

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:/ 2018

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

أثر أخلاقيات الأعمال في تعزيز تنافسية المنظمات

دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات - تبسة -

إشراف الدكتورة:

- مديحة بخوش

من إعداد الطالبتين:

- مريم قرايدية

- سناء عبروي

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tébessa

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
هدى بوحنيك	أستاذ محاضر ب-	رئيسا
مديحة بخوش	أستاذ محاضر أ-	مشرفا ومقرررا
عمار براهيمية	أستاذ محاضر أ-	عضوا مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرّفان

الحمد لله العظيم الجليل الحي القيوم ذو الجلال والإكرام كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه له المنة والفضل والثناء والحسن والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين نبي الهدى والرحمة سيدنا وحبیبنا وقدوتنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ومن ولاة أجمعين إلى يوم الدين.

إن الحروف لتتهادى بكلماتها لتجسد لكم أجمل عبارات الشكر والثناء.

إن الكلمات لتقف عاجزة، والعبارات تائهة، بل والأفكار قاصرة حينما نريد أن نشكركم في مثل هذه اللحظات يتوقف القلم ليفكر قبل أن يخط الحروف لينظمها في سطور تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلا من الذكريات وصور تجمعنا برفاق أناروا لنا دربنا.

فواجب علينا شكرهم ونحن نخطو الخطوات الأخيرة لإتمام هذه المذكرة: جزيل الشكر والعرّفان إلى الأستاذة المؤطرة: "الدكتورة بخوش مديحة" على المجهودات المبذولة ونصائحها القيمة وعلى تعاونها التام من أجل إتمام هذه المذكرة.

كل التقدير والاحترام للجنة المناقشة: الذين بتصويباتهم واقتراحاتهم سيتم عملنا.

الشكر والعرّفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب العلم إلى: كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وخاصة الأستاذة سارة حلّيمي على تعاونها الخاص معنا.

وإلى كل عمال جامعة العربي التبسي - تبسة -

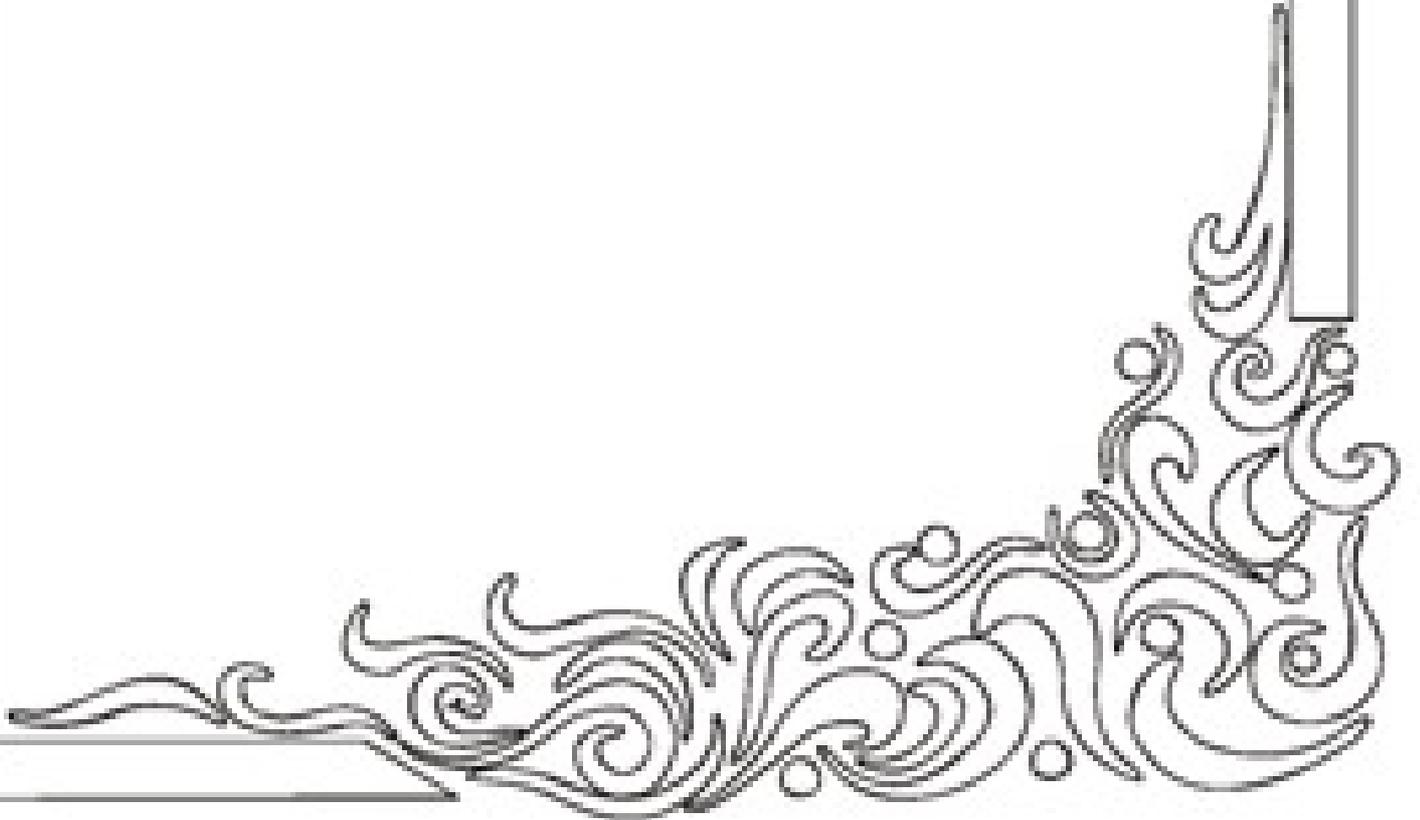
إلى كل موظفي شركة مناجم فوسفات - تبسة -، وعلى رأسهم مدير مصلحة الموارد البشرية بريك أحمد،

شنيخر عبد النور، رفيعة، وهذا على تعاونهم معنا لإتمام الجانب التطبيقي لهذه المذكرة.

وفي الأخير نتوجه بالشكر إلى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في إنجاز هذا العمل وتأدية هذه الأمانة

الجليلة.

قائمة المحتويات



قائمة المحتويات

-	شكر و عرفان
II-I	الفهرس
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ- و	المقدمة
48-8	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة
8	مقدمة الفصل
9	المبحث الأول: الإطار النظري لأخلاقيات الأعمال
9	أولاً: ماهية أخلاقيات الأعمال.
15	ثانياً: النظريات والنماذج المفسرة لأخلاقيات الأعمال.
18	ثالثاً: آليات إرساء أخلاقيات الأعمال بالمنظمات.
24	المبحث الثاني: أساسيات حول تنافسية المنظمات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال
24	أولاً: ماهية تنافسية المنظمات.
29	ثانياً: مؤشرات قياس تنافسية المنظمات والقوى المؤثرة فيها.
32	ثالثاً: علاقة أخلاقيات الأعمال بتنافسية المنظمات.
35	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
35	أولاً: الدراسات العربية.
42	ثانياً: الدراسات الأجنبية.
46	ثالثاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
48	خاتمة الفصل
89-50	الفصل الثاني: علاقة تنافسية الأعمال بتنافسية شركة مناجم الفوسفات -تبسة-
50	مقدمة الفصل
51	المبحث الأول: الجوانب الأخلاقية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-
51	أولاً: التعريف بشركة مناجم الفوسفات.
59	ثانياً: أخلاقيات الأعمال بالشركة انطلاقاً من نظامها الداخلي.
61	ثالثاً: الأحكام التأديبية والمدونة الأخلاقية بالشركة.

64	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
64	أولاً: إجراءات الدراسة.
67	ثانياً: اعتماد الاستبيان وتداوله
71	ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
76	المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها
76	أولاً: تحليل محاور الدراسة
81	ثانياً: نتائج الفرضية الرئيسية الأولى
84	ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
89	خاتمة الفصل
92	الخاتمة العامة
96	قائمة المراجع
101	الملاحق

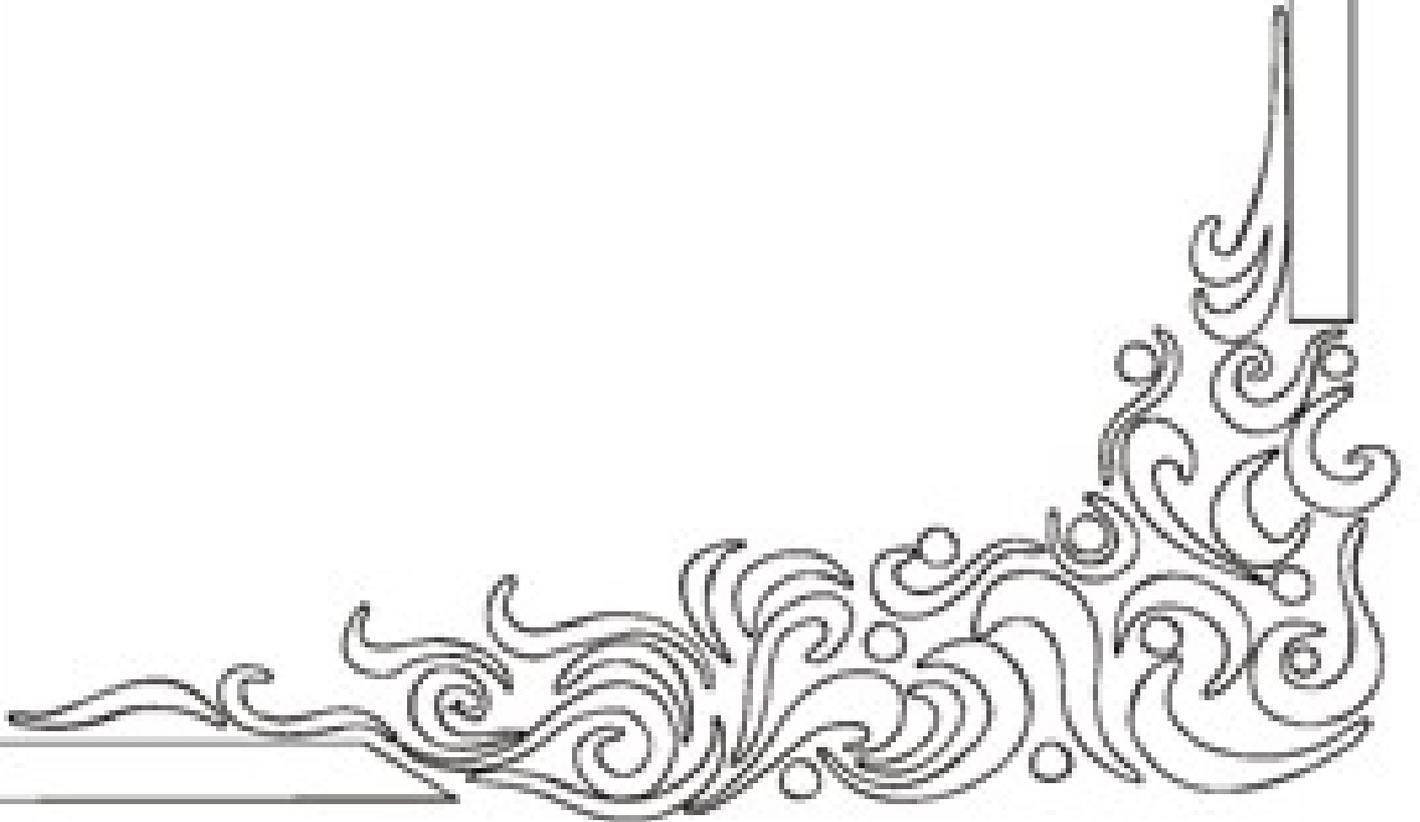
قائمة الجداول



قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنواع مدونات الأخلاق	21
02	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	67
03	سلم ليكرت الخماسي	68
04	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	68
05	تداول الاستبيان	68
06	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	69
07	طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي	70
08	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	71
09	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية	72
10	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمستوى العلمي	73
11	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي	74
12	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	75
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات محور أخلاقيات الأعمال	76
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تنافسية المنظمات	79
15	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية	81
16	اختبار التباين الأحادي لمحاور حسب الجنس	84
17	اختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب العمر	85
18	اختبار تحليل التباين الأحادي للمحاور حسب المستوى التعليمي	86
19	اختبار تحليل التباين الأحادي لمحاور حسب المستوى الوظيفي	87
20	اختبار تحليل التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب الخبرة المهنية	87

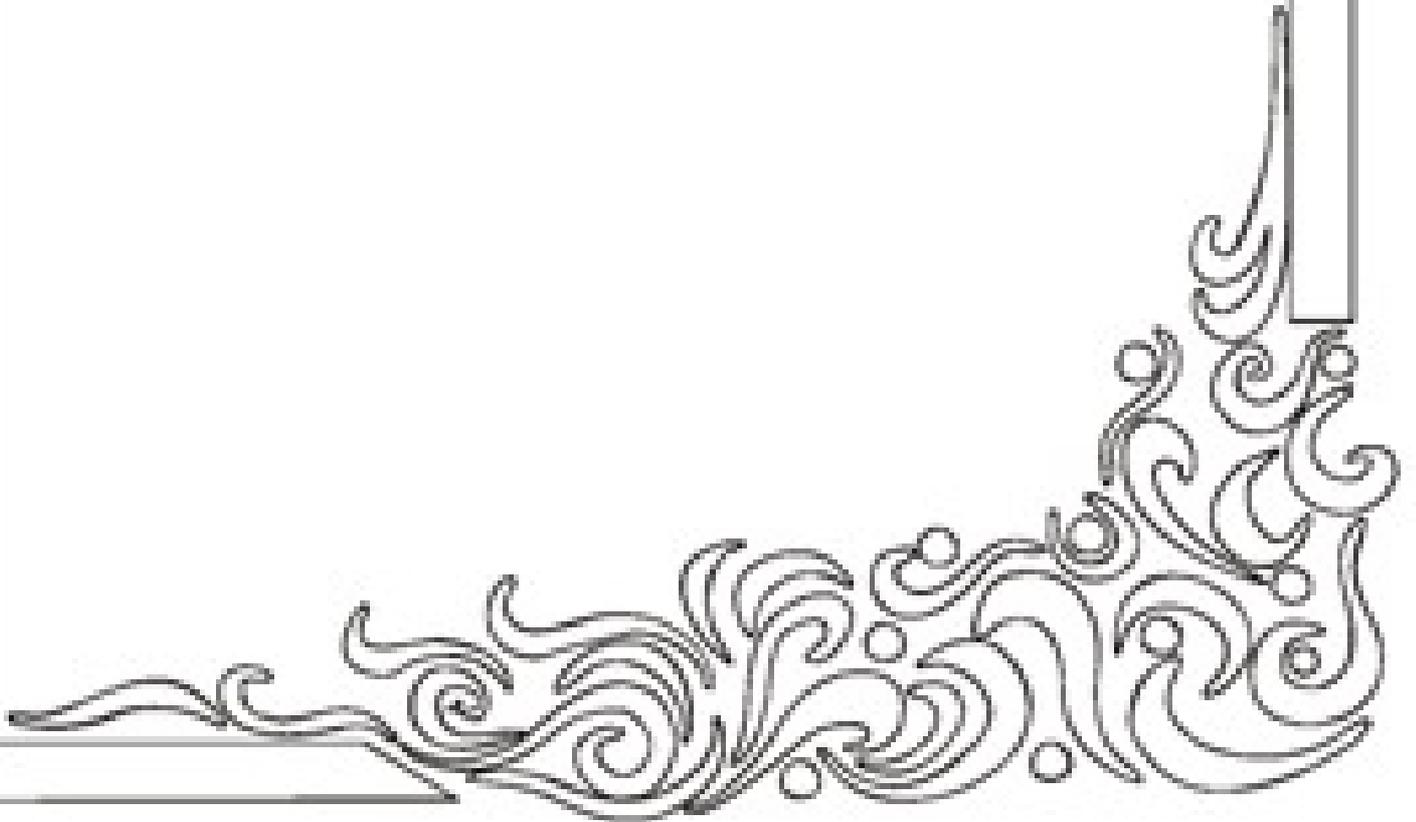
قائمة الأشكال



قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	المفهوم الشمولي لأخلاقيات الأعمال	01
14	مصادر الأخلاقيات في الأعمال	02
14	المؤثرات الأساسية في السلوك الأخلاقي	03
17	القرار الأخلاقي	04
18	نموذج الحكم الأخلاقي	05
18	القوى التي تساهم في تشكيل السلوك الأخلاقي	06
20	ركائز وقواعد السلوك الأخلاقي في المنظمة	07
26	أهداف التنافسية	09
28	الاستراتيجيات العامة لتنافسية بورتر	10
31	نموذج بورتر لقوى المنافسة الخمس	11
58	الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات - تبسة	12
66	نموذج الدراسة	13
71	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	14
72	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر	15
73	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	16
74	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	
75	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	17

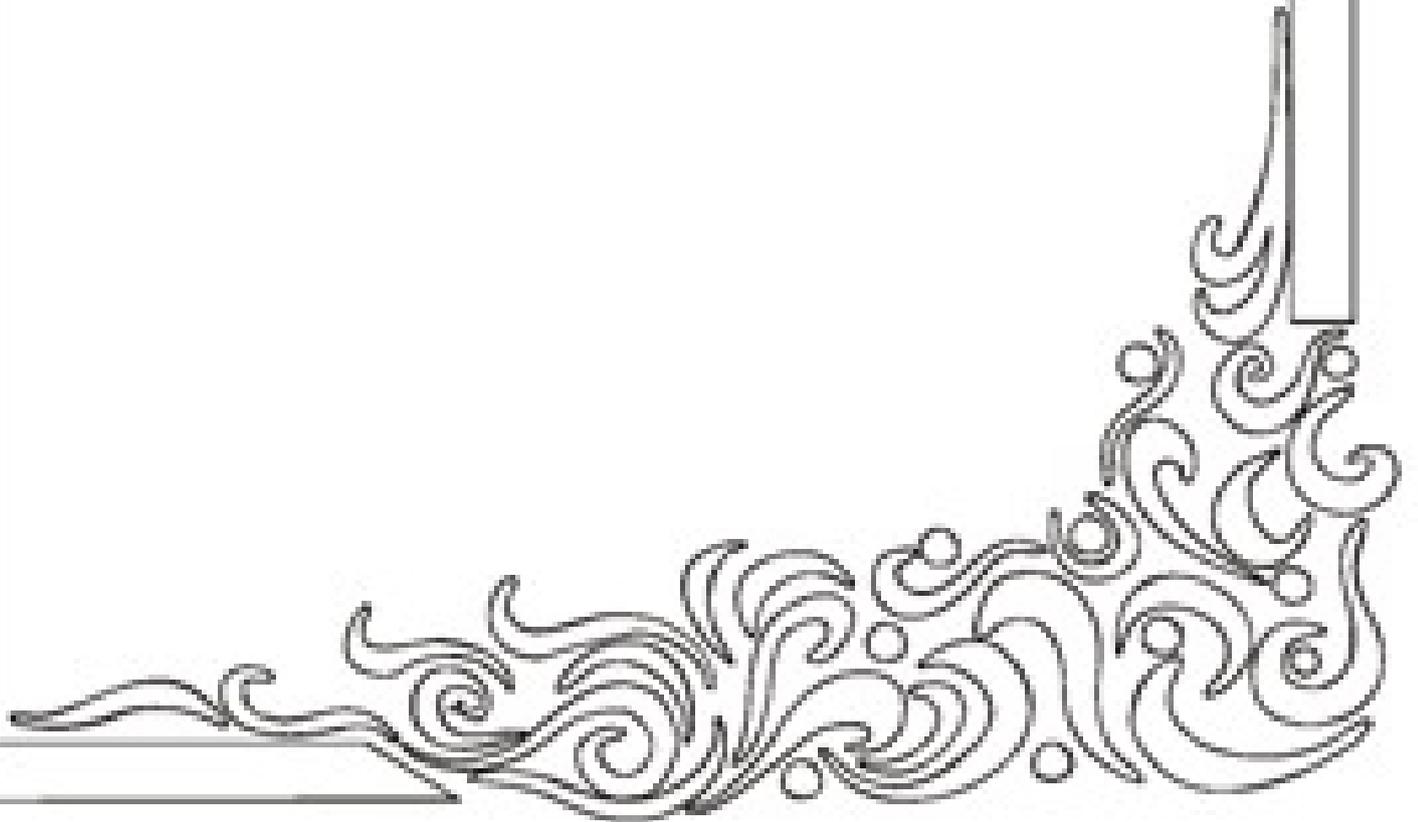
قائمة الملاحق



قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
116-101	النظام الداخلي لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-	01
118-117	رؤية ورسالة الشركة وشهادة أيزو (14001) للشركة	02
119	إحصائيات بعدد عمال الشركة (2018)	03
120	استمارة الاستبيان	04
131-122	قائمة الأساتذة المحكمين	05
131-123	مخرجات برنامج (SPSS)	06
132-132	اتفاقية التربص	07
134	إذن بالطبع	08

المقدمة



المقدمة:

أولاً. تمهيد:

يواجه عالم الأعمال في الوقت الراهن العديد من التحديات والتغيرات الجوهرية التي أصبحت تؤثر على البشرية في مختلف المجالات فباعتبار المورد البشري أساس كل تغيير وغايته سواء في البيئة الاجتماعية أو على صعيد منظمات الأعمال خدمة للأهداف المحددة أو تنظيم للعلاقات الأمر الذي لن يتحقق إلا من خلال توفر القيم والأبعاد الأخلاقية واحترامها مما يؤدي إلى تحقيق الخير العام، لذلك يعتبر موضوع أخلاقيات الأعمال من أهم المواضيع التي تركز عليها الإدارة الحديثة كأحد المداخل الأساسية لتطوير المنظمة والارتقاء بمختلف نشاطاتها وكذا تعزيز علاقة التفاعل بينها وبين متعاملها للاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات وأيضاً بلوغ الأهداف المرجوة هذا من جهة. ومن جهة أخرى يعتبر المركز التنافسي من أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات والتي تسعى لبلوغها بحكم أن المركز التنافسي المتفوق يمكن المنظمة من اكتساب مكانة مرموقة في السوق تعرف بها وتميزها عن غيرها من المنافسين، لذا توالت الجهود البحثية لتأطير مختلف المفاهيم المتعلقة بأخلاقيات الأعمال وتأثيرها على تنافسية المنظمات وانطلاقاً من هذا الطرح تبرز فرصة بحثية تستحق الدراسة لتبين أثر أخلاقيات الأعمال على تنافسية المنظمات واختبار واقع ذلك في شركة مناجم الفوسفات.

ثانياً. إشكالية الدراسة:

بعد ظهور العديد من المشكلات الأخلاقية لكبرى المنظمات زاد الاهتمام بموضوع أخلاقيات الأعمال، فبعد أن كانت الكفاءة هي مركز الاهتمام الوحيد والريح هو الهدف الأساسي والمسطر من قبل أي منظمة أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال يثير اهتمام الباحثين في المجال الإداري والاقتصادي على حد سواء هذا من جهة ومن جهة أخرى تعد التنافسية من أحدث المتغيرات البارزة في الساحة العلمية

ومركز اهتمام المدراء ورجال الأعمال في مختلف دول العالم لضمان تحقيق متطلباتهم ونجاحها ولمعالجة هذين المتغيرين تم اعتماد الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تؤثر أخلاقيات الأعمال على تعزيز تنافسية المنظمات؟ وما واقع ذلك في شركة مناجم

الفوسفات - تبسة - .

ولمعالجة هذه الإشكالية والإجابة عليها بوضوح تم صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- في ماذا تكمن أهمية أخلاقيات الأعمال بالنسبة للمنظمات؟
- فيما تتمثل آليات إرساء أخلاقيات الأعمال بالمنظمات؟ وما أهم الوسائل التي تسهم في تعزيزها؟
- إلى ماذا يشير مفهوم التنافسية وتنافسية المنظمات تحديدا؟ وما هي أهم مؤشراتته؟
- ما هي أهم العوامل التي تؤثر على تنافسية المنظمات؟
- إلى أي مدى تساهم أخلاقيات الأعمال في تعزيز تنافسية شركة مناجم الفوسفات؟ وما مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على موضوع الدراسة؟

ثالثا. أهمية الدراسة:

- تكتسي الدراسة أهمية بالغة من خلال تناولها أحد أبرز المواضيع المهمة والجوهرية أولا وهو موضوع أخلاقيات الأعمال وأثرها على تعزيز تنافسية المنظمات فأهمية الدراسة تبرز من خلال ما يلي:
- المساهمة في بناء وتكوين المعرفة العلمية المتعلقة بموضوع أخلاقيات الأعمال وتنافسية المنظمات.
- التعرف على مستويات أخلاقيات الأعمال السائدة في المنظمات.
- تشكل مجالات خصبا لدراسات لاحقة لظاهرة أخلاقيات الأعمال التنافسية مما يسهم في إثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الجزائرية بشكل خاص في هذا الموضوع.
- إمكانية الوصول إلى نتائج موضوعية مبنية على دراسة إحصائية تخدم صانعي القرار بشركة مناجم الفوسفات.

- التأكد من تأثير أخلاقيات الأعمال على تحقيق أهداف المنظمة التنافسية.

رابعاً. أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في التعرف على أثر أخلاقيات الأعمال على تنافسية المنظمات وواقع ذلك في شركة مناجم الفوسفات تبسة وبناء على ذلك يمكن ذكر أهداف الدراسة فيما يلي:
- دراسة موضوع أخلاقيات الأعمال وتنافسية المنظمات والإلمام بمختلف جوانبه من خلال الإطارين النظري والتطبيقي.
- تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة.
- التعرف على الجوانب المرتبطة بالموضوع بشركة مناجم الفوسفات - تبسة- وإبراز مستوى أخلاقيات الأعمال السائد فيها.
- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار تهدف إلى التعرف أكثر على هذا الموضوع والذي يعتبر أحد أسباب نجاح المنظمات العالمية اليوم.

خامساً. فرضيات الدراسة:

تمر بناء الدراسة الحالية على الفرضية الرئيسية التالية:

1- الفرضية الرئيسية الأولى (ف.1): تنص على: أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أخلاقيات الأعمال وتنافسية المنظمات.

تتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى (ف.1.1): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الأعمال وتخفيض التكلفة.

- الفرضية الثانية (ف.2.1): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الأعمال وزيادة المرونة.

- الفرضية الفرعية الثالثة (ف.3.1): لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الأعمال ورفع الجودة.

2- الفرضية الرئيسية الثانية (ف.2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى (ف.1.2):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
- **الفرضية الفرعية الثانية (ف.2.2):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى لمتغير العمر.
- **الفرضية الفرعية الثالثة (ف.3.2):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى للمتغير المستوى التعليمي.
- **الفرضية الفرعية الرابعة (ف.4.2):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.
- **الفرضية الفرعية الخامسة (ف.5.2):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى لمتغيرات الخبرة المهنية.

سادسا. منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي؛ حيث تم إتباع المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات من موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال الأدوات المناسبة وسيتم التفصيل في ذلك في الجانب التطبيقي.

سادسا. مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

- **الأخلاق:** هي مجموعة القيم والمعايير والمبادئ التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو سيء.
- **أخلاقيات الأعمال:** هي اتجاهات الإدارة وتصرفاتهم اتجاه الموظفين والزبائن والمساهمين والمجتمع عامة وقوانين الدولة ذات العلاقة بتنظيم عمل المنظمات إذ ينطبق هذا التعريف بذاته على عمل الأفراد.
- **تنافسية المنظمة:** هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق.
- **الجودة:** هي القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تفي باحتياجات ومتطلبات المستهلك.
- **المرونة:** هي قدرة المنظمة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها.

- **التكلفة:** هي قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يكمن تكاليف قياسا بالمنافسين في الذات القطاع، وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أن تنافس في السوق وتسيطر عليه.

سابعا. حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على شركة مناجم الفوسفات لمدينة تبسة، مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة الشيخ العربي التبسي.
- 2- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2016/2017.
- 3- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في شركة مناجم الفوسفات - تبسة -
- 4- الحدود العلمية: يتم قياس التنافسية بعدة مؤشرات وفي هذه الدراسة تم استخدام الجودة، المرونة، تخفيض التكاليف.

ثامنا. هيكل الدراسة:

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى جزأين أحدهما نظري والآخر تطبيقي كما يلي:

الفصل الأول:

سيترك هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث متعلقة بالمتغيرين بعنوان الأدبيات النظرية للدراسة حيث سيتم التطرق في المبحث الأول لمفاهيم أساسية حول أخلاقيات الأعمال من خلال ثلاثة أجزاء سيتم فيها محاولة تحديد ماهية أخلاقيات الأعمال من خلال ثلاثة أجزاء؛ أين تم ذكر لمجموعة أساسيات حول تنافسية المنظمة والعلاقة بينها وبين تنافسية المنظمة، في حين سيتم التعرض إلى المبحث الثاني أساسيات حول تنافسية المنظمات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال ذلك من خلال ثلاثة أقسام سيتم فيها تحديد كل من مفهوم تنافسية المنظمات ومؤشرات قياسها والقوى المؤثرة فيها، وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال بتنافسية المنظمات، أما فيما يخص المبحث الثالث سيتطرق إلى الدراسات السابقة التي تتعلق بأخلاقيات الأعمال والتي تتعلق بتنافسية المنظمات كل على حدى والتي تجمع بينهما من دراسات عربية وأجنبية. وما يميزها عن الدراسة الحالية.

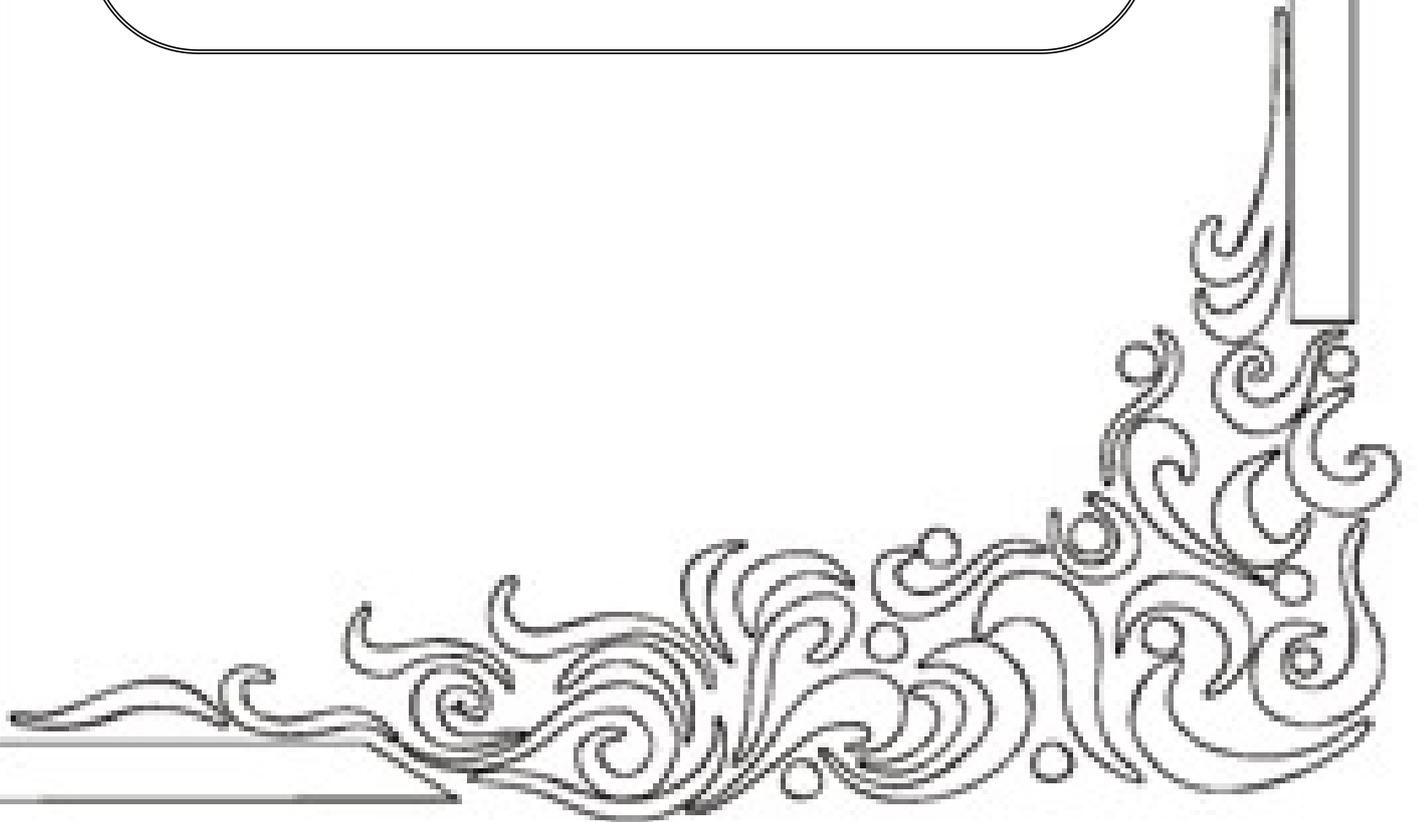
الفصل الثاني:

سيتم فيه التطرق إلى الدراسة التطبيقية لتجسيد الواقع النظري المحدد في الفصل السابق وسوف يخصص له ثلاثة أجزاء، حيث سيعرض المبحث الأول كل من التعريف بالمنظمة محل الدراسة وكذا هيكلها التنظيمي ومن ثم عرض لواقع أخلاقيات الأعمال بالمنظمة من خلال قانونها الداخلي، أما المبحث

الثاني فسيتناول مختلف الإجراءات الإحصائية المتبعة في الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية، وأخيرا المبحث الثالث الذي سيتناول تحليلا لمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها وسنختم الدراسة بخاتمة تبرز أهم النتائج المتعلقة بالموضوع، إضافة إلى تقديم اقتراحات وتوصيات مرتبطة بالموضوع.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للدراسة



مقدمة الفصل

أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد وملفت للنظر في السنوات الأخيرة، حيث ظهرت العديد من الدراسات التي تهتم بهذا المجال وانهقدت المؤتمرات والندوات للبحث في هذا الموضوع ومناقشته هذا من جهة، ومن جهة أخرى أصبحت التنافسية من أهم انشغالات المنظمات خاصة في واقع الأسواق العالمية التي تسعى فيها المنظمات إلى البقاء من خلال اكتساب مراكز تنافسية متقدمة تجاه مختلف أصحاب المصالح، هذا الأمر يطرح الانشغال حول العلاقة التي يمكن أن تؤثر بها أخلاقيات الأعمال على تنافسية المنظمات، وبغية تغطية هذا الجانب من الدراسة سيتم تقسيم الجزء النظري منها كما يلي:

- ❖ المبحث الأول: الإطار النظري لأخلاقيات الأعمال.
- ❖ المبحث الثاني: أساسيات حول تنافسية المنظمات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال.
- ❖ المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري لأخلاقيات الأعمال

إن التزام المنظمات بالقيم الأخلاقية يعتبر ضرورة حيوية في استمرارها كما أن التفاضل في ذلك يعد من العوامل المميزة لها، وكلما كانت القيم الأخلاقية السامية شائعة بين المنظمات والأفراد العاملين فيها كان ذلك عاملاً مساعداً لهم للمزيد من التواصل فيما بينهم والإسهام في الوصول إلى أهداف أخلاقية سامية، ولتوضيح ماهية أخلاقيات الأعمال سيتم التطرق إلى ما يلي:

❖ أولاً: ماهية أخلاقيات الأعمال.

❖ ثانياً: النظريات والنماذج المفسرة لأخلاقيات الأعمال.

❖ ثالثاً: آليات إرساء أخلاقيات الأعمال بالمنظمات.

أولاً. ماهية أخلاقيات الأعمال:

لقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم أخلاقيات الأعمال باختلاف محل الحديث عنها، وفيما يلي سيتم التطرق إلى ماهية أخلاقيات الأعمال من خلال عرض مفهومها وأهميتها وأهدافها.

1- مفهوم أخلاقيات الأعمال:

أصبح مصطلح أخلاقيات الأعمال من المصطلحات الشائعة في بيئة الأعمال وفيما يلي عرض لمفهومها: ✓ لغة:

إن الناظر في كتب اللغة يجد أن كلمة أخلاق تطلق ويراد بها: الطبع والسجية والمروءة والدين. وحول هذه المعاني يرى الفيروز أبادي «الخلق بالضم وضممتين السجية والطبع والمروءة والدين». ويقول ابن منظور: «الْخُلُقُ، وَالْخُلُقُ، السَّجِيَّةُ» فهو بضم الخاء وسكون اللام أو بضم الخاء واللام بمعنى الدين والطبع والمروءة والسجية، ثم يفسر ابن منظور ذلك بقوله. "أي الخلق". أنه لصورة الإنسان الباطنة وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها ولهما أوصاف حسنة وقبيحة وفي هذا المعنى يقول الأصفهاني «الخلق في الأصل شيء واحد».¹

✓ اصطلاحاً:

من أهمها ما أورده ابن مسكويه بقوله أن الأخلاق هي: «حال للنفس داعية لها إلى أفعالها من غير فكر ولا رواية» وهذه الحال تنقسم إلى قسمين: منها ما يكون طبيعياً من أصل المزاج، كالإنسان الذي يحركه أدنى شيء نحو غضب ويهيج من أقل سبب وكالإنسان الذي يجن من أيسر الشيء كالذي يفزع من أدنى صوت يطرق سمعه أو يرتاح من خبر يسمعه.

وكذلك ما أورده الغزالي: «إنها هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال ببسر وسهولة من دون

حاجة إلى فكر ورؤية».²

¹ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الرابعة، 2014، ص 18.

² أبو حامد الغزالي، إحياء علوم الدين، ج3، مكتبة محمد علي صبيح، مصر، 1965، ص 46.

وهو أيضا قوة راسخة تنزع إلى اختيار ما هو خير أو اختيار ما هو شر وهو عموما صفة نفسية ذاتية لا شيء خارجي أما المظهر الخارجي للخلق فيدعى السلوك أو المعاملة.¹

ومن خلال ما سبق فكلمة الأخلاق (Ethics)، تعني التوافق مع معايير أو قيم سلوك أو أدب يختص في الغالب بالمعنى وتعرف أيضا بمعايير للتصرف والسلوك التي نتوقع أن يتبعها الناس وتتعلق الأخلاق الشخصية بأفعال الفرد اليومية وتعد الاستقامة والقيم الأخلاقية منتجا للمعايير الأخلاقية والسلوكية.

• الأخلاقيات في مجال الإدارة:

ليس هناك تعريف محدد ودقيق لأخلاقيات الأعمال، وقد حاول العديد من المختصين والدارسين لهذا الموضوع تقديم التعريفات التي تساعد على فهم هذا المصطلح ومدلوله الأساسي.

والأخلاق تمثل مجموع القيم والمعايير التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيء، بين ما هو مقبول أو غير مقبول اجتماعيا. ولا شك في أن الأخلاقيات في كل مجتمع هي نتاج تطور تاريخي طويل، لهذا فهي ضرورية في تكوين المجتمع والمحافظة على استقراره ويمكن تحديد مصادر الأخلاقيات في كل مجتمع بالآتي: المعتقدات الدينية وتاريخ المجتمع وخبراته وتقاليد، الثقافة الوطنية والقبلية والعشيرة والعائلة والنظراء والجماعات المرجعية وقادة الرأي والأدوار النموذجية، والخبرة العملية التعليمية.

والأخلاقيات في حقيقة الأمر يمكن أن تمثل لدى البعض مطلقات في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء.²

وكذلك يعرفها روبينز ودينزو (Robbin and Decenzo) بأنها: "مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ وبالتالي فإن أخلاقيات الأعمال هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري والمتعلقة بما هو صحيح أو خطأ".³

ويرى ايفانسيغ وزملاؤه (Ivanceich et al) بأنها: "تمثل خطوطا توجيهية للمديرين في وضع القرار وإن أهميتها تزداد بالتناسب مع أثار ونتائج القرار فكلما كان نشاط المدير أكثر تأثيرا في الآخرين كلما ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير".⁴

وعليه تشير الأخلاقيات إلى مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري والمتعلقة بما هو صحيح أو خطأ.

وأعطى المعاصري بعدا شاملا لأخلاقيات الأعمال إذ يرى بأنها: "الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول وصحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي

¹ شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 133.

² مصطفى حمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في منظمات معاصرة، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص 35.

³ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات العمال، مؤسسة الوراق، الأردن، 2011، ص ص 17-18.

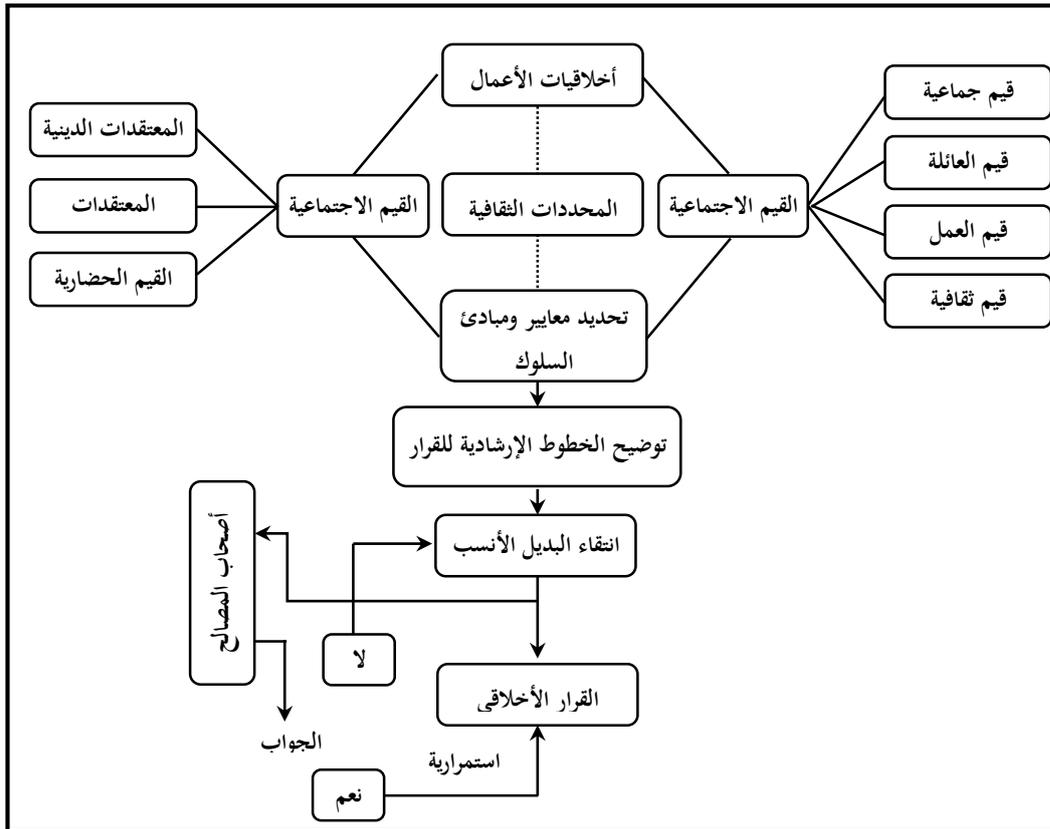
⁴ المرجع نفسه، ص 21.

