



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

رقم التسجيل:.....

التخصص: إدارة أعمال

الشعبة: علوم التسيير

دور أخلاقيات الإدارة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع أم البواقي-

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

إعداد الطالبة: لكبير إيمان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2015/05/31

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

بوسنة محمد رضا.....مشرفا ومقررا

شرقي خليل.....رئيسا

العمرى حدة.....مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2014



شكر

الحمد لله الواحد الأحد، والفضل للذي خلق السموات بلا عمد
وقسم الأرزاق ولم ينس أحدا، لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد
إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، أحمداً حمداً كثيراً على أن
يسرت لي أمري في القيام بهذا العمل، وإتمام المشوار الدراسي
بتوفيق منك.

أتقدم بخالص تشكراتي إلى الأستاذ الفاضل "بوسنة محمد رضا"
الذي ساعدني في إنجاز هذا البحث بتوجيهاته ونصائحه القيمة
جزاه الله خيراً.

كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة "شوقي خليل،
خميلي فريد، قوريش عمار، عثمان أحسين، رزوق عماد، زايد
فيصل" والأستاذ "شوق فوزي" رئيس قسم علوم التسيير و كافة
الأساتذة المحترمين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -



الأهداء



الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و الصلاة و السلام على محمد سيد
الخلق و على آله الطاهرين و صحبة أجمعين، اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا
نجحنا، ولا باليأس إذا أخفقنا، و ذكرنا أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح،
كما لا يفوتني أن أصلي على سيد الخلق "محمد صلى الله عليه وسلم" الذي
هدانا برسالة عظيمة و أخرجنا من الظلمات إلى النور.
بعد حمد خالقي و بعد الصلاة على رسول الله أهدي ثمرة جهدي و عملي المتواضع
هذا إلى

إلى روحه الطاهرة أبي الحبيب رحمة الله عليه
إلى التي أنارت لي دروب الحب والحياة أُمِّي الغالية
إلى جميع العائلة والأحباب
إلى الزميلة والأخت والصديقة " شهرة قشاو"
إلى كل دفعة سنة ثانية ماستر تخصص إدارة أعمال خاصة: فاطمة، خولة،
زينب، عبد اليقين، لمياء، وسام، راضية.
إلى جميع صديقات من سكيكدة، ميله، جيجل، عين مليلة.
لكم جميعا اهدي هذا العمل المتواضع وأدعو الله أن يجعلنا من الشاكرين.

إيمان

الفهرس

الصفحة	العنوان
-	البسمة
-	الشكر
-	الإهداء
I	الفهرس
v	قائمة الجداول والأشكال
ب	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري للأخلاقيات الإدارية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أخلاقيات الإدارة
3	المطلب الأول: مفهوم الأخلاق والأخلاقيات
4	المطلب الثاني: تعريف أخلاقيات الإدارة وعناصرها
9	المطلب الثالث: مصادر أخلاقيات الإدارة وأهميتها
15	المبحث الثاني: الأداء الأخلاقي في المؤسسة
15	المطلب الأول: نظريات ومداخل أخلاقيات الإدارة
19	المطلب الثاني: مستويات ونماذج أخلاقيات الإدارة
23	المطلب الثالث: القياس الأخلاقي وضوابط إرساء وترسيخ أخلاقيات الإدارة
27	المبحث الثالث: أخلاقيات الإدارة في إطار وظائف وأنشطة المؤسسة
27	المطلب الأول: أخلاقيات الإدارة في إطار وظيفتي الإنتاج والمحاسبة
28	المطلب الثاني: أخلاقيات الإدارة في إطار وظيفتي التسويق والموارد البشرية
30	المطلب الثالث: أخلاقيات الإدارة في إطار الوظائف الإدارية

32	خلاصة
الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية
35	المطلب الأول: مفهوم وأهمية المسؤولية الاجتماعية
37	المطلب الثاني: الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية
41	المطلب الثالث: المؤيدون والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية
46	المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية
46	المطلب الأول: أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية
48	المطلب الثاني: مجالات وإستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية
52	المطلب الثالث: عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية ومعوقاتهما
56	المبحث الثالث: أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأخلاقيات الإدارة
56	المطلب الأول: أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
50	المطلب الثاني: علاقة أخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية
65	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع أم البواقي-	
67	تمهيد
68	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز
68	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
70	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز
71	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والأقسام الموجودة في المديرية

76	المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة التطبيقية وأدوات تحليل البيانات
76	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
78	المطلب الثاني: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات
50	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة واختبار صدق الأداة
82	المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات
82	المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول نحو أخلاقيات الإدارة
85	المطلب الثاني: تحليل فقرات المحور الثاني نحو المسؤولية الاجتماعية
90	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
95	خلاصة
99	الخاتمة العامة
100	قائمة المراجع
105	الملاحق



قائمة

الجدول والأشكال



1. قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين مصطلحي الأخلاق والأخلاقيات	4
02	مزايا وعيوب النظريات	18
03	المسؤولية الاجتماعية والنموذج الاقتصادي والاجتماعي	38
04	هيكل مواصفة إيزو 26000	58
05	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينية	77-76
06	مقياس لكارث الخماسي	79
07	نتائج اختبار ثبات وصدق الأداة	80
08	معاملات الارتباط بين معدل كل بعد والمعدل الكلي للفقرات	81
09	التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المحور الأول	83-82
10	التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات البعد الأول	85
11	التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات البعد الثاني	86
12	التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات البعد الثالث	87
13	التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات البعد الرابع	88
14	ملخص محور المسؤولية الاجتماعية	89
15	نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	90
16	نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	91
17	نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	92
18	نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	93
19	نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية	94

2. قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المفهوم الشمولي لأخلاقيات الإدارة	7
02	مصادر أخلاقيات الإدارة	10
03	المؤثرات الأساسية في السلوك الأخلاقي	13
04	العوامل المؤثرة في السلوك	20
05	نموذج القرار الأخلاقي	21
06	القوى التي تساهم في تشكيل السلوك الأخلاقي	22
07	نموذج اتخاذ القرار الأخلاقي	22
08	الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي	45
09	هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية	47
10	استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية	52
11	التداخل بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة	62
12	مدى تدرج الالتزام وفق القانون والأخلاق	63
13	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع أم البواقي-	71

المقدمة العامة

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 الأخلاقيات واتساع الانتقادات الموجهة للمؤسسات.

فالمؤسسات لم تعد تراهن على بقائها بمراكزها المالية فحسب، ولا بربحياتها، لأنه لا يوجد مكان في ظل هذه البيئة سوى للمؤسسات القادرة على التعامل مع التطورات والتغيرات المتسارعة وذلك بتبنيها لمفاهيم حديثة لمواجهة هذه الانتقادات وليس بمدى تحقيقها لأرباح، ومن بين المفاهيم نجد مفهوم أخلاقيات الإدارة أو الأعمال، حيث حظيت أخلاقيات الإدارة باهتمام كبير وواسع من قبل الباحثين والإداريين على حد سواء ويظهر ذلك جليا من خلال الجهود المبذولة من طرف المؤسسات وسعيها الدائم إلى اتخاذ إجراءات وتدابير تفرض على المؤسسات ضرورة الالتزام بأخلاقيات الإدارة، وتحمل المسؤولية اتجاه زبائنها وموظفيها وكافة المجتمع المحيط بها، وهذا ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية، وقد بدأ هذا المفهوم بالظهور في بعض المؤسسات التي تسعى إلى تحسين ظروف العمل الداخلية بها، إضافة إلى قيامها بتحسين حياة العاملين وخدمتهم من خلال حرصها على توفير الرعاية الصحية لهم والأجر... غير أن هذا المفهوم الحديث أصبح أكثر عمقا وشمولا ويمتد إلى جميع الجوانب المتعلقة بتحسين الحياة بشكل عام، وتوفير الاستقرار وزيادة التكافل الاجتماعي، والعناية بشرائح المجتمع كافة دون تمييز.

1. الإشكالية

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 الرئيسي التالي:

هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة

سونلغاز؟

ومن هذا المنطلق تتفرع مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع في مؤسسة سونلغاز؟

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلك في مؤسسة سونلغاز؟

-هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين في مؤسسة سونلغاز؛

-هل هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة في مؤسسة سونلغاز.

2.الفرضيات

للإجابة على إشكالية البحث، سنقوم بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

-ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع في مؤسسة سونلغاز؛

-ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلك في مؤسسة سونلغاز؛

-ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين في مؤسسة سونلغاز؛

-ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة في مؤسسة سونلغاز.

3.أسباب اختيار الموضوع

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

وهناك سبب ذاتي يرجع إلى الميول الشخصي للموضوع، وكذا صلة موضوع الدراسة بالتخصص.

3. أهداف الدراسة

يمكن تحديد أهداف الدراسة في نقاط يمكن إجازتها فيما يلي:

1. الإجابة على مختلف التساؤلات المقدمة واختبار الفرضيات لإثبات صحتها من عدمها؛
2. التعريف 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؛

4. أهمية الدراسة

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 تزايد إليها إثر الفضائح الأخلاقية، وكذا واقع التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه مستهلكها والمجتمع وموظفيها، باعتبارها من أهم مقومات النجاح والارتقاء.

5. حدود الدراسة

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

*الحدود المكانية: سنقوم بإسقاط دراستنا على مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع أم البواقي.-.

*الحدود الزمانية: سنركز في دراستنا على الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى شهر ماي 2015.

6. المنهج المتبع

من أجل الوصول إلى هدف البحث وللإجابة على مختلف الأسئلة السابق طرحها، سيتم الاعتماد على المنهج التحليلي، مع دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع أم البواقي-من خلال استبيان لغرض اختبار الفرضيات، وذلك باستخدام أدوات إحصائية لتحليل وتقييم الوضع والوصول إلى النتائج.

7. الدراسات السابقة

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

*مذكرة ماجستير "صالح خويلدات" 2006-2007: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التركيز على بيان أهمية العلاقة بين التوجه التسويقي للمؤسسة ومدى تحملها للمسؤولية الاجتماعية وذلك بدراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز-ورقلة-ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة ما يلي:

-يمكن أن تكون أنشطة المسؤولية الاجتماعية مربحة تماما مثل الأنشطة الاقتصادية، حيث تساهم في تحسين سمعة المؤسسة وتحقق لها إنتاجية وولاء أكبر للعاملين؛
-تواجه المؤسسات في تعزيزها لأداء المسؤولية الاجتماعية عددا من المعوقات من أبرزها عدم وضوح مفهوم المسؤولية الاجتماعية وضعف ثقافتها لدى العديد من المؤسسات؛
-يمكن للتسويق الاجتماعي أن يغير من العادات الإنسانية السلبية في بعض المجتمعات مثل الاستهلاك غير الرشيد، تلويث البيئة..؛
-تقوم مؤسسة سونلغاز بالعديد من الأنشطة التسويقية مثل الشراء، البيع، التخزين...وتعتبر من الأنشطة الرئيسية لها إلا أنها لا تمثل الوظيفة التسويقية بعينها.

*مذكرة ماجستير "تسمية خدير" 2010-2011: أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون، بحث تهدف الدراسة إلى توعية المؤسسات الجزائرية التي تنظر إلى أخلاقيات الأعمال من زاوية إدارية ممثلة في احترام المعايير القانونية، والالتزام بالقواعد والإجراءات الداخلية وذلك بدراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، وتمثلت أهم نتائج البحث فيما يلي:

-تساهم أخلاقيات الأعمال في تحسين الكفاءات الفنية من الانحرافات السلوكية على مستوى المؤسسة؛

-إن تمتع العمال بمستوى من الأخلاقيات يساعد على التخلص من الصفات السلبية؛

-إن وجود رؤية جديدة وعصرية حول آليات تسيير السلوك الإنساني وفق نظام أخلاقيات الأعمال من شأنه ربط العامل بالالتزامات الوظيفية واحترامها؛

-إن أخلاقيات الأعمال عبارة عن وسيلة لتدريب الأفراد على التعامل مع الأطراف الأخرى بالسلوك أخلاقي بما يضمن مصالحهم.

*مذكرة ماجستير"لويظة دحيمان" 2011-2012: هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أخلاقيات الإدارة في عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، وقد توصلت إلى نتائج عديدة نذكر منها:

-تعد الأخلاقيات الإدارية محور الارتكاز الذي يمنع ويكافح الانحراف والفساد الإداري وغير ذلك من السلوكيات المنافية للأخلاق، والتي يمكن أن تهدد الأمن الاجتماعي؛

-تعتبر أخلاقيات الإدارة حلا من الحلول لمكافحة الفساد الإداري إذا ما طبقت بكل نزاهة وشفافية بدءا من الإدارة العليا؛

-تتميز الإدارة الجزائرية بالبيروقراطية والتسيب الإداري وذلك لعدم احترامها لأخلاقيات الإدارة وعدم تطبيقها أو الالتزام بها حيث تبقى أخلاقيات الإدارة عبارة عن حبر على ورق؛

-إن الإدارة الجزائرية بحاجة ملحة لبعض الآليات الجديدة لجعل الإدارة فضاء ثقافي للقيم المقبولة والعادية والتي تعكس ملامح المجتمع الجزائري، حيث لم تلقى أخلاقيات الإدارة الاهتمام الكافي في أغلب المؤسسات تعكس ملامح المجتمع الجزائري؛

-إن الإدارة الجزائرية لا زالت تفتقر إلى الكثير في مجال الأخلاقيات ويظهر ذلك جليا في المشكلات والمعضلات الأخلاقية التي تواجهها يوميا.

*مذكرة ماجستير"أمينة بودراع" 2012-2012: حيث 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، وتوفير سلوك الأخلاقيات في العاملين يوطد جسور الثقة بين البنوك والعمال ومختلف أصحاب المصالح، و تبين 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.

*مذكرة ماجستير"عمر بوسلامي" 2012-2013: وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية في وحدة الدار البيضاء لمجمع صيدال، حيث توصل إلى أن استخدام الإبداع التكنولوجي من أجل تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية هو أمر ممكن لكنه جد معقد، لأنه لكلا المفهومين خصائص متعددة الأبعاد، لهذا

توجد في المؤسسة الاقتصادية مجموعة من المعايير والعناصر التي تدفع المؤسسة بالقيام بالعملية الإبداع التكنولوجي المتلائم مع مسؤوليتها الاجتماعية، ما سمح بالظهور ما اصطلح عليه في أدبيات الأعمال بالإبداع التكنولوجي المسؤول الذي هو عبارة عن الإبداع الذي يعمل إلى إدماج عناصر المسؤولية الاجتماعية، هذا الاهتمام بمجموعة من الجوانب البيئية، الاجتماعية، الأخلاقية، الاقتصادية.

8. تقسيمات الدراسة

تم تقسيم موضوع البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية:

* **الفصل الأول:** سيتضمن الإطار النظري للأخلاقيات الإدارية، حيث سيتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، مفاهيم أساسية حول أخلاقيات الإدارة، الأداء الأخلاقي في المؤسسة وأخلاقيات الإدارة في إطار وظائف وأنشطة المؤسسة.

* **الفصل الثاني:** المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، حيث سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، سيتناول الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية، الثاني أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية، وأخيرا أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية وعلاقة أخلاقيات الإدارة بالمسؤولية الاجتماعية.

* **الفصل الثالث:** خصصناه لدراسة تطبيقية مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع أم البواقي - ، حيث سنتطرق في المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع أم البواقي - ، أما الثاني خصائص عينة الدراسة وأدوات تحليل البيانات، وفي المبحث الثالث والأخير تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات.

9. صعوبات الدراسة

*تنوع موضوع أخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية واعتباره حقلًا واسعًا؛
*عدم القدرة على الحصول على المعلومات في المؤسسة محل الدراسة، والتزام السرية في بعض الأمور، وكذلك عدم انتشار ثقافة الاستبيان بين موظفي المؤسسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للأخلاقيات الإدارية

تمهيد

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

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أخلاقيات الإدارة

تعتبر أخلاقيات الإدارة أو الأعمال الآن من المواضيع المهمة في الفكر الإداري، وأصبحت جزء من السياسات الرسمية والثقافة الغير رسمية في العديد من المؤسسات، حيث سنتطرق في هذا المبحث أولاً إلى مفهوم الأخلاقيات وبعد ذلك تعريف أخلاقيات الإدارة وعناصرها، وأخيراً مصادر وأهمية أخلاقيات الإدارة.

المطلب الأول: مفهوم الأخلاق والأخلاقيات

1. الخلق: (الأخلاق) عموماً هو الطبع والدين والسلوك السليم والتعامل الإيجابي، وهو الابتسامة والتواضع والهدوء وضبط النفس والابتعاد عن الغضب.

وبمعنى آخر هو كل ما نحبه ونفضله لدى التعامل مع الآخرين، وهذا يعني أن الخلق يرتبط بصورة الإنسان الباطنية وهي في نفسه وروحه وخصائصه الداخلية، أي أن الخلق مرتبط ارتباطاً لصيقاً بمكنونة الفرد وما ينتج عن هذه المكنونة من سلوك وطباع يمكن من خلالها الحكم على خلقه، كذلك فإن علم الخلق معياري يتناول مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويحتكم عليها في تقييم سلوكه. والأخلاق تكون:

*موروثة: أي ناشئة ومولودة مع الشخص، كمن يولد وخلقة الكرم والشجاعة؛

*مكتسبة: من خلال المحيط الذي يعيش فيه الإنسان، وربما يكتسبها من خلال التدريب، وبهذا المعنى تشبه العادة أو العرف، ويعني ذلك أن خلق الإنسان يتغير مع الوقت والعوامل التي تؤثر فيه.¹

وتعرف كذلك الأخلاق: مجموعة من القواعد والمبادئ المجردة والتي تركز على قاعدة عقلية أو قاعدة دينية.²

2. الأخلاقيات: (Ethics) إن كلمة الأخلاقيات باللغة الإنجليزية هي (Ethics) وهي مأخوذة من

كلمة "Ethos" اليونانية و التي تعني دراسة العادات.

¹. أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة؛ دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص364.

². رافدة عمر الحريري، اتجاهات إدارية معاصرة؛ دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص18.

الفصل الأول : الإطار النظري للأخلاقيات الإدارية.

وتعرف الأخلاقيات بأنها " معتقدات الفرد الشخصية حول ما إذا كان السلوك أو العمل الذي يمارسه الفرد أو القرار الذي يتخذه صحيح أم خطأ.¹

وعرفها Rue et Byars "الأخلاقيات هي المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة". ومن هنا يمكن تعريف الأخلاقيات على أنها: " الأخلاقيات 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".²

إن نظرة فاحصة على هذه التعاريف السابقة المتعلقة بالأخلاق والأخلاقيات نستدل إلى أن هناك فرق بين المصطلحين. فالأخلاق تتناول التصرف الأخلاقي العام للإنسان، بينما الأخلاقيات هي مجموعة الواجبات والالتزامات التي تنشأ عن ممارسة عمل ما³. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(01): الفرق بين مصطلحي الأخلاق والأخلاقيات

الأخلاق	الأخلاقيات
-قيم ومعايير شاملة ومشاركة بين جميع الناس؛ -معايير الأخلاق إجبارية على الجميع؛ -يتم تعلمها في مراحل مبكرة من حياة الفرد؛ -الجيد هو كل ما يتوافق مع المعايير الأخلاقية.	-قيم ومعايير خاصة وفردية؛ -وضع معايير الأخلاقيات بما يتوافق مع الأهداف المرسومة؛ -يتم إكتسابها في مراحل متقدمة عند الانضمام لمجتمع ما؛ -الجيد هو كل ما يعتبر جيدا.

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.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، الأخلاقيات في الإدارة؛ دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص9.

² أمينة بودراع، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين دراسة عينة من البنوك التجارية؛ مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012-2013، ص13.

³ كميل حبيب، جان بولس، أخلاقيات الأعمال الإدارية والاقتصادية في عالم متغير؛ الطبعة الثانية، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، 2010، ص18.

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 ومصدرا 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 .

حيث عرف ريوبيارز أخلاقيات الإدارة بأنها " مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ"، ونلاحظ من هذا التعريف أن الصحيح والخطأ معايير نسبية تختلف من مجتمع إلى آخر ما لم تحكمها مرجعية عليا تعترف لكمالها جميع المجتمعات البشرية.¹

ويرى البعض أن أخلاقيات الإدارة هي "عبارة عن مجموعة من المبادئ أو الأسباب، والتي يجب أن تغطي تصرف منظمات الأعمال سواء على المستوى الفردي أو الجماعي".² حيث يؤكد هذا التعريف على أن أخلاقيات الإدارة ما هي إلا مبادئ أو أسس تحكم سلوك المنظمات والتي يجب مراعاتها عند إتخاذ قراراتها وتصرفاتها. و يعرفها بيتر دراكر: "العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف". وتعرف أيضا: "الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد".³

تتعلق أخلاقيات الإدارة بسلوكيات الأفراد في نشاطاتهم العملية المختلفة وهذا يشمل طريقة تعاملهم مع زملائهم والزملائن وأي شخص آخر يتعامل مع وحدة اقتصادية، وتجد صعوبة كبيرة في تحديد أين تبدأ الأخلاق الشخصية وأخلاقيات الأعمال، لأن الأخلاق الشخصية تؤثر وتغطي على أخلاقيات الإدارة. ومن المهم أن نفرق بين السلوك الأخلاقي والسلوك القانوني، فالأخلاق هي السلوك المتوقع مع الأفراد أما

¹ لويبة دحيمان؛ تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر؛ مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص13.

² وليام هشوا، أخلاقيات منظمات الأعمال؛ دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص7.

³ نجم عيود نجم، مدخل إلى إدارة المشروعات الصغيرة؛ دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص502.

القوانين تتعامل مع الأفعال المطلوبة، فهناك فعل قد يكن قانونيا ولكنه غير أخلاقي، أو أخلاقي ولكنه غير قانوني.¹

ويشير العامري والغالبي في كتابهما إلى أنها تشير إلى معايير السلوك التي تقود المدراء وتوجههم في عملهم وهكذا، فالأخلاقيات تؤثر على عمل المدراء بطرق مختلفة يمكن أن تشير إلى ثلاث مجالات أساسية وهي:

-كيف تعامل المنظمة العاملين فيها فيما يتعلق بالتعاقد معهم أو تسريحهم من العمل وكذا الرواتب والأجور وظروف العمل واحترام خصوصية العاملين؛

-كيف يتعامل العاملون أو الموظفون المنظمة، حيث تبرز هنا الكثير من الإشكاليات المتعلقة بما يعرف بتضارب المصالح وكذا النزاهة والثقة وحماية أسرار العمل؛

-كيف تعامل المنظمة والعاملين فيها مع الأطراف الأخرى، هنا يتجسد السلوك الأخلاقي بالتعامل مع أطراف أخرى يأتي في مقدمتهم المستهلكون والمنافسون والمجهزون... وغيرها²

وفي ضوء ما تقدم 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 الاجتماعية.

ومما سبق يمكن استخلاص التعريف التالي: "هو نظام مكون من مجموعة من القواعد والأسس والمعايير التي يستمدّها الأفراد من الدين والبيئة الاجتماعية من ثقافة و عادات و تقاليد والتي تكون مطلوبة في سلوكهم وعملهم الإداري لتحقيق كفاءة المنظمة من ربحية ورضا أصحاب المصلحة".

و يجسد الشكل التالي المفهوم الشمولي لأخلاقيات الإدارة.

¹جبرائيل كحال، إدارة منظمات الأعمال "التحديات العالمية المعاصرة" الجزء الخامس؛ المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص167.

²طاهر مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال؛ الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 82، 83.

2. عناصر أخلاقيات الإدارة

تتمثل عناصر أخلاقيات الإدارة في:

1.2. النسيج الثقافي: يعد ظهور الثقافة التنظيمية في الإدارة أواخر الثلاثينات من القرن

الماضي، وتزايد الاهتمام بها في مرحلة الخمسينيات، ومنذ مؤتمر جامعة يتسنبرج الأول عن الثقافة التنظيمية في المدة (23-27) أوت 1984. الذي كان بمثابة الولادة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية.

