

## الفصل الأول

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة.

المبحث الثاني: الاستعراض المرجعي للدراسات السابقة .

## المبحث الأول الإطار العام للدراسة

### تمهيد.

- ١-١-١ مشكلة الدراسة.
- ٢-١-١ فرضيات الدراسة.
- ٣-١-١ أهمية الدراسة.
- ٤-١-١ أهداف الدراسة.
- ٥-١-١ نموذج الدراسة.
- ٦-١-١ حدود الدراسة.
- ٧-١-١ مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.

## المبحث الأول

### الإطار العام للدراسة

إن جوانب السلوك الأخلاقي وضرورة العمل بأخلاقيات الأعمال لا ترتبط بمجتمعات محددة بل إنها أصبحت موضوعاً حيوياً مهماً تواجهه المنظمات في الدول المتقدمة والنامية، فارتبط مفهوم الأخلاقيات بالعديد من المواضيع والمهام المنظرية والموارد وطاقت بشرية كالإدارة والعاملين والعمل والقيادة والمديرين، فهو يرشد ويعزز السلوك الجيد، وهذا المفهوم أصبح من الأمور المهمة لشغل الوظائف في المنظمات، إذ يتم التأكيد عليها من إدارتها لأنها تعد بمثابة الرقابة الذاتية للفرد لأنه يستطيع أن يميز بين الصواب والخطأ في سلوكه أثناء العمل. (الغالبى، ٢٠١٥، ٤١).

وتتعلق أخلاقيات الأعمال بسلوكيات الأفراد في نشاطاتهم العملية المختلفة، وهذا يشمل طريقة تعاملهم مع زملائهم والزبائن وأي شخص آخر يتعامل مع المنظمة، ويجد البعض صعوبة كبيرة في تحديد أين تبدأ الأخلاق الشخصية وأخلاقيات الأعمال، لأن الأخلاق الشخصية تؤثر وتغطي على أخلاقيات الأعمال، ومن المهم التفريق بين السلوك الأخلاقي والسلوك القانوني، فالأخلاق هي السلوك المتوقع من الأفراد، أما القوانين فتتعامل مع الأفعال المطلوبة، فهناك فعل قد يكون قانونياً ولكنه غير أخلاقي، أو أخلاقي ولكنه غير قانوني. (خليل، ٢٠٠٦، ٣٧).

وتعد أخلاقيات الأعمال من أساسيات النجاح لأنها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها، وكذلك ثقة المجتمع الذي تعمل في خدمته، فالالتزام بالأخلاقيات سوف يقود إلى تطوير العاملين ويعكس الاهتمام الذي يوليه هؤلاء العاملين للالتزام بعناصر أخلاقيات المهنة، حيث إن عدم الالتزام سوف يؤثر بشكل مباشر على سمعة المنظمة، ولتحقيق ذلك لابد من التزام

الإدارة والعاملين بالقواعد الأخلاقية والمهنية للحد من الممارسات التي تهدد مستقبل المنظمة في النمو والبقاء والاستمرار. (أبو النصر، ٢٠١٥، ٨٢).

كما تعد المسؤولية الاجتماعية قراراً استراتيجياً تتبناه المنظمة ويتم تنفيذه وتفعيله بأنشطتها المختلفة، إذ تختلف المنظمات في مستويات تبنيها للمسؤولية الاجتماعية، حيث تطبق بعض هذه المنظمات المسؤولية الاجتماعية مرغمة بالقانون فتقدم للمجتمع أقل ما هو مطلوب منها والبعض الآخر يطبقها طواعية ورغبة بالمساهمة في نفع المجتمع. (فلاق، ٢٠١٤، ١٢٦).

ويتحدد مدى مسؤولية كل منظمة من خلال أدائها الاجتماعي والمنفعة المحققة للمجتمع وبرعاية الجوانب الاجتماعية للبيئة والمساهمة في التنمية الاجتماعية والتخلي عن فلسفة تعظيم الربح كهدف وحيد، ومع استجابة المنظمات لمفاهيم وأفكار المسؤولية الاجتماعية وضعت التشريعات القانونية والقواعد لتضفي على هذه المفاهيم والأفكار سمة الإلزام. (نجم، ٢٠٠٦، ١٣).

ويعد موضوع المسؤولية الاجتماعية من الموضوعات التي نالت اهتماماً كبيراً في الدول المتقدمة منذ فترة طويلة، وأدخلته ضمن خططها وقامت بحملات توعية واسعة من أجل حث المنظمات على تبني هذه المسؤولية والإنفاق على هذا الجانب ومساعدة الحكومة في حل مشكلات المجتمع. (السلمي، ٢٠٠١، ٦٧).

كما أسهمت التحديات العالمية المعاصرة ومنها العولمة في زيادة اهتمام المنظمات في ثقافتها المنظمة ومواردها البشرية وأصبحت أكثر استجابة لأخلاقيات الأعمال وفي أدائها لمسؤولياتها الاجتماعية التي تتطلب منها انجاز أعمال مسؤولة اجتماعياً تجاه الأفراد العاملين والأطراف الأخرى في بيئتها الخارجية بهدف انجاز توقعات الأداء الاجتماعي للمجتمع بما في ذلك مسؤوليتها الاجتماعية بعامة وتجاه أفرادها العاملين خاصة. (الأسرج، ٢٠١٠، ١٨٢).

وتهدف هذا الدراسة إلى التعرف على دور أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال دراسة ميدانية في البنوك المدرجة في سوق اليمن المالي كونها تمثل عصب الاقتصاد اليمني والذي يمس معيشة كل أفراد المجتمع سلباً أو إيجاباً.

### ١-١-١ مشكلة الدراسة:(Problem of Study).

بات من المتفق عليه أن المنظمات ليست منظمات خيرية أو اجتماعية أو منظمات إغاثة ومساعدات دولية، وأن هدفها الأول تحقيق أعلى معدلات الربحية، ومن هنا تبلورت فكرة وجوب تذكرها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية، حتى يكون تحقيق الربح عائداً مقبولاً أخلاقياً واجتماعياً، ويحتم عليها القيام بواجباتها الأخلاقية والاجتماعية والوطنية بصورة عامة. وعليه تتبلور مشكلة الدراسة الحالية بالتساؤل الرئيس الآتي :

ما دور أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في بنك التسليف التعاوني الزراعي(الإدارة العامة)، بأمانة العاصمة صنعاء؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

١- ما واقع أخلاقيات الأعمال ممثلةً بأبعادها:(الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي(الإدارة العامة) بأمانة العاصمة صنعاء؟

٢- ما واقع المسؤولية الاجتماعية ممثلةً بأبعادها:(تجاه العملاء، تجاه البيئة، تجاه المجتمع)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي(الإدارة العامة)، بأمانة العاصمة صنعاء؟

٣- ما دور أخلاقيات الأعمال ممثلةً بأبعادها:(الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية)، في تحقيق الميزة التنافسية ممثلةً بأبعادها:(تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي(الإدارة العامة)، بأمانة العاصمة صنعاء؟

٤- ما دور المسؤولية الاجتماعية ممثلةً بأبعادها: (تجاه العملاء، تجاه البيئة، تجاه المجتمع)، في تحقيق الميزة التنافسية ممثلةً بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، بأمانة العاصمة صنعاء؟

٥- ما دور أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، بأمانة العاصمة صنعاء؟

### ١-١-٢ فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن تساؤلاتها صيغت الفرضيات على النحو الآتي.

H1 الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، بأمانة العاصمة صنعاء؟ وينبثق عن الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

H1-1 الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال ممثلةً ببعدها: (الاستقلالية والموضوعية)، في تحقيق الميزة التنافسية ممثلةً بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، بأمانة العاصمة صنعاء؟

H1-2 الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال ممثلةً ببعدها: (الأمانة والاستقامة)، في تحقيق الميزة التنافسية ممثلةً بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، بأمانة العاصمة صنعاء؟

H1-3 الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال ممثلةً ببعدها: (النزاهة والشفافية)، في تحقيق الميزة التنافسية ممثلةً بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، بأمانة العاصمة صنعاء؟

H2 الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، بأمانة العاصمة صنعاء؟

وينبثق عن الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

H2-1 الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية ممثلةً ببعدها: (تجاه العملاء)، في تحقيق الميزة التنافسية، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، بأمانة العاصمة صنعاء؟

H2-2 الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية ممثلةً ببعدها: (تجاه البيئة)، في تحقيق الميزة التنافسية، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، بأمانة العاصمة صنعاء؟

H2-3 الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية ممثلةً ببعدها: (تجاه المجتمع)، في تحقيق الميزة التنافسية، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، بأمانة العاصمة صنعاء؟

H3 الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات محاور أداة الدراسة تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

#### ٣-١-١ أهمية الدراسة: (Importance of Study).

تبرز أهمية هذه الدراسة في تناولها لمواضيع إدارية حديثة بالغة الأهمية ومؤثرة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية هي: (أخلاقيات الأعمال، المسؤولية الاجتماعية، الميزة التنافسية)، كما تبرز أهمية هذه الدراسة في أهمية البنوك التي تعد من أهم روافد الاقتصاد الوطني، الذي يمس معيشة كل أفراد المجتمع سلباً أو إيجاباً، إضافة إلى ذلك تبرز أهمية هذه الدراسة في:

### ١-٣-١-١ الأهمية العملية (Practical Significance).

- الاهتمام العالمي الواسع بالمسؤولية الاجتماعية والمنافع التي تعكسها على المنظمات.
- تسليط الضوء على الدور الذي يمكن أن تؤديه أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات مما يكسبها القدرة في الدخول إلى الأسواق العالمية.
- يتطلع الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في زيادة فاعلية: ( أخلاقيات الأعمال، المسؤولية الاجتماعية، الميزة التنافسية)، في البنوك اليمنية بوجه خاص وفي كل المؤسسات الحكومية ومنظمات الأعمال بوجه عام.
- قد تلفت نتائج هذه الدراسة أنظار المسؤولين وصناع القرار في البنوك اليمنية إلى: ( أخلاقيات الأعمال، المسؤولية الاجتماعية، الميزة التنافسية)، وما يمكن أن تلعبه في تحسين أداء العاملين والمجتمع وتحقيق أهداف البنوك المرجوة.

### ١-٣-١-٢ الأهمية العلمية (Scientific Significance).

- حاجة المنظمات إلى إدراك المفاهيم النظرية والممارسات العملية لمواضيع الدراسة الحالية، والمنافع المترتبة عليها للمنظمات والمجتمع والدولة.
- يتطلع الباحث أن تشكل نتائج هذه الدراسة إضافة علمية للباحثين والمنظمات والمهتمين، حيث تطرقت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مفاهيم: (أخلاقيات الأعمال، المسؤولية الاجتماعية، الميزة التنافسية)، وهي تعد من الدراسات الأولى على حد علم الباحث في اليمن، والتي ربطت بين هذه المفاهيم والعلاقة بينهم.
- كما تعد مفاهيم: (أخلاقيات الأعمال، المسؤولية الاجتماعية، الميزة التنافسية)، مجالاً حياً للدراسة والبحث خاصة في الدول النامية، مما يعول عليه أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى في كل المنظمات الحكومية والخاصة.
- إثراء المكتبات المحلية والعربية والتي تعاني من ندرة الدراسات والأبحاث التي تتطرق لمثل هذه المواضيع الإدارية الحديثة والمهمة والضرورية للباحثين والمهتمين والمنظمات.



## ١-١-٤ أهداف الدراسة (Objectives of Study).

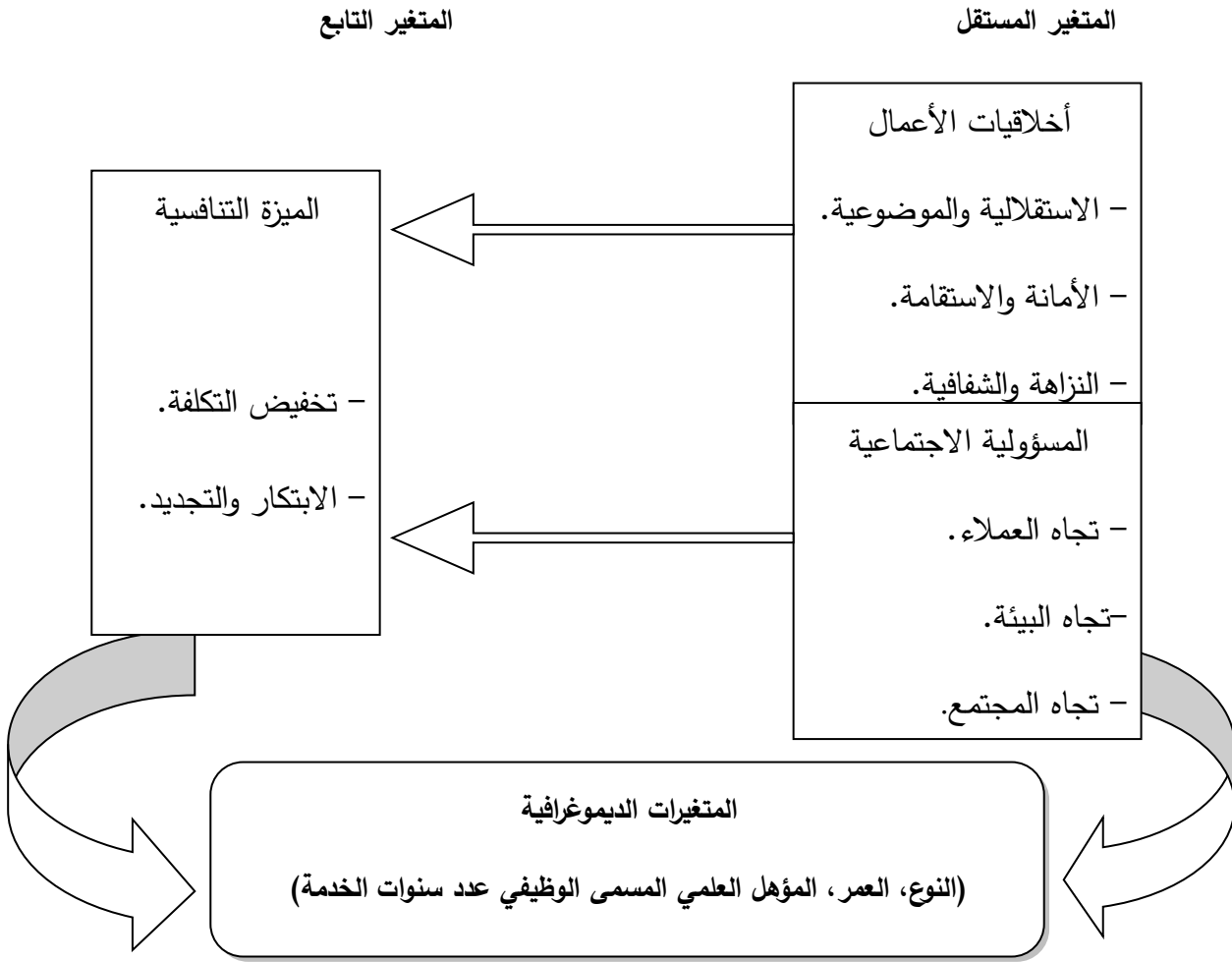
تهدف هذه الدراسة إلى:

- ١- التعرف على واقع أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في البنوك اليمنية.
  - ٢- التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية.
  - ٣- التعرف على دور أخلاقيات الأعمال: (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية)، في تحقيق الميزة التنافسية: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في البنوك اليمنية.
  - ٤- التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية: (المسؤولية تجاه العملاء، المسؤولية تجاه البيئة، المسؤولية تجاه المجتمع)، في تحقيق الميزة التنافسية: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في البنوك اليمنية.
  - ٥- التعرف على دور أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية.
  - ٦- التعرف على الفروق بين إجابات أفراد العينة حول فقرات ومحاوير الدراسة، تعزى لمتغيراتهم: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).
- ١-١-٥ نموذج الدراسة.

النموذج عبارة عن إطار نظري يحدد المتغيرات المرتبطة بمواضيع الدراسة، ويوضح العلاقات المتبادلة بين هذه المتغيرات (متغير تابع، متغير مستقل)، ويعرض عادة على شكل رسم بياني (عبيدات، 152.2001).

وقد تمت صياغة نموذج الدراسة الخاص ببحث احتوى على المتغير التابع وهو: (أخلاقيات الأعمال، المسؤولية الاجتماعية)، والمتغير المستقل وهو: (الميزة التنافسية)، وكما يوضحه الشكل الآتي.

الشكل رقم: (1)، يوضح النموذج المعرفي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من الدراسات السابقة.

١-١-٦ حدود الدراسة: (Study limitations).

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على موضوع محدد هو: دور أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، بأمانة العاصمة صنعاء.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، بأمانة العاصمة صنعاء.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، بأمانة العاصمة صنعاء، والبالغ عددهم: (٧٠٠)، موظفاً.
- **الحدود الزمانية:** اقتصرت هذه الدراسة على الفترة: 2018-2022.

## ١-١-٧ مصطلحات الدراسة وتعريفات الإجرائية .

### • أخلاقيات الأعمال :

كيفية قيام إدارة المنظمة بإدارة علاقاتها مع كل من: (العاملين ، العملاء ، المنافسين)، على أسس قائمة على المصداقية وبناء الثقة ، وذلك ضمن أربعة محاور رئيسية هي القيام بالأعمال الهادفة، وعدم إلحاق الضرر بالآخرين، وعدم الخداع في أي تعاملات، وعدم التحيز في القيام بأي ممارسات لصالح طرف دون الآخر، فإذا تميز أي نشاط في المجتمع بهذه الخصائص يمكن في هذه الحالة الحكم بأخلاقيات هذا النشاط.(العريفي، ٢٠١٦، ٧٣).

### - الاستقلالية والموضوعية:

وتعني أن يكون العاملين في المنظمة محايدين وبعيدين عن أي تأثيرات جانبية، ويتمتعون باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بأعمالهم، وألا يكون لهم أي مصالح متعارضة، وأن يتجنبوا أي علاقات قد تبدو أنها تفقدهم موضوعيتهم واستقلالهم عند القيام بأعمالهم.(السلمي، ٢٠٠١، ٣٢).

### - الأمانة والاستقامة:

وهي التجرد من الانحياز للمصلحة الشخصية وأن يكون العاملين في البنك محل ثقة العميل ويحفظوا أسرارهم.(فلاق، ٢٠١٦، ١٢٧).

### - النزاهة والشفافية:

وتعني أن يتصف العاملين في المنظمة بالعدل وأن يتحلون عند قيامهم بعملهم بالنزاهة والعفة والصدق في أدائهم لواجباتهم ، وأن يتجردوا من المصالح الشخصية كما ينبغي على العاملين ألا يضعوا أنفسهم في مواقف تؤثر على حيادهم أو تجعلهم يقعون تحت تأثير الغير.(حرحوش، ٢٠١٠، ٩١).

## • المسؤولية الاجتماعية:

وهي مسؤولية المنظمة عن الآثار المترتبة لقراراته وأنشطته على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة فضلاً عن الأخذ بعين الاعتبار توقعات المساهمين. (السالم، ٢٠٠٧، ٢١٣).

### - المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء:

ويقصد بها أنواع مبادرات المسؤولية الاجتماعية الموجهة نحو العملاء، والتي تؤديها الشركات الصناعية، وتتضمن منتجات بأسعار مناسبة وبنوعية جيدة وإعلان صادق وأمين، ومنتجات آمنة عند الاستعمال، وإرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج والتخلص منه بعد الاستعمال والتزام بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع. (الطروانة، ٢٠١٣، ٣٥).

### المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة:

يقصد بها أنواع مبادرات المسؤولية الاجتماعية الموجهة نحو البيئة الطبيعية من ماء وهواء وتربة ومخلوقات وتتمثل مؤشراتنا بربط الأداء البيئي برسالة البنك وتقليل المخاطر البيئية ووجود مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة وإشراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة ومكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية. (طالب، ٢٠١٢، ٤٨).

### - المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع:

يقصد بها مسؤولية البنك نحو قضايا تخص المجتمع، بحيث تنظر إلى توطيد العلاقة مع المجتمع المحلي باعتبارها تدعم النظرة الإيجابية للبنك الذي يبادر بتعزيز العلاقة مع هذا المجتمع، وتشمل هذه المؤشرات دعم البني التحتية واحترام العادات والتقاليد وعدم خرق القواعد العامة والسلوك ومحاربة الفساد الإداري والرشوة ودعم مؤسسات المجتمع المدني ودعم الأنشطة الاجتماعية والمراكز العلمية ومؤسسات التعليم. (المرهضي، ٢٠١٢، ١٧٨).

## • الميزة التنافسية:

هي المصدر الذي تعزز وضع المنظمة التنافسي في السوق، كونها تمتلك أمراً ما يجعلها في وضع جاذب للزبائن أكثر من أمثالها، بما تمتلكه من موارد وكفاءات ويصعب على المنافسين تقليدها. وفي ضوء ما تملكه من موارد تمكنها من التوسع في أعمالها، وزيادة أرباحها وذلك أن الميزة التنافسية تحدث عبر فترة زمنية كافية لتعزيز وتثبيت وضع المنظمة التنافسي في السوق. (الأسرج، ٢٠١٠، ٦٠).

## - تخفيض التكلفة :

هي العمل على خفض التكاليف التي تتكبدها المنظمة إلى أقل درجة ممكنة وتشمل تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية والمالية وغيرها والتي تنعكس على ربحية المنظمة. (مصطفى، ٢٠٠١، ٨٤).

## - الابتكار والتجديد:

هي أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة أو إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد ، ويتم من خلاله التوصل إلى حل أمثل لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها. (أبو النصر، ٢٠١٥، ١٥٣).

## المبحث الثاني

الاستعراض المرجعي للدراسات السابقة.

١-٢-١ الدراسات السابقة .

٢-٢-١ التعقيب على الدراسات السابقة.

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة .

## المبحث الثاني

### الاستعراض المرجعي للدراسات السابقة.

#### الدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة تعتبر من أهم مصادر المعلومات التي يمكن من خلالها الاستفادة عند إجراء أي دراسة ذات صلة بمواضيع تلك الدراسات ومن خلال إطلاع الباحث على العديد من الدراسات وعلى النحو الآتي:

#### ١-٢-١ الدراسات والأبحاث العلمية العربية.

١-دراسة:النشمي، وآخرون(٢٠١٥)، بعنوان:العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية للمنظمة. وهدفت هذه الدراسة إلى: الكشف عن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية لجامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن من وجهة نظر عينة من الطلبة فقط، كما هدفت إلى تحليل التزام الجامعة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه (المجتمع، البيئة، الطلبة، العاملين)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك ارتباطاً قوياً بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية لجامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن، وأن جامعة العلوم والتكنولوجيا تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية.

٢-دراسة: النويقة (٢٠١٦)، بعنوان: اثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة. وهدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال دراسة تطبيقية لاستقصاء آراء العاملين في الإدارة العليا في البنوك التجارية السعودية العاملة في منطقة مكة

المكرمة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانته لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة ممن يمثلون الإدارة العليا في البنوك والبالغة: (١٤٠)، من أصل مجتمع الدراسة البالغ: (١٥٠)، موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى: وجود مستوى مرتفع لأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية .

٣-دراسة: العمري (2015)، بعنوان: دور الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في وكالات التأمين في ولاية ورقلة. وهدفت هذه الدراسة إلى: إبراز دور الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في وكالات التأمين في ولاية ورقلة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغة: (٦٠)، مفردة. وتم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى: أن الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في وكالات التأمين في ولاية ورقلة، لا يدركون أهمية دورهم في مشاركة وكالات التأمين في تطبيق المسؤولية الاجتماعية لتحقيق الميزة التنافسية.

٤-دراسة: الزهراء (2011)، بعنوان: أخلاقيات الأعمال كميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على: أخلاقيات الأعمال كميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغة: (٦٣)، مفردة. وتم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى: أن أخلاقيات الأعمال تساعد منظمات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية.

٥-دراسة: الربيع (2017)، بعنوان: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وهدفت هذه الدراسة إلى: إبراز دور



المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغة: (١٨٠)، مفردة. وتم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك دور للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

٦-دراسة: الطروانة، وآخرون (2013)، بعنوان: أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية. وهدفت هذه الدراسة إلى: التعرف أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية وشمل الشركات الصناعية في سوق عمان للأوراق المالية ، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغة: (٨٤)، مفردة. وتوصلت الدراسة إلى: أنه يوج تأثير ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.

٧-دراسة:النسور، (2010)، بعنوان: أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة في الأردن. وهدفت هذه الدراسة إلى: الكشف عن أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة في الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغة: (٢٢٠)، مفردة. وتم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى: أن أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة في الأردن، جاء بشكل مرتفع، وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية .

٨-دراسة: بركات (2018)، بعنوان: مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية في الالتزام التنظيمي. وهدفت هذه الدراسة إلى: معرفة مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية في الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة بركات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغة:(١٥٦)، مفردة. وتوصلت الدراسة إلى: أن مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع من قبل مؤسسة بركات هو الأعلى تطبيقاً، يليه تجاه المستهلك، وأخيراً تجاه العاملين. بينما حصل أقل الأبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة.

٩-دراسة: خبرة (2012)، بعنوان: المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال. وهدفت هذه الدراسة إلى: معرفة المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال في منظمات الأعمال الأردنية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغة:(٣٦٢)، مفردة. وتوصلت الدراسة إلى: وجود دور للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال في منظمات الأعمال الأردنية.

١٠-دراسة:سعيد(2010)، بعنوان: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية بالعراق. وهدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على أبعاد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية بالعراق، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغة:(١٠٠)، مفردة. وتم معالجتها باستخدام البرنامج

الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى: مساندة الأداء الاجتماعي للأداء الاقتصادي في تعزيز وإدامة الميزة التنافسية المستدامة.

١١-دراسة: شرفي (2018)، بعنوان: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. وهدفت هذه الدراسة إلى: تأصيل المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وتبيان أهمية ممارسة المنظمات لدورها الاجتماعي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغة: (٣٣٢)، مفردة. وتوصلت الدراسة إلى: يمكن للمنظمة أن تحقق أرباح على المدى البعيد كلما زادت من دورها الاجتماعي ودعمت الأنشطة الاجتماعية.

١٢-دراسة: عبد السلام ( ٢٠١٧ )، بعنوان: تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الحكومية في المجتمع العراقي (دراسة تحليلية على عينة من القيادات العليا والوسطى في رئاسة الجامعة العراقية). وهدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على تحليل أخلاقيات الإدارة في تطوير المسؤولية الاجتماعية لإحدى المنظمات الحكومية، وتشخيص واقعي لأخلاقيات الإدارة فظلا عند تحديد المسؤولية الاجتماعية ذات الأثر الكبير في منظمات التعليم العالي المبحوثة وتحديد دور كلا منهما في تحقيق التطوير الثقافية الأكاديمية. وتوصلت الدراسة إلى: توفر البنية الأساسية الأزمة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية. وان الدائرة تحاول أن تلتزم بصورة مقبولة عند طريق استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الأداء بشكل فاعل ومعاينة السلوكيات المناقضة.

١٣-دراسة: عزاوي، (2011)، بعنوان: دور المسؤولية الاجتماعية والبيئة للمؤسسة الاقتصادية في إرساء الثقافة البيئية. وهدفت هذه الدراسة إلى: إبراز دور المسؤولية

الاجتماعية والبيئة للمؤسسة الاقتصادية في إرساء الثقافة البيئية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغة: (٧٥)، مفردة. وتم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك دور للمسؤولية الاجتماعية والبيئة للمؤسسة الاقتصادية في إرساء الثقافة البيئية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

١٤- دراسة: مليكة (2017)، بعنوان: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية. وهدفت هذه الدراسة إلى: إبراز دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغة: (٢٦٤)، مفردة. وتم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى: إثبات دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

١٥- دراسة: نزال (2011)، بعنوان: أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية. وهدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغة: (١٠٠)، مفردة. وتم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى: أن شركة الاتصال الفلسطينية تعامل عملائها والمجتمع بمسؤولية اجتماعية بدرجة عالية، غير أن الشركة جاء دورها بدرجة منخفضة تجاه البيئة.

١٦-دراسة:هوارى (2010)، بعنوان: دور أخلاقيات الأعمال في الرفع من تنافسية المؤسسة دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية وهدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق القدرة التنافسية وذلك من خلال استقصاء آراء المبحوثين من المديرين العاملين في الإدارات العليا في الشركات الصناعية الجزائرية. وتكون مجتمع الدراسة جميع الشركات الصناعية الجزائرية ، أما العينة فتكونت من: (٦٥)، مديراً يعملون في الإدارات العليا في الشركات المشمولة بالدراسة . واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة وتم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى: أنه يوجد تأثير ذو إحصائية لأخلاقيات الأعمال (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة ، النزاهة والشفافية)، على تحقيق القدرة التنافسية (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد) في الشركات الصناعية الجزائرية. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية (المسؤولية نحو البيئة، المسؤولية نحو المستهلكين المسؤولية نحو المجتمع المحلي)، على تحقيق القدرة التنافسية (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في الشركات الصناعية الجزائرية.

## ١-٢-٢ الدراسات والأبحاث العلمية الأجنبية.

١-(Kramer marker& porter Michael.2006)

The Link between competitive advantage and corporate social responsibilive

وهدفت هذه الدراسة إلى: توضيح العلاقة بين الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية للشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت الدراسة نظرية تستند بالأساس على استعراض المجال النظري للعلاقة بين الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية للشركات في الولايات المتحدة.

٢-(Gray Rob.2001)

The Social Accounting Project and Accounting Or ganizations and Socierty.

وهدفت هذه الدراسة إلى: التحقق من بعض الخصائص التي تمتاز بها الشركات، والتي تترافق مع كشفها للمعلومات المتعلقة بمسؤوليتها للاجتماعية، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠٧)، شركة من كبار الشركات الاسترالية. وتوصلت الدراسة إلى: أن الشركات تقوم بتقديم المعلومات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، وتمتاز بشكل عام بحجمها الكبير وامتلاكها أنظمة عالية لقياس الخطر مع التأكيد على قوة موقعها في الأمد الطويل مقارنة بالشركات التي تمتع عن كشف هذه المعلومات.

## ١-٢-٢ التعقيب على الدراسات السابقة.

### • أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- من حيث مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في بنك التسليف التعاوني الزراعي (كاك بنك)، وتتشابه مع الدراسات السابقة بأنها تكونت من جميع العاملين في الجهات التي أجريت عليها.
- من حيث المنهج: أتبعنا هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتتشابه مع العديد من الدراسات السابقة بإتباع هذا المنهج.
- من حيث المتغيرات: ركزت معظم الدراسات السابقة على المتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية)، وأنفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في اختيارها أغلب هذه المتغيرات.
- من حيث الأداة: تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة.

### • أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية، في حين هدفت الدراسات السابقة إلى معرفة العلاقة أو أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق أو تحسين الميزة التنافسية وغيرها.
- ركزت الدراسة الحالية على: معرفة دور أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية، في حين ركزت الدراسات السابقة على معرفة العلاقة أو الأثر والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق

الميزة التنافسية في مؤسسات أو قطاعات حكومية عربية وأجنبية، تختلف فيها البيئة عن البيئة اليمنية.

#### ● الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسة والكيفية التي تم بها معالجة البيانات إحصائياً.

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عرض الإطار العام.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تصميم الاستبانة.

#### ● ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها من الدراسات القليلة من نوعها في الجمهورية اليمنية على حد علم الباحث، حيث أن معظم الدراسات أجريت في بيئات عربية أو أجنبية، كما إن بعضاً منها أجري في قطاعات عامة، والبعض أجري في قطاعات خاصة غير البنوك.
- تناولت هذه الدراسة مواضيع إدارية هي: (أخلاقيات الأعمال، المسؤولية الاجتماعية، الميزة التنافسية)، وهي من المفاهيم الحديثة والمهمة للمنظمات المحلية. كما أنها تناولت البنوك التي تعد عصب الاقتصاد الوطني.
- قدمت الدراسة العديد من المقترحات والتوصيات بناءً على ما توصلت إليه من نتائج، والتي إذا ما أخذت طريقها إلى التنفيذ سوف تنقل المنظمات من واقعها الحالي الذي تعاني فيه من قلة أدراك لمفاهيم الدراسة الحالية إلى واقع أفضل بما ينعكس إيجاباً على تلك المنظمات والعاملين فيها.



## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: أخلاقيات الأعمال.

المبحث الثاني: العلاقات داخل العمل وأخلاقياتها.

المبحث الثالث:-

اولا: المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا: الميزة التنافسية في مجال الأعمال .

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

تعتبر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية من المواضيع التي حظيت (ومازالت) باهتمام كبير في أوساط الاقتصاديين والباحثين، لما لهما من تأثير كبير في تحقيق أهداف المنظمة وتميزها، فتحقيق الميزة التنافسية أصبح يركز على أبعاد اجتماعية غير الأبعاد المتعارف عليها للميزة التنافسية، كما أصبحت المسؤولية الاجتماعية تعتبر كإستراتيجية تسويقية تستخدمها المنظمة من أجل التسويق لعلامتها التجارية وسمعتها، وهو ما أكسبها دوراً كبيراً في الرفع من تنافسية المنظمة. (السالم، ٢٠٠٧، ١٣٨).

وعليه سوف نتناول في هذا الفصل تبيان مفاهيم أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد وغيرها، كما يتناول أيضاً مفاهيم الميزة التنافسية من حيث مفهومها وأنواعها ومصادرها وأبعادها وغير ذلك، وكذلك الربط بين أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، وعلى النحو الآتي.

