

الثقافة الأخلاقية ودورها في أحداث التميز التنافسي في البنوك الليبية أمال على محمد البرناط

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر الثقافة الأخلاقية ودورها في أحداث التميز التنافسي في البنوك الليبية.

وتم استخدام الوصف التحليلي وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق استمارة الاستبيان وتم استخدام SPSS تحليلها ومعالجتها .

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها: -

يوجد علاقة ارتباطية قوية بين أغلب أنماط الثقافة الأخلاقية ومصادر التميز التنافسي لقد تم قبول الفرض الإحصائي البديل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الأخلاقية والتميز التنافسي ورفض الفرض العدمي القائل بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية -يتم قبول الفرض الإحصائي البديل القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العملاء البنوك فيما يتعلق بدرجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة إليهم لدى البنوك التجارية الليبية.



Abstract:

The study aimed to identify the ethical culture and its role in achieving the competitive excellence in Libyan banks.

The descriptive analytical method was used and the data was collected using the questionnaire. The spss was used to analyze and process the data.

The study found a collection of findings and the most important of which are as following:

There is a strong correlation between most patterns of ethical culture and the sources of competitive excellence. The alternative statistical hypothesis stating that “there is a statistically significant relationship between the ethical culture and competitive excellence” was accepted. The null hypothesis stating that “there is no statistically relationship between the ethical culture and competitive excellence” is rejected. The alternative statistical hypothesis stating that “there are statistically significant differences among the views of bank customers regarding their satisfaction with services provided to them by the Libyan banks” is accepted.

المقدمة:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا في المنظمات الذي ينبغي على قادة المنظمات والجهاز الإداري فيها ان يفهموا انماطها وخصائصها وابعادها وعناصرها لكونها تؤثر على بيئة العمل الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غير ها او مع عاملها .

وتولى المنظمات اهتماما بالغا للثقافة التنظيمية لكونها تؤثر على أداء العاملين وتحقيق التميز التنافسي الذي اصبح الشغل الشاغل لكثير من المؤسسات في عصر يتسم بحركته السريعة وتزايد حدة المنافسة وشدتها وحدوث كثير من المتغيرات ولتحولات . وفي ظل هذه البيئة المتقلبة وشديدة المنافسة والانفتاح العالمي يتوقف مصير المنظمات وما تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوافر لها من تفوق وقدرات تنافسية تصل بها الى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين وذلك بتحقيق قيم ومنافع للعملاء اعلى من المنافسين . ومن هنا جاءت عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات فهي العنصر الأساس في تحقيق التميز التنافسي من خلال تهيئة البيئة لتلائم الابتكار والابداع والتجديد .

أولا :- الدراسات السابقة:

المتغير المستقل

١. دراسة (Shih et al., ٢٠٠٦):

والمقدمة بعنوان: "تأثير الثقافة الأخلاقية التنظيمية على ضغوط الدور والنوايا السلوكية الأخلاقية لدى مديرين التسويق.

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة الى معرفة أثر الثقافة التنظيمية الاخلاقية على ضغوط الدور.



- كما هدفت الدراسة الى معرفة أثر الثقافة الاخلاقية على النوايا الأخلاقية.
- معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية الاخلاقية وكل من ضغوط الدور والنوايا الأخلاقية.

أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- اظهرت نتائج الدراسة ان مديري التسويق الذين يعملون في بيئات اقل أخلاقية يحدث بينهم صراع.
- إن صراع الدور يؤثر عكسياً على النوايا السلوكية الاخلاقية لمديري التسويق.
- إن الثقافة الاخلاقية التنظيمية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على النوايا السلوكية لمديري التسويق.

دراسة الخشالي والتميمي (٢٠٠٨)

الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار لمواجهة التحديد المعاصرة دراسة شركات تكنولوجيا المعلومات الاردانية "

اهداف الدراسة

- التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية ومستويات توافر عناصرها المعتمدة في هذ الدراسة وهي: التعاون، الابتكار، التماسك والفاعلية في شركات صناعة تكنولوجيا المعلومات الاردانية والتعرف على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار مدى تأثير الثقافة على اتخاذ القرار وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها
- ارتفاع في مستوى التطبيق لعناصر

٢. دراسة (Flatt & Stanley, 2008):

والمقدمة بعنوان: خلق الميزة التنافسية من خلال الأصول الغير ملموسة: التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لثقافة الشركات وشهرة الشركات.



- أهداف الدراسة:** توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأصول غير الملموسة. أجريت الدراسة على (١٠٤) منظمات ضمن سبع صناعات في الولايات المتحدة الأمريكية
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**
- أن الثقافة المؤسسية ليست العامل الوحيد الذي يعزز الأداء المالي للمنظمات عينة الدراسة،
 - أن الثقافة المؤسسية ترتبط ارتباطا إيجابيا بالسمعة المؤسسية بالإضافة الى ان السمعة المؤسسية تلعب دور الوسيط بين الثقافة والاداء المالي في المنظمات عينة الدراسة.

٣. دراسة (الطيرة، ٢٠١٢):

والمقدمة بعنوان: إدراك الادارة والعاملين للمسئولية الاجتماعية للمنظمة على المزايا التنافسية بالتطبيق على قطاع الصناعة في ليبيا.

أهداف الدراسة:

- تحديد مدى مساهمة بعض عناصر المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالموارد البشرية والتمثلة في (أخلاقيات العمل، تنمية الموارد البشرية، المناخ الملائم للابتكار) في تحقيق المزايا التنافسية الخاصة بالشركات محل الدراسة.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**
- تبين من النتائج أن اتجاهات كلا من المديرين والعاملين تتسم بالإيجابية فيما يتعلق بمستويات إدراكهم لأخلاقيات العمل السائدة بالشركات محل الدراسة.
 - قيام الشركات بالمراجعة الدورية لعمليات وأنشطة وسلوك العاملين، واعتبار الشركات لدرجة الالتزام الأخلاقي من ضمن المعايير الأساسية المستخدمة لترقية العاملين، وقيام الادارات العليا بالشركات بتوفير المناخ الأخلاقي داخلها الالتزام العاملين باتباع السلوك الأخلاقي، والالتزام



الإدارات العليا بالقواعد الأخلاقية بدرجة عالية من الثقة وجعلها إطاراً لقراراتها، ودعم الإدارات العليا بالشركات لنظم الثواب والعقاب المرتبطة بالسلوك الأخلاقي.

