

## دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق المزايا التنافسية الاخلاقية للمنظمة

### The role of social capital in achieving the ethical competitive advantages of the organization

أسماء نمديلي<sup>1\*</sup>، الطاهر بن عبد الرحمن<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المركز الجامعي ميله (الجزائر)، a.nemdili@centre-univ-mila.dz

<sup>2</sup> جامعة قسنطينة 2 (الجزائر)، tahar.benabderrahmane@univ-constantine2.dz

Asma Nemdili<sup>1</sup>, Tahar Ben Abderrahmane<sup>2</sup>

<sup>1</sup> University center of Mila (Algeria)

<sup>2</sup> University of Constantine 2 (Algeria)

تاريخ الاستلام: 2021/07/27 تاريخ القبول: 2021/10/14 تاريخ النشر: 2021/10/25

#### ملخص:

اهتمت الادارة في كثير من المنظمات الرسمية وغير الرسمية بالجوانب الاجتماعية والاخلاقية بدءا بالمسؤولية الاجتماعية، التعلم التنظيمي، الادارة القائمة على الثقة، فرق ومجموعات العمل، ثقافة المنظمة ثم وصولا الى المدخل الاداري القائم على رأس المال الاجتماعي.

يهدف هذه البحث الى التعرف على مفهوم كل من رأس المال الاجتماعي، المزايا التنافسية الاخلاقية وكذا الاشارة الى مسؤولية المنظمة اتجاه صناعة رأسمالها الاجتماعي الايجابي و ابراز دوره وأهميته في تحقيق مزايا تنافسية أخلاقية . توصلنا من خلال هذا البحث الى أن رأس المال الاجتماعي هو ما يمكن استخدامه كمصدر للميزة فهو استثمار في العلاقات الاجتماعية مع عوائد متوقعة في السوق. كما خلصنا الى أنه يوجد تأثير لرأس المال الاجتماعي (الاستقلالية الموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية) على تحقيق مزايا تنافسية أخلاقية. الكلمات المفتاحية: رأس المال الاجتماعي، المزايا التنافسية الأخلاقية، المنظمة.

#### Abstract:

In many formal and informal organizations, the administration has been concerned with social and ethical aspects, starting with social responsibility, organizational learning, trust-based management, work teams and groups, organizational culture, and then the administrative approach based on social capital.

This study aims to identify the concept of social capital, ethical competitive advantages, as well as to indicate the responsibility of the organization towards the manufacture of its positive social capital and to highlight its role and importance in achieving ethical competitive advantages.

Through this study, we concluded that social capital is what can be used as a source of advantage. It is an investment in social relations with expected returns in the market. We also concluded that there is an effect of social capital (independence and objectivity, honesty and integrity, integrity and transparency) on achieving ethical competitive advantages.

**Keywords:** Social capital, Ethical competitive advantage, Organization.

## 1- مقدمة:

يذكر "بوتنام" في إحدى كتاباته أن "الجماعة التي يكون أعضاؤها جديرين بالثقة ويضعون ثقة بالغة في بعضهم البعض سوف تكون أكثر قدرة على الإنجاز بالمقارنة مع الجماعات الأخرى التي تفتقد للثقة بين أفرادها". من هذا المنطلق ظهر مفهوم رأس المال الاجتماعي مع كتابات كل من "أليكسيس دي توكفيل" و"ليدا هانيفان lida Hanifan" و"جيمس كولمان James Coleman" وفي مرحلة لاحقة مع "روبرت بوتنام". في العقدين الأخيرين تبنى البنك الدولي والهيئات الدولية لمصطلح رأس المال الاجتماعي ودوره في الإنتاجية ومكافحة الفقر وتعزيز الثقة والاحترام داخل المجتمع، وكون أن تراكمه يؤدي حتماً إلى انشاء مزايا تنافسية للمنظمة. بناء على ما سبق نسعى من وراء هذا البحث إلى محاولة الإجابة على الإشكالية التالية: كيف يمكن الاستثمار في رأس المال الاجتماعي لتحقيق مزايا تنافسية اخلاقية للمنظمة؟

## 2- مفهوم رأس المال الاجتماعي:

ان طرح مفهوم رأس المال الاجتماعي جاء في سياق من التطور لمفهوم رأس المال حيث كان التركيز منذ بداية الثورة الصناعية على رأس المال المادي ثم رأس المال المالي ثم رأس المال البشري في الستينات من القرن الماضي ليتم طرح مفهوم رأس المال الطبيعي من قبل دعاة البيئية ومن ثم تم طرح مفهوم رأس المال الثقافي ليتم الحديث بعدها عن رأس المال الاجتماعي في بداية الثمانينات من قبل علماء الاجتماع.

عرف البنك الدولي رأس المال الاجتماعي بأنه أصول الجماعات التي تبقى في علاقاتهم. وحسب جيمس كولمان فان رأس المال الاجتماعي يعرف بانه خصائص البنية الاجتماعية (مثل الثقة، المعايير والجزاءات)، المؤسسات الاجتماعية الملائمة وقنوات المعلومات التي تسهل النشاط الاجتماعي (نجم، 2010، ص201).

كما سماه "edwinsoon" 1999 برأس مال العلاقات ويعرفه بأنه الثروة المتضمنة في علاقات المؤسسة مع زبائنها و حسب "Mcelroy" (2002)، رأس المال الاجتماعي يمثل جميع العلاقات المفيدة للمنظمة مع باقي المتعاملين الداخليين والخارجيين (Jallouli, 2008, p33)، ويعرف كذلك برأس مال العملاء، وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومواردها ومنافسيها وأي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة ويعتبر الأعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري (يوسف، 2005، ص98).

