



جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاقتصادية تخصص "اقتصاد وتسيير المؤسسة"

## أخلاقيات إدارة الأعمال وتأثيرها على المسؤولية الاجتماعية هيئة المستقبل: شركة الحليب ومشتقاتها بسعيدة

بغنوان

تحت إشراف الأستاذ:

■ بن عزة محمد أمين

من إعداد الطلبة:

■ حليمي أعمر

■ فارس الجيلالي

أعضاء لجنة المناقشة		
الأستاذ	جلولي نسيمة	رئيسا
الأستاذ	بن عزة محمد أمين	شرفا ومقرراً
الأستاذ	بدري عبد الحميد	ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018



# كلمة شكر

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك و لا تطيب الجنة إلا برؤيتك يا الله، فلك الحمد و الشكر كله.

و بعد نتقدم بشكرنا الخاص و امتناننا إلى الأستاذ "بن عزة محمد أمين" على قبوله الإشراف، على هذا العمل و على النصائح و التوجيهات القيمة و الآراء السديدة التي قدمها لنا باستمرار.

كما نشكر جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير على النصح و الإرشاد، و ما تقدموا به إلينا خلال سنوات الدراسة. و لا ننسى شكر عمال المؤسسة المستقبلية على جهودهم.

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى كل من كلله الله بالهبة و الوقار إلى من علمني  
العطاء دون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أبي الغالي حفظه  
الله

إلى التي وضعت الجنة تحت قدميها إلى من أوصى الرسول بها ثلاث  
مرات إلى منبع الحنان و سر الأمان إلى والدتي العزيزة رمز الحنان  
وملاك الروح ومنبع العطاء و الصبر، إلى التي علمتني حب العلم  
ومعنى الاحترام و أتمنى من الله أن يطيل في عمرها و يمدّها بالصحة و  
العافية.

كما لا أنسى أخي وصديقي المرحوم كمال لربي تغمده الله برحمته الواسعة  
و إلى من رأى التفاؤل و المحبة بعيونهم " وإخواتي والكتاكت، و  
إلى الأصدقاء و الأحباب كل باسمه و إلى كل من ساهم في انجاز هذا  
البحث و لو بكلمة تشجيع.

عليبي (أعمر

# إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى من يعجز اللسان عن شكرهما وحياتي  
فردوس بوجودهما والدي العزيزين أطال الله عمرهما. و إهداء إلى الكتاكيت"  
كما لا أنسى أخي وصديقي المرحوم محيوت مصطفى يوسف تغمده الله  
برحمته الواسعة

كما اهدي هذا العمل إلى كل الإخوة و الأقارب.

ولا أنسى كل الأصدقاء اللذين رافقوني طيلة المشوار الدراسي الذين  
قاسموني الحلوة و المرة.

محيوت مصطفى

فارس الجيلالي

## المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أخلاقيات إدارة الأعمال على المسؤولية الاجتماعية، في شركة الحليب ومشتقاته بسعيد لتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 50 استمارة على العمال في شركة الحليب منها 35 استمارة قابل للتحليل الإحصائي لمحاولة تحقيق علاقة الارتباط وتأثير بين وتغيير الدراسة، أخلاقيات إدارة الأعمال ومسؤولية الاجتماعية اعتمدنا على برنامج التحليل الإحصائي (Spss v21) باستخدام الانحدار الخطي البسيط. خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر للأخلاقيات إدارة الأعمال على المسؤولية الاجتماعية في شركة الحليب ومشتقاته بسعيدة. من أبرز الاقتراحات الذي نقدمها ضرورة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بمسببات أخلاقيات إدارة الأعمال التي من شأنها الرفع بمستوى المنظمة والمجتمع ككل.

## **Summary:**

*The aim of the study was to identify the impact of business ethics on social responsibility in the milk and milk products company in order to achieve the objectives of the study 50 questionnaires were distributed to the workers in the milk company, including 35 questionable statistical analysis*

*To try to achieve correlation and influence between study change, business ethics and social responsibility we relied on statistical analysis program (Spss v21) using simple linear regression.*

*The study concluded that there is an impact of the ethics of business administration on social responsibility in the milk and its derivatives company in Saida.*

*One of the most important suggestions we make is that the institution under study should focus on the ethics of business administration that will raise the level of the organization and society as a whole.*

اهداء

شكر

المقدمة العامة..... أ

## الفصل الأول: أخلاقيات إدارة الأعمال

07	تمهيد.....
08	المبحث الأول: الإطار العام لأخلاقيات إدارة الأعمال.....
08	المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات الإدارة.....
09	المطلب الثاني: أهمية أخلاقيات إدارة الأعمال.....
10	المطلب الثالث: أسباب اهتمام بأخلاقيات إدارة الأعمال.....
12	المبحث الثاني: مداخل أخلاقيات إدارة الأعمال.....
12	المطلب الأول: مبادئ أخلاقيات إدارة الأعمال.....
13	المطلب الثاني: مجالات تطبيق أخلاقيات إدارة الأعمال.....
14	المطلب الثالث: مصادر أخلاقيات إدارة الأعمال.....
16	المبحث الثالث: الأسس النظرية لأخلاقيات الأعمال.....
16	المبحث الأول: العوامل المؤثرة في أخلاقيات إدارة أعمال.....
16	المطلب الثاني: نظريات سلوك الأخلاقي في إدارة الأعمال.....
18	المطلب الثالث: مواقف علاقة أخلاقيات العمل بأخلاقيات الإدارة.....
24	المبحث الرابع: أخلاقيات العمل كضرورة في إدارة الأعمال.....
24	المطلب الأول: الإطار النظري لأخلاقيات الأعمال.....
26	المطلب الثاني: أخلاقيات العمل ضرورة إدارية.....
31	المطلب الثالث: أخلاقيات العمل والإدارة في الإسلام.....
34	خاتمة الفصل.....

## الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المنظمة

36	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية.....
36	المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية.....

37	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات.....
40	المطلب الثالث : أسباب الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية.....
41	المبحث الثاني: مضمون المسؤولية الاجتماعية.....
41	المطلب الأول: أنماط المسؤولية الاجتماعية.....
42	المطلب الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية.....
44	المطلب الثالث: عناصر المسؤولية الاجتماعية.....
48	المبحث الثالث: مداخل المسؤولية الاجتماعية.....
48	المطلب الأول: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية.....
49	المطلب الثاني: مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية.....
50	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة.....
52	المبحث الرابع: أبعاد المسؤولية الاجتماعية والفساد الإداري.....
52	المطلب الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.....
54	المطلب الثاني: أسباب الفساد الإداري وآثاره.....
56	المطلب الثالث: وسائل مواجهة الفساد الإداري.....

### الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة حليب ومشتقاته بسعيدة

58	تمهيد.....
59	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته.....
59	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.....
60	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن الوحدة و البناية الإدارية.....
62	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة.....
66	المبحث الثاني : إجراءات الدراسة التطبيقية.....
66	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
68	المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان.....
69	المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية المستخدمة.....
70	المبحث الثالث: تحليل البيانات وعرض النتائج.....

70	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة.....
75	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.....
79	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....
81	الخاتمة الفصل.....
84	الخاتمة العامة.....
87	قائمة المراجع.....
	الملاحق.....

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
44	توضيحي لمتغيرات الدراسة.....	01
53	هرم كرونل Carroll للمسؤولية الاجتماعية.....	02
70	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	03
71	توزيع أفراد العينة حسب السن.....	04
72	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	05
73	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	06
74	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.....	07

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
67	درجات سلم ليكرات الخماسي.....	01
69	مجالات المتوسط الحسابي.....	02
70	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	03
71	توزيع أفراد العينة حسب السن.....	04
72	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	05
73	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	06
74	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.....	07
75	نتائج تحليل عبارات بعد"متطلبات أخلاقيات الإدارة الأعمال.....	08
80	نتائج تحليل الارتباط الخطي البسيط بين أخلاقيات إدارة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في شركة الحليب ومشتقاته بسعيدة.....	09

الفقار

الفقار

### المقدمة عامة:

أصبح موضوع أخلاقيات إدارة الأعمال، في عالمنا اليوم من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير، كما تعالت الأصوات من أجل الاهتمام بها، وذلك للوجود فضائح أخلاقية في منظماتنا، وذلك لتجلب التصرفات للقانونية وقرارات التي يمكن أن تترتب عليها أضرار تضر بمجتمعنا، وذلك نتيجة لإهمال المنظمة لمسؤولياتها اتجاه المجتمع، وهذا ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية، وهي من مواضيع المعقدة التي أصبحت الشغل الشاغل من قبل الحكومات، الجامعات، والمنظمات العالية والمحلية.

غير أنه ما تضاحم الفضائح الأخلاقية وتزايد الانتقادات من الأعمال والمعايير المتمثل في الربح وكفاءة إلى حد إهمال المسؤولية والأخلاقية، ولم يعد بالإمكان التزام الصمت اتجاه ذلك، وأصبح من الحكمة أن أقابل رؤية العمال القائم على اربح والكفاءة المادية في نموذج الاقتصادي، برؤية أخرى القائم على أخلاقيات إدارة الأعمال ومعايير الخاصة التي لا تقل أهمية المعايير الربح، والكفاءة في نموذج جديدة هو نموذج الاجتماعي والأخلاقي.

إن المسؤولية الأعمال لا تختصر على تعظيم الربح فقط، بل يجب على القائمين في منظمة الأعمال في توسيع الجوانب المتعلقة بالمسؤولية التي تشمل جميع الأطراف من ذوي علاقة ومصالح المجتمع في المدى البعيد، وأسباب الفساد الإداري متعددة سواء كانت، متعلقة بالسياسة والمجتمع والاقتصاد والثقافية مما يؤثر على بنية الاقتصادية و الاجتماعية للدول النامية، وهكذا أصبح الفساد الإداري، العدو الأكبر للخطط والبرنامج التنمية التخلف وخسائر كبيرة للأموال والجهد والوقت و الزوال الفرص التقدم و عاقبة التحولات الديمقراطية.

ومن جهة أخرى أظهرت الممارسات العديدة و المتراكمة للمنظمات والمؤسسات العمال الصناعية و للخدماتية الخاصة أو الحكومية، أن الجانب الأخلاقي والقيم احد أهم الاعتبارات التي تشكل القراءات ، وتصرفات لتلك المنظمات والمؤسسات، كما تؤكد الدراسات في هذا الشأن أن الاعتبارات المادية سواء كانت فنية أو مالية أصبحت متغيرات تابعة.

من أجل تبنى السياسات من شأنها تصويب النواحي السلبية، وتعزيز النواحي الإيجابية وارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية، اتجاه المجتمع والعمالين وبث الروح المعوية، مما ينعكس ايجابا على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات والرغبات الفردية اتجاه المجتمع ككل، ونظرا لأهمية عنصر أخلاقيات إدارة الأعمال فهذا الأخير من شأنه أن يلعب دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها، وإن أخلاقيات الاختلاف سلوكياتهم لهم قيمة رفيعة في رسم رسالة المنظمة وبتحقيقها.

وبناء على ما سبق يمكن إبراز معالم الإشكالية من خلال التساؤل التالي:

كيف تؤثر أخلاقيات إدارة الأعمال على المسؤولية الاجتماعية؟

ولتدعيم هذه الإشكالية ارتأينا طرح التساؤلات التالية:

- ماهي أخلاقيات إدارة الأعمال؟
- ماذا نقصد بالمسؤولية الاجتماعية؟
- كيف تؤثر أخلاقيات إدارة الأعمال على المنظمة؟
- ما هو واقع أخلاقيات إدارة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الحليب ومشتقاته بسعيدة؟  
وعليه كان نموذج الدراسة كالتالي:

الشكل رقم(01): شكل توضيحي لمتغيرات الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبان.

### الفرضيات:

تتطلق فرضية الدراسة من محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية، وقد حاولنا قدر المستطاع خلق انسجام بينهما وبين الإطار النظري والميداني من جهة وهدف الدراسة من جهة أخرى، حيث كانت مفسرة لمتغيرات النموذج، وعلى هذا الأساس جاءت الفرضية كالتالي:

\* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين أخلاقيات إدارة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في شركة الحليب ومشتقاته بسعيدة

\* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متطلبات أخلاقيات إدارة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في شركة الحليب ومشتقاته بسعيدة

\* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين غموض أخلاقيات إدارة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في شركة الحليب ومشتقاته بسعيدة

\* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين المناخ التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية في شركة الحليب ومشتقاته بسعيدة

\* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين المستقبل أخلاقيات إدارة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في شركة الحليب ومشتقاته بسعيدة.

\* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين البيئة المادية والمسؤولية الاجتماعية بشركة الحليب ومشتقاته بسعيدة

### أسباب اختيار الموضوع:

لا يخلو أي بحث من دوافع تثير رغبة الباحث وتجعله يتمسك بموضوع بحثه، ويمكن إيجاز هذه الدوافع فيما يلي:

- قلة الدراسات في هذا الموضوع في المتغير أخلاقيات إدارة الأعمال
- محاولة معرفة انعكاسات أخلاقيات إدارة الأعمال على المسؤولية الاجتماعية في شركة الحليب ومشتقاته بسعيدة
- موضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
- تحسيس المؤسسة بأهمية أخلاقيات إدارة الأعمال وبضرورة الاعتناء به للرفع من أداء المسؤولية الاجتماعية.
- محاولة مساعدة المؤسسة بدراسة واقعية تساهم في حل المشاكل المتعلقة أخلاقيات إدارة الأعمال

### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها تبحث في إظهار تأثيرات أخلاقيات إدارة الأعمال على مسؤولية الاجتماعية، والذي بدوره يؤثر على أداء المنظمة والمجتمع ككل، حيث تحاول هذه الدراسة التأكيد على أهمية العمل على تحسين أخلاقيات إدارة الأعمال عند الموظفين وتحسين بيئة العمل في شركة الحليب ومشتقاته بسعيدة، كما تشير الدراسة إلى تحسين من أخلاقيات إدارة الأعمال، يؤدي إلى ارتفاع في الروح المعنوي و المسؤولية الاجتماعية، الذي يترجم زيادة في مسؤوليته اتجاه المنظمة والمجتمع.

- توجيه أنظار المديرين في شركة الحليب ومشتقاته بسعيده إلى الاهتمام بحاجيات أخلاقيات إدارة الأعمال، وتبني استراتيجيات ناجعة لمواجهة من أجل الارتقاء بمستوى أخلاقيات إدارة الأعمال
- إثراء البحث العلمي وزيادة المعلومات في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع المعاصرة والهامة في مجال الإدارة.

### أهداف الدراسة:

- من أسباب دراسة أي موضوع هو الوصول إلى أهداف معينة، وبصفة عامة تتلخص أهداف الموضوع محل الدراسة في العناصر التالية:
- تحليل العلاقة الإرتباطية بين المتغير المستقل (أخلاقيات إدارة الأعمال) بأبعاده المختلفة، والمتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) في شركة الحليب ومشتقاته بسعيده.
- تحديد مستوى أخلاقيات إدارة الأعمال في شركة الحليب ومشتقاته بسعيده
- تقديم توصيات ومقترحات تهدف إلى التحسين من أخلاقيات إدارة شركة الحليب ومشتقاته بسعيده

### حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية:** لقد تمت هذه الدراسة الميدانية من خلال الملاحظة وعملية تصميم الاستبيان وتوزيعه وجمعه خلال الفترة الممتدة بين 10-02-2019 إلى غاية 21-04-2019.
- الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة في شركة الحليب ومشتقاته بسعيده
- الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من العمال شركة الحليب ومشتقاته والبالغة عددهم 35 عامل.

### الصعوبات الدراسة:

- ضيق الوقت.
- قلة المراجع والدراسات التي تناولها في متغير أخلاقيات إدارة الأعمال.
- عدم تجاوب بعض العاملين من خلال الدراسة الميدانية.

### هيكل الدراسة:

و للإجابة عن هذه التساؤلات اتبعنا خطة متكونة من ثلاث فصول كل فصل منقسم إلى أربعة مباحث، فقد تناولنا:

الفصل الأول فخصناه لأخلاقيات إدارة الأعمال، حيث قسمناه إلى أربعة مباحث بحيث تطرقنا في المبحث الأول مفهوم أخلاقيات إدارة الأعمال، و أهمية أخلاقيات إدارة الأعمال، و أسباب اهتمام بأخلاقيات

إدارة الأعمال ومشاكلها أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه: مبادئ ومجالات و مصادر لأخلاقيات إدارة الأعمال. أما المبحث الثالث: الأسس النظرية لأخلاقيات الأعمال فتطرقنا فيه: العوامل المؤثرة أخلاقيات إدارة الأعمال، و نظريات سلوك الأخلاقي في إدارة الأعمال، مو مواقف علاقة أخلاقيات العمل بأخلاقيات إدارة العمال ، والمبحث الرابع: أخلاقيات العمل كضرورة في إدارة الأعمال

م2: الإطار النظري للأخلاقيات العمل، وأخلاقيات العمل وضرورتها في الإدارة، و أخلاقيات العمل والإدارة في الإسلام

أما الفصل الثاني فتمحور مسؤولية الاجتماعية في المنظمة وقسمناه إلى أربعة مباحث وكل مبحث إلى أثلاث مطالب، المبحث الأول: الأطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية: مفهوم، وتطرو تاريخي، أسباب لمسؤولية الاجتماعية

أما المبحث الثاني: مضمون المسؤولية الاجتماعية تطرقنا فيه أنماط وأهمية والعناصر مسؤولية الاجتماعية والمبحث الثالث: مداخل المسؤولية الاجتماعية قسمناه إلى: اتجاهات و مجالات و العوامل المؤثرة للمسؤولية الاجتماعية في المنظمة، أما المبحث الرابع: أبعاد المسؤولية الاجتماعية و الفساد الإداري أبعاد مسؤولية الاجتماعية وأسباب الفساد الإداري وآثاره ووسائل مواجهة الفساد الإداري

أما الفصل الثالث هو الجانب التطبيقي الذي تناولنا فيه الإطار المنجهي في تقديم المؤسسة ومصالحها وهيكل التنظيمي للدراسة من خلال العرض، واختيار العينة، أدوات الدراسة و الحصول عليها وصدق وثبات الاستمارة ومعالجة الإحصائية.

