

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية العلوم الاجتماعية و الديمغرافيا

تخصص: علم اجتماع تنظيم و عمل



الموضوع :

أثر الأخلاق المهنية على الصورة التنافسية للمؤسسة

دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر - بمدينة الأغواط -

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

الأستاذ المشرف:

الدكتور : أحمد زرنوح

من إعداد الطالبتين:

• بن الصغير فاطمة الزهراء

• سعدة عاشورة

السنة الدراسية: 2024/2023.

سورة الاحقاف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'enseignement supérieur et de la
recherche scientifique
Université Amar Thellji Laghouat
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et démographie
Comité scientifique



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
اللجنة العلمية

تعهد

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله :

الطالب (ة): *سعيدة... عمار... ثلجي... الأغواط...*

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم *11.9.9.70.06.500.1230* الصادرة بتاريخ

16.04.2012 عن دائرة *قصر العيون... ولاية الأغواط*

رقم التسجيل: *29.00.90.95*

التخصص: *علم الاجتماع... تطبيع وعمل*

عنوان مذكرة نهاية الدراسة :

*أثر الأخلاق المهدية على الصورة الساقية للمؤسسة
(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر حديثة الأغواط)*

أصرح بشرفي أنني قمت بانجاز مذكرة نهاية الدراسة المذكور عنوانها أعلاه

بجهدي الشخصي وفقا للمنهجية المتعارف عليها في البحث العلمي وبذلك أتحمّل

المسؤولية كاملة عن أي مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما

يترتب عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلي

للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

الاغواط في: *2014/06/23*

توقيع الطالب (ة):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLICQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'enseignement supérieur et de la
recherche scientifique
Université Amar Thelji Laghouat
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et démographie
Comité scientifique



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عنبر للجي بالاغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية
اللجنة العلمية

تصريح

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله :

الطالب (ة) :
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 11.993.066402.179.4
:.....
رقم التسجيل :.....

التخصص : علم الاجتماع ..تنظيم ..و تسجيل

عنوان متكرة نهاية الدراسة :

آثر الأخلاق المحصنة على الصورة التنافسية للمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة إساعات الجزائر لمدرسة الاغواط
أصرح بتصرفي أنني قمت بإنجاز متكرة نهاية الدراسة المذكور عنوانها أصلاه
بجهدتي الشخصي وفقا للمنهجية المتعارف عليها في البحث العلمي وبذلك أتحمّل
المسؤولية كاملة عن أي مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما
يتربط عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلي
للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

الاغواط في :.....

توقيع الطالب (ة) :

شكر وتقدير

أتوجه أولاً بالشكر إلى الله عز وجل الذي له الفضل والحمد والذي أنعم علينا بنعمة العلم ووفقنا إلى بلوغ هذه الدرجة ونقول: اللهم لك الحمد والشكر حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضى.

وبعد التوجه بالشكر للمولى عز وجل،

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف

"زرنوح أحمد"

على ما قدمه لنا من توجيهات التي كان لها الأثر في انجاز هذه الدراسة والإرشادات الصائبة التي لم يبخل بها علينا، فجزاه الله خير الجزاء.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من بذل معنا جهداً ووفر لنا وقتاً، ونصح لنا قولاً، نسأل الله أن يجزيهم

عنا خير الجزاء....

وما توفيقي إلا بالله.

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفي أما بعد:

الحمد لله الذي وفقني وتممين هذه الخطوة في مسيرتي الجامعية بمذكرتي هذه

أهدي تخرجي وثمار جهدي إلى من مهد طريق العلم ومن أنار دربي بنور لا ينطفئ إلى من سار في

كل درب وفي كل طريق إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز والدي العزيز "عبدالقادر"

إلى ملهمتي ومعلمتي الأولى من أبصرت بها طريق حياتي واعتزاز بذاتي إلى قلبي الحنون من كانت

دعواتها تحيطني والدتي العزيزة "نصيرة"

أطال الله في عمرهما و أعانني الله على رد جميلهما.

إلى حصر المحنة و العطاء والصدق والوفاء "إخوتي"

و إلى كل أخت لم تلدها أمي.

إليكم اهدي ثمرة جهدي المتواضع.

بن الصغير فاطمة الزهراء



من قال أنا لها "تالها"

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون
لم يكن الحلم قريبا و لا الطريق كان محفوبا بالتسهيلات
لكني فعلتها و نلتها.

الحمد لله حبا و شكرا و امتنانا، الذي بفضلها ها أنا اليوم أنظر إلى حلما طال انتظاره و قد أصبح واقعا
أفتخر به.

إلى ملاكي الطاهر، و قوتي بعد الله داعمتي الأولى و الأبدية "أمي" أهديك هذا الإنجاز الذي لولا
تضحياتك لما كان له وجود، ممتنة لأن الله قد اصطفاك لي من البشر أما يا خير سند و عوض.

إلى من دعمني بلا حدود و أعطاني بلا مقابل

إلى من قيل فيهم (سَتَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ)

إلى من مد يده دون كلل و لا ملل وقت ضعفي "أخي" أدامك الله ضلعا ثابتا لي.

إلى من آمنت بقدراتي و أمان أيامي "أختي الكبرى".

إلى من تذكرني بقوتي و تقف خلفي كظلي "أختي الصغرى"

سعدة عاشورة

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر و عرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
	ملخص باللغة العربية
	ملخص باللغة الإنجليزية
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
4	تمهيد
5	أولاً: إشكالية الدراسة
6	ثانياً: فرضيات الدراسة
6	ثالثاً: أهمية الدراسة
6	رابعاً: أهداف الدراسة
6	خامساً: أسباب اختيار الموضوع
8	سادساً: مفاهيم الدراسة
10	سابعاً: الدراسات السابقة
14	ثامناً: صعوبات الدراسة
الفصل الثاني: الأخلاق المهنية	
16	تمهيد
17	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأخلاق المهنية
17	المطلب الأول: التطور التاريخي للأخلاق المهنية
19	المطلب الثاني: تعريف و أهمية و أهداف الأخلاق المهنية

23	المطلب الثالث: مصادر وقواعد الأخلاق المهنية
25	المطلب الرابع: تفعيل الأخلاق المهنية في المؤسسة
29	المبحث الثاني: مبادئ الأخلاق المهنة
29	المطلب الأول: الشفافية و النزاهة
34	المطلب الثاني: الأمانة و الاستقامة
36	المطلب الثالث: العدالة و المساواة
39	المطلب الرابع: الحياد و الموضوعية
41	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الصورة التنافسية للمؤسسة	
43	تمهيد
44	المبحث الأول: مدخل عام لتنافسية و الميزة التنافسية
44	المطلب الأول: تعريف التنافسية وأهميتها
47	المطلب الثاني: أنواع التنافسية
48	المطلب الثالث: تحليل القوى التنافسية و مؤشرات قياس التنافسية للمؤسسة
56	المطلب الرابع: الميزة التنافسية
61	المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية
61	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية
67	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
70	المطلب الثالث: تقييم الميزة التنافسية في ضل التنافسية
72	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
74	تمهيد
75	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
75	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
76	المطلب الثاني : نشأة مؤسسة الاتصالات
79	المطلب الثالث: فروع ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر
82	المطلب الرابع: مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط
83	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار الأداة
83	المطلب الأول:منهج الدراسة
84	المطلب الثاني:تخطيط الدراسة

87	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
87	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية
88	المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة
93	المطلب الثاني: تحليل الفرضية الأولى
112	المطلب الثالث: تحليل الفرضية الثانية
113	نتائج العامة للدراسة
115	خلاصة الفصل
117	خاتمة
121	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
7	نموذج الدراسة	01
49	قوى التنافس الخمس	02
57	دورة حياة الميزة التنافسية	03
66	محددات الميزة التنافسية	04
88	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
89	توزيع أفراد العينة حسب السن	06
91	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	07
92	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	08

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الأنواع المختلفة لهياكل الأسواق التنافسية	45
02	اتصالات الجزائر بالأرقام	76
03	ترميز المعلومات الشخصية والوظيفية " الجنس	85
04	ترميز المعلومات الشخصية والوظيفية "السن"	85
05	ترميز المعلومات الشخصية والوظيفية "المؤهل العلمي"	86
06	ترميز المعلومات الشخصية والوظيفية "الخبرة"	86
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	88
08	توزيع أفراد العينة حسب السن	89
09	توزيع أفراد العينة على حسب المؤهل العلمي	90
10	توزيع أفراد العينة على حسب الخبرة بالمؤسسة	91
11	المعلومات المطلوبة لأداء العمل متاحة للجميع كل حسب اختصاصه	93
12	المهام الوظيفية لكل عامل واضحة من حيث الأداء	94
13	يمثل الإعلان عن القوانين والأنظمة وتحديثاتها باستمرار لإزالة الغموض	94
14	يمثل وضوح رسالة واستراتيجيات المؤسسة	95
15	بمثل تعامل المؤسسة بالعدل مع كافة	96
16	التمتع بامتيازات وظيفية تتناسب مع الجهد المبذول	98
17	يمثل شعور أفراد العينة بامتيازات وظيفية لا تقل عن الآخرين حسب درجاتهم الوظيفية	99
18	تطبيق لمبدأ المساواة يعمل على زيادة دافعية لدى العمال	100
19	يمثل توزيع المكافأة على العاملين بالمساواة ناتج بمساهماتهم الوظيفية	101
20	تعتمد المؤسسة على الحياد في تسليط العقوبات على المخالفين من العمال لقواعد وسلوك المهنة	102
21	يمثل تجنب أفراد العينة للعلاقات التي قد تبدو انها تفقد الموضوعية وتؤثر على استقرار المؤسسة	103
22	اعتماد إدارة المؤسسة على الموضوعية في منح الحوافز	105
23	يمثل ترتكز المؤسسة على الرضا الزبون باستمرار	106
24	يمثل اعتماد المؤسسة على خفض نسبة المعيب للمنتج باستمرار والمحافظة على جودتها	107
25	منتجات المؤسسة للجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين	107
26	العمل داخل المؤسسة في تبادل المعارف والخيارات	108

قائمة الملاحق

عنوان الملحق	الملحق
قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	01
استمارة الدراسة	02
الواجهة الأمامية للمؤسسة	03

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الأخلاق المهنية على الصورة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -تيليكوم- بالأغواط ، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة للدراسة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (40) عامل وتم استرجاع (39) مفردة، ، وتم معالجة (39 مفردة) باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي spss لتحليل بياناتها

اذ أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر الأخلاق المهنية على الصورة التنافسية تجسد في بعدي (الشفافية والنزاهة والعدالة والمساواة) كما أوصت هذه الدراسة في النهاية رفع مستوى الوعي بأهمية أخلاق المهنية وهذا لتعزيز الرؤية المستقبلية لدى موظفيها وزبائنا وضرورة تبني مؤسسات الاقتصادية لثقافة الشفافية والأخلاق المهنية بشكل يسمح لها من تقليل الممارسات الفاسدة كالرشوة والغش والتهرب الضريبي وإصدار قوانين تشجيعية بالمؤسسات التي تحتوي الأخلاق المهنية ، وقوانين أخرى ردية لمعاقبة المخالفين بالإضافة للإيجاد حوافز مادية ومعنوية أو وظيفية للمتميزين في الأداء مصحوبا بمستوى عالي من الأخلاق ، إضافة إلى ضرورة معاقبة من يخترق المنظومة الأخلاقية .

الكلمات المفتاحية: الأخلاق المهنية، الصورة التنافسية ، الميزة التنافسية، النزاهة و الشفافية، العدالة و المساواة، الحياد و الموضوعية.

Abstract :

This study aimed to determine the impact of professional ethics on the competitive image of the Algeria Telecom Corporation - Telecom - in Laghouat. To achieve this, a questionnaire was designed for the study and distributed to a random sample of (40) workers. (39) items were retrieved, and (39 items) were processed using... A set of statistical methods using the SPSS statistical program to analyze its data

The results of the study showed the presence of the impact of professional ethics on the competitive image, embodied in the dimensions (transparency, integrity, justice and equality). This study also recommended, in the end, raising the level of awareness of the importance of professional ethics in order to enhance the future vision of its employees and customers and the necessity of economic institutions adopting a culture of transparency and professional ethics in a way that allows them to Reducing corrupt practices such as bribery, fraud and tax evasion and issuing encouraging laws in institutions that contain professional ethics, and other deterrent laws to punish violators, in addition to creating material, moral or functional incentives for distinguished performers accompanied by a high level of ethics, in addition to the necessity of punishing those who violate the ethical system.

Keywords: professional ethics, competitive image, competitive advantage, integrity and transparency, justice and equality, neutrality and objectivity.

مقدمة

إن التطور الحاصل في البيئة العالمية على جميع الأصعدة، ومع تزايد الاتجاه نحو العولمة والخصخصة وظهور المنظمات الافتراضية وبروز التنافسية وغيرها من ملامح العصر الجديد، رافقه العديد من الخروقات الأخلاقية والفضائح المالية التي نتجت عن ضعف الاهتمام بالأسس والمعايير الأخلاقية في ممارسات العديد من منظمات الأعمال لأنشطتها، والابتعاد نوعا ما عن النظر في المحددات والرموز الأخلاقية، كل تلك التجاوزات الأخلاقية ومع اتساع الانتقادات الموجهة للأعمال ومعاييرها المتمثلة في الربح والكفاءة إلى حد إهمال مسؤوليتها الأخلاقية، أثارت اهتمام المهتمين بضرورة التفكير بالطرق المناسبة لضمان سيادة الأبعاد والمقومات الأخلاقية سعيا للتكيف وضمان البقاء في بيئة الأعمال بواسطة مجموعة مزايا تنافسية تعتمد المقومات الأخلاقية وبشكل يتماشى مع مضامين العمل الأخلاقي، وبما يجعل الزبائن مقتنعين بأن هذه المنظمة قد اتخذت من الأبعاد الأخلاقية معيارا يميزها في ميدان تنافسي شديد، وبشكل يضمن ديمومة تعامل الزبائن معها .

فأصبحت المنظمات تسعى إلى التفوق على المنافسين من خلال الاستخدام الصحيح لمعايير المنافسة الأخلاقية واعتماد القضايا والالتزامات الأخلاقية كأساس لصورة المؤسسة التنافسية. لذلك جاءت هذه الدراسة للبحث في أثر الأخلاق المهنية على الصورة التنافسية للمؤسسة. ومنذ ذلك ارتأينا تقسيم هذه الدراسة إلى جزئين نظري وتطبيقي، ولكي نتمكن من التطرق لجميع الجوانب الضرورية لفهم الموضوع اثرنا أن يتم تقسيم موضوع البحث إلى خمسة فصول ثلاثة منها للجانب النظري، واثنان للجانب الميداني هي:

الفصل الأول: يتمثل في البناء المنهجي للدراسة، والذي تم التطرق فيه إلى عرض إشكالية الدراسة وفرضياتها، وعرض أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف المراد تحقيقها في الدراسة، ثم تناولنا أهم المفاهيم التي مرتبطة بمتغيرات الدراسة، كما تم تحديد مفاهيم الدراسة وأخيرا عرض الدراسات السابقة ومدى استفادتنا منها. والصعوبات التي واجهتنا أثناء هذا العمل.

الفصل الثاني: متعلق بالإطار النظري للمتغير المستقل ويتضمن بحثين: **المبحث الأول** حول المدخل المفاهيمي للأخلاق المهنية تناولنا من خلاله التطور التاريخي للأخلاق المهنية وتعريفها، أهميتها، أهدافها، مصادر و قواعد الأخلاق المهنية وكذا كيفية تفعيل الأخلاق المهنية في المؤسسة، أما **المبحث الثاني** فهو حول مبادئ الأخلاق المهنية تطرقنا من خلاله إلى مبدأ الشفافية النزاهة، الأمانة والاستقامة، العدالة والمساواة، وكذا مبدأ الحياد و الموضوعية.

الفصل الثالث: متعلق بالإطار النظري للمتغير المستقل و يتضمن أيضا بحثين: **المبحث الأول** حول مدخل عام لتنافسية المؤسسة و الميزة التنافسية تناولنا من خلاله تعريف التنافسية و أهميتها، أنواع التنافسية، تحليل القوى التنافسية ومؤشرات قياس التنافسية للمؤسسة والميزة التنافسية، أما **المبحث الثاني** : فهو حول محددات الميزة التنافسية و أبعادها، وقد تطرقنا من خلاله إلى محددات الميزة التنافسية، أبعادها، و كيفية تقييم الميزة التنافسية في ظل التنافسية.

الفصل الرابع: فهو متعلق بالدراسة التطبيقية يحتوي على ثلاث مباحث: **المبحث الأول** تناولنا فيه تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - الأغواط - من خلال التعريف بها على المستوى الوطني والمحلي وفروع و مهام المؤسسة، هيكلها التنظيمي وبالنسبة للمبحث الثاني فهو عبارة عن الإطار المنهجي للدراسة وتناولنا من خلاله أداة الدراسة وصدقها وثباتها أما **المبحث الثالث** والأخير فيتمثل في عرض، تحليل، تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها وتطرقنا من خلاله إلى عرض خصائص العينة ، تحليل النتائج، وفرضيات الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً : أهداف الدراسة

خامساً : أسباب اختيار الموضوع

سادساً: مفاهيم الدراسة

سابعاً : الدراسات السابقة

ثامناً : صعوبات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد :

الأخلاق المهنية هي مجموعة من المبادئ والمعايير التي توجه سلوكا لأفراد داخل بيئة العمل. تهدف هذه الأخلاق إلى تعزيز النزاهة والمصداقية والمسؤولية المهنية وتعد جزءاً أساسياً من ثقافة أي مؤسسة ناجحة تتضمن الأخلاق المهنية جوانب متعددة مثل الالتزام بالمواعيد، الاحترام المتبادل، الحفاظ على سرية المعلومات، العدالة في التعامل مع الزملاء والعملاء، والتفاني في أداء الواجبات.

تتجلى أهمية الأخلاق المهنية في بناء سمعة المؤسسة وزيادة ثقة العملاء والشركاء فيها. كما تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومُحفزة، مما يعزز من إنتاجية الموظفين ويساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

الالتزام بالأخلاق المهنية ينعكس إيجاباً على الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل، حيث يعزز من قيم العدالة والشفافية والمسؤولية الاجتماعية.

أولاً: إشكالية الدراسة:

يعتبر موضوع الأخلاق المهنية من الموضوعات التي شغلت مكانا كبيرا من اهتمامات الإنسان قديما وحديثا إذ تعتبر الأخلاق عمادا لبقاء الأمم واستمرارها:

إذ يقول أحمد شوقي في ذلك :

إنما الأمم الأخلاق ما بقيت ...فإن ذهبت أخلاقهم ذهبوا¹

حيث تتدرج الإشكاليات من التأثير العامل لأخلاق للمهنية على المؤسسات في الأسواق العالمية . إلى تأثيرها على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الأسواق المحلية ، وصولا إلى تطبيق محدد في مجا التسويق و خدمة العملاء لمؤسسة صغيرة في قطاع التجزئة، هذا التدرج يساعد في تقديم فهم شامل و عميق لكيفية تأثير الأخلاق المهنية على الصورة التنافسية للمؤسسة في مختلف السياقات و المستويات . ولقد أصبحت المنظمات تسعى إلى التفوق على المنافسين من خلال الاستخدام الصحيح لمعايير المنافسة الأخلاقية والالتزامات الأخلاقية كأساس للميزة التنافسية ولأن الاهتمام بالجانب الأخلاقي للمهنة سيساهم في تحسين صورة المؤسسة مما سيؤثر عليها بالإيجاب أو السلب .

ومنه سيتم دراسة ذلك في المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر -تيليكوم-الأغواط-،لذا من كل ما سبق يؤدي بنا لإشكالية موضوع الدراسة التي تتمحور حول:

- هل للأخلاق المهنية أثر على الصورة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط ؟

وينبثق عن هذا السؤال مجموعة أسئلة فرعية تتجلى في التالي :

الأسئلة الفرعية:

1/ هل للعدالة التنظيمية أثر على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الأغواط ؟

2/ هل لضمير المهني أثر على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الأغواط؟

¹ شيخاوي محمود، أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري، دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء بأدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع عمل وتنظيم، 2013، ص14

استنادا لإشكالية الدراسة وعناصرها التي تم تحديدها مسبقا يمكن انطلاق من الفرضيات التالية قصد

إثباتها أو نفيها والتي تتجلى التالي :

الفرضية العامة : للأخلاق المهنية أثر على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الأغواط ؟

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتجلى كآتي :

الفرضية الأولى : للعدالة التنظيمية أثر على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الأغواط

الفرضية الثانية : للضمير المهني أثر على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الأغواط

ثالثا: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال محاولة الربط بين متغيرين لهما أهمية كبيرة لدى المنظمة وهما الأخلاق المهنية والصورة التنافسية للمؤسسة، ومحاولة معرفة العلاقة بينهما وذلك لاعتبار الأخلاق المهنية من أكثر المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال لأنها تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء والنجاح للمؤسسات ويمتازة بميزة تنافسية للمؤسسات سواء عمومية أو خاصة نظرا لدورها الفعال.

رابعا: أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى تطبيق الأخلاق المهنية بالمؤسسة.
- التعرف على دور الأخلاق المهنية في تحسين أداء الأفراد العاملين.
- تسليط الضوء على أحد أهم المفاهيم الحديثة في الإدارة والمتمثل في الأخلاق المهنية.
- الوصول لمجموعة من النتائج وتقديم التوصيات التي قد تساهم في تحسين الأخلاق المهنية للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

خامسا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

تم اختيار موضوع الدراسة لعدة أسباب وهي كالتالي:

1- الأسباب الذاتية: من بينها:

- من المواضيع الحديثة.

- الميول الشخصي لهذا النوع من الدراسات.

2- الأسباب الموضوعية: من بينها:

- علاقة الموضوع بتخصصنا.

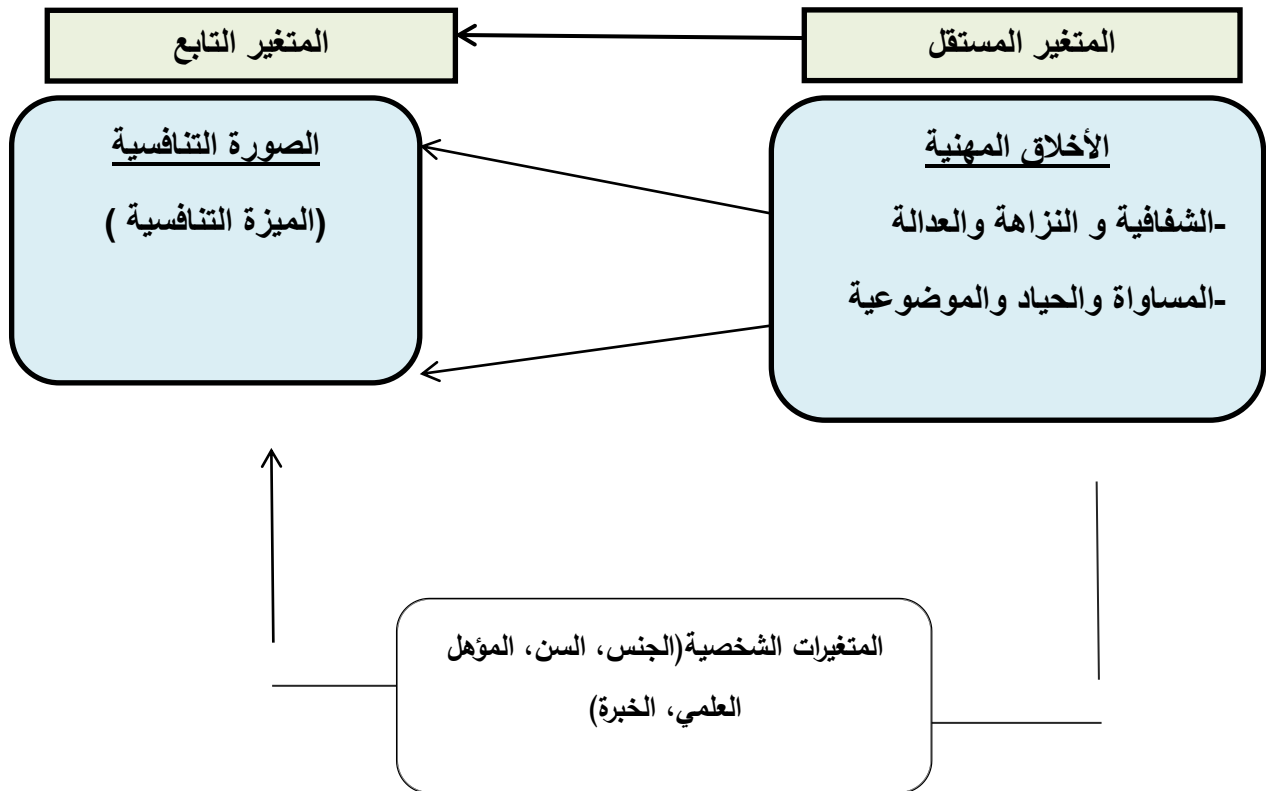
- الرغبة في إبراز أهمية الأخلاق على صورة المؤسسة التنافسية.

- الاهتمام المتزايد بالأخلاق المهنية حيث يساهم بشكل كبير في نجاح المؤسسات.

نموذج الدراسة :

تم تقسيم نموذج الدراسة إلى متغيرين: متغير مستقل (الأخلاق المهنية) ومتغير تابع (الصورة التنافسية) و التي يقصد بها الميزة التنافسية)، كما تم إدراج للمتغير المستقل مجموعة من الأبعاد المشكلة له والشكل الآتي يوضح نموذج هذه الدراسة:

الشكل رقم "01": نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة.

سادسا: المفاهيم

*الأخلاق لغةً:

الأخلاق جمعُ خُلُقٍ، والخُلُقُ -بضم اللّام وسكونِها- هو الدِّينُ والطَّبَعُ والسَّجِيَّةُ (وهو ما خُلِقَ عليه من الطَّبَعِ) والمُرُوءَةُ، وحَقِيقَةُ الخُلُقِ أَنَّهُ لَصُورَةُ الإنسانِ الباطِنَةِ، وهي نَفْسُهُ وأوصافُها ومَعَانِيها المُخْتَصَّةُ بها بِمَنْزِلَةِ الخُلُقِ لَصُورَتِهِ الظَّاهِرَةِ وأوصافِها.¹

*الأخلاق اصطلاحاً:

عَرَّفَ الجُرْجَانِيُّ الخُلُقَ بأنَّه: (عِبَارَةٌ عن هَيْئَةِ النَّفْسِ راسِخَةٍ تَصْدُرُ عنها الأفعالُ بِسُهُولَةٍ وَيُسْرٍ من غَيْرِ حاجَةٍ إلى فِكْرٍ وَرَوِيَّةٍ، فإن كان الصَّادِرُ عنها الأفعالَ الحَسَنَةَ كانتِ الهَيْئَةُ خُلُقًا حَسَنًا، وإن كان الصَّادِرُ منها الأفعالَ القَبِيحَةَ سُمِّيَتِ الهَيْئَةُ التي هي مَصْدَرُ ذلك خُلُقًا سَيِّئًا)²

*التعريف الإجرائي :

الأخلاق هي مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد وتوجهاتهم في المجتمع ، وتميز بين ما يعتبر سلوكا مقبولا وما يعتبر سلوكا غير مقبول.

* مفهوم المهنة :

* لغة : العمل ، والعمل يحتاج إلى خبرة ومهارة³.

* اصطلاحاً: مجموعة من الأعمال تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية⁴.

¹ - للفيروز آبادي، ينظر: القاموس المحيط ومعانيها. ص: 881.

² - تم الولوج إلى الموقع يوم : 2024/05/22 على الساعة 14.00 على الرابط/2/<https://dorar.net/alakhlaq>

³ - مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ج 2، ط 4، 17 ديسمبر 2005، ص 97.

⁴ - المصري محمد عبدالغني ، أخلاقيات المهنة ، دار النشر ، عمان ، مكتبة الرسالة الحديثة ، 1986.

