

أساسيات بناء ميزة اخلاقية في منظمات الأعمال

The basics of building an ethical advantage in business organizations

بولحشيش هيبة^{*1}

¹جامعة الجزائر 3، boulahchiche14@gmail.com

النشر: 2022-06-12

القبول: 2022-06-08

الاستلام: 2022-06-01

Abstract

This study aims to shed light on the most important entrances to modern management, namely, ethical management. After efficiency was the center of attention, and profit was the primary goal and the sole responsibility of business, ethics became attention, and goals and policies are reformulated in a way that highlights the moral responsibility of organizations, and from this As a starting point, this study calls for a consideration of how an ethics-based advantage can be built to face competitive pressures. In light of this, the descriptive-analytical approach was relied on through (definition, sources, areas, problems) of management ethics, as well as defining and defining the types of competitive advantage, to end with highlighting the role of ethics and mentioning the requirements for building an advantage for organizations, with examples of organizations that adhered to morally towards her community

Keywords: ethics, competitive advantage, society, justice, laws.

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم مداخل الإدارة الحديثة، ألا وهي الإدارة الأخلاقية، فبعد أن كانت الكفاءة هي مركز الاهتمام الوحيد، والربح هو الهدف الأساسي أصبحت الأخلاق تحظى بالاهتمام، وتعاد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية للمنظمات، فإن هذه الدراسة تدعو إلى النظر في كيف يمكن بناء ميزة ترتكز على الأخلاقيات لمواجهة الضغوط التنافسية؟ وعلى ضوء ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال (تعريف، مصادر، مجالات، مشاكل) أخلاقيات الإدارة، كما تطرقت إلى تعريف وتحديد أنواع الميزة التنافسية، لتنتهي إلى إبراز دور الأخلاق وذكر مستلزمات بناء ميزة لدى المنظمات، مع ذكر نماذج لمنظمات التزمت أخلاقياً تجاه مجتمعهما.

الكلمات المفتاحية: الأخلاق، الميزة التنافسية، المجتمع، العدالة، القوانين.

*المؤلف المراسل

1. مقدمة:

أخذ موضوع الأخلاقيات حيزاً كبيراً من الاهتمام لدى الباحثين والأكاديميين والقائمين على إدارة منظمات الأعمال في شتى تخصصاته، نظراً لازدياد الحاجة إليها وأهميتها في عالمنا اليوم وبخاصة بعد بروز المعايير المادية التي تحكم العلاقات ما بين الأطراف المتعاملة أكثر مما يحكمها القيم والأعراف والتقاليد؛ ففي دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2000 وجدت بأن أكثر من نصف العينة المبحوثة من المواطنين يشعرون بأن مستوى الأخلاقيات لمنظمات الأعمال في تدني واضح خلال السنوات العشر الأخيرة من الدراسة ومن هنا أصبح من الواجب على منظمات الأعمال أن تعي وتمارس دورها الأخلاقي في شتى الوظائف والمهام والاتصالات التي تقوم بها تجاه الأطراف المختلفة التي تتعامل معها، فالمؤسسات المسؤولة أخلاقياً لها من السمات والخصائص ما يميزها عن غيرها من المؤسسات، ويمكن أن توصف بأنها أخلاقية، في حين نجد أن المؤسسات التي تفتقر إلى تلك الخصائص أو بعضاً منها لا بد وأن تسعى إلى أن تتحول إلى منظمة أخلاقية من خلال إيجاد الوسائل الملائمة لعمليات التحول.

وبناء على ما سبق، فإن إشكالية الدراسة تتمحور حول السؤال التالي: ما هي القواعد والإجراءات التي تعمل على بناء ميزة أخلاقية لدى منظمات الأعمال؟

- ما لمقصود بأخلاقيات الإدارة؟ وما هي أهم مصادرها؟
- ما لمقصود بالميزة التنافسية وما هي أنواعها؟
- ما هو دور أخلاق الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال؟
- هل حظيت أخلاقيات الإدارة بالاهتمام من قبل منظمات الأعمال؟ و منه نقدم الفرضيات التالية :
- أخلاقيات الإدارة هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيم على سلوك الإداريين وتعلق بما هو صحيحاً وخطأ، وتستمد مصادرها أساساً من أخلاقيات المجتمع والبيئة المحيطة بالمنظمة
- الميزة التنافسية مرتبطة أساساً بخلق القيمة للعملاء وبشكل أفضل من المنافسين ويكون ذلك وفق تخفيض التكلفة أو عن طريق تميز منتج المؤسسة وهذا يقود بصورة مباشرة إلى زيادة حصتها السوقية، وبذلك فلها نوعين ميزة وهما: التكلفة الأقل وتمييز المنتج.

- يمكن أخلاقيات الإدارة أن تكون مصدر لتحقيق الميزة التنافسية من حيث أنها تساهم في تحسين سمعة المنظمات بشكل أساسي.
- في الواقع العملي يوجد اهتمام واضح بالاعتبارات الأخلاقية لمنظمات الأعمال لتحمل محال الربح الذيل للحد من طولية هو الذي يعطي مركز الاهتمام.