العنصر الأخير تحليل البيانات وعرض النتائج من خلال تحليل خصائص العينة، تحلي نتائج الدراسة، اختيار الفرضيات، وعرض أهم نتائج الميدانية.

الفصل الأول

أخبار قضاة  
إدارة الأعمال

**تمهيد:**

تعد أخلاقيات إدارة 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.

## المبحث الأول: الإطار العام لأخلاقيات إدارة الأعمال

### المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات الإدارة:

تمثل الأخلاق مجموعة القيم و المعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيء، بين ما هو صواب وما هو خطأ، فهي إذن تركز على مفهوم الصواب والخطأ في السلوك، و الأخلاقيات تقدم دليلا من خلال معاييرها وقيمها على الأنشطة الأخلاقية و غير الأخلاقية، وعلى ما هو مقبول أو غير مقبول اجتماعيا، و لا شك في أن الأخلاقيات في كل مجتمع هي نتاج تطور تاريخي طويل لذا فهي ضرورية في تكوين المجتمع و ضمان استقراره، ويمكن تحديد مصادر الأخلاقيات في كل مجتمع بالآتي:

المعتقدات الدينية، تاريخ المجتمع و عاداته و تقاليده، الثقافة الوطنية، القبيلة و العشيرة والعائلة، للجماعات المرجعية، قادة الرأي و ذوي الخبرة العملية التعليمية.

وأخلاق المجتمع تمثل أساسا قويا لأخلاقيات الإدارة، ليس لأنها فقط خلفية مسبقة في تكوين أفراد المجتمع الذين يأتي منهم العمال و المديرون، بل لان الإدارة لا تعمل من فراغ و إنما في بيئة حية و متفاعلة، و لا بد من اخذ قيم هذه البيئة و محدداتها الأخلاقية في قرارات الإدارة و عملياتها المختلفة.

و هناك تعريفات مختلفة لأخلاقيات الإدارة:

- هي المعايير و المبادئ التي تهيمن على سلوك الفرد أو المجموعة و تتعلق بما هو صحيح و خطأ.<sup>1</sup>
- هي الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد.
- هي العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف.

<sup>1</sup> - عنابي بن عيسى، إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسويق بالمدرسة العليا للتجارة بالجزائر، ص 15.

## المطلب الثاني: أهمية أخلاقيات إدارة الأعمال

يعتبر الالتزام بالمبادئ والتصرفات الأخلاقية، سواء كان ذلك على المستوى الفردي (وظيفة)، أو على المستوى الجماعي (منظمات الأعمال)، ذا أهمية كبيرة لمختلف شرائح المجتمع، حيث يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والجاد، ويبعد المنظمة عن رؤية أهدافها وفق منظور ضيق، مادي ومالي، لا يحقق لها الفوائد على المدى الطويل في المجتمعات النامية والمجتمعات الإسلامية بشكل خاص، فإن الدين الإسلامي يعتبر الأساس الحضاري والإنساني الذي يطرح مفاهيم أخلاقية راقية، وفي مختلف جوانب الحياة استمد منها الأفراد والمنظمات قواعد عمل ومدونات أخلاقية مقبولة على الأقل نظريا وجيدة<sup>1</sup>.

بينما تشير الوقائع إلى وجود ثغرات هامة بين هذا الوعاء الحضاري وبين السلوكات الحقيقية لهؤلاء الأفراد والمنظمات، وتتمثل أهم الفوائد التي تكمن أن تحصل عليها المنظمات إذا ما التزمت الأخلاقي القيمي في العمل فيما يلي:

**1-** لا يمكن قبول التوجه التقليدي للعمل والذي يرى تعارضا بين تحقيق مصالح منظمة الأعمال المتمثلة في الأرباح المادية، وبين التقيد بالمعايير الأخلاقية والتي عرضت وكأنها تقلل من الكفاءة ضمن هذا المنظور، أما ضمن المنظور الحديث، فهناك علاقة إيجابية بين التقيد بالأخلاق والمردود المالي الذي تحصل عليه المنظمة، وإن لم يكن ذلك على الأمد القصير، فإنه يكون بالتأكيد محققا على الأمد الطويل.

**2-** قد تلحق منظمات الأعمال تكاليف باهضة، نتيجة تجاهلها للالتزام بالمعايير الأخلاقية، وهنا يأتي التصرف اللاأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة دعاوى قضائية وجزائية، إذا ما استمرت وتمادت في الأخذ بعين الاعتبار الجانب المادي المحض، بعيدا عن المنظور الاقتصادي الاجتماعي الأخلاقي.

**3-** تدعيم ورفع قيمة المنظمة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية، وهذا أيضا يعتبر عائدا مهما

<sup>1</sup> - أحمد بلبشير محمد، أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري للموظف العام، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية/ جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2017/2016، ص 28

وإيجابيا للمنظمة.

4- إن التوجهات الحديثة ترى أن عدم اعتبار الأخلاقيات في الأعمال هو نزوح نحو المصلحة الذاتية الضيقة، بينما يعد الالتزام بالأبعاد الأخلاقية في الأعمال، عملا موجها نحو المصلحة الذاتية المستنيرة، ومن المعلوم أن ردود فعل سلبية على السلوك اللاأخلاقي قد تصدر من طرف المنافسين والحكومة أطرافا أخرى في المجتمع، مما يؤدي إلى الإضرار بسمعة المنظمة على المدى البعيد .

5- إن التزام المنظمة بالمعايير الأخلاقية في إطار أنشطتها المختلفة مثل الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والثقة المتبادلة والامتثال للخصوصيات وكذا صحة وصدق المعلومات، هو الذي يمكنها من وهذا يتضمن أيضا ، ISO) و ISO 4000 اكتساب الشهادات العلمية والامتيازات) مثل 9000 اعترافا بمجهود وعمل أخلاقي قامت به منظمة الأعمال.

ومن هنا يمكن القول أن الإدارة الأخلاقية تمكن من تحقيق التوازن بين الأهداف المالية الاقتصادية وتطلعات الأفراد، الإنسانية والاجتماعية، معتمدة في ذلك على الثقة والشفافية والاحترام لتحقيق هذه الفوارق بين نموذج المسؤولية الاجتماعية من جهة، والنموذج - الغايات<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أسباب اهتمام بأخلاقيات إدارة الأعمال

لقد أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال على مستوى المؤسسات سواء كانت محلية أو دولية شغلا شاغلا لدى الكثير من فئات المجتمع. و تشير الدراسات إلى أن النشاطات غير الأخلاقية على مختلف المستويات تتم بشكل يومي و بشكل متزايد، لذلك سنقوم بعرض أهم العوامل المؤدية إلى الانهيار الأخلاقي في المؤسسات، و التي نذكر منها:

- تقبل الرشاوي: التي تعتبر من أخطر التطورات غير الأخلاقية التي تنخر جسد المؤسسات خاصة العمومية منها.

- تضارب المصالح (ترجيح المصلحة الخاصة على المصلحة العامة للمنظمة).

<sup>1</sup> - أحمد بلبشير محمد، المرجع السابق، ص 29

- الافتقار إلى العدالة والنزاهة في المعاملة: تأخذ هذه القضية أشكالاً متعددة تظهر بشكل عدم احترام التشريعات والقوانين، وما قد يترتب على ذلك من إلحاق أضرار بالمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسات مثل الإضرار بالبيئة، انتشار الحقد و الخداع بين الأفراد....<sup>1</sup>

- المعلومات المضللة والكاذبة: حيث تسلك بعض المؤسسات سلوكاً لا أخلاقياً في عملية اتصالها بالجمهور، من خلال نشر إعلانات مخادعة أو لا تعرض الحقيقة عن منتجاتها وما قد يترتب على ذلك من أضرار يتعرض لها مشتري تلك المنتجات....

- تهريب وغسيل الأموال: وهذه الظاهرة يمارسها بعض المسؤولين الحكوميين في الدول النامية، حيث يقومون بتهريب الأموال التي حصلوا عليها بطرق غير قانونية وغير شرعية إلى مصارف عالمية وأسواق المال في الدول الأجنبية وبخاصة أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية لاستثمارها على شكل ودائع في بنوك تلك الدول لقاء فوائد مرتفعة، أو بشراء أسهم في شركات أجنبية، أو شراء عقارات وغيرها.

- صراع المصالح : حيث تلجأ بعض المؤسسات إلى سلوك غير أخلاقي في مواجهة المنافسة، من خلال اللجوء إلى استخدام حرب الأسعار في مواجهة منافسيها، أو استخدام سياسة الإغراق. وقد تلجأ بعض من هذه الشركات إلى رفع الأسعار والإضرار بالمستهلكين وخصوصاً تلك الشركات التي لديها درجة من الاحتكار في أسواقها، حيث لا تعير أهمية لمصلحة المستهلك، وترجح مصلحتها الخاصة.

- الضغوط التي يفرضها بعض المديرين على المؤسسة ليستمرروا في مناصبهم.

- الخوف والصمت إزاء تجاوزات المديرين في المؤسسة .

- وجود مجلس إدارة ضعيف تمزقه الخلافات والصراعات.

- الاعتقاد بأن حسن أداء بعض الأعمال يستلزم أحياناً اتخاذ أساليب غير أخلاقي.

<sup>1</sup> - أخلاقيات الأعمال الدولية والمسؤولية الاجتماعية، [www.stqou.com/vb/attachment.php?attachmen](http://www.stqou.com/vb/attachment.php?attachmen) tid= 8185.

## المبحث الثاني: مداخل أخلاقيات إدارة الأعمال

### المطلب الأول: مبادئ أخلاقيات إدارة الأعمال

ليست الرأسمالية غير أخلاقية بالضرورة، و الفكرة النمطية أن الربح و الخصخصة و نظام السوق ينطوي بالضرورة على تجاوزات أخلاقية أو لا يأخذ الأخلاق بالاعتبار فكرة تحتاج إلى مراجعة إستراتيجية، صحيح أن ثمة ممارسات و حالات كثيرة للبحث عن الربح بأي ثمن، و لكنها ليست ملتصقة بالضرورة بالعمل الاقتصادي الحر.

ويمكن بمنظومة من العمل المجتمعي و التشريعات و تطوير الرأي العام أن تكون القواعد الأخلاقية استثمارا بحد ذاته يزيد الثقة بالمنتجات والسلع والخدمات التي تقدمها الشركات.

والقوانين والتشريعات مهما كانت محكمة فإنها لا تحمي المجتمعات والحقوق و لا توفر وحدها الأمن والثقة، ولكنها حين تعمل في بيئة أخلاقية فإنها تحقق كفاءة عالية في التنمية والإصلاح، وللأخلاق في كثير من الأحيان سلطات واقعية وفكرية تفوق السلطة المادية<sup>1</sup>.

و قد تنشئ المصالح التي تنظم علاقات الإنتاج و الحماية أيضا منظومة أخلاقية من العمل و الانتماء و التكافل و الرعاية و التوازن بين الحقوق و الواجبات، فنحتاج لأجل النجاح و تحقيق مصالحنا القريبة و البعيدة المدى أن نعمل بتنظيم من سياقات قانونية و سياسية و أخلاقية أيضا دون أن تلغي واحدة من هذه السياقات الأخرى، فلكل منظومة مجالها الخاص بها، و لها معا تفاعلات ذاتية و تلقائية و منظمة يجب الالتفات إليها.

و قد لاحظ بيتر آيغن رئيس و مؤسس منظمة الشفافية العالمية بعد تجربة عمل طويلة في البنك الدولي أن مكافحة الفساد عبر العمل على إقامة و تشجيع منظومة من العمل الاقتصادي الذي ينظم نفسه على أساس من النزاهة و مكافحة الفساد دون تدخلات و مراقبة حكومية و دولية هو الأكثر نجاحا و فاعلية.

و تتأكد اليوم وجهة نظر مفادها أن المجتمع العالمي يحتاج إلى القطاع الخاص بعدما تأكد عجز الحكومات عن مواجهة الفساد، و لذلك فإن المؤسسات الاقتصادية الكبرى بحاجة إلى برامج عمل نابعة من المسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> - بن جيمة مريم، منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، الملتقى الدولي الثالث، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، ص 25.

و من المبادئ و الأفكار التي تقترحها المؤسسات العاملة في مكافحة الفساد، أن تضع كل مؤسسة اقتصادية في أنظمتها و مدوناتها التزاما بالحؤول دون الفساد المباشر أو غير المباشر، و إدخال برامج مناهضة للفساد و وضعها موضع التنفيذ، و هذا يعني أن الأخلاق ليست مسألة هامشية في الاقتصاد، بل هي مكون أساسي للأسواق و المنظمات و العلاقات التجارية و الاقتصادية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مجالات تطبيق أخلاقيات إدارة الأعمال

إن رجل الأعمال عندما يتبنى فلسفة المسؤولية الاجتماعية في ممارساته ونشاطاته، عليه أن يأخذ بعين الاعتبار المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، حيث إهمال مجال معين يؤثر سلبا على باقي المجالات<sup>2</sup>.

ويمكن تصنيف الأنشطة ذات الاستجابة الاجتماعية وفقا لما يلي:

**1- المسؤولية الاجتماعية في الممارسات التسويقية:** مثال ذلك أن تتحرى المنظمة الصدق والأمانة في الإعلانات الخاصة بمنتجاتها، فتتجنب الإعلانات الكاذبة والمبالغ فيها، وتقوم بتوجيه المستهلكين لشراء المنتجات الملائمة لاحتياجاتهم وتجنب خلق حاجات لا مبرر لوجودها.

**2- المسؤولية في الممارسات ذات العلاقة بالمنتج:** مثال ذلك أن تتسم عمليات تصنيع المنتج بضمان الأمان، والسهولة في الاستخدام.....إلخ، فالمنظمة الذكية هي التي تصنع منتج يوافق توقعات ورغبات المستهلك ويتعداها إلى ما هو أجود وأرقى.

**3- المسؤولية عن تعليم وتدريب العاملين:** فالأنشطة المسؤولة اجتماعيا في ما يخص هذا المجال يمكن أن تتضمن إستراتيجيات المنظمة في مجال تنمية مهارات العاملين وتحسين قدراتهم المهنية.

**4- المسؤولية عن البيئة وتنميتها والحفاظ عليها:** ويبرر ذلك مثلا من خلال الاهتمام بتجنب تلويث البيئة واستنزاف الموارد الطبيعية، بالإضافة إلى الاهتمام باستخدام الفاقد في العمليات الإنتاجية.

<sup>1</sup> - بن جيمة مريم، المرجع السابق، ص 16.

<sup>2</sup> - عنابي بن عيسى، المرجع السابق، ص 23.

5- تصرفات تستهدف تنمية العلاقات مع العاملين: وقد تشمل هذه التصرفات برامج تنمية العلاقات الاجتماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين مزايا العمل، مثل الرعاية الصحية والتسليية والأنشطة الترفيهية.....الخ.

6- الأنشطة التي تساهم في تحقيق العدالة: مثل رفع مساهمة المرأة في مجال العمل وتوظيف الأقليات وعدم التمييز بين الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف وفقا للنوع أو الدين أو اللون أو الأصول العرقية.....الخ.<sup>1</sup>

7- توفير بيئة عمل آمنة: ويتم ذلك من خلال التصرفات التي تجعل من بيئة العمل مكانا آمنا من المخاطر الصحية والمهنية بالإضافة إلى النظافة وتوفير سبل الراحة.

8- ممارسة تصرفات أخرى: القيام بأنشطة تعكس الاهتمام بقضايا ومشكلات المجتمع مثل تقديم التبرعات والمشاركة في الأعمال الخيرية.

### المطلب الثالث: مصادر أخلاقيات إدارة الأعمال

من أهم خصائص السلوك الإنساني أنه مسبب و هادف و مدفوع، فهو لا يأتي من فراغ حيث تقف عدة عوامل ورائه، ولذا فإن التعرف على مصادر السلوك ودراستها و تحليلها، و توظيفها بشكل سليم لصالح المؤسسة أمر في غاية الأهمية.

