

## تأثير أخلاقيات الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لمؤسسة موبليس للاتصالات

### The impact of management ethics on achieving competitive advantage: a field study for Mobilis Communications Corporation

أم كلثوم جماعي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة البليدة 2 (الجزائر)، o.djemai@univ-blida2.dz

الاستلام: 2022-07-18 القبول: 2022-10-01

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم مداخل الإدارة الحديثة، ألا وهي الإدارة الأخلاقية، فبعد أن كانت الكفاءة هي مركز الاهتمام الوحيد، والربح هو الهدف الأساسي والمسئولية الوحيدة للأعمال، أصبحت الأخلاق تحظى بالاهتمام، وتعد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز المسئولية الأخلاقية للمنظمات. ومن هذا المنطلق، فإن هذه الدراسة تدعو إلى النظر في كيف يمكن بناء ميزة ترتكز على الاخلاقيات لمواجهة الضغوط التنافسية؟ وعلى ضوء ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي ضم بعض ما ورد في الأدبيات الإدارية والمتعلقة بموضوع البحث، وفي الجانب التطبيقي للدراسة، قامت الباحثة بتصميم وتنفيذ استبيان، فانطلاقا من اختبار الانحدار المتعدد توضح أن معامل التحديد ما بين الأخلاقيات والميزة التنافسية بنسبة 78.1%، وتبين من اختبار الانحدار البسيط أن عنصر الاهتمام بالعاملين هو الأكثر تأثيرا على تحقيق الميزة التنافسية.

**كلمات مفتاحية:** أخلاق، ميزة تنافسية، مؤسسة، عدالة، مجتمع.

تصنيفات JEL: A13، M14، D63

#### Abstract :

This study aims to shed light on the most important approaches to modern management, namely, ethical management. After efficiency was the only center of attention, and profit was the primary goal and the sole responsibility of business, ethics became attention, and goals and policies are reformulated in a way that highlights the moral responsibility of organizations. From this point of view, this study calls for a consideration of how it is possible to build an advantage based on ethics to face

competitive pressures? In light of this, the descriptive analytical method was relied on, which included some of what was mentioned in the administrative literature related to the topic of the research, and in the practical aspect of the study, the researcher designed and implemented a questionnaire. And it was clear from the simple regression test that the element of concern for workers is the most influential on achieving competitive advantage.

**Keywords:** Ethics; competitive advantage; institution; justice; society.

**JEL Classification Codes:** D63, M14, A13

المؤلف المراسل: أم كلثوم جماعي، الإيميل: [oumkalthoumdjemai22@mail.com](mailto:oumkalthoumdjemai22@mail.com)

## 1. مقدمة:

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

في ظل هذا التوجه المتزايد والجديد للمؤسسات الاقتصادية تبرز معالم الإشكالية

من خلال التساؤل التالي: ما مدى تأثير أخلاقيات الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية

لمؤسسة موبليس من وجهة نظر موظفيها؟

للإجابة على هذه الإشكالية تم صياغة الفرضية الآتية: لا يوجد تأثير لأخلاقيات

الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبليس من وجهة نظر موظفي

المؤسسة.

تكمّن أهداف الدراسة في كونها تؤسس نظرياً وتطبيقياً الربط المنطقي للعلاقة بين أخلاقيات الإدارة والميزة التنافسية في مؤسسة موبليس، وكذا إبراز أثر تبني أخلاقيات الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية.

تم اعتماد أسلوب المنهج الوصفي التحليلي عند تناول الجانب النظري للموضوع من خلال إبراز العلاقة بين متغيرات الدراسة، في حين تم استعمال الاستبيان في الجانب التطبيقي لمؤسسة موبليس لجمع المعطيات من أجل تحليلها إحصائياً لغرض الوصول إلى الإجابة على الفرضيات معتمدين في ذلك على برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

## 2. الاطار النظري للدراسة:

### 1.2 ماهية أخلاقيات الإدارة:

قبل الحديث عن أخلاق الإدارة يحسن بنا أن نعرض على بعض المعاني اللغوية والمفاهيم الاصطلاحية للأخلاق فالناظر في كتب اللغة يجد أن كلمة أخلاق تطلق ويراد بها "الطبع والسجية (الممتاز، 1984) والدين وهي المُعبر عن الصورة المعلنة للإنسان والصورة الباطنة له (منظور، 1968) ويقابلها في اللغات الأوروبية لفظان الأول يوناني "mores" من "moral" والثاني روماني الأصل وهو "ethos" من "ethic" والفرق بين المعنيين هو أن مفردة "moral" تميل إلى سلوك الفرد البشري بينما تميل المفردة "Ethic" إلى القيم التي تخص المجتمع ونتاجه (خلف، 2008/2009، ص12).