يلاحظ من خلال هذه التعريفات أنها تحدد رأس المال الاجتماعي في مكونات أساسية مثل المعايير الثقة والشبكات كما أنها تؤكد على تأثيرات رأس المال الاجتماعي سواء في التماسك او تحقيق الاغراض المشتركة واخيرا ان رأس المال الاجتماعي هو مكون من مكونات البنية الاجتماعية وهذه السمة هي التي تفسر التباين في قدرة رأس المال الاجتماعي في التأثير لصالح الاداء الاقتصادي من بلد لآخر وبالتالي قد تكون تأثيرات البنية الاجتماعية سلبية او ايجابية على حد سواء .

يمكن ان نورد التعريف التالي لرأس المال الاجتماعي بانه ذلك الكل المركب غير الملموس من العلاقات والمعايير والقيم المتقاسمة التي تتسم بالتمائل النسبي بين افراد الجماعة وتكون ذات اشكال ومستويات مختلفة ولها اثار متباينة على قدرة الافراد على تحقيق اغراض مشتركة في الظروف المختلفة.

### 3- مفهوم المزايا التنافسية الاخلاقية:

تمثل الميزة التنافسية نقطة اختلاف المنظمة وتميزها عن منافسيها ، مما قد يؤهلها إلى تحقيق مزايا عديدة منها الحصول على الأرباح من خلال خفض الأسعار أو الحصول على حصة سوقية أكبر أو من خلال ديمومة عملية البيع للزبائن لمواصفات قد يؤمن بها الزبون كالأمان أو السمعة أو الشهرة وغيرها.

### 3-1- مفهوم الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية حسب (Porter) أنها: النقطة التي تصل إليها المنظمة بمجرد اكتشافها لطرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، ويكون بمقدور المنظمة تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً ، أي بمعنى إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع. (Porter, 1994, 48) .

كما يعرفها (السلمي، 2001 ، 104) بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسين ، ويؤكد تميزها واختلافها عن المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون .

فيما يعرفها (Jean) بأنها الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة وتعطي للمنظمة بعض التفوق والسمو عن منافسيها المباشرين (Jean, 1993, 209) .

ويعرفها (Oughton) بأنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالجودة العالية وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب (بغداد ، 2005، ص4).

من بين الأبعاد التنافسية التي تختارها المنظمة عند تقديم منتجاتها وتلبية الطلبات في السوق حتى تعمل على تحقيق القدرة تنافسية ما يلي (Porter, 1994, 48) :

**- تخفيض الكلفة :** وتعني قدرة المنظمة على تصميم ، وتصنيع ، وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها ، مما يمكنها من تحقيق أرباح أعلى ، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية . ويرتكز هذا البعد على أقل قدر من تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة بالمنافسين ، والتي تعني تحقيق تخفيض في التكاليف الكلية لأي صناعة ، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية ، أو الاعتماد على تحقيق و فورات الحجم الكبير ، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج ، أو التخلص من الوسطاء ، و الاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة ، أو استخدام طرق للإنتاج و البيع تخفض من التكلفة ، أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة

**- الإبداع و التجديد و الابتكار:** و هو إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، و يتم من خلاله التوصل إلى حل لمشكلة ما ، أو إلى فكرة جديدة و تطبيقها ، و هو يرتبط بالتكنولوجيا و يؤثر في المؤسسات ، و يمثل الإبداع و الابتكار إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال و المنظمات ، و التي انعكست على تصاعد الحاجات و الطموحات ، فلم يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية ، لأن الاستمرار بها يؤدي إلى التوقف ، و هو بالتالي تراجع عن الركب السريع في المضي إلى الأمام أو الفشل (Lynch,2000,p :502).

### 3-2- تعريف أخلاقيات الاعمال:

تشير القراءات اللغوية لمصطلح الأخلاق بأنها الخلق ، والخلق هو الدين والطبع والسجايا ، وهي المعبر عن الصورة المعلنة للإنسان والصورة الباطنة له ، فالخلق في لغة العرب: هو الطبع والسجية، وقيل: المروءة والدين (أبن منظور ، 1968 ، 86) ، كما يشير مصطلح الأخلاق إلى القوة الراسخة التي تقود الإنسان إلى الاختيار فيما بين الخير والشر (جواد ، 2000 ، 123) . كما عرف الغزالي الخلق بقوله: "الخلق عبارة عن هيئة في النفس راسخة، عنها تصدر الأفعال بسهولة ويُسرٍ من غير حاجة إلى فكرٍ ورويّة." فالأخلاق هيئة ثابتة راسخة مُستقرة في نفس الإنسان غير عارضة طارئة، فهي تُمثّل عادة لصاحبها تتكرّر كلما حانت فرصتها، فإن كان الصفة عارضة فليست جديرة بأن تُسمّى خُلُقًا، فمن بذل المال مرة أو مرتين لا يقال: إنه كريم سخي، كما ينبغي عدم التكلف في صدور الفعل بحيث يصدر بشكل تلقائي من غير تردّد وبصورة عَفوية، لا تخضع للحساب والمراجعة وتقليب الرأي وإعمال الفكر، ولا يُقصد بذلك أن يكون العمل لا إراديًا، وإنما المقصد أنه من شدة تلقائية العمل وتسارع أدائه تكون مساحة التفكير في الأداء ضئيلة، بحيث تتلاشى أمام تسارع العمل (http://www.alukah.net :15/09/2020)

وهي مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وتساعدهم في تحديد الشيء الصحيح والخاطئ ومن ثمّ تحديد الكيفية التي يتم بها إنجاز الأشياء الصحيحة (Robbins & Coulter, 1999). فيما يراها (Hellriegel & Slocum) بأنها مجموعة من القواعد الأخلاقية والقيم المبدئية التي تحكم سلوك الفرد والجماعة بشأن الصحيح والخاطئ من التصرفات ، كما أنها تساهم في تحديد المعايير اللازمة لما هو جيد وسيئ من التصرفات والأفعال التي يقوم بها الأفراد (Hellriegel & Slocum, 1996, 146) . ويرى (Griffin , 1999) ان التصرف الاخلاقي هو التصرف الذي ينطبق مع المعايير الاجتماعية المقبولة بشكل عام وان التصرف غير الاخلاقي هو التصرف الذي يحكم عليه بانه خاطئ وتوبيخي او فاشل في تلبية الالتزام.