2. تعريف أخلاقيات الإدارة في المنظمات ومجالاتها

2.1 تعريف أخلاقيات الإدارة في المنظمات:

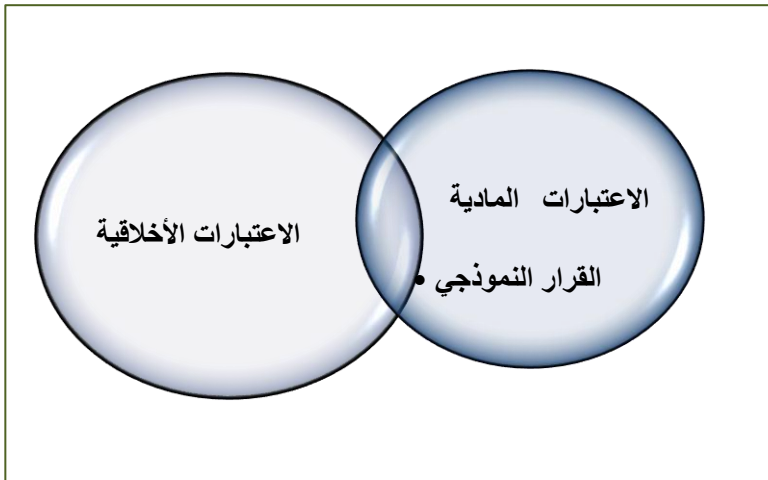
قبل الحديث عن أخلاق المنظمات يحسن بنا أن نعرض على بعض المعاني اللغوية والمفاهيم الاصطلاحية للأخلاق فالناظر في كتب اللغة يجد أن كلمة أخلاق تطلق ويراد بها "الطبع والسجية"، وهي تعتبر الغريزة والوراثة فالغريزة هي المادة الأساسية التي تتكون منها الأخلاق وهي صعبة التغيير والتبديل وتختلف الغريزة بحسب اختلاف الأشخاص فهي قوية عند شخص وضعيفة عند آخر أما الوراثة فهي مشابهة الفرع لأصله فزرى الخلف يشبهون السلف ويحملون صفاتهم وخصائصهم فالخلق الذي يكون منشأ الغريزة والوراثة لا سبيل للإرادة على وجوده فإن هو صعب التغير بعكس ما يكون ناشئاً من العادة والبيئة فإنه سريع الزوال قابل للاختفاء بسهولة (الجعفري ، 1984) والدين وهي المُعبر عن الصورة المعلنة للإنسان والصورة الباطنة له (ابن منظور ، 1968) ويقابلها في اللغات الأوروبية لفظاً ناول يوناني "mores" من "moral" والثاني رومانيا لأصل هو

"ethos" من "ethic" والفرق بينا المعنيين هو أن مفردة "moral" تميل إلى سلوك الفرد البشري بينما تميل المفردة "Ethic" إلى القيم التي تخص المجتمع وناتجة (محاسن ، 2010/2009). أما اصطلاحاً فلها تعريفات كثيرة لا يتسع المجال لذكرها وعموماً الخلق هو سلوك الإنسان (كفرد أو جماعة) يميز فيه بين الخير والشر، فالخلق سلوك يتفاعل فيه الضمير وهو قوة نفسية داخلية تدفع الإنسان نحو عمل الخير وتردعه عن الإتيان بالشر وهي ما يعبر عنها "بالضمير الأخلاقي" والمعرفة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق التربية بالعلم وبالتجربة وهي التي تمكن الإنسان من التمييز بين الخير والشر، وعاطفة تعبر عن ميول الإنسان ونزعاته وإرادته واعتياده على تنفيذ الخير، فكل هذه العناصر تتحد لتكون وحدة سلوكية أخلاقية نعيشها في واقع الحياة اليومية (الجمالي ، 1972)، كما تشير الأخلاق إلى مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وتساعد في تحديد الشيء الصحيح والخاطئ ومن ثم تحديد الكيفية التي يتم بها إنجاز الأشياء الصحيحة (Robbins, Mary , 1999)، أما أخلاقيات الأعمال فهي كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة

في توقعات المجتمع والمنافسة النزيهة والإعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية وحرية الزبائن والتصرفات السليمة في البيئة المحلية والدولية (Kooniz , 1993 , weihrich)، وهناك نظرة مستتيرة للأخلاقيات تتمثل في إدخال البعد الأخلاقي بشقيه الداخلي والخارجي في القرارات الإدارية الرشيدة (فالأول: الأخلاقيات المرتبطة بالعلاقات الداخلية لرجال الأعمال وكيف يمكنهم أن يعيشوا ويستمرروا كرجال أعمالاً الثاني: الأخلاقيات المرتبطة بالعلاقات الخارجية لرجال الأعمال وكيف يمكن لرجال الأعمال أن يتعايشوا مع

المجتمع)، فالدراسة العلمية للمشكلة الإدارية توصلا للقرار الرشيد من حيث النتائج (العائد < التكلفة مثلاً) إلا أن مراعاة البعد الأخلاقي في هذا الدراسة يؤيد إلى "القرار النموذجي" من حيث النتائج أو اعتبارات الأخلاقية اللامادية، وبهذا يمكن تحقيق التفاعل المزاوجة بين النوعين من اعتبارات (نجم ، 2000)، كما يتضح ذلك في الشكل الموالي.

