

# توظيف مقومات بناء المنظمات الأخلاقية في تحقيق المزايا التنافسية الأخلاقية - دراسة استطلاعية في شركة الحكماء الطبية لإنتاج الأدوية والمستلزمات الطبية

أ.م.د. معن وعاد الله المعاضيدي \*

## المستخلص

يستهدف البحث الوقوف على طبيعة واتجاه علاقات الارتباط والتأثير بين مقومات بناء المنظمات الأخلاقية والمزايا التنافسية الأخلاقية. وقد اختار الباحث شركة الحكماء لإنتاج الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل ميداناً للدراسة كونها من المنظمات الكبيرة وتنتج ما يلامس حياة المستفيد على نحو مباشر، ضمت عينة البحث مديري الأقسام والوحدات الإدارية والفنية والشعب الوظيفية المختلفة والبالغ عددهم (43) شخصاً، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وعدت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات المطلوبة، وقد حلت البيانات باعتماد البرمجية الإحصائية SPSS وعدد من الوسائل الإحصائية. توصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات، من أهمها: بروز علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين مقومات بناء المنظمات الأخلاقية بأبعادها المختلفة منفردة مع المزايا التنافسية الأخلاقية، الأمر الذي أشر إلى التزام المنظمة المبحوثة بالمعايير والرموز الأخلاقية في أعمالها لأنها تقدم منتجات تمس على نحو مباشر حياة المستفيدين. الكلمات المفتاحية: أخلاقيات الأعمال، المنظمات الأخلاقية، مقومات بناء المنظمات الأخلاقية، المزايا التنافسية الأخلاقية.

## Appointment of Constituents of Ethic Organizations Building In Achieving Ethical Competitive Advantages

Dr. Maan Waadallah Al-Maadhedee

## Abstract

This research aims to test the relationships of correlation and effect between constituents of ethics organizations buildings and ethical competitive advantages. The researcher select Al-Hukama' for drugs production and medical requisites as a domain for research, the research sample consist of all managers in all different divisions, the numbers of him are (43) persons, the research adopted the analytical descriptive method, and uses the questionnaire as a main tool in collecting required data, the data are analyzed by (SPSS) statistical program and some of statistical tools. The research main conclusions is the appearance of significant correlation and effect relationships between constituents of ethics organizations building and ethical competitive advantages, that leads to say that the researched organization adherence in ethics criterions and characters in its business according to its products and its direct touch to beneficial life's.

Key Words : Business Ethics, Ethics Organization, Constituents of Ethics Organizations Building, Ethical Competitive Advantages.

## المقدمة

نالت أخلاقيات الأعمال Business Ethics العناية من الأكاديميين والمديرين والعاملين، وتزايد الاهتمام الآن في ضوء ما تشهده بيئة الأعمال للكثير من الخروقات الأخلاقية الناتجة عن ضعف الاعتناء بالمعايير الأخلاقية في ممارسة المنظمات لأنشطتها، والعزوف عن أو حتى التفكير بالمحددات والرموز الأخلاقية، فضلاً عن انتشار الأعمال الإلكترونية المعتمدة على الإنترنت وما صاحبها من خروقات أخلاقية متزايدة؛ لأن الشبكة الدولية تعدّ حيزاً أو مرفأً غير خاضع للقانون وما يحصل فيها من أعمال يوصف الكثير منها بأنها أعمال مجردة من المبادئ، وكان كل ذلك مدعاةً للعناية بضرورة التفكير بالطرائق المناسبة لضمان سيادة الأبعاد الأخلاقية في العمل وعولمة برامجها الأخلاقية وتعظيم الأسس الأخلاقية من أجل التكيف والبقاء بواسطة مزايا تنافسية تبني وفق الممارسة الأخلاقية كتسليم الزبائن حاجاتهم المستحقة، وتزويدهم بمنتجات مأمونة، وعرض المعلومات الوفيرة بما يتماشى وبما يجعل الزبائن والمستفيدين مطمئنين ومقتنعين بما اتخذته المنظمة من أبعاد أخلاقية تميزها في ميدان شديد التنافس ويضمن لها ديمومة تعامل الزبائن معها. ولأجل ذلك، تضمن البحث أربعة محاور، عرض الأول الإطار المنهجي لرسم مسار البحث، وتعامل الثاني مع الإطار النظري والفكري في المتغيرات المبحوثة، وعبر الثالث الإطار الميداني عن واقع المتغيرات في المنظمة المبحوثة لتأشير طبيعة العلاقات فيما بينها، وعرض الرابع أهم الاستنتاجات والمقترحات الموجهة لخدمة المنظمة المبحوثة والتي تماثلها في البيئة العراقية.

## المحور الأول الإطار المنهجي

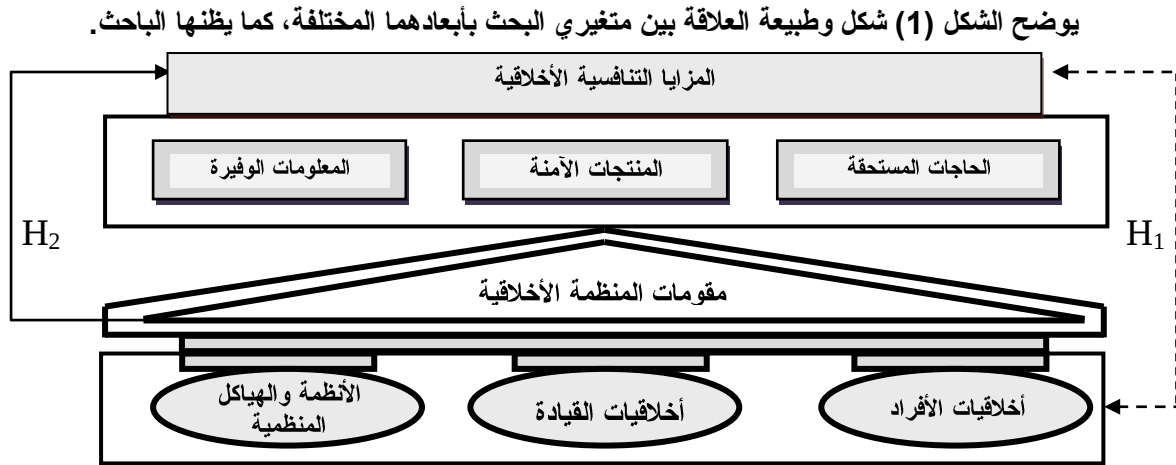
### أولاً : مشكلة البحث

من شأن الاستطلاع البحثي الإشارة إلى محدودية جهود الباحثين في مجالات أخلاقيات الأعمال والمنظمات الأخلاقية، وعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات، إلا أن السمة البارزة لها أنها أهملت دور المقومات الأخلاقية في الوصول إلى ما يميز المنظمة، إذ أن عدم التزامها بالمعايير التي تفرضها بيئة العمل الأخلاقي، قد يحمل المنظمة كلفاً إضافية ويدفعها للتضحية بالأهداف قصيرة الأجل طمعاً في تحقيق مكاسب تتمثل في تميزها تنافسياً في الأجل الطويل، وليس أدل من ذلك إلا كثرة حالات التجاوز على أبسط الحقوق الأخلاقية والمعنوية للمستفيد على نحو عام، مما قاد إلى فقدان المنظمات للقدرة على الصمود في منافسة السلع المحلية والأجنبية التي اخترقت أسواقها واجتذبت زبائناتها في بيئاتها، وقد يزداد ذلك سوءاً عندما تفكر المنظمة بالدخول إلى السوق العالمية وما تواجهه من سيل المتطلبات القانونية والأخلاقية التي تفرض عليها قبولها والالتزام بها وهي لا تقوى على الإيفاء بها نتيجة إهمال الأسس الأخلاقية في أعمالها، من هنا طرح الباحث عدداً من الاستشارات البحثية التي قد تسهم في توضيح أبعاد مشكلة البحث، وعلى النحو الآتي:

1. ما مستوى إدراك المنظمة المبحوثة وعاملها بما يتعلق بأخلاقيات الأعمال المنظمة؟ وهل تدرك ما يترتب على المزايا التنافسية عندما تُبنى وفق الأساس الأخلاقي؟
2. ما طبيعة علاقة الارتباط بين مقومات بناء المنظمة الأخلاقية وتحقيق المزايا التنافسية الأخلاقية في المنظمة المبحوثة؟
3. ما تأثير مقومات بناء المنظمة الأخلاقية في تحقيق المزايا التنافسية الأخلاقية في المنظمة المبحوثة؟

### ثانياً: أهداف البحث وأهميته

تتجه جهود الباحث إلى تحقيق نوعين من الأهداف، ففي المجال النظري تشمل تقديم إطار مفهومي للربط بين مقومات بناء المنظمة الأخلاقية والمزايا التنافسية الأخلاقية، وفي المجال الميداني يهدف الباحث إلى التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين مقومات بناء المنظمة الأخلاقية والمزايا التنافسية ذات الفحوى الأخلاقي. وعن أهميته فيحددها الباحث بـ: الأهمية النظرية: وتكمن في السعي لتوفير إطار مرجعي يعرف بمتغيري البحث بأبعادهما كافة، ليساعد الباحثين والمهتمين من جهة ويعزز رصيد المكتبة العراقية والعربية المعرفي من جهة أخرى. الأهمية الميدانية: وتكمن بما ستفصح عنه نتائج اختبار علاقتي الارتباط والتأثير بين المتغيرين، على النحو الذي ينفع المديرين في الإدارات المختلفة بعامة، ومنهم على نحو خاص المديرين المبحوثين من جهة، لتعزيز الأهمية النظرية المشار إليها أيضاً من جهة أخرى. ثالثاً. أنموذج البحث وفرضياته



الشكل (1)  
الأنموذج الافتراضي للبحث

المصدر : من إعداد الباحث.

وبشأن فرضيات البحث، فوفق الشكل (1) تتحدد على النحو الآتي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى (H<sub>1</sub>):**  
لا ترتبط مقومات بناء المنظمات الأخلاقية بالمزايا التنافسية الأخلاقية بعلاقة معنوية ذات دلالة إحصائية في المنظمة المبحوثة. ويتفرع عنها:
  - **الفرضية الفرعية الأولى:**  
لا ترتبط الأخلاقيات الفردية بالمزايا التنافسية الأخلاقية بعلاقة معنوية ذات دلالة إحصائية في المنظمة المبحوثة.
  - **الفرضية الفرعية الثانية:**  
لا ترتبط أخلاقيات القيادة بالمزايا التنافسية الأخلاقية بعلاقة معنوية ذات دلالة إحصائية في المنظمة المبحوثة.
  - **الفرضية الفرعية الثالثة:**  
لا ترتبط الأنظمة والهيكل المنظمة بالمزايا التنافسية الأخلاقية بعلاقة معنوية ذات دلالة إحصائية في المنظمة المبحوثة.
- **الفرضية الرئيسية الثانية (H<sub>2</sub>):**  
لا تؤثر مقومات بناء المنظمات الأخلاقية معنوياً في المزايا التنافسية الأخلاقية في المنظمة المبحوثة. ويتفرع عنها:
  - **الفرضية الفرعية الأولى:**  
لا تؤثر الأخلاقيات الفردية معنوياً في المزايا التنافسية الأخلاقية في المنظمة المبحوثة.
  - **الفرضية الفرعية الثانية:**  
لا تؤثر أخلاقيات القيادة معنوياً في المزايا التنافسية الأخلاقية في المنظمة المبحوثة.
  - **الفرضية الفرعية الثالثة:**  
لا تؤثر الأنظمة والهيكل المنظمة معنوياً في المزايا التنافسية الأخلاقية في المنظمة المبحوثة.