* التعريف الإجرائي :

المهنة هي مجموعة من الأنشطة والمهام المحددة التي يتم أداؤها بواسطة فرد أو مجموعة من الأفراد اللذين يمتلكون معايير محددة للأداء والسلوك المهني ، ويتم اعتمادهم وترخيصهم من قبل جهة مختصة.

* مفهوم الصورة :

* الصورة لغة :

جاء في لسان العرب لابن منظور ، مادة (ص .و .ر) « الصورة في الشكل ، والجمع صور ، وقد صوره فتصور ، وتصورت الشيء توهمت صورته ، فتصور لي ، والتصاوير : التماثيل.

قال " ابن الأثير " : الصورة ترد في لسان العرب (لغتهم) على ظاهرها ، وعلى معنى حقيقة الشيء وهيئته ، وعلى معنى صفته ، يقال: صورة الفعل كذا وكذا أي هيئته ، وصورة كذا وكذا أي صفته «¹.

إنَّ الدارس للأدب العربي القديم لا يعثر على تعبير الصورة الشعرية في التراث الأدبي بالمفهوم المتداول الآن ، وإنَّ كان شعرنا القديم لا يخلو من ضروب التصوير - كما أسلفت - لأن الدرس النقدي العربي كان يحصر التصوير في مجالات البلاغة المختلفة كالمجاز و التشبيه و الاستعارة.

*الصورة اصطلاحاً :

إنَّ الدارس للأدب العربي القديم لا يعثر على تعبير الصورة الشعرية في التراث الأدبي بالمفهوم المتداول الآن ، وإنَّ كان شعرنا القديم لا يخلو من ضروب التصوير - كما أسلفت - لأن الدرس النقدي العربي كان يحصر التصوير في مجالات البلاغة المختلفة كالمجاز والتشبيه والاستعارة.²

¹- ابن منظور : لسان العرب - دار لسان العرب- بيروت- مادة ص.و.ر. - د.ت - 492/2.

²- أرسطو : فن الشعر - ترجمة محمد شكري عياد - دار الكتاب العربي - القاهرة - 1967 - ص128

* التعريف الإجرائي :

الصورة هي تمثيل ثنائي الأبعاد لمشهد أو كائن يتم إنتاجه باستخدام تقنيات بصرية مثل التصوير الفوتوغرافي ، الرسم ، أو التصوير الرقمي ، حيث تستخدم أدوات مختلفة لإنشاء الصورة .

* مفهوم التنافسية

تعددت التعاريف المتعلقة بالتنافسية وذلك لاختلاف وجهات النظر الكتاب والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع ، وفيما يلي بعض هذه التعاريف :

"التنافسية هي قدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وابتكار وتجديد " .¹

• اصطلاحا :

و يعرفها هوغ "hog" المؤسسة بوصفها ذات مزاج توليفي توقيفي يتشكل لكيان اجتماعي قانون.²

* التعريف الإجرائي :

التنافس هو العملية التي يسعى فيها الأفراد أو الجماعات إلى تحقيق التفوق أو النجاح في مجال معين من خلال بذل الجهد و المثابرة ، ويتم قياسه من خلال معايير محددة مثل الأداء ، النتائج ، أو الإنجازات
سابعاً: الدراسات السابقة:

1.العربية: حول الأخلاق المهنية

1.1. الدراسة الأولى (عوض خلف الغزوي - عقوب رشيد العديم مجلة جامعة دمشق للعلوم

الاقتصادية والقانونية ، المجلد 22 العدد 02 ، 2006)

¹ - سالم الياس، مجلة أبحاث ودراسات التنمية ،مجلة علمية دولية محكمة ، الجزائر ، المجلد 08 ، العدد 01 ، جوان 2021 ، 230-248 ، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال ، تاريخ النشر : 2021/06/30.

² - سهيلة لمريني ، إشكالية الصراع التنظيمي في المنظمات الجزائرية ، دراسة حالة مديرية مسح الأراضي بالمسيلة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة وحكومة محلية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العموم السياسية والعلاقات الدولية ، المسيلة ، الجزائر ، 2019 ، ص 11.

دراسة بعنوان "إدراك الموظفين للمسلك الوظيفي والأخلاق المهنية"، دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بدولة الكويت" قام بها كل من الدكتور عوض خلف العنزي والأستاذ عقوب رشيد العديم حيث وضعنا الإشكالية التالية: ما مدى إدراك الموظفين للواجبات الوظيفية، والمسؤولية الإدارية والاجتماعية الملقاة على عاتقهم؟¹

وقد اختاروا هذا الموضوع لأهميته وتزايد الاهتمام بالسلوك الوظيفي لدى الموظفين وأخالفهم المهنية.

وقد اعتمدا على المنهج الوصفي التحليلي واعتمدا على أداة الاستبيان التي توفر الوقت والجهد والتكلفة للوصول إلى النتائج. وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

وجود فئات من الموظفين التي تدرك واجباتها الوظيفية حيث إنها لا تمنع من تأدية معاملاتها الخاصة في أثناء أوقات عملها الرسمية، كما أنها لا تتحرج من تبادل المصالح فيما يخص أعمالهم الخاصة مع زملاء لهم في إدارات أخرى، أيضا هؤلاء الموظفون يميزون المعارف والأصدقاء في أثناء زيارتهم لهم في مقر أعمالهم، ومعيار الالتزام بالأنظمة والتعليمات قائم على أساس مصالحهم الشخصية، كما أنهم يقدمون معاملات تفضيلية للمراجعين الذين يرتبطون معهم بمصالح معينة، ولا يتحرج هؤلاء الموظفون عندما يحضرون إلى مقر أعمالهم متأخرين ويجدون المراجعين في انتظارهم، وتكون علاقتهم مع رؤسائهم قائمة بالدرجة الأولى على أساس مصلحي، كما أنهم يفهمون الوظيفة على أنها لا تتعدى الحضور و الانصراف مع تأدية الجهد القليل من العمل، ولا يجد هؤلاء الموظفون ما يمنع من ممارسة التجارة وهم على رأس العمل.

تعقيب: شترك دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في المنهج المستخدم ألا وهو المنهج الوصفي، وقد ساعدتنا في معرفة أهم المراجع التي تضمنت معلومات حول الأخلاق المهنية كما ساعدتنا في بناء أسئلة الاستمارة.

¹عوض العنزي عقوب العديم ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، مجلد 22، العدد02،2006

2. الدراسات المحلية: حول الصورة التنافسية

1.2. الدراسة الأولى:

رسالة ماجستير بعنوان: "دور نظام المعلومات التسويقية في تفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة " دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال . قام بها خري عبد الناصر 2006، وتوصل الباحث إلى أن نظام المعلومات التسويقية الفعال يساهم في تحسين أداء المؤسسة وترقية قدرتها التنافسية، كما يضمن لها الاستمرارية والبقاء في ظل البيئة التنافسية الحادة ، واستنتج انه رغم الاهتمام الكبير الذي توليه مؤسسة "موبيليس" للوظيفة التسويقية ، إلا أن اهتمامها بنظام المعلومات التسويقية ضعيف نوعا ما، وهو تقصير قد يكلفها عدم الاتصال بالبيئة الخارجية، لكن هذا لا يعني أن "موبيليس" لا تمتلك قدرة جيدة على مواجهة المنافسة، بل هي تعتمد أساسا في ذلك على محاولة التكيف مع بيئتها و مواكبة التطورات التكنولوجية، كنوعية الشبكات المستخدمة، وهو ما يسمح لها بزيادة نسبة التغطية الجغرافية للمشاركين.

.الدراسة الثانية:

مذكرة ماجستير بعنوان: "دور أخلاق المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية" دراسة ميدانية بمجمع الشفاء الطبي. قام بها أسامة محمد خليل الزيناتي 2014 حيث وضع الإشكالية التالية: ما دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة؟

وقد اختار هذا الموضوع لأهميته وتزايد الاهتمام بأخلاق المهنة والمسؤولية الاجتماعية من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي ألفت رواجاً في السنوات الأخيرة في عالم المؤسسات العامة والربحية والأهلية، كما أن أخلاق المهنة تساهم في تحسين علاقة المنظمات بالجمهور ومساعدتها في تحقيق رسالتها وأهدافها التي نشأت من أجلها، كما تساهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى أصحاب المواقع الإشرافية للعاملين في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة. الوقوف على المعوقات التي تحول دون ممارسة أصحاب المواقع الإشرافية أخلاق المهنة في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة .

وقد خرج بعدة نتائج نذكر منها:

- يشارك المسؤولون الموظفين في حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل وتسود لديهم روح الفريق.
- يخاطب المسؤولون زملائهم بألفاظ محببة إليهم بشكل كبير، حيث أن المجتمع الفلسطيني يغلب عليه روح الأخوة التي تسود بين العاملين الذين يعملون ليلا و نهارا .
- يعتقد معظم أفراد عينة الدراسة بأن المسؤولين يعملون على تنفيذ تعليمات رؤسائهم بشكل كبير.
- يعتقد معظم أفراد العينة بأن المسؤولين ينقصهم المشاركة في أنشطة المجتمع الثقافية.
- يحاول المسؤولون بذل قصارى جهدهم لإنجاز العمل الذي يتم تكليفهم به لما في ذلك من خدمة للمرضى والمراجعين.

تعقيب: تشترك دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في المتغير المستقل الأخلاق المهنية وكذلك المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي وقد ساعدتنا في تحديد المفاهيم المتعلقة بالمتغير المستقل .

2.2. الدراسة الثالثة :

رسالة ماجستير بعنوان: "دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية " . قامت بها فاييزة بريش 2005 ، وتوصلت الباحثة إلى أن العنصر البشري هو أهم مصدر لاختلاف المنظمة عن غيرها، لأنه الوحيد القادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة و المحققة للميزة التنافسية، فإثناء المنظمة في حد ذاته هو فكرة بشرية، و مصدرها العقل البشري، لكن دراستها اقتصرت على الجانب النظري فقط.

تعقيب: إن الدراسات السابقة قد تناولت بعض جوانب موضوعنا كل على حدة، إلا أنها لم تشر إلى أثر الأخلاق المهنية على الصورة التنافسية للمؤسسة، وهنا تكمن القيمة المضافة التي نسعى إلى الوصول إليها و تحقيقها من خلال بحثنا.

ثامنا : صعوبات الدراسة

عند قيامنا بإعداد وتخطيط وتنفيذ الدراسة في الجانب النظري والتطبيقي واجهنا جملة من الصعوبات من

بينها:

- قلة المراجع باللغة العربية حول موضوع الأخلاق المهنية.
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة معا.

الفصل الثاني :الأخلاق المهنية

تمهيد

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للأخلاق المهنية

المطلب الأول : التطور التاريخي للأخلاق المهنية

المطلب الثاني : تعريف وأهمية وأهداف الأخلاق المهنية

المطلب الثالث : مصادر وقواعد الأخلاق المهنية

المطلب الرابع : تفعيل الأخلاق المهنية في المؤسسة

المبحث الثاني : مبادئ الأخلاق المهنية

المطلب الأول : الشفافية والنزاهة

المطلب الثاني :الأمانة والاستقامة

المطلب الثالث : العدالة والمساواة

المطلب الرابع : الحياد والموضوعية

خلاصة الفصل

تمهيد :

تؤدي الأخلاق دوراً مهماً في حياة الشعوب على اختلاف أجناسها وأماكن وجودها وأديانها وفلسفات التي تتبناها، وينعكس أثر الأخلاق في سلوك الأفراد بحيث يصبح سلوكهم متصفاً بالثبات والتماسك والتوافق، وعندئذ تشكل الأخلاق أحد مظاهر الضبط الاجتماعي لدى الأفراد، وتشكل دافعاً ومحركاً، باعتبارها من أهم المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني، وتنعكس الأخلاق على التزام الفرد بمهنته، فالمهنة وسيلة بالنسبة للفرد لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي بما يعود ذلك بالنفع على الفرد والمجتمع ، ويرتكز مصطلح الأخلاق المهنية لمؤسسة ما على المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك العاملين، وتتبنى الأخلاق المهنية في مجملها من الأخلاق العامة التي تعلمها الإنسان في بداية حياته ، إذ هي بيان للقيم والمبادئ التي ينبغي أن توجه العمل اليومي الذي يقوم به الموظف العام ولكل مهنة في المجتمع الإنساني مرتكزات أخلاقية ومهنية يتبعها العاملون فيها. بناء على ما سبق سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

❖ المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأخلاق المهنية

❖ المبحث الثاني: مبادئ الأخلاق المهنية

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأخلاق المهنية

المطلب الأول: التطور التاريخي للأخلاق المهنية¹

تعتبر أخلاقيات المهنة منطلقاً للتمييز بين الصواب والخطأ والصواب في مجال العمل، وهي وسيلة لتدريب الأفراد للتعامل مع السلوك المنظم، فقد يتعدى الغرض من هذه الأخلاقيات في مجال العمل من مجرد تعلم الفروق بين الصواب والخطأ إلى تسليح الأفراد بالأدوات اللازمة للتعامل مع تعقيد السلوك الأخلاقي واستخدامها أثناء التطبيق الأخلاقي للقرارات الاستراتيجية، وتعتبر هذه الأخلاقيات وليدة ثقافة المجتمع التي تعد بدورها من نواتج البناء الاجتماعي .

وقد مرت أخلاقيات العمل بمراحل متعددة خلال فترة تطورها عبر التاريخ، فقد كان ميثاق حمورابي الذي وضع عام 1780م بمثابة أول مرشد أخلاقي يسجله التاريخ، وقد أصبح هذا الميثاق بما يحتويه أساس مملكة بابلون"، وبالرغم من أن العديد من أحكامه قد تبدوا لنا وفقاً لمقاييس عالمنا المعاصر غير أخلاقية مثل تلك المتعلقة بالرق.. غير أن ذلك لا ينفي أن هذا الميثاق قد أرسى بالفعل مجموعة من القواعد التي أتاحت وجود التجارة والحضارة.

وقامت حضارات قديمة بوضع مبادئ ومبادئ خاصة بها مثل: "إنجيل كونفوشيوس" العام 500 قبل الميلاد، إضافة إلى المبادئ الإلهية مثل الوصايا العشر الموسى والقرآن الكريم، ففي الأديان السماوية ولاسيما الإسلام كانت هناك إشارات واضحة على أهمية الأخلاق في العمل، فالعمل في الإسلام هو حاجة أخلاقية ودينية فضلاً عن أنه مطلب .

وخلال عصر الإصلاح من القرون الوسطى، برزت شخصيات إصلاحية أمثال "جون كوهمي مارتن لوثر" التي ناقشت التجارة والأعمال، وفتحت الطريق لتعزيز أخلاقيات العمل البروتستانتية من خلال اعتبارهم أن الناس يمكنهم خدمة الله من خلال خدمة الناس .

1/ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص45.

وبعد عصر الإصلاح نقطة بداية أوروبا لبناء نهضة الأعمال وفي تلك الفترة بالذات كان هناك جدل واسع بشأن فصل الدين عن السياسة، وولادة ما يعرف بالاقتصاد السياسي .

وفي القرن السادس عشر كانت المواقف الإيجابية اتجاه العمل جزءا لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي مثل فارقا كبيرا في طريقة تفكيره في العمل قياسا بالعصور الوسطى والكلاسيكية، حيث عزز عالم الاجتماع والاقتصاد السياسي الألماني " ماكس فيبر " هذا الموقف عند إصداره لكتاب بعنوان "الأخلاق البروتستنتية عام 1904م، إذ وظف القيم الدينية لخدمة الاقتصاد، ووضح في كتابه أن العوامل الأساسية للأخلاقيات هي الجهاد الانتظام، أولوية ميدان العمل، تأهيل الرغبات.

وفي القرن الثامن عشر أكد آدم سميث في بحثه طبيعة وأسباب ثروة الأمم، أن للعمل قيمة عليا ودعا إلى حرية الأعمال والتأكيد على اليد الخفية التي تؤدي الأعمال من خلال سعيها إلى تعظيم الربحية، ومن خلال المنافسة الحرة إلى تحقيق منافع المجتمع ومن هنا انطلقت الرأسمالية التي تدعو إلى إطلاق حرية الأعمال، وتشجيع المنافسة بغض النظر عن الوسائل المستخدمة فيها. وبيزوغ فجر الثورة الصناعية والتغيرات التي رافقت الأعمال ازدادت حدة المشاكل الأخلاقية، وتمثل ذلك في الاستخدام السيئ للأطفال في العمالة، حيث سعت المنظمات لتحقيق الربحية على حساب القيم الإنسانية، مما أدى إلى ظهور مدارس الفكر الإداري التي حاولت رسم منهجية للعمل تتناسب وطبيعة المرحلة التي كانت تمر بها الأعمال آنذاك .

وبالانتقال إلى مجال الأعمال فإن الاهتمام بالأخلاقيات ظهر في سبعينيات القرن الماضي ويؤرخ الباحث Norman Bouie تاريخ ولادة أخلاقيات العمل في حقل المنظمات عام 1974م حيث عقد المؤتمر الأول لأخلاقيات الأعمال في جامعة كنساس والذي فتح الباب لتكون الأخلاقيات ضمن مناهج المنظمات، إذ تم إصدار العديد من الكتب والمؤلفات والبحوث التي تخص أخلاقيات العمل والمهنة.

وبالعودة إلى العصر الحالي عصر المعرفة وثورة المعلومات والانفتاح العالمي فيم بين البلدان والعالم الذي أصبح في متناول الجميع بفضل تقنيات الاتصال المتقدمة، فقد أصبحت الأخلاقيات في الأعمال تمثل تحدياً حقيقياً يواجه المنظمات، ويحدد لها سبل النجاح والبقاء في عالم المنافسة.

المطلب الثاني: تعريف و أهمية و أهداف الأخلاق المهنية

أولاً: تعريف الأخلاق

تعريف 01:

يتوجب علينا أن نعود إلى أصل كلمة أخلاق moral، وأخلاق نظرية éthique، أن الاشتقاق اللغوي لـ éthique الأخلاق النظرية ترجع للكلمة اليونانية ethe، التي تعني العادات الأخلاقية، بينما تعود الأخلاق morale إلى الكلمة اللاتينية mores والتي تعني الأعراف، والكلمتان وأن كانتا تنتمان بدلالات مقاربة غاية القرب، وتحيلان على مضامين متشابهة إلى فكرة العادات الأخلاقية وسبل العمل التي يحددها الاستعمال، إلا أن التحليل يعطي لنا تمييزاً بينهما حيث تتسم éthique بالسمة النظرية، وتتجه نحو التفكير في أسس الأخلاق التي تبحث في قواعد السلوك وتشكل الأحكام الأخلاقية حول الخير والشر.¹

تعريف 02 :

بقصد أيضاً بهذا المصطلح التصورات والتمثيلات التي تساعد البشر على إدراك الخير والشر، وما هو صحيح وما هو خاطئ، كما يقصد به العلم الفلسفي الذي يتناول جميع هذه المسائل.²

1/ أبو النور حمدي، أبو النور حسن، الأخلاق و التواصل، التنوير للطباعة و النشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 2012، ص242.

2/ جيل فيريول، ترجمة أنسام محمد الأسعد، معجم مصطلحات علم الاجتماع، دار مكتبة الهلال للطباعة و النشر، ط1، بيروت، لبنان، 2011، ص81.

تعريف 03:

الأخلاق جمع خلق ، ومرد معناه في اللغة العربية و غيرها إلى معنى العادة، ففي اللغة العربية نجد صاحب لسان العرب يقول: و اشتقاق خليق وما أخلقه من الخلافة و هي التمرين، من ذلك تقول للذي ألف شيئاً : صار ذلك له خلقاً أي مرن عليه.¹

تعريف 04:

الأخلاق هي مجموعة القواعد و المبادئ التي تحدد ماهو السلوك الصحيح و ماهو السلوك الخاطئ.²

تعريف 5:

هي هيئة راسخة في النفس، تصدر عنها الأفعال الإرادية الاختيارية من حسنة وسيئة، وجميلة وقبيحة.³

أصبح من المألوف استنباط مفهوم إجرائي محدد لمعني الأخلاق، وفي ضوء هذه المهمة يمكن القول أن الأخلاق هي: مجموعة من القواعد والمعايير التي يتفق حولها أطراف داخل المجتمع، مرتبطة بمجالات مختلفة ويسعى إلى ضبط الممارسة الأخلاقية.

ثانياً: تعريف الأخلاق المهنية

تعريف 01:

الأخلاق المهنية هي "علم الواجبات المعنوية التي تفرض على أعضاء مؤسسة أو تنظيم ما، بمعنى جماعة اجتماعية ملتفة حول مشروع مشترك قائمة على الهرمية خاضعة إلى سلطة مكلفة بتحديد مبادئ العمل الواجبة الاحترام تحت طائلة الجزاءات التأديبية، وبعبارة أخرى يقصد بالأخلاق المهنية ممارسة

1/ محمد يوسف موسى، مباحث في فلسفة الأخلاق، مؤسسة هنداوي، السعودية، 1940، ص9.

2/Robbins Stephen & Coulter Mary, **Management, edition, Prentice-Hall, New Jersey, U.S.A, 1999, P153.**

3/ أحمد بن عبد الرحمن الشميري، أخلاق الموظف، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الطبعة الثامنة، الرياض، السعودية، 2023، ص8.

المهام وفق قوانين الشرف والاستقامة والنزاهة علاوة على الالتزام بالتفرغ للممارسة للوظيفة إي عدم الجمع بين أكثر من وظيفة كما يشترط في الموظفين من جهة أخرى الأنصاف بالسلوك الحميد.¹

تعريف 02:

الأخلاق المهنية هي مجموعة من القواعد والآداب السلوكية والأخلاقية التي يجب أن تصاحب الإنسان المحترف في مهنته تجاه عمله، وتجاه المجتمع ككل، وتجاه نفسه وذاته، والالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على صعيد الفرد، أو الجماعة، أو المؤسسات والمنظمات بمختلف نشاطاتها.²

تعريف 3:

عرف أحمد زكي الأخلاق المهنية على أنها المبادئ و المعايير المعبرة أساسا عن سلوك أفراد مهنة معينة متعهدين بالالتزام بها .³

تعريف 4:

هي كل ما يتعلق بالعمل من مبادئ وتبعاً لذلك فأخلاق المهنة لا تعبر عن قواعد المهنة بل تشمل حتى السلوكيات فالأخلاق المهنية تعتبر توجيهات ذاتية لقرارات الفرد في مختلف المواقف و المعضلات التي يوجهها في العمل المهني.⁴

تعريف 5:

هي مجموعة من القيم و الأعراف و التقاليد التي يتفق و يتعارف عليها أفراد مهنة ما حول ما هو حق و عدل في نظرهم و ما يعتبرونه أساسا لتعاملاتهم و تنظيم أمورهم و سلوكهم في إطار المهنة و يعبر

1/ شيخاوي محمود، أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية و العلوم الإسلامية، جامعة أدرار، الجزائر، 2014، ص60.

2/ أبكر عبد البنات آدم، إسماعيل صديق عثمان، أخلاقيات المهنة بين النظرية والتطبيق، السودان، 2017، ص2.

3/ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ط1، بيروت، 1978، ص439.

4/ أحمد العابد و آخرون، المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية و الثقافة و الإعلام، القاهرة، 1989، ص419.

المجتمع عن استيائه و استنكاره لأي خروج عم هذه الأخلاق بأشكال مختلفة تتراوح بين عدم الرضى و بين المقاطعة و العقوبات المادية.¹

ثالثاً: أهمية الأخلاق المهنية

الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والسلوك الأخلاقي على صعيد الفرد في منظمات الأعمال يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع، حيث أن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق ويبعد المنظمة عن أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب غير معايير محددة تتجسد في الاعتبارات المالية التي تحقق لها فوائد على المدى القصير، فاهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها الأخلاقي فبالعمل ما يلي²:

- في إطار المنظور الحديث يوجد ارتباط إيجابي بين الالتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي تحققه المنظمة وإن لم يكن ذلك على المدى القصير فانه بالتأكيد سيكون واضحاً على المدى الطويل.
 - قد تتكلف منظمات الأعمال كثيراً نتيجة تجاهلها للالتزام بالمعايير الأخلاقية، فالتصرف الأخلاقي يضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية.
 - تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية .
- وحسب " Davis Donald son " فان التطبيق الصحيح للبرامج الأخلاقية يؤدي إلى تحقيق العديد من المنافع منها³:

- منح الشرعية للأفعال الإدارية.

1/ أسامة محمد خليل الزيناتي، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014، ص14.

2/ بلحاج فتية، أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في المؤسسة مع الإشارة لبعض التجارب الدولية، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد2، 2023، ص210.

3/ صالح العامري، منصور الغالبي، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2008، ص136

- تقوية الترابط المنطقي والتوازن في الثقافة التنظيمية.
- تحسين مستويات الثقة بين الأفراد والجماعات في المنظمة.
- دعم عملية التمسك والثبات بمقاييس جودة المنتجات.
- التمسك بأثر قيم المنظمة ورسالتها في المجتمع.

رابعاً: أهداف الأخلاق المهنية¹

- ضبط السلوك المهني الشخصي الذي يجب أن يتحلى بيه المؤتمنون على مصالح المؤسسة ؛
- فهم الواجبات المهنية و التذكير بنظام الجزاءات الإيجابية و السلبية كوسيلة من الوسائل الناجحة لتفادي بعض المظاهر السلوكية المحضورة؛

- ضمان التوازن بين الأحكام الأخلاقية و ضرورة المحافظة على حريات و حقوق الموظفين و العاملين؛
- إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به إدارة ما .

المطلب الثالث: مصادر وقواعد الأخلاق المهنية

أولاً مصادر الأخلاق المهنية

تتقسم مصادر الأخلاق المهنية إلى ثلاث مصادر و هي :²

- 1- **القوانين والتشريعات:** و التي تتمثل بالمعايير القانونية والموثوقة ، حيث تحدد سلوكيات الأفراد والمنظمات والقيم الأخلاقية بتطبيق هذه القوانين والتشريعات.
- 2- **العمليات التربوية والاجتماعية:** والتي تستند على القيم المتبادلة والمشاركة بين الأفراد.
- 3- **الاعتقادات الشخصية للفرد:** والتي من خلالها تتحدد المعايير المرتبطة بسلوك الفرد وحرية التصرف المناسب وفقاً لذلك.

1 / أسامة محمد خليل الزيناتي، مرجع سبق ذكره، ص17.

2/ سلخان هنية وآخرون، أثر أخلاقيات الأعمال من خلال إعداد سلوك العاملين في محاربة الفساد الإداري في المؤسسات، مجلة العلوم الإدارية و المالية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، العدد2، 2018، ص146.

بالإضافة إلى المصادر التالية :

- **ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته**: يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة منها ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته لأن الفرد اجتماعي بطبعه ولا يستطيع العيش عن معزل من هذا المجتمع، فيأخذ منه قيمه وأعرافه.
- **التأثر بالجماعات المرجعية** : حيث تعد مصدر مهم لسلوك الفرد وقد تكون هذه المرجعيات سياسية، أو دينية أو عسكرية، أو عشائرية، أو غيرها.
- **إعلام الدولة والصحافة**: تعد الصحافة مرآة المجتمع فإن لم تكن هذه الصحافة حرة وصادقة ومهنية فإنها تصبح ذات تأثير سلبي كبير على المجتمع.
- **الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح**: تعتبر الخبرة مصدرا مهما لتكوين سلوكيات الفرد في العمل، وتمتعه بأخلاقيات معينة تجاه الإشكالات والقضايا المطروحة.
- **قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعة والمهن**:

ثانيا: قواعد الأخلاق المهنية

تتمثل قواعد الأخلاق المهنية في مايلي:¹

- إظهار أعلى معايير الكمال الشخصي، الصدق، الأمانة الثبات، والجد في كل أنشطتها من أجل بعث والهام ثقة العامة واحترامهم.
- خدمة العامة مع الاحترام، والاهتمام، واللطف، والكياسة والاستجابة مع الاعتراف بأن خدمة العامة مقدمة على الخدمة الشخصية.
- القيام بأداء الواجبات الرسمية بطريقة لا تحقق مكاسب شخصية لا تستحقها.
- تجنب أي نشاط أو ممارسة تتضارب أو تتعارض مع المصلحة العامة في أداء الواجبات الرسمية.