و النسيج 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 العملية 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 المنظمة: إن التركيب و السياسات 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، وبمجمّل هذه التأثيرات تتولد قوة وتشد السلوك وتدفعه بالاتجاه الذي قد يعزز أو يضعف العمل بأخلاقيات الإدارة؛

4.2. الجمهور: إن الأنظمة الحكومية والزيائن والجماعات المستفيدة وقوى السوق تشكل

بمجمّلها القوة الرابعة التي تسهم 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 الفضائح الأخلاقية نتيجة قيام رجال الأعمال على الربح وإهمال المسؤولية الاجتماعية، مما فسح المجال لتدخل الدولة بحماية المستهلك ولا تسقط من حساباتها مصلحة جميع الأطراف.¹

¹ عبد اللطيف أسار فخري، أثر أخلاقيات الوظيفة في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، العراق،

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 صح أو خطأ، فإن ما نزيد 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 ما مطلوب رسمياً منه 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:

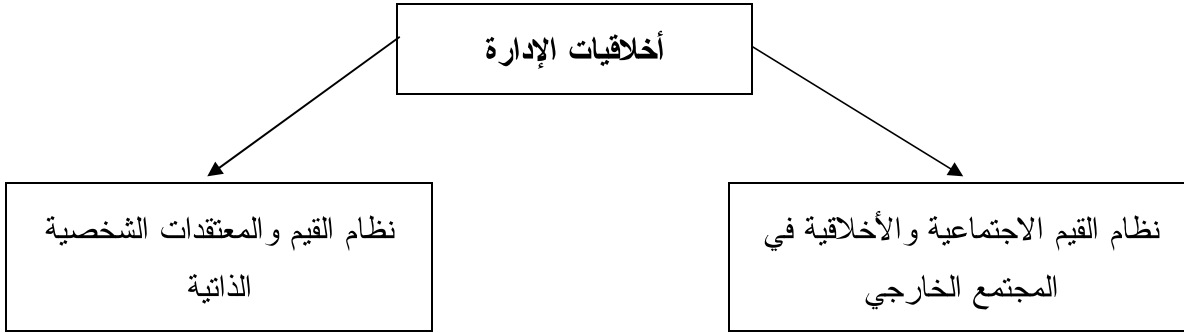
*الأول: نظام القيم الاجتماعية والأخلاق والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع؛

*الثاني: النظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها، وكذلك خبرتها السابقة.¹

ويمكن توضيح ذلك بالمخطط التالي:

¹. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل؛ الطبعة الثالثة، دار الميسرة للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص57.

الشكل رقم(02): مصادر أخلاقيات الإدارة



- الثقافة السائدة في المجتمع،
- قيم الجماعة؛
- قيم العائلة؛
- قيم العمل.
- القيم الشخصية الذاتية الفطرية؛
- المعتقدات الدينية والمذهبية؛
- الخبرة السابقة والمستوى التعليمي؛
- الخصوصية الفردية.

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

إن ما يمثل مصادر لأخلاقيات الإدارة بشكل مؤثرات فعلية في السلوك الأخلاقي ويمكن إجمال هذه المؤثرات في المجموعات الثلاثة الآتي ذكرها:

1.1.1. الفرد: إن الفرد كمدير أو موظف هو أساس السلوك الأخلاقي للأعمال، وإن سلوك هذا الفرد يتأثر بمجموعة من العوامل بعضها بتكوينه العائلي أو الشخصي أو بنظامه القيمي، والبعض يتشكل عبر مؤثرات أخرى.¹ ومن هذه العوامل نكر منها:

1.1.1.1. الدين: تأمر الأديان السماوية الإنسان بالتقوى وطاعة الله وحسن المعاملة وهذا بطبيعة الحال ينعكس على أخلاقيات أي عامل في مجال عمله. إن القرآن الكريم و الكتب السماوية الأخرى والتي تعد المنبع الأول للقيم الأخلاقية التي يسترشد بها الإنسان الواعي، فضلا عن السنة النبوية لسيد المرسلين محمد صلى اله عليه وسلم وهي أساس الأخلاق، فنجد أن هناك عدة أحاديث تحث على إتقان العمل وزرع القيم الحميدة في الأفراد كقوله صلى الله عليه وسلم "إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"، "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه".

¹.ظاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة؛ دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص105.

2.1.1. العائلة: تعد العائلة (الأسرة) أحد المؤثرات البيئية التي تساعد على تكوين سلوك الفرد، فهي

تمثل المصدر الأول للمعلومات التي يحصل عليها. فالمبادئ والقيم الاجتماعية التي تحدد مسيرة الفرد إنما يتعلمها من العائلة التي ترعرع في ظلها، حيث ينقل الإنسان سلوكه الذي ورثه من أسرته إلى التنظيم (المؤسسة) وهذا السلوك يعبر عن واقع بيئته المعاشة وظروف حياته المادية.

3.1.1. المؤسسات التعليمية والخبرة السابقة أو المكتسبة: تستطيع هذه المؤسسات أن تلعب

دورا مهما في إعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي، حيث يستطيع توجيههم وتوعيتهم وتدريبهم بعض المسافات في الدين والأخلاق والعلاقات العامة حتى تتجح في تنمية سلوكياتهم الإيجابية تجاه المؤسسة والانتماء والإخلاص.¹

2.1. المنظمة: لكل نظام من أنظمة المؤسسة تأثيرا خاصا على طبيعة سلوك العاملين وبمجممل هذه

التأثيرات تتولد قوة تشد السلوك وتدفعه باتجاه قد يعزز أو يضعف العمل بأخلاقيات الإدارة ومن السياسات المتبعة نجد:

1.2.1. الثقافة التنظيمية: وهي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمؤسسة، ومن أهمها فوائدها تتمثل

بكونها مرجعية للعاملين ومرشد للسلوك الملائم.²

2.2.1. المدونات الأخلاقية: وثيقة رسمية تعبر عن القيم الأساسية للمؤسسة والقواعد الأخلاقية التي

من المتوقع أن يتبناها العاملين، فهي تتضمن على الأقل مجموعة القيم والمبادئ المرتبطة بسلوكيات المقبولة والمرغوبة أو السلوكيات الخاطئة وغير المرغوبة داخل المؤسسة أو بتعاملها مع الأطراف الأخرى.³

3.2.1. سلوك المديرين والمشرفين والزملاء: يكون للأشخاص الذين يقتدي بهم الفرد ويتخذ منهم

نموذجا يحتذى به تأثيرات واضحة في أخلاقه في ميدان العمل، حيث نجد أن الزملاء يؤثرون إلى حد كبير في تكوين أخلاق الفرد وأهدافه ورغباته، ولذلك يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "المرء على دين خليله فلينظر أحدكم من يخالل".

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص58-60.

² طاهر مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص87.

³ سعد علي العنزي، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال؛ دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص207.

3.1.1. البيئة الخارجية: إن الإنسان كائن اجتماعي بفطرته وطبيعته، ولا يستطيع أن يعتزل الناس ويعيش وحيدا فنجده يتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية التي تتحكم في أخلاقه¹ ومن ضمنها نجد:

1.3.1. التشريعات والقوانين الحكومية: المقصود هنا بالتشريعات هي الدولة وكافة القوانين المنبثقة منها، ونظام الخدمة المدنية والأنظمة واللوائح الأخرى على مختلف أنواعها، التي تبحث في أخلاقيات الإدارة من حيث الانتظام بالدوام، وإتباع كافة الإجراءات القانونية...²

2.3.1. الأعراف والتقاليد الاجتماعية: تحتوي على مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والأعراف التي اكتسبت قوة القانون في ضبط السلوك الفردي اتجاه العديد من القضايا، وهي بالتالي تعد من أهم مصادر أخلاقيات الإدارة المؤثرة في السلوك وتلعب دورا مهما لدى الأفراد من حيث الاستقامة والالتزام بالقواعد الأخلاقية المجتمعية.

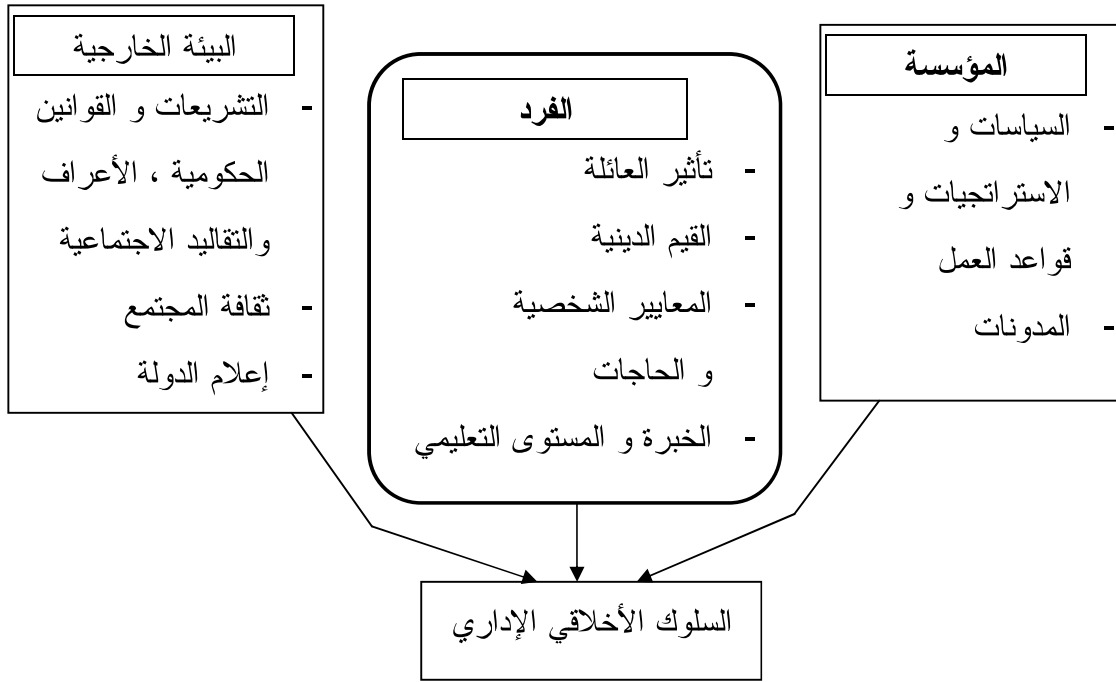
3.3.1. جماعات الضغط في المجتمع المدني: حيث تمارس الكثير من الجماعات الضغط تأثيرا في سن الكثير من القوانين وقواعد العمل أو قد تنظر بشكل رسمي لتعزيز اتجاهات وأخلاقيات معينة تسترشد بها الإدارة عند اتخاذ قراراتها، ولعل أوضح الأمثلة على جماعات الضغط نقابات العمال وجمعيات حماية المستهلك، جمعيات الدفاع عن حقوق المرأة، جمعيات البيئة...³

¹ . لويذة دحيمان، مرجع سبق ذكره، ص15.

² .محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص120.

³ . بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص62-64.

الشكل رقم(03): المؤثرات الأساسية في السلوك الأخلاقي



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة؛ دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص106.

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؛¹

¹.خيرة عيشوش، عبد الله كرزاني، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال؛ مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14-15 فيفري 2012، ص5.

- 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 تجاهل السلوك الأخلاقي وعدم الالتزام بالمعايير الأخلاقية قد يكلف الأعمال كثيرا، حيث التصرف للأخلاقي المؤسسة في مواجهة دعاوى قضائية أو حتى جريمة في بعض الأحيان؛
- تنظيم وضبط السعي وراء المصلحة الشخصية الذي يمكن أن يهدد المصالح الاجتماعية، فالقواعد و المعايير الأخلاقية تراقب السلوك وترسخ الحالات المرغوبة في المؤسسة؛
- إن الالتزام بأخلاقيات الإدارة يضع المؤسسة في إطار المصلحة الذاتية المستنيرة وبعدها عن المصلحة الذاتية الضيقة والأنانية المفرطة التي قد تجعل الأطراف الأخرى تفقد الثقة في التعامل معها؛
- إن الحصول على شهادات عالمية كشهادات الإيزو 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 و اجتماعي مهم أظهرته مؤسسات الأعمال؛¹
- تساعد مختلف الشرائح المكونة للموارد البشرية للمؤسسة بالالتزام بالأهداف المرسومة لهم بالاستناد إلى قيم المؤسسة التي تؤثر فيهم؛
- تعتبر كذلك أخلاقيات الإدارة كأحد المتغيرات الأساسية لتحقيق الأداء الاقتصادي الناجح؛
- تساعد المؤسسة على ابتكار طرق جديدة في السلعة أو الخدمة لإرضاء زبائن المؤسسة؛
- إحداث التوازن بين هدف المؤسسة في تعظيم الربح وجعل القرارات تأخذ الجانب الاجتماعي والأخلاقي بعين الاعتبار.²

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

² نسيم خدير، مرجع سبق ذكره، ص 17.

المبحث الثاني: الأداء الأخلاقي في المؤسسة

بعد التعرف على أخلاقيات الإدارة من مفهوم وأهمية ومصادر، سنتطرق في هذا المبحث إلى نظريات ومداخل أخلاقيات الإدارة وبعدها إلى مستويات ونماذج الأخلاقيات وأخيرا إلى القياس الأخلاقي وضوابط إرساء أخلاقيات الإدارة.

المطلب الأول: نظريات ومداخل أخلاقيات الإدارة

تجمع أغلب الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع أنه توجد نظريات اهتمت بتفسير السلوك الأخلاقي وفيما يلي نستعرض بعض هذه النظريات:

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

2.نظرية الحقوق الأخلاقية: تستند هذه النظرية إلى أن الأعمال الجيدة والمفيدة والصحيحة تكون كذلك بسبب طبيعة تلك الأعمال أو القوانين التي يتم إتباعها في العمل، وليس بسبب الفائدة أو المنفعة التي تقدمها للأفراد كما في النظرية المنفعية¹، 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 لا يمكن تجاوزها بقرارات فردية وإن القرار الصائب أخلاقيا هو ذلك القرار الذي يحفظ حقوق الأفراد المتأثرين به.

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

- الحق في حرية القبول: يجب أن لا يعامل الأفراد إلا من حيث قبولهم الحر وللطريقة التي يعملون بها؛
- حق الخصوصية: للأفراد الحرية في الخصوصية، ومراقبة المعلومات التي تخص حياتهم؛
- حق الحرية في الإلتزام: قد يمتنع الأفراد عن تنفيذ أمر ينتهك مبادئهم الدينية والأخلاقية؛
- الحق في إبداء الرأي: يعطى للأفراد الحرية في توجيه النقد لتصرفات الآخرين؛

¹.كامل محمد المغربي، الإدارة "أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة"؛ دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص505.

-حق المعاملة العادلة: للأفراد الحق في المعاملة العادلة والمتساوية؛

-حق الحياة والسلامة: للأفراد الحق في العيش من دون تعرضهم إلى المخاطر.¹

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.²

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:

-**العدالة التوزيعية:** وتشير إلى مدى أو درجة توزيع و تخصيص الموارد والمخرجات دون تمييز بسبب العمر أو الجنس أو القومية أو المعتقد إذ تساوت الكفاءات والمهارات، وأن أساس التمايز بين الأفراد هو اختلافهم في مهاراتهم بالعمل أو بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم؛

-**العدالة التعويضية:** وبموجبها فإنه يجب أن يتم تعويض الأفراد على كلفة الأضرار التي يتعرضون لها وأن لا يتم تحميلهم مسؤولية أخطاء غير مسؤولين عن حدوثه؛³

-**العدالة الجزائية:** والتي تتضمن عقوبة المذنبين ومرتكبي الآثام.⁴

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 بتجربة.

***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 وان التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك.

¹. إبراهيم ناصر، التربية الأخلاقية؛ دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 117، 118.

². شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال؛ دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 143.

³. طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 108.

⁴. أحمد المعاني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 371.

***نظرية الحدس:** وترى أن الأخلاق لا تشق بالضرورة من التجربة أو المنطق، وإنما بما يمتلكه الأفراد بشكل فطري وتلقائي من حدس كقدرة ذاتية على التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، وأن سوء التصرف الأخلاقي يعود على البيئة السيئة والتربية الناقصة وغير السليمة، وعوامل التنشئة غير الملائمة.

***نظرية الوحي:** وترى أن تحديد الصواب والخطأ أعلى من الإنسان، وأن الله يبين للإنسان المبادئ التي تساعده على تحديد ما هو صحيح وما هو خطأ وهذا ما فعلته الأديان السماوية.¹

والجدول التالي يعرض مزايا النظريات وعيوبها.

¹.نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير؛ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص ص54، 55.

الفصل الأول : الإطار النظري للأخلاقيات الإدارية.

الجدول رقم(02): مزايا وعيوب النظريات

العيوب	المزايا	النظرية
-يصعب جعلها مقياسا كميا؛ -تجاهل بعض حقوق بعض العاملين.	-تقود للنظرة الشمولية تجاه الفرد والقرارات المنظمة.	نظرية المنفعة
-تشر حريات فردية وتحدث عقبات أمام متطلبات الإنتاجية.	-احترام حقوق الآخرين وحمايتهم من الخطر والضرر.	نظرية الحقوق الأخلاقية
-الكثير من الأنانية في تفضيل الذات حتى ولو كان على حساب الآخرين.	-تحقيق المصالح الفردية على المدى البعيد.	النظرية الفردية
-قد تدفع إلى ظلم البعض عند توزيع العدالة على الجميع.	-لا تفريق في المعاملة بين الناس؛ -تهتم بتوزيع منصف وعادل للموارد.	نظرية العدالة
-إخضاع الأخلاق إلى الاتفاق العام وهذا قد لا يكون صحيحا في جميع الأحوال.	-إن التجارب الإنسانية هي مصدر الأخلاقيات واللاأخلاقيات.	النظرية التجريبية
-يستطيع الفرد التصرف بما يريده وفي كل الحالات بحجة العقل والمنطق.	-العقل هو الذي يحدد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي.	النظرية العقلانية
-لا يمكن للحدس أن يكون صائبا في جميع الحالات.	-الحدس الذي يمتلك القدرة على تحديد ما هو صحيح أو غير صحيح.	نظرية الحدس
-قد لا يلتزم بعض الأفراد بالحكم الإلهي.	-إن الله سبحانه وتعالى هو الذي يحدد المبادئ التي تسير حياة الإنسان.	نظرية الوحي

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا للمعطيات السابقة.

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 المستوي 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 الطلب لأصحاب المصالح المختلفة.¹

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:

1.2. نموذج Jay and Griffin (1992): ووفقا لهذا النموذج ثلاث عوامل تساهم وتؤثر في

تكوين سلوك الأفراد الأخلاقي وهي:

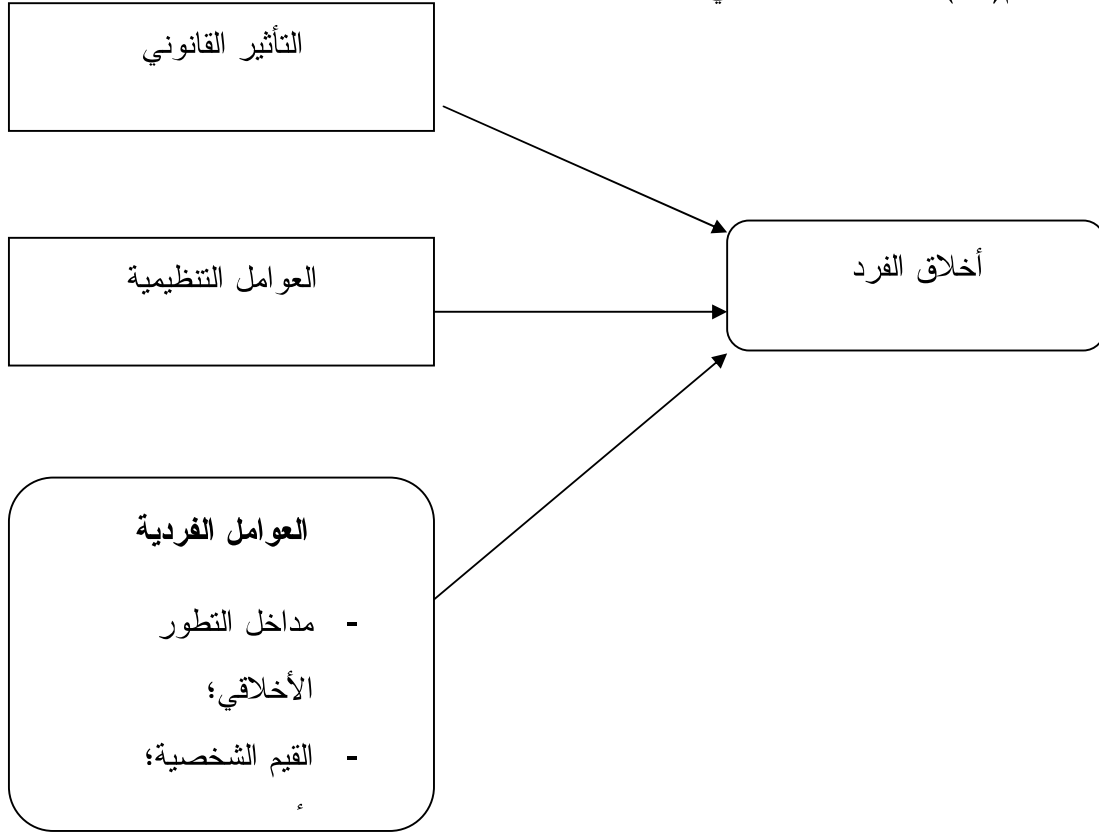
-التأثير القانوني: القيود القانونية تحدد سلوكيات الأفراد وتكبح السلوك السيء وتعزز السلوك الحسن؛

-العوامل التنظيمية: يمكن أن تؤدي دورا في تحديد السلوك الأخلاقي عند الأفراد؛

¹. زكريا مطلق الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها؛ دار البيزوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص302، 303.

-العوامل الفردية: يأتي الأفراد في المؤسسات حاملين حزمة معهم من العوامل المؤثرة في تحديد الأخلاق، وهي القدرة على تحديد السلوك السيء والسلوك الحسن وذلك من خلال القيم والمعتقدات. والشكل التالي يوضح هذه العوامل.

الشكل رقم(04): العوامل المؤثرة في السلوك



Source: Beekun Rafik Issa, **Islamic Business Ethics**, University of Nevada, p8.

نقلا عن: أمينة بودراع، مرجع سبق ذكره، ص35.

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

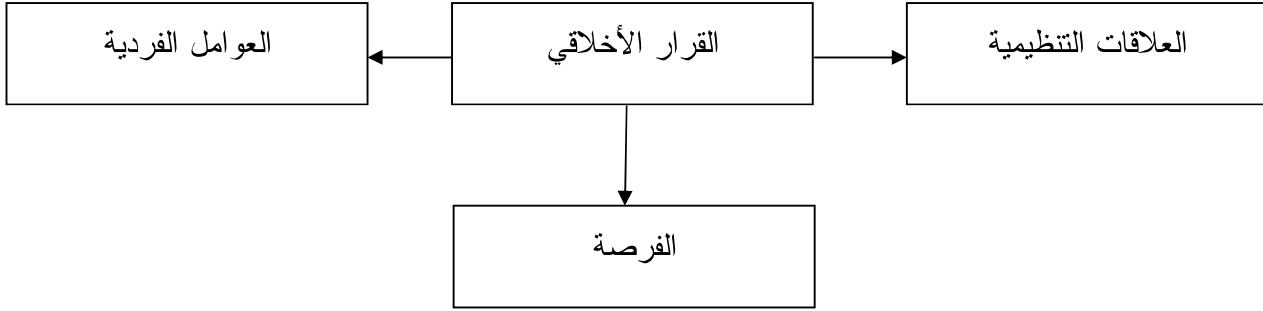
الأخلاقي وهي:

-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 الفرصة¹، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(05): 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 إلى 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 بقرارات مثل: الزبائن، البيئة...²

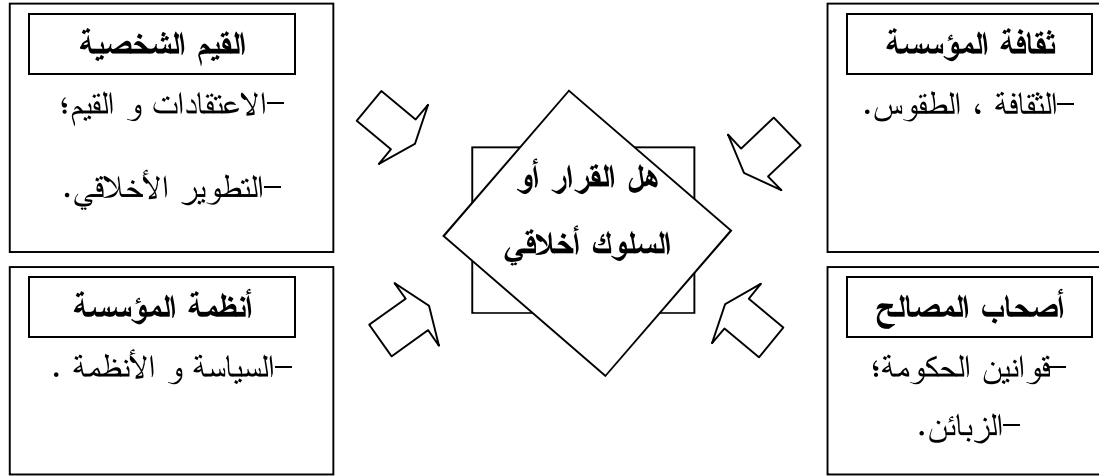
والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ أمينة بودراع، مرجع سبق ذكره، ص ص36، 37.

² زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة؛ دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص

ص258، 259.

