



قسم إدارة الأعمال



جامعة مدينة السادات

## أثر أخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي من خلال الرافعة المعرفية "دراسة تطبيقية"

رسالة مقدمة من

**محمد عبد الرؤوف إبراهيم هيبه**

للحصول على درجة دكتور الفلسفة في العلوم التجارية

" تخصص إدارة الأعمال "

تحت إشراف

**أ.د/ حسنين السيد حسنين طه**

أستاذ إدارة الموارد البشرية المتفرغ

وعميد كلية التجارة الأسبق

جامعة مدينة السادات

٢٠٢٣-١٤٤٥هـ



قسم إدارة الأعمال



جامعة مدينة السادات

### لجنة المناقشة والحكم

أثر أخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي من خلال

الرافعة المعرفية دراسة تطبيقية

بحث مقدم للحصول على درجة دكتور الفلسفة في العلوم التجارية

" تخصص إدارة الأعمال "

إعداد

محمد عبد الرؤوف إبراهيم هيبة

لجنة المناقشة والحكم

التوقيع	الصفة	الوظيفة وجهة العمل	الاسم
	رئيساً ومشرفاً	أستاذ إدارة الموارد البشرية المتفرغ وعميد كلية التجارة الأسبق جامعة مدينة السادات	أ.د/ حسنين السيد حسنين طه
	عضواً	أستاذ إدارة الموارد البشرية وعميد كلية التجارة السابق جامعة المنوفية	أ.د/ شوقي محمد عبد القوى الصباغ
	عضواً	أستاذ إدارة الأعمال المساعد كلية التجارة - جامعة مدينة السادات	د/محمد فوزي البردان

## الآية القرآنية

﴿بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ﴾  
﴿هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ  
يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ  
وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ  
مُبِينٍ﴾

﴿سورة الجمعة: الآية رقم ٢﴾

## إهداء

إلى أبي غفر الله له ورحمته رَحْمَةً واسعة.

إلى أمي بابي إلى الجنة

إلى زوجتي وأولادي

إلى إخوتي وأهلي وأصهاري

إلى زملائي

الباحث

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين على عونه لإكمال البحث والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وأصحابه أجمعين.

يوّد الباحث أن يوجه خالص شكره وتقديره إلى الأستاذ الدكتور/ حسنين السيد طه أستاذ إدارة الموارد البشرية المتفرغ، وعميد كلية التجارة الأسبق، جامعة مدينة السادات على ما بذله من جهد ووقت وصبر لتوجيه وإرشاد الباحث مما أدى إلى إثراء الرسالة وزيادة قيمتها من الناحية العلمية والعملية.

كما يوّد الباحث أن يوجه خالص شكره وتقديره إلى الأستاذ الدكتور/ شوقي محمد عبد القوى الصباغ أستاذ إدارة الموارد البشرية وعميد كلية التجارة السابق، جامعة المنوفية على تفضله بقبول مناقشة هذه الرسالة فله جزيل الشكر.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتور/ محمد فوزي البردان أستاذ إدارة الأعمال المساعد، ووكيل كلية التجارة للدراسات العليا والبحوث، جامعة مدينة السادات على تفضله بقبول مناقشة هذه الرسالة. فجزاه الله عنى خير الجزاء.

ولا يفوت الباحث أن يتوجه بعميق شكره وتقديره إلى الأساتذة الأجلاء والزملاء الأفاضل على معاونتهم ودعمهم، فللجميع كل الشكر والتقدير.

وأخيراً يتوجه الباحث بخالص الشكر والتقدير والعرفان لأسرة الباحث على دعائهم ودعمهم حتى يكتمل البحث.

الباحث

## مستخلص البحث

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن أثر أخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي من خلال الرافعة المعرفية كمتغير وسيط بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، وقام الباحث بتحديد المتغيرات الثلاثة أخلاقيات الأعمال، والتميز المؤسسي، والرافعة المعرفية من حيث المفهوم والأبعاد.

واعتمدت الدراسة الميدانية على إعداد قائمة استقصاء، وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين مكونة من (٣٢٠) عاملاً بمركز القاهرة للعمليات والمكاتب الأمامية التابعة له باعتباره أحد المراكز التي تتكون منها الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، وتم تحليل تلك البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS, AMOS) باستخدام عدد من المقاييس والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات.

وقد خلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود درجة مرتفعة من أخلاقيات الأعمال والرافعة المعرفية ووجود درجة متوسطة بالنسبة للتميز المؤسسي، وتوصل البحث لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال بأبعادها (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية) على التميز المؤسسي (القيادة، العاملين، العملاء، الاستراتيجيات) بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، وكذلك لأخلاقيات الأعمال على الرافعة المعرفية بأبعادها (مستلزمات الرفع المعرفي، وظائف تحقيق الرفع المعرفي، رفع الأصول المعرفية)، وأيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرافعة المعرفية بأبعادها على التميز المؤسسي بأبعاده، وأخيراً وجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي من خلال الرافعة المعرفية كمتغير وسيط، وتم التوصل إلى مجموعة من التوصيات من خلال خطة تنفيذية مقترحة بناءً على النتائج النظرية والعملية، وأشار لبحوث مستقبلية مقترحة.

## قائمة المحتويات

الصفحة	بيان
أ	لجنة المناقشة والحكم
ب	الآية القرآنية
ج	إهداء
د	شكرو وتقدير
هـ	مستخلص البحث
١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
٢	مقدمة
٣	أولاً: مصطلحات البحث
٥	ثانياً: الدراسات السابقة
١٠	ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية
١٢	رابعاً: مشكلة البحث
١٣	خامساً: أهداف البحث
١٣	سادساً: أهمية البحث
١٤	سابعاً: فروض البحث
١٦	ثامناً: نموذج البحث
١٦	تاسعاً: حدود البحث
١٧	عاشراً: خطة البحث
١٨	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
١٩	مقدمة
١٩	المبحث الأول: أخلاقيات الأعمال
٢٠	أولاً : مفهوم أخلاقيات الأعمال
٢١	ثانياً: أهمية أخلاقيات الأعمال
٢٣	ثالثاً: نظريات أخلاقيات الأعمال
٢٥	رابعاً: مصادر أخلاقيات الأعمال
٢٧	خامساً: أبعاد أخلاقيات الأعمال
٢٩	المبحث الثاني: الرافعة المعرفية
٢٩	أولاً: مفهوم المعرفة

٢٩	ثانياً: مفهوم الرافعة المعرفية
٣١	ثالثاً: أهمية الرافعة المعرفية لمنظمات الأعمال
٣٢	رابعاً: أبعاد الرافعة المعرفية
٣٥	المبحث الثالث: التميز المؤسسي
٣٥	أولاً: مفهوم التميز المؤسسي
٣٧	ثانياً: خصائص التميز المؤسسي
٣٨	ثالثاً: نماذج التميز المؤسسي
٤٢	رابعاً: أهمية التميز المؤسسي
٤٣	خامساً: أبعاد التميز المؤسسي
٤٦	<b>الفصل الثالث: تصميم الدراسة الميدانية</b>
٤٧	مقدمة
٤٧	أولاً: نوع البحث
٤٧	ثانياً: مجتمع وعينة البحث
٥٠	ثالثاً: متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة
٥٢	رابعاً: طرق جمع البيانات
٥٣	خامساً: إعداد البيانات لأغراض التحليل الإحصائي
٥٣	سادساً: أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث
٥٧	<b>الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفروض</b>
٥٨	مقدمة
٥٨	أولاً: جمع البيانات
٥٩	ثانياً: معدل استجابة العاملين بالهيئة للاستقصاء
٦٠	ثالثاً: اختبار اعتمادية وصلاحية أداة الدراسة الميدانية
٦١	رابعاً: التحليل العملي التوكيدي لمتغيرات البحث
٧١	خامساً: التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث
٨٢	سادساً: اختبار فروض البحث
٩٦	<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>
٩٧	مقدمة
٩٨	أولاً: تحليل نتائج فروض البحث
١٠١	ثانياً: النتائج المتعلقة بالدراسة التطبيقية

١٠٣	ثالثاً: توصيات البحث
١٠٥	رابعاً: الدراسات المستقبلية المقترحة
١٠٦	قائمة المراجع
١٠٦	أولاً: المراجع باللغة العربية
١١٢	ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية
١١٨	الملاحق
١١٩	ملحق رقم (١) قائمة الاستقصاء
١٢١	ملحق رقم (٢) قرار رئيس الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بالتفويض رقم (٨٢٦) لسنة ٢٠٢٢م

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٤٨	أعداد العاملين بالمستويات الإدارية بمناطق القاهرة الكبرى	١
٤٨	أعداد المديرين بالمستويات الإدارية بمناطق القاهرة الكبرى	٢
٤٩	أعداد موظفي مناطق القاهرة الكبرى	٣
٥٠	توزيع مفردات العينة على المجتمع محل الدراسة	٤
٥٩	توزيع قائمة الاستقصاء على مجتمع مناطق القاهرة الكبرى	٥
٥٩	معدل استجابة العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي للاستقصاء	٦
٦٠	معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	٧
٦٣	نتائج معاملات التحميل ونتائج اختبار الصدق ونتائج اختبارات الثبات للمتغير المستقل (أخلاقيات الأعمال)	٨
٦٤	مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح للمتغير المستقل (أخلاقيات الأعمال)	٩
٦٦	نتائج معاملات التحميل ونتائج اختبار الصدق ونتائج اختبارات الثبات للمتغير التابع (التميز المؤسسي)	١٠
٦٧	مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح للمتغير التابع (التميز المؤسسي)	١١
٦٩	نتائج معاملات التحميل ونتائج اختبار الصدق ونتائج اختبارات الثبات للمتغير الوسيط (الرافعة المعرفية)	١٢
٧١	مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح للمتغير الوسيط (الرافعة المعرفية)	١٣
٧٢	الإحصاءات الوصفية لعبارات أبعاد أخلاقيات الأعمال	١٤
٧٤	الإحصاءات الوصفية لعبارات أبعاد التميز المؤسسي	١٥
٧٧	الإحصاءات الوصفية لعبارات مستلزمات الرفع المعرفي	١٦
٧٨	الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد وظائف تحقيق الرفع المعرفي	١٧
٨٠	الإحصاءات الوصفية لعبارات بُعد رفع الأصول المعرفية	١٨

٨٣	نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (أخلاقيات الأعمال) والمتغير التابع (التميز المؤسسي)	١٩
٨٥	نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (أخلاقيات الأعمال) والمتغير الوسيط (الرافعة المعرفية)	٢٠
٨٧	نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير الوسيط (الرافعة المعرفية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي)	٢١
٨٨	تحليل الانحدار المتعدد لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي	٢٢
٨٩	تحليل الانحدار المتعدد لأخلاقيات الأعمال على الرافعة المعرفية	٢٣
٩٠	تحليل الانحدار المتعدد للرافعة المعرفية على التميز المؤسسي	٢٤
٩٢	معالم النموذج البنائي (التركيبى) للدراسة	٢٥
٩٣	التأثير المعياري المباشر وغير المباشر والكلية	٢٦
٩٤	نتائج اختبار سوبل (Sobel-test)	٢٧
١٠٣	توصيات البحث	٢٨

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة ة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٦	نموذج البحث المقترح	١
٣١	وظائف إدارة المعرفة	٢
٣٢	أهمية الرافعة المعرفية	٣
٣٤	أبعاد الرافعة المعرفية	٤
٣٧	مراحل تطور الجودة الشاملة	٥
٦٢	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (أخلاقيات الأعمال)	٦
٦٥	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (التميز المؤسسي)	٧
٦٨	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط (الرافعة المعرفية)	٨
٧٣	الرسم البياني للمتوسطات الحسابية لإجمالي أبعاد أخلاقيات الأعمال	٩
٧٦	الرسم البياني للمتوسطات الحسابية لإجمالي أبعاد التميز المؤسسي	١٠
٧٩	الرسم البياني للمتوسطات الحسابية لإجمالي وظائف تحقيق الرفع المعرفي	١١
٨١	الرسم البياني للمتوسطات الحسابية لإجمالي وظائف رفع الأصول المعرفية	١٢
٩١	مخطط النموذج البنائي (التركيبى) المكون من (أخلاقيات الأعمال، التميز المؤسسي، الرافعة المعرفية)	١٣

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

مقدمة.

أولاً: مصطلحات البحث.

ثانياً: الدراسات السابقة.

ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية.

رابعاً: مشكلة البحث.

خامساً: أهداف البحث.

سادساً: أهمية البحث.

سابعاً: فروض البحث.

ثامناً: حدود البحث.

تاسعاً: نموذج البحث.

عاشراً: خطة البحث.

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

### مقدمة:

يكثُر الحديث عن أخلاقيات الأعمال، وذلك في عالم اليوم الذي أصبح يتغير فيه كل شيء، خاصة وأن الأعمال ولعقود طويلة لم تكن تحفل إلا بمعايير الربح، غير أنه مع تزايد الفضائح الأخلاقية وتزايد الانتقادات للأعمال ومعاييرها المتمثلة في الربح والكفاءة إلى حد إهمال مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية، لم يعد بالإمكان التزام الصمت وأصبح من الحكمة أن تقابل رؤية الأعمال القائمة على الربح والكفاءة المادية برؤية أخرى هي الرؤية القائمة على أخلاقيات الأعمال ومعاييرها الخاصة التي لا تقل أهمية عن معايير الربح والكفاءة في نموذج جديد هو النموذج الاجتماعي الأخلاقي، إن عالمنا المعاصر أكثر عرضة للمآزق الأخلاقية تحت تأثير عوامل عديدة منها تزايد المنافسة الشديدة بين الشركات، وتزايد الاتجاه نحو العولمة، وأخيراً الأعمال القائمة على المعرفة والتي أدت بدورها إلى المزيد من التخصص المهني والاحترافي (يجي، ٢٠١٧).

وتعمل المنظمات على امتلاك المعرفة لمواجهة التحديات التي ظهرت في كافة ميادين أعمال المنظمات والتي تجري بوتيرة متسارعة وأصبحت الموارد غير الملموسة هي أساس التنافس وأصبحت المنظمات اليوم تقاس ليس بما تمتلك من موارد مادية بل بما تمتلكه من مواردها المعرفية والتي تعمل جميع المنظمات على امتلاكها واستثمارها بأفضل الطرق من أجل رفع مستوى المعرفة الموجودة في المنظمات في كافة مجالات العمل الاقتصادية والتجارية والعلمية والخدمية، وذلك في ظل بيئة أصبحت فيها المعرفة الوسيلة الرئيسة لمواكبة المنظمات العالمية مما دفعها إلى محاولة امتلاك المعرفة والاستثمار الأمثل لها والعمل على رفعها داخل المنظمات، وأصبحت المنظمات تستخدم مصطلح "الرافعة المعرفية" أي زيادة المعرفة الموجودة داخلها وتطبيقها وإعادة استخدامها لتحقيق درجة عالية من التطابق والتكيف والمواءمة مع البيئة المحيطة من خلال تعزيز رفع قدراتها التعليمية لزيادة الرفح المعرفي (محمود ومصطفى، ٢٠٢٠).

كما يعتبر موضوع التميز المؤسسي من المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية، ومنهم علماء النفس والاجتماع والهندسة البشرية والاقتصاد والإدارة بمختلف مدارسها، بالإضافة لمساهمة الأفكار الأمريكية واليابانية وتطبيقاتها في تحسين التميز المؤسسي وبلورة مظاهره، أما من الناحية العملية فقد اهتمت بهذا الموضوع جميع المؤسسات التي تسعى للحصول على ميزة تنافسية من خلال مختلف المستويات والأنشطة فيها، بل إن ذلك أصبح واحداً من أهم التحديات التي يواجهها مدارء القرن الواحد والعشرين (المريخي، ٢٠٢٠).

أما عن التأمينات الاجتماعية، فيرى البعض (الصيد، ٢٠١٠) أن مظلة التأمين الاجتماعي امتدت تشريعياً لتشمل كل مواطن مصري، سواء بشكل مباشر (المؤمن عليه وصاحب المعاش) أو بشكل غير مباشر (المستحقين عن المؤمن عليهم وأصحاب المعاشات)؛ حيث بدأ الاهتمام يتزايد بعد ثورة يوليو ١٩٥٢م، وتطورت القوانين والتشريعات بصدور قانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥م، كما أن لها دور هام في تحقيق الاستقرار

الوظيفي والاستقرار الاجتماعي؛ حيث تقوم الهيئة برعاية ما يزيد عن (١٠) مليون من أصحاب المعاشات، وهي تتعامل مع أفراد المجتمع قبل الميلاد وبعد الوفاة، وتتطور أفقياً ليشمل فئات جديدة (العاملين لدى الغير، أصحاب الأعمال، العاملين بالخارج... إلخ)، كما يمتد نطاق التطبيق إلى مزايا ومخاطر جديدة (تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة - إصابات العمل - المرض... إلخ)، كما أن نظم المعلومات تعتبر دعامة التأمينات الاجتماعية.

ويرى الباحث أن المتغيرات الثلاثة (أخلاقيات الأعمال، الرفعة المعرفية، التميز المؤسسي) ظواهر ملازمة ومصاحبة للعولمة، والتحول التكنولوجي، والمنافسة كما أنها من القيم الإدارية الحديثة التي ينبغي السعي إليها، وأن الأخلاقيات والرفعة المعرفية تعطي قيمة مضافة للمنظمة، كما أن كل منها تنعكس على جوانب تنظيمية إيجابية مثل تحسين الأداء المؤسسي والاستخدام الأمثل للموارد والالتزام التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية وتخفيض السلوكيات السلبية؛ وتحقق رفاهية المجتمع ورضا العميل، أما مفهوم التميز المؤسسي فهو هدف يتم السعي إليه من خلال إدارة أداء المنظمة أو استخدام بعض النماذج مثل النموذج الأوروبي أو تطبيق مفاهيم مثل الذكاء الوجداني أو الرشاقة التنظيمية أو تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة، ويحاول الباحث من خلال هذا البحث تحديد ما إذا كان هناك تأثير مباشر لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي، وكذلك ما إذا كان هناك تأثير غير مباشر لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي من خلال الرفعة المعرفية.

### أولاً: مصطلحات البحث:

يتناول الباحث في هذا الجزء أهم مصطلحات البحث المستخدمة كما يأتي:

#### (١) أخلاقيات الأعمال Business Ethics:

هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تهيمن على السلوك الوظيفي للفرد أو الجماعة وتتعلق بما هو صواب أو خطأ (قاسم وآخرون، ٢٠٢١)، واتفقت العديد من الدراسات (قاسم وآخرون، ٢٠٢١؛ عسيري والمعمري، ٢٠٢٠؛ النويقة، ٢٠١٦؛ Kasasbeh et al, 2014) على أن أبعادها تتمثل في:

#### • الاستقلالية والموضوعية independence and objectivity:

وتعني أن يكون العاملون في الشركات محايدين وبعيدين عن أي تأثيرات جانبية، ويتمتعون باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بأعمالهم، وألا يكون لهم أي مصالح متعارضة، وأن يتجنبوا أي علاقات قد تبدو أنها تفقدهم موضوعيتهم واستقلالهم عند القيام بأعمالهم (Everett et al, 2005).

#### • الأمانة والاستقامة Honesty, Respect and Sincerity:

وهي التجرد من الانحياز للمصلحة الشخصية وأن يكون العاملون في الشركات محل ثقة العميل ويحفظوا أسرارهم (Manan et al, 2013).

#### • النزاهة والشفافية Integrity and Transparency:

وتعني أن يتصف العاملون في الشركات بالعدل وأن يتحلوا عند قيامهم بعملهم بالنزاهة والعفة والصدق في أدايمهم وأن يتجردوا من المصالح الشخصية، كما ينبغي على العاملين ألا يضعوا أنفسهم في مواقف تؤثر على حيادهم أو تجعلهم يقعون تحت تأثير الغير (Khayatmoghadam, 2020).

## ٢) الرافعة المعرفية Knowledge Leverage:

هي وضع المعرفة أو الأصول المعرفية التي تم اكتسابها موضع الاستخدام والتطبيق أو توزيعها بين المستويات الإدارية والاستفادة منها بالوقت والمكان المحددين بغرض تحقيق عوائد ناجمة عن الاستخدام المتكرر للمعرفة أو للأصول المعرفية، وبشكل يفوق التكلفة التي قد صرفت للحصول أو للمحافظة عليها باعتبارها حققت الكفاءة المعرفية (محمود ومصطفى، ٢٠٢٠)، واتفقت العديد من الدراسات (محمود ومصطفى، ٢٠٢٠؛ الزبيدي والمولى، ٢٠١٦؛ Wiig, 2004) على أن أبعادها تتمثل في:

• **مستلزمات الرفع المعرفي:** إقامة وتحديث بنية تحتية معرفية صلبة تشمل المعلومات والاتصالات وكافة التقنيات الحديثة المتصلة بها، وبنية تحتية معرفية ناعمة وهي التي تطور المعرفة وتعزز الأدوار والمهارات السلوكية.

• **وظائف تحقيق الرفع المعرفي:** ويطلق عليها (توليد، ابتكار، اكتشاف، اكتساب، التقاط، تطوير المعرفة)، وتشمل اكتساب وبناء وتنظيم الأصول المعرفية.

• **رفع الأصول المعرفية:** المشاركة ونقل وتطبيق المعرفة.

## ٣) التميز المؤسسي Institutional Excellence:

هي حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (الجمال وعمران، ٢٠٢١؛ سالم، ٢٠١٨)، واتفقت العديد من الدراسات السابقة (المدهون، ٢٠١٤؛ Al-Anazi, 2020) على أن أبعاد التميز المؤسسي تتمثل في تميز القيادة، تميز العاملين، تميز العملاء، تميز الاستراتيجيات، ويعرفها (الشروقي، ٢٠١٨) كالتالي:

• **تميز القيادة:** وتمثل قدرة القائد على استغلال الفرص التنظيمية، وإيجاد نظام للحوافز يدفع للتميز في العمل، ويجب أن يتمتع القائد بمهارات لتطوير رؤية ورسالة وقيم المنظمة، وأيضاً للتعامل مع الفئات المعنية، ولتوفير بيئة عمل مشجعة للإبداع.

• **تميز العاملين:** تمثل درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تعزز من تحقيق أهداف المنظمة.

• **تميز العملاء:** وهو أحد المؤشرات لقياس أداء المنظمات ويرتبط بمدى الفجوة بين توقعات العملاء والأداء الفعلي للمنتج، باعتبار أن العميل أساس الربح للمنظمة، وتشتمل على عنصرين هما العميل وطريقة تقديم الخدمات له، وجودة هذه الخدمات.

• **تميز الاستراتيجيات:** وتمثل درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية، وما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة لإحداث التميز في الأداء، ويشتمل هذا التميز على تطبيق الاستراتيجيات وتطويرها.

## ثانياً: الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة أساساً هاماً في إعداد الإطار النظري للدراسة، كما تشكل نتائج الدراسات السابقة عاملاً مساعداً في تبرير مشكلة الدراسة نظرياً وصياغة أهدافها وفروضها، ومن ثم يقوم الباحث في هذا الجزء بتناول بعض الدراسات السابقة والتي أتيح له الاطلاع عليها من حيث أهم الأهداف ومجال التطبيق وأهم النتائج التي توصلت إليها والتي أمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات، على النحو التالي:

(١) دراسات خاصة بأخلاقيات الأعمال والرافعة المعرفية.

(٢) دراسات خاصة بأخلاقيات الأعمال والتميز المؤسسي.

(٣) دراسات خاصة بالرافعة المعرفية والتميز المؤسسي.

(١) دراسات خاصة بأخلاقيات الأعمال والرافعة المعرفية:

استهدفت دراسة (المعاضبي، ٢٠٠٥) تحديد أثر أخلاقيات العمل (الثقافة التنظيمية، القيم، أنظمة المنظمة) في تعزيز إدارة المعرفة (المعرفة الضمنية، المعرفة الظاهرة، عمليات إدارة المعرفة) بالتطبيق على عينة عشوائية من (٩٨) عضواً من أعضاء هيئة التدريس جامعة الموصل (بالعراق)، وبعد التحليل تم التوصل إلى تباين أبعاد أخلاقيات العمل من حيث التأثير في إدارة المعرفة؛ إذ بينت الدراسة أن ترتيب أهمية التأثير يبدأ بأنظمة المنظمة ثم الثقافة التنظيمية ثم القيم، كما تم التوصل لوجود علاقة ارتباط وتأثير معنويين بين أخلاقيات العمل وإدارة المعرفة.

واستهدفت دراسة (رياض، ٢٠١٨) التعرف على أثر الالتزام بأخلاقيات العمل (أخلاقيات الفرد، أخلاقيات القيادة، أخلاقيات الإدارة) على التشارك المعرفي (نقل المعرفة، تحويل المعرفة، تبادل المعرفة) في المؤسسة الجزائرية الوطنية لتوزيع الكهرباء على عينة من (٨٠ عاملاً) تم التوصل لوجود مستوى متوسط لممارسة أخلاقيات الأعمال، ومستوى مرتفع لممارسة التشارك المعرفي، وتم التوصل إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على التشارك المعرفي.

واستهدفت دراسة (شريف وآخرون، ٢٠١٨) تحليل دور أخلاقيات الأعمال في إدارة المعرفة (توليد المعرفة، بناء المعرفة، ابتكار المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) في (٦) من الكليات الإنسانية بجامعة صلاح الدين بأربيل - العراق، وتم الاعتماد على الاستقصاء الموجه لعينة مكونة من (١١٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، توصل البحث لوجود مستوى جيد لكل من أخلاقيات العمل وإدارة المعرفة في الكليات المبحوثة مما أكد حرص تلك الكليات على ممارسة أخلاقيات العمل الخاصة بوظيفة التدريس الجامعي، وتهيئة المناخ المناسب لإدارة المعرفة، كما توجد علاقة تأثير معنوية لأخلاقيات العمل على إدارة المعرفة مجتمعة ومنفردة.

في حين استهدفت دراسة (بوبكر وتيقاوي، ٢٠١٩) تحديد دور أخلاقيات المقاول (الصدق، الثقة، العدالة، الأمن، المواطنة) في تفعيل عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات المقاولات (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) وبالتطبيق على عينة عمدية من (٣٠) مقاولاً من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم التوصل لوجود علاقة تأثير بين أبعاد أخلاقيات المقاول وبين عمليات إدارة المعرفة.

واستهدفت دراسة (Chaudhary et al, 2021) تحديد أثر القيادة الأبوية (الخيرية والأخلاقية والسلطوية) على تبادل المعرفة لدى الممرضين والممرضات من خلال وساطة الالتزام التنظيمي (العاطفي والاستمراري والمعيارى)، كما بحثت الدراسة الدور المعدل لأخلاقيات العمل الإسلامي في العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتبادل المعرفة، وتم جمع البيانات من (٣١٢) ممرضاً وممرضة يعملون في قطاع الرعاية الصحية في باكستان من خلال "نماذج جوجل" على موجتين، وبعد التحليل تم التوصل لوجود علاقة إيجابية بين الإشراف السلطوي وسلوك إخفاء المعرفة، إلا أن وجود مستويات أعلى من أخلاقيات الأعمال الإسلامية يؤدي لإضعاف العلاقة المذكورة وللتخفيف من الآثار المدمرة للجانب المظلم للقيادة (الإشراف السلطوي)، ويزيد من تبادل المعرفة.

واستهدفت دراسة (صخر وعبد اللاوي، ٢٠٢١) تسليط الضوء على دور أخلاقيات الأعمال (أخلاقيات الفرد، أخلاقيات القيادة، أخلاقيات الأنظمة) في تطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، نشر، تطبيق) في مؤسسة اتصالات الجزائر، وتم الاعتماد على الاستقصاء الموجه لعينة مكونة من (٣٠) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين لأخلاقيات الأعمال في تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية، كما يوجد أثر لأبعاد أخلاقيات الأعمال مجتمعة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة مجتمعة، حيث أن المتغير المستقل (أخلاقيات الأعمال) يفسر (٧١,٩%) من التباين في عمليات إدارة المعرفة.

واستهدفت دراسة (Suryani et al, 2021) فحص العلاقة بين أخلاقيات العمل الإسلامية، والإرتباط الوظيفي وسلوكيات مشاركة المعرفة، واختبرت تأثيرات الوساطة للإرتباط الوظيفي والآثار المعدلة للهوية التنظيمية على هذه العلاقة، وطبقها على عينة من (٣٩٦) عضواً من العاملين بالبنوك الإسلامية في إندونيسيا وأشارت النتائج إلى أن الإلتزام بأخلاقيات العمل الإسلامية يؤثر بشكل مباشر إيجابي معنوي على الإرتباط الوظيفي وسلوكيات مشاركة المعرفة؛ وبشكل غير مباشر على سلوكيات مشاركة المعرفة من خلال الإرتباط الوظيفي كوسيط بينهما، وأخيراً تكون تأثيرات أخلاقيات الأعمال الإسلامية على سلوكيات مشاركة المعرفة أكبر عندما يصل الموظفون إلى مستوى عالٍ من الإندماج (المواطنة) التنظيمي .

## ٢) دراسات خاصة بأخلاقيات الأعمال والتميز المؤسسي:

سعت دراسة (حسين، ٢٠٢٠) لتحديد تأثير أخلاقيات الأعمال (بمفهومه الواسع) على الأداء التنظيمي "باعتبار الأداء التنظيمي مفهوم يشمل الأداء المالي والتشغيلي والفاعلية التنظيمية ويرتكز على أبعاد ضمنية تحتوي (الموارد البشرية، رضا العملاء، تحسين الخدمة)، وعلى عينة عشوائية من أعضاء مجلس الكلية ومسؤولي الوحدات في الكليات العاملة في جامعة الموصل بلغت (٣٨ عضواً)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستويات (أخلاقيات العمل، الأداء التنظيمي) كان جيداً، ولوجود علاقة طردية قوية بين أخلاقيات الأعمال (الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية، الموضوعية) والأداء التنظيمي وتحسين الأداء المالي، وأن أخلاقيات الأعمال تؤدي لتحسين الأداء التنظيمي (التميز المؤسسي بحسب الأبعاد).

واستهدفت دراسة (Khayatmoghadam, 2020) معرفة أثر أخلاقيات المهنة (المسئولية-الأمانة-العدالة والإنصاف) على الثقافة التنظيمية (الانهماك في العمل - التكيف-التوافق - الرسالة)، وطبقها على عينة عشوائية طبقية من (٣٥٧ موظف) من موظفي مدينة مشهد بإيران، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات المهنة على الثقافة التنظيمية (التميز المؤسسي).

واستهدفت دراسة (AL-Doury et al, 2020) استكشاف أثر أخلاقيات العمل الإسلامية على الأداء الوظيفي من خلال الدافع الداخلي كمتغير وسيط، وباستخدام عينة عشوائية بسيطة من (٣١٠ عضو) من أعضاء هيئة التدريس من مختلف الجامعات في ماليزيا، وأثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بينهم، وأن أخلاقيات العمل الإسلامية لها تأثير معنوي على زيادة الأداء الوظيفي للموظف.

واستهدفت دراسة (هراكي، ٢٠٢١) إلى التعرف على أثر أخلاقيات الأعمال (القيم الشخصية، ثقافة المؤسسة، أنظمة المؤسسة، أصحاب المصالح) على التميز المؤسسي (القيادة، الموارد البشرية، العمليات، الخدمة المقدمة) في المؤسسات الاقتصادية، وشمل مجتمع الدراسة المؤسسة الاقتصادية سيلاس للإسمنت لافارج بسكرة، وطبق الاستقصاء على عينة من (٥٠ مفردة) من مجتمع يتكون من (٢٠٠ مفردة)، وتوصلت إلى جملة من النتائج أبرزها: أن مستوى وواقع متغيري الدراسة (أخلاقيات الأعمال مستوى التميز المؤسسي) في مؤسسة سيلاس كان بدرجة قبول متوسطة وهذا من وجهة نظر عينة المستقصى منهم؛ وتم التوصل إلى وجود أثر لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة.

واستهدفت دراسة (حافي، قيطون، ٢٠٢٢) التعرف على أثر أخلاقيات العمل الإداري (النزاهة في العمل، الاحترام، السرية، التعاون، المسئولية) على الأداء التنظيمي من خلال أربعة أبعاد (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، العملاء، الفاعلية التنظيمية) بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات بالجزائر، وعلى عينة عشوائية بسيطة من (٢٥٤ عاملاً) تم التوصل لوجود مستوى متوسط لكل من أخلاقيات الأعمال، والأداء التنظيمي، وتم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بينهما، ولوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على الأداء التنظيمي؛ وكان ترتيب أبعاد أخلاقيات العمل من حيث التأثير على الأداء التنظيمي التعاون، ثم النزاهة في العمل، ثم المسئولية، ثم السرية، وأخيراً الاحترام.

واستهدفت دراسة (فار وكماش، ٢٠٢٣) تحديد دور الالتزام بأخلاقيات التسويق (الصدق، العدل، الشفافية، الاحترام، المسئولية، المواطنة) في تحقيق رضا العملاء في البنك الخارجي الجزائري، وباستخدام عينة ميسرة من (٦٠ عميل)، وأثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بينهما، وأن البنك أكثر التزاماً بقيم الصدق، ثم العدل، ثم الاحترام، ثم الشفافية، ثم المسئولية، ثم المواطنة.

واستهدفت دراسة (النيال وآخرون، ٢٠٢٣) معرفة أثر (١٠) أبعاد من قيم وأخلاقيات العمل (العدالة-الإتقان-الأمانة-النزاهة والشفافية-احترام القوانين والأنظمة-حسن المعاملة-الوقت-السرية-العمل كفريق-السرية) على التميز المؤسسي (التميز القيادي-تميز الموارد البشرية-تميز العمليات-التميز المعرفي-التميز المالي) من خلال تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي الخاص، وباستخدام عينة عشوائية بسيطة من

(٤١٦) من موظفي الجامعات والمعاهد العليا الخاصة، أكدت نتائج هذه الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي.

### ٣) دراسات خاصة بالرافعة المعرفية والتميز المؤسسي:

استهدفت دراسة (المدهون، ٢٠١٤) التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي باستخدام نموذج (مالكوم بالدريج) للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) ومستوى التميز المؤسسي (القيادة، المعلومات، الاستراتيجيات، الموارد البشرية، جودة إدارة العمليات، الجودة، العميل).

بينما سعت دراسة (غزالي، ٢٠١٦) للكشف عن دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، وعلى عينة عشوائية بسيطة من الإدارة العليا (١٦٠ مفردة) والمتوسطة (٢٢٥ مفردة)، أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين إدارة المعرفة (التكنولوجيا، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) ورفع الأداء بالمنظمات الصناعية (الأداء الفردي، الأداء المنظمي)، رغم وجود غموض يكتنف مفهوم إدارة المعرفة داخل تلك المنظمات، وكذلك عرقلة التنظيمات الصناعية للتطبيق الجيد لإدارة المعرفة بسبب هيكلها التنظيمية التقليدية غير المرنة بالإضافة لغياب البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

واستهدفت دراسة (Buqais et al, 2018) تحديد أثر إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة التنسيق العامة للمحافظات في مملكة البحرين على عينة عشوائية بسيطة من (١٦٢ مفردة)، أثبتت الدراسة وجود مستوى متقدم جداً من (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تبادل المعرفة، تطبيق المعرفة)، مما يفسر وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوي لإدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تبادل المعرفة، تطبيق المعرفة) على التميز المؤسسي (القيادة، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية).

ولأجل بناء نموذج ذكي وإطار شامل لإدارة المعرفة لتحقيق التميز المؤسسي استهدفت دراسة (Ahmed et al, 2017) مراجعة نقدية لمفاهيم وأطر ونماذج ونظريات راسخة لإدارة المعرفة، وإدارة التغيير، والإدارة، والموارد البشرية، والعلوم الاجتماعية، والاستراتيجية، وما إلى ذلك لدعم الإدخال الناجح لإدارة معارف المنظمة من خلال خطوات منهجية محددة جيداً، وأيضاً مراجعة أفضل ممارسات إدارة المعرفة في الصناعات والقطاعات الناجحة؛ إيماناً بضرورة وجود ربط مباشر بين مبادرات إدارة المعرفة، واستراتيجية المنظمة، وجوانب المنظمة.

واستهدفت دراسة (فروانة وشعت، ٢٠٢٠) التعرف على نوع العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية (البنية التحتية التقنية، أمن وسلامة المعلومات، جودة المعلومات المحوسبة، البنية التنظيمية) وتحقيق التميز المؤسسي (القيادة، الموارد البشرية، الخدمة) في إحدى شركات الإنترنت (فيوجن بالجزائر)، وباستخدام أسلوب الحصر الشامل (٦٠ موظف)، أثبتت الدراسة وجود مستوى جيد لأبعاد نظم معلومات الموارد البشرية ومستوى التميز المؤسسي، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بينهما.

استهدفت دراسة (عبد الحميد، ٢٠٢٢) تقديم تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي (البعد التنظيمي، البعد الشخصي، البعد التكنولوجي) بجامعة الأزهر كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) بالتطبيق على عينة من (٢٨٤ مفردة) من أعضاء هيئة التدريس، وأشارت النتائج إلى أن التشارك المعرفي له دور كبير في تحقيق التميز المؤسسي في كافة مجالاته، وأن ممارسات التشارك المعرفي كانت مرتفعة على المستوى الشخصي ومنخفضة على المستوى التنظيمي، وأن من معوقات التشارك المعرفي قلة الحوافز المادية والمعنوية، وضعف البنية التنظيمية، والبنية التكنولوجية، وغياب ثقافة التشارك المعرفي وضعف مهارات العمل الجماعي والتشاركي، وتوصلت لوضع تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي.

واستهدفت دراسة (عجايب، ٢٠٢٢) تحليل وتقييم أثر إدارة المعرفة (التعلم والعمليات الداخلية، تخزين وتطبيق المعرفة، توزيع ونشر وتقاسم المعرفة، تشخيص واكتساب المعرفة) على التميز المؤسسي (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد، العمليات) وتطبيقاتها على عينة مكونة من عدد (٢) إدارة تعليمية بمحافظة القاهرة وتوصلت نتائج الدراسة لوجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد إدارة المعرفة مع بعضها البعض، وأيضاً توجد علاقة ارتباطية وطردية وقوية بين أبعاد إدارة المعرفة وأبعاد التميز المؤسسي، كما يوجد تأثير طردي لأبعاد إدارة المعرفة على أبعاد التميز المؤسسي.

وفي دراسة مماثلة استهدفت دراسة (عودة، ٢٠٢٢) تحليل وتقييم أثر إدارة المعرفة (تشخيص، وتوليد، وتخزين، توزيع، وتطبيق، تقييم) على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة بلغت (١١٣) مديراً ومديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى وواقع متغيري الدراسة (إدارة المعرفة والتميز المؤسسي) جاء بدرجة كبيرة لكليهما، ولوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بينهما، وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التميز المؤسسي.

### **التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:**

يرى الباحث أن الدراسات السابقة ركزت على مفاهيم أخلاقيات الأعمال والرافعة المعرفية والتميز المؤسسي لأهميتها حيث أنها من القيم الإدارية الحديثة التي ينبغي السعي إليها، ويمكن النظر إلى تلك الدراسات من خلال أوجه الإتفاق، والإختلاف مع الدراسة الحالية.

### **حيث اتفقت تلك الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في:**

• دراسة العلاقة أو الأثر بين متغيرين - من متغيرات البحث - وهما إما أخلاقيات الأعمال وإدارة المعرفة (حيث تعتبر الرافعة المعرفية أهم وظائف إدارة المعرفة) وهي دراسات (المعاضدي، ٢٠٠٥؛ رياض، ٢٠١٨؛ شريف وآخرون، ٢٠١٨؛ بوبكر وتيقاوي، ٢٠١٩؛ صخر وعبد اللاوي، ٢٠٢١؛ Suryani et al, 2021؛ Chaudhary et al, 2021)؛ أو أخلاقيات الأعمال والتميز المؤسسي وهي دراسات (حسين، ٢٠٢٠؛ هراكي، ٢٠٢١؛ حافي، قيطون، ٢٠٢٢؛ فار وكماش، ٢٠٢٣؛ النيال وآخرون، ٢٠٢٣؛ AL-Doury et al, 2020؛ Khayatmoghadam 2020؛ al, 2020)؛ أو إدارة المعرفة (الرافعة المعرفية) والتميز المؤسسي وهي

دراسات(المدهون، ٢٠١٤؛ غزالي، ٢٠١٦؛ فروانة وشعت، ٢٠٢٠؛ عجايبي، ٢٠٢٢؛ عودة، ٢٠٢٢؛ Buqais et al,2018).