إتباع الأخلاق الحسنة في العمل هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص في المؤسسة، لذلك فالمسيرون لن يعتمدوا على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعتهم الشخصية بل هم في حاجة لأن يلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، ثم القيام بتحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي لكي يلتزم به الجميع. أما أخلاقيات الأعمال فهي توجه الإدارة في منظمة الأعمال وتصرفاتها وسلوكياتها تجاه المشاركين Stackholder ويشير البعض إلى أخلاقيات الأعمال بأنها كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة في توقعات المجتمع والمنافسة النزيهة والإعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية وحرية الزبائن والتصرفات السليمة في البيئة المحلية والدولية (الأونكتاد ، 2001 ، 194).

ويذهب البعض إلى أبعد من ذلك ليحدد الهدف الأساس من الاهتمام بأخلاقيات الأعمال بأنه ليس فقط تعلّم الفرق بين الصواب والخطأ ، بل يمتد لتوفير الأدوات التي يتعامل بها الأفراد مع التعقيدات الأخلاقية ، أي في الاعتبار والتفكير بالتداعيات الأخلاقية الخاصة بالقرارات الاستراتيجية (هل وجونز ، 1998 ، 121)

#### 4- صناعة رأس المال الاجتماعي الايجابي:

يمكن لمنظمة الأعمال أن تقوم بتطوير ايجابيات رأس مالها الاجتماعي انطلاقا من تجسيد مسؤوليتها الاجتماعية وسلوكياتها الأخلاقية تجاه الموارد البشرية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية كالآتي (ليث سعد الله، 2009، ص-ص: 12-13):

#### 4-1- الاستقطاب:

- و يتمثل دور المنظمة في هذا النشاط عدة مظاهر من أهمها:
- تأمين حقوق المتقدمين المرشحين للتوظيف من حيث: الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل علني، النزاهة في الاختيار في إجراء المسابقات (البعد عن الرشاوى و الواسطة و استغلال النفوذ) ، قبول الشكاوي والطعن التحقيق فيها.
- مسابقات التوظيف يجب أن تتم على أسس علمية و موضوعية، و ليس بشكل عشوائي، و يجب أن توافق طبيعة العمل الذي يمتحن فيه المترشح.
- عدم إهمال كل طلبات التوظيف التي تصل إلى المنظمة سواء تم ذلك بالتسليم المباشر أو عن طريق البريد العادي أو البريد الالكتروني.
- عدم سحب الموظفين بشكل عمدي من المنافسين الآخرين بطرق غير قانونية و غير أخلاقية.
- استناد عملية الاستقطاب إلى تحديد دقيق و موضوعي للاحتياجات من مختلف التخصصات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية.
- الموازنة بين الاستقطاب الداخلي و الخارجي، حيث يفيد الأول في منح فرص الترفيع لعمال المنظمة.
- عدم التحيز في عملية اختيار العمال لصالح جنس معين دون الآخر.

#### 4-2- المسار الوظيفي:

- مراعاة سياسات التوظيف المتعارف عليها قانونيا و احترامها وعدم خرقها.
- صيانة الحقوق المادية للعامل (الأجور و المرتبات) و ذلك في إطار عقد مسبق بين الطرفين متفق عليه من كليهما.
- تحقيق المساواة و العدالة بين العاملين من حيث الأجور و المكافآت و فرص التدريب و التكوين والترفيع.
- مراعاة حق الموظف الجديد في التعرف على توصيف دقيق لوظيفته، و مساعدته في الاندماج المهني في الشركة، تعريفه باللوائح القانونية و التنظيمية الداخلية للشركة.
- الحق في توفير مناخ عمل ملائم، و توفير الأمن الصناعي في المنظمة بغية التخفيف من حوادث العمل.
- تمكين العاملين المشاركة في القرارات الإدارية الهامة التي تتعلق بالمنظمة، و المساهمة في حل مشكلاتها.
- حق العمل النقابي، حيث يجب أن تمنح المنظمة ترخيصا يسمح بممارسة حرية العمل النقابي من أجل حماية حقوق العاملين فيها.
- عدم استبعاد أي عامل من حقوقه في التدريب و التكوين من أجل تحسين أدائه و مهاراته.

- حق العامل في الاتصال بشكل مباشر مع الإدارات الأعلى من مستواه التنظيمي.

#### 4-3- تقييم الأداء:

- الموضوعية و النزاهة في تقييم أداء العاملين، و استعمال معايير تقييم دقيقة.
- يجب أن ترتبط عملية التقييم بالإجراء الإداري و القانوني الموافق، ففي حالة الأداء الجيد يجب أن يحصل العامل على مكافأة بغرض تشجيعه، و في حال الأداء السليبي يمكن أن يتعرض العامل لعقاب بحسب درجة إهماله.

- عدم الاكتفاء بالتحفيز المادي، بل يجب أن يحص العامل على قدر كاف من التقدير و الاحترام نظير ما يقدمه من عمل متقن في المنظمة.

- لا يجب أن تكون الرقابة على الأداء رقابة لصيقة مباشرة لأنها ستؤدي إلى مضايقة العمال، و سيصبح الأمر أكثر استفزازا لهم.