إضافة إلى أن التعرف على مصادر السلوك لدى الأفراد في المؤسسة يفيد في التنبؤ بالظواهر المرتبطة بهذا الجانب، و من ثم السيطرة عليها أو التكيف معها بالشكل الذي يكون في صالح المؤسسات. و تستند أخلاقيات الأعمال إلى ركنين أساسيين:

**الأول:** نظام القيم الاجتماعي و الأخلاقي، الأعراف و التقاليد السائدة في المجتمع.

**الثاني:** نظام القيم الذاتي المرتبط بالشخصية و المعتقدات التي تؤمن بها، و كذلك خبرتها السابقة.

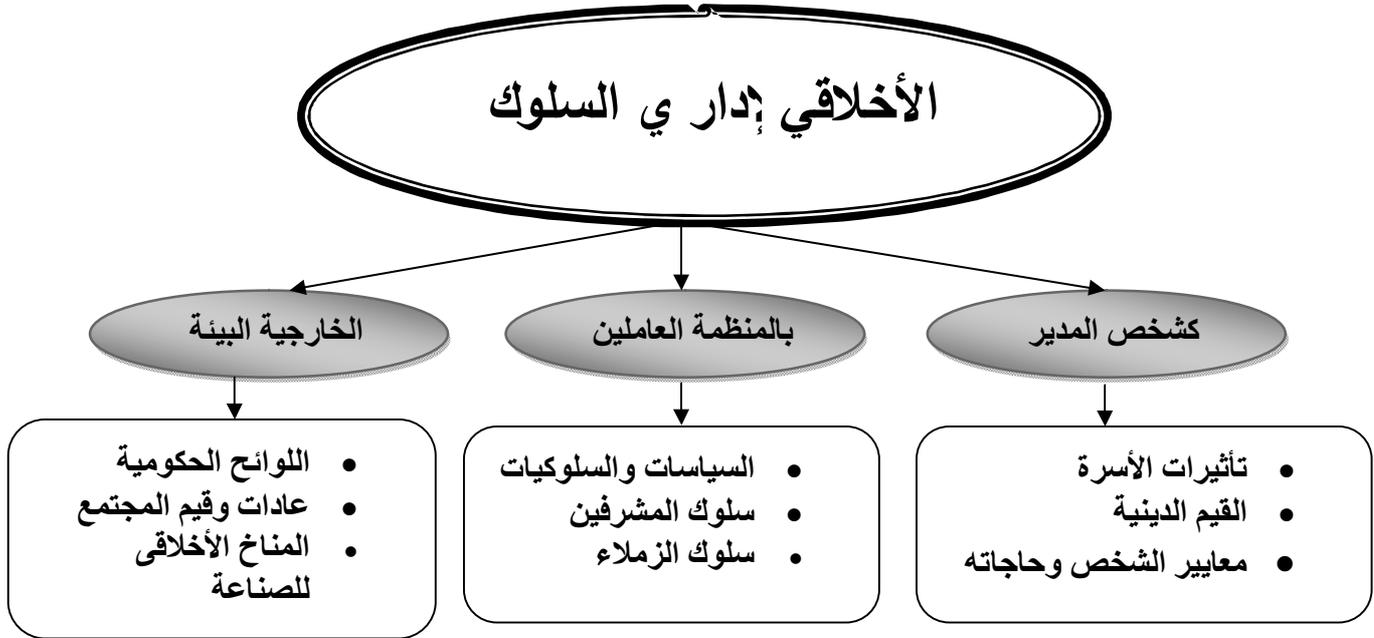
<sup>1</sup> - عنابي بن عيسى، المرجع السابق، ص 17.

و إجمالاً يمكن أن نحدد مصادر أخلاقيات الأعمال التي تتجسد في السلوك الأخلاقي الحميد أو السيئ بالآتي:

- **العائلة و التربية البيئية:** حيث تمثل العائلة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد.
- **ثقافة المجتمع، عاداته و تقاليده:** حيث يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة أهمها ثقافة المجتمع، والمجتمعات الإنسانية تتباين في نوع ثقافتها و إعطائها أولويات لقيم معينة دون أخرى كذلك العادات و التقاليد الموروثة .
- **المدرسة ونظام التعليم:** يلعب النظام التعليمي دوراً مهماً في المجتمع و في تكوين القيم الأخلاقية و تنمية السلوك الأخلاقي لدى الفرد.
- التأثير بالجماعات المرجعية
- مجتمع العمل
- القوانين و التشريعات الوطنية
- الخبرة المتراكمة و الضمير الصالح
- البيئة المحيطة: كالعوامل الاقتصادية، الجغرافية، الاجتماعية....

المبحث الثالث: الأسس النظرية لأخلاقيات الأعمال

المبحث الأول: العوامل المؤثرة في أخلاقيات إدارة أعمال<sup>1</sup>



Source : John R. Schermerhorn . Jr . Management . fifth Edition  
 .(New York : John Wiley & Sons , 1996) p.110.

**المطلب الثاني: نظريات سلوك الأخلاقي في إدارة الأعمال**

من الواضح أن هناك جانب قانوني للسلوك الأخلاقي ، ذلك أن أي سلوك يعتبر أخلاقي هو أيضا قانوني وبفضله المجتمع ويشجعه ، إلا أنه أحيانا تكون هناك سلوكيات غير أخلاقية ولكن من الصعب أن نعتبرها غير قانونية على سبيل المثال عندما يأخذ العامل وقتا أكثر من اللازم في أداء عمل معين فهل هذا سلوك أخلاقي ؟ أيضا عندما يستعمل أحد العاملين تليفون العمل من أجل مكالمات شخصية وبذلك تتحمل المنظمة ضياع وقت العامل وتحمل تكاليف المكالمات التي أجراها

<sup>1</sup> - أحمد إبراهيم عبد الهادي، أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، الأسس والمبادئ العلمية، 2001/200، ص 9

العامل ، أو أنه يدعى المرض ولا يذهب إلى العمل ، مثل هذه التصرفات لا يعاقب عليها القانون ، ولكن كثيرا من الناس يعتبرون بعضها أو كلها غير أخلاقية ، وهنا أربعة وجهات نظر في السلوك الأخلاقي<sup>1</sup>

-النظرة المدفعية : السلوك الأخلاقي هو تقديم أعظم المنافع لأكبر عدد ممكن من الناس.

-النظرة الفردية : السلوك الأخلاقي هو الذي يستفيد منه الفرد أفضل استفادة في الأجل البعيد.

-نظرة الحقوق - المنعويات : السلوك الأخلاقي هو الذي يحترم الحقوق الإنسانية لكل الناس.

-نظرة العدالة : السلوك الأخلاقي يتميز بالنزاهة وعدم التحيز ، العدالة والمساواة في معاملة الناس.

#### أ - النظرة النفعية:

السلوك الذي يمكننا اعتباره يقع تحت عنوان النظرة النفعية هو ذلك السلوك الذي يقدم أعظم المنافع لأكبر عدد ممكن من الناس ، وصاحب هذه النظرة أساسا هو الفيلسوف جون ستيوارت مل . وبالنسبة لمتخذى القرارات في مجال الأعمال ، على سبيل المثال ، فإنهم يتخذون بعض معايير الأداء في حكمهم على ما هو أفضل للناس مثل الأرباح ، الكفاءة ، وغير ذلك من معايير ، والمدير يمكن أن يتخذ قرار منفعي فيقوم بالاستغناء عن 30 % من حجم القوى العاملة بالمنظمة ليحتفظ بربحية المنظمة ويوفر الوظائف للعمالة الباقية وهي 70

#### ب - النظرة الفردية:

النظرة الفردية للسلوك الأخلاقي تقوم على أساس اعتقاد أن الأهتمام الجوهري للفرد هو التقدم في المدى البعيدوا إذا كانت مصلحة الفرد تتبع من نظرة بعيدة المدى ، فإن كثيرا من الأشياء سوف يتجنبها الفرد حتى لا تؤثر عليه في المدى البعيد كأن يتجنب الكذب والغش والخداع ، ولهذا فإن النظرة الفردية في السلوك الأخلاقي تركز على الأمانة والصدق . لكن تطبيق النظرة الفردية في مجال الأعمال لا تكون في كثير من الأحيان بمثل هذه النظرة المثالية ، فنجد بعض المنظمات تضع

<sup>1</sup> - أحمد ابراهيم عبد الهادي، المرجع السابق، ص 02

مصلحتها فوق الآخرين بصرف النظر عن الأضرار التي يمكن أن تصيب الآخرين ، فقد تدوس أفراد آخرين لتحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

### ج- نظرة الحقوق - المعنويات ؟

السلوك الأخلاقي طبقاً لهذه النظرة هي احترام وحماية الحقوق الأساسية للناس، مثل حق الناس في الحياة ، الحرية ، والمساواة أمام القانون أو العدالة أما في المنظمات اليوم فإن هذه النظرة تمتد لتؤكد حق العامل في الخصوصية ، حرية إبداء الرأي ، حق القبول أو الرفض ، الحق في الأمن والسلامة المهنية.

### \* نظرة العدالة:

نظرة العدالة السلوك الأخلاقي تقوم على الاعتقاد بأن القرارات الأخلاقية تتضمن معاملة الناس بدون تحيز وبعادلة استرشاداً بالقواعد والمعايير ، هذا المدخل يقيم الاعتبارات الأخلاقية لأي قرار على أساس الدرجة التي تؤثر بها القرار على كل شخص بشكل عادل . أحد قضايا العدالة في المنظمات هي كيف إدارة السياسات والقواعد وتطبيقها على أساس عادل . قضية أخرى في هذا المجال وهي إنتشار العدالة وهي معاملة الناس بشكل عادل بصرف النظر عن خصائصهم سواء كانت ترجع إلى النوع) ذكر / أنثى ( ، السلالة ، القومية ، العمر ، المستوى التعليمي.

### المطلب الثالث: مواقف علاقة أخلاقيات العمل بأخلاقيات الإدارة

#### ألو عود

أنت مدير في العمل وجاءك المرؤوس يشكو إليك قلة دخله فوعده بحوافز ومكافآت إن أثبت كفاءته في العمل بينما أنت لا تنوي أن تكافئه أو تعلم أنه لا يمكنك مكافأته.

من الناحية الأخلاقية أنت شخص كاذب ومخادع.

من الناحية الإدارية سيفقد هذا الشخص ثقته فيك وفي إدارة المؤسسة بل وسيقوم بنقل هذا الانطباع للآخرين. هذا سيؤدي إلى انخفاض أداء العاملين وعدم رغبتهم في بذل أي مجهود غير عادي أو إلزامي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد إبراهيم عبد الهادي/ المرجع السابق، ص 04

\* تقارير العمل

أنت مدير وطلب منك تقديم تقرير لِرئيسك عن سير العمل فطلبت من مرؤوسيك إعداد التقرير. ولكن عندما قُدِّم إليك التقرير وجدت أنه يظهر بعض المشاكل التي لا تريد عرضها على رؤسائك فطلبت من مرؤوسيك إحداث تغييرات بسيطة في الأرقام وتغيير بعض الحقائق أو عرضها بشكل مبهم. من الناحية الأخلاقية أنت شخص كاذب وغشاش ومزور.

من الناحية الإدارية أنت أصبحت قذوة سيئة لمرؤوسيك وثق أنهم سوف يفعلون نفس الشيء معك. القذوة السيئة تمتد كذلك لزملائك من المديرين الذين قد يجدون أن أسلوبك جعلك تظهر أما الرؤساء كبطل عظيم وبالتالي يبدوون في تقليدك. بعد قليل تصبح التقارير كلها غش وكذب وحقائق مزورة. لا يخفى عليك أن هذا يؤدي إلى فشل الإدارة وبالتالي العمل.

\* التوظيف:

أنت مدير -في شركة لا تملكها- أعلنت عن وظيفة وتقدم لك كثير من المرشحين وقمت باختيارهم وحددت المرشحين ذوي الكفاءة وقررت اختيارهم. وعند إصدار قرارك النهائي تذكرت أن أحد المرشحين الأقل كفاءة كان قد أتى بتوصية من قريب أو صديق لك فاستبعدت أحد المرشحين الأكثر كفاءة واخترت هذا الشخص صاحب التوصية.

أليست هذه خيانة للأمانة التي تحملتها؟ ماذا كنت ستقول لو كنت أنت مالك الشركة وعلمت بذلك؟ ألن تقول أن المدير الذي لا يعمل لديك غير أمين. الأمر لا يتوقف عند إحباط الشخص الأكثر كفاءة بل يتعداه إلى غيره من أقرانه الذين يعلمون بما حدث معه ويبدوون في فقدان الثقة في المجتمع الذين يعيشون فيه. بل وغيرهم ممن هم أصغر سنا يشعرون أن لا فائدة من الإجتهد في التعلم لأن هذا لن يكون له علاقة بتوظيفهم. أليست مشاركا في كل هذا.

من الناحية الإدارية فإن قرارك يؤثر سلبا على أداء المؤسسة ويسبب شعور العاملين بأن التوصيات ستتحكم في ترقيةاتهم وتقييمهم مما يقلل من حماسهم لتقديم أفضل أداء.

\* الأولويات:

أنت مسئول عن موقع خدمي في مؤسسة ما وبأنتيك الآخرين من العاملين يطلبون منك خدمات خاصة بالعمل والمفترض أن تلبي طلباتهم حسب أولويات العمل. فإن جاءك من تعرف أنه له علاقة بمدير

<sup>1</sup> علاء الزئبق، أخلاقيات العمل والإدارة، <https://hrdiscussion.com/hr11456.html>

كبير في المؤسسة أسرع بتتفيذ ما يريدوا إن جاءك آخر من الموظفين المغمورين فإنك تهمل طلباته أو تؤجلها حتى ولو كان طلبه هام جدا للعمل. وفي حالة أخرى يأتيك من يطلب منك عمل تعلم أنه سيسمع به مدير كبير فتهتم به كثيرا ويأتيك آخر يطلب منك عمل أهم بكثير ولكنك تعلم أنه لن يصل إلى علم كبار المديرين فتهمل طلبه وتؤجله.

هل الأمانة تقتضي أن تُوظّف وقت العمل بما يحقق أقصى مصلحة لك أم أن الأمانة تقتضي أن تهتم بما يؤثر على العمل بغض النظر عن مصالحك الشخصية. ماذا ستقول لو كنت تملك مطعما صغيرا ووجدت أن مدير المطعم يقوم بخدمة الأشخاص الذين قد يفيدونه على المستوى الشخصي ويهمل الآخرين من عملاء دائمين للمطعم. ألن تقول أن هذا شخص غير أمين ويستغل مطعمك لتحقيق مصالحه الشخصية وقد تقوم بفصله؟

من الناحية الإدارية أنت تُهدر موارد المؤسسة ولأوظّفها على الوجه الأمثل وتتسبب في أعمال كانت ستفيد المؤسسة. بل وأكثر من ذلك أنك تجعل كثير من الموظفين يتجنبون طلب أي شيء منك لكي لا يذوقوا مرارة عدم اهتمامك بطلباتهم مما يؤدي إلى عدم تقديمهم لاقتراحات كان من الممكن أن تُحسن الأداء.

### التسلُّق والاستهانة بالمرؤوسين:

أنت مدير صغير ولك تطلعاتك في أن تصبح مديرا عظيما فتبدأ في مدح رؤسائك بما ليس فيهم وتثني على أفعالهم وتستنشهد بأقوالهم وفي نفس الوقت تضغط على مرؤوسيك وتكفهم ما لا يطيقون وتزدرى أقوالهم<sup>1</sup>.

من الناحية الأخلاقية أنت شخص ينافق رؤسائه وأنت مدير لا يراعي مرؤوسيه من الناحية الإدارية فإن هذا المدير يؤدي إلى إحباط المرؤوسين وفي حالة وجود فرصة فإن الكثير منهم سوف يلتحق بعمل آخر وخاصة ذوي الكفاءات منهم. هذا المدير لا يكون مخلصا في عمله بل هو مخلص في تملق رؤسائه وبالتالي يؤدي إلى ضعف مستوى الأداء. من مشاكل هذا المدير أنه يخدع رؤسائه بالتالي يتصورون أنه ناجح. المشكلة تتفاقم بانتقال عدوى هذا الشخص للآخرين خاصة من هم أصغر منه سنا.

<sup>1</sup> - عبد اللطيف أصالة الفخري، أثار أخلاقيات الوظيفة في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية، مجلة العلوم الانسانية، السنة الرابعة، العدد 29، 2006، ص 110.

### عدم التعاون:

أنت موظف أو مدير في مؤسسة كبيرة وأداؤك لعملك يتوقف عليه أداء الآخرين لعملهم ولذلك فهم دائما يطلبون منك تادية أعمال خاصة بالعمل لكي يتمكنوا هم من أداء عملهم. لكي تريح نفسك فإنك تتعامل معهم بطريقة غير مهذبة وتدعي أحيانا عدم قدرتك على تلبية طلبهم وتتظاهر أحيانا بأنك مُنشغل بأعمال كثيرة من الناحية الأخلاقية أنت شخص غير متعاون وغير مخلص في عملك.

طالما أنه لم يطلب منك شيء خارج نطاق عملك فإن دورك أن تؤديه في أحسن صورة. هل لو كنت تقوم بهذه الأعمال في عملك الخاص كنت تتعامل معهم بهذه الطريقة؟ إن كانت الإجابة لا فأنت غير مخلص في عملك. إخلاصك في عملك كموظف ينبغي أن يكون كإخلاصك فيما يخصك شخصيا أو يزيد. فأنت في تجارتك الخاصة قد تفنع بما حققته من مكاسب وتوفر بعض المجهود ولكنك كموظف أو أجير عليك ان تؤدي عملك في أحسن وجه.

من الناحية الإدارية هذا التصرف يؤدي إلى تعطل الأعمال وإن لم يواجه من قبل الإدارة فإنه ينتشر ويصبح أسلوب تعامل عام. ينتج عن ذلك انعدام روح التعاون وهو ما يضعف أي فرصة جادة للتطوير أو لتحليل المشاكل ويجعل العمل حلبة للصراع. وبالطبع هذا كله ينعكس على اداء المؤسسة ونتائجها.<sup>1</sup>

### \* الرشوة:

أنت موظف أو مدير ولديك سلطة التعاقد مع موردين فتشترط عليهم مبلغا من المال مقابل تركيتهم. أو مدير ويأتيك طلبات التعيين فتتقاضى من أحد المرشحين مبلغا من المال مقابل تعيينه. أو أنت موظف في مؤسسة خدمية تتعامل مع الجمهور فتتقاضى من طالبي الخدمة مالا مقابل تادية الخدمة من الناحية الأخلاقية هذه رشوة واستغلال للنفوذ وخيانة للامانة من الناحية الإدارية أنت تختار من هم ليسوا أهلا للاختيار وتسيء لسمعة المؤسسة مما يجعل الموردين المتميزين يعزفون عن التعامل معها. أما في حالة التعامل مع الجمهور فأنت تجعل المؤسسة تفشل في وظيفتها الأساسية وهي تقديم خدمة جيدة ومراعاة العدل..... وهذا واضح.

