



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عباس لغرور خنشلة - الجزائر -



كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

أخلاقيات الإدارة كآلية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية  
دراسة حالة مديرية شعبة الخشب - خنشلة -

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

إشراف الأستاذ:

جرمان الربيعي

إعداد الطالب:

قاسم شباح

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	أستاذ محاضر-ب-	د/بوقلعة محمد
مشرفا	أستاذ التعليم العالي	د/جرمان الربيعي
ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	د/مانع سبرينة

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إِهْتِكَاءٌ

أَحْمَدُ اللَّهِ عِزُّهُ وَجَلُّ عِلْيِهِ مِنْهُمْ وَعَوْنُهُ لَنَا مِنْ هَاتِهِ  
الْمَلَكُ كَرَّةً، وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ خَيْرُ خَلْقِ  
اللَّهُ، عَلَيْهِ أَرْكَى الصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ.

إِلَى وَاللَّيْلِ الْكَبِيرِينَ.

إِلَى كَلِّ أَفْئِدَةٍ عَائِلَتِي.

إِلَى كَلِّ الْأَصْدِقَاءِ.

أَهْتَدِي لَكُمْ عَمَلِي الْمَلُومَ أَمْثَلَةً مُشَوِّرِي الْجَامِعِي.

وَفِي الْأَخِيرِ لَكُمْ مِنِّي جَمِيعًا كَلِّ الشُّكْرِ وَالنَّقْدِ.

وَاللَّهُ الْمَوْفِقُ الْمُسْتَبْعَانِ.

# شكركم وبتقديري

الحمد لله الواحد الأحد، اللهم لك الحمد حنيئاً تنضي، ولك الحمد  
أثماً برضيت ولك الحمد بعد الرضا، أحمداً كثيراً على أن  
يسرت لي أمري في القيام من هذا العمل، وإثماً من المشوار الذي سرتني  
بنوفيق منك.

أثماً من خالص تشكركم اتبي إلي **الإسباجات الفاضلة حين منات الربيعي**  
الذي ساعدني في إنجاز هذا البحث بنوجيهاً ونصائحها القيمة  
جزاه الله خيراً.

كما أثماً بالشكر الجليل إلي الأساتذة بلعيني عبد الله، شيبان،  
سمير، حين منات بجوي، وكافة الأساتذة المحترمين بكلمة العلوم من  
الإقتصادية والنجارية وعلوم النفسانية بجامعة عباس بن علي ورس -  
حنبلة -

**قاسم**

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
-	البسمة	
-	اهداء	
-	شكر وتقدير	
-	فهرس الجداول والأشكال	
أ-ب-ج-د	مقدمة عامة	
<b>الفصل الأول: الاطار النظري لأخلاقيات الإدارة</b>		
2	تمهيد الفصل الأول	
3	<b>المبحث الأول: ماهية أخلاقيات الإدارة</b>	1.1
3	المطلب الأول: مفهوم الاخلاق والأخلاقيات	1.1.1
4	المطلب الثاني: تعريف أخلاقيات الإدارة وعناصرها	2.1.1
5	المطلب الثالث: مصادر أخلاقيات الإدارة وأهميتها	3.1.1
8	<b>المبحث الثاني: الأداء الأخلاقي في المؤسسة</b>	2.1
8	المطلب الأول: نظريات ومداخل أخلاقيات الإدارة	1.2.1
10	المطلب الثاني: مستويات ونماذج أخلاقيات الإدارة	2.2.1
14	المطلب الثالث: معايير أخلاقيات الإدارة	3.2.1
15	<b>المبحث الثالث: أخلاقيات الإدارة في اطار وظائف وأنشطة المؤسسة</b>	3.1
15	المطلب الأول: أخلاقيات الإدارة في اطار وظيفتي الانتاج والمحاسبة	1.3.1
17	المطلب الثاني: أخلاقيات الإدارة في اطار وظيفتي التسويق والموارد البشرية	2.3.1
18	المطلب الثالث: أخلاقيات الإدارة في اطار الوظائف الإدارية	3.3.1
20	خلاصة الفصل الأول	
<b>الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأخلاقيات الادارة</b>		
24	تمهيد الفصل الثاني	
25	<b>المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية</b>	1.2
25	المطلب الأول: السياق التاريخي لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية	1.1.2
27	المطلب الثاني: تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	2.1.2
28	المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية	3.1.2

29	المبحث الثاني: عموميات حول المسؤولية الاجتماعية	2.2
29	المطلب الأول: أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية	1.2.2
31	المطلب الثاني: مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية	2.2.2
32	المطلب الثالث: اتجاهات نشر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومؤشرات قياسها	3.2.2
35	المبحث الثالث: أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأخلاقيات الإدارة	3.2
35	المطلب الأول: أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	1.3.2
38	المطلب الثاني: علاقة أخلاقيات الإدارة بالمسؤولية الاجتماعية	2.3.2
42	خلاصة الفصل الثاني	
<b>الفصل الثالث: اجراءات ونتائج الدراسة الميدانية</b>		
45	تمهيد الفصل الثالث	
46	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية شعبة الخشب	1.3
46	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة	1.1.3
47	المطلب الثاني: شعار المؤسسة والمنتجات التي تقدمها	2.1.3
48	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والأقسام الموجودة في المديرية	3.1.3
52	المبحث الثاني: اجراءات الدراسة الميدانية	2.3
52	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة	1.2.3
52	المطلب الثاني: تصميم وتطبيق الاستبيان	2.2.3
53	المطلب الثالث: الأساليب الاحصائية المستخدمة واختبار صدق الأداة	3.2.3
56	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية و تفسيرها	3.3
57	المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول	1.3.3
59	المطلب الثاني: تحليل فقرات المحور الثاني	2.3.3
62	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات	3.3.3
66	خلاصة الفصل الثالث	
68-67	خاتمة عامة	
72-70	قائمة المصادر والمراجع	
74-71	الملاحق	
75	الملخص	

# فهرس الجداول والأشكال

## 1. قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
03	الفرق بين مصطلحي الأخلاق والأخلاقيات	01
53	درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي	02
55	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة	03
57	التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي الانحراف المعياري لفقرات المحور الأول	04
59	التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي الانحراف المعياري لفقرات البعد الأول	05
60	التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي الانحراف المعياري لفقرات البعد الثاني	06
61	التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي الانحراف المعياري لفقرات البعد الثالث	07
62	تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	08
63	تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	09
64	تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	10
65	تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرئيسية	11

## 2. قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
6	مصادر أخلاقيات الإدارة	01
11	العوامل المؤثرة في السلوك	02
12	نموذج القرار الأخلاقي	03
13	القوى التي تساهم في تشكيل السلوك الأخلاقي	04
13	نموذج اتخاذ القرار الأخلاقي	05
30	أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب Caroll	06
40	التداخل بين أخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية	07
46	فروع مديرية شعبة الخشب	08
47	توزيع عمال مديرية شعبة الخشب	09
48	شعار المؤسسة	10
49	الهيكل التنظيمي لمديرية شعبة الخشب -خنشلة-	11

## 3. قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
74-71	استبيان	01

مقدمة عامة

### 1. تمهيد:

في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال، والتطورات التي تتعرض لها المؤسسات عامة والإدارة خاصة، لم يعد اهتمام هذه الأخيرة مقتصرًا على البقاء، بل يمتد إلى الجوانب الإنسانية التي تخدم عامة المجتمع، خاصة بعد تزايد فضائح اللأخلاقيات واتساع الانتقادات الموجهة للمؤسسات.

فأخلاقيات الإدارة تعد من أساسيات النجاح لأنها تعكس ثقة المؤسسة بموظفيها وأجهزتها، وكذلك ثقة المجتمع الذي تعمل في خدمته، فالالتزام بالأخلاقيات سوف يقود إلى تطوير العاملين ويعكس الاهتمام الذي يوليه هؤلاء العاملين للالتزام بعناصر أخلاقيات الإدارة، وعدم الالتزام سوف يؤثر بشكل مباشر على سمعة المؤسسة، وهو ما يهدد مستقبل المؤسسة في النمو والبقاء والاستمرار. كما تعد المسؤولية الاجتماعية قرارًا إستراتيجيًا تتبناه المؤسسة ويتم تنفيذه وتفعيله بأنشطتها المختلفة، حيث تطبق بعض هذه المؤسسات المسؤولية الاجتماعية مرغبة بالقانون فنراها تقدم للمجتمع أقل ما هو مطلوب منها والبعض الآخر يطبقها رغبة بالمساهمة في تحسين المجتمع.

وقد بدأت مؤسسات الأعمال في السنوات الأخيرة بالعمل على تعزيز برامج المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة في مختلف المجالات حيث لم يعد يقتصر تطبيقها على نشاط أو وظيفة واحدة من وظائف المؤسسة بل يجب أن يتعدى ذلك ليشمل جميع أنشطة ووظائف المؤسسة كالإنتاج والعمليات والتسويق والموارد البشرية والإدارة المالية والمحاسبة والعلاقات العامة والبحث والتطوير والموارد المعلوماتية والمعرفية فضلًا عن التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه والإدارة الإستراتيجية.

### 2. إشكالية البحث:

في ظل اهتمام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، وتحسينها من مسؤولية اقتصادية إلى اقتصادية أخلاقية اجتماعية، تبرز لنا معالم الإشكالية التي نعمل على معالجتها من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

**هل هناك أثر لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية في مديرية شعبة الخشب؟**

ومن هذا المنطلق تتفرع مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع في مديرية شعبة الخشب؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين في مديرية شعبة الخشب؟

– هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة في مديرية شعبة الخشب؟

### 3. فرضيات البحث:

للإجابة على إشكالية البحث سنقوم بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

ليس هناك أثر لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية في مديرية شعبة الخشب.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع في مديرية شعبة الخشب؛
- ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين في مديرية شعبة الخشب؛
- ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة في مديرية شعبة الخشب.

### 4. أهمية البحث:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة كونها تبحث في أخلاقيات الإدارة التي لا يمكن للمؤسسات اليوم أن تستغني عنها بأي شكل من الأشكال ، حيث يعد الموضوع من الموضوعات الهامة والتي أخذت الحاجة تتزايد إليها إثر الفضائح الأخلاقية ، وكذا واقع التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع وموظفيها ، باعتبارها من أهم مقومات النجاح والارتقاء.

### 5. أهداف البحث:

أما أهداف البحث يمكن إجازتها فيما يلي:

1. الإجابة على مختلف التساؤلات المقدمة واختبار الفرضيات لإثبات صحتها من عدمها؛
2. التعرف الشمولي لأخلاقيات الإدارة ، والمسؤولية الاجتماعية والعلاقة بينهما ، للوصول إلى النتائج؛
3. التعرف على واقع أخلاقيات الإدارة في المؤسسات ، ومدى إدراكها لأهمية الالتزام بالأخلاق؛
4. تحديد متطلبات المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات وإيجابيات تطبيقها؛

5. محاولة التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة للمؤسسات ، والباحثين والمهتمين بهذا المجال.

### 6. أسباب اختيار البحث:

هناك سبب موضوعي يرجع أساسا إلى أن أخلاقيات الإدارة أصبحت حديث الساعة ، وكذا الأهمية التي تلعبها المسؤولية الاجتماعية في معالجة القضايا التي تهم المؤسسات.

### 7. منهجية البحث:

من أجل الوصول إلى هدف البحث وللإجابة على مختلف الاسئلة السابق طرحها ، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، مع دراسة حالة مديرية شعبة الخشب - **خنشلة** - من خلال استبيان لغرض اختبار الفرضيات ، وذلك باستخدام أدوات إحصائية لتحليل وتقييم الوضع والوصول إلى النتائج.

### 8. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة في هذا البحث على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بأخلاقيات الإدارة ومدى مساهمتها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

- الحدود المكانية : سنقوم بإسقاط دراستنا على مديرية شعبة الخشب - **خنشلة** -.

- الحدود الزمانية: تم تحديد فترة الدراسة من شهر مارس إلى شهر جوان 2022 .

### 9. الدراسات السابقة:

أدى الاهتمام بأخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية إلى إجراء دراسات عديدة من قبل الباحثين نذكر منها:

- **مذكرة ماجستير "أمانة بودراع" 2012-2013** : دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين بدراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية ، حيث توصلت إلى أن أخلاقيات الأعمال تساهم في تحسين أداء العاملين وتحسين الكفاءات من الانحرافات السلوكية ، وتوفر سلوك الأخلاقيات في العاملين يوطد جسور الثقة بين البنوك والعمال ومختلف أصحاب المصالح ، وتبين كذلك أن البنوك التجارية الخاصة ملتزمة أخلاقيا وخاصة اتجاه عمالها وموظفيها وكذا نحو عملائها وحتى المجتمع ، مما جعلها تكتسب العديد من المزايا منها ولاء العملاء.

- **مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة "فواز هذلي" 2020** : مساهمة أخلاقيات الإدارة في تحقيق التنمية والنجاح الإداري: تحاول هذه الدراسة التطرق لمساهمة أخلاقيات الإدارة في تحقيق التنمية من خلال عرض بعض التجارب الدولية ، وذلك بإظهار الجوانب المميزة والمرتكزات التي تقوم عليها الإدارات الأمريكية واليابانية والماليزية

والعربية والتعرف على التجارب التي كانت ناجحة والإقتداء بها ، والتجارب الفاشلة والتعلم منها ، ولا سيما عن طريق السلوك الحضاري المتمثل في الانضباط الذاتي للأفراد والتعرف على أبعاد المفاهيم والممارسات المتبعة في الإدارات الناجحة التي ساعدت على ترسيخ الانضباط الذاتي في ميدان العمل من أجل الاستفادة منها في الإدارة الجزائرية.

- **المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي " حوشين كمال ،رحيل آسية" 2019** : دور أخلاقيات العمل في تعزيز المسؤولية الاجتماعية : تعتبر قضية الأخلاقيات في مجال الأعمال من القضايا التي أصبح لها صدى واسع في هذه الأيام ، كون أخلاقيات العمل تهدف لتحديد القواعد التي تحكم وتضبط سلوكيات الأفراد وما يفعلونه ، وكل القرارات الأخلاقية أساسها قيم الفرد والقيم هي مبادئ سلوك مثل الأمانة ،المساءلة ،الالتزام بتنفيذ الوعود ، ...الخ ، وتعد هذه القيم كأساسيات لتحقيق المسؤولية الاجتماعية التي تعتبر من أكبر التحديات التي تواجهها المنظمات في البلدان النامية والمتقدمة ، والتي من خلالها يمكن للمنظمة تحقيق التميز والتفوق.

### 10. صعوبات البحث:

- تنوع موضوع أخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية واعتباره حقلًا واسعًا.

- ضيق الوقت.

- عدم انتشار ثقافة الاستبيان بين موظفي المؤسسة.

### 11. خطة البحث:

لتجسيد موضوع البحث فإن الخطة المعتمدة ستعالج في ثلاث فصول.

يستعرض الفصل الأول الإطار النظري لأخلاقيات الإدارة ، حيث سيتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، ماهية أخلاقيات الإدارة ، الأداء الأخلاقي في المؤسسة وأخلاقيات الإدارة في إطار وظائف وأنشطة المؤسسة.

الفصل الثاني يتناول المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأخلاقيات الإدارة ،حيث سيتم تقسيمه أيضا إلى ثلاث مباحث ،الأول ماهية المسؤولية الاجتماعية ،عموميات حول المسؤولية الاجتماعية وأخيرا المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأخلاقيات الإدارة.

الفصل الثالث يمثل الجانب التطبيقي لموضوع البحث ، وهو عبارة عن محاولة لتكييف الجانب النظري في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ، وقد تم اختيار مديرية شعبة الخشب كأساس للتطبيق والتعرض إلى واقع تأثير أخلاقيات الإدارة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية على عينة الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة عليها ، وفي الأخير يتم تلخيص النتائج المتوصل إليها.

# الفصل الاول: الاطار النظري لاختلاقيات الادارة

**تمهيد الفصل الأول :**

أصبح موضوع الأخلاقيات في ميادين الأعمال والإدارة العامة من المواضيع الحساسة التي تطرح بشكل مستمر وتمثل التحدي للإدارة التي يفترض ان تتعامل معه بوعي ووضوح ، فقد اصبحت الاصوات تتعالى من اجل المطالبة بالأخلاقيات بالرغم من انها قبل عقود قليلة فقط لم تكون موضوع اهتمام وخاصة ان المؤسسات ولسنوات طويلة لم تكن تهتم إلا بمعايير الربح والكفاءة ، وهذا لم يجعل للأخلاقيات حيزا يذكر مادامت تقف في الطرف الاخر المقابل للكفاءة لا يأتي بعائد مادي.

وتم تقسيم الفصل الأول الى ثلاث مباحث وهي:

**المبحث الأول : ماهية اخلاقيات الادارة**

**المبحث الثاني: الأداء الأخلاقي في المؤسسة**

**المبحث الثالث: أخلاقيات الإدارة في إطار وظائف وأنشطة المؤسسة**

## المبحث الأول: ماهية اخلاقيات الادارة

تعتبر اخلاقيات الادارة او الاعمال الان من المواضيع المهمة في الفكر الإداري وأصبحت جزء من السياسات الرسمية و الثقافة الغير رسمية في العديد من المؤسسات ، حيث سنتطرق في هذا المبحث أولاً إلى مفهوم الأخلاقيات و بعد ذلك تعريف أخلاقيات الادارة وعناصرها ، وأخيراً مصادر وأهمية أخلاقيات الادارة.

### المطلب الأول: مفهوم الأخلاق والأخلاقيات

**1. الخلق:(الأخلاق)** عموماً هو الطبع والدين والسلوك السليم والتعامل الإيجابي وهو الابتسامه والتواضع الهدوء وضبط النفس والابتعاد عن الغضب.

وتعرف كذلك الاخلاق : مجموعة من القواعد والمبادئ المجردة والتي تتركز على قاعدة عقلية او قاعدة دينية.<sup>1</sup>

**2.الأخلاقيات :** تعرف الاخلاقيات بأنها ” معتقدات الفرد الشخصية حول ما اذا كان السلوك او العمل الذي يمارسه الفرد او القرار الذي يتخذه صحيح ام خطأ. <sup>2</sup>

وعرفها Rue et Byars الأخلاقيات هي المعايير و المبادئ التي تحكم سلوك الفرد او الجماعة. ومن هنا يمكن تعريف الاخلاقيات على أنها : “ الاخلاقيات يتصف بها الفرد وهي المسؤولة عن سلوكياته وتصرفاته تجاه المواقف التي يتعرض لها في ظل الظروف والمتغيرات التي يمر بها والتي تتفاعل مع مجموعة المبادئ والقيم التي يحملها ”.<sup>3</sup>

### الجدول رقم(01): الفرق بين مصطلحي الأخلاق والأخلاقيات

الأخلاق	الأخلاقيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قيم ومعايير شاملة ومشاركة بين جميع الناس</li> <li>- معايير الاخلاق اجبارية على الجميع</li> <li>- يتم تعلمها في مراحل مبكرة من حياة الفرد</li> <li>- الجيد هو كل ما يتوافق مع المعايير الاخلاقية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع معايير الأخلاقيات بما يتوافق مع الاهداف المرسومة</li> <li>- يتم اكتسابها في مراحل متقدمة عند الانضمام لمجتمع ما</li> <li>- الجيد هو كل ما يعتبر جيداً</li> <li>- قيم ومعايير خاصة وفردية</li> </ul>

**المصدر:** نسيمه خدير، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010-2011، ص13.

<sup>1</sup> رافده عمر الحريري ، اتجاهات إدارية معاصرة ، الطبعة الثانية ، دار الفكر للنشر ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 364.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح ياغي ، الأخلاقيات في الإدارة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص09.

<sup>3</sup> أمينة بودراع ، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين ؛ مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2012-2013 ، ص13.

### المطلب الثاني: تعريف أخلاقيات الإدارة وعناصرها

تمثل أخلاق المجتمع أساساً قوياً لأخلاقيات الإدارة ليس فقط خلفية مسبقة في تكوين أفراد المجتمع الذي يأتي منهم المديرون ومصدراً في تكوين أخلاقيات الإدارة ، بل لأن الإدارة لا تعمل في الفراغ وإنما في بيئة حية ومتفاعلة..

#### 1.تعريف أخلاقيات الإدارة:

مع أنه ليس هناك تعريف محدد ودقيق لأخلاقيات الإدارة ، فإن العديد من المختصين والدارسين لهذا الموضوع حاولوا تقديم التعريفات التي تساعد على فهم هذا المصطلح.