أما اصطلاحاً فلها تعريفات كثيرة لا يتسع المجال لذكرها وعموماً الخلق هو سلوك الإنسان (كفرد أو جماعة) يميز فيه بين الخير والشر، فالخلق سلوك يتفاعل فيه الضمير وهو قوة نفسية داخلية تدفع الإنسان نحو عمل الخير وتردعه عن الإتيان بالشر وهي ما يعبر عنها "بالضمير الأخلاقي" والمعرفة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق التربية بالعلم وبالتجربة وهي التي تمكن الإنسان من التمييز بين الخير والشر، وعاطفة تعبر عن ميول الإنسان ونزعاته وإرادة واعتياد على تنفيذ الخير.

كل هذه العناصر تتحد لتكون وحدة سلوكية أخلاقية نعيشها في واقع الحياة اليومية (الجمالي، 1972، ص76)، كما تشير الأخلاق إلى مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وتساعدهم في تحديد الشيء الصحيح والخطئ ومن ثمّ تحديد الكيفية التي يتم بها إنجاز الأشياء الصحيحة (Mary, p197، 1999)، أما أخلاقيات الأعمال فهي كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة في توقعات المجتمع

والمنافسة النزيهة والإعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية وحرية الزبائن والتصرفات السلمية في البيئة المحلية والدولية (Weihrich, P58، 1993).

إجمالاً يمكن أن تحدد مصادر أخلاقيات الأعمال التي تتجسد في السلوك الأخلاقي الحميد أو السيئ الآتي (السكرانة، 2009، صفحة 76): العائلة والتربية البيئية، القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات، قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعة والمهن (العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال " الأعمال والمجتمع"، 2005، صفحة 165)، الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح، جماعات الضغط في المجتمع المدني.

هناك نظرة مستتيرة للأخلاقيات تتمثل في إدخال البعد الأخلاقي بشقيه الداخلي والخارجي في القرارات الإدارية الرشيدة ( فالأول: الأخلاقيات المرتبطة بالعلاقات الداخلية لرجال الأعمال وكيف يمكن لهم أن يعيشوا ويستمرروا كرجال أعمال أما الثاني: الأخلاقيات المرتبطة بالعلاقات الخارجية لرجال الأعمال أي كيف يمكن لرجال الأعمال أن يتعايشوا مع المجتمع)، فالدراسة العلمية للمشكلة الإدارية توصل إلى القرار الرشيد من حيث النتائج (العائد > التكلفة مثلاً) إلا أن مراعاة البعد الأخلاقي في هذه الدراسة يؤدي إلى "القرار النموذجي" من حيث النتائج والاعتبارات الأخلاقية اللامادية، وبهذا يمكن تحقيق التفاعل والمزاوجة بين النوعين من الاعتبارات (نجم و

2000, p. 77)

على الرغم من أن الأخلاقيات تؤثر على العمل الإداري في العديد من النواحي، إلا أنه يمكن حصرها في ثلاثة مجالات رئيسية (العامري، 2007، صفحة 148):

كيف تعامل المنظمة العاملين فيما يتعلق بالتعاقد معهم أو تسريحهم من العمل وكذلك الرواتب و الأجور وظروف العمل واحترام خصوصية العاملين؛

-كيف يعامل العاملون أو الموظفون المنظمة؟ (إدريس، 2007، صفحة 98).

-كيف تعامل المنظمة الجماعات الأخرى؟

## 2.2 الميزة التنافسية وعلاقتها بأخلاقيات الإدارة: نظراً للأهمية التي يكتسبها مفهوم

الميزة التنافسية سيتم التعرض لعدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم من عدة زوايا. فالميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس (خليل، 1996، صفحة 54) لذلك يعرفها kotler بأنها متغير تابع للاستراتيجيات الثلاث (استراتيجية التكلفة استراتيجية التميز، استراتيجية التنوع) (شوكال، 2010، صفحة 32) التعريفين السابقين يركزان على مصدر الميزة التنافسية ألا وهو استراتيجية التنافس، أما Porter فيرى أن الميزة التنافسية نشأت من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض وتقديم

منافع متميزة في المنتج مقارنة مع المنافسين، كما تُعرف على أنها مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة (المركسي، 2002، صفحة 98)، هذا التعريف أكثر دلالة وشمولية للجوانب الجوهرية للميزة التنافسية بحيث يركز هذا التعريف على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة كما حدد بعض الجوانب الأخرى كالجودة، والكفاءة والابتكار والمهارة التسويقية وغيرها، والتي تعتبر الميزة التنافسية نتاجاً لواحد عن هذه الجوانب على الأقل.