- أن الدراسات السابقة والدراسة الحالية يبحثان علاقة مباشرة أو أثر مباشر بين المتغيرات محل الدراسة.
  - أنهم استهدفوا تحقيق التميز المؤسسي إما من خلال أخلاقيات الأعمال أو من خلال الرافعة المعرفية.
  - تم القيام بالدراسات السابقة والدراسة الحالية في دول مختلفة (عربية وأجنبية)؛ مما يشير إلى أن متغيرات البحث الثلاثة محل دراسة واهتمام محلي وعالمي؛ إذ تم القيام بها في أزمنة مختلفة (من ٢٠٠٥ حتى ٢٠٢٣).
  - أن الدراسات السابقة هي دراسات ميدانية طُبقت على مجال خدمي (جامعات، شركات كهرباء، مستشفيات، شركات إتصالات، بنوك، مجالس محلية... إلخ) - فيما عدا دراسة (غزالي، ٢٠١٦) طبقت على منظمات صناعية - والدراسة الحالية طُبقت في مجال خدمي وهو الهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية .
- واختلفت تلك الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في:**

- لا توجد دراسة من تلك الدراسات السابقة ربطت بين المتغيرات الثلاثة: أخلاقيات الأعمال والرافعة المعرفية والتميز المؤسسي بشكل أو بآخر فجاءت الدراسة الحالية لتقوم بدراسة أثر أخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي في ظل وجود الرافعة المعرفية كمتغير وسيط.
- لم تبحث أياً من الدراسات السابقة العلاقة أو الأثر -غير المباشر- بين أخلاقيات الأعمال وبين التميز المؤسسي وذلك في ظل وجود الرافعة المعرفية كمتغير وسيط.
- بينما ركزت الدراسات السابقة على الرافعة المعرفية -ضمنياً- من خلال إدارة المعرفة أو إحدى وظائفها ؛ فإن الدراسة الحالية تركز -صراحة- على الرافعة المعرفية بإعتبارها أهم وظائف إدارة المعرفة مثلما تم دراسته صراحة في دراسات أخرى (محمود ومصطفى، ٢٠٢٠؛ الزبيدي والمولى، ٢٠١٦؛ Wiig,2004) - ولكن مع متغيرات أخرى وليس مع أخلاقيات الأعمال والتميز المؤسسي.
- اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أبعاد أخلاقيات الأعمال والتميز المؤسسي والرافعة المعرفية.
- وأخيراً اختلفت في نوع النشاط الخدمي المطبق عليه حيث أن البحث الحالي هو دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية بمصر؛ وهو ما لم يتم تناوله في الدراسات السابقة.

### **ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية:**

قام الباحث بدراسة استطلاعية شملت عدداً من مناطق ومكاتب التأمين الاجتماعي بالقاهرة الكبرى (القاهرة، الجيزة، القليوبية) وكانت عناصر تلك الدراسة الآتي:

#### **(١) أهداف الدراسة الاستطلاعية:**

استهدفت الدراسة الاستطلاعية بلورة مشكلة وتساؤلات البحث التي سوف تتم الإجابة عنها من خلال الدراسة الميدانية وصياغة الفروض الأساسية للبحث كأسباب محتملة لتفسير مشكلة البحث والتعرف على الخصائص العامة لمجتمع البحث وتكوين صورة مبدئية عنه، والتأكد من أن البيانات الخاصة بكل من المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمتغير التابع متاحة ويمكن الحصول عليها.

## ٢) أسلوب الدراسة الاستطلاعية:

اعتمدت الدراسة الاستطلاعية على الأساليب الأساسية الآتية:

### أ) المقابلات الشخصية:

تمثلت فى بعض المقابلات الشخصية الفردية والجماعية مع عينة ميسرة من (٥٠) موظف من الموظفين في مناطق ومكاتب التأمين الاجتماعي بالقاهرة الكبرى على هامش الندوات الشهرية التي ينظمها صندوق التأمين الاجتماعي السبت الأول من كل شهر، منها مقابلات مع رؤساء سابقين للصندوق، ومقابلة مع رئيس قطاع الشئون الفنية، ومقابلات مع رئيس الإدارة المركزية لمناطق شمال وشرق القاهرة، بالإضافة إلى مقابلات مع مديري ونواب مناطق ومكاتب (العباسية، وشمال القاهرة، وابن سندر، ومدينة نصر، وسط القاهرة، والمعادي، وشمال الجيزة، وجنوب الجيزة، وشبرا الخيمة، وشبرا، والساحل، وروض الفرج، وعين شمس)، وكذلك العاملين بالمستويات الإدارية الأدنى بتلك المناطق، وكان محور المناقشات عن مستوى أخلاقيات الأعمال بالهيئة فيما يتعلق بـ (الاستقلالية والموضوعية، والأمانة والاستقامة، والنزاهة والشفافية)، وكذلك عن مستوى الرافعة المعرفية فيما يتعلق بـ (وجود وتحديث بنية تحتية معرفية، ووظائف تحقيق الرفع المعرفي من [توليد- ابتكار-اكتشاف-اكتساب-التقاط - تطوير] المعرفة، رفع الأصول المعرفية من (تطبيق المعرفة، المشاركة بالمعرفة نشر وتبادل المعرفة، رفع الأصول المعرفية)]، وأثر ذلك على التميز المؤسسي بالهيئة.

حيث تبين من تلك المناقشات أن بعض العاملين وعددهم (٦ موظفين) أى ما يعادل (١٢%) من عينة الدراسة أشار لوجود قضايا لأخلاقية (تزوير، واختلاس، ورشوة) واجهت الصندوق، ومن جهة أخرى تبين من تلك المناقشات شكوى (٤٤ موظفاً) أى ما يعادل (٨٨%) من العينة من تعطل شبكة الحاسب لمدة يوم من كل شهر، ووفقاً لرأى (٥٤%) من العينة صعوبة الحصول أو الاستفادة من المعرفة المطلوبة إما بسبب عدم وجود بنية تحتية كافية وذلك وفقاً لرأى (١٢%) من العينة، أو بسبب عدم توافر المهارات البشرية وفقاً لرأى (٤٤%) من العينة، وعدم تشجيعهم للتدريب والتعلم وفقاً لرأى (٢٨%) من العينة مما يؤدي لضعف عمليات تخزين وتبادل ومشاركة وتطبيق المعرفة، ووفقاً لرأى (٣٢%) من العينة تبين انخفاض مستوى معرفة الموظفين بالقوانين والتعليمات إلى الحد الحرج الذي يحتمل معه وجود أخطاء مالية كبيرة عند حساب الإيرادات أو المصروفات الخاصة بالهيئة، وتبين شكوى (٦٨%) من العينة على عدم قدرتهم على ملاحقة أعباء العمل المتزايدة لاعتمادهم على أساليب تقليدية فى أداء الأعمال منها ضعف الموارد، وانخفاض التدريب، وعدم شمول برامج الحاسب لحالات الاستحقاق المختلفة للمعاش، وعدم الاعتماد على الأساليب التكنولوجية الحديثة كالإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي؛ مما يؤدي إلى عدم قدرتهم على تقديم الخدمة للعملاء بالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب، ووفقاً لرأى (٣٢ موظف) أى ما يعادل (٦٤%) من العينة بأن المرجع الأساس فى أداء وظائفهم هم الزملاء، وأنهم لا يعتمدون على المعلومات الواردة فى الكتب الدورية، أو التعليمات، أو الندوات التثقيفية، أو الدورات التدريبية، أو أى وسائل تعليمية أخرى، ووفقاً لرأى (٣٨%) من العينة تفضيل الزملاء الاحتفاظ بخبراتهم

وعدم مشاركتها، كما اشتكى العملاء من تأخير الموظفين في حساب قيمة معاشاتهم، وهذه الأمور تؤدي في نهاية الأمر لإنعدام المرونة وتراجع التميز المؤسسي للهيئة.

#### ب) الملاحظة الشخصية:

من خلال الملاحظة المباشرة في مكان العمل لاحظ الباحث:

- تعطل الحاسب شهرياً، واقتصار دور الحاسب على الاستعلام وبعض البرامج المحدودة.
- ارتفاع معدل العمل اليومي بالنسبة للعمل المميكن، مما يؤثر على السرعة والدقة في العمل.
- انخفاض مستوى معرفة معظم الموظفين بالقوانين التأمينية والتعليمات الدورية الحديثة.
- ظهور صراعات بين العاملين والجمهور لسوء تقديم الخدمة.
- ظهور علامات عدم رضاء الجمهور كالتشجار أو رفع الصوت على الخدمة المقدمة لكونها رديئة من وجهة نظرهم.

- قيام بعض الموظفين بتزوير واختلاس أموال أصحاب المعاشات، وقد تم إثبات ذلك واتخذت الإجراءات القانونية تجاه المخالفين، وتم نشر ذلك في نشرة العاملين الشهرية.
- قيام الموظفين بحساب المعاشات إما بالزيادة أو النقص بمبالغ طائلة لقلة الخبرة.
- طول اجراءات تقديم الخدمة للعملاء.

#### رابعاً: مشكلة البحث:

تبين من نتائج الدراسة الاستطلاعية أن هناك مجموعة من الظواهر السلبية بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي أدت لتراجع التميز المؤسسي لذلك يجب الاهتمام بها ومعرفة السبب الرئيس وراء حدوثها والعمل على مواجهتها وحل المشكلات الأساسية التي أدت لوجود تلك الظواهر. وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث بشكل مباشر وغير مباشر، وكذلك جمع وتحليل البيانات الأولية والثانوية فيما يتعلق بهذا الشأن؛ واعتماداً على الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة ذات الصلة فإنه يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

"هل تؤثر أخلاقيات الأعمال في تحقيق مستويات عالية من التميز المؤسسي بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، وهل تؤدي الرفاعة المعرفية (كمتغير وسيط) إلى زيادة تأثير أخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي".

وفي ضوء ذلك تم صياغة مشكلة البحث من خلال تساؤلات فرعية هي:

- ١) ما مستوى أخلاقيات الأعمال في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي؟
- ٢) ما مستوى الرفاعة المعرفية في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي؟
- ٣) ما مستوى التميز المؤسسي بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي؟
- ٤) هل هناك أثر لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي؟
- ٥) هل هناك أثر لأخلاقيات الأعمال على الرفاعة المعرفية بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي؟
- ٦) هل هناك أثر للرفاعة المعرفية على التميز المؤسسي بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي؟

٧) هل هناك أثر غير مباشر لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي من خلال الرافعة المعرفية كمتغير وسيط بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي؟

#### خامساً: أهداف البحث:

يتمثل هدف البحث الرئيس في معرفة العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وبين التميز المؤسسي في وجود الرافعة المعرفية للعاملين كمتغير وسيط، وفي هذا السياق يمكن تصور الأهداف الفرعية لهذا الهدف الرئيس الذي يسعى البحث إلى تحقيقه في:

- ١) تحديد مستوى أخلاقيات الأعمال بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.
- ٢) تحديد مستوى الرافعة المعرفية في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.
- ٣) تحديد مستوى التميز المؤسسي بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.
- ٤) تحديد أثر أخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.
- ٥) تحديد أثر أخلاقيات الأعمال على الرافعة المعرفية بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.
- ٦) تحديد أثر الرافعة المعرفية على التميز المؤسسي بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.
- ٧) تحديد الأثر غير المباشر لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي من خلال الرافعة المعرفية كمتغير وسيط بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

#### سادساً: أهمية البحث:

تتلخص أهمية البحث في الأهمية العلمية والأهمية العملية كالتالي:

##### ١) الأهمية العلمية:

- أ) حداثة الربط بين متغيرات البحث (أخلاقيات الأعمال، الرافعة المعرفية، التميز المؤسسي) وإمكانية التعرف على تأثير كل متغير في رفع قيمة المنظمات.
- ب) محاولة إثارة الاهتمام بمتغيرات البحث (أخلاقيات الأعمال، الرافعة المعرفية، التميز المؤسسي) باعتبارها من المجالات الحديثة وخاصة في المجال العلمي.
- ج) محاولة تقديم مساهمة في بحث ظواهر أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بالرافعة المعرفية وأثرهما على التميز المؤسسي واختبار النموذج النظري لهذا البحث نظراً لقلّة الأبحاث التي تناولت العلاقة بين تلك الظواهر في حدود علم الباحث- في البيئة العربية وخاصة في مجال التأمين الاجتماعي.

##### ٢) الأهمية العملية:

- أ) طبق البحث على أحد القطاعات الهامة وهو قطاع الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي. حيث تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتطوير القطاع التأميني، وتركز الاهتمام على التطوير التشريعي والإداري لهذا القطاع، وهذا البحث يعتبر محاولة مكتملة للمحاولات الأخرى المبذولة لتطوير العمل الإداري في هذا القطاع وخاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري.

ب) أهمية موضوع أخلاقيات الأعمال للفرد والمنظمات والمجتمع - باعتباره أحد القيم الإدارية الحديثة كأحد مظاهر الضبط الاجتماعي والتي تساعد على التكيف والتعايش مع البيئات التي تعمل وتعيش فيها، وإثارة الاهتمام لموضوع الرفعة المعرفية للإستفادة من الرصيد المعرفي والأخلاقي، وآثارهما الإيجابية على التميز المؤسسي باعتباره من أسمى الغايات التي تسعى إليها المنظمات.

ج) أهمية موضوع التميز المؤسسي للهيئة القومية للتأمين الاجتماعي وخصوصاً بالنسبة لأبعاده المذكورة بالبحث، وكذلك من مداخل الرفعة المعرفية وأخلاقيات الأعمال.

### سابعاً: فروض البحث:

اعتمد هذا البحث على مجموعة من الفروض التي تم تصميمها لتحقيق أهدافه، وبناء على التأصيل النظري كما يأتي:

توصلت دراسة ( Khayatmoghadam,2020) أن أخلاقيات المهنة (المسئولية - الأمانة - العدالة والإنصاف) تؤثر على الثقافة التنظيمية (الانهماك في العمل - التكيف - التوافق - الرسالة)، وتناولت دراسة (Ibrahim et al ,2020) العلاقة بين أخلاقيات الأعمال (الانضباط التنظيمي - الالتزام التنظيمي - اتجاهات العمل - فرق العمل) وأداء الموظفين، وتوصلت لوجود علاقة إحصائية موجبة بين الأبعاد الثلاثة الأولى وأداء الموظفين، بينما توجد علاقة إحصائية سالبة بين فرق العمل وأداء الموظفين، وتوصلت دراسة ( Khan and Rasheed, 2015) لوجود تأثيرات - معدلة - جوهرية لأخلاقيات الأعمال الإسلامية على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تعيين الموظفين واختيارهم) وبين نجاح المشروعات، بينما توصل ( Shakeel and Hayat, 2021) لوجود تأثير معنوي مباشر لأخلاقيات الأعمال على نجاح المشروع، وتؤدي أخلاقيات الأعمال (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية) بحسب دراسة (قاسم وآخرون، ٢٠٢١) لتحسين الأداء المالي، وتطوير الأداء بوجه عام (سليمان، ٢٠١٩)، وتوصلت (هراكي، ٢٠٢١) إلى وجود أثر لأخلاقيات الأعمال (القيم الشخصية، ثقافة المؤسسة، أنظمة المؤسسة، أصحاب المصالح) على التميز المؤسسي (القيادة، الموارد البشرية، العمليات، الخدمة المقدمة)؛ وفي ضوء ذلك تم صياغة هذا الفرض على النحو التالي:

**الفرض الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.**

استهدفت دراسة (المعاضدي، ٢٠٠٥) تحديد أثر أخلاقيات الأعمال (الثقافة التنظيمية، القيم، أنظمة المنظمة) في تعزيز إدارة المعرفة (المعرفة الضمنية، المعرفة الظاهرة، عمليات إدارة المعرفة) وتوصلت لوجود علاقة ارتباط وتأثير معنويين بين أخلاقيات الأعمال وإدارة المعرفة، وتوصلت دراسة (رياض، ٢٠١٨) إلى وجود أثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال (أخلاقيات الفرد، أخلاقيات القيادة، أخلاقيات الإدارة) على التشارك المعرفي (نقل المعرفة، تحويل المعرفة، تبادل المعرفة)، وتوصلت دراسة (Chaudhary et al,2021) لوجود علاقة إيجابية بين الإشراف التعسفي وسلوك إخفاء المعرفة، إلا أن وجود مستويات أعلى من أخلاقيات الأعمال الإسلامية تؤدي

لإضعاف العلاقة المذكورة وللتخفيف من الآثار المدمرة للجانب المظلم للقيادة (الإشراف التعسفي) وتزيد من تبادل المعرفة؛ واستهدفت دراسة (صخر وعبد اللاوي، ٢٠٢١) تسليط الضوء على دور أخلاقيات الأعمال (أخلاقيات الفرد، أخلاقيات القيادة، أخلاقيات الأنظمة) في تطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، نشر، تطبيق)، وتوصلت الدراسة لوجود أثر لأبعاد أخلاقيات الأعمال مجتمعة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة مجتمعة. وفي ضوء ذلك تم صياغة هذا الفرض على النحو التالي:

**الفرض الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال على الرفاعة المعرفية بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.**

أظهرت دراسة (المدهون، ٢٠١٤) للتعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي باستخدام النموذج (مالكوم بالدريج) وجود مستوى جيد من (عمليات إدارة المعرفة، نموذج مالكوم بالدريج للتميز المؤسسي)، ولوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بينهما، وأن عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) ترفع من مستوى التميز المؤسسي (القيادة، المعلومات، الاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد، العمليات، الجودة، العميل)، وتوصلت دراسة (عجايبي، ٢٠٢٢) لوجود علاقة ارتباطية قوية لحد ما بين أبعاد إدارة المعرفة (التعلم والعمليات الداخلية - تخزين وتطبيق المعرفة - توزيع ونشر وتقاسم المعرفة - تشخيص واكتساب المعرفة) مع بعضها البعض، وأيضاً توجد علاقة ارتباطية وطردية وقوية إلى حد ما بين أبعاد إدارة المعرفة وأبعاد التميز المؤسسي (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد، العمليات)، كما يوجد تأثير طردي لأبعاد إدارة المعرفة على أبعاد التميز المؤسسي، وقامت دراسة (Ahmed et al,2017) ببناء نموذج ذكي وإطار شامل لإدارة المعرفة لتحقيق التميز المؤسسي، وتوصلت دراسة (غزالي، ٢٠١٦) لوجود علاقة طردية موجبة بين إدارة المعرفة (التكنولوجيا، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) ورفع الأداء بالمنظمات الصناعية (الأداء الفردي، الأداء المنظمي)، وأثبتت دراسة (Buqais et al,2018) عن "أثر إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي" وجود مستوى متقدم جداً من (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تبادل المعرفة، تطبيق المعرفة)، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوي لإدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تبادل المعرفة، تطبيق المعرفة) على التميز المؤسسي (القيادة، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) وفي ضوء ذلك تم صياغة هذا الفرض على النحو التالي:

**الفرض الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرفاعة المعرفية على التميز المؤسسي بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.**

توصلت دراسة (Wu,2016) لمعرفة العلاقة بين نشر أخلاقيات الأعمال (الميزة النسبية، التركيب، التوافق، الملاحظة، قابلية المحاولة) وتبادل المعرفة (رغبة المشاركة، منافسة الزملاء، دعم الشركة) إلى أن زيادة وضوح أنشطة أخلاقيات الأعمال في المنظمة يعزز قدرتها على عرض ابتكار الخدمة، بشرط أن تحدث مشاركة المعرفة بفاعلية كمتغير وسيط، وأظهرت نتائج دراسة (Arsawan et al,2020) أن مشاركة المعرفة تؤثر معنوياً على ثقافة الابتكار وأداء الأعمال والميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصغيرة والمتوسطة

الأندونيسية، وكمتغير وسيط على العلاقة بين ثقافة الابتكار وأداء الأعمال؛ وفي هاتين الدراستين تم استخدام بُعد مشاركة المعرفة كمتغير وسيط وفي ضوء ذلك تم صياغة هذا الفرض على النحو التالي:

الفرض الرابع: لا يوجد أثر لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي من خلال الرافعة المعرفية كمتغير وسيط.

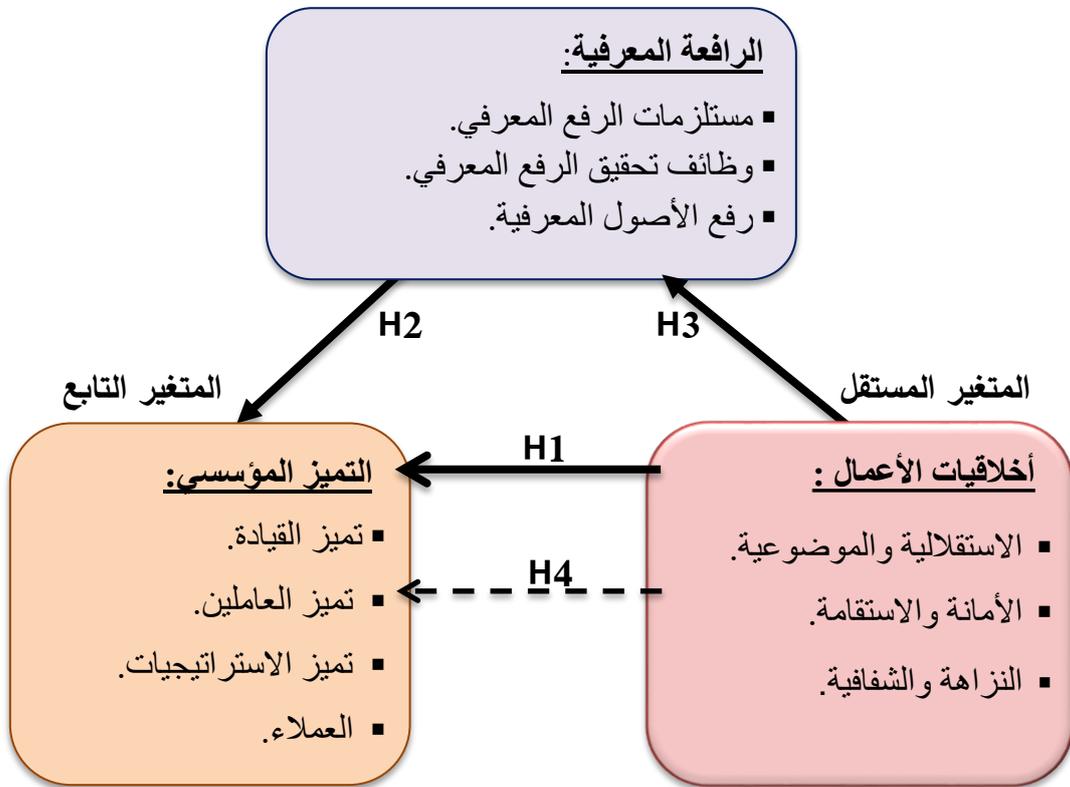
### ثامناً: نموذج البحث المقترح:

يمكن تلخيص متغيرات الدراسة وطبيعة العلاقات التأثيرية المباشرة وغير المباشرة التي اشتملت عليها فروض البحث في الشكل رقم (١) الموضح أدناه.

شكل رقم (١)

نموذج البحث المقترح

المتغير الوسيط



المصدر: من اعداد الباحث.

### تاسعاً: حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في النقاط الآتية:

(١) **حدود مكانية:** اقتصرَت الدراسة على مركز عمليات القاهرة (بلاطوغلي) والمكاتب الأمامية التابعة له بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي حيث أن المركز عبارة عن مجمع تأميني - لا يتعامل مع الجمهور - يضم عدة مناطق تأمينية (للقيام بتقدير وصرف المعاشات لموظفي القطاع الحكومي والقطاع العام)، وعدة مكاتب تأمينية (للقيام بتقدير وصرف المعاشات لموظفي القطاع الخاص)، أما المكاتب الأمامية فهي نقاط تنتشر

جغرافياً لتلقي طلبات أصحاب المعاشات والتعامل معهم، حيث أن القطاع التأميني تم تقسيمه لمراكز عمليات ومكاتب أمامية تابعة له على مستوى الجمهورية.

(٢) **حدود زمنية:** تم جمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية خلال عام ٢٠٢٢ م.

(٣) **حدود موضوعية:** تم الاقتصار على بعض الأبعاد لمتغيرات الدراسة وليس جميعها، وهي الأبعاد الأكثر استخداماً، وذلك بسبب قيود الوقت والتكلفة.

### **عاشراً: خطة البحث:**

تناول الباحث هذا البحث في خمسة فصول يمكن عرضها كالآتي:

#### **الفصل الأول: الإطار العام للبحث:**

اشتمل هذا الفصل على مقدمة، ومصطلحات البحث، والدراسات السابقة، والدراسة الاستطلاعية، ومشكلة البحث، وأهداف البحث، وأهمية البحث، وفروض البحث، ونموذج البحث المقترح، وحدود البحث.

#### **الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث:**

اشتمل هذا الفصل على مقدمة وثلاثة مباحث هي:

##### **المبحث الأول: أخلاقيات الأعمال:**

احتوى هذا المبحث على مفهوم أخلاقيات الأعمال، وأهمية أخلاقيات الأعمال، ونظريات أخلاقيات الأعمال، ومصادر أخلاقيات الأعمال، وأبعاد أخلاقيات الأعمال.

##### **المبحث الثاني: الرافعة المعرفية:**

احتوى هذا المبحث على مفهوم المعرفة، ومفهوم الرافعة المعرفية، وأهمية الرافعة المعرفية لمنظمات الأعمال، وأبعاد الرافعة لمعرفية.

##### **المبحث الثالث: التميز المؤسسي:**

احتوى هذا المبحث على مفهوم التميز المؤسسي، وخصائص التميز المؤسسي، ونماذج التميز المؤسسي، وأهمية التميز المؤسسي، وأبعاد التميز المؤسسي.

##### **الفصل الثالث: تصميم الدراسة الميدانية:**

احتوى هذا الفصل على مقدمة، ونوع البحث، ومجتمع وعينة البحث، ومتغيرات البحث ونموذج البحث المقترح والمقاييس المستخدمة، وطرق جمع البيانات، إعداد البيانات لأغراض التحليل الإحصائي، وأساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث.

#### **الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفروض:**

احتوى هذا الفصل على مقدمة، وجمع البيانات، ومعدل استجابة العاملين بالهيئة للاستقصاء، اختبار اعتمادية وصلاحية أداة الدراسة الميدانية، والتحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث، والتحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث، واختبار فروض البحث.

#### **الفصل الخامس: النتائج والتوصيات:**

احتوى هذا الفصل على مقدمة، ونتائج اختبار فروض البحث، والنتائج المتعلقة بالدراسة التطبيقية، وتوصيات البحث، والدراسات المستقبلية المقترحة.

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

مقدمة.

المبحث الأول: أخلاقيات الأعمال.

المبحث الثاني: الرافعة المعرفية.

المبحث الثالث: التميز المؤسسي.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للبحث

#### مقدمة:

يأخذ الحديث عن أخلاقيات الأعمال مسارات عديدة تتناسب مع ثقافة الشعوب وطبيعة حضاراتها وهويتها السياسية والاقتصادية فلا يقتصر وجود الأخلاق على مجتمع دون غيره، إلا أنه في ظل تدني معايير الأخلاق المتعارف عليها أصبح البحث عن الأخلاق مطلباً رئيساً للمجتمعات المتقدمة والمتخلفة على حد سواء (النويقة، ٢٠١٦)، والأخلاق في الإسلام ليست تعبيراً نظرياً بل هي منهج واقعي يُستمد من صميم واقع الإنسان بحسبانه أحد أفراد المجتمع، وبَيَّنَ ﷺ أنه بعث لِيتم مكارم الأخلاق في حديثه الشريف "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق"، وقال رسول الله ﷺ (أكمل المؤمنين إيماناً أحاسنهم أخلاقاً) وهذا يدل على أن من أهم ما يدعو له ديننا الحنيف حسن الخلق الذي به تسمو النفوس ويتربط به أفراد المجتمع، وإن من أهم ما دعى له القرآن الكريم تهذيب الأخلاق فقد أتى الله تعالى على نبيه الكريم في كتابه العزيز في قوله تعالى: "وإنك لعلی خلق عظیم.

وتُعد المعرفة الأصل الجديد والمصدر الوحيد في الاقتصاد للميزة التنافسية الدائمة، وفي هذا الاقتصاد الذي يتحول شيئاً فشيئاً نحو أن يكون اقتصاداً قائماً على المعرفة فإن المعرفة هي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة بل والأكثر أهمية من عوامل الإنتاج التقليدية الأخرى: العمل والمواد الأولية ورأس المال (نجم، ٢٠٠٩)، وللاستفادة من المعرفة لابد من توافر مجموعة من المتطلبات منها: بنية تحتية عالية التكنولوجيا في مجال المعلومات والاتصالات، وموارد بشرية تتميز بمواصفات غير تقليدية، وأيضاً هياكل تنظيمية مرنة تسمح باستغلال المعرفة، وكذلك لابد من توافر ثقافة تنظيمية تقوم على تشجيع التعامل في المعرفة وخلق قيم جديدة تقوم على مفاهيم الإبداع والابتكار (غزالي، ٢٠١٦).

وأخيراً فإن البقاء والنمو كهدف للمنظمة مرهوناً بمدى قدرتها على التميز المؤسسي؛ والذي يهتم بتحقيق التفوق والتفرد في الجوانب التنظيمية والبشرية والمؤسسية المختلفة وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية التي تجعلها متفوقة لتمكينها من تقديم أفضل الخدمات والمنتجات وزيادة القيمة المضافة وتحقيق الاستدامة، والتحسين المستمر، والابتكار المؤسسي (Dols et al, 2018)، ويقوم التميز المؤسسي على مقومات أساسية في بناء المنظمات العامة من قيادة واستراتيجية وموارد بشرية وعمليات (Valasek, 2018).

وعلى ذلك يتناول الباحث في هذا الفصل المباحث الآتية :

المبحث الأول: أخلاقيات الأعمال.

المبحث الثاني: الرافعة المعرفية.

المبحث الثالث: التميز المؤسسي.

## المبحث الأول أخلاقيات الأعمال

### أولاً: مفهوم أخلاقيات الأعمال:

ينطوي مفهوم أخلاقيات الأعمال على معانٍ متعددة، فليس هناك تعريف محدد ودقيق لأخلاقيات الأعمال بسبب عدم التمييز أحياناً بين مفهوم أخلاقيات الأعمال، وأخلاقيات الإدارة، والسلوك الأخلاقي (قاسم وآخرون، ٢٠٢١؛ نجم، ٢٠١٢).

فترى دراسة (Boyer, 2002) بأنها "تحليل وسائل تطبيق المعايير الأخلاقية للأفراد في قراراتهم الملموسة المتخذة داخل المنظمة والتي تؤثر على قرارات الجهات الفاعلة أو على المنظمة عموماً".

وتشير دراسة (Drucker, 1999) أن أخلاقيات الأعمال هي "العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على

أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف".

وترى دراسة (Kiran, 2007) أنها "مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تتشكل من مصادر محددة، وتصبح إطاراً مرجعياً من المعايير، تحكم منهج تفكير وتصرف وسلوك الأفراد في المنظمة (قياديين ومديرين وتنفيذيين) للتمييز بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول، وما هو صحيح وما هو غير صحيح، وما هو مشروع وما هو غير مشروع، بما يترتب عليه السلوك الوظيفي والإداري والقيادي والمؤسسي المنضبط أخلاقياً وقيماً من وجهة نظر المؤسسة، والمجتمع.

وترى دراسة (Buchholtz & Carroll, 2012) أن أخلاقيات الأعمال تشير إلى الأخلاق والإنصاف

في السلوك والإجراءات والممارسات التي تحدث في سياق الأعمال.

إن جوانب السلوك الأخلاقي وضرورة العمل بأخلاقيات الأعمال من قبل منظمات الأعمال، لا ترتبط بمجتمعات محددة بل إنها أصبحت موضوعاً حيويماً مهماً تواجهه منظمات الأعمال في الدول المتقدمة والنامية، وتتعلق بالقيم الداخلية والتي هي جزء من البيئة الثقافية للمنظمة، والمسألة الأخلاقية تؤثر على تصرفات الفرد أو المجموعة أو المنظمة بشكل (سلبى أو إيجابى) تجاه الآخرين (هوارى، ٢٠١٥؛ Daft, 2008)، ويضيف (هوارى، ٢٠١٥) بأن أخلاقيات الأعمال هي ما يتعلق بالعمل من مبادئ ومثل خُلقيّة.

وترى دراسة (شريف، ٢٠١٥) أخلاقيات الأعمال من خلال الإسلام -باعتباره مصدراً لها- أنها الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضيح ما هو مقبول (أو صحيح) وما هو مرفوض (أو خاطئ) بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم الدين الإسلامي والقانون، والذي تلعب فيه الثقافة التنظيمية والقيم الإسلامية وأنظمة المنظمة وأصحاب المصالح دوراً أساسياً في تحديده.

بينما ترى دراسة (Salahudin et al, 2016) أنها المبادئ والمعايير التي تعد أساس السلوك الذي يفضل القيام به من أفراد العمل، ويتعهد أفرادها بالالتزام به لاتخاذ قرارات صحيحة ومناسبة ومميّزة.

وترى دراسة (يحياوي، ٢٠١٨) أن أخلاقيات الأعمال هي العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية للأهداف.

وترى دراسة (رابحي وشعباني، ٢٠١٩) أن أخلاقيات الأعمال "سلوك مهني وظيفي يعبر عن مجموعة من الأعراف والقيم والتقاليد التي يتفق أو يتعارف عليها أفراد أو مجتمع ما حول ما هو خير وحق وعدل في تنظيم أمورهم".

كما تعرف أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر إسلامية أنها عبارة "عن مجموعة من المبادئ والأخلاق والقواعد النابعة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة والتي تشكل معياراً للسلوك الفردي أو الجماعي بما تمليه متطلبات كل وظيفة من شروط أخلاقية لا تتعارض مع هذه القواعد والمعايير، حيث أن الإسلام كمنهج بين ضرورة تمسك الموظف والتزامه بجملة من الأخلاقيات الدينية (الإسلامية) ووضح مدى ارتباطها بتأدية الواجبات الوظيفية والإجادة والعمل والإخلاص وهي من الأمور التي حث عليها الإسلام" (بعجي، ٢٠٢٠).

وتؤكد دراسات (معتوق، ٢٠٢٠؛ قاسم وآخرون، ٢٠٢١) على أنها مجموعة المبادئ والقواعد التي تهيمن على السلوك الوظيفي للفرد أو الجماعة وتتعلق بما هو صواب أو خطأ.

وتشير دراسة (السامرائي، ٢٠٢١) إلى أنها "الدراسة والتحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الإداري بحيث يصبح هذا القرار خياراً أخلاقياً أخذاً في الاعتبار ما هو صحيح وجيد للفرد، والمجموعات والمنظمة".

ويرى الباحث أن تلك الدراسات أشارت إلى أن الأخلاقيات تتبع و تتشكل من مصادر محددة وهي حصيلة لتفاعل تلك المصادر، وأنه يتفق أو يتعارف عليها من الأفراد أو المجتمع، وأنها جزء من الثقافة التنظيمية والقيم الدينية وتتفاعل معهما، وتلعب أنظمة المنظمة وأصحاب المصالح دوراً أساسياً في تحديده، وأنها فردية تتعلق بالأفراد أو جماعية تتعلق بمجتمع ما، وهي تشكل معايير محددة للسلوك واتخاذ القرارات ووسائل بلوغ الغايات في المنظمة، وأخيراً فإنها أصبحت موضوعاً حيويًا مهما تواجهه منظمات الأعمال في الدول المتقدمة والنامية.

وبناءً على ذلك فإن الباحث يعرف أخلاقيات الأعمال إجرائياً بأنها "مجموعة القيم الأخلاقية والمبادئ والقواعد التي تنفق مع الوحي والفطرة المثالية، وتحكم سلوك الفرد والجماعة من التصرفات فيما يخص الصواب والخطأ (الخير والشر)، كما تحدد المعايير اللازمة لما هو جيد أو سيء من التصرفات والافعال".

### ثانياً: أهمية أخلاقيات الأعمال:

يرى البعض (رابحي وشعباني، ٢٠١٩؛ الشيخ وآخرون، ٢٠١٨؛ kiran,2007) أهمية أخلاقيات الأعمال تتمثل في:

- (١) الحصول على شهادات عالمية وامتنيازات خاصة.
- (٢) تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية.
- (٣) أن الالتزام الأخلاقي من جانب المنظمة يحد من الدعاوى القضائية، بينما تتكلف المنظمة الكثير نتيجة تجاهلها للمعايير الأخلاقية.
- (٤) تعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين والمجتمع.

(٥) المساعدة في تحسين عملية صنع القرار .

(٦) المحافظة على المجتمع والبيئة بدرجة أكبر من القوانين والأنظمة.

واتفق (معتوق، ٢٠٢٠) مع (رابحي وشعباني، ٢٠١٩) في أول نقطتين، وأضافا:

(١) أن وجود المدونات الأخلاقية يعطي تصوراً عن كيفية التعامل مع مختلف المواقف، وتساعد على نشر ثقافة تنظيمية تعزز الاهتمام بأبعاد الأخلاقيات لمختلف القرارات والمواقف والأفعال.

(٢) إحداث التوازن بين هدف المنظمة في تعظيم الربح وجعل القرارات تأخذ الجانب الاجتماعي والأخلاقيات بعين الاعتبار .

في حين يراها البعض (بجي، ٢٠١٨؛ نسيم، ٢٠١٥) في النقاط الآتية:

(١) التحول في مفهوم الكفاءة والأهداف للشركات: لقد تحول هدف وكفاءة الشركات إذ لم يعد الربح هدفاً لها ومؤشراً لنجاحها لأن الكثير والعديد منها عرف انهياراً أمثال شركة إنرون التي رغم أنها من أكبر الشركات إلا أنها انهارت لأنها لم تتخذ من أخلاقيات الأعمال هدفاً أو مؤشراً لنجاحها وأساساً لاستمراريتها.

(٢) تداخل المصالح في الشركات الحديثة: إن استراتيجية العمل الصحيحة والتي توصل المنظمات إلى النجاح والتميز هي التوافق بين مصالح العمال والعملاء والمساهمين على حد سواء، مما يزيد ثقة العاملين ويدفعهم إلى تحقيق معدلات نمو عالية.

(٣) البحث عن إنتاج ما هو مفيد للبشر وتحسين نوعية الحياة: من أجل إقناع الشركات بتطوير المنتجات التي تساعد على تحسين جودة الحياة بطريقة واضحة والتخلي على إنتاج المنتجات التي يمكن الاستغناء عنها والتي تضر بالبيئة.

(٤) العولمة: بات من الصعب إخفاء الانتهاكات والممارسات غير الأخلاقية خاصة مع حلول عصر البريد الإلكتروني والإنترنت، التي كشفت على كل ما يحدث من تحايل وانتهاكات غير أخلاقية في الشركات وفتحت الفرصة أمام المنظمات الحكومية وغير الحكومية لتعزيز وترسيخ المبادئ والقوانين الأخلاقية التي يجب أن تتحلى بها كل شركة.

(٥) الاهتمام بالتعليم والتدريب: إن التطور الحاصل في مجال أخلاقيات الأعمال نجده واضحاً وملفتاً للنظر في مجال التعليم والتدريب ففي الدول المتقدمة أخذت هذه المادة تدرس وتصدر فيها الكتب المتخصصة في هذا ويوجد في الولايات المتحدة الأمريكية أكثر من (٥٠٠) مقرر تدريسي من مقررات أخلاقيات الأعمال تدرس في الجامعات بدوام كامل وأن (٩٠%) منها تقدم نوعاً من التدريب في هذا المجال.

بينما يراها (نجم، ٢٠١٢) في عوامل عديدة وفي مقدمة هذه العوامل:

(١) المنافسة الشديدة: فالمنافسة بين الشركات اليوم بقدر ما تتم في مجال الاستراتيجية والأنظمة والهياكل (العوامل الصلبة) فإنها تتم في مجال الثقافة والقيم والمعايير (العوامل الناعمة).

