



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال

العنوان

أثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال على تحقيق متطلبات التفوق التنافسي
(دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسستي Géant و Condor)

من إعداد

محمد عبد الرحمان بن عودة

المناقشة بتاريخ 2024/07/11 من طرف اللجنة المكونة من:

| | | | |
|--------------|-----------------|------------------|---------------------|
| رئيسا | جامعة الجلفة | أستاذ | رابحي المختار |
| مشرفا ومقررا | جامعة الجلفة | أستاذ محاضر أ | عامر هوارى |
| مدعوا | جامعة الجلفة | أستاذ | محمد السعيد جوال |
| ممتحنا | جامعة الجلفة | أستاذ محاضر أ | العسالي بلقاسم |
| ممتحنا | جامعة الجلفة | أستاذ | بن موسى محمد |
| ممتحنا | جامعة سوق أهراس | أستاذ محاضر أ | دغريير فتحي |
| ممتحنا | جامعة الأغواط | أستاذ | بن برطال عبد القادر |

السنة الجامعية: 2024/2023



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ziane Achour University of Djelfa



Faculty of Economic Commercial and Management Sciences

Department Management Sciences

PhD Thesis Third Phase

Field: Management Sciences

Specialty: Business Management

Thesis Title:

**The impact of Business Ethics Commitment on Achieving the Requirements of Competitive Superiority
(A Field study on a Sample of Condor and Géant Employees)**

Prepared by:

Mohammed Abderahmane Benaouda

Discussed and publicly approved on (11/07/2024)By the committee composed of:

| | | | |
|------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|-------------------|
| Rabhi Mokhtar | Professor | University of Djelfa | President |
| Ameur Haouari | Lecturer Professor A | University of Djelfa | Supervisor |
| Mohammed Said Djoual | Professor | University of Djelfa | Invited |
| Assali Belckacem | Lecturer Professor A | University of Djelfa | Examiner |
| Benmoussa mohammed | Professor | University of Djelfa | Examiner |
| Deghrir Fathi | Lecturer Professor A | University of Soug Ahras | Examiner |
| Benbarttal Abdelkader | Professor | University of Djelfa | Examiner |

Academy Year: 2023/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ) (المجادلة: 11)

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، لك الحمد على نعمك الجسيمة، وآلائك العظيمة وعلى ما أنعمت عليه به من تمام هذا الجهد وإنجازه، فلك الحمد في الأول والآخر.

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "**لا يشكر الله من لا يشكر الناس**"، يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى المشرف الفاضل الدكتور **هوارى عامر** الذي أشرف على هذا العمل، وما بخل علي بتوجيهاته ونصائحه النافعة، فجزاه الله عنا خير الجزاء، كما أتقدم بالشكر الخالص للمشرف المساعد الأستاذ الدكتور **محمد السعيد جوال**، الذي كان عوناً وسنداً وداعماً لي في إنجاز هذه الأطروحة وفي الوقوف معي في كل أطوار الجامعة الثلاث، ولا أنسى ما حييت أخي وقودوتي الأستاذ الدكتور **بن عودة مصطفى** الذي كان ولا يزال صاحب ومرافقاً أئيباً في كل خطوة أخطوها في حياتي فأقول لك جزاك الله عني خير الجزاء وحفظك من كل شر ومكروه، كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة دون استثناء، وأخص بالذكر منهم أساتذة قسم علوم التسيير، الذين كرسوا جهودهم وطاقاتهم في تعليمي المبادئ الأساسية لهذا التخصص.

كما لا يفوتني أن أتوجه بجزيل الشكر إلى كل موظفي وعمال مؤسسة Condor ومؤسسة Géant، الذين لم يخلوا علياً بالتوجيهات والنصائح ووقفوا جنبي في إتمام هذا العمل على أكمل وجه، كما نشكر كل من ساهم ولو بكلمة طيبة في إنجاز هذا العمل المتواضع.

إهداء

بحمد الله تمت وبالخير عمت، وما توفيقى إلا بالله رب العالمين.

إلى التي بين ضلوعها احتميت، ومن عطاءها ارتويت، إلى من تحملت العناء لأجلي

والسهر لراحتي، والتعب لتربيتي، والفرح لنجاحي

ازف لك معاني الحب والتقدير، إليك أمي الحبيبة.

إلى الذي رباني على الفضيلة وشملي بالعطف والحنان، وكان لي درع أمان، أحتمي به من نائبات

الزمان إلى الذي بين يديه كبرت وفي دفة قلبه احتميت، إليك أبي الغالي.

إلى كل إخوتي وأخواتي إلى كل زملاء الدراسة في كل الأطوار التعليمية بداية من التعليم الابتدائي

وصولاً للتعليم العالي.

إلى كل من لنا بهم صلة من قريب وبعيد

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

ملخصات الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال على تحقيق متطلبات التفوق التنافسي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تم تطبيق هذه الدراسة في كل من مؤسسة (Condor) ومؤسسة (Géant)، وقد طبقت الدراسة على عينة قصدية تم اختيارها وفقا لما جاء في الأداة المستخدمة (الاستبيان)، حيث تكونت العينة من (74) عامل في مؤسسة (Condor) و(44) عامل في مؤسسة (Géant).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر من أهمها ما يلي:

- يوجد مستوى إدراك مرتفع لأخلاقيات الأعمال والتفوق التنافسي من وجهة نظر العاملين في كل من مؤسسة Condor ومؤسسة Géant؛
- تبين وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد أخلاقيات الأعمال (الأمانة، الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحترام وحسن المعاملة الالتزام بالأنظمة والقوانين) ومتطلبات التفوق التنافسي (الكلفة، المرونة، الإبداع، الجودة، التسليم)، لدى العاملين في كل من مؤسسة Condor وGéant؛
- وتبين من خلال تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة تأثير دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد أخلاقيات الأعمال (الأمانة، الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحترام وحسن المعاملة الالتزام بالأنظمة والقوانين) ومتطلبات التفوق التنافسي (الكلفة، المرونة، الإبداع الجودة، التسليم)، لدى العاملين في كل من مؤسسة Condor وGéant؛
- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء عيني الدراسة في مؤسسة Condor تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية))، وتبين أنه توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة؛
- كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء عيني الدراسة في مؤسسة Géant، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة))، وتبين أنه توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، و متغير الخبرة الوظيفية؛

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة وضع ميثاق أخلاقي (في شكل مدونات أخلاقية)، والقيام بوضع برامج للتدريب الأخلاقي (وذلك بغية تدعيم السلوك الأخلاقي، وتفعيل المبادئ والمثل الأخلاقية ومكافئتها)، داخل المؤسساتين المبحوث فيهما؛
- العمل على تحسين الجودة في جميع أجزاء المؤسسات المبحوث فيهما، وتفعيل البحث والتطوير من أجل تحقيق الإبداع، وكذا مراجعة الأسعار، وضرورة مواكبة التغيرات البيئية وتفعيل المرونة.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات الأعمال؛ التفوق التنافسي؛ مؤسسة Condor؛ مؤسسة Géant.

This study aimed to determine the impact of commitment to business ethics on achieving the requirements of competitive Superiority in Algerian economic organizations.

This study was applied in both the Condor organization and the Géant organization. The study was applied to a purposive sample that was selected according to what was stated in the tool used (Questionnaire), where the sample consisted of (74) Employees in the (**Condor**) organization, and (44) Employees in the (**Géant**) organization.

The study reached a set of results, the most important of which are the following:

- There is a high level of awareness of business ethics and competitive superiority from the point of view of employees of both Condor and Géant.
- It was found that there is a statistically significant positive correlation at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the dimensions of business ethics (honesty, integrity, probity, transparency, justice, respect and good treatment, adherence to regulations and laws) and the requirements of competitive superiority (cost, flexibility, creativity, quality, delivery), to employees of both Condor and Géant);
- Analyzing the results of simple linear regression showed that there is a statistically significant influence relationship at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the dimensions of business ethics (honesty, integrity, integrity, transparency, fairness, respect and good treatment, adherence to regulations and laws) and the requirements of competitive superiority (cost, flexibility, creativity, quality, delivery) among employees of both Condor and Géant.
- It was found that there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) for the opinions of the two study samples at Condor regarding the study variables (business ethics, competitive superiority) due to demographic factors (gender, age, educational level, job experience), It was found that there were differences in the answers of the study sample due to the variable nature of the job.
- It was also shown that there are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) for the opinions of the two study samples at the Géant organization, regarding the variables of the study (business ethics, competitive superiority) due to demographic factors (gender, age, nature of the job)). There are differences in the answers of the study sample due to the educational level variable and the job experience variable.

The study recommended the following:

- The necessity of developing an ethical charter (in the form of ethical codes), and developing ethical training programs (in order to strengthen ethical behavior, activate ethical principles and ideals, and reward them) within the two organizations studied;
- Working to improve quality in all parts of the institutions investigated, activating research and development in order to achieve creativity, as well as reviewing prices, and the need to keep pace with environmental changes and activate flexibility.

Keywords: Business Ethics; Competitive Superiority; Condor; Géant.

فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | الموضوع |
|--|---|
| I | شكر وتقدير |
| II | إهداء |
| V | ملخص الدراسة بالعربية |
| VI | ملخص الدراسة بالإنجليزية |
| VIII | فهرس المحتويات |
| XI | فهرس الجداول |
| XV | فهرس الأشكال |
| XVII | فهرس الملاحق |
| أ - س | مقدمة |
| الفصل الأول: الإطار العام لأخلاقيات الأعمال | |
| 1 | تمهيد |
| 16 - 2 | المبحث الأول: الأصول النظرية والمرتكزات الفكرية للأخلاق والأخلاقيات |
| 2 | المطلب الأول: الجذور التاريخية للأخلاق |
| 7 | المطلب الثاني: مفهوم الأخلاق |
| 13 | المطلب الثالث: مصادر الأخلاق |
| 14 | المطلب الرابع: النظريات الأخلاقية |
| 28 - 17 | المبحث الثاني: الأصول النظرية والمرتكزات المفاهيمية لأخلاقيات الأعمال |
| 17 | المطلب الأول: الجذور التاريخية لأخلاقيات الأعمال |
| 20 | المطلب الثاني: مفهوم أخلاقيات الأعمال |
| 25 | المطلب الثالث: أهمية أخلاقيات الأعمال |
| 27 | المطلب الرابع: وسائل ترسيخ أخلاقيات الأعمال |
| 39 - 29 | المبحث الثالث: أبعاد أخلاقيات الأعمال |
| 31 | المطلب الأول: بعد الأمانة |
| 32 | المطلب الثاني: بعد الاستقامة |
| 33 | المطلب الثالث: بعد النزاهة |
| 34 | المطلب الرابع: بعد الشفافية |
| 35 | المطلب الخامس: بعد العدالة |
| 36 | المطلب السادس: بعد الاحترام وحسن المعاملة |
| 37 | المطلب السابع: بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين |

| | |
|---|---|
| 38 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني: الإطار العام للتفوق التنافسي | |
| 41 | تمهيد |
| 61 - 42 | المبحث الأول: الأصول النظرية والمرتكزات الفكرية للتفوق التنافسي |
| 43 | المطلب الأول: مفهوم التفوق التنافسي |
| 51 | المطلب الثاني: مصادر التفوق التنافسي |
| 54 | المطلب الثالث: استراتيجيات التفوق التنافسي |
| 58 | المطلب الرابع: مؤشرات التفوق التنافسي |
| 65 - 62 | المبحث الثاني: مجالات تحقيق التفوق التنافسي |
| 62 | المطلب الأول: المجال المالي |
| 62 | المطلب الثاني: المجال التسويقي |
| 63 | المطلب الثالث: المجال التكنولوجي |
| 63 | المطلب الرابع: المجال اللوجستيكي |
| 71 - 65 | المبحث الثالث: أبعاد التفوق التنافسي |
| 67 | المطلب الأول: بعد التكلفة |
| 68 | المطلب الثاني: بعد المرونة |
| 69 | المطلب الثالث: بعد الإبداع |
| 70 | المطلب الرابع: بعد الجودة |
| 71 | المطلب الخامس: بعد التسليم |
| 72 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة | |
| 74 | تمهيد |
| 89 - 75 | المبحث الأول: تقديم المؤسستين محل الدراسة |
| 75 | المطلب الأول: قطاع الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر |
| 77 | المطلب الثاني: إطار تعريفي لمؤسسة Condor |
| 84 | المطلب الثاني: إطار تعريفي لمؤسسة Géant |
| 105 - 90 | المبحث الثاني: اختيار المنهجية، تصميم الدراسة وتحليل البيانات الديمغرافية |
| 90 | المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية المتبعة |
| 91 | المطلب الثاني: تصميم الدراسة الميدانية المتبعة |
| 100 | المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية |

| | |
|-----------|---|
| 161 - 106 | المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة |
| 107 | المطلب الأول: تشخيص وتحليل مستويات الإدراك لدى العاملين نحو متغيرات الدراسة |
| 118 | المطلب الثاني: دراسة واختبار علاقات الأثر والارتباط بين متغيرات الدراسة |
| 137 | المطلب الثالث: دراسة واختبار الفروقات بين متغيرات الدراسة |
| 162 | خلاصة الفصل |
| 173 - 167 | خاتمة |
| 184 - 175 | قائمة المصادر والمراجع |
| 245 - 186 | قائمة الملاحق |

فهرس الجداول

| رقم الصفحة | الموضوع | رقم الجدول |
|------------|---|------------|
| 11 | الفرق بين مصطلحي الأخلاق والأخلاقيات | 01 |
| 16 | مزايا وعيوب النظريات الأخلاقية | 02 |
| 30 | أبعاد أخلاقيات الأعمال | 03 |
| 66 | أبعاد التفوق التنافسي | 04 |
| 76 | أهم المؤسسات العاملة في قطاع الصناعة الكهرومنزلية بالجزائر | 05 |
| 79 | الشركات التابعة للشركة الأم Condor | 06 |
| 95 | الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة | 07 |
| 96 | المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها (للفقرات) | 08 |
| 96 | المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات ومستويات الموافقة لها | 09 |
| 99 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي | 10 |
| 99 | معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام اختبار الفا كرونباخ | 11 |
| 100 | توزيع عينات الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي | 12 |
| 101 | توزيع عينات الدراسة حسب متغير العمر | 13 |
| 102 | توزيع عينات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 14 |
| 103 | توزيع عينات الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة | 15 |
| 104 | توزيع عينات الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية | 16 |
| 107 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الأمانة | 17 |
| 109 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الاستقامة | 18 |
| 110 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد النزاهة | 19 |
| 111 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الشفافية | 20 |
| 111 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد العدالة | 21 |
| 112 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الاحترام وحسن المعاملة | 22 |
| 113 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الالتزام بالأنظمة والقوانين | 23 |

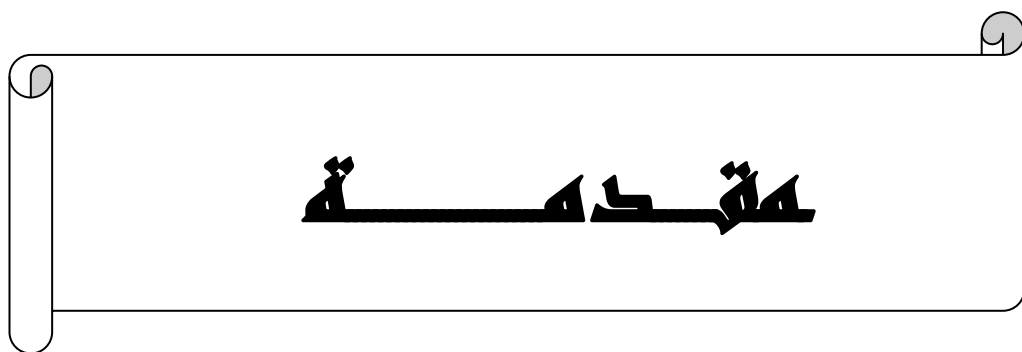
| | | |
|-----|--|----|
| 114 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء الكلفة | 24 |
| 115 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء المرونة | 25 |
| 115 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء الإبداع | 26 |
| 116 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء الجودة | 27 |
| 117 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء التسليم | 28 |
| 117 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمتغيرات الدراسة ككل | 29 |
| 119 | قيم الارتباط لمعامل Pearson بين أبعاد أخلاقيات الأعمال منفردة وأبعاد التفوق التنافسي منفردة Condor | 30 |
| 120 | قيم الارتباط لمعامل Pearson بين أبعاد أخلاقيات الأعمال مجتمعة وأبعاد التفوق التنافسي منفردة Condor | 31 |
| 120 | قيم الارتباط لمعامل Pearson بين أبعاد أخلاقيات الأعمال منفردة وأبعاد التفوق التنافسي مجتمعة Condor | 32 |
| 121 | قيم الارتباط لمعامل Pearson بين أبعاد أخلاقيات الأعمال مجتمعة وأبعاد التفوق التنافسي مجتمعة Condor | 33 |
| 122 | قيم الارتباط لمعامل Pearson بين أبعاد أخلاقيات الأعمال مجتمعة وأبعاد التفوق التنافسي مجتمعة Condor | 34 |
| 123 | قيم الارتباط لمعامل Pearson بين أبعاد أخلاقيات الأعمال منفردة وأبعاد التفوق التنافسي منفردة Géant | 35 |
| 123 | قيم الارتباط لمعامل Pearson بين أبعاد أخلاقيات الأعمال منفردة وأبعاد التفوق التنافسي منفردة Géant | 36 |
| 124 | قيم الارتباط لمعامل Pearson بين أبعاد أخلاقيات الأعمال منفردة وأبعاد التفوق التنافسي منفردة Géant | 37 |
| 126 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمتغيرات الدراسة | 38 |

فهرس الأشكال

| رقم الصفحة | الموضوع | رقم الشكل |
|------------|--|-----------|
| د | نموذج الدراسة | 01 |
| 19 | معمارية تطور أخلاقيات الأعمال | 02 |
| 78 | فروع مجمع بن حمادي | 03 |
| 78 | تقسيمات المجمع والشركات التابعة له | 04 |
| 81 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor | 05 |
| 87 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة Géant | 06 |
| 92 | خطوات ومراحل تصميم البحث العلمي | 07 |
| 100 | توزيع عينات الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي | 08 |
| 101 | توزيع عينات الدراسة حسب متغير العمر | 09 |
| 102 | توزيع عينات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 10 |
| 103 | توزيع عينات الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة | 11 |
| 104 | توزيع عينات الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية | 12 |

فهرس المطبق

| رقم الصفحة | الموضوع | |
|------------|--|----------|
| 194 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة | الملحق 1 |
| 194 | معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ | الملحق 2 |
| 195 | التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية والوظيفية | الملحق 3 |
| 197 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول متغيرات الدراسة | الملحق 4 |
| 206 | علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة | الملحق 5 |
| 212 | علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة | الملحق 6 |
| 224 | اختبار الفروقات بين متغيرات الدراسة | الملحق 7 |



تعيش منظمات الأعمال المعاصرة في عالم يتصف بالتغير والديناميكية وظهور ثروة معرفية وتكنولوجية جد متطورة، نتج عنها انفجار للمعلومات والمعرفة، وتزامن هذا التطور المتسارع مع بروز ممارسات إدارية حديثة وتوسع أنماط المنتجات وتنوعها وابتكار خدمات جديدة، كل هذه التحديات دفعت بالمنظمات لإيجاد منافذ تستطيع من خلالها التكيف مع هذه التحولات والتحكم فيها، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وضمان البقاء والاستمرار في المنافسة، ويعتمد تحقيق ذلك بالأساس على ضرورة الاستفادة من نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف واستغلال الفرص ومواجهة التحديات ومقاومتها حيث كان يتم الاعتماد في السابق على الموارد النادرة كمصدر لتحقيق مزايا تنافسية لكنها لم تكن تنسم بالاستدامة، ثم تم الانتقال بعدها إلى الكفاءة في استغلال تلك الموارد وهي بدورها لم تحقق ما كانت ترغب فيه المنظمات، فتم التحول إلى عنصر المعرفة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛ وقد احتلت المعرفة مكانة هامة في ضمان تحقيق التفوق والاستمرارية التنافسية خاصة في ظل الاقتصاد الجديد المسمى باقتصاد المعرفة والقائم أساسا على الموارد البشرية المؤهلة ذات المهارات والكفاءات العالية باعتبارها أكثر الأصول خلقا للقيمة، فقد أصبحت المعرفة من أهم الموارد الاستراتيجية التي تساهم في تحسين وتطوير أداء المنظمات والمساهمة في تفوقها من خلال الابتكار والابداع والتطوير المستمر.

مع تزايد الاتجاه نحو العولمة وظهور المنظمات الافتراضية وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات رافقه العديد من الخروقات الأخلاقية والفضائح المالية التي نتجت عن ضعف الاهتمام بالأسس والمعايير الأخلاقية في ممارسات العديد من منظمات الأعمال لأنشطتها، والابتعاد نوعا ما عن النظر في المحددات والرموز الأخلاقية، كل تلك التجاوزات الأخلاقية أدى إلى اتساع الانتقادات الموجهة لمنظمات الأعمال ومعاييرها المتمثلة في الربح والكفاءة إلى حد إهمال مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية، أثارت اهتمام المهتمين بضرورة التفكير بالطرق المناسبة لضمان سيادة الأبعاد والمقومات الأخلاقية سعيا للتكيف وضمان البقاء في بيئة الأعمال بواسطة مجموعة مزايا تنافسية تعتمد المقومات الأخلاقية وبشكل يتماشى مع مضامين العمل الأخلاقي، وبما يجعل الزبائن مقتنعين بأن هذه المنظمة قد اتخذت من الأبعاد الأخلاقية معيارا يميزها في ميدان تنافسي شديد، وبشكل يضمن ديمومة تعامل الزبائن معها.

فالحديث عن أخلاقيات الأعمال يأخذنا إلى مسارات عديدة تتناسب مع ثقافة الشعوب وطبيعة حضاراتها وهويتها السياسية والاقتصادية، فلا يقتصر وجود الأخلاق على مجتمع دون غيره إلا أنه في ظل تدني معايير الأخلاق المتعارف عليها أصبح البحث عن الأخلاق مطلبا رئيسيا للمجتمعات المتقدمة والمتخلفة على حد سواء.

ولم تكن منظمات الأعمال الجزائرية بعيدة عن كل هذه التطورات خاصة في جانب المعرفة والإبداع، فقد تأثرت هي كذلك بالمنافسة العالمية الشديدة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، إذ تسعى بدورها إلى مواكبة هذه التطورات ومواجهة مختلف هذه التحديات، وذلك من خلال تطوير مستويات إبداعها وإدارة معارفها، وبناء قاعدة بيانات تتضمن مختلف معلوماتها ومعارفها لتسهيل استخدامها

والرجوع إليها في الوقت المناسب، إلى جانب تحديثها المستمر لتعظيم الاستفادة منها لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة تضمن لها البقاء والاستمرارية في ظل بيئة أبرز سماتها المؤكدة هي عدم التأكد واليقين. حيث أن المنظمات اليوم تدرك بأن التنافس الحقيقي لم يعد بالتكنولوجيا الصلبة ولا بالمواد أو بقواعد ومستودعات البيانات القابلة للتعميم على المؤسسات، وإنما هي تنافس أولاً وقبل كل شيء بحزمة واسعة من اللاملموسات التي هي جوهر المؤسسات الحديثة، وطريقتها المتميزة في إنشاء القيمة والتفوق التنافسي وذلك بامتلاك المزايا التنافسية المستدامة الغير قابلة للتقليد، وهذا ما يؤكد على أن حقبة المصادر التقليدية للتفوق التنافسي قد انقضى، ويجري اليوم البحث عن مصادر جديدة غير مألوفة، والتي يتطلب إعدادها وتكوينها والتفوق فيها فترات أطول كما أن نجاح المنظمات عامة وتميزها مرهون إلى حد بعيد بمدى قدرتها على تحقيق التفوق التنافسي ومواكبة التغيرات والتطورات ذات العلاقة بطبيعة نشاطات وأعمال المنظمة.

وفي هذا الإطار تأتي دراستنا هذه للبحث عن ثنائية (أخلاقيات الأعمال والتفوق التنافسي)، انطلاقاً من محاولة التعريف بمفهوم كل من أخلاقيات الأعمال والتفوق التنافسي، وكذا ذكر أهميتهما وتحديد أهم أبعادهما وذلك بتسليط الضوء على هذا الموضوع ودراسته من عدة جوانب، من خلال تطبيقه على القطاع الاقتصادي، متخذين مؤسسة Condor و Géant كعينتين من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في مجال الصناعة الكهرومنزلية والتكنولوجية. طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية:

في ظل ما سبق تقديمه تتبادر إلى أذهاننا الإشكالية الرئيسية التالية:
كيف يؤثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال على تحقيق متطلبات التفوق التنافسي في كل من مؤسسة Condor و Géant الجزائريتين؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مفهوم أخلاقيات الأعمال؟
- 2- فيما تتمثل أهمية وأهداف أخلاقيات الأعمال؟ وما هي أهم أبعادها؟
- 3- ما المقصود بالتفوق التنافسي؟
- 4- وفيما تتمثل أهمية التفوق التنافسي؟ وما هي أهم أبعاده؟
- 5- ما هو مستوى إدراك أبعاد أخلاقيات الأعمال في مؤسسة Condor؟
- 6- ما هو مستوى إدراك أبعاد أخلاقيات الأعمال في مؤسسة Géant؟
- 7- ما هو مستوى إدراك أبعاد التفوق التنافسي في مؤسسة Condor؟
- 8- ما هو مستوى إدراك أبعاد التفوق التنافسي في مؤسسة Géant؟

فرضيات الدراسة:

- انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية السابقة، قمنا بتبني أربع فرضيات رئيسية تتفرع إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية، حيث سنحاول اختبار مدة صحتها إحصائياً، وهي:
- الفرضية الرئيسية الأولى: (يوجد مستوى إدراك مرتفع لأخلاقيات الأعمال والتفوق التنافسي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة Condor ومؤسسة Géant).
 - الفرضية الرئيسية الثانية: (توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين أبعاد أخلاقيات الأعمال (الأمانة، الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحترام وحسن المعاملة الالتزام بالأنظمة والقوانين) ومتطلبات التفوق التنافسي (الكلفة، المرونة، الإبداع، الجودة، التسليم)، لدى العاملين في كل من مؤسستي Condor و Géant).
 - الفرضية الرئيسية الثالثة: (توجد علاقة تأثير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين أبعاد أخلاقيات الأعمال (الأمانة، الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحترام وحسن المعاملة الالتزام بالأنظمة والقوانين) ومتطلبات التفوق التنافسي (الكلفة، المرونة، الإبداع الجودة، التسليم)، لدى العاملين في كل من مؤسستي Condor و Géant).
 - الفرضية الرئيسية الرابعة: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لآراء عيني الدراسة (في مؤسسة Condor ومؤسسة Géant) تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة الوظيفة، الخبرة الوظيفية)).

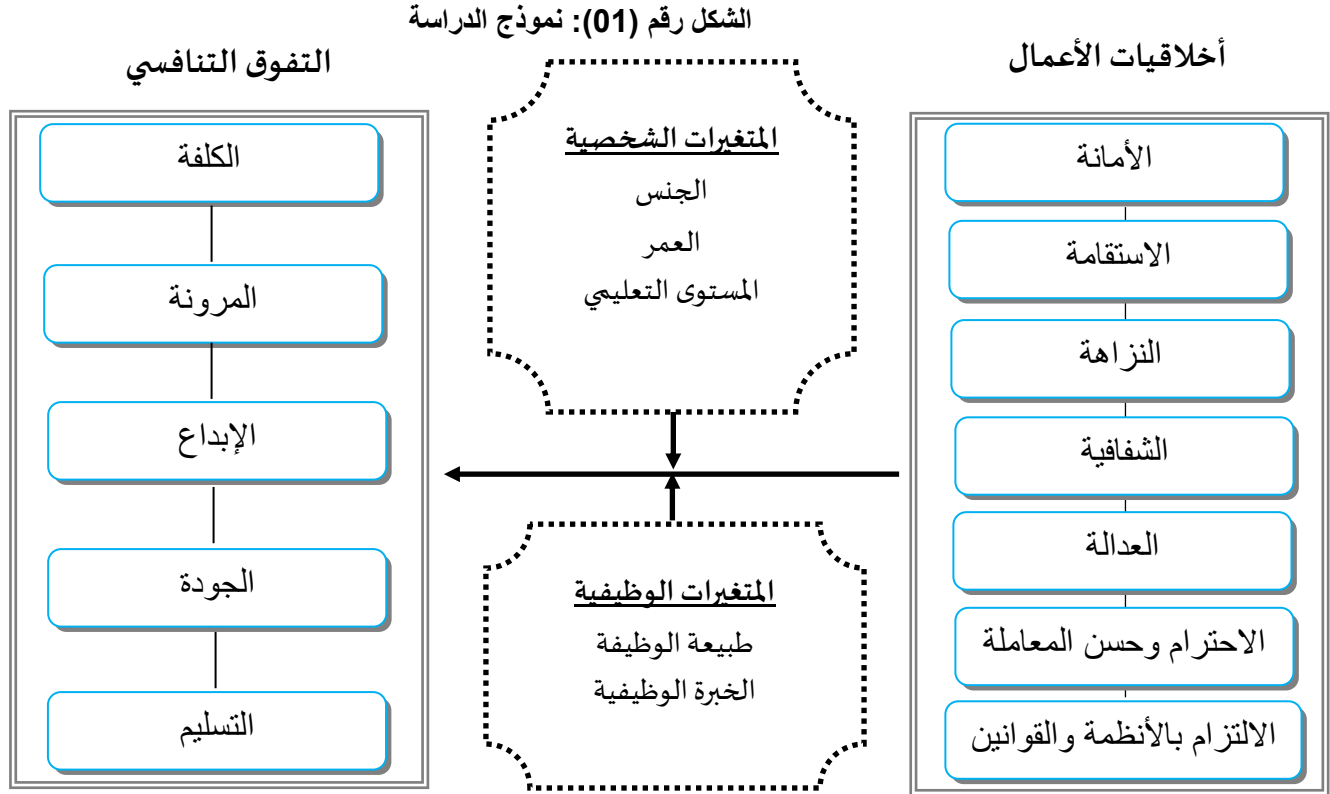
المنهج المستخدم في الدراسة:

استناداً إلى مناهج البحث العلمي المتعددة والمتنوعة كالمناهج النوعية والكمية، ومن أجل تأكيد أو نفي الفرضيات السابقة التي تسعى للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على (المنهج النوعي والمنهج الكمي) أو كما يعرف بالمنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وهو المنهج المتبع عادة في الدراسات الميدانية، كما أنه يعرف بمنهج دراسة الحالة: فالمنهج الوصفي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة، سواء أكانت فرداً أو مؤسسة أو نظاماً اجتماعياً ومحاولة التعريف بها وذكر خصائصها ومميزاتها وأستخدم المنهج التحليلي في تحليل النتائج المتوصل إليها والخروج بجملة من التوصيات والمقترحات لعلها تكون ذات فائدة للدارسين او للممارسين مثل هذه الموضوعات.

وهذا المنهج المذكور أنفاً يقوم في الأساس على التعمق في دراسة الظاهرة، فهو منهج ملائم لهذا النوع من الدراسات الميدانية لأنه يقرب الباحث من الظاهرة المدروسة، حيث سيتم اعتماده في اختبار مدى صحة الفرضيات من خلال دراسة حالة كل من مؤسسة (Condor)، ومؤسسة (Géant).

نموذج الدراسة:

من أجل توضيح متغيرات الدراسة، وتحديد مجموعة العلاقات والتأثيرات المنطقية التي توضح طبيعة الدراسة، فقد تم تصميم نموذج بين المتغير المستقل (أخلاقيات الأعمال)، والمتغير التابع (التفوق التنافسي).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الأعمال ومتطلبات التفوق التنافسي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، متخذين مؤسسة **Géant و Condor** كعينتين من هاتاه المؤسسات ويتضمن هذا المسعى تحقيق الأهداف التالية:

1. توضيح الخلفية النظرية للمتغيرات الأساسية المتعلقة بالدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) ومحاولة تبيان أهميتهما ودورهما في تحقيق النجاح والتميز بالنسبة للمنظمات بشكل عام؛

2. التعرف التحليلي الميداني على واقع كل من متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي)، داخل المؤسساتين المبحوثين فيهما، وذلك طبقاً لآراء عينات الدراسة، ودعم النتائج المتوصل إليها بتفسيرات وتحليلات مناسبة؛

3. الوقوف على طبيعة العلاقة بين كل من أبعاد أخلاقيات الأعمال وكذا أبعاد ومتطلبات التفوق التنافسي ومحاولة معرفة أكثر أبعاد وفقرات المتغير المستقل (أخلاقيات الأعمال) تأثيرا في المتغير التابع؛
4. اختبار فرضيات الدراسة (الأثر، الارتباط، الفروقات) بين متغيرات الدراسة، ومحاولة الوصول إلى تفسير وتحليل منهجي واحصائي إلى النتائج والقيم المتوصل إليها؛
5. الخروج بعدد من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين المهتمين بموضوع هذا البحث، أو للممارسين من المديرين والمسؤولين عن إدارة كل من مؤسسة **Condor** و **Géant**.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الإضافات التي يتوقع أن يقدمها على المستويين العلمي والتطبيقي فعلى المستوى العلمي تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:

1. أن الربط بين متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي)، يعتبر حديثا نوعا ما كونه يمس أحد العناصر اللاملموسة في المنظمات والتي من خلالها يمكن لها تحقيق التفوق والتميز على الصعيد المحلي والعالمي؛
2. أنه يعتبر مكملا لما سبق من دراسات في هذا المجال الحيوي والحديث نسبيا في إدارة الأعمال خاصة وأن هناك حاجة ماسة إلى إجراء المزيد من البحوث الميدانية المرتبطة بتفسير محددات السلوك الإنساني، والتي تهتم بدراسة الجوانب السلوكية للعمال والموظفين، وبصفة خاصة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي أصبحت تعج بشواهد وأصناف شتى للكثير من الأعراض كفقدان الأمانة وعدم الاستقامة، وكذا قلة النزاهة والشفافية، وعدم احترام الآخرين...؛
3. تركز الدراسة على تفعيل المفاهيم والمبادئ النظرية المندرجة ضمن مفهوم أبعاد أخلاقيات الأعمال ومتطلبات التفوق التنافسي، كآليات معرفية للتعامل مع المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة بالعمل الإداري.

أما على المستوى التطبيقي فتستمد الدراسة أهميتها مما يلي:

1. تكوين تصور واضح لأبعاد أخلاقيات الأعمال السائدة لدى مؤسسة **Condor** و **Géant**، وذلك من خلال تحليل سلوكيات وتصرفات الأفراد ومعرفة القيم والمبادئ السائدة؛
2. محاولة التعرف على متطلبات التفوق التنافسي السائدة لدى مؤسسة **Condor** و **Géant** وذلك من خلال التعرف على مدى توافر أبعادها من وجهة نظر آراء العاملين في كلا المؤسساتين؛
3. إحاطة المدراء وصانعي القرارات بالمؤسساتين المبحوث فيهما، بمراعاة توفر أخلاقيات الأعمال ومتطلبات التفوق التنافسي.

مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

يمكن تقسيم مبررات ودوافع اختيار الموضوع إلى شقين، دوافع ذاتية وأخرى موضوعية:

أولاً: الدوافع الذاتية:

1. إن موضوع البحث يندرج ضمن اختصاصنا وتكويننا، خاصة وأنه يتناول واحد من أهم الموضوعات في مجال إدارة الأعمال ألا وهو أخلاقيات الأعمال، كما أنه يرتبط بموضوع آخر لا يقل أهمية عنه، ألا وهو التفوق التنافسي؛
2. إعداد الطالب لمذكرة الماجستير تحت عنوان (أثر أخلاقيات الأعمال في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية)، اوجد عنده فضولا في التعمق أكثر في موضوع اخلاقيات الأعمال والتخصص فيه ومحاولة البحث عن متغيرات وأبعاد جديدة ترتبط معه وتحقق التكامل من خلاله؛
3. إطلاع الطالب المسبق على بعض البحوث والمقالات عن الموضوع مكنته من تكوين صورة واضحة وعامة حوله، وأدى به إلى الشعور بالفضول إلى التعمق أكثر في كل من أخلاقيات الأعمال بأبعادها، والتفوق التنافسي بمتطلباته، ومحاولة الامام بحثياتهما؛
4. الرغبة الشخصية في معرفة طبيعة كل من أخلاقيات الأعمال ومتطلبات التفوق التنافسي السائدين داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عامة ومؤسسات الصناعة الكهرومنزلية والتكنولوجية بصفة خاصة.

ثانياً: الدوافع الموضوعية:

1. اتجاه أغلب المؤسسات المعاصرة إلى الاهتمام ببناء وترسيخ أخلاقيات الاعمال، باعتبارها أهم مكونات المنظمة الرائدة والمتفوقة تنافسياً؛
2. تزايد الاهتمام بالعنصر البشري في الفكر الإداري الحديث، وفي إدارة النشاط الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
3. حاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى إصلاح إداري يساهم في زيادة قدرتها على البقاء والاستمرار في سوق المنافسة، أمر يجبرها على إعادة النظر في العديد من المفاهيم المرتبطة بنجاحها، ومن أهمها وجوب توفر مدونات أخلاقية ومجموعة قيم ومبادئ وسلوكيات إيجابية تعزز من الروح المعنوية للعاملين؛
4. إن بقاء واستمرار المؤسسات عموماً والمؤسسات الجزائرية خصوصاً، أمر مرهون بإعادة النظر في العديد من المفاهيم المرتبطة بنجاحها وتفوقها، لذلك سنحاول إمداد المسؤولين بالمؤسسات الوطنية بمفاهيم أخلاقيات الأعمال وأهميتها وأبعادها، بالإضافة إلى ماهية التفوق التنافسي وأهميته وأهم أبعاده.

حدود الدراسة:

يهدف التحكم في الموضوع ومعالجة الإشكالية محل البحث، قمنا بوضع حدود وأبعاد الدراسة والمتمثلة أساسا فيما يلي:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة بشكل أساسي على تأثير أبعاد أخلاقيات الأعمال على تحقيق متطلبات التفوق التنافسي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع تحديد المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تعكس الخصائص الفردية لأفراد العينتين المدروسة.
2. الحدود المكانية: قمنا بإسقاط الدراسة النظرية في شكل دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، متخذين قطاع الصناعة الكهرومنزلية والتكنولوجية متمثلا في كل من مؤسسة (Condor)، ومؤسسة (Géant)، الكائن مقرهما بولاية برج بوعريش، باعتبارهما مؤسستين رائدتين في هذا المجال في الجزائر مما ساعدنا أكثر في تشخيص واقع أبعاد أخلاقيات الأعمال والتفوق التنافسي.
3. الحدود البشرية: قمنا بتوزيع الاستبانة على عينتين طبقيتين مختلفتين في كل من مؤسسة (Condor)، ومؤسسة (Géant)، على اختلاف تصنيفاتهم ومراكزهم الوظيفية ومستوياتهم التعليمية وخبرتهم الوظيفية وعمارهم، وذلك لقياس وتحليل مستوى إدراك أبعاد متغيرات الدراسة داخل المؤسستين.
4. الحدود الزمنية: امتدت دراستنا بصفة عامة على مدى أربع سنوات، ابتداء من تاريخ تسجيلنا الأول في مرحلة الدكتوراه وصولا إلى تقديمها في شكلها النهائي إلى الجهات المعنية، وذلك بداية من سنة 2021 إلى غاية ماي 2024، وبالنسبة للدراسة الميدانية كانت في الفترة الممتدة من جوان إلى غاية سبتمبر من سنة 2023.

الدراسات السابقة:

في إطار سعينا لبناء هذه الدراسة صادفنا العديد من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، والتي حاولت أن تجمع بين متغيرات الدراسة بصور مختلفة، حيث استفدنا منها كثيرا في استعراض وتحليل الإطار النظري وفي ضبط أبعاد الدراسة الميدانية وكذا تصميم محاور وفقرات الاستبانة، وفيما يلي سنقوم بعرض أهم هذه الدراسات:

1. الدراسات التي تناولت موضوع أخلاقيات الأعمال:

- دراسة عبد القادر حداد: بعنوان أخلاقيات العمل الوظيفي وبناء الهوية التنظيمية للمنظمات الصحية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه جامعة حمه لخضر، سنة 2019.
- هدفت الدراسة إلى معرفة دور أخلاقيات الأعمال في بناء الهوية التنظيمية للمنظمات الصحية (المؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي محل الدراسة).

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث ثلاث أدوات منهجية وهي (الملاحظة، والمقابلة، واستمارة البحث)، والتي هدف من خلالها إلى اختبار الفرضيات، حيث تكون مجتمع الدراسة من كل العمال في المؤسسة الصحية بالوادي، اين تم استجواب عينة عشوائية وتم تطبيق الدراسة الإحصائية عليها بهدف الوصول إلى جملة من النتائج أهمها:

- بالنسبة للملاحظة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس سواء بالنسبة لأخلاقيات الأعمال، أو بناء الهوية التنظيمية للمنظمة الصحية، أما المتغيرات المتبقية ويقصد الباحث هنا (العمر، الوظيفة، مدة العمل في المنظمة الصحية) فسجلت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة.
- بالنسبة للمقابلة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد أخلاقيات الأعمال المتعلقة بالجنس في حين كان هناك عدم وجود فروق في بناء الهوية التنظيمية للمنظمة الصحية، في حين في متغير العمر أو الوظيفة فسجلت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أخلاقيات الاعمال أو بناء الهوية التنظيمية للمنظمة الصحية، في حين في متغير مدة العمل في المنظمة الصحية فقد سجلت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير احترام القوانين والأنظمة إلا أن ذلك لم يمنع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بناء الهوية التنظيمية للمنظمة الصحية.
- بالنسبة لاستمارة البحث: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد السرعة، الاتقان واحترام الوقت تسبب في ضعف بناء الهوية التنظيمية للمنظمة الصحية في حين في الأبعاد المتبقية وتقصد الدراسة هنا بعد احترام القوانين والأنظمة وبعد العدالة وعدم التحيز، وسجلت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أخلاقيات الاعمال أو بناء الهوية التنظيمية للمنظمة الصحية.

■ دراسة المهدي هجالة يوسف: بعنوان دور أخلاقيات العمل في تحسين الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية دراسة حالة عينة من الإدارات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال عمومية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، سنة 2022.

هدفت الدراسة إلى توضيح دور أخلاقيات الأعمال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارات العمومية الجزائرية، ولتحقيق ذلك تم تقسيم الدراسة إلى جانبين جانب نظري تم التطرق فيه لأخلاقيات العمل كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع بالإضافة إلى العلاقة بينهما، وقد تم الاعتماد في جمع البيانات المتعلقة بالموضوع على الأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

وللوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة تم إسقاط هذه المفاهيم على أرض الواقع من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بمجموعة من الإدارات العمومية بولاية البليدة، وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من خلال توزيعه على عينة عشوائية بلغت 423 مفردة من موظفي هذه الإدارات، أين تم القيام بمعالجة البيانات المتحصل عليها بواسطة برنامج SPSS بواسطة مجموعة من الاختبارات التي تتطلبها الدراسة لتحديد العلاقة التائية بين المتغيرين.

وخلصت النتائج المتوصل إليها إلى إثبات وجود علاقة تأثيرية بين متغيري الدراسة حيث أن أخلاقيات العمل بمختلف أبعادها تساهم في تحسين الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية.

▪ دراسة شاغي أحمد: بعنوان أثر أخلاقيات الأعمال في ظل الحوكمة على أداء منظمات الاعمال المعاصرة، دراسة حالة منظمة المنسوجات المتنوعة الجزائرية TDA، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، سنة 2023.

هدفت الدراسة إلى استكشاف مستويات كل من أخلاقيات الأعمال، الحوكمة، وأداء منظمات الأعمال وكذا اختبار الدلالة الإحصائية لعلاقة أخلاقيات الأعمال وأبعادها (العدالة والمساواة، الأمانة والصدق، السرية والثقة، الشفافية والنزاهة)، بالحوكمة، وأداء منظمات الأعمال، وأثر كل من أخلاقيات الأعمال والحوكمة على أداء منظمات الاعمال، واختبار مدى توسط الحوكمة بين أخلاقيات الأعمال وأداء منظمات الأعمال.

ولتحقيق هذه الأهداف والإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من الفرضيات تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة حيث تم توزيع 95 استبانة صالحة للتحليل، إذ تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS إصدار 24.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط قوية دالة إحصائية بين (أخلاقيات الأعمال والحوكمة، أخلاقيات الأعمال وأداء منظمات الأعمال، الحوكمة وأداء المنظمات).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية ل (أخلاقيات الأعمال على أداء المنظمات، أخلاقيات الأعمال على الحوكمة، الحوكمة على أداء منظمات الأعمال).
- كما تم اثبات وجود وساطة جزئية لمتغير الحوكمة للعلاقة بين أخلاقيات الأعمال وأداء منظمات الأعمال حسب نموذج (BARON and KENNY).

2. الدراسات التي تناولت موضوع التفوق التنافسي:

▪ دراسة سرور لعمارة: بعنوان أثر التفاعل بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، سنة 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر تفاعل عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي على تحقيق التفوق التنافسي بمؤسسة كوندور إلكترونيك، بالإضافة إلى محاولة معرفة مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي والتفوق التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تم اختيار عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة)، بينما حدد

الإبداع التنظيمي بأربعة أبعاد متمثلة في (الأصالة، الطلاقة، المرونة والحساسية للمشكلات)، أما التفوق التنافسي فتم قياسه من خلال (تخفيض التكلفة تحسين الجودة، سرعة التسليم وسرعة الاستجابة).

تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ تم توزيعها على 220 عامل تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية تم اعتماد 190 استبانة صالحة للدراسة، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة، ومستوى الإبداع التنظيمي والتفوق التنافسي بمؤسسة كوندور إلكترونيك مرتفع.
- كما أظهرت النتائج كذلك أنه لتفاعل عمليات إدارة المعرفة والابداع التنظيمي أثر إيجابي في التفوق التنافسي بمؤسسة كوندور إلكترونيك.
- كما توصلت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغير عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي والتفوق التنافسي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

■ دراسة بلغري سليم: بعنوان دور استراتيجيات التصنيع الأخضر في تدعيم التفوق التنافسي دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، بجامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2022.

هدفت الدراسة إلى تقديم دليل علمي حول أهمية استراتيجيات التصنيع الأخضر باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتدعيم التفوق التنافسي في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة المؤسسات الصناعية، حيث تم التعرف على مدى اهتمام المؤسسات المبحوثة باستراتيجيات التصنيع الأخضر فضلا إلى تحديد معوقات وإمكانية ومجالات الاستفادة من تطبيقها في المؤسسات الصناعية الجزائرية. ومن أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم في هذه الدراسة الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي والتحليلي، بغية استيعاب الإطار النظري وفهم مكوناته وتحليل أبعاده، كما تم الاعتماد في الجزء التطبيقي على طريقة دراسة الحالة، من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع بعض المؤسسات الجزائرية، حيث شملت الدراسة مجموعة من المؤسسات الصناعية المشاركة في مناطق جغرافية مختلفة حيث توزعت المؤسسات الصناعية محل الدراسة في المناطق التالية: (سطيف، بجاية، البليدة، الجزائر، عين الدفلى، برج بوعريج، سعيدة، قسنطينة)، وتم الاعتماد على مختلف أدوات جمع المعلومات والبيانات كالملاحظة والمقابلة وتحليل الوثائق والاستبانة أين تم توزيع 231 استمارة، بغية تحليلها ومعالجتها إحصائيا.

- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:
- أفرزت نتائج التحليل الوصفي كون أغلب إجابات المبحوثين تتفق على توفر استراتيجيات التصنيع الأخضر على مستوى جميع المؤسسات الصناعية المبحوث فيها وهذا جاء ليؤكد الدراسة التحليلية لوثائق المؤسسة.
 - أفضت نتائج التحليل الوصفي إلى أن أغلب إجابات الأفراد المبحوثين تتفق على توفر مكونات أبعاد التفوق التنافسي وبنسب متفاوتة لكل مكون على مستوى جميع المؤسسات الصناعية محل الدراسة.
 - وأوضحت نتائج تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التصنيع الأخضر وتعزيز التفوق التنافسي في المؤسسات الصناعية المبحوث فيها.
 - كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الصناعية المبحوث فيها تجاه دور إستراتيجيات التصنيع الأخضر في تعزيز التفوق التنافسي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- دراسة مليكة عبد غرس: بعنوان دور رأس المال الفكري كمتغير وسيط بين إدارة المعرفة والتفوق التنافسي دراسة حالة لعينة من البنوك العاملة بولاية عنابة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة سنة 2023.
- هدفت الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في توسطه للعلاقة بين إدارة المعرفة والتفوق التنافسي في القطاع البنكي الجزائري، أين تم التعريف بمتغيرات الدراسة وتم التفصيل في ذكر أبرز عناوينها وخصائصها وأهميتها وأبعادها.
- ولتحقيق الهدف من الدراسة قامت الباحثة من خلالها بإجراء الدراسة الميدانية على عينة من البنوك التجارية العاملة بولاية عنابة، حيث تم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية في جمع المعلومات وشملت 52 فقرة وتم توزيعها على عينة بلغت 340 مفردة، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل المسار، ونموذج المعادلات البنائية الهيكلية لتحليل الوساطة، بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 26 و AMOS 25.
- وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:
- عدم وجود تأثير مباشر لإدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي.
 - وجود تأثير إيجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي في ظل وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط.

- كما اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام والعناية الفائقة برأس المال الفكري وتنميته والمحافظة عليه، وأن تركز خطط واستراتيجيات التفوق التنافسي على الجودة والتحسين المستمر للخدمات المقدمة، وعلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كدعامة لإدارة المعرفة.

3. الدراسات التي تناولت متغيرات البحث معاً:

▪ دراسة (Yim Woong Seok et Al بعنوان (A Study on Business Ethics of Competitive Superiority Strategy, Journal of Korea safety (Management and Science ,2007).

هدفت الدراسة إلى تحليل أخلاقيات الأعمال في الشركات الكورية في سياق المنافسة، وفهم تأثيرها على أداء الشركة وتحقيق تميزها وتفوقها تنظيمياً، حيث تبين أن هناك اختلافات جوهرية بين أخلاقيات الأعمال من شركة إلى أخرى، فعموما حاولت الدراسة تقسيم أخلاقيات الأعمال إلى نوعين رئيسيين: أخلاقيات التنظيم الداخلي (حيث تتضمن المبادئ والقيم التي تحكم سلوك العاملين داخل الشركة) وأخلاقيات التعامل مع البيئة الخارجية بالممارسات التي تؤثر على المجتمع والبيئة مثل المسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، حيث حاول الباحثين من خلال هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيم الاجتماعية والثقافة الإدارية وتأثيرها على تحقيق النجاح والتفوق التنافسي للشركات، حيث تم القيام بدراسة تحليلية على مجموعة من الشركات الكورية ومقارنتها ببعض الشركات العالمية الأمريكية أين تم الاعتماد على الكثير من التصنيفات مثل (الشراكة مع المنظمات الغير حكومية التسويق بالعمل الخيري، التعاون الاجتماعي المحلي، الأنشطة الإقليمية، التبرعات، الحملات الاجتماعية)، وذلك بالقيام بتحليل بعض الجداول والاحصائيات وفقاً لتقارير أعمال دولية، أين تم الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والخلاصات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية لعل أهمها ما يلي:

- أن الالتزام بالأخلاقيات يعزز من الاستدامة التنظيمية ويقلل من المخاطر القانونية والتشغيلية.
- كما توصلت نتائج الدراسة النظرية إلى أن الشركات لا يجب عليها ان تسعى لتحقيق الأرباح على حساب القيم الأخلاقية، بل يجب عليها أولاً وقبل كل شيء الالتزام بدورها الاجتماعي.
- بعد الدراسة الميدانية على الشركات الكورية، تبين أنه زاد الالتزام بتقديم تقارير حول المسؤولية الاجتماعية وفقاً لإرشادات المبادرة العالمية للتقارير GRI.
- يعتمد نجاح الدور القيادي للمدراء التنفيذيين في الشركات، على التزامهم بالقيم الأخلاقية ودعم السلوك الأخلاقي والتأكد من الالتزام بالمبادئ الأخلاقية في جميع مستويات الشركة.
- تشكيل لجان خاصة بالأخلاقيات على مستوى مجلس الإدارة، لمراقبة الامتثال الأخلاقي وتقديم التوجيه بشأن السياسات الأخلاقية.

- تعزز برامج التدريب على الأخلاقيات من وعي الموظفين بأهمية السلوك الأخلاقي وتساعدهم في تطوير المهارات اللازمة للتعامل مع مختلف المواقف الأخلاقية المعقدة.

▪ دراسة محمد حسين علي الجنابي: بعنوان أثر أخلاقيات الأعمال في التفوق التنافسي دراسة تطبيقية في الإدارة العامة وفروع مصرف الرشيد، مجلة الكلية التقنية والإدارية جامعة بغداد، العراق، سنة 2019.

هدفت الدراسة إلى تبين أهمية ومكانة أخلاقيات الأعمال داخل المنظمات، باعتبارها موردا تنظيميا ذا أهمية بالغة في إحراز التفوق التنافسي، وتسعى منظمات الأعمال جاهدة نحو ترسيخ الأخلاقيات في ثقافتها ومكوناتها اللاملموسة وإلزام العاملين فيها بالتحلي بأخلاقيات متميزة تحدد صيغ التعامل السليم في إدارة علاقات الزبون، كما أن التفوق التنافسي فإنه وحسب الدراسة يشير إلى أعلى مستويات المعرفة التي تعكس أداء العاملين في المنظمة وتحقيق أهدافها.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، في بناء الإطار النظري وكذا القيام بالدراسة الميدانية ومعالجة وتحليل الفرضيات، أين تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS، وتم استخدام الاستبانة التي طبقت على 26 موظفا في شكل عينة قصدية في الإدارة العامة وفروع مصرف الرشيد.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وأظهرت هذه التحليلات وجود علاقات ارتباطية وتأثيرية لأخلاقيات الأعمال المبحوث في التفوق التنافسي.

- توصلت الدراسة كذلك إلى أن نتائج الأعمال هي الأكثر أهمية في عوامل التفوق التنافسي والتي ركزت عليه المؤسسة المبحوث فيها.

- كما أوصت الدراسة بضرورة ترسيخ وتنمية مفاهيم العدالة والنفع العام لدى إدارات المصرف الفرعية وتأمين المناخ التنظيمي الذي يحقق ذلك.

▪ دراسة أمينة حيرش: بعنوان أخلاقيات الأعمال كآلية لتحقيق التفوق التنافسي دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية بولاية الجلفة، مجلة الاقتصاد الدولي والعلوم، الجزائر، سنة 2021.

هدفت الدراسة إلى تحليل دور أخلاقيات الأعمال كآلية لتحقيق التفوق التنافسي، حيث تم اختيار خمسة بنوك تجارية بولاية الجلفة من أجل الدراسة الميدانية، ولتحقيق هذه الدراسة تم توزيع استبانة عشوائية على (40) موظفا من أصل مجتمع الدراسة المكون من (89) موظف، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن مستوى إدراك كل من أخلاقيات الأعمال والتفوق التنافسي لدى عينة الدراسة جاء بدرجة منخفضة.

- وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ممتازة تقدر ب(0.823) بين أخلاقيات الأعمال بأبعادها وبين التفوق التنافسي.

- بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد أخلاقيات الأعمال مجتمعة على التفوق التنافسي في البنوك التجارية بولاية الجلفة.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

في ضوء عرض الجهود المعرفية السابقة وبعد مناقشتها وتحليلها وتلخيصها، يمكن القول بأنها أفادت الطالب ودراسته الحالية في عدة اتجاهات يمكن تلخيصها بالآتي:

- المساهمة في التعرف على أهم المصادر والمراجع والمواقع الإلكترونية التي لم يتسنى للطالب معرفتها والاطلاع عليها من قبل والتي ترتبط بمتغيرات الدراسة الحالية.

- أسهمت في البناء النظري للدراسة الحالية، إذ أن أغلب الجهود المعرفية تعرض مراجعة نظرية فكرية لفلسفة وآراء وأفكار الباحثين للمتغيرات التي تتعلق بهذه الدراسة.

- ساعدت الطالب في صياغة منهجية الدراسة.

- الاستفادة من أهم المقاييس والمؤشرات أو الوسائل الإحصائية المستعملة في الحصول على البيانات وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- الاستفادة منها في تصميم فقرات الاستبيان.

- تمثل جزءا من التراكمات الفكرية التي ينطلق منها الطالب في تأسيس وتعيين حدود دراسته.

- الاستفادة من المقارنة بين النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

ومما تقدم تأتي الدراسة الحالية لتشكل وبكل تواضع إضافة ومساهمة فكرية في إثراء متغيرات الدراسة نظريا لاسيما موضوع أخلاقيات الأعمال بأبعادها (الأمانة، الاستقامة، النزاهة، الشفافية العدالة، الاحترام وحسن المعاملة، الالتزام بالأنظمة والقوانين)، وموضوع التفوق التنافسي بأبعاده (الكلفة، المرونة، الإبداع، الجودة التسليم)، إضافة إلى تعدد العوامل الشخصية (النوع الاجتماعي عمر، المستوى التعليمي)، والعوامل الوظيفية (طبيعة الوظيفة، الخبرة الوظيفية)، وذلك بتطبيق هذه الدراسة عمليا في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية متخذين قطاع الصناعة الكهرومنزلية والتكنولوجية مثلا لذلك، حيث تم إسقاط الإطار النظري في كل من مؤسسة **Géant و Condor** ليتسنى الوصول إلى استنتاجات وتوصيات تفيد المؤسسات المبحوثة في هذا المجال والتي يمكن تعميمها فيما بعد.

هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، مباشرة بعد (مقدمة عامة)، التي استعرضنا فيها مدخل وجيز للدراسة، وكذلك الإشكالية والفرضيات الرئيسية، بالإضافة لأهداف وأهمية هذا البحث والدوافع الذاتية والموضوعية لاختيار الموضوع وكذلك حدود الدراسة، بالإضافة للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات بحثنا.

بالنسبة للفصل الأول سنتطرق فيه إلى الإطار النظري لأخلاقيات الأعمال، حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث وهي: (المبحث الأول: الأصول النظرية والمرتكزات الفكرية لعلم الأخلاق والأخلاقيات، المبحث الثاني: الأصول النظرية والمرتكزات المفاهيمية لأخلاقيات الأعمال، المبحث الثالث: أبعاد أخلاقيات الأعمال).

بالنسبة للفصل الثاني سنتطرق فيه إلى الإطار النظري للتفوق التنافسي، حيث تم تجزئته إلى ثلاث مباحث وهي: (المبحث الأول: الأصول النظرية والمرتكزات الفكرية للتفوق التنافسي، المبحث الثاني: مجالات تحقيق التفوق التنافسي، المبحث الثالث: أبعاد التفوق التنافسي).

بالنسبة للفصل الثالث سنتطرق فيه إلى الإطار التطبيقي للدراسة، حيث تم تجزئته إلى ثلاث مباحث وهي: (المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة، المبحث الثاني: اختيار المنهجية، تصميم الدراسة وتحليل البيانات الديمغرافية، المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة).

الفصل الأول: الإطار العام لأليات الأعمال

تمهيد

تعتبر الأخلاق من الموضوعات التي تشغل مكاناً من اهتمام الإنسان وتستحوذ على تفكيره فالإنسان لا يستطيع أن يستغني عن الأخلاق في أي لحظة من لحظات حياته، كما أنه لا يمكنه الاستغناء عن مثله العليا، أو معيار للحكم على أفعاله وأفعال الناس من حوله بالصلح أو الفساد، بالخير أو بالشر. ولا يمكننا أن نتصور إنساناً يعيش بلا ضمير يحاسبه، ويلومه إذا استمر في الخطأ وتمادى في الشر، وفي الحقيقة لا يستطيع أي مجتمع بشري ألا يولي الاهتمام بالمسألة الأخلاقية، لأنها ضرورية في حياتنا العملية وفي أي نسق اجتماعي، ويظهر هذا جلياً من خلال تعامل الأفراد فيما بينهم، وما تلتزمه الفطرة البشرية في حدود الفائدة الظاهرة أو المشعور بها، حيث ينجم عنها جملة من السلوكيات والعادات والأساليب الحياتية التي تشكل الأخلاقيات الخاصة بالمجتمع.

ولقد تعاظمت في السنوات الأخيرة أهمية أخلاقيات العمل في المنظمات وأصبحت تأخذ قدراً متزايداً من الاعتبار، إذ كانت هذه الموضوعات في أفضل الأحوال تعتبر من الموضوعات الهامشية، مما لا يجعل للأخلاقيات حيزاً يذكر مادامت الأخلاق لا تدفع، أو كانت في أسوأ الأحوال تجابه بالرفض أو الشجب، ولكن مع تزايد الفضائح الأخلاقية والتجاوزات في عالم الأعمال خلال السنوات الأخيرة، واتساع انتقادات المنظمات بسبب اهتمامها بالمؤشرات الربحية على حساب مسؤوليتها الأخلاقية والبيئية والاجتماعية، مما أدى إلى اهتمام منظمات الأعمال الحديثة بأخلاقيات الأعمال إلى جانب اهتمامها بالربحية.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن منظمات الأعمال تسعى أن تكون منظمات أخلاقية، تركز على ضمان المبادئ الأخلاقية والمثل العليا في كل جوانبها لأنها بصورة أو بأخرى تعكس ثقافة موظفيها وعمالها، وتوضح الصورة الجلية لمبادئ مجتمعها، ومما ينبغي التركيز عليه في هذا الجانب أنه يجب على المنظمات ضرورة تكريس الأبعاد والمحددات الأساسية الأخلاقية، لأن هذه الأبعاد تعتبر بمثابة المعايير الخاصة بالأخلاقيات التي تحدد مكانة المنظمة وسمعتها.

ومن هذا المنطلق فإننا نسعى من خلال هذا الفصل للتطرق إلى أهم الجوانب المتعلقة بالأخلاق والأخلاقيات، وكذا الأصول النظرية والمرتكزات المفاهيمية لأخلاقيات الأعمال، بالإضافة إلى الحديث عن أبعاد أخلاقيات الأعمال، وذلك من خلال التطرق للمباحث التالية:

المبحث الأول: الأصول النظرية والمرتكزات الفكرية للأخلاق والأخلاقيات

المبحث الثاني: الأصول النظرية والمرتكزات المفاهيمية لأخلاقيات الأعمال

المبحث الثالث: أبعاد أخلاقيات الأعمال

المبحث الأول: الأصول النظرية والمرتكزات الفكرية لعلم الأخلاق والأخلاقيات

سعي منا نحو الإحاطة بأهم الأصول النظرية لعلم الأخلاق؛ ارتأينا ان نقدم سردا تاريخيا لظروف نشأة وتطور مفهوم الأخلاق منذ وطأ الإنسان قدمه على هاته المعمورة بداية من سيدنا آدم عليه السلام وصولا إلى العصور الحديثة، مروراً بكثير من الحضارات والمحطات التاريخية التي كان لها الدور في تكوين هذا المفهوم واعطائه مكانة تلزم الناس بإتباع الأخلاق من اجل الوصول إلى الرقي والتطور. لم نتوقف في هذا الجزء على السرد التاريخي فقط بل وجدنا انه لا بد من إعطاء جملة من المفاهيم للأخلاق والأخلاقيات وفق آراء الكثير من المفكرين والفلاسفة الأديبين العرب والغربيين، وبعدها سنقوم بتكوين خلفية قوية حول المفاهيم والمرتكزات النظرية، التي سنتوصل من خلالها إلى أن الأخلاق استمدت من مصادر عديدة ومتنوعة، بداية من المستوى الفردي كالقيم والمعتقدات والمبادئ وصولاً إلى الدين والسياسة والقانون وغيرها.

بعدها تم اكتشاف الكثير من التيارات والاتجاهات الفكرية، لكل منها اسهاماتها وإضافاتها فقد تطرقنا في نهاية هذا المبحث إلى مطلباً رابعاً رأينا انه مهم ولا بد من الإشارة إليه ألا وهو النظريات الأخلاقية حيث تناولناها بجانب من الإيجاز ووضحنا أهم نقاطها الإيجابية والسلبية.

المطلب الأول: الجذور التاريخية للأخلاق

إن إحدى فضائل التاريخ هي أنه يزودنا باستمرار بقدر أكبر من المعرفة في كل مرة جديدة نعود فيها إليه، وأن بطون التاريخ خلافاً لمناجم الفحم والحديد التي اندثرت بعد نضوبها لا تنضب ولا تشح أبداً، وإن نظرة إلى المستقبل في موضوع مثل الأخلاق لا تساويها في الأهمية في أكثر الأحيان إلا نظرة إلى الماضي وإن أية نظرة إلى المستقبل بدون مراجعة للماضي سوف يكون محكوماً عليها بهذا القدر أو ذاك أن تعيد هذا الماضي بكل لذكر تفاصيله وللإستفادة من أخطائه.¹

من خلال تتبعنا لمراحل التاريخ تبين لنا ان مفهوم الأخلاق قد مر بمراحل عدة في نشأته وتطوره انطلاقاً من الأخلاق في العصور البدائية وصولاً إلى علم الأخلاق في صوره الحديثة، وذلك بدأ بالعصر اليوناني فالجاهلي مروراً بالعصر الإسلامي وانتهاءً بالعصر الحديث.

ولعل أول درس أخلاقي في تاريخ البشرية هو ما واجهه أب البشرية "سيدنا آدم عليه السلام" في جنان عدن، والذي لا يمكن اعتباره خطيئة بقدر ما هو درس أخلاقي لسيدنا آدم عليه السلام وللبشرية جمعاء، فأول سقوط للإنسان لم يحدث في السوق ولا في الاجتماعات السياسية أو الصالونات الأدبية أو غيرها من الأماكن، بل حدث في الجنة حيث لا وجود للمال أو المنافسة التي تفسد وتغري الإنسان، ولكن كان أساس الخطيئة هو الفضول وحب الاستطلاع، ما دفعهم الى حرمانهم من الجنة.

1 - شيخاوي محمود، أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار نموذجاً، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار، سنة 2014، ص 48.

واستمرارا منا في البحث عن أصول الأخلاق وجذورها، غالبا ما وجدنا أن كل كتابات المؤرخين للفكر الأخلاقي تبدأ بفلاسفة اليونان، حيث أنهم إذ أشاروا إلى الحضارات الشرقية القديمة تكون إشاراتهم مقتضبة وكأن هذا التوجه الفكري لا يستحق إلا هذه الإشارات الموجزة، وحقيقة الأمر هو أن تاريخ البشرية لا يخلو من الثغرات والفجوات لدوام اتصاله ببعضه البعض، وأن كل حضارة من تلك الحضارات ساهمت بنصيب يمثل ما استطاعت أن تساهم به في هذا التطور مهما كانت ضخامة هذا النصيب أو ضالته، فاستبعاد مساهمة أي حضارة من الحضارات يحدث شرخا في مسار التاريخ يصعب سده أو تفسيره، لذا فإن علم الأخلاق كان موضع اهتمام جميع الأمم القديمة من فرس، ومصريين وهنود، وغربيين، وغيرهم من الأمم والحضارات.

أولا: الأخلاق في الحضارة البابلية

وجدت أول مدونة أعمال قانونية ببلاد الرافدين منذ أربعة آلاف سنة وبالضبط في سنة (1780 ق.م) وهي مدونة حمورابي سادس ملوك بابل، وتحتوي على (282)، مادة وقاعدة منقوشة على مسلة من البازلت، اعتمد في وضعها على الصرامة في تنظيم المبادلات التجارية وأعمال البنائين والأطباء وغيرهم والعقوبات المترتبة على عدم قيامهم بواجباتهم.

ثانيا: الأخلاق عند المصريين

رجوعا إلى مصر وحضارتها الفرعونية فقد عرفت تطورا أخلاقيا وإداريا كبيرين ميزا عصر المسلات في عهد الأسرتين الثامنة عشر والتاسعة عشر (1280 ق.م)، والتي عرفت بروز فجر الضمير والذي لم يكن إلا بعد فترة طويلة من الصراعات، حققت الاختمار الديني والخلقي الذي بلغ ذروته.¹

ثالثا: الأخلاق عند الصينيين القدماء

دعا مصلح الصين الكبير كونفوشيوس (479-551 ق.م)، إلى الاهتمام بتنظيم الدولة وعلى الحاكم أن يبدأ بوضع نفسه موضعها الصحيح، كما أن الحضارة الصينية القديمة كانت تقوم على مبدأ طاو (TAO)، وهو سبيل الفضيلة والطريق المستقيم، إذا سارت البلاد تقدمت الوظائف وازدهرت وعم الخير وانتشر، وتقوم الكونفوشية على الاقتداء بالحكماء أو الشخصيات المثالية التي تتميز بست عشر ميزة منها: الإخلاص، الاستقامة، الملامح الأخلاقية، تولى الوظيفة الرسمية، التودد إلى الناس، العمل المنفرد النزيه، والأدب وحسن السلوك.

رابعا: الأخلاق في العقيدة البوذية

كانت نشأتها في شمال الهند، حيث كان باعثها حكيم يسمى بوذا، عاش في القرن السادس قبل الميلاد وعاصر كونفوشيوس حكيم الصين، وتعتبر العقيدة البوذية نظاما أخلاقيا يدعو إلى المحبة والتسامح والتعامل بالحسنى والتصدق على الفقراء وترك الغنى والترف وحمل النفس على التقشف

1 - عزوز أمينة، الأبعاد الأخلاقية والتسيير العمومي في الجزائر دراسة حالة بلدية سعيدة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد عمومي ومؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، سنة 2019، ص 29.

والخشونة، وفيما تحذير من الجنس غير المنضبط والمال وترغيب في البعد عن الزواج، ويجب على البوذي التقيد بثمانية أمور حتى يتمكن من الانتصار على نفسه وشهواته وهي: (الاتجاه الصحيح المستقيم الخالي من سلطان الشهوة واللذة، التفكير الصحيح المستقيم الذي لا يتأثر بالأهواء، الإشراف الصحيح المستقيم، الاعتقاد المستقيم الذي يصحبه ارتياح واطمئنان، مطابقة اللسان لما في القلب، مطابقة السلوك للقلب واللسان، الحياة الصحيحة التي يكون قوامها هجر الذات، الجهد الصحيح المتجه نحو استقامة الحياة على العلم والحق وترك الملاذ).

خامسا: الأخلاق عند اليونان

يعد سقراط رائد الفلسفة الأخلاقية في العالم الغربي حيث كان اتجاهه البحث في الإنسان وأخلاقه ونفسه والذي لا يمكنه أن يعيش كما ينبغي، إلا إذا توصل إلى الحكمة وحقق شعار أعرف نفسك بنفسك.

أما أفلاطون، فيرى أن الأخلاق سلوك قبل أن تكون علما، وهذا السلوك لا يتحقق من خلال النقل والتعليم، والسلوك الأخلاقي لا يكفي أن يحدث مرة أو مرتين حتى ستصف بهذا الوصف، بل يجب أن يتكرر حتى يصبح عادة ثابتة وخلقاً راسخاً، ولا إذن لتحقيق التربية الخلقية أن يتواصل التدريب على العمل بما نعمل ويعتقد أيضاً أن الدين هو وسيلة ناجحة في التربية الخلقية، وأن أصول الفضائل أربعة وهي الحكمة وهي أسمى الفضائل ثم الشجاعة، والعفة والعدل.

أما عند أرسطو، فإن الأخلاق هي تحدد ما يجب على الإنسان فعله وما يجب اجتنابه، فالأخلاق هي التي تنظم الحياة الفردية والاجتماعية.

سادسا: الأخلاق عند الرومانيين

ترجع أصالة الرومان في فكرهم الاجتماعي والسياسي إلى الدور الكبير الذي لعبته روما في تطبيق القانون والسياسة والإدارة العامة تطبيقاً عملياً في الشعوب التي أخضعوها، ولهذا اتصفوا بالصرامة وقوة العزيمة وتصرفاتهم لنظام دقيق في ظل القانون.

ولقد عرف عن رجال الفكر والسياسة في روما بالبحث والتحري عن كل ما هو مثالي، وما ينبغي أن يكون عليه المجتمع والإنسان، ولعل من أبرزهم ما جاء به شيشرون في نظرية الرواقيين في القانون الطبيعي، حيث بين أن هذا القانون يستمد وجوده من عنصرين، أحدهم أن هذا العالم تحكمه العناية الإلهية، والآخر الطبيعة الاجتماعية للناس.

كما كان لسنيكا الفضل الكبير في إرساء المفاهيم الأخلاقية القائمة على أطر قانونية قوامها المحافظة على ممتلكات الدولة والسعي نحو تطويرها.

ويتميز الفكر الأخلاقي الروماني، بصفة عامة باهتمامهم بحث الملكية وحق قانون الأسرة، كما أن المؤرخين الرومان انتقدوا الثروة والترف والسعي وراء المال.¹

سابعا: الأخلاق في الديانتين (اليهودية والمسيحية)

مهدت الديانة اليهودية السبيل لظهور الأخلاق التي مبعثها وحي السماء، ثم جاءت بعدها الديانة المسيحية بقواعد خلقية تتناسب والعصر الذي جاءت فيه، ولإعطاء الديانة اليهودية مكانة خاصة في تاريخ الفكر الأخلاق يحاول حصر أهم المبادئ التي تقوم عليها هاته الديانة وهي كالآتي:

- أصبحت الأخلاق ذات مصدر سماوي وأن الله تعالى هو الذي يقرر ما يكون خيرا وما يعد شرا.
- أصبح أمام البشر نظامان أخلاقيان: النظام اليهودي السماوي والنظام الاغريقي الوضعي وقد نشب بينهما خلاف في أول الأمر، إلا أن كل من رجال الدين والمفكرين عملوا على المزج بينهما بعد ذلك.

- اتسمت المبادئ الأخلاقية بالعدل الثأري (العين بالعين)، وبتأكيد شخصية الفرد والمحافظة على حقوقه

وللديانة اليهودية الفضل الكبير في تأسيس الفكر الأخلاقي للديانة المسيحية والتي عرفت انتشارا واسعا في الفترة الواقعة بين سقوط روما ونهاية العصور الوسطى، كما أن الفلسفة في الغرب عرفت نشاطا ازدهر تحت رعاية الكنيسة وفي ظل توجهاتها، وظلت سلطة الكنيسة قائمة لا ينازعها أحد، بحيث عملت ولمدة سبعة عشر قرنا على إرساء القانون الذي يعد قوام الحياة الأخلاقية، قانون يختلف عن القانون الوضعي المرتكز على العقل البشري انه قانون الوحي الإلهي الذي لا يملك الانسان حياله امرا إلا أن يطبقه، باعتباره تعبيراً عن الإرادة الإلهية.

ثامنا: الأخلاق في الديانة الإسلامية

الإسلام دين جامع للعقيدة، العبادة والأخلاق، وانطلاقا من الركيزة الأخيرة ندرك أن لا دين بلا أخلاق، كما ان الأساس الأخلاقي بالدين الإسلامي أصله القرآن الكريم، السنة النبوية الشريفة، الإجماع والقياس. وما دعى له الإسلام من أخلاق قابل للتطبيق العملي بعيد عن الأساس المثالي أي النظري، بحيث خير مفعول للأخلاق الإسلامية هو الرسول صلى الله عليه وسلم، وأكد عليها بحديثه الشريف "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" كما ربط الرسول صلى الله عليه وسلم البر والابتعاد عن الاثم بحسن الخلق بقوله "البر حسن الخلق"، وقوله أيضا عليه الصلاة والسلام "ما من شيء أثقل في الميزان من حسن الخلق، وأن صاحب حسن الخلق ليبلغ به درجة صاحب الصوم والصلاة".²

1 - زروقي يحي، أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري للموظف العام دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، سنة 2017، ص 8-14 بتصرف.

2 - أحمد نصر الله صبري، مختصر صحيح الجامع الصغير للإمام السيوطي والالباني، ألفا للنشر والإنتاج الفني، الطبعة الأولى، مصر، سنة 2008، ص 310.

وعلى سيرته صلى الله عليه وسلم كقائد أخلاقي ساد الإسلام وسادت الأخلاق معه لتمس جميع أوجه الحياة الدينية، والسياسية، والاجتماعية، والتربوية، وخاصة الإدارية منها، والتي كانت تحكم تعاملات الدولة الإسلامية وحكومتها داخليا وخارجيا وهو ما يعرف بالإدارة العامة الإسلامية، كما أن هذه الأخيرة مرت بعدة مراحل أولها مرحلة العصر النبوي والتي بدأت من أول سنة للهجرة (622 م)، إلى غاية السنة الحادية عشر من الهجرة (632 م)، أي من أول سنة أقام بها "الرسول صلى الله عليه وسلم بالمدينة إلى أن توفاه الله"، أما المرحلة الثانية فجمعت عصر الخلفاء الراشدين، وبدأت من السنة الحادية عشر من الهجرة إلى غاية السنة الأربعين منها (660م) والمرحلة الثالثة تضمنت العصر الأموي الذي استمر من السنة 41 للهجرة إلى غاية 132 من الهجرة والموافقة ل (749 ميلادي)، أما المرحلة الرابعة والتي طبعها العصر العباسي الأول والثاني والذي استمر من 132 هجري إلى غاية 656 هجرية الموافقة ل 1258 ميلادي، كما تبع هذا العصر العهد الفاطمي والذي يعتبر امتدادا له، ويستمر لغاية 923 هجري والموافقة لسنة 1517 ميلادي، أما المرحلة الخامسة بالإدارة العامة الإسلامية فكانت للعصر العثماني والذي استمر بالحكم إلى أن قرر مصطفى أتاتورك سنة 1343 هجرية والموافقة لسنة 1924 ميلادية إلغاء الخلافة الإسلامية، ليكون أساس المراحل الخمس للإدارة العامة الإسلامية هو ما بناء الرسول صلي الله عليه وسلم واتممه الخلفاء الراشدين¹.

كما أن الفكر الأخلاقي في الإسلام، بني على مجموعة من المبادئ التي ذكرها القرآن الكريم وتحلى بها سيد الخلق عليه أزكى الصلاة وأفضل التسليم ومن بينها:

- الشورى في اتخاذ القرارات: لحرص الرسول عليه الصلاة والسلام وصحابته الكرام على الالتزام بها وذلك لقوله تعالى (وشاورهم في أمرهم). (سورة آل عمران، الآية 159).
- الصبر: وهو من أكرم الفضائل التي حث عليها الإسلام، وما تحلى بها أي إنسان الا وتجاوز عديد العضلات الأخلاقية والتي أساسها الانفعالات والضغطات، إلى بر الأمان متخذا القرار الصائب يما يخدمه ويخدم المصلحة العامة، عملا بقوله تعالى: (والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس والله يحب المحسنين). (سورة آل عمران الآية 134).
- الصدق: ان الانسان المتخلق يدعم سمعته ومكانته في وسطه ومجتمعه بالصدق الذي يزيد من ثقة المتعاملين معه، وهذا عملا بقول الرسول الكريم: (إن الصدق يهدي إلى البر، والبر يهدي إلى الجنة وأن الكذب يهدي إلى الفجور والفجور يهدي إلى النار).
- الأمانة: لقوله تعالى: (أن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها). (سورة النساء، الآية 58).
- احترام الوقت: وبهذا الخصوص يقول الرسول عليه الصلاة والسلام: (نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة والفراغ).

1 - احمد بن داود المزجاني الاشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، الطبعة الأولى، جدة، المملكة العربية السعودية، سنة 2000، ص 89-90.

- العدل والانصاف: وذلك من خلال إعطاء لكل ذي حق حقه، لقوله تعالى: (ولا يجرمنكم شنئان قوم الا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى). (سورة المائدة، الآية 08).
- طاعة الرؤساء بالمعروف: يقول تعالى: (يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم). (سورة النساء، الآية 59).¹

المطلب الثاني: مفهوم الأخلاق والأخلاقيات

تعد الأخلاق مطلب إنساني، يحرص كل عاقل على الالتزام بها، ليكون متكيفا مع مجتمعه وعاداته وتقاليده والأخلاق الفضيلة تعبر عن منزلة وطموح الفرد، وترتقي بالمجتمع، وتساهم في تحقيق التماسك الاجتماعي، ولقد أكدت كافة الشرائع السماوية على أهمية الأخلاق، حتى أنه سبحانه وتعالى خص بعض الآيات للأخلاق، فمدح رسولنا صلى الله عليه وسلم قائلا: (وانك لعلى خلق عظيم). (سورة القلم، الآية 4).

أولا: الأخلاق في الأدبيات العربية

1- لغة:

أورد صاحب "القاموس المحيط" كلمة الخُلُق أو الخُلُق، بمعنى السجية والطبع والمروءة والدين.² وقال ابن منظور في "لسان العرب"، الخُلُق: الخليقة، أعني: الطبيعة، والجمع: أخلاق، وقال أيضا: والخُلُق بضم اللام وسكوتهما وهو: الدين والطبع والسجية.

2- اصطلاحا:

وحقيقته: أنه صورة الإنسان الباطنة، وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها، بمنزلة الخُلُق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها.³ وبعبارة أخرى: فإن الخلق عبارة عن هيئة في النفس راسخة، تصدر عنها الأفعال بسهولة أو يسر من غير حاجة إلى فكر وروية.⁴

فإن كان الصادر عن تلك الهيئة أفعالا جميلة محمودة عقلا وممدوحة شرعا سميت تلك الهيئة (خلقا حسنا)، وان كان الصادر منها أفعالا قبيحة سميت (خلقا سيئا).

كما أن عبد الله شبر قدم تعريفا عميقا ودقيقا للخلق في كتابه الأخلاق: حينما قال أن حسن الخلق يتطلب أعمال وتناسب أربعة قوى أساسية وهي: قوة العلم، وقوة الغضب، وقوة الشهوة، وقوة العدل: أما (قوة العلم) فحسنها وصلاحتها من أن تصير بحيث يسهل لها إدراك الفرق بين الصدق والكذب في الأقوال، وبين الحق والباطل في الاعتقادات وبين الجميل والقبيح في الأفعال، و أما (قوة الغضب والشهوة): فحسنها في أن يقتصر انقباضهما وانبساطهما على حد ما تقتضيه الحكمة والدين، و أما (قوة العدل):

1 - عزوز أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 36-39 يتصرف.

2 - الفيروز ابادي، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة للنشر والتوزيع، الجزء الثالث، بيروت، لبنان، سنة 1980، ص 229.

3 - ابن منظور، لسان العرب مادة الخلق، الجزء 10، دار احياء التراث العربي للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1994، ص 57.

4 - الغزالي، احياء علوم الدين، مكتبة محمد صبيح علي، القاهرة، مصر، سنة 1956، ص 46.

فهي ضبط قوة الغضب والشهوة تحت إشارة العقل والشرع، فالعقل منزلته منزلة الناصح المشير، وقوته القدرة ومنزلتها منزلة المنفذ الممضي لإشارته، والغضب والشهوة تنفذ فيها الإشارة.¹ ويعرف عبود الأخلاق بأنها مجموعة من القيم والمعايير التي يعتمد عليها افراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء، وتميز ما هو صواب وما هو خطأ.²

والأخلاق عبارة عن مجموعة من المبادئ التي تدور حول أربعة محاور رئيسية وهي: القيام بالأعمال الهادفة وعدم إلحاق الضرر بالآخرين، وعدم الخداع في التعامل، وعدم التحيز عند القيام بأي ممارسات تتعلق بمصالح الآخرين.

ويرى ابن خلدون في مقدمته حيث أنه تأثر كثيرا بفلسفة سقراط وارسطو حيث عرف الأخلاق بأنها: حال في النفس تدعو للأفعال من غير تفكير فمنها ما يكون طبيعيا وطبقا لمزاج الانسان، ومنها ما يكون مكتسبا بالعادة والتدريب، حيث أنها تبدأ بالفكر ثم يستمر حتى تصير خلقا.³

ويتضح من خلال ما تم سرده من تعاريف ووجهات نظر لمختلف المفكرين والفلاسفة العرب حول الأخلاق أن لها مجموعة من الخصائص التي يمكن أم نوجزها فيما يلي:

- أن الأخلاق تمثل صورة الإنسان الباطنة، على عكس الخلق الذي يمثل صورته الظاهرة؛
- أن الأخلاق يكون منبعها النفس البشرية والقلب السليم؛
- أن الأخلاق فيها ما هو غريزي أي فطري، وفيها ما هو مكتسب من مصادر متعددة؛
- أن الأخلاق تمثل جملة من المعايير والقيم التي يعتمد عليها الناس في التفريق بين ما هو صائب وما هو سيء.

ومن خلال ما سبق يمكن تقديم التعريف الإجرائي التالي للأخلاق: "هي تلك الطباع والسجايا والمروءة والدين والتي منبعها القلب والنفس البشرية والتي يصدر عنها الأفعال بغير قصد ولا روية فهي تلك القيم والمبادئ والمعايير التي تتوافق مع عادات وثقافات وتقاليد المجتمع والتي يحتكم إليها الناس في التمييز بين ما هو حسن وما هو سيء".

ثانيا: الأخلاق في الأدبيات الغربية

كلمة الأخلاق (Ethics) يقابلها في اللغات الأوروبية لفظان: الأول يوناني الأصل وهو "Ethic" من "Ethos" التي تشير إلى الشخصية أو العادات أو السلوكيات المقبولة، وهناك العديد من المصطلحات المرادفة لها وهي (الضمير، القانون الأخلاقي، القيم الأخلاقية، المبادئ، قواعد السلوك، المعايير)، والثاني روماني الأصل وهو "Moral" من "Mores" والفرق بين المعنيين هو إن مفردة "Morals" تميل إلى سلوك

1 - عبد الله شير، الأخلاق، دار النعمان للنشر والتوزيع، سنة 1964، ص 11.