تعرف أخلاقيات الإدارة على أنها " مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري لكي تحدد ما هو صحيح أو خطأ، كما تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار ، فكلما كانت نتائج وأثار هذا القرار إيجابية أو صائبة دل هذا اختيار سلوك حسن أو نحكم بأن الخيار الأخلاقي جيد وممتاز أو أنه المرغوب فيه"<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها " معايير السلوك أو الحكم الأخلاقي التي يستخدمها مديرو المؤسسات في رعاية أعمالهم"

2

وفي ضوء ماتقدم من تعريفات لأخلاقيات الإدارة نجد أن معظمها يركز أو يتفق على مجموعة من النقاط نذكر منها:

– أنها مبادئ تحدد سلوك الأفراد في المؤسسة؛

– هذا السلوك مستمد من الدين والبيئة الإجتماعية.

ومما سبق يمكن إستخلاص التعريف التالي: " هو نظام مكون من مجموعة من القواعد والأسس والمعايير التي يستمدّها الأفراد من الدين والبيئة الإجتماعية من ثقافة وعادات وتقاليدهم والتي تكون مطلوبة في سلوكهم وعملهم الإداري لتحقيق كفاءة المؤسسة من ربحية ورضا اصحاب المصلحة ".

#### 2.عناصر أخلاقيات الإدارة:

تتمثل عناصر أخلاقيات الإدارة في:

<sup>1</sup> سارة زرقوط، دور اخلاقيات الإدارة في تكريس الشفافية اللازمة لتحسين الخدمة العمومية، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد 03/العدد 01، 2021، ص43.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص43.

**1.2. النسيج الثقافي :** يعد ظهور الثقافة التنظيمية في الإدارة أواخر الثلاثينيات من القرن الماضي، وتزايد الاهتمام بها في مرحلة الخمسينيات، ومنذ مؤتمر جامعة بتسبرج الأول عن الثقافة التنظيمية في المدة (23-27) أوت 1984. الذي كان بمثابة الولادة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية.

والنسيج الثقافي هو بناء ذو مستويين من الخصائص الملحوظة وغير الملحوظة الأولى بنماذج السلوك والرموز واللغة والأساطير، وتتمثل الخصائص غير الملحوظة بالقيم والعادات والمعتقدات والافتراضات المشتركة. بذلك الوصف فإن النسيج الثقافي هو نماذج لهذين المستويين ويوجه أعضاء المنظمة لمعالجة المشاكل المتعلقة بتكيفها الخارجي وتوازنها الداخلي، وتشكل ثقافة المنظمة واحدة من أهم القوى في تكوين أخلاقيات الإدارة في المنظمة؛

**2.2. أخلاق الفرد :** ليست النظريات والمبادئ العلمية وحدها التي تؤثر في السلوك، إذ أن للقيم والعادات دورا لا يستهان به في توجيه السلوك، فالقيم هي القاعدة التي يتشكل منها سلوك الفرد لذلك فإن العلاقة بين القيم والأخلاقيات علاقة عميقة ووثيقة ومنها ينجم السلوك سواء كان أخلاقي أو غير أخلاقي؛

**3.2. أنظمة المؤسسة :** إن التركيب والسياسات والأنظمة ومجموعة مبادئ الأخلاق ونظم المكافأة والاختبار والتدريب تشكل مجملها واحدة من القوى المساهمة في تشكيل أخلاقيات الإدارة والتي من شأنها أن توجه السلوك باتجاه معين، وأن لكل نظام من أنظمة المنظمة تأثيرا خاصا على طبيعة سلوك العاملين، وبمجموع هذه التأثيرات تتولد قوة وتشد السلوك وتدفعه بالاتجاه الذي قد يعزز أو يضعف العمل بأخلاقيات الإدارة؛

**4.2. الجمهور :** إن الأنظمة الحكومية والزبائن والجماعات المستفيدة وقوى السوق تشكل مجملها القوة الرابعة التي تساهم في تكوين أخلاقيات الإدارة وتوجهها باتجاه معين دون غيره سيما في عالم اليوم الذي يتصف بازدياد المنافسة وتحول الأسواق والتطور التكنولوجي.والذي رافق هذه التطورات زيادة الفضاء الأخلاقية نتيجة قيام رجال الأعمال على الربح وإهمال المسؤولية الاجتماعية، مما فسح المجال لتدخل الدولة بحماية المستهلك ولا تسقط من حساباتها مصلحة جميع الاطراف.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : مصادر أخلاقيات الإدارة وأهميتها

**1.مصادر أخلاقيات الإدارة :** إذا كانت الأخلاق تشير إلى النظام القيمي والمعايير الأخلاقية التي يستند لها المديرون في قراراتهم المختلفة آخذين بنظر الاعتبار ما هو صحيح أو خطأ، فإن ما نريد أن نؤكد عليه هو أن الأخلاق لدى هؤلاء المدراء تتجسد بسلوكيات أخلاقية تراعي عدم خرق القواعد والمعايير والمعتقدات في المجتمع من جانب وكذلك القوانين والمدونات الأخلاقية بها من جانب آخر بل إننا نطلب من السلوك الأخلاقي أن يتجاوز

<sup>1</sup> . عبد اللطيف أسار فخري، أثر اخلاقيات الوظيفة في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد29، العراق، ص 15-16.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري لأخلاقيات الإدارة

ما هو مطلوب منه رسمياً كنتائج إيجابية إلى ما هو أبعد في إطار تحمل مسؤولية اجتماعية للمؤسسات تجاه مختلف الفئات المختلفة.

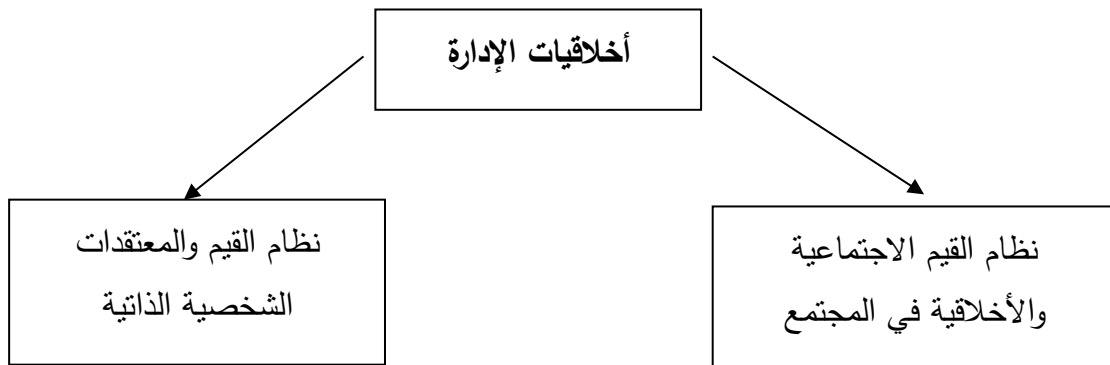
وبشكل عام يمكن أن تستند أخلاقيات الإدارة إلى ركنين أساسيين:

- الأول : نظام القيم الاجتماعية والأخلاق والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع؛

- الثاني : النظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها، وكذلك خبرتها السابقة.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح ذلك بالمخطط التالي:

الشكل رقم (01):مصادر أخلاقيات الإدارة



- القيم الشخصية الذاتية الفطرية؛

- المعتقدات الدينية والمذهبية؛

- الخبرة السابقة والمستوى التعليمي؛

- الخصوصية الفردية.

- الثقافة السائدة في المجتمع؛

- قيم الجماعة؛

- قيم العائلة؛

- قيم العمل.

المصدر: بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، 2013، ص57.

لعل أهم مصادر وقيم وأخلاقيات الإدارة تتمثل في:

- الدين والمجتمع.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، 2013، ص57.

- قيم وأخلاقيات الإدارة.

- التشريعات والقوانين.

- تعليمات ولوائح المؤسسة.<sup>1</sup>

### 2. أهمية أخلاقيات الإدارة :

تكمن أهمية أخلاقيات الأعمال سواء بالنسبة للمؤسسة أو الأفراد الذين ينتمون إليها أو للأطراف ذات المصلحة، في أنها تعد أمرا مهما في تقوية مدى الالتزام بمبادئ العمل الصحيح الذي بإمكانه توجيه المؤسسة نحو مفهوم أوسع يبرر وجوده؛

- تولد لدى العاملين الشعور بالثقة والفخر بالانتماء للمؤسسة؛

- تعزيز سمعة المؤسسة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية أيضا وله مردود إيجابي لها؛

- المحافظة على نزاهة المؤسسة وأفرادها؛<sup>2</sup>

- تساعد القيم الأخلاقية على تقليل التكاليف التي تتكبدها المؤسسة عند اتخاذ القرارات المناسبة، فالقواعد

الأخلاقية تقلل من الجهد والوقت المبذول في قياس الشيء الصحيح للقيام به أو اتخاذ القرار بشأنه؛

- إن الحصول على شهادات عالمية كالإيزو أو جوائز الجودة الشاملة يقترن بالالتزام من قبل المؤسسة

بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستهلاك، والاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق

والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومات، بعبارة أخرى الشهادة الدولية بالالتزام بالمعايير الفنية في الإنتاج تحمل

في طياتها اعترافا بمضمون أخلاقي واجتماعي مهما أظهرته مؤسسات الأعمال؛<sup>3</sup>

- إحداث التوازن بين هدف المؤسسة في تعظيم الربح وجعل القرارات تأخذ الجانب الاجتماعي والأخلاقي

بعين الاعتبار.<sup>4</sup>

- تراقب السلوك وترسخ الحالات النهائية المرغوبة في المؤسسة ؛

- تقليل التكاليف عند اتخاذ القرار المناسب؛

<sup>1</sup> فواز هذلي ، مساهمة أخلاقيات الإدارة في تحقيق التنمية والنجاح الإداري، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد 02/العدد

01،2020، ص 39.

<sup>2</sup> خيرة عيشوش، عبد الله كرزاني، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال، مداخلة مقدمة إلى الملتقى

الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، يومي 14-15 فيفري 2012 ، جامعة بشار، الجزائر، ص 05.

<sup>3</sup> طاهر مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،

2008، ص 82-83.

<sup>4</sup> نسيمة خدير، مرجع سبق ذكره، ص 17.

- اكتساب سمعة إيجابية من خلال ثقة الأفراد؛

- المنافسة الحرة والعادلة.

وهناك ثلاث خطوات رئيسية تساعد المنظمة على إيجاد مناخ تنظيمي يؤكد على أهمية الأخلاق وهي :

- على المديرين في القيادات العليا تسطير الأبعاد الخلقية في رسالة المؤسسة.

- القيم الأخلاقية وجب إدماجها مع إستراتيجية المؤسسة.

- مراعاة القيم الأخلاقية في أنظمة التعيين والتحفيز.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الأداء الأخلاقي في المؤسسة

بعد التعرف على أخلاقيات الإدارة من مفهوم وأهمية ومصادر، سنتطرق في هذا المبحث الى نظريات ومداخل اخلاقيات الإدارة وبعدها إلى مستويات ونماذج الأخلاقيات وأخيرا إلى معايير أخلاقيات الإدارة.

#### المطلب الأول: نظريات ومداخل أخلاقيات الإدارة

تجمع أغلب الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع أنه توجد نظريات اهتمت بتفسير السلوك الاخلاقي وفي ما يلي نستعرض بعض هذه النظريات:

**1.نظرية المنفعة :** ويعتبر Jerery Bentgam و John Stuart Mill من المؤسسين لهذه النظرية التي تقوم على أساس أن كل شيء موجود في الطبيعة موجه نحو غاية معينة ، ويتم الحكم على صحة العمل او عدمه في ضوء الغاية المراد الوصول إليها، إذ أن تقييم السلوك وفقا لهذه النظرية يتم بالنظر الى النتائج المترتبة عنه. أي أن تحديد صدق او صحة الأعمال يتم عن طريق كمية النتائج الجيدة التي تنتجها تلك الأعمال.

**2.نظرية الحقوق الأخلاقية :** تستند هذه النظرية إلى أن الاعمال الجيدة والمفيدة والصحيحة تكون كذلك بسبب طبيعة تلك الاعمال أو القوانين التي يتم إتباعها في العمل ،وليس بسبب الفائدة او المنفعة التي تقدمها للأفراد كما في النظرية المنفعية<sup>2</sup>، وتعرف نظرية الحقوق الأخلاقية بأنها النظرية التي تحكم القرارات والسلوك من خلال توافقها مع حقوق وامتيازات الإنسان الأساسية، ووفقا لها فإن البشر لديهم حقوق أساسية لايمكن تجاوزها بقرارات فردية وإن القرار الصائب أخلاقيا هو ذلك القرار الذي يحفظ حقوق الأفراد المتأثرين به.

<sup>1</sup> فواز هنلي ، مرجع سبق ذكره، ص39.

<sup>2</sup> لكبير ايمان ، دور أخلاقيات الإدارة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، جامعة أم البواقي ، الجزائر، 2014-2015 ، ص15.

وهناك ستة أنواع من الحقوق الأخلاقية التي يجب مراعاتها عند عملية اتخاذ القرار وهي:

1.2. الحق في حرية القبول : يجب أن لا يتعامل الأفراد إلا من حيث قبولهم الحر والطريقة التي يعملون بها؛

2.2. حق الخصوصية : للأفراد الحرية في الخصوصية ومراقبة المعلومات التي تخص حياتهم؛

3.2. حق الحرية في الالتزام : قد يتمتع الأفراد عن تنفيذ أمر ينتهك مبادئهم الدينية والأخلاقية؛

4.2. الحق في إبداء الرأي : يعطى للأفراد الحرية في توجيه النقد لتصرفات الآخرين؛

5.2. حق المعاملة العادلة : للأفراد الحق في المعاملة العادلة والمتساوية ؛

6.2. حق الحياة والسلامة : للأفراد الحق في العيش من دون تعرضهم إلى المخاطر.

3. النظرية الفردية : وهي تنظر السلوك الأخلاقي كونه ذلك السلوك الأفضل لمصلحة الفرد على المدى الطويل من ناحية المصلحة الفردية، فالشخص الذي يقوم بسلوك غير أخلاقي على المدى القصير لن ينجح على المدى البعيد بسبب أن العمل في المدى القصير ليس أخلاقي، وهكذا إن وضعنا في فكرنا المصلحة الفردية لأي سلوك على المدى البعيد فإن الأعمال على المدى القصير ستكون أخلاقية.

4. نظرية العدالة : تقوم هذه النظرية على أن السلوك الأخلاقي يعتمد على الإقناع بأن القرارات الأخلاقية لا تفرق في المعاملة بين الناس وتعاملهم بعدالة وبدون تحيز وفقا لقواعد قانونية، وهناك ثلاث أنواع وهي:

1.4. العدالة التوزيعية : وتشير إلى مدى أ، درجة توزيع وتخصيص الموارد والمخرجات دون تمييز بسبب العمر أو الجنس أو القومية أو المعنقد إذ تساوت الكفاءات والمهارات، وأن أساس التمايز بين الأفراد هو اختلافهم في مهاراتهم بالعمل أو بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم؛

2.4. العدالة التعويضية : وبموجبها فإنه يجب تعويض الأفراد على كلفة الأضرار التي يتعرضون لها وأن ، لا يتم تحميلهم مسؤولية أخطاء غير مسؤولين عن حدوثها؛

3.4. العدالة الجزائية : والتي تتضمن عقوبة المذنبين ومرتكبي الآثام<sup>1</sup>.

وهناك نظريات أخرى حاولت فهم السلوك الأخلاقي وتفسيره منها ما أشار إليها R.M.Fulmer وهي:

- النظرية التجريبية : وتقوم على أن الأخلاق تشتق من التجربة الإنسانية، وأن ما يعتبر من الأخلاقيات أو من غير الأخلاقيات يتحدد من خلال الإنفاق العام، وهذا لا يتحقق إلا بالتجربة.

<sup>1</sup> لكبير إيمان ، مرجع سبق ذكره ، ص16.

- النظرية العقلانية : وتقوم على أن العقل يمتلك القدرة على تحديد ما هو جيد وما هو سيئ ، وأن هذه التحديدات المنطقية هي أكثر استقلالا عن التجربة، وبالتالي فإن حل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو أخلاقي وأن التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك.

- نظرية الحدس : وترى أ، الأخلاق لا تشتق بالضرورة من التجربة أو المنطق، وإنما بما يمتلكه الأفراد بشكل فطري وتلقائي من حدس كقدرة ذاتية على التمييز بين ما هو صحيح و ما هو خاطئ، وأن سوء التصرف الأخلاقي يعود على البيئة السيئة والتربية الناقصة وغير السليمة، وعوامل التنشئة غير الملائمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مستويات ونماذج أخلاقيات الإدارة

#### 1. مستويات أخلاقيات الإدارة :

تحدد النتائج الأخلاقية التي تتعلق بأعمال المؤسسة في ثلاث مستويات وهي:

**1.1. المستوى الفردي :** وهو يتعلق بسلوك وأفعال الأفراد في المؤسسة إذا كانت ممزوجة بالقيم الأخلاقية وكيف يؤديون أعمالهم وتصرفاتهم اتجاه الزملاء ويأخذ بالحسبان عند المستوى الفردي ظروف العمل المحيطة بأفراد المؤسسة مناسبة ومحفزة للعمل.

**2.1. المستوى العام :** توجد نقطة خلاف حول دور الأعمال في تنظيم المجتمع على الصعيد الدولي والمحلي، وأغلبها يتعلق بتقييم الفوائد النسبية للاختلاف في النظم الاجتماعية والسياسية مثل الاقتصاد الحر والغرض الذي يتوقع من المشروع الاقتصادي أن يقوم به، واختلاف ترتيبات إدارة المؤسسة من بلد إلى آخر يعكس اختلاف التركيز على مثل هذه النتائج. لذلك فإن أول ما تقوم به المؤسسة هو تحديد الموقف الأخلاقي الواسع الذي ستقوم به وعلاقته بهيكل إدارة المؤسسة الذي من خلاله تستطيع أن تعمل.

**3.1. مستوى المسؤولية الاجتماعية :** وهو يتعلق بالنتائج والقضايا التي تواجه كيانات المؤسسة عند صياغة وتطبيق الإستراتيجية ، وهو الذي يتعلق بالمدى الذي يجب أن تقوم به المؤسسة بتوفير أقل مستوى ممكن من الالتزامات من خلال إدارة المؤسسة، وكيف يمكن لذلك أن يؤثر على استمالة الطلاب لأصحاب المصالح المختلفة<sup>2</sup>.

#### 2. نماذج أخلاقيات الإدارة :

من أجل فهم السلوك الأخلاقي تحديد العوامل المؤثرة به في اتخاذ القرارات المؤسسات والأفراد وضعت مجموعة من النماذج من قبل الكتاب والباحثين نذكر منها:

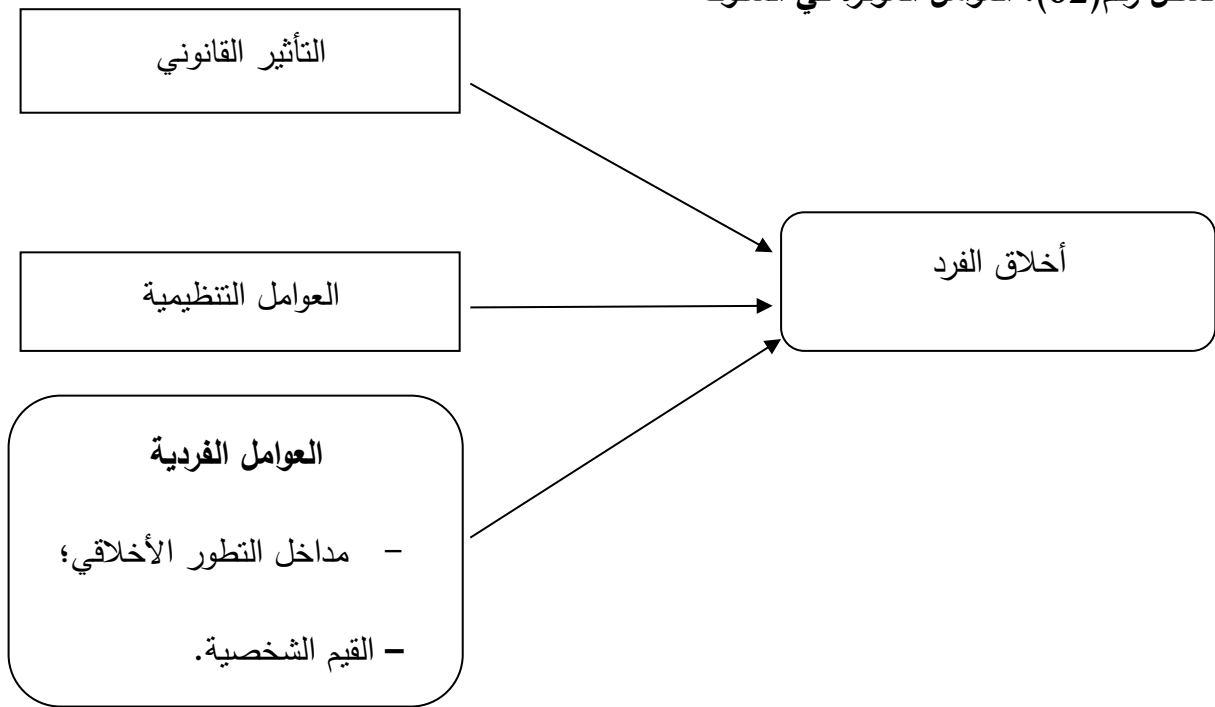
<sup>1</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص54-55.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص302-303.