#### رابعاً : حدود البحث ومجتمعه وعينته ومنهجه

اتخذ الباحث من شركة الحكماء لإنتاج الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل حدوداً مكانية لبحثه، فيما انحصرت عينته بمديري الوحدات والأقسام الإدارية والفنية والشعب الوظيفية ضمن مستويات الإدارة جميعها في الشركة المبحوثة والبالغ عددهم بالإجمال (43) شخصاً وزعت عليهم استمارة الاستبانة واستردت من جميع الشركات ، تبنى الباحث المنهج الوصفي التحليلي في عرض الجانبين النظري والميداني وذلك لصلاحيته في هكذا نوع من البحوث.

#### خامساً : أساليب جمع البيانات وتحليلها:

تضمنت الأساليب الآتية:

- أ. وظف الباحث في الجانب النظري ما تيسر له من مرجعيات وأدبيات علمية من بحوث ومقالات وكتب عربية وأجنبية ذات صلة بمتغيرات البحث.
- ب. وفي الجانب الميداني استند الباحث على استمارة الاستبانة التي أعدت لأغراض البحث، عبر استنطاق جهود الباحثين السابقين، وأجريت فيها عمليات الحذف والإضافة والتعديل لتواكب واقع البيئة العراقية، وقد استأنس الباحث بأراء عددٍ من المحكمين المختصين الذين عرضت عليهم(\*)، ويشير الجدول (1) إلى مضامين استمارة الاستبانة ومحاورها (الملحق 1)، وقد اقتنع الباحث بكفائتها ومواءمتها لاحتياجاته البحثية وصولاً إلى النتائج التي يروج لها عبر بحثه. وكما يأتي:

#### جدول (1)

تركيب استمارة الاستبانة والمصادر المعتمدة في إعدادها

| ت      | المتغيرات الرئيسية            | الأبعاد الفرعية           | أرقام الأسئلة في الاستبانة | (الفقرات) | المصادر المعتمدة           |
|--------|-------------------------------|---------------------------|----------------------------|-----------|----------------------------|
| أولاً  | مقومات بناء المنظمة الأخلاقية | أخلاقيات الأفراد          | 11-1                       | X1-X11    | Daft, 2003, 162            |
|        |                               | أخلاقيات القيادة          | 17-12                      | X12-X17   |                            |
|        |                               | الأنظمة والهيكل التنظيمية | 32-18                      | X18-X32   |                            |
| ثانياً | المزايا التنافسية الأخلاقية   | الحاجات المستحقة          | 37-33                      | X33-X37   | Pitts & Lei, 1996, 112-113 |
|        |                               | المنتجات الآمنة           | 40-38                      | X38-X40   |                            |
|        |                               | المعلومات الوفيرة         | 44-41                      | X41-X44   |                            |

المصدر : من إعداد الباحث.

وفي أساليب تحليل البيانات والمعلومات، اعتمد الباحث على أسلوب تحليل المضمون لمراجعة آراء الباحثين المهتمين بمتغيري البحث مما ساعده في إنجاز الإطار النظري للبحث، واعتمد التحليل الإحصائي للإفادة من التقانات المُيسرة في البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) لحساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، والوقوف على طبيعة واتجاه علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة، واختباري t و F لتحديد مستوى معنوية العلاقة.

#### سادساً : اختبار ثبات الاستبانة

بهدف التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات الاستبانة تمّ استخدام مقياس (Alpha-Cronback)، وقد بلغت قيمة معامل المقياس المذكور (0.731) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى قوة وثبات الاستبانة المستخدمة (Kothari, 2004, 94).

#### المحور الثاني

#### الإطار النظري

#### أولاً: مفهوم أخلاقيات الأعمال

تشير قراءات اللغة إلى مصطلح الأخلاق بأنه الخلق، والخلق هو الدين والطبع والسجايا، التي تعدّ المُعبر عن الصورة المعلنة للإنسان والصورة الباطنة له (أبن منظور، 1968، 86)، وفي ضوء التصرفات يشير المصطلح إلى القوة الراسخة التي تدفع الإنسان للاختيار بين الخير والشر (جواد، 2000، 123)؛ لأنها مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوكيات الأفراد والجماعات وتساعد في تحديد الشيء الصحيح والخاطئ، وتحديد كيفية إنجاز الأشياء الصحيحة (Robbins & Coulter, 1999, 16). فيما يراها (Hellriegel & Slocum, 1996, 146) في مجموعة القواعد الأخلاقية والقيم المبدئية التي تحكم سلوك الفرد والجماعة بشأن التصرفات الصحيحة والخاطئة، لشهم فيما بعد بتحديد المعايير اللازمة لما هو جيد وسيئ من تصرفات وأفعال الأفراد. فيما توجه أخلاقيات الأعمال

(\*) عرضت الاستبانة على عددٍ من المحكمين المختصين وهم حسب ألقابهم العلمية: آ. د. محفوظ حمدون الصواف، آ. د. أكرم أحمد الطويل، آ. د. ميسر إبراهيم الجبوري، آ. د. درمان سليمان صادق، آ. د. م. د. سرمد غانم صالح، آ. م. د. د. ليث سعد الله حسين، آ. م. د. عبدالستار محمد علي العدوان، آ. م. د. عادل ذاكر النعمة، آ. م. د. محمد مصطفى القصيمي.

الإدارة في المنظمة وتصرفاتها وسلوكياتها تجاه أصحاب المصلحة (الأونكتاد، 2001، 194). يشير البعض إلى هذه الأخلاقيات تشمل ما يتعلق بالعدالة والمساواة في توقعات المجتمع والمنافسة النزيهة والإعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية وحرية الزبائن والتصرفات السليمة في البيئة المحلية والدولية (Wehrich & Koontz, 1993, 70). ويشير البعض إلى أن الهدف الأساس من الاهتمام بأخلاقيات الأعمال لا يكمن فقط في تعلم الفرق بين الصواب والخطأ فحسب، بل يمتد لتوفير أدوات مساعدة الأفراد في التعامل مع التعقيدات الأخلاقية، أي في الاعتبار والتفكير بالتداعيات الأخلاقية الخاصة بالقرارات الاستراتيجية للمنظمة (هل وجونز، 1998، 121). وهنا يؤكد البعض أن توجيه إثارة الانتباه نحو أخلاقيات الأعمال يعد من المسائل الحاسمة في إطار ما تشهده البيئة من تغيرات أساسية، وما تواجهه منظمات الأعمال الهادفة للربح المادي وغير الهادفة له من ضغوط متسارعة، من هنا برزت مسألة عدم ثبات القيم عبر الزمن، وأصبح تبني قيم الماضي اليوم محل تساؤل، وبرز عن ذلك عدم وجود أخلاقيات واضحة ومرسومة لإرشاد القادة لمعالجة المشكلات المعقدة الناجمة عن تحديد ما هو صحيح وخاطئ في البيئة (http://www.managementhelp.org/ethics/ethxdge.htm). لذلك أدى اهتمام الإدارة بالأسس الصحيحة لأخلاقيات الأعمال فعلة باتجاهين، هما:

1. جعلها أكثر تحسناً بالكيفية التي يفترض بهم اعتمادها في أداء الأعمال.
2. ساعد على التأكد من بذل الجهود المضنية لمعالجة الأزمات الناشئة عن تجاوز المعايير الأخلاقية، وكذلك سعي البرامج الأخلاقية لإنجاز عدد من المؤشرات الإيجابية منها:
  - تهذيب فرق العمل القوية وتهذيب إنتاجيتها.
  - دعم نمو الأيدي العاملة ومدلولاتها.
  - ضمانة للتأكد من أن السياسات المتبعة في المنظمة هي أخلاقية من جهة وديمومة متابعة الالتزام بالتصرفات الأخلاقية في أوقات الاضطرابات من جهة أخرى.
  - إدارة القيم المقترنة بإدارة الجودة، والتخطيط الاستراتيجي وإدارة التنوع (إدارة تشكيلة المنتجات)، التي تعدّ جميعاً من الحاجات التي تتطلب اهتماماً واسعاً في منظمات الأعمال لأنها تفقد إلى تميز المنظمة عن غيرها في النشاط.

- تعزيز الصورة العامة للمنظمة لدى الجمهور (http://www.managementhelp.org/ethics/ethxdge.htm).
- تحقيق عديد المنافع منها: منح الشرعية للأفعال الإدارية، تقوية الترابط المنطقي والتوازن في الثقافة التنظيمية، تحسين مستويات الثقة بين الأفراد والجماعات في المنظمة، دعم عملية التمسك والالتزام بمعايير جودة المنتجات، التمسك بأثر قيم المنظمة ورسالتها في المجتمع (Donaldson & Davis, 1990, 28).

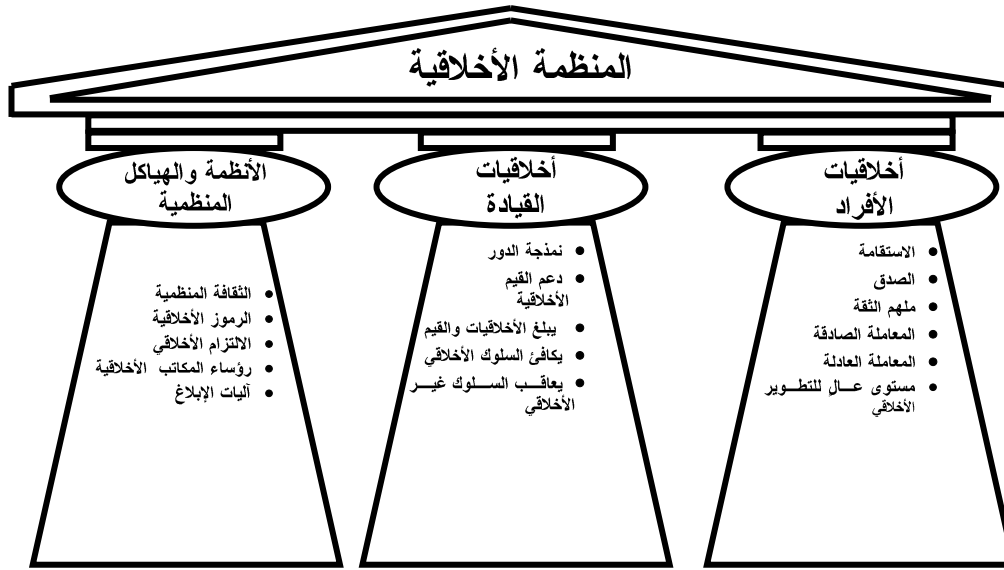
ويتفق الباحث مع الآراء التي تربط بين الجوانب الأخلاقية للمنظمة وأدائها المالي، إذ تؤكد دراسة (Schapiro, 2001, 112) على أن المنظمة التي تتبنى قاموساً أخلاقياً واجتماعياً في أعمالها حققت نتائج تفوقت فيها على المنظمات التي لا تمتلك مثل هذا القاموس. ويتطابق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة مركز (Walker) إلى أنه عندما يتساوى السعر والجودة فإن (2-3) من الزبائن يؤكدون على ضرورة التحول إلى علامات تجارية تابعة لمنظمات لديها مسؤولية أخلاقية واجتماعية (Daft, 2003, 159). وهنا يرى الباحث أن هناك حقيقة تتأثر وهي أن التزام البائع بالأخلاقي في ممارسة الأعمال يسهم على نحو مباشر وغير مباشر في تحقيق النجاح التنظيمي واستدامته، وقد يتمثل ذلك في بناء مزايا تنافسية أخلاقية مستدامة.