1/ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2006، ص252.

- ممارسة السلطة الرسمية المنصوص عليها نظاميا قدر المستطاع.
- دعم وتطبيق وتشجيع نظام الجدارة في التوظيف وبرامج الإصلاح والعمل الإيجابي لإتاحة فرص متكافئة في التوظيف والاختيار.
- المحافظة على أسرار المهنة.
- العمل على القضاء على الاتجاهات السلبية كإضاعة الوقت وتعقيد الإجراءات وتطويلها دون مبرر.

المطلب الرابع: تفعيل الأخلاق المهنية في المؤسسة

أولاً: إرساء الأخلاق المهنية في المؤسسة

إن إتباع الأخلاق لهو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات المهنة بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل فعدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فلا بد من الحرص على تطبيقها لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرف المؤسسة وثقافتها، لكي يلتزم به الجميع، لأنه في غياب ذلك فإن كل عامل تكون له مقاييسه الشخصية والتي تختلف من عامل لآخر، على اعتبار أن 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 الإدارية، وكذا نشر روح العداة والإيذاء بين العاملين، إذ لا يمكن ترك كل عامل يتصرف حسب ما اعتاد عليه، ولا يمكن ترك العاملين يتبادلون الألفاظ البذيئة، أو يحكون المؤامرات لبعضهم البعض، كما لا يمكن التعامل مع من لا يحترم أخلاقيات العمل بتهاون، فهذا يجعل الجميع يسلك نفس مسلكه، كما لا يمكن أن تقبل أن يكون للعمال مصالح متداخلة مع مصالح المؤسسة، أو تكون روح العداة هي المنتشرة و المسيطرة على جو العمل التنظيمي، لذلك فإن الحرص على أخلاقيات المهنة لهو أمر أخلاقي وديني

وإداري ولكن للأسف، فإهمالنا الأخلاقيات المهنية يجعل العاملين في المنظمة لا يتعاونون بينهم والشركات لا تتق في بعضها البعض والكل يبدأ بسوء الظن ولا يمكننا الاستفادة من خبرات بعضنا البعض، لذلك فأخلاقيات المهنة ضرورية للتطور، بل لا بد أن تكون لأخلاقيات المهنة أولوية أكبر بين موظفينا ومدراءنا، مما يستوجب التعامل مع كل أمر يخص أخلاقيات المهنة بكل شدة مهما كانت رتبة الشخص المخالف ومكانته الإدارية.¹

ثانيا: وسائل ترسيخ الأخلاق المهنية

إن تطبيق الأخلاق المهنية في المؤسسات يتطلب وجود عدة وسائل نذكر منها²:

1- تنمية الرقابة الذاتية:

نقصد بالرقابة الذاتية إحساس الموظف والعامل بأنه مكلف بأداء العمل ومؤمن عليه من غير حاجة إلى مسئول يذكره بمسؤوليته أو مراقب يراقب تصرفاته وأفعاله فالموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى في تصرفاته قبل أن يراقبه المسئول حيث قال الله تعالى ﴿ إِنَّ إِلَيْنَا إِيَابَهُمْ . ثُمَّ إِنَّ عَلَيْنَا حِسَابَهُمْ ﴾³، بحيث يكون على قدر كبير من الشعور بالمسؤولية، وهو الذي يقدم المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية وهو الذي يسخر عمله ووظيفته من أجل تقديم الخدمات للناس . هذه الرقابة تمنع من الخيانة، وتعين على الأمانة، لذا فهي من المقومات المتفق عليها في العالم كله، ففي استبيان قامت به مجموعة Robert Hal International على أكثر من 1400 موظف، كانت إجابات 58% منهم بأن النزاهة والاستقامة هما الصفات الأكثر طلبا في المرشحين للوظائف ، ولعل من أبرز الأمثلة النموذج الياباني بحيث يشتهر اليابانيون بجديتهم الذاتية في أداء العمل، فالعمل عندهم هو وجود المواطن الياباني أو ما

1/ أحمد لعربي، العقبي الأزهر، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إرساخ أخلاقيات المهنة، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، الجزائر، العدد39، 2017، ص265.

2/ محمد جواد بلقايد، جيلالي بن أحمد، آليات ووسائل ترسيخ أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، جامعة الشهيد حمه خيضر، الوادي، الجزائر، العددالأول، 2017، ص81.

3/ سورة الغاشية الآية (25،26)

يعرف بـ: (Yoruki)، أي النزعة الذاتية للبحث عن الذات من خلال العمل، ولذا كانت نسبة الغياب عن العمل عندهم لا تتجاوز 2%، وكل محاولات الحكومة اليابانية بتخفيض ساعات العمل فاشلة لان الموظفين يريدون بقاء ساعات العمل طويلة .

2- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة :

تنتج الممارسات الأخلاقية الغير سوية أحيانا جراء اجتهادات يقوم بها الموظفين وهذا نتيجة لغياب أو ضعف أو عدم وضوح القواعد والأنظمة، لذا وجب تصحيح الوضع عن طريق إجراءات وأساليب تذكر منها تخصيص مكتب أو مصلحة دورها الاهتمام بأخلاق المهنة وكذا التعريف بإجراءات العمل الرسمية المتبعة وتوضيحها وتبسيطها، كما يجب أن توضع في مكان ظاهر بالمؤسسة لائحة للجزاءات تشمل على الأفعال والمخالفات وعدم تنفيذ الأوامر والالتزامات والتي يكلف بها العامل.

3- القدوة الحسنة:

تعني القدوة" أن يكون المربي أو المشرف مثالا يحتذي به في تصرفاته وأفعاله وذكرت هذه الوسيلة في القرآن. الكريم فقال الله تعالى (**فَدَّ كَانَتْ لَكُمْ أَسْوَةٌ حَسَنَةٌ فِي إِبْرَاهِيمَ وَالَّذِينَ مَعَهُ..**)¹، فإذا نظر الموظفون مثلا إلى مديرهم في العمل وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة، فهم كذلك من باب أولى فهو قدوتهم، والقرآن الكريم أظهر بصورة واضحة القدوة الحسنة، فقال الله تعالى (**لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ إِسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ آخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا**)².

تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة :

إذا تكونت للعامل قناعة بأن العمل عبادة، وان العمل وسيلة للتنمية الوطنية، وبالعامل يزدهر وينمو اقتصاد البلد ويتحسن معه مستوى الدخل، يرتفع المستوى المعيشي، سيزيد لديه حتما الالتزام بأخلاق المهنة ومن هنا تظهر أهمية الدور الذي يجب أن تلعبه معظم المؤسسات سواء كانت دينية وفي مقدمتها

¹/الممتحنة، الآية رقم 4.

²/الأحزاب 21-4.

المساجد أو تعليمية مثل المدارس والجامعات وكذلك وسائل الإعلام في نشر الأخلاقيات والتشجيع على الالتزام بها.

4- محاسبة المسؤولين والموظفين:

إن المحاسبة أو المراقبة هي من أبرز الوظائف التي تسمح بمعرفة الوضع الحالي في المنظمات فعلى أساسها يتم تحديد الفراغات والأخطاء، وكذلك معرفة مدى تطبيق النظام كما تسمح المحاسبة باتخاذ الإجراءات العقابية ضد المخالفين والمتعدين على القوانين والإجراءات الموضوعة في مكان العمل. فالمحاسبة هي من الأدوات التي يعتمد عليها في فرض النظام واحترام القوانين وإتباع السلوكيات الأخلاقية في المنظمات فعل أساسها يتبع الموظفون الصفات الحسنة وتعرض المخالفين للعقوبات.

5- التقويم المستمر للموظفين:

يكون التقويم على أساس معايير ومؤشرات تم تحديدها سابقا ولاقت إقبالا من الخبراء فتسند هذه العملية إلى شخص له المهارات والكفاءات التي تسمح له بعملية التقويم والتي تتمثل في معرفة مستويات موظفيه نقاط قوتهم وضعفهم كفاءاتهم مهاراتهم، إبداعهم تطورهم ويجب أن تشمل عملية التقويم جميع الموظفين دون استثناء ويكون التقييم نزيها وموضوعيا دون التحيز الطرف على حساب الطرف الآخر والفائدة المرجوة من التقييم انه في حالة وجود حالات إيجابية وجب تشجيعها وفي حالة وجود حالات سلبية يجب معالجتها أما إذا لم تتبع عملية التقويم أي قرارات فهذا سيقضي على أهميتها. لغياب عملية التقويم آثار سلبية كبيرة فمثلا العديد من المنظمات الحكومية تبتعد عن عقاب أو فصل موظفيها حتى لو قاموا بأخطاء وهذا ما يؤدي إلى انتشار هاته السلوكيات، ومن أبرز الوسائل التي تسمح بالقضاء على هذه الممارسات.

المبحث الثاني: المبادئ الأساسية للأخلاق المهنية

المطلب الأول: الشفافية و النزاهة

أولاً: الشفافية

1: تعريف الشفافية:

المقصود بذلك إعلان المؤسسة عن رسالتها، وأهدافها، وسياستها، والمعايير المتبعة لديها، أو تطبيقها مبدأ المسائلة. كما تعد أيضاً الشفافية من المفاهيم الحديثة في العلوم الإدارية والمحاسبية والاقتصادية، فلم يكن مصطلح الشفافية وما له من دلالات لغوية حديثة معروفاً أو متداولاً في الماضي القريب، وقد اختلفت وجهات النظر والتعريفات لمصطلح الشفافية تبعاً لمجالات استخدامها، حيث عرفت على أنها تشارك وتبادل المعلومات والتصرف بطريقة واضحة ومعلنة، بشكل تتيح لمن لهم مصلحة أو اهتمام في شأن ما أن يحصلوا على معلومات كافية حوله.¹

ولتحقيق مبدأ الشفافية ينبغي على المؤسسات الالتزام بما يلي:²

- أن تتضمن إجراءات العمل التزامات الشفافية من حيث توثيق وتزويد المعلومات والوثائق المتعلقة بالمنظمة وفقاً لقانون ضمان حق الحصول على المعلومات.
- نشر المعلومات المتعلقة بعمل المنظمة على الموقع الإلكتروني ونشرها على الشبكة الداخلية للمنظمة، وتحديثها بشكل دوري بحيث تكون متاحة لجميع العاملين .
- الإجابة على الطلبات والاستفسارات المقدمة من أصحاب المصالح بخصوص تزويدهم بالمعلومات ضمن المهلة القانونية التي ينص عليها النظام.

1/ هرون بوالفول، بوزيان رحمانى جمال، دور الشفافية و المساءلة في تحسين الأجهزة الإدارية بالإدارات العليا العمومية الجزائرية، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، العدد السابع، 2017ص544.

2/ عادل بن أحمد الشلفان، دور الحوكمة و الشفافية في الحد من الفساد الإداري، المجلة العربية للإدارة، كلية الملك خالد العسكرية، السعودية، العدد 2، 2021، ص127.

- تدريب العاملين على معرفة قواعد وإجراءات العمل وخاصة المتعلقة بحرية المعلومات والشفافية على أن تتضمن كيفية تجهيز ونشر الإفصاح عن مثل تلك المعلومات.

2: أهمية الشفافية

إن الشفافية تكمن أهميتها في كونها قناة مفتوحة للاتصال بين الإدارة وأصحاب المصالح، وتعد أداة مهمة في محاربة الفساد، كما أن الشفافية ضرورة في حياة المجتمعات وعلاقتهم مع بعضهم بعضاً، إلا أنها ضرورية أيضاً بالنسبة للمؤسسات حتى لا تكون المؤسسة غامضة في توجهاتها اتجاه العاملين مما يؤدي إلى تقليل روح الانتماء، فالمكاشفة وإيضاح المعلومات تعزز الولاء لديهم باعتبارهم جزءاً من المنظمة. وتتمثل أهمية الشفافية في النقاط التالية:¹

- تعزز من الرقابة بحيث يصبح كل شيء واضحاً ضمن قواعد العمل وأنظمته.
- تعد الشفافية وسيلة للتطوير الإداري كهدف تعمل على تحقيقه، مما يتطلب إعادة النظر المستمر بالأنظمة والإجراءات المستخدمة التي تكون خاضعة للمتابعة من مختلف الجهات التي تتعامل معها المنظمة .
- تحقق الشفافية للعاملين أماناً وتشجع على استغلال أفضل ما لدى العاملين من طاقات حيث يكون الأداء بشكل أفضل وأكثر وضوحاً .
- تجعل الموظف أكثر حذراً وحرصاً خشية المساءلة وتجعله في وضع أفضل لتخطيط نشاطاته ومراجعة حساباته وبالتالي يكون سلوكه أكثر رشداً وأبعد عن الفساد، بالإضافة إلى أن الشفافية تقلل التجاوزات .
- إن أهمية الشفافية تكمن في تقليل الغموض والضبابية وتسهم في القضاء على الفساد، وتعمل الشفافية على توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في العمل، وتعمل على اختيار قيادات إدارية تتصف بالموضوعية والنزاهة والانتماء للمؤسسة والمصالح العام، وبذلك فالشفافية مهمة لجميع المنظمات.

1/ صالح جلال كاطع، أثر استراتيجية الشفافية في مكافحة الفساد الإداري، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، جامعة قناة السويس، مصر، العدد الأول، 2017، ص735.

3: متطلبات و شروط الشفافية

- متطلبات الشفافية

هناك العديد من المتطلبات المختلفة للشفافية و يمكن توضيح هذه المتطلبات على النحو التالي:¹

-الالتزام بالانفتاح والأمانة فيما يتعلق بالمنظمة ورسالتها.

-العمل ضمن إجراءات واضحة ومعلنة.

-الالتزام بسياسة واضحة للنشر تتضمن حفظ وتوثيق كل ما يتعلق ببناء المؤسسة وعملها.

-التعهد بالمحافظة على سرية المعلومات الشخصية ما لم يتم التنازل من قبل الشخص المعني عن هذا

الحق، أو يتطلب القانون كشف هذه المعلومات.

ويضاف إلى ما سبق مجموعة من المتطلبات الأخرى للشفافية تتمثل في انتهاج الشفافية في الأنظمة

والإجراءات من خلال مراجعتها ومعالجة نصوصها الغامضة وتوضيحها، وكذلك معرفة درجة مواكبة هذه

الأنظمة للمستجدات في بيئة العمل بما يساعد في مكافحة الفساد والحد منه، إضافة إلى نشر ثقافة الوعي

لدى العاملين وتعريفهم بحقوقهم في مجال تزويدهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها بوضوح.

-شروط تحقيق الشفافية داخل المؤسسة و تدابير تطبيقها

نبغي لتحقيق الشفافية أن تتوفر مجموعة من الشروط المختلفة، وهي على النحو التالي:²

-أن تكون الشفافية في الوقت المناسب، حيث إن الشفافية المتأخرة تكون عادة لا قيمة لها.

-أن تتاح الشفافية للجهات كافة في الوقت ذاته، وذلك لتجنب أي شبهة فساد.

-لا يجب أن تخل الشفافية بالمبادئ العامة ذات الصلة بسرية العمل.

-أن يعقب الشفافية توضيح للأخطاء ومحاسبة ومساءلة مرتكبيها مما يساعد في الحد من الفساد.

1/ منصور، عمرو محمود عبد الحميد، الشفافية كآلية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين ، مجلة الخدمة الاجتماعية،

الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، مصر، العدد 2018، 60، ص163.

2/ المرجع نفسه، ص163.

وهناك جملة تدابير لتطبيق دعم الشفافية أقرتها الأمم المتحدة في برنامجها لمكافحة الفساد، وهي كما يلي:

- تفعيل مقتضيات القانون المرتبطة بمكافحة الفساد والالتزام بأخلاقيات المهنة.
- تشكيل هيئة للكشف عن المعلومات المتعلقة بالفساد.
- العمل على إصدار أنظمة وقوانين مستجدة لمكافحة الفساد.
- تنمية القيم الدينية والأخلاقية عن أهمية الإصلاح وخطورة الفساد.
- تبني ثقافة حق المعرفة والاطلاع على المعلومات التي تمكنهم من أداء عملهم.
- وضع إجراءات ومقتضيات إدارية تمكن الموظف من الإبلاغ عن الفساد دون تعرضه للمضايقة.

ثانياً: النزاهة

1: تعريف النزاهة

تعريف 01 :

تعرف النزاهة بأنها مجموعة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل، والالتزام بالسلوك القويم بمبدأ تجنب تضارب المصالح، والاهتمام بالمصلحة العامة، وحرص الذين يتولون مناصب عامة علياً على الإعلان عن أي نوع من تضارب المصالح^١ قد ينشأ، بين مصالحهم الخاصة والمصالح العامة التي تقع في إطار مناصبهم، كأن يجمع الشخص بين الوظيفة الحكومية ومصالح في القطاع الخاص، إذ قد يخلق ذلك تعارضاً (تضارباً) في المصالح في مجالات عديدة، كالمناقصات أو العطاءات أو المواصفات أو الضرائب أو الرسوم الجمركية، مما يؤدي إلى احتمال حسم هذا التعارض، بما يتماشى مع مصالحه الخاصة على حساب المصلحة العامة. وتشمل هذه المجموعة من القيم، أيضاً، منع تلقي الموظف العام أي لمقابل مالي^٢ (الرشوة) من مصدر خارجي، للقيام بأي عمل يؤثر في المصلحة العامة للمؤسسة.

بكلمات أخرى تتطلب النزاهة من الذين يخدمون في العمل العام أن لا يضعوا أنفسهم تحت إغراء الأموال، أو أي التزامات لأفراد أو مؤسسات، من الممكن أن تؤثر في أدائهم لمهام وظيفتهم الرسمية، كما تشمل، أيضاً، احترام وقت العمل والأموال العامة وعدم استخدامها للمنافع الخاصة.¹

تعريف 02 :

النزاهة هي البعد عن الشر، ونزبه كريم إذا كان بعيداً عن اللؤم وهو نزبه الخلق. وتعرف النزاهة بأنها منظومة القيم والمسؤولية للحفاظ على الموارد والممتلكات العامة واستئصال الفساد، والنزاهة تعني ما تأصل لدى الفرد من قواعد وتشمل الصدق والأمانة وعدم الإضرار بالآخرين وهي عكس الفساد.²

تعريف 03 :

هي الابتعاد عن كل ما يسيء للوظيفة من بعيد أو قريب من ممارسات تؤدي إلى الإخلال بالالتزامات و المهام المحدودة بكل جدية و إخلاص و حمل الأمانة التي عهدا إليها المسؤول الأعلى.³

2: أهمية النزاهة في المؤسسة:⁴

1.2. عامل أساسي في التوجيه و الدعم التنظيمي للثقافة السائدة داخل المؤسسة .

2.2. تؤسس السلوك الأخلاقي لتصرفات الموظفين.

3.2. توفر الأرضية الخصبة لاعتماد الممارسات النزيهة التي تأسس الثقة، الأمانة، الإخلاص

4.2. تساهم في وضع السياسات التنظيمية و كشف المواقع الداعمة للفساد داخل المنظمة.

1/ الائتلاف من أجل الفساد، النزاهة و الشفافية و المسائلة، كولاج للإنتاج الفني، الطبعة الرابعة، القدس، فلسطين، 2016، ص53.

ص9.

3/نادية خالد ملاوي العازمي، النزاهة التنظيمية كمدخل لتجويد إدارة الأداء الإداري، مجلة كلية التربية، الكويت، العدد113، 2021، ص178.

4/حسين حريجة غالي الحسنوي، الدور التفاعلي للنزاهة التنظيمية في تعزيز تأثير سلوكيات القيادة الأصلية في تنمية الموارد لبشرية الاستراتيجية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2015، ص56.

3: قيم النزاهة :¹

1.3.العنصر الشعوري لدى الفرد وهو الشعور بالصواب و الخطأ، و الإحساس بالمسؤولية الأخلاقية.

2.3.العنصر السلوكي للتمييز الأخلاقي، ويتضمن التفكير الأخلاقي حول السلوك وفق القنوات الأخلاقية النزاهة، وهذا يعبر عن تحديد الهدف الأخلاقي للسلوك.

3.3.العنصر المعرفي للتمييز الأخلاقي وهذا يقصد منه أن المعرفة الدافعة للسلوك النزاهة مقدمة على الذاتية، أو المصلحة الشخصية.

4.3.السلوك الثابت و يعبر عن الشجاعة الشخصية لإظهار السلوك النزاهة بلا خجل ولا ندم ولا خوف.

5.3.السلوك الثابت الذي يعبر عن التغلب على المصاعب التي تحول بين العامل و نزاهته.

6.3.الحد من سيطرة الآخرين المحبطة للعامل اتجاه النزاهة.

7.3.عنصر الأولويات المقدمة للوصول إلى النزاهة.

8.3.إشراك العمال الآخرين في القنوات النزاهة

9.3.التبرير لنتائج السلوك النزاهة.

المطلب الثاني: الأمانة و الاستقامة

أولاً: تعريف الأمانة و الاستقامة

تعريف 01 :

هي خلق يعف به الإنسان عما ليس به حق و يؤدي ما عليه ن الحقوق" ومن أمانة الإنسان أن يتعفف عن الأموال والأعراض التي لا تحل له، ومن أمانته أن يؤدي ما عليه من حقوق تجاه الله والخلق

1/ ماجد بن سالم حميد الغامدي، النزاهة قيم و سلوك، وزارة الثقافة و الإعلام، السعودية، 2017، ص26.

أجمعين كما يجب على الموظف أن يكون أميناً في أدائه لوظيفته، وأن يترفع عن كل ما ينقص من كيانه كخادم للأمة، أو يهز من ثقة الجمهور به كمثل المنشأة الخاصة التي يعمل فيها، فوظيفته التي يشغلها ليست ملكة له، بل هي تكليف لا تشريف، ويجب على الموظف ألا يستخدم الوظيفة لتحقيق مصالح خاصة سواء له أم لأقاربه أو لمعارفه ، لأن في هذا الاستخدام الشخصي للوظيفة استغلالاً.¹

تعريف 02 :

هي طمأنينة النفس و زوال الخوف وهي من أهم القضايا التي ينبغي أن تراعيها المنظمات في تعاملها من موظفيها فهي واحدة من الركائز الأساسية للأخلاق كما أنها ضرورية ومهمة عندما تقصد المنظمة ان تكون مسؤولة أخلاقياً تجاه الأطراف المختلفة التي تتعامل معها، فالتحلي بالأمانة و الاستقامة يتم من خلال المحافظة على الوعود الصريحة و الضمنية و قول الحقيقة لكل الأطراف.²

ثانياً: أهمية الأمانة و الاستقامة في المؤسسة³

1. تنتج طاقة إيجابية في المؤسسة، وتزيد النشاط و الحيوية لدى الموظفين.
2. تعزز احتمالية الأداء الإيجابي بشكل غير عادي.
3. تجعل المنطق الأخلاقي و صنع القرار الأخلاقي أسهل.
4. تعمل كقوى معيارية قوية لتشكيل موقف الموظف و سلوكه فهي تعتبر القوة الداخلية التي تدفع الفرد لسلوك الجيد و تزيد الرضا الوظيفي و ترفه الروح المعنوية للموظفين.
5. تعد أساساً مشتركاً لاستيعاب و تقارب القيم بين الموظفين.

1/ عصام بن عبد المحسن الحمدان، أخلاقيات المهنة في الإسلام، شركة العبيكان للأبحاث و التطوير، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2010، ص34.

2/ ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية للمنظمات، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، ص96.

3/زهراء جمال صبري أبو شكير، الدور المعدل للاستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري، رسالة ماجستير، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2018، ص63.

6. تحفز الموظفين على العمل معا و تطوير أنفسهم من خلال تنمية الشعور بالمسؤولية و الشعور بالشرف وذلك يؤدي إلى إطلاق العنان لطاقتهم الإيجابية.
7. تعزز شعور الموظفين باحترام الذات، و الاستقلالية و الالتزام.
8. تؤدي إلى زيادة في السلوك المؤيد للمجتمع.
- بالإضافة إلى ¹:

1. تعتبر من الأخلاق الاجتماعية التي تدل على سمو المجتمع، لأنها تعني الالتزام بالواجبات الاجتماعية وأداءها خير أداء.
2. تعمل على زيادة تماسك المنظمة والعاملين فيها في جو يتسم بالأمانة والنزاهة.
3. تتمثل كذلك في الأداء الوظيفي، بحيث لا تستغل الوظيفة من قبل الموظف لتحقيق مصالح خاصة له ولأقاربه وأصدقائه فالاستغلال خيانة، والخيانة للوظيفة تكون بالاستفادة المالية من المنصب، وتضييع وقت الدوام الرسمي بالتأخر عن الدوام أو الانصراف مبكراً أو عدم تكريس الوقت في العمل المنتج.
4. تعني حسن الانتفاع بالوقت، وحسن العمل، والاجتهاد فيه، وتأدية ما عليه من مسؤولية تجاه المجتمع.

المطلب الثالث : العدالة و المساواة

أولاً: تعريف مبدأ العدالة و المساواة

- تعريف 01 :

هي إدراك العمال لمدى نزاهة الإجراءات و موضوعية القرارات التي تم بها تحديد المدخلات التي يحصلون عليها، وذلك عن طريق عملية المقارنة بين الفرد و الزميل الذي يتصف بنفس صفات الفرد

1/ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، نفس المرجع، ص97.

المهنية (مؤهل علمي، الأقدمية...) فإذا تساوت المقارنة، شعر الفرد بالعدالة و المساواة و إن كانت نتيجة المقارنة لصالح الزميل شعر الفرد إما بالظلم أو المحاباة.¹

- تعريف 02 :

هي مستوى إدراك العامل لحالة الإنصاف في المعاملة و مختلف الإجراءات التي تتخذها إدارة المؤسسة، و مقارنتها مع الجهود المبذولة من قبل العامل و العوائد المحققة منها، بشكل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.²

- تعريف 03 :

هي مدى إدراك العامل لعدالة مخرجات الأداء الوظيفي إلى مدخلاته و مدى نزاهة الأساليب و الوسائل التي اتبعتها المؤسسة في تقييم تلك المخرجات و بناءا عليها يتم الشعور بالإحساس بالعدالة و المساواة من عدمه في المؤسسات.³

- تعريف 04 :

هي السلوك المستخدم في توزيع المكافآت و الموارد من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة و نزيهة، إضافة الى العاملين باحترام، وتشير إلى الطريقة التي يعامل بها المرؤوسون من قبل مؤسسايم.⁴

1/ سارة زويتي، واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية، سكيكدة، الجزائر ، العدد43، 2015، ص384.

2/ فاطمة الزهراء عيسات، جميل احمد، العدالة التنظيمية أثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية، البليدة، الجزائر، العدد7، 2016، ص307.

3/ معتز خالد محمد عربيات، أثر العدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي و استراتيجيات إدارته، رسالة ماجستير، كلية الدراسات التطبيقية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014، ص49.

4/ عمر محمد دره، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر و التوزيع، سوريا، 2008، ص30.

ثانيا: أهمية العدالة و المساواة في المنظمة

يعتبر موضوع العدالة و المساواة من المواضيع المهمة في حقل الإدارة كونه عنصر مهم في بناء و تطوير المؤسسات.

وعليه تتضح أهمية العدالة و المساواة في النقاط التالية:¹

✓ إن العدالة و المساواة توضح حقيقة أن النظام التوزيعي للرواتب و الأجور في المؤسسة يتصف بمفهوم عدالة التوزيع.

✓ إن العدالة و المساواة تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، و التمكّن في عملية اتخاذ القرار.

✓ تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.

✓ تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة و الرقابة و التقييم و القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية و الإنجازات عند أعضاء المؤسسة.