من خلال التعريفات السابقة، يمكن استخلاص أهم النقاط:

- إن مصدر الميزة التنافسية ينبع من خاصية في المؤسسة تميزها عن غيرها لدى العملاء؛
  - الميزة التنافسية تبنى على الاختلافات والتباين بين المؤسسة ومنافسيها وليس على التشابه؛
  - يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
  - أنها تؤدي بالنهاية إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين لأنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها. وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية:
  - حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
  - الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛
  - إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.
- لكي 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.

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

- **ميزة التكلفة الأقل:** يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، فمن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف هي (البكري، 2008، صفحة 187):

- الوفرات المتحققة من زيادة منحى الخبرة والتعلم لدى العاملين؛
- الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة؛

- اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم؛

- الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة من الإنتاج.

- **ميزة التميز:** تتحقق هذه الميزة بامتلاك المؤسسة لسلعة أو خدمة يتضمن خصائص فريدة تختلف عن تلك الموجودة في منتجات أو سلع مشابهة، وتبرز هنا أهمية التعلم وأساليب الحفاظ على الجودة؛ فتعلم هذه الأشياء واكتسابها يؤدي إلى استمرارية توفر هذه الميزة للمؤسسة. ولكي تستطيع المؤسسة أن تفرض سعرها على العملاء، وأن تزيد من عدد وحداتها المباعة وتنمية نوع من ولاء العميل لعلامتها التجارية عليها اتباع وسيلتين هامتين لزيادة تميزها عن غيرها من المؤسسات، وهاتين الويلتين هما:

- محاولة المؤسسة في تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها العميل عند طلبه للخدمة؛

- محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين وبصورة واضحة ومحددة.

تكمن أهمية أخلاقيات الأعمال سواء بالنسبة للمؤسسة أو الأفراد الذين ينتمون إليها أو للأطراف ذات المصلحة في أنها تعد أمراً مهماً في تقوية مدى الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصائب الذي بإمكان توجيه المؤسسة نحو مفهوم أوسع يبرر وجودها وإذا أردنا الإشارة إلى أهمية أخلاقيات الأعمال فإننا سنحاول إيرادها في شكل نقاط على النحو التالي (العايب، 2009، صفحة 127):

إن التوجهات الحديثة ترى أن تجاهل الأخلاقيات في العمل هو نزوح نحو المصلحة الذاتية الضيقة في حين أن الالتزام بالأبعاد الأخلاقية للعمل يضعها في إطار المصلحة الذاتية المستنيرة ومن المعلوم أن ردود فعل سلبية على التصرف اللاأخلاقي قد تنشأ

من قبل المنافسين والحكومة وباقي فئات المجتمع وهذا يؤدي إلى الإضرار بسمعة المنظمة على المدى البعيد (نجم، 2000، صفحة 98)؛

- تسهل عملية صنع القرار، وتحقق احترام كل الأطراف سواء من داخل أو من خارج المؤسسة؛

- تحسين مستويات الثقة بين الأفراد والجماعات في المنظمة والتمسك بأثر قيم المنظمة ورسالتها في المجتمع (عمر، 2009، صفحة 201) والفخر لدى العاملين بالانتماء للمنظمة؛

تقليدياً كان الالتزام بالمعايير الأخلاقية يعد عائقاً أمام تحقيق الربح المادي، أما حديثاً فإنه يوجد ارتباط إيجابي بين الاثنين، والذي يعود بالمنفعة على المؤسسة في المدى البعيد (Emad Ali Kasasbeh&AL, April 2014, p. 8)؛

إن تركيز المؤسسة على مبدأ الرشد والنموذج الاقتصادي بعيداً عن التوجه الاقتصادي الاجتماعي الأخلاقي من شأنه أن يكلفها الكثير من الدعاوي القضائية أو الجريمة الأخلاقية في بعض الأحيان؛

تعزير سمعة المؤسسة على صعيد البيئة المحلية و الإقليمية والدولية، وهذا أيضاً له مردود إيجابي على المؤسسة ومن شروط المنافسة النزاهة أو الاستقامة (Integrity حميد، 17-19 نيسان 2006، صفحة 65)؛

إن الحصول على شهادات عالمية وامتيازات عمل خاصة ( مثل ايزو 9000 و ايزو 14000) يقترن بالالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والاستخدام والاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومة بعبارة أخرى فإن الشهادة الدولية بالالتزام بالمعايير الفنية في إنتاج السلع والخدمات تحمل في طياتها اعترافاً بمضمون أخلاقي واجتماعي مهم أظهرته المنظمة.

### 3. الاطار التطبيقي للدراسة:

3.1 الدراسة الاحصائية لمجتمع الدراسة: استخدمت في هذه الدراسة مجموعة من الأدوات عند جمع المعلومات والبيانات عن موبيليس وعن مدى التزامها الاخلاقي. إذ صمم استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي يدور محورها حول موضوع البحث، ليجيب عليها أفراد العينة المتعلقين بموظفي المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس وقد تم الاعتماد بشكل كبير على هذه الأداة، حيث تم القيام بإعداد

الاستبيان بناء على إشكالية موضوع البحث وفرضياته، حيث تضمن مجموعة من الأسئلة وقد قسم الاستبيان إلى:

-الجزء الأول: مجموعة من الأسئلة يكون الغرض منها وصف خصائص العينة المستجوبة.