الشكل رقم (1): القرار النموذجي كتفاعل بين الاعتبارات المادية و الأخلاقية



المصدر: نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سابق، ص 19.

2 . 2 مجالات أخلاقيات الإدارة في المنظمات:

على الرغم من أن الأخلاقيات تؤثر على العمل الإداري في العديد من النواحي، إلا أنه يمكن حصرها في ثلاثة مجالات رئيسية (طاهر محسن و محسن العامري ، 2005) كيف تعامل المنظمة العاملين فيما يتعلق بالتعاقد معهم أو تسريحهم من العمل وكذلك الرواتب و الأجور

وظروف العمل واحترام خصوصية العاملين: ويمكن أن نجد في الواقع العملي أن بعض المدراء يميزون بين العاملين بسبب انتمائهم العرقي أو الديني أو بسبب الجنس أو المعتقد السياسي وهذا يمثل سلوكاً لا أخلاقياً وغير قانوني في نفس الوقت.

أ. كيف يعامل العاملون أو الموظفون المنظمة؟ في المقابل يوجد العديد من القضايا الأخلاقية التي تتعلق بكيفية تعامل العاملين مع المنظمة الخاصة في حالات تعارض المصالح أو الحفاظ على أسرار العمل، و الأمانة في الحفاظ على بار العملاء وينشأ تعارض المصالح عندما يتولد عن القرار وجود مصلحة للفرد على حساب المنظمة، المدير الذي يقرر تفضيل مورد معين للتعامل معه ليس لأنه الأفضل أو الأقل سعراً ولكن لحصوله على عمولة نقدية أو هدايا عينية أو حتى لوجود علاقات شخصية بينهما، لتجنب ذلك تقوم شركات مثل wal- mart بعدم السماح للعاملين في مجال الشراء بقبول هدايا أو دعوات من مندوبي البيع لدى الشركات الموردة.

بالمثل فإن قيام الموظف أو أحد المسؤولين بنشر أسرار المنظمة يعتبر تصرفاً غير أخلاقي فالعاملين في مجالات النشاط التي تتسم بالمنافسة الحادة مثلاً الالكترونيات والبرمجيات والموضة قد يميلون على بيع المعلومات عن منظماتهم للمنافسين وهو ما يعتبر كذلك موقف غير أخلاقي حيث يضر بمصالح المنظمة وموقفها السوقي، كذلك من المجالات ذات الاهتمام من منظور الأخلاقي في علاقة العاملين بمنظماتهم، التصرفات ذات العلاقة بالأمر لمالية أو الموازنات أو مخصصات المديرين وكبار المسؤولين بالمنظمة فبعض العاملين أو المديرين قد يضخمون من نفقات الرحلات أو المبيت أو الاستضافة أو نفقات استخدام السيارات لتنمية مصادر الدخل الوظيفي وهو ما يدخل في قائمة التصرفات غير الأخلاقية (ثابت ، 2007)

ب- كيف تعامل المنظمة الجماعات الأخرى؟ يمتد نطاق الممارسات الأخلاقية الإدارية ليشمل نماذج التصرفات والأنماط السلوكية مع المجموعات الأخرى ذات المصالح ويأتي في مقدمتهم العملاء وحملة الأسهم والموردين و المنافسين و الوسطاء فالأخلاقيات الإدارية السليمة في مجال العلاقات بالعملاء تستلزم أن تتمتع منتجات المنظمة بالأمان و توافر المعلومات الكافية عن مكوناتها وكيفية استخدامها و أساليب صيانتها أو تخزينها وأن تكون أسعارها ملائمة كذلك.

أما فيما يتعلق بسلوك المديرين بسلوك المديرين نحو المنافسين فيجب أن يتم في إطار أخلاقي كذلك، على سبيل المثال يجب على المديرين تجنب أساليب المنافسة الضارة مثل التسعير أقل من التكلفة لإخراج المنافس من السوق الإساءة لسمعة المنافس أو تصميم إعلانات قد تضر بموقف

المنافس السوقي ولعلنا نتذكر تلك الدعوى القضائية التي أقامتها شركة "موبينيل" على شركة "كليك" لأنها صممت حملة إعلانية رأت أنها تسيء إلى سمعتها ومركزها التنافسي. بالمثل فإن المعايير الأخلاقية تستلزم أن يتمتع المديرين بالمصادقية في علاقتهم بحملة الأسهم من حيث تزويدهم بمعلومات حقيقية عن الموقف المالي للشركة وأداء الأسهم في السوق والاحتفاظ بسجلات دقيقة وحديثة، وأخيراً يجب على المديرين أن يتسموا بالعدالة و الأمانة في علاقاتهم بالموردين و الوسطاء و الاتحادات العمالية والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (2): مجالات الأخلاقيات الإدارية



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق ، ص 197.

3. مصادر الأخلاقيات في المنظمات ومشاكلها

3 . 1 مصادر الأخلاقيات في المنظمات:

إجمالاً يمكن أن تحدد مصادر أخلاقيات الأعمال التي تتجسد في السلوك الأخلاقي الحميد أو السيئ الآتي: (التجاني و العايب ، 2009)

- العائلة والتربية البيئية: في حقيقة الأمر فإن الفرد في بيئة العمل أو المدرسة هو سفير عائلته ويعكس الوضع الاجتماعي والأخلاقي لها، وتتفق الدول الكثير من

الأموال على برامج كثيرة الهدف منها تحسين بعض السلوكيات غير المنضبطة مثل الرغبة بتخريب الممتلكات العامة أو الاعتداء على الآخرين التي كان يفترض أن تقوم بها العائلة.