✓ تعد مؤشرا مهما للإدارة حول تدعيم الأمن الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

ثالثا: مقومات مبدأ العدالة و المساواة

يستند مبدأ العدالة و المساواة إلى جملة من المقومات الأساسية تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمة للحصول على معاملة عادلة، وترتكز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين، وعليه فإن مقومات العدالة التنظيمية وأساسها تعتمد على حقيقة المقارنات التي يجريها الفرد مقارنة بزملائه بعد أن يكون قد قيم جهده ودرجة كفاءته بالنسبة إلى الآخرين، حيث يبني الفرد حكمه على وجود العدالة التنظيمية من غيابها . بحسب درجة العدالة الموضوعية في توزيع

1/محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص28.

المكافئات والحوافز المادية منها والمعنوية وكذا الإجراءات التي تستخدم لتوزيع هذه الأخيرة مقارنة بالآخرين.¹

وفي ضوء مدارك الأفراد حيال العدالة تتحقق مقومات العدالة والمساواة في المؤسسة من خلال السلوكيات التالية :²

- كل فرد في المنظمة يحتاج إلى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على المكافأة فلا بد للفرد أن يعرف هل يحصل على المكافأة بناء على النوعية أم الكمية.
- ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافأتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافأة بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي.
- يبنّي الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدم الشعور بذلك.

المطلب الرابع : الحياد و الموضوعية³

أولا : تعريف الحياد و الموضوعية

تعريف 01 :

- يقصد بالموضوعية أن يتسم الأسلوب الإداري بالجدية والرسمية، وتفادي الألفاظ والعبارات العاطفة أو المثيرة للانفعال
- واستناده على سرد أحداث ووقائع حقيقية، دون المبالغة في عرضها. وأيضا استعمال لغة خطاب تتسم بالتناسق وتبرز الصفة الوظيفية للمحرر وليس صفته الشخصية، كما تتصف بالموضوعية

1/سلطان عبد الفتاح، أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص99.

2/ سمية جقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص50.

3/ قرميس مسعود، الموضوعية و الحياد القيمي في العلوم الاجتماعية، مجلة مجتمع تربية العمل، جامعة تيزي وزو، العدد1، المجلد8، تيزيوزو، الجزائر، 2023، ص31.

- منطقية القبول من طرف أي عون أوكلت له نفس المهام، والموضوعية واجبة في الاتجاهين:
من الرئيس إلى المرؤوس ومن المرؤوس إلى الرئيس.

- يقصد بالحياد الاعتماد على الأسلوب المجرد في التعبير والكتابة بعيدا عن الذاتية والانحياز .

- **تعريف 02 :**

هي التعبير عن الظاهرة المدروسة على ما هي عليه و هي مرادف للتجرد وعدم الانحياز.¹

ثانيا: أهمية الحياد و الموضوعية

- تساعد على تقليل التحيزات

- تساعد على تحسين عملية صنع القرار

- تساعد على بناء الثقة

- تساهم في تجنب الأخطاء

- تعزز صنع القرار

- تقلل من النزاعات

- تحسن العلاقات

- تعزز ثقافة العمل الإيجابية

- تساعد على تجنب الأخطاء

1/ المرجع نفسه، ص33.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل لاحظنا إن في عالم الأعمال والمهن المختلفة تعتبر الأخلاق المهنية والشفافية والنزاهة من الأسس التي تضمن ،نجاح واستدامة أي مؤسسة . هذه القيم ليست مجرد قواعد سلوكية ، بل هي مبادئ أساسية تساعد على بناء ثقة متبادلة بين الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة . يهدف هذا الفصل إلى استكشاف هذه المفاهيم وتوضيح أهميتها وتأثيرها على بيئة العمل . فالأخلاق المهنية والشفافية والنزاهة هي عوامل حيوية لضمان نجاح واستدامة أي منظمة من خلال الالتزام بهذه المبادئ ،و يمكن للمنظمات بناء بيئة عمل قوية تعزز الثقة والاحترام المتبادل، وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. يعد تعزيز هذه القيم مسؤولية مشتركة بين الإدارة والموظفين ويتطلب التزاما جماعيا لخلق ثقافة عمل أخلاقية وشفافة ومستدامة .

الفصل الثالث :الصورة التنافسية للمؤسسة

تمهيد

المبحث الأول: مدخل عام لتنافسية و الميزة التنافسية

المطلب الأول: تعريف التنافسية وأهميتها

المطلب الثاني: أنواع التنافسية

المطلب الثالث: تحليل القوى التنافسية و مؤشرات قياس التنافسية للمؤسسة

المطلب الرابع: الميزة التنافسية

المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية

المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

المطلب الثالث: تقييم الميزة التنافسية في ظل التنافسية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تمثل الصورة التنافسية للمؤسسة تحديا يتطلب من المنظمات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية و قدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية، وإعادة هيكلة وترتيب تلك الأوضاع وتفعيل استثمار ما لديها من الموارد بهدف بناء وتنمية قدراتها التنافسية بما يواكب الضغوط المتزايدة من المنافسين . فالتنافس هو أساس نجاح و إخفاق أي منظمة و إن الاستراتيجية التنافسية هي العملية التي تسعى من خلالها المنظمة الحصول على ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة، بهدف تأسيس مكانة راسخة تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار.

بناء على ما سبق سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

❖ المبحث الأول: مدخل عام للتنافسية و الميزة التنافسية

❖ المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية

المبحث الأول: مدخل عام للتنافسية و الميزة التنافسية

المطلب الأول: تعريف التنافسية وأهميتها

أولاً: تعريف التنافسية

لقد شغل مفهوم التنافسية حيزا ومكانة هامة، بالرغم من عدم اتفاق الكتاب حول تعريف موحد حول مضمونها، بحيث يختلف مفهومها باختلاف محل الحديث عنها، إلا أنهم اتفقوا جميعا أنها تمثل العنصر الاستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية للتقدم وتحقيق ربحية أكبر.

و قد اختلف مفهوم التنافسية فيما إذا كان عن شركة أو قطاع أو دولة.

1-التعريف المقدم من طرف Laura D'andreaTysan عن مفهوم التنافسية الدولية فهو يشير إلى قدرة دولة ما على إنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات الأسواق العالمية وتساعد في ذات الوقت على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لرعايا الدول المعنية، والعمل على الحفاظ عليه واستمرارية هذا الارتفاع¹

2- تنافسية القطاع : تعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تتميز الدولة في هذه الصناعة، وتقاس التنافسية الصناعية من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.²

1/ سليمة غدير أحمد، عيسى بهدي، تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل الانفتاحالاقتصادي الجديد، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، العدد03، ورقلة، الجزائر، 2019، ص18.

2/ المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، مصر، 2011، ص04.

3- التنافسية على مستوى المؤسسة :تتميز الأسواق الآن بحدة المنافسة بين المؤسسات، إذ أن البقاء فيها دوماً للأحسن، وذلك حسب قدرتها على البقاء والمحافظة على مكانتها وحصتها في السوق، إن لم نقل زيادتها، وهذا ما تسعى إليه كافة المؤسسات أما التنافس فنعني به القدرة على الصمود أمام المنافسين داخل الأسواق، حيث تعتبر هذه الخيرة غير مستقرة نظراً لتعدد رغبات واحتياجات المستهلكين في ظل وجود منافسة حادة وشرسة، بالإضافة إلى ديمومة روح الابتكار و تباين المراكز المالية.¹

4- كما تعرف على أنها القدرة على التميز مقارنة بالمنافسين استقطاب العملاء وزيادة رضاهم وتعتبر محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات.²

الجدول(01) : الأنواع المختلفة لهياكل الأسواق التنافسية

عدد كبير من المؤسسات	عدد محدود من المؤسسات	
منافسة كاملة	منافسة قلة كاملة	منتجات غير متميزة
منافسة احتكارية	منافسة قلة متميزة	منتجات متميزة

المرجع: محرم حسينية، تم جلب الكتاب من موقع archive.org، قسنطينة، الجزائر، 2010،

ص52،

ثانياً: أهمية التنافسية

إن النظام الاقتصادي العالمي الجديد المتمثل خاصة في تحرير قيود التجارة العالمية، يشكل تحدياً كبيراً محتملاً لدول العالم أو بالأحرى منظماته، وخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا النظام

1/ سليمة غدير أحمد، عيسى بهدي، المرجع نفس ، ص18.

2/ تيقاوي العربي، واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، ص9.

في الوقت ذاته يشكل فرصة للبلدان النامية كذلك إن أمكن الاستفادة منه، لذا تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته.

كما تتبع أهمية التنافسية من كونها تعمل على توفير المحيط التنافسي الملائم لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها في تشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار. وتساعد التنافسية في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية وهي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفرة الحجم الكبير.¹

ثالثاً: أهداف التنافسية

تهدف التنافسية إلى تحقيق ربحية وكفاءة عالية وبنفس الوقت التحسين المستمر للأداء وبالتالي زيادة الإنتاج وتعتمد بذلك على عدة عوامل تتعلق بالأسعار والجودة والإنتاجية، وتزيد من قدرة المؤسسات أو الدول على توليد دخول مرتفعة لعناصر الإنتاج ومستويات مرتفعة من التوظيف كما تهدف التنافسية أيضاً إلى تشجيع المنافسة والى خلق بيئة تنافسية جيدة وذلك من خلال زيادة مستوى المنافسة السوقية وزيادة فعالية استخدام الموارد، بالإضافة إلى حماية المستهلك من الاحتكار الذي يسبب نقص العرض وزيادة الأسعار.²

1/ عبد الرحمن بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص152.

2/ منار إبراهيم أحمد فريحات، أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز النجاح الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن، 2015، ص40.

المطلب الثاني: أنواع التنافسية

تميز الكثير من الأدبيات بين عدة أنواع من التنافسية، أهمها :

-**تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.

-**التنافسية غير السعرية:** وتشمل التنافسية النوعية التي تعني النوعية والملائمة و تسهيلات التقديم وعنصر الابتكارية فالمؤسسة ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية والأكثر ملاءمة للمستهلك ، تتمكن من تصدير سلعتها حتى ولو كانت أعلى سعرا من سلع المنافسة.

-**التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

كما تميز الأدبيات أيضا بين إنجاز التنافسية وكمون التنافسية و سيرورة التنافسية؛ إذ يتوجب الموازنة بين الإنجاز الآني والكامن لأن التركيز على احدهما على حساب الآخر يؤدي إلى فقدان الغرض الأساسي من البحث في التنافسية، فالتنافسية الظرفية أو الجارية تركز على مناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها بينما تركز التنافسية المستدامة أو الكامنة على الابتكار ورأس المال البشري والفكري إن تنافسية البلد لا يمكن أن تختزل إلى مجرد عوامل مثل الناتج المحلي الإجمالي أو الإنتاجية، لأن الشركات عليها أن تواجه الأبعاد السياسية والتقنية والتعليمية للبلدان المنافسة، ومن ثم يتوجب توفير المناخ الملائم للشركات كي تعمل وتتنافس فالمؤسسات والسياسات الفاعلة تستطيع الأمم أن تتنافس من خلالها، يضاف إلى ذلك عدم تطابق مفهوم التنافسية على مستوى الشركة أو الصناعة أو القطاع مع مفهوم التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني، فقد تؤدي بعض السياسات التي تحقق تنافسية الشركة إلى آثار عكسية على تنافسية البلد؛ فالمنافع التي تحققها الشركة من تقليص العمالة مثلا يمكن أن يقابلها على مستوى الاقتصاد الوطني نقص في الدخل والرفاه العام ناجم عن تزايد البطالة، لذلك فإن المناسب أن يجري التحليل على مستويات ثلاثة، وهي مستوى الشركة مستوى الصناعة أو القطاع ومستوى الاقتصاد

الوطني ويمكن أن يضاف مستوى التكامل الإقليمي أيضا، فعلى مستوى الشركة تعرف التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من الشركات الأخرى"، وهناك أربعة مؤشرات رئيسية لتنافسية الشركة هي الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية، والحصة من السوق. وتعتبر الإنتاجية المعيار الأساسي لقياس تنافسية الشركة أو الصناعة. أما على مستوى القطاع أو فرع النشاط الاقتصادي أو العناقد التي تجمع الأنشطة فيمكن إجراء تحليل التنافسية شريطة أن تكون المتوسطات على هذا المستوى ذات معنى والاختلافات بين مؤسسات القطاع محدودة، وتشمل توليفة المنتجات، عوامل الإنتاج، عمر الشركات وأحجامها .. الخ، وتقيم تنافسية فرع النشاط مقارنة بفرع الأنشطة في البلدان أو الأقاليم الأخرى، ويعتبر فرع النشاط تنافسيا عندما يتضمن شركات تنافسية إقليمية ودوليا أي شركات : تحقق أرباحا منتظمة في سوق حرة، وتنطبق غالبية مقاييس تنافسية الشركة على تنافسية فرع النشاط، وتشمل المقاييس المعتمدة التكاليف والإنتاجية والميزان التجاري والحصة من السوق الدولية والميزة النسبية الظاهرة، ومؤشر التجارة داخل نفس الصناعة.. الخ¹.

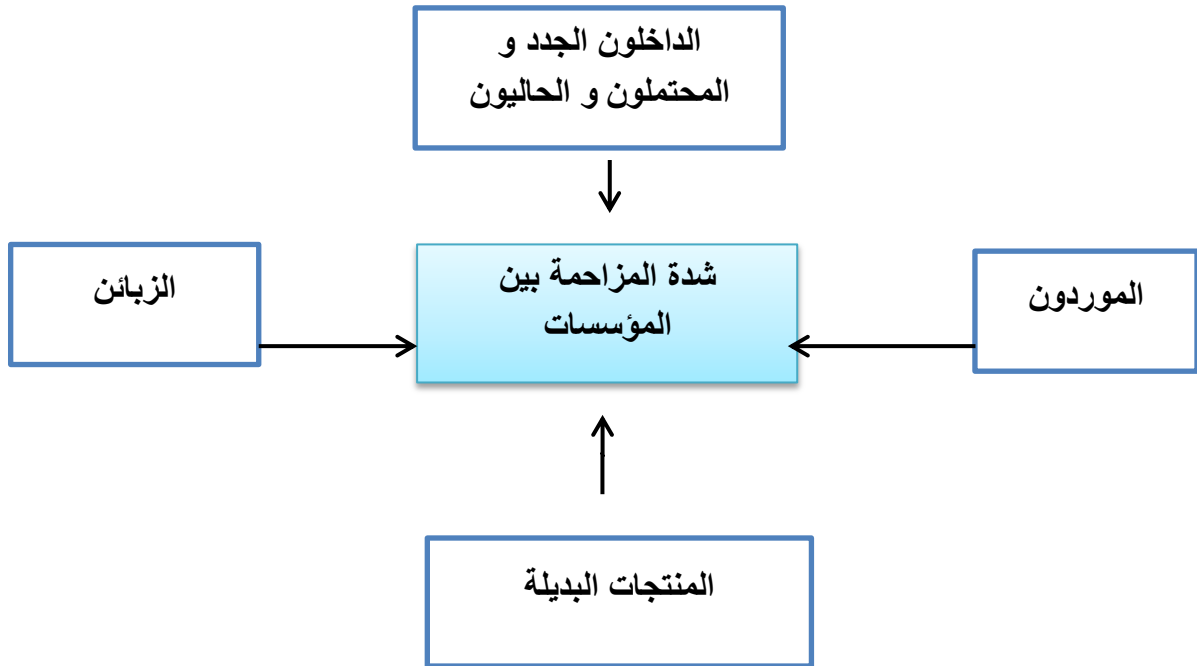
المطلب الثالث: تحليل القوى التنافسية و مؤشرات قياس التنافسية للمؤسسة

أولا: تحليل القوى التنافسية

إن المؤسسات تنشط في بيئة تتميز بالتغير المستمر ، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة المكونات الرئيسية للاتجاهات المستقبلية حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية ، فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تتعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابيا أو سلبيا ، وتسمى هذه القوى بقوى التنافس، حيث يمكن تمثيلها من خلال الشكل الآتي:

1/ نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 4، د.س، ص24.

الشكل رقم(02): قوى التنافس الخمس



Source:M. PORTER, **Choix stratégiques et concurrence**, Technique

d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie,

Edition Economica, Paris, 1982, p4

-المنافسون المحتملون (التهديد)

إذا أمكن دخول هؤلاء المنافسين فإنهم سيقدمون طاقات جديدة و يعملون على امتلاك خصص سوقية لذلك فإنهم يعتبرون كقوة تنافسية تتأثر شدتها بعدة عوامل كمعدل النمو ، حواجز الدخول التكاليف ، الحماية القانونية، إن ضغط هؤلاء على القطاع الصناعي بصفة عامة والقطاع السوقي بصفة خاصة قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات ، إن هذا التأثير قد يتمثل في

انخفاض هوامش الربح، مما يشجع على تنافس الأسعار أو ارتفاع في التكاليف ، وهناك عدة متغيرات يمكن مراقبتها لتقييم تهديد الداخلين الجدد منه : الوفرة الاقتصادية، أثر التجربة مستوى الاستثمارات، امتلاك التكنولوجيا ، التميز في المنتجات، الحصول الصعب على القنوات التوزيعية، تكاليف التحويل.....الخ.¹

2- المنافسون الحاليون (حدة المنافسة):

يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المنظمات العاملة في صناعة ما، والتي تكون عادة متقاربة في الحجم و الامكانيات، حيث تتنافس هذه المنظمات فيما بينها للحصول على الموارد وتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن.

ويمكن الإشارة إلى أربعة أنواع من المنافسين في الأسواق حيث نجد:²

1-المنافس المتجاوز (Dépassé):

ويتمثل في المنظمات التي تتفاعل ببطء مع التغيرات التي تحدث في السوق والسبب وراء ذلك راجع أحيانا إما لاعتقادها بوفاء زبائنها لها أو لأنها لم تكتشف التغيرات التي حدثت بعد أو أنها تفتقر للموارد المادية والمالية اللازمة.

2 - المنافس الاختياري (Sélective) :

هذا المنافس يتفاعل مع بعض التهديدات فقط فعلى مستوى الأسعار مثلا يعمل على جعل أسعاره تتماشى مع أسعار المنافسين الآخرين لعدم تشجيع المبادرات اللاحقة في الزيادة في الأسعار، وتقادي كثرة الإعلانات لأنها تتطلب أموالا كثيرة. لكن الكشف عن نقاط ضعف أو حساسية المنافس الاختياري يعتبر بالكسب الثمين.

3 -المنافس المفترس (Féroce) :

يتفاعل هذا النوع من المنافسين بقسوة مع كل هجوم يمس إقليمه الذي غالبا ما يتمثل في حصته السوقية.

1/عظيمي دلال،مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي،مجلة علوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد، 10،2010، ص202.

2/ أحمد بن ميرة، التحليل التنافسي و دوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية،رسالة ماجستير،

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص22.

4- المنافس العشوائي (Aléatoire) : بعض المنظمات لا تهاجم بصفة متساقفة حيث أنها في بعض الأحيان تهاجم وأحيانا أخرى تفضل الخمول، لذا يصبح من الصعب على المنظمات الأخرى المنافسة لها اكتشاف مثل هذه الممارسات غير المنتظمة والتي تتماشى مع الظروف التي تسود السوق.

3- المنتجات البديلة (التهديد):

المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها المنظمات الأخرى والتي يمكن أن تلبي احتياجات الزبائن بذات الأسلوب أو الطريقة التي تقوم بها منتجات المنظمة، هذه المنتجات توقع ضغوط على الربح بالنسبة للمنتجات الحالية، وهي منتجات تؤدي، أو تقريبا نفس الوظيفة التي تؤديها المنتجات القائمة. وتزداد أهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما. كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف المنتجات الحالية الموجودة في السوق. وتؤثر استراتيجيات وسياسة الحكومة على الأسعار النسبية للمنتجات وبالتالي على المقدرة الاحلالية لها. ومن أحد الأمثلة المشهورة في هذا المجال هو قيام حكومة إحدى الدول بإنتاج بديل للطاقة مصنوع من السكر وذلك في أعقاب ارتفاع أسعار البترول في السبعينات، ولتنفيذ هذا البديل قدمت الحكومة كل الاستثمارات اللازمة لتمويل هذه المصانع وتدعيم أسعار السكر المورد من المزارعين، كما أصدرت عدة تشريعات من شأنها تشجيع استخدام هذا البديل كمصدر للطاقة والعمل على توزيعه من خلال محطات ومنافذ التوزيع المختلفة. ومما زاد من جاذبية هذا البديل هو انخفاض أسعار السكر عالميا وارتفاع أسعار البترول في ذلك الوقت من جانب آخر أدى قيام الحكومة باستخدام قدراتها المالية والتشريعية لتأييد هذا البديل إلى تسهيل عملية الإحلال بين النوعين من مصادر الطاقة.¹

1/ نبييل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث للنشر، مصر، 2006، ص 165.

4-الموردون (القوة التفاوضية):

الموردون هم تلك الأطراف من أفراد أو منظمات والتي تمد المنظمات القائمة في القطاع بمختلف احتياجاتها من المدخلات وذلك لضمان استمرارها في العملية الإنتاجية والوفاء بالتزامها اتجاه زبائنها، والموردون وعلى غرار الزبائن، سوف يبحثون بدورهم على رفع تركيزهم في السوق وتمييز منتجاتهم، وكنتيجة لذلك رفع تكاليف التحول من مورد لآخر بالنسبة للعميل، بطريقة تسمح برفع قدراتهم التفاوضية.

وتعتمد القوة التفاوضية للموردين على عدد من خصائص وموقف السوق الذي يتعاملون معه، وعلى أهمية العلاقة لمبيعاتهم في الصناعة ومقارنتها بالأعمال الكلية للمنظمة. فتحليل الموقف التنافسي للسوق يعتبر أمرا بالغ الأهمية بالنسبة للموردين¹.

وتزداد القوة التفاوضية للموردين في الحالات التالية:

- ❖ العرض أكثر تركيزا من الطلب.
- ❖ عدم تمتع الصناعة بجاذبية تكفل دخول موردين جدد أي أن السوق الذي يعملون فيه ليس حيويا جذابا.
- ❖ انخفاض العرض.
- ❖ عدم وجود مواد خام بديلة منافسة للمواد التي يقدمونها.
- ❖ عندما تكون الموارد الداخلة في الإنتاج ملزمة وتشكل نسبة كبيرة من إنتاج المنتجات في الصناعة.
- ❖ عندما يمكن للموردين أن يشكلوا تهديدا لأية محاولة للتكامل العمودي في أعمال الصناعة.
- ❖ عندما تتحمل المنظمات العاملة في الصناعة تكاليف عالية إذا ما فكرت في اللجوء إلى موردين آخرين.
- ❖ إذا امتلك الموردون معلومات كافية حول عناصر الصفقات في الصناعة.

1/زكرياء الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2005، ص105.

5- الزبائن (القوة التفاوضية):

عندما يمتلك الزبون قوة تفاوضية نسبية بالمقارنة بالبائع أو المنتج فإنه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات، الأمر الذي يؤثر على الربحية المحققة، فالزبائن ينافسون في الصناعة عن طريق الضغوطات التي يمارسونها من أجل خفض الأسعار أو المساومة من أجل الحصول جودة أعلى وخدمات أكثر.¹

وتزداد القوة التفاوضية للزبائن في الحالات التالية:

- ❖ حجم وتركز الزبائن مقارنة بالبائعين، فكلما قل عدد الزبائن وزاد حجم مشترياتهم كلما زادت التكلفة المرتبطة بفقدان أي من هؤلاء الزبائن.
- ❖ إذا كانت المنتجات التي يشتريها الزبائن من الصناعة تمثل جزءا كبيرا من إجمالي مصاريفهم. فهنا يكون الزبائن على استعداد لانفاق الموارد اللازمة لاقتناء المنتجات بالأسعار المناسبة، أما إذا كانت المنتجات لا تشكل إلا جزءا صغيرا من مصاريفهم هذا يجعلهم أقل حساسية للسعر.
- ❖ إذا كانت المنتجات التي يفتنيها الزبائن هي منتجات معيارية أو غير متميزة. فكلما قل تمايز المنتج أصبح الزبائن أكثر ثقة بأنهم سيجدون دائما عروضاً بديلة، وبالتالي تزداد قوتهم التفاوضية.
- ❖ تكاليف التحويل: إن تحول الزبون من مورد أو من منتج لآخر يكلفه مجموعة من المصاريف. وإذا كانت هذه المصاريف مرتفعة فإن هذا سيضعف من القوة التفاوضية للزبون، وعلى العكس فإن القوة التفاوضية لهذا الأخير تتعزز في حالة ما إذا واجه البائعون تكاليف التحويل.
- ❖ تهديد التكامل الخلفي: إذا قام الزبائن بالتكامل الخلفي سواء كان كليا أو جزئيا يكونون بصدد وضعية يطالبون فيها بتنازلات تساومية، وبذلك تزداد قوتهم التفاوضية. ولكن يمكن أيضا للمنظمات

1/ نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 174.

العاملة في الصناعة أن تشكل تهديدا عن طريق عملية التكامل الأمامي مع الزبائن الرئيسيين في الصناعة.

❖ المنتجات ليست ذات أهمية بالنسبة للجودة التي يطلبها الزبائن.

❖ عندما يمتلك الزبائن القدر الكافي من المعلومات حول الطلب، أسعار السوق الحالية، وحتى تكاليف الموردين، فإن قوتهم التفاوضية ستتعزيز على خلاف حالة ما إذا كانت المعلومات شحيحة.

ثانيا: مؤشرات قياس القدرة التنافسية

تتمثل مؤشرات قياس القدرة التنافسية في:¹

1. الربحية :

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، فإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق، ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها. كما ترتبط الربحية المستقبلية للمشروع بإنتاجيته النسبية، تكلفة عوامل الإنتاج، تميز المنتجات ومستوى إنفاقه على البحث والتطوير، والبراءات المحصل عليها .

2. تكلفة الصنع المتوسطة :

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة ، عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية نادرة الوجود.

1/قرش عائشة، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2007، ص45.

وتكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق في حالة قطاع نشاط ذي منتجات متنوعة). أو إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين (في حالة قطاع نشاط ذي منتجات متجانسة)

الإنتاجية الكلية للعوامل :

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية كالأطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغييرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو للإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية

3. الحصة من السوق :

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذو إنتاج متجانس فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذا المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

وفي قطاع نشاط ذو إنتاج غير متجانس، بالإضافة للأسباب أعلاه، نضيف أن المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية من منتجات منافسيها، وبالتالي كلما كانت هذه المنتجات أقل جاذبية كلما ضعفت حصة المؤسسة من السوق.