## ثانياً : المنظمات الأخلاقية

لدى قيام الباحث بمراجعة جهود الباحثين توقف عند حقيقة ميل تلك الجهود لتمييز المنظمة الأخلاقية عن المنظمات المناقضة، وهذا ما تمخض عن إشارات عدد منهم في أن هذه المنظمات تتمتع باستقامة أخلاقية عالية، وتحافظ بروية واضحة عنها الاستقامة نحو الجهات ذات المصلحة، وتقر وتنفذ تلك الرؤية عبر الزمن، وتحدد أنظمة المكافأة طبقاً لرؤية الاستقامة فيها، وتحدد سياسات وممارسات المنظمة طبقاً للرؤية الاستراتيجية، وتسود فيها حالة الفهم، وتتضمن القرارات الإدارية فيها أبعاداً أخلاقية، ويتوقع الجميع فيها أن يمارس عمله في إطار الصراع الناشئ بين الأفراد فيما يتعلق باختلاف القيم التي يحملها أصحاب المصلحة بوجود المنظمة (http://www.managementhelp.org/ethics/ethxdge.htm). ويرى الباحث أن إقامة المناخ الأخلاقي في المنظمة يقود إلى امتلاك المنظمة لمواصفات المنظمة الأخلاقية التي أشار إليها (Pastin, 1986, 135)، وهي :

1. إنها هادئة بتفاعلها داخلياً ومع أصحاب المصلحة، وتنفذ ما هو جيد لتلك الأطراف بوصفه جزءاً من الجودة الخاصة التي تمتلكها، وتركز على منفعة الآخرين مثلما تنتفع هي منهم.
  2. المسؤولية فيها فردية وليست جماعية، وتنشأ بتفويض الأفراد للمسؤولية الفردية عن الأعمال التي يقومون بها، وتكمن قاعدة ذلك في شرعية أن الأفراد مسؤولين عن أنفسهم.
  3. ترى أن أنشطتها تتم في إطار أغراض محددة تحدد وترسم مكانة المنظمة في بيئتها، تعدّ هذه الأغراض الطريق السليم للعمليات التي يمارسها الأعضاء بقيمهم العالية التي يحملونها.
- من هنا، يجد الباحث أن للمنظمات الأخلاقية سمات وخصائص، والمنظمات التي لا تمتلكها أو بعضها لا بد أن تتبنى وسائل وعمليات ملائمة للتحول إلى منظمة أخلاقية. وهنا يظن الباحث أن وصف

(Daft, 2003) للمنظمة الأخلاقية يمكن أن يعدّ وسيلة فاعلة لإحداث عملية التحول إلى مصاف المنظمات الأخلاقية عبر بتركيزها على ضمان الأبعاد والمبادئ الأخلاقية في مختلف جوانب بنائها، الشكل (2):



الشكل (2)

مقومات بناء المنظمة الأخلاقية

Source: Linda Klebe Terino, Laura Pincus & Michael Brown, (2000), Moral Person and Moral Management, California Management Review, 42 (4), Summer, PP. 128-142. In: Richard L. Daft, (2003), Management, 6<sup>th</sup>. Ed., Thompson South-Western Publishing Co.

يظهر في الشكل (2) أن مقومات بناء المنظمات الأخلاقية ثلاث، وهي:

#### أولاً : الأخلاقيات الفردية

ويمثل المديرين الفئة الرئيسة من الأفراد، إذ يفترض تتمتع هؤلاء الأفراد بسمات مثل الصدق والاستقامة والاهتمام بالأفراد، ويطلق عليهم البعض بالقائد الأخلاقي أو المدير الأخلاقي (Brown & Trevino, 2006, 598)، فضلاً عن النزاهة والثبات في العزم والعدل والأمانة والتواضع والتسامح والشجاعة والحماس والمسؤولية (Khuntia & Suar, 2004, 15) والذين تنعكس سماتهم في قراراتهم وسلوكياتهم، إذ لا بد من توافر تلك السمات لضمان ثقة الأفراد داخل المنظمة وخارجها بالمديرين كونهم المنفذين للمعايير الأخلاقية، والمعاملة الصادقة، والعدالة، ويكونوا لهم اخلاق في تعاملاتهم مع الآخرين، وهم الذين يبذلون الجهود للوصول إلى مديات أخلاقية متطورة، ويحددون طرائق تركيز الانتباه على القيم الأخلاقية في المنظمة، وإيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع وترشد وتدعم السلوك الأخلاقي لكل العاملين، لذلك يفترض المديرين العمل على إيجاد مناخ العمل الأخلاقي الملائم ليمارس فيه الآخرون أعمالهم، ذلك المناخ الذي يتضمن جوانب هي (Daft, 2003, 162):

1. الأفراد، عبر تحديد ما هو أفضل للأفراد داخل المنظمة وخارجها.
  2. الجوانب القانونية، تتضمن بالتأكيد على إطاعة القوانين والمعايير المهنية وعدم انتهاكها.
  3. الالتصاق بالقواعد، ويتضمن تعقب القواعد والإجراءات والسياسات التنظيمية.
  4. التركيز على الجوانب المالية والأداء المنظمي، وذلك عبر قيام الأفراد ببذل الجهود لتحقيق الفائدة المرجوة للمنظمة.
  5. استقلالية الأفراد، وفيها يسترشد الأفراد بأخلاقياتهم الشخصية في المنظمة ليقرروا لأنفسهم ما هو الصحيح لإتباعه وما هو الخاطئ وتجنبه.
- ويعتقد الباحث أن ما طرحه (هل وجونز، 1998، 117) يقع ضمن سعي المنظمة لتهيئة المناخ الأخلاقي الملائم عبر:

1. توظيف الإدارة العليا لموقعها القيادي في تجسيد الأخلاق ضمن القيم التي تركز عليها.
2. التعبير عن القيم الأخلاقية في رسالة المنظمة من قبل الإدارة العليا.
3. تفعيل القيم الأخلاقية ومباشرتها على نحو عملي، إذ يتعين عليهم أن ينفذوا عمليات التعيين والفصل وتوزيع الحوافز والمكافآت عن طريق الالتزام بالقيم الأخلاقية.
4. أن يكون المديرين قادرين على التفكير بوعي تام بالتداعيات الأخلاقية لقراراتهم المتخذة في المنظمة بوصفها السبيل لبناء المنظمة الأخلاقية.

إذ وضعت فضائح الاحتيال المتلاحقة سلوكيات القائد الأخلاقي على رأس أولويات المنظمة، نتيجة ما قادت إليه المشكلات الأخلاقية من تهشيم لثقة وسمعة القادة والمنظمات، فضلاً عما يتوقع أن يكون للقيادة الأخلاقية آثار على مواقف وسلوكيات العاملين، وآثارها على وحدات الأعمال والأداء الكلي لها (Kalshoven et al., 2011, 51). من هنا يبدو للباحث، أن أخلاقيات المديرين مسألة جوهرية في بناء المنظمة الأخلاقية كونهم الفئة التي تقع على عاتقهم مهمة توفير المناخ الأخلاقي الملائم للنجاح المنظمي.

### ثانياً: أخلاقيات القيادة

يصف (Brown et al., 2005, 119) العلاقة بين الأخلاق والقيادة بالتكاملية إذ لا ينبغي التفكير فيهما على نحو منفصل، من هنا أفرزت دراسة السياسات والممارسات الأخلاقية في المنظمات الناجحة حقيقة أن الدور الذي يمارسه القادة يتمثل بتناول جوانب حقوق الأفراد وأعمالهم، فضلاً عن قيامه بتطوير المعايير الأخلاقية لتوجيه سلوك الأفراد، فضلاً عن دمج المعايير الأخلاقية بالقيم والالتزام بتنفيذها على نحو فاعل (Coklar, 2012, 84)، ففي إحدى المسوحات لقرءاء مجلة السكرتارية وجد أن العاملين مدركين على نحو حقيقي للزلات الأخلاقية لقادتهم، وأن المنظمات تسهم على نحو سريع في تسهيل شيوع مواقع الاتصال بالطريقة التي يحدد القادة فيها وسيلة الفعل الأخلاقي (Badaracco & Webb, 1995, 14). لذلك فإن الطريق الأولي الذي يختاره القائد ليحدد النغمة الأخلاقية في المنظمة يتم عبر أفعاله وتصرفاته، التي تعد انعكاس للقيم في الواقع العملي. كما يتوجب على القائد إظهار المعايير الأخلاقية والسلوك الأخلاقي في حديثه وإجراءاته وقراراته وسلوكياته اليومية لكي يحذو الآخرون في المنظمة حذوه (Toor & Ofori, 2005, 533)، وإذا لم يصغ الأفراد إلى المعايير الأخلاقية التي يحددها قادتهم، فإن ذلك يؤثر أن الأفكار التي يحملونها تدور حول عدم أهمية القيم الأخلاقية في المنظمة (Daft, 2003, 156). لذلك فإن عملية صياغة القيم الأخلاقية في المنظمة تتم في إطار الثقافة المنظمة وفي استمرارية أعمالها لإعادة تجديد أو تحديث القيم الأخلاقية غير الثابتة، وأن الأفراد العاملين هم الذين يدعمون تلك القيم الجوهرية في إطار الأفعال والتصرفات التي يمارسونها. ويمكن لأنظمة التقييم والمكافأة المعتمدة في المنظمة أن تقود إلى اكتشاف الارتباط في كيفية قيام كل من المديرين والعاملين بملامسة القيم في أعمالهم وتصرفاتهم اليومية. وإن استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الأداء على نحو فاعل يمكن أن يكون طريقاً فاعلاً يعتمد على المديرين في الاستدلال على أثر الأخلاقيات في المنظمة، وأن مكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبته غيره من السلوكيات في مستويات المنظمة جميعها يعدّ من المكونات الحاسمة لبناء أخلاقيات القادة في المنظمات (Linda & Katherine, 1999, 267).

من هنا يجد الباحث أن سلوكيات وتصرفات القيادات (الرسمية وغير الرسمية) في المنظمات لا بد وأن تكون أخلاقية، فهي بذلك تكون المعيار لمدى قدرتهم على حمل العاملين في المنظمة على ممارسة السلوك الأخلاقي في ممارساتهم اليومية.

### ثالثاً: الأنظمة والهياكل المنظمة

وهي الأداة الثالثة للمديرين في المنظمات لتشكيل القيم وتعزيز السلوكيات الأخلاقية والتحول نحو المنظمة الأخلاقية، وتتضمن هذه المجموعة ما يأتي (Daft, 2003, 156):

#### • الثقافة المنظمة

وهي قوة أساسية تسهم في بناء المنظمة الأخلاقية، ويشار إليها بثلاثة اتجاهات، هي (العنزي والساعدي، 2002، 111):

أ. جوهر الثقافة: ويركز على الثقافة عبر الأبعاد الفكرية غير الملموسة لها مثل القيم والمعتقدات والافتراضات والفلسفة والأيدولوجيا والتوقعات والمواقف المشتركة التي تربط أعضاء المنظمة.

ب. مظاهر الثقافة: ويركز على الثقافة عبر مظاهرها مثل الرموز والطقوس وأنماط السلوك والأبنية والهياكل والأنظمة أو مظاهر السلوك.

ت. النسيج الثقافي: الذي يستوعب الاتجاهات الفكرية الحديثة المتمثلة بالأبعاد الجوهرية والسلوكية بوصفها آلية لاتسجام بينها وبين الفكر والعقل، ويتمثل التأثير الأساس للنسيج الثقافي بصياغة أخلاقيات الأعمال والتحول إلى منظمة أخلاقية عبر تأثيرات فطرية له في التصرفات الأخلاقية وغير الأخلاقية في المنظمة، وهنا يأتي دور الإدارة العليا لتعزيز التصرف الأخلاقي بممارستها للتصرفات الصحيحة وبما ينعكس على المستويات الأدنى.