٤. دراسة (David Jayaseelan and Latha Krishnadas) Mazumder, 2015

المقدمة بعنوان: "دور أخلاقيات العمل والمسئولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية وضمان استدامة العمل: دراسة تجريبية على الشركات الصناعية في الإمارات العربية المتحدة".
أهداف الدراسة:

- يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور أخلاقيات الأعمال والمسئولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالشركات الصناعية.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
 - أن تأثير ذو دلالة معنوية إحصائياً لأخلاقيات العمل (الاستقلالية والموضوعية، والنزاهة والتكامل، والحيادية والشفافية) في تحقيق الميزة التنافسية (خفض التكاليف والابتكار والتجديد) في الشركات الصناعية محل الدراسة.
 - تؤكد الدراسة على ضرورة تطوير ودعم أخلاقيات العمل وحاجة الشركات إلى التعرف على السياسات الأخلاقية المنتشرة عبر الشركة وتدريب العاملين لدعم قدرتهم على مواكبة المشاكل الأخلاقية المختلفة.
 - الربط بين المتغيرين

٥. دراسة (Z.Irani & Others) (2004):

والمقدمة بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية: بناءات التميز التنظيمي".
أهداف الدراسة:



- تهدف هذه الدراسة إلى دراسة مفهوم ثقافة الشركة وتأثيرها على إدارة الجودة الشاملة،
- إلقاء الضوء على العلاقات بين الثقافة، الجودة والتنافسية.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- أكدت هذه الدراسة على أهمية ثقافة الجودة الشاملة كعنصر قوي ورئيسي لتحسين التنافسية التنظيمية Organizational Competitiveness
- تعتبر ثقافة الجودة الشاملة لدى المنظمة (خصائص ومهارات العاملين، استراتيجية المنظمة، للتحسين المستمر والتعلم) النموذج الذي يساعدها في الوصول إلى التميز التنظيمي Organizational Excellence.

٦. دراسة (Flatt & Stanley, 2008):

- والمقدمة بعنوان: خلق الميزة التنافسية من خلال الأصول الغير ملموسة: التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لثقافة الشركات وشهرة الشركات.
- أهداف الدراسة: توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأصول غير الملموسة. اجريت الدراسة على (١٠٤) منظمات ضمن سبع صناعات في الولايات المتحدة الأمريكية
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- أن الثقافة المؤسسية ليست العامل الوحيد الذي يعزز الأداء المالي للمنظمات عينة الدراسة،
 - أن الثقافة المؤسسية ترتبط ارتباطا إيجابيا بالسمعة المؤسسية بالإضافة الى ان السمعة المؤسسية تلعب دور الوسيط بين الثقافة والاداء المالي في المنظمات عينة الدراسة.
- ثانيا:- تحديد الفجوة البحثية:
- من خلال التعليق على الدراسات السابقة، تبين بأن هناك فجوة بحثية تتمثل في الآتي:



- أ- أن مختلف الدراسات السابقة التي تم تناولها قد أظهرت نتائجها مجتمعة مدى القصور في تبنى موضوع الثقافة الأخلاقية بالعديد من الدول العربية مقارنة بالدول المتقدمة.
- ب- أن أياً من الدراسات السابقة لم تقدم نموذج محدد أو خطة عمل مقترحة لمتطلبات نجاح أو تفعيل الثقافة الأخلاقية وتبنيها من قبل المؤسسات البنكية وهذا ما تسعى الدراسة الحالية لتطبيقه.
- ت- تميزت هذه الدراسة بانها تناولت وجهة نظر جميع الفئات المكونة للقوى العاملة في البنوك الليبية بالغرب.

ثالثاً:- مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في ان هناك قصور في مدى ادراك وفهم لعاملين في البنوك التجارية الليبية الى أهمية الثقافة الأخلاقية ودورها في احداث التميز التنافسى .

رابعاً:- فروض الدراسة:

- الفرضية الاولى:
لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة الأخلاقية والتميز التنافسي في البنوك الليبية.
- الفرضية الثانية :
لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رضاء العملاء على الخدمة المقدمة من البنوك التجارية الليبية .

خامساً:- الأهداف:

تتمثل أهداف الدراسة في التعرف على الثقافة الاخلاقية السائدة في البنوك الليبية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي.



1. التعرف على أنماط الثقافة الأخلاقية السائدة في البنوك الليبية.
2. التعرف على العلاقة بين الثقافة الأخلاقية ومصادر التميز في البنوك.

سادسا:- أهمية الدراسة:-

1. الأهمية العلمية:

تعد من الدراسات الأولى التي تناقش موضوع الثقافة الأخلاقية بتحقيق التميز التنافسي في القطاع المصرفي في ليبيا وإبراز جوانب تأثيرها ودورها بتحقيق التميز تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية متغيراتها الأساسية: الثقافة الأخلاقية والتميز التنافسي إذ ان الثقافة التنظيمية تعد المحرك الداخلي للمنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل مميز وعلى رأسها التميز التنافسي الذي يلعب دورا كبيرا على الصعيد الداخلي للمنظمة وعلى الصعيد الخارجي

2. الأهمية العملية:

تقدم الدراسة تحليلا عمليا لواقع التميز التنافسي في البنوك الليبية تعتبر البنوك الليبية وهي مجال تطبيق هذه الدراسة من القطاعات ذات المساهمة الجيدة في الاقتصاد الليبي وذلك بما تقدمه من خدمات حيث زاد عدد الفروع من ٤٣٩ في سنة ٢٠٠٧ الى ٥٢٠ فرعاً في سنة ٢٠١٤ وهذا ما يدل على توفره من فرص عمل للعديد من شرائح المجتمع الأمر الذي يحد من نسبة البطالة في المجتمع الليبي حيث بلغ إجمالي عدد العاملين في البنوك قيد الدراسة في سنة ٢٠٠٧ كان (١٤٤٩٩) وزاد في عام (٢٠١٤) الى (١٩١٨٣.٠).