في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون والذي تلعب فيه ثقافة المنظمة والقيم وأنظمة المنظمة وأصحاب المصالح دوراً أساسياً في تحديدها".¹

ومن خلال ما سبق يتضح إن الأخلاقيات تعبر عن مجموعة القواعد والأسس المستمدة من الدين والبيئة الاجتماعية التي تكون مطلوبة في سلوك الموظفين في العمل الإداري بهدف تحقيق المصلحة العامة.

والشكل التالي يوضح المفهوم الشمولي لأخلاقيات الأعمال:

الشكل رقم (01): المفهوم الشمولي لأخلاقيات الأعمال



المصدر: زكريا الدوري، مبادئ ومداخل ووظائف في القرن الحادي والعشرون، دار البيازوردي العلمية، الأردن،

2010، ص 435.

يتضح من خلال الشكل السابق أن أخلاقيات الأعمال تندرج ضمنها القيم الفردية والمحددات الثقافية والقيم الاجتماعية التي تؤثر على المنظمة، مباشرة غير أن كل من القيم الاجتماعية والمحددات الثقافية والقيم الفردية تنفرع بدورها إلى قيم جماعية، قيم العائلة، قيم العمل وقيم ثقافية ومعتقدات دينية ومعتقدات سياسية وحضارية والتي يكون لها تأثير غير مباشر على المنظمات.

2- أهمية أخلاقيات الأعمال في المنظمة:

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

¹ المعاضيدي محمد عصام أحمد، أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير، جامعة الموصل، العراق، 2005، ص 06.

وببعد المنظمة عن أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب غير معايير محددة تتجسد في الاعتبارات المالية التي تحقق لها فوائد على المدى القصير فأهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها الأخلاقي في العمل ما يلي:¹

- ✓ في إطار المنظور الحديث يوجد ارتباط إيجابي بين الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمردود المالي الذي تحققه المنظمة وإن لم يكن ذلك على المدى القصير فإنه بالتأكيد سيكون واضحا على المدى الطويل.
 - ✓ قد تتكلف منظمات الأعمال كثيرا نتيجة تجاهلها للالتزام بالمعايير تجاهلا بالمعايير الأخلاقية فالتصرف الأخلاقي يضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوي القضائية.
 - ✓ إن الحصول على شهادات عالية مثل (ISO 9000)، يقترن بالترام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية لذا فإن الشهادة الدولية بالالتزام بالمعايير الفنية تحمل في طياتها اعترافا بمضمون أخلاقي.
 - ✓ تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية.
- وحسب (David Danaldson)، فإن التطبيق الصحيح للبرامج الأخلاقية يؤدي إلى تحقيق العديد من المنافع ما يلي:²

- منح الشرعية للأفعال الإدارية.
 - تقوية الترابط المنطقي والتوازن في الثقافة التنظيمية.
 - تحسين مستويات الثقة بين الأفراد والجماعات في المنظمة.
 - دعم عملية التمسك والثبات بمقاييس الجودة في المنتجات.
 - التمسك بأثر قيم المنظمة ورسالتها في المجتمع.
- ومما سبق يمكن القول أن أخلاقيات الأعمال تمثل القيم والاعتقادات التي تلتزم بها المنظمة للقيام بالعمل الصحيح.

3- أهداف ومصادر أخلاقيات الأعمال:

- تهتم أخلاقيات الأعمال كعلم بالواجبات المعنوية الخاصة بمهنة معينة وجزءاتها التأديبية بتباين القواعد السلوكية والأخلاقيات لإعطاء مهنة ما سؤاء فيما بين الممارسين أنفسهم أو اتجاه الغير وعموما تهدف أخلاقيات الأعمال إلى ما يلي:³
- ✓ ضبط العادات والاتفاقات ومجموع القيم والأعراف والتقاليد المتفق عليها في محيط ما.
 - ✓ تساعد الأخلاقيات على تقديم النقد الذاتي لتحسين المردودية، وتحسين الكفاءات الفنية وتحفز المهارات المهنية وخلق جسور الثقة في الأهداف المتبعة.

¹ صالح العامري، منصور الغالي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل، الطبعة الأولى، 2010، ص 136.

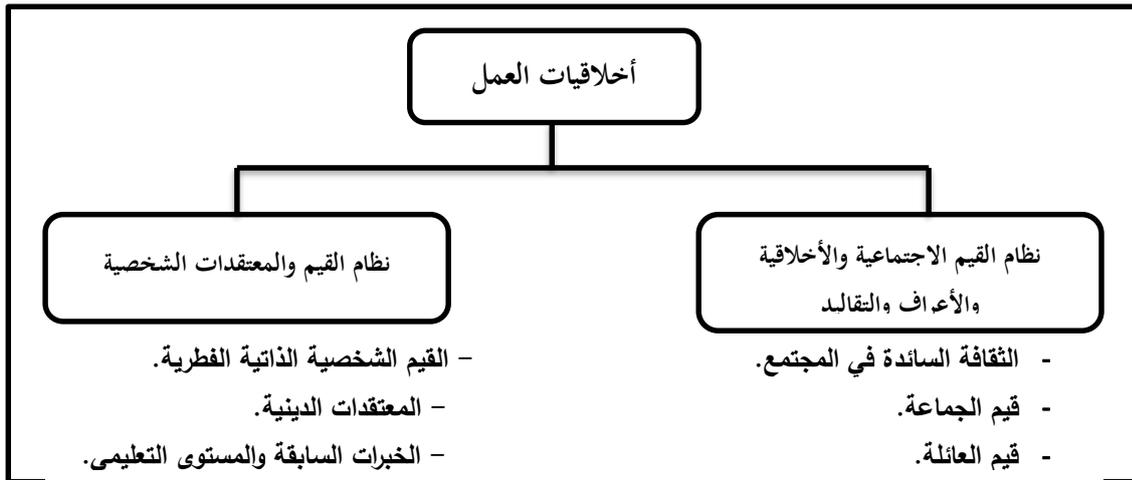
² معز وعطاء الله المعاضدي، أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية، www.iefepedia.doc تاريخ الاطلاع: 2018/01/29، ص 04.

³ سعيد مقدم، أخلاقيات الوظيفة العامة -دراسة تطبيقية من زاوية التأصل والحقوق والالتزامات المهنية، النظام التأديبي للموظفين، شركة إدارة الأمة للطباعة، الجزائر، الطبعة الأولى، ص ص 11 - 12.

- ✓ ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى به الموظفون لدى الدولة وضمان انضباطهم بما ينسجم ومقتضيات ممارسة الوظيفة العمومية وإطلاعهم على واجباتهم المهنية في إطار أخلاقي.
 - ✓ تطبيق نظام الجزاءات الإيجابية والسلبية لتفادي بعض مظاهر الفساد الإداري.
 - ✓ ضمان مخطط عقلاني لتسيير الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار مساهم المهني.
 - ✓ تحقيق التوازن بين الأحكام الأخلاقية وحرريات وحقوق الموظفين بضبطها وتقنينها.
 - ✓ ضرورة تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة للموظف بشكل يتفق والأنظمة التشريعية والتنظيمية السارية المفعول.
 - ✓ تقريب عمل الإدارة العامة من المواطنين بالإصغاء إلى اهتماماتهم وانشغالهم.
 - ✓ إنشاء الثقة المتبادلة بين الإدارة والمواطن.
 - ✓ إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به الإدارة باحترام الواجبات الملقاة عليها.
- ويتضح من خلال ما سبق أن أهداف وأخلاقيات الأعمال هي من ضمن خصائص المنظمة التي تساعد على ضبط السلوكيات داخل المنظمة.
- وفي إطار الأهمية والأهداف لأخلاقيات الأعمال في منظمات الأعمال تشير احدى الدراسات أن المنظمات التي تتبع في ممارساتها قاموساً أخلاقياً واجتماعياً حققت نتائج تفوقت فيها على المنظمات التي لا تملك مثل هذا القاموس وبذلك فإن الالتزام بالأبعاد الأخلاقية في ممارسة الأعمال يسهم على نحو مباشر أو غير مباشر في تحقيق النجاح والاستدامة.
- وتعتبر أخلاقيات الأعمال عنصراً بارزاً وأساسياً للمنظمة التي تسعى إلى ترك بصمة في البيئة التي تنشط فيها، لذلك يجب عليها مراعاة المصادر التي تستمد منها أخلاقيات أعمالها لكي تصل إلى الاستفادة المثلى منها، والجدير بالذكر أن التعرف على مصادر السلوك الأخلاقي لدى الأفراد في المنظمة يفيد في التنبؤ بالظواهر المرتبطة بهذا الجانب ومن ثم السيطرة عليها أو التكيف معها بالشكل الذي يكون في صالح المنظمة، وتستند أخلاقيات الأعمال إلى ركنين أساسيين كما يلي:¹
- نظام القيم الاجتماعية والأخلاقية والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع.
 - نظام القيم الذاتية المرتبطة بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها المنظمة وكذلك خبرتها السابقة، والشكل التالي يوضح ذلك:

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

الشكل رقم (02): مصادر الأخلاقيات في الأعمال

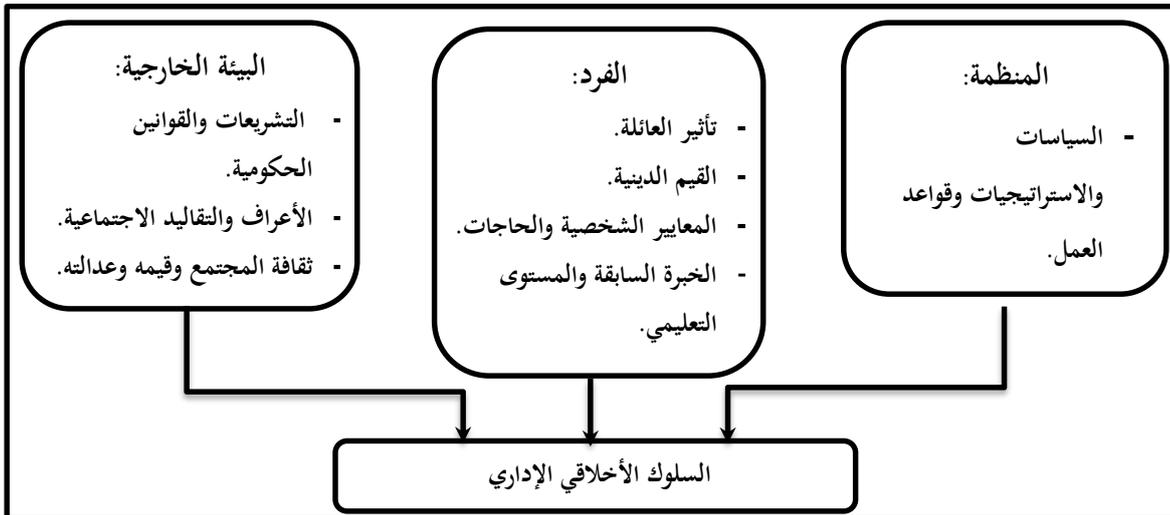


المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل، الأردن، الطبعة الثالثة، 2010م، ص 193.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن الأخلاقيات تنقسم إلى قسمين: نظام القيم الاجتماعية والأخلاقية في الأعراف والتقاليد والتي تضم كل من الثقافة السائدة في المجتمع وقيم الجماعة وقيم العائلة، أما القسم الثاني نظام القيم والمعتقدات الشخصية والتي تضم القيم الذاتية الفطرية والمعتقدات الدينية والمذهبية وبالإضافة إلى الخبرات السابقة والمستوى التعليمي.

وهناك من يصنف الأخلاقيات إلى أخلاقيات الفرد والمنظمة والإدارة والأعمال التي تشكل مؤثرات في السلوك الأخلاقي، ويمكن إجمال هذه المؤثرات والمصادر في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): المؤثرات الأساسية في السلوك الأخلاقي



المصدر: طاهر محمد منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009م، ص 106.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن المؤثرات الأساسية في السلوك الأخلاقي تضم كل من المنظمة والفرد والبيئة الخارجية.

ومما سبق يتبين أن أخلاقيات الأعمال تستمد مصادرها من ثلاث مجموعات: الأفراد، المنظمة والبيئة الخارجية.

وفي الأخير يمكن القول أن أخلاقيات الأعمال هي ضرورة حتمية لمنظمات الأعمال إذ تبرز أهميتها في قدرتها على خلق توازن داخل المنظمة. من خلال مصادرها المختلفة التي تستمد منها أعمالها.

ثانيا. النظريات والنماذج المفسرة لأخلاقيات الأعمال:

هناك جملة من النظريات والنماذج التي تساعد على تفسير السلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال وفيما يلي ذكر لأهم النظريات والنماذج:

1- نظريات أخلاقيات الأعمال:

يعتمد فهم السلوك الأخلاقي والتعامل معه من خلال تفسيره ومعرفة مجال العوامل التي تسهم في تكوينه وتحديد اتجاهه، ومن أجل هذا الغرض ظهرت العديد من النظريات التي اهتمت بتفسير السلوك الأخلاقي وفيما يلي عرض لبعض هاته النظريات:

1-1- نظرية المنفعة: هو رأي أوجده الفيلسوف (Jhon Stuart Mill) في القرن التاسع عشر، ووفقا

له فإن الأخلاق وقواعد السلوك يجب أن تقوم على أساس المنفعة النهائية¹ وعلى أساس ذلك يتوقع من صناع القرار دراسة تأثير كل قرار بديل على الأطراف جميعا ومن ثم اختيار الذي يحقق حالة الرضا لأكبر عدد من الأفراد. ويشير كل من (Wheelen and Hunger) إلى أن هذه النظرية تقترح الأفعال والخطط التي يجب الحكم عليها من خلال النتائج المحققة منها، وأن الأفراد هنا يجب أن يتصرفوا بطريقة تعطي أكبر المنافع للمجتمع، المشكلة في هذه النظرية تكمن في صعوبة إدراك كل المنافع والكلف لأي قرار أو تصرف².

1-2- النظرية الفردية: وفقا لهذه النظرية فإن الأعمال لا تكون أخلاقية إلا حينما تعزز مصالح الفرد

على المدى البعيد حيث يعد التوجيه الذاتي الفردي هو الحاكم الأعلى فيجب الحد من القوى الخارجية التي تقف بوجهه ويعد الأفراد الميزة طويلة الأمد لأنفسهم قياس لجودة القرار نجد أن هذه النظرية تقوم على الإفراط على حب الذات والأنانية والسعي لتحقيق المصلحة الذاتية بعيدا عن مصلحة الأفراد الأخرى³.

1-3- نظرية الحقوق الأخلاقية: انبثقت هذه النظرية من أفكار ومعتقدات الفيلسوف الإنجليزي (Jhon

Locke) والتي تتضمن أن هناك بعض الحقوق الطبيعية الأساسية للإنسان التي ينبغي احترامها وحمايتها في كل حالة مثل حق العيش، الحرية في الرأي... إلخ. وتعرف نظرية الحقوق الأخلاقية بأنها النظرية التي تحكم القرارات والسلوك من خلال توافرها مع حقوق وامتيازات الإنسان الأساسية ووفقا لها فإن البشر لديهم حقوق أساسية لا يمكن تجاوزها بقرارات فردية، وإن القرار الصائب أخلاقيا هو ذلك القرار الذي يحفظ حقوق الأفراد المتأثرين به.

¹ Chandan, **Management Conceptual Strategies**, Vikas publishing house put. LTD, New Delhi, 1998, P 104.

² Wheelen Thimas, Hunger David, **strategic Management**, 6th edition, Wisley longman, New York, USA, 1998, P 49.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

ويرى نجم عبود نجم أن واحدة من أكثر السمات الحرجة في الحقوق هي أنها يجب أن تكون في علاقة تكاملية مع الواجبات، فحق العيش للفرد الواحد يكون بالترابط مع حق الآخرين في العيش. وحق الحرية للفرد يتكامل بالسماح للآخرين بممارسة حريتهم أيضا.¹

وهناك ستة أنواع من الحقوق الأخلاقية التي يجب مراعاتها عند اتخاذ القرار هي:²

– **الحق في حرية القبول:** يجب ألا يتعامل الأفراد إلا من حيث قبولهم الحر وللطريقة التي يعاملون بها.

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

– **حق الحرية في الالتزام:** قد يتمتع الأفراد عن تنفيذ أمر بانتهاك مبادئهم الدينية أو الأخلاقية.

– **الحق في إبداء الرأي:** يعطي للأفراد الحرية في توجيه النقد لتصرفات الآخرين.

– **الحق في المعاملة العادلة:** يعطى للفرد الحق في المعاملة العادلة المتساوية.

– **حق الحياة والسلامة:** للأفراد الحق في العيش دون تعرضهم للمخاطر وانتهاك لصحتهم وسلامتهم.

وقد يؤخذ على هذه النظرية أن الأفراد أو المنظمات قد يتجاوزون الحدود الأخلاقية في تصرفاتهم

مبشرين ذلك بالحرية أو الحقوق.

4-1- نظرية العدالة: وفقا لهذه النظرية فإن السلوك الأخلاقي يعتمد على الاقتناع بأن القرارات

الأخلاقية لا تفرق بين المعاملة بين الناس ومعاملتهم بعدالة ودون تحيز وفقا لقواعد

قانونية، هناك ثلاث أشكال للعدالة هي:³ العدالة التوزيعية. العدالة الإجرائية. العدالة التعويضية.

وهناك نظريات أخرى حاولت فهم السلوك الأخلاقي وتفسيره ومنها ما أشار إليها (R.M.Plumer) وهي:⁴

• **النظرية التجريبية:** تقوم على أن الأخلاق تشتق من التجربة الإنسانية وأن ما هو أخلاقي أو ما هو غير أخلاقي.

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

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

• **نظرية الوصي:** 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.

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

² Doft Richard, **Management**, 6th edition, Dryden press, Harvard college publishers, USA, 2000, P 137.

³ طاهر محسن الغالي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 108.

⁴ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2000، ص 68.

ومما سبق يمكن القول أن مجمل هذه النظريات تفسير الجوانب الأخلاقية لكن ما تمت ملاحظته أنه كانت لكل نظرية نظرة ضيقة فكل منها ركز على جانب معين وذلك لعدة أسباب سواء كانت شخصية أو خلقية أو بيئية.

2- نماذج أخلاقيات الأعمال:

من أجل فهم السلوك الأخلاقي وتحديد العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات المنظمات والأفراد وضعت مجموعة من النماذج من قبل الكتاب والباحثين ومنها:

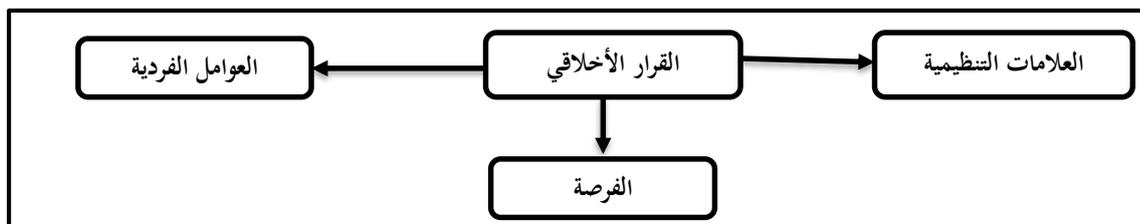
1-2- نموذج (2001Ferrell):

ويوضح الشكل رقم (04) النموذج المفسر للعوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار الأخلاقي وهي:¹

- **العوامل الفردية:** هي القيم الفردية واتجاهاتهم ومعتقداتهم التي يؤمنون بها التي تم من خلالها اتخاذ قراراتهم وتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ.
- **العلاقات التنظيمية:** وهي العلاقات القائمة بين الأفراد في المنظمة التي تجمعهم بها ثقافتهم التنظيمية ويمكن التعبير عنها رسميا من خلال عادات العمل.
- **الفرصة:** هي مجموعة الظروف التي يحتمل أن تؤدي إما إلى المنافع أو إلى التقليل من القيود بالنسبة للمنظمة.

ووفقا لهذا النموذج فان العوامل الفردية والعلاقات التنظيمية أكثر تأثيرا في عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية من الفرصة والشكل التالي يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم (04): القرار الأخلاقي



Source: Lamia Abromai Tyté – Sereikiené, The Levels of Marketing, Vilnius, University, 2005, P P 6-7.

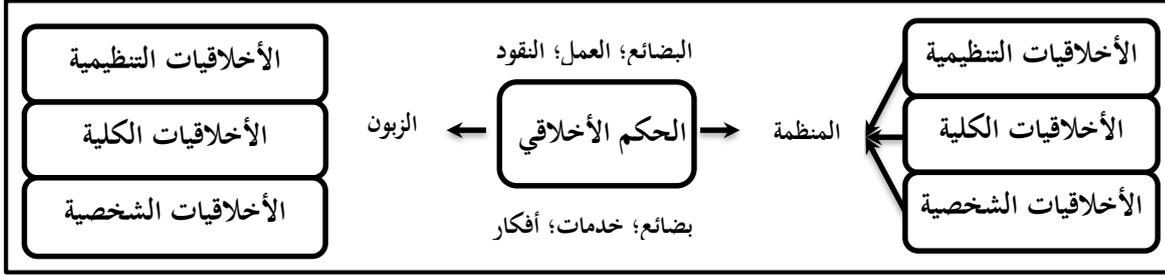
2-2- نموذج (Schlegelmich 2001):

ويأتي الشكل رقم (05) مبينا لنموذج (Schlegelmich) الذي يعرف بنموذج عرف الحكم الأخلاقي وهي عملية الحكم بين المنظمة والزيون وتخضع هذه العملية لثلاثة عوامل أخلاقية هي:² الأخلاقيات التنظيمية، الأخلاقيات الكلية، الأخلاقيات الشخصية.

¹ Lamia Abromai tyté Sereikiéne, **The level of marketing ethics**, Vilnius University, 2005, P P 6-7.

² **Ibid**, P P 7.

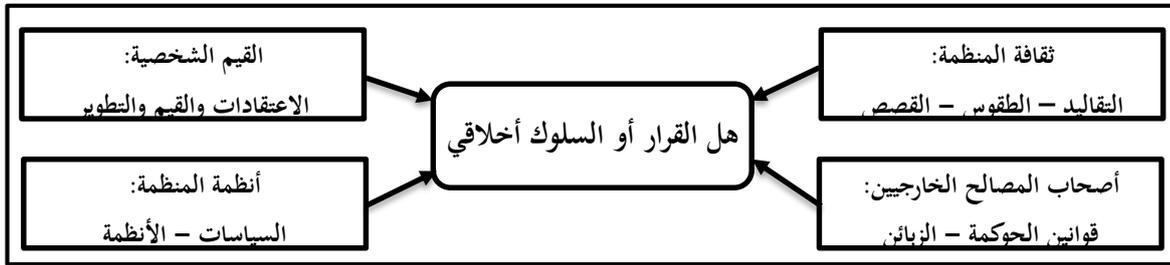
الشكل رقم (05): نموذج الحكم الأخلاقي



Source: Lamia Abroumai tyté Sereikiéne, **The Level Of Marketing Ethics**, Vilnius University, 2005, P P 6-7.

3-2- نموذج (Daft): والشكل رقم (06) يوضح النموذج أن هناك أربعة قوى تسهم في تشكيل السلوك الأخلاقي وهي: القيم الشخصية. ثقافة المنظمة، أنظمة المنظمة، أصحاب المصالح.¹

الشكل رقم (06): القوى التي تساهم في تشكيل السلوك الأخلاقي



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

ومما سبق يمكن القول أن النماذج المعروضة لم تختلف في مضامينها، إذ اتفقت بشكل عام على أن العوامل التي تساهم في تكوين السلوك الأخلاقي هي: قيم الأفراد - ثقافة المنظمة - العلاقات التنظيمية. إن لأخلاقيات الأعمال نظريات تفسرها ونماذج تعتمد داخل المنظمة وذلك لترسيخ قواعد لضبط سلوكيات الأفراد بالمنظمة.

ثالثاً. إرساء أخلاقيات الأعمال بالمنظمات ومعيقاتها:

إتباع الأخلاق هو ما يجب أن يحرص عليه كل شخص، ولكن إدارة المنظمة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، فعدم الالتزام بأخلاقيات الأعمال يؤثر على أداء المنظمة وبالتالي فلابد لها من الحرص على تطبيقها.

1- طرق إرساء وترسيخ أخلاقيات الأعمال في المنظمات:

من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرف المنظمة وثقافتها لكي يلتزم به الجميع. لأنه في غياب ذلك فإن كل عامل يلتحق بالمنظمة تكون له شخصيته المستقلة وأفكاره الخاصة المستوحاة من بيئته الاجتماعية والثقافية والدينية وحتى الاقتصادية منها. لذلك فإنه لا بد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات، خاصة عدم الصدق في التقارير الإخبارية وفي البيانات والمعلومات

¹ Ferrelle, Ferrel Linda, **Managing the risks of business ethics and compliance**, <http://www.ebusiness.com/?> 18/04/2018; 19:35.

الإدارية، وكذا نشر روح العداة والإيذاء بين العاملين. إذ لا يمكن ترك كل عامل يتصرف حسب ما اعتاد عليه، كما لا يمكن التعامل مع من لا يحترم أخلاقيات الأعمال بتهاون، فهذا يجعل الجميع يسلك نفس مسلكه.¹

إذا كان إرساء أخلاقيات العمل في المنظمة أمرا مهما، فترسيخها لا يقل أهمية عنه، إذ لا شك في أن هناك خلل ما في تطبيق هذه الأخلاقيات سواء في القطاع العام أو الخاص ولا أدل من ذلك على الإحصائيات العالمية والوطنية والمحلية في مختلف المنظمات على اختلافها.²

ولترسيخ أخلاقيات الأعمال في المنظمة تستدعي الضرورة اتباع جملة من العناصر التي تضبط السلوك الأخلاقي داخل المنظمة كما يلي:³

✓ تبني رؤية واستراتيجية قائمة على الأخلاقيات، حيث أن بعض المنظمات وبعد الفضائح المدوية للشركات أطلقت الدعوات من أجل تبني استقامة المنظمة كمييار أخلاقي لسلوك المنظمات، وتشكيل لجنة الأخلاقيات واستحداث مركز مسؤول الأخلاقيات في المنظمة مما يجعل الأخلاقيات جزءا من الهياكل وخطط وأنشطة المنظمة الأساسية وتأخذ هذه اللجنة على عاتقها تخطيط أهداف بعيدة الأمد في مجال عملها وتبني برامج التدريب الأخلاقي.

✓ القيادة الأخلاقية تمثل المفهوم الجديد الذي تزايد الحديث عنه تحت تأثير الفضائح الأخلاقية للمنظمات وتدهور العلاقة بين الإدارة والعاملين وهذا ما دفع بالقيادة لإعادة الاعتبار لكل قيم النزاهة والعدالة والاحترام والكرامة والإنسانية، وتنوع مداخل أخلاقيات الأعمال، وتنمية الرقابة الذاتية، ووضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة، ومحاسبة المسؤولين والموظفين.

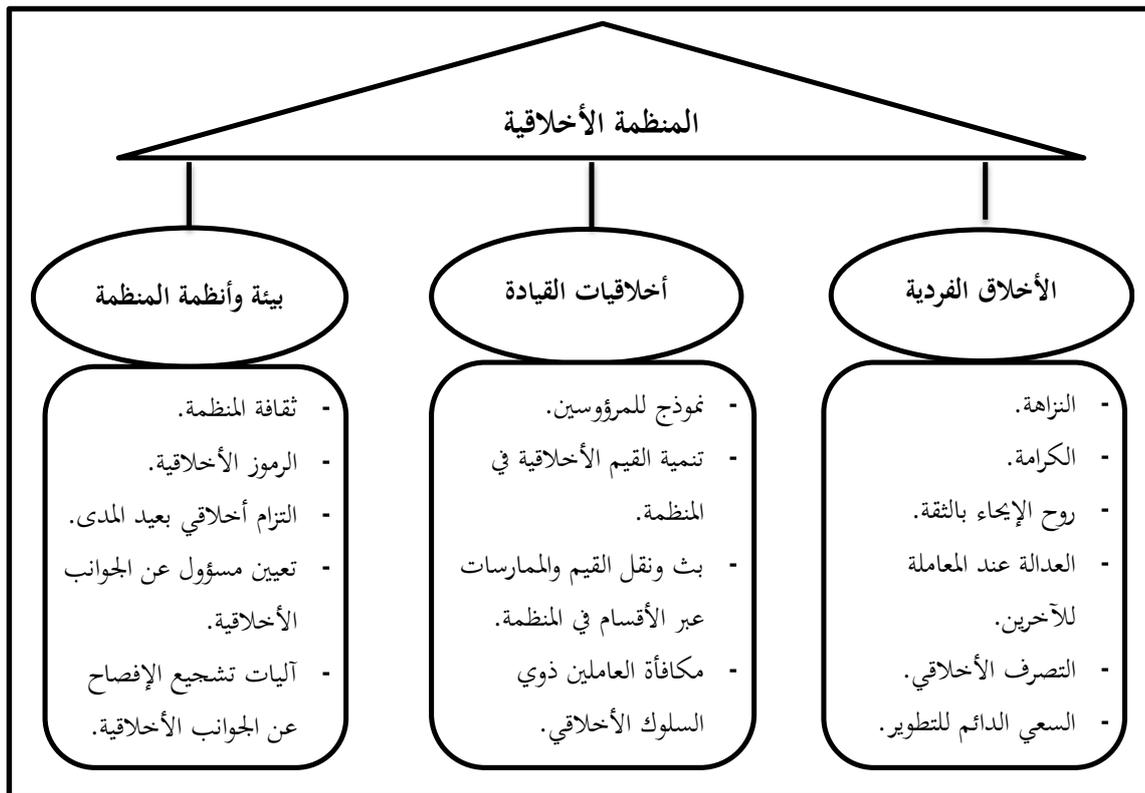
إن منظمات الأعمال إذا ما أرادت تعزيز وتقوية السلوك الأخلاقي والممارسة الأخلاقية فإن عليها أن تدعم الركائز السلوكية الأخلاقية ويتم بناء وتقوية هذه الركائز المتمثلة بالأفراد، القيادة، بيئة المنظمة، وأنظمتها المختلفة. والشكل التالي يوضح هذه الجوانب:

¹ نورمان بوي، أخلاقيات العمل في منشآت الأعمال، المجلة العربية للإدارة، مجموعة 09، العدد 01، ص ص 141-142.

² المرجع نفسه، ص ص 144-145.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

الشكل رقم (07): ركائز وقواعد السلوك الأخلاقي في المنظمة



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2009م، ص 116.

من خلال الشكل يتضح أنه إرساء أخلاقيات الأعمال في المنظمة يتطلب وجود ركائز وقواعد تضمن وجود سلوك أخلاقي داخل المنظمة. والمنظمة الأخلاقية كما يوردها الشكل يندرج ضمنها أخلاق فردية، أخلاقيات القيادة وبيئة المنظمة.

وعليه يتبين أن إرساء وترسيخ أخلاقيات العمل داخل المنظمات أمر جد ضروري ولنجاح هذا الأمر تستدعي الضرورة توفر جملة من العناصر التي تضبط السلوك الأخلاقي بالمنظمات، ونجد أيضا من وسائل ترسيخ أخلاقيات الأعمال المدونة الأخلاقية.

2- المدونة الأخلاقية:

تعرف على أنها وثيقة تصدرها المنظمة، أو أي منظمة أخرى تتضمن مجموعة القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه من سلوكيات في المنظمة.¹ كما تعرف بأنها بيانات رسمية مكتوبة من المعايير والقيم والأخلاقية التي توجه طريقة أداء العمل في المنظمة.²

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص 75.

² Griffin Ricky, **Management**, 7th Edition, houghton, Mifflim Company, USA, 2009, P 108.

ويرى (Okpara) أن لمدونة الأخلاق تأثيراً على سلوك الأفراد إذ تساعد على تجنب السلوكيات الخاطئة، فالمدونة تشتمل على الجوانب والمعايير القانونية التي تمنع السلوك اللاأخلاقي، وتعزز القيم والثقافة التنظيمية التي يجب أن تسود في المنظمة وتؤكد على روح الالتزام لدى الأفراد.¹

وتتخصص مدونة الأخلاق في نوعين رئيسيين، ويتم التمييز بينهما طبقاً لنقاط القوة والضعف الخاصة بكل نوع من النوعين كما هو موضح في الجدول التالي:²

الجدول رقم (01): أنواع مدونات الأخلاق

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

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

وبصفة عامة فإن عملية وضع وتطبيق مدونة أخلاقيات الأعمال يتبع مجموعة من القرارات يمكن تلخيصها فيما يلي:³

✓ **الهدف:** ما هي الأهداف التي تستخدمها المدونة؟ وإلى أي مدى سوف يتم استخدامها؟ وللإجابة على مثل هذا السؤال تقوم المنظمة عادة بإجراء تقييم للمخاطر كوسيلة لتحديد كيفية الانتقال من الحالة الراهنة للمنظمة إلى الحالة الأخلاقية المنشودة.

✓ **الصيغة:** هل ستكون المدونة توجيهية أم طموحة، أم خليط بينهما.

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

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

¹ Okpara John, **corporate ethical codes of conduct Influence Behavior?** An ex portly study of financial managers antidoping economy, 2003, P 18.

² Trevino Linda, Brown Michael, **Management Ethical**, Debunking five business ethics, P P 69-81.

³ جون سوليفيان، البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ وآداب المهنة وحوكمة الشركات، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع، ص 30.

✓ **النبرة:** أي الأسلوب الذي يكتب به الميثاق وكذا طريقة توصيله، حيث يلعب دورا هاما في مدى تأثيره وتتراوح النظرة من تحذيرية إلى إجبارية.

✓ **التطبيق:** ضمان تحويل المدونة من وثيقة إلى ممارسات يتم تطبيقها.

وقد أصبحت مدونات الأخلاق هي القاعدة وليست الاستثناء في معظم المنظمات، ويرجع ذلك إلى أهمية هذه الأداة والتي تتمثل في:¹

- تنامي الاهتمام بالجوانب والمشكلات الأخلاقية الموازية في الاهتمام بين تلك الجوانب والجوانب المادية، وخلق التجانس داخل المنظمة، كما تساهم في تطوير مهنة الإدارة، وتساهم في حماية سمعتها ومكانتها. ومما سبق يمكن القول أن من خلال المدونات الأخلاقية يتم نقل رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها إلى المستويات التنظيمية، إن المدونات الأخلاقية ضرورية للمنظمات كافة سواء كانت هذه المنظمات صغيرة أو كبيرة، إنتاجية أو خدمية، ذلك لأنها ترسخ انطبعا في أذهان العاملين عن أهمية ما يقومون به من أعمال هذا من جانب ومن جانب آخر فإنها تمثل مصدرا من مصادر حفظ حقوقهم.

3- المشاكل المعيقة لإرساء الأخلاقيات في المنظمات:

إن التطور في مفهوم أخلاقيات الأعمال لا يعني أن المنظمات قد عالجت المشكلة الأخلاقية في قراراتها وتصرفاتها الإدارية حيث أن التزايد في المأزق والانتهاكات الأخلاقية يثير الكثير من التساؤلات حول طبيعة هذا التطور وأبعاده كما يشير إلى الصعوبات والمشكلات الأساسية التي لا تزال تواجه أخلاقيات الأعمال على جميع الأصعدة ف كثيرا ما تظهر المشكلات الأخلاقية لأسباب عديدة منها الفوائد أو المصالح الشخصية: قيم المديرين واتجاهاتهم باعتبار أن المديرين هم مفتاح المنظمة. ويمكن إجمال هذه المشكلات والصعوبات فيما يلي:²

✓ **تعارض المصالح:** أي تضارب المصلحة العامة بالمصلحة الشخصية وذلك عندما يرجح بعض الأفراد في المنظمة مصالحهم الخاصة على المصلحة العامة للمنظمة التي يعمل بها وهذا ما يسمى بالدوامة الأخلاقية وتعد مسألة تعارض المصالح من أكثر الأمور تعقيدا في مجال الأخلاقيات وذلك لعلاقتها بالمكتسبات المالية وتنوع أشكالها.

✓ **النزاهة والشفافية:** وتعني أن يتصف الموظفون في المنظمات بالعدل وأن يتحلوا عند قيامهم بعملهم بالنزاهة خلال أدائهم لواجباتهم وأن يتجردوا من المصالح الشخصية، كما ينبغي على الموظفين ألا يضعوا أنفسهم في مواقف تؤثر على حياديتهم.

✓ **الاستقلالية والموضوعية:** وتعني الحيادية والبعد عن أي تأثيرات جانبية والاستقلال الفكري للموظفين، والابتعاد عن أي علاقات تفقد موضوعيتهم واستقلاليتهم عند قيامهم بأعمالهم.

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص ص 76-77.

² طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 166-169.

✓ **الأمانة والاستقامة:** هي التجرد من الانحياز للمصلحة الشخصية، وأن يكون الموظفون محل ثقة العميل ويحفظون أسرارهم.

✓ **المعلومات المظلمة والكاذبة:** تسلك بعض المؤسسات سلوك لا أخلاقيا في عملية اتصالها بالجمهور من خلال إعلانات مخادعة أو لا تعرض الحقيقة على سلامة المنتجات وظروف العمل والتلوث وغيرها.¹

✓ **التعارض ما بين الثقافات:** إن الكثير من المشكلات الأخلاقية يمكن أن تظهر في المؤسسات التي قد تختلف فيها الثقافات.

وعليه تبين أن الالتزام بأخلاقيات الأعمال قد تعيقها بعض الصعوبات والمشكلات والمتمثلة فيما يلي: تعارض المصالح، العدالة والنزاهة... إلخ.

إن أخلاقيات الأعمال كغيرها من أنشطة المنظمة تحتاج إلى آليات إرساء وترسيخ، قصد تثبيتها والعمل بها بالشكل الصحيح، فجد المدونة الأخلاقية من أبرز الآليات التي تضمن ترسيخ الأخلاقيات، كما تواجه أخلاقيات الأعمال عراقيل أثناء عملية تطبيقها.

وخلاصة لهذا المبحث فإن أخلاقيات الأعمال أصبحت أحد الأدوات المهمة في إدارة الأعمال، وأصبحت تفرض نفسها بقوة. وتكمن أهميتها في أنها تمنح الشرعية للأفعال الإدارية وتعمل على تقوية الترابط المنطقي والتوازن في الثقافة التنظيمية، كما أنها تتكون من مجموعة من المصادر والنظريات التي تستمد منها شرعيتها ومصداقيتها وتساعد على تفسير السلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال ولمعرفة كيفية إرساء أخلاقيات الأعمال داخل المنظمة، توجد آليات لترسيخ هذه الأخلاقيات ومثال ذلك المدونة الأخلاقية التي تضبط سيرورة التعاملات الأخلاقية داخل المنظمة.

¹ نجم عبود نجم، البعد الأخضر للأعمال والمسؤولية البنية لرجال الأعمال، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 384.

المبحث الثاني: أساسيات حول تنافسية المنظمات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال

يعتبر مفهوم التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال حيث أصبح ينظر للإدارة على أنها عملية ديناميكية ومستمرة تهدف لتفادي كافة التعقيدات الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق والتميز المستمر للمنظمة عن المنافسين بالتالي هو هدف استراتيجي تسعى المنظمة لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية، لأن كل منظمة تحدد الاستراتيجية التي تنافس وفقها لتحقيق أبعاد التنافس المتمثلة في التكلفة المنخفضة والمرونة العالية والجودة العالية، ولإلمام بمفهوم التنافسية بالمنظمات وكذا علاقتها بأخلاقيات الأعمال، سيتم التطرق إلى ما يلي:

❖ أولاً: ماهية تنافسية المنظمات.

❖ ثانياً: مؤشرات قياس تنافسية المنظمات والقوى المؤثرة فيها.

❖ ثالثاً: علاقة أخلاقيات الأعمال بتنافسية المنظمات.

أولاً. ماهية تنافسية المنظمات، أنواعها واستراتيجياتها:

لقد اختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيها، لذلك سيتم التطرق في ماهية التنافسية إلى كل من مفهومها، أهميتها وأهدافها.

1- ماهية تنافسية المنظمات:

يرى (Fandor) أن التنافسية فكرة عوبصة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة.¹ أما مجلس التنافسية الدولية للولايات المتحدة الأمريكية يعرف التنافسية بأنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تجابه اختيارات الأسواق الدولية وتضمن نمو متواصل في مستوى معيشة المواطنين على المدى الطويل".²

وتعرف التنافسية على أنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية أو الدولية مما يعني نجاحاً مستمراً ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المختلفة".³

كما يقصد بها: "كل شيء إيجابي يسمح للمنظمة باكتساب حصة في السوق من جهة وتحقيق أرباح من جهة أخرى كما أنها قدرة المنظمة على إرضاء زبائنهم بشكل يمكنها من البقاء في السوق".⁴ ويتضح مما تقدم أن مفهوم التنافسية يعني استعمال موارد المنظمة أو القطاع أو البلد الواحد أحسن استغلال بالنظر لما يجب أن يكون وبالنظر إلى قوة المنافسين وطريقة استعمالهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسين، والتي تتجلى في تحسين الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نمواً مستمراً خلال المدى الطويل.