#### • الرموز الأخلاقية

وهي عبارات أساسية تعكس قيم المنظمة المتعلقة بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية، وتبلغ هذه العبارات العاملين في المنظمة عن السبب الرئيس لنشونها، فضلاً عن أنها تسهم في تحديد القيم والسلوكيات المتوقعة وغير المتوقعة التي تنشأ بفعل التصرفات والأفعال التي تقوم بها الإدارات في المنظمات (Daft, 2003, 156)، وتميل هذه الرموز الأخلاقية لأن تكون على شكلين:

أ. رموز أخلاقية مستندة إلى المبادئ، وتصمم لاختيار الثقافة الكلية للمنظمة، وللتعريف بالقيم الأساسية ومتضمنات اللغة العامة والخاصة وبمسؤوليات المنظمة وجودة منتجاتها، وكيفية التعامل مع عمليها، والعبارة العامة للمبدأ في هذا الإطار يطلق عليها العقيدة الكلية للمنظمة.

ب. رموز أخلاقية مستندة إلى السياسات، وتحدد الإجراءات المعتمدة في مواقف أخلاقية محددة، وتتضمن تلك المواقف الممارسات التسويقية، وصراعات الرغبة داخل المنظمة، والتقييد بالقوانين، وإملاك المعلومات، والمواهب السياسية، والفرص المتساوية.

ويبدو للرموز الأخلاقية أهمية بالغة في المنظمات، إذ نجد أن الإدارات في المنظمات الأخلاقية تلجأ إلى تقوية هذه الرموز الأخلاقية ودعمها عبر مكافأة الأفراد الطائعين ومعاينة المنتهكين، وهنا يمكن استخدام الرموز الأخلاقية لترقية المناخ المنظمي الأخلاقي، ويمكن لذلك أن يتحقق عبر استخدام السلوك السوي وسيلة لتحسين المناخ الأخلاقي، ولأسيما عند التأكيد على مضمّنات ذلك السلوك والمتمثلة بـ (<http://www.lockheedmartin.com>) (Carolyn, 1995, 25): الصدق (بين أعضاء المنظمة ومع زبائنهم، ومجتمعاتهم، ومجهزيهم، والمشاركين بعامة)، والاستقامة في القول والمعاني والوعود، والاحترام في التفاوض والاتصالات والعلاقات، والثقة/ الأمانة على مستوى الفرد ومستوى فرق العمل، والمسؤولية عن الأفعال الصحيحة والخاطئة، والمواطنة التي تتحقق بالامتثال للقوانين الوطنية لممارسة الأعمال.

ويبدو للباحث أن الأمر لا يقف عند المستوى المحلي، بل يتعدى ذلك إلى المنظمات الدولية إذ يتجه الأمر إلى التعامل مع قضايا تشغيل الأطفال، والأجور المنخفضة، وبيئات العمل غير المأمونة بحساسية كبيرة، من هنا نشأت بعض المقاييس العالمية المتعلقة بالمحاسبة الاجتماعية مثل (Social Accountability (SA 8000 التي تتشابه إلى حد بعيد مع المعايير المتعلقة بمواصفة الأيزو بإصداراتها كافة، إذ يعدّ المعيار (SA 8000) أول معايير التدقيق الاجتماعي في العالم، الذي بدأت بعض منظمات الدول المتقدمة بتطبيقه للتأكد من مدى توافر الموصفات التي يحددها هذا المعيار في مصانعها ومجهزي موادها الأولية وذلك لمقابلة متطلبات هذا المعيار الدولي (Kegler, 2001, 20). لذلك، تم البدء بعولمة الرموز الأخلاقية المستندة إلى القيم الجوهرية التي تشكل الرموز الأخلاقية أساساً قوياً لتطبيق برامج الأخلاق المنظمة في إطار العولمة (Raven, 2004, 76)، وبدأت ترجمة رموزها الأخلاقية لتصلح للاستخدام في الإطار العالمي بسبب تنوع واختلاف القيم السائدة في المجتمعات المختلفة.

#### • الهياكل الأخلاقية

وتتمثل بالأنظمة المختلفة، والمواقف أو الافتراضات، والبرامج التي تتعهد المنظمة باعتمادها لتطبيق السلوك الأخلاقي. وتتضمن هذه الهياكل ما يأتي:

#### أ. اللجان الأخلاقية:

وتضم مديري الأقسام المعنيين بتفحص الأخلاقيات في المنظمة، وتحدد هذه اللجان الأحكام الملزمة للموضوعات الأخلاقية في المنظمة، وتقوم بتقدير مسؤولية المخالفات المرتكبة ومسؤولية الجهة التي تحاسب عنها، لذا فإن وجود هذه اللجان ضرورياً، ولأسيما في المنظمات التي ترغب بإجراء التعديل الفوري لسلوكيات الأفراد فيها (Daft, 2003, 158). ولأهمية ذلك، لا يعدّ تحديد الرموز الأخلاقية كافياً، بل يصار إلى تشكيل اللجان الأخلاقية في المنظمات لتضم في عضويتها موجهين داخليين وخارجيين، يتلخص عملهم فيما يعرف بمأسسة السلوك الأخلاقي في المنظمة، وممارسة وظائف أساسية هي (Koontz et al., 1986, 54): تنظيم لقاءات مناقشة الموضوعات الأخلاقية، والتعامل مع المساحات الرمادية التي تشهد تجاوزاً على المعايير الأخلاقية، وإبلاغ الرموز الأخلاقية لكل أفراد المنظمة، وتأشير الانتهاكات المحتملة للرموز الأخلاقية في المنظمة، وتقوية الرموز الأخلاقية ووضعها موضع التنفيذ، ومكافأة السلوك الأخلاقي ومعاينة الانتهاكات الأخلاقية الحاصلة، ومراجعة الرموز الأخلاقية وتحديثها، وكتابة تقارير توصيات اللجنة وتقديمها للإدارة العليا.

#### ت. المكاتب الأخلاقية

تخصص بعض المنظمات مكاتب أخلاقية ضمن الهيكل التنظيمي ومستوياته وتخصص لها الكوادر التي تعمل بوقت كامل، وتتلخص مهمتها في التأكد من مدى تكامل المعايير الأخلاقية مع عمليات المنظمة المختلفة (Daft, 2003, 158)، يرأسها رئيس مكتب الأخلاق الذي يتابع عمليات الفحص والإشراف على الأبعاد الأخلاقية وحالات الإذعان للقوانين والتعليمات التي تتضمن إقامة معايير الاتصالات الشفافة، وإجراء التدريبات الأخلاقية التي تتعامل مع التوقعات أو المشكلات، وتقديم النصح للإدارة العليا في آلية التعامل مع المشكلات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات (Yuspeh, 2000, 21).

#### ث. التدريب الأخلاقي

تساعد البرامج القوية والمتמاسكة لهذا النوع من التدريب العاملين على التعامل مع التساؤلات الأخلاقية وترجمة القيم المعلنة في الرموز الأخلاقية في سلوكياتهم اليومية (Geber, 1995, 110). وفي هذا المجال تؤكد المنظمات على ضرورة مرور أفرادها العاملين في ساعة من ساعات التدريب الأخلاقي على الأقل في السنة، لما لهذه البرامج من دور تأثيري في تعريف العاملين بالرموز الأخلاقية بصيغة مكتوبة، ودورها في صياغة الحلول للمشكلات الأخلاقية التي تطرح أثناء المناقشات المستفيضة لها، وكذلك إرشاد العاملين إلى الكيفية التي يتمكنون عن طريقها من وضع الحلول الممكنة لحالات الصراع الناشئة بين القيم التي يحملونها (Daft, 2003, 158). ولكي تصبح عملية التدريب الأخلاقي مفيدة، لا بد من التأكيد على ضرورة

تحديد الاحتياجات التدريبية الأخلاقية بما يتلاءم مع المضامين المحلية في البلد الذي يتم فيه التدريب الأخلاقي ويرتبط بها - في حالات المنظمات العالمية -، مع ضرورة التأكيد على تطوير البرامج التدريبية بما يتناسب مع البلد أو الإقليم بالتعاون مع المكاتب المركزية التابعة للمنظمة. وللوصول إلى فاعلية برامج التدريب الأخلاقي يمكن الاستعانة بالخبراء المحليين (لحالات التدريب الداخلي) وخبرات التدريب الأخلاقي الخارجية من أي مكان بالعالم (Revan, 2004, 78).

### ج. آليات الإبلاغ

وهي وسيلة حمل الأفراد للأفصاح عن كل الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية وغير المنطقية في تصرفاتهم وسلوكياتهم (Daft, 2003, 158). وهنا يؤكد البعض على أن المنظمة ستعاني من حالة عدم الثقة بالرموز السلوكية وبالهياكل الأخلاقية فيها للحد من تلك السلوكيات غير المرغوبة (Miceli & Mear, 1984, 698). ويتوجب على المنظمة عند اعتماد آليات الإبلاغ أن تحدد الأفراد الذين يقومون بالكشف عن الجوانب غير القانونية الخطرة والأنشطة غير الأخلاقية وتخضعهم لآليات الإبلاغ التي ينتج عنها تقارير الإبلاغ التي تحدد الأعمال والتصرفات الخاطئة وعرضها أمام الجهات الخارجية ومنها الوكالات المهمة، ومجالس النواب والمحرمين الصحفيين. ولأهمية ذلك لجأت عديد المنظمات لإقامة برامج مبتكرة وافتتاح خطوط ساخنة موثوق بها تشجع عمليات الإبلاغ داخل المنظمة وتدعمها وتكون المنظمة بذلك قد سعت إلى تحديد العوامل الوقائية ضد التصرفات غير الأخلاقية (Garaventa, 1994, 373). وفي عصر الإنترنت يصبح للأمر أبعاداً أخرى، فشبكات الإنترنت لا تعد مرفقاً دقيقاً ومضبوطاً لأخلاقيات الأعمال الجيدة، فهي مكان غير خاضع للقانون تتم فيه الكثير من العمليات المجردة من المبادئ الأخلاقية، ووجود حالات سوء استعمال مضامين المناخ الأخلاقي كالاستقامة والآداب واللياقة السليمة، وغيرها من الجوانب التي تطرقت الدراسات إليها فأشارت بصراحة إلى عدم أهمية الموضوعات القانونية بعامة والأخلاقية بخاصة في إطار شبكة الإنترنت وسوغت ذلك بفقدان حالة التقييس في تقانة الإنترنت (Sreenath, 1998, 6). إذ أفرز عصر الإنترنت فوائد وتحديات أخلاقية لمنظمات الأعمال، فهو وفر إمكانيات السرعة في الحركة بعد أن أتاح للمديرين والعاملين معلومات مرتدة تمكنهم من اختصار الزمن في عمليات الاتصال والاستجابة لطلبات الزبائن، وهذا ما أدركه بعض المدراء وبموجبه فكروا باستبدال نماذج أو موديلات الاستقامة التقليدية بأخرى جديدة تمكنهم من الإيفاء بالوعود الأخلاقية، فاستعدت المنظمة لتحمل الكلف العالية مقابل الحصول على مواد أولية تمكنها من إنتاج منتجات بمواصفات مقبولة يستحقها الزبائن مسألة مهمة في هذا الاتجاه. فضلاً عما أتاحته شبكة الإنترنت في بيئة العمل من موضوعات أخلاقية جديدة للمدراء والخيارات المتاحة في هذا المجال متعددة ومنها استبدال الاتصالات، والأعمال الافتراضية، والساعات المرنة، وسياسات الباب المفتوح، كما أتاحَت تقانات المعلومات الحديثة الأدوات اللازمة للاحتفاظ بوسائل الكبح الملائمة للعاملين في حالات سوء الاستخدام أو الخروج عن المرونة الممنوحة (Daft, 2003, 160). وعلى الرغم من ذلك لا يخلو التفاعل مع الشبكة العنكبوتية مما أتاحه للبعض من ابتكار طرائق جديدة للتطفل والتجسس على الزبائن، من هنا يتوجب على المنظمات تصنيف المعلومات الشخصية للزبائن في محافظة محددة ضمن المواقع الإلكترونية طالما أن هذه المعلومات تعد بمثابة الذهب التسويقي للمنظمة (Daft, 2003, 160)، لذلك قامت حوالي (71%) من الشركات الأمريكية بأخذ تهديدات سرية معلومات الأفراد فيها في إطار الشبكة الدولية، وطوّرت نسبة لا بأس بها من هذه الشركات طرائق خاصة لحماية سرية معلومات الأفراد ومعلومات أخرى من مخاطر القرصنة (Simpson, 2001, 1). التي حاولت المنظمات تقليص آثارها السلبية سواء كانت تهدف إلى الربح أم لا تهدف إليه وأصبحت أمام تحدٍ جديد فرض عليها إنفاق الأموال والجهود والأوقات لتقليص حالات قرصنة المعلومات المتعلقة بمقومات بقائها، وتتمثل تلك التصرفات كما حددها (Sreenath, 1998, 6) في تقليل درجة وضوح أسماء مواقع المنظمات، والتعاون مع منظمات أخرى لتطوير البرامج الأخلاقية الممكنة الاستخدام في إطار الشبكة، وإقامة الرموز الأخلاقية المنسجمة مع العمل في إطار شبكة الإنترنت، وزيادة عدد المواقع التي تحمل مثل هذه الرموز الأخلاقية، وتبني الملحاحات الأولية عن أخلاقيات الأعمال من وجهة النظر الإسلامية على اعتبار أن قواعد التدريب الإسلامي يمكن أن تقود إلى انتقال بعيدة عن ما يدور في مواقع أخلاقيات الأعمال في إطار شبكة الإنترنت.