(٢) تزايد الاتجاه نحو العولمة: الذي أتاح للشركات أن تنقل منتجاتها وممارستها عبر الحدود.

(٣) الفساد الإداري وتطوره: إن الفساد الإداري في دنيا الأعمال أصبح ظاهرة معقدة وواسعة متنوعة إلى الحد الذي جعل الكثير من الباحثين يعتقدون أن لا مناعة كاملة من الفساد الإداري خاصة أنه يأتي بأشكال جديدة.

٤) الممارسات المهنية: إن تزايد الأنشطة والأعمال القائمة على المعرفة يؤدي إلى مزيد من التخصص المهني الاحترافي والحاجة إلى المهنيين المحترفين.

ويرى الباحث أن عالمنا المعاصر الذي يتسم بالتغير الكبير أصبحت فيه شركات الأعمال تحت تأثير عوامل عديدة أكثر عرضة للمآزق الأخلاقية والعمل وفق قواعد تتجاوز فيها مسؤولياتها الاجتماعية والتزاماتها الأخلاقية مما يؤكد على ضرورة وأهمية أخلاقيات الأعمال كإجراء استباقي وقائي، وكذلك ظهور نظرية أصحاب المصلحة وجمعيات حماية المستهلك، والتأكيد على مفهوم العميل ذي النفوذ.

### ثالثاً: نظريات أخلاقيات الأعمال:

لا شك أن نظريات الأخلاقيات تشكل الأساس لتفسير وفهم مختلف الجوانب الأخلاقية في التصرف الإنساني (أو وسائل التوصل إلى ما هو أخلاقي أو لا أخلاقي) وذهب (براهمي، ٢٠٢٠؛ Nicholson, 1994) لوجود أربع نظريات في هذا المجال، وهي:

١) **النظرية التجريبية (Empirical Theory):** وترى مصدر الأخلاق من التجربة الإنسانية وأن ما هو أخلاقي وغير أخلاقي يتم اعتماده من خلال الاتفاق العام ولا يتم التوصل إليه إلا بالتجربة وما يستنتج منها.

٢) **النظرية العقلانية (Rational Theory):** وترى مصدر الأخلاق في العقل والفكر الإنساني بإعتباره يمتلك القدرة على تحديد الصواب والخطأ، وليس التجربة أو الحدس، وأن التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك.

٣) **نظرية الدين (الإلهام- الوحي) (Revelation Theory):** وترى مصدر الأخلاق الدين والوحي فهما يحددان الخير والشر والصواب والخطأ، وهي مسألة أعلى من الإنسان؛ فالله يخبر الإنسان بالمبادئ التي تساعده على ذلك عن طريق الوحي.

٤) **نظرية الحدس (Intuitive Theory):** وترى مصدر الأخلاق في الحس العفوي التلقائي الذي يميز بين الخير والشر، والصواب والخطأ بعيداً عن التجربة أو العقل، بما يمتلك الإنسان من فطرة وتربية صحيحة.

ويرى (نجم، ٢٠١٢) أن الشرق بخصائصه المتميزة ربما يكون في تجربته الأخلاقية أكثر ميلاً إلى الحدس (كقدرة ذاتية) وإلى الوحي (كقدرة إلهية) لتظل التجربة والعقل كعوامل مكملة، بينما يميل الغرب للتجربة والاستقراء والاستدلال في العقل حتى لتبدو الأخلاقيات في الشرق أقرب إلى المبدأ (الصواب صواب في كل الحالات)، في حين تبدو في الغرب أقرب إلى المبادلات (tradeoffs) حيث الصواب نسبي فيكون كذلك في حالة ويكون غير ذلك في أخرى.

ولابد من التأكيد على أن المنظور المتباين الذي تقدمه كل نظرية في التعبير عن الحقيقة الأخلاقية يخلق أحياناً صعوبات إضافية لتحديد الخيار الأخلاقي الملائم مما يوجد الحاجة إلى ضرورة تكامل هذه النظريات في رؤية متكاملة تساهم في زيادة الوضوح والتحديد لما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي لمختلف المواقف وحالات المصالح المتضاربة (براهمي، ٢٠٢٠).

وتسود قطاع الأعمال بالغرب فيما يتعلق بكيفية اتخاذ القرارات أو إنجاز الأعمال بشكل أخلاقي

النظريات التالية (نجم، ٢٠١٢) :

### (١) النظرية النفعية **Utilitarianism Theory**:

ووفقاً لهذه النظرية ينبغي دراسة تأثير القرار أو العمل على الأشخاص المتأثرين به بما فيهم الشخص القائم بالقرار (العمل)، وبالتالي فإن القرار يكون صحيحاً من الناحية الأخلاقية إذا زادت منافعه الصافية المؤثرة على المجتمع على التكاليف الصافية لأي قرار (أو عمل) آخر.

### (٢) نظرية الحقوق والواجبات **Right and Duties Theory**:

وترى هذه النظرية أن للأفراد نوعين من الحقوق: الأولى حقوق أخلاقية **Moral Rights** وهي تلك المضمونة لكل فرد بصفته كائناً بشرياً بغض النظر عن المجتمع الذي يعيش فيه ومن أمثلة هذه الحقوق حق العيش وحق الملكية؛ والثانية حقوق قانونية **Legal Rights** وهي الممنوحة للفرد بموجب القانون مثل حق الفرد في الحصول على محام للدفاع عنه، ووفق هذه النظرية فإن الحقوق توجد في علاقة تكاملية مع الواجبات فحق العيش (أو حق الحرية) يترابط مع حق الآخرين في العيش أو الحرية.

### (٣) نظرية العدالة **Justice Theory**:

تثير العلاقة بين الحقوق والواجبات مشكلة العدالة والإنصاف، فالمنافع والأعباء لا بد أن تتوزع على الجميع (عدالة توزيعية)، كما أن تعايش الأفراد وتعاونهم وتنافسهم لا بد أن يتم وفق قواعد وقوانين، وأن كاسري هذه القواعد يتعرضون للعقوبات (عدالة جزائية)، وكسر القواعد ينجم أضراراً وضحايا لا بد من تعويضهم بما يتناسب مع تلك الأضرار (عدالة تعويضية)، ويجب تحقيق التوازن بين المزايا والأعباء والتعويض عن الأضرار.

### (٤) نظرية الأنانية **Egoism Theory**:

تعني هذه النظرية أن الأشخاص الذين يستندون في قراراتهم الأخلاقية على هذه النظرية يعتقدون بأن المصلحة الشخصية ينبغي أن تعظم ما دامت لا تلحق الضرر بالآخرين، وهذه النظرية مشتقة من المبادئ الرأسمالية التي عبر عنها أولاً العالم الاقتصادي آدم سميث في كتابه ثروة الأمم كما تستند هذه النظرية على السعي وراء تحقيق الأشياء الإيجابية المرغوبة من قبل الشخص وتجنب السلبية المؤلمة، وعلى الرغم من أن الأنانية الأخلاقية تسعى لتحقيق المصلحة الذاتية، إلا أن بعض الأنانيين يعتبرون مصالح الآخرين بمثابة طريقة لبلوغ غاياتهم (يحي، ٢٠١٧؛ راضي وحسن، ٢٠٢١)، ويضيف (العنزي وصالح، ٢٠٠٩) أن الأنانيين قد يهتمون بمصالح الآخرين لأنهم لا يرغبون بأن يفعل الآخرون نفس الشيء إزاءهم، ولذلك فإن الكذب والسلوكيات اللاأخلاقية الأخرى يطالها العقاب لأن المصلحة الشخصية للأفراد تجبرهم على التعامل مع أشخاص ومنظمات أخلاقية بدلاً من منظمات أو أشخاص كاذبين أو مخادعين؛ أي أن الدافع وراء إتباع القيم الأخلاقية تعظيم المصلحة الشخصية (الذاتية).

وتلك النظريات السابقة يسودها نمط المبادلة ذات النظرة قصيرة الأجل، وتتعارض مع نظريات ترى أن الأخلاق أكثر مثالية من ذلك ويجب أن تتمثل في ثقة طويلة الأمد، لذلك فإن هناك تصنيفاً أوسع يشتمل على نظريتين لأخلاقيات الأعمال (نجم، ٢٠١٢) نتناولهم فيما يأتي:

### (١) المثالية الأخلاقية:

تقوم على ما يمكن تسميته بالمطلق الأخلاقي أي ما ينبغي أن يكون أخلاقياً، فهي تنطلق من المثل العليا التي يجب على الشركات والمديرين فيها الارتقاء إليها، بغض النظر عما إذا كان هذا سيؤدي إلى الربح أم الخسارة، وهذه النظرية يمكنها أن تقف على طرف النقيض مع أهداف الشركات، حيث دعاة الأعمال يرون أن المثالية الأخلاقية تناسب المؤسسات الدينية والاجتماعية والجمعيات الخيرية وليس شركات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق الربح.

### (٢) النظرية التجريبية:

وهي تقوم على الواقعية النسبية أي ما هو كائن فعلاً بوصفه تجربة تخضع للدراسة والتقدير والقياس، وبالتالي فإن أخلاقيات الإدارة لا تختلف عن أي معيار قابل للنظر والقياس في آثاره السلبية والإيجابية، فالقرار الأخلاقي وغير الأخلاقي كلاهما يمكن أن يخضع لتحليل التكلفة/العائد.

ويرى الباحث أن الأخلاقيات يجب أن تكون لها صفة مطلقة وليست نسبية، وقد أثبت الواقع ذلك بناء على أرقام الفساد والجرائم التي ترتكبها المنظمات، ولا يمكن بحال أن يتم النظر إليها بناءً على التكلفة والعائد، وكيف يمكن لصاحب المصلحة (المنظمات) أن تقرر الصالح العام وقد انتهكت شروطاً كثيرة في حق العميل والمجتمع والبيئة بل وحق أصحابها، وإن كان للأخلاقيات جانب نسبي (في مصدرها) بسبب أنها تميل للمحلية- وهذه حقيقة واضحة؛ أما فيما يتعلق بكيفية اتخاذ القرارات أو إنجاز الأعمال بشكل أخلاقي فيجب إتباع الأخلاقيات المثالية (الأخلاقيات الإسلامية) في تحقيق علاقات استراتيجية للمنظمات مع أصحاب المصلحة.

### رابعاً: مصادر أخلاقيات الأعمال:

يرى البعض (حمزة وعادل، ٢٠١٩) أن مصادر أخلاقيات الأعمال تتمثل في:

(١) الأسرة والتنشئة الاجتماعية: حيث تمثل الأسرة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد، لما تحتويه من أساليب تنشئة تنعكس على شخصيته.

(٢) ثقافة المجتمع: عاداته وتقاليده، حيث تحكم المجتمع عادات وتقاليده بعضها مستمد من الثقافة العقائدية والبعض الآخر من الثقافة العرقية، أو من عادات وتقاليده المجتمع في حد ذاته، بحيث تتفاعل جميعها لتؤثر في سلوك الموظف أو العامل داخل المنظمة.

(٣) المدرسة ونظام التعليم السائد: حيث يلعب النظام التعليمي الدور المهم في المجتمع، وفي تكوين القيم الأخلاقية وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الأفراد.

(٤) التأثير بالجماعات المرجعية ومجتمع العمل، والقوانين والتشريعات داخل المنظمة.

(٥) الخبرة المتراكمة: حيث تتحكم في تصرفات الفرد.

٦) **البيئة المحيطة:** وتتضمن مجموعة العوامل الاقتصادية، الجغرافية، الاجتماعية والثقافية، وجميعها تعد من المؤثرات في تصرفات الموظف داخل المنظمة.

في حين أشار (عطيانى وأبو سلمى، ٢٠١٦) لخمس مصادر لأخلاقيات الأعمال وهى:

١) **المصدر الدينى:** ويمثل أهم المصادر في المجتمعات الإسلامية، إذ يوفر لأخلاقيات الأعمال خلق الرقابة الذاتية في الفرد، فقد يتهرب الفرد من الرقابة السياسية أو الاجتماعية أو القانونية لكنه لا يستطيع أن يتهرب من رقابة الله سبحانه وتعالى، وهنا يمكن تحقيق المفهوم الشامل للأخلاق (أى الالتزام بالأخلاقيات داخل وخارج العمل)، وتحقيق الربط بين الأخلاق والثواب والعقاب الأخرى لتجنب الباراجماتية (النفعية) وهو ما اشترطه (الغامدى، ٢٠١٠) لتطبيق أخلاقيات الأعمال؛ حيث أن السلوك هو انعكاس لأخلاق غايتها السعادة الدنيوية والأخروية وهو يصدر بفعل بواعث ودوافع داخلية فالدين هو الوسيلة الأفضل لتعديل هذه البواعث والدوافع وتنميتها بشكل يتفق مع فروض العبادات والشعائر الدينية.

٢) **المصدر الاجتماعى:** وهى القيم والمعتقدات والعادات ونمط العيش وممارسات الحياة الاجتماعية والأعراف والتقاليد سواء الإيجابية أو السلبية.

٣) **المصدر الاقتصادى:** تؤثر الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع في أفرادها؛ فالظروف الاقتصادية الصعبة تدفع بأفراد المجتمع غالباً لأنماط من السلوك بعيدة عن المعايير الخلقية، بينما يتوقع أخلاقاً رفيعة من الأفراد الذين في أوضاع اقتصادية مريحة.

٤) **المصدر السياسى (الفكرى أو الفلسفى):** تزدهر أخلاقيات الأعمال في ظل الانظمة السياسية الديمقراطية التي تؤمن بالحرية والشفافية والمساءلة كوسائل لتحقيق الصالح العام، بينما تنمو الاتجاهات والمشاعر والسلوكيات الأخلاقية في ظل الأنظمة الديكتاتورية الفاسدة التي تنظر إلى الرقابة القضائية والإدارية والشعبية، والتي لا تتورع عن النهب، هذا فضلا عن وجود منظومة فكرية فلسفية تغذي قيم واتجاهات الفرد.

٥) **المصدر الإدارى التنظيمى:** تعتبر البيئة الإدارية والتنظيمية بأنظمتها وقوانينها ولوائحها وثقافتها التنظيمية وإجراءاتها وسياساتها، ومدى كفاءة إدارتها ومستوى أخلاقيتها والقيم التي تؤمن بها (الديمقراطية-العدالة-المساواة-الحوار المباشر...إلخ) وأنماط سلوكها واتجاهاتها محددات أساسياً لأخلاقيات الأعمال.

ويحدد بعض الباحثين (Daft,2008) مجموعة من العناصر التي تعمل على تشكيل أخلاقيات الأعمال، وتتمثل في:

١) **الأخلاق الشخصية:** كل شخص يجلب مجموعة من المعتقدات الشخصية والقيم إلى العمل. فالقيم الشخصية والاستنتاجات الأخلاقية تحول هذه القيم إلى سلوك في المناطق المهمة في صنع القرار في المنظمة فالخلفية العائلية والقيم الروحية للمدراء توفر المبادئ التي من خلالها يقوم بتنفيذ العمل.

٢) **ثقافة المنظمة:** من النادر ما يمكن أن تسهم ممارسات الأعمال الأخلاقية أو غير الأخلاقية بشكل كامل في الأخلاق الشخصية للفرد الواحد بسبب أن ممارسات الأعمال تعكس القيم، والاتجاهات، ونماذج السلوك لثقافة المنظمة وللترويج عن السلوك الأخلاقي في أماكن العمل، على المنظمة أن تجعل من الأخلاق جزءاً مكماً

لثقافة المنظمة وتبدأ ثقافة المنظمة بصورة عامة بمؤسس أو قائد يوضح وينجز أفكار وقيم معينة. حيث أن القائد أو مدير القمة يكون مسئول عن خلق ودعم الثقافة التي تؤكد على أهمية السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في المنظمة.

٣) **نظم المنظمة:** هي النظم الرسمية للمنظمة وتتضمن البنية الأساسية للمنظمة مثل: هل أن القيم الأخلاقية مندمجة في السياسات والقوانين؟ هل قانون الأخلاق الضمنية متاح وموجه للعاملين؟

٤) **أصحاب المصالح الخارجيين:** إن الأخلاقيات الإدارية تتأثر كذلك بعدد من أصحاب المصالح الخارجيين وهم مجموعات خارج المنظمة تؤثر في أدائها وعند صنع القرار الأخلاقي تدرك المنظمة بأنها جزء من مجتمع كبير وتأخذ بعين الاعتبار أثر قراراتها وأعمالها على كل أصحاب المصالح وأن أصحاب المصالح الأكثر أهمية هم الوكالات الحكومية، العملاء، مجاميع المصالح الخاصة الذين يكون لديهم اهتمام بالبيئة الطبيعية وقوى السوق العالمية.

ويرى الباحث شبه اتفاق بين الباحثين في مصادر أخلاقيات الأعمال ألا وهي نظام القيم الشخصية والتاريخ والتقاليد والأعراف والثقافة القومية والثقافة التنظيمية والوطنية والتكوين القبلي والعائلي وظهور الجماعات المرجعية، والقادة والأحزاب السياسية ووسائل الإعلام وتطورها والخبرة العلمية والعملية للمجتمع، في تشكيل أخلاقيات الأعمال في أي مجتمع من المجتمعات، كما يسهم الدين فيها لاسيما الدين الإسلامي الحنيف.

### خامساً: أبعاد أخلاقيات الأعمال:

تتعدد أبعاد أخلاقيات الأعمال منها التي يجب أن يتحلى بها العاملون وهي (قاسم وآخرون، ٢٠٢١؛ عسيري والمعمري، ٢٠٢٠؛ Kasasbeh et al, 2014):

١) **الاستقلالية والموضوعية:** وتعني أن يكون العاملون في الشركات محايدين وبعيدين عن أي تأثيرات جانبية، ويتمتعون باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بأعمالهم، وألا يكون لهم أي مصالح متعارضة، وأن يتجنبوا أي علاقات قد تقدهم موضوعيتهم واستقلالهم عند القيام بأعمالهم.

٢) **الأمانة والاستقامة:** وهي التجرد من الانحياز للمصلحة الشخصية وأن يكون العاملون في الشركات محل ثقة العميل ويحفظوا أسرارهم.

٣) **النزاهة والشفافية:** وتعني اتصاف العاملين في الشركات بالعدل وأن يتحلوا عند قيامهم بعملهم بالنزاهة والشفافية والصدق في أدائهم والتجرد من المصالح الشخصية، كما ينبغي على العاملين عدم وضع أنفسهم في مواقف تؤثر على حيادهم أو تجعلهم يقعون تحت تأثير الغير.

٤) **الالتزام بالأنظمة والقوانين:** تعني التزام الموظف بجميع القواعد والقوانين المهنية الموضوعة في العمل والمؤسسة التي ينتمي لها، بحيث تتمثل بمتطلبات وشروط العمل المهني والتي تختلف من مؤسسة مهنية إلى أخرى، وعلى جميع الموظفين في المؤسسات المختلفة احترام هذه القواعد والقوانين وخاصة إذا كانت تعمل ضمن نمط العمل التنافسي (النيال وآخرون، ٢٠٢٣).

٥) **احترام قيم وعادات المجتمع:** وتعني الاهتمام بقيم المجتمع، لتحقيق التكيف بين قيم العامل وقيم منظمته.

٦) **العدالة والمساواة (عدم التحيز)** : يتمثل هذا البعد في تقسيم المهام المهنية للموظفين حسب قدراتهم ومكانتهم المهنية، وهذا ما يستدعي للعدل بين الموظفين والمساواة في تقديرهم حسب طبيعة مهامهم المهنية، والمشاريع المهنية التي يبذلون بها جهودهم (Khayatmoghadam,2020) وأيضاً عدم التمييز بين المواطنين على أسس الدين، والعرق، والمنطقة، والانتماءات السياسية والقضاء على المحسوبيات والوساطات والعلاقات العائلية والإقليمية، والعدالة تعمل على تقوية مشاعر الانتماء تجاه المنظمة (معتوق، ٢٠٢٠).

٧) **السرعة والإتقان**: يتمثل هذا البعد في أهمية أن يقوم الموظف بإنجاز مهام العمل بطريقة متقنة وذات مستوى عالي في الكفاءة المهنية والخبرة؛ من أجل أن يكون الأداء المهني مناسب للعمل وطبيعة المهام (النيل وآخرون، ٢٠٢٣؛ معتوق، ٢٠٢٠).

٨) **احترام أوقات العمل**: تتمثل بأهمية تنظيم واستغلال الوقت الخاص بالعمل ومنها تقسيم وترتيب ساعات العمل حسب الراحة والوقت المخصص للعمل والأداء المهني (معتوق، ٢٠٢٠).

٩) **المسؤولية**: تقع على عاتق كل موظف مجموعة من المسؤوليات وعلى كل موظف أن يلتزم بها؛ من أجل أن يكون كل موظف على معرفة تامة بجميع مهامه المهنية وواجباته (Khayatmoghadam,2020).

١٠) **المحافظة على الممتلكات**: يجب على الموظف أن يحرص على الأموال العامة، وأن يسعى لتحقيق الصالح العام.

ويرى الباحث أن هذه الأبعاد ليست بصفة نهائية وخصوصاً أن القيم الأخلاقية لاحتداد لها، وتتسم بالتداخل في بعض منها، وخاصة وأنها تميل إلى المحلية كالأسرة والعشيرة والحي... الخ فما يعتبر قيمة أخلاقية في مكان قد لا يكون كذلك في مكان آخر بل قد يعد رذيلة، وأخيراً فهي تتطور مع تطور الزمان ومفاهيم أخرى، إلا أن الأبعاد الأكثر استخداماً هي: الأمانة والاستقامة، والنزاهة والشفافية، والاستقلالية والموضوعية وقد استخدمها معاً جل الباحثين ومنهم (قاسم وآخرون، ٢٠٢١؛ عسيري والمعمري، ٢٠٢٠؛ النويقة، ٢٠١٦؛ Kasasbeh et al, 2014) بينما تم استخدام بُعد "النزاهة والشفافية" بواسطة كل من (Osibanjo et al, 2021; Barretto, et al, 2015) وغيرهم، أو بعد "الأمانة والاستقامة" بواسطة (Suib & Said, 2017; Jitklongsab & Suveatwatanakul, 2020) وغيرهم أو بعد "الاستقلالية والموضوعية" بواسطة (هوارى، ٢٠١٥؛ Usmana, 2021)، وتم استخدام بعدين منها (معاً) بواسطة عدد محدود من الباحثين (يحيوي، ٢٠١٨)، في حين أن عدد قليل - في حدود علم الباحث - استخدم أبعاداً أخرى لم يكن لها حظ الاستخدام مثل الأبعاد المذكورة؛ فمثلاً استخدم (السكرانة، ٢٠١٢) احترام القوانين والأنظمة، العدالة وعدم التحيز، السرعة والإتقان، احترام الوقت، وتابعه (معتوق، ٢٠٢٠) وكذلك استخدم (رابحي وشعباني، ٢٠١٩) أخلاقيات المنظمة، أخلاقيات المدير، أخلاقيات الفرد ليعبر عن أبعاد أخلاقيات الأعمال وهي نفس الأبعاد التي استخدمها (رياض، ٢٠١٨) ولا يتسع البحث لذكر أبعاد أخرى لم يشع استخدامها - في حدود علم الباحث - ومنها المساءلة، والاعتماد على الذات، والعمل الجاد، والاحترام.

## المبحث الثاني الرافعة المعرفية

### أولاً: مفهوم المعرفة:

يمكن تعريف المعرفة بأنها مجموعة الحقائق والبيانات والمعلومات والخبرات والرؤى بحيث توفر الفهم المطلوب والتفسير المناسب والقدرة على اتخاذ القرارات وتقييم الواقع والتنبؤ بالمستقبل (أبو النصر، ٢٠٢١). وتحدد دراسة (مصطفى، ٢٠١٤) المعرفة أنها الفهم الناتج عن التعلم والدراسة والخبرة، وأن المعرفة هي فهم المعلومات استناداً إلى مدى أهميتها أو ارتباطها بموضوع البحث أو الدراسة.

ويرى (Drucker,1999) المعرفة-بوجه عام-أنها القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداة لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية، ويعين المعرفة بأنها مجرد معلومات تغير شيئاً ما أو شخصاً ما-إما عن طريق أن يصبح أساساً للإجراءات أو يجعل فرد (أو مؤسسة) قادراً على القيام بعمل مختلف أو أكثر فعالية، يتناول هذا التعريف الجوانب الفردية والمؤسسية للمعرفة. إن المعرفة هي الوظيفة الجديدة من وظائف الشركة شأنها شأن الإنتاج والتسويق والمالية، وإن إدارة المعرفة هي التخصص الجديد في تخصصات الإدارة شأنها شأن إدارة الإنتاج وإدارة التسويق والإدارة المالية (نجم، ٢٠٠٩).

المعرفة هي حصيلة الامتزاج أو خليط من التجارب، والقيم، والمعلومات والخبرة والحكمة البشرية، وأنها من أهم الموارد الحيوية للمؤسسات إلا إنها منثورة ومبعثرة هنا وهناك بين أنحاء وزوايا المنظمة أو في عقول ذوي الخبرة الذين هم عرضة للضياع (العتيبي، ٢٠١٠؛ المطيران، ٢٠٠٧).

### ثانياً: مفهوم الرافعة المعرفية:

ترى دراسة (Wiig,2004) الرافعة المعرفية أنها "أحد وظائف وعمليات إدارة المعرفة والتي تتمثل بمرحلة اكتساب المعرفة ومن ثم نقلها والمشاركة بها وأخيراً رفعها من خلال التطبيق الفعال والاستثمار المعرفي الأمثل". وترى دراسة (Gayadianti et al,2013) الرافعة المعرفية أنها "التركيبية الفريدة من الأنظمة البشرية والمعلومات، و التي تسمح لنا باستخدام ابتكارات عديدة للوصول إلى قواعد معرفية متنوعة وبتكاملها لخلق كفاءات جديدة وبمفاهيم متعددة الأبعاد، وتبرز أهمية تحقق الرافعة المعرفية بالتركيز على المجتمع والأشخاص الذين يستخدمونها وليس على المعرفة بحد ذاتها".

وتراها دراسة (Handzic and Durmic,2015) أنها "مفتاح البقاء والازدهار في الاقتصاد العالمي الجديد من أجل تحسين نجاح المشروعات، وبالتالي زيادة الفاعلية التنظيمية".

في حين تراها دراسة (القدومي وآخرون و، ٢٠١٦) أنه "الارتفاع في القيم والمنافع الناتجة عن توظيف المعارف والخبرات الانسانية في النشاط الانتاجي، من خلال الاستخدام الكفاء والفعال لتلك الوسائل ويتحقق من خلال المعرفة والخبرة، ويمكن احتساب درجة الرفع من خلال قسمة التغير النسبي في العوائد أو المنافع على التغير النسبي في الوسائل المستخدمة".

وترى دراسة (الزبيدي والمولى، ٢٠١٦) الرافعة المعرفية بأنها "وضع المعرفة أو الأصول المعرفية والتي تم اكتسابها موضع الاستخدام والتطبيق أو توزيعها بين المستويات الإدارية والاستفادة منها بالوقت والمكان المحددين لغرض تحقيق عوائد ناجمة عن الاستخدام المتكرر للمعرفة أو للأصول المعرفية، وبشكل يفوق التكلفة التي قد صرفت للحصول أو للمحافظة عليها باعتبارها حققت الكفاءة المعرفية"، وتشير إلى أن الرافعة المعرفية تعمل على تجميع و تحديد المعارف بكفاءة بما يضمن لها تحقيق التميز والتفوق على المنافسين حيث أن رأس مال المنظمة أضحى اليوم هو المورد المعرفي الذي تلتقطه من بيئتها الداخلية والخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها عن طريق عملية الإبداع التكنولوجي إحدى وظائف وعمليات الإدارة المعرفية.

وترى دراسة (Mohajan,2017) أنها "مجموعة من التصميم التنظيمي والمبادئ التشغيلية والعمليات والهياكل التنظيمية والتطبيقات والتقنيات التي تساعد العاملين في مجال المعرفة على الاستفادة بشكل كبير من إبداعهم وقدرتهم على إنجاز الأعمال".

وترى دراسة (محمود ومصطفى، ٢٠٢٠) الرافعة المعرفية أنها "توافر المعلومات بكافة أوعيتها، لتحقيق أعلى معدلات الفائدة للمنظمة مع عدم إغفال معيار الجودة والكفاءة للمنتج التكنولوجي". ويعرف الباحث الرافعة المعرفية إجرائياً على أنها "أحد وظائف وعمليات إدارة المعرفة تهدف لرفع قيمة المنظمة من خلال وضع المعرفة أو الأصول المعرفية والتي تم اكتسابها موضع الاستخدام والتطبيق بالوقت والمكان المناسب، لرفع قيمة المنظمة".

ويتفق كثير من الباحثين (محمود ومصطفى، ٢٠٢٠؛ الزبيدي والمولى، ٢٠١٦؛ Wiig,2004) على النقاط الآتية:

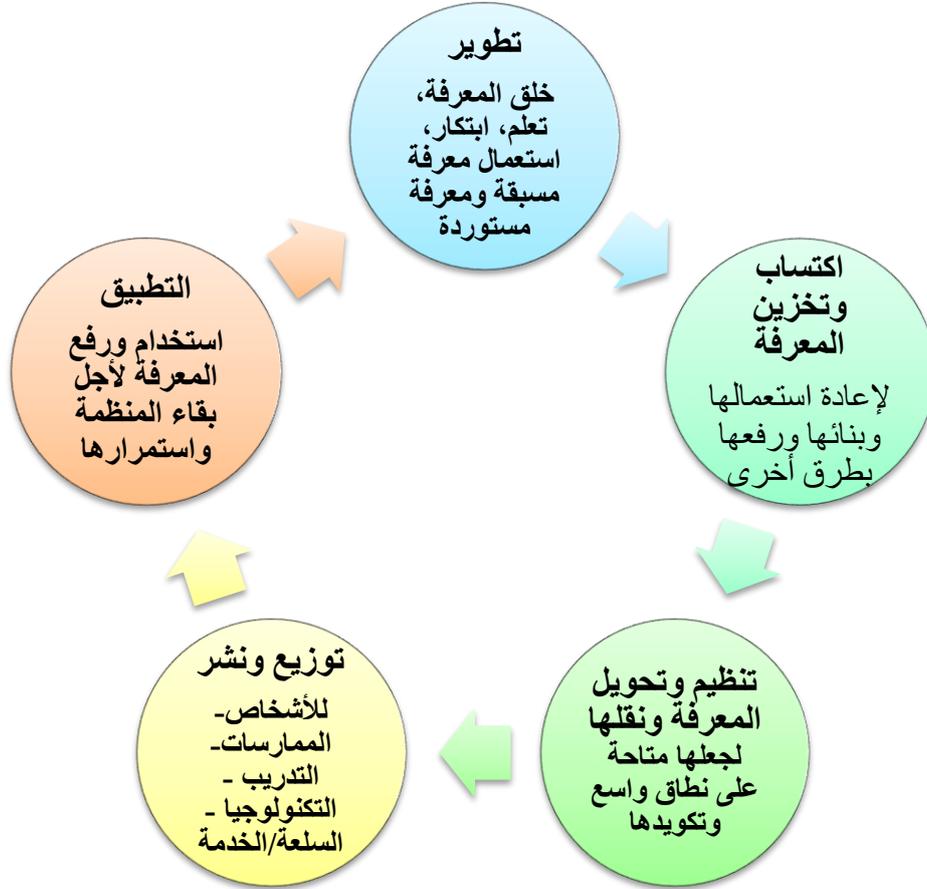
(١) أن الرافعة المعرفية هي أحد وظائف وعمليات إدارة المعرفة، وأنها تتحقق على مستويين: الأول: على مستوى الأفراد، من خلال الاستثمار والاستخدام الأمثل للمعرفة المتحققة من قبلهم وتكرار استخدامها.

الثاني: على مستوى المنظمة ككل، من خلال الاستثمار والاستخدام الأمثل الأصول المعرفية داخل المنظمة وبشكل متكرر، والمتمثلة بكل من (الأفراد والتكنولوجيا، والعمليات).

(٢) الاستخدام أو الاستفادة المتكررة من المعرفة وبشكل يفوق التكلفة المصروفة لتحقيقه يعبر عن الكفاءة المعرفية.

(٣) تحقق منظمات الرفع المعرفي اقتصاديات الحجم (اقتصاديات إعادة الاستخدام). ويوضح الشكل رقم (٢) التالي وظائف إدارة المعرفة.

شكل رقم (٢)  
وظائف إدارة المعرفة



Source: Wiig, Karl, 2004, P3

ثالثاً: أهمية الرافعة المعرفية لمنظمات الأعمال:

تبرز أهمية الرافعة المعرفية من الدور الذي تؤديه وما تفرزه من نتائج تساهم في تحقيق الكثير من الأهداف، وتتضمن أهمية الرافعة المعرفية في النقاط التالية:

- تحقيق أهداف المنظمة ورفع كفاءتها وزيادة فاعليتها (القدومي، ٢٠١٦).
- تحقق منظمات الرفع المعرفي اقتصاديات الحجم (اقتصاديات إعادة الاستخدام) من خلال (الزبيدي والمولى، ٢٠١٦):

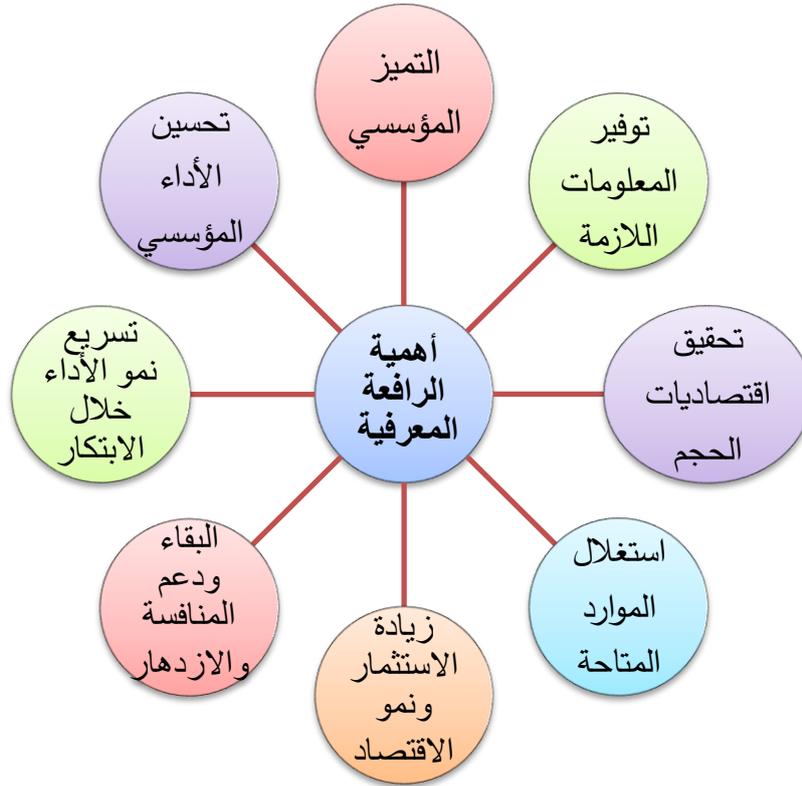
- الاستثمار مرة في أصل المعرفة وإعادة استخدامها لمرات عديدة.
- التركيز على توليد عوائد كلية عالية.
- إذا ما تحققت الرافعة المعرفية داخل المنظمة إذاً هي قيمة مضافة تستطيع من خلالها التميز على المنظمات الأخرى.
- إنها مفتاح البقاء والازدهار في الاقتصاد العالمي الجديد من أجل تحسين نجاح المشروعات، وبالتالي زيادة الفاعلية التنظيمية (Handzic and Durmic, 2015).

- بقاء المنظمات ودعم مكانتها التنافسية محلياً وعالمياً ومواكبة التجديد العالمي والمستمر في مجال إدارة أعمال المنظمات (محمود ومصطفى، ٢٠٢٠).

ويلخص الباحث أهميتها في الشكل رقم (٣) :

شكل رقم (٣)

أهمية الرافعة المعرفية



المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

#### رابعاً: أبعاد الرافعة المعرفية:

اتفق الباحثون (محمود ومصطفى، ٢٠٢٠؛ الزبيدي والمولى، ٢٠١٦؛ Wiig, 2004) على أن أبعاد

الرافعة المعرفية تتمثل في ثلاثة أبعاد أساسية هي:

➤ **البعد الأول: مستلزمات الرفع المعرفي:**

المراد من مستلزمات الرفع المعرفي هو توفير المكونات الأساسية للمعرفة في المنظمة، والتي تتمثل في تحقيق قاعدة ثقافية واسعة ومتينة مع دعم عمليات التطوير ومشاركة المعرفة والخبرات فضلاً عن الاهتمام بالجانب الفني للمعرفة وأصولها، وطرائق هندستها، وتكوين فكرة واضحة عن العمليات المعرفية التي تجري بالبيئة الخارجية حتى يتم إشباع المنظمة معرفياً، وتكون تلك المستلزمات على نوعين:

(١) **بنية صلبة:** وتشمل البنية الأساسية التي تدعم عمل المنظمة وتشمل المعلومات والاتصالات وكافة

التقنيات الحديثة المتصلة بالمنظمة وتدعم التعاون والعمل الجماعي.

(٢) **بنية ناعمة:** وهي التي تطور المعرفة وتعزز الأدوار والمهارات والسلوكيات لتعزيز المعرفة في المنظمة.

## ✚ البعد الثاني: وظائف تحقيق الرفع المعرفي:

تتوقف وظائف تحقيق الرفع المعرفي على البعد التنظيمي للمنظمة، حيث أن القدرة التنظيمية تنعكس بشكل إيجابي أو سلبي على الرفع المعرفي، فكلما كان الهيكل التنظيمي للمنظمة متكاملًا كان الرفع المعرفي متكاملًا والعكس صحيح، وتتمثل هذه الوظائف في توليد المعرفة وماتشتمل عليه من ابتكار واكتشاف واكتساب وتطوير للمعرفة ومن أعمال هذا البُعد توليد المعرفة وتشمل عدة مسميات (توليد - ابتكار - اكتشاف - اكتساب - النقاط - تطوير المعرفة) وهي أهم وظائف المعرفة ومفاتيح النجاح للمنظمة في الأمد الطويل والمنافسة من خلال ابتكار أفكار جديدة وتطوير عمليات جديدة، ثم دور تخزين المعرفة التي تعرف بوظائف (الاحتفاظ، الترميز، إمكانية الوصول، الرسمية) التي تم توليدها من خلال أنظمة تقوم بجمع المعرفة، ومن أهم تلك الوظائف:

(١) **توليد المعرفة:** تشير عملية توليد المعرفة إلى تلك العمليات التي تعني (شراء، ابتكار، اكتشاف، اكتساب أثر، واستحواذ المعرفة) فالحصول على المعرفة إما عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف.

(٢) **تخزين المعرفة:** وتهدف إلى الاحتفاظ بالمعرفة وهي مهمة جداً لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدل دوران عالي في العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية (عبد الله ونذير، ٢٠١٥).

## البعد الثالث: رفع الأصول المعرفية:

ويتضمن هذا البعد المشاركة بالمعرفة أو النقل والنشر والتبادل والمراد بالأصول المعرفية البنية المعرفية للمنظمة، والتي تعتبر حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات ودراسة طويلة، مع ربطها بالمعلومات الإضافية الجديدة، والتطبيق الناجح من خلال الربط بين المعلومات القديمة والجديدة بين أفراد المنظمة، فالإدارة الناجحة هي التي تستطيع استخدام المعرفة المناسبة في الوقت المناسب، ومن أهم وظائف هذا البُعد الذي يؤدي إلى الرفع المعرفي:

(١) **توزيع المعرفة:** بوصفها موجودة تزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع التوزيع (النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحريك)، ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلي:

فرق المشروعات المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي - شبكة المعلومات الداخلية (الانترانت - التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة - وكلاء المعرفة - مجتمعات داخلية عبر الوثائق... إلخ).