2 - عبود نجم عبود، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية، القاهرة، مصر، سنة 2000، ص 18.

3 - فهد بن سعود العثيمين، أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مكتبة التوبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 1993، ص 15.

الفرد البشري، بينما تميل المفردة الثانية "Ethic" إلى القيم التي تخص المجتمع، وبعبارة أخرى تنظم الأخلاق "Moral" الفضيلة الفردية بينما تنظم الأخلاقيات "Ethic" القيم الأخلاقية.¹

ويعرف قاموس أكسفورد مصطلح (Ethics) بأنه كلمة تعني مجموعة من المبادئ والقواعد وهي شكل من أشكال السلوك في مجموعة معينة أو مجال معين.²

ويرى (Sharahil) بأن الأخلاق هي مدونة الصفات والمعايير التي توجه السلوك الجماعي أو الفردي مباشرة فيما يتعلق بالسلوك الصحيح والخطأ، بحيث يكون ذلك السلوك الأخلاقي مقبولاً قانونياً وشرعياً بالنسبة للمجتمع الكلي.³

وعرف مجمع وسائط التعلم البريطاني (Bpp) الأخلاق بأنها مجموعة من المبادئ التي توجه السلوك البشري، فالأفراد لديهم قيم ومعتقدات ومبادئ، وغالباً ما تعكس هذه القيم تلك الخاصة بأسرة الفرد وثقافته وبيئته التعليمية التي نشأ فيها.⁴

والأخلاق هي تخصص أكاديمي يحلل ويقىم الأخلاق بشكل هيكلي، ويمكن تقسيم هذا التعريف إلى أربعة عناصر وهي: (الأخلاق والبنية والتحليل والتقييم).⁵

كما يرى (Anne Lawrence, et Al) بأن الأخلاق لا يمكن إعطاؤها تعريف واحد ومتفق عليه، فالأفكار الأخلاقية موجودة في جميع المجتمعات والمنظمات والأفراد، على الرغم من أنها تختلف اختلافاً كبيراً من شخص إلى آخر، قد لا تكون أخلاق شخص معين مماثلة لأخلاق غيره، وقد لا تكون فكرة الأخلاق لدين معين مطابقة لمفهوم الأخلاق في دين آخر، وبالتالي فالمبادئ الأخلاقية يجب تحديدها من خلال فترات زمنية مختلفة في التاريخ، أو تقاليد المجتمع، أو الظروف الخاصة للحظة معينة، أو الرأي الشخصي.⁶

فالأخلاق هي مجموعة من مبادئ أو معايير السلوك البشري التي تحكم سلوك الأفراد، باستخدام هذه المعايير الأخلاقية، فهو ليس علمًا طبيعيًا ولكنه من صنع العقل البشري، لهذا السبب، فهي ليست مطلقة ومنفتحة على تأثير الزمان والمكان والموقف.

تتكون الأخلاق من معايير السلوك التي نلتزم بها في حياتنا الشخصية والمهنية. فهو يحدد مستويات الصدق والتعاطف والجدارة بالثقة وغيرها من الفضائل التي نأمل من خلالها تحديد سلوكنا الشخصي

¹ - Thulasivelu, **Business ethics corporate social responsibility and governance**, A Course Material, Sasurie College Engineering, 2011, P6.

² - Angus Stevenson, Christine linberg, **New Oxford American Dictionary**, Third Edition, Oxford university press, inc, publishes, New York, 2010, P9997.

³ - Faisal Ba Sharahil, **The Impact of Ethical Leadership Practices on Job Satisfaction of Middle-Level Managers in The Saudi Family Business, The Degree of Doctor of Philisopghy**, A Dissertation Submitted to Th School of Graduate Studies of Alvernia University, 2022, P9.

⁴ - Bpp Learning Media, **Fundamentals of Ethics Corporate Governance and Business Law**, British Library cataloguing-in-publication Data, 2010, p388.

⁵ - Bart Wernaart, **Ethics and Business a Global Introduction**, First Edition, Noordhoff Utigevers by Groningen, The Netherlands, 2021, P16.

⁶ - Anne Lawrence, **Business and Society Stakeholders Ethics Public Policy**, Seventeenth Edition, This Book is printed on acid-free paper, 2018, P243.

وسمعتنا العامة في حياتنا الشخصية، تضع أخلاقياتنا معايير للطرق التي نتفاعل بها مع العائلة والأهل ومجتمعنا.¹

فمن خلال هذا السرد الوجيز الذي تم ذكره لتعريفات بعض المفكرين الغربيين اتضح انه تشترك أفكارهم إلى حد بعيد مع ما جاء في الأدبيات العربية وبالتالي يمكن إضافة بعض الخصائص لمفهوم الأخلاق ليتخذ صياغ ما جادت به أقلامهم:

- ان الأخلاق مستمدة من البيئة التي نشأ فيها الفرد.
- أن الأخلاق تتخذ الطابع القانوني والشرعي.
- أن الأخلاق تتأثر باختلاف الزمان والمكان والظروف والرأي الشخصي.
- تختلف الأخلاق من مجتمع إلى آخر، فمن هو مقبول في مجتمع ما ليس بالضرورة مقبول في مجتمع آخر.
- لكل شريعة دينية أخلاقها وتعاليمها الخاصة.

ثالثاً: أخلاق أم أخلاقيات

البداية لكل تأسيس نظري يجب أن تبدأ بتعريف جيد وشامل، وتعريف كلمة الأخلاق دائماً ما يواجه مفهوم الأخلاقيات المقترن به، ففي اللغة العربية المصطلحان مشتقان من نفس المصدر "خُلِقَ". فالأخلاق والأخلاقيات لدى Paul Ricoeur في كلتا الحالتين، تعد مصدراً لعادات وتقاليده المجتمع ومرجعها، ومن وجهة نظره أن التمييز الذي يتم عادة بين الأخلاق والأخلاقيات لا يوجد هناك له مبرر من الأساس، لأن الأخلاق تتعلق بالذات غير أن الأخلاقيات تشير إلى معايير مكتسبة، وبالتالي فالأخلاق تدل على الصواب والخطأ وتعتبر كقيم مطلقة وسامية ويشرح أن الأخلاقيات تميز الجيد والسيء وتعتبر قيم نسبية متأصلة بكل من الفرد أو الجماعة أو المنظمة.²

ويضيف Paul بان: الأخلاقيات تقال ب "أنا" في حين أن الأخلاق تقال ب "نحن"، فبذلك تعرف الأخلاق بأنها مجموعة المعايير والقواعد التي يجب أن تطبق على الجميع، بينما تدخل الأخلاقيات بعداً إضافياً: حيث تفرض إعطاء مكانة للفرد، معترفاً به كقادر على تقييم أفعاله ومصالحه الخاصة.³

وفي إطار البحث عن التفريق بين هذين المفهومين، توصلنا إلى أن بعض المفكرين يميز بين الأخلاق والأخلاقيات، ويعتبرون أن هناك فرق كبير بينهما، فالأخلاق هي مجموعة القيم والمبادئ التي تحرك المجتمع مثل العدل والمساواة والحرية؛ فتصبح مرجعية ثقافية له وسندا قانونياً يستقي منه أنظمتها وقوانينه، أما الأخلاقيات فهي مجموعة القواعد والمعايير المتعارف عليها، وتعتبر ميثاقاً والتزاماً مرناً قابلاً للتطبيق في منظومة وبيئة معينة.

¹ - Stephen Byars, Kurt Stanberry, **Business Ethics**, OpenStax, Rice university, Texas, USA, 2018, P7.

² - Ghislain Deslandes, **Le Management Ethique**, Danod, Paris, 2012, P 13.

³ - Mercier, Samuel, **La Formalisation De L'éthique : Un Outil Stratégique Pertinent Pour L'entreprise**, Actes du 9ème Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), St-Quentin-en-Yvelines, 1998, novembre, p 2

- تقول موسوعة (Philosophy)، في المجلد 3، إن مصطلح "الأخلاقيات" يستخدم بثلاث طرق مختلفة ولكنها ذات صلة، مما يدل على:
- 1- نمط عام أو "أسلوب حياة".
 - 2- مجموعة مبادئ أو "مدونة الأخلاقية".
 - 1- قواعد السلوك.

حيث يتحدث المكون الأول عن الأخلاق بصفة عامة والمستمدة بصورة مباشرة من المعتقدات الدينية والثاني: الأخلاق المهنية في بيئة العمل والتي تكون في شكل مدونات أخلاقية أو دستور أخلاقي متفق عليه، والثالث: وهو فرع من فروع الفلسفة يطلق عليه اسمًا خاصًا (Metaethics) الأخلاق الفوقية أو ما وراء الأخلاق فهي ذلك الالتزام الذي يفرض على الفرد تطبيق سلوكيات أخلاقية مقبولة وصحيحة¹.

ولقد سال الحبر الكثير في التفريق بين المفهومين من قبل مفكرين وفلاسفة كان لهم السبق في تحرير موضوع الأخلاق والأخلاقيات، على اختلاف معتقداتهم ودياناتهم اختلفت وجهات نظرهم؛ فهناك من ذهب إلى أن الأخلاق تمثل جملة القيم والمبادئ أما الأخلاقيات فتتمثل في تطبيق هاته القيم والمبادئ أي اعتبروا ان الأخلاقيات تشمل الأخلاق، وهناك من رأى أنه ولا بد أن تحدد هاته الفروقات لإزالة الغموض والجدليات القائمة في التفريق بين المفهومين، ولتسليط الضوء على ما قدموه من اختلافات ارتأينا إلى أن نضع هاته النقاط موجزة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الفرق بين مصطلحي الأخلاق والأخلاقيات

| الأخلاقيات | الأخلاق |
|--|--|
| قيم ومعايير خاصة وفردية. | قيم ومعايير مشتركة بين جميع الناس. |
| التصرف وفقا لما يعتبر خيرا. | التصرف وفقا لما تفرضه المتطلبات والسلطة الخارجية ويعتبر إلزاميا. |
| يتم اكتسابها في مراحل متقدمة عند الانضمام لمجتمع ما. | يتم تعلمها في مراحل مبكرة في حياة الفرد. |
| الجيد هو كل ما يعتبر خيرا. | الجيد هو كل ما يتوافق مع المعايير والقواعد الأخلاقية. |
| البحث والعثور على السعادة. | البحث عن الكمال والأمثلية. |
| تطوير الذات. | تجاوزت الذات. |

المصدر: خدير نسيم، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، سنة 2011، ص 13.

¹ - Raziel Abelson, Kai Nielsen, **History of Ethics**, The Encyclopedia of Philosophy, New York: Macmillan, 1967, P81.

رابعاً: الأخلاق والمفاهيم المرتبطة بها

1- الأخلاق والدين: تعتبر القوانين الإلهية مصدر ومنبع الأخلاق، فأصبحت بذلك الدراسات الأخلاقية تأخذ الطابع الديني وإرادة العلماء في التأسّي برسول الله صلى الله عليه وسلم، ويرى الفقهاء ورجال الدين أن مقياس الخير والشر هي أوامر الله ونواهيه، لا نظر العقل وحده إذ أن الإلزام الخلفي في كل الشرائع وحتى في الدين الإسلامي يستمد من الإرادة الإلهية، فالله سبحانه وتعالى هو مصدر الأخلاق ومشرعها.¹

2- الأخلاق والقيم: تعرف القيم بأنها: مجموعة المعتقدات الثابتة نسبياً يحملها الفرد أو الجماعة أو المجتمع ويعدها مهمة ويلتزم بها وتحدد له عادة الصواب من الخطأ والجيد من السيئ والمقبول من المرفوض، فالقيم إذن مبادئ ومعتقدات عامة وشاملة يحدد من خلالها الفرد مدى إدراكه للأشياء وآلية التصرف نحوها في الظروف المختلفة، أما الأخلاق فهو تطبيق الفرد لما يؤمن به من قيم من خلال قيامه بسلوك معين في موقف معين.²

3- الأخلاق والفلسفة: يرى الفلاسفة أن علم الأخلاق علم فلسفي وفرع من فروعها، وتتمثل المسائل الفلسفية الأخلاقية في البحث عما فيه الخير والشر والالتزام والواجب، وعن العلاقة بين الأخلاق والسعادة والفضيلة، أي تبحث عن الأساس النظري للوقائع الأخلاقية والبحث فيها بالطرق الفلسفية، والأخلاق عند الفلاسفة قديماً وحديثاً، غربيين كانوا أو مسلمين، هي المفتاح الأساسي للمجتمعات الفاضلة.³

4- الأخلاق والقانون: العلاقة بين الأخلاق والقانون علاقة ديناميكية فعالة، فللمجتمعات المنظمة ضوابط ومنظومة من القواعد التي تميز بين السلوك المقبول وغير المقبول وتفرض عقوبات على المخالفين لها فالقانون هو مجموعة المبادئ والقواعد للسلوك البشري تقره وتفرضه سلطة معينة، والأخلاقيات تهتم بدراسة تلك السلوكيات والمعايير الأخلاقية.⁴

خامساً: أهمية الأخلاق

2- أهمية الأخلاق بالنسبة للفرد:

- تساعد في بناء حياة الفرد وتشكيل شخصيته.
- المعيار الذي تحكم تصرفات الإنسان في حياته العامة وتضبط سلوكه وتوجهه.
- تمثل أحكاماً معيارية في تقييم سلوك الفرد وسلوك الآخرين في بعض المواقف والتصرفات، وتحدد إذا كانت إيجابية ومرغوبة أو غير مرغوبة.

1 - موسى حمدي، تاريخ الأخلاق، دار الكتاب العربي للنشر والتوزيع، سنة 1953، ص 225.
2 - جمال درهم زيد، أخلاقيات منظمات الأعمال ومسؤوليتها الاجتماعية في ضوء مبادئ الحوكمة، الطبعة الأولى، مكتبة الاقتصاد، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، سنة 2016، ص 22.
3 - عبد العزيز حياة، الأخلاقيات الإدارية في الإدارة الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2004، ص 9.
4 - كيرت دار، الأخلاقيات في إدارة الخدمات الصحية، ترجمة عبد المحسن بن صالح وتوفيق نصيرات، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، سنة 2017، ص 18.

- تعمل على وقاية الفرد من الانحراف.
- تلعب دوراً رئيسياً في حل الخلافات واتخاذ القرارات عند الأفراد.
- 3- أهمية الأخلاق بالنسبة للمجتمع
 - تحفظ للمجتمع تماسه، وتحدد له أهدافه ومثله العليا ومبادئه الثابتة.
 - تعمل كموجهات لسلوك الأفراد والجماعات، وتقي المجتمع من الانحرافات الاجتماعية، ولا يستقيم المجتمع بدونها.¹

المطلب الثالث: مصادر الأخلاق

تتنوع مصادر الأخلاق والقيم الأخلاقية بتنوع رؤى الباحثين واتجاهاتهم، كل وفق مجاله البحثي واهتماماته، حيث يمكن القول أن هذه المصادر يمكن اجماعها وفق لما جاء به هؤلاء المفكرين والفلاسفة وهي:

- 1- الاتجاه الإلهي: والذي يرى أن الله هو مصدر القيم الأخلاقية، بمعنى أن القيم يستمد إلزامها وقوتها وحقيقتها وطبيعتها من الله سبحانه وتعالى، وهذا الاتجاه هو الاتجاه الديني.
- 2- الاتجاه الاجتماعي: وهو الذي يجعل المجتمع مصدراً للقيم الأخلاقية، هذا يعني أن لكل مجتمع قيم أخلاقية تخصه، وما يعد فعلاً أخلاقياً في مجتمع ما قد لا يعد كذلك في مجتمع آخر.
- 3- الاتجاه الطبيعي: وهو الاتجاه الذي يرى أن مصدر القيم الأخلاقية هو التطورية الطبيعية القائمة على الاصطفاء الطبيعي ونظرية الصراع من أجل البقاء أو الوجود، فالإنسان في تطوره واصطفائته الطبيعية يكون منظوماته الأخلاقية وقيمه.
- 4- الاتجاه الاقتصادي: وهو الاتجاه الذي يرى أن البنية الاقتصادية للمجتمع من حيث القوة والضعف والآلية، هي التي تقوم بالمهمة الأساسية والحاسمة في تحديد القيم الأخلاقية ومنحها القوة والقدرة على الالتزام، كما أن تموضع الفرد على السلم الاقتصادي للمجتمع يلعب الدور الحاسم أيضاً في صوغ وعيه الأخلاقي ومنظومته القيمية الأخلاقية.
- 5- الاتجاه التاريخي: وهو الاتجاه الذي يرى أن مصدر القيم الأخلاقية هو السيرورة التاريخية للإنسان والمجتمع البشري التي ينتقل بها من طور إلى طور ومن مرحلة تاريخية إلى مرحلة تاريخية أخرى، وهذا الاتجاه يؤكد فكرة أن القيم الأخلاقية متغيرة ونسبية باختلاف المرحلة التاريخية، فهي التي تقرر طبيعة القيم الأخلاقية وطبيعتها إلزامها وقيمتها.²

1 - بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل وأثرها في إدارة الصورة الذهنية في منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33، سنة 2012، ص 381.

2 - مديحة فخري، تصور مقترح لترسيخ أخلاقيات الأعمال لرفع القدرة التنافسية للجامعات المصرية، المجلة التربوية، العدد 61، كلية التربية، جامعة حلوان، مصر، سنة 2019، ص 613.

المطلب الرابع: النظريات الأخلاقية

إن النظريات الأخلاقية تشكل أساساً لتفسير وفهم الجوانب الأخلاقية المختلفة في التصرف الإنساني، ومن أجل هذا الغرض ظهرت العديد من النظريات التي اهتمت بتفسير السلوك الأخلاقي وقد تطورت نظريات جديدة في هذا الاتجاه واختلفت التقييمات من باحث إلى آخر، وفي هذا الجزء سنحاول التطرق إلى أهم النظريات الأخلاقية:¹

1. **نظرية المنفعة (Utilitarianism Theory):** تأسست النظرية الأخلاقية النفعية على القدرة على التنبؤ بعواقب الفعل. بالنسبة إلى النفعي، فإن الخيار الذي يحقق أكبر فائدة لمعظم الناس هو الخيار الصحيح من الناحية الأخلاقية، وهو رأي أوجده الفيلسوف (John Stuart Mill) في القرن التاسع عشر ووفقاً له فإن الأخلاق وقواعد السلوك يجب أن تقوم على أساس المنفعة النهائية، وعلى أساس ذلك يتوقع من صناع القرار دراسة تأثير كل قرار بديل على الأطراف جميعاً ومن ثم اختيار القرار الذي يحقق حالة الرضا لأكثر عدد من الأفراد، ويشير كل من (Wheelen and Hunger) إلى أن هذه النظرية تقترح الأفعال والخطط التي يجب الحكم عليها من خلال النتائج المتحققة عنها، وأن الأفراد هنا يجب أن يتصرفوا بطريقة تعطي أكبر المنافع للمجتمع،² تكمن مشكلة هذه النظرية في صعوبة تحقيق جميع فوائد وتكاليف أي قرار أو تصرف.

2. **النظرية الفردية (Individual Theory):** أو ما يعرف بنظرية الأنانية، فوفقاً لهذه النظرية فإن الأعمال لا تكون أخلاقية إلا حينما تعزز مصالح الفرد على المدى البعيد، حيث يعد التوجيه الذاتي الفردي هو الحاكم الأعلى فيجب الحد من القوى الخارجية التي تقف بوجهه، ويعد الأفراد الميزة طويلة الأمد لأنفسهم قياساً لجودة القرار،³ نجد أن هذه النظرية مبنية على تقدير الذات المفرط والأنانية والسعي وراء المصلحة الذاتية بعيداً عن مصالح الأطراف الأخرى.

النظريتين السابقتين تعرفان بالنظريات التبعية (Consequential Theories)، أو النظريات العواقبية فهي تلك النظريات التي تتعامل حصرياً مع عواقب الفعل ويقسمها أصحاب هذا التوجه إلى (النظرية النفعية والنظرية الفردية أو الأنانية).⁴

3. **نظرية الحقوق الأخلاقية (Moral Right Theory):** انبثقت هذه النظرية من أفكار ومعتقدات الفيلسوف الإنجليزي (John Locke) والتي تتضمن أن هناك بعض الحقوق الطبيعية الأساسية للإنسان التي ينبغي احترامها وحمايتها في كل حالة مثل حق العيش، الحرية في الرأي...، وتعرف نظرية الحقوق الأخلاقية بأنها النظرية التي تحكم القرارات والسلوك من خلال توافيقها مع حقوق وامتيازات

¹ أمينة بودراع، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2020، ص: 36-38.

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

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

⁴ - Jhon Tsalikis, David Fritzsche, **Business Ethics: A Literature Review with a Focus on Marketing Ethics**, Journal of Business Ethics, 2013, P339.

الإنسان الأساسية، ووفقاً لها فإن البشر لديهم حقوق أساسية لا يمكن تجاوزها بقرارات فردية، وإن القرار الصائبة أخلاقياً هو ذلك القرار الذي يحفظ حقوق الأفراد المتأثرين به.

4. نظرية العدالة (Justice Theory): وفقاً لهذه النظرية فإن السلوك الأخلاقي يعتمد على الاقتناع بأن القرارات الأخلاقية لا تفرق في المعاملة بين الناس وتعاملهم بعدالة وبدون تحيز وفقاً لقواعد قانونية وهناك ثلاثة أشكال للعدالة هي:¹

- أ. العدالة التوزيعية: وتشير إلى مدى أو درجة توزيع وتخصيص الموارد والمخرجات دون تمييز بسبب العمر أو الجنس أو القومية أو المعتقد إذا تساوت الكفاءات والمهارات. وأن أساس التمايز بين الأفراد هو اختلافهم في مهاراتهم بالعمل أو بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.
- ب. العدالة الإجرائية: وتعني مستوى ودرجة ووضوح صياغة سياسات وقواعد السلوك واستقرار وحيادية ونزاهة واستقامة تطبيقها على الجميع دون تمييز وتفرقة.
- ج. العدالة التعويضية: وبموجبها فإنه يجب أن يتم تعويض الأفراد على كلفة الأضرار التي يتعرضون لها وألا يتم تحميلهم مسؤولية أخطاء غير مسؤولين عن حدوثها.

وهناك نظريات أخرى حاولت فهم السلوك الأخلاقي وتفسيره منها ما أشار إليها (R.M.Fulmer) وهي:²

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

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

2- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سابق، ص 54-55.

الجدول رقم (2): مزايا وعيوب النظريات الأخلاقية

| الرقم | النظرية | المزايا | العيوب |
|-------|------------------|---|--|
| 1 | المنفعة | <ul style="list-style-type: none"> تتناغم مع تعظيم الربحية؛ تحقيق أقصى قدر من المنفعة لأكبر عدد من الأشخاص. | <ul style="list-style-type: none"> يصعب جعلها مقياسا كميا؛ إن تحقيق المنفعة يجب أن يتم حتى ولو كان ذلك انتهاكا للمعايير والقيم الأخلاقية. |
| 2 | الفردية | <ul style="list-style-type: none"> تعزيز مصالح الأفراد على المدى البعيد. | <ul style="list-style-type: none"> يشوب هذه النظرية الكثير من الأناحية في تفضيل الذات وتحقيق مصالحها حتى لو كان ذلك على حساب الآخرين. |
| 3 | الحقوق الأخلاقية | <ul style="list-style-type: none"> احترام حقوق الآخرين وحمايتهم؛ تحيي الفرد من الضرر والخطر؛ تتناسق مع معايير اجتماعية مقبولة. | <ul style="list-style-type: none"> قد تدفع إلى نظرة تمييزية للفرد؛ قد تدفع إلى نشر حريات شخصية فردية وتحدث عقبات أمام متطلبات الإنتاجية. |
| 4 | العدالة | <ul style="list-style-type: none"> تحقيق العدالة والمساواة، وتوزيع عادل للعوائد والكلف عند اتخاذ القرارات. | <ul style="list-style-type: none"> قد تتسبب في وقع الظلم على البعض عند توزيع العدالة بالتساوي على الجميع. |
| 5 | التجريبية | <ul style="list-style-type: none"> إن التجارب الإنسانية خير دليل على بيان السلوك الأخلاقي واللاأخلاقي. | <ul style="list-style-type: none"> إخضاع الأخلاق للقياس الكمي مما يعطيها بعدا ماديا يحثا بعيدا عن طابعها الروحي؛ إخضاع الأخلاق للاتفاق العام الذي قد يكون خاطئا. |
| 6 | العقلانية | <ul style="list-style-type: none"> إن العقل وحده هو الذي يحدد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي. | <ul style="list-style-type: none"> وحده العقل الصالح هو الذي يقرر ما هو صواب وما هو خطأ، ويمكن للفرد أن يتصرف كما يراه مناسبًا في أي حال بحجة العقل والمنطق. |
| 7 | الحدس | <ul style="list-style-type: none"> يملك الحدس القدرة على تحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ. | <ul style="list-style-type: none"> لا يمكن بناء القرارات على الحدس فقط فهو ليس صادقا في جميع الحالات. |
| 8 | الوحي | <ul style="list-style-type: none"> إن السلوك الأخلاقي ينبع من الأوامر الإلهية، وان الله سبحانه وتعالى هو الذي يحدد للإنسان ما يسير به حياته بشكلها الصحيح. | <ul style="list-style-type: none"> قد لا يلتزم الأفراد بالحكم الإلهي مما يعيق تعزيز هذه النظرية. |

المصدر: أمينة بودراع، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2020، ص: 39.

المبحث الثاني: الأصول النظرية والمرتكزات المفاهيمية لأخلاقيات الأعمال

من المواضيع المهمة التي أصبحت محل اهتمام الدارسين والباحثين في مجال العلوم الاقتصادية والإدارية، أصبحت أخلاقيات الأعمال تنصدر الطليعة في هذا المجال، وذلك بالنظر إلى حجم الفضاء الأخلاقية والنقد الذي تتعرض له الأعمال بصفة عامة، ونظرا للضغوطات التي تتعرض لها المنظمات من طرف المجتمع المدني من جهة، وانسحاب الدولة وتراجعها عن مجال الأعمال عقب انتشار ظاهرة الخصخصة فإن موضوع الأخلاقيات في الأعمال شكل المحور الأساسي لاهتمام الحكومات والمؤسسات الجامعية والمنظمات العالمية والمحلية.

سيتم من خلال هذا المبحث تناول موضوع أخلاقيات الأعمال بجزء من التفصيل، حيث حاولنا جاهدين حصر أهم العناوين والمفاهيم المرتبطة به وكذا تحديد أهميته.

حيث في بدايات هذا المبحث سيتم التطرق إلى الجذور التاريخية لأخلاقيات الأعمال وتبيان مدى أهمية دراستها خصوصا بعد الخروقات الأخلاقية والظواهر السلبية الاجتماعية، وكذا السلوكيات الغير سوية، حيث تم عرض كل ما يتعلق بالنشأة التاريخية وفق ما اقره الكتاب والباحثين الذين كان لهم السبق في هذا الميدان.

ثم بعدها تم التعريف بأخلاقيات الأعمال، وذلك بناء على آراء وتوجهات الباحثين سواء الغربيين أو العرب، وتم استنتاج مجموعة من الخصائص ثم الخروج بتعريف إجرائي.

بعدها مباشرة قامت الدراسة في هذا الجزء بتحديد المفاهيم ذات الصلة بأخلاقيات الأعمال وكذا تحديد أهمية أخلاقيات الأعمال، وفي الأخير عرضنا طرق ووسائل ترسيخ أخلاقيات الأعمال.

المطلب الأول: الجذور التاريخية لأخلاقيات الأعمال

إن أخلاقيات الأعمال هي نتيجة من نتائج تقدم المجتمعات سياسيا واقتصاديا وثقافيا وتعقدتها وتشابك الأدوار فيها، كما أنها تتأثر بالأحداث والمستجدات الطارئة وهذا ما يجعلها عرضة للتعديل والتجديد كلما دعى الأمر إلى ذلك مع الإبقاء على مبادئها الرئيسية.¹

تعتبر المؤسسات الأمريكية أول من اهتم بموضوع الأخلاقيات، حيث ظهرت أول مدونة للأخلاقيات على مستوى مؤسسة Penney سنة 1913، وقد امتد الاهتمام بأخلاقيات الأعمال فيما بعد إلى الخمسينات من القرن العشرين، حيث تضاعفت عدد الموثيق الأخلاقية كما تزايدت المقالات والمجلات المهتمة بأدبيات الأخلاقيات في العمل.

كما تزايدت الأجهزة المتخصصة لمكافحة الفساد الأخلاقي وتطوير أخلاقيات المهنة والأعمال في كل المنظمات مهما كان نوعها وهدفها، وتعالى أصداً وظهرت مفاهيم جديدة في هذا الشأن مثل قواعد وأخلاقيات آداب المهنة وأخلاقيات الوظيفة العامة وغيرها من المفاهيم ذات العلاقة، ومن جهة أخرى ومباشرة بعد تأسيسها خصصت جامعة هارفرد مقياس لأخلاقيات الأعمال وتمثل مضمون هذا المقياس في حل المعضلات والمشاكل الأخلاقية التي يواجهها المديرين.² فبعد كل هذه الأحداث والوقائع أصبحت

¹ - براهيمي آمنة، أخلاقيات المهنة بين النص والممارسة، أطروحة دكتوراه في الانثروبولوجيا منشورة، سنة 2008، ص 23.

² - Storchevoy, A Model for Identifying and Teaching Moral Issues in Stakeholder Relations, Journal of Business Ethics Education, Vol 12, 2015, P108.

أخلاقيات العمل منذ ثمانينات القرن الماضي موضوع نقاش شائع بين رجال الأعمال الأمريكيين والموظفين والمساهمين والمستهلكين وأساتذة الجامعات، وانطلقت حينها دورات جامعية ودراسات عليا حول أخلاقيات العمل في كليات إدارة الأعمال وفي أقسام الفلسفة وعلم الاجتماع وعلم الإلهيات (Theology)، حيث سيجد المرء أيضًا ندوات داخلية وعمامة حول أخلاقيات العمل، وتوجد مراكز لدراسة الأخلاق، وهناك مقالات وكتب وخطب ومواعظ في الأخلاق¹ ويمكن تقسيم ظهور وتطور أخلاقيات الأعمال خصوصًا بعد القرن الثامن عشر إلى المراحل الزمنية التالية:

■ المرحلة الأولى: أواسط القرن الثامن عشر

تبدأ هذه الحقبة بأواسط القرن الثامن عشر بداية الثورة الصناعية في إنجلترا واسكتلندا بعد ذلك بعبود إلى العالم الجديد (أمريكا) وتنتهي في سنة 1885، وتميزت هذه الفترة بأنها شهدت محاولات إصلاحية باتجاه تحسين أخلاقيات الأعمال فقد حسن أوين روبرت من ظروف العمل في مصنع النسيج الذي يملكه ورفع عمر التشغيل للأطفال وخفض ساعات العمل وزودهم بوجبات غذائية أثناء العمل وجهد المصنع بمخازن تزود العاملين بالضروريات بسعر أقل كلفة وساهم في تطوير المجتمع الذي يعيش فيه العاملين من خلال شق الشوارع لجعل المجتمع والمصنع أكثر جاذبية.

■ المرحلة الثانية: 1886 - 1929:

تبدأ هذه الحقبة لحظة ولادة الإدارة والاهتمام بها كعلم له أسسه و تنتهي مع بداية الكساد الكبير 1929 إن تسابق المدراء في الحقبة السابقة نحو تكديس الموارد وسعيهم إلى جعل شركائهم أكبر من منافسهم قد جعل المنظمات ضخمة لكنها غير عملية (غير مرنة)، فبدأ التحول من النمو (الكم) إلى الكفاية (الكيف)، وشعور المدراء بحاجتهم إلى طرائق جديدة لتحسين المنفعة التي تعود عليهم من تلك الموارد التي سبق وكدسوها و يلاحظ من هذه الحقبة أنها لم تشهد تحسنا في أخلاقيات الأعمال ومازالت مصالح أرباب العمل فوق مصالح الجميع والفارق الوحيد بين هذه الحقبة و الحقبة السابقة أنها كانت تعمل بفطرية الاستغلال أو التجاهل إلى عملية الاستغلال أو التجاهل بدعوى زيادة الكفاءة وذلك في إطار زيادة الربح.

■ المرحلة الثالثة: 1929 - 1933 منتصف فترة الكساد الكبير

وأهم ما تميزت به هذه الفترة فقدان مجموعة من العمال لوظائفهم وانتشار البطالة وانهبيار الأعمال ويلاحظ من أهم سمات هذه الفترة التحول من الرجل الاقتصادي إلى الرجل الاجتماعي وتحول الدولة من الحارسة إلى المنظمة، وظهرت أهمية أخلاقيات الأعمال.

■ المرحلة الرابعة: 1958 - 1990

شهدت هذه الفترة مواجهة العديد من القضايا المعتمدة على السلوك الأخلاقي تجاه المنظمات وأصبحت مدار حديث الباحثين ورجال الأعمال.

¹ - Philip Lewis, **Defining "Business Ethics" Like Nailing Jello to a Wall**, Journal of Business Ethics, Vol 4, Reidel Publishing Company, 1985, P377.

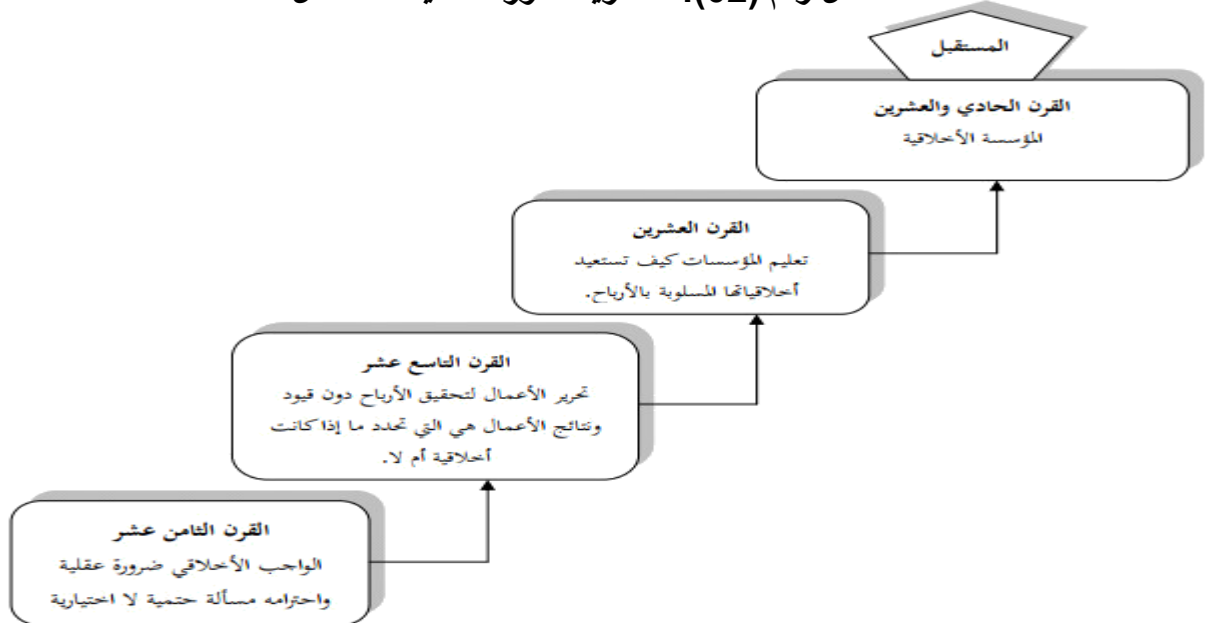
ففي سنة 1958 نشر (Finkestein)، مقالا يبين فيه نقص الأخلاق لدى رجال الأعمال، حيث توصل من خلال أبحاثه إلى جملة نتائج لمجموعة من الدراسات قام بها أوساط الأعمال. فالبداية الحقيقية لنشأة أخلاقيات الأعمال تعود لسنة 1961، حيث نشر (Baumhart) مقالا في مجلة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية، يتساءل فيه عن الاهتمامات الأخلاقية لدى رجال الأعمال، وفي سنة 1968 نشر نتائج بحث ميداني قام به في أوساط الأعمال، توصل من خلاله إلى التأكيد بان القرارات المتخذة في بيئة الأعمال تثيرها الرغبة في تحقيق الربح.¹

جاءت أفكار (Milton Friedman) الحائز على جائزة نوبل للاقتصاد 1976 والذي يرى أن الأخلاق لا دخل لها بالعمل "Business Is Business" وقد عبر عن ذلك في كتابه "الرأسمالية والحرية" ، وأوضح أن الدوافع الاقتصادية للمشاريع هي تعظيم الربح لصالح حملة الأسهم، أما المسؤولية الاجتماعية فهي ترتبط بدوافع غير اقتصادية وليست طبيعة المشروع الخاص، وقد أكد Drucker والذي يعد من رواد الإدارة في العصر الحالي على "اليد الخفية تحول الرذائل الخاصة إلى فضائل عامة"، وأنه يتوجب على مدراء المنظمات أن يختاروا أهداف ذات مسؤولية اجتماعية.²

■ المرحلة الخامسة: 1990 إلى حد الآن

تعرف هذه المرحلة بعصر العولمة أو عصر ثورة المعلومات ومن أهم سماتها تعقد البيئة، شدة المنافسة والشح في الموارد كل هذه الظروف أدت إلى الاتجاه بإشاعة الممارسات الأخلاقية وزيادة اهتمام مصالحي كل الأطراف والسعي نحو تطبيق المفهوم الجديد والمتمثل في المؤسسة الأخلاقية والرجل الأخلاقي الذي يؤثر ببعض مصالحيه في سبيل تحقيق مصالح الآخرين ليحل محل الرجل الإداري.³

الشكل رقم (02): معمارية تطور أخلاقيات الأعمال



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

1 - بورحلة علال، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 14، العدد 1، سنة 2019، ص 5.
2 - كريمة صراع، حورية بدرانية، الالتزام بأخلاقيات العمل داخل المنظمة كأداة للحد من الفساد الإداري مع الإشارة لحالات من الممارسات الأخلاقية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 4، جامعة المسيلة، الجزائر، سنة 2018، ص 203.
3 - معن وعد الله المعاضيدي، ميسر زهير الطائي، تطور السلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث المستقبلية، العدد التاسع، سنة 2007، ص 41-48. بتصرف.

المطلب الثاني: مفهوم أخلاقيات الأعمال

أولاً: أخلاقيات الأعمال في الأدبيات الغربية

عرف (Pride) أخلاقيات الأعمال بأنها: ما هي إلا تطبيق للمعايير الأخلاقية الفردية في مواقف الأعمال المختلفة.¹

ويرى (Ivancevich) بأن أخلاقيات الأعمال تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين وصناع القرار في المنظمة وإن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار، فكلما كان نشاط المدير أكثر تأثيراً في الآخرين كلما ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير.

ويشير (Wehrich and koontz) إلى أخلاقيات الأعمال بأنها كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة في توقعات المجتمع والمنافسة النزهة والإعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية وحرية الزبائن والتصرفات السليمة في البيئة المحلية والدولية.²

وذكر (Velasquez) أن أفضل طريقة لبدء مناقشة أخلاقيات الأعمال هي من خلال النظر في كيفية دمج الشركات الحقيقية للأخلاقيات في عملياتها وانشطتها.³

وقد تكون أخلاقيات الأعمال أكثر وضوحاً عند (Daft) حينما رأى أن السلوك البشري يقع في فئات ثلاث:

- 1- الفئة الأولى: هي الفئة المتمثلة بالقوانين والتي فيها يتم توثيق وكتابة القيم والمعايير بشكل قانوني وتفرض تلك القيم بقوة القانون.
- 2- الفئة الثانية: فهي فئة الخيار الحر وهي الفئة التي يتمتع فيها الفرد أو المنظمة بكامل الحرية في التصرف والسلوك، ومن ذلك اختيار الفرد لمعتقده الديني وثقافته المرجعية.
- 3- الفئة الثالثة: وهي الوسطية بين الفئتين السابقتين فهي فئة ميدان الأخلاق، التي تستند إلى معايير للإنجاز مستمدة من مبادئ مشتركة وكذلك قيم مشتركة تتعلق بالجانب الأخلاقي المعنوي الذي يوجه الفرد أو المنظمة.⁴

ويرى (Moses) بأن أخلاقيات الأعمال هي تلك السلوكيات المقبولة في السياقات التنظيمية والتجارية فحينما توصف شركة بأنها أخلاقية، فإن ذلك يشير عادة إلى درجة تصرفها بطريقة أخلاقية، وأن المنظمات الأخلاقية هي تلك التي تأخذ في الاعتبار جميع أصحاب المصلحة ضمن أهدافها، وتسعى إلى عدم إلحاق الضرر أو على الأقل تقليل آثار الأضرار الناجمة عن عملها.⁵

¹ - Pride william et al, **Business**, 8th Edition, Houghton Mifflin, Co, Boston, USA, 2005, P37.

² - Koontz Harold, Whehrich Heinz, **Management: A Global Perspective**, 10th Edition, McGraw-Hill International Edition, New York, USA, 1993, p70.

³ - Velasquez, **Business Ethics Concept and Cases**, 6th Edition, New Jersey: Pearson International Edition, 2006, P42.

⁴ - Richard Daft, **Management**, 6th Edition, South Western College Publishing-co, Canada, 2003, P139.

⁵ - Moses L Pava, Why Corporations Should Not Abandon Social Responsibility, Journal of Business Ethics, Vol 83, 2008, P 806.

وأشار (Fleix) لأخلاقيات الأعمال بأنها مجموعة من المبادئ مدونة أو غير مدونة تأمر وتنهى عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة وهي انعكاس للقيم التي يتخذها الفرد كمعايير تحكم سلوكياته.¹ وذكر (Joseph) أن أخلاقيات العمل تتعامل مع ثلاثة مجالات أساسية لصنع القرار الإداري:

- الاختيارات حول ماهية القوانين وما إذا كان يجب اتباعها.
 - خيارات حول القضايا الاقتصادية والاجتماعية خارج نطاق القانون.
 - واختيارات حول أولوية المصلحة الذاتية على مصالح الشركة.²
- ويرى (Woller) بأن أخلاقيات الأعمال هي الالتزام بالقيم الأخلاقية (الأمانة، والاستقامة، والثقة والصدق) في العمل، وأنه مهما اختلفت تعريفات ومفاهيم أخلاقيات الأعمال، إلا أن معظمها يركز أو يتفق على مجموعة من النقاط هي:
- مبادئ تحدد سلوك الأفراد في المنظمة.
 - سلوكيات حسنة ينتج عنها أفعال حسنة.
 - إطار شامل يشكل السلوكيات والأفعال الأخلاقية وغير الأخلاقية.³

ثانياً: أخلاقيات الأعمال في الأدبيات العربية

عند التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالأخلاقيات فلا يمكن لأي مفكر وفيلسوف عربي نكران فضل الإسلام في تنظيم المعاملات التجارية والإدارية كما أن للقرآن فضل كبير في التطرق إلى أهم النقاط المتعلقة بالأخلاقيات سواء على المستوى الشخصي أو الجماعي، فلقد راعى الإسلام واهتم بأخلاقيات الأعمال، حيث أن أخلاقيات الأعمال في الإسلام مرتبطة ارتباطاً أساسياً وعضوياً ومنطقياً بالعمل المدني والديني اليومي بدأ بالتعامل اليومي مع الآخرين، وإجادة العمل الوظيفي وممارسة الأخلاق الإنسانية السوية، والتمسك بالقوانين خلال الممارسة الاجتماعية، فأخلاقيات الأعمال في الإسلام ترتكز على عنصرين أساسيين هما: الأمانة، والقوة التي تعني الكفاءة في الأداء والإتقان في العمل.⁴ ولقد أدى الاهتمام بالقيم الأخلاقية في أماكن العمل إلى عدة مظاهر من بينها انتشار قواعد الأخلاق ومدونات رسمية للوقوف على المتطلبات الأخلاقية، وتعيين مسؤولين إداريين يهتمون بمراعاة الجوانب الأخلاقية من أجل تحفيز المديرين والموظفين على التصرف وفقاً لما تقتضيه المعايير الأخلاقية الموضوعية.⁵

¹ - Fleix Nigro et al, **Modem Public Administration**, 6th Edition, Harper and Row Publishers, 1984, P18.

² - Joseph Weiss, **Business Ethics A stakeholder and Issues management Approach**, 6th Edition, Berrett-Kohler Publishers, San Francisco, 2014, P46.

³ - Woller, **Business Ethics Society and Adam Smith: Some Observations on the Liberal Business Ethos**, journal, of Socio- Economics, Vol 25, No 3, 1996, P315.

⁴ - السكارنة، بلال خلف، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2009، ص 10.

⁵ - ابنتسام عليوش قربوع، دور القيم وأخلاقيات الأعمال في تعزيز أداء المنظمة ضمن ممارسات الحوكمة (الإشارة إلى بعض التجارب الدولية)، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، سنة 2018، ص 489.

ويمكن تعريف أخلاقيات الأعمال بأنها: علم الواجبات المعنوية التي تفرض على أعضاء مؤسسة أو تنظيم ما (بمعنى جماعة ملتفة حول مشروع مشترك قائم على الهرمية خاضعة إلى سلطة مكلفة)، بتحديد مبادئ العمل الواجبة الاحترام تحت طائلة الجزاءات التأديبية.¹

يوضح (عرفة وشبلي) أن الركيزة الأساسية الأولى لنجاح المنظمات ينبغي أن تكون متمثلة في النمو المتزايد بالقيم الأخلاقية والاعتبارات القانونية والسلوكيات الإيجابية القولية والفعلية والعملية من جانب الإدارة والعاملين في المنظمة، ويمكن القول إن أخلاقيات العاملين في المنظمة غالباً ما تتأثر بأخلاقيات الإدارة العليا والوسطى، حيث أن الموظف يتعامل على النحو الذي تتعامل معه به الإدارة في المنظمة.² وأعطى (المعاضبي محمد) بعداً شاملاً لأخلاقيات الأعمال إذ يرى أنها: الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول وصحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، والذي تلعب فيه ثقافة المنظمة والقيم وأنظمة المنظمة وأصحاب المصالح دوراً أساسياً في تحديده.³ وترى (شحادة) بأن أخلاقيات العمل تلك السلوكيات القابلة للتعديل والتبديل والزيادة والنقصان لدخولها تحت إرادة الفرد وقدرته.

ويؤكد (الغامدي) بأنه يتشكل لدى الإنسان خريطة أخلاقية تتكون من أنواع من الخبرات والمنظومات الأخلاقية السلبية والإيجابية، وينبني داخلها الكثير من المعاني والمفاهيم، وعلى ضوءها يلغي الإنسان أو يهمل بعض الأمور، ويؤكد على أمور أخرى يراها مهمة وجوهريّة.⁴ وترى (سعاد عبود) أنه يجب التمييز بين نوعين من الأخلاقيات من ناحية المفاهيم والممارسات في إطار الأعمال:

- 1- أخلاقيات المبدأ (الثابت): وهي تقوم على القيم المطلقة والنهائية التي لا توسط ولا مساومة ولا مبادلة فيها سواء كان ذلك على حساب الذات أو المؤسسة أو المجتمع.
- 2- أخلاقيات الواجب (التكيف): وهي تقوم على القيم النسبية والأساس فيها محدد في بيئتها المحدودة فهي مفهوم قانوني تنظيبي بالنسبة للعاملين يتعلق بما تحدده لوائح أنظمة المنظمة من واجبات.⁵ ويرى (عطاء الله بشير) بأن أخلاقيات الأعمال تدور حول أربعة محاور أساسية وهي: القيام بالأعمال الهادفة، عدم إلحاق الضرر بالآخرين، عدم الخداع في أي تعاملات، عدم التحيز في القيام بأي

1 - شياخاوي محمود، لعلى بوكميش، تأثير الثقافة المجتمعية على أخلاقيات العمل، مجلة الحقيقة، المجلد 17، العدد 4، سنة 2018، ص370.
 2 - عرفة، شبلي، الإدارة وتحديات العولمة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، سنة 2000، ص154.
 3 - المعاضبي محمد عصام أحمد، أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق، سنة 2005، ص6.
 4 - الغامدي، سعيد، أخلاقيات العمل ضرورة تنموية ومصلحة شرعية، مجلة الإدارة العامة للثقافة، العدد 242، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، سنة 2010، ص11.
 5 - سعاد عبود، ربيحة قوادرية، مساهمة أخلاقيات الأعمال في تعزيز البعد الأخلاقي لرأس المال البشري في المؤسسات، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 29، سنة 2017، ص 244.

ممارسات لصالح طرف دون الآخر، فإذا تميز أي نشاط في المجتمع بهذه الخصائص يمكن في هذه الحالة الحكم بأخلاقيات هذا النشاط.¹

ويرى (عودة محمد) أن أخلاقيات الأعمال هي الالتزام بالقيم والمعايير الموضوعية من قبل المنظمة والتي تظهر في تصرفات العاملين في المنظمة.²

وعرف (الاقرع طاهر) أخلاقيات الأعمال بأنها مجموعة عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات والتمييز بين ما هو صواب أو خطأ جيد أو سيء حلال أو حرام، وأن مصادر تلك القيم والمعتقدات للفرد تأتي من خلال الأسرة والأصدقاء والمجموعات الصغيرة المدرسية والمدرسين ومناهج التعليم المنظمة والاعلام العام والثقافة المجتمعية.

ويرى أن أخلاقيات الأعمال هي:

- مجموعة سلوكيات وقواعد ومدونات تفرضها ثقافة منظمات الأعمال.
- تظهر أخلاقيات العمل في تصرفات وسلوكيات كل فرد سواء تجاه مؤسسته أو مجتمعه.
- على أفراد المنظمة تبني واحترام هذه الأخلاقيات.
- تعد أخلاقيات العمل من محددات نظرة المجتمع والمنظمة للفرد أثناء العمل، فإما تشعره بالرضا أو تشعره بالاستياء.³

وقدم قدمت (دويدي خديجة) تعريفاً مميزاً لأخلاقيات الأعمال حينما عرفت أنها: منهجية تطبيق وممارسة المبادئ والقيم الأخلاقية من قبل الأطراف الثلاثة في المنظمة: المدير (كمسير من نوع خاص أو مشرف كان)، المنظمة والفرد (كهيئة معنوية) حيث تهتم الأخلاقيات بمصلحة جميع الأطراف وأصحاب المصلحة، أي كل ما هو متعلق بإجراءات سياسات المنظمة قرارات المدير وتعاملات العامل... الخ.⁴

ويعرف كل من (بن عودة، غويني) أخلاقيات الأعمال بشكل تفصيلي على أنها: مجموعة من المبادئ السلوكية والقيم التي تحكم سلوك الفرد والجماعة والمنظمة ككل في التعامل مع جميع الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، لتمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ وبين الخطأ والصواب وبين المرغوب وغير المرغوب، والمحددة والموجهة لسلوكيات والممارسات التنظيمية الصحيحة، كما أنها تمثل ذلك المحك أو الدستور المرجعي المحدد للممنوعات والمحظورات ومجالات الحرية التي لا يجب اختراقها.⁵

1 - عطاء الله بشير، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، سنة 2016، ص 119.

2 - عودة محمد، أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية، قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2017، ص 28.

3 - نور طاهر الأقرع، أخلاقيات العمل في مواجهة الفساد (دراسة حالة مدونة السلوك لموظفي القطاع العام في فلسطين)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 13، سنة 2020، ص 4.

4 - دويدي خديجة هاجر، محاولة لدراسة مدى تأثير أخلاقيات الأعمال في أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسات اقتصادية جزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، سنة 2015، ص 25.

5 - مصطفى بن عودة، سمير غويني، دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة تحليلية لآراء العاملين بمديعة الهضاب العليا بالجلفة، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، سنة 2019، ص 29.

ثالثاً: خصائص أخلاقيات الأعمال

- تستمد أخلاقيات الأعمال، من أخلاقيات الفرد داخل المنظمة والتي مصدرها إما: (المرجعية التاريخية، الأسرة، البيئة الاجتماعية، والثقافة المجتمعية، المناهج الدراسية...);
 - تمثل أخلاقيات الأعمال مجموعة القيم والمبادئ السلوكية والمعايير التي تحكم سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة، فأخلاقيات الأعمال هي وسيلة لتطبيق تلك المبادئ والمعايير الأخلاقية الفردية؛
 - تحدد أخلاقيات الأعمال الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، والذي تلعب فيه ثقافة المنظمة وقيمها وأنظمتها وأصحاب المصالح دوراً أساسياً في تحديدها؛
 - أخلاقيات الأعمال هي تلك الخريطة التي تتكون لدى الفرد داخل المنظمة، والتي تبني على أنواع من الخبرات والمفاهيم والمعاني والمنظومات الأخلاقية سواء السلبية أو الإيجابية؛
 - تمثل أخلاقيات الأعمال ذلك الدستور المرجعي الذي يحتكم إليه الأفراد والمنظمة في تحديد ما هو صائب وخاطئ وما هو جيد وسيء، بناء على لوائح ومدونات يجب أن تكون صريحة ومعلنة، والتي توضع داخل المنظمة والواجبة الاحترام تحت طائلة الجزاءات التأديبية؛
 - يجب أن تدمج أخلاقيات الأعمال في كل أنشطة ووظائف المنظمة، حيث تسعى من خلالها المنظمة إلى الأخذ بعين الاعتبار جميع الأطراف واصحاب المصالح، وأن تبتعد عن التحيز لطرف دون الآخر.
 - تمسك المنظمة بأخلاقياتها يعني تمسكها بالقيم الأخلاقية السائدة في مجتمعها (الأمانة، الاستقامة، النزاهة، الشفافية، الاحترام وحسن المعاملة،...).
- وبناء عليه، ومن خلال التعريفات السابقة لأخلاقيات الأعمال في الفكر الغربي والعربي تم استنتاج مجموعة من الخصائص التي تساعدنا في تحديد وتكوين التعريف الإجرائي التالي لأخلاقيات الأعمال فهي: " مجموعة القيم والمعايير والمبادئ السلوكية للفرد، والمستمدة من عدة مصادر أهمها (المرجعية التاريخية، والأسرة، والبيئة الاجتماعية والثقافية، والمناهج الدراسية والتعليمية). فهي تمثل الإطار العام والشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال الفردية تجاه شيء ما، والذي تلعب فيه (ثقافة المنظمة، وقيمها، وانظمتها، وأصحاب المصالح)، دوراً أساسياً في تحديدها، كما أنها تمثل ذلك الدستور المرجعي الذي يحتكم إليه الأفراد في تحديد ما هو صائب وما هو خاطئ، بناء على مجموعة لوائح ومدونات يجب أن تكون معلنة وصريحة وواضحة، كما أنها يجب أن تدمج في جميع أنشطة ووظائف المنظمة، والتي تسعى من خلالها المنظمة إلى التمسك بالقيم الأخلاقية السائدة في مجتمعها (كالأمانة، الاستقامة، النزاهة، الشفافية، الاحترام وحسن المعاملة، السرية، الالتزام بالأنظمة والقوانين،...)، وذلك من أجل تبيان مكانة المنظمة وسمعتها وكذا تحقيقها للمسؤولية الاجتماعية في البيئة التي تنشط بها".

رابعاً: المفاهيم المرتبطة بأخلاقيات الأعمال

1- أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية:

تعبر المسؤولية الاجتماعية عن التزام المنظمة ببعض الأهداف الاجتماعية للمجتمع وبتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية وتحسين ورفاهية المجتمع ككل (الالتزام معنوي، وقانوني في نفس الوقت)، والإذعان للقواعد السائدة بالمجتمع، وعليه نجد أن المسؤولية الاجتماعية تركز على المسائل والأمور المتعلقة بالمنظمة ككل تجاه المجتمع فالمسؤولية الاجتماعية هي مدى التزام المنظمة بالسلوكيات والجوانب الأخلاقية تجاه جميع الأطراف الفاعلة بالمنظمة وكذا المجتمع.¹

2- أخلاقيات الأعمال والثقافة التنظيمية:

يجتمع السلوكيون في مجال العلوم السلوكية على أهمية الثقافة ودورها الحيوي في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته، هذا فضلاً عن أنها تشكل الإطار العام لأنماط السلوك المختلفة للفرد وكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة والتي تميزه عن غيره من المجتمعات، فإن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها حتى وأن كانت في بيئة اجتماعية واحدة وذات مجال عمل واحد بما تشتمل عليه من قيم واعتقادات ومدرجات ورموز وافتراضات ولغة وغير ذلك.

ومع مرور الزمن تتكون لدى المنظمة مجموعة من المفاهيم والمعتقدات والقيم الراسخة والطقوس والشعائر ذات الدلالة، وهي مؤلفة مما يمكن تسميته بثقافة المنظمة، هذه الأخيرة يمكن أن تعرف بأنها طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة، حيث إن هذه الطريقة تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف وسياسة المنظمة والسلوك الملائم وغير الملائم فيها، وبشكل عام فإن ثقافة المنظمة مشابهة لثقافة المجتمع، إذ تتكون من قيم وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، كما أن ثقافة المؤسسة هي شخصيتها و مناخها التي تحدد السلوك و الروابط المناسبة و تحفز الأفراد.²

إذا فالثقافة التنظيمية تعتبر المصدر الأول في تكوين أخلاقيات الأعمال، إذا ان القيم والمعتقدات والمبادئ والسلوكيات التي تشكل أخلاقيات الأعمال مستمدة من الثقافة التنظيمية والمجتمعية.

المطلب الثالث: أهمية أخلاقيات الاعمال

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

1 - معتز سليمان محمد سليمان، أثر أخلاقيات العمل على تطوير الأداء (دراسة تطبيقية على قطاع المصارف السودانية)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية والإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان، سنة 2018، ص 54.

2 - حريم حسين، السلوك التنظيمي: "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2004، ص327.

المالية التي تحقق لها فوائد على المدى القصير، فأهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها الأخلاقي في العمل ما يلي:

- في إطار المنظور الحديث يوجد ارتباط ايجابي بين الالتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي تحققه المنظمة وإن لم يكن ذلك على المدى القصير فإنه بالتأكيد سيكون واضحاً على المدى الطويل؛
 - قد تتكلف منظمات الأعمال كثيراً نتيجة تجاهلها للالتزام 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 فإن الشهادة الدولية بالالتزام بالمعايير الفنية تحمل في طياتها اعترافاً بمضمون أخلاقي؛
 - تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية؛¹
 - تولد لدى العاملين الشعور بالثقة والفخر بالانتماء للمؤسسة.²
- وتتمثل أهمية الالتزام بأخلاقيات الأعمال في:

1- على مستوى المنظمة: تمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية، جراء التزامها بأخلاقيات الأعمال مما يعزز من سمعتها ومكانتها في بيئة العمل.

2- على مستوى الفرد: تتمثل فيما يلي:

- تساعد في بناء حياة الفرد وتشكيل شخصيته؛
- تُحكم تصرفات الفرد في حياته العامة وتضبط سلوكه وتوجهه؛
- تمثل أحكاماً معيارية في تقييم سلوك الفرد وسلوك الآخرين في بعض المواقف والتصرفات، وتحدد إذا كانت إيجابية ومرغوبة أو غير مرغوبة؛
- تعمل على وقاية الفرد من الانحراف؛
- تلعب دوراً رئيسياً في حل الخلافات واتخاذ القرارات عند الأفراد؛

3- على مستوى المجتمع:

- تحفظ للمجتمع تماسكه، وتحدد له أهدافه ومثله العليا ومبادئه الثابتة؛
- تعمل كموجه لسلوك الجماعة والأفراد، وتقي المجتمع من الانحرافات الاجتماعية، ولا يستقيم المجتمع بدونها؛
- تلعب الأخلاق دوراً بارزاً في تحقيق التنمية للمجتمع.³

1 - صالح العامري، منصور الغالبي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، سنة 2008، ص 136.

2 - دروم أحمد وآخرون، أخلاقيات الأعمال ودورها في تبني المؤسسات الاقتصادية لمفاهيم الحوكمة (دراسة ميدانية بمركب مطاحن الجلفة) مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، سنة 2019، ص 69.

3 - حوشين كمال، رحيل أسية، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، العدد 7، سنة 2019، ص 213-214.

المطلب الرابع: وسائل ترسيخ أخلاقيات الأعمال

إن إتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص، ولكن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاته الشخصية، بل هي بحاجة، لأن تلزمه بذلك كجزء من متطلبات العمل، وفيما يلي مجموعة من الوسائل التي تساهم في ترسيخ أخلاقيات المهنة لدى العاملين:

1- تنمية الرقابة الذاتية: فالرقابة الذاتية يقصد بها إحساس الموظف أو العامل بأنه مكلف بأداء العمل ومؤمن عليه، من غير حاجة إلى مسؤول يذكره بمسؤوليته، لقوله تعالى "إن إلينا إيابهم ثم إن علينا حسابهم" (الغاشية، 25-26)، فلو كل عامل في عمله وموظف في وظيفته راقب الله تعالى فيما هو مؤتمن عليه لازدهرت الأعمال والوظائف واختفت الصراعات والمشاكل، وتحققت الغايات والأهداف.

2- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة: أحيانا يرجع ارتكاب الأفعال والممارسات للأخلاقية نتيجة لغياب إطار ونظام يحصر الأساليب والمعاملات الواجب القيام بها وهذا يبرز وجود ثغرة في النظام المتبع، فمن أجل القضاء على هذه الممارسات يجب الاعتماد على نظم وقواعد عمل صحيحة تعمل على ارشاد وتوجيه الموظفين والعاملين وتحسن سلوكهم وعدم ترك أي شيء للصدفة، فغياب هذه القواعد والتوجيهات يجعل الموظفين يقومون باجتهادات قد تكون خاطئة وتنجر عنها سلوكيات غير مقبولة ومن بين الأساليب المعتمدة في الأنظمة القوية تخصيص مكتب أو مصلحة دورها يتمثل في مراقبة السلوكيات والتشجيع على الأخلاقيات وكذلك التعريف بإجراءات العمل الرسمية والقواعد المتبعة وتوضيحها وتبسيطها للابتعاد عن اللبس.¹

3- القدوة الحسنة: تعني القدوة، أن يكون المرء أو المشرف مثالا يحتذي به في تصرفاته وأفعاله وذكرت هذه الوسيلة في القرآن الكريم فقال الله سبحانه وتعالى في محكم تنزيله: "لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيرا" (الأحزاب 2)، فإذا نظر الموظفون مثلا إلى مديرهم في العمل وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة، فهم بدورهم لا يمارسون الأخلاقيات المطلوبة والعكس صحيح.

4- تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة: إذا تكونت للعامل قناعة بان العمل عبادة، وان العمل وسيلة للتنمية، وبالعمل يزدهر وينمو اقتصاد البلد ويتحسن معه مستوى الدخل، ويرتفع المستوى المعيشي؛ سيزيد لديه حتما الالتزام بأخلاق المهنة، ومن هنا تظهر أهمية الدور الذي يجب أن تلعبه المؤسسات سواء كانت دينية وفي مقدمتها المساجد أو المؤسسات التعليمية مثل المدارس والجامعات وكذلك وسائل الإعلام في نشر الأخلاقيات والتشجيع على الالتزام بها.²

1 - بلقايد محمد جواد، دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية (دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، سنة 2019، ص 102.

2 محمد جواد بلقايد، جيلالي بن أحمد، آليات ووسائل ترسيخ وإرساء أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد الثاني، العدد الأول، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، سنة 2007، ص 82.

5- محاسبة المسؤولين والموظفين: لا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام وقد كان عمر رضي الله عنه يسأل الراعية "أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرت بالعدل أكنت قضيت ما علي؟ قالوا نعم: فقال: لا حتى أنظر في عمله أعمل بما أمرته أم لا"، فالمحاسبة هي من الأدوات التي يعتمد عليها فرض النظام واحترام القوانين واتباع السلوكيات الأخلاقية في المنظمات فعل أساسها يتبع الموظفون، الصفات الحسنة وتعرض المخالفين للعقوبات.

6- التقييم المستمر للموظفين: مما يحفز العاملين في عملهم هو عملهم ذاته، حيث من يطور نفسه يقيم تقيما صحيحا وينال مكافأته على ذلك، والتقييم يعين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم وموطن إبداعهم وكذا نقاط ضعفهم.¹

7- إنشاء المدونة الأخلاقية: تعرف على أنها وثيقة تصدرها المنظمة أو أية منظمة أخرى تتضمن مجموعة القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب من سلوكيات في المنظمة كما تعرف بأنها بيانات رسمية مكتوبة للمعايير والقيم الأخلاقية التي توجه طريقة أداء العمل في المنظمة، ويرى OKPARA أن لمدونة الأخلاق تأثيرا 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.

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

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

1 - بن عبد الرحمان حمزة، دور الرقابة التنظيمية في ترسيخ أخلاقيات العمال (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة سونلغاز لولاية أدرار)، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع المنظمات والمانجمنت، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سنة 2016، ص ص 104-103.

2 - بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين (دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، سنة 2013، ص ص 41-42.

المبحث الثالث: أبعاد أخلاقيات الأعمال

ستسعى الدراسة من خلال هذا المبحث تناول أبعاد أخلاقيات الأعمال، في شقها النظري، حيث سنحاول التطرق لأهم المؤشرات والابعاد التي تم اعتمادها من قبل المفكرين والمهتمين بهذا الموضوع آنفاً، اين سيتم حصر كل الابعاد ومحاولة تحليلها وتمحيصها وصولاً الى أهم الأبعاد التي يمكن لنا أن نتبناها ونعالجها احصائياً في دراستنا هاته.

حيث تبين من الجدول الموالي، بأن الأبعاد التي كانت محط اتفاق بالنسبة للباحثين والدارسين لموضوع أخلاقيات الأعمال وهذا ما تبين من خلال النسب المئوية للتكرارات المتعلقة بالأبعاد والتي كانت كالآتي: قد انحصرت بكل من (العدالة بنسبة % 80، الأمانة والاستقامة بنسبة % 67، الاحترام وحسن المعاملة بنسبة % 60، الالتزام بالأنظمة والقوانين بنسبة % 60، النزاهة والشفافية بنسبة % 56).

وفي دراستنا هذه سنحاول تبني تلك المؤشرات باعتبارها الأكثر شيوعاً واتفاقاً بين الكتاب والباحثين من جهة، كما أنها أكثر انسجاماً مع متطلبات الدراسة الحالية من جهة أخرى، كما انه ولا بد من إزالة الغموض والربط بين مفهومين او بعدين في بعد واحد، كما هو موضح في الدراسات السابقة.

حيث رأت الدراسة انه ولا بد لفصل بين الأمانة والاستقامة باعتبار ان لكل واحد مفهومه وخصائصه، وكذا الفصل بين النزاهة والشفافية لأنه توجد فروقات ومفاهيم مختلفة فيما بينهما.

وفيما يلي توضيح موجز لكل مؤشر أو بعد من هذه الأبعاد، حيث حاولنا من خلال هذا المبحث تخصيص مطلباً لكل بعد على حدا.

المطلب الأول: الأمانة

المطلب الثاني: الاستقامة

المطلب الثالث: النزاهة

المطلب الرابع: الشفافية

المطلب الخامس: العدالة

المطلب السادس: الاحترام وحسن المعاملة

المطلب السابع: الالتزام بالأنظمة والقوانين

الجدول رقم (03): أبعاد أخلاقيات الأعمال

| الأبعاد | | | | | | | | الدراسات السابقة | الرقم |
|---------|-----------------------------|-------------|--------------|------------------------|---------|--------------------|---------------------|----------------------|-------|
| السرية | الالتزام بالقوانين والأنظمة | العمل كفريق | احترام الوقت | الاحترام وحسن المعاملة | العدالة | النزاهة و الشفافية | الأمانة و الاستقامة | | |
| | | * | | * | * | | | دراسة عبير (2012) | 01 |
| * | | | | * | * | | * | دراسة أمينة (2015) | 02 |
| | | | | | * | * | * | دراسة الدارجي (2011) | 03 |
| | * | | | * | * | | | دراسة قرني (2020) | 04 |
| | * | * | | | | * | | دراسة مسعودة (2019) | 05 |
| * | * | * | | * | | | | دراسة نور علي (2019) | 06 |
| | * | | | | * | * | * | دراسة إيمان (2018) | 07 |
| * | * | * | * | * | * | * | * | دراسة المعتصم (2015) | 08 |
| * | | | | * | * | | * | دراسة فلاح (2009) | 09 |
| * | * | * | * | * | | * | * | دراسة المهدي (2019) | 10 |
| | * | | * | | * | | | دراسة حداد (2019) | 11 |
| | | | | | * | * | * | دراسة صراب (2020) | 12 |
| | | | | * | * | * | * | دراسة بلقايد (2019) | 13 |
| | * | * | * | * | * | * | * | دراسة الحصيات (2012) | 14 |
| * | * | | * | | * | | * | دراسة العطوي (2019) | 15 |
| 6 | 9 | 6 | 5 | 9 | 12 | 8 | 10 | التكرارات | |
| 40% | 60% | 40% | 33% | 60% | 80% | 53% | 67% | النسب المئوية | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الأول: الأمانة

من الاخلاق الاجتماعية التي تدل على سمو المجتمع وتماسك بنيانه، أن ينتشر بين ابنائه خلق (الأمانة)، ومن المجمع عليه لدى المفكرين الذين يهتمون بدراسة الاخلاق والعلوم الاجتماعية، ان الامانة من أُلزم الاخلاق للفرد والجماعة على السواء، وان كثيراً من الناس يحصرون الامانة في اضيق معانها وحدودها فيرونها قيام الانسان لحفظ ما يودع لديه من مال، فأن وفاه صاحبه كان اميناً وان أنكره وتلاعب به كان خائناً¹.

فالأمانة تعد إحدى صفات المسلم لقوله تعالى: (والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون). (المؤمنون، الآية 08)، وقوله تعالى: (إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها). (النساء، الآية 57)، وقوله عليه الصلاة والسلام: "ما من راعي يسترعيه الله رعية يموت يوم وهو غاش لها إلا حرم الله عليه رائحة الجنة" (صحيح البخاري، 7150).

ومفهوم الأمانة في اللغة: لقول ابن منظور مأخوذة من الأمن وهو سكون القلب.

واصطلاحاً: هي ضد الخيانة في النفس يَعْفُ به الانسان عما ليس له به حق، ويؤدي به ما عليه من حقوق والأمانة في جانبها خلق ثابت في النفس يعف به عمل ليس له به حق، وان تهيأت الظروف للعدوان عليه ودون ان يكون عرضه للإدانة عند الناس، ويؤدي به ما عليه أو لديه من حق لغيره وان استطاع أن يهضمه دون أن يكون عرضة للإدانة عند الناس وتعني الثقة والجدارة في الاعتماد، ومجالات أدائها في العبادات، وبقية أركان الإسلام وفي المعاملات كحفظ المال العام وحفظ أسرار العمل، ومن أمانة الانسان أن يتعفف عن الأموال والاعراض التي لا تحل له، ومن أمانته أن يؤدي ما عليه من حقوق تجاه الله والخلق أجمعين².

فالأمانة هي الالتزام بالواجبات الاجتماعية وأدائها خير أداء، كما أنها تعني الأمانة في أضيق حدودها للحفاظ على ما يودع من مال أو ممتلكات أو أسرار لدى العاملين³.

ويمكن أن تتمثل الأمانة في الأداء الوظيفي، بحيث لا تستغل الوظيفة من قبل الموظف لتحقيق مصالح خاصة له أو لأقاربه وأصدقائه، فالاستغلال هو خيانة، والخيانة للوظيفة تكون بالاستفادة المالية من المنصب والتفريط في مال المصرف العيني والمادي، وتضييع وقت العمل الرسمي بالتأخر عن الدوام أو الانصراف مبكراً أو عدم تكريس الوقت في العمل المنتج⁴.

ويجب على الموظف أو العامل أن يكون أميناً في أدائه لوظيفته، وأن يترفع عن كل ما ينقص من كيانه كخادم للأمة، أو يهز من ثقة الجمهور به كممثل للمنشأة الخاصة التي يعمل فيها، فوظيفته التي يشغلها ليس ملكاً له، بل هي تكليف لا تشريف، ولذلك يقول الرسول عليه الصلاة والسلام لأبي ذر ناصحاً

1 - جبار عبيد كاظم الدارجي، أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة عامة، قسم الإدارة العامة، جامعة سائنت كليمنتس، سنة 2011، ص 77.

2 - الحميدان، عصام عبد المحسن، أخلاقيات المهنة في الإسلام، الطبعة الأولى، شركة العبيكان للأبحاث والتطوير، سنة 2010، ص 59.

3 - رشيد عبد الحميد، محمود الحيارى، أخلاقيات المهنة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 1985، ص 83.

4 - محمد الغزالي، خلق المسلم، دار البيان، الكويت، سنة 1970، ص 53.

له "يا أيها ذر إنها أمانة، وإنها حسرة وندامة إلا من أخذها بحق الله فيها" (رواه مسلم)، وبناء عليه يجب على العامل او الموظف ألا يستخدم الوظيفة لتحقيق مصالح خاصة لأن هذا الاستخدام الشخصي للوظيفة او العمل خيانة، ويحذرنا الله سبحانه وتعالى من الخيانة فيقول (يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وانتم تعلمون). (الأنفال، الآية 27).¹

المطلب الثاني: الاستقامة

حظي مفهوم الاستقامة التنظيمية بعناية باحثي حقلي المنظمة والسلوك التنظيمي لا سيما في مطلع القرن الحالي، وأتسع التركيز عليها في الدراسات الإدارية والتنظيمية ليصبح متغيراً تنظيمياً مهماً وركناً أساسياً في نجاح المنظمات، وذلك يعود لأهميتها التي تنوعت حسب آراء الباحثين في تشخيصها، وقد خصصت فقرات هذا المطلب لاستعراض مفهومها لغوية واصطلاحياً مع بيان أهميتها.

أ- تعريف الاستقامة لغة: أقمْتُ الشيء وقومته فقامَ: بمعنى استقام، والاستقامة: هي اعتدال الشيء واستواؤه، واستقامَ فلان بفلان أي: مدحه وأثنى عليه، وقامَ ميزانُ النهار: إذا انتصفَ، والقوامُ: العُدلُ والاستقامة: لزوم المنهج القويم، والاعتدال. أي: الوسط بين الإفراط والتفريط، والوسط هو المنهج الذي به تتحقق الفضائل في النفس الإنسانية.²

حيث تعد الاستقامة من المصطلحات التي تناولتها آيات كثيرة وبصيغ مختلفة في القرآن الكريم، وأكدتها عشرات الأحاديث والروايات التفسيرية المروية عن النبي صلى الله عليه وسلم، وأهل بيته، وتعود جذور الاستقامة إلى الكلمة اللاتينية Virtus بمعنى قوة وتميز، كما وصفها أفلاطون وأرسطو بأنها رغبات وأفعال تنتج الخير الاجتماعي.

ب- الاستقامة التنظيمية اصطلاحاً: يجري تعزيز الاستقامة بصورة متزايدة في أدبيات الإدارة كموضوع لا غنى عنه، وأول من أشار للاستقامة التنظيمية كان الباحث (KIM CAMERON)، إذ بدأت الإشارات الأولى للمصطلح على يديه منذ عام 2003، عندما أشار إلى أن الاستقامة التنظيمية أحد المفاهيم المهمة في علم النفس الإيجابي التي يمكن تضمينها في أنشطة الأفراد والعمل الجماعي وخصائص الثقافة والعمليات التنظيمية.³

حيث ذكر (CAMERON) بأن: "الاستقامة التنظيمية تتضمن الآتي: تصرفات العاملين على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي، وخصائص ثقافة تنظيمية وعمليات تمكن من نشر وإدارة الاستقامة والفضيلة خلال المنظمة، فهي تشير في المنظمات إلى سمو ورتي سلوك أعضاء المنظمة".

1 - الشميري، أحمد بن عبد الرحمان، أخلاقيات الموظف، الطبعة الرابعة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2006، ص 15.

2 - بكر الحاج جاسم، فلسفة الأخلاق في (اهدنا الصراط المستقيم) إشارات في الاستقامة والوسطية، مجلة صراط، المجلد 23، العدد 2، كلية العلوم الإسلامية تركيا، جامعة يالوا، سنة 2021، ص 187.

3 - سالم حيدر، جبار كعيد، دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (دراسة استطلاعية لآراء الأطباء في مستشفى الصدر العام في ميسان)، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 2، العدد 3، سنة 2021، ص 42.

فالاستقامة التنظيمية ترتبط برقي سلوك الأفراد في المنظمة وتركز سماتها الرئيسية على التأثير البشري (ازدهار الشخصية الأخلاقية، وضبط النفس، والمرونة في التعامل مع الغير)، والخير الأخلاقي (ما هو جيد وما هو حق).¹

وتتجلى مظاهر الاستقامة في الأنشطة الفردية أو العمل الجماعي وقد تتسبب ثقافة المنظمة في تنشيط السلوك المستقيم أو تعطيله، وترتبط الاستقامة بثلاث سمات مركزية وهي: التأثير البشري، الأخلاق الطيبة، الإصلاح الاجتماعي، كما انها تعني اعتماد الافراد العاملين في تعظيم تصرفاتهم وسلوكياتهم الفردية بفعالية من خلال الاهتمام بجميع أنواع الأحداث داخل منظماتهم، كتحمل مسؤوليات العمل وحضور النشاطات المتضافرة التي تجعل التأثير إيجابيا.

كما أن للاستقامة التنظيمية عدة فوائد واهميات من بينها ما يلي:

- تساعد على تقارب القيم بين الأفراد العاملين؛
- طاقة معيارية لتشكيل المواقف والسلوك بين الأفراد العاملين؛
- مستوى مرتفع للجودة في القرارات ومعالجة المعلومات والنواتج؛
- الاستقامة التنظيمية تجعل التفكير الأخلاقي وصنع القرار الأخلاقي أسهل، مما يساعد على إصدار أحكام أخلاقية سليمة، مع درجة من الاهتمام للتعقيدات الظرفية؛
- تحقق المنافع بمستوى أعلى بكثير من خلال الاهتمام بولاء العملاء والاحتفاظ بهم بسبب جودة الخدمة المعطاة لهم؛
- تزيد من رضا الأفراد العاملين وأخلاقهم في عملهم، كما أنها تولد طاقة إيجابية في الأنظمة وتزيد من نمو النظام وحيويته، وتعزز حالة الأداء الإيجابي بشكل غير عادي؛
- الوصول إلى مستوى اعلى من الابتكار لدى العاملين، ويعمل على تنمية رأس المال الاجتماعي والزيادات في السلوكيات الاجتماعية والإنسانية.²

المطلب الثالث: النزاهة

ترتبط النزاهة بالقيم الروحية والأخلاقية، فهي تعبير عن الترفع عن الدنيا، والحفاظ على مسؤوليات وواجبات الوظيفة دون محاباة أو محسوبية، فالنزاهة هي مراعاة العامل أو الموظف القيم الروحية والأخلاقية عند القيام بمهام عمله، دون امتيازات لمن لا يستحقها، أو حجب امتيازات ممن يستحقها للحصول على مميزات ومنافع شخصية، وذلك في إطار الأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل.³

فالنزاهة هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والإخلاص والأمانة في العمل.⁴

1 - يوسف حامد مناع، أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 3، العدد 2، كلية التجارة، جامعة دمياط، سنة 2022، ص 4.

2 - بن محمد إيمان، دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل الاستقامة التنظيمية دراسة حالة بعض جامعات الشرق الجزائري، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 6، العدد 2، سنة 2021، ص 101-102.

3 - الشيباني بندر عمير، تصور استراتيجي لتعزيز النزاهة تحقيقاً للأمن الوطني بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2014، ص 56.

4 - وافية شراد، مساهمة أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، سنة 2013، ص 149.

وتعني أن يتصرف العاملون في المنظمات بالعدل وأن يتحلون عند قيامهم بعملهم بالنزاهة والعفة والصدق في آدائهم لواجباتهم، وأن يجردوا من المصالح الشخصية، كما ينبغي على العاملين ألا يضعوا أنفسهم في مواقف تؤثر على حيادهم أو تجعلهم يقعون تحت تأثير الغير.¹

ومن اهم العوامل التي تعمل على تعزيز النزاهة هي عوامل الشفافية، كعوامل فعالة تساعد على توفير الضمانات التي تكفل إيجاد بيئة مناوئة للفساد والانحرافات.²

المطلب الرابع: الشفافية

الشفافية تعتبر أحد ركائز النزاهة، فهي تساهم في مواجهة الفساد والمحسوبية، وتبين من له حقوق ومن عليه واجبات.³

والشفافية لغة: هي الوضوح وعدم الغموض، واستكمال الرؤية للصورة، وكشف جميع الأمور بمعنى أن الشفافية هي كشف للحقائق ومناقشة السياسات المختلفة بطرق متاحة للجميع، والكشف الذاتي لأوجه القصور الداخلي في الأداء أو الحكم الداخلي، والشفافية هي مبدأ خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف، والقرارات والأعمال الحالية متاحة، فهي تعني الوضوح والنقاء والصفاء.⁴ وتتمثل الشفافية في ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، وتمتلك المنظمة ذات الشفافية اجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، وتشير إلى الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الادارة العليا والمستويات الادارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، وذلك للإفادة منها في أداء المهام المنوطة بالموظفين، والشفافية كلمة تحمل معناها وتعبر عنه تعبيراً كاملاً دون تعقيد أو تزييف، فهي تعني الوضوح والعلنية والدقة والصراحة.⁵

وتعتبر الشفافية من المفاهيم المعاصرة في بيئة الأعمال، وهي تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها وانسجامها مع بعضها ووضوح لغتها وتطورها وفقاً للمتغيرات كافة وبما يتناسب مع روح العصر أما في بيئة الأعمال فهي تعني تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات وسهولة الوصول إليها.⁶

فالشفافية وان كانت مطلوبة في حياة الناس مع بعضها البعض والعلاقات الإنسانية بشكل عام إلا أنها تبقى ضرورة ملحة في منظمات العمل الخاصة والعامة، وخصوصاً بين القيادات مع بعضها البعض من جهة والقيادات والعاملين تحت إدارتها من جهة أخرى، حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها ولا

1 - سلام عبد الرزاق، بصاشي هدى، دور اخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مستشفى بني سليمان بولاية المدية)، مجلة دراسات لجامعة عمار تليجي الأغواط، العدد 70، سنة 2018، ص 153.

2 - الطراونة رشا، العضائبة علي، أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، سنة 2010، ص 66.

3 - جيلاني مانيو، كوثر عروس، أخلاقيات المهنة كأداة للوقاية من الفساد ومكافحته، مجلة القانون والتنمية، العدد 3، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، سنة 2020، ص 74.

4 - أبو النصر مدحت، قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، سنة 2008، ص 127.

5 - الجعافرة أحمد، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في المكونات ذات البعد الاستراتيجي للمصارف في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، سنة 2009، ص 40.

6 - اللوزي موسى، تقدير الأفراد العاملين لسلوكهم الأخلاقي (دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام في الأردن)، مجلة دراسات، المجلد 25، العدد 2، سنة 2000، ص 5.

تعرف أهدافها بالنسبة إلى العاملين فيها، وبالتالي يقلل من روح الانتماء لها، لذا فإن الشفافية تعزز الولاء لدى العاملين وتزيد من إنتاجيته وأدائه وتشد هممه، وترسخ في التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج وتحسينها.¹

المطلب الخامس: العدالة

إن أحد أسماء الله سبحانه وتعالى، هو العدل والعدل، وقد تواتر ذكر مفردات اشتقاقية كثيرة حول العدالة في القرآن كقوله تعالى: (إن الله يأمر بالعدل والإحسان). (النحل، الآية 90)، وكذلك قوله تعالى: (هل يستوي هو ومن يأمر بالعدل وهو على صراط مستقيم). (النحل، الآية 76).

ولقد قال الإمام علي رضي الله عنه: "ولتكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق وأعمها في العدل"، وقال أيضا "أنصف الله وأنصف الناس من نفسك ومن خاصة أهلك ومن لك فيه هوى من رعيتك".

ومن صفات العامل المسلم العدل والانصاف لقوله تعالى: (ولا يجرمنكم شنآن قوم على أن لا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى). (المائدة، الآية 8).

فإذا ما توافرت العدالة فإنها ستظهر المساواة والقيم الأخلاقية الأساسية التي يجب أن تتوافر في الإدارة العامة كالقضاء على المحسوبيات والوساطات والعلاقات العائلية والقبلية والإقليمية، كذلك تطبيق أسس ومعايير الاختيار والتعيين، والمساواة في تقديم الحوافز حسب الجهد المقدم.

وتعرف العدالة في الشرع على أنها إعطاء كل ذي حق حقه من غير إفراط أو تفريط وقيل: بذل الحقوق الواجبة وتسوية المستحقين في حقوقهم، وقيل: فصل الحكومة على ما في الكتاب والسنة لا بالرأي المجرد.²

وفي اللغة تعني العدالة الاستقامة، وقيل إن العدالة هي التوسط بين الإفراط والتفريط وأساسها المساواة وجوهرها الاعتدال والتوازن.³

أما بالنسبة للعدالة التنظيمية فهي "الطريقة التي يحك الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني"، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية.⁴

ويعرفها البدرواني على أنها "عملية إدارة الفروق في حياة المنظمة لحفز جميع الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ومصالحها العليا في البقاء والتفوق والتقدم نحو المستقبل، ولا يكون ذلك إلا من خلال إقناع العاملين بأن أهدافه الشخصية تتحقق كنتيجة لنجاح المنظمة وليس على حساب المنظمة".⁵

1 - السبيعي فارس، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2010، ص 20.

2 - الحميدان عصام، أخلاقيات المهنة في الإسلام، الطبعة الأولى، شركة العبيكان للأبحاث والتطوير، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2010، ص 66.

3 - عبد المنعم الحنفي، المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة، مكتبة مدبولي، القاهرة، جمهورية مصر، سنة 2000، ص 502.

4 - البوق لينا، إدراك العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطننة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2014، ص 9.