وفي إطار ما سبق، يبدو للباحث أن الموضوعات الأخلاقية المعقدة التي بدأت تشهد درجات أعلى من التعقيد بسبب ما أفرزته شبكة الإنترنت والعولمة في ميدان الأعمال، تفرض على المنظمات من أجل المحافظة على المعايير الأخلاقية والاجتماعية العالية التهيؤ لذلك عبر حالات التزام ثابتة (غير متذبذبة) تضمن بقاء واستمرار المنظمة، ولا شك أن قيام المنظمة بذلك سيضيف لوجودها مجالاً للتمييز عن غيرها وتدفع ببقاعات الزبائن نحوها إلى درجة الثبات والاستدامة.

### رابعاً : المزايا التنافسية الأخلاقية

تعددت المفاهيم التي عرضها الباحثون في مجال الميزة التنافسية، إلا أن المفهوم الذي طرحه (Porter) يعدّ الأبرز، إذ يراها في النقطة التي تصل إليها المنظمة بمجرد اكتشافها طرائق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، ويكون بمقدور المنظمة تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع (Porter, 1994, 48). من جهته، يعرفها (السلمي) بالمهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسين، ويؤكد تميزها واختلافها عن المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز لأنه يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون (السلمي، 2001، 104). أما (Jean) فيحددها بالخصائص والصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة وتعطي للمنظمة بعض التفوق والسمو عن منافسيها المباشرين (Jean, 1993, 209). أما (Oughton) فيراها بأنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالجودة العالية وبالسعر المناسب في الوقت المناسب (بغداد، 2005، 4).

من هنا، يظن الباحث أن الميزة التنافسية هي نقطة اختلاف المنظمة وتميزها عن منافسيها، مما قد يؤديها إلى تحقيق مزايا عديدة منها الحصول على الأرباح عبر خفض الأسعار أو الحصول على حصة سوقية أكبر أو عبر ديمومة عملية البيع لمواصفات يؤمن بها الزبون كالأمان أو السمعة أو الشهرة وغيرها. أما مصادر الميزة التنافسية، فيبدو للباحث إمكانية امتلاك المنظمة واحدة أو أكثر من المزايا التنافسية من مصادر متعددة منها داخلية: تعتمد على تفوق المنظمة في التحكم في الكلف وتسيير المنتج والإدارة وبما يعطي للمنتج قيمة من وجهة نظر الزبائن. ومنها خارجية: وهي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج في نظر الزبائن عبر خفض كلف الاستعمال أو رفع كفاءة ذلك الاستعمال (Jean, 1994, 210). وقد تسهم تلك المصادر في تأكيد حقيقة قدرة المنظمة على البقاء عبر قدرتها على تحقيق أهدافها ومنها تلبية حاجات الزبائن وإرضائهم بتوفير منتجات مضمونة وسليمة لا تضر بالصحة كونها أبعاد أخلاقية، وبذلك تزداد درجة تنافسية المنظمة تجارياً بما يمكنها من تجديد وضعيتها في القطاعات السوقية مقارنة بمنافسيها. كما يجد الباحث أن تنافسية المنظمة قد تزداد تيسيراً عبر مصادر الميزة التنافسية المتمثلة بكفاءة مديرها وعلاقتهم بالمرؤوسين وبالأطراف ذات المصلحة، ويقوم هذا النوع من التنافسية (التيسيرية) على القيم التي يحملها مديري المنظمات ويعملون على نشرها، وتتضمن صفات ومعارف سئسهم بلا شك في ديمومة أعمال المنظمة وبقائها. وفي هذا الصدد يؤكد (Pitts & Lei) على إمكانية المنظمات بصياغة الأنواع المختلفة من الإستراتيجيات التنافسية تحقيق المزايا التنافسية عبر قيامها بتسليم الزبائن قيم فريدة ومنتجات مرغوبة. ومهما يكن الأمر، فإن المعايير والضوابط الأخلاقية تدفع المنظمات للقيام باختيار إستراتيجية تنافسية معينة تجعلها متأكدة من أن منتجاتها تدرج تحت ضوابط الاستقامة الأخلاقية، وبذلك فإن الإستراتيجية التنافسية التي تتبناها المنظمة تضمن تحقيق المعايير الأخلاقية المتمثلة بالسعي الحثيث لترجمة أخلاقياتها بمنتجاتها، عبر ما يشير إليه (Pitts & Lei, 1996, 112-113)، وبظنها الباحث بمزايا تنافسية ذات مضمون أخلاقي تتوافق مع مقومات بناء المنظمات الأخلاقية التي تتمتع بالاستقامة الأخلاقية العالية والالتزام بالمعايير الأخلاقية والسلوك الأخلاقي، وهي: تحقيق حاجات الزبائن المستحقة (التي يستحقونها)، وتجهيز الزبائن بمنتجات مأمونة، وتزويد الزبائن بمعلومات وفيرة وصحيحة وصادقة حول منتجاتها المعروضة أو المطروحة. وفيما يأتي توضيح للمزايا التنافسية الأخلاقية:

### 1. الحاجات المُستحقة

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

### 2. المنتجات الآمنة

وتمثل الالتزام الأساس لكل المنظمات بتجهيز الزبائن بمنتجات آمنة تتوافر فيها شروط الأمان عند الاستهلاك والاستخدام، فالمنظمات التي تفشل في تحقيق هذا البعد ربما ستواجه عادةً بسلسلة من النتائج السلبية المتتابعة، ولاسيما المنظمات العاملة في الصناعات الدوائية.

### 3. المعلومات الوفيرة

إذ يترتب على المنظمات التزام مهم يتمثل في تزويد الزبائن بمعلومات وفيرة حول منتجاتها، ويكون هذا الشرط مضموناً بشكل قانوني في بعض الصناعات، لا سيما في المنظمات المُصنعة للأغذية المعلبة والتي يفرض القانون عليها توفير قائمة مطولة من المعلومات على الغلاف لتكون بمثابة دليل تعريفي للزبون. عليه فإن الالتزام بإعلام أو إخبار الزبائن بالمنتجات ليست نقطة النهاية في مضمون المتطلبات أو الشروط القانونية، إذ عندما يجهل المستهلك بأن هذا المنتج يمكن أن يعرضه للأذى المحتمل، عليه، يتوجب على المنظمة تنفيذ المتطلبات القانونية وتعمل إلى أبعد من ذلك، إذ إن الفشل في إعلام أو إخبار المستهلك بشكل تام يمكن أن يقود إلى تحقيق واحدة من الزلات الأخلاقية التي يمكن أن تقود إلى تحقيق الأذى بسمعة المنظمة ويحملها نفقات عالية.

اعتماداً يظن الباحث، بضرورة قيام المنظمات في الميدان التنافسي ببناء إستراتيجياتها التنافسية ضمن معايير الأخلاق لتضمن البقاء في الميدان، ومن ثم فإن تحقيق المزايا التنافسية لا بد وأن يستند ضمن ما يستند إليه على الأبعاد والمعايير الأخلاقية لضمان ذلك البقاء.

## المحور الثالث الإطار الميداني

### أولاً : وصف متغيرات البحث وتشخيصها

تشير النتائج الواردة في الجدول (2) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة بالمتغيرات المبحوثة، ففيما يتعلق بمقومات بناء المنظمات الأخلاقية تشير الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية سواء على مستوى المؤشر الكلي، أم على مستوى الأبعاد منفردة أن المبحوثين يدركون ما يتعلق بهذه المقومات.

#### جدول (2)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول فقرات متغير مقومات بناء المنظمات الأخلاقية

| المتغير والبُعد     | مقياس الاستجابة | مقياس الاستجابة |   |         |   |       |   |      |   |             |    | الفقرة | المتغير والبُعد |
|---------------------|-----------------|-----------------|---|---------|---|-------|---|------|---|-------------|----|--------|-----------------|
|                     |                 | لا اتفق تماماً  |   | لا اتفق |   | محايد |   | اتفق |   | اتفق تماماً |    |        |                 |
|                     |                 | %               | ت | %       | ت | %     | ت | %    | ت | %           | ت  |        |                 |
| الأخلاقيات القريبية |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             |    |        |                 |
|                     |                 |                 |   |         |   |       |   |      |   |             | </ |        |                 |

الجدول من إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS).

وفيما يتعلق بالمزايا التنافسية الأخلاقية، الجدول (3)، فقد جاءت النتيجة متشابهة إلى حد ما وتؤكد إدراك المبحوثين لما يترتب على المزايا التنافسية عندما تُبنى وفق الأساس الأخلاقي فيها، وما يؤكد ذلك أن كل الإجابات ولكل الأبعاد والمتغيرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وهو (3) وفق قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد ومتغير.