**المبحث الأول: أخلاقيات الأعمال.**

**المبحث الثاني: العلاقات داخل العمل وأخلاقياتها.**

**المبحث الثالث:-**

**أولاً: المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.**

**ثانياً: الميزة التنافسية في مجال الأعمال .**

## المبحث الأول

### مفاهيم أساسية حول أخلاقيات الأعمال

- ٢-١-١ مفهوم أخلاقيات الأعمال.
- ٢-١-٢ أهمية أخلاقيات الأعمال.
- ٢-١-٣ أهداف أخلاقيات الأعمال.
- ٢-١-٤ قيم الأعمال.
- ٢-١-٥ تطور أخلاقيات الأعمال.
- ٢-١-٦ مصادر أخلاقيات الأعمال.
- ٢-١-٧ عناصر أخلاقيات الأعمال.
- ٢-١-٨ نظريات ومداخل أخلاقيات الأعمال.

## المبحث الأول

### مفاهيم أساسية حول أخلاقيات الأعمال

يعد مفهوم أخلاقيات الأعمال من المفاهيم القديمة، والتي حث عليها الدين الإسلامي الحنيف والأعراف والتقاليد والثقافة والتكوين القبلي والعائلي، والقادة والأحزاب السياسية ووسائل الإعلام المختلفة والخبرات العلمية والعملية للمجتمع، ولتشكيل أخلاقيات الأعمال في أي مجتمع من المجتمعات يتطلب أربعة محاور رئيسية هي: (القيام بالأعمال الهادفة، وعدم إلحاق الضرر بالآخرين، وعدم الخداع في أي تعاملات، وعدم التحيز في القيام بأي ممارسات لصالح طرف دون الآخر) فإذا تميز أي نشاط في المجتمع بهذه الخصائص يمكن في هذه الحالة الحكم بأخلاقيات هذا النشاط. (حrchوش، ٢٠١٠، ٤٢).

وبالتالي فإن جوانب السلوك الأخلاقي وضرورة العمل بأخلاقيات الأعمال من قبل المنظمات لا ترتبط بمجتمعات محددة، بل إنها أصبحت موضوعاً حيويًا مهمًا تواجهه المنظمات في الدول المتقدمة والنامية، فارتبط مفهوم الأخلاقيات بالعديد من المواضيع والمهام المتعلقة بالمنظمة والموارد وطاقت بشرية كالإدارة والعاملين ورجال البيع والقيادة والمديرين فهو يرشد ويعزز السلوك الجيد، وهذا المفهوم أصبح من الأمور المهمة لشغل الوظائف في المنظمات إذ يتم التأكيد عليها من إدارتها لأنها تعد بمثابة الرقابة الذاتية للفرد، لأنه يستطيع أن يميز بين الصواب والخطأ في سلوكه أثناء العمل، ولهذا يتم استقطاب الأفراد ذوي الأخلاقيات العالية للعمل في المنظمة على أساس أن هؤلاء الأفراد هم الذين يجلبون الأخلاقيات لها أو أن المنظمة تستمد أخلاقياتها من الأفراد العاملين فيها. (زكي، ٢٠١٠، ١٣).

وتركز المنظمات المعاصرة على الأهداف والمبادئ والقيم والأخلاقيات في تطوير أداء العاملين، الذين أصبحوا أفضل مورد من موارد المنظمة ويمثلون رأس مال فكري (معرفي) يتم التركيز عليهم وبناءهم بناءً روحياً وفكرياً، من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات والقدرات والسلوك في إطار ثقافة المنظمة، والذي فيه أصبح توجه المنظمات والمدراء نحو أخلاقيات العمل من خلال السلوك الفردي والسلوك الخاص بالمنظمة، وهذا يتطلب منها مواكبة المتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية. (الحوارني، ٢٠٠٥، ٦٠).

ولهذا فإن موضوع أخلاقيات الأعمال من المواضيع التي حظيت باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، وأصبحت المنظمات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية، وتعيد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز فيها المسؤولية الأخلاقية للمنظمة، وحلت أخلاقيات الأعمال مكان الربح الذي ظل لعقود طويلة مركز الاهتمامات.

## ٢-١-١ مفهوم أخلاقيات الأعمال:

ليس هناك مفهوم دقيق ومحدد لأخلاقيات الأعمال، فالعديد من الباحثين والكتاب حاولوا تقديم مفاهيم تساعد على فهم هذا المصطلح ومدلوله ومن أبرزها ما يلي.

- تعني كلمة: (أخلاقيات)، وفق قاموس وبستر: مقاييس السلوك الخلقية.
- وعرفها (بن حبتور، ٢٠٠٧، ١٢٣)، بأنها: العلم الذي يعالج الاختبارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف.

- وعرفها (نجم، ٢٠٠٦، ١٧)، بأنها: مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري، وتمثل خطوط توجيهية للمديرين في صنع القرار وانتقاء البديل الأخلاقي من البدائل المتاحة، والذي يرضي كافة أصحاب المصالح.
- وعرفها (العريقي، ٢٠١٦، ٢١٥)، بأنها: كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة في توقعات المجتمع والمنافسة النزيهة والمسؤولية الاجتماعية والتصرفات السليمة في البيئة المحلية والدولية.
- وعرفها (أبو النصر، ٢٠١٥، ١٨٦)، بأنها: تحليل وسائل تطبيق المعايير الأخلاقية للأفراد في قراراتهم الملموسة المتخذة داخل المنظمة، والتي تؤثر على قرارات الجهات الفاعلة أو على المنظمة ككل.
- وعرفها ( الغالبي، وآخرون،، ٢٠١٥، ١٧)، بأنها: هي عبارة عن منظومة متكاملة من السلوكيات السائدة خلال العمل، وتعتبر شكلاً من أشكال الأخلاقيات التطبيقية، من طرق معاملة العاملين فيما بينهم أو بينهم وبين مدراءهم أو مع الزبائن، بالإضافة إلى الالتزام بالقوانين وأهداف المنظمة والسعي لتحقيقها.
- وعرفها (ناصر، وآخرون، ٢٠١٤، ٥٨)، بأنها: هي مجموعة المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري والمتعلقة بما هو صحيح أو خطأ.
- وعرفها (السلمي، ٢٠٠١، ١٤١)، بأنها: هي اتجاه الإدارة وتصرفها تجاه موظفيها وزبائنهم والمساهمين والمجتمع عامة.

- وعرفها (الصيرفي، ٢٠٠٧، ٤٥)، بأنها: هي المعتقدات عن السلوك الصحيح أو الخطأ وترشد الأشخاص في التعامل مع الآخرين.
- وعرفها (السالم، ٢٠٠٧، ٢١)، بأنها: هي مبادئ ومعايير تعمل كدليل ومؤشرات للسلوك في العمل للتمييز بين ما هو صحيح أو خطأ.
- وعرفها (المرهضي، ٢٠١٢، ١٧٤)، بأنها: هي العلم الذي يعالج الاختبارات العقلانية على التقييم بين الوسائل المؤدية للأهداف.
- وعرفها ( الهيتي، ٢٠٠٩، ٢٥٣)، بأنها: هي عبارة عن مجموعة القيم والمبادئ الفاضلة والمعايير الصادقة، والتي تشتق من العقيدة الصحيحة، وتحكم السلوك الإداري لتحقيق كفاءة المنظمة ورضا أصحاب المصلحة.
- ودل مصطلح ( أخلاقيات العمل)، على مبدأ اجتماعي يركز على كون الفرد مسؤولاً عن العمل الذي يؤديه، وينطلق من إيمان راسخ بأن للعمل قيمة جوهرية يجب احترامها والإصرار على تنميتها، وعادةً ما ترتبط أخلاقيات العمل بالأفراد الذين يعملون بجد ويحسنون الصنع في عملهم. (الغالبى، وآخرون، ٢٠٠٩، ٨٥).

- كما يمكن تعريف أخلاقيات العمل في المنظمة بأنها: اتجاه الإدارة وتصرفاتها تجاه موظفيها وعملائها والمساهمين والمجتمع عامة وقوانين الدولة ذات العلاقة بتنظيم عمل المنظمات، وإن المعايير العالية للسلوك الخلقي تتطلب أن تعامل المنظمة كل طرف من هذه الأطراف بطريقة عادلة وشريفة والالتزام بأخلاقيات العمل، والذي يمكن قياسه بمدى ميل المنظمة وموظفيها نحو الالتزام بالقوانين والأنظمة المرتبطة بعوامل مثل: (سلامة ونوعية المنتجات، وإتاحة فرص عادلة

للتوظيف، والممارسات التسويقية، وغيرها) وتجنب استخدام المعلومات السرية لتحقيق مكاسب شخصية، والرشوة والمدفوعات أو المقبوضات غير القانونية من منظمات منافسة، أو حكومات أجنبية أو أطراف أخرى بهدف الحصول على عقود عمل تجارية أو صناعية. (طالب، وآخرون، ٢٠١٢، ٧٠).

ويمكن القول رغم اختلاف المفاهيم السابقة إلا أن جميعها ولو اختلفت في التعبير تشير في اتجاه واحد وهو السلوك الإيجابي الصحيح غير المنحرف، أو هي السلوك الإداري الرشيد الذي يخدم مصالح المنظمة والعاملين والعملاء والمجتمع معاً ويشترط أن يكون ذلك السلوك جزءاً من ثقافة المنظمة وليس سلوكاً عارضاً.

## ٢-١-٢ أهمية أخلاقيات الأعمال:

إن الالتزام بالمبادئ والسلوك والقيم الأخلاقية من قبل العاملين في المنظمات يعتبر ذو أهمية بالغة لكافة أفراد المجتمع، حيث أن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق، ويجعل المنظمة ترى مصالحها بمنظر ضيق لا يستوعب غير معايير محددة تتجسد في الاعتبارات المالية التي تحقق لها فوائد على المدى القصير، وأهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها المنظمات جراء التزامها الأخلاقي في العمل ما يلي:

- يوجد ارتباط إيجابي بين الالتزام الأخلاقي والمربود المالي الذي تحققه المنظمة، وإن لم يكن على المدى القصير فإنه بالتأكيد سيكون على المدى الطويل.
- قد تتكلف المنظمات كثيراً نتيجة تجاهلها للالتزام بالمعايير الأخلاقية، فالتصرف الأخلاقي يضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية.



- إن الحصول على شهادات عالمية في الجودة يقترن بالالتزام المنظمة بالمعايير الأخلاقية.

- تعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي. (أبو النصر، ٢٠١٥، ١٧)

ويرى (الغالبى، ٢٠١٥، ١٣٦)، إن تطبيق البرامج الأخلاقية يحقق عدة فوائد منها:

- منح الشرعية للأفعال الإدارية.

- تقوية الترابط المنطقي والتوازن في الثقافة التنظيمية.

- تحسين مستويات الثقة بين العاملين في المنظمة.

- دعم عملية التمسك والثبات بمقاييس جودة المنتجات.

- التمسك بأثر قيم المنظمة ورسالتها في المجتمع.

- التفوق على المنظمات التي لا تلتزم بأخلاقيات العمل.

- يحقق النجاح والتطور والاستدامة للمنظمة.

ويرى (الصيرفي، ٢٠٠٧، ١٤٢). إن التزام المنظمات بالأخلاقيات يحقق:

- يعمل الالتزام بأخلاقيات العمل على زيادة الترابط بين الموظفين، وبالتالي زيادة تفاعلهم معاً لإنتاج الأفضل.

- الارتقاء بأخلاق الموظفين يعكس صورة ايجابية عن المؤسسة ككل من خلال تعامل الموظفين مع العملاء والزبائن.

- يعمل الالتزام بها على إنهاء الظلم من ناحية العلاوات والترقيات للموظفين، وبالتالي تحفيز العاملين في المؤسسة للعمل بشكل أفضل.
- الالتزام بأخلاقيات العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المؤسسة نتيجة وجود الأمانة في إدارة الوقت والجهد والسلوك.

## ٢-١-٣ أهداف أخلاقيات الأعمال.

أهداف أخلاقيات الأعمال هي:

- ضبط العادات والإنفاقات ومجموع القيم والأعراف والتقاليد المتفق عليها في محيط ما.
- تساعد الأخلاقيات على تقديم النقد الذاتي لتحسين المردودية وتحسين الكفاءات الفنية وتحفيز المهارات المهنية وخلق جسور الثقة في الأهداف المتبعة.
- ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى بها الموظفون وضمن انضباطهم بما ينسجم ومقتضيات ممارسة الوظيفة وإطلاعهم على واجباتهم المهنية في إطار أخلاقي.
- ضمان مخطط عقلاني لتسيير الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار مسارهم المهني.
- تطبيق نظام الجزاءات الإيجابية والسلبية لتفادي بعض مظاهر الفساد الإداري.
- تحقيق التوازن بين الأحكام الأخلاقية وحرية وحقوق المواطنين بضبطها وتقنينها.

- ضرورة تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة للموظف بشكل يتفق مع الأنظمة التشريعية والتنظيمية السارية المفعول.

- تقريب عمل الإدارة من المواطنين بالإصغاء إلى اهتماماتهم وانشغالاتهم، وكذا على تحسين نوعية الخدمات المقدمة إليهم.

- إنشاء الثقة المتبادلة بين الإدارة والمواطن.

إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به الإدارة باحترام الواجبات الملقاة عليها. (السلمي، ٢٠٠١، ٣٤).

#### ٢-١-٤ قيم الأعمال:

قيم العمل هي عبارة عن الضوابط المهنية، والأخلاقية، والتعاليم، والمبادئ التي تساهم في تحديد سلوك الموظفين، وتساعد على تأسيس الطريق الصحيح الذي يشجع كل موظف على تطبيق أدائه الوظيفي، ودوره في بيئة العمل الإنتاجي التي يتبع لها، كما تعد قيم العمل الجدار الذي يمنع الموظفين من الوقوع في الأخطاء، وتفصل بينهم وبين ارتكابهم أي مخالفات لا تتوافق مع ضمائرهم ومبادئهم. (أبو النصر، ٢٠١٥، ١٠٧).

وتشهد قيم العمل اختلافاً بين المجتمعات بشكل عام، والأشخاص بشكل خاص، ولكن يتفق الجميع على مدى أهميتها وضرورتها لأي منشأة إدارية، وتحديداً في الدول التي تهتم ببناء وتطوير نفسها ومؤسساتها، وشركاتها، وبيئاتها الاقتصادية والاجتماعية، لأن قيم العمل تعتبر الضمان للوصول إلى أعلى معدلات الإنتاج، وتساهم في وجود جيل مخلص للعمل ومحب لوطنه. (نجم، ٢٠٠٦، ٢١).

الشكل رقم: (٢)، يوضح أخلاقيات العمل



المصدر: السلمي، ٢٠٠١، ٧٥.

٢-١-٤-١ خصائص قيم الأعمال.

هناك خصائص عديدة لقيم العمل من أبرزها ما يلي.

- ترتبط بنفسية الإنسان ومشاعره، حيث تشمل بذلك الرغبات والميول والعواطف التي تختلف من إنسان لآخر، ومن حضارة لأخرى.
- متغيرة وليست ثابتة نتيجة تفاعل الإنسان مع بيئته وتغيرات الوسط المحيط.
- غير وراثية ومكتسبة من خلال البيئة.
- تفاوت أولوية القيم وتفوقها على بعضها، وتطبيق إحداها على حساب الأخرى.
- تعددها نتيجة اختلاف الحاجات الإنسانية بين حاجات اقتصادية وسياسية واجتماعية.
- ذات منطق جدلي، فهي تحتل الحق والباطل، والخير والشر.
- صعوبة القياس بسبب تعقيد الظواهر الإنسانية المرتبطة بالقيم.
- ذاتية، حيث تظهر في مشاعر الإنسان إما بالميل نحوها أو النفور منها.
- نسبية، فهي تختلف من شخص لآخر حسب الزمان والمكان.

## ٢-٤-١-٢ تصنيف قيم الأعمال:

هناك تصنيفات عديدة لقيم العمل من أهمها ما يلي.

- القيم النظرية: هي رغبة الفرد بالتعلم وسعيه نحو اكتشاف المعلومات والبحث عن مصادرها، ويتصف صاحب القيم النظرية بقدرته على النقد والنظر للأمور بموضوعية، ومن الأمثلة على القيم النظرية: (الطموح العلمي، والتجريب، والبحث العلمي، والتسامح الفكري).

- القيم الاجتماعية: وتظهر من خلال رغبة الإنسان بتقديم العون لمن حوله، وتفاعله الاجتماعي مع الوسط المحيط به، واتخاذ إدخال السرور على الآخرين هدفاً بذاته، ومن الأمثلة على هذه القيم: (العطف، والحنان، والإيثار).

- القيم الدينية: تتضح من خلال اطلاع الإنسان المستمر على أصل الوجود والكون، والتزامه بتعاليم الدين، وحرصه على نيل الثواب والبعد عن العقاب.

- القيم الاقتصادية: تتمثل في البحث الدائم عن الإنتاج المريح، والاهتمام بالأموال والثروات وغالباً ما ينظر أصحاب هذه القيم للأمور نظرة مادية قائمة على حساب مقدار الربح والخسارة، وقد يتعارض هذا النوع من القيم مع الأنواع الأخرى.

- القيم الجمالية: يعبر عنها بالبحث عن الجمال في الأشياء وتقدير الفن، ومن أمثلتها (التفوق الفني، وحب الفنون، وتقدير الجمال).

- القيم السياسية: تظهر في حب القوة والتحكم، وفرض القوانين على الأشخاص والأفراد ومن أمثلتها: (تقدير السلطة، وتحمل المسؤولية، والميل للقيادة). (مرسي، ٢٠٠٢، ٤٧).

## ٢-١-٤-٣ أهمية قيم الأعمال:

تبرز أهمية قيم العمل بما يلي.

- بناء شخصية قوية ناضجة ومتماسكة صاحبة مبدأ ثابت.

- اكتساب الفرد القدرة على ضبط النفس.

- التحفيز على العمل وتنفيذ النشاط بشكل متقن.

- حماية الفرد من الوقوع في الخطأ والانحراف حيث تشكل القيم دعماً واقياً.
- إحساس الفرد بالسلام الداخلي.
- الاستقرار والتوازن في الحياة الاجتماعية وكسب ثقة الناس ومحبتهم.
- إحساس الفرد بالمسؤولية.
- إكساب الفرد القدرة على التأقلم مع الظروف برضا وقناعة.
- تشكيل نمط عام للمجتمع وقانون يراقب تحركاته. (خليل، ٢٠٠٦، ٦٨).

شكل رقم: (٣)، يوضح مفهوم القيم المهنية



المصدر: نجم، ٢٠٠٦، ١٢٥.

٢-١-٤ أساليب تكوين قيم الاعمال.

هناك عدة أساليب لتكوين قيم العمل من أهمها:

- الإقناع: عن طريق توظيف الأدلة والبراهين لإقناع الأفراد بأهمية قيمة معينة.

- اتخاذ القدوة الصالحة.
- القوانين: جعل القيم جزءاً من تشريعات وقوانين الدولة يجعل تطبيقها لزاماً على المجتمع.
- الإعلام: حشد الإعلام لتوجيه المستمعين نحو قيمة معينة ودعوتهم إلى تطبيقها.
- الدين: وجود القيمة من ضمن التشريع الديني يعد ذا أثر كبير على انتشارها وتطبيقها خصوصاً إذا كان المجتمع متديناً. (العريقي، ٢٠٠٩، ٢٧).

جدول رقم: (١)، يوضح مستويات القيم في المنظمة

الرقم	القيم	الوصف العام
1-	القيم الجوهرية	الإنسان أفضل استثمار، التطوير المستمر، الدعم المتواصل والتدريب المستمر.
2-	القيم الأساسية	الجودة، الشمولية والتخصص.
3-	القيم البنائية	الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية، المسؤولية والالتزام.
4-	القيم المميزة	مؤسسة دائمة التعلم والتجديد وتطور الأداء والإنجاز.

المصدر: السلمي، ٢٠٠١، ٤٣.



## ٢-١-٥ تطور أخلاقيات الأعمال :

غالباً ما يطور الفرد مقاييس أخلاقية في ثلاثة مراحل هي:

- المرحلة الأولى (ما قبل التمسك بالتقاليد والعرف): وفي هذه المرحلة يكون الفرد يبحث عن مصلحته الشخصية، ويتبع القواعد فقط خوفاً من العقاب أو أملاً في المكافأة، ويركز على حاجته ورغباته عند اتخاذ أي قرار، وتأتي طاعة القواعد فقط خشية العقاب أو طمعاً في فائدة ما.
- المرحلة الثانية (التمسك بالتقاليد والعرف): وفيها يضع الفرد مصالح وتوقعات الآخرين موضع اعتبار عند اتخاذ أي قرار، أي إن القواعد تتبع لأنها جزء من انتمائه للجماعة والتزامه تجاه العائلة وزملاء العمل والمنشأة، وإن توقعات هذه المجموعات تؤثر على كيفية الاختيار بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول في مواقف معينة، ولكن الاهتمام بالذات يستمد من التقاليد في اتخاذ القرارات.
- المرحلة الأخيرة (بعد الالتزام بالتقاليد) : وفيها يتبع الفرد المبادئ الشخصية التي تحتوي على القواعد الأخلاقية، وفيها يضع الفرد مصالحه ومصالح الجماعة والمجتمع في الاعتبار عند اتخاذ أي قرار، وهذه المرحلة تمثل أعلى مستوى من الأخلاق والسلوك الأخلاقي، ويستطيع الفرد هنا أن يتحرك بعيداً عن مصالحه الشخصية البحتة، ويضع الصالح العام للمجتمع في الحساب، والفرد في هذه المرحلة قد نمى المبادئ الأخلاقية التي تحدد ما هو الصواب وما هو الخطأ، ويمكنه أن يطبق هذه المبادئ في مواقف متنوعة، وإن مراحل تطور السلوك الأخلاقي لدي الفرد تتحدد بعوامل كثيرة ومنها: (العائلة، التعليم، الثقافة، الخلفية الدينية)، كما أن الخبرات السابقة تساعد على تشكيل ردود الأفعال في المواقف المختلفة. (فلاق، ٢٠١٦، ١٠).

## ٢-١-٦ مصادر أخلاقيات الأعمال.

هناك مجموعة من المعايير الأخلاقية التي تقوم عليها صلات الفرد بالآخرين وتحدد علاقته السوية معهم، فالفرد لا يستطيع إلا أن يلتزم بالمعايير الأخلاقية للجماعة وإلا تعرض لنوع من العقاب ويرى ( رد كليف براون )، أن الأفراد في الغالب يتصرفون بالأسلوب الذي يرون أنه يتفق مع القيم المرجعية للجماعة التي ينتمون إليها، خاصة إذا ما توقعوا أن هذا التصرف أو السلوك سوف يؤدي إلى كسب رضا الجماعة والمحافظة على تماسكها أما الأسباب الرئيسية التي تدفع الفرد العامل إلى الانضمام للجماعة، ومن أهمها شعور ذلك الفرد بأن القوانين الحكومية واللوائح المنظمة لعمل الشركة لا توفر له الحماية الكافية لحقوقه وبالتالي فهو يرى الانتماء لجماعة تحميه ربما تعوض له ذلك التقصير في قوانين العمل ذات العلاقة، وأهم مصادر الأخلاقيات في الإدارة المصدر الديني أولاً ثم القوانين والتشريعات ثانياً، وثالثاً الانتماء للجماعات.(الغالبى، ٢٠٠٩، ١٣).

١-التعاليم الدينية: الباحث عن الجانب الأخلاقي في الأديان السماوية يجده في.

- الناحية النظرية: وهي التي تشكل الأسس والقواعد النظرية في الفلسفة الأخلاقية مثل: (البحث عن الطبيعة الإنسانية، ومصدر الإسلام، والمسؤولية الخلقية وعناصرها، وقواعد السلوك الإنساني) .

- التطبيق العملي للقواعد السلوكية ومجموعة الفضائل التي يكون المجتمع بها فاضلاً .

٢-الالتزام : ويقصد بذلك أي عمل يوجه إليه الإسلام ويأمر به، فالواجب والخير وغيرهما من المعاني النبيلة يقومان على فكرة القيمة المستمدة من مثل أعلى، ويأتي الالتزام معتمداً على مصدرين هما: (المصدر الفطري، والوحي)، وما يتعلق به من اجتهادات على أن الالتزام المستند إلى الفطرة إنما هو التزام اختياري غير قهري، ولذا فإن الإسلام يقف لعدوين متربصين للأخلاق الإسلامية وهما :

- إتباع الهوى دون تفكير .

- الانقياد والتقليد الأعمى .

٣-المسؤولية: حيث يفترض الالتزام مسؤولية بعقبها جزاء ويعني ائتمان المسؤولية، وتحمل الشخص التزاماته وقراراته من الناحية الإيجابية والسلبية أمام الله وأمام ضميره وأمام المجتمع ، وأن يكون المسؤول كامل الأهلية للتصرف لأن المسؤولية تقوم على مبدأ الالتزام الشخصي وفي إطار هذا المفهوم للمسؤولية في الإسلام هناك ثلاثة أنواع هي:

- المسؤولية الدينية : وهي الالتزام أمام الله.

- المسؤولية الأخلاقية المحضة : وهي الالتزام الشخصي من الإنسان نفسه بالإتيان بشي أو الانتهاك منه .

- المسؤولية الاجتماعية : وهي الالتزام تجاه الآخرين وما يفرضه المجتمع من قواعد أمره ونهاية.
- رقابة الضمير: تعتبر محاسبة النفس الخطوة الأولى على طريق الالتزام الأخلاقي للأفراد فهي شكل من أشكال الرقابة الذاتية يطبقها الفرد على سلوكه الخاص، وتزداد محاسبة النفس وضوحاً وتأثيراً عن الشخص السوي.
- العدالة الإدارية: ويقصد بذلك أن على المدير أن يعامل جميع موظفيه المرؤوسين بحسن نية، وأن يقيم أداءهم على أساس الكفاءة والإنتاجية وبدون تحيز إلى جانب أحدهم لأسباب تتعلق بالقرابة أو الدين أو الجنس أو الاتجاه السياسي، لأن التفرقة والتحيز في تقييم الأفراد وطريقة توجيههم ينظر إليها على أنها سلوك لا أخلاقي.
- الاستقامة: ويقصد بذلك اختيار السلوك الأخلاقي في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات وتوزيع أعباء العمل على الموظفين، والتعامل مع العملاء بصدق والاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة التي تتعامل معها المنظمة.
- القوانين والأنظمة: تعتبر القوانين ذات العلاقة من المصادر الرئيسية التي توجه عمل الإدارة في المنشأة، ومن أهم القوانين التي تشكل مصدراً للسلوك الأخلاقي هي تلك الواردة في مواد دستور الدولة مثل: (قوانين العمل والعمال، ونظم الرقابة والتفتيش الإداري، وقوانين التجارة والإنتاج، وتنظيم الحقوق) .
- الجزء: وهو العنصر الثالث من أركان الفعل الخلقى وله ثلاثة أنواع هي :

○ الجزء الأخلاقي : ويكون ثواباً أو عقاباً والجزاء الثوابي لممارسة القواعد الخلقية وهو الرضا عن الذات الذي يزيد الفكر نفاذاً وتزيد مهارات الإنسان اتقاناً.

○ الجزء القانوني : ويرتبط بارتكاب المحرمات القانونية وهذا في ذاته مفسدة والقصد منه الردع والإصلاح وإثارة المودة والسلام بين الناس والحفاظ على مقومات الحياة الإنسانية.

○ الجزء الإلهي : وهو يختلف عن النوعين السابقين فالجزاء الإلهي له طبيعته وامتداداته .

ولعل من أهم الأسباب التي جعلت المنحى الأخلاقي محط أنظار المهتمين والباحثين والكتاب في مجال العلوم الإدارية ما يلي:

- الإحساس المتزايد بان المنظمات أصبحت في صفقاتها وسلوكياتها أقل أخلاقية بسبب تعقد وتداخل المصالح، مما يكشف الحاجة إلى أخلاقيات الأعمال في المنظمات.

- التحول في مفاهيم الكفاءة وأهداف المنظمات، فهناك مراجعة جدية للمفاهيم السائدة التي ترى أن المنظمات تهدف من اجل بقائها إلى تعظيم الأرباح دون أن يرافق ذلك اهتمام واضح بالاعتبارات الأخلاقية.

- تزايد جرائم الفساد الإداري والانتهاكات المخلة بالمصلحة العامة.

- إرساء مبادئ الإدارة السليمة(الحوكمة)، والالتزام بروح القانون.

- شعور المنظمات بأنها لن تستطيع استثمار طاقات العاملين وكسب ولائهم إلا من خلال قيم أخلاقية محددة تنعكس إيجاباً على ثقة العملاء.

- ظهور دعوات في المجتمعات للاهتمام بالقيم الأخلاقية. (فلاق، ٢٠١٦، ٨١).

## ٢-١-٧ عناصر أخلاقيات الأعمال:

عناصر أخلاقيات الأعمال هي:

- الثقافة التنظيمية: وهي عبارة عن الإطار السلوكي والأخلاقي الذي تستخدمه المنظمة في التعامل مع كافة الأطراف في بيئة العمل، وتشمل الثقافة بشكل عام مجموعة من الرموز، والمعتقدات، والقيم، والأعراف التي تسود في المنظمة.
- بيئة العمل: التي تعمل المنظمة فيها.
- المديرون الإستراتيجيون: الذين تؤثر أفكارهم على كافة أقسام المنظمة والموظفين فيها والخبرة الخاصة بالمديرين الناتجة عن تجاربهم السابقة.
- أخلاق الموظف: وهي منظومة سلوكية وأخلاقية تساهم بتشكيل عناصر الشخصية القيادية والإدارية في العمل.
- الأنظمة الخاصة في المنظمة: وهي السياسات والمبادئ الأخلاقية التي تعد جميعها قوى تساهم في بناء الأخلاقيات الإدارية، وتساعد على توجيه سلوكيات العمل باتجاه محدد.

- الجمهور الخارجي: ويتكون من العملاء، والنظام الحكومي، وتأثير السوق، وتساهم جميعها في بناء الأخلاقيات الخاصة في الإدارة، وتساعد على توجيهها نحو اتجاه محدد، وخصوصاً مع زيادة المنافسة في الأسواق، وظهور التطورات التكنولوجية. (المرهضي، ٢٠١٢، ٢٤).

وأحياناً في العمل يواجه الفرد مأزق أخلاقي عند اتخاذ قرارات لا تؤثر فقط على مستقبله ولكنها تؤثر على مستقبل زملاء العمل والشركة والعملاء، وليس من السهل التمييز بين الصواب والخطأ في كثير من المواقف في العمل خاصة عندما تتصارع مصالح أطراف كثيرة. (الغالب، ٢٠١٥، ١٤).

كما أن هناك عناصر لتشكيل أخلاقيات الأعمال والمسئولية الاجتماعية: وهي: (الفرد، المنشأة، القانون، والمجتمع)، وهذه العناصر الأربعة تتفاعل الواحدة مع الأخرى بقوة بحيث تؤثر على قوة واتجاه كل واحدة منها، فأخلاقيات صانع القرار تؤثر على المنشأة وبالتالي يؤثر على المتعاملين معها كأبي مجتمع، وأن الفرد من خلال حياته المهنية قد يواجه موقف يجب إن يوازن بين الصواب والخطأ قبل اتخاذ قرار ما أو تصرف ما، لذلك فإن مناقشة أخلاقيات العمل تبدأ بالتركيز على أخلاقيات الفرد.

وإن أخلاقيات العمل تتشكل أيضاً بالمناخ الأخلاقي داخل المنشأة، و تحدث أخلاقيات العمل على أربعة مستويات هي: (الوعي الأخلاقي، التفكير الأخلاقي، التصرف الأخلاقي، والقيادة الأخلاقية)، ولو اختفت واحدة من تلك العناصر فإن المناخ الأخلاقي في المنشأة سيضعف، وهي على النحو الآتي.

#### ١- الوعي الأخلاقي:

حيث أن المأزق الأخلاقي دائماً يحدث في موقع العمل، لذلك فإن الموظفين يحتاجوا للمساعدة لتحديد المسائل الأخلاقية عند حدوثها، ويحتاج العاملون أيضاً

لإرشادهم إلى ما تتوقعه المنشأة منهم كاستجابة للمواقف المختلفة لاتخاذ القرار الأخلاقي، والطريقة المثلى لتظهر المنشأة القواعد الأخلاقية التي ترغب في وجودها داخل منطقة العمل هي: بأن تحدد أنماط السلوك الأخلاقي كتابة، ويعلق في مكان ظاهر لجميع العاملين، وأن هذه الأخلاقية توضح السلوك المقبول، ويجب أن توضح أيضاً القوانين والتعليمات التي يجب أن يتبعها العاملين.

## ٢- التفكير الأخلاقي :

إن التدريب على لائحة السلوك الأخلاقي تساعد العاملين على التعرف والتفكير في المسائل الأخلاقية، ومع ذلك فإن المؤسسات يجب أن تعطي الإطار والوسيلة التي تسمح للقرارات أن تتحول إلى تصرف أخلاقي، وأن الأهداف المحددة للمؤسسة ككل وللأفراد والأقسام كجزء يمكنها أن تؤثر على السلوك الأخلاقي.

## ٣- التصرف الأخلاقي:

إن المؤسسة التي يضع مديرها أهداف غير واقعية لأداء الموظفين ستجد الكثير من الغش والكذب والأفعال السيئة الأخرى، لأن الموظفين سيحاولون حماية أنفسهم، وبعض الشركات الأخرى تشجع على التصرف الأخلاقي بإعطائها الدعم للموظف عندما يكون في مأزق أخلاقي، وأحد هذه الأساليب هي وجود خط ساخن مع الإدارة يستطيع الموظف من خلاله الاستفسار عما يجب عمله حتى ينفذ ما يطلب منه بصورة مرضية دون الحاجة للكذب وخاصة للرد على أي استفسار من العاملين للمحافظة على السلوك الأخلاقي داخل المنشأة.