5 - البدارني بن سليمان، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالنقطة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2010، ص 26.

وتعد العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عد العدالة في مكان العمل. والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية.¹

وتشير معظم الأدبيات ال تتناول موضوع العدالة التنظيمية إلى أنها تتضمن ثلاث أبعاد رئيسة وهي: (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات)، حيث يقصد بعدالة التوزيع الإنصاف المدرك من قبل الموظفين حول توزيع الموارد من قبل المؤسسة فهي إذن دالة للقيمة الاقتصادية للموارد المستلمة أما العدالة الاجرائية فتشير إلى الإنصاف المدرك من قبل الموظفين حول الإجراءات والسياسات المستخدمة في مكان العمل وبالتالي فهي تعنى بالعلاقات الاجتماعية وبكيفية صنع القرارات الإدارية، وفيما يخص عدالة التعاملات فإنها تشير العدالة إلى طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين.²

المطلب السادس: الاحترام وحسن المعاملة

حسن المعاملة واجب شرعي يدل عليه قول الله سبحانه وتعالى: (وبالوالدين إحسانا وبذي القربى واليتامى والمساكين والجار ذي القربى والجار الجنب والصاحب بالجنب). (النساء، الآية 36)، فالجار ذي القربى: الجار القريب في النسب، والجار الجنب: الجار القريب من المنزل، والصاحب بالجنب: الرفيق في البيت والعمل والسفر.³

وحسن المعاملة يحتاجها الموظف مع رؤسائه، وزملائه، ومرؤوسيه، والمراجعين، والرؤساء والمدراء في العمل لهم حق المعاملة الحسنة، لأنه أقدر وأكثر خبرة في العمل غالباً، وحسن التعامل معهم يظهر في تنفيذ رغباتهم وأوامرهم لأنهم من أولياء الأمور شرعاً، ونحن مأمورون بطاعتهم في الكتاب والسنة، وحسن التعامل معهم يظهر أيضاً في العلاقة الحسنة معهم، لأن لها مردوداً على جودة الأداء، وفي إحسان الظن بهم، وعدم نشر الإشاعات الكاذبة عنهم، أو التشهير بهم، أو إغيبتهم، أو إساءة سمعتهم، كما له حق في المعاملة الحسنة والتي تظهر من خلال تنفيذ رغباته وأوامره وإحسان الظن به.

ويطالب الموظف الرئيس أيضاً بالتأدب مع مرؤوسيه فإنه يحفزهم ويستشيرهم مهمهم لمزيد من الجهود في إنجاح الأداء، وبخصوص زملائه فإنه يساعدهم على إشاعة المودة والمحبة، مما ينعكس على مناخ تنظيمي أمثل والحد من نشوء الصراع وتلافيه في مهده، وأيضاً القضاء على التوتر، ومن ثم تسهيل سير العمل وتفعيل الاتصالات سواء كانت صاعدة، أم هابطة أم أفقية، وبالتالي تحسين عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء.⁴

المطلب السابع: الالتزام بالأنظمة والقوانين

1 - الأسمرى فالح سلطان، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأمن الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نابغ العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2014، ص 10.

2 - Rego A And Cuhna M, **Organizational Justice and Citizenship Behaviors: A Study in A Feminine, High Power Distance Culture**, Submission Of Papers For Publication, University Of Santiago, Portugal, 2006, P7.

3 - ابن كثير، تفسير القرآن العظيم، الطبعة الثانية، المجلد الثاني، دار طيبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 1999، ص 298.

4 - ياغي عبد الفتاح، الأخلاقيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2012، ص 42.

إن التزام الفرد بأخلاقيات الأعمال تبعاً للنظم الوضعية لن يكون إلا بمقدار خوفه من العواقب المترتبة على عدم الالتزام بها، فالقوانين والأنظمة والتشريعات من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير الإدارة في المؤسسات وتنفيذ القرارات الإدارية وأوامر الرؤساء الإداريين،¹ وهي القوانين والأنظمة والتعليمات وكل القواعد القانونية التي لها علاقة مباشرة بالأوضاع القانونية للفرد، وهي القواعد الأساسية الأخلاقية والقانونية في تنظيم الفرد وعمله²، والمقصود هنا بالتشريعات هي دستور الدولة وكافة القوانين المنبثقة عنه، والأنظمة واللوائح الأخرى على مختلف أنواعها، التي تبحث في أخلاقيات الأعمال من حيث الانتظام بالدوام وزرع الالتزام، واحترام الوقت، وتقديم المصلحة العامة عن الخاصة، عدم افشاء أسرار العمل، وعدم قبول الرشوة، واتباع كافة الإجراءات القانونية...، وتعد من المصادر المهمة للأخلاقيات، وذلك لأنها تضبط وتتحكم في تسيير الإدارة العامة في الاتجاه الذي تراه يخدم سياسة الدول ويحقق أهدافها.

وتعتبر القوانين والأنظمة من المصادر الرئيسية التي تساهم في ضبط العملية الإدارية وتسيير أمورها وركنا أساسيا في إصدار القرارات وتنفيذها، حيث يجب أن يلتزم موظفو الإدارة العامة بالقوانين والتعليمات والإجراءات الإدارية، والحفاظ على طابع السيادة العامة، مع ضرورة أن تتصف هذه القوانين بالمرونة والتطوير تماشيا مع متطلبات العمل وظروفه.³

ومن بين القوانين التي تنص على ذلك نجد القانون الأساسي العام للعامل في مادته (23) والذي جاء فيه: "يتعين على العمال أن يلتزموا السر المهني، وألا يفشوا محتوى أية وثيقة أو حدث أو خبر بحوزتهم أو يطلعون عليه بحكم ممارسة مهامهم وأن لا يمكنوا غيرهم من الاطلاع عليه ما عدا ما تقتضيه ضرورات الخدمة".⁴

وتضمن المرسوم التنفيذي رقم 54/93 في مادته الثانية: "يلتزم الموظفون أثناء وظائفهم بواجب النزاهة لاسيما في علاقاتهم مع الجمهور"⁵، وفي حال قصر الموظف في تطبيق أحكام اللوائح والقوانين المعتمدة من قبل المنظمة فإنه يصبح معرض إما للمحاسبة الإدارية أو لتحمل عقوبة جزائية، وتعتبر النظرية الأخلاقية ذات اتصال دائم مع القانون وأن الحكومة مسؤولة عن إعطاء الوجيهة والقوة لأفرادها، لذا يجب على موظفي الخدمة العامة احترام هذا الحق الممنوح لهم ويترجموا ذلك إلى واجبات وهو احترام سيادة القانون والعمل بموجبه.⁶

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

2 - عبد القادر الشخلي، أخلاقيات الوظيفة العامة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2017، ص: 20.

3 محمد عبد الفتاح ياغي، الأخلاقيات في الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص: 39.

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

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

6 بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 381.

خلاصة الفصل

بعد الخوض والتفصيل في المفاهيم والمواضيع المتعلقة بأخلاقيات الأعمال وأهم العناوين المرتبطة به، خلصنا من خلال هذا الفصل إلى جملة من الاستنتاجات والأفكار لعل من أبرزها ما يلي:

في بداية هذا الفصل قمنا بالتطرق للأصول النظرية والمركزات الفكرية لعلم الأخلاق والأخلاقيات؛ أين تناولنا في بدايته الجذور التاريخية لعلم الأخلاق وكيف كانت ظروف نشأته منذ بدايته وإرهاصاته الأولى وصولاً لما أصبح عليه اليوم، فلقد مر علم الأخلاق بعدة مراحل مرورا بالحضارات التاريخية المعلوفة وكيف كانت لكل حضارة اسهاماتها ومبادئها، حيث فصلنا في القضية التاريخية المعروفة لأبو البشرية سيدنا آدم عليه السلام وكما هي معروفة بخطيئة آدم وان كانت في الحقيقة مشيئة ربانية كان القصد منها إنزال البشرية لإعمار هذه الأرض الطيبة، مروراً بالحضارة البابلية العريقة ثم الحضارة المصرية القديمة والحديثة، فالحضارة اليونانية، فالعصر الروماني، فزمن الجاهلية الأولى، ثم الحضارة الإسلامية التي كانت موطن الرقي والفكر الأخلاقي أين اكتملت كل معالم علم الأخلاق على يد سيد الأنبياء والمرسلين محمد ابن عبد الله عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم، وانتهاءً بالعصر الحديث.

ثم بعدها حاولنا التعريف بعلم الأخلاق وفقاً لما جاء به المفكرين والكتاب العرب والغربيين (كل حسب اسهاماته في التعريف به من الجانب اللغوي والاصطلاحي)، ثم تطرقنا بعدها إلى المفاهيم المرتبطة بعلم الأخلاق لما لها من تداخل فيما بينهم منها: (الدين، القيم، الفلسفة، القانون)، كما تناولنا بعدها أهمية علم الأخلاق بالنسبة للفرد والمجتمع، وفي المطلب الثالث من نفس المبحث حاولنا حصر أهم مصادر الأخلاق حيث تم تقسيمها بناء على مجموعة من الاتجاهات من بينها: (الاتجاه الإلهي، الاتجاه الاجتماعي، الاتجاه الطبيعي، الاتجاه الاقتصادي، والاتجاه التاريخي)، وفي المطلب الذي يليها من نفس المبحث تطرقنا إلى أهم النظريات الأخلاقية التي لاقت رواجاً في كتب ومؤلفات الباحثين منها: (نظرية المنفعة النظرية الفردية، نظرية الحقوق الأخلاقية، نظرية العدالة).

ثم بعدها قمنا بالتفصيل في مفهوم أخلاقيات الأعمال، أين ذكرنا في بدايته الجذور التاريخية لأخلاقيات الأعمال؛ وذلك بداية من القرن الثامن عشر أين تم اعتبار الواجب الأخلاقي ضرورة عقلية وحتمية واحترامه مسألة إجبارية لا اختيارية، ثم في القرن التاسع عشر تم تحرير الأعمال لتحقيق الأرباح دون قيود، فنتائج الأعمال هي التي تحدد ما إذا كانت أخلاقية أم لا، وفي القرن العشرين تم تعليم المنظمات كيف تستعيد أخلاقياتها المسلوقة بالأرباح من خلال المطالبة بحقوقها، وفي القرن الواحد والعشيرة وبداية الألفية الثالثة تم التوصل إلى ضرورة تكريس العمل على أساس المنظمة الأخلاقية ويجب أن تكون المنظمة أخلاقية لتضمن بقائها وديمومتها في سوق المنافسة.

كما تناولنا مفهوم أخلاقيات الأعمال في الأدبيات الغربية والعربية، ولا يمكن أن ننكر أن المفكرين الغربيين والدول الصناعية في أوروبا وغرب العالم هي التي كانت السبابة نحو الدفاع عن حقوق عمالها ونحو ترسيخ أخلاقيات شعوبها ومنظمتها، حيث كان لكل مفكر وباحث اسهاماته ووجهات نظره، حيث

أدت كل هذه الجهود إلى تقوية مفهوم أخلاقيات الأعمال ووضع معالمه ومرتكزاته الأساسية، بعدها قمنا بحصر جملة من الخصائص بناء على التعريفات المطروحة ومن ثم تو التوصل إلى التعريف الإجرائي لأخلاقيات الأعمال، بعدها مباشرة وفي نهاية المطب نفسه قمنا بذكر بعض المفاهيم المرتبطة بأخلاقيات الأعمال منها: (المسؤولية الاجتماعية، والثقافة التنظيمية).

كما قمنا بذكر أهمية أخلاقيات الأعمال لما لها من دور فعال في إعطاء صورة حسنة عن المنظمة وكذا جعلها في مكانة اجتماعية ترقى إلى ان تلاقي القبول والإحسان في المجتمع الذي تعمل به. وتطرقنا إلى وسائل ترسيخ أخلاقيات الأعمال ولعل أهمها: (تنمية الرقابة الذاتية، وضع الأنظمة الدقيقة، القدوة الحسنة، تصحيح الفهم الديني، محاسبة المسؤولين، التقييم المستمر للعمال والموظفين، وإنشاء المدونات الأخلاقية).

وفي المبحث الثالث والأخير تم التطرق إلى أبعاد أخلاقيات الأعمال، وذلك بعد حصرها واختيار ما يتوافق منها مع طبيعة الدراسة وما رأى الباحث انه من الضروري دراسته ومعرفة مستواه لكي يتسنى اسقاطه في الجانب التطبيقي كل واحد بفقراته وأسئلته، تم التوصل إلى الأبعاد التالية بناء على التكرارات والنسب المئوية: (الأمانة، الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحترام وحسن المعاملة، الالتزام بالأنظمة والقوانين).

الفصل الثاني: الإطار العام للتفوق التنافسي

تمهيد:

لقد أفرزت التغيرات والتطورات في بيئة منظمات الأعمال المعاصرة وضعا اقتصاديا جديدا سمته الأساسية هي التنافسية ومختلف المفاهيم المرتبطة بها؛ هذا ما أدى إلى إعادة النظر في كل من هياكل المنظمات، أحجامها، آلياتها وطرق التسيير فيها، حتى تتمكن من التكيف والاستجابة السريعة والمتواصلة للتغيرات والتطورات التي تواجهها في ظل محيط سريع التغير، وبذلك زاد الاهتمام حول مفاهيم التنافسية باعتبارها السمة الأساسية للمنظمات المعاصرة التي تسعى للبقاء والنمو.

وقد شغل مفهوم التفوق التنافسي في الآونة الأخيرة حيزا ومكانة هامة في مجال إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، حيث أصبحت المنظمات اليوم تسعى على تحقيق تفوق تنافسي يمكنها من مواجهة التحديات والتهديدات المتواجدة في السوق، ولا يتم ذلك إلا من خلال تحقيق متطلبات التفوق التنافسي والمحافظة على إدامتها بصفة مستمرة.

وبما أن بيئة الأعمال الحالية تتميز بأنها معقدة وسريعة التغير حيث تتداخل وتتغير القوى الاقتصادية والسياسية، الاجتماعية، التقنية، والتنافسية بشكل لم يسبق له مثيل، وقد أدى ذلك إلى قيام المنظمات بالبحث عن طرائق جديدة لتحقيق التفوق الذي يمكنها من البقاء في السوق والتكيف مع التغيير في طرائق أداء الأعمال التي أوجدتها تقنية المعلومات والاتصالات وإدارة المعرفة الحديثة، كما أدى إلى إعطاء مفهوم التفوق التنافسي أهمية كبيرة تجلت تلك الأهمية في الأدبيات المعاصرة لعلم الإدارة الأمر الذي وضع منظمات الأعمال وخاصة قيادتها العليا في تحدٍ كبير أمام إمكانية تحقيق التفوق التنافسي. وعليه سيتم خلال هذا الفصل التطرق إلى أهم الجزئيات والحيثيات المتعلقة بموضوع التفوق التنافسي من خلال التعرف على: (مفهومه وأصوله النظرية، وكذا مجالات تحقيقه، بالإضافة إلى معرفة أهم أبعاده).

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الأصول النظرية والمرتكزات الفكرية للتفوق التنافسي

المبحث الثاني: مجالات تحقيق التفوق التنافسي

المبحث الثالث: أبعاد التفوق التنافسي

المبحث الأول: الأصول النظرية والمرتكزات الفكرية للتفوق التنافسي

نال مفهوم التفوق التنافسي أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية على المستويات المحلية والعالمية نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة وثورة الاتصالات وتحرير التجارة العالمية، وأشير بهذا الصدد إلى أنه يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق التفوق التنافسي من خلال المزايا التنافسية التي تستند غالبا على مزايا مقارنة في طبيعتها، وقد أصبح التحدي الحقيقي منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين هو في الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل المزايا التنافسية إلى ميزة تفوق.

ولكي تحقق المنظمة التفوق على المنافسين، لابد من توافر كل الموارد والقدرات اللازمة لذلك حيث تقوم المنظمة بتحليل مفصل وتقييم دقيق لبيئتها الداخلية والخارجية، من أجل كشف هذه القدرات والموارد التي تميزها على منافسيها، وتعمل على تكيفها مع المتغيرات الخارجية من خلال تنميتها وتوظيفها في أنشطتها وفق إستراتيجية تنافسية ملائمة لتحقيق هذا التفوق، والسيطرة على الأسواق مستقبلا.

حيث تسعى المنظمات مهما كان حجمها إلى تكيف قدراتها وامكانياتها المتاحة بعد التعرف عليها من أجل تقديم مخرجات ذات قيمة أكبر قياسا بما يقدمه المنافسون، وذلك من خلال الاعتماد على المصادر التي تحقق لها النجاح والتفوق في محيطها.

ومن خلال ما سبق حاولنا من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم العناوين المتعلقة بالأصول النظرية والمرتكزات الفكرية للتفوق التنافسي حيث ركزنا على أهم العناصر تداولها في المصادر والمراجع المستعملة أين سيتم ذكر (مفهوم التفوق التنافسي، مصادر التفوق التنافسي، إستراتيجيات التفوق التنافسي، وأخيرا مؤشرات التفوق التنافسي).

حيث قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالي:

المطلب الأول: مفهوم التفوق التنافسي

المطلب الثاني: مصادر التفوق التنافسي

المطلب الثالث: إستراتيجيات التفوق التنافسي

المطلب الرابع: مؤشرات التفوق التنافسي

المطلب الأول: مفهوم التفوق التنافسي

يعد موضوع التفوق التنافسي من المواضيع المهمة والتي شهدت تباينا في آراء الكتاب والباحثين عند تحديد مفهومه إلا أن معظم التعاريف متقاربة في مضمونها ومحتواها وذات توجه فكري واحد يسعى إلى تحقيق قيمة متفوقة مقارنة بالمنافسين.¹

كما يعد مفهوم التفوق التنافسي من المفاهيم الحديثة ذات المضامين غير المحددة بمفهوم معين حيث لقي اهتماما واسعا في أدبيات إدارة الأعمال، وما زال هذا المصطلح بحاجة إلى المزيد من الإغناء والتأطير، حيث انطلق الباحثون في تحديده من خلال رؤى مختلفة ووجهات نظر متعددة حسب مجال اهتمام كل باحث وحسب الزاوية التي ينظر من خلالها لمنظمات الأعمال على اختلاف أنشطتها، حيث نركز في هذا المطلب على ما جادت به أقلام كل من المفكرين والباحثين سواء الغربيين أو العرب.²

أولا: تعريف التفوق التنافسي وفقا للأدبيات الغربية

عرف مصطلح التفوق (Superiority) وفق قاموس Cambridge على أنه: (حقيقة أن شخص أو شيئا ما أفضل وأقوى من الآخر، وهي تلك الجودة التي تبين كونك أفضل من المتوسط، أو أفضل من الآخرين الذين يعملون في نفس المجال).³

والتنافس يقصد به في نفس القاموس (Competitive) على أنه: الرغبة الشديدة في الفوز أو النجاح أكثر من الآخرين.⁴

وبالنسبة لمصطلح التفوق التنافسي (Competitive Superiority) لم يرد في المعاجم والقواميس الغربية نظرا لأنه يتقارب في المفهوم الى حد بعيد مع الميزة التنافسية (Competitive Advantage) ان لم يكن نفسه في كثير من الأبحاث والمراجع والمصادر الغربية.

اما بالنسبة لتعريف التفوق التنافسي وفق للمفكرين والكتاب الغربيين فقد قدموا اسهامات كبيرة ونتاج علمي غزير في تحديد ماهية التفوق التنافسي واهم النقاط المتعلقة به، وفي هذا الجانب ركزنا على أهم التعاريف تداولها ومنها:

يعرف (HOFER) التفوق التنافسي على أنه: "تلك المجالات التي تتفوق بها المنظمة على بقية منافسيها التي تعمل معها في نفس النشاط".⁵

1 - خالدية مصطفى، رحاب جبار، استراتيجية المحيط الأزرق وتأثيرها في التفوق التنافسي (دراسة استطلاعية في عدد من فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد)، مجلة دنانير، العدد 22، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، ص 89.

2 - صفاء تابد، عبير أمير، دور النقود الالكترونية في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الحكومية)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 4، سنة 2018، ص 40.

3 - قاموس كامبريدج، تاريخ الاطلاع 2023/10/15 على <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/superiority>، الساعة: 12:25

4 - قاموس كامبريدج، تاريخ الاطلاع 2023/10/15 على <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/competitive>، الساعة: 12:36

5 - Hofer, C. W, **Strategic Management**, St. Paul Minn, West Publisher Co. New York, 1980. P 86.

ويبين كل من (ULRICH and LAKE) بأن التفوق التنافسي: يتحقق من خلال عنصرين أولهما القيمة المدركة للعميل، والثاني التفرد في الأداء.¹

وفي نفس الإطار اعتبر (CZEPIEL) بأن التفوق التنافسي: يشير إلى القدرة على تقديم منتجات أو خدمات بشكل أفضل من المنافسين وعلى المدى الزمني البعيد.²

أما (PORTER) فقد عرف التفوق التنافسي على أنه: "الطرق الجديدة التي تكشفها المنظمة والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا ميدانيا، أي بمعنى آخر إحداث عملية إبداع في المنظمة بمفهوم أوسع".³

ويعرف (PITTS and LEI) التفوق التنافسي على أنه: "استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها حيث تعمل على توليد قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها".⁴

ويضيف كل من (RICHARD and R.J) بأن التفوق التنافسي: "يمثل ذلك الموقع الفريد الذي تمتلكه المنظمة والتي تسعى إلى الحفاظ عليه وتطويره، عن طريق ما تمتلكه من موارد".⁵

وفي نفس الصياغ يضيف (LYNCH) بأنه: "الشيء المتفرد والمتميز الذي تتمتع به المنظمة، ولا يمكن من السهل بما كان مجاراته".⁶

وعبر عنها (STRIKWERDA) على أنها: "المخططات التي تحدد مناطق النفوذ للمنظمة؛ أي المناطق التي من الممكن أن تسيطر عليها المنظمة في السوق، فهي تمثل موقع قوتها النسبية من خلال هيكلها التنظيمي الذي يحدد التوجه المستقبلي لها".⁷

ويشير كل من (TUOMINEN AND HYVONEN) إلى أن المنظمة تستطيع تحقيق التفوق التنافسي من خلال الإبداع التكنولوجي والإبداع الإداري، إذ أن المنظمات الغير قادرة على تحديد القوى التنافسية من خلال الابتكارات الإدارية؛ فإنها لا تستطيع استغلال القيمة التي خلقتها القدرات في الابتكارات التكنولوجية.⁸

¹ - Ulrich, Dve & Lake, Dale, **Organizational Capability: Creating Competitive Advantage**, Academy of Management Review", Vol.5, No.1, 1991, P 89.

² - Czepiel, **Competitive Marketing Strategy**, Prentice- Hall, New Jersey, 1992, P43.

³ - Michael Porter, **Competitive Advantage of Nation**, Harvard Business Review, USA, 1993, P 48.

⁴ - Pitts, R.A., and D. Lei, **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantages**, West Publisher Co, New York, 1996, P 162.

⁵ - Richard, R., & R. J., D, **Causdi ambiguity, Barriers to imitation and sustainable competitive advantage**, Acaddemy of Management Review, Vol. 11, 2000. P 11.

⁶ - Lynch, Richard, **Corporate Strategy**, 3rd Ed, prentice Hall, 2003, P 22.

⁷ - Strikwerda, Hans, **Strategic Supremacy Operational excellence is not assessment methods: a context-based selection proposal**, Publication, 2002, P 172.

⁸ - Tuominen, Matti and Hyvonen, Saara, **Organizational Innovation Capability: A Driver for Competitive Superiority in Marketing Channels**, Journal of Distribution and Consumer Research, Vol. 14, No. 3, 2004, P 278.

أما (KOTLER) فيرى أن التفوق التنافسي: "هو التميز عن بقية المنافسين من خلال تقديم قيمة أكبر للمستهلكين، إما من خلال خفض الأسعار أو من خلال توفير المزيد من الفوائد التي تبرر ارتفاع الأسعار".¹

ويؤكد (SELEIM et Al) أن التفوق التنافسي ينشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرائق جديدة في الإنتاج أو التسويق وتكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.² ويضيف (DAVENI) بأن التفوق التنافسي: هو تلك الطاقة التي تبين للمنظمة مجال تفوقها عن بقية منافسيها، وتجعلها تتغلب على الظروف والتحديات البيئية".³

ويرى كل من (MICHAEL et Al) بأن التفوق التنافسي هو: " قدرة المنظمة على تقديم المنتجات والخدمات التي تنتج قيمة مضافة للعملاء وتتجاوز ما يمكن أن يقدمه المنافسون، وذلك بصفة مستمرة وعلى المدى الطويل مع تحقيق أرباح أعلى ودائمة".⁴

وأشار (JOANNA) إلى أن التفوق التنافسي: " يعني قدرة المنظمة على تحويل المزايا التنافسية التي تكتسبها إلى ميزة تفوق".⁵

ثانيا: تعريف التفوق التنافسي وفقا للأدبيات العربية

قبل التطرق لتعريف الاصطلاحي للتفوق التنافسي وفقا للمفكرين والكتاب العرب، لابد من التطرق إلى تعريفه لغويا وذلك لتمييزه عن غيره من المصطلحات.

تعريف التفوق التنافسي لغة: التفوق التنافسي مركبة من كلمتين التفوق والتنافس ولتقديم تعريف لغوي دقيق لابد من شرح كل منهما على حدا:

1- **تعريف التفوق:** تفوق (مفرد): تَفَوَّقْتُ، أَتَفَوَّقُ، تَفَوَّقَ، كمصدر من الفعل: تَفَوَّقَ على، والمفعول

متفوقاً عليه، تَفَوَّقَ على غيره: الأمر: فاقه، فضله، علاه في الشرف والمكانة.⁶

2- **تعريف التنافس:** التَنَافُسُ، مُنَافِسٌ، مُتَنَافِسٌ، مصدر نَافَسَ، والمفعول مُتَنَافِسٌ، تنافس القوم في

كذا: تسابقوا فيه وتبارزوا دون أن يلحق بعضهم الضرر ببعض، وفي التنزيل العزيز: سورة

¹ - Kotler, P., & all, **Principles of Marketing**. London, U.K: Pearson Education, 2005, P 421.

² - Seliem, A., Ashour, A., & Bontis, N, **Human Capital and Organizational Performance: A Study of Egyptian Soft Ware Companies**, Management Decision, Vol., 45, No 4, 2007, P 790.

³ - D'aveni, r. A., Dagnino, G. B., & smith, k. G. " The Age of Temporary Advantage", Strategic Management Journal, Vol 31, No 13, 2010, p 27.

⁴ - Michael A. Hitt, J, Stewart Black, Lyman W. Porter, **Management**, Third Edition, Pearson, United States of America, 2012, p 83.

⁵ - Joanna, K. **Sustainable business development through leadership in SMEs**. Journal of Economics and Management, Vol 03, 2016, P 59.

⁶ - <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%AA%D9%81%D9%88%D9%82/>, اطلع عليه بتاريخ 2023/10/15 الساعة 11:55.

المطففين الآية 26 (وفي ذلك فليتنافس المتنافسون)، التنافس: نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التشبه بالعظماء واللاحق بهم.¹ ويعرف (بعلي حمزة) التفوق التنافسي على أنه: "قدرة المنظمة على فهم الأساس الحقيقي للمنافسة، من خلال فهم قواعدها الحالية وكيفية تغييرها في المستقبل من أجل النجاح، وذلك عن طريق إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية باعتبار أن النماذج القديمة أصبحت معروفة للجميع".² كما أشارت (الجنابي) إلى أن: "منظمات الأعمال يمكن لها تحقيق التفوق التنافسي عبر المزايا التنافسية التي تستند غالباً إلى مزايا المقارنة، إذ أصبح التحدي الحقيقي هو كيفية تحويل المزايا التنافسية والاستفادة منها في تحقيق التفوق التنافسي، إلا أنه يمكن القول أن التفوق التنافسي يمثل النتيجة (الغاية)، التي تسعى المنظمات إلى تحقيقه عن طريق اعتماد أساليب أو وسائل تعبر عن أبعاد الميزة التنافسية، أي أن العلاقة بينهما تمثل الغاية والوسيلة ففي الوقت الذي يعد التفوق التنافسي غاية المنظمة فإن وسيلة تحقيقه هي الميزة التنافسية متمثلة بأبعادها".³

أما (سعود المطيري) فقد ركز على أهمية موارد المنظمة باعتبارها أحد المصادر الأساسية في تحقيق التفوق التنافسي، إذ تعتبر هذه الموارد نقاط قوة تسمح بتحقيق التفوق إذ اتسمت بكونها قيمة متفردة وصعبة ومكلفة عند تقليدها؛ ومنها عمال المعرفة بوصفهم مصدراً جديداً لتحقيق التفوق التنافسي، إذ أن عمال المعرفة يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل بأفضل صورة ممكنة.⁴ ويضيف (مرسي) بأن المنظمة تحصل على التفوق التنافسي من خلال: "التحكم في مجموعة كبيرة من العوامل الداخلية والمتمثلة بالموارد الإدارية والبشرية والمالية والتكنولوجية، وعلى الصعيد الخارجي امتلاك حصة سوقية كبيرة من خلال التخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها التسويقية".⁵ وأشار (الشرييني) إلى أن المصدر المهم في بناء التفوق التنافسي هو حجم ومقدار المنافسة في الصناعة والإمكانات المتوفرة لدى المنافسين إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالتأكيد إلى اهتمام المنظمة بالجوانب الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها ومنها التسويقية لأجل الوقوف بوجه المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين، تمكن المنظمة من تقديم

1 - <https://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3/>, 12:06 على الساعة 2023/10/15 تاريخ الاطلاع: المعاني لكل رسم معنى، تاريخ الاطلاع: 2023/10/15

2 - بعلي حمزة، أثر التسويق الابتكاري في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع عمر بن عمر - قالمه-)، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، المجلد 13، العدد 1، جامعة قالمه، سنة 2019، ص 213.

3 - الجنابي أميرة، حداوي هاتف، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية)، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، سنة 2006، ص 70.

4 - عبد الله سعود المطيري، أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الكويتية)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، سنة 2011، ص 28.

5 - أسامة محمود، عبد المعطي هاشم، اختبار الدور الوسيط للأسبقيات التنافسية في العلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 4، العدد 4، سنة 2020، ص 7.

منتج ذي قيمة للزبائن لتحصل من خلاله على رضاهم واستحسانهم فيما يكسب المنظمة السمعة الطيبة ويوسع حصتها السوقية على حساب المنافسين الآخرين.¹

كما يمكن تعريفه من طرف (الطائي وبشير) على أنه: "درجة عالية من الجودة والتفرد والتفوق على الآخرين فيما يقومون به ويقدمونه من المنتجات أو الخدمات، إذ يعتبر تلبية ما هو أكثر من توقعات العميل وهو مرحلة متقدمة من الأداء الكفؤ والفعال، والذي يتم التوصل إليه نتيجة لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة".²

ويرى (المغربي) بأن التفوق التنافسي: "يمثل تلك المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية، كأن تمتلك قوة في إحدى أنشطتها التسويقية أو الإنتاجية أو البشرية ... الخ دون منافسها".³

كما يمكن اعتبار التفوق التنافسي على أنه: "الصورة الذهنية الإيجابية لدى زبائن المنظمة الحاليين والمستقبليين، على اعتبار أن علاماتها التجارية ومنتجاتها وخدماتها تمثل الخيار الأفضل مقارنة بالمنافسين بالنسبة لهم، كما يمثل مؤشرا لتفرد المنظمة وتميزها في أداء أنشطتها مقارنة بالمنافسين لتحقيق موقع فريد في السوق".⁴

وبالتالي فالتفوق التنافسي يتمثل في مجموعة الخصائص والمميزات التي تنفرد بها المنظمة والمتعلقة بالسلعة أو الخدمة التي تقدمها في السوق مقارنة بالمنافسين الآخرين وهو ما يسمح لها بتحقيق النجاح والاستمرار.⁵

ويرى (الكبيسي وحامد) بأن التفوق التنافسي: "هو أسلوب فلسفي فكري يعتمد على الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة لتحقيق النتائج المرغوب الوصول إليها لتلبية رغبات المنظمة والسوق بناء على التعليم المستمر وتحسين المواهب والمراجعة العكسية لجميع الأنشطة".⁶

وتعرف (الزهراء وبوعسلة) التفوق التنافسي على أنه: "تعبير عن المهارات، ومجال التميز والتفوق من الناحية التقنية، الإدارية، التسويقية، والاستراتيجية ... إلخ، حيث تترجم في شكل خدمات ومنتجات تُقدِّمُ للعملاء مستويات إشباع أفضل مما يقدمه المنافسون بإتباع استراتيجية معينة".⁷

1 - الشربيني، المفهوم الحديث للتسويق وتخطيط الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 2، الكويت، سنة 1984، ص 21.

2 - الطائي حميد، العلاق وبشير، تسويق الخدمات، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2009، ص 114.

3 - المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية الموجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربي للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، سنة 2006، ص 27.

4 - محمود جاسم، رودينة عثمان، التسويق الاستراتيجي، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2011، ص 234.

5 - بوطالب جهيد، أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، سنة 2022، ص 152.

6 - حماد احمد، الكبيسي عواد، دور المعرفة في تحقيق التفوق الاستراتيجي (بحث ميداني في بعض المصارف الأهلية العراقية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 26، العدد 122، سنة 2020، ص 7.

7 - الزهراء، بوعسلة فطيمة، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة بسكرة) مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2014، ص 64.

ثالثاً: خصائص التفوق التنافسي

- يمثل التفوق التنافسي تلك المجالات التي تتفوق بها المنظمة على بقية منافسيها؛
- تسعى المنظمة من خلال التفوق التنافسي إلى إنتاج منتجات وتقديم خدمات بشكل أفضل من المنافسين، وعلى المدى الزمني البعيد؛
- يعني بالتفوق التنافسي إحداث عملية إبداع في المنظمة، بمعنى آخر اكتشاف طرق جديدة تكون أكثر فعالية من المستخدمة من قبل المنافسين؛
- يتحقق التفوق التنافسي من خلال استغلال نقاط القوة الداخلية للمنظمة؛
- يمثل التفوق التنافسي ذلك الموقع الفريد الذي تمتلكه المنظمة؛
- يعني التفوق التنافسي تقديم قيمة أكبر للزبون، من خلال مجموعة من الإستراتيجيات المستخدمة من قبل المنظمة كل حسب قدراتها وأنشطتها؛
- التفوق التنافسي يمثل القدرة على تحويل المزايا التنافسية إلى ميزة تتفوق بها المنظمة على نظيراتها (فالتفوق التنافسي يمثل الغاية بينما الميزة التنافسية تمثل الوسيلة لتحقيق تلك الغاية)؛
- تعتبر موارد المنظمة العنصر الأساسي في تحقيق التفوق التنافسي؛
- يتحقق التفوق التنافسي من خلال التخطيط الإستراتيجي للبيئة الخارجية، ودراسة سلوك المستهلك والحصص السوقية؛
- يعزز التفوق التنافسي من سمعة المنظمة ويحافظ على مكانتها، فهو يمثل الصورة الذهنية الإيجابية لدى زبائن المنظمة الحاليين والمستقبليين؛
- ليس المسعى الحقيقي أو بالأحرى الهدف الأسمى من التفوق التنافسي هو تلبية رغبات المستهلكين والزبائن بل يتعدى إلى استباقها وتلبية ما هو أكثر من توقعاتهم؛
- يتم تحقيق التفوق التنافسي من خلال الاستثمار في (التعليم، التدريب، تحسين المواهب، والمراجعة العكسية لجميع الأنشطة)؛
- تهدف المنظمة من خلال التفوق التنافسي إلى التفرد والتميز في الكثير من المجالات من بينها (التقنية الإدارية، التسويقية، الاستراتيجية...).

وبناء على ما سبق، ومن خلال ما سرده من تعاريف للتفوق التنافسي في الأدبيات الغربية والعربية وعلى اختلاف آراء الباحثين والمفكرين تم استخلاص التعريف الإجرائي للتفوق التنافسي فهو يعني " تلك القدرات والإمكانيات والخصائص الفريدة التي تمتلكها المنظمة، من خلال مواردها (البشرية، المادية، المالية، والتكنولوجية)، والتي تساعد على تحقيق التفرد والتميز في كل المجالات سواء (التقنية، الإدارية، التسويقية، الاستراتيجية...) مقارنة بالمنافسين، من أجل تثبيت صورتها الذهنية الإيجابية لدى الزبائن الحاليين والمستقبليين، ومحاولة تلبية واستباق رغباتهم ومتطلباتهم

من خلال دراسة سلوكهم ومعرفة احتياجاتهم، وذلك بغية فرض سيطرتها وتحقيق مكانة لها وذلك من خلال المحافظة على سمعتها وموقعها في سوق المنافسة".

رابعاً: مداخل تحقيق التفوق التنافسي

يمكن للمنظمة تحقيق التفوق التنافسي من خلال ما تمتلكه من مهارات وقدرات مختلفة، أو ما تنتجه البيئة الخارجية من فرص، وبالتالي يمكننا القول بأن هناك مدخلين أساسيين لبناء التفوق التنافسي هما:

1- المدخل الداخلي: يستند هذا المدخل على تحليل العناصر الآتية:¹

أ- الكفاءات:

تعتبر الكفاءات مصادر إستراتيجية تسمح للمنظمة بتحقيق ميزة تنافسية دائمة، وتُعرف الكفاءات على أنها " القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع فالكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل".

ويمكن تصنيف الكفاءات وفق نظرية الموارد إلى ثلاث مستويات:

- الكفاءات الفردية: تعبر عن القدرة على استخدام المعارف العملية المكتسبة والمهارات والسلوكيات لدى الفرد من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة، وتحقيق الأهداف المسطرة.
- الكفاءة الجماعية: هي تلك المهارات الناجمة عن تفاعل مجموعة من أنشطة المنظمة، حيث تسمح بإنشاء موارد جديدة لها، والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً لقدرة المنظمة على التنافس، وتنشأ الكفاءات الجماعية أثناء العمل الجماعي، فهي تحدد قوة المنظمة أو ضعفها في مجال التفوق التنافسي.
- الكفاءات الاستراتيجية: تمثل توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي.

وحتى تحقق المنظمة الكفاءة الإستراتيجية، لا بد لها من تخطيط واكتساب وتنظيم هذه الكفاءات وتقييمها، والملاحظ أن هذه الكفاءات تختلف عن سابقتها من حيث:

- قيمة مضافة للعميل: الكفاءات الاستراتيجية تقدم إضافة جوهرية للقيمة التي يطلبها العملاء.
- الاختلاف عن المنافسين: الكفاءات المحورية تضمن التفرد والوقوف بعيداً عن المنافسين.
- الامتداد: وهي إمكانية تطبيق الكفاءات الاستراتيجية على سلسلة ممتدة من المنتجات والخدمات.
- التغيير: قيمة الكفاءات المحورية تتغير مع الوقت، حيث ما كان من كفاءات إستراتيجية بالأمس يصبح مهارة روتينية اليوم.²

1 - سماح صولح، محبوب مراد، الريادة: الرأس المال البشري وصناعة الكفاءات الريادية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول: الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، أيام 26-29 أبريل 2010، على الخط www.hrdiscussion.com/hr16994.html، تاريخ الاطلاع 14-10-2023، على الساعة 21:54.

2 - حبيبة العيداني، اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المنظمة الاقتصادية، دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، سنة 2017، ص 97.

ب- تحليل مكامن القوة ومعالجة نقاط الضعف من خلال تحليل SWOT

لا تستطيع أي منظمة مواجهة ما تفرضه البيئة الخارجية من تغييرات ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك، ولهذا السبب يجب معرفة إمكانيات المنظمة الداخلية، أي إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، ومجالات القوة ومجالات الضعف بالإضافة إلى القيود، حيث يوفرها تحليل SWOT من حيث تحليله لنقاط القوة ونقاط ضعف المنظمة، وعادة ما يكون هذا التحليل أكثر جدوى وفائدة، في تقييم الأداء، وكثرة المعلومات التي يقدمها والمجالات التي يغطيها، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تصيغ إستراتيجيتها إلا عند تقدير وتحليل نقاط قوتها وضعفها.

حيث يساهم تحليل نقاط القوة والضعف في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية فمن خلاله تتعرف المنظمة على نفسها، وبالتالي يمكن تسييرها علمياً والتحكم في عوامل إنتاجها، والذي يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها ثم تصحيحها وتقويمها بسهولة، والاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدماً من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق، مما يؤدي إلى الرفع من فعالية المنظمة، كما يمكن تحليل نقاط القوة والضعف من اغتنام أكبر عدد من الفرص، مما يسمح للمنظمة العمل بالكفاءة المطلوبة للوصول إلى أعلى مستوى من تحقيق الأهداف المنشودة.

ويساعد تحليل النقاط القوة والضعف على معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها ومعرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على منظماتهم، ومعرفة مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية، وكلما زاد استخدام تحليل النقاط القوة والضعف ومعرفة مؤثراته، كلما أدى ذلك إلى رسم إستراتيجية مناسبة للمنظمة، والاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية كبيرة.

2- المدخل الخارجي:

يستند هذا المدخل على البيئة الخارجية من خلال تحليل الفرص المتاحة وتجنب تهديدات البيئة التنافسية، حيث تستعين المنظمة بتحليل مصفوفة SWOT؛ حيث يساعد تحليل الفرص والتهديدات بدرجة أولى على جمع المعلومات المختلفة الخاصة بعوامل هذه البيئة، وبالتالي من خلال هذه المعلومات يتم الحد من التهديدات المختلفة واستغلال الفرص المتاحة ويتم ذلك (جمع المعلومات) من خلال الإحصائيات، العصف الذهني، طريقة دلفي، الجماعات الصورية، السيناريوهات... ويتم تحديد المعلومات الخاصة بكل عنصر من العناصر والتي يعتقد أن لها أهمية بالغة في اكتشاف الفرص والتهديدات، بعد جمع المعلومات وتحليلها ومنها يوضع تنبؤات وتصورات تخطيطية، أي تحديد سلوك كل عنصر، وبالتالي معرفة الفرص المتاحة أمام المنظمة والتهديدات المحيطة بها.

كما يساعد تحليل الفرص والتهديدات في فهم المتغيرات البيئية المختلفة حيث يساعد في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد...إلخ) وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الكفاءة والمنفعة مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء المنظمة.¹

خامسا: أهمية التفوق التنافسي

للتفوق التنافسي أهمية كبيرة في حياة المنظمات فمن خلاله يمكن للمنظمة البقاء والنمو في بيئة شديدة المنافسة وتظهر هذه الأهمية من خلال الآتي:

- يمثل التفوق التنافسي مؤشرا ايجابيا على أن المنظمة في موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء قياسا بالمنافسين؛
- يمثل التفوق التنافسي معيارا مهما للمنظمات الناجحة لأنها هي التي تصنع نماذج جديدة للتفوق التنافسي باستمرار طالما أن النماذج القديمة لها أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم تام بها؛
- يعد التفوق التنافسي عاملا مهما لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها وإنتاجها لأنه الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية؛
- أهمية موقع التفوق التنافسي في دراسة الإدارة الإستراتيجية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية من مفهوم التفوق التنافسي وهو ما دفع بعض المفكرين والكتاب إلى القول أنه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها تفوق تنافسي؛
- يكون التفوق التنافسي مهما من خلال عده سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.²

المطلب الثاني: مصادر التفوق التنافسي

شكل الاهتمام برصد التغيرات البيئية والتفكير بأساليب التعامل معها التحدي الأكبر أمام منظمات الأعمال، ومهما كان حجم المنظمة صغيرا أو كبيرا فإنها تبحث عن الوسائل والمصادر التي تحقق لها النجاح والتفوق في بيئتها المتغيرة، إذ أشير إلى أن المتغيرات الفنية والتقنية وضمنها أساليب انجاز الأعمال والإنتاج للمنتجات المادية وغير المادية تشكل مصدرا مهما للتفوق، وقد تأخذ تلك المتغيرات أحد الأساليب الآتية:

أ. إضافة منتجات وخدمات جديدة؛

ب. إضافة طرق، بدائل وأساليب جديدة في مجال الإنتاج والتسويق؛

1 - فادية جعوبي، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة (بسكرة)، مجلة البشائر، المجلد 2، العدد 14، سنة 2016، ص 62-63.

2 - حيرش أمينة، بن عودة مصطفى، أخلاقيات الأعمال كآلية لتحقيق التفوق التنافسي (دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية بولاية الجلفة)، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 4، العدد 1، سنة 2021، ص 93.

ج. إيجاد بدائل للمواد الخام واستخداماتها؛

د. التخلي عن منتجات معينة وإيجاد منتجات بديلة.¹

في حين يشير كل من (العنزي وخميس) بأن مصدر التفوق التنافسي الحقيقي يتمثل في الرأس المال الفكري المتجسد في المعرفة الضمنية للأفراد، بوصفهم مصدرا للإبداع والابتكار والتجديد وإعطاء قيمة للمؤسسة التي تقدم مخرجات مميزة مقارنة بالمنافسين، ولكي تحتل المؤسسة الرائدة هذا المركز الريادي لا بد أن تتمتع بمزايا في مجال تقديم المنتجات المبتكرة والقدرة على معرفة نقاط القوة الخاصة بها والتركيز عليها لتدعيمها والحصول على ميزة تفضيلية تنافسية بواسطتها.²

كما أن القضية الرئيسية لدى القادة والمدراء اليوم هي مصادر الحصول على التفوق التنافسي والتي من خلالها تكتسب المنظمة مزايا تنافسية جديدة، حيث تتجلى هذه المصادر فيما يلي:
أولاً: سرعة الاستجابة للبيئة الداخلية: أو يمكن اعتبارها بانها المرونة التي أصبحت ذات أهمية متزايدة كمصدر للتفوق التنافسي على المنافسين الآخرين في بيئة الأعمال.

ثانياً: القدرات الديناميكية: حيث يطور هذا المفهوم وجهة نظر المنظمة القائمة على الموارد حيث يجب فهم القدرات الديناميكية وتحليلها، حيث يركز هذا المفهوم حول كيفية قيام المنظمات بتغيير مواردها القيمة مع مرور الوقت، كما يشير هذا المفهوم لقدرة المنظمة على انشاء مواردها أو توسيعها أو تعديلها بشكل هادف.

ثالثاً: أدوات الإدارة الاستراتيجية: حيث تنبع الميزة أو القدرة التنافسية من الأسواق والموارد والثقافة الكلية والجزئية، كما أن المنظمات تسعى لاكتساب مزايا تنافسية من خلال التركيز على احتياجات العملاء.

رابعاً: التعلم التنظيمي: يعتبر التعليم التنظيمي في الأدبيات الإدارية من اهم مصادر التفوق التنافسي وهو يعني تحسين عمليات وإجراءات العمل من خلال المعرفة والفهم الأفضل، حيث يلاحظ أن التعلم التنظيمي يخلق ما يعرف برأس المال البشري الفكري والذي يمكنه أن يعزز أداء المنظمة ويخلق مزايا تنافسية.

خامساً: المسؤولية الاجتماعية: يشير بعض الباحثين مثل (بورتروكرامر)، إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة يمكن أن تكون أكثر بكثير من كونها تكلفة أو عمل خيري بل تعتبر مصدرا للفرص التنافسية ولها الكثير من الفوائد المحتملة سواء في البيئة الخارجية أو الداخلية.³

ويرى الكثير من الباحثين الى أن من بين أهم مصادر التفوق التنافسي نجد ما يلي:

1 - زمالة عمر، أثر البعد البيئي على تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف)، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع الإدارة البيئية والسياحية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2013، ص57.

2 - العنزي وخميس، التنافسية قوة في ظل العولمة الجديدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 44، سنة 2006، ص 56.

3 - بوطالب جهيد، أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، سنة 2022، ص 152.

أ- التفكير الاستراتيجي: إن تبني الفكر الاستراتيجي من طرف المنظمة يمكنها من الحفاظ على القدرة التنافسية في ظل الظروف البيئية المتغيرة باستمرار، كتغير أذواق الزبائن، وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر والسريع.

إن مفهوم التفكير الاستراتيجي يأخذ بالتفكير الإيجابي للمؤسسة الذي يضمن لها البقاء والنجاح ومن ثم التفوق لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها واجتناب التهديدات الممكن التعرض لها بمبدأ الحيطة والحذر، وعليه يجب على المؤسسة امتلاك التفكير الاستراتيجي البناء الذي له إمكانية الاستقطاب، التحليل والتدقيق فيما هو موجود داخل وخارج المنظمة، والإجابة على مدى إمكانية التوافق بينهما من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المنظمة وكذا السبق في ذلك وتضييعها على المنافسين.

ب- الموارد: يتطلب تحقيق التفوق التنافسي الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن للمنظمة وبشكل كبير نجاحها الاستراتيجي، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

- الموارد الملموسة: وتصنف إلى ثلاث أنواع:

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

2- معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المنظمة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذلك يجب على المؤسسات ضمان سلامتها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

3- الموارد المالية: كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة كلما تمكنت من تقديم منتجات جديدة بالإضافة إلى إمكانية توسيع نشاطها وفتح مناطق جديدة لصرف وتوزيع منتجاتها؛ بما يعزز موقعها التنافسي.

- الموارد الغير ملموسة: هي الموارد التي لا يمكن تحسسها ماديا ولكنها تأتي في صورة: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، المعرفة، معرفة كيفية العمل والوقت.

- الكفاءات: حيث تعتبر من أهم أصول المنظمة لصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، ويمكن تصنيفها إلى:

1- الكفاءات الفردية: وتتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة، وهي تختلف حسب مناصب العمل، وينظر إليها من خلال المردودية المحققة.

2- الكفاءات المحورية: وهي المهارات الناجمة عن تظافر مجموعة من أنشطة المنظمة، حيث تسمح

هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة وتطويرها.¹

إن التفوق التنافسي ينبع من داخل المنظمة بالأساس، إلا أن المنظمة كنظام يعمل في بيئة خارجية يؤثر ويتأثر بها، لذلك فإن أي من أجزاء هذا النظام فضلا عن البيئة الخارجية يمكن أن تكون مصدرا للتفوق التنافسي وعليه يمكن تقسيم مصادر التفوق التنافسي كالآتي:

1- المصادر الداخلية: تتكون من الموارد الجوهرية والمهارات والكفاءات الداعمة لها، ويمكن تصنيف موارد المنظمة إلى الموارد المادية وهي الموارد الرأسمالية، وإن فائدتها في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة تتحدد بموقعها وعمرها وقدرتها، والموارد البشرية التي تقيم بعدد وأنواع مهاراتها المختلفة وقابلية تكيفها وتعلمها، والموارد المالية التي تتضمن مصادر واستخدامات الأموال وإدارة علاقاتها وأخيرا الموارد غير ملموسة (المعنوية) التي تتصف بصعوبة تقليدها ومحاكاتها مثل العلامة التجارية والاسم التجاري وسمعة المنظمة، فهي تمثل قيمة عالية وعدم المحافظة عليها يؤدي إلى فقدان ثقة العملاء والزبائن بها، والموارد التقنية وهي المسؤولة عن تحصين المنفعة التقنية بشكل نسبي ضد محاولة التقليد مثل براءة الاختراع، واما الأنشطة والمهارات فتتعلق أساسا بالإدارة وأساليبها وأنشطتها التي تقوم بها المنظمة، ولا يكفي أن تكون الموارد والمهارات قادرة على جعل المنظمة تتنافس مع الآخرين بل يجب أن تجعلها تتفوق عليها لتعد موارد قادرة على تحقيق وإدامة ميزة التفوق التنافسي.

2- المصادر الخارجية: أشارت بعض الدراسات إلى أن البيئة الخارجية قد تشكل مصدرا للتفوق التنافسي إذ تضم البيئة الخارجية مدعومة من العوامل السياسية والاقتصادية والديمقراطية والتكنولوجية والتي تؤثر في المنظمات بالاتجاه الإيجابي أو السلبي.²

المطلب الثالث: استراتيجيات التفوق التنافسي

تقوم المنظمات بتصميم استراتيجيات تنافسية تسهل لها إنتاج منتجاتها أو تقديم خدماتها بقيمة أكبر بالنسبة للزبائن مقارنة بمنافسيها، ولكن يبقى هنا السؤال المطروح: ما هي بدائل الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمنظمة إتباعها وتنفيذها؟ وأي استراتيجية منهم ستكون الأفضل؟ حيث يمكن القول انه لا توجد استراتيجية واحدة مثالية أفضل لكل المنظمات، حيث تختار كل واحدة الاستراتيجية التي تتلاءم مع مركزها داخل سوق المنافسة ومع أهدافها ومواردها ... الخ.

ولأجل تحسين تنافسية المنظمات الاقتصادية سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، وكذا اكتسابها للمزايا التنافسية عليها تبني استراتيجيات عامة للتفوق التنافسي، نذكر منها: استراتيجية قيادة (ريادة)

1 - جمعة شرفي، مراد كواشي، دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر)، مجلة الكلية الإسلامية، العدد 40، المجلد 1، جامعة النجف الأشرف، ص 636-638.

2 - سعيد عبد الله محمد النعيمي، نعمان محمود فهمي الأفندي، تشخيص واقع أبعاد التفوق التنافسي في منظمات الأعمال (دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في المصارف الأهلية بمدينة الموصل)، مجلة تكريت، المجلد 4، العدد 40، سنة 2017، ص 200-201.

التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز، والتي جاء بها (MICHAEL PORTER, 1980)، وهي الأكثر انتشاراً واستخداماً رغم أن لكل واحدة منها مجموعة من المزايا والعيوب.¹ كما رأى (PHILIP KOTLER)، أنه بعد قيام المنظمة بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية وقيامها بتحديد الفرص والتهديدات في بيئتها واكتشاف نقاط القوة والضعف الخاصة بها يمكن لها إتباع ثلاث مجموعات استراتيجية تنافسية وهي: استراتيجيات المتفوق (الرائد) الدفاعية، استراتيجيات المتحدي (الهجوم)، استراتيجيات المنظمات العقلانية.² وفي هذا المطلب وجب علينا التفصيل في هاته الاستراتيجيات وشرح أهم ما تحويه من مفاهيم ومتطلبات بغية معرفة حقيقتها وكذا كيفية تنفيذها على أرض الواقع.

1- استراتيجيات التفوق التنافسي وفقاً لـ (MICHAEL PORTER)

أولاً: استراتيجية الريادة (قيادة) التكلفة

المنظمة التي تتبع استراتيجية الريادة في التكلفة أو التكلفة الأقل كما يسميها البعض، عليها بالعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع لكي تتمكن من إعطاء أسعار منخفضة مقارنة بمنافسيها. إن الغاية من اتباع الريادة في التكلفة، يتوقف على هدف المنظمة من ذلك فهناك من تصبو من خلال تكلفة أقل، لتحقيق عائد أكبر لاستثماره في البحث والتطوير والتصنيع والتسويق، لكن معظم المنظمات تطمح لكي تكون قائدة من ناحية التكلفة بغرض تخفيض الأسعار وتحقيق حصة سوق معتبرة. ويمكن تحقيق ميزة التكلفة الأقل من خلال المحددات التسعة المذكورة من قبل (PORTER) وهي (منحنى التعلم والخبرة، استغلال الطاقة الإنتاجية الكاملة، تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة فيما بينها، غلة (اقتصاديات) الحجم، العلاقة بين وحدات النشاط الاستراتيجي، درجة التكامل، التوقيت الاختياري الاستراتيجية، مواقع المصانع ومقرات ومكاتب المنظمة).

ثانياً: استراتيجية التميز:

تميز منتج ما عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، يتوقف على ما يتم إشباعه لدى الزبون من خلال عدة عناصر والتي على أساسها يتم تقويم المنتج من طرف الزبون، وحسب (LEVITT) كي يكون هناك تميزاً يجب أن يكون هذا التمييز غير قابل للتقليد بسرعة من طرف المنافسة، ويكون الزبون قادراً على دفع ثمن هذا التمييز، بالإضافة إلى وضوح التمييز من خلال المنفعة التي تعود على مجموعة معتبرة من المشتريين.

1 - أميرة الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية، مذكرة ماجستير، جامعة الكوفة، العراق، سنة 2006، ص 86.

2 - رياض بو عيسى، سمير بن سحنون، أثر الاستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة حالة مؤسسة ماكستور)، العدد 2، مجلة البشائر الاقتصادية، سنة 2019، ص 1004.

إن العلاقة بين مكانة المنتج والتميز تكمن في كون مكانة المنتج ترتكز على الخصائص المتنوعة للمنتجات والتي تؤدي إلى تمييزها بالمقارنة مع ما هو متوفر في السوق، لهذا فعند اتباع استراتيجية التميز تعطي المنظمة اهتماما خاصا لأحد عناصر المزيج التسويقي.¹

ثالثا: استراتيجية التركيز:

تعد هذه الاستراتيجية الثالثة والأخيرة لاستراتيجيات (PORTER)، إذ تركز على عدد قليل من الأسواق المستهدفة، وتخصيص المنتجات لتلبية احتياجات هذه الأسواق دون غيرها، وتسمى أيضا بالاستراتيجية المتخصصة، وتهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية لمجموعة من الزبائن أو جزء من السوق وتستطيع المنظمة من خلال اعتمادها على هذه الاستراتيجية تحقيق التمييز من خلال تلبية احتياجات زبائنها، أو عن طريق خفض الكلفة أو كلاهما، وهناك نوعين من هذه الاستراتيجية هما التركيز على الكلفة، إذ تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق التفوق التنافسي في القطاع المستهدف عن طريق خفض التكاليف، أما الاستراتيجية الثانية هي التركيز على التمييز، إذ تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق التمييز في القطاع المستهدف.²

2- استراتيجيات التفوق التنافسي وفقا لـ (PHILIP KOTLER)

أولا: الاستراتيجية الدفاعية:

تستخدم في هذه الاستراتيجيات تقنيات دفاعية عن الحصة السوقية التي تمتلكها المنظمة، جراء الهجمات المحتملة من قبل المنافسين، ويستخدم القائد هذه الاستراتيجية لأنه يرغب بحماية موقعه التنافسي في السوق من خلال الابتكار المستمر بتقديم منتجات جديدة وخدمات إضافية، كما يحاول الابتكار في عناصر المزيج التسويقي حيث يطلب من المنظمة تطوير جميع الأنشطة فيها، وعدم ترك أي نقطة ضعف قد يراها المنافسين.

وتبين الأدبيات التسويقية وجود ست استراتيجيات دفاعية متاحة أمام المنظمة هي: استراتيجية دفاع الموقع، استراتيجية دفاع الاجنحة، استراتيجية الدفاع الوقائي، استراتيجية الدفاع المضاد استراتيجية الدفاع المتحرك، استراتيجية الانسحاب.

ثانيا: الاستراتيجية العقلانية:

تبرز الحاجة الى استخدام هذه الاستراتيجية بسبب التغيرات السريعة التي تحدث في الأسواق المحلية والخارجية، إضافة الى التقلبات الاقتصادية المختلفة، ان هذه الاستراتيجية تقوم على تخفيض التكلفة الى أدنى حد ممكن، او انها تعظم الأرباح الى اقصى حد ممكن وذلك على النحو التالي:

- استراتيجية تخفيض التكلفة: هنا يعني تقليل كافة مكونات التكلفة، أي التوقف عن انتاج السلع وتقديم الخدمات التي تعتبر ذات تكلفة عالية.

1 - يحه عيسى، لعلوي عمر، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، سنة 2011، ص 247-251 بتصرف.
2 - نور حسين فخري، القيادة التحولية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي (بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 118، سنة 2019، ص 190.

- استراتيجية تعظيم الأرباح: تعني التوسع في العمليات ذات الربحية، وهي استراتيجية تستخدمها المنظمات المتخصصة في إنتاج سلع معينة أو تقديم خدمات خاصة.

ثالثاً: الاستراتيجية الهجومية:

تستخدم هذه الاستراتيجيات من قبل المنظمات التي ترغب بالحصول على ميزة تنافسية لكونها ليست رائدة في مجال عملها، إذ تسعى المنظمات إلى زيادة الأرباح عن طريق زيادة حصتها السوقية بعد تحديد أهدافها بناء على نوع المنظمة المنافسة لها في السوق والتي قد تكون على ثلاثة أنواع: منظمة رائدة في السوق، منظمة مماثلة لها في الحجم، منظمات صغيرة في الحجم محلية أو إقليمية.

وهناك خمسة أنواع من الاستراتيجيات الهجومية هي:

- مهاجمة الجبهات الامامية: يمكن للمؤسسة ان تقدم على مهاجمة الجبهة الامامية للمنافسين إذ تستخدم كافة مواردها لمواجهة المنافسين، فهي تقوم بمواجهة الجبهات الامامية في جوانب القوة بدلا من جوانب الضعف إذ تستخدم سياسة الأسعار التي تعتبر الاستراتيجية الأكثر شيوعا، كما تقوم بتقليد المنتجات والترويج لها بالإعلانات المباشرة.¹

- استراتيجية اجنحة الجيش: يناسب هذا النوع من الاستراتيجيات المؤسسات التي تكون اقل من مستوى المنافسين في السوق، ويتم أسلوب الهجوم بشكل مغاير لما يتوقعه المنافس، فبدلا من الهجوم على الجبهات الامامية يتم تركيز الهجوم على الجبهات الجانبية، ويتم تركيز الموارد لحماية نقاط القوة في المؤسسة، واهمال بعض النواحي الضعيفة التي قد تشكل ثغرة يمكن ان يخترقها المنافسون في السوق كما يمكن من خلال هذه الاستراتيجية اقتناص الفرص التسويقية والهجوم عليها بعد تحديد التحولات والتغيرات في السوق وفي حاجات الزبائن، أي أن هذه الاستراتيجية تتلاءم مع المفهوم الجديد للتسويق الذي يرى ان الغرض من النشاط التسويقي هو اكتشاف حاجات الزبائن، والعمل على اشباعها.

- استراتيجية الهجوم المطوق: إن أساس الاستراتيجية وجود حاجة في السوق قد اهملت من قبل المؤسسات المنافسة من جانب ومناورة التطويق من جانب آخر، فهي معادلة للاستيلاء على مناطق أو شرائح واسعة من ارض المنافسين من خلال القيام بهجوم خاطف شامل، تحشد له موارد كبيرة على عدة جبهات، لهذا يجب على المؤسسة ان تحمي جبهتها الداخلية والامامية وجوانبها الخلفية على التعاقب ويكون التطويق معقولا ومنطقيا حين يسيطر المعتدي على موارد متوقعة ويتقن التطويق السريع بالتالي فإنه سيحطم إدارة العدو.

- استراتيجية الهجوم الثانوي (الجاني): وتمثل استراتيجية هجومية غير مباشرة تنطوي على جانب الحركة المباشرة ضد المنافس من خلال تجاهل المنافس (العدو) ومهاجمة الأسواق الأكثر سهولة لتوسيع قاعدة مواردها، وهناك مداخل لهذه الاستراتيجية هي:

1 - طالب فرحان، الشمري محمد جبار، نظام الاستخبارات التسويقية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2009، ص 124-126.

- التنوع بمنتجات جديدة غير مرتبطة بالمنتجات المنافسة؛
- التنوع في مجال الأسواق الجغرافية؛
- القفز الى التكنولوجيا.

- استراتيجية هجوم العصابات: تعد هذه الاستراتيجية بديلا مناسباً للمؤسسات صغيرة الحجم الذين لا يملكون الموارد والحصص السوقية الكافية للهجوم الكامل على قائد السوق، ويمثل هجوم العصابات قيام المؤسسات بهجمات صغيرة متقطعة وهناك عدة طرق لهجوم العصابات مثل استهداف الزبائن الذين يكون ولائهم للمؤسسات المنافسة ضعيف او الأسواق التي يكون فيها توسع المنافس زائد عن الحد المناسب.¹

المطلب الرابع: مؤشرات التفوق التنافسي

يعتمد نجاح المنظمة على قدرتها في تحديد ومعرفة احتياجات ورغبات الزبون والسوق المستهدف وبمدى إمكانية إشباع هذه الحاجات بشكل أفضل من المنافسين، إذ تعمل المنظمة على ترجمة تلك الاحتياجات والرغبات وبحسب شروط الزبون، ومن ثم تنفيذها على وفق قدراتها الجوهرية، لتشكل المؤشرات التي سوف تتنافس على أساسها، علما بأن هذه المؤشرات تعد جزء من رسالة وأهداف المنظمة الرئيسية.

مما يعني أن المنظمة سوف تتنافس على وفق مؤشرات تنافسية مختلفة، ينصب جل اهتمامها في تمكّنها من خلق نظام يمتلك مزايا فريدة و متميزة عن باقي المنافسين، ومن ثم تحقيق قيمة عليا للزبون بطريقة كفؤة ومناسبة.

لذلك يمكن الإشارة إلى مؤشرات التفوق التنافسي على أنها القدرات والقابليات التي تمتلكها المنظمة لتحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.²

كما يمكن قياس تنافسية المنظمات من خلال مجموعة من المؤشرات وهي كالتالي:

1- المؤشرات السوقية: إن من المنفعة التي يمكن أن تحققها المنظمة من خلال تحقيقها التفوق

التنافسي هي أن تحسن في نمو مؤشرات السوقية لذلك يمكن أخذها كمؤشر لقياسه، فمنها:

- الربحية: حيث تشكل الربحية مؤشرا كافيا عن التنافسية الحالية، إذا كانت المنظمة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد عرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون التنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبالتالي فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وإذا كانت ربحية المنظمة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المنظمة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها.

1 - جدوع حمزة، عبود خلود، دور استراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 8، العدد 25، العراق، سنة 2013، ص 405.

2 - فراس رحيم، عثمان إبراهيم، تشخيص قدرات تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي (بحث تحليلي في شركة بغداد للمشروبات الغازية الزعفرانية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 81، سنة 2015، ص 210.

- الحصة السوقية: وهي قياس حجم المبيعات من خلال قسمة حجم المبيعات (عدد العملاء في المنظمة) الكلية للمنظمة على حجم المبيعات الكلية في الصناعة ذات العلاقة وخلال نفس الفترة.

ويعرف **KOTLER** الحصة السوقية بأنها: " مقياس مهم للأداء والتي يتمكن من خلالها التمييز بين المنشآت الناجحة وغير الناجحة في نشاطها".

فكبر حجم الحصة السوقية الداخلية للمنظمة ليس مؤشرا كافيا عن مدى تنافسيتها خاصة عندما تكون السوق محمية بعوائق حكومية اتجاه التجارة الخارجية، لذا ولتقديم هذا الاحتمال تقارن تكاليف المنظمة مع تكاليف منافسيها الأجانب المحتملين وترتفع الحصة السوقية للمنظمة في قطاع نشاط ذو انتاج متجانس كلما كانت تكلفتها الحدية منخفضة بالنسبة لتكلفة منافسيها، ومنه فالحصة السوقية تبين المزايا الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج، وفي قطاع غير متجانس الإنتاج تتدخل جاذبية منتجات المنظمة التي بانخفاضها تضعف الحصة السوقية لها.

- القيمة السوقية للسهم: وتتحدد من خلال العرض والطلب أثناء عملية التداول.
- العائد من الاستثمار: يعد مقياس مهم للربحية والذي يعكس النشاط التشغيلي للمنظمة ويحسب عن طريق قسمة الأرباح قبل الفوائد والضرائب على مجموع التمويل المستثمر الموجود في موجودات المنظمة.¹

2- التميز في الأداء قياسا مع أداء المنافسين: يعرف الأداء المتميز على أنه تفوق المنظمة باستمرار على منافسيها في اداء مهماتها التي تربطها مع عملائها والمتعاملين معها، وتضحى بعلاقات التأييد والتفاعل منهم، وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة، وتقوم باستغلالها من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.²

إن الأداء المتميز مرهون بالكفاءة والفعالية في أداء أعمال المنظمة، ويقاس من خلال قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخططة فكلما زادت الهوة بين ما تحقق وما خطط له انخفض مستوى الأداء والعكس صحيح، كما يمكن قياسه من خلال عدة معايير:

- معايير كمية: تتمثل في إحصاءات حجم العمل المطلوب إنجازه خلال مدة زمنية محددة.
- المعايير النوعية: تتمثل في الولاء ودعم السمعة ونجاح العلاقات.
- معايير المدخل: كالمعدات اللازمة وعدد العاملين.

1 - حسن علي الزعبي، عادل حرحوش، دراسة تحقيق التفوق التنافسي باستخدام أسلوب تحديد المسار (دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدمجة في سوق عمان المالي)، <https://www.researchgate.net/publication/260596519>، تاريخ الاطلاع 2023/10/12 الساعة 10:12.

2 - زايد عادل، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، مصر، سنة 2006، ص 86.

كما ان المنظمات المتفوقة تنافسيا لها منتجات متميزة عن بقية المنافسين، ويكون التميز في المنتج عن طريق الانفراد في بعض المقاييس من خلال البحث عن حاجيات الزبائن الحالية والمحتملة والعمل على تلبيتها بطريق تجد نفسها المشبع الوحيد لها، عن طريق تطوير المنتج الأول أو اختراع منتج جديد أي تقديم منتج ذو قيمة مدركة مختلفة عن باقي منتجات المنافسين، ويكون التميز عن طريق الجودة، أو عن طريق تقديم خدمات مساعدة أكبر لزبون قبل وأثناء البيع، أو التميز عن طريق تقديم قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه، التميز على أساس التسعير، أو عن طريق كل ذلك.

بالإضافة إلى الاهتمام بالجمالية للمنتج وشكله وظروف البيع، وشبكة التوزيع والعلامة المباشرة مع الزبون، العلامة والآليات الموظفة لمعرفة المنتج ولس الخصوصية، الابداع التكنولوجي في المنتج أو كيفية التعامل مع الزبون أو حتى طريقة التسيير.¹

3- تكلفة الإنتاج: إذا انخفضت إنتاجية المنظمة أو انخفضت تكاليف عوامل الإنتاج، فإن تكلفة الصنع المتوسطة ستخف من سعر منتجاتها في الأسواق، أو تكون أقل مقارنة بتكلفة الصنع المتوسطة للمنافسين، والتي هي مؤشر تكلفة عن التنافسية في فرع النشاط ذو الإنتاج المتجانس شرط ألا يكون هذا الانخفاض على حساب الربحية المستقبلية للمشروع؛ وإذا كانت تكلفة اليد العاملة تأخذ النسبة الأكبر من تكلفة الإنتاج فإن تكلفة وحدة العمل تصبح بديلا جيدا لها كمؤشر.²

4- الصورة المثلى للمؤسسة: الصورة أو السمعة هي من تقييم أصحاب المصالح (خاصة الزبائن)، لها عبر الزمن، ويعتمدون في تقييمهم على تجاربهم المباشرة وغير المباشرة معها وذلك مقارنة مع تصرفات المنافسين الرئيسيين لها بغض النظر عن صحة أو عدم صحة المعلومات، فهي بالنسبة لهم واقعا صادقا ينظرون من خلاله إلى ما حولهم ويفهمونه على أساسها، وتشمل سمعة المنظمة الممارسات البيئية، القيادة السليمة، ممارسات الإدارة بما في ذلك السمعة الشخصية للإدارة العليا، الاستثمارات الجيدة، الحوكمة، الكفاءات التي تحتويها، الانخراط في المسؤولية الاجتماعية، خدمات الزبائن قبل وبعد البيع.

فالصورة المثلى دلالة على تفوق المنظمة على جميع منافسيها في الصورة النموذجية والتامة التي يمكن أن تتحقق إذ أخذنا في الاعتبار منافسة المنظمات الأخرى وجهودها في التأثير على الجماهير، وإن السمعة هي اقوى محدد لاستدامة المنظمات، حيث يجذب إليها أصحاب المصالح، كما أنها تؤدي إلى بقاء

1 - عبد المالك مزهودة، دروس في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سنة 2006، ص 137.

2 - بورنان حياة، مدى مساهمة أساليب التفوق التنافسي في بناء إدارة علاقة الزبون (دراسة حالة مؤسسة موبيليس)، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، قسم العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، سنة 2022، ص 133-134.

الأعمال والربحية والأداء المالي الجيد، وآلية فعالة للحفاظ على المزايا التنافسية، والاحتفاظ بالزبائن ورضاهم، والحصول على تغطية إعلامية جيدة واستدامة التميز.¹

وقد اختلف الكتاب والباحثين في تحديد مؤشرات التفوق التنافسي في دراساتهم وأبحاثهم بحسب وجهات نظرهم والظروف البيئية والمناخ التنظيمي الذي يعملون فيه، إلا أن هناك بعض المؤشرات كانت محط اتفاق الباحثين والمفكرين والمهتمين بموضوع التفوق التنافسي وقد انحصرت بكل من (الكلفة الأقل، الجودة العالية، المرونة، التسليم في الأوقات المحددة، الابداع)، وهذا ما سنحاول تبنيه من خلال بحثنا باعتبارها محددات وأبعاد لا بد من قياسها وتحليلها من أجل معرفة مستوى التفوق التنافسي في المؤسسات المبحوث فيهما.

1 - ليلة معلول، أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي من خلال القدرات الاستراتيجية (دراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، سنة 2022، ص27.

المبحث الثاني: مجالات تحقيق التفوق التنافسي

يتحقق التفوق التنافسي من خلال حيازة المنظمة على مجموعة من المزايا التي تضمن لها ذلك التفوق والتميز مقارنة بالمنافسين في سوق العمل سواء المحليين أو الأجبيين، فالتفوق لا يقتصر على المنتج المطروح أو الخدمة المقدمة فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل كل المجالات.

ولقد اتفق الكثير من الباحثين والمهتمين بموضوع التفوق التنافسي وحتى القادة وأصحاب المنظمات أن التفوق التنافسي يشمل أربعة مجالات أساسية ولا بد من تحقيقها جميعا لضمان تفوق تنافسي مستدام وأفضل مقارنة بالمنافسين وهاته المجالات هي: (المجال المالي، المجال التكنولوجي، المجال التسويقي، المجال اللوجستيكي).

حيث سنحاول من خلال هذا المبحث التفصيل في كل مجال على حدة من خلال أربعة مطالب أساسية.

المطلب الأول: المجال المالي

ان تحقيق المنظمة لميزة تنافسية في المجال المالي، يمكنها من تحقيق التفوق على منافسيها في هذا المجال، ويتجلى ذلك في قدرتها على إنشاء القيمة من خلال تحقيق أفضل مردودية مالية وأفضل عائد على الاستثمار، مما يضمن لها تحقيق مستوى أداء أفضل.

ويتم تحقيق التفوق في المجال المالي من خلال العناصر الآتية:

- تحقيق توازنات مالية أفضل من المنافسين؛
- الامتلاك الدائم للسيولة والقدرة الذاتية على التمويل؛
- التقليل من حجم القروض.

المطلب الثاني: المجال التسويقي

إن تحقيق المنظمة لميزة تنافسية في المجال التسويقي يمكنها من تحقيق التفوق على منافسيها في هذا المجال، الذي يتجلى في قدرتها على إيجاد التوليفة المثلى من عناصر المزيج التسويقي التي تحقق لها التميز.

ففي مجال المنتج، تعمل المنظمة جاهدة على تمييزه عن منتجات المنافسين من خلال الخصائص الفريدة المكونة له والتي تضمن لها تحقيق التفوق.

أما في مجال السعر فيرتبط التفوق فيه بميزة التكلفة الأقل، التي تتيح للمنظمة الحصول على حصص سوقية أكبر نتيجة فرضها لأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين.

وفيما يخص مجال التوزيع، فالميزة التنافسية المحققة على مستواه تمكن المنظمة من التفوق على منافسيها إما عن طريق البيع أو التوزيع المادي أو في جودة شبكة التوزيع أو في جودة خدمة ما بعد البيع.

وآخر مجال هو الترويج، فالميزة التنافسية المحققة على مستواه تمكن المنظمة من التفوق على منافسيها في العناصر الآتية:

- التفوق في بناء صورة قوية للمنظمة وتحقيق شهرة لعلامتها؛
- التفوق في إقناع المستهلكين بأهمية المنتج ومحاولة إرضائهم؛
- التفوق في زيادة الحصة السوقية للمنظمة عن طريق زيادة حجم المبيعات في حالة اعتماد أساليب تنشيط المبيعات.

المطلب الثالث: المجال التكنولوجي

إن تحقيق المنظمة لميزة تنافسية في المجال التكنولوجي يمكنها من تحقيق التفوق على منافسيها في هذا المجال، والذي يتجلى في قدرتها على إنتاج منتجات مميزة بتكنولوجيا مميزة من خلال تطوير البحوث الخاصة بهذا المجال.

- حيث تتضمن العناصر التي تضمن التفوق في المجال التكنولوجي ما يلي:
- جودة المعدات المستخدمة واليد العاملة المؤهلة؛
 - حداثة التقنيات والتكنولوجيات المستخدمة؛
 - امتلاك البراءات وحسن تسيير المشاريع الابتكارية والبحوث التطويرية.¹

المطلب الرابع: المجال اللوجستيكي

تشمل الأعمال اللوجستيكية على كل أو بعض الأنشطة التالية:

- تشغيل أوامر التوريد / الطلب؛
- الشراء والإمداد؛
- المخازن والتخزين؛
- الرقابة على المخزون؛
- المرور والنقل؛
- مناولة المواد والمنتجات؛
- التعبئة والتغليف؛
- الاتصالات الخاصة بالتوريد والتوزيع؛
- التنبؤ بالطلب؛
- التخلص من الخردة والمنتجات المعيبة؛
- خدمة الزبائن.

فتحقيق المنظمة للتفوق التنافسي في المجال اللوجستيكي يمكنها من تحقيق التفوق على منافسيها في جل الأنشطة التي ذكرناها سابقا أو حتى ما يزيد عنها، حيث تضمن لها تميزها بكفاءة عالية وكذا بفعالية في القيام بالأعمال اللوجستيكية.

1 - طالب مريم، إسهام تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، دراسة مقارنة بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر ما بين سنتي 2000-2007، مذكرة ماجستير في قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2008، ص 42-43.

- وكل هذا يؤدي إلى خلق القيمة من جهة للمستهلكين من خلال تحسين جودة الخدمة اللوجيستية ومن جهة أخرى للمنظمة من خلال تحسين الإنتاجية مما ينتج عنه انخفاض التكاليف، وهذا ما يؤهل المنظمة إلى ضمان استمرارية نشاطها أولاً والأسبقية على منافسيها ثانياً.
- ويتطلب تحقيق التفوق في المجال اللوجيستكي ضرورة الوفاء بما يلي:
- الفهم الواضح لمتطلبات وتوقعات المستهلكين، ووضع استراتيجية محددة وواضحة لمقابلة هذه المتطلبات والتوقعات؛
 - تصميم الأساليب والأدوات الملائمة لقياس الجودة والإنتاجية للخدمات اللوجيستية وتحديد مجالات التطوير والتحسين الممكنة في هذه الخدمات؛
 - وضع إطار عام لعملية التنفيذ الخاصة بالتطوير والتحسين للخدمات اللوجيستية.¹

¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، سنة 2006، ص 22-23.

المبحث الثالث: أبعاد التفوق التنافسي

يقع على عاتق المنظمات الاقتصادية التي تسعى إلى تحقيق التفوق التنافسي العمل على امتلاك بعد أو مجموعة من أبعاد التفوق التنافسي لمواجهة تحديات المنافسين في ظل ظروف المنافسة العالمية المعقدة، وبيئة أعمال تتسم بالحركية المتسارعة والتنوع في الثقافات والزيادة في الابتكارات والمعارف، مما يجعلها تبحث عن سبل تحقيق التفوق التنافسي لذا في هذا المبحث سيتم التركيز على أهم أبعاد التفوق التنافسي، حيث أشار الكتاب والباحثين حول أبعاد التفوق التنافسي كلا من زاويته وفلسفته، والجدول التالي (---) يوضح وجهات نظر بعض الكتاب والباحثين حول أبعاد التفوق التنافسي الموجودة في منظمات الأعمال، مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية التصنيفات الأخرى التي قدمها كتاب وباحثون آخرون في المجال نفسه.

حيث حاولنا حصر كل الأبعاد والمؤشرات التي تناولها الباحثون في دراساتهم السابقة، والتي تبين من خلالها أن هناك تنوع وتعدد في أبعاد التفوق التنافسي بناء على متطلبات ووجهات نظر كل باحث وهناك اتفاق كبير بين الباحثين في بعض الأبعاد والتي تشكل نسب تقارب كبيرة فيما بينها مما يجعلها أكثر تداولاً واستخداماً في مجال إدارة الأعمال.

حيث تبين من الجدول الموالي، بأن الأبعاد أو المؤشرات التي كانت محط اتفاق لآراء الباحثين والمهتمين بموضوع التفوق التنافسي قد انحصرت بكل من (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والإبداع)، وهذا ما تبين من خلال النسب المئوية للتكرارات حيث كانت كالآتي:

1. الجودة بنسبة % 80.
2. الإبداع بنسبة % 64.
3. التكلفة بنسبة % 64.
4. المرونة بنسبة % 60.
5. التسليم بنسبة % 56.

وفي دراستنا هذه سنحاول تبني تلك المؤشرات باعتبارها الأكثر شيوعاً واتفاقاً بين الكتاب والباحثين من جهة، كما أنها أكثر انسجاماً مع متطلبات الدراسة الحالية من جهة أخرى، وفيما يلي توضيح موجز لكل مؤشر أو بعد من هذه الأبعاد، حيث خصصنا في هذا المبحث مطلباً لكل بعد (المطلب الأول: التكلفة، المطلب الثاني: المرونة المطلب الثالث: الإبداع، المطلب الرابع: الجودة، المطلب الخامس: التسليم).

الجدول رقم (04): أبعاد التفوق التنافسي وفق الدراسات السابقة

| الرقم | الدراسات السابقة | الأبعاد | | | | | | | | |
|-------|--------------------------|---------|---------|------------------|---------|--------------|---------|---------|----------|---------------|
| | | الجودة | الإبداع | الاستجابة للزبون | التكلفة | معرفة الزبون | المرونة | التسليم | المنافسة | |
| 01 | دراسة عبيد (2012) | * | * | | * | | | | | |
| 02 | دراسة أمينة (2015) | * | * | | * | | | * | | |
| 03 | دراسة الدارجي (2011) | * | * | | * | | | * | | |
| 04 | دراسة قرني (2020) | * | | | * | | | * | | |
| 05 | دراسة مسعودة (2019) | * | * | | * | | | * | | |
| 06 | دراسة نور علي (2019) | * | | | * | | | * | | |
| 07 | دراسة إيمان (2018) | * | * | | | | | | | |
| 08 | دراسة المعتصم (2015) | * | * | | * | | | | | |
| 09 | دراسة فلاح (2009) | | * | | * | | | * | | |
| 10 | دراسة المهدي (2019) | * | * | | * | | | * | | |
| 11 | دراسة حداد (2019) | | * | | * | | | * | | |
| 12 | دراسة صراب (2020) | * | | | * | | | * | | |
| 13 | دراسة بلقايد (2019) | | * | | * | | | * | | |
| 14 | دراسة الاتن (2012) | | * | | * | | | * | | |
| 15 | دراسة العطوي (2019) | * | * | | * | | | * | | |
| 16 | دراسة العطوي (2019) | * | * | | * | | | * | | |
| 17 | دراسة العطوي (2019) | * | * | | * | | | * | | |
| 18 | دراسة العطوي (2019) | * | | | * | | | * | | |
| 19 | Evans (1993) | * | * | | * | | | * | | |
| 20 | Slack and others (1993) | * | * | | | | | * | | |
| 21 | Hill and Jones (2001) | * | * | | * | | | * | | |
| 22 | Grant (2002) | | * | | * | | | * | | |
| 23 | Davis and others (2003) | * | * | | * | | | * | | |
| 24 | Swayne and walter (1993) | * | * | | * | | | * | | |
| 25 | Baxter (2008) | * | * | | * | | | * | | |
| | | 4 | 14 | 15 | 5 | 16 | 9 | 16 | 20 | عدد التكرارات |
| | | 16% | 56% | 60% | 20% | 64% | 36% | 64% | 80% | النسب المئوية |

من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

المطلب الأول: بعد التكلفة

تعد التكاليف البعد التنافسي الأول الذي استندت إليه ومازالت الكثير من المنظمات عبر سعيها إلى التعزيز أو المحافظة على الحصة السوقية، والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم، أهمها تعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض السعر عن طريق حجم مبيعات كبيرة.

وعليه من الواضح بأن التكلفة لها أثر في تحديد الأسعار، وبالتالي تقديم سعر منخفض، وإن هذا النوع من التنافس أسهل الأنواع والذي يمكن للمنافس إتباعه بسرعة وإنما المنظمة التي تسعى إلى إتباع هذا الأسلوب من التنافس (المنافسة السعرية)، تهدف إلى تقليل الفائدة بزيادة الإنتاجية ثم إلى مكننة الأيدي العاملة العالية التكلفة أو القيام برفع مستوى التدريب الذي يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية وتقليل التلف في المواد أو ساعات العمل للوصول إلى تكلفة أقل.

كما يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات ومعالجتها والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، ويمكن القول بأن خفض تكاليف التلوث والأضرار البيئية والتكاليف الأخرى، سوف يؤدي إلى تخفيض تكلفة المنتج النهائية، وهذا هو الهدف الذي تسعى إليه المنظمات الإنتاجية والصناعية لزيادة ربحيتها، وكذلك تدعيم ثقة المجتمع في التعامل مع المنظمات التي تأخذ بعين الاعتبار الجوانب البيئية، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج، أو التخلص من الوسطاء، والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمنظمة.¹

كما تعرف الكلفة أو بالأحرى استراتيجية تخفيض الكلفة على أنها إمكانية المنظمة في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بأقل النفقات الممكنة مما يسمح بتحقيق ميزة كلفوية.²

فتميز المنظمة بتكلفتها المنخفضة يعني قدرتها على إتباع سياسة تسعير تتسم بالمرونة والقدرة على تحديد الأسعار بشكل أقل من المنافس مع الاحتفاظ بالجودة المميزة، بمعنى آخر إن المنظمة عندما تقوم بتخفيض التكلفة من أجل الحصول على ميزة تنافسية، يجب ألا يكون هذا على حساب نوعية أو جودة المنتجات لأن أي انخفاض في جودة المنتجات لا يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية في التكلفة، إذن التفوق التنافسي بالتكلفة لا يمكن اعتباره ميزة إذا تم تخفيض مستوى الجودة في المنتجات المقدمة.³

وتأسيساً على ما سبق نرى بأن بعد التكلفة أو كما يعرف بتخفيض الكلفة يعد من الركائز الأساسية في نجاح المنظمة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام المنظمات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من المكانة التنافسية لمنتجات المنظمة أو خدماتها المقدمة في السوق.