المطلب الرابع: الميزة التنافسية

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

1- هي المجالات التي تتفوق فيها المؤسسة على منافسيها، أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها إيجاباً عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي¹

2- هي القدرة على تزويد المستهلك أو العميل بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية، وتقاس التنافسية من خلال معدلات نمو المنظمة وقدرتها على تحقيق حصة أكبر في السوق، أما مفهوم التنافسية على مستوى قطاع صناعي معين، فتعني قدرة شركات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية من الحكومة وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة.²

3- هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل.³

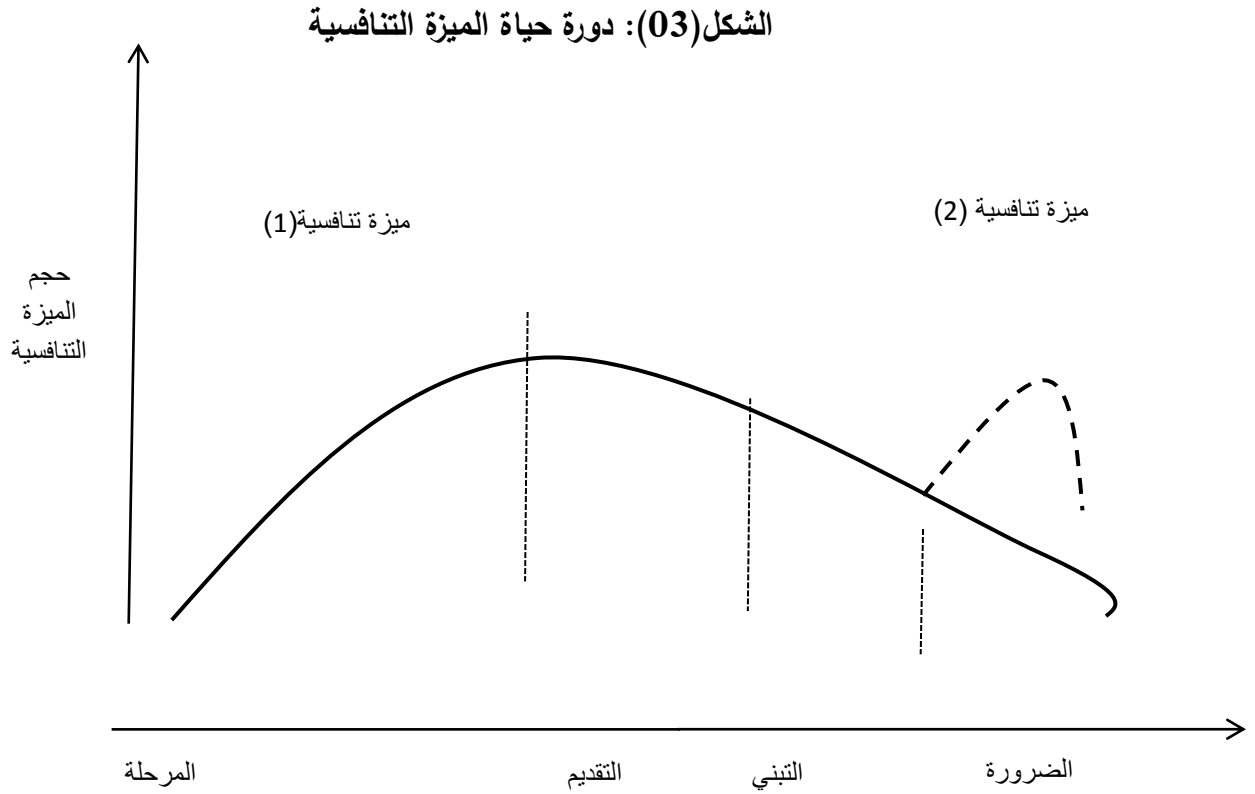
4- هي مظاهر تعكس قدرة المؤسسة في مجالها وتميزها عن منافسيها والمتمثلة في الجودة أو التكلفة أو الخدمة أو التخطيط، من خال الاستثمار الأمثل والتميز لعلاقاتها وقدراتها التي يصعب محاكاتها أو تقليدها.⁴

1/ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 236.

2/ شاكر تركي إسماعيل، التسويق المصرفي الإلكتروني و الميزة التنافسية للمصارف الأردنية، مجلة علوم إنسانية، جامعة فيلادلفيا، العدد 45، الأردن، 2010، ص 3.

3 / عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، النيل العربية للنشر، ط1، القاهرة، 1999، ص 27.

4/ محمود عبد المجيد رشيد عساف، متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة، مجلة جامعة الشارقة، فلسطين، العدد الأول، 2020، ص 202.



المصدر: دومة نوال، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص33.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لابد من التركيز في المقام الأول على مسألة ديمومة الميزة التنافسية و بقائها. فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، و إذا ما أرادت المنظمة أن تحافظ على الميزة التنافسية يجعلها أكثر استمرارية، فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين، و

يمكن تليخيص خصائص وصفات الميزة التنافسية كما يلي:¹

- إنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين و ليست مطلقة؛

1/ زروخي فيروز، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و14 ديسمبر 2011 جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص12.

- أنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمنظمة على المنظمات المنافسة؛
 - إنها تتبع من داخل المنظمة و تحقق قيمة لها؛
 - إنها تتعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو لكليهما؛
 - إنها يجب أن يكون لها دور في التأثير في المشتريين و إدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المنظمة من منتجات و تحفزهم للشراء منها؛
 - إنها تتحقق لمدة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها؛
 - تشتق من رغبات و حاجات الزبون؛
 - تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال؛
 - تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة و الفرص في البيئة؛
 - تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة؛
 - تقدم التوجيه و التحفيز لكل المنظمة.
- كما أن هناك خصائص أخرى تتمثل في مايلي:¹
- تباع سياسة التغيير المستمر، الذي يسعى لتطوير الشركة، وتحسين الأداء فيها، وتعظيم أرباحها.
 - تتسم الميزة التنافسية بقدرتها على جذب واستقطاب الموظفين المهرة، والذين يملكون القدرات والمهارات الاستثنائية، والمبدعين القادرين على ابتكار خطط وسياسات جديدة للشركة؛
 - من أهم خصائص الميزة التنافسية بأنها تراعي وتنتهج الابتكار في سياستها، وتسعى للتفرد في تقديم الخدمات والسلع للزبائن؛
 - المرونة في تصميم وتطبيق الخطط، بما يتناسب مع التغيرات والتحويلات التي تجري في البيئة السوقية، وبما يحقق للشركة سمعة جيدة، واتساع في السوق المستهدفة؛

1/أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص25.

- الاستمرار والإقدام في تحقيق الأهداف والغايات التي تصبو لها الشركة، والسعي نحو وضع ورسم خطط استراتيجية ذو رؤية بعيدة المدى، يحقق للشركة التميز والتفرد المستدام؛

ومما سبق يتضح أن الميزة التنافسية تتسم بكونها مرنة، وذو رؤية بعيدة المدى، وأنها ترسم خطط مبتكرة وتصمم منهج دقيق للشركات، كما تتصف بكونها تواكب التكنولوجيا والتقنيات الحديثة حتى تحقق للشركة الأهداف والغايات التي ترنو لها .

كما يرى Porter أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية. أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة.¹

ثالثاً: أنواع الميزة التنافسية

أ- التكلفة الأقل :

ومعناها قدرة المؤسسة على تصميم وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة بما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، والحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلة القيمة للمؤسسة، والتي تعد مصدراً هاماً للميزة التكلفة.

مع العلم أن الوضعية التنافسية للمؤسسة في مختلف المجالات الاستراتيجية تمر عبر تقييم أو تحديد أهمية المزايا التي تتمتع بها، مقارنة مع منافسيها فيما يتعلق بالتكاليف.²

¹Michael Porter, *L' Avantage Concurrentiel*, Duno , Paris, France, 2000, P 08.

² حريري بوشعور، صليحة فلاق، ملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري و دوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، ص6.

ب: تمييز المنتج

أي قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز و ثري، وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع)،لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال كفاءات المؤسسة، و توظيف قدرات لتحقيق جوانب التميز .

تبنى المؤسسات الميزة التنافسية عندما تتخذ الخطوات التي تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة على منافسيها في جذب المشتريين وهذه تختلف على سبيل المثال : تصنيع المنتجات الأعلى جودة ، توفير الخدمة الأفضل للعميل، الإنتاج بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على قسم معين أو مكانة مرموقة في الصناعة.¹

رابعاً: مصادر الميزة التنافسية

تختلف مصادر الميزة التنافسية من باحث إلى آخر، ومن أهم هذه المصادر نذكر ما يلي:²

1- **الجودة:** إذ يرغب الزبون عند اتخاذ قرار الشراء في البحث عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر المناسب.

2- **الوقت:** يعتبر الوقت مصدراً مهماً من مصادر الميزة التنافسية، ويتم التعبير عنه من خلال ثلاث أبعاد تتمثل في التسليم السريع و الوقت المحدد وسرعة التطور.

3- **المعرفة:** تمثل المعرفة مصدراً أساسياً لاكتساب الميزة التنافسية، إذ تساعد على تحقيق العلامات التجارية المتميزة، وبراءات الاختراع... الخ.

4- **التكلفة:** تعد التكلفة المنخفضة المصدر التنافسي الأول الذي تطبقه الكثير من المؤسسات من خلال سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية.

1/ روبرت أبتس، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2008، ص300.

2/ مزهودة نور الدين، أثر أداء المعلومات على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أثر أداء نظام المعلومات على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص6.

5- المرونة ويقصد بها قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، حيث يستوجب الاستجابة للمتغيرات في تصميم المنتج، حجم الإنتاج .. الخ.

المبحث الثاني: محددات و أبعاد الميزة التنافسية

المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

تتمثل محددات الميزة التنافسية في أربع محددات أساسية و التي يتوقف عليها تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية و بالإضافة إلى عنصرين يعتبران ثانويين وهي :

1-عوامل الإنتاج:

قدم "بورتر" عوامل الإنتاج كأحد محددات القدرة التنافسية بما يتفق مع نظرية التجارة الكلاسيكية التي ترى أن تنافسية الدولة تعتمد على عوامل الإنتاج، وتمثل عوامل الإنتاج المدخلات الضرورية اللازمة لدعم قدرة صناعة ما، وتأخذ هذه العوامل أحد الشكلين :

أ- **العوامل الأساسية:** تتمثل في الموارد الطبيعية، والموارد البشرية، وموارد رأس المال والبنية الأساسية، وموارد معرفية، وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، ويزداد دور العوامل الطبيعية تعقيدا في كيفية استخدامها للحصول على ميزة تنافسية، والتي تعتمد على مدى كفاءة وفعالية توظيف العمل الإنتاجي، فكثير من الدول تمتلك حجما لا يستهان به من الأيدي العاملة ولكنها تسيء توظيفه في الصناعات الملائمة .

ب- **العوامل المطورة:** وهي الأكثر أهمية لصعوبة الحصول عليها أو تقليدها مثل الحصول على عمالة ذات المهارات الخاصة مثل المنظمين، وعلى عكس النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية التي ترى أن عوامل الإنتاج تعد المصدر الأساسي والوحيد للقدرة التنافسية يرى "بورتر" أن عوامل الإنتاج تأتي كأحد محددات التنافسية وليس المحدد الوحيد لها، فلا يمكن الركون إلى عوامل الإنتاج فقط في خلق القدرة التنافسية والتي يمكن توفيرها عن طريق الخلق والتجديد أو حتى عن طريق الاستيراد، ومن ثم فإن تحقيق

الميزة التنافسية لا يتوقف على مجرد وفرة عناصر الإنتاج منخفضة التكلفة وعالية الجودة ولكن على كفاءة استخدام هذه العناصر، فغالبا ما يصاحب وفرة عوامل الإنتاج سوء في الاستخدام¹.

2-عوامل الطلب المحلي :

يلعب الطلب المحلي دورا مهما في تحسين الميزة التنافسية وتدعيمها ولا يرتبط ذلك بحجم الطلب ونموه فقط، وإنما يشتمل أيضا على هيكل الطلب الذي يعكس طبيعة احتياجات المستهلكين ممثلة في نوعية السلع المطلوبة وأنماطها المختلفة.

إن وجود طلب محلي كبير نسبيا يسمح للمؤسسات العاملة بتحقيق اقتصاديات الحجم في السوق المحلي وزيادة المردودية، كما أن ارتفاع الطلب المحلي تدريجيا قد يجعل الشركات توجه تركيزها إلى السوق المحلي، أما إذا كان الطلب المحلي يتسم بالتباطؤ فإن ذلك غالبا ما يدفع المؤسسات إلى البحث عن أسواق خارجية، كما يمكن أن يشكل الطلب المحلي ضغوط تدفع نحو التحديد والابتكار لتحسين مستوى الجودة وإنتاج منتجات مبتكرة². وبالتالي فإن فهم عوامل الطلب المحلي من شأنه أن يساعد المؤسسات على التوقع

3-الصناعات المرتبطة و المساندة:³

يقوم هذا المحدد بدور رئيسي في تحقيق الميزة التنافسية في صناعة ما بالدولة ويقصد بذلك أن تتواجد لدى الدولة صناعات ذات مستوى عالمي تكون مرتبطة ومساندة لبعضها البعض الأمر والأمر ينطبق أيضا بنسبة للمؤسسات و هذا الأمر يساهم في رفع القدرة التنافسية للدولة أو المؤسسات في أنشطة أو

1/عبد السلام محمد السيد عوض، الاستثمار في البحث العلمي و التطور التكنولوجي كمصدر للقدرة التنافسية للاقتصاد المصري، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2007، ص28.

2/بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف1، سطيف، الجزائر، 2012، ص21.

3/نيفين حسين محمد محمود شمت، القدرة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية في ظل آليات الاقتصاد العالمي الجديد، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2004، ص35.

صناعات محددة أو في أجزائها. والصناعات المرتبطة هي تلك الصناعات التي تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات وكذلك في قنوات التوزيع والعملاء، أو تلك التي تقدم منتجات متكاملة. وترجع أهمية الصناعات المكملة والمغذية إلى دورها في دفع هيكل الصناعة وتقدمه من خلال ما تنتجه من علاقات أمامية وخلفية، فضلا عما تسمح به تلك التجمعات العنقودية من سهولة انتقال المعلومات والأفكار الجديدة وهو ما يساهم في إمكانية خلق الميزة التنافسية في صناعة ما والمحافظة عليها من خلال العوامل التالية:

-**العامل الأول:** يتمثل في زيادة إنتاجية المنشآت الداخلة في الصناعة العنقودية حيث يمكن للمنشآت الصغيرة أن تنضم إلى المنشآت الكبيرة لكي تقوم بتصنيع وتوريد السلع والخدمات وتقديم معلومات إليها.

-**العامل الثاني:** يتمثل في قدرة هذه المنشآت على الابتكار نتيجة تخصص كل منشأة في مرحلة معينة من مراحل الإنتاج، كما أن قدرتها على دراسة الأسواق الخارجية تزداد مع زيادة درجة التكامل في الهيكل العنقود للصناعة

-**العامل الثالث:** يتمثل في تحفيز الصناعات العنقودية لمنشآت أخرى جديدة للدخول ضمن الهيكل العنقودي وذلك نظرا لتوافر المعلومات والأيدي العاملة الماهرة بما يؤدي إلى نمو الهيكل العنقودي وبالتالي تنعكس على القدرة التنافسية للصناعة العنقودية.

4- إستراتيجية وهيكل المؤسسة و المنافسة:

يمكن للمنشأة أن تحقق قدرة تنافسية من خلال إتباع الاستراتيجيات التالية:¹

أ- **استراتيجية زيادة التكلفة الكلية:** تستطيع المنشآت تحقيق القدرة التنافسية من خلال تخفيض التكاليف الكلية ومن ثم قدرتها على تخفيض السعر مقارنة بالمنافسين، ويرجع انخفاض التكلفة إلى تحقيق

1/Michael Porter ، **Compétitivestratège** ، The free press, New York،1980، pp. 39.

اقتصاديات الحجم، أو امتلاك تكنولوجيا معينة، أو مصادر للمواد الخام غير متوفرة للمنافسين وبالتالي تنفرد المؤسسة بهذه الميزة .

ب - استراتيجية تمييز المنتج: يمكن إتباع استراتيجية تمييز المنتج من خلال تقديم منتج فريد مختلف عما يقدمه المنافسون، بحيث يمكن عرضه بسعر أعلى، وقد يكون التمييز في المنتج نفسه أو في نظام التسويق أو التوزيع، ويتطلب تمييز المنتج القيام بدراسات وأبحاث عميقة واستخدام خامات عالية الجودة مما يحمل المنشأة تكاليف مرتفعة لذلك قد يتطلب إتباع هذه الاستراتيجية التضحية بالمنافسة السعرية.

ج- استراتيجية التركيز: طبقاً لهذه الاستراتيجية فإن المنشأة تركز على خدمة قطاعات محددة من السوق، وتعمل من خلال برنامجها التسويقي على إشباع حاجات ورغبات الزبائن بتقديم منتج متميز بالمقارنة بالمنافسين وبتكلفة أقل.

و بالإضافة إلى عنصرين يعتبران ثانويين:

1- دور الحكومة :

تلعب الحكومة دوراً مؤثراً على خصائص الصناعات المغذية والمكملة من خلال دعم هذه الصناعات ووضع المواصفات القياسية لها، كذلك فإن الحكومة من خلال سياستها وتشريعاتها تؤثر على استراتيجيات المنشآت ودرجة التنافس بينها سواء من خلال أدواتها تشريعات أسواق رأس المال السياسة الضريبية وقوانين الاحتكار أو من خلال التأثير على سياسة سعر الصرف وإدارة سوقه كما تساعد الدولة على تنمية عوامل الإنتاج من خلال زيادة الاستثمارات في برامج التعليم والتدريب وكفاءة تخصيص الاستثمار بين الاستخدامات المختلفة وكذلك دعم عمليات التطوير والابتكار، وتوفير المعلومات والإحصائيات اللازمة لذلك، إضافة إلى زيادة الاستثمارات في البنية الأساسية وتؤثر الحكومة على الطلب

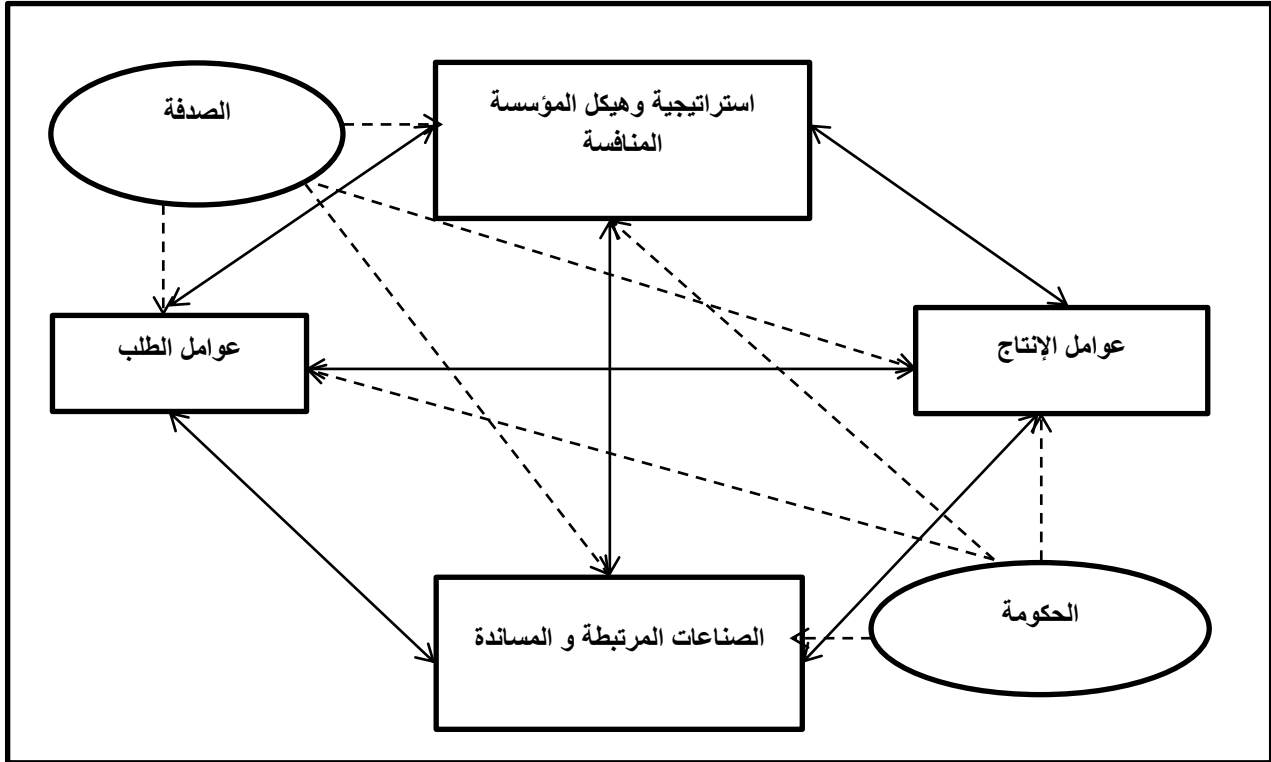
المحلي من خلال دورها كمشتري ومن خلال وضع قواعد خاصة بمواصفات المنتج وقوانين حماية المستهلك¹.

2- الصدفية :

تشير أحداث الصدفية إلى التطورات التي تقع خارج نطاق سيطرة وتحكم الشركات أو الحكومات، فالأحداث غير المتوقعة والتي تحدث بمحض الصدفية تلعب دورا هاما في تنافسية ونجاح كثير من الصناعات بالرغم من ضالة أثرها، حيث أنها في الغالب ما تقع خارج نطاق سيطرة المنشآت وكذلك الحكومات، ومن أهم الأمثلة على ذلك ظهور بعض الاختراعات والابتكارات الجديدة، وحدوث بعض الصدمات الفجائية مثل الصدمة البترولية والتحول الفجائي الملموس في أسواق المال العالمية أو أسعار الصرف والتقلبات الحادة في الطلب العالمي أو المحلي، والقرارات السياسية من جانب الحكومات الأجنبية والكوارث الطبيعية والحروب، ويترتب على هذه التغيرات إلغاء مميزات موجودة فعلا لتحل محلها مميزات أخرى استجابة للظروف الجديدة لأن الأحداث الجديدة قد تؤدي إلى تغيير في محددات الميزة التنافسية، فالتغيرات غير الملائمة في تكلفة المدخلات مثلا قد تحفز على الابتكار².

1/وفاء علي حسين علي العريض، دراسة القدرة التنافسية الدولية لبعض القطاعات التصديرية المصرية في ظل التغيرات الدولية المعاصرة، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2007، ص26.
2/نيفين حسين محمد محمود شمت، مرجع سبق ذكره، ص37.

الشكل رقم (04):محددات الميزة التنافسية



Source: Michael Porter, New Global Strategies for Competitive Advantage, Planning Review, May/June 1990, ABI/INFORM Trade & Industry, P. 8

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

طالما كانت المنظمة تتعامل مع بيئة متحركة ومتغيرة، فإنه يتوجب عليها أن تكيف أهدافها واستراتيجياتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية سواء كان ذلك بشكله الموجب أو السالب. وأن تختار البعد التنافسي الذي يمكن أن يحقق لها الميزة التنافسية في السوق التي تعمل بها.

1-الكلفة Cost¹:

أي مؤسسة يتعين عليها أن تركز على فكرة الكلفة من أجل أن تجعل تكاليف الإنتاج و تسويق منتجاتها إلبالحد الأدنى مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

فالمؤسسات التي تسعى للحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها و تفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها، أي أن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي و الرئيسي للمؤسسة التي تتنافس من خلال السعي وراء تجسيد فكرة الكلفة كميزة تنافسية، فتخفيض سعر المنتجات يساهم في زيادة . الطلب عليها فضلا على أنه تسعى المؤسسة في الخفض من هامش الربح.

ويمكن للمؤسسة أن تعتمد على الطاقة الإنتاجية المتاحة لها من أجل خفض التكلفة بالموازاة السعي من أجل التحسين المستمر الجودة المنتجات والإبداع في تصميمها و هذا يساعد في تحقيق الميزة التنافسية كذلك.

فالقرارات المتخذة من طرف المؤسسات الاقتصادية هو الوصول إلى أسعار تنافسية عن طريق خفض كلفة الإنتاج و هذا هو المبدأ الأساسي ارتكازا على فكرة بعد الكلفة ، فالأساس الذي يمكن الاعتماد عليه أنه منبئين الركائز الأساسية لنجاح المؤسسة الاقتصادية وتفوقها في الحقل التنافسي هو ضمان تحسين الكلفة بطريقة متناسقة مع الأسعار التنافسية الناجمة من جراء المنافسة للمؤسسات الاقتصادية الأخرى ،

1/ بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2016، ص94.

و ان عدم اهتمام المؤسسة بتخفيض كلفة الإنتاج قد يكون السبب وراء تدهورها و انسحاب منتوجها من السوق.

2- الجودة Quality¹:

نتيجة للرفاهية الاقتصادية و تطور المستوى المعيشي التي شهدتها العديد من المجتمعات ناهيك عن التطور الثقافي والاجتماعي، أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات تتحقق له رفاهية أكثر و بسعر يناسب ميزانيته وهذا من خلال المفاضلة بين السعر و الجودة. ولم يعد السعر هو الفاصل الوحيد في القرار الشرائي، بل أصبح المستهلك مستعد للدفع أكثر من أجل الحصول على منتجات تليق بمستواها لاجتماعي ويمكن لبعد الجودة أن يتحقق من خلال:

-جودة التصميم : وهي درجة ملائمة مواصفات التصميم مع متطلبات التي يرغبها الزبون و أن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته.

-جودة المطابقة : يتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق ، وحاجات ورغبات الزبائن من جهة . وجعل نسبة العيوب والتلف إلى أدنى درجة ممكنة و التي يمكن أن تصل إلى مستوى درجة التلف الصفر .

-جودة الخدمة : يتوقف شراء العديد من المنتجات على الخدمات المرافقة لها من تركيب و صيانة و تكوين وضمان ، وعليه فعن كل هذه الخدمات من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج .

1/ بركاني سمير، دراسة تحليلية لدور اليقظة التنافسية و التكنولوجيا في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015، ص82.

3- المرونة Flexibility¹:

إن التغيير في الظروف البيئية وتغير وتنوع حاجات ورغبات العملاء ووسائل الإشباع غير من قواعد التنافس، فلم يصبح التنافس فقط على أساس التكلفة المنخفضة والجودة العالية، بل تعداه إلى سرعة الاستجابة للتغيرات في طلبات العملاء وكذا زمن التسليم من خلال تقليص وقت الاستجابة . وتشير المرونة إلى الاستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون فضلا عن زيادة رضا الزبون في التسليم من خلال تقليص الوقت.

كما أنها تشير أيضا إلى المقدرة على إنتاج مدى واسع من المنتجات والخيارات، وتستطيع المنظمات التي يمكنها أن تغير خطوط المنتج بسرعة أكبر في مواجهة التغيرات في طلبات المستهلك واستغلال التقنيات الحديثة أن تكسب ميزة تنافسية. وتظهر المرونة في :

- مرونة المنتجات: وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات والناجئة عن تغير تفضيلات العملاء والتطورات التكنولوجية.
- مرونة الحجم: وهي القدرة على تغير حجم الإنتاج زيادة أو نقصانا لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب.

4- التسليم Delivery²:

نتيجة للتعقيد الكبير الذي أصاب حياة الإنسان في الزمن المعاصر، فقد أصبح الوقت عامل ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن أن يتخذها. وعليه فإن العديد من منظمات الأعمال بدأت تنافس باعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون، نظراً لاستعداده في أن يدفع كلف

1/ سالم إلياس، التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المسيلة، العدد (1)، 2021، ص240.

2/ تامر بكري، مرجع سبق ذكره، ص250.

أكبر، وقد يتغاضى عن مستوى الجودة ومقابل الحصول على حاجته بالوقت المناسب له، ويتمثل الوقت وحدوده بالعناصر الثلاثة التالية:

1-الوقت الذي تقضيه المنظمة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية في طرح المنتج الجديد إلى السوق وما يرافقه أو يسبقه من عملية ترويج واتصالات لإخبار الجمهور بذلك.

2- الوقت الذي تستغرقه عملية تلقي الطلب من الزبون والموجه إلى الحلقات الوسيطة الموجودة في السوق، أو الموجهة مباشرة إلى المصنع.

3- الوقت المستغرق في إيصال المنتج من الوسيط (السوق) أو المصنع إلى الزبون.

ولاشك بأن هذه الفترة التي تستغرقها عملية تسلم الزبون للمنتج ومنذ فترة طرحه بالسوق تعد فرصة تنافسية مهمة، على اعتبار أن المنظمة التي تستطيع أن تستجيب بسرعة أكبر لطلب الزبون يمكن أن تحقق الفرص البيع قبل غيرها.

وهذا ما ينعكس على قدرتها التنافسية في تحقيق موقع متميز للمنتج أو العلامة التجارية في ذهنية المستهلك. فضلا عن كون سرعة الاستجابة للطلب يؤدي إلى تقليل المخزون إلى أدنى حد ممكن وتقليل التالف من المخزون، وهذا ما ينعكس على هامش الربح المتحقق.