-الجزء الثاني :يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تحدد مدى تأثير أخلاقيات الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية.

اعتمد في تصميم هذا الاستبيان على أسئلة محددة البدائل (مغلقة) إذ يتضمن هذا النوع إجابات محددة مسبقاً ويطلق عليها عادة بالأسئلة المغلقة ومن أمثلتها: ثنائي ومتعددة الإجابات، أسئلة سلم المقاييس.

للتأكد من سلامة قائمة الاستبيان الموجه لإطارات المؤسسة، واختبار مصداقية قائمة الأسئلة تم عرضها على بعض الأساتذة المختصين وذلك لتصحيح وتعديل الأسئلة في ضوء الملاحظات والتعليقات الواردة قبل التصميم النهائي لأسئلة الاستبيان. من بين 57 استمارة استبيان تم توزيعها على موظفي موبليس استرجعنا 54 استبياناً أي بمعدل رد قدره 94.73%، أما عدد الإجابات الصالحة للتحليل فكانت 51 استمارة أي بمعدل 89.47%.

من أجل دراسة وتحليل نتائج الاستبيان المتعلق بإطارات المؤسسة تم الاستعانة

ببرمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*Statistical Package For Social Sciences V20 SPSS*) على استخدام الأدوات التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات مفردات عينة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة المستجوبين سواء الإطارات أو المشتركين على أسئلة الاستبيان؛
- استخدام الانحراف المعياري، لقياس درجة تشتت قيم إجابات الإطارات عن وسطها الحسابي؛
- تحليل الانحدار المتعدد: لأثر العلاقة بين أخلاقيات والميزة التنافسية؛
- تحليل الانحدار البسيط لأثر العلاقة بين كل بعد من أبعاد أخلاقيات الإدارة والميزة التنافسية.

يتكون مجتمع وعينة البحث حيث تم استقصاء عينة مكونة من 57 موظف من مديرية التابعة لمؤسسة موبليس ما بين موظفين عاديين، رؤساء المصالح، نائب المدير الجهوي، المدير الجهوي.

وصف خصائص عينة الدراسة: يمكن حصر نتائج الاستبيان الخاص بخصائص عينة الدراسة في الجدول الموالي.

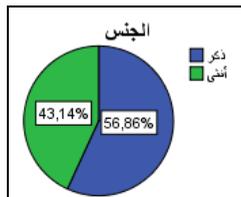
الجدول رقم (1): يمثل التوزيع التكراري لخصائص عينة الدراسة

| المتغير          | الفئات            | التكرارات | النسبة % |
|------------------|-------------------|-----------|----------|
| الجنس            | الذكور            | 29        | 56.9     |
|                  | الإناث            | 22        | 43.1     |
| العمر            | 29-20             | 9         | 17.65    |
|                  | 39-30             | 29        | 56.86    |
|                  | 40 فأكثر          | 13        | 25.49    |
| المستوى التعليمي | جامعي             | 49        | 94.1     |
|                  | ثانوي             | 2         | 5.9      |
|                  | متوسط             | 0         | 0        |
|                  | ابتدائي           | 0         | 0        |
| الرتبة المهنية   | موظف              | 9         | 26.8     |
|                  | إطار متوسط        | 21        | 61.4     |
|                  | إطار سامي         | 4         | 11.8     |
| الخبرة المهنية   | أقل من 5 سنوات    | 7         | 20.6     |
|                  | من 5 إلى 10 سنوات | 24        | 70.6     |
|                  | من 11 إلى 15 سنة  | 3         | 8.8      |
|                  | من 16 سنة فأكثر   | 0         | 0        |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V20.

تضمن الاستبيان خمس أسئلة حول البيانات العامة لعينة الدراسة هي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي المهنة، الخبرة المهنية، ويبين الجدول في أعلى الصفحة نتائج التحليل الخاص بأفراد عينة الدراسة حيث نلاحظ من الجدول أن نسبة 56.86% من المستجوبين كانوا ذكورا، في حين كانت نسبة الإناث كانت 43.14% كما هو مبين في الشكل الموالي.

الشكل رقم 3 : يمثل تركيبة جنس أفراد عينة مؤسسة موبيليس

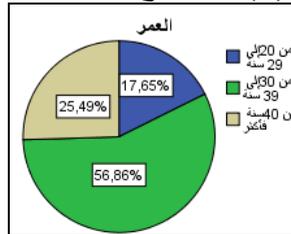


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V20.