سابعاً:- أسلوب الدراسة:

تم الاعتماد على أسلوبي الدراسة النظرية والدراسة الميدانية التحليلية لتحقيق أهداف البحث كما يتضح على النحو التالي:- **النظرية:**
اعتمادات الباحثة في تكوين الإطار النظري للدراسة على الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة والدراسات السابقة ومن ثم تجميع البيانات الثانوية التي تناولت موضوعي القيادة الأخلاقية، والتميز التنافسي بالإضافة الى النشرات، والتقارير الاحصائية والكتب، ومواقع الانترنت.

١- الدراسة الميدانية:

ويهدف هذا الجزء من الدراسة الى تجميع البيانات الأولية المتعلقة بموضوع الدراسة من مجتمع الدراسة، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، ويتطلب ذلك القيام بتحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة، وتجميع البيانات الأولية بواسطة استمارة الاستبيان ثم تحليلها باستخدام الاساليب الإحصائية المناسبة التي تتفق مع فروض الدراسة، ويتضح ذلك على النحو التالي.

أ- قوائم الاستقصاء:

تم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث، لكل من أعضاء الإدارة العليا ومديري ادارات والعاملين على اختلاف وظائفهم وتخصصاتهم ومستوياتهم الإدارية بالبنوك الليبية.

ب- المقابلات الشخصية:

اعتمدت الباحثة على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارة الاستبيان وذلك للإجابة على بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصي منهم اثناء ملء استمارات الاستبيان لإيضاح وشرح أهداف البحث وللتأكيد على أهمية الحصول على البيانات المطلوبة من المستقصي منهم والحصول على بعض المعلومات الاضافية من المستقصي متى أمكن ذلك



وليبيدي المستقضي منهم آراءهم وملاحظاتهم إن وجدت وكذلك للحصول على بعض البيانات التي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيان.

ت- الدراسة التحليلية:

تم تفرغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث.

ثامناً:- حدود الدراسة:

سوف تجرى الدراسة ضمن الحدود التالية:

○ الحدود المكانية:

سوف يتم الاعتماد في تحديد مجال التطبيق على عدد ٤ من البنوك الليبية فقط، مع إجراء دراسة مستفيضة ومتعمقة لدور الاخلاقيات التنظيمية لهذه البنوك وتتضمن ما يلي: (مصرف الصحاري، مصرف الجمهورية، مصرف الوحدة، مصرف التجاري).

○ الحدود الزمنية:

سوف تقتصر عملية جمع البيانات على الفترة من سنة ٢٠٠٧ الى سنة ٢٠١٤ وتعتبر هذه الفترة كافية لتحقيق اهداف البحث.

○ الحدود البشرية:

نظراً لصعوبة إجراء الدراسة على جميع العاملين في البنوك محل الدراسة فسوف يتم الاعتماد على عينة من القيادات الادارية والمديرين ورؤساء الأقسام والعاملين وعينة من العملاء بالمنظمات البنكية الليبية.

تاسعاً:- هيكل الدراسة:

ستتضمن الدراسة فصلين بحيث يبدأ كل فصل منها بمقدمة تعبر عن محتوياته بشكل مختصر وقد تم تقسيم هذه الفصول الى البنود أولاً وثانياً... الخ وتندرج فصول البحث كما يلي:-



الفصل الأول:-

الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومدبريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

تعريف الثقافة

جدول رقم (١)

بعض التعريفات حسب آراء بعض الكتاب

مجموعة من العناصر لها علاقة بطرق التفكير والشعور والفعل وهي طرق صيغت تقريباً في القواعد واضحة والتي اكتسبها وتعملها وشارك فيها جمع من الأشخاص وتستخدم بصورة موضوعية ورمزية في آن معا من أجل تكين هؤلاء الأشخاص في جماعة خاصة ومميزة "	غى روشية
بأنها نظام للمعتقدات والقيم والمشتركة والذي يتم تطويره داخل المنظمة ويرشد سلوك أعضائها .	سيد جاد
مجموعة القيم والافتراضات والتوقعات والمعتقدات وقواعد السلوك المشتركة بين أعضاء الواحدة	Daft ٢٠٠١
هي ذلك النمط العام للتصرفات والمعتقدات المشتركة والقيم وقواعد السلوك التي يتقبلها أعضاء التنظيم ويلتزمون بتطبيقها."	المصرى ١٩٩٩



١- أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذا أولوية في كثير من المنظمات المعاصرة فالكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة حيث إنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير كما أنها تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب معها.

٢- ممارسات دعم الثقافة الاخلاقية:

١. التركيز على وضع معايير اخلاقية في إطار الاهداف التنظيمية مع وضع ونشر كود أخلاقي.
٢. التكيف والتواصل المستمر مع الكود الأخلاقي المعلن والذي يعتمد على كل من الافراد العاملين في المنظمة واصحاب المنافع الاخرين مثل العملاء والموردين.
٣. نشر واعلان الكود على جميع اصحاب المنافع لإعادة تشكيل وانسجام أنفسهم مع الممارسات والمعايير الاخلاقية.
٤. وضع وتنفيذ الطرق والاجراءات التي تستخدمها المنظمة في تحقيق وتنفيذ المعايير الاخلاقية.
٥. تصميم واستخدام نظم المكافآت الصريحة والمعلنة والتي تشجع الافعال والممارسات الاخلاقية مثل مكافأة اولئك الذين يستخدمون القنوات والاجراءات المناسبة والبعد عن الافعال والممارسات الخاطئة.