## ٤- القيادة الأخلاقية (التنفيذيون):



لا يجب إن يتكلموا عن السلوك الأخلاقي فقط بل يجب أن يظهر ذلك في كل تصرفاتهم أيضاً، وهذا المبدأ يتطلب أن يكونوا شخصياً ملتزمين بقيم ومبادئ المؤسسة، ومستعدون أن يتصرفوا على هذا الأساس، ويجب على القائد الأخلاقي أن يتقدم خطوة أبعد ويطلب الموظفين على كل المستويات أن يتحملوا المسؤولية الأخلاقية كقيادة أمام من هم أقل منهم في المستوى، وطبعاً ليست كل المؤسسات قادرة على إنشاء هذا الإطار الصلب من السلوك الأخلاقي. (خليل، ٢٠٠٦، ٦٧).

## ٨-١-٢ نظريات ومداخل أخلاقيات الأعمال:

### • نظريات أخلاقيات الأعمال.

- النظرية النفعية: وهي التي تقوم على المنفعة القائلة: (بأن تحقيق أعظم الخير والنفع لأكبر عدد من الأفراد يجب أن يكون هو الهدف للسلوك الإنساني)، أي أن لكل نشاط منافع وتكاليف إجمالية وأن النشاط الصحيح (الصواب) هو الذي ينتج منافع صافية أكبر (وتكاليف صافية أقل)، للمجتمع ككل، لهذا فإن الشركة يجب أن تكون لها أهداف تنظيمية واسعة لتشمل منافع الأطراف المتعددة، وأن تحقق الكفاءة بالمدلول الواسع: (ربح أكبر، استهلاك أقل الموارد، تلوث أقل للبيئة).

- نظرية الحقوق والواجبات: وهذه النظرية تقوم على أساس أن للأفراد حقوقاً يتمتعون بها وهذه الحقوق نوعان هي:

○ حقوق أخلاقية: وهي تلك الحقوق المضمونة لكل فرد بوصفه كائناً بشرياً، بغض النظر عن المجتمع الذي يوجد فيه ومن أمثلة هذه الحقوق: (حق العيش، وحق الملكية).

○ حقوق قانونية: وهي التي تمنح للفرد من خلال القانون مثل: ( حق الفرد في الحصول محامي للدفاع عنه).

ووفق هذه النظرية فإن واحدة من أكثر السمات الحرجة في الحقوق هي أنه يجب أن توجد علاقة تكاملية مع الواجبات، فحق العيش للفرد يوجد بالترابط مع حق الآخرين في العيش وحق الحرية للفرد يتكامل بالسماح للآخرين بممارسة حريتهم أيضاً.

- نظرية العدالة: إن العلاقة بين الحقوق والواجبات تثير مشكلة العدالة والإنصاف فالمنافع والأعباء لا بد أن تتوزع على الجميع (وهذه هي العدالة التوزيعية)، وأن تعايش الأفراد وتعاونهم وتنافسهم لا بد أن يتم وفق قواعد وقوانين، وأن كاسري هذه القواعد يتعرضون للعقوبات ( وهذه هي العدالة الإجرائية)، وفي كسر القواعد يمكن أن تنجم أضراراً وضحايا لا بد من تعويضهم بما يتناسب مع تلك الأضرار ( وهذه هي العدالة التعويضية). (ناصر، ٢٠١٤، ٥٧).

#### ● المداخل الأخلاقية:

المدخل الأخلاقية طريقة لفهم أخلاقيات الإدارة ومعالجتها في الشركات ومن أهمها ما يلي:

- مدخل السمات الأخلاقية ( أخلاقيين بالفطرة ): وهذا المدخل يقوم على أساس أن المدير الجيد (وكذلك العامل والموظف الجيد)، من الناحية الأخلاقية يمتلك خصائص وسمات أخلاقية عالية تميزه عن غيره من المديرين، وبالتالي جنور الموقف الأخلاقي في هذا النوع من المديرين يكمن في شخصيتهم المتميزة أو سماتهم الموجهة نحو الأخلاق، وأن المديرين ذوي السمات الأخلاقية يكونون قادرين على القيام بالاتي:

○ الاعتراف بمجال وطبيعة المشكلات الأخلاقية ذات الأهمية في الإدارة والعمل.

○ فهم نقاط القوة والضعف في المبادئ الأخلاقية في الإدارة والعمل.

- الفهم والاختيار بين مختلف وجهات النظر الأخلاقية التي يسترشدون بها في اتخاذ القرارات.
- معرفة الوسائل المختلفة التي تكون المثال الأخلاقي الجيد لعمل ما هو أخلاقي.
- معرفة الأساليب المختلفة التي تمكنهم من أن يعكسوا أخلاقيات معينة في العمل والإدارة.
- المعايير الأخلاقية: وهذا المدخل خلافاً للمدخل السابق لا يتعقب سمات الأشخاص المتميزين أخلاقياً، وإنما هو مشترك من المعايير الأخلاقية الضرورية بين الناس وما يجلبونه، لهذا فإن الغاية الأساسية لهذا المدخل هي التوصل لمجموعة محددة من المعايير (القيم المشتركة)، التي بقدر ما يستجيب لما يحترمه الناس فإنها ترتقي بالمستوى الأخلاقي للعمل الإداري، وهو لا يمانع من أن الشركات التي تعمل في بيئات مختلفة يمكن أن تسعى إلى صياغة المعايير والقيم الأخلاقية الخاصة بها ولقد حدد (رو) وزميله خمسة من هذه المعايير هي: (الامتثال للقانون، الأمانة، العدالة، الجرأة الوظيفية وأخيراً الاهتمام بالأنشطة)، المؤثرة في الآخرين لجعلها نافعة قدر الإمكان.
- مدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي: وهذا المدخل يحاول أن يبحث عن المدخل الرسمي الذي يساعد على تحقيق الاعتدال والتوازن بين طرفي المصلحة في كل قرار أو تصرف للمدير، وأساس هذا المدخل هو أن هناك حدين من المصالح هما:
  - الحد الأول: ويتمثل بالأناية، أي تحقيق أقصى المصالح الشخصية من أجل الإدارة بما يحقق أسبقية الرفاهة الشخصي للمدير.
  - والحد الثاني: هو الإيثار أو الغيرية، أي حب الغير وتحقيق أقصى المنافع الاجتماعية وفق مبدأ أقصى سعادة لأكبر عدد، وكلا الحدين يمثلان حالة التطرف لذا فإن المبدأ الرسمي الأكثر قبولاً هو تحقيق مصلحة الاثنين عند نقطة التوازن بينهما. (الصيرفي، ٢٠٠٧، ٢٣٦).

### المبحث الثاني :

- ١-٢-٢ العلاقات داخل العمل .
- ٢-٢-٢ العلاقات بين العاملين والإدارة .
- ٣-٢-٢ أخلاقيات الأعمال والجودة .
- ٤-٢-٢ أخلاقيات الأعمال والثقافة .
- ٥-٢-٢ أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية .
- ٦-٢-٢ إرساء أخلاقيات الأعمال في المنظمات .
- ٧-٢-٢ أخلاقيات الإدارة في بعض التجارب (الأعمال) .

## ٢-٢-١ العلاقات داخل العمل وأخلاقياتها:

جدول رقم: (٢)، يوضح العلاقات داخل العمل

علاقات سلبية	علاقات إيجابية
◀ متشكك من التعاون الجماعي	◀ تسودهم الثقة والتعاون
◀ مثبط غير محفز ولا منتج	◀ قادر على العمل ضمن حفيز
◀ روتيني تقليدي يخاف التجديد	◀ يسعى للنجاح الجماعي
◀ يسعى للنجاح الفردي	◀ قادر على زيادة الإنتاج
◀ يفضل العمل متفردا دائما	◀ مبدع يبحث عن حلول ابتكارية
◀ يقضي وقتا طويلا في التحريض	◀ يلتزم بالنظام لتحقيق النجاح
◀ يطبق النظام من أجل النظام	◀ يقضي وقتا طويلا في التوافق
◀ يتعرض لضغوط عمل أكثر	◀ يتعرض لضغوط عمل أقل
◀ لا يحب الذهاب إلى العمل	◀ يحب الذهاب إلى العمل
◀ كثير التشكي والتأخر والغياب	◀ قبل التأخر والاعتذار عن العمل

المصدر: السالم، ٢٠١٠، ١٢٥.

## ٢-٢-٢ العلاقة بين العاملين والإدارة:

إن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فالعامل الذي يعلم أن إدارة المنظمة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد، فإنه يتقانى في عمله، ولكن عندما يشعر بأن إدارة المؤسسة لا تقي بوعودها للعاملين فإن هذا يكون أمراً غير محفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة، لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة، وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيراً من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض.

### الجدول رقم: (٣)

يوضح مقارنة بين الإدارة الملتزمة بأخلاقيات الأعمال غير الملتزمة.

م	الإدارة الملتزمة بأخلاقيات الأعمال	الإدارة غير الملتزمة بأخلاقيات الأعمال
١	وعود المديرين للعاملين مصدقة	الوعود غير مصدقة بل يكون الشك مهيمناً على العلاقة بين العاملين والإدارة.
٢	كثيراً من العاملين يستمر في العمل لسنوات عديدة طالما كان الدخل مقبولاً.	العاملين يبحثون عن بديل باستمرار حتى وإن كان الدخل مرتفعاً.
٣	العاملين سعديين في عملهم ولديهم ولاء لهذه المنظمة المحترمة.	العلاقة مبنية على المقابل السريع لأن المقابل بعيد المدى غير مضمون.
٤	تجذب كفاءات من سوق العمالة.	تنفر الكثير من الكفاءات.

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من الدراسات السابقة.

#### • العلاقة بين العاملين :

عندما يكون الصدق والتعاون و الاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين بعضهم البعض، فإن هذا يؤدي إلى تفجر طاقات العاملين لصالح العمل، بينما عندما تكون ثقافة الخداع والنفاق والإساءة للزملاء هي المسيطرة، فإن كل عامل يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل ويخفي عنه الكثير من المعلومات، وقد يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه.

### الجدول رقم: (٤)

يوضح مقارنة بين وجود علاقة بين العاملين وعدم وجودها.

م	وجود علاقة بين العاملين	عدم جود علاقة بين العاملين
١	يمكن تشكيل فرق عمل لحل المشاكل وتطوير العمل.	فرق العمل تفشل لعدم وجود روح التعاون والثقة بين العاملين.
٢	بيانات العمل دقيقة وصحيحة.	كثيراً من البيانات خاطئة وكثيراً من التقارير مضللة.
٣	الخبرات تنتقل من موظف لآخر ولمرؤوسه، وكذلك من جيل لجيل وبالتالي فإن العاملين دائماً في حالة نمو وتطور وهو ما ينعكس على المنظمة .	أن كل موظف يخفي معلوماته عن زميله و الخبرة تضيع بانتهاء خدمة موظف ما وفي كل فترة يكون البدء من جديد.
٤	كل موظف مستعد لتحمل أي مسؤوليات إضافية.	كل موظف يتجنب تحمل أي مسؤوليات إضافية.
٥	تقابل أي مبادرة من أحد العاملين لتطوير العمل بالترحاب.	تقابل بالشكوك و بالتساؤل عن الأهداف الخفية لصاحب المبادرة.
٦	يكون العمل هو الشغل الشاغل للعاملين.	تكون مهارات التغلب على مكائد الزملاء ومهارات إيقاعهم في المشاكل هي الهدف الأسمى لكل عامل.

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من الدراسات السابقة.

### ٢-٢-٣ أخلاقيات الأعمال والجودة.

- إن أخلاقيات العمل تشير إلى قيم السلوك والأخلاق التي توضح التصرفات الصائبة والخطأ التي تظهر في بيئة العمل.

- إن المقاييس الأخلاقية السيئة تؤدي إلى مشاكل فيما يتعلق بصورة المنشأة لدى الجمهور، وإلى مجموعة من المشاكل المكلفة، قضايا قانونية مكلفة ، مستوى عالي من السرقة بين الموظفين.. إلخ.
- إن اتخاذ القرار الأخلاقي يديم الثقة مع الجمهور كما انه عنصر أساسي في علاقة المنشأة مع الجمهور والموظفين والشركات الأخرى.
- أن تعكس الإدارة العليا سلوك أخلاقي، لأنه من المتعارف عليه أنها دائماً القدوة التي يتمثل بها جميع العاملين بالمنشأة.
- وبالنسبة للمديرين والموظفين فإن حماية البيئة هي مسئولية اجتماعية، كما إنها هدف مهم للمنشأة لأنها أصبحت حجر الزاوية للنجاح، إن أي منشأة ترغب في الازدهار على المدى الطويل لا يمكنها تحقيق ذلك دون أخلاقيات العمل، أي معايير السلوك والقيم الأخلاقية التي تحكم التصرفات والقرارات في بيئة العمل. (الهيبي، ٢٠٠٩، ٨٦).

#### ٢-٢-٤ أخلاقيات الأعمال والثقافة:

قدم هوفستد تحليلاً متميزاً وشاملاً للتنوع في الثقافات المختلفة، فقد قام بدراسة تأثير الثقافة القومية على اتجاهات وقيم الأفراد المتعلقة بالعمل، وقد أجرى دراسته على عينة مكونة من: (١٦٠٠٠٠)، موظف في: (٦٠) دولة، والذين يعملون في شركات تابعة لمؤسسات متعددة الجنسية، ووجد إن الثقافة القومية لها تأثير قوي على قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل فهي تفسر بدرجة أكبر الاختلافات في سلوك الأفراد، وهذا أكبر من الاختلافات التي يمكن إرجاعها إلى الاختلافات في: (السن، والجنس، والتخصص الوظيفي، أو لمركز الفرد في المنظمة). (ناصر، ٢٠١٤، ٢٨).



## ٢-٥ أخلاقيات الأعمال والمسئولية الاجتماعية:

على المنشآت أن تضع مجموعة كبيرة من القضايا الاجتماعية في الاعتبار، أي كيف سيؤثر اتخاذ قرار ما على البيئة والموظفين والعملاء، ومصطلح المسئولية الاجتماعية يشير إلى السياسات والإجراءات والتصرفات الموجهة لدعم رفاهية المجتمع كهدف أساسي وباختصار على المنشآت التجارية أن توجد التوازن بين عمل ما هو صائب وما هو مربح وتحديد ما هو صائب وما هو خطأ في موقف معين ليس دائماً اختياراً واضحاً، فأى منشأة لها مسئوليات كثيرة (العملاء، والموظفين، والمستثمرين، والمجتمع ككل).

وأحياناً يظهر الصراع عند محاولة التوفيق بين مصلحة المنشأة في تحقيق الربح والمسئولية تجاه المجتمع، وقد يظهر الصراع أيضاً في حالة اتخاذ قرارات مثالية والقرارات العملية التي يتطلبها موقف معين. (مرسي، ٢٠٠٢، ١٧٥).

## ٢-٦ إرساء أخلاقيات الأعمال في المنظمات:

إتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن إدارة المنظمة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناءً على قناعاتهم الشخصية، بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، فعدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المنظمة، لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرف المنظمة لكي يلتزم به الجميع، وفي غياب ذلك فإن كل موظف يكون له مقاييسه الشخصية والتي تختلف من شخص لآخر، كذلك فإنه لا بد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات، ولا بد أن يتم التعامل مع الكذب في التقارير وفي البيانات وفي التعامل بكل حزم، ولا بد أن تعامل روح العداة والإيذاء بين العاملين بالجزاء الرادع، ولا يمكن ترك كل موظف يتصرف حسب ما

اعتاد عليه، ولا يمكن ترك الموظفين يتبادلون الألفاظ البذيئة أو يحكيون المؤامرات لبعضهم، ولا يمكن أن يتم التعامل مع من لا يحترم أخلاقيات العمل بتهاون فهذا يجعل الجميع يسلك نفس المسلك، ولا يمكن أن يقبل أن يكون العاملين لهم مصالح متداخلة مع مصالح المنظمة، ولا يمكن أن يقبل أن تكون روح العداة هي المنتشرة بين العاملين، ولا يمكن أن تقبل أن يخدع موظفاً عميلاً أو مورداً أو متقدماً لوظيفة، ولا يمكن أن تقبل إدارة المنظمة أن يأخذ العاملين هدايا قيمة من الموردين أو العملاء. (السالم، ٢٠٠٧، ٨٢).

وهناك أيضاً طرق متبعة لترسيخ أخلاقيات العمل هي ما يلي:

- الرقابة الذاتية مهمة جداً وخوف الموظف من الله تعالى قبل خوفه من المسؤولين.
- إن يكون المسؤولين في المؤسسة قدوةً حسنة بأخلاقهم للموظفين.
- الاقتناع بأن العمل عبادة وبالتالي يجب القيام به على أكمل وجه وإتقانه.
- محاسبة المخطئين سواءً المسؤولين أو الموظفين على حد سواء دون أي تمييز.
- القيام بعمل تقييم للموظفين بشكل دائم وتقديم المكافآت وبذلك يتم تحفيز الموظف على تطوير ذاته.
- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الخاطئة. (زكي، ٢٠١٠، ١١٩).

## ومن أخلاقيات الأعمال :

- عدم وجود تضاد في المصالح (Conflict of Interest) مثل أن تعمل في مؤسسة وتعمل مستشاراً لمورديها، أو تتقاضى هدايا أو أجراً من منافسيها، أو تمتلك حصة في شركة تعمل كمنافس أو عميل أو مورد للشركة التي يعمل بها.
  - عدم الغش والخداع والكذب بأي نوع ومع أي جهة، فلا يجوز للبائع أن يخدع المشتري ولا للشركة أن تخدع مورديها، ولا للمتقدم لوظيفة أن يخدع شركة التوظيف، ولا للمرؤوس أن يكذب على رئيسه والعكس.
  - الحفاظ على البيئة.
  - عدم تشغيل الأطفال باعتباره استغلالاً للأطفال وإعاقة لهم عن التعليم الإلزامي.
  - عدم استخدام معلومات غير متاحة للعامة لتحقيق مكاسب من التجارة في البورصة، وهو ما يسمى (Insider Trading).
  - احترام حقوق الملكية الفكرية مثل: (حقوق الطبع، وحقوق براءات الاختراع).
  - عدم تقاضي رشوة.
  - عدم التفرقة في التوظيف والترقية والتدريب، وأي معاملة في العمل بناءً على لون أو نوع أو ديانة أو أصل العامل أو المتقدم للعمل.
  - الصدق والدقة في التقارير السنوية وما تحتويه من قوائم مالية.
  - الحفاظ على أمان وصحة العاملين وأنظمة الأمان في العمل لها احترام عظيم.
  - احترام سرية بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة وعدم إعلانها .
  - عدم استخدام موارد المؤسسة في المصالح الخاصة .
  - عدم السرقة أو أخذ أموال من الشركة بغير حق.(نجم، ٢٠٠٦، ٩٠).
- ومن أسباب الانهيارات الأخلاقية للمنظمات هي:
- الضغوط التي يفرضها بعض المديرين على الشركة ليستمرروا في مناصبهم.

- الخوف والصمت إزاء تجاوزات الكبار في المؤسسة.
  - وجود مجلس إدارة ضعيف تمزقه الخلافات والصراعات.
  - الاعتقاد بأن حسن أداء بعض المهام يستلزم أحياناً اتخاذ أساليب غير أخلاقية.
- ٢-٧ أخلاقيات الإدارة في بعض التجارب:

• أخلاقيات الإدارة في التجربة الأمريكية:

تثير التجربة الأمريكية في مجال الأخلاقيات جدل كبير وسط الدارسين للأخلاقيات، وذلك من خلال الانتهاكات والفضائح المتكررة، علماً أن الشركات الأمريكية هي الأكثر نجاحاً وتفوقاً، فالتجربة الأمريكية قدمت اهتماماً ضعيفاً في الأخلاقيات في الممارسة والتطبيق حيث أنها ركزت على الكفاءة، والأنظمة، والهيكل، والإستراتيجية بأبعادها المادية الصلبة أكثر من اهتمامها بالأخلاقيات، كما ركزت على الفرصة واكتشافها، وحب المغامرة التي هي قلب الإدارة الأمريكية، فالإدارة في الدول المتقدمة أمريكا وأوروبا ركزت على فصل الإدارة عن الأخلاقيات من خلال التركيز على العوامل المادية، و يمكن استنتاج ذلك من خلال بعض العناصر التي كشفت عن أبعاد التجربة الأمريكية في مجال أخلاقيات الإدارة ومنها:

- البرجماتية : التي تدعو إلى إتباع المسلك الأكثر عقلانية، وهذه النظرة أثرت كثيراً على رجال الأعمال.
- إدارة الكفاءة، وذلك من خلال التركيز على العوامل المادية الصلبة .
- الفردية المفرطة: ويعرف عن الثقافة الأمريكية أنها تفضل المصلحة الفردية على المصلحة الجماعية.
- التركيز: أي التركيز على العوامل المادية والإنجازات أكثر من التركيز على الفلسفة و الأخلاقيات الإدارية .

- المصالح إزاء الأخلاقيات: تؤكد التجربة الأمريكية أن المصالح تتعارض مع الأخلاقيات. (الأسرج، ٢٠١٠، ٤٢).

• أخلاقيات الإدارة في التجربة اليابانية:

يمكن الحزم أن السمة الأساسية التي تميز التجربة اليابانية هي الجمع المتوازن بين العوامل الصلبة والناعمة مثل: ( التكنولوجيا والإنسان، الاقتصاد والأخلاقيات، الكم والجودة، التقليد والابتكار). وركزت التجربة اليابانية على التعاون الأقرب إلى الأخلاقيات في الإدارة من خلال الاستجابة لرغبات العملاء، والألفة والمودة الحميمة بين الإدارة والعاملين، والاستخدام الدائم للعاملين بالاعتماد على المهارات وأهداف المرؤوسين والأسلوب.

وأبعاد أخلاقيات الإدارة في التجربة اليابانية هي:

- المدونة الأخلاقية للساموراي : وهي عبارة عن مجموعة من الفضائل الأخلاقية مثل: (الاستقامة، الصدق، الشجاعة، واجب الولاء، الانضباط الذاتي).

- العقائد الإدارية اليابانية : التي تعمل على أساس الربح على أساس أقوى من المسؤولية الاجتماعية ( تجاه العاملين ،تجاه المجتمع )، وبالرغم من الطبيعة غير الرسمية لهذه العقيدة إلا أنها غيرت الاتجاهات السائدة في بيئة الأعمال اليابانية.

- الدور الموجه للحكومة: تمارس الأجهزة الحكومية دوراً أساسياً في دعم الشركات اليابانية فهي توجه الشركات لتحقيق أهداف قومية كالاكتفاء الذاتي الياباني.

- ثقافة الشركة: وذلك بترجيح العوامل الناعمة والمثل الثقافية، ومن أبرز خصائص الثقافة اليابانية :

○ أولوية التركيز على الإنسان.

○ ثقافة الربح.

○ التأكيد على الجماعة.(التويجري، ٢٠٠٨، ٣٢).

● أخلاقيات الإدارة في التجربة العربية :

أما بالنسبة لأخلاقيات الإدارة في التجربة العربية بما تعانيه من بطالة، وإهمال في العمل وانحرافات إدارية. فهل اعتمدت على العوامل الصعبة في الإدارة (الجانب المادي)، و العوامل المعنوية (الجانب الناعم) في الإدارة ؟

وللجواب على هذا السؤال يجب التعرف على ما يلي:

- وجود التقليد في أساليب الإدارة والاعتماد على التراث الإداري، والابتعاد عن الابتكار والتجديد في أساليب العمل.

- محاولة تطبيق تجارب الدول في المؤسسات كالتجربة الفرنسية أو الماليزية وغيرها، دون تطبيق مبادئ الإدارة البسيطة كالتخصص وغيره أي التغريب.

ويمكن القول أن هناك عدة عوامل أثرت على تخلف الإدارة العربية في مجال الأخلاقيات هي:

- الفترة الاستعمارية القائمة على المركزية التي أفرزت بدورها بيروقراطية وأجهزة إدارية ضخمة ومعقدة.

- الموارد الاجتماعية السلبية من قيم وعادات كالتقبلية والعشائرية والولاءات الضيقة والمحسوبية والرشوة والفساد.

- عدم الاستقرار التشريعي والتنظيمي.

- مشكلة الكفاءة.

وفي هذا السياق يمكن تحديد بعض ملامح أخلاقيات الإدارة العربية بما يلي :

- الإسلام هو مصدر أساسي للأخلاقيات ويظهر ذلك جلياً من خلال الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

- تقوم الشركات العربية على مبدأ أولوية الولاء التنظيمي على الكفاءة و أخلاقيات الإدارة.
- الشركات العربية تعتمد على القانون لتوجيه القرارات والممارسات الإدارية.
- ليس هناك اهتمام كاف بأخلاقيات الإدارة.
- قيم وقواعد العمل في الإدارة العربية تختلف من بلد لآخر، بمعنى أنها تحمل شيئاً من الخصوصية في كل بلد حسب التكوين.
- وكل موظف يضع له أخلاقيات تعتمد على ما يؤمن به من قيم، وبالتالي يتولد لديه نوع من السلوك الوظيفي، وهناك نماذج من السلوك الوظيفي هي :
  - تحقيق المصلحة الشخصية بمخالفة المصلحة العامة والقانون .
  - تحقيق المصلحة الشخصية والمصلحة العامة في إطار القانون .
  - تحقيق المصلحة العامة بمخالفة القانون. (الهوراني، ٢٠٠٥، ٢١٦).

### المبحث الثالث

أولاً: المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية .

١-٣-٢ مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

٢-٣-٢ أسباب تطور المسؤولية الاجتماعية.

٣-٣-٢ أهمية المسؤولية الاجتماعية.

٤-٣-٢ اتجاهات المسؤولية الاجتماعية.

٥-٣-٢ مبادئ المسؤولية الاجتماعية ومدخلها.

٦-٣-٢ مؤشرات قياس أداء المسؤولية الاجتماعية.

٧-٣-٢ أبعاد المسؤولية الاجتماعية .

٨-٣-٢ أسباب ضعف المسؤولية الاجتماعية في المجتمعات العربية

٩-٣-٢ عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الخاصة .



## المبحث الثاني

### مفاهيم أساسية حول المسؤولية الاجتماعية

تعيش المسؤولية الاجتماعية حالة تحول وضعتها على مفترق طرق، وذلك بفعل ظروف ومتغيرات عديدة، منها انفتاح المجتمعات على المجتمعات الأخرى في نطاق النظام العالمي، بحيث لم يعد الوفاء بالمسؤوليات الاجتماعية من قبل فاعليها محدد بالحدود القومية والثقافة القومية والمصالح القومية فحسب، بل أصبح الفاعل العالمي ممثلاً في القوى العالمية: (دول، منظمات)، ويلعب دوراً أساسياً في تعيين حدود المسؤولية الاجتماعية على الصعيد القومي ومدى الوفاء بها، كما تطور وعى المواطن بمعاني المسؤولية الاجتماعية على الصعيد القومي، سواء فيما يتعلق بمسؤوليته الاجتماعية، أو فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للدولة والقطاع الخاص والمجتمع والآخرين عموماً. (الصيرفي، ٢٠٠٧، ٢٦).

وبالرغم من مرور ما يقارب خمسين عاماً على إطلاق مبادرات المسؤولية الاجتماعية، وما تم التصدي له في الأدبيات إلا أن هذا المفهوم مازال غامضاً ومبهماً لدى الكثير من المنظمات، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمختلف الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

#### ٢-٣-١ مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

لقد تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل ملحوظ منذ أن بدأ يأخذ مكاناً مهماً في عام (١٩٥٠)، حتى أصبح يظهر جلياً في العقد الأخير، بحيث بدأت المنظمات في إظهار مسؤولياتها الاجتماعية بشكل أكثر جدية في إدارة إستراتيجياتها والتقارير الاجتماعية لأصحاب المصالح (Stakeholders)، فضلاً عن إبرازها عبر مسميات مختلفة، إذ تشير جميعها إلى المسؤولية الاجتماعية منها المساءلة

الاجتماعية، الأخلاق التنظيمية، المواطنة التنظيمية، والالتزامات التنظيمية، وتعددت المفاهيم التي تناولت مفهوم المسؤولية الاجتماعية في منطلقاتها ومضامينها، ووفقاً لاختلاف طبيعة عمل المنظمات وقدراتها المادية والبشرية والبيئة المحيطة بها، والأنظمة والتشريعات التي تحكم وتنظم عملها، وهذا ما أدى إلى حدوث بعض الخلط المفاهيمي حول تحديد المعنى الدقيق للمسؤولية الاجتماعية، حيث مازال البعض ينظر لهذا المفهوم كمرادف للعمل الخيري، ولكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يتجاوز حدود العمل الخيري ويتعداه، إلى معاني أشمل وأكثر عمقاً لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال ترسيخ المبادئ التي تحث على الاهتمام بالعمالة والمجتمع والبيئة المحيطة، وبمصالح المجتمع عن طريق الأخذ في الاعتبار تأثير نشاطاتها على المستهلكين والموظفين وحملة الأسهم والمجتمعات والبيئة وذلك في كل أوجه عملياتها. (الغالبى، ٢٠٠٩، ١٧٣).

وقد أشار كل من: (Carter & Burritt, 2007p: ١٩)، إلى أن محاولة إيجاد تعريف لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والذي برز بمسميات مختلفة تشير جميعها إلى المسؤولية الاجتماعية منها: (المساءلة الاجتماعية، والأخلاق المنظمة، والمواطنة المنظمة والالتزامات المنظمة)، هو بمثابة أمر صعب حيث أن هذا المصطلح أو المفهوم هو معقد شأنه شأن مصطلح العولمة والتنمية المستدامة، وهذه المصطلحات تنطوي على عدة معاني حيث أنه في حال تبيان إحداها يظهر فهماً جديداً للمفهوم أو المصطلح. (الغالبى، ٢٠١٥، ٩٣).

ونظراً لزيادة أهمية المسؤولية الاجتماعية فقد ظهر العديد من التعريفات التي حاولت تحديد التعريف الدقيق للمسؤولية الاجتماعية، ومن أهمها ما يلي:

- عرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية بأنها: التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة، من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل، لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد. (نجم، ٢٠٠٦، ١٧).

- كما عرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها: جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من الشركات دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً، ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم. (الصيرفي، ٢٠٠٧، ٩).

- وعرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنها: الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل. (الأسرج، ٢٠١٠، ٤٠).

- وتعرف منظمة المقاييس العالمية (ISO)، المسؤولية الاجتماعية بأنها: مسؤولية المنظمة عن الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع، والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاه المجتمع، فضلاً عن الأخذ بعين الاعتبار توقعات المساهمين، فالمسؤولية الاجتماعية تعد التزاماً على المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل: (مكافحة الفقر، وتحسين الخدمات الصحية، ومكافحة التلوث، وخلق فرص عمل، وحل مشكلة الإسكان والمواصلات، وغيرها). (الغالبى، ٢٠١٥، ١٣٤).

- وتعرف المفوضية الأوروبية المسؤولية الاجتماعية للشركة على أنها: مفهوم تدمج فيه الشركة بين الاهتمامات المجتمعية والبيئية في عملياتها التجارية وفي تعاملها مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي، كما تدرك الشركة بشكل متزايد بان السلوك المسؤول اجتماعياً يؤدي إلى النجاح في عالم الأعمال، وربط البعض مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالقرارات الإستراتيجية التي تقوم بها منظمات الأعمال. (العريفي، ٢٠١٦، ١٧٣).

- ويرى آخرون أن المسؤولية الاجتماعية للشركة هي: الشعور بالالتزام من جانب الشركات نحو وضع معايير اجتماعية محددة أثناء عملية صنع القرار الإستراتيجي (أبو النصر، ٢٠١٥، ٩٤)

- ويشير تعريف (جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، ٢٠٠١، ١٨٥). المسؤولية الاجتماعية بأنها: التزام الشركة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية والسلوك الأخلاقي، الذي يرتبط بقضايا التلوث البيئي ومحاربة الفقر والبطالة والتضخم وتحسين الخدمات الصحية، وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها، وتنشأ المسؤولية الاجتماعية في هذا الجانب من قيام منظمات الأعمال بتنفيذ واجباتها تجاه المجتمع.

- ويرى (Asongu.2007.p2)، بأن المسؤولية الاجتماعية هي: التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة، من خلال العمل مع المجتمع المحلي، بهدف تحسين مستوى معيشة السكان بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد، كما أن الدور التنموي الذي يقوم به القطاع الخاص يجب أن يكون بمبادرة داخلية وقوة دفع ذاتية من داخل صناع القرار في المؤسسة. (خليل، ٢٠٠٦، ١٩).

- وعرف (مرسي، ٢٠٠٢، ٦٨)، المسؤولية الاجتماعية بأنها: العلاقة ما بين المنظمة والمجتمع التي تعمل ضمن نطاقه، وهي تركز على الالتزامات التي يتوجب على المنظمة الوفاء بها إذا أرادت أن يتم اعتبارها متمتعة بصفات المواطنة الجيدة.

- وعرف (فلاق، ٢٠١٦، ٩٣)، المسؤولية الاجتماعية بأنها: واجب إدارات المنظمات بالقيام باتخاذ قرارات أو التصرف بطريقة تساهم بزيادة رفاهية المجتمع ومصالحه ومصالح المنظمات.