<sup>1</sup> - عبد اللطيف أصالة الفخري، المرجع السابق، ص 111

### \* الكذب على الموردين:

أنت موظف أو مدير في مؤسسة ما وتتعامل مع الموردين وتُصور لهم أنك ستتعامل معهم كثيرا في المستقبل لكي تحصل منهم على أسعار منخفضة بينما أنت لا تنوي التعامل معهم كما تزعم من الناحية الأخلاقية أنت شخص كذاب ومخادع. أو تقبل أن تكون مكان هذا المورد؟ ماذا كنت ستقول عندما تعلم بأنك خدعت؟ ألن تقول في نفسك أن هذا الموظف غير محترم وشخص سيء الخلق؟ من الناحية الإدارية أنت تجعل الشركة تفقد مصداقيتها أمام الموردين. العالم المتقدم يتجه نحو العلاقة طويلة الأمد مع الموردين والمبنية على الثقة والاحترام والتعاون وأنت مازلت تعيش في سياسة الحرب مع الموردين. تأكد أن الموردين سيتناقلوا أخبار خداع مؤسستك لهم ولن يكونوا على استعداد للتعاون معها وسيفضلون التعامل مع غيرها من المؤسسات المحترمة.

### الكذب على العملاء:

يأتيك العميل فتقول له أن طلبه سوف يتم تلبية في غضون أيام وأنت تعلم أنك لن تستطيع تلبية طلبه إلا بعد أسابيع ثم يتصل بك بعد أيام فتقسم له أن المنتج في مراحل التصنيع الأخيرة بينما أنت لم تبدأ في تصنيعه. ويأتيك عميل آخر فتصور له أن مواصفات منتجك مناسبة لمتطلباته وأنت تعلم أنها تقل عن متطلباته من الناحية الأخلاقية أنت شخص كذاب وغشاش في البيع. قد تقول لي: يا أخي هذا من لوازم ترويح البضاعة وهذا أمر معتاد. هل تريد مني أقول له إن بضاعتنا لا تصلح له أو أنه لا يمكننا تلبية طلبه في خلال أيام؟ إذن يتركنا ويذهب لغيرنا. أقول لك: إن لم يكن هذا غش في البيع فما هو الغش في البيع؟ هل عندما يخدعك البائع بهذه الطريقة تكون سعيدا وراضيا عن فعله أم تقول أين الامانة... الناس لا يوثق بهم... ذهبت الأخلاق.

من الناحية الإدارية أنت تؤثر سلبا على سمعة مؤسستك وسيكتشف العملاء خداعك بعد مرة واحدة من التعامل وسيخبرون غيرهم من العملاء. وعلى المدى البعيد يؤثر ذلك على مبيعاتك لأن العملاء سيبحثون عن غيرك.<sup>1</sup>

### \* الهدايا :

أنت مسئول في موقع ما تأتيك الهدايا من المتعاملين معك بسبب العمل ممن لهم مصالح لديك. هذه الهدايا منها الحقيير ومنها الثمين. فيأتيك المرووس بألة منزلية كهدية ويأتيك المورد بجهاز إلكتروني ويأتيك العميل بلوحة فنية ثمينة. وأنت لا تريد أن ترد لهم هدية وتعتبر هذا من قبيل المحبة من

<sup>1</sup> - عبد اللطيف أصالة الفخري، المرجع السابق، ص 112.

الناحية الأخلاقية هذه الهدايا تأخذ صورة الرشوة لأنها تجعلك غير قادر على التعامل بالعدل مع من أهداك من الناحية الإدارية أنت تُلخ بميزان العدل في المؤسسة وتجعل المتعاملين معك لا يقومون بواجباتهم بل يحاولون إرضاءك بالهدايا فهذا هو الطريق المختصر للوصول على مصالحهم الشخصية

**التقييم (التقويم):**

أنت مدير ومن مسؤولياتك تقييم المرؤوسين بصفة دورية مما يترتب عليه زيادة في أجورهم. عندما تقوم بالتقييم فإنك تعتمد على مشاعرك لحظة التقييم ولا تحاول تذكر ما فعله المرؤوس من أخطاء وإنجازات. وبالتالي قد تعطي مرؤوسا تقييما ضعيفا لخطأ صغير ارتكبه قبل التقييم مباشرة أو لأنه يناقش الأمور ويريد طرح الأفكار وقد تعطي ذلك الذي يمدحك بما أنت لست له أهل تقييما عاليا من الناحية الأخلاقية هذا ظلم واضح فأنت مسئول عن هذا التقييم وتأثيره على المرؤوسين. المفترض أن يكون التقييم مبنيا على نتائج العمل خلال فترة التقييم كلها وأن يعتمد على الحقائق من الناحية الإدارية أنت تحبط المخلصين وتجعلهم يفقدون الحماس لأن التقييم غير عادل وغير جاد. وعلى الجانب الآخر أنت تشجع المنافقين وتتسبب في توليهم المناصب القيادية. كل هذا يؤدي إلى ضعف الأداء وعدم شعور المخلصين بوجود مستقبل وظيفي جيد لهم في هذه المؤسسة.

#### \* ازدراء المرؤوسين:

أنت مدير لمجموعة من المرؤوسين وتتعامل معهم بفظاظة وعدم احترام وقد تستخدم ألفاظا بذيئة. بالطبع أنت تعتبر هذا جزءا من التحفيز للعاملين من الناحية الأخلاقية أنت لا حق لك في ازدراء المرؤوسين ولا حق لك في إهانتهم. هل ترضى ان يكون أسلوب تحفيزك ان يضربك مديرك على قفاك كلما أخطأت؟ أنت لست بأفضل منهم من الناحية الإدارية أنت تتسبب في خوف العاملين ومحاولتهم إسكاتك بأي وسيلة بغض النظر عن صالح العمل. عندما يخطئ أحدهم فتحدث مشكلة فإن أحدا لن يصدقك القول فيما حدث وبالتالي يضع الوقت في البحث عن السبب الذي هو معروف أصلا للمرؤوسين.<sup>1</sup>

كما ترى فإن الخلل الأخلاقي يؤدي إلى خلل إداري. وفي النهاية فنحن نعمل لنعيش ومن المهم ألا نقف أمام المرأة بعد أن يكبر سنك ثم تقول "كنت أتمنى أن أرى في المرأة شخصا أحترمه".

<sup>1</sup> - عبد اللطيف أصالة الفخري، المرجع السابق، ص 115

## المبحث الرابع: أخلاقيات العمل كضرورة في إدارة الأعمال

### المطلب الأول: الإطار النظري لأخلاقيات الأعمال

إن رجال الأعمال يحتكمون إلى فلسفات أخلاقية متباينة عندما يصغون استراتيجيات أعمالهم أو عند قيامهم بحل بعض القضايا المرتبطة بالجانب الأخلاقي أو الأخلاقي في العمل، إن هذا الأمر يبين أنه لا توجد فلسفة أخلاقية واحدة ومقبولة من الجميع، فالمديرون الذين يرون أن الربح هو الهدف الأول والوحيد لمنظماتهم لا يعيرون أهمية لتأثير نشاط منظماتهم السلبى على البيئة والمجتمع، ينطلقون بين فلسفة أخلاقية مغايرة للمدراء الذين يرغبون في أن تشارك منظماتهم بدور اجتماعي إيجابي نحو فئات المجتمع ذات المصلحة.

إن الفلسفة الأخلاقية تمثل مجموعة قيم وقواعد تساهم في اتخاذ القرارات من طرف المديرين على مستوى مؤسساتهم<sup>1</sup>.

### أولاً : المداخل الحديثة لأخلاقيات الأعمال

هناك مداخل تمكن من فهم أخلاقيات الأعمال في الشركات الحديثة، ونستعرضها فيما يلي تبعا لتطورها التاريخي:

#### 1.مدخل السمات الأخلاقية (Ethical Trait Approach):

مضمون هذا المدخل أن المدير الجديد) وكذلك الموظف أو العامل الجديد (يمتلك خصائص ومميزات أخلاقية عالية تميزه عن غيره من المديرين، إذ أن لهم شخصية مميزة موجهة نحو الأخلاق، وتتلخص قدرات المديرين ذوي السمات الأخلاقية فيما يلي:

أ. الاعتراف بطبيعة ومجال المشكلات ذات الطابع الأخلاقي المهمة في الإدارة والعمل.

ب. تحليل وفهم نقاط القوة والضعف في المبادئ الأخلاقية في نطاق الإدارة والعمل.

<sup>1</sup> - أحمد بلبشير محمد، المرجع السابق، ص 30

ج. القدرة على الفهم والاختيار بين العديد من وجهات النظر الأخلاقية التي يسترشدون في اتخاذ القرارات.

د. إدراك ومعرفة الأدوات المختلفة التي تؤسس النموذج الأخلاقي الجيد لعمل ما هو أخلاقي.

هـ. معرفة الأساليب المتعددة التي تمكنهم أن يعكسوا أخلاقيات معينة في العمل والإدارة.

إن هذا المدخل يركز على من يمكن اعتبارهم) أخلاقيين بالفطرة (أو الذين لهم صفات أخلاقية لا تتوفر لغيرهم، وبالتالي فإن عملية اختيار المديرين لها أهمية خاصة في هذا المدخل من أجل الوصول إلى هؤلاء المديرين المتميزين أخلاقياً، والملاحظ أن هذا المدخل لم يستطيع إلى يومنا هذا بلورة السمات الأخلاقية الأساسية التي تمثله.

إن المديرين الأخلاقيين يتسمون أخلاقياً بالاتجاه في قراءاتهم المختلفة، يعملون على اختيار الأفراد ذوي السمات الأخلاقية، ويمتلكون قدرات عالية على السلوكيات الأخلاقية في المشاكل المعقدة.

## 2. مدخل المعايير الأخلاقية<sup>1</sup>:

وخلافاً للمدخل السابق، فإن هذا التوجه يهدف إلى التوصل إلى مجموعة محددة من المعايير (القيم المشتركة) (التي ترقى بالمستوى الأخلاقي لعالم الأعمال). إن هذا المدخل يهدف إلى البحث عن إمكانية التوصل إلى المعايير القياسية الأخلاقية التي تصلح لكل أنواع الشركات، وذلك انطلاقاً من أن هناك بعض القيم والمعايير ذات طابع عالمي .

مع الملاحظة أن هذا لا يمنع من أن الشركات التي تعمل في البيئات المختلفة، يمكن أن تسعى إلى (Rue and Byars) صياغة المعايير والقيم الأخلاقية الخاصة<sup>1</sup>، وفي هذا الشأن فقد حدد الزميلين خمسة من هذه المعايير كالتالي: الامتثال للقانون، الأمانة، العدالة، الجرأة الوظيفية، والاهتمام بالأنشطة المؤثرة بالآخرين لجعلها نافعة قدر الإمكان .

إن هذا المدخل لا زال يتطور على أساس المزيد من التخصص، حيث أصبحنا نجد أن كل منظمة أو مهنة لها مجموعة من القيم والقواعد الأخلاقية لأعضائها، وكذا أخلاقيات مختلف الوظائف والأنشطة

<sup>1</sup> - أحمد بلبشير محمد، المرجع السابق، ص 31

التَّيْكَونُ المنظمات مثل أخلاقيات التسويق والسياحة والمحاسبة، ومختلف النشاطات الإنسانية الأخرى.

### 3. مدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي (Obligation to a formal principle):

يحاول هذا المدخل البحث عن المبدأ الرسمي الذي يساعد على تحقيق الاعتدال والتوازن بين طرفي المصلحة عند صنع القرار أو سلوك أو تصرف للمدير، إذ يعتبر هذا المدخل أن هناك حدين من المصالح:

أي تحقيق أقصى حد من المصلحة الشخصية من ، (Egoism) يتمثل الحد الأول في الأنانية قبل مدير الأعمال الإدارة أي الوصول إلى أقصى ، (Altruism) أما الحد الثاني هو الغيرية أو الإيثار أو حب الغير المنافع الاجتماعية حسب مبدأ أقصى سعادة لأكبر عدد ممكن من الأفراد<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: أخلاقيات العمل ضرورة إدارية

ناقشتُ في عدة مقالات سابقة أخلاقيات العمل في الخارج وكذلك أخلاقيات العمل من الناحية الدينية. ولكن الأمر لا يقف عند هذا الحد بل أخلاقيات العمل هي ضرورة إدارية. هذا ما أحاول توضيحه في هذه المقالة ، على الرغم من أن كل شخص ينبغي أن يتحلى بأخلاقيات العمل فإن إدارة المؤسسة لا بد أن تضع ضوابط وجزاءات تجعل الموظفين يلتزمون بأخلاقيات العمل. فقد تجد من الموظفين من هو مؤمنٌ بأخلاقيات العمل ومنهم من لا يكتثرت بها. ولكن من مصلحة المؤسسة أن تجعل الكل يلتزم بها بناء على لائحة أو ميثاق توضح أخلاقيات العمل من منظور المؤسسة بحيث تكون ملزمة لكل العاملين وبحيث تكون هناك عقوبة رادعة لمن يخالفها.

#### 1/- العلاقة بين العاملين والإدارة:

من الأمور المعروفة أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل. فالموظف الذي يعلم أن إدارة المؤسسة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله. ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المؤسسة لا تَفِي بوعودها للعامل فإن هذا يكون أمراً غير مُحفِّز

<sup>1</sup> - أحمد بلشير محمد، المرجع السابق، ص 30

له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة. لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيرا من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض.<sup>1</sup>

قارن بين حالتين: حالة الإدارة الملتزمة بأخلاقيات العمل والإدارة غير الملتزمة بأخلاقيات العمل. في الحالة الأولى تجد ان وعود المديرين للعاملين م صدقة بينما في الحالة الثانية تجد ان الوعود غير م صدقة بل يكون الشك م هيمناً على العلاقة بين العاملين والإدارة. في الحالة الأولى تجد كثيرا من العاملين يستمر في العمل لسنوات عديدة طالما كان الدخل مقبولا بينما في الحالة الثانية تجد العاملين يبحثون عن بديل باستمرار حتى وإن كان الدخل مرتفعا. في الحالة الأولى تجد العامل سعيدا في عمله ولديه ولاء لهذه المؤسسة المحترمة بينما في الحالة الثانية تجد العلاقة مبنية على المقابل السريع لأن المقابل بعيد المدى غير مضمون.

هذا الأمر يمتد تأثيره إلى العمالة التي قد تتقدم لوظائف بالمؤسسة. فالمؤسسة التي تتعامل بطريقة أخلاقية مع موظفيها تجتذب كفاءات سوق العمالة بيللمؤسسة التي لا تبالى بهذه الأمور تُنفر الكثير من تلك الكفاءات. تأثير ذلك على قدرات المؤسسة غني عن التفصيل. كذلك فإن أسلوب تعامل المؤسسة مع المتقدمين لوظائف يؤثر على الكفاءات التي تقبل التوظيف بها بل والتي تتقدم لها مستقبلا.

## 2- العلاقة بين العاملين:

عندما يكون الصدق والتعاون والاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين وبعضهم البعض فإن هذا يؤدي إلى تفرج طاقات العاملين لصالح العمل. بينما عندما تكون ثقافة الخداع والنفاق والإساءة للزملاء هي المسيطرة فإن كل عامل يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل ويخفي عنه الكثير من المعلومات وقد يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه وهكذا. في الحالة الأولى يمكن تشكيل فرق عمل لحل المشاكل وتطوير العمل بينما في الحالة الثانية فإن فرق العمل تفشل لعدم وجود روح التعاون والثقة بين العاملين. في الحالة الأولى تجد أن بيانات العمل دقيقة وصحيحة بينما في الحالة الثانية تجد أن كثيرا من البيانات خاطئة وكثيرا من التقارير م ضللة. في الحالة الأولى تجد

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة وارق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص18.

الخبرة تنتقل من موظف لزميلة ولمرؤوسه وكذلك من جيل لجيل وبالتالي فإن العاملين دائماً في حالة نمو وتطور وهو ما ينعكس على المؤسسة<sup>1</sup>.

بينما في الحالة الثانية تجد أن كل موظف يخفي معلوماته عن زميله وتجد الخبرة تضيع بانتهاء خدمة موظف ما وعلينا البدء من جديد. في الحالة الأولى تجد أن كل موظف مستعد لتحمل بعض الأعباء الإضافية بينما في الحالة الثانية تجد أن كل موظف يتجنب تحمل أي مسؤوليات إضافية. في الحالة الأولى تُقابل أي مبادرة من أحد العاملين لتطوير العمل بالترحاب بينما في الحالة الثانية تقابل بالشكوك و بالتساؤل عن الأهداف الخفية لصاحب المبادرة. في الحالة الأولى يكون العمل هو الشغل الشاغل للعاملين بينما في الحالة الثانية تكون مهارات التغلب على مكائد الزملاء ومهارات إيقاعهم في المشاكل هي الهدف الأسمى لكل عامل.

### 3/- العلاقة مع الموردين:

عندما تكون المؤسسة تتعامل مع الموردين بأسلوب أخلاقي فإن الموردين يفضلون استمرار علاقتهم مع هذه المؤسسة. في هذه الحالة تكون العلاقة بين المؤسسة والموردين طويلة الأجل وتكون مبنية على الثقة والاحترام والمصالح المشتركة. هذا يتيح للمؤسسة أن تطلب من الموردين تقديم أسعاراً أفضل وجودة أفضل بل وتستطيع أن تطلب منهم تعديل أسلوب عملهم أو التكنولوجيا التي يستخدمونها للوصول إلى الجودة المطلوبة. كذلك فإن الموردين يكونون مستعدين للعمل يدا بيد مع موظفي تلك المؤسسة لتطوير منتجاتها. في هذه الحالة تستطيع الشركة ضمان الحصول على ما تريد من الموردين في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة. لا يخفى على القارئ ما يعود به كل ذلك على أداء المؤسسة<sup>2</sup>.