ان كفاءة هذه الممارسات تزيد عندما يتم فعلها وتنفيذها معا حيث ان كل عمل او فعل يدعم الاخر وفشل المنظمة في تأسيس وتنفيذ الثقافة الاخلاقية علاوة على ذلك فعندما يندمج القادة الاستراتيجيون في هذه الممارسات ويقومون بها فانهم يعملون كنماذج للدور المعنوي حيث يقتدى بهم العاملين واصحاب المنافع



الآخرين. وإيجاد بيئة العمل التي تمكن من التعامل مع جميع العاملين بأمانة وشرف واحترام.

٣- أخلاقيات ثقافة المنظمة والكفاءة والفعالية التنظيمية:

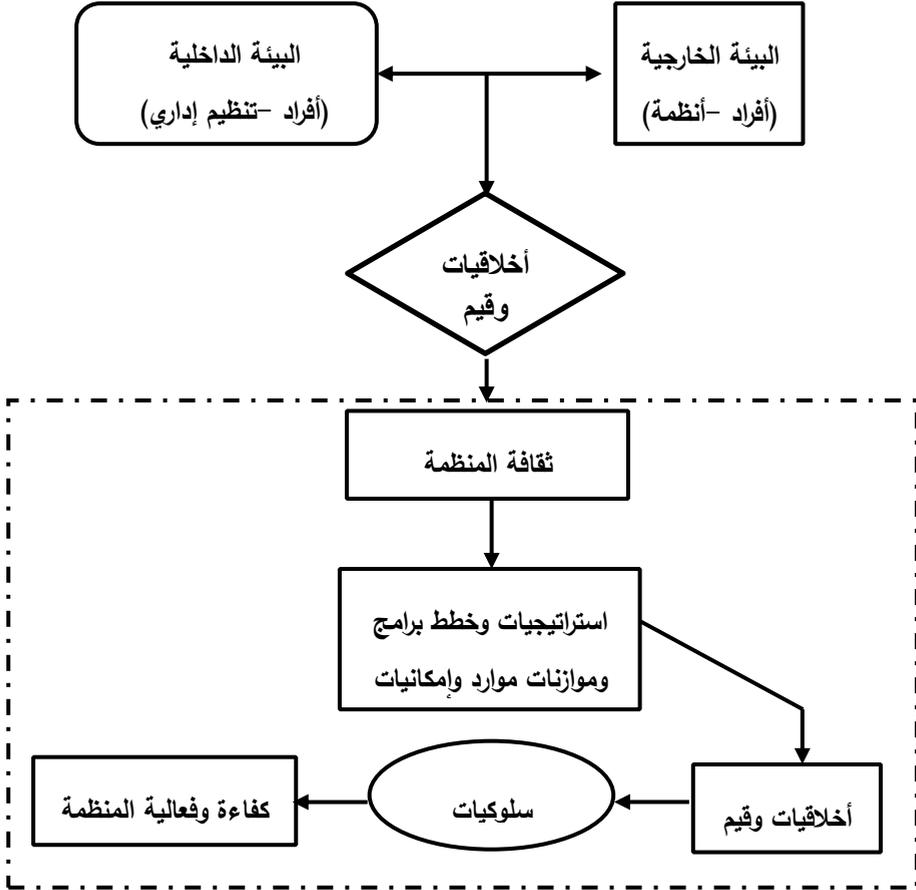
تتشكل وتنبور ثقافة المنظمة نتيجة تفاعل خصائص البيئة الخارجية مع خصائص البيئة الداخلية للمنظمة وما بهما من أخلاقيات وقيم لتظهر ثقافة المنظمة كهوية تنظيمية متميزة عن غيرها والتي بدورها تصبح الوعاء الذي تتشكل فيه الاستراتيجيات وخطط وبرامج وسياسات العمل في المنظمة وتحدد كفاءة وفعالية المنظمة في تنفيذ ذلك بدرجة كبيرة على الإطار الأخلاقي والقيمي الذي يوجه السلوك الوظيفي والإداري والتنظيمي في المنظمة.

يوضح الشكل رقم (٢-٢) العلاقة بين ثقافة المنظمة وأخلاقيات العمل ودورها في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة.



شكل رقم (١)

العلاقة بين ثقافة المنظمة وأخلاقيات العمل ودورها في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة.



ويظهر الشكل مجموعة من الحقائق أهمها:

١. أخلاقيات وقيم العمل هي نتاج تفاعل بين عناصر البيئة الخارجية والداخلية معا.



٢. أخلاقيات وقيم والعمل وثقافة المنظمة أمران مرتبطان معا.
٣. أخلاقيات وقيم العمل تعد منتجات وفي نفس الوقت مدخلات للممارسات والسلوكية الوظيفية والادارية والتنظيمية.
- وترى الباحثة الثقافة السائدة في البنوك الليبية هي الثقافة القبلية والتي تكمن في ترجيح مصلحة الاقارب والمصلحة الشخصية على مصلحة العمل وكذلك تفشى ثقافة الوساطة والمحسوبية
- التميز التنافسي.

جدول رقم (٢)

تعريف التميز حسب اراء بعض الكتاب

التعريف	الكاتب، السنة، الصفحة
أن التفوق يتحقق من خلال عنصرين، أولهما القيمة المدركة للعميل، والثاني التفرد في الأداء	جاد الرب، ٢٠١٣
أن التفوق التنافسي يعني استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تعمل على توليد قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتها	Pitts&Les,1996
حالة من الابداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الاداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة اصحاب المصلحة في المنظمة	على السلمى 2001
ويقصد بالتميز المؤسسي تلك المنظمة التي تعتمد على المبادئ التالية:-	2000 B.G.Dale&others



التعريف	الكاتب، السنة، الصفحة
- التوجه بالنتائج. - تطوير مهارات الافراد ومشاركتهم - التركيز على العملاء - التعلم المستمر والابتكار والتحسين - القيادة واستقرار الاهداف والغايات	

العلاقة بين الثقافة الأخلاقية التميز التنافسي:

مقدمة:

ان الجانب الأخلاقي للأعمال ليس فقط صورة لإيضاح ما هو سيئ وما هو جيد كما يعرف في التقيد الفلسفي ولكنه أيضا وسيلة للتسيير الجيد للمؤسسة، فالبحث عن الأخلاقيات في الأعمال يلهم ويزود المؤسسة بنفس ينتج عنه آثار ربحية في الجانب الاقتصادي، كما أن احترام قواعد اللعبة الصحيحة والمتوازنة بشكل متين لشرعية المؤسسة، كما أن تطبيق الأخلاقيات في ميدان الأعمال يوجد التميز والترابط في المؤسسة.