- **ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته:** يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية يقع في مقدمتها ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته، ففي بداية احتكاك الفرد بالجماعة تظهر لديه القابلية أن يأخذ من قيم الجماعة وتتشكل لديه روح الانتماء للجماعة ويصبح هو مدافعاً عن قيمها وأعرافها وتقاليدها ويجسدها في سلوكياته أثناء العمل

- **القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات:** إن القوانين تمثل رغبات المجتمع كما أنها تعد رادعاً للسلوكيات غير المقبولة والمنحرفة، أما اللوائح الحكومية فإنها مجموعة المعايير المحددة من قبل السلطات للممارسات المقبولة وغير المقبولة لذلك تصدر السلطات اللوائح الهادفة إلى الحد من التلوث أو التقليل من الزحام والضوضاء في المدن الكبيرة فهذه تعبر عن مساهمة الحكومة بترسيخ المسؤولية الأخلاقية تجاه المجتمع .

- **قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعة والمهن:** تعد هذه القوانين و السلوكيات الأخلاقية و المهنية في إطار هذه الأعمال المختلفة وتعد هذه القوانين و السلوكيات الأخلاقية و المهنية بمثابة أدوات تستخدم لتوجيه التصرفات في مجال العمل المختلفة كما وتعد آليات تستخدمها المنظمات لتوجيه قراراتها وبما يتفق مع أخلاقيات الأعمال والمهنية وتحقق هذه القوانين والسلوكيات مجموعة من الأهداف (طاهر محسن و محسن العامري، 2005):

- توجيه وإرشاد لمديرين في المجالات غير الواضحة للسلوك المهني
- تذكير وإرشاد المديرين بالمتطلبات القانونية و الأخلاقية
- الإعلان عن المرتكزات الأخلاقية للمنظمة
- تقوية ودعم الثقة بالمنظمة
- تقوية الانضباط الذاتي لدى المنظمة بقواعد السلوك الأخلاقي.

- **الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح:** تعتبر الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدراً مهماً لتكوين سلوكياته في العمل وتمتعه بأخلاقيات معينة تجاه الإشكالات و القضايا المطروحة.
- **جماعات الضغط في المجتمع المدني:** بالإضافة للمصادر السابقة تشكل جماعات الضغط بجميع أشكالها مصدراً مهماً لقواعد السلوك الأخلاقي للعاملين في منظمات الأعمال، وقد تمارس الكثير من جماعات الضغط تأثيراً في سن الكثير من القوانين وقواعد العمل أو قد تنتظر بشكل جماعات الضغط تأثيراً في سن الكثير من القوانين وقواعد العمل أو قد تنتظر بشكل غير رسمي لتعزيز اتجاهات وأخلاقيات معينة تسترشد بها الإدارات عند اتخاذ قراراتها، ففي الدول المتقدمة نجد أن جماعات الضغط هذه أخذت تلعب أدواراً متعددة ومتباينة ويحكم علاقتها تنسيق عالي لاتخاذ مواقف موحدة بشأن القضايا المطروحة في حين قد يكون دور هذه الجماعات في الدول النامية مهماً ولكنه بالتأكيد أقل وضوحاً بسبب عدم تبلور البعض من هذه الجماعات إلا في فترات متأخرة ولعل أوضح الأمثلة على جماعات الضغط في نقابات العمال، وجمعيات حماية المستهلكين، جمعيات الدفاع عن حقوق المرأة، جمعيات حماية البيئة، جماعة السلام الأخضر، أطباء بلا حدود.

3 . 2 المشاكل الأخلاقية في المنظمات:

بشكل عام يمكن أن ندرج القضايا الأخلاقية وأسبابها في أربعة مجاميع كالآتي (طاهر محسن و محسن العامري ، 2005)

- **تضارب المصالح:** يحصل تضارب المصالح عندما يكون الفرد في موقف يتوجب عليه الاختيار بين تقديم مصلحته الشخصية على مصلحة المنظمة التي يعمل فيها وبالعكس، لذا يجب تنمية مناخ تنظيمي يستطيع الأفراد فيه الفصل بين مصالحهم الشخصية ومتطلبات العمل والصفات الخاصة بالمنظمة
- **العدالة والنزاهة:** إن العدالة و النزاهة(العدالة تشير إلى أن يكون الفرد منصفاً وغير متحيز في حين أن النزاهة تعني المصادقية والاستقامة والأهلية للثقة) يفترض أن يكونا صفتين ملازمتين لمتخذي القرارات، ومن المتوقع أن يلتزم أصحاب الأعمال والمسؤولين في المنظمات باحترام القوانين والتشريعات كمظهر أولي للعدالة والنزاهة ويجب أن لا يلحقوا ضرراً عن قصد بالزبائن والعاملين والمنافسين من خلال المخادعة والتحريف وإعطاء أفكار خاطئة وممارسة

القسر والإجبار، ورغم تصرفات الأفراد وفق مصالحهم الخاصة إلا أن ذلك يجب أن لا يكون في إطار خرق قواعد النزاهة والعدالة والمصداقية والثقة المتبادلة مع الآخرين، فالثقة عامل مهم ومحرك أساسي للأعمال، فلا يمكن تحقيق البيع دون وجود ثقة بين البائع والمشتري وكذلك في عقود الإقراض.