- وعرف (الحوارني، ١٤، ٢٠٠٥)، المسؤولية الاجتماعية بأنها: عبارة عن مجموعة من القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها، والقيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية الأمر جزءاً من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة، والساعية إلى تحقيقها بوصفها جزءاً من إستراتيجيتها،

- أما (Schermerhorn, 2002, p : 158)، فقد عرفها بأنها: إجبار المنظمات للعمل بطريقة لخدمة نوي الاهتمام الداخليين والخارجيين والأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

- وعرف (Belal Uddin, et al 2008, p : 201)، المسؤولية الاجتماعية بأنها: نشاطات الشركة لتحمل المسؤولية الناجمة عن أثر النشاطات التي تقوم بها على المجتمع والمحيط لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع والتنمية المستدامة، وتركز المسؤولية الاجتماعية على السلوك الأخلاقي واحترام القوانين والأدوات الحكومية وتدمج مع النشاطات اليومية للشركة، وهي بمثابة التزام بتقليل أي أضرار من الممكن أن تؤثر على المجتمع وتجنبها، وتعظيم تأثير منفعتها على المدى الطويل، وتقع أبعاد المسؤولية الاجتماعية لقطاعات الأعمال ضمن

مسؤوليات قانونية واقتصادية وأخلاقية ومسؤوليات ذات طبيعة خيرية، وهي تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد آخذة في الاعتبار مبادرات منظمة الأعمال الحقيقية للوفاء بهذه الالتزامات وبما يعزز صورتها في المجتمع.

- ويرى (Heslin and Ochoa, 2008, p:126)، أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يستند على المشاركة في نشاطات اقتصادية ذات طبيعة مستدامة، تتجاوز المتطلبات القانونية التي تعمل على حماية رفاه الموظفين والمجتمع ككل والبيئة، وبشكل استراتيجي يؤدي خلق منافع مادية ملموسة للمنظمة، وبالتالي القدرة على تمويل المشاريع أو المبادرات ذاتها وبنفس الوقت الحد من اعتراض المساهمين بشأن تبيد ثروتهم وتتضمن المسؤولية الاجتماعية التأكيد على عناصر الاستدامة البيئية والبشرية، فالاستدامة البيئية تتضمن استخدام الأفكار العلمية التي تعمل على الحد من الآثار البيئية الضارة لعمليات المنظمة والاهتمام بالقضايا الكونية كتناقص الموارد والطاقة غير المتجددة والتعامل من النفايات الناتجة عن عمليات التصنيع والاستهلاك، أما الاستدامة البشرية فتقوم على أساس خلق أجواء عمل صحية وعادلة للموظفين، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتضيق المنفعة لذوي العلاقة من عملاء وموردين وأعضاء المجتمع الآخرين.

- ويحدد المجلس الاقتصادي والاجتماعي الهولندي، وهو هيئة استشارية للحكومة الهولندية، المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها تتضمن عنصرين هما:

○ التركيز من قبل الشركة على مساهمتها في رفاهية المجتمع في المدى الطويل.

○ وجود علاقة مع أصحاب المصالح بها والمجتمع بشكل عام.

وقد شدد المجلس على أن مساهمة الشركة في رفاهية المجتمع لا تكون فقط من خلال تحقيق القيمة الاقتصادية، ولكن يشمل تحقيق القيمة في ثلاثة مجالات هي:

- أن كل منشأة عليها أن تتعامل مع جميع الأطراف: (مساهمين، مستثمرين، موظفين، عملاء، موردين)، والمجتمع الذي تعمل في وسطه والبيئة بشكل مسؤول مبني على أسس أخلاقية، ومبادئ وشفافية تعود على هذه الأطراف بالإيجابية، بحيث تحقق النمو والحفاظ على الحقوق.

- تؤكد العديد من الدراسات التي أجريت في بيئات مختلفة على أهمية المسؤولية الاجتماعية، ومن هذه الدراسات دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة (٢٠٠٦)، حيث أظهرت أن ما مقداره: (٢.٣)، تريليون دولار من أصل: (٢٤)، تريليون دولار كانت قد استثمرت في الشركات التي أظهرت نسبة عالية ضمن مقياس المسؤولية الاجتماعية.

- الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية يحقق عدة فوائد ومزايا بالنسبة للعاملين والعملاء والمجتمع والدولة والمنظمة.

## ٢-٣-٢ أسباب تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

أشارت العديد من الدراسات إلى أن تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات من أهمها:

- العولمة: تعد من أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسية ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان

وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

- تزايد الضغوط الحكومية والشعبية: من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة، الأمر الذي قد يكلف المنظمة أموالاً طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات، وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل عام.

- الكوارث والفضائح الأخلاقية: حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة، كما حدث في كارثة التلوث النفطي للمياه في ساحل ألا سكا، والتي تسببت فيها شركة (Exxon Valdez) النفطية، أو كما حدث في فضيحتي الرشوة في شركتي (IBM & Banco Nacion) في الأرجنتين.

- التطورات التكنولوجية المتسارعة: والتي صاحبته تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أنواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار، خاصةً في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي.

وبالتالي فإنه مع تغير بيئة العمل العالمية، فإن متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضاً، إذ أصبح لزاماً على المنظمات أن تضاعف جهودها، وأن تسعى نحو بناء علاقات إستراتيجية أكثر عمقاً مع المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين، حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق حيث أن بناء هذه العلاقات من شأنه أن يعمل على تكوين أساس لإستراتيجية



جديدة تركز على أفراد المجتمع، وبالتالي تتمكن منظمات الأعمال من مواجهة التحديات التي تتعرض لها في عصرنا الراهن. (نجم، ٢٠٠٦، ٥٥).

### ٢-٣-٣ أهمية المسؤولية الاجتماعية.

تبرز أهمية الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية أن يحقق فوائد عديدة هي:

#### • بالنسبة للمنظمة :

أكدت الكثير من الدراسات على أن المنظمات التي تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية تحقق العديد من الفوائد الاقتصادية على المدى الطويل ومن أهمها:

- تحسين سمعة المنظمة لدى المجتمع والعملاء والعاملين.
- تحسين مناخ العمل، وبعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
- حسن إدارة المخاطر والتي تترتب على قيام المنظمة بنشاطها الاقتصادي.
- رفع قدرة المنظمة على التعلم والابتكار، واستقطاب أكفأ العناصر البشرية.
- كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية، أي زيادة الربحية فيها عن تلك المنظمات التي لا تقوم بمسؤوليتها الاجتماعية.

وقد أكدت الإحصاءات الدولية بأن (٨٦%)، من المستهلكين يفضلون الشراء من المنظمات التي لديها دور في خدمة المجتمع. وأن (٦٤%)، من المستهلكين يشجعون فكرة أن يكون الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية من معايير تقييم فاعلية أداء المنظمة على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي. وأن (٦٢%)، يرغبون العمل في هذه المنظمات، وأن (٥٩%)، يرغبون الاستثمار في هذه المنظمات، وأن (٤٦%)، على استعداد لدفع أموال إضافية لشراء المنتجات والخدمات من هذه المنظمات.

## ● بالنسبة للمجتمع:

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ورفع مستوى المعيشة.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.
- زيادة الوعي بأهمية الاندماج التام بين المنظمات ومختلف الفئات ذات المصالح.
- الارتقاء بالتنمية انطلاقاً من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية وتطوير المجتمع ككل.
- تمديد الجسور بين المنظمة وكافة شرائح المجتمع. وتعزيز التعاون والاحترام بين أفراد المجتمع، وتساهم بإيجاد جيل واع ومدرك لدوره ورسالته في الحياة.

## ● بالنسبة للدولة:

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية.
- تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيح في تحمل التكاليف الاجتماعية.
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من الآلات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعها بعيداً عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة ودورها في هذا الإطار. (الغالب، ٢٠٠٩، ٢٥).

## ٢-٣-٤ اتجاهات المسؤولية الاجتماعية:

يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية في المنظمات من خلال الاتجاهات الآتية:

- المساهمة المجتمعية التطوعية: ويلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي يكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات حديثاً نسبياً، ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهبات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية طويلة الأمد في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي، وتلتزم عدد من الشركات المتعددة الجنسيات بالتبرع بنسبة (١%)، من أرباحها قبل خصم الضرائب لخدمة القضايا المجتمعية ويمكن للشركات المتعددة الجنسية إنشاء مؤسسات بمبالغ وقيمة كبيرة، وتقديم منح للمنظمات الدولية غير الهادفة للربح في الدول النامية.

- العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة: غالباً ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتستطيع أي شركة من خلال التفاعل النشط مع موظفيها، تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية، ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة والمخلفات، وتستطيع الشركات أن تكفل صدق وسهولة الاتصالات مع زبائنهم، ومن ناحية تأثيراتها غير المباشرة عبر سلسلة القيمة وموثيق الشرف في تدبير الاحتياجات وبرامج بناء القدرات، وتستطيع الشركات مساعدة مورديها وموزعيها على تحسين أداء قوة العمل والحد من الضرر البيئي.

- حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي: على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للشركات الرؤية وتهيئ المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ، أما على الصعيد الخارجي فإن كثيراً من رؤساء مجالس الإدارات وكبار

المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع ويؤيدون المبادرات الخاصة بالصناعة وغيرها من المبادرات. (الأسرج، ٢٠١٠، ٨٨).

## ٢-٣-٥ مبادئ المسؤولية الاجتماعية ومدخلها:

هذه المبادئ أو المداخل لا تنظم أو تفرض أو تقيس سلوكيات أو أعمال المنظمات بل أنها تستند إلى المسألة العامة والشفافية والمصلحة الذاتية للمنظمات:

### • مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

تستند المسؤولية الاجتماعية إلى مجموعة من المبادئ تنبثق من الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية، وهو مبادرة دولية صدرت سنة (١٩٩٩)، دعت بمقتضاها الأمم المتحدة الشركات للتخلي بروح المواطنة المؤسسية، وزيادة مساهمتها في التصدي لتحديات العولمة والمشاركة الطوعية في التنمية المستدامة، ويعتبر الميثاق المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها هي كل ما تقوم به الشركات، أياً كان حجمها أو مجال عملها، طواعيةً من أجل تعظيم قيمتها المضافة للمجتمع ككل، والمبادئ العشرة التي يقوم عليها الاتفاق العالمي هي :

- دعم حماية حقوق الإنسان المعلنة دولياً واحترامها.
- ضمان عدم ضلوع الشركات في أي انتهاكات لحقوق الإنسان.
- احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف بالحقوق في المساومة الجماعية.
- القضاء على كافة أشكال العمل القسري والجبري.
- القضاء على عمالة الأطفال.
- القضاء على التمييز في التوظيف والمهن.

- تشجيع إتباع نهج احترازي يتعلق بالتحديات التي تواجهها البيئة.
- الاضطلاع بمبادرات لتشجيع المزيد من المسؤولية تجاه البيئة.
- تشجيع تطوير التكنولوجيا غير الضارة بالبيئة ونشرها.
- مكافحة الفساد بكل أشكاله، بما فيها الابتزاز والرشوة. (مرسي، ٢٠٠٢، ١٤٨).

### • مداخل المسؤولية الاجتماعية:

تتكون المسؤولية الاجتماعية من عناصر مترابطة ينمي كل منها الآخر ويدعمه ويتكامل معه، وتتمثل هذه العناصر في:

- المشاركة: تعد المشاركة مفهوماً ديمقراطياً يقوم على ضرورة مشاركة أفراد المجتمع المحلي في تحقيق التنمية الاجتماعية، وهي أعلى درجات مداخل المسؤولية الاجتماعية وتكون المشاركة مشاركة بالرأي والمقترحات والجهد والعمل أو مشاركة مادية عن طريق المشروعات والتبرعات، أو المشاركة في عملية التخطيط والتنفيذ والتنسيق، أو التقييم بهدف الوصول إلى مستوى معين من تنمية أفضل.

- التعاون: هو أحد المظاهر الاجتماعية التي تهدف إلى التعاون في عمل أو مسؤولية مع جهة أخرى ما لتحقيق هدف مشترك قد يكون مباشراً أو غير مباشراً والتعاون إما يكون اختياري كتعاون الأفراد في مساعدة المحتاجين أو أثناء الزلازل والكوارث الطبيعية. أو إجباري حيث تكون صفة الإجبار نتيجة العمل والظروف المحيطة به.

- الاهتمام: الاهتمام هو أساس العلاقة الاجتماعية والدوافع للغير للأفضل والعمل ايجابياً، وهو أساس المسؤولية الاجتماعية الأخرى كالمشاركة والتعاون. (الهوراني، ٢٠٠٥، ٣٧).

## ٢-٣-٦ مؤشرات قياس أداء المسؤولية الاجتماعية:

هناك مؤشرات أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية هي:

- مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمنظمات: ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها، بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم، وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي، والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم.
- مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه.
- مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع: ويشمل كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع، مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية، وتكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.
- مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: ويشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين، حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج، وتكاليف البحث والتطوير، ثم تكاليف ضمانات المتابعة (ما بعد البيع)، وتدريب

وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات، التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين. (الهيبي، ٢٠٠٩، ٢٧).

### ٢-٣-٧ أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

إن مساهمة المنظمات في رفاهية المجتمع لا تكون فقط من خلال تحقيق القيمة الاقتصادية فقط، ولكن تتكون من عدة أبعاد هي.

- البعد الاقتصادي: ويشير هذا البعد إلى خلق القيمة من خلال إنتاج السلع والخدمات من خلال فرص العمل ومصادر الدخل.

- البعد الاجتماعي: ويشمل هذا البعد مجموعة متنوعة من الجوانب المتعلقة بتأثير عمليات المنظمة على البشر داخل وخارج المنظمة مثل: (علاقات العمل السليمة، والصحة والسلامة، وغيرها).

- البعد البيئي: وهذا البعد يتعلق بآثار أعمال وأنشطة المنظمة على البيئة الطبيعية. (طالب، ٢٠١٢، ٩٢).

ويري (الغالب، ٩٨، ٢٠١٥)، أن ارتباط المسؤولية الاجتماعية بنظرية أصحاب المصلحة: أصحاب المصلحة هم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي لها اهتمام بأداء ونجاح المنظمة مثل: (الزبائن، أو المالكين، أو العاملين في المنظمة، أو الموردين، أو الدائنين، أو الاتحادات، أو الشركات، أو المجتمع).

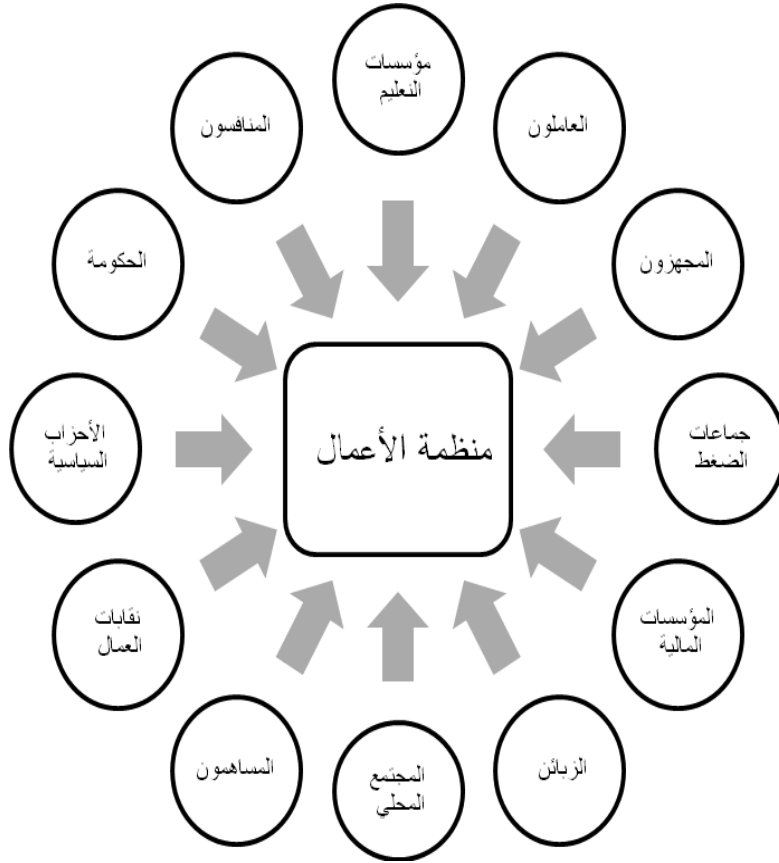
ويعرف أيضاً أصحاب المصلحة بأنه: كل فرد أو جماعة يؤثر أو يتأثر بتحقيق المنظمة لأهدافها، أو أي شخص أو جماعة أو منظمة يمكن أن تؤثر في الموارد والخدمات، أو تتأثر بأنشطة هذه الخدمات، أو له مصلحة فيها أو يتوقع منها شيء ما

و في هذا السياق فقد جرى التمييز بين فئتين من أصحاب المصلحة:

- الذين لهم رأس مال مستثمر في المنظمة .
  - الذين لهم استثمار لا يأخذ شكل رأسمال بل اهتمام و مصلحة في المنظمة.
- وبالتالي فإنه على منظمات الأعمال تشخيص كل صاحب مصلحة من ذوي العلاقة وتوضيح و تحديد الكيفية التي يتم التعامل من خلالها معهم (مصطفى، ١٢، ٢٠٠١).

#### الشكل رقم: (4)

يوضح أصحاب المصالح أو المستفيدين من وجود منظمات الأعمال



المصدر : الغالبي، ٢٠١٥ ، ٩٥ .



## والمسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة في المنظمات على النحو الآتي.

يجب أن تلتزم المنظمات بممارسة عدد من المسؤوليات الاجتماعية تجاه كل أصحاب المصلحة، خصوصاً الذين تربطهم بها مصالح مباشرة ويؤثرون ويتأثرون بنشاطاتها، وفيما يلي بعض الأبعاد التي يجب أن تشملها الممارسات المسئولة للمنظمات.

- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي: يعتبر المجتمع المحلي بالنسبة لمنظمات الأعمال شريحة مهمة، إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة، والتي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية، وإنشاء الجسور والحدائق، والمساهمة في الحد من مشكلة البطالة، ودعم بعض الأنشطة الرياضية والترفيهية، واحترام العادات والتقاليد ودعم مؤسسات المجتمع المدني، وتقديم العون لنووي الاحتياجات الخاصة، والدعم المتواصل للمراكز الصحية والعلمية، ورعاية الأعمال الخيرية.
- المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء : وتتمثل في تقديم المنتجات بأسعار ونوعية مناسبة والإعلان الصادق، وتقديم منتجات آمنة، وتقديم إرشادات واضحة بشأن المنتج واستخداماته والتزام المنظمات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع، والتزام بالتطوير المستمر للمنتجات والتزام بعد خرق قاعدة العمل مثل الاحتكار.
- المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين: تعظيم قيمة السهم وتحقيق أقصى ربح ممكن وحماية أصول المنظمة، والحق في الحصول على المعلومات الكافية

عن أداء المنظمة والتعامل العادل مع المساهمين من دون أي تمييز، وإشراك المساهمين في القرارات الهامة للمنظمة.

- المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين : وتتضمن احترام قوانين العمل، وضمان حق العامل في التدريب والتكوين المستمر، وحقوقه النقابية، وإشراكه في اتخاذ القرارات وتحقيق الأمن الوظيفي والأمن من حوادث العمل، وإصدار مدونة لسلوك و أخلاقيات المهنة لضبط سلوك العاملين، ومنح مكافآت وحوافز الأفراد العاملين وفق مبدأ كفاءة وجدارة العاملين، وتوزيع حصة على العاملين من الأرباح السنوية.

### ٢-٣-٨ أسباب ضعف المسؤولية الاجتماعية في المجتمعات العربية.

لقد قطع القطاع الخاص في المجتمعات الرأسمالية شوطاً كبيراً في طريق التعرف على مسؤوليته الاجتماعية، وهو يؤديها بكفاءة عالية تساعد في تحقيق درجة عالية من الاستقرار الاجتماعي، إلا أن القطاع الخاص في مجتمعنا اليمني بوجه خاص والمجتمعات العربية عموماً لم يتعرفوا على مسؤوليتهم الاجتماعية بعد، وذلك يرجع إلى العوامل والأسباب الآتية.

- غياب ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى معظم المنظمات: فقلة من المنظمات الكبرى هي التي تتبنى هذه الثقافة، في حين تجهل بقية المنظمات هذا المفهوم.

- أن غالبية منظمات القطاع الخاص في محاولتها الاضطلاع بمسؤوليتها الاجتماعية تكون جهودها عادةً مبعثرة ووقتية وعشوائية، الأمر الذي لا يتيح لها تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية، وتتداخل أحياناً مع السلوكيات الخيرية.

- غياب ثقافة العطاء من أجل تحقيق التنمية: حيث أن معظم جهود منظمات القطاع الخاص تنحصر في أعمال ذات طبيعة خيرية (إن وجدت)، غير تنموية ومرتبطة بإطعام الفقراء أو توفير ملابس أو خدمات لهم .
- غياب الضغط الاجتماعي: الذي يمكن أن يتنامي بواسطة النخبة الاجتماعية والثقافية، إضافة إلى الإعلام القومي الملتزم، الإنتاجي وليس الاستهلاكي، وهو الضغط الذي يمكن أن يتشكل من خلال تطوير الوعي بأهمية الدور الاجتماعي لرجال المال والأعمال. (الغالي، ٢٠١٥، ٢٣٠).

### ٢-٣-٩ عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الخاصة.

لكي تنجح المنظمات الخاصة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، فهناك العديد من العوامل الرئيسية التي يجب إعدادها وتنظيمها قبل الشروع في إطلاق هذه البرامج، وفي مقدمة هذه العوامل ما يلي:

- ضرورة إيمان المنظمة بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وان تكون هناك قناعة ويقين من قبل كل مسؤول فيها ابتداءً من أصحاب المنظمة، مروراً بمدراءها التنفيذيين وانتهاءً بالموظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه واجب على كل منظمة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه، وهو أمر لا تتفضل به المنظمة على مجتمعها بل تفخر به وتعتبره واجباً عليها.
- أن تقوم المنظمة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستسهم بالعمل على المساهمة في معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع بدلاً من الانتقاد والشكوى للسلبيات الموجودة.
- أن يصبح هذا النشاط جزءاً رئيسياً من أنشطة المنظمة، ويتم متابعته من قبل رئيس المنظمة، كما يتم متابعة النشاط التجاري وتوضع له المخططات المطلوب تحقيقها تماماً، كما توضع مخططات المبيعات وغيرها من الأنشطة التجارية.

- يجب على المنظمة أن تخصص مسؤولاً متفرغاً كاملاً لهذا النشاط، وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة، ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا، ويمنح الصلاحيات المطلوبة، وأن يكون له دور رئيس وفعال على مستوى المنظمة.
- من أكبر المعوقات التي تواجه المنظمات الراغبة في الانطلاق في برامج المسؤولية الاجتماعية، رغبة هذه المنظمات في الانطلاق من خلال مشاريع كبيرة وضخمة وذات أرقام عالية، ولا ضرر في أن توضع هذه الأهداف على المدى البعيد، ولكن حتى يتم البدء في مثل هذه البرامج يجب أن تكون الانطلاقة من خلال أهداف صغيرة ومحدودة تكبر بمرور الوقت لتحقيق المشاريع والبرامج الكبيرة.
- الحرص على عدم الإعلان عن البرامج الاجتماعية إلا بعد انطلاقها، فكثير من البرامج الاجتماعية التي يعلن عنها لا يكتب لها الاستمرار لعدم قدرة المسؤولين عنها على تنفيذها طبقاً لما تم الإعلان عنه، وهذا قد يساهم في المستقبل في توقف البرنامج.
- الاهتمام بجعل هذه البرامج الاجتماعية قائمة بذاتها مستقبلاً، وحتى لا تصبح مركز تكلفة قد تلجأ المنظمة في يوم من الأيام إلى الاستغناء عنه.
- الحرص على تقديم هذه البرامج بأداء قوى وجودة عالية، وكأن هذه البرامج منتج تجاري يجب الاهتمام به والعناية بتقديمه بشكل متميز يساهم فعلاً في خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه.
- الحرص على أن تسعى هذه البرامج الاجتماعية على التعاون والتنسيق مع ما هو موجود من برامج وأنشطه مشابهة حتى لا يتم تكرار الجهد وضياع الوقت وصرف المال في برامج قائمة، مع التأكيد على أن الاحتياج للبرامج الاجتماعية كبير جداً ويحتاج إلى الكثير من البرامج من المنظمات.

- كل منظمة صغيرة أو كبيرة قادرة على أن تقدم شيئاً لمجتمعها، ولمن حولها وليس المهم حجم البرنامج الذي يقدم بل الأهم أن يتم تقديم شيء يستفيد منه المجتمع. (فلاق، ٢٠١٦، ١٨٩).

#### - المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال :

أشار (Kirrane)، إلى انه هناك تماثل بين أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية، إذ أن حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا إحدى جوانب منهج شامل من أخلاقيات العمل. (ناصر، ٢٠١٤، ٤٧).

أما (Daft)، فقد أوضح بان الأخلاقيات تتعلق بالقيم الداخلية والتي هي جزءاً من البيئة الثقافية للمنظمة، وأيضاً بأشكال القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، وذلك بما يتصل بالبيئة الخارجية، إذ أن المسألة الأخلاقية تؤثر على تصرفات الفرد أو المجموعة أو المنظمة بشكل (سلبى / أو ايجابي)، على الآخرين. (السلمي، ٢٠٠١، ١٤).

في حين وصف (Wehrich and Koontz)، أخلاقيات العمل بأنها كل ما يتعلق بالعدالة، وبعض النواحي مثل: (توقعات المجتمع، والمنافسة بنزاهة، والإعلان، والعلاقات العامة، والمسؤولية الاجتماعية). (زكي، ٢٠١٠، ١٢٢).

ويمكن القول أن أخلاقيات الأعمال هي الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول أو صحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، والذي تلعب فيه ثقافة المنظمة والقيم وأنظمة المنظمة وأصحاب المصالح دوراً أساسياً في تحديده (التويجري، 2008 ، 6) .

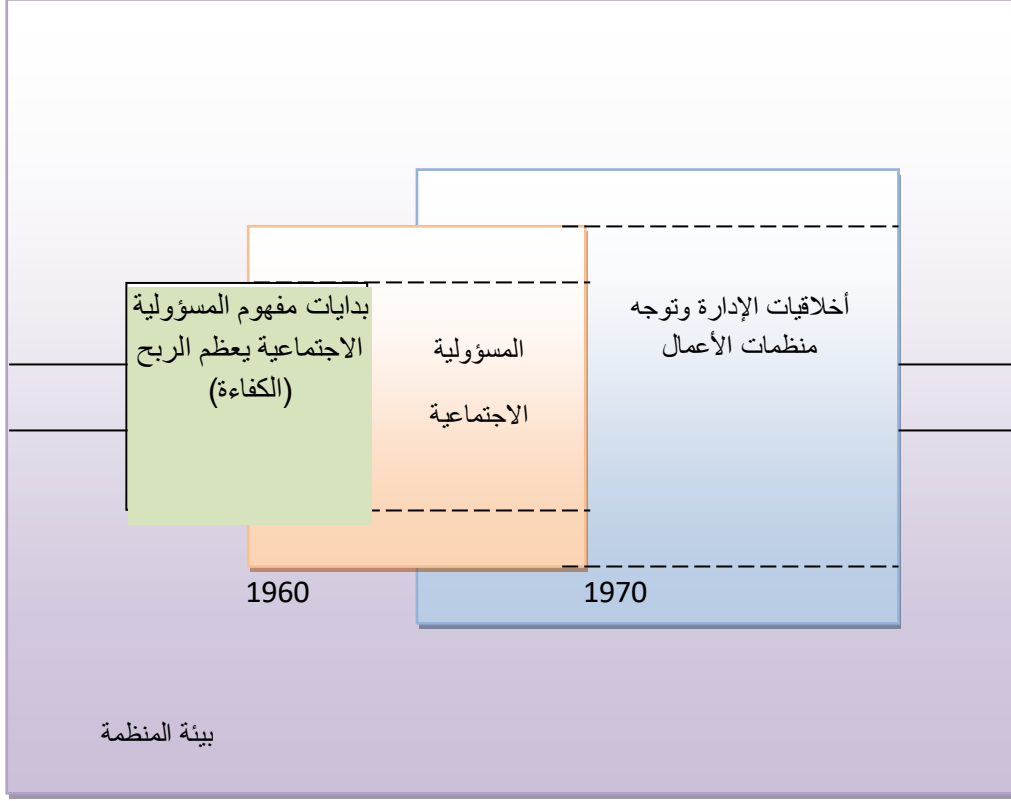
وهذا ما ينسحب على مفهوم المسؤوليات الأخلاقية والمتميزة، فالمسؤوليات الأخلاقية تشمل سلوكاً متوقفاً يتجاوز الالتزامات القانونية، والمسؤوليات المتميزة تشمل سلوكيات محددة سابقة للفعل لحماية رفاهية المكونات الرئيسية، فإدراك المسؤوليات الأخلاقية والمتميزة للأعمال ليس لديها التزامات بيئية وقانونية، فالأعمال ليست مسؤولة فقط عن مالكيها ولكن عن موظفيها وزبائنها والمجتمع بشكل عام، إضافة إلى مجاميع أخرى، ونتيجة لذلك فإن زيادة الأرباح يجب أن تكون الهدف الوحيد للأعمال، ويجب أن تسود القناعة بأن الأموال المحولة إلى أفعال اجتماعية في المدى القصير سينتج عنها تحسينات في المجتمع تجعل من السهل بقاء الأعمال والتمتع بالأرباح طويلة الأمد. (الأسرج، ٢٠١٠، ٣٨).

ونستنتج من خلال ما تقدم أن هناك علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، إذ أن أولوية الكفاءة في تعظيم موارد المنظمة من أرباح وما شابه ذلك كانت في المرحلة الأولى ولغاية ستينات القرن العشرين، في حين أن المرحلة الثانية كان التركيز على المسؤولية الاجتماعية في الأدبيات الإدارية إلى جانب التأكيد على الكفاءة خلال سنوات السبعينات، ومن ثم الانتقال أو التحرك إلى التركيز على أخلاقيات الإدارة إلى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة.

والخلاصة: يمكن القول أن هنالك تداخل كبير بين المفاهيم وبالتحديد بدايات ممارسة شكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية منذ الثورة الصناعية وبدايات القرن العشرين داخل المصانع ومن خلال الاهتمام بظروف وبيئة العمل ونوعيتها، وهكذا وبعد السبعينات أصبح للمسؤولية الاجتماعية بعد أخلاقي جعلها تتداخل مع أخلاقيات الإدارة عموماً، والشكل التالي يوضح أبعاد هذا التداخل (نجم ، 2006 ، 147).

## الشكل رقم: (٥)

### يوضح التداخل بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة



المصدر: نجم، ٢٠٠٦، ١٤٧.

ويؤكد (الغالب، ٢٠٠٩، ٨٢)، أن الأخلاقيات في السلوك العام للإفراد في المنظمة تعمل على دعم المسؤولية الاجتماعية، كما تمثل الأساس لتطور مفاهيم جديدة لأخلاقيات الإدارة التي تطورت بدورها فيما بعد، فالمسؤولية الاجتماعية التي تتمثل ببعد رسمي ضمن القانون من جانب يكون لها بعد آخر أخلاقي من جانب آخر، يتمثل في الالتزام بالمبادرات الاجتماعية الطوعية التي تعبر عن النزعات الأخلاقية أكثر من الامتثال لقانون مفروض (الحوار، ٢٠٠٥، ٣٢).

## ثانيا: الميزة التنافسية في مجال الأعمال

- ٢-٣-١ مفهوم الميزة التنافسية.
- ٢-٣-٢ أهمية الميزة التنافسية.
- ٢-٣-٣ أهداف الميزة التنافسية.
- ٢-٣-٤ خصائص الميزة التنافسية .
- ٢-٣-٥ أنواع الميزة التنافسية .
- ٢-٣-٦ معايير الميزة التنافسية.
- ٢-٣-٧ محددات الميزة التنافسية.
- ٢-٣-٨ العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية.
- ٢-٣-٩ دور أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.



## ثانياً: الميزة التنافسية في مجال الأعمال

لقد شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانةً مهمةً في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال (Betlis, 2000, p: 7)، إذ تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي المهم الذي يساعد في اقتناص الفرص، ويقدم فرصة جوهرية وحقيقية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، والتنافسية هي المصدر الذي يعزز وضع الشركة بما يحققه من الأرباح الاقتصادية، ومن خلال امتيازها على منافسيها في مجالات: (المنتج، والسعر، والكلفة)، وبالتالي التركيز على الإنتاج، وتعود بدايات هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن العشرين، حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع بعد ظهور إستراتيجية التنافس (أبو النصر، ٢٠١٥، ١٦).

### ١-٣-٢ مفهوم الميزة التنافسية:

في ظل الاختلاف بين الاقتصاديين والإداريين حول مفهوم موحد للميزة التنافسية نظراً للأهمية التي يكتسبها مفهوم الميزة التنافسية، وسنتطرق لعدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم من عدة زوايا:

- تشير الدراسات (Covin, 2000, p: 175)، إلى أن المزايا التنافسية هي: خاصية معينة أو مجموعة خصائص تمتلكها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، بحيث تحقق لها موقفاً قوياً تجاه مختلف الأطراف، وأن التحدي الحقيقي الذي تتعرض له أية منظمة ليس إنتاج أو تقديم المنتجات، بل القدرة على الإشباع المستمر لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة، وقد تنامي دور الزبائن

وأصبح من الصعب فرض المنتجات عليه، لذا فإن إيجاد مزايا تنافسية في المنتجات التي تقدمها المنظمة من شأنه تحقيق رضا الزبائن وزيادة ولائهم، ومن ثم القدرة على بقاء واستمرار المنظمة في السوق.

- وعرفت الميزة التنافسية على أنها: قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة والعاملة في نفس النشاط (مصطفى، ٢٠٠١، ٣).

- وأشار ( Liu, 2003, p: 15 ) إلى إن الميزة التنافسية للشركة هي: ميزة الشركة في منظور سوق المنتج الذي يحقق للمنظمة أكثر من مركز تنافسي، ويعني ذلك بان الميزة التنافسية تعني حصول الشركة على مركز تنافسي متقدم في السوق.