من الملاحظ وجود تقارب في النسبيتين مما يدل على مسؤولية المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع سواء كانوا ذكورا أو إناث، واعترافها بدور المرأة في ميدان العمل، فهي بذلك تخلق التنوع في بيئة العمل.

كما نلاحظ أن أغلبية المستجوبين شباب حيث سجلنا نسبة 56.86 % ممن تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 39 سنة، أما النسبة المتبقية فكانت لفئة الأكثر من 40 عاما بنسبة 25.49%، ونسبة 17.65 % للفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 29 سنة، كما هو موضح في الشكل التالي.

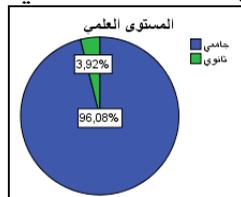
الشكل رقم (4) : توزيع أعمار عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V20.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي فإن أغلب المستجوبين كانوا ذوي مستوى جامعي بنسبة 94.1% ثم يليه المستوى الثانوي بنسبة قدرها 5.9%، في حين تنعدم المستويات الثانوية والابتدائية والتي تشكل نسبة 0% هذا ما يدل على أن المؤسسة تستقطب الفئات المؤهلة علميا وذلك للضرورة التي تفرضها طبيعة نشاطها الأمر الذي يهدف إلى تحقيق ميزة ثقافية من حيث العنصر البشري المؤهل تأهيلا مناسب إزاء المؤسسات المنافسة لها، كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (5): المستوى العلمي لعينة الدراسة

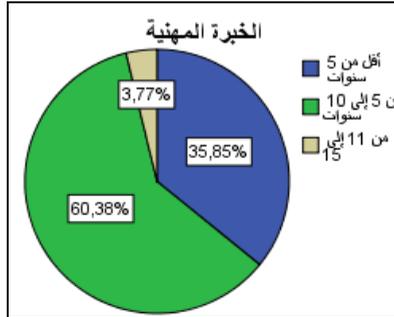


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V20.

أما بالنسبة لمتغير الرتبة المهنية وحسب الجدول أعلاه فإن أغلب الموظفين هم إطارات متوسطة حيث شكلت نسبتهم 61.4%، تليها فئة الإطارات السامية ( مدير، نائب مدير، رؤساء أقسام) بنسبة 11.4% وهذا راجع إلى طبيعة الشهادات التي يحملونها والتي تتحكم في شغل المنصب، أما عن فئة الموظفين العاديين فقد سجلت بنسبة لا تتعدى 26.8%.

كما أشارت نتائج الجدول إلى أن 60.38% من أفراد العينة يمتلكون خبرة تراكمية من 5 إلى 10 سنوات في حين 35.85% هي نسبة الأفراد الذين يمتلكون خبرة لـ أقل من 5 سنوات و3.77% نسبة الأفراد الذين لهم خبرة من 11 إلى 15 سنة، في حين تتعدم نسبة الأفراد الذين تتجاوز خبرتهم المهنية 16 سنة، وهذا راجع إلى حداثة نشأة موبيليس، وحرصها على استقطاب الكفاءات المتجددة واستفادتها من ذوي الخبرات الطويلة نسبياً وهذا ما يوضحه الشكل الموالم.

الشكل رقم (6): الخبرة المهنية لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

.V20

تحليل أسئلة الاستبيان:

س1: وضح إلى أي من المستويات التالية، تم تبني أخلاقيات الإدارة لدعم الممارسة الجيدة بالمؤسسة؟

الجدول رقم (2): الممارسة الجيدة لأخلاقيات الإدارة في المؤسسة

| نتيجة التقييم | الانحراف المعياري | الوسط    |  |
|---------------|-------------------|----------|--|
| موافق         | 0,907932          | 3,86765  | - أخلاقيات الإدارة تجاه الموظفين         |
| موافق         | 0.6849            | 3.86765  | - التعيين و الاستغناء                    |
| موافق         | 0.47767           | 3.8824   | - الأجور و الحوافز                       |
| موافق         | 0.89213           | 3.8529   | - ظروف العمل المادية                     |
| موافق         | 0.6849            | 3.86765  | - خصوصيات العاملين                       |
| موافق         | 0,84865625        | 3,426425 | - أخلاقيات الإدارة تجاه المؤسسة          |
| موافق         | 0.98921           | 3.66175  | - اختلافات المصالح                       |
| محايد         | 1.12815           | 3.0000   | - أسرار العمل                            |
| موافق         | 0.225             | 4.3235   | - الأمانة                                |
| محايد         | 1.059375          | 2.7206   | - النفقات و الميزانية                    |
| موافق         | 0,9989354         | 3,499995 | - أخلاقيات الإدارة تجاه المجموعات الأخرى |
| موافق         | 1.978429          | 3.5147   | - العملاء                                |
| موافق         | 1.08629           | 3.8529   | - المنافسون                              |
| محايد         | 1.08629           | 3.1765   | - الموردون                               |
| موافق         | 0.843668          | 3.441175 | - الموزعون                               |
| موافق         | 1.978429          | 3.5147   | - حملة الاسهم                            |
| موافق         | 0,918507883       | 3,59835  | - المجموع الكلي                          |