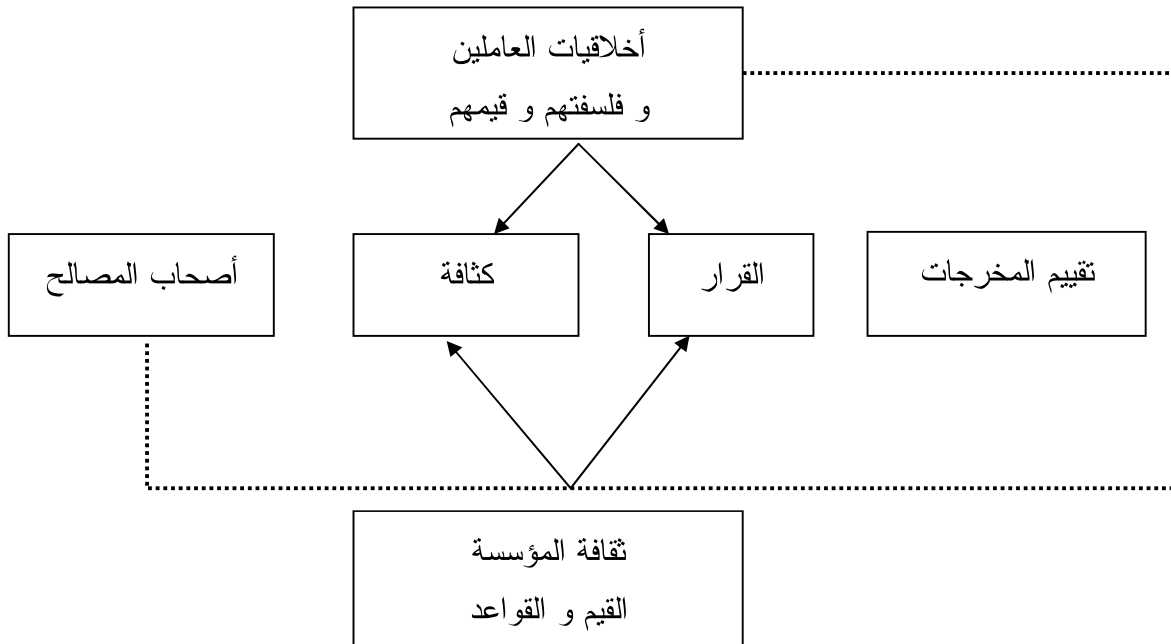
الشكل رقم(06): القوى التي تساهم في تشكيل السلوك الأخلاقي



المصدر: زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة؛ دار البيازوري 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(07): نموذج اتخاذ القرار الأخلاقي



Source: Ferrell C, Ferril Linda, **Managing The Risks of Business Ethics and Compliance**, http://www.ebusinessethics.com/?page_id79.

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

المطلب الثالث: القياس الأخلاقي وضوابط إرساء وترسيخ أخلاقيات الإدارة

1. القياس الأخلاقي

لا شك في أن القياس الأخلاقي من أصعب أنواع القياس بالنظر لكونه يتناول ظواهر ذاتية صعبة القياس، ومع أن كل مقياس حتى وإن كان للجانب الأخلاقي يظل بعيدا عن الدقة والتأكيد، إلا أن هذا لا يلغي إمكانية القياس حتى وإن كان ذلك بشكل تقريبي وبأدوات قياس غير مباشرة كالاختبارات بأساليب وصفية أو ذاتية أو على أساس المقارنات التاريخية.

وفي هذا السياق يمكن التساؤل عن إمكانية القياس والتقييم الأخلاقي في مجال أخلاقيات الإدارة فمثلا، في حالات معينة التي تتجاذبها معايير الأعمال والمبادئ الأخلاقية، كيف يتخذ المدير قراره وهناك أكثر من مصلحة مشروعة يجب مراعاتها؟ وللإجابة على ذلك صعبة وليس فقط لأن بعض المقاربات بين الصواب وصواب مثلا تخضع للتفضل الذاتي والأخلاقية النسبية، وإنما لأن ما يسمى بأرقام السوداء والفضائح الأخلاقية التي لا تكشف عنها المؤسسات تجعل الحكم بأفضلية هذه المؤسسة أو تلك أمرا صعبا وغير دقيق، هذا إلى جانب ظلال الشك الكثيفة التي تدور حول الاحتمال الوارد وربما المتكرر في مجال الأعمال والمتمثل بمشروعية الكفاءة واعتبارها معيارا في مواجهة الأخلاقيات، لذلك نورد بعض المقاييس الممكنة من أجل القياس الفعال حسب ظروف المؤسسة.

1.1.1. الحدس الأخلاقي: وهو إحساس داخلي خاص ومسألة ذاتية صرفة، والمدير في قراراته يمكن أن يعرف جيدا ما أن قراراته أقرب إلى الأخلاقيات أو اللاأخلاقيات، والواقع أن المشكلة الأساسية لهذا المقياس الحدسي لا تكمن في مدى ثقة الفرد في حدسه وإنما المشكلة تكمن في ضغط المصلحة في مقابل الحدس الأخلاقي، واعتماد الحدس الأخلاقي كمقياس أساسي لمستوى أخلاقيات الإدارة يعتمد على المناخ السائد فيها. فكلما كان هذا المناخ حافلا وغنيا بالقيم والمبادئ الأخلاقية كلما كان الحدس دال دلالة قوية على ذلك والعكس صحيح، ولكن تظل مشكلة القياس صعبة يسودها التداخل والتأرجح وعدم غلبة هذا الجانب الأخلاق أو اللاأخلاقي مما يتطلب معلومات وأدوات أخرى للقياس.¹

2.1. المقارنة الأخلاقية: يمكن أن تتم المقارنة الأخلاقية على أساس المقارنة القطاعية حسب المقارنة المرجعية، وفي هذه المقارنة فإن كل مؤسسة قائمة يمكن أن تتخذ قاعدة البيانات الخاصة بأنشطتها في السنوات الماضية أساسا جيدا وفعالا من أجل المقارنة التاريخية والقياس والتقييم السنوي للمستوى

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال؛ دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2006، صص 91-95.

الأخلاقي في مؤسسة. وما يمكن ملاحظته على هذا المعيار أن الكثير من المؤسسات لا تسجل الانتهاكات الأخلاقية حماية للمؤسسة من المساءلة القانونية وسمعتها من الضرر، كما أن المناخ الأخلاقي الذي يسود في المؤسسة يؤثر سلبا وجليا في تصرفاتها وقراراتها لا يمكن أن يظهر في السجلات وقواعد البيانات لأغراض المقارنة. زمن الممكن أيضا في حالة تؤثر مؤشرات أخلاقية على مستو القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة أن تتم المقارنة بين المؤشرات الفعلية للمؤسسة ومؤشرات القطاع المذكور، وبهذا فإن المؤسسة يمكن أن تستعين بهذه المؤشرات لقياس مركزها الأخلاقي.¹

3.1. المدونة الأخلاقية ومدى الالتزام بها: كما أشرنا سابقا فإن المدونة هي دليل مرشد لقرارات وتصرفات الأفراد داخل المؤسسة في جميع القضايا والمشكلات التي تواجههم. إن هذا المقياس عملي ويتسم بالمرونة العالية ويمكن أن يكون فعال في ظروف أي مؤسسة مهما كان حجمها أو مجال عملها.

4.1. الاختبار الأخلاقي: ويمكن تعريف الاختبار الأخلاقي بأنه طريقة منهجية منظمة لدراسة، قياس، وتقييم السلوك الأخلاقي للأفراد، وتعتبر من أكثر الأدوات أهمية وأكثر تطورا في دراسة الخصائص البشرية والفروق الفردية. ومع ذلك فإنها يمكن وبسهولة أن تكون عرضة لإساءة الاستخدام في الإعداد أو في التحليل والاستنتاج، كما أنها لا تخلو من محددات دون أن يكون ذلك تأثيرا كبيرا على استخدامها في الظواهر النفسية والاجتماعية.

5.1. طريقة دراسة حالة: وفي هذه الطريقة يتم تحليل كل حالة في ضوء الأسباب والدوافع المؤدية لاتخاذ القرار الأخلاقي واللاأخلاقي والعوامل المؤثرة فيه من أجل اتخاذ القرار الملائم، وتقوم هذه الطريقة على أساس أن الكثير من الحالات التي يتعرض لها صانع القرار من المواقف التي يمكن دراستها في ضوء الدوافع والأسباب والدوافع المضادة، وبناء على ذلك يمكن التوصل إلى القرار الأفضل من الناحية الأخلاقية من خلال تقييم كيلا المجموعتين من الأسباب والدوافع.²

2. ضوابط إرساء وترسيخ أخلاقيات الإدارة

إن إتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص، ولكن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية، بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك الجزء من متطلبات العمل. فعدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فلا بد من الحرص

¹. أمينة بودراح، مرجع سبق ذكره، ص 44، 45.

². نجم عيود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال؛ مرجع سبق ذكره، ص 96-100.

على تطبيقها، لذلك يجب تحديد ما هو أخلاقي ما هو غير أخلاقي في عرف المؤسسة وثقافتها لكي يلتزم بها الجميع، لأنه في غياب ذلك يكون لكل عامل له مقاييسه الشخصية والتي تختلف من شخص لآخر. لذلك لابد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات خاصة في عدم الصدق في التقارير الإخبارية وفي البيانات والمعلومات الإدارية، وكذا نشر روح العداة والإيذاء بين العاملين.

حيث يجب أن يتم التعامل مع كل أمر يخص الأخلاقيات في العمل بكل شدة مهما كانت رتبة الشخص المخالف، ولكن مع الأسف فإن إهمالنا لأخلاقيات الإدارة يجعل العاملين لا يتعاونون والمؤسسات لا تثق في بعضها والكل يبدأ بسوء الظن ولا يمكننا الاستفادة من خبرات بعضنا.¹

ويكون هذا الالتزام من خلال:

-إصدار المؤسسات للمدونات الأخلاقية والتصرّيات الخاصة بقيم المؤسسة؛

-تنوع مداخل أخلاقيات الإدارة؛

-تشكيل لجنة الأخلاقيات واستحداث مركز مسؤول الأخلاقيات في المؤسسة، مما يجعل الأخلاقيات جزءا من الهياكل والخطط وأنشطة المؤسسة الأساسية، وتأخذ هذه اللجنة على عاتقها تخطيط أهداف بعيدة الأمد في مجال عملها، وتبني برامج التدريب الأخلاقي....

-تبني رؤية وإستراتيجية قائمة على الأخلاقيات، حيث أن بعض المؤسسات وبعد الفضائح للمؤسسات أطلقت الدعوات من أجل تبني استقامة المؤسسة كمعيار أخلاقي لسلوك المؤسسات.

وإذا كان إرساء الأخلاقيات في المؤسسة يعد أمرا مهما، فترسيخها لا يقل أهمية عنه وذلك من خلال:

-**تنمية الرقابة الذاتية:** فالموظف الناجح هو الذي يراقبه الله تعالى قبل أن يراقبه المسؤول، وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس العامل فستنجح المؤسسة بلا شك.

-**وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة:** يجب على المؤسسة تخصيص مكتب خاص بالاهتمام بأخلاقيات الإدارة يشرف عليه مجموعة من الموظفين، وكذلك وضع لائحة ظاهرة للجزاءات تشتمل على الأفعال والمخالفات وعم تنفيذ الأوامر والالتزامات المكلف بها العامل.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 34، 35.

-**القدوة الحسنة:** إن نظرة العاملين إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاقيات الإدارة، فهم كذلك من باب أولي أن يبتعدوا عنها، فقد قال خليفة المسلمين أبو بكر الصديق رضي الله عنه: "وليت عليكم وليست بخيركم فان فيه يا أمير المؤمنين عمر رضي الله عنه- رحمكا لله يا أبا بكر لقد اتبعت من بعدك" فالقدوة الحسنة أساس بقاء الأخلاق وتنميتها.

-**تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة:** فإذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة وإنه وسيلة للتنمية الوطنية وازدهار البلاد وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاقيات الإدارة.

-**محاسبة المسؤولين والموظفين:** لابد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام.

-**التقييم المستمر للموظفين:** مما يحفز العاملين في عملهم هو عملهم ذاته، إذ من يطور نفسه يقيم تقيما صحيحا وينال مكافئته على ذلك والتقييم يعين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم وموطن إبداعهم وكذا نقاط ضعفهم.¹

¹ محمود شيخاوي، أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري؛ مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة أدرار، الجزائر، 2013-2014، صص 74، 75.

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 وتطلعاته، 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:

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

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، والالتزام المؤسسة أثناء تحقيق هذه الأهداف بمعايير الجودة الشاملة. أما المخزون تتجسد الرؤية الأخلاقية من خلال التعامل الصحيح والنزاهة في العلاقة مع الموردين وسلامة المستودعات والعاملين.¹

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.

إذ لا بد أن يلتزم المحاسب بالمبادئ التالية:

- الأمانة والاستقامة والنزاهة في كل علاقاته التجارية والمهنية؛
- الموضوعية، حيث لا يجب أن يكون متحيزاً 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 أسرار معلومات العميل للأطراف الخارجية بدون حكم قضائي محدد ومعروف.²

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 والمنظمة من جانب آخر، بحيث تستطيع المؤسسة تحقيق رغباتها وحاجاتها وزبائنها بما ينسجم مع مصالحها لكونها تهدف إلى تحقيق الربح مما يؤدي ببعض المؤسسات

¹. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال؛ دار وائل للنشر، عمان، الأردن،

2005، ص 231-236.

². مرجع سابق، ص 273.

إلى القيام ببعض التصرفات كتظليل الزبائن والخدع بوسائل الإعلان والترويج المختلفة¹ ... ويمكن دور أخلاقيات التسويق مجالات عديدة نذكر منها:

- ضرورة بيان المخاطر الممكن 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 مظللة للمنتج والابتعاد عن ترويج المنتجات المخادعة؛

-الاهتمام بسلامة المستهلك خارج نطاق الأمور المالية؛

-أن يتماش قرار التسويق مع المصلحة الاقتصادية الوطنية...²

2. أخلاقيات الإدارة في إطار وظيفة الموارد البشرية: تحتل الموارد البشرية في المؤسسات مكانة

رفيعة وتلعب دورا فعالا 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 تجاه الموارد البشرية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية وهي كالاتي:

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 أن 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.

¹ ثامر البكري، التسويق "أسس ومفاهيم معاصرة"؛ دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص243.

² كميل حبيب، جان لوس، مرجع سبق ذكره، ص ص145-148.

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 فيما يخص الأجور ومكافآت العاملين، حيث بهذا تحفزهم على الرغبة في زيادة في 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 الأدائية والسلوكية، وأن تبتعد عن التحيز.¹

المطلب الثالث: أخلاقيات الإدارة في إطار وظائف 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 و الأخلاقيات المرتكزات الأساسية للعملية التخطيطية والخطط. لتتم الموازنة بين الأهداف والخطة إذ يجب أن يستند ذلك على العدالة والمساواة وبعيدا عن التحيز بكل شكل من أشكاله.

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 الأخلاقيات تتجسد في جميع الجوانب التخطيط سواء من حيث إشراك الجهات الخارجية، تجميع المعلومات من مصادر متعددة وعدم إهمال أي فئة من فئات المجتمع.²

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 الأدوار والمهام وممارسة الصلاحيات والنفوذ واستخدام القوة لتنفيذ الأعمال ولتعزيز المكانة الشخصية لبعض المدراء على حساب المؤسسة وعلى حساب فئات المجتمع. إذ تجدر الإشارة هنا أنه يجب على

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال؛ مرجع سبق ذكره، ص ص259، 260.

² نسيم خدير، مرجع سبق ذكره ، ص35.

المدراء أن لا يمارسوا القوة على العمال في المستويات التشغيلية بشكل تعسفي وأن يتحلوا بالعدل والصدق والأمانة، وأن يكونوا مستعدين لسماع الرأي المعارض والنقد.

وتتجسد الأخلاقيات كذلك بالاهتمام بالتنظيم الغير رسمي حيث يمكن أن يزداد في إطار هذا التنظيم فرص المحسوبية والوساطة، ومن الأسس والمبادئ الأخلاقية في التنظيم الإداري أن تكون فعالية التوجيه والإشراف والتحفيز داعمة لتفعيل الأطر الأخلاقية في المؤسسة وإحدى أهداف إعداد وتطوير التنظيم الإداري.

3. في وظيفة التوجيه: لوظيفة التوجيه أهمية كبيرة للمؤسسات الأعمال حيث يمكن أن تعطي للمؤسسة خصوصيتها في مجال العمل و يدخل في إطار هذه الوظيفة القيادة وأساليبها وكذا أساليب التحفيز المستخدمة من قبل المؤسسة، وفي كلا هذين البعدين تتجسد العديد من السلوكيات الأخلاقية للمؤسسة.

3.1. 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.

وكما زاد البعد الأخلاقي ازدادت قدرة القائد على الإقناع، التأثير والتوجيه.

3.2. التحفيز: من الضروري أن تعي قيادة المؤسسة بمدى أهمية نظام الأجور والدور الذي تلعبه إذا كان هذا النظام مبني على مبادئ تجعله يتصف بالتجديد والدينامكية، 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 إلى مختلف الهياكل والأنشطة الرقابية، وذلك من أجل تقليل الفجوة بين الخطط والإستراتيجيات والتنفيذ للوصول إلى الأهداف المسطرة. وبالتالي يفترض أن تكون الأنشطة 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 العمل داخل المؤسسة.¹

¹ . طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال؛ مرجع سبق ذكره، ص 309-

خلاصة

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

إذ لم تعد أخلاقيات مفهوما ذاتيا يتعلق بالفرد وال يمكن التأثير به، بل أصبحت الإدارة اليوم بأمس الحاجة إلى مغادرة هذا المفهوم والنظر إلى أخلاقيات الإدارة بصفاتها 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 وأخلاقيات الإدارة

تمهيد

عرف نشاط المؤسسات عدة تغيرات جوهرية لعبت دورا كبيرا في تغيير النظرة السابقة لأهداف المؤسسة، ولا سيما بعد الخمسينات، حيث توجب على هذه الأخيرة الالتزام المستمر بالعمل بشكل أخلاقي وتحقيق العديد من الأهداف الاجتماعية وفي مقدمتها تحسين نوعية السلع والخدمات المقدمة للمجتمع مع المحافظة على البيئة والاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية ومصادر الطاقة، وكذا توفير فرص عمل متساوية لأفراد المجتمع، وهذا ما أطلق عليه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

فأصبحت اليوم المسؤولية الاجتماعية من المواضيع المهمة التي أثارت جدلا ولا تزال تثير جدلا في الأوساط الأكاديمية وكذلك بالنسبة للمديرين في المؤسسات المختلفة، والغرض من هذا الفصل هو تحديد الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية وعلاقة أخلاقيات الإدارة بالمسؤولية الاجتماعية.

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في النصف الأول من القرن العشرين معروفا بشكل واضح حيث تحاول المؤسسات جاهدة تعظيم أرباحها وبشتى الوسائل، لكن ومع النقد المستمر الحاصل لمفهوم تعظيم الأرباح فقد ظهرت بوادر لأن تتبنى المؤسسات دورا أكبر تجاه المستهلك و البيئة التي تعمل فيها. بحيث بدأت المؤسسات في إظهار مسؤولياتها الاجتماعية بشكل أكثر جدية في إدارة إستراتيجياتها و التقارير الاجتماعية لأصحاب المصالح.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المسؤولية الاجتماعية

1. مفهوم المسؤولية الاجتماعية

ومن التعاريف التي نظرت في هذا المجال (P.Drucker) المسؤولية الاجتماعية بأنها: "التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه"، وقد شكل هذا التعريف حجر الزاوية للدراسات اللاحقة وفتح الباب واسعا لدراسة هذا الموضوع باتجاهات مختلفة.

كما تم تعريفها من قبل مكتب العمل الدولي بأنها: " طريقة تتنظر فيها المؤسسات في تأثير عملياتها في المجتمع و تؤكد مبادئها وقيمها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى".¹

وعرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنها: " الالتزام المستمر من قبل مؤسسات بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل".²

وتعرف كذلك على أنها: التزام المؤسسة على الاختيار والتصرف في الطرق التي تعود بالفائدة على المؤسسة والمجتمع ككل.³

¹ مريم بن حيمة، نصيرة بن حيمة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة؛ مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14-15 فيفري 2012، ص2.

² علي فلاح الزغبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب؛ دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص377.

³ Leslie Thompson & Jean Toussaint Pindi, **Gestion Economie d'entreprise travail ressources humaines**, Montchrestien, Paris, France, 2002, P11.

ويعرفها البنك الدولي بأنها " التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيها والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التنمية في آن واحد"¹

وكذلك تعرفها المنظمة العالمية للتقييس ISO : "هي مسؤولية المؤسسة عن الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاه المجتمع، فضلا عن الأخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة"².

وعرفت المسؤولية الاجتماعية من قبل بعض المفكرين والباحثين على أنها "تعهد والتزام رجال الأعمال في مواصلة السياسات لصنع ومعالجة الحالات المرغوبة ولتحقيق الأهداف والقيم لعموم المجتمع".

وهناك من يرى في المسؤولية الاجتماعية بأنها بمثابة موقف سلمي نابع من التأثير الإيجابي في الإقناع لإحداث التغيير المطلوب في الآخرين، وعل هذا المنظور يمكن تعريفها بأنها "التفكير السليم للتعايش بود وتعاون جيد مع الآخرين"³.

ومن التعريفات السابقة نستنتج أنها" التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة من الأنشطة الاجتماعية والسلوك الأخلاقي، الذي يرتبط بقضايا التلوث البيئي والبطالة ومحاربة الفساد وتحسين مستوى العيش وغيرها، وتنشأ المسؤولية الاجتماعية في هذا الجانب من قيام المؤسسات بتنفيذ واجباتها اتجاه المجتمع".

2. أهمية المسؤولية الاجتماعية

يمكن أن نفرز عدة أوجه للمسؤولية الاجتماعية تتجسد أهميتها من خلال المردود المتحقق للجهات الثلاثة الرئيسية التي ستجني الفائدة من هذا الالتزام ونعني بها هنا المجتمع، الدولة والمؤسسة يمكن تلخيصها فيما يلي:

¹ حدة رايس، فطيمة الزهرة نوي، دور المسؤولية في معالجة الأزمات الاقتصادية-دراسة إسلامية؛ مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 06-07 ماي 2012، ص5.

² Olivier Dubigeon, **Piloter un développement responsable**, 3^{ème} édition, Pearson Education, Paris, France, 2009, p23.

³ عبد الرزاق سالم الرحاحلة، المسؤولية الاجتماعية؛ دار الإصدار للنشر والتوزيع؛ عمان، الأردن، 2011، ص66.

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل والأقليات والمرأة والشباب وغيرهم؛¹
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين مؤسسات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة؛
- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛
- تحسين نمط الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية؛
- تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة التنقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمؤسسات وهذا سيساهم بالاستقرار السياسي؛
- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهمتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى، حيث أن القوانين والتشريعات لا يمكنها أن تستوعب كل التفاصيل اليومية المرتبطة بالمجتمع وحاجاته وتطلعاته، ولكن بوجود المسؤولية الاجتماعية في الأعمال فإن ذلك يعني اعتمادها قانوناً اجتماعياً في تفاعلها مع البيئة المحيطة بها؛²
- تساعد المساهمة في التنمية البيئية والمحلية بصورتها المختلفة مع تحسين ظروف العمل وخلق مناخ أفضل لممارسة الأعمال؛
- تحسن صورتها العامة لدى العاملين بها، وبالتالي تكون اتجاهاتهم والصور الذهنية التي يكونونها عن منظماتهم إيجابية، وهذا من شأنه أن يزيد من تماسك وترابط العاملين والعلماء؛
- استجابة المؤسسات من تلقاء نفسها للوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع تدفع الحكومة إلى رفع القيود والبيروقراطية، وأن تطلق يدها إلى المزيد من التسهيلات في الإجراءات التي تخدم تلك المؤسسات والعكس صحيح.³

المطلب الثاني: الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية

إن المتتبع لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء هذا المفهوم عبر الزمن. إن وضع فاصل بين فترات زمنية بغرض الإشارة إلى مراحل دقيقة لتطور المفهوم غير ممكن وذلك لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة، وبالتالي فإن محاولتنا لتتبع

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال؛ مرجع سبق ذكره، ص52.

² تامر البكري، المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري؛ مداخلة مقدمة إلى المنتدى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في

منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 فيفري 2011، ص8.

³ فاروق عبد فليح، عبد المجيد محمد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية؛ الطبعة الثانية، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2009،

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة.

نضوج مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى ما هي عليه اليوم هي رصد لأبرز حالات الانتقال بالمفهوم من الحالة الآنية العملياتية إلى الاستجابة الإستراتيجية ومن الجزئية إلى الشمولية الواسعة.