1.2. نموذج Jay and Griffin (1992) : ووفقا لهذا النموذج ثلاث عوامل تساهم وتؤثر في تكوين سلوك الأفراد الأخلاقي وهي:

- التأثير القانوني : القيود القانونية تحدد سلوكيات الأفراد وتكبح السلوك السيئ وتعزز السلوك الحسن؛
  - العوامل التنظيمية : يمكن أن تؤدي دورا في تحديد السلوك الأخلاقي عند الأفراد؛
  - العوامل الفردية : يأتي الأفراد في المؤسسات حاملين حزمة معهم من العوامل المؤثرة في تحديد الأخلاق، وهي القدرة على تحديد السلوك السيئ والسلوك الحسن وذلك من خلال القيم والمعتقدات<sup>1</sup>.
- والشكل التالي يوضح هذه العوامل.

الشكل رقم(02): العوامل المؤثرة في السلوك



Source: beekun rafik Issa Islamic Besniess Ethics, University of navada, p8.

نقلا عن: امينة بودراع، دور اخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين دراسة عينة من البنوك التجارية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012-2013، ص35.

2.2. نموذج Ferrell (2001) : قدم هذا النموذج لتفسير العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار الأخلاقي وهي:

<sup>1</sup> لكبير ايمان ، مرجع سبق ذكره ، ص19-20.

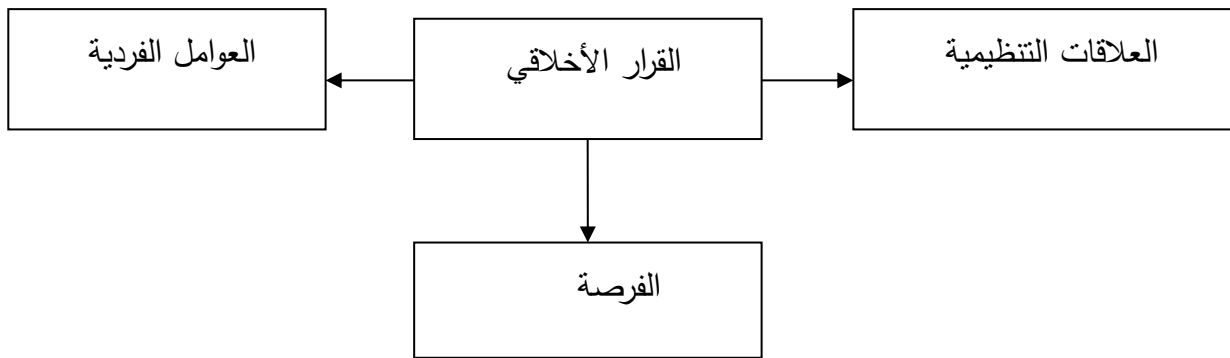
## الفصل الأول:.....الإطار النظري لأخلاقيات الإدارة

– **العوامل الفردية** : هي قيم الفرد واتجاهاتهم ومعتقداتهم التي يؤمنون بها، التي يتم من خلالها اتخاذ قراراتهم وتحديد ما هو صحيح أو خطأ؛

– **العلاقات التنظيمية**: وهي العلاقات القائمة بين الأفراد في المؤسسة التي تجمعهم بها ثقافتها التنظيمية والتي تعطي هوية للمؤسسة؛

– **الفرصة**: هي مجموعة الظروف التي يحتمل أن تؤدي إلى المنافع أو التقليل من القيود بالنسبة للمؤسسة على سبيل المثال إذا كانت هناك فرصة للقيام بعمل غير أخلاقي ينجم عنه زيادة في المبيعات وتم مكافأة القائم بهذا العمل فإن هذا سيكون حافزا لتكراره. ووفقا لهذا النموذج فإن العوامل الفردية والعلاقات التنظيمية أكثر تأثيرا في عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية من الفرصة<sup>1</sup>، والشكل التالي يوضح ذلك:

### الشكل رقم(03): نموذج القرار الأخلاقي



Source:Laima Abromatyte–Sereikienė ,The Levels of Marketing Ethics,Vilnius University 2005 , P P 6,7.

نقلا عن: أمينة بودراع، مرجع سبق ذكره، ص36.

### 3.2. نموذج Daft: أشار إلا أن هناك أربع قوى تساهم في تشكيل السلوك الأخلاقي وهي:

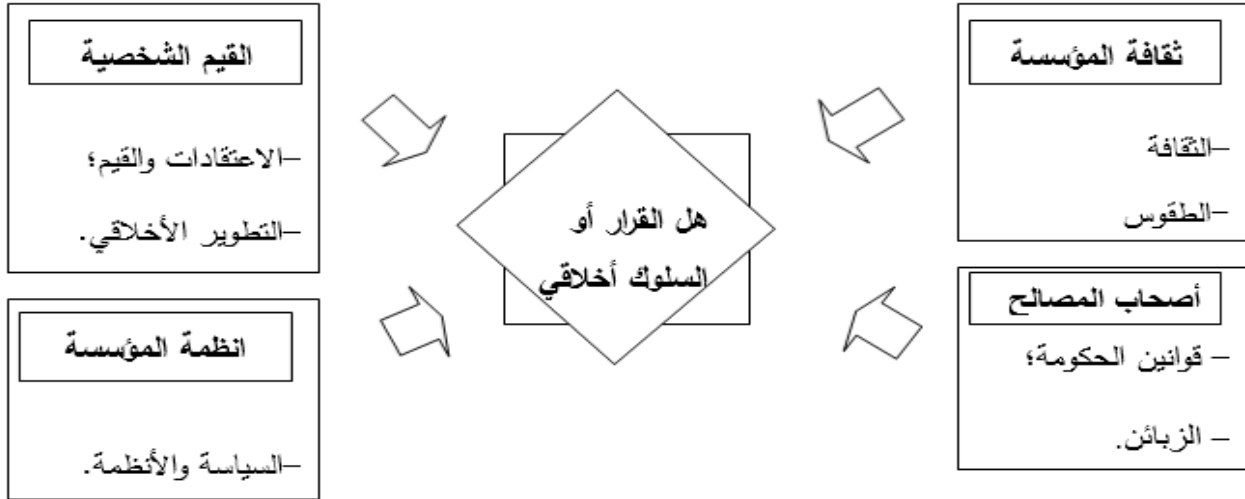
- **القيم الشخصية**: وهي مجموعة القيم والمعتقدات التي تؤمن بها؛
- **ثقافة المؤسسة**: هي عبارة عن مجموعة الأعراف والقيم والمبادئ التي يشترك بها الأفراد في المؤسسة؛
- **أنظمة المؤسسة**: وهي السياسات والإجراءات التي تتبعها المؤسسة لإدارة شؤونها كالمدونات الأخلاقية؛
- **أصحاب المصالح**: وهي الأطراف التي تتأثر بالقرارات مثل: الزبائن، البيئة...<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لكبير ايمان ،مرجع سبق ذكره، ص20-21.

<sup>2</sup> زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص258-259.

والشكل التالي يوضح ذلك:

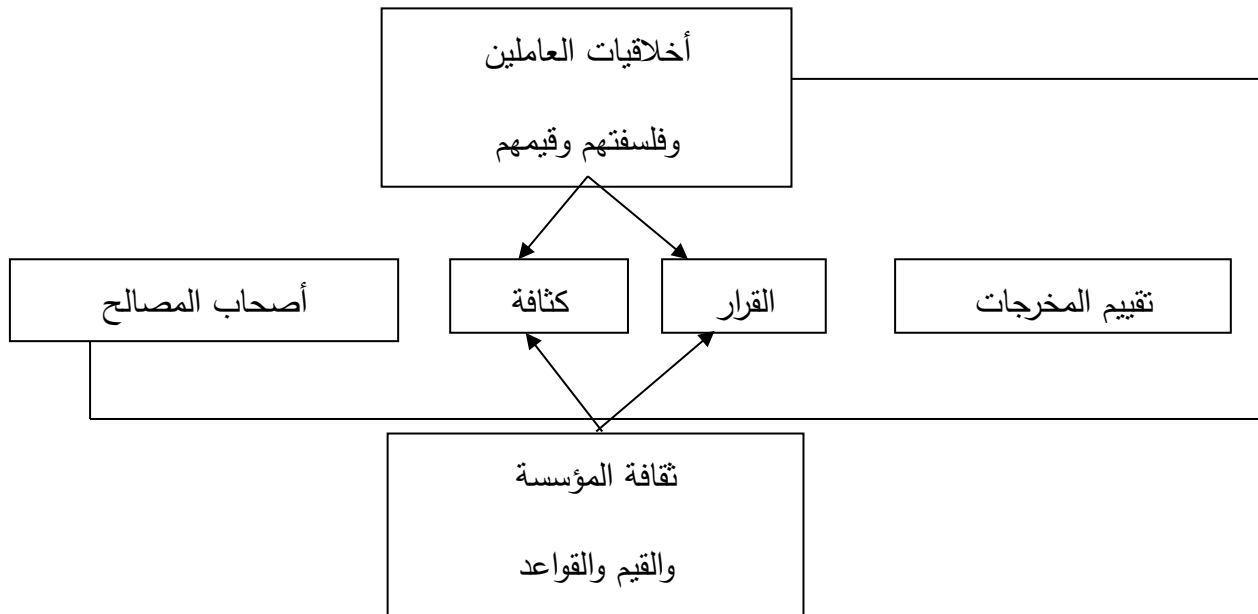
الشكل رقم (04): القوى التي تساهم في تشكيل السلوك الأخلاقي



المصدر: زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة؛ دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص258.

4.2 نموذج Ferrell (2005): يوضح هذا النموذج كيفية اتخاذ القرار الأخلاقي داخل المؤسسة وكذا العوامل التي تتدخل في صناعة هذا القرار والأطراف المتأثرة به.

الشكل رقم (05): نموذج اتخاذ القرار الأخلاقي



Source: Ferrell C, Ferril Linda, *Managing The Risks of Business Ethics and Compliance*, <http://www.ebusinessethics.com/?page-id=79>.

نقلا عن: أمينة بودراع، مرجع سبق ذكره، ص39.

**المطلب الثالث : معايير أخلاقيات الإدارة**

تمثل معايير أخلاقيات الإدارة مجموع الخصائص التي يجب أن يتصف ويلتزم بها الفرد داخل الإدارة والتي تتسم بالبعد الأخلاقي الذي يقود السلوك دوما نحو الفعل المحبذ، ويمكن ذكر هذه المعايير كآتي:

**1. النزاهة :** هي منظومة من القيم المتعلقة بالأمانة والصدق والإخلاص.

**2. التعاون والاحترام :** تلعب المشاركة والتعاون دورا مهما من خلال الاحتكاك بالآخرين في نقل الخبرات والمعارف وأن يكون الفرد محترما للكرامة الإنسانية والخصوصية.

**3. الانضباط والالتزام :** على الموظف أن يقوم بعمله في وقت الدوام الرسمي ويحترم الإجراءات والقوانين الواجبة.

**4. تحمل المسؤولية :** بمعنى تحمل المسؤولية عن إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف مهما واجه ذلك من مواقف صعبة.<sup>1</sup>

كل هذه المعايير لن تجد الالتزام الفعلي إن لم تكن في ظل التحلي بجملة من المبادئ الأخلاقية والتي يمكن تقسيمها على النحو التالي:

- **مبادئ المؤسسات :** وهي المبادئ التي يجب أن تكون متأصلة في كل مؤسسة من المنظور الأخلاقي ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- أن تضع كل مؤسسة مدونة أخلاقية يتم الإطلاع عليها وهذا ما يعزز المبادرة الأخلاقية والمنافسة الشريفة.
- انتقاء المديرين وفق معايير أخلاقية إلى جانب معايير الكفاءة ووضع الحوافز للتصرفات المدعومة للسمعة الأخلاقية للمؤسسة.

- **مبادئ المديرين :** وهي مجموع المبادئ التي من المفروض أن يقوم بها كل مدير في أي إدارة مهما كان نوعها من منطلق أن الأخلاق هي السمعة الرئيسية للسلوك السوي، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- التطوير المستمر للمدونة الأخلاقية والعمل بموجبها.
- العمل وفق أولويات مصلحة المجتمع أولا ومصلحة المؤسسة ثانيا ، ومن ثم المصلحة الشخصية.
- التقييم الدوري للمستوى الأخلاقي لإدارته والعاملين معه.

- **مبادئ العملاء :** على المؤسسة أن تتعامل مع العملاء ذوي المبادئ الأخلاقية الثابتة ، حيث يجب أن تتضمن هذه المبادئ ما يلي:

<sup>1</sup> سارة زرقوط ، مرجع سبق ذكره ، ص 43-44.

- مطالبة المؤسسات بمبدأ الشفافية وإطلاع الزبائن على المخاطر والأضرار الناجمة عن سلعها وخدماتها.
- التحلي بمبدأ المواطنة الأخلاقية ومبدأ الحد من النزعة الاستهلاكية.

- **مبادئ الموظفين** : وتعد مبادئ الموظفين أهم ما في الإدارة من منطلق أن التنفيذ الفعلي للقرارات يتم بواسطتها وبالتالي من أجل التحقيق الفعلي للمهام الموكلة إليهم يجب أن يتحلوا بالمبادئ التالية:

- العمل وفق أولويات وتفضيل المصلحة العامة على الخاصة.
- عدم إطاعة الأوامر عند التعارض مع المدونة الأخلاقية للمؤسسة.
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع المدراء والزملاء والمرؤوسين<sup>1</sup>.

وعليه يمكن القول أن التحلي بمعايير ومبادئ أخلاقيات الإدارة سيؤدي بالضرورة إلى جعل الإدارة تتسم بالأمثلة وإن كانت نسبية، أو ما يطلق عليها بالإدارة الأخلاقية.

### المبحث الثالث: أخلاقيات الإدارة في إطار وظائف وأنشطة المؤسسة

تختلف أنشطة المؤسسة من مؤسسة إلى أخرى حسب عدد الأنشطة الفرعية التي تتوفر عليها وهذا باختلاف حجم وطبيعة القطاعات التي تعمل فيها، وبغض النظر عن رغبة الإدارة في دمج بعض الوظائف. حيث أن التزام المؤسسة بأخلاقيات الإدارة يقتضي أن تمارس كافة أنشطتها ووظائفها في ظل أطر أخلاقية، وهذا ما سنوضحه في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: أخلاقيات الإدارة في إطار وظيفتي الإنتاج والمحاسبة

**1. أخلاقيات الإدارة في وظيفة الإنتاج** : إن سبب وجود أي مؤسسة من المؤسسات ومهما كانت طبيعتها هو إنتاج سلعة أو خدمة، تقدم للمستهلك وترضي حاجاته ورغباته و تطلعاته، ومن خلال هذه السلع أو الخدمات تستطيع المؤسسة بناء جسور من الثقة مع الزبائن ومع مختلف فئات المجتمع.

وإذا أردنا أن نبين المرتكزات الأخلاقية التي تستند عليها فإننا نجد لها مجسدة في مجالات وقرارات كثيرة ومتنوعة نذكر منها<sup>2</sup>:

**1.1. في مجال تصميم المنتج أو الخدمة** : يقصد بتصميم وتطوير المنتجات وضع الخصائص والأشكال الخاصة بمنتج معين في قالب، يمكن المؤسسة عن الوفاء باحتياجات المستهلكين في السوق فيجب على المؤسسة أن

<sup>1</sup> سارة زرقوط ، مرجع سابق ، ص 44-45.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال؛ دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 231-236.

تراعي وهي تتخذ قرارات تصميم المنتج العديد من الجوانب منها: المواد الأولية المستخدمة وطبيعة هذه المواد وصلاحياتها وسلامة المستهلكين خاصة إذا كانوا أطفالاً أو مرضى.

### 2.1. تصميم مواقع الإنتاج : إن تصميم موقع العمل يفترض أن يأخذ بعين الاعتبار العديد من المتطلبات منها:

- توفر متطلبات الأمن والسلامة داخل أماكن ومواقع الإنتاج والتعامل مع المعدات؛

- توفر متطلبات التخلص من المخلفات والبواقي والفضلات الناتجة عن عملية الإنتاج، وما ينتج عنها من تلوث بيئي يهدد صحة وأمن العمال؛

- توفر متطلبات توفير الوقت وتقليل الجهد.

### 3.1. تكنولوجيا العمليات المستخدمة : مهما يكن نوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج فإن لها تأثيرات جانبية

وسلبية على المؤسسة وعمالها كالمخلفات الإنتاجية، الضوضاء الانبعاث الحراري، التلوث، لذا على المؤسسة أن تستند في اتخاذ قراراتها على سلوك أخلاقي قويم يراعي الجوانب الإنسانية.

### 4.1. تصميم الوظائف : حيث يأخذ بعين الاعتبار تقليل الإجهاد في مكان العمل والحفاظ على سلامة النظر

والجهاز التنفسي والعصبي، وكذا توفير معدات السلامة كالقبعات الواقية...

### 5.1. تخطيط ورقابة الإنتاج، الجودة والمخزون : ويقصد برقابة الإنتاج تلك العملية التي من خلالها يتم تحديد

الهدف من الإنتاج ووضع الأسس والضوابط الأخلاقية التي تضمن تحقيق الأهداف، والتزام المؤسسة أثناء تحقيق هذه الأهداف بمعايير الجودة الشاملة. أما المخزون تتجسد الرؤية الأخلاقية من خلال التعامل الصحيح والنزاهة في التعامل مع الموردين وسلامة المستودعات والعمالين.

### 2. أخلاقيات الإدارة في وظيفة المحاسبة : تمارس المحاسبة من خلال مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها

المحاسبون، وبالتالي فهي أفعال تعبر عن سلوك وهنا تبرز أهمية الأخلاقيات لترشيد السلوك المحاسبي، حيث تزداد أهمية الأخذ بالأخلاقيات في هذا المجال مع أهمية استخدام تقنيات المعلومات على مستوى الوحدة الاقتصادية أو على مستوى نظام المعلومات المحاسبية الذي يعمل ضمن تلك الوحدة، حيث يجب التقيد بمجموعة من الأحكام والمعايير في استخدام هذه التقنيات.<sup>1</sup>

إذ لا بد أن يلتزم المحاسب بالمبادئ التالية:

- الأمانة والاستقامة والنزاهة في كل علاقاته التجارية والمهنية؛

<sup>1</sup> لكبير ايمان ، مرجع سبق ذكره ، ص28.

- الموضوعية، حيث لا يجب أن يكون متحيزا في إصدار أحكام مهنية؛
- الكفاءة المهنية، عندما يقدم المحاسب خدمة يجب أن يلتزم بالأساليب الفنية المتطورة والمعايير المهنية؛
- السرية، لا يجب على المحاسب أن يفشي اسرار معلومات العميل للأطراف الخارجية بدون حكم قضائي محدد ومعروف.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أخلاقيات الإدارة في إطار وظيفتي التسويق والموارد البشرية

**1. أخلاقيات الإدارة في وظيفة التسويق :** مع تطور المفاهيم المعاصرة وظهور هيمنة التسويق على المؤسسات المعاصرة، ومع تزايد أهمية الدور الذي تؤديه وظيفة التسويق كحلقة وصل مهنية محايدة للمستهلك والبيئة الخارجية من جانب آخر، بحيث تستطيع المؤسسة تحقيق رغباتها وحاجاتها وزبائنها بما ينسجم مع مصالحها لكونها تهدف إلى تحقيق الربح مما يؤدي ببعض المؤسسات إلى القيام ببعض التصرفات كتظليل الزبائن والخدع بوسائل الإعلام والترويج المختلفة<sup>2</sup>... ويكمن دور أخلاقيات التسويق في مجالات عديدة نذكر منها:

- ضرورة بيان المخاطر الممكنة أن تنتج عند استعمال المنتج وبيان أي من المواصفات التي تزيد من سعر المنتج في حالة إضافته؛
- عدم وضع أسعار غير عادلة للمنتج؛
- تقديم معلومات صحيحة وغير مائلة للمنتج والابتعاد عن ترويج المنتجات المخادعة؛
- الاهتمام بسلامة المستهلك خارج نطاق الأمور المالية؛
- أن يتمش قرار التسويق مع المصلحة الاقتصادية الوطنية...<sup>3</sup>

**2. أخلاقيات الإدارة في إطار وظيفة الموارد البشرية :** تحتل الموارد البشرية في المؤسسات مكانة رفيعة وتلعب دورا فعلا في عصر أصبح التغيير فيه أمرا حتميا، فلم يعد يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على المهام التقليدية من استقطاب وتعيين واحتساب الرواتب وإنهاء الخدمة، بل اتسع دور العنصر البشري ليصبح مجال للاستثمار، حيث يمكن للمؤسسات أن تجسد سلوكياتها الأخلاقية اتجاه الموارد البشرية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية وهي كالاتي:

<sup>1</sup> لكبير ايمان ، مرجع سبق ذكره ، ص28.