س2: الميزة التنافسية : برأيك، أي من الأهداف الاستراتيجية التالية يدعم أكثر من خلال التكامل ما بين أخلاقيات الإدارة والميزة التنافسية لمؤسستكم؟

الجدول رقم (3): تقييم الآراء حول الأهداف الاستراتيجية لعناصر الميزة التنافسية

| نتيجة التقييم     | الانحراف المعياري | الوسط  |   |
|-------------------|-------------------|--------|---|
| موافق على الاطلاق | 0.49327           | 4.6176 | تحقيق و/ أو الحفاظ على المكان الرائدة للمؤسسة في هذا القطاع     |
| موافق             | 0.53488           | 3.6765 | تخفيض المخاطر والتحكم في التكاليف                               |
| موافق             | 1.18404           | 4.1471 | جذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين                                    |
| موافق على الاطلاق | 0.23883           | 4.9412 | تعزيز سمعة المؤسسة على صعيد البيئة المحلية و الإقليمية والدولية |
| موافق على الاطلاق | 0.75996           | 4.2941 | الحصول على شهادات عالمية وامتيازات عمل خاصة                     |
| موافق             | 0.648196          | 4.3353 | المجموع الكلي   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج *spss v 20*. من خلال الجدول أعلاه يتبين أن آراء عينة الدراسة حول الأهداف الاستراتيجية التي تدعم أكثر من خلال التكامل ما بين أخلاقيات الإدارة والميزة التنافسية تتراوح ما بين 3.6765، 4.9412، حيث كان أعلاها لفكرة جذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين بمتوسط حسابي 4.9412 بدرجة تقييم موافق على الاطلاق أما أدناها فكانت تخفيض المخاطر والتحكم في التكاليف بمتوسط حسابي 3.6765 بتقييم موافق في حين بلغ المتوسط الحسابي ككل 4.3353 بتقييم موافق.

**2.3. اختبار الفرضيات:** حدد في هذا الجزء فرضية رئيسية تنبثق منها فرضيات فرعية تعكس أثر تبني أخلاقيات الإدارة في تحقيق ميزة تنافسية ، وللإجابة عنها تم الاعتماد على برنامج *spss v 20*.

- اختبار الفرضية الرئيسية: أثر أخلاقيات الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس.

- الفرضية العدمية: لا يوجد تأثير دال إحصائيا لاثر أخلاقيات الإدارة في تحقيق

الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$ .

- الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة في تحقيق

الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$ .

لاختبار صحة هذه الفرضية نقوم باختبار الانحدار المتعدد حيث تظهر النتائج كالاتي:  
الجدول رقم (5): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير أخلاقيات الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في موبيليس.

| المتغير التابع | الارتباط | R <sup>2</sup> معامل | F | Df درجات | B معامل الانحدار Sig* | T المحسد | Sig* |
|----------------|----------|----------------------|---|----------|-----------------------|----------|------|
|----------------|----------|----------------------|---|----------|-----------------------|----------|------|

تأثير أخلاقيات الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لمؤسسة موبليس للاتصالات

| مستوى الدلالة  | وبة   |       | مستوى الدلالة       | الحرية | المحسوب      | التحديد | R     |      |
|--|-------|-------|---------------------|--------|--------------|---------|-------|------|
| 11.876   | 0.641 | 0.641 | تجاه العاملين       | 4      | بين المجاميع | 122.4   | 0.781 | 0.91 |
| 9.846  | 0.543 | 0.543 | تجاه المؤسسة        | 48     | البواقي      |         |       |      |
| 6.853  | 0.398 | 0.398 | تجاه الاطراف الأخرى | 51     | المجموع      |         |       |      |
| يكون التأثير دالاً عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05 |       |       |                     |        |              |         |       |      |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج

.spss v20

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0.91، كما بلغ معامل التحديد 0.781 مما يعني أن 78.1% من التغير في تحقيق الميزة التنافسية يعود إلى التغير في أخلاقيات الإدارة، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فإننا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال إحصائياً لأخلاقيات الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية، كما يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي بين أخلاقيات الإدارة وتحقيق الميزة التنافسية كما يلي:

$$y = 0.641x_1 + 0.5436x_2 + 0.398x_3$$

حيث أن: y: يمثل المتغير التابع وهو الميزة التنافسية،  $x_1 =$  متغير الاخلاقيات تجاه العاملين،  $x_2 =$  متغير اخلاقيات تجاه المؤسسة،  $x_3 =$  متغير اخلاقيات تجاه الاطراف الأخرى.