المطلب الثالث: تقييم الميزة التنافسية في ظل التنافسية

يتم تقييم الميزة التنافسية في ظل المنافسة من خلال تحديد نوعية وجودة الميزة التنافسية و يتم ذلك من خلال ثلاث عوامل رئيسية، متمثلة في:¹

1- مصدر الميزة: ويمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين:

1-1 مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المنظمات المنافسة.

1/ دومة نوال، مرجع سبق ذكره، ص36.

1-2 مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة. وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها :

1-2-1 يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء .

1-2-2 تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعلم. المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق.

ويترتب على هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة. ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

إن اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.

3- درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة:

إذ يجب أن تسعى المنظمات إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، وعليها أن تخلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل لاحظنا بأن المؤسسة تتلقى ضغوطا مستمرة من قبل البيئة التنافسية التي تعيش فيها ، مما يدفع بها الأمر إلى البحث ومحاولة اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها و تضمن استمراريتها في السوق.

وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بفهم العلاقة الموجودة بين البيئة والميزة التنافسية، من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة فإذا تم تحقيق ميزة تنافسية ناجعة في المؤسسة ، يكون من السهل على هذه الأخيرة اكتساب نقاط قوة خاصة بها و معالجة نقاط الضعف فيها من خلال تمكنها من محاربة التهديدات الخارجية المحتملة ، مما يضمن استمراريتها و دوام تميزها.

ومن أجل ذلك لابد على صانعي القرار في هذا المجال الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من أنواع، محددات و معايير الميزة التنافسية ، مصادرها ... الخ، حتى يتسنى لهم بلوغ الأهداف المسطرة على المدى القصير و الطويل.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الثاني: نشأة و تطور مؤسسة اتصالات الجزائر :

المطلب الثالث: فروع ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الرابع: مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار الأداة

المطلب الأول: منهج الدراسة

المطلب الثاني: تخطيط الدراسة

المطلب الثالث : صدق وثبات الدراسة

المبحث الثالث: عرض البيانات وتفسير وتحليل النتائج

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الشخصية لأفراد عينة

الدراسة

المطلب الثاني: تحليل وتحليل نتائج الفرضية الأولى والثانية

المطلب الثالث: الاستنتاج العام للدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد :

الدراسة تعطى لك الأساس الذي يمكن أن تبنى عليه إسقاطات في أرض الواقع، والخبرة في العمل تأتي من تبادل الخبرات والتنوع في العمل، دون دراسة معمقة لن تستطيع أن تتقن العمل لافتقارك للأسس النظرية للعمل، وتعتبر الدراسة النظرية هي بداية الطريق الحقيقي والواقعي لتطبيقها في الحياة العملية. لقد تطرقنا في ما سبق للإطار النظري للدراسة من خلال عرض المفاهيم الخاصة لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع ، وسوف نخوض في هذا الفصل الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الأغواط ، وسنحاول إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على مؤسسة محل الدراسة. ومن خلال ما سبق، تم تقسيم هذا الفصل إلى العناصر التالي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الجانب المنهجي و العملي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية و اختبار فرضياتها

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة الجزائر للاتصالات أو اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية جزائرية تأسست عام 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس و خدمات الإنترنت جواب والاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات الفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003 ، وقد بلغت الحصة المالية الإجمالية المعدة لتطوير وتهيئة الاستثمارات بـ 203976 مليون دينار جزائري ، و هي مؤسسة ذات طابع تجاري في المجال الخدماتي بالأخص في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وهي تنشط على المستوى الوطني ، ويقدر رأسمالها الافتتاحي بـ 100 مليون دينار جزائري الى غاية 2005 ثم رفع الى 50 مليون دينار جزائري و المقيدة في السجل التجاري برقم B001808302 و مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية 16211 الجزائر ، و يبلغ عدد عماله حوالي 23 ألف عامل منهم 45% تقنيين ، كما بلغ رقم أعمالها خلال سنة 2010 بـ 60 مليار دينار أي حوالي 40% منها مداخل الهاتف الثابت و 15 % أترنت ADSL2¹.

وتنفرع عن المديرية العامة بالجزائر مفوضيات جهوية إقليمية و تنقسم هذه الأخيرة إلى مديريات ولأية كما تنقسم المديريات إلى وكالات تجارية و تسعى المؤسسة إلى تحقيق الاستراتيجيات التالية:²

1. تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات السلكية واللاسلكية وضمان توصيل هذه الخدمات بالجودة والسرعة الفائقة.

1/الموقع الإلكتروني: <https://ar.wikipedia.org/wiki>، يوم 2024/02/25، الساعة 18:29.

2/الموقع الرسمي لمنظمة اتصالات الجزائر، <https://www.algeriatelecom.dz>، يوم 2024 /02 /25، الساعة 18:35.

2. إنشاء و تشغيل قاعة الاتصالات و إدارة جميع أوجه الترابط الشبكي بين البنوك و المؤسسات المالية والإدارية عبر الوطن.

3. رفع نوعية و نطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل و خدمته بشكل متميز بما يسمح للمؤسسة من رفع قدرتها ومكانتها التنافسية.

4. تقديم الخدمات المساعدة التقنية.

5. رفع قيمة المبيعات.

جدول رقم (02): يوضح اتصالات الجزائر بالأرقام

عدد الزبائن الموصولين بخدمة الأنترنت	أكثر من 5.5 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بأنترنت الألياف البصرية	أكثر من 1.1 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنت ADSL/VDSL	أكثر من 2.7 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنت الجيل الرابع 4G Idoom	أكثر من 1.7 مليون زبون
الشبكة التجارية	أكثر من 500 وكالة تجارية
وسم في خدمتكم	توسيم 91 % من مواقع الاستقبال

المصدر: الموقع الرسمي لمنظمة اتصالات الجزائر، مرجع سابق.

المطلب الثاني: نشأة و تطور مؤسسة اتصالات الجزائر

قد مرت مؤسسة اتصالات الجزائر لتصل إلى شكلها الحالي بعدة مراحل و تميزت كل مرحلة

بخصائص معينة نوجزها في ما يلي¹:

1/دومة نوال، مرجع سبق ذكره، ص37.

1- المرحلة الأولى : (من 1962 إلى 1974):

تعتبر بمثابة الانطلاقة الرسمية للمؤسسة بعد الاستعمار، أطلق عليها اسم مؤسسة البريد و الاتصالات وتميزت هذه الفترة بجملة من الصعوبات نظرا للظروف السياسية والاقتصادية التي كانت سائدة، حيث ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي هياكل وأنظمة في مجال الخدمات المؤسسة البريد والمواصلات، فقد كان تصميم هيكلها وإدارتها وتسييرها على النمط الأوروبي أو الفرنسي بصفة خاصة ، و نظرا لنقص الخبرة والتأهيل للإطارات الجزائرية، وانعدام التجربة في التسيير أدى ذلك إلى ضعف فعالية الأداء وانخفاض المردودية مما اقتضى إصلاحات هيكلية شاملة في المؤسسة بما يتماشى مع التوجه الاقتصادي والإمكانيات والظروف العامة.

2- المرحلة الثانية : (من 1975 إلى 1990):

عرفت هذه الفترة إصدار مرسوم رقم 75 - 89 المؤرخ بتاريخ 30/12/1975 و يشغل تبعا لقرارات هذا الأمر الذي يمدد و يغير تخصصاته و صلاحياته في ميدان الإدارة و ممارسة احتكار خدمة البريد و الاتصالات ، لكن هذه المرحلة لم تخلو من بعض السلبيات في عدم كفاية مؤسسة البريد و الاتصالات في تنفيذ مهام الموكلة لها.

3- المرحلة الثالثة : (من 1991 إلى 1999) :

نظرا لنتائج المرحلة السابقة تم إدخال بعض التغييرات و الإصلاحات التي تتماشى نوعا وكما مع التغييرات الداخلية والخارجية لاقتصاد الجزائر حيث شهدت هذه المرحلة إعادة هيكلة القطاع ، و تم تقسيم المديرات الولائية إلى ثلاث مجموعات و ذلك حسب للمنطقة ، بحيث عين لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص و هذا طبقا للرسوم 192/92 المؤرخ في 28 مارس 1992.

4 - المرحلة الرابعة : (ما بعد سنة 2000):¹

أهم ما يميز هذه المرحلة هو بروز إصلاحات اقتصادية في ظل التعامل مع الاقتصاد الحر و المنافسة ، و استعدادا للدخول في المنظمة العالمية للتجارة ومواكبة التطورات العالمية المتجهة نحو تحرير الأسواق ، و فتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي المباشر في جميع الميادين ، و بناء على ما تقدم يمكن القول ان قانون 2000 - 03 المؤرخ ب 2002/08/06 له الفضل الكامل في إعادة تحديد القواعد العامة للبريد و المواصلات ، حيث جاء في المادة الأولى : يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية واللاسلكية ، و يهدف هذا القانون إلى:

✓ تطوير و تقديم خدمات الويب والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية

وشفافة و بدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة .

✓ تحديد إطار و كفاءات ضبط النشاطات ذات صلة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية.

✓ تحديد الإطار المؤسسي لسلطة ضبط مستقلة و حرة .

و يطبق هذا القانون على نشاطات البريد و المواصلات السلكية واللاسلكية بما فيها البث التلفزيوني والإذاعي في مجال الإرسال والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع الإطار تدريجي و تنظيمي ملائم وجعل هذا القانون في السياق للمعمول به عالميا ، كما اقر نظام التسيير المركزي بحيث تصدر القرارات من المديرية العامة لاتصالات الجزائر و تطبق تسلسليا على باقي مستويات الهيكل التنظيمي.

وبالتالي فان هذا القرار (2000/03) المؤرخ في 05 اوت 2000 قد نص على استقلالية قطاع البريد

و المواصلات ، و تم بموجبه إنشاء منظمة بريد الجزائر ، و التي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك

منظمة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر إذ و بعد

هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ، وهذه الأخيرة أوكلت لها مهمة

المراقبة لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات اسهم براس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، فبعد أزيد من عامين و بعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03 اوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت عام 2003. وكما سبق لنا وأن ذكرنا إن الفاتح من جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية للمجمع اتصالات الجزائر ، وبذلك تكون قد دخلت عالم تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات تحت شعار :

(مردودية فعالية ، جودة الخدمات) حيث كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى هذا التاريخ لتبدا الشركة في إتمام مشوارها الذي بداته منذ الاستقلال ، لكن برؤيا مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المنظمة مستقلة في تسييرها ومجبرة على إثبات وجودها في عالم المنافسة خاصة مع فتح سوق الاتصالات.

المطلب الثالث: فروع ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر¹

1- فرع اتصالات الجزائر (موبيليس) :

مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليسأهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98% وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10ملايين مشترك.

2- فرع اتصالات الجزائر للأنترنيت (جواب)ATI:

مختص في تكنولوجيا الأنترنيت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الأنترنيت ذو السرعة الفائقة ، و للإشارة ، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعاليم العالي ، البحث ، التربية الوطنية التكوين المهني الصحة ، الإدارة ، المحروقات ، المالية ... الخ) مربوطة حاليا بشبكات الأنترنيت.

3- فرع اتصالات الجزائر الفضائيةATS:

المختصة في تكنولوجيا السائل و الأقمار الصناعية، وهو مختص في تكنولوجيا السائل والأقمار الصناعية ، بالإضافة إلى كونها متعامل رائد في مجال الاتصالات في الجزائر، وتعد اتصالات الجزائر من أكبر المنظمات الوطنية تواجد عبر كافة مناطق الوطن، فهي تشمل كل شير من الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها التي تعتمد على منطق الشمولية بإيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد ،حيث تسيورها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مديرية إقليمية ، بكل من الجزائر ،وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على البلدية، تلمسان أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوى على وكالات تجارية و مراكز هاتفية.

ثانيا: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى لتقديم خدمات جديدة بأسعار تنافسية استجابة لتطلعات السوق منها الأنترنيت العالية السرعةADSL والهاتف اللاسلكي WLI وتبرز مهامها فيما يلي¹:

- تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل وتبادل الرسائل المكتوبة ، الأصوات ، المعلومات الرقمية والسمعية البصرية.
- تطوير و استغلال و تسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.
- تسيير الروابط المشتركة مع جميع متعاملي الشبكات 3G و4G.
- استقبال المكالمات والاستشارات و طلب المعلومات ، خدمة الزبائن ، وإيصال الطلبات اليهم.
- إجراء المكالمات والتحسين بالدفع لتغطية الفواتير التجارية.

¹ الحسين ناصر الدين، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2009، ص89.

- التسويق من الهاتف télém marketing.
 - سبر الآراء.
 - ضمان المقابلة اليومية بين الزبون و المتعامل.
 - تسهيل إدخال و استعمال الخدمات ذات القيمة الإضافية.
 - تسيير الروابط المشتركة مع جميع متعاملي الشبكات.
 - العمل كسفير للعلامة التجارية وإنشاء علاقة ودية وتوطيد العلاقة مع الزبون.
 - تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل وتبادل الأصوات.
- وتتوجه خدمات مركز اتصالات الجزائر إلى جميع القطاعات الاقتصادية، كالبنوك ، التأمينات ، قطاع السياحة ، الخدمات والصناعة ، ما يطرح مركز اتصالات الجزائر عروض منها:
- 1- كراء المواقع.
 - 2- المركز المتنقل.
 - 3- الموقع الكامل.
- كما سطرت مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة و هي : (المردودية ، الجودة ، والفعالية ، و نوعية الخدمات) ، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة و جعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر .
- وتتمحور نشاطات المؤسسة حول:
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية.
 - تطوير و استمرار و تسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة.
 - إنشاء و استثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- أما الأهداف المنشودة من قبل المؤسسة فتتمثل فيما يلي:

- تنمية عرض الهاتف، وتمكين أكبر عدد ممكن من الزبائن المحتملين من الحصول على الخدمات الاتصالية.

- تحسين جودة الخدمات من اجل الرفع من تنافسية تشكيلة الخدمات المقدمة.

- تكوين شبكة وطنية فعالة للاتصالات تكون موصولة بمختلف قنوات تدفق المعلومات.

المطلب الرابع: مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

هي عبارة عن مؤسسة (وحدة) عملية للاتصالات خاصة بولاية الأغواط ، بدأت نشاطها سنة 2003 مباشرة بعد التأسيس كما سبق ذكره ، نظرا للأهمية الاقتصادية، والاجتماعية التي تتمتع بها الولاية، أنشئت المديرية الولائية للاتصالات بالأغواط عام 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى منطمتين (بريد الجزائر اتصالات الجزائر) كشركة عمومية ذات أسهم ،وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010 ، أين تم تغيير الاسم إلى المديرية العملية وهي تابعة إلى المديرية الإقليمية للاتصالات بولاية الأغواط والتي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في الجزائر العاصمة.

- منتجاتها وخدماتها :

إن من أهم المنتجات التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط هي الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي WLL الأتترنيت ذات التدفق العالي ADSL و خدمة الخطوط الخاصة ، و خدمة البطاقات المسبقة الدفع بجميع أنواعها ،الأكشاك المتعددة الخدمات KMS و المخادع الهاتفية ،زيادة عن المزايا المجانية التي يستفيد منها كل زبون أو مشترك مثل ميزة النداء الثاني ،المحاورة الثلاثية تحويل النداء ،الفاتورة المفصلة والأصدقاء الخمس الخ¹

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار الأداة

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التطبيقي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة وقد تم تفريغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS.V22

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

المطلب الأول : منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة

إن منهج دراسة معينة يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه، فقد اعتمدنا في اختيار دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره ملائماً لمثل هذه الدراسة ويعرف بأنه "أسلوب من الأساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة." ¹ حيث يعتمد على جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة ووصفها من خلال التفسير والتحليل ليتم الوصول إلى النتائج النهائية، وكذا على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا وتعبير عنها كفيها وكما.

كما اعتمدنا أيضا على المنهج التحليلي لدراسة المتغيرات في الجانب التطبيقي ومنهج دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث على الواقع الميداني من خلال دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر بالأغواط، والذي من خلاله تم جمع البيانات الأولية للبحث وذلك بتوزيع الاستبانة على عينة

1/ محمد عبيدات وآخرون ،منهجية البحث العلمي،(القواعد والمراحل والتطبيقات)،دار وائل،عمان،الأردن،ط1999،2،ص46.

البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS من أجل الوصول إلى نتائج إحصائية دقيقة تساعدنا في فهم واقع مشكلة الدراسة.

أولاً: حدود الدراسة:

- **الحدود الزمنية:** تم إنجاز الجانب النظري بداية من شهر ديسمبر إلى غاية مارس 2024 ، بينما أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2023-2024، من 05 مارس 2024 إلى غاية جوان 2024

- **الحدود المكانية:** أنجزت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر بالأغواط.

- **الحدود البشرية:** أنجزت الدراسة الميدانية على عينة من العاملين بالمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر بالأغواط والمقدر¹ عددهم ب 40 عامل.

المطلب الثاني : تخطيط الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من 119 عامل بمديرية اتصالات الجزائر بمدينة الأغواط، وتم توزيع (40 استمارة) على مجتمع الدراسة في حدود ما تم قبوله من طرف المؤسسة، حيث تم استرداد 39 استبانة استبعد منها 1 لم تكن صالحة للدراسة، أما (استبانة) فقد كانت صالحة للدراسة والتي تمت معالجتها إحصائياً. واعتمدنا على العينة العشوائية القصدية وهي "أخذ عينة بواسطة السحب بالصدفة من بين مجموعة عناصر مجتمع، أي نستعين بالحظ أو الصدفة في اختيار للعناصر"² إن الصدفة التي نعنيها هي صدفة مراقبة أي الصدفة المقصودة وليست بالصدفة المفاجئة.

¹ - نفس المرجع ، ص 50

² - موريس انجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي ،كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصة النشر، ط2، الجزائر، 2004، ص304.

ثانياً: أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة والمناسبة هي الاستبانة، بحيث تم تصميمها بالاعتماد على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، ومن ثم استشارة الأستاذ المشرف وتعديل بعض الأخطاء وصياغة بعض العبارات، وبعد ذلك توزيع نسخ على عدد من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص، وبناء على آراءهم وبمراجعة الأستاذ المشرف تم تعديل الأخطاء والحذف والإضافة وإعادة صياغة بعض العبارات ليستقر الاستبيان على صورته النهائية، أنظر الملحق رقم (2)، ثم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، وتم تصميم الاستبيان على النحو التالي:

الذي ضم المعلومات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة)، وتم ترميزها بأرقام للمساعدة في إدخالها في البرنامج الإحصائي SPSS كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم "03": ترميز المعلومات الشخصية والوظيفية " الجنس "

الرمز	المعلومات
1	ذكر
2	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم "04": ترميز المعلومات الشخصية والوظيفية "السن"

الرمز	المعلومات
1	أقل من 30 سنة
2	من 30 الى 40 سنة
3	أكثر من 40 سنة

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم "05": ترميز المعلومات الشخصية والوظيفية "المؤهل العلمي "

المعلومات	الرمز
بكالوريا	1
ليسانس	2
ماستر	3
دكتوراه	4

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم "06": ترميز المعلومات الشخصية والوظيفية " الخبرة "

المعلومات	الرمز
أقل من 5 سنوات	1
من 5 إلى 10 سنوات	2
من 11 إلى 15 سنة	3
أكثر من 15 سنة	4

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجزء الثاني: وتعلق الأمر بأسئلة الاستبيان يضم محورين المحور الأول البيانات الشخصية ، المحور

الثاني حول متغير الأخلاق المهنية

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

أي مدى تمكن أداة جمع البيانات، أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه. ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه تكون بذلك الأداة صادقة. وهي عملية التأكد من أن فقرات الاستبيان تؤدي إلى جمع البيانات بدقة ومدى تعبير فقراتها عن أبعاد الدراسة، وأن كل بعد ممثل يشكل مجموعة من الأسئلة تعكسه فعلياً.

ولذا قمنا باستخدام بعض الاختبارات لتقييم صدق عبارات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقه كالتالي:

ثانياً: صدق آراء المحكمين:

وهو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة المدروسة، حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين تألف عددهم من 4 من أساتذة الكلية أنظر الملحق رقم (1) بهدف إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وملائمة عبارات الاستبيان لقياس ما وضعت لقياسه، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين والقيام بما يلزم من حذف وتعديل وإضافة على ضوء الاقتراحات المقدمة، بذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية، أنظر الملحق رقم (2).

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية

من خلال هذا المبحث سنقوم بتحليل نتائج الدراسة التطبيقية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة وكذا عرض نتائج الدراسة، كما سيتضمن هذا المبحث على اختبار الفرضيات، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتضمنة في محوري الدراسة المتمثلة في محور الأخلاق المهنية بأبعاده الثلاثة (الشفافية والنزاهة، العدالة والمساواة، الحياد والموضوعية) ومحور المتغير التابع الصورة التنافسية.

المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة

أولاً قمنا بتمثيل معلومات الجزء الأول من الاستبيان الخاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية التي

وصفت الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة، والتي تم تقسيمها على حسب الخصائص التالية:

1- حسب الجنس:

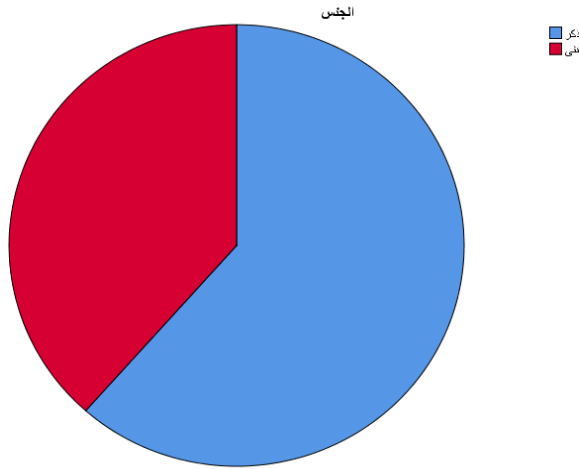
من مجموع 39 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم "07": توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
61.5%	24	ذكر
38.5%	15	أنثى
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقاً من مخرجات SPSS.V22

الشكل رقم "05": توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقاً من مخرجات SPSS.V22

من الجدول و الشكل أعلاه يتضح أن معظم مفردات العينة كانوا من الذكور حيث بلغ عددهم 24 بنسبة (61.5%) من حجم العينة، بينما بلغ عدد الإناث 15 بنسبة (38.5%) من حجم العينة.

2. حسب السن :

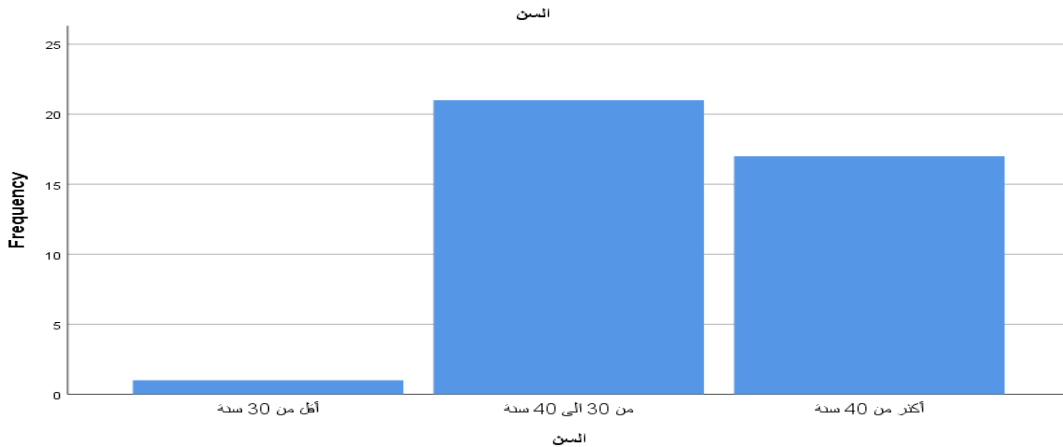
من مجموع 39 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم "08": توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	الفئة
2.6%	1	أقل من 30 سنة
53.8%	21	من 30 إلى 40 سنة
43.6%	17	أكثر من 40 سنة
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقاً من مخرجات SPSS.V22

الشكل رقم "06": توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقاً من مخرجات SPSS.V22

من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن الفئة العمرية التي تتراوح من (30 إلى 40 سنة) هي التي تمثل أعلى نسبة ب 53.6% من حجم العينة تليها الفئة العمرية (الأكثر من 40 سنة) بنسبة 43.8%، والفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة 2.6% ومنه نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على أكثر فئة عمرية قادرة على تحمل الأعباء نظرا لخبرتها والمهارات المكتسبة، ويمكن أيضا إرجاع النتائج السابقة إلى التعقيدات التي أصبحت حاضرة أمام التوظيف بالمؤسسات الوطنية المهمة مثل المؤسسة محل الدراسة، لذلك تفضل المؤسسة الاحتفاظ بموظفيها على توظيف موظفين أحدث عمرا.

3. حسب المؤهل العلمي:

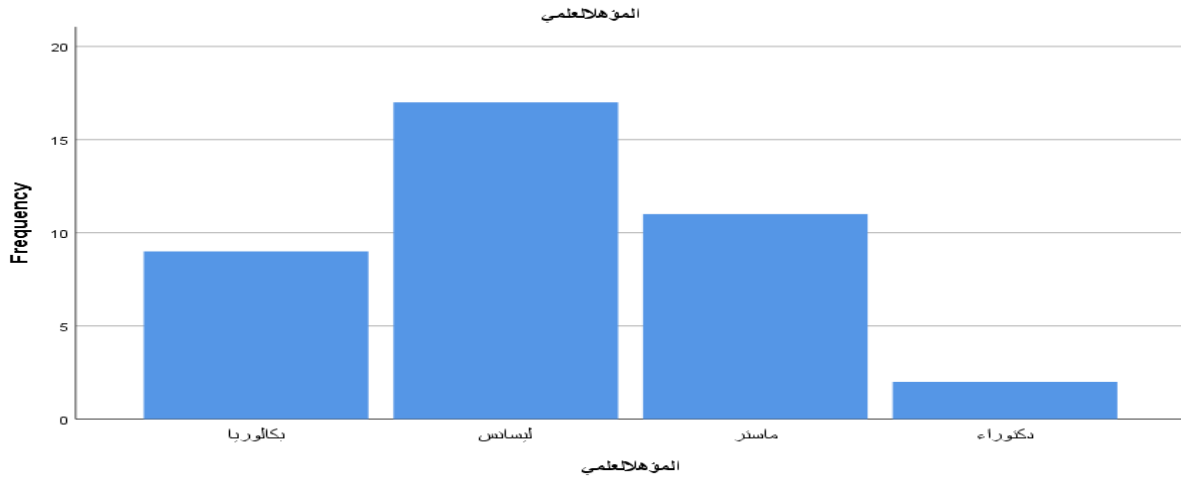
من مجموع 39 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم "09": توزيع أفراد العينة على حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	الفئة
23.1%	9	بكالوريا
43.6%	17	ليسانس
28.2%	11	ماستر
5.1%	2	دكتوراه
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقاً من مخرجات SPSS.V22

الشكل رقم "07": توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات SPSS.V22

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن 17 فرد من أفراد العينة ذو مستوى تعليمي ليسانس بنسبة 43.6% من حجم العينة، تليها من لهم المؤهل العلمي ماجستير بنسبة 28.2%، مما يعني أن 71.8% يتمتعون بمؤهل علمي عالي ويدل ذلك على أن العمل في المؤسسة محل الدراسة يتطلب مستوى تعليمي عالي، نظرا لمدى أهمية وحساسية الأعمال التي تقوم بها، خاصة فيما يتعلق بالجانب الإداري والمناصب ذات الأهمية.