- **الاتصالات:** تمثل حالة نقل المعلومات وتبادلها بين الأطراف وهنا يمكن أن تبرز إشكالات أخلاقية تتعلق بالرسائل والمعلومات التي يتم إيصالها من خلال الإعلانات حول سلامة المنتجات وظروف العمل والتلوث وغيرها، فالمعلومات المظلمة أو الكاذبة يمكن أن تحطم ثقة الزبون بالمنظمة، كما أن التضليل وكتمان الحقائق وتقديم رسائل إعلانية يساء فهمها وتفسيرها تندرج ضمن المشاكل الأخلاقية، وهناك عوامل أخرى تتمثل فيما يلي (طاهر محسن و محسن العامري ، 2005)

- **التمييز:** ويحدث هذا الأمر عندما تحجب الترقية أو التعيين في وظيفة معينة عن مرشح لها بسبب عرقه أو جنسه أو دينه أو عمره أو خصائص أخرى ليس لها علاقة بالكفاءة.

- **التجاوز أو التحرش الجنسي:** مجمل التصرفات التي تسبب عدم الشعور بالراحة في مكان العمل و المتعلقة بالتجاوز بألفاظ مخجلة أو تعبيرات شفهية أو تصرفا تخدش الحياء ذات طابع جنسي وخصوصاً على المرأة العاملة.

- **موارد المنظمة:** هي إساءة استخدام الموارد المادية و المالية وتسخيرها للأغراض الشخصية مثل إساءة استغلال الانترنت و الهواتف و التجهيزات الأخرى المكتنية أو السيارات وغيرها.

- **العلاقات المنظمة:** وهذه تتعلق بسلوك العاملين بالمنظمة تجاه الزبائن، المجهزين، المرؤوسين و الرؤساء والزلاء وغيرهم، حيث يمكن ملاحظة أن العاملين المتمتعين بحس أخلاقي يحاولون المحافظة على المصداقية في علاقاتهم والالتزام بواجباتهم وتحمل مسؤولياتهم وتجنب الضغط على الآخرين بطريقة قد تؤدي إلى دفعهم لسلوك غير أخلاقي، إن انتحال عمل الآخرين والحصول على ميزات جراء ذلك يعتبر عملاً لا أخلاقياً.

4. تعريف الميزة التنافسية وأنواعها:

4 . 1 تعريف الميزة التنافسية:

نظراً للأهمية التي اكتسبها مفهوم الميزة التنافسية سيتم التعرض لعدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم من عدة زوايا . فالميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس (خليل ، 1996) لذلك يعرفها kotler بأنها متغير تابع للاستراتيجيات الثلاث (إستراتيجية التكلفة إستراتيجية التميز، إستراتيجية التنوع) (شوكال، 2010)، التعريفين السابقين يركزان على مصدر الميزة التنافسية ألا وهو إستراتيجية التنافس، أما Porter فيرى أن الميزة التنافسية نشأت من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض وتقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة مع المنافسين، كما تُعرف على أنها مجال التمتع فيها المؤسسة بقدرة علمية منافسيها في استغلال الفرص

الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة (الموسي، 2002)، هذا التعريف أكثر دلالاً وشمولية للجوانب الجوهرية للميزة التنافسية بحيث يركز هذا التعريف على استغلال الأمثل لموارد المؤسسة كما حدد بعض الجوانب الأخرى كالجودة، والكفاءة أو الابتكار والمهارة التسويقية وغيرها، والتي تعتبر الميزة التنافسية نتاجاً لواحد عندها الجوانب الأقل .

من خلال التعريفات السابقة، يمكن استخلاص أهم النقاط:

- إن مصدر الميزة التنافسية ينبع من خاصية في المؤسسة تميزها عن غيرها بالعمالء ؛
- الميزة التنافسية تنبع على اختلافات التباين بين المؤسسة ومنافسيها وليس على التشابه؛
- يتم بناؤها على المدد الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية
- أنها تؤدي بالنهاية إلى تحقيق التفوق أو الأفضلية على المنافسين لأنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمتها .

وحتنكونا الميزة التنافسية فعالة فيما لا استناد إلى الشروط التالية :

■ حاسمة، أي تعطى لأسبقية والتفوق على المنافسين

■ الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلا لالزمن

■ إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين .

لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن تكون مجتمعة لأن كل شرط موهون حيث أن الحسم مقترن بالاستمرارية وهذا الأخير مقترن بشرط إمكانية الدفاع عنها .

4 . 2 أنواع الميزة التنافسية:

حاول Porter أن يبرهن بأن المزايا التنافسية تتوافر مع المؤسسات القادرة على خلق التفوق وذلك من خلال تخفيض التكلفة أو تمييز المنتج بطريقة تؤدي بالمشتركين أن يولونهم مزيداً من القيمة ومن ثم استعدادهم لدفع سعراً لي، وعليه هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما: التكلفة الأقل وتمييز المنتج .