#### 4-4- برامج تحسين الحياة المهنية:

برامج تحسين النوعية تمثل مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تمارسها منظمات الأعمال بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية و النمو و التقدم و الازدهار للعاملين، لذلك فإنها تمثل أهم المداخل الحديثة لتعزيز قدرة المنظمة على الإيفاء بمتطلبات مسؤولياتها الاجتماعية و الأخلاقية تجاه المجتمع، من هذه البرامج مايلي (<https://hrdiscussion.com/hr92707.html:2020/09/18>)

◀ جعل مكان العمل جذابا و إعطاء العمل معنى متجددا تقل فيه حالات الضغط النفسي و الجسدي والإرهاق من خلال التركيز على البرامج.

◀ التقليل من الرتبة و الروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشما أيضا إعادة تصميم العمل باستمرار ويشمل ذلك إثراء العمل و اغنائه.

◀ إن أنشطة هذه البرامج تساعد في خلق ثقافة تنظيمية قيمة و تعزز اتجاهات قيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذابا و مريحا.

◀ أن تساهم هذه البرامج في التقليل من حدة انتشار الأمراض المهنية و أمراض العصر من خلال تعزيز الانسجام بين بيئة العمل و البيئة العامة و التركيز على متطلبات و معايير السلامة المهنية و الالتزام بالتشريعات الخاصة بها و النظر إلى مكان العمل من منطلق واسع.

#### 5- أثر رأس المال الاجتماعي في تحقيق مزايا تنافسية اخلاقية للمنظمة:

يرى فرانسيس فوكوياما ضمن ما أطلق عليه باقتصاديات الثقة أن القيم التي تساهم في نوع من رأس المال الاجتماعي مطلوب من كل بلد ان يتعلم استثمارها ليصل الى الميزة التنافسية الاخلاقية ، وحسب نان لين فان رأس المال الاجتماعي هو استثمار في العلاقات الاجتماعية مع عوائد متوقعة في السوق ونلاحظ ذلك من خلال ان الشركة التي تتمتع بعلاقات قائمة على الثقة يمكن ان تقلص الحاجة للمشرفين وتتجنب الكثير من الجهد القانوني في اتفاقيات العمل مع العاملين وعقود الشراء مع الموردين ويتجسد دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق المزايا التنافسية من خلال ما يلي:

### - تعزيز دالة الإنتاج والنمو الاقتصادي المستدام :

ينبغي التأكيد هنا على أن إنتاج معظم السلع والخدمات يحتاج بنسب متفاوتة إلى كافة أنواع رأس المال، ومن هنا فإنه ينبغي علينا أن نتجاوز دالة الإنتاج التقليدية التي كانت تعتبر رأس المال المادي والعمل عنصري الإنتاج الوحيدين، وأن نحاول التوصل إلى تعريف لدالة إنتاج مركبة من عناصر أخرى تضاف إلى رأس المال المادي والعمل، كما يجب أن تتعامل دالة الإنتاج هذه مع رأس المال لا بمكونه المادي وحسب وإنما بمكوناته الأخرى أيضاً خصوصاً رأس المال الاجتماعي ومن الأمثلة التي توضح هذه العلاقة نموذج تجارة الماس في الولايات المتحدة والتي أشار إليها "كولمان" كدليل على الارتباط بين رأس المال الاجتماعي والصور الأخرى لرأس المال، إذ يعتمد تجار الماس هناك في تسهيل معاملاتهم التجارية على العلاقات والروابط الاجتماعية والقيم المتعارف عليها (رأس مال اجتماعي) دون اللجوء إلى كتابة وتحرير عقود قانونية معقدة تستهلك الوقت والجهد والمال، الأمر الذي يمكنهم في النهاية من زيادة أرباحهم.

### - تعزيز الثقة والاحترام :

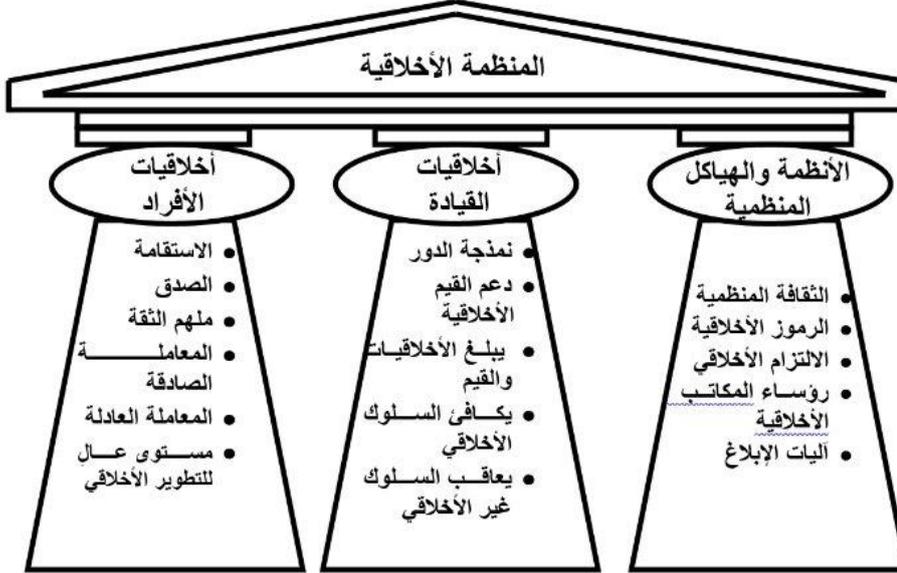
عادة ما تتأثر الدراسات المتعلقة برأس المال الاجتماعي بالنزعة الأنجلو أمريكية والتي تنقسم إلى رافدين: "الرافد الوظيفي Functionalist" والذي تمثله كتابات "جيمس كولمان"، و"الرافد القيمي Normative" والذي تمثله كتابات "روبرت بوتنام" و "فوكوياما". وقد أكد "روبرت بوتنام" في كثير من كتاباته أن "الجماعة التي يكون أعضاؤها جديرين بالثقة ويضعون ثقة بالغة في بعضهم البعض فإنها سوف تكون أكثر قدرة على الإنجاز بالمقارنة مع الجماعات الأخرى التي تفتقر إلى الثقة بين أفرادها، ومثال ذلك نجد مؤسسات الإيداع غير الرسمية والتي يطلق عليها "جمعية القروض الدوارة" وتتكون تلك الجمعية من مجموعة من الأفراد يتفقون فيما بينهم على المساهمة بمبلغ من المال بشكل منتظم في صندوق نقدي، والمشاركون يدركون جيداً مخاطر التخلف عن الدفع، ويقوم المنظمون باختيار الأعضاء بشيء من الحرص والدقة والسمعة الطيبة والتي تبين من خلال تاريخه السابق في مثل تلك الجمعيات الخاصة بالقروض الدوارة أو من خلال علاقاته مع الآخرين داخل مجتمعه، فالثقة والسمعة الطيبة إنما يؤثران بصورة إيجابية وبالتالي عدم الإرتياب من مخاطر التخلف عن الدفع (انجي، 2010، ص18).