إن تبني أو عدم تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية يقوم في جوهره على ميل المؤسسة للتركيز على الجانب الاقتصادي أو الاجتماعي بعناصرهما المختلفة والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): المسؤولية الاجتماعية والنموذج الاقتصادي والاجتماعي

النموذج الاقتصادي يركز على:		النموذج الاجتماعي يركز على:
-الإنتاج؛ -استغلال الموارد الطبيعية؛ -قرارات داخلية قائمة على أساس أوضاع السوق؛ -العائد الاقتصادي (الربح)؛ -مصلحة المؤسسة أو المدير أو المالكين؛ -دور قليل جدا للحكومة.	منطقة وسط بين النموذجين	-نوعية الحياة؛ -المحافظة على الموارد الطبيعية؛ -قرارات قائمة على أساس أوضاع السوق من رقابة متنوعة من المجتمع؛ -الموازنة بين العائد الاقتصادي والاجتماعي؛ -مصلحة المؤسسة والمجتمع؛ -دور فاعل للحكومة.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال؛ مرجع سبق ذكره، ص54.

وسنوجز أهم مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية فيما يلي:

1.مرحلة الثورة الصناعية والإدارة العلمية: حيث تميزت هذه المرحلة بوجود استغلال غير عقلاني لجهود العاملين والموارد البشرية، حيث يتم تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، نستنتج من هذا الوضع أن المالكين هم المستفيدين بالدرجة الأولى ولا وجود اهتمام بالعاملين والمجتمع والوعي البيئي وهذا يرجع لكون الثورة في بداياتها ووفرة المياه والمساحات الشاسعة والموارد الطبيعية غير المستغلة لم تثر انتباه المجتمع.

وبدافع زيادة كفاءة استغلال الموارد وخصوصا القوى العاملة اتجه البحث في هذه المرحلة في 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 للعاملين مقابل جهد كبير يبذلونه

لإعطاء إنتاج أكبر. وهنا يمكن القول أن في هذه المرحلة هناك وعيا بسيطا من المسؤولية الاجتماعية تجسد في تحسين أجور العاملين.

2.مرحلة العلاقات الإنسانية وتجارب هوثورن: إن تزايد استغلال العاملين وإصابات العمل الكثيرة والوفيات الناتجة عنها، ولد شعورا لدى الكثيرين من المهتمين بشؤون الصناعة في ذلك الوقت بضرورة الاهتمام وإعادة النظر بظروف العمل. وقد كان ثمرة هذا الشعور هو التجارب الشهيرة التي أجريت في مصانع هوثورن والتي هي باختصار محاولة لدراسة تأثير الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية. إن هذا ما يمثل نقلة نوعية في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث بدأ الاهتمام بالمستفيد الأول والأقرب للمالكين وهم العاملون. ومن هنا بدأت الكثير من المؤسسات الرائدة إجراء دراسات و الاهتمام بالعناصر المادية للعمل من أجل توفير ظروف عمل أفضل للعاملين لغرض زيادة الإنتاج وبذلك زيادة أرباح المالكين.

3.مرحلة تضخم حجم المؤسسات: تتميز هذه المرحلة بتخصص العامل بجزء من العمل ولا يحتاج إلى تدريب طويل لكي يتقنه واستنزاف الموسع للموارد الطبيعية نظرا لتضخم حجم المؤسسات، وهذا الأمر يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

4.مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية: التطور الحاصل في هذه المرحلة يتمثل في كون أفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدي للمؤسسات الخاصة بالضرورة تحمل مسؤولية أطراف أخرى بالإضافة للمالكين، حيث هذه الأفكار من العلامات البارزة التي دفعت المؤسسات من الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية، حيث كانت من أبرز مطالب العاملين ما يتعلق بظروف العمل والاستقرار الوظيفي.¹

5.مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية: إن حصول الكساد العالمي الكبير وإنهيار المؤسسات الصناعية وتسريح آلاف العاملين أدى إلى كثرة 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 اتجاه أطراف متعددة من المستفيدين، جعلها في تضارب مع هؤلاء بحيث أن هدفها كان تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ في الاعتبار المستهلك ومصالحه المتعددة. إن هذه الدعوات والكساد الكبير فضلا عن تأثير الأفكار الاشتراكية التي بدأت تنتشر ويطلع عليها الناس

¹. خامرة الطاهر، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة؛ مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006-2007، ص.ص78، 79.

بشكل واسع، كل هذا أدى إلى بناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية.¹

6. مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي: تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة. فقد توسع مفهوم الديمقراطية الصناعية وتعزز دور النقابات وتعلت الأصوات بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة خصوصا، كما تعزز أيضا النظام الاشتراكي في الإتحاد السوفيتي. إن هذه الأحداث انعكست بشكل كبير على المؤسسات في العالم كله، فالمشاركة بالقرار وتحديد حد أدنى للأجور ونظم التامين الاجتماعي والصحي وقوانين معالجة حوادث العمل وظهور جمعيات حماية المستهلك خاصة في الدول الغربية، وهذا ما يفسر نقلة نوعية في تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس طرعا نقديا فقط.

7. مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية: لقد تجسدت النداءات والاحتجاجات في المراحل السابقة في تشكيل قوانين ودساتير أخلاقية بدأت الدول قبل المؤسسات بصياغتها وتبنيها، وبدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات المؤسسات ورسالاتها بشكل صريح ولافت للنظر، ونجد أن المؤسسات الصناعية والخدمية بدأت بتوعية العاملين بالقواعد والضوابط السارية في المؤسسة والمتعلقة بالاهتمام بالجوانب الأخلاقية وأهمها ما يتعلق بحماية المرأة العاملة من الابتزاز وغيرها من الانتهاكات.

8. مرحلة جماعات الضغط: برزت هذه الجماعات بشكلها الأولي في مراحل سابقة ولكنها أصبحت في الفترة الأخيرة قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسات، حيث تمثل جماعات الضغط مصالح شريحة واسعة من المستفيدين كجمعيات حماية المستهلك، جمعيات حماية البيئة، جمعيات السلام الأخضر... الخ. إن تأثير هذه الجماعات يتمثل في فرض خياراتها لكي تأخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسات مباشرة أو في شكل ضغط على الحكومات ينعكس على المؤسسات بشكل غير مباشر، حيث أصبحت المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة أكثر نضوجا كفكرة نظرية وأقوى حضورا على أرض الواقع كمارسة بحكم تطوير معايير واضحة ومؤشرات قياس كمية تطلبها كثير من المؤسسات الدولية خصوصا تلك التي تعلق بالتنمية المستدامة.

¹ عبد الله خبابه، صهيب خبابه، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14-15 فيفري 2012، ص3.

9. مرحلة اقتصاد المعرفة والمعلوماتية: 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.

كل هذا أدى بالمؤسسات الاقتصادية باتجاه تطوير مبادراتها الاجتماعية خصوصا وأن انهيار بعض المؤسسات العملاقة في الاقتصاد الأمريكي مثل إنرون نتيجة لعدم التزاماتها بالمسؤولية الاجتماعية من حيث الإفصاح المحاسبي عن موقفها المالي وأصول حقيقية وعدم تضخيمها بهدف تعظيم قيمة السهم بشكل غير صحيح الأمر الذي ألحق أضرارا بالمالكين والمستهلكين والمجتمع على حد سواء.¹

المطلب الثالث: المؤيدون والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية

إن المنتبِع للإداري الذي يعالج موضوع المسؤولية الاجتماعية يجد أن هناك مواقف مؤيدة لأن تتبنى المؤسسة مزيدا من الأدوار الاجتماعية وبالمقابل يكتشف بسهولة أن هناك من يعارض هذا التوجه ويعتبره مهددا لوجود مؤسسات حرة، ويدعم كلا الطرفين آراءهم بحجج قائمة على أسس عقلانية وعلمية. ويمكن أن نستعرض آراء الطرفين وكالاتي:

1. المؤيدون لتبني المسؤولية الاجتماعية

ينطلق البعض من وجهة نظر مفادها أن المؤسسات فشلت في أن تحافظ على مصلحة المجتمع عند عملها من أجل المصلحة الذاتية، وأنه لا مبرر لوجودها في حالة عدم اهتمامها بقضايا مجتمعها الأساسية، وأن هذه المسؤولية هي بمثابة رد اعتبار من المؤسسات بعد أن أصبحت في وضع غير ملائم واهتزت صورتها في أذهان أفراد مجتمعها، فإذا ما تعارضت أهداف المؤسسة مع مصالح المجتمع فالأولوية تكون للمجتمع قياسا للمؤسسة وهم مستندين على الحجج الآتية:

➤ يتوقع الجمهور من المؤسسات أن تلعب دورا كبيرا في تحقيق أهدافه ومن خلال مجالات متعددة ليست اقتصادية فقط، وهذا يجسد كون المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعيش وتنمو وتزدهر فيه؛

➤ يرى أنصار هذا الرأي أن الأرباح على المدى البعيد يمكن أن تزداد من خلال تبني المؤسسة دورا اجتماعيا أكبر، حيث أن رضا المجتمع ومد جسور التعاون والتفاهم والثقة معه يمثل مدخلا مهما

¹. عبد الرزاق سالم رحاحلة، مرجع سبق ذكره، ص ص86-88.

ذي مردود مستقبلي كبير، إن الدور الاجتماعي وإن كان مكلفاً فإنه يشكل استثمار مستقبلي مهم للمؤسسة؛

➤ إن الالتزامات الأخلاقية تملّي على المؤسسات أن يكون لها دوراً اجتماعياً، حيث أن الالتزام الاجتماعي يمثل حالة موازنة معقولة اتجاه النقد الموجه إلى الأعمال بكونها تهتم فقط بزيادة الأرباح وتوسع الاستثمار على حساب العديد من المتطلبات الأساسية للعاملين والمجتمع بشكل عام؛¹

➤ الصورة العامة للمؤسسة ستكون أفضل حينما تلعب دوراً اجتماعياً أو تمارس نشاطاً ثقافياً ينعكس مستقبلاً على زيادة المبيعات، إن تبني دوراً اجتماعياً أكبر من قبل المؤسسات يعزز من الميزة التنافسية الجديدة التي تسعى إليها وهي تحقيق السمعة أو الشهرة الشاملة للمؤسسة؛

➤ بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى للمجتمع ككل، حيث أن التطور الصناعي والتوسع في مجالات الخدمة المختلفة وزيادة الميل إلى الاستهلاك صاحبه العديد من التأثيرات السلبية الجانبية والتي لا يمكن أن تتحمل مسؤولية مكافحتها الدولة لوحدها نظراً لمحدودية مواردها وإمكانياتها، وبالتالي يصبح من الضروري أن تساهم المؤسسات بتخصيص جانب من عوائدها لمواجهة وتقليل الآثار السلبية على الحياة والمجتمع؛²

➤ تقلل من إجراءات الحكومة وقوانينها المتعلقة بالتدخل في شؤون الأعمال. إن المبادرات الاجتماعية وحل المشاكل الملقاة تقليدياً على عاتق الحكومة يقطع الطريق على طموحات وأطروحات بعض السياسيين الراغبين في تقييد حرية الأعمال في المجتمع، حيث أن الإحجام عن القيام بهذا الدور يولد الدافع لدى الحكومة بسن العديد من التشريعات والقوانين التي تقيد من حرية المنافسة، وتضع تلك المؤسسات الدولة في موضع تنافسي ضعيف أمام مؤسسات أخرى؛

➤ تدابير وقائية لتجنب المشاكل الاجتماعية المعقدة التي ستحدث عاجلاً أم آجلاً، وهذه التدابير يجب أن تتطور باستمرار وفي ضوء احتياجات المجتمع لها؛

➤ الموازنة بين مسؤولية المؤسسة ونفوذها حيث أن المسؤولية الاجتماعية تقلل من النقد الموجه لهيمنة المؤسسات على القرارات المتعلقة بحياة الناس؛

¹.خامرة الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 83، 84.

².ماجدة عطية، إدارة المشروعات الصغيرة؛ دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 193، 194.

➤ امتلاك الموارد المتاحة حيث أن المؤسسات وخصوصا الكبيرة منها تتمتع بموارد مالية وفنية كبيرة يمكن أن تؤدي إلى إنجازات اجتماعية هائلة.¹

2. المعارضون لتبني المسؤولية الاجتماعية

إن حجج المعارضين لتبني دورا اجتماعيا أكبر من المؤسسات الخاصة هي في حقيقتها حججا علمية وموضوعية تستحق المناقشة وإبداء الرأي بشأنها، وتدور أغلب هذه الحجج حول واحدة أو أكثر من التوجهات التالية:

➤ إن تبني دورا اجتماعيا أكبر من قبل المؤسسات الخاصة يؤدي إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح التي هي جوهر وجود المؤسسات ، إذن فإن النظرة القائمة هي أن المسؤولية الأولى للمؤسسات هي تحقيق الثروة وتعظيم الأرباح، فهذه المؤسسات وجدت أساسا للعمل وتقديم سلع وخدمات بنوعية عالية وبأسعار معقولة؛

ومن حقها أن تعيد استثماره وتتوسع وبالتالي سيكون للمؤسسات دورا في القيام بعمليات التوظيف لمزيد من العاملين ودفع ضرائب للدولة والمساهمة في تحسين ميزان مدفوعاتها وما يتبع ذلك من مردود إيجابي على المجتمع.

➤ ذوبان الأهداف الأساسية الاقتصادية للمؤسسة مع مرور الوقت وزيادة مطالبة المجتمع والدولة للمؤسسات بتبني أهداف اجتماعية، وبالتالي تصبح مؤسسات عاجزة عن الارتقاء بالإنتاجية والاستثمار في البحث والتطوير، وتطوير تكنولوجيا الإنتاج وتقديم منتجات جديدة، وسينعكس هذا على الضعف في الأداء الاقتصادي للمؤسسات وبالتالي سنتراجع مبادراتها الاجتماعية؛

➤ إن امتلاك المؤسسة للموارد الاقتصادية سيجعل لها سلطة إضافية أكبر تتمتع بها المؤسسة وتعزز من نفوذها وقدرتها لمتابعة نشاطاتها مختلفة؛

➤ عدم توفر الخبرات والمهارات الضرورية للمؤسسة التي تمكنها من النهوض بالدور الاجتماعي أو حل المشكلات الاجتماعية من جانب، ومن جانب آخر فإن هناك مؤسسات متخصصة بهذا الدور الاجتماعي يجب أن يعزز دورها وأن تركز المؤسسات دورا أكبر للأداء الاقتصادي وتعزيز المنافسة وتنشيط الاقتصاد؛

¹ شريف سليمان عبد الله، دور منظمات الأعمال في دعم وتنمية المسؤولية الاجتماعية؛ المجلة العلمية للاقتصاد، متاح من

الموقع: <http://www.al-sharq.com/news/details/17934> أطلع عليه يوم: 2014/02/10، 11:01.

➤ صعوبة المساءلة القانونية والمحاسبة عن الأنشطة الاجتماعية وترجع هذه الصعوبة إلى عدم وجود معايير مطورة لقياس الأداء الاجتماعي؛¹

➤ تحمل المؤسسات كلفة عالية جراء الأنشطة الاجتماعية المتزايدة حيث أن قدرة المؤسسة ومهما كانت مواردها فهي محدودة، فإذا ما حملت بأهداف اجتماعية تفوق أو تتجاوز هذه القدرة فإن المؤسسة ستعرض للمخاطرة؛

وفي المقولة الشهيرة لمدير مؤسسة " General Motors " " إن ما هو جيد لأمريكا هو جيد وصالح لمؤسسة General Motors " وتؤخذ هذه المقولة في إطار أن قدرة المؤسسة محدودة قياسا إلى قدرة الدولة أو مواردها، وأن خسارة المؤسسة سوف يؤدي إلى إلحاق الضرر بمصالح الدولة والعكس أيضا صحيح.

➤ لا توجد جهة عليا رسمية من الجمهور يمكن أن تتابع مدى الإنجاز الاجتماعي المتحقق.

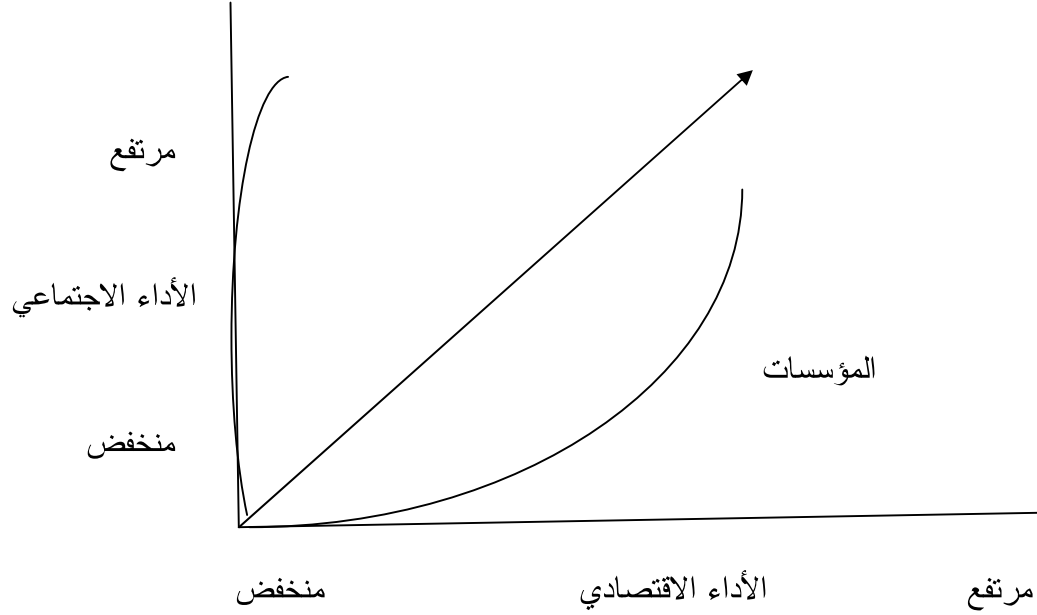
وهكذا يبدو أن حجج كلا من الطرفين المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية تبدو من وجهة نظرهم منطقية ومقنعة، حيث أن تحميل المسؤولية دورا اجتماعيا يفوق طاقتها قد يربك أداءها الاقتصادي و تحقيق العائد الذي من خلاله تساهم بمبادرات اجتماعية، ومن جانب آخر فإن الاهتمام بتعظيم الأرباح والأخذ بعين الاعتبار مصالح المساهمين بعيدا عن مصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة تجعل من المؤسسة نظاما اقتصاديا مغلقا لا تربطه علاقة جيدة وطيبة مع المجتمع.

وفي إطار هذين التناقضين يبدو أن هناك مدخلا وسطا يحاول أن يجعل من المؤسسة نظاما مفتوحا على البيئة وفيه تجد المؤسسة صيغة للموازنة معقولة بين الدور الاقتصادي الذي تلعبه بشكل فعال تنافسي وكفؤ، وبين الدور الاجتماعي الذي تتبناه وتحاول أن تكون مواطنا صالحا في المجتمع يساهم في تطويره ومعالجة قضاياها حسب قدرتها،² والشكل التالي يوضح ذلك:

¹.سواء مصباحي، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة؛ مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012-2013، ص ص23، 24.

².ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال؛ مرجع سبق ذكره، ص ص73، 74.

الشكل رقم (08): الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص75.

وهذا ما نلاحظه من الشكل، أنه هناك مدخلا وسطا يحاول أن يجعل من المؤسسة نظاما مفتوحا على المجتمع ومن خلاله تجد المؤسسة صيغة معقولة للموازنة بين الدور الاقتصادي و الدور الاجتماعي التي يجب عليها تبنيه.

المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية

بعد التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها، جذورها التاريخية والآراء المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية، سنتطرق في هذا المبحث إلى أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية، ومن ثم مجالات وإستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية، وأخيرا إلى عوامل المعوقات.

المطلب الأول: أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية

1. أبعاد المسؤولية الاجتماعية

حسب Carroll فإن الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة غير مستقلة عن بعضها وهي تخص كل مؤسسة ككل وتتمثل في:

1.1. البعد الاقتصادي: ويشير إلى أن قطاع الأعمال عليه الالتزام بأن يكون منتجا ومربحا، ويلبي الحاجات الاستهلاكية للمجتمع. حيث يستند هذا البعد إلى المنافسة والتطور التكنولوجي، منها المنافسة العادلة التي تدعو إلى منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين، واحترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الضرر بالمنافسين.

ويعتمد هذا البعد على وجهة النظر التي تركز فيها المؤسسة على هدف تعظيم الربح، وأن المساهمات الاجتماعية لا تعدو كونها نواتج عرضية للبعد الاقتصادي.

2.1. البعد القانوني: ويستند هذا البعد إلى القوانين والتشريعات، وإن اهتمام الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية يتناول عدة مواضيع مثل حماية البيئة وحماية المستهلك والمشاركة في حل مشكلات المجتمع.

وقد تولدت العديد من المشكلات المسببة لتلوث البيئة والناجمة عن مخلفات المصانع وغيرها، حيث تتضمن المسؤولية القانونية في عدة عناصر تتمثل في قوانين حماية المستهلك من الغش والتزييف وتشمل أيضا حماية البيئة من التلوث، ومنع الاستخدام غير المنظم للموارد والتخلص من الفضلات، وتأمين السلامة والعدالة للأفراد من حيث عدم التمييز بينهم على أساس العرق أو الجنس أو الدين، ومساعدة الأفراد في حالات الإصابات والتقاعد وتوفير العمل.

3.1. البعد الأخلاقي: يهتم هذا البعد بقيام المؤسسات بما هو صحيح وعادل، وتجنب الضرر للآخرين كما تتضمن المسؤولية الأخلاقية عد انتهاك المؤسسة للمبادئ المتفق عليها والتي تحدد الصح والخطأ عند توجيهها لأعمالها، وحتى تلتزم المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية بشكل كبير فغن عليها أن تعطي الأولوية

للسلوك الأخلاقي، وكي تقوم المؤسسة بذلك فإنه ينبغي إيلاء أهمية كبيرة للأخلاق وتشجيع الأفراد لاتخاذ المسؤولية الأخلاقية بشكل أكثر جدية، والتركيز على الجماعة واحترام وجهات النظر المختلفة للجميع. وتستند المسؤولية الأخلاقية إلى المبادئ والمعايير الأخلاقية، والقيم والاجتماعية واحترام حقوق الإنسان، والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع.

4.1. البعد الخيري (المسؤولية الخيرية "الإنسانية"): تعتبر المسؤولية الخيرية أو الإنسانية لقطاع العمل مسؤولية اختيارية، ومن الصعب الحكم عليها والتحقق منها، وهي جزء مهم من دور المؤسسات الذي يجب أن تلعبه على المستويات العالمية والوطنية والعالمية. وهي خدمة تلتزم بها المؤسسة طوعاً بتقديمها للمجتمع من خلال تحسين جوانب الحياة فيه ونوعيتها والمساهمة في حل مشاكله، ودعم قضاياه.¹

الشكل رقم (09): هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية.



المصدر: نوال ضيافي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية؛ مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009-2010، ص31.

2. مبادئ المسؤولية الاجتماعية

حسب منظمة الأمم المتحدة جاءت مبادئ المسؤولية الاجتماعية كما يلي:

➤ الالتزام بتنفيذ إصدارات شهادات الجودة المختلفة مثل الإيزو 14000، والالتزام بتنفيذ مدونات قواعد السلوك؛

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صيحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل؛ دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، صص 424، 425.

- الالتزام باتخاذ قرارات تأخذ بالأعتبار المسؤولية الاجتماعية؛
- تصميم أنشطة المؤسسات بما يتفق مع الحالة الاقتصادية والوضع الثقافي للمجتمع؛
- القيام بالمبادرات الخيرية التطوعية؛
- تنفيذ الاستراتيجيات التي تحقق الربح للمجتمع والمؤسسة معاً.¹

II. مجالات وإستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

1. مجالات المسؤولية الاجتماعية

إن متابعة ما كتب حول المسؤولية الاجتماعية يشير إلى أن العديد من الباحثين قد أجمعوا على أن المؤسسات تمارس عددا من المسؤوليات، مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض لتشكيل في نهاية المطاف فلسفة المسؤولية الاجتماعية، التي تسعى المؤسسة إلى تطبيقها بما يحقق لها الفوائد المرجوة، وإجمالاً تمكن مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في عدة عناصر نذكر منها ما يلي:

1.1. المسؤولية اتجاه المجتمع: يعتبر المجتمع المحلي بالنسبة للمؤسسات شريحة مهمة، إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقة معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطها تجاهه من خلال بذل الأنشطة والخدمات لدفع النفع العام للمجتمع من جهة، والمساعدة في القضاء على المشكلات الاجتماعية من جهة ثانية، ومن أهم الأنشطة الخاصة بالتفاعل مع المجتمع ما يلي:

- التبرعات للمؤسسات الخيرية والمؤسسات غير الحكومية لتمويل وتوفير احتياجات الأفراد المحتاجين؛
- دعم مجالات التعليم كإقامة معاهد تعليمية رفيعة لرفع كفاءة الخريجين الجدد، وإعدادهم للدخول لسوق العمل وكذلك التبرع للطلبة المحتاجين وتشجيعهم على مواصلة الدراسات العليا في الداخل أو الخارج؛
- تقديم الفرص الوظيفية للمعوقين، وكذا وضع برامج تدريبية لرفع كفاءتهم ورفع المستوى الثقافي والمهني للعاملين؛
- تقديم المنح والهبات للجهات الخيرية والاجتماعية؛
- تمويل بعض الأنشطة والبرامج الثقافية والترفيهية، الرياضية التي تساهم في خدمة المجتمع؛

¹. نصر الدين بن مسعود، محمد كتوش، واقع وأهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع داسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية؛ مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14-15 فيفري 2012، ص4.