- ويوضح (الحوارني، ٢٠٠٥، ٥٢)، بان الميزة التنافسية: تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون، إذ أن الزبون يشتري منتج الشركة التي يدرك بان منتجها سيحقق له أعلى منفعة أو قيمة مقارنة بمنتجات المنافسين، كما أن التنافسية تعني عرض الشركة لمنتجاتها بطريقة كفوه ومستدامة، ويمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين.

- وبين كل من: (Macmillan & Mahan, 2001, p: 81)، أن الميزة التنافسية هي: خاصية أو مجموعة خصائص أو عنصر تفوق للمنظمة تنفرد به، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من

منتجات للزبائن. وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى توظيف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي تم استخدامها من قبل المنافسين، وهي تأتي من خلال تقديم وتطوير خدمات جديدة من خلال قدرات التعلم ورقابة السوق.

- ويؤكد ( Stevenson, 2007, p: 4 )، بان الميزة التنافسية: تهدف عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبائن، من اجل اقتنائهم السلعة أو الخدمة، والميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المسخرة من قبل المنافسين.

- والميزة التنافسية هي: المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (السلمي، ٢٠٠١، ١٠٤).

- ويوضح (Heizer and Render, 2001, p: 36)، بان الميزة التنافسية: تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق الشركة بها على المنافسين، أي إن الميزة التنافسية تجعل الشركة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.

- ويؤكد (Macmillan and Tambo, 2000, p: 88)، بان الشركات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها، حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها: الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز على منافسيها.

- ويعرف (الغالبى، ٢٠١٥، ١٨)، الميزة التنافسية بأنها: مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية، أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية والابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.

- ويعرفها (الهيبي، ٢٠٠٩، ٦٣)، بأنها: ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.

والخلاصة يمكن القول: أن المزايا التنافسية هي نتاج لسعي المنظمة واستعمالها لممتلكاتها وقدرتها على الابتكار والتطوير، وإيجادها للبديل واكتشافها للجديد. أو هي المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية، أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على فعل شيء أفضل من المنافسين لها ويعطيها تفوقاً تنافسياً عليهم في السوق، وهذا يعني قدرة الشركة على إنتاج وتقديم منتجات (سلع / خدمات)، إلى الزبائن بشكل متميز عما يقدمه المنافسون، من خلال استغلال مواردها المادية والبشرية والفكرية، فقد تتعلق بالجودة، أو بالتكنولوجيا، أو بالقدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية، أو التوقيت في اقتناص الفرص وكسب موضع قدم في السوق.

### ٢-٣-٢ أهمية الميزة التنافسية:

تستمد الميزة التنافسية أهميتها من كونها أهم المتطلبات اللازم توفيرها في قطاع الأعمال خلال المرحلة القادمة، استعداداً لمرحلة لاحقه، وتتحقق الميزة التنافسية إذا

كان المنتج مختلف عن الآخرين واستخدام إستراتيجية التمايز، والنجاح يكون بتحقيق الأرباح للقدرة على حماية التمايز من التقليد لاستمرارية النجاح.

### ٢-٣-٣ أهداف الميزة التنافسية:

من الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال توليد ميزة تنافسية الآتي:

-خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة (Apple)، التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.

- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تهدف المؤسسة بلوغها، وللفرص الكبيرة التي تريد اقتناصها.

### ٢-٣-٤ خصائص الميزة التنافسية:

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية:

- الميزة التنافسية تبنى على الاختلافات والتباين بين المنظمة ومنافسيها وليس على التشابه.

- يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.

- عادة ما تكون مركزة في نطاق جغرافي محدود.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية.

○ حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

○ الاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.

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

ولكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن تكون مجتمعة، لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث أن الحسم مقترن بالاستمرارية، وهذا الأخير مقترن بشرط إمكانية الدفاع عنها. (نجم، ٢٠٠٦، ٧٥).

### ٢-٣-٥ أنواع الميزة التنافسية:

وتنقسم الميزة التنافسية إلى:

-ميزة التكلفة الأقل: هي قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها، مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية.

-الإبداع والتجديد والابتكار: وهو إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، ويتم من خلاله التوصل إلى حل لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها وهو يرتبط بالتكنولوجيا ويؤثر في المؤسسات، ويمثل الإبداع والابتكار إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات، والتي انعكست على تصاعد الحاجات والطموحات، فلم يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية، لأن الاستمرار بها يؤدي إلى التوقف، وهو بالتالي تراجع عن الركب السريع في المضي إلى الأمام أو الفشل. (حرحوش، ٢٠١٠، ١٨٥).

-ميزة تميز المنتجات: هو أن تتمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (جودة عالية، خدمات ما بعد البيع)، لذلك يصبح من الضروري على المنظمة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة

حلقة القيمة واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية وانتهاج طرق توسع فعالة وسياسات سعرية وترويجية تمكنها من زيادة الحصة السوقية.

- ميزة اختصار الوقت: هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون وذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.
- تخفيض زمن دورة التصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف لإنتاج.
- تخفيض مدة تسليم الطلبات للزبائن.
- تخفيض زمن التحويل أو تغير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع).
- الالتزام بجدول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن. (ناصر، ٢٠٠٧، ٧٦).

## ٢-٣-٦ معايير الميزة التنافسية:

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاثة مصادر هي:

- مصدر الميز: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:
  - مزايا تنافسية (مرتبة منخفضة): مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبيًا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنظمات المنافسة.
  - مزايا (مرتبة مرتفعة): مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادًا إلى جهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة: في حال اعتماد المنظمة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: تتحرك المنظمات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المنظمات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

ولا يكفي أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها. ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط. ويمكن لها أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة، حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والموفورات الاقتصادية. (الهيبي، ٢٠٠٩، ٣٤).

## ٢-٣-٧ محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقاً من بعدين هامين هما:

- ١- حجم الميزة التنافسية: حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج.
- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة



التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، ويعزى ذلك إلى القبول الذي تخصص به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

- مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الموفرات هنا أقصى ما يمكن.

- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الموفرات.

- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً، عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً، باعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها.

٢- نطاق التنافس: يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:

- القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

- درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

- البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي.

- قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة. تعمل المنظمة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلاءم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة. (السلمي، ٢٠٠١، ١٢٦).

## ٢-٣-٨ العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية:

هناك عوامل داخلية و خارجية مؤثرة على الميزة التنافسية منها:

- العوامل الخارجية: وتتمثل في تغير احتياجات الزبون أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلها على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.

- العوامل الداخلية: وهي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة. (مصطفى، ٢٠٠١، ٣٦).

## ٢-٣-٩ دور أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.

تعتقد بعض قيادات المنظمات أن الإدارة والأعمال لا علاقة لها بالأخلاق، وهناك من يعتقد أنه من السذاجة التحدث عن الأخلاقيات في مجال العمل، ويستشهد على ذلك بعدة أقوال أو أمثال منها: (تحقيق أكبر ربح بأقل تكلفة)، أي أن الدوافع الاقتصادية وتعظيم الأرباح هي الهدف الأول للمنظمات الخاصة، أما المسؤولية الأخلاقية فهي ترتبط بالدوافع الغير اقتصادية، والحقيقة أن فصل العمل عن الأخلاقيات أمر غير ممكن، فقرارات وسلوكيات العمل عبارة عن أعمال أخلاقية، لأنها تؤثر على حياة ورفاهة الآخرين، والبعد الأخلاقي للإدارة يؤثر في نجاحها في القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها. (الربيع، ٢٠١٨، ٢٥).

## ٢-٣-٩-١ المنظمة الأخلاقية تلتزم بأخلاقيات الأعمال.

فالمنظمة الأخلاقية هي التي تلتزم بأخلاقيات الأعمال، بل وتبذل جهد كبير من أجل إتباع المبادئ الأخلاقية وتهدف إلى تحقيق النجاح وفقاً للمعايير الأخلاقية، ونتيجة لذلك فإن المدراء الأخلاقيون يحاولون تحقيق أهداف المنظمة المرتبطة بالربح وإتباع السلوك القانوني والأخلاقي في آن واحد، حيث يكون شعار هذا النوع

من المديرين هو: (هل ما تقوم به المنظمة عادل بالنسبة لها ولجميع الأطراف المتعاملين معها؟). (العمرى، ٢٠١٥، ٣٠).

وتوجهت جهود كثير من الباحثين نحو تحديد ما يميز المنظمة الأخلاقية عن غيرها من المنظمات، وقد أشار البعض منهم إلى أن المنظمة الأخلاقية هي المنظمة ذات الاستقامة الأخلاقية العالية، والتي تملك خصائص متميزة منها:

- الاحتفاظ برؤية واضحة عن الاستقامة نحو الجهات الخارجية.
- تحديد أنظمة المكافأة في المنظمة طبقاً لرؤية الاستقامة فيها.
- تسود المنظمة ثقافة اتخاذ القرارات الإدارية المهمة المتضمنة أبعاد أخلاقية. (فلاق، ٢٠١٦، ٤٨).

إن المنظمة التي تتبنى دوراً اجتماعياً أكبر وسلوكاً أخلاقياً مرتكزاً على ما هو أبعد مما هو مذكور في مدونتها الأخلاقية، فهي بذلك تجسد هذا السلوك في أنشطتها الإنتاجية والتسويقية والمالية والبشرية، ولا تسمح بخروقات أخلاقية أو تعارض بين آليات عمل هذه الإدارات وقراراتها من خلال التزامها بسلوك أخلاقي قوى، ومن بين الوظائف التي حظيت بعناية خاصة لتجسيد المرتكزات الأخلاقية والسلوكية في مختلف أوجه عملها:

- وظيفة الإنتاج: لقد حظيت إدارة الإنتاج بعناية خاصة لتجسيد المرتكزات الأخلاقية في مختلف أوجه عملها، وبذلك فإنها تخدم المنظمة على المدى البعيد وتبنى سمعة متميزة في السوق، فالمرتكزات الأخلاقية التي تستند عليها تتجسد

في مجالات كثيرة منها: (مجال تصميم المنتج، تخطيط ورقابة الإنتاج، تكنولوجيا العمليات المستخدمة).

- وظيفة التسويق: يعتبر التسويق المجال الحيوي المهم الذي تمارس من خلاله المنظمات دورها الاجتماعي وسلوكها الأخلاقي في المجتمع، ويمكن تحديد أخلاقيات التسويق بأنها المعايير التي تحكم تصرفات المسوقين وبما يحملونه من قيم خلقية، وتتجلى بشكل واضح في النشاط التسويقي، حيث تكون هذه القيم مرشد في تحديد نوعية المنتج مضمون الإعلان، واختبار منافذ التوزيع، وحماية المستهلك، والتسعير، والتوزيع، والترويج.

- الوظيفة المالية والمحاسبية: تعتبر الإدارة المالية والمحاسبية حقل مليء بالاعتبارات السلوكية والأخلاقية، ومن القضايا الخاصة بأخلاقيات الأعمال في هذا المجال: (الاستثمار، التدقيق، الاستشارات المالية والمحاسبية).

- وظيفة الموارد البشرية: يمكن للمنظمة تجسيد مسؤوليتها الأخلاقية تجاه الموارد البشرية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية لإدارة الموارد البشرية ومنها: (المقابلات، الاختيار، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم أداء العاملين). (الغالبي، وآخرون، ٢٠٠٩، ٢٣١).

إن المنظمات إذا أرادت أن تكون منظمات أخلاقية ومسؤولة اجتماعياً فإن ثلاثة ركائز أساسية لا بد أن يجري بناءها وتقويتها وهي: (الأفراد، القيادة، الأنظمة والهياكل التنظيمية).

- الأخلاق الفردية: فالمدرء هم الأساس الأول من أسس المنظمة الأخلاقية، ويجب الإشارة إلى أهمية اتصاف هؤلاء الأفراد بالصدق والاستقامة وان تنعكس

تلك السمات في قراراتهم وسلوكياتهم، ويترتب عليهم تحديد طرق تركيز الانتباه على القيم الأخلاقية في المنظمة، وإيجاد البيئة التي تشجع السلوك الأخلاقي لكل العاملين.

- أخلاقيات القيادة: إن استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الأداء بشكل فاعل يمكن أن يكون طريقاً في الاستدلال على أثر الأخلاقيات في المنظمات، وإن مكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة السلوكيات المناقضة يعد من المكونات الحاسمة لبناء القادة الأخلاقيون في المنظمات.

- الأنظمة والهياكل التنظيمية: وتشكل هذه المجموعة الأدوات التي ويستخدمها المدراء لتشكيل القيم وتعزيز السلوكيات الأخلاقية، والتحول بالمنظمة لتصبح منظمة أخلاقية، كالثقافة التنظيمية، الرموز الأخلاقية، المكاتب الأخلاقية، التدريب الأخلاقي، آليات الإبلاغ. (منصور، ٢٠٠٥، ١٢٨).

## ٢-٣-٩ أخلاقيات الأعمال ضرورة إدارية:

إن إتباع الأخلاق هو أمر يجب أن تحرص عليه كل شخص، ولكن إدارة المنظمة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات الأعمال بناءً على قناعاتهم الشخصية، بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرف المنظمة، لكي يلتزم به الجميع ولابد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات، كالكذب في التقارير وفي لبيانات، روح العداة والإيذاء بين العاملين، خداع عميل أو مورد أو متقدم لوظيفة، قبول هدايا قيمة من الموردين أو العملاء.

ويجب أن يتم التعامل مع كل أمر يخص أخلاقيات الأعمال بكل شدة، فالحرص على أخلاقيات الأعمال هو أمراً أخلاقياً وديني وإداري، فأخلاقيات الأعمال تساعد المنظمة على إتباع أساليب الإدارة الحديثة، وتستطيع التعاون مع الموردين لتوريد المواد الأولية في الوقت المناسب، كذلك فإنها تستطيع الإنتاجية بالجودة الشاملة لان روح التعاون بين التشغيل والإنتاج ستكون متوفرة، كما تستطيع تشكيل فرق عمل لتطوير المنتجات أو الخدمات وتستطيع تكوين تحالفات إستراتيجية مع الموردين والمنافسين، وتساعد كذلك على دراسة المشكلات بالأساليب الحديثة. (خليل، ٢٠٠٦، ٨٧).

وتلعب أخلاقيات الأعمال دوراً أساسياً في معالجة أو تقليل الفساد الإداري، فالاهتمام بأخلاقيات الأعمال كان نتيجة أسباب عديدة يقع في مقدمتها الفضائح الأخلاقية، وانتشار مظاهر الفساد الإداري والاقتصادي بشكل ملفت للنظر، فالفساد الإداري هو نزعة شيطانية تتصارع في إطارها قيم الخير والعدالة مع قيم الشر والرديلة، وهو ليس مقتصر على البلدان النامية دون المتقدمة، لذلك يعتبر ظاهرة مرفوضة يجب معالجتها والتخلص منها وحماية المجتمع من أثارها السلبية، ومن أجل مواجهة الفساد وعلاجه لا بد من: (إيجاد اتفاق اجتماعي على معيار القيم، وأمانة ونزاهة وشفافية القيادات العليا، والتخلص من المعوقات الإدارية، وتقويم ومكافأة الموظف الأمين). (نجم، ٢٠٠٦، ٦٣).

## ٢-٣-٩-٣ المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية الأخلاقية:

إن المنظمة الأخلاقية التي تركز على ضمان الأبعاد والمبادئ الأخلاقية في مختلف جوانب بناءها ستضفي على وجودها مجالات للتمييز عن غيرها من

المنظمات، تدفع بقناعات الزبائن نحوها إلى درجة الثبات والاستدامة لتكون في مصاف المنظمات المتنافسة أخلاقياً، ويتم ذلك عن طريق الأبعاد الأخلاقية التنافسية الآتية:

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

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

- المعلومات الوفيرة: يترتب على المنظمات التزام مهم يتمثل في تزويد الزبائن بمعلومات وفيرة حول منتجاتها إذ أن الفشل في إعلام أو إخبار المستهلك بشكل تام بالمنتجات يمكن أن يقود إلى تحقيق واحدة من الزلات الأخلاقية التي يمكن أن تقود إلى تحقيق الأذى بسمعة المنظمة ويحملها نفقات عالية. (زكي، ٢٠١٠، ١٣٧).

وفي ضوء ما تقدم يتوجب على المنظمات أن تقوم ببناء استراتيجياتها التنافسية في إطار الأبعاد والمعايير الأخلاقية، حتى تضمن البقاء في الميدان التنافسي، ومن أهم المزايا التنافسية المكتسبة جراء الالتزام الأخلاقي تجاه مختلف أصحاب المصالح ما يلي:

١- المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين فيها: من المعلوم أن الثقة بين الإدارة والعاملين لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العاملين، فالعامل الذي يعلم أن إدارة



منظمتها ستقدر مجهوداته فإنه يتفانى في عمله، ولكن عندما يشعر بالعكس، أي أن إدارة منظّمته لا تفي بوعودها للعاملين، ولا تقوم بمسؤوليتها تجاههم على أكمل وجه فإن هذا الأمر يعتبر غير محفز لهم على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة، وبذلك فإن التزام المديرين باحترام حقوق العامل إلى جانب احترام أخلاقيات الإدارة كالصدق والأمانة والعدل والوفاء مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيزهم على العمل، وبذلك يمكن القول أن احترام المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من شأنه أن يشكل ميزة تنافسية للمنظمة، بحيث:

- يعتبر العنصر البشري أهم خالق للتجديد والابتكار في المنظمة، فالرضا الوظيفي للعامل من شأنه أن يجعله مبدعاً يسخر كل طاقاته لخدمة المنظمة.

- إذا لم تدفع أخلاقيات الإدارة بالعامل إلى الابتكار والتجديد فهي على الأقل لن تجعله يفكر في تبني موقف سلبي عن منظّمته أو خلق تنظيم رسمي معادي للإدارة.

- اعتبار العامل في قلب اهتمامات المنظمة وليس مجرد أداة لأداء المهام، وفهم ترقياته وتحسين وضعه الاجتماعي له أثر مباشر على فعالية المنظمة، ومنحه الاستقلالية والمسؤولية وإشراكه في اتخاذ القرارات يجعله قادراً على التفاعل ورد الفعل الفوري على وضعية غير منتظرة دون الرجوع إلى أطراف أخرى.

- تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المنظمات تجاه العاملين تعتبر بمثابة مركز استقطاب للكفاءات البشرية في سوق العمل، فالمورد البشري المؤهل هو ميزة تنافسية للمنظمات. (الغالبى، ٢٠٠٩، ٥٤).

٢- المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء : تعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المنظمات بدون استثناء، ومن الأداء الاجتماعي الموجه لهذه

الشريحة تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم وأمانة بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج والتزام المنظمات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع وتطوير مستمر للمنتجات، هذا بالإضافة إلى الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار، فإذا تبين للزبون حرص المنظمة على الوفاء بكل التزاماتها تجاهه خاصة تلك الالتزامات ذات الطابع الاجتماعي فإن هذا يعني ما يلي:

- وجود انطباع ذهني ايجابي عن المنظمة لدى العميل وبالتالي تفضيل منتجاتها.  
- سيقوم العملاء بالدعاية المجانية لتلك المنظمة عندما يتحدثون مع نظرائهم عن المعاملة الأخلاقية التي تقدمها هذه المنظمة، ويتحدثوا عن مواقف جيدة حدثت لهم عند تعاملهم مع تلك المنظمة.

- سيكون من اليسر أن تحصل المنظمة على رأي العملاء عند محاولة تطوير خدماتها، لأن العملاء يشعرون بنوع من الولاء لتلك المنظمة. (ناصر، ٢٠١٤، ١٢٨).

٣- المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين: ينظر إلى العلاقة ما بين الموردين والمنظمات على أنها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم المنظمات تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها بالاستمرار في التوريد لمدة طويلة وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، وأسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة بالإضافة إلى تسديد الالتزامات، والصدق في التعامل، وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل، وكل هذا يعود بأثر مهم على أداء المنظمة، أما عندما تتعامل المنظمة بأسلوب غير أخلاقي مع الموردين كأن تؤخر سداد مستحققاتهم بغير حق أو تعطيمهم وعود كاذبة فإن العلاقة بين الطرفين

تكون مبنية على المكسب السريع فالمورد لا يضمن تعامله مع المنظمة مرة أخرى فيحاول الحصول على أعلى مقابل للمعاملة الحالية، ويقدم الخدمة بأقل تكلفة وهو ما قد ينتج عنه انخفاض الجودة لأن المورد لا يكثر برضا تلك المنظمة عنه في المدى البعيد لأن علاقته بها قد لا تمتد كثيرا، ولا تستطيع تلك المنظمة أن تطلب من الموردين ما تطلبه المنظمات الأخرى التي لديها علاقة تعاون طويلة الأجل معهم وبالتالي فلن تجد العون من الموردين لتطوير المنتج أو تقليل وقت التوريد أو تطوير طريقة العمل. (التويجري، ٢٠٠٨، ٨٣).

٤- المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين: تعد فئة المساهمين فئة مهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المنظمة، ففي معظم المنظمات يعد خلق القيمة للمساهم في قائمة الاهتمامات، فعندما يفكر المستثمر في شراء أسهم شركة فإنه يدرس موقفها المالي من حيث المكسب والخسارة. وتكمن مسؤولية المنظمة تجاههم إذا في تحقيق أقصى ربح، تعظيم قيمة السهم، زيادة حجم المبيعات، بالإضافة إلى حماية أصول المنظمة وموجوداتها، وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت ملتزمة اجتماعياً فتكون قوائمها المالية صادقة يمكن الاعتماد عليها، أما المنظمة التي تخدع المستثمرين بتقديم بيانات مالية كاذبة فإنه يقلل من فرص جذب المساهمين والمستثمرين وهو يقلل من فرص توسع المنظمة وإدخال منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة. (فلاق، ٢٠١٦، ٧٤).

٥- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع: يعتبر المجتمع بالنسبة للمنظمات شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة. والتي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور والحدائق، المساهمة في الحد من

مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الترفيهية، احترام العادات والتقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال تقديم الدعم المادي لهم، هذا بالإضافة إلى الدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات. وعادة ما ينظر إلى مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع المحلي من زوايا مختلفة فقد تشمل رعاية الأعمال الخيرية، الرياضة والفن، التعليم وتدريب المؤسسات، وإقامة المشاريع المحلية ذات الطابع التنموي. (الصيرفي، ٢٠٠٧، ١٩٢).

٦- المسؤولية الاجتماعية تجاه حماية البيئة: لقد أعيد التركيز في أدبيات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية خاصة المنظمات التي تمارس نشاطات تؤثر على سلامة البيئة، إن المسؤولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتيا أي ضمن فلسفة المنظمة، والتقارير البيئية للمنظمة، وهذا لتجنب قوى الضغط ودعاة حماية البيئة ولتضمين الاستمرارية، فما كان طريقة لاستمرارها هو في واقع الأمر ميزة لها. وأخيراً يمكن القول أن أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في الواقع المعاصر لم تعد تعترف بمقولة (الغاية تبرر الوسيلة)، بل أصبحت الوسيلة لتحقيق الربح للمنظمة مهمة وموضوعة تحت الأنظار لذلك فإن خلق ميزة تنافسية تدعم أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في المنظمة هو أمر لا بد منه. وهذا ما أكدته نتائج الكثير من الدراسات والأبحاث العلمية السابقة.

## الفصل الثالث

### الإطار العملي للدراسة

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن بنك التسليف الزراعي.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

## الفصل الثالث

### الإطار العملي للدراسة

تمهيد:-

بعد أن تم استعراض التأصيل العلمي لمواضيع الدراسة الحالية: (أخلاقيات الأعمال، والمسؤولية الاجتماعية، والميزة التنافسية)، في الفصل السابق، سوف يتم استعراض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية: (المنهج، المجتمع، العينة، الأداة، أساليب المعالجة الإحصائية)، ثم عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وكذا اختبار الفرضيات ومناقشتها ويحتوى هذا الفصل على (٤)، مباحث هي:

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن بنك التسليف التعاوني الزراعي (كاك بنك).

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .

## المبحث الأول

نبذة تعريفية عن بنك التسليف التعاوني الزراعي

- ٣-١-١ نبذة عن نشأة وتطور بنك التسليف التعاوني الزراعي.
- ٣-١-٢ الهيكل التنظيمي لبنك التسليف التعاوني الزراعي.
- ٣-١-٣ خدمات بنك التسليف التعاوني الزراعي.
- ٣-١-٤ إستراتيجية بنك التسليف التعاوني الزراعي.
- ٣-١-٥ واقع أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في بنك التسليف.

## المبحث الأول

### نشأة وتطور بنك التسليف التعاوني الزراعي

مما لاشك فيه أن مستوى الاهتمام بأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في الدول النامية لم يصل بعد إلى ما وصل إليه في الدول المتقدمة، كونه لا يوجد حرص على المتطلبات البيئية والاجتماعية إلى جانب المكاسب الاقتصادية في كافة المنظمات المختلفة ومن خلال هذا المبحث سنحاول دراسة بنك التسليف التعاوني الزراعي (كاك بنك)، ودوره الاجتماعي والأخلاقي، باعتباره من أهم المؤسسات الاقتصادية الرائدة باليمن.

### ٣-١-١ نبذة عن نشأة وتطور بنك التسليف التعاوني الزراعي.

تأسس بنك التسليف التعاوني الزراعي (كاك بنك)، في العام (١٩٨٢)، كنتيجة عن دمج بنك التسليف التعاوني الزراعي (١٩٧٥)، وبنك التعاون الأهلي للتطوير (١٩٧٩)، ليتحمل مسؤولية تمويل القطاع الزراعي والسهمي، في فترة انحصرت فيه المشاريع الاستثمارية إلى حد كبير من الحكومة والمواطنين على هذا القطاع، وقد قدم البنك الخدمات التمويلية والمصرفية للقطاع الزراعي والسهمي والثروة الحيوانية بنجاح منذ تأسيسه وحتى نهاية العام (٢٠٠٣).

وفي العام (٢٠٠٤)، وبعد أن إتجهت الدولة لدعم وتشجيع القطاعات الاقتصادية في خطوة هامة لمواكبة التغيرات في الاقتصاد العالمي ليفي بمتطلبات جذب الاستثمارات الخارجية، والتي من أهمها انفتاح النظام المصرفي وتطوره، ليطابق في تنوع خدماته، قواعد ومواصفات العمل المصرفي العالمي الأمر الذي خلق فرصاً للتطوير، وتهديدات المنافسة الشديدة، ووفق رؤية ارتكزت على تلك التوجهات والتغيرات المحلية والعالمية، توجه البنك للعمل المصرفي الشامل، ليضم إلى خدمات



المصرفية التي تناسب جميع القطاعات الاقتصادية وشرائح المجتمع، وبهذه الخطوة المتقدمة والإستراتيجية الطموحة، تبنى البنك مبكراً مشروع الريادة كمؤسسة مصرفية شاملة، تسعى لتقديم أحدث الخدمات المصرفية باستخدام أحدث الأنظمة وتنفيذ العمليات وفقاً لمعايير العمل المصرفي العالمي، بما يخدم الاقتصاد المحلي، وليصعد بذلك من مرحلة النجاح الزراعي إلى مرحلة التفوق المصرفي متجهاً بذلك كله إلى مجتمع ينتمي إليه قائلاً لكل عضو فيه (شاركنا الريادة...). ويمتلك البنك (٤٦)، فرع، و(٣٤) مكتب، و(٥٠٣)، نقطة بيع منتشرة في جميع المحافظات.

### ٣- ١- ٢ الهيكل التنظيمي لبنك التسليف التعاوني الزراعي.

(ملحق رقم: ٣)

### ٣- ١- ٣ خدمات بنك التسليف التعاوني الزراعي.

يقدم بنك التسليف التعاوني الزراعي العديد من الخدمات ومن أبرزها ما يلي:

١- الحسابات الجارية: وهو عبارة عن حساب للعميل يتم فتحه لدى البنك يتيح

للعميل حرية السحب والإيداع في أي وقت.

٢- حسابات التوفير العادي (أمان): وهو عبارة عن حساب للعميل يتم فتحه لدى

البنك ويحصل العميل على فائدة سنوية محددة على المبالغ المودعة في حسابه.

٣- حسابات البراعم: وهو حساب توفير مع الفائدة للأطفال الذين لم يصلوا

عمر (١٨)، عام.

٤- الودائع: وهو حساب استثماري يتم ربطه لفترة محددة بسعر فائدة محددة وثابت.

٥- باقة سيدتي: وهو حساب خاص بشريحة الإناث.. وخدمة موبايل موني .

٦- خدمات صرف المرتبات: وهو عبارة عن خدمة يمكن للجهات الحكومية والخاصة تحويل مرتبات العاملين فيها لحساباتهم لدى البنك، ومن ثم يتم الصرف مع توفير مجموعة من المميزات والخدمات لهؤلاء العاملين.

٧- منح القروض الزراعية قصيرة وطويلة الأجل مدتها من (٧-٥)، سنوات.

٨- منح القروض الشخصية. ومنح قروض الأعياد الدينية.

٩- التحويلات السريعة (الداخلية، والخارجية) وفتح الاعتمادات المستندية .

١٠- نظام الصرف الآلي بواسطة الصراف الآلي المنتشرة في كل كافة الأماكن والمحافظات.

١١- نظام الصراف الآلي المنتشرة في جميع أنحاء العالم بواسطة بطابق متنوعة.

١٢- تسديد خدمات: (الهاتف، المياه، الكهرباء، وغيرها)، بواسطة الجوال أو الموقع الإلكتروني للبنك.

٣- ١ - ٤ استراتيجية بنك التسليف التعاوني الزراعي.

- الرؤية: المؤسسة المالية الرائدة.

- الرسالة: تقديم الخدمات المصرفية والمالية المتنوعة ذات الجودة العالمي، باستخدام أفضل

الأنظمة الإدارية والتقنية بمهنية عالية، من خلال شبكة أعمال واسعة لقطاعات الأفراد والشركات والمؤسسات بما يساهم في تنمية الاقتصاد المحلي.

- القيم :

- العميل محور الاهتمام.
- السعي المتواصل للتميز.
- تنمية المجتمع.
- العمل بروح الفريق الواحد.
- الاهتمام بالموارد البشرية وتنمية قدراتها.

٣-١-٥ واقع (المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي.

يلعب بنك التسليف التعاوني الزراعي دوراً أساسياً في الاقتصاد الوطني، ويعمل لدى البنك عدد كبير من الأيدي العاملة المحلية المؤهلة والمدربة، والتي تمتلك الخبرات والمهارات الكبيرة، ويزود المجتمع بمجموعة من الخدمات المصرفية المتميزة، وأعلن البنك شعاراً أساسياً لتطوير أدائه في هذا المجال وهو: (شاركنا الريادة...)، وفيما يلي أهم الأنشطة الأخلاقية والاجتماعية التي نفذها البنك خلال الفترة السابقة:

- استحداث أنظمة حديثة ومتطورة: اتبع بنك التسليف التعاوني الزراعي نهج المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، وذلك من خلال تطوير أنظمتها بأنظمة حديثة ومتطورة توفر المعلومات الدقيقة، واستخدام التقنيات والأنظمة المتطورة في كافة عمليات البنك، وهذه الجهود جاءت لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة، إضافة إلى ذلك لتحقيق ما يلي:

○ المحافظة على حياة الإنسان وحماية البيئة.

○ تخفيض الأخطار .

○ تحسين أداء الأفراد والجماعات، من خلال توفر: (المعلومات، والاتصالات، وغيرها).

○ المساهمة في التنمية المستدامة.

- وفي مجال الصحة: توفير الرعاية الصحية للعاملين وأسرهم، وتخفيض نسبة الأمراض المهنية، وخلق جو مناسب وتحسين ظروف العمل، وترقية مستوى الوعي بالتعليم والتدريب والتطوير المستمر. وتقديم الرعاية والدعم: (حفل المؤسسة الوطنية لمكافحة السرطان، حملة التحصين ضد مرض شلل الأطفال، العيادة المجانية للكشف المبكر عن سرطان الثدي، تنفيذ دورات تدريبية طبية متخصصة في مجال زراعة الأسنان، إصدار دليل مكافحة السرطان، رعاية حفل تخرج طلبة الكليات الطبية، وغيرها).

- وفي مجال الأمن والسلامة: توفير وسائل الأمن والسلامة لتخفيض عدد حوادث العمل والتوعية ونشر الثقافة، وتنفيذ الدورات التدريبية، ورعاية ودعم أسبوع المرور وحملة التوعية بأضرار السرعة الزائدة واستخدام الطريق، وغيرها.

- وفي مجال البيئة: المساهمة في تنمية الطاقات النظيفة وترقيتها ومنع الانبعاث الجوي والمساهمة في الجهود الوطنية للتشجير، وحماية التنوع البيولوجي، ومعالجة المياه والأحوال، ورعاية المهرجان الزراعي الثاني، ورعاية الدورة التدريبية للمهندسين الزراعيين، ورعاية حفل تخرج الكليات والمراكز والمعاهد الزراعية.

- وفي مجال التعليم المهني: توفير للشباب ضحايا التسرب المدرسي فرصة للاندماج في سوق العمل بتجهيز مشروع ورشة أو خياطة أو غيرها، ورعاية دورات تدريبية، وحفلات تخرج لبعض المعاهد والمراكز وكليات المجتمع.

- وفي مجال التعليم الأساسي والجامعي: رعاية حفلات تخرج للمدارس والجامعات الحكومية والخاصة، ورعاية احتفالات يوم المعلم العالمي، ودعم المتفوقين والمبدعين في المدارس والجامعات، ورعاية مشروع أحلامي تتحقق لطلبة المدارس، ورعاية مشروعات التخرج لطلبة الكليات والجامعات.