تشير إحدى الدراسات إلى أن المنظمة التي تتبع في ممارسة أعمالها قاموساً أخلاقياً واجتماعياً حققت نتائج تفوقت فيها على المنظمات التي لا تمتلك مثل هذا القاموس . (Schapiro, 2001, 112) فيما أشارت الدراسة التي قام بها مركز (Walker) للبحوث إلى أنه عندما يتساوى السعر والجودة فإن (2-3) من الزبائن يشيرون إلى ضرورة التحول إلى علامات تجارية تابعة لمنظمات لديها مسؤولية أخلاقية واجتماعية (Daft, 2003, 159).

وبذلك تتأشر حقيقة مفادها أن التزام بالأبعاد الأخلاقية في ممارسة الأعمال يسهم على نحو مباشر وغير مباشر في تحقيق المزايا التنافسية واستدامتها.

إن الوصف الذي طرحه (Daft, 2003) في كتابه (Management) يمكن أن يعدّ وسيلة فاعلة لإحداث عملية التحول، لتصبح المنظمة بعدها في مصاف المنظمات التي توصف بالمزايا التنافسية الأخلاقية لأنها تركز في ذلك على ضمان الأبعاد والمبادئ الأخلاقية في مختلف جوانب بنائها ، وكما يتضح ذلك في الشكل الآتي:

الشكل 1: الأعمدة الثلاثة لإقامة المنظمة الأخلاقية



المصدر:

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

يتضح من الشكل أعلاه أن هنالك ثلاثة مقومات أساسية لبناء المزايا التنافسية الأخلاقية نشرحها

كما يأتي:

**- الأخلاقيات الفردية:** يمثل المدراء الفئة الرئيسة من الأفراد المكونين للأساس الأول من أسس المنظمة الأخلاقية ، وهنا تجب الإشارة إلى أهمية أن يتسم هؤلاء الأفراد بالصدق والاستقامة وأن تنعكس تلك السمات في قراراتهم وسلوكياتهم ، وذلك لثقة بقية الأفراد من داخل وخارج المنظمة بالمدراء كونهم أداة لتنفيذ المعايير الأخلاقية ، والمعاملة الصادقة ، ويكونون أخلاقيون في تعاملاتهم العادلة مع الآخرين ، وهم الذين يبذلون الجهود للوصول إلى مديات أخلاقية متطورة ، ويترتب عليهم تحديد طرق تركيز الانتباه على القيم الأخلاقية داخل المنظمة ، وإيجاد البيئة المنظمة التي تشجع وترشد وتدعم السلوك الأخلاقي لكل العاملين ، ولأجل ذلك يتوجب على المدراء أن يعملوا على إيجاد مناخ العمل الأخلاقي الملائم ليمارس فيه الآخرون أعمالهم.

**- أخلاقيات القيادة:** أفرزت دراسة السياسات والممارسات الأخلاقية في العديد من المنظمات الناجحة حقيقة أن الدور الذي يمارسه القادة في هذه المنظمات في مجال تحديدها حيويًا ، ففي إحدى المسوح التي تم إجراؤها لقراء مجلة السكرتارية وجد أن العاملين مدركين بشكلٍ حقيقي للزلات الأخلاقية لِقادتهم ، وأن المنظمات تسهم بشكلٍ سريع في إشاعة مواقع الاتصال بالطريقة التي يحدد المدراء فيها وسيلة الفعل الأخلاقية (Badaracco & Webb, 1995, 14).

وإن الطريق الأولي الذي يختاره القائد ليحدد النعمة الأخلاقية للمنظمة يتم من خلال الأفعال والتصرفات التي يقوم بها ، أي عكس تلك القيم في الواقع العملي. وإذا لم يصغي الأفراد إلى القيم الأخلاقية التي يحددها لهم قادتهم ، فإن ذلك يؤشر أن الأفكار التي يحملونها تدور حول عدم أهمية القيم الأخلاقية في المنظمة . (Daft, 2003, 156) .