¹ - Philip Kotler & Kevin Lane Keller, **Marketing Management**, Pearson: Prentice Hall, U.S.A, 2009, P 56.

² - بورناز حياة، مدى مساهمة أساليب التفوق التنافسي في بناء إدارة علاقة الزبون، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة باجي مختار عنابة، سنة 2022، ص 135.

³ - الصميدعي محمود جاسم، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2011، ص 245.

المطلب الثاني: بعد المرونة

ان وجود المنظمات اليوم في بيئات غير مستقرة يدفعها للبحث الدائم عن وسائل تجعلها تستطيع الاستمرار والمنافسة في السوق، وأن تمتلك قدرة على التنقل بين استراتيجياتها المختلفة، والتكيف من أجل تعديل كمية انتاجها وطرق الإنتاج بشكل مستمر، ومن ذلك تظهر أهمية المرونة الاستراتيجية، حيث أنها تلعب دورا أساسيا في القضاء على التأثيرات البيئية وامتلاك المؤثرات الإيجابية لتوليد الميزة التنافسية، ومضاعفة الفوائد التي يمكن تحقيقها للمنظمة.¹

فالمرونة تشير إلى قدرة المنظمة على انتاج منتجات وتقديم خدمات بتنوع عال، وتعد مقياسا لقدرة المنظمات على التحويل وبسرعة من منتجات وخدمات حالية إلى منتجات وخدمات جديدة.² كما تعرف على أنها القدرة على التغيير من زبون إلى آخر بأقل كلفة ممكنة أو تأثير ممكن. وقدم (SLACK) أربعة أنواع من المرونة لغرض الاستجابة للتغيير في طلبات الزبائن:

1. مرونة المنتج أو الخدمة: القابلية على انتاج منتجات وخدمات جديدة وتقديمها أو تعديل المنتجات والخدمات الحالية.

2. مرونة المزيج: القدرة على تقديم مدى واسع من مزيج المنتجات والخدمات المتنوعة في فترة زمنية معينة.

3. مرونة المقدار أو الحجم: القدرة على تغيير كمية المخرجات.

4. مرونة التسليم: القدرة على تغيير مواعيد التسليم المخططة والمفترضة، وفي هذا النوع نجد هناك توافق بين بعد المرونة والتسليم في نفس الوقت حيث كلاهما يكمل الآخر مما يجعل من التسليم ضرورة ملحة في انتاج السلع او تقديم الخدمات بمرونة فائقة ومعتبرة.³

ويؤكد كل من (KARAJEWSKI and RITZMAN) أن المرونة يمكن أن تقسم إلى نوعين وهما: (الايصائية): وتعني قدرة المنظمة على التكيف للحاجات الفريدة لكل زبون من خلال تغيرات في تصاميم المنتج الدائمة للتغيير، و(مرونة الحجم): وتعني القدرة على التعجيل السريع في زيادة الإنتاج وتخفيضه لغرض التعامل مع التقلبات الكبيرة في الطلب.⁴

وبناء على ما سبق يمكن اعتبار أن المرونة تعتبر بعدا تنافسيا تمتلكه المنظمة التي تعمل في مجال نشاطها سواء الخدمي أو الإنتاجي أو الصناعي في السوق الحالية والمستقبلية، إذ تتمثل في سرعة الاستجابة والتكيف مع التغيرات الحاصلة في محيط المنظمة مقارنة بالمنافسين مما يجعلها متفوقة تنافسيا.

1 - احمد خضير، صباح شعير، عباس محيمد، دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة ميدانية لأراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية)، مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد 5، العدد1، سنة 2021، ص 128.

2 - أحمد علماوي، مصطفى طويطي، مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر)، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 10، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، سنة 2016، ص268.

3 - طالب علاء فرحان، الجنابي أميرة، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2009، ص 159.

4 - Karajewski and Ritzman, **Operations Management**, 3rd Edition, Addison Wesley, USA, 1993, P49.

المطلب الثالث: بعد الابداع

تم تزايد الاهتمام بمصطلح الابداع كونه يقدم أفضل المنتجات والخدمات، وكذلك ممارسة الأنشطة التسويقية التي بدورها تؤدي إلى إحداث تغيرات إيجابية في حياة المنظمة من خلال تطبيقاتها الأساسية لحل المشاكل والأزمات المتعلقة بالمنظمة والمستهلك، أي يمكن المنظمات من تحقيق التفوق التنافسي على الآخرين في كل المجالات والنشاطات التي تقدمها المنظمة.

كما ان الابداع والابتكار يدفع بالنمو الاقتصادي للبلاد إلى الامام، وتسمح لها بالريادة في تقديم منتجات متميزة تجعل المنظمات تطور أسواقها التنافسية باستمرار.

فالإبداع يقصد به التركيز على العلم والاختراع والابتكار بما هو جديد ومبتكر، أي العمل على ابتكار منتج وطرق توزيع جديدة وأسواق خضراء والعمل على دخول أسواق جديدة.¹ فهو العملية التي بواسطتها تستعمل المنظمات مهاراتها ومصادر توليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقها بحيث تقود إلى إنتاج يتصف بالحدثة والأصالة ويحمل قيمة إضافية للمنظمة مما يخلق ميزة تنافسية لها.²

في حين عرف الإبداع بأنه اعتماد أسلوب جديد لم يستخدم سابقا، وتبين أهميته عن طريق معرفة الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين، إذ تحتاج المنظمة إلى معلومات استراتيجية لتطوير منتجاتها وخدماتها بصورة تختلف عن المتبع في القطاع الذي تعمل فيه، لذا فإن الإبداع يتحقق من خلال سرعة الاستجابة للفرص والتهديدات وأسس التفوق التنافسي، ويعرف الإبداع بأنه أفكار تتصف بالجديدة والمفيدة لحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة التركيب في أشكال فريدة وتتم عملية الإبداع بأربع مراحل هي: (الإعداد، الاختيار، الاستشراق، التحقق).³

والإبداع يعني به التفرد والتميز بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة وسرعة التطوير والتجديد، فهو يتم من خلال تطوير العمليات والتقنيات المستعملة، فالمنظمات التي تسعى إلى امتلاك الخاصية القيادية في التكنولوجيا والوسائل المستعملة يمكن لها وبسهولة تحقيق أهدافها الربحية.⁴ فالإبداع يعتبر بعدا من أبعاد التفوق التنافسي للمنظمة حيث ينبغي عليها ان تركز جديا على البحث والتطوير في بداية نشاطاتها، لأن العامل المهم لنجاحها في مواجهة خصومها هي قدرتها على الإبداع وطرح منتجات وتقديم خدمات جديدة، مما يتيح للمنظمة من خلال هذه الخاصية تحقيق أرباح وفرض سيطرتها في سوق المنافسة سواء المحلية أو العالمية منها.

1 - إحسان عبد الأمير عزيز الإبراهيمي، إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة ميدانية في مستشفى الأمير والغدير الأهليين في محافظة النجف الأشرف، مجلة جامعة الكوفة، كلية علوم الحاسب والرياضيات، سنة 2019، ص 676.

2 - رزيقة يحيوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال: دراسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، سنة 2013، ص 4.

3 - الحكيم ليث علي يوسف، نحو إمكانية تطبيق مدخل 6Sigma المرتكز على إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي: دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، سنة 2009، ص 637.

4 - احمد خضير، صباح شعير، عباس محيد، مرجع سابق، ص 128.

المطلب الرابع: بعد الجودة

أدت التغيرات السريعة في بيئة الأعمال الآونة الأخيرة إلى زيادة اهتمام المنظمات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر هو المحرك الوحيد لسلوكهم، بل أصبحت الجودة هي العامل الأول في تحديد اتجاه المستهلك في اختيار المنتج أو الخدمة التي تحقق له أكبر إشباع من نظيراتها في السوق، فحصول المنظمة على سمعة جيدة من خلال الجودة المقدمة في منتجها تمنحها فرصة فرض سعر عالي، كما ان العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من العيوب يدعم ويزيد من كفاءة وجودة هاته المنتجات كما يساهم في تخفيض التكاليف من خلال تفادي وتقليص نسبة المنتجات المعيبة، ويتم تحقيق عنصر الجودة في المؤسسة من خلال استخدام التكنولوجيات الجديدة، إضافة إلى تحسين العمليات من خلال التدريب الجيد والتسيير الفعال.

ويشمل مفهوم الجودة عدة تعاريف يركز كل منها على جانب معين، فهناك من يعتبر مواصفات المنتج أو الخدمة هي الأساس في تعريفها حيث تم تعريفها على أنها: السلعة أو الخدمة المتميزة التي تلبى حاجات المستهلك.¹

لعل التعريف الأكثر شمولاً للجودة هو التعريف الذي جاءت به الجمعية الأمريكية، حيث عرفت الجودة بأنها: مجموعة المواصفات والخصائص لمنتج أو خدمة ما، والتي تولد القدرة لإشباع الحاجات المعلنة والضمنية.²

فالجودة تعبر عن الخصائص التي يتطلب توفرها في المنتج وعلى نحو يعطيه جاذبية تنافسية بما ينعكس على المنافع التي يحققها للزبائن، فهي بذلك تمثل قوة المنظمة التي يمكن من خلالها أن تعزز مركزها التنافسي من خلال:

- الصفات التكنولوجية وتتمثل بالعلاقة والقوة المتحققة بالمرجات؛
- الصفات النفسية والتي تتحقق من خلال الشكل والجمالية والمظهر الخارجي؛
- الصفات الزمنية والمتعلقة بالالتزام بالمواعيد والديمومة؛
- الصفات الأخلاقية والمتعلقة بدرجة المصداقية والأمانة.

وتهدف المنظمات من خلال اعتماد الجودة بوصفها بعداً من ابعاد التفوق التنافسي إلى تحقيق عدة فوائد نذكر منها:

- زيادة الحصة السوقية؛
- زيادة كفاءة الإنتاج؛
- الحماية من المنافسين؛
- تقليل المخاطرة؛

1 - حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، سنة 2009، ص 14-15.
2 - يوسف حجيم سلطان الطائي، إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 4، العراق، سنة 2006، ص 24.

- تقليل الضياع¹.

المطلب الخامس: بعد التسليم

استجابة لتطور الأسواق، برزت نوعية جديدة من المنافسة وهي المنافسة القائمة على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح المستهلك، ومن ثم تحسين القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، ويشير وقت التسليم إلى إجمالي الوقت اللازم للمنظمة لكي يسلم المنتج النهائي الذي يحقق احتياجات العملاء ويتضمن (وقت التصميم، الهندسة، المشتريات، الاختبار، التغليف، الشحن والتسليم)، وتعد السرعة عاملاً مهماً في عملية الإنتاج، إذ تساعد بدرجة كبيرة في اتخاذ القرارات ونقل المعلومات والموارد اللازمة وصولاً لتلبية حاجات المستهلك في أقل وقت ممكن².

فالكثير من المنظمات تسعى جاهدة إلى توسيع قاعدتها من الزبائن بالتركيز على وقت التسليم، أي سرعة إيصال المنتجات للزبون، فالتسليم بوصفه أحد مؤشرات التفوق التنافسي فهو يعني توفير المنتج في المكان والزمان المطلوبين، أي تسليمه وتقديمه في الوقت المحدد حسب جدول زمنية³.

فالتنافس على أساس الوقت يتضمن ثلاثة جوانب أو اسبقيات وهي:

- السرعة في التسليم: والتي تقاس بمقدار الوقت الواقع بين تاريخ استلام طلب الزبون وتاريخ تليته وعادة ما يطلق على هذا الوقت بفترة الانتظام.
- التسليم بالوقت المحدد: وهو سعي المنظمة إلى تسليم المنتجات أو تقديم الخدمات في الوقت المحدد والمتعاقد عليه مع الزبائن.
- السرعة في التطوير: وتقاس بمقدار الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد ونتاجه، فكلما كان الوقت المنقض لحظة توليد الفكرة من التصميم النهائي والإنتاج قصيراً كانت للمنظمة حافة قيادية تتفوق بها على بقية المنافسين⁴.

ومن خلال ما سبق نقول إنه لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة لابد لها من دراسة السوق المستهدف ومعرفة بعد التفوق التنافسي الذي تستطيع امتلاكه، حيث يمكن أن يكون البعد داخل المنظمة أو خارجها من خلال تحديد مصادر التفوق التنافسي واستراتيجيات تحقيقها.

وعليه تتعدد مصادر التفوق التنافسي التي يمكن للمنظمة امتلاكها، حيث يمكن للمنظمة اختيار المصادر المناسبة لها حسب قدراتها التمويلية والتشغيلية، ومدى ملائمة هذه المصادر لطبيعة نشاطها، فليست جميع أبعاد التفوق التنافسي التي تم التطرق إليها مهمة وحاسمة لكل عملية، ولا يمكن تفضيل أحدهم على الآخر، لذلك على المنظمة أن تختار الأكثر أهمية للعملية المقصودة لتحقيق التفوق التنافسي.

1 - زمالة عمر، مرجع سابق، ص 60-61.

2 - سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، 2021، ص 241.

3 - فراس رحيم، عثمان إبراهيم، مرجع سابق، ص 212.

4 - خضير علي فيروز، أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي: دراسة حالة في معمل الاسمنت بالكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 3، العدد 12، الكلية التقنية الإدارية، جامعة الكوفة، سنة 2014، ص 86-87.

خلاصة الفصل

بعد التفصيل فيما تم ذكره ودراسته من قبل المفكرين والباحثين في الدراسات السابقة خلصنا من خلال هذا الفصل إلى أهم الاستنتاجات والمفاهيم وكذا العناوين التي لا بد من التطرق إليها عند الحديث عن التفوق التنافسي.

حيث حاولنا في بداية هذا الفصل ذكر وسرد مفهوم التفوق التنافسي، في كل من الأدبيات الغربية والعربية من تعريفات لغوية واصطلاحية وصولاً إلى تعريف إجرائي بعد حصر جملة من الخصائص بناء على التعريفات المستخدمة، إذ توصلنا في الأخير إلا أنه يمكن تعريف التفوق التنافسي على أنه " تلك القدرات والإمكانيات والخصائص الفريدة التي تمتلكها المنظمة، من خلال مواردها (البشرية، المادية، المالية، والتكنولوجية)، والتي تساعدها على تحقيق التفرد والتميز في كل المجالات سواء (التقنية، الإدارية، التسويقية، الاستراتيجية ...) مقارنة بالمنافسين، من أجل تثبيت صورتها الذهنية الإيجابية لدى الزبائن الحاليين والمستقبليين، ومحاولة تلبية واستباق رغباتهم ومتطلباتهم، من خلال دراسة سلوكهم ومعرفة احتياجاتهم، وذلك بغية فرض سيطرتها وتحقيق مكانة لها من خلال المحافظة على سمعتها ومكانتها في سوق المنافسة".

وفي المحطة التي تليها مباشرة تم التطرق لأهمية التفوق التنافسي بالنسبة للمنظمات وكيف يعزز من سمعتها ومكانتها في سوق المنافسة، ثم ذهبنا بعدها إلى تحديد مداخل التفوق التنافسي حيث تشمل المدخل الداخلي (المتمثل في الكفاءات الفردية والجماعية، وكذا الكفاءات الاستراتيجية، ونقاط القوة بالنسبة للمنظمة)، والمدخل الخارجي (المتمثل أساساً في تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ويتم ذلك من خلال القيام بتحليل SWOT) ثم ذهبنا بعد ذلك إلى ذكر مصادر التفوق التنافسي سواء الداخلية منها والخارجية بما في ذلك موارد المنظمة ورأس مالها الفكري وما إلى غير ذلك.

وفي المبحث الثاني من هذا الفصل تم التطرق إلى المجالات التي يمكن للمنظمة من خلالها ان تحقق التفوق التنافسي وهي (المجال المالي، والمجال التسويقي، والمجال التكنولوجي، والمجال اللوجستيكي).

وفي المبحث الثالث من هذا الفصل حاولنا حصر كل الأبعاد والمؤشرات التي تناولها الباحثون في دراساتهم السابقة، والتي تبين من خلالها أن هناك تنوع وتعدد في أبعاد التفوق التنافسي بناء على متطلبات ووجهات نظر كل باحث، وهناك اتفاق كبير بين الباحثين في بعض الأبعاد والتي تشكل نسب تقارب كبيرة فيما بينها مما يجعلها أكثر تداولاً واستخداماً في مجال إدارة الأعمال وهي: (الجودة بنسبة 80%، الإبداع بنسبة 64%، التكلفة بنسبة 64%، المرونة بنسبة 60%، التسليم بنسبة 56%).

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد

بعد تناول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة في الفصلين السابقين، سيتم من خلال هذا الفصل عرض الدراسة الميدانية حول أثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال في تحقيق متطلبات التفوق التنافسي بالمؤسسات الاقتصادية، بحيث تم إسقاط الإطار النظري في شكل دراسة مقارنة بين مؤسستين رائدتين في مجال الإلكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية واللذان تنشطان في نفس البيئة التنافسية في ولاية برج بوعرييج ألا وهما مؤسسة (Condor) ومؤسسة (Géant).

حيث سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مجموعة من العناصر التي يتم من خلالها التعريف بالمؤسستين محل الدراسة تعريفا موجزا، ثم سنذهب بعدها إلى عرض مجموعة من الاختبارات المستخدمة في الدراسة الميدانية وتبيان كيفية القيام بها ودورها في ضبط الجانب التطبيقي احصائيا ومنهجيا، من خلال التعريف بها وتحديد كيفية تطبيقها في برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية والإنسانية (SPSS).

ثم سنقوم بعدها بتحديد مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة، إضافة إلى تحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات، ثم اختبار صدقها ظاهريا وبنائيا، ثم سنذهب إلى عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية تحليلا معمقا من أجل تبين الفروق فيما بينها بالإضافة إلى خصائصها وقيمتها في طبيعة الدراسة الميدانية التي قمنا بها.

وفي نهاية هذا الفصل وفي المبحث الأخير منه سنتطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة مع تقديم الاقتراحات والتوصيات وأفاق الدراسة التي يمكن أن تعالج جوانب لم تتطرق إليها دراستنا الحالية.

حيث سيتم من خلال هذا الفصل تقسيم الجانب التطبيقي إلى العناوين والمباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة

المبحث الثاني: اختيار المنهجية، تصميم الدراسة وتحليل البيانات الديمغرافية

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

المبحث الأول: تقديم المؤسستين محل الدراسة

لقيت الصناعة اهتماما كبيرا في استراتيجية الدولة الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، حيث يظهر ذلك جليا من خلال ضخامة الاستثمارات التي أقامتها الجزائر في مختلف القطاعات، ولعل قطاع الالكترونيات والكهرومنزليات يعتبر من بين هذه القطاعات التي حظيت باهتمام الدولة واستفادت من دعمها بأشكال مختلفة. حيث يعتبر قطاع الأجهزة الكهرومنزلية من بين القطاعات الواعدة في الجزائر، لما له من مساهمة فعالة في تطوير المنتجات الكهرومنزلية وتلبية حاجيات ورغبات المستهلك، حيث حاولنا من خلال دراستنا الميدانية والتي استهدفت قطاع الالكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر، بالقيام بدراسة مقارنة بين أبرز شركتين تنشطان في هذا القطاع وفي نفس البيئة التنافسية ألا وهما شركة جيون الكترونيك (Géant Electronics) وشركة كوندور الكترونيك (Condor Electronics)، باعتبارهما أحد شركات هذا القطاع الناجح في الصناعة المحلية. وقد تمكنا من خلال أسلوب المقارنة بين هاتين الشركتين من اختبار أنموذج الدراسة لأثر الالتزام بأخلاقيات الاعمال في تحقيق التفوق التنافسي لدى المؤسسات الاقتصادية، ومن أجل ذلك قمنا بتربص ميداني كان الغرض منه جمع البيانات والمعطيات التي تخدم هذه الدراسة، أين تم من خلال هذا المبحث تقديم عام لقطاع الصناعة الكهرومنزلية والالكترونيات في الجزائر، والتعريف بالمؤسستين محل الدراسة (Condor/Géant).

المطلب الأول: قطاع الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر

شهد العالم تطورا كبيرا في الصناعة الكهرومنزلية، وقد نمت سوق هذه الأخير بشكل سريع ومذهل حيث على غرار باقي دول العالم نجد أن صناعة الأجهزة الكهرومنزلية والالكترونية من بين الفروع التي حققت فيها الجزائر نقلة من حيث الكمية والنوعية، إذ أصبحت المنتجات المحلية لا تقل جودة عن مثيلاتها المصنوعة خارج الحدود وذلك بشهادة مهنيين ومستهلكين على حد سواء.

ويعرف قطاع الصناعة الكهرومنزلية تنافس العديد من العلامات المحلية والأجنبية، خاصة مع تدويل المؤسسات وانفتاح الأسواق العالمية في ظل تحرير التجارة، حيث شهد القطاع في الجزائر عدة تغيرات هيكلية ساهمت في إرساء المنافسة بين المؤسسات العاملة به.

حيث في سبعينيات القرن الماضي يعتبر زمن بداية هذا القطاع حيث كانت المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية (SONELEC) الأولى في هذا القطاع، ثم تفرعت منها عدة مؤسسات كالمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (ENIEM) والمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية (ENIE).¹

وفي عام 1983 أدت إعادة هيكلة هذه المؤسسة إلى ميلاد العديد من المؤسسات العمومية الأخرى، لكن واجهت هذه المؤسسات صعوبات كثيرة من أجل التأقلم والاستمرار وذلك لعدم متابعتها للبيئة التكنولوجية المتغيرة وسريعة التطور، مما أدى إلى انخفاض الطلب على منتجاتها، خاصة مع زيادة الطلب على المنتجات الأجنبية وارتفاع نسبة الواردات، ومع بداية التسعينيات من القرن الماضي شهدت الصناعة الكهرومنزلية

¹ عادل بن عطاء الله، دور جودة نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة كوندور للالكترونيات برج بوعرييج)، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سنة 2019، ص 118.

والإلكترونية تطورا كبيرا حيث اتجه الخواص إلى إبرام عقود شراكة مع مؤسسات أجنبية معروفة دوليا بخبرتها وتطورها في هذا المجال من الصناعة.

وتعتبر الصناعات الكهرومنزلية من بين أهم الصناعات في الجزائر، لما لها من مساهمة فعالة ومكانة جيدة في السوق، حيث تتميز هذه الصناعة بالسيطرة على السوق كونها من الصناعات الثقيلة والتي بدورها تلي حاجيات ورغبات الزبون كما أن الصناعات الكهرومنزلية والإلكترونية تساهم في تحسين الاقتصاد من خلال مجموعة من المزايا منها ما يلي:

- رفع نسبة النمو الاقتصادي؛
- تطوير الصادرات مما مكن من تعزيز حصة الجزائر في الأسواق الخارجية؛
- رفع حجم الاستثمار؛
- تساهم في مزيد من التنوع في المنتجات ودعم القدرة على مجابهة المنافسة الخارجية تماشيا مع النسق المتسارع للتحويلات الاقتصادية؛
- تطوير المراكز الفنية والزيادة في عددها وتركيز نظم الجودة؛
- رفع نسبة التشغيل؛
- تطوير المؤسسات ورفع دور القطاع الخاص.¹

والجدول التالي يوضح أهم المؤسسات العاملة في قطاع الصناعة الكهرومنزلية والإلكترونية في الجزائر:

الجدول رقم (05): أهم المؤسسات العاملة في قطاع الصناعة الكهرومنزلية والإلكترونية في الجزائر

| الشركات | بداية النشاط | العلامة | تشكيلة المنتجات | الولاية |
|---------|--------------|-------------------|--|-----------------|
| ENIE | 1983 | ENIE | تلفزيونات، سمارت، البطاقات الأم، الالواح الشمسية، أجهزة الاستقبال... | سيدي بلعباس |
| ENIEM | 1983 | ENIEM | ثلاجات، آلات الطبخ، مدفآت، مكيفات، غسالات، مسخنات الماء.... | تيزي وزو |
| COBRA | 1995 | COBRA NEW STAR | مكيفات، مدفآت، أجهزة استقبال ... | الجزائر العاصمة |
| FRIGOR | 1997 | FRIGOR | ثلاجات، غسالات، تلفاز ... | تيزي وزو |
| ESSALAM | 1997 | LG STARLIGHT | تلفزيونات، مكيفات، أجهزة استقبال ... | تبسة |
| ABABOU | 1998 | CRISTOR | تلفزيونات، أجهزة التسجيل، الأجهزة الكهرومنزلية | برج بوعريج |
| BYA | 1998 | THOMSON | الأجهزة الكهرومنزلية ... | وهران |

¹ - بودراع أمينة، مرجع سابق، ص 140-141.

| | | | | |
|-----------------|--|----------|------|----------|
| برج بوغريج | الأجهزة الكهرومنزلية ... | GEANT | 1998 | MEBARKIA |
| برج بوغريج | أجهزة استقبال، تلفزيونات ... | CHEROKEE | 1998 | ATTIA |
| الجزائر العاصمة | مكيفات، مدفآت، صمامات وملحقات للشبكة الهيدروليكية... | HAIER | 1999 | SODINCO |
| برج بوغريج | مكنسة كهربائية، مكيفات ... | UPAC | 2000 | UPAC |
| سطيف | غسالات، تلفاز، مكيفات ... | AKIRA | 2002 | AKIRA |
| برج بوغريج | الأجهزة الكهرومنزلية، هواتف محمولة، بطاقات الام... | CONDOR | 2002 | TRAD |
| سطيف | تلفاز، مكيفات، أجهزة استقبال... | IRIS | 2005 | SATEREX |
| عناية | تلفاز، مكيفات، ثلاجات ... | RAYLAN | 2005 | RAYLAN |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المواقع الالكترونية للشركات الوطنية الصناعية في قطاع الالكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية.

المطلب الثاني: إطار تعريفي لمؤسسة Condor للإلكترونيات

أولاً: تاريخ مؤسسة Condor Electronics

ترأس أفراد أسرة بن حمادي مهنة التجارة وتعود إلى فترة ما قبل الاستقلال وتحديدًا عام 1940 حين مارسوا مهنة تجارة الأغذية، ومنذ ذلك الحين واصلت هذه الأسرة تطويرها وتنويعها للتجارة بفضل حماسها وإبداعها، مما جعلها اليوم واحدة من بين أنجح العلامات التجارية بالبلد، وفيما يلي تاريخ موجز لأهم التغيرات التي شهدتها هذا التراث الصناعي.

اتجهت مجموعة بن حمادي إلى تجارة مواد البناء حيث حققت نجاحا كبيرا بفضل خطة التنمية في الإسكان وذلك منذ أواخر الستينات، واليوم لا تشكل تجارة مواد البناء "GEMAC" سوى فرع واحد من أنشطة المجموعة، وهي بذلك أقدم الشركات في المجموعة والتي كان لها دور كبير فيما هي عليه اليوم.

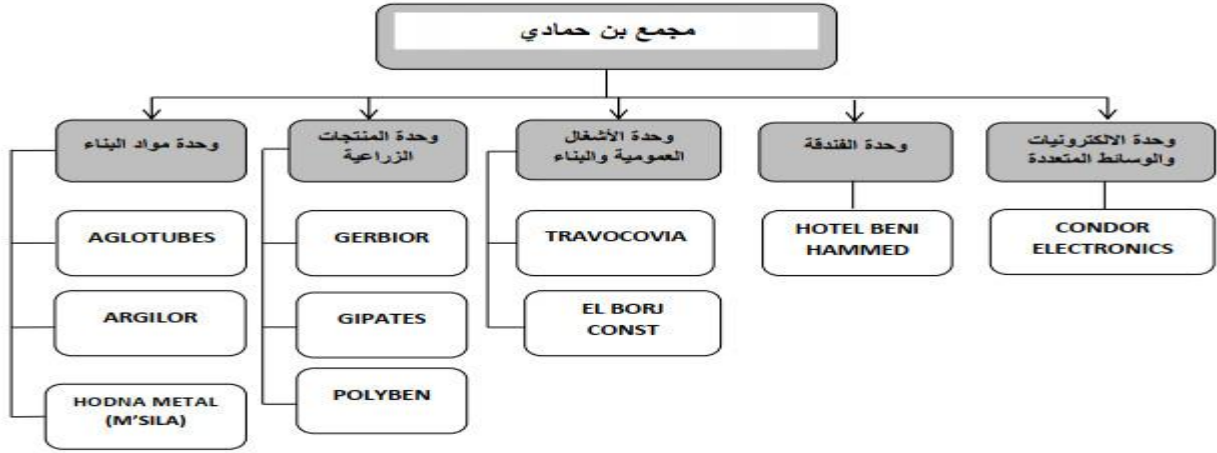
وفي أوائل التسعينات شرعت المجموعة في تنفيذ مشروع "ARGILOR" لصناعة الطوب من الطين وتمكنت المجموعة بعد ذلك من إنشاء وحدة لمعالجة البلاستيك وفرع يسمى "POLYBEN" تخصص في إنتاج وتسويق أكياس تستخدم في تغليف المنتجات الغذائية والزراعية.

بدأت وبعد إنشاء مجمع "GERBIOR"، تقرر للمجموعة الشروع في استخدام المعدات والأجهزة المنزلية بدءًا بإبرام بعض عقود تجميع الواردات والمواد الأولية، ففي عام 2002 ومع صدور القانون المتعلق باتفاقية حقوق الملكية الفكرية وإدارة التنمية المستدامة الأمر الذي شجع الفريق على تسجيل العلامة التجارية لكوندور، حيث بتصنيع بعض الأجزاء البلاستيكية للأجهزة، وفي عام 2004 بدأ ظهور قطاعات جديدة داخل المجموعة.

وفي ماي 2009 وقعت المجموعة عقدا مع شركة مايكروسوفت العملاقة لتجميع حواسيب العلامة التجارية ومنذ ذلك الحين واصلت المجموعة تطويرها وابتكارها من خلال اكتساب المهارات الجديدة التي مكنتها من تسويق منتجات ذات نوعية ممتازة في جميع الأسواق الجزائرية وخارجها، والتي أصبحت اليوم تضم أربع وحدات أخرى إلى جانب وحدة الإلكترونيات التي تضم مؤسسة كوندور، وهي كالآتي:

- وحدة مواد البناء، وتضم Argilor, Aglotubes, Honda Metal؛
 - وحدة المنتجات الزراعية، وتضم مؤسسة Gerbior, Gipates, Polyben؛
 - وحدة الأشغال العمومية والبناء، وتضم Travocovia, El Bordj Const؛
 - وحدة الفنادق، وتضم Hotel Bent Hamed؛
 - وحدة الالكترونيات والوسائط المتعددة وتضم Condor Electronics¹.
- والشكل الموالي يوضح فروع مجمع بن حمادي:

الشكل رقم (03): فروع مجموعة بن حمادي



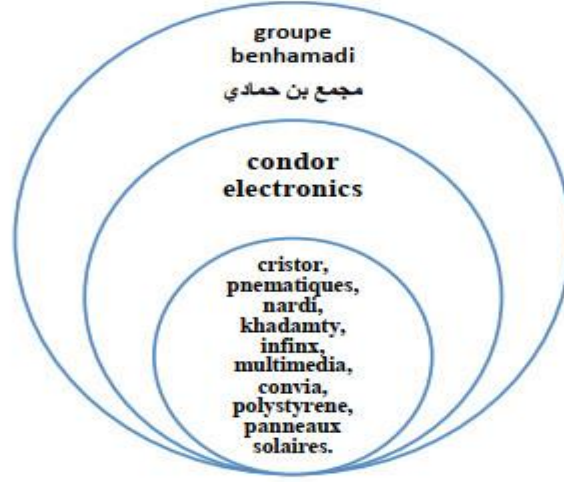
المصدر: الموقع الرسمي لمؤسسة Condor Electronics

ثانيا: البطاقة الفنية لمؤسسة Condor Electronics

(SPA Condor Electronics) هي مؤسسة ذات أسهم مختصة في صناعة المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية، ولها الكثير من الشركات التابعة لها مثل شركة صناعة أجهزة الإعلام الآلي، وصناعة الألواح الشمسية، والصناعات الغذائية والعجلات المطاطية للسيارات (Pneumatiques)، ومواد البناء وشركة التجارة الدولية...، وهذا ما يبينه الشكل الموالي:

¹ - سرور لعمارة، أثر التفاعل بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، سنة 2022، ص 131.

الشكل رقم (04): تقسيمات المجمع والشركات التابعة له



المصدر: الموقع الرسمي لمؤسسة كوندور

حيث أن هذا التنوع في النشاط سمح للشركة بالحصول على حجم كبير في طبيعة الأعمال والمشاريع ومن خلال الجدول الموالي سيتم توضيح المؤسسات التابعة للشركة كل بنشاطها¹.

الجدول رقم (06): يوضح الشركات التابعة للشركة الأم (Condor)

| | |
|--|-------------------|
| شركة متخصصة في خدمات ما بعد البيع. | KHADAMATY |
| شركة متخصصة في صناعة الهواتف الذكية. | INFINIX |
| شركة متخصصة في تهيئة مطابخ البيوت. | CONVIA |
| شركة متخصصة في المنتجات المتعددة الوسائط. | MULTIMEDIA |
| شركة متخصصة في المنتجات الكهرومنزلية. | CRISTOR |
| شركة متخصصة في تصنيع POLYSTYRENE. | POLYSTYRENE |
| شركة متخصصة في تصنيع العجلات المطاطية للسيارات. | PNEUMATIQUE |
| شركة إيطالية متخصصة في تصنيع المنتجات الكهرومنزلية وهي شريك استراتيجي للشركة الأم. | NARDI |
| شركة متخصصة في تصنيع الألواح الشمسية والكهربائية. | PANNEAUX SOLAIRES |

المصدر: برياش سمير، دور نظام المعلومات في قيادة المؤسسة الممتدة دراسة حالة مؤسسة (condor)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2022، ص 98.

حيث تعتبر كوندور الكهرونيكس من أهم الشركات في القطاع الصناعي، حيث أن كل منتوجات الشركة تتضمن تكنولوجيا عالية مع مستوى نوعي، بفضل السياسة النشطة للشركة في مجال الأسعار والموثوقية وخدمة

¹ - برياش سمير، دور نظام المعلومات في قيادة المؤسسة الممتدة دراسة حالة مؤسسة (condor)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2022، ص 98.

ما بعد البيع، لذلك تمكنت المؤسسة أن تفرض نفسها ضمن العلامات الجزائرية الأكثر حضورا في السوق الجزائرية.

وتجاوزت منتوجات الشركة حدود السوق الجزائرية، وذلك من خلال تواجدها في البلدان الإفريقية (تونس وموريتانيا وليبيا وساحل العاج ومصر...)، وهذا ما يبين نوعية التصنيع وفعالية أجهزة الشركة، والاعتماد على معايير منظمة التجارة العالمية.

ويرتكز نجاح شركة (Condor Electronics) بشكل أساسي على العامل البشري (رجالا كانوا ونساء)، وهي العناصر الرئيسية للمقاربة المنتهجة من طرف الشركة، فقد خولت لهم استقلالية كبيرة تسمح لهم بالازدهار وتنمية كفاءاتهم المهنية، وساهم تحمس وإشراك الكل في خدمة المؤسسة وذلك في روح الفريق لبلوغ الأهداف المسطرة أي توسيع سلسلة المنتوجات إلى منتجات أخرى أكثر إبداعا تمنح المزيد من الرفاهية والرضا وبساطة الاستعمال والأمن.

وتعتبر شركة (Condor Electronics) علامة ذات حضور قوي وذات سمعة في الجزائر، لقدرتها على الإبداع وتقديم منتوجات ذات جودة عالية والتزامها الدائم لإرضاء زبائنهم، تعتبر المنافسة الصناعية التي تواجهها الشركة وطموحها المستمر في التنمية على أنها مبادئ تتطلب من الشركة أن تواكب التطور باستمرار، من أجل أن تكون قادرة على المنافسة وتحقيق رضا زبائنهم وتحقيق أهداف أصحاب المصالح.

ثالثا: السياسات المتبعة من طرف مجمع Condor

1- سياسة النظام المدمج

تمكنت كوندور الكترولونيكس على مر السنين، من صناعة تاريخ حافل ومسار حرصت فيه دائما على تبني إرضاء العملاء والتحسين المستمر كجزء من قيمها وأهدافها، وها تجدد التزامها لمسيرة تغييرات العصر والحفاظ على قربها من عملائها والأطراف المعنية.

إن الموقع الريادي لمؤسسة كوندور في السوق الجزائرية والتقلبات الاقتصادية الراهنة، يحفزها على الابتكار باستمرار من أجل مجابهة التحديات وتحقيق الاستدامة، ومن هذا المنطلق تعتمد كوندور على نظامها المدمج في تفعيل استراتيجيتها التي تتمحور على ما يلي:

- الرفع من نسبة الإدماج وتخفيض تكاليف الإنتاج؛
- هيكلية نمو المؤسسة بترقية وحدات أعمالها الى فروع قائمة بذاتها؛
- إنشاء تحالفات إستراتيجية والعمل على شراكات مستدامة؛
- تعزيز التموقع الدولي لعلامة كوندور وزيادة حجم الصادرات؛
- عصرنة الهياكل التنظيمية وتطوير مهارات الموارد البشرية؛
- تشجيع الرقمنة والسهل على أمن النظم المعلوماتية؛
- تطوير الأداء البيئي من خلال تفعيل المسؤولية البيئية المستدامة؛

- المحافظة على صحة وسلامة العمال وتحسين ظروف العمل.
 - وبناء على هذا، تتعهد المؤسسة بتوفير كافة الوسائل اللازمة من أجل:
 - إرضاء متطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والأخرى المعمول بها؛
 - السهر على مشاركة العمال والتشاور معهم؛
 - حماية البيئة والتحكم في الآثار السلبية؛
 - الحد من الأخطار وترقية الصحة والسلامة أثناء العمل؛
 - تحقيق الأهداف والتحسين المستمر للنظام المدمج.
- حيث تولي الإدارة العامة فائق الأهمية لكفاءة نظامها المدمج وتدعوا كافة عمالها وأطرافها المعنية للانضمام إليها والمساهمة الفعالة من أجل بلوغ أهدافها.
- 2- سياسة أمن المعلومات

تعتبر المعلومة من الركائز الأساسية في هياكل أي مؤسسة، ولذا وجب حمايتها والحفاظ عليها بكل الطرق والوسائل لما تواجهه نظم المعلومات والشبكات من مخاطر الاختراق بأنواعه المختلفة، ويكمن أمن المعلومات في ضمان السرية، النزاهة وتوفر المعلومة، لهذا الغرض قامت شركة كوندور الإلكترونيكس بتأسيس نظام تسيير لأمن المعلومة مطابق لمواصفات ISO 27001 .

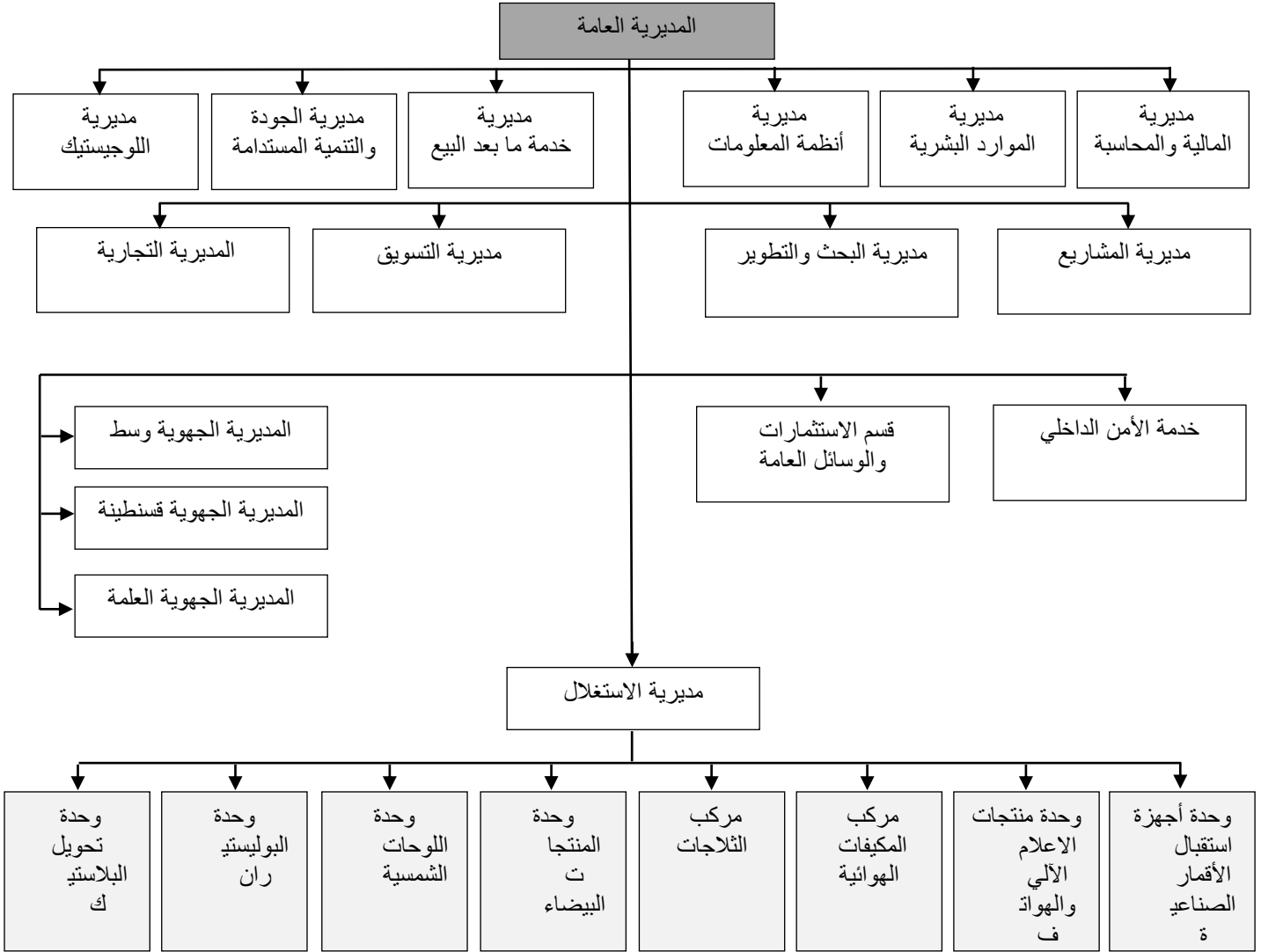
حيث تهدف سياسة أمن المعلومات إلى فرض عمليات المعالجة والتبادل لضمان الالتزام بلوائح المعلومات ويجدر التأكيد على أن أمن المعلومات هو واجب الجميع وهذا بالنظر إلى قيمة المعلومة وضرورة المحافظة عليها عن طريق تحسيس كل موظف بمسؤوليته، وامتناله لأحكام هذه السياسة وكذا مشاركته في التحسين المستمر لهذا النظام الحساس والحفاظ علي¹.

رابعا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor Electronics

الهيكل التنظيمي هو الإطار المسؤول عن تقسيم العمل على الإدارات ووحدات الإنتاج في الشركة، وكذلك تحديد المسؤوليات والمهام من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة العليا، حيث يظهر الهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة في الشكل الموالي:

¹ - سياسة الشركة، الموقع الرسمي لشركة كوندور الإلكترونيكس، <https://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/politique-qhse-rs-ar> ، تاريخ الاطلاع، 10 فيفري 2024، على الساعة 22:05.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية

وفيما يلي سنحاول التفصيل في مختلف وحدات ومديريات المؤسسة محل الدراسة لإزالة اللبس والغموض على بعض التقسيمات والتفريعات وتبيان مدى أهميتها ودورها في تحقيق التكامل والانسجام داخل مؤسسة كوندور للإلكترونيات.

- ✓ المديرية العامة: وتتكون من المدير العام والأمانة ونائب المدير العام، وتمثل مهامها أساسا فيما يلي:
 - ضمان استدامة المؤسسة والحفاظ على الأصول؛
 - العمل على تطوير المؤسسة وتحسين نتائجها؛
 - تحديد المهام الموكلة للعاملين مع ما يتناسب وقدراتهم لأجل تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية؛
 - ممارسة السلطة الهرمية على جميع موظفي الشركة مع الامتثال الصارم للأحكام القانونية.

- ✓ **مديرية المالية والمحاسبة:** تعمل المديرية على معالجة الشؤون المالية والمحاسبية للمؤسسة، وتتلخص مهامها في:
 - تقييم الأنشطة المالية والمحاسبية والضريبية للمؤسسة؛
 - إعادة تخصيص الموارد المالية اللازمة لتشغيل المؤسسة ووضعها موضع الاستغلال؛
 - رصد التدفقات النقدية ومراقبتها والتحكم فيها؛
 - وضع الميزانيات السنوية؛
 - حساب التكاليف والتحاليل المالية والقيام بالإجراءات التصحيحية؛
 - المشاركة في تعريف سياسة تحديد سعر البيع؛
 - تمثيل المؤسسة أمام المنظمات المالية.
- ✓ **مديرية الموارد البشرية:** تتركز مهام هذه المديرية على تطوير ومتابعة المشاريع الرئيسية التي تخص الموارد البشرية بالمؤسسة، وتتمثل في:
 - ضمان الاستخدام الرشيد للموظفين؛
 - تصميم سياسة التوظيف والتدريب؛
 - تنمية القدرات البشرية للمؤسسة والحفاظ عليها؛
 - إنشاء معايير وإجراءات لتسيير الموارد البشرية؛
 - تصميم وتنفيذ سياسات الأجور والحوافز؛
 - ضمان تطبيق الأحكام القانونية والتنظيمية.
- ✓ **مديرية نظم المعلومات:** وتتلخص مهامها في الآتي:
 - تحديد وتنفيذ وصيانة الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطوير نظام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة؛
 - العمل على تطوير البرامج التي تساعد في تسيير شؤون المؤسسة؛
 - البحث عن المعلومات ومتابعتها وتقديمها للمؤسسة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.
- ✓ **مديرية خدمة ما بعد البيع:** وتعمل على:
 - تأمين الزبائن في إطار الضمان من خلال خدمة ما بعد البيع؛
 - معالجة ردود الفعل في حال وجود عطل في المنتج، ومعالجة شكاوى العملاء؛
 - تسيير ومتابعة مراكز ووكالات خدمة ما بعد البيع للمؤسسة؛
 - المشاركة في تحسين نوعية المنتجات من خلال تحليل طبيعة الأعطال.
- ✓ **مديرية الجودة والتنمية المستدامة:** وتتمثل مهامها في:

- تطوير وتنفيذ وتنسيق أنشطة المديرية لضمان جودة المنتجات وإزالة العيوب في المنتجات الحالية والمستقبلية؛
- توجيه ومراقبة عملية التصنيع بالمؤسسة لضمان استيفاء المنتجات والتكنولوجيات المستخدمة لمتطلبات الجودة؛
- إعطاء إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادات الإيزو.
- ✓ **مديرية سلاسل الإمداد (اللوجيستيك):** تقوم هذه المديرية على المهام الآتية:
- ضمان الإمداد المنتظم لمواد الإنتاج والمواد الأولية اللازمة لتشغيل وحدات إنتاج المؤسسة والحفاظ على مستوى المخزونات المخصصة للعملاء؛
- الإشراف على تسجيل الطلبات وتوزيعها خارج المؤسسة.
- ✓ **مديرية البحث والتطوير:**
- زيادة المزايا التنافسية للمؤسسة من خلال التصميم الجيد لمنتجاتها الأساسية وفقا لسياسة الإدارة العامة؛
- الوقوف على تصميم وإنتاج النماذج الأولية؛
- ربط الإدارات ووحدات الإنتاج المعقدة من أجل تحسينها وزيادة إنتاجيتها من خلال تكامل التكنولوجيات الجديدة؛
- الإسهام في الحد من النفايات والبحث عن حلول لإعادة تدويرها.
- ✓ **مديرية التسويق:** تتمثل مهامها في:
- تطوير نظم المعلومات التسويقية؛
- الوقوف على دراسة الأسواق من أجل وضع خريطة الطلب؛
- تحليل مبيعات المؤسسة والمشاركة في وضع سياسة أسعار البيع؛
- تحليل تطور الأسعار ودراسة أثرها على المبيعات.
- ✓ **مديرية المشاريع:** وتقوم على:
- تخطيط المشاريع وتنفيذها؛
- تحديد الأولويات والاحتياجات المستقبلية؛
- ضمان دعم العلاقات مع الشركاء التقنيين.
- ✓ **المديرية التجارية:** تتمثل مهامها في:
- البحث عن الأسواق الجديدة؛
- الاهتمام باحتياجات الزبائن؛

- إيصال المعلومات للمديريات الأخرى حول التغيرات والشروط على مستوى السوق وحالة البيع؛
 - تنفيذ برامج البيع وإيصالها لمصلحة الإنتاج.
- ✓ وحدات الإنتاج: تتكون وحدات الإنتاج لمؤسسة كوندور من ثمن وحدات رئيسية وهي:
- 1- وحدة أجهزة استقبال الأقمار الصناعية: تقوم هذه الوحدة بإنتاج البطاقات الالكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمي وتركيب أجهزة الاستقبال الرقمي؛
 - 2- وحدة منتجات الإعلام الآلي والهواتف: تقوم بإنتاج الهواتف الذكية مع أحدث التقنيات كما انها تقوم بإنتاج الحواسيب ومستلزماتها؛
 - 3- مركب المكيفات الهوائية: تقوم هذه الوحدة بإنتاج المكيفات الهوائية بكل أنواعها؛
 - 4- مركب الثلاجات: تقوم هذه الوحدة بتركيب الثلاجات؛
 - 5- وحدة المنتجات البيضاء: تقوم هذه الوحدة بإنتاج أجهزة كهربومنزلية على اختلاف أنواعها (كالأجهزة تحضير فطور الصباح، أجهزة التجميل، المطابخ، الغسالات، أجهزة الطبخ)؛
 - 6- وحدة اللوحات الشمسية: وحدة الطاقة الشمسية وإنتاج اللوحات الشمسية وقطع غيرها؛
 - 7- وحدة البوليستيران: وحدة انتاج كل أنواع البوليستيران المستعمل في الأجهزة التي تنتجها المؤسسة، بالإضافة إلى صفائح البوليستيران لبيعها في انتاج أنواع أخرى من الآلات والمعدات؛
 - 8- وحدة تحويل البلاستيك: تقوم هذه الوحدة بصنع كل المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب أجهزة التلفاز والثلاجات والمكيفات الهوائية، صنع صناديق التغليف لوحدي التلفاز والمكيفات الهوائية بالإضافة إلى تطبيق كل الاحتياجات لوصول المؤسسة إلى الجودة وتلبية احتياجات مصلحة البيع.¹

المطلب الثالث: إطار تعريفي لمؤسسة Géant للإلكترونيات

أولاً: تاريخ المؤسسة

تم إنشاء شركة (Lotfi Electronics Sarl) والمتخصصة في صناعة الإلكترونيات، والتي يقع مقرها في برج بوعربريج في الجزائر، بعد وفاة الأب في سنة 1992، حيث شرع الاخوة مباركية في التجارة بالآلات الالكترونية بالاستيراد والتركيب، ثم تأسست مؤسسة مباركية الكترولنيك في سنة 1998، ثم بعدها تم تأسيس شركة محدودة لشخص واحد للإلكترونيات تحت اسم لطفي الكترولنيك ويديرها لطفي مباركية بدل المؤسسة القديمة سنة 2005، ثم تم تغيير وضع الشركة من شركة ذات مسؤولية محدودة إلى شركة ذات أسهم وتم بعدها إطلاق علامة (Géant Electronics) سنة 2007.

وتمكنت الشركة في سنة 2017 بفتح مصنعين، الأول متخصص في الثلاجات والثاني متخصص في صناعة المطابخ، وفي إطار تعزيز الاستثمار الوطني ومرافقة جهود الحكومة لزيادة الاستثمار الوطني، تمكنت مؤخرا من

1 - وثائق مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور الكترولنيك.

جلب تجهيزات جد متطورة لصناعة البطاقات الأم في الجزائر، وهذا في إطار طموحها القوي ورغبتها في الانتقال إلى مرحلة التصدير.

عبر كل هذه المحطات التاريخية التي أدت إلى نشوء وظهور شركة جيون الكترونيك، حيث كانت انطلاقها بمنتجات الكترونية خاصة بخدمة استقبال السواتل (Satellites)، ثم بسرعة توسع النشاط إلى منتجات التكييف والثلاجات وأجهزة الطبخ والتلفزيونات وحاليا انطلقت في انتاج الهواتف الذكية وهو مستوى يتطلب تقنية وتحكم عالي في سلسلة الإنتاج.

حققت المؤسسة سمعة ممتازة في مجال أجهزة الاستقبال التلفزيوني، ولكنها اليوم تنتج ثلاجات ومكيفات وتلفزيونات بجودة عالية جدا وبمعايير عالمية، وهو ما تعكسه الأرقام التي تكشف عنها خدمة ما بعد البيع في الشركة التي حققت معدل رجوع شبه منعدم للمنتجات سواء في الثلاجات أو أجهزة الطبخ والتلفزيونات والمكيفات، وهذا ما يدفع لتأكيد مرة أخرى أن هذا يحقق بفضل المنافسة التي سمحت لها بقطع أشواط متقدمة في وقت قياسي.

ثانيا: البطاقة الفنية لمؤسسة لطفي للإلكترونيات

هي شركة تابعة لمجموعة **Ho Mebarkia Group** وهي مجموعة عائلية متخصصة في عدة قطاعات

من النشاط مثل:

1- الأجهزة المنزلية (**Géant Electronics**).

2- صناعة المواد الغذائية (**Biscostar**).

3- البناء والتشييد (**Ahcen Brique**) و(**Semco**).

4- الخدمات اللوجستية (**Géant Logistiques**).

منذ إنشائها، شهدت المجموعة توسعا قويا مع مراحل مختلفة من التطور من شركة متخصصة في الاستيراد والتوزيع إلى تصنيع مختلف الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية والأجهزة المنزلية في الجزائر تم إنشاء المجموعة في الستينيات لتصبح اليوم لاعبا رئيسيا في الصناعة الجزائرية.

حيث أن الشركة رائدة في العديد من قطاعات الإلكترونيات والأجهزة المنزلية ولدى المؤسسة مساحة صناعية تبلغ أكثر من 600.000 متر مربع منها 85.000 متر مربع مغطاة، ولديها حاليا أكثر من 1650 عاملا موزعين حسب درجة الكفاءة والمسؤولية، منهم:

- الإطارات: 13 عاملا؛
- عمال التنفيذ: أكثر من 1400 عاملا؛
- عمال ما قبل التشغيل: 30 عاملا.

كما تمتلك المؤسسة الكثير من الإمكانيات المادية ومن بينها:

- حظيرة السيارات: المؤسسة تتوفر على حظيرة هامة لسيارات النقل والشحن لاستعمالها عند احاجة ولتوزيع المنتجات.
 - ورشات الصيانة: مبنى مزود بأجهزة صيانة ومعدات لإصلاح الأعطال.
 - شبكات الإطفاء: المؤسسة مزودة بشبكة مضادة للحرائق مثبتة في المناطق الحساسة.
 - التجهيزات وعتاد الإنتاج: المؤسسة مزودة بتجهيزات وشبكات هامة لصنع منتجاتها.
- وتعد جيون للإلكترونيات من بين الشركات الرائدة في المغرب العربي والقارة الإفريقية، وذلك بفضل واحدة من أكثر القدرات الإنتاجية كفاءة في المنطقة والاستجابة القوية لريادة الأعمال.
- وتخطط شركة (Géant Electronics) التي تتواجد في 10 دول أفريقية، للتوسع في السوق الأوروبية منذ سنة 2020 حيث تسعى للابتكار والجودة والدعم الكامل لعملائها مما يمثل لها القوة الدافعة لها ويعتبر شعارها الأساسي وهدفها الأسمى هو السعي نحو صناعة أكثر من منتج وتقديم الكثير من الخدمات.
- وتهدف مؤسسة جيون الإلكترونيك إلى ما يلي:
- تزويد الزبائن بمنتج عال الجودة، وتقديم خدمات لا تشوبها شائبة، كما انها تلبى احتياجات عملائها وكل الأطراف المهتمة؛
 - تسعى المؤسسة لخلق فرص للعمل؛
 - تعمل على رفع تحدي الموارد البشرية وتعزيز التطوير ورفع نسبة الإدماج والبحث وتعزيز علاقاتها مع الجامعة ومراكز البحث.¹

رابعا: طبيعة نشاط مؤسسة جيون الإلكترونيك Géant Electronics

تقوم مؤسسة لطفي الإلكترونيك بثلاث أنشطة رئيسية هي:

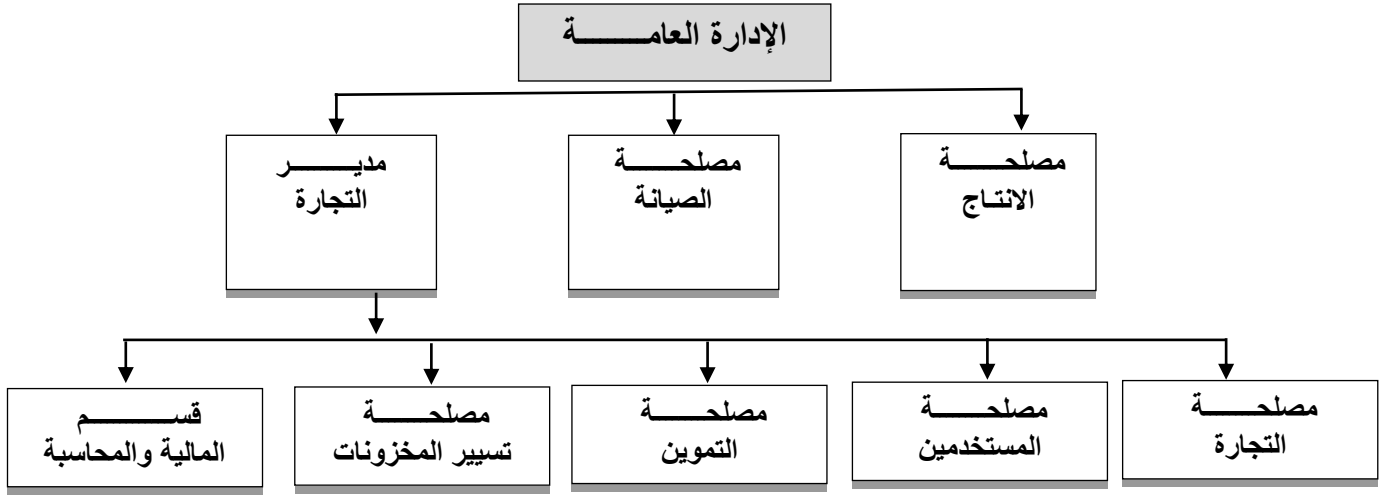
- 1- التصنيع: في هذه العملية تقوم شركة جيون في البداية بتصميم المنتج فعلى سبيل المثال تصمم الهياكل الخارجية لمختلف الأجهزة الالكترونية، ويتم ذلك باستخدام الحاسوب، ثم تقوم الشركة المنتجة بشراء المواد الأولية مثل الصفيحة الزجاجية وأسلاك الكهرباء ... وغيرها، من مناطق عدة (الجزائر، الصين، تركيا ...).
- وبعد ذلك تقوم بتصنيع الأجزاء الأولية للمنتج، بالإضافة إلى تصنيع المنتج لابد من أن يكون لدى المصنع نظام مراقبة الجودة، ويقوم عمال مدربون تدريبيا خاصا بفحص المواد الأولية واختبارها والتأكد من أنها تطابق مواصفات الشركة كما تعتبر عملية مراقبة الإنتاج بصورة دقيقة من الأمور الأساسية أيضا في خطوات التصنيع وفي هذه العملية يقوم الخبراء بالتأكد من أن المواد المناسبة تدخل بكميات مناسبة إلى المكان المناسب في الوقت المناسب.

1 - الموقع الرسمي لمؤسسة جيون الإلكترونيك، <http://www.geant-dz.com/Abouts> , تاريخ الاطلاع: 17 فيفري 2024، على الساعة 20:25.

- 2- التجميع: يعد تجميع المنتج أمرا حيويا، حيث يتم فيها إضافة الأجزاء القابلة للتغيير، إذ ينقل المنتج الشبه النهائي بواسطة الماكينات حيث يتم نقل الأجزاء المتبقية وكذلك المنتج الشبه النهائي من ورشة انتاجه إلى ورشة أخرى، وهنا يمكن الإنتاج بصورة أسرع وبأقل قدر من الأيدي العاملة والآلات شبه اليدوية.
- 3- تسويق المنتجات الكهربائية والأجهزة المنزلية وأجهزة الكمبيوتر ومكيفات الهواء: هنا تقوم الشركة بعرض منتجاتها في السوق وبيعها للعملاء وتوزيعها، حيث يتم التركيز على الحملة التسويقية بشكل كبير أي كلما تم بيعها ستكون حصص التصنيع أكبر وتكون كلفة التصنيع أقل مما يعني ربحا أكبر.¹

رابعا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة جيون الكترونيك Géant Electronics

الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي لمؤسسة Géant Electronics



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

تستخلص الفكرة العامة للمؤسسة من الهيكل التنظيمي الخاص بها من أجل تحديد طرق عملها بما يتناسب مع أهدافها، وفيما يلي شرح للهيكل التنظيمي لمؤسسة جيون الكترونيك:

1. المديرية العامة:

تتكون المديرية العامة من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام، وتتمثل مهامهم في:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة؛
- تحقيق تسويق الإنتاج في الإطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة؛
- تحقيق السير العام لأعمال الأشخاص والاعمال طبقا للأنظمة والقوانين.

وتندرج تحت المديرية العامة مجموعة من المديريات تمثلت في مديرية الموارد البشرية، مديرية التسويق والتجارة، مديرية المحاسبة والمالية، مديرية الإنتاج.

2. المدير التجاري:

1 - الموقع الرسمي لمؤسسة جيون الكترونيك، <http://www.geant-dz.com/Abouts>، تاريخ الاطلاع: 17 فيفري 2024، على الساعة 21:55.

يعمل على حسن سير المؤسسة، من خلال الإشراف على جميع المصالح التابعة للمؤسسة والمصالح هامة في الهيكل مثل مصلحة التجارة ومصالح المستخدمين وقسم المالية والمحاسبة ومصالح التمويل وتسيير المخزونات.

3. مصلحة المستخدمين:

تعمل هذه المصلحة على تنظيم وتسيير العمل داخل المؤسسة، حيث تقوم بعملية التنظيم والتوجيه والرقابة على العمال، ويتم على مستواها دراسة جميع الجوانب المتعلقة بالعمال وشؤونهم.

4. مصلحة التموين:

من أهم السلطات المخولة لهذه الإدارة هي تموين المؤسسة بالمواد الأولية وتشرف على هذه العملية هيئة تسمى مجلس المشتريات تحت رئاسة مدير الوحدة ولا يمكن لهذا المجلس اتخاذ أي قرار فيما يخص إبرام العقود مع الموردين الا بعد اطلاعه على تقرير مصلحة المراقبة النوعية الذي يتأكد من صحة مطابقة هذه المواد مواصفات ومتطلبات الجودة والإنتاج.

5. مصلحة المحاسبة:

ويتم فيها تسجيل مختلف العمليات المحاسبية داخل المؤسسة والمحافضة على أموالها، كما تقوم هذه المصلحة بمراقبة الحسابات التي لها علاقة بالنظام الداخلي للمؤسسة، كذلك تقوم بتحضير الميزانية الختامية والميزانية التقديرية ومقارنة العملية الإنتاجية مع البرامج المسطرة في الميزانية التقديرية.

6. مصلحة تسيير المخزونات:

تقوم هذه المصلحة بتسجيل كل المخرجات للمواد الأولية والمنتجات تامة الصنع وهذا باستعمال الوثائق الرسمية المطلوبة.

7. مصلحة الصيانة:

تسهر على صيانة وحماية الآلات والمعدات الإنتاجية واصلاحها عند حدوث أي عطب.

8. مصلحة الإنتاج:

هي المركز الوحيد الذي تعتمد عليه المؤسسة في عملية الإنتاج، وهي المسؤولة عن عملية التصنيع منذ دخول المنتجات نصف المصنعة الى الورشات الى غاية خروجها في شكل منتج تام المصنع.

9. مصلحة التجارة:

تعمل على توزيع الإنتاج على عملائها بعد أن تقدم لها مصلحة الإنتاج الكميات المنتجة وذلك استنادا إلى برنامج محددة خاصة بالتوزيع عبر المناطق المتعامل معها سواء التابعة للمؤسسة أي مصالح التوزيع والبيع الخاص بالمؤسسة أو الزبائن.¹

وتتملك مؤسسة جيون الكترونيك الكثير من صالات العرض وأماكن البيع التابعة لها وذلك عبر كامل التراب الوطني وفي الكثير من الولايات ومن بين أهم هذه الصالات (Showrooms) ما يلي:

- صالتي عرض ببرج بوعريريج؛

1 - معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة جيون الكترونيك.

- صالتي عرض كذلك بولاية وهران؛
- أربع صالات عرض بولاية الجزائر العاصمة؛
- صالة عرض بولاية واد سوف؛
- صالة عرض بولاية قسنطينة؛
- صالة عرض بولاية معسكر؛
- صالة عرض بولاية الأغواط؛
- صالة عرض بولاية أم البواقي؛
- صالة عرض بولاية تبسة؛
- صالة عرض بولاية تيزي وزو؛
- صالة عرض بولاية أدرار؛
- صالة عرض بولاية تيارت؛
- صالة عرض بولاية غيليزان؛

هذا وتمتلك مؤسسة جيون الكترونيك الكثير والكثير من المحلات والمتاجر التي تسوق لمنتجاتها عبر كامل التراب الوطني وفي كل الولايات.¹

¹ - الموقع الرسمي لمؤسسة جيون الكترونيك، <http://www.geant-dz.com/Showrooms> تاريخ الاطلاع: 18 فيفري 2024، على الساعة 22:00.

المبحث الثاني: اختيار المنهجية، تصميم الدراسة وتحليل البيانات الديمغرافية

تعتمد البحوث العلمية على مناهج وأساليب متباينة، والباحث خلال إنجازه لبحثه الميداني يتبع أحدها للتوصل لنتائج تعبر عن قيمة مضافة، وهو في سبيل تجسيد ذلك يجب أن يتبع مجموعة من الخطوات والمراحل كل مرحلة تسلمه لما بعدها ووثيقة الصلة بما قبلها ليجمع بذلك المعلومات ويصنفها ومن ثم يرتبها ويحللها ليتوصل بذلك للنتيجة التي تحكم على مدى صدق وصحة فرضيات بحثه.

وتبحث هذه الدراسة في أثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال في تحقيق متطلبات التفوق التنافسي في كل من مؤسسة (Condor)، ومؤسسة (Géant) كعينتين من المؤسسات الاقتصادية الرائدة في الجزائر، وقبل القيام بتحليل بيانات الدراسة وتفسيرها يتوجب علينا أولاً أن نوضح كيفية حصولنا على هذه البيانات، أي تحديد المجتمع المدروس وتقنيات المعاينة وكذا الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، أي التبرير المنهجي لاختيار أسلوب المعاينة وأداة ووسائل جمع البيانات دون الأخرى، وذلك باستخدام الاستبيان كأحد أبرز هاته الأدوات، حيث سيتم من خلال هذا المبحث مناقشة المنهجية المستعملة في الدراسة، وتبيان كيف سيتم تصميم الدراسة الميدانية، وعرض وتحليل البيانات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة سنوات الخبرة) من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية المتبعة

أي باحث في العلوم بشكل عام والعلوم الاجتماعية بشكل خاص لابد أن يختار منهجية البحث، التي يجب أن تتناسب وأهداف البحث وطبيعته.

ويعتبر المنهج "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون لها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للأخرين حيث نكون لها عارفين".¹

كما يعني أيضاً: "مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة حقيقة الأشياء التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة".²

فصحة أي بحث علمي تعتمد وبدرجة كبيرة على المنهج المستعمل والكيفية التي استعمل وفقها لدراسة الواقع، حيث سنبدأ أولاً بشرح مختصر لأنواع المنهجيات المستخدمة في العلوم الاجتماعية، ثم نعرض خياراتنا المنهجية في هذه الدراسة.

أولاً: المنهجية النوعية:

يعرف البحث النوعي على أنه دراسة الظاهرة في بيئتها الطبيعية، في محاولة لإعطاء معنى لها أو تفسيرها من حيث تصور الأفراد، بحيث يجب التأكيد على ان منهجية البحث النوعي لا تستخدم أي أساليب إحصائية أو غيرها من وسائل القياس الكمي.

وهناك من الباحثين من يفضل عدم تحديد البحوث النوعية بدقة ولكن فهمهم للبحوث النوعية يتركز حول معطيات في شكل كلمات أو مفردات مثل الملاحظات أو المقابلات أو الوثائق.

¹ - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث وطرق إعداد البحوث، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2007، ص 139.

² - مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر والتوزيع، سنة 2000، ص 60.

ثانياً: المنهجية الكمية:

مستمدة من المنهجية العلمية المستخدمة في العلوم التقنية (الرياضية والفيزيائية)، هذه المنهجية تعتمد على اختبارات لفحص الأسباب والعلاقات السببية بين المتغيرات، باستخدام عملية استنتاج للوصول إلى هدفها وهو خلق المعرفة.

حيث يستخدم الباحثون في المنهجية الكمية الفرضيات لتطوير المعرفة، اختبار النظريات، دحض أو تأكيد فرضيات أو زيادة عدد المتغيرات، وكثيراً ما يشار إلى البحوث الكمية على أنها بحوث تختص باختبار الفرضيات.

ثالثاً: المنهجية المختلطة:

منهجية البحث المختلطة هي منهجية تجمع بين منهجية البحوث النوعية والكمية، وقد تم اعتمادها في ثمانينات القرن الماضي أين كانت تمثل نموذجاً جديداً، كما تطرح قضية كيفية الدمج والتنسيق وأوجه التكامل بين المنهجية الكمية والمنهجية النوعية، فهي في الحقيقة تسمح بالاندماج الاستراتيجي للبيانات النوعية والكمية من أجل إثراء نتائج البحوث.¹

واستناداً إلى مناهج البحث العلمي التي تم ذكرها سابقاً، تم الاعتماد على المنهج المختلط (بين المنهج النوعي والمنهج الكمي) أو كما يعرف بالمنهج الوصفي والتحليلي، وهو المنهج المتبع عادة في الدراسات الميدانية، فالمنهج الوصفي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة، سواء أكانت فرداً أو مؤسسة أو نظاماً اجتماعياً ومحاولة التعريف بها وذكر خصائصها ومميزاتها، وأستخدم المنهج التحليلي في تحليل النتائج المتوصل إليها والخروج بجملة من التوصيات والمقترحات لعلها تكون ذات فائدة للدارسين أو للممارسين لمثل هذه الموضوعات.²

وهذا المنهج المذكور أنفاً يقوم في الأساس على التعمق في دراسة الظاهرة، فهو منهج ملائم لهذا النوع من الدراسات الميدانية لأنه يقرب الباحث من الظاهرة المدروسة، حيث سيتم اعتماده في اختبار مدى صحة الفرضيات من خلال دراسة حالة كل من مؤسسة (Condor)، ومؤسسة (Géant).

المطلب الثاني: تصميم الدراسة الميدانية المتبعة

تصميم البحث هي الخطة التي تعبر عن مختلف مكونات البحث، بداية من أدبيات الدراسة (الأدبيات النظرية)، التي يهدف من خلالها الباحث إلى التعريف بمتغيرات الدراسة وذكر أهميتها وأبعادها، ونتيجة للتطور النظري والمفاهيمي يسعى الباحث للخروج بمجموعة من الفرضيات من أجل معالجة مشكلة البحث المطروحة ليصل في الأخير إلى جمع وتحليل المعلومات وتصميم أنموذج الدراسة، لوضع الخطوط العريضة لمتغيرات الدراسة بأبعادها.

¹ - يحيوي نور الهدى، مرجع سابق، ص 139-140 بتصريف.

² - عائشة سبع، استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي بمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، سنة 2023، ص108.

ثم يذهب بعدها الباحث إلى التعريف بالدراسة الميدانية وكيف تم إجراؤها، ويوضح أداة جمع البيانات والمعلومات التي سيستخدمها في دراسته الميدانية، ثم يقوم بعدها بجمع البيانات ومعالجتها وتحليلها، وصولاً إلى عرض وتقديم النتائج المتوصل إليها ومناقشتها، ليصل في الأخير إلى بعض الاستنتاجات والاقتراحات والتوصيات التي استفاد منها من خلال بحثه ودراسته.

هذا وهناك العديد من النماذج لعرض تصميم البحوث على أساس طبيعة الدراسة، إلا أن الخطوات التي ذكرناها سابقاً تعتبر من بين أهم مراحل إعداد البحث وتصميمه، حيث سنقوم بتلخيصها وترتيبها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (7): خطوات ومراحل تصميم البحث العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الأدبيات النظرية السابقة

قمنا من خلال الدراسة النظرية إلى تقديم الجوانب الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة، بمختلف أجزائها وعناوينها أين تم التعريف بمتغيرات الدراسة وذكر أهميتها وأهم أبعادها، أين قمنا بعدها بتصميم أنموذج ثم تم طرح إشكالية الدراسة وتم تجزئتها إلى مجموعة من الفرضيات.

وفي هذا الجانب سنحاول تبيان أداة الدراسة المستخدمة، وتبيان كيف تم استخدامها والتحري من صدقها ظاهرياً وبنائياً، وكذا كيف تم من خلالها جمع البيانات وتحليلها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS).

أولاً: تصميم أداة الدراسة

للتمكن من الوصول لتحقيق أهداف أي بحث علمي خصوصا في العلوم الإنسانية والاجتماعية، لا بد من استخدام مجموعة من الأساليب لجمع مختلف البيانات والمعلومات حول الظاهرة المدروسة، ولعل أبرز هذه الأدوات والأساليب نجد ما يلي:

- 1- الملاحظة: وتعتبر من أهم الأدوات التي تستخدم في البحث العلمي ومصدرا أساسيا للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع الدراسة، فهي عبارة عن توجيه للحواس ومراقبة سلوك معين في الواقع ومعرفة العلاقات التي ترتبط به.¹
 - 2- المقابلة: هي وسيلة لتقصي الحقائق والمعلومات باستخدام طريقة منظمة تقوم على حوار أو حديث (شفوي) مباشر بين الباحث والمبحوث (المستجيب).
 - 3- الوثائق: تمثل تلك الأوراق المقدمة من طرف مصالح المؤسسة المبحوث فيها، فهي تبين اهم المعلومات المتعلقة بها، وكذا طبيعة نشاطها وأهم ممتلكاتها وأصولها، وكذا تحدد هيكلها التنظيمي وتقسيماتها الفرعية.
 - 4- الاستبيان: هو تقنية مباشرة للتقصي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي يهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية.²
- كما أنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين من أجل الحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل لحقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعومة بحقائق.
- وبالاستناد إلى كافة المناهج المذكورة أعلاه، والتي اعتمدها كأدوات مساعدة في القيام بالدراسة الميدانية تم الاعتماد بالدرجة الأولى على الاستبيان (أسلوب الاستبانة) حيث تم بناؤها اعتمادا على العديد من المصادر والمراجع المتعلقة بموضوع البحث، وكذا بالاعتماد على المختصين والمحكمين في هذا الميدان، من أجل جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تساعد في الإجابة على التساؤلات وفرضيات الدراسة.
- وفيما يلي سيتم تبين كيف تم تقسيم الاستبيان إلى مجموعة من المحاور، وكذا تحديد كيف تم معالجته وتفريغه في برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (Spss):
- ومن هذا المنطلق فإن هاته الاستبانة تتضمن محاور وتسلسل الفقرات كالاتي:
- **المحور الأول:** عبارة عن الرسالة التعريفية والتحفيزية، حيث حرصنا من خلالها على تعريف المستجوبين بطبيعة الدراسة وأهدافها، كما أكدنا من خلالها على سرية تداول المعلومات وارتباطها بمتطلبات البحث العلمي، ومن أجل ذلك اقترحنا عدم كتاب الاسم واللقب ولا حتى أرقام الهواتف أو الإيميلات، كما أشرنا إلى ضرورة تحري الدقة وعدم إغفال أي سؤال أو فقرة.

1 - عبد النور ناجي، منهجية البحث السياسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2011، ص 65.

2 - أنجوس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الطبعة 2، دار القصة للنشر والتوزيع، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر، سنة 2010، ص 204.

■ المحور الثاني: ويضم المعلومات الشخصية والوظيفية، ممثلة في: (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة الوظيفة، الخبرة الوظيفية).

■ المحور الثالث: شمل أبعاد أخلاقيات الأعمال، والتي كانت عبارة عن سبعة أبعاد أساسية وزعت فقراتها كما يلي:

✓ بعد الأمانة: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (01،02،03،04)؛

✓ بعد الاستقامة: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (05،06،07،08)؛

✓ بعد النزاهة: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (09،10،11،12)؛

✓ بعد الشفافية: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (13،14،15،16)؛

✓ بعد العدالة: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (17،18،19،20)؛

✓ بعد الاحترام وحسن المعاملة: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (21،22،23،24)؛

✓ بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (25،26،27،28).

■ المحور الرابع: شمل أبعاد التفوق التنافسي، والتي كانت عبارة عن خمسة أبعاد أساسية وزعت فقراتها كما يلي:

✓ بعد الكلفة: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (29،30،31،32)؛

✓ بعد المرونة: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (33،34،35،36)؛

✓ بعد الإبداع: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (37،38،39،40)؛

✓ بعد الجودة: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (41،42،43،44)؛

✓ بعد التسليم: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (45،46،47،48).

وفي آخر الاستبيان خصص مجموعة من الأسطر لإبداء آراء ووجهات نظر المستجوبين حول

موضوع الدراسة، ولإضافة بعض المعلومات والاقتراحات إن وجدت.

ثانياً: جمع، معالجة وتحليل البيانات

1- جمع البيانات:

بعد ان تأكدنا من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بواسطة التحكيم، إذ قمنا على أساسه بإجراء

التعديلات اللازمة لإخراج النموذج النهائي للاستبانة، التي تم تطبيقها ميدانياً وفق مجموعة من الخطوات وهي كالتالي:

- قمنا بعرض نموذج الاستبانة النهائي على مجموعة من المحكمين والأستاذ المشرف كما هو مبين في

الملاحق، الذي اعطى بدوره الموافقة على الشروع بتطبيق أداة الدراسة على المبحوثين.

- قام الطالب بربط الاتصال المباشر بالمؤسسات محل الدراسة وذلك لعرض فكرة الموضوع من أجل

الحصول على الموافقة الأولية لتوزيع الاستبانة داخلها، وقد قمنا بإجراء مقابلات مباشرة مع مسؤولي

الموارد البشرية والتكوين في كلا من مؤسسة (Condor)، ومؤسسة (Géant)، حيث عرضنا لهما فكرة

الموضوع وقدمنا لهما نموذجا من أداة الدراسة في صيغته النهائية، وقد تحصنا إثرها على الموافقة للقيام بالدراسة الميدانية.

- تم البدء في تطبيق الدراسة الميدانية ابتداء من تاريخ 2023/08/27، حيث اتصلنا بالمؤسسات المعنية وتحصلنا على موعد لتوزيع الاستمارات داخل المؤسسات محل الدراسة.
- وفي غضون شهر تم جمع جميع الاستمارات والإجابات بعد استلامها من المؤسسات المعنية، وقد لاحظنا مدى التزام المؤسسات بالموعد المحدد.
- أنهينا فعليا الدراسة الميدانية في نهاية شهر اوت من سنة 2023، وقد كان اجمالي الاستمارات المسترجعة هو 146 استمارة من أصل 150 استمارة اجمالية موزعة (100 استمارة وزعت في مؤسسة Condor و 50 استمارة وزعت في مؤسسة Géant)، أي نسبة مئوية بلغت (97.33%) وذلك بعد استبعاد 3 استمارات شبه فارغة من مؤسسة Géant الالكترونيك واستمارة واحدة فارغة من مؤسسة Condor، وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستمارات المسترجعة وجدنا أن الصالح منها هو 118 استمارة (74 استمارة من مؤسسة Condor، و 44 استمارة من مؤسسة Géant)، حيث قمنا بتفريغ محتواها في برنامج (SPSS) وتم الشروع في معالجتها احصائيا.

2- معالجة البيانات بواسطة الأداة المستخدمة

ان الهدف من دراستنا هو معرفة أثر أبعاد أخلاقيات الأعمال في تحقيق متطلبات التفوق التنافسي، وقد استخدمنا بغية ذلك كما تناولنا سابقا أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث وزعت على عينة الدراسة، وقد جاءت الأسئلة أو الفترات المتعلقة بأخلاقيات الأعمال والتفوق التنافسي داخل الاستبانة مغلقة ومصممة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات، وقد كانت الخيارات المتاحة أما كل عبارة كما يلي: (دائما غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا)، وقد أكدنا لأفراد عينة البحث على ضرورة اختيار إجابة واحدة أمام كل فقرة، ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا لاحتمالات الإجابة الخمسة السابقة أوزن محددة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (07): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة

| الوزن | خيارات الإجابة |
|-------|----------------|
| 5 | دائما |
| 4 | غالبا |
| 3 | أحيانا |
| 2 | نادرا |
| 1 | أبدا |

المصدر: مصطفى بن عودة، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة يحي فارس، الجزائر، سنة 2016، ص 189.

من أجل حساب طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحد الأدنى والحد الأعلى)، نحسب المدى العام بالطريقة التالية $0.8 = 5(1-5)$ تعبر عن مجال التغير، ثم يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي على سبيل المثال 1 أي: $(1.8 = 0.8 + 1)$ ثم $(2.6 = 0.8 + 1.8)$ ، وهكذا حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس والنتائج موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها (للفقرات)

| الاتجاه | المتوسط المرجح |
|---------|----------------|
| أبدا | (1.79_1) |
| نادرا | (2.59_1.8) |
| أحيانا | (3.39_2.6) |
| غالبا | (4.19_3.4) |
| دائما | (5_4.2) |

المصدر: مصطفى بن عودة، مرجع سابق، ص189.

وبالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة توافره وتحققه والذي يضم (مرتفع، متوسط، منخفض)، ومن أجل حساب طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي نحسب المدى $(4=5-1)$ ونقسمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية ثم نقوم بإضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد ونواصل الإضافة حتى نبلغ أعلى قيمة في المقياس وهي العدد (5)، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (09): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها

| الاتجاه | المتوسط المرجح |
|---------|----------------|
| منخفض | (2.33_1) |
| متوسط | (3.67_2.34) |
| مرتفع | (5_3.68) |

المصدر: مصطفى بن عودة، مرجع سابق، ص190.

3- الاختبارات الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج (IBM: Spss V26)، في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، حيث تم استخدام عدة أساليب واختبارات إحصائية من أجل توظيف البيانات التي جمعت لتحقيق أغراض الدراسة، وقد تم استخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة في التحليل والتي تعتمد أساسا على نوع البيانات المراد تحليلها وعلى أهداف وفرضيات الدراسة وهي كالتالي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي **Descriptive Statistic Measures**: وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتمادا على مجموعة من المقاييس ومن أهمها:
 - حساب التكرارات والنسب المئوية: للتعرف التفصيلي على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من أجل تحليلها.

-المتوسط الحسابي **Mean**: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة جاءت في الاستبانة.

-المتوسط الحسابي المرجح (**الموزون**) **Weighted Mean**: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، مع العلم أنه يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط مرجح.

-الانحراف المعياري **Standard Deviation**: وذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، ويلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري يوضح أيضا التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر، فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي الواحد الصحيح أو أكبر، فيعني ذلك عدم تركيز الإجابات وتشتتها، كما أنه يفيد أيضا في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي بينهما.¹

▪ اختبار **Kolmogorov-Smirnov Test (K_S)**: وذلك بغية التأكد من ان البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، فيكون هناك حالتين:

1- العينات تخضع للتوزيع الطبيعي: نتبع الاختبارات المعلمية التالية:

○ اختبار (**T_Test**) لعينتين مستقلتين: أحد أهم الاختبارات الإحصائية وأكثرها استعمالا في البحوث والدراسات التي تهدف للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطي عينتين ويشترط أن تكون العينتان عشوائيتين ومستقلتين عن بعضهما البعض.

○ تحليل التباين **متغير واحد One-Way-Anova**: يعتبر من أهم التحليلات الإحصائية وأكثرها شيوعا واستخداما، ويستخدم لمقارنة متوسطات أكثر من عينتين (ثلاث عينات أو أكثر)، يفترض أن تكون جميع العينات عشوائية ومستقلة عن بعضها البعض.²

▪ معامل ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha**: يستعمل للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستقصاء حيث يأخذ هذا المعامل القيمة بين 0 و1 وكلما اقترب من 1 فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة:

- إذا كان معامل الفا كرونباخ أقل من 0.6 فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف؛
- إذا كان معامل الفا كرونباخ يتراوح بين 0.6 و0.7 فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول؛
- إذا كان معامل الفا كرونباخ يتراوح بين 0.7 و0.8 فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد؛
- إذا كان معامل الفا كرونباخ أكبر من 0.8 فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

▪ معامل بيرسون للارتباط **Pearson**: يمكن التعبير عن العلاقة بين متغيرين بمقياس هو معامل الارتباط والذي سنرمز له بالرمز r ، وهذا سيتخذ قيمة عددية تتراوح بين 1 و-1، وإذا وجدت قيمة أكبر أو أصغر من هذه الحدود دلالة على ان هناك خطأ حسابي، وللمعامل دلالات توردها فيما يلي لتفسير العلاقة بين المتغيرين:

1 - امتثال حسن عبد الرزاق وآخرون، مبادئ الإحصاء الوصفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، سنة 2002، ص 115.
2 - اختبارات التوزيع الطبيعي وغير الطبيعي، محرك الذكاء الصناعي Gemini، <https://gemini.google.com>، تاريخ الاطلاع، 2024/03/09، على الساعة 22:25.