<sup>2</sup> ثامر البكري، التسويق"أسس ومفاهيم معاصرة؛ دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص243.

<sup>3</sup> كميل حبيب، جان بولس، أخلاقيات الأعمال الإدارية والإقتصادية في عالم متغير؛ الطبعة الثانية، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، 2010، ص18.

**1.2. تعبئة واستقطاب الموارد البشرية :** يجب على المؤسسة الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظيفة وصدق الإعلان الوظيفي، بالإضافة إلى الموثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عملية التعبئة والاستقطاب حيث يجب ان تتسم هذه الإجراءات بالشفافية والعدالة..

**2.2. المقابلة والاختبار والاختيار والتعيين :** وهذه تمثل إجراءات ذات أهمية كبيرة للمؤسسة يفترض أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية على أكمل وجه، حيث يجب إعطاء عناية فائقة للاختبارات الشخصية وذلك من حيث صدقها في قياس ما يجب قياسه وأن تتم بالثبات لكي يتم الاعتماد على نتائجها وهكذا تكون عملية الاختيار والتعيين والتوظيف منسجمة في إجراءاتها.

**3.2. التدريب والتطوير :** تمثل هذه الأنشطة أحد الحقوق المهمة للعاملين في المؤسسة وبذلك لا يمكن استبعاد البعض منها لأي سبب كان كالجنس والعرق واللون وغيرها، حيث تنمي المهارات المستقبلية التي تحتاجها المؤسسة ويحتاجها المجتمع.

**4.2. الأجور ومكافآت العاملين :** التزام المؤسسة بالعدل والمساواة في ما يخص الأجور ومكافآت العاملين، حيث بهذا تحفزهم على الرغبة في زيادة العمل والإبداع .

**5.2. تقييم أداء العاملين :** حيث يفترض أن تكون هذه العملية في إطار رسمي وبمعايير ذات قدرة على إعطاء معنى محدد لما يراد قياسه وتقويمه من خصائص الفرد الادائية والسلوكية، وأن تبتعد عن التحيز.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أخلاقيات الإدارة في إطار الوظائف الإدارية

**1. في وظيفة التخطيط :** إن أداء عملية التخطيط بكفاءة وفعالية يتم من خلال أطر أخلاقية تضبط المفاهيم والممارسات والأدوات الخاصة بوظيفة التخطيط ، بحيث يجب أن تكون القيم والأخلاقيات والمرتكزات الأساسية للعملية التخطيطية والخطط لتتم الموازنة بين الاهداف والخطة غذ يجب ان يستند ذلك على العدالة والمساواة ويعيدا عن التحيز بكل اشكاله.

قد تثير بعض الخطط صراعات كبيرة داخل المؤسسة وبين مختلف وحداتها وكذلك قد تولد ردود فعل سلبية عليها من قبل الموردين والمنافسين والجهات الحكومية ووسائل الإعلام ، كونها منافية لطبيعة المنافسة والعدالة. وهكذا يتضح أن مرتكزات الاخلاقيات تتجسد في جميع جوانب التخطيط سواء من حيث إشراك الجهات الخارجية، تجميع المعلومات من مصادر متعددة وعدم إهمال اي فئة من فئات المجتمع.<sup>2</sup>

**2. في وظيفة التنظيم :** عند التعامل مع التنظيم بأبعاده المختلفة ككيان مؤسسي من جانب وكوظيفة من جانب آخر، حيث لا تخلو ممارسة التنظيم من الجوانب السلوكية والأخلاقية وتظهر بشكل كبير في توزيع الادوار والمهام وممارسة الصلاحيات والنفوذ واستخدام القوة لتنفيذ الاعمال وتعزيز المكانة الشخصية لبعض المدراء على حساب

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص259-260.

<sup>2</sup> نسيمة خدير، مرجع سبق ذكره، ص35.

المؤسسة وعلى حساب المجتمع. إذ تجدر الإشارة هنا أنه يجب على المدراء أن لا يمارسوا القوة على العمال في المستويات التشغيلية بشكل تعسفي وان يتحلوا بالعدل والصدق والأمانة، وأن يكونوا مستعدين لسماع الرأي المعارض والنقد.

**3. في وظيفة التوجيه :** لوظيفة التوجيه أهمية كبيرة في مؤسسات الاعمال حيث يمكن أن تعطي للمؤسسة خصوصيتها في مجال العمل ويدخل في إطار هذه الوظيفة القيادة وأساليبها وكذا أساليب التحفيز المستخدمة من قبل المؤسسة، وفي كلا هذين البعدين تتجسد العديد من السلوكيات الاخلاقية للمؤسسة .

**1.3. القيادة :** إن ما يعزز نظرة العاملين للقائد، إذ ما اعتمد في تأدية دوره على مصادر قانونية وتشريعية في عملية التنسيق ورفع الروح المعنوية لدى العمال وزيادة رضاهم عن العمل والمؤسسة واستخدام القوة القائمة على الخبرة والتجربة، وليس تلك السلطة التعسفية.

وكلما زاد البعد الاخلاقي ازدادت قدرة القائد على الإقناع ، التأثير والتوجيه.

**2.3. التحفيز :** من الضروري أن تعي قيادة المؤسسة بمدى أهمية نظام الأجور والدور الذي تلعبه إذا كان هذا النظام مبني على مبادئ تجعله يتصف بالتجديد والديناميكية ، وأخذ بعين الاعتبار الجوانب الأخلاقية عند التحفيز وذلك عن طريق تحقيق الديمقراطية والعدالة في سياسات الأجور والرواتب ، وكذا متابعة الأفكار الجديدة التي تتخذها المؤسسات المنافسة والأهم في الأمر هو تقديم الحوافز للأفراد الذين يستحقونها فعلا وليس على أساس علاقات الصداقة والقرابة وتبادل المصالح.

**4. في وظيفة الرقابة :** تتسم وظيفة الرقابة بالشمول لأنها تغطي مختلف أنشطة المؤسسة ابتداء من المستوى الإستراتيجي إلا مختلف الهياكل والأنشطة الرقابية، وذلك من أجل تقليل الفجوة بين الخطط والإستراتيجيات والتنفيذ للوصول إلى الاهداف المسطرة. وبالتالي يفترض أن تكون الانشطة الرقابية دقيقة وصادقة وشاملة وبإجراءات مقبولة وعادلة لكي لا تهدر حقوق العمال أو حقوق المؤسسة ، وأن يكون النظام الرقابي بعيدا عن القهر والخوف والاستبداد في إجراءاته لذلك نجد المنظمة الرقابية الحديثة تنمي روح النقد والحوار ومناقشة مختلف النتائج من قبل المعنيين ، ولا يجب أن تركز عملية الرقابة على بعض عناصر الرقابة دون البعض الآخر، وعلى بعض الوحدات دون غيرها، مما يخلق ثغرات في منظومة المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، ص 309-322.

### خلاصة الفصل الأول:

على ضوء ما سبق وما أوردناه في هذا الفصل ، يتضح لنا جليا أن الأخلاقيات أصبحت من أحد الأدوات المهمة في التسيير العمومي وأصبحت تفرض نفسها بقوة وخاصة مع بروز الفضائح والفساد الإداري الذي عرفه العالم في السنوات الأخيرة.

إذ لم تعد الأخلاقيات مفهوما ذاتيا يتعلق بالفرد ولا يمكن التأثير به، بل أصبحت الإدارة اليوم بأمس الحاجة لمغادرة هذا المفهوم والنظر إلى أخلاقيات الإدارة بصفقتها أحد مصادر التمويل السلوكي التي ستعود عليه بربح اجتماعي ، ولا يقل شأنها عن باقي رؤوس أموال المؤسسة التي تعتمد عليها في تحقيق الربحية.

الفصل الثاني:  
المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها  
بأخلاقيات الإدارة

**تمهيد الفصل الثاني:**

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم التي كثر تداولها في المجال الاقتصادي الدولي في الوقت الحاضر ، إذا اتسع دور المؤسسات من تركيزها على الجانب الاقتصادي ليشمل جوانب التنمية الاجتماعية ، كما أن المسؤولية الاجتماعية تعكس المبدأ الشائع في مجال الأعمال والذي يشدد على أن المؤسسات يجب أن تقوم بإدارة أعمالها بشكل فعال وأخلاقي على كافة المستويات مما يعزز أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

وتم تقسيم الفصل الثاني الى ثلاث مباحث وهي:

**المبحث الأول : ماهية المسؤولية الاجتماعية**

**المبحث الثاني : عموميات حول المسؤولية الاجتماعية**

**المبحث الثالث : أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأخلاقيات الإدارة**

## المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

لقد رافق التطور في المسؤوليات منظمات الأعمال تجاه مجتمعاتنا تصاعدا في تأثيرات المجتمع وضغوطه لأن تتبنى إدارة مؤسسات الأعمال مزيدا من الأهداف والتطلعات المجتمعية ، وقد أدت هذه الضغوط إلى تبني مؤسسات الأعمال مزيدا من الالتزام للطلب الاجتماعي سواء كان مفروضا بحكم القانون أو بالمبادرات التي تقوم بها لإرضاء المجتمع وهكذا ظهرت المسؤولية الاجتماعية.

### المطلب الأول: السياق التاريخي لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية

إن المسؤولية الاجتماعية ليست جامدة بطبيعتها، بل لها الصفة الديناميكية والواقعية والتطور المستمر كي تتلاءم بسرعة وفق مصالحها وبحسب المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والايكولوجية ورغم ذلك يصعب تحديد مراحل دقيقة لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وذلك لتداخل الأحداث وتأثيرها المتبادلة، غير أن المتتبع لهذه الاحداث يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء هذا المفهوم وتجدر الإشارة هنا إلى أن التطور يعود في الأساس إلى نظرية العقد الاجتماعي ، حيث كان ينظر للمسؤولية الاجتماعية على أنها عقد بين المؤسسة والمجتمع ويتم تحديد مجال الاداء الاجتماعي عن طريق تحديد مستويات العقد الاجتماعي ( المسؤوليات التي تلزم بها المؤسسة لمصالح المجتمع) <sup>1</sup>.

وأهم مراحل التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية ما يلي:

#### 1.مرحلة الثورة الصناعية :

تتميز هذه المرحلة بوجود استغلال غير عقلاني لجهود العاملين، حيث تم تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، ونستنتج من هذا الوضع أن المالكين هم المستفيدون بالدرجة الأولى ولا وجود للاهتمام بالعاملين والمجتمع وهذا يرجع لكون الثورة في بدايتها، واتجه البحث في هذه المرحلة إلى كيفية تحسين إنتاجية العاملين وكان ذلك من خلال دراسة الوقت وطريقة إنجاز العمل الأفضل بالتركيز على تحفيز العاملين بالوسائل المادية عن طريق تحسين الأجور المدفوعة لهم مقابل جهد كبير يبذلونه لإعطاء إنتاج كبير، يمكن القول أن في هذه المرحلة يوجد وعي بسيط بالمسؤولية الاجتماعية يتمثل في تحسين أجور العاملين.

#### 2.مرحلة تأثير أفكار الاشتراكية :

التطور المهم في هذه المرحلة يتمثل في كون أفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدي للمؤسسات الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية اطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين، حيث تعتبر هذه الأفكار من العلامات البارزة التي دفعت

<sup>1</sup> حسين مصطفى هلاي، الإبداع المحاسبي في الإفصاح عن المعلومات البيئية في التقديرات المالية؛ دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2005، ص55.

## الفصل الثاني:.....المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأخلاقيات الإدارة

المؤسسات في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية ، حيث كانت من أبرز مطالب العاملين ما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي .

### 3.مرحلة تضخم حجم المؤسسات :

تتميز هذه المرحلة بتخصيص العامل بجزء من العمل ولا يحتاج إلى تدريب طويل لكي يتقنه واستنزاف موسع للموارد الطبيعية نظرا لتضخم حجم المؤسسات، وهذا الأمر يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

### 4.مرحلة الكساد الاقتصادي والنظرية الكنزوية :

إن حصول الكساد الاقتصادي الكبير وانهيار المؤسسات الصناعية وتسريح آلاف العاملين أدى إلى اضطرابات كثيرة مما تطلب تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، حيث ظهرت نظرية كينز الشهيرة التي تدعو إلى تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي ويرجع ذلك أساسا إلى إهمال إدارة المؤسسات الاقتصادية خاصة الصناعية منها لبعض مسؤولياتها تجاه أطراف متعددة من المستفيدين جعلها في تضارب مع مصالح هؤلاء بحيث أن هدفها كان تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ بعين الاعتبار المستهلك ومصلحه المتعددة.

### 5.مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي :

تعزز في هذه المرحلة دور النقابات والضغط للمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجلس الإدارة، كما تعزز هذه المرحلة أيضا النظام الاشتراكي وهذه الأحداث انعكست بشكل كبير على المؤسسات، حيث تم تحديد حد أدنى للأجور وإشراك العاملين بالإدارة ونظم التأمين الاجتماعي والصحي وقوانين معالجة حوادث العمل وظهور جمعيات حماية المستهلك خاصة في الدول الغربية.

### 6.مرحلة جماعات الضغط :

تجسدت الاحتجاجات في المراحل السابقة إلى بروز جماعات الضغط ، حيث أصبحت في الفترة الأخيرة قولا لا يستهان به وذلك من خلال تأثيرها في قرارات المؤسسات، وتمثل جماعات الضغط مصالح شريحة واسعة من المستفيدين كجمعيات حماية المستهلك، وجمعيات حماية البيئة، وجمعيات السلام الأخضر...إلخ.

### 7.مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية :

تتسم هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد وبروز ظواهر مثل العولمة والخصخصة واتساع نمو قطاع الخدمات وازدهار تكنولوجيا المعلومات وانتشار شبكات المعلومات، حيث ولدت صناعة المعلوماتية وشبكة الإنترنت قيما وجرائم جديدة وأنواعا من الانتهاكات والتجاوزات التي ترتبط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية تغيرات جوهرية على مر الزمن ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع، فلا يوجد تعريف يحظى بقبول تام، كما لا زال الجدل قائما حول ما إذا كانت المسؤولية الاجتماعية عملا خيريا فقط من جانب المؤسسة، أو امتثالا مطلقا للقانون، لكن القاسم المشترك بين معظم التعريفات هو أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تدرج بموجبه المنظمات الأنشطة الاجتماعية والبيئية في السياسات والبرامج الخاصة بأعمالها بهدف تعزيز دورها في المجتمع، وفيما يلي نورد بعض من هذه التعريفات:

تعريف "Drucker(1977)"، حيث عرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: التزام المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وقد شكل هذا التعريف حجر الزاوية للدراسات اللاحقة وفتح الباب الواسع لدراسة هذا الموضوع باتجاهات مختلفة. كما تم تعريفها من قبل مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنها: الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل.<sup>2</sup>

وعرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة لتحسين مستوى معيشة السكان بأسلوب يخدم الاقتصاد والتنمية في آن واحد بما يجعلها جيدة للتنمية، وذلك من خلال العمل مع العاملين في تلك المنظمات وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع الوطني ككل.<sup>3</sup>

أما المفوضية الأوروبية فقد عرفت أنها عملية توحيد الاعتبارات والاهتمامات البيئية والاجتماعية لمنظمات الأعمال مع أنشطتها وعملياتها وفعاليتها وتفاعلها مع ذوي المصلحة على أساس طوعي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص54.

<sup>2</sup> السحبياني صالح، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية؛ المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية، يومي 23-25 مارس 2009، بيروت، ص04.

<sup>3</sup> حوشين كمال، رحيل آسية، دور أخلاقيات العمل في تعزيز المسؤولية الاجتماعية؛ المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، العدد01، المجلد:07، 2019، ص210.

<sup>4</sup> ياسر شاهين، البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص الفلسطيني؛ فلسطين، بدون سنة نشر، ص05.

## الفصل الثاني:.....المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأخلاقيات الإدارة

وبهذا نصل إلى تعريف إجرائي نوعا ما واضحا وشاملا لكل الجوانب الأساسية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية على أنها التزام وواجب المؤسسة بهدف خدمة الاقتصاد والتنمية معا عن طريق الاهتمام بالأطراف الداخلية للمؤسسة كالعاملين والأطراف الخارجية كأفراد المجتمع والبيئة معا في تحقيق الأهداف.

### المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية

قبل أن نتناول وجهات النظر التي اختلفت حول تبني المسؤولية الاجتماعية من عدم تبنيتها بالنسبة للمؤسسة الاجتماعية عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات والتي تنعكس إيجابا على كل من المؤسسة والمجتمع بشكل عام :

#### 1. بالنسبة للمؤسسة:

- المردود المادي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي مع المجتمع وغيرها.
- زيادة الفوائد الاستثمارية والأرباح.
- استقطاب العمالة المميزة والاحتفاظ بها، زيادة إنتاجية العاملين وكسب رضاهم وتحقيق ولائهم.
- تشكيل صورة ذهنية إيجابية عامة لدا أكبر عدد ممكن من العملاء وضمأن ولائهم للمؤسسة.
- تحسين علاقات المؤسسة مع عناصر البيئة الخارجية.<sup>1</sup>

#### 2. بالنسبة للمجتمع:

- تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة لسيطرة مفاهيم العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص وانتشار ثقافة تنظيمية رائدة على قاعدة المسؤولية الاجتماعية.
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع، كالمساعدة في حل مشاكل البطالة والفقر، وتحسين الخدمات الصحية والتعليمية، وزيادة المداخل والتعويضات للعاملين وعليه تحسين مستوى المعيشة.
- تحقيق التفاعل والترابط الإيجابي بين المؤسسة ومؤسسات المجتمع الأهلي.<sup>2</sup>

ومن خلال هذه النقاط الأساسية تبين لنا أن الأهمية الكبيرة للمسؤولية الاجتماعية كوسيط أساسي ومهم يربط بين المؤسسة وأفرادها وأفراد المجتمع ككل لأنها تلعب دور مهم في تفاعل كل من المؤسسة والبيئة التي تعمل بها فبالنسبة للمؤسسة يعود عليها بالفوائد والأرباح وبالنسبة للمجتمع يكون بالحد من الآفات الاجتماعية وتحسين المستوى المعيشي للأفراد ودفع عجلة التنمية بكافة أشكالها ليصبح المجتمع واعيا بماله من واجبات وحقوق .

<sup>1</sup> محمد جودت ناصر، علي الخضر، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل؛ منشورات جامعة دمشق، 2013، ص18.

<sup>2</sup> محمد حسام الدين، المسؤولية الاجتماعية؛ الطبعة 01، منشورات الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص07.

## المبحث الثاني: عموميات حول المسؤولية الاجتماعية

مع التطور الحاصل في بيئة عمل المنظمة وبتصاعد تأثير قوى الضغط المختلف على منظمات الأعمال بررت المسؤولية الاجتماعية مشروعية تواجدها عبر مراحل زمنية مرتبطة.

### المطلب الأول: أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية

**1. أبعاد المسؤولية الاجتماعية :** من بين الرواد والباحثين والإداريين الاجتماعيين الذين ركزوا على البعد الاجتماعي للمؤسسات نجد Caroll الذي قدم نموذجا من أكثر النماذج شهرة، حيث يعتمد هذا النموذج في مجال المسؤولية الاجتماعية على أربعة أبعاد أساسية هي:

**1.1. المسؤولية الاقتصادية :** تتضمن فكرة المسؤولية الاقتصادية بالدرجة الأولى التركيز على تحقيق الأرباح للمالكين والإدارة والعاملين والمساهمين فيها، " كما أن Drucker عبر عن ذلك بقوله إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تتمثل أولا بتحقيق الأرباح الاقتصادية التي تمكنها من تغطية التكاليف المستقبلية " لأنها إذا لم تستطع المؤسسة تحقيق هذه الأرباح فإنها لن تتمكن من تلبية أية مسؤوليات اجتماعية أخرى، لهذا فإن المسؤولية الاجتماعية تركز على بعدين اقتصادي واجتماعي ويرى الباحثون أن كلا من البعدين مهم ولا يستطيع أن تركز على واحد وتهمل الآخر بل يجب أن يكونوا في توازي مع بعض حتى تتحقق المسؤولية الاجتماعية.