- وفي مجال الزراعة والمياه: استفادت الكثير من المحافظات والعديد من المزارعين من إنجاز آبار وخزانات تحت الأرض لتخزين مياه الأمطار وفتح طرق زراعية، وتوفير مضخات مياه وإنجاز بعض البيوت المحمية، كما استفادت المناطق الساحلية شبه الجافة وذات الطابع الرعوي من إنجازات تمثلت في إيجاد نقاط مياه لقطعان الماشية والتزود بالمياه الصالحة للشرب للبدو الرحل.

- وفي مجال الشباب والرياضة: رعاية المسابقة اليمينية لأفضل المواقع الالكترونية، ورعاية حفل أعراس جماعية، ورعاية الاتحادات والأندية الرياضية، ورعاية بطولة اختراق الضاحية، وغيرها من البطولات الرياضية.

هذا بالإضافة إلى القيام بكثير من الأنشطة المتعلقة برعاية الطفولة، والنشاطات الثقافية والترفيهية، والتضامنية، ورعاية دور الأيتام.

وتتحقق النتائج في هذه المجالات من خلال الاعتماد على عنصر أساسي، يوليه البنك أهمية كبيرة وهو العنصر البشري، فهناك قاعدة أساسية وهي أن كل موظف عليه أن يتلقى التدريب على الأقل لمدة أسبوع كل سنة، مهما كان سنه ومستواه،

كما أن معدل دوران العمل منخفض مقارنة بالبنوك الأخرى، لأن السياسة الأجور والمكافآت والحوافز والمزايا الأخرى تقترب من السياسة للمؤسسات المصرفية الكبرى، ولعل من أهم المشاريع الكبرى في هذا المجال هو رغبة البنك في خلق مستوى عال من الكفاءات الشاملة التي تركز على أسس علمية وتدريبية عالية، ستم بالتعاون مع بيوت خبرة وشركاء متخصصون في المعاهد الدولية، بهدف تحسين الكفاءة.

## المبحث الثاني

### الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

١-٢-٣ منهج الدراسة.

٢-٢-٣ مجتمع الدراسة.

٣-٢-٣ عينة الدراسة.

٤-٢-٣ مصادر (أساليب) وأدوات جمع البيانات.

٥-٢-٣ أداة الدراسة.

٦-٢-٣ صدق الأداة.

٧-٢-٣ ثبات الأداة.

٨-٢-٣ إجراءات الدراسة الميدانية.

٩-٢-٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## المبحث الثاني

### الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث إيضاحاً لمنهج الدراسة وإجراءاتها الميدانية المتبعة، وكذلك تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وكيفية تصميم أداة الدراسة والتحقق من مدى صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية وعلى النحو الآتي.

#### ٣-٢-١ منهج الدراسة.

في ضوء طبيعة الدراسة الحالية والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، وبناءً على تساؤلاتها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف بأنه دراسة الظاهرة كما هي في الواقع بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كماً وكيفاً، حيث يصف التعبير الكيفي الظاهرة ويوضح خصائصها، بينما يعطي التعبير الكمي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها. (العريقي، ٢٠١٢، ٤٠).

#### ٣-٢-٢ مجتمع الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة) في أمانة العاصمة صنعاء، والبالغ عددهم: (٧٠٠)، عاملاً، ممن يشغلون فئة المسمي الوظيفي: (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، أداري).

#### ٣-٢-٣ عينة الدراسة.

نظراً لصعوبة الوصول إلى جميع العاملين (مجتمع الدراسة)، بسبب الظروف الصعبة التي تمر بها البلاد خلال فترة إجراء هذه الدراسة، إضافة إلى ظروف سياسية حتمت على البنك أن يعمل وفقاً للموقع الجغرافي الذي يقع فيه سواءً في نطاق اليمن أو خارجه، ولذلك تم اختيار عينة عشوائية طبقية مناسبة، وفقاً للمعادلات الإحصائية لمدخل رابطة التربية الأمريكية، من مجتمع الدراسة بلغت (٣٢٠)، عاملاً وبنسبة (٤٦٪). وهم العاملون (المتواجدون فعلياً) بموجب كشف



الحضور الصادر عن إدارة الموارد البشرية)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، بأمانة العاصمة صنعاء، وكما يوضحه الجدول الآتي.

#### جدول رقم: (٥)

يوضح مجتمع وعينة الدراسة و الاستبيانات الموزعة والمستردة

الاستبيانات الصالحة للتحليل	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات المفقودة	الاستبيانات الموزعة	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة	الاستبيانات
٢٦٧	٨	٢٧٥	٤٥	٣٢٠	٣٢٠	٧٠٠	العدد
%٣٨	%١.٥	%٣٩.٥	%٦.٥	%٤٦	%٤٦	%١٠٠	النسبة %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS).

#### ٣-٢-٤ مصادر وأدوات جمع البيانات.

- المصادر الثانوية: وتمثلت في الدراسات والأبحاث العلمية، والكتب، والمجلات والمجلدات، والنشرات، والدوريات، والتقارير، والمواقع الإلكترونية.
- المصادر الأولية: وتمثلت في (الاستبانة)، كأداة رئيسة صممت خصيصاً لهذه الدراسة بهدف جمع البيانات الأولية من أفراد العينة.

#### ٣-٢-٥ أداة الدراسة.

- نوع الأداة: نظراً لطبيعة الدراسة فقد تم الاعتماد على (الاستبانة)، كأداة لجمع البيانات كونها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة المسحية، وتعرف الاستبانة بأنها: قائمة تتضمن مجموعة من الفقرات المكتوبة يقوم أفراد عينة الدراسة بالإجابة عن تلك الفقرات وإبداء الرأي فيها حول فقرات محاور أداة الدراسة. (عبيدات، ٢٠٠١، ٧٤).

- **بناء الأداة:** تم تحديد عدد من المصادر كخطوة أولية يستهدى بها إلى المعايير الأساسية اللازمة لإعداد الأداة ومن أهمها:
  - الاطلاع على العديد من الأدبيات السابقة المتعلقة بمواضيع الدراسة.
  - تحديد المحاور الرئيسة التي شملتها الاستبانة وهي: (أخلاقيات الأعمال، المسؤولية الاجتماعية، الميزة التنافسية).
  - صياغة الفقرات المناسبة في كل بعد.
  - إعداد الاستبانة في صورتها الأولية.
  - عرض الاستبانة على عدد (٨)، محكمين.
  - صياغة الاستبانة في صورتها النهائية، (الملحق رقم: ١).

وتكونت الاستبانة من جزئين هما:

- الجزء الأول:** يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي: (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).
- الجزء الثاني:** يتعلق بالبيانات الموضوعية للدراسة وهي: (المتغير المستقل، أخلاقيات الأعمال، المسؤولية الاجتماعية)، و: (المتغير التابع، الميزة التنافسية)، ويتكون من (٣) محاور هي على النحو الآتي:
- المحور الأول: أخلاقيات الأعمال. ويحتوي على (١٥)، فقرة موزعة على النحو الآتي.

- الاستقلالية والموضوعية: ويحتوي على (٤)، فقرات.
  - الأمانة والاستقامة: ويحتوي على (٥)، فقرات.
  - النزاهة والشفافية: ويحتوي على (٦)، فقرات.
- المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية. ويحتوي على (١٠)، فقرات موزعة على النحو الآتي.

- تجاه العملاء: ويحتوي على ( ٤ )، فقرات.
  - تجاه البيئة: ويحتوي على ( ٣ )، فقرات.
  - تجاه المجتمع: ويحتوي على ( ٣ )، فقرات.
- المحور الثالث: الميزة التنافسية. ويحتوي على (١٠)، فقرات موزعة على النحو الآتي.

- تخفيض التكلفة: ويحتوي على ( ٥ )، فقرات.
  - الابتكار والتجديد: ويحتوي على ( ٥ )، فقرات.
- وقد صنفت جميع فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت (Likert)، الخماسي بحيث تم إعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً نسبياً خماسياً متدرجاً حتى يتم معالجتها إحصائياً وكما يوضحه الجدول الآتي.

#### جدول رقم: (٦)

يوضح أوزان فقرات محاور أداة الدراسة ( الاستبانة )، وفقاً لمقياس ليكرت (Likert)، الخماسي

الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS).

#### ٦-٢-٣ صدق الأداة:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، فقد تم عرض الأداة بصورتها الأولية على عدد (٨)، محكمين من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين في مجال العلوم الإدارية في جامعة: (صنعاء، الحديدة، جامعة العلوم الحديثة)، للاطلاع عليها وإبداء ملاحظاتهم وأرائهم من حيث مدى وضوح فقرات الاستبانة، وملائمة كل فقرة لبعدها ومحورها، وسلامتها لغوياً، وإضافة أي ملاحظات يرونها مناسبة من حيث (تعديل، حذف، إضافة) ، وعلى ضوءه تم

تصميم أداءه الدراسة بصورتها النهائية بعد عرضها على المشرف العلمي،(ملحق رقم: ٢)، وكما يوضحه الجدول:

جدول رقم: ( 7 )

يوضح توزيع فقرات الأداة (المتغير المستقل، والمتغير التابع) في صورتها الأولية والنهائية.

عدد الفقرات في الصورة النهائية	الأبعاد	المحاور
	أخلاقيات الأعمال	
٤	الاستقلالية والموضوعية	(المتغير المستقل) أخلاقيات الأعمال المسؤولية الاجتماعية
٥	الأمانة والاستقامة	
٦	النزاهة والشفافية	
	المسؤولية الاجتماعية	
٤	تجاه العملاء	
٣	تجاه البيئة	
٣	تجاه المجتمع	
٥	تخفيض التكلفة	(المتغير التابع) الميزة التنافسية
٥	الابتكار والتجديد	
٣٥	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي (SPSS).

▪ صدق الاتساق الداخلي.

وللتحقق من مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، تم دراسة الخصائص السيكومترية لأداة القياس المستخدمة بغرض التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وزيادة التحقق من سلامة الأداة وموثوقيتها، من خلال استخدام معامل بيرسون وجاءت النتائج على النحو الآتي:

أ- حساب معامل صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: (أخلاقيات الأعمال).

جدول رقم: ( ٨ )

يوضح معامل الارتباط بين فقرات المحور الأول (أخلاقيات الأعمال)، والدرجة الكلية للمحور.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
	• الاستقلالية والموضوعية		
١	يوجد حيادية أثناء تأدية الأعمال و عدم التحيز.	.356**	.000
٢	يتم مقاومة التأثيرات الجانبية عند تأدية الأعمال.	.413**	.000
٣	يتم تبادل المعلومات لحل مشكلات العمل.	.510**	.000
٤	يتم تجنب العلاقات التي تفقد الموضوعية والاستقلالية عند تأدية الأعمال.	.303**	.000
	• الأمانة والاستقامة.		
٥	يتم مراعاة الأمانة و الاستقامة وتوازن المصالح عند تأدية الأعمال.	.408**	.000
٦	تتوافر القدرات المهنية لتحسين العمل و إتقانه.	.412**	.000
٧	تتوافر الأمانة و الاستقامة و الانحياز لمصلحة العمل و حفظ الأسرار.	.446**	.000
٨	لا تستغل علاقات العمل لتحقيق مآرب أخرى.	.502**	.000
٩	يتم الالتزام والانضباط بمواعيد وأنظمة العمل.	.619**	.000
	• النزاهة والشفافية.		
١٠	يتم تأدية الأعمال بكل نزاهة وشفافية.	.427**	.000
١١	يتم التحلي بالصدق أثناء تأدية الأعمال.	.500**	.000
١٢	يتم التحلي بالعدل أثناء تأدية الأعمال.	.410**	.000
١٣	يتم التعامل بين المستويات الإدارية في البنك بشفافية.	.485**	.000
١٤	يتم التعامل مع شكاوي العاملين بشفافية.	.413**	.000
١٥	يتم التحلي بالنزاهة أثناء تأدية الأعمال.	.446**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS).

(\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$ ).

يتضح من خلال الجدول السابق: أن معاملات الارتباط لجميع فقرات المحور الأول (أخلاقيات الأعمال)، ذات ارتباط، حيث جاءت قيمة أعلى معامل ارتباط (0.619)، للفقرة رقم: (٩) وأقل قيمة معامل ارتباط (0.303)، للفقرة رقم: (4)، وأن جميع معاملات الارتباط لفقرات المحور الأول (أخلاقيات الأعمال)، مع محورها دالة عند مستوى دلالة (0.00)، وهذا يدل على أن المقياس صادق لما وضع لقياسه.

ب- حساب معامل صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: (المسؤولية الاجتماعية).

جدول رقم: (٩)

يوضح معامل الارتباط بين فقرات المحور الثاني (المسؤولية الاجتماعية)، والدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
	• تجاه العملاء .		
١٦	يقدم البنك خدماته بأسعار مناسبة.	.427**	.000
١٧	يحرص البنك أن تكون خدماته سهل الحصول عليها من قبل العملاء .	.547**	.000
١٨	يتم تلبية خدمات العملاء وتقديمها في الوقت المناسب.	.574**	.000
١٩	يحرص البنك أن تكون خدماته أمينه.	.500**	.000
	• تجاه البيئة		
٢٠	يشارك البنك في برامج حماية البيئة.	.410**	.000
٢١	يربط البنك بين الأداء البيئي ورسالته ورؤيته	.500**	.000
٢٢	يشارك البنك في المحافظة علي جمال البيئة المحيطة به وتشجيرها .	.590**	.000
	• تجاه المجتمع.		

٢٣	يقدم البنك المساهمات والتبرعات للمجتمع المحلي.	.485**	.000
٢٤	يقدم البنك الدعم المادي لإقامة المناسبات (الدينية، والوطنية)، للمجتمع.	.564**	.000
٢٥	يقدم البنك التمويل للمنشآت المختلفة التي تقام في المجتمع المحلي .	.574**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS).

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

يتضح من خلال الجدول السابق: أن معاملات الارتباط لجميع فقرات المحور الثاني (المسؤولية الاجتماعية)، ذات ارتباط، حيث بلغ أكبر معامل ارتباط (٠.٥٩٠)، لفقرة رقم: (٢٢)، وأقل معامل ارتباط (٠.٤١٠)، لفقرة رقم: (٢٠)، وهذا يدل على أن مقياس فقرات المحور الثاني (المسؤولية الاجتماعية)، جاءت جميع مستويات الدلالة لمعاملات ارتباط الفقرات ذات دلالة إحصائية قوية، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠)، مما يدل على ارتباط فقرات المحور المعنوية بالدرجة الكلية للمحور بصورة قوية.

ج- حساب معامل صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث: (الميزة التنافسية).

جدول رقم: (١٠)

يوضح معامل الارتباط بين فقرات المحور الثالث (الميزة التنافسية)، والدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
	• تخفيض التكلفة.		
٢٦	ينتهج البنك سياسة تقديم خدمات بأسعار أقل مقارنة بالبنوك المنافسة.	.326**	.000
٢٧	تعد التكلفة المنخفضة للخدمات أحد الأولويات الأساسية للبنك.	.354*	.000
٢٨	يدعم البنك أنشطة البحث العلمي والتطوير من أجل تخفيض التكاليف.	.353*	.000
٢٩	تساهم نظم المعلومات المستخدمة في البنك في تخفيض تكاليف العمليات.	.386**	.000
٣٠	تسعى إدارة البنك إلى تقديم خدمات بأقل تكلفة باستمرار.	.405**	.000
	• الابتكار والتجديد.		
٣١	تتميز الخدمات التي يقدمها البنك بالابتكار والتجديد المستمر.	.454*	.000
٣٢	تهتم إدارة البنك بتطوير وتنويع الخدمات بما يناسب رغبات العملاء.	.386**	.000
٣٣	يتم تطوير طرق التواصل مع العملاء وتزويدهم بالمعلومات عن مزايا الخدمات.	.324**	.000
٣٤	تهتم إدارة البنك بأفكار العملاء وآرائهم ومقترحاتهم للتطوير الخدمات.	.649**	.000
٣٥	تتميز خدمات البنك بالابتكار والتجديد عن غيره من البنوك.	.353*	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من خلال الجدول السابق: أن معاملات الارتباط لجميع فقرات المحور الثالث (الميزة التنافسية)، دالة حيث بلغ أكبر معامل ارتباط (٠.٦٤٩)، للفقرة رقم: (٣٤)، وأقل معامل ارتباط (٠.٣٢٤)، للفقرة رقم: (٣٣)، وهذا يدل على أن مقياس فقرات المحور الثالث (الميزة التنافسية) جاءت جميع مستويات الدلالة لمعاملات ارتباط الفقرات ذات دلالة إحصائية قوية، وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠)، مما يدل على ارتباط فقرات المحور بالدرجة الكلية للمحور بصورة قوية، وهذا يدل على أن المقياس صادقاً



لما وضع لقياسه.

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
---------	---------	-------------	-------------------------

### ٣-٢-٧ ثبات الأداة:

يقصد بثبات الأداة أن تعطي هذه الأداة (الاستبانة)، النتيجة نفسها لو تم إعادة تطبيقها مرة ثانية في الظروف والشروط نفسها (ثبات الأداة هو أن النتائج لا تتغير فيما لو تم إعادة تطبيق الأداة على أفراد العينة في الشروط والظروف نفسها خلال فترة زمنية معينة)، وتم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من المستهدفين وعددهم (٢٠)، فردًا، وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لإيجاد معامل الثبات والذي بلغ (٠.٩٠)، على مستوى الأداة ككل والجدول الآتي يبين معامل ألفا كرونباخ على مستوى كل فقرات ومحاور الاستبانة.

### جدول رقم: ( ١١ )

يوضح معامل الثبات حسب ألفا كرونباخ على مستوى كل المحاور

0.888	٤	الاستقلالية والموضوعية	أخلاقيات الأعمال
0.900	٥	الأمانة والاستقامة	
0.893	٦	النزاهة الشفافية	
0.894	٤	تجاه العملاء	المسؤولية الاجتماعية
0.892	٣	تجاه البيئة	
0.898	٣	تجاه المجتمع	
0.897	٥	تخفيض التكلفة	الميزة التنافسية
0.897	٥	الابتكار والتجديد	

يتضح من خلال الجدول السابق: أن أعلى قيمة معامل ثبات كان في محور المسؤولية الاجتماعية بعد (تجاه المجتمع)، وبلغ (٠.٨٩٨) وأقل قيمة معامل ثبات كان (٠,٨٨٨)، في محور أخلاقيات العمال بعد (الاستقلالية والموضوعية)، مما يشير إلى ثبات جميع أبعاد ومحاور الأداة. وكذلك ثبات الأداة ككل.

#### ٤-٢-٨ إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

- تم إجراء تطبيق أداة الدراسة على النحو الآتي:
- توزيع عدد (٣٢٠)، استبانته على أفراد عينة الدراسة من عاملي بنك التسليف التعاوني الزراعي من فئة المسمي الوظيفي: (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، أداري)، بأمانة العاصمة صنعاء .
  - جمع الاستبيانات من أفراد عينة الدراسة التي تم توزيعها وبلغ عددها (٢٧٥).
  - فحص وتدقيق الاستبيانات لتأكد من استكمال البيانات وصلاحياتها للمعالجة الإحصائية. وتم استبعاد (٨)، استبيانته لعدم صلاحيتها.

- ترحيل البيانات إلى الحاسوب الآلي لمعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS).

٣-٢-٩ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية:

تم الاعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، في التحليل، وكذلك استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الآتية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي ( Descriptive Statistic Measures )،

وذلك لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة عن تساؤلات الدراسة.

- اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومحاور الدراسة.

- مصفوفة معامل ارتباط بيرسون ( Pearson's Correlation Matrix ) وذلك لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة .

- اختبار (Independent. T. test)، لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

- اختبار معامل تقييم التباين (VIF)، (Variance Inflation Factor)، واختبار التباين المسموح (Tolerance)، وذلك للتأكد من عدم وجود

ارتباط عال (Multicollinearity)، بين المتغيرات المستقلة .

- استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) ،

لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، في

الإجابات وفقاً للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة: (النوع،

العمر، المؤهل العلمي، المسمي الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

- استخدام معامل الارتباط سبيرمان للتحقق من العلاقة التأثيرية بين الحوافز والإبداع الإداري.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعامل الانحدار الخطي.

## الفصل الرابع

المبحث الأول : عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني : اختبار الفرضيات ومناقشتها(نتائجها).

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

#### تمهيد:-

بعد استعراض إجراءات الدراسة الميدانية في المبحث السابق، سوف يتناول هذا المبحث عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة نتائجها المتعلقة بوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، والمعالجات الإحصائية للبيانات التي تضمنتها فقرات ومحاور أداة الدراسة والمتعلقة بالإجابات عن تساؤلات الدراسة وعلى النحو الآتي:

**النتائج المتعلقة بوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.**

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية فقد تم معالجة البيانات التي تم جمعها من إجابات أفراد عينة الدراسة، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعرفة وصف خصائص أفراد عينة الدراسة واتجاهاتهم حول الفقرات التي وردت في أداة الدراسة (الاستبانة)، بواسطة البرنامج الإحصائي (Spss)، وباستخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة والتي تم تحديدها كما ورد في البيانات الديموغرافية والمتمثلة: (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، وذلك على النحو الآتي:

#### ١- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (النوع) :

تم معالجة البيانات المتعلقة بوصف خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع، وجاءت النتائج كما يوضحه الجدول الآتي.

جدول رقم: ( ١٢ )، يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (النوع)

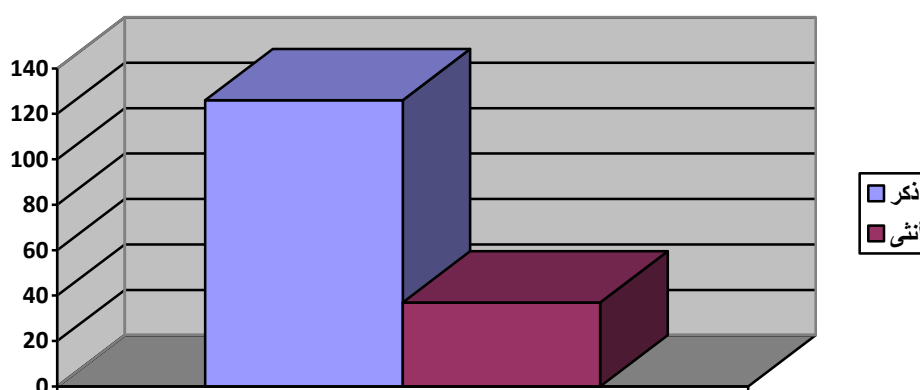
النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	208	75.5 %
أنثى	59	22.5 %
المجموع	267	100 %

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (Spss).

يتضح من خلال الجدول السابق: أن فئة الذكور بلغت (٢٠٨)، وبنسبة (٧٥.٥%)، يليها فئة الإناث بلغت (٥٩)، وبنسبة (٢٢.٥%)، ويعزى ذلك للعادات والتقاليد والأعراف لدى بعض القبائل اليمنية، والتي مازالت تعارض عمل الإناث بشدة.

الشكل رقم: (٦)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (النوع)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (Spss).

٢- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (العمر):

تم معالجة البيانات المتعلقة بوصف خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر وجاءت النتائج كما يوضحه الجدول الآتي.

جدول رقم: ( ١٣ )

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (العمر)

العمر	التكرار	النسبة %
من 20 - 30 سنة	١٠٥	٣٩.٣%
من 31 - 40 سنة	١٢٨	٤٨%
من 41 - 50 سنة	٣٠	١١.٢%
51 سنة فأكثر	٤	١.٥%
المجموع	٢٦٧	100%

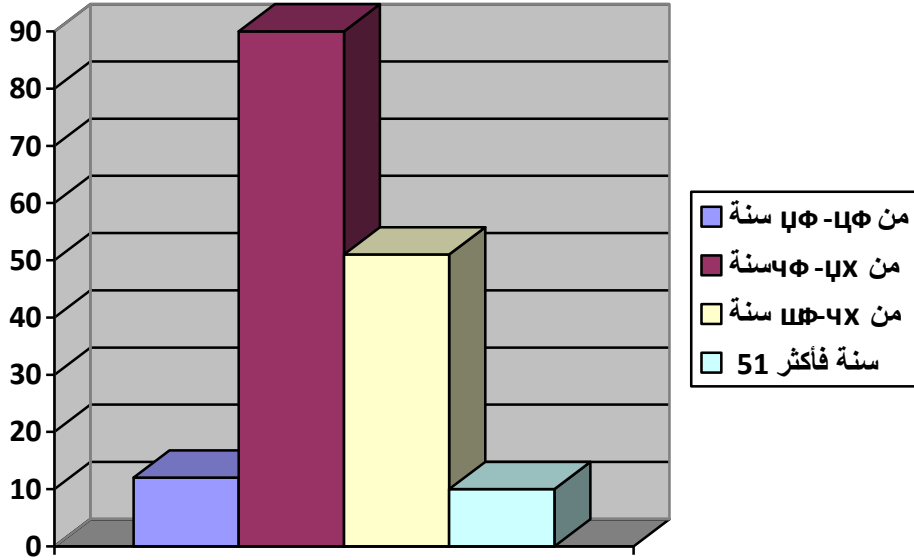
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (Spss).

يتضح من خلال الجدول السابق: أن الفئة العمرية من: (٤٠-٣١ سنة)، جاءت في المرتبة الأولى، بلغت (١٢٨)، وبنسبة (٤٨%) ، يليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية من: (٣٠-٢٠ سنة)، بلغت (١٠٥)، وبنسبة (٣٩.٣%)، يليها في المرتبة الثالثة الفئة العمرية من: (٥٠-٤١ سنة)، بلغت (٣٠)، وبنسبة (١١.٢%)، وأخيراً جاءت الفئة العمرية من (51 سنة فأكثر)، بلغت (٤)، وبنسبة (١.٥%)، وهذه النسب تعتبر واقعية ومناسبة للعمل في بنك التسليف التعاوني الزراعي، ويدل أيضاً اهتمام إدارة البنك بتوظيف فئة الشباب من نوى الكفاءات العلمية والتخصصية.



الشكل رقم ( ٧ )

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (العمر)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (Spss).

٣- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي):

تم معالجة البيانات المتعلقة بوصف خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما يوضحه الجدول الآتي.

جدول رقم: ( ١٤ )

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
٩.٤%	٢٥	ثانوية عامة
٢٨.١%	٧٥	دبلوم

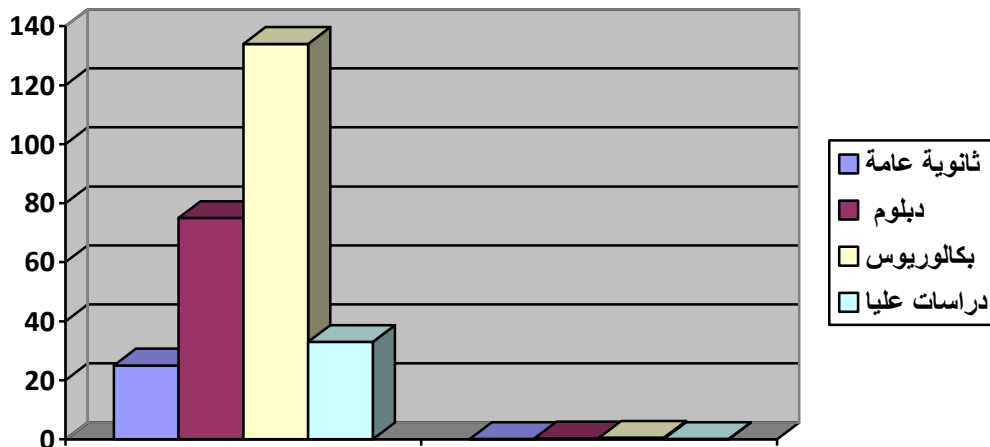
بكالوريوس	١٣٤	٥٠.٢%
دراسات عليا	٣٣	١٢.٥%
المجموع	٢٦٧	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (Spss)

يتضح من خلال الجدول السابق: أن فئة الحاصلين على المؤهل العلمي (بكالوريوس) جاءت في المرتبة الأولى بلغت (١٣٤)، ونسبة (٥٠.٢%)، يليها في المرتبة الثانية فئة الحاصلين على المؤهل العلمي (دبلوم)، بلغت (٧٥)، ونسبة (٢٨.١%)، يليها في المرتبة الثالثة فئة الحاصلين على المؤهل العلمي (دراسات عليا)، بلغت (٣٣)، ونسبة (١٢.٥%) وأخيراً فئة الحاصلين على المؤهل العلمي (ثانوية عامة)، بلغت (٢٥)، ونسبة (٩.٤%) ويمكن القول أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الحاصلين على المؤهلات العلمية الجامعية ويمكن الاعتماد على آرائهم في الوصول إلى نتائج صحيحة لهذه الدراسة، كما يتوقع أن تتعامل بمسؤولية وإيجابية مع فقرات ومحاوَر أداة الدراسة.

#### الشكل رقم: ( ٨ )

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (Spss).

#### 4- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (المسمى الوظيفي):

تم معالجة البيانات المتعلقة بوصف خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، وجاءت النتائج كما يوضحه الجدول الآتي.

#### جدول رقم: (١٥)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (المسمى الوظيفي)

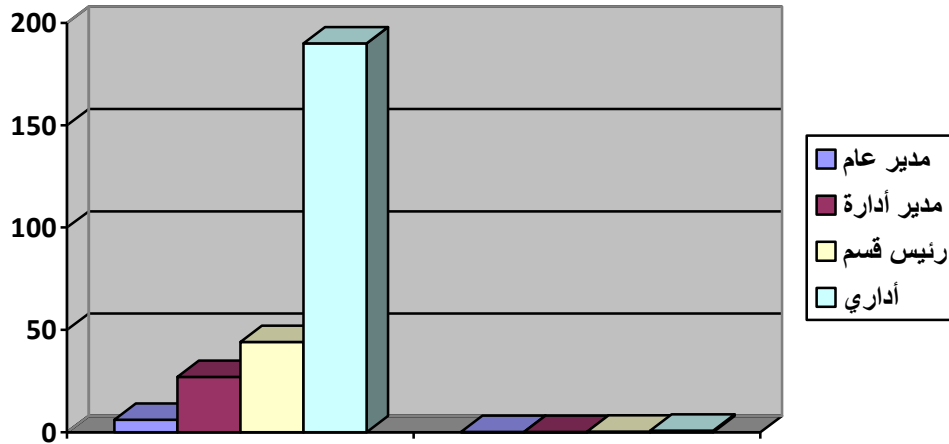
النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
٪٢.٢	٦	مدير عام
٪١٠.١	٢٧	مدير إدارة
٪١٦.٥	٤٤	رئيس قسم
٪٧١.٢	١٩٠	أداري
% 100	٢٦٧	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (Spss).

يتضح من خلال الجدول السابق: أن فئة المسمى الوظيفي (أداري)، جاءت في المرتبة الأولى بلغت (١٩٠)، وبنسبة (٧١.٢٪)، يليها في المرتبة الثانية فئة المسمى الوظيفي (رئيس قسم)، بلغت (٤٤)، وبنسبة (١٦.٥٪)، يليها في المرتبة الثالثة فئة المسمى الوظيفي (مدير إدارة)، بلغت (٢٧)، وبنسبة (١٠.١٪)، وأخيراً فئة المسمى الوظيفي (مدير عام)، بلغت (٦)، وبنسبة (٢.٢٪). وهذا يدل على أن إدارة البنك تولى جل اهتمامها بالعاملين وتخطيط المسار الوظيفي، ووجود نظام للترقيات واضح وعادل، ووفقاً لمعايير وشروط واضحة.

الشكل رقم: ( ٩ )

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (المسمى الوظيفي)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (Spss).

٥- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة):

تم معالجة البيانات المتعلقة بوصف خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، وجاءت النتائج كما يوضحه الجدول الآتي.

جدول رقم: ( ١٦ )

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة)

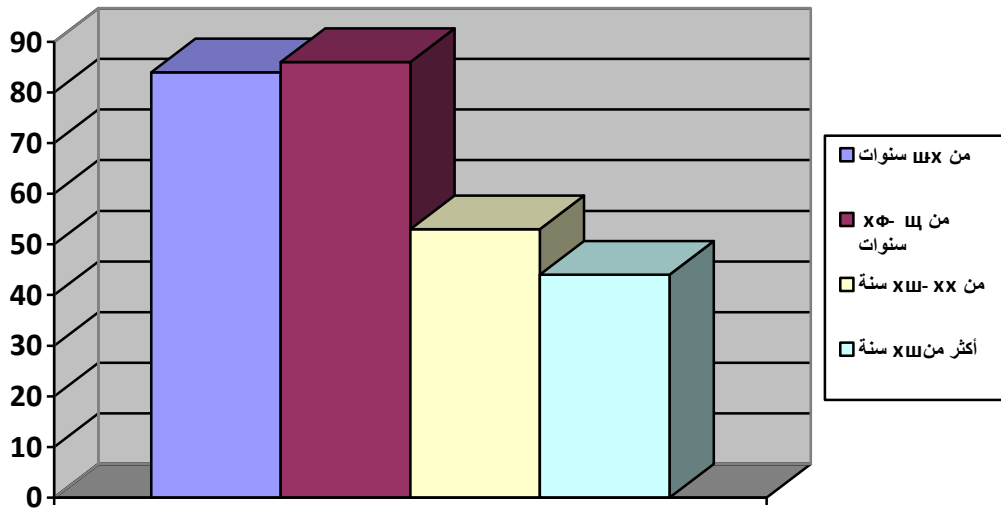
النسبة %	التكرار	عدد سنوات الخدمة
٣١.٥ %	٨٤	من ١-٥ سنوات
٣٢.٢ %	٨٦	من ٦ - 10 سنوات
١٩.٩ %	٥٣	من ١١ - ١٥ سنة
١٦.٤ %	٤٤	أكثر من ١٥ سنة
100 %	٢٦٧	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (Spss).