- إذا كانت $r = -1$ فإن العلاقة بين المتغيرين تكون عكسية تامة؛
 - إذا كانت $0 > r > -1$ فإن العلاقة تكون عكسية؛
 - إذا كانت $r = 0$ فهذا يعني أنه لا وجود لأي علاقة بين المتغيرين؛
 - إذا كانت $1 > r > 0$ فهذا يعني أنه يوجد علاقة إيجابية تقوى كلما اقتربنا من ال 1.1
- تحليل الانحدار الخطي البسيط **Simple Regression Analysis**: وذلك لقياس أثر متغير مستقل واحد على المتغير التابع، وهناك عدة شروط لاستخدام معادلة الانحدار الخطي، يمكن إيجازها فيما يلي:
- ترابط المتغيرات المستقلة بعلاقة خطية مع المتغير التابع؛
 - ألا تكون المتغيرات المستقلة مترابطة فيما بينها؛
 - يجب أن يكون المتغير التابع موزعا توزيعا طبيعيا خلال مستويات المتغيرات المستقلة على انفراد وكلهم مجتمعين؛
 - أن يكون تباين المتغير التابع متساو خلال مستويات المتغيرات المستقلة؛
 - ينبغي أن تكون فئة المتغيرات المستقلة متضمنة لكل المتغيرات الرئيسية المؤثرة على المتغيرات التابعة؛
 - ينبغي أن تكون المقاييس المستخدمة على درجة عالية من الثبات والصدق.²
- قبل استعراض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية يجب علينا التأكد ما إذا كانت البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا باستخدام اختبار **Kolmogorov-Smirnov Test (K_S)**، وكذا نقيس ثبات الدراسة بواسطة معامل الفا كرونباخ **Cronbach's Alpha**.
- أ- اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (10): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة (Kolmogorov-Smirnov)

| المجال | إحصائي الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig) |
|------------------------|-----------------|-------------------------|
| أبعاد أخلاقيات الأعمال | 0.076 | 0.088 |
| أبعاد التفوق التنافسي | 0.094 | 0.052 |
| متغيرات الدراسة ككل | 0.064 | 0.200 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (01) صفحة 194.

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig) لمتغيرات الدراسة ككل وبأبعادها (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي)، كانت أكبر من مستوى المعنوية والدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، فالنسبة للقيمة الاحتمالية لأبعاد متغير أخلاقيات الأعمال بلغت 0.088 وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وكذا القيمة الاحتمالية لأبعاد متغير التفوق التنافسي بلغت 0.052 وهي أكبر من مستوى الدلالة، وكذا القيمة الاحتمالية لمتغيرات الدراسة ككل بلغت 0.200 وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، هذا يعني أن الاختبارات التي ستطبق على

1 - عزام عبد الرحمان صبري، الإحصاء التطبيقي بنظام Spss، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2015، ص29.

2 - محمود عبد الحليم منسي، خالد حسن الشريف، التحليل الإحصائي للبيانات باستعمال برنامج Spss، دار الجامعة الجديد للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، سنة 2014، ص10.

هاته العينة تخضع للتوزيع الطبيعي مما يتوجب علينا ان نقوم بالاختبارات المعلمية، وذلك للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

ب- حساب معامل الثبات:

يقيس معامل الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت الاستبانة ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة،¹ ولتقدير ثبات الدراسة سنعتمد على معامل كرونباخ ألفا **Cronbach's Alpha** الذي يعد من أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات، حيث سنقوم بحسابه لأداة الدراسة ككل وللمحاور الأساسية المشكلة لها، وهذا ما نبرزه من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

| معامل الثبات | عدد الفقرات | محاور الدراسة |
|--------------|-------------|------------------------|
| 0.919 | 28 | أبعاد أخلاقيات الأعمال |
| 0.932 | 20 | أبعاد التفوق التنافسي |
| 0.949 | 48 | متغيرات الدراسة ككل |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (02) صفحة 194.

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الثبات للمحور الأول الخاص بأبعاد أخلاقيات الأعمال كانت قيمته (0.919)، وهي قيمة ممتازة، كما أن معامل الثبات للمحور الثاني الخاص بأبعاد التفوق التنافسي بلغت قيمته (0.932)، وهي كذلك قيمة ممتازة، وبالنسبة لمعامل الثبات للدراسة ككل كانت قيمته (0.949)، وهي قيمة تدل على ثبات جد عال تتمتع به الدراسة ككل بجميع متغيراتها، وهذا يعني أننا متأكدون بنسبة 94.9% من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس العينة المبحوثة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب منا عرضاً تفصيلياً لأهم الخصائص الشخصية والوظيفية التي سنتناولها من خلال خمسة أبعاد أساسية تم طرحها في المحور الأول من الاستبانة وهي: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي طبيعة الوظيفة، الخبرة الوظيفية).

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية:

توزيع عيني الدراسة حسب النوع الاجتماعي: يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصاً للنتائج المتوصل

إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي في كلا من المؤسستين المبحوث فيها.

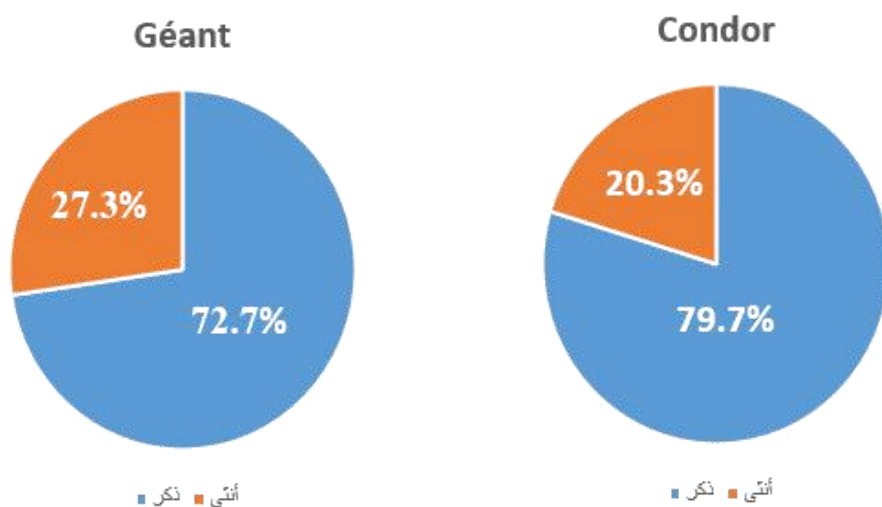
1 - عز عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 560.

الجدول رقم (12): توزيع عينات الدراسة حسب متغير الجنس

| Géant | | Condor | | البيان |
|---------------|---------|----------------|---------|---------|
| النسب المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | |
| 72.7% | 32 | 79.7% | 59 | ذكر |
| 27.3% | 12 | 20.3% | 15 | أنثى |
| 100% | 44 | 100% | 74 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (03) صفحة 195.

الشكل رقم (08): توزيع عينات الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج Excel 2021.

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن عيني الدراسة تتشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت (79.7%) في مؤسسة Condor، ونسبة (72.7%)، في مؤسسة Géant، في حين كانت نسبة الإناث في عينة الدراسة (20.3%) بمؤسسة Condor، و (27.3%)، بمؤسسة Géant، أي أن نسبة الذكور في عينات الدراسة تفوق نسبة الإناث بثلاث أضعاف أو أكثر بقليل، ويرجع ذلك حسب الطالب ومن خلال الملاحظة والتجوال داخل أسوار المؤسسات ومنشآتها وهيكلها إلى أن طبيعة العمل داخل هاتين المؤسستين المبحوث فيهما، تتطلب الكثير من الجهد العمل الشاق، كما أنها تتطلب الكثير من المهارات الفنية والتقنية والتي تعتبر في بيئتنا أعمالا رجالية بالدرجة الأولى كما أن نسبة الإناث منخفضة في عينات الدراسة راجع إلى أنهم قليلون ويشغلون الوظائف الإدارية داخل المؤسستين وكما هو واضح وجليا فإن مؤسسة Condor ومؤسسة Géant لا تملكان هيكلًا إداريا كبير بل يركزان على أهم الوظائف الإدارية فقط وبطبيعة الحال هم مؤسستين إنتاجيتين وصناعيتين بالدرجة الأولى.

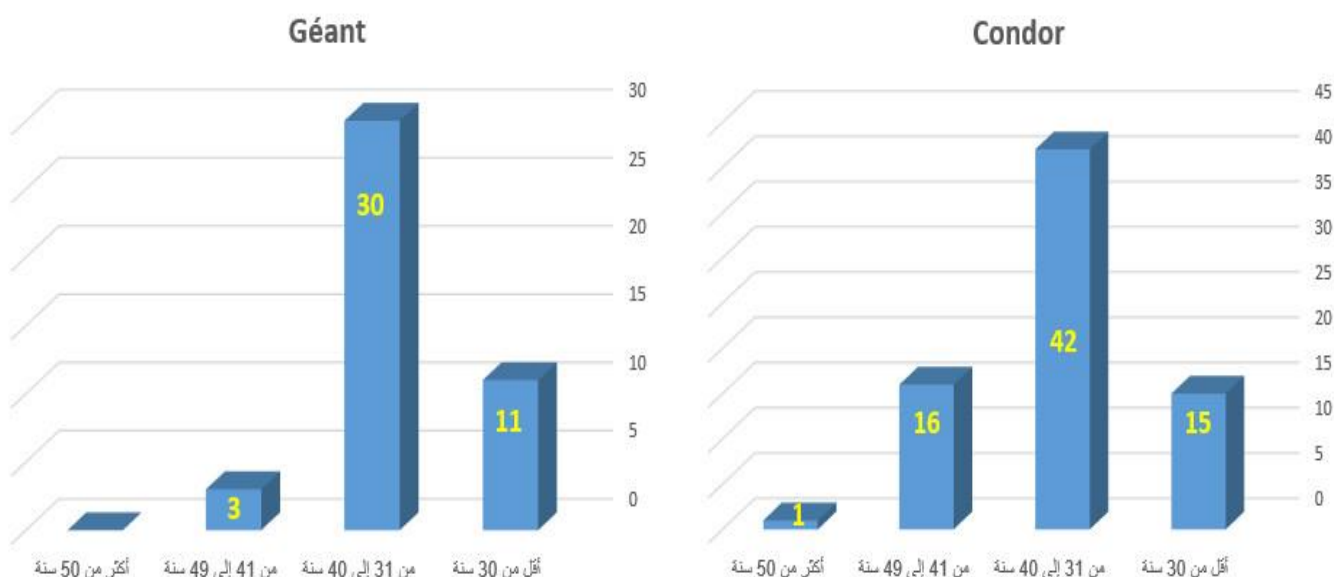
■ توزيع عيني الدراسة حسب العمر: يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عيني الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (12): توزيع عينات الدراسة حسب متغير العمر

| Géant | | Condor | | البيان |
|---------------|---------|---------------|---------|------------------|
| النسب المئوية | التكرار | النسب المئوية | التكرار | |
| 25% | 11 | 20.3% | 15 | أقل من 30 سنة |
| 68.2% | 30 | 56.8% | 42 | من 31 إلى 40 سنة |
| 6.8% | 3 | 21.6% | 16 | من 41 إلى 49 سنة |
| / | / | 1.4% | 1 | أكثر من 50 سنة |
| 100% | 44 | 100% | 74 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (03) صفحة 195.

الشكل رقم (09): توزيع عينات الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج Excel 2021.

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين، أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد عيني الدراسة في كلا المؤسساتين هي ما بين 31 و40 سنة وعليه كانت في المرتبة الأولى من حيث نسبة مساهمتها في الإجابة على أسئلة الاستبانة، بنسبة مئوية بلغت (56.8%) في مؤسسة Condor، و (68.2%) بمؤسسة Géant، ثم يأتي في المرتبة الثانية الفئة العمرية الأقل من 30 سنة حيث شكلت كذلك نسب معتبرة حيث بلغت (20.3%) في مؤسسة Condor، و (25%) بمؤسسة Géant، كما نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن ما نسبته (77.1%) من مفردات عينة مؤسسة Condor و(93.2%) من مفردات عينة مؤسسة Géant، تتراوح أعمارهم بين أقل من 30 سنة و41 سنة، وهذا مؤشر يدل على أن المؤسساتين تملكان فئة شبانية ذات طاقة هائلة ولديهم مستقبل وظيفي ومهني زاهر، فهي تسعى للبحث عن الكفاءات المهنية التي تمتلك مهارات وفنيات في ميدان أعمالها.

توزيع عينتي الدراسة حسب المستوى التعليمي: يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل

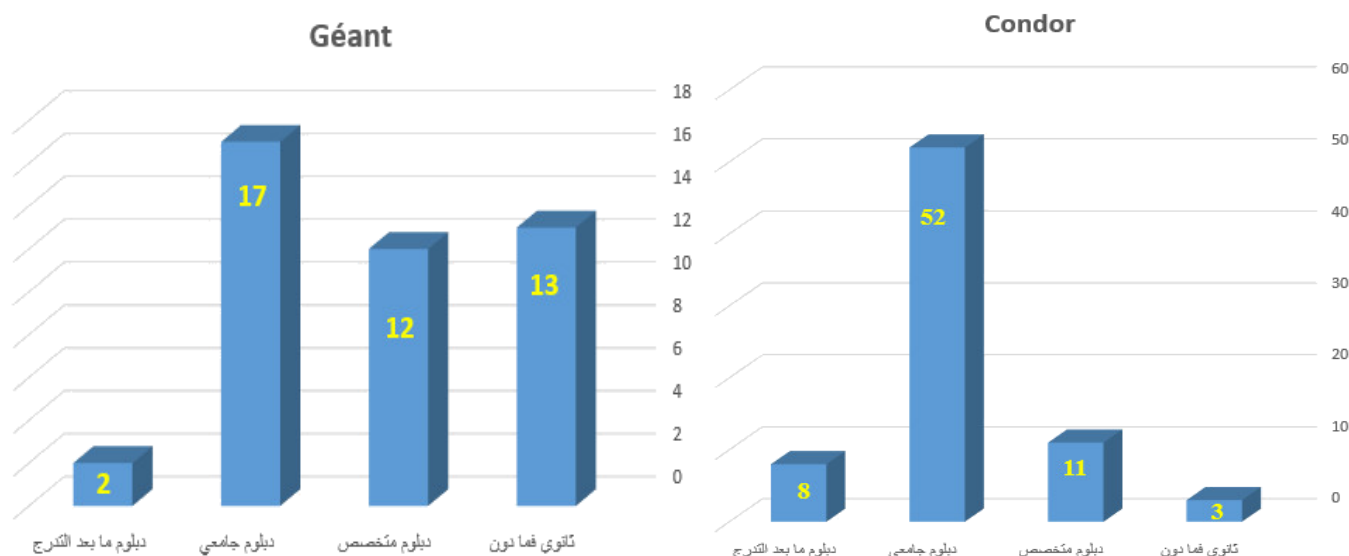
إليها بخصوص توزيع عينتي الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (14): توزيع عينات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

| Géant | | Condor | | البيان |
|----------------|---------|----------------|---------|---------------------|
| النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | |
| 29.5% | 13 | 4.1% | 3 | ثانوي فما دون |
| 27.3% | 12 | 14.9% | 11 | دبلوم متخصص |
| 38.6% | 17 | 70.3% | 52 | دبلوم جامعي |
| 4.5% | 2 | 10.8% | 8 | دبلوم ما بعد التدرج |
| 100% | 44 | 100% | 74 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (03) صفحة 195.

الشكل رقم (10): توزيع عينات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج Excel 2021.

يتضح من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (10)، أنه بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فإنه هو الآخر جاءت النسب فيه مختلفة بين المؤسستين المبحوث فيهما، فالغالب على أفراد عينتي الدراسة هو المستوى الجامعي (الدبلوم الجامعي)، حيث بلغت نسبته (70.3%) في مؤسسة Condor، و (38.6%) بمؤسسة Géant، ثم يأتي في المرتبة الثانية مستوى الدبلوم المتخصص، حيث بلغت نسبته (14.9%) في مؤسسة Condor و (27.3%) بمؤسسة Géant، ومن الملاحظ كذلك من خلال نتائج التحليل الإحصائي للجدول السابق أن مؤسسة Condor تمتلك ما يزيد عن (81%) من أصحاب الدبلومات الجامعية ودبلومات الدراسات العليا (دبلوم ما بعد التدرج) وهو ما تم ملاحظته واكتشافه حقيقة أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية لأن مؤسسة Condor، تهتم

بتوظيف الكفاءات وتسعى نحو الإبداع والبحث والتطوير على عكس مؤسسة Géant التي بالأنشطة والوظائف النمطية القائمة على أساس التركيب وسهولة التصنيع فهي في هذه الحالة لا توظف أصحاب التخصصات الدقيقة والعالية، وهذا ما تبين من خلال نتائج الجدول السابق إذ ان ما نسبته (56.8%) من أفراد مؤسسة Géant يمتلكون شهادات مراكز التكوين المهني ولديهم مستوى ثانوي فما أقل.

ثانياً: عرض وتحليل البيانات الوظيفية:

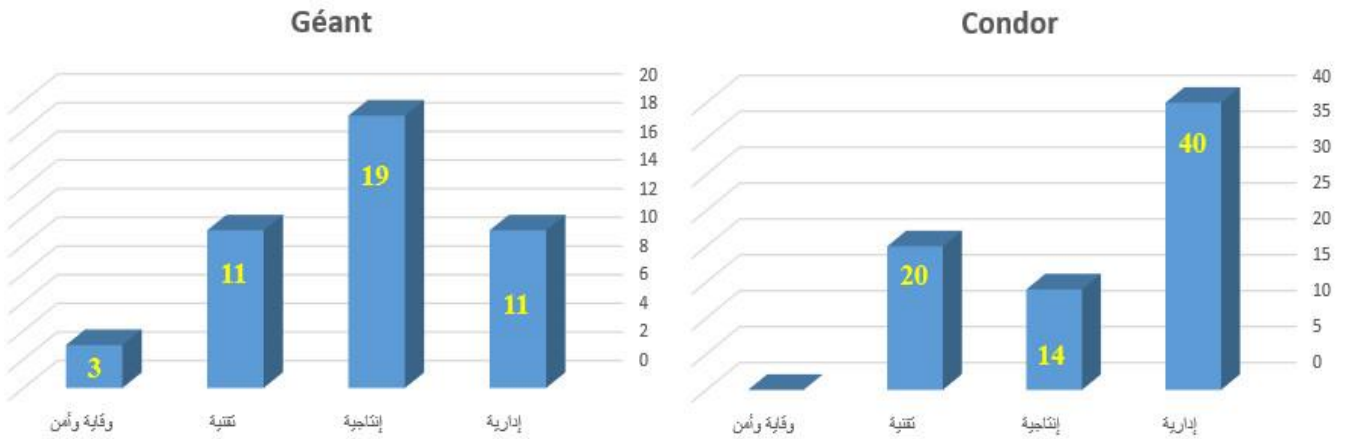
1- توزيع عيني الدراسة حسب طبيعة الوظيفة: يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عيني الدراسة حسب طبيعة الوظيفة:

الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة

| Géant | | Condor | | البيان |
|----------------|---------|----------------|---------|------------|
| النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | |
| 25% | 11 | 54.1% | 40 | إدارية |
| 43.2% | 19 | 18.9% | 14 | إنتاجية |
| 25% | 11 | 27% | 20 | تقنية |
| 6.8% | 3 | / | / | وقاية وأمن |
| 100% | 44 | 100% | 74 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (03) صفحة 195.

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج Excel 2021.

يتضح من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (11)، وكذا من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية ومن خلال طبيعة نشاط المؤسسات المبحوث فيهما، وجدنا وبطبيعة الحال الوظائف الأكثر انتشاراً هي الوظائف الإنتاجية والتقنية ولسوء الحظ لا يمكن استجواب أصحاب هاته الفئة من الوظائف لأنه منع منا منعاً باتاً لضرورة سيرورة سلسلة الإنتاج وعدم اغفال أي فرد عن أداء أعماله ومهامه داخل ورشات الإنتاج.

وبالتالي قمنا باستجواب الطبقة الإدارية بالدرجة الأولى داخل مكاتبتهم وإداراتهم، والطبقة الإنتاجية في فترات الراحة، حيث حاول الطالب جاهداً أن يكون هناك تنوع في طبيعة الوظائف وتوصلنا إلى ما تم التوصل إليه من خلال نتائج الجدول والشكل السابقين.

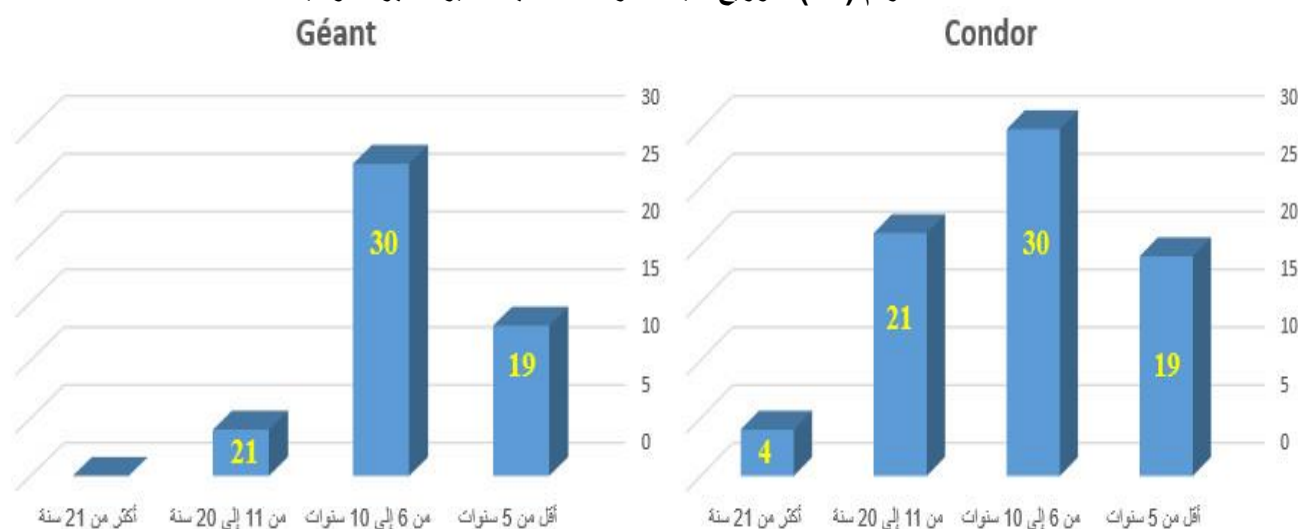
2- توزيع عيني الدراسة حسب الخبرة الوظيفية: يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عيني الدراسة حسب الخبرة الوظيفية:

الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية

| Géant | | Condor | | البيان |
|----------------|---------|----------------|---------|-------------------|
| النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | |
| 29.5% | 13 | 25.7% | 19 | أقل من 5 سنوات |
| 61.4% | 27 | 40.5% | 30 | من 6 إلى 10 سنوات |
| 9.1% | 4 | 28.4% | 21 | من 11 إلى 20 سنة |
| / | / | 5.4% | 4 | أكثر من 21 سنة |
| 100% | 44 | 100% | 74 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (03) صفحة 195.

الشكل رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية



وتوظف كفاءات شبانية حديثي التخرج من المعاهد والجامعات لتستفيد من مؤهلاتهم العلمية وكذا طاقاتهم وحماسهم وجديتهم نحو العمل، تلمها فئة الخبرة الوظيفية ما بين 11 إلى 20 سنة، إذ بلغت (28.4%) في مؤسسة Condor و(9.1%) في مؤسسة Géant، وهذا دليل كذلك على أن العمال لديهم خبرة طويلة، ولديهم المعرفة والدراية بطبيعة ومستوى أخلاقيات الأعمال والتفوق التنافسي مما يدفعهم إلى تقديم إجابات أكثر موضوعية حول طبيعة الدراسة.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

من بين أساسيات أي بحث علمي هو اختبار الفرضيات على اختلاف أنواعها (سواء كانت اختبار علاقات الارتباط، أو اختبار علاقات التأثير، اختبار مستويات الإدراك، اختبار الفروقات في الإجابات، وغيرها من الاختبارات.....).

حيث سيتم من خلال هذا المبحث تشخيص وتحليل المستوى العام حول مدى إدراك أخلاقيات الأعمال والتفوق التنافسي من قبل العاملين في كل من المؤسساتين المبحوث فيهما، وذلك من خلال محاولة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: (يوجد مستوى إدراك مرتفع لأخلاقيات الأعمال والتفوق التنافسي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة Condor ومؤسسة Géant)، ومن أجل تحقيق ذلك وتقدير مستوى أبعاد أخلاقيات الأعمال يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا تحديد مستويات الموافقة لكل بعد من أبعاد أخلاقيات الأعمال وكذا متطلبات التفوق التنافسي.

ويعرض هذا الجزء من البحث إلى علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية، وذلك لغرض اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط، كما يهدف هذا المطلب إلى استعمال الأساليب الإحصائية التحليلية لغرض قياس أثر المتغيرات الرئيسية والفرعية المستقلة في المتغير التابع.

لغرض تحقيق أهداف البحث المتعلقة باختبار وجود في إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية، وكذا اختبار وجود فروق معنوية بين المؤسساتين المبحوث فيهما في إدراك متغيرات الدراسة وحسب ما عبرت عنه الفرضيات الخاصة بذلك، تم الاستفادة من نتائج اختبار قيم (T Test) لعينتين مستقلتين، وهو أحد أهم الاختبارات الإحصائية وأكثرها استعمالاً في البحوث والدراسات التي تهدف للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطي عينتين ويشترط أن تكون العينتان عشوائيتين ومستقلتين عن بعضهما البعض حيث يستخدم لمقارنة متوسطات عينتين. وتحليل التباين لمتغير واحد (One Way Anova)، حيث يعتبر من أهم التحليلات الإحصائية وأكثرها شيوعاً واستخداماً، ويستخدم لمقارنة متوسطات أكثر من عينتين (ثلاث عينات أو أكثر)، يفترض أن تكون جميع العينات عشوائية ومستقلة عن بعضها البعض

ومن خلال ما سبق سنحاول من خلال هذا المبحث، تناول المطلب التالية:

المطلب الأول: تشخيص وتحليل مستويات الإدراك لدى العاملين نحو متغيرات الدراسة

المطلب الثاني: دراسة واختبار علاقات الأثر والارتباط بين متغيرات الدراسة

المطلب الثالث: دراسة واختبار الفروقات بين متغيرات الدراسة

المطلب الأول: تشخيص وتحليل مستويات الإدراك لدى العاملين نحو متغيرات الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم تشخيص وتحليل المستوى العام حول مدى إدراك أخلاقيات الأعمال والتفوق التنافسي من قبل العاملين في كل من المؤسستين المبحوث فيهما، وذلك من خلال محاولة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: (يوجد مستوى إدراك مرتفع لأخلاقيات الأعمال والتفوق التنافسي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة Condor ومؤسسة Géant)، ومن أجل تحقيق ذلك وتقدير مستوى أبعاد أخلاقيات الأعمال يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا تحديد مستويات الموافقة لكل بعد من أبعاد أخلاقيات الأعمال وكذا متطلبات التفوق التنافسي.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: (يوجد مستوى إدراك مرتفع لأخلاقيات الأعمال من وجهة نظر العاملين في مؤسسة Condor ومؤسسة Géant)، ومن أجل تحقيق ذلك وتقدير مستوى أخلاقيات الأعمال كان يجب إعطاء صورة مفصلة حول الأبعاد التالية: (الأمانة، الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحترام وحسن المعاملة، الالتزام بالأنظمة والقوانين)، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا تحديد مستويات الموافقة لكل بعد من أبعاد أخلاقيات الأعمال.

1. تحليل بعد الأمانة

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب الآتي: (01،02،03،04)، ومن أجل تحليلها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى إدراك الأمانة كبعد من أبعاد أخلاقيات الأعمال، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة العاملين في كل من مؤسسة Condor ومؤسسة Géant على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعده الأمانة

| Géant | | | Condor | | | فقرات بعد الأمانة | | | |
|---------------|---------|-------------------|-----------------|---------------|---------|-------------------|--------|---|-----------------|
| الاتجاه العام | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاتجاه العام | الترتيب | | | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
| دائماً | 2 | 0.601 | 4.6818 | دائماً | 2 | 0.637 | 4.7568 | أقوم بأداء مهامي بكل امانة وإخلاص | 01 |
| دائماً | 1 | 0.438 | 4.7500 | دائماً | 1 | 0.437 | 4.7973 | أحافظ على سرية وخصوصية المعلومات المتعلقة بالمؤسسة | 02 |
| غالباً | 4 | 0.833 | 4.1591 | غالباً | 4 | 0.805 | 4.1892 | بمتنع العاملون عن استخدام مراكزهم الوظيفية لتحقيق أغراض شخصية | 03 |
| دائماً | 3 | 0.588 | 4.5455 | دائماً | 3 | 0.713 | 4.3649 | يحرص العاملون على الحفاظ على أموال وممتلكات المؤسسة | 04 |
| مرتفع | 1 | 0.426 | 4.534 | مرتفع | 2 | 0.431 | 4.527 | المستوى العام | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (04) صفحة 197.

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى بعد الأمانة كان مرتفعاً لدى أفراد عيني الدراسة في كل من مؤسسة Condor، ومؤسسة Géant، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.527) في

مؤسسة **Condor** وهي قيمة مرتفعة، وبلغ (4.534) في مؤسسة **Géant** وهي كذلك قيمة مرتفعة، وبما أن المتوسطات الحسابية متقاربة بين المؤسستين إلا أن الغلبة في بعد الأمانة كانت لمؤسسة **Géant** بنسبة قليلة. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول السابق، يمكن لنا ترتيب الفقرات المشكلة لبعده الأمانة تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عيني الدراسة كما يلي:

■ جاءت الفقرة رقم (2)، والتي تضمنت (أحافظ على سرية وخصوصية المعلومات المتعلقة بالمؤسسة) في المرتبة الأولى في كل من المؤسستين، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.79) في مؤسسة **Condor** و(4.75) في مؤسسة **Géant** وانحراف معياري قدر ب (0.43) لكلا المؤسستين، وهذا ما يدل على أن العاملين في كل من مؤسسة **Condor** ومؤسسة **Géant** دائماً ما يحافظون على سرية وخصوصية المعلومات المتعلقة بمؤسستهم.

■ جاءت الفقرة رقم (1)، والتي تضمنت (أقوم بأداء مهامي بكل أمانة وإخلاص)، في المرتبة الثانية في كل من المؤسستين، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.75) في مؤسسة **Condor** و(4.68) في مؤسسة **Géant** وانحراف معياري قدر ب (0.63) في مؤسسة **Condor** و(0.63) في مؤسسة **Géant**، وهذا ما يدل على أن العاملين في كل من مؤسسة **Condor** ومؤسسة **Géant** دائماً ما يقومون بأداء مهامهم بكل أمانة وإخلاص.

■ جاءت الفقرة رقم (4)، والتي تضمنت (يحرص العاملون على الحفاظ على أموال وممتلكات المؤسسة) في المرتبة الثالثة في كل من المؤسستين، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.36) في مؤسسة **Condor** و(4.54) في مؤسسة **Géant** وانحراف معياري قدر ب (0.71) في مؤسسة **Condor** و(0.58) في مؤسسة **Géant**، وهذا ما يدل على أن العاملين في كل من مؤسسة **Condor** ومؤسسة **Géant** دائماً ما يسعون نحو الحفاظ على أموال وممتلكات مؤسستهم.

■ جاءت الفقرة رقم (3)، والتي تضمنت (يتمتع العاملون عن استخدام مراكزهم الوظيفية لتحقيق أغراض الشخصية)، في المرتبة الرابعة في كل من المؤسستين، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.18) في مؤسسة **Condor** و(4.15) في مؤسسة **Géant** وانحراف معياري قدر ب (0.80) في مؤسسة **Condor** و(0.83) في مؤسسة **Géant**، وهذا ما يدل على أن العاملين في كل من مؤسسة **Condor** ومؤسسة **Géant** غالباً ما يمتنعون عن استخدام مراكزهم الوظيفية لتحقيق أغراضهم الشخصية.

وانطلاقاً مما سبق هناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الأولى لمستوى الإدراك والمتعلقة ببعده الأمانة كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال والتي تنص على أنه: (يوجد مستوى إدراك مرتفع لبعده الأمانة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة **Condor** و**Géant**).

2. تحليل بعد الاستقامة

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (05،06،07،08)، ومن خلال معرفة درجة موافقة العاملين في كل من مؤسسة **Condor** ومؤسسة **Géant** على كل فقرة من فقراته سنقوم بتحليل النتائج المتوصل إليها من خلال الجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الإستقامة

| Géant | | | Condor | | | | | |
|---------------|---------|-------------------|-----------------|---------------|---------|-------------------|-----------------|--|
| الاتجاه العام | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاتجاه العام | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | فقرات بعد الإستقامة |
| دائما | 4 | 0.561 | 4.3182 | دائما | 1 | 0.462 | 4.7568 | 05 التزم بالقيم والمبادئ الأخلاقية داخل المؤسسة التي تعمل بها |
| دائما | 2 | 0.613 | 4.6364 | دائما | 3 | 0.665 | 4.5405 | 06 احاسب نفسي قبل محاسبة الآخرين وأشعر بالندم عند التقصير في أداء العمل |
| دائما | 3 | 0.505 | 4.5227 | دائما | 4 | 0.725 | 4.5405 | 07 تعتمد المؤسسة على الأخلاقيات الحميدة في إعداد القوانين والإجراءات المعمول بها |
| دائما | 1 | 0.509 | 4.7045 | دائما | 2 | 0.516 | 4.7027 | 08 أخلاقي لا تسمح لي بالتهاون في عملي |
| مرتفع | 2 | 0.422 | 4.5455 | مرتفع | 1 | 0.459 | 4.635 | المستوى العام |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (04) صفحة 197.

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى بعد الإستقامة كان مرتفعا لدى أفراد عيني الدراسة في كل من مؤسسة **Condor**، ومؤسسة **Géant**، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.635) في مؤسسة **Condor** وهي قيمة مرتفعة، وبلغ (4.545) في مؤسسة **Géant** وهي كذلك قيمة مرتفعة، وبما أن المتوسطات الحسابية متقاربة بين المؤسستين إلا أن الغلبة في بعد الأمانة كانت لمؤسسة **Condor** بنسبة قليلة. وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول السابق، يمكن لنا ترتيب الفقرات المشكلة لبعد الإستقامة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عيني الدراسة كما يلي:

- بالنسبة لمؤسسة **Condor** جاءت الفقرة رقم (05)، والتي تضمنت (التزم بالقيم والمبادئ الأخلاقية داخل المؤسسة التي أعمل بها)، في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.75) وبانحراف معياري قدر ب (0.46)، ثم يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (08)، والتي تضمنت (أخلاقي لا تسمح لي بالتهاون في عملي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.70) وبانحراف معياري قدر ب (0.51)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (06)، والتي تضمنت (أحاسب نفسي قبل محاسبة الآخرين وأشعر بالندم عند التقصير في أداء العمل)، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.54) وبانحراف معياري قدر ب (0.66)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (07)، والتي تضمنت (تعتمد المؤسسة على الأخلاقيات الحميدة في إعداد القوانين والإجراءات المعمول بها)، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.54) وبانحراف معياري قدر ب (0.72).

■ بالنسبة لمؤسسة **Géant** جاءت الفقرة رقم (08)، والتي تضمنت (أخلاقي لا تسمح لي بالتهاون في عملي) في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.70) وبانحراف معياري قدر ب (0.50)، ثم يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (06)، والتي تضمنت (أحاسب نفسي قبل محاسبة الآخرين وأشعر بالندم عند التقصير في أداء العمل)، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.63) وبانحراف معياري قدر ب (0.61) وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (07)، والتي تضمنت (تعتمد المؤسسة على الأخلاقيات الحميدة في إعداد القوانين والإجراءات المعمول بها)، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.52) وبانحراف معياري قدر ب (0.50)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (05)، والتي تضمنت (الترم بالقيم والمبادئ الأخلاقية داخل المؤسسة التي أعمل بها)، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.31) وبانحراف معياري قدر ب (0.56).

وحسب الطالب فإن الاختلافات في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالفقرات وفي نفس البعد بين المؤسستين المبحوث فيهما، راجع إلى الاختلاف في القيم والمثل والمبادئ التي يمتلكها عمال مؤسسة **Condor** عن مؤسسة **Géant**، وانطلاقاً مما سبق هناك مبرر قوي بقبول الفرضية الفرعية الأولى لمستوى الإدراك والمتعلقة ببعد الاستقامة كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال والتي تنص على أنه: (يوجد مستوى إدراك مرتفع لبعد الاستقامة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة **Géant** و **Condor**).

3. تحليل بعد النزاهة

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد النزاهة

| Géant | | Condor | | | | | | |
|---------------|---------|-------------------|-----------------|---------------|---------|-------------------|-----------------|--|
| الاتجاه العام | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاتجاه العام | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | فقرات بعد النزاهة |
| دائماً | 1 | 0.579 | 4.6136 | دائماً | 2 | 0.646 | 4.4865 | 09 اسعى لتحقيق اهداف المؤسسة دون النظر لمصالحى الشخصية |
| دائماً | 2 | 0.542 | 4.5909 | دائماً | 1 | 0.797 | 4.5405 | 10 امتنع عن قبول الهدايا أو الأموال من الآخرين لتحقيق أهداف خاصة |
| دائماً | 4 | 0.831 | 4.2273 | غالباً | 3 | 0.752 | 4.1892 | 11 يمتنع العاملون عن القيام بالتحايل والغش في أداء مهامهم |
| دائماً | 3 | 0.651 | 4.2500 | غالباً | 4 | 0.924 | 3.9054 | 12 يتجنب العاملون الوساطة والمحسوبية في أداء أعمالهم |
| مرتفع | 1 | 0.440 | 4.4205 | مرتفع | 2 | 0.589 | 4.2804 | المستوى العام |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (04) صفحة 197.

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى بعد النزاهة كان مرتفعاً لدى أفراد عيني الدراسة في كل من مؤسسة **Condor**، ومؤسسة **Géant**، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.28) في مؤسسة **Condor** وهي قيمة مرتفعة، وبلغ (4.42) في مؤسسة **Géant** وهي كذلك قيمة مرتفعة، وبما أن المتوسطات الحسابية متقاربة بين المؤسستين إلا أن الغلبة في بعد النزاهة كانت لمؤسسة **Géant** بنسبة قليلة.

وحسب الطالب فإن الاختلافات في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالفقرات وفي نفس البعد بين المؤسستين المبحوث فيهما، راجع إلى الاختلاف في درجة النزاهة التي يمتلكها عمال مؤسسة Condor عن مؤسسة Géant، وانطلاقاً مما سبق هناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الأولى لمستوى الإدراك والمتعلقة ببعد النزاهة كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال والتي تنص على أنه: (يوجد مستوى إدراك مرتفع لبعد النزاهة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة Condor وGéant).

4. تحليل بعد الشفافية

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الشفافية

| Géant | | | Condor | | | فقرات بعد الشفافية | | | |
|---------------|---------|-------------------|-----------------|---------------|---------|--------------------|-----------------|----|--|
| الاتجاه العام | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاتجاه العام | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | | |
| دائماً | 3 | 0.674 | 4.3182 | دائماً | 1 | 0.763 | 4.5000 | 13 | أدلى بجمع المعلومات التي لدى بكل وضوح |
| دائماً | 1 | 0.618 | 4.3864 | دائماً | 2 | 0.742 | 4.4459 | 14 | المهام والواجبات الموكلة لكل عامل واضحة ومعلنة |
| غالباً | 4 | 0.913 | 4.1591 | دائماً | 3 | 0.890 | 4.3108 | 15 | يتم الإعلان عن القوانين والأنظمة وتحديثها لإزالة الغموض والضبابية عنها |
| دائماً | 2 | 0.969 | 4.3864 | غالباً | 4 | 0.900 | 4.1081 | 16 | تتم سياسة التوظيف بناء على الكفاءة والجدارة وبمعايير محددة ومعلنة |
| مرتفع | 2 | 0.600 | 4.3125 | مرتفع | 1 | 0.666 | 4.341 | | المستوى العام |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (04) صفحة 197.

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى بعد الشفافية كان مرتفعاً لدى أفراد عيني الدراسة في كل من مؤسسة Condor، ومؤسسة Géant، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.34) في مؤسسة Condor وهي قيمة مرتفعة، وبلغ (4.31) في مؤسسة Géant وهي كذلك قيمة مرتفعة، وبما أن المتوسطات الحسابية متقاربة بين المؤسستين إلا أن الغلبة في بعد الشفافية كانت لمؤسسة Condor بنسبة قليلة.

وحسب الطالب فإن الاختلافات في التقارب بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالفقرات وفي نفس البعد بين المؤسستين المبحوث فيهما، راجع إلى تمتع المؤسستين بدرجة عالية من الشفافية والوضوح في كل ما يتعلق بهما، وانطلاقاً مما سبق هناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الأولى لمستوى الإدراك والمتعلقة ببعد الشفافية كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال والتي تنص على أنه: (يوجد مستوى إدراك مرتفع لبعد الشفافية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة Condor وGéant).

5. تحليل بعد العدالة

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد العدالة

| Géant | | | Condor | | | فقرات بعد العدالة | | | |
|---------------|---------|-------------------|-----------------|---------------|---------|-------------------|-----------------|----|--|
| الاتجاه العام | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاتجاه العام | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | | |
| دائماً | 3 | 0.945 | 4.1136 | دائماً | 1 | 0.941 | 3.9324 | 17 | أشعر ان توزيع الواجبات والأعباء الوظيفية على العاملين تتم بعدالة |

| | | | | | | | | | |
|-------|---|-------|--------|-------|---|-------|--------|--|----|
| دائما | 1 | 0.805 | 4.1591 | دائما | 2 | 1.252 | 3.5135 | يرى العاملون أن هناك عدالة في العلاوات والامتيازات الممنوحة مع الجهد المبذول | 18 |
| غالبا | 4 | 0.894 | 4.1136 | دائما | 3 | 0.916 | 3.8514 | هناك معاملة عادلة لمختلف العاملين في المؤسسة بدون استثناء | 19 |
| دائما | 2 | 0.750 | 4.2500 | غالبا | 4 | 0.811 | 4.1622 | تطبق الأنظمة والقوانين الساندة في المؤسسة بعدالة على جميع العاملين | 20 |
| مرتفع | 1 | 0.777 | 4.1591 | مرتفع | 2 | 0.816 | 3.8649 | المستوى العام | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (04) صفحة 197.

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى بعد العدالة كان مرتفعا لدى أفراد عيني الدراسة في كل من مؤسسة **Condor**، ومؤسسة **Géant**، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.86) في مؤسسة **Condor** وهي قيمة مرتفعة، وبلغ (4.15) في مؤسسة **Géant** وهي كذلك قيمة مرتفعة، وبما أن المتوسطات الحسابية متقاربة بين المؤسستين إلا أن الغلبة في بعد العدالة كانت لمؤسسة **Géant** بنسبة قليلة. وحسب الطالب فإن الاختلافات بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالفقرات وفي نفس البعد بين المؤسستين المبحوث فيهما، راجع إلى درجات الاختلاف في العدالة بين المؤسستين وكما هو ملاحظ نتائج التحليل الإحصائي أن هناك شعور من قبل عمال مؤسسة **Condor** بعدم توفر العدالة في الواجبات والأعباء الوظيفية، كما أنه لا يوجد درجة كبيرة في مطابقة بين العلاوات والامتيازات والجهد المبذول من قبل عمال مؤسسة **Condor**، وحقيقة ما تم ملاحظته أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية أن عمال مؤسسة **Condor** يعملون بجهد عال جدا، ويلتزمون بأداء مهامه على اكمل وجه، وتحت الرقابة المشددة، وحسب وجهة نظر الطالب نحو هذا الأمر فإن العمال يحسون نوعا ما بعدم العدالة مقابل ما يقدمونه من عمل وجهد إلا أن هذه المعاملة والطريقة تصلح في بيئتنا خصوصا من أجل تفادي الكسل والخمول من طرف العاملين. وانطلاقا مما سبق هناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الأولى لمستوى الإدراك والمتعلقة ببعد العدالة كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال والتي تنص على أنه: (يوجد مستوى إدراك مرتفع لبعد العدالة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة **Condor** و **Géant**).

6. تحليل بعد الاحترام وحسن المعاملة

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الاحترام وحسن المعاملة

| Géant | | | | Condor | | | | فقرات بعد الاحترام وحسن المعاملة | |
|---------------|---------|-------------------|-----------------|---------------|---------|-------------------|-----------------|---|----|
| الاتجاه العام | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاتجاه العام | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | | |
| دائما | 2 | 0.618 | 4.6136 | دائما | 3 | 0.534 | 4.6486 | أحرص على احترام حقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين وعدم الخوض فيها | 21 |
| دائما | 1 | 0.613 | 4.6364 | دائما | 1 | 0.504 | 4.7297 | أحرص على استخدام الألفاظ اللبقة أثناء العمل | 22 |
| دائما | 3 | 0.661 | 4.5682 | دائما | 2 | 0.599 | 4.6757 | أحافظ على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع زملائي تستند إلى مبدأ الاحترام | 23 |
| دائما | 4 | 0.664 | 4.4773 | دائما | 4 | 0.698 | 4.6081 | أبادر إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المؤسسة | 24 |
| مرتفع | 2 | 0.515 | 4.5739 | مرتفع | 1 | 0.483 | 4.6655 | المستوى العام | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (04) صفحة 197.

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى بعد الاحترام وحسن المعاملة كان مرتفعاً لدى أفراد عيني الدراسة في كل من مؤسسة **Condor**، ومؤسسة **Géant**، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.66) في مؤسسة **Condor** وهي قيمة مرتفعة، وبلغ (4.57) في مؤسسة **Géant** وهي كذلك قيمة مرتفعة، وبما أن المتوسطات الحسابية متقاربة بين المؤسستين إلا أن الغلبة في بعد الاحترام وحسن المعاملة كانت لمؤسسة **Condor** بنسبة قليلة.

وحسب الطالب فإن التقارب بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالفقرات وفي نفس البعد بين المؤسستين المبحوث فيهما، راجع إلى تمتع المؤسستين بروح الاحترام وحسن المعاملة وترسيخ علاقات العمل الطيبة، وكذا تجنب المشاكل والصراعات بين العمال داخل المؤسستين المبحوث فيهما، وانطلاقاً مما سبق هناك مبرر قوي بقبول الفرضية الفرعية الأولى لمستوى الإدراك والمتعلقة ببعد الاحترام وحسن المعاملة كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال والتي تنص على أنه: (يوجد مستوى إدراك مرتفع لبعد الاحترام وحسن المعاملة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة **Condor** و **Géant**).

7. تحليل بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الالتزام بالأنظمة والقوانين

| Géant | | | | Condor | | | | |
|---------------|---------|-------------------|-----------------|---------------|---------|-------------------|-----------------|--|
| الاتجاه العام | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاتجاه العام | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | فقرات بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين |
| دائماً | 3 | 0.664 | 4.4773 | دائماً | 1 | 0.642 | 4.5676 | 25 أتبع كل التعليمات والتوجيهات الصادرة عن إدارة المؤسسة |
| دائماً | 4 | 0.926 | 4.4545 | دائماً | 2 | 0.723 | 4.4324 | 26 أوأظب على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها المؤسسة |
| دائماً | 2 | 0.537 | 4.6136 | دائماً | 4 | 0.718 | 4.3919 | 27 يطبق العاملون الأنظمة والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة |
| دائماً | 1 | 0.471 | 4.6818 | دائماً | 3 | 0.680 | 4.4054 | 28 يتقيد العاملون بالأنظمة والقواعد الخاصة بالعمل واللوائح التي تصدرها المؤسسة |
| مرتفع | 1 | 0.522 | 4.5568 | مرتفع | 2 | 0.515 | 4.4493 | المستوى العام |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (04) صفحة 00.

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين كان مرتفعاً لدى أفراد عيني الدراسة في كل من مؤسسة **Condor**، ومؤسسة **Géant**، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.44) في مؤسسة **Condor** وهي قيمة مرتفعة، وبلغ (4.55) في مؤسسة **Géant** وهي كذلك قيمة مرتفعة، وبما أن المتوسطات الحسابية متقاربة بين المؤسستين إلا أن الغلبة في بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين كانت لمؤسسة **Géant** بنسبة قليلة.

وحسب الطالب فإن التقارب بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالفقرات وفي نفس البعد بين المؤسستين المبحوث فيهما، راجع إلى التزام العمال بالأنظمة والقوانين، وحرصهم على اتباع كل الأوامر والتوجيهات والقواعد الخاص بالعمل، وكذا حرصهم الدائم على التقيد بالإجراءات واللوائح المعمول بها داخل المؤسستين المبحوث فيهما، وانطلاقاً مما سبق هناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الأولى لمستوى

الإدراك والمتعلقة ببعء الالتزام بالأنظمة والقوانين كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال والتي تنص على أنه: (يوجد مستوى إدراك مرتفع لبعء الالتزام بالأنظمة والقوانين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة Condor و Géant).

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: (يوجد مستوى إدراك مرتفع لمتطلبات التفوق التنافسي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة Condor ومؤسسة Géant)، ومن أجل تحقيق ذلك وتقدير مستوى التفوق التنافسي كان يجب إعطاء صورة مفصلة حول الأبعاد التالية: (الكلفة، المرونة، الإبداع، الجودة، التسليم) وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا تحديد مستويات الموافقة لكل بعد من أبعاد التفوق التنافسي.

1. تحليل بعء الكلفة

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب الآتي: (29،30،31،32)، ومن أجل تحليلها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى إدراك بعء الكلفة (التكلفة) كبعء من أبعاد التفوق التنافسي، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة العاملين في كل من مؤسسة Condor ومؤسسة Géant على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء الكلفة

| Géant | | | Condor | | | فقرات بعء الكلفة | | | |
|---------------|---------|-------------------|-----------------|---------------|---------|-------------------|-----------------|---------------|--|
| الاتجاه العام | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاتجاه العام | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | | |
| دائماً | 3 | 0.883 | 4.3182 | دائماً | 1 | 0.621 | 4.5676 | 29 | تسعى المؤسسة لتحسين الجودة بأقل تكلفة ممكنة |
| دائماً | 4 | 1.017 | 4.1818 | دائماً | 2 | 0.538 | 4.6351 | 30 | تعمل المؤسسة على التقليل من تكاليفها الإنتاجية قدر الإمكان |
| دائماً | 2 | 0.795 | 4.1364 | دائماً | 4 | 0.569 | 4.6081 | 31 | تسعى المؤسسة إلى ابتكار وتطوير طرق وأساليب فعالة لتخفيض التكاليف |
| دائماً | 1 | 0.913 | 4.0455 | دائماً | 3 | 0.663 | 4.4324 | 32 | تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة ببقية المنافسين |
| مرتفع | 2 | 0.756 | 4.1705 | مرتفع | 1 | 0.451 | 4.5608 | المستوى العام | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (04) صفحة 197.

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى بعء الالتزام بالأنظمة والقوانين كان مرتفعاً لدى أفراد عيني الدراسة في كل من مؤسسة Condor، ومؤسسة Géant، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.44) في مؤسسة Condor وهي قيمة مرتفعة، وبلغ (4.55) في مؤسسة Géant وهي كذلك قيمة مرتفعة وبما أن المتوسطات الحسابية متقاربة بين المؤسستين إلا أن الغلبة في بعء الالتزام بالأنظمة والقوانين كانت لمؤسسة Géant بنسبة قليلة.

وحسب الطالب فإن التقارب بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالفقرات وفي نفس البعد بين المؤسستين المبحوث فيهما، راجع إلى التزام العمال بالأنظمة والقوانين، وحرصهم على اتباع كل

الأوامر والتوجيهات والقواعد الخاص بالعمل، وكذا حرصهم الدائم على التقيد بالإجراءات واللوائح المعمول بها داخل المؤسساتين المبحوث فيهما، وانطلاقاً مما سبق هناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الأولى لمستوى الإدراك والمتعلقة ببعد الالتزام بالأنظمة والقوانين كأحد أبعاد التفوق التنافسي والتي تنص على أنه: (يوجد مستوى إدراك مرتفع لبعد الكلفة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة Géant و Condor).

2. تحليل بعد المرونة

يتضح من خلال الجدول الموالي أن مستوى بعد المرونة كان مرتفعاً لدى أفراد عيني الدراسة في كل من مؤسسة Condor، ومؤسسة Géant، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.47) في مؤسسة Condor وهي قيمة مرتفعة، وبلغ (4.40) في مؤسسة Géant وهي كذلك قيمة مرتفعة، وبما أن المتوسطات الحسابية متقاربة بين المؤسساتين إلا أن الغلبة في بعد المرونة كانت لمؤسسة Condor بنسبة قليلة.

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد المرونة

| Géant | | | Condor | | | فقرات بعد المرونة | | | |
|---------------|---------|-------------------|-----------------|---------------|---------|-------------------|--------|-------------------|---|
| الاتجاه العام | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاتجاه العام | الترتيب | | | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
| دائماً | 4 | 0.861 | 4.3409 | دائماً | 1 | 0.578 | 4.5270 | 33 | لدى المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة |
| دائماً | 1 | 0.697 | 4.4545 | دائماً | 2 | 0.725 | 4.4730 | 34 | بإمكان المؤسسة تلبية طلبات الزبائن المتعددة والمتنوعة |
| دائماً | 2 | 0.791 | 4.4545 | دائماً | 4 | 0.602 | 4.4459 | 35 | تستجيب المؤسسة لاحتياجات العملاء والرد على استفساراتهم |
| دائماً | 3 | 0.718 | 4.3636 | دائماً | 3 | 0.600 | 4.4459 | 36 | تتميز مؤسستنا بالمرونة من حيث تغيير الآلات والمعدات وطرق الإنتاج |
| مرتفع | 2 | 0.663 | 4.4034 | مرتفع | 1 | 0.509 | 4.4730 | | المستوى العام |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (04) صفحة 197.

وحسب الطالب فإن التقارب بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالفقرات وفي نفس البعد بين المؤسساتين المبحوث فيهما، راجع إلى امتلاك كلا المؤسساتين قدرات ومهارات كافيتين للتكيف مع التغيرات البيئية وكذا لديهم القدرة على مواكبة التطورات الجديدة، بالإضافة إلى أنهم يمتلكون القدرة على تلبية احتياجات العملاء، كما ان لديهم المرونة اللازمة للتغيير في طبيعة الآلات والتكنولوجيات المستعملة وطرق الإنتاج وانطلاقاً مما سبق هناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الأولى لمستوى الإدراك والمتعلقة ببعد المرونة كأحد أبعاد التفوق التنافسي والتي تنص على أنه: (يوجد مستوى إدراك مرتفع لبعد المرونة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة Géant و Condor).

3. تحليل بعد الإبداع

الجدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الإبداع

| Géant | | | Condor | | | فقرات بعد الإبداع | | | |
|---------------|---------|-------------------|-----------------|---------------|---------|-------------------|--------|-------------------|---|
| الاتجاه العام | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاتجاه العام | الترتيب | | | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
| دائماً | 1 | 0.695 | 4.4318 | دائماً | 1 | 0.602 | 4.5000 | 37 | تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين منتوجاتها بشكل دائم |

| | | | | | | | | | |
|-------|---|-------|--------|-------|---|-------|--------|---|----|
| دائما | 3 | 0.650 | 4.3636 | دائما | 2 | 0.815 | 4.2703 | تشجع المؤسسة الأفكار والمبادرات الإبداعية من أجل تحسين العمل وتطويره | 38 |
| دائما | 2 | 0.579 | 4.3864 | دائما | 4 | 0.752 | 4.1892 | العاملون لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين | 39 |
| دائما | 4 | 0.659 | 4.2727 | دائما | 3 | 0.735 | 4.2973 | تراعي المؤسسة الجانب الإبداعي في عملياتها | 40 |
| مرتفع | 1 | 0.537 | 4.3636 | مرتفع | 2 | 0.580 | 4.3142 | المستوى العام | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (04) صفحة 197.

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى بعد الإبداع كان مرتفعا لدى أفراد عيني الدراسة في كل من مؤسسة Condor، ومؤسسة Géant، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.31) في مؤسسة Condor وهي قيمة مرتفعة، وبلغ (4.36) في مؤسسة Géant وهي كذلك قيمة مرتفعة.

وحسب الطالب فإن التقارب بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالفقرات وفي نفس البعد بين المؤسستين المبحوث فيهما، راجع إلى سعي المؤسستين نحو الإبداع وتشجيع الأفكار الإبداعية وكذا العمل على تطوير وتحسين منتجاتها المقدمة للزبائن، كما ان المؤسستين تمتلكان عمال ذوي مهارات عالية وأصحاب مؤهلات علمية قوية تمكنهم من تقديم الأفضل والسعي نحو الصدارة ودخول الأسواق العالمية والمنافسة فيها، وانطلاقا مما سبق هناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الأولى لمستوى الإدراك والمتعلقة ببعد الإبداع كأحد أبعاد التفوق التنافسي والتي تنص على أنه: (يوجد مستوى إدراك مرتفع لبعد الإبداع من وجهة نظر العاملين في مؤسسة Condor و Géant).

4. تحليل بعد الجودة

الجدول رقم (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الجودة

| Géant | | | | Condor | | | | فقرات بعد الجودة | |
|---------------|---------|-------------------|-----------------|---------------|---------|-------------------|-----------------|---|----|
| الاتجاه العام | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاتجاه العام | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | | |
| دائما | 1 | 0.590 | 4.5227 | دائما | 3 | 0.579 | 4.4865 | تحرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية لزيائنها | 41 |
| دائما | 2 | 0.692 | 4.4091 | دائما | 4 | 0.615 | 4.3919 | تتميز منتجات المؤسسة بالجودة قياسا بمنتجات المنافسين | 42 |
| دائما | 3 | 0.585 | 4.2727 | دائما | 1 | 0.598 | 4.5676 | تسعى المؤسسة إلى تخفيض نسب المعيب في المنتجات المقدمة | 43 |
| دائما | 4 | 0.544 | 4.2727 | دائما | 2 | 0.623 | 4.5405 | تحرص المؤسسة على تبني استراتيجية واضحة لإدارة الجودة | 44 |
| مرتفع | 2 | 0.486 | 4.3693 | مرتفع | 1 | 0.497 | 4.4966 | المستوى العام | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (04) صفحة 197.

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى بعد الجودة كان مرتفعا لدى أفراد عيني الدراسة في كل من مؤسسة Condor، ومؤسسة Géant، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.49) في مؤسسة Condor وهي قيمة مرتفعة، وبلغ (4.36) في مؤسسة Géant وهي كذلك قيمة مرتفعة.

وحسب الطالب فإن التقارب بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالفقرات وفي نفس البعد بين المؤسستين المبحوث فيهما، راجع إلى حرص المؤسستين نحو تقديم منتجات ذات جودة قياسا بالمنافسين، كما أنهما يسعون نحو تبني استراتيجيات واضحة ومعلنة لإدارة الجودة والجودة الشاملة في جميع

أجزاء ومراحل الإنتاج، وانطلاقاً مما سبق هناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الأولى لمستوى الإدراك والمتعلقة ببعدها الجودة كأحد أبعاد التفوق التنافسي والتي تنص على أنه: (يوجد مستوى إدراك مرتفع لبعدها الجودة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة Condor و Géant).

5. تحليل بعد التسليم

يتضح من خلال الجدول التالي أن مستوى بعد التسليم كان مرتفعاً لدى أفراد عيني الدراسة في كل من مؤسسة Condor، ومؤسسة Géant، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.49) في مؤسسة Condor وهي قيمة مرتفعة، وبلغ (4.32) في مؤسسة Géant وهي كذلك قيمة مرتفعة.

الجدول رقم (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعدها التسليم

| Géant | | | Condor | | | | | |
|---------------|---------|-------------------|-----------------|---------------|---------|-------------------|-----------------|--|
| الاتجاه العام | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاتجاه العام | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | فقرات بعد التسليم |
| دائماً | 4 | 0.554 | 4.2955 | دائماً | 1 | 0.592 | 4.6081 | 45 تركيز المؤسسة على تسليم منتجاتها في الوقت المحدد |
| دائماً | 1 | 0.579 | 4.3864 | دائماً | 2 | 0.601 | 4.5270 | 46 تستخدم المؤسسة أحدث الأساليب في تقديم الخدمات المصاحبة للمنتج |
| دائماً | 3 | 0.553 | 4.2955 | دائماً | 3 | 0.579 | 4.5135 | 47 تتميز المؤسسة بسرعة تسليم منتجاتها مقارنة ببقية المنافسين |
| دائماً | 2 | 0.471 | 4.3182 | دائماً | 4 | 0.798 | 4.3378 | 48 تتحمل المؤسسة تبعات التأخير في تسليم المنتجات |
| مرتفع | 2 | 0.492 | 4.3239 | مرتفع | 1 | 0.507 | 4.4966 | المستوى العام |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (04) صفحة 197.

وحسب الطالب فإن التقارب بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالفقرات وفي نفس البعد بين المؤسستين المبحوث فيهما، راجع إلى تركيز المؤسستين نحو تسليم منتجاتها في الوقت المحدد واستخدام أحدث الأساليب في تقديم الخدمات المصاحبة للبيع، كما انهما تتميزان بسرعة تسليم المنتجات مقارنة ببقية المنافسين، كما ان كلا المؤسستين تتحملان تبعات التأخير في تسليم المنتجات، وانطلاقاً مما سبق هناك مبرر قوي بقبول الفرضية الفرعية الأولى لمستوى الإدراك والمتعلقة ببعدها التسليم كأحد أبعاد التفوق التنافسي والتي تنص على أنه: (يوجد مستوى إدراك مرتفع لبعدها التسليم من وجهة نظر العاملين في مؤسسة Condor و Géant).

وبعد التفصيل في الأبعاد كل بعد على حدا وفقاً للمتغير الذي تنتهي إليه، وحسب الجداول السابق التي تم عرضها وتحليلها تبين أن العمال في كلا المؤسستين مدركون بدرجة مرتفعة لمتغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال والتفوق التنافسي)، مما يمكنهم من تقديم إجابات صادقة وصريحة، وهذا ما تم التوصل إليه من خلال التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمتغيرات الدراسة ككل

| Géant | | | | Condor | | | | |
|---------------|---------|-------------------|-----------------|---------------|---------|-------------------|-----------------|------------------------|
| الاتجاه العام | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاتجاه العام | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | |
| دائما | 1 | 0.425 | 4.4432 | دائما | 2 | 0.402 | 4.3948 | متغير أخلاقيات الأعمال |
| دائما | 2 | 0.463 | 4.3261 | دائما | 1 | 0.427 | 4.4682 | متغير التفوق التنافسي |
| مرتفع | / | 0.402 | 4.3944 | مرتفع | / | 0.377 | 4.4254 | متغيرات الدراسة ككل |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (04) صفحة 00.

حيث يتضح من خلال الجدول أن مستوى إدراك متغيرات الدراسة ككل كان مرتفعا لدى أفراد عيني الدراسة في كل من مؤسسة **Condor**، ومؤسسة **Géant**، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.42) في مؤسسة **Condor** وهي قيمة مرتفعة، وبلغ (4.39) في مؤسسة **Géant** وهي كذلك قيمة مرتفعة فهناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الأولى لكل من المتغيرين (أخلاقيات الأعمال والتفوق التنافسي)، بأبعادهما.

المطلب الثاني: دراسة واختبار علاقات الأثر والارتباط بين متغيرات الدراسة

يعرض هذا المطلب علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية، وذلك لغرض اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط، كما يهدف هذا المطلب إلى استعمال الأساليب الإحصائية التحليلية لغرض قياس أثر المتغيرات الرئيسية والفرعية المستقلة في المتغير المعتمد.

أولاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

الغرض من هذه الخطوة هو تحديد مقدار الارتباط بين متغيرات الدراسة، وبما أن بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي سنقوم باستخدام اختبار الارتباط (**Pearson**)، والذي يتوافق مع الاختبارات المعلمية، وذلك لغرض اختبار فرضية الارتباط الرئيسية بفروعها والتي تضمنت ما يلي:

1- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة في مؤسسة **Condor**

« توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد أخلاقيات الأعمال (الأمانة الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحترام وحسن المعاملة، الالتزام بالأنظمة والقوانين) ومتطلبات التفوق التنافسي (الكلفة، المرونة، الإبداع، الجودة، التسليم)، لدى العاملين في مؤسسة **Condor** ». وتفرع هاته الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية وهي:

- الفرضية الفرعية الأولى: « توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد أخلاقيات الأعمال منفردة (الأمانة، الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحترام وحسن المعاملة الالتزام بالأنظمة والقوانين)، ومتطلبات التفوق التنافسي منفردة (الكلفة، المرونة، الإبداع، الجودة التسليم)، لدى العاملين في مؤسسة **Condor** ».

• الفرضية الفرعية الثانية: « توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد أخلاقيات الأعمال منفردة (الأمانة، الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحترام وحسن المعاملة، الالتزام بالأنظمة والقوانين)، ومتطلبات التفوق التنافسي مجتمعة (الكلفة، المرونة، الإبداع الجودة، التسليم)، لدى العاملين في مؤسسة Condor.»

• الفرضية الفرعية الثالثة: « توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد أخلاقيات الأعمال مجتمعة (الأمانة، الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحترام وحسن المعاملة الالتزام بالأنظمة والقوانين)، ومتطلبات التفوق التنافسي منفردة (الكلفة، المرونة، الإبداع، الجودة التسليم)، لدى العاملين في مؤسسة Condor.»

• الفرضية الفرعية الرابعة: « توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد أخلاقيات الأعمال مجتمعة (الأمانة، الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحترام وحسن المعاملة الالتزام بالأنظمة والقوانين)، ومتطلبات التفوق التنافسي مجتمعة (الكلفة، المرونة، الإبداع، الجودة، التسليم)، لدى العاملين في مؤسسة Condor.»

بعد الانتهاء من تحليل الفرضيات إحصائي بالنسبة لمؤسسة Condor، نذهب إلى تطبيقها على مؤسسة Géant بنفس التفريعات.

▪ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (30): قيم الارتباط لمعامل (Pearson) بين أبعاد أخلاقيات الأعمال منفردة وأبعاد التفوق التنافسي منفردة

| | | أبعاد التفوق التنافسي | | | | |
|---|---------|------------------------|---------|---------|-----------------------------|--|
| | | أبعاد أخلاقيات الأعمال | | | | |
| التسليم | الجودة | الإبداع | المرونة | الكلفة | الأمانة | |
| 0.309** | 0.184* | 0.386** | 0.300** | 0.357** | الأمانة | |
| 0.501** | 0.493** | 0.375** | 0.448** | 0.481** | الاستقامة | |
| 0.404** | 0.476** | 0.529** | 0.485** | 0.511** | النزاهة | |
| 0.522** | 0.365** | 0.259* | 0.418** | 0.451** | الشفافية | |
| 0.061 | 0.199* | 0.472** | 0.172 | 0.185 | العدالة | |
| 0.414** | 0.455** | 0.209 | 0.391** | 0.311** | الاحترام وحسن المعاملة | |
| 0.520** | 0.474** | 0.517** | 0.621** | 0.669** | الالتزام بالأنظمة والقوانين | |
| ** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | | | |
| * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (05) صفحة 206.

يتضح من خلال الجدول رقم (30)، أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الأعمال وأبعاد التفوق التنافسي كانت دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين جميع أبعاد أخلاقيات الأعمال مع أبعاد التفوق التنافسي، وهذا ما يؤكد قوة المقياس المعتمد من

الدراسة بحكم درجة الاتساق والارتباط بين متغيراته، مما يعني أن هناك مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الفرعية الأولى، إذ أظهرت جميع النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد أخلاقيات الأعمال منفردة وأبعاد التفوق التنافسي منفردة في مؤسسة Condor.

■ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يتضح من خلال الجدول الموالي، أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الأعمال ومتغير التفوق التنافسي كانت دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين جميع أبعاد أخلاقيات الأعمال مع التفوق التنافسي، وهذا ما يؤكد قوة المقياس المعتمد من الدراسة بحكم درجة الاتساق والارتباط بين متغيراته، مما يعني أن هناك مبرر قوي بقبول الفرضية الفرعية الثانية، إذ أظهرت جميع النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد أخلاقيات الأعمال منفردة وأبعاد التفوق التنافسي مجتمعة.

الجدول رقم (31): قيم الارتباط لمعامل (Pearson) بين أبعاد أخلاقيات الأعمال منفردة وأبعاد التفوق التنافسي مجتمعة

| التفوق التنافسي | متغير التفوق التنافسي |
|--|-----------------------------------|
| 0.368** | أبعاد أخلاقيات الأعمال الأمانة |
| 0.544** | الاستقامة |
| 0.574** | النزاهة |
| 0.474** | الشفافية |
| 0.269* | العدالة |
| 0.420** | الاحترام وحسن المعاملة |
| 0.664** | الالتزام بالأنظمة والقوانين |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (05) صفحة 206.

■ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (32): قيم الارتباط لمعامل (Pearson) بين أبعاد التفوق التنافسي منفردة وأبعاد أخلاقيات الأعمال مجتمعة

| أخلاقيات الأعمال | متغير أخلاقيات الأعمال |
|------------------|---------------------------------|
| 0.570** | أبعاد التفوق التنافسي الكلفة |
| 0.544** | المرونة |
| 0.554** | الابداع |
| 0.512** | الجودة |

| | |
|--|---------|
| 0.516** | التسليم |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (05) صفحة 206.

يتضح من خلال الجدول السابق، أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد التفوق التنافسي أخلاقيات الأعمال كانت دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين جميع أبعاد التفوق التنافسي وأخلاقيات الأعمال، وهذا ما يؤكد قوة المقياس المعتمد من الدراسة بحكم درجة الاتساق والارتباط بين متغيراته، مما يعني أن هناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الثالثة، إذ أظهرت جميع النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد التفوق التنافسي منفردة وأبعاد أخلاقيات الأعمال مجتمعة في مؤسسة Condor.

■ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يتضح من خلال الجدول رقم (32)، أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الأعمال ومتغير التفوق التنافسي كانت دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين جميع أبعاد أخلاقيات الأعمال مع التفوق التنافسي، وهذا ما يؤكد قوة المقياس المعتمد من الدراسة بحكم درجة الاتساق والارتباط بين متغيراته، مما يعني أن هناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الرابعة، إذ أظهرت جميع النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد أخلاقيات الأعمال مجتمعة وأبعاد التفوق التنافسي مجتمعة في مؤسسة Condor.

الجدول رقم (33): قيم الارتباط لمعامل (Pearson) بين أبعاد أخلاقيات الأعمال مجتمعة وأبعاد التفوق التنافسي مجتمعة

| | |
|--|------------------|
| التفوق التنافسي | |
| 0.642** | أخلاقيات الأعمال |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (05) صفحة 206.

2- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة في مؤسسة Géant

« توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد أخلاقيات الأعمال (الأمانة الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحترام وحسن المعاملة، الالتزام بالأنظمة والقوانين) ومتطلبات التفوق التنافسي (الكلفة، المرونة، الإبداع، الجودة، التسليم)، لدى العاملين في مؤسسة Géant. »
وتتفرع هاته الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية وهي:

• الفرضية الفرعية الأولى: « توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد أخلاقيات الأعمال منفردة (الأمانة، الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحترام وحسن المعاملة الالتزام بالأنظمة والقوانين)، ومتطلبات التفوق التنافسي منفردة (الكلفة، المرونة، الإبداع، الجودة التسليم)، لدى العاملين في مؤسسة Géant.»

• الفرضية الفرعية الثانية: « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد أخلاقيات الأعمال منفردة (الأمانة، الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحترام وحسن المعاملة، الالتزام بالأنظمة والقوانين)، ومتطلبات التفوق التنافسي مجتمعة (الكلفة، المرونة، الإبداع الجودة، التسليم)، لدى العاملين في مؤسسة Géant.»

• الفرضية الفرعية الثالثة: « توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد أخلاقيات الأعمال مجتمعة (الأمانة، الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحترام وحسن المعاملة، الالتزام بالأنظمة والقوانين)، ومتطلبات التفوق التنافسي منفردة (الكلفة، المرونة، الإبداع الجودة التسليم)، لدى العاملين في مؤسسة Géant.»

• الفرضية الفرعية الرابعة: « توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد أخلاقيات الأعمال مجتمعة (الأمانة، الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحترام وحسن المعاملة، الالتزام بالأنظمة والقوانين)، ومتطلبات التفوق التنافسي مجتمعة (الكلفة، المرونة، الإبداع الجودة، التسليم)، لدى العاملين في مؤسسة Géant.»

▪ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (34): قيم الارتباط لمعامل (Pearson) بين أبعاد أخلاقيات الأعمال منفردة وأبعاد التفوق التنافسي منفردة

| التسليم | الجودة | الإبداع | المرونة | الكلفة | أبعاد التفوق التنافسي |
|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------------|
| | | | | | أبعاد أخلاقيات الأعمال |
| 0.098 | 0.232 | 0.350* | 0.531** | 0.365* | الأمانة |
| 0.277 | 0.362* | 0.579** | 0.686** | 0.462** | الاستقامة |
| 0.315* | 0.371* | 0.585** | 0.481** | 0.316* | النزاهة |
| 0.279 | 0.342* | 0.482** | 0.479** | 0.379* | الشفافية |
| 0.317* | 0.290 | 0.515** | 0.374* | 0.467** | العدالة |
| 0.464** | 0.589** | 0.666** | 0.467** | 0.436** | الاحترام وحسن المعاملة |
| 0.367* | 0.430** | 0.401** | 0.541** | 0.586** | الالتزام بالأنظمة والقوانين |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (05) صفحة 206.

يتضح من خلال الجدول رقم (34)، أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الأعمال وأبعاد التفوق التنافسي كانت دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين جميع أبعاد أخلاقيات الأعمال مع أبعاد التفوق التنافسي، وهذا ما يؤكد قوة المقياس المعتمد من الدراسة بحكم درجة الاتساق والارتباط بين متغيراته، مما يعني أن هناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الأولى، إذ أظهرت غالبية النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد أخلاقيات الأعمال منفردة وأبعاد التفوق التنافسي منفردة في مؤسسة Géant.

■ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يتضح من خلال الجدول الموالي، أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الأعمال ومتغير التفوق التنافسي كانت دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين جميع أبعاد أخلاقيات الأعمال مع التفوق التنافسي، وهذا ما يؤكد قوة المقياس المعتمد من الدراسة بحكم درجة الاتساق والارتباط بين متغيراته، مما يعني أن هناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الثانية، إذ أظهرت جميع النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد أخلاقيات الأعمال منفردة وأبعاد التفوق التنافسي مجتمعة في مؤسسة Géant.

الجدول رقم (35): قيم الارتباط لمعامل (Pearson) بين أبعاد أخلاقيات الأعمال منفردة وأبعاد التفوق التنافسي مجتمعة

| التفوق التنافسي | متغير التفوق التنافسي | |
|--|-----------------------------|--|
| | أبعاد أخلاقيات الأعمال | |
| 0.422** | الأمانة | |
| 0.616** | الاستقامة | |
| 0.521** | النزاهة | |
| 0.504** | الشفافية | |
| 0.508* | العدالة | |
| 0.653** | الاحترام وحسن المعاملة | |
| 0.607** | الالتزام بالأنظمة والقوانين | |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). | | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (05) صفحة 206.

■ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (36): قيم الارتباط لمعامل (Pearson) بين أبعاد التفوق التنافسي منفردة وأبعاد أخلاقيات الأعمال مجتمعة

| أخلاقيات الأعمال | متغير أخلاقيات الأعمال | |
|--|------------------------|--|
| | أبعاد التفوق التنافسي | |
| 0.548** | الكلفة | |
| 0.623** | المرونة | |
| 0.644** | الابداع | |
| 0.468** | الجودة | |
| 0.389** | التسليم | |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). | | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (05) صفحة 206.

يتضح من خلال الجدول السابق، أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد التفوق التنافسي أخلاقيات الأعمال كانت دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين جميع أبعاد التفوق التنافسي وأخلاقيات الأعمال، وهذا ما يؤكد قوة المقياس المعتمد من الدراسة بحكم درجة الاتساق والارتباط بين متغيراته، مما يعني أن هناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الثالثة، إذ أظهرت جميع النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد التفوق التنافسي منفردة وأبعاد أخلاقيات الأعمال مجتمعة في مؤسسة Géant.

■ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يتضح من خلال الجدول رقم (37)، أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الأعمال ومتغير التفوق التنافسي كانت دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين جميع أبعاد أخلاقيات الأعمال مع التفوق التنافسي، وهذا ما يؤكد قوة المقياس المعتمد من الدراسة بحكم درجة الاتساق والارتباط بين متغيراته، مما يعني أن هناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الرابعة، إذ أظهرت جميع النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد أخلاقيات الأعمال مجتمعة وأبعاد التفوق التنافسي مجتمعة في مؤسسة Géant.

الجدول رقم (37): قيم الارتباط لمعامل (Pearson) بين أبعاد أخلاقيات الأعمال مجتمعة وأبعاد التفوق التنافسي مجتمعة

| | |
|--|------------------|
| التفوق التنافسي | |
| 0.687** | أخلاقيات الأعمال |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (05) صفحة 206.

ثانيا: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

توصلنا من خلال الجزء الأول من هذا المطلب إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيري الدراسة في كلا المؤسساتين المبحوث فيهما (Géant ، Condor)، غير أن ذلك لا يعطينا نظرة ذات فعالية حول حجم التأثير الذي تمارسه أخلاقيات بوصفها متغيرا مستقلا على التفوق التنافسي بوصفه متغيرا تابعا، وعليه في الجزء الثاني من هذا المطلب ولتحديد حجم التأثير بين متغيري الدراسة سنستخدم طريقة الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis وذلك لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

1- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة في مؤسسة Condor

تنص الفرضية الرئيسية الأولى للأثر على ما يلي:

« توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد أخلاقيات الأعمال (الأمانة الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحترام وحسن المعاملة، الالتزام بالأنظمة والقوانين) والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Condor».

وتتفرع هاته الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات فرعية وهي:

- الفرضية الفرعية الأولى: « توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الأمانة والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Condor».
- الفرضية الفرعية الثانية: « توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الاستقامة والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Condor».
- الفرضية الفرعية الثالثة: « توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد النزاهة والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Condor».
- الفرضية الفرعية الرابعة: « توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الشفافية والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Condor».
- الفرضية الفرعية الخامسة: « توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد العدالة والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Condor».
- الفرضية الفرعية السادسة: « توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الاحترام وحسن المعاملة والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Condor».
- الفرضية الفرعية السابعة: « توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Condor».

▪ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (38): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الأمانة على التفوق التنافسي في مؤسسة Condor

| المتغير المستقل | (β) | قيمة (T) المحسوبة | الارتباط (R) | معامل التحديد (R ²) | مستوى الدلالة (Sig) | وجود الأثر |
|--------------------|---|-------------------|--------------|---------------------------------|---------------------|------------|
| الثابت | 2.817 | 5.701 | / | / | 0.000 | / |
| بعد الأمانة | 0.365 | 3.357 | 0.368 | 0.135 | 0.001 | يوجد |
| المعادلة | $Y = 2.817 + 0.336 x_1 + \varepsilon$ | | | | | |
| () الخطأ المعياري | (*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (06) صفحة 212.

يتضح من خلال الجدول رقم (38)، أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الأمانة كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال على التفوق التنافسي كمتغير تابع لدى العاملين في مؤسسة Condor، وذلك استناداً إلى أن مستوى المعنوية لبعء الأمانة بلغ (0.001)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha \leq 0.05$)، كما تشير قيمة (R) إلى وجود ارتباط بين بعء الأمانة مع متغير التفوق التنافسي حيث بلغت (0.368)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين فيما فسر بعء الأمانة (كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال)، ما مقداره (13.5%)، من التباين في المتغير التابع (التفوق التنافسي)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية جيدة، أما قيمة معامل (β)، والتي بلغت (0.365)، فتشير إلى أن أي تغير في بعء الأمانة بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في التفوق التنافسي بأبعاده مجتمعة بمقدار (0.365)، وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: «توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعء الأمانة والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Condor».

▪ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (39): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الاستقامة على التفوق التنافسي في مؤسسة Condor

| المتغير المستقل | (β) | قيمة (T) المحسوبة | الارتباط (R) | معامل التحديد (R ²) | مستوى الدلالة (Sig) | وجود الأثر |
|--------------------|---|-------------------|--------------|---------------------------------|---------------------|------------|
| الثابت | 2.123 | 4.950 | / | / | 0.000 | / |
| بعد الاستقامة | 0.506 | 5.496 | 0.544 | 0.296 | 0.000 | يوجد |
| المعادلة | $Y = 2.123 + 0.506 x_2 + \varepsilon$ | | | | | |
| () الخطأ المعياري | (*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (06) صفحة 212.

يتضح من خلال الجدول رقم (39)، أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الاستقامة كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال على التفوق التنافسي كمتغير تابع لدى العاملين في مؤسسة Condor، وذلك استناداً إلى أن مستوى المعنوية لبعد الاستقامة بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (0.05 ≤ α)، كما تشير قيمة (R) إلى وجود ارتباط بين بعد الاستقامة مع متغير التفوق التنافسي حيث بلغت (0.544)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين فيما فسر بعد الاستقامة (كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال)، ما مقداره (29.6%)، من التباين في المتغير التابع (التفوق التنافسي)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج وبالتالي فهي قوة تفسيرية جيدة، أما قيمة معامل (β)، والتي بلغت (0.506)، فتشير إلى أن أي تغير في بعد الاستقامة بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في التفوق التنافسي بأبعاده مجتمعة بمقدار (0.506)، وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: «توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05 ≤ α) بين بعد الاستقامة والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Condor».

■ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (40): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد النزاهة على التفوق التنافسي في مؤسسة Condor

| المتغير المستقل | (β) | قيمة (T) المحسوبة | الارتباط (R) | معامل التحديد (R ²) | مستوى الدلالة (Sig) | وجود الأثر |
|------------------|---|-------------------|--------------|---------------------------------|---------------------|------------|
| الثابت | 2.687 | 8.885 | / | / | 0.000 | / |
| بعد النزاهة | 0.416 | 5.947 | 0.574 | 0.329 | 0.000 | يوجد |
| المعادلة | $Y = 2.687 + 0.416 x_3 + \varepsilon$ | | | | | |
| (الخطأ المعياري | (*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05 ≤ α) | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (06) صفحة 216.

يتضح من خلال الجدول رقم (40)، أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد النزاهة كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال على التفوق التنافسي كمتغير تابع لدى العاملين في مؤسسة Condor، وذلك استناداً إلى أن مستوى المعنوية لبعد النزاهة بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (0.05 ≤ α)، كما تشير قيمة (R) إلى وجود ارتباط بين بعد النزاهة مع متغير التفوق التنافسي حيث بلغت (0.574)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين فيما فسر بعد النزاهة (كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال)، ما مقداره (32.9%)، من التباين في المتغير التابع (التفوق التنافسي)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية جيدة، أما قيمة معامل (β)، والتي بلغت (0.416)، فتشير إلى أن أي تغير في بعد النزاهة بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في التفوق التنافسي بأبعاده مجتمعة بمقدار (0.416)، وطبقاً لهذه النتائج

فهناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: « توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد النزاهة والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Condor ».

▪ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (41): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الشفافية على التفوق التنافسي في مؤسسة Condor

| المتغير المستقل | (β) | قيمة (T) المحسوبة | الارتباط (R) | معامل التحديد (R^2) | مستوى الدلالة (Sig) | وجود الأثر |
|--------------------|---|-------------------|--------------|-------------------------|---------------------|------------|
| الثابت | 3.148 | 10.775 | / | / | 0.000 | / |
| بعد الشفافية | 0.304 | 4.569 | 0.474 | 0.225 | 0.000 | يوجد |
| المعادلة | $Y = 3.148 + 0.304 x_4 + \varepsilon$ | | | | | |
| () الخطأ المعياري | (*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (06) صفحة 216.

يتضح من خلال الجدول رقم (41)، أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الشفافية كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال على التفوق التنافسي كمتغير تابع لدى العاملين في مؤسسة Condor، وذلك استناداً إلى أن مستوى المعنوية لبعد الشفافية بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha \leq 0.05$)، كما تشير قيمة (R) إلى وجود ارتباط بين بعد الشفافية مع متغير التفوق التنافسي حيث بلغت (0.474)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين فيما فسر بعد الشفافية (كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال)، ما مقداره (22.5%)، من التباين في المتغير التابع (التفوق التنافسي)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية جيدة، أما قيمة معامل (β)، والتي بلغت (0.304)، فتشير إلى أن أي تغير في بعد الشفافية بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في التفوق التنافسي بأبعاده مجتمعة بمقدار (0.304) وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: « توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الشفافية والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Condor ».