أما عندما تكون المؤسسة تتعامل مع الموردين بأسلوب غير أخلاقي كأن تؤخر سداد مستحقاتهم بغير حق أو تعطيمهم وعوداً كاذبة أو لاتحاول التعاون معهم بأي صورة أو لاتحترم موظفيهم فإن العلاقة بين الموردين والمؤسسة تكون مبنية على المكسب السريع. فالمورد لا يضمن أن تتعامل معه

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، ص19.

<sup>2</sup> - طاهر محسن ، منصور الغالبي ، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2006، ص: 52.

المؤسسة مرة أخرى فيحاول الحصول على أعلى مقابل للمعاملة الحالية ويحاول أن يقدم الخدمة بأقل تكلفة وهو ما قد ينتج عنه انخفاض الجودة. هذا المورد لا يكثر برضاء تلك المؤسسة عنه على المدى البعيد لأن علاقته بتلك المؤسسة قد لا تمتد كثيرا. بالطبع لن تستطيع تلك المؤسسة أن تطلب من الموردين ما تطلبه المؤسسة الأخرى التي لديها علاقة تعاون طيلة الأمد مع الموردين وبالتالي فلن تجد يد العون من الموردين لتطوير المنتج أو تقليل وقت التوريد أو تطوير طريقة العمل لدى الموردين وهكذا. كذلك فإن المؤسسة التي يكون موظفيها يتقاضون أجورا من مورديها أو يحصلون منهم على هدايا لا تنتظر الحصول حتى على حقوقها لدى هؤلاء الموردين. هذا بالطبع ناهيك عن أن يكون المورد هو نفسه الموظف.

#### 4- العلاقة مع العملاء:

عندما تكون المؤسسة صادقة وأمينة في تعاملها مع العملاء فإنهم سيفضلون شراء منتجاتها لأن لديهم ثقة هذه المؤسسة. سيكون من اليسير أن تحصل المؤسسة على رأي العملاء عند محاولة تطوير خدماتها لأن العملاء يشعرون بنوع من الولاء لتلك المؤسسة. يستطيع عميل تلك المؤسسة أن يبني خطته على أساس وعود تلك المؤسسة كفترة التوريد أو مواصفات المنتج. سيقوم العملاء بالدعاية المجانية لتلك المؤسسة عندما يتحدثون مع أقرانهم عن المعاملة الاخلاقية التي تقدمها هذه المؤسسة وتجدهم يتحكون عن مواقف جيدة حدثت لهم عند تعاملهم مع تلك المؤسسة.<sup>1</sup>

أما في الحالة المعاكسة فإن العملاء سينقلون استياءهم من تلك المؤسسة إلى أصدقائهم وزملائهم. وستجد العملاء لا يتقون في وعود تلك المؤسسة ويتخوفون من أن تكون المواصفات المكتوبة على المنتج غير حقيقية وسيحتاجون للتأكد منها. هؤلاء العملاء سيفضلون التعامل مع مؤسسة أخرى لديها أخلاقيات في التعامل وبالتالي تكون تلك المؤسسة معرضة للخطر

#### 5- العلاقة مع المستثمرين:

عندما تفكر في شراء أسهم لشركة ما فإنك تدرس موقفها المالي من حيث المكسب والخسارة وغير ذلك. ولكن هل تؤثر ثقتك في اهتمام الشركة بأخلاقيات العمل على تقييمك لأسهمها؟ بالطبع نعم، لأن

<sup>1</sup> - طاهر محسن/ المرجع السابق، ص 55

الشركة التي تتميز بأخلاقيات العمل ستكون قوائمها المالية دقيقة وصادقة وبالتالي تستطيع الاعتماد عليها، أما الشركة التي تتميز بخداع الموردين أو العملاء أو الموظفين فلن تَوَرَّعَ عن خِدَاعِ المستثمرين بتقديم بيانات مالية كاذبة. وبالتالي فإن أخلاقيات العمل تؤثر على فرص جذب مستثمرين وهو ما يقلل من فرص توسع الشركة وإدخال منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

### 16- العلاقة مع المنافسين:

عندما تتمتع المؤسسة بسمعة طيبة من ناحية أخلاقيات التعامل فإنه يمكنها التعاون مع المنافسين فيما يُحقق مصلحة مشتركة. فعلى الرغم من التنافس فإن هناك الكثير من الأمور التي يمكن أن يتعاون فيها المنافسون بما يعود بالنفع على كل منهما. مثال ذلك أن تتحد عدة شركات لكي تشتري مادة خامة كجهة واحدة وهو ما يعطيهم جميعاً فرصة الحصول على سعر أفضل وجودة أفضل أو شروط دفع ميسرة لأن حجم الشراء يكون أكبر بكثير مما لو اشترى كل منهم على حدة وبالتالي يكون المورد حريصاً على تقديم بعض التنازلات. كذلك قد يتعاون المنافسون بتقديم خدماتهم لعملاء المنافسين الذين يستطيعون خدمتهم بتكلفة أقل من المنافسين مثل التعاون بين شركات الطيران لنقل عملائهم على خطوط طيرانهم المختلفة وهو ما يقلل التكلفة على شركات الطيران ويزيد من المرونة في توفر المواعيد المختلفة. كذلك قد تتعاون الشركات لمواجهة منافس كبيراً أو لتطوير تكنولوجيا ما أو غير ذلك<sup>1</sup>. هذا التعاون مع المنافسين لا يمكن تحقيقه عندما تكون المؤسسة لا تتميز بالمحافظة على أخلاقيات العمل لأن المنافسين سيقابلون أي مبادرة للتعاون بالتوجُّس والشك والحذر. وبالتالي تخسر تلك المؤسسة كل هذه الفرص للتعاون المفيد مع المنافسين.

### 17- علاقة أخلاقيات العمل بسياسات الإدارة الحديثة:

كما ترى فإن أخلاقيات العمل تساعد المؤسسة على اتباع أساليب الإدارة الحديثة والعكس صحيح. فالمؤسسة الأخلاقية تستطيع أن تطبق سياسات مثل Jusy In Time لأنها تستطيع التعاون مع الموردين لتوريد المواد الأولية في الوقت المناسب وتستطيع تكوين فرق عمل وتستطيع الاعتماد على المشغلين لضبط الجودة وتستطيع حل مشاكل المعدات وهكذا. كذلك فإنها تستطيع تطبيق سياسة Total Productive Maintenance أو الصيانة الإنتاجية الشاملة لأن روح التعاون بين التشغيل والإنتاج ستكون متوفرة أصلاً وسيكون بإمكانها تكوين مجموعات صغيرة لحل مشاكل المعدات

<sup>1</sup> - طاهر محسن/ المرجع السابق، ص 56

وسيكون لدى المشغلين الحماس لتنظيف المعدات بانفسهم وهكذا. هذه المؤسسة تستطيع أن تكون لديها سرعة في اتخاذ القرار ومرونة عالية لأنها تستطيع الثقة في المرؤوسين وبالتالي لا تحتاج لأن يتم اعتماد القرار من سلسلة طويلة من المديرين. هذه المؤسسة تستطيع تشكيل فرق عمل لتطوير المنتجات أو الخدمات وتستطيع تكوين تحالفات استراتيجية Strategic Alliances مع الموردين والمنافسين. اتباع اخلاقيات العمل تساعد كذلك على دراسة المشاكل بالأساليب الحديثة وتطبيق نظم مثل Six Sigma لأنه يمكن الرجوع لبيانات تاريخية دقيقة وصادقة. أما المؤسسة التي لا تكثرث بأخلاقيات العمل فإن كل تلك السياسات لا يكون لها فرص نجاح كبيرة بها. فلا يمكن تطبيق أيًا من أساليب التفكير الجماعي مثل عصف الذهن ولا يمكن تشكيل فرق عمل و لا يمكن دراسة المشكلات بناء على بيانات صحيحة ولا يمكن الثقة في أحد.....

### المطلب الثالث: أخلاقيات العمل والإدارة في الإسلام:

1. تعرف أخلاقيات الإدارة بأنها مجموعة القيم والمبادئ الفاضلة والمعايير الصادقة والتي تشتق من العقيدة الصحيحة وتحكم السلوك الإداري لتحقيق كفاءة المنظمة ورضا أصحاب المصلحة.

2. أهم الأسس التي تقوم عليها الأخلاق في الإسلام فهي:

أ- الأساس الاعتقادي :ويقوم علي ثلاثة أركان: الإيمان بوجود الله، والإيمان بأن الحق عز شأنه خلق الإنسان وعرفه بنفسه، بين له طريق الشر من خلال الرسل عليهم الصلاة والسلام، والإيمان بالحياة الآخرة يحاسب علي ما قدم من خير أو شر.

ويتضح مما سبق لنا أن الإيمان أساس مهم من أسس الأخلاق، وأن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الإيمان وبين السلوك الأخلاقي وكذلك تستمد التربية الأخلاقية فلسفتها من مبادئ الدين ونادت به الفلسفات الوضعية حيث يقول كينت: "أن الحياة الأخلاقية لا يمكن أن تنمو نمواً كاملاً دون الاعتقاد في الله" ويقول فولتير: "أن الأخلاق أولاً الإيمان بالله الخالق من غير حاجة إلي ممارسة الشعائر والطقوس، وقوامها ثانياً ممارسة الفضائل الاجتماعية".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد محمد البوتي، أخلاقيات الأعمال و أثرها في تقليل الفساد الإداري، [www.nazaha.iq/conf7/conf7-soci5.pdf](http://www.nazaha.iq/conf7/conf7-soci5.pdf) ، 20:50 2019/02/28

**ب- الأساس الواقعي العلمي :** أما بالنسبة للأساس الواقعي فالأخلاق تحافظ علي حياة الفرد وتجعلها مستمرة دون مواجهة عثرات، والأخلاق لا تتعارض مع الطبيعة والقوانين الأخلاقية، واقعة ثابتة مستمرة كقوانين الطبيعة .

ومما يجدر ذكره أن الإسلام وضع للإنسان إطاراً أخلاقياً علي ضوء معرفته بالطبيعة الإنسانية وأنها مكونة من روح ومادة وأن حياة الإنسان السعيدة لا تتحقق إلا بتلبية حاجاته المادية والروحية علي حد سواء حتى لا يكون أسيراً للمادة والنوازع الطبيعية البشرية وأما بالنسبة للأساس العلمي للأخلاقيات فإن الإسلام قد حدد للإنسان إطاراً أخلاقياً علي أساس تصوره للكون والحقائق الموجودة فيه فهو يربي المسلم تربية عقلية تستمد أهدافها من قيم العلم ومعرفة الحق وتهدف إلي توجيه طاقات الإنسان إلي البحث العلمي والسعي وراء الحقيقة.

**ج- الإلزام:** يعتبر من الإلزام من أهم الأسس التي يقوم عليها النظام الأخلاقي في الإسلام والإلزام معناه الالتزام من الإنسان في مواجهة البشرية كلها وذلك بناء علي كون الإنسان مكلفاً في هذه الحياة وله أمانة ورسالة وله حرية الإدارة التي تحكم عمله وتكون مناط الجزاء لذا كان الالتزام الأخلاقي أبرز معالم المسؤولية الفردية.

**د - المسؤولية :** لا يمكن أن يكون المرء صاحب خلق فاضل ما لم يتكون عنده شعور بالمسؤولية لذا كان الشعور بالمسؤولية الأخلاقية أساساً من أسس الأخلاق وتعني المسؤولية هنا بأنها إقرار المرء بما يصدر عنه من أفعال واستعداده لتحمل نتائج التزاماته وقراراته واختياراته العملية من الناحية الإيجابية والسلبية أمام الله ثم أمام ضميره وأمام المجتمع ومن الشروط الأساسية للمسؤولية هو الطابع الشخصي (أو المسؤولية الفردية) بمعنى أن الفرد يتحمل مسؤولية عمله والمسؤولية الفردية لها مجالات الداخلي والخارجي أما المجال الداخلي فهو مسؤولية الفرد عن قصدوا إرادته وتصميمه قبل أن تبدو ما في أنفسكم أو تخفوه يحاسبكم به الله وأما المجال الخارجي فهو السلوك المحسوس من قول أو فعل شريط أن يحدث ذلك عن قصد واختيار "لا يؤاخذكم الله باللغو في إيمانكم ولكن يؤاخذكم بما عقدتم الإيمان" ومما يجب أن نؤكد عليه هنا أن المسؤولية الفردية. لا تلغي المسؤولية الجماعية بل تكاد تندرج فيها لأن الجماعة هي مجموعة أفراد وهي مسئولة عن انحرافات سلوكيات الأفراد وعن تصحيحها

بجميع الوسائل المشروعة" ولا تزر وازرة وزر أخري " وقوله صلي الله عليه وسلم "لتأمرن بالمعروف وتنهون عن المنكر أو ليوشكن الله أن يبعث عليكم عقاباً ثم تدعونه فلا يستجاب لكم.

### الخلاصة :

تعد أخلاقيات الأعمال من أساسيات النجاح لأنها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها، وكذلك ثقة المجتمع الذي تعمل في خدمتهن فالالتزام بالأخلاقيات سوف يقود إلى تطوير العاملين ويعكس الاهتمام الذي يوليه هؤلاء العاملون للالتزام بعناصر أخلاقيات المهنة، حيث غد عدم الالتزام سوف يؤثر بشكل مباشر على سمعة المنظمة ولتحقيق ذلك لابد من التزام الإدارة والعاملين بالقواعد الأخلاقية والمهنية من الممارسات التي تهدد مستقبل الشركة في النمو والبقاء والاستمرار.

# الفصل الثاني

المسؤولية الاجتماعية في المنظمات

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في النصف الأول من القرن العشرين معروفاً بشكل واضح، حيث تحاول منظمات الأعمال تعظيم أرباحها وبشتى الوسائل، ونورد هنا أهم التعاريف المقدمة للمسؤولية الاجتماعية أهمها:

عرف بيتر دراكر (Peter Drucker) المسؤولية الاجتماعية بأنها: "المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه" وقد شكل هذا التعريف حجر الزاوية للدراسات اللاحقة وفتح الباب واسعاً لدراسة هذا الموضوع باتجاهات مختلفة

وتعرف المفوضية الأوروبية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بأنها "التطوع الذاتي للمنظمات في المساهمة في خلق مجتمع وبيئة أفضل"<sup>1</sup>

كما يعرفها المكتب الدولي للعمل بأنها " طريقة تنظر فيها المنظمات في تأثير عملياتها في المجتمع وتؤكد مبادئها وقيمها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى"

كما عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنها " الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل.

وعرفها البنك الدولي بأنها " التزام منظمات الأعمال بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيها والمجتمع المحلي ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد"

<sup>1</sup> - بوحنية قوي، الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، دورية أكاديمية محكمة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد الثاني، 2003، ص 76.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات

تطورت منذ مطلع القرن العشرين فلسفات اقتصادية تزامنت مع الانفصال المتزايد بين الملكية والإدارة في الشركات الحديثة. فابتداءً كانت الفلسفة الاقتصادية الكلاسيكية تفترض بأن واجب الشركات الأساسي، ان لم يكن الوحيد، هو أن تعظم من ربحيتها دون أن تقوم بأي واجب آخر تجاه المجتمع، الأمر الذي سوف يمكن المشروعات من النمو، ويوفر بالتالي طائفة أوسع من السلع والخدمات للمستهلكين، وسوف يؤمن دفع أجور أفضل للمستخدمين. وتتمثل النظرة التقليدية للشركات، كما أوجزها بعض الاقتصاديين أمثال ميلتون فريدمان (Milton Friedman) في السبعينات من القرن الماضي، وجهة النظر الكلاسيكية حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية، إذ يرى أن مسؤولية الشركة تتحقق من خلال سداد الأجور للعاملين مقابل العمل الذي يقومون به، وتقديم السلع والخدمات للمستهلكين مقابل ما يدفعونه من أموال، وسداد الضرائب للحكومات التي تقوم بتوفير الخدمات العامة للمواطنين، واحترام سيادة القانون عن طريق احترام العقود المبرمة. وأن تبني الشركة لفلسفة المسؤولية الاجتماعية من شأنه أن يقلل أرباحها ويزيد تكاليف العمل، كما من شأنه إعطاء قوة اجتماعية للأعمال بشكل أكثر من اللازم.<sup>1</sup>

بخلاف هذه النظرية فقد شرع المدراء التنفيذيون بالاهتمام بأهداف أخرى إلى جانب تعظيم الأرباح، مثل مصالح المستهلكين والموظفين والدائنين والمجتمعات المحلية. وكان هذا التطور قد ارتبط بنشوء جماعات المصالح ولا سيما النقابات العمالية، وفي الوقت نفسه كانت تتطور التشريعات الخاصة ببيئة الأعمال، فأخذت الحكومات في البلدان المتقدمة صناعاتاً تمنح إعفاءات ضريبية للتبرعات المقدمة من الشركات والجمعيات لأعمال الخير، الأمر الذي شجع الشركات على تخصيص حصة من الأرباح للأعمال الاجتماعية، مستفيدة من هذه الإعفاءات والحوافز المادية. وخلال الخمسينات والستينات من هذا القرن، ومع تكريس الانفصال بصورة مزيدة ما بين الملكية والإدارة والذي ميز الشركات العملاقة، بدأت جماعات الحقوق المدنية وجمعيات حماية المستهلكين، وغيرها من الحركات الاجتماعية بالتأثير على سلوك الشركات، عن طريق مراقبة الآثار البيئية للصناعات الكبيرة. ومستوى جودة المنتجات للتأكد من خلوها من المواد الضارة. وبالمثل فقد ازدادت فاعلية حركات الحقوق المدنية وجماعات