➤ مساعدة الأفراد في حالة الكوارث الطبيعية والاجتماعية كما هو الحال عند سقوط المنازل القديمة أو حدوث حرائق عشوائية.¹

2.1. المسؤولية اتجاه المستهلكين: من أهم أنشطة الأداء الاجتماعي التي تقدمها المؤسسة للزبائن والمستهلكين نذكر منها:

- التأكد من ضمانات تحقيق الجودة فيما تقدمه من منتجات وخدمات؛
- إضفاء الثقة على الأنشطة الإعلانية عما تقدمه من سلع وخدمات، والالتزام بالمعايير الأخلاقية فيما تقدمه من معلومات عن السلع للمستهلكين؛
- التحكم والسيطرة على المواد التي تسبب أضرارا صحية للمستهلكين، ومنع استخدامها وإرشاد المستهلك ونصحه عن طريق نشرات توعية؛
- العناية بطرق التغليف والحفاظ على جودة المنتج وسلامته وسلامة المستهلك أيضا؛
- القيام بالبحوث العلمية والإنفاق عليها لاكتشاف أي أضرار يمكن أن تحدث ضرر من خلال المنتجات على صحة المستهلك.²

3.1. المسؤولية اتجاه الموظفين: تلتزم المؤسسة بتوفير خدمات لتحسين ظروف جيدة للموظفين وذلك من خلال:

- وضع نظام الحوافز والمكافآت؛
- وضع نظام تأميني خاص بالمؤسسة مع الموظفين؛³
- تحسين نوعية بيئة العمل وفترات راحة أطول وساعات عمل أقل مع ضمان نفس الأجر؛
- وضع برامج لتقديم الرعاية الصحية والاجتماعية، وتشجيع الموظفين على المشاركة الأنشطة الاجتماعية الخاصة بتنمية المجتمع؛
- توفير البرامج التدريبية اللازمة بالداخل والخارج لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية؛
- توفير وسائل النقل من أماكن العمل إلى السكن والعكس، وتقديم القروض للبرامج المخصصة للموظفين؛

¹ صالح خويلدات، المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة؛ مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص ص73، 74.

² عبد الرزاق سالم الرحاطة، مرجع سبق ذكره، ص158.

³ أحمد فلاح الجعافرة، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في المكونات ذات البعد الاستراتيجي للمصارف الأردنية؛ أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الدراسات الإدارية والمالية العامة غير منشورة، جامعة عمان، الأردن، 2009، ص48.

➤ تدعيم الاتصالات مع الموظفين، وتوفير المعلومات الكاملة لهم عن أفعال المؤسسة وما تقوم به من جهود في سبيل خدمة الموظفين والمجتمع مما يزيد من إحساس الموظفين بالرضا والفخر بالانتماء لها.¹

4.1. المسؤولية اتجاه البيئة: وهنا يقع على عاتق المؤسسات جزء كبير من المسؤولية في هذا المجال يشمل منع التلوث ودرء الأضرار بالبيئة الصادرة عن الإشاعات نتيجة عمليات الإنتاج أو تلوث المياه وتجريف الأراضي بسبب مقالب النفايات وغيرها من مصادر التلوث، وحيث أن الاهتمام بالصناعة النظيفة بيئياً سيؤدي ذلك إلى القضاء على المشكلات البيئية المجتمعية التي يعاني منها على البيئة ومنع التلوث والتوازن بين التكلفة الاجتماعية للإنتاج وتكاليف التحكم والرقابة، وبين المنافع الاجتماعية له. وكذلك عملية تدوير واسترجاع بعض المواد ثم تسويقها.²

إن القيادات في المؤسسات تركز على العناصر المتعلقة بالبيئة من الأفراد العاملين في المؤسسة بحيث يكون لديهم الوعي بأهمية العمل في بيئة صحية، وفي تنمية البيئة الطبيعية وحمايتها على المدى البعيد وبشكل مستمر، وتطوير السمعة الحسنة للمؤسسة في مجال حماية البيئة لمردودها المستقبلي.³ ويوجد العديد من الأفراد والفئات التي توجه إليها المؤسسات جهودها الاجتماعية، ومن أهم الأطراف نذكر منها:

-الملاك والمساهمين؛

-الحكومة والأجهزة الحكومية؛

-الموردين؛

-المؤسسات الاجتماعية والخيرية⁴...

2. إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

يتمحور الأداء الاجتماعي للمؤسسة حول أربعة إستراتيجيات تتمثل فيما يلي:

¹ صالح خويلدات، مرجع سبق ذكره، ص ص74، 75.

² رابعة سالم النور، أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية؛ مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص ص22، 23.

³ أحمد فلاح الجعافرة، مرجع سبق ذكره، ص49.

⁴ أحمد فتحي ذياب عوادة، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة؛ دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص149.

1.2. إستراتيجية عدم تبني للمسؤولية الاجتماعية أو إستراتيجية الممانعة: تمثل هذه

الإستراتيجية نظرة تقليدية للدور الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية، حيث نرى إدارة المؤسسة أنها غير ملزمة وبالتالي غير مسؤولة عن ممارسة دور اجتماعي اتجاه أي طرف من أصحاب المصالح، كما ترى أن الغاية الوحيدة من وجودها هو تحقيق العوائد والأرباح من خلال ممارسات اقتصادية فاعلة وكفؤة وأن القيام بهذا الدور الاقتصادي كما يجب هو المسؤولية الوحيدة للأعمال.

إن مجمل القرارات المتخذة يجب أن تكون اقتصادية فقط، لهذا ترفض القرارات التي لا تلبى معطيات الأرباح والعوائد المالية حتى ولو كانت جيدة من الناحية الاجتماعية.

2.2. الإستراتيجية الدفاعية: هذه الإستراتيجية تجعل المؤسسة تحاول القيام بدور اجتماعي محدود جدا

بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة وبالقدر الذي يجعلها تحمي نفسها من الانتقادات الموجهة لها، لهذا تركز على الجوانب المرتبطة بمتطلبات المنافسة وحالات تغيير سلوك الزبائن لتحقيق أداء مالي عالي، كما يمكن أن تستجيب بالحد الأدنى للضغوط الناشئة من قبل جماعات الضغط وحماية البيئة وفق معايير قانونية معتمدة.¹

3.2. إستراتيجية التكيف: تساهم المؤسسة بالأنشطة الاجتماعية من خلال الإنفاق على الجوانب

المختلفة والمرتبطة بحس أخلاقي يتجاوز شروط الناحية القانونية، كما أن الملاحظ على إدارات المؤسسات التي تتبنى هذا النوع من الإستراتيجيات تكون في العادة تقي بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والقانونية وبالتالي تراعي المسؤوليات الأخلاقية من خلال الاهتمام بالقيم والأعراف والسلوكيات المقبولة اجتماعيا ويركز عليها المجتمع الذي تعمل فيه.

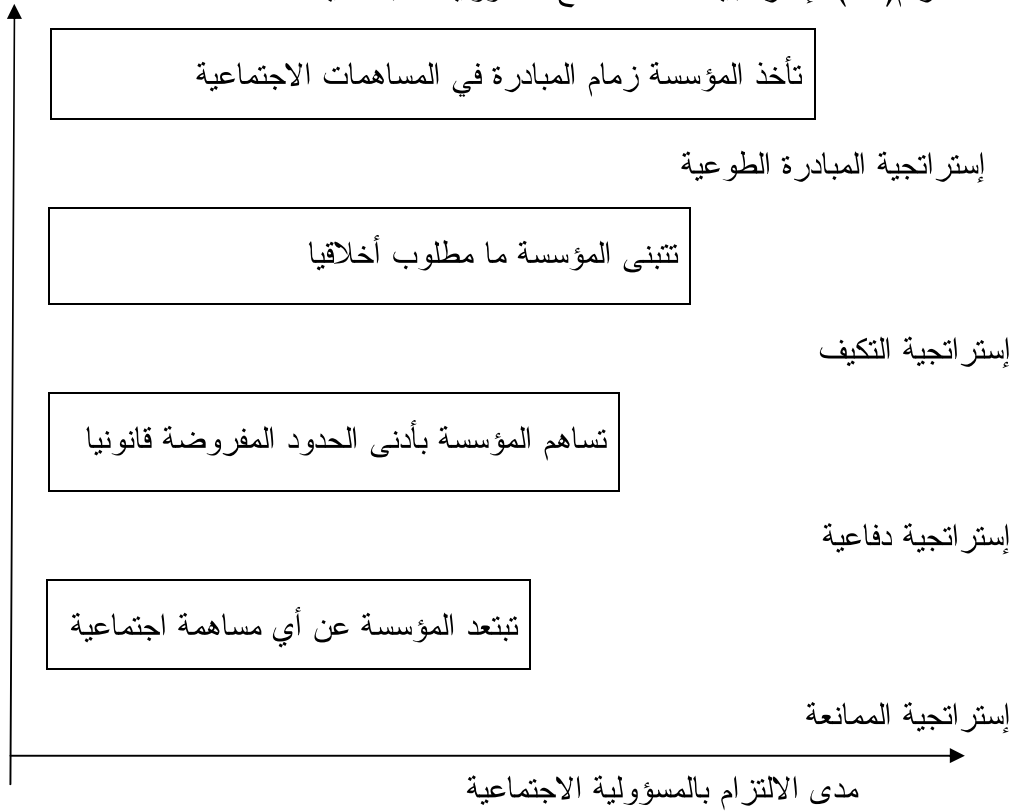
4.2. إستراتيجية المبادرة الطوعية: تشير هذه الإستراتيجية إلى أن المؤسسة تأخذ زمام المبادرة في

توفير المتطلبات الاجتماعية، وتكون مصممة لتلبية كل من المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية ويكون لديها الاستعداد للتعامل مع الاتهامات التي توجه إليها، وكذا الاستجابة للضغوط الخارجية والتهديدات وكذا التشريعات الحكومية.² ويعرض الشكل الموالي إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية:

¹.مزهري شعبان العاني وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي؛ دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص319.

².ظاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص97.

الشكل رقم (10): إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال؛ مرجع سبق ذكره، ص 98.

المطلب الثالث: عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية ومعوقاتها

1. عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية

حتى تتجح المؤسسات في تطبيق المسؤولية الاجتماعية لها هناك العديد من العوامل الرئيسية التي يجب إعدادها وتنظيمها قبل الشروع في إطلاق هذه البرامج، وفي مقدمة هذه العوامل ما يلي:

- ضرورة إيمان المؤسسة بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وأن تكون هناك قناعة ويقين من قبل كل المؤسسات فيها ابتداءً من أصحاب المؤسسات، مروراً بمديريها التنفيذيين والانتهاؤ بالموظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه أمر واجب على كل مؤسسة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه، حيث لا تنفصل به المؤسسة على مجتمعها بل تفتخر به وتعتبره واجبا عليها؛
- أن تقوم المؤسسة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها والمبادرة التي تستقدمها للمجتمع بدلا من الانتقاد والشكوى للسلبيات الموجودة؛

- أن يصبح هذا النشاط رئيسيا في المؤسسة، وتوضع له المخططات المطلوب تحقيقها تماما كما توضع مخططات المبيعات وغيرها من الأنشطة التجارية؛
- يجب على المؤسسة أن تخصص مسؤولا متفرغا تفرغا كاملا لهذا النشاط، وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة، ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا ويمنح الصلاحيات المطلوبة، وأن يكون له دور رئيسي وفعال على مستوى المؤسسة؛
- من أكبر المعوقات التي تواجه المؤسسات الراغبة في الانطلاق في برامج المسؤولية الاجتماعية رغبة هذه المسؤوليات في الانطلاق من خلال مشاريع كبيرة وضخمة وذات أرقام عالية، ولا ضرر في أن توضع هذه الأهداف على المدى البعيد، ولكن حتى يتم البدء في مثل هذه البرامج يجب أن تكون الانطلاقة من خلال أهداف صغيرة ومحدودة تكبر بمرور الأيام لتحقيق المشاريع والبرامج الكبيرة؛
- الحرص على عدم الإعلان عن البرامج الاجتماعية إلا بعد انطلاقتها، فكثير من البرامج الاجتماعية التي يعلن عنها لا يكتب لها الاستمرار لعدم قدرة المسؤولين على تنفيذها طبقا لما تم الإعلان عنه وهذا قد يساهم مستقبلا في توقف البرنامج؛
- الاهتمام بجعل هذه البرامج الاجتماعية قائمة بذاتها مستقبلا، وتعمل على تغطية مصروفاتها بنفسها حتى تكتب لها الاستمرار والبقاء، وحتى لا تصبح مركز تكلفة قد تلجأ المؤسسة في يوم من الأيام إلى الاستغناء عنه؛
- الحرص على تقديم هذه البرامج بأداء قوي ومتميز وجودة عالية، وكأن هذه البرامج منتج تجاري يجب الاهتمام به والعناية بتقديمه بشكل متميز يساهم فعلا في خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه؛
- الحرص على أن تسعى هذه البرامج الاجتماعية على التعاون والتنسيق مع ما هو موجود من برامج و أنشطة متشابهة، حتى لا يتم تكرار الجهد وضياع الوقت وصرف المال في برامج قائمة مع التأكيد على أن الاحتياجات للبرامج الاجتماعية كبير جدا ويحتاج إلى آلاف البرامج من المؤسسات؛
- كل مؤسسة صغيرة أو كبيرة قادرة على أن تقدم شيئا لمجتمعها ولمن حولها، وليس المهم حجم البرنامج الذي يقدم، بل الأهم أن يتم تقديم شيء يستفيد منه المجتمع مهما كان حجمه.¹

¹ حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحديات والآفاق من أجل التنمية في الدول العربية؛ مجلة الكويت الاقتصادية،

2. المعوقات التي تمنع من ممارسة المسؤولية الاجتماعية

وهناك أسباب عديدة تعوق انتشار المسؤولية الاجتماعية:

- نقص الخبرة للذين يشغلون إدارات وأقسام المؤسسات فيما يتعلق بالأمور الاجتماعية و الأخلاقية؛
- ضعف الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، الذي هو في الواقع مرتبط بفلسفة الإدارة العليا تجاه المجتمع و البيئة المحيطة، وضعف الاهتمام ببرامج المسؤولية الاجتماعية؛
- إهمال الإدارات العليا في عملية اشتراك المستويات الإدارية الأخرى في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بموضوع المسؤولية الاجتماعية؛
- عدم وجود اتصال فاعل من قبل الإدارات مع الجمهور؛
- الالتزام بنشاطات محددة تنص عليها القوانين والأنظمة؛
- عدم احترام التشريعات والقوانين والأنظمة في سبيل تحقيق المكاسب المادية وعندما يقدمون على مخالفة يضعون في حسابهم إحدى الاحتمالات التالية: قد لا يكتشف أمر المخالف وقد لا يتم إدانته أما إذا اكتشف أمره أو أدين فقد تغطي المكاسب المالية التي يحصل عليها ما يتحمله من خسائر؛
- نقص الموارد المالية التي تمنع المؤسسات من الإسهام في نشاطات المسؤولية الاجتماعية؛
- الاعتقاد بأن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى خفض أرباح المؤسسة وبالتالي إضعاف منافستها الدولية؛
- صعوبة الجمع بين العمل المربح وعمل المؤسسة المتجاوب اجتماعي¹؛
- عدم وجود ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسة: فمن الملاحظ من خلال الدراسات المهمة بهذا الموضوع أن عدد المؤسسات المتبنية لهذا الاتجاه قلة مقارنة بعدد المؤسسات الناشطة؛
- غياب التنظيم لجهود معظم المؤسسات: فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حتى تكون فعالة فإنها بحاجة إلى أن تأخذ شكلا تنظيميا مهيكلًا، مبني على خطة و له أهداف محددة؛

¹ أم كلثوم جامعي، سمير بن عبد العزيز، الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال؛ مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي

الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14-15 أفريل 2012، ص ص5، 6.

- غياب ثقافة العطاء للتنمية، حيث أن معظم جهود المؤسسات تنحصر في أعمال غير تنموية مرتبطة بإطعام الفقراء، توفير الملابس وغيرها...، دون التوجه نحو مشاريع تنموية تغير جذريا المستوى المعيشي للفقراء؛
- قلة الخبرة، وخاصة قلة المعارف والقدرة العلمية على وضع المعايير لقياس المجهودات، كما أنه يوجد حتى الآن خلط بين المسؤولية الاجتماعية و الأعمال الخيرية نتيجة قلة الخبرة.¹

¹. حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات؛ سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الإصدار رقم 90، الكويت، فيفري

المبحث الثالث: أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأخلاقيات الإدارة

سيتم في المبحث الأخير عرض الربط النظري لأخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية حيث تم تقسيمه إلى مطلبين الأول أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية والثاني علاقة أخلاقيات الإدارة بالمسؤولية 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 The Global Impact : تم في عام 1999 الاقتراح الأول للميثاق العالمي للمسؤولية من قبل الأمين 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 2000.¹

وهو عبارة عن مبادرة مواطنة طوعية متعلقة بالمؤسسات تعرض تسهيلا وتعهدا من خلال عدة آليات (سياسة الحوار، المعرفة ومشاريع بالشراكة)، 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 المعلنه دوليا واحترامها؛

-التأكد من عدم الاشتراك في أي انتهاك لحقوق الإنسان.

2.1. العمل: -الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال؛ -إزالة التمييز فيما 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 تطوير التكنولوجيا غير الضارة بالبيئة ونشرها.

¹. 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، ص 66.

4.1. محاربة الفساد:- على المؤسسات أن تعمل ضد كل أشكال الفساد بما فيها الرشوة والابتزاز.¹

2. ISO 26000 المسؤولية الاجتماعية

ISO26000 هي عبارة عن مواصفات عالمية تقدم الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والمواضيع والقضايا المرتبطة بها، كما أنها تنطبق 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.

ولقد تم إعداد هذه المواصفة من خلال مجموعة عمل مكونة من لجنيتين داخليتين تابعة للإيزو لجنة Le Copolco وهي لجنة سياسة المستهلك التابعة بمنظمة الإيزو، Le SAGSR وهي لجنة استثمارية حول المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى مشاركة 400 خبير من 80 بلد من جميع القطاعات المجتمع يمثلون المستهلكون، العمال، الحكومات والصناعيين.

ويتضح أن توجه منظمة الإيزو نحو إعداد المواصفات بمشاركة مدروسة يكسبها أهمية وإجماعاً دوليين ما يستوجب على المؤسسات الإطلاع عليها والعمل بمضمونها، وتتضمن المواصفة مقدمة وسبعة بنود و عدة ملاحق²، والجدول التالي يوضح ذلك:

¹.حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحديات والآفاق من أجل التنمية في الدول العربية؛ مرجع سبق ذكره، ص 70، 71.

².عمر بوسلامي، مرجع سبق ذكره، ص ص 66، 67.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة.

الجدول رقم(04): هيكل مواصفة إيزو 26000

البند	الهدف منه	شرح محتوى البند
البند 01	المجال	تعريف وتحديد المحتوى الذي تغطيه هذه المواصفة، ويجدد القيود أو الاستثناءات كما أنه ينص على أن هذه المواصفة الدولية تقدم دليلا إرشادات لجميع أنواع المنشآت بغض النظر عن حجمها أو موقعها.
البند 02	التعريفات	يحدد هذا البند معاني المصطلحات الرئيسية المستخدمة في هذه المواصفة، وبلغ عدد التعريفات 22 مصطلحا، أهمها المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصلحة.
البند 03	المصطلحات والتعريفات	يشرح هذا البند بشكل مفصل مفهوم المسؤولية ويوضح أهم خصائصها.
البند 04	سياق المسؤولية الاجتماعية	يناقش هذا الجزء السياق التاريخي والمعاصر للمسؤولية الاجتماعية. ويتناول أيضا المواضيع التي تبرز من خلال طبيعة مفهوم المسؤولية الاجتماعية كما يتناول المواضيع ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية.
البند 05	الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية والتعرف على أصحاب المصلحة	يتناول هذا البند اعتراف الشركة بمسؤوليتها الاجتماعية، من خلال تحديد تأثيراتها السلبية في المجتمع، وكذلك الطريقة التي ينبغي بها التصدي لهذه التأثيرات من أجل المساهمة في التنمية المستدامة، وتحديد أصحاب المصلحة وإشراكهم في ممارساتها الاجتماعية.
البند 06	دليل الموضوعات الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية	وهو أهم البنود في المواصفة وفيه ذكر للمحاولات الأساسية السبع للمسؤولية الاجتماعية والواجب تبنيتها من قبل المؤسسة وهي: حقوق الإنسان، ممارسات العمل، البيئة، الممارسات التشغيلية العادلة مع الأفراد والمؤسسات، قضايا المستهلك، مشاركة وتنمية المجتمع.
البند 07	دليل إرشادي حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية	يوضح هذا البند إرشادات وتوجيهات مهمة من أجل جيدة للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، بما يشمل على سبيل المثال السياسات والممارسات والمناهج وتحديد الموضوعات وتقييم الأداء وإعداد التقارير، ويتم تناول الموضوعات ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء.

Source: Michel Capron, Françoise Vuairiel-La noizelée, Marie-France Turcotte, ISO26000 un Norme" hors norme", éditions Economica, Paris, France, 2011, p-p21-26.

نقلا عن: عمر بوسلامي، مرجع سابق، ص 67.

3. مبادرة الإبلاغ العالمية "GRI" The Global Reporting Initiative

وتسمى أيضا بالمبادرة العالمية لإعداد التقارير، تم إطلاقها من طرف ائتلاف الاقتصاديات البيئية المسؤولة Le Ceres وبرنامج الأمم المتحدة لحماية البيئة PNUE، 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.

إن أساس هذه المبادرة هو وضع الخطوط الأساسية لصياغة تقارير التنمية المستدامة من طرق المؤسسات تسمى GRI والذي تم وضعه من طرف منظمة الأمم المتحدة سنة 1997 والذي محتواه أن تقدم المؤسسات تقريرا موحد عن التنمية المستدامة والذي من خلاله يتم معالجة المسائل البيئية، الاجتماعية والاقتصادية، وترتكز مبادرة الإبلاغ العالمية على ثلاثة 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 أولويات الحقوق الاقتصادي CEP وهو منظمة أمريكية مختصة في تحليل الممارسات الإدارية والبيئية للمؤسسات الأمريكية.¹

يستند معيار SA8000 في الأساس على الاتفاقيات العالمية لمنظمة العمل الدولية والإعلان العالمي لحقوق الإنسان واتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الأطفال، حيث يتعامل SA8000 مع بعض المتطلبات متمثلة في ثمانية فصول وهي:

¹. عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة؛ أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص 119، 120.

- عمالة الأطفال؛ - العمل الإجباري؛ - الصحة والسلامة المهنية؛ - الحرية النقابية والمفاوضات الجماعية؛ - التمييز؛ - الأجر الأدنى؛ - ساعات العمل والتكوين؛ - التعويض.¹

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 تمكن 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؛

- إتاحة الفرصة لإظهار المحاسبة بشكل صحيح عند التقدم بطلب الحصول على التعاقدات الدولية أو عند التوسع محليا بالاستحواذ على مؤسسات جديدة.²

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 إلى الربط والتداخل 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. فكيف يمكن أن نحدد العلاقة بينهما؟ وهل هي علاقة تطابق (أي أن كل ما يدخل ضمن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هو من أخلاقيات الإدارة وبالعكس)، أم هي علاقة تكامل؟

في البدء لا بد من التأكيد على أن الأخلاقيات كانت فرعا أسبق لدى الأفراد في المجتمع من مسؤوليتهم الاجتماعية وهي أيضا أسبق لدى الأفراد في المؤسسات من المسؤولية الاجتماعية، فوصية (لا تسرق) كانت في الماضي وظلت في وقتنا الحاضر، في حين أن الكثير من المفاهيم ومواقف المسؤولية الاجتماعية ترتبط بالتطورات الحديثة في المجتمع كما هو الحال في الدعوة الاجتماعية البيئية (لا تلوث البيئة) التي تمثل موقفا اجتماعيا ووعيا جديدا ومسؤولية اجتماعية جديدة.

¹.سناء مصباحي، مرجع سبق ذكره، ص32.

².عمر بوسلامي، مرجع سبق ذكره، ص69.