- اختبار الفرضيات الفرعية: للتحقق من أثر كل بعد من أبعاد أخلاقيات الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية، تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية هي:
- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: أثر أخلاقيات الإدارة تجاه العاملين في تحقيق الميزة التنافسية

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة تجاه العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبليس عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$ .

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة تجاه العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر أخلاقيات الإدارة تجاه العاملين تحقيق الميزة التنافسية في موبيليس، وكما هو موضح بالجدول.

الجدول رقم (6): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير أخلاقيات الإدارة تجاه العاملين لتحقيق الميزة التنافسية في موبيليس.

| المتغير التابع  | R    | R <sup>2</sup> معامل التحديد | F المحسوبة | DF       | SIG* مستوى الدلالة | B معامل الانحدار | T المحسوبة | SIG* مستوى الدلالة |
|---|------|------------------------------|------------|----------|--------------------|------------------|------------|--------------------|
| تحقيق الميزة التنافسية                                | 0.76 | 0.572                        | 137.3      | الانحدار | 0.000              | 0.759            | 11.696     | 0.000              |
|   |      |                              |            | البواقي  |                    |                  |            |                    |
|   |      |                              |            | المجموع  |                    |                  |            |                    |
| يكون التأثير دال عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ |      |                              |            |          |                    |                  |            |                    |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss v 20 .

يوضح الجدول أثر أخلاقيات الإدارة تجاه العاملين على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.76) عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$ ، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0.572، أي أن ما قيمته 0.572 من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بأخلاقيات الإدارة تجاه العاملين، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.759)  $B$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتأثير أخلاقيات الإدارة تجاه العاملين يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس بقيمة (0.759)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت 137.3، وهي دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$ ، كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة 11.696 وهذا يؤكد معنوية وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية تأثير أخلاقيات الإدارة تجاه العاملين في تحقيق الميزة التنافسية.

-اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تأثير أخلاقيات الإدارة تجاه المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية.

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة تجاه المؤسسة في موبليس عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$ .

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة تجاه المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبليس عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر أخلاقيات الإدارة تجاه المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبليس، وكما هو موضح بالجدول.

الجدول رقم (7): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير أخلاقيات الإدارة تجاه المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبليس.

| المتغير التابع         | R     | R <sup>2</sup> | F المحسوبة | DF             | SIG* مستوى الدلالة | B معامل الارتباط | T المحسوبة | SIG* مستوى الدلالة |
|------------------------|-------|----------------|------------|----------------|--------------------|------------------|------------|--------------------|
| تحقيق الميزة التنافسية | 0.806 | 0.650          | 185.794    | انحدار البواقي | 0.000              | 0.85             | 13.631     | 0.000              |
|                        |       |                |            | المجموع        |                    |                  |            |                    |
|                        |       |                |            | ع              |                    |                  |            |                    |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج *spss v 20*.

يوضح الجدول أثر أخلاقيات الإدارة تجاه المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبليس، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R=0.806$  عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$ ، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ  $0.650$ ، أي أن ما قيمته  $0.650$  من التغير في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبليس ناتج عن التغير في مستوى أخلاقيات الإدارة تجاه المؤسسة، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $B(0.850)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام لأخلاقيات الإدارة تجاه المؤسسة يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية في موبليس  $0.850$  ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت  $185.794$ ، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية العدمية وبالتالي نقبل الفرضية البديلة

التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بحماية العملاء في تحقيق الميزة التنافسية.

-اختبار الفرضية الثالثة: تأثير أخلاقيات الإدارة تجاه الأطراف الأخرى على تحقيق الميزة التنافسية.

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية أخلاقيات الإدارة تجاه الأطراف الأخرى في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$ .

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية أخلاقيات الإدارة تجاه الأطراف الأخرى في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر أخلاقيات الإدارة تجاه الأطراف الأخرى على تحقيق الميزة التنافسية في موبيليس، وكما هو موضح بالجدول.

الجدول رقم (8): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير أخلاقيات الإدارة تجاه الأطراف الأخرى على تحقيق الميزة التنافسية

| المتغير التابع         | R             | R <sup>2</sup> | F       | DF       | SIG*          | B              | T       | SIG*          |
|------------------------|---------------|----------------|---------|----------|---------------|----------------|---------|---------------|
| الارتباط               | معامل التحديد | معامل التحديد  | المحسوب | الانحدار | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | المحسوب | مستوى الدلالة |
| تحقيق الميزة التنافسية | 0.374         | 0.155          | 18.380  | 1        | 0.000         | 0.388          | 4.287   | 0.000         |
|                        |               |                |         | 5        |               |                |         |               |
|                        |               |                |         | 5        |               |                |         |               |
|                        |               |                |         | 1        |               |                |         |               |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss v 20 .