▪ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الجدول رقم (42): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد العدالة على التفوق التنافسي في مؤسسة Condor

| المتغير المستقل | (β) | قيمة (T) المحسوبة | الارتباط (R) | معامل التحديد (R^2) | مستوى الدلالة (Sig) | وجود الأثر |
|-----------------|-------------|-------------------|--------------|-------------------------|---------------------|------------|
| الثابت | 3.923 | 16.714 | / | / | 0.000 | / |

| | | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------|
| يوجد | 0.000 | 0.072 | 0.269 | 2.371 | 0.141 | بعد العدالة |
| $Y = 3.823 + 0.141 x_5 + \epsilon$ | | | | | | المعادلة |
| (*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) | | | | | | () الخطأ المعياري |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (06) صفحة 216.

يتضح من خلال الجدول رقم (42)، أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده العدالة كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال على التفوق التنافسي كمتغير تابع لدى العاملين في مؤسسة Condor، وذلك استناداً إلى أن مستوى المعنوية لبعده الشفافية بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha \leq 0.05$)، كما تشير قيمة (R) إلى وجود ارتباط بين بعد العدالة مع متغير التفوق التنافسي حيث بلغت (0.269)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين فيما فسر بعد العدالة (كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال)، ما مقداره (7.2%)، من التباين في المتغير التابع (التفوق التنافسي)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية ضعيفة، أما قيمة معامل (β)، والتي بلغت (0.141)، فتشير إلى أن أي تغير في بعد العدالة بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في التفوق التنافسي بأبعاده مجتمعة بمقدار (0.141)، وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه: «توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد العدالة والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Condor».

■ اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

الجدول رقم (43): نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعده الاحترام وحسن المعاملة على التفوق التنافسي في مؤسسة Condor

| المتغير المستقل | (β) | قيمة (T) المحسوبة | الارتباط (R) | معامل التحديد (R^2) | مستوى الدلالة (Sig) | وجود الأثر |
|---|-------------|-------------------|--------------|-------------------------|---------------------|--------------------|
| الثابت | 2.736 | 6.161 | / | / | 0.000 | / |
| بعد الاحترام وحسن المعاملة | 0.371 | 3.923 | 0.420 | 0.176 | 0.000 | يوجد |
| $Y = 2.736 + 0.371 x_6 + \epsilon$ | | | | | | المعادلة |
| (*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) | | | | | | () الخطأ المعياري |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (06) صفحة 216.

يتضح من خلال الجدول رقم (43)، أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الاحترام وحسن المعاملة كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال على التفوق التنافسي كمتغير تابع لدى العاملين في مؤسسة Condor، وذلك استناداً إلى أن مستوى المعنوية لبعده الشفافية بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha \leq 0.05$)، كما تشير قيمة (R) إلى وجود ارتباط بين بعد الاحترام وحسن المعاملة مع متغير التفوق التنافسي حيث بلغت

(0.420)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين فيما فسر بعد الاحترام وحسن المعاملة (كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال)، ما مقداره (17.6%)، من التباين في المتغير التابع (التفوق التنافسي)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية ضعيفة، أما قيمة معامل (β)، والتي بلغت (0.371)، فتشير إلى أن أي تغير في بعد الاحترام وحسن المعاملة بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في التفوق التنافسي بأبعاده مجتمعة بمقدار (0.371)، وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص على أنه: «توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الاحترام وحسن المعاملة والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Condor».

▪ اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

يتضح من خلال الجدول رقم (44)، أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الاحترام وحسن المعاملة كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال على التفوق التنافسي كمتغير تابع لدى العاملين في مؤسسة Condor، وذلك استناداً إلى أن مستوى المعنوية لبعد الشفافية بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (≤ 0.05)، كما تشير قيمة (R) إلى وجود ارتباط بين بعد الاحترام وحسن المعاملة مع متغير التفوق التنافسي حيث بلغت (α) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين فيما فسر بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين (كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال) ما مقداره (44%)، من التباين في المتغير التابع (التفوق التنافسي)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية ضعيفة، أما قيمة معامل (β)، والتي بلغت (0.551)، فتشير إلى أن أي تغير في بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في التفوق التنافسي بأبعاده مجتمعة بمقدار (0.551)، وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية السابعة والتي تنص على أنه: «توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Condor».

الجدول رقم (44): نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعد الالتزام بالأنظمة والقوانين على التفوق التنافسي في مؤسسة Condor

| وجود الأثر | مستوى الدلالة (Sig) | معامل التحديد (R^2) | الارتباط (R) | قيمة (T) المحسوبة | (β) | المتغير المستقل |
|---|---------------------|-------------------------|--------------|-------------------|-------|---------------------------------|
| / | 0.000 | / | / | 6.158 | 2.018 | الثابت |
| يوجد | 0.000 | 0.440 | 0.664 | 7.526 | 0.551 | بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين |
| $Y = 2.018 + 0.551 x_7 + \varepsilon$ | | | | | | المعادلة |
| (*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) | | | | | | () الخطأ المعياري |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (06) صفحة 216.

▪ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى لأثر أبعاد أخلاقيات الأعمال مجتمعة على التفوق التنافسي:
الجدول رقم (45): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأخلاقيات الأعمال على التفوق التنافسي في مؤسسة Condor

| المتغير المستقل | (β) | قيمة (T) المحسوبة | الارتباط (R) | معامل التحديد (R^2) | مستوى الدلالة (Sig) | وجود الأثر |
|--------------------|---|-------------------|--------------|-------------------------|---------------------|------------|
| الثابت | 1.502 | 3.582 | / | / | 0.001 | / |
| أخلاقيات الأعمال | 0.675 | 7.103 | 0.642 | 0.412 | 0.000 | يوجد |
| المعادلة | $Y = 2.736 + 0.371x + \varepsilon$ | | | | | |
| () الخطأ المعياري | (*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (06) صفحة 216.

يتضح من خلال الجدول رقم (45)، أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال على التفوق التنافسي كمتغير تابع لدى العاملين في مؤسسة **Condor**، وذلك استناداً إلى أن مستوى المعنوية لمتغير أخلاقيات الأعمال بلغ (**0.000**)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha \leq 0.05$)، كما تشير قيمة (**R**) إلى وجود ارتباط بين أخلاقيات الأعمال مع التفوق التنافسي حيث بلغت (**0.642**)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين فيما فسر متغير أخلاقيات الأعمال (كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال)، ما مقداره (**41.2%**) من التباين في المتغير التابع (التفوق التنافسي)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية جيدة، أما قيمة معامل (β)، والتي بلغت (**0.675**)، فتشير إلى أن أي تغير في أخلاقيات الأعمال بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في التفوق التنافسي بأبعاده مجتمعة بمقدار (**0.675**) وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الرئيسية المتعلقة بالأثر والتي تنص على أنه: « توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد أخلاقيات الأعمال مجتمعة (الأمانة الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحترام وحسن المعاملة، الالتزام بالأنظمة والقوانين) والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة **Condor** ».

2- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة في مؤسسة **Géant**

تنص الفرضية الرئيسية الأولى للأثر على ما يلي:

« توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد أخلاقيات الأعمال (الأمانة الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحترام وحسن المعاملة، الالتزام بالأنظمة والقوانين) والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة **Géant** ».

وتتفرع هاته الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات فرعية وهي:

- الفرضية الفرعية الأولى: « توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الأمانة والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة **Géant** ».

- الفرضية الفرعية الثانية: « توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الاستقامة والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Géant ».
- الفرضية الفرعية الثالثة: « توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد النزاهة والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Géant ».
- الفرضية الفرعية الرابعة: « توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الشفافية والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Géant ».
- الفرضية الفرعية الخامسة: « توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد العدالة والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Géant ».
- الفرضية الفرعية السادسة: « توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الاحترام وحسن المعاملة والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Géant ».
- الفرضية الفرعية السابعة: « توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Géant ».

■ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (46): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الأمانة على التفوق التنافسي في مؤسسة Géant

| المتغير المستقل | (β) | قيمة (T) المحسوبة | الارتباط (R) | معامل التحديد (R^2) | مستوى الدلالة (Sig) | وجود الأثر |
|--------------------|---|-------------------|--------------|-------------------------|---------------------|------------|
| الثابت | 2.248 | 3.248 | / | / | 0.002 | / |
| بعد الأمانة | 0.458 | 3.015 | 0.422 | 0.178 | 0.004 | يوجد |
| المعادلة | $Y = 2.248 + 0.458 x_1 + \varepsilon$ | | | | | |
| () الخطأ المعياري | (*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (06) صفحة 216.

يتضح من خلال الجدول رقم (46)، أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الأمانة كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال على التفوق التنافسي كمتغير تابع لدى العاملين في مؤسسة Géant. وذلك استناداً إلى أن مستوى المعنوية لبعد الأمانة بلغ (0.004)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha \leq 0.05$). كما تشير قيمة (R) إلى وجود ارتباط بين بعد الأمانة مع متغير التفوق التنافسي حيث بلغت (0.422)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين فيما فسر بعد الأمانة (كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال)، ما مقداره (17.8%)، من التباين في المتغير التابع (التفوق التنافسي)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية ضعيفة، أما قيمة معامل (β)، والتي بلغت (0.458)، فتشير إلى أن أي تغير في بعد الأمانة بوحدة

واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في التفوق التنافسي بأبعاده مجتمعة بمقدار (0.458)، وطبقا لهذه النتائج فهناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: «توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الأمانة والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Géant».

▪ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (47): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الاستقامة على التفوق التنافسي في مؤسسة Géant

| المتغير المستقل | (β) | قيمة (T) المحسوبة | الارتباط (R) | معامل التحديد (R^2) | مستوى الدلالة (Sig) | وجود الأثر |
|--------------------|---|-------------------|--------------|-------------------------|---------------------|------------|
| الثابت | 1.248 | 2.051 | / | / | 0.047 | / |
| بعد الاستقامة | 0.677 | 5.074 | 0.616 | 0.380 | 0.000 | يوجد |
| المعادلة | $Y = 1.248 + 0.677 x_2 + \varepsilon$ | | | | | |
| () الخطأ المعياري | (*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (06) صفحة 216.

يتضح من خلال الجدول رقم (47)، أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الاستقامة كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال على التفوق التنافسي كمتغير تابع لدى العاملين في مؤسسة Géant، وذلك استنادا إلى أن مستوى المعنوية لبعده الاستقامة بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha \leq 0.05$)، كما تشير قيمة (R) إلى وجود ارتباط بين بعد الاستقامة مع متغير التفوق التنافسي حيث بلغت (0.616)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين فيما فسر بعد الاستقامة (كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال)، ما مقداره (38%)، من التباين في المتغير التابع (التفوق التنافسي)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج وبالتالي فهي قوة تفسيرية جيدة، أما قيمة معامل (β)، والتي بلغت (0.677)، فتشير إلى أن أي تغير في بعد الاستقامة بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في التفوق التنافسي بأبعاده مجتمعة بمقدار (0.677) وطبقا لهذه النتائج فهناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: «توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الاستقامة والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Géant».

▪ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (48): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد النزاهة على التفوق التنافسي في مؤسسة Géant

| المتغير المستقل | (β) | قيمة (T) المحسوبة | الارتباط (R) | معامل التحديد (R^2) | مستوى الدلالة (Sig) | وجود الأثر |
|-----------------|-------------|-------------------|--------------|-------------------------|---------------------|------------|
|-----------------|-------------|-------------------|--------------|-------------------------|---------------------|------------|

| | | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------|
| / | 0.004 | / | / | 3.090 | 1.901 | الثابت |
| يوجد | 0.000 | 0.272 | 0.521 | 3.961 | 0.549 | بعد النزاهة |
| Y= 1.901 + 0.549 x ₃ + ε | | | | | | المعادلة |
| (*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (α ≤ 0.05) | | | | | | () الخطأ المعياري |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (06) صفحة 216.

يتضح من خلال الجدول رقم (48)، أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء النزاهة كأحد أبعاد أخلاقيات الاعمال على التفوق التنافسي كمتغير تابع لدى العاملين في مؤسسة Géant، وذلك استنادا إلى أن مستوى المعنوية لبعء النزاهة بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α ≤ 0.05)، كما تشير قيمة (R) إلى وجود ارتباط بين بعء النزاهة مع متغير التفوق التنافسي حيث بلغت (0.521)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين فيما فسر بعء النزاهة (كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال)، ما مقداره (27.2%)، من التباين في المتغير التابع (التفوق التنافسي)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية جيدة، أما قيمة معامل (β)، والتي بلغت (0.549)، فتشير إلى أن أي تغير في بعء النزاهة بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في التفوق التنافسي بأبعاده مجتمعة بمقدار (0.549)، وطبقا لهذه النتائج فهناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: «توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (α ≤ 0.05) بين بعء النزاهة والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Géant».

▪ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (49): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعء الشفافية على التفوق التنافسي في مؤسسة Géant

| المتغير المستقل | (β) | قيمة (T) المحسوبة | الارتباط (R) | معامل التحديد (R ²) | مستوى الدلالة (Sig) | وجود الأثر |
|---|-------|-------------------|--------------|---------------------------------|---------------------|--------------------|
| الثابت | 2.651 | 5.919 | / | / | 0.000 | / |
| بعد الشفافية | 0.389 | 3.777 | 0.504 | 0.254 | 0.000 | يوجد |
| Y= 2.651 + 0.389 x ₄ + ε | | | | | | المعادلة |
| (*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (α ≤ 0.05) | | | | | | () الخطأ المعياري |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (06) صفحة 00.

يتضح من خلال الجدول رقم (49)، أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الشفافية كأحد أبعاد أخلاقيات الاعمال على التفوق التنافسي كمتغير تابع لدى العاملين في مؤسسة Géant، وذلك استنادا إلى أن مستوى المعنوية لبعء الشفافية إذ بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α ≤ 0.05)، كما تشير قيمة (R) إلى وجود ارتباط بين بعء الشفافية مع متغير التفوق التنافسي حيث بلغت (0.504)، أي أن

هناك علاقة طردية بين المتغيرين فيما فسر بعد الشفافية (كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال)، ما مقداره (25.4%)، من التباين في المتغير التابع (التفوق التنافسي)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية جيدة، أما قيمة معامل (β)، والتي بلغت (0.389)، فتشير إلى أن أي تغير في بعد الشفافية بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في التفوق التنافسي بأبعاده مجتمعة بمقدار (0.389)، وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر قوي بقبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: « توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الشفافية والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Géant ».

▪ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

يتضح من خلال الجدول رقم (50)، أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد العدالة كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال على التفوق التنافسي كمتغير تابع لدى العاملين في مؤسسة Géant، وذلك استناداً إلى أن مستوى المعنوية لبعد الشفافية إذ بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha \leq 0.05$)، كما تشير قيمة (R) إلى وجود ارتباط بين بعد العدالة مع متغير التفوق التنافسي حيث بلغت (0.508)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين فيما فسر بعد العدالة (كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال)، ما مقداره (25.8%)، من التباين في المتغير التابع (التفوق التنافسي)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية ضعيفة، أما قيمة معامل (β)، والتي بلغت (0.302)، فتشير إلى أن أي تغير في بعد العدالة بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في التفوق التنافسي بأبعاده مجتمعة بمقدار (0.302)، وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه: « توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد العدالة والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Géant ».

الجدول رقم (50): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد العدالة على التفوق التنافسي في مؤسسة Géant

| المتغير المستقل | (β) | قيمة (T) المحسوبة | الارتباط (R) | معامل التحديد (R^2) | مستوى الدلالة (Sig) | وجود الأثر |
|--------------------|---|-------------------|--------------|-------------------------|---------------------|------------|
| الثابت | 3.068 | 9.156 | / | / | 0.000 | / |
| بعد العدالة | 0.302 | 3.817 | 0.508 | 0.258 | 0.000 | يوجد |
| المعادلة | $Y = 3.068 + 0.302 x_5 + \epsilon$ | | | | | |
| () الخطأ المعياري | (*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (06) صفحة 216.

▪ اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

الجدول رقم (51): نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعد الاحترام وحسن المعاملة على التفوق التنافسي في مؤسسة Géant

| وجود الأثر | مستوى الدلالة (Sig) | معامل التحديد (R^2) | الارتباط (R) | قيمة (T) المحسوبة | (β) | المتغير المستقل |
|---|---------------------|-------------------------|--------------|-------------------|-------------|----------------------------|
| / | 0.001 | / | / | 3.401 | 1.643 | الثابت |
| يوجد | 0.000 | 0.426 | 0.653 | 5.588 | 0.587 | بعد الاحترام وحسن المعاملة |
| $Y = 1.643 + 0.587 x_6 + \epsilon$ | | | | | | المعادلة |
| (*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) | | | | | | () الخطأ المعياري |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (06) صفحة 216.

يتضح من خلال الجدول رقم (51)، أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الاحترام وحسن المعاملة كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال على التفوق التنافسي كمتغير تابع لدى العاملين في مؤسسة Géant، وذلك استناداً إلى أن مستوى المعنوية لبعده الشفافية إذ بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha \leq 0.05$) كما تشير قيمة (R) إلى وجود ارتباط بين بعد الاحترام وحسن المعاملة مع متغير التفوق التنافسي حيث بلغت (0.653) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين فيما فسر بعد الاحترام وحسن المعاملة (كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال) ما مقداره (42.6%)، من التباين في المتغير التابع (التفوق التنافسي)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية جيدة، أما قيمة معامل (β)، والتي بلغت (0.587)، فتشير إلى أن أي تغيير في بعد الاحترام وحسن المعاملة بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في التفوق التنافسي بأبعاده مجتمعة بمقدار (0.587)، وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر قوي بقبول الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص على أنه: «توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الاحترام وحسن المعاملة والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Géant».

■ اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

يتضح من خلال الجدول رقم (52)، أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الاحترام وحسن المعاملة كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال على التفوق التنافسي كمتغير تابع لدى العاملين في مؤسسة Géant، وذلك استناداً إلى أن مستوى المعنوية لبعده الشفافية إذ بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha \leq 0.05$)، كما تشير قيمة (R) إلى وجود ارتباط بين بعد الاحترام وحسن المعاملة مع متغير التفوق التنافسي حيث بلغت (0.607) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين فيما فسر بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين (كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال)، ما مقداره (36.9%)، من التباين في المتغير التابع (التفوق التنافسي)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية ضعيفة، أما قيمة معامل (β)، والتي بلغت (0.539)، فتشير إلى أن أي تغيير في بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في التفوق التنافسي بأبعاده مجتمعة بمقدار (0.539)، وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية

السابعة والتي تنص على أنه: « توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Géant ».

الجدول رقم (52): نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء الالتزام بالأنظمة والقوانين على التفوق التنافسي في مؤسسة Géant

| المتغير المستقل | (β) | قيمة (T) المحسوبة | الارتباط (R) | معامل التحديد (R^2) | مستوى الدلالة (Sig) | وجود الأثر |
|---------------------------------|---|-------------------|--------------|-------------------------|---------------------|------------|
| الثابت | 1.871 | 3.750 | / | / | 0.001 | / |
| بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين | 0.539 | 4.954 | 0.607 | 0.369 | 0.000 | يوجد |
| المعادلة | $Y = 2.018 + 0.551 x_7 + \varepsilon$ | | | | | |
| () الخطأ المعياري | (*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (06) صفحة 216.

▪ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى لأثر أبعاد أخلاقيات الأعمال مجتمعة على التفوق التنافسي:

يتضح من خلال الجدول رقم (52)، أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال على التفوق التنافسي كمتغير تابع لدى العاملين في مؤسسة Géant، وذلك استناداً إلى أن مستوى المعنوية لمتغير أخلاقيات الأعمال إذ بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha \leq 0.05$)، كما تشير قيمة (R) إلى وجود ارتباط بين أخلاقيات الأعمال مع التفوق التنافسي حيث بلغت (0.642)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين فيما فسر متغير أخلاقيات الأعمال (كأحد أبعاد أخلاقيات الأعمال)، ما مقداره (41.2%)، من التباين في المتغير التابع (التفوق التنافسي)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية جيدة، أما قيمة معامل (β)، والتي بلغت (0.675)، فتشير إلى أن أي تغير في أخلاقيات الأعمال بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في التفوق التنافسي بأبعاده مجتمعة بمقدار (0.675)، وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الرئيسية المتعلقة بالأثر والتي تنص على أنه: « توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد أخلاقيات الأعمال مجتمعة (الأمانة، الاستقامة النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحترام وحسن المعاملة، الالتزام بالأنظمة والقوانين) والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Condor ».

الجدول رقم (53): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأخلاقيات الأعمال على التفوق التنافسي في مؤسسة Géant

| المتغير المستقل | (β) | قيمة (T) المحسوبة | الارتباط (R) | معامل التحديد (R^2) | مستوى الدلالة (Sig) | وجود الأثر |
|-----------------|-------------|-------------------|--------------|-------------------------|---------------------|------------|
| الثابت | 0.956 | 1.733 | / | / | 0.009 | / |

| | | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------|
| يوجد | 0.000 | 0.412 | 0.642 | 6.133 | 0.758 | أخلاقيات الأعمال |
| Y= 0.956 + 0.758 x + ε | | | | | | المعادلة |
| (*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (α ≤ 0.05) | | | | | | () الخطأ المعياري |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (06) صفحة 216.

المطلب الثالث: دراسة واختبار الفروقات بين متغيرات الدراسة

لغرض تحقيق أهداف البحث المتعلقة باختبار وجود ف إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية، وكذا اختبار وجود فروق معنوية بين المؤسستين المبحوث فيهما في إدراك متغيرات الدراسة وحسب ما عبرت عنه الفرضيات الخاصة بذلك، لذا تم الاستفادة من نتائج اختبار قيم (T Test) لعينتين مستقلتين، وهو أحد أهم الاختبارات الإحصائية وأكثرها استعمالاً في البحوث والدراسات التي تهدف للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطي عينتين ويشترط أن تكون العينتان عشوائيتين ومستقلتين عن بعضهما البعض حيث يستخدم لمقارنة متوسطات عينتين. وتحليل التباين لمتغير واحد (One Way Anova)، حيث يعتبر من أهم التحليلات الإحصائية وأكثرها شيوعاً واستخداماً، ويستخدم لمقارنة متوسطات أكثر من عينتين (ثلاث عينات أو أكثر)، يفترض أن تكون جميع العينات عشوائية ومستقلة عن بعضها البعض، وجاءت الفرضية الرئيسية الرابعة لهذا الاختبار على النحو التالي:

« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (α ≤ 0.05)، لآراء عيني الدراسة (في مؤسسة Condor ومؤسسة Géant) تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة الوظيفة، الخبرة الوظيفية)».

ومن أجل التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الرابعة تم تجزئتها على النحو التالي:

أولاً: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (α ≤ 0.05)، لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Condor، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة الوظيفة، الخبرة الوظيفية)».

وتنقسم هذه الفرضية إلى ما يلي:

1- الفرضية الفرعية الأولى: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (α ≤ 0.05)، لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Condor، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) تعزى للجنس».

2- الفرضية الفرعية الثانية: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (α ≤ 0.05)، لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Condor، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) تعزى لمتغير العمر».

3- الفرضية الفرعية الثالثة: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Condor، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) تعزى للمستوى التعليمي».

4- الفرضية الفرعية الرابعة: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Condor، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) تعزى لطبيعة الوظيفة».

5- الفرضية الفرعية الخامسة: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Condor، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) تعزى للخبرة الوظيفية».

سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية التي تم تجزئتها، كل فرضية على حد وبناء على النتائج المتوصل إليها نرفضها أو نقبلها.

▪ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (54): اختبار (T_Test) للتيابن بين متغيرات الدراسة حسب الجنس في مؤسسة Condor

| المتغيرات | الفئة | العدد | متوسط الرتب | قيمة F | مستوى دلالة الاختبار |
|------------------|-------|-------|-------------|--------|----------------------|
| أخلاقيات الأعمال | ذكر | 59 | 4.3959 | 0.606 | 0.439 |
| | أنثى | 15 | 4.3905 | | |
| التفوق التنافسي | ذكر | 59 | 4.4746 | 0.943 | 0.335 |
| | أنثى | 15 | 4.4433 | | |

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$))

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (07) صفحة 224.

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (54)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين في مؤسسة Condor، تجاه متغير أخلاقيات الأعمال تعزى لعامل الجنس وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى الدلالة والبالغة (0.439)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha \leq 0.05$).

كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين في مؤسسة Condor، تجاه متغير التفوق التنافسي تعزى لعامل النوع الاجتماعي وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى الدلالة والبالغة (0.439)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha \leq 0.05$)، وطبقا لهذه النتائج فهناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الأولى (أي قبول الفرضية الصفرية)، والتي تنص على أنه: « لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Condor تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) تعزى للجنس».

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في مؤسسة Condor، لا تختلف آرائهم باختلاف النوع الاجتماعي، أي أن العاملين من كلا الجنسين سواء كانوا ذكورا أو إناثا فهم يحملون نفس التصورات والاتجاهات والادراكات تجاه كل من أبعاد أخلاقيات الأعمال، وأبعاد التفوق التنافسي.

▪ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

حيث تضمن الفرضية الفرعية الثانية ما يلي: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Condor، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) تعزى لمتغير العمر».

ومن أجل التأكد من صحة هاته الفرضية سنعمد اختبار (One Way Anova)، وذلك من أجل مقارنة أكثر من عینتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (55): اختبار (One Way Anova) للتباين بين متغيرات الدراسة حسب متغير العمر في مؤسسة Condor

| المتغيرات | الفئة | التكرارات | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى المعنوية (Sig) |
|------------------|------------------|-----------|----------------|--------|----------------------|
| أخلاقيات الأعمال | أقل من 30 سنة | 15 | 0.349 | 2.219 | 0.094 |
| | من 31 إلى 40 سنة | 42 | 0.157 | | |
| | من 41 إلى 49 سنة | 16 | / | | |
| | أكثر من 50 سنة | 1 | | | |
| التفوق التنافسي | أقل من 30 سنة | 15 | 0.077 | 0.409 | 0.747 |
| | من 31 إلى 40 سنة | 42 | 0.187 | | |
| | من 41 إلى 49 سنة | 16 | | | |
| | أكثر من 50 سنة | 1 | | | |

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$))

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (07) صفحة 224.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق بالمتغير الضابط العمر، أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لاختبار فرق المتوسطات (One Way Anova) لمتغير أخلاقيات الأعمال جاء بقيمة (0.094)، وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

كما أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لاختبار فرق المتوسطات (One Way Anova) لمتغير التفوق التنافسي جاء بقيمة (0.747)، وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي هناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الثانية (الصفريّة)، والتي تنص على أنه: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Condor، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال التفوق التنافسي) تعزى لمتغير العمر».

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في مؤسسة Condor، لا تختلف آرائهم باختلاف أعمارهم، أي أن العاملين من كل الفئات العمرية المستجيبة، لديهم نفس الآراء والمفاهيم تجاه كل من أبعاد أخلاقيات الأعمال، وأبعاد التفوق التنافسي.

▪ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

حيث تضمن الفرضية الفرعية الثالثة ما يلي: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Condor، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) تعزى للمستوى التعليمي».

الجدول رقم (56): اختبار (One Way Anova) بين متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي في مؤسسة Condor

| المتغيرات | الفئة | التكرارات | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى المعنوية (Sig) |
|------------------|---------------------|-----------|----------------|--------|----------------------|
| أخلاقيات الأعمال | ثانوي فما دون | 3 | 0.078 | 0.463 | 0.709 |
| | دبلوم متخصص | 11 | 0.169 | | |
| | دبلوم جامعي | 52 | / | | |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 8 | | | |
| التفوق التنافسي | ثانوي فما دون | 3 | 0.283 | 1.587 | 0.200 |
| | دبلوم متخصص | 11 | 0.178 | | |
| | دبلوم جامعي | 52 | | | |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 8 | | | |

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$))

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (07) صفحة 224.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي، أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لاختبار فرق المتوسطات (One Way Anova) لمتغير أخلاقيات الأعمال جاء بقيمة (0.709)، وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

كما أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لاختبار فرق المتوسطات (One Way Anova) لمتغير التفوق التنافسي جاء بقيمة (0.200)، وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي هناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الثالثة (الصفريّة)، والتي تنص على أنه: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Condor، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال التفوق التنافسي) تعزى للمستوى التعليمي».

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في مؤسسة Condor، تتقارب آرائهم وأفكارهم تجاه كل من أبعاد أخلاقيات الأعمال، وأبعاد التفوق التنافسي، لأن غالبية المستجوبين هم أصحاب دبلومات جامعية ودبلومات دراسات عليا فلديهم نفس نمط التفكير ومتقاربين في القدرات والمؤهلات العلمية.

■ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

حيث تضمن الفرضية الفرعية الرابعة ما يلي: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Condor، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) تعزى لطبيعة الوظيفة».

الجدول رقم (57): اختبار (One Way Anova) بين متغيرات الدراسة حسب طبيعة الوظيفة في مؤسسة Condor

| المتغيرات | الفئة | التكرارات | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى المعنوية (Sig) |
|------------------|------------|-----------|----------------|--------|----------------------|
| أخلاقيات الأعمال | إدارية | 40 | 0.396 | 2.494 | 0.090 |
| | انتاجية | 14 | 0.159 | | |
| | تقنية | 20 | / | | |
| | وقاية وأمن | / | / | | |
| التفوق التنافسي | إدارية | 40 | 1.125 | 7.204 | 0.001 |
| | انتاجية | 14 | 0.156 | | |
| | تقنية | 20 | / | | |
| | وقاية وأمن | / | / | | |

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$))

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (07) صفحة 224.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق بالمتغير الضابط طبيعة الوظيفة، أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لاختبار فرق المتوسطات (One Way Anova)، لمتغير أخلاقيات الأعمال جاء بقيمة (0.090)، وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

اما بالنسبة لقيمة مستوى المعنوية (Sig) لاختبار فرق المتوسطات (One Way Anova)، لمتغير التفوق التنافسي جاء بقيمة (0.001)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Condor، تجاه متغير التفوق التنافسي تعزى لطبيعة الوظيفة.

حيث يتضح من خلال الجدول رقم (57)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير التفوق التنافسي، يعود إلى اختلاف إجابات العمال حول أربعة أبعاد للتفوق التنافسي وهي: (الكلفة، المرونة الإبداع التسليم)، إذ أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لاختبار فرق المتوسطات (One Way Anova) لبعده الكلفة جاء بقيمة (0.003)، وبعده المرونة بلغ (0.015)، وبعده الإبداع بلغ (0.000)، وبعده التسليم بلغ (0.040) حيث نلاحظ أن هذه القيم كلها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، إذ أن العمال حسب طبيعة وظائفهم يختلفون في درجة الموافقة حول هاته الأبعاد.

الجدول رقم (58): اختبار (One Way Anova) بين أبعاد التفوق التنافسي حسب طبيعة الوظيفة في مؤسسة Condor

| أبعاد التفوق التنافسي | الفئة | التكرارات | المتوسط الحسابي | قيمة F | مستوى الدلالة SIG |
|-----------------------|------------|-----------|-----------------|--------|-------------------|
| الكلفة | إدارية | 40 | 4.7063 | 6.280 | 0.003 |
| | انتاجية | 14 | 4.5179 | | |
| | تقنية | 20 | 4.3000 | | |
| | وقاية وأمن | / | / | | |
| المرونة | إدارية | 40 | 4.6250 | 4.441 | 0.015 |
| | انتاجية | 14 | 4.3571 | | |
| | تقنية | 20 | 4.2500 | | |
| | وقاية وأمن | / | / | | |
| الإبداع | إدارية | 40 | 4.5438 | 10.437 | 0.000 |
| | انتاجية | 14 | 4.2500 | | |
| | تقنية | 20 | 3.9000 | | |
| | وقاية وأمن | / | / | | |
| الجودة | إدارية | 40 | 4.5938 | 1.903 | 0.157 |
| | انتاجية | 14 | 4.4464 | | |
| | تقنية | 20 | 4.3375 | | |
| | وقاية وأمن | / | / | | |

| | | | | | |
|---|-------|--------|----|------------|---------|
| 0.040 | 3.376 | 4.6125 | 40 | إدارية | التسليم |
| | | 4.5000 | 14 | انتاجية | |
| | | 4.2625 | 20 | تقنية | |
| | | / | / | وقاية وأمن | |
| (*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (07) صفحة 224.

من خلال النتائج المتوصل إليها من الجداول السابقة تبين أن هناك مبرر برفض الفرضية الفرعية الرابعة (الصفيرية)، والتي تنص على أنه: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأراء عينة الدراسة في مؤسسة Condor، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال التفوق التنافسي) تعزى لطبيعة الوظيفة»، والفروقات التي أحدثت من خلال هذا الجزء سنحاول التفصيل فيها في الجداول الموالية:

الجدول رقم (59): اختبار (One Way Anova) بين فقرات التفوق التنافسي حسب طبيعة الوظيفة في مؤسسة Condor

| أبعاد التفوق التنافسي | الفقرات | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة SIG |
|-----------------------|---|----------------|--------|-------------------|
| الكلفة | تسعى المؤسسة لتحسين الجودة بأقل تكلفة ممكنة | 2.004 | 5.892 | 0.004 |
| | تعمل المؤسسة على التقليل من تكاليفها الانتاجية قدر الإمكان | 0.058 | 0.058 | 0.944 |
| | تسعى المؤسسة إلى ابتكار وتطوير طرق وأساليب فعالة لتخفيض التكاليف | 1.305 | 4.407 | 0.016 |
| | تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة ببقية المنافسين | 2.644 | 6.984 | 0.002 |
| المرونة | لدى المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة | 1.319 | 4.296 | 0.017 |
| | بإمكان المؤسسة تلبية طلبات الزبائن المتعددة والمتنوعة | 1.221 | 2.408 | 0.097 |
| | تستجيب المؤسسة لاحتياجات العملاء والرد على استفساراتهم | 1.135 | 3.355 | 0.041 |
| | تتميز مؤسستنا بالمرونة من حيث تغيير الآلات والمعدات وطرق الانتاج | 0.077 | 2.216 | 0.116 |
| الإبداع | تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين منتجاتها بشكل دائم | 1.843 | 5.735 | 0.005 |
| | تشجع المؤسسة الأفكار والمبادرات الإبداعية من أجل تحسين العمل وتطويره | 4.346 | 7.732 | 0.001 |
| | العاملون لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين | 2.822 | 5.611 | 0.005 |
| | تراعي المؤسسة الجانب الإبداعي في عملياتها | 2.848 | 5.988 | 0.004 |
| الجودة | تحرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية لزيائنها | 1.649 | 5.524 | 0.006 |

| | | | | |
|---|-------|-------|--|---------|
| 0.259 | 1.377 | 0.516 | تتميز منتجات المؤسسة بالجودة قياسا بمنتجات المنافسين | |
| 0.934 | 0.018 | 0.067 | تسعى المؤسسة الى تخفيض نسب المعيب في المنتجات المقدمة | |
| 0.454 | 0.799 | 0.312 | تحرص المؤسسة على تبني استراتيجية واضحة لإدارة الجودة | |
| 0.177 | 1.775 | 0.610 | تركز المؤسسة على تسليم منتجاتها في الوقت المحدد | التسليم |
| 0.152 | 1.936 | 0.684 | تستخدم المؤسسة أحدث الأساليب والتقنيات في تقديم الخدمات المصاحبة للمنتوج | |
| 0.071 | 2.746 | 0.879 | تتميز المؤسسة بسرعة تسليم منتجاتها مقارنة ببقية المنافسين | |
| 0.083 | 2.580 | 1.577 | تتحمل المؤسسة تبعات التأخير في تسليم المنتجات | |
| (*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (07) صفحة 224.

الجدول رقم (60): اختبار (One Way Anova) بين فقرات التفوق التنافسي حسب طبيعة الوظيفة في مؤسسة Condor

| البعد | الفقرة | الفئة | العدد | المتوسط الحسابي | الاتجاه العام |
|--|---|---------|--------|-----------------|---------------|
| الكلفة | تسعى المؤسسة لتحسين الجودة بأقل تكلفة ممكنة | إدارية | 40 | 4.7750 | دائما |
| | | إنتاجية | 14 | 4.4286 | دائما |
| | | تقنية | 20 | 4.2500 | دائما |
| | تسعى المؤسسة إلى ابتكار وتطوير طرق وأساليب فعالة لتخفيض التكاليف | إدارية | 40 | 4.7750 | دائما |
| | | إنتاجية | 14 | 4.5000 | دائما |
| | | تقنية | 20 | 4.3500 | دائما |
| تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة ببقية المنافسين | إدارية | 40 | 4.6250 | دائما | |
| | إنتاجية | 14 | 4.5000 | دائما | |
| | تقنية | 20 | 4.0000 | غالباً | |
| المرونة | لدى المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة | إدارية | 40 | 4.7000 | دائما |
| | | إنتاجية | 14 | 4.2857 | دائما |
| | | تقنية | 20 | 4.3500 | دائما |
| | تستجيب المؤسسة لاحتياجات العملاء والرد على استفساراتهم | إدارية | 40 | 4.6000 | دائما |
| | | إنتاجية | 14 | 4.3571 | دائما |
| | | تقنية | 20 | 4.2000 | دائما |
| | تتميز مؤسستنا بالمرونة من حيث تغيير الآلات والمعدات وطرق الانتاج | إدارية | 40 | 4.5750 | دائما |
| | | إنتاجية | 14 | 4.3571 | دائما |
| | | تقنية | 20 | 4.2500 | دائما |
| الابداع | تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين منتجاتها بشكل دائم | إدارية | 40 | 4.7000 | دائما |
| | | إنتاجية | 14 | 4.3571 | دائما |

| | | | | |
|--------|--------|----|---------|---|
| دائما | 4.2000 | 20 | تقنية | تشجع المؤسسة الأفكار والمبادرات الإبداعية من أجل تحسين العمل وتطويره |
| دائما | 4.5750 | 40 | إدارية | |
| غالبًا | 4.0714 | 14 | إنتاجية | |
| غالبًا | 3.8000 | 20 | تقنية | العاملون لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين |
| دائما | 4.4000 | 40 | إدارية | |
| دائما | 4.2143 | 14 | إنتاجية | |
| غالبًا | 3.7500 | 20 | تقنية | تراعي المؤسسة الجانب الإبداعي في عملياتها |
| دائما | 4.5000 | 40 | إدارية | |
| دائما | 4.3571 | 14 | إنتاجية | |
| غالبًا | 3.8500 | 20 | تقنية | |

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (07) صفحة 224.

يتضح من خلال الجدول السابق، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه أبعاد التفوق التنافسي، يعود إلى اختلاف إجابات عمال مؤسسة Condor، حول ثلاث فقرات، وهي:

- درجة تقديم المؤسسة لمنتجات بأسعار منخفضة مقارنة ببقية المنافسين، وهذا الاختلاف يمكن أن يعود في الفقرة الثالثة من البعد الأول للتفوق التنافسي إلا ان العمال من الفئة التقنية يعتقدان غالباً بأن المؤسسة تقدم منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين.

- ونلاحظ كذلك من خلال الجدول السابق أن الفئة الإنتاجية والتقنية ترى غالبيتها بأن المؤسسة تشجع الأفكار والمبادرات الإبداعية من اجل تحسين العمل وتطويره.

- وترى كذلك الفئة التقنية بانه غالباً ما تراعي المؤسسة الجانب الإبداعي في عملياتها.

▪ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

حيث تضمن الفرضية الفرعية الخامسة ما يلي: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Condor، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال التفوق التنافسي) تعزى للخبرة الوظيفية».

الجدول رقم (61): اختبار (One Way Anova) بين متغيرات الدراسة حسب الخبرة الوظيفية في مؤسسة Condor

| المتغيرات | الفئة | التكرارات | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى المعنوية (Sig) |
|------------------|-------------------|-----------|----------------|--------|----------------------|
| أخلاقيات الأعمال | أقل من 5 سنوات | 19 | 0.171 | 1.034 | 0.383 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 30 | 0.165 | | |
| | من 11 إلى 20 سنة | 21 | / | | |

| | | | | | |
|---|-------|-------|----|-------------------|-----------------|
| | | | 4 | أكثر من 21 سنة | التفوق التنافسي |
| 0.671 | 0.518 | 0.097 | 19 | أقل من 5 سنوات | |
| | | 0.186 | 30 | من 6 إلى 10 سنوات | |
| | | | 21 | من 11 إلى 20 سنة | |
| | | | 4 | أكثر من 21 سنة | |
| (*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (07) صفحة 224.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي، أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لاختبار فرق المتوسطات (One Way Anova) لمتغير أخلاقيات الأعمال جاء بقيمة (0.383)، وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

كما أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لاختبار فرق المتوسطات (One Way Anova) لمتغير التفوق التنافسي جاء بقيمة (0.671)، وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي هناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الخامسة (الصفيرية)، والتي تنص على أنه: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Condor، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال التفوق التنافسي) تعزى للخبرة الوظيفية».

ثانياً: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Géant، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة الوظيفة، الخبرة الوظيفية)».

وتنقسم هذه الفرضية إلى ما يلي:

1- الفرضية الفرعية الأولى: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Géant، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) تعزى للجنس».

2- الفرضية الفرعية الثانية: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Géant، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) تعزى لمتغير العمر».

3- الفرضية الفرعية الثالثة: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Géant، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) تعزى للمستوى التعليمي».

4- الفرضية الفرعية الرابعة: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Géant، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) تعزى لطبيعة الوظيفة».

5- الفرضية الفرعية الخامسة: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Géant، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) تعزى للخبرة الوظيفية».

▪ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (62): اختبار (T_Test) للتباين بين متغيرات الدراسة حسب الجنس في مؤسسة Géant

| المتغيرات | الفئة | العدد | متوسط الرتب | قيمة F | مستوى دلالة الاختبار |
|------------------|-------|-------|-------------|--------|----------------------|
| أخلاقيات الأعمال | ذكر | 32 | 4.3092 | 1.138 | 0.292 |
| | أنثى | 12 | 4.8006 | | |
| التفوق التنافسي | ذكر | 32 | 4.2266 | 0.017 | 0.895 |
| | أنثى | 12 | 4.5917 | | |

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$))

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (07) صفحة 224.

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (62)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين في مؤسسة Géant، تجاه متغير أخلاقيات الأعمال تعزى لعامل الجنس وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى الدلالة والبالغة (0.292)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha \leq 0.05$).

كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين في مؤسسة Géant، تجاه متغير التفوق التنافسي تعزى لعامل الجنس وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى الدلالة والبالغة (0.895)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha \leq 0.05$)، وطبقا لهذه النتائج فهناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الأولى (أي قبول الفرضية الصفرية)، والتي تنص على أنه: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Géant تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) تعزى للجنس».

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في مؤسسة Géant، لا تختلف آرائهم باختلاف النوع الاجتماعي، أي أن العاملين من كلا الجنسين سواء كانوا ذكورا أو إناثا فهم يحملون نفس التصورات والاتجاهات والادراكات تجاه كل من أبعاد أخلاقيات الأعمال، وأبعاد التفوق التنافسي.

▪ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

حيث تضمن الفرضية الفرعية الثانية ما يلي: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Géant، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) تعزى لمتغير العمر».

ومن أجل التأكد من صحة هاته الفرضية سنعمد اختبار (One Way Anova)، وذلك من أجل مقارنة أكثر من عینتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (63): اختبار (One Way Anova) للتباين بين متغيرات الدراسة حسب متغير العمر في مؤسسة Géant

| المتغيرات | الفئة | التكرارات | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى المعنوية (Sig) |
|------------------|------------------|-----------|----------------|--------|----------------------|
| أخلاقيات الأعمال | أقل من 30 سنة | 11 | 0.330 | 1.952 | 0.155 |
| | من 31 إلى 40 سنة | 30 | 0.169 | | |
| | من 41 إلى 49 سنة | 3 | / | | |
| | أكثر من 50 سنة | / | / | | |
| التفوق التنافسي | أقل من 30 سنة | 11 | 0.505 | 2.516 | 0.093 |
| | من 31 إلى 40 سنة | 30 | 0.201 | | |
| | من 41 إلى 49 سنة | 3 | / | | |
| | أكثر من 50 سنة | / | / | | |

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$))

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (07) صفحة 224.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق بالمتغير الضابط العمر، أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لاختبار فرق المتوسطات (One Way Anova) لمتغير أخلاقيات الأعمال جاء بقيمة (0.155)، وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

كما أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لاختبار فرق المتوسطات (One Way Anova) لمتغير التفوق التنافسي جاء بقيمة (0.093)، وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي هناك مبرر بقبول الفرضية الفرعية الثانية (الصفريّة)، والتي تنص على أنه: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Géant، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) تعزى لمتغير العمر».

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في مؤسسة Géant، لا تختلف آرائهم باختلاف أعمارهم، أي أن العاملين من كل الفئات العمرية المستجيبة، لديهم نفس الآراء والمفاهيم تجاه كل من أبعاد أخلاقيات الأعمال، وأبعاد التفوق التنافسي.

▪ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

حيث تضمن الفرضية الفرعية الثالثة ما يلي: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Géant، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) تعزى للمستوى التعليمي».

الجدول رقم (64): اختبار (One Way Anova) بين متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي في مؤسسة Géant

| المتغيرات | الفئة | التكرارات | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى المعنوية (Sig) |
|------------------|---------------------|-----------|----------------|--------|----------------------|
| أخلاقيات الأعمال | ثانوي فما دون | 13 | 0.559 | 0.463 | 0.018 |
| | دبلوم متخصص | 12 | 0.148 | | |
| | دبلوم جامعي | 17 | / | | |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | | | |
| التفوق التنافسي | ثانوي فما دون | 13 | 0.266 | 1.587 | 0.301 |
| | دبلوم متخصص | 12 | 0.211 | | |
| | دبلوم جامعي | 17 | | | |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | | | |

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$))

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (07) صفحة 224.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي، أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لاختبار فرق المتوسطات (One Way Anova) لمتغير أخلاقيات الأعمال جاء بقيمة (0.018)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

كما أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لاختبار فرق المتوسطات (One Way Anova) لمتغير التفوق التنافسي جاء بقيمة (0.301)، وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي هناك مبرر برفض الفرضية الفرعية الثالثة (الصفريّة)، والتي تنص على أنه: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Géant، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال التفوق التنافسي) تعزى للمستوى التعليمي».

و يتضح من خلال الجدول رقم (64)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير أخلاقيات الأعمال، يعود إلى اختلاف إجابات العمال حول ثلاثة أبعاد للتفوق التنافسي وهي: (الاستقامة، النزاهة، الاحترام وحسن المعاملة)، إذ أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لاختبار فرق المتوسطات (One Way Anova)

لبعد الاستقامة جاء بقيمة (0.004)، وبعد النزاهة بلغ (0.008)، وبعد الاحترام وحسن المعاملة بلغ (0.008) حيث نلاحظ أن هذه القيم كلها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، إذ أن العمال حسن طبيعة ووظائفهم يختلفون في درجة الموافقة حول هاته الابعاد.

الجدول رقم (65): اختبار (One Way Anova) بين أبعاد أخلاقيات الأعمال حسب المستوى التعليمي في مؤسسة Géant

| أبعاد أخلاقيات الأعمال | الفئة | التكرارات | المتوسط الحسابي | قيمة F | مستوى الدلالة |
|------------------------|---------------------|-----------|-----------------|--------|---------------|
| الأمانة | ثانوي فما دون | 13 | 4.3846 | 1.312 | 0.284 |
| | دبلوم متخصص | 12 | 4.5000 | | |
| | دبلوم جامعي | 17 | 4.6324 | | |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 4.8750 | | |
| الاستقامة | ثانوي فما دون | 13 | 4.2885 | 5.147 | 0.004 |
| | دبلوم متخصص | 12 | 4.4375 | | |
| | دبلوم جامعي | 17 | 4.7941 | | |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 4.7500 | | |
| النزاهة | ثانوي فما دون | 13 | 4.2500 | 4.527 | 0.008 |
| | دبلوم متخصص | 12 | 4.2083 | | |
| | دبلوم جامعي | 17 | 4.6765 | | |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 4.6250 | | |
| الشفافية | ثانوي فما دون | 13 | 4.0769 | 1.894 | 0.146 |
| | دبلوم متخصص | 12 | 4.2083 | | |
| | دبلوم جامعي | 17 | 4.5147 | | |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 4.7500 | | |
| العدالة | ثانوي فما دون | 13 | 3.9423 | 0.792 | 0.506 |
| | دبلوم متخصص | 12 | 4.0833 | | |
| | دبلوم جامعي | 17 | 4.3382 | | |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 4.5000 | | |
| الاحترام وحسن المعاملة | ثانوي فما دون | 13 | 4.4615 | 4.583 | 0.008 |
| | دبلوم متخصص | 12 | 4.2500 | | |
| | دبلوم جامعي | 17 | 4.8529 | | |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 4.8750 | | |
| الالتزام بالأنظمة | ثانوي فما دون | 13 | 4.2692 | 2.786 | 0.053 |
| | دبلوم متخصص | 12 | 4.5208 | | |

| | | | | | |
|---|--|--------|----|---------------------|-----------|
| | | 4.7647 | 17 | دبلوم جامعي | والقوانين |
| | | 4.8750 | 2 | دبلوم ما بعد التدرج | |
| (*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (07) صفحة 224.

الجدول رقم (66): اختبار (One Way Anova) بين فقرات أخلاقيات الأعمال حسب طبيعة الوظيفة في مؤسسة Géant

| مستوى الدلالة | قيمة F | متوسط المربعات | الفئة | الفقرة | البعد |
|---------------|--------|----------------|---------------------|---|-----------|
| 0.461 | 0.877 | 0.279 | ثانوي فما دون | ألتزم بالقيم والمبادئ الأخلاقية داخل المؤسسة التي أعمل به | الاستقامة |
| | | | دبلوم متخصص | | |
| | | | دبلوم جامعي | | |
| | | | دبلوم ما بعد التدرج | | |
| 0.002 | 5.747 | 4.2308 | ثانوي فما دون | أحاسب نفسي قبل محاسبة الآخرين وأشعر بالندم عند التقصير في أداء العمل | الاستقامة |
| | | | دبلوم متخصص | | |
| | | | دبلوم جامعي | | |
| | | | دبلوم ما بعد التدرج | | |
| 0.298 | 1.269 | 4.3846 | ثانوي فما دون | تعتمد المؤسسة على الأخلاقيات الحميدة في إعداد القوانين والاجراءات المعمول بها | الاستقامة |
| | | | دبلوم متخصص | | |
| | | | دبلوم جامعي | | |
| | | | دبلوم ما بعد التدرج | | |
| 0.001 | 6.676 | 4.3077 | ثانوي فما دون | أخلاقي لا تسمح لي بالتهاون في عملي | الاستقامة |
| | | | دبلوم متخصص | | |
| | | | دبلوم جامعي | | |
| | | | دبلوم ما بعد التدرج | | |
| 0.040 | 3.032 | 4.3846 | ثانوي فما دون | أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة دون النظر لمصالح الشخصية | النزاهة |
| | | | دبلوم متخصص | | |
| | | | دبلوم جامعي | | |
| | | | دبلوم ما بعد التدرج | | |
| 0.001 | 6.779 | 4.3077 | ثانوي فما دون | أمتنع عن قبول الهدايا أو الأموال من الآخرين لتحقيق أهداف خاصة | النزاهة |
| | | | دبلوم متخصص | | |
| | | | دبلوم جامعي | | |
| | | | دبلوم ما بعد التدرج | | |
| 0.612 | 0.611 | 4.2308 | ثانوي فما دون | يمتنع العاملون عن القيام بالتحايل والغش في أداء مهامهم | النزاهة |
| | | | دبلوم متخصص | | |

| | | | | | |
|-------|-------|--------|---------------------|--|------------------------------|
| | | | دبلوم جامعي | | |
| | | | دبلوم ما بعد التدرج | | |
| 0.273 | 1.347 | 4.0769 | ثانوي فما دون | يتجنب العاملون الوساطة والمحسوبية في أداء أعمالهم | |
| | | | دبلوم متخصص | | |
| | | | دبلوم جامعي | | |
| | | | دبلوم ما بعد التدرج | | |
| 0.143 | 1.915 | 4.5385 | ثانوي فما دون | أحرص على احترام حقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين وعدم الخضوع فيها | الاحترام وحسن المعاملة |
| | | | دبلوم متخصص | | |
| | | | دبلوم جامعي | | |
| | | | دبلوم ما بعد التدرج | | |
| 0.003 | 5.460 | 4.4615 | ثانوي فما دون | أحرص على استخدام الألفاظ اللبقة أثناء العمل | |
| | | | دبلوم متخصص | | |
| | | | دبلوم جامعي | | |
| | | | دبلوم ما بعد التدرج | | |
| 0.018 | 3.759 | 4.4615 | ثانوي فما دون | أحافظ على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع زملائي تستند إلى مبدأ | |
| | | | دبلوم متخصص | | |
| | | | دبلوم جامعي | | |
| | | | دبلوم ما بعد التدرج | | |
| 0.306 | 1.245 | 4.3846 | ثانوي فما دون | ابادر إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المؤسسة | |
| | | | دبلوم متخصص | | |
| | | | دبلوم جامعي | | |
| | | | دبلوم ما بعد التدرج | | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (07) صفحة 224.

- يتضح من خلال الجدول الموالي، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه أبعاد أخلاقيات الأعمال، يعود إلى اختلاف إجابات عمال مؤسسة Géant، حول أربع فقرات، وهي:
- فئة الدبلوم المتخصص: يعتقدان غالباً بأنهم يلتزمون بالقيم والمبادئ الأخلاقية داخل المؤسسة التي يعملون بها، كما أنهم غالباً ما يمتنعون عن التحايل والغش في أداء مهامهم، وغالباً ما يتجنبون الوساطة والمحسوبية في أداء أعمالهم، وغالباً ما يحافظون على ترسيخ العلاقات الطيبة مع زملائهم في العمل.
 - فئة دبلوم ما بعد التدرج: يعتقدان غالباً ما يمتنعون عن التحايل والغش في أداء مهامهم.
 - فئة ثانوي فما أقل: يعتقدون غالباً بأنهم يتجنبون الوساطة والمحسوبية في أداء أعمالهم.

الجدول رقم (67): اختبار (One Way Anova) بين فقرات أخلاقيات الأعمال حسب المستوى التعليمي في مؤسسة Géant

| الاتجاه العام | المتوسط الحسابي | الفئة | الفقرة | البعد |
|---------------|-----------------|---------------------|---|-----------|
| دائما | 4.2308 | ثانوي فما دون | التزم بالقيم والمبادئ الأخلاقية داخل المؤسسة التي أعمل به | الاستقامة |
| غالباً | 4.1667 | دبلوم متخصص | | |
| دائماً | 4.4706 | دبلوم جامعي | | |
| دائماً | 4.5000 | دبلوم ما بعد التدرج | | |
| دائماً | 4.2308 | ثانوي فما دون | أحاسب نفسي قبل محاسبة الآخرين وأشعر بالندم عند التقصير في أداء العمل | |
| دائماً | 4.5000 | دبلوم متخصص | | |
| دائماً | 5.0000 | دبلوم جامعي | | |
| دائماً | 5.0000 | دبلوم ما بعد التدرج | | |
| دائماً | 4.3846 | ثانوي فما دون | تعتمد المؤسسة على الأخلاقيات الحميدة في إعداد القوانين والاجراءات المعمول بها | |
| دائماً | 4.4167 | دبلوم متخصص | | |
| دائماً | 4.7059 | دبلوم جامعي | | |
| دائماً | 4.5000 | دبلوم ما بعد التدرج | | |
| دائماً | 4.3077 | ثانوي فما دون | أخلاقي لا تسمح لي بالتهاون في عملي | |
| دائماً | 4.6667 | دبلوم متخصص | | |
| دائماً | 5.0000 | دبلوم جامعي | | |
| دائماً | 5.0000 | دبلوم ما بعد التدرج | | |
| دائماً | 4.3846 | ثانوي فما دون | أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة دون النظر لمصالح الشخصية | النزاهة |
| دائماً | 4.4167 | دبلوم متخصص | | |
| دائماً | 4.8824 | دبلوم جامعي | | |
| دائماً | 5.0000 | دبلوم ما بعد التدرج | | |
| دائماً | 4.3077 | ثانوي فما دون | أمتنع عن قبول الهدايا أو الأموال من الآخرين لتحقيق أهداف خاصة | |
| دائماً | 4.3333 | دبلوم متخصص | | |
| دائماً | 4.9412 | دبلوم جامعي | | |
| دائماً | 5.0000 | دبلوم ما بعد التدرج | | |
| دائماً | 4.2308 | ثانوي فما دون | يتمتع العاملون عن القيام بالتحايل والغش في أداء مهامهم | |
| غالباً | 4.0000 | دبلوم متخصص | | |
| دائماً | 4.4118 | دبلوم جامعي | | |
| غالباً | 4.0000 | دبلوم ما بعد التدرج | | |
| غالباً | 4.0769 | ثانوي فما دون | يتجنب العاملون الوساطة والمحسوبية في أداء أعمالهم | |
| غالباً | 4.0833 | دبلوم متخصص | | |
| دائماً | 4.4706 | دبلوم جامعي | | |

| | | | | |
|--------|--------|---------------------|--|------------------------------|
| دائما | 4.5000 | دبلوم ما بعد التدرج | أحرص على احترام حقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين وعدم الخضوع فيها | الاحترام وحسن المعاملة |
| دائما | 4.5385 | ثانوي فما دون | | |
| دائما | 4.3333 | دبلوم متخصص | | |
| دائما | 4.8235 | دبلوم جامعي | | |
| دائما | 5.0000 | دبلوم ما بعد التدرج | | |
| دائما | 4.4615 | ثانوي فما دون | أحرص على استخدام الألفاظ اللبقة أثناء العمل | |
| دائما | 4.2500 | دبلوم متخصص | | |
| دائما | 5.0000 | دبلوم جامعي | | |
| دائما | 5.0000 | دبلوم ما بعد التدرج | | |
| دائما | 4.4615 | ثانوي فما دون | أحافظ على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع زملائي تستند إلى مبدأ | |
| غالباً | 4.1667 | دبلوم متخصص | | |
| دائما | 4.8824 | دبلوم جامعي | | |
| دائما | 5.0000 | دبلوم ما بعد التدرج | | |
| دائما | 4.3846 | ثانوي فما دون | | |
| دائما | 4.2500 | دبلوم متخصص | أبادر إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المؤسسة | |
| دائما | 4.7059 | دبلوم جامعي | | |
| دائما | 4.5000 | دبلوم ما بعد التدرج | | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (07) صفحة 224.

■ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

حيث تضمن الفرضية الفرعية الرابعة ما يلي: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Géant، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال التفوق التنافسي) تعزى لطبيعة الوظيفة».

نلاحظ من خلال الجدول رقم (69)، فيما يتعلق بالمتغير الضابط طبيعة الوظيفة، أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لاختبار فرق المتوسطات (One Way Anova) لمتغير أخلاقيات الأعمال جاء بقيمة (0.623) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

أما بالنسبة لقيمة مستوى المعنوية (Sig) لاختبار فرق المتوسطات (One Way Anova) لمتغير التفوق التنافسي جاء بقيمة (0.119)، وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Géant، تجاه متغير التفوق التنافسي تعزى لطبيعة الوظيفة، إذ أن العمال حسن طبيعة وظائفهم لا يختلفون في درجة الموافقة حول هاته الأبعاد.

الجدول رقم (69): اختبار (One Way Anova) بين متغيرات الدراسة حسب طبيعة الوظيفة في مؤسسة Géant

| المتغيرات | الفئة | التكرارات | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى المعنوية (Sig) |
|------------------|------------|-----------|----------------|--------|----------------------|
| أخلاقيات الأعمال | إدارية | 11 | 0.108 | 0.593 | 0.623 |
| | انتاجية | 19 | 0.182 | | |
| | تقنية | 11 | / | | |
| | وقاية وأمن | 3 | | | |
| التفوق التنافسي | إدارية | 11 | 0.415 | 7.204 | 0.119 |
| | انتاجية | 19 | 0.200 | | |
| | تقنية | 11 | | | |
| | وقاية وأمن | 3 | | | |

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (07) صفحة 224.

■ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

حيث تضمن الفرضية الفرعية الخامسة ما يلي: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، لأراء عينة الدراسة في مؤسسة Géant، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال التفوق التنافسي) تعزى للخبرة الوظيفية ».

الجدول رقم (70): اختبار (One Way Anova) بين متغيرات الدراسة حسب الخبرة الوظيفية في مؤسسة Géant

| المتغيرات | الفئة | التكرارات | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى المعنوية (Sig) |
|------------------|-------------------|-----------|----------------|--------|----------------------|
| أخلاقيات الأعمال | أقل من 5 سنوات | 13 | 0.171 | 1.034 | 0.012 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 27 | 0.165 | | |
| | من 11 إلى 20 سنة | 4 | / | | |
| | أكثر من 21 سنة | / | | | |
| التفوق التنافسي | أقل من 5 سنوات | 13 | 0.097 | 0.518 | 0.273 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 27 | 0.186 | | |
| | من 11 إلى 20 سنة | 4 | | | |
| | أكثر من 21 سنة | / | | | |

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (07) صفحة 224.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق بمتغير الخبرة الوظيفية، أن قيمة مستوى المعنوية (**Sig**) لاختبار فرق المتوسطات (**One Way Anova**) لمتغير أخلاقيات الأعمال جاء بقيمة (0.012)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

كما أن قيمة مستوى المعنوية (**Sig**) لاختبار فرق المتوسطات (**One Way Anova**)، لمتغير التفوق التنافسي جاء بقيمة (0.273)، وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي هناك مبرر برفض الفرضية الفرعية الخامسة (الصفريّة)، والتي تنص على أنه: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Géant، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال التفوق التنافسي) تعزى للخبرة الوظيفية ».

ويتضح من خلال الجدول رقم (70)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير أخلاقيات الأعمال، يعود إلى اختلاف إجابات العمال حول بعدين لأخلاقيات الأعمال وهي: (الشفافية، العدالة)، إذ أن قيمة مستوى المعنوية (**Sig**) لاختبار فرق المتوسطات (**One Way Anova**)، لبعد الشفافية جاء بقيمة (0.013) وبعد العدالة بلغ (0.039)، حيث نلاحظ أن هذه القيم كلها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، إذ أن العمال حسب خبرتهم الوظيفية يختلفون في درجة الموافقة حول هاته الأبعاد.

الجدول رقم (71): اختبار (**One Way Anova**) بين أبعاد أخلاقيات الأعمال حسب الخبرة الوظيفية في مؤسسة Géant

| أبعاد أخلاقيات الأعمال | الفئة | التكرارات | المتوسط الحسابي | قيمة F | مستوى الدلالة |
|------------------------|-------------------|-----------|-----------------|--------|---------------|
| الأمانة | أقل من 5 سنوات | 13 | 4.3846 | 2.281 | 0.115 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 27 | 4.6389 | | |
| | من 11 إلى 20 سنة | 4 | 4.3125 | | |
| الاستقامة | أقل من 5 سنوات | 13 | 4.4038 | 2.897 | 0.067 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 27 | 4.6574 | | |
| | من 11 إلى 20 سنة | 4 | 4.2500 | | |
| النزاهة | أقل من 5 سنوات | 13 | 4.2692 | 2.833 | 0.070 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 27 | 4.5370 | | |
| | من 11 إلى 20 سنة | 4 | 4.1250 | | |
| الشفافية | أقل من 5 سنوات | 13 | 3.9808 | 4.847 | 0.013 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 27 | 4.5185 | | |
| | من 11 إلى 20 سنة | 4 | 4.0000 | | |

| | | | | | |
|---|-------|--------|----|-------------------|--------------------------------|
| 0.039 | 3.521 | 3.7115 | 13 | أقل من 5 سنوات | العدالة |
| | | 4.3704 | 27 | من 6 إلى 10 سنوات | |
| | | 4.1875 | 4 | من 11 إلى 20 سنة | |
| 0.093 | 2.514 | 4.4038 | 13 | أقل من 5 سنوات | الاحترام وحسن المعاملة |
| | | 4.7037 | 27 | من 6 إلى 10 سنوات | |
| | | 4.2500 | 4 | من 11 إلى 20 سنة | |
| 0.079 | 2.698 | 4.3654 | 13 | أقل من 5 سنوات | الالتزام بالأنظمة والقوانين |
| | | 4.6944 | 27 | من 6 إلى 10 سنوات | |
| | | 4.2500 | 4 | من 11 إلى 20 سنة | |
| (*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (07) صفحة 224.

الجدول رقم (72): اختبار (One Way Anova) بين فقرات أخلاقيات الأعمال حسب الخبرة الوظيفية في مؤسسة Géant

| مستوى الدلالة | قيمة F | متوسط المربعات | الفئة | الفقرة | البعد |
|------------------|--------|-------------------|------------------------|---|----------|
| 0.042 | 3.435 | 1.402 | ثانوي فما دون | أدلي بجميع المعلومات التي لدي بكل وضوح | الشفافية |
| | | | دبلوم متخصص | | |
| | | | دبلوم جامعي | | |
| | | | دبلوم ما بعد التدرج | | |
| 0.306 | 1.218 | 0.461 | ثانوي فما دون | المهام والواجبات الموكلة لكل عامل واضحة ومعلنة | الشفافية |
| | | | دبلوم متخصص | | |
| | | | دبلوم جامعي | | |
| | | | دبلوم ما بعد التدرج | | |
| 0.140 | 2.064 | 1.641 | ثانوي فما دون | يتم الإعلان عن القوانين والأنظمة وتحديثها لإزالة الغموض والضبابية عنها | الشفافية |
| | | | دبلوم متخصص | | |
| | | | دبلوم جامعي | | |
| | | | دبلوم ما بعد التدرج | | |
| 0.019 | 4.374 | 0.813 | ثانوي فما دون | تتم سياسة التوظيف بناء على الكفاءة والجدارة وبمعايير محددة ومعلنة | الشفافية |
| | | | دبلوم متخصص | | |
| | | | دبلوم جامعي | | |

| | | | | | |
|-------|-------|-------|---|---|---------|
| | | | دبلوم ما بعد التدرج | | |
| 0.055 | 3.107 | 2.529 | ثانوي فما دون دبلوم متخصص دبلوم جامعي دبلوم ما بعد التدرج | أشعر أن توزيع الواجبات والأعباء الوظيفية على العاملين تتم بعدالة | العدالة |
| 0.077 | 2.735 | 1.641 | ثانوي فما دون دبلوم متخصص دبلوم جامعي دبلوم ما بعد التدرج | يرى العاملون أن هناك عدالة في العلاوات والامتيازات الممنوحة مع الجهد المبذول | |
| 0.053 | 3.165 | 2.302 | ثانوي فما دون دبلوم متخصص دبلوم جامعي دبلوم ما بعد التدرج | هناك معاملة عادلة لمختلف العاملين في المؤسسة بدون استثناء | |
| 0.064 | 2.937 | 1.520 | ثانوي فما دون دبلوم متخصص دبلوم جامعي دبلوم ما بعد التدرج دبلوم متخصص دبلوم جامعي دبلوم ما بعد التدرج | تطبق الأنظمة والقوانين السائدة في المؤسسة بعدالة على جميع العاملين بدون استثناء | |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (07) صفحة 224.

يتضح من خلال الجدول الموالي، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه أبعاد أخلاقيات الأعمال، يعود إلى اختلاف إجابات عمال مؤسسة Géant، حول فقرات البعدين كاملة، وهي:

- فئة الأقل من 5 سنوات: يعتقدان غالباً بأنهم يدلون بجميع المعلومات التي يمتلكونها بكل وضوح، كما أنهم غالباً ما يشعرون بأن هناك معاملة عادلة لمختلف العاملين في المؤسسة بدون استثناء، وغالباً ما يعتقدون بأن الأنظمة والقوانين في المؤسسة تطبق بعدالة على جميع العمال.

- فئة من 11 إلى 20 سنة: يعتقدون غالباً بأنهم يدلون بجميع المعلومات التي يمتلكونها بكل وضوح، وغالباً ما يرون بأن المهام والواجبات الموكلة لكل عامل واضحة ومعلنة، ويرون بأنه غالباً ما يتم الإعلان عن القوانين والأنظمة وتحديث لإزالة الغموض والضبابية عنها، ويرون كذلك بأنه غالباً ما تتم سياسة التوظيف بناء على الكفاءة والجدارة وبمعايير محددة ومعلنة، ويشعرون غالباً بأن الواجبات والاعباء توزع بعدالة، كما انهم يرون غالباً بأن هناك عدالة في العلاوات والامتيازات الممنوحة مع الجهد المبذول.

الجدول رقم (73): اختبار (One Way Anova) بين فقرات أخلاقيات الأعمال حسب الخبرة الوظيفية في مؤسسة Géant

| البعد | الفقرة | الفئة | المتوسط الحسابي | الاتجاه العام |
|----------|---|-------------------|-----------------|---------------|
| الشفافية | أدلى بجميع المعلومات التي لدي بكل وضوح | أقل من 5 سنوات | 4.0000 | غالباً |
| | | من 6 إلى 10 سنوات | 4.5185 | دائماً |
| | | من 11 إلى 20 سنة | 4.0000 | غالباً |
| | المهام والواجبات الموكلة لكل عامل واضحة ومعلنة | أقل من 5 سنوات | 4.3077 | دائماً |
| | | من 6 إلى 10 سنوات | 4.4815 | دائماً |
| | | من 11 إلى 20 سنة | 4.0000 | غالباً |
| | يتم الإعلان عن القوانين والأنظمة وتحديثها لإزالة الغموض والضبابية عنها | أقل من 5 سنوات | 3.7692 | غالباً |
| | | من 6 إلى 10 سنوات | 4.3704 | دائماً |
| | | من 11 إلى 20 سنة | 4.0000 | غالباً |
| | تتم سياسة التوظيف بناء على الكفاءة والجدارة وبمعايير محددة ومعلنة | أقل من 5 سنوات | 3.8462 | غالباً |
| | | من 6 إلى 10 سنوات | 4.7037 | دائماً |
| | | من 11 إلى 20 سنة | 4.0000 | غالباً |
| العدالة | أشعر أن توزيع الواجبات والأعباء الوظيفية على العاملين تتم بعدالة | أقل من 5 سنوات | 3.6154 | غالباً |
| | | من 6 إلى 10 سنوات | 4.3704 | دائماً |
| | | من 11 إلى 20 سنة | 4.0000 | غالباً |
| | يرى العاملون أن هناك عدالة في العلاوات والامتيازات الممنوحة مع الجهد المبذول | أقل من 5 سنوات | 3.7692 | غالباً |
| | | من 6 إلى 10 سنوات | 4.3704 | دائماً |
| | | من 11 إلى 20 سنة | 4.0000 | غالباً |
| | هناك معاملة عادلة لمختلف العاملين في المؤسسة بدون استثناء | أقل من 5 سنوات | 3.6154 | غالباً |
| | | من 6 إلى 10 سنوات | 4.3333 | دائماً |
| | | من 11 إلى 20 سنة | 4.2500 | دائماً |
| | تطبق الأنظمة والقوانين السائدة في المؤسسة بعدالة على جميع العاملين بدون استثناء | أقل من 5 سنوات | 3.8462 | غالباً |
| | | من 6 إلى 10 سنوات | 4.4074 | دائماً |
| | | من 11 إلى 20 سنة | 4.5000 | دائماً |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss أنظر الملحق رقم (07) صفحة 00.

وبناء على ما سبق وما تم تحليله في الجداول السابقة، هناك مبرر برفض الفرضية الفرعية الخامسة (الفرضية الصفرية) والتي تنص على أنه: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأراء عينة الدراسة في مؤسسة Géant، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) تعزى للخبرة الوظيفية».

خلاصة الفصل

في المبحث الأول من هذا الفصل تم تقديم المؤسسات محل الدراسة، حيث قمنا بتقديم قطاع الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر بصفة عامة، وكيف نشأ وتطور منذ سبعينيات القرن الماضي وصولاً إلى ما هو عليه اليوم؛ حيث في سبعينيات القرن الماضي أعتبر زمن بداية هذا القطاع حيث كانت المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (SONELEC) الأولى في هذا القطاع، ثم تفرعت منها عدة مؤسسات كالمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (ENIEM) والمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE).

بعدها تم تقديم المؤسستين محل الدراسة، وذلك بذكر نشأتهما وتاريخهما، وكذا هياكلهما وفروعهما وتحديد طبيعة نشاطهما وأهم منتجاتهم ومخرجاتهم، وفي المبحث الثاني من الفصل التطبيقي تم تحديد المنهج المستخدم في الدراسة والتعريف به، إذا توصلنا إلى أنه ولا بد من استخدام المنهج الوصفي والتحليلي واللذان يتأقلمان مع طبيعة الدراسة.

ثم ذهبنا بعدها وفي نفس المبحث إلى تصميم أداة الدراسة، والتعريف بها وذكر تقسيماتها وتفريعاتها؛ حيث تم استخدام الاستبيان أين قمنا بتقسيمه إلى أربع محاور وهي: (المحور الأول: وهو عبارة عن الرسالة التعريفية والتحفيزية، والمحور الثاني: ويضم المعلومات الشخصية والوظيفية، والمحور الثالث: شمل أبعاد أخلاقيات الأعمال بأبعاده وفقراته، والمحور الرابع: شمل أبعاد التفوق التنافسي بأبعاده وفقراته)، وفي آخر الاستبيان خصص مجموعة من الأسطر لإبداء آراء ووجهات نظر المستجوبين حول موضوع الدراسة ولإضافة بعض المعلومات والاقتراحات إن وجدت .

ثم في نهاية المبحث الثاني من هذا الفصل قمنا بتبيان كيف تم جمع معالجة وتحليل البيانات، عن طريق توزيع الاستثمارات على العمال والموظفين في المؤسستين، واسترجاعهما والقيام بتحليلهما، وبيننا كيف تم معالجة البيانات بواسطة الأداة المستخدمة؛ من خلال تحديد الأوزان المعطاة لخيارات الإجابات، وكذا المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها بالنسبة للفقرات والأبعاد مجتمعة.

ثم قمنا بعدها بتقديم الاختبارات الإحصائية المستخدمة، وذلك بتعريفها وتبيان كيف تم القيام بها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS، وكانت في مقدمة هذه الاختبارات الإحصائية دراسة التوزيع الطبيعي من خلال استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، حيث كانت قيمه كاملة أكبر من مستوى المعنوية الذي انطلقنا منه وها ما دل على أن الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

ثم بعدها قمنا بتقدير ثبات الدراسة بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha الذي يعد من أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات، حيث كانت قيمه كلها ممتازة ومرتفعة، وهي قيمة تدل على ثبات جد عال تتمتع به الدراسة ككل بجميع متغيراتها، وهذا يعني أننا متأكدون بنسبة 94.9% من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس العينة المبحوثة.

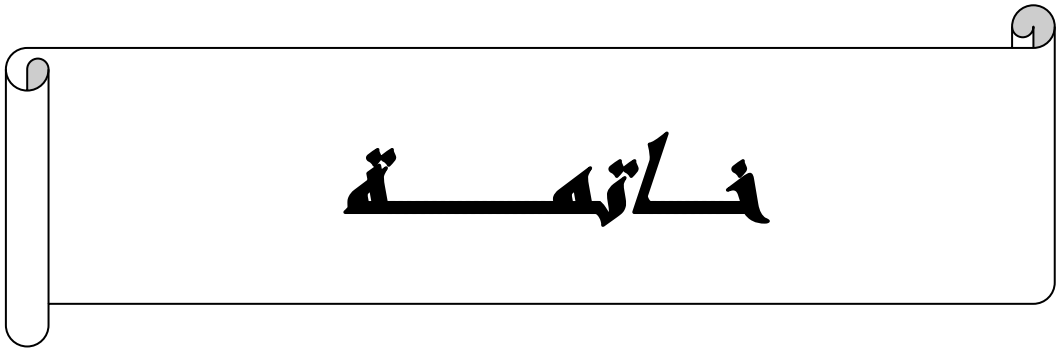
ثم قمنا بعدها بعرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية أين تم التوصل إلى الكثير من الاستنتاجات والتفسيرات المتعلقة بالبيانات التي تم تحليلها بناء على النتائج المتوصل إليها.

ثم قمنا بتشخيص وتحليل مستويات الإدراك لدى العاملين نحو متغيرات الدراسة في كل من المؤسساتين المبحوث فيها، أين تم من خلالها التوصل إلى أنه: (يوجد مستوى إدراك مرتفع لأخلاقيات الاعمال، التفوق التنافسي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة Condor ومؤسسة Géant)، ومن أجل تحقيق ذلك وتقدير مستوى أخلاقيات الأعمال كان يجب إعطاء صورة مفصلة حول الأبعاد الخاصة بأخلاقيات الأعمال: (الأمانة، الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحترام وحسن المعاملة، الالتزام بالأنظمة والقوانين)، كذا أبعاد التفوق التنافسي: (الكلفة، المرونة، الإبداع، الجودة، التسليم)، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا تحديد مستويات الموافقة لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة ككل.

بعدها مباشرة قمنا باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وبما أن بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي قمنا باستخدام اختبار الارتباط (Pearson)، والذي يتوافق مع الاختبارات المعلمية، حيث تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد أخلاقيات الأعمال (الأمانة الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحترام وحسن المعاملة، الالتزام بالأنظمة والقوانين) ومتطلبات التفوق التنافسي (الكلفة، المرونة، الإبداع، الجودة، التسليم)، لدى العاملين في كل من مؤسسة Condor وGéant.

ثم بعدها توصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد أخلاقيات الأعمال (الأمانة الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحترام وحسن المعاملة، الالتزام بالأنظمة والقوانين) والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Condor وGéant؛ وذلك باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis وذلك لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

ولغرض تحقيق أهداف البحث المتعلقة باختبار وجود إدراك في متغيرات الدراسة لدى العاملين تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية، وكذا اختبار وجود فروق معنوية بين المؤسساتين المبحوث فيهما في إدراك متغيرات الدراسة وحسب ما عبرت عنه الفرضيات الخاصة بذلك، لذا تم الاستفادة من نتائج اختبار قيم (T Test) لعينتين مستقلتين، وهو أحد أهم الاختبارات الإحصائية وأكثرها استعمالاً في البحوث والدراسات التي تهدف للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطي عينتين ويشترط أن تكون العينتان عشوائيتين ومستقلتين عن بعضهما البعض حيث يستخدم لمقارنة متوسطات عينتين. وتحليل التباين لمتغير واحد (One Way Anova)، حيث يعتبر من أهم التحليلات الإحصائية وأكثرها شيوعاً واستخداماً، ويستخدم لمقارنة متوسطات أكثر من عينتين (ثلاث عينات أو أكثر)، تم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Condor ومؤسسة Géant، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) تعزى للعوامل الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة الوظيفة، الخبرة الوظيفية).



إن الهدف من بحثنا هو إيضاح مدى تأثير أخلاقيات الأعمال على تحقيق متطلبات التفوق التنافسي في المؤسسات الاقتصادية، وبذلك تمحورت إشكالية البحث حول: (كيف يؤثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال على تحقيق متطلبات التفوق التنافسي في كل من مؤسسة Condor و Géant الجزائريتين؟)، وبعد مراجعة وتحليل الأدبيات المرتبطة بموضوع البحث، ومن خلال الدراسة الميدانية لمجتمع البحث (عينة من المؤسسات الصناعية والمتخصصة في الصناعة الكهرو منزلية، متخذين مؤسسة Condor و Géant الجزائريتين)، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، والتي يمكن أن نوجزها في الإجابة على التساؤلات البحثية التي جاءت في مقدمة البحث.

أولاً: أهم نتائج القسم النظري

1- في بداية هذه الدراسة وفي الفصل الأول قمنا بالتطرق للإطار العام لأخلاقيات الأعمال، حيث تم من خلال مباحثه التطرق إلى النقاط التالية:

- الأصول النظرية والمرتكزات الفكرية لعلم الأخلاق والأخلاقيات؛ أين تناولنا في بدايته الجذور التاريخية لعلم الأخلاق وكيف كانت ظروف نشأته منذ بدايته وإرهاصاته الأولى وصولاً لما أصبح عليه اليوم، فلقد مر علم الأخلاق بعدة مراحل مروراً بالحضارات التاريخية المعروفة وكيف كانت لكل حضارة مساهماتها ومبادئها، حيث فصلنا في القضية التاريخية المعروفة لأبو البشرية سيدنا آدم عليه السلام وكما هي معروفة بخطيئة آدم وان كانت في الحقيقة مشيئة ربانية كان القصد منها إنزال البشرية لإعمار هذه الأرض الطيبة، مروراً بالحضارة البابلية العريقة ثم الحضارة المصرية القديمة والحديثة، فالحضارة اليونانية، فالعصر الروماني، فزمن الجاهلية الأولى، ثم الحضارة الإسلامية التي كانت موطن الرقي والفكر الأخلاقي أين اكتملت كل معالم علم الأخلاق على يد سيد الأنبياء والمرسلين محمد ابن عبد الله عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم، وانتهاءً بالعصر الحديث.
- بعدها حاولت الدراسة التعريف بالأخلاق وفقاً لما جاء به المفكرين والكتاب العرب والغربيين (كل حسب مساهماته في التعريف به من الجانب اللغوي والاصطلاحي) وصولاً إلى التعريف الإجرائي للأخلاق باعتبارها على أنها "هي تلك الطبائع والسجايا والمروءة والدين والتي منبعها القلب والنفس البشرية والتي يصدر عنها الأفعال بغير قصد ولا روية، فهي تلك القيم والمبادئ والمعايير التي تتوافق مع عادات وتقاليد المجتمع والتي يحتكم إليها الناس في التمييز بين ما هو حسن وما هو سيء".
- تطرقت الدراسة بعدها إلى المفاهيم المرتبطة بالأخلاق لما لها من تداخل فيما بينهم، منها: (الدين القيم الفلسفة، القانون)، كما تناولنا بعدها أهمية الأخلاق بالنسبة للفرد والمجتمع.
- كما حاولت الدراسة حصر أهم مصادر الأخلاق حيث تم تقسيمها بناء على مجموعة من الاتجاهات من بينها: (الاتجاه الإلهي، الاتجاه الاجتماعي، الاتجاه الطبيعي، الاتجاه الاقتصادي، والاتجاه التاريخي).
- بعدها توصلت الدراسة إلى أهم النظريات الأخلاقية التي لاقت رواجاً في كتب ومؤلفات الباحثين منها: (نظرية المنفعة النظرية الفردية، نظرية الحقوق الأخلاقية، نظرية العدالة).

- وفي المبحث الثاني من هذا الفصل قامت الدراسة بالتفصيل في مفهوم أخلاقيات الأعمال، أين ذكرنا في بدايته الجذور التاريخية لأخلاقيات الأعمال؛ وذلك بداية من القرن الثامن عشر أين تم اعتبار الواجب الأخلاقي ضرورة عقلية وحتمية واحترامه مسألة إجبارية لا اختيارية، ثم في القرن التاسع عشر تم تحرير الأعمال لتحقيق الأرباح دون قيود، فنتائج الأعمال هي التي تحدد ما إذا كانت أخلاقية أم لا، وفي القرن العشرين تم تعليم المنظمات كيف تستعيد أخلاقياتها المسلوقة بالأرباح من خلال المطالبة بحقوقها وفي القرن الواحد والعشيرة وبداية الألفية الثالثة تم التوصل إلى ضرورة تكريس العمل على أساس المنظمة الأخلاقية ويجب أن تكون المنظمة أخلاقية لتضمن بقائها وديمومتها في سوق المنافسة.
- وفي المطلب الثاني من المبحث الثاني تناولت الدراسة مفهوم أخلاقيات الأعمال في الأدبيات الغربية والعربية، ولا يمكن أن ننكر أن المفكرين الغربيين والدول الصناعية في أوروبا وغرب العالم هي التي كانت السبابة نحو الدفاع عن حقوق عمالها ونحو ترسيخ أخلاقيات شعوبها ومنظمتها، حيث كان لكل مفكر وباحث اسهاماته ووجهات نظره، حيث أدت كل هذه الجهود إلى تقوية مفهوم أخلاقيات الأعمال ووضع معالمه ومرتكزاته الأساسية، بعدها قمنا بحصر جملة من الخصائص بناء على التعريفات المطروحة ومن ثم تو التوصل إلى التعريف الإجرائي لأخلاقيات الأعمال باعتبارها (مجموعة القيم والمعايير والمبادئ السلوكية للفرد، والمستمدة من عدة مصادر أهمها (المرجعية التاريخية، والأسرة، والبيئة الاجتماعية والثقافية، والمناهج الدراسية والتعليمية)، فهي تمثل الإطار العام والشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال الفردية تجاه شيء ما، والذي تلعب فيه (ثقافة المنظمة، وقيمها، وانظمتها، وأصحاب المصالح)، دورا أساسيا في تحديدها، كما أنها تمثل ذلك الدستور المرجعي الذي يحتكم إليه الأفراد في تحديد ما هو صائب وما هو خاطئ وما هو جيد وما هو سيء داخل المنظمة، بناء على مجموعة لوائح ومدونات يجب أن تكون معلنة وصریحة وواضحة والتي تكون واجبة الاحترام تحت طائلة الجزاءات التأديبية، كما أنها يجب أن تدمج في جميع أنشطة ووظائف المنظمة آخذت بعين الاعتبار جميع الأطراف وأصحاب المصالح دون تحيز، والتي تسعى من خلالها المنظمة إلى التمسك بالقيم الأخلاقية السائدة في مجتمعها (كالأمانة، الاستقامة، النزاهة، الشفافية، الاحترام وحسن المعاملة، السرية، الالتزام بالأنظمة والقوانين، ...)، وذلك من اجل تبيان مكانة المنظمة وسمعتها وكذا تحقيقها للمسؤولية الاجتماعية في البيئة التي تنشط بها)، بعدها مباشرة وفي نهاية المطلب نفسه قمنا بذكر بعض المفاهيم المرتبطة بأخلاقيات الأعمال منها: (المسؤولية الاجتماعية، والثقافة التنظيمية).
- وفي المطلب الثالث من المبحث الثاني قامت الدراسة بذكر أهمية أخلاقيات الأعمال لما لها من دور فعال في إعطاء صورة حسنة عن المنظمة وكذا جعلها في مكانة اجتماعية ترقى إلى ان تلاقي القبول والإحسان في المجتمع الذي تعمل به.