ميزة التكلفة الأقل: يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المترابطة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين، فمن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف هي (البكري، 2008):

- الوفرة المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين
- الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة
- اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم؛
- الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة من الإنتاج.
- **ميزة التميز:** تتحقق هذه الميزة بامتلاك المؤسسة لسلعة أو خدمة يتضمن خصائص فريدة تختلف عن تلك الموجودة في منتجات أو سلع مشابهة، وتبرز هنا أهمية التعلم وأساليب الحفاظ على الجودة؛ فتعلم هذه الأشياء واكتسابها يؤدي بالاستمرارية توفر هذه الميزة للمؤسسة. ولكي تستطيع المؤسسة أن تقرر سعرها على العملاء، وأن تزيد من عدد وحداتها المباعة وتنمية نوع عمولاء العميل لعل علامتها التجارية عليها إتياع وسيلتين هامتين لزيادة تميزها عن غيرها من المؤسسات، وهاتين الوسيلتين هما:
- محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطر أو التكلفة التي تتحملها العميل عند طلبه للخدمة؛
- محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة تفي بأداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين بوضوح ومحددة.

5 . دور الأخلاق في تحقيق ميزة لدى المنظمات مستلزمات بنائها:

5 . 1 دور الأخلاق في تحقيق ميزة لدى المنظمات:

تكتسب أهمية أخلاقيات الأعمال سواء بالنسبة للمؤسسة أو الأفراد الذين ينتمون إليها أو لأطراف ذات المصلحة فيما تعدها من مهمات فنية مدبلة لالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصائب الذي بإمكانه أن يوجه المؤسسة نحو مفهوم أو سعيير وجودها

وإذا أردنا الإشارة إلى أهمية أخلاقيات الأعمال فإننا سنحاول إبرادها في شكل نقاط علنا لنحو التالي (التجاني و العايب ، 2009)

- إن التوجهات الحديثة ترى أن تجاهل الأخلاقيات في العمل هو نزوح نحو المصلحة الذاتية الضيقة في حين أن الالتزام بالأبعاد الأخلاقية للعمل يضعها في إطار المصلحة الذاتية المستتيرة ومن المعلوم أن ردود فعل سلبية على التصرف اللاأخلاقي قد تنشأ من قبل المنافسين والحكومة وباقي فئات المجتمع وهذا يؤدي إلى الإضرار بسمعة المنظمة على المدى البعيد) (نجم ، 2000)
- تساءل مختلف الشرائح المكونة للموارد البشرية للمؤسسة بالالتزام بالأهداف المرسومة لهم بالاستناد إلى القيم المؤسسية التي تؤثر فيهم؛
- تسهل عملية صنع القرار، وتحقيق احترام كلاً لأطراف سواء من داخل أو من خارج المؤسسة؛
- تحسين مستويات الثقة بين الأفراد والجماعات في المنظمة والتمسك بأثر قيم المنظمة ورسالتها في المجتمع والفخر لدى العاملين بالانتماء للمنظمة (جباري و رزيق ، 2009)
- تقليدياً كانا للالتزام بالمعايير الأخلاقية يعد عائقاً أمام تحقيق الربح المادي، أما حديثاً فإنه يوجد ارتباط إيجابي بين الاثنين، والذي يعود بالمنفعة على المؤسسة في المدى البعيد؛
- إن تركيز المؤسسة على مبدأ الرشد والنموذج الاقتصادي بعيداً عن التوجه الاقتصادي الاجتماعي الأخلاقي من شأنه أن يكلفها الكثير من الدعاوى القضائية والجريمة الأخلاقية في بعض الأحيان؛
- تعزيز سمعة المؤسسة على الصعيد البيئي المحلي والإقليمي والدولي، وهذا أيضاً له مردود إيجابي على المؤسسة؛
- إن الحصول على شهادات عالمية وامتيازات عمل خاصة (مثل ايزو 9000 وايزو 14000) يقترن بالالتزام بالمنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستهلاك و الاستخدام والاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومة بعبارة أخرى فإن الشهادة الدولية بالالتزام بالمعايير الفنية في إنتاج السلع والخدمات تحمل في طياتها اعترافاً بمضمون أخلاقي واجتماعي مهم أظهرته المنظمة.

5 . 2 مستلزمات بناء ميزة أخلاقية في المنظمة:

عقدت الكثير من الندوات والمؤتمرات العالمية والتي ركزت على ضرورة أن تراعي المنظمات المبادئ الأخلاقية في أعمالها، نتيجة تفضيظ هرة الفساد الذي ساد في أساطر جال المال والأعمال الذي منشأ أنها يضاعف النمو الاقتصادي، ونتيجة لمثل تلك الممارسات أصبحت الحاجة إلى وجود إستراتيجية ودليل عملي أخلاقي للمنظمة ضرورة ملحة، خاصة في ظل التأثيرات المتزايدة للعلومة على المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والحكومات، وما صاحبها من ظهور للمنظمات متعددة الجنسية (MNCs) وفي هذا الصدد تم الإشارة إلى ضرورة الالتزام بما يلي (السكرانة، 2009):