**2.1. المسؤولية القانونية :** هناك من يرى أن المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام وواجب قانوني أي أن المؤسسات عند ممارستها لأنشطتها ووظائفها المختلفة يجب ان تكون متفقة ومتطابقة مع منظومة القوانين والتشريعات النافذة إلى جانب سعي هذه المؤسسات إلى تحقيق أهدافها الربحية.

**3.1. المسؤولية الأخلاقية :** تتمثل المسؤولية الأخلاقية في ضرورة التزام المؤسسات عند قيامها بوظائفها ومهامها بإتباع الاسس والقواعد التي تتفق مع منظومة القيم والضوابط ، العادات والتقاليد واحترام الثقافات الأساسية والفرعية دون إلحاق أي ضرر بالمجتمع ومكوناته.

**4.1. المسؤولية الاجتماعية (الخيرية) :** والمبدأ الاساسي في هذا البعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية هو البحث بشكل دائم عن الأساليب والطرق التي تساعد في تحسين نوعية الحياة للعاملين ولأفراد المجتمع، وذلك من خلال إسهاماتها الطوعية بأموالها وبرامجها لصالح المجتمع وذلك عبر دعم برامج التنمية المحلية، وهذا مايساهم في ضمان بقاء المؤسسة وازدهارها وتطورها وتحسين صورتها أمام المجتمع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية ؛ الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص52.

## الفصل الثاني:.....المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأخلاقيات الإدارة

ومن خلال هذه الأبعاد حسب Caroll نجد أنها أبعاد مترابطة ومتكاملة بحيث لا يجب على المؤسسة أن تركز على بعد وتهمل البعد الآخر مثلا أن لا تركز على مسؤولياتها الاجتماعية دون أن تكون قد لبت مسؤولياتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية.

والشكل التالي يوضح ذلك:

### الشكل رقم(06): أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب Caroll



المصدر: فريد فهمي، وظائف منظمات الأعمال؛ دار اليازوري، الأردن، 2009، ص269.

### 2. مبادئ المسؤولية الاجتماعية :

من أجل نجاح الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات لا بد من توفر مجموعة من المبادئ نذكر منها:

**1.2. مبدأ الإذعان القانوني :** أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين واللوائح المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقا لإجراءات راسخة ومحددة المعالم بها.

## الفصل الثاني:.....المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأخلاقيات الإدارة

2.2. مبدأ احترام الأعراف الدولية : أن تحترم المؤسسة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق والقرارات عند قيامها بتطوير سياساتها وممارستها للمسؤولية المجتمعية.<sup>1</sup>

3.2. مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية : أن تقرر المؤسسة وتتقبل أن هناك تنوعا بالمصالح للأطراف المعنية وتنوعا في أنشطة ومنتجات المؤسسة الرئيسية والثانوية وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية.

4.2. مبدأ القابلية للمساءلة: أن تكشف المؤسسة وبشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والأطراف المعنية بطريقة واضحة وحيادية إلى حد ملائم للسياسات والقرارات والإجراءات التي تتحمل مسؤولياتها بشكل مباشر.

5.2. مبدأ الشفافية: أن تفصح المؤسسة على نحو واضح ودقيق وتام عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع.

6.2. مبدأ احترام حقوق الإنسان الأساسية: أن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلام العالمي لحقوق الإنسان.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية

يمكن التعرف على هذه المجالات اعتمادا على استقصاء المساهمات التي بذلت في شأن تحديدها، ومقارنة تلك المجالات بما هو قائم فعلا للتعرف على أهمية كل مجال من حيث الاستجابة له علميا لما يعكسه من إدراك لتأثيره على الأداء البيئي والاجتماعي. تقسم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب Esteo إلى ما يلي:

#### 1. مجال المساهمات العامة:

ترتبط أنشطة هذا المجال بمساهمات المؤسسة في تدعيم المؤسسات العلمية والثقافية والخيرية والمساعدة في التسهيلات الخاصة بالعناية الصحية وبرامج الحد من الأوبئة والأمراض والعمل على حل المشاكل الإنسانية في ما يتعلق بتوظيف الأقليات والمعوقين والعناية بالطفولة وتوفير وسائل النقل للعاملين بما يؤدي إلى تخفيف الضغط على وسائل النقل العامة والاشتراك في برامج التخطيط الحضاري التي تهدف إلى تخفيف معدل الجرائم والمساعدة في تنفيذ برامج الإسكان التي تختص بإنشاء المساكن وتجديدها.

<sup>1</sup> أعمار عزوي ، سايج بوزيد ، دور المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية في إرساء الثقافة البيئية ، ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة، 2011، ص 407.

<sup>2</sup> مرجع سابق ، ص 407.

## **2. مجال الموارد البشرية:**

يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الافراد دون التفرقة بينهم، حسب الجنس أو اللون أو العقيدة ، أو إعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم وإتباع سياسة للترقيات وإتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع أو في المجتمع.

## **3. مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية:**

يعتبر هذا المجال من أهم مجالات المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة بسبب توسع استغلال الموارد الطبيعية والتقدم التقني وما نتج عنها من زيادة المخلفات الصناعية وتوسع استخدام الأسمدة الكيماوية والمبيدات الزراعية مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات.

يتضمن هذا المجال الأنشطة التي تؤدي إلى تخفيف أو منع التدهور البيئي وذلك من خلال:

- الاقتصاد في استخدام المواد الخام ومصادر الطاقة ، والمساهمة في استكشاف مصادر جديدة للطاقة البديلة.

- تجنب مسببات التلوث بمختلف أنواعه ، والتخلص من المخلفات بطريقة التكفل تخفيض التلوث.

- تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بشكل يؤدي إلى تقليل المخلفات.

## **4. مجال مساهمات المنتج أو الخدمة:**

تتضمن هذه الأنشطة القيام بالبحوث التسويقية لتحديد الاحتياجات التي تتلاءم مع القدرة الاستهلاكية للعملاء وإعلامهم بخصائص السلعة أو الخدمة ، وبطريقة استخدامها ، وبتحديد المخاطر ومدة صلاحية الاستخدام.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث : اتجاهات نشر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومؤشرات قياسها**

### **1. اتجاهات نشر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:**

يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال ثلاثة اتجاهات كما يلي:

**1.1. المساهمة المجتمعية التطوعية :** يلقي هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي يكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حديثا نسبيا. ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهبات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية طويلة الأمد في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود الاجتماعي.

<sup>1</sup> عقون شراف، كافي فريدة، زهرة بوسراج، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية : فلسفتها ومؤشرات قياسها؛ مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد12(3)، جوان 2017، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص355-356.

## الفصل الثاني:.....المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأخلاقيات الإدارة

**2.1. العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة :** غالبا ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمؤسسات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. وتستطيع أي مؤسسة من خلال التفاعل النشط مع موظفيها، تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية. ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة والمخلفات.

وتستطيع المؤسسات أن تكفل صدق وسهولة الاتصالات مع عملائها ، ومن ناحية تأثيراتها غير المباشرة عبر سلسلة القيم وموثيق الشرف في تدبير الاحتياجات وبرامج بناء القدرات ، كما تستطيع المؤسسات مساعدة مورديها وموزعيها على تحسين أداء قوة العمل والحد من الضرر البيئي.

**3.1. حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي :** على الصعيد الداخلي تقوم قيادات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بوضع الرؤية وتهيئة المناخ العام الذي يمكن للعاملين من خلاله تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ ، أما على الصعيد الخارجي فإن كثيرا من رؤساء مجالس الإدارات وكبار المديرين يقومون بقيادة مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع، ويؤيدون المبادرات الخاصة بالصناعة وغيرها من المبادرات الخاصة.<sup>1</sup>

### 2. مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة:

#### 1.2. مؤشرات تعتمد على التكاليف الاجتماعية في قياسها :

- **مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة :** ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة ولخلق تعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

- **مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة :** ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي به لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية ، وهذه تشمل على تكاليف تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.

- **مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع :** ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية الثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

<sup>1</sup> عيسى محمد الغزالي، المسؤولية الاجتماعية للشركات؛ المعهد العربي للتخطيط ، الكويت، 2010، ص 07.

## الفصل الثاني:.....المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأخلاقيات الإدارة

- مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج : وتشمل كافة تكاليف الاداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.<sup>1</sup>

### 2.2. مؤشرات قياس منافع الأنشطة الاجتماعية :

تقيس مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها المؤسسات من خلال مجالات المسؤولية الاجتماعية ومقارنة هذه المؤشرات الكمية والقيمة لسنوات عديدة للوقوف عند تطورها ومدى تعاملها مع الأداء الاجتماعي المطلوب للمؤسسة. وهنا نستطيع تحديد بعض هذه النسب والمؤشرات على سبيل المثال لا الحصر:

- قياس مكافأة القوى العاملة من خلال الأجر والمزايا المدفوعة للوقوف عند مدى العناية بهم في مختلف المجالات الاجتماعية : وتحسب من خلال الآتي:

مقياس مدى مكافأة العمال = الأجر المدفوعة + المزايا الممنوحة / متوسط الأجر للعامل X عدد العمال.

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالإسكان وتوفير وسائل المواصلات : وتحسب من خلال الآتي:

مساهمة المؤسسة = عدد الأفراد المشمولين بالسكن أو النقل الخ... / عدد العمال.

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في الجوانب الفنية للعاملين فيها : وتحسب من خلال الآتي:

مساهمة المؤسسة في التطوير الفني = تكلفة المساهمة في نفقات التدريب والتطوير / إجمالي الأجر المدفوعة للعاملين.

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام في المنطقة : وتحسب من خلال الآتي:

مساهمة المؤسسة = تكاليف المساهمة في بناء المدارس والمستشفيات والأندية الاجتماعية / إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة.

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المنطقة : وتحسب من خلال الآتي:

<sup>1</sup> عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيبي، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات؛ الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2011، ص459.

## الفصل الثاني:.....المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأخلاقيات الإدارة

مساهمة المؤسسة = إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث أو الضوضاء أو تجميل المنطقة / إجمالي ميزانية الأبحاث.

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للعاملين : وتحسب من خلال الآتي:

مساهمة المؤسسة = عدد الحوادث التي تقع / عدد ساعات العمل الفعلية<sup>1</sup>.

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في استقرار العمل في محيطها : وتحسب من خلال الآتي:

معدل دوران العاملين = عدد العاملين تاركي الخدمة / إجمالي عدد العاملين.

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة : وتحسب من خلال الآتي:

مساهمة المؤسسة = تكلفة المساهمة للمؤسسة المعنية / إجمالي تكاليف مساهمة المؤسسات في المنطقة.

- قياس مدى استغلال المؤسسة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة : وتحسب من خلال الآتي:

مساهمة المؤسسة = تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المنطقة / تكاليف عناصر الإنتاج من خارج المنطقة أو الكلية.

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في الدراسات والأبحاث التطويرية للمنتج : وتحسب من خلال الآتي:

مساهمة المؤسسة = تكاليف الأبحاث والدراسات التطويرية للمنتج / تكاليف الإنتاج الإجمالية.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث : أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأخلاقيات الإدارة

سيتم في هذا المبحث الأخير عرض الربط النظري لأخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية.

#### المطلب الأول : أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

تلجأ المؤسسة إلى جملة من الأدوات لإدماج المسؤولية الاجتماعية ، وتكون عادة صادرة عن بعض الهيئات الدولية للتقييس أو بعض الجمعيات.

**1.الميثاق العالمي :** تم في عام 1999 الاقتراح الأول للميثاق العالمي للمسؤولية من قبل الامين العام للأمم المتحدة السيد كوفي عنان في خطابه أمام المنتدى الاقتصادي العالمي، في حين أطلق الميثاق بمرحلته النهائية في مقر الأمم المتحدة بنيويورك في 26 جوان 2000 .

<sup>1</sup> عقون شراف ، كافي فريدة ، زهرة بوسراج ، مرجع سبق ذكره ، ص358-359.

<sup>2</sup> مرجع سابق ، ص359.

## الفصل الثاني:.....المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأخلاقيات الإدارة

وهو عبارة عن مبادرة مواطنة طوعية متعلقة بالمؤسسات تعرض تسهيلا وتعهدا من خلال عدة آليات، كما يعتمد هذا الميثاق على المسؤولية الاجتماعية العامة بما في ذلك شفافية المؤسسات، القوى العاملة والمجتمع المدني للبدء والمشاركة في الأداء الجوهري المتعلق بمتابعة المبادئ التي يستند عليها الميثاق وهي :

### 1.1. حقوق الإنسان :

- دعم حماية حقوق الإنسان المعلنة دوليا واحترامها.
- التأكد من عدم الاشتراك في أي انتهاك لحقوق الإنسان.

### 2.1. العمل :

- الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال.
- إزالة التمييز في ما يتعلق بالموظفين والتوظيف.
- إزالة كل أشكال العنف والعمل الإجباري.
- احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحق في المساومة الجماعية.

### 3.1. البيئة:

- القيام بالمبادرات من أجل توسيع نطاق المسؤولية عن البيئة.
- التشجيع على التطوير التكنولوجي غير الضار بالبيئة ونشره.

### 4.1. محاربة الفساد:

- على المؤسسات أن تعمل ضد كل أشكال الفساد بما فيها الرشوة والابتزاز<sup>1</sup>.

### 2. ISO 26000 المسؤولية الاجتماعية:

ISO 26000 هي عبارة عن مواصفات عالمية تقدم الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والمواضيع والقضايا المرتبطة بها ، كما أنها تتطرق للوسائل التي تمكن المؤسسات من إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار إستراتيجيتها وممارستها ، وهي مواصفة اختيارية صادرة عن المنظمة العالمية للتقييس ISO تم بشكل نهائي في ديسمبر 2008 ، وتم التأجيل إلى غاية سبتمبر 2010.

<sup>1</sup> لكبير ايمان ، مرجع سبق ذكره ، ص56-57.

## الفصل الثاني:.....المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأخلاقيات الإدارة

ويتضح أن توجه منظمة الإيزو نحو إعداد المواصفات بمشاركة مدروسة يكسبها أهمية وإجماعا دوليين ما يستوجب على المؤسسات الإطلاع عليها والعمل بمضمونها.<sup>1</sup>

### 3.مبادرة الإبلاغ العالمية "GRI":

وتسمى أيضا بالمبادرة العالمية لإعداد التقارير، تم إطلاقها من طرف ائتلاف الاقتصاديات البيئية المسؤولة وبرنامج الأمم المتحدة لحماية البيئة PNU، هدفها هو المساعدة في التفكير في المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة بالخصوص البعد الاجتماعي من خلال إدماج مؤشرات اجتماعية في التقارير السنوية للمؤسسات حول التنمية والمسؤولية الاجتماعية، وترتكز مبادرة الإبلاغ العالمية على ثلاث أركان:

- الركن الاقتصادي: ويشمل الأبحاث والتطوير والإنتاجية والاستثمار في العنصر البشري؛
- الركن البيئي: ويشمل تأثير أنشطة المؤسسات على الأرض، الصحة، الهواء، التنوع الحيوي؛
- الركن الاجتماعي: حيث يتضمن الإفصاح عن المعلومات حول مراعاة حقوق الإنسان في أماكن العمل من صحة وأمان...

### 4.معيار المساءلة الاجتماعية SA8000:

معيار SA8000 هو عبارة عن معيار دولي يشجع المؤسسات على تطوير ممارسات مقبولة اجتماعيا والحفاظ عليها وتطبيقها في أماكن العمل. تم الإعلان عنه في أكتوبر 1997 من طرف معهد المساءلة الاجتماعية SAI التابع لمجلس أوليات الحقوق الاقتصادي CEP وهو منظمة أمريكية مختصة في تحليل الممارسات الإدارية والبيئية للمؤسسات الأمريكية.

يمكن تطبيق معيار SA8000 على أية مؤسسة بأي حجم في مختلف أرجاء العالم، ولهذا فإن SAI قامت بإعطاء تراخيص لبعض مكاتب التدقيق والمراجعة العالمية لإعطاء الاعتماد بعد القيام بعملية التقييم والقيام ببعض الاختبارات، ومن أهم الامتيازات التي يمكن الحصول عليها من اعتماد هذا المعيار:

- إثبات التزامك بالمحاسبة والتعامل مع الموظفين بشكل أخلاقي وما يتوافق مع المعايير العالمية؛
- دعم رؤية المؤسسة وبناء وتقوية ولاء الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة؛
- تحسين ظروف العمل والتقليل من حوادث العمل؛

<sup>1</sup> عمر بوسلامي، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية؛ مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2012-2013، ص66.

## الفصل الثاني:.....المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأخلاقيات الإدارة

- إتاحة الفرصة لإظهار المحاسبة بشكل صحيح عند التقدم بطلب الحصول على التعاقدات الدولية أو عند التوسع محليا بالاستحواذ على مؤسسات جديدة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : علاقة أخلاقيات الإدارة بالمسؤولية الاجتماعية

لا شك أن هناك علاقة قوية بين أخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية ، وأن هذه العلاقة في أكثر الأحيان أدت الى الربط و التداخل بين الاثنين حيث أن الحديث عن أحدهما يربط بشكل صريح أو ضمني بالحديث عن الأخرى، كما أن الأدبيات الحديثة في الإدارة تشمل على فصل نمطي يحمل عنوانا مشتركا هو المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة.

حيث تقضي الضرورة وجود علاقة إيجابية بين أخلاقيات الإدارة وتبني المؤسسات لمسئوليتها الاجتماعية حيال الاطراف المختلفة ، ويبدو على الصعيد الفردي أن البزوغ إلى الجانب الأخلاقي والاهتمام بالسلوكيات الأخلاقية قد سبق كثيرا جانب التفكير بتحمل المسؤولية الاجتماعية. وفي هذا الإطار فإن المسؤولية الاجتماعية تطورت في المؤسسات انطلاقا في بداية الأمر من المصلحة الخاصة لهذه المؤسسات ، وليس في إطار تفكير مجرد ومباشر لرؤية أخلاقية للأعمال وتطورها.<sup>2</sup>

ففي الأصل مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو وليد المصلحة الذاتية وليس نتاجا عن رؤية أخلاقية. فالمسؤولية الاجتماعية وليدة النموذج الاقتصادي القائم على الكفاءة (تعظيم الربح) وسرعان ما ظهرت الأبعاد السلبية لهذا المفهوم على مختلف الأطراف. مما أدى بالمؤسسات إلى التحول إلى نمط المصلحة الذاتية المستطيرة بالأخلاقيات الأكثر توازنا بين مختلف الأطراف وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال ما يلي :

- لقد أصبح واضحا لدى المؤسسات أن الإخلال بالمسؤولية الاجتماعية والالتزامات في المجتمع ليس في صالح المؤسسة، فالمحاكم يمكن أن تجعل المنظمات المخلة بمسئولياتها الاجتماعية في دوامة طويلة وأمام تكاليف وأعباء ضخمة مقارنة مع التكاليف التي تتحملها عند قيامها بالالتزامات الاجتماعية. مما يؤكد أن المسؤولية الاجتماعية هي حقا نتاج تحميل رشيد للمنفعة العائدة في ظل الظروف الجديدة؛
- منذ بداية هذا القرن صدرت عدة قوانين في الدول الصناعية توضح حقيقة مهمة للمؤسسات ، هي أنها كانت تعمل أولا لمصلحتها الاقتصادية الصرفة لتأتي المسؤولية الاجتماعية لتجبرها على إعادة النظر في ذلك سواء الالتزام بالقوانين الجديدة أو تنفيذ القوانين القائمة؛

<sup>1</sup> عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة؛ أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص119-120.

<sup>2</sup> لكبير ايمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 60-61.

## الفصل الثاني:.....المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأخلاقيات الإدارة

– إن التحميل الاقتصادي لمؤسسات الاعمال يوضح أن المسؤولية الاجتماعية يمن أن تدفع أية مؤسسة أن تكون لها عوائد مقابل نفقاتها. وهذا ما يجعلها مقبولة، فهي وسيلة فعالة لتعزيز سمعة المؤسسة والشعور الودي والصورة الذهنية الملائمة لدى الزبائن.