ويرى البعض بأن عملية صياغة أو نسج القيم الأخلاقية في المنظمة يتم في إطار الثقافة التنظيمية وفي استمرارية أعمالها لإعادة تجديد أو تحديث القيم الأخلاقية غير الثابتة ، وأن الأفراد العاملين هم الذين يدعمون تلك القيم الجوهرية في إطار الأفعال والتصرفات التي يمارسونها . كما أن أنظمة التقييم والمكافأة المعتمدة في المنظمة يمكن أن تقود إلى اكتشاف الارتباط في الكيفية التي يقوم بها كل من المدراء والعاملين بملاسة القيم في أعمالهم وتصرفاتهم اليومية . وإن استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الأداء بشكل فاعل يمكن أن يكون طريقاً فاعلاً يعتمد المدراء في الاستدلال على أثر الأخلاقيات في منظمة الأعمال ، وأن مكافأة السلوك الأخلاقي ومعاينة السلوكيات المناقضة وفي مستويات المنظمة جميعها يعدّ من المكونات الحاسمة لبناء القادة الأخلاقيين في منظمات الأعمال (Linda & Katherine, 1999, 267) .

- الأنظمة والهياكل التنظيمية: وتشكل هذه المجموعة من المقومات الركن الثالث ضمن مجموعة الأدوات التي يستخدمها المدراء في المنظمات لتشكيل القيم وتعزيز السلوكيات الأخلاقية والتحول بالمنظمة لتصبح منظمة أخلاقية ، وتتضمن هذه المجموعة ما يأتي: (Daft, 2003, 156)

#### • الثقافة التنظيمية :

توصف الثقافة التنظيمية بأنها من القوى الأساسية المساهمة في تكوين أو بناء المنظمة الأخلاقية ، وفي هذا الصدد يشار إليها من خلال ثلاثة اتجاهات هي : (العززي والساعدي ، 2002 ، 111)

أ. **جوهر الثقافة** : وهو الاتجاه الذي يركز على الثقافة عبر الأبعاد الفكرية غير الملموسة لها كالقيم والمعتقدات والافتراضات والفلسفة والأيدولوجيا والتوقعات والمواقف المشتركة التي تربط أعضاء المنظمة.  
ب. **مظاهر الثقافة** : وهو الاتجاه الذي يركز على الثقافة من خلال مظاهرها مثل الرموز والطقوس وأنماط السلوك والأبنية والهياكل والأنظمة أو مظاهر السلوك.

ج. **النسيج الثقافي** : وهو الاتجاه الذي يستوعب الاتجاهات الفكرية الحديثة المتمثلة بالأبعاد الجوهرية والسلوكية بوصفها آلية للانسجام بينها وبين الفكر والعقل ، ويتمثل التأثير الأساسي للنسيج الثقافي في صياغة أخلاقيات الأعمال وتحول المنظمة إلى منظمة أخلاقية من خلال التأثيرات الفطرية له في التصرفات الأخلاقية وغير الأخلاقية في المنظمة ، وهنا يأتي دور الإدارة العليا لتعزيز التصرف الأخلاقي من خلال ممارستها للتصرفات الصحيحة وبما ينعكس على المستويات الأدنى في المنظمة.

#### • الرموز الأخلاقية:

وهي عبارات أساسية تعكس قيم المنظمة المتعلقة بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية ، ومن شأن هذه العبارات أن تبلغ العاملين في المنظمة السبب الرئيس لنشوء المنظمة (Daft, 2003, 156) ، وتميل تلك الرموز الأخلاقية إلى أن تكون بشكلين:

آ. الرموز الأخلاقية المستندة إلى المبادئ ، ويصمم هذا النوع ليتم اختيار الثقافة الكلية للمنظمة ، ومن شأن ذلك أن يعرّف بالقيم الأساسية ومتضمنات اللغة العامة والخاصة بمسؤوليات المنظمة وجودة منتجاتها ، والتعامل مع عاملها ، والعبارة العامة للمبدأ في هذا الإطار يطلق عليها العقيدة الكلية للمنظمة.

ب. الرموز الأخلاقية المستندة إلى السياسات ، وهي التي تحدد الإجراءات المعتمدة في المواقف الأخلاقية المحددة ، وتتضمن تلك المواقف الممارسات التسويقية ، وصراعات الرغبة داخل المنظمة ، والتقييد بالقوانين ، وامتلاك المعلومات ، والمواهب السياسية ، والفرص المتساوية.

ويمكن للرموز الأخلاقية كذلك المساهمة في تحديد القيم والسلوكيات المتوقعة وغير المتوقعة التي تنشأ بفعل التصرفات والأفعال التي تقوم بها الإدارات في المنظمات.

ونتيجة لأهمية الرموز الأخلاقية في المنظمات ، نجد أن الإدارات في المنظمات التي توصف بأنها أخلاقية تلجأ إلى تقوية ودعم تلك الرموز الأخلاقية من خلال مكافأة الأفراد الطائعين ومعاينة الأفراد المنتهكين ، عند ذلك يمكن استخدام الرموز الأخلاقية في ترقية المناخ الأخلاقي في المنظمة ، ومن شأن ذلك أن يتحقق من خلال استخدام السلوك السوي وسيلة لتحسين المناخ الأخلاقي ، وذلك عند التأكيد على متضمنات ذلك السلوك والمتمثلة بالآتي: (Carolyn, 1995, 25)

1. الصدق : بين أعضاء المنظمة ومع زبائنها ، ومجتمعاتها ، ومجهزها ، والمشاركين بعامه.
2. الاستقامة : في القول والمعاني والوعود.
3. الاحترام : في التفاوض والاتصالات والعلاقات.
4. الثقة / الأمانة : على المستوى الفردي وعلى مستوى فرق العمل.
5. المسؤولية : عن الأفعال الصحيحة والخاطئة.
6. المواطنة : وهي مسألة لا بد من تحقيقها لأغراض الامتثال للقوانين الوطنية والتي يتم بموجبها ممارسة الأعمال.