¹ محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية ومؤشرات قياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، الطبعة الثانية، 2006م، ص 6.

² زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير، الأردن، الطبعة الأولى، 2011م، ص 25.

³ زليخة تفرقيت، تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2004م، ص 63.

⁴ عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003، ص 13.

✓ مفهوم التنافسية على مستوى المنظمات:

يصعب في الحقيقة تقديم تعريف دقيق وشامل للتنافسية، باعتبار أن هذه الأخيرة يكتنفها نوع من الغموض، ويركز معظم مدراء المنظمات على ثلاث عوامل هي السعر، التكلفة والجودة، وبالتالي فهم يعرفونها على أنها تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول للزبائن.¹

وتعرف أيضا بأنها القدرة على أنها الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من الربحية والنمو والاستقرار والتوسع والابتكار والتجديد.²

من خلال التعريفين السابقين يتضح أن مفهوم تنافسية المنظمة هو القدرة التي تملكها المنظمة في وقت معين على مقاومة منافسيها الذين يقللون من نصيب المنظمة في السوق المحلي أو العالمي.

وترتكز تنافسية المنظمة على دعائم أساسية تشتمل على التنافسية المالية والتي تتم عن طريق التحليل المالي لأنشطة المنظمة، وذلك من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في القطاع، ومما لا شك فيه أن وجود نسب كثيرة تتوقف على طبيعة نشاط المنظمة ودورة حياتها، والتنافسية التجارية والتي تمكن المنظمة من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية تجاه منافسيها المباشرين، حيث يتم ذلك من خلال عدة مؤثرات منها على سبيل المثال، وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والنوعية... إلخ، التنافسية التقنية تتمثل في قدرة المنظمة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل التكاليف ولن يتحقق هذا إلا بمسايرة التطور التقني، والتنافسية التنظيمية والتسييرية وذلك من خلال تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة وذلك يتوقف على نوعية الأنشطة وطبيعة التنظيم، أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرتها وعلاقتها بالمرؤوسين، أيضا من مصادر التنافسية التسييرية يتعلق الأمر بالقيم والصفات التي يتميز بها مسؤولو المنظمات. ' التنافسية الجبائية وهي عبارة عن إجراء ضريبي تقوم به الدولة من جانب واحد لتشجيع الاستثمار وتوسيع الوعاء الضريبي من خلال تخفيض معدلات الضريبة أو منح الإعفاءات الضريبية، لذا فهي تدفع بالمنظمة للاستفادة من الفرص والامتيازات التي تمنحها التشريعات سواء الواردة في قوانين الاستثمار أو القانون الضريبي.³

ومن خلال ما سبق يتضح أن تنافسية المنظمة تقوم على مجموعة من الدعائم وهي التنافسية المالية والتي تكون عن طريق التحليل المالي لأنشطة المنظمة والتنافسية التجارية الخاصة بالمجال التجاري والتنافسية التقنية وتتمثل في قدرة المنظمة على التحكم في الأساليب التقنية بالإضافة إلى التنافسية التنظيمية والتسييرية وتتلخص بالتنظيم وكفاءة المسيرين.

¹ R. Pecrou, *Entreprise : Gestion et Compétitive*, Ed Economica, France, 1998, P 53.

² فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص 70.

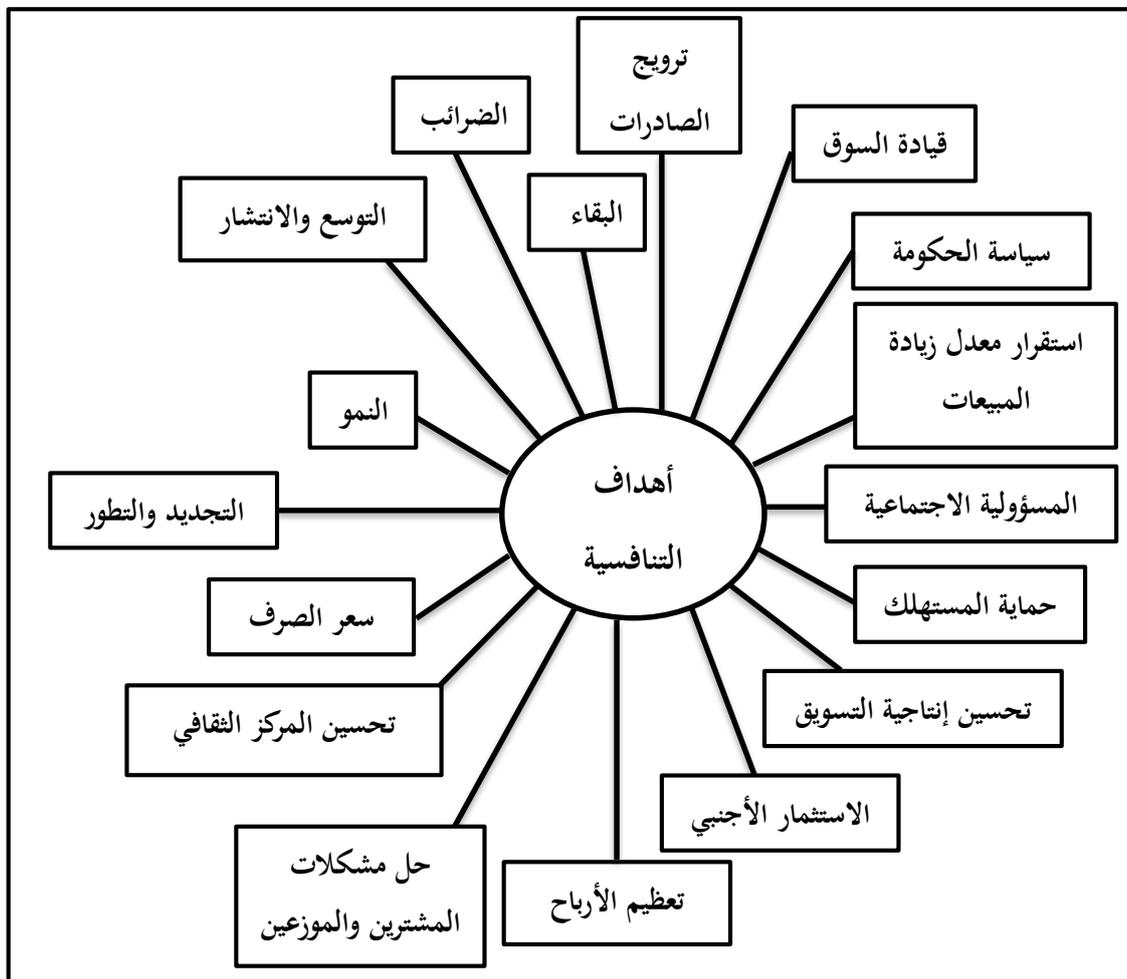
³ قاسمي ياسين، التنافسية الجبائية وتأثيرها على تنافسية الدول، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، الجزائر، 2005، ص 05.

ويتميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية معينة، بل هو وليد الظروف الديناميكية للبيئة المعاصرة، وهذا ما يدل على أهميته البالغة في عالم اليوم، وهذه الأهمية يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- تساعد على القضاء على أحد أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية، ألا وهي عقبة ضيق السوق المحلي.
- تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته.
- التنافسية وسيلة رئيسية لتطوير القدرات الاقتصادية للدول المتقدمة والنامية.
- تعمل التنافسية على زيادة فرص التعايش في ظل البيئة الدولية.
- تعمل على رفع مستوى المعيشة للأفراد من خلال تقديم منتجات تنافسية عالية.

كما أن للتنافسية عدة أهداف يلخصها الشكل التالي:

الشكل رقم (08): أهداف التنافسية



المصدر: فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص 757.

¹ يوسف السعداوي، القدرات التنافسية ومؤشرات قياسها، مقال من المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، البلدة، جامعة سعد دحلب، 8-9 مارس، 2005، ص 1.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن أهداف التنافسية تتمثل في البقاء، قيادة السوق، استقرار المبيعات، تحسين الإنتاجية، حل مشاكل المشترين، التجديد والتطوير، زيادة النمو، التوسع والانتشار، استقرار سعر الصرف... إلخ.

من خلال ما سبق يتضح أن التنافسية تساعد بشكل أساسي على تحسين الكفاءة والإنتاجية، كما تعمل على تطوير القدرات الاقتصادية وترفع من مستوى المعيشة، هذا فيما يخص الأهمية، أما بالنسبة لأهداف التنافسية فهي تركز على تحقيق مستويات إنتاج عالية بأقل تكاليف وأيضا زيادة المرونة وحماية المستهلك من شبح الاحتكار.

2- أنواع التنافسية:

للتنافسية أنواع عديدة وأيضا استراتيجيات تستمد منها المنظمة أهدافها وتحقق في ضوءها الأداء الأفضل، سيتم التطرق إليها كالتالي:

1-2- أنواع التنافسية:

يوجد عدة أنواع من التنافسية وذلك حسب مجال البحث، حيث يمكن التمييز بين التنافسية حسب معيار السعر أو التنافسية الكامنة والجارية وذلك كما يلي:

1-1-2- التنافسية حسب معيار السعر: تنقسم التنافسية حسب معيار السعر إلى التنافسية السعرية والتنافسية غير السعرية، وذلك كما يلي:

- **التنافسية السعرية:** تعني أنه يمكن ذي التكاليف الأقل من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل من البلدان الأخرى، كما أن لسعر صرف العملة الوطنية تأثير كبير على قدرتها التنافسية.¹

- **التنافسية غير السعرية:** تنقسم التنافسية غير السعرية إلى التنافسية النوعية والتنافسية التقنية ويمكن التمييز بينهما كما يلي:

- **التنافسية النوعية:** تعتمد على إنتاج منتجات ذات جودة مرتفعة، ذلك أنه يمكن للبلد تصدير المنتجات المبتكرة ذات النوعية الجيدة بأسعار مرتفعة.

- **التنافسية التقنية:** تعتمد على الصناعات عالية التقنية ذات القيمة المضافة المرتفعة.²

1-2-2- التنافسية الكامنة والتنافسية الجارية: تنقسم التنافسية إلى التنافسية الكامنة والتنافسية الجارية وذلك كما يلي:

- **التنافسية الكامنة:** تركز على العوامل التي تسهم في زيادة التنافسية على المدى الطويل مثل: الاستثمار في رأس المال البشري والابتكار.

¹ Bertrand Nezeys, **Les politiques de compétitivité**, Economica, France, 1994, P 8.

² حسين بشير محمد نور، سياسات التنافسية وأثرها على المناخ الاستثماري، مركز الدراسات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، السودان، 2006، ص

- التنافسية الجارية: تركز على مستوى التنافسية الحالية ومناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها.¹

وعليه يتضح أن للتنافسية عدة أنواع، تختار المنظمة من بينها ما يساعدها على تحقيق أفضل أداء.

3- الاستراتيجيات التنافسية:

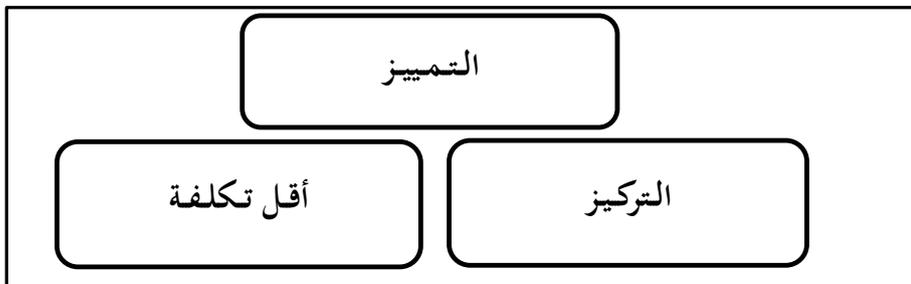
تستند المنظمات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها، حيث صنف بورتر استراتيجيات التنافسية إلى ثلاثة أصناف هي:

3-1- استراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى الإنتاج بتكلفة أقل مقارنة مع منافسيها ومن الدوافع التي تشجع المنظمة على تطبيقها، توفر اقتصاديات الحجم الكبير، ووجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، ومشتريين واعين بالسعر.²

3-1-1- استراتيجية التمييز: يمكن للمنظمة أن تتميز بمنتجاتها عن المنظمات المنافسة من خلال تقديم أشكال مختلفة للمنتج، أو سمات خاصة بالمنتج، أو قطع تبديل، أو جودة متميزة، أو خدمات متعددة، أو من خلال السمعة الجيدة، وتتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المنظمات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.³

3-1-2- استراتيجية التركيز: تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو التركيز على سوق جغرافية محددة على استخدامات معينة للمنتج.⁴

الشكل رقم (09): الاستراتيجيات العامة للتنافسية بورتر



Source : Gérard Garibadi, Analyse Stratégique, Eyrolles Editions D'organisation, Paris, 2008, P 54.

من خلال ما سبق ومن خلال الشكل أعلاه يتضح أنه من بين استراتيجيات التنافس، قيادة التكلفة والتي تركز على تخفيض التكاليف، واستراتيجية التمييز، والتي تركز على التمييز سواء في أشكال المنتجات

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 318.

² علاء فرحات طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: لإدارة معرفة الزبون، دار الصفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 147.

³ جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص ص 274-275.

⁴ عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص 11.

أو الصفات الخاصة بكل منتج واستراتيجية التركيز وتهدف إلى إشباع حاجات خاصة لمجموعة من المستهلكين.

يتضح مما سبق وجود استراتيجيات عديدة يمكن للمنظمة انتهاج استراتيجية أو أكثر خدمة لمكانتها التنافسية.

ثانيا. مؤشرات قياس تنافسية المنظمات والقوى المؤثرة فيها:

لتنافسية المنظمة قوى تؤثر فيها وأيضا مؤشرات تقاس على أساسها وسيتم ذكر كل من هذه المؤشرات والعوامل كما يلي:

1- مؤشرات قياس تنافسية المنظمات:

هناك العديد من المؤشرات التي بواسطتها تقاس تنافسية المنظمة وهي:

1-1- الربحية: تشكل الربحية مؤشرا هاما في تحديد التنافسية الحالية للمنظمة والتنبؤ مستقبلا لتطويرها في إطار برامج التحسين والتطوير، بالإضافة إلى الحصة من السوق، إن كانت المنظمة تعظم من أرباحها ولا تتنازل عنها لتوسيع حصتها في السوق، إلا أن التنافسية الحالية لا تعكس بالضرورة الوضعية المستقبلية للمنظمة، بمعنى أن النجاح الحالي لا يضمن النجاح مستقبلا وخصوصا إذا كان السوق الذي تنشط فيه المنظمة يتجه نحو التراجع.¹

1-2- تكلفة الإنتاج: هنا المنظمة لا تكون تنافسية إلا إذا كانت التكلفة المتوسطة للإنتاج أقل من سعر البيع حتى تحقق الربح لأن حالة العكس تفسر إما بالإنتاجية المنخفضة أو عوامل إنتاج مرتفعة، حيث أن التكلفة المتوسطة للإنتاج مقارنة بالمنافسين في قطاع معين في إطار منتجات متماثلة ومتجانسة يعتبر مؤشرا كافيا لتحديد تنافسية المنظمة.²

1-3- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج: تعكس مدى فعالية المنظمة في تحويل المدخلات إلى منتجات تامة إلا أن هذا المفهوم لا يفسر مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج كما أن قياس الإنتاج بالوحدات الفيزيائية (طن، كيلوغرام،...) لا يوضح جاذبية المنتجات المقدمة من طرف المنظمة، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بعدم فعالية الإدارة أو عدم فعالية الاستثمار أو بكلا العاملين.³

1-4- الحصة من السوق: كلما توصلت المنظمة إلى تكلفة حدية منخفضة مقارنة بالمنافسين كلما جعلها ذلك تكتسب حصة أكبر في السوق وربحية أكثر، فالحصة من السوق تعكس مزايا الإنتاجية وتكلفة عوامل الإنتاج، هذا دائما في إطار قطاع نشاط لمنتجات متجانسة، أما في ظل قطاع ذي منتجات متنوعة

¹ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الثانية، 2004، ص 10.

² شوقي جدي، دور إدارة قنوات التوزيع في زيادة تنافسية المؤسسات -دراسة حالة مجمع صيدال-، مذكرة ماجستير، المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2008، ص ص 63-64.

³ رابح زوير، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة السوقية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، أيام 22-23 أبريل 2003، ص 36.

فإن ربحية المؤسسة وحصتها من السوق تتحدد بجاذبية المنتجات التي تقدمها ومدى استجابتها لمتطلبات العميل.¹

من خلال ما سبق يتضح أن مؤشرات قياس تنافسية المنظمة تتمثل في كل من الربحية وتعني تعظيم الأرباح وتكلفة الإنتاج وتعني التخفيض من التكاليف المتوسطة للإنتاج، بحيث تكون أقل من سعر البيع، والإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج وتعني مدى فاعلية المنظمة في تحويل المدخلات إلى منتجات تامة وأخيرا الحصة من السوق وتعني حيازة المنظمة أكبر حصة سوقية ممكنة.

2- القوى المؤثرة على تنافسية المنظمات: قدم بورتر نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المنظمة،

وذلك من خلال القوى الخمس المؤثرة على التنافسية كما يلي:²

2-1- الداخلون الجدد والمحتملون: إن ضغط هؤلاء على القطاع الصناعي بصفة عامة والقطاع

التسويقي بصفة خاصة قد يخلف قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المنظمات فهناك عدة متغيرات يمكن مراقبتها لتقييم تهديد الداخلين الجدد منها: الوفورات الاقتصادية، التميز في المنتجات، الحصول الصعب على القنوات التوزيعية... إلخ.

2-2- شركات لديها منتجات بديلة: إن المنتجات البديلة لها تأثير على سياسة المنتج وهذا من

ناحية النوعية والسعر والتكلفة وهامش الربح، ففي الواقع أن كل المنظمات التي تقدم منتجات بديلة وفقاً لبورتر تحد هذه الأخيرة من العوائد المحتملة حيث أنها تسقف الأسعار التي من الممكن أن تطلبها المنظمات والتي من الممكن أن تحقق لها أرباحاً.

2-3- المشترون: إن تأثير المشتريين على المنظمة يتمثل في قدرتهم على التفاوض في تندية

الأسعار ورفع النوعية والتنوع في الخدمات الأمر الذي يكون له تأثير على مردودية المنظمة، مما يؤثر سلباً عليها.

2-4- الموردون: التأثير الذي يحدثه هؤلاء على المنظمة يمكن أن يؤثر على مردوديتها وذلك

بتحكمهم في أسعار المواد الأولية أو نصف المصنعة وزيادة على ذلك فرضهم لشروط بيع معينة أو امتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية، كالتوزيع مثلاً.

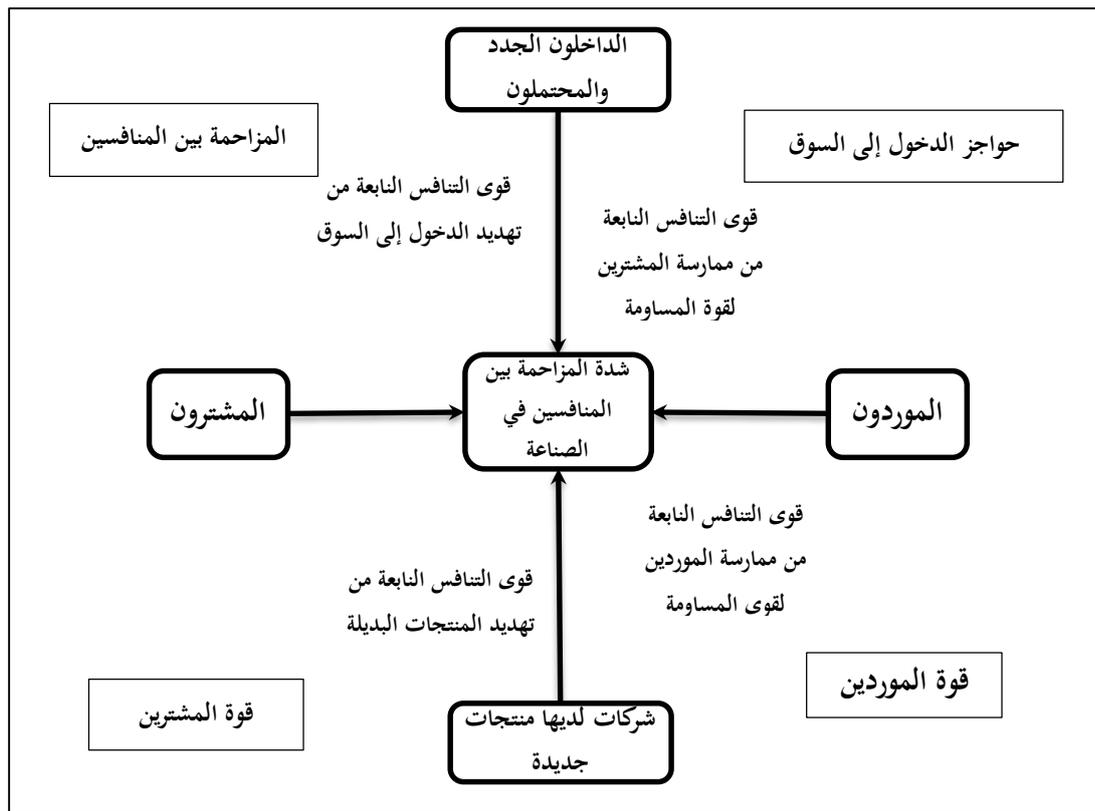
2-5- شدة المزاخمة بين المنافسين في الصناعة: هناك ارتباط بين شدة المزاخمة وبين إنشاء

واستمرارية التنافسية في الصناعة المعنية، إذ تدفع المزاخمة المنظمات إلى التطور والإبداع وتخفيض التكاليف وكذا تحسين الجودة والخدمات وأيضاً ابتكار طرائق ومنتجات جديدة.

¹ محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، الأردن، 2004، ص 159.

الشكل رقم (10): نموذج بورتر لقوى المنافسة الخمس



المصدر: نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص 151.

يتضح من خلال الشكل أن قوى التنافس وفق نموذج بورتر تتضمن الداخلين الجدد والمحتلمين، الموردين، الزبائن، شركات لديها منتجات جديدة، وأخيرا شدة المزاومة بين المنافسين في الصناعة، وذلك يوضح أن المنافسين ليسوا فقط المنظمات التي تتعامل في نفس السوق وتنتج نفس المنتجات وتحاول اقتطاع شريحة من الزبائن الذين اعتادوا التعامل مع المنظمة، بل يتعدى ذلك إلى كل من يساوم المنظمة ويحاول أن يقتطع جانبا من أرباحها.

3- أبعاد التنافسية:

تشير أبعاد التنافس إلى القدرات التي تستند عليها المنظمات في تنافسيته وتعتبر هذه الأبعاد غير مستقلة وإنما مترابطة فيما بينها بحيث يمكن أن تكتسب المنظمة من خلال التكاليف المنخفضة والمرونة وبالتالي سيتم ذكرها كآتي:

- **التكاليف:** وتعتبر البعد التنافسي الأول الذي ترتكز عليه العديد من المنظمات، إذ يتطلب تحقيق التفوق التنافسي وفقا لبعد التكاليف الثابتة ومعدلات الأجور.¹
- **المرونة:** تعرف المرونة على أنها قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة السريعة للمتطلبات المتزايدة للسوق بمعنى قدرة المنظمة في إحداث التغيير بدرجة سريعة، في استجابة للتغيرات الحاصلة حيث تنقسم

¹ بشة حمودي، دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 28.

المرونة بدورها إلى قسمين درجة الاستجابة إلى التغيير في متطلبات الزبون، ومرونة الحجم والتي تعني إمكانية المضاعفة أو التقليل من كمية الإنتاج بشكل سريع استجابة للتغيير في الطلب.¹

– **الجودة:** يرغب الزبائن دائما في الحصول على منتجات ذات جودة عالية، إذ تسعى المنظمة إلى تحقيق رغبة الزبون، بحيث تعتبر الجودة الهدف الرئيسي لمدراء المنظمات وأحد الأساليب التنافسية التي تعزز المنظمة من خلالها مركزها التنافسي وتتفرع لبعدين تنافسيين وهما التصميم ذو الأداء العالي ودرجة المطابقة للمتطلبات التي تضعها الإدارة، حيث تعتبر الجودة بعدا تنافسيا وذلك من العلاقة المباشرة والطريقة ما بين نسبة المبيعات ودرجة جودة المنتجات، بالإضافة إلى علاقتها برضا الزبون والقدرة على تحقيق الأرباح، فرضا الزبون يؤدي إلى زيادة الإنفاق بمعنى الاستهلاك المرادف للمبيعات لدى المنظمة مما يضاعف ربحيتها وبالتالي حصتها السوقية.²

من خلال ما سبق يتضح أن الأبعاد الأساسية التي تقوم عليها تنافسية المنظمة هي التكاليف والمقصود بذلك تخفيض التكلفة، وأيضا المرونة أي درجة الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية وأخيرا الجودة والمقصود بذلك القدرة على تقديم منتجات ذات أداء عالي لكسب رضا الزبائن وولائهم للمنظمة.

ثالثا. علاقة أخلاقيات الأعمال بتنافسية المنظمات:

تلعب أخلاقيات الأعمال دورا بالغ الأهمية في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة وذلك بناء على النقاط الإيجابية التي تكتسبها المنظمة التي تأخذ بعين الاعتبار أخلاقيات الأعمال عند قيامها بالأعمال المختلفة التي تعزز تنافسيتها مقارنة بمنافسيها.

وتؤثر أخلاقيات الأعمال (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية) على تحقيق مركز تنافسي للمنظمة (تخفيض التكلفة وزيادة المرونة ورفع الجودة) تأثيرا إيجابيا انطلاقا من أن أخلاقيات الأعمال تحرص على تجنب أي علاقات قد تبدو أنها تفقد الموضوعية والاستقلال عند القيام بالأعمال، كما تعمل على مقاومة التأثيرات الجانبية عند القيام بتنفيذ الأعمال وعدم التحيز بالإضافة إلى أن أخلاقيات الأعمال تحرص على الأمانة والاستقامة، ومراعاة توازن المصالح والانحياز لمصلحة المنظمة، بالإضافة إلى أنها تزيد من قدرة المنظمة المهنية على تحسين العمل وتخفيض التكاليف وحفظ الأسرار.³

وتعد أخلاقيات الأعمال من أهم الطرق والوسائل التي تتبعها المنظمات من أجل البقاء والتفوق التنافسي من خلال اكتساب مركز تنافسي ذو بعد أخلاقي. إن الجانب الأخلاقي للأعمال ليست فقط صورة لإيضاح ما هو صحيح وما هو خاطئ من الناحية الأخلاقية ولكنه أيضا وسيلة للتسيير الجيد للمنظمة التي

¹ نسرين عياني عمر، دور جودة الخدمات المصرفية، مذكرة ماستر، تخصص مالية ونقود، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 30.

² عطا الله، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد 1، السعودية، 2016، ص 124.

³ بن نامة فاطمة الزهرة، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص 46.

تسعى إلى اكتساب مركز تنافسي جيد فالالتزام الأخلاقي ينتج عنه آثار (تخفيض التكلفة، زيادة المرونة ورفع الجودة) في الجانب الاقتصادي.

كما تحقق أخلاقيات الأعمال أهداف المنظمة التنافسية وأهمها تخفيض التكلفة وزيادة المرونة ورفع الجودة، ومنه الحصول على مركز تنافسي متفوق كما يمكن رصد العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والتنافسية من خلال أبعاد المتغيرين كما يلي:¹

- الاستقلالية والموضوعية: وتعني أن يكون العاملين في المنظمات محايدين وبعدين عن أي تأثيرات جانبية كما يتمتعون باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بأعمالهم، وألا يكون لديهم أي مصالح متعارضة مع أهداف المنظمة التنافسية (تخفيض التكلفة، زيادة المرونة، الرفع من الجودة).
- الأمانة والاستقامة: وتعني أن يكون العاملين في المنظمة محل ثقة وحافظين للأسرار التي من شأنها أن تزيد من التفوق التنافسي للمنظمة عن طريق الرفع من جودة منتجاتها على سبيل المثال.
- النزاهة والشفافية: وتعني أن يتصف العاملين في المنظمات بالعدل والنزاهة والعفة والصدق في أدائهم لواجباتهم، وألا يضعوا أنفسهم في مواقف تؤثر على انتمائهم للمنظمة وتجعلهم يقعون تحت تأثير الغير من المنافسين.

- تخفيض التكلفة: العمل على تخفيض التكاليف التي تتكبدها المنظمة إلى أقل درجة ممكنة، وتشمل تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية والمالية وغيرها والتي تنعكس على ربحية المنظمة حيث تساعد أخلاقيات الأعمال على تخفيض التكلفة من خلال أداء العاملين لواجباتهم على استقامة ونزاهة وفق ما نصت عليه المدونة الأخلاقية للمنظمة.

- المرونة: أي قابلية المنظمة لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية لغرض حشد الموارد باتجاهات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات، هنا تجدر الإشارة إلى أن النزاهة والشفافية عنصر مهم جدا في زيادة المرونة من خلال تحلي العاملين بالنزاهة تتمكن المنظمة من تصحيح الأخطاء التي تواجه في استراتيجيتها التنافسية وتداركها أيضا.

- الجودة: أي تقديم منتجات ذات جودة عالية حيث تكتسب مكانة في أذهان المستهلكين عن طريق الموضوعية في أداء الأعمال والانحياز لمصلحة المنظمة وتقديمها على المصلحة الخاصة.

وتركز المنظمة الأخلاقية على ضمان الأبعاد والمبادئ الأخلاقية في مختلف جوانب بناءها والتي ستضفي على وجودها مجالات تتميز بها عن غيرها من المنظمات المتنافسة أخلاقيا ويتم ذلك عن طريق المبادئ الأخلاقية التنافسية التالية:²

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

¹ معز وعطاء الله المعاضيدي، مرجع سبق ذكره، www.iefpedia.com-doc، تاريخ الاطلاع 2018/02/15، ص 15.

² مسان كرومية، المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، ص 114.

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

• **المعلومات الوفيرة:** يترتب على المنظمات التزام مهم يتمثل في تزويد الزبائن بمعلومات وفيرة حول منتوجاتها (الشفافية) إذ أن الفشل في إعلام أو إخبار المستهلك بشكل تام بالمنتجات يمكن أن يقود إلى تحقيق واحدة من الزلات الأخلاقية التي تعمل على إلحاق الأذى بسمعة المنظمة وتحملها لنفقات عالية متعارضة مع أهدافها التنافسية (تخفيض التكلفة)، وبموجب ما تقدم تتوفر العديد من النقاط الإيجابية التي تكتسبها المنظمة وتعزز من موقعها التنافسي جراء الالتزام الأخلاقي تجاه مختلف أصحاب المصالح ما يلي:¹

- **تجاه الموردين:** العلاقة تكون طويلة الأجل ومبنية على الثقة والمصالح المشتركة.
- **تجاه العاملين:** جذب كفاءات سوق العمالة، زيادة الإنتاجية وتنمية ثقافة المنظمة إيجابيا.
- **تجاه المساهمين:** تحسين صورة المنظمة، وزيادة شهرتها وبالتالي جذب المستثمرين.
- **تجاه العملاء:** كسب ولاء العملاء وجذب المستهلكين الجدد، وبالتالي زيادة أرباح المنظمة وتدعيم المركز التنافسي لها.
- **تجاه المنافسين:** إمكانية التعاون مع المنافسين وبالتالي الحصول على سعر أفضل وجودة عالية وثروة دفع مسيرة.
- **تجاه المجتمع والبيئة:** تحقيق التقارب بين المنظمة والجمهور، وتحسين سمعة المنظمة. في بيئة أعمالها.

مما سبق يتضح أن أخلاقيات الأعمال تؤثر بشكل كبير على تعزيز المركز التنافسي للمنظمات من خلال ما تقدمه أبعاد الأخلاقيات من نقاط إيجابية هذه النقاط تمكن المنظمة من البقاء والنمو والاستمرار وأيضا تحقق أخلاقيات الأعمال الأبعاد التنافسية للمنظمة تخفيض التكلفة، زيادة المرونة ورفع الجودة. وخالصة لهذا المبحث يمكن القول أن التنافسية هي تمتع المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات وذلك من خلال قيام هذه الأخيرة باستغلال مواردها المالية والبشرية، فهي تتعلق أساسا بالجودة، القدرة على خفض التكلفة، زيادة المرونة، ويمكن للمنظمة اختيار استراتيجية تناسبها من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة (التميز، التركيز...)، ونجد مجموعة من المؤشرات تمكن من قياس لتنافسية كمؤشر الربحية، تكاليف الإنتاج والحصة السوقية. وتؤثر أخلاقيات الأعمال بأبعادها (الاستقلالية، الموضوعية، النزاهة، الشفافية) على تحقيق مركز تنافسي للمنظمة وذلك من خلال (تخفيض التكاليف، الجودة، زيادة المرونة) تأثيرا إيجابيا من خلال الحرص على كون أخلاقيات الأعمال تقلل وتساهم في انعدام أي تأثيرات قد تخل بتنافسية أو المركز التنافسي للمنظمة.

¹ عطا الله بشير، مرجع سبق ذكره، ص 124.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يعد موضوع أخلاقيات الأعمال وعلاقته بالتنافسية مجالاً مغرباً ومحفزاً للباحثين وذلك راجع إلى الكم الكبير من الفصائح في الأعمال وضرورة وضع آليات وأساليب لضبط سلوكيات منظمات الأعمال باختلاف أنواعها، إلا أنه قد لوحظ شح كبير في الدراسات التي عالجت هذا الموضوع وقد تمت الاستعانة بدراسات سيتم استعراضها فيما يلي:

❖ أولاً: الدراسات العربية.

❖ ثانياً: الدراسات الأجنبية.

❖ ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية.

أولاً. الدراسات العربية:

1. الدراسات في موضوع أخلاقيات الأعمال:

✓ دراسة (رعدة عابد عطا الله المريات، من إشراف: الدكتور ليث الربيعي): أثر أخلاقيات الأعمال

المنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في مدينة عمان:

تضمنت هذه الدراسة إبراز أثر أخلاقيات الأعمال على سلوك وأداء رجال البيع لمنتجات جد حساسة

وهي منتجات صيدلانية.

تناولت أيضاً هذه الدراسة عدّة جوانب كأخلاقيات الأعمال وأهم مجالاتها وميزاتها وكجانب آخر برز دور رجال البيع ومدى نزاهة هذه المهنة كي تعكس واقع أخلاقي يمكن اعتماده لسلوك أخلاقي لهذه المنظمة. في ظل هذه الدراسة أقيم استبيان لمعرفة هذا الأثر، وتألف مجتمع هذه الدراسة من مندوبي مبيعات لمصانع أدوية ومخازن أدوية التي تتولى الاستيراد والتوزيع المحلي إضافة إلى البائعين في الصيدليات داخل وخارج المستشفيات في مدينة عمان.

ووفقاً لهذا الاستبيان تم الحصول على النتائج التالية:

- أن مستوى أخلاقيات الأعمال لمنظمات بيع المنتجات الصيدلانية في عمان مرتفع.
- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لأخلاقيات الأعمال للمنظمة على أداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في عمان.
- أن مستوى أهمية السلوك الأخلاقي لرجال بيع المنتجات الصيدلانية أعلى من نظيره الخاص بأخلاقيات الأعمال للمنظمة أثر مباشر على السلوك الأخلاقي لرجال بيع المنتجات الصيدلانية في مدينة عمان، أكبر بقليل من أثره المباشر على أداء رجال البيع.
- السلوك الأخلاقي لرجال البيع لم تظهر آثاره بصورة مباشرة على أدائهم ولكن ظهر بشكل غير مباشر، أي يعمل كوسيط في تعزيز أخلاقيات الأعمال للمنظمة على أداء رجال البيع.
- أن النتائج التي أظهرتها الدراسة لطبيعة العلاقة بين المتغيرات كانت ضعيفة نسبياً على الرغم من معنوياتها الإحصائية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى إدراج بعض التوصيات:

- ضرورة فهم ودراسة وتحليل العناصر للمبادئ الأخلاقية من جانب رجال البيع باعتبار ذلك أحد المرتكزات الهامة لضمان نجاح عملية البيع، خاصة في ظل تنوع وتشعب وتعقد المخاطر المتعلقة بعملهم.
- تطوير ميثاق أخلاقي يلزم رجال البيع التقيد به أثناء ممارستهم لواجباتهم على اختلاف مستوياتهم وهو ما يساعد على توفير مصداقية أكبر.
- ضرورة وجود آليات إبلاغ والتي يمكن من خلالها حمل رجال البيع للإفصاح عن كل الممارسات الغير القانونية والغير أخلاقية وإنشاء برامج مبتكرة وافتتاح خطوط ساخنة موثوقة بها لتشجيع عمليات الإبلاغ.
- ✓ دراسة (بودراع أمينة): دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية:

تناولت هذه الدراسة الدور الكبير الذي تلعبه الأخلاق بصورة عامة وأخلاقيات الأعمال بصفة خاصة في دعم أداء العاملين في منظمات الأعمال، وكذا مساهمتها التي لا يستهان بها في رفع أداء المنظمات بشتى أنواعها وأشكالها، ولقد أبرزت هذه الدراسة المفهوم الشمولي لأخلاقية وتوعية إدراك المنظمات بأهمية تبني المزيد من المبادرات الأخلاقية والتعرف على واقع أخلاقيات الأعمال في المنظمات وكذلك التطرق إلى العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وأداء العاملين في المنظمة.

إن هذه الدراسة بمثابة مساهمة علمية في ترسيخ أخلاقيات الأعمال، وبالتالي ينبغي وضعها في المقام الأول.

ولقد تم اعتماد الاستمارة والمقابلة في دراسة حالة هذه الدراسة قصد محاولة تشخيص أثر أخلاقيات الأعمال على أداء العاملين ومحاولة المقارنة بين كل من البنوك التجارية الجزائرية العامة والخاصة، وذلك من خلال عينة محدودة تم جمعها من خلا استبيان، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن مفهوم أخلاقيات الأعمال جديد بالنسبة لأغلبية العاملين في البنوك التجارية الجزائرية وبالتحديد العامة منها، بالرغم من وجوده ضمن وثائق خاصة في البنوك تدعى بالمدونات الأخلاقية للبنك، على عكس ذلك نجد أن مفهوم أخلاقيات معروف ومتداول بكثرة لدى البنوك الخاصة.
- نقص كبير لدى البنوك التجارية الجزائرية في استغلال واستخدام المدونات الأخلاقية والعمل بها، بالرغم من توفرها في أغلب البنوك محل الدراسة.
- غياب الاهتمام الكافي بعملية تقييم أداء العاملين مما ولد لدى غالبيتهم سلوك لا مبالي.
- من خلال الدراسة الميدانية بعينة البنوك محل الدراسة، تبين أن البنوك التجارية الخاصة ملتزمة أخلاقيا وخاصة اتجاه عمالها وموظفيها وكذا نحو عملائها وحتى المجتمع، مما جعلها تكسب العديد من المزايا منها ولاء العملاء.
- إن الجانب الأخلاقي للأعمال ليس فقط صورة لإيضاح ما هو صحيح أو خاطئ من الناحية الأخلاقية كما يعرف في التقيد الفلسفي ولكنه وسيلة للتسيير الجديد للبنك بصفة خاصة وللمنظمة بصفة عامة.

- إن توفر سلوك الأخلاقيات في العاملين، يوطد جسور الثقة بين البنوك والعمال ومختلف أصحاب المصالح وخاصة العملاء.

التوصيات:

- رفع مستوى الوعي بأهمية أخلاقيات الأعمال: جعل الأوساط التجارية والبنوك تدرك فوائد الإلتزام بالمعايير الأخلاقية.
- تطوير ميثاق أخلاقي يلزم الإداريين التقيد به أثناء ممارستهم لواجباتهم على اختلاف مستوياتهم الوظيفية وهو ما يساعد في تحسين الأداء.
- وضع القوانين والمدونات الخاصة بقواعد أخلاقيات الأعمال.
- توعية العاملين بأبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وأثرهما على تحسن الأداء.
- ضرورة وضع برامج فعالة للحد من الفساد الإداري لأن ذلك من شأنه أن يحفز العاملين على الإلتزام بأخلاقيات العمل.
- إلزام المنظمات على اختلاف أنواعها بوضع أسس ومعايير أخلاقية.
- خلق مكتب ولجان أخلاقية في إطار الهيكل التنظيمي تهتم بأخلاقيات الأعمال داخل المنظمة مع إعطاء الاستقلالية لهذه الإدارات وتخصيص إدارات تعمل بوقت كامل في هذه المكاتب وتخصيص ميزانيات محددة وبشكل منتظم لدعم أنشطتها وبرامج وفصل هذه الميزانيات عن الميزانية الأساسية للمنظمة.
- التقييم لمجالات الفساد في كل المنظمات العامة والخاصة من أجل الجهود اللازمة لتوعية العاملين بها والحد منها وتقديم حوافز خاصة بأخلاقيات الأعمال.

✓ دراسة (سامية شاوش، نعيمة صوالحية): تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية التوظيف:

تناولت هذه الدراسة معالجة تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية التوظيف في المنظمات العمومية وذلك نظرا للأهمية التي تحظى بها عملية التوظيف خاصة وأنها تسعى إلى تحقيق النفع العام. ومن خلال هذه الدراسة تم إبراز الدور الهام الذي تلعبه الأخلاقيات في ممارسة نشاطات المنظمة بصفة عامة وفي سيرورة عملية التوظيف بصفة خاصة من خلال إحاطة بمجموعة من الإجراءات والقواعد القانونية والاعتبارات الأخلاقية التي تسعى إلى تحقيق مبدأ المساواة والجدارة في التوظيف وإخضاع هذه العملية في إطار في المنظمات لرقابة صارمة وموضوعية بعيدة عن التحيز والذاتية. قصد تسهيل الدراسة تم إعداد استبيان يساعد في توضيح أثر أخلاقيات الأعمال على عملية التوظيف في المنظمة محل الدراسة من خلال عينة من موظفي المنظمة الاستشفائية، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- أن مفهوم أخلاقيات الإدارة جديد بالنسبة لأغلبية العاملين في المنظمات الجزائرية.
- نقص كبير لدى المؤسسات الجزائرية في استغلال واستخدام المدونات الأخلاقية والعمل بها بالرغم من توفرها في بعض المؤسسات
- غياب الهدف الأخلاقي لدى المؤسسات الجزائرية مقارنة مع هدف تعظيم الربح.