(٢) **تطبيق المعرفة:** إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، وقد استخدمت عدة

أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق الداخلية متعددة الخبرات - مبادرات العمل - مقترحات الخبير الداخلي - اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة... إلخ .  
ويلخص الباحث أبعاد الرافعة المعرفية في الشكل الهرمي حسب ما توصل إليه الباحث باعتبار أن كل مرحلة تعتمد على ما قبلها كما في الشكل رقم (٤) التالي :

شكل رقم (٤) أبعاد الرافعة المعرفية



المصدر: من إعداد الباحث

## المبحث الثالث

### التميز المؤسسي

#### أولاً: مفهوم التميز المؤسسي:

تشير دراسة (آل مزروع، ٢٠١٠؛ حيدر، ٢٠١٦) أن مفاهيم التميز المؤسسي تدور حول ثلاثة محاور وهي: ممارسات المنظمة، أو تفوق المنظمة على مثيلاتها، أو تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء. وتعرف دراسة (البحيبي، ٢٠١٤) التميز المؤسسي تعريفاً شاملاً بأن تمتاز وتتفوق وتتفرد المنظمة في الأداء عن مثيلاتها من المنظمات، بأن تقوم بشكل متوازن بتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها بوضعها سياسات واستراتيجيات تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين، وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره لتتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها.

ويشار إلى مفهوم التميز المؤسسي على أنه فاعلية أكبر للأداء الكلي ودرجة تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية فيما يخص المواصفات الكمية والجودة، والارتقاء بفاعلية الأداء الكلي للمنظمة (Dogan&Anil,2016).

وتؤكد دراسات كل من (Kiersma et al,2016;Suarez etal,2017) على أن التميز المؤسسي يعني الاستمرارية في التفوق وتجديد وتطوير مظاهر التطور والابتكار المؤسسي، واكتساح المنافسين بكل مختلف وغير متوقع.

وتشير دراسة (العمرى، ٢٠١٧) أن التميز المؤسسي هو: الوصول للأداء الذي يفوق أداء المؤسسات الأخرى المنافسة، ويحقق تطلعات الإدارة العليا والعاملين في المنظمة.

وترى دراسة (Dols et al,2018) أن التميز المؤسسي هو تحقيق التفوق والتفرد في الجوانب التنظيمية والبشرية والمؤسسية المختلفة وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية التي تجعلها متفوقة لتمكنها من تقديم أفضل الخدمات والمنتجات وزيادة القيمة المضافة وتحقيق الإستدامة والتحسين المستمر والابتكار المؤسسي.

وترى دراسة (فروانة وشعت، ٢٠٢٠) أن التميز المؤسسي هو المهارة في أداء المؤسسات وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية مثل التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء، والقيادة، وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين المؤسسات، والمسئولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره.

وتُعرف دراسات (الشروقي، ٢٠١٨؛ المريخي، ٢٠٢٠؛ عبدالحليم، ٢٠٢١) التميز المؤسسي بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتفويض للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها بالمنظمة، وتنتج عنه إنجازات تتفوق به المنظمة على منافسيها، ويرضي أصحاب المصلحة في المنظمة.

وتشير دراسة (الجمل وعمران، ٢٠٢١) أن التميز المؤسسي مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز منظمة ما في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات تتسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر.

ووفقاً لدراسة (شحاتة، ٢٠٢١) فإن التميز المؤسسي يُعد استثماراً في استغلال الفرص التي تناسب المؤسسات عبر التخطيط الاستراتيجي الناجح والرؤية التي تعتمد على وضوح الهدف لتحقيق مستويات أداء مرتفعة.

وترى دراسة (الوكيل، ٢٠٢١) أن التميز المؤسسي يتركز في الابتكار في جوانب ومقومات أساسية في بناء المنظمات العامة من قيادة واستراتيجية وعمليات وموارد بشرية، والتفوق في مجالات عمل المنظمة عن الآخرين.

ويرى الباحث أن التميز المؤسسي - إجرائياً - هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي الشامل تؤدي لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها بالمنظمة، وتنتج عنه إنجازات تتفوق به المنظمة على منافسيها، وحتى على نفسها، ويرضي أصحاب المصلحة في المنظمة.

وبذلك فالتميز المؤسسي مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، وأيضاً فهو جهود مقصودة لتحقيق أهداف معينة ترضي أصحاب المصلحة، وتنتج عنه إنجازات غير مسبوقه من التفوق على نفسها وعلى المنافسين، علماً بأنه لا يمكن القول بأن هناك خلاف في نظرة الباحثين حول مفهوم التميز المؤسسي.

كما يعكس المفهوم المداخل الإدارية المعاصرة وتطورها، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي، ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز المؤسسي مصطلحات مثل، العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية.

ويؤرخ العديد من الباحثين (المشاقبة، ٢٠١٦؛ الزهراني، ٢٠١٩) بأن تطور مفهوم التميز جاء لارتباطه بظهور مفاهيم الجودة وروادها أمثال (Armand Feigenbaum, Deming, Joseph Juran)، وغيرهم من المؤسسين للجودة والأدوات الإحصائية المعتمدة، ثم اليابانيون الذي طوروا تطبيقات جديدة في فلسفة ورسالة الجودة التي نقلها لهم الرواد الأمريكيين وكانت إسهاماتهم في ستينيات القرن العشرين ومن أبرزهم (Genichi Taguchi, Shigeo Shingo, Massaki Imai, Kaoru Ishikawa)، وغيرهم من العلماء اليابانيين الذي تتلمذوا على يد الأمريكيين وأسسوا فلسفتهم الخاصة في الجودة، ثم الرواد الغربيون الذين يمثلون الجيل اللاحق لليابانيين والذين تابعوا النجاحات اليابانية في الصناعة ومن أبرزهم (Philip Crosby, Tom

(Peters, Ocland) بالإضافة إلى أساتذة وباحثين لهم بصمات جليلة في مجال الجودة، ومعظم أعضاء هذه المجموعة عاشوا عصر تكنولوجيا المعلومات وأسواق إدارة المعرفة ومتطلباتها. ويرى البعض (على، ٢٠١٩) أن الجودة مرت بأربع مراحل أساسية وهي:

(١) مرحلة التفتيش أو الفحص.

(٢) مرحلة ضبط الجودة إحصائياً.

(٣) مرحلة تأكيد الجودة.

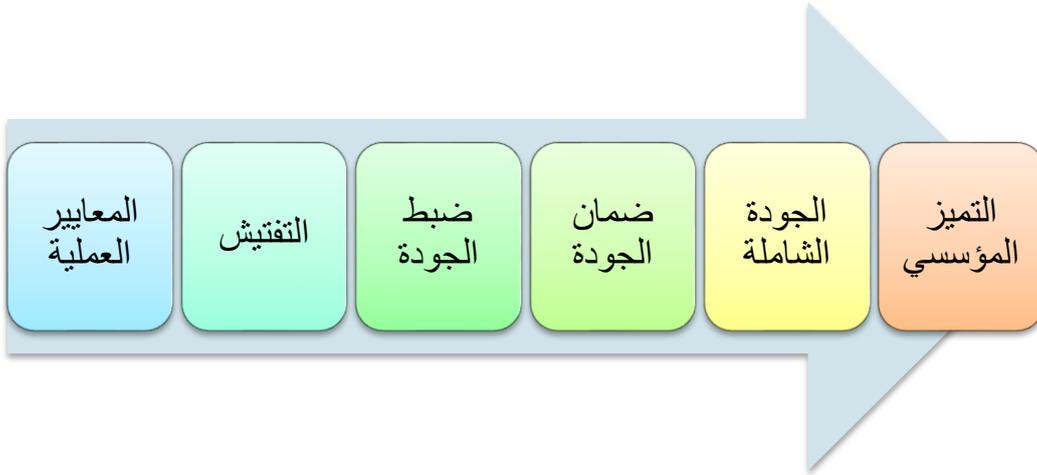
(٤) مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

ويتفق الباحث مع دراسة (تيسير وآخرون، ٢٠٢٠؛ على، ٢٠١٩)، أن التحول من مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة إلى التميز حدث بشكل واسع مع ظهور النموذج الأوروبي للتميز، وأن تطور مفهوم التميز جاء لارتباطه بظهور مفاهيم الجودة.

ويوضح الباحث في الشكل رقم (٥) مراحل الوصول للتميز المؤسسي كالتالي:

شكل رقم (٥)

مراحل تطور الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحث.

### ثانياً: خصائص التميز المؤسسي:

تتمتع المؤسسات التي تحقق التميز المؤسسي بمجموعة من الخصائص، منها (الحارثي، ٢٠٢٠؛ فروانة

وشعت، ٢٠٢٠):

(١) قبول الأعمال الصعبة، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.

(٢) توفر القيادة الكفؤة، حيث أنها قدوة، ولها دور بارز في تحقيق التميز والتشجيع عليه.

(٣) تحمل المصاعب، فالمصاعب تحدد مستويات قدرة المؤسسات.

(٤) الخبرات البعيدة عن العمل، وبالتحديد في مجال المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

- (٥) برامج التدريب، تعزز أنشطة التدريب تفوق المنظمات المتميزة.
- (٦) الدقة، ويقصد به تعزيز دقة التنبؤ الخاص بالمنظمة، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، وتوفير مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة.
- بينما ترى دراسة (هراكي، ٢٠٢١) خصائص التميز المؤسسي كما يلي:
- (١) استغلال الخبرات التراكمية، والتجارب السابقة التي تثرى المؤسسة للحفاظ على ثبات واستمرار العمل.
- (٢) الأداء الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات، لضمان عدم تفرد الشخصيات المنتفذة في المؤسسة بالإدارة والقرارات.
- (٣) اتباع السياسات والنظم المعتمدة للحفاظ على استقرار المؤسسة مالياً وإدارياً.
- (٤) العمل على تطوير المؤسسة من خلال استثمار جهود الأفراد العاملين والمشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف.
- (٥) الاهتمام بالموارد البشري وتنميته وتأهيله، واستقطاب كفاءات من خلال سياسات حديثة وفعالة للتوظيف داخل المؤسسة.
- (٦) يجب خلق قيادات بديلة، وإفساح المجال للمتميزين في الحصول على الوظائف الهامة.
- ويرى الباحث أن تلك الخصائص رغم أنها تضيف - بصفة مستقلة - قيمة لتمييز المؤسسات إلا إنها مداخل متعددة لتحقيق التميز وكلما وجدت أكثر من خاصية فإن ذلك يعني وجود تكامل وشمول من عدة نواحي أكثر دفعاً للتمييز، إلا أن الأهمية النسبية لتلك الخصائص ليست متساوية، حيث أن لأبعاد القيادة والموارد البشرية والاستراتيجية والرؤية والرسالة ومناخ العمل أهمية أكبر.

### ثالثاً: نماذج التميز المؤسسي:

برزت مجموعة من المنظمات الرائدة التي أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المنظمات ودفعها نحو التميز، وقامت بتصميم نماذج ترشد المنظمات للتمييز من خلال مجموعة من المعايير المحددة سلفاً، ويكون لكل معيار درجته الخاصة، بحيث يمكن للمنظمة تقييم أدائها، والوقوف على نقاط القوة والضعف، كما ترتبط تلك النماذج بجوائز تقدم للمنظمات كحوافز للتمييز (شوقي، ٢٠١٢).

ويستهدف النموذج تحقيق الارتقاء بأداء المنظمة باعتباره معياراً لتحسين الأداء، وتحديد أنشطة التحسين المناسبة لتمكين المنظمة من تحقيق نتائج متميزة، تقييم وتقويم أداء المنظمات التي تتنافس على جوائز الجودة العالمية والمحلية (جابر، ٢٠١٥؛ شوشة، ٢٠١٩).

ومن استخدامات النموذج أنه أداة للتقييم الذاتي للمنظمة، ونشر ثقافة الجودة ومدى أهميتها بالنسبة للمنافسة الدولية، وتحقيق التميز المؤسسي من خلال التحسين المستمر، وجعل التعليم والابتكار بالنسبة للمؤسسة أسلوب حياة، والمساهمة في وضع خريطة تنظيمية للمؤسسة (Duong et al,2008).

وتشير الدراسات (عبد الوهاب وعبد الله، ٢٠١٤) إلى أن أكثر المنظمات المتميزة أو التي حصلت على جوائز التميز هي التي تنتهج وتطبق مبادئ التميز، وبالتالي فإن تطبيق نماذج التميز ما هو إلا وسيلة لتطبيق هذه المبادئ.

ومن أشهر هذه النماذج (عطية، ٢٠١٧) :

- النموذج الأوروبي (EFQM).
- النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريج/MBNQA).
- النموذج الياباني (ديمنج/DEMING).
- النموذج الأسترالي (AQA).
- النموذج الكندي (CQA).
- النموذج الماليزي.
- برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز.
- مركز الملك عبد الله الثاني للتميز.
- جائزة الشيخ خليفة للتميز.

ومن الصعب حصر نماذج وجوائز التميز، ويرى الباحث أن انتشار نماذج وجوائز التميز يعكس الاهتمام بالتميز المؤسسي لأنه مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة والثورة التكنولوجية كما يرى البعض (الزبيدي والمولى، ٢٠١٤).

ويرى البعض (سالم، ٢٠١٨) عدم وجود معايير دولية موحدة لقياس التميز، بل هناك معايير وطنية تطبقها بعض الدول كاليابان والولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي، وتحذو حذوها بعض الدول الأخرى في تطبيق هذه المعايير، حتى أن هذه الدول أصبحت تمتلك جوائز التميز التي تمنحها للمنظمات المحلية أو الخارجية التي تلتزم بمعاييرها.

ويعرض الباحث ثلاثة نماذج منها بإعتبارها أشهر النماذج للتميز وأكثرها شيوعاً وهي النموذج الياباني، والنموذج الأمريكي، والنموذج الأوروبي، فبينما يعتبر الأول الرائد، فإن النموذج الأمريكي (نموذج مالكوم بالدريج) أنشأته الولايات المتحدة الأمريكية لمواجهة المؤسسات اليابانية والأوربية، وأخيراً يُعدُّ النموذج الأوروبي الأوسع استخداماً في دول العالم المتقدمة والنامية، هذا بالإضافة إلى أن عديد من النماذج أو الجوائز الدولية والعربية للتميز تتبنى ضمن معاييرها جوانب عديدة من النموذج الأوروبي ذاته.

#### (١) النموذج الأوروبي للتميز **European model of excellence**:

أنشأت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة "EFQM" أنموذج التميز الأوروبي عام ١٩٩١م، وألحقت المؤسسة هذا النموذج بما يعرف اليوم بالجائزة الأوروبية للجودة لمختلف المؤسسات التي تثبت نيتها في البحث عن التميز، وتعمل على ذلك من خلال مختلف الإجراءات التي تبين اتباعها نهج التحسين المستمر، ويمكن

لهذه الجائزة أن تمنح لأربع فئات من المؤسسات هي: المؤسسات " الكبرى، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات، مؤسسات القطاع العام (على وآخرون، ٢٠١٨).

ويرتكز النموذج على تسعة معايير؛ خمسة منها تسمى الممكنات وهي الأشياء التي تفعلها المؤسسة لتطوير وتنفيذ استراتيجيتها وهي (القيادة، السياسات والاستراتيجية، العاملون (الموارد البشرية)، العلاقات والموارد (المادية، العمليات)؛ وأربع نتائج وهي ما تحققه المؤسسة من إنجازات وهي (نتائج العملاء، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال) (عيد، ٢٠١٩؛ Yousefie et al, 2011; Harvey & Stensaker, 2008).

ويتكون نموذج التميز الأوروبي من مجموعتين هما: مجموعة الممكنات والتي تشير للعوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج، وقد حدد النموذج قيمة لكل معيار تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها، وتتمثل العناصر التسعة المؤدية للتميز والنسبة المحددة لكل عنصر فيما يلي: القيادة (١٠%)، البشر (٩%)، السياسات والاستراتيجية (٨%)، علاقات الشراكة والموارد (٩%)، العمليات (١٤%)، نتائج للناس (٩%)، نتائج للعملاء (٢٠%)، نتائج للمجتمع (٦%)، نتائج الأداء الرئيسية (١٥%) (عيد، ٢٠١٩).

ويتم التقييم وفق منهجية تعرف بمصفوفة رادار (RADAR) الذي يمثل بدوره الإطار الديناميكي للتقييم، وتقدم النتائج المحققة في شكل تقارير للمصادقة عليها من المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، والتي تكون لجنة للمراقبة والتقييم للوقوف على مدى تحقق النتائج وصحة الإجراءات المتخذة؛ لتحديد مستوى تميز المنظمة (Bolboli & Reicher, 2015).

وتطبيق منطق الرادار فإنه يساعد المنظمة في التعرف على وضع الأولويات وتخطيط وتطبيق التحسينات التي تحتاجها وهي اختصاراً من الحروف الأولى من الكلمات التالية ( Results, Approach, Deployment, Assessment, Review ) (فرج، ٢٠٢٢؛ هراكي، ٢٠٢١).

وتتمثل معايير التميز المؤسسي (الجديدة) التي وضعتها المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في سبعة معايير رئيسية هي: الغاية والرؤية الاستراتيجية، القيادة والثقافة التنظيمية، إشراك أصحاب المصلحة، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، تصورات أصحاب المصلحة، الأداء الاستراتيجي والأداء التشغيلي (EFQM, 2020).

## ٢) نموذج مالكوم بالدريج **Malcolm Baldrige model**:

تأسست منظمة مالكوم بالدريج الوطنية للتميز (Malcom Baldrige National Quality (MBNQ) بالولايات المتحدة عام ١٩٨٧ بغرض تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات الأمريكية عالمياً وتجاه المنظمات اليابانية والأوروبية بصفة خاصة.

والهدف الأساس من النموذج هو نقل تجارب المؤسسات التي حققت مستوى التميز إلى المؤسسات الأخرى، في كل المجالات التي تسعى إلى تحسين الأداء وتحقيق مستوى التميز، كما أنه يمكن للمؤسسات الأمريكية استخدامه في إجراء عملية التقييم الذاتي، وفقاً للمعايير التي يحتويها النموذج، وفي نفس الوقت تفيد

التغذية العكسية في العمل على تحسين الأداء حيث أنها صممت لمساعدة المؤسسات في استخدام مدخل متكامل لإدارة أداء المؤسسة؛ لتحسين فعاليتها وقدرتها (Carnegie Mellon University,2009).

وتقدم المنظمة جائزة "مالكوم بالدريج الوطنية للجودة" (MBNQA) ، والتي صدرت بقانون فيدرالي موقع عليه من رئيس الولايات المتحدة الأمريكية، ويمنحها بنفسه شخصياً في حفل سنوي لثلاثة أنواع من المنظمات وهي: منظمات الأعمال، والمنظمات التعليمية، والمنظمات الصحية (اهتماماً بالمنظمات الغير الهادفة للربح والمنظمات الحكومية بجانب منظمات الأعمال)، ويمثل هذا النموذج أداة مهمة تستفيد منها المؤسسات في إجراء عمليات التقويم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج، ويحتوي النموذج على إطار يضم سبعة عناصر وهي (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المستفيدين والسوق، المعلومات والتحليل، التركيز على الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج الأعمال) (Baldrige National Quality Program,2012).

ويقدم النموذج إطار عمل لتحليل العلاقات بين الممارسات التنظيمية والنتائج (NIST,2016)، والمعايير التي يقترحها النموذج هي القيادة ؛ القوى العاملة، العملاء (التركيز على العملاء) ؛ استراتيجية؛ إدارة العمليات؛ والقياس والتحليل وإدارة المعرفة بالإضافة إلى ذلك، هناك معيار النتائج الذي يعكس رضا العملاء، والنتائج المالية، والمنتجات، والسوق، وما إلى ذلك. بشكل عام، تمثل هذه المعايير الجوانب السبعة الحاسمة للإدارة والأداء التنظيمي، ويشير النموذج إلى أن جميع المكونات تدار كنظام واحد متكامل، ومن أمثلة التكامل هي العلاقة بين معايير الممارسات والنتائج وبين التخطيط الاستراتيجي والقيادة وتخطيط القوى العاملة وكذلك تحديد العملاء والأسواق أثناء تطوير الاستراتيجية (Al-Anzy,2020)، ويحدد النموذج الآلية التي يمكن للقيادة من خلالها توجيه الممارسات التي تحدد الأداء (Prybutok et al,2011)

### ٣) النموذج الياباني لإدارة التميز ( Deming ) :

تعد جائزة ديمينج أقدم جوائز الجودة على مستوى العالم، حيث تأسست عام ١٩٥١م من خلال الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين، وسميت بهذا تكريماً للعالم الأمريكي Dr.William Edward Deming لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة على الجودة، أما معاييرها فهي: سياسات الإدارة، التنظيم والتنمية، المعلومات، التحليل، التخطيط للمستقبل، التعليم والتدريب، توكيد/ضمان الجودة، تأثيرات الجودة، القياس/التنميط، الرقابة (هراكي، ٢٠٢١).

ارتبط اسم ويليام ديمينج بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي، وتقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمها للأفراد والهيئات لتحقيق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة، كانت الجائزة تقدم في السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تبدي اهتماماً بالجائزة وتتقدم للفوز بها، وقد حصلت شركات أمريكية على هذه الجائزة، وتقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليه، وتتعدد الجوائز حسب الفئات التالية: جائزة ديمينج للأفراد، جائزة ديمينج للتطبيق، رقابة على الجودة للمصانع، قلادة ديمينج (محمد، ٢٠١٨).

## رابعاً: أهمية التميز المؤسسي:

ترى دراسة (هنية، ٢٠١٦) أهمية ودوافع التميز المؤسسي في تحسين الأداء وتشخيص نقاط القوة في المنظمة وتحسين القدرات التنافسية من خلال التركيز على العنصر البشري، ووضع العناصر الكفؤة في المكان المناسب، وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها لتطوير المنظمة وتحقيق تميزها. كما يمكن بيان أهمية التميز المؤسسي للمنظمات - باعتباره ضرورة من ضرورات التطوير الإداري - كما يلي (هراكي، ٢٠٢١؛ عبد الوهاب وعبد الله، ٢٠١٤) :

- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بشأن الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الايثار والمبادرة والتميز في الأداء؟.
- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، ليتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.
- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة، للوقوف على حساسية الدور الذي يقوم به ومدى أهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمة.
- ويطلق البعض (على، ٢٠١٩) على التميز المؤسسي "التميز الإداري"، ويرى أن العوامل التي أدت له هي إنهار الإمبراطورية التقليدية للإدارة، وظهور القيم الحديثة للإدارة، وحثية التطوير التنظيمي، مما أدى للتميز كمرحلة أخيرة للبقاء في ظل التنافسية والعولمة.
- ويرى البعض (شوقي، ٢٠١٢) أن التميز حتمي وذلك بسبب تحديات ومتغيرات تواجهها المنظمات اليوم منها:

- انتشار التكتلات الاقتصادية الإقليمية: إما في شكل منطقة حرة، أو اتحاد جمركي، أو سوقاً مشتركة وجميعها تعكس شكلاً من أشكال التكامل الاقتصادي.
- انتشار التحالفات (الشركات الكبيرة) : وقد تكون تحالفات محلية استيرتاجية مثل استيرتاجية كيرسكو باليابان والتي تأخذ شكل تعاون مالي وفني وإداري متبادل بين مجموعة من الشركات، أو قد تكون تحالفات خارجية تضم شركات من دول مختلفة مثل تحالف "توشيا" الفرنسية مع "موتورولا" الأمريكية، و"سيمنس" الألمانية مع "فليبس" الهولندية في صناعة وتسويق وسائل الأتصال الألكترونية.
- سيطرة الشركات متعددة الجنسيات: وهي شركات يقع المركز الرئيسي لكل منها في دولة معينة، وتقوم موازنة بعضها موازنة أكثر من دولة نامية، وتقوم بتنظيم الانتاج وعملياتها الاستثمارية عبر مجمل الأقتصاد العالمي، وتوزع عملياتها على العديد من الدول المتجاورة أو المتباعدة.
- سيادة الثورة العلمية والتكنولوجية وثورة الاتصالات: وهي تمثل ثورة تكنولوجية في المعلومات والاتصالات والمواصلات، والتكنولوجيا كثيفة المعرفة والتي تعتبر الاساس المادي للنظام الاقتصادي الجديد، نظراً لأنها تلعب دوراً محورياً في تشكيله، ومحركاً للتغيير في كل أجزائه.

• هيمنة النموذج الليبرالي: بارتكازه على هيئات دولية وأممية مثل صندوق النقد الدولي (IMF)، والبنك الدولي للإنشاء والتعمير (IBRD)، ومنظمة التجارة العالمية (WTO) وهي منظمات تدعو إلى تحرير المبادلات بين الدول الأعضاء دون تفضيل (المعاملة بالمثل)، وفتح أسواق الدول فيما بينها، والعمل على تخفيض الحواجز والقيود التي تعوق المبادلات بين الدول.

• عولمة الجودة: حيث ظهرت متطلبات الجودة التي وضعت من أجل تهذيب التجارة العالمية على نحو يحافظ على ارتفاع مستوى ما يتداول فيها، وينشوء الجودة العالمية جواز مرور دولي.

وانفق معه (هراكي، ٢٠٢١؛ السلمي، ٢٠٠٢) في أن العولمة، ووحدة المنافسة العالمية -بلا حدود- ووجود معدلات تغير سريعة في البيئة الحديثة للمنظمات، ورغبة المنظمة في البقاء والاستقرار وحفظ مكانتها، بالإضافة لظهور مفاهيم إدارية حديثة مثل الجودة الشاملة، وإعادة هندسة الأعمال، والتوجه نحو إشباع حاجات العملاء وغيرها دفعوا المنظمات للبحث عن التميز - رغم تكاليفه الباهظة - وذلك لأن تكلفة عدم التميز ستكون بلا شك أعلى.

ويتفق الباحث مع الباحثين ومع (السلمي، ٢٠٠٢) أن مفهوم التميز في الإدارة هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة والثورة التكنولوجية.

#### خامساً: أبعاد التميز المؤسسي:

تتمثل أبعاد (معايير) التميز المؤسسي التي وضعتها المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في سبعة أبعاد رئيسية هي: الغاية والرؤية الاستراتيجية، القيادة والثقافة التنظيمية، إشراك أصحاب المصلحة، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، رؤية أصحاب المصلحة، الأداء الإستراتيجي والأداء التشغيلي (EFQM,2020).

وذلك بعد أن كانت معايير التميز المؤسسي التي وضعتها المؤسسة الأوروبية الجودة تتمثل في تسعة معايير هي: القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الموارد والشراكات، العمليات، نتائج الموارد البشرية، نتائج المتعاملين، نتائج المجتمع، النتائج الرئيسية (اسماعيل، ٢٠٢٠).

واختلف الباحثون حول أبعاد التميز المؤسسي التي ينبغي دراستها لشيوعها وتتمثل في:

(١) تميز القيادة (العمرى، ٢٠١٧؛ الشروقي، ٢٠١٨؛ EFQM ; Buqais et al,2018; NIST,2016): تمثل قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، ويجب أن يتمتع القائد بمهارات لتطوير رؤية ورسالة وقيم المنظمة، وأيضاً للتعامل مع الفئات المعنية، ولتوفير بيئة عمل مشجعة للإبداع.

(٢) تميز الموارد البشرية (EFQM ;2020,NIST,2016;Buqais et al,2018): وهي تمثل درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تعزز من تحقيق أهداف المنظمة.

٣) تميز رضا العملاء (الشروقي، ٢٠١٨): وهو أحد المؤشرات لقياس أداء المنظمات ويرتبط بمدى الفجوة بين توقعات العملاء والأداء الفعلي للمنتج، باعتبار أن العميل أساس الربح للمنظمة، وتشتمل على عنصرين هما العميل وطريقة تقديم الخدمات له، ونوعية هذه الخدمات.

٤) تميز الخدمة (Hilla et al,2017; Abu naser & Al Shobaki, 2017): تعني أن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة التي تلبى حاجات فئات المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة.

٥) تميز الثقافة التنظيمية (الشروقي، ٢٠١٨؛ Buqais et al,2018): تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة الايديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات وأنماط التوقعات التي تميز الافراد في تنظيم ما، وقد تمثل الثقافة التنظيمية أحد معوقات التميز المؤسسي وعبئاً على التنظيم في حالة سيادة المعايير والقيم السلبية.

٦) تميز العمليات (الشروقي، ٢٠١٨؛ NIST;2016,EFQM,2020): ويعني أن تكون العمليات داعم أساسي لسياسات المنظمة واستراتيجيتها وتخلق قيمة مضافة لأصحاب المصلحة من خلال إقامة وتدعيم علاقات مع العملاء والموردين، وكذلك تصميم العمليات بشكل نظامي وطرق إبداعية، وتطويرها لتتكيف مع البيئة المحيطة، وتحتوي على عنصرين هما: أولاً إجراءات العمليات بما في ذلك التصميم والبرامج والمقاييس والدعم والأداء والتطوير، وثانياً فعالية العمليات (الشروقي، ٢٠١٨).

٧) التعلم والتحسين المستمر (الشروقي، ٢٠١٨): يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز من خلال اكتساب انواعاً جديدة من السلوك، أو بالتخلي عن أنماط السلوك القديمة أو تعديله، أو بالكشف عن المعلومات والمعارف الجديدة، فتحفيز التعلم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

٨) تميز المالية (على، ٢٠١٩؛ هراكي، ٢٠٢١): يمثل الجانب المالي تاريخياً محور اهتمام المنظمات، حيث الاهتمام بالتكلفة، لتعكس المؤشرات والنسب المالية أداء المنظمات.

٩) تميز الهيكل التنظيمي (العزب والعنزي، ٢٠١٣؛ الشروقي، ٢٠١٨): يتمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المختلفة.

١٠) تميز الاستراتيجية (EFQM,2020;NIST,2016): وتمثل درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية، وما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة لإحداث التميز في الأداء، ويشتمل هذا التميز على تطبيق الاستراتيجية وتطوير الاستراتيجية (المجالي، ٢٠٠٩؛ العزب والعنزي، ٢٠١٣، العمري، ٢٠١٧، الشروقي، ٢٠١٨)

١١) تميز المعرفة: (الشروقي، ٢٠١٨؛ Abu naser and Al Shobaki, 2017, Hilla et al, MBNQA) ويشتمل هذا التميز على عنصرين: الأول هو قياس، وتحليل، وتطوير الأداء في المنظمة، ويتم عن طريق استخدام نتائج جمع وتحليل المعلومات، ومقارنتها بالأداء الحالي للمنظمة، ومن ثم استخدام هذه المعلومات لتطوير الأداء. أما العنصر الثاني فهو إدارة المعرفة والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات، والغرض من هذا العنصر هو معرفة مدى إدارة المنظمة للمعلومات وأصول المعرفة، وكيف تضمن جودة وتوافر البيانات، والبرمجيات، والأجهزة، وسهولة الوصول إليها في الظروف العادية، أو في الحالات الطارئة؛ وذلك بهدف تحسين الكفاءة والفعالية للمنظمة، وتحفيز الابتكار، وقد يتم تناول المعرفة من زاوية التفاعل بين نوعي المعرفة الضمنية والظاهرة Explicit، وتعد المعرفة أحد المداخل الإدارية والتنظيمية والاستثمارية التي تدعم الابتكار والجودة والفعالية والتميز المؤسسي.

ويرى الباحث أن هذه الأبعاد ليست بصفة نهائية، وذلك لأن التميز المؤسسي مفهوم واسع يشمل كافة جوانب المنظمة، وباعتبارها أبعاد حيوية تتفاعل وتتكيف مع التغيرات البيئية لا سيما أن التميز المؤسسي امتداد للجودة الشاملة، وطبقاً لنماذج التميز فإن المعايير (الأبعاد) تختلف من نموذج لآخر؛ ذلك كما يرى البعض (سالم، ٢٠١٨) أنه لا توجد معايير دولية موحدة لقياس التميز، بل هناك معايير وطنية تطبقها بعض الدول كاليابان والولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي، وتحذو حذوها بعض الدول الأخرى في تطبيق هذه المعايير، وقد اكتفى الباحث بأربعة أبعاد فقط للتميز المؤسسي هي (تميز القيادة، تميز العاملين، تميز الاستراتيجيات، العملاء) وهي الأكثر استخداماً من قبل الباحثين.

## الفصل الثالث

### تصميم الدراسة الميدانية

مقدمة.

أولاً: نوع البحث.

ثانياً: مجتمع وعينة البحث.

ثالثاً: متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة.

رابعاً: طرق جمع البيانات.

خامساً: إعداد البيانات لأغراض التحليل الإحصائي.

سادساً: أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث.

## الفصل الثالث

### تصميم الدراسة الميدانية

#### مقدمة:

يقصد بتصميم الدراسة الإطار العام Framework أو الخطة الخاصة بالدراسة، ويعتبر تصميم الدراسة من المراحل الأساسية الهامة في إعداد وتنفيذ الدراسة الميدانية، حيث تستخدم كمرشد للمراحل والخطوات اللاحقة مثل مجتمع وعينة الدراسة، ونوع البيانات اللازمة وطريقة جمعها وتحليلها، فهي تؤكد أن الدراسة سوف تكون متصلة بمشكلة الدراسة وأن المتغيرات والبيانات التي سوف يتم جمعها تساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق الأهداف المخططة، وأن أساليب التحليل التي سوف يتم استخدامها سوف تساعد على استخلاص النتائج التي تحقق أهداف الدراسة (إدريس، ٢٠١٦).

ويتناول هذا الفصل:

أولاً: نوع البحث.

ثانياً: مجتمع وعينة البحث.

ثالثاً: متغيرات البحث ونموذج البحث والمقاييس المستخدمة.

رابعاً: طرق جمع البيانات.

خامساً: إعداد البيانات لأغراض التحليل الإحصائي.

سادساً: أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث.

أولاً: نوع البحث:

يتعلق هذه البحث بدراسة أثر أخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي من خلال الرافعة المعرفية - دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي - وبالتالي فإن تصميم هذا البحث يعتمد على المدخل الوصفي الاستقرائي، ويقصد بالدراسة الوصفية الدراسة التي يتم تصميمها بغرض التركيز على الوصف الدقيق للخصائص والمتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة، وكذلك العلاقات والاختلافات بين هذه المتغيرات، التي تتمثل في تحديد مستويات الأبعاد الثلاثة، وكذلك التوصل إلى أبعاد أخلاقيات الأعمال، والكشف عن العلاقة المباشرة ودرجة هذه العلاقة بينها وبين أبعاد التميز المؤسسي، وكذلك الكشف عن العلاقة غير المباشرة بينهما من خلال الرافعة المعرفية، أما المنهج الاستقرائي فهو الذي يكشف عن الكل أو العام (المجتمع) بما تحقق في جزئياته، أى استدلال بالخاص - من خلال أدوات الاستدلال الإحصائي - على العام.

ثانياً: مجتمع وعينة البحث:

يمكن تعريف مجتمع البحث من وجهة نظر إحصائية على أنه "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع الدراسة وتتشترك في صفة معينة أو أكثر، والتي مطلوب جمع البيانات حولها" (إدريس، ٢٠١٦).

وقد استهدف البحث "دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بالقاهرة الكبرى" ؛ ويتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي في القاهرة الكبرى كما هو موضح في الجدول رقم (١) التالي:

### جدول رقم (١)

أعداد العاملين بالمستويات الإدارية بمناطق القاهرة الكبرى

إجمالي	موظفون	إدارة إشرافية	إدارة وسطى	إدارة عليا	المستوى الإداري المنطقة التأمينية
٦٢٢	٦٠٠	١٤	٦	٢	مركز عمليات القاهرة
٤٢٠	٤٠٠	١٢	٦	٢	المكاتب الأمامية التابعة له
١٠٤٢	١٠٠٠	٢٦	١٢	٤	الإجمالي

المصدر: سجلات شؤون العاملين الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، ٢٠٢٢

وتم تصنيف مجتمع البحث الحالي إلى:

▪ **مجتمع المديرين:** ويتكون من الإدارة العليا وتضم رؤساء الإدارة المركزية لمناطق القاهرة الكبرى، والإدارة الوسطى وتضم مديري عموم ومديري مناطق القاهرة الكبرى ونواب مديري المناطق، والإدارة الإشرافية وتضم مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ؛ ويبلغ العدد الإجمالي لمجتمع المديرين (٤٢) مفردة كما هو مبين في الجدول رقم (٢) التالي.

### جدول رقم (٢)

أعداد المديرين بالمستويات الإدارية بمناطق القاهرة الكبرى

إجمالي	إدارة إشرافية	إدارة وسطى	إدارة عليا	المستوى الإداري المنطقة التأمينية
٢٢	١٤	٦	٢	مركز عمليات القاهرة
٢٠	١٢	٦	٢	المكاتب الأمامية التابعة له
٤٢	٢٦	١٢	٤	الإجمالي

المصدر: سجلات شؤون العاملين الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، ٢٠٢٢

ونظراً لصغر حجم طبقات مجتمع المديرين الذي يضم موظفي الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية فقد تقرر الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لكل مفردات هذه الطبقات.

▪ **مجتمع الموظفين:** ويتكون من الموظفين العاملين بمركز عمليات القاهرة الكبرى، والموظفين في الخط الأمامي التابع لمركز القاهرة الكبرى؛ ويتكون هذا المجتمع من (١٠٠٠) موظف، وتوزيعهم كما في الجدول رقم (٣) التالي.

جدول رقم (٣)

أعداد موظفي مناطق القاهرة الكبرى

موظفون	المنطقة التأمينية
٦٠٠	مركز عمليات القاهرة الكبرى
٤٠٠	المكاتب الأمامية التابعة
١٠٠٠	الإجمالي

المصدر: سجلات شؤون العاملين الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، ٢٠٢٢

(١) نوع العينة:

تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية وذلك لاختيار كل من موقع العينة والمفردات المستهدفة في البحث وفي ضوء ذلك اشتملت اجراءات سحب العينة بتوزيع العينة على القطاعين (مركز عمليات القاهرة الكبرى، والمكاتب الأمامية التابعة له) بحسب نسبة عدد الموظفين في كل قطاع.

(٢) حجم العينة:

تم تحديد حجم العينة وفقاً لإحدى الطرق التي تعتمد على النظرية الإحصائية وهي طريقة حجم العينة بمعلومية حجم المجتمع ( إدريس، ٢٠١٦ ) :

$$n = \frac{N [Z^2 \cdot P (1-P)]}{Ne^2 + Z^2 \cdot P (1-P)}$$

حيث أن:

$n$  = حجم العينة.

$N$  = حجم مجتمع الدراسة

$Z$  = حدود الخطأ المعياري وهي ١,٩٦ وذلك عند درجة الثقة ٩٥%.

$P = ٥٠\%$  وهي نسبة الذين تتوافر فيهم الخاصية محل الدراسة.

$(1 - p)$  = نسبة الذين لا تتوافر فيهم الخاصية محل الدراسة.

$e = ٥\%$  وهي مقدار الخطأ المسموح به عند التقدير والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي

(Tryfos,1996).

$$n = \frac{1000 \times \{ (1.96)^2 \times (.50)^2 \}}{1000 \times (.05)^2 + \{ (1.96)^2 \times (.50)^2 \}} = 278$$

حجم طبقة موظفي مركز عمليات القاهرة = ٢٧٨ × ٦٠٠ / ١٠٠٠ = ١٦٧ موظف

حجم طبقة موظفي المكاتب الأمامية (القاهرة) = ٢٧٨ × ٤٠٠ / ١٠٠٠ = ١١١ موظف

ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (٤) التالي:

#### جدول رقم (٤)

توزيع مفردات العينة على المجتمع محل الدراسة

المجتمع	حجم المجتمع	النسبة	حجم العينة
مركز عمليات القاهرة	٦٠٠	%٦٠	١٦٧
المكاتب الأمامية (التابعة له)	٤٠٠	%٤٠	١١١
الإجمالي	١٠٠٠	%١٠٠	٢٧٨

المصدر: من إعداد الباحث.

وبذلك قرر الباحث توزيع (٢٧٨) استمارة استقصاء على إجمالي موظفي مركز عمليات القاهرة والمكاتب الأمامية (التابع لها) بالإضافة لعدد (٤٢) استمارة استقصاء على المستويات الإدارية العليا والوسطى والاشرفية، ليكون العدد الإجمالي (٣٢٠) استمارة.