### جدول (3)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول فقرات متغير المزايا التنافسية الأخلاقية

| الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي | مقياس الاستجابة |   |         |   |       |    |      |    |             |    | الفقرة          | المتغير والبُعد      |
|----------------------|------------------|-----------------|---|---------|---|-------|----|------|----|-------------|----|-----------------|----------------------|
|                      |                  | لا أتفق تماماً  |   | لا أتفق |   | محايد |    | أتفق |    | أتفق تماماً |    |                 |                      |
|                      |                  | %               | ت | %       | ت | %     | ت  | %    | ت  | %           | ت  |                 |                      |
| .79728               | 4.4651           | -               | - | 2.3     | 1 | 11.6  | 5  | 23.3 | 10 | 62.8        | 27 | X <sub>33</sub> | الحاجات المستحقة     |
| .86969               | 4.3488           | -               | - | 7.0     | 3 | 4.7   | 2  | 34.9 | 15 | 53.5        | 23 | X <sub>34</sub> |                      |
| .55585               | 4.0233           | -               | - | 2.3     | 1 | 7.0   | 3  | 76.7 | 33 | 14.0        | 6  | X <sub>35</sub> |                      |
| .63228               | 3.9302           | -               | - | 4.7     | 2 | 9.3   | 4  | 74.4 | 32 | 11.6        | 5  | X <sub>36</sub> |                      |
| .65211               | 3.8372           | -               | - | 7.0     | 3 | 9.3   | 4  | 76.7 | 33 | 7.0         | 3  | X <sub>37</sub> |                      |
| 0.7014               | 4.1209           |                 |   |         |   |       |    |      |    |             |    | المعدل          |                      |
| .74113               | 3.3023           | 2.3             | 1 | 4.7     | 2 | 58.1  | 25 | 30.2 | 13 | 4.7         | 2  | X <sub>38</sub> | المنتجات<br>الأيمة   |
| .75078               | 4.2326           | -               | - | 2.3     | 1 | 11.6  | 5  | 46.5 | 20 | 39.5        | 17 | X <sub>39</sub> |                      |
| 1.04389              | 4.3488           | 2.3             | 1 | 7.0     | 3 | 7.0   | 3  | 20.9 | 9  | 62.8        | 27 | X <sub>40</sub> |                      |
| 0.8452               | 3.9612           |                 |   |         |   |       |    |      |    |             |    | المعدل          |                      |
| .70357               | 3.9302           | -               | - | 7.0     | 3 | 7.0   | 3  | 72.1 | 31 | 14.0        | 6  | X <sub>41</sub> | المعلومات<br>الوقيرة |
| .77331               | 3.7907           | -               | - | 7.0     | 3 | 20.9  | 9  | 58.1 | 25 | 14.0        | 6  | X <sub>42</sub> |                      |
| .50468               | 4.5349           | -               | - | -       | - | -     | -  | 46.5 | 20 | 53.5        | 23 | X <sub>43</sub> |                      |
| .49471               | 4.6047           | -               | - | -       | - | -     | -  | 39.5 | 17 | 60.5        | 26 | X <sub>44</sub> |                      |
| 0.6190               | 4.2151           |                 |   |         |   |       |    |      |    |             |    | المعدل          |                      |
| 0.7218               | 4.0990           |                 |   |         |   |       |    |      |    |             |    | المؤشر الكلي    |                      |

المزايا التنافسية الأخلاقية

الجدول من إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS).

### ثانياً : اختبار الفرضيات

أ. علاقات الارتباط بين مقومات بناء المنظمات الأخلاقية مجتمعة والمزايا التنافسية الأخلاقية مجتمعة:

سعيًا من الباحث للتعرف على طبيعة علاقات الارتباط واتجاهها بين مقومات بناء المنظمات الأخلاقية مجتمعة والمزايا التنافسية الأخلاقية في المنظمة المبحوثة أعد الجدول (4) الذي يؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مقومات بناء المنظمات الأخلاقية مجتمعة والمزايا التنافسية الأخلاقية، إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.840\*) عند مستوى معنوية (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بمقومات بناء المنظمات الأخلاقية مجتمعة سيؤدي إلى المزايا التنافسية الأخلاقية في المنظمة المبحوثة. وبهذه النتيجة ستقبل الفرضية البديلة وترفض فرضية العدم الرئيسية الأولى التي تنص على لا ترتبط مقومات بناء المنظمات الأخلاقية بالمزايا التنافسية الأخلاقية بعلاقة معنوية ذات دلالة إحصائية في المنظمة المبحوثة.

### جدول (4)

نتائج علاقات الارتباط بين مقومات بناء المنظمات الأخلاقية في المزايا التنافسية الأخلاقية في المنظمة المبحوثة

| المتغير المستقل                | المتغير المعتمد            | المزايا التنافسية الأخلاقية |
|--------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
|                                |                            |                             |
| مقومات بناء المنظمات الأخلاقية | الأخلاقيات الفردية         | 0.832*                      |
|                                | أخلاقيات القيادة           | 0.722*                      |
|                                | الأنظمة والهياكل التنظيمية | 0.571*                      |
|                                | المؤشر الكلي               | 0.840*                      |

\* P ≤ 0.05

N = 43

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الآلي وفق البرنامج SPSS.

ولأجل إعطاء مؤشرات تفصيلية للعلاقة بين مقومات بناء المنظمات الأخلاقية المزايا التنافسية الأخلاقية، وفي ضوء الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى تم تحليل علاقات الارتباط بين كل من مقومات بناء المنظمات الأخلاقية منفردة والمزايا التنافسية الأخلاقية مجتمعة وعلى النحو الآتي:

1. علاقات الارتباط بين الأخلاقيات الفردية بوصفها إحدى مقومات بناء المنظمات الأخلاقية المزايا التنافسية الأخلاقية في المنظمة المبحوثة: يبين الجدول (4) أن علاقة الارتباط بين الأخلاقيات الفردية بوصفها إحدى مقومات بناء المنظمات الأخلاقية والمزايا التنافسية الأخلاقية معنوية موجبة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.832\*)، وتؤكد هذه النتيجة أن زيادة اهتمام قيادة المنظمة المبحوثة بالأخلاقيات الفردية بوصفها إحدى مقومات بناء المنظمات الأخلاقية سيسهم في تحقيق المزايا التنافسية الأخلاقية.

2. علاقات الارتباط بين أخلاقيات القيادة بوصفها إحدى مقومات بناء المنظمات الأخلاقية والمزايا التنافسية الأخلاقية في المنظمة المبحوثة: يبين الجدول (4) أن علاقة الارتباط بين أخلاقيات القيادة بوصفها إحدى مقومات بناء المنظمات الأخلاقية والمزايا التنافسية الأخلاقية معنوية موجبة، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط  $(0.722^*)$ . وتشير هذه النتيجة بأن تركيز اهتمام قيادة المنظمة على أخلاقيات القيادة بوصفها إحدى مقومات بناء المنظمات الأخلاقية سيسهم بلا شك في تحقيق المزايا التنافسية الأخلاقية.

3. علاقات الارتباط بين الأنظمة والهيكل المنظمة بوصفها إحدى مقومات بناء المنظمات الأخلاقية والمزايا التنافسية الأخلاقية: يوضح الجدول (4) أن علاقة الارتباط بين الأنظمة والهيكل المنظمة بوصفها إحدى مقومات بناء المنظمات الأخلاقية والمزايا التنافسية الأخلاقية معنوية موجبة، بقيمة معامل الارتباط بلغت  $(0.571^*)$ . وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة اهتمام قيادة المنظمة المبحوثة بتصميم الأنظمة والهيكل المنظمة بوصفها إحدى مقومات بناء المنظمات الأخلاقية سيكون له إسهامه في تحقيق المزايا التنافسية الأخلاقية. ووفق هذه النتائج ستقبل الفرضيات البديلة وترفض فرضيات العدم المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

### ب. علاقات التأثير بين مقومات بناء المنظمات الأخلاقية مجتمعة والمزايا التنافسية الأخلاقية مجتمعة:

يؤكد الجدول (5) أن مقومات بناء المنظمات الأخلاقية مجتمعة تؤثر مجتمعة وعلى نحو معنوي في تحقيق المزايا التنافسية الأخلاقية كونها متغير معتمد، ويدعم ذلك قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت قيمتها (127.430) وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.02) عند درجتي حرية (1, 43) ومستوى معنوية (0.05). وتدل قيمة معامل التحديد  $R^2$  البالغة (0.748) على أن (74.8%) من الاختلافات المفسرة في المزايا التنافسية الأخلاقية في المنظمة المبحوثة تعود إلى مقومات بناء المنظمات الأخلاقية ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الاحدار أصلاً، ومن خلال متابعة قيمة  $\beta$  واختبار  $t$  تبين أن قيمة  $t$  المحسوبة بلغت (9.91) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) عند درجتي حرية (1, 41) ومستوى معنوية (0.05). وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم الرئيسية الثانية التي تنص على (لا تؤثر مقومات بناء المنظمات الأخلاقية معنوياً في المزايا التنافسية الأخلاقية في المنظمة المبحوثة).

#### جدول (5)

تأثير مقومات بناء المنظمات الأخلاقية مجتمعة في المزايا التنافسية الأخلاقية مجتمعة في المنظمة المبحوثة

| F        |          | مقومات بناء المنظمات الأخلاقية |                 |                | المتغير المستقل             |
|----------|----------|--------------------------------|-----------------|----------------|-----------------------------|
| الجدولية | المحسوبة | R <sup>2</sup>                 | β <sub>1</sub>  | β <sub>0</sub> | المتغير المعتمد             |
| 4.07     | 98.25    | 0.698                          | 0.993<br>(9.91) | 0.11           | المزايا التنافسية الأخلاقية |

\*  $P \leq 0.05$

N= 43

d.f (1, 42)

( ) تشير إلى قيمة  $t$  المحسوبة

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الآلي وفق البرنامج SPSS.

وفي الجدول (6) سيتم عرض مؤشرات تفصيلية لتأثير مقومات بناء المنظمات الأخلاقية منفردة في المزايا التنافسية الأخلاقية مجتمعة.

#### جدول (6)

تأثير مقومات بناء المنظمات الأخلاقية منفردة في المزايا التنافسية الأخلاقية مجتمعة في المنظمة المبحوثة

| F        |          | R <sup>2</sup> | مقومات بناء المنظمات الأخلاقية |                  |                    | β <sub>0</sub> | المتغير المستقل |
|----------|----------|----------------|--------------------------------|------------------|--------------------|----------------|-----------------|
| الجدولية | المحسوبة |                | الأنظمة والهيكل المنظمة        | أخلاقيات القيادة | الأخلاقيات الفردية |                | المتغير المعتمد |
|          |          |                | β <sub>3</sub>                 | β <sub>2</sub>   | β <sub>1</sub>     |                |                 |
|          |          |                | 2.82                           | 219.61           | 0.940              |                |                 |

\*  $P \leq 0.05$

N= 42

d. f (3, 39)

( ) تشير إلى قيمة  $t$  المحسوبة

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الآلي وفق البرنامج SPSS.

يبين الجدول (6) التأثير المعنوي الموجب لكل من مقومات بناء المنظمات الأخلاقية بوصفها متغيرات مستقلة في المزايا التنافسية الأخلاقية مجتمعة بوصفها متغير معتمد، ويدعم هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة البالغة (219.61) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.82) عند درجتي حرية (3, 39). وقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  ما مقداره (0.940)، بما يعني أن (94%) من الاختلافات المفسرة في المزايا التنافسية الأخلاقية تفسرها مقومات بناء المنظمات الأخلاقية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية غير داخلية في نموذج الاحدار أصلاً، أو لا يمكن السيطرة عليها. وعبر متابعة معاملات  $\beta$  واختبار  $t$  تبين أن أعلى تأثير لهذه العناصر يعود إلى أخلاقيات القيادة، فقد بلغت قيمة  $\beta_2$  (0.871)، يليه بالدرجة الثانية بالتأثير الأخلاقيات الفردية بقيمة  $\beta_1$  (0.864)، وجاء تأثير الأنظمة والهيكل المنظمة بالمرتبة

الثالثة بقيمة ( $\beta_3$ ) مقدارها (0.125)، ويمكن توضيح تأثير كل من مقومات بناء المنظمات الأخلاقية في المزايا التنافسية الأخلاقية على النحو الآتي:

1. تأثير الأخلاقيات الفردية بوصفها إحدى مقومات بناء المنظمات الأخلاقية في المزايا التنافسية الأخلاقية في المنظمة المبحوثة: يوضح الجدول (6) إلى أن هنالك تأثير معنوي للأخلاقيات الفردية بوصفها بوصفها متغير مستقل في تحقيق المزايا التنافسية الأخلاقية بوصفها متغير معتمد، ويعزز ذلك قيمة F المحسوبة البالغة (291.61) وهي قيمة معنوية وأكبر قيمتها الجدولية والبالغة (2.82) عند درجتي حرية (3, 39) ومستوى معنوية (0.05). وقد بلغت قيمة t المحسوبة (17.0) وهي قيمة معنوية أيضاً وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kalshoven et al., 2011, 51) التي أشارت إلى أن سلوكيات القائد الأخلاقي لها آثارها على الأداء الكلي لوحدة الأعمال.
2. تأثير أخلاقيات القيادة بوصفها إحدى مقومات بناء المنظمات الأخلاقية في المزايا التنافسية الأخلاقية في المنظمة المبحوثة: يبين الجدول (6) أن هنالك تأثير معنوي لأخلاقيات القيادة بوصفها متغير مستقل في المزايا التنافسية الأخلاقية بوصفها متغير معتمد، وتعزز قيمة F المحسوبة ذلك وبلغت (291.61) وهي قيمة معنوية وأكبر قيمتها الجدولية البالغة (2.82) عند درجتي حرية (3, 39) ومستوى معنوية (0.05)، فيما بلغت قيمة t المحسوبة (4.34) وهي قيمة معنوية أيضاً وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67)، وتتفق هذه النتيجة مع كل الدراسات التي تؤكد الدور الذي تؤديه أخلاقيات القيادة عبر ما تعكسه تلك الأخلاقيات بمضامينها كافة من النجاح المنظمي.
3. تأثير الأنظمة والهيكل المنظمة بوصفها إحدى مقومات بناء المنظمات الأخلاقية في المزايا التنافسية الأخلاقية في المنظمة المبحوثة: يشير الجدول (6) إلى التأثير المعنوي للأنظمة والهيكل المنظمة بوصفها متغيراً مستقلاً في المزايا التنافسية الأخلاقية بوصفها متغيراً معتمداً، ويعزز ذلك قيمة F المحسوبة البالغة (291.61) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.82) عند درجتي حرية (3, 39) ومستوى معنوية (0.05). وقد بلغت قيمة t المحسوبة (2.159) وهي قيمة معنوية أيضاً وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67). وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات التي تؤكد دور الأنظمة والهيكل المنظمة كافة في تحقيق التميز المنظمي على المستوى الأخلاقي. وبهذه النتائج سيتم قبول الفرضيات البديلة وترفض فرضيات العدم المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

## المحور الرابع الاستنتاجات والمقترحات

### أولاً : الاستنتاجات

- في ضوء ما عرضه البحث، يمكن عرض الاستنتاجات الآتية:
1. يتسع مفهوم أخلاقيات الأعمال ليشتمل معاني مختلفة لمختلف الأفراد، لكنه على نحو عام يشير إلى معرفة ما هو الصحيح والخاطئ في موقف العمل، ومن ثم أداء الشيء الصحيح.
  2. تستحضر المنظمات مكونات المناخ الأخلاقي وهي الصدق والاستقامة والاحترام والثقة والمسؤولية والمواطنة، وتتوخى الحذر في قراءة المعايير الاجتماعية وتسعى للتوافق معها.
  3. طالما أن الالتزام بالأخلاقي يقود إلى تحقيق مزايا تنافسية محددة تمكن المنظمة من البقاء في الميدان التنافسي، لذا يمكن القول بأن ذلك الالتزام والعمل به يخضع لحسابات الكلفة - المنفعة، ويمكن أن ظهر ذلك في التأثير السلبي أو الإيجابي للبرامج الأخلاقية في مستويات الأداء المالي للمنظمة.
  4. أشارت معطيات وصف وتشخيص متغيرات البحث وأبعادها أن المنظمة المبحوثة ارتفاع مستوى الإدراك لدى المبحوثين بمقومات بناء المنظمات الأخلاقية بوصفها أداة مناسبة يمكن توظيفها في الوصول إلى المزايا التنافسية الأخلاقية.
  5. ترتبط مقومات بناء المنظمات الأخلاقية (الأخلاقيات الفردية، وأخلاقيات القيادة، والأنظمة والهيكل المنظمة) بعلاقات ذات دلالة معنوية مع المزايا التنافسية الأخلاقية، مما يدل على الاختيار الصحيح لتركيب متغيرات الدراسة وأبعادها.
  6. تم تأشير علاقات ارتباط معنوية بين المتغيرين المبحوثين وأبعادهما منفردة ومجمعة، ويؤشر ذلك أهمية العلاقة القائمة بينهما في تحسين قدرة المنظمة المبحوثة على البقاء والاستجابة أخلاقياً لحاجات المستفيدين.
  7. تشير علاقات التأثير بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة بأن لمقومات بناء المنظمات الأخلاقية تأثير إيجابي ومعنوي في المزايا التنافسية الأخلاقية، فضلاً عن تباين تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد على الرغم من معنويتها، وهذا يؤشر العلاقة الوثيقة بين كل من تلك المقومات في تحقيق المزايا التنافسية الأخلاقية في المنظمة.

### ثانياً : المقترحات

- سيوجه الباحث مقترحاته للمنظمات العراقية عموماً، وكما يأتي :
1. ضرورة أن تخطط لنفسها مساراً أخلاقياً يتناسب وطبيعة البيئة العراقية ذات الموروث الحضاري والديني والقيمي عند صياغة توجهاتها الأخلاقية وتجنب الأخطاء المحتملة وتجنيب المنظمة عواقب الانزلاقات الأخلاقية ونتاجها.
  2. امتلاك رموز أخلاقية ودعمها وتطويرها باستمرار بوصفها أدوات تقود إلى إحداث السلوكيات المتوقعة من قبل الجميع في مستويات المنظمة جميعها.

3. ضرورة السعي إلى تحديد الأسس السليمة لإدارة العملية الأخلاقية انطلاقاً من كون المسؤولية الأخلاقية ملقاة على عاتق الإدارة.
4. الاهتمام بإدارة العملية الأخلاقية في المنظمة لضمان البناء السليم لولاء العاملين ومن ثمّ تقليص كلف التشغيل ومنها (الأجور) والتدريب، والحد من حالات الفساد الإداري والتجاوز على المال، وقيادة المنظمة ككل للعملية البيعية للوصول إلى ولاء الزبون والمحافظة عليه وديمومة شرائه، وإيجاد مجتمع أفضل يوفر لها الدعم في توجهاتها الإستراتيجية، وتقليل حالات الاختلاف مع الأطراف ذات المصلحة لتقليل الكلف غير المتوقعة وغير المنظورة.
5. الإدارة السليمة للقيم والسلوكيات الأخلاقية لما لها من دور فاعل في الوصول إلى المزايا التي تساعد المنظمات على الولوج في الميدان التنافسي لإدراكها بأن الاهتمام بأخلاقيات الأعمال يقود إلى تطوير المجتمع، وبناء مسلمات وثوابت تستند إليها في أوقات الأزمات، وتوفر وسائل التأكد من قانونية وشرعية الأعمال المنظمة وسياساتها، وتجنب ما يتناقض تلك المعايير، وتوفر موجهات يتم الاعتماد عليها لإدارة المنظومة القيمية للمنظمة.
6. تبدو مسألة الاستفادة من قواعد الأخلاق الإسلامية ضرورية؛ لأن هذه القواعد يمكن أن تفقد إلى انتقال وتحول كبيرين في مجال التصرفات الأخلاقية للإنسان والمجتمع وكذا المنظمات.
7. ضرورة مأسسة الأخلاقيات بسبب الصعوبات الكبيرة التي يواجهها المديرين عند ممارستهم أعمالهم في إطار القواعد الأخلاقية.
8. السعي الجاد لتكامل الممارسات الأخلاقية مع الأفعال اليومية في المنظمة من أجل تحديد التوجهات المختلفة للاهتمام بالأخلاقيات في المنظمة.
9. في ضوء النتائج التي أظهرت أن الحاجات المستحقة والمنتجات الآمنة والمعلومات الوفيرة أبعاداً أساسية للتنافس المبني على الأسس الأخلاقية، يؤكد الباحث على ضرورة قيام المنظمات بإعطاء الشرعية لأرباحها ونجاحاتها عبر منتجات ذات معولية وأمان أثناء التشغيل أو الاستخدام وفي إطار إتاحة كبيرة للمعلومات تجنبها الزلات الأخلاقية.

## المصادر

### أولاً : العربية

1. أبين منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، 1968، لسان العرب، المجلد العاشر، دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
2. الأونكتاد، 2001، السياسات العامة للأعمال وهياكل التنظيم الأساسية، المنهج الدولي لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان - الأردن.
3. السلمي، علي، 2001، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.
4. العنزي، سعد والساعدي، مؤيد، 2002، أخلاقيات الإدارة: مداخل التكوين في منشآت الأعمال، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (1)، العدد (3).
5. بغداد، كربالي، 2005، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، كلية الاقتصاد وعلوم التيسير والتجارة، جامعة وهران، الجزائر.
6. جواد، شوقي ناجي، 2000، إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. هل، شارلز وجونز، جاريت، 1998، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي، د. محمد سيد أحمد عبدالمعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.

### ثانياً : الأجنبية

8. Badaracco Joseph L. Jr. & Webb, P. Allen, 1995, Business Ethics: A View from the Trenches, California Management Review, 37, No. 2, Winter.
9. Brown M. E. & Trevino L. K., 2006, Ethical Leadership: A Review and Future Directions, The Leadership Quarterly, (10).
10. Brown M. E.; Trevino L. K. & Harrison D. L., 2005, Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, Organizational Behavior and Human Decision Processes, (24).
11. Coklar, Ahmet Naci, 2012, ICT Ethical Leadership Scale (ICTELS): A Study of Reliability and Validity on Turkish Pre-Service Teachers, International Journal of Human Science Quarterly, Vol. 2, No. 1.
12. Daft L. Richard, 2003, Management, 6th. Ed., Thompson South-Western Publishing Co.
13. Donaldson & Davis, 1990, Business Ethics, Management Decision Journal, Vol. 28, No. 6.
14. Garaventa, Eugene, 1994, An Enemy of the People by Henrik Ibsen: The Politics of Whistle Blowing, Journal of Management Inquiry, Vol. 4, No. 4.
15. Geber, Beverly, 1995, The Right and Wrong of Ethics Offices, Journal of Training, (October).

- 16.Hellriegel, D. & Slocum J., 1996, Management, 6<sup>th</sup>.ed., Addison Wesley Longman Inc., New York-U.S.A.
- 17.Jean, J. Lambin, 1993, Marketing Strategy, 2nd.ed., Paris, France.
- 18.Kalshoven, Karianne; den Hartog; Deanne & De Hoogh, Annebel, 2001, Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality, Journal of Business Ethics,(100).
- 19.Kegler, Cassandra, 2001, Holding Herself Accountable, Working Woman, May.
- 20.Khuntia, Rooplekha & Suar, Damodar, 2004, A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers, Journal of Business Ethics, (49)(, Kluwer Academic Publisher.
- 21.Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril & Weihrich, Heinz, 1986, Essentials of Management, 4<sup>th</sup>.ed., McGraw-Hill International Edition, Singapore.
- 22.Linda Klebe Terino, Laura Pincus & Michael Brown, 2000, Moral Person and Moral Management, California Management Review, 42 (4), Summer.
- 23.Linda Klebe Treino & Katherine, A. Nelson, 1999, Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right, 2nd. Ed., John Wiley & Sons, New York.
- 24.Pastin, Mark, 1986, The Hard Problem of Management: Gaining the Ethics Edge, Jossey-Bass.
- 25.Pitts A. Robert & Lei, David, 1996, Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantages, West Publishing Co., U.S.A.
- 26.Porter, M. 1993, Advantages Concurrentiel des Nations, Inter Edition.
- 27.Revan, Cherly, 2004, Globalization A Code of Ethics, Ethics Resource Center, Working Paper, April.
- 28.Robbins, Stephen & Coulter, Mary, 1999, Management, 6<sup>th</sup>.ed., Prentice-Hall, New Jersey, U.S.A.
- 29.Schapiro, Mark, 2001, "All Over the Board", Gork, (February – March).
- 30.Simpson, R. Glenn, 2001, The Battle Over the Web Privacy, Wall Street Journal, 21, March.
- 31.Sreenath, Sreenivasan, 1998, Business Ethics on the Web, New York Times Journal, 23 March.
- 32.Toor, Shamas-Rehman & Ofori, George, 2005, Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes and Organizational Culture, Journal of Business Ethics, (90).
- 33.Weihrich, Heinz & Koontz Harold, 1993, Management: A Global Perspective, International Edition, McGraw-Hill Inc., New York-U.S.A.
- 34.Yuspeh, Allan, 2000, Do the Right Thing, CIO, August, No. 1.
- 35.(<http://www.lockheedmartin.com>)
- 36.(<http://www.managementhelp.org/ethics/ethxdge.htm>)