- غياب الاهتمام الكافي بعملية تقييم أداء العاملين مما وُجد لدى غالبيتهم سلوك لا مبالي.
- غياب دور الإدارة العليا في توعية العاملين حول أهمية أخلاقيات الإدارة، وكذا عدم الاهتمام بتحسين أداء العاملين.
- إن للقيم الفردية دور كبير في مكافحة الفساد الإداري بالمؤسسة الاستشفائية المخصصة.
- إن توفر السلوك الأخلاقي، يوطد الثقة بين الإدارة والموظفين ومختلف أصحاب المصالح.
- إن الجانب الأخلاقي للغدرة ليس فقط صورة لإيضاح ما هو صحيح أو خاطئ من الناحية الأخلاقية، ولكنه وسيلة للتسيير الجيد للغدرة بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة.

التوصيات:

- رفع مستوى الوعي بأهمية أخلاقيات الإدارة وجعل الموظف يدرك فوائد الالتزام بالمعايير الأخلاقية.
- تطوير ميثاق أخلاقي يلزم الإداريين التقيد به أثناء ممارستهم لواجبتهم على اختلاف مستوياتهم الوظيفية وهو ما يساعد في تحسين الأداء.
- توعية العاملين بأبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وأثرهما على تحسين الأداء.
- ضرورة دمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية والأخلاقية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة المنظمة.

2. الدراسات في موضوع تنافسية المنظمات:

✓ دراسة (الجيلاني بلواضح): التحكم في التسيير الجبائي لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة الاقتصادية:

تضمنت هذه الدراسة موضوع التحكم في التسيير لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة الاقتصادية حيث قامت هذه الدراسة بتقديم إطار نظري يتعلق بكل من التسيير الجبائي وتنافسية المنظمة أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد اتبعت مجموعة من الإجراءات تتمثل في تحليل الوضعية التنافسية لمنظمة النواب في ظل التسيير ومقارنة قيمة الضرائب التي تتحملها المنظمة في مؤشرات تنافسياتها، من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن الاهتمام بالتنافسية والميزة التنافسية يعتبر حتمية على كل المنظمات الاقتصادية، حيث تم تحليل البيئة التنافسية للمنظمة قصد الاستثمار ومواجهة التهديدات، ثم بيان أهمية الميزة التنافسية والطرق التي يجب على المنظمة إتباعها للحصول عليها.
- إن دراسة نتائج تأثير المؤشرات الجبائية على تنافسية المنظمة يعتبر عامل مساعدا على تحليل الوضعية التنافسية لها، وتحسين أدائها من خلال ضبط هذا العامل والتحكم فيه طرحت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات من بين أهمها ما يلي:
- ضرورة إشراك المنظمة الاقتصادية أثناء تحديد الضرائب والرسوم المختلفة أو الرفع من معدلاتها باعتبارها مركز إنتاج للقيمة المضافة
- على المنظمة الاقتصادية إدراج المتغيرات الجبائية ضمن استراتيجياتها وسياساتها وخطتها المختلفة

- يتوجب على المنظمة الاقتصادية إنشاء مصلحة تقوم بتسيير الملف الجبائي والمنازعات الجبائية.
- ✓ دراسة (نسرين عياشي عمر): دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك: تضمنت هذه الدراسة موضوع دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك حيث قامت هذه الدراسة بتقديم إطار نظري يتعلق بكل من جودة الخدمات المصرفية والتنافسية والقدرة التنافسية أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد اتبعت مجموعة من الإجراءات من بينها المقابلات الشخصية واستبيان على شكل استمارة وزعت على العاملين في البنك محل الدراسة من بين اهم النتائج التي وصلت إليها هذه الدراسة هي:
- يمكن الوصول إلى تحقيق القدرة التنافسية، تتميتها والمحافظة عليها من خلال التكامل في الأداء داخل البيئة المصرفية بين البنك ومتعامليه، فعلى البنوك أن تبني فلسفتها على أساس العمل على إشباع احتياجات مختلف أطراف التعامل بمفهوم العميل أولاً والتقدم في العمل المصرفي لتحقيق مركز تنافسي وقدرة تنافسية طرحت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات كالتالي:
- الاهتمام أكثر بالعنصر البشري من خلال دورات التكوين والتأهيل لجميع الموظفين، خاصة عمال الشبابيك لاتصالهم واحتكاكهم المباشر مع العملاء.
- تنويع وتطوير الخدمات البنكية والاهتمام أكثر بجودة الخدمة المصرفية للوصول إلى التميز وإرضاء رغبات الزبائن وتحقيق التفوق التنافسي.
- تقديم الخدمات الاستشارية للزبائن ومساعدتهم على اتخاذ القرارات المالية بطريقة سليمة.
- ✓ دراسة (عائشة مرغادي): أثر جودة الخدمات على الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية: تضمنت هذه الدراسة موضوع أثر جودة الخدمات على الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية حيث قامت هذه الدراسة بتقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالتنافسية والمزايا التنافسية ومصادر الحصول عليها أما في الجانب التطبيقي الخاص لمنظمة اتصالات -الجزائر- فرع موبيليس فسعت الدراسة إلى تحليل تنافسية منظمة موبيليس -بالإضافة إلى مدى مساهمة عملية تقييم جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الرضا لدى العملاء من بين اهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة ما يلي:
- يعتبر المركز التنافسي سلاح رئيسي تعمده المنظمات الطموحة من اجل التكيف مع الأوضاع البيئية الراهنة.
- يمكن للمنظمة حيازة الميزة التنافسية الملائمة من خلال اختيار ميزة صعبة التقليد.
- نتيجة إصلاح سوق الاتصالات وانفتاحها على المنافسة، أجبرت منظمة - موبيليس - على إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها طرحت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات كالتالي:
- يجب على المنظمة ألا تكفي بحيازة ميزة تنافسية، باعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن أن يحتفظ بها بصفة نهائية ومن ثم تأتي ضرورة تنمية وتطوير هذه الميزة قصد التأمين المستديم لأسبقية المنظمة على المنافسين.

- يعد تحقيق رضا العميل الخارجي الذي يتم الوصول إليه عن طريق جودة الخدمات المقدمة كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
- التوجه بالعميل ودراسة سلوكه وانطباعاته وانتقاداته الخاصة للخدمة والتي تشكل فرصة قوية لخلق وتطوير خدمات جديدة.

3. الدراسات ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة:

✓ دراسة (بن نامة فاطمة الزهراء، العشعاشي ثابت أول وسيلة): أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال:

تناولت هذه الدراسة أخلاقيات الأعمال وأهم محدداتها ورموزها داخل المنظمات وأبعادها ومقوماتها التي تساعد على بقاء المنظمات داخل بيئة الأعمال ومحاولة رصد أهم المزايا التنافسية وطرقها ومؤشراتها التي ترتبط بالمنظمة ومدى تجلي أخلاقيات الأعمال في هذا النشاط التنافسي، واعتبار أن أخلاقيات الأعمال إذا تم ممارستها بشكل سليم وواضح يمكن أن تكسب المنظمة ميزة تنافسية داخل بيئة الأعمال، لأن المنظمات أصبح شغلها الشاغل التفوق على المنافسين من خلال الاستخدام الصحيح لمعايير المنافسة الأخلاقية واعتماد القضايا والالتزامات الأخلاقية كأساس للميزة التنافسية.

وضعت هذه الدراسة استبيان تطبيقي لمعرفة الالتزامات التي تقدمها الشركة محل الدراسة الخاصة بهذه الدراسة؛ (المطاحن الكبرى للظهرة)، وماذا تستفيد في المقابل أو ماهي المزايا التي تحصل عليها جراء التزامها الأخلاقي. وفقا لهذا الاستبيان تم الحصول على النتائج التالية:

- لا توجد خطوات معينة أو طريقة عمل توضح كيف يمكن للمنظمة أن تكون ملتزمة أخلاقيا بالمنظمة الأخلاقية هي التي تركز على ضمان الأبعاد والمبادئ الأخلاقية في مختلف جوانب بناءها.
- تحقق أخلاقيات الأعمال أهداف المنظمة وأهمها زيادة الأرباح، السمعة الجيدة في الأوساط الصناعية والتجارية ومنه الحصول على ميزة تنافسية استراتيجية في السوق المحلية وسهولة نفاذها إلى الأسواق الخارجية مما يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم.
- إن أخلاقيات الأعمال في الواقع المعاصر لم تعد تعرف بمقولة أن (الغاية تبرر الوسيلة) بل أصبحت الوسيلة لتحقيق الربح للمنظمة مهمة موضوعة تحت أنظار لذلك فإن خلق ميزة تنافسية تدعم أخلاقيات الأعمال في المنظمة هو أمر لا بد منه.

أما عن التوصيات التي أوردتها الدراسة فهي كالتالي:

- وضع وتعزيز أخلاقيات الأعمال في المنظمات، وضرورة أن تقوم المنظمات بتحديد السياسات الأخلاقية وتوزيعها عبر المنظمة، وتدريب جميع الأفراد على تعزيز قدرتهم لمواجهة المشاكل الأخلاقية الصعبة.
- ضرورة مراعاة مدى تقيد والتزام المنظمات بقواعد السلوك الأخلاقي والتنافسي معا وضرورة دراسة جميع هذه القواعد كونها تؤثر على أداء المنظمة وذلك من خلال ما يلي:
- التحقق من قدرة المنظمة على توفير نظام أخلاقي عام يضبط آليات العمل وتعميمه من خلال توفير مدونات أخلاقية داخل المنظمات.

- العمل على تطوير كفاءة العاملين وتحسين قدرتهم على العمل وإتقانهم ومراعاتهم لأخلاق المهنة من خلال إقامة دورات خاصة في هذا الجانب.
- التوصيات للباحثين في الدراسات القائمة بضرورة توخي الحذر في اعتماد مقاييس ذاتية لتقييم سلوك سلبي وإيجابي وأداء المبحوثين ذاتهم، إذ من شأن ذلك أن يعطي نتائج غير دقيقة أو مظلمة في بيئة قد تفتقر إلى الموضوعية أو الحيادية لارتباطها بثقافة وإدراك الأفراد المبحوثين.
- ✓ دراسة (معراج هوارى): دور أخلاقيات الأعمال في الرفع من تنافسية المؤسسة - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية:
- تناولت الدراسة التعرف على أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق القدرة التنافسية وذلك من خلال استقصاء آراء المبحوثين من المديرين العاملين في الإدارة العليا في الشركات الصناعية الجزائرية
- كما أوضحت الدراسة وجود أثر بين الأخلاقيات والتنافسية ومدى مساهمة أخلاقيات الأعمال في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات مع إبراز جوانب تعريفية نظرية لكل من الأخلاق والتنافسية، وأقيم عبر هذه الدراسة استبيان قصد معرفة هذا الأثر في المؤسسة محل الدراسة وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:
- أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية)، على تحقيق القدرة التنافسية (تخفيض التكاليف، الابتكار، التجديد) في الشركات الصناعية الجزائرية.
- إن الشركات وانطلاقاً من أخلاقيات الأعمال تحرص على تجنب أي علاقات قد يبدو أنها تفقد الموضوعية والاستقلالية عند القيام بالأعمال وتعمل على مقاومة التأثيرات الجانبية عند القيام بتنفيذ الأعمال والتجرد في التفكير والحيادية أثناء تأدية الأعمال.
- إن أخلاقيات الأعمال تزيد من القدرات المهنية على تحسين العمل وإتقانه وحفظ الأسرار.
- التوصيات:**
- وضع وتعزيز أخلاقيات الأعمال وضرورة أن تقوم الشركة الصناعية الجزائرية بتحديد السياسات الأخلاقية وتوزيعها بر الشركة وتدريب العاملين فيها على تعزيز قدرتهم لمواجهة المشاكل الأخلاقية الصعبة.
- التأكيد على أهمية الشفافية والنزاهة بهدف التأكيد من الحيادية والبعد عن أي تأثيرات جانبية وذلك لتأثيرها الواضح على القدرة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- ضرورة فهم ودراسة وتحليل العناصر المكونة للمبادئ الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية باعتبار ذلك أد أهم المرتكزات الهامة لضمان نجاح الشركة وديمومتها خاصة في ظل تنوع وتشعب وتعقد المخاطر المتعلقة بأعمالها.
- قيام الشركاء بتقديم منتجات آمنة وخالية من الأخطار عند الاستعمال وأن تحتوي منتجاتها على الإرشادات المطلوبة.

✓ دراسة (عطا الله بشير النوية): أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العامة في منطقة مكة المكرمة:

تضمنت هذه الدراسة موضوع أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية وأثرها في تعزيز التنافسية من خلال إطار نظري تضمن كل من أخلاقيات الأعمال، المسؤولية الاجتماعية، البنوك التجارية، الميزة التنافسية أما في الجانب التطبيقي فقد اتبعت إجراء استمارة استبيان لاستقصاء آراء العاملين في الإدارة العليا في البنوك التجارية السعودية العاملة في منطقة مكة المكرمة. وصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كالتالي:

- أن مستوى أبعاد أخلاقيات الأعمال كل على حدى (الاستقلالية، الموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية) في القطاع المبحوث كان مرتفعاً وفقاً لوجهة نظر أفراد العينة.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أخلاقيات الأعمال بأبعادها المختلفة والمسؤولية الاجتماعية والتنافسية من بين أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:
- التأكيد على أهمية النزاهة والشفافية بهدف التأكيد من الحيادية والبعد عن أي تأثيرات جانبية وذلك لتأثيرها الواضح على الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- العمل على إيجاد وتفعيل مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة والالتزام بها من الجميع.
- وضع وتعزيز أخلاقيات الأعمال وضرورة أن تقوم البنوك التجارية في منطقة مكة المكرمة بتحديد السياسات الأخلاقية وتوزيعها عبر البنك.

ثانياً. الدراسات الأجنبية:

1. الدراسات في موضوع أخلاقيات الأعمال:

✓ دراسة (Roman):

The Impact of ethical sales behavior on customer satisfaction; trust and loyalty to the company: An empirical study in the financial services industry:

تناولت هذه الدراسة التعرف على أثر السلوك الأخلاقي البيعي في رضا الزبائن وولائهم وتعد هذه الدراسة من الدراسات التجريبية التي أجريت في قطاع صناعة الخدمات المالية.

وتبرز هذه الدراسة جوانب مختلفة لأخلاقيات الأعمال ومدى التزام الشركة بهذه الأخيرة، ومدى تأثيرها على ولاء الزبائن، إذ أن الشركات التي تعتمد في سيرورة نشاطها على أخلاقيات عملية ملزمة بذلك العاملين في هذه الشركات بضرورة وجود الأخلاقيات في مختلف خدماتها، وأن هذه الأخيرة تنعكس على رأي المتعاملين مع هذه الشركة، وفي هذا السياق أجري استبيان لعينة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة لرصد مدى كفاءة هذا الأثر، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- إن السلوك الأخلاقي للبائعين يؤدي إلى زيادة الثقة بالخدمات المقدمة، وبالتالي نيل رضا الزبائن والذي ينعكس على الولاء للخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- إن الاتصالات التي يقوم بها رجال البيع تحتاج إلى تمتع هؤلاء بالأخلاقيات حيث يدرك المستهلكون أن السلوك الأخلاقي لرجال البيع والتسويق بينهم في توطيد العلاقات مع الزبائن.

التوصيات:

- ضرورة وجود تنوع وتطوير في آليات التعامل الأخلاقي مع العملاء.
- تدريب رجال البيع أكثر وتوعيتهم بضرورة وجود نمط أخلاقي يحرص على ضبط التعاملات بين المستهلكين.
- عقد مجموعة من الدورات التكوينية لشرح مفصل لمدونات الأعمال الأخلاقية من أجل دعم أخلاقيات الأعمال.
- العمل على تحسين جودة الخدمات من طرف رجال البيع نحو المستهلكين.

✓ دراسة (Valentine Barnet):**Perceived organizational ethics and the ethical decisions of sales and marketing personnel:**

- تناولت هذه الدراسة التعرف على مدى إدراك المنظمات للقرارات الأخلاقية المتعلقة بموظفي المبيعات والتسويق، وذلك من خلال دراسة أثر أخلاقيات المؤسسة المدركة على إدراك المسألة الأخلاقية والأحكام المتعلقة بها والنوايا والتصرفات الأخلاقية، ومدى مساهمته في بناء كيان قائم على ثقة بين رجال البيع والمستهلكين وفي هذا السياق أقيم استبيان مع اعتماد المقابلة قصد الفهم الصحيح لمدى إدراك المنظمات لأخلاقيات الأعمال من خلال عينة وتم الحصول على مجموعة من النتائج:
- أن الخلاق المؤسسة المدركة التي تم قياسها من خلال مقياسين مختلفين كانت مرتبطة بشكل إيجابي مع الأحكام الأخلاقية والنوايا التوقعية للمستجيبين.
 - بينت النتائج أنه بتحسين التفكير العقلاني الأخلاقي لموظفي البيع لابد للمؤسسات التركيز على التمسك بالقضايا الأخلاقية التي يواجهها موظفو البيع من خلال عملهم وذلك بشكل يضمن التعامل مع المشاكل.

التوصيات:

- يتوجب على المنظمات إنشاء مصلحة تقوم بتسيير الأعمال الأخلاقية.
- استثمار في الجوانب الإيجابية لأن هذا يحسن كثيرا من سمعة المنظمة ويجعلها مركز استقطاب الكثير من المستثمرين والمساهمين.
- العمل أكثر على التوعية الأخلاقية ونشر ثقافة المدونات الأخلاقية.

✓ دراسة (Ahmed Elakkbi):

The role of human resource managers in establishing professional ethics:

من خلال هذه الدراسة تم تقديم دراسة وصفية تهدف إلى الكشف والعمليات الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وعلى كيفية تسييرها خاصة وأنها تساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها وتحديد دورها في المنظمة ودرجة تأثيرها، وذلك باعتماد الإجراءات المنهجية وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات جاءت على الشكل التالي:

- إن موضوع أخلاقيات الأعمال موضوع هام وواسع قد يفوت مستوى هذه الدراسة.
- اتسام هذا الموضوع بالخصوصية أحيانا، أي أن إدراك أبعاده يتطلب تصميم معين يتلاءم مع طبيعة العامل والمؤسسة.
- مضاعفة الجهود فيما يتعلق بموضوع أخلاقيات الأعمال وتوعية الموارد البشرية بذلك.
- يجب إحداث تحسينات أكثر فيما يتعلق بالمؤسسات والنهوض بمواردها البشرية وتوفير البرامج التدريبية لهم وبلورت نظرتهم لأن هذا ينعكس إيجابا على سلوكياتهم، حيث تصبح أكثر انضباطا وهذا ينعكس على مصلحة المؤسسة عامة.

✓ دراسة (Gitasurie Allanashely):

Work ethics for development professionals

تضمنت هذه الدراسة تحليل لبيئة الحالية للأعمال التي لا تتميز بالسرعة في النمو، بل إنها ذات قدرة تنافسية عالية من أجل مواكبة وتيرة التقدم، بعد امتلاك العديد من أخلاقيات العمل الأساسية ميزة إضافية لتحقيق مستقبل مهني ناجح.

إن امتلاك سمات رئيسية مثل الحضور والشخصية والعمل الجماعي والمظهر والموقف يضيف قيمة إلى كل من الشخص والشركة، تأتي المهن الناجحة بالعديد من النكهات، لكن أخلاقيات العمل هي العنصر الرئيسي في معظم وصفات النجاح وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- ضرورة توفير دورات تدريبية للعاملين في الشركات لتوعيتهم بأخلاقيات الأعمال داخل الشركات.
- الاطلاع على تجارب لشركات الناجحة وأخذ الأساسيات من نجاحاتها.
- أما التوصيات فكانت أهمها ما يلي:
- ضرورة البحث عن مصادر الأخلاقيات قصد استنباطها وإفادة الآخرين منها.
- منح أهمية أكبر للأخلاقيات باعتبارها من المواضيع الهامة.

2. الدراسات في موضوع تنافسية المنظمات:

✓ دراسة (Hakim Ben djaroua, Samia Ben khira):

Hakim Ben djaroua , Samia Ben khira 2014 ; the human resources contribution to improve the competitiveness of the Service companies Case study: CNEP Bank – Algeria:

توضح هذه الدراسة أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها وعلى رأسها واقع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على تنمية قدرات ومهارات المواهب والأفراد وكذا إبراز أهم نشاط من أنشطة المؤسسة (التنافسية) كون أن البيئة التنافسية تؤثر على سلوك الزبائن وتوفر لهم اختيارات متنوعة.

تعمل المؤسسات على تهيئة مواردها البشرية والمالية قصد المشاركة في اتخاذ قرارات مناسبة وتكتيكية لمساعدتها في التفوق وتحقيق أفضل المراكز التنافسية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- تسيير الموارد البشرية سيبقى محدود الفعالية في مواجهة ما لم يعتمد مجموعة من الخيارات منطقية ألا وهي:

- الإفرازية، التكيف، التحرير، التوقع، التقدير والتجزئة، بمعنى الخروج من التسيير التقليدي إلى التسيير الحديث.

- باستثناء سياسة التكوين يمكن القول أن سياسات الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.

✓ دراسة (Bouthayna HAMMOUDI, 2012):

The role of relational management with the costumers in improving the competitiveness of companies:

تضمنت هذه الدراسة موضوع إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات، حيث قامت هذه الدراسة بتقديم إطار نظري يتعلق بكل من إدارة العلاقة مع العملاء وأيضا تنافسية الشركات أما في الجانب التطبيقي فقد اتبعت إجراء استمارة استبيان وزعت على عمال المديرية الجهوية للتأمين من بين أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة هي:

- أظهرت نتائج الدراسة واقع اهتمام شركة التأمين بباتنة بأبعاد إدارة العلاقات مع العملاء ودوره في تحسين التنافسية بأبعادها الثلاثة

- كما أن اهتمام الشركة محل الدراسة بجمع بيانات ومعلومات الزبائن منى وجهة نظر العاملين كان مرتفعا بالإضافة إلى أن الدراسة توصلت إلى أن الاهتمام بإدارة العلاقة مع العملاء يحسن من المركز التنافسي للمنظمة كما طرحت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها:

- عقد الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية وورشات العمل عن أثر إدارة العلاقة مع الزبائن بهدف إلقاء الضوء على أهمية تطوير الأساليب التسويقية في المؤسسات والتركيز على كيفية بناء العلاقات مع الزبائن وما له من أثر كبير على رضا الزبائن وربحية الشركات وتنافسيتها.

- العمل على تحسين جودة الخدمات بشكل دائم حيث أثبتت الدراسات أن جودة الخدمات تؤثر بشكل مباشر في درجات الولاء لدى الزبائن.
 - توجيه كافة الاستراتيجيات والعمليات الإدارية نحو تحقيق رضا الزبائن لتدعيم المركز التنافسي للمنظمة.
3. الدراسات ذات الصلة المباشرة:

✓ دراسة (Kasasbeh):

The impact of business ethics in the competitive advantage in the cellular communications companies operating in Jordan:

- تناولت هذه الدراسة التعرف على أثر أخلاقيات الأعمال في الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اتباع مجموعة من الإجراءات من بنها تصميم استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على الموظفين من خلال دراسة استطلاعية شملت عينة عشوائية بسيطة من الموظفين في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والمشرفين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن، حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال (الاستقلالية والموضوعية، الصدق والنزاهة، العدالة والشفافية) لتحقيق الميزة التنافسية (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد) في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن.
 - حيازة المنظمة مركز تنافسي من خلال تطبيق أخلاقيات الأعمال.
 - كما طرحت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات من بين أهمها ما يلي:
 - تعزيز أخلاقيات الأعمال وضرورة أن تقوم شركات الاتصالات الخلوية في الأردن بتحديد السياسات الأخلاقية وفرض تطبيقها على الجميع.
 - العمل على تطوير مناهج أخلاقيات الأعمال كونها تعزز من المركز التنافسي للمنظمة.
- ثالثاً. أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
- هناك نقاط تتوافق فيها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كما هناك نقاط تختلف فيها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وذلك من خلال ما يلي:
- 1- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
- يمكن حصر أهم أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال ما يلي:
 - الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
 - تطرقت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية إلى الدور الذي تلعبه أخلاقيات الأعمال في تعزيز تنافسية المنظمات.
 - توصلت الدراسات السابقة والحالية إلى نفس النتائج والتي لثبتت وجود تأثير لأخلاقيات الأعمال على تعزيز تنافسية المنظمات.

- أجريت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على وحدة مبحوثة مكونة من إداريين وموظفين وإطارات، الخ.

2- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

يمكن حصر أهم أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فيما يلي:

- المجال الزمني والمكاني (اختلاف الثقافات والسلوكيات والقوانين وظروف بيئة العمل وأساليب التسيير...).

- هدفت الدراسات السابقة إلى ربط أخلاقيات الأعمال بمتغيرات مختلفة مثل المسؤولية الاجتماعية، أداء العاملين وتحسين عملية التوظيف، بينما الدراسة الحالية هدفت إلى ربط أخلاقيات الأعمال بتنافسية المنظمات.

الدراسة الحالية تضمنت دراسة وصفية تحليلية لمتغيرات الدراسة في بيئة الأعمال الجزائرية وفي إحدى أهم الشركات الناشئة على مستوى السوق الدولية.

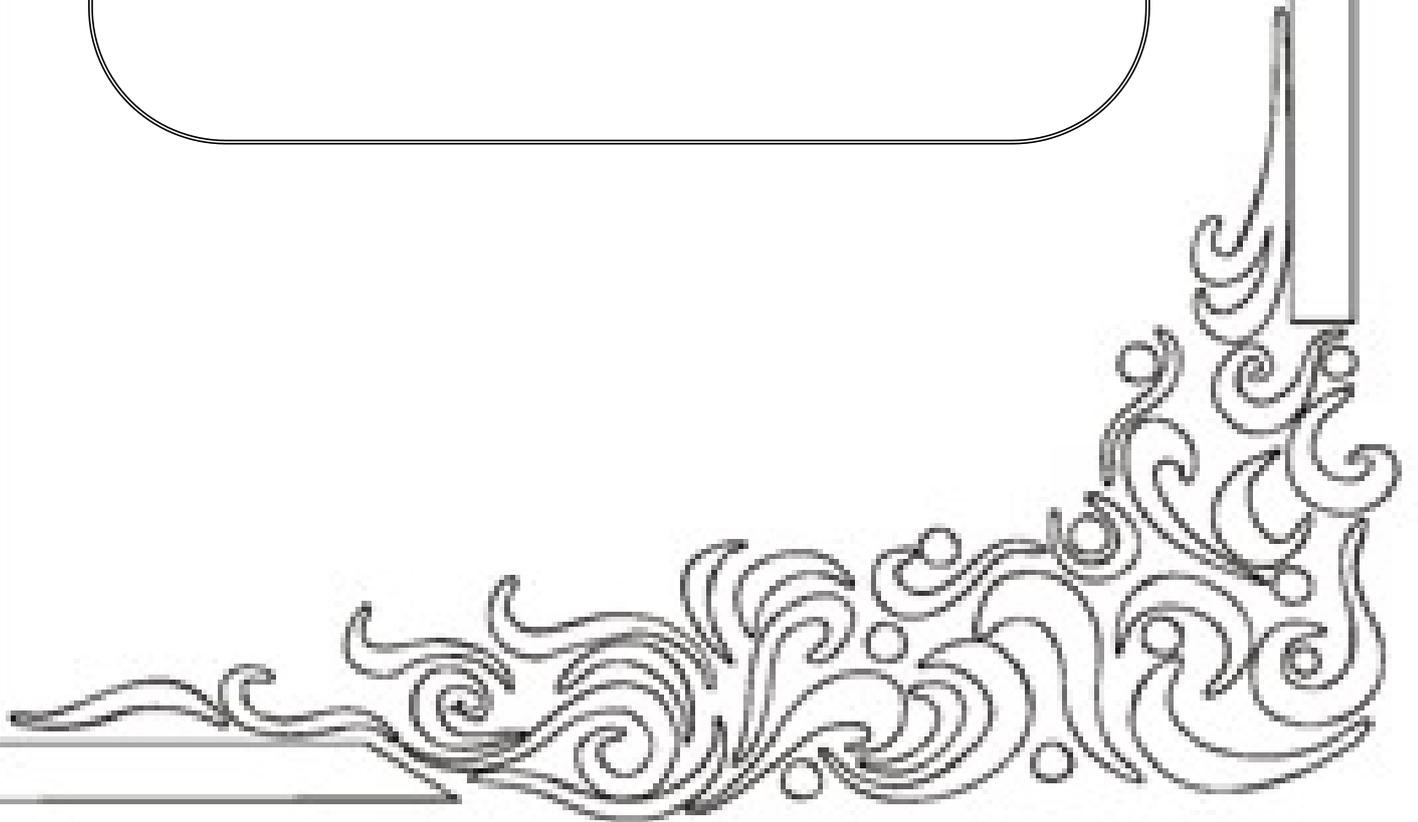
خلاصة الفصل:

من خلال تحديد مختلف المفاهيم والإلمام بالجوانب المتعلقة بأخلاقيات الأعمال التي تعد من أساسيات نجاح المنظمات فلم يعد بوسع أي منظمة أن تهمل السلوكيات الأخلاقية عن برامجها وخططها. فأخلاقيات الأعمال من خلال آليات إرسائها بالمنظمة وتطبيقها بالشكل السليم، حيث يمكن استشفاف هذه الأخيرة في مختلف أنشطة المنظمة، ومن بين أهم هذه الأنشطة، التنافسية التي تبرز دورها في زيادة قدرة المنظمة في الحصول على مركز تنافسي. فالأمر الجدير بالذكر أن أخلاقيات الأعمال تعمل على تعزيز مركز تنافسي للمنظمة وذلك من خلال الأبعاد المتمثلة في (الاستقلالية، الأمانة، النزاهة، الموضوعية) التي بدورها تعمل على (تخفيض التكاليف، الجودة، زيادة المرونة)، وللتفصيل في علاقة أخلاقيات العمل بتنافسية المنظمة، سيتطرق إلى هذا بشكل ميداني في الجانب التطبيقي.

الفصل الثاني

علاقة أخلاقيات الأعمال بالتنافسية في

شركة مناجم الفوسفات - تبسة-



مقدمة الفصل

يأتي هذا الفصل كتكملة للدراسة النظرية حول موضوع البحث واستطاعتها في الواقع الاقتصادي المعاش، فبعد أن تم التطرق في الفصل النظري إلى المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث وأثر أخلاقيات الأعمال على تعزيز تنافسية المنظمات، وجب اختبار هذه العلاقة ميدانيا لإثراء البحث العلمي وإعطاء صورة صحيحة وواضحة عن الموضوع، إذ وقع الاختيار على شركة مناجم الفوسفات بتبسة لتكون ميدانيا لتطبيق الدراسة النظرية من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

- ❖ المبحث الأول: الجوانب الأخلاقية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة.
- ❖ المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية.
- ❖ المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض نتائجها.

المبحث الأول: الجوانب الأخلاقية في شركة مناجم الفوسفات -تيسخ-

تعتبر شركة مناجم الفوسفات بتيسخ شركة وطنية تهدف إلى زيادة حصتها السوقية وحياسة مكانة مميزة من خلال تقديم أفضل الخدمات للنهوض بقطاع المناجم باعتباره أحد أهم القطاعات المكونة لأعمدة الاقتصاد الجزائري، وفيما يلي إبراز الجوانب الأخلاقية التي يتم مراعاتها بالشركة محل الدراسة بناء على نظامها الداخلي وثقافتها التنظيمية من خلال ما يلي:

- ❖ أولاً: التعريف بشركة مناجم الفوسفات.
- ❖ ثانياً: أخلاقيات الأعمال بالشركة انطلاقاً من نظامها الداخلي.
- ❖ ثالثاً: الأحكام التأديبية والمدونة الأخلاقية بالشركة.

أولاً. التعريف بشركة مناجم الفوسفات - تيسخ:1

إن مشروع إنجاز شركة مناجم الفوسفات، كان نتيجة التطورات والتغيرات الهيكلية الحاصلة في البيئة التنظيمية لـ (ferphos) وهذه الأخيرة نشأت كحصيلة للتغيرات الهيكلية لـ (sonarem)² بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83-441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983، وحولت بموجبه ferphos إلى شركة عمومية تتكون من سبعة مؤسسات فرعية تابعة توجه من طرف الإدارة العامة لمجموعة (ferphos) من بين هذه المؤسسات مناجم الفوسفات، والمركب المنجمي جبل العنق، ووحدة المقر الإداري...

1- شركة مناجم الفوسفات:

شركة مناجم الفوسفات (somphos)³ وليدة تقسيم الشركة الوطنية للحديد والفوسفات (ferphos)، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن (ferphos) بتاريخ: 2005/01/01 متخصصة في عمليات استخراج، معالجة، وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا، يبلغ رأس مالها 1.600.000.000 دج، وحداتها هي:

- **المركب المنجمي جبل العنق (CMDO):** يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع المعالجة ببئر العائر تبسة.
- **المنشأة المينائية بعنابة (IPA):** وهي وحدة مهمتها حمل و شحن منتجات الفوسفات الموجهة للتصدير.
 - العمل على رفع إمكانية الشركة حتى تتمكن من تنمية واستغلال احتياطي الفوسفات.
 - تحقيق المردودية الاقتصادية والمالية وزيادة حجم النشاط الإنتاجي والبيع من خلال متابعة توسع القطاعات السوقية وخلق حركية للشركة.
 - المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على جذب آخرين من خلال متابعة تطور رغباتهم.
 - الاستمرارية في العمل من أجل تحقيق الأرباح.
 - تطوير الاستثمارات والاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية.

¹ تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من شركة الفوسفات.

² SONAREM : Société Nationale pour la Recherche et l'Exploitation Minière.

³ Somiphos: Société des Mines de Phosphate.

وتقوم شركة مناجم الفوسفات بنشر قيم ثقافية بينها وبين الأفراد تتمثل فيما يلي:

- القيام بإجراءات دورية للمسؤولين لتقييم الأداء وتقديم التصحيح المناسب إذا تطلب الأمر من أجل إرضاء الزبائن بصفة كاملة.
 - السياسة التي تعتمدها الشركة في تحديد المهارات وتكوينها المستمر للعمال باختلاف مستوياتهم وهذا ما أكسبها موارد بشرية ذات جودة عالية.
 - اعتبار أن الإبداع هو أساس النجاح، فهي تسعى دائما إلى البحث عن الجديد لمواكبة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
 - الاهتمام بالزبون كعامل يضمن ديمومة وبقاء الشركة.
 - التجاوب السريع والمستمر مع ضغوطات المنافسة.
 - اعتمادها على نظام اتصال يسمح بحرية تبادل الأفكار والمعلومات بين أفرادها.
 - نشر قيم المشاركة وروح الفريق للعمل الجماعي لإنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة.
 - إدخال الأنظمة والأجهزة الحديثة بما يضمن مواكبة التغيرات.
- وعليه يتضح أن شركة مناجم الفوسفات بتبسة تهدف أساسا للنهوض بالاقتصاد الوطني وتلبية حاجات ورغبات السوق الداخلي والخارجي، وتحقيق أكبر معدل ربح وحياسة مركز تنافسي.
- **مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية CERAD:** هو مركز يهتم بإسعاف -إنجاد- وحدات الإنتاج والعمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر الشركة ككل. نشأ سنة 1991، تحت تسمية L'URA وحدة البحث التطبيقي، ثم تم ضمه ودمجه مع Le BEM مكتب الدراسات المنجمية ليكون في النهاية CERAD، مهامه تتمثل في تنفيذ وتحضير ودراسات وأبحاث منجمية، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة لصفة عامة والشركة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل الأداء الداخلي لهم.
 - **المقر:** مقر الإدارة العامة لـ SOMIPHOS هو موجود بتبسة المدينة، يحتوي على الإدارة والهيكل المركزية التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف وحداتها، تتوفر على عدد عمال يقدر بـ 1400 عامل، حققت رقم أعمال قدر بـ 1750 مليون دج لسنة 2005.
- ✓ **الأهداف العامة للشركة:**

تسعى الشركة بصفة عامة لتحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية تبنيتها وبنيت استراتيجياتها على النحو الذي يمكنها من تحقيقها وأبرز هذه الأهداف وأهمها:

- البحث، التطوير، الإنتاج، التصدير، التوزيع للمنتجات الفوسفاتية على حالتها الطبيعية أو بعد تحويلها؛
- العمل على رفع رأس المال إلى القيمة التي يمكن الشركة من تنمية واستغلال احتياطات الفوسفات المكتفة حاليا والمرتبب اكتشافها مستقبلا؛
- تحقيق المرودية الاقتصادية والمالية وزيادة حجم النشاط الإنتاجي (البيعي) من خلال توسيع القطاعات السوقية وخلق حركية للشراكة والتعاون؛

- المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على جذب آخرين من خلال إجراء الاتصالات والاستماع لهم ومتابعة تطور رغباتهم، وتوفير طلباتهم بالشكل المرغوب.
- وتتمتع شركة مناجم فوسفات -تيسة- بثقل اقتصادي معتبر وهام في الاقتصاد الوطني، نتيجة ما تتمتع به من نقاط قوة، إلا أن ذلك لا يعني أنها لا تمتلك نقاط ضعف، إضافة إلى أنها تتوفر على فرص اقتصادية يمكن استغلالها والاستفادة منها إذا تمكنت من تجاوز التهديدات التي تواجهها.

✓ نقاط القوة والضعف:

إن مقدرة الشركة على تحقيق أهدافها وسياستها تتوقف على حسن أدائها واستغلال إمكانياتها المتاحة وهذا لتحقيق نجاحها، إلا أن الشركة لديها نقاط ضعف تحد من فعالية نشاطها.

• نقاط القوة:

- عديدة ومتنوعة وتتحكم مباشرة في النجاح الاقتصادي للمؤسسة، أهمها:
- توفر الشركة على مخزون احتياطي للفوسفات يقدر بـ 2 مليار طن منها 1 مليار و 100 ألف طن من السهل استغلالها.
- تتوفر على طاقة إنتاجية تصل إلى 2 مليون و 200 ألف طن.
- تتوفر على نظام عمل 3 دوريات إنتاج يوميا على مستوى مركب جبل العنق لاستخراج الفوسفات.
- تعتمد في معالجتها للفوسفات المستخرج على الغاز الطبيعي الأقل تكلفة كبديل للنفط ذي التكلفة المرتفعة مع إمكانية استعمالهما الاثنين.
- تتوفر على مجموعة منتجات قليلة وغير متنوعة تنحصر في أربع منتجات رئيسية، مما يسهل التحكم فيها ويسمح بزيادة حجم الإنتاج ومن ثمة زيادة بحجم المبيعات مما يساهم في تحقيق هامش ربح جيد.
- تمتلك طاقة تخزين معتبرة تقدر بحوالي 1500 ألف طن على مستوى مركب جبل العنق و 90 ألف طن على مستوى المنشآت المينائية بعنابة؛ والتي تعتبر حالة جيدة في الشركة.
- تتوفر على مصالح خاصة لمراقبة الجودة في المنجم والميناء، مما يسمح بالتحكم في المشاكل المتعلقة بالجودة ومعالجتها في أسرع وقت ومسايرة المواصفات المطلوبة من الزبائن فيما يخص الفوسفات المصدر.
- تمكنها من تكوين علاقات تجارية وطيدة وجيدة مع عملائها خاصة القدامى، لدرجة أنها تعتبر ممول قوي للكثير منهم.
- امتلاك الشركة لعلامة تجارية خاصة بها ومعروفة بها عالميا وحاصلة على شهادة الجودة العالمية؛
- تخصص ميزانية خاصة للترويج لنشاطها تتراوح بين 20 إلى 30 مليون دج للسنة من خلال وسائل الإعلام والممثلات والقنصليات بالخارج.
- مستحقات الغير لا تتجاوز 19% والتي تمثل حوالي شهرين من رقم أعمال الشركة.
- عدم وجود مكشوف بنكي للمؤسسة وهو ما يعكس عدم اقتراض الشركة لديون قصيرة المدى.

- حققت أصول الشركة مردودية معتبرة سنة 2016 قدرت ب 5.85% من الفوائد.
- الأموال الخاصة للمؤسسة تحقق فوائد سنوية بحوالي نسبة 30%.
- تتمتع الشركة بمرونة في عدد العمال وتوظيفهم من خلال اعتمادها نظام العقود، وكذا توفرها على عدد هام من اليد العاملة المؤهلة والكفؤة.
- تتمتع الشركة بخبرة تجريبية وميدانية هامة في مجال تصدير الفوسفات الخام وعدم وجود منافس على المستوى المحلي.
- رقم الأعمال المنتظر التقديري 10 مليار دج.
- مجموع الأعباء 7 مليار دج في انتظار نتيجة 03 مليا ر.د.