<sup>1</sup> - حسين عبد المطلب الأسرج، تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية، مذكرة ماجستير الاقتصاد، مصر. ص. 06

الضغط، كالمنظمات العمالية والنسائية وحركات السود والأقليات في الولايات المتحدة وأوروبا، الأمر الذي ألزم الشركات بتطوير سياساتها في مجال الاستخدام، مثل تعيين حد أدنى من المستخدمين النساء العاملات، والمواطنين السود والملونين، وأبناء الأقليات، بل تم التراجع عن السياسات التمييزية تجاه المعاقين وذوي الاحتياجات الخاصة، وتطورت أنظمة الرقابة والحماية ضد التلوث وازداد الاهتمام بالحد من هدر الطاقة. وبالنظر إلى التأثير الكبير الذي باتت تمارسه الشركات العملاقة على اقتصادات المجتمعات المتقدمة، ووصولها إلى مختلف مكونات وجوانب حياة هذه المجتمعات، فقد ازدادت الحاجة إلى وضع ضوابط ومعايير للتأكد من استجابة هذه الشركات للمصلحة العامة، وقام علماء الإدارة والاقتصاد بتطوير قواعد ملموسة لقياس مسؤولية الشركات الاجتماعية.<sup>1</sup>

وتشير التوقعات إلى أن هذا الدور سيشهد المزيد من التطور في المستقبل. وتشير الدراسات إلى اهتمام المستهلكين بالسلوك الأخلاقي للشركات. ولعل من أبرز أنصارها ومؤيديها رجل الاقتصاد المعروف (Paul Samuelson) والذي يرى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يمثل البعدين الاقتصادي والاجتماعي معاً. كما يشير إلى أن الشركات في عالم اليوم يجب ألا تكتفي بالارتباط بالمسؤولية الاجتماعية، بل يجب أن تغوص في أعماقها، وأن تسعى نحو الإبداع في تبنيها. وقد تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية حتى أصبح يدخل ضمن استراتيجيات الشركات وأدائها اليومي ويطلق الفهم الجيد لطلبات المجتمع المتغيرة في الحاضر والمستقبل.<sup>2</sup>

ومن العوامل التي ساهمت في زيادة الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، أحداث الحادي عشر من سبتمبر 2001 التي شجعت عدد كبير من الشركات الكبيرة على الدعم المادي والمعنوي للمضارين من هذه الأحداث، وكذلك الفضائح المالية لعدد من الشركات العالمية وتفشي الفساد بها. ومن أهم الأسباب التي أدت إلى تزايد الحديث عن برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، زيادة الاهتمام بالقضايا المتعلقة بالفقر، وانخفاض مستوى معيشة بعض الفئات، والبطالة، وهي أمور ظلت لفترة طويلة من الزمن من مسؤوليات الحكومات. ولكن مع تنامي الاهتمام بالتنمية الاجتماعية والتأكيد على أهمية إقامة شراكات بين الحكومة والقطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وفي ضوء تأكيد الشركات من أن تدهور مستوى التنمية

<sup>1</sup> - حسين عبد المطلب الأسرج، المرجع السابق، ص 07

<sup>2</sup> - نفسه، ص 08.

الاجتماعية يؤدي إلى هروب رأس المال ويؤثر سلباً على الاستثمار المحلي والأجنبي، زاد الاهتمام بهذا المفهوم. قد أشارت العديد من الدراسات إلى ان بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها:

1. **العولمة:** وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسية (Multinational Companies (MNCs ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، و أصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

2. **تزايد الضغوط الحكومية والشعبية:** من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة، الأمر الذي قد يكلف المنظمة أموالاً طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات، وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل عام.

3. **الكوارث والفضائح الأخلاقية:** حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة.

4. **التطورات التكنولوجية المتسارعة:** والتي صاحبها تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أنواق المستهلكين و تنمية مهارات متخذي القرار. خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة اكبر من راس المال المادي<sup>1</sup>.

وبالتالي نجد انه مع تغير بيئة العمل العالمية، فان متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضا. إذ أصبح لزاماً على منظمات الأعمال أن تضاعف جهودها، وان تسعى نحو بناء علاقات استراتيجية أكثر عمقاً مع المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين، حتى

<sup>1</sup> - السحيباني صالح. المسؤولية الاجتماعية و دورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية. المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم و استشراف، 23-25 مارس 2009، بيروت، متاح على [http://www.Arab-api.org/conf\\_0309p28.pdf](http://www.Arab-api.org/conf_0309p28.pdf)، (اطلع عليه بتاريخ 30 نوفمبر 2011)، ص 04.

تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق .حيث ان بناء هذه العلاقات من شأنه أن يعمل على تكوين أساس لاستراتيجية جديدة تركز على أفراد المجتمع، وبالتالي تتمكن منظمات الأعمال من مواجهة التحديات التي تتعرض لها في عصرنا الراهن.

### المطلب الثالث : أسباب الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية:

تعود أسباب الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية إلي بعدين هما:

#### أ- البعد الكلي يمثّل المتغيرات الكلية ونذكر منها ما يلي:

-الكوارث والفضائح الأخلاقية: أو ما يسميه البعض ثمن تجاهل التبعات والتي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر، ظاهرة الاحتباس الحراري، كارثة معمل كاريبايد في بوبال بالهند الذي أودى بحياة أكثر من 6000 شخص، إضافة إلي فضائح الرشوة للشركات العالمية والمخالفات في حق الإنسانية.

-الضغوط الشعبية والحكومية والدولية: وتبرز من خلال التشريعات الداعية لحماية المستهلك والبيئة والعمل والأمن والدور الإيجابي للمنظمات في تحقيق حقوق الإنسان.

-التطور التكنولوجي: لقد ساهم التطور التكنولوجي أو الثورة التكنولوجية في مجالات تقنية عديدة وحركات التشغيل و توفير البيئة المناسبة للاهتمام بجودة المنتجات والعمليات وتنمية مهارات العاملين<sup>1</sup>.

#### ب- البعد الجزئي :بمعني المتغيرات الخاصة بالمؤسسة في حد ذاتها ونذكر منها ما يلي :

-تغير هدف المؤسسة: إن هدف الربح لم يعد كافيا حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة لمطالب المجتمع والحفاظ على بقائها وبالتالي تحول هدفها إلى السعي لإشباع الحاجات الاجتماعية.

-تغير دور الإدارة: لم تعد الإدارة (إدارة المؤسسة) مسئولة عن تحقيق رغبات ومصالح فئة واحدة فقط وهم الملاك وحملة الأسهم، بل أصبحت مسئولة عن تحقيق التوازن المستمر بين مصالح العديد من الفئات ذوي العلاقة مثل العملاء والرأي العام والنقابات والممولين.

<sup>1</sup> - ماري س. جنتايل، إرساء أسس النمو الاقتصادي ، تعزيز التنمية من خلال الحوكمة الشركاتية ، مجلات إلكترونية مختارة ، موقع وزارة الخارجية الأمريكية <http://usinfo.state.gov/journals/ites/0205/ijea/ijee0205.htm>

المبحث الثاني: مضمون المسؤولية الاجتماعية

المطلب الأول: أنماط المسؤولية الاجتماعية:

ويمكن أن نلاحظ أن وجهتي نظر متعارضتين شكلتا نمطين متناقضين في إدراك إدارة المنظمة للدور الاجتماعي الذي يجب أن تمارسه :

#### أ - النمط الأول: المسؤولية الاقتصادية Economic Responsibility

إن جوهر هذا النمط هو أن منشآت الأعمال يجب أن تركز على هدف تعظيم الربح بغض النظر عن أي مساهمة اجتماعية، وأن المساهمات الاجتماعية ما هي إلا تحصيل حاصل أو نواتج ثانوية لتعظيم الربح. وأن أبرز أنصار هذا النمط هو الاقتصادي الأمريكي الحاصل على جائزة نوبل Milton Friedman حيث يشير إلى أن المدراء هم محترفون وليس مالكين للأعمال التي يديرونها لذلك فهم يمثلون مصالح المالكين وعلى هذا الأساس فإن مهمتهم هي إنجاز أعمالهم بأحسن طريقة ممكنة لتحقيق أعظم الأرباح للمالكين. وإذا ما قرروا إنفاق الأموال على الأهداف الاجتماعية فإنهم سوف يضعفون ديناميكية السوق وبالتالي سوف تنخفض الأرباح نتيجة هذا الصرف على الجوانب الاجتماعية وهذا يلحق خسارة بالمالكين، ولو تم رفع الأسعار للتعويض على ما ينفق على الجانب الاجتماعي فإن المستهلكين سيخسرون أيضا وإذا امتنعوا عن شراء هذه المنتجات فإن المبيعات ستخفض وبالتالي تتدهور المنشأة<sup>1</sup>.

#### ب - النمط الثاني: الاجتماعي Social

إن هذا النمط يقع على النقيض تماما من النمط الأول ويحاول أن يعرض المنشآت كوحدات اجتماعية بدرجة كبيرة، تضع المجتمع ومتطلباته نصب أعينها في جميع قراراتها. ولعل جماعات السلام الأخضر (Green Peace) أو الجماعات الأخرى التي تقدم نفسها كأحزاب اجتماعية صرفة تمثل هذا النمط وتحث المنشآت على تبنيه. و بالمقابل تجد المنظمات صعوبة في موازنة متطلبات أدائها الاقتصادي ومزيد من الالتزامات في هذا الاتجاه الاجتماعي سواء على الصعيد الداخلي أو على صعيد الأداء الخارجي.

#### ج - النمط الثالث : الاقتصادي-الاجتماعي Socio-economic

وهو النمط الأكثر توازنا حيث يرى أن الوقت قد تغير وأن إدارات المنشآت لا تمثل مصالح جهة واحدة

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي ، المرجع السابق ، ص: 52.

- المالكين - فقط وإنما هناك جهات عديدة أخرى مثل الحكومة والمجتمع ترتبط معها بالتزامات معينة. ومن أهم الأفكار التي تدعم هذا الاتجاه تلك القائلة بأن اتساع عمليات الخصخصة أدى إلى تطلع المجتمعات إلى منشآت الأعمال لكي تتحمل مسؤوليتها في تقديم ما كانت تضطلع به الحكومات تجاه المجتمعات والبيئة .

و إذا كان الأمر يمثل بالنسبة للعالم المتقدم حالة طبيعية وذلك لضعف المنشآت وإدارتها فإنه يمثل مشكلة كبيرة في دول العالم النامية. حيث تم عرض الموضوع بكون النموذج الأول يمثل منشآت القطاع الخاص التي لا هم له سوى مزيد من تحقيق الأرباح حتى لو كان على حساب مصلحة باقي الأطراف مما يثير إشكالية بينها. لذلك يمكن النظر إلى النموذج الثاني باعتباره يمثل ردة فعل من قبل الدولة وهي المسيطر الرئيسي في العالم الثالث، حيث قدمت منشآتها على أنها خلايا اجتماعية تهدف تقديم مزيد من الخدمات إلى المجتمع حتى لو كان ذلك على حساب أدائها الاقتصادي وتحملها خسائر بررت بكونها تمثل متطلبات اجتماعية حتى لو كانت تمثل ضعفا في الأداء أو أنها تخفي فسادا إداريا مستشريا<sup>1</sup>.

وفي ضوء هذا النموذج يظهر أن هناك تقاربا في وجهات النظر ظهر من خلال النموذج الثالث (المتوازن) باعتباره ممثلا لحالة أكثر واقعية بشأن الأداء على المستويين الاقتصادي والاجتماعي.

### المطلب الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة والمجتمع والدولة على حد سواء أهمها:

-**أولاً: بالنسبة للمنظمة:** تحسين صورة المنظمة في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي خصوصاً لدى الزبائن والعاملين وأفراد المجتمع بصفة عامة؛ إذا ما إعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية مبادرات طوعية للمنظمة تجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة، ومن شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين المنظمة و مختلف الأطراف ذات المصلحة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - طاهر محسن، المرجع السابق، ص 53

<sup>2</sup> - Diana Mutti, Natalia Yakovleva, Diego Vasquez-Brust, Martin H.Di Marco, «Corporat Social responsibility in the mining industry: Perspectives

-**ثانياً:** بالنسبة للمجتمع: زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع توليد شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل والأقليات والمرأة والشباب. كذلك الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفير نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواءً من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية. ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.

- تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة التنقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

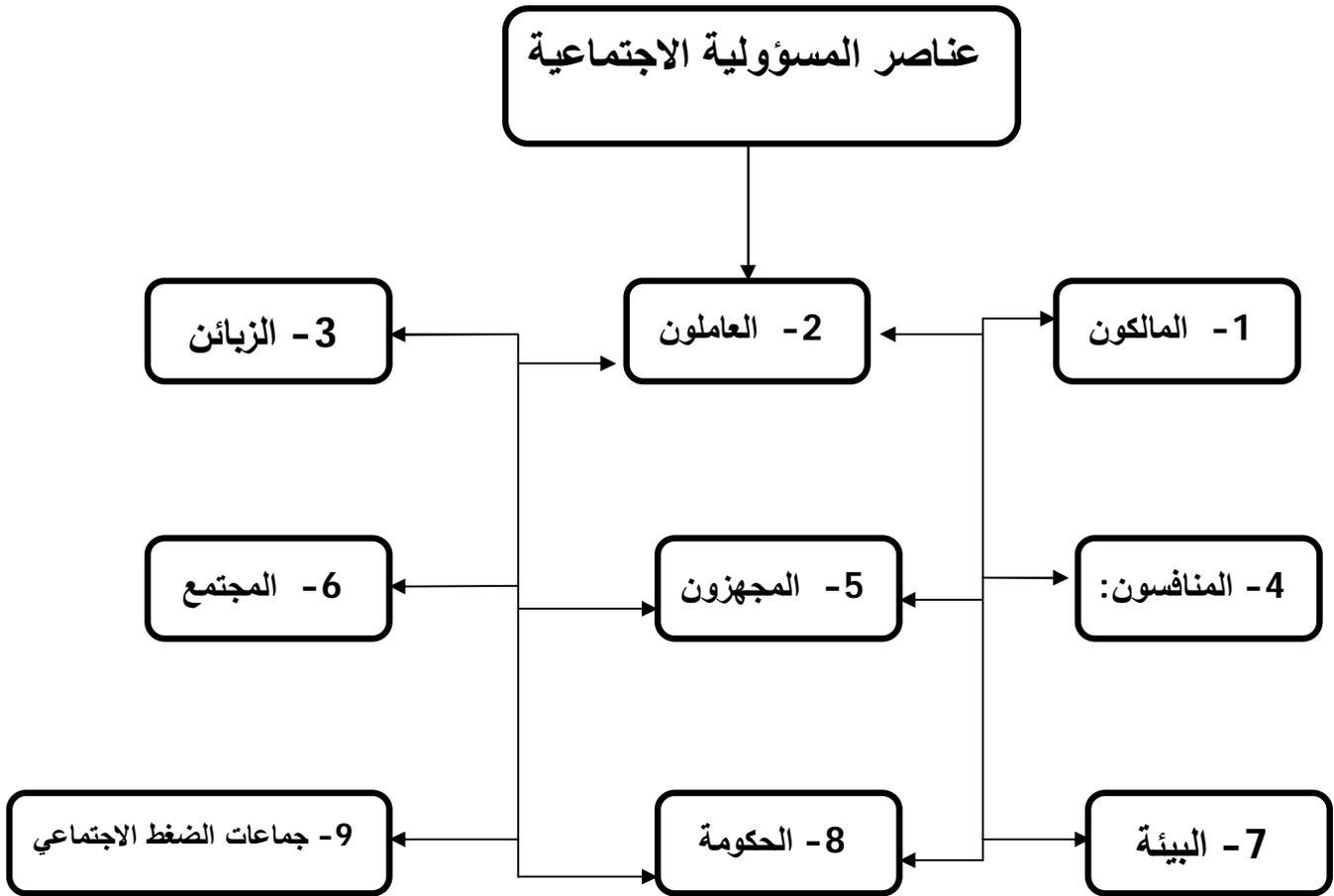
- كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل والشفافية والصدق في التعامل وهذه تزيد من الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات.

- **ثالثاً:** بالنسبة للدولة: تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل إدامة مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية.

- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية، والمساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً بعيداً عن تحمل المنظمات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.

المطلب الثالث: عناصر المسؤولية الاجتماعية

إن متابعة ما كتب حول المسؤولية الاجتماعية يشير إلى أن الباحثين قد حددوا عدد كبير من العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية، و لكنهم يتباينون في ترتيب أولويات هذه العناصر حيث ظهرت اختلافات في ذلك حسب بيئة الدراسة، و حسب زمنها و طبيعة الصناعة المبحوثة. و إجمالاً يمكن اعتماد العناصر التالية كمؤشرات لمحتوى المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup> :



الشكل رقم(01) يوضح عناصر المسؤولية الاجتماعية

<sup>1</sup> - بن جيمة نصيرة، منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، الملتقى الدولي الثالث، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار ، ص 25.

1- المالكون:

- تحقيق أكبر ربح ممكن.
- تعظيم قيمة السهم و المنشأة ككل.
- رسم صورة محترمة للمنشأة في بيئتها.
- حماية أصول المنشأة.
- زيادة حجم المبيعات.

2- العاملون:

- رواتب و أجور مجزية.
- فرص تقدم و ترقية.
- تدريب و تطوير مستمر.
- عدالة وظيفية.
- ظروف عمل مناسبة.
- رعاية صحية.
- إجازات مدفوعة.
- إسكان للعاملين و نقلهم.

3- الزبائن:

- منتجات بنوعية جيدة. - أسعار مناسبة.
- جودة عالية و ميسورية الحصول عليها. - الإعلان الصادق<sup>1</sup>.
- منتجات أمينة عند الاستعمال.
- إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقاياها بعد الاستعمال.