علاقة الثقافة الاخلاقية والتميز التنافسي:

تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من النشاط العاملين في المنظمة كما انه تؤثر في نوعية التعليم الذي يريده الفرد والجهد الذي يبذله في العمل والطريقة التي يتعاون بها مع زملاءه ورؤسائه في العمل ويبرز تأثير الثقافة الاخلاقية على العمل في الجوانب التالية:

الحرية: وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداءه عمله والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدى الفرد أية مقاومة في الانتظام الى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما.
المساواة: وتستلزم أن يقف العاملون جميعا على قدم المساواة وأن تكون لهم جميعا حقوق وامتيازات متساوية ولا يتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية وبالتالي تعد المساواة الفروق الفردية في النواحي



العقلية الانفعالية والاجتماعية وبالتالي تعد المساواة من اقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي يقف الناس من خلالها متساوين ويحصلون على حقوقهم دون تفرقة وخاصة فيما يتعلق بقوانين العمل وأنماطه في المنظمات بصفة عامة.
الامن: يشكل الامن هاجسا رئيسا لكل موظف إذ يخشى الموظف مواجهة كبر السن أو التقاعد دون أن يؤمن حياته اقتصاديا فتحقيق الامن الاقتصادي يوفر للموظف حقه في الفرص المتكافئة للعمل بإخلاص.

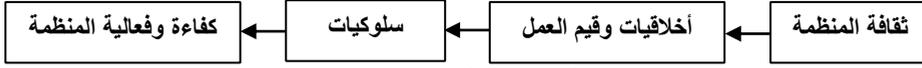
لقد اشار ((Schminke et al:2007)) الى ان المدراء ليس لديهم اهتمام كبير لنظم الرقابة غير رسمية (الثقافة الأخلاقية التنظيمية) ولكي يكون أكثر حرصا واهتماما بهذه النظم عليهم أن يتبنوا المدخل الفعال الذى يتضمن أو لا تقيم البيئة الاخلاقية التنظيمية ثم تطوير التدريب المرتكز على الاحتياجات على أساس هذه التقييم. وبالتالي هناك إستراتيجيات التي قد يتبناها المديرون لدعم الثقافة التنظيمية أو الايجابية والتي لها تأثير ذو دلالة معنوية على الصراع التنظيمي وتساعد على اتخاذ القرار الأخلاقي السليم وكذلك انخفاض معدل الدوران وبالتالي تحسين الاداء مما يساعد المنظمة على تحقيق التميز التنافسي.

ويرى ابو بكر(٢٠١٠) ان الثقافة التنظيمية تعتبر هوية تنظيمية متميزة عن غيرها والتي بدورها تصبح الوعاء الذى تتشكل فيه الاستراتيجيات وخطط وبرامج وسياسات العمل في المنظمة وتحدد كفاءة وفعالية المنظمة في تنفيذ ذلك بدرجة على الاطار الأخلاقي الذى يوجه السلوك التنافسي الوظيفي والاداري، والتنظيمي في المنظمة، وصور العلاقة بين اخلاقيات العمل والسلوك وكفاءة وفعالية المنظمة بالشكل التالي:



شكل رقم (٢)

العلاقة بين ثقافة المنظمة، وأخلاقيات العمل، وكفاءة المنظمة



المصدر: مصطفى محمود أبوبكر، أخلاقيات، وقيم العمل، في المنظمات المعاصرة الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الأولى، ٢٠١٠، ص ١٧٠.

ثقافة التميز:

لفهم القيم التي يتم تبنيها في المنظمة للوصول لثقافة التميز هي:-
أرضاء الزبون والعمليات الفاعلة وقياس المخرجات الصحيحة والشراكة مع المعنيين والتحسين المستمر والعناية بالبيئة والتركيز على النتائج والقيادة الملهمة والعمل الجماعي والتمكن والمسائلة والتواصل والشفافية وربط المخرجات بالنتائج وتجنب الأخطاء.

الثقافة المؤسسية الداعمة:

تعزز قيادة المؤسسة للتميز بالتصرف طبقاً للقيم الأساسية بشكل روتيني وشفافية وباستخدام الأركان الثلاثة لممارسات الحكم الصالح كدليل لصنع القرارات المدراء مدركون لدورهم في تعزيز القيم الأساسية وأهداف المؤسسة والسعي لفهم أدوار وواجبات مرؤوسيه، من أجل العمل على توفير بيئة عمل داعمة لمجهوداتهم.

العامل الأول: -

القيم: هي تلك المعايير الأخلاقية والاتجاهات نحو العمل التي تود المؤسسة تعزيزها بين موظفيها، لتحقيق رويتها ورسالتها من خلال نشر وتعميق ثقافة التميز.



العامل الثاني: -

تمكين الموظفين: وجود فلسفة إدارية تقوم على تقدير وتحفيز الموظفين والاعتراف بالأداء المتميز لهم، وكذلك التأكد من توفير الفرص والموارد اللازمة لهم لتحقيق ذلك (التدريب - تفويض الصلاحيات - توفير معلومات صحيحة - تشجيع روح المبادرة).