• نقاط الضعف:

- تعاني الشركة من نقاط ضعف عديدة تحد من فعالية نشاطها خاصة التصديري، أهمها ما يلي:
 - تميز منشآتها بالقدم خاصة منها المنجمية والتي تحتاج استثمارات كبيرة ومبالغ ضخمة لتجديدها.
 - نقطة التعادل لديها مرتفعة جدا نتيجة ارتفاع التكاليف الثابتة بالنسبة لحجم الإنتاج.
 - تميز فوسفات منجم جبل العنق بالصلابة مما يصعب عملية طحنه ومعالجته، إضافة إلى احتوائه على نسب عالية من المغنيزيوم الغير مرغوب فيه صناعيا.
 - اعتماد الشركة على تصدير الفوسفات الطبيعي والذي بدأ الطلب العالمي عليه يتراجع، وافتقارها إلى توفر الصناعات التحويلية المتعلقة بالفوسفات التي يزداد الطلب عليها يوما بعد يوم.
 - اقتصار نقل الفوسفات من مركب جبل العنق إلى ميناء عنابة على وسيلة نقل واحدة تتمثل في السكك الحديدية والتي تتميز بالمحدودية وارتفاع أسعارها مما أدى بالشركة للجوء إلى النقل بواسطة الشاحنات التابعة للقطاع الخاص والتي تتميز أيضا بارتفاع تكلفتها والتي تقدر ب 3000 دج / للطن.
 - عدم حصول الشركة على تدعيم لأسعار بيعها، من طرف الدولة عكس ما هو الحال لدى منافسيها.
 - عدم توفر الشركة على وسائل نقل خاصة بها مما يشكل عائق كبير لعملياتها التصديرية.
 - تقلص وتراجع عدد الزبائن للمؤسسة في السوق الأوروبية نتيجة غلق مصانع تحويل الفوسفات بناء على دعوى لحماية البيئة من فضلات هذه المصانع.
 - وجود سياسة فلاحية مشتركة أوروبية تحتم على الشركة ضرورة بيع نفس النوعية لكل البلاد الأوروبية.
 - على الشركة ديون معتبرة بالإضافة إلى محدودية التمويل الذاتي.
- ✓ **الفرص والتحديات:** يمكن لشركة المناجم أن تستغل بعض الفرص التي تزيد من نشاطها الاقتصادي، كم أن لها بعض التحديات التي تقلل من فرص نجاحها يجب الابتعاد عنها.

• الفرص:

- تتوفر الشركة على فرص هامة لتوسيع نشاطها أبرزها:
- وجود أسواق هامة من الفوسفات.

- وجود ملايين من الهكتارات من الأتربة ذات درجة الملوحة والحموضة العالية الواجب تحسينها مما يستلزم استعمال أكثر للأسمدة.
- التوجه إلى وحدات التحويل في العالم.
- مخطط تنموي للفلاحة على مستوى وطني (استخدام الأسمدة الفوسفاتية).
- القدرات الإنتاجية للمؤسسة التي يمكن تطويرها.

• التهديدات

تتعرض SOMIPHOS لعدة تهديدات من البيئة الخارجية أهمها:

- وجود احتياطات كبيرة من الفوسفات عبر العالم.
- سهولة التحكم في عناصر التسويق بالنسبة للمنافسين.
- تكلفة النقل البحري المرتفعة.
- حقوق عبور قناة السويس مرتفعة مما يعرقل النفاذ إلى السوق الآسيوية.
- التحكم الجيد في القنوات اللوجستية للمنافسين.
- القواعد الإجبارية للبيئة وزيادة الطلب على منتجات التحويل.
- اشتداد المنافسة الدولية التي تواجهها الشركة خاصة من طرف المغرب وتونس وبعض الأسواق الجديدة.
- بعد التعرف على النطاق العام للشركة من الضروري التعرف على أهم منتجاتها وأسواقها خاصة الدولية وسياساتها في جلب العملاء وموقعها التنافسي في السوق الدولية.

2- الهيكل التنظيمي:

بتفرع SOMIPHOS عن FERPHOS اعتمدت هيكل تنظيمي خاص بها، يتماشى ومتطلبات نشاطها ويساعد المشرفين عليها على تأدية وظائفهم تتكامل فيما بينها لتأدية مهامها على أكمل وجه وهي على النحو التالي:

المديريات:

توجد على مستوى الشركة أربع مديريات أساسية كما يلي: المديرية العامة، مديرية التجارة، مديرية المالية والمحاسبة، مديرية الموارد، إضافة إلى مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتطوير، المركب المنجمي جبل العنق، المنشآت المينائية بعنابة.

الدوائر:

تمثل المستوى الثاني في الشركة ويبلغ عددها 10 دوائر مقسمة على مختلف مديريات الشركة وهي تشرف على المصالح.

المصالح:

تشكل المستوى الثالث، "الأدنى إداريا" في الشركة يبلغ عددها خمسة مصالح، موزعة على ثلاث دوائر (دائرة المحاسبة، دائرة المالية، دائرة الموارد البشرية).

بالإضافة إلى وجود إطار تنظيمي آخر يتمثل في الأمانات -السكرتاريات- إذ توجد أمانة على مستوى كل مديرية، تعنى بتقديم المساعدة اللازمة لهذه الأخيرة.

كما يوجد على مستوى الشركة قسم خاص يعنى بتسيير الجودة لمنتجات الشركة مع مراعاة الاعتبارات البيئية وشروط الجودة العالمية مع العلم أن الشركة حاصلة على شهادة الجودة العالمية من منظمة الـ آيزو دليل على تميز نشاطها بالعالمية.

• الرئيس المدير العام: هو رئيس ومدير مجلس الإدارة ويمثل هرم المسؤولية لشركة مناجم الفوسفات ومن مهامه:

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة.
 - تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة.
 - ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته.
 - تسيير قضايا العمال والاهتمام بالصحة والعمل.
 - ضبط ضامن توجيه الإدارة (للتسيير العام للمؤسسة).
 - المصادقة على الاستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية.
 - الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للشركة في الخارج.
- الأمانة: يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكرتارية والتنظيم والاستقبال. المساعد التقني: يعنبر إطار سامي يتولى إعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والخاصة بمتابعة نشاطات الوحدات الإنتاجية (المركب المنجمي جبل العنق).
- مساعد تسيير الجودة: يتولى الإشراف ومتابعة تسيير الجودة والبيئة وبعد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل.
- مساعد الدقيق والاستشارة: عملية التدقيق تحتل حيز في استراتيجية المؤسسة التسييرية، فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم تقرير للمدير العام.
- مساعد الاتصال والتخليص: من مهامه التكفل بالأعمال الإحصائية وتلقي التقارير السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للشركة يقدم للمدير العام.
- مدير مركز الدراسات: وهو من ضمن وحدات الشركة يشرف عليه مدير برتبة إطار سامي مكلف بإنجاز الدراسات لصالح الشركة.

مديرية الموارد: تتكفل هذه المديرية بما يلي:

- رسم استراتيجيات الشركة في مجال تسيير الموارد البشرية.
- إعداد مخططات التكوين والتوظيف ومخططات المسار المهني.
- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للشركة والتنسيق بينهم.
- إعداد القانون الداخلي للشركة وإعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام.

مديرية التسويق: تتولى هذه المديرية ما يلي:

- القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر.
 - البحث عن أسواق وزبائن جدد من اجل توزيع منتج الشركة.
 - دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها.
 - تحقيق هدف وإرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته.
 - استقبال الوفود والزبائن الدوليين.
 - إعداد تقارير دورية وتبليغها إلى السلم الرئاسي.
 - مديرية المحاسبة والمالية: تتكفل بما يلي:
 - القيام بحسابات مختلفة على مستوى الشركة.
 - القيام بالتسيير المالي ومتابعته على مستوى البنوك.
 - إعداد المخططات الحسابية والحصيلة الدورية السنوية.
 - إعداد الميزانية السنوية.
 - إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية.
- زيادة إلى ذلك تتوفر الشركة على جهاز أمني، وآخر تقني، وكذا آخر للاتصالات، كلها تتكامل فيما بينها لضمان حسن سير نشاط الشركة.
- وملخص كل هذه الوحدات التنظيمية موضح في الهيكل التنظيمي لـ شركة مناجم الفوسفات المعروض فيما يلي:

يوضح الملحق رقم (01)¹ الهيكل التنظيمي للشركة الذي يوضح تقسيم السلطات والمسؤوليات بين مختلف الوحدات والمصالح والمديريات التي تعمل في مجملها على تحقيق أهداف الشركة وضمان بقائها في السوق.

ثانيا. أخلاقيات الأعمال بالشركة انطلاقا من نظامها الداخلي:

شركة مناجم فوسفات - تبسة - نظام داخلي خاص بها مثلها مثل أي شركة أخرى، هذا النظام عبارة عن مجموعة من القواعد والأحكام يلتزم بها كل الموظفين بالشركة.

إن النظام الداخلي يحتوي أحكاما تضمن سير العمل والسلوك بما يتناسب وأخلاقيات العمل ومن الجوانب الأخلاقية المستخرجة من النظام الداخلي ما يلي:

1. الانضباط والموضوعية في العمل:

لضمان سيرورة النشاط بطريقة شركة ومحكمة تقوم الشركة بإدراج أحكام وقوانين تضبط بها ذلك. وهذا ما يوفر ويدع الانضباط السلوكي للموظفين وطريقة العمل بشكل متساوي وعادل، يمنع حصول أي اعتراضات أو حساسيات بين الموظفين بالشركة فهي تضمن لهم تفشي الروح الأخلاقية التي يكون نتاجها تصرفات وسلوكيات أخلاقية.

والشركة تعمل جاهدة على وضع أنظمة وقوانين نزيهة وموضوعية لكن في حالة ما إذا تم مخالفة هذه الأنظمة يتعرض صاحبها لأحكام تأديبية قد تؤدي به إلى الفصل الكلي أحيانا، وهذا ما يظهر من خلال ما يلي:

✓التنظيم التقني للعمل:

يضم التنظيم التقني للعمل جميع الأحكام والقوانين المتعلقة بأوقات العمل ويضمن هذا التنظيم والموضوعية والانضباط في الحضور واحترام ساعات العمل سواء الرسمية أو الإضافية أو التناوبية مهما كانت صفة هذا الموظف حيث تقدر ساعات العمل في شركة مناجم فوسفات تبسة أسبوعيا بـ (40سا) و(173.33) شهريا وهذا طبقا للمادة (05) من القانون الداخلي للشركة.² إضافة إلى ذلك يحتوي النظام الداخلي على المواد التي تسطر سيرورة الساعات الإضافية والتعويض (انظر المادة 12-14) من الفصل الثاني ص (5-6).³

تنص المادة (15) من الفصل الثاني (العمل التناوبي) أنه يجوز للمستخدم بعد استشارة أجهزة لجنة المشاركة أن ينظم العمل على أساس فرق متعاقبة أو عمل تناوبي. يخول العمل التناوبي الحق في التعويض. إن قانون الشركة الداخلي يمنح الموظف الذي يعمل في أيام الراحة القانونية التمتع براحة تعويضية مماثلة

¹ معلومات مستخرجة من الموقع الرسمي لمجموعة فرفوس (Ferphos Groupe: www.ferphos.com/index.html) بتاريخ 18-04-2018 على الساعة 16:30.

² الملحق رقم (03).

³ الملحق رقم (03).

لها ويستفيد أيضا بحق زيادة ساعات إضافية طبقا لأحكام قانون العمل المعمول به وهذا وفقا للمادة (14) ص (6).¹

ويجب أن يخضع الموظف أثناء العطلة الأسبوعية إلى تنظيم يعتمد على التداول المنتظم بين العمال في الأماكن التي يكون فيها العمل مستمرا ودون انقطاع. هذا التداول على العطلة الأسبوعية يكون موزعا بطريقة عادلة بين جميع موظفي المصلحة المعنية، إن كل هذه المواد ماهي إلا ترجمة فعلية لأبعاد أخلاقيات الأعمال بالشركة (الانضباط، الموضوعية) بين الموظفين.

إن الفصل الرابع من القانون الداخلي للشركة يوضح قسم العطل والغيابات حيث تنص المادة (19) ص (7) من هذا الفصل على ضرورة حصول كل موظف على عطلة سنوية مدفوعة الأجر ولا يمكنه التنازل على جزء أو كل من عطلته للمزيد من المعلومات اطلع على الفصل الرابع من القانون الداخلي (ملحق رقم 03) ص (7-8).²

أما بالنسبة للعطل الخاصة فلكل موظف وبعد تقديم الإثبات الحق في عطلة خاصة مدفوعة الأجر بمناسبة وأثناء وقوع بعض الأحداث العائلية التالية:

- زواج الموظف
- ازدياد أحد أولاد الموظفين
- وفاة أحد الوالدين ... الخ
- يستفيد الموظف في الحالات المذكورة بثلاثة أيام عطلة فقط مدفوعة الأجر.
- للموظف الذي يرغب في الذهاب إلى البقاع المقدسة له حق في عطلة خاصة مدفوعة الأجر مدتها (35) يوما مع تقديم الإثبات للمصلحة المعنية.

✓ العطل المرضية والغيابات:

للموظف الحق في عطلة مرضية ويجب عليه التصريح بها لدى المصلحة في ظرف (48) ساعة من تاريخ العطلة، للمزيد من المعلومات اطلع على الملحق رقم (03).³ ويعتبر كل وصول إلى مكان العمل بعد الوقت المحدد وكذا الخروج، غياب غير مبرر ويخصم من المرتب مع اتخاذ التدابير التأديبية اللازمة.

2. النزاهة والشفافية في معاملة الموظفين:

تعتمد شركة مناجم فوسفات -تبسة- إلى الاعتراف بموظفيها من كل الجوانب فهي بعد أن تسطر لهم قوانين العمل والانضباط بطريقة عادلة وموضوعية توفر لهم مجموعة من المزايا في شكل حقوق متساوية ونزاهة بين جميع الموظفين، والباب الثاني (الأمن، الوقاية، طب العمل) من النظام الداخلي للشركة يوضح

¹ الملحق رقم (01).

² الملحق رقم (01).

³ الملحق رقم (01).

ذلك، ففي الفصل الأول تحرص الشركة على توفير الأمن والوقاية لموظفيها، فحسب المادة (41)¹ من القانون الداخلي بعد الدخول إلى المكاتب أو الورشات وإلى أي مكان عمل من طرف أشخاص أجنبي يعد ممنوعاً منعاً باتاً إلا بترخيص من المستخدم ووجوب توفير كل وسائل الوقاية والحماية في أماكن العمل الداخلية والخارجية وكذلك في الأماكن المخصصة للوثائق والعتاد وكل وسائل العمل والإنتاج كما أن ألبسة وأجهزة الأمن واجبة وإجبارية وهذا ما أورده المواد (43-44) للمزيد من المعلومات اطلع على الملحق رقم (03)².

وفي إطار طب العمل والسهر على الصحة يخضع الموظفون في كل سنة لفحص طبي مستمر، ويمكن للشركة أن تنشئ مصالح لطب العمل في أكثر من وحدة وفقاً لضوابط محددة عن طريق التنظيم ويخضع وجوباً كل موظف لفحوص طبية خاصة بالتوظيف وكذا الفحوص الدورية والخاصة وكذا المتعلقة باستئناف العمل. ويستفيد سائقي الشاحنات والموظفون الذين يمارسون مهام مباشرة ومعرضين أكثر للأمراض المهنية الخطيرة من فحص دوري ثاني إذا اقتضت الضرورة، وهذا حسب ما نصته المواد رقم (45)، ومن أجل السهر على تطبيق الأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها والأحكام التي نصت عليها الشركة في إطار الأمن والوقاية الصحية يتم إنشاء لجنة متساوية الأعضاء للوقاية الصحية والأمن. وتتمتع هذه اللجنة لمجموعة من الصلاحيات حسب ما تنصه المادة (48) من القانون الداخلي ص (15). وتتمثل مهام اللجنة فيما يلي:

✓ المساهمة في وضع مخطط السياسة العامة للوقاية الصحية.

✓ جمع ووضع إحصائيات حوادث العمل والأمراض المهنية.³

وبناء على ما تقدم يتضح أن شركة مناجم الفوسفات تضبط الجوانب المتعلقة بالموضوعية والانضباط والنزاهة والشفافية من خلال نظامها الداخلي مع الحرص على تطبيقه.

ثالثاً: الأحكام التأديبية

هناك مجموعة من الإجراءات التي تقضيها الشركة في حالة مخالفة الموظفين لقانون الشركة الداخلي والأحكام المدرجة في المدونة الأخلاقية:

✓ الأحكام التأديبية:

تقوم شركة مناجم فوسفات -تبسة- بوضع كل قوانين الانضباط وتسهر على توفير كل ما يحتاجه الموظف والاعتناء به في ظل ما يعرف بالأخلاقيات، إن الشركة بتوفيرها لكل هذه الحقوق لهم تنتظر منهم في المقابل الالتزام والولاء للشركة وعدم الإخلال بنظامها، حيث تعتبر الشركة أي تصرف يخل بالنظام العام في أماكن العمل خطأ مهنيًا ينجر عنه اتخاذ تدابير وعقوبات تأديبية لخطورة وجسامته الخطأ.

¹ الملحق رقم (01).

² الملحق رقم (01).

³ الملحق رقم (01) ص 14-15-16.

- إن المادة (53)¹ من الباب الثالث تصنف الأخطاء المهنية إلى 3 درجات حيث تختص الدرجة الأولى ب: الأفعال التي يكون الموظف قد خالف النظام العام للشركة مثلاً عدم احترام أوقات العمل، والغيابات، كل الأفعال الخاصة بالانضباط والسلوك في العمل.

أما الدرجة الثانية: الأفعال التي تخص المساس بسلامة الزبائن، الموظف وممتلكات الشركة والتصرفات اللامسؤولية داخل الشركة والتعسف والإهمال.

أما الدرجة الثالثة: تنقسم إلى أخطاء مهنية تأديبية تأخذ في عقوباتها طابع تأديبي وهي تخص الأفعال المخالفة لأوامر الشركة: المشاركة في إضراب غير قانوني، عدم الامتثال لأوامر ومراسيم الشركة، أو الإفصاح على معلومات وأسرار الشركة ويتعرض الموظف في هذه الحالة إلى الإحالة أو التوقيف المؤقت على يد لجنة التأديب.

أما الأخطاء ذات الطابع الجزائي هي الأفعال التي تؤدي بالموظف إلى التوقيف المؤقت إلى حين النظر في الدعوى الجزائية وتخص الأفعال الآتية:

- الضرب، السب، الجرح، تكسير، إتلاف أو سرقة أو تحويل وثائق خاصة بالشركة، التهديد الكتابي أو الشفهي واختلاس وتبديد أموال الشركة.

✓ العقوبات:

يترتب عن الأخطاء المهنية المختلفة تطبيق العقوبات التأديبية لأن الشركة لا تتساهل أبداً مع الموظف الذي يقوم بالإخلال بنظامها وتطبيق عليه العقوبة المناسبة، وتنقسم العقوبات إلى 3 درجات مختلفة.² بعد إدراج العقوبات يتم إعلانها، مع العلم أن العقوبات التأديبية دون الخطأ الجزائي تسقط بالتقادم بمضي (90) يوم ابتداء من يوم ارتكاب الخطأ وهذا ما نصته المادة (61) من النظام.

ويتم داخل الشركة إنشاء اللجنة المؤقتة للتأديب والطعن وتشكل لجان تأديب مؤقتة تجتمع على مستوى مقر كل وحدة عمل، ولجنة مؤقتة للطعون على كل وحدة تنظر في العقوبات من الدرجة الثانية. ولجنة مؤقتة للطعون تجتمع على مستوى المديرية العامة للشركة تنظر في العقوبات من الدرجة الثالثة. واختصاصاتها تكون كالآتي: حسب المادة (68):

- لجنة التأديب المؤقتة تدلي برأيها إجبارياً في كل الحالات المعروضة عليها وهذا بعد القيام بما يلي:
- تقديم الملف التأديبي من طرف الإدارة المرفق بالتقرير.
- الاستماع إلى الموظف مرتكب الخطأ والذي يحق له أن يطلب مساعدة عامل من اختياره.
- تكييف هذا الخطأ طبقاً للنظام.
- اقتراح العقوبة المناسبة.
- إصدار رأي اللجنة بأغلبية الأصوات.

¹ الملحق رقم (01).

² للمزيد من المعلومات حول العقوبات اطلع على الملحق رقم (01) ص 19-20.

- يتم تسليم محضر جلسة لجنة التأديب للمديرية المعنية في أجل لا يتعدى 3 أيام من تاريخ افتتاح الجلسة.
- بعد الاطلاع على رأي اللجنة التأديبية المؤقتة يقوم ممثل المستخدم المؤهل قانونا لإبلاغ الموظف بقرار العقوبة الصادرة في حقه.
- وحسب المادة (69): تتمتع اللجنة المؤقتة للطعن بالاختصاصات التالية:
- الاطلاع على الطعون المتعلقة بحالات السريح أو التنزيل المقدمة من طرف العمال المعاقبين بعقوبة من الدرجة الثالثة.
- تنظر في الطعون المتعلقة بالعقوبات من الدرجة الثانية الصادرة على مستوى الوحدات.
- إن هدف الشركة من وضع نظام داخلي الذي تضمن القوانين والمواد السالفة الذكر هو توضيح الجوانب الأخلاقية المفروضة على الموظفين والأحكام التأديبية الملقاة على عاتقهم في حالة عدم احترامها.
- إن وضع النظام الداخلي بالشركة حماية لكل الموظفين وسهر على ضمان توفير الموضوعية والانضباط في أداء المهام من جهة والنزاهة في معاملة الموظفين من جهة أخرى قوانين يتعرض لها كل من يخالف النظام الداخلي ويسبب مشاكل بالشركة السير الحسن وهذه كلها إجراءات من شأنها أن تحافظ على حقوق الموظفين من جهة وتضمن التزامهم الأخلاقي تجاه مهامهم من جهة أخرى.
- وانطلاقاً من النظام الداخلي للشركة والأحكام التأديبية المدرجة فيه يمكن اقتراح وضع مدونة أخلاقية لضبط الجانب الأخلاقي بصورة أفضل حيث تتضمن المدونة: الهدف، الأخلاق، من خلال من خلال محتواها ونبرتها وآليات تطبيقها.
- وبناء على ما تقدم يتضح أن شركة مناجم فوسفات من الشركات الوطنية الرائدة في استخراج وتصدير الفوسفات وتبعاً لهيكلها التنظيمي وأهدافها فقد تم وضع نظام داخلي ينظم العلاقة بين كل الأطراف العاملة بها وبالتالي فهو يمثل وثيقة رسمية تضبط الجوانب المتعلقة بالمعاملات المتبادلة بين الأفراد وتتظم المجال الأخلاقي بها بناء على أحكامها والعقوبات المنجزة على مخالفة ذلك النظام.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عما تحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أنها تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشمل ما يلي:

❖ أولا: إجراءات الدراسة.

❖ ثانيا: اعتماد الاستبيان وتداوله.

❖ ثالثا: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية.

أولا. إجراءات الدراسة:

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بإجراءات لازمة ومناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث.

1- مصادر جمع المعلومات والبيانات:

لقد تم الاستعانة بمجموعة من الكتب والمجلات لمعالجة الجانب النظري من الدراسة والوثائق المتعلقة بالشركة، قصد التعريف بها وتوضيحها أكثر في الجانب التطبيقي، وقد برز نوعين من مصادر جمع المعلومات:

1-1- المصادر الثانوية:

وهذا يخص الجانب النظري حيث تم الاعتماد على الكتب العربية والأجنبية الخاصة بتوضيح كل من متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال وتنافسية المنظمات) وأيضا المجلات والمقالات العلمية حيث ساعدت هي الأخرى في إثراء هذا الجانب بكل المعلومات التي تم التطرق إليها، ولزيادة مصداقية هذا الجانب تم الاطلاع على مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المصطلحات بشكل أفضل، وإبراز العلاقة التي من شأنها الربط بين متغيرات الدراسة، متحصلين بذلك على جزء نظري يزخر بمعلومات شاسعة وعامة حول متغيرات الدراسة انطلاقا من مراجع معتمدة.

1-2- المصادر الأولية:

تعبر المصادر الأولية عن مختلف الوثائق والتسجيلات التي تم الحصول عليها من شركة مناجم الفوسفات - تبسة - والتي تتضمن نبذة تاريخية عن تطور الشركة ومراحل انقسامها، وكيفية تطوير تسميتها، وقد تم الاعتماد أيضا على المواقع الرسمية للشركة، للاطلاع على هيكلها التنظيمي وكيفية تقسيمه ومعرفة كيفية عمل المصالح فيما بينها، من أجل تحقيق أفضل اتساق.

وأيضا تم الحصول على مجموعة من الأقراس المضغوطة (CD) لمعرفة الثقافة لسائدة في الشركة وتوضيح رؤيتها ورسالتها، وفي وثائق أخرى قدمت من طرف الشركة محل الدراسة إبراز لشهادات الأيزو التي تحصلت عليها، ولإثراء الموضوع أكثر تم اعتماد دراسة وصفية للجوانب الأخلاقية بالشركة بناء على وثائق وتسجيلات تخص النظام الداخلي للمنظمة (القانون الداخلي) الذي تمت دراسته بصفة خاصة

وبالاستعانة إلى المقبلات المباشرة مع الموظفين، تم صياغة دراسة توضح مختلف الجوانب الأخلاقية التي تدرجها الشركة ضمن نظامها وتلزم موظفيها بالالتزام بها، وأوضحت الوثائق أنه في حالة عدم الامتثال هناك مجموعة من الأحكام والعقوبات تنزل في حق المخالفين بهذا النظام.

1-2-1- الوثائق والسجلات:

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للشركة والتعريف بها وثقافتها السائدة بالإضافة للهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات ونظامها الداخلي.

1-2-2- الاستبيان:

تم إعداد الاستبيان وفقا لنموذج الدراسة التالي:

تتناول الدراسة البحث في أثر أخلاقيات الأعمال على تعزيز تنافسية المنظمات وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:¹

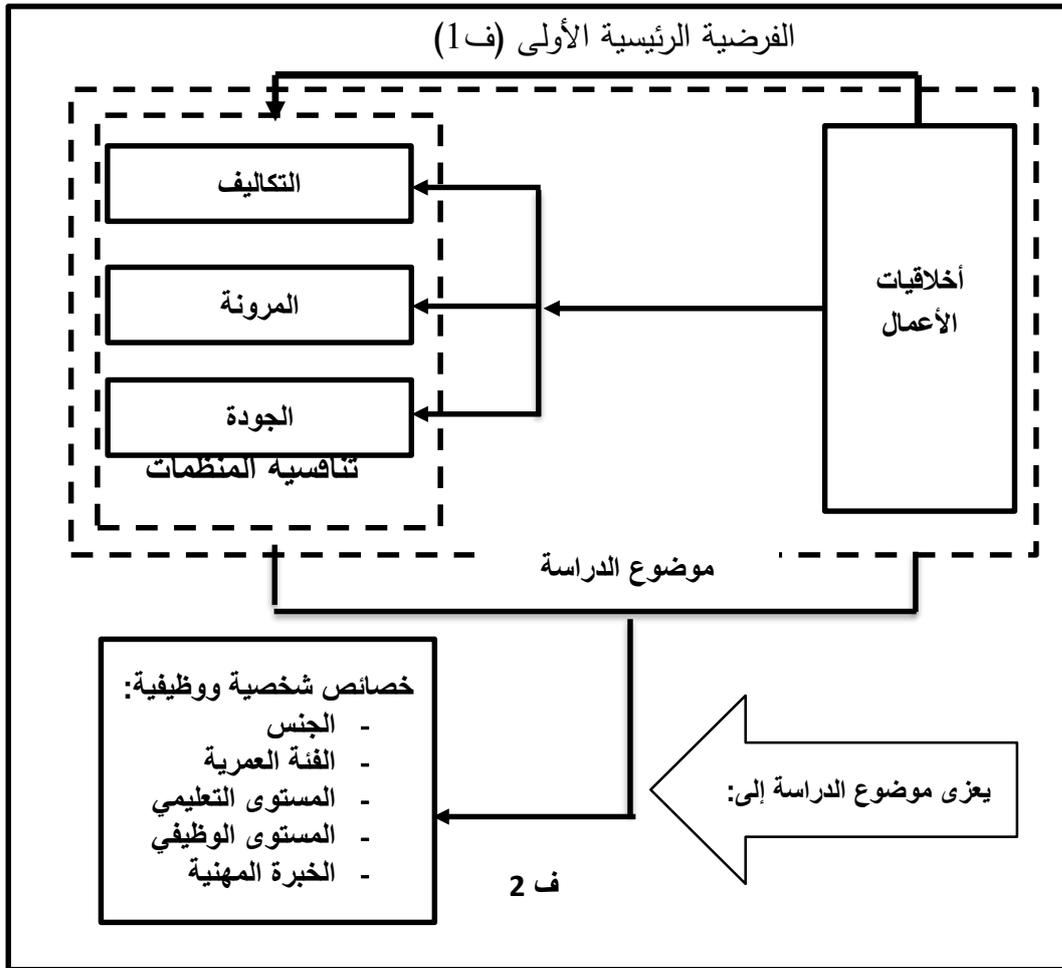
المتغير المستقل: أخلاقيات الأعمال.

المتغير التابع: تنافسية المنظمات التي تم قياسها من خلال: (التكاليف والمرونة والجودة).

ولإلمام أكثر بمدى أثر أخلاقيات الأعمال على التنافسية تمت صياغة فرضية رئيسية ثانية توضح فروق الدلالة بين المتغيرات المستقلة للدراسة المتمثلة في (الجنس والفئة العمرية والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي)، وموضوع الدراسة والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة:

¹ الملحق رقم (02)، يوضح مضمون الاستبيان.

الشكل رقم (13): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال ما سبق أن نموذج الدراسة يشتمل على متغير مستقل (أخلاقيات الأعمال) ومتغير تابع تنافسية المنظمات (التكاليف، المرونة، الجودة) ومنه تم اعتماد جملة من الأدوات الإحصائية بناء على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS): STASTICAL PACKAGE FOR SOCIAL (STUDIES) وقد تحدد نموذج الدراسة وفقا للعلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة مع إدراج البيانات الشخصية والوظيفية لمعرفة مدى تأثيرها على العلاقة السابقة.

مكونات استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها البحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته،¹ وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:²

الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من: الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي.

¹ مصطفى صلاح، فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص 305.

² الملحق رقم (02).

الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ: 29 سؤالاً، تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان محاور الدراسة الأساسية التي تناولتها الدراسة ويوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (02): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الفقرات	محاور الدراسة	محاور الدراسة
14	أخلاقيات الأعمال	المحور الأول
04	التكاليف	المحور الثاني
05	المرونة	
06	الجودة	
29	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

ثانياً. اعتماد الاستبيان وتداوله:

من أجل اعتماد الاستبيان وتداوله يجب تحديد المجتمع محل الدراسة ومن ثم اختبار مدى الصدق والثبات للأداة المرغوب اعتمادها وصولاً إلى تداوله.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القائمين على تسيير شركة الفوسفات - تبسة من رؤساء أقسام ومصالح وإطارات مكلفة والمتواجدين على مستوى الإدارة العليا للمديرية العامة، حيث بلغ عددهم (119) موظفاً.¹

1- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل اعتماد استمارة الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية يجب اختبار صدقها وثباتها وذلك عن طريق ما يلي:

1-1- صدق أداة الدراسة:

يقصد بذلك قدرة استمارة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وصفت لقياسها، وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة تبسة - وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الاستمارة.²

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع الدراسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

¹ الملحق رقم (03).

² الملحق رقم (04).

الجدول رقم (03): سلم ليكرت الخماسي

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

1-2- ثبات أداة الدراسة:

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 20 على مجتمع الدراسة للتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)¹ لاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

رقم الفقرة في الاستبيان	المتغير	معامل الثبات
الفقرات من (01-14)	أخلاقيات الأعمال	94.3%
الفقرات من (15-29)	تنافسية المنظمة	94.2%
الفقرات من (01-29)	الاستبيان الكلي	95.4%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 95.4% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

2- تداول استمارة الاستبيان:

بعد تحديد مجتمع الدراسة واختيار المسح الشامل، تم توزيع استمارة الاستبيان على المجتمع المعني، والجدول الموالي يوضح تداول هذا الاستبيان:

الجدول رقم (05): تداول الاستبيان

الاستبيان	العدد	النسبة (%)
الاستمارات الموزعة	119	100
الاستمارات التي لم يتم استرجاعها	35	29.41
الاستمارات غير الصالحة للتحليل	02	1.69
الاستمارات الصالحة للتحليل	82	68.9

المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ ألفا كرونباخ: هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا انسجام محاور الدراسة مجتمعة، وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعاً ما وغير متباينة، فكل ما كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0-01، ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (أنظر محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار حامد، الأردن، 2005، ص 49).

يلاحظ من الجدول رقم (05) أنه تم توزيع 119 استبيان بما يوافق حجم مجتمع الدراسة، حيث لم يتم استرجاع 35 استبياناً بنسبة 29.41%، أما المسترجعة فهي 84 استبياناً أي بنسبة 70.59% وقد تم استبعاد استبيانين لعدم صلاحيتهما أي ما يمثل نسبة 1.69%، وقد قدر عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل بـ 82 استبياناً بنسبة قدرت بـ 68.9%، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

3- المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية " (SPSS) "، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

3-1- اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل معرفة نوعية الاختبارات التي سيتم استخدامها إن كانت معلمية أو غير معلمية تم إخضاع بيانات الدراسة لاختبار التوزيع الطبيعي من خلال معامل كالماغروف سميرنوف لمعرفة مدى اتباعها للتوزيع الطبيعي، وقد أنت نتائج الاختبارات كما يوضحها الجدول الآتي:¹

الجدول رقم (06): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محتوى القسم	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية	محاو الاستبيان
أخلاقيات الأعمال	0.758	0.613	الأول
تنافسية المنظمة	0.901	0.391	الثاني
	1.010	0.260	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0.05 ($\text{sig} \geq 0.05$)، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بإجراء تحليل الانحدار، من أجل ضمان وثوق نتائجه.

3-2- أدوات التحليل الإحصائي:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمعاملات الإحصائية، المتمثلة في:

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

¹ الملحق رقم (05) يوضح نتائج مخرجات (SPSS).

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ.

n: يمثل عدد الأسئلة.

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

2. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات معيارية (Standard Deviation) (Deviation) ومعامل الاختلاف (Variance): والتي استخدمت الوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب الأبعاد.

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

3. مصفوفة الارتباط لبيرسون: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل (SPSS)

4. معامل التحديد (R^2): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.

5. تحليل الانحدار الخطي البسيط ($y = \alpha x + \beta$) (Linear Regression): لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة.

6. تحليل التباين الأحادي (One way Anova): لاختبار التأثيرات المتغيرات الشخصية والوظيفية على إجابات أفراد عينة الدراسة إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة.

يتضح مما تقدم أنه تم اعتماد أدوات الدراسة من وثائق وسجلات واستبيان بعد التأكد من صلاحية ذلك، خاصة ما تعلق بالاستبيان من خلال اختياري الصدق والثبات.

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

يتناول هذا العنصر وصفا إحصائياً لمجتمع الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية المحددة في أداة الدراسة.

1- عرض البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة:

تمثلت متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية في الجنس والعمر والمستوى التعليمي والوظيفي والخبرة المهنية، ويمكن توضيح هذه المتغيرات من خلال الجدول التالي:

1-1- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس:

الجدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

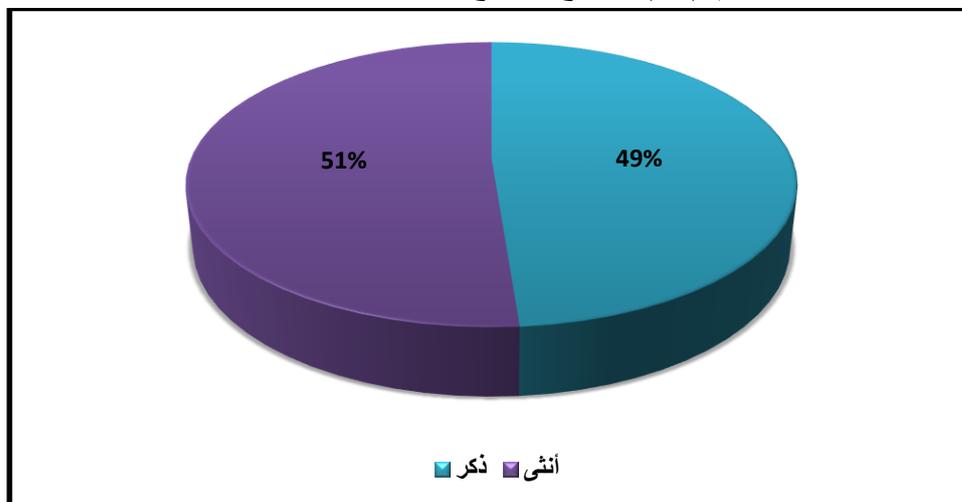
النسبة المئوية	التكرار	البيان
48.8 %	40	ذكر
51.2 %	42	أنثى
100 %	82	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قدرت بـ 48.8% حيث بلغ عددهم 40 فرداً، في حين سجلت الإناث نسبة قدرت بـ 51.2% مقارنة بنسبة الذكور وبلغ عددهن 42 موظفة والملاحظ أن هناك تساوي في توزيع العينة المدروسة من حيث الجنس، إذ أنها موزعة مناصفة تقريباً ما بين ذكور وإناث.

والشكل الموالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الشكل رقم (14): توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

1-2- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

الجدول رقم (09): توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للفئة العمرية

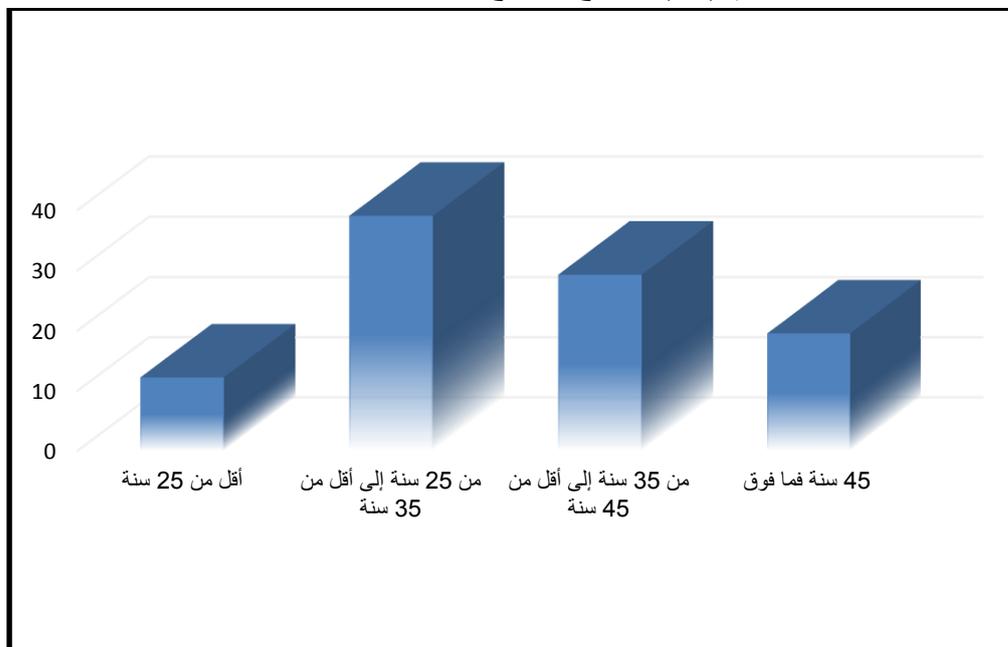
النسبة	التكرار	البيان
12.2%	10	أقل من 25 سنة
37.8%	31	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة
29.3%	24	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة
20.8%	17	45 سنة فما فوق
100%	82	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد المجتمع الدراسة كانوا من فئة 25 إلى أقل من 35 سنة وبلغت نسبتهم 37.8%، وهي أكبر نسبة، بينما بلغت الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة، نسبة 29.3%، في حين بلغت الفئة العمرية البالغين 45 سنة فما فوق نسبة 20.8%، وفي حين بلغت الفئة العمرية أقل من 25 سنة نسبة قدرت بـ 12.2% وبالتالي سيطرت الفئات الشابة ومتوسطي العمر على الوظائف بالشركة.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

الشكل رقم (15): توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

1-3- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى العلمي:

الجدول رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة وفقا للمستوى العلمي

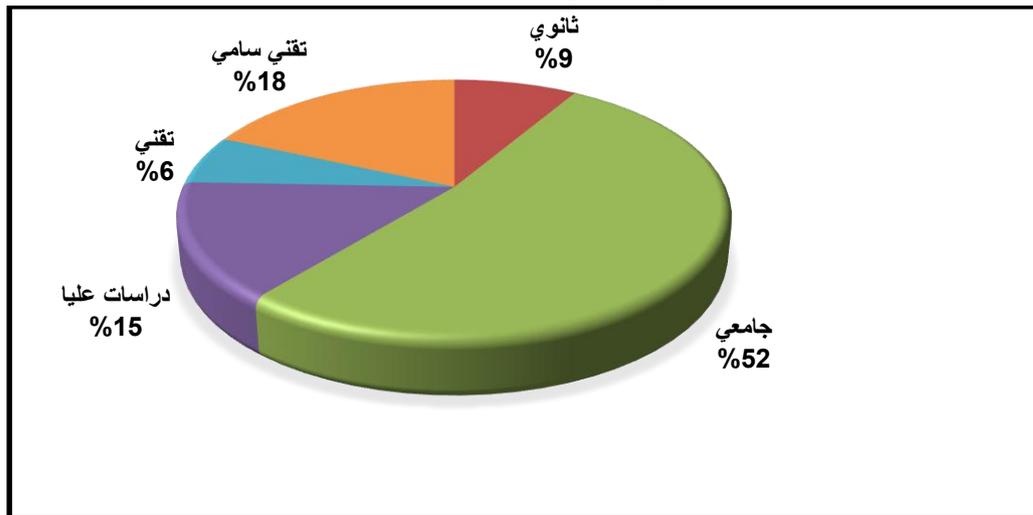
النسبة	التكرار	البيان
8.5%	7	ثانوي
52.4%	43	جامعي
14.6%	12	دراسات عليا
6.1%	5	تقني
18.3%	15	تقني سامي
100%	82	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة جامعيون من الحاصلين على شهادة الليسانس، إذ بلغ عددهم 43 فردا بنسبة 52.4%، تليها نسبة معتبرة من التقنيين السامين قدرت بـ 18.3%، وتتوفر الشركة على كوادر جامعية في الدراسات العليا وقدرت نسبتهم 14.6%، تأتي بعدها في الترتيب نسبة 8.5% من أفراد المجتمع المدروس من أصحاب المستوى الثانوي، لتكون أضعف نسبة من موظفي الشركة من التقنيين إذ بلغت نسبتهم 6.1% من مجمل الموظفين المدروسين، ويمكن القول أن الشركة تعتمد في توظيفها على أصحاب الشهادات الجامعية بشكل كبير.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي.