4. حسب الخبرة بالمؤسسة:

من مجموع 39 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

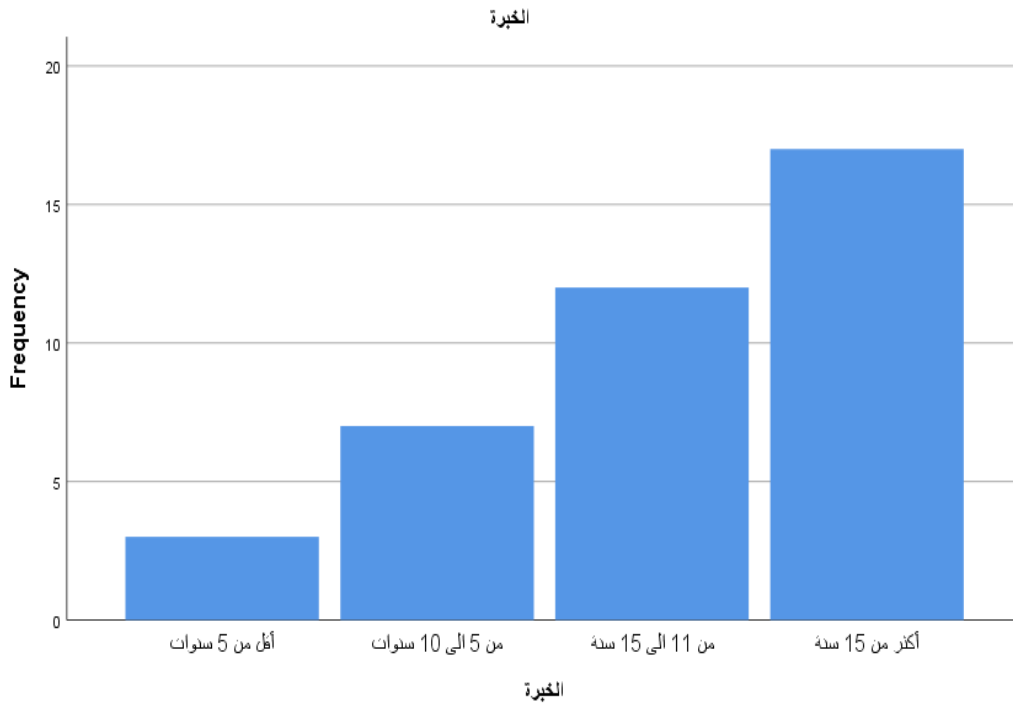
الجدول رقم "10": توزيع أفراد العينة على حسب الخبرة بالمؤسسة

النسبة	التكرار	الفئة
7.7%	3	أقل من 5 سنوات
17.9%	7	من 5 إلى 10 سنوات
30.8%	12	من 11 إلى 15 سنة

43.6%	17	أكثر من 15 سنة
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقاً من مخرجات SPSS.V22

الشكل رقم "08": توزيع أفراد العينة على حسب الخبرة بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقاً من مخرجات SPSS.V22

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 43.6% هي النسبة الأكبر وهم من تفوق سنوات خبرتهم 15 سنة، تليها نسبة 30.8% للأفراد الذين لديهم من 11 إلى 15 سنة خبرة بالمؤسسة، أما أقل نسبة بلغت 7.7% للأفراد الجدد الذين لديهم أقل من 5 سنوات، أي أن أفراد العينة أغلبهم قضوا فترة لا بأس بها في المؤسسة مما يتيح لهم الدراية أكثر بمجريات سير العمل والسياسات المتبعة بالمنظمة وبالتالي سيكونون أكثر موضوعية في إجاباتهم نظراً لطول مدة خدمتهم بالمؤسسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: الرجاء بيان الرأي في العبارات التالية حول متغير الأخلاق

المهنية

الجدول رقم 11: هل المعلومات المطلوبة لأداء العمل متاحة للجميع كل حسب اختصاصه

هل المعلومات المطلوبة لأداء العمل متاحة للجميع كل حسب اختصاصه	ت	%
نعم	31	79.5%
لا	08	20.5%
أحيانا	0	0
المجموع	39	100%

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن أعلى نسبة بـ 79.5% من الباحثين أجابوا بنعم على أن المعلومات المطلوبة لأداء العمل متاحة لهم حسب تخصصاتهم المهنية، وتليها نسبة 20.5% من الباحثين أجابوا بلا على أن المعلومات المطلوبة لأداء العمل متاحة لهم حسب تخصصاتهم المهنية أي أن المعلومات المطلوبة لأداء العمل ليست متاحة لهم حسب تخصصاتهم المهنية.

ويمكننا أن نفسر ذلك بأن المؤسسة تسعى إلى توفير المعلومات المطلوبة من خلال العمل الإداري إلى جميع العمال لأداء مهامهم حسب تخصص عملهم إلا أن هناك بعض النقائص في توفير المعلومات وهذا قد يرجع إلى طبيعة المهام بحد ذاتها.

ومن هنا نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر توفر المعلومات المطلوبة اللازمة لعمالها من أجل أداء

مهامهم حسب تخصصهم.

الجدول رقم 12: هل المهام الوظيفية لكل عامل واضحة من حيث الأداء

هل المهام الوظيفية لكل عامل واضحة من حيث الأداء	ت	%
نعم	32	82.1
		82.05
لا	03	7.7
أحيانا	04	10.3
		10.25
المجموع	39	% 100

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم 12 أن أعلى نسبة من إجمالي أفراد بنسبة 82.05% أجابوا بنعم على أن مهامهم الوظيفية واضحة من حيث الأداء أما نسبة 10.25% من الباحثين أجابوا بأحيانا على أن مهامهم الوظيفية أحيانا ما تكون واضحة من حيث الأداء، أما نسبة 7.7% أجابوا بلا على أن مهامهم الوظيفية غير واضحة من حيث الأداء.

ونفسر ذلك بان المهام الوظيفية بمؤسسة اتصالات الجزائر تختلف من عامل إلى آخر كما أن ظروف العمل قد تؤثر على العمال تجعل مهامهم غير واضحة.

ومنه نستنتج أن المهام الوظيفية لكل عامل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط بنسبة كبيرة واضحة من حيث الأداء.

الجدول رقم 13: يمثل الإعلان عن القوانين والأنظمة وتحديثاتها باستمرار لإزالة الغموض

هل يتم الإعلان عن القوانين والأنظمة وتحديثاتها باستمرار لإزالة الغموض	ت	%
نعم	22	56.4%
لا	12	30.8%
أحيانا	05	12.8%
المجموع	39	100%

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ أن أعلى نسبة 56.4% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بنعم على السؤال هل يتم الإعلان عن القوانين والأنظمة وتحديثاتها باستمرار لإزالة الغموض؟ أي أن مؤسستهم تعلن عن القوانين والأنظمة وتحديثاتها باستمرار لإزالة الغموض في القوانين، أما نسبة 30.8% أجابوا بلا على نفس السؤال أي أن مؤسستهم لا تعلن عن القوانين والأنظمة وتحديثاتها باستمرار لإزالة الغموض، أما نسبة 12.8% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بأحيانا على نفس السؤال أي أن مؤسستهم أحيانا ما تعلن عن القوانين والأنظمة وتحديثاتها باستمرار لإزالة الغموض.

ونفسر ذلك بأن الإعلان عن القوانين والأنظمة يهدف إلى ضمان وصول جميع المعلومات الى العمال كي يكونوا على دراية تامة بقوانين العمل وعلى دراية بمهامهم وإزالة أي غموض قد يؤثر على أدائهم المهني، مع ذلك، قد لا يتم الإعلان عن كل التغييرات القانونية بسرعة كافية، مما قد يؤدي إلى بعض الغموض لدى بعض العمال ولذلك، من المهم دائماً التحقق من المصادر الرسمية للحصول على أحدث المعلومات القانونية التي تتعلق بخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر.

ومنه نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعلن عن القوانين والأنظمة وتحديثاتها باستمرار لإزالة الغموض الا انه أحيانا لا تعلن عن القوانين.

الجدول رقم 14: يمثل وضوح رسالة واستراتيجيات المؤسسة

هل رسالة المؤسسة واستراتيجياتها واضحة	ت	%
نعم	30	76.9
لا	06	15.4
أحيانا	03	7.7
المجموع	50	% 100

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال جدول 14 نلاحظ أن أعلى نسبة من إجمالي أفراد العينة بنسبه 76.9% أجابوا بنعم على السؤال هل رسالة المؤسسة واستراتيجياتها واضحة؟ أي أن رسالة واستراتيجيات مؤسساتهم واضحة، في حين أن نسبه 15.4% أجابوا بلا على نفس السؤال أي أن رسائل المؤسسة واستراتيجياتها غير واضحة أما ثلاث أفراد من إجمالي أفراد العينة بنسبه 7.7% أجابوا أحيانا على نفس السؤال هل رسالة المؤسسة واستراتيجياتها واضحة؟ أي أن رسالة المؤسسة واستراتيجياتها أحيانا ما تكون واضحة.

ويمكن أن نفسر ذلك بان المؤسسة لها خلية اتصالية تعمل على إيصال رسائل ومعلومات واستراتيجيات العمل الى العمال ببساطة ووضوح من اجل التعرف على مهامهم وأدائها بشكل صحيح كما أنه أحيانا لا تقم بإيصال رسالة واضحة وهذا ما قد يؤثر على الأداء المهني للعمال وعلى صورتها التنافسية بين العملاء.

ومنه هنا نستنتج أن مؤسسه اتصالات الجزائر تسهر على وضوح رسائلها واستراتيجياتها من اجل

أداء عمالها المهني لكسب صورته تنافسيه

الجدول رقم 15: يمثل تعامل المؤسسة بالعدل مع كافة الموظفين

هل تشعر بالعدالة في تعامل المؤسسة مع كافة الموظفين	ت	%
نعم	12	30.8
لا	18	46.2
أحيانا	09	46.10
المجموع	39	% 100

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ ان أعلى نسبة من إجمالي افراد العينة بنسبة 46.10% أجابوا بلا عن السؤال هل تشعر بالعدالة في تعامل المؤسسة مع كافة الموظفين؟ أي أن المؤسسة لا تتعامل بعدالة مع كافة الموظفين، أما نسبة 30.8% من إجمالي افراد العينة أجابوا بنعم على نفس السؤال أي أن المؤسسة تتعامل بعدالة مع كافة الموظفين، أما نسبة 23.1% من إجمالي افراد العينة أجابوا بنعم على نفس السؤال أي أن المؤسسة أحيانا ما تتعامل بعدالة مع كافة الموظفين.

ويمكننا تفسير ذلك بان الأغلبية من أفراد العينة يشعرون بالعدالة في تعامل المؤسسة معهم وقد تكون معايير التقييم والأداء غير واضحة للموظفين، مما يؤدي إلى شعورهم بعدم اليقين بشأن كيفية الحكم على عملهم وأداء وظائفهم وقد يشعرون بعدم الرضا، كما أن هناك أسباب لذلك منها عدم المساواة في المهام أو الأجور أو حتى التعامل مع معايير تشجيع العمال وترقيتهم، وهذا قد يؤثر على المؤسسة وتصورتها التنافسية سلبا.

ومنه نستنتج أن موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر يشعرون بعدم الرضا في التعامل و أن مؤسستهم لا تتعامل بعدالة مع كافة الموظفين.

الجدول رقم 16: التمتع بامتيازات وظيفية تتناسب مع الجهد المبذول

ت	%	
23	59	نعم
11	28.2	لا
05	12.8	أحيانا
39	100	المجموع

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم 16 نلاحظ أن أعلى نسبة من إجمالي أفراد العينة بنسبة 59% أجابوا بنعم على السؤال هل تتمتع بامتيازات وظيفية تتناسب مع الجهد المبذول؟ أي أن الموظفين يتمتعون بامتيازات وظيفية تتناسب مع جهدهم المبذول، أما نسبة 28.2% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بلا على السؤال هل تتمتع بامتيازات وظيفية تتناسب مع الجهد المبذول؟ أي أن الموظفين لا يتمتعون بامتيازات وظيفية تتناسب مع جهدهم المبذول في حين أن نسبة 12.8% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بلا على السؤال هل تتمتع بامتيازات وظيفية تتناسب مع الجهد المبذول؟ أي أن الموظفين لا يتمتعون بامتيازات وظيفية تتناسب مع جهدهم المبذول.

ونفسر هذه النتائج باختلاف تقديم المؤسسة للامتيازات بين العمال والأقسام فمثلا تعامل المؤسسة مع موظفي الإدارة ليس كموظفي الصيانة وهكذا لذا من المهم أن تسعى المؤسسة إلى توفير امتيازات وظيفية مناسبة لعمالها لتحسين شعورهم بالرضا عن عملهم وزيادة أدائهم الإنتاجي.

ومنه نستنتج أن أكثر موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر يتمتعون بامتيازات وظيفية تتناسب مع جهدهم المبذول إلا انه هناك بعض العمال لا يشعرون بتلك الامتيازات.

2- تحليل نتائج المحور الثالث: الميزة التنافسية في المؤسسة

الجدول رقم 17: يمثل شعور أفراد العينة بامتيازات وظيفية لا تقل عن الآخرين حسب درجاتهم الوظيفية

هل تشعر بامتيازات وظيفية لا تقل عن الآخرين حسب درجاتهم الوظيفية	ت	%
نعم	18	46.2
		46.15
لا	12	30.8
		30.75
أحيانا	09	23.1
المجموع	39	100

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم 17 نلاحظ أن أعلى نسبة من إجمالي أفراد العينة بنسبة 46.15% أجابوا بنعم على السؤال هل تشعر بامتيازات وظيفية لا تقل عن الآخرين حسب درجاتهم الوظيفية؟ أي أن الموظفين يشعرون بامتيازات وظيفية لا تقل عن الآخرين حسب درجاتهم الوظيفية، أما نسبة 30.75% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بلا على السؤال هل تشعر بامتيازات وظيفية لا تقل عن الآخرين حسب درجاتهم الوظيفية؟ أي أن الموظفين لا يشعرون بامتيازات وظيفية لا تقل عن الآخرين حسب درجاتهم الوظيفية في حين أن نسبة 23.1% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بأحيانا على السؤال هل تشعر بامتيازات وظيفية لا تقل عن الآخرين حسب درجاتهم الوظيفية؟ أي أن الموظفين أحيانا ما يشعرون بامتيازات وظيفية لا تقل عن الآخرين حسب درجاتهم الوظيفية.

ونفسر بان مؤسسة اتصالات الجزائر تحرص على تقديم امتيازات لكافة الموظفين كي يكون لهم الشعور بها وأداء مهامهم المهنية بثقة وبأخلاق مهنية وفق نظام الداخلي للمؤسسة كما ان هناك بعض

النقائص ما تجعل فئة من العمال لا يشعرون بتلك الامتيازات ويرجع ذلك ربما الى اختلاف المهام والمراكز المهنية.

ومنه نستنتج أن أكثر موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر يشعرون بامتيازات وظيفية لا تقل عن الآخرين حسب درجاتهم الوظيفية وهذا يدل على ان مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بكافة العمال رغم اختلاف مناصبهم ومهامهم وهذا من أجل كسب الثقة التي يجعلها تحافظ وتطور من صورتها التنافسية.

الجدول رقم 18: تطبيق لمبدأ المساواة يعمل على زيادة دافعية لدى العمال

هل هناك تطبيق لمبدأ المساواة يعمل على زيادة دافعية لدى العمال	ت	%
نعم	11	28.2
لا	21	53.8
أحيانا	07	17.9
		18
المجموع	39	% 100

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم 18 نلاحظ أن أعلى نسبة من إجمالي أفراد العينة بنسبة 53.8% أجابوا بلا على السؤال: هل هناك تطبيق لمبدأ المساواة يعمل على زيادة دافعية لدى العمال؟ أي أن مؤسستهم لا تطبق مبدأ المساواة بين الموظفين بهدف زيادة دافعية العمل لديهم، أما نسبة 28.2% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بنعم على السؤال: هل هناك تطبيق لمبدأ المساواة يعمل على زيادة دافعية لدى العمال؟ أي أن مؤسستهم تطبق مبدأ المساواة بين الموظفين بهدف زيادة دافعية العمل لديهم، أما نسبة 18% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بأحيانا على السؤال: هل هناك تطبيق لمبدأ المساواة يعمل على زيادة دافعية

لدى العمال؟ أي أن مؤسستهم أحيانا ما تطبق مبدأ المساواة بين الموظفين بهدف زيادة دافعية العمل لديهم.

ونفسر ذلك بان تطبيق مبدأ المساواة من أهم المبادئ التي يجب على أي مؤسسة اتباعها لتحقيق بيئة عمل إيجابية وإنتاجية وتكون المساوات في الأجور وفرص التطور وتدريب وتوفير بيئة العمل ملائمة وبالتالي تطور المؤسسة ونجحها في السوق التنافسية.

ومنه نستنتج أن تطبيق مبدأ المساواة بين الموظفين يؤدي إلى زيادة دافعية العمال وإنتاجيتهم وإبداعهم وإخلاصهم للمؤسسة إلا أن موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط أكثرهم يرى أنه لا يوجد تطبيق لمبدأ المساوات بين العمال.

الجدول رقم 19: يمثل توزيع المكافأة على العاملين بالمساواة ناتج بمساهماتهم الوظيفية

يمثل توزيع المكافأة على العاملين بالمساواة ناتج بمساهماتهم الوظيفية	ت	%
نعم	10	25.6
لا	22	56.4
أحيانا	07	17.9
		18
المجموع	39	100

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم 19 نلاحظ أن أعلى نسبة من إجمالي أفراد العينة بنسبة 56.4% أجابوا بلا على السؤال: هل توزيع المكافأة على العاملين بالمساواة ناتج بمساهماتهم الوظيفية؟ أي أن توزيع المكافأة على العاملين بمؤسستهم لا يتم بالمساواة بينهم وليس ناتج عن مساهمتهم، أما نسبة 25.6% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بنعم على السؤال: هل توزيع المكافأة على العاملين بالمساواة ناتج

بمساهمتهم الوظيفية؟ أي أن توزيع المكافأة على العاملين بمؤسستهم تتم بالمساواة بينهم، أما نسبة 18% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بأحيانا على السؤال: هل توزيع المكافأة على العاملين بالمساواة ناتج بمساهمتهم الوظيفية؟ أي أن توزيع المكافأة على العاملين بمؤسستهم أحيانا ما يتم بالمساواة بينهم.

ويمكننا أن نفسر ذلك بان توزيع المكافأة على العاملين بالمساواة مبدأ مثاليا من منظور العدالة، لكنه لا يراعي بشكل دقيق اختلاف المساهمات الفردية للعاملين وإنجازاتهم وتأثيرهم على نجاح المؤسسة وإظهارها بصورة تنافسية إلا أن أكثر إجابات العينة يرون أن توزيع المكافأة على العاملين بمؤسستهم لا يتم بالمساواة بينهم وليس ناتج عن مساهمتهم الوظيفية.

ومنه نستنتج أن أكثر عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط يرون أن توزيع المكافأة على العاملين بمؤسستهم لا يتم بالمساواة بينهم وليس ناتج عن مساهمتهم الوظيفية.

الجدول رقم 20: اعتماد المؤسسة على الحياد في تسليط العقوبات على المخالفين من العمال لقواعد وسلوك المهنة

ت	%	
11	28.2	نعم
20	51.3	لا
08	20.5	أحيانا
39	100	المجموع

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال جدول رقم 20 نلاحظ أن أعلى نسبة من إجمالي أفراد العينة بنسبة 51.3% أجابوا ب: لا على السؤال: هل تعتمد المؤسسة على الحياد في تسليط العقوبات على المخالفين من العمال لقواعد

وسلوك المهنة؟ أي أن مؤسستهم لا تعتمد على الحيادية في تسليط العقوبات على المخالفين من العمال لقواعد وسلوهم المهنة، أما نسبة 28.2% أجابوا بنعم على السؤال: هل تعتمد المؤسسة على الحياد في تسليط العقوبات على المخالفين من العمال لقواعد وسلوك المهنة؟ أي أن مؤسستهم حيادية في تسليط العقوبات على المخالفين من العمال لقواعد وسلوهم المهنة، أما نسبة 20.5% أجابوا أحيانا على السؤال: هل تعتمد المؤسسة على الحياد في تسليط العقوبات على المخالفين من العمال لقواعد وسلوك المهنة؟ أي أن مؤسستهم أحيانا ما تعتمد على الحيادية في تسليط العقوبات على المخالفين من العمال لقواعد وسلوهم المهنة.

ونفسر ذلك بان حيادية المؤسسة في تسليط العقوبات على المخالفين من العمال لقواعد وسلوهم المهنة يزيد من حذر العمال وتقيدهم بالأخلاق المهنية والوظيفية للمؤسسة ويجعلهم اكثر حرصا على أداء مهامهم وفق قوانين وقواعد المؤسسة خوفا من العقوبات ألا أن أكثر إجابات أفراد العينة تشير إلى أن مؤسستهم أن مؤسستهم لا تعتمد على الحيادية في تسليط العقوبات على المخالفين من العمال لقواعد وسلوهم المهنة وهذا ما جعلها مؤسسة تنافسية بقوة.

ومنه نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط لا تعتمد على الحيادية في تسليط العقوبات على المخالفين من العمال لقواعد وسلوهم المهنة.

الجدول رقم 21: يمثل تجنب افراد العينة للعلاقات التي قد تبدو انها تفقد الموضوعية وتؤثر على استقرار المؤسسة

هل تتجنب أي علاقات قد تبدو انها تفقد الموضوعية وتؤثر على استقرار المؤسسة	ت	%
نعم	20	51.3
لا	11	28.2
أحيانا	08	20.5
المجموع	39	100

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال جدول رقم 21 نلاحظ أن أعلى نسبة من إجمالي أفراد العينة بنسبة 51.3% أجابوا بنعم على السؤال: هل تتجنب أي علاقات قد تبدو أنها تفقد الموضوعية وتؤثر على استقرار المؤسسة؟ أي أنهم يتجنبون أي علاقات قد تبدو أنها تفقد الموضوعية وتؤثر على استقرار المؤسسة، أما نسبة 28.2% أجابوا بلا على السؤال: هل تتجنب أي علاقات قد تبدو أنها تفقد الموضوعية وتؤثر على استقرار المؤسسة؟ أي أنهم لا يتجنبون أي علاقات قد تبدو أنها تفقد الموضوعية وتؤثر على استقرار المؤسسة، أما نسبة 20.5% أجابوا بأحيانا على السؤال: هل تتجنب أي علاقات قد تبدو أنها تفقد الموضوعية وتؤثر على استقرار المؤسسة؟ أي أنهم أحيانا ما يتجنبون أي علاقات قد تبدو أنها تفقد الموضوعية وتؤثر على استقرار المؤسسة.

ويمكننا أن نفسر ذلك بأن العلاقات التي تبدو أنها تفقد الموضوعية قد تؤثر على المؤسسة وعلى الأداء المهني للعامل بعد ذاته كما أنها تحد من إمكانياته وتجعله يدخل في صراعات داخل المؤسسة مع الزملاء وبالتالي العلاقات الغير موضوعية تؤثر على استقرار المؤسسة.

ومنه نستنتج أن أكثر عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط يتجنبون أي علاقات قد تبدو أنها تفقد الموضوعية كونها تؤثر على استقرار المؤسسة.

الجدول رقم 22: اعتماد إدارة المؤسسة على الموضوعية في منح الحوافز

هل تعتمد إدارة المؤسسة على الموضوعية في منح الحوافز	ت	%
نعم	17	43.6
لا	14	35.9
أحيانا	08	20.5
المجموع	39	100

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال جدول رقم 22 نلاحظ أن أعلى نسبة من إجمالي أفراد العينة بنسبة 43.6% أجابوا بنعم على السؤال: هل تعتمد إدارة المؤسسة على الموضوعية في منح الحوافز؟ أي أن إدارة مؤسستهم تعتمد على الموضوعية في منح الحوافز، أما نسبة 35.9% أجابوا بلا على السؤال: هل تعتمد إدارة المؤسسة على الموضوعية في منح الحوافز؟ أي أن إدارة مؤسستهم لا تعتمد على الموضوعية في منح الحوافز، أما نسبة 20.5% أجابوا بأحيانا على السؤال: هل تعتمد إدارة المؤسسة على الموضوعية في منح الحوافز؟ أي أن إدارة مؤسستهم أحيانا ما تعتمد على الموضوعية في منح الحوافز.

ويمكننا أن نفسر هذا التقارب في النتائج من خلال كثرة الأقسام ومديريات داخل المؤسسة حيث أن هناك أقسام تعتمد على الموضوعية في منح الحوافز وأخرى لا وأخرى أحيانا ما تقوم بذلك إلا أن من الواجب أن يكون هناك توزيع موضوعي للحوافز بين العمال من أجل استقرار المؤسسة ونجاحها وتطورها. ومنه نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تعتمد على الموضوعية في منح الحوافز للموظفين.

الجدول رقم 23: يمثل ترتكز المؤسسة على الرضا الزبون باستمرار

هل ترتكز المؤسسة على الرضا الزبون باستمرار	ت	%
نعم	25	64.1
لا	05	12.8
أحيانا	09	23.1
المجموع	39	100

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال جدول رقم 23 نلاحظ أن أعلى نسبة من إجمالي أفراد العينة بنسبة 64.1% أجابوا بنعم على السؤال: هل ترتكز المؤسسة على الرضا الزبون باستمرار؟ أي أن مؤسستهم تركز على رضا الزبون باستمرار، أما نسبة 23.1% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بأحيانا على السؤال: هل ترتكز المؤسسة على الرضا الزبون باستمرار؟ أي أن مؤسستهم أحيانا ما تركز على رضا الزبون باستمرار، أما نسبة 12.8% أجابوا بلا على السؤال: هل ترتكز المؤسسة على الرضا الزبون باستمرار؟ أي أن مؤسستهم لا تركز على رضا الزبون باستمرار.

ويمكننا أن نفسر بان رضا الزبون من أهم الأهداف التي تسعى إليها أي مؤسسة لضمان استمرارها وتطورها فعندما يكون الزبائن راضين عن المنتجات والخدمات المقدمة منها، فإنهم يكونون أكثر حرصا للعودة والتواصل مع المؤسسة وتوصية آخرين بها لذا نجد أن مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم وترتكز رضا الزبون باستمرار.

ومنه نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تركز باستمرار على رضا زبائننا حيث هم أساس نجاحها وتطورها وإظهار صورتها التنافسية ومواصلة مهامها وتحقيق أهدافها.

الجدول رقم 24: يمثل اعتما المؤسسة على خفض نسبة المعيب للمنتج باستمرار والمحافظة على جودتها

هل تعتمد المؤسسة على خفض نسبة المعيب للمنتج باستمرار والمحافظة على جودتها	ت	%
نعم	39	100
لا	00	00
أحيانا	00	00
المجموع	39	100

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال جدول رقم 24 نلاحظ أن أعلى نسبة من إجمالي أفراد العينة بنسبة 100% أجابوا بنعم على السؤال: هل تعتمد المؤسسة على خفض نسبة المعيب للمنتج باستمرار والمحافظة على جودتها؟ أي أن مؤسستهم تعتمد على خفض نسبة المعيب للمنتج باستمرار والمحافظة على جودتها. ونفسر ذلك بان خفض نسبة المعيب أو القضاء عليها وتحسين جودة المنتج من أهم الاستراتيجيات التي تساعد المؤسسة على تحقيق النجاح والاستدامة والظهور صورة تنافسية جيدة في السوق. ومنه نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تعتمد على خفض نسبة المعيب للمنتج باستمرار والمحافظة على جودتها وصورتها المهنية والتنافسية.

الجدول رقم 25: منتوجات المؤسسة للجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين

هل تمتاز منتوجات المؤسسة للجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين	ت	%
نعم	30	76.9
لا	09	23.1
أحيانا	00	00
المجموع	39	100

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال جدول رقم 25 نلاحظ أن أعلى نسبة من إجمالي أفراد العينة بنسبة 76.9% أجابوا بنعم على السؤال: هل تمتاز منتجات المؤسسة للجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين؟ أي أن مؤسستهم تمتاز بمنتجات ذات جودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين، أما نسبة 23.1% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بلا على السؤال: هل تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين؟ أي أن مؤسستهم لا تمتاز بمنتجات ذات جودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.