أ. فرض العقوبات لعدم الالتزام بالمكافآت للسلوك الصحيح: إذا الميتم تفعيل المعيار الأخلاقي فقد لا يتم

احترامه، ويبدأ تفعيل المعيار بفرض العقوبات على الأفراد الذين لا يلتزمون بتنفيذ ذلك المعيار

والعكس في حالة الالتزام بتلك المعايير إذ تقوم المنظمة بمكافأتهم وتشجيعهم، وبهذا تعمل المنظمة على

بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية؛

ب. تنمية الرقابة الذاتية: فالموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسئول وهو

الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل الشخصية فإذا تكون هذا المفهوم عند الموظف فحتماً

ستتجح المنظمة؛

ت. وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة: لأن الممارسات الأخلاقية غير

السوية تنتج أحياناً من ضعف النظام وعدم وضوحه؛

ث. القدوة الحسنة والاتصال بالفاعل: فإذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة،

فهم كذلك من باب أولى؛ كما

أن لا يمكن للأفراد الاستجابة لمعايير الأخلاق ما لم يفهموها جيداً، ولا يمكنهم أخذ تلك

المعايير على محمل الجد ما لم تقم من قبل الإدارة العليا للمنظمة بمشاركة العاملين وأمنيتهم؛

ج. تصحيح الفهم الديني و الوطني للوظيفة: فإذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة وأن العمل وسيلة

للتتمية الوطنية وازدهار البلد وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق المهنة،

ح. قياس موثوق للأداء اليومي لكل عامل من العاملين في المؤسسة: الإنسان بحاجة إلى

الاعتراف بقيمته وبوجوده وبكيانه، وبموجب القانون من الضروري قياس أداء كل عامل من

العاملين داخل المؤسسة ليس من باب الحرص على حسن إدارة المؤسسة بل من أجل تحفيزهم

جميعاً، صحيح أنه من الصعوبة بمكان تحديد معايير الأداء وقياسه بالنسبة إلى بعض الوظائف، غير أنه لا يجب العدول عن تحديد تلك المعايير (حبيب و بولس ، 2007)

تجدد الإشارة إلى أن تبني المنظمة لمثل تلك الإستراتيجية حثت وانتمت بشكل طوعي، إلا أن ذلك لا يغيد دور الحكومة في سن التشريعات واللوائح المنظمة لآليات عمل المنظمات وبما يحقق للمستهلك وللمجتمع معموماً :

6. نماذج متميزة أخلاقياً:

أردنا من خلال هذا العنصر إبراز بعض المؤسسات العالمية واهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية كطريق لتحقيق أهدافها، ومن بين تلك المؤسسات ما يلي (الحمدي ، 2003)

■ **شركة communicopia:** هي شركة اتصالات كولومبية، وقد عملت على موازنة الأولويات الاجتماعية والبيئة والمالية دعماً منها للتغيير الإيجابي في المجتمع، كما تبنت مبادئ عمل أخلاقية في تعاملها مع المستهلكين والعاملين والمجتمع ككل حيث قامت في عام (1999-2000) بمنح 120 ألف دولار للمؤسسات غير الهادفة إلى الربح، كما قامت بمنح خصومات في الحصول على خدمات الانترنت للمؤسسات غير هادفة للربح، وهي من خلال هذه الأنشطة وغيرها تسعى إلى تقوية الروابط مع المجتمع والبيئة والسعي نحو كسب ثقتهم .

■ **مجموعة شركة BASF :** هي مجموعة من المؤسسات تقدم حوالي (8000) منتج في (39) دولة، وقد قامت في عام (2000) بجمع بيانات من خلال استبيان أعدته لدراسة الآثار الاجتماعية لأنشطة المجموعة، وقد كانت المعلومات التي استنتجها القائمون على الدراسة بمثابة الخطوة الأولى في محاولة للربط بين الغايات الاقتصادية والاجتماعية والبيئة كأقطاب ثلاثة في التطور الممكن دعمه في المستقبل.

■ **مجموعة مؤسسات ST.PAUL :** يشير مدير المجموعة إلى أن المسؤولية الاجتماعية تعد بمثابة تقليد مترسخ الجذور وبعث في المجموعة، كما تعد جزءاً أساسياً مرتبطاً بسمعتها في السوق، كما أضاف أن المجموعة تقوم بأنشطة المسؤولية الاجتماعية كجزء أساس من الموجودات وتسعى لتثبيتها وتمييزها باستمرار لأنها ضرورية لمنظمتها، ولأصحاب المصالح على المدى الطويل من تاريخ المؤسسة.

■ **منظمة at&t:** يشير رئيسها التنفيذي "David w.Dorman" حسب ما جاء في موقعها www.att.com إلى أن المؤسسة قررت منذ عام 1985 الالتزام بإرضاء المستهلكين، وزيادة ثروة المساهمين، خدمة المجتمع.

وبالتالي فقد أصبحت at&t واحدة من أكبر مؤسسات الاتصالات في العالم وفقا لما جاء لها في تقرير لعام 2001-2002 في مجال المساهمات الاجتماعية كقاعدة لكسب ميزة تنافسية وذلك من خلال المساهمة بحوالي 120 مليون دولار سنويا على شكل نقد ومنتجات للمؤسسات غير الهادفة للربح والمؤسسات الاجتماعية، والتزامها بتطبيقات عمل أخلاقية تقوم على إقامة علاقة طويلة الأمد مع المساهمين، وإنتاج منتجات ذات نوعية عالية وتقديم خدمات ما بعد البيع، كما تلتزم المؤسسة بحماية البيئة وتحسين نوعية حياة العمل للعاملين.