الشكل رقم (16): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

1-4- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

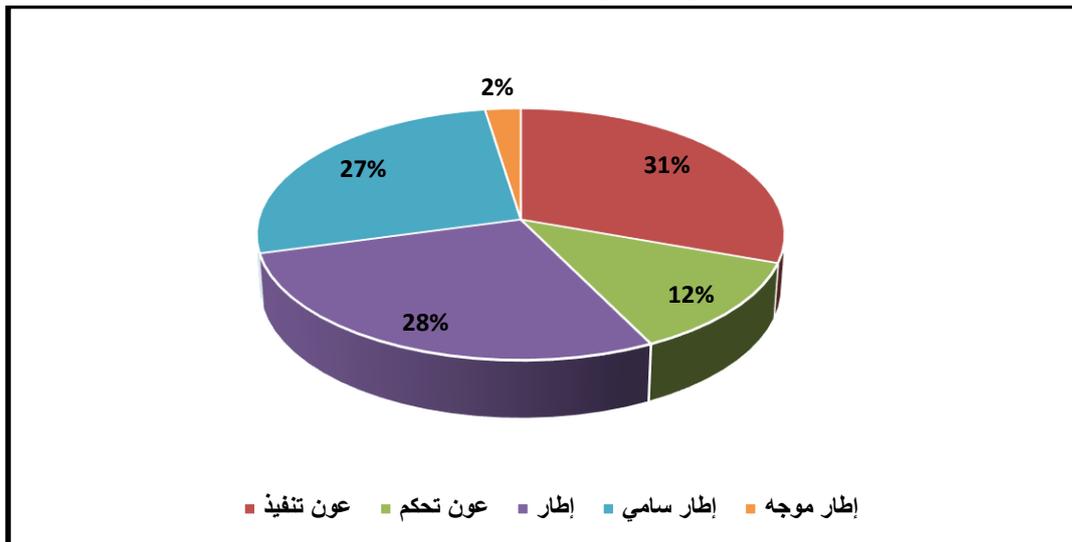
النسبة	التكرار	البيان
30.5%	25	عون تنفيذ
12.2%	10	عون تحكم
28%	23	إطار
26.8%	22	إطار سامي
2.4%	2	إطار موجه
100%	82	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم أعوان تنفيذيون وبلغت نسبتهم 30.5%، فيما تليها نسبة معتبرة من الإطارات قدرت بـ 28%، وكذا اشتملت العينة المدروسة على ما نسبته 26.8% من الإطارات السامية، بينما بلغت نسبة أعوان التحكم من العينة المدروسة نسبة 12.2%، وتأتي أقل نسبة منهم الإطارات الموجهة والتي بلغت 2.4% متمثلة في إطارين موجهين فقط من أفراد المجتمع المدروس، وبالتالي يمكننا القول أن توزيع أفراد المجتمع كان متنوعا حسب متغير الوظيفة، مما يعطي تنوعا في الإجابات المقدمة والآراء حول محاور الاستبيان.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الشكل رقم (16): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

1-5- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (12): توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية

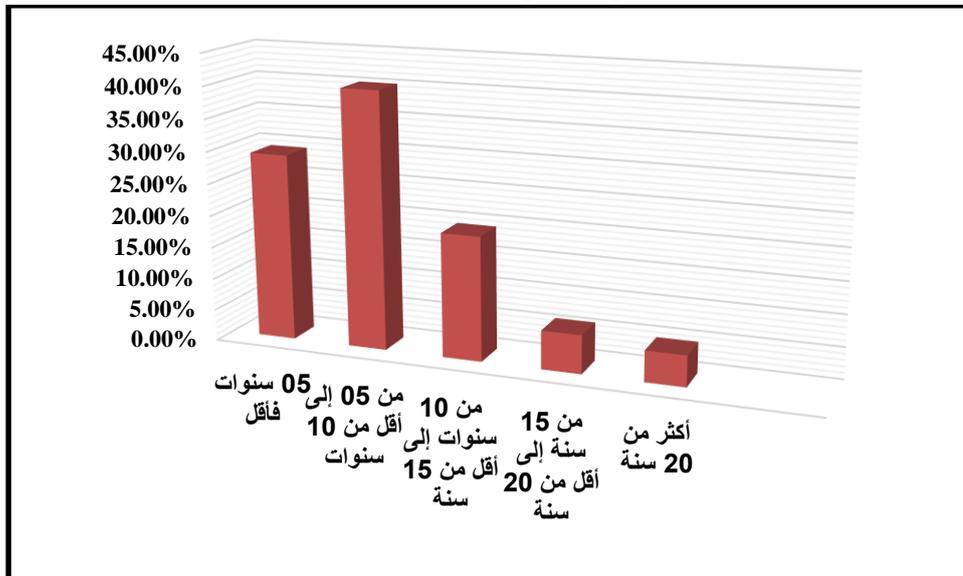
النسبة	التكرار	البيان
29.3%	24	05 سنوات فأقل
40.2%	33	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
19.5%	16	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
6.1%	5	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
4.9%	4	أكثر من 20 سنة
100%	82	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من العينة المبحوثة كانت من ذوي الخبرة المهنية المتراوحة بين خمس و 10 سنوات، إذ سجلت هذه النسبة ما قيمته 40.2%، تليها نسبة 29.3% من ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات، وتأتي ما نسبته من 19.5% من الموظفين أصحاب الخبرة ما بين 10 و 15 سنة وتأتي نسبة 6.1% من الموظفين ذوي الخبرة بين 15 و 20 سنة وتأتي في آخر الترتيب فئة الموظفين الذين يتمتعون بخبرة أكبر من 20 سنة.

والشكل الموالي يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الشكل رقم (17): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

ومما سبق يتبين أن أفراد عينة الدراسة موزعين بين فئة الذكور والإناث، وأغلبهم من فئة الشباب الذين ومتوسطي العمر، كما أن هناك تنوعاً في الهيكل التنظيمي والمناصب التي يشغلها الموظفون الذين يمتلكون مؤهلات علمية عالية ويتمتعون بخبرة في العمل.

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها

يتناول هذا المبحث تحليلاً لمحاور الدراسة المستقلة والتابعة لمعرفة مدى توافرها في الشركة التي تم اعتمادها في الجانب التطبيقي، هذا الأخير بني على فرضيات على فرضيات تمكن عملية اختبارها من معرفة إمكانية وجود تأثير لأخلاقيات الأعمال على تنافسية المنظمات وفيما يلي تفصيل في الموضوع من خلال الآتي:

❖ أولاً: تحليل محاور الدراسة.

❖ ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

❖ ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

أولاً. تحليل محاور الدراسة:

سيتم تحليل هذه المحاور بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تم استخدام معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات عينة الدراسة، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الإجابة.

1- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور أخلاقيات الأعمال:

حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسة أخلاقيات الأعمال، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف وهذا من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات محور أخلاقيات

الأعمال

الترتيب العام	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم العبارة
3	1.522	1.234	3.62	27	20	14	19	2	التكرار
				32.9	24.4	17.1	23.2	2.4	%
7	1.121	1.059	3.88	21	27	15	11	8	التكرار
				25.6	32.9	18.3	13.4	9.8	%
1	1.636	1.279	3.51	22	40	7	10	3	التكرار
				26.8	48.8	8.5	12.2	3.7	%
6	1.156	1.075	3.83	-	28	39	8	7	التكرار
				-	34.1	47.6	9.8	8.5	%
10	0.785	0.886	4.07	-	30	38	4	10	التكرار
				-	36.6	46.3	4.9	12.2	%
10	0.760	0.872	4.07	37	31	3	8	3	التكرار

¹ الملحق رقم (05) - مخرجات برنامج (SPSS).

				45.1	37.8	3.7	9.8	3.7	%	
10	0.908	0.953	4.07	29	33	9	8	3	التكرار	07
				35.4	40.2	11	9.8	3.7	%	
11	1.210	1.100	4.11	25	30	15	10	2	التكرار	08
				30.5	36.6	18.3	12.2	2.4	%	
8	1.194	1.093	3.94	20	31	11	14	6	التكرار	09
				24.4	37.8	13.4	17.1	7.3	%	
5	1.171	1.082	3.80	16	42	10	11	3	التكرار	10
				19.5	51.2	12.2	13.4	3.7	%	
2	1.535	1.239	3.55	31	34	9	5	3	التكرار	11
				37.8	41.5	11	6.1	3.7	%	
4	1.103	1.050	3.70	20	30	16	14	2	التكرار	12
				24.4	36.6	19.5	17.1	2.4	%	
9	1.073	1.036	4.04	19	36	16	9	2	التكرار	13
				23.2	43.9	19.5	11	2.4	%	
6	1.057	1.028	3.83	19	36	16	9	2	التكرار	14
				23.2	43.9	19.5	11	2.4	%	
		0.911	3.90	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أخلاقيات الأعمال						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

✓ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور أخلاقيات الأعمال:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور أخلاقيات الأعمال (3.90) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (0.911) في المحور.

وقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4.07) وبمعامل اختلاف كأدنى قيمة له (0.214) عند العبارة رقم (6) مما يدل على أن الموظف يجتهد في إنجاز مهامه بالشكل المطلوب؛ في حين بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4.07) وبمعامل اختلاف (0.217) عند العبارة رقم (5) وهذا يعني أن الموظف يؤدي مهامه بأمانة كبيرة؛ كما وصلت أيضا نفس القيمة للمتوسط الحسابي (4.07) وبمعامل اختلاف بلغ (0.234) عند العبارة رقم (7)، ومنه فالموظف يعمل على تحسين منجزاته وإتقانها، ووصلت قيمة المتوسط الحسابي (4.04) وبمعامل اختلاف (0.256) عند العبارة رقم (13)، ونستنتج أن الموظف يشعر بالانتماء للشركة التي يعمل فيها؛ إن إنجاز الموظف لأعماله ومهامه بشكل متقن وسليم وخال من جميع الشوائب التي تظلمه هو في حد ذاته دليل على انتشار الروح الأخلاقية بين الموظفين وهذه الأخلاقيات تحكمها الأحكام القانونية الموثقة في النظام الداخلي للشركة (أنظر الملحق رقم 02).

كما بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.94) وبمعامل اختلاف بلغ (0.263) عند العبارة رقم (9) وعليه فإن الموظف يراعي مصالح الشركة، وسجلت العبارة رقم (8) متوسط حسابي بقيمة (4.11) وبمعامل اختلاف (0.267)، إذ يمكن القول أن الموظف يعمل على حفظ أسرار العمل ولا يسريها، كما سجلت العبارة

رقم (14) متوسط حسابي بقيمة (3.83) بمعامل اختلاف (0.268) مما يدل على وجود ولاء كبير من قبل الموظف للشركة، كما بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.88) بمعامل اختلاف بلغ (0.272) عند العبارة رقم (2) ويرجع ذلك إلى أن الموظف يقاوم التأثيرات التي تعيق أداء مهامه الوظيفية، انطلاقاً من القيم المتحصل عليها والتي تعكس مدى مصداقية العبارات المدرجة في الاستبيان والواقع الحقيقي المعاش في شركة؛ الذي يستشهد بالوثائق الرسمية، والفصل الثاني الذي يتضمن الأخطاء المهنية من القانون الداخلي للشركة وبالتحديد المادة (56) توضح أهم العقوبات التي تلحق بالموظف إثر تسريبه لمعلومات حول الشركة أو معارضة مصالحها وانتهاج منهج غير أخلاقي خلال قيامه بوظائفه داخل الشركة. وللمزيد من المعلومات أنظر الملحق رقم (02) (ص 16-19).

في حين بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.83) وبمعامل اختلاف (0.283) عند العبارة رقم (12) وعلى إثر هذا يمكن القول أن هناك مصداقية كبيرة في أداء المهام ووصلت قيمة المتوسط الحسابي (3.62) بمعامل اختلاف بلغ (0.340) عند العبارة رقم (1) ويعاز ذلك إلى أن الموظف يمارس أعماله بحيادية كبيرة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.55) بمعامل اختلاف بلغ (0.349) عند العبارة رقم (11) مما يدل على أن هناك عدالة تنتشر بين الموظفين في أداء أعمالهم كما وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3.51) بمعامل اختلاف (0.364) عند العبارة رقم (3) ويعبر ذلك عن أن الإدارة تكافئ الموظف الذي يؤدي مهامه بموضوعية.

وتوضح مما تقدم أن هناك التزام أخلاقي لدى الموظفين مستمد من جانبين، أحدهما من البيئة الاجتماعية ومكتسبات الفرد الأخلاقية وجانب آخر تضبطه الأحكام والنظام الداخلي للشركة الذي يضبط السلوك الأخلاقي بها وينظم إجراءات العمل وسيروته.

وعليه يتضح من خلال ما ورد سابقاً أن الآراء متجهة نحو الموافقة حول عبارات أخلاقيات الأعمال مع عدم وجود الاختلاف حولها بشكل كبير.

2- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور تنافسية المنظمات:

حيث تناول المحور الثاني لأداة الدراسة تنافسية المنظمات، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف وهذا من خلال الجدول التالي:¹

¹ الملحق رقم (05) - مخرجات برنامج (SPSS).

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تنافسية المنظمات

الترتيب في المحور	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم العبارة	
	0.681	0.825	3.66	التكاليف						
11	1.223	1.106	3.63	20	30	16	14	2	التكرار	15
				24.4	36.6	19.5	17.1	2.4	%	
6	1.032	1.016	3.74	19	36	16	9	2	التكرار	16
				23.2	43.9	19.5	11	2.4	%	
12	1.016	1.008	3.55	14	33	20	14	1	التكرار	17
				1.2	17.1	24.4	40.2	17.1	%	
6	1.279	1.131	3.74	23	33	11	12	3	التكرار	18
				28.0	40.2	13.4	14.6	3.7	%	
	0.786	0.825	3.69	المرونة						
2	1.196	1.094	3.80	23	37	7	13	2	التكرار	19
				28	45.1	8.5	15.9	2.4	%	
4	1.408	1.187	3.78	27	29	11	11	4	التكرار	20
				32.9	35.4	13.4	13.4	4.9	%	
	1.343	1.159	3.65	21	32	11	15	3	التكرار	21
				25.6	39	13.4	18.3	3.7	%	
10	1.203	1.097	3.79	24	34	8	15	1	التكرار	22
				29.3	41.5	9.8	18.3	1.2	%	
7	1.173	1.083	3.71	21	32	15	12	2	التكرار	23
				25.6	39	18.3	14.6	2.4	%	
	0.872	0.933	3.74	الجودة						
4	1.051	1.025	3.76	19	39	10	13	1	التكرار	24
				23.2	47.6	12.2	15.9	1.2	%	
9	1.166	1.080	3.66	19	32	18	10	3	التكرار	25
				23.2	39	22	12.2	3.7	%	
8	1.326	1.151	3.70	21	36	7	15	3	التكرار	26
				25.6	43.9	8.5	18.3	3.7	%	
10	1.244	1.115	3.65	17	39	10	12	4	التكرار	27
				20.7	47.6	12.2	14.6	4.9	%	
12	1.386	1.177	3.55	17	36	8	17	4	التكرار	28
				20.7	43.9	9.8	20.7	4.9	%	

1	1.047	1.023	3.88	22	42	6	10	2	التكرار	29
				26.8	51.2	7.3	12.2	2.4	%	
				المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تنافسية المنظمات						
				0.847	3.73					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

✓ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور تنافسية المنظمات:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور تنافسية المنظمات (3.73) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (0.847) في عبارات محور تنافسية المنظمات. وقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.88) وبمعامل اختلاف كأدنى قيمة له (0.263) عند العبارة رقم (29) وهذا يعني أن الشركة تعمل على توسيع نطاق الشراكة والارتباط بالمنظمات الرائدة؛ في حين بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.74) وبمعامل اختلاف (0.271) عند العبارة رقم (16) مما يفسر على أن الشركة تعمل على ترشيد مختلف نفقاتها؛ كما وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3.76) بمعامل اختلاف (0.272) عند العبارة رقم (24)، مما يدل على أن الشركة تعمل التحسين المستمر للخدمات المقدمة، ووصلت قيمة المتوسط الحسابي (3.55) بمعامل اختلاف (0.283) عند العبارة رقم (17)، وهذا يشير على أن الشركة تدرج أنشطة وخدمات حديثة تخفض من التكاليف؛ كما بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.80) بمعامل اختلاف بلغ (0.287) عند العبارة رقم (19) ويوضح ذلك أن الشركة تستفيد من الفرص المتاحة في السوق، وسجلت العبارة رقم (22) متوسط حسابي بقيمة (3.79) بمعامل اختلاف (0.289) ويبين ذلك أن الشركة تعمل على تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما سجلت العبارة رقم (23) متوسط حسابي بلغ (3.71) بمعامل اختلاف بلغ (0.291) ويشير هذا على أن الشركة تعمل على الاستعداد المسبق لمختلف الظروف والأوضاع المحيطة. إن القيم المتحصل عليها تثبت مدى جدارة عبارات الاستبيان في معرفة إمكانيات الشركة التي تظهر في قدرتها على اكتساب والحفاظ على مكانة سوقية من خلال توفيرها لمنتجات وخدمات ذات جودة عالية وانطلاقاً من هذا تستقطب بجودتها مساهمين ومشاركين جدد وتعزيز أكثر لعلاقتها مع عملائها.

وبلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.66) بمعامل اختلاف بلغ (0.295) عند العبارة رقم (25) وهذا يدل على أن الشركة تعامل العملاء المميزين والأوفياء بطريقة تفضيلية، كما بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.74) بمعامل اختلاف (0.302) عند العبارة رقم (18) وهذا دليل على أن تتوقع المخاطر المحتملة لتفادي ارتفاع التكاليف المفاجئة، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.63) بمعامل اختلاف بلغ (0.304) عند العبارة رقم (15) وهذا ما يفسر انخفاض في تكلفة المواد المستخدمة مقارنة بالمنافسين، ووصلت قيمة المتوسط الحسابي (3.65) بمعامل اختلاف بلغ (0.305) عند العبارة رقم (27) وهذا يترجم مرافقة الشركة لعملائها وإرشادهم في مختلف تعاملاتهم، وسجلت العبارة رقم (26) متوسط حسابي بقيمة (3.70) بمعامل اختلاف (0.311) ما يثبت أن الشركة تعمل على استخدام التعاملات الإلكترونية، كما سجلت العبارة رقم (20) متوسط حسابي بقيمة (3.78) وبمعامل اختلاف بلغ (0.314) مما يدل على أن الشركة تتمتع بالقدرة على

التكيف مع التغيرات التي يمكن أن تحدث، في حين وصلت قيمة المتوسط الحسابي إلى (3.55) بمعامل اختلاف (0.331) عند العبارة رقم (20) فالشركة تعمل على التوسع في تغطية احتياجات العملاء. ويتضح من العرض التحليل السابق أن الشركة تسعى إلى تعزيز تنافسيتها من خلال التركيز على جودة منتجاتها بدرجة كبيرة وكذلك المرونة في الاستجابة ل حاجات عملائها ولتقلبات السوق، كما أنها تهتم بالتكاليف ولكن بشكل أقل من العاملين السابقين (الجودة والمرونة).

ثانيا. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

نصت الفرضية الرئيسية (ف.1) على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال في تعزيز تنافسية شركة مناجم الفوسفات - تبسة."

وتفرعت إلى ما يلي:

- (ف.1.1): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال في تخفيض التكاليف".

- (ف.2.1): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال في تحقيق المرونة".

- (ف.3.1): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال في رفع الجودة".

ولاختبار هذه الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

$$\text{linear Regression } Y = \alpha X + \beta$$

الذي يسمح بدراسة وجود علاقة تأثر (المتغيرات التابعة) وتأثير المتغيرات المستقلة، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) ومعامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (Pearson)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الأعمال الأخلاقيات	التكاليف	0.504	0.146	0.717	0.156	2.632	152.781	0.01
	المرونة	-0.103	0.424	0.876	0.758	6.209	251.181	0.00
	الجودة	0.208	0.460	0.872	0.733	7.383	220.007	0.00
	تنافسية المنظمة	0.837	0.742	0.789	0.852	3.335	140.031	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

¹ الملحق رقم (05) - مخرجات برنامج SPSS.

وبالاستناد إلى الجدول رقم (15) كانت نتائج اختبار الفرضيات كالتالي:

1- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال في تخفيض التكاليف"

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لأخلاقيات الأعمال على تخفيض التكاليف بالشركة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال في تخفيض التكاليف، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.146) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.717) وهذه المعاملات -معامل الانحدار -معامل الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، مما يدل على أن أخلاقيات الأعمال تحقق تخفيضاً في تكلفة المواد المستخدمة مما يجعل الشركة قادرة على ترشيد مختلف نفقاتها، وهذا يساعدها على إدراج أنشطة وخدمات حديثة تخفض من التكاليف والعمل أيضاً على التنبؤ بالمخاطر المحتملة لتقادي ارتفاع التكاليف، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.156) مما يعني أن نسبة 15.6% من التغيرات في تخفيض التكاليف تعود لأخلاقيات الأعمال، وقد أظهر اختبار (F) أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ($Sig=0.01$) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "توجد علاقة تأثير معنوية لأخلاقيات الأعمال في تحقيق تخفيض في التكاليف".

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال في تحقيق المرونة"

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لأخلاقيات الأعمال على تحقيق المرونة بالشركة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال في تخفيض التكاليف، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.424) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.876) وهذه المعاملات -معامل الانحدار -معامل الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، ما يشير إلى أن أخلاقيات الأعمال تحقق زيادة في المرونة من خلال قدرتها على التكيف مع التغيرات التي يمكن أن تحدث أو الحاصلة، وكذلك مدى سرعتها في الاستجابة لمقترحات عملائها مما يجعلها أكثر قدرة على تطوير بنيتها التحتية مواكبة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.758) مما يعني أن نسبة 75.8% من التغيرات في تحقيق المرونة تعود لأخلاقيات الأعمال، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة

(sig=0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "توجد علاقة تأثير معنوية لأخلاقيات الأعمال في تحقيق المرونة".
✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال في زيادة الجودة"

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لأخلاقيات الأعمال على تحقيق المرونة بالشركة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال في تخفيض التكاليف، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.208) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.872) وهذه المعاملات -معامل الانحدار -معامل الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (T) ما يشير إلى أن أخلاقيات الأعمال تحقق زيادة في المرونة من خلال قدرتها على التكيف مع التغيرات التي يمكن أن تحدث أو الحاصلة، وكذلك مدى سرعتها في الاستجابة لمقترحات عملائها مما يجعلها أكثر قدرة على تطوير بنيتها التحتية مواكبة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.733) مما يعني أن نسبة 73.3% من التغيرات في تحقيق المرونة تعود لأخلاقيات الأعمال، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (sig=0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "توجد علاقة تأثير معنوية لأخلاقيات الأعمال في تحقيق المرونة". مما نتقدم يمكن القول أن أخلاقيات الأعمال علاقة وأثر واضحان على الأبعاد الثلاث لتنافسية المنظمة فمن خلال النتائج سابقة الذكر، وعلى الترتيب نجد أن أخلاقيات الأعمال علاقة وأثر على المرونة والجودة وتليها العلاقة والأثر بين أخلاقيات الأعمال والتكاليف كون هذه الأخيرة من الصعب خفضها بمجرد التزام الشركة بأخلاقيات أعمال فهي تخضع لعوامل أخرى، وهذا ما تم لمسه فعليا من خلال الجانب الميداني من الدراسة.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى (ف.1) على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال في تعزيز تنافسية شركة مناجم الفوسفات -

تبسة-

ومن خلال نتائج الجدول رقم (15) يتضح أن نتائج الانحدار الخطي البسيط قد أظهرت وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الأعمال وتعزيز تنافسية المنظمة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار بلغت (0.742) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.789) وهذه المعاملات -معامل الانحدار -معامل الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (T) وهذا دال إلى أن أخلاقيات الأعمال تحقق التنافسية في الشركة، وهذا دليل على حيادية مركز تنافسي

للشركة تساهم فيه أخلاقيات الأعمال السائدة بالشركة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.852) مما يعني أن ما نسبته (85.2%) من التغيرات في الحاصلة في تنافسية المنظمة تعود لمتغيرات أخلاقيات الأعمال، وما تبقى من تغيرات يعود إلى متغيرات أخرى لم يشملها نموذج الدراسة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه ترفض الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية القائلة "توجد علاقة تأثير معنوية لأخلاقيات الأعمال في تعزيز تنافسية المنظمة" وبالتالي من خلال تحليل النتائج الإحصائية للفرضية الرئيسية الأولى تم التأكد من وجود تأثير لأخلاقيات الأعمال على كل بعد من أبعاد التنافسية في الشركة محل الدراسة والذي تم استنتاجه أن تأثير أخلاقيات الأعمال على المرونة والجودة يأتي بالدرجة الأولى وبشكل كبير ومحقق فعليا وكذلك الأمر بالنسبة لتخفيض التكاليف إنما بصورة ضئيلة، فهي تسعى إلى تخفيضها أكثر في مسارها العملي.

ثالثا. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة، طبقا لاختلاف البيانات الشخصية والوظيفية، تم اقتراح الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية) في شركة مناجم فوسفات -تبسة" وسيتم اعتماد أسلوب One Way ANOVA وذلك لاختبار هذه الفرضيات:¹

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر أخلاقيات الأعمال على تنافسية المنظمة تعزى لمتغير الجنس، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): اختبار التباين الأحادي لمحاور حسب الجنس

مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.212	1.582	1.045	1	1.045	بين المجموعات
		0.661	80	52.848	داخل المجموعات
			81	53.893	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

¹ الملحق رقم (05). - مخرجات نتائج برنامج SPSS

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (1.582) أصغر بكثير من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.212) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى الجنس، فالموظفين في الشركة محل الدراسة يتحلون بصفات أخلاقية بنفس الاتجاه، كما يعزى ذلك إلى تكافؤ الجنسين وخاصة أن الشركة تضبط سلوكياتهم بقوانين وأنظمة الشركة وترسيخها في مدونات أخلاقية للمساعدة في الاطلاع عليها لكلا الجنسين.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف الجنس.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر أخلاقيات الأعمال على تنافسية المنظمة تعزى لمتغير العمر، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): اختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب العمر

مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.595	0.635	0.428	3	1.284	بين المجموعات
		0.674	78	52.609	داخل المجموعات
			81	53.893	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (0.635) أصغر من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.595) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة وهذا يدل على أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى العمر، فالموظفين في الشركة محل الدراسة على اختلاف أعمارهم يتحلون بصفات أخلاقية بنفس الاتجاه، كما أنهم حريصون في الامتثال لقوانين الشركة الداخلية والعمل بروح أخلاقية فيما بينهم همما اختلفت أعمارهم، لأن هذا يعكس إيجابيا على الشركة ويساعدها أكثر في تنفيذ خططها بمهارات فعالة. ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف العمر.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر أخلاقيات الأعمال على تنافسية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): اختبار تحليل التباين الأحادي للمحاور حسب المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.165	1.672	1.077	4	4.306	بين المجموعات
		0.466	77	49.587	داخل المجموعات
			81	53.893	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (1.672) أصغر من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.165) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى المستوى التعليمي، فالموظفين في الشركة محل الدراسة على اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم يتحلون بصفات أخلاقية بنفس الاتجاه، كما أن أغلبية الموظفين جامعيون وهذا يدل على المستوى الثقافي الواعي بالأخلاقيات وكذلك الخلفية الاجتماعية لهم، ويمكن القول أن الشركة تعتمد عمداً على توظيف موظفيها بمستوى جامعي أو أعلى وذلك لتسهيل سيرورة نشاطها العملي الأخلاقي وامتثالهم تلقائياً لقوانين الشركة.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف المستوى التعليمي.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر أخلاقيات الأعمال على تنافسية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): اختبار تحليل التباين الأحادي لمحاور حسب المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.312	1.213	0.798	4	3.194	بين المجموعات
		0.658	77	50.699	داخل المجموعات
			81	53.893	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ(1.213) أصغر من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.312) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى المستوى الوظيفي، فالموظفين في الشركة محل الدراسة على اختلاف وظائفهم سواء كانوا إطارات، إطارات سامية، أعوان تنفيذ أو تحكم يعتقدون توفر أخلاقيات أعمال بالشركة بنفس الاتجاه، كما لديهم نفس الإدراك بضرورة تفشي الروح الأخلاقية بينهم وتجسيدها فعياً في بيئتهم والواجب على كل منهم القيام بأعماله على أكمل وجه وموضوعية كبيرة دون الخضوع إلى أي تأثيرات خارجية وبذلك يضمنون ولاءهم للشركة وهي على اثر هذا تحفزهم وتكافؤهم قصد الاستمرار والتواصل في هذا السياق الأخلاقي. ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف المستوى الوظيفي.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر أخلاقيات الأعمال على تنافسية تعزى لمتغير الخبرة المهنية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): اختبار تحليل التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب الخبرة المهنية

مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.182	1.601	1.035	4	4.139	بين المجموعات
		0.646	77	49.754	داخل المجموعات
			81	53.893	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (1.601) اصغر من قيمة F الجدولية، وان مستوى الدلالة (0.182) المقابل لاختبار التباين الأحادي اكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة وذلك يدل على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى سنوات العمل، فالقدماء والأقل أقدمية من الموظفين في الشركة محل الدراسة يعتقدون بتوافر الأخلاقيات بالشركة بنفس الاتجاه ، كما أن الموظفين القدماء لديهم جبرة كبيرة في الميدان على عكس الأقل أقدمية فهم في الأول يمتلكون لأنظمة وقوانين الشركة إلا إن يكتسبون مهارات العمل الأخلاقي ويصبح ضمن روتينيات الوظيفة .

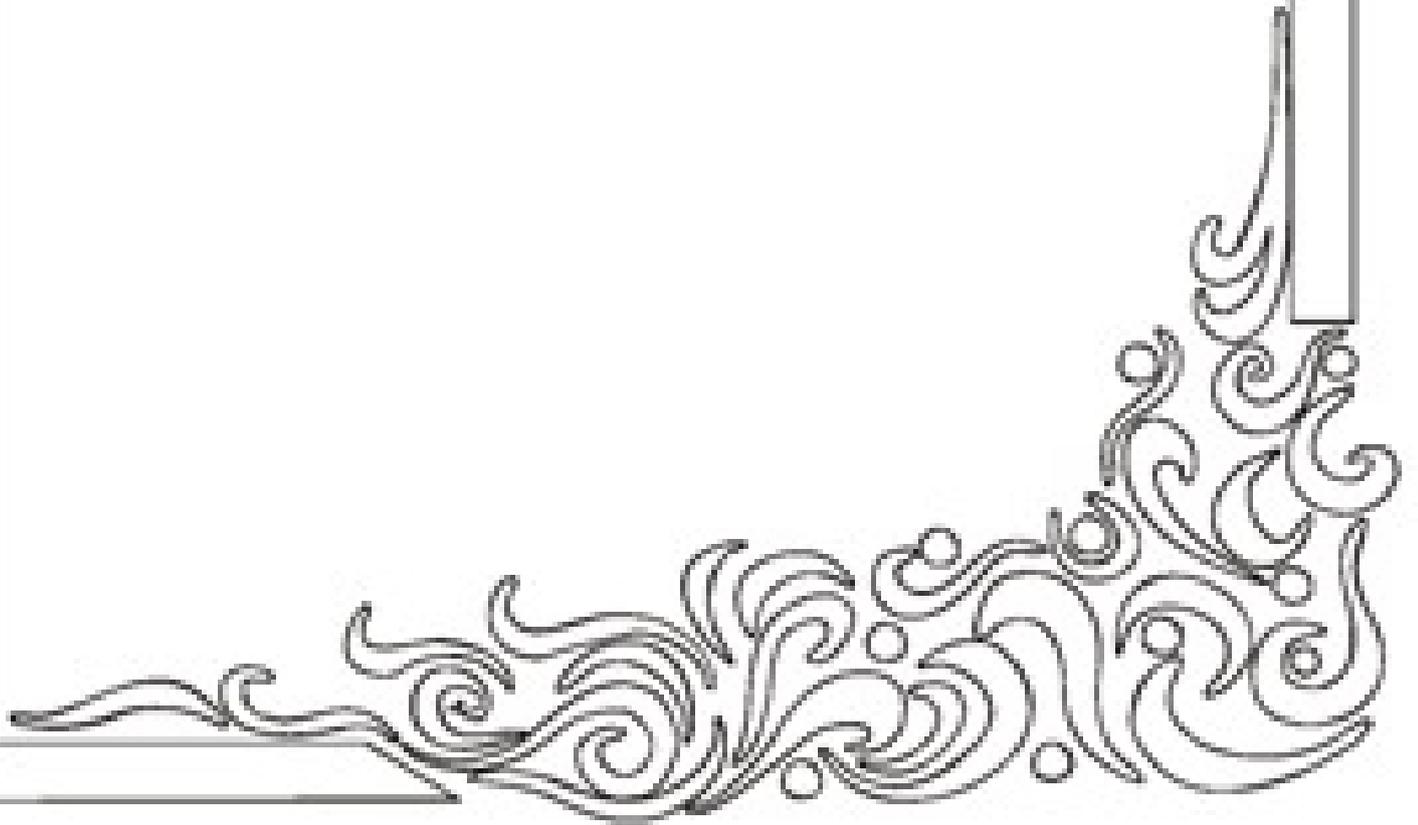
ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف الخبرة المهنية.

مما سبق يمكن رفض الفرضية البديلة، وقبول الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية) في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

خاتمة الفصل:

شركة مناجم الفوسفات - تبسة - مؤسسة اقتصادية عمومية تهدف إلى ضمان بقائها واستمراريتها على المستوى المحلي والدولي، لها هيكل تنظيمي متناسق يعمل من أجل تحقيق أهدافها، وقد بينت الدراسة الميدانية المعتمدة على الاستبيان أن هناك تقارب في نسبة الإناث والذكور وأن أكثر الفئات العمرية تتراوح أعمارها بين 25 إلى أقل من 35 سنة، وأن نسبة كبيرة لديهم مستوى جامعي، ثم تليها الشهادات الأخرى وبينت نتائج اختبار الفرضيات أن هناك أثر موجب لأخلاقيات الأعمال في تعزيز تنافسية المنظمة محل الدراسة من ناحية الجودة والمرونة وأخيرا تخفيض التكاليف، كما أثبتت أن المتغيرات الشخصية الوظيفية ليس لها علاقة بموضوع الدراسة.

الذاتية



الخاتمة:

تعد أخلاقيات الأعمال من المواضيع المهمة والأساسية في عالم الأعمال من خلال تأثيرها الجذري على أي نشاط، سواء أكان إداريا أو اقتصاديا أو ماليا؛ من خلال الدور الذي تلعبه القيم والمبادئ الأخلاقية الإيجابية التي لم تعد طرفا إداريا أو مشروعاً مؤجلاً، بل أصبحت خطوة تفرض حتمية الإقدام عليها، إذا أرادت المنظمات الاستمرار والنمو، فهي السبيل الذي يكفل سيرورة أنشطة المنظمة بطريقة صحيحة ومصداقية عالية، خاصة أن أخلاقيات الأعمال تضمن سمعة جيدة للمنظمة، بشكل يصبح أغلبية المستثمرين والمساهمين يميلون أكثر للمنظمات المعروفة بتصرفاتها الأخلاقية.

وعليه استهدفت الدراسة الحالية تبيان العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وتنافسية المنظمات من خلال القسمين النظري والتطبيقي، الذي تم فيه اختيار منظمة مناجم الفوسفات -تبسة، وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلق بطبيعة العلاقة بين متغيراتها، وتوصلت لعدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، كما حاولت تقديم بعض التوصيات، وفيما يأتي عرض لمختلف النتائج، التوصيات والمقترحات.

أولا. نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج ومن أهمها ما يلي:

1. تم رفض الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، لتحل محلها الفرضيات البديلة، أي أنه توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال على تنافسية المنظمات من خلال أبعاد الجودة والمرونة وتخفيض التكاليف حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال في تعزيز تنافسية شركة مناجم الفوسفات - تبسة - وذلك من وجهة نظر مجتمع الدراسة وأن المتغيرات الفرعية لتنافسية المنظمات في هذه الدراسة تفسر ما نسبته (85.2%) من خلال التغيير في أخلاقيات الأعمال.

2. من خلال تحليل ودراسة البيانات العامة للدراسة المتمثلة في الجنس؛ العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة العملية، والمستوى التعليمي، تبين وجود تنوع في خصائص أفراد عينة الدراسة، وأن المنظمة محل الدراسة تعتمد على الكفاءات ذات المستوى الجامعي والمستوى الأعلى في تقلد مناصب المسؤولية.

3. كانت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر أخلاقيات الأعمال، وقد تراوحت بين (3.51) و(4.11)، أي ما يقابل درجتي موافق وموافق بشدة حسب سلم ليكارت الخماسي، مما يشير إلى توافر أخلاقيات الأعمال على مستوى منظمة مناجم الفوسفات - تبسة.

4. كانت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر تنافسية المنظمات مرتفعة، وقد تراوحت بين (3.55) و(3.88)، أي ما يقابل درجتي موافق وموافق بشدة حسب سلم

ليكارت الخماسي، مما يشير إلى توافر تنافسية المنظمات على مستوى منظمة مناجم الفوسفات - نسبة.

5. إن الجانب الأخلاقي للأعمال ليس فقط صورة لإنجاح ما هو صحيح أو خاطئ من الناحية الأخلاقية، كما يعرف في التقييد الفلسفي، ولكنه وسيلة للتسيير الجيد للمنظمات وتوفر السلوك الأخلاقي بين الموظفين يوطد جسور الثقة بينهم وبين المنظمة وأصحاب المصالح المختلفة، والعملاء والزبائن خاصة.

6. هناك عدة نماذج مفسرة لأخلاقيات الأعمال؛ منها: نموذج (Ferrel) ونموذج (Schegelmich) ونموذج (Daft)، كما أن هناك عدة عوامل تساعد في إرساء وترسيخ أخلاقيات الأعمال بالمنظمات والمدونة الأخلاقية مثال حي داخل المنظمات في ترسيخ أخلاقيات الأعمال، حيث تساعد في ضبط السلوك الأخلاقي للموظفين داخل المنظمة.

7. للتنافسية دور بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمات فهي تعمل على تحسين الكفاءة والإنتاجية، وأيضا تطوير القدرات الاقتصادية ورفع مستوى المعيشة بشكل يعبر عن قدرة المنظمة على إرضاء زبائنها والبقاء في السوق وتحقيق أكبر ربح ممكن.

8. تعمل أخلاقيات الأعمال على تعزيز المركز التنافسي للمنظمات من خلال تخفيض التكاليف، رفع الجودة وزيادة المرونة.

ثانيا. المقترحات:

في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. ضرورة نشر القيم الأخلاقية الإيجابية التي تعزز المركز التنافسي للمنظمات في جميع أقسام المنظمة محل الدراسة وإعطائها الاهتمام الكافي.
2. وضع مدونة أخلاقية لتدعيم مبادئ أخلاقيات الأعمال داخل أي منظمة.
3. التأكيد على أهمية الاستقلالية والموضوعية والأمانة والاستقامة بهدف البعد عن أي تأثيرات جانبية من شأنها أن تضر بالمركز التنافسي للمنظمة.
4. إثراء المزيد من البحوث حول أخلاقيات الأعمال وتنافسية المنظمات في منظمات جزائرية أخرى.
5. مضاعفة الجهود فيما يتعلق بأخلاقيات الأعمال، فهي تسمح بتقريب الإدارة أو المنظمات أكثر من العملاء وتحسين نوعية أداء الخدمة.

ثالثا. آفاق الدراسة:

بحكم تشعب موضوع الدراسة الحالية واتساعه، يمكن اقتراح آفاق للبحث في شكل جملة من المحاور لدراسات مستقبلية تكون امتدادا لهذه الدراسة، وهي كالتالي:

1. واقع أخلاقيات الأعمال في المصارف الجزائرية.
 2. أثر أخلاقيات الأعمال على أداء الموارد البشرية في المنظمات.
 3. تنافسية المنظمات في القطاع المصرفي الجزائري.
 4. العلاقة بين القيم الأخلاقية ومكافحة الفساد.
 5. تأثير أخلاقيات العمال في اتخاذ القرارات الإدارية.
- ويبقى المجال مفتوحا أمام الدارسين لدراسة كل ما يتعلق بأثر أخلاقيات الأعمال على تعزيز تنافسية المنظمات لأن لها دور كبير في تطور وتميز المنظمات.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

أولاً. باللغة العربية:

1- الكتب:

1.

2. أبو حامد الغزالي، إحياء علوم الدين، مصر، مكتبة محمد علي صبيح، 1965م، ج3.

3. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2014م.

4. توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، الأردن، 2004م.

5. جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2002م.

6. حسين بشير محمد نور، سياسات التنافسية وأثرها على المناخ الاستثماري، مركز الدراسات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، السودان، 2006م.

7. زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011م.

8. سعيد مقدم، أخلاقيات الوظيفة العامة -دراسة تطبيقية من زاوية التأصل والحقوق والالتزامات المهنية، النظام التأديبي للموظفين، شركة إدارة الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008.

9. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010م.

10. صالح العامري، منصور الغالبي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.

11. طاهر محسن الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009م.

12. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008م.

13. علاء فرحات طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: لإدارة معرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009م.

14. عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003م.

15. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000م.
 16. محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة، الأردن، 2009م.
 17. محمد عبد الفتاح ياغي، الأخلاقيات في الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2012م.
 18. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية ومؤشرات قياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، الطبعة الثانية، ديسمبر 2006م.
 19. مصطفى حمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في منظمات معاصرة، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2010م.
 20. مصطفى صلاح، فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 2009.
 21. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2000م.
 22. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الثانية، 2004م.
 23. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005م.
 24. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات العمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
 25. نجم عبود نجم، البعد الأخضر للأعمال والمسؤولية البنوية لرجال الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008م.
- 2- المجلات والدوريات:**
1. نورمان بووي، أخلاقيات العمل في منشآت الأعمال، المجلة العربية للإدارة، مجموعة 09، العدد 01، 2008.
 2. عطا الله، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد 1، 2016م.
- 3- الأطروحات والمذكرات:**
1. زليخة تفرقنيت، تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، باتنة، جامعة الحاج لخضر، 2004م.
 2. شوقي جدي، دور إدارة قنوات التوزيع في زيادة تنافسية المؤسسات -دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2008م.
 3. قاسمي ياسين، التنافسية الجبائية وتأثيرها على تنافسية الدول، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، 2005م.

4. عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002م.
5. مسان كرومية، المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010م.
6. المعاضيدي محمد عصام أحمد، أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير، جامعة الموصل، العراق، 2005م.
7. بن نامة فاطمة الزهرة، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، لجزائر، 2011م.
1. بشة حمودي، دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013م.
2. نسرین عيانتی عمر، دور جودة الخدمات المصرفية، مذكرة ماستر، تخصص مالية ونقود، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014م.

4- الملتقيات والمؤتمرات والندوات:

1. يوسف السعداوي، القدرات التنافسية ومؤشرات قياسها، مقال من المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، البليلة، جامعة سعد دحلب، 8-9 مارس، 2005م.
2. جون سوليفيان، البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ وآداب المهنة وحوكمة الشركات، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع، 2007.
3. راج زوبير، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة السوقية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، أيام 22-23 أبريل 2003م.

ثانيا. باللغة الأجنبية:

1- Livres:

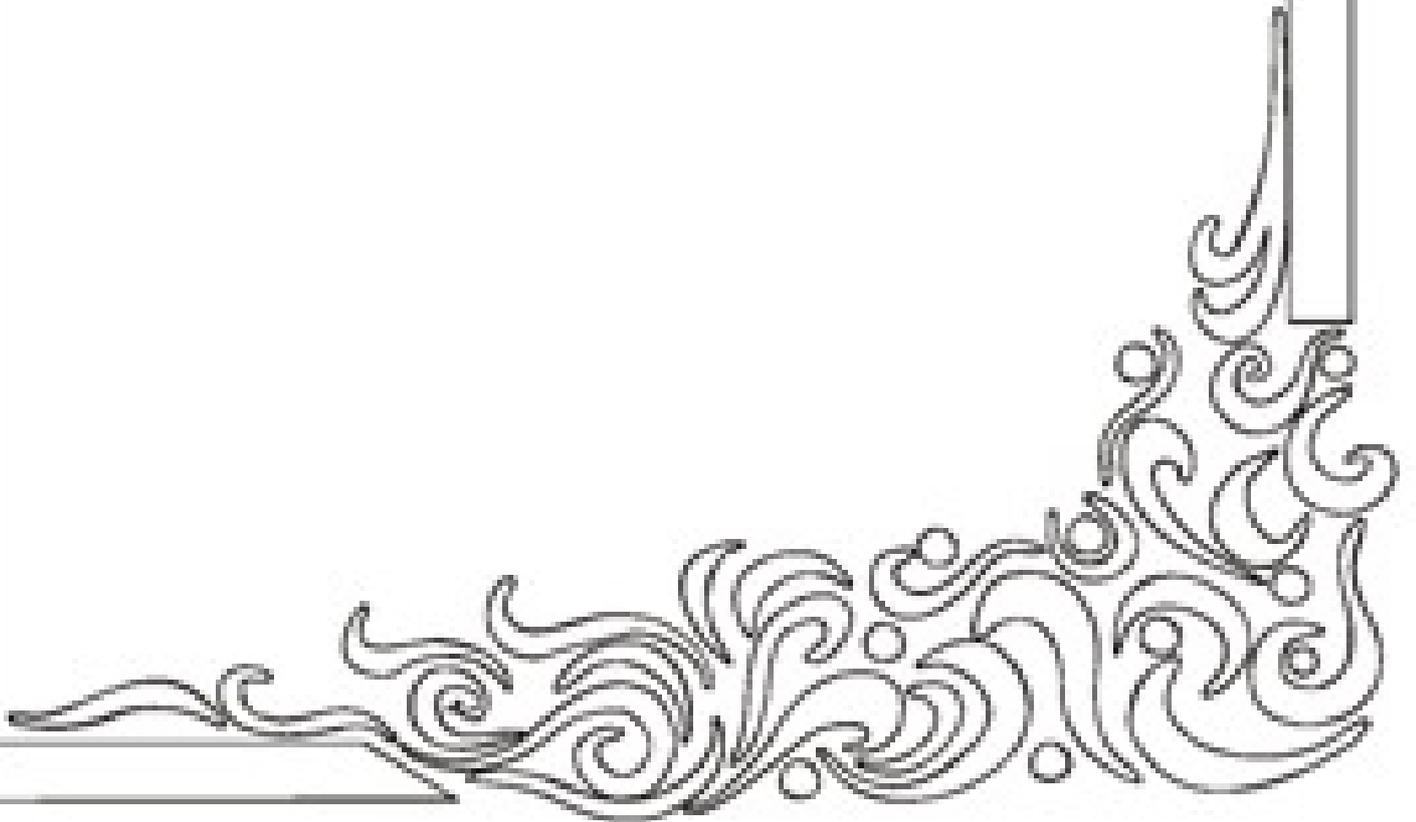
1. Bertrand Nezeys, *Les politiques de compétitivité*, Paris, Economica, 1994.
2. Chandan, *Management Conceptual Strategies*, Vikas publishing house put. LTD, India, 1998.
3. Doft Richard, *Management*, 6th edition, Dryden press, Harvard college publishers, USA, 2000.
4. Ferrelle, Ferrel Linda, *Managing the risks of business ethics and compliance*,
5. Griffin Ricky, *Management*, 7th Edition, houghton, Mifflim Company, New York, USA, 20110

6. Lamia Abroumai tyté Sereikiéne, *The level of marketing ethics*, Vilnius University, 2005.
7. Okpara John, *corporate ethical codes of conduct Influence Behavior?* An exportly study of financial managers antidoping economy, 2003.
8. R. Pecrou, **Entreprise : Gestion et Compétitive**, Ed Economica, 1998.
9. Wheelen Thimas, Hunger David, *strategic Management*, 6th edition, Wisley longman, New York, USA, 1998.

❖ مواقع الأنترنت:

- <http://www.ebusiness.com>
- www.iefepedia.doc

السلامة

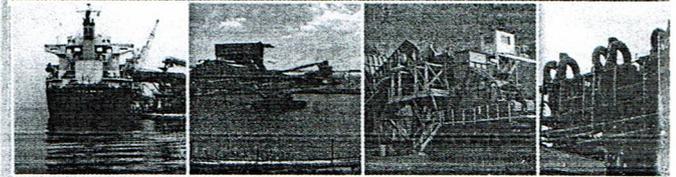


شركة وناجر الفوسفات

شركة ذات أسمر

النظام الداخلي

لشركة وناجر الفوسفات



احكام اوروبية

الباب الاول: التنظيم التتفي للعمل

انفصل الاول: اوقات العمل

انفصل الثاني: الساعات الاضافيه و التمييز

انفصل الثالث: العمل و التناوبي

انفصل الرابع: العمل و القيادات

انفصل الاول: العمل السنوية

انفصل الثاني: العمل الخاصة

انفصل الثالث: العمل الروتينية

انفصل الرابع: العميات

الباب الثاني: الأمن-اوقاية-طب العمل

انفصل الاول: الأمن والوقاية

انفصل الثاني: طب العمل

انفصل الثالث: اللجنة المتساوية الاعضاء للوقاية المصحية و الأمن

انفصل الاول: صلاحيات اللجان المتساوية الاعضاء للوقاية المصحية والأمن

انفصل الثاني: تشكل و سريان اللجنة

الباب الثالث: الانضباط

انفصل الاول: الاحكام العامة

انفصل الثاني: تصنيف الاخطاء الوهنية

انفصل الثالث: العقوبات

انفصل الرابع: اللجنة المؤقتة للتاديب و الطمن

انفصل الاول: الاجتصاصات

الباب الرابع: احكام نهائية

المادة 07

يتم الإعلان عن أوقات العمل عن طريق النشر في كل مكان عمل.

المادة 09

يتم للمستخدم مدة العمل الأسبوعي حسب التنظيم الخاص بكل مكان عمل بعد استشارة أجهزة لجنة المشاركة.

المادة 10

يتم إثبات مراقبة دخول وخروج العمال عن طريق بطاقة التوقيت أو ورقة الحضور.

لا يمكن لأي عامل خاضع لنظام التوقيت أو التوقيع معادلة منصب عمله إلا برفضة خروج مفضلة من طرف المسؤول الترخي أو المسؤول الأوهر مع اجبارية ابياع الترخيس لدى مركز الحراسة.

المادة 11

كل دخول أو خروج العمال من أماكن غير مخصصة من طرف المستخدم يعد ممنوعا ويعرض مرتكبه إلى عقوبات تأديبية.

الفصل الثاني، الساعات الإضافية والتعويض

المادة 12

يمكن للمستخدم أن يطلب من أي عامل القيام بساعات إضافية بعد أوقات العمل القانونية، وذلك في حدود السعة اليومية للعمل كما هو محدد في قانون العمل المعمول به دون أن تتعدى 20 في المئة من المدة القانونية للعمل.

يجب أن يكون طلب القيام بالساعات الإضافية كتابيا باستثناء الحالات الطارئة. يجب أن يعكس اللجوء إلى الساعات الإضافية طلبا استثنائيا، وأن يكون استجابة لضرورة خاصة بالخدمة.

يمكن تجاوز الحدود المنصوص عليها في الفقرة 01 من هذه المادة في الحالات التالية:

- * الوقاية من الحوادث أو شبكة الوقوع.
- * إصلاح الأضرار الناتجة عن الحوادث.
- * إنهاء الأشغال التي يمكن أن يتسبب توقفها، بحكم طبيعتها في أضرار يستتار وجوبا في هذه الحالات ممثرا العمال ويطلب إلزاما مقمش العمل المختص إقليميا.

5

احكام اوريدية

المادة 01

يهدف هذا النظام الداخلي إلى تحديد القواعد الخاصة بالتنظيم التقني للعمل، و إلى اجراءات الامن والوقاية والاضطباط العام.

المادة 02

تطبق احكام هذا النظام الداخلي على كافة المستخدمين و المهنيين و المرخصين التابعين لشركة مناخم القوسفات بدون اي تمييز باستثناء الاطارات المسيرة حيث تطبق عليهم احكام خاصة.

المادة 03

يلتزم المستخدم بتوزيع شامل لهذا النظام الداخلي على كافة العمال .

المادة 04

يمكن أن يخضع هذا النظام الداخلي إلى تعديلات جزئية أو كلية بمبادرة من المستخدم وهذا بعد استشارة لجنة المشاركة.

تكون التعديلات الجزئية محل ملاحق للنظام الداخلي، وتخضع لنفس اجراءات التسجيل لدى مفتشية العمل وكتابة ضبط المحكمة .

الباب الأول، التنظيم التقني للعمل

الفصل الأول ، أوقات العمل

المادة 05

طبقا للقوانين السارية المعمول، المدة القانونية للعمل محددة بأربعين (40) ساعة/ أسبوعيا أي مئة وثلاثة وسبعون ساعة و ثلاثة و ثلاثون دقيقة (173.33) شهريا.

المادة 06

يمكن للمستخدم تعديل مواعيد العمل، وهذا بعد استشارة لجنة المشاركة، وفقا لضرورة الإنتاج وطبيعة نشاط المؤسسة، و كذا بمناسبة شهر رمضان.

وتقصد بمواعيد العمل بداية انطلاق العمل ونهايته على مدى خمسة أيام في الأسبوع على الأقل.

4

المادة 17

المعامل الذي يشتمل منصب عمل تناوبى والذي لم يتم إنشاؤه بمائل آخر، يكون محجرا على الإبقاء في منصب عمله إلى غاية تعيين من يستلمه وذلك في حدود 8x2، وهذه الساعات التي يتم عملها زيادة على الساعات التناوبية العادية يمكن إما أن يتم دفع أجرها وفق نظام الساعات الإضافية أو تعويضها.

المادة 18

يجب أن يعطى العامل أثناء العطلة الأسبوعية على تنظيم يعتمد على التنازل المنتظم بين العمال، في الأماكن التي يكون فيها العمل مستمرا و بدون انقطاع. هذا التنازل على العطلة الأسبوعية يكون موزعا بطريقة عادلة بين جميع عمال المصاحبة المهنية.

الفصل الرابع: العمل و الغيابات

القسم الأول: العمل السنوية

المادة 19

لكل عامل الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر، و لا يمكنه في أي حال من الأحوال التنازل عن جزء أو كل من عطلته.

المادة 20

يعتمد الحق في طلب العطلة السنوية على أساس العمل المتجر خلال الفترة المرجعية المتراوحة ما بين أول جويلية السنة السابقة للعطلة إلى غاية 30 جوان للسنة الجارية.

وتحسب الفترة المرجعية للمامل الجديد الذي عمل لفترة تزيد عن خمسة عشرة (15) يوما، بمثابة شهر عند تحديد العطلة السنوية المفوضة الأجر.

المادة 21

تحسب العطلة المفوضة الأجر على أساس يومين ونصف يوم لكل شهر عمل دون أن تتعدى المدة الإجمالية ثلاثون (30) يوما تقويمية لكل سنة عمل، ويمكن للمستخدم تمديد عطلة إضافية لا تقل عن 10 أيام، لا سيما في المناطق الجنوبية.

المادة 13

يتم تعويض الساعات الإضافية وفقا للشروط المحددة في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة.

المادة 14

من حق العامل الذي عمل في يوم الراحة القانونية التمتع براحة تعويضية معادلة لها، و يستفيد أيضا بالحق في زيادة ساعات إضافية ملغيا لأحكام قانون العمل المعمول به.

الفصل الثالث: العمل التناوبي

المادة 15

يجوز للمستخدم بعد المشاورة أجهزة لجنة المشاركة أن ينظم العمل على أساس فرق متعاقبة أو عمل تناوبي إذا اقتضت ذلك حاجات الإنتاج أو الخدمة.

المادة 16

يمكن تطبيق العمل على أساس فرق متعاقبة أو العمل التناوبي حسب إحدى الطرق التالية:

- * النظام المتواصل 8x3 أو 12x2 ، يتم فيه العمل بدون انقطاع ليلا نهارا خلال كل اسبوع بما في ذلك أيام العمل مدفوعة الأجر و أيام الراحة الأسبوعية. ويتم تقسيم كل يوم عمل إلى ثلاثة ورديات كل واحدة يتأهية 8 ساعات أو وريديتان كل واحدة يتأهية عشرة ساعة بطريقة تسمح بالتشغيل سبب آلة الإنتاج أو الخدمات أربعة وعشرون ساعة على أربعة و عشرون بفترة شروط النظام * النظام المتقاطع في 8x2 أو 8x3 ، يتم العمل بفترة شروط النظام المتواصل، مع التوقف يوميا في نهاية الأسبوع (يوم راحة أسبوعية).
- * النظام المتقاطع في الفوج الأول يقوم بالعمل صباحا، والفوج الثاني يقوم بالعمل بعد الزوال (مثال من الخامسة صباحا إلى الواحدة زوالا و الواحدة زوالا إلى التاسعة ليلا) مع التوقف عند نهاية الأسبوع.
- * العمل التناوبي المتضمن فترات عمل متعاقبة على سبيل المثال (الحراس، أعوان المراقبة أو أعوان الأمن، السائقين، عاملات النظافة....) و يقصد بذلك مناصب العمل التي حسب طبيعتها تشمل فترات عدم نشاط، و لكن حضور العامل فيها يكون إلزامي.

المادة 28 إنشاء المعاملة السنوية وعند الضرورة، يمكن استثناء العامل كلياً للرجوع إلى العمل، وتحمل الشركة المصاريف الناتجة عن هذا الاستثناء.

المادة 29 لا يمكن للعامل الذهاب في عطلة سنوية بدون سند عطلة.

المادة 30 لا يمكن أن يعرض المعاملة السنوية مادياً إلا في حالة إنهاء علاقة العمل.

المادة 31 لا يجوز تعليق أو إنهاء علاقة العمل خلال المعاملة السنوية.

المقسم الثاني؛ العمل الخاصة

المادة 32 إنشاء واثاء وقع بعض الأحداث التالية التالية:

- زواج العامل،
 - ازدياد أو وفاة أحد أولاد العامل،
 - زواج أحد أولاد العامل،
 - وفاة زوج العامل،
 - وفاة أم أو أب العامل،
 - وفاة خال أو خالة أو عم أو عممة الزوج العامل،
 - وفاة خال أو خالة أو عم أو عممة زوج العامل،
 - وفاة جد أو جدة العامل،
 - وفاة جد أو جدة زوج العامل،
 - وفاة أخ أو أخت العامل،
 - وفاة أخ أو أخت زوج العامل،
 - ختان واحد أو أكثر من أبناء العامل.
- يستند العامل في الحالات المذكورة بثلاثة أيام عمل فقط مدفوعة الأجر حتى ولو تعدى المدة إلى اثنا عشر شهراً ولا تستقل المعاملة عند وقوع الحدث، و في حالة الإزدياد أو الوفاة، يقدم العامل التبريرات لاحقاً.

المادة 22 يمكن تقسيم المعاملة السنوية للعامل الواحد إلى فترات وذلك إذا اقتضت ضرورة المصلحة العامة وتسمح به صكوكيات العمل.

في حالة تقسيم المعاملة السنوية يجب أن يستفيد العامل بمعاملة مستمرة لا تقل مدتها عن (15) خمسة عشر يوماً متتالية.

المادة 23 يساوي تعويض المعاملة السنوية الجزء الثاني عشر (1/12) من مجموع أجر العامل الذي يتقاضاه خلال السنة المرجعية.

المادة 24 تعتبر فترات عمل تحديد المعاملة السنوية ما يلي:

- * فترات العمل المؤدي.
- * فترات الراحة الخاصة بالخدمة المدفوعة الأجر أو فترات مرخصة من طرف المستخدم.
- * فترات الغيابات بسبب عطلة الأمومة، المرض و حوادث العمل.
- * فترات البقاء في الجيش أو إعادة التجنيد.

المادة 25 لا يجوز في أي حال من الأحوال أن تخول المعاملة المرضية الطويلة الأمد، الحق في دفع أكثر من شهر واحد عطلة سنوية وذلك مهما تكن مدة المعاملة المرضية.

المادة 26 نهاية المعاملة المرضية توقف المعاملة السنوية، و يبدأ سريان المعاملة السنوية عند عطلة جديد.

المادة 27 تحدد المستخدم برنامج العمل السنوية، و تحزنتها بعد استشارة لجنة المشاركة مع مراعاة متطلبات الخدمة وما تقتضيه المصالح العامة للإنتاج والإنتاجية وكذا مصالح العمال.

كما يعد الخروج من العمل قبل الوقت الرسمي وبدون ترخيص تعظيماً من المنصب.

المادة 38

عند ثبوت الغياب، تقوم مصلحة المستخدمين بإرسال استفسار للعامل المتغيّب، ويستوجب عليه الرد في خلال 24 ساعة مع تقديم ما يثبت ما يبرر غيابه، وتحفظ مصلحة المستخدمين بحقها في التحقيق في مدى مصداقية البررات المقدمة.

المادة 39

بعد إرسال الأذنين للعامل المتغيّب، الأول يكون بعد مرور يومين من بداية الغياب والثاني بعد مرور 48 ساعة من الإصدار الأول برسالة موصى عليها مع الإشعار يقضي الوصول إلى آخر عنوان مسجل في ملفه الإداري.

العامل الذي لا يرجع إلى منصب عمله بعد مرور ثمانية أيام من الإصدار الثاني ولا يرسل ما يبرر تغيبه يعتبر في حالة ترك منصب عمله ويتم تسريحه دون تمويض أو إشعار مسبق.

المادة 40

تطبق نفس الإجراءات على العامل المقترة والمحددة، يقهر في إعادة إمامحه بعد انقضاء الأجل المقررة والمحددة، يقهر العامل الذي تم إطلاق صراحه بعد تحقيق قضاائي أو تقاد عقوبته الجزائية والتي ليس للشرطة علاقة بها يمكن إعادة إمامحه بعد استشارة اللجنة الموقرة لتأديب.

المادة 41

وعند إعادة إمامحه لا يتم تمويضه عن الأيام التي لم يعمل فيها طبقا للقانون. كل عامل ملزم بالتصريح بمكان تغيير السكن، وأن عدم التصريح به زيادة على العقوبة التأديبية يعتبر في حقه تبليغا صحيحا وليس له حق الاعتراض عليه.

المادة 42

يطلب المستخدم فيما يخص الأمن، الوقاية، وطب العمل القواعد التي يحددها القانون والنظم السارية المفعول.

المادة 43

يطلب المستخدم فيما يخص الأمن، الوقاية، وطب العمل القواعد التي يحددها القانون والنظم السارية المفعول.

المادة 44

يطلب المستخدم فيما يخص الأمن، الوقاية، وطب العمل القواعد التي يحددها القانون والنظم السارية المفعول.

المادة 45

يطلب المستخدم فيما يخص الأمن، الوقاية، وطب العمل القواعد التي يحددها القانون والنظم السارية المفعول.

المادة 46

يطلب المستخدم فيما يخص الأمن، الوقاية، وطب العمل القواعد التي يحددها القانون والنظم السارية المفعول.

المادة 33

العامل الذي يرغب في الذهاب للقيام بالمقمنة (الحج) و تتوفر فيه كل الشروط المنصوص عليها في القانون المعمول به، الحق في علة خاصة مدفوعة الأجر مدتها 35 يوما مرة واحدة في المسار المهني.

المادة 34

يمكن للمستخدم السماح بتقيبات خاصة غير مدفوعة الأجر لكل عامل هو في حاجة ماثمة للتغيب بناء على تقديم البررات اللازمة و إذا سمحت بذلك ضروريات العمل.

المادة 35

عند وقوع ظرف طارئ أو حادث خطير، يرخص للعامل المعني بالغياب.

المادة 36

لا يمكن أن يتجاوز عدد الأيام المسموح بها في إطار أحكام المادة 34 المذكورة أعلاه، اثني عشر يوما (12) مفتوحة في السنة.

المادة 37

العامل الحق في علة مرضية، ويحب عليه التصريح بها لدى المستخدم في ظرف 48 ساعة من تاريخ العلة.

المادة 38

يعتقد المستخدم بحقه في إحالة العامل للتقييم مرضية قصيرة أو متوسطة المدى على طبيب العمل أو المصالح الطبية المؤهلة - الضمان الاجتماعي - ، ولا تعتبر مقبولة إلا بعد الموافقة عليها من طرف.

المادة 39

تحدد كل وحدة إجراءات تنظيم هذه العملية . إذا تعذر على العامل إيداع شهادة التوقف عن العمل بسبب المرض مباشرة، يجوز له أن يرسلها إلى المستخدم عبر البريد برسالة مضمونة الوصول، ويعتبر ختم البريد دليل على تاريخ الإرسال وينطبق نفس الإجراء على الإقامة في المستشفى.

المادة 40

يطلب المستخدم فيما يخص الأمن، الوقاية، وطب العمل القواعد التي يحددها القانون والنظم السارية المفعول.

المادة 41

يطلب المستخدم فيما يخص الأمن، الوقاية، وطب العمل القواعد التي يحددها القانون والنظم السارية المفعول.

المادة 42

يطلب المستخدم فيما يخص الأمن، الوقاية، وطب العمل القواعد التي يحددها القانون والنظم السارية المفعول.

المادة 43

يطلب المستخدم فيما يخص الأمن، الوقاية، وطب العمل القواعد التي يحددها القانون والنظم السارية المفعول.

المادة 44

يطلب المستخدم فيما يخص الأمن، الوقاية، وطب العمل القواعد التي يحددها القانون والنظم السارية المفعول.

المادة 45

يطلب المستخدم فيما يخص الأمن، الوقاية، وطب العمل القواعد التي يحددها القانون والنظم السارية المفعول.

من أجل العمل في الأماكن العالية فإنه يجب حتما استخدام العتاد الملازم
ووسائل الحماية المناسبة لهذا الغرض - خوذة ، حزام أو رباط ، حواجز
لحماية الجسم ، سقالة أو بنائبة الرفع .

يجب على العامل أثناء قيامه بهامه ترك المنفذ أو الممر الموصل إلى عتاد
الإنتزاع ومكافحة الحريق مع احترام موضع وحالة أجهزة الحماية من الحرائق
كما يجب التليغ عن أي حطير محتمل مثل تسرب الغاز بداية الحريق فور
ملاحظة

كل تدخل أو تصليح بواسطة وسيلة حرارية من شأنه أن يتسبب في اندلاع
حريق لا يمكن التيقن به إلا بعد الحصول على رخصة إستعمال النار تسلم
من طرف الهيكل المختص.

يمنع إشغال النار أو التسخين أو أحداث شرارات بالقرب من المواد القابلة
للإنتهاب .
يتعين على العامل الذي أستعمل مطفئة نار أن يبلغ سلميته بهذا الإستخدام
قصد إعادة ملئها مرة أخرى.

سير الأشخاص والسيارات و الآلات داخل مقر العمل منظم بالتوازيين
والتعليمات السارية المفعول، وذلك بالأخترام الصادر لأحكام قانون المرور
والإشارات.

يتعين على السائقين و قاندي الآلات إجراء المراقبات المعهدة لوسائل العمل
الموضوعة تحت تصرفهم وجزوا ، وكل خل يبلغ به إثر ملاحظته إلى السلطة
السلطية المباشرة قبل الإطلاق أو أثناء التعتال.

يمنع نقل الأشخاص الغريباء عن الشركة، بوسائل الشركة إلا بتفويض صريح
من المستخدم.

يمنع منعا باتا على كل العمال التسخين لا سيما في الأماكن المغلقة و المنطاة
ذات الإستعمال المهي ككتاعات الإستقبال، الإطعام الجماعي، قاعات
الإجتماعات، المكاتب، وقاعات العلاج ، ووسائل النقل.....الخ.

كل مخالفة لهذه التعليمات يتعرض صاحبها الى عقوبة مناسبة حسب خطورة
العمل المرتكب ومدى إلحاقه بضرر للشركة . قد تصل إلى عقوبة من الدرجة
الثالثة.

المادة 42
يجب أن تكون الورشات والمحلات والمكاتب وأماكن العمل على نظافة دائمة
و مستعمرة و تتوفر فيها جميع شروط الوقاية و النظافة اللازمة لحماية صحة
عمال الشركة.

تطبق نفس الشروط المنقار إليها في المادة أعلاه على المطابخ، مراكز
الإستقبال، و الأماكن التي يتناول فيها العمال طعامهم.

المادة 43
يجب أن تتوفر وسائل الوقاية و الحماية في الأماكن المعهدة للعمل، وكذلك في
الأماكن المخصصة للواتاق و العتاد، و كل وسائل العمل والإنتزاع.

المادة 44
يجب أن توضع وسائل الوقاية و الحماية و مكافحة الحريق في أماكن ظاهرة
و إستراتيجية بحيث يسهل الوصول إليها .

يكون هذا العتاد دائما في حالة جيدة و تتم مراقبته بصنفة مستمرة.
يمنع لدواحي أمنية المكوث داخل المشاعل والبنائبات والإدارات خارج أوقات
العمل الرسمية إلا بتفويض من المستخدم، و يمنع عليه القيام بأي نشاط
مغاير لتلك الفترة لتصبح عمله.

لا يمكن للعمال إستعمال الآلات الخطيرة إلا إذا توفرت الحماية ووسائل
الأمن المعهدة لذلك.

يمنع على العامل الغير مؤهل نزع وسائل الأمن لأي سبب كان.

يمنع على العامل التدخل على الأجهزة ، والآلات أو المنشآت وهي في حالة
تشغيل دون أن يكون مؤهلا أو مرخصا له، أو كانت طبيعة التداخل تتطلب
ذلك، ويلزم عندها وبصرامة إحترام إجراءات التعليمات الخاصة بهذه
المنشآت، كما لا يسمح بإجراء أي تعديل على الأدوات دون تفويض من
المسؤول المباشر، و يمنع وبصنفة قطعية على العاملين على الآلات الدوارة
ارتداء ملابس فضفاضة أو هوائية .

يجب على كل عامل أن يقوم قبل مغادرة مكتبه قطع التيار الكهربائي عن كل
الأجهزة والآلات الإلكترونية والكهربائية التي تحت تصرفه مع نهاية كل عمل.

لجنة متساوية الأعضاء للوقاية الصحية والأمن في كل مكان عمل بموجب قرار ، و لجنة الوقاية الصحية والأمن يعقد المديرية العامة ، وتضم ممثلي العمال و الإدارة بالتساوي

القسم الأول: صلاحيات اللجان المتساوية الأعضاء للوقاية الصحية و الأمن

المادة 48

تشكل مهام لجنة الوقاية الصحية و الأمن فيما يلي:
- المساهمة في وضع مخطط السياسة العامة للوقاية الصحية والأمن.
- جمع كل المعلومات والوثائق التي تساعد في تنمية وتدعيم الوقاية الصحية و الأمن و طب العمل و الوقاية من الأمراض المهنية.
- تنظيم لقاءات و تريضات لصالح العمال الذين سيتم تعيينهم للقيام بمهام الأمن، الصحية و الوقاية
- وضع إحصائيات حوادث العمل و الأمراض المهنية.
- طرح كل الاقتراحات لأخذ بعين الاعتبار شروط الوقاية الصحية و الأمن.
- تعمل على تحسين و تطوير ظروف العمل.

يمكن للجنة الوقاية الصحية و الأمن طلب المساعدة من الهيئات أو الصالح العامة المختصة و خاصة منها في ميدان الوقاية الصحية و الأمن وذلك من أجل إنجاز دراسات أو اقتناء رأي تقني سمويح به.

المادة 49

ترجع لجنة الوقاية الصحية والأمن نسخة من محضر الاجتماع إلى مديرية مكان العمل ، وكذا نسخة إلى مفتشية العمالة المختصة إقليميا .

القسم الثاني: تشكيل و سران اللجنة

المادة 50

تشكل ومدير اللجان المقارن لها اعلان محددة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-09 الأورخ في 08 جانفي 2005 المتعلق باللجان المتساوية الأعضاء ومندوبى الوقاية الصحية والأمن .

الفصل الثاني: طلب العمل.

المادة 45

في إطار طلب العمل و السهر على الصحة يخضع العمال في كل سنة لفحص طبي مستمر.

يمكن للشركة أن تشق مصالغ لعطب العمل في أكثر من وحدة وفقا لضوابط محددة عن طريق التنظيم.

يخضع وجوبا كل عامل أو متهون لفحوص طبية خاصة ، بالتوظيف وكذا الفحوص الالورية والخاصة وكذا المتابعة باستئناف العمل.

يمكن أن يستفيد سائقي المشاحنات للمسافات الطويلة وكذلك العمال الذين يمارسون مهام مشابهة ومعرضين أكثر للأمراض المهنية الخطيرة من فحص دوري ثاني إذا اقتضت الضرورة ، و يكون إجباريا للمتهنيين.

ويمكن الاستفادة من فحوص طبية تلقائية بناءا على طلب العامل نفسه وعلى المستخدم الأخذ بعين الإعتبار رأي طبيب العمل.

يمكن لطبيب العمل أن يأخذ عينات أو يطلبها ، قصد إجراء التحاليل عليها والقيام بكل فحص وعلى ضوء نتائج هذه التحاليل يوصي بإيجاد كل الإجراءات الضرورية للمحافظة على صحة العمال.

المادة 46

عدم الخضوع لهذا الفحص الطبي يعد خطأ يستوجب عقوبة تأديبية من الدرجة الثانية كما هو منصوص عليه في المادة 55.

الفصل الثالث: اللجنة المتساوية الأعضاء للوقاية الصحية و الأمن

المادة 47

من أجل السهر على تطبيق الأحكام القانونية و التنظيمية المعمول بها، و الأحكام التي تضمنت عليها الشركة في إطار الأمن و الوقاية الصحية، يتم إنشاء

الباب الثالث: الانضباط

الفصل الأول: أحكام عامة

51 المادة

كل قول أو حدث ذو طابع يعزل بالنظام والانضباط العام في أماكن العمل يعتبر خطأ مهيناً يفجر عنه اتخاذ تدابير وعقوبات تأديبية مناسبة لخطورة و جسامته الخطأ.

عند معالجة الفعل أو الحدث يجب أن يتم تليغه إلى المديرية المعنية بتقرير كتابي يقدم من طرف الرئيس السلمي للعامل المخطئ.

يحتوي التقرير التقييمي الإجباري على ما يلي:

- * مزرگب أو مزرگبي الخطأ.
- * الظروف التي تم فيها ارتكاب الخطأ.
- * الأوقات ومصدر هذا الأخلال.
- * الأحكام التي تمت مخالفتها.
- * تكثيف الخطأ.
- * اقتراح العقوبة.

52 المادة

عندما تكون الأخطاء المهنية منسوبة إلى عمل الشركة، تبقى مسؤولية المسؤول المباشر قائمة، إذا أطلع عليها ولم يصحح بها في خلال 48 ساعة من وقوعها و لم يتخذ إجراءات تأديبية تجاه مزرگبي الخطأ.

الفصل الثاني: تصنيف الأخطاء المهنية

53 المادة

تصنف الأخطاء المهنية دون المساس بومنها الجرازي كما يلي:

- * أخطاء من الدرجة الأولى.
- * أخطاء من الدرجة الثانية.
- * أخطاء من الدرجة الثالثة.

54 المادة

تعتبر أخطاء من الدرجة الأولى، الأفعال التي من خلالها يكون العامل قد خالف النظام العام للشركة و هي كالآتي:

- * عدم احترام أوقات العمل.

قطع دورة العمل.

- * الغيابات الغير قانونية من يوم واحد الى ثلاثة ايام في الشهر.
- * السلوك الغير لائق اتجاه العمال أو الغير.
- * رفض ارتداء اللباس المتعلق بأوقالية و الأمن .
- * رفض الإلتزام بالهندام اللائق.
- * الغيابات الغير مسموح بها بالتكررة.
- * تخصيص مشروبات أو طهي الطعام في أماكن العمل بدون ترخيص.
- * الخروج بدون إذن للمرة الأولى.
- * عدم احترام السلم التدريجي.

55 المادة

تصنيف الأخطاء من الدرجة الثانية:

تعتبر أخطاء من الدرجة الثانية الأفعال التي يرتكبها عمال الشركة متمثلة فيما يلي:

- * المساس بسبب السهو والتهاون بسلامة العامل، الزوار والزبائن، وممتلكات الشركة.
- * التصرف اللامسؤول، و توجيه السب تجاه عامل أو الغير داخل الشركة.
- * رفض إجراء الفحص أو المراقبة الطبية.
- * تكرار أخطاء من الدرجة الأولى.
- * عدم الإمتثال لعمليات التنقيش من طرف أعوان الأمن في أماكن العمل، عند الدخول أو الخروج.
- * التصرف بوقاحة تجاه المسؤولين في الترتيب السلمي.
- * رفض القيام بعمليات التكوين .
- * النوم أثناء أوقات العمل.
- * رفض تنفيذ التعليمات المكتوبة الموجهة من طرف المسؤول المباشر .
- * التعمد في استعمال الحق
- * تمديد قائمة احتياج في أماكن العمل.
- * تمرير عريضة غير مسموح بها من طرف المستخدم.
- * مزاورات خبيثة الهدف منها زعزعة استقرار الشركة أو تهديد الأستخدام الداخلي.
- * تعطيم أو المساهمة في اجتماعات وتجمعات غير مطابقة للشروط المهني و النصوص التشريعية المعمول بها أو غير مسموح بها من طرف المستخدم.
- * الحث على أفعال تهدف إلى زرع التفتة و المساس باستقرار الشركة .
- * المشاركة في الإحتجاجات الغير مخصص بها من طرف المستخدم والمؤدية الى توقيف العمل.
- * إبعاد وضعيات وتقييمات خاطئة سهوا .

* استعمال وسائل و أجهزة الشركة لأغراض شخصية أو أهداف خارجة عن ميدان العمل.

المادة 56

تعتبر أخطاء من الدرجة الثالثة، الأفعال التي يقوم بها العامل داخل الشركة وتقسّم إلى جزئين :

- 1- الأخطاء المهنية التأديبية : وهي الأفعال والأخطاء التي تؤدي إلى التوقيف المؤقت للإحالة على لجنة التأديب للنظر فيها.
* إذا رفض تنفيذ أمر التأديب الذي تم تبليغه رسميا ككتابة مع التوقيع بالإخطار أو برسالة موصى عليها مع قبض الوصول وعند الضرورة بواسطة المحضر التأسيسي.
* إذا تناول الكحول والمخدرات داخل أماكن العمل.
* ترك منصب العمل في حالة عدم الاستجابة للإمزاوين.
* تعيق الحضور أو الإغضاء بطرق احتيائية.
* المشاركة في إضراب غير قانوني.
* إذا رفض العامل و بدون عذر مقبول، تنفيذ التعليمات المرتبطة بالترامات المهنية أو التي عند التنفيذ تلحق أضرارا بالمستخدم و التي تكون صادرة من المسؤول المباشر المعين للقائم بمهامه العادية.
* المشاركة في توقف جماعي و تشاوري عن العمل خرقا للأحكام التشريعية السارية المعمول في هذا المجال.
* إذا أغضى بمعلومات مهينة تتعلق بالتفتيات و التكنولوجيا و مناهج الإنتاج، و طرق التشغيل أو وفاق وفاق داخلية للهيئة المستخدمة، إلا إذا سمحت به السلسلة المباشرة أو أحازها القانون.
* احتلال أماكن العمل أثناء الإضراب بعد صدور حكم قضائي بالإحالة.
* الضرب والجرح العمدي بين عاملين أو أكثر أثناء أوقات العمل الرسمية .
* السب والشتيم والوقاحة بين عاملين أثناء تأدية مهامهما .
* مخالفة أو عدم تطبيق الأحكام المتعلقة بالنظام الداخلي والاتفاقية الجماعية للشركة والتي من شأنها تكوين مناخ فريدة أو حجابية في العمل ولتحقق أضرارا بالعامل و بالشركة .
* التهاون و الإهمال الخطير المؤدي إلى عدم بلوغ الأهداف المسطرة .
* العامل الذي لم يقدم عمدا وبدون عذر شرعي ملف الإحالة على التقاعد عند بلوغه السن القانونية رغم إعتاره من طرف الإدارة .
* تغيير مسار غير مرحص أو تعديله دون سبب جدي بالنسبة لشاخصات النقل الطرقي .

2- الأخطاء المهنية ذات الطابع الجزائي: وهي الأخطاء والأفعال التي تؤدي إلى توقيف العامل مؤقتا إلى حين النظر في الدعوى الجزائية .
* القيام بأعمال عنيف، ضرب ، جرح ، تكبير للممتلكات ، منح العمال من الاتصاف بإمكان العمل.
* إذا تسبب عمدا في تخريب مادي للنباتات، المنشآت والألات، الأدوات، المواد الأولية والأشياء الأخرى التي لها علاقة بالعمل.
* التعرض لحرية استعمال الحق النقابي.
* إتلاف أو سرقة أو تحويل وثائق خاصة بالعمل، أو التسيير و كل معلومة ذات طابع مهني.
* تعذيب أو تعريق الوثائق المتعلقة بالتسيير والحسابات و التتاريرو المدفاتي، والسجلات التي من شأنها أن تضر بالشركة أو مسؤوليها أو يرتب عنها حرمان عامل أو مجموعة العمال أو المتعاملين الآخرين من حقوقهم في مكان العمل.
* الإهمال و التهاون العمدي الموصوف جزائيا بجميع أشكاله المؤدي إلى الإحالة إلى السجن أو حبس مدة لا تقل عن 3 أشهر أو التوقيف المؤقت أو الترحيل ضد مسؤول مباشر أو تصاعدي أو عاملا عنه المساس بالحرية أو الترهيب ضد مسؤول مباشر أو تصاعدي أو عاملا تابعاً له.

- * سرقة الأوراق أو كسر الأختام، أو تحويل ممتلكات أو خدمات الشركة لحسابه الخاص أو لحساب الغير .
- * المساس بالأخلاقيات والأداب العامة ويقصد به التحرش الجنسي والجنسي، الشهير الكاذب، في العمل كتابة أو إلكترونيا أثناء أوقات العمل الرسمي، وتترك فيه حرية تحريك الدعوى المصنعة وتقتسب الشركة كطرف مدني بعد تقديم شكوى أمام النيابة .
- * قبض هبات نقدية أو عينية أو رشوى أو فوائد أخرى مهما كان نوعها من شخصية مذبذبة أو طبيعية كان لها أو من الممكن أن تكون لها علاقات تجارية أو غيرها مباشرة أو غير مباشرة مع الشركة .
- * صدور قرار نهائي من السلطات القضائية المختصة بالإدانة في قضية جزائية ذات صلة بالشركة .
- * إهمال أو إتلاف أو تدمير كل وسائل العمل التي هي تحت تصرفه بسبب التهاون .
- * التزوير أو التصريح الكاذب أو كتمان النتائج الحقيقية للإجراءات التقديرية .
- * إختلاس وتبديد أموال الشركة .
- * سوء التسيير المؤدي للضرر مع إمكانية تعاقبه .

المادة 59

يتم تعليق علاقة العمل قانونا عند صدور قرار تاديبى يعلق ممارسة المهام وفقا لتأويل العمل.
يخضع هذا الإجراء التاديبى، و تكون مدته ما بين خمسة (05) إلى عشرة (10) أيام مفتوحة مع تحويلها إلى أيام موقوفة عن العمل.
إن أيام التوقيف عن العمل لغرض تاديبى تخصص من أيام القوة.

المادة 60

* الأخطاء المهنية الجسيمة المؤدية إلى عقوبات جزائية، يصدر بشأنها قرار تعليق علاقة العمل عند العامل المعنى بالأمر، وهذا وفقا للمادة 64 الفقرة 5 من القانون 1/90 المنطبق بملاقات العمل.
* قرار تعليق علاقة العمل لا يصبح ساري المفعول إلا بمجرد تقديم شكوى لدى السلطات القضائية المختصة.
* مدة التعليق المذكورة أعلاه تبقى سارية المفعول لغاية صدور قرار قضائى نهائى، عند إطلاق صراح المعنى بالأمر وتبرأته من طرف السلطة القضائية، يتم أرجاعه إلى منصب عمله أو منصب معادل له في الأجر، بعد أن يقدم ما يثبت ذلك.
* عند إزاحة العامل المعنى بالأمر محكم نهائى، يتم إنهاء علاقة العمل.