عناصر التميز في الثقافة الاخلاقية للمنظمات:

- تشجيع التعاون والانفتاح والأداء المتميز والتحسين المتواصل وخدمة العملاء. تتضمن هذه القيم، بوجه عام.
- وضع المقاييس الأخلاقية والقيم الشخصية والمواقف المتعلقة بالعمل التي تريد المؤسسة أن يتبناها الموظفون بشكل فردي وجماعي. تتضمن هذه القيم الاستقامة الشخصية والتحسين المستمر وتقاسم المعرفة والحيادية والتركيز على خدمة المواطن.
- تناقش هذه القيم بشكل علني ويتم استيعابها من قبل الموظفين في كل المؤسسة والذين يطبقونها في أعمالهم اليومية.
- تأهيل الموظفين وتمكينهم
- تشجيع الموظفين على أخذ زمام المبادرة عندما تواجههم التحديات وان يكونوا مبتكرين ومبدعين في السعي للوصول إلى طرق لتحقيق أهداف المؤسسة.
- توفير التدريب للموظفين لتطوير إمكاناتهم وان يشعر الموظفون بتقدير الإدارة لمجهوداتهم وتفهمها للتحديات التي يواجهونها في عملهم ومنحهم الصلاحيات (إدارة رأس المال البشري).
- الاعتراف الإقرار بالأداء المتميز للموظفين وتوفير التعيين الشفاف وعمليات الترقية للموظفين في كل مستوياتهم وتحفيزهم وفق نظام مطور بشكل جيد وعلى أساس الاستحقاق للسعي من أجل التميز ولضمان العدالة والنزاهة.



رأى الباحثة انه كلما عملت الادارة على تشجيع الممارسات الاخلاقية والتدريب الأخلاقي كلما زادت من تعزيز الثقافة الاخلاقية في بيئة العمل وبالتالي تزداد كفاءة العمل مما يجعل المنظمة متميزة.

الملخص:

ان المنظمات الاخلاقية المتميزة هي المنظمات التي لديها ادارة عليا و قادة يقومون بتحديد ونشر توجه واضح لمنظمتهم وبذلك يقومون بتوحيد وتحفيز القادة الاخرين على الهام مرؤوسيهم فهي ضم القيم، والاخلاق والثقافة وهيكل التوجه للمنظمة الامر الذي يحقق هوية جاذبية فريدة لأصحاب المصلحة ويقوم القادة بجميع المستويات الادارية داخل هذه المنظمات باستمرار بدفع وحث الاخرين نحو التميز وبذلك يقدمون الدور النموذجي لكل من السلوك الأخلاقي والاداء.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

جدول رقم (٣)

الإحصاء الوصفي (التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) بعد " الثقافة الأخلاقية "

م	الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	يتم الاهتمام ببرامج التحفيز والأجور بحيث تأتي منسجمة مع ثقافة تنظيمية ملتزمة أخلاقيا واجتماعيا	٢.٠٠	٠.٧٤	٣٧.٤٥	٨



١١	٤١.٩٣	٠.٨٨	٢.١٢	وجود رؤية ورسالة واضحة للمنظمة تعكس القيم السلوكية الملترزمة تجاه المجتمع	٢
٢	٣٤.١٦	٠.٦٧	١.٩٧	تفتقر المنظمة للأسلوب العلمي المنهجي للتعامل مع المشكلات المطروحة وتفضل الحلول الجاهزة والسريعة أو الحل الوحيد	٣
١	٣١.٦٦	١.١٨	٣.٧٤	الموظفون لديهم التزام ذاتي ويراعون ضمائرهم عند التعامل مع جمهور المتعاملين	٤
٣	٣٤.١٨	٠.٩٤	٢.٧٥	يوجد لدى المنظمة قيم مشتركة وفهم دقيق لما يجب ان يكون عليه السلوك المناسب بها	٥
٦	٣٦.٤٧	٠.٧٤	٢.٠٤	تهتم المنظمة بتعزيز الأداء الكلى للمنظمة من خلال العناية الإنسانية والاجتماعية والسلوكية للعاملين	٦
١٠	٣٩.١٠	٠.٨٧	٢.٢٣	يوجد أبطال أو رموز في تاريخ المنظمة يجسدون فهما مشتركا حول ما هو	٧

				مهم في إطار قيم أخلاقية إيجابية	
٥	٣٦.٠٤	٠.٧٦	٢.١٢	تقوم الإدارة العليا بتشجيع النقاش والحوار البناء حول القضايا الأخلاقية في العمل	٨
٤	٣٥.٩٦	٠.٦٩	١.٩٣	تحرص الإدارة العليا على مدى توافق القرارات مع المعايير الأخلاقية في العمل	٩
٩	٣٨.١١	٠.٨٦	٢.٢٧	تعمل الإدارة العليا على تفسير القرارات الأخلاقية في العمل	١٠
٧	٣٧.٤٤	٠.٨٠	٢.١٥	تسمح الإدارة للموظفين بمراجعتها إذا صدر منها خطأ وتقر بذلك	11
-	١١.٦٣	٠.٢٦	٢.٣٠		

من الجدول السابق يتضح:

- أن مفردات عينة الدراسة وفقا لبعدها "الثقافة الأخلاقية" أشارت إلى الاتجاه بعدم الموافقة، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي البعد (٢.٣٠) وبمعامل اختلاف قدره (١١.٦٣%)، أي بما يعادل نسبة اتفاق (٨٨.٣٧%).
- هذا وقد كانت أهم العبارات اتفاقا على بنود البعد عبارة، (الموظفون لديهم التزام ذاتي ويراعون ضمائرهم عند التعامل مع جمهور المتعاملين)، (تفتقر المنظمة للأسلوب العلمي المنهجي للتعامل مع المشكلات المطروحة وتفضل الحلول الجاهزة والسريعة أو الحل الوحيد)، (يوجد



لدى المنظمة قيم مشتركة وفهم دقيق لما يجب ان يكون عليه السلوك المناسب بها)، (تحرص الإدارة العليا على مدى توافق القرارات مع المعايير الأخلاقية في العمل)، بمعاملات اختلاف (٣١.٦٦%)، (٣٤.١٦%)، (٣٤.١٨%)، (٣٥.٩٦%)، على التوالي.