حيث تقتضي الضرورة وجود علاقة إيجابية بين أخلاقيات الإدارة وتبني المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية حيال الأطراف المختلفة، ويبدو على الصعيد الفردي أن النزوح 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.¹

حيث أشار (Kirrane) إلى انه هناك تماثل بين أخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية إذ أن حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا إحدى جوانب منهج شامل من أخلاقيات الإدارة.

أما (Daft) فقد أوضح بان الأخلاقيات تتعلق بالقيم الداخلية والتي هي جزءاً من البيئة الثقافية للمؤسسة وأيضاً بأشكال القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بما يتصل بالبيئة الخارجية.

إذ أن المسألة الأخلاقية تؤثر على تصرفات الفرد أو المجموعة أو المؤسسة بشكل (سلبى أو ايجابى) على الآخرين. ويمكن القول أن أخلاقيات الإدارة هي الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول أو صحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، والذي تلعب فيه ثقافة المؤسسة، قيمها وأنظمتها وأصحاب المصالح دوراً أساسياً في تحديده وهذا ما ينسجم على مفهوم المسؤوليات الأخلاقية والتميزية فالمسؤوليات الأخلاقية تشمل سلوكاً متوقفاً يتجاوز الالتزامات القانونية، والمسؤوليات المتميزة تشمل سلوكيات محددة سابقة للفعل لحماية رفاهية المكونات الرئيسية . فإدراك المسؤوليات الأخلاقية والتميزية للأعمال ليس لديها التزامات بيئية وقانونية فالأعمال ليست مسؤولة فقط عن مالكيها ولكن عن موظفيها وزبائنها والمجتمع بشكل عام ، إضافة إلى مجاميع أخرى ونتيجة لذلك فإن زيادة الأرباح يجب أن تكون الهدف الوحيد للأعمال ويجب أن تسود القناعة بأن الأموال المحولة إلى أفعال اجتماعية في المدى القصير سينتج عنها تحسينات في المجتمع تجعل من السهل بقاء الأعمال والتمتع بالأرباح طويلة الأمد.

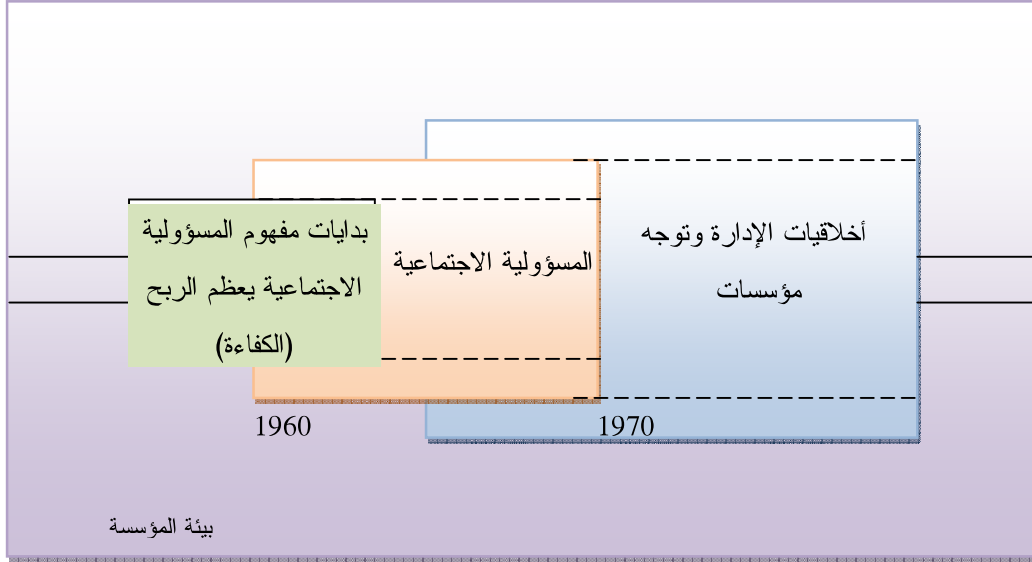
نستنتج من خلال ما تقدم أن هناك علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، إذ أن أولوية الكفاءة في تعظيم موارد المؤسسة من أرباح وما شابه ذلك كانت في المرحلة الأولى ولغاية الستينات في القرن العشرين، في حين نرى أن المرحلة الثانية كان التركيز على المسؤولية الاجتماعية في الأدبيات الإدارية إلى جانب التأكيد على الكفاءة خلال سنوات السبعينات، ومن ثم الانتقال أو التحرك إلى التركيز على أخلاقيات الإدارة إلى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة . إذن يمكن القول أن هناك

¹. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركة الأعمال؛ مرجع سبق ذكره، ص216.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة.

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 عموماً¹. والشكل التالي يوضح أبعاد هذا التداخل:

الشكل رقم(11): التداخل بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة



المصدر: خيرة عيشوش، عبد الله كرزاني، مرجع سبق ذكره، ص12.

وفي سياق هذا الطرح يمكن أن نجد المؤسسات ذات توجه اجتماعي والتزام أخلاقي عالي، وفي هذه الحالة فإن المؤسسة منسجمة في طبيعة طرحها والتزاماتها الاجتماعية مع مجمل الجوانب الأخلاقية القانونية منها وغير القانونية، كذلك قد نجد مؤسسات أخرى في الجانب المعاكس لهذا الموقف بكونها مؤسسات غير ملتزمة أخلاقيا وغير مبادرة في أن تتبنى أي مسؤولية اجتماعية تجاه مختلف الأطراف وتبقى الحالات الأخرى من المؤسسات التي قد نجد من يلتزم بمسؤولية كبيرة، لكنها أقل التزامات بالجوانب الأخلاقية والسلوكية المقبولة في قراراتها حتى قد يصل الأمر ببعض منها إلى تمويل هذه الالتزامات بما تحصل عليه من عوائد ناتجة من سلوكيات غير أخلاقية، أما الحالات الأخرى والتي المؤسسات ملتزمة أخلاقيا بحدود كبيرة لكنها تحجم عن تبني دور اجتماعي أكبر لأسباب عديدة إلا ما يفرضه القانون.

ومن هنا يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكون بشقين الأول يتمثل بالبعد الرسمي والمفروض بقوة القانون، وهذا لا يمكن تجاهله لأن المؤسسة ستعرض نفسها لمساءلة قانونية تكلفها

¹.مرجع سابق، ص ص11، 12.

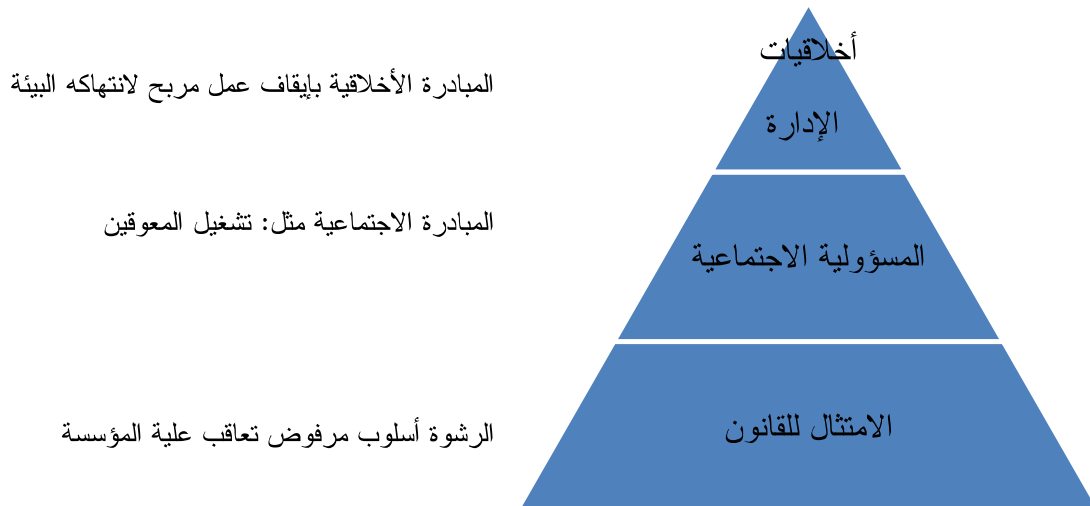
الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة.

الكثير، أما الثاني فهو بعد أخلاقي يتمثل بالالتزام والمبادرات الطوعية في الجانب الاجتماعي وهذه تعبر عن نزعات أخلاقية تتجاوز جانب الالتزام بما يفرضه القانون، وفي هذا الإطار فإننا لا نتفق نظريا بوجود مؤسسات غير ملتزمة أخلاقيا تتابع باهتمام كبير والتزام عال بجوانب المسؤولية الاجتماعية رغم أن هذا الأمر موجود في واقع الحياة العملية، لكن هذا الوجود هو وجود عابر ومؤقت وتبرره المؤسسة بعدم وضوح الرؤية الأخلاقية في بعض من قراراتها وسلوكياتها الإدارية. ومن جهة أخرى لا بد من التفكير بما أشرنا إليه من مشروعية الربح، بمعنى أن يكون تمويل الأنشطة الاجتماعية من أرباح أو تمويل مشروع مقبول أخلاقيا وقانونيا ودينيا.¹

بحيث يوجد تداخل بين الإطار القانوني للعمل والذي يحمل جوانب الرضوخ للتعليمات والإجراءات القانونية والابتعاد عن كل ما يوقع المؤسسة في إشكالات تجاه أطراف أخرى بحكم القانون، ويمثل هذا الامتثال للقانون الحد الأدنى من الالتزام والذي لا يمكن تجاوزه، في حين أن المسؤولية الاجتماعية تمثل التزاما، أوسع فهي مجموعة كبيرة من المبادرات تجاه مختلف الأطراف لغرض خلق تصور جماعي للعمل وتبادل المصالح بعيدا عن الاهتمام بمصلحة المؤسسة لوحدها.

أما الأخلاقيات فهي التزام أوسع وأعلى لكونها ترتبط بقيم ومثل عليا يفترض أن لا تخرقها المؤسسة حتى لو كانت لا تقع بمساءلة قانونية، لكنها ستقع بالتأكد حيال موقف أخلاقي غير سليم لذلك تبادر المؤسسة إلى إيقاف عمل مربح لانتهاكه لخصوصيات معينة أو تلويثه للبيئة أو غير ذلك²، وكما يمثل الشكل التالي:

الشكل رقم 12: مدى تدرج الالتزام وفق القانون والأخلاق



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال؛ مرجع سبق ذكره، ص228.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال؛ مرجع سبق ذكره، ص198.

² مرجع سابق، ص230.

ويعمل المفهوم بشكل مترابط مع بعضهما حيث تعد الأخلاقيات أحد المرتكزات الأساسية للمسؤولية الاجتماعية، حيث يتطلب الأمر من المؤسسات أن لا تجعل من المسؤولية الاجتماعية والسلوك الأخلاقي في إطار منهج يتجاوب مع القضايا المطروحة كرد فعل عليها، بل يفترض أن تكون الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية قاعدة أساسية ومكون مهم من مفردات إستراتيجية الأعمال وأن تؤخذ بنظر الاعتبار في قراراتها المهمة. ولغرض تأصيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتجسيده في عملية صنع القرار اليومي وجعله إطارا وسياسة عامة للمؤسسة، فإن هناك طريقا واحدا لذلك إلا وهو تضمين المتعلقات الأخلاقية في إستراتيجية الأعمال للمؤسسة.

إن الحقوق والواجبات والقيم يجب أن تكون معلنة في وصف واضح للمسؤولية الأخلاقية للمؤسسة، ونشير بوضوح إلى عوامل إستراتيجية مشخصة في المؤسسة فضلا عن كون المكون الأخلاقي في إستراتيجية الأعمال يتمتع بقدرة توفير نوع من التقييم للأعمال ومجاميع العمل وسلوكيات الأفراد، وفي حقيقة الأمر تلعب الإدارة العليا للمؤسسة دورا كبيرا من خلال تبنيها لإستراتيجيات تتحمل فيها مسؤوليتها الاجتماعية، وكذلك تستند هذه الاستراتيجيات إلى الأبعاد الأخلاقية كما تعكسها المبادئ الأساسية قيم الإدارة العليا وقيم الأطراف الأخرى المؤثرة. إن هذا الأمر يدخل في إطار وجود ثقافة تنظيمية قوية أسست قواعد راسخة وأوجدت لغة مشتركة مرتكزة أساسا على السلوك الأخلاقي ومراعاة مصالح الجميع، كما أنه لا يمكن قبول الطرح النظري للإدارة العليا لكونها ملتزمة أخلاقيا أو لكونها تمتلك مدونة أخلاقية صيغت بعناية بل يفترض بالإدارة العليا أن تعطي القدوة الحسنة والمبادرة بالتطبيق الفعلي.¹

¹. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال؛ مرجع سبق ذكره، ص 199،

خلاصة

ظهر الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية، وأصبح الحديث عنها في الآونة الأخيرة عنوانا للمؤتمرات والندوات، ومجالا للدراسات والأبحاث سواء من قبل الأفراد أو مراكز البحوث والمنظمات الدولية، كما تزايد الاهتمام بها من قبل كل الحكومة والمؤسسات، وأصبحت المسؤولية الاجتماعية جزءا من إستراتيجية المؤسسة للتفاعل مع المجتمع والبيئة المحيطة. لكن رغم ذلك فإنه لا يوجد اتفاق عام لدى الأطراف المعنية على تحديد تعريف واضح للمسؤولية الاجتماعية.

حيث يحتل موضوع المسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية أهمية كبيرة في الوقت الحاضر، وذلك بسبب اتساع تأثير المؤسسات وزيادة النقد الموجه لها في جوانب ترتبط بمشروعية عملها وآلياته مثل، حالات الفساد والقرارات غير الأخلاقية المؤثرة على المجتمع. ومع تزايد دور المؤسسات في المجتمع المدني وجماعات الضغط بسبب انتشار المعرفة وسرعة الاتصالات أصبحت المؤسسات ملزمة بتعزيز أدائها الاجتماعي. إن مجمل هذه القضايا فرضت على إدارة المؤسسات توسيع المنظور الذي ترى من خلاله دورها الاجتماعي وأداءها الإنساني نحو فئات المجتمع المختلفة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقة حالة مؤسسة سونالغاز

مديرة التوزيع أم البواقي.

تمهيد

تناولنا في الفصلين السابقين الجانب النظري للأخلاقيات الإدارية والمسؤولية الاجتماعية، وحتى نستطيع الوصول إلى نتائج ملموسة وأكثر واقعية خصصنا هذا الفصل الأخير من الدراسة للجانب الميداني، وقد ارتأينا تطبيق هذه الدراسة على مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع أم البواقي- قصد إتمام مراحل البحث وذلك بالاستعانة بمجموعة من التقنيات والأساليب اللازمة لإتمامه.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

تشكل الطاقة الكهربائية والغازية منتجات ضرورية وأساسية لتحقيق الرفاهية الاجتماعية والتنمية المتسارعة في المجال الاقتصادي، وتقوم مؤسسة سونلغاز بإنتاج وتوزيع تلك المنتجات هادفة من وراء ذلك تبني مفاهيم حديثة تساهم في خدمة الاقتصاد الوطني وتحقيق مزايا للمجتمع.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

تعد سونلغاز المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

منذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد، إذ أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركة فرعية وتشغل 60000 عامل. تلعب سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، ومساهماتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 43%.

إن سونلغاز العازمة على فعل المزيد وبشكل أفضل، قد جندت على الدوام تمويلات هامة من أجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازية، حيث قامت خلال السنوات (2004-2006)، وأصبحت مجمعا أو شركة قابضة، وقامت بإعادة هيكلة نفسها في شكل متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية:

➤ سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE)؛

➤ سونلغاز نقل الكهرباء (GRTE)؛

➤ سونلغاز نقل الغاز (GRTG).

وفي سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية:

➤ سونلغاز توزيع الكهرباء و الغاز للجزائر (SDA)؛

➤ سونلغاز توزيع الكهرباء و الغاز للوسط (SDC)؛

➤ سونلغاز توزيع الكهرباء و الغاز للشرق (SDE)؛

➤ سونلغاز توزيع الكهرباء و الغاز للغرب (SDO).

ومن بين هذه الفروع كانت دراستنا مؤسسة سونلغاز توزيع الكهرباء والغاز للشرق (SDE)، بمديرية التوزيع أم البواقي.

1. مهام المؤسسة

تتمثل المهام الموكلة لمؤسسة سونلغاز في:

- احتكار الإنتاج، النقل، التوزيع، الاستيراد والتصدير للطاقة الكهربائية؛
- إنجاز وتسيير قنوات النقل وشبكة التوزيع؛
- تركيب المنشآت القاعدية والشبكات الكهربائية؛
- التوزيع العمومي للكهرباء والغاز مع احترام شروط الجودة والأمن وبأقل الأسعار في إطار الخدمة العمومية.

2. أهداف المؤسسة

توجد جملة من الأهداف التي تسعى مؤسسة سونلغاز إلى تحقيقها والتي نذكر منها:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها؛
- نقل الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية؛
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها؛
- دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتثمينه؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشر أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية، وكل نشاط يمكن أن يترتب عن فائدة لـ "سونلغاز"، وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف المؤسسة، لا سيما البحث عن المحروقات واستكشافها وإنتاجها وتوزيعها؛
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارجها مع شركات جزائرية وأجنبية؛
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.¹

¹.وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

أسست المؤسسة الوطنية للكهرباء بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 22 ربيع الثاني عام 1416 الموافق لـ 17 سبتمبر 1955، والمتضمن القانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري "سونلغاز" من كهرباء وغاز الجزائر إلى سونلغاز اليوم، أكثر من نصف قرن من الوجود...، وفي سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة (EGA)، التي اسند إليها اختراع إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه وكذلك توزيع الغاز.

وتضم (EGA) المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص من لوبون (LEBON) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز)، ثم وقعت تحت مفعول قانون التأمين الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

تحولت (EGA) في سنة 1969 إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وما إن لبثت أضحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسات قدرات تنظيمية وتسييرية، لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد.

والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية، وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

وفي سنة 1983 تزودت المؤسسة بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة:

-كهريف - للإنارة وإيصال الكهرباء؛

-كهركيب - للتركيبات والمنشآت الكهربائية؛

-قناغاز - لإنجاز شبكات نقل الغاز؛

-ينرغا - للهندسة المدنية؛

- المؤسسة لصنع العدادات وأجهزة القياس المراقبة AMC.

فبفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت سونلغاز تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، وفي سنة 1991 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC).

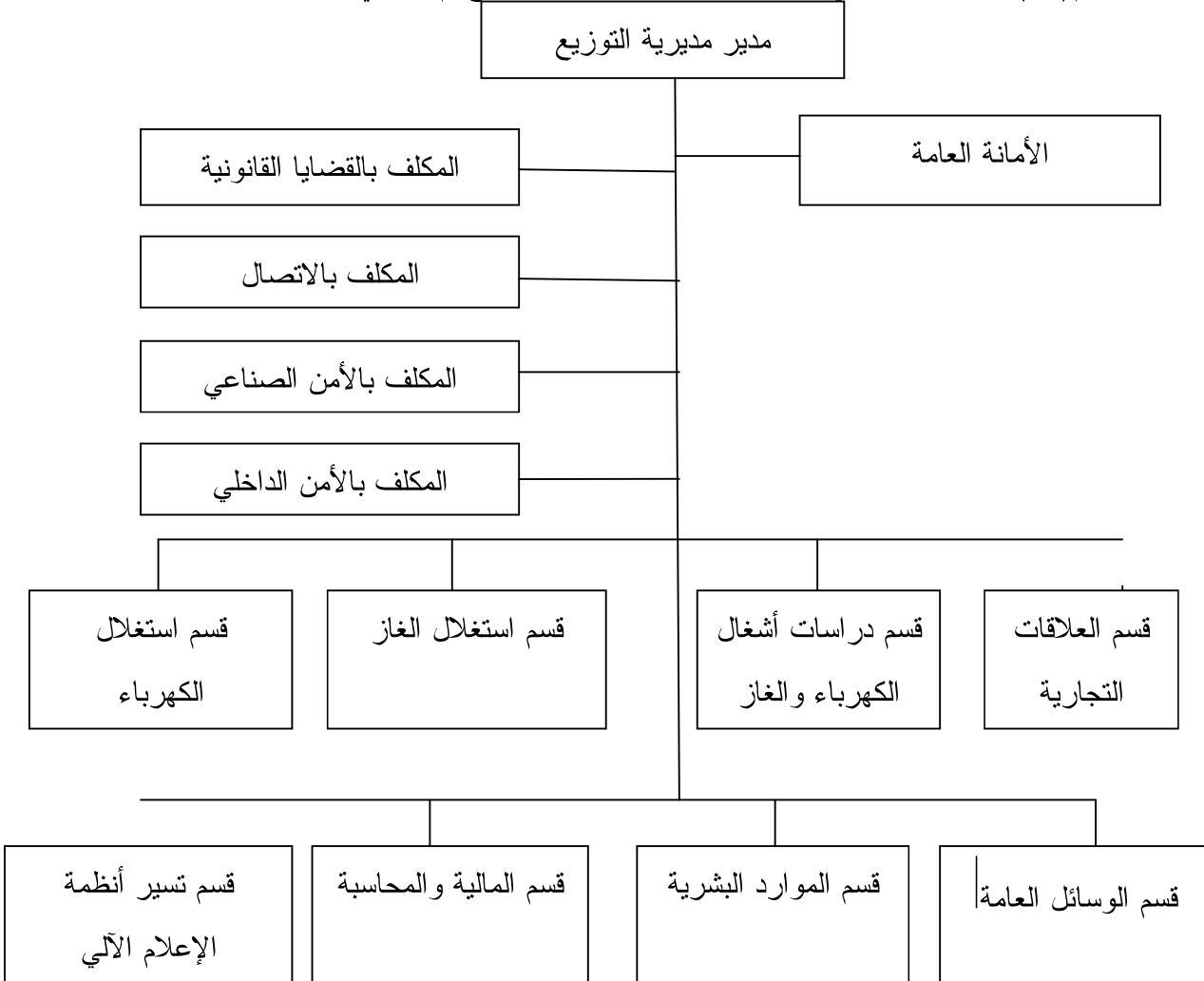
إن إعادة النظر في القانون الأساسي إذ يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية، فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري، وضمن الهدف نفسه أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة مساهمة (SPA) وهذه الترقية تمنح مؤسسة سونلغاز إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة، كما تتيح لهما إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر. وباعتبارها شركة مساهمة فإنه يتعين عليها حيازة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة، مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى، وهذا ما ينبئ عن تطور ما آلت إليه سونلغاز في سنة 2004 حيث أضحت مجمعا أو شركة قابضة (هولدينغ).

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والأقسام الموجودة في المديرية

تتكون مديرية التوزيع من عدة أقسام والوظائف المكملة لبعضها البعض، والشكل التالي يوضح

ذلك:

الشكل رقم(13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع أم البواقي-



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

1-المدير: يعتبر المحرك الأساسي والمسير للشؤون والأهداف المسطرة للمؤسسة ويعتبر الممثل القانوني، له الحق في الإشراف وتسيير كل النشاطات للمؤسسة بموجب قانوني، كما أنه المطلع على القرارات والوثائق، كما أن ختمه وإمضاه على هذه الأخيرة جد ضروري ويعطيها الصيغة القانونية.

2-الأمانة العامة (أمانة التسويق): يعتبر مكتب الأمانة تكملة لمكتب المدير كما أنه همزة وصل بين المدير والمصالح الأخرى.

3-مكلف المنازعات (مكلف بالقضايا القانونية): تعتبر هذه المصلحة بمثابة محامي الدفاع عن المؤسسة والمستشار القانوني، حيث يتجسد دورها الرئيسي بصفة عامة بالتكفل بكل ما يمس الشؤون القانونية للمؤسسة.

4-مكلف الاتصالات: تهتم هذه المصلحة بالاتصالات مع الزبائن للأخذ بعين الاعتبار وانشغالهم وكذا إعطائهم مساعدة ونصائح.

5-مكلف بالأمن الصناعي: يقوم بمتابعة الاحتياطات الأمنية أثناء العمليات الصناعية.

6-مكلف بالأمن الداخلي: يهتم هذا القسم بالمحافظة على أمن العمال داخل المؤسسة.

قسم العلاقات التجارية: هو الذي يقدم بتسيير الزبائن من ناحية إيصالات جديدة، وكذا تسيير استهلاكات الزبائن، ويتفرع إلى خمسة وكالات تجارية :

- الوكالة التجارية أم البواقي؛
- الوكالة التجارية عين البيضاء؛
- الوكالة التجارية عين مليلة؛
- الوكالة التجارية عين فكرون؛
- الوكالة التجارية مسكيانة.