المادة 61

كل خطأ مرتكب و تكون محل عقوبة تاديبية دون الخطأ الجزائى يستقطب بالتقدم بمضى تسعون يوما (90) ابتداء من يوم ارتكاب الخطأ ما لم يشرع في إتخاذ الإجراءات التاديبية .

المادة 62

يقصد بالإجراءات التاديبية التقارير والتحقيقات الإدارية دون الجزائية .
المقوبات الرادعة للأخطاء من الدرجة الأولى تصدر بقرار مسبب من المسؤول المباشر المؤهل الأعلى درجة، وهي غير قابلة للطعن.

المادة 63

المقوبات الرادعة للأخطاء من الدرجة الثانية والثالثة، تقر بعد المثل أمام اللجنة المؤقتة للتأيب المشكلة من أربعة 04 أعضاء من بينهم اثنان ممثلين للعامل.

المادة 57

يترتب عن الأخطاء المهنية المختلفة تطبيق العقوبات التاديبية التالية:

- * الخطأ المهني من الدرجة الأولى:
- * توبيخ شفوي.
- * توبيخ كتابي.
- * توبيخ مع تسجيله في الملف الإداري.
- * توقيف عن العمل من يوم (01) إلى سبعة أيام (07) مفتوحة.

المادة 58

عقوبات الدرجة الأولى:

- * تقرر مباشرة العقوبات الشفوي والتوقيف عن العمل لمدة يومين (02) من المنحصرة ما بين التوبيخ الشفوي والتوقيف عن العمل لمدة يومين (02) من طرف رئيس مصلحة المستخدمين، رئيس المصلحة أو رئيس دائرة مكان العمل، بعد إشعار العامل المخالف بالأخطاء المنسوبة إليه.
- * عقوبات التوقيف عن العمل ما فوق يومين (02)، وأقل من ثمانية أيام (08) تقرر من طرف مديري الوحدات بالنسبة للعامل التابعين لهم ومدير الموارد بالنسبة لعامل المديرية العامة.
- * يكون توجيه الإشعار بالعقوبة من اختصاص مدير مكان العمل، أو مدير الموارد ويوجه الإشعار إلى العامل مع الاحتفاظ بنسخة في ملفه الإداري.
- * الخطأ المهني من الدرجة الثانية:
- * التوقيف عن العمل من ثمانية أيام (08) إلى خمسة عشرة يوما (15) مفتوحة.
- * عقوبات التوقيف عن العمل من ثمانية (08) أيام إلى خمسة عشرة يوما (15) تقرر من طرف مديري الوحدات بالنسبة للعامل التابعين لهم، ومدير الموارد بالنسبة إلى المديرية العامة إذا تعلقت العقوبة بالإطارات و الإطارات السامية للمديرية العامة.
- * لا يمكن إشعار العامل بالعقوبة الا بعد التوقيع عليها من طرف المؤهل قانونا. الخطأ المهني من الدرجة الثالثة:
- * التنزيل في الرتبة.
- * التسريح بدون إشعار مسبق وبدون تعويض.

كل العقوبات التاديبية السابقة الذكر تصدر بقرار مكتوب ومسبب .

يتم مباشرة الإجراءات التأديبية ضد عمال الشركة من طرف:

- * مدير الموارد بالنسبة للعمال التابعين للمديرية العامة.
- * مدير وحدة مكان العمل بالنسبة للعمال التابعين له.

القسم الأول: الاختصاصات

المادة 68

لجنة التأديب المؤقتة تدلى إحبارا برأيها الاستشاري في كل الحالات

الخطوحة عليها وهذا بعد القيام بما يلي:

- * تقديم اللاب التأديبي من طرف الإدارة المرفق بالتقرير.
- * القيام أو تكليف القيام بالتحقيقات الضرورية عند الحاجة.
- * الاستماع إلى العامل مرتكب الخطأ والذي يعيق له أن يطلب مساعدة عامل من اختياره والناجح لهيئة المستخدم.
- * تكليف الخطأ طبقا لهذا النظام.

• اقتراح العقوبة المناسبة.

* إصدار رأي اللجنة بأغلبية الأصوات وفي حالة تعذر ذلك يمكن لكل طرف

إبداء رأيه ويتم توثيقه في المحضر.

* يتم تسليم محضر جلسة لجنة التأديب المديرية المعنية في أجل لا يتعدى 03

أيام من تاريخ افتتاح الجلسة.

استثناء وفي حالة ما إذا أقرت اللجنة المؤقتة للتأديب أن الوقائع المنسوبة

للعامل غير واضحة وكذا الظروف التي وقعت فيها الأفعال في هذه الحالة

تأمر اللجنة بإجراء تحقيق، في هذا الصدد للتزيم المأزولة و التقرير في ظرف

أقصى 15 يوما من تاريخ الجلسة.

بعد الإطلاع على رأي اللجنة التأديبية المؤقتة يقوم ممثل المستخدم المؤهل

قانونا بإبلاغ العامل بقرار العقوبة الصادرة منه في خلال الثلاثة أيام الموالية

للمسورة.

إذا تعلق الأمر بقرار التسريع من العمل يبلغ بواسطة رسالة موصى عليها مع

الإشعار بتعيين الوصول أو المحضر القضائي عند الضرورة.

ختم البريد أو محضر التبليغ القضائي دليل على تاريخ الإرسال .

المستخدم أو ممثله المؤهل قانونا و الأعضاء الممثلين العمال يتم تعيينهم من

طرف لجنة المشاركة، وذلك بموجب قرار ومحضر تصيب.

رئاسة اللجنة تكون العضو الأكبر سنا من بين الأعضاء، ويثبت ذلك في محضر

الجلسة، وتنتهي مهامها باقتراح العقوبة.

يجب أن تتضمن التشكيلة أعضاء إضاقيين من الجهتين، بنفس عدد الأعضاء

الأصليين.

لجنة التأديب المؤقتة لا تنظر إلا في الأخطاء من الدرجة الثانية و الثالثة و

اقتراح العقوبة .

المادة 64

وفقا للمقررات المسطرة على العامل، يمكن لهذا الأخير أن يستفيد من العفو

حسب درجة الخطأ وفي الأجل المحددة كالتالي:

عقوبة من الدرجة الأولى: يتم العفو بعد ستة من إصدار قرار العقوبة.

عقوبة من الدرجة الثانية: يتم العفو بعد السنة الثانية الموالية للعقوبة.

عقوبة من الدرجة الثالثة: يتم العفو بعد السنة الثالثة الموالية للعقوبة (فيما

يخص التنزيل من الرتبة فقط).

المادة 65

* إجراء العفو بالنسبة للمقوبات من الدرجة الأولى يصدر من طرف مدير

الوحدة.

* إجراء العفو بالنسبة للمقوبات من الدرجة الثانية والثالثة، يصدر من طرف

الرئيس المدير العام أو المدير العام حسب الحالة، بناءً عن تقرير تقدمه

السلطة السامية للعامل المعاقب.

الفصل الرابع: اللجنة المؤقتة للتأديب و الطعن

المادة 66

يتم إنشاء داخل الشركة:

1. لجان تأديب مؤقتة تجتمع على مستوى كل مقر وحدة عمل.

2. لجنة مؤقتة للطمون على مستوى كل وحدة تنظر في المقوبات من الدرجة

الثانية

3. لجنة مؤقتة للطمون تجتمع على مستوى المديرية العامة للشركة تنظر في

المقوبات من الدرجة الثالثة.

74 المادة

كل عامل مستدعى للممثل أمام اللجنة المؤقتة للتأديب والطعن يجب سماعه، إلا إذا ثبت رفضه المثلول أمام هذه اللجنة وبقيت الرفض في محضر الجلسة.

75 المادة

لا يمكن التعلق بأي عقوبة تأديبية ضد العامل خلال العمل السنوية أو الرضوية وتوكل مدة العقوبة عند عودته للعمل.

76 المادة

كل عامل له حق تقديم طعن لدى مدير الوحدة في العقود من الدرجة الثانية و لدى الرئيس المدير العام أو المدير العام للشركة في العقود من الدرجة الثالثة خلال ثمانية أيام (08) ابتداء من تاريخ استلامه إشعار بالعقوبة. يلتزم المستخدم بالرد على كل طعن في العقوبة خلال ثمانية أيام (08) من تاريخ إيداع الطعن، ويعتبر الرد بقبول الطعن شكلا إجراء يسبق النظر في الطعن على أن لا تتجاوز المدة 15 يوما من تاريخ العمل.

إجراءات خاصة محتملة

77 المادة

في حالة سحب رخصة السياقة من سائقى السيارات والشاحنات ذات المقطورة التابعة للشركة من طرف مصالح الأمن، أو الدرك، بسبب عدم احترام قوانين المرور التي يتحمل المسوق فيها كامل المسؤولية تتم إحالة السائق المعني إلى عقلة إجبارية بعد تقاض حقه في المطلة السنوية القانونية ويمكن إعادة توجيه السائق مؤقفا إلى نشاط آخر وفقا للاحتياجات الشركة مع حرمانه من كل امتيازات المنصب الأصلي المتخاطبة و أحكام المادة 118 من الاتفاقية الجماعية.

يُنص على سائقى الآلات العاملة بالبحر بالبحر بضرورة قمر القيادة إلا بعد نهاية العمل والتوقيف النهائي لها، و الخالف يتعرض إلى عقوبات صارمة تصل إلى حد الفصل عن العمل.

25

69 المادة

تتمتع اللجنة المؤقتة للطعن بالأختصاصات التالية:

- * الإطلاع على الطعون المتعلقة بحالات التسريح أو التزويل المقدمة من طرف العمال المعاقبين بعقوبة من الدرجة الثالثة.
- * تنظر في الطعون المتعلقة بالعقوبات من الدرجة الثانية الصادرة على مستوى الوحدات.

70 المادة

تشكل اللجنة المؤقتة للطعون من:
* ممثلين يتم تعيينهما من طرف مدير الوحدة في الطعون الخاصة بالعقوبات من الدرجة الثانية من بينهما واحد يتأسس اللجنة.
* الرئيس المدير العام أو المدير العام حسب الحالة من بينهما واحد يتأسس الجلسة في العقود من الدرجة الثالثة.
* ممثلين للعمال يتم تعيينهما من طرف لجنة المشاركة.
* يلتزم جميع أعضاء اللجنة بالسر المهني.
* يصدر رأي اللجنة بأغلبية الأصوات، وفي حالة تعذر ذلك يمكن لكل طرف إبداء رأيه ويتم تدوينه في المحضر.

71 المادة

إثناء كل جلسة يعين رئيس اللجنة المؤقتة للتأديب ولجنة الطعن مقررا للجلسة الذي يقوم بإعداد محضر الجلسة، يوقع عليه كل أعضاء اللجنة ويرسل من طرف رئيس اللجنة إلى مدير الوحدة إذا تعلق الأمر بالعقوبة التأديبية من الدرجة الثانية، وإلى المديرية العامة في حالة التفرار المسار في الطعن وكانت العقوبة من الدرجة الثالثة.

72 المادة

في حالة الخطأ الجسيم، يمكن للشركة فور إعلانها بالأفعال المكونة للخطأ إتخاذ كل التدابير اللازمة، والنطاق أيضا بتوقيف العامل المخاطب في انتظار مثوله أمام لجنة التأديب.

73 المادة

لا يمكن أن تتجاوز مدة التوقيف المؤقت في حالة الخطأ التأديبي المنطوق به من طرف الإدارة عشرة أيام (10) عمل مفتوحة.

24

74 المادة

كل عامل مستدعى للممثل أمام اللجنة المؤقتة للتأديب والطمع يجب سماعه، إلا إذا ثبت رفضه المثلول أمام هذه اللجنة وبقيت الرفض في محضر الجلسة.

75 المادة

لا يمكن التعلق بأي عقوبة تأديبية ضد العامل خلال العمل السنوية أو الرضوية وتوكل مدة العقوبة عند عودته للعمل.

76 المادة

كل عامل له حق تقديم طعن لدى مدير الوحدة في العقود من الدرجة الثانية و لدى الرئيس المدير العام أو المدير العام للشركة في العقود من الدرجة الثالثة خلال ثمانية أيام (08) ابتداء من تاريخ استلامه إشعار بالعقوبة. يلتزم المستخدم بالرد على كل طعن في العقوبة خلال ثمانية أيام (08) من تاريخ إيداع الطعن، ويعتبر الرد بقبول الطعن شكلا إجراء يسبق النظر في الطعن على أن لا تتجاوز مدة 15 يوما من تاريخ الطعن.

إجراءات خاصة محتملة

77 المادة

في حالة سحب رخصة السياقة من سائقى السيارات والشاحنات ذات المقطورة التابعة للشركة من طرف مصالح الأمن، أو الدرك، بسبب عدم احترام قوانين المرور التي يتحمل السواق فيها كامل المسؤولية تتم إحالة السائق المعني إلى عطلة إجبارية بعد تقاض حقه في العطلة السنوية القانونية ويمكن إعادة توجيهه للسائق مؤقتا إلى نشاط آخر وفقا للاحتياجات الشركة مع حرماته من كل امتيازات السائق الأصلي المتضمنة في المادة 118 من الاتفاقية الجماعية.

يُنص على سائقى الآلات العاملة بالبحر بمبادرة قمرة القيادة إلا بعد نهاية العمل والتوقف النهائي لها، و المخالف يتعرض إلى عقوبات صارمة تصل إلى حد الفصل عن العمل.

25

69 المادة

تتمتع اللجنة المؤقتة للطمع بالاقتصاصات التالية:

- * الإطلاع على الطعون المتعلقة بعقوبات التسريح أو التزويل المقدمة من طرف العمال المعاقبين بعقوبة من الدرجة الثالثة.
- * تنظر في الطعون المتعلقة بالعقوبات من الدرجة الثانية الصادرة على مستوى الوحدات.

70 المادة

تشكل اللجنة المؤقتة للطمعون من:

- * ممثلين يتم تعيينهما من طرف مدير الوحدة في الطعون الخاصة بالعقوبات من الدرجة الثانية من بينهما واحد يتأسس اللجنة.
- * الرئيس المدير العام أو المدير العام حسب الحالة من بينهما واحد يتأسس الجلسة في العقود من الدرجة الثالثة.
- * ممثلين للعمال يتم تعيينهما من طرف لجنة المشاركة.
- * يلتزم جميع أعضاء اللجنة بالسر المهني.
- * يصدر رأي اللجنة بأغلبية الأصوات، وفي حالة تعذر ذلك يمكن لكل طرف إبداء رأيه ويتم تدوينه في المحضر.

71 المادة

إثناء كل جلسة يعين رئيس اللجنة المؤقتة للتأديب ولجنة الطمع مقررا للجلسة الذي يقوم بإعداد محضر الجلسة، يوقع عليه كل أعضاء اللجنة ويرسل من طرف رئيس اللجنة إلى مدير الوحدة إذا تعلق الأمر بالعقوبة التأديبية من الدرجة الثانية، وإلى المديرية العامة في حالة التفرز المسار في الطمع وكانت العقوبة من الدرجة الثالثة.

72 المادة

في حالة الخطأ الجسيم، يمكن للشركة فور إعلانها بالأفعال المكونة للخطأ إتخاذ كل التدابير اللازمة، والنطاق أيضا بتوقيف العامل المخطئ في انتظار موافقة أمام لجنة التأديب.

73 المادة

لا يمكن أن تتجاوز مدة التوقيف المؤقت في حالة الخطأ التأديبي المنطوق به من طرف الإدارة عشرة أيام (10) عمل مفتوحة.

24



FERPHOS, Partenaire pour le succès

Mission

FERPHOS est une organisation de création de richesse à travers des opérations de recherches, de développement, d'exploitation, de commercialisation de ressources naturelles, et de mise en œuvre de solutions innovantes qui répondent aux attentes de nos partenaires.

Vision

- Maintenir et consolider les performances de la société en tant que groupe industriel et minier.
- Assurer à notre actionnariat un maximum de rendement des capitaux investis.
- Fournir la meilleure qualité de produits et de services à l'agriculture, l'industrie et à toutes les parties intéressées.
- Gagner la confiance de nos employés, de nos partenaires, de nos actionnaires et de la communauté par une communication transparente et le respect de nos engagements.

Nos valeurs

Nous croyons aux valeurs fondamentales suivantes :

- ✓ La satisfaction des clients par la qualité de nos produits et services ;
- ✓ Le respect des employés et le développement de leurs potentiels ;
- ✓ l'entretien de relations basées sur une approche qualitative et sur la création de richesse pour toutes les parties ;
- ✓ l'amélioration continue des processus et le soutien d'une croissance permanente ;
- ✓ l'intégration dans la communauté et la promotion de la santé, la sécurité, l'environnement et le développement durable ;
- ✓ la promotion de l'éthique dans la conduite des affaires.



Certificat FR07/0317EN

Le système de management de

SOMIPHOS

BP 122, ZHUN II
12000 TEBESSA
Algérie



a été audité et certifié selon les exigences de

ISO 14001 : 2004

Pour les activités suivantes

**Recherche, développement, production et
commercialisation de minerais de Phosphate.**

Ce certificat est valable du 07 Mai 2007 au 06 Mai 2010
Version 1. Certifié depuis 07/05/2007

Autorisé par

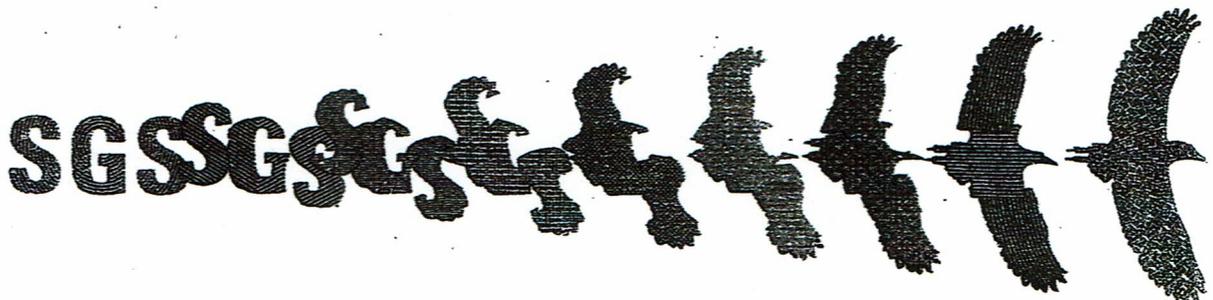
Le Président du Comité
de Direction / Certification
Franck CHACHUAT

Le Directeur
à la Certification
Luis DA SILVA E SERRA

cofrac



**CERTIFICATION
D'ENTREPRISES
& DE PERSONNELS**
ACCREDITATION
N° 4-0908
PORTEE
DISPONIBLE SUR
www.cofrac.fr



Annexe 2: Répartition des effectifs par unités:

	CMDO						IPA						DUS / DG						CERAD						
	févr-18						févr-18						févr-18						févr-18						
	Cont			Effectif			Cont			Effectif			Cont			Effectif			Cont			Effectif			
	F	H		F	H	Total	F	H		F	H	Total	F	H		F	H	Total	F	H		F	H	Total	
Personnels						0						0													0
de maintenance						0						0													0
Personnels						0						0													0
Personnels						0						0													0
Personnel						0						0													0
Personnel						0						0													0
Personnel	0	0		0	0	0	0	0		0	0	0	0	0		0	0		0	0		0	0		0
Total	0	0		0	0	0	0	0		0	0	0	0	0		0	0		0	0		0	0		0

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشيخ العربي التبسي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استبانة بحث ميداني خاصة بأخلاقيات الأعمال وتنافسية المنظمات

الأخت الفاضلة/ الأخ الفاضل: تحية طيبة

نضع بين أيديكم استبانة لدراسة، أخلاقيات الأعمال وتنافسية المنظمات في مدينة تبسة، مؤسسة مناجم الفوسفات كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماستر في إدارة الأعمال، راجين التفضل بالاطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم علما بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع الشكر والتقدير. وشكرا لتعاونكم

الأستاذة المشرفة:

الطالبتين:

بخوش مديحة

قرايدية مريم، عبروقي سناء

الرجاء وضع علامة X امام الخانة التي توافق رايك:

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

25 سنة فأقل من 25 سنة الى اقل من 35 سنة
 من 35 سنة الى اقل من 45 سنة من 45 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي

ثانوي جامعي دراسات عليا
 تقني تقني سامي

4- سنوات العمل في المنظمة :

5 سنوات فأقل من 5 الى اقل من 10 سنوات من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة
 15 سنة الى اقل من 20 سنة أكثر من 20 سنة

5- الوظيفة الحالية في المنظمة

عون تنفيذ عون تحكم إطار إطار سامي إطار موجه

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة من العبارات التالية علماً بأن المقياس لفقرات الاستبانة سيأخذ الشكل التالي :

المحور الثاني: المتغير الأول					
لا اتفق إطلاقاً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق كلياً	مضمون الفقرات
					1 يمارس الموظف أعماله بحيادية كبيرة
					2 يقاوم الموظف التأثيرات التي تعيق أداء مهامه الوظيفية
					3 تكافئ الإدارة الموظف الذي يؤدي مهامه بموضوعية
					4 تعمل الإدارة على مراعاة المعايير الأخلاقية في تسيير مهامها
					5 يؤدي الموظف مهامه بأمانة كبيرة
					6 يجتهد الموظف في إنجاز مهامه بالشكل المطلوب
					7 يعمل الموظف على تحسين منجزاته وإتقانها
					8 يحفظ الموظف أسرار العمل ولا يسربها
					9 يراعي الموظف مصالح المنظمة
					10 يمارس الموظف واجباته الوظيفية بنزاهة
					11 تنتشر العدالة بين الموظفين في أداء أعمالهم
					12 هناك مصداقية كبيرة في أداء المهام
					13 يشعر الموظف بالانتماء للمنظمة التي يعمل فيها
					14 هناك ولاء كبير من قبل الموظف للمنظمة
المحور الثالث: المتغير الثاني					
					15 هناك انخفاض في تكلفة المواد المستخدمة مقارنة بالمنافسين
					16 تعمل المنظمة على ترشيد مختلف نفقاتها
					17 تدرج المنظمة أنشطة وخدمات حديثة تخفض من التكاليف
					18 تتوقع المنظمة المخاطر المحتملة لتفادي ارتفاع التكاليف المفاجئة
					19 تستفيد المنظمة من الفرص المتاحة في السوق
					20 تتمتع المنظمة بالقدرة على التكيف مع التغيرات التي يمكن ان تحدث
					21 تستجيب المنظمة بسرعة لمقترحات عملائها
					22 تعمل المنظمة على تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
					23 تعمل المنظمة على الاستعداد المسبق لمختلف الظروف والأوضاع المحيطة
					24 يتم العمل على التحسين المستمر للخدمات المقدمة
					25 تعامل المنظمة العملاء المميزين والوفياء بطريقة تفضيلية
					26 تعمل المنظمة على استخدام التعاملات الإلكترونية
					27 ترافق إدارة المنظمة عملائها وترشدهم في مختلف تعاملاتهم
					28 تعمل المنظمة على التوسع في تغطية احتياجات العملاء
					29 تعمل المنظمة على توسيع نطاق الشراكة والارتباط بالمنظمات الرائدة

الملحق رقم (04): قائمة الأساتذة المحكمين

الدرجة	الأستاذ
أستاذ محاضر قسم أ-	يحيى دريس
أستاذ محاضر قسم أ-	حنان دريد
أستاذ محاضر قسم أ-	وداد بلقيراط
أستاذ محاضر قسم أ-	نوال بوغلاق
أستاذ مساعد قسم أ-	صباح براج
أستاذ محاضر قسم أ-	سارة حلومي

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.954	34

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	14

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.942	15

Descriptive Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
الجنس	82	1.51	.503	.253
عدد سنوات العمل	82	2.17	1.075	1.156
العمر	82	2.56	.944	.891
المستوى الوظيفي	82	2.59	1.247	1.554
المؤهل	82	2.73	1.267	1.606
تكافئ الإدارة الموظف الذي يؤد مهامه بموضوعية	82	3.51	1.279	1.636
تدرج المنظمة أنشطة وخدمات حديثة تخفض من التكاليف	82	3.55	1.008	1.016
تنتشر العدالة بين الموظفين في اداء اعمالهم	82	3.55	1.239	1.535
تعمل المنظمة على التوسع في تغطية احتياجات العملاء	82	3.55	1.177	1.386
يمارس الموظف اعماله بحيادية كبيرة	82	3.62	1.234	1.522
هناك انخفاض في تكلفة المواد المستخدمة مقارنة بالمنافسين	82	3.63	1.106	1.223
تستجيب المنظمة بسرعة لمقترحات عملائها	82	3.65	1.159	1.343
ترافق إدارة المنظمة عملائها وترشدهم في مختلف تعاملاتهم	82	3.65	1.115	1.244
تعامل المنظمة العملاء المميزين والوفياء بطريقة تفضيلية	82	3.66	1.080	1.166
DECREASE_COSTS	82	3.6677	.82501	.681
هناك مصداقية كبيرة في اداء المهام	82	3.70	1.050	1.103
تعمل المنظمة على استخدام التعاملات الإلكترونية	82	3.70	1.151	1.326
INCREASE_QUALITY	82	3.6972	.88662	.786
M2	82	3.7057	.81569	.665
تعمل المنظمة على الاستعداد المسبق لمختلف الظروف والأوضاع المحيطة	82	3.71	1.083	1.173
تتوقع المنظمة المخاطر المحتملة لتقادي ارتفاع التكاليف المفاجئة	82	3.74	1.131	1.279
تعمل المنظمة على ترشيد مختلف نفقاتها	82	3.74	1.016	1.032
FLEXIBILITY	82	3.7463	.93389	.872
يتم العمل على التحسين المستمر للخدمات المقدمة	82	3.76	1.025	1.051

تتمتع المنظمة بالقدرة على التكيف مع التغيرات التي يمكن ان تحدث	82	3.78	1.187	1.408
تعمل المنظمة على تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	82	3.79	1.097	1.203
يمارس الموظف واجباته الوظيفية بنزاهة	82	3.80	1.082	1.171
تستفيد المنظمة من الفرص المتاحة في السوق	82	3.80	1.094	1.196
تعمل الإدارة على مراعاة المعايير الأخلاقية في تسيير مهامها	82	3.83	1.075	1.156
هناك ولاء كبير من قبل الموظف للمنظمة	82	3.83	1.028	1.057
M1	82	3.8589	.81526	.665
تعمل المنظمة على توسيع نطاق الشراكة والارتباط بالمنظمات الرائدة	82	3.88	1.023	1.047
يقاوم الموظف التأثيرات التي تعيق أداء مهامه الوظيفية	82	3.88	1.059	1.121
يراعي الموظف مصالح المنظمة	82	3.94	1.093	1.194
يشعر الموظف بالانتماء للمنظمة التي يعمل فيها	82	4.04	1.036	1.073
يؤدي الموظف مهامه بأمانة كبيرة	82	4.07	.886	.785
يجتهد الموظف في إنجاز مهامه بالشكل المطلوب	82	4.07	.872	.760
يعمل الموظف على تحسين منجزاته وإتقانها	82	4.07	.953	.908
يحفظ الموظف أسرار العمل ولا يسربها	82	4.11	1.100	1.210
Valid N (listwise)	82			

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.954	34

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	M1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: M2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.923 ^a	.852	.850	.31544

a. Predictors: (Constant), M1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45.933	1	45.933	461.617	.000 ^b
	Residual	7.960	80	.100		
	Total	53.893	81			

a. Dependent Variable: M2

b. Predictors: (Constant), M1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	.141	.170		.834	.407
	M1	.924	.043	.923	21.485	.000

a. Dependent Variable: M2

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DECREASE_COSTS	3.6677	.82501	82
M1	3.8589	.81526	82

Correlations

		DECREASE_C OSTS	M1
Pearson Correlation	DECREASE_COSTS	1.000	.810
	M1	.810	1.000
Sig. (1-tailed)	DECREASE_COSTS	.	.000
	M1	.000	.
N	DECREASE_COSTS	82	82
	M1	82	82

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	M1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: DECREASE_COSTS

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.810 ^a	.656	.652	.48666

a. Predictors: (Constant), M1

b. Dependent Variable: DECREASE_COSTS

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.185	1	36.185	152.781	.000 ^b
	Residual	18.947	80	.237		
	Total	55.132	81			

a. Dependent Variable: DECREASE_COSTS

b. Predictors: (Constant), M1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	.504	.262		1.927	.057
	M1	.820	.066	.810	12.360	.000

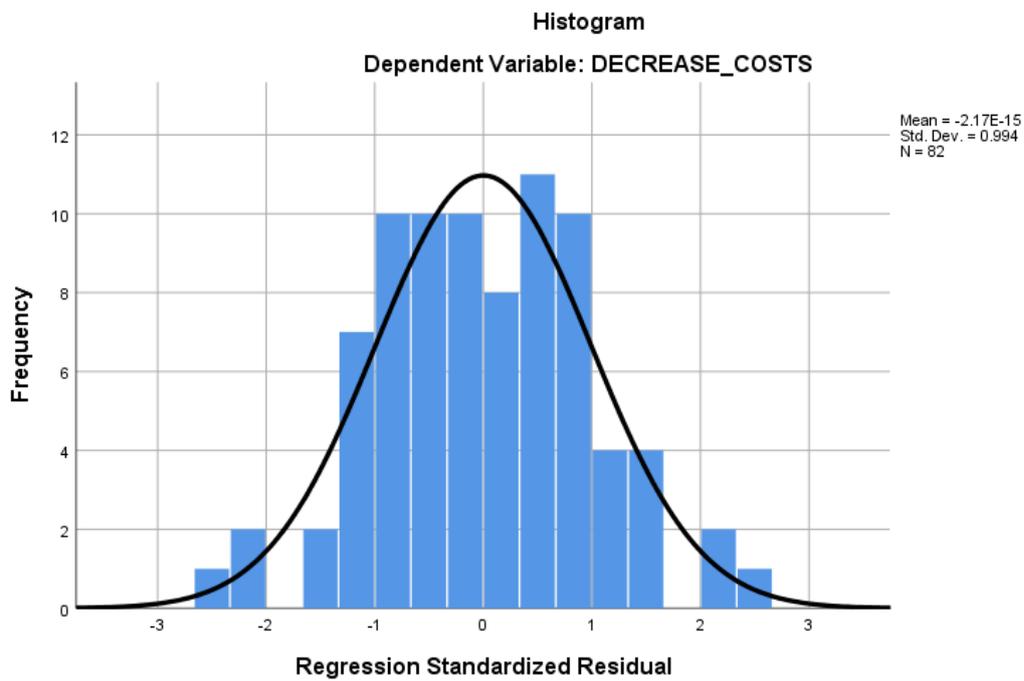
a. Dependent Variable: DECREASE_COSTS

Residuals Statistics^a

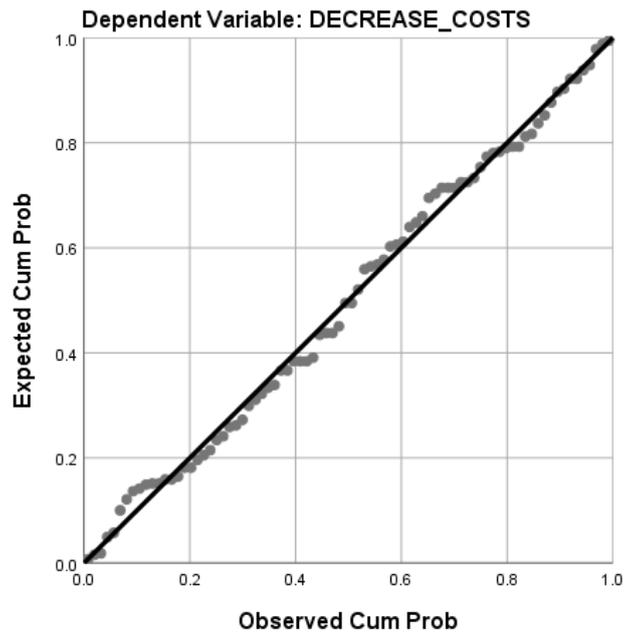
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.1437	4.6032	3.6677	.66837	82
Residual	-1.19329	1.23917	.00000	.48365	82
Std. Predicted Value	-2.280	1.400	.000	1.000	82
Std. Residual	-2.452	2.546	.000	.994	82

a. Dependent Variable: DECREASE_COSTS

Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
INCREASE_QUALITY	3.6972	.88662	82
M1	3.8589	.81526	82

Correlations

		INCREASE_QU ALITY	M1
Pearson Correlation	INCREASE_QUALITY	1.000	.856
	M1	.856	1.000
Sig. (1-tailed)	INCREASE_QUALITY	.	.000
	M1	.000	.
N	INCREASE_QUALITY	82	82
	M1	82	82

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	M1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: INCREASE_QUALITY

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.856 ^a	.733	.730	.46070

a. Predictors: (Constant), M1

b. Dependent Variable: INCREASE_QUALITY

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46.695	1	46.695	220.007	.000 ^b
	Residual	16.979	80	.212		
	Total	63.674	81			

a. Dependent Variable: INCREASE_QUALITY

b. Predictors: (Constant), M1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.103	.248		.417	.678
	M1	.931	.063	.856	14.833	.000

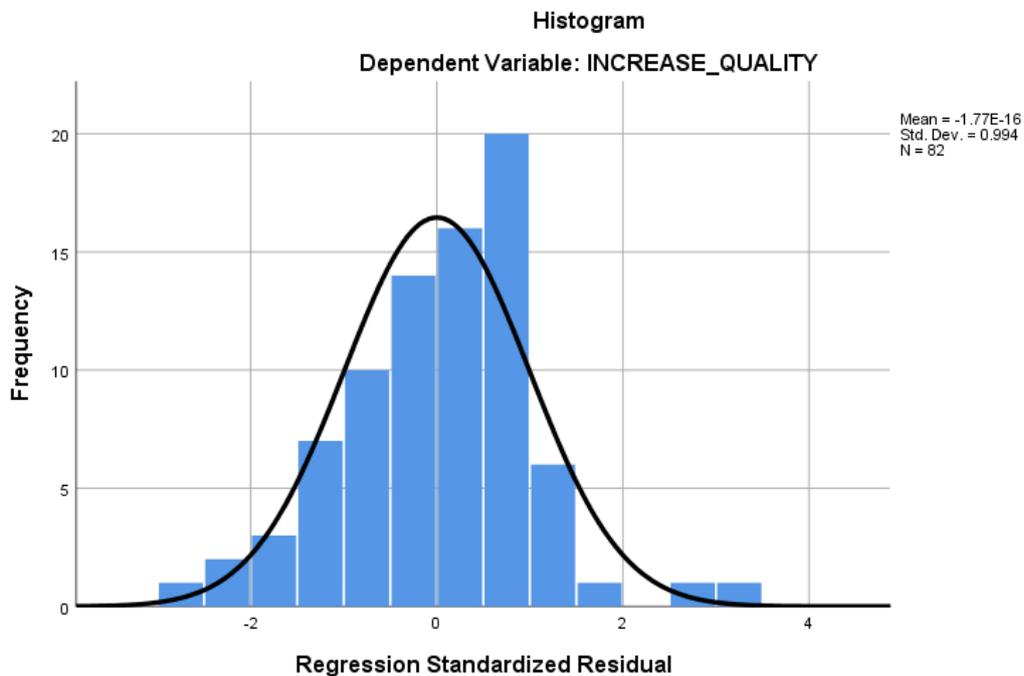
a. Dependent Variable: INCREASE_QUALITY

Residuals Statistics^a

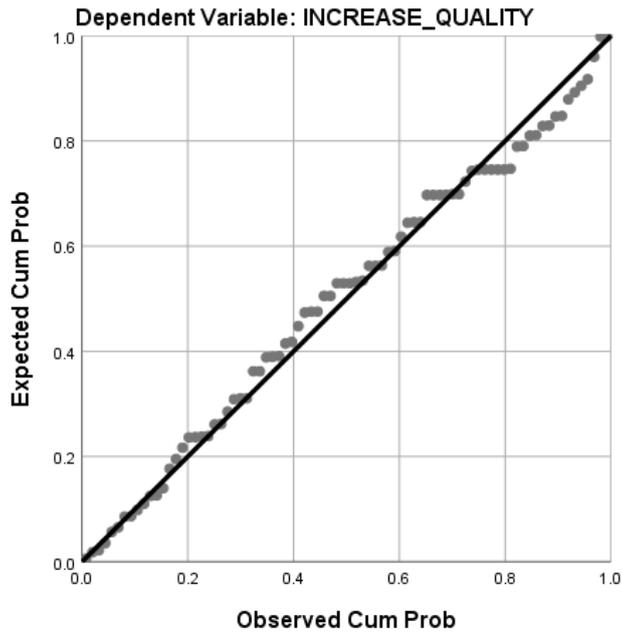
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.9660	4.7599	3.6972	.75926	82
Residual	-1.16119	1.40172	.00000	.45784	82
Std. Predicted Value	-2.280	1.400	.000	1.000	82
Std. Residual	-2.521	3.043	.000	.994	82

a. Dependent Variable: INCREASE_QUALITY

Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
FLEXIBILITY	3.7463	.93389	82
M1	3.8589	.81526	82

Correlations

		FLEXIBILITY	M1
Pearson Correlation	FLEXIBILITY	1.000	.871
	M1	.871	1.000
Sig. (1-tailed)	FLEXIBILITY	.	.000
	M1	.000	.
N	FLEXIBILITY	82	82
	M1	82	82

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	M1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: FLEXIBILITY

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.871 ^a	.758	.755	.46185

- a. Predictors: (Constant), M1
- b. Dependent Variable: FLEXIBILITY

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	53.579	1	53.579	251.181	.000 ^b
	Residual	17.065	80	.213		
	Total	70.644	81			

- a. Dependent Variable: FLEXIBILITY
- b. Predictors: (Constant), M1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.103	.248		-.416	.678
	M1	.998	.063	.871	15.849	.000

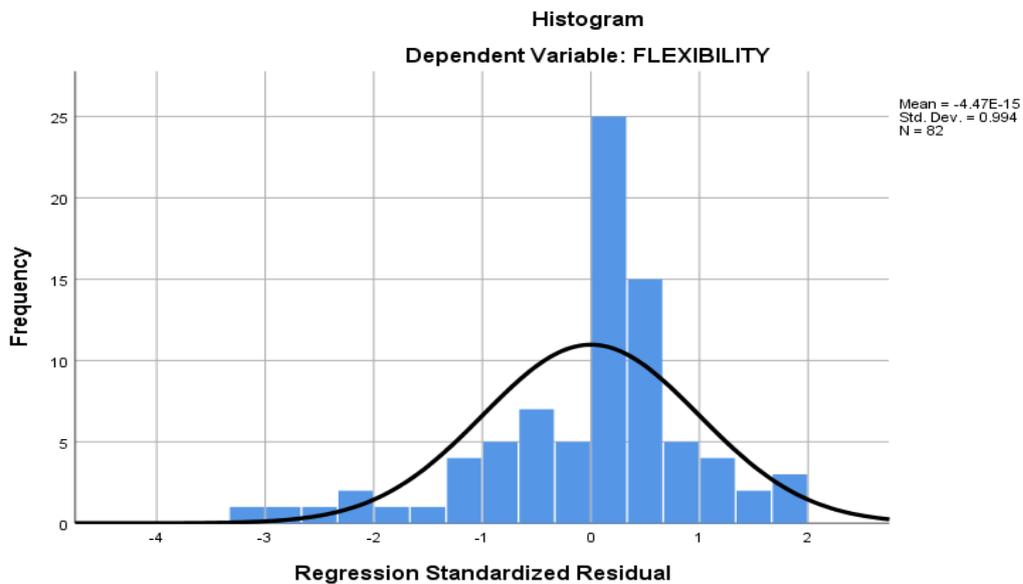
- a. Dependent Variable: FLEXIBILITY

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.8919	4.8847	3.7463	.81331	82
Residual	-1.51706	.84162	.00000	.45899	82
Std. Predicted Value	-2.280	1.400	.000	1.000	82
Std. Residual	-3.285	1.822	.000	.994	82

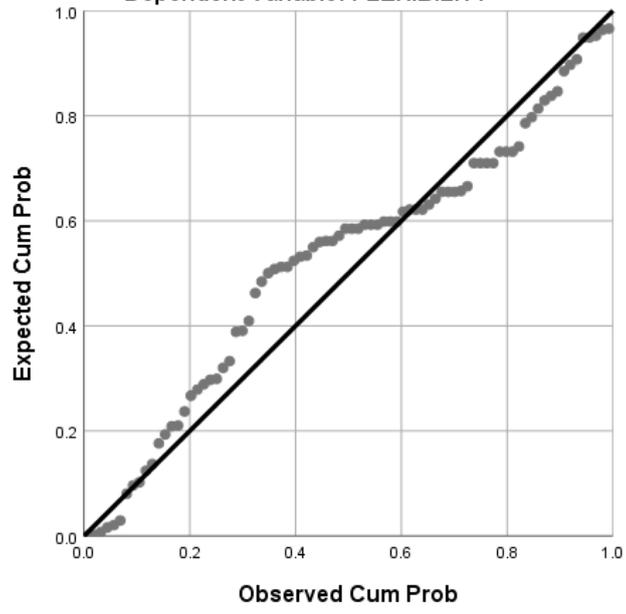
- a. Dependent Variable: FLEXIBILITY

Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: FLEXIBILITY



المادة الرابعة :

برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكاف بمتابعة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة::

خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وجهاته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تريصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تريص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

المادة التاسعة :

في حالة حاد ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

21 جانفي 2018

رئيس قسم
رئيس القسم



ممثل المؤسسة

إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقرير ليسانس

أنا الممضي له الأستاذ (ة):

المشرف على مذكرة تخرج ماستر / تقرير تربص ليسانس
للسنة الجامعية:

ليسانس

الطلبة الآتية أسماؤهم:	الاختصاص	عنوان التقرير بالتفصيل

الماستر

الطلبة الآتية أسماؤهم:	الاختصاص	عنوان المذكرة بالتفصيل

أوافق على القيام بطبع المذكرة أو التقرير وهذا بعد المراجعة

تاريخ الامضاء

الامضاء

اللقب والاسم:

.....

.....

.....