■ أما العبارات الأقل اتفاقا فشملت عبارة، (تعمل الإدارة العليا على تفسير القرارات الأخلاقية في العمل)، (يوجد أبطال أو رموز في تاريخ المنظمة يجسدون فهما مشتركا حول ما هو مهم في إطار قيم أخلاقية إيجابية)، (وجود رؤية ورسالة واضحة للمنظمة تعكس القيم السلوكية الملزمة تجاه المجتمع)، بمعاملات اختلاف (٣٨.١١%)، (٣٩.١٠%)، (٤١.٩٣%)، على التوالي. وذلك وفقا لاستجابات مفردات عينة الدراسة.

رأى الباحثة:-

مما يدلنا على ان العاملين في البنوك لديهم التزام ذاتى يروعون ضمائرهم دليل على وجود ثقافة اخلاقية موجودة دون الرقابة من الادارة العليا.

الفرض:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الأخلاقية والتميز التنافسي.

- متغيرات الفرض:

- بعد الثقافة الأخلاقية

- أبعاد التميز التنافسي

- الأسلوب الإحصائي المستخدم:

- معامل ارتباط بيرسون.



جدول رقم (٤)

يوضح نتائج اختبار العلاقة بين "الثقافة الأخلاقية والتميز التنافسي"
باستخدام معامل ارتباط بيرسون

النتيجة (الدالة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (r)	العلاقة
دالة	**٠.٠٠١	.٣١٧	الثقافة الأخلاقية و التميز التنافسي

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

من الجدول السابق يتضح:

١. توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين "الثقافة الأخلاقية والتميز التنافسي"، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٣١٧) بمستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

٢. فكلما تم تفعيل وتعريف الثقافة الأخلاقية كلما انعكس ذلك ايجابيا من خلال خلق ثقافة تحفيزية للابتكار والابداع داخل البنوك الليبية الذي بدوره يؤدي التي التميز.

٣. إثبات الفرضية:

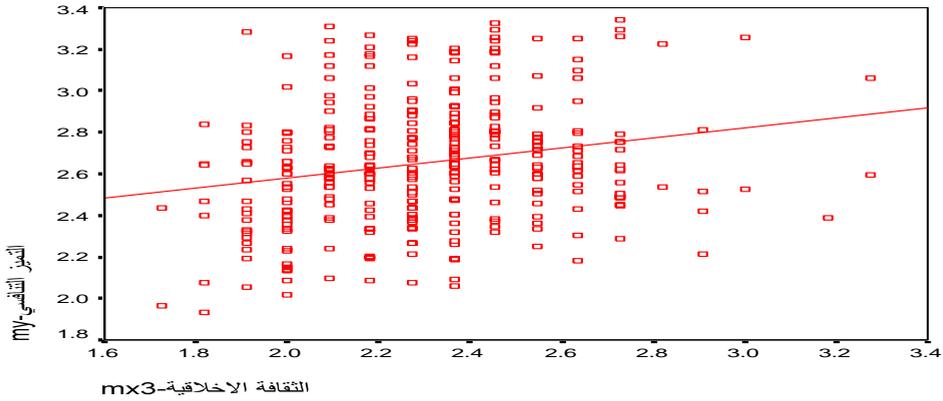
- يتم قبول الفرض الإحصائي البديل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الأخلاقية والتميز التنافسي، ورفض الفرض العدمي القائل بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الأخلاقية والتميز التنافسي.

وفيما يلي رسم بياني يوضح شكل الانتشار بين المتغير المستقل والتابع.



شكل رقم (٣)

رسم بياني يوضح شكل الانتشار بين المتغير المستقل والتابع



ومن الفرضية الفرعية السابقة يمكن ان نؤكد إثبات الفرضية القائلة بوجود تأثير الثقافة الأخلاقية والتميز التنافسي، وذلك باستخدام أسلوب الانحدار البسيط لقياس هذه التأثيرات وشكل العلاقة واما إذا كانت ذات تأثيرات جوهرية ام إنها غير دالة إحصائيا.

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

- تحليل الانحدار البسيط Simple regression

جدول رقم (٥)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير الثقافة الأخلاقية على التميز التنافسي

R ²	F. test		t. test		المعلمت المقدره β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
14.7%	**0.001	16.915	**0.001	15.551	2.102	الجزء الثابت إجمالي بعد الثقافة الأخلاقية
			**0.001	4.113	0.240	



** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

من الجدول السابق يتضح:

١ - معامل التحديد (R^2):

نجد أن المتغير المستقل (إجمالي بعد الثقافة الأخلاقية) يفسر (١٤.٧%) من التغير الكلي في المتغير التابع (التميز التنافسي). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

٢-١١

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل المتعلق بإجمالي (بعد الثقافة الأخلاقية)، ذو تأثير معنوي على (ابعاد التميز التنافسي)، حيث بلغت قيمة "ت" (٤.١١٣) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (١٦.٩١٥) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على ابعاد التميز التنافسي.

٤ - معادلة النموذج:

$$\text{ابعاد التميز التنافسي} = ٢.١٠٢ + ٠.٢٤٠ \text{ بعد الثقافة الأخلاقية}$$

نص الفرض الرئيسي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية رضا العملاء عن الخدمات المقدمة إليهم لدى البنوك التجارية الليبية

متغيرات الدراسة:



- رضا العملاء عن الخدمات المقدمة إليهم لدى البنوك التجارية الليبية.
الأسلوب الإحصائي المستخدم:

- اختبار "ت" تحليل عينتين مستقلتين (Independent t test).