■ **شركة SRCO:** تؤكد المؤسسة على أن هناك اعتمادا متبادلا لمشروعاتها مع رفاهية وتطوير المجتمع وأن تلك العلاقة طويلة الأمد، كما أن التفاعل مع المجتمع يزداد يوما بعد آخر.

7. نتائج وتوصيات:

يمكن الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تباعا كما يلي:

- لا يمكن تجاهل ظهور الإشكالات والمشاكل الأخلاقية في المنظمات في عصرنا الحاضر، إذ يمكن تعريف القضية الأخلاقية بكونها تمثل مشكلة، موقف أو فرصة مرتبطة بالفرد أو المجموعة أو المنظمة بعمل خيار من بين مجموعة من الأفعال التي يجب أن تقيم بمنظور الأصح أو الخطأ أو بكونها أخلاقية أو غير أخلاقية، وتبدو الإشكالية الأخلاقية مرتبطة بصراع المصالح الفردية والجماعية والتنظيمية الناتجة عن اختلاف المنظور والفلسفات والقيم والتصرفات بين هذه الأطراف بعبارة أخرى إن الموقف الأخلاقي ينجم عن الرؤية الخاصة بالأهداف المرغوب تحقيقها من قبل المنظمة والجهد المبذول من الأفراد والذي قد لا ينسجم مع متطلبات المنظمة أو مع اختلاف أهداف الأفراد عن المنظمة وعن أهداف المجتمع؛
- إن رغبة المنظمة بتحقيق أرباح على حساب جودة المواد الأولية المستخدمة قد يؤدي إلى منتجات غير جيدة وغير آمنة وهذا يخالف رغبات المجتمع والزبائن مما يؤدي

إلى إشكالية أخلاقية يجب اتخاذ قرار وسلوك أخلاقي حيالها، إن المجتمع الذي يرغب في تكافؤ الفرص في التعيين وحل مشكلة البطالة قد يواجه مشكلة مع بعض المنظمات التي تبحث عن الكفاءات حتى لو كانت من غير أبناء هذا المجتمع أو التجاوز على هذه المبادئ وتعيين الأكفاء دون المساعدة في حل مشكلة البطالة لشرائح اجتماعية مثل النساء أو الأقليات وكجزء منها للالتزام الذي تشعر به المؤسسة اتجاه المجتمع كمدخل لبناء ميزة تنافسية فإنها تستشير مكاتب استشارية، كما تستعمل ووسائل أخرى مثل الاستماع لمقترحات العاملين والمستهلكين وممثلي الجمعيات والمسؤولين الحكوميين، وتخصيص موقع على شبكة الانترنت لهذا الغرض.

وتأسيساً على ما سبق يمكننا القول أن المؤسسات يمكن أن تطور من تفكيرها الاستراتيجي بما ينسجم مع إستراتيجية أخلاقيات الإدارة ويحقق مزايا تنافسية، ولكن لا بد أن تبدأ المؤسسة بإجراء العديد من التغيرات في أهدافها ورؤيتها ورسالتها وثقافتها بشكل عام.

8. المراجع:

• الكتب:

1. ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، المجلد العاشر، دار بيروت للطباعة والنشر، لبنان، 1968
2. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال "نظريات ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2007
3. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، الإدارة و الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2007
4. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال (الأعمال و المجتمع)، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005
5. عبد الأمير قبلان المفتي الجعفري الممتاز، خلق المؤمن، دار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1984

6. كميل حبيب، جان بولس، أخلاقيات الأعمال في عالم متغير، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2007
7. محمد فضل الجمالي، نحو توجيه الفكر التربوي في العالم الإسلامي، الدار التونسية للنشر، تونس، 1972
8. نجم عبود نجم (2000)، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000
- اطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير :
9. فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وانعكاساتها على رضا المستهلك، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة لمنتجات الأغذية في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة المستنصرية اليمن، 2003
10. محاسنها ديلخف، دور القيم الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية (أثر الفعل الأخلاقي في اتخاذ القرار)، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال تخصص تنمية الموارد البشرية، المركز الاستشاري البريطاني الجامعة الافتراضية الدولية المملكة المتحدة، العراق ، 2010/2009
- الملتقيات:
11. بالرقى التجاني، عبد الرحمن العايب، إشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، 2009، قسم العلوم التجارية، جامعة باجي مختار، عنابة.
12. جباري عبد الوهاب، زريق عمر، أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية نموذج مقترح للمنظمات العربية، ملتقى العلمي الدولي، حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 2009، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة.
- الكتب الأجنبية:

- 13.. Wehrich, Heinz & Koontz Harold, **Management: A Global Perspective**, International Edition, McGraw–Hill Inc, New York–U.S.A, 1993
14. Robbins Stephen & Coulter Mary, **Management**, 6th ed, Prentice–Hall, New Jersey, USA, 1993