4- المنافسون:

- منافسة عادلة و نزيهة .

<sup>1</sup> - بن جيمة نصيرة، المرجع السابق، ص 27.

- معلومات صادقة و أمينة.
- عدم سحب العاملين من الآخر بوسائل غير نزيهة.

**5- المجهزون:**

- الاستمرارية في التجهيز.
- أسعار عادلة و مقبولة.
- تطوير استخدامات المواد المجهزة.
- المشاركة في التعامل.
- تسديد الالتزامات المالية و الصدق في التعامل.

**6- المجتمع:**

- المساهمة في دعم البنى التحتية.
- توظيف المعاقين.
- خلق فرص عمل جديدة.
- دعم الأنشطة الاجتماعية<sup>1</sup>.
- المساهمة في حالة الطوارئ و الكوارث.
- احترام العادات و التقاليد السائدة.
- الصدق في التعامل و تزويده بالمعلومات الصحيحة.

**7- البيئة:**

- الحد من تلوث الماء و الهواء و التربة.
- تطوير الموارد و صيانتها.
- الاستخدام الأمثل و العادل للموارد و خصوصا غير المتجددة منها.
- التشجير و زيادة المساحات الخضراء.

<sup>1</sup> - بن جيمة نصيرة، المرجع السابق، ص 28.

8- الحكومة:

- الالتزام بالتشريعات و القوانين و التوجهات الصادرة من الحكومة.
- احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف.
- تسديد الالتزامات الضريبية و الرسوم الأخرى و عدم التهرب منها.
- المساهمة في الصرف على البحث و التطوير.
- المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة.
- المساعدة في إعادة التأهيل و التدريب<sup>1</sup>.

9- جماعات الضغط الاجتماعي:

- التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك.
- احترام أنشطة جماعات حماية البيئة.
- احترام دور النقابات العالية و التعامل الجيد معها.
- التعامل الصادق مع الصحافة.

<sup>1</sup> - بن جيمة نصيرة، المرجع السابق، ص 29.

المبحث الثالث: مداخل المسؤولية الاجتماعية

المطلب الأول: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية:

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

1- **المساهمة المجتمعية التطوعية:** ويلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي تكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات حديثاً نسبياً، ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهبات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية طويلة المدى في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي.<sup>1</sup>

2- **العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة:** غالباً ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. وتستطيع أي منظمة من خلال التفاعل النشط مع موظفيها من خلال تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية. ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة وتقليل المخلفات ذات التأثير السلبي على البيئة؛

3- **حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي:** على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الرؤية وتهيئ المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ، أما على الصعيد الخارجي فإن الكثير من رؤساء الإدارات وكبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع ويؤيدون المبادرات وغيرها من المبادرات.

<sup>1</sup> - بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، 2012، ص 45

المطلب الثاني: مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية

إن رجل الأعمال عندما يتبنى فلسفة المسؤولية الاجتماعية في ممارساته ونشاطاته، عليه أن يأخذ بعين الاعتبار المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، حيث إهمال مجال معين يؤثر سلباً على باقي المجالات:

ويمكن تصنيف الأنشطة ذات الاستجابة الاجتماعية وفقاً لما يلي:

**1- المسؤولية الاجتماعية في الممارسات التسويقية:** مثال ذلك أن تتحرى المنظمة الصدق والأمانة.<sup>1</sup>

في الإعلانات الخاصة بمنتجاتها، فتتجنب الإعلانات الكاذبة والمبالغ فيها، وتقوم بتوجيه المستهلكين لشراء المنتجات الملائمة لاحتياجاتهم وتجنب خلق حاجات لا مبرر لوجودها.

**2- المسؤولية في الممارسات ذات العلاقة بالمنتج:** مثال ذلك أن تتسم عمليات تصنيع المنتج بضمان الأمان، والسهولة في الاستخدام.....إلخ، فالمنظمة الذكية هي التي تصنع منتج يوافق توقعات ورغبات المستهلك ويتعداها إلى ما هو أجود وأرقى.

**3- المسؤولية عن تعليم وتدريب العاملين:** فالأنشطة المسؤولة اجتماعياً في ما يخص هذا المجال يمكن أن تتضمن إستراتيجيات المنظمة في مجال تنمية مهارات العاملين وتحسين قدراتهم المهنية.

**4- المسؤولية عن البيئة وتنميتها والحفاظ عليها:** ويبرر ذلك مثلاً من خلال الاهتمام بتجنب تلويث البيئة واستنزاف الموارد الطبيعية، بالإضافة إلى الاهتمام باستخدام الفاقد في العمليات الإنتاجية.

**5- تصرفات تستهدف تنمية العلاقات مع العاملين:** وقد تشمل هذه التصرفات برامج تنمية العلاقات الاجتماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين مزايا العمل، مثل الرعاية الصحية والتسليّة والأنشطة الترفيهية.....إلخ.

**6- الأنشطة التي تساهم في تحقيق العدالة:** مثل رفع مساهمة المرأة في مجال العمل وتوظيف الأقليات وعدم التمييز بين الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف وفقاً للنوع أو الدين أو اللون أو الأصول العرقية.....إلخ.

<sup>1</sup> - بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، المرجع السابق، ص 47

7- توفير بيئة عمل آمنة: ويتم ذلك من خلال التصرفات التي تجعل من بيئة العمل مكانا آمنا من المخاطر الصحية والمهنية بالإضافة إلى النظافة وتوفير سبل الراحة.

8- ممارسة تصرفات أخرى: القيام بأنشطة تعكس الاهتمام بقضايا ومشكلات المجتمع مثل تقديم التبرعات والمشاركة في الأعمال الخيرية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة :

لا شك في أن هناك علاقة قوية بين المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الإدارة. و أن هذه العلاقة في أكثر الأحيان أدت إلى الربط و التداخل بين الاثنين حيث أن الحديث عن إحداهما يرتبط بشكل صريح أو ضمني بالحديث عن الأخرى.<sup>2</sup> كما أن الأدبيات الحديثة في الإدارة تشتمل على فصل نمطي يحمل عنوانا مشتركا هو: المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الإدارة. فكيف يمكن أن نحدد العلاقة بينهما؟ و هل هي علاقة تطابق (أي أن كل ما يدخل ضمن المسؤولية الاجتماعية للشركة هو من أخلاقيات الإدارة و بالعكس) أم هي علاقة تكامل أم غير ذلك؟

في البدء لابد من التأكيد على أن الأخلاقيات كانت نزوعا أسبق لدى الأفراد في المجتمع من مسؤوليتهم الاجتماعية و هي أيضا أسبق لدى الأفراد في الشركات من المسؤولية الاجتماعية. و لا شك في أن النزوع الأخلاقي كان قديما فوصية (لا تسرق) كانت في الماضي و ظلت حتى وقتنا الحاضر. في حين أن الكثير من المفاهيم و مواقف المسؤولية الاجتماعية ترتبط بالتطورات الحديثة في المجتمع كما هو الحال في الدعوة الاجتماعية-البيئية (لا تلوث البيئة) التي تمثل موقفا اجتماعيا و وعيا جديدا و مسؤولية اجتماعية جديدة.

و مع أن المسؤولية الاجتماعية تحمل جانبا أخلاقيا مما يعطيها بعدا أعمق من التسميات و امتدادا أبعد من ظهور المصطلح في التداول في الستينات، إلا أن ممارسة الشركات لمسؤوليتها الاجتماعية يحد من إمكانية جعل المسؤولية الاجتماعية قديمة قدم الأخلاقيات في عمل الأفراد. و من التحليل يمكن التوصل إلى استنتاج مهم و هو أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو وليد المصلحة الذاتية

<sup>1</sup> - بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، المرجع السابق، ص 50.

<sup>2</sup> - السيد محمد جاد الرب، اخلاق التنظيمية و المسؤولية الاجتماعية في المنظمة العمال عصرية، دار الكتب ، مصر، قناة السويس، 2010، ص 11.

المتنورة و ليس نتاجا مباشرا لرؤية أخلاقية-اجتماعية بالأصل. فهي وليدة النموذج الاقتصادي القائم على الكفاءة أي تعظيم الربح<sup>1</sup>.

و سرعان ما ظهر في هذا النموذج أن البعد الواحد (الكفاءة فقط) بأبعاده السلبية على الأطراف الأخرى و على المجتمع سيكون أكثر تكلفة و تضحية للشركة من النموذج الاقتصادي-الاجتماعي الذي يقوم على الرؤية المتعددة الأبعاد و المتوازنة ما بين الاعتبارات الاقتصادية و الاعتبارات الاجتماعية. لهذا يمكن القول أن ظهور و تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يكمن في النموذج الاقتصادي نفسه و بالمصلحة الذاتية الصرفة التي لم تعد قادرة بأشكالها القديمة على مجارة التطور في المفاهيم و الممارسات الجديدة فتحوّلت إلى نمط المصلحة الذاتية المتنورة الأكثر توازنا .

<sup>1</sup> - الربيعي الليث، اخلاقيات التسويق والمسؤولية الاجتماعية، المؤتمر الثالث، للمسؤولية الاجتماعية 5 - 6 ماي، 2012، ص 47.

## المبحث الرابع: أبعاد المسؤولية الاجتماعية والفساد الإداري

## المطلب الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

عرض بعض الباحثين عناصر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في إطار عام يغطي مجموعة من الأبعاد، حيث أن هذه العناصر يمكن أن تكيف بقياسات مختلفة وفق اعتبار طبيعة عمل المنظمة ونشاطها وتأثير فئات أصحاب المصالح المختلفين، وحسب كروول<sup>1</sup> Carroll فإن المسؤولية الاجتماعية تضم أربعة عناصر جوهرية رئيسية وهي: الاقتصادي Economic، والأخلاقي Ethical، القانوني Legal، الخيرية Philanthropy، وفي هذا الإطار قدم كروول Carroll مصفوفة بين فيها هذه العناصر الأربعة وكيف يمكن أن تؤثر على كل واحد من المستفيدين في البيئة، حيث أن فهم هذه العناصر الأربعة للمسؤولية الاجتماعية التي قدمها كروول Carroll يتطلب إيجاد علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل ومتطلبات تلبية حاجات المجتمع وخاصة في إطار العناصر الاقتصادية والقانونية حيث تمثل هذه العناصر مطالب أساسية للمجتمع من المفترض تلبيتها من قبل منظمات الأعمال في حين يتوقع المجتمع من منظمات الأعمال أن تلعب دوراً أكبر فيما يخص العنصر الأخلاقي والخيري، علماً بأن هذا الأخير يمثل في حقيقته رغبات مشروعة للمجتمع من المفترض أن تتبناه منظمات الأعمال، وقد وضع كروول Carroll هذه العناصر بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب آخر فإن إستناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية، وكما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، المرجع السابق، ص 31



الشكل رقم ( 02): هرم كروول Carroll للمسؤولية الاجتماعية

المطلب الثاني: أسباب الفساد الإداري وآثاره

تعتبر ظاهرة الفساد والفساد الإداري والمالي بصورة خاصة ظاهرة عالمية شديدة الانتشار ذات جذور عميقة تأخذ أبعاداً واسعة تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر. إذ حظيت ظاهرة الفساد في الآونة الأخيرة باهتمام الباحثين في مختلف الاختصاصات كالاقتصاد والقانون وعلم السياسة والاجتماع، كذلك تم تعريفه وفقاً لبعض المنظمات العالمية حتى أضحت ظاهرة لا يكاد يخلو مجتمع أو نظام سياسي منها.

الفساد الإداري هو التأثير غير المشروع في القرارات العامة. وجاء في تعريف منظمة الشفافية الدولية للفساد الإداري بأنه "كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية لنفسه أو جماعته"، إلا أن اغلب التعاريف جاءت متفقة وبشكل كبير على سوء هذه الظاهرة والآثار السلبية التي تتركها في كل مستويات الحكومة ومؤسساتها وهيكلها التنظيمية وتعتبر هذه الظاهرة وبائية في معظم دول العالم.

آليات الفساد تكمن بآلية دفع (الرشوة) و(العمولة) (المباشرة) إلى الموظفين والمسؤولين في الحكومة، وفي القطاعين العام والخاص لتسهيل عقد الصفقات وتسهيل الأمور لرجال الأعمال والشركات الأجنبية، وبوضع اليد على (المال العام) والحصول على مواقع متقدمة للأبناء والأصهار والأقارب في الجهاز الوظيفي<sup>1</sup>.

الفساد أنواع، منها الفساد السياسي، وهو يتعلق بمجمل الانحرافات المالية ومخالفات القواعد والأحكام التي تنظم عمل النسق السياسي (المؤسسات السياسية) في الدولة. ومع أن هناك فارق جوهري بين المجتمعات التي تنتهج أنظمتها السياسية أساليب الديمقراطية وتوسيع المشاركة، وبين الدول التي يكون فيها الحكم شمولياً ودكتاتورياً، لكن العوامل المشتركة لانتشار الفساد في كلا النوعين من الأنظمة تتمثل في نسق الحكم الفاسد (غير الممثل لعموم الأفراد في المجتمع وغير الخاضع للمساءلة الفعالة من قبلهم) وتتمثل مظاهر الفساد السياسي في: الحكم الشمولي الفاسد، وفقدان الديمقراطية، وفقدان المشاركة، وفساد الحكام وسيطرة نظام حكم الدولة على الاقتصاد وتفشي المحسوبية.

<sup>1</sup> -فارس راشدي البياتي، الفساد المالي والإداري، دار النشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 56

وهناك الفساد المالي، وهو يتمثل بمجمل الانحرافات المالية ومخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في الدولة ومؤسساتها ومخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية كالجهاز المركزي للرقابة المالية المختص بفحص ومراقبة حسابات وأموال الحكومة والهيئات والمؤسسات العامة والشركات، ويمكن ملاحظة مظاهر الفساد المالي في: الرشاوى والاختلاس والتهرب الضريبي وتخصيص الأراضي والمحابة والمحسوبية في التعيينات الوظيفية<sup>1</sup>.

وهناك الفساد الإداري، وهو يتعلق بمظاهر الفساد والانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته في منظومة التشريعات والقوانين والضوابط ومنظومة القيم الفردية التي لا ترقى للإصلاح وسد الفراغ لتطوير التشريعات والقوانين التي تعتم الفرصة للاستفادة من الثغرات بدل الضغط على صناع القرار والمشرعين لمراجعتها وتحديثها باستمرار. وهنا تتمثل مظاهر الفساد الإداري في: عدم احترام أوقات ومواعيد العمل في الحضور والانصراف أو تمضية الوقت في قراءة الصحف واستقبال الزوار، والامتناع عن أداء العمل أو التراخي والتكاسل وعدم تحمل المسؤولية وإفشاء أسرار الوظيفة والخروج عن العمل الجماعي.

ويوجد أيضا الفساد الأخلاقي، ويتمثل بمجمل الانحرافات الأخلاقية والسلوكية المتعلقة بسلوك الموظف الشخصي وتصرفاته. كالقيام بأعمال مخلة بالحياء في أماكن العمل أو أن يجمع بين الوظيفة وأعمال أخرى خارجية دون إذن إدارته، أو أن يستغل السلطة لتحقيق مآرب شخصية له على حساب المصلحة العامة أو أن يمارس المحسوبية بشكلها الاجتماعي الذي يسمى (المحاباة الشخصية) دون النظر إلى اعتبارات الكفاءة والجدارة

هناك العديد من المظاهر والحقائق والأسباب يمكن رجوع الفساد المالي والإداري لها، ففي دراسة قام بها مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) حدد مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى وجود الفساد خاصة في شمال إفريقيا والشرق الأوسط، من بينها:

- تأثير القيم والأخلاق الاجتماعية التي تشجع على الانحراف.

<sup>1</sup> - بن عيشي بشير، قوفي سعاد، عراقي عادل. المسؤولية الاجتماعية و الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة. الملتقى العلمي الدولي الأول حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10 - 11 نوفمبر 2009، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية.

- غياب الشفافية.
- ضعف السلطة القضائية .
- انعدام الوازع الأخلاقي لدى الأفراد.
- عدم القابلية للمساءلة لدى بعض الإطارات داخل المؤسسات.

#### المطلب الثالث: وسائل مواجهة الفساد الإداري:

- لما كانت أسباب الفساد كثيرة و متعددة فإن طرق مواجهته و محاربتة هي الأخرى كثيرة، من بين هذه الوسائل و التي تركز على أخلاقيات العمل نذكر:
- إيجاد اتفاق جماعي على معيار الإدارة بالقيمة: كأن يتفق الأفراد على وضع سمة الأمانة كإحدى الفضائل السامية الجديرة بالمحافظة عليها في المعاملات بينهم.
  - حث الإطارات على الشفافية و النزاهة في التسيير: خاصة و أننا نعلم مدى خطورة الفساد الذي يكون رؤوسه الإطارات العليا في المؤسسات.<sup>1</sup>
  - نشر التعليم و توعية المواطنين: لأن جهل الأفراد بحقوقهم و وواجباتهم يزيد من فرص انتشار الفساد من خلال استغلالهم.
  - محاسبة الأطراف المسؤولة عن الفساد مهما كان منصبهم ، و يكون هذا من خلال مجالس الإدارة، الجمعيات العمومية، أو النقابات.
  - تبسيط إجراءات العمل و التخلص من العراقيل الإدارية.
  - إعادة النظر في مستويات الأجور بين الفترة و الأخرى، و هذا من أجل التخفيض من حدة الطبقية بين أفراد المجتمع.

<sup>1</sup> - الدوري زكريا مطلق، صالح أحمد علي. إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. عمان: دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009، ص257-ص259.