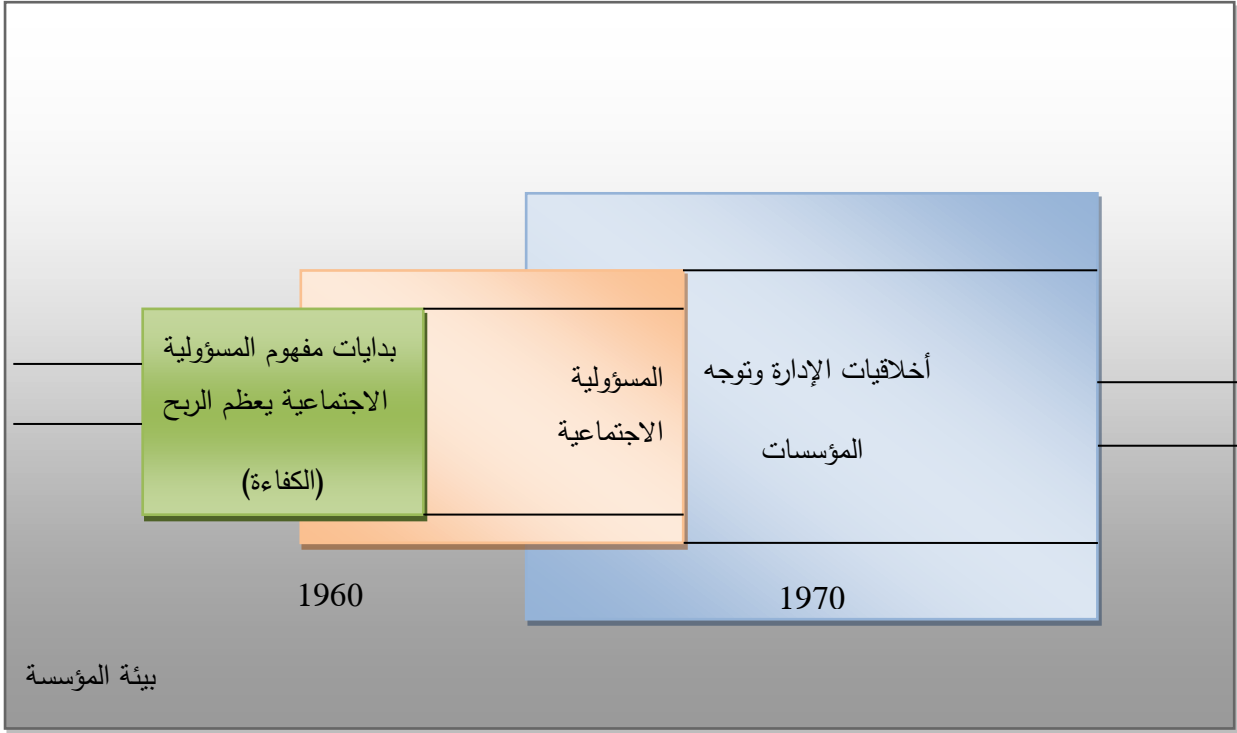
وقد أوضح "Daft" بأن الأخلاقيات تتعمق بالقيم الداخلية والتي هي جزء من البيئة الثقافية للمؤسسة وأيضاً بأشكال القرارات المتعمقة بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بما يتصل بالبيئة الخارجية ، إذ أن المسألة الأخلاقية تؤثر على تصرفات الفرد أو المجموعة أو المؤسسة بشكل (سلبى أو إيجابى) على الآخرين.

في حين وصف "Wehrich and Koontz" أخلاقيات العمل بأنها كل ما يتعلق بالعدالة وبعض النواحي مثل توقعات المجتمع والمنافسة بنزاهة والإعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية.

حيث يمكن القول أن هناك علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل إذ أن أولوية الكفاءة في تعظيم موارد المؤسسة من تقديم خدمة أفضل وما شابه ذلك كانت في المرحلة الأولى و لغاية ستينيات القرن العشرين في حين نرى أن المرحلة الثانية كان التركيز على المسؤولية الاجتماعية في الأدبيات الإدارية إلى جانب التأكيد على الكفاءة خلال سنوات السبعينات ومن ثم الانتقال أو التحرك إلى التركيز على أخلاقيات الإدارة إلى جانب المسؤولية الاجتماعية أو الكفاءة.إذن يمكن القول أن هناك تداخل كبير بين المفاهيم وبالتحديد بدايات ممارسة شكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية منذ الثورة الصناعية وبدايات القرن العشرين داخل المصانع ومن خلال الاهتمام بظروف وبيئة العمل ونوعيتها. وهكذا وبعد السبعينات أصبح للمسؤولية الاجتماعية بعد أخلاقي جعلها تتداخل مع أخلاقيات الإدارة عموماً.<sup>1</sup> والشكل التالي يوضح أبعاد هذا التداخل:

<sup>1</sup> حوشين كمال، رحيل أسية، مرجع سبق ذكره، ص215-216.

الشكل رقم (07): التداخل بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة



المصدر: خيرة عيشوش، عبد الله كرزاني، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال، مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار الجزائر، يومي 14-15 فيفري 2012.

وينعكس تبني كلا المفهومين في ثلاث مستويات:

- المستوى الكمي:

ويتمثل في مدى مساهمة المؤسسة في النمو الاقتصادي ومدى مشاركتها في حل مشاكل المجتمع وذلك على الصعيد المحلي والدولي بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات، من خلال العدالة والمساواة وعدم تظليل الزبائن مهما كانت العلاقة بين المؤسسات والدول.

- المستوى الجزئي:

إن تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية على المستوى الجزئي يؤدي بالمؤسسة ومختلف أصحاب المصالح إلى نقادي الكثير من مشاكل الأخلاقيات.

- المستوى الفردي:

يتمثل في مختلف سلوكيات المديرين والموظفين وحملة الأسهم أثناء القيام بأنشطة المؤسسة، حيث تتعكس أخلاقيات كل من المدراء وحملة الأسهم أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، أما بالنسبة للموظفين فتعكس أخلاقياتهم أثناء تنفيذهم للقرارات و قيامهم بأعمالهم لإنتاج السلع والخدمات التي يستفيد منها المجتمع عامة والزبون بصفة خاصة.

ومنه يمكن القول أنه إذا ما تم أخذ أخلاقيات الإدارة بعين الاعتبار أثناء القيام بمختلف أنشطة المؤسسة سيكون حتماً للمؤسسة دور إيجابي لصالح المجتمع وهذا ما يهدف إليه مفهوم المسؤولية الاجتماعية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> مرجع سابق ، ص 216-217.

### خلاصة الفصل الثاني :

لقد فرضت المسؤولية الاجتماعية وجودها في الساحة الاقتصادية والوطنية والدولية ، وذلك نتيجة لردود الأفعال التي اجتاحت العالم ضد العولمة ، الأمر الذي دفع الشركات للبحث عن دور لها على المستوى الاجتماعي خصوصا بعد تنامي ظاهرة الفقر نتيجة التطبيقات الصارمة لتحرير التجارة العالمية ، وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يعتبر متغير ودائم التطور يوجب على الشركات الاهتمام بالبيئة والمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، من خلال العمل في إطار من الشفافية والمحاسبة ومراعاة أخلاقيات العمل وحقوق الموظفين والعمال ، ومحاربة الفساد.

إن مبدأ المسؤولية الاجتماعية يحتم على الشركات احترام حقوق الإنسان في جميع المجالات بما في ذلك حقوق المرأة والطفل ، كما يحتم عليها أيضا السعي لدعم المنظمات في هذا المجال وبقدر ما يحقق تطبيق المسؤولية الاجتماعية من فائدة للمنظمات و المجتمعات عموما ، فهي تفيد الشركات وتزيد من أرباحها في الوقت نفسه ، وهنا لابد من الإشارة إلى أمرين مهمين وهما أن بعض الشركات تهدف من إعلان التزامها بالمسؤولية الاجتماعية ودعمها لمنظمات المجتمع المدني إلى تحسين صورتها في المجتمع ودفعه للتغاضي عن الأضرار التي تسببها في البيئة أو التغاضي عن معاملاتها غير السوية أو استغلالها لموظفيها وغير ذلك.

# الفصل الثالث: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

**تمهيد الفصل الثالث:**

تتاولنا في الفصلين السابقين الجانب النظري لأخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية، وحتى نستطيع الوصول إلى نتائج ملموسة وأكثر واقعية خصصنا هذا الفصل الأخير من الدراسة للجانب الميداني، وقد ارتأينا تطبيق هذه الدراسة على مديرية شعبة الخشب-خنشلة- قصد إتمام مراحل البحث.

وتم تقسيم الفصل الثالث الى ثلاث مباحث وهي:

**المبحث الأول: تقديم عام لمديرية شعبة الخشب**

**المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية**

**المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها**

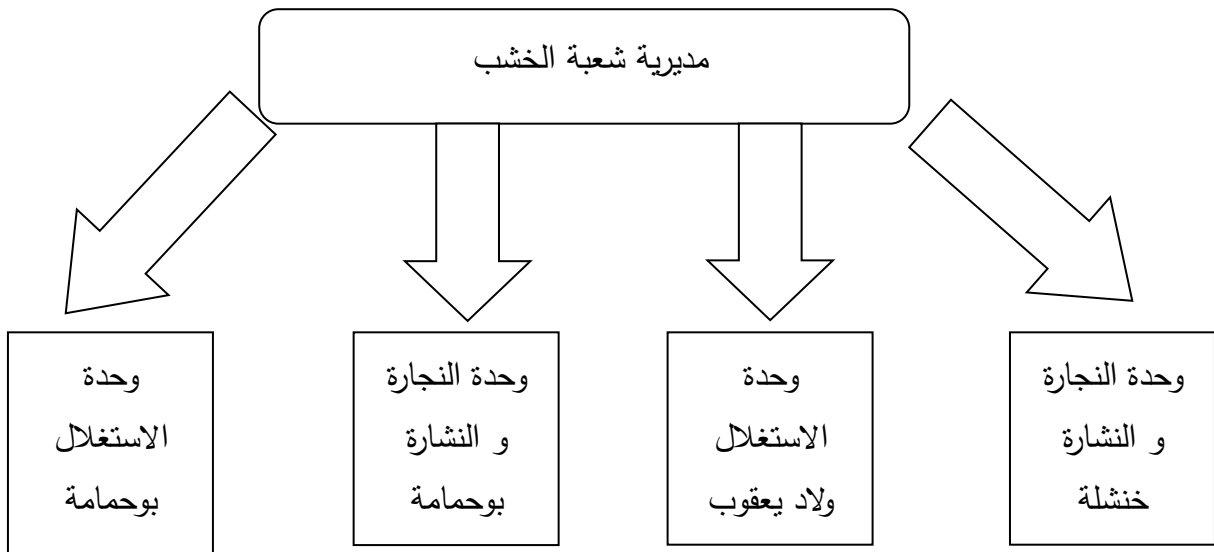
## المبحث الأول: تقديم عام لمديرية شعبة الخشب

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية "أوراس" مديرية شعبة الخشب هي مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات مساهمة برأس مال 382.880.000 دج تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و يقع مقرها بولاية خنشلة وقد تم إنشاؤها بتاريخ 2 جانفي 2013 وعلاوة على ذلك نذكر أنها كانت جزءا من مديرية انجاز المشاريع خنشلة وانقسمت عنها لتوسع نشاطها و تتمثل مهمتها الأساسية في استغلال و تحويل مادة الخشب على أساس الاتفاقيات و العقود، و من وحداتها استغلال الخشب بوحمامة، ولاد يعقوب ، ووحدات النشارة والنجارة العامة لخنشلة و بوحمامة، كما تتمثل منتجاتها في خشب خام و الألواح الخشبية، و الشاليهات السكنية و الكتل الإدارية، الأكشاك التجارية.

ولمديرية شعبة الخشب عدة فروع يمثلها الشكل الآتي:

الشكل رقم(08): فروع مديرية شعبة الخشب



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

### 1. أهداف المؤسسة

لمديرية شعبة الخشب مجموعة من الأهداف المسطرة التي تسعى لتحقيقها و بلوغها كباقي المؤسسات و المتمثلة فيما يلي :

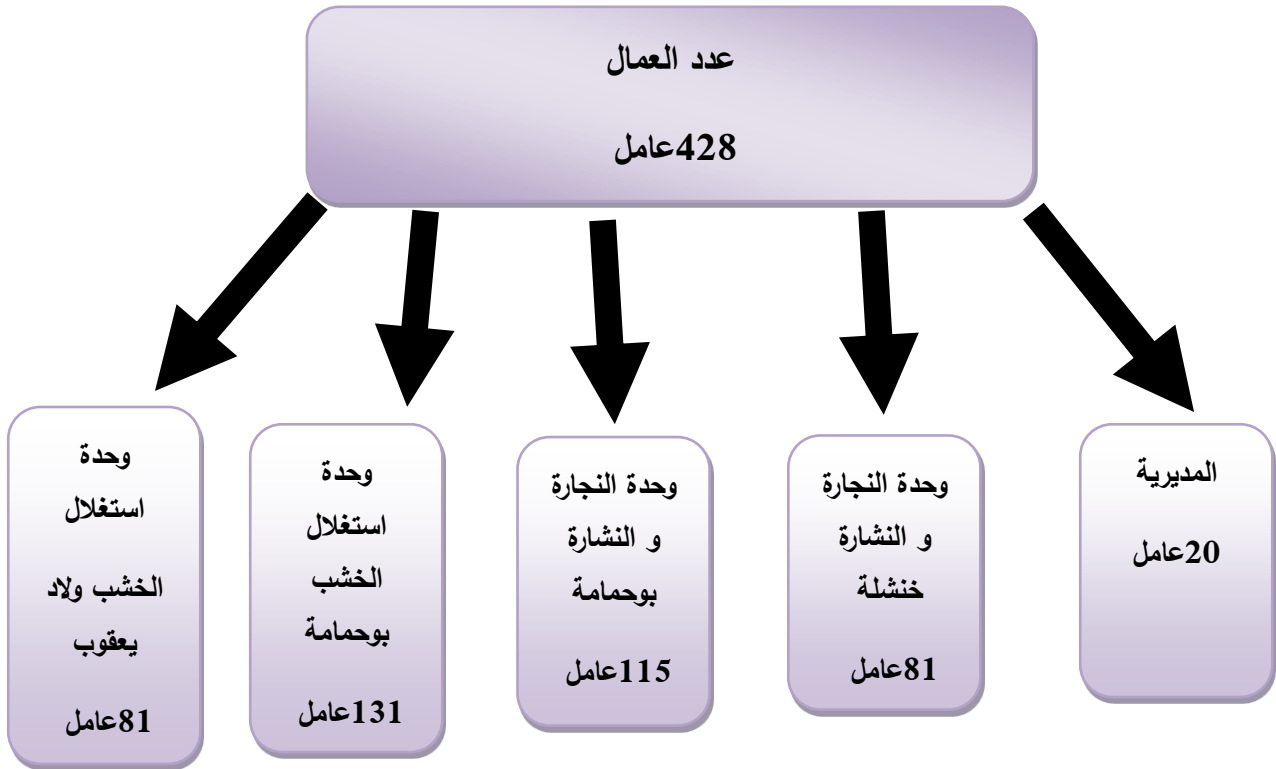
✓ زيادة حجم المبيعات و بالتالي تحقيق الربح و تعظيمه؛

- ✓ العمل على تطوير و تحسين منتجاتها لدخول سباق المنافسة؛
- ✓ تلبية الطلب على جميع المنتجات لكسب زبائن أكبر؛
- ✓ العمل على توسيع وحداتها و تنويع منتجاتها ؛
- ✓ الحصول على أكبر حصة سوقية ؛
- ✓ اكتساب خبرات تمكنها من مواجهة تحديات العصر؛
- ✓ تطوير و تحسين مستوى الأداء لتحقيق نتائج ايجابية.

## 2.توزيع العمال

ويتوزعون حسب الشكل التالي :

الشكل رقم(09): توزيع عمال مديرية شعبة الخشب



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني : شعار المؤسسة والمنتجات التي تقدمها

1.شعار المؤسسة : هو شعار خاص بمجمع الهندسة الريفية و بجميع فروعها من الأعلى للأسفل و يظهر

الشعار كالتالي :

الشكل رقم(10): شعار المؤسسة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

2.المنتجات التي تقدمها المؤسسة : للمؤسسة أنشطة إنتاجية وأشغال مقسمة إلى:

2.1منتجات رئيسية : استغلال الخشب الخام و بيعه بكافة أصنافه :

صنف 1: نوعية رفيعة يكون قطره أكثر من 30 سم.

صنف 2: نوعية رفيعة يكون قطره أقل من 30 سم.

وأثاث خشب التفتيت نوعية متوسطة بالإضافة إلى جميع منتجات النجارة العامة (أثاث مكتب - غرفة ) حسب الطلبية .

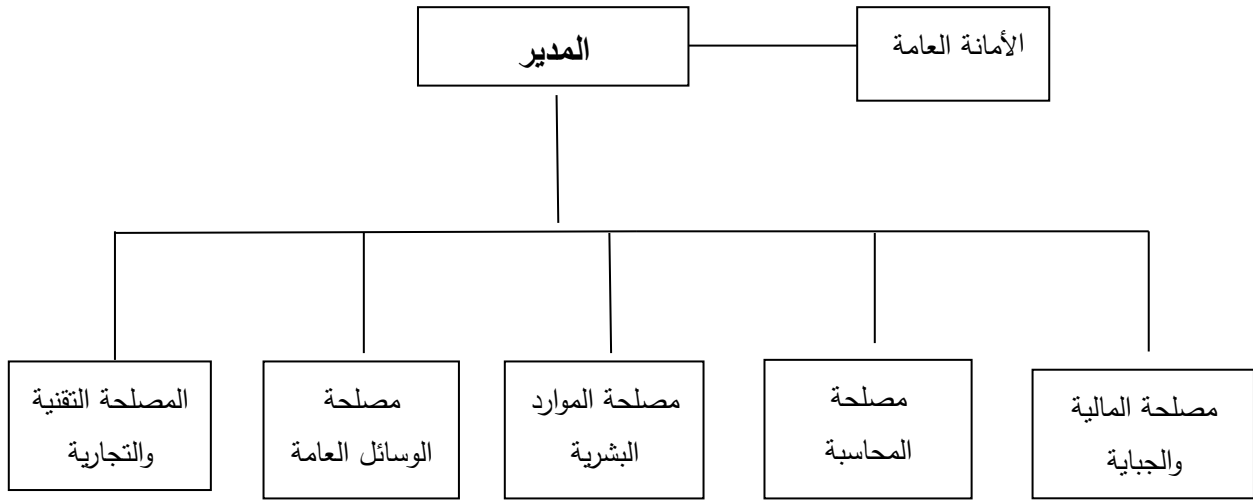
2.2.منتجات أخرى : وتتمثل المنتجات الأخرى في صناعة البناء الجاهز بالخشب ، والمحلات و البيوت الخشبية و الشاليهات، بالإضافة إلى جميع أشغال الحراجة (الغابية ) أي جميع الأشغال المتعلقة بالغابات بكل من التهيئة و التنظيف والتحضير.

نجد أن منتجات المؤسسة من الخشب الخام مطلوبة بكثرة من طرف المؤسسات الخاصة لتحويل الخشب نظرا لجودة المنتج و ندرته.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي والأقسام الموجودة في المديرية

تتكون مديرية شعبة الخشب من عدة أقسام والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(11): الهيكل التنظيمي لمديرية شعبة الخشب -خنشلة-



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

**1. المدير :** يعتبر المشرف العام للمؤسسة ، حيث يقع على عاتقه مهام و مسؤوليات تؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء المؤسسة ، وذلك بقيادته واتخاذ مجموعة من الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف المسطرة ، فيحرص على التنسيق وتنظيم المؤسسة والتنسيق بين جميع مصالحها ، وتحقيق العدالة بين موظفيها بالإضافة إلى الإشراف ومتابعة سير جميع العمليات ، وتنظيم موارد المؤسسة والمحافظة على ممتلكاتها ، كما يركز على تخطيط و تسطير أهداف المؤسسة ، وتوقع التحديات والفرص المناسبة والتعامل معها بحنكة و صلابة.

**2. الأمانة العامة :** مصلحة الاستقبال و تتمثل وظيفتها الرئيسية في استقبال الزبائن و خدمتهم و إرشادهم و تقديم جميع المساعدات لهم، بالإضافة إلى تنظيم الملفات و المستندات، كما لا ننسى التواصل مع مختلف المصالح الأخرى للمؤسسة، وذلك بتوفير كافة أشكال المساعدة و الدعم لهم .