يوضح الجدول أثر أخلاقيات الإدارة تجاه الأطراف الأخرى على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس إذ أظهرت النتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R = 0.374$  عند مستوى الدلالة  $SIG \geq 0.05$  أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.155)، أي ما قيمته 0.155 من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتج عن التغير في الالتزام بأخلاقيات الإدارة تجاه الأطراف الأخرى كما بلغت قيمة درجة تأثير (0.388B)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في

مستوى الاهتمام بالالتزام بأخلاقيات الإدارة تجاه الأطراف الأخرى يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس بقيمة 0.388 ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت (18.380) وهي دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة التي بلغت 4.287، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بأخلاقيات الإدارة تجاه الأطراف الأخرى في تحقيق الميزة التنافسية.

4. خاتمة: في ضوء معطيات البحث الميداني ونتائج التحليل الإحصائي، تم استخلاص النتائج الآتية:

- يوجد أثر دال إحصائياً لأخلاقيات الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية. يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0.91، كما بلغ معامل التحديد 0.781 مما يعني أن 78.1% من التغير في تحقيق الميزة التنافسية يعود إلى التغير في الالتزام بأخلاقيات الإدارة.

- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتأثير الالتزام بأخلاقيات الإدارة تجاه العاملين على تحقيق الميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R (0.76)$  عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاهتمام بالالتزام بأخلاقيات الإدارة تجاه المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس، إذ بلغ معامل الارتباط  $R 0.806$  عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$ .

- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للالتزام بأخلاقيات الإدارة تجاه الأطراف الأخرى في مؤسسة موبيليس، إذ بلغ معامل الارتباط  $R 0.374$  عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$

مما سبق يمكن القول بأنه يوجد تأثير لأخلاقيات الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس وبالتالي تثبت صحة الفرضية.

- التوصيات: أن تخصص المؤسسة بأخلاقيات الإدارة إدارة مستقلة عن التسويق تتبع للإدارة العليا ولكنها تتبنى المفهوم في جميع أعمالها.

- التعليم والتدريب المستمر للموظفين والعاملين لإكسابهم ثقافة أخلاقيات الإدارة، وجود إستراتيجية ودليل عمل أخلاقي للمنظمة ضرورة ملحة، خاصة في ظل التأثيرات المتزايدة للعولمة على المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والحكومات.

5. قائمة المراجع:

❖ **الكتب:**

- أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ، ابن منظور ( 1968 )، لسان العرب، المجلد العاشر، دار بيروت للطباعة والنشر، لبنان.
- إدريس ثابت عبد الرحمن (2007)، إدارة الأعمال "نظريات ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، ط1، مصر.
- الجمالي محمد فضل (1972)، نحو توجيه الفكر التربوي في العالم الإسلامي، الدار التونسية للنشر، تونس.
- الغالبي طاهر محسن منصور ، العامري صالح مهدي محسن (2005 )، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال ( الأعمال و المجتمع)، دار وائل للنشر، ط1، عمان.
- الغالبي طاهر محسن منصور ، العامري صالح مهدي محسن (2007 )، الإدارة و الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
- الممتاز عبد الأمير قبلان المفتي الجعفري (1984 )، خلق المؤمن، دار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، بيروت.
- نجم عبود نجم (2000)، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- **رسائل الماجستير:**
- خلف محاسن هادي (2009/2010)، دور القيم الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية ( أثر الفعل الأخلاقي في اتخاذ القرار)، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال تخصص تنمية الموارد البشرية، المركز الإستشاري البريطاني الجامعة الافتراضية الدولية المملكة المتحدة، العراق.
- **الملتقيات:**
- التجاني بالرقي ، العايب عبد الرحمن ، 2009، إشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، قسم العلوم التجارية، جامعة باجي مختار، عنابة.
- جباري عبد الوهاب، زريق عمر (2009)، أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية نموذج مقترح للمنظمات العربية، ملتقى العلمي الدولي، حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة.

- الطائي حميد (2006)، إطار مفاهيمي لأخلاقيات التسويق والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الخدمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأهلية، للفترة من 17-19 نيسان 2006.
- المراجع الأجنبية:
- Weihrich, Heinz & Koontz Harold(1993), **Management: A Global Perspective**, International Edition, McGraw-Hill Inc, New York-U.S.A.
- Robbins Stephen & Coulter Mary( 1999), **Management**, 6<sup>th</sup> ed, Prentice-Hall, New Jersey, USA.
- Emad Ali Kasasbeh&AL, **The Impact Of Business Ethics In The Competitive Advantage (In The Cellular Communications Companies Operating In Jordan)**, European Scientific Journal April 2014 edition vol.10, No.10 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431 .