7-قسم دراسة أشغال الكهرباء و الغاز: يكمن دوره الأساسي في دراسة كافة الطلبات المتعلقة بالكهرباء والغاز، وتقييم مبلغ فواتير الأشغال، ومن هذا المنطلق الزبون يسدد المبلغ أو يرفض. تمنح مشاريع هذا القسم إلى المقاولين التابعين للشركة الوطنية للكهرباء والغاز من مسؤولياته:

- دراسة إنجاز الأشغال؛
- مراقبة الأشغال.

8-قسم تقنيات الغاز: يهتم هذا القسم بصيانة واستغلال شبكات الغاز، ويقدم أيضا ربط شبكات جديدة بالشبكات القديمة، ويقوم أيضا بتكليف الوكالة للقيام بمهمة الربط، وهذا وفقا للمعايير المعمول بها.

و يتفرع إلى أربعة مصالح:

- مصلحة استغلال الغاز أم البواقي.
- مصلحة استغلال الغاز عين البيضاء؛
- مصلحة استغلال الغاز عين مليلة؛
- مصلحة استغلال الغاز عين فكرون.

9-قسم تقنيات الكهرباء: كذلك يقوم هذا القسم بصيانة واستغلال شبكات الكهرباء، ويقوم أيضا بربط

شبكات جديدة بالشبكات القديمة وكل الأمور المتعلقة بالكهرباء، ويتفرع إلى أربعة مصالح :

- مصلحة استغلال الكهرباء أم البواقي؛
- مصلحة استغلال الكهرباء عين البيضاء؛
- مصلحة استغلال الكهرباء عين مليلة؛
- مصلحة استغلال الكهرباء عين فكرون.

10-قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:

- يضمن تسيير مركز المعالجة الآلية CTI؛
- يسيّر جميع العتاد الخاص بالإعلام الآلي للمديرية الجهوية للتوزيع؛
- تموين ومراقبة اللوازم المستهلكة الخاصة بالإعلام الآلي؛
- تطوير طريقة العمل خاصة بالمديرية الجهوية؛
- الربط الدائم للشبكة وكذا مصالح المديرية والمقاطعات.

11-قسم المالية والمحاسبة: يقوم بعملية المراقبة والتسديدات الخاصة بالفواتير ومشاريع المؤسسة،

وينقسم إلى:

- **مصلحة المالية.** وتتمثل مهامها في:
 - متابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية؛
 - تقديم التنبؤات الخاصة بالخزينة على المدى القصير؛
 - متابعة تقارب الحسابات البنكية والبريدية.
- **مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:**
 - تقوم بإعداد الميزانية السنوية للمديرية الجهوية للتوزيع؛
 - إنجاز جدول النتائج وكذا ميزانية نشاطات المديرية الجهوية.

12-قسم الموارد البشرية: مهمته الأساسية السهر على تسيير ملفات العمال والأجرة وترقية العمال والسهر على طلبات العمل. ويتفرع هذا القسم إلى ثلاثة مصالح:

➤ مصلحة التكوين؛

➤ مصلحة تطوير الموارد البشرية؛

➤ مصلحة تسيير الموارد البشرية.

يعتبر هذا الفرع أحد ركائز المؤسسة ، حيث يشرف عليه مسؤول فرع الإدارة المختصة في التسيير العام لشؤون الموظفين سواء كانوا دائمين أو مؤقتين، أو عاملين يدويين والخاضعين لسلطة المؤسسة، ويهتم رئيس القسم بالدرجة الأولى بمواظبة مهامه وفقا لاهتمامات وانشغالات الموظفين خاصة الناحيتين الإدارية والمالية، ويمكن تبيان ذلك من خلال النشاطات المتنوعة الموكلة لهذا القسم هي عديدة نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

➤ الاشتراك في وضع مقياس الموظفين واختيارهم؛

➤ تنفيذ القرارات والتعليمات الخاصة بالشغل والتأكد من مطابقتها مع الشروط المحددة؛

➤ الاشتراك في وضع مقاييس الترقية وقياس الكفاءات (تسيير ملفات الموظفين)؛

➤ دراسة المشاكل الخاصة بالموظفين وشكاويهم وعرضها على المدير؛

➤ الإشراف على عملية الحضور والغياب ودراسة تطوره وأسبابه؛

➤ الإشراف على تحديد وتنفيذ العقوبات لمن ارتكب مخالفة أثناء العمل، من خلال مراقبة

المستخدمين وإجبارهم على احترام النظام الداخلي للمؤسسة؛

➤ حساب الإجازات (العطل) بمختلف أنواعها؛

➤ تحديد الاحتياجات التدريبية؛

➤ ضبط برامج التدريب؛

➤ تنظيم دورات تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها؛

➤ إعداد استجواب أو استفسار Le questionnaire لمعرفة أسباب الغيابات والأخطاء المهنية

المرتكبة، وسبب درجاتها العقوبات التأديبية المطابقة لها؛

➤ إعداد ملفات التأمينات الخاصة بالمستخدمين بالمؤسسة تحسبا لأية ظروف طارئة مثل:

الحرائق، السرقات، حوادث العمل...، وتجند التأمينات الخاصة بالمؤسسة في كل سنة؛

➤ متابعة مراسلات صندوق ضمان الاجتماعي.

13-قسم الوسائل العامة: يعتبر هذا القسم من الأقسام الرئيسية للمؤسسة، يتكفل بالخدمات كما يشرف على تلبية كافة طلبات الأقسام للمركز، ويتكفل أيضا بمتابعة العقارات التابعة للمركز والوكالات (فواتير المياه، فواتير التجهيزات المنزلية).¹

¹.وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة التطبيقية وأدوات تحليل البيانات

يتناول هذا المبحث تحليلاً لأدوات الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليله، وكذا وصفاً لأفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

1. تحديد عينة الدراسة: تهدف الدراسة إلى معرفة دور أخلاقيات الإدارة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بالتطبيق على مديرية التوزيع سونلغاز أم البواقي (مجتمع الدراسة)، ويرجع اختيار العينة (موظفين المديرية) لأنها تحقق أغراض الدراسة، حيث تم توزيع 70 استبانة، واسترجاع 66 وحدة منها، أي بالنسبة 94.28% .

الجدول رقم (05): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	36	54.5
	أنثى	30	45.5
	المجموع	66	100
الفئة العمرية	أقل من 30	11	16.7
	ما بين 30-45	43	65.2
	أكبر من 45	12	18.2
	المجموع	66	100
المستوى الدراسي	دراسات عليا	8	12.1
	شهادة جامعية	20	30.3
	تكوين أو معهد	22	33.3
	بكالوريا فأقل	16	24.2
	المجموع	66	100

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع أم البواقي-

15.2	10	عقد محدد المدة	عقد العمل
84.8	56	غير محدد المدة	
100	66	المجموع	
6.1	4	إطارات سامية	الفئة الوظيفية
28.8	19	إطارات	
37.9	25	العمال المهرة	
27.3	18	العمال التنفيذيون	
100	66	المجموع	
25.8	17	أقل من 5 سنوات	
47	31	من 5 إلى 10 سنوات	
9.1	6	من 10-15 سنة	
18.2	12	أكثر من 15 سنة	
100	66	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

1.1. حسب متغير الجنس: يتضح من الجدول أن معظم الأفراد المبحوثين كانوا ذكورا بنسبة 54.5%، في مقابل 45.5% من أفراد العينة كانوا إناثا، إلا أن ذلك لا يؤثر على صدق وثبات الدراسة بحكم طبيعة العمل في المديرية.

2.1. حسب متغير العمر: يلاحظ توزع أفراد عينة الدراسة على الفئات المختلفة ، حيث كانت أكبر نسبة في الفئة الثانية ما بين 30-45 سنة بنسبة 56.2%، ثم الفئة الثالثة أكبر من 45 سنة بنسبة 18.2%، ثم الفئة الأولى أقل من 30 سنة بنسبة 16.7%، ومن هنا نستنتج أن معظم العاملين في المديرية محل الدراسة هم من الفئات الشبابية القادرة على العمل.

3.1. حسب المستوى التعليمي: يلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من خريجي مركز التكوين بنسبة 33.3%، وهذا راجع إلى أن المديرية تعمل على توظيف أفرادها من خلال اللجوء إلى التكوين

المتخصص بها، أما حاملي شهادات الليسانس بنسبة 30.3%، ويعود ذلك لوجود حاملي الشهادات بنسبة معتبرة داخل المديرية نتيجة شروط التوظيف التي يتطلبها العمل، أما بنسبة إلى المرتبة الثالثة مستوى بكالوريا فأقل بنسبة 24.2%، أما المرتبة الأخيرة كانت لأفراد حاملي الشهادات العليا بنسبة 12.2%، كل ذلك مؤشر على أن مديرية سونلغاز تنوع من الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية المختلفة، مما ينعكس إيجاباً على مكانتها في السوق.

4.1. حسب متغير عقد العمل: يلاحظ من الجدول أن معظم أفراد العينة لهم عقد غير محدد المدة بنسبة 84.8%، أما باقي الفئة عقد محدد المدة بنسبة 15.2%.

5.1. حسب متغير الفئة الوظيفية: يلاحظ من الجدول أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى العمال المهرة بنسبة 37.9%، أما في المرتبة الثانية إدارات بنسبة 28.8%، وفي المرتبة الثالثة العمال التنفيذيون بنسبة 27.3%، أما المرتبة الرابعة إدارات سامية بنسبة 6.1%، وذلك لقلة مناصب التي تشغل هذه الأخيرة.

6.1. حسب متغير الخبرة الوظيفية: من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 47%، أما الفئة الثانية أقل من 5 سنوات بنسبة 25.8%، ثم تليها الفئة الثالثة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 9.1%، فيما كانت الفئة الأخيرة أكثر من 15 سنة بنسبة 18.2%.

المطلب الثاني: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت هذه الدراسة على مصدرين في جمع البيانات وهما:

1.2. المصادر الثانوية: وتتضمن هذه المصادر الكتب والمجلات العلمية والمداخلات والمؤتمرات، التي تناولت موضوع أخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية، وذلك لتوضيح المفاهيم المختلفة.

2.2. المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية بالاعتماد على استبيان خاص تم تصميمه من أجل جمع البيانات من عينة الدراسة، حول آرائهم ومدى إدراكهم لأهمية موضوع الدراسة، وفيما يلي شرح موجز لأجزاء الاستبيان.

➤ **المحور الأول:** خاص بأخلاقيات الإدارة، حيث يتضمن عشرة فقرات؛

➤ **المحور الثاني:** خاص بالمسؤولية الاجتماعية، حيث يتكون من أربعة أبعاد تتمثل في:

* **البعد الأول:** المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع، يتضمن ثلاث فقرات؛

*البعد الثاني: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن، يتضمن ثلاث فقرات؛

*البعد الثالث: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين، كذلك يتضمن ثلاث عبارات؛

*البعد الرابع: المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة، يتضمن ثلاث فقرات.

➤ **المحور الثالث:** خاص بالبيانات العامة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة وتشمل الجنس، العمر،

المستوى الدراسي، عقد العمل، الوظيفة، الخبرة في مجال العمل.

وللتعرف على درجة الموافقة فقد تم اعتماد أسلوب (لكارت) الخماسي، كما يلي:

الرقم	1	2	3	4	5
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

ولتحديد طول الخلايا بمقياس (لكارت) الخماسي، إذ تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (4/5=0.8)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(06): مقياس لكارت الخماسي

الإجابة على الأسئلة	الرمز	الوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1.80
غير موافق	2	من 1.80 إلى أقل من 2.6
محايد	3	من 2.6 إلى أقل من 3.4
موافق	4	من 3.4 إلى أقل من 4.2
موافق بشدة	5	من 4.2 إلى 5

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS؛ دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص541.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة واختبار صدق الأداة

1. الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم استخدام الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية SPSS، لتحليل البيانات الأولية واستخراج نتائج الدراسة، حيث تمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ لاختبار صدق أداة الدراسة، وقياس درجة الاتساق لفقرات الأداة والتأكد من درجة ثبات المستخدم؛
- التكرارات والنسب المئوية، بحيث تستخدم بشكل أساسي لمعرفة تكرار فئات متغير ما؛
- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، ومعامل الاختلاف لقياس التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي وهو نسبة مئوية؛
- معامل الارتباط بيرسون لبيان معاملات الارتباط بين معدل كل بعد والمعدل الكلي لكل محور؛
- معامل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات.

2. اختبار صدق الأداة: كما ذكرنا سابقا، فإن اختبار صدق الأداة يتم باستعمال اختبار "ألفا كرونباخ"،

لقياس الاتساق الداخلي والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(07): نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

الرقم	الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
1	أخلاقيات الإدارة	10	0.777	0.881
2	المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع	3	0.658	0.811
3	المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلك	3	0.780	0.883
4	المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين	3	0.668	0.817
5	المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة	3	0.752	0.867
6	محور أخلاقيات الإدارة	10	0.777	0.881
7	محور المسؤولية الاجتماعية	12	0.842	0.917
	كل فقرات الاستبيان	22	0.873	0.934

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع أم البواقي-

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ عالية، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات ألفا كرونباخ، هذا بحيث أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات، وهذا ما لاحظناه من خلال الجدول أعلاه، الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة. وكذلك للتأكد من صدق الأداة نحسب معاملات الارتباط بين معدل كل بعد والمعدل الكلي لكل محور، كما هو موضح من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(08): معاملات الارتباط بين معدل كل بعد والمعدل الكلي للفقرات

المتغير	اتجاه المجتمع	اتجاه المستهلك	اتجاه الموظفين	اتجاه البيئة
المسؤولية الاجتماعية	معامل الارتباط بيرسون	0.770	0.636	0.801
مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000
N	66	66	66	66

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول أن كل أبعاد محور المسؤولية الاجتماعية لها معاملات ارتباط معنوية موجبة مما يدل على وجود علاقة موجبة بينها، وأن هاته العلاقة كانت قوية باعتبار أن كل قيم الارتباط كانت أكبر من 0.5 .

المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث تحليل فقرات الاستبيان المقدم لأفراد العينة، حيث يتم عرض نتائج التحليل ومن ثم اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول نحو أخلاقيات الإدارة

يمكن تلخيص النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم(09): التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المحور الأول

الترتيب	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية %						العبارات	الرقم
				5	4	3	2	1	المقياس		
2	15.02	0.640	4.26	23	38	4	0	1	العدد	وجود نظام داخلي تحدد فيه قوانين العمل	01
				34.8	57.6	6.1	0	1.5	النسبة		
4	20.75	0.847	4.08	17	43	3	0	3	العدد	دليل أخلاقي واضح و معلنا للجميع	02
				25.2	65.2	4.5	0	4.5	النسبة		
6	23.07	0.909	3.94	17	34	11	2	2	العدد	الإعلان على مناصب العمل	03
				25.8	51.5	16.7	3	3	النسبة		
7	19.92	0.779	3.91	12	40	11	2	1	العدد	تبنى رؤية وإستراتيجية قائمة على الأخلاقيات	04
				18.2	60.6	16.7	3	1.5	النسبة		
9	24.20	0.932	3.85	14	36	10	4	2	العدد	التقييم والرقابة لكل الوحدات	05
				21.2	54.5	15.2	6.1	3	النسبة		
10	30.95	1.130	3.65	14	31	9	8	4	العدد	تطبيق مبدأ العدالة والمساواة في تحفيز موظف	06
				21.2	47	13.6	12.1	6.1	النسبة		

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع أم البواقي-

3	19.92	0.827	4.15	24	32	6	4	0	العدد	المهارة والاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفات الخاطئة	07
				36.4	48.5	9.1	6.1	0	النسبة		
1	13.19	0.587	4.45	33	30	3	0	0	العدد	أعتبر العمل الذي أقوم به واجبا أمام الوطن والمجتمع	08
				50	45.5	4.5	0	0	النسبة		
8	25.56	0.969	3.79	14	34	9	8	1	العدد	تعرض المؤسسة لحوادث سرقة واختلاسات	09
				21.2	51.5	13.6	12.1	1.5	النسبة		
5	37.35	1.326	3.55	16	29	4	9	8	العدد	التخلي عن بعض مبادئ أداء بعض الوظائف	10
				24.2	43.9	6.1	13.6	12.1	النسبة		
	13.20	0.529	3.96	الإجمالي							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالرجوع إلى مقياس لكارث الخماسي، يتضح أن أفراد العينة يرون بأن العمل الذين يقومون به واجبا أمام الوطن والمجتمع، بحيث جاءت الفقرة الثامنة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.45 وانحراف معياري قدره 0.587 ومعامل اختلاف 13.19%، وهذا يعني درجة موافقة وبشدة على هذا الاختيار، أما في المرتبة الثانية الفقرة الأولى بمتوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري 0.640 ومعامل اختلاف 15.02% وهذا يعني كذلك درجة موافق وبشدة على وجود نظام داخلي تحدد فيه قوانين العمل، وهذا يعكس مستوى إدراك الأفراد لأهمية القانون الداخلي للعمل.

أما في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة السابعة بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.827، ومعامل اختلاف 19.92%، حيث يوافق فيه أفراد العينة على الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن التصرفات الخاطئة، وهذا أمر جيد بالنسبة للمؤسسة حيث كل شخص يعترف بأخطائه ويتحمل المسؤولية، فيما تليها في الترتيب الفقرة الثانية بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.847، ومعامل اختلاف

20.75% مما يعكس اتفاق أفراد العينة على امتلاك المؤسسة دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع الموظفين لديها، وهذا بمثابة الطريق الذي يسلكه جميع الموظفين.

جاءت الفقرة العاشرة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 1.236، ومعامل اختلاف 37.35% بحيث يوافق الأفراد على أنهم يجدون أنفسهم يتخلون عن بعض مبادئهم لأداء بعض الوظائف.

أما في المرتبة السادسة الفقرة الثالثة والتي تعكس إدراك الأفراد لأهمية الإعلان عن مناصب العمل يكون صادقا ولا يحتمل أي عبارات لا أخلاقية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.94 وانحراف معياري قدره 0.909 ومعامل اختلاف 23.07%. وتليها الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 0.779 ومعامل اختلاف منخفض 19.92%، ما يعكس اتفاق الأفراد على تبني المؤسسة رؤية وإستراتيجية قائمة على الأخلاقيات، بينما حلت الفقرة التاسعة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 0.969 ومعامل اختلاف 25.56%، هذا ما يعكس موافقة أفراد العينة على تعرض المؤسسة لحوادث سرقة واختلاسات وهذا أمر ليس في صالحها.

من جهة جاءت الفقرة الخامسة في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.85 يوافق فيه أفراد العينة على الفقرة وانحراف معياري قدره 0.932 ومعامل اختلاف 24.20%، وهو ما يدل على تقارب الإجابات من قبل الأفراد على التقييم والرقابة المستمرة لجميع وحدات المؤسسة دون تحيز.

وأخيرا الفقرة السادسة بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 1.130 ومعامل اختلاف 30.95%، وهو ما يعكس موافقة أفراد العينة على تطبيق مبدأ العدالة والمساواة في تحفيز الموظفين، ويعتبر هذا حق من حقوق الموظفين.

وعموما جاء محور أخلاقيات الإدارة بمتوسط 3.96 وانحراف معياري 0.529 ومعامل اختلاف 13.20% مما يدل على موافقة أفراد العينة على أخلاقيات الإدارة في مؤسسة سونلغاز.

المطلب الثاني: تحليل فقرات المحور الثاني نحو المسؤولية الاجتماعية

1. البعد الأول: المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع

يمكن تلخيص النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم(10): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات البعد الأول.

الترتيب	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسبة المئوية						العبارات	الرقم
				5	4	3	2	1	المقياس		
1	26.73	1.040	3.89	18	33	9	2	4	العدد	المساهمة في خلق فرص التوظيف	1
				27.3	50	13.6	3	6.1	النسبة		
2	36.54	1.162	3.18	7	22	21	8	8	العدد	المساهمة في البرامج وأنشطة الخيرية	2
				10.6	33.3	31.8	12.1	12.1	النسبة		
3	43.27	1.307	3.02	9	18	15	13	11	العدد	المساهمة في إنجاز مشاريع للمجتمع	3
				13.6	27.3	22.7	19.7	16.7	النسبة		
	26.93	0.905	3.36	الإجمالي							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من خلال الجدول أن ترتيب الفقرات بقي كما هو حيث الفقرة الأولى جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 1.040 ومعامل اختلاف 26.73%، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون على مساهمة المؤسسة في توفير مناصب العمل وهذا ما لحظناه من خلال عدد العمال في المؤسسة، أما في المرتبة الثانية الفقرة الثانية بمتوسط حسابي 3.18 أي كان رأي الأغلبية

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع أم البواقي-

محايد دون أي فكرة عن الموضوع، وانحراف معياري 1.62 وهو معدل مرتفع يفسر عدم اتفاق الأفراد على الإجابة ومعامل اختلاف 36.54%، وأخيرا الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي 3.02 وانحراف معياري 1.307 ومعامل اختلاف وهو ما يعكس عدم مساهمة المؤسسة في بناء مشاريع للمجتمع.

وجاء متوسط الحسابي لهذا البعد 3.36 وانحراف معياري 0.905 ومعامل اختلاف 26.93 ما يعني أن للمؤسسة مسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع.

2. البعد الثاني: المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلك

ويمكن تلخيص النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم(11): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات البعد الثاني

الترتيب	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسبة المئوية						العبارات	الرقم
				5	4	3	2	1	المقياس		
1	19.97	0.769	3.85	10	40	13	2	1	العدد	تحرص على تشجيع برامج حماية المستهلك	1
				15.2	60.6	19.7	3	1.5	النسبة		
2	25.87	0.996	3.85	15	35	11	1	4	العدد	تسهل عملية نفل وتوزيع المنتجات بدون استثناء	2
				22.7	53	16.7	1.5	6.1	النسبة		
3	27.21	1.007	3.7	9	40	10	2	5	العدد	معالجة شكاوى المستهلكين	3
				13.6	60.2	15.2	3	7.6	النسبة		
	73.06	0.777	3.79	الإجمالي							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجا برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن فقرات هذا البعد بقيت على نفس الترتيب، بحيث جاءت الفقرة الأولى بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.769 ومعامل اختلاف 19.97%، وهذا يعكس اتفاق أغلبية الأفراد على تشجيع برامج حماية المستهلك والتوجه نحو مفهوم الاستهلاك الرشيد، ما يدل على حرص المؤسسة

على زبائنها، وتليها الفقرة الثانية بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.699 ومعامل اختلاف 25.87%، ما يعكس على موافقة الأفراد على تسهيل ونقل المنتجات للمستهلك دون استثناء، وهذا دليل على معاملة المؤسسة للمستهلكين بالنزاهة والشفافية. أما الفقرة الثالثة جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.7 أي موافقة أفراد على معالجة شكاوى المستهلكين حول مختلف المشاكل، وهذا ما يوضح لنا طريقة المؤسسة في التعامل مع المستهلكين والاستماع والاستجابة لهم، وانحراف معياري قدره 1.007 ومعامل اختلاف 27.21%.

أما المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.79 وانحراف معياري 0.777 ومعامل اختلاف 73.06%، ما يدل على موافقة الأفراد على هذا البعد، مما يعني أن لمؤسسة سونلغاز مسؤولية اجتماعية اتجاه المستهلكين.

3. البعد الثالث: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين

يمكن تلخيص النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم(12): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

لفقرات البعد الثالث

الترتيب	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسبة المئوية						العبارات	الرقم
				المقياس	1	2	3	4	5		
1	16.88	0.699	4.14	العدد	0	1	9	36	20	منح تعويض لأضرار العمل	1
				النسبة	0	1.5	13.6	54.5	30.3		
3	25.12	0.937	3.73	العدد	2	5	13	35	11	تقديم خدمات ضرورية للموظفين	2
				النسبة	3	7.6	19.7	53	16.7		
2	25.17	1.027	4.08	العدد	3	3	5	30	25	توفير برامج تدريبية للموظفين	3
				النسبة	4.5	4.5	7.6	45.5	37.9		
				الإجمالي							
				3.97	0.696	17.53					

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجا برنامج SPSS.

جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.14 وانحراف معياري 0.699 ومعامل الاختلاف 16.88، ما يعكس موافقة الأفراد العينية على منح المؤسسة لتعويضات أضرار العمل، وهذا دليل على حفاظ المؤسسة على موظفيها، أما في المرتبة الثانية الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 1.027 ومعامل اختلاف 25.17، مما يعكس اتفاق أفراد العينة على توفير المؤسسة لبرامج تدريبية وتأهيلية للموظفين، وتأتي في المرتبة الأخيرة الفقرة الثانية بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.937 ومعامل اختلاف 25.12%، ما يدل على موافقة أفراد العينة على تقديم خدمات ضرورية للموظفين.

وإجمالا جاء هذا البعد بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.696 ومعامل اختلاف 17.53%، ما يدل على موافقة الأفراد على هذا البعد، ما يعني وجود مسؤولية اجتماعية لمؤسسة اتجاه موظفيها.