#### ٣) وحدة المعاينة:

تتمثل وحدة المعاينة في هذا البحث في كل عضو من أعضاء الإدارة العليا والوسطى والاشرفية بمراكز العمليات بالقاهرة الكبرى بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، بالإضافة إلى الموظفين؛ وهم كل موظف من العاملين بمركز عمليات القاهرة الكبرى، والموظفين في المكاتب الأمامية التابع لمركز القاهرة الكبرى، وقد تقرر الاعتماد بسبب قيود الوقت والتكلفة على أسلوب العينة العشوائية الطبقيّة لتمثيل المجتمع الخاص بهم.

#### ثالثاً: متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة:

قام الباحث بإعداد قائمة للاستقصاء كأداة لجمع البيانات بما يساعد في اختبار فروض البحث، ويتناول هذا الجزء من تصميم البحث كلاً من متغيرات البحث الميدانية، وأساليب قياس هذه المتغيرات.

#### ١) متغيرات البحث:

في ضوء مشكلة وأهداف وفروض البحث، تم تصنيف متغيرات البحث إلى ثلاث مجموعات كما يأتي:

- المتغير المستقل: أخلاقيات الأعمال وتتمثل في الأبعاد التالية:

- البعد الأول: الاستقلالية والموضوعية.

- البعد الثاني: الأمانة والاستقامة.

- البعد الثالث: النزاهة والشفافية.

- المتغير التابع: التميز المؤسسي ويتمثل في الأبعاد التالية:

- البعد الأول: تميز القيادة.

- البعد الثاني: تميز العاملون.

- البعد الثالث: تميز الاستراتيجيات.

- البعد الرابع: العملاء.

- المتغير الوسيط: الرافعة المعرفية ويتمثل في الأبعاد التالية:

- البعد الأول: مستلزمات الرفع المعرفي.

- البعد الثاني: وظائف تحقيق الرفع المعرفي.

- البعد الثالث: رفع الأصول المعرفية.

٢) المقاييس المستخدمة في البحث:

تم استخدام عدة مقاييس لقياس الخصائص موضوع الدراسة في البحث الحالي على النحو التالي:

أ) مقياس أخلاقيات الأعمال:

تم استخدام مقياس أخلاقيات الأعمال والذي استخدمه (عسيري والمعمري، ٢٠٢٠) بالنسبة لأبعاد (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية)، وتم استخدام نفس عبارتهما وذلك بعد تعديلها لتناسب طبيعة جهة العمل موضوع البحث، وهي على وزن مقياس ليكرت Scale Likert المتدرج من خمس نقاط (غير موافق تماماً/غير موافق/إلى حد ما/موافق/موافق تماماً) لقياس اتجاهات المستقصى منهم نحو أخلاقيات الأعمال من خلال الإشارة إلى درجة الموافقة أو عدم الموافقة على مجموعة من العبارات موضوع البحث وذلك لإتاحة الفرصة لأفراد العينة للتعبير عن آرائهم نحو كل عبارة في قائمة الاستقصاء.

ب) مقياس التميز المؤسسي:

تم استخدام نفس مقياس (الشوبري، ٢٠١٩) للتمييز المؤسسي والتي استخدمت فيه أبعاد نموذج التميز الأوربي وهي عبارات تتعلق بأبعاد التميز المؤسسي موضوع البحث، وذلك بعد تعديلها لتناسب طبيعة جهة العمل موضوع البحث، وهي على وزن مقياس ليكرت Scale Likert المتدرج من خمس نقاط (غير موافق تماماً/غير موافق/إلى حد ما/موافق/موافق تماماً) لقياس اتجاهات المستقصى منهم نحو التميز المؤسسي، وفي ظله يقوم المستقصى منه بالإشارة إلى درجة الموافقة أو عدم الموافقة على مجموعة من العبارات ذات الصلة.

ج) مقياس الرافعة المعرفية:

تم استخدام مقياس الرافعة المعرفية والذي استخدمه (الزبيدي والمولى، ٢٠١٦)، وتم استخدام نفس عبارتهما بالنسبة لأبعاد الرافعة المعرفية (مستلزمات الرفع المعرفي، وظائف تحقيق الرفع المعرفي، رفع الأصول المعرفية) وذلك بعد تعديلها لتناسب طبيعة جهة العمل موضوع البحث، وهي على وزن مقياس ليكرت Scale Likert المتدرج من خمس نقاط (غير موافق تماماً/غير موافق/إلى حد ما/موافق/موافق تماماً) لقياس اتجاهات المستقصى منهم نحو الرافعة المعرفية من خلال الإشارة إلى درجة الموافقة أو عدم الموافقة على مجموعة من العبارات موضوع البحث وذلك لإتاحة الفرصة لأفراد العينة للتعبير عن آرائهم نحو كل عبارة في قائمة الاستقصاء.

## رابعاً: طرق جمع البيانات:

تم الاعتماد على الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والنشرات والمقالات والأبحاث المنشورة وغير المنشورة لبناء الإطار النظري للدراسة. كما تم الاعتماد على الدراسة الميدانية لجمع البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث.

### البيانات الثانوية:

هى تلك البيانات التي تم جمعها وتسجيلها وتبويبها وجدولتها وتحليلها وتفسيرها، وتضمنها في مجموعة من التقارير، ويمكن الحصول عليها وقتما يرغب الباحث (عيد، ٢٠١٦)، واستخدم الباحث فى تكوين الإطار النظري للدراسة العديد من الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة والدراسات السابقة والكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والأبحاث المنشورة وغير المنشورة التي تناولت موضوعات أخلاقيات الأعمال، التميز المؤسسي، الرفاعة المعرفية وعلاقة أى من هذه المتغيرات بالآخر.

### (١) البيانات الأولية:

يقصد بها مجموعة البيانات التي يتم تجميعها والحصول عليها لأول مرة بواسطة الباحث، ويتم تسجيلها وتبويبها وتحليلها، وتلخيصها، ووضعها في صورة تقرير يتم إعداده لأول مرة لأغراض الدراسة محل الدراسة، ومن أمثلتها بيانات عن اتجاهات مجموعة من الأفراد، أو عن مناخ تنظيمي لمنظمة معينة، وغير ذلك من البيانات الأولية (عيد، ٢٠١٦)، ولقد اعتمد الباحث فى الحصول على البيانات الأولية على المقابلات الشخصية في مرحلة الدراسة الاستطلاعية، وتم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء الموجه إلى المستقصى منهم، والذين تمثلوا في عينة البحث من العاملين في مركز عمليات القاهرة (بلاطوغلي)، والعاملين بالمكاتب الأمامية بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

كما قام الباحث بإجراء بحث واسع للدراسات العربية والأجنبية المنشورة والتي تتعلق بأخلاقيات الأعمال، والرفاعة المعرفية، والتميز المؤسسي والتي ساعدت على تنمية متغيرات الاستقصاء فى هذه الدراسة، إضافة إلى اختبار قائمة الاستقصاء على عدد محدود من مفردات مجتمعي البحث من المديرين والموظفين (٣٠ مفردة) وذلك لاختبارها، وفى ضوء ذلك قام الباحث بإجراء التعديلات التالية على قائمة الاستقصاء:

- عبارات تم تعديلها: حيث تم تعديل بعض العبارات من حيث الصياغة أو بعض الكلمات التي لا تعبر بشكل واضح عن المعنى المقصود، إضافة إلى تعديلات لغوية.
  - عبارات تم حذفها أو إضافتها: تم حذف بعض العبارات التي تبين أن ليس لها علاقة بالمتغيرات الخاضعة للبحث، وتم إضافة لبعضها الآخر لأهميته لتحقيق أهداف البحث.
  - مقدمة الاستقصاء: تم اختصارها وتعديل الصياغة.
- وفى ضوء ماسبق أمكن تخفيض عدد صفحات الاستقصاء إلى (٤) صفحات بعد أن كان (٧) صفحات، وتم تخفيض العبارات بالاستقصاء إلى (٧٠) عبارة بدلاً من (١٠١) عبارة؛ حيث بلغت العبارات المحذوفة (٤٢) عبارة، والمضافة (١١) عبارة، والمعدلة (٢٦) عبارة.

وتم بعد ذلك تصميم قائمة الاستقصاء فى شكلها النهائى لتشتمل على أربع صفحات (منها صفحة الغلاف وتقديم الباحث لنفسه وطلب التعاون لاستيفاء الاستقصاء)، وثلاث صفحات أخرى تحتوي ثلاثة أجزاء رئيسية: حيث يتضمن الجزء الأول (١٥) عبارة تغطى الأبعاد الثلاثة للأخلاقيات الأعمال، بالإضافة إلى (٣٢) عبارة تتعلق بالأبعاد الثلاثة من الرافعة المعرفية (متغير وسيط) بالجزء الثانى، كما يتضمن الجزء الثالث (٢٣) عبارة تتعلق بالأبعاد الأربعة للتميز المؤسسى (المتغير التابع) بصورة تفصيلية.

### **خامساً: إعداد البيانات لأغراض التحليل الإحصائى:**

بعد جمع البيانات تم ترميز المتغيرات التى اشتملت عليها قائمة الاستقصاء ثم إدخالها فى الحاسب الآلى باستخدام حزمة أساليب التحليل الإحصائى للعلوم الاجتماعية SPSS لتكون جاهزة للتحليل، ويمكن توضيح ذلك من خلال الخطوات الآتية (إدريس، ٢٠١٦) :

#### **(١) مراجعة تحرير البيانات:**

وتتمثل مراجعة تحرير البيانات فى تحديد كل الإجابات المحذوفة، وكذلك التى تنطوى على لبس أو أخطاء وبمراجعة تحرير البيانات فقد وجد أن هناك عدد (١٤) استمارة لا تصلح للتحليل وذلك لعدم جدية المستقصى منه أو لعدم استكمال البيانات المطلوبة.

#### **(٢) ترميز البيانات:**

تم القيام بالترميز للبيانات المختلفة بقائمة الاستقصاء بشكل يسهل التعامل مع متغيرات البحث، وإجراء التحليل الإحصائى من خلال حزمة أساليب التحليل الإحصائى للعلوم الاجتماعية SPSS.

#### **(٣) إدخال البيانات فى الحاسب الآلى:**

وقد تم إدخال كافة البيانات التى سبق التأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل فى الحاسب الآلى وذلك بعد اتباع الخطوات اللازمة لهذه المرحلة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفى، حيث تم تفرغ البيانات الواردة بقوائم الاستقصاء المستلمة فى برنامج (EXCEL) بعد ترميزها ثم إدخال هذه المعطيات إلى الحاسب باستخدام البرنامج الإحصائى للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبعد تجميع إستمارات الاستقصاء ومراجعتها، قام الباحث بترميز عبارات الاستقصاء داخل كل بعد من أبعاد الدراسة وإعطاء الوزن الترجيحى طبقاً لمقياس ليكرت المتدرج الخماسى.

#### **سادساً: أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:**

يتمثل الهدف من هذه الدراسة الميدانية فى قياس أثر أخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسى فى ظل تأثير الرافعة المعرفية كمتغير وسيط فى الهيئة القومية للتأمين الاجتماعى محل الدراسة والبحث، وطبقاً لنوع البيانات وفروض البحث المتوفرة فى حزمة التحليل الإحصائى (SPSS)، وبرنامج (AMOS) وحسب طبيعة متغيرات البحث وأساليب القياس، ونوع العينة المستخدمة فى البحث، ولأغراض التحليل واختبار فروض البحث تم استخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية التالية:

## ١) معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات قائمة الاستقصاء Reliability:

يشير مفهوم الثبات أو الاعتمادية إلى مدى قدرة القياس على أن يعكس الفروق في الظاهرة محل البحث بين وحدات المعاينة وكذلك عبر الزمن، وقد تم اختبار مدى اعتمادية قائمة الاستقصاء من خلال استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا كرونباخ وذلك بغرض التحقق من درجة الثقة/الثبات في المقاييس من خلال أخذ قيمتين أو أكثر للقياس لنفس الظاهرة محل البحث في الوقت، وتحديد مدى درجة التوافق بين القيمتين لقياس نفس الظاهرة (قرطام، ٢٠١٧).

## ٢) التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory factor analysis من خلال برنامج Amos:

يعد أسلوب التحليل العاملي التوكيدي أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً في البحوث التطبيقية، وذلك لأنه مجهز وبشكل جيد لمعالجة أنواع الأسئلة التي يهتم الباحث بالاجابة عنها، كما يمثل إحدى تطبيقات نماذج المعادلات الهيكلية التي تهدف إلى تحديد مدى مطابقة النموذج النظري للبيانات الميدانية، أي المدى الذي يتم فيه تأييد النموذج النظري بواسطة بيانات العينة كما أنه يعد من أهم أدوات الثبات كونه يسعى للتحقق من نموذج مفترض سواء أنشئ قبل جمع العينة بقليل أو سنوات، بالإضافة للتأكد من أن العبارات المكونة للمقياس تقيس ما أعدت لأجله وما يفترض قياسه (Maccallum and Cudec, 2007)، واستخدم الباحث أيضاً اختبار الصدق Validity Assessment واختبار الثبات Reliability Assessment لتأكيد ذلك، بالإضافة إلى مؤشرات جودة المطابقة Goodness-of-fit measures لقياس درجة التوافق بين نموذج التباين الفعلي والنموذج المقدر أو المقترح المصاحبة لأسلوب تحليل المسار، كما يلي:

### أ) اختبار الصدق Validity Assessment:

يستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، والتأكيد على ان عبارات القائمة تعطي للمستقصى منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث واعتمد الباحث في إجراء اختبار الصدق علي:

■ **الصدق التقاربي / التطبقي Convergent Validity:** قام الباحث بإجراء اختبار الصدق التقاربي والذي يشير إلي المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تستخدم في قياس المتغير أو احد ابعاده، وذلك من خلال التأكد من وجود ارتباط قوي بين عبارات المتغير المراد قياسه، ويتم قياسه عن طريق متوسط التباين المستخرج / المفسر (Average Variance Extracted (AVE) والذي يجب أن تزيد قيمته عن (٠,٥٠) لكل بُعد يتم قياسه (Hair et al., 2019).

### ب) اختبار الثبات Reliability Assessment:

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى امكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في بيانات تتسم بالثبات، أي قدرتها على استخلاص نفس النتائج إذا ما تكرر الاختبار بعد فترة محددة من الزمن ولكن في ظل ظروف مماثلة، واعتمد الباحث في إجراء اختبار الثبات علي ما يلي:

■ **ثبات المؤشر/ المقياس Indicator Reliability- Individual Item Reliability:** ويتم حسابه عن طريق معاملات التحميل المعيارية Factor Loading لكل عبارة من عبارات كل متغير من متغيرات الدراسة، ولا بد أن تكون قيم معاملات التحميل المعيارية أكبر من (٠,٥٠) (Hair et al., 2019).

- معامل الفا كرونباخ **Cronbach's alpha**: لقياس ثبات متغيرات وأبعاد الدراسة، حيث يرى (Hair et al. 2019) ان قيم الفا كرونباخ لابد ان تكون أكبر من (٠,٦٠).
- الثبات المركب **Composite Reliability (CR)**: لابد ان تكون قيم الثبات المركب (CR) مساوية أو أكبر من ٠,٧٠ (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2019).
- ج) مؤشرات جودة المطابقة (محمد وحامد، ٢٠٢١) :
- مؤشر (CMIN/DF) وأوصى العلماء ان هذه النسبة كلما كانت أقل من (٣) دل ذلك أن النموذج ذو ملاءمة جيدة، وإذا تراوحت القيمة بين (٣: ٥) كان ذلك مقبول.
- مؤشر حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI): وهذا المؤشر ينحصر بين الصفر والواحد وكلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك أن جودة النموذج مثالية.
- مؤشر جذر متوسط مربع البواقي (The root mean square residual (RMR): وتشير قيم هذا المؤشر القريبة من الصفر إلى ملاءمة مثالية.
- مؤشر المطابقة المقارن (Comparative fit Index (CFI): وهذا المؤشر ينحصر بين الصفر والواحد وكلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك أن جودة النموذج جيدة جداً.
- مؤشر المطابقة المعيارى (Normative fit Index (NFI): ويجب أن يكون أكبر من (٠,٩٠).
- معامل تاكر لويس (The Tucker-Lewis coefficient (TLI): ويقع النطاق النموذجي لهذا المعامل بين الصفر والواحد، وتشير قيم (TLI) القريبة من (١) إلى أن النموذج ذو ملاءمة جيدة جداً.
- الجذر التربيعى لمتوسط خطأ الاقتراب (Root mean Square Error Of Approximation (RMSEA): وكلما كانت قيمة (RMSEA) أقل من (٠,٠٥) كان ذلك أفضل وإذا تراوحت القيمة بين (٠,٠٥: ٠,٠٨) كان ذلك مقبول أما إذا كانت القيمة أكبر من (٠,١) يتم رفض النموذج.
- ٣) الإحصاءات الوصفية Descriptive statistics:

يمثل الوسط الحسابي أهم مقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي والوسيط والمنوال) ؛ وتستخدم في تلخيص البيانات أو التوصل لنتائج مبدئية في البحوث، بينما يعتبر الانحراف المعياري أهم مقاييس التشتت (المدى - الانحراف المعياري - نصف المدى الربيعي)، وهما (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري) أكثر أنواع المقاييس معرفة واستخداما في مجال البحوث الإدارية والتسويقية (إدريس، ٢٠١٦)، وتم حساب الأوساط الحسابية لكل متغير من متغيرات الدراسة (كل بعد من أبعاد أخلاقيات الأعمال، التميز المؤسسي، الرافعة المعرفية) لاستخراج تحليل وصفى بسيط، ولمعرفة الأهمية النسبية لأخلاقيات الأعمال، وأيضاً تم حساب الانحراف المعياري لكل متغير من متغيرات الدراسة (كل بعد من أبعاد أخلاقيات الأعمال، التميز المؤسسي، الرافعة المعرفية) لمعرفة تشتت قيم المتغيرات عن أوساطها الحسابية.

#### ٤) معامل ارتباط Pearson:

لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد الدراسة (أخلاقيات الأعمال، الرافعة المعرفية، التميز المؤسسي)، وأيضاً للتنبؤ بسلوك التميز المؤسسي على أساس سلوك أخلاقيات الأعمال، الرافعة المعرفية، وتحديد مساهمتهما في تفسير مستويات التميز المؤسسي.

#### ٥) أسلوب تحليل المسار Path Analysis:

هو أسلوب إحصائي يعتمد على تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، ويهدف للتوصل لتفسير مقبول لعلاقات الارتباط المشاهدة وذلك بإنشاء نماذج للعلاقات السببية بين المتغيرات والتي يشار إليها بمفهوم السبب والنتيجة، ويقوم بكشف العلاقات الخطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة وايضاً الوسيطة، وهو أكثر تعقيداً من نماذج الانحدار حيث يقيس علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، وهو نموذج مرن يمكن أن يتضمن متغيرات مستقلة عديدة ومتغيرات تابعة عديدة (Hair et al, 2019)، وسوف يتم استخدام أسلوب تحليل المسار من خلال برنامج (AMOS) لقياس تأثير بين أخلاقيات الأعمال على كل من التميز المؤسسي، والرافعة المعرفية، وكذلك لقياس العلاقة غير المباشرة بين أخلاقيات الأعمال والتميز المؤسسي من خلال الرافعة المعرفية.

٦) منهجية نموذج المعادلات الهيكلية أو البنائية **Structural Equation Model (SEM)**: حيث يقوم النموذج البنائي على دراسة العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التميز المؤسسي، الرافعة المعرفية) وتحليل حجم الأثر ونتائج العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة.

٧) اختبار (T-Test) لاختبار معنوية معاملات الانحدار.

٨) اختبار (F-test) لاختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار.

٩) اختبار (Sobel Test) مستوى الدلالة الإحصائية للتأثير غير المباشر:

لقياس معنوية التأثير غير المباشر للمتغير المستقل أخلاقيات الأعمال على المتغير التابع (التميز المؤسسي) في ظل وجود المتغير الوسيط (الرافعة المعرفية).

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار الفروض

مقدمة.

أولاً: جمع البيانات.

ثانياً: معدل استجابة العاملين بالهيئة للاستقصاء.

ثالثاً: اختبار اعتمادية وصلاحيّة أداة الدراسة الميدانية.

رابعاً: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث.

خامساً: التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث.

سادساً: اختبار فروض البحث.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار الفروض

#### مقدمة:

يتناول الباحث في هذا الفصل عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه البحث، حيث تتمثل الخطوة الأولى في محاولة توصيف مفردات عينة البحث ومعدل الاستجابة، ثم تقييم الثبات والصدق في المقاييس التي اعتمد عليها البحث الحالي. كما يتناول هذا الفصل الإجابة عن أسئلة البحث، والخاصة بمستوى أخلاقيات الأعمال، والتميز المؤسسي، والرافعة المعرفية للعاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

كما يتمثل الهدف الرئيس من هذه الدراسة الميدانية في قياس أثر أخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي في ظل تأثير الرافعة المعرفية كمتغير وسيط في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي محل الدراسة والبحث، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بوضع مجموعة من الفروض وتم اختبار مدى صحتها، حيث قام الباحث بإعداد قائمة استقصاء وذلك بالاعتماد على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة لقياس كل بعد من أبعاد الدراسة وعلى ذلك يتناول الباحث في هذا الفصل النقاط الآتية:

أولاً: جمع البيانات.

ثانياً: معدل استجابة العاملين بالهيئة للاستقصاء.

ثالثاً: اختبار اعتمادية وصلاحية أداة الدراسة الميدانية.

رابعاً: التحليل العملي التوكيدي لمتغيرات البحث.

خامساً: التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث.

سادساً: اختبار فروض البحث.

أولاً: جمع البيانات:

تم جمع البيانات الأولية من خلال قائمة الاستقصاء التي تم تصميمها وتوجيهها إلى مجتمعى البحث (مجتمع المديرين، عينة الموظفين) العاملين في مركز العمليات بالقاهرة الكبرى، والموظفين العاملين في الخط الأمامى بمناطق ومكاتب الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي التابعة له، كما في الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)  
توزيع قائمة الاستقصاء على مجتمع مناطق القاهرة الكبرى

المستوى الإداري	مديرون	موظفون	إجمالي
المنطقة التأمينية			
مركز عمليات القاهرة	٢٢	١٦٧	١٨٩
المكاتب الأمامية التابعة له	٢٠	١١١	١٣١
الإجمالي	٤٢	٢٧٨	٣٢٠

المصدر: جدول من إعداد الباحث.

وقام الباحث - من خلال المقابلة الشخصية - بشرح وتفسير القائمة وكذلك كيفية قيام المستقصى منهم بتسجيل آرائهم ووجهات نظرهم مع التأكيد على سرية هذه الآراء وأنها سوف تستخدم لأغراض علمية، بالإضافة لقيام الباحث بجمع القوائم خلال ثلاثة أيام لإتاحة الفرصة لمفردات العينة في التفكير والتعبير حيث بلغ عددها (٣٢٠) إستمارة؛ وتم استلام (٣١٠) إستمارة، وتم مراجعة قوائم الاستقصاء التي تم جمعها كما تم استبعاد (٣٢) استمارة من المجتمعين (موظفي العاملين في مركز العمليات/ موظفي الخط الأمامي) لعدم الجدية أو لعدم استيفائها لجميع البيانات المطلوبة ليصل عدد الاستمارات المستوفاة إلى (٢٧٨) استمارة.

**ثانياً: معدل استجابة العاملين بالهيئة للاستقصاء:**

يعتبر معدل الاستجابة من المؤشرات الأساسية لنجاح الاستقصاء، ويتم حساب معدل الاستجابة كنسبة مئوية تشير إلى عدد قوائم الاستقصاء المستوفاة أو التي تم جمعها من المستقصى منهم منسوبة إلى العدد الإجمالي للقوائم التي تم توزيعها والتي تمثل في نفس الوقت حجم العينة المختارة للدراسة (إدريس، ٢٠١٦)، ويمكن توضيح معدلات استجابة العاملين بالهيئة محل الدراسة لقائمة الاستقصاء الأولي من خلال الجدول رقم (٦) التالي:

جدول رقم (٦)

معدل استجابة العاملين بالهيئة بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي للاستقصاء

المنطقة التأمينية	عدد القوائم الموزعة	عدد القوائم التي تم تجميعها	عدد القوائم غير المستوفاة بالكامل	عدد القوائم المستوفاة بالكامل	معدل الاستجابة
مركز عمليات القاهرة الكبرى	١٨٩	١٨٣	١٧	١٦٦	%٨٨
المكاتب الأمامية التابعة لها	١٣١	١٢٧	١٥	١١٢	%٨٥
الإجمالي	٣٢٠	٣١٠	٣٢	٢٧٨	%٨٧

المصدر: من إعداد الباحث.

### ثالثاً: اختبار اعتمادية وصلاحية أداة البحث:

لتحديد درجة صلاحية ومدى الإعتماد على الأداة المستخدمة (قائمة الاستقصاء) في قياس استجابات مفردات العينة، قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات متغيرات وأبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (٧) التالي:

جدول رقم (٧) معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	أبعاد الدراسة
٠,٨٨٧	١٥	المتغير المستقل (أخلاقيات الأعمال)
٠,٨٩٩	٥	البعد الاول الاستقلالية والموضوعية
٠,٩٠٢	٥	البعد الثاني الأمانة والاستقامة
٠,٨٨٠	٥	البعد الثالث النزاهة والشفافية
٠,٩٣٩	٢٣	المتغير التابع (التميز المؤسسي)
٠,٨٩١	٦	البعد الاول تميز القيادة
٠,٩٢٩	٦	البعد الثاني تميز العاملون
٠,٨٩٠	٦	البعد الثالث تميز الاستراتيجيات
٠,٨٩٩	٥	البعد الرابع العملاء
٠,٩٠٦	٣٢	المتغير الوسيط (الرافعة المعرفية)
٠,٨٦٩	٥	البعد الاول مستلزمات الرفع المعرفي
٠,٨٨٨	١٢	البعد الثاني وظائف تحقيق الرفع المعرفي
٠,٨٥٥	٤	توليد المعرفة
٠,٩١٢	٤	التدريب والتعلم
٠,٩١٣	٤	تخزين المعرفة
٠,٨٤٥	١٥	البعد الثالث رفع الأصول المعرفية
٠,٨٣٥	٤	المشاركة بالمعرفة ونقلها
٠,٨٤٦	٤	تطبيق المعرفة
٠,٨٣٣	٧	رفع المعرفة
٠,٩٦٥	٧٠	المقياس ككل

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (٧) السابق ما يلي:

- أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من ٦٠% لجميع أبعاد الدراسة، بالإضافة إلى أن معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل أكبر من ٩٠%، حيث جاء يساوي (٠,٩٦٥) وعلى ذلك يُمكن الإعتماد عليه في قياس أبعاد الدراسة.

وهذا يؤكد على ان الاستبيان يقيس ما بني من أجله وان جميع عبارات الأبعاد واضحة للمبحوثين وليس فيها غموض ولو قام الباحث بتطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة ستعطي نفس النتائج تقريباً (محمد وحامد، ٢٠٢١).

#### رابعاً: التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory factor analysis لمتغيرات البحث:

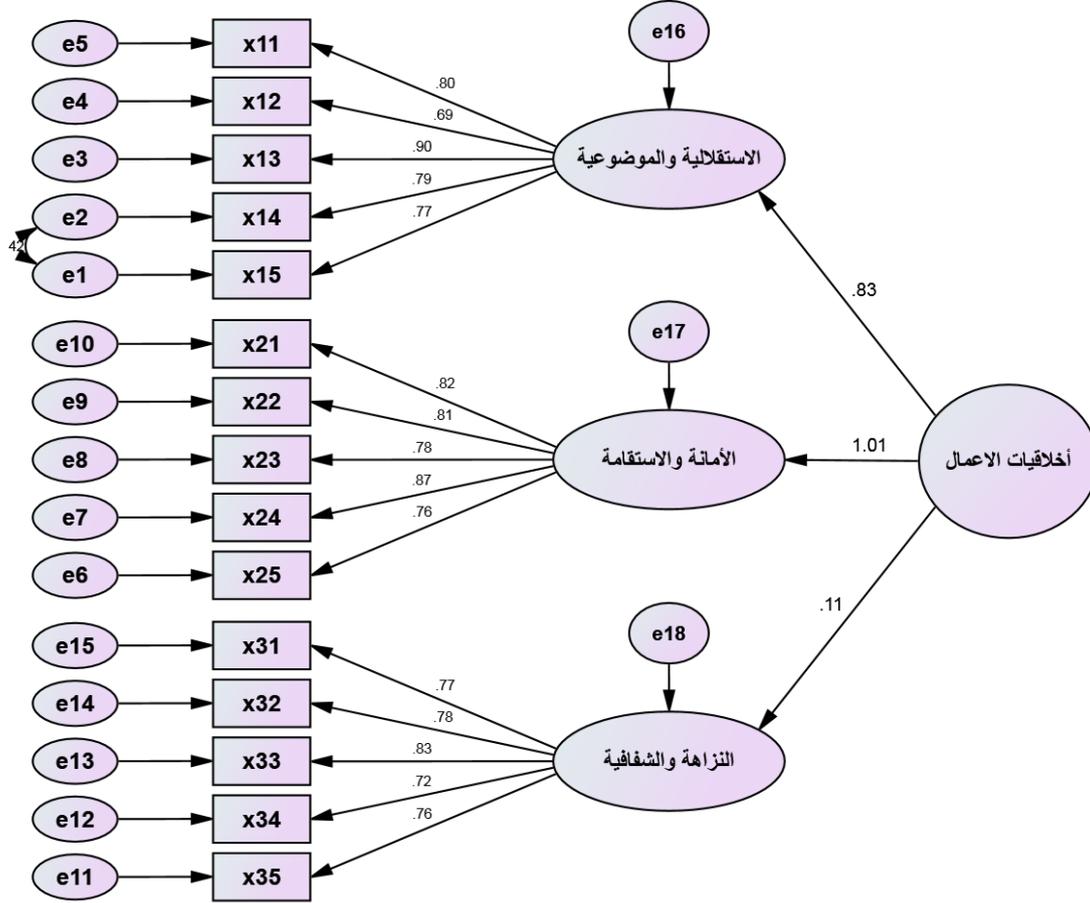
تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج، واعتمد الباحث على هذا التحليل لتقييم صحة النموذج المقترح واختبار فرضيات حول وجود أو عدم وجود علاقة بين متغيرات وأبعاد البحث والعناصر الكامنة لهم، وكذلك تقييم قدرة النموذج على التعبير عن مجموعة البيانات، واستخدم الباحث ايضاً اختبار الصدق Validity Assessment واختبار الثبات Reliability Assessment لتأكيد ذلك، بالإضافة إلى مقاييس جودة المطابقة Goodness-of-fit measures لقياس درجة التوافق بين نموذج التباين الفعلي والنموذج المقدر أو المقترح، كما يلي:

#### ١) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (أخلاقيات الأعمال):

من خلال برنامج (AMOS) يمكن الحصول على الشكل البياني لنموذج التحليل العاملي التوكيدي المقترح لأبعاد أخلاقيات الأعمال (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية) والعلاقة بينهما وبين الفقرات المشاهدة لهم كما يتضح من الشكل رقم (٦) التالي:

شكل رقم (٦)

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (أخلاقيات الأعمال)



نستنتج من الشكل رقم (٦) السابق ما يلي:

- درجة تأثر أو تشعب أبعاد أخلاقيات الأعمال: (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية) بكل فقرة من الفقرات المعبرة عنه، حيث تعبر كل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الاسهم المتجهة من أبعاد هذا المتغير المستقل إلى كل فقرة من الفقرات عن درجة تأثر أو تشعب البعد بهذه الفقرة.

- وفيما يلي نتائج معاملات التحميل ونتائج اختبارات الصدق ونتائج اختبارات الثبات، كما في الجدول رقم (٨) التالي:

جدول رقم (٨)

نتائج معاملات التحميل ونتائج اختبار الصدق ونتائج اختبارات الثبات للمتغير المستقل  
(أخلاقيات الأعمال)

المتغير (Variable)	كود الفقرة (Item ) (Code	معاملات التحميل المعيارية (Loadings	الثبات المركب (CR)	معامل الفا كرونباخ ( $\alpha$ )	الصدق التقاربي (AVE)
الاستقلالية والموضوعية	x11	٠,٨٠٥	٠,٧٤٨	٠,٨٨٧	٠,٥٧٢
	x12	٠,٦٩٢			
	x13	٠,٩٠١			
	x14	٠,٧٨٩			
	x15	٠,٧٦٥			
الأمانة والاستقامة	x21	٠,٨١٦			
	x22	٠,٨١٠			
	x23	٠,٧٧٦			
	x24	٠,٨٦٨			
	x25	٠,٧٦١			
النزاهة والشفافية	x31	٠,٧٧٠			
	x32	٠,٧٧٨			
	x33	٠,٨٢٧			
	x34	٠,٧٢٣			
	x35	٠,٧٦٠			

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

نلاحظ من الجدول رقم (٨) السابق ما يلي:

- بالنسبة لثبات المؤشر أو المقياس أن معاملات التحميل لكل فقرة من فقرات كل بعد من أبعاد أخلاقيات الأعمال أكبر من (٠,٥٠)، وهي قيم مقبولة، وهو ما يشير إلى أن المقاييس المستخدمة يمكن الوثوق بها، بالإضافة إلى أن قيمة معامل الثبات المركب (CR) بلغت (٠,٧٤٨)، وهي نسبة مقبولة حيث جاءت أكبر من (٠,٧٠).

- أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل أخلاقيات الأعمال ككل أكبر من (٠,٦٠) حيث بلغت قيمته (٠,٨٨٧)، وعلى ذلك يُمكن الإعتماد بدرجة عالية على تلك الأبعاد المستخدمة في قياس هذا المتغير المستقل.
- أيضا نلاحظ أن قيمة متوسط التباين المفسر (AVE) بلغت (٠,٥٧٢)، وهي نسبة مقبولة حيث جاءت أكبر من (٠,٥٠).
- وفيما يلي نتائج مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح للمتغير المستقل أخلاقيات الأعمال، كما في الجدول رقم (٩) التالي:

#### جدول رقم (٩)

مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح للمتغير المستقل (أخلاقيات الأعمال)

المؤشر	CFI	TLI	NFI	RMSEA	GFI	RMR	CMIN/DF
القيمة	٠,٩٨٥	٠,٩٨٢	٠,٩٥٤	٠,٠٤٠	٠,٩٤١	٠,٠٤٤	١,٤٥٢

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

نلاحظ من الجدول رقم (٩) السابق ما يلي:

- قيمة مؤشر (RMSEA) أقل من (٠,٨٠) حيث بلغت قيمته (٠,٠٤)، مما يدل على أن النموذج المقترح يطابق بدرجة كبيرة بيانات عينة البحث، وبالتالي يقبل هذا النموذج المقترح، كما أن قيمة مؤشر جذر متوسط مربع البواقي (RMR) بلغت (٠,٠٤٤) وهذه القيمة قريبة من الصفر مما يدل على أن ملاءمة النموذج المقترح مثالية.

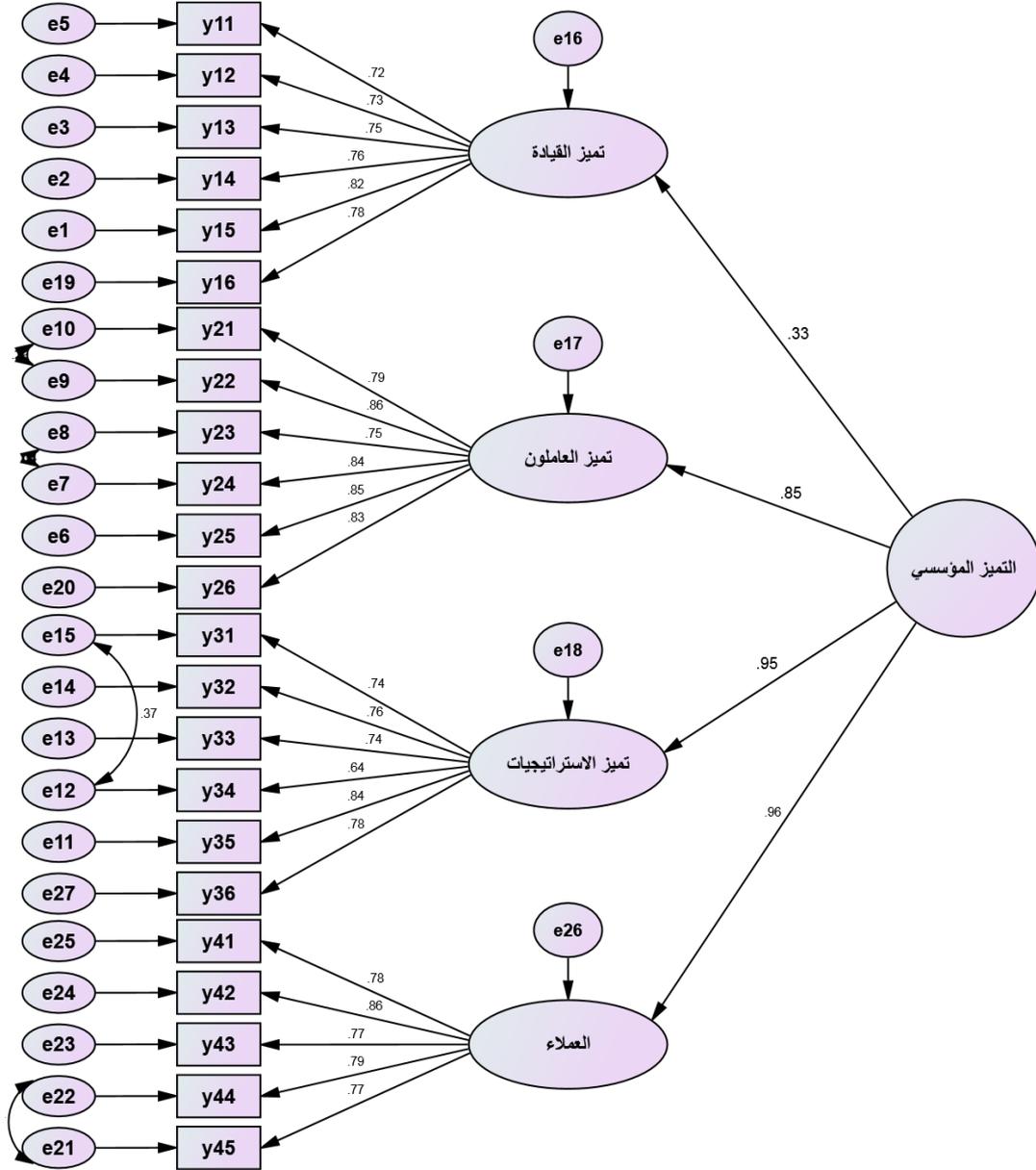
- قيمة نسبة (CMIN/DF) أقل من (٣) حيث بلغت قيمته (١,٤٥٢)، مما يؤكد صدق نموذج القياس وحسن مطابقتها لبيانات عينة البحث، كما أن قيمة مؤشرات جودة المطابقة (NFI، TLI، CFI، GFI) تقع في المدى المثالي أي أكبر من (٠,٩٠)، ويدل ذلك على أن جودة النموذج المقترح للمتغير المستقل أخلاقيات الأعمال مثالية.

#### ٢) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع التميز المؤسسي:

من خلال برنامج (AMOS) يمكن الحصول على الشكل البياني لنموذج التحليل العاملي التوكيدي المقترح لأبعاد التميز المؤسسي: (تميز القيادة، تميز العاملون، تميز الاستراتيجيات، العملاء) والعلاقة بينهما وبين الفقرات المشاهدة لهم كما يتضح من الشكل رقم (٧) التالي:

شكل رقم (٧)

التحليل العاُملي التوكيدي للمتغير التابع (التميز المؤسسي)



نستنتج من الشكل رقم (٧) السابق مايلي:

– درجة تأثر أو تشبع أبعاد التميز المؤسسي (تميز القيادة، تميز العاملون، تميز الاستراتيجيات، العلاء) بكل فقرة من الفقرات المعبرة عنه، حيث تعبر كل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الاسهم المتجهة من أبعاد هذا المتغير التابع إلى كل فقرة من الفقرات عن درجة تأثر أو تشبع البعد بهذه الفقرة.