**3. مصلحة المحاسبة :**

تمثل العصب الأساسي للمؤسسة، ووظيفتها تسجيل و توبيخ و تصنيف جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وإعداد القوائم المالية لتستطيع معرفة مالها من أصول و ما عليها من التزامات و تعداد الحسابات الختامية لمعرفة النتيجة من ربح أو خسارة، فالمصلحة المحاسبية تمثل نظام لتنظيم المعلومات المالية، وهذا النظام يسمح بتخزين معطيات أساسية و تصنيفها و تقييمها، وعرض كشوف مالية تعكس الصورة الصادقة عن الوضعية المالية للمؤسسة و أداءها وهذا لمساعدة الإدارة لاتخاذ القرارات الاقتصادية الملائمة و الرشيدة و التسيير الحسن من خلال تزويدها بكافة المعلومات الضرورية، كما لا ننسى ارتباط مصلحة المحاسبة بجميع مصالح المؤسسة ومراقبتها من حيث تسجيل المعلومات المالية .

**4. مصلحة المالية والجباية :**

تعد مصلحة المالية و الجباية من أهم المصالح في المؤسسة، كونها تمثل عنصر فعال في العمل، و يتمثل دورها الرئيسي في تغطية و تسديد جميع حاجيات المؤسسة من مشتريات و استثمارات و أعباء أخرى، بالإضافة إلى تحصيل الأموال من عمليات البيع و التنازل أي تمثل صندوق المؤسسة، كما لا ننسى الاهتمام بجميع المعاملات المالية كالتحرير الصكوك و إعداد التقارب البنكي والتصريح الشهري G50 و التنسيق مع المصلحة التقنية و مكتب المنازعات في حالة وقوع مشاكل مع الزبائن في تسديد الديون، كما تقوم المصلحة في التركيز و البحث عن الاحتياجات المالية اليومية للمؤسسة و البحث عن المصادر التمويلية التي تحتاجها المؤسسة بالتكلفة الملائمة و العمل على إنفاقها بالطريقة الأمثل وفي إطار محيطها المالي.

**5. المصلحة التقنية والتجارية:**

هي المصلحة المسؤولة عن متابعة المشاريع و المخططات و تنقسم إلى :

**1.5.القسم التقني:**

تتمثل وظيفته الأساسية في دراسة المشاريع و متابعتها و تصميم المخططات و جميع الصفقات و الاستشارات الخاصة بالمؤسسة و ينقسم إلى مكتب دراسة المشاريع و مكتب إعداد الصفقات.

**2.5.القسم التجاري:**

الجهة المسؤولة عن استقبال الزبائن و إعداد الفواتير الأولية (حسب متطلبات الزبون) لبيع مادة الخشب بكافة أنواعها و المنتجات الأخرى .

**3.5.خلية الإعلام و الاتصال:**

تلعب خلية الإعلام و الاتصال دور أساسي بعرض منتجات المؤسسة و ترويجها للتعريف بنشاط المؤسسة ومنتجاتها و ضمان تسويقه على أبعد نطاق .

**4.5.مكتب الفوترة :**

تتمثل مهمة مكتب الفوترة في استقبال وصول التوصيل و إعداد الفواتير و متابعة لطبيات الزبائن.

**6. مصلحة المستخدمين (الموارد البشرية):**

المصلحة المسؤولة عن جميع عمال المؤسسة، ليعود لها الأمر لتطوير علاقة قوية بما يكفي بين مدير المؤسسة وموظفيها، للحرص على تماسك العلاقات والسير الحسن، ومن مهام المصلحة نجد التوظيف الذي يتم بإجراء

## الفصل الثالث:.....إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

مقابلات مع الموظفين الجدد و الحرص على تعيين الموظف المناسب في المكان المناسب و إعداد أجور العمال و منحة المردودية الفردية والجماعية، بالإضافة إلى حفظ سجلات الموظفين والتصريح للجهات المعنية (CACOBATPH, CNAS) لكي تساعد على تحديد المكتسبات و المهارات و تحليل البيانات بالتفاصيل فعرّف شخصية كل موظف و دعمه أمر في غاية الأهمية كما لا ننسى اهتمام المؤسسة بترقية العمال و تحفيزهم و تكوين المترشحين .

### 7. مكتب المنازعات:

تتمثل وظيفة هذا المكتب بالمتابعة القضائية المتنازع عنها على مستوى العدالة سواء مع الخواص أو القطاع العام و تسويتها و متابعة تحصيل ديون الزبائن .

### 8. مصلحة الوسائل العامة:

تعد مصلحة الوسائل العامة من أهم المصالح على مستوى المؤسسة، وتتمثل وظيفتها الأساسية في شراء و تسخير جميع معدات النقل والأشغال العمومية، الأدوات الصناعية والمنشآت لانجاز المشاريع، أي توفير جميع متطلبات العمل من حيث الوسائل المتعلقة بالنشاط ، و يتم هذا بالتنسيق مع مختلف المصالح بطلب حاجياتهم للعمل، كما تقوم المصلحة بتسيير المخزون و تنظيم مشتريات المعدات و الخدمات "تسديد الفواتير و الوقود و الأعباء الأخرى " و توفيرها للمشاريع في الوقت المناسب، بالإضافة إلى التنسيق مع مصلحة المحاسبة بتسجيل جميع المشتريات و الخدمات على مستوى مصلحة الوسائل العامة، وذلك من أجل ضمان السير الحسن و تحقيق أعلى درجة من الكفاءة و الدقة.

## المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية

### المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة

1. منهج الدراسة : بعد الإطلاع و التفتيق وجدنا أن المنهج المناسب إتباعه هو الوصف و التحليل لكونه يتلاءم مع طبيعة الدراسة و أبعادها الميدانية و تفسيرها .

2. عينة الدراسة : تم اعتماد مديرية شعبة الخشب-خنشلة-

3. أداة الدراسة : قمنا باستخدام الاستبيان كأداة يساعد في تحقيق أهداف الدراسة الميدانية للحصول على المعلومات و البيانات و الحقائق المرتبطة بموضوع الدراسة ، و مر بعدة خطوات حتى أصبح قابل للتطبيق الميداني في ضوء نتائج اختبارات الصدق و الثبات التي أجريت عليها . و قد قمنا بتصميم الاستبيان وفقا للخطوات التالية :

### المطلب الثاني: تصميم وتطبيق الإستبيان

1. تصميم الاستبيان : بعد الاطلاع على دراسات لكل من متغيرات الدراسة من كتب و دراسات سابقة و دوريات و ندوات و مؤتمرات قمت بتصميم إستبيان الدراسة بشكل مبدئي على النحو التالي :

اشتملت الدراسة على صفحة الغلاف لتوضيح نوع الدراسة ، و قسم الاستبيان إلى ثلاثة محاور :

المحور الأول : أخلاقيات الإدارة، حيث يتضمن عشرة فقرات.

المحور الثاني : المسؤولية الاجتماعية ، حيث يتكون من ثلاثة أبعاد تتمثل في:

البعد الأول : المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع ، يتضمن ثلاث فقرات.

البعد الثاني : المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين، يتضمن ثلاث فقرات.

البعد الثالث : المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة، يتضمن ثلاث فقرات.

المحور الثالث : البيانات الشخصية

حيث يحتوي على خمس متغيرات مختلفة ( الجنس / العمر / المستوى الدراسي / عقد العمل / الخبرة المهنية).

### 2. تطبيق الاستبيان:

قمت بتوزيع ( 20 استبيان ) على عمال مديرية شعبة الخشب المكونة من 20 عامل استعدت منها 20 استبيان، و بمراجعتهم لم يتم استبعاد أي منها، و بذلك أصبح عدد الاستبيانات مكتملة وصالحة للتحليل . فبعد تطبيقها

## الفصل الثالث:.....إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

تم اختيار مقياس LIKERT الخماسي ، لأنه يعتبر من أكثر المقاييس المستخدمة لقياس الآراء بسهولة فهمه و توازنه ، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس العامل المقترح وفقا لما يلي :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة واحدة (01)	درجتين (02)	03 درجات	04 درجات	05 درجات

وفقا لمقياس LEKERT الخماسي تم تحديد درجة الأهمية، حيث تمنح الدرجة 5 للاستجابة (موافق تماما) و الدرجة 4 للاستجابة (موافق) و الدرجة 3 (محايد) و الدرجة 2 للاستجابة (غير موافق) و الدرجة 1 للاستجابة (غير موافق تماما) .

و على ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الأهمية وفق الجدول أدناه :

الجدول رقم (02) : درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي

التفسير اللفظي	فئة المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	( 1.80 . 1 )
ضعيف	( 2.60 . 1.81 )
متوسط	( 3.40 . 2.61 )
مرتفع	( 4.20 . 3.41 )
مرتفع جدا	( 5.00 . 4.21 )

المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة واختبار صدق الأداة

1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

بناء على طبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية (SPSS) ، وفقا للأساليب الإحصائية التالية:

- تم استخدام الإحصاء الوصفي ذي البعد الواحد كالتكرارات و التكرارات النسبية و المتوسطات
- معامل ألفا كرونباخ لاختبار صدق أداة الدراسة ، وقياس درجة الاتساق لفقرات الأداة
- معامل الارتباط بيرسون

➤ معامل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات.

## **2. اختبار صدق الأداة**

قمنا بتقنين الاستبيان باستخدام الصدق و الثبات على النحو التالي :

. صدق الاستبيان : للتحقق من صدق الاستبيان اتبعنا الخطوات التالية :

**1.2. الصدق المنطقي :** و هو وصف المحكمين ، حيث قمنا بعرض الاستبيان على الأستاذ المشرف بجامعة خنشلة و طلبنا منه إبداء رأيه فيها من حيث مدى مناسبة الفقرة للمحتوى ، و مدى ارتباط الفقرات بالمحاور و النظر في مدى كفاية الأداة من حيث عدد الفقرات و شموليتها و تنوع محتواها ، و تقويم مدى الصياغة اللغوية و الشكل النهائي أو أي ملاحظات أخرى يدونها مناسبة فيها يتعلق بالتعديل ، أو التغيير ، أو الحذف ، أو الإضافة .

و في ضوء التوجيهات التي أبداها المشرف قمت بإجراء التعديلات سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات أو نقلها إلى محور آخر أو إضافة عبارات جديدة أجريت التعديلات التالية:

.تغيير البيانات الشخصية من المحور الأول إلى المحور الثالث.

.تعديل الصياغة اللغوية لبعض فقرات المحور الأول.

.حذف ثلاثة أسئلة في المحور الثاني.

و بهذا أصبح الاستبيان بعد إجراء الصدق المنطقي في صورته النهائية .

**2.2. صدق المحتوى:** للتحقق من صدق المحتوى لأبعاد الاستبيان، و مدى ارتباط الجوانب المكونة له بعضها مع بعض و ذلك للتأكد من عدم التداخل بينهما.

**3.2. ثبات الاستبيان :** تم حساب معامل الثبات لأداة الدراسة وفقا لمعادلة ألفا كرونباخ لحساب الثبات فكانت على النحو التالي :

الجدول رقم(03): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

محاو الاستبيان	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الثبات
المحور الأول	أخلاقيات الإدارة	10	0.777	0.881
المحور الثاني	المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع	3	0.658	0.811
	المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين	3	0.668	0.817
	المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة	3	0.752	0.867
جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية				
المجموع				
		9	0.842	0.917
		19	0.873	0.934

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: إعداد الطالب وفقا لنتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت محصورة بين 0.6 و 0.9 لكل مجال من مجالات الاستمارة و هذا ما يمكن استخدامه لما تكون نوع الدراسة من الدراسات الاستكشافية ،و كذلك قيمة الثبات تراوحت بين 0.8 و 0.9 بالنسبة للاستمارتين على التوالي مما يدل على ثبات أداة الدراسة و صلاحيتها للتطبيق.

### **المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة الميدانية و تفسيرها**

بعد أن عرضنا في المبحث السابق إجراءات الدراسة الميدانية من خلال بيان الهدف من الدراسة و منهجها ، و تحديد عينة الدراسة و أداة الدراسة (الاستبيان) من حيث بنائها و تقنينها ، و حساب صدقها و ثباتها ، و تحديد الأساليب الإحصائية في التحليل الكمي لاستجابات أفراد عينة الدراسة .

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة الميدانية ، هذا من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة ، و معالجتها إحصائيا باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي و أساليبه الإحصائية و الإحصاء المتعدد وصولا إلى مناقشة النتائج و التعلق عليها في ضوء الأطر النظرية للدراسة ، و اتجاهات الفكر الإداري المعاصر المتعلق بمتغيرات الدراسة .

و بناء على ما سبق يتضمن هذا المبحث ما يلي :

1. الإجابة عن أسئلة الدراسة الميدانية.

2. اختبار الفرضيات.

## الفصل الثالث:.....إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

### المطلب الأول : تحليل فقرات المحور الأول (أخلاقيات الإدارة)

الجدول رقم(04): التكرارات والنسب المؤوية والوسط الحسابي الانحراف المعياري لفقرات المحور الأول

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					العبارة	الرقم	
			موافق بشدة 05	موافق 04	محايد 03	غير موافق 02	غير موافق بشدة 01			
2	0.640	4.26	2	15	2	0	1	ت	وجود نظام داخلي بالمؤسسة تحدد فيه قوانين العمل	01
			10	75	10	0	5	%		
4	0.827	4.08	4	11	4	0	1	ت	تمتلك المؤسسة دليلا أخلاقيا واضحا ومعلنا لجميع الموظفين لديها	02
			20	55	20	0	5	%		
5	0.847	3.94	1	10	4	0	5	ت	الإعلان على مناصب العمل في مؤسستكم يكون صادقا ولا يحتمل أي عبارات لا أخلاقية	03
			5	50	20	0	25	%		
6	0.909	3.91	1	9	5	1	4	ت	تتبنى المؤسسة رؤية وإستراتيجية قائمة على الأخلاقيات	04
			5	45	25	5	20	%		
7	0.932	3.85	3	11	2	0	4	ت	التقييم والرقابة المستمرة لكل وحدات المؤسسة	05
			15	55	10	0	20	%		
9	1.130	3.65	4	6	1	4	5	ت	تطبيق مبدأ العدالة والمساواة في تحفيز الموظفين	06
			20	30	5	20	25	%		
3	0.797	4.15	0	15	3	0	2	ت	لدي المهارة والاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن التصرفات الخاطئة	07
			0	75	15	0	10	%		
1	0.587	4.45	9	11	0	0	0	ت	أعتبر العمل الذي أقوم به واجبا أمام المؤسسة والمجتمع	08
			45	55	0	0	0	%		
8	0.996	3.79	2	6	4	0	8	ت	تتعرض المؤسسة لحوادث سرقة أو اختلاسات	09
			10	30	20	0	40	%		
10	1.326	3.55	1	11	3	1	4	ت	أحيانا يجد الأفراد أنفسهم يتخلون عن بعض مبادئهم لأداء بعض الوظائف	10
			5	55	15	5	20	%		
	0.5 29	3.96	أخلاقيات الإدارة							

المصدر : إعداد الطالب وفقا لنتائج التحليل الإحصائي spss.

## الفصل الثالث:.....إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول أن مدى مساهمة أخلاقيات الإدارة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات محل الدراسة كانت بدرجة مرتفعة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.96) و هي قيمة مرتفعة تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس LIKERT و تشير أن درجة التطبيق مرتفعة.

بناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عناصر المحور المتمثلة في العبارات 01-10 بالاستبيان كالتالي:

جاءت العبارة **أعتبر العمل الذي أقوم به واجبا أمام المؤسسة والمجتمع** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.45 وانحراف معياري قدره 0.587 وهذا يعني درجة موافقة بشدة على هذا الاختيار.

جاءت العبارة **وجود نظام داخلي بالمؤسسة تحدد فيه قوانين العمل** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري قدره 0.640 وهذا يعني درجة موافقة بشدة على وجود نظام داخلي بالمؤسسة ،وهذا يعكس مستوى ادراك الأفراد لأهمية القانون الداخلي للعمل.

جاءت العبارة **لدي المهارة والاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن التصرفات الخاطئة** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري قدره 0.797 حيث يوافق فيه الأفراد على الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن الأخطاء ،وهذا أمر جيد بالنسبة للمؤسسة.

جاءت العبارة **تمتلك المؤسسة دليلا أخلاقيا واضحا ومعلنا لجميع الموظفين لديها** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري قدره 0.827 مما يعكس اتفاق أفراد العينة على امتلاك المؤسسة دليل أخلاقي.

جاءت العبارة **الإعلان على مناصب العمل في مؤسستكم يكون صادقا ولا يحتمل أي عبارات لا أخلاقية** في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري قدره 0.847 والتي تعكس ادراك الأفراد لأهمية الاعلان على مناصب العمل.

جاءت العبارة **تتبنى المؤسسة رؤية وإستراتيجية قائمة على الأخلاقيات** في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري قدره 0.909 ما يعكس اتفاق الأفراد على تبني المؤسسة رؤية قائمة على الاخلاق.

جاءت العبارة **التقييم والرقابة المستمرة لكل وحدات المؤسسة** في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري قدره 0.932 مما يعني موافقة الأفراد على الفقرة.

جاءت العبارة **تتعرض المؤسسة لحوادث سرقة أو اختلاسات** في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري قدره 0.996 مما يعني موافقة الأفراد على وجود اختلاسات وهذا ليس في صالح المؤسسة.

جاءت العبارة **تطبيق مبدأ العدالة والمساواة في تحفيز الموظفين** في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري قدره 1.130 وهو ما يعكس موافقة أفراد العينة على تطبيق العدالة والمساواة ،ويعتبر هذا حق من حقوق الموظفين.

## الفصل الثالث:.....إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

جاءت العبارة أحيانا يجد الأفراد أنفسهم يتخلون عن بعض مبادئهم لأداء بعض الوظائف في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري قدره 1.326 حيث يوافق الافراد على انهم يجدون أنفسهم يتخلون عن بعض المبادئ لأداء مهامهم.

المطلب الثاني: تحليل فقرات المحور الثاني (المسؤولية الاجتماعية)

### 1. البعد الأول: المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع

ويمكن تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): التكرارات والنسب المؤوية والوسط الحسابي الانحراف المعياري لفقرات البعد الأول

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					العبارة	الرقم	
			موافق بشدة 05	موافق 04	محايد 03	غير موافق 02	غير موافق بشدة 01			
2	1.162	3.18	1	9	4	2	4	ت	المساهمة في خلق فرص للتوظيف	01
			5	45	20	10	20	%		
3	1.307	3.02	0	6	5	2	7	ت	المساهمة في البرامج والأنشطة الخيرية	02
			0	30	25	10	35	%		
1	1.040	3.89	3	13	2	1	1	ت	المساهمة في انجاز مشاريع أساسية في المجتمع	03
			15	65	10	5	5	%		
			المسؤولية اتجاه المجتمع							
			0.905	3.36						

المصدر : إعداد الطالب وفقا لنتائج التحليل الإحصائي spss.

جاءت الفقرة الثالثة في الترتيب الاول بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 1.040 وهذا يدل على مساهمة المؤسسة في انجاز المشاريع

جاءت الفقرة الأولى في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.18 وانحراف معياري 1.162 وهذا يدل على أن أفراد المؤسسة موافقون على مساهمة المؤسسة في خلق فرص للتوظيف.

جاءت الفقرة الثانية في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.02 وانحراف معياري 1.307 وهو ما يعكس عدم مشاركة المؤسسة في الأنشطة الخيرية.

### البعد الثاني: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين

ويمكن تلخيص النتائج في الجدول التالي:

## الفصل الثالث:.....إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (06): التكرارات والنسب المؤوية والوسط الحسابي الانحراف المعياري لفقرات البعد الثاني

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					العبرة	الرقم	
			موافق بشدة 05	موافق 04	محايد 03	غير موافق 02	غير موافق بشدة 01			
1	0.699	4.14	4	14	1	1	0	ت	تمنح المؤسسة تعويضات لأضرار العمل	01
			20	70	5	5	0	%		
2	1.027	4.08	1	12	2	0	5	ت	تقدم المؤسسة خدمات ضرورية للموظفين	02
			5	60	10	0	25	%		
3	0.937	3.73	2	10	4	1	3	ت	توفر المؤسسة برامج تدريبية للموظفين	03
			10	50	20	5	15	%		
			المسؤولية اتجاه الموظفين							
		0.696	3.97							

المصدر : إعداد الطالب وفقا لنتائج التحليل الإحصائي spss.

جاءت الفقرة الأولى في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.14 وانحراف معياري 0.699 وهذا يدل على أن المؤسسة تمنح تعويضات لأضرار العمل.

جاءت الفقرة الثانية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 1.027 مما يدل على أن المؤسسة تقدم خدمات ضرورية للموظفين.

جاءت الفقرة الثالثة في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.937 أي أن المؤسسة توفر برامج تدريبية لموظفيها.