4. البعد الرابع: المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة

يمكن تلخيص النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم(13): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ل فقرات البعد الرابع

الترتيب	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسبة المئوية						العبارات	الرقم
				المقياس	1	2	3	4	5		
1	26.29	0.944	3.59	العدد	4	3	15	38	6	توازن بين سلامة البيئة ونجاح مشاريعها	1
				النسبة	6.1	4.5	22.7	57.6	9.1		
2	32.29	1.111	3.44	العدد	6	6	15	31	8	تتعاون والجمعيات التوجه الداعم لحماية البيئة	2
				النسبة	9.1	9.1	22.7	47	12.1		
3	38.58	1.227	3.18	العدد	10	7	17	25	7	تدعم صناعة صديقة للبيئة	3
				النسبة	15.2	10.6	25.8	37.9	10.6		
	26.44	0.899	3.40	الإجمالي							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن ترتيب فقرات هذا البعد ظل محافظا على نفس الترتيب، بحث جاءت الفقرة الأولى بمتوسط حسابي 3.59 وانحراف معياري 0.944 ومعامل اختلاف 26.29%، ما يعكس موافقة الأفراد على موازنة المؤسسة بين سلامة البيئة ونجاح مشاريعها، وتليها الفقرة الثانية بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 1.111 ومعامل اختلاف 32.29%، ما يدل كذلك على موافقة الأفراد على تعاون المؤسسة ومساعدة الهيئات والجمعيات ذات التوجه الداعم لحماية البيئة، وتأتي الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي 3.18 وانحراف معياري 1.227 ومعامل اختلاف مرتفع، ما يدل على أن أفراد العينة يبدون محايدتهم على خلق المؤسسة صناعة صديقة للبيئة.

وإجمالاً جاء المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.40 وانحراف معياري 0.899 ومعامل اختلاف 26.44 ما يعكس موافقة أفراد العينة على المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة اتجاه البيئة.

ويمكن تلخيص أبعاد محور المسؤولية الاجتماعية في الجدول التالي:

الجدول رقم(14): ملخص محور المسؤولية الاجتماعية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع	3.36	0.905	26.93	4
المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين	3.79	0.777	37.06	2
المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين	3.97	0.696	17.53	1
المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة	3.40	0.899	26.44	3
إجمالي محور المسؤولية الاجتماعية	3.63	0.623	17.16	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.696 ومعامل اختلاف 17.53%، ما يدل على موافقة أفراد العينة على هذا البعد ويشير هذا إلى أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً اتجاه موظفيها، ويليهما بعد المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 0.777 ومعامل اختلاف 73.06%، ما يدل على موافقة أفراد العينة على هذا البعد، وجاء البعد الرابع في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 0.899 ومعامل اختلاف 26.44%، ما يعكس موافقة أفراد العينة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة، وأخيراً يظهر البعد الأول بمتوسط حسابي 3.36 وانحراف معياري 0.905 ومعامل اختلاف 26.39%، وهذا يدل على عدم وجود اتفاق محدد بين أفراد العينة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع. ومن هنا يتضح وحسب مقياس لكارتر الخماسي، أن المتوسط الحسابي لمحور المسؤولية الاجتماعية بلغ 3.63 وانحراف معياري 0.623 ومعامل اختلاف 17.16%، ما يشير إلى موافقة أفراد العينة على هذا المحور. وهذا يدل على وجود اهتمام بالمسؤولية الاجتماعية داخل مؤسسة سونلغاز.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سيتم اختيار الفرضيات الفرعية أولاً ثم الفرضية الرئيسية.

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

الجدول رقم (15): 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 (constant)	0.309	0.687
أخلاقيات الإدارة M1	0.771	0.000

المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع M2.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

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

ومن خلال تحليل نتائج الانحدار نجد أن معامل انحدار أخلاقيات الإدارة M1 كان 0.771 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 الاجتماعية اتجاه المجتمع M2 يزيد بـ 0.771%، وبما أن قيمة sig أقل من 0.05 فإن هذا يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع في مؤسسة سونلغاز.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلك في مؤسسة سونلغاز. ويمكن تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(16): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط R		0.407
معامل التحديد R-deux		0.166
معنوية النموذج		0.001
المتغير	معامل المتغير A	المعنوية Sig
الثابت (constant)	1.428	0.37
أخلاقيات الإدارة M1	0.598	0.001

المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين M3.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج في الجدول السابق يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.40 مما يدل على وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين متغيرين، ومعامل التحديد 16.6%، مما يعني أن 16.6% من التغير في المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين (المتغير التابع) يرجع إلى النموذج، والباقي 83.4% في التغير أخلاقيات الإدارة (المتغير المستقل) يرجع إلى عوامل أخرى غير واردة في النموذج. وكذلك درجة المعنوية sig أقل من 0.05 بين المتغيرين، ومنه نستنتج أن بتغير بـ 1% من أخلاقيات الإدارة يتغير 0.598% من المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين. وبما أن قيمة sig أقل من 0.05 فإن هذا يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلك في مؤسسة سونلغاز.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين في مؤسسة سونلغاز. ويمكن تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(17): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط R		0.405
معامل التحديد R-deux		0.164
معنوية النموذج		0.001
المتغير	معامل المتغير A	المعنوية Sig
الثابت (constant)	1.866	0.03
أخلاقيات الإدارة M1	0.533	0.001

المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين M4.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

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

وتعتبر النتائج أن معامل انحدار أخلاقيات الإدارة M1 كان 0.533 مما يعبر عن وجود علاقة موجبة ومعنوية (sig أقل من 0.05) بين المتغيرين بحيث في حالة زيادة أخلاقيات الإدارة بـ 1% فإن المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين M4 تزيد بـ 0.533%، وبما أن قيمة sig أقل من 0.05 فإن هذا يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين في مؤسسة سونلغاز.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على: ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية

الاجتماعية اتجاه البيئة في مؤسسة سونلغاز. ويمكن تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(18): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

معامل الارتباط R		0.383
معامل التحديد R-deux		0.147
معنوية النموذج		0.002
المتغير	معامل المتغير A	المعنوية Sig
الثابت (constant)	0.828	0.295
أخلاقيات الإدارة M1	0.650	0.002

المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة M5.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

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

ومن خلال تحليل نتائج الانحدار نجد أن معامل انحدار أخلاقيات الإدارة M1 كان 0.650 ما يعبر عن وجود علاقة موجبة ومعنوية (sig أقل من 0.05) بين المتغيرين بحيث في حالة زيادة أخلاقيات الإدارة بـ 1% فإن المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة M5 تزيد بـ 0.650%، وبما أن قيمة sig أقل من 0.05 فإن هذا يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة في مؤسسة سونلغاز.

5. اختبار الفرضية الرئيسية

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام معامل الارتباط البسيط، حيث تنص الفرضية الرئيسية على: ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز.

وتم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(19): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية

معامل الارتباط R		0.541
معامل التحديد R-deux		0.293
معنوية النموذج		0.000
المتغير	معامل المتغير A	المعنوية Sig
الثابت (constant)	1.108	0.029
أخلاقيات الإدارة M1	0.638	0.000

المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية S.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

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

ويلاحظ ومن خلال تحليل نتائج الانحدار نجد أن معامل انحدار أخلاقيات الإدارة M1 كان 0.638 مما يعبر عن وجود علاقة موجبة ومعنوية (أقل من 0.05) بين المتغيرين بحيث في حالة زيادة أخلاقيات الإدارة بـ 1% فإن المسؤولية الاجتماعية S يزيد بـ 0.638%، وبما أن قيمة sig أقل من 0.05 فإن هذا يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى واقع أخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز، وقد تم عرض النتائج التي توصلت إليها في الدراسة الميدانية، والتي تهدف إلى معرفة موقف مؤسسة سونلغاز من أخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية، وكذا معرفة دور أخلاقيات الإدارة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

وباعتماد على إجابات الأفراد في الاستبيان المنجز لغرض المساعدة على الربط بين متغيرات الدراسة و ذلك باستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات ومعالجتها، والتي أظهر وجود علاقة بين متغيرات الدراسة في مؤسسة سونلغاز.

الخبيرة العامة

تعتبر أخلاقيات الإدارة قضية هامة من القضايا المعاصرة ، فهي من ضمن المكونات الأساسية في بناء المؤسسات، وهي ما استحسنته الفطرة السليمة. فإذا كانت العبادات في الإسلام لتزكية الجانب الروحي في الإنسان، فالأخلاقيات هي السياج الحصين لتنمية الجانب المادي فيه.

إن التزام المؤسسة بالأداء الاجتماعي يمثل الخيار الأفضل لنجاحها في بيئتها، بمعنى نجاح أي مؤسسة اليوم لا يقاس بمدى ما تحققة من أهداف اقتصادية فقط، بل ما تحققة من إنجاز كلي على المستوى الاقتصادي والاجتماعي. فالمؤسسات اليوم مدعوة إلى تنظيم أعمالها وفقا للرؤى الأخلاقية، وإعادة تشكيل ثقافتها وفقا للقيم الأخلاقية، وكذلك تعزيز السلوك الأخلاقي لأفرادها وتعزيز الثقة هذا من جهة، ومن جهة ثانية تحمل جزء من مسؤوليتها واعتماد رؤية جديدة قائمة على مفهوم سد الحاجة الفعلية للمجتمع.

ومن خلال بحثنا هذا في جانبيه النظري والتطبيقي تبين أن أخلاقيات الإدارة هي أحد المرتكزات للمسؤولية الاجتماعية، بحيث تعد الأخلاقيات الإدارية محور الارتكاز الذي يمنع الانحراف والفساد وغير ذلك من السلوكيات المنافية للأخلاق، والتي يمكن أن تهدد الأمن الاجتماعي ويمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية وجدت تطبيقها في المجال الاقتصادي، وذلك من خلال أدائها الاجتماعي والمنفعة المحققة للمجتمع، ورعاية الجوانب الاجتماعية للبيئة والمساهمة في التنمية الاجتماعية.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها تم التوصل إلى مختلف النتائج والآراء، كخلاصة لدراسة الدور الذي تلعبه أخلاقيات الإدارة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وذلك بدراسة حالة مؤسسة سونلغاز :

1. النتائج

- تُوفر أخلاقيات الإدارة في المؤسسات توطد جسور الثقة بين موظفيها ومختلف أصحاب المصالح؛
- يعد مفهوم أخلاقيات الإدارة من المفاهيم التي نالت اهتمام معظم المؤسسات المعاصرة اليوم لأن الاهتمام بالعنصر البشري أصبح المرتكز الأساسي لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، فضلا عن الاهتمام بمفهوم آخر ألا وهو المسؤولية الاجتماعية التي كانت تعبر في الماضي خلال فترة الستينات عن تعظيم الربح، أما في الوقت الحاضر أصبح المفهوم يقترن مع الجانب الاجتماعي للمؤسسة؛
- وجود علاقة متداخلة بين أخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية؛
- عند وضع هيكل إداري ينسق بين الالتزامات في مجال المسؤولية الاجتماعية وبين مهمة المؤسسة، حجمها، نشاطها، ثقافتها وكذا التحديات التي تواجهها عند القيام بعملية التخطيط، تصبح المسؤولية الاجتماعية جزءا رئيسيا من أنشطة المؤسسات يتم متابعته من قبل المسير؛

- هنالك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، المستهلك، الموظفين، والبيئة إذ يجب على المؤسسات الانتباه إليها والأخذ بها لأنها تحقق أهداف المؤسسة وتحسن صورتها في المجتمع؛
- تتمتع مؤسسة سونلغاز بحصة سوقية كبيرة في مجال الكهرباء والغاز بسبب الاحتكار الدائم للسوق؛
- تأتي المسؤولية الاجتماعية في مرتبة مقبولة في قائمة أولويات مؤسسة سونلغاز رغم الأنشطة المتنوعة التي تقدمها مثل المساهمة في الأنشطة الثقافية، الرياضية،...؛
- عدم توفر مدونات أخلاقية بمؤسسة سونلغاز؛
- إن مفهوم أخلاقيات الإدارة جديد بالنسبة لمؤسسة سونلغاز؛
- اهتمام مؤسسة سونلغاز، بموظفيها، مستهلكيها، المجتمع والبيئة على حد سواء؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة سونلغاز.

II. المقترحات

- من خلال النتائج السابقة يمكن تقديم بعض المقترحات وتتمثل فيما يلي:
- ضرورة فهم ودراسة العناصر المكونة للمبادئ الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية، باعتبار ذلك أحد أهم المرتكزات الهامة لضمان نجاح المؤسسات، خاصة في ظل المنافسة؛
 - مكانية تعزيز أخلاقيات الإدارة من خلال دمج قضاياها بالنظام المتبع من طرف المؤسسة في مجال التوظيف، الترقية، المكافآت... الخ، وكذا الترويج لأهميتها داخليا من خلال وضع برامج التكوين، المحاضرات، تقديم المعلومات للمسيرين والموظفين فيما يتعلق بعمليات صنع القرار التي تمكنهم من تحقيق نتائج تتسم بالمسؤولية؛
 - الابتعاد قدر الإمكان عن مبدأ الغاية تبرر الوسيلة كمبرر للفصائح الأخلاقية؛
 - تفعيل دور الإعلام بمختلف وسائله في نشر أخلاقيات الإدارة؛
 - تقديم الدولة لامتيازات إضافية لصالح المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية؛
 - ضرورة تزايد الاهتمام من قبل المؤسسات الجزائرية في تقديم خدمات للأفراد العاملين فيها وخاصة الخدمات الاجتماعية، ومشاركة العاملين في وضع سياسات المؤسسة وتشجيعهم على الاهتمام المتزايد بطبيعة عملهم خاصة الجانب التقني؛

- ضرورة التزام المؤسسات الجزائرية بتطبيق العديد من القواعد الخاصة بأخلاقيات كتسريب المعلومات وعلاج السلوكيات السلبية للموظفين، وتطبيق الإجراءات العادلة في تنفيذ القوانين والتعليمات الخاصة بالموظفين والعمل؛
- على المؤسسات الجزائرية أن تؤمن بضرورة المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع وأن تكون على قناعة وبقين من قبل كل مسؤول فيها بدءاً بأصحاب المؤسسات، مروراً بمديريها التنفيذيين، وصولاً إلى الموظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه أمر وواجب على كل مؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعيش فيه؛
- وضع وتحديد سياسات أخلاقية، وضرورة إتباعها من قبل المؤسسات الجزائرية، وتدريب العاملين عليها لتمكينهم من مواجهة المشاكل الأخلاقية الصعبة؛
- إنشاء ميثاق أخلاقي ذو بعد اجتماعي في مؤسسة سونلغاز، يلتزم به الأفراد في المؤسسة على مختلف مستوياتهم الوظيفية؛
- التأكيد على أهمية قيام مؤسسة سونلغاز بزيادة مساهمتها في إنشاء مراكز تعليمية وترفيهية وصحية.

III. آفاق الدراسة

وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن بحثنا هذا يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجال أخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية، لذا نود الإشارة إلى آفاق أخرى مكتملة لما جاء فيها يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نذكرها فيما يلي:

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

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

1. الكتب

1. أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة؛ دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011.
2. أحمد فتحي ذياب عوادة، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة؛ دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2012.
3. إبراهيم ناصر، التربية الأخلاقية؛ دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
4. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل؛ الطبعة الثالثة، دار الميسرة للنشر، عمان، الأردن، 2013.
5. جبرائيل كحاله، إدارة منظمات الأعمال "التحديات العالمية المعاصرة" الجزء الخامس؛ المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
6. وليام هشاو، أخلاقيات منظمات الأعمال؛ دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص7.
7. زكرياء مطلق الدوري، أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي و إستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2009.
8. زكريا مطلق الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها؛ دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
9. زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة؛ دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
10. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال؛ دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
11. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صيحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل؛ دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
12. طاهر مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال؛ الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
13. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة؛ دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
14. كميل حبيب، جان بولس، أخلاقيات الأعمال الإدارية والاقتصادية في عالم متغير؛ الطبعة الثانية، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، 2010.

15. كامل محمد المغربي، الإدارة "أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة"؛ دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2007.
16. ماجدة عطية، إدارة المشروعات الصغيرة؛ دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2002.
17. مزهر شعبان العاني وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي؛ دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
18. محمد عبد الفتاح ياغي، الأخلاقيات في الإدارة؛ دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012.
19. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير؛ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
20. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال؛ دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2006.
21. نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة المشروعات الصغيرة؛ دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2013.
22. سعد علي العنزي، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال؛ دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2012.
23. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال؛ دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
24. عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS؛ دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
25. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، المسؤولية الاجتماعية؛ دار الإعصار للنشر والتوزيع؛ عمان، الأردن، 2011.
26. علي فلاح الزغبى، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب؛ دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2013.
27. فاروق عبد فليح، عبد المجيد محمد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية؛ الطبعة الثانية، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2009.
28. رافدة عمر الحريري، اتجاهات إدارية معاصرة؛ دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2012.
29. ثامر البكري، التسويق "أسس ومفاهيم معاصرة"؛ دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2006.

II.المذكرات

- 30.أحمد فلاح الجعافرة، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في المكونات ذات البعد الاستراتيجي للمصارف الأردنية؛ أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الدراسات الإدارية والمالية العامة غير منشورة، جامعة عمان، الأردن، 2009.
- 31.أمينة بودراع، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين دراسة عينة من البنوك التجارية؛ مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012-2013.
32. لويزة دحيمان؛ تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر؛ مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2011-2012.
33. محمود شيخاوي، أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري؛ مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة أدرار، الجزائر، 2013-2014.
- 34.نسيمة خدير، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010-2011.
- 35.نوال ضيافي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية؛ مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009-2010.
- 36.سناء مصباحي، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة؛ مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012-2013.
- 37.عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة؛ أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2011-2012.
- 38.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.
- 39.صالح خويلدات، المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة؛ مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر3، 2010-2011.
- 40.رابعة سالم النسور، أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية؛ مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

41. خامرة الطاهر، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة؛ مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006-2007.

III. المجالات والملتقيات

41. أم كلثوم جامعي، سمير بن عبد العزيز، الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال؛ مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14-15 فيفري 2012.

42. حدة رايس، فطيمة الزهرة نوي، دور المسؤولية في معالجة الأزمات الاقتصادية-دراسة إسلامية؛ مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 06-07 ماي 2012.

43. حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات؛ سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الإصدار رقم 90، الكويت، فيفري، 2010.

44. حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحديات والآفاق من أجل التنمية في الدول العربية؛ مجلة الكويت الاقتصادية، العدد 23، 2012.

45. مريم بن حيمة، نصيرة بن حيمة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة؛ مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14-15 فيفري 2012.

46. نصر الدين بن مسعود، محمد كتوش، واقع وأهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية؛ مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14-15 فيفري 2012.

47. عبد الله خبابه، صهيب خبابه، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14-15 فيفري 2012.

48. عبد اللطيف أسار فخري، أثر أخلاقيات الوظيفة في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، العراق.

49. ثامر البكري، المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري؛ مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 فيفري 2011.

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

IV. مواقع الانترنت

51. شريف سليمان عبد الله، دور منظمات الأعمال في دعم وتنمية المسؤولية الاجتماعية؛ المجلة العلمية للاقتصاد، متاح من الموقع: <http://www.al-sharq.com/news/details/17934>

ثانيا: باللغة الأجنبية

52. Beekun Rafik Issa, **Islamic Business Ethics**, University of Nevada.

Laima Abromatyte-Sereikienė, **The Levels of Marketing Ethics**, Vilnius University, 2005.

53. Ferrell C, Ferrell Linda, **Managing The Risks of Business Ethics and Compliance**, <http://www.ebusinessethics.com/?>.

54. Leslie Thompson & Jean Toussaint Pindi, **Gestion Economie d'entreprise travail ressources humaines**, Montchrestien, Paris, France, 2002.

55. Michel Capron, Françoise Vuairel-La noizelée, Marie-France Turcotte, **ISO26000 un Norme" hors norme"**, éditions Economica, Paris, France, 2011.

56. Olivier Dubigeon, **Piloter un développement responsable**, 3^{ème} édition, Pearson Education, Paris, France, 2009.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيان

الأخ الكريم، الأخت الكريمة تحية طيبة وبعد،

نضع بين يديك هذا الاستبيان والذي تم إعداده استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، وهذا لإعداد مذكرة تحت عنوان " دور أخلاقيات الإدارة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية" دراسة حالة مؤسسة سونغاز، راجين منكم التكرم بالإجابة على ما تضمنته من تساؤلات بتمعن ودقة.

ونعلمكم أن إجاباتكم تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفكم في أي وقت.

شاكرين تعاونكم معنا... والله الموفق.

الطالبة: لكبير إيمان

السنة الجامعية: 2015/2014.

الرجاء وضع الاشارة (X) في الخانة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك

المحور الأول: أخلاقيات الإدارة

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

المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية

المقاييس					أسئلة الاستبيان	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق		
المسؤولية اتجاه المجتمع						
					تساهم المؤسسة وباستمرار على خلق فرص للتوظيف	01
					تساهم المؤسسة في برامج وأنشطة خيرية في المجتمع	02
					تساهم المؤسسة في إنجاز مشاريع أساسية للمجتمع من مدارس، برامج إسكان...	03
المسؤولية اتجاه المستهلك						
					تحرص المؤسسة على تشجيع برامج حماية المستهلك، والتوجه نحو مفهوم الاستهلاك الرشيد	04
					تسهل المؤسسة عملية نقل وتوزيع المنتجات للمستهلكين بدون استثناء	05
					تعمل المؤسسة على معالجة شكاوى المستهلكين حول مختلف المشاكل	06
المسؤولية اتجاه الموظفين						
					تمنح المؤسسة تعويضات لأضرار العمل	07
					تقدم المؤسسة خدمات ضرورية للموظفين	08
					توفر المؤسسة برامج تدريبية وتأهيلية للموظفين	09
المسؤولية اتجاه البيئة						
					توازن المؤسسة بين سلامة البيئة ونجاح مشاريعها	10
					تتعاون المؤسسة وتساعد الهيئات والجمعيات ذات التوجه الداعم لحماية البيئة	11
					تدعم المؤسسة خلق صناعة صديقة للبيئة	12

(طاقة شمسية) لخفض الملوثات إلى أدنى مستوى

المحور الثالث: البيانات الشخصية

1. الجنس ذكر أنثى

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

أكبر من 45

3. المستوى الدراسي

دراسات عليا شهادة جامعية تكوين أو معهد

بكالوريا فأقل

4. عقد العمل محدد المدة غير محدد (دائم)

5. الفئة الوظيفية

إطارات سامية إطارات العمال المهرة

العمال التنفيذيون

6. مدة الخدمة في العمل (الأقدمية)

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 10-15 سنة أكثر من 15 سن

الملخص

إن ما يشهده العصر الحالي من تطورات وتغيرات، وبعد أن كانت مضاعفة الأرباح الشغل الشاغل الوحيد للمؤسسات، أصبحت القضايا الأخلاقية تشكل أهمية عظمى لهذه الأخيرة. وبما أن المؤسسات تسعى جاهدة للبقاء والاستمرار كان لزاما عليها تبني اختيار المسؤولية الاجتماعية، الذي أصبح من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات في البلدان النامية.

وقد جاءت هذه الدراسة بهدف معرفة مدى مساهمة أخلاقيات الإدارة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ولتحقيق ذلك تم إعداد الاستبيان واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة وذلك بدراسة حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع أم البواقي-حيث أظهرت النتائج أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمساهمة أخلاقيات الإدارة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، ودعمت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات الهادفة إلى زيادة الاهتمام بالأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات الإدارة، المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع، المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلك، المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين، المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة.

Résumé

Ce que connaît l'ère actuelle comme développements et changements mérite une attention, en effet l'augmentation des profits n'est plus la seule préoccupation de l'entreprise, les questions déontologiques préoccupation désormais une place de choix au sein de cette dernière.

Et comme les entreprises cherchent la pérennité et la continuité, elles devraient adopter le choix de la responsabilité sociale qui constitue actuellement un des plus grands défis que rencontre les entreprises dans les pays en développement.

Cette étude vise donc à connaître dans quelle mesure la déontologie managériale permet la concrétisation de responsabilité sociale. Pour y arriver, nous avons élaboré un questionnaire et utilisé des méthodes statiques appropriées à travers une étude de cas de la SONELGAZ, direction de la distribution .OEB. Les résultats qui en découlent montrent qu'il existe un effet positif statistiquement significatif de la participation de la déontologie managériale dans la concrétisation de la responsabilité sociale.

Cette étude était renforcée par un ensemble de recommandations visant à accorder plus d'intérêts aux déontologies et responsabilités sociales.

Mots clés: Déontologies managériales, responsabilités sociales envers la société, responsabilités sociales envers le consommateur, responsabilités sociales envers les fonctionnaires, responsabilités sociales envers l'environnement.