– وفيما يلي نتائج معاملات التحميل ونتائج اختبارات الصدق ونتائج اختبارات الثبات، كما في

الجدول رقم (١٠) التالي :

جدول رقم (١٠) نتائج معاملات التحميل ونتائج اختبار الصدق  
وننتائج اختبارات الثبات للمتغير التابع (التميز المؤسسي)

الصدق التقاربي (AVE)	معامل الفا كرونباخ ( $\alpha$ )	الثبات المركب (CR)	معاملات التحميل المعيارية (Loadings)	كود الفقرة (Item Code)	المتغير (Variable)
٠,٦٦٥	٠,٩٣٩	٠,٨٧٧	٠,٧٢٠	y11	تميز القيادة
			٠,٧٢٦	y12	
			٠,٧٥٢	y13	
			٠,٧٥٩	y14	
			٠,٨١٥	y15	
			٠,٧٨٤	y16	
			٠,٧٩٠	y21	تميز العاملون
			٠,٨٥٨	y22	
			٠,٧٥٢	y23	
			٠,٨٤١	y24	
			٠,٨٥٤	y25	
			٠,٨٢٨	y26	
			٠,٧٤٠	y31	تميز الاستراتيجيات
			٠,٧٦٠	y32	
			٠,٧٤٣	y33	
			٠,٦٤٢	y34	
			٠,٨٤٣	y35	
			٠,٧٨٣	y36	
			٠,٧٨١	y41	العملاء
			٠,٨٦١	y42	
٠,٧٧٤	y43				
٠,٧٩٣	y44				
٠,٧٧٤	y45				

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

نلاحظ من الجدول رقم (١٠) السابق ما يلي:

- بالنسبة لثبات المؤشر أو المقياس ان معاملات التحميل لكل فقرة من فقرات كل بعد من أبعاد التميز المؤسسي أكبر من (٠,٥)، وهي قيم مقبولة، وهو ما يشير إلى أن المقاييس المستخدمة يمكن الوثوق بها، بالإضافة إلى أن قيمة معامل الثبات المركب (CR) بلغت (٠,٨٧٧)، وهي نسبة مقبولة حيث جاءت أكبر من (٠,٧٠).
  - أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع التميز المؤسسي ككل أكبر من (٠,٦٠) حيث بلغت قيمته (٠,٩٣٩)، وعلى ذلك يُمكن الإعتماد بدرجة عالية على تلك الأبعاد المستخدمة في قياس هذا المتغير التابع.
  - أيضاً نلاحظ أن قيمة متوسط التباين المفسر (AVE) بلغت (٠,٦٦٥)، وهي نسبة مقبولة حيث جاءت أكبر من (٠,٥٠).
- وفيما يلي نتائج مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح للمتغير التابع (التميز المؤسسي)، كما في الجدول رقم (١١) التالي:

جدول رقم (١١)

مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح للمتغير التابع (التميز المؤسسي)

المؤشر	CFI	TLI	NFI	RMSEA	GFI	RMR	CMIN/DF
القيمة	٠,٩٤٨	٠,٩٤١	٠,٩٠٥	٠,٠٦٢	٠,٨٨٠	٠,٠٥١	٢,٠٦٣

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

نلاحظ من الجدول رقم (١١) السابق ما يلي:

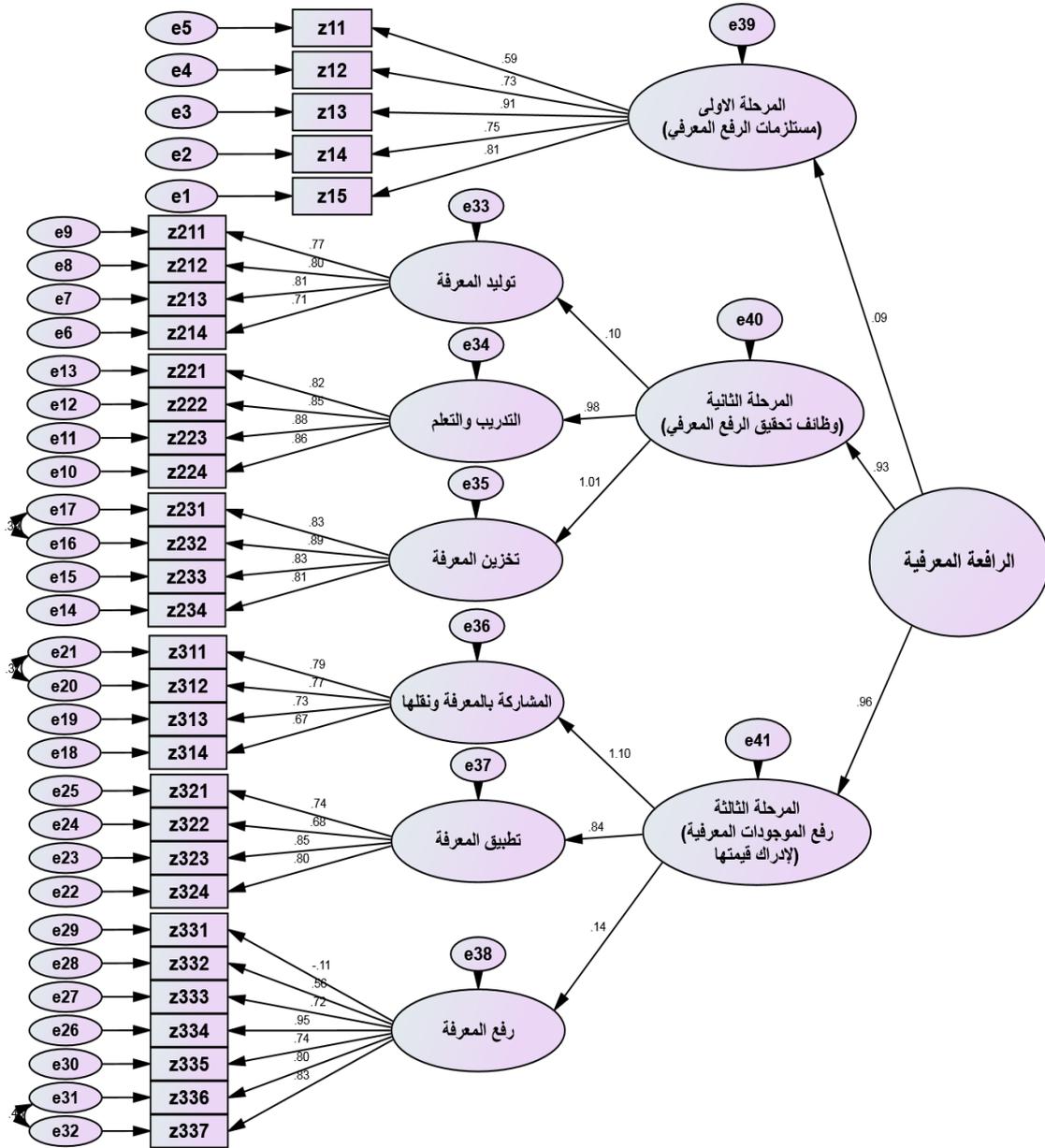
- قيمة مؤشر (RMSEA) أقل من (٠,٨٠) حيث بلغت قيمته (٠,٠٦٢)، مما يدل على أن النموذج المقترح يطابق بدرجة كبيرة بيانات عينة البحث، وبالتالي يقبل هذا النموذج المقترح، كما أن قيمة مؤشر جذر متوسط مربع البواقي (RMR) بلغت (٠,٠٥١) وهذه القيمة قريبة من الصفر مما يدل على أن ملاءمة النموذج المقترح مثالية.
- قيمة نسبة (CMIN/DF) أقل من (٣) حيث بلغت قيمته (٢,٠٦٣)، مما يؤكد صدق نموذج القياس وحسن مطابقتة لبيانات عينة البحث، كما أن قيمة معظم مؤشرات جودة المطابقة (GFI، CFI، TLI، NFI) تقع في المدى المثالي أي أكبر من (٠,٩٠) وبعض المؤشرات جاءت قريبة جداً من هذا المدى، ويدل ذلك على أن جودة النموذج المقترح للمتغير المستقل أخلاقيات الأعمال مثالية.

### ٣) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط (الرافعة المعرفية) :

من خلال برنامج (AMOS) يمكن الحصول على الشكل البياني لنموذج التحليل العاملي التوكيدي المقترح لأبعاد الرافعة المعرفية: (مستلزمات الرفع المعرفي، وظائف تحقيق الرفع المعرفي، رفع الأصول المعرفية) والعلاقة بينهما وبين الفقرات المشاهدة لهم كما يتضح من الشكل رقم (٨) التالي:

شكل رقم (٨)

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط (الرافعة المعرفية)



نستنتج من الشكل رقم (٨) السابق مايلي:

- درجة تأثر أو تشبع أبعاد الرافعة المعرفية (مستلزمات الرفع المعرفي، وظائف تحقيق الرفع المعرفي، رفع الأصول المعرفية) بكل فقرة من الفقرات المعبرة عنه، حيث تعبر كل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الاسهم المتجهة من أبعاد هذا المتغير الوسيط إلى كل فقرة من الفقرات عن درجة تأثر أو تشبع البعد بهذه الفقرة.
- وفيما يلي نتائج معاملات التحميل ونتائج اختبارات الصدق ونتائج اختبارات الثبات، كما في الجدول رقم (١٢) التالي:

جدول رقم (١٢)

نتائج معاملات التحميل ونتائج اختبار الصدق ونتائج اختبارات الثبات  
للمتغير الوسيط (الرافعة المعرفية)

الصدق التقاربي (AVE)	معامل الفا كرونباخ ( $\alpha$ )	الثبات المركب (CR)	معاملات التحميل المعيارية (Loadings)	كود الفقرة (Item Code)	المتغير (Variable)	
٠,٥٨٣	٠,٨٦٩	٠,٨٧٣	٠,٥٨٨	z11	مستلزمات الرفع المعرفي	
			٠,٧٣١	z12		
			٠,٩١١	z13		
			٠,٧٤٧	z14		
			٠,٨٠٦	z15		
٠,٦٧٨	٠,٨٨٨	٠,٨٢١	٠,٧٦٩	z211	توليد المعرفة	وظائف تحقيق الرفع المعرفي
			٠,٨٠٢	z212		
			٠,٨١٢	z213		
			٠,٧١٥	z214		
			٠,٨١٧	z221	التدريب والتعلم	
			٠,٨٤٦	z222		
			٠,٨٧٧	z223		
			٠,٨٦١	z224		
			٠,٨٣٢	z231	تخزين	

			٠,٨٨٧	z232	المعرفة	
			٠,٨٣٥	z233		
			٠,٨١٣	z234		
٠,٦١٣	٠,٨٤٥	٠,٧٨٢	٠,٧٨٧	z311	المشاركة بالمعرفة ونقلها	رفع الأصول المعرفية
			٠,٧٧٣	z312		
			٠,٧٣٠	z313		
			٠,٦٧٣	z314		
			٠,٧٣٩	z321	تطبيق المعرفة	
			٠,٦٧٩	z322		
			٠,٨٤٩	z323		
			٠,٧٩٧	z324		
			٠,٦٤٢	z331	رفع المعرفة	
			٠,٥٦٤	z332		
			٠,٧١٨	z333		
			٠,٩٥٠	z334		
			٠,٧٤٠	z335		
			٠,٧٩٥	z336		
			٠,٨٣٣	z337		

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

#### نلاحظ من الجدول رقم (١٢) السابق ما يلي:

- بالنسبة لثبات المؤشر أو المقياس أن معاملات التحميل لكل فقرة من فقرات كل بعد من أبعاد الرافعة المعرفية أكبر من (٠,٥)، وهي قيم مقبولة، وهو ما يشير إلى أن المقاييس المستخدمة يمكن الوثوق بها، بالإضافة إلى أن قيم معامل الثبات المركب (CR) لجميع الوظائف تراوح بين (٠,٧٨٢، ٠,٨٧٣) وهي نسب مقبولة، حيث أن جميع القيم جاءت أكبر من (٠,٧٠).
- أن قيم معامل ألفا كرونباخ أكبر من (٠,٦٠) لجميع الأبعاد (مستلزمات الرفع المعرفي، وظائف تحقيق الرفع المعرفي، ورفع الأصول المعرفية) حيث تراوحت قيمته بين (٠,٨٤٥، ٠,٨٨٨)،

وعلى ذلك يُمكن الإعتماد بدرجة عالية على تلك الأبعاد المستخدمة فى قياس المتغير الوسيط (الرافعة المعرفية).

- أيضاً نلاحظ أن قيم متوسط التباين المفسر (AVE) لكل الوظائف كان بين (٠,٥٨٣، ٠,٦٧٨) وهى نسب مقبولة، حيث أن جميع القيم جاءت أكبر من (٠,٥٠).  
وفيما يلي نتائج مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح للمتغير الوسيط الرافعة المعرفية، كما فى الجدول رقم (١٣) التالي:

جدول رقم (١٣)

مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح للمتغير الوسيط (الرافعة المعرفية)

المؤشر	CFI	TLI	NFI	RMSEA	GFI	RMR	CMIN/DF
القيمة	٠,٩١٧	٠,٩٠٩	٠,٨٥٧	٠,٠٦٥	٠,٨٣٦	٠,١١٤	٢,١٦٤

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

نلاحظ من الجدول رقم (١٣) السابق ما يلى:

- قيمة مؤشر (RMSEA) أقل من (٠,٨٠) حيث بلغت قيمته (٠,٠٦٥)، مما يدل على أن النموذج المقترح يطابق بدرجة كبيرة بيانات عينة البحث، وبالتالي يقبل هذا النموذج المقترح، كما أن قيمة مؤشر جذر متوسط مربع البواقي (RMR) بلغت (٠,١١٤) وهذه القيمة قريبة من الصفر إلى حد ما مما يدل على أن ملاءمة النموذج المقترح مقبولة.  
- قيمة نسبة (CMIN/DF) أقل من (٣) حيث بلغت قيمته (٢,١٦٤)، مما يؤكد صدق نموذج القياس وحسن مطابقتة لبيانات عينة البحث، كما أن قيمة معظم مؤشرات جودة المطابقة (GFI، CFI، TLI، NFI) تقع فى المدى المثالى أى أكبر من (٠,٩٠) وبعض المؤشرات جاءت قريبة جداً من هذا المدى، ويدل ذلك على أن جودة النموذج المقترح للمتغير الوسيط (الرافعة المعرفية) مثالية.

#### خامساً: التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث:

قام الباحث بايجاد الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث (أخلاقيات الأعمال، التميز المؤسسي، الرافعة المعرفية)، وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكانت النتائج كما يلى:

##### ١) التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (أخلاقيات الأعمال):

قام الباحث بايجاد الإحصاءات الوصفية لأبعاد المتغير المستقل: أخلاقيات الأعمال (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية) وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكانت النتائج كما يلى بالجدول رقم (١٤) التالي :

جدول رقم (١٤)

الاحصاءات الوصفية لعبارات أبعاد أخلاقيات الأعمال

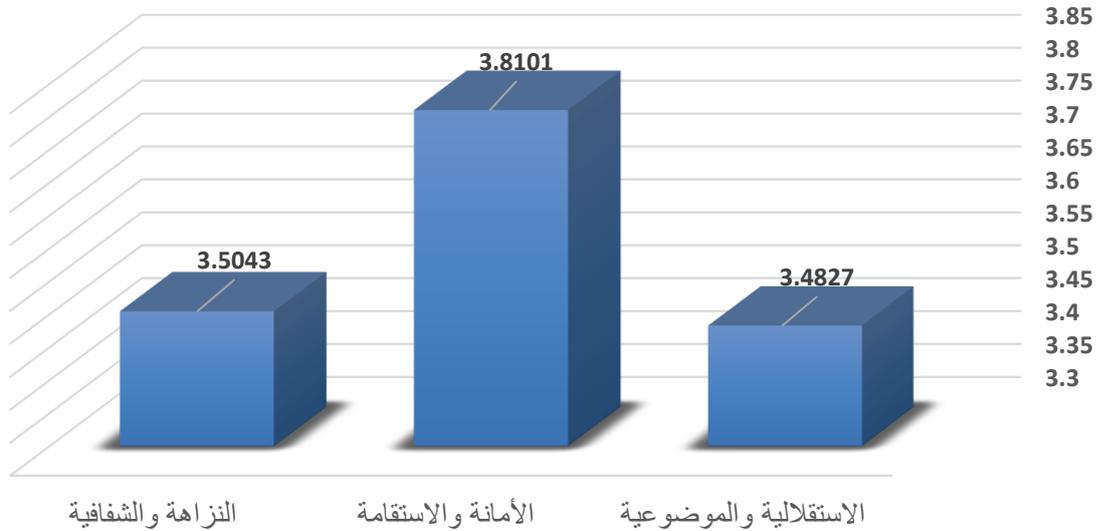
م	العبارات	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري
١	ألتزم الحيادية وعدم التحيز أثناء تأدية الأعمال	٣,٥٦	١,١٨١
٢	أقاوم التأثيرات الجانبية عند القيام بتنفيذ الأعمال	٣,٤٥	١,٢٦٤
٣	أتجنب أي علاقات قد تبدو أنها تقعد الموضوعية والاستقلال عند القيام بالأعمال	٣,٦٩	١,١٩٨
٤	أقدم المقترحات لتطوير وتحسين طرق العمل.	٣,٣٦	١,٢٤١
٥	أعتبر الاستقلالية والموضوعية في عملي أمر حيوي	٣,٣٥	١,٢٥٦
<b>بُعد الاستقلالية والموضوعية</b>			
١	أعطي معلومات صحيحة ومؤكدة عند السماح لي بذلك حسب الحاجة والغرض فقط	٣,٧٨	٠,٩٤٧
٢	لدى القدرة المهنية على تحسين العمل وإتقانه وحفظ أسرار العمل.	٣,٩٨	٠,٩٣١
٣	أحرص على تأدية المهام الموكلة إلي بأمانة واخلاص.	٣,٨١	٠,٩٨٠
٤	أحرص على استخدام مقتنيات العمل لأغراض العمل فقط وليس لأغراض شخصية.	٣,٨٦	٠,٩٦٦
٥	ألتزم بالحفاظ على أسرار العمل وعدم نشرها خارجة	٣,٦٣	٠,٩٦٠
<b>بُعد الأمانة والاستقامة</b>			
١	يؤثر الافتقار إلى العدالة والنزاهة على أداء العاملين لدى الهيئة	٣,٤٢	٠,٩٥٠
٢	يمكن للجميع الاطلاع على التقارير المالية العامة	٣,٦٢	٠,٨٤٨
٣	أؤدي واجباتي ومهامي بنشاط، متوخيا بذلك الشفافية والنزاهة والدقة المهنية	٣,٥٢	٠,٩٨٦
٤	أمتنع عن قبول الهدايا أو الأموال من الآخرين لتحقيق أهداف خاصة.	٣,٤٣	٠,٩٣٥
٥	تتم سياسة التوظيف بناء على الأداء والجدارة وبمعايير محددة ومعلنة.	٣,٥٢	٠,٩٢٦
<b>بُعد النزاهة والشفافية</b>			
<b>المتغير المستقل (أخلاقيات الأعمال)</b>			
		٣,٥٩٩٠	٠,٦٥٢٤٣

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

- نلاحظ من الجدول رقم (١٤) السابق ما يلي:
- متوسط جميع العبارات يساوي (٤) تقريباً وهذا يدل علي إتجاه رأي المستقصي منهم نحو الموافقة على عبارات هذه الأبعاد (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية)، أى أن استجابات مفردات عينة الدراسة تشير إلى الموافقة على هذه العبارات، وتحليل المتوسط العام لأبعاد المتغير المستقل (أخلاقيات الأعمال) حسب إجابات مفردات عينة الدراسة نجد أن:
- جاء فى المرتبة الأولى بُعد (الأمانة والاستقامة) بمتوسط حسابى بلغ (٣,٨١٠١)، وانحراف معيارى بلغ (٠,٨١١٢٣).
- جاء فى المرتبة الثانية بُعد (النزاهة والشفافية) بمتوسط حسابى بلغ (٣,٥٠٤٣)، وانحراف معيارى بلغ (٠,٧٦٤١٢).
- جاء فى المرتبة الثالثة بُعد (الاستقلالية والموضوعية) بمتوسط حسابى بلغ (٣,٤٨٢٧)، وانحراف معيارى بلغ (١,٠٣٦٦٢)، والشكل رقم (٩) التالي يوضح ذلك:

#### شكل رقم (٩)

الرسم البيانى للمتوسطات الحسابية لإجمالى أبعاد أخلاقيات الأعمال



- والإنحراف المعيارى لجميع العبارات تراوح من (٠,٦٥٢، ١,٢٥٦) وهى نسبة صغيرة، مما يؤكد إنخفاض نسبة الانحراف المعيارى بالنسبة للوسط الحسابى ويدل على إنخفاض التشتت والتباين في إستجابات عينة الدراسة لهذه العبارات، مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.
- كما يلاحظ أن متوسط المتغير المستقل (أخلاقيات الأعمال) بصفة عامة بلغ (٤) وهو أكبر من الوسط الافتراضى مما يدل علي موافقة عينة الدراسة علي أبعاد وعبارات هذا المتغير.

## ٢) التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع (التميز المؤسسي):

- قام الباحث بإيجاد الإحصاءات الوصفية لأبعاد المتغير التابع: التميز المؤسسي (تميز القيادة، تميز العاملون، تميز الاستراتيجيات، العملاء) وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكانت النتائج كما يلي بالجدول رقم (١٥) التالي:

### جدول رقم (١٥)

#### الإحصاءات الوصفية لعبارة أبعاد التميز المؤسسي

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تهتم إدارة الهيئة بتوضيح رسالتها ورؤيتها المستقبلية	٢,١٢٦	٠,٩٨٨٤
٢	تخضع نظم الإدارة في الهيئة للمراجعة المستمرة والتطوير.	٢,١٧٦	٠,٩٥٤٥
٣	تقدر إدارة الهيئة إسهامات وانجازات العاملين في كافة الوحدات الإدارية.	٢,٣٤٩	١,١٠٩٨
٤	توفر إدارة الهيئة بيئة مشجعة لتحقيق التميز والاستقلالية والموضوعية في كل جوانبه	٢,٣٨٥	١,٠٢٢٩
٥	تشرك الهيئة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بها	٢,٤٥٣	١,٠٣٥٣
٦	تحفز الهيئة العاملين على تحقيق أهدافها المتميزة	١,٨٨١	١,٠٩٦٦
<b>بُعد تميز القيادة</b>			
١	تحرص الهيئة على رفع مستويات المعرفة والقدرات للعاملين وتنميتها	٢,٥١١	١,١٤٨٦
٢	تمنح الهيئة العاملين الوسائل المناسبة والصلاحيات التي تمكنهم من إنجاز مهامهم على أكمل وجه	٢,٥٠٧	١,٠٥٣٦
٣	يتم تقييم العاملين بالهيئة وفق أسس ومعايير موضوعية محددة	٢,١٧٦	٠,٩٠٠٠
٤	يتم مكافأة العاملين ذوي الأداء المتميز في الهيئة	٢,٢٥٥	٠,٩٦٣٠
٥	تحرص الهيئة على تشجيع العاملين على التنافس كأساس للتقدم والانجاز	٢,٢١٦	٠,٩٣٢٩
٦	تحرص الهيئة على تشجيع العاملين وافساح المجال لهم لتحقيق طموحاتهم المهنية	٢,٣٩٦	١,٠٤٨٤

بعد تميز العاملون		٢,٣٤٣٥	٠,٧٥٣٦٥
١	يتم وضع الاستراتيجيات بحيث تتمكن الهيئة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية	٢,٩٨٢	١,٤٣٨١
٢	تتبنى إدارة الهيئة استراتيجية واضحة تضع أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الاعتبار	٢,٧٧٣	١,١٧٢٤
٣	تقوم الهيئة بمراجعة استراتيجياتها وتحديثها بشكل مستمر	٢,٩٨٦	١,٣٤٠٨
٤	تتبنى الهيئة فكر متنور يتيح فرص استقطاب الكفاءات اللازمة لنجاح العمل	٣,٢٧٧	١,٠٧٤٣
٥	تحرص إدارة الهيئة على ضمان المرونة للتعامل مع التغيير بفاعلية	٣,٠٦٨	١,٣٣٥٠
٦	تتلاءم البرامج والأنشطة مع الخطة الاستراتيجية للهيئة	٣,٤٥٠	١,٠٧٩٥
بُعد تميز الاستراتيجيات		٣,٠٨٩٣	٠,٧٢٩٨
١	هل يحصل العميل علي خدمات مميزة	٢,٨٦٠	١,٢١٨٩
٢	سهولة الوصول للمعلومات وسرعة الإجراءات وإنجاز الخدمة	٢,٦٠١	١,٢٣٢٤
٣	يتم تقديم الخدمات (معالجة شكاوى، إرشاد العميل على كيفية الحصول على الخدمات	٢,٩٤٦	١,٠٦٥٠
٤	هل يوجد إبداع في الخدمات المقدمة.	٢,٩١٠	١,٣٨٤٢
٥	الانطباع العام لدى العملاء جيد من حيث الاتصال والمرونة والاستجابة والعدالة في تقديم الخدمة	٢,٨٦٧	١,٠٨٨٣
بُعد تميز العملاء		٢,٨٣٦٧	٠,٨٥٢٧٤
المتغير التابع (التميز المؤسسي)		٢,٦٤٢٥	٠,٧٢٤٩١

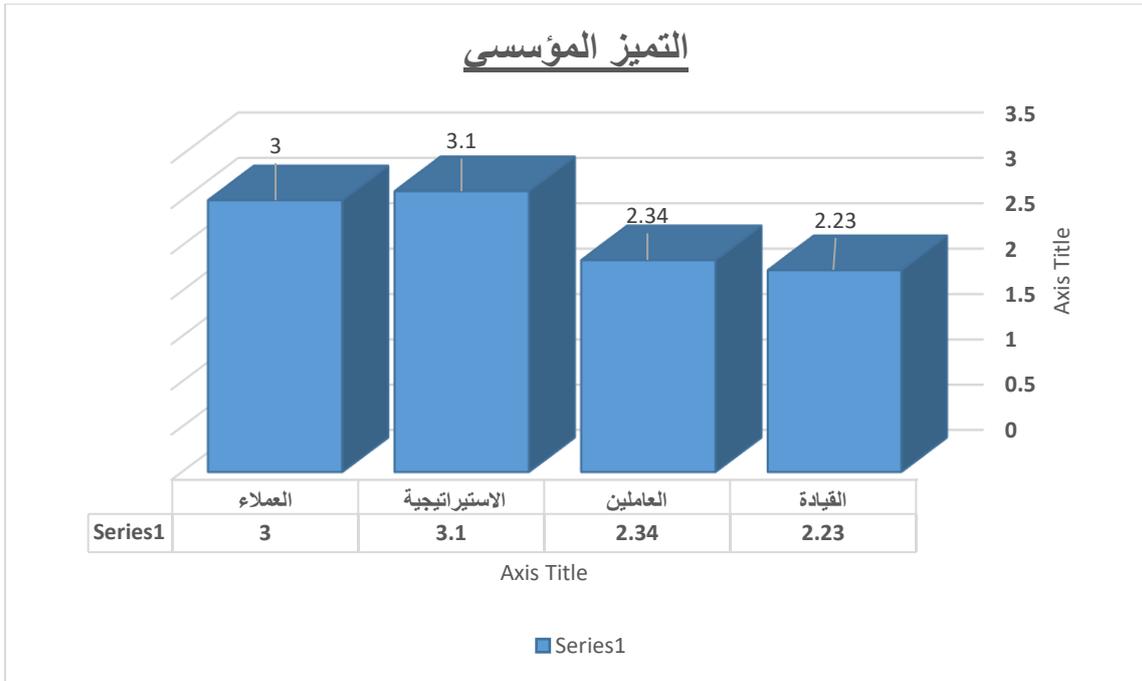
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

- نلاحظ من الجدول رقم (١٥) السابق ما يلي:
- متوسط جميع العبارات أقل من (٣) وهذا يدل على اتجاه رأي المستقصي منهم نحو عدم الموافقة بالنسبة لبعدي تميز القيادة، تميز العاملون، أما بالنسبة لبُعد تميز العملاء فيقترب متوسط العبارات من (٣) وهذا يدل على اتجاه رأي المستقصي منهم نحو الحياد، وأخيراً بالنسبة لبُعد تميز الاستراتيجية فإن متوسط العبارات رقم (١، ٢، ٣، ٤، ٥) متوسطهم يقترب من (٣) أو أكبر قليلاً من (٣) وهذا يدل على اتجاه رأي المستقصي منهم نحو الحياد لتلك العبارات، بينما العبارة رقم

- (٦) تقترب من (٤) وهذا يدل علي إتجاه رأي المستقصي منهم نحو الموافقة على تلك العبارة، ليكون متوسط إجابات المستقصي منهم (٣,١٠) تقريباً وهو ما يعني الحياد تجاه بُعد تميز الاستراتيجية، ليتراوح متوسط التميز المؤسسي بين عدم الموافقة والحياد، وبتحليل المتوسط العام لأبعاد المتغير التابع (التميز المؤسسي) حسب إجابات مفردات عينة الدراسة نجد أن:
- جاء في المرتبة الأولى بُعد (تميز الاستراتيجيات) بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٠).
  - جاء في المرتبة الثانية بُعد (العملاء) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٠).
  - جاء في المرتبة الثالثة بُعد (تميز العاملون) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٤).
  - جاء في المرتبة الرابعة بُعد (تميز القيادة) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٣).
  - والشكل رقم (١٠) التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (١٠)

الرسم البياني للمتوسطات الحسابية لإجمالي أبعاد التميز المؤسسي



- والانحراف المعياري لجميع العبارات تراوح من (٠,٧٢٤٩ ، ١,٢٤٥) وهي نسبة صغيرة، مما يؤكد إنخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي ويدل على إنخفاض التشتت والتباين في إستجابات عينة الدراسة لهذه العبارات، كما يلاحظ أن متوسط المتغير التابع (التميز المؤسسي) بصفة عامة بلغ (٣) وهو مساو للوسط الافتراضي مما يدل علي اتجاه عينة الدراسة للحياد تجاه أبعاد وعبارات هذا المتغير.

### ٣) التحليل الوصفي لأبعاد المتغير الوسيط (الرافعة المعرفية):

- قام الباحث بإيجاد الإحصاءات الوصفية لأبعاد مراحل المتغير الوسيط: الرافعة المعرفية (مستلزمات الرفع المعرفي، وظائف تحقيق الرفع المعرفي، رفع الأصول المعرفية) وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكانت النتائج كما في الجداول أرقام (١٦، ١٧، ١٨) التالية:

#### جدول رقم (١٦)

##### الإحصاءات الوصفية لعبارات مستلزمات الرفع المعرفي

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تمتلك الهيئة المهارات البشرية اللازمة لاستثمار المعرفة	٣,٦٦	٠,٨٧٥
٢	تمتلك الهيئة القدرات المالية اللازمة لاستثمار المعرفة	٣,٦٠	٠,٩٩٦
٣	تمتلك الهيئة بنية تحتية كافية لقواعد البيانات.	٣,٣٥	١,٠٧٠
٤	تهتم الإدارة بالاستثمار المكثف في تكنولوجيا المعلومات (اجهزة حاسب - برمجيات - شبكات)	٣,٦٨	٠,٨٥٩
٥	يتم التحديث المستمر على المعارف المخزونة وفقاً للتطورات الحاصلة في هذا المجال	٢,٩٧	١,٢٢١
	<b>مستلزمات الرفع المعرفي</b>	<b>٣,٤٤٩٦</b>	<b>٠,٨٢٠٣١</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

- **نلاحظ من الجدول رقم (١٦) السابق ما يلي:**
- متوسط جميع العبارات يساوي (٤) تقريباً وهذا يدل علي إتجاه رأي المستقصي منهم نحو الموافقة على عبارات هذا البُعد (مستلزمات الرفع المعرفي)، أي أن استجابات مفردات عينة الدراسة تشير إلى الموافقة على هذه العبارات، ماعدا العبارة رقم (٥) متوسطها يساوي (٣) تقريباً أي أن استجابات مفردات عينة الدراسة تشير إلى الحياد نحو هذه العبارة.
- كما يلاحظ أن متوسط هذا البُعد بصفة عامة بلغ (٣,٤٤٩٦) وهو أكبر من الوسط الافتراضي، والانحراف المعياري لجميع العبارات تراوح من (٠,٨٢٠٣١، ١,٢٢١) وهي نسبة صغيرة، مما يؤكد إنخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، مما يدل علي موافقة عينة الدراسة علي عبارات هذا البُعد.

جدول رقم (١٧)

الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد وظائف تحقيق الرفع المعرفي

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تهتم الهيئة بنقل التكنولوجيا لزيادة كل جوانب المعرفة	٣,٤٢	٠,٩٥٠
٢	تهتم الهيئة بجذب أفضل الكفاءات العلمية والتكنولوجية.	٣,٦٢	٠,٨٤٨
٣	تهتم الهيئة بتشجيع الإبداع.	٣,٥٢	٠,٩٨٦
٤	يتم تكوين فرق عمل من تخصصات مختلفة	٣,٤٣	٠,٩٣٥
<b>توليد المعرفة</b>			
١	تهتم الهيئة بزيادة المعرفة من خلال تصميم برامج تدريبية متنوعة.	٣,٧٤	٠,٩٦٠
٢	تهتم الهيئة بتوفير ورش وفرق عمل.	٣,٧٨	٠,٩٠١
٣	تهتم الهيئة بالتعلم من خلال الاستفادة من تجارب الموظفين.	٣,٨٠	٠,٩٥٤
٤	تهتم الهيئة بتطوير معارف العاملين بتوثيق ما يمتلكونه من معرفة.	٣,٧٢	٠,٩٤٣
<b>التدريب والتعلم</b>			
١	تهتم الهيئة بقواعد البيانات ( تصنيف البيانات لبنود كالاسم أو تاريخ الميلاد )	٣,٧٤	٠,٩٥٢
٢	تهتم الهيئة بتقارير سير العمل ودراسة حالة العمل	٣,٨٠	٠,٩٨٨
٣	تهتم الهيئة بوجود أساليب ووسائل تتمتع بمرونة عالية في تخزين واسترجاع معرفة.	٣,٧٤	٠,٩٩٧
٤	تهتم الهيئة بوجود أجهزة حاسب آلي مركزية.	٣,٥٨	٠,٩٩١
<b>تخزين المعرفة</b>			
<b>وظائف تحقيق الرفع المعرفي</b>			
		٣,٦٥٨٩	٠,٦٣٦٤٥

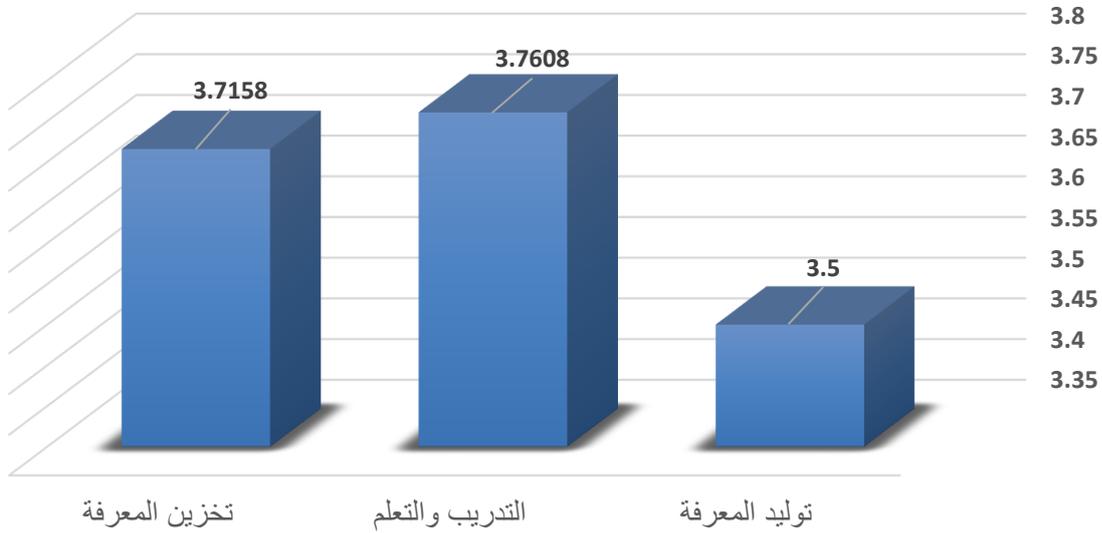
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

- نلاحظ من الجدول رقم (١٧) السابق ما يلي:
- متوسط جميع العبارات يساوي (٤) تقريباً وهذا يدل علي إتجاه رأي المستقصي منهم نحو الموافقة على عبارات هذه الأبعاد (توليد المعرفة، التدريب والتعلم، تخزين المعرفة)، أي أن استجابات مفردات عينة الدراسة تشير إلى الموافقة على هذه العبارات، وبتحليل المتوسط العام لُبُعد وظائف تحقيق الرفع المعرفي حسب إجابات مفردات عينة الدراسة نجد أن:

- جاء فى المرتبة الأولى (التدريب والتعلم) بمتوسط حسابى بلغ (٣,٧٦٠٨)، وانحراف معيارى بلغ (٠,٨٣٦٢٧).
- جاء فى المرتبة الثانية (تخزين المعرفة) بمتوسط حسابى بلغ (٣,٧١٥٨)، وانحراف معيارى بلغ (٠,٨٧٤١٧).
- جاء فى المرتبة الثالثة (توليد المعرفة) بمتوسط حسابى بلغ (٣,٥٠٠٠)، وانحراف معيارى بلغ (٠,٧٧٧٦٢).
- والشكل رقم (١١) التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (١١)

الرسم البيانى للمتوسطات الحسابية لإجمالى وظائف تحقيق الرفع المعرفي



- والانحراف المعيارى لجميع العبارات تراوح من (٠,٦٣٦٥، ٠,٩٩٧) وهى نسبة صغيرة، مما يؤكد إنخفاض نسبة الانحراف المعيارى بالنسبة للوسط الحسابى مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.
- كما يلاحظ أن متوسط وظائف تحقيق الرفع المعرفي بصفة عامة بلغ (٤) تقريباً وهو أكبر من الوسط الافتراضى مما يدل على موافقة عينة الدراسة على أبعاد وعبارات هذا البعد.

جدول رقم (١٨)

الإحصاءات الوصفية لعبارات بُعد رفع الأصول المعرفية

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تستخدم الهيئة أحدث الوسائل التكنولوجية.	٣,٧٨	٠,٩٤٧
٢	تستخدم الهيئة برامج تدريبية أثناء العمل لرفع مستوى الكفاءة	٣,٨٦	٠,٨٩٣
٣	تستخدم الهيئة تقارير ونشرات داخلية (إيجابيات وسلبيات العمل).	٣,٤١	١,٢٠٠
٤	تقوم الهيئة بعمل اجتماعات رسمية لمناقشة مستجدات العمل	٣,٤٥	١,٠٩٣
<b>المشاركة بالمعرفة ونقلها</b>			
١	تستخدم الهيئة هيكل وأنظمة تسهل تطبيق المعرفة الجديدة	٣,٥٩	١,٢٤٥
٢	تستخدم الهيئة أسلوب فرق العمل ذات الخبرات المتعددة معرفياً	٣,٠٨	١,١٨٤
٣	تستخدم الهيئة أسلوب تشجيع الباحثين مادياً أو معنوياً لتطبيق معارف (مبتكرة)	٣,٦٣	١,١١٢
٤	تزيل الهيئة أي عوائق أمام تطبيق المعارف.	٣,٥٣	١,٠٨٧
<b>تطبيق المعرفة</b>			
١	تعتمد الهيئة أساليب عمل تسهل الاستثمار المعرفي وتستفيد منه.	٣,٦٤	١,٠٠٥
٢	تطبق الهيئة المعارف الجديدة التي يحصل عليها العاملون.	٣,٦٣	٠,٨٧٣
٣	تستخدم الهيئة مواردها وموجوداتها المعرفية بكفاءة.	٣,٥٩	١,٠٠٨
٤	نتيجة استخدام الهيئة مواردها وأصولها المعرفية تشعر بالحالة الإبداعية .	٣,٣٣	١,٠٧٣
٥	نتيجة استخدام الهيئة مواردها وأصولها المعرفية يتميز أداء العمل بالسرعة.	٣,٦٥	٠,٨٧٠
٦	نتيجة استخدام الهيئة مواردها وأصولها المعرفية تزيد دقة العمل ونقل الأخطاء.	٢,٩٩	١,١٧١
٧	نتيجة استخدام الهيئة مواردها وأصولها المعرفية يؤدي العاملون أعمالهم بسهولة.	٣,٠٧	١,١١٤
<b>رفع المعرفة</b>			
<b>رفع الأصول المعرفية</b>			
		٣,٤١٢٦	٠,٧٢١٧٠
		٣,٤٩٨٨	٠,٦٤٤٠٥

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (١٨) السابق ما يلي:

- متوسط جميع العبارات يساوي (٤) تقريباً وهذا يدل علي إتجاه رأي المستقصي منهم نحو الموافقة على عبارات هذه الأبعاد (المشاركة بالمعرفة ونقلها، تطبيق المعرفة، رفع المعرفة)، أى أن استجابات مفردات عينة الدراسة تشير إلى الموافقة على هذه العبارات، ماعدا العبارة رقم (٣) من المشاركة بالمعرفة، والعبارة رقم (٢) من تطبيق المعرفة، والعبارات أرقام (٧، ٦، ٣) من رفع المعرفة فمتوسطها جميعاً في حدود (٣) تقريباً أى أن استجابات مفردات عينة الدراسة تشير للحياد تجاه تلك العبارات، وتحليل المتوسط العام لبعُد رفع الأصول المعرفية حسب إجابات مفردات عينة الدراسة نجد أن:

- جاء في المرتبة الأولى (المشاركة بالمعرفة ونقلها) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٢٤١)، وإنحراف معياري بلغ (٠,٨٥٠٧١).