جدول رقم (٦)

قياس الفروق بين متغير (آراء العملاء) فيما يتعلق بدرجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة إليهم لدى البنوك التجارية الليبية باستخدام اختبار "ت" تحليل الفرق بين عينتين مستقلتين

(Independent t test)

المحور	عينة الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	القرار	
						مستوى الدلالة	المعنوية
١- رضا العملاء عن الخدمات المقدمة إليهم لدى البنوك التجارية الليبية	عملاء البنك	١٥٠	٣.٣٤	٠.٤٨	١٩.٦٢٥	**	٠.٠٠١
	موظفي البنك	٣٤٥	٢.٤٨	٠.٤٣			

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير (آراء العملاء) فيما يتعلق بدرجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة إليهم لدى البنوك التجارية الليبية، حيث بلغت قيمة "ت" (١٩.٦٢٥)، عند مستوى معنوية أقل من

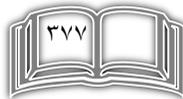


- (١٠٠١). وذلك لصالح العملاء حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٣٤)،
مقابل متوسط حسابي (٢.٤٨) لموظفي البنوك.
٢. مما يدلنا على الاختلاف بين آراء العملاء فيما يتعلق بدرجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة إليهم لدى البنوك التجارية الليبية ذلك لان العملاء يتعاملوا مع البنوك بصفة متقطعة وليست يوميا كما يمارس الموظف العمل في البنك يوميا ونتيجة الظروف الصعبة التي تمر بها البلاد من عمليات سطو وضغط بعض افراد المليشيات على العاملين وضعف الإمكانيات وضعف ثقافة الأخلاقيات وضعف التدريب الذي تهيئه له الدارة العليا وايضا وعدم حماية الدولة للعاملين يؤثر سلبا على الرضاء الوظيفي.
٣. إثبات الفرضية:
- يتم قبول الفرض الإحصائي البديل القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العملاء البنوك فيما يتعلق بدرجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة إليهم لدى البنوك التجارية الليبية، ورفض الفرض العدمي القائل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العملاء البنوك فيما يتعلق بدرجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة إليهم لدى البنوك التجارية الليبية.
- النتائج والتوصيات:-**

جدول رقم (٧)

نتائج الفروض

<p>ثبت قبول الفرض البديل</p>	<p>١- الفرضية الأولى: *- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة الأخلاقية والتميز التنافسي في البنوك الليبية. ويتفرع منها أربعة فروض فرعية:</p>
------------------------------	---



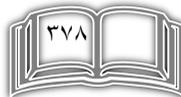
<p>ثبت قبول الفرض البديل</p>	<p>٣- الفرضية الثانية: * لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رضا العملاء على الخدمة المقدمة إليهم من البنوك الليبية</p>
------------------------------	---

النتائج

١. يوجد علاقة ارتباطية قوية بين أغلب أنماط الثقافة التنظيمية ومصادر التميز التنافسي.
٢. لقد تم قبول الفرض الإحصائي البديل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الأخلاقية والتميز التنافسي.
٣. ورفض الفرض العدمي القائل بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية - يتم قبول الفرض الإحصائي البديل القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العملاء البنوك فيما يتعلق بدرجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة إليهم لدى البنوك التجارية الليبية، ورفض الفرض العدمي القائل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العملاء في البنوك فيما يتعلق بدرجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة إليهم لدى البنوك التجارية الليبية.

التوصيات

- ١- ضرورة اهتمام القيادات الإدارية بمفهوم الثقافة التنظيمية
- ٢- العمل على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتميز من أجل تحقيق التميز التنافسي في ظل بيئة تتميز بالمنافسة القوية
- ٣- اعداد وتدريب القيادات والكفاءات والقدرات الإدارية فالكثير من المنظمات يعزى نجاحها أساسا الى ما تملكه من قيادات وكفاءات إدارية قادرة على تشكيل الثقافة التنظيمية المناسبة لتحقيق التميز التنافسي.



المراجع:-

أولاً: المراجع العربية:

١. خالد خليل الطيرة " أثر إدراك الإدارة والعاملين للمسئولية الاجتماعية للمنظمة على المزايا التنافسية - بالتطبيق على قطاع الصناعة في ليبيا "دكتوراه غير منشور، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (٢٠١٢)ص ص ١-٢٩٥.
٢. سيد محمد جاد الرب، الأخلاقيات التنظيمية والمسئولية الاجتماعية في منظمات الاعمال العصرية. ٢٠١٠.
٣. -----، الإدارة الاستراتيجية، مطبعة الحارثي ٢٠١٦ ص ١٢٥.
٤. -----، إدارة الابداع والتميز التنافسي، ٢٠١٣، ص ١١٥.
٥. صطفى محمود أبوبكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، والاسكندرية، والدار الجامعية ط، ٢٠١٠، ص ٤٧.
٦. العوفى محمد بن غالب، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة رقابة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٥، ص ٢٧.
- ٧.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

1. Shih at the Effect of Organizational Ethical culture on Marketing Managers Role Stress and Ethical Behavioral Intentions ,Journal of American Academy of Business Cambridge ,8,(2006), pp.89-95.
2. David Jayaseelan and Latha Krishnadas Mazumder, The role of business ethics and social responsibility in achieving competitive advantage and ensuring sustainable business(An empirical study on industrial companies in UAE), The Business and Management Review, Volume 6 Number 3, June 2015.



3. Flatt, Sylvia J & Stanley J, Kowalczyk, (2008), "Creating pmpetitive Advantage through Intangible Assets: The Direct and Indirect Effects of Corporate Culture and Reputatio", Advances in Competitiveness Research, Vol.16, No.1/2.
4. Z. Irani& Others, "total Quality Management and Corporate culture: Constructs of Organizational Excellence, Technovation, V. 24, 2004, pp. 643 - 650.
5. Flatt, Sylvia J & Stanley J, Kowalczyk, (2008), "Creating pmpetitive Advantage through Intangible Assets: The Direct and Indirect Effects of Corporate Culture and Reputatio", Advances in Competitiveness Research, Vol.16, No.1/2.
6. Pitts,R.A, and D.Lei,(1996),"Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantages", West Pub. Co, New York, p55.
7. Kai Kristensen & others , "Benchmarking Excellence" Measuring BusinesseV.5,N.1,2001 PP.19-23.