## الملحق (1)

السادة المستجيبين الأفاضل

م/ استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعد هذه الاستبانة جزء من متطلبات إنجاز البحث الموسوم: "توظيف مقومات بناء المنظمات الأخلاقية في تحقيق المزايا التنافسية الأخلاقية: دراسة تحليلية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية"، نرجو شاكركم تفضلكم بالإجابة على مضمونها بكل الدقة والموضوعية التي نتمناها منكم، كما يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك أي سؤال سيقود إلى عدم صلاحية الاستمارة للتحليل، كما أن الاستمارة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً، فلا داعي لتدوين الاسم.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث

## أولاً. مقومات بناء المنظمات الأخلاقية

## أ. الأخلاقيات الفردية

وتتمثل بأخلاقيات المدراء والعاملين الذين يعدّون فئة رئيسية من أسس المنظمة الأخلاقية، وتؤكد الدراسات على ضرورة أن يتسم هؤلاء الأفراد بالصدق والاستقامة وأن تنعكس تلك السمات في قراراتهم وسلوكياتهم.

| ت  | الفقرات                                                                                                 | أتفق تماماً | أتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق تماماً |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------|---------|----------------|
| 1  | تحرص المنظمة على شغل المناصب الوظيفية بالأفراد الذين تتسم قراراتهم وسلوكياتهم بالصدق والاستقامة .       |             |      |       |         |                |
| 2  | يتصف مديري المنظمة بأنهم أداة تنفيذ المعايير الأخلاقية فيها.                                            |             |      |       |         |                |
| 3  | تتسم تعاملات المديرين في المنظمة بكونها صادقة وعادلة مع الآخرين.                                        |             |      |       |         |                |
| 4  | تبدل المنظمة جهوداً حثيثة للوصول إلى مديات أخلاقية متطورة عبر عاملها.                                   |             |      |       |         |                |
| 5  | تهتم المنظمة بتطوير طرائق تركيز الانتباه على القيم الأخلاقية داخل المنظمة.                              |             |      |       |         |                |
| 6  | تشجع المنظمة على إيجاد بيئة منظمة تدعم السلوك الأخلاقي لكل العاملين                                     |             |      |       |         |                |
| 7  | تحرص المنظمة على إيجاد مناخ العمل الأخلاقي الملائم داخلها.                                              |             |      |       |         |                |
| 8  | تلتزم المنظمة حرفياً بالقوانين والمعايير المهنية ولا تنتهكها مطلقاً.                                    |             |      |       |         |                |
| 9  | تلتزم المنظمة بالقواعد والإجراءات الأخلاقية في أعمالها باستمرار.                                        |             |      |       |         |                |
| 10 | تمنح المنظمة الفرصة للعاملين للاسترشاد بأخلاقياتهم الشخصية واختيار الصحيح لإتباعه والخاطئ لاجتنابه.     |             |      |       |         |                |
| 11 | توفر المنظمة الأجواء التي تدفع الأفراد في دعم القيم الجوهرية في إطار الأفعال والتصرفات التي يمارسونها . |             |      |       |         |                |

## ب. أخلاقيات القيادة:

وتتمثل بالدور الذي يمارسه القادة في المنظمات في مجال تحديدها حيويًا، إذ أن الطريق الأولي الذي يختاره القائد ليحدد النعمة الأخلاقية للمنظمة يتم عبر الأفعال والتصرفات التي يقوم بها في الواقع العملي معبراً عن القيم الأخلاقية التي يحملها.

| ت  | الفقرات                                                                                                                             | أتفق تماماً | أتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق تماماً |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------|---------|----------------|
| 12 | يختار قادة المنظمة النعمة الأخلاقية المناسبة للمنظمة عن طريق أفعالهم وتصرفاتهم عملياً .                                             |             |      |       |         |                |
| 13 | يولي قادة المنظمة أهمية لإقناع الأفراد بأهمية القيم الأخلاقية في المنظمة                                                            |             |      |       |         |                |
| 14 | يستخدم قادة المنظمة الثقافة التنظيمية كأداة صياغة للقيم الأخلاقية وتجديدها في المنظمة.                                              |             |      |       |         |                |
| 15 | يحرص قادة المنظمة على أن تسهم أنظمة التقييم والمكافأة فيها على ملائمة القيم الأخلاقية في أعمال القيادات والأفراد وتصرفاتهم اليومية. |             |      |       |         |                |
| 16 | يعتمد قادة المنظمة أنظمة المكافأة ومراجعة الأداء بوصفها طريق الاستدلال لأثر أخلاقيات العمل المنظمة.                                 |             |      |       |         |                |
| 17 | يهتم قادة المنظمة بمكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة السلوكيات المناقضة في مستويات المنظمة جميعها.                                     |             |      |       |         |                |

## ت. الأنظمة والهيكل التنظيمية:

وتشكل الركن الثالث من مقومات إقامة المنظمات الأخلاقية ويستخدمها المدراء لتشكيل القيم وتعزيز السلوكيات الأخلاقية والتحول بالمنظمة لتصبح منظمة أخلاقية.

| ت  | الفقرات                                                                                                                                                    | أتفق تماماً | أتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق تماماً |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------|---------|----------------|
| 18 | تعتمد المنظمة على القيم والمعتقدات والافتراضات والفلسفة والأيدولوجيا والتوقعات والمواقف المشتركة التي تربط أعضاء المنظمة في تعزيز الجوانب الأخلاقية فيها . |             |      |       |         |                |
| 19 | تولي المنظمة اهتماماً بالرموز والطقوس وأنماط السلوك والهيكل والأنظمة كونها مظاهر السلوك الأخلاقي السليم .                                                  |             |      |       |         |                |
| 20 | تتابع المنظمة الأبعاد الفكرية الجوهرية والسلوكية بوصفها آلية للتسجام بينها وبين الفكر والعقل .                                                             |             |      |       |         |                |
| 21 | تعمل المنظمة على تأثير النسيج الثقافي في تحول المنظمة إلى منظمة أخلاقية استناداً إلى تأثيراتها الفطرية في التصرفات الأخلاقية وغير الأخلاقية في المنظمة .   |             |      |       |         |                |
| 22 | تعزز المنظمة التصرف الأخلاقي بممارستها للتصرفات الصحيحة وبما ينعكس على المستويات الأدنى في المنظمة .                                                       |             |      |       |         |                |

| ت  | الفقرات                                                                                                                          | اتفق تماماً | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماماً |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------|---------|----------------|
| 23 | تعتمد المنظمة الرموز الأخلاقية المستندة إلى المبادئ لاختيار الثقافة الكلية للمنظمة .                                             |             |      |       |         |                |
| 24 | تعتمد المنظمة الرموز الأخلاقية المستندة إلى السياسات لتحديد الإجراءات المناسبة في المواقف الأخلاقية المحددة .                    |             |      |       |         |                |
| 25 | تستخدم المنظمة مكافأة الأفراد الطائعين ومعاقبة الأفراد المنتهكين في تقوية الرموز الأخلاقية ودعمها .                              |             |      |       |         |                |
| 26 | توظف المنظمة الرموز الأخلاقية والسلوك السوي لترقية المناخ الأخلاقي فيها .                                                        |             |      |       |         |                |
| 27 | تهتم المنظمة بممارسة معطيات الرموز الأخلاقية كافة كـ (الصدق والاستقامة والاحترام والثقة والمسؤولية والمواطنة) في ممارسة أعمالها. |             |      |       |         |                |
| 28 | تحرص إدارة المنظمة على تشكيل لجان أخلاقية يقع على عاتقها مسؤولية تحديد أحكام ملائمة للموضوعات الأخلاقية في أعمالها.              |             |      |       |         |                |
| 29 | تخصص إدارة المنظمة مكاتب أخلاقية في مستويات المنظمة لمتابعة مستويات تكامل عمليات المنظمة مع المعايير الأخلاقية السائدة.          |             |      |       |         |                |
| 30 | تحرص إدارة المنظمة على إشراك عاملها في برامج التدريب الأخلاقي القوية والمتناسكة تساعدهم في التعامل مع التساؤلات الأخلاقية .      |             |      |       |         |                |
| 31 | تتبنى إدارة المنظمة آليات إبلاغ معينة لدفع الأفراد نحو الإفصاح عن الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية في سلوكياتهم وتصرفاتهم. |             |      |       |         |                |
| 32 | تهتم إدارة المنظمة بتوظيف ما أفرزه عصر الإنترنت في مجالات العمل الأخلاقي في مصلحة المنظمة.                                       |             |      |       |         |                |

### ثانياً : المزايا التنافسية الأخلاقية

وتعتبر عن القيم الفريدة والمنتجات الفريدة التي يطلبها الزبائن من المنظمة وتعمل المنظمة على توفيرها لهم للوصول إلى الاستقامة الأخلاقية وترجمتها في منتجاتها. ويراها الباحث أنها تتمثل بالآتي:

أ. الحاجات المستحقة

| ت  | الفقرات                                                                                         | اتفق تماماً | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماماً |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------|---------|----------------|
| 33 | تحرص المنظمة على أن تتحقق أرباحها في إطار الأسس الأخلاقية .                                     |             |      |       |         |                |
| 34 | تتجنب المنظمة ما هو غير مشروع وغير قانوني وزائف في أعمالها.                                     |             |      |       |         |                |
| 35 | توصف أعمال المنظمة بأنها نتيجة للجدارة والاستحقاق والكفاءة.                                     |             |      |       |         |                |
| 36 | تحرص المنظمة على إشباع حاجات الزبائن على نحو أخلاقي.                                            |             |      |       |         |                |
| 37 | تستشير إدارة المنظمة إرضاء الضمير الجماعي عبر المعاملة العادلة للزبائن وإشباع حاجاتهم المستحقة. |             |      |       |         |                |

### ب. المنتجات الآمنة

| ت  | الفقرات                                                                                          | اتفق تماماً | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماماً |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------|---------|----------------|
| 38 | تلتزم المنظمة بأسس الأمان الصحي عند تجهيز الزبائن بمنتجاتها.                                     |             |      |       |         |                |
| 39 | تلتزم المنظمة بأسس الأمان المالي عند تجهيز الزبائن بمنتجاتها.                                    |             |      |       |         |                |
| 40 | تحرص المنظمة على تجنب النتائج السلبية المترتبة على فقدان الأمان الاستهلاكي في منتجاتها باستمرار. |             |      |       |         |                |

### ت. المعلومات الوفيرة

| ت  | الفقرات                                                                                                      | اتفق تماماً | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماماً |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------|---------|----------------|
| 41 | تلتزم المنظمة باللوائح القانونية التي تفرضها الصناعة فيما يتعلق بتزويد الزبائن بمعلومات وفيرة حول منتجاتها.  |             |      |       |         |                |
| 42 | توفر المنظمة قائمة مطولة من المعلومات على الغلاف لتكون بمثابة دليل تعريف للزبون.                             |             |      |       |         |                |
| 43 | تلتزم المنظمة بإخبار الزبائن عن منتجاتها وتفصيل مكوناتها وأوقات استهلاكها لتجنب الزلات الأخلاقية في أعمالها. |             |      |       |         |                |
| 44 | تنفذ المنظمة المتطلبات القانونية عندما يجهل المستهلك بأن هذا المنتج يمكن أن يعرضه للأذى المحتمل .            |             |      |       |         |                |