ويمكننا أن نفسر ذلك أن المنتجات ذات الجدول العالية تستقطب العملاء وتحسن صورتهم الذهنية عن المؤسسة وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف ونجاحها.

ومنه نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تمتاز بمنتجات ذات جودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين وهذا لدخول سوق المنافسة بقوة وتحقيق الصورة التنافسية الجديدة بين العملاء

الجدول رقم 26: العمل داخل المؤسسة في تبادل المعارف والخيارات

هل يشجع مناخ العمل داخل المؤسسة في تبادل المعارف والخيارات	ت	%
نعم	28	71.8
لا	07	17.9
أحيانا	04	10.3
المجموع	39	100

قراءة وتحليل الجدول:

من خلال جدول رقم 26 نلاحظ أن أعلى نسبة من إجمالي أفراد العينة بنسبة 71.8% أجابوا بنعم على السؤال: هل يشجع مناخ العمل داخل المؤسسة في تبادل المعارف والخيارات؟ أي أن مناخ العمل داخل المؤسسة يشجع على تبادل المعارف والخيارات، أما نسبة 17.9% من إجمالي أفراد العينة أجابوا

بلا على السؤال: هل يشجع مناخ العمل داخل المؤسسة في تبادل المعارف والخيارات؟ أي أن مناخ العمل داخل المؤسسة لا يشجع على تبادل المعارف والخيارات، أما نسبة 10.3% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بأحيانا على السؤال: هل يشجع مناخ العمل داخل المؤسسة في تبادل المعارف والخيارات؟ أي أن مناخ العمل داخل المؤسسة أحيانا ما يشجع على تبادل المعارف والخيارات

ويمكننا أن نفسر ذلك بأن كلما كان المناخ داخل المؤسسة هادئا وجيدا فإنه يتيح للعمال إنجاز مهامهم بتعاون وتفاهم وتبادل للمهارات والمعلومات والخبرات، وعليه وجب على المؤسسات اتخاذ العديد من الإجراءات والخطوات من أجل خلق جوا مناسبا للعمل وتشجيع تبادل المعارف والخيارات لخلق بيئة عمل جيدة.

ومنه نستنتج ان مناخ العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط يشجع على تبادل المعارف والخيارات.

4. النتائج العامة للفرضيات:

1.4. عرض نتائج الفرضية الأولى: أهم النتائج التي بسببها تحققت الفرضية انطلاقا كالاتي

تتمثل في:

- مؤسسة اتصالات الجزائر توفر المعلومات المطلوبة اللازمة لعمالها من أجل أداء مهامهم حسب تخصصهم.
- المهام الوظيفية لكل عامل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط بنسبة كبيرة واضحة من حيث الأداء.
- مؤسسة اتصالات الجزائر تعلن عن القوانين والأنظمة وتحدياتها باستمرار لإزالة الغموض إلا انه أحيانا لا تعلن عن القوانين.
- مؤسسه اتصالات الجزائر تسهر على وضوح رسائلها واستراتيجياتها من أجل أداء عمالها المهني لكسب صورته تنافسيه

- موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر يشعرون بعدم الرضا في التعامل وان مؤسستهم لا تتعامل بعدالة مع كافة الموظفين.

- أكثر موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر يتمتعون بامتيازات وظيفية تتناسب مع جهدهم المبذول إلا انه هناك بعض العمال لا يشعرون بتلك الامتيازات.

نص الفرضية الأولى: للعدالة التنظيمية أثر على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجداول المرقمة (8،9،10،11،12،13) يتضح لنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تعلن عن القوانين والأنظمة وتحدياتها باستمرار لإزالة الغموض إلا انه أحيانا، كما توفر المعلومات المطلوبة واللازمة لعمالها من أجل أداء مهامهم حسب تخصصهم، وتسهر على وضوح رسائلها واستراتيجياتها من أجل أداء وظيفي جيد لكسب صوره تنافسيه، وتمد عمالها بامتيازات وظيفية تتناسب مع جهدهم المبذول وهذا مع جعل مهام العمل واضحة للعمال وعليه يمكننا القول أن تطبيق العدالة بين العمال وتوزيع الامتيازات حسب الجهود المبذولة يدر على المؤسسة بالتنافسية في العمل وبالتالي يكسبها ميزة تنافسية في بيئة العمل والمؤسسات المنافسة فكما كان هناك عدالة تنظيمية داخل المؤسسة كلما كان لها صورة تنافسية جيدة في السوق ومن هنا يمكننا القول ان فرضتنا الأولى للعدالة التنظيمية أثر على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط قد تحققت

2.4. عرض نتائج الفرضية الثانية: أهم النتائج التي بسببها تحققت الفرضية انطلاقا كالاتي

- تتمثل في: أكثر موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر يشعرون بامتيازات وظيفية لا تقل عن الآخرين حسب درجاتهم الوظيفية وهذا يدل على ان مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بكافة العمال رغم اختلاف مناصبهم ومهامهم وهذا من أجل كسب الثقة التي يجعلها تحافظ وتطور من صورتها التنافسية.

- تطبيق مبدأ المساواة بين الموظفين يؤدي إلى زيادة دافعية العمال وإنتاجيتهم وإبداعهم وإخلاصهم للمؤسسة الآن موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط أكثرهم يرى أنه لا يوجد تطبيق لمبدأ المساوات بين العمال.
- أكثر عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط يرون ان توزيع المكافأة على العاملين بمؤسستهم لا يتم بالمساواة بينهم وليس ناتج عن مساهمتهم الوظيفية.
- مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط لا تعتمد على الحيادية في تسليط العقوبات على المخالفين من العمال لقواعد وسلوهم المهنة.
- أكثر عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط يتجنبون أي علاقات قد تبدو انها تفقد الموضوعية كونها تؤثر على استقرار المؤسسة.
- مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تعتمد على الموضوعية في منح الحوافز للموظفين.
- مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تركز باستمرار على رضا زبائنها حيث هم أساس نجاحها وتطورها وإظهار صورتها التنافسية ومواصلة مهامها وتحقيق أهدافها.
- مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تعتمد على خفض نسبة المعيب للمنتج باستمرار والمحافظة على جودتها وصورتها المهنية والتنافسية.
- مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تمتاز بمنتجات ذات جودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين وهذا لدخول سوق المنافسة بقوة وتحقيق الصورة التنافسية الجديدة بين العملاء
- مناخ العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط يشجع على تبادل المعارف والخبرات.

المطلب الثالث : تحليل الفرضية الثانية

نص الفرضية الثانية: للضمير المهني أثر على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجداول المرقمة (14،15،16،17،18،19) يتضح لنا

أكثر موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر يشعرون بامتيازات وظيفية لا تقل عن الآخر ينحسب درجاتهم الوظيفية وهذا يدل على ان مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بكافة العمال رغم اختلاف مناصب همومها مهم من أجل كسب الثقة التي يجعلها تحافظ وتطور منصورتها التنافسية كما تحرص على تطبيق مبدأ المساواة بين الموظفين الذي يؤدي إلى زيادة دافعية العمال وإنتاجيتهم وإبداعهم وإخلاصهم للمؤسسة، وكما أنها تسن قوانين وعقوبات للمخالفات والصراعات المهنية وتعتمد على الحيادية في تسليط العقوبات على المخالفين للقوانين وضوابط العمل وعكس ذلك تقدم حوافز للمجتهدين من العمال، أما خارجيا تحرص مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط باستمرار على رضا زبائننا حيث هم أساس نجاحها وتطورها من خلال خفض نسبة المعيب للمنتج باستمرار والمحافظة على جودتها وصورتها المهنية والتنافسية اذ أنها تمتاز بمنتجات ذات جودة عالية قياسا بالمنافسين الحاليين وهد الدخول سوق المنافسة بقوة وتحقيق الصورة التنافسية الجديدة بين العملاء، ومن هذا يمكننا القول ان الضمير المهني للعمال من خلال تطبيق قوانين المؤسسة والتقييد بالأخلاق المهنية والابتعاد عن الصراعات يجعله يؤدي مهامه على اكمل وجه كما ان على المؤسسة التقييد بالضمير المهني لعمالها ومع العملاء يؤدي إلى إكسابها ميزة تنافسية تساعدها في البيئة التنافسية.

5. النتائج العامة للدراسة

1. عدد العمال الذكور أكثر من عدد العمال الإناث في مؤسسة اتصالات الجزائر.
2. أكثر عمال المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر تفوق أعمارهم الـ 40 سنة.
3. أكثر عمال مؤسسة اتصالات الجزائر يملكون مؤهلا علمي بدرجة البكالوريا
4. عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لهم خبرة مهنية كبيرة تختلف من عامل إلى آخر إلا أن أكثرهم تتراوح خبرتهم المهنية من 05 الى أكثر من 15 سنة.
5. المهام الوظيفية لكل عامل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط بنسبة كبيرة واضحة من حيث الأداء.
6. مؤسسة اتصالات الجزائر تعلن عن القوانين والأنظمة وتحدياتها باستمرار لإزالة الغموض الا انه أحيانا لا تعلن عن القوانين.
7. مؤسسه اتصالات الجزائر تسهر على وضوح رسائلها واستراتيجياتها من اجل أداء عمالها المهني لكسب صورته تنافسيه
8. موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر يشعرون بعدم الرضا في التعامل وان مؤسستهم لا تتعامل بعدالة مع كافة الموظفين.
9. أكثر موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر يتمتعون بامتيازات وظيفية تتناسب مع جهودهم المبذول الا انه هناك بعض العمال لا يشعرون بتلك الامتيازات.
10. أكثر موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر يشعرون بامتيازات وظيفية لا تقل عن الآخرين حسب درجاتهم الوظيفية وهذا يدل على ان مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بكافة العمال رغم اختلاف مناصبهم ومهامهم وهذا من أجل كسب الثقة التي يجعلها تحافظ وتطور من صورتها التنافسية.

11. تطبيق مبدأ المساواة بين الموظفين يؤدي إلى زيادة دافعية العمال وإنتاجيتهم وإبداعهم وإخلاصهم للمؤسسة إلا أن موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط أكثرهم يرى أنه لا يوجد تطبيق لمبدأ المساوات بين العمال.
12. أكثر عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط يرون أن توزيع المكافأة على العاملين بمؤسستهم لا يتم بالمساواة بينهم وليس ناتج عن مساهمتهم الوظيفية.
13. مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط لا تعتمد على الحيادية في تسليط العقوبات على المخالفين من العمال لقواعد وسلوهم المهنة.
14. أكثر عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط يتجنبون أي علاقات قد تبدو انها تفقد الموضوعية كونها تؤثر على استقرار المؤسسة.
15. مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تعتمد على الموضوعية في منح الحوافز للموظفين.
16. مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تركز باستمرار على رضا زبائنهم حيث هم أساس نجاحها وتطورها وإظهار صورتها التنافسية ومواصلة مهامها وتحقيق أهدافها.
17. مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تعتمد على خفض نسبة المعيب للمنتج باستمرار والمحافظة على جودتها وصورتها المهنية والتنافسية.
18. مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تمتاز بمنتجات ذات جودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين وهذا لدخول سوق المنافسة بقوة وتحقيق الصورة التنافسية الجديدة بين العملاء
19. مناخ العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط يشجع على تبادل المعارف والخيارات.

خلاصة الفصل :

تسعى الدراسات الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحليل وفهم العمليات الداخلية ، وتقييم الأداء العام ، واستكشاف التحديات التي تواجهها المؤسسة في سياق تنافسي وتقني متزايد. تستند هذه الدراسة إلى جمع بيانات ميدانية من خلال مقابلات استبيانات، وتحليل الوثائق الداخلية للمؤسسة. اعتمدت الدراسة على منهجيات نوعية وكمية لجمع البيانات. شملت العينة موظفين من مختلف الأقسام والمستويات الإدارية ،بالإضافة إلى عدد من العملاء لتقييم تجربتهم مع خدمات المؤسسة . تضمنت أدوات البحث مقابلات شخصية ، استبيانات موجهة وتحليل سجلات الأداء والتقارير المالية .كما أكدت دراستنا الميدانية أن مؤسسة اتصالات الجزائر لديها قاعدة قوية يمكن البناء عليها لتحقيق المزيد من النجاح والتطور. من خلال التركيز على تحسين الكفاءة التشغيلية ،جودة الخدمة ،الشفافية ،وتطور الموارد البشرية ،يمكن للمؤسسة أن تتغلب على التحديات التي تواجهها وتعزز مكانتها في سوق الاتصالات المتنامي.

خاتمة

خاتمة:

لقد حملت التطورات الحاصلة عالميا وخاصة على الصعيد الاقتصادي منظمات الأعمال مهمة أكبر وجعلتها المحرك الأساسي لعجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مما جعلها في موقف يحتم عليها البقاء والاستمرار في ظل بيئة شديدة التنافس، ولكن تركيز هذه المنظمات على تعظيم الأرباح لقد حملت التطورات الحاصلة عالميا وخاصة على الصعيد الاقتصادي منظمات الأعمال مهمة أكبر والبقاء في السوق وإهمالها للعديد من الجوانب الأخلاقية والتي نتج عنها الكثير من الخروقات الأخلاقية والفضائح المالية لفت الأنظار وسلط الأضواء على موضوع الأخلاق المهنية في العقود الأخيرة القليلة من القرن الماضي وذلك باعتباره من الموضوعات المعاصرة التي تكتسب أهميتها من واقع حال الأسواق العالمية التي تسعى فيها منظمات الأعمال إلى البقاء من خلال امتلاك مزايا تنافسية ذات بعد أخلاقي ، مما دفعها إلى التفكير بضرورة تحسين برامجها الأخلاقية وتعظيم الأسس الأخلاقية سعياً للتكيف وضمان البقاء في بيئة الأعمال بواسطة مجموعة مزايا تنافسية تعتمد المقومات الأخلاقية كتسليم الأفراد حاجاتهم التي يستحقونها وتزويدهم بمنتجات مأمونة ومعلومات وفيرة وبشكلٍ يتماشى مع مضامين العمل الأخلاقي وبما يجعل الزبائن مطمئنين ومقتنعين من أن هذه المؤسسة قد اتخذت من الأبعاد الأخلاقية معياراً يميزها في ميدان تنافسي شديد وبشكل يضمن ديمومة تعامل الزبائن معها.

ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على المفاهيم والأبعاد المرتبطة بالأخلاق المهنية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية جديدة للمنظمة قائمة على أسس غير ملموسة

وفي الختام ، يمكن القول أن الأخلاق المهنية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الصورة التنافسية للمؤسسة . فهي ليست مجرد إطار نظري ، بل تعتبر عنصراً فعالاً يؤثر على سمعة المؤسسة وثقة العملاء فيها. المؤسسات التي تلتزم بأعلى المعايير الأخلاقية تتمتع بميزة تنافسية كبيرة ، حيث تجذب العملاء وتحفظ

بهم وتعزز علاقتها مع الشركاء والموردين. بالإضافة إلى ذلك، تساهم الأخلاق المهنية في تحسين بيئة العمل الداخلية، مما يزيد من رضا الموظفين وإنتاجيتهم.

من خلال الالتزام بالأخلاق المهنية، تستطيع المؤسسات تقليل المخاطر المرتبطة بالفضائح والانتهاكات القانونية، مما يحافظ على استقرارها ويعزز مصداقيتها في السوق. وفي النهاية يمثل تبني السلوك الأخلاقي استثماراً طويل الأمد يعزز النمو المستدام والنجاح المستمر للمؤسسة في السوق التنافسية.

وقد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى جملة من النتائج والتوصيات نجملها فيما يلي:

أولاً: النتائج المستخلصة:

- إن الجانب الأخلاقي للأعمال ليس فقط صورة لإيضاح ما هو صحيح أو خاطئ من الناحية الأخلاقية ولكنه أيضاً وسيلة للتسيير الجيد للمنظمة، فالالتزام الأخلاقي ينتج عنه أثار ربحية في الجانب الاقتصادي؛

- تحقق الأخلاق المهنية أهداف المنظمة وأهمها زيادة الأرباح، والسمعة 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 ولاءهم؛

- لا توجد خطوات معينة أو طريقة عمل توضح كيف يمكن للمنظمة أن تكون ملتزمة أخلاقياً، فالمنظمة الأخلاقية هي التي تركز على ضمان الأبعاد والمبادئ الأخلاقية في مختلف جوانب بناءها؛

- من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بمؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط- تبين أن المؤسسة ملتزمة أخلاقياً تجاه عمالها وموظفيها وعملائها والبيئة التي تعمل فيها مما يجعلها تحصل على العديد من المزايا أهمها كسب ولاء الزبائن واحتلال موقع تنافسي مهم في الأسواق.

ثانياً: التوصيات:

- رفع مستوى الوعي بأهمية الأخلاق المهنية وهذا لتعزيز الرؤية المستقبلية لدى موظفيها وزبائننا؛
- ضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية لثقافة الشفافية و الأخلاق المهنية بشكل يسمح لها من تقليل الممارسات الفاسدة كالرشوة والغش والتهرب الضريبي؛
- إصدار قوانين تشجيعية للمؤسسات التي تحترم الأخلاق المهنية ، وقوانين أخرى ردية لمعاقبة المخالفين؛
- إيجاد حوافز مادية ومعنوية أو وظيفية للمتميزين في الأداء مصحوباً بمستوى عالي من الأخلاق، إضافة إلى ضرورة معاقبة من يخترق المنظومة الأخلاقية.

ثالثاً: أفاق الدراسة:

بما أن موضوع الدراسة يرتبط بعدة جوانب، يمكن تناوله من عدة مداخل تبعا لأهداف كل باحث ونورد البعض كما يلي:

- أثر الأخلاق المهنية على أداء الموارد البشرية.
- تطبيق مبدأ الشفافية والنزاهة في المؤسسة ومساهمته في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .
- دور الأخلاق المهنية في جودة مخرجات الأداء البشري.
- مدى تطبيق الأخلاق المهنية داخل المؤسسات الاقتصادية.

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

الحديث النبوي الشريف

ثانياً: الكتب

- 1 - أبكر عبد البنات أدم، إسماعيل صديق عثمان، أخلاقيات المهنة بين النظرية والتطبيق، السودان، 2017.
- 2 - أبو النور حمدي، أبو النور حسن، الأخلاق و التواصل، التنوير للطباعة و النشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 2012.
- 3 - أحمد العابد و آخرون، المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية و الثقافة و الإعلام، القاهرة، 1989.
- 4 - أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، أخلاق الموظف، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الطبعة الثامنة، الرياض، السعودية، 2023.
- 5 - أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، ط1، بيروت، 1978.
- 6 - الائتلاف من أجل الفساد، النزاهة و الشفافية و المسائلة، كولاج للإنتاج الفني، الطبعة الرابعة، القدس، فلسطين، 2016.
- 7 - تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 8 مورييس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة:
بوزيد صحراوي، كمالبوشرف، سعيد سبعون، دار القصبية للنشر، ط2، الجزائر، 2004.
- 9 محمد عبيداتو آخرون، منهجية البحث العلمي، (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل، عمان، الأردن، ط2، 1999.

- 10 - جيل فيربول، ترجمة أنسام محمد الأسعد، معجم مصطلحات علم الاجتماع، دار مكتبة الهلال للطباعة و النشر، ط 1،بيروت، لبنان، 2011.
- 11 - روبرت أبتس، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية(بناء الميزة التنافسية)،دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2008.
- 12 -زكرياء الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2005.
- 13 - صالح العامري، منصور الغالبي، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2008.
- 14 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، النيل العربية للنشر، ط1، القاهرة، 1999.
- 15 - عصام بن عبد المحسن الحمدان، أخلاقيات المهنة في الإسلام، شركة العبيكان للأبحاث و التطوير، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية،2010.
- 16 - عمر محمد دره، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر و التوزيع، سوريا،2008.
- 17 -ماجد بن سالم حميد الغامدي، النزاهة قيم و سلوك، وزارة الثقافة والإعلام، السعودية، 2017.
- 18 - محمد يوسف موسى، مباحث في فلسفة الأخلاق، مؤسسة هنداوي، السعودية، 1940.
- 19 - نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث للنشر، مصر، 2006.
- 20 - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 21 -نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2006.

22 - ناصر جرادات، عزام ابو الحمام، المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية للمنظمات، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن.

ثالثا: المجلات

23 - أحمد لعربي، العقبي الأزهر، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إرساخ أخلاقيات المهنة، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، الجزائر، العدد39، 2017.

24 - المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الإقتصادي، مصر، 2011.

25 - بلحاج فتيحة، أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في المؤسسة مع الاشارة الى بعض التجارب الدولية، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد2، 2023.

26 - سالم إلياس، التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المسيلة، العدد (1)، 2021.

27 - سارة زويتي، واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية .مجلة العلوم الإنسانية، سكيكدة، الجزائر العدد43، 2015.

28 - سلخان هنية وآخرون، أثر أخلاقيات الأعمال من خلال إعداد سلوك العاملين في محاربة الفساد الإداري في المؤسسات، مجلة العلوم الإدارية و المالية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد2، 2018.

29 - سليمة غدير أحمد، عيسى بهدي، تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية في الجزائر في ضل الإنفتاح الاقتصادي الجديد، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، العدد03، ورقلة، الجزائر، 2019.

30 - شاعر تركي إسماعيل، التسويق المصرفي الإلكتروني و الميزة التنافسية للمصارف الأردنية، مجلة علوم إنسانية، جامعة فيلادلفيا، العدد45، الأردن، 2010.

- 31 - صالح جلال كاطع، أثر استراتيجية الشفافية في مكافحة الفساد الإداري، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، جامعة قناة السويس، مصر، العدد الأول، 2017.
- 32 - عادل بن أحمد الشلفان، دور الحوكمة و الشفافية في الحد من الفساد الإداري، المجلة العربية للإدارة، كلية الملك خالد العسكرية، السعودية، العدد 2، 2021.
- 33 - عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي ، مجلة علوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد، 10، 2010.
- 34 - قرميس مسعود، الموضوعية و الحياد القيمي في العلوم الاجتماعية، مجلة مجتمع تربية العمل، جامعة تيزي وزو، العدد1، المجلد8، تيزيوزو، الجزائر، 2023
- 35 - محمد جواد بلقايد، جيلالي بن أحمد، آليات ووسائل ترسيخ أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، جامعة الشهيد حمه خيضر، الوادي، الجزائر، العددالأول، 2017.
- 36 -محمود عبد المجيد رشيد عساف، متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة، مجلة جامعة الشارقة، فلسطين، العدد الأول، 2020.
- 37 - منصور، عمرو محمود عبد الحميد، الشفافية كآلية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين ، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، مصر، العدد، 2018
- 38 - نادية خالد ملاوي العازمي، النزاهة التنظيمية كمدخل لتجويد إدارة الأداء الإداري، مجلة كلية التربية، الكويت، العدد113، 2021.
- 39 - نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ضل العولمة الاقتصادية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 4.

40 - هرون بوالفول، بوزيان رحمانى جمال، دور الشفافية و المساءلة في تحسين الأجهزة الإدارية بالإدارات العليا العمومية الجزائرية، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، العدد السابع، 2017.

رابعاً: الملتقيات

41 - حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري و دوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، جامعة حسبية بن بوعلى، الشلف.

42 - زروخي فيروز، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011 جامعة حسبية بن بوعلى، الشلف.

43 - مزهودة نور الدين، أثر أداء المعلومات على تنافسية المؤسسة الإقتصادية، أثر أداء نظام المعلومات على تنافسية المؤسسة الإقتصادية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة.

خامساً: الرسائل و الأطروحات

44 - أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.

45 - أسامة محمد خليل الزيناتي، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الإجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014

46 - الحسين ناصر الدين، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2009.

47 -بركاني سمير، دراسة تحليلية لدور اليقظة التنافسية و التكنولوجيا في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015.

48 - بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2016.

49 -بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف1، سطيف، الجزائر، 2012.

50 - حسين حريجة غالي الحساوي، الدور التفاعلي للنزاهة التنظيمية في تعزيز تأثير سلوكيات القيادة الأصلية في تنمية الموارد لبشرية الإستراتيجية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2015.

51 - دومة نوال، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.

52 - سلطان عبد الفتاح، أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

1. - سمية جقيدل، العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

53 زهراء جمال صبري أبو شكير، الدور المعدل للاستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري، رسالة ماجستير، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق،

- 54 - شيخاوي محمود، أخلاقيات العمل و أثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية و العلوم الإسلامية، جامعة أدرار، الجزائر، 2014.
- 55 - عبد الرحمن بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
- 56 - عبد السلام محمد السيد عوض، الاستثمار في البحث العلمي و التطور التكنولوجي كمصدر للقدرة التنافسية للإقتصاد المصري، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2007
- 57 - قرش عائشة، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2007.
- 58 - محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
- 59 - محزم حسينية، أثر المعايير البيئية على تنافسية المؤسسات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 60 - معتز خالد محمد عربيات، أثر العدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي و استراتيجيات ادارته، رسالة ماجستير، كلية الدراسات التطبيقية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014
- 61 - منار إبراهيم أحمد فريحات، أثر الإستراتيجيات التنافسية في تعزيز النجاح الإستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن، 2015.
- 62 - نيفين حسين محمد محمود شمت، القدرة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية في ظل آليات الإقتصاد العالمي الجديد، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2004.

63 - وفاء علي حسين علي العريض، دراسة القدرة التنافسية الدولية لبعض القطاعات التصديرية المصرية في ظل التغيرات الدولية المعاصرة، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2007.

64 شيخاوي محمود، أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري، دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء بأدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع عمل وتنظيم، 2013،
سادسا: المراجع باللغة الأجنبية

65 –Michael Porter, **L' Avantage Concurrentiel**, Duno , Paris, France, 2000.

66 – Michael Porter, **New Global Strategies for Competitive Advantage**,
Planning Review, May/Jun 1990, ABI/INFORM Trade & Industry,

67 –M. PORTER, **Choix stratégiques et concurrence**, Technique d'analyse
des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Edition Economica, Paris,
1982

68 –Robbins Stephen & Coulter Mary, **Management**, edition, Prentice–Hall,
New Jersey, U.S.A, 1999

69 –Michael Porter ،**Competitive strategy** , The free press, New York، 1980.

الملاحق

الملاحق

الملحق الأول : نموذج للاستبيان

الملحق الثاني : استمارة التحكيم

الملحق الثالث : صورة أمامية للمؤسسة والهيكل التنظيمي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية والديمغرافيا

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

الاستبيان

تحية طيبة وبعد :

في اطار تحضير مذكرة الماستر تحت عنوان "الأخلاق المهنية وتأثيرها على الصورة التنافسية للمؤسسة " دراسة ميدانية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - الأغواط -
لنا عظيم الشرف أن نتقدم لسيادتكم الموقرة بطلبنا هذا والمتمثل في طلب تحكيم هذا الاستبيان الذي بين أيديكم نظرا لخبرتكم ومعرفتكم في هذا المجال ،كما أنه يشرفنا مساهمتهم الفعالة في تحكيم هذا الاستبيان ،وإفادتنا بما هو مطلوب فنرجو من حضرتكم الموقرة إعادة النظر فيه وذلك مشكورين مأجورين غير مأمورين .

تحت إشراف :

د.زرنوح أحمد

من إعداد:

بن الصغير فاطمة

الزهراء سعدة عاشورة

لجنة التحكيم

الجامعة	الكلية والقسم	تاريخ التحكيم	اسم ولقب الأساتذة (ة)
عمار ثليجي الأغواط	علوم اجتماعية - علم الاجتماع	2024/02/06	سويسي أحمد
عمار ثليجي الأغواط	علوم اجتماعية - علم الاجتماع	2024/02/06	بداوي محمد
عمار ثليجي الأغواط	علوم اجتماعية - علم الاجتماع	2024/02/06	النوعي عطاء الله

الملاحق

الملحق رقم 03 : الواجهة الأمامية للمؤسسة



الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي لعلي لمؤسسة نصائح ليزنر المديرية التعليمية بالأغواط.