#### • الهياكل الأخلاقية:

وتتمثل بالأنظمة المختلفة ، والمواقف أو الافتراضات ، والبرامج التي تتعهد المنظمة بتطبيق السلوك الأخلاقي من خلالها وتتضمن هذه الهياكل مجموعة من الفقرات التنظيمية المتمثلة بالآتي:

آ. اللجان الأخلاقية : وهي عبارة عن مجموعة من مدراء الأقسام المعنيين بتفحص الأخلاقيات في المنظمة ، ومن المهام الرئيسة لهذه اللجان أنها تقوم بتحديد الأحكام الملائمة للسؤال التي تثار حول الموضوعات الأخلاقية في المنظمة ، كما تقوم هذه اللجان بتقدير مسؤولية المخالفات المرتكبة ومسؤولية الجهة المحاسبة عنها ، ويعدّ وجود هذه اللجان ضرورياً لاسيما للمنظمات التي ترغب بإجراء التعديل الفوري لسلوكيات الأفراد فيها ، (Daft, 2003, 158).

ب. المكاتب الأخلاقية : وهو إجراء تقوم به بعض المنظمات ويتمثل بتخصيص مكاتب أخلاقية في إطار الهيكل التنظيمي ومستوياته وتخصيص كوادرات تعمل بوقت كامل في هذه المكاتب ، وتتلخص مهمة هذه المكاتب في التأكد من مدى تكامل المعايير الأخلاقية مع عمليات المنظمة المختلفة. (Daft, 2003, 158) ويرأس

المكتب رئيس مكتب الأخلاق ليتابع عمليات الفحص والإشراف على الأبعاد الأخلاقية وحالات الإذعان للقوانين والتعليمات والتي تتضمن إقامة معايير الاتصالات الشفافة ، وإجراء التدريبات الأخلاقية التي تتعامل مع التوقعات أو المشكلات ومن ثمّ تقديم النصح للإدارة العليا في آلية التعامل مع المشكلات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات (Yuspeh, 2000, 21) .

**ج. التدريب الأخلاقي :** إذ تساعد برامج التدريب الأخلاقي القوية والمتماكة العاملين في التعامل مع التساؤلات الأخلاقية وترجمة القيم المعلنة في الرموز الأخلاقية في سلوكياتهم اليومية (Geber, 1995, 110) وفي هذا المجال تؤكد المنظمات على ضرورة مرور أفرادها العاملين في ساعة من ساعات التدريب الأخلاقي في السنة على الأقل ويتأتى ذلك أصلاً من الدور التثري الذي تحققه تلك الساعات التدريبية في تعريف العاملين بالرموز الأخلاقية بصيغة مكتوبة ، فضلاً عن دورها في صياغة الحلول للمشكلات الأخلاقية التي تطرح أثناء المناقشات المستفيضة لها ، ومن شأن ساعات التدريب الأخلاقي كذلك أن ترشد الأفراد العاملين إلى الكيفية التي يتمكنون من خلالها من وضع الحلول الممكنة لحالات الصراع الناشئة بين القيم (Daft, 2003, 158)

إن قيام المنظمة باختيار استراتيجية تنافسية معينة لا بد وأن يجعلها متأكدة من أن منتجاتها ترتبط بما يعرف بالاستقامة الأخلاقية فالاستراتيجية التنافسية المتبناة من قبل المنظمة ستضمن تحقيق المعايير الأخلاقية المتمثلة في السعي الحثيث من قبل المنظمة لترجمة أخلاقياتها من خلال منتجاتها ، ويتم ذلك عن طريق الآتي (Pitts & Lei, 1996, 112-113):

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

**- المنتجات الآمنة:** تمثل الالتزام الأساس لكل المنظمات في تجهيز الزبائن بمنتجات آمنة ، إذ أن المنظمات التي تفشل في تحقيق هذا البعد ستواجه عادةً بسلسلة من النتائج السلبية المتابعة ، ومثال ذلك المنظمات العاملة في الصناعات الدوائية.

**- المعلومات الوفيرة:** إذ يترتب على المنظمات التزام مهم يتمثل في تزويد الزبائن بمعلومات وفيرة حول منتجاتها ، ويكون هذا الشرط مضموناً بشكل قانوني في بعض الصناعات ، لا سيما في المنظمات المصنعة للأغذية المعلبة والتي يفرض القانون عليها توفير قائمة مطولة من المعلومات على الغلاف لتكون بمثابة دليل تعريف للزبون . عليه فإن الالتزام بإعلام أو إخبار الزبائن بالمنتجات ليست نقطة النهاية في مضمون المتطلبات أو الشروط القانونية ، إذ عندما يجهل المستهلك بأن هذا المنتج يمكن أن يعرضه للأذى المحتمل ، عليه ، يتوجب

على المنظمة تنفيذ المتطلبات القانونية وتعمل إلى أبعد من ذلك ، إذ إن الفشل في إعلام أو إخبار المستهلك بشكل تام يمكن أن يقود إلى تحقيق واحدة من الزلات الأخلاقية التي يمكن أن تقود إلى تحقيق الأذى بسمعة المنظمة ويحملها نفقات عالية.

و بموجب ما تقدم ، يتوجب على المنظمات في الميدان التنافسي أن تقوم ببناء استراتيجياتها التنافسية في إطار الأبعاد والمعايير الأخلاقية لتضمن البقاء في هذا الميدان ، ومن ثمّ فإن تحقيق المزايا التنافسية لا بد وأن يستند ضمن ما يستند إليه على الأبعاد والمعايير الأخلاقية.

#### 6-الخاتمة:

خلصنا من خلال هذه الدراسة الى ان رأس المال الاجتماعي هو ذلك الكل المركب غير الملموس من العلاقات والمعايير والقيم المتقاسمة التي تتسم بالتماثل النسبي بين افراد الجماعة وتكون ذات اشكال ومستويات مختلفة ولها اثار متباينة على قدرة الافراد على تحقيق اغراض مشتركة في الظروف المختلفة.