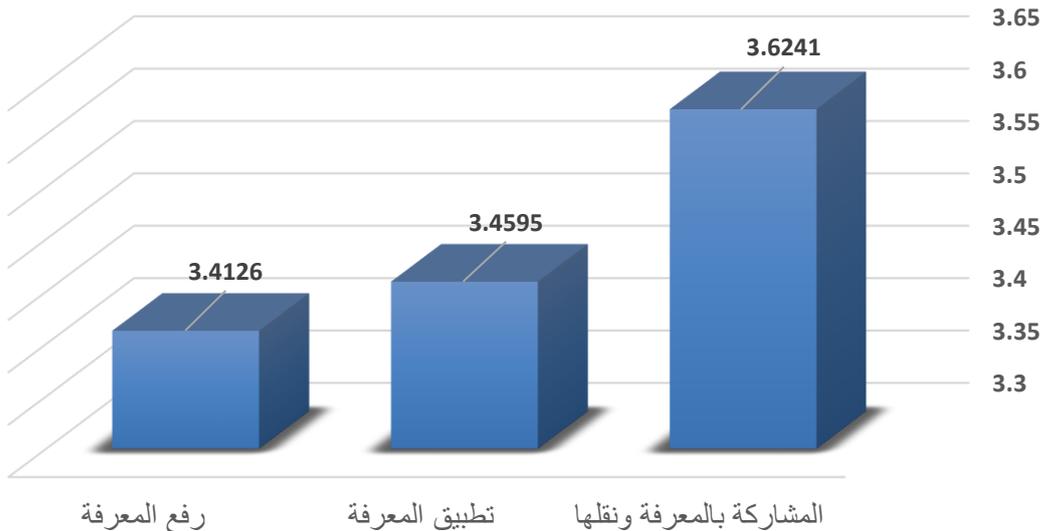
- جاء في المرتبة الثانية (تطبيق المعرفة) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٥٩٥)، وإنحراف معياري بلغ (٠,٩٥٨٤٩).

- جاء في المرتبة الثالثة (رفع المعرفة) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤١٢٦)، وإنحراف معياري بلغ (٠,٧٢١٧٠).

والشكل رقم (١٢) التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (١٢)

الرسم البياني للمتوسطات الحسابية لإجمالي وظائف رفع الأصول المعرفية



شكل رقم (١٢) : الرسم البياني للمتوسطات الحسابية لإجمالي وظائف رفع الأصول المعرفية

- والانحراف المعياري لجميع العبارات تراوح من (٠,٦٤٤١، ١,٢٤٥) وهى نسبة صغيرة، مما يؤكد إنخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، ويدل على إنخفاض التشتت والتباين في إستجابات عينة الدراسة لهذه العبارات، مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.
- كما يلاحظ أن متوسط بُعد رفع الأصول المعرفية بصفة عامة بلغ (٣,٤٩٨٨) وهو أكبر من الوسط الافتراضى مما يدل علي موافقة عينة الدراسة علي أبعاد وعبارات هذا البُعد.

#### سادساً: اختبار فروض البحث:

لتحقيق أهداف البحث وسعيًا للتغلب على مشكلة البحث فإن الباحث اعتمد عند صياغة فروض البحث علي عدد من المصادر المختلفة في مقدمتها الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمشكلة الدراسة الحالية، واستنادا إلي مشكلة الدراسة والتساؤلات المتعلقة بها تم صياغة فروض الدراسة في صورة النفي، والتي سيجري اختبارها بهدف الوصول الي نتائج الدراسة، وفيما يلي فروض الدراسة:

- **الفرض الرئيسي الأول:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي محل الدراسة.
- **الفرض الرئيسي الثاني:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال على الرافعة المعرفية بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي محل الدراسة.
- **الفرض الرئيسي الثالث:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرافعة المعرفية على التميز المؤسسي بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي محل الدراسة.
- **الفرض الرئيس الرابع:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي من خلال الرافعة المعرفية كمتغير وسيط بالتطبيق على الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي محل الدراسة.

**قبل البدء في تحليل الفروض** قام الباحث بتحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بالتطبيق على الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي محل الدراسة باستخدام **معامل ارتباط بيرسون** كما في الجداول أرقام (١٩، ٢٠، ٢١) التالية :

جدول رقم (١٩)

نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

(أخلاقيات الأعمال) والمتغير التابع (التميز المؤسسي)

التميز المؤسسي	النزاهة والشفافية	الأمانة والاستقامة	الاستقلالية والموضوعية	أخلاقيات الأعمال	العلاقة بين المتغيرات	
				١	Pearson Correlation	أخلاقيات الأعمال
				-----	Sig. (2-tailed)	
			١	**٠,٨٧٠	Pearson Correlation	الاستقلالية والموضوعية
			-----	٠,٠٠٠	Sig. (2-tailed)	
		١	**٠,٧٤٦	**٠,٨٥٢	Pearson Correlation	الأمانة والاستقامة
		-----	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	Sig. (2-tailed)	
	١	٠,١٠٩	٠,٠٧٩	**٠,٤٧٧	Pearson Correlation	النزاهة والشفافية
	-----	٠,٠٧٠	٠,١٨٨	٠,٠٠٠	Sig. (2-tailed)	
١	٠,٠٦٧	**٠,٧٤٦	**٠,٨١٩	**٠,٧٧٧	Pearson Correlation	التميز المؤسسي
-----	٠,٢٦٣	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	Sig. (2-tailed)	

\*\* تشير إلي معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية ٠,٠١

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

من خلال الجدول رقم (١٩) السابق يُمكن إستنتاج ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٧٧) وهي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (أخلاقيات الأعمال، التميز المؤسسي)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من (٠,٠١)، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية.

- بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨١٩) وهي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (الاستقلالية والموضوعية، التميز المؤسسي)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من (٠,٠١)، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية.
- بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٦٤) وهي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (الأمانة والاستقامة، التميز المؤسسي)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من (٠,٠١)، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية.
- بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٠٦٧) وهي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (النزاهة والشفافية، التميز المؤسسي)، ولكن قيمة مستوى المعنوية أكبر من (٠,٠٥)، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين غير معنوية.

جدول رقم (٢٠)

نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل  
(أخلاقيات الأعمال) والمتغير الوسيط (الرافعة المعرفية)

الرافعة المعرفية	النزاهة والشفافية	الأمانة والاستقامة	الاستقلالية والموضوعية	أخلاقيات الأعمال	العلاقة بين المتغيرات	
				١	Pearson Correlation	أخلاقيات الأعمال
				-----	Sig. (2- tailed)	
			١	**٠,٨٧٠	Pearson Correlation	الاستقلالية والموضوعية
			-----	٠,٠٠٠	Sig. (2- tailed)	
		١	٠,٧٤٦	**٠,٨٥٢	Pearson Correlation	الأمانة والاستقامة
		-----	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	Sig. (2- tailed)	
	١	٠,١٠٩	٠,٠٧٩	**٠,٤٧٧	Pearson Correlation	النزاهة والشفافية
	-----	٠,٠٧٠	٠,١٨٨	٠,٠٠٠	Sig. (2- tailed)	
١	**٠,٣٢٢	**٠,٧١٦	**٠,٦٤٠	**٠,٧٦١	Pearson Correlation	الرافعة المعرفية
-----	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	Sig. (2- tailed)	
** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية ٠,٠١						

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

من خلال الجدول رقم (٢٠) السابق يُمكن إستنتاج ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٦١) وهي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (أخلاقيات الأعمال، الرافعة المعرفية)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من (٠,٠١)، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية.

- بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٤٠) وهي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (الاستقلالية والموضوعية، الرافعة المعرفية)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من (٠,٠١)، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية.
- بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧١٦) وهي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (الأمانة والاستقامة، الرافعة المعرفية)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من (٠,٠١)، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية.
- بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٣٢٢) وهي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (النزاهة والشفافية، الرافعة المعرفية)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من (٠,٠١)، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (٢١)

نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير الوسيط

(الرافعة المعرفية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي)

التميز المؤسسي	رفع الأصول المعرفية	وظائف تحقيق (الرفع المعرفي)	مستلزمات (الرفع المعرفي)	الرافعة المعرفية	العلاقة بين المتغيرات	
				١	Pearson Correlation	الرافعة المعرفية
				-----	Sig. (2-tailed)	
			١	**٠,٥٨٩	Pearson Correlation	مستلزمات الرفع المعرفي
			-----	٠,٠٠٠	Sig. (2-tailed)	
		١	٠,٠٥٨	**٠,٨٠٠	Pearson Correlation	وظائف تحقيق (الرفع المعرفي)
		-----	٠,٣٣٤	٠,٠٠٠	Sig. (2-tailed)	
	١	**٠,٨٠٤	٠,٠٤٢	**٠,٧٩٢	Pearson Correlation	رفع الأصول المعرفية
	-----	٠,٠٠٠	٠,٤٨٩	٠,٠٠٠	Sig. (2-tailed)	
١	**٠,٨٥٥	**٠,٧٢٥	٠,٠٧٠	**٠,٧١٢	Pearson Correlation	التميز المؤسسي
-----	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٢٤٦	٠,٠٠٠	Sig. (2-tailed)	

\*\* تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية ٠,٠١

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

من خلال الجدول رقم (٢١) السابق يُمكن إستنتاج ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧١٢) وهي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (الرافعة المعرفية، التميز المؤسسي)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من (٠,٠١)، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية.

- بلغت قيمة معامل الارتباط (0,070) وهي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (مستلزمات الرفع المعرفي، التميز المؤسسي)، ولكن قيمة مستوى المعنوية أكبر من (0,05)، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين غير معنوية.

- بلغت قيمة معامل الارتباط (0,725) وهي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (وظائف تحقيق الرفع المعرفي، التميز المؤسسي)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من (0,01)، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية.

- بلغت قيمة معامل الارتباط (0,855) وهي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (رفع الأصول المعرفية، التميز المؤسسي)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من (0,01)، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية.

### وفيما يلي نتائج تحليل هذه الفروض:

الفرض الرئيس الأول:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي محل الدراسة.

لأختبار هذا الفرض قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد وحصل على النتائج

بالجدول رقم (22) التالي:

### جدول رقم (22)

تحليل الانحدار المتعدد لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي

معامل التحديد R <sup>2</sup>	F-test		T-test		الخطأ المعياري S.E.	المعلمت المقدره $\beta_i$	المتغيرات
	Sig.	القيمة	Sig.	القيمة			
0,987	0,00	6952,82	0,000	10,582	0,036	0,385	الاستقلالية والموضوعية
			0,000	11,155	0,041	0,459	الأمانة والاستقامة
			0,000	5,199	0,025	0,131	النزاهة والشفافية

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (22) السابق ما يلي:

- مستوى المعنوية لبعد (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية) أقل من (0,05) وهذا يدل على أن هذه الأبعاد معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (التميز المؤسسي)، كما أكدت إحصاءات إختبار (F-test) لاختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,01) أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو جودة عالية جداً.

- اشارة معاملات الانحدار جاءت موجبة، مما يعنى أن العلاقة إيجابية بين أبعاد أخلاقيات الأعمال والتميز المؤسسي، بالإضافة إلى أن قيمة الخطأ المعياري جاءت أقل من (٥٠%) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.

- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (٠,٩٨٧) أى أن أبعاد أخلاقيات الأعمال تفسر (٩٨,٧%) من التغير الكلي في المتغير التابع (التميز المؤسسي)، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج. بناءً على النتائج السابقة نرفض الفرض، أى أن هناك علاقة أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي محل الدراسة. الفرض الرئيس الثاني:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال على الرافعة المعرفية بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي محل الدراسة.

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بإستخدام تحليل الانحدار المتعدد وحصل على النتائج بالجدول رقم (٢٣) التالي :

#### جدول رقم (٢٣)

تحليل الانحدار المتعدد لأخلاقيات الأعمال على الرافعة المعرفية

معامل التحديد $R^2$	F-test		T-test		الخطأ المعياري S.E.	المعاملات المقدره $\beta_i$	المتغيرات
	Sig.	القيمة	Sig.	القيمة			
٠,٩٨٨	٠,٠٠٠	٧٨٧٠,٧٩	٠,٠٠٢	٣,١٤٩	٠,٠٣٣	٠,١٠٥	الاستقلالية والموضوعية
			٠,٠٠٠	١٣,٣٠١	٠,٠٣٨	٠,٥٠٤	الأمانة والاستقامة
			٠,٠٠٠	١٤,٩٤٢	٠,٠٢٣	٠,٣٤٦	النزاهة والشفافية

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (٢٣) السابق ما يلي:

- مستوى المعنوية لبعد (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية) أقل من (٠,٠٥) وهذا يدل على أن هذه الأبعاد معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير الوسيط الرافعة المعرفية، كما أكدت إحصاءات إختبار (F-test) لاختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو جودة عالية جداً.

- اشارة معاملات الانحدار جاءت موجبة، مما يعنى أن العلاقة إيجابية بين أبعاد أخلاقيات الأعمال والرافعة المعرفية، بالإضافة إلى أن قيمة الخطأ المعياري جاءت أقل من (٥٠%) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.

- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (٠,٩٨٨) أى أن أبعاد أخلاقيات الأعمال تفسر (٩٨,٨%) من التغير الكلي في المتغير الوسيط (الرافعة المعرفية)، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج. بناءً على النتائج السابقة نرفض الفرض، أى ان هناك علاقة أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال على الرافعة المعرفية بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي محل الدراسة.

الفرض الرئيس الثالث:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرافعة المعرفية على التميز المؤسسي بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي محل الدراسة.

لاختبار هذا الفرض قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد وحصل على النتائج

بالجدول رقم (٢٤) التالي:

جدول رقم (٢٤)

تحليل الانحدار المتعدد للرافعة المعرفية على التميز المؤسسي

معامل التحديد $R^2$	F-test		T-test		الخطأ المعياري S.E.	المعاملات المقدره $\beta_i$	المتغيرات
	Sig.	القيمة	Sig.	القيمة			
٠,٩٩٠	٠,٠٠٠	٨٧٢٦,٣٢	٠,٢٠٩	١,٢٥٩	٠,٠٢٣	٠,٠٢٩	مستلزمات الرفع المعرفي
			٠,٠٣٥	٢,١٢٠	٠,٠٥٧	٠,١٢٠	وظائف تحقيق الرفع المعرفي
			٠,٠٠٠	١٥,٠٩٨	٠,٠٥٧	٠,٨٦٧	رفع الأصول المعرفية

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (٢٤) السابق ما يلي:

- مستوى المعنوية لبعد (وظائف تحقيق الرفع المعرفي، رفع الأصول المعرفية) أقل من (٠,٠٥) وهذا يدل على أن هذه الأبعاد معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (التميز المؤسسي)، فيما عدا بعد (مستلزمات الرفع المعرفي) مستوى المعنوية لهذا البعد أكبر من (٠,٠٥) وهذا يدل على أن هذا البعد غير معنوي، كما أكدت إحصاءات إختبار (F-test) لاختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو جودة عالية جداً.

- اشارة معاملات الانحدار جاءت موجبة، مما يعنى أن العلاقة إيجابية بين أبعاد الرافعة المعرفية والتميز المؤسسي، بالإضافة إلى أن قيمة الخطأ المعياري جاءت أقل من (٥٠%) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.

- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (٠,٩٩٠) أى أن أبعاد الرافعة المعرفية تفسر (٩٩%) من التغير الكلي في المتغير التابع (التميز المؤسسي)، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج. بناءً على النتائج السابقة نرفض الفرض، أى ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للرافعة المعرفية على التميز المؤسسي بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي محل الدراسة.

#### الفرض الرئيس الرابع:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي من خلال الرافعة المعرفية كمتغير وسيط بالتطبيق على الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي محل الدراسة.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث باستخدام النموذج البنائي (التركيبى) **Structural Model**

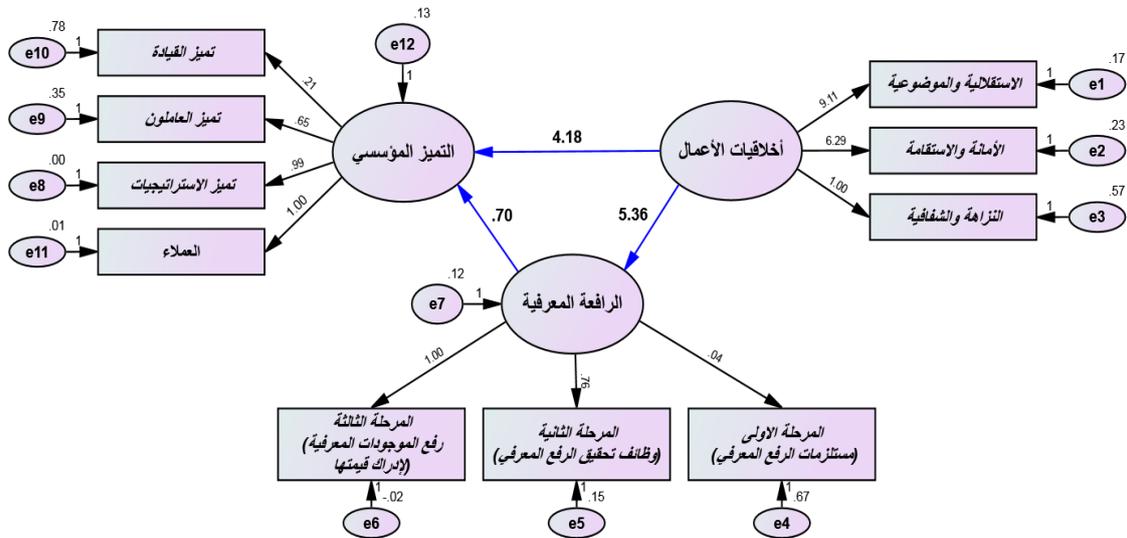
حيث يقوم النموذج البنائي على دراسة العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة (أخلاقيات الأعمال، التميز المؤسسي، الرافعة المعرفية) وتحليل حجم الأثر ونتائج العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة.

وجاءت النتائج كما هي موضحة في الشكل رقم (١٣) التالي:

شكل رقم (١٣)

مخطط النموذج البنائي (التركيبى) المكون من

(أخلاقيات الأعمال، التميز المؤسسي، الرافعة المعرفية)



يوضح الشكل رقم (١٣) السابق ما يلي:

- التأثير المباشر لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي.
- التأثير المباشر لأخلاقيات الأعمال على الرافعة المعرفية.
- التأثير المباشر للرافعة المعرفية على التميز المؤسسي.
- التأثير غير المباشر لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي من خلال (عبر توسيط) متغير الرافعة المعرفية.

وتوضح القيم الموجودة أعلى خطوط المسار (الخطوط المستقيمة) معاملات المسار للمتغيرات المستقلة محل الدراسة، في حين تمثل القيم ( $e_i$ ) معاملات المسار المقابلة للخطأ، والتي تعكس حجم التباين غير المفسر الراجع للخطأ والذي لا تحدده المتغيرات المستقلة، وفيما يلي نتائج نموذج تحليل المسارات للعلاقات السببية بين متغيرات الدراسة كما في الجدول رقم (٢٥) التالي:

جدول رقم (٢٥)

معالم النموذج البنائي (التركيبى) للدراسة

R <sup>2</sup>	P-Value	C.R.	S.E.	Estimate	المسارات
معامل التحديد	مستوى الدلالة	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	
٠,٧٢٣	٠,٠٢٨	٢,١٩٣	٢,٤٤٤	٥,٣٦٠	أخلاقيات الأعمال ← الرافعة المعرفية
٠,٨٥٥	٠,٠٣٧	٢,٠٨٤	٢,٠٠٦	٤,١٨٢	أخلاقيات الأعمال ← التميز المؤسسي
	٠,٠٠٠١	٦,٧٨٤	٠,١٠٣	٠,٧٠٢	الرافعة المعرفية ← التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

نلاحظ من الجدول رقم (٢٥) السابق ان:

- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة لأخلاقيات الأعمال على الرافعة المعرفية أكبر من القيمة الجدولية ( $\pm 1,96$ )، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذا المحور أقل من ( $0,05$ ) وهذا يدل على أن هذا المتغير معنوي وله تأثير ذو دلالة إحصائية على الرافعة المعرفية، وهذا ما يؤكد صحة الفرض الرئيسي الثاني.
- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي أكبر من القيمة الجدولية ( $\pm 1,96$ )، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذا المتغير أقل من ( $0,05$ ) وهذا يدل على أن هذا المتغير معنوي وله تأثير ذو دلالة إحصائية على التميز المؤسسي، وهذا ما يؤكد صحة الفرض الرئيسي الاول.
- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة للرافعة المعرفية على التميز المؤسسي أكبر من القيمة الجدولية ( $\pm 1,96$ )، بالإضافة إلى أن مستوى

- المعنوية لهذا المتغير أقل من (٠,٠١) وهذا يدل على ان هذا المتغير معنوي وله تأثير ذو دلالة إحصائية على التميز المؤسسي، وهذا ما يؤكد على نتيجة الفرض الرئيسي الثالث.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بالنسبة للمتغير التابع التميز المؤسسي بلغ (٠,٨٥٥) أي أن المتغير المستقل (أخلاقيات الأعمال) والمتغير الوسيط (الرافعة المعرفية) يفسران (٨٥,٥%) من التغير الكلي في المتغير التابع (التميز المؤسسي)، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.
  - يلاحظ أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بالنسبة للمتغير الوسيط الرافعة المعرفية بلغ (٠,٧٢٣) أي أن المتغير المستقل (أخلاقيات الأعمال) يفسر (٧٢,٣%) من التغير الكلي في المتغير الوسيط (الرافعة المعرفية)، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.
  - قيمة الخطأ المعياري (Standard Error (SE) لجميع المسارات أقل من (٢٥%) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
  - وفيما يلي جدول يوضح التأثير المعياري المباشر وغير المباشر والكلي للمتغير المستقل (أخلاقيات الأعمال) على المتغير التابع (التميز المؤسسي) عبر (الرافعة المعرفية) كمتغير وسيط بالجدول رقم (٢٦) التالي:

#### جدول رقم (٢٦)

##### التأثير المعياري المباشر وغير المباشر والكلي

نوع التأثير	المتغيرات	أخلاقيات الأعمال	الرافعة المعرفية
التأثيرات المباشرة المعيارية	الرافعة المعرفية	٥,٣٦٠	٠,٠٠٠
	التميز المؤسسي	٤,١٨٢	٠,٧٠٢
التأثيرات غير المباشرة المعيارية	الرافعة المعرفية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
	التميز المؤسسي	٣,٧٦٢	٠,٠٠٠
التأثيرات الكلية المعيارية	الرافعة المعرفية	٥,٣٦٠	٠,٠٠٠
	التميز المؤسسي	٧,٩٤٤	٠,٧٠٢

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

#### نلاحظ من الجدول رقم (٢٦) السابق ان:

- وجود تأثير مباشر لأخلاقيات الأعمال على الرافعة المعرفية وبلغ (٥,٣٦٠)، ووجود تأثير أيضاً مباشر لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي وبلغ (٤,١٨٢)، بالإضافة إلى وجود تأثير مباشر للرافعة المعرفية على التميز المؤسسي وبلغ (٠,٧٠٢).

- وجود تأثير غير مباشر لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي وبلغ (٣,٧٦٢)، وبالتالي تغير التأثير الكلي لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي وبلغ (٧,٩٤٤) أما باقى التأثيرات الكلية لم تتغير عن التأثير المباشر.

**اختبار مستوى الدلالة الإحصائية للتأثير غير المباشر باستخدام اختبار سوبل Sobel Test**، لقياس معنوية التأثير غير المباشر للمتغير المستقل أخلاقيات الأعمال على المتغير التابع (التميز المؤسسي) فى ظل وجود المتغير الوسيط (الرافعة المعرفية)، ومن ثم لا تكون النتائج السابقة ذات دلالة معنوية إلا بعد اجراء اختبار سوبل (Sobel - test)، ويعتمد اختبار سوبل (Sobel - test) على القيمة الجدولية ( $Z\text{-value} = 1,96 \pm$ )، حيث قيمة اختبار سوبل إذا كانت أكبر من القيمة الجدولية ( $Z\text{-value} = 1,96 \pm$ ) نستنتج ان النموذج هو نموذج متغير وسيط أى أن التأثير غير المباشر هو حقيقى، والعكس صحيح إذا كانت القيمة أقل من القيمة الجدولية ( $Z\text{-value} = 1,96 \pm$ ).

ولحساب قيمة اختبار سوبل ((Sobel-test استخدمت الباحث معادلة Sobel test equation التالية:

$$Z\text{ value} = \frac{ab}{\sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2}}$$

**حيث تشير:**

**a:** معامل انحدار المتغير المستقل على المتغير الوسيط.

**b:** معامل انحدار المتغير الوسيط على المتغير التابع.

**S<sub>a</sub>:** الخطأ المعياري للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

**S<sub>b</sub>:** الخطأ المعياري للعلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع.

وحصل الباحث على النتائج بالجدول رقم (٢٧) التالي:

شكل رقم (٢٧)

نتائج اختبار سوبل (Sobel-test)

Sobel-test		Total Effect التأثير الكلى	Indirect Effect التأثير غير المباشر	Dependent المتغير التابع	Mediator المتغير الوسيط	Independent المتغير المستقل
مستوى الدلالة	قيمة (Z) اختبار سوبل					
٠,٠٣	٢,٠٨٧٧	٧,٩٤٤	٣,٧٦٢	التميز المؤسسي	الرافعة المعرفية	أخلاقيات الأعمال
<b>a = 5.360, b = 0.702, S<sub>a</sub> = 2.444, S<sub>b</sub> = .103</b>						

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الشكل رقم (٢٧) السابق ما يلي:

- قيمة اختبار سوبل (Sobel-test) بلغت (٢,٠٨٧٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، كما أن هذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (١,٩٦)، وبالتالي نستنتج أن هناك تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية لنموذج البحث المقترح حيث كان المسار كما يلي (أخلاقيات الأعمال --> الرافعة المعرفية --> التميز المؤسسي).

وبناءً على النتائج السابقة نرفض الفرض، أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي من خلال الرافعة المعرفية كمتغير وسيط بالتطبيق على الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي محل الدراسة.

## الفصل الخامس النتائج والتوصيات

مقدمة.

أولاً : تحليل نتائج فروض البحث.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالدراسة التطبيقية.

ثالثاً: توصيات البحث.

رابعاً: الدراسات المستقبلية المقترحة.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### مقدمة:

تناول هذا البحث أثر أخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي من خلال الرافعة المعرفية كمتغير وسيط وطبقت الدراسة على العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، وقامت بتحديد المتغيرات الثلاثة أخلاقيات الأعمال والتميز المؤسسي والرافعة المعرفية من حيث المفهوم والأبعاد، وتناولت الدراسات السابقة التي جمعت بين كل متغيرين (أو بعض أبعادهما)، ومؤشرات الدراسة الاستطلاعية التي أكدت على أهمية دراسة المتغيرات محل الدراسة، وأيضاً فإن الدراسة تمت في المؤسسة الرئيسة للضمان الاجتماعي بمصر وهي الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

ولتحقيق أهداف البحث الحالي تم تصميم قائمة الاستقصاء في شكلها النهائي لتتضمن على ثلاثة أجزاء رئيسة، حيث تضمن الجزء الأول (١٥) عبارة تغطي الأبعاد الثلاثة لأخلاقيات الأعمال، بالإضافة إلى (٣٢) عبارة تتعلق بالأبعاد الثلاثة من الرافعة المعرفية (متغير وسيط) بالجزء الثاني، كما تضمن الجزء الثالث (٢٣) عبارة تتعلق بالأبعاد الأربعة للتميز المؤسسي (المتغير التابع) بصورة تفصيلية، وتم توزيع استمارات الاستقصاء على عينة عشوائية بسيطة من العاملين مكونة من (٣٢٠) مديراً وموظفاً بمركز القاهرة للعمليات والمكاتب الأمامية التابعة لها (باعتباره أحد المراكز التي تتكون منها الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي)؛ ثم تم تحليل تلك البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS Ver18.AMOS Ver24) باستخدام عدد من المقاييس والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات.

وختاماً يعرض الباحث في هذا الفصل مجموعة النتائج التي تم التوصل إليها بخصوص أثر أخلاقيات الأعمال كمتغير مستقل على التميز المؤسسي كمتغير تابع من خلال الرافعة المعرفية كمتغير وسيط، وذلك بالتعليق على نتائج الفرضيات التي تم تنميتها في الفصل الأول، وتم تحليلها في الفصل الرابع، وأيضاً يشير الباحث إلى مستويات الأبعاد المذكورة والتي لم يتم تضمينها في فروض البحث، كما سيتم عرض التوصيات بشأن نتائج البحث الحالي، والتوصيات بالدراسات والبحوث المستقبلية؛ وذلك من خلال النقاط الآتية:

أولاً : تحليل نتائج فروض البحث.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالدراسة التطبيقية.

ثالثاً: توصيات البحث.

رابعاً: الدراسات المستقبلية المقترحة.

## أولاً: تحليل نتائج فروض البحث:

### (١) نتائج البحث للفرض الأول: أثر أخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي

اتفقت نتائج البحث مع نتائج الدراسات السابقة مثل دراسات (حسين، ٢٠٢٠؛ AL-Doury et al, 2020; Khayatmoghadam, 2020; al, 2020؛ قاسم وآخرون، ٢٠٢١؛ هراكي، ٢٠٢١؛ حافي، قيطون، ٢٠٢٢؛ فار وكماش، ٢٠٢٣) - رغم اختلاف أبعاد أخلاقيات الأعمال والتميز المؤسسي في تلك الدراسات؛ حيث توصلوا لوجود علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي، وأكدت ما توصلت إليه دراسات أخرى (Ibrahim et al, 2020; Ibrahim, 2017) بشأن العلاقة بين أخلاقيات الأعمال ورضا العملاء وأداء الموظفين، من وجود علاقة إحصائية موجبة بينهما؛ وما توصلت إليه دراسات (Mathani, 2016; Ibrahim, 2020; سليمان وآخرون، ٢٠١٩) من أن أخلاقيات الأعمال تؤدي لتطوير الأداء المؤسسي بوجه عام، وأخيراً وبناءً على العلاقة الطردية لأخلاقيات الأعمال بالأداء المؤسسي صممت دراسة (Lee et al, 2021) نموذج لأخلاقيات الأعمال - بغض النظر عن الأحوال الداخلية أو الخارجية - لأجل تحسين الأداء المؤسسي .

أثبت البحث وجود علاقة طردية (موجبة) قوية بين المتغيرين (أخلاقيات الأعمال، التميز المؤسسي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٨)، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية؛ وأيضاً توجد علاقة طردية قوية بين كل بعد من أبعاد أخلاقيات الأعمال (الاستقلالية والموضوعية - الأمانة والاستقامة - النزاهة والشفافية) والتميز المؤسسي، وأثبت البحث وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي، وكذلك بين كل بعد من أبعاد أخلاقيات الأعمال (الاستقلالية والموضوعية - الأمانة والاستقامة - النزاهة والشفافية) على التميز المؤسسي بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي محل الدراسة، ويظهر البحث التأثير الكبير لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي، حيث تفسر أخلاقيات الأعمال ما مقداره (٩٨,٧%) من التغير الكلي في المتغير التابع (التميز المؤسسي)، ويجب البحث عن سبل المحافظة على تلك العلاقة، والمحافظة على معدل تأثير أخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي، كما ينبغي الاهتمام بالعوامل الأخرى التي تؤثر في التميز المؤسسي وينبغي عدم تجاهلها.

### (٢) نتائج البحث للفرض الثاني: أثر أخلاقيات الأعمال على الرافعة المعرفية

اتفقت نتائج البحث مع نتائج الدراسات السابقة (المعاضدي، ٢٠٠٥؛ شريف وآخرون، ٢٠١٨؛ رياض، ٢٠١٨؛ بوبكر وتقاوي، ٢٠١٩؛ صخر وعبد اللاوي، ٢٠٢١؛ Suryani et al, 2021) - رغم اختلاف أبعاد أخلاقيات الأعمال والرافعة المعرفية في تلك الدراسات -؛ حيث توصلوا لوجود علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال على الرافعة المعرفية، مما حدا ببعض الباحثين

(إسماعيل والخفاف، ٢٠١٣) لوضع القواعد الأخلاقية لاختصاصي المعلومات والمكتبات فى عصر الانترنت للحد من الجرائم الالكترونية ولحماية الملكية الفكرية؛ بإعتبارها الإطار الذي يحكم وظائف وعمليات رفع المعرفة.

أثبت البحث وجود علاقة طردية (موجبة) قوية بين المتغيرين (أخلاقيات الأعمال، الرافعة المعرفية)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٦)، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية؛ وأيضاً توجد علاقة طردية قوية بين كل بعد من أبعاد أخلاقيات الأعمال ( الاستقلالية والموضوعية - الأمانة والاستقامة - النزاهة والشفافية) والرافعة المعرفية، وأثبت البحث وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال على الرافعة المعرفية، وكذلك بين كل بعد من أبعاد أخلاقيات الأعمال ( الاستقلالية والموضوعية - الأمانة والاستقامة - النزاهة والشفافية) على الرافعة المعرفية بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي محل الدراسة، ويُظهر البحث التأثير الكبير لأخلاقيات الأعمال على الرافعة المعرفية، حيث تفسر أخلاقيات الأعمال ما مقداره (٩٩%) من التغير الكلي في المتغير الوسيط (الرافعة المعرفية)، ويجب البحث عن سبل المحافظة على تلك العلاقة، والمحافظة على معدل تأثير أخلاقيات الأعمال في الرافعة المعرفية، كما ينبغي الاهتمام بالعوامل الأخرى التي تؤثر في الرافعة المعرفية وينبغي عدم تجاهلها.

### ٣) نتائج البحث للفرض الثالث: أثر الرافعة المعرفية على التميز المؤسسي

اثبت البحث وجود علاقة طردية موجبة بين الرافعة المعرفية والتميز المؤسسي وبذلك اتفق مع دراسات (المدهون، ٢٠١٤؛ فروانة وآخرون، ٢٠٢٠)، وأكد على وجود أثر للرافعة المعرفية على التميز المؤسسي ليتفق مع دراسات (غزالي، ٢٠١٦؛ Buqais et al, 2017؛ Arsawan et al, 2021؛ عبد الحميد، ٢٠٢٢؛ عجايبي، ٢٠٢٢؛ عودة، ٢٠٢٢) وذلك لأن الرافعة المعرفية هي إحدى وظائف إدارة المعرفة، وأيضاً إلى ما توصل إليه (Sundram, 2020) لوجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة على أداء العمل والعاملين، القيادة، المعرفة، الموارد البشرية، العمليات، التميز المالي؛ مما حدا ببعض الباحثين (محمود وآخرون، ٢٠٢٠) إلى أن يؤكد على ضرورة زيادة الرفع المعرفية في المنظمات وذلك لتحقيق أعلى معدلات الفائدة للمنظمة مع عدم إغفال معيار الجودة والكفاءة للمنتج التكنولوجي"، ولأنها كما يراها (Haradhan, 2017) تساعد العاملين على الاستفادة بشكل كبير من إبداعهم وقدرتهم على إنجاز الأعمال، ولأجل بناء نموذج ذكي وإطار شامل لإدارة المعرفة لتحقيق التميز المؤسسي أكد (Ahmed et al, 2017) على ضرورة وجود ربط مباشر بين مبادرات إدارة المعرفة واستراتيجية المنظمة وأكدوا أيضاً لأهمية وجود مقاييس لتقييم نجاح المبادرات أو الأطر المقترحة لإدارة المعرفة.

أثبت البحث وجود علاقة طردية (موجبة) قوية بين المتغيرين (الرافعة المعرفية والتميز المؤسسي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,71)؛ وأيضاً بين كل بُعد من أبعاد الرافعة المعرفية (مستلزمات الرفع المعرفي، وظائف تحقيق الرفع المعرفي، رفع الأصول المعرفية)، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية، وأثبت البحث وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرافعة المعرفية على التميز المؤسسي، وكذلك بين كل بعد من أبعادها (مستلزمات الرفع المعرفي، وظائف تحقيق الرفع المعرفي، رفع الأصول المعرفية) على التميز المؤسسي بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي محل الدراسة، ويظهر البحث التأثير الكبير للرافعة المعرفية على التميز المؤسسي، حيث يفسر المتغير الوسيط (الرافعة المعرفية) ما مقداره (99%) من التغير الكلي في المتغير التابع (التميز المؤسسي)، ويجب البحث عن سبل المحافظة على تلك العلاقة، والمحافظة على معدل تأثير الرافعة المعرفية في التميز المؤسسي وينبغي عدم تجاهلها.

#### ٤) نتائج البحث للفرض الرابع: أثر لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي من خلال الرافعة المعرفية كمتغير وسيط

اثبت البحث وجود أثر وعلاقة طردية موجبة بين أخلاقيات الأعمال والرافعة المعرفية من جهة والتميز المؤسسي؛ وبذلك اتفق مع دراسات (Tobing et al,2021) في أن أخلاقيات الأعمال والرافعة المعرفية توثران معاً -كل على حدة- على التميز المؤسسي، وكذلك وجود أثر وعلاقة طردية موجبة بين أخلاقيات الأعمال والتميز المؤسسي من خلال الرافعة المعرفية كمتغير وسيط؛ وبذلك اتفق مع دراسة (Arsawan et al,2020,Wu,2016) في أن مشاركة المعرفة تقوم بدور المتغير الوسيط مع الإبداع والابتكار وأداء الأعمال.

أثبت البحث من خلال مخطط النموذج البنائي (التركيبى) المكون من (أخلاقيات الأعمال، التميز المؤسسي، الرافعة المعرفية) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بالنسبة للمتغير التابع التميز المؤسسي بلغ (0,855) أى أن المتغير المستقل (أخلاقيات الأعمال) والمتغير الوسيط (الرافعة المعرفية) يفسران (85,5%) من التغير الكلي في المتغير التابع (التميز المؤسسي)، كما يلاحظ أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بالنسبة للمتغير الوسيط الرافعة المعرفية بلغ (0,723) أى أن المتغير المستقل (أخلاقيات الأعمال) يفسر (72,3%) من التغير الكلي في المتغير الوسيط (الرافعة المعرفية)، كما يلاحظ وجود تأثير مباشر لأخلاقيات الأعمال على الرافعة المعرفية وبلغ (0,360)، ووجود تأثير أيضاً مباشر لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي وبلغ (0,182)، بالإضافة إلى وجود تأثير مباشر للرافعة المعرفية على التميز المؤسسي وبلغ (0,702)، كما أثبت وجود تأثير غير مباشر لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي وبلغ (0,3762)، وبالتالي تغير

التأثير الكلي لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي وبلغ (٧,٩٤٤) أما باقى التأثيرات الكلية لم تتغير عن التأثير المباشر.