يتضح من خلال الجدول السابق: أن فئة عدد سنوات الخدمة (من ٦ - 10 سنوات)، جاءت في المرتبة الأولى بلغت (٨٦)، وبنسبة (٣٢.٢%)، يليها في المرتبة الثانية فئة عدد سنوات الخدمة (من ١ - 5 سنوات)، بلغت (٨٤)، وبنسبة (٣١.٥%)، يليها في المرتبة الثالثة فئة عدد سنوات الخدمة (من ١١ - ١٥ سنة)، بلغت (٥٣) وبنسبة (١٩.٩%) (وأخيراً فئة عدد سنوات الخدمة (أكثر من ١٥ سنة)، بلغت (٤٤)، وبنسبة (١٦.٤%)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة عدد سنوات الخدمة الكبيرة ويمتلكون الخبرات الكافية لإنجاز مهامهم بكفاءة.

الشكل رقم: (١٠)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (Spss).

### النتائج المتعلقة بفقرات محاور أداة الدراسة.

للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية لفقرات محاور أداة الدراسة (الاستبانة)، لتحديد المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المحور والمتوسط الحسابي العام

للمحور من واقع استجابات أفراد عينة الدراسة، وكذلك الانحرافات المعيارية، للحكم على إجابات أفراد عينة الدراسة (التقدير اللفظي)، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والتعامل معها لتفسير البيانات كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم: (١٧)

يوضح قيم المتوسطات الحسابية لفقرات محاور أداة الدراسة

التقدير	مرتفع	متوسط	متدني
المتوسط الحسابي	3.5 فأكثر	2.5 – 3.49	2.49 فما دون

لمصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS).

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من: (٣.٥)، فيكون المستوى مرتفع، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرات.
- وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (٣.٤٩-٢.٥)، فيكون المستوى متوسط.
- وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من: (٢.٤٩)، فيكون المستوى متدني.

• النتائج المتعلقة بالمحور الأول (أخلاقيات الأعمال):

وتم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بهذا التساؤل، وجاءت النتائج على النحو الآتي :

١- الاستقلالية والموضوعية.

جدول رقم: ( ١٨ )

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد:  
(الاستقلالية والموضوعية)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	الترتيب
1	يوجد حيادية أثناء تأدية الأعمال و عدم التحيز.	4.78	.662	مرتفع	الرابع
2	يتم مقاومة التأثيرات الجانبية عند تأدية الأعمال.	4.79	.440	مرتفع	الثالث
3	يتم تبادل المعلومات لحل مشكلات العمل.	4.92	.271	مرتفع	الأول
4	يتم تجنب العلاقات التي تفقد الموضوعية والاستقلالية عند تأدية الأعمال.	4.89	.326	مرتفع	الثاني
	المتوسط الحسابي العام	4.84	.357	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (Spss).

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- حصلت الفقرة رقم: (٣)، علي الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.92)، وانحراف معياري (.271) وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه يتم تبادل المعلومات لحل مشكلات العمل.
- وحصلت الفقرة رقم: (٤)، علي الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (4.89)، وانحراف معياري (.326). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه يتم تجنب العلاقات التي تفقد الموضوعية والاستقلالية عند تأدية الأعمال.
- وحصلت الفقرة رقم: (٢)، علي الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي (4.79)، وانحراف معياري (.440). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه يتم مقاومة التأثيرات الجانبية عند تأدية الأعمال.

- وحصلت الفقرة رقم: (١)، علي الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي (4.78)، وانحراف معياري (0.662). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه يوجد حيادية أثناء تأدية الأعمال و عدم التحيز.

والمتوسط الحسابي العام ل فقرات بعد (الاستقلالية والموضوعية)، بلغ (4.84)، والانحراف المعياري بلغ (0.357)، وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على توفر بعد (الاستقلالية والموضوعية). في بنك التسليف التعاوني الزراعي.

٢- الأمانة والاستقامة.

#### جدول رقم: (١٩)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد:  
(الأمانة والاستقامة)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	الترتيب
5	يتم مراعاة الأمانة و الاستقامة وتوازن المصالح عند تأدية الأعمال.	3.72	1.263	مرتفع	الثاني
6	تتوافر القدرات المهنية لتحسين العمل و إتقانه.	3.55	1.222	مرتفع	الخامس
7	تتوافر الأمانة و الاستقامة و الانحياز لمصلحة العمل و حفظ الأسرار.	3.58	1.248	مرتفع	الرابع
8	لا تستغل علاقات العمل لتحقيق مآرب أخرى.	3.76	1.236	مرتفع	الأول
9	يتم الالتزام والانضباط بمواعيد وأنظمة العمل.	3.60	1.228	مرتفع	الثالث
	المتوسط الحسابي العام	3.64	1.239	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (Spss).

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:



- حصلت الفقرة رقم: (٨)، علي الترتيب الأول، بمتوسط حسابي(3.76)، وانحراف معياري(1.236) وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه لا تستغل علاقات العمل لتحقيق مآرب أخرى.
- وحصلت الفقرة رقم: (٥)، علي الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي(3.72)، وانحراف معياري (1.263). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه يتم مراعاة الأمانة و الاستقامة وتوازن المصالح عند تأدية الأعمال.
- وحصلت الفقرة رقم: (٩)، علي الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي(3.60)، وانحراف معياري (1.228). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه يتم الالتزام والانضباط بمواعيد وأنظمة العمل.
- وحصلت الفقرة رقم: (٧)، علي الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي(3.58)، وانحراف معياري (1.248). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه تتوافر الأمانة و الاستقامة و الانحياز لمصلحة العمل و حفظ الأسرار.
- وحصلت الفقرة رقم: (٦)، علي الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي(3.55)، وانحراف معياري (1.222). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه تتوافر القدرات المهنية لتحسين العمل و إتقانه.
- والمتوسط الحسابي العام لفقرات بعد(الأمانة والاستقامة)، بلغ(3.64)، والانحراف المعياري بلغ (1.239)، وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن بعد(الأمانة والاستقامة)، متوفر في بنك التسليف التعاوني الزراعي.

### ٣- النزاهة والشفافية.

جدول رقم: ( ٢٠ )

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد:  
(النزاهة والشفافية)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	الترتيب
10	يتم تقديم الخدمات بكل نزاهة وشفافية.	4.92	.361	مرتفع	الأول
11	يتم التحلي بالصدق أثناء تأدية الأعمال.	4.69	.501	مرتفع	السادس
12	يتم التحلي بالعدل أثناء تأدية الأعمال.	4.75	.472	مرتفع	الثالث
13	يتم التعامل بين المستويات الإدارية في البنك بشفافية.	4.72	.512	مرتفع	الرابع
14	يتم التعامل مع شكاوي العاملين بشفافية.	4.78	.440	مرتفع	الثاني
15	يتم التحلي بالنزاهة أثناء تأدية الأعمال.	4.70	.510	مرتفع	الخامس
	المتوسط الحسابي العام	4.76	.466	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (Spss).

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- حصلت الفقرة رقم: (١٠)، علي الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.92)، وانحراف معياري (.361)، وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه يتم تقديم الخدمات بكل نزاهة وشفافية.
- وحصلت الفقرة رقم: (14)، علي الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (4.78)، وانحراف معياري (.440). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه يتم التعامل مع شكاوي العاملين بشفافية.

- وحصلت الفقرة رقم: (12)، علي الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي(4.75)، وانحراف معياري (.472). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه يتم التحلي بالعدل أثناء تأدية الأعمال.
- وحصلت الفقرة رقم: (13)، علي الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي(4.72)، وانحراف معياري(.512). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه يتم التعامل بين المستويات الإدارية في البنك بشفافية .
- وحصلت الفقرة رقم: (15)، علي الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي(4.70)، وانحراف معياري(.510). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه يتم التحلي بالنزاهة أثناء تأدية الأعمال.
- وحصلت الفقرة رقم: (11)، علي الترتيب السادس، بمتوسط حسابي(4.69)، وانحراف معياري(.501). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه يتم التحلي بالصدق أثناء تأدية الأعمال.
- والمتوسط الحسابي العام ل فقرات بعد(النزاهة والشفافية)، بلغ(4.76)، والانحراف المعياري بلغ (.466)، وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه يتوفر بعد(النزاهة والشفافية)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي.**

• نتائج فقرات المحور الأول: (أخلاقيات الأعمال).

جدول رقم: ( ٢١ )

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات

المحور الأول: (أخلاقيات الأعمال)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	الترتيب
1	الاستقلالية والموضوعية.	4.84	.357	مرتفع	الأول
2	الأمانة والاستقامة.	3.64	1.236	مرتفع	الثالث
3	النزاهة والشفافية.	4.76	.466	مرتفع	الثاني
	المتوسط الحسابي العام	4.41	.686	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- حصل بعد أخلاقيات الأعمال (الاستقلالية والموضوعية)، علي الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.84)، وانحراف معياري (.357)، وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه متوفر في بنك التسليف التعاوني الزراعي.
- وحصل بعد أخلاقيات الأعمال (النزاهة والشفافية)، علي الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (4.76)، وانحراف معياري (.466). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه متوفر في بنك التسليف التعاوني الزراعي.
- وحصل بعد أخلاقيات الأعمال (الأمانة والاستقامة)، علي الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي (3.64)، وانحراف معياري (1.236). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن

أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه متوفر في بنك التسليف التعاوني الزراعي.

والمتوسط الحسابي العام لفقرات محور أخلاقيات الأعمال، بلغ (4.41)، والانحراف المعياري بلغ (0.686)، وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن بنك التسليف التعاوني الزراعي يتوفر فيه أخلاقيات الأعمال.

• النتائج المتعلقة بالمحور الثاني (المسؤولية الاجتماعية).

وتم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني (المسؤولية الاجتماعية)، وجاءت النتائج على النحو الآتي :

١-تجاه العملاء .

جدول رقم: ( ٢٢ )

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد (تجاه العملاء )

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	الترتيب
16	يقدم البنك خدماته بأسعار مناسبة.	4.84	.376	مرتفع	الأول
17	يحرص البنك أن تكون خدماته سهل الحصول عليها من قبل العملاء .	4.84	.376	مرتفع	الأول
18	بتم تلبية خدمات العملاء وتقديمها في الوقت المناسب.	4.84	.376	مرتفع	الأول
19	يحرص البنك أن تكون خدماته أمينه.	4.84	.376	مرتفع	الأول
	المتوسط الحسابي العام	4.84	.376	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

يتضح من خلال الجدول السابق:

- حصلت الفقرات رقم: (16-17-18-19)، علي الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.84)، وانحراف معياري (0.376). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن بنك التسليف التعاوني الزراعي يقوم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء.

والمتوسط الحسابي العام لفقرات بعد (تجاه العملاء)، بلغ (4.84)، والانحراف المعياري بلغ (0.376)، وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن بنك التسليف التعاوني الزراعي يقوم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء .

٢-تجاه البيئة.

جدول رقم: ( ٢٣ )

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد:

(تجاه البيئة)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	الترتيب
20	يشارك البنك في برامج حماية البيئة.	4.83	.389	مرتفع	الأول
21	يربط البنك بين الأداء البيئي ورسالته ورؤيته.	4.83	.389	مرتفع	الأول
22	يشارك البنك في المحافظة علي جمال البيئة المحيطة به وتشجيرها .	4.81	.404	مرتفع	الثاني
	المتوسط الحسابي العام	4.83	.394	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- حصلت الفقرات رقم: (20-21)، علي الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.83)، وانحراف معياري (0.389). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة

يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه يشارك البنك في برامج حماية البيئة، ويربط بين الأداء البيئي ورسالته ورؤيته.

- وحصلت الفقرة رقم: (22)، على الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (4.81)، وانحراف معياري (404). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه يشارك البنك في المحافظة علي جمال البيئة المحيطة به وتشجيرها .

والمتوسط الحسابي العام ل فقرات بعد(تجاه البيئة)، بلغ (4.83)، والانحراف المعياري بلغ (394).، وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن بنك التسليف التعاوني الزراعي يقوم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة. ٣-تجاه المجتمع.

جدول رقم: ( ٢٤ )

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد:

(تجاه المجتمع)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	الترتيب
23	يقدم البنك المساهمات والتبرعات للمجتمع المحلي.	4.70	1.547	مرتفع	الثاني
24	يقدم البنك الدعم المادي لإقامة المناسبات (الدينية، والوطنية)، للمجتمع.	4.65	1.420	مرتفع	الثالث
25	يقدم البنك التمويل للمنشآت المختلفة التي تقام في المجتمع المحلي .	4.73	1.305	مرتفع	الأول
	المتوسط الحسابي العام	4.69	1.424	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

## يتضح من خلال الجدول السابق:

- حصلت الفقرة رقم: (25)، علي الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.73)، وانحراف معياري (1.305) وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه يقدم البنك التمويل للمنشآت المختلفة التي تقام في المجتمع المحلي.
- وحصلت الفقرة رقم: (23)، علي الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (4.70)، وانحراف معياري (1.547) وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على أنه يقدم البنك المساهمات والتبرعات للمجتمع المحلي.
- وحصلت الفقرة رقم: (24)، علي الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي (4.65)، وانحراف معياري (1.420) وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على أنه يقدم البنك الدعم المادي لإقامة المناسبات (الدينية، والوطنية)، للمجتمع.
- والمتوسط الحسابي العام ل فقرات بعد (تجاه المجتمع)، بلغ (4.69)، والانحراف المعياري بلغ (1.424)، وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على أن بنك التسليف التعاوني الزراعي يقوم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.



#### 4- نتائج فقرات المحور الثاني: (المسؤولية الاجتماعية).

جدول رقم: ( ٢٥ )

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات  
المحور الثاني: ( المسؤولية الاجتماعية)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	الترتيب
1	تجاه العملاء.	4.84	.376	مرتفع	الأول
2	تجاه البيئة.	4.83	.394	مرتفع	الثاني
3	تجاه المجتمع.	4.69	1.424	مرتفع	الثالث
	المتوسط الحسابي العام	4.78	.731	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

يتضح من خلال الجدول السابق:

- حصل بعد المسؤولية الاجتماعية (تجاه العملاء)، علي الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.84)، وانحراف معياري (.376)، وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه متوفر في بنك التسليف التعاوني الزراعي.
- وحصل بعد المسؤولية الاجتماعية (تجاه البيئة)، علي الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (4.83)، وانحراف معياري (.394). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه متوفر في بنك التسليف التعاوني الزراعي.
- وحصل بعد المسؤولية الاجتماعية (تجاه المجتمع)، علي الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي (4.69)، وانحراف معياري (1.424). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه متوفر في بنك التسليف .

والمتوسط الحسابي العام لفقرات وأبعاد المحور الثاني (المسؤولية الاجتماعية)، بلغ (4.78)، والانحراف المعياري بلغ (0.731)، وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن بنك التسليف التعاوني الزراعي يقوم بالمسؤولية الاجتماعية بأبعادها: (تجاه العملاء، تجاه البيئة، تجاه المجتمع).

• النتائج المتعلقة بالمحور الثالث (الميزة التنافسية).

وتم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات، المحور الثالث (الميزة التنافسية)، وجاءت النتائج على النحو الآتي :

١- تخفيض التكلفة.

جدول رقم: ( ٢٦ )

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد:  
(تخفيض التكلفة)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	الترتيب
26	ينتهج البنك سياسة تقديم خدمات بأسعار أقل مقارنة بالبنوك المنافسة.	4.56	.809	مرتفع	الرابع
27	تعد التكلفة المنخفضة للخدمات أحد الأولويات الأساسية للبنك.	4.76	.586	مرتفع	الأول
28	يدعم البنك أنشطة البحث العلمي والتطوير من أجل تخفيض التكاليف.	4.62	.786	مرتفع	الثالث
29	تساهم نظم المعلومات المستخدمة في البنك في تخفيض تكاليف العمليات.	4.68	.765	مرتفع	الثاني
30	تسعى إدارة البنك إلى تقديم خدمات بأقل تكلفة باستمرار.	4.56	.809	مرتفع	الرابع
	المتوسط الحسابي العام	4.63	.775	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- حصلت الفقرة رقم: (27)، علي الترتيب الأول، بمتوسط حسابي(4.76)، وانحراف معياري(586)، وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه تعد التكلفة المنخفضة للخدمات أحد الأولويات الأساسية للبنك.
- وحصلت الفقرة رقم: (29)، علي الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي(4.68)، وانحراف معياري (765). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه تساهم نظم المعلومات المستخدمة في البنك في تخفيض تكاليف العمليات .
- وحصلت الفقرة رقم: (28)، علي الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي(4.62)، وانحراف معياري (686). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه يدعم البنك أنشطة البحث العلمي والتطوير من اجل تخفيض التكاليف.
- وحصلت الفقرات رقم: (26-30)، علي الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي(4.56)، وانحراف معياري(809). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه ينتهج البنك سياسة تقديم خدمات بأسعار أقل مقارنة بالبنوك المنافسة، وتسعي إدارة البنك إلى تقديم خدمات بأقل تكلفة باستمرار.
- والمتوسط الحسابي العام لفقرات بعد(تخفيض التكلفة)، بلغ (4.63)، والانحراف المعياري بلغ(775)، وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن بنك التسليف التعاوني الزراعي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الالتزام بأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية.

## ٢- الابتكار والتجديد.

جدول رقم: ( ٢٧ )

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد :  
(الابتكار والتجديد)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	الترتيب
31	تتميز الخدمات التي يقدمها البنك بالابتكار والتجديد المستمر.	4.76	.586	مرتفع	الثاني
32	تهتم إدارة البنك بتطوير وتنويع الخدمات بما يناسب رغبات العملاء.	4.70	.510	مرتفع	الثالث
33	يتم تطوير طرق التواصل مع العملاء وتزويدهم بالمعلومات عن مزايا الخدمات.	4.62	.786	مرتفع	الخامس
34	تهتم إدارة البنك بأفكار العملاء وآرائهم ومقترحاتهم للتطوير للخدمات.	4.69	.501	مرتفع	الرابع
35	تتميز خدمات البنك بالابتكار والتجديد عن غيره من البنوك.	4.78	.440	مرتفع	الأول
	المتوسط الحسابي العام	4.71	.564	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- حصلت الفقرة رقم: (35)، علي الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.78)، وانحراف معياري (.440)، وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه تتميز خدمات البنك بالابتكار والتجديد عن غيره من البنوك.
- وحصلت الفقرة رقم: (31)، علي الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (4.76)، وانحراف معياري (.586). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه تتميز الخدمات التي يقدمها البنك بالابتكار والتجديد المستمر .

- وحصلت الفقرة رقم: (32)، علي الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي(4.70)، وانحراف معياري (.510). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفع على أنه تهتم إدارة البنك بتطوير وتنويع الخدمات بما يناسب رغبات العملاء.

- وحصلت الفقرة رقم: (34)، علي الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي(4.69)، وانحراف معياري(.501). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفع على أنه تهتم إدارة البنك بأفكار العملاء وآرائهم ومقترحاتهم للتطوير الخدمات.

- وحصلت الفقرة رقم: (33)، علي الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي(4.62)، وانحراف معياري(.786). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفع على أنه يتم تطوير طرق التواصل مع العملاء وتزويدهم بالمعلومات عن مزايا الخدمات .

والمتوسط الحسابي العام ل فقرات بعد(الابتكار والتجديد)، بلغ (4.71)، والانحراف المعياري بلغ (.564)، وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن بنك التسليف التعاوني الزراعي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الالتزام بأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية.

### ٣- نتائج فقرات المحور الثالث: (الميزة التنافسية).

جدول رقم: ( ٢٨ )

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات

المحور الثالث: ( الميزة التنافسية)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	الترتيب
1	تخفيض التكلفة.	4.63	.775	مرتفع	الثاني
2	الابتكار والتجديد.	4.71	.564	مرتفع	الأول
	المتوسط الحسابي العام	4.71	.666	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- حصل بعد الميزة التنافسية (الابتكار والتجديد)، علي الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.71)، وانحراف معياري (.564). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن بنك التسليف يحقق الميزة التنافسية ببعدها (الابتكار والتجديد)، بفضل الالتزام بأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعي
  - وحصل بعد الميزة التنافسية (تخفيض التكلفة)، علي الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (4.63)، وانحراف معياري (.775). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن بنك التسليف يحقق الميزة التنافسية ببعدها (تخفيض التكلفة)، بفضل الالتزام بأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية .
- والمتوسط الحسابي العام لفقرات وأبعاد المحور الثالث (الميزة التنافسية)، بلغ (4.71)، والانحراف المعياري بلغ (.666)، وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن بنك التسليف التعاوني الزراعي يحقق الميزة التنافسية بأبعاده: (تخفيض التكلفة، والابتكار والتجديد)، بفضل الالتزام بأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية .

**المبحث الثاني**  
**اختبار الفرضيات ومناقشتها**

## المبحث الثاني

### اختبار الفرضيات ومناقشتها

يتناول هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها، للتعرف على دور أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، وقد تم إجراء عملية اختبار فرضيات الدراسة للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها من خلال استخدام المقاييس والاختبارات الإحصائية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار بين المتغيرات المستقلة والمتغيرة، والذي يهدف إلى اختبار صحة أو عدم صحة الفرضية، واستخدام القوة التوضيحية ( R Square )، وذلك بهدف إظهار نسبة التغيرات التي اثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع، وسوف يكون القرار وفقاً لما يلي:

- قبول الفرضية العدمية إذا كانت مستوى دلالة الاختبار (القيمة الاحتمالية) للاختبار  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وقبول الفرضية البديلة.
- قبول الفرضية العدمية إذا كانت مستوى دلالة الاختبار (القيمة الاحتمالية) للاختبار  $(\alpha < 0.05)$ ، ورفض الفرضية البديلة.

### ٣-٤-١ اختبار الفرضيات.

H1-الفرضية الرئيسية الأولى والتي تصت على: لا يوجد دور نو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال ممثلةً بأبعادها: (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية)، في تحقيق الميزة التنافسية ممثلةً بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، بأمانة العاصمة صنعاء، عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل تحليل الانحدار الخطي، وسوف يتم مناقشة الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية على النحو الآتي:



H1-1- الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال ممثلةً ببعدها: (الاستقلالية والموضوعية)، في تحقيق الميزة التنافسية ممثلةً بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ). ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام معامل تحليل الانحدار الخطي، وسوف يتم مناقشة الفرضية كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم: ( ٢٩ )

يوضح نتائج تحليل الانحدار حول دور أخلاقيات الأعمال ببعدها (الاستقلالية والموضوعية)، في تحقيق الميزة التنافسية

القرار	معامل الارتباط .Correlation R	معامل التحديد R Squared	تحليل التباين ANOVA		اختبار t		محور أخلاقيات الأعمال	
			مستوى الدلالة Sig	F-test	مستوى الدلالة Sig.	t- test		
قبول الفرضية البديلة	.473	.223	.000a	47.185	.000	12.017	2.164	الثوابت
					.000	6.869	.344	الاستقلالية والموضوعية

المصدر: إعداد الباحثة من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- ظهرت قيمة اختبار (T)، المحسوبة لبعد الاستقلالية والموضوعية أكبر من قيمة (T)، الجدولية، كما أن مستوى الدلالة (sig.)، أقل من مستوى الثقة (0.05)، وهذا يدل على وجود دور لبعد الاستقلالية والموضوعية في تحقيق الميزة التنافسية، مما يؤدي إلى رفض فرضية العدم التي نصت على: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال ممثلةً ببعدها: (الاستقلالية والموضوعية)، في تحقيق الميزة التنافسية ممثلةً بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وقبول الفرضية البديلة التي

- نصت على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال ممثلةً ببعدها: (الاستقلالية والموضوعية)، في تحقيق الميزة التنافسية ممثلةً بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .
- وظهرت قيمة معامل الارتباط  $(R)$ ، والتي توضح قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت  $(.473)$ ، وهذه القيمة تدل على وجود دور لأخلاقيات الأعمال ممثلةً ببعدها: (الاستقلالية والموضوعية)، وتحقيق الميزة التنافسية.
- وظهرت قيمة معامل التحديد  $(R^2)$ ، والتي توضح دور المتغير المستقل في المتغير التابع  $(.223)$ .
- وظهرت مستوى دلالة اختبار  $(F)$ ، أقل من مستوى الثقة  $(0.05)$ ، وهذا يدل على أن النموذج ككل نموذج انحدار معادلته هي:

$$Y3(1) = 2.164 + .344x3(1)$$

- H1-2- الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال ممثلةً ببعدها: (الأمانة والاستقامة)، في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .
- ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام معامل تحليل الانحدار الخطي وسوف يتم مناقشة الفرضية كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم: ( ٣٠ )

يوضح نتائج تحليل الانحدار حول دور أخلاقيات الأعمال ببعدها: (الأمانة والاستقامة)

في تحقيق الميزة التنافسية

القرار	معامل الارتباط .Correlation R	معامل التحديد R Squared	تحليل التباين ANOVA		اختبار t		B	أبعاد أخلاقيات الأعمال
			مستوى الدلالة Sig	F-test	مستوى الدلالة Sig.	t- test		
قبول الفرضية البديلة	.506	.257	.000a	56.241	.000	18.451	2.433	الثوابت
					.000	7.499	.325	الأمانة والاستقامة

المصدر: إعداد الباحثة من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

ظهرت قيمة اختبار (T)، المحسوبة لبعدها (الأمانة والاستقامة)، أكبر من قيمة (T)، الجدولية، كما أن مستوى الدلالة (sig.)، أقل من مستوى الثقة (0.05)، وهذا يدل على وجود دور لبعدها (الأمانة والاستقامة)، مما يؤدي إلى رفض فرضية العدم التي نصت على: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال ممثلة ببعدها: (الأمانة والاستقامة)، في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، عند مستوى دلالة (α = 0.05)، وقبول الفرضية البديلة التي نصت على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال ممثلة ببعدها: (الأمانة والاستقامة)، في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، عند مستوى دلالة (α = 0.05).

وظهرت قيمة معامل الارتباط (R)، والتي توضح دور المتغير المستقل على المتغير التابع (0.473)، وهذه القيمة تدل على وجود دور لأخلاقيات الأعمال ممثلة ببعدها: (الأمانة والاستقامة)، وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد).

- وظهرت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، والتي توضح دور المتغير المستقل على المتغير التابع (0.223) .

- وظهرت مستوى دلالة اختبار ( F )، أقل من مستوى الثقة ( 0.05 ) وهذا يدل على أن النموذج ككل نموذج انحدار معادلته هي:

$$Y3(2) = 2.164 + .344x3(2)$$

3-3-الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال ممثلةً ببعدها: (النزاهة والشفافية)، في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام معامل تحليل الانحدار الخطي وسوف يتم مناقشة الفرضية كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم: ( ٣١ )

يوضح نتائج تحليل الانحدار حول دور أخلاقيات الأعمال ببعدها: (النزاهة والشفافية)، في تحقيق الميزة التنافسية

القرار	معامل الارتباط .Correlation R	معامل التحديد R Squared	تحليل التباين ANOVA		اختبار t		B	أبعاد أخلاقيات الأعمال
			مستوى الدلالة Sig	F-test	مستوى الدلالة Sig.	t- test		
قبول الفرضية البديلة	.518	.268	.000a	60.047	.000	16.209	2.310	الثوابت
					.000	7.749	.362	النزاهة والشفافية

المصدر: إعداد الباحثة من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

يتضح من خلال الجدول السابق ما يأتي :

ظهرت قيمة اختبار (T)، المحسوبة لبعدها (النزاهة والشفافية)، أكبر من قيمة (T)، الجدولية، ومستوى الدلالة (sig.)، أقل من مستوى الثقة (0.05)، وهذا يدل على وجود دور لأخلاقيات الأعمال ممثلةً ببعدها: (النزاهة والشفافية)، في تحقيق الميزة التنافسية، مما يؤدي إلى رفض فرضية العدم التي نصت على: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال ممثلةً ببعدها: (النزاهة والشفافية)، في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، عند مستوى دلالة (0.05 =  $\alpha$ )، وقبول الفرضية البديلة التي نصت على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال ممثلةً ببعدها: (النزاهة والشفافية)، في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، عند مستوى دلالة (0.05 =  $\alpha$ ).

- وظهرت قيمة معامل الارتباط (R)، والتي توضح دور المتغير المستقل في المتغير التابع (0.473)، وهذه القيمة تدل على وجود دور لأخلاقيات الأعمال ممثلةً ببعدها: (النزاهة والشفافية)، وتحقيق الميزة التنافسية.
- وظهرت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، والتي توضح دور المتغير المستقل في المتغير التابع (0.268).
- وظهرت مستوى دلالة اختبار (F)، أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل نموذج انحدار معادلته هي:

$$Y3(3) = 2.310 + .362 \times 3(3)$$

ومما سبق يتضح عدم صحة الفرضية الرئيسة الأولى والتي نصت على: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال ممثلةً ببعدها: (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية)، في تحقيق الميزة التنافسية ممثلةً ببعدها: (تخفيض التكلفة،

الابتكار والتجديد). في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ) وقبول الفرضية البديلة التي نصت على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال ممثلةً بأبعادها: (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية)، في تحقيق الميزة التنافسية ممثلةً بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد). في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ) .

H2- الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصت على: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية ممثلةً بأبعادها: (تجاه العملاء، تجاه البيئة، تجاه المجتمع)، في تحقيق الميزة التنافسية ممثلةً بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ) .

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام معامل تحليل الانحدار الخطي، وسوف يتم مناقشة الفرضية على النحو الآتي:

H2-1- الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصت على: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية ممثلةً ببعدها: (تجاه العملاء)، في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ) .

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام معامل تحليل الانحدار الخطي، وسوف يتم مناقشة الفرضية كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم: ( ٣٢ )

يوضح نتائج تحليل الانحدار حول دور المسؤولية الاجتماعية ببعدها: (تجاه العملاء)

في تحقيق الميزة التنافسية

القرار	معامل الارتباط .Correlation R	معامل التحديد R Squared	تحليل التباين ANOVA		اختبار t		B	أبعاد المسؤولية الاجتماعية
			مستوى الدلالة Sig	F- test	مستوى الدلالة Sig.	t- test		
قبول الفرضية البديلة	.568	.323	.000a	78.2	.000	20.429	2.393	الثوابت
				32	.000	8.845	.371	تجاه العملاء

المصدر: إعداد الباحثة من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

يتضح من خلال الجدول السابق ما يأتي :

ظهرت قيمة اختبار (T)، المحسوبة لبعد (تجاه العملاء)، أكبر من قيمة (T)، الجدولية، ومستوى الدلالة (sig.)، أقل من مستوى الثقة (0.05)، وهذا يدل على وجود دور للمسؤولية الاجتماعية ممثلةً ببعدها: (تجاه العملاء)، في تحقيق الميزة التنافسية ، مما يؤدي إلى رفض فرضية العدم التي نصت على : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية ممثلةً ببعدها: (تجاه العملاء)، في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، عند مستوى دلالة ( 0.05 =  $\alpha$ )، وقبول الفرضية البديلة التي نصت على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية ممثلةً ببعدها: (تجاه العملاء)، في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ) .

- وظهرت قيمة معامل الارتباط (R)، والتي توضح دور المتغير المستقل في المتغير التابع (0.568)، وهذه القيمة تدل على وجود دور للمسؤولية الاجتماعية ممثلةً ببعدها: (تجاه العملاء)، في تحقيق الميزة التنافسية.
- وظهرت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، والتي توضح دور المتغير المستقل في المتغير التابع (0.323) .
- وظهرت مستوى دلالة اختبار (F)، أقل من مستوى الثقة (0.05)، وهذا يدل على أن النموذج ككل نموذج انحدار معادلته هي:

$$Y_3(3) = 2.393 + 0.371 \times X_3(3)$$

- H2-2- الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية ممثلةً ببعدها: (تجاه البيئة)، في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).
- ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام معامل تحليل الانحدار الخطي وسوف يتم مناقشة الفرضية كما يوضحه الجدول الآتي:



الجدول رقم: ( ٣٣ )

يوضح نتائج تحليل الانحدار حول دور المسؤولية الاجتماعية بعدها: (تجاه البيئة)  
في تحقيق الميزة التنافسية

القرار	معامل الارتباط Correlation R	معامل التحديد R Squared	تحليل التباين ANOVA		اختبار t		B	أبعاد المسؤولية الاجتماعية
			مستوى الدلالة Sig	F-test	مستوى الدلالة Sig.	t- test		
قبول الفرضية البديلة	.558	.311	.000a	74.091	.000	5.531	1.328	الثوابت
					.000	8.608	.537	تجاه البيئة

المصدر: إعداد الباحثة من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss)

- يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي :

ظهرت قيمة اختبار (T)، المحسوبة لبعء المسؤولية الاجتماعية (تجاه البيئة)، أكبر من قيمة (T) الجدولية، ومستوى الدلالة (sig.) أقل من مستوى الثقة (0.5) وهذا يدل على وجود دور للمسؤولية الاجتماعية ممثلةً بعدها: (تجاه البيئة)، في تحقيق الميزة التنافسية، مما يؤدي إلى رفض فرضية العدم التي نصت على: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية ممثلةً بعدها: (تجاه البيئة)، في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وقبول الفرضية البديلة التي نصت على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية ممثلةً بعدها: (تجاه البيئة)، في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) .

- وظهرت قيمة معامل الارتباط (R)، التي توضح دور المتغير المستقل في المتغير التابع ممثلاً (.558)، وهذه القيمة تدل على وجود دور للمسؤولية الاجتماعية ممثلةً

ببعدها:(تجاه البيئة)، في تحقيق الميزة التنافسية ممثلةً بأبعادها:(تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد).

- وظهرت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، التي توضح دور المتغير المستقل في المتغير التابع (0.311) .