- كما توصلت الدراسة في المطلب الرابع من نفس المبحث إلى وسائل ترسيخ أخلاقيات الأعمال ولعل أهمها: (تنمية الرقابة الذاتية، وضع الأنظمة الدقيقة، القدوة الحسنة، تصحيح الفهم الديني، محاسبة المسؤولين، التقييم المستمر للعمال والموظفين، وإنشاء المدونات الأخلاقية).
 - وفي المبحث الثالث والأخير من الفصل الأول تم من خلال الدراسة التطرق إلى أبعاد أخلاقيات الأعمال، وذلك بعد حصرها واختيار ما يتوافق منها مع طبيعة الدراسة وما رأى الباحث انه من الضروري دراسته ومعرفة مستواه لكي يتسنى اسقاطه في الجانب التطبيقي كل واحد بفقراته وأسئلته، تم التوصل إلى الأبعاد التالية بناء على التكرارات والنسب المئوية: (الأمانة، الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحترام وحسن المعاملة، الالتزام بالأنظمة والقوانين).
- 2- في الفصل الثاني من البحث قامت الدراسة بالتطرق للإطار العام للتفوق التنافسي، حيث تم من خلال مباحثه التطرق إلى المطالب التالية:
- حيث حاولت الدراسة في بداية هذا الفصل ذكر وسرد مفهوم التفوق التنافسي، في كل من الادبيات الغربية والعربية من تعريفات لغوية واصطلاحية وصولاً إلى تعريف إجرائي بعد حصر جملة من الخصائص بناء على التعريفات المستخدمة، إذ توصلنا في الأخير إلا أنه يمكن تعريف التفوق التنافسي على أنه " تلك القدرات والإمكانيات والخصائص الفريدة التي تمتلكها المنظمة، من خلال مواردها (البشرية المادية، المالية والتكنولوجية)، والتي تساعدها على تحقيق التفرد والتميز في كل المجالات سواء (التقنية، الإدارية التسويقية، الاستراتيجية ...) مقارنة بالمنافسين، من أجل تثبيت صورتها الذهنية الإيجابية لدى الزبائن الحاليين والمستقبليين، ومحاولة تلبية واستباق رغباتهم ومتطلباتهم، من خلال دراسة سلوكهم ومعرفة احتياجاتهم، وذلك بغية فرض سيطرتها وتحقيق مكانة لها من خلال المحافظة على سمعتها ومكانتها في سوق المنافسة".
 - وفي المحطة التي تليها مباشرة تم من خلال الدراسة التطرق لأهمية التفوق التنافسي بالنسبة للمنظمات وكيف يعزز من سمعتها ومكانتها في سوق المنافسة، ثم ذهبنا بعدها إلى تحديد مداخل التفوق التنافسي حيث تشمل المدخل الداخلي (المتمثل في الكفاءات الفردية والجماعية، وكذا الكفاءات الاستراتيجية، ونقاط القوة بالنسبة للمنظمة)، والمدخل الخارجي (المتمثل أساساً في تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ويتم ذلك من خلال القيام بتحليل SWot)، ثم ذهبنا بعد ذلك إلى ذكر مصادر التفوق التنافسي سواء الداخلية منها والخارجية بما في ذلك موارد المنظمة ورأس مالها الفكري وما إلى غير ذلك.
 - وفي المبحث الثاني من هذا الفصل تم التطرق إلى المجالات التي يمكن للمنظمة من خلالها ان تحقق التفوق التنافسي وهي (المجال المالي، والمجال التسويقي، والمجال التكنولوجي، والمجال اللوجستيكي).

■ وفي المبحث الثالث من هذا الفصل حاولت الدراسة حصر كل الأبعاد والمؤشرات التي تناولها الباحثون في دراساتهم السابقة، والتي تبين من خلالها أن هناك تنوع وتعدد في أبعاد التفوق التنافسي بناء على متطلبات ووجهات نظر كل باحث، وهناك اتفاق كبير بين الباحثين في بعض الأبعاد والتي تشكل نسب تقارب كبيرة فيما بينها مما يجعلها أكثر تداولاً واستخداماً في مجال إدارة الأعمال وهي: (الجودة بنسبة 80%، الأبداع بنسبة 64% التكلفة بنسبة 64%، المرونة بنسبة 60%، التسليم بنسبة 56%).

ثانياً: أهم نتائج القسم التطبيقي

- في المبحث الأول من الفصل الثالث تم تقديم المؤسسات محل الدراسة، حيث قمنا بتقديم قطاع الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر بصفة عامة، وكيف نشأ وتطور منذ سبعينيات القرن الماضي وصولاً إلى ما هو عليه اليوم؛ حيث في سبعينيات القرن الماضي أعتبر زمن بداية هذا القطاع حيث كانت المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (SONELEC) الأولى في هذا القطاع، ثم تفرعت منها عدة مؤسسات كالمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (ENIEM) والمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE)، ثم توالى على هذا القطاع عدة شركات أنشأت آنذاك في ظروف صعبة وهي اليوم تمثل الشركات الأم والرائدة في هذا القطاع، ومنها (IRIS ، THOMSON ،CRISTOR ،COBRA ،CONDOR ،GEANT RAYLAN). حيث وقع اختيارنا على مؤسستين رائدتين تعملان في نفس المدينة وفي نفس ظروف المنافسة ألا وهما مؤسسة GEANT ، CONDOR .
- بعدها تم تقديم المؤسستين محل الدراسة، وذلك بذكر نشأتهما وتاريخهما، وكذا هياكلهما وفروعهما وتحديد طبيعة نشاطهما وأهم منتجاتهم ومخرجاتهم.
- وفي المبحث الثاني من الفصل التطبيقي تم تحديد المنهج المستخدم في الدراسة والتعريف به، إذا توصلنا إلى أنه ولا بد من استخدام المنهج الوصفي والتحليلي واللذان يتأقلمان مع طبيعة الدراسة.
- توصلت بعدها وفي نفس المبحث إلى تصميم أداة الدراسة، والتعريف بها وذكر تقسيماتها وتفريعاتها؛ حيث تم استخدام الاستبيان أين قمنا بتقسيمه إلى أربع محاور وهي: (المحور الأول: وهو عبارة عن الرسالة التعريفية والتحفيزية، والمحور الثاني: ويضم المعلومات الشخصية والوظيفية، والمحور الثالث: شمل أبعاد أخلاقيات الأعمال بأبعاده وفقراته، والمحور الرابع: شمل أبعاد التفوق التنافسي بأبعاده وفقراته)، وفي آخر الاستبيان خصص مجموعة من الأسطر لإبداء آراء ووجهات نظر المستجوبين حول موضوع الدراسة ولإضافة بعض المعلومات والاقتراحات إن وجدت .
- في نهاية المبحث الثاني من الفصل الثالث قامت الدراسة بتبيان كيف تم جمع معالجة وتحليل البيانات، عن طريق توزيع الاستثمارات على العمال والموظفين في المؤسستين، واسترجاعهما والقيام بتحليلهما، وبيننا كيف تم معالجة البيانات بواسطة الأداة المستخدمة؛ من خلال تحديد الأوزان المعطاة لخيارات الإجابات، وكذا المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها بالنسبة للفقرات والأبعاد مجتمعة.

- قامت الدراسة بعدها بتقديم الاختبارات الإحصائية المستخدمة، وذلك بتعريفها وتبيان كيف تم القيام بها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS، وكانت في مقدمة هذه الاختبارات الإحصائية دراسة التوزيع الطبيعي من خلال استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، حيث كانت قيمه كاملة أكبر من مستوى المعنوية الذي انطلقنا منه وما دل على أن الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.
- بعدها قامت بتقدير ثبات الدراسة بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha الذي يعد من أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات، حيث كانت قيمه كلها ممتازة ومرتفعة، وهي قيمة تدل على ثبات جد عال تتمتع به الدراسة ككل بجميع متغيراتها، وهذا يعني أننا متأكدون بنسبة 94.9% من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس العينة المبحوثة.
- قمنا بعدها بعرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية أين تم التوصل إلى الكثير من الاستنتاجات والتفسيرات المتعلقة بالبيانات التي تم تحليلها بناء على النتائج المتوصل إليها.
- كما قامت الدراسة بعدها بتشخيص وتحليل مستويات الإدراك لدى العاملين نحو متغيرات الدراسة في كل من المؤسستين المبحوث فيها، أين تم من خلالها التوصل إلى أنه: (يوجد مستوى إدراك مرتفع لأخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة Condor ومؤسسة Géant)، ومن أجل تحقيق ذلك وتقدير مستوى أخلاقيات الأعمال كان يجب إعطاء صورة مفصلة حول الأبعاد الخاصة بأخلاقيات الأعمال: (الأمانة، الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحترام وحسن المعاملة، الالتزام بالأنظمة والقوانين)، كذا أبعاد التفوق التنافسي: (الكلفة، المرونة، الإبداع، الجودة، التسليم)، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا تحديد مستويات الموافقة لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة ككل.
- بعدها مباشرة حاولت الدراسة اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وبما أن بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي قمنا باستخدام اختبار الارتباط (Pearson)، والذي يتوافق مع الاختبارات المعلمية، حيث تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد أخلاقيات الأعمال (الأمانة الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحترام وحسن المعاملة، الالتزام بالأنظمة والقوانين) ومتطلبات التفوق التنافسي (الكلفة، المرونة، الإبداع، الجودة، التسليم)، لدى العاملين في كل من مؤسسة Condor، و Géant.
- ثم بعدها توصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد أخلاقيات الأعمال (الأمانة الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحترام وحسن المعاملة، الالتزام بالأنظمة والقوانين) والتفوق التنافسي، لدى العاملين في مؤسسة Condor و Géant؛ وذلك باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis وذلك لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

■ ولغرض تحقيق أهداف البحث المتعلقة باختبار وجود إدراك في متغيرات الدراسة لدى العاملين تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية، وكذا اختبار وجود فروق معنوية بين المؤسستين المبحوث في إدراك متغيرات الدراسة وحسب ما عبرت عنه الفرضيات الخاصة بذلك، لذا تم الاستفادة من نتائج اختبار قيم (T Test) لعينتين مستقلتين، وهو أحد أهم الاختبارات الإحصائية وأكثرها استعمالاً في البحوث والدراسات التي تهدف للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطي عينتين ويشترط أن تكون العينتان عشوائيتين ومستقلتين عن بعضهما البعض حيث يستخدم لمقارنة متوسطات عينتين. وتحليل التباين لمتغير واحد (One Way Anova)، حيث يعتبر من أهم التحليلات الإحصائية وأكثرها شيوعاً واستخداماً، ويستخدم لمقارنة متوسطات أكثر من عينتين (ثلاث عينات أو أكثر)، تم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة في مؤسسة Condor ومؤسسة Géant، تجاه متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التفوق التنافسي) تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة الوظيفة، الخبرة الوظيفية).

أهم التوصيات

برزت في أثناء مرحلة الدراسة الميدانية، وتقصي المعلومات والرجوع إلى المصادر المختلفة، والتأمل في نتائج الدراسة، بعض الأفكار التي يمكن صياغتها مجموعة من التوصيات التي قد تفيد المؤسسات المبحوثة، والباحثين والمهتمين بالفكر الإداري والتنظيمي عموماً، وبالإمكان تلخيصها على النحو الآتي:

■ التوصيات الخاصة بأخلاقيات الأعمال في المؤسستين المبحوث فيهما

في ضوء نتائج البحث السابقة يوصي البحث كل من مؤسسة Condor، وGéant بما يلي:

- وضع ميثاق أخلاقي (أو ما يعرف بمدونات السلوك الأخلاقي)، والتي تعتبر دستور موجه لسلوك الموظفين في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة؛
- وضع برامج للتدريب الأخلاقي خاصة لفئات الموظفين أو العمال الذين يخضعون في ممارسة مهامهم لضغط تضارب المصالح، واتخاذ القرار الأخلاقي، فمن الواضح والجلي أن هناك حاجة لتناول الموقف الأخلاقي في دورات تدريبية؛
- وجوب تدعيم السلوك الأخلاقي من طرف المسؤولين داخل الشركة ومكافأته وبالمقابل معاقبة الانتهاكات والخروقات الأخلاقية والحد من أثارها؛
- تعزيز أخلاقيات الأعمال، وضرورة أن تقوم الإدارة العليا بتحديد السياسات الأخلاقية وتوزيعها عبر المستويات الإدارية، وتدريب العاملين فيها على تعزيز قدرتهم لمواجهة المشاكل الأخلاقية؛
- العمل على إيجاد وتفعيل مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة والالتزام بها من طرف الجميع؛
- محاولة ضرورة فهم ودراسة وتحليل العناصر المكونة للمبادئ الأخلاقية باعتبارها أحد أهم المرتكزات الهامة لضمان نجاح المنظمة وديمومتها.

- التوصيات الخاصة بالتفوق التنافسي في المؤسساتين المبحوث فيهما
- توظيف موارد مؤهلة وكفاءات في كافة المجالات التي تقدمها المنظمة، مع تدريبها على الإتقان والجودة في أداء مهامها؛
- تعمل المؤسسة على تحسين الجودة في جميع أجزائها وباستمرار؛
- بدلا من النمطية والعمل الروتيني في طرق الإنتاج تسعى المؤسسة لمواكبة التغيرات الحاصلة، وان تكون مواكبة لأذواق الزبائن الحاليين والمستقبليين؛ وأن تكون مرنة في التعامل مع تقلبات البيئة التنافسية؛
- العمل على مراجعة الأسعار، سواء للمنتجات المصنوعة أو الخدمات المقدمة ومقارنتها ببقية المنافسين فإن كان هناك تفاوت تحاول المؤسسة جاهدت إلى تقليل تكاليف الإنتاج لضمان البقاء في سوق المنافسة وطرح منتجات وخدمات بأسعار تنافسية.
- التحكم في مدة انتاج المنتجات أو وقت تقديم الخدمات، لأن التسليم في الأوقات المحددة يعتبر مؤشرا على تفوق المؤسسة ونجاحها في تلبية رغبات الزبائن وبالتالي زيادة سمعتها ومكانتها السوقية؛
- تخصيص الجهود والأموال اللازمة للتحسين والتطوير، وذلك من خلال التركيز على الإبداع في كل شيء تقدمه المنظمة، وان تكون متفردة بفكرها ومخرجاتها عن كل المنافسين.

آفاق الدراسة

- من خلال التطرق لموضوع الدراسة، ومن خلال التعمق أكثر في متغيرات الدراسة كان ولا بد من إعطاء نظرة مستقبلية لهذا البحث والسعي لدراسة مختلف المتغيرات المرتبطة به بشكل أوسع، وعليه قام الباحث باقتراح بعض المواضيع كدراسات مستقبلية نأمل أن نلفت من خلالها أنظار الباحثين والممارسين لمثل هذه الموضوعات، كما نأمل أن تكون مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة، ومنها:
- آليات تفعيل وترسيخ أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة)؛
 - دور الأخلاقيات القيادية على تحقيق متطلبات التفوق التنافسي (دراسة ميدانية)؛
 - دور القيادة الإدارية في تطبيق أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الاقتصادية (دراسة ميدانية)؛
 - أثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال في تحقيق الأهداف البيئية المستدامة لدى منظمات الأعمال (دراسة ميدانية)؛
 - دور أخلاقيات الأعمال في الحد من الفساد الإداري للمؤسسات العمومية الجزائرية (دراسة حالة)؛
 - دور الالتزام بأخلاقيات الأعمال على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الاقتصادية (دراسة ميدانية)؛
 - أثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال في تعزيز سمعة المنظمات (دراسة ميدانية).

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر والمراجع العربية

1. القرآن الكريم

2. قائمة الكتب

| | |
|----|--|
| 1 | أحمد نصر الله صبري، مختصر صحيح الجامع الصغير للإمام السيوطي والالباني، ألفا للنشر والإنتاج الفني، الطبعة الأولى، مصر، سنة 2008. |
| 2 | أحمد بن داود المزجاني الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، الطبعة الأولى، جدة، المملكة العربية السعودية، سنة 2000. |
| 3 | الفيروز ابادي، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة للنشر والتوزيع، الجزء الثالث، بيروت، لبنان، سنة 1980. |
| 4 | ابن منظور، لسان العرب مادة الخلق، الجزء 10، دار احياء التراث العربي للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، سنة 1994. |
| 5 | الغزالي، احياء علوم الدين، مكتبة محمد صبيح علي، القاهرة، مصر، سنة 1956. |
| 6 | عبد الله شير، الأخلاق، دار النعمان للنشر والتوزيع، سنة 1964. |
| 7 | عبود نجم عبود، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية، القاهرة، مصر، سنة 2000. |
| 8 | فهد بن سعود العثيمين، أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مكتبة التوبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 1993. |
| 9 | موسى حمدي، تاريخ الأخلاق، دار الكتاب العربي للنشر والتوزيع، سنة 1953. |
| 10 | جمال درهم زيد، أخلاقيات منظمات الأعمال ومسؤوليتها الاجتماعية في ضوء مبادئ الحوكمة، الطبعة الأولى، مكتبة الاقتصاد، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، سنة 2016. |
| 11 | كبرت دار، الأخلاقيات في إدارة الخدمات الصحية، ترجمة عبد المحسن بن صالح وتوفيق نصيرات، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، سنة 2017. |
| 12 | طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2009. |
| 13 | أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2012. |
| 14 | السكرانة، بلال خلف، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2009. |
| 15 | عرفة، شلبي، الإدارة وتحديات العولمة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، سنة 2000. |
| 16 | حريم حسين، السلوك التنظيمي: "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2004. |
| 17 | صالح العامري، منصور الغالبي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، سنة 2008. |
| 18 | الحميدان، عصام عبد المحسن، أخلاقيات المهنة في الإسلام، الطبعة الأولى، شركة العبيكان للأبحاث والتطوير، سنة 2010. |
| 19 | رشيد عبد الحميد، محمود الحيارى، أخلاقيات المهنة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 1985. |
| 20 | محمد الغزالي، خلق المسلم، دار البيان، الكويت، سنة 1970. |
| 21 | الشميري، أحمد بن عبد الرحمان، أخلاقيات الموظف، الطبعة الرابعة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2006. |
| 22 | أبو النصر مدحت، قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، سنة 2008. |
| 23 | الحميدان عصام، أخلاقيات المهنة في الإسلام، الطبعة الأولى، شركة العبيكان للأبحاث والتطوير، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2010. |
| 24 | عبد المنعم الحنفي، المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة، مكتبة مدبولي، القاهرة، جمهورية مصر، سنة 2000. |

| | |
|----|--|
| 25 | ابن كثير، تفسير القرآن العظيم، الطبعة الثانية، دار طيبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 1999. |
| 26 | ياغي عبد الفتاح، الأخلاقيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2012. |
| 27 | محمد الصيرفي، أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008. |
| 28 | عبد القادر الشبخلي، أخلاقيات الوظيفة العامة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2017. |
| 29 | الطائي حميد، العلاق بشير، تسويق الخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2009. |
| 30 | المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية الموجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، سنة 2006. |
| 31 | محمود جاسم، رودينة عثمان، التسويق الاستراتيجي، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2011. |
| 32 | يحه عيسى، لعلاوي عمر، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، سنة 2011. |
| 33 | طالب فرحان، الشمري محمد جبار، نظام الاستخبارات التسويقية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2009. |
| 34 | زايد عادل، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية لتنمية، القاهرة، مصر، سنة 2006. |
| 35 | ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، سنة 2006. |
| 36 | الصميدعي محمود جاسم، رودينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2011. |
| 37 | طالب علاء فرحان، الجنابي أميرة، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2009. |
| 38 | حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، سنة 2009. |
| 39 | عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث وطرق إعداد البحوث، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2007. |
| 40 | مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر والتوزيع، سنة 2000. |
| 41 | عبد النور ناجي، منهجية البحث السياسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2011. |
| 42 | أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الطبعة 2، دار القصة للنشر والتوزيع، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر، سنة 2010. |
| 43 | امثال حسن عبد الرزاق وآخرون، مبادئ الإحصاء الوصفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، سنة 2002. |
| 44 | عزام عبد الرحمان صيري، الإحصاء التطبيقي بنظام Spss، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2015. |
| 45 | محمود عبد الحليم منسي، خالد حسن الشريف، التحليل الإحصائي للبيانات باستعمال برنامج Spss، دار الجامعة الجديد للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، سنة 2014. |

3. قائمة الأطاريح

| | |
|----|--|
| 46 | عزوز أمينة، الأبعاد الأخلاقية والتسيير العمومي في الجزائر دراسة حالة بلدية سعيدة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد عمومي ومؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطبولي معسكر، سنة 2019. |
| 47 | زروقي يحي، أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري للموظف العام دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة |

| | |
|----|--|
| | أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، سنة 2017. |
| 48 | أمينة بودراع، دور أخلاقيات الاعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2020. |
| 49 | براهيمي أمينة، أخلاقيات المهنة بين النص والممارسة، أطروحة دكتوراه في الانثروبولوجيا منشورة، سنة 2008. |
| 50 | دويدي خديجة هاجر، محاولة لدراسة مدى تأثير أخلاقيات الأعمال في أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسات اقتصادية جزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، سنة 2015. |
| 51 | بلقايد محمد جواد، دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية (دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، سنة 2019. |
| 52 | جبار عبيد كاظم الدارجي، أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة عامة، قسم الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس، سنة 2011. |
| 53 | الجعافرة أحمد، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في المكونات ذات البعد الاستراتيجي للمصارف في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، سنة 2009. |
| 54 | البدارني بن سليمان، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2010. |
| 55 | حبيبة العيداني، اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المنظمة الاقتصادية، دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، سنة 2017. |
| 56 | بورنان حياة، مدى مساهمة أساليب التفوق التنافسي في بناء إدارة علاقة الزبون (دراسة حالة مؤسسة موبيليس)، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، قسم العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، سنة 2022. |
| 57 | ليلة معلول، أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي من خلال القدرات الاستراتيجية (دراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، سنة 2022. |
| 58 | عادل بن عطاء الله، دور جودة نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات برج بوعريرج)، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سنة 2019. |
| 59 | سرور لعمارة، أثر التفاعل بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، بجيل، الجزائر، سنة 2022. |
| 60 | برباش سمير، دور نظام المعلومات في قيادة المؤسسة الممتدة دراسة حالة مؤسسة (condor)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2022. |
| 61 | عائشة سبع، استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي بمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، سنة 2023. |
| 62 | مصطفى بن عودة، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة يحي فارس، الجزائر، سنة 2016. |

4. قائمة رسائل الماجستير

| | |
|----|---|
| 63 | شيخاوي محمود، أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار نموذجا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم |
|----|---|

| | |
|----|---|
| | الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار، سنة 2014. |
| 64 | عبد العزيز حياة، الأخلاقيات الإدارية في الإدارة الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2004. |
| 65 | المعاضدي محمد عصام أحمد، أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق، سنة 2005. |
| 66 | عودة محمد، أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية، قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2017. |
| 67 | معتز سليمان محمد سليمان، أثر أخلاقيات العمل على تطوير الأداء (دراسة تطبيقية على قطاع المصارف السودانية)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية والإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان، سنة 2018. |
| 68 | بن عبد الرحمان حمزة، دور الرقابة التنظيمية في ترسيخ أخلاقيات العمال (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة سونلغاز لولاية أدرار)، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع المنظمات والمانجمنت، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سنة 2016. |
| 69 | بودراع أمينة، دور أخلاقيات الاعمال في تحسين أداء العاملين (دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائري)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، سنة 2013. |
| 70 | السيبيعي فارس، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2010. |
| 71 | البوق لينا، إدراك العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة نابف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2014. |
| 72 | الأسمري فالح سلطان، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأمن الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نابف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2014. |
| 73 | الجنابي أميرة، حدادوي هاتف، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية)، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، سنة 2006. |
| 74 | عبد الله سعود المطيري، أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الكويتية)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، سنة 2011. |
| 75 | الزهراء، بوعسلة فطيمة، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة بسكرة) مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2014. |
| 76 | زمالة عمر، أثر البعد البيئي على تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف)، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع الإدارة البيئية والسياحية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2013. |
| 77 | أميرة الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية، مذكرة ماجستير، جامعة الكوفة، العراق، سنة 2006. |
| 78 | طالب مريم، إسهام تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، دراسة مقارنة بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر ما بين سنتي 2000-2007، مذكرة ماجستير في قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2008. |
| 79 | رزيقة يحيوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال: دراسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، سنة 2013. |

5. قائمة المجلات العلمية

| | |
|----|---|
| 80 | بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل وأثرها في إدارة الصورة الذهنية في منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على |
|----|---|

| | |
|-----|--|
| | شركات الاتصالات الأردنية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33، سنة 2012. |
| 81 | مديحة فخري، تصور مقترح لترسيخ أخلاقيات الأعمال لرفع القدرة التنافسية للجامعات المصرية، المجلة التربوية، العدد 61، كلية التربية، جامعة حلوان، مصر، سنة 2019. |
| 82 | بورحلة علال، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 14، العدد 1، سنة 2019. |
| 83 | كريمة صراع، حورية بدرانية، الالتزام بأخلاقيات العمل داخل المنظمة كأداة للحد من الفساد الإداري مع الإشارة لحالات من الممارسات الأخلاقية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 4، جامعة المسيلة، الجزائر، سنة 2018. |
| 84 | معن وعد الله المعاضيدي، ميسر زهير الطائي، تطور السلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث المستقبلية، العدد التاسع، سنة 2007. |
| 85 | ابتسام عليوش قريوع، دور القيم وأخلاقيات الأعمال في تعزيز أداء المنظمة ضمن ممارسات الحوكمة (الإشارة الى بعض التجارب الدولية)، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، سنة 2018. |
| 86 | شيخاوي محمود، لعلى بوكميش، تأثير الثقافة المجتمعية على أخلاقيات العمل، مجلة الحقيقة، المجلد 17، العدد 4، سنة 2018. |
| 87 | الغامدي، سعيد، أخلاقيات العمل ضرورة تنموية ومصحة شرعية، مجلة الإدارة العامة للثقافة، العدد 242، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، سنة 2010. |
| 88 | سعاد عبود، ربيحة قوادرية، مساهمة أخلاقيات الأعمال في تعزيز البعد الأخلاقي لرأس المال البشري في المؤسسات، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 29، سنة 2017. |
| 89 | عطاء الله بشير، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، سنة 2016. |
| 90 | نور طاهر الأقرع، أخلاقيات العمل في مواجهة الفساد (دراسة حالة مدونة السلوك لموظفي القطاع العام في فلسطين)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 13، سنة 2020. |
| 91 | مصطفى بن عودة، سمير غويني، دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة تحليلية لآراء العاملين بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، سنة 2019. |
| 92 | دروم أحمد وآخرون، أخلاقيات الأعمال ودورها في تبني المؤسسات الاقتصادية لمفاهيم الحوكمة (دراسة ميدانية بمركب مطاحن الجلفة)، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، سنة 2019. |
| 93 | حوشين كمال، رحيل أسية، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، العدد 7، سنة 2019. |
| 94 | محمد جواد بلقايد، جيلالي بن أحمد، آليات ووسائل ترسيخ وإرساء أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد الثاني، العدد الأول، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، سنة 2007. |
| 95 | بكار الحاج جاسم، فلسفة الأخلاق في (اهدنا الصراط المستقيم) إشارات في الاستقامة والوسطية، مجلة صراط، المجلد 23، العدد 2، كلية العلوم الإسلامية تركيا، جامعة بالوا، سنة 2021. |
| 96 | سالم حيدر، جبار كعيد، دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (دراسة استطلاعية لآراء الأطباء في مستشفى الصدر العام في ميسان)، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 2، العدد 3، سنة 2021. |
| 97 | يوسف حامد مناع، أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 3، العدد 2، كلية التجارة، جامعة دمياط، سنة 2022. |
| 98 | بن محمد إيمان، دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل الاستقامة التنظيمية دراسة حالة بعض جامعات الشرق الجزائري، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 6، العدد 2، سنة 2021. |
| 99 | الشيباني بندر عمير، تصور استراتيجي لتعزيز النزاهة تحقيقاً للأمن الوطني بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2014. |
| 100 | وافية شراد، مساهمة أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، سنة 2013. |

| | |
|-----|---|
| 101 | سلام عبد الرزاق، بصاشي هدى، دور اخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مستشفى بني سليمان بولاية المدية)، مجلة دراسات لجامعة عمار تليجي الأغواط، العدد 70، سنة 2018. |
| 102 | الطراونة رشا، العضايلة علي، أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، سنة 2010. |
| 103 | جيلاني مانيو، كوثر عروس، أخلاقيات المهنة كأداة للوقاية من الفساد ومكافحته، مجلة القانون والتنمية، العدد 3، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، سنة 2020. |
| 104 | اللوزي موسى، تقدير الأفراد العاملين لسلوكهم الأخلاقي (دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام في الأردن)، مجلة دراسات، المجلد 25، العدد 2، سنة 2000. |
| 105 | خالدبة مصطفى، رحاب جبار، استراتيجية المحيط الأزرق وتأثيرها في التفوق التنافسي (دراسة استطلاعية في عدد من فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد)، مجلة دنانير، العدد 22، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية |
| 106 | صفاء تايد، عبير أمير، دور النقود الالكترونية في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الحكومية)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 4، سنة 2018. |
| 107 | بعلي حمزة، أثر التسويق الابتكاري في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع عمر بن عمر - قالمه-)، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، المجلد 13، العدد 1، جامعة قالمه، سنة 2019. |
| 108 | أسامة محمود، عبد المعطي هاشم، اختبار الدور الوسيط للأسبقيات التنافسية في العلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 4، العدد 4، سنة 2020. |
| 109 | الشريبي، المفهوم الحديث للتسويق وتخطيط الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 2، الكويت، سنة 1984. |
| 110 | بوطالب جهيد، أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، سنة 2022. |
| 111 | حماد احمد، الكبيسي عواد، دور المعرفة في تحقيق التفوق الاستراتيجي (بحث ميداني في بعض المصارف الأهلية العراقية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 26، العدد 122، سنة 2020. |
| 112 | فادية جغوبي، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة (بسكرة)، مجلة البشائر، المجلد 2، العدد 14، سنة 2016. |
| 113 | حيرش أمينة، بن عودة مصطفى، أخلاقيات الأعمال كآلية لتحقيق التفوق التنافسي (دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية بولاية الجلفة)، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 4، العدد 1، سنة 2021. |
| 114 | العنزي وخميس، التنافسية قوة في ظل العولمة الجديدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 44، سنة 2006. |
| 115 | بوطالب جهيد، أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، سنة 2022. |
| 116 | جمعة شرفي، مراد كواشي، دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر)، مجلة الكلية الإسلامية، العدد 40، المجلد 1، جامعة النجف الأشرف. |
| 117 | سعيد عبد الله محمد النعيمي، نعمان محمود فهمي الأفندي، تشخيص واقع أبعاد التفوق التنافسي في منظمات الأعمال (دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في المصارف الأهلية بمدينة الموصل)، مجلة تكريت، المجلد 4، العدد 40، سنة 2017. |
| 118 | رياض بو عيسى، سمير بن سحنون، أثر الاستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة حالة مؤسسة ماكستور)، العدد 2، مجلة البشائر الاقتصادية، سنة 2019. |
| 119 | نور حسين فخري، القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي (بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 118، سنة 2019. |
| 120 | جدوع حمزة، عبود خلود، دور استراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 8، العدد 25، العراق، سنة 2013. |
| 121 | فراس رحيم، عثمان إبراهيم، تشخيص قدرات تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي (بحث |

| | |
|--|-----|
| تحليلي في شركة بغداد للمشروبات الغازية (الزعرافية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 81، سنة 2015. | |
| احمد خضير، صباح شعير، عباس محييد، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية)، مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد 5، العدد1، سنة 2021. | 122 |
| أحمد علماوي، مصطفى طويطي، مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر)، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 10، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، سنة 2016. | 123 |
| إحسان عبد الأمير عزيز الإبراهيمي، إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة ميدانية في مستشفى الأمير والغدير الأهليين في محافظة النجف الأشرف، مجلة جامعة الكوفة، كلية علوم الحاسب والرياضيات، سنة 2019. | 124 |
| الحكيم ليث علي يوسف، نحو إمكانية تطبيق مدخل 6Sigma المرتكز على إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، سنة 2009 | 125 |
| يوسف حليم سلطان الطائي، إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 4، العراق، سنة 2006. | 126 |
| سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، 2021. | 127 |
| خضير علي فيروز، أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي: دراسة حالة في معمل الاسمنت بالكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 3، العدد 12، الكلية التقنية الإدارية، جامعة الكوفة، سنة 2014. | 128 |

6. قائمة المواقع الإلكترونية

| | |
|---|-----|
| https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/superiority , قاموس كامبريدج | 129 |
| https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/competitive , قاموس كامبريدج | 130 |
| https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%AA%D9%81%D9%88%D9%82/ , المعاني: لكل رسم معنى. | 131 |
| https://www.almaany.com/ar/dict/ar/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3/ المعاني لكل رسم معنى | 132 |
| الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، أيام 26-29 أفريل 2010، على الخط www.hrdiscussion.com/hr16994.html | 133 |
| حسن علي الزعبي، عادل حرحوش، دراسة https://www.researchgate.net/publication/260596519 تحقيق التفوق التنافسي باستخدام أسلوب تحديد المسار (دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدمجة في سوق عمان المالي)، | 134 |
| الموقع الرسمي لشركة https://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/politique-qhse-rs-ar كوندور الترونيكس | 135 |
| الموقع الرسمي لمؤسسة جيون الكترونيك http://www.geant-dz.com/Abouts | 136 |
| Gemini محرك الذكاء الصناعي https://gemini.google.com | 137 |
| Chat Gpt محرك الذكاء الصناعي https://www.ChatGpt.com | 138 |

7. مراجع أخرى

| | |
|---|-----|
| المرسوم، 12/87 المؤرخ في 1 رمضان 1397 الموافق لـ 8 أوت 1987، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، (الجريدة الرسمية)، العدد 32. | 139 |
| المرسوم، 54/93 المؤرخ في (24 شعبان 1413) الموافق لـ 16 فيفري 1993، يحدد بعض الواجبات الخاصة المطبق على الموظفين والأعوان، (الجريدة الرسمية)، العدد 11 | 140 |

| | |
|---|-----|
| عبد المالك مزهودة، دروس في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سنة 2006. | 141 |
|---|-----|

ثانيا: قائمة المصادر والمراجع الأجنبية

1. الكتب

| | |
|-----|--|
| 142 | Thulasivelu, Business ethics corporate social responsibility and governance , A Course Material, Sasurie College Engineering, 2011. |
| 143 | Angus Stevenson, Christine linberg, New Oxford American Dictionary , Third Edition, Oxford university press, inc, publishes, New York, 2010, P997. |
| 144 | Bpp Learning Media, Fundamentals of Ethics Corporate Governance and Business Law , British Library Cataloguing-in-publication Data, 2010. |
| 145 | Bart Wernaart, Ethics and Business a Global Introduction , First Edition, Noordhoff Uitgevers by Groningen, The Netherlands, 2021. |
| 146 | Anne Lawrence, Business And Society Stakeholders Ethics Public Policy , Seventeenth Edition, This Book Is Printed On Acid-Free Paper, 2018. |
| 147 | Stephen Byars, Kurt Stanberry, Business Ethics , OpenStax, Rice university, Texas, USA, 2018. |
| 148 | Ghisland Deslandes, Le Management Ethique , Danod, Paris, 2012. |
| 149 | Mercier, Samuel, La Formalisation De L'ethique : Un Outil Strategique Pertinent Pour L'entreprise , Actes du 9ème Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), StQuentin-en-Yvelines,1998. |
| 150 | Raziel Abelson, Kai Nielsen, History of Ethics , The Encyclopedia of Philosophy, New York: Macmillan, 1967. |
| 151 | Wheelen Thimas, Hunger David, Strategic Management , 6th ed, Wesley Longman, New York, USA, 1998. |
| 152 | Daft Richard, Management ,5th ed, The Dryden Press, Harcoyrt College Publishers, USA, 2000. |
| 153 | Pride william et al, Business , 8 th Edition, Houghton Mifflinn, Co, Boston, USA, 2005. |
| 154 | Koontz Harold, Wheihrich Heinz, Management: A Global Perspective , 10 th Edition, McGraw-Hill International Edition, New York, USA, 1993. |
| 155 | Velasquez, Business Ethics Concept and Cases , 6 th Edition, New Jersey: Pearson International Edition, 2006. |
| 156 | Richard Daft, Management , 6 ^h Edition, South Western College Publishing-co, Canada, 2003. |
| 157 | Moses L Pava, Why Corporations Should Not Abandon Social Responsibility, Journal of Business Ethics, Vol 83, 2008. |
| 158 | Fleix Nigro et al, Modem Public Administration , 6 th Edition, Harper and Row Publishers, 1984. |
| 159 | Joseph Weiss, Business Ethics A stakeholder and Issues management Approach , 6 th Edition, Berrett-Kohler Publishers, San Francisco, 2014. |
| 160 | Woller, Business Ethics Society and Adam Smith: Some Observations on the Liberal Business Ethos , journal, of Socio- Economics, Vol 25, No 3, 1996. |
| 161 | Rego A And Cuhna M, Organizational Justice and Citizenship Behaviors: A Study |

| | |
|------------|--|
| | in A Feminine , High Power Distance Culture, Submission Of Papers For Publication, University Of Santiago, Portugal, 2006. |
| 162 | Hofer, C. W, Strategic Management , St. Paul Minn, West Publisher Co. New York, 1980. |
| 163 | Czepiel, Competitive Marketing Strategy , Prentice- Hall, New Jersey, 1992. |
| 164 | Michael Porter, Competitive Advantage of Nation , Harvard Business Review, USA, 1993. |
| 165 | Pitts, R.A., and D. Lei, Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantages , West Publisher Co, New York, 1996. |
| 166 | Lynch, Richard, Corporate Strategy , 3rd Ed, prentice Hall, 2003. |
| 167 | Strikwerda, Hans, Strategic Supremacy Operational excellence is not assessment methods: a context-based selection proposal , Publication, 2002. |
| 168 | Kotler, P., & all, Principles of Marketing . London, U.K: Pearson Education, 2005. |
| 169 | Michael A. Hitt, J, Stewart Black, Lyman W. Porter, Management , Third Edition, Pearson, United States of America, 2012. |
| 170 | Philip Kotler & Kevin Lane Keller, Marketing Management , Pearson: Prentice Hall, U.S.A, 2009. |
| 171 | Karajewski and Ritzman, Operations Management , 3 rd Edition, Addison Wesley, USA, 1993. |

2. الأطاريح والرسائل

| | |
|------------|---|
| 172 | Faisal Ba Sharahil, The Impact of Ethical Leadership Practices on Job Satisfaction of Middle-Level Managers in The Saudi Family Business, The Degree of Doctor of Philisopghy , A Dissertation Submitted to The School of Graduate Studies of Alvernia University, 2022. |
|------------|---|

3. المجلات الدولية

| | |
|------------|---|
| 173 | Jhon Tsalikis, David Fritzsche, Business Ethics: A Literature Review with a Focus on Marketing Ethics , Journal of Business Ethics, 2013. |
| 174 | Storchevoy, A Model for Identifying and Teaching Moral Issues in Stakeholder Relations , Journal of Business Ethics Education, Vol 12, 2015. |
| 175 | Philip Lewis, Defining "Business Ethics" Like Nailing Jello to a Wall , Journal of Business Ethics, Vol 4, Reidel Publishing Company, 1985. |
| 176 | Ulrich, Dve & Lake, Dale, Organizational Capability: Creating Competitive Advantage , Academy of Management Review", Vol.5, No.1, 1991. |
| 177 | Richard, R., & R. J., D, Causdi ambiguity, Barriers to imitation and sustainable competitive advantage , Acaddemy of Management Review, Vol. 11, 2000. |
| 178 | Tuominen , Matti and Hyvonen, Saara, Organizational Innovation Capability: a Driver for Competitive Superiority in Marketing Channels , Journal of Distribution and Consumer Research, Vol. 14, No. 3, 2004. |
| 179 | Seliem, A., Ashour, A., & Bontis, N, Human Capital and Organizational Performance: A Study of Egyptian Soft Ware Companies , Management Decision, Vol., 45, No 4, 2007. |
| 180 | D aveni, r. A., Dagnino, g. B., & Smith, k. G. " the Age of Temporary Advantage ", |

| | |
|------------|--|
| | Strategic Management Journal, vol 31, No 13, 2010. |
| 181 | Joanna, K. Sustainable business development through leadership in SMEs . Journal of Economics and Management, Vol 03, 2016. |
| 182 | Yim, Woong-Seok, Kim, Hyung-Joon, Lee, Nae-Hyung. A Study on Business Ethics of Competitive Superiority Strategy . Journal of Korea Safety Management and science (2007). |

قائمة الملاحق

قائمة الأسماء المحكمين الأكاديميين

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الاختصاص | مكان العمل | |
|-----------------|----------------------|-------------------|---|---|
| مصطفى بن عودة | أستاذ التعليم العالي | إدارة الأعمال | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجلفة (الجزائر) | 1 |
| فؤاد أميرة | أستاذة محاضرة | تجارة | كلية التجارة جامعة القاهرة (مصر) | 2 |
| بوجلبان يونس | أستاذ التعليم العالي | علوم اقتصادية | عميد كلية العلوم الاقتصادية والتصرف بصفاقس (تونس) | 3 |
| محمد مصطفى كمال | أستاذ التعليم العالي | تجارة دولية | مدير معهد البحوث والدراسات العربية القاهرة (مصر) | 4 |
| مختار حميدة | أستاذ التعليم العالي | علوم اقتصادية | عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجلفة (الجزائر) | 5 |
| عبد القادر حوة | أستاذ محاضر أ | محاسبة | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجلفة (الجزائر) | 6 |
| طه سويسي | أستاذ محاضر أ | إدارة أعمال | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجلفة (الجزائر) | 7 |
| طارق هزرشي | أستاذ التعليم العالي | إدارة أعمال | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجلفة (الجزائر) | 8 |
| أحمد بدوي | أستاذ التعليم العالي | العلوم الاجتماعية | مدير المركز العربي للعلوم الاجتماعية بالقاهرة (مصر) | 9 |

| | | | | |
|----|------------|----------------------|-------------|--|
| 10 | محمد خالدي | أستاذ التعليم العالي | إدارة أعمال | نائب عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجلفة (الجزائر) |
|----|------------|----------------------|-------------|--|

قائمة الأسماء المحكمين الأكاديميين

| الاسم واللقب | طبيعة | مكان العمل | مكان العمل | |
|---------------|-------------------------|-----------------------------|--------------|---|
| رشيد مسلم | مدير موارد البشرية | مؤسسة كندور للإلكترونيات | برج بوعريبرج | 1 |
| فضيلة بن موسى | مسؤولة مصلحة التكوين | مؤسسة كندور للإلكترونيات | برج بوعريبرج | 2 |
| بليالي إسحاق | مسؤول مصلحة التكوين | مؤسسة جيون للإلكترونيات | برج بوعريبرج | 3 |



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



☆ استبانة Questionnaire ☆

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،

سيدي/ سيديتي

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة، التي تهدف إلى جمع المعلومات الميدانية اللازمة للبحث الذي نقوم بإعداده استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: ادارة الأعمال، والموسومة بعنوان الآتي:

أثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال على تحقيق متطلبات التفوق التنافسي
دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات الصناعة الكهرومنزلية بالجزائر



واعتباراً من كونكم جزءاً مهماً من عينة البحث، أرجو منكم التفضل والتكرم باستقطاع جزء من وقتكم الثمين للإجابة على كامل أسئلة الاستبانة بما يحاكي الواقع العملي، وينقل تجسيداً حقيقياً لما هو كائن، حتى يتسنى لنا اقتراح الحلول الملائمة انطلاقاً من الدراسة النظرية واستكمالاً بالدراسة الميدانية.

وأرجو من سيادتكم التركيز التام في الإجابة واختيار جواب واحد لكل سؤال بما يتناسب مع واقع عملكم، ولأي

استفسار يرجى الاتصال بالباحث عن طريق المعلومات الواردة أدناه

شاكراً و مقدراً لكم كريم تعاونكم ،،، ولكم مني خالص التقدير و الامتنان ،،،

الباحث: بن عودة محمد عبد الرحمان

TEL: 0698989705/0663764892

E-mail: mohammed.benaouda2017@gmail.com

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية:

يرجى من سيادتكم الموقرة قراءة العبارات بدقة وتمعن مع وضع علامة (X) أمام كل عبارة، علما بأن كل إجابة لا تقبل إلا خيارا واحدا فقط.

| | | |
|------|-----|----------|
| أنثى | ذكر | 1- الجنس |
| | | |

| | | | | |
|-----------|------------------|------------------|----------------|----------|
| أقل من 30 | من 31 الى 40 سنة | من 41 الى 49 سنة | أكثر من 50 سنة | 2- العمر |
| | | | | |

| | | | | |
|---------------|-------------|-------------|---------------------|---------------------|
| ثانوي فما دون | دبلوم متخصص | دبلوم جامعي | دبلوم ما بعد التدرج | 3- المستوى التعليمي |
| | | | | |

| | | | | |
|--------|---------|-------|------------|------------------|
| ادارية | إنتاجية | تقنية | وقاية وامن | 4- طبيعة الوظيفة |
| | | | | |

| | | | | |
|----------------|-------------------|------------------|----------------|--------------------|
| أقل من 5 سنوات | من 6 الى 10 سنوات | من 11 الى 20 سنة | أكثر من 21 سنة | 5- الخبرة الوظيفية |
| | | | | |

المحور الثاني: أسئلة الاستبانة

يرجى منك سيدي/سيدتي التكرم وقراءة جميع العبارات بدقة، مع وضع علامة (X) في أحد خانات الإجابة الخمس المتاحة أمام كل عبارة (دائما، غالبا، احيانا، نادرا، أبدا) مع التأكيد أن كل إجابة لا تقبل منك إلا اختيارا واحدا.

| أبدا | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | محتوى العبارة | |
|------|-------|--------|-------|-------|--|----|
| | | | | | أقوم بأداء مهامي بكل امانة وإخلاص. | 01 |
| | | | | | أحافظ على سرية وخصوصية المعلومات المتعلقة بالمؤسسة. | 02 |
| | | | | | يمتنع العاملون عن استخدام مراكزهم الوظيفية لتحقيق أغراض شخصية. | 03 |
| | | | | | يحرص العاملون على الحفاظ على أموال وممتلكات المؤسسة. | 04 |
| | | | | | ألتزم بالقيم والمبادئ الأخلاقية داخل المؤسسة التي أعمل به. | 05 |
| | | | | | أحاسب نفسي قبل محاسبة الآخرين وأشعر بالندم عند التقصير في أداء العمل. | 06 |
| | | | | | تعتمد المؤسسة على الأخلاقيات الحميدة في إعداد القوانين والإجراءات المعمول بها. | 07 |
| | | | | | أخلاقي لا تسمح لي بالتهاون في عملي. | 08 |
| | | | | | أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة دون النظر لمصالحي الشخصية. | 09 |
| | | | | | أمتنع عن قبول الهدايا أو الأموال من الآخرين لتحقيق أهداف خاصة. | 10 |
| | | | | | يمتنع العاملون عن القيام بالتحايل والغش في أداء مهامهم. | 11 |
| | | | | | يتجنب العاملون الوساطة والمحسوبية في أداء أعمالهم. | 12 |
| | | | | | أدلي بجميع المعلومات التي لدي بكل وضوح. | 13 |
| | | | | | المهام والواجبات الموكلة لكل عامل واضحة ومعلنة. | 14 |
| | | | | | يتم الإعلان عن القوانين والأنظمة وتحديثها لإزالة الغموض والضبائية عنها. | 15 |
| | | | | | تتم سياسة التوظيف بناء على الكفاءة والجدارة وبمعايير محددة ومعلنة. | 16 |
| | | | | | أشعر أن توزيع الواجبات والأعباء الوظيفية على العاملين تتم بعدالة. | 17 |
| | | | | | يرى العاملون أن هناك عدالة في العلاوات والامتيازات الممنوحة مع الجهد المبذول. | 18 |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|
| | | | | هناك معاملة عادلة لمختلف العاملين في المؤسسة بدون استثناء. | 19 |
| | | | | تطبق الأنظمة والقوانين السائدة في المؤسسة بعدالة على جميع العاملين بدون استثناء. | 20 |
| | | | | أحرص على احترام حقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين وعدم الخوض فيها. | 21 |
| | | | | أحرص على استخدام الألفاظ اللبقة أثناء العمل. | 22 |
| | | | | أحافظ على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع زملائي تستند إلى مبدأ الاحترام. | 23 |
| | | | | أبادر إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المؤسسة. | 24 |
| | | | | أتبع كل التعليمات والتوجيهات الصادرة عن إدارة المؤسسة. | 25 |
| | | | | أواظب على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها المؤسسة. | 26 |
| | | | | يطبق العاملون الأنظمة والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة. | 27 |
| | | | | يتقيد العاملون بالأنظمة والقواعد الخاصة بالعمل واللوائح التي تصدرها المؤسسة. | 28 |
| | | | | تسعى المؤسسة لتحسين الجودة بأقل تكلفة ممكنة. | 29 |
| | | | | تعمل المؤسسة على التقليل من تكاليفها الانتاجية قدر الإمكان. | 30 |
| | | | | تسعى المؤسسة إلى ابتكار وتطوير طرق وأساليب فعالة لتخفيض التكاليف. | 31 |
| | | | | تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة ببقية المنافسين. | 32 |
| | | | | لدى المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة. | 33 |
| | | | | بإمكان المؤسسة تلبية طلبات الزبائن المتعددة والمتنوعة. | 34 |
| | | | | تستجيب المؤسسة لاحتياجات العملاء والرد على استفساراتهم. | 35 |
| | | | | تتميز مؤسستنا بالمرونة من حيث تغيير الآلات والمعدات وطرق الإنتاج. | 36 |
| | | | | تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين منتجاتها بشكل دائم. | 37 |
| | | | | تشجع المؤسسة الأفكار والمبادرات الإبداعية من أجل تحسين العمل وتطويره. | 38 |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|
| | | | | العاملون لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين. | 39 |
| | | | | تراعي المؤسسة الجانب الإبداعي في عملياتها. | 40 |
| | | | | تحرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية لربائنها. | 41 |
| | | | | تتميز منتجات المؤسسة بالجودة قياساً بمنتجات المنافسين. | 42 |
| | | | | تسعى المؤسسة الى تخفيض نسب المعيب في المنتجات المقدمة. | 43 |
| | | | | تحرص المؤسسة على تبني إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة. | 44 |
| | | | | تركز المؤسسة على تسليم منتجاتها في الوقت المحدد. | 45 |
| | | | | تستخدم المؤسسة أحدث الأساليب والتقنيات في تقديم الخدمات المصاحبة للمنتج. | 46 |
| | | | | تتميز المؤسسة بسرعة تسليم منتجاتها مقارنة ببقية المنافسين. | 47 |
| | | | | تتحمل المؤسسة تبعات التأخير في تسليم المنتجات. | 48 |

سيدي/سيدتي إذا كان لديك (ي) وجهة نظر أخرى حول موضوع الدراسة أو بعض المعلومات أو

اقتراحات تفيدنا فمن فضلك (ي) وضحها لنا في الأسطر التالية:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

وفي الأخير شكرا جزيلا على وقتكم الذي خصصتموه لملي الاستمارة وجازاكم الله عنا كل خير.

تسهيل المهمة مؤسسة Condor



جامعة الجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الجلفة في: 2023/08/21

السيد: عميد كلية العلوم الاقتصادية بالجلفة

إلى السيد: مدير مصلحة الموارد البشرية

الموضوع: طلب تربص ميداني بمؤسسة Condor

في إطار نيل شهادة الدكتوراه لقسم علوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجلفة، نرجوا من سيادتكم الموقرة تسهيل مهمة الطالب: بن عودة محمد عبد الرحمان لدى مصالح مؤسستكم في إطار ما تسمح به القوانين الداخلية الخاصة بكم، وذلك من أجل إعداد أطروحته الموسومة بعنوان: أثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال على تحقيق متطلبات التفوق التنافسي، تخصص: إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، وذلك بداية من تاريخ توقيع الطلب.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

امضاء المؤسسة
Structure Formation
spa - Condor Electronics
Zone Industrielle - B-B-Arreidj

امضاء المشرف
د. هواري عامر
أستاذ محاضر
جامعة الجلفة - الجزائر

امضاء العميد
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة الجزائر

امضاء: صبيحة ختار

21/08/2023
BENMOUSSA Fadila
Chargée
de la Formation

تسهيل المهمة مؤسسة Géant



جامعة الجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الجلفة في: 2023/08/21

السيد: عميد كلية العلوم الاقتصادية بالجلفة

إلى السيد: مدير مصلحة الموارد البشرية

الموضوع: طلب تربص ميداني بمؤسسة Géant

في إطار نيل شهادة الدكتوراه لقسم علوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجلفة، نرجوا من سيادتكم الموقرة تسهيل مهمة الطالب: بن عودة محمد عبد الرحمان لدى مصالح مؤسستكم في إطار ما تسمح به القوانين الداخلية الخاصة بكم، وذلك من أجل إعداد أطروحته الموسومة بعنوان: أثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال على تحقيق متطلبات التفوق التنافسي، تخصص: إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، وذلك بداية من تاريخ توقيع الطلب.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

إمضاء المؤسسة



إمضاء المشرف

ه. هواري عامر
استاذ محاضر
جامعة الجلفة - الجزائر

إمضاء الطالب

1. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Test of Normality

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test | | | | |
|--|----------------|------------------------|-----------------------|---------------------|
| | | متغير أخلاقيات الأعمال | متغير التفوق التنافسي | متغيرات الدراسة ككل |
| N | | 118 | 118 | 118 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 4.4128 | 4.4153 | 4.4138 |
| | Std. Deviation | .41055 | .44470 | .38555 |
| | | | | |
| Most Extreme Differences | Absolute | .076 | .094 | .064 |
| | Positive | .076 | .094 | .064 |
| | Negative | -.067- | -.094- | -.058- |
| Test Statistic | | .076 | .094 | .064 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .088 | .052 | .200 |
| a. Test distribution is Normal. | | | | |
| b. Calculated from data. | | | | |
| c. Lilliefors Significance Correction. | | | | |
| d. This is a lower bound of the true significance. | | | | |

2. معاملات الثبات لمحاوَر الدراسة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ

Alpha Cronbach Test

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .949 | 48 |

متغيرات الدراسة ككل

أبعاد أخلاقيات الأعمال

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .919 | 28 |

أبعاد التفوق التنافسي

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .932 | 20 |

3. التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية والوظيفية

الجنس

| الجنس مؤسسة Condor | | | | | |
|--------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ذكر | 59 | 79.7 | 79.7 | 79.7 |
| | أنثى | 15 | 20.3 | 20.3 | 100.0 |
| | Total | 74 | 100.0 | 100.0 | |
| الجنس مؤسسة Géant | | | | | |
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ذكر | 32 | 72.7 | 72.7 | 72.7 |
| | أنثى | 12 | 27.3 | 27.3 | 100.0 |
| | Total | 44 | 100.0 | 100.0 | |

العمر

| العمر مؤسسة condor | | | | | |
|--------------------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | أقل من 30 سنة | 15 | 20.3 | 20.3 | 20.3 |
| | من 31 إلى 40 سنة | 42 | 56.8 | 56.8 | 77.0 |
| | من 41 إلى 49 سنة | 16 | 21.6 | 21.6 | 98.6 |
| | أكثر من 50 سنة | 1 | 1.4 | 1.4 | 100.0 |
| | Total | 74 | 100.0 | 100.0 | |

| العمر مؤسسة Géant | | | | | |
|-------------------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | أقل من 30 سنة | 11 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| | من 31 إلى 40 سنة | 30 | 68.2 | 68.2 | 93.2 |
| | من 41 إلى 49 سنة | 3 | 6.8 | 6.8 | 100.0 |
| | Total | 44 | 100.0 | 100.0 | |

المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي مؤسسة Condor | | | | | |
|-------------------------------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ثانوي فما دون | 3 | 4.1 | 4.1 | 4.1 |
| | دبلوم متخصص | 11 | 14.9 | 14.9 | 18.9 |
| | دبلوم جامعي | 52 | 70.3 | 70.3 | 89.2 |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 8 | 10.8 | 10.8 | 100.0 |
| | Total | 74 | 100.0 | 100.0 | |

| المستوى التعليمي مؤسسة Géant | | | | | |
|------------------------------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ثانوي فما دون | 13 | 29.5 | 29.5 | 29.5 |
| | دبلوم متخصص | 12 | 27.3 | 27.3 | 56.8 |
| | دبلوم جامعي | 17 | 38.6 | 38.6 | 95.5 |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 4.5 | 4.5 | 100.0 |
| | Total | 44 | 100.0 | 100.0 | |

طبيعة الوظيفة

| طبيعة الوظيفة مؤسسة Condor | | | | | |
|----------------------------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | إدارية | 40 | 54.1 | 54.1 | 54.1 |
| | إنتاجية | 14 | 18.9 | 18.9 | 73.0 |
| | تقنية | 20 | 27.0 | 27.0 | 100.0 |
| | Total | 74 | 100.0 | 100.0 | |

| طبيعة الوظيفة مؤسسة Géant | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | إدارية | 11 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| | إنتاجية | 19 | 43.2 | 43.2 | 68.2 |
| | تقنية | 11 | 25.0 | 25.0 | 93.2 |
| | وقاية وأمن | 3 | 6.8 | 6.8 | 100.0 |
| | Total | 44 | 100.0 | 100.0 | |

| الخبرة الوظيفية مؤسسة condor | | | | | |
|------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | أقل من 5 سنوات | 19 | 25.7 | 25.7 | 25.7 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 30 | 40.5 | 40.5 | 66.2 |
| | من 11 إلى 20 سنة | 21 | 28.4 | 28.4 | 94.6 |
| | أكثر من 21 سنة | 4 | 5.4 | 5.4 | 100.0 |
| | Total | 74 | 100.0 | 100.0 | |

| الخبرة الوظيفية مؤسسة Géant | | | | | |
|-----------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | أقل من 5 سنوات | 13 | 29.5 | 29.5 | 29.5 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 27 | 61.4 | 61.4 | 90.9 |
| | من 11 إلى 20 سنة | 4 | 9.1 | 9.1 | 100.0 |
| | Total | 44 | 100.0 | 100.0 | |

4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول أبعاد أخلاقيات الأعمال

بعد الأمانة

| Géant | | | |
|---|----|--------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| أقوم بأداء مهامي بكل أمانة وإخلاص | 44 | 4.6818 | .60127 |
| أحافظ على سرية وخصوصية المعلومات المتعلقة بالمؤسسة | 44 | 4.7500 | .43802 |
| يتمتع العاملون عن استخدام مراكزهم الوظيفية لتحقيق أغراض شخصية | 44 | 4.1591 | .83369 |
| يحرص العاملون على الحفاظ على أموال وممتلكات المؤسسة | 44 | 4.5455 | .58883 |
| بعد الأمانة | 44 | 4.5341 | .42656 |

بعد الإستقامة

| Condor | | | |
|---|-----------|---------------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| ألتزم بالقيم والمبادئ الأخلاقية داخل المؤسسة التي أعمل به | 74 | 4.7568 | .46260 |
| أحاسب نفسي قبل محاسبة الآخرين وأشعر بالندم عند التقصير في أداء العمل | 74 | 4.5405 | .66599 |
| تعتمد المؤسسة على الأخلاقيات الحميدة في إعداد القوانين والاجراءات المعمول بها | 74 | 4.5405 | .72507 |
| أخلاقي لا تسمح لي بالتهاون في عملي | 74 | 4.7027 | .51630 |
| بعد الاستقامة | 74 | 4.6351 | .45928 |

| Géant | | | |
|---|-----------|---------------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| ألتزم بالقيم والمبادئ الأخلاقية داخل المؤسسة التي أعمل به | 44 | 4.3182 | .56126 |
| أحاسب نفسي قبل محاسبة الآخرين وأشعر بالندم عند التقصير في أداء العمل | 44 | 4.6364 | .61345 |
| تعتمد المؤسسة على الأخلاقيات الحميدة في إعداد القوانين والاجراءات المعمول بها | 44 | 4.5227 | .50526 |
| أخلاقي لا تسمح لي بالتهاون في عملي | 44 | 4.7045 | .50942 |
| بعد الاستقامة | 44 | 4.5455 | .42204 |

بعد النزاهة

| Condor | | | |
|---|-----------|---------------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة دون النظر لمصالح الشخصية | 74 | 4.4865 | .64624 |
| أمتنع عن قبول الهدايا أو الأموال من الآخرين لتحقيق أهداف خاصة | 74 | 4.5405 | .79707 |
| يمتنع العاملون عن القيام بالتحايل والغش في أداء مهامهم | 74 | 4.1892 | .75263 |
| يتجنب العاملون الوساطة والمحسوبية في أداء أعمالهم | 74 | 3.9054 | .92409 |
| بعد النزاهة | 74 | 4.2804 | .58951 |

| Géant | | | |
|---|----|---------------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة دون النظر لمصالح الشخصية | 44 | 4.6136 | .57933 |
| أمتنع عن قبول الهدايا أو الأموال من الآخرين لتحقيق أهداف خاصة | 44 | 4.5909 | .54210 |
| يمنتع العاملون عن القيام بالتحايل والغش في أداء مهامهم | 44 | 4.2273 | .83146 |
| يتجنب العاملون الوساطة والمحسوبية في أداء أعمالهم | 44 | 4.2500 | .65147 |
| بعد النزاهة | 44 | 4.4205 | .44058 |

بعد الشفافية

| Condor | | | |
|--|----|---------------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| أدلى بجميع المعلومات التي لدي بكل وضوح | 74 | 4.5000 | .76301 |
| المهام والواجبات الموكلة لكل عامل واضحة ومعلنة | 74 | 4.4459 | .74285 |
| يتم الإعلان عن القوانين والأنظمة وتحديثها لإزالة الغموض والضبابية عنها | 74 | 4.3108 | .89022 |
| تتم سياسة التوظيف بناء على الكفاءة والجدارة وبمعايير محددة ومعلنة | 74 | 4.1081 | .90004 |
| بعد الشفافية | 74 | 4.3412 | .66669 |

| Géant | | | |
|--|----|---------------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| أدلى بجميع المعلومات التي لدي بكل وضوح | 44 | 4.3182 | .67420 |
| المهام والواجبات الموكلة لكل عامل واضحة ومعلنة | 44 | 4.3864 | .61817 |
| يتم الإعلان عن القوانين والأنظمة وتحديثها لإزالة الغموض والضبابية عنها | 44 | 4.1591 | .91355 |
| تتم سياسة التوظيف بناء على الكفاءة والجدارة وبمعايير محددة ومعلنة | 44 | 4.3864 | .96968 |
| بعد الشفافية | 44 | 4.3125 | .60069 |

بعد العدالة

| Condor | | | |
|---|-----------|---------------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| أشعر أن توزيع الواجبات والأعباء الوظيفية على العاملين تتم بعدالة | 74 | 3.9324 | .94116 |
| يرى العاملون أن هناك عدالة في العلاوات والامتيازات الممنوحة مع الجهد المبذول | 74 | 3.5135 | 1.25232 |
| هناك معاملة عادلة لمختلف العاملين في المؤسسة بدون استثناء | 74 | 3.8514 | .91685 |
| تطبق الأنظمة والقوانين السائدة في المؤسسة بعدالة على جميع العاملين بدون استثناء | 74 | 4.1622 | .81134 |
| بعد العدالة | 74 | 3.8649 | .81635 |

| Géant | | | |
|---|-----------|---------------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| أشعر أن توزيع الواجبات والأعباء الوظيفية على العاملين تتم بعدالة | 44 | 4.1136 | .94539 |
| يرى العاملون أن هناك عدالة في العلاوات والامتيازات الممنوحة مع الجهد المبذول | 44 | 4.1591 | .80531 |
| هناك معاملة عادلة لمختلف العاملين في المؤسسة بدون استثناء | 44 | 4.1136 | .89484 |
| تطبق الأنظمة والقوانين السائدة في المؤسسة بعدالة على جميع العاملين بدون استثناء | 44 | 4.2500 | .75097 |
| بعد العدالة | 44 | 4.1591 | .77776 |

بعد الاحترام وحسن المعاملة

| Condor | | | |
|--|-----------|---------------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| أحرص على احترام حقوق وخصوصيات زملاء الآخرين وعدم الخضوع فيها | 74 | 4.6486 | .53462 |
| أحرص على استخدام الألفاظ اللبقة أثناء العمل | 74 | 4.7297 | .50470 |
| أحافظ على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع زملائي تستند إلى مبدأ | 74 | 4.6757 | .59927 |
| أبادر إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المؤسسة | 74 | 4.6081 | .69868 |
| بعد الاحترام وحسن المعاملة | 74 | 4.6655 | .48306 |

| Géant | | | |
|--|-----------|---------------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| أحرص على احترام حقوق وخصوصيات زملاء الآخرين وعدم الخضوع فيها | 44 | 4.6136 | .61817 |
| أحرص على استخدام الألفاظ اللبقة أثناء العمل | 44 | 4.6364 | .61345 |
| أحافظ على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع زملائي تستند إلى مبدأ | 44 | 4.5682 | .66114 |
| أبادر إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المؤسسة | 44 | 4.4773 | .66433 |
| بعد الاحترام وحسن المعاملة | 44 | 4.5739 | .51596 |

بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين

| Condor | | | |
|---|-----------|---------------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| أتبع كل التعليمات والتوجيهات الصادرة عن إدارة المؤسسة | 74 | 4.5676 | .64279 |
| أواظب على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها المؤسسة | 74 | 4.4324 | .72303 |
| يطبق العاملون الأنظمة والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة | 74 | 4.3919 | .71802 |
| يتقيد العاملون بالأنظمة والقواعد الخاصة بالعمل واللوائح التي تصدرها المؤسسة | 74 | 4.4054 | .68083 |
| بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين | 74 | 4.4493 | .51515 |

| Géant | | | |
|---|-----------|---------------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| أتبع كل التعليمات والتوجيهات الصادرة عن إدارة المؤسسة | 44 | 4.4773 | .66433 |
| أواظب على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها المؤسسة | 44 | 4.4545 | .92647 |
| يطبق العاملون الأنظمة والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة | 44 | 4.6136 | .53769 |
| يتقيد العاملون بالأنظمة والقواعد الخاصة بالعمل واللوائح التي تصدرها المؤسسة | 44 | 4.6818 | .47116 |
| بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين | 44 | 4.5568 | .52236 |

متغير أخلاقيات الأعمال

| Condor | | | |
|------------------------|----|--------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| متغير أخلاقيات الأعمال | 74 | 4.3948 | .40660 |

| Géant | | | |
|------------------------|----|--------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| متغير أخلاقيات الأعمال | 44 | 4.4432 | .42006 |

بعد الكلفة

| Condor | | | |
|--|----|--------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| تسعى المؤسسة لتحسين الجودة بأقل تكلفة ممكنة | 74 | 4.5676 | .62111 |
| تعمل المؤسسة على التقليل من تكاليفها الانتاجية قدر الإمكان | 74 | 4.6351 | .53824 |
| تسعى المؤسسة إلى ابتكار وتطوير طرق وأساليب فعالة لتخفيض التكاليف | 74 | 4.6081 | .56901 |
| تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة ببقية المنافسين | 74 | 4.4324 | .66376 |
| بعد الكلفة | 74 | 4.5608 | .45105 |

| Géant | | | |
|--|----|--------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| تسعى المؤسسة لتحسين الجودة بأقل تكلفة ممكنة | 44 | 4.3182 | .88325 |
| تعمل المؤسسة على التقليل من تكاليفها الانتاجية قدر الإمكان | 44 | 4.1818 | 1.01781 |
| تسعى المؤسسة إلى ابتكار وتطوير طرق وأساليب فعالة لتخفيض التكاليف | 44 | 4.1364 | .79507 |
| تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة ببقية المنافسين | 44 | 4.0455 | .91384 |
| بعد الكلفة | 44 | 4.1705 | .75632 |

بعد المرونة

| Condor | | | |
|---|-----------|---------------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| لدى المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة | 74 | 4.5270 | .57868 |
| بإمكان المؤسسة تلبية طلبات الزبائن المتعددة والمتنوعة | 74 | 4.4730 | .72571 |
| تستجيب المؤسسة لاحتياجات العملاء والرد على استفساراتهم | 74 | 4.4459 | .60004 |
| تتميز مؤسستنا بالمرونة من حيث تغيير الآلات والمعدات وطرق الإنتاج | 74 | 4.4459 | .60004 |
| بعد المرونة | 74 | 4.4730 | .50944 |

| Géant | | | |
|---|-----------|---------------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| لدى المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة | 44 | 4.3409 | .86113 |
| بإمكان المؤسسة تلبية طلبات الزبائن المتعددة والمتنوعة | 44 | 4.4545 | .69732 |
| تستجيب المؤسسة لاحتياجات العملاء والرد على استفساراتهم | 44 | 4.4545 | .79107 |
| تتميز مؤسستنا بالمرونة من حيث تغيير الآلات والمعدات وطرق الإنتاج | 44 | 4.3636 | .71823 |
| بعد المرونة | 44 | 4.4034 | .66301 |

بعد الإبداع

| Condor | | | |
|---|-----------|---------------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين منتوجاتها بشكل دائم | 74 | 4.5000 | .60251 |
| تشجع المؤسسة الأفكار والمبادرات الإبداعية من أجل تحسين العمل وتطويره | 74 | 4.2703 | .81589 |
| العاملون لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين | 74 | 4.1892 | .75263 |
| تراعى المؤسسة الجانب الإبداعي في عملياتها | 74 | 4.2973 | .73521 |
| بعد الإبداع | 74 | 4.3142 | .58089 |

| Géant | | | |
|---|-----------|---------------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين منتجاتها بشكل دائم | 44 | 4.4318 | .69542 |
| تشجع المؤسسة الأفكار والمبادرات الإبداعية من أجل تحسين العمل وتطويره | 44 | 4.3636 | .65026 |
| العاملون لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين | 44 | 4.3864 | .57933 |
| تراعى المؤسسة الجانب الإبداعي في عملياتها | 44 | 4.2727 | .65994 |
| بعد الإبداع | 44 | 4.3636 | .53769 |

بعد الجودة

| Condor | | | |
|--|-----------|---------------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| تحرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية لزيابائها | 74 | 4.4865 | .57916 |
| تميز منتجات المؤسسة بالجودة قياسا بمنتجات المنافسين | 74 | 4.3919 | .61528 |
| تسعى المؤسسة الى تخفيض نسب المعيب في المنتجات المقدمة | 74 | 4.5676 | .59865 |
| تحرص المؤسسة على تبني استراتيجية واضحة لإدارة الجودة | 74 | 4.5405 | .62349 |
| بعد الجودة | 74 | 4.4966 | .49741 |

| Géant | | | |
|--|-----------|---------------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| تحرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية لزيابائها | 44 | 4.5227 | .59018 |
| تميز منتجات المؤسسة بالجودة قياسا بمنتجات المنافسين | 44 | 4.4091 | .69276 |
| تسعى المؤسسة الى تخفيض نسب المعيب في المنتجات المقدمة | 44 | 4.2727 | .58523 |
| تحرص المؤسسة على تبني استراتيجية واضحة لإدارة الجودة | 44 | 4.2727 | .54404 |
| بعد الجودة | 44 | 4.3693 | .48671 |

بعد التسليم

| Condor | | | |
|---|----|--------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| تركز المؤسسة على تسليم منتجاتها في الوقت المحدد | 74 | 4.6081 | .59259 |
| تستخدم المؤسسة أحدث الأساليب والتقنيات في تقديم الخدمات المصاحبة للمنتج | 74 | 4.5270 | .60189 |
| تتميز المؤسسة بسرعة تسليم منتجاتها مقارنة ببقية المنافسين | 74 | 4.5135 | .57916 |
| تحمل المؤسسة تبعات التأخير في تسليم المنتجات | 74 | 4.3378 | .79858 |
| بعد التسليم | 74 | 4.4966 | .50764 |

| Géant | | | |
|---|----|--------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| تركز المؤسسة على تسليم منتجاتها في الوقت المحدد | 44 | 4.2955 | .55320 |
| تستخدم المؤسسة أحدث الأساليب والتقنيات في تقديم الخدمات المصاحبة للمنتج | 44 | 4.3864 | .57933 |
| تتميز المؤسسة بسرعة تسليم منتجاتها مقارنة ببقية المنافسين | 44 | 4.2955 | .55320 |
| تحمل المؤسسة تبعات التأخير في تسليم المنتجات | 44 | 4.3182 | .47116 |
| بعد التسليم | 44 | 4.3239 | .49291 |

متغيرات الدراسة ككل

| Condor | | | |
|------------------------|----|--------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| متغير أخلاقيات الأعمال | 74 | 4.3948 | .40660 |

| Géant | | | |
|------------------------|----|--------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| متغير أخلاقيات الأعمال | 44 | 4.4432 | .42006 |

| Condor | | | |
|-----------------------|----|--------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| متغير التفوق التنافسي | 74 | 4.4682 | .42753 |
| متغيرات الدراسة ككل | 74 | 4.4254 | .37713 |

| Géant | | | |
|-----------------------|----|--------|----------------|
| | N | Mean | Std. Deviation |
| متغير التفوق التنافسي | 44 | 4.3261 | .46349 |
| متغيرات الدراسة ككل | 44 | 4.3944 | .40298 |

5. علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

| Condor | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|-----------------|----------------|------------------|---------------|-----------------|----------------|-------------------------------|---------------------------------------|---------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
| | | بعد الأمانة | بعد الاستقامة | بعد لنزاهة | بعد الشفافية | بعد العدالة | بعد الاحترام وحسن المعاملة | بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين | بعد الكلفة | بعد المرونة | بعد الابداع | بعد الجودة | بعد التسليم |
| بعد الأمانة | Pearson | 1 | .543** | .482** | .423** | .315* | .303** | .384** | .357* | .300* | .386* | .184* | .309* |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .006 | .009 | .001 | .002 | .010 | .001 | .116 | .007 |
| بعد الاستقامة | Pearson | .543** | 1 | .604** | .627** | .314* | .581** | .471** | .481* | .448* | .375* | .493* | .501* |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .006 | .000 | .000 | .000 | .000 | .001 | .000 | .000 |
| بعد النزاهة | Pearson | .482** | .604** | 1 | .666** | .357* | .454** | .473** | .511* | .485* | .529* | .476* | .404* |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .002 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| بعد الشفافية | Pearson | .423** | .627** | .666** | 1 | .240* | .551** | .555** | .451* | .418* | .259* | .365* | .522* |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .039 | .000 | .000 | .000 | .000 | .026 | .001 | .000 |
| بعد العدالة | Pearson | .315** | .314** | .357** | .240* | 1 | .214 | .364** | .185 | .172 | .472* | .199 | .061 |
| | Sig. (2-tailed) | .006 | .006 | .002 | .039 | | .067 | .001 | .114 | .142 | .000 | .089 | .606 |
| بعد الاحترام وحسن المعاملة | Pearson | .303** | .581** | .454** | .551** | .214 | 1 | .426** | .311* | .391* | .209 | .455* | .414* |
| | Sig. (2-tailed) | .009 | .000 | .000 | .000 | .067 | | .000 | .007 | .001 | .074 | .000 | .000 |
| بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين | Pearson | .384** | .471** | .473** | .555** | .364* | .426** | 1 | .669** | .621** | .517* | .474* | .520* |
| | Sig. (2-tailed) | .001 | .000 | .000 | .000 | .001 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| بعد الكلفة | Pearson | .357** | .481** | .511** | .451** | .185 | .311** | .669** | 1 | .767* | .593* | .661* | .629* |
| | Sig. (2-tailed) | .002 | .000 | .000 | .000 | .114 | .007 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| بعد المرونة | Pearson | .300** | .448** | .485** | .418** | .172 | .391** | .621** | .767* | 1 | .631* | .713* | .668* |
| | Sig. (2-tailed) | .010 | .000 | .000 | .000 | .142 | .001 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| بعد الابداع | Pearson | .386** | .375** | .529** | .259* | .472* | .209 | .517** | .593* | .631* | 1 | .487* | .512* |
| | Sig. (2-tailed) | .001 | .001 | .000 | .026 | .000 | .074 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| بعد الجودة | Pearson | .184 | .493** | .476** | .365** | .199 | .455** | .474** | .661* | .713* | .487* | 1 | .698* |
| | Sig. (2-tailed) | .116 | .000 | .000 | .001 | .089 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| بعد التسليم | Pearson | .309** | .501** | .404** | .522** | .061 | .414** | .520** | .629* | .668* | .512* | .698* | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .007 | .000 | .000 | .000 | .606 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

| Condor | | | | | | | | | |
|---------------------------------|---------------------|-------------|---------------|-------------|--------------|-------------|----------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| | | بعد الأمانة | بعد الاستقامة | بعد النزاهة | بعد الشفافية | بعد العدالة | بعد الاحترام وحسن المعاملة | بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين | متغير التفوق التنافسي |
| بعد الأمانة | Pearson Correlation | 1 | .543** | .482** | .423** | .315** | .303** | .384** | .368** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .006 | .009 | .001 | .001 |
| | N | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 |
| بعد الاستقامة | Pearson Correlation | .543** | 1 | .604** | .627** | .314** | .581** | .471** | .544** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .006 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 |
| بعد النزاهة | Pearson Correlation | .482** | .604** | 1 | .666** | .357** | .454** | .473** | .574** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .002 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 |
| بعد الشفافية | Pearson Correlation | .423** | .627** | .666** | 1 | .240* | .551** | .555** | .474** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .039 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 |
| بعد العدالة | Pearson Correlation | .315** | .314** | .357** | .240* | 1 | .214 | .364** | .269* |
| | Sig. (2-tailed) | .006 | .006 | .002 | .039 | | .067 | .001 | .020 |
| | N | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 |
| بعد الاحترام وحسن المعاملة | Pearson Correlation | .303** | .581** | .454** | .551** | .214 | 1 | .426** | .420** |
| | Sig. (2-tailed) | .009 | .000 | .000 | .000 | .067 | | .000 | .000 |
| | N | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 |
| بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين | Pearson Correlation | .384** | .471** | .473** | .555** | .364** | .426** | 1 | .664** |
| | Sig. (2-tailed) | .001 | .000 | .000 | .000 | .001 | .000 | | .000 |
| | N | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 |
| متغير التفوق التنافسي | Pearson Correlation | .368** | .544** | .574** | .474** | .269* | .420** | .664** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .001 | .000 | .000 | .000 | .020 | .000 | .000 | |
| | N | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

| Condor | | | | | | | |
|------------------------|---------------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|------------------------|
| | | بعد الكلفة | بعد المرونة | بعد الابداع | بعد الجودة | بعد التسليم | متغير أخلاقيات الأعمال |
| بعد الكلفة | Pearson Correlation | 1 | .767** | .593** | .661** | .629** | .570** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 |
| بعد المرونة | Pearson Correlation | .767** | 1 | .631** | .713** | .668** | .544** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 |
| بعد الابداع | Pearson Correlation | .593** | .631** | 1 | .487** | .512** | .554** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 |
| بعد الجودة | Pearson Correlation | .661** | .713** | .487** | 1 | .698** | .512** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 |
| بعد التسليم | Pearson Correlation | .629** | .668** | .512** | .698** | 1 | .516** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 |
| متغير أخلاقيات الأعمال | Pearson Correlation | .570** | .544** | .554** | .512** | .516** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

| Condor | | | |
|------------------------|---------------------|------------------------|-----------------------|
| | | متغير أخلاقيات الأعمال | متغير التفوق التنافسي |
| متغير أخلاقيات الأعمال | Pearson Correlation | 1 | .642** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 74 | 74 |
| متغير التفوق التنافسي | Pearson Correlation | .642** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 74 | 74 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

| Géant | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------|-------------|---------------|-------------|--------------|-------------|----------------------------|---------------------------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| | | بعد الأمانة | بعد الاستقامة | بعد النزاهة | بعد الشفافية | بعد العدالة | بعد الاحترام وحسن المعاملة | بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين | بعد الكلفة | بعد المرونة | بعد الإبداع | بعد الجودة | بعد التسليم |
| بعد الأمانة | Pearson | 1 | .645** | .595** | .695** | .531** | .398** | .330* | .365* | .531** | .350* | .232 | .098 |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .008 | .029 | .015 | .000 | .020 | .130 | .525 |
| | N | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 |
| بعد الاستقامة | Pearson | .645* | 1 | .700** | .677** | .571** | .572** | .568** | .462** | .686** | .579** | .362* | .277 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .002 | .000 | .000 | .016 | .069 |
| بعد النزاهة | Pearson | .595* | .700** | 1 | .689** | .526** | .532** | .330* | .316* | .481** | .585** | .371* | .315* |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .029 | .036 | .001 | .000 | .013 | .037 |
| بعد الشفافية | Pearson | .695* | .677** | .689** | 1 | .775** | .529** | .452** | .379* | .479** | .482** | .342* | .279 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .002 | .011 | .001 | .001 | .023 | .067 |
| بعد العدالة | Pearson | .531* | .571** | .526** | .775** | 1 | .513** | .496** | .467** | .374* | .515** | .290 | .317* |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .001 | .001 | .012 | .000 | .056 | .036 |
| بعد الاحترام وحسن المعاملة | Pearson | .398* | .572** | .532** | .529** | .513** | 1 | .658** | .436** | .467** | .666** | .589** | .464* |
| | Sig. (2-tailed) | .008 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .003 | .001 | .000 | .000 | .002 |
| بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين | Pearson | .330* | .568** | .330* | .452** | .496** | .658** | 1 | .586** | .541** | .401** | .430** | .367* |
| | Sig. (2-tailed) | .029 | .000 | .029 | .002 | .001 | .000 | | .000 | .000 | .007 | .004 | .014 |
| بعد الكلفة | Pearson | .365* | .462** | .316* | .379* | .467** | .436** | .586** | 1 | .561** | .398** | .366* | .359* |
| | Sig. (2-tailed) | .015 | .002 | .036 | .011 | .001 | .003 | .000 | | .000 | .007 | .015 | .017 |
| بعد المرونة | Pearson | .531* | .686** | .481** | .479** | .374* | .467** | .541** | .561** | 1 | .655** | .451** | .449* |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .001 | .001 | .012 | .001 | .000 | .000 | | .000 | .002 | .002 |
| بعد الإبداع | Pearson | .350* | .579** | .585** | .482** | .515** | .666** | .401** | .398** | .655** | 1 | .675** | .681* |
| | Sig. (2-tailed) | .020 | .000 | .000 | .001 | .000 | .000 | .007 | .007 | .000 | | .000 | .000 |
| بعد الجودة | Pearson | .232 | .362* | .371* | .342* | .290 | .589** | .430** | .366* | .451** | .675** | 1 | .835* |
| | Sig. (2-tailed) | .130 | .016 | .013 | .023 | .056 | .000 | .004 | .015 | .002 | .000 | | .000 |
| بعد التسليم | Pearson | .098 | .277 | .315* | .279 | .317* | .464** | .367* | .359* | .449** | .681** | .835** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .525 | .069 | .037 | .067 | .036 | .002 | .014 | .017 | .002 | .000 | .000 | |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

| Géant | | | | | | | | | |
|---------------------------------|---------------------|-------------|---------------|-------------|--------------|-------------|----------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| | | بعد الأمانة | بعد الاستقامة | بعد النزاهة | بعد الشفافية | بعد العدالة | بعد الاحترام وحسن المعاملة | بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين | متغير التفوق التنافسي |
| بعد الأمانة | Pearson Correlation | 1 | .645** | .595** | .695** | .531** | .398** | .330* | .422** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .008 | .029 | .004 |
| | N | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 |
| بعد الاستقامة | Pearson Correlation | .645** | 1 | .700** | .677** | .571** | .572** | .568** | .616** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 |
| بعد النزاهة | Pearson Correlation | .595** | .700** | 1 | .689** | .526** | .532** | .330* | .521** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .029 | .000 |
| | N | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 |
| بعد الشفافية | Pearson Correlation | .695** | .677** | .689** | 1 | .775** | .529** | .452** | .504** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .002 | .000 |
| | N | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 |
| بعد العدالة | Pearson Correlation | .531** | .571** | .526** | .775** | 1 | .513** | .496** | .508** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .001 | .000 |
| | N | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 |
| بعد الاحترام وحسن المعاملة | Pearson Correlation | .398** | .572** | .532** | .529** | .513** | 1 | .658** | .653** |
| | Sig. (2-tailed) | .008 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 |
| بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين | Pearson Correlation | .330* | .568** | .330* | .452** | .496** | .658** | 1 | .607** |
| | Sig. (2-tailed) | .029 | .000 | .029 | .002 | .001 | .000 | | .000 |
| | N | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 |
| متغير التفوق التنافسي | Pearson Correlation | .422** | .616** | .521** | .504** | .508** | .653** | .607** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .004 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

| Géant | | | | | | | |
|------------------------|---------------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|------------------------|
| | | بعد الكلفة | بعد المرونة | بعد الابداع | بعد الجودة | بعد التسليم | متغير أخلاقيات الأعمال |
| بعد الكلفة | Pearson Correlation | 1 | .561** | .398** | .366* | .359* | .548** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .007 | .015 | .017 | .000 |
| | N | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 |
| بعد المرونة | Pearson Correlation | .561** | 1 | .655** | .451** | .449** | .623** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .002 | .002 | .000 |
| | N | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 |
| بعد الابداع | Pearson Correlation | .398** | .655** | 1 | .675** | .681** | .644** |
| | Sig. (2-tailed) | .007 | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 |
| بعد الجودة | Pearson Correlation | .366* | .451** | .675** | 1 | .835** | .468** |
| | Sig. (2-tailed) | .015 | .002 | .000 | | .000 | .001 |
| | N | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 |
| بعد التسليم | Pearson Correlation | .359* | .449** | .681** | .835** | 1 | .389** |
| | Sig. (2-tailed) | .017 | .002 | .000 | .000 | | .009 |
| | N | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 |
| متغير أخلاقيات الأعمال | Pearson Correlation | .548** | .623** | .644** | .468** | .389** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .001 | .009 | |
| | N | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

| Géant | | | |
|------------------------|---------------------|------------------------|-----------------------|
| | | متغير أخلاقيات الأعمال | متغير التفوق التنافسي |
| متغير أخلاقيات الأعمال | Pearson Correlation | 1 | .687** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 44 | 44 |
| متغير التفوق التنافسي | Pearson Correlation | .687** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 44 | 44 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

6. علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

تأثير بعد الأمانة على التفوق التنافسي بمؤسسة Condor

| Model Summary | | | | |
|--|-------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .368a | .135 | .123 | .40029 |
| a. Predictors: (Constant), بعد_الأمانة | | | | |

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--|------------|----------------|----|-------------|--------|-------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 1.806 | 1 | 1.806 | 11.273 | .001b |
| | Residual | 11.537 | 72 | .160 | | |
| | Total | 13.343 | 73 | | | |
| a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي | | | | | | |
| b. Predictors: (Constant), بعد_الأمانة | | | | | | |

| Coefficients ^a | | | | | | |
|--|-------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.817 | .494 | | 5.701 | .000 |
| | بعد_الأمانة | .365 | .109 | .368 | 3.357 | .001 |
| a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي | | | | | | |

تأثير بعد الاستقامة على التفوق التنافسي بمؤسسة Condor

| Model Summary | | | | |
|--|-------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .544a | .296 | .286 | .36131 |
| a. Predictors: (Constant), بعد_الاستقامة | | | | |

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 3.943 | 1 | 3.943 | 30.207 | .000b |
| | Residual | 9.399 | 72 | .131 | | |
| | Total | 13.343 | 73 | | | |

a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي
b. Predictors: (Constant), بعد_الاستقامة

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.123 | .429 | | 4.950 | .000 |
| | بعد_الاستقامة | .506 | .092 | .544 | 5.496 | .000 |

a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي

تأثير بعد النزاهة على التفوق التنافسي بمؤسسة Condor

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .574 ^a | .329 | .320 | .35253 |

a. Predictors: (Constant), بعد_النزاهة

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 4.395 | 1 | 4.395 | 35.362 | .000 ^b |
| | Residual | 8.948 | 72 | .124 | | |
| | Total | 13.343 | 73 | | | |

a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي
b. Predictors: (Constant), بعد_النزاهة

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.687 | .302 | | 8.885 | .000 |
| | بعد_النزاهة | .416 | .070 | .574 | 5.947 | .000 |

a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي

تأثير بعد الشفافية على التفوق التنافسي بمؤسسة Condor

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .474 ^a | .225 | .214 | .37903 |

a. Predictors: (Constant), بعد_الشفافية

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 2.999 | 1 | 2.999 | 20.874 | .000 ^b |
| | Residual | 10.344 | 72 | .144 | | |
| | Total | 13.343 | 73 | | | |

a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي

b. Predictors: (Constant), بعد_الشفافية

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3.148 | .292 | | 10.775 | .000 |
| | بعد_الشفافية | .304 | .067 | .474 | 4.569 | .000 |

a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي

تأثير بعد العدالة على التفوق التنافسي بمؤسسة Condor

| Model Summary | | | | |
|--|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .269 ^a | .072 | .060 | .41460 |
| a. Predictors: (Constant), بعد_العدالة | | | | |

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | .967 | 1 | .967 | 5.623 | .020 ^b |
| | Residual | 12.376 | 72 | .172 | | |
| | Total | 13.343 | 73 | | | |
| a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي | | | | | | |
| b. Predictors: (Constant), بعد_العدالة | | | | | | |

| Coefficients ^a | | | | | | |
|--|-------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3.923 | .235 | | 16.714 | .000 |
| | بعد_العدالة | .141 | .059 | .269 | 2.371 | .020 |
| a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي | | | | | | |

تأثير بعد الاحترام وحسن المعاملة على التفوق التنافسي بمؤسسة Condor

| Model Summary | | | | |
|---|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .420 ^a | .176 | .165 | .39075 |
| a. Predictors: (Constant), بعد_الاحترام_وحسن_المعاملة | | | | |

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 2.350 | 1 | 2.350 | 15.389 | .000 ^b |
| | Residual | 10.993 | 72 | .153 | | |
| | Total | 13.343 | 73 | | | |

a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي
b. Predictors: (Constant), بعد_الاحترام_وحسن_المعاملة

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.736 | .444 | | 6.161 | .000 |
| | بعد الاحترام وحسن المعاملة | .371 | .095 | .420 | 3.923 | .000 |

a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي

تأثير بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين على التفوق التنافسي بمؤسسة Condor

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .664 ^a | .440 | .433 | .32205 |

a. Predictors: (Constant), بعد_الالتزام_بالأنظمة_والقوانين

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 5.875 | 1 | 5.875 | 56.644 | .000 ^b |
| | Residual | 7.468 | 72 | .104 | | |
| | Total | 13.343 | 73 | | | |

a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي
b. Predictors: (Constant), بعد_الالتزام_بالأنظمة_والقوانين

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|---------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.018 | .328 | | 6.158 | .000 |
| | بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين | .551 | .073 | .664 | 7.526 | .000 |

a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي

تأثير أخلاقيات الأعمال على التفوق التنافسي بمؤسسة Condor

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .642 ^a | .412 | .404 | .33009 |

a. Predictors: (Constant), متغير_أخلاقيات_الأعمال

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 5.498 | 1 | 5.498 | 50.458 | .000 ^b |
| | Residual | 7.845 | 72 | .109 | | |
| | Total | 13.343 | 73 | | | |

a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي
b. Predictors: (Constant), متغير_أخلاقيات_الأعمال

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.502 | .419 | | 3.582 | .001 |
| | متغير_أخلاقيات_الأعمال | .675 | .095 | .642 | 7.103 | .000 |

a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي

تأثير بعد الأمانة على التفوق التنافسي بمؤسسة Géant

| Model Summary | | | | |
|--|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .422 ^a | .178 | .158 | .42522 |
| a. Predictors: (Constant), بعد_الأمانة | | | | |

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 1.643 | 1 | 1.643 | 9.089 | .004 ^b |
| | Residual | 7.594 | 42 | .181 | | |
| | Total | 9.237 | 43 | | | |
| a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي | | | | | | |
| b. Predictors: (Constant), بعد_الأمانة | | | | | | |

| Coefficients ^a | | | | | | |
|--|-------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.248 | .692 | | 3.248 | .002 |
| | بعد_الأمانة | .458 | .152 | .422 | 3.015 | .004 |
| a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي | | | | | | |

تأثير بعد الاستقامة على التفوق التنافسي بمؤسسة Géant

| Model Summary | | | | |
|--|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .616 ^a | .380 | .365 | .36927 |
| a. Predictors: (Constant), بعد_الاستقامة | | | | |

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 3.510 | 1 | 3.510 | 25.744 | .000 ^b |
| | Residual | 5.727 | 42 | .136 | | |
| | Total | 9.237 | 43 | | | |

a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي
b. Predictors: (Constant), بعد_الاستقامة

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.249 | .609 | | 2.051 | .047 |
| | بعد_الاستقامة | .677 | .133 | .616 | 5.074 | .000 |

a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي

تأثير بعد النزاهة على التفوق التنافسي بمؤسسة Géant

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .521 ^a | .272 | .255 | .40016 |

a. Predictors: (Constant), بعد_النزاهة

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 2.512 | 1 | 2.512 | 15.688 | .000 ^b |
| | Residual | 6.725 | 42 | .160 | | |
| | Total | 9.237 | 43 | | | |

a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي
b. Predictors: (Constant), بعد_النزاهة

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.901 | .615 | | 3.090 | .004 |
| | بعد_النزاهة | .549 | .139 | .521 | 3.961 | .000 |

a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي

تأثير بعد الشفافية على التفوق التنافسي بمؤسسة Géant

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .504 ^a | .254 | .236 | .40519 |

a. Predictors: (Constant), بعد_الشفافية

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 2.342 | 1 | 2.342 | 14.265 | .000 ^b |
| | Residual | 6.895 | 42 | .164 | | |
| | Total | 9.237 | 43 | | | |

a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي

b. Predictors: (Constant), بعد_الشفافية

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.651 | .448 | | 5.919 | .000 |
| | بعد_الشفافية | .389 | .103 | .504 | 3.777 | .000 |

a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي

تأثير بعد العدالة على التفوق التنافسي بمؤسسة Géant

| Model Summary | | | | |
|--|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .508 ^a | .258 | .240 | .40409 |
| a. Predictors: (Constant), بعد_العدالة | | | | |

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 2.379 | 1 | 2.379 | 14.572 | .000 ^b |
| | Residual | 6.858 | 42 | .163 | | |
| | Total | 9.237 | 43 | | | |
| a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي | | | | | | |
| b. Predictors: (Constant), بعد_العدالة | | | | | | |

| Coefficients ^a | | | | | | |
|--|-------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3.068 | .335 | | 9.156 | .000 |
| | بعد_العدالة | .302 | .079 | .508 | 3.817 | .000 |
| a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي | | | | | | |

تأثير بعد الاحترام وحسن المعاملة على التفوق التنافسي بمؤسسة Géant

| Model Summary | | | | |
|---|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .653 ^a | .426 | .413 | .35518 |
| a. Predictors: (Constant), بعد_الاحترام_وحسن_المعاملة | | | | |

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 3.939 | 1 | 3.939 | 31.225 | .000 ^b |
| | Residual | 5.298 | 42 | .126 | | |
| | Total | 9.237 | 43 | | | |

a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي
b. Predictors: (Constant), بعد_الاحترام_وحسن_المعاملة

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.643 | .483 | | 3.401 | .001 |
| | بعد_الاحترام_وحسن_المعاملة | .587 | .105 | .653 | 5.588 | .000 |

a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي

تأثير بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين على التفوق التنافسي بمؤسسة Géant

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .607 ^a | .369 | .354 | .37260 |

a. Predictors: (Constant), بعد_الالتزام_بالأنظمة_والقوانين

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 3.407 | 1 | 3.407 | 24.538 | .000 ^b |
| | Residual | 5.831 | 42 | .139 | | |
| | Total | 9.237 | 43 | | | |

a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي
b. Predictors: (Constant), بعد_الالتزام_بالأنظمة_والقوانين

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.871 | .499 | | 3.750 | .001 |
| | بعد_الالتزام_بالانظمة_وا لقوانين | .539 | .109 | .607 | 4.954 | .000 |

a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي

تأثير أخلاقيات الأعمال على التفوق التنافسي بمؤسسة Géant

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .687 ^a | .472 | .460 | .34062 |

a. Predictors: (Constant), متغير_أخلاقيات_الأعمال

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 4.364 | 1 | 4.364 | 37.617 | .000 ^b |
| | Residual | 4.873 | 42 | .116 | | |
| | Total | 9.237 | 43 | | | |

a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي
b. Predictors: (Constant), متغير_أخلاقيات_الأعمال

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | .956 | .552 | | 1.733 | .090 |
| | متغير_أخلاقيات_الأعمال مال | .758 | .124 | .687 | 6.133 | .000 |

a. Dependent Variable: متغير_التفوق_التنافسي

7. اختبار الفروقات بين متغيرات الدراسة

اختبار الفروقات في مؤسسة Condor

الجنس مؤسسة Condor

| Group Statistics | | | | | |
|------------------------|-----------------|----|--------|----------------|-----------------|
| | النوع الاجتماعي | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| متغير أخلاقيات الأعمال | ذكر | 59 | 4.3959 | .42441 | .05525 |
| | أنثى | 15 | 4.3905 | .34028 | .08786 |
| متغير التفوق التنافسي | ذكر | 59 | 4.4746 | .44541 | .05799 |
| | أنثى | 15 | 4.4433 | .36098 | .09321 |

| Independent Samples Test | | | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | | Lower | Upper |
| متغير أخلاقيات الأعمال | Equal variances assumed | .606 | .439 | .046 | 72 | .964 | .00541 | .11839 | -.23059 | .24141 |
| | Equal variances not assumed | | | .052 | 26.271 | .959 | .00541 | .10379 | -.20783 | .21864 |
| متغير التفوق التنافسي | Equal variances assumed | .943 | .335 | .251 | 72 | .802 | .03124 | .12443 | -.21680 | .27928 |
| | Equal variances not assumed | | | .285 | 25.995 | .778 | .03124 | .10977 | -.19440 | .25688 |

متغير العمر مؤسسة Condor

| ANOVA | | | | | | |
|------------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| متغير أخلاقيات الأعمال | Between Groups | 1.048 | 3 | .349 | 2.219 | .094 |
| | Within Groups | 11.021 | 70 | .157 | | |
| | Total | 12.069 | 73 | | | |
| متغير التفوق التنافسي | Between Groups | .230 | 3 | .077 | .409 | .747 |
| | Within Groups | 13.113 | 70 | .187 | | |
| | Total | 13.343 | 73 | | | |

| Descriptives | | | | | | | | | |
|----------------------------|------------------|----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| متغير أخلاقيا ت الأعمال | أقل من 30 سنة | 15 | 4.3548 | .40462 | .10447 | 4.1307 | 4.5788 | 3.39 | 5.00 |
| | من 31 إلى 40 سنة | 42 | 4.4490 | .38450 | .05933 | 4.3292 | 4.5688 | 3.32 | 5.00 |
| | من 41 إلى 49 سنة | 16 | 4.3482 | .42167 | .10542 | 4.1235 | 4.5729 | 3.29 | 4.96 |
| | أكثر من 50 سنة | 1 | 3.4643 | . | . | . | . | 3.46 | 3.46 |
| | Total | 74 | 4.3948 | .40660 | .04727 | 4.3006 | 4.4890 | 3.29 | 5.00 |
| متغير التفوق التنافسي | أقل من 30 سنة | 15 | 4.4567 | .40877 | .10554 | 4.2303 | 4.6830 | 3.65 | 5.00 |
| | من 31 إلى 40 سنة | 42 | 4.4762 | .45105 | .06960 | 4.3356 | 4.6167 | 2.95 | 5.00 |
| | من 41 إلى 49 سنة | 16 | 4.4875 | .40270 | .10067 | 4.2729 | 4.7021 | 3.60 | 5.00 |
| | أكثر من 50 سنة | 1 | 4.0000 | . | . | . | . | 4.00 | 4.00 |
| | Total | 74 | 4.4682 | .42753 | .04970 | 4.3692 | 4.5673 | 2.95 | 5.00 |

المستوى التعليمي مؤسسة Condor

| Descriptives | | | | | | | | | |
|---------------------------|---------------------|----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| متغير أخلاقيات الأعمال | ثانوي فما دون | 3 | 4.5595 | .11481 | .06628 | 4.2743 | 4.8447 | 4.43 | 4.64 |
| | دبلوم متخصص | 11 | 4.4058 | .51663 | .15577 | 4.0588 | 4.7529 | 3.39 | 5.00 |
| | دبلوم جامعي | 52 | 4.4038 | .41988 | .05823 | 4.2870 | 4.5207 | 3.29 | 5.00 |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 8 | 4.2589 | .14507 | .05129 | 4.1376 | 4.3802 | 4.07 | 4.57 |
| | Total | 74 | 4.3948 | .40660 | .04727 | 4.3006 | 4.4890 | 3.29 | 5.00 |
| متغير التفوق التنافسي | ثانوي فما دون | 3 | 4.2500 | .43301 | .25000 | 3.1743 | 5.3257 | 4.00 | 4.75 |
| | دبلوم متخصص | 11 | 4.2864 | .67531 | .20361 | 3.8327 | 4.7400 | 2.95 | 5.00 |
| | دبلوم جامعي | 52 | 4.5365 | .37679 | .05225 | 4.4316 | 4.6414 | 3.60 | 5.00 |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 8 | 4.3563 | .21287 | .07526 | 4.1783 | 4.5342 | 3.95 | 4.65 |
| | Total | 74 | 4.4682 | .42753 | .04970 | 4.3692 | 4.5673 | 2.95 | 5.00 |

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|------------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| متغير أخلاقيات الأعمال | Between Groups | .235 | 3 | .078 | .463 | .709 |
| | Within Groups | 11.834 | 70 | .169 | | |
| | Total | 12.069 | 73 | | | |
| متغير التفوق التنافسي | Between Groups | .850 | 3 | .283 | 1.587 | .200 |
| | Within Groups | 12.493 | 70 | .178 | | |
| | Total | 13.343 | 73 | | | |

طبيعة الوظيفة مؤسسة Condor

| Descriptives | | | | | | | | | |
|------------------------|---------|----|--------|----------------|------------|-------------------------|-------------|---------|---------|
| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval | | Minimum | Maximum |
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| متغير أخلاقيات الأعمال | إدارية | 40 | 4.4759 | .38571 | .06099 | 4.3525 | 4.5992 | 3.29 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.3954 | .47369 | .12660 | 4.1219 | 4.6689 | 3.39 | 4.96 |
| | تقنية | 20 | 4.2321 | .36688 | .08204 | 4.0604 | 4.4038 | 3.32 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.3948 | .40660 | .04727 | 4.3006 | 4.4890 | 3.29 | 5.00 |
| متغير التفوق التنافسي | إدارية | 40 | 4.6163 | .32863 | .05196 | 4.5111 | 4.7214 | 3.85 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.4143 | .44697 | .11946 | 4.1562 | 4.6724 | 3.65 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.2100 | .47479 | .10617 | 3.9878 | 4.4322 | 2.95 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.4682 | .42753 | .04970 | 4.3692 | 4.5673 | 2.95 | 5.00 |

| ANOVA | | | | | | |
|------------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| متغير أخلاقيات الأعمال | Between Groups | .792 | 2 | .396 | 2.494 | .090 |
| | Within Groups | 11.276 | 71 | .159 | | |
| | Total | 12.069 | 73 | | | |
| متغير التفوق التنافسي | Between Groups | 2.251 | 2 | 1.125 | 7.204 | .001 |
| | Within Groups | 11.092 | 71 | .156 | | |
| | Total | 13.343 | 73 | | | |

| Descriptives | | | | | | | | | |
|--------------|---------|----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| بعد_الكلفة | إدارية | 40 | 4.7063 | .31464 | .04975 | 4.6056 | 4.8069 | 4.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.5179 | .42136 | .11261 | 4.2746 | 4.7611 | 4.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.3000 | .58264 | .13028 | 4.0273 | 4.5727 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.5608 | .45105 | .05243 | 4.4563 | 4.6653 | 3.00 | 5.00 |
| بعد_المرونة | إدارية | 40 | 4.6250 | .41603 | .06578 | 4.4919 | 4.7581 | 3.25 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.3571 | .51622 | .13797 | 4.0591 | 4.6552 | 3.25 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.2500 | .59049 | .13204 | 3.9736 | 4.5264 | 2.75 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.4730 | .50944 | .05922 | 4.3549 | 4.5910 | 2.75 | 5.00 |
| بعد_الابداع | إدارية | 40 | 4.5438 | .43444 | .06869 | 4.4048 | 4.6827 | 3.50 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.2500 | .65779 | .17580 | 3.8702 | 4.6298 | 3.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 3.9000 | .56429 | .12618 | 3.6359 | 4.1641 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.3142 | .58089 | .06753 | 4.1796 | 4.4488 | 3.00 | 5.00 |
| بعد_الجودة | إدارية | 40 | 4.5938 | .48598 | .07684 | 4.4383 | 4.7492 | 3.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.4464 | .40642 | .10862 | 4.2118 | 4.6811 | 4.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.3375 | .55176 | .12338 | 4.0793 | 4.5957 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.4966 | .49741 | .05782 | 4.3814 | 4.6119 | 3.00 | 5.00 |
| بعد_التسليم | إدارية | 40 | 4.6125 | .43835 | .06931 | 4.4723 | 4.7527 | 3.50 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.5000 | .41603 | .11119 | 4.2598 | 4.7402 | 4.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.2625 | .62553 | .13987 | 3.9697 | 4.5553 | 2.75 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.4966 | .50764 | .05901 | 4.3790 | 4.6142 | 2.75 | 5.00 |

| ANOVA | | | | | | |
|-------------|----------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| بعد_الكلفة | Between Groups | 2.232 | 2 | 1.116 | 6.280 | .003 |
| | Within Groups | 12.619 | 71 | .178 | | |
| | Total | 14.851 | 73 | | | |
| بعد_المرونة | Between Groups | 2.107 | 2 | 1.053 | 4.441 | .015 |
| | Within Groups | 16.839 | 71 | .237 | | |
| | Total | 18.946 | 73 | | | |
| بعد_الابداع | Between Groups | 5.597 | 2 | 2.798 | 10.437 | .000 |
| | Within Groups | 19.036 | 71 | .268 | | |
| | Total | 24.633 | 73 | | | |
| بعد_الجودة | Between Groups | .919 | 2 | .460 | 1.903 | .157 |
| | Within Groups | 17.143 | 71 | .241 | | |
| | Total | 18.062 | 73 | | | |
| بعد_التسليم | Between Groups | 1.634 | 2 | .817 | 3.376 | .040 |
| | Within Groups | 17.178 | 71 | .242 | | |
| | Total | 18.812 | 73 | | | |

| Descriptives | | | | | | | | | |
|---|---------|----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| تسعى المؤسسة لتحسين الجودة بأقل تكلفة ممكنة | إدارية | 40 | 4.7750 | .42290 | .06687 | 4.6397 | 4.9103 | 4.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.4286 | .51355 | .13725 | 4.1321 | 4.7251 | 4.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.2500 | .85070 | .19022 | 3.8519 | 4.6481 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.5676 | .62111 | .07220 | 4.4237 | 4.7115 | 3.00 | 5.00 |
| تعمل المؤسسة على التقليل من تكاليفها الإنتاجية قدر الإمكان | إدارية | 40 | 4.6500 | .48305 | .07638 | 4.4955 | 4.8045 | 4.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.6429 | .49725 | .13289 | 4.3558 | 4.9300 | 4.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.6000 | .68056 | .15218 | 4.2815 | 4.9185 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.6351 | .53824 | .06257 | 4.5104 | 4.7598 | 3.00 | 5.00 |
| تسعى المؤسسة إلى إبتكار وتطوير طرق وأساليب فعالة لتخفيض التكاليف | إدارية | 40 | 4.7750 | .42290 | .06687 | 4.6397 | 4.9103 | 4.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.5000 | .51887 | .13868 | 4.2004 | 4.7996 | 4.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.3500 | .74516 | .16662 | 4.0013 | 4.6987 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.6081 | .56901 | .06615 | 4.4763 | 4.7399 | 3.00 | 5.00 |
| تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة ببقية المنافسين | إدارية | 40 | 4.6250 | .54006 | .08539 | 4.4523 | 4.7977 | 3.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.5000 | .51887 | .13868 | 4.2004 | 4.7996 | 4.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.0000 | .79472 | .17770 | 3.6281 | 4.3719 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.4324 | .66376 | .07716 | 4.2787 | 4.5862 | 3.00 | 5.00 |
| لدى المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة | إدارية | 40 | 4.7000 | .51640 | .08165 | 4.5348 | 4.8652 | 3.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.2857 | .46881 | .12529 | 4.0150 | 4.5564 | 4.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.3500 | .67082 | .15000 | 4.0360 | 4.6640 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.5270 | .57868 | .06727 | 4.3930 | 4.6611 | 3.00 | 5.00 |
| بإمكان المؤسسة تلبية طلبات الزبائن المتعددة والمتنوعة | إدارية | 40 | 4.6250 | .54006 | .08539 | 4.4523 | 4.7977 | 3.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.4286 | .64621 | .17271 | 4.0555 | 4.8017 | 3.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.2000 | 1.00525 | .22478 | 3.7295 | 4.6705 | 1.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.4730 | .72571 | .08436 | 4.3048 | 4.6411 | 1.00 | 5.00 |
| تستجيب المؤسسة لاحتياجات العملاء والرد على استفساراتهم | إدارية | 40 | 4.6000 | .54538 | .08623 | 4.4256 | 4.7744 | 3.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.3571 | .63332 | .16926 | 3.9915 | 4.7228 | 3.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.2000 | .61559 | .13765 | 3.9119 | 4.4881 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.4459 | .60004 | .06975 | 4.3069 | 4.5850 | 3.00 | 5.00 |
| تتميز مؤسستنا بالمرونة من حيث تغيير الآلات والمعدات وطرق الإنتاج | إدارية | 40 | 4.5750 | .50064 | .07916 | 4.4149 | 4.7351 | 4.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.3571 | .74495 | .19910 | 3.9270 | 4.7873 | 3.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.2500 | .63867 | .14281 | 3.9511 | 4.5489 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.4459 | .60004 | .06975 | 4.3069 | 4.5850 | 3.00 | 5.00 |
| تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين منتوجاتها بشكل دائم | إدارية | 40 | 4.7000 | .46410 | .07338 | 4.5516 | 4.8484 | 4.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.3571 | .63332 | .16926 | 3.9915 | 4.7228 | 3.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.2000 | .69585 | .15560 | 3.8743 | 4.5257 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.5000 | .60251 | .07004 | 4.3604 | 4.6396 | 3.00 | 5.00 |
| تشجع المؤسسة الأفكار والمبادرات الإبداعية من أجل تحسين العمل وتطويره | إدارية | 40 | 4.5750 | .54948 | .08688 | 4.3993 | 4.7507 | 3.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.0714 | .99725 | .26653 | 3.4956 | 4.6472 | 2.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 3.8000 | .89443 | .20000 | 3.3814 | 4.2186 | 2.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.2703 | .81589 | .09485 | 4.0812 | 4.4593 | 2.00 | 5.00 |
| العاملون لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين | إدارية | 40 | 4.4000 | .70892 | .11209 | 4.1733 | 4.6267 | 3.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.2143 | .69929 | .18689 | 3.8105 | 4.6180 | 3.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 3.7500 | .71635 | .16018 | 3.4147 | 4.0853 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.1892 | .75263 | .08749 | 4.0148 | 4.3636 | 3.00 | 5.00 |

| | | | | | | | | | |
|---|---------|----|--------|--------|--------|--------|--------|------|------|
| تراعي المؤسسة الجانب الإبداعي في عملياتها | إدارية | 40 | 4.5000 | .67937 | .10742 | 4.2827 | 4.7173 | 3.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.3571 | .63332 | .16926 | 3.9915 | 4.7228 | 3.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 3.8500 | .74516 | .16662 | 3.5013 | 4.1987 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.2973 | .73521 | .08547 | 4.1270 | 4.4676 | 3.00 | 5.00 |
| تحرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية لزيائنها | إدارية | 40 | 4.6750 | .57233 | .09049 | 4.4920 | 4.8580 | 3.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.3571 | .49725 | .13289 | 4.0700 | 4.6442 | 4.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.2000 | .52315 | .11698 | 3.9552 | 4.4448 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.4865 | .57916 | .06733 | 4.3523 | 4.6207 | 3.00 | 5.00 |
| تتميز منتجات المؤسسة بالجودة قياسا بمنجات المنافسين | إدارية | 40 | 4.4750 | .64001 | .10119 | 4.2703 | 4.6797 | 3.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.4286 | .51355 | .13725 | 4.1321 | 4.7251 | 4.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.2000 | .61559 | .13765 | 3.9119 | 4.4881 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.3919 | .61528 | .07152 | 4.2493 | 4.5344 | 3.00 | 5.00 |
| تسعى المؤسسة الى تخفيض نسب المعيب في المنتجات المقدمة | إدارية | 40 | 4.6000 | .59052 | .09337 | 4.4111 | 4.7889 | 3.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.5714 | .51355 | .13725 | 4.2749 | 4.8679 | 4.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.5000 | .68825 | .15390 | 4.1779 | 4.8221 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.5676 | .59865 | .06959 | 4.4289 | 4.7063 | 3.00 | 5.00 |
| تحرص المؤسسة على تبني استراتيجيات واضحة لإدارة الجودة | إدارية | 40 | 4.6250 | .62788 | .09928 | 4.4242 | 4.8258 | 3.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.4286 | .51355 | .13725 | 4.1321 | 4.7251 | 4.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.4500 | .68633 | .15347 | 4.1288 | 4.7712 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.5405 | .62349 | .07248 | 4.3961 | 4.6850 | 3.00 | 5.00 |
| تركز المؤسسة على تسليم منتجاتها في الوقت المحدد | إدارية | 40 | 4.7000 | .56387 | .08916 | 4.5197 | 4.8803 | 3.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.6429 | .49725 | .13289 | 4.3558 | 4.9300 | 4.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.4000 | .68056 | .15218 | 4.0815 | 4.7185 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.6081 | .59259 | .06889 | 4.4708 | 4.7454 | 3.00 | 5.00 |
| تستخدم المؤسسة أحدث الأساليب والتقنيات في تقديم الخدمات المصاحبة للمنتج | إدارية | 40 | 4.6500 | .57957 | .09164 | 4.4646 | 4.8354 | 3.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.4286 | .51355 | .13725 | 4.1321 | 4.7251 | 4.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.3500 | .67082 | .15000 | 4.0360 | 4.6640 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.5270 | .60189 | .06997 | 4.3876 | 4.6665 | 3.00 | 5.00 |
| تتميز المؤسسة بسرعة تسليم منتجاتها مقارنة ببقية المنافسين | إدارية | 40 | 4.6500 | .53349 | .08435 | 4.4794 | 4.8206 | 3.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.4286 | .51355 | .13725 | 4.1321 | 4.7251 | 4.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.3000 | .65695 | .14690 | 3.9925 | 4.6075 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.5135 | .57916 | .06733 | 4.3793 | 4.6477 | 3.00 | 5.00 |
| تتحمل المؤسسة تبعات التأخير في تسليم المنتجات | إدارية | 40 | 4.4500 | .78283 | .12378 | 4.1996 | 4.7004 | 2.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.5000 | .51887 | .13868 | 4.2004 | 4.7996 | 4.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.0000 | .91766 | .20520 | 3.5705 | 4.4295 | 2.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.3378 | .79858 | .09283 | 4.1528 | 4.5229 | 2.00 | 5.00 |

| ANOVA | | | | | | |
|--|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| تسعى المؤسسة لتحسين الجودة بأقل تكلفة ممكنة | Between Groups | 4.009 | 2 | 2.004 | 5.892 | .004 |
| | Within Groups | 24.154 | 71 | .340 | | |
| | Total | 28.162 | 73 | | | |
| تعمل المؤسسة على التقليل من تكاليفها الإنتاجية قدر الإمكان | Between Groups | .034 | 2 | .017 | .058 | .944 |
| | Within Groups | 21.114 | 71 | .297 | | |
| | Total | 21.149 | 73 | | | |
| تسعى المؤسسة إلى ابتكار وتطوير طرق وأساليب فعالة لتخفيض التكاليف | Between Groups | 2.610 | 2 | 1.305 | 4.407 | .016 |
| | Within Groups | 21.025 | 71 | .296 | | |
| | Total | 23.635 | 73 | | | |
| تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار منخفضة | Between Groups | 5.287 | 2 | 2.644 | 6.984 | .002 |

| | | | | | | |
|---|----------------|--------|----|-------|-------|------|
| مقارنة ببقية المنافسين | Within Groups | 26.875 | 71 | .379 | | |
| | Total | 32.162 | 73 | | | |
| | Between Groups | 2.639 | 2 | 1.319 | 4.296 | .017 |
| لدى المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة | Within Groups | 21.807 | 71 | .307 | | |
| | Total | 24.446 | 73 | | | |
| | Between Groups | 2.442 | 2 | 1.221 | 2.408 | .097 |
| بإمكان المؤسسة تلبية طلبات الزبائن المتعددة والمتنوعة | Within Groups | 36.004 | 71 | .507 | | |
| | Total | 38.446 | 73 | | | |
| | Between Groups | 2.269 | 2 | 1.135 | 3.355 | .041 |
| تستجيب المؤسسة لاحتياجات العملاء والرد على استفساراتهم | Within Groups | 24.014 | 71 | .338 | | |
| | Total | 26.284 | 73 | | | |
| | Between Groups | 1.544 | 2 | .772 | 2.216 | .116 |
| تتميز مؤسستنا بالمرونة من حيث تغيير الآلات والمعدات وطرق الإنتاج | Within Groups | 24.739 | 71 | .348 | | |
| | Total | 26.284 | 73 | | | |
| | Between Groups | 3.686 | 2 | 1.843 | 5.735 | .005 |
| تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين منتوجاتها بشكل دائم | Within Groups | 22.814 | 71 | .321 | | |
| | Total | 26.500 | 73 | | | |
| | Between Groups | 8.691 | 2 | 4.346 | 7.732 | .001 |
| تشجع المؤسسة الأفكار والمبادرات الإبداعية من أجل تحسين العمل وتطويره | Within Groups | 39.904 | 71 | .562 | | |
| | Total | 48.595 | 73 | | | |
| | Between Groups | 5.644 | 2 | 2.822 | 5.611 | .005 |
| العاملون لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين | Within Groups | 35.707 | 71 | .503 | | |
| | Total | 41.351 | 73 | | | |
| | Between Groups | 5.695 | 2 | 2.848 | 5.988 | .004 |
| تراعي المؤسسة الجانب الإبداعي في عملياتها | Within Groups | 33.764 | 71 | .476 | | |
| | Total | 39.459 | 73 | | | |
| | Between Groups | 3.297 | 2 | 1.649 | 5.524 | .006 |
| تحرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية لزيائنها | Within Groups | 21.189 | 71 | .298 | | |
| | Total | 24.486 | 73 | | | |
| | Between Groups | 1.032 | 2 | .516 | 1.377 | .259 |
| تتميز منتجات المؤسسة بالجودة قياسا بمنتجات المنافسين | Within Groups | 26.604 | 71 | .375 | | |
| | Total | 27.635 | 73 | | | |
| | Between Groups | .134 | 2 | .067 | .182 | .834 |
| تسعى المؤسسة الى تخفيض نسب المعيب في المنتجات المقدمة | Within Groups | 26.029 | 71 | .367 | | |
| | Total | 26.162 | 73 | | | |
| | Between Groups | .625 | 2 | .312 | .799 | .454 |
| تحرص المؤسسة على تبني استراتيجيات واضحة لإدارة الجودة | Within Groups | 27.754 | 71 | .391 | | |
| | Total | 28.378 | 73 | | | |
| | Between Groups | 1.221 | 2 | .610 | 1.775 | .177 |
| تركز المؤسسة على تسليم منتجاتها في الوقت المحدد | Within Groups | 24.414 | 71 | .344 | | |
| | Total | 25.635 | 73 | | | |
| | Between Groups | 1.367 | 2 | .684 | 1.936 | .152 |
| تستخدم المؤسسة أحدث الأساليب والتقنيات في تقديم الخدمات المصاحبة للمنتوج | Within Groups | 25.079 | 71 | .353 | | |
| | Total | 26.446 | 73 | | | |
| | Between Groups | 1.758 | 2 | .879 | 2.746 | .071 |
| تتميز المؤسسة بسرعة تسليم منتجاتها مقارنة ببقية المنافسين | Within Groups | 22.729 | 71 | .320 | | |
| | Total | 24.486 | 73 | | | |
| | Between Groups | 3.154 | 2 | 1.577 | 2.580 | .083 |
| تتحمل المؤسسة تبعات التأخير في تسليم المنتجات | Within Groups | 43.400 | 71 | .611 | | |
| | Total | 46.554 | 73 | | | |

| Descriptives | | | | | | | | | |
|---|---------|----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| تسعى المؤسسة لتحسين الجودة بأقل تكلفة ممكنة | إدارية | 40 | 4.7750 | .42290 | .06687 | 4.6397 | 4.9103 | 4.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.4286 | .51355 | .13725 | 4.1321 | 4.7251 | 4.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.2500 | .85070 | .19022 | 3.8519 | 4.6481 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.5676 | .62111 | .07220 | 4.4237 | 4.7115 | 3.00 | 5.00 |
| تسعى المؤسسة إلى إبتكار وتطوير طرق وأساليب فعالة لتخفيض التكاليف | إدارية | 40 | 4.7750 | .42290 | .06687 | 4.6397 | 4.9103 | 4.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.5000 | .51887 | .13868 | 4.2004 | 4.7996 | 4.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.3500 | .74516 | .16662 | 4.0013 | 4.6987 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.6081 | .56901 | .06615 | 4.4763 | 4.7399 | 3.00 | 5.00 |
| تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة ببقية المنافسين | إدارية | 40 | 4.6250 | .54006 | .08539 | 4.4523 | 4.7977 | 3.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.5000 | .51887 | .13868 | 4.2004 | 4.7996 | 4.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.0000 | .79472 | .17770 | 3.6281 | 4.3719 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.4324 | .66376 | .07716 | 4.2787 | 4.5862 | 3.00 | 5.00 |
| لدى المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة | إدارية | 40 | 4.7000 | .51640 | .08165 | 4.5348 | 4.8652 | 3.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.2857 | .46881 | .12529 | 4.0150 | 4.5564 | 4.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.3500 | .67082 | .15000 | 4.0360 | 4.6640 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.5270 | .57868 | .06727 | 4.3930 | 4.6611 | 3.00 | 5.00 |
| تستجيب المؤسسة لاحتياجات العملاء والرد على استفساراتهم | إدارية | 40 | 4.6000 | .54538 | .08623 | 4.4256 | 4.7744 | 3.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.3571 | .63332 | .16926 | 3.9915 | 4.7228 | 3.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.2000 | .61559 | .13765 | 3.9119 | 4.4881 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.4459 | .60004 | .06975 | 4.3069 | 4.5850 | 3.00 | 5.00 |
| تتميز مؤسستنا بالمرونة من حيث تغيير الآلات والمعدات وطرق الإنتاج | إدارية | 40 | 4.5750 | .50064 | .07916 | 4.4149 | 4.7351 | 4.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.3571 | .74495 | .19910 | 3.9270 | 4.7873 | 3.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.2500 | .63867 | .14281 | 3.9511 | 4.5489 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.4459 | .60004 | .06975 | 4.3069 | 4.5850 | 3.00 | 5.00 |
| تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين منتوجاتها بشكل دائم | إدارية | 40 | 4.7000 | .46410 | .07338 | 4.5516 | 4.8484 | 4.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.3571 | .63332 | .16926 | 3.9915 | 4.7228 | 3.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.2000 | .69585 | .15560 | 3.8743 | 4.5257 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.5000 | .60251 | .07004 | 4.3604 | 4.6396 | 3.00 | 5.00 |
| تشجع المؤسسة الأفكار والمبادرات الإبداعية من أجل تحسين العمل وتطويره | إدارية | 40 | 4.5750 | .54948 | .08688 | 4.3993 | 4.7507 | 3.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.0714 | .99725 | .26653 | 3.4956 | 4.6472 | 2.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 3.8000 | .89443 | .20000 | 3.3814 | 4.2186 | 2.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.2703 | .81589 | .09485 | 4.0812 | 4.4593 | 2.00 | 5.00 |
| العاملون لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات | إدارية | 40 | 4.4000 | .70892 | .11209 | 4.1733 | 4.6267 | 3.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.2143 | .69929 | .18689 | 3.8105 | 4.6180 | 3.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 3.7500 | .71635 | .16018 | 3.4147 | 4.0853 | 3.00 | 5.00 |

| | | | | | | | | | |
|---|---------|----|--------|--------|--------|--------|--------|------|------|
| التحسين | Total | 74 | 4.1892 | .75263 | .08749 | 4.0148 | 4.3636 | 3.00 | 5.00 |
| تراعي المؤسسة الجانب الإبداعي في عملياتها | إدارية | 40 | 4.5000 | .67937 | .10742 | 4.2827 | 4.7173 | 3.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.3571 | .63332 | .16926 | 3.9915 | 4.7228 | 3.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 3.8500 | .74516 | .16662 | 3.5013 | 4.1987 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.2973 | .73521 | .08547 | 4.1270 | 4.4676 | 3.00 | 5.00 |
| تحرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية لزيائنها | إدارية | 40 | 4.6750 | .57233 | .09049 | 4.4920 | 4.8580 | 3.00 | 5.00 |
| | إنتاجية | 14 | 4.3571 | .49725 | .13289 | 4.0700 | 4.6442 | 4.00 | 5.00 |
| | تقنية | 20 | 4.2000 | .52315 | .11698 | 3.9552 | 4.4448 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.4865 | .57916 | .06733 | 4.3523 | 4.6207 | 3.00 | 5.00 |

| ANOVA | | | | | | |
|---|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| تسعى المؤسسة لتحسين الجودة بأقل تكلفة ممكنة | Between Groups | 4.009 | 2 | 2.004 | 5.892 | .004 |
| | Within Groups | 24.154 | 71 | .340 | | |
| | Total | 28.162 | 73 | | | |
| تسعى المؤسسة إلى إبتكار وتطوير طرق وأساليب فعالة لتخفيض التكاليف | Between Groups | 2.610 | 2 | 1.305 | 4.407 | .016 |
| | Within Groups | 21.025 | 71 | .296 | | |
| | Total | 23.635 | 73 | | | |
| تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة ببقية المنافسين | Between Groups | 5.287 | 2 | 2.644 | 6.984 | .002 |
| | Within Groups | 26.875 | 71 | .379 | | |
| | Total | 32.162 | 73 | | | |
| لدى المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة | Between Groups | 2.639 | 2 | 1.319 | 4.296 | .017 |
| | Within Groups | 21.807 | 71 | .307 | | |
| | Total | 24.446 | 73 | | | |
| تستجيب المؤسسة لاحتياجات العملاء والرد على استفساراتهم | Between Groups | 2.269 | 2 | 1.135 | 3.355 | .041 |
| | Within Groups | 24.014 | 71 | .338 | | |
| | Total | 26.284 | 73 | | | |
| تتميز مؤسستنا بالمرونة من حيث تغيير الآلات والمعدات وطرق الإنتاج | Between Groups | 1.544 | 2 | .772 | 2.216 | .116 |
| | Within Groups | 24.739 | 71 | .348 | | |
| | Total | 26.284 | 73 | | | |
| تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين منتوجاتها بشكل دائم | Between Groups | 3.686 | 2 | 1.843 | 5.735 | .005 |
| | Within Groups | 22.814 | 71 | .321 | | |
| | Total | 26.500 | 73 | | | |
| تشجع المؤسسة الأفكار والمبادرات الإبداعية من أجل تحسين العمل وتطويره | Between Groups | 8.691 | 2 | 4.346 | 7.732 | .001 |
| | Within Groups | 39.904 | 71 | .562 | | |
| | Total | 48.595 | 73 | | | |
| العاملون لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الإبتكارية ومقترحات التحسين | Between Groups | 5.644 | 2 | 2.822 | 5.611 | .005 |
| | Within Groups | 35.707 | 71 | .503 | | |
| | Total | 41.351 | 73 | | | |
| تراعي المؤسسة الجانب الإبداعي في عملياتها | Between Groups | 5.695 | 2 | 2.848 | 5.988 | .004 |
| | Within Groups | 33.764 | 71 | .476 | | |
| | Total | 39.459 | 73 | | | |
| تحرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية لزيائنها | Between Groups | 3.297 | 2 | 1.649 | 5.524 | .006 |
| | Within Groups | 21.189 | 71 | .298 | | |
| | Total | 24.486 | 73 | | | |

الخبرة الوظيفية مؤسسة Condor

| Descriptives | | | | | | | | | |
|------------------------|-------------------|----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| متغير أخلاقيات الأعمال | أقل من 5 سنوات | 19 | 4.3797 | .25511 | .05853 | 4.2567 | 4.5027 | 4.04 | 5.00 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 30 | 4.3536 | .48038 | .08771 | 4.1742 | 4.5329 | 3.29 | 5.00 |
| | من 11 إلى 20 سنة | 21 | 4.4031 | .42003 | .09166 | 4.2119 | 4.5943 | 3.46 | 5.00 |
| | أكثر من 21 سنة | 4 | 4.7321 | .23419 | .11710 | 4.3595 | 5.1048 | 4.43 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.3948 | .40660 | .04727 | 4.3006 | 4.4890 | 3.29 | 5.00 |
| متغير التفوق التنافسي | أقل من 5 سنوات | 19 | 4.5000 | .28674 | .06578 | 4.3618 | 4.6382 | 3.85 | 5.00 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 30 | 4.4267 | .50952 | .09302 | 4.2364 | 4.6169 | 2.95 | 5.00 |
| | من 11 إلى 20 سنة | 21 | 4.4548 | .41015 | .08950 | 4.2681 | 4.6415 | 3.60 | 5.00 |
| | أكثر من 21 سنة | 4 | 4.7000 | .47610 | .23805 | 3.9424 | 5.4576 | 4.00 | 5.00 |
| | Total | 74 | 4.4682 | .42753 | .04970 | 4.3692 | 4.5673 | 2.95 | 5.00 |

| ANOVA | | | | | | |
|------------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| متغير أخلاقيات الأعمال | Between Groups | .512 | 3 | .171 | 1.034 | .383 |
| | Within Groups | 11.557 | 70 | .165 | | |
| | Total | 12.069 | 73 | | | |
| متغير التفوق التنافسي | Between Groups | .290 | 3 | .097 | .518 | .671 |
| | Within Groups | 13.053 | 70 | .186 | | |
| | Total | 13.343 | 73 | | | |

اختبار الفروقات في مؤسسة Géant

الجنس مؤسسة Géant

| Group Statistics | | | | | |
|------------------------|-----------------|----|--------|----------------|-----------------|
| | النوع الاجتماعي | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| متغير أخلاقيات الأعمال | ذكر | 32 | 4.3092 | .38354 | .06780 |
| | أنثى | 12 | 4.8006 | .28913 | .08346 |
| متغير التفوق التنافسي | ذكر | 32 | 4.2266 | .44012 | .07780 |
| | أنثى | 12 | 4.5917 | .43371 | .12520 |

| Independent Samples Test | | | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|---------|
| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | | Lower | Upper |
| متغير أخلاقيات الأعمال | Equal variances assumed | 1.138 | .292 | -4.019 | 42 | .000 | -.49144 | .12227 | -.73819 | -.24469 |
| | Equal variances not assumed | | | -4.570 | 26.252 | .000 | -.49144 | .10753 | -.71238 | -.27051 |
| متغير التفوق التنافسي | Equal variances assumed | .017 | .895 | -2.460 | 42 | .018 | -.36510 | .14842 | -.66462 | -.06559 |
| | Equal variances not assumed | | | -2.477 | 20.074 | .022 | -.36510 | .14741 | -.67252 | -.05769 |

متغير العمر مؤسسة Géant

| ANOVA | | | | | | |
|------------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| متغير أخلاقيات الأعمال | Between Groups | .660 | 2 | .330 | 1.952 | .155 |
| | Within Groups | 6.928 | 41 | .169 | | |
| | Total | 7.588 | 43 | | | |
| متغير التفوق التنافسي | Between Groups | 1.010 | 2 | .505 | 2.516 | .093 |
| | Within Groups | 8.228 | 41 | .201 | | |
| | Total | 9.237 | 43 | | | |

| Descriptives | | | | | | | | | |
|---------------------------|------------------|----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| متغير_ أخلاقيات_ الأعمال | أقل من 30 سنة | 11 | 4.2338 | .48534 | .14633 | 3.9077 | 4.5598 | 3.61 | 5.00 |
| | من 31 إلى 40 سنة | 30 | 4.5060 | .34893 | .06371 | 4.3757 | 4.6362 | 3.68 | 5.00 |
| | من 41 إلى 49 سنة | 3 | 4.5833 | .72169 | .41667 | 2.7906 | 6.3761 | 3.75 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.4432 | .42006 | .06333 | 4.3155 | 4.5709 | 3.61 | 5.00 |
| متغير_ التفوق_ التند افسى | أقل من 30 سنة | 11 | 4.0955 | .51839 | .15630 | 3.7472 | 4.4437 | 3.40 | 5.00 |
| | من 31 إلى 40 سنة | 30 | 4.3767 | .40995 | .07485 | 4.2236 | 4.5297 | 3.40 | 5.00 |
| | من 41 إلى 49 سنة | 3 | 4.6667 | .57735 | .33333 | 3.2324 | 6.1009 | 4.00 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.3261 | .46349 | .06987 | 4.1852 | 4.4671 | 3.40 | 5.00 |

المستوى التعليمي مؤسسة Géant

| Descriptives | | | | | | | | | |
|---------------------------|---------------------|----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| متغير_ أخلاقيات_ الأعمال | ثانوي فما دون | 13 | 4.2390 | .50851 | .14104 | 3.9317 | 4.5463 | 3.61 | 5.00 |
| | دبلوم متخصص | 12 | 4.3155 | .33044 | .09539 | 4.1055 | 4.5254 | 3.75 | 5.00 |
| | دبلوم جامعي | 17 | 4.6534 | .30430 | .07380 | 4.4969 | 4.8098 | 4.04 | 5.00 |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 4.7500 | .35355 | .25000 | 1.5734 | 7.9266 | 4.50 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.4432 | .42006 | .06333 | 4.3155 | 4.5709 | 3.61 | 5.00 |
| متغير_ التفوق_ التند افسى | ثانوي فما دون | 13 | 4.2192 | .61085 | .16942 | 3.8501 | 4.5884 | 3.40 | 5.00 |
| | دبلوم متخصص | 12 | 4.2167 | .39734 | .11470 | 3.9642 | 4.4691 | 3.50 | 5.00 |
| | دبلوم جامعي | 17 | 4.4412 | .35761 | .08673 | 4.2573 | 4.6250 | 3.75 | 5.00 |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 4.7000 | .42426 | .30000 | .8881 | 8.5119 | 4.40 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.3261 | .46349 | .06987 | 4.1852 | 4.4671 | 3.40 | 5.00 |

| ANOVA | | | | | | |
|------------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| متغير أخلاقيات الأعمال | Between Groups | 1.677 | 3 | .559 | 3.783 | .018 |
| | Within Groups | 5.911 | 40 | .148 | | |
| | Total | 7.588 | 43 | | | |
| متغير التفوق التنافسي | Between Groups | .797 | 3 | .266 | 1.259 | .301 |
| | Within Groups | 8.441 | 40 | .211 | | |
| | Total | 9.237 | 43 | | | |

| Descriptives | | | | | | | | | |
|----------------------------|---------------------|----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| بعد الأمانة | ثانوي فما دون | 13 | 4.3846 | .49598 | .13756 | 4.0849 | 4.6843 | 3.75 | 5.00 |
| | دبلوم متخصص | 12 | 4.5000 | .38435 | .11095 | 4.2558 | 4.7442 | 4.00 | 5.00 |
| | دبلوم جامعي | 17 | 4.6324 | .39645 | .09615 | 4.4285 | 4.8362 | 3.75 | 5.00 |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 4.8750 | .17678 | .12500 | 3.2867 | 6.4633 | 4.75 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.5341 | .42656 | .06431 | 4.4044 | 4.6638 | 3.75 | 5.00 |
| بعد الاستقامة | ثانوي فما دون | 13 | 4.2885 | .54816 | .15203 | 3.9572 | 4.6197 | 3.25 | 5.00 |
| | دبلوم متخصص | 12 | 4.4375 | .32201 | .09296 | 4.2329 | 4.6421 | 4.00 | 5.00 |
| | دبلوم جامعي | 17 | 4.7941 | .20224 | .04905 | 4.6901 | 4.8981 | 4.50 | 5.00 |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 4.7500 | .35355 | .25000 | 1.5734 | 7.9266 | 4.50 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.5455 | .42204 | .06363 | 4.4171 | 4.6738 | 3.25 | 5.00 |
| بعد النزاهة | ثانوي فما دون | 13 | 4.2500 | .47871 | .13277 | 3.9607 | 4.5393 | 3.50 | 5.00 |
| | دبلوم متخصص | 12 | 4.2083 | .35086 | .10129 | 3.9854 | 4.4313 | 3.75 | 5.00 |
| | دبلوم جامعي | 17 | 4.6765 | .33963 | .08237 | 4.5018 | 4.8511 | 4.25 | 5.00 |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 4.6250 | .53033 | .37500 | -.1398- | 9.3898 | 4.25 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.4205 | .44058 | .06642 | 4.2865 | 4.5544 | 3.50 | 5.00 |
| بعد الشفافية | ثانوي فما دون | 13 | 4.0769 | .70256 | .19485 | 3.6524 | 4.5015 | 3.00 | 5.00 |
| | دبلوم متخصص | 12 | 4.2083 | .33428 | .09650 | 3.9959 | 4.4207 | 3.75 | 5.00 |
| | دبلوم جامعي | 17 | 4.5147 | .62793 | .15230 | 4.1919 | 4.8376 | 2.50 | 5.00 |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 4.7500 | .35355 | .25000 | 1.5734 | 7.9266 | 4.50 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.3125 | .60069 | .09056 | 4.1299 | 4.4951 | 2.50 | 5.00 |
| بعد العدالة | ثانوي فما دون | 13 | 3.9423 | 1.01116 | .28044 | 3.3313 | 4.5533 | 2.00 | 5.00 |
| | دبلوم متخصص | 12 | 4.0833 | .56742 | .16380 | 3.7228 | 4.4439 | 3.00 | 5.00 |
| | دبلوم جامعي | 17 | 4.3382 | .71775 | .17408 | 3.9692 | 4.7073 | 3.00 | 5.00 |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 4.5000 | .70711 | .50000 | -1.8531- | 10.8531 | 4.00 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.1591 | .77776 | .11725 | 3.9226 | 4.3956 | 2.00 | 5.00 |
| بعد الاحترام وحسن المعاملة | ثانوي فما دون | 13 | 4.4615 | .52882 | .14667 | 4.1420 | 4.7811 | 3.50 | 5.00 |
| | دبلوم متخصص | 12 | 4.2500 | .64842 | .18718 | 3.8380 | 4.6620 | 3.00 | 5.00 |
| | دبلوم جامعي | 17 | 4.8529 | .17807 | .04319 | 4.7614 | 4.9445 | 4.50 | 5.00 |

| | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|------|
| دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 4.8750 | .17678 | .12500 | 3.2867 | 6.4633 | 4.75 | 5.00 | |
| Total | 44 | 4.5739 | .51596 | .07778 | 4.4170 | 4.7307 | 3.00 | 5.00 | |
| بعد_الالتزام بالأنظمة والقوانين | ثانوي فما دون | 13 | 4.2692 | .60778 | .16857 | 3.9020 | 4.6365 | 3.25 | 5.00 |
| | دبلوم متخصص | 12 | 4.5208 | .61661 | .17800 | 4.1291 | 4.9126 | 3.00 | 5.00 |
| | دبلوم جامعي | 17 | 4.7647 | .25725 | .06239 | 4.6324 | 4.8970 | 4.25 | 5.00 |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 4.8750 | .17678 | .12500 | 3.2867 | 6.4633 | 4.75 | 5.00 |
| Total | 44 | 4.5568 | .52236 | .07875 | 4.3980 | 4.7156 | 3.00 | 5.00 | |

| ANOVA | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|------------------------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| بعد_الأمانة | Between Groups | .701 | 3 | .234 | 1.312 | .284 |
| | Within Groups | 7.123 | 40 | .178 | | |
| | Total | 7.824 | 43 | | | |
| بعد_الاستقامة | Between Groups | 2.133 | 3 | .711 | 5.147 | .004 |
| | Within Groups | 5.526 | 40 | .138 | | |
| | Total | 7.659 | 43 | | | |
| بعد_النزاهة | Between Groups | 2.116 | 3 | .705 | 4.527 | .008 |
| | Within Groups | 6.231 | 40 | .156 | | |
| | Total | 8.347 | 43 | | | |
| بعد_الشفافية | Between Groups | 1.930 | 3 | .643 | 1.894 | .146 |
| | Within Groups | 13.586 | 40 | .340 | | |
| | Total | 15.516 | 43 | | | |
| بعد_العدالة | Between Groups | 1.458 | 3 | .486 | .792 | .506 |
| | Within Groups | 24.554 | 40 | .614 | | |
| | Total | 26.011 | 43 | | | |
| بعد الاحترام وحسن المعاملة | Between Groups | 2.928 | 3 | .976 | 4.583 | .008 |
| | Within Groups | 8.519 | 40 | .213 | | |
| | Total | 11.447 | 43 | | | |
| بعد الالتزام بالأنظمة والقوانين | Between Groups | 2.028 | 3 | .676 | 2.786 | .053 |
| | Within Groups | 9.705 | 40 | .243 | | |
| | Total | 11.733 | 43 | | | |

| Descriptives | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
|---|---------------------|----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| ألتزم بالقيم والمبادئ الأخلاقية داخل المؤسسة التي أعمل به | ثانوي فما دون | 13 | 4.2308 | .72501 | .20108 | 3.7926 | 4.6689 | 3.00 | 5.00 |
| | دبلوم متخصص | 12 | 4.1667 | .38925 | .11237 | 3.9193 | 4.4140 | 4.00 | 5.00 |
| | دبلوم جامعي | 17 | 4.4706 | .51450 | .12478 | 4.2061 | 4.7351 | 4.00 | 5.00 |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 4.5000 | .70711 | .50000 | -1.8531- | 10.8531 | 4.00 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.3182 | .56126 | .08461 | 4.1475 | 4.4888 | 3.00 | 5.00 |
| أحاسب نفسي قبل محاسبة الآخرين وأشعر بالندم عند التقصير في | ثانوي فما دون | 13 | 4.2308 | .72501 | .20108 | 3.7926 | 4.6689 | 3.00 | 5.00 |
| | دبلوم متخصص | 12 | 4.5000 | .67420 | .19462 | 4.0716 | 4.9284 | 3.00 | 5.00 |

| | | | | | | | | | |
|---|---------------------|--------|--------|---------|--------|----------|---------|------|------|
| أداء العمل | دبلوم جامعي | 17 | 5.0000 | .00000 | .00000 | 5.0000 | 5.0000 | 5.00 | 5.00 |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 5.0000 | .00000 | .00000 | 5.0000 | 5.0000 | 5.00 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.6364 | .61345 | .09248 | 4.4499 | 4.8229 | 3.00 | 5.00 |
| | ثانوي فما دون | 13 | 4.3846 | .50637 | .14044 | 4.0786 | 4.6906 | 4.00 | 5.00 |
| تعتمد المؤسسة على الأخلاقيات الحميدة في إعداد القوانين والإجراءات المعمول بها | دبلوم متخصص | 12 | 4.4167 | .51493 | .14865 | 4.0895 | 4.7438 | 4.00 | 5.00 |
| | دبلوم جامعي | 17 | 4.7059 | .46967 | .11391 | 4.4644 | 4.9474 | 4.00 | 5.00 |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 4.5000 | .70711 | .50000 | -1.8531- | 10.8531 | 4.00 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.5227 | .50526 | .07617 | 4.3691 | 4.6763 | 4.00 | 5.00 |
| أخلاقي لا تسمح لي بالتهاون في عملي | ثانوي فما دون | 13 | 4.3077 | .63043 | .17485 | 3.9267 | 4.6887 | 3.00 | 5.00 |
| | دبلوم متخصص | 12 | 4.6667 | .49237 | .14213 | 4.3538 | 4.9795 | 4.00 | 5.00 |
| | دبلوم جامعي | 17 | 5.0000 | .00000 | .00000 | 5.0000 | 5.0000 | 5.00 | 5.00 |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 5.0000 | .00000 | .00000 | 5.0000 | 5.0000 | 5.00 | 5.00 |
| Total | 44 | 4.7045 | .50942 | .07680 | 4.5497 | 4.8594 | 3.00 | 5.00 | |
| أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة دون النظر لمصالح الشخصية | ثانوي فما دون | 13 | 4.3846 | .50637 | .14044 | 4.0786 | 4.6906 | 4.00 | 5.00 |
| | دبلوم متخصص | 12 | 4.4167 | .79296 | .22891 | 3.9128 | 4.9205 | 3.00 | 5.00 |
| | دبلوم جامعي | 17 | 4.8824 | .33211 | .08055 | 4.7116 | 5.0531 | 4.00 | 5.00 |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 5.0000 | .00000 | .00000 | 5.0000 | 5.0000 | 5.00 | 5.00 |
| Total | 44 | 4.6136 | .57933 | .08734 | 4.4375 | 4.7898 | 3.00 | 5.00 | |
| أمتنع عن قبول الهدايا أو الأموال من الآخرين لتحقيق أهداف خاصة | ثانوي فما دون | 13 | 4.3077 | .63043 | .17485 | 3.9267 | 4.6887 | 3.00 | 5.00 |
| | دبلوم متخصص | 12 | 4.3333 | .49237 | .14213 | 4.0205 | 4.6462 | 4.00 | 5.00 |
| | دبلوم جامعي | 17 | 4.9412 | .24254 | .05882 | 4.8165 | 5.0659 | 4.00 | 5.00 |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 5.0000 | .00000 | .00000 | 5.0000 | 5.0000 | 5.00 | 5.00 |
| Total | 44 | 4.5909 | .54210 | .08172 | 4.4261 | 4.7557 | 3.00 | 5.00 | |
| يمنتع العاملون عن القيام بالتحايل والغش في أداء مهامهم | ثانوي فما دون | 13 | 4.2308 | .72501 | .20108 | 3.7926 | 4.6689 | 3.00 | 5.00 |
| | دبلوم متخصص | 12 | 4.0000 | .85280 | .24618 | 3.4582 | 4.5418 | 3.00 | 5.00 |
| | دبلوم جامعي | 17 | 4.4118 | .87026 | .21107 | 3.9643 | 4.8592 | 3.00 | 5.00 |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 4.0000 | 1.41421 | 1.0000 | -8.7062- | 16.7062 | 3.00 | 5.00 |
| Total | 44 | 4.2273 | .83146 | .12535 | 3.9745 | 4.4801 | 3.00 | 5.00 | |
| يتجنب العاملون الوساطة والمحسوبية في أداء أعمالهم | ثانوي فما دون | 13 | 4.0769 | .64051 | .17765 | 3.6899 | 4.4640 | 3.00 | 5.00 |
| | دبلوم متخصص | 12 | 4.0833 | .51493 | .14865 | 3.7562 | 4.4105 | 3.00 | 5.00 |
| | دبلوم جامعي | 17 | 4.4706 | .71743 | .17400 | 4.1017 | 4.8395 | 3.00 | 5.00 |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 4.5000 | .70711 | .50000 | -1.8531- | 10.8531 | 4.00 | 5.00 |
| Total | 44 | 4.2500 | .65147 | .09821 | 4.0519 | 4.4481 | 3.00 | 5.00 | |
| أحرص على احترام حقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين وعدم الخضوع فيها | ثانوي فما دون | 13 | 4.5385 | .66023 | .18311 | 4.1395 | 4.9374 | 3.00 | 5.00 |
| | دبلوم متخصص | 12 | 4.3333 | .77850 | .22473 | 3.8387 | 4.8280 | 3.00 | 5.00 |
| | دبلوم جامعي | 17 | 4.8235 | .39295 | .09531 | 4.6215 | 5.0256 | 4.00 | 5.00 |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 5.0000 | .00000 | .00000 | 5.0000 | 5.0000 | 5.00 | 5.00 |

| | | | | | | | | | |
|--|---------------------|--------|--------|--------|--------|----------|---------|------|------|
| Total | 44 | 4.6136 | .61817 | .09319 | 4.4257 | 4.8016 | 3.00 | 5.00 | |
| أحرص على استخدام الألفاظ اللبقة أثناء العمل | ثانوي فما دون | 13 | 4.4615 | .66023 | .18311 | 4.0626 | 4.8605 | 3.00 | 5.00 |
| | دبلوم | 12 | 4.2500 | .75378 | .21760 | 3.7711 | 4.7289 | 3.00 | 5.00 |
| | متخصص | | | | | | | | |
| | دبلوم جامعي | 17 | 5.0000 | .00000 | .00000 | 5.0000 | 5.0000 | 5.00 | 5.00 |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 5.0000 | .00000 | .00000 | 5.0000 | 5.0000 | 5.00 | 5.00 |
| Total | 44 | 4.6364 | .61345 | .09248 | 4.4499 | 4.8229 | 3.00 | 5.00 | |
| أحافظ على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع زملائي تستند إلى مبدأ | ثانوي فما دون | 13 | 4.4615 | .51887 | .14391 | 4.1480 | 4.7751 | 4.00 | 5.00 |
| | دبلوم | 12 | 4.1667 | .93744 | .27061 | 3.5710 | 4.7623 | 2.00 | 5.00 |
| | متخصص | | | | | | | | |
| | دبلوم جامعي | 17 | 4.8824 | .33211 | .08055 | 4.7116 | 5.0531 | 4.00 | 5.00 |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 5.0000 | .00000 | .00000 | 5.0000 | 5.0000 | 5.00 | 5.00 |
| Total | 44 | 4.5682 | .66114 | .09967 | 4.3672 | 4.7692 | 2.00 | 5.00 | |
| أبادر إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المؤسسة | ثانوي فما دون | 13 | 4.3846 | .50637 | .14044 | 4.0786 | 4.6906 | 4.00 | 5.00 |
| | دبلوم | 12 | 4.2500 | .96531 | .27866 | 3.6367 | 4.8633 | 2.00 | 5.00 |
| | متخصص | | | | | | | | |
| | دبلوم جامعي | 17 | 4.7059 | .46967 | .11391 | 4.4644 | 4.9474 | 4.00 | 5.00 |
| | دبلوم ما بعد التدرج | 2 | 4.5000 | .70711 | .50000 | -1.8531- | 10.8531 | 4.00 | 5.00 |
| Total | 44 | 4.4773 | .66433 | .10015 | 4.2753 | 4.6792 | 2.00 | 5.00 | |

| ANOVA | | | | | | |
|---|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| ألتزم بالقيم والمبادئ الأخلاقية داخل المؤسسة التي أعمل به | Between Groups | .836 | 3 | .279 | .877 | .461 |
| | Within Groups | 12.710 | 40 | .318 | | |
| | Total | 13.545 | 43 | | | |
| أحاسب نفسي قبل محاسبة الآخرين وأشعر بالندم عند التقصير في أداء العمل | Between Groups | 4.874 | 3 | 1.625 | 5.747 | .002 |
| | Within Groups | 11.308 | 40 | .283 | | |
| | Total | 16.182 | 43 | | | |
| تعتمد المؤسسة على الأخلاقيات الحميدة في إعداد القوانين والإجراءات المعمول بها | Between Groups | .954 | 3 | .318 | 1.269 | .298 |
| | Within Groups | 10.023 | 40 | .251 | | |
| | Total | 10.977 | 43 | | | |
| أخلاقي لا تسمح لي بالتهاون في عملي | Between Groups | 3.723 | 3 | 1.241 | 6.676 | .001 |
| | Within Groups | 7.436 | 40 | .186 | | |
| | Total | 11.159 | 43 | | | |
| أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة دون النظر لمصالح الشخصية | Between Groups | 2.674 | 3 | .891 | 3.032 | .040 |
| | Within Groups | 11.758 | 40 | .294 | | |
| | Total | 14.432 | 43 | | | |
| أمتنع عن قبول الهدايا أو الأموال من الآخرين لتحقيق أهداف خاصة | Between Groups | 4.259 | 3 | 1.420 | 6.779 | .001 |
| | Within Groups | 8.377 | 40 | .209 | | |
| | Total | 12.636 | 43 | | | |
| أبمتنع العاملون عن القيام بالتحايل والغش في أداء مهامهم | Between Groups | 1.302 | 3 | .434 | .611 | .612 |
| | Within Groups | 28.425 | 40 | .711 | | |
| | Total | 29.727 | 43 | | | |
| أبتجنب العاملون الوساطة والمحسوبية في أداء أعمالهم | Between Groups | 1.675 | 3 | .558 | 1.347 | .273 |
| | Within Groups | 16.575 | 40 | .414 | | |
| | Total | 18.250 | 43 | | | |

| | | | | | | |
|--|----------------|--------|----|-------|-------|------|
| أحرص على احترام حقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين وعدم الخضوع فيها | Between Groups | 2.064 | 3 | .688 | 1.915 | .143 |
| | Within Groups | 14.368 | 40 | .359 | | |
| | Total | 16.432 | 43 | | | |
| أحرص على استخدام الألفاظ اللبقة أثناء العمل | Between Groups | 4.701 | 3 | 1.567 | 5.460 | .003 |
| | Within Groups | 11.481 | 40 | .287 | | |
| | Total | 16.182 | 43 | | | |
| أحافظ على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع زملائي تستند إلى مبدأ | Between Groups | 4.133 | 3 | 1.378 | 3.759 | .018 |
| | Within Groups | 14.662 | 40 | .367 | | |
| | Total | 18.795 | 43 | | | |
| إبادر إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المؤسسة | Between Groups | 1.621 | 3 | .540 | 1.245 | .306 |
| | Within Groups | 17.356 | 40 | .434 | | |
| | Total | 18.977 | 43 | | | |

طبيعة الوظيفة مؤسسة Géant

| Descriptives | | | | | | | | | |
|------------------------|------------|----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| متغير أخلاقيات الأعمال | إدارية | 11 | 4.5519 | .43224 | .13032 | 4.2616 | 4.8423 | 3.68 | 5.00 |
| | إنتاجية | 19 | 4.3966 | .42105 | .09659 | 4.1937 | 4.5996 | 3.61 | 5.00 |
| | تقنية | 11 | 4.4740 | .43186 | .13021 | 4.1839 | 4.7642 | 3.64 | 5.00 |
| | وقاية وأمن | 3 | 4.2262 | .41239 | .23810 | 3.2017 | 5.2506 | 3.75 | 4.46 |
| | Total | 44 | 4.4432 | .42006 | .06333 | 4.3155 | 4.5709 | 3.61 | 5.00 |
| متغير التفوق التنافسي | إدارية | 11 | 4.5364 | .53343 | .16083 | 4.1780 | 4.8947 | 3.40 | 5.00 |
| | إنتاجية | 19 | 4.3711 | .43599 | .10002 | 4.1609 | 4.5812 | 3.50 | 5.00 |
| | تقنية | 11 | 4.1091 | .39231 | .11829 | 3.8455 | 4.3727 | 3.40 | 4.50 |
| | وقاية وأمن | 3 | 4.0667 | .30551 | .17638 | 3.3078 | 4.8256 | 3.80 | 4.40 |
| | Total | 44 | 4.3261 | .46349 | .06987 | 4.1852 | 4.4671 | 3.40 | 5.00 |

| ANOVA | | | | | | |
|------------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| متغير أخلاقيات الأعمال | Between Groups | .323 | 3 | .108 | .593 | .623 |
| | Within Groups | 7.264 | 40 | .182 | | |
| | Total | 7.588 | 43 | | | |
| متغير التفوق التنافسي | Between Groups | 1.245 | 3 | .415 | 2.076 | .119 |
| | Within Groups | 7.993 | 40 | .200 | | |
| | Total | 9.237 | 43 | | | |

الخبرة الوظيفية مؤسسة Géant

| Descriptives | | | | | | | | | |
|---------------------------|-------------------|----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| متغير_ أخلاقيات_ الأعمال | أقل من 5 سنوات | 13 | 4.2170 | .44690 | .12395 | 3.9470 | 4.4871 | 3.61 | 5.00 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 27 | 4.5886 | .31454 | .06053 | 4.4642 | 4.7131 | 3.86 | 5.00 |
| | من 11 إلى 20 سنة | 4 | 4.1964 | .61618 | .30809 | 3.2159 | 5.1769 | 3.68 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.4432 | .42006 | .06333 | 4.3155 | 4.5709 | 3.61 | 5.00 |
| متغير_ التفوق_ التند افسى | أقل من 5 سنوات | 13 | 4.1615 | .54549 | .15129 | 3.8319 | 4.4912 | 3.40 | 5.00 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 27 | 4.4130 | .36967 | .07114 | 4.2667 | 4.5592 | 3.50 | 5.00 |
| | من 11 إلى 20 سنة | 4 | 4.2750 | .71822 | .35911 | 3.1322 | 5.4178 | 3.40 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.3261 | .46349 | .06987 | 4.1852 | 4.4671 | 3.40 | 5.00 |

| ANOVA | | | | | | |
|--------------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| متغير_ أخلاقيات_ الأعمال | Between Groups | 1.480 | 2 | .740 | 4.966 | .012 |
| | Within Groups | 6.108 | 41 | .149 | | |
| | Total | 7.588 | 43 | | | |
| متغير_ التفوق_ التنافسي | Between Groups | .566 | 2 | .283 | 1.339 | .273 |
| | Within Groups | 8.671 | 41 | .211 | | |
| | Total | 9.237 | 43 | | | |

| Descriptives | | | | | | | | | |
|--------------|-------------------|----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| بعد_ الأمانة | أقل من 5 سنوات | 13 | 4.3846 | .44035 | .12213 | 4.1185 | 4.6507 | 3.75 | 5.00 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 27 | 4.6389 | .39427 | .07588 | 4.4829 | 4.7949 | 3.75 | 5.00 |
| | من 11 إلى 20 سنة | 4 | 4.3125 | .47324 | .23662 | 3.5595 | 5.0655 | 4.00 | 5.00 |

| | | | | | | | | | |
|---------------------------------|-------------------|----|--------|---------|--------|--------|--------|------|------|
| | Total | 44 | 4.5341 | .42656 | .06431 | 4.4044 | 4.6638 | 3.75 | 5.00 |
| بعد_الاستقامة | أقل من 5 سنوات | 13 | 4.4038 | .52578 | .14582 | 4.0861 | 4.7216 | 3.25 | 5.00 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 27 | 4.6574 | .31886 | .06137 | 4.5313 | 4.7835 | 3.75 | 5.00 |
| | من 11 إلى 20 سنة | 4 | 4.2500 | .50000 | .25000 | 3.4544 | 5.0456 | 4.00 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.5455 | .42204 | .06363 | 4.4171 | 4.6738 | 3.25 | 5.00 |
| بعد_النزاهة | أقل من 5 سنوات | 13 | 4.2692 | .38813 | .10765 | 4.0347 | 4.5038 | 3.75 | 5.00 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 27 | 4.5370 | .40847 | .07861 | 4.3755 | 4.6986 | 3.75 | 5.00 |
| | من 11 إلى 20 سنة | 4 | 4.1250 | .62915 | .31458 | 3.1239 | 5.1261 | 3.50 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.4205 | .44058 | .06642 | 4.2865 | 4.5544 | 3.50 | 5.00 |
| بعد_الشفافية | أقل من 5 سنوات | 13 | 3.9808 | .71779 | .19908 | 3.5470 | 4.4145 | 2.50 | 5.00 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 27 | 4.5185 | .40977 | .07886 | 4.3564 | 4.6806 | 3.75 | 5.00 |
| | من 11 إلى 20 سنة | 4 | 4.0000 | .81650 | .40825 | 2.7008 | 5.2992 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.3125 | .60069 | .09056 | 4.1299 | 4.4951 | 2.50 | 5.00 |
| بعد_العدالة | أقل من 5 سنوات | 13 | 3.7115 | 1.05498 | .29260 | 3.0740 | 4.3491 | 2.00 | 5.00 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 27 | 4.3704 | .52518 | .10107 | 4.1626 | 4.5781 | 3.25 | 5.00 |
| | من 11 إلى 20 سنة | 4 | 4.1875 | .74652 | .37326 | 2.9996 | 5.3754 | 3.25 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.1591 | .77776 | .11725 | 3.9226 | 4.3956 | 2.00 | 5.00 |
| بعد_الاحترام_وحسن_المعاملة | أقل من 5 سنوات | 13 | 4.4038 | .56401 | .15643 | 4.0630 | 4.7447 | 3.50 | 5.00 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 27 | 4.7037 | .37363 | .07191 | 4.5559 | 4.8515 | 3.75 | 5.00 |
| | من 11 إلى 20 سنة | 4 | 4.2500 | .95743 | .47871 | 2.7265 | 5.7735 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.5739 | .51596 | .07778 | 4.4170 | 4.7307 | 3.00 | 5.00 |
| بعد_الالتزام_بالانظمة_والقوانين | أقل من 5 سنوات | 13 | 4.3654 | .58288 | .16166 | 4.0132 | 4.7176 | 3.25 | 5.00 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 27 | 4.6944 | .36908 | .07103 | 4.5484 | 4.8404 | 4.00 | 5.00 |
| | من 11 إلى 20 سنة | 4 | 4.2500 | .95743 | .47871 | 2.7265 | 5.7735 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.5568 | .52236 | .07875 | 4.3980 | 4.7156 | 3.00 | 5.00 |

| ANOVA | | | | | | |
|-------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| بعد_الأمانة | Between Groups | .783 | 2 | .392 | 2.281 | .115 |
| | Within Groups | 7.040 | 41 | .172 | | |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|----------------|--------|----|-------|-------|------|
| | Total | 7.824 | 43 | | | |
| بعد_ الاستقامة | Between Groups | .948 | 2 | .474 | 2.897 | .067 |
| | Within Groups | 6.711 | 41 | .164 | | |
| | Total | 7.659 | 43 | | | |
| بعد_ النزاهة | Between Groups | 1.013 | 2 | .507 | 2.833 | .070 |
| | Within Groups | 7.333 | 41 | .179 | | |
| | Total | 8.347 | 43 | | | |
| بعد_ الشفافية | Between Groups | 2.967 | 2 | 1.484 | 4.847 | .013 |
| | Within Groups | 12.548 | 41 | .306 | | |
| | Total | 15.516 | 43 | | | |
| بعد_ العدالة | Between Groups | 3.812 | 2 | 1.906 | 3.521 | .039 |
| | Within Groups | 22.199 | 41 | .541 | | |
| | Total | 26.011 | 43 | | | |
| بعد_ الاحترام وحسن_ المعاملة | Between Groups | 1.251 | 2 | .625 | 2.514 | .093 |
| | Within Groups | 10.197 | 41 | .249 | | |
| | Total | 11.447 | 43 | | | |
| بعد_ الالتزام بالانظمة_ والقوانين | Between Groups | 1.364 | 2 | .682 | 2.698 | .079 |
| | Within Groups | 10.369 | 41 | .253 | | |
| | Total | 11.733 | 43 | | | |

| Descriptives | | | | | | | | | |
|--|-------------------|----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| أدلي بجميع المعلومات التي لدي بكل وضوح | أقل من 5 سنوات | 13 | 4.0000 | .81650 | .22646 | 3.5066 | 4.4934 | 3.00 | 5.00 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 27 | 4.5185 | .50918 | .09799 | 4.3171 | 4.7199 | 4.00 | 5.00 |
| | من 11 إلى 20 سنة | 4 | 4.0000 | .81650 | .40825 | 2.7008 | 5.2992 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.3182 | .67420 | .10164 | 4.1132 | 4.5232 | 3.00 | 5.00 |
| المهام والواجبات الموكلة لكل عامل واضحة ومعلنة | أقل من 5 سنوات | 13 | 4.3077 | .63043 | .17485 | 3.9267 | 4.6887 | 3.00 | 5.00 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 27 | 4.4815 | .57981 | .11158 | 4.2521 | 4.7108 | 3.00 | 5.00 |
| | من 11 إلى 20 سنة | 4 | 4.0000 | .81650 | .40825 | 2.7008 | 5.2992 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.3864 | .61817 | .09319 | 4.1984 | 4.5743 | 3.00 | 5.00 |
| يتم الإعلان عن القوانين والأنظمة وتحديثها لإزالة الغموض والضبابية عنها | أقل من 5 سنوات | 13 | 3.7692 | 1.36344 | .37815 | 2.9453 | 4.5932 | 1.00 | 5.00 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 27 | 4.3704 | .56488 | .10871 | 4.1469 | 4.5938 | 3.00 | 5.00 |
| | من 11 إلى 20 سنة | 4 | 4.0000 | .81650 | .40825 | 2.7008 | 5.2992 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.1591 | .91355 | .13772 | 3.8813 | 4.4368 | 1.00 | 5.00 |

| | | | | | | | | | |
|---|-------------------|----|--------|---------|--------|--------|--------|------|------|
| تتم سياسة التوظيف بناء على الكفاءة والجدارة وبمعايير محددة ومعلنة | أقل من 5 سنوات | 13 | 3.8462 | 1.34450 | .37290 | 3.0337 | 4.6586 | 1.00 | 5.00 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 27 | 4.7037 | .60858 | .11712 | 4.4630 | 4.9445 | 3.00 | 5.00 |
| | من 11 إلى 20 سنة | 4 | 4.0000 | .81650 | .40825 | 2.7008 | 5.2992 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.3864 | .96968 | .14618 | 4.0916 | 4.6812 | 1.00 | 5.00 |
| أشعر أن توزيع الواجبات والأعباء الوظيفية على العاملين تتم بعدالة | أقل من 5 سنوات | 13 | 3.6154 | 1.32530 | .36757 | 2.8145 | 4.4163 | 1.00 | 5.00 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 27 | 4.3704 | .62929 | .12111 | 4.1214 | 4.6193 | 3.00 | 5.00 |
| | من 11 إلى 20 سنة | 4 | 4.0000 | .81650 | .40825 | 2.7008 | 5.2992 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.1136 | .94539 | .14252 | 3.8262 | 4.4011 | 1.00 | 5.00 |
| يرى العاملون أن هناك عدالة في العلاوات والامتيازات الممنوحة مع الجهد المبذول | أقل من 5 سنوات | 13 | 3.7692 | 1.09193 | .30285 | 3.1094 | 4.4291 | 2.00 | 5.00 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 27 | 4.3704 | .56488 | .10871 | 4.1469 | 4.5938 | 3.00 | 5.00 |
| | من 11 إلى 20 سنة | 4 | 4.0000 | .81650 | .40825 | 2.7008 | 5.2992 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.1591 | .80531 | .12140 | 3.9143 | 4.4039 | 2.00 | 5.00 |
| هناك معاملة عادلة لمختلف العاملين في المؤسسة بدون استثناء | أقل من 5 سنوات | 13 | 3.6154 | 1.19293 | .33086 | 2.8945 | 4.3363 | 2.00 | 5.00 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 27 | 4.3333 | .62017 | .11935 | 4.0880 | 4.5787 | 3.00 | 5.00 |
| | من 11 إلى 20 سنة | 4 | 4.2500 | .95743 | .47871 | 2.7265 | 5.7735 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.1136 | .89484 | .13490 | 3.8416 | 4.3857 | 2.00 | 5.00 |
| تطبق الأنظمة والقوانين السائدة في المؤسسة بعدالة على جميع العاملين بدون استثناء | أقل من 5 سنوات | 13 | 3.8462 | .98710 | .27377 | 3.2497 | 4.4427 | 2.00 | 5.00 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 27 | 4.4074 | .57239 | .11016 | 4.1810 | 4.6338 | 3.00 | 5.00 |
| | من 11 إلى 20 سنة | 4 | 4.5000 | .57735 | .28868 | 3.5813 | 5.4187 | 4.00 | 5.00 |
| | Total | 44 | 4.2500 | .75097 | .11321 | 4.0217 | 4.4783 | 2.00 | 5.00 |

| ANOVA | | | | | | |
|--|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| أدلي بجميع المعلومات التي لدي بكل وضوح | Between Groups | 2.805 | 2 | 1.402 | 3.435 | .042 |
| | Within Groups | 16.741 | 41 | .408 | | |
| | Total | 19.545 | 43 | | | |
| المهام والواجبات الموكلة لكل عامل واضحة ومعلنة | Between Groups | .922 | 2 | .461 | 1.218 | .306 |
| | Within Groups | 15.510 | 41 | .378 | | |
| | Total | 16.432 | 43 | | | |
| يتم الإعلان عن القوانين والأنظمة وتحديثها لإزالة الغموض والضبابية عنها | Between Groups | 3.282 | 2 | 1.641 | 2.064 | .140 |
| | Within Groups | 32.604 | 41 | .795 | | |
| | Total | 35.886 | 43 | | | |
| تتم سياسة التوظيف بناء على | Between Groups | 7.110 | 2 | 3.555 | 4.374 | .019 |

| | | | | | | |
|---|----------------|--------|----|-------|-------|------|
| الكفاءة والجدارة وبمعايير محددة ومعلنة | Within Groups | 33.322 | 41 | .813 | | |
| | Total | 40.432 | 43 | | | |
| أشعر أن توزيع الواجبات والأعباء الوظيفية على العاملين تتم بعدالة | Between Groups | 5.059 | 2 | 2.529 | 3.107 | .055 |
| | Within Groups | 33.373 | 41 | .814 | | |
| | Total | 38.432 | 43 | | | |
| يرى العاملون أن هناك عدالة في العلاوات والامتيازات الممنوحة مع الجهد المبذول | Between Groups | 3.282 | 2 | 1.641 | 2.735 | .077 |
| | Within Groups | 24.604 | 41 | .600 | | |
| | Total | 27.886 | 43 | | | |
| هناك معاملة عادلة لمختلف العاملين في المؤسسة بدون استثناء | Between Groups | 4.605 | 2 | 2.302 | 3.165 | .053 |
| | Within Groups | 29.827 | 41 | .727 | | |
| | Total | 34.432 | 43 | | | |
| تطبق الأنظمة والقوانين السائدة في المؤسسة بعدالة على جميع العاملين بدون استثناء | Between Groups | 3.039 | 2 | 1.520 | 2.937 | .064 |
| | Within Groups | 21.211 | 41 | .517 | | |
| | Total | 24.250 | 43 | | | |