وأثبت اختبار سوبل Sobel Test، معنوية التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (أخلاقيات الأعمال) على المتغير التابع (التميز المؤسسي) فى ظل وجود المتغير الوسيط (الرافعة المعرفية)؛ أن هناك تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية لنموذج البحث المقترح وبذلك يكون المسار (أخلاقيات الأعمال >-- الرافعة المعرفية >-- التميز المؤسسي).

ويرى الباحث أنه لما تبين من وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي؛ وكذلك بين كل بُعد من أبعاد الأخلاقيات - على حدة (الاستقلالية والموضوعية - الأمانة والاستقامة - النزاهة والشفافية) على التميز المؤسسي بالهيئة، وكذلك بين أخلاقيات الأعمال والرافعة المعرفية؛ وكذلك بين كل بُعد من أبعاد الأخلاقيات على حدة (الاستقلالية والموضوعية - الأمانة والاستقامة - النزاهة والشفافية) على الرافعة المعرفية، وأخيراً تبين وجود أثر للرافعة المعرفية على التميز المؤسسي؛ وكذلك بين كل بُعد من أبعاد الرافعة المعرفية - على حدة (مستلزمات الرفع المعرفي - وظائف تحقيق الرفع المعرفي - رفع الأصول المعرفية) على التميز المؤسسي، كان من الطبيعي وجود أثر غير مباشر ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي من خلال الرافعة المعرفية كمتغير وسيط، مما يستلزم محاولة رفع درجة التميز المؤسسي من مدخل أخلاقيات الأعمال والرافعة المعرفية المرتفعة، ومن خلال الاستفادة من درجاتهما "الجيدة جداً".

## ثانياً: النتائج المتعلقة بالدراسة التطبيقية:

### ١) درجة أخلاقيات الأعمال للعاملين بالهيئة:

يشير رأى العاملين لوجود درجة جيدة جداً من أخلاقيات الأعمال؛ حيث أن متوسط جميع العبارات يساوي (٤) تقريباً وهذا يدل على إتجاه رأى المستقصي منهم نحو الموافقة على عبارات هذه الأبعاد (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية)، وتحليل المتوسط العام لأبعاد المتغير المستقل (أخلاقيات الأعمال) حسب إجابات مفردات عينة الدراسة جاء فى المرتبة الأولى بُعد (الأمانة والاستقامة)، ثم بُعد (النزاهة والشفافية)، وأخيراً بُعد (الاستقلالية والموضوعية)، ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى وجود حوافز مادية من قبل الهيئة للموظفين الذين يلتزمون بأخلاقيات الأعمال أو لوجود عقوبات مالية (خصم مالي) أو معنوية (بنشر أسماء المخالفين) لمن يتجاوز الحدود الأخلاقية، بالإضافة إلى أن الهيئة تلتزم بمدونات أخلاقية يجرى مراجعتها من آن لآخر.

## ٢) درجة التميز المؤسسي للعاملين بالهيئة:

يشير رأى العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي لوجود درجة متوسطة من التميز المؤسسي ؛ حيث أن متوسط جميع العبارات أقل من (٣) لبعدي (تميز القيادة، تميز العاملون) وهذا يدل على اتجاه رأي المستقضي منهم نحو عدم الموافقة بالنسبة لهما ، أما بالنسبة لبعدي (تميز العملاء، تميز الاستراتيجية) فمتوسط العبارات (٣) تقريباً وهذا يدل على اتجاه رأي المستقضي منهم نحو الحياد، ليتراوح متوسط التميز المؤسسي بين عدم الموافقة والحياد، وتحليل المتوسط العام لأبعاد المتغير التابع (التميز المؤسسي) حسب إجابات مفردات عينة الدراسة جاء فى المرتبة الأولى بُعد (تميز الاستراتيجيات)، ثم بُعد (العملاء)، ثم بُعد (تميز العاملون)، ثم بُعد (تميز القيادة)، ويرى الباحث أن ذلك قد يرجع إلى عدم وجود تحفيز مادي لذوى الأداء المتميز وتقلدهم المناصب التي تمكنهم من الإبداع في العمل بل تكون بالأقدم أو الواسطة، بالإضافة إلى عدم رضا العملاء على الخدمة المقدمة ربما بسبب عدم السرعة في إنجاز الخدمة أو بسبب عدم مجارة البرامج الجاهزة لحساب قيمة المعاش في وقت وجيز وبدقة، أو لإرتفاع معدل العمل اليدوي، أو لضعف قدرات الموارد البشرية، أو لإستناد الرؤساء للجانب الرسمي من المناصب القيادية، أو لضعف إدراك العاملين للاستراتيجيات، وعدم الانتباه لأهمية العملاء. ويرى الباحث أنه لما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الأعمال والتميز المؤسسي، وكذلك بين كل بعد من أبعادها على حدة (الاستقلالية والموضوعية - الأمانة والاستقامة - النزاهة والشفافية) وبين التميز المؤسسي بالهيئة، وبين أخلاقيات الأعمال والرافعة المعرفية، وكذلك بين كل بعد من أبعاد الأخلاقيات على حدة (الاستقلالية والموضوعية - الأمانة والاستقامة - النزاهة والشفافية) وبين الرافعة المعرفية، وأخيراً بين الرافعة المعرفية والتميز المؤسسي، وكذلك بين كل بعد من أبعاد الرافعة المعرفية على حدة (مستلزمات الرفع المعرفي - وظائف تحقيق الرفع المعرفي - رفع الأصول المعرفية) والتميز المؤسسي، كان من الطبيعي وجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الأعمال والتميز المؤسسي من خلال الرافعة المعرفية كمتغير وسيط، مما يستلزم رفع درجات أخلاقيات الأعمال والرافعة المعرفية حتى ترتفع درجة التميز المؤسسي.

## ٣) درجة الرافعة المعرفية للعاملين بالهيئة:

يشير رأى العاملين لوجود درجة جيدة جداً من الرافعة المعرفية بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، فإن متوسط أبعاد الرافعة المعرفية (مستلزمات الرفع المعرفي، وظائف تحقيق الرفع المعرفي، رفع الأصول المعرفية) يساوي (٤) تقريباً وهذا يدل على اتجاه رأي المستقضي منهم نحو الموافقة على عباراتها، ويرى الباحث أن ذلك قد يرجع إلى إمتلاك الهيئة (المهارات البشرية، أو

للقدرات المالية، أو بنية تحتية كافية لقواعد البيانات، أو تكنولوجيا المعلومات) اللازمة لاستثمار المعرفة، أو لإهتمام الهيئة بوظائف (تحقيق الرفع المعرفي، رفع الأصول المعرفية).

### ثالثاً: توصيات البحث:

من النتائج السابقة أمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات من حيث مجال التوصية ومسئول التنفيذ ومتطلباته، والتي يمكن أن تساهم في معالجة وتطوير العلاقة التكاملية بين أخلاقيات الأعمال والرافعة المعرفية والتميز المؤسسي وذلك من خلال الجدول رقم (٢٨) التالي:

#### جدول رقم (٢٨)

#### توصيات البحث

م	مجال التوصية	مسئولية التنفيذ	متطلبات التنفيذ
١	الرافعة المعرفية	الإدارة العليا	١) إنشاء قسم متخصص بالمعرفة يطلق عليه أسم (إدارة المعرفة) تظهر في الهيكل التنظيمي بالهيئة وترتبط برئيسها مباشرة، وتتولى إدارة المعرفة إشاعة ثقافة المشاركة بالمعرفة.
		الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية	٢) الاهتمام بالرفع المعرفي حيث يزيد من قدرات القيادات والعاملين ويستطيع من خلالها القادة الابتعاد عن الأساليب التقليدية في ممارسة الأعمال وتبادل الخبرات بين الإدارات والانتقال إلى أنماط جديدة في العمل ويعزز الابداع والتميز المؤسسي داخل المنظمات لاسيما في عصر الرقمنة.
	إدارة الموارد البشرية	٣) إبراز دور الرفع المعرفي بين العاملين، واستغلال الوسائل التكنولوجية المتوفرة في الهيئة واستخدامها لغرض تعظيم قيمة الهيئة، وتشجيع ثقافة الرفع المعرفي في الهيئة بكافة الوسائل؛ كتتظيم جلسات العصف الذهني، وفرق العمل، والتحفيز. ٤) وضع برامج لدعم الرفع المعرفي يتضمن مزايا مادية وعينية. ٥) تعزيز الأنظمة الرقابية والتحفيزية بالهيئة، إضافة لعملية التقييم الدوري لمستوى الأفراد المعرفي ومستوى التميز المؤسسي بالهيئة. ٦) تهيئة بيئة العمل التي تتصف بالعمل الجماعي وتساعد على تطبيق الرافعة المعرفية. ٧) تبني هياكل تنظيمية مرنة تسمح بزيادة الرافعة المعرفية في المنظمات	

<p>(١) إنشاء إدارة رئيسة للتميز المؤسسي ضمن الهيكل التنظيمي.</p>	<p>الإدارة العليا</p>	<p>التميز المؤسسي</p>	<p>٢</p>
<p>(٢) التركيز على الأبعاد المختلفة للتميز سواء المذكورة في البحث أو غيرها.</p>	<p>الإدارة العليا،</p>		
<p>(٣) وضع إستراتيجيات للتميز المؤسسي بالهيئة، بالتركيز على المداخل المختلفة للتميز المؤسسي لاسيما مدخل الرفع المعرفي.</p>	<p>إدارة الموارد</p>		
<p>(٤) العمل على إنشاء نموذج للجودة والتميز المؤسسي من خلال المشاركة المعرفية وتمكين وتحفيز العاملين.</p>	<p>البشرية</p>		
<p>(١) تضمين أخلاقيات الأعمال في استراتيجيات الهيئة لتحقيق أهداف أخرى كالرافعة المعرفية وصولاً للتميز المؤسسي.</p>	<p>الإدارة العليا</p>	<p>أخلاقيات الأعمال</p>	<p>٣</p>
<p>(٢) التركيز على الأبعاد المختلفة لأخلاقيات سواء المذكورة في البحث أو غيرها، باعتبارها مدخل أساس ومفهوم إداري جديد للتميز المؤسسي.</p>	<p>الإدارة العليا،</p>		
<p>(٣) الربط بين المدونات الأخلاقية والحوافز المادية والعينية.</p>	<p>إدارة الموارد</p>		
<p>(٤) تدريب العاملين على تعزيز قدراتهم لمواجهة المشاكل الأخلاقية الصعبة.</p>	<p>البشرية</p>		
<p>(٥) تعزيز الأنظمة الرقابية داخل المؤسسة والعمل على محاسبة أي فرد أو مسؤول عن الإخلال بنظام الهيئة، إضافة لعملية التقييم الدوري لمستوى الأفراد الأخلاقي.</p>	<p>الإدارة العليا،</p>		
<p>(٦) توفير بيئة العمل التي تتصف بالعمل الجماعي التي تساعد على تطبيق أخلاقيات الأعمال من خلال التعاون والأداء المرن بين العاملين، ووضع معايير إضافية تساعد على الترقية بناء على تقييم الأخلاقيات الوظيفية لديهم والكفاءة.</p>	<p>إدارة الموارد</p>		
<p>بين العاملين، ووضع معايير إضافية تساعد على الترقية بناء على تقييم الأخلاقيات الوظيفية لديهم والكفاءة.</p>	<p>البشرية</p>		

#### رابعاً: الدراسات المستقبلية المقترحة:

- حاولت الدراسة الحالية تحديد أثر أخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي من خلال الرافعة المعرفية بالتطبيق على الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، إلا أن نطاق هذه الدراسة والأساليب المستخدمة فيها والنتائج التي توصلت إليها تشير لوجود مجالات لدراسات أخرى مستقبلية؛ ومنها:
- (١) إمكانية إجراء هذه الدراسة على قطاعات أخرى غير قطاع التأمين الاجتماعي، مثل الهيئات الخدمية (المستشفيات، البريد، الإدارات التعليمية...إلخ)، والقطاع العام، والقطاع الخاص.
  - (٢) إمكانية إجراء هذه الدراسة بنفس المتغيرات (أخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي من خلال الرافعة المعرفية) ولكن بأبعاد أخرى لإضفاء الشمول على كافة أبعاد المتغيرات.
  - (٣) إمكانية إجراء هذه الدراسة لمعرفة أثر أو (علاقة) أخلاقيات الأعمال والرافعة المعرفية على متغير آخر كالميزة التنافسية أو كالضغوط الوظيفية أو الرضا الوظيفي أو الانتماء التنظيمي...إلخ.
  - (٤) إمكانية إجراء هذه الدراسة لمعرفة أثر أو (علاقة) أخلاقيات الأعمال على التميز المؤسسي من خلال متغير وسيط آخر مثل التعلم التنظيمي أو الثقافة التنظيمية.
  - (٥) والرافعة المعرفية على متغير آخر كالضغوط الوظيفية أو الرضا الوظيفي أو الانتماء التنظيمي...إلخ.
  - (٦) إمكانية إجراء هذه الدراسة لمعرفة أثر أو (علاقة) متغير آخر مثل القيادة أو إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي من خلال الرافعة المعرفية.

## المراجع

### ❖ المراجع باللغة العربية :

- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٢١)، إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مج ٢، ع ٤.
- أبو رحمة، ابراهيم احمد (٢٠٢١)، دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة غزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، ع ١٠.
- أبوبكر، مصطفى محمود، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦)، بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- إسماعيل، سعد أحمد؛ الخفاف، سميرة يونس، الأخلاقيات المهنية لاختصاصي المعلومات في عصر الانترنت، آداب الرفادين، العدد ٦٨.
- إسماعيل، عمار فتحي موسى (٢٠٢٠)، دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس جامعة مدينة السادات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، العدد الأول.
- آل مزروع، بدر بن سليمان (٢٠١٠)، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- البحيصي، عبد المعطي محمود (٢٠١٤)، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الأزهر، غزة.
- براهمي، زرزور (٢٠٢٠)، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز مقومات التنمية المستدامة من منظور إسلامي، المجلة العالمية للتسويق الإسلامي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة - الجزائر.
- بعجي، سعاد (٢٠٢٠)، أثر قيم وأخلاقيات الأعمال في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية - من منظور إسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد (١٢)، العدد (٣).
- بوبكر، صافي، تيقاوي، العربي (٢٠١٩)، دور أخلاقيات أعمال المقاول في تفعيل عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في المؤسسات المقاولاتية دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية أدرار، الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، مج (٥)، ع (٣).
- بيتر ف. دراكر (١٩٩٩)، التكنولوجيا والإدارة والمجتمع، ترجمة صليب بطرس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة ص ٢٠٧.
- تيسير، دينا محمد؛ عزازي، محمد؛ محمدين، السيد (٢٠٢٠)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي، Researches & Journal of Environmental Studies، ١٠ (١).
- الجمل، سمير سليمان؛ عمران، ميساء (٢٠٢١)، رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد (٤)، العدد (١).

- حافي، صفاء؛ قيطون، أسماء (٢٠٢٢)، أثر أخلاقيات الأعمال الإداري على الأداء التنظيمي دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات-تقرت، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- حسين، أضواء كمال (٢٠٢٠)، تأثير أخلاقيات الأعمال الإداري على الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية في عدد من الكليات العاملة في جامعة الموصل، المجلة العربية للإدارة، مج(٤٠)، ع(١).
- حمزة، بن بلي؛ عادل، بوجريو (٢٠١٩)، أثر ممارسة أخلاقيات الأعمال في أنشطة إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة المينائية ججن جيجل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- حيدر، زيد على (٢٠١٦)، تقييم الأداء وفق معياري العاملين ونتائج العاملين لنموذج التميز الأوروبي EFQM ٢٠١٣ دراسة حالة في مكتب المفتش العام وزارة الصحة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد(٨٩)، مجلد(٢٣).
- رابحي، مباركة؛ شعباني، لطفي (٢٠١٩)، أخلاقيات الأعمال وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية، مجلة دفاتر اقتصادية، مجلد(١١)، ع (١).
- راضي، جواد محسن؛ حسن، عبدالله كاظم (٢٠٢١)، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة (٧)، العدد (٢١)
- رياض، جلابي (٢٠١٨)، أثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال على التشارك المعرفي دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- الزبيدي، لمياء سليمان، والمولى، سماح مؤيد (٢٠١٦)، تأثير التيقظ القيادي في تحقيق الرفاعة المعرفية دراسة استطلاعية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد(١٠٧).
- الزبيدي، لمياء سليمان؛ المولى، سماح مؤيد محمود (٢٠١٤)، تأثير مدعّمات التفوق الذكي في تحقيق الرفاعة المعرفية دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد العراق.
- الزهراني، علي بن خميس البيضاني(٢٠١٩)، درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج(٣٥)، ع(٨).
- سالم، أمل صلاح (٢٠١٨)، شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالاسماعيلية، مج(٩)، ع(١)، ج(٢).
- السامرائي، مهدي صالح مهدي (٢٠٢١)، أخلاقيات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- السكارنة، بلال خلف (٢٠١٢)، أخلاقيات الأعمال وأثرها في إدارة الصورة الذهنية في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٣٣).
- السلمي، على (٢٠٠٢)، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- سليمان، معتز سليمان محمد (٢٠١٩)، أثر أخلاقيات الأعمال على تطوير الاداء دراسة تطبيقية على قطاع المصارف السودانية، بنك السودان المركزي، بنك الشمال الاسلامي نموذجاً ٢٠٠٥: ٢٠١٤، رسالة دكتوراة ، جامعة إفريقيا العالمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، الخرطوم .
- شحاتة، ياسر السيد على محمد (٢٠٢١)، أثر التغيير التنظيمي في التميز المؤسسي: تحليل الدور الوسيط لاستراتيجية التدريب والتنمية، دراسة تطبيقية مقارنة على البنوك التجارية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، مجلد (٢)، ع(٢)، ج(٣).
- الشروقي، خليفة على (٢٠١٨)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، الاكاديمية الملكية للشرطة بالبحرين، كلية تدريب الضباط.
- شريف، أحمد آزان؛ حسن، محسن عثمان؛ جميل، بريشان معروف (٢٠١٨)، أخلاقيات الأعمال الوظيفي ودورها في تعزيز عمليات إدارة المعرفة دراسة تحليلية لآراء أعضاء الهيئات التدريسية في الكليات الإنسانية في جامعة صلاح الدين، مجلة العلوم الإدارية العراقية، المجلد (٢)، ع(٤).
- شريف، مراد (٢٠١٥)، أهمية الالتزام بأخلاقيات الأعمال في الإسلام لتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بالمؤسسات الجزائرية، المجلة العالمية للتسويق الإسلامي، الهيئة العالمية للتسويق الإسلامي بلندن، بريطانيا.
- الشوبري، نهى محمد هلال (٢٠١٩)، تقييم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية باستخدام النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية التنموية، جامعة الفيوم، ع(١٧).
- شوقي، قبطان (٢٠١٢)، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة كالمنافسة، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر الدولي الرابع بعنوان المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر.
- الشيخ، سارة؛ مناصرية، رشيد؛ الشاهد، الياس (٢٠١٨)، أخلاقيات الأعمال وأهميتها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة موبيليس وحدة ورقلة(الجزائر)، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية المجلد (٤)، ع(١).
- صخر، أحمد؛ عبد اللاوي، مفيد (٢٠٢١)، أثر أخلاقيات الأعمال على تعزيز عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية مؤسسة اتصالات الجزائر نموذجاً، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد (٦)، ع (١مكرر)، جامعة الوادي، الجزائر.

- الصياد، محمد حامد (٢٠١٠)، محاضرات في التأمينات الاجتماعية، مبادئ ومفاهيم وحقائق، الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.
- عبد الحميد، أسماء عبد الفتاح نصر (٢٠٢٢)، تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر، جامعة الأزهر، مجلة التربية، كلية التربية بالقاهرة، ع(١٩٥)، ج(١).
- عبد الله، على؛ نذير، بوسهرة (٢٠١٥)، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- عبد الوهاب، أحمد؛ عبد الله، مسعود (٢٠١٤)، دور الرقابة الداخلية في رفع كفاءة الأداء المالي دراسة ميدانية على شركات الاتصالات اليمنية، مقال في مجلة جامعة الناصر، العدد (٤).
- عبدالحليم، عبد الحليم عبد الناصر على (٢٠٢١)، دور الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي لأندية دور القوات المسلحة المصرية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، العدد(٩١)، ج(١).
- العتيبي، ياسر عبدالله (٢٠١٠)، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية مكة المكرمة.
- عجايبي، مرفت يوسف جرجس(٢٠٢٢)، أثر إدارة المعرفة على معايير التميز المؤسسي بالإدارة التعليمية بجمهورية مصر العربية دراسة تحليلية، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد(٤٠)، ع(٢).
- العزب، حسين محمد؛ العنزي، فرج شليويح (٢٠١٣)، أثر وظائف الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك السعودية، مؤتة للبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية، مجلد(٢٨)، ع(٤).
- عسيري، احمد حسن عامر؛ والمعمري، ياسر حسن سالم (٢٠٢٠)، واقع تطبيق أخلاقيات الأعمال في قطاع التعليم بمحافظة محايل عسير، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد(٤)، ع(١).
- عطيانى، مراد سليم؛ أبو سلمى، عبد الله جميل (٢٠١٦)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في إطار وظيفة العمليات وأثرها في أداء الأعمال، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (٤٣)، العدد (١).
- عطية، أفكار سعيد خميس (٢٠١٧)، تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز، مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية جامعة الإسكندرية، ع (١٤).
- على، شادية ابراهيم(٢٠١٩)، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة: بنك الخرطوم(٢٠١٢-٢٠١٧)، رسالة ماجستير، جامعة أفريقيا العالمية، كلية العلوم الإدارية، السودان.
- العمري، محمد بن سعيد (٢٠١٧)، أثر متطلبات التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية التطبيق في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للإدارة، مجلد(٣٧)، ع (٤).
- العنزي، سعد على؛ صالح، أحمد على (٢٠٠٩)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الناشر دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

- عودة، رجاء محمد ياسين (٢٠٢٢)، إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين.
- عيد، أيمن عادل (٢٠١٦)، البحث العلمي مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى، دار عبید للنشر والتوزيع.
- الغامدي، سعيد بن ناصر (٢٠١٠)، أخلاقيات الأعمال (ضرورة تنموية ومصصلحة شرعية )، رابطة العالم الإسلامي للنشر، مكة المكرمة.
- غزالي، عادل (٢٠١٦)، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد الأمين دباغين سطيف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
- فار، هاجر؛ كماش، جهينة (٢٠٢٣)، دور الالتزام بأخلاقيات التسويق في تحقيق رضا العملاء -دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري-تبسة، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- فرج، مصطفى عنتر زيدان (٢٠٢٢)، تطوير الأداء المؤسسي لمراكز الشباب في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM)، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، مجلد (٧٠)، ع(٣).
- فروانة، أحمد حازم ؛ شعت، رشاد خليل (٢٠٢٠)، انعكاسات نظم معلومات الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الخاص دراسة حالة شركة فيوجن للإنترنت، المؤتمر الدولي في تكنولوجيا المعلومات والأعمال.
- قاسم، سامر؛ فياض، لينا حسن؛ محمد، رامي محمد؛ معروف، حسن عبود (٢٠٢٠)، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين الأداء المالي، دراسة ميدانية على فرع المصرف التجاري السوري، مجلة جامعة حماة، مجلد (٤)، ع(٢).
- القدومي، محمد، ومحمد، هاني محمد، وزيد، عبوي (٢٠١٦)، المفاهيم الإدارية الحديثة الطبعة الاولى دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن.
- قرطام، وائل عبد الرازق (٢٠١٧)، بحوث التسويق-النظريات العلمية والتطبيقات الإدارية، دار الثقافة العربية، القاهرة.
- المجالي، أمال ياسين (٢٠٠٩)، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، ٣٦(١).
- محمد، ايمان محمد ابراهيم(٢٠١٨)، استخدام نموذج التميز الأوربي في تطوير منهجيات الإدارة بالتطبيق في المؤسسات المشاركة في البرنامج الرئاسي، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان.
- محمد، شعيب محمد شعيب (٢٠١٣)، أثر تدريب العاملين على تطوير الأداء، دراسة ماجستير، جامعة بخت الرضا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- محمد، صلاح مهدي؛ حامد، محمد سويلم (٢٠٢١)، الدليل الشامل للتحليل الإحصائي باستخدام SPSS، دار النشر ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

- محمود، ناجي عبد الستار؛ مصطفى، غزوان (٢٠٢٠)، الهيكل التنظيمي المرن وأثره في الرفاعة المعرفية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعات عراقية مختارة، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد (١٠)، ع(٢).
- المدهون، محمود عطا عمر (٢٠١٤)، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
- المريخي، خميس محمد خميس (٢٠٢٠)، دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة على مؤسسات القطاع الأمني، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (٢)، ع(٩)، جامعة قطر.
- المشاقبة، خليل طحيطر سلمان (٢٠١٦)، الحاكمة المؤسسية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- مصطفى، حلاوة ممدوح (٢٠١٤)، بناء القدرات التكنولوجية بالوطن العربي وصولاً إلى الاقتصاد القائم على المعرفة دراسة ميدانية للقطاع المصرفي الاردني، المجلة العربية للجودة والتميز، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الاردن، المجلد (١)، ع(٤).
- المطيران، مطيران عبدالله (٢٠٠٧)، إدارة نظم المعرفة (الرأس المال الفكري)، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- المعاضيدي، محمد عصام أحمد (٢٠٠٥)، أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة دراسة لأراء عينة من تدريسيي جامعة الموصل، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق.
- معتوق، طارق ابو شغفة (٢٠٢٠)، أثر أخلاقيات الأعمال على الصورة الذهنية للمنظمة دراسة ميدانية على الإدارة العامة لمصرف الصحاري، مجلة آفاق اقتصادية، جامعة المرقب، كلية الاقتصاد والتجارة، طرابلس. ع (١١).
- نجم، عبود نجم (٢٠٠٩)، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- نجم، عبود نجم (٢٠١٢)، أخلاقيات الإدارة ومسئولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- نسيم، خدير (٢٠١٥)، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- النويقة، عطا الله بشير (٢٠١٦)، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك في منظمة مكة المكرمة دراسات في العلوم الإدارية، المجلد (٤٣)، ع(١)، السعودية.
- النيال، محمد غريب إبراهيم؛ راغب، محمد عبد السلام؛ حسن، محمد وهبة؛ سالم، نهى عادل (٢٠٢٣)، أثر قيم وأخلاقيات العمل على التميز المؤسسي من خلال تحقيق الميزة التنافسية

- لمؤسسات التعليم العالي الخاص دراسة تطبيقية على الجامعات والمعاهد العليا الخاصة، مجلة التجارة والتمويل ، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع(٢).
- هراكي، سلمى (٢٠٢١)، أثر أخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي دراسة حالة مؤسسة سيلاس للإسمنت لافارج- بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- هواري، معراج (٢٠١٥)، دور أخلاقيات الأعمال في الرفع من تنافسية المؤسسة دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، المؤتمر الثالث لكلية إدارة الأعمال: اليقظة الاستراتيجية لمواجهة التحديات الإقليمية والعالمية في بيئة الأعمال المتجددة، الأردن.
- الوكيل، إيمان محمد احمد (٢٠٢١)، علاقة رأس المال الفكري بالتميز المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة السياحة إدارة السياحة العلاجية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤١)، ع(٣)، سبتمبر.
- يحي، زروقي (٢٠١٧)، أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري للموظف العام، دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تلمسان، رسالة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر
- يحيوي، نور الهدي ٢٠١٨، أخلاقيات الأعمال وأثرها على حوكمة المنظمات، رسالة دكتوراة في علوم التسيير، جامعة الجبالي ليايس سيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

#### ❖ المراجع باللغة الانجليزية:

- Abu Naser, S; Al Shobaki, M. (2017), Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff, International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, Palestine.
- Ahmed, Allam; Elhag, Mohamed, SMART KM model The integrated knowledge management framework for organisational excellence, World Journal of Science, Technology and Sustainable Development, 14( 2/3), 172-193.
- Alanazi , Mohammed H.(2020), The mediating role of primary TQM factors and strategy in the relationship between supportive TQM factors and organisational results: An empirical assessment using the MBNQA model, Cogent Business & Management, 7:1, 1771074.
- Al-Douri, Jamal Ahmed; Aldabbagh, Issam; Mohammed, May Mousa; Qawasmeh, Rasha A.A.(2020), The Impact of Islamic Work Ethics on Job Performance With Mediating Role Of Intrinsic Motivation, Academy of Strategic Management Journal, 19 (2).
- Arsawan, IWayan, Edi; Koval, Viktor; Rajjani, Ismi; Rustiarini, NiWayan; Sup artha, Wayan, Gede; Suryantini, NiPutu anti (2020), Leveraging knowledge

- sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage, Indonesia.
- Baldrige Excellence Framework in Education (2016) Available at: <https://www.nist.gov/baldrige/about-baldrige-excellence-framework-education>, Access in: 16/10/2016.
  - Barretto, O.; Adeoye, S. O.; Akewusola, L.; Ayeni, D. (2021), Work Ethics and Employees Performance: An Applied Study OF Selected Money Banks In Ogun State, Nigeria, International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom.
  - Bolboli, S. A. & Reicher, M. (2015). Introducing a concept for efficient design of EFQM excellence model. TQM Journal, 27(4), 382-396.
  - Boyer , André, *l'impossible éthique des entreprise édition 'organisation* (2002), p 4, International Business Consultant, Managers for the Future, Electronic Journal of the U.S. Department of State.
  - Buchholtz, A.K. & Carroll, A.B. (2012) *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 8th Edition, Canada, South Western Cengage Learning.
  - Buqais, Ameena, Saeed Hameed Aldulaimi, Radwan Kharabsheh and Marwan Abdeldayem (2018): the impact of knowledge management on achieving institutional excellence: the case of general coordinator of the governorates in the kingdom of bahrain, International Journal of Data Mining & Knowledge Management Process (IJDMP) .8.(4/5).
  - Chaudhary, Arooba ; Islam ,Talat ; Ali , Hafiz Fawad ; Jamil , Saqib (2021), Can paternalistic leaders enhance knowledge sharing? The roles of organizational commitment and Islamic work ethics Global Knowledge, Memory and , Communication.
  - Chupradit, S., Jasiyah, R. & Alazzawi, F.J.I., et al., (2022), The impact of Islamic work ethics on organizational culture among Muslim staff, HTS Theologiese Studies/Theological Studies 78(4), a7332.
  - Daft, Richard I. (2008), *Management South-Western & College Publishing Co* Canada.
  - Dogan, Ali and Anil, Ibrahim (2016), the comparison of the individual performance levels between full-time and part-time employees: The role of Job satisfaction, Social and Behavioral Sciences, 235, Nov.

- Dols, Jean D.; Diana, B.M.; A.D., Karen L.W.; Maria M.C. (2018), Nurse-managed health centers: Measures of excellence, *The Journal for Nurse Practitioners*, 14(8).
- Drucker, P.F. (1999), Knowledge worker productivity: the biggest challenge, *California Management Review*, 41(2), 79-94.
- Duong, Hong Kim; Fasan, Marco; Gotti, Giorgio (2022), Living up to your codes? Corporate codes of ethics and the cost of equity capital, *Management Decision*. 60 (13).
- Everett, Jeffery; Duncan Green and Dean Neu. (2005), Independence, objectivity and the Canadian CA profession, *Critical Perspectives on Accounting*, 6(4), 415-440.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gayadanti, Herlina, Pinto Carlos Sousa, Nugroho Lukito Edi, Santosa Paulus Insap and Widaya Wahyut (2013), Leveraging Knowledge from Different Communities Using Ontologies, *Final gross prices may vary according to local VAT. Volume 206 Springer Berlin Heidelberg*
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2019), *Multivariate data analysis: Andover: Cengage*.
- Handzic, Meliha; Durmic, Nermina (2015), Knowledge Management, Intellectual Capital and Project, *Electronic Journal of Knowledge Management*, 13 (1).
- Harvey, L., Stensaker, B. (2008), Quality culture: understandings boundaries and linkages, *European Journal of Education* 43 (4), 427-429.
- Hayat, Muhammad; Shakeel, Muhammad (2021), Impact of Work Ethics and Work Environment on Project Success with the Moderating Role of Job Engagement, *Science Journal of Business and Management, School of Management Sciences, Riphah International University, Islamabad, Pakistan*.
- Hilla, A. & Shobaki, J. (2017), The role of servant leadership in achieving excellence performance in technical colleges provinces of Gaza Strip, *International Journal of Management Research and Business Strategy*, 6(1).
- <https://efqm.org/the-efqm-model/> 2020.
- Ibrahim, Umar Abbas; Mohammed, Sha'awa (2020), Relationship Between Organizational Ethics and Employee Performance in Airlines

- Industry: Evidence from Nigeria, *Science Journal of Business and Management*, 8(1).
- Jitklongsub, Jitti; Suveatwatanakul, Chokechai (2020), Determinants of Business Ethics, Organizational Culture, Employee Engagement and Job Performance of Flight Attendant, *Dusit Thani College Journal*, 14(1), January - April.
  - kasasbeh, Emad Ali; Harada, Yoshifumi; Bin Osman , Abdullah; Aldalayeen, Basman omar (2014), The Impact Of Business Ethics In The Compatative Advantage (In The Cellular Communications Companies Operating In Jordan), *European Scientific Journal* April , University of Finance and Banking, Jordan, edition.10 (10).
  - Khan, Adeel Sabir ; Rasheed, Farooq (2015), Human resource management practices and project success, a moderating role of Islamic Work Ethics in Pakistani project-based organizations, *International Journal of Project Management*, 33 (2).
  - Khayatmoghadam, Saeed (2020); The Effect of Professional Ethics on the Organizational Culture , *International Journal of Ethics & Society (IJES)*, Islamic Azad University, Mashhad, Iran, 2(1), 1-8.
  - Kiersma, Mary E.; Aleda M. H.C.; Erika L.K. and Elizabeth W.B. (2016), Evaluation of criteria utilized in recognition of teaching excellence awards, *Currents in Pharmacy Teaching and Learning* , 8 (4).
  - Kiran, D.R. (2007). Professional ethics and human values, New Delhi: Hill Publishing Company Limited.
  - Lee , Cheng-Wen ; Chang , Chin Kun (2021), Scientific Press International Limited Exploring the Assessment Model of Corporate Ethics Influencing Organizational Performance , *Advances in Management & Applied Economics*, . 11.(2).
  - Maccallum, Robert C. & Cudec, Robert (2007), Factor Analysis at 100: Historical Developments and Future Directions, 129-133.
  - Manan, S.K., Kamaluddin, N., & Puteh Salin, A.S.A. (2013), Islamic work ethics and organizational commitment: Evidence from employees of banking institutions in Malaysia. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 21(4), 1471-1489.
  - Mathani, B. A. (2016), The Significance Of Work Ethics In Human Resource Management For Upgrading The Performance Of Employees: An Applied Study, *European Scientific Journal*, 12(4).

- Mohajan , Haradhan (2017), The Roles of Knowledge Management for the Development of Organizations, *Journal of Scientific Achievements*, February, 2 (2),1-27.
- Nicholson, Nigel (1994),Ethics in organizations: A framework for theory and research, *Journal of Business Ethics*, 13(8), 581-596.
- Osibanjo ,Adewale Omotayo; Akinbode,James Olalekan; Falola,Hezekiah Olubusayo ; Oludayo,Akinrole Olumuyiwa (2015),Work Ethics and Employees' Job Performance, *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* ,12(1).
- Salahudin, Shahrul Nizam; Alwi, Mohd Nur Ruzainy; Baharuddin, Siti Sarah; Halimat, Siti Syafina (2016), 3th International Conference on Business and Economics, 21-23 September. 456-471.
- Suarez, Eva S.; Arturo,C.M.; Jose L.R.and Rafael P.C.(2017), Quantitative research on EFQM excellence model : A systematic literature review (1991-2015), *European Research on Management and Business Economics and Business Economics*,23,3,September-December.
- Suib ,Fatin Husna ; Said, Mohd Fuaad(2017), A Review Of Islamic Work Ethics and Spirituality Concepts in Service Industry, *Journal of Nusantara Studies* , Universiti Sultan Zainal Abidin, Malaysia.
- Suryani, Suryani; Sudrajat, Budi ; Hendryadi, Hendryadi; Oktrivina, Amelia (2021), Can Islamic work ethics encourage knowledge-sharing behaviors? The role of job embeddedness & organizational identification, *Journal of Islamic Accounting and Business Research* 12(8).
- Tobing,Khairul Saleh L.; Hasanuddin ,Basri ; Kadir,Rahman; Amiruddin(2021), Effects of Accountability, Knowledge and Ethics on the Quality of Auditor's Work in KAP South Jakarta, *Psychology and Education,Indonesia*.
- Usmana , Muliati; Matb, Norsiah (2021), Islamic Work Ethic and Public Sector Innovation: Challenges and Solutions, Syiah Kuala University, Darussalam, Banda Aceh, Indonesia *International Business Education Journal* 14 (1).
- Valasek, Justin (2018), Dynamic reform of public institutions: A model of motivated agents and collective reputation. *Journal of Public Economics*, 168, December.

- Wiig, Karl M.( 2004),People-Focused Knowledge Management How Effective Decision Making Leads to Corporate Success,5th ed, Elsevier Inc.
- Wu,Chen-Fong(2016), The relationship between business ethics diffusion, knowledge sharing and service innovation,Management Decision 54 (6).
- Yousefie,M.,Mohammadi,M.& Haghghat, J (2011), Selection effective management tools on setting European Foundation for Quality Management (EFQM) model by a quality function deployment (QFD) approach, Expert Systems With Applications, 38(8),9633-9647.

الملاحق

**ملحق رقم (١)**  
**قائمة الاستقصاء**



## ملحق رقم (٢)

موافقة الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء على إجراء البحث



**Abstract;**

This research focused on the impact of business ethics on institutional excellence through knowledge leverage as an Intermediate variable. the research was applied to workers in the National Authority for Social Insurance and the researcher identified the three research variables: business ethics, institutional excellence, and knowledge leverage in terms of concept and dimensions.

The field study relied on preparing a survey list and distributing it to a stratified random sample of (320) workers at the Cairo Operations Center and its front offices (as the National Social Insurance Authority comprises of many centers); Then those data were analyzed using the statistical analysis program (SPSS, AMOS) using a number of measures and statistical tests appropriate to the nature of the data.

The research concluded with a set of results, the most important of which are: a high degree of business ethics and cognitive leverage and a moderate degree for institutional excellence. The research found a statistically significant (direct) effect of business ethics in its dimensions (independence, objectivity, honesty and integrity, integrity and transparency) on institutional excellence. (Leadership, employees, customers, strategy) at the National Social Insurance Authority, as well as the (indirect) effect of business ethics on institutional excellence through cognitive leverage as a mediating variable.

A set of recommendations were reached through an action plan based on theoretical and practical results, and indicated suggested future research.



University of Sadat City



Business Administration  
Department

### Approval Sheet

## The Impact of Business Ethics on Institutional Excellence Through The Knowledge Leverage

An Applied study

A Dissertation submitted for the Attainment of the Degree  
of Doctor of Philosophy in Business Administration

By

**Muhammad Abdel Raouf Ibrahim Hiba**

#### Committee of Discussion and Arbitration

Names	Position	Signature
<b>Prof. Hassanein EL Said Hassanein Taha</b> Emerits Professor of Human Resources Management and Former Dean of the Faculty of Commerce -University Of Sadat City	<b>Chairman &amp; Supervisor</b>	
<b>Prof. Shawqi Muhammad Abdel-Qawy Al-Sabbagh</b> Professor of Human Resources Management and Dean of the Faculty of Commerce Ex-Menoufia University	<b>Member</b>	
<b>Dr. Mohamed Fawzy El-Bardan</b> Associate Professor of Business Administration, Faculty of Commerce, Sadat City University	<b>Member</b>	



University of Sadat City



Business Administration  
Department

**The Impact of Business Ethics on Institutional  
Excellence Through The Knowledge Leverage  
"An Applied Study"**

**A Dissertation submitted for the Attainment of the Degree  
of Doctor of Philosophy in Business Administration**

**By**

**Muhammad Abdel Raouf Ibrahim Hiba**

**Supervised by**

**Prof.Dr.Hassanein ElSayed Taha**

**Emeritus Professor of Human Resources Management  
& former Dean of Faculty of Commerce University of Sadat  
City**

**2023**