- وظهرت مستوى دلالة اختبار (F)، أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل

نموذج انحدار معادلته هي:

$$Y3(4) = 1.328 + .537 (4)$$

H2-3-الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية ممثلةً ببعدها:(تجاه المجتمع)، في تحقيق الميزة التنافسية ممثلةً بأبعادها:(تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي(الإدارة العامة)، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام معامل تحليل الانحدار الخطي وسوف يتم مناقشة الفرضية كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم: ( ٣٤ )

يوضح نتائج تحليل الانحدار حول دور المسؤولية الاجتماعية بعدها: (تجاه المجتمع) في تحقيق الميزة التنافسية

القرار	معامل الارتباط Correlation R	معامل التحديد R Squared	تحليل التباين ANOVA		اختبار t		B	أبعاد المسؤولية الاجتماعية
			مستوى الدلالة Sig	F-test	مستوى الدلالة Sig.	t- test		
قبول الفرضية البديلة	.565	.310	.000a	74.094	.000	5.425	1.238	الثوابت
					.000	8.605	.524	تجاه المجتمع

المصدر: إعداد الباحثة من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي :

ظهرت قيمة اختبار (T)، المحسوبة لبعدها المسؤولية الاجتماعية (تجاه المجتمع)، أكبر من قيمة (T) الجدولية، ومستوى الدلالة (sig.) أقل من مستوى الثقة (0.5) وهذا يدل على وجود دور للمسؤولية الاجتماعية ممثلةً بعدها: (تجاه المجتمع)، في تحقيق الميزة التنافسية، مما يؤدي إلى رفض فرضية العدم التي نصت على: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية ممثلةً بعدها: (تجاه المجتمع)، في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  )، وقبول الفرضية البديلة التي نصت على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية ممثلةً بعدها: (تجاه المجتمع)، في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ) .

- وظهرت قيمة معامل الارتباط (R)، التي توضح دور المتغير المستقل في المتغير التابع ممثلاً (0.524)، وهذه القيمة تدل على وجود دور للمسؤولية الاجتماعية ببعدها: (تجاه المجتمع)، في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد).
- وظهرت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، التي توضح دور المتغير المستقل في المتغير التابع (0.310) .
- وظهرت مستوى دلالة اختبار (F)، أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل نموذج انحدار معادلته هي:

$$Y3(4) = 1.238 + .524 (4)$$

ومما سبق يتضح عدم صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية ممثلةً بأبعادها: (تجاه العملاء، تجاه البيئة، تجاه المجتمع)، في تحقيق الميزة التنافسية ممثلةً بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  )، وقبول الفرضية البديلة التي نصت على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية ممثلةً بأبعادها: (تجاه العملاء، تجاه البيئة، تجاه المجتمع)، في تحقيق الميزة التنافسية ممثلةً بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ) .

H3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ). بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات محاور أداة الدراسة تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة). عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

و تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات محاور أداة الدراسة، ومعرفة دلالة الفروق في كل متغير وعلى النحو الآتي:

1- الفروق وفقاً لمتغير (النوع).

الجدول رقم: ( ٣٥ )

يوضح تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير: (النوع)

المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t-test	Sig.	القرار
أخلاقيات الأعمال	ذكر	208	4.37	.420	.004	.948	غير دال
	أنثى	39	4.40	.343			
المسؤولية الاجتماعية	ذكر	208	3.92	.497	.012	.912	غير دال
	أنثى	39	3.91	.899			
الميزة التنافسية	ذكر	208	3.66	.839	.352	.554	غير دال
	أنثى	39	3.68	.859			

المصدر: إعداد الباحث من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

يتضح من خلال الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور أداة الدراسة تعزى لمتغير النوع.

## 2-الفروق وفقاً لمتغير العمر.

الجدول رقم: ( ٣٦ )

يوضح تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير: (العمر)

المحاور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig.	القرار
أخلاقيات الأعمال	من 20 - 30 سنة	105	3.83	.613	1.199	.312	غير دال
	من 31 - 40 سنة	128	3.58	.611			
	من 41 - 50 سنة	30	3.74	.593			
	51 سنة فأكثر	4	3.54	.549			
المسؤولية الاجتماعية	من 20 - 30 سنة	105	3.29	1.010	3.109	.028	غير دال
	من 31 - 40 سنة	128	3.09	.834			
	من 41 - 50 سنة	30	3.47	.778			
	51 سنة فأكثر	4	3.08	.782			
الميزة التنافسية	من 20 - 30 سنة	105	3.83	.377	1.981	.119	غير دال
	من 31 - 40 سنة	128	3.09	.686			
	من 41 - 50 سنة	30	3.32	.724			
	51 سنة فأكثر	4	3.13	.482			

المصدر: إعداد الباحث من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

يتضح من خلال الجدول السابق: من نتائج تحليل التباين تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، عدم وجود فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير النوع على محاور الدراسة.

### 3- الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم: ( ٣٧ )

يوضح تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير: (المؤهل العلمي)

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig.	القرار
أخلاقيات الأعمال	ثانوية عامة	25	3.83	.602	.685	.505	غير دال
	بكالوريوس	134	3.64	.593			
	دبلوم عالي	75	3.36	.816			
	دراسات عليا	33	3.56	.631			
المسؤولية الاجتماعية	ثانوية عامة	25	3.63	.592	2.336	.100	غير دال
	بكالوريوس	134	3.26	.816			
	دبلوم عالي	75	3.51	.664			
	دراسات عليا	33	2.84	.973			
الميزة التنافسية	ثانوية عامة	25	3.51	.886	2.416	.093	غير دال
	بكالوريوس	134	3.21	.664			
	دبلوم عالي	75	2.84	.462			
	دراسات عليا	33	3.36	.652			

المصدر: إعداد الباحث من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

يتضح من خلال الجدول السابق: أن تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (05)، في جميع المحاور وهذا يؤكد عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي.

#### 4- الفروق وفقاً لمتغير المسمي الوظيفي.

الجدول رقم: (38)

يوضح تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول

محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير: (المسمي الوظيفي)

المحاور	المسمي الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig.	القرار
أخلاقيات الأعمال	مدير عام	6	3.37	.141	.473	.756	غير دال
	مدير إدارة	27	3.77	.587			
	رئيس قسم	44	3.64	.606			
	أداري	190	3.77	.563			
المسؤولية الاجتماعية	مدير عام	6	2.71	1.010	1.887	.115	غير دال
	مدير إدارة	27	3.31	.801			
	رئيس قسم	44	3.35	.772			
	أداري	190	2.71	1.003			
الميزة التنافسية	مدير عام	6	3.05	.165	.402	.807	غير دال
	مدير إدارة	27	3.23	.780			
	رئيس قسم	44	3.25	.638			
	أداري	190	3.00	.919			

المصدر: إعداد الباحث من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

يتضح من خلال الجدول السابق: أن تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)،

لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمي الوظيفي، جاءت أكبر من

مستوى (0,05) في جميع المحاور وهذا يؤكد عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة

تعزى لمتغير المسمي الوظيفي.



5- الفروق وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

الجدول رقم: ( ٣٩ )

يوضح تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير: (عدد سنوات الخدمة)

المحاور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig.	القرار
أخلاقيات الأعمال	من 1 - 5 سنوات	84	3.83	.613	1.544	.205	غير دال
	من 6 - 10 سنوات	86	4.08	.405			
	من 11 - 15 سنة	53	3.63	.637			
	أكثر 15 سنة	44	3.61	.511			
المسؤولية الاجتماعية	من 1 - 5 سنوات	84	3.29	1.010	.040	.989	غير دال
	من 6 - 10 سنوات	86	3.20	1.080			
	من 11 - 15 سنة	53	3.28	.852			
	أكثر 15 سنة	44	3.24	.717			
الميزة التنافسية	من 1 - 5 سنوات	84	3.83	.377	.601	.615	غير دال
	من 6 - 10 سنوات	86	3.28	1.011			
	من 11 - 15 سنة	53	3.21	.713			
	أكثر 15 سنة	44	3.19	.558			

المصدر: إعداد الباحث من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

يتضح من خلال الجدول السابق: أن تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، جاءت أكبر من (05)، في جميع المحاور وهذا يؤكد عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخدمة.

## الفصل الخامس

- النتائج.
- التوصيات.
- \* قائمة المراجع.
- \* قائمة الملاحق.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج تم مناقشتها في الفصل السابق، وفي هذا الفصل سوف يتم عرض تلك النتائج التي خلصت إليها الدراسة، وعلى ضوءها سوف تقدم مجموعة من التوصيات التي يؤمل الاستفادة منها في مجال مواضيع الدراسة بصفة عامة، وفي بنك التسليف التعاوني الزراعي بصفة خاصة.

#### ١-النتائج.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ما هو متعلق بمتغيرات أفراد عينة الدراسة الديموغرافية، وأخرى ما هو متعلق بإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محاور أداة الدراسة(الاستبانة)، وعلى النحو الآتي.

#### أ-النتائج المتعلقة بمتغيرات أفراد عينة الدراسة الديموغرافية.

أظهرت النتائج الآتي.

- أن فئة الذكور بلغت(٢٠٨)، ونسبة (٧٥.٥%)، يليها فئة الإناث بلغت (٥٩)، ونسبة (٢٢.٥%)، ويعزى ذلك للعادات والتقاليد والأعراف لدى بعض القبائل اليمينية، والتي مازالت تعارض عمل الإناث بشدة.

- أن الفئة العمرية من: (٤٠-٣١ سنة)، جاءت في المرتبة الأولى، بلغت(١٢٨)، ونسبة (٤٨%)، يليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية من:(٣٠-٢٠ سنة)، بلغت(١٠٥)، ونسبة (٣٩.٣%)، يليها في المرتبة الثالثة الفئة العمرية من: (٥٠-٤١ سنة)، بلغت(٣٠)، ونسبة (١١.٢%)، وأخيراً جاءت الفئة العمرية من:(51 سنة فأكثر)، بلغت (٤)، ونسبة (١.٥%)، وهذه النسب تعتبر واقعية ومناسبة للعمل في بنك التسليف التعاوني الزراعي، ويدل أيضاً اهتمام إدارة البنك بتوظيف فئة الشباب من نوى الكفاءات العلمية والتخصصية.

- أن فئة الحاصلين على المؤهل العلمي (بكالوريوس)، جاءت في المرتبة الأولى بلغت (١٣٤)، وبنسبة (٥٠.٢%)، يليها في المرتبة الثانية فئة الحاصلين على المؤهل العلمي (دبلوم)، بلغت (٧٥)، وبنسبة (٢٨.١%)، يليها في المرتبة الثالثة فئة الحاصلين على المؤهل العلمي (دراسات عليا)، بلغت (٣٣)، وبنسبة (١٢.٥%)، وأخيراً فئة الحاصلين على المؤهل العلمي (ثانوية عامة)، بلغت (٢٥)، وبنسبة (٩.٤%)، ويمكن القول أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الحاصلين على المؤهلات العلمية الجامعية، ويمكن الاعتماد على آرائهم في الوصول إلى نتائج صحيحة لهذه الدراسة، كما يتوقع أن تتعامل بمسؤولية وإيجابية مع فقرات ومحاوَر أداة الدراسة.

- أن فئة المسمي الوظيفي (أداري)، جاءت في المرتبة الأولى بلغت (١٩٠)، وبنسبة (٧١.٢%)، يليها في المرتبة الثانية فئة المسمي الوظيفي (رئيس قسم)، بلغت (٤٤)، وبنسبة (١٦.٥%)، يليها في المرتبة الثالثة فئة المسمي الوظيفي (مدير إدارة)، بلغت (٢٧)، وبنسبة (١٠.١%)، وأخيراً فئة المسمي الوظيفي (مدير عام)، بلغت (٦)، وبنسبة (٢.٢%)، وهذا يدل على أن إدارة البنك تولى جل اهتمامها بالعاملين وتخطيط المسار الوظيفي، ووجود نظام للترقيات واضح وعادل، ووفقاً لمعايير وشروط واضحة.

- أن فئة عدد سنوات الخدمة (من ٦ - 10 سنوات)، جاءت في المرتبة الأولى بلغت (٨٦)، وبنسبة (٣٢.٢%)، يليها في المرتبة الثانية فئة عدد سنوات الخدمة (من ١ - 5 سنوات)، بلغت (٨٤)، وبنسبة (٣١.٥%)، يليها في المرتبة الثالثة فئة عدد سنوات الخدمة (من ١١ - ١٥ سنة)، بلغت (٥٣) وبنسبة (١٩.٩%) وأخيراً فئة عدد سنوات الخدمة (١٦ سنة فأكثر)، بلغت (٤٤)، وبنسبة (١٦.٤%)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة عدد سنوات الخدمة الكبيرة ويمتلكون الخبرات الكافية لانجاز مهامهم بكفاءة.

## ب- النتائج المتعلقة بفقرات محاور أداة الدراسة.

أظهرت النتائج الآتي.

- المتوسط الحسابي العام لفقرات محور أخلاقيات الأعمال، بلغ (4.41)، والانحراف المعياري بلغ (0.686)، وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن بنك التسليف التعاوني الزراعي يتوفر فيه أخلاقيات الأعمال.

○ وحصل بعد أخلاقيات الأعمال (الاستقلالية والموضوعية)، علي الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.84)، وانحراف معياري (0.357)، وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه متوفر في بنك التسليف التعاوني الزراعي.

○ وحصل بعد أخلاقيات الأعمال (النزاهة والشفافية)، علي الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (4.76)، وانحراف معياري (0.466). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه متوفر في بنك التسليف التعاوني الزراعي.

○ وحصل بعد أخلاقيات الأعمال (الأمانة والاستقامة)، علي الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي (3.64)، وانحراف معياري (1.236). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه متوفر في بنك التسليف التعاوني الزراعي.

- المتوسط الحسابي العام لفقرات وأبعاد المحور الثاني (المسؤولية الاجتماعية)، بلغ (4.78)، والانحراف المعياري بلغ (0.731)، وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن بنك التسليف التعاوني الزراعي يقوم بالمسؤولية الاجتماعية بأبعادها: (تجاه العملاء، تجاه البيئة، تجاه المجتمع).

○ وحصل بعد المسؤولية الاجتماعية (تجاه العملاء)، علي الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.84)، وانحراف معياري (0.376)، وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه متوفر في بنك التسليف التعاوني الزراعي.

○ وحصل بعد المسؤولية الاجتماعية (تجاه البيئة)، علي الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (4.83)، وانحراف معياري (0.394). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه متوفر في بنك التسليف التعاوني الزراعي.

○ وحصل بعد المسؤولية الاجتماعية (تجاه المجتمع)، علي الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي (4.69)، وانحراف معياري (1.424). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنه متوفر في بنك التسليف التعاوني الزراعي.

- المتوسط الحسابي العام لفقرات وأبعاد المحور الثالث (الميزة التنافسية)، بلغ (4.71)، والانحراف المعياري بلغ (0.666)، وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن بنك التسليف التعاوني الزراعي يحقق الميزة التنافسية بأبعاده: (تخفيض التكلفة، والابتكار والتجديد)، بفضل الالتزام بأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية .

○ وحصل بعد الميزة التنافسية (الابتكار والتجديد)، علي الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.71)، وانحراف معياري (0.564) وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن بنك التسليف التعاوني الزراعي يحقق الميزة التنافسية ببعدها (الابتكار والتجديد)، بفضل الالتزام بأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية .

○ وحصل بعد الميزة التنافسية (تخفيض التكلفة)، علي الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (4.63)، وانحراف معياري (0.775). وبتقدير لفظي (مرتفع)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن بنك التسليف التعاوني الزراعي يحقق الميزة التنافسية ببعدها (تخفيض التكلفة)، بفضل الالتزام بأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية .

### ج- نتائج اختبار الفرضيات.

- عدم صحة الفرضية الرئيسة الأولى والتي نصت علي: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال ممثلةً بأبعادها: (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية)، في تحقيق الميزة التنافسية ممثلةً بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد). في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، عند مستوى دلالة ( 0.05  $\alpha =$  )، وقبول الفرضية البديلة التي نصت علي: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال ممثلةً بأبعادها: (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية)، في تحقيق الميزة التنافسية ممثلةً بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد). في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، عند مستوى دلالة ( 0.05  $\alpha =$  ) .

- عدم صحة الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصت علي: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية ممثلةً بأبعادها: (تجاه العملاء، تجاه البيئة، تجاه المجتمع)، في تحقيق الميزة التنافسية ممثلةً بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، عند مستوى دلالة ( 0.05  $\alpha =$  )، وقبول الفرضية البديلة التي نصت علي: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية ممثلةً بأبعادها: (تجاه العملاء، تجاه البيئة، تجاه المجتمع)، في تحقيق الميزة التنافسية

ممثلةً بأبعادها: (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد)، في بنك التسليف التعاوني الزراعي (الإدارة العامة)، عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ) .

- صحة الفرضية الرئيسة الثالثة والتي نصت علي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ). بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات محاور أداة الدراسة تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية: ( النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمي الوظيفي، عدد سنوات الخدمة). عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ) .

## ٢- التوصيات.

وفي ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية قدمت مجموعة من التوصيات والتي من شأنها إذا ما وجدت طريقها للتنفيذ أن تسهم بنقل الواقع الحالي لبنك التسليف التعاوني

الزراعي والبنوك العاملة في اليمن إلى واقع أفضل ومن أبرز تلك التوصيات ما يأتي:

١ . ضرورة تشجيع الدولة للبنوك بالالتزام بأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية

من خلال قوانين وتشريعات تسمح بإعفائهم من الضرائب أو منحهم امتيازات.

٢ . ضرورة قيام البنوك بعدم مؤسسات المجتمع المدني، وزيادة مساهمتها في إنشاء

مرافق خدمية وترفيهية وصحية، وعدم الاكتفاء بتقديم مساهمات لا تعد أكثر من

خيرية أو اجتماعية.

٣ . ضرورة فهم قيادة البنوك لعناصر ومبادئ أخلاقيات الأعمال والمسؤولية

الاجتماعية، باعتبارها من اهم المرتكزات المهمة لضمان نجاح البنوك وديمومتها

في ظل تنوع وتعقد المخاطر التي تواجهها والمنافسة الشديدة في البيئة الداخلية

والخارجية.

٤ . مزيد من الاهتمام بتطبيق أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، ضمن

إطار ثقافة البنك من خلال إنشاء وحدات متخصصة للمسؤولية الاجتماعية

بشكل عام وتجاه العاملين بشكل خاص .



- ضرورة وضع خطة متكاملة لثقافة البنك لكي يستطيع تطبيق وممارسة أبعاد المسؤولية من جانب وأبعاد أخلاقيات الأعمال من جانب آخر.
- نوصي بان يتبع البنك عدد من المعايير العالمية للأخلاقيات في الإدارة والعمل على ممارسته مع اعتماد فلسفة المقارنة المرجعية من خلال بناء نظام متكامل لأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية مع تطبيق برامج خاصة بثقافة البنك
- ضرورة بث روح التعاون ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وحثهم على المزيد من العمل وممارسة سلوك أفضل تجاه عملهم مع مراعاة تقدمهم في العمل ومنحهم فرص أفضل لتطوير مهاراتهم وخبراتهم.
- ضرورة التزام المنظمة بتطبيق العديد من القواعد الخاصة بأخلاقيات العمل كتسريب المعلومات وعلاج السلوكيات السلبية للعاملين وتطبيق الإجراءات العادلة في تنفيذ القوانين والتعليمات الخاصة بالعاملين والعمل فضلا عن المحافظة على حقوق العاملين وخاصة مكانتهم وسمعتهم وولائهم للمنظمة لأنها جزء من المجتمع .
- تحديث وتطوير الأنظمة واللوائح بما يواكب التطورات المتسارعة وخاصة التبرعات والمساهمات للمجتمع المحلي .
- القيام بالتحليل البيئي بشكل مستمر .
- استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية قياس الأداء المؤسسي.
- دعم قنوات الاتصال بين البنك والعملاء (الداخليين، والخارجيين).
- استقطاب واختيار وتعيين أفراد يمتازون بالكفاءة العلمية العالية والخبرات العملية الكبيرة والمهارات الفكرية والإبداعية.

- إشراك العاملين في وضع الخطط و اتخاذ القرارات.
- تشجيع العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات التي تساهم في تطوير العمل.

## قائمة المراجع.

## قائمة المراجع

- القرآن الكريم.

أولاً : المراجع العربية.

أ- الكتب.

١-العريقي، منصور محمد،(٢٠١٦)، إدارة الموارد البشرية، ط٦، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.

٢-العريقي، منصور محمد،(٢٠١٣)، الإدارة الإستراتيجية، ط3، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.

٣-المرهضي، سنان غالب،(٢٠١٢)، إدارة المنشآت، ط5، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن

٤-العريقي، منصور محمد،(٢٠١٢)، طرق البحث، ط2، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.

٥-أبو النصر، مدحت محمد،(٢٠١٥)، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات، ط2، الدار العربي للنش،القاهرة، مصر. ٦

٦-السنفي، عبد الله وآخرون،(٢٠١٠)، الإدارة، ط4، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.

٧-الصيرفي، محمد، (٢٠٠٧)،المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء للطباعة والنشر،الإسكندرية، مصر،

٧- أبو النصر، مدحت محمد، (٢٠٠٨)، الأداء الإداري المميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

٨- الغالبي، طاهر محسن وآخرون (٢٠١٥)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط٤، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٩- الغالبي، طاهر محسن وآخرون (٢٠٠٩)، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١٠- الهيتي، خالد، (٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١١- الكبسي، عامر خضر، (٢٠٠٥)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

١٢- السلمي، علي، (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر.

١٣- إبراهيم، منير سنان، (٢٠٠٣)، الإبداع، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر

١٤- الحزامي، عبد الحكيم، (٢٠٠٠)، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة الساعي للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

١٥- السالم، مؤيد (٢٠٠٧)، إدارة الموارد البشرية، ط٧، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١٦- بن حبتور، عبد العزيز صالح، (٢٠٠٧)، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، عمان، الأردن.

- ١٧- بن منظور، جمال الدين محمد، (٢٠٠٢)، لسان العرب، دار الطباعة والنشر، بيروت، لبنان
- ١٨- حرحوش، عادل (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٩- خليل، نبيل مرسي (٢٠٠٦)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر.
- ٢٠- جمال الدين، محمد مرسي وآخرون (٢٠٠٢)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 21- ديرري، زاهر محمد، (٢٠١١)، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 22- دره، عبد الباري إبراهيم، (٢٠٠٣)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، مصر.
- ٢٣- زكي، خالد (٢٠١٠)، تقييم الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- ٢٤- طالب، علاء فرحان (٢٠١٢)، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، ط٢، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 25- عبد الرحمن، توفيق (٢٠٠٤)، التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي، ط٣، مركز الخبرات المهنية (يمبك) القاهرة، مصر.
- ٢٦- عبيدات، نوقان وآخرون (٢٠٠١)، البحث العلمي، ط٧، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢٧- عبد العزيز، حسن علي، (٢٠٠٨)، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.

- ٢٨- علا، احمد، (٢٠١١)، القيادة المتميزة، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر.
- ٢٩- عبد الله، حسن بن محمد، (٢٠٠٣)، كيف نصنع نظاماً للحوافز والمكافآت، دار الفاروق للنشر ، القاهرة، مصر.
- 30- علا، قنديل، (٢٠١٠)، القيادة الإدارية والابتكار، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر.
- ٣١- فلاق، محمد (٢٠١٦)، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- 32- كمال، بكر، (٢٠١٥)، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، دار النيل، القاهرة. مصر.
- 33- مصطفى، احمد سيد، (٢٠٠١)، التغيير كمدخل لتطوير القدرة التنافسية للمنظمات العربية، مركز الاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر.
- ٣٤- معجم اللغة العربية، (٢٠٠٤)، المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر.
- ٣٥- هلال، محمد عبد الغني، (٢٠٠٨)، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الإدارة، الرياض، السعودية .
- ٣٦- نجم، عبود نجم (٢٠٠٦)، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليتها في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٣٧- ناصر، محمد جودة وآخرون (٢٠١٤)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

## ب- البحوث والرسائل العلمية.

- ٣٨- الربيع، يطو(٢٠١٨)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- ٣٩- الزهرة، فاطمة بن تامة(٢٠١١)، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال ، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر.
- ٤٠- الطروانة، خالد عطا الله(٢٠١٥)، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير، جامعة موهته، عمان،الأردن
- ٤١- العمري، جميلة محمد(٢٠١٥)، دور الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تقرير الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقله، الجزائر.
- ٤٢- بركات، عبد الرزاق(٢٠١٨)، دراسة مدى ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الالتزام التنظيمي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة الافتراضية، دمشق، سوريا.
- ٤٣- خبرة، عشوش(٢٠١٢)، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر.
- ٤٤- سعيد،سناء عبد الرحيم(٢٠١٠)، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.
- ٤٥- شرفي، منصف(٢٠١٨)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة ، الجزائر.
- ٤٦- مليكه، علالي(٢٠١٧)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر.



٤٧- نزال، وصفي (٢٠١١)، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية المؤسسات لشركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين.

### ج- المجلات والدوريات.

٤٨- النشمي، مراد (٢٠١٥)، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية للمنظمة، مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا، العدد ٤٥، صنعاء، اليمن.

٤٩- النويقة، عطاء الله بشير (٢٠١٦)، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية في منطقة مكة المكرمة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد ١، مكة المكرمة، السعودية.

٥٠- الأسرج، حسين (٢٠١٠)، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة جسر التنمية، العدد ٩٠، الكويت.

٥١- الحوراني، هاني (٢٠٠٥)، مسؤولية الشركات الاجتماعية في التجربة العالمية، مجلة حوار السياسات، العدد ١٠، عمان، الأردن.

٥٢- التويجري، محمد إبراهيم (٢٠٠٨)، المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص في السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٢، العدد ٤٢، الرياض، السعودية.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

٥٣-EMMANUEL GOBILLOT KOGAN PAGE © 2013 FOLLOW THE LEADER THE ONE THING GREAT LEADERS HAVE THAT GREAT FOLLOWERS WANT" DEFINED AS "A COMPELLING ATTRACTIVENESS OR CHARM THAT CAN INSPIRE DEVOTION IN OTHERS,"

٥٤-JOSHI 2013 HUMAN RASOURCE MANAGEMENT- MANMOHAN BOOKBOON.COM.

٥٥-MANMOHAN JOSHI HUMAN-RESOURCE-MANAGEMENT\_BOOK 2013 - BOOKBOON.COM, COM PURPOSE OF PERFORMANCE APPRAISAL.

٥٦-PETER G ( LEADERSHIP THEORY AND PRACTICE SIXTH EDITION 2015

WESTRN MICHIGAN UNIVERSITY NORTHOUSE .

٥٧-ROBERT L. MATHIS JOHN H. JACKSON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT 2014 PERFORMANCE-FOCUSED ORGANIZATIONAL CULTURES .

30-ROBERT L HUMAN RASOURCE MANAGEMENT. MATHIS MATHIS UNIVERSITY OF NEBRASKA AT OMAHA -JOHN H. JACKSON UNIVERSITY OF WYOMING.COPYRIGHT 2010.

5٨-ROGER GILL NIALI LIEVRE DOUGLAS C PITT LEADERSHIP AND ORGANIZATIONS FOR THE NEW MILLENNUM 2002

59- STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT CHARLES R. GREER . COMPILATION COPYRIGHT 2003.

٦٠- (Kramer marker & porter Michael.2006)

The Link between competitive advantage and corporate social  
responsibilive

ثالثاً: المواقع الالكترونية.

- <https://hrdiscussion.com/hr64060.html>

-<https://hrdiscussion.com/hr2011.html> it may be used for training

-

[http://www.almarefh.net/show\\_content\\_sub.php?CUV=439&SubModel=141&l](http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=439&SubModel=141&l)

- [www.edara.com](http://www.edara.com).

-<http://www.yemen.gov.ye/portal/mtit>

## قائمة الملاحق

ملحق رقم: (١)، الاستبانة بصورتها النهائي



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العلوم الحديثة  
عمادة الدراسات العليا

المحترم

أخي الكريم/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد , , ,

يسعدني أن أضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بدراسة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان :

(دور أخلاقيات الأعمال والمسئولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية - دراسة حالة, بنك التسليف التعاوني الزراعي (كالك بنك)، الجمهورية اليمنية.

لذا: أرجو التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات هذه الاستبانة , وتحديد درجة موافقتك أو تأييدك لكل فقرة في العمود المناسب أمامه بوضع إشارة (√). وأمل أن تكون إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية , وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة , مع العلم أن جميع البيانات سوف تكون سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،،،

/ الباحث

علي عبدالله محمد اليتيم

ت: ٧٧١٣٧٥٩٩٩

## القسم الأول - البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة (√) في المكان المناسب لك.

١- النوع: ذكر  أنثى

١- العمر:

من ٣١ - ٤٠ سنة

من ٢٠ - ٣٠ سنة

٥١ سنة فأكثر

من ٤١ - ٥٠ سنة

٣- المؤهل العلمي:

بكالوريوس

ثانوية عامة

دراسات عليا

دبلوم عالي

٤- المسمى الوظيفي:

مدير إدارة

مدير عام

إداري

رئيس قسم

٥- عدد سنوات الخدمة:

من ٦ - ١٠ سنوات

من ١ - ٥ سنوات

١٦ سنة فأكثر

من ١١ - ١٥ سنة

## القسم الثاني - البيانات الموضوعية:

### • المحور الأول: أخلاقيات الأعمال.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
<b>❖ الاستقلالية والموضوعية</b>						
١	يوجد حيادية أثناء تأدية الأعمال و عدم التحيز.					
٢	يتم مقاومة التأثيرات الجانبية عند تأدية الأعمال.					
٣	يتم تبادل المعلومات لحل مشكلات العمل.					
٤	يتم تجنب العلاقات التي تفقد الموضوعية والاستقلالية عند تأدية الأعمال.					
<b>❖ الأمانة والاستقامة</b>						
٥	يتم مراعاة الأمانة و الاستقامة وتوازن المصالح عند تأدية الأعمال.					
٦	تتوافر القدرات المهنية لتحسين العمل و إتقانه.					
٧	تتوافر الأمانة و الاستقامة و الانحياز لمصلحة العمل و حفظ الأسرار.					
٨	لا تستغل علاقات العمل لتحقيق مآرب أخرى.					
٩	يتم الالتزام والانضباط بمواعيد وأنظمة العمل.					
<b>❖ النزاهة والشفافية</b>						
١٠	يتم تأدية الأعمال بكل نزاهة وشفافية.					
١١	يتم التحلي بالصدق أثناء تأدية الأعمال.					
١٢	يتم التحلي بالعدل أثناء تأدية الأعمال.					
١٣	يتم التعامل بين المستويات الإدارية في البنك بشفافية.					
١٤	يتم التعامل مع شكاوي العاملين بشفافية.					
١٥	يتم التحلي بالنزاهة أثناء تأدية الأعمال.					

• المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
❖ تجاه العملاء:						
١٦	يقدم البنك خدماته بأسعار مناسبة.					
١٧	يحرص البنك أن تكون خدماته سهل الحصول عليها من قبل العملاء.					
١٨	يتم تلبية خدمات العملاء وتقديمها في الوقت المناسب.					
١٩	يحرص البنك أن تكون خدماته أمينه.					
❖ تجاه البيئة:						
٢٠	يشارك البنك في برامج حماية البيئة.					
٢١	يربط البنك بين الأداء البيئي ورسالته ورؤيته.					
٢٢	يشارك البنك في المحافظة علي جمال البيئة المحيطة به وتشجيرها .					
❖ تجاه المجتمع:						
٢٣	يقدم البنك المساهمات والتبرعات للمجتمع المحلي.					
٢٤	يقدم البنك الدعم المادي لإقامة المناسبات (الدينية، والوطنية)، للمجتمع.					
٢٥	يقدم البنك التمويل للمنشآت المختلفة التي تقام في المجتمع المحلي .					



## المحور الثالث : الميزة التنافسية

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
<b>❖ تخفيض التكلفة</b>						
٢٦	ينتهج البنك سياسة تقديم خدمات بأسعار أقل مقارنة بالبنوك المنافسة.					
٢٧	تعد التكلفة المنخفضة للخدمات أحد الأولويات الأساسية للبنك.					
٢٨	يدعم البنك أنشطة البحث العلمي والتطوير من اجل تخفيض التكاليف.					
٢٩	تساهم نظم المعلومات المستخدمة في البنك في تخفيض تكاليف العمليات.					
٣٠	تسعى إدارة البنك إلى تقديم خدمات بأقل تكلفة باستمرار.					
<b>❖ الابتكار والتجديد:</b>						
٣١	تتميز الخدمات التي يقدمها البنك بالابتكار والتجديد المستمر.					
٣٢	تهتم إدارة البنك بتطوير وتنويع الخدمات بما يناسب رغبات العملاء .					
٣٣	يتم تطوير طرق التواصل مع العملاء وتزويدهم بالمعلومات عن مزايا الخدمات.					
٣٤	تهتم إدارة البنك بأفكار العملاء وآرائهم ومقترحاتهم للتطوير الخدمات.					
٣٥	تتميز خدمات البنك بالابتكار والتجديد عن غيره من البنوك.					

الملحق رقم: ( ٢ )

قائمة المحكمين

م	المحكم	الرتبة الأكاديمية والتخصص	جهة العمل
1	عبد الغني مطهر النور	أستاذ مناهج البحث والإحصاء المشارك	جامعة صنعاء
2	نبيل علي الشرجبي	أستاذ العلوم السياسية المساعد	جامعة الحديدة
3	فهمي الدقاف	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة العلوم الحديثة
4	ياسر مهيب	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة العلوم الحديثة
5	طه الصنوي	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة صنعاء
6	منير صالح العزاني	أستاذ جودة التعليم المساعد	جامعة صنعاء
7	ناصر أمين القباطي	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة صنعاء
8	عبدالله العكام	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة صنعاء