## الفصل الثالث:.....إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

### البعد الثالث: المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة

ويمكن تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): التكرارات والنسب المؤوية والوسط الحسابي الانحراف المعياري لفقرات البعد الثالث

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					العبارة		الرقم
			موافق بشدة 05	موافق 04	محايد 03	غير موافق 02	غير موافق بشدة 01			
2	1.111	3.44	2	14	2	0	2	ت	توازن المؤسسة بين سلامة البيئة ونجاح مشاريعها	01
			10	70	10	0	10	%		
3	1.227	3.18	3	10	4	0	3	ت	تتعاون وتساعد الجمعيات ذات التوجه الداعم لحماية البيئة	02
			15	50	20	0	15	%		
1	0.944	3.59	2	15	1	0	2	ت	تدعم المؤسسة خلق صناعة صديقة للبيئة	03
			10	75	5	0	10	%		
			0.899	3.40	المسؤولية اتجاه البيئة					

المصدر : إعداد الطالب وفقا لنتائج التحليل الإحصائي spss.

جاءت الفقرة الثالثة في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.59 وانحراف معياري 0.944 وهذا يدل على أن المؤسسة تدعم خلق صناعة صديقة للبيئة.

جاءت الفقرة الأولى في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 1.111 مما يعكس موافقة الأفراد على موازنة المؤسسة بين سلامة البيئة ونجاح مشاريعها.

جاءت الفقرة الثانية في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي 3.18 وانحراف معياري 1.227 مما يدل كذلك على مساعدة المؤسسة للجمعيات ذات التوجه الداعم لحماية البيئة.

مما سبق نلاحظ أن بعد المسؤولية اتجاه الموظفين حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.696 ويشير هذا إلى أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا اتجاه موظفيها، ويليه بعد المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 0.899 ما يعكس موافقة الأفراد على هذا البعد. وأخيرا يظهر البعد الأول بمتوسط حسابي 3.36 وانحراف معياري 0.905، وهذا يدل على عدم وجود اتفاق محدد بين أفراد العينة على هذا البعد.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

1.اختبار الفرضية الفرعية الأولى: حيث سيتم استخدام معامل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية التي تنص على: ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الادارة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع في مديرية شعبة الخشب. ويمكن تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(08): تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط R		0.451
معامل التحديد R-deux		0.203
معنوية النموذج		0.001
المتغير	معامل المتغير A	المعنوية sig
الثابت	0.309	0.687
أخلاقيات الإدارة m1	0.771	0.000

المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع m2.

المصدر : إعداد الطالب وفقا لنتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط كانت 0.45 ،مما يعني وجود علاقة موجبة وطردية بين المتغيرين (أخلاقيات الادارة والمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع) إلا أنها متوسطة ،حيث أن معامل التحديد يفسر فقط 20.3% من التغير في المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع) يرجع الى النموذج ،والباقي 79.3 % من التغير في المتغير المستقل (أخلاقيات الادارة) يرجع الى عوامل أخرى غير واردة في النموذج.

ومن خلال تحليل نتائج الانحدار نجد أن معامل انحدار أخلاقيات الادارة كان 0.771 مما يعبر عن وجود علاقة موجبة ومعنوية (قيمة sig أقل من 0.05) بين المتغيرين بحيث في حالة زيادة أخلاقيات الادارة بـ 1 % فإن المسؤولية اتجاه المجتمع يزيد بـ 0.771% ،وبما أن قيمة sig أقل من 0.05 فإن هذا يدفعنا الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الادارة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع في مديرية شعبة الخشب.

2.اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الادارة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين في مديرية شعبة الخشب. ويمكن تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(09): تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

	0.405	معامل الارتباط R
	0.164	معامل التحديد R-deux
	0.001	معنوية النموذج
المتغير	معامل المتغير A	المعنوية sig
الثابت	1.866	0.03
أخلاقيات الادارة m1	0.533	0.001

المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين m3.

المصدر : إعداد الطالب وفقا لنتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط كانت 0.405 ،مما يعني وجود علاقة موجبة وطردية بين المتغيرين (أخلاقيات الادارة والمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين) إلا أنها متوسطة ،حيث أن معامل التحديد يفسر فقط 16.4% من التغير في المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين) يرجع الى النموذج، والباقي 83.6% من التغير في المتغير المستقل (أخلاقيات الادارة) يرجع الى عوامل أخرى غير واردة في النموذج.

ومن النتائج أن معامل انحدار أخلاقيات الادارة كان 0.533 مما يعبر عن وجود علاقة موجبة ومعنوية (قيمة sig أقل من 0.05) بين المتغيرين بحيث في حالة زيادة أخلاقيات الادارة بـ 1% فإن المسؤولية اتجاه الموظفين يزيد بـ 0.533% ،وبما أن قيمة sig أقل من 0.05 فإن هذا يدفعنا الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الادارة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين في مديرية شعبة الخشب.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الادارة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة في مديرية شعبة الخشب. ويمكن تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(10): تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

	0.383	معامل الارتباط R
	0.147	معامل التحديد R-deux
	0.002	معنوية النموذج
المتغير	معامل المتغير A	المعنوية sig
الثابت	0.828	0.295
أخلاقيات الإدارة m1	0.650	0.002

المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة m4.

المصدر : إعداد الطالب وفقا لنتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط كانت 0.383 ،مما يعني وجود علاقة موجبة وطردية بين المتغيرين (أخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة) إلا أنها متوسطة ،حيث أن معامل التحديد يفسر فقط 14.7% من التغير في المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة) يرجع الى النموذج ،والباقي 85.3 % من التغير في المتغير المستقل (أخلاقيات الإدارة) يرجع الى عوامل أخرى غير واردة في النموذج.

ومن خلال تحليل نتائج الانحدار نجد أن معامل انحدار أخلاقيات الإدارة كان 0.650 مما يعبر عن وجود علاقة موجبة ومعنوية (قيمة sig أقل من 0.05) بين المتغيرين بحيث في حالة زيادة أخلاقيات الإدارة بـ 1 % فإن المسؤولية اتجاه البيئة يزيد بـ 0.650% ،وبما أن قيمة sig أقل من 0.05 فإن هذا يدفعنا الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة في مديرية شعبة الخشب.

#### 5. اختبار الفرضية الرئيسية:

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام معامل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على: ليس هناك أثر لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية في مديرية شعبة الخشب.

ويمكن تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

	0.541	معامل الارتباط R
	0.293	معامل التحديد R-deux
	0.000	معنوية النموذج
المتغير	معامل المتغير A	المعنوية sig
الثابت	1.108	0.029
أخلاقيات الادارة m1	0.638	0.000

المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية S.

المصدر : إعداد الطالب وفقا لنتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن العلاقة بين المتغيرين موجبة وطرديه بحيث بلغ معامل الارتباط 0.541 ما يشير الى أن العلاقة بين أخلاقيات الادارة والمسؤولية الاجتماعية قوية جدا ،ومعامل التحديد بلغ 29.3 % ما يعني أن 29.3% من التغير في المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) يرجع الى النموذج والباقي 61.7 % من التغير في المتغير المستقل (أخلاقيات الادارة) راجع الى عوامل أخرى غير واردة في النموذج.

ومن خلال تحليل نتائج الانحدار نجد أن معامل انحدار أخلاقيات الادارة كان 0.638 مما يعبر عن وجود علاقة موجبة ومعنوية (قيمة sig أقل من 0.05) بين المتغيرين بحيث في حالة زيادة أخلاقيات الادارة بـ 1 % فإن المسؤولية اتجاه يزيد بـ 0.638% ،وبما أن قيمة sig أقل من 0.05 فإن هذا يدفعنا الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الادارة على المسؤولية الاجتماعية في مديرية شعبة الخشب.

**خلاصة الفصل الثالث:**

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى واقع أخلاقيات الادارة والمسؤولية الاجتماعية في مديرية شعبة الخشب، وقد تم عرض النتائج التي تم التوصل اليها في الدراسة الميدانية، والتي تهدف الى معرفة موقف المديرية من دور أخلاقيات الادارة كآلية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية.

وبالاعتماد على اجابات الأفراد في الاستبيان المنجز لغرض المساعدة على الربط بين متغيرات الدراسة وذلك باستخدام برنامج spss لتحليل البيانات وتفسيرها، والذي أظهر وجود علاقة بين متغيرات الدراسة في مديرية شعبة الخشب.

خاتمة عامة

### 1. تمهيد:

لقد نمت وتطورت المسؤولية الاجتماعية كنتيجة طبيعية لإخفاق الأعمال في الاستجابة لاحتياجات بيئتها الاجتماعية ولمصالح الأطراف الأخرى فيها. فهي نتاج المشكلات الكثيرة والأزمات العديدة التي ارتبطت بحرية الأعمال ونظرتها الضيقة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه. لهذا لم يكن ممكنا الاستمرار بحرية الأعمال خاصة بعد أن بدأت مؤسسات الأعمال تواجه ظروفًا جديدة ووعيا اجتماعيا وبيئيا ومفاهيم جديدة تقوم على المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة من أجل مراعاة مصالح الأطراف الأخرى ومصحة المجتمع ككل.

ونستنتج من خلال ما قمنا باستعراضه أن هناك ارتباط وتداخل وثيق بين أخلاقيات الإدارة وتنفيذها والعمل بها بالشكل المطلوب وبين المسؤولية الاجتماعية وترسيخها على مستوى المؤسسة، فتنطبق أخلاقيات الإدارة يؤدي بالضرورة الى تبني شؤون المجتمع أي تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، والعكس صحيح حيث يتضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية الالتزام بالمعايير الأخلاقية للمجتمع وأفراد المؤسسة في نفس الوقت.

### 2. النتائج:

- توفر أخلاقيات الإدارة في المؤسسات توطد جسور الثقة بين موظفيها ومختلف أصحاب المصالح.
- وجود علاقة متداخلة بين أخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية.
- هناك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، الموظفين، والبيئة إذ يجب على المؤسسات الانتباه اليها والأخذ بها لأنها تحقق أهداف المؤسسة وتحسن صورتها في المجتمع.
- تأتي المسؤولية الاجتماعية في مرتبة مقبولة في قائمة أولويات مديرية شعبة الخشب.
- عدم توفر مدونات أخلاقية بمديرية شعبة الخشب.
- إن مفهوم أخلاقيات الإدارة جديد بالنسبة لمديرية شعبة الخشب.
- وجود أثر لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية بمديرية شعبة الخشب.

### 3. المقترحات:

- تفعيل دور الاعلام بمختلف وسائله في نشر أخلاقيات الإدارة.
- تقديم الدولة لامتيازات اضافية لصالح المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية.
- وضع وتحديد سياسات أخلاقية، وضرورة اتباعها من قبل المؤسسات الجزائرية، وتدريب العاملين عليها لتمكنهم من مواجهة المشاكل الأخلاقية الصعبة.
- إنشاء ميثاق أخلاقي ذو بعد اجتماعي في مديرية شعبة الخشب يلتزم به الأفراد في المؤسسة على مختلف مستوياتهم الوظيفية.

### 4. آفاق البحث:

وفي الأخير يمكن أن نشير الى أن بحثنا هذا يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجال أخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية، لذا نود الإشارة الى آفاق أخرى نذكر منها ما يلي:

- أخلاقيات الادارة في إطار وظائف المؤسسة.
- دور أخلاقيات الادارة في تحسين أداء العاملين.
- مدى تبني المؤسسات الجزائرية لمبادئ المسؤولية الاجتماعية.

# قائمة المصادر والمراجع

1. الكتب:

- رافدة عمر الحريري، اتجاهات ادارية معاصرة، ط 2، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2011.
- محمد عبد الفتاح ياغي، الأخلاقيات في الادارة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012.
- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط 3، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2013.
- طاهر مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة، دار الفكر للنشر، عمان الأردن، 2007.
- إبراهيم ناصر، التربية الأخلاقية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2006.
- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في ادارة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2010.
- أحمد المعاني وآخرون، قضايا ادارية معاصرة، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2011.
- نجم عبود نجم، أخلاقيات الادارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2005.
- زكرياء مطلق الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الادارة ووظائفها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010.
- زكرياء مطلق الدوري أحمد علي صالح، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2012.
- نجم عبود نجم، أخلاقيات الادارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر، عمان الاردن، 2006.
- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2005.
- ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري للنشر، عمان الاردن، 2006.
- كميل حبيب، جان بولس، أخلاقيات الأعمال الادارية والاقتصادية في عالم متغير، ط 2، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، 2010.
- حسين مصطفى هلالى، الابداع المحاسبي في الافصاح عن المعلومات البيئية في التقديرات المالية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2005.
- ياسر شاهين، البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص الفلسطيني، فلسطين، بدون سنة نشر.
- محمد جودت ناصر، علي الخضر، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، منشورات جامعة دمشق، 2013.

## قائمة المصادر والمراجع

- محمد حسام الدين ،المسؤولية الاجتماعية ،ط 1 ،منشورات الدار المصرية اللبنانية ،2003.
- ثامر ياسر البكري ،التسويق والمسؤولية الاجتماعية ،ط 1 ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،2001.
- فريد فهمي ،وظائف منظمات الأعمال ،دار اليازوري ،الاردن ،2009.
- عيسى محمد الغزالي ،المسؤولية الاجتماعية للشركات ،المعهد العربي للتخطيط ،الكويت ،2010.

### 2.المذكرات:

- نسيمة خدير ،أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة ،جامعة بومرداس الجزائر ،2010-2011.
- أمينة بودراع ،دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،جامعة المسيلة الجزائر ،2012-2013.
- محمود شيخاوي ،أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة ،جامعة أدرار الجزائر ،2013-2014.
- عمر بوسلامي ،دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة ،جامعة سطيف الجزائر ،2012-2013.
- عبد الرحمان العايب ،التحكم في الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ،جامعة سطيف الجزائر ،2011-2012.
- لكبير ايمان ،دور أخلاقيات الادارة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ،مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ،جامعة أم البواقي الجزائر ،2014-2015.

### 3.المجلات والملتقيات:

- سارة زرقوط ،دور أخلاقيات الادارة في تكريس الشفافية اللازمة لتحسين الخدمة العمومية ،مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة ،المجلد 03/العدد 01 ،جامعة سكيكدة الجزائر ،2021.
- عبد اللطيف أسار فخري ،أثر أخلاقيات الوظيفة في تقليل فرص الفساد الاداري في الوظائف الحكومية،مجلة العلوم الانسانية ،العدد 29 ،العراق.
- فواز هنلي ،مساهمة أخلاقيات الادارة في تحقيق التنمية والنجاح الاداري ،مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة ،المجلد 02/العدد 01 ،جامعة الشلف الجزائر ،2020.
- خيرة عيشوش ،عبد الله كرزاني ،المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في اطار أخلاقيات الأعمال ،مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ،يومي 14-15 فيفري 2012 ،جامعة بشار الجزائر.

## قائمة المصادر والمراجع

- السحيباني صالح ،المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية ،المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية ،يومي 23 ، 25 مارس 2009 ،بيروت.
- حوشين كمال ،رحيل آسية ،دور أخلاقيات العمل في تعزيز المسؤولية الاجتماعية ،المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي ،العدد 01/المجلد 07 ،جامعة بومرداس الجزائر ،2019.
- أمير عزوي ،سايح بوزيد ،دور المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية في إرساء الثقافة البيئية ،ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،جامعة ورقلة الجزائر ،2011.
- عقون شراف ،كافي فريدة ،زهرة بوسراج ،المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية: فلسفتها ومؤشرات قياسها ،مجلة الاقتصاد الصناعي ،العدد 12(03) ،جامعة ميله ،عناية الجزائر ،2017.
- عبد الرزاق مولاي لخضر ،حسين شنيبي ،أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات ،الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،جامعة ورقلة الجزائر ،2011.

### ثانيا: باللغة الأجنبية

- beekun rafik Issa **Islamic Besniess Ethics**, University of navada .
- Laima Abromatyte–Sereikiené ,**The Levels of Marketing Ethics**,Vilnius University 2005.
- Ferrell C,Ferrll Linda,**Managing The Risks of Business Ethics and Compliance**,[http: //www.ebusinessethics.com/](http://www.ebusinessethics.com/)?

الصلح حقيق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عباس لغرور - خنشلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

## استبيان

الأخ الكريم، الأخت الكريمة تحية طيبة وبعد،

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي تم إعداده استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر، وهذا لإعداد مذكرة تخرج تحت عنوان "أخلاقيات الإدارة كآلية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية" دراسة حالة مديرية شعبة الخشب - خنشلة - راجين منكم التكرم بالإجابة على ما تضمنه من تساؤلات بتمعن ودقة.

شاكرين تعاونكم معنا... والله الموفق.

إشراف الأستاذ:

جرمان الربعي

إعداد الطالب:

قاسم شباح

السنة الجامعية: 2022/2021.

الرجاء وضع الإشارة (x) في الخانة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك.

المحور الأول: أخلاقيات الإدارة.

المقاييس					أسئلة الاستبيان	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					وجود نظام داخلي بالمؤسسة تحدد فيه قوانين العمل	01
					تمتلك المؤسسة دليلا أخلاقيا واضحا ومعلنا لجميع الموظفين لديها	02
					الإعلان على مناصب العمل في مؤسستكم يكون صادقا ولا يحتتمل أي عبارات لا أخلاقية	03
					تتبنى المؤسسة رؤية وإستراتيجية قائمة على الأخلاقيات	04
					التقييم والرقابة المستمرة لكل وحدات المؤسسة دون تحيز	05
					تطبيق مبدأ العدالة والمساواة في تحفيز الموظفين	06
					لدي المهارة والاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن التصرفات الخاطئة	07
					أعتبر العمل الذي أقوم به واجبا أمام المؤسسة والمجتمع	08
					تتعرض المؤسسة لحوادث سرقة أو إختلاسات	09
					أحيانا يجد الأفراد أنفسهم يتخلون عن بعض مبادئهم لأداء بعض الوظائف	10

المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية.

الرقم	أسئلة الاستبيان	المقاييس			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
<b>المسؤولية اتجاه المجتمع</b>					
01	تساهم المؤسسة وباستمرار على خلق فرص للتوظيف				
02	تساهم المؤسسة في برامج وأنشطة خيرية في المجتمع				
03	تساهم المؤسسة في إنجاز مشاريع أساسية للمجتمع				
<b>المسؤولية اتجاه الموظفين</b>					
04	تمنح المؤسسة تعويضات لأضرار العمل				
05	تقدم المؤسسة خدمات ضرورية للموظفين				
06	توفر المؤسسة برامج تدريبية و تأهيلية للموظفين				
<b>المسؤولية اتجاه البيئة</b>					
07	توازن المؤسسة بين سلامة البيئة ونجاح مشاريعها				
08	تتعاون المؤسسة وتساعد الهيئات والجمعيات ذات التوجه الداعم لحماية البيئة				
09	تدعم المؤسسة خلق صناعة صديقة للبيئة				

المحور الثالث: البيانات الشخصية.

الجنس: ذكر  أنثى

2. الفئة العمرية: أقل من 30 سنة  ما بين 30-45 سنة

أكبر من 45 سنة

3. المستوى الدراسي:

جامعي  ثانوي

متوسط  ابتدائي

4. عقد العمل:

محدد المدة  غير محدد (دائم)

5. مدة الخدمة في العمل (الأقدمية):

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

من 10-15  أكثر من 15 سنة

## الملخص:

تعتبر قضية أخلاقيات الإدارة من القضايا التي أصبح لها صدى واسع في العصر الحالي، كون أخلاقيات الإدارة تهدف لتحديد القواعد التي تحكم وتضبط سلوكيات الأفراد وما يفعلونه، وكل القرارات الأخلاقية أساسها قيم الفرد والقيم هي مبادئ سلوك مثلاً الأمانة، المساءلة، الالتزام بتنفيذ الوعود،... الخ، وتعد هذه القيم كأساسيات لتحقيق المسؤولية الاجتماعية التي تعتبر من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات في البلدان النامية والمتقدمة، والتي من خلالها يمكن للمؤسسة تحقيق التميز والتفوق.

**الكلمات المفتاحية:** الأخلاق، أخلاقيات الإدارة، المسؤولية الاجتماعية.

### **Abstract :**

*The issue of management ethics is one of the issues that has gained wide resonance in the current era, since management ethics aims to determine the rules that govern and control the behavior of individuals and what they do, and all ethical decisions are based on the values of the individual and values are principles of behavior, for example, honesty, accountability, commitment to the implementation of promises,.. etc, and these values are considered as basics for achieving social responsibility, which is one of the biggest challenges faced by institutions in developing and developed countries, and through which the institution can achieve excellence and superiority.*

**Keywords:** ethics, management ethics, social responsibility.