كما توصلنا الى ان المنظمات ذات المزايا التنافسية الأخلاقية هي المنظمات ذات الاستقامة الأخلاقية العالية والتي تمتلك خصائص متميزة مثلا احتفاظها برؤية واضحة عن الاستقامة نحو الجهات الخارجية كما يتم تحديد أنظمة المكافأة في المنظمة طبقاً لرؤية الاستقامة في المنظمة ، تسود المنظمة حالة من الفهم ، وهي أن القرارات الإدارية المهمة تتضمن أبعاداً أخلاقية. هادئة في تفاعلها داخلياً ومع المشاركين ، وإن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات هي القيام بتنفيذ كل ما هو جيد لتلك الأطراف كجزء من الجودة الخاصة التي تمتلكها.

استنتجنا ان تطوير ايجابيات رأس المال الاجتماعي يؤدي الى تحقيق المزايا التنافسية الاخلاقية التي تسمح بدورها بتحقيق مردود مالي من وراء الالتزام الأخلاقي وإن لم يكن على المدى القصير، وهذا ضد المنظور التقليدي الذي يرى تعارضا بين تحقيق مصالح منظمة الأعمال المتمثلة بالربح المادي وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية. كما انها تعزز سمعة ومصداقية المنظمة على الصعيد المحلي أو الدولي. وتسمح كذلك باستجابة الشركة الى التغير في توقعات الأطراف الخارجية الراصدة لرسالة الشركة ، وكذا تعظيم الأثار الإيجابية وتقليل الأثار السلبية لأنشطة الشركة تجاه المجتمع وتخفيض حدة التضارب بين أصحاب المصالح المتعارضة من حملة الأسهم والعاملين والمديرين والعملاء وأطراف المجتمع المختلفة ،اكتساب ثقة الجمهور وارضاء المستهلكين وحمائهم والتفاعل مع الرأي العام . كما تضمن رعاية العاملين وتحقيق استقرارهم النفسي وتنمية قدراتهم الفنية والإنتاجية وتوفير الأمن الصناعي والرعاية الصحية والاجتماعية لهم .

- قائمة المراجع:

1. ابن منظور ، أبي الفضل جمال الدين مُجَدِّد بن مكرم (1968). لسان العرب ، المجلد العاشر. لبنان: دار بيروت للطباعة والنشر .
2. إنجي مُجَدِّد عبد الحميد(2010). دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي - دراسة حالة للجمعيات الأهلية في مصر- سلسلة أبحاث ودراسات، العدد الأول. القاهرة، المركز المصري للحقوق الإقتصادية والإجتماعي.
3. الأونكتاد (2001). السياسات العامة للأعمال وهيكل التنظيم الأساسية. المنهج الدولي لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ، الجمع العربي للمحاسبين القانونيين ، عمان - الأردن.
4. بريس عبد القادر (2009). البعد السلوكي والاخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من اثار الازمة المالية العالمية. ملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية جامعة سطيف، الجزائر.
5. بغداد ، كربالي (2005). تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية. كلية الاقتصاد وعلوم التيسير والتجارة ، جامعة وهران - الجزائر.
6. جواد ، شوقي ناجي (2000). إدارة الأعمال : منظور كلي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع .
7. الدوري، زكرياء (2009). إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي. دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. السلمي، علي (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة .
9. طاهر محسن الغالي ، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 138
10. طاهر محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري(2008). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات و المجتمع، الطبعة الثانية. الأردن: دار وائل للنشر.
11. العنزي، سعد والساعدي، مؤيد (2002). أخلاقيات الإدارة : مداخل التكوين في منشآت الأعمال. المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد (1) ، العدد (3).
12. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا(1997). برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: التنمية البشرية المستدامة ومنهج الاقتصاد الكلي، حلقات الارتباط الإستراتيجية ودلالاتها. نيويورك: الأمم المتحدة .
13. ليث سعد الله حسين و ريم سعد الجميل(2009).المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين و انعكاسها على أخلاقيات العمل(دراسة لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل). بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن.
14. نجم، عبود نجم.(2010). ادارة اللاملموسات، ط1. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
15. هل، شارلز و جونز، جاريت (1998). الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل ،( ترجمة د. رفاعي مُجَدِّد رفاعي ، د. مُجَدِّد سيد أحمد عبد المتعال). دار المريخ للنشر : الرياض - المملكة العربية السعودية.

16. يوسف، عبد الستار حسن (2005). دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال. عمان: جامعة الزيتونة.

17. Daft L. Richard. (2003). Management, 6th. Ed., Thompson South-Western Publishing Co.
18. Hellriegel, D. & Slocum, J. (1996). Management, 6th.ed., Addison Wesley Longman Inc., New York-U.S.A.
19. JALLOULI, Issam. (2008).relation entre le capital immatériel des PME manufacturières et leur performance , une étude du magister à l'université du Québec, (on line) : <http://depot-e.uqtr.ca/1914/1/030077308.pdf>
20. Pastin, Mark.(1986). The Hard Problem of Management: Gaining the Ethics Edge, Jossey-Bass.
21. Pitts A. Robert & Lei, David.(1996). Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantages, West Publishing Co., U.S.A.
22. Robbins, Stephen & Coulter, Mary. (1999). Management, 6th.ed., Prentice-Hall, New Jersey, U.S.A.
23. Schapiro, Mark. (2001). "All Over the Board", Gork, (February – March).
24. Weihrich, Heinz & Koontz Harold, (1993), Management: A Global Perspective, International Edition, McGraw-Hill Inc., New York-U.S.A.