# الفصل الثالث

## دراسة الحالة

بؤسة الحليب وشهاده سعيدة

## تمهيد:

تعتبر الدراسة التطبيقية تدعيماً للجانب النظري، حيث سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى اسقاط المفاهيم والمعطيات التي تطرقنا إليها سابقاً على المؤسسة محل الدراسة "شركة الحليب ومشتقاته، سعيدة" وذلك بغية التعرف على مدى أثر أخلاقيات إدارة الأعمال على المسؤولية الاجتماعية في شركة الحليب ومشتقاته، من أجل تحقيق التوافق مع ما تم تقديمه في الإطار النظري وعليه تناولنا في هذا الفصل ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

1- تقديم عام لشركة الحليب ومشتقاته سعيدة.

2- الإطار المنهجي للدراسة .

3- تحليل البيانات وعرض النتائج.

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.

التعريف بمؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته :

أنشئت المؤسسة بأمر رقم 69-63 في 20 نوفمبر 1996 و هي في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري صناعي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية، نلاحظ أن الديوان للحليب تحت سلطة وزارة الفلاحة و قد تم تقسيم هذا الديوان حسب النواحي التالية :

❖ الناحية الشرقية ORELAIT.

❖ الناحية الوسطى OROLAC .

❖ الناحية الغربية OROLAIT .

**التعريف ب:OROLAIT:**

يعتبر الديوان الجهوي الغربي للحليب و مشتقاته مؤسسة عمومية اقتصادية ، و هي مختصة في إنتاج الحليب ومشتقاته عن طريق وحداتها المنتشرة عبر الجهة الغربية من الوطن، مقرها الرئيسي في مدينة وهران .

تأسست هذه المؤسسة في سنة 1948 عن طريق مجموعة من منتجي الحليب كان عددهم 150 منتج برأس مال يقدر ب 900000 فرنك فرنسي قديم و بطاقة إنتاجية تقدر ب 420 ألف لتر يوميا ، و هذا تحت اسم مركب حليب وهران (CLO) .

عرفت المؤسسة عدة تغيرات، حيث سنة 1967 أصبحت تسمى بتعاونية حليب وهران ، و في عام 1970 حل محلها الديوان الوطني للحليب و مشتقاته و الذي هو مؤسسة إنتاجية و تجارية

أما في 12-12-1981 أنشئ الديوان الغربي للحليب و مشتقاته OROLAIT في إطار إعادة تركيب المؤسسات بمرسوم رقم 81-354، و هذا الديوان كانت له مجموعة من المهام الرئيسية كمعالجة الحليب و مشتقاته.

و بعد الإصلاحات الاقتصادية دخلت المؤسسة الاستقلالية في ماي 1990، و تحررت من ناحية التسيير و التمويل و إقامة المشاريع الاستثمارية و اختيار الموردين و أصبح الديوان مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل أسهم تنتمي لقطاع التغذية، و مزودة برأس مال يقدر ب 40 مليون دينار جزائري و يحتوي على الوحدات التالية :

❖ وحدة الإنتاج بوهران .

- ❖ وحدة الإنتاج بسيدي بلعباس .
- ❖ وحدة الإنتاج بمستغانم .
- ❖ وحدة الإنتاج بسعيدة .
- ❖ وحدة الإنتاج بمعسكر .
- ❖ وحدة الإنتاج بتيارت .
- ❖ وحدة الإنتاج ببشار .
- ❖ وحدة الإنتاج بنلمسان .

### المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن الوحدة و البناية الإدارية

#### لمحة تاريخية عن الوحدة :

وحدة سعيدة \* المنبع \* تقع بالقرب من مدينة سعيدة شمالا بالمنطقة الصناعية كانت البداية في بنائها سنة 1984 و دخلت ميدان إنتاج في 13-2-1988 بقدرة إنتاجية تقدر ب 40000 لتر من الحليب و 10000 لتر من اللبن .

كانت هذه الوحدة تابعة إلى المؤسسة الأم OROLAIT بوهران إلى غاية 30-12-1997، من 1-10-1997 أصبحت هذه الوحدة تسمى بوحدة المنبع للحليب و هي وحدة مستقلة رأس مالها يقدر ب 1000000 دج و يتمثل إنتاجها في الحليب و مشتقاته كما تتسع مناطق توزيع إلى كل من وهران، مشرية، عين الصفراء، فرندة، البيض، سيق، المحمدية .

تتقسم الوحدة إلى ثلاثة بنايات :

- 1- المخزن الخاص بالمواد الأولية و مواد التغليف .
- 2- الورشة الخاصة بالإنتاج مقسمة إلى خمسة أقسام :

أ - ورشة إعادة التركيب .

ب - ورشة التعقيم أو البسترة .

ت - ورشة التكييف أو التعليب .

ث - قسم التنظيف .

ج - غرفة التبريد .

البنية الإدارية:

تشغل الوحدة 2\*8 سا يوميا بحيث أن عدد العمال الإجمالي هو 86 عاملا موزعين حسب المصالح و ذلك كتوزيع أولي كما يلي :

- ❖ المديرية و الإدارة العامة و المراقبة و التسيير: 5 عمال.
- ❖ المحاسبة و المالية: 5 عمال.
- ❖ الإنتاج: 23 عامل.
- ❖ الصيانة: 7 عمال.
- ❖ التموين: 3 عمال.
- ❖ البيع: 17 عامل.
- ❖ مصلحة الاستقبال: هذه المصلحة يستقبل فيها حليب البقر من عند الفلاحين، العدد: 3 عمال.
- ❖ المخبر: 2 عمال.
- ❖ الأمن: 11 عامل.

كما يوجد توزيع ثانوي لعدد عمال الوحدة و ذلك يتم كما يلي :

- ❖ منفذين: 49 عامل.
- ❖ السيطرة: 18 عامل.
- ❖ الإطارات: 9 عمال.
- ❖ الإطارات العليا : 10 عمال .

تنتج الوحدة حوالي 25000 لتر يوميا توزع كلها و هي مقسمة كالتالي :

- \* 13000 لتر حليب معقم .
- \* 8000 لتر حليب بقر .
- \* 4000 لتر لبن .

يتم إنتاج الحليب على نوعين، الكيس و العلبه، و كذلك بالنسبة للبن. كما أنه تم البدء في إنتاج الزبدة \* السمن \* . و مستقبلا تحضر المؤسسة مشروع إنتاج الجبن لكن هذا المشروع تعترضه بعض العراقيل الإدارية

رغم وصول التجهيزات الخاصة بالإنتاج و توفر الإمكانيات و الأرضية اللازمة لذلك.

ملاحظة :

العمل في الورشات يتم على شكل نظام أفواج و يوجد فوجين كل فوج متكون من 17 عامل مقسم إلى: 2 تقنيين و 15 منفذا و يكون العمل لمدة 8سا يوميا لكل فوج .

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة:

بالنسبة للهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو يضم عدة مصالح تابعة لهذه الأخيرة لا يمكن الاستغناء عنها و هي مرتبة حسب الشرح التابع لها.

### شرح الهيكل التنظيمي للوحدة :

و يتكون هذا الهيكل من 6 مديريات أو مصالح رئيسية تابعة لها مصالح ثانوية:

#### 1- المديرية التقنية: و تضم هذه 4 مصالح ثانوية :

أ - مصحة الإنتاج: و هذه المصلحة بدورها تضم ورشتين: ورشة التحضير، ورشة التعقيم.

#### \* ورشة التحضير:

و يتم في هذه المرحلة تخطيط المادة الأولية \* مسحوق الحليب \* مع إضافة الماء و بعض المستلزمات الضرورية للحصول على الحليب, هذه المواد التي تستورد غالبا من الدول الاسكندنافية بالتحديد من النرويج .

#### \* ورشة التعقيم:

هذه المرحلة يتم تعقيم الحليب أو ما يعرف بعملية البسترة حتى يكون صالحا للاستهلاك البشري.

إضافة إلى الورشتين السابقتين هناك غرفتين للتبريد تفصلان بينهما، الغرفة الأولى مخصصة لخزن مشتقات الحليب التي تحتاج إلى برودة شديدة و هي منتجات ذات مدة صلاحية طويلة، أما الغرفة الثانية فدرجة البرودة فيها متوسطة و يتم فيها تخزين المنتجات التي تكون مدة فسادها سريعة جدا كالجبن مثلا ، و تفكر المؤسسة في زيادة إنتاج بإضافة فرقة ثالثة من العمل لضمان الإنتاج على مدار الساعة .

### ب - مصلحة الصيانة:

تقوم هذه المصلحة بصيانة و إصلاح آلات و تجهيزات مستعملة في الإنتاج، و لها علاقة أيضا مع مصلحة التموين و التوزيع عن طريق إصلاح وسائل النقل حيث تسهر هذه المصلحة على :

- ❖ ضمان المحافظة على وسائل الإنتاج .
- ❖ ضمان الصيانة والتشغيل المتواصل لكل التجهيزات المرتبطة و المشاركة في الإنتاج.
- ❖ تحقيق الأهداف المسطرة ضمن برنامج الصيانة المعدة سابقا .
- ❖ إعداد وتنسيق و مراقبة الصيانة السنوية للوحدة.
- و نظم مكتبا للدراسات وورشات لعملية الصيانة المجهزة بالوسائل اللازمة لذلك.

### ج - المخبر:

يقوم باستقبال حليب المربين و إجراء تحليلات للتأكد من مدى مطابقته للمعايير المطلوبة سواء تعلق الأمر بنسبة الماء أو درجة الحموضة و هذا عن طريق تحاليل فيزيوكيميائية ثم تحاليل بكتريولوجية للتأكد من خلوه من أي أمراض و يقوم بتحليل المواد المستوردة من الوحدات الأخرى .

### د - مصلحة تجميع و استقبال الحليب:

دورها استقبال حليب المربين و تسييرهم إداريا حيث تعادل مساهمة المربين بالحليب الطبيعي 1 من الإنتاج

الكلي و يتم تسييرهم و تنظيمهم بالتعاون مع المخبر .

### 2 - مديرية المحاسبة و المالية : تحتوي هذه الوظيفة على المصالح التالية :

#### أ - مصلحة المحاسبة العامة :

والتي تعني بضبط العمليات و الحسابات المالية التجارية وفقا لأصول المحاسبة المتعارف عليها، و بناءا

على الوثائق التي يحتفظ بها لغرض الإثبات و التطهير و من أهم مهامها :

- ❖ مراقبة و متابعة الصندوق و توجيه المداخل إلى البنك .
- ❖ مراقبة خزينة المؤسسة .
- ❖ تبرير نفقات و مداخل المؤسسة .

❖ إعداد قوائم الحسابات الختامية كالميزانية، جدول حسابات النتائج والتي تمكن من تحليل وضعية التسيير داخل المؤسسة.

❖ القيام بعملية الجرد، الترحيل إلى دفتر الأستاذ و تسجيل العمليات يوميا.

### ب - المحاسبة التحليلية:

و التي تم الشروع في تطبيقها نظرا للنقائص الناتجة عن المحاسبة العامة، فبواسطة المحاسبة التحليلية يتم تصنيف التكاليف و تحليلها، و حساب التكلفة النهائية بدقة.

### 3 - الإدارة العامة:

وظيفتها الرئيسية هي تسيير المستخدمين و تنقسم إلى المصالح الآتية :

#### أ - تسيير المستخدمين :

تهتم هذه المصلحة بشؤون المستخدمين و التأكد من صلاحية العاملين و تأهيلهم من كونهم في الأماكن المناسبة و من كون شروط عملهم الحسنة و مشجعة على بذل الجهد و تكريس الطاقات من أجل العمل كما أنها تسهر على ضمان حقوق و واجبات العامل في إطار ما يعرف بعلاقات العمل.

#### ب - مصلحة التكوين :

دورها يتمثل في إطارات المؤسسة أو إطارات أخرى غير تابعة للمؤسسة \* التكوين المهني، المترشحين ... الخ \* .

#### ج - المصلحة الاجتماعية :

تسهر هذه الأخيرة على حل كل مشاكل العمال الاجتماعية و المهنية، و تشرف على تلبية متطلبات العمل في ظروف أفضل، كما تقوم بالتأمين على كافة العمال داخل الوحدة.

#### 4 - مديرية البيع :

تنقسم هذه المديرية إلى المصالح الآتية :

#### أ - مصلحة تسيير المبيعات:

و يتلخص دورها في الاستقبال و البيع و تسيير هذه العمليات إداريا.

**ب - مصلحة البيع :**

تهتم ببيع منتج الحليب و مشتقاته و تسيير موزعي الحليب سواء داخل الولاية أو خارجها .

**ت - مصلحة الفوترة :**

يتلخص دورها في إعداد الفواتير لكل المبيعات سواء تعلق الأمر بالحليب أو مشتقاته .

**د - مصلحة النزاعات القضائية:**

تهتم بكل النزاعات القضائية التي تخص الوحدة سواء تعلق الأمر بالموزعين أو العمال، فأحيانا يخل أحد الموزعين بالعقد الذي يربطه بالوحدة فهنا يأتي دور هذه المصلحة في متابعته قضائيا .

**و - مصلحة النقل :**

المهمة الأساسية لهذه المصلحة تتمثل في توفير وسائل النقل سواء نقل المواد الأولية أو المنتجات أو قطع الغيار .

**5 - مديرية التموين:**

تقوم بتموين الوحدة بكل مستلزمات الإنتاج من غبرة، الحليب، مادة دسمة، مواد التغليف... الخ .

إذ تحصل على المادة الأولية الغبرة عن طريق المؤسسة الأم و هذا عبر مؤسسة أنشئت لغرض تموين الوحدات بالمواد الأولية ، حيث ترسل الوحدة الكمية المطلوبة و تقوم تلك المؤسسة بشرائها و التفاوض مع الشركات الأجنبية مباشرة ، أما فيما يخص مواد التغليف من نوع الكيس فإنها كانت تجلب من إسبانيا ثم انطلق إنتاجها محليا بمركب المدية و هي ذات جودة متوسطة و لكنها تتحسن مع مرور الوقت ، كما أنها تحصل على مادة التغليف من نوع علب ألمانيا .

كان قرار بدء إنتاج العلب قد تم على مستوى المديرية الجهوية بوهران و هذا ضمن خطة وطنية تهدف إلى التخلص من الكيس التقليدي لكن هذا المشروع لم يكتمل و لقد عادت المؤسسة بعد مدة إلى الطريقة الأولى نظرا لعدم رواج هذه الفكرة، و اتجهت بهذا النوع من التغليف إلى ولايات أخرى و بالأخص وهران، و تنقسم هذه المديرية إلى مصلحتين :

**\* مصلحة تسيير المخزون :**

تهتم بتسيير و إدارة المدخلات و المخرجات للمواد الأولية المختلفة مواد التغليف، مواد التنظيف، قطع الغيار، و بالتالي فهذه المصلحة تتعامل مع كل أقسام الوحدة .

### \* مصلحة الشراء:

تهتم بكل ما يتعلق بشراء المواد الأولية و كل مستلزمات الإنتاج.

### 6 - مصلحة الأمن و النظافة:

( تضم مصلحة الوسائل العامة ) تقوم بمراقبة المعدات و أمن العمال كما أنها مسؤولة عن مراقبة دخول و خروج العمال و الشاحنات و تقوم بحفظ الوحدة و تنقسم بدورها إلى :

### ❖ مصلحة الوسائل العامة :

تسهر على توفير كل مستخدمات المكتب و مستلزمات التنظيف .

### المبحث الثاني : إجراءات الدراسة التطبيقية

من أجل تسليط الضوء على أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة اقتصادية بولاية سعيدة و ذلك للوقوف على مدى التزام و تطبيق هذه المؤسسة لمعايير ومبادئ تمكين العاملين ومدى تأثير ذلك على الرضا الوظيفي لهذه المؤسسة، و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب و طبيعة الموضوع.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر أخلاقيات الإدارة الأعمال على مسؤولية الاجتماعية بشركة الحليب ومشتقاته سعيدة ولتحقيق هذا الهدف اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي: عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

### 1- مجتمع الدراسة واختيار العينة:

تُكون مجتمع الدراسة من عمال شركة الحليب ومشتقاته بسعيدة والبالغ عددهم 86 عامل، منهم في مديريةة والإدارة العامة ومراقبة وتسيير 5 عمال، وفي محاسبة المالية 5 عمال، وفي الإنتاج 23 عامل وفي الصيانة 7 عمال، وفي تمويل 3 عمال، وفي البيع 17 عامل، وفي مصلحة الإستقبال 3 عمال وفي المخبر 2 عمال، والأمن 11 عامل.

## 2- أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

لتحقيق أهداف الدراسة لجأنا إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات هما:

### المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة ثم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال مايلي:

- **الإستمارة:** تم إعداد الإستمارة بالتعاون مع الإستاذ المشرفة كأداة رئيسية للدراسة، والتي شملت عددا من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قامت عينة الدراسة بالإجابة عليها، وتم استخدام مقياس ليكرت خماسي، بحيث اخذت كل إجابة أهمية نسبية، ولأغراض التحليل قم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS- VERSION-21).

تضمنت الإستمارة قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** خاص بالمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة من خلال المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المستوى، الوظيفة، الخبرة المهنية.

**القسم الثاني:** هو عبارة عن محاور الدراسة حيث اشتملت على 30 عبارة موزعة على محورين مقسمة على النحو التالي:

**المحور الأول:** الأخلاقيات إدارة الأعمال يتكون من 15 عبارة تعكس أبعاد أخلاقيات إدارة الأعمال حيث تم تخصيص لكل بعد من أبعاد المتغير مجموعة من العبارات موضحة كالتالي:

- اخلاقيات إدارة الأعمال (1 - 15).

**المحور الثاني:** يتكون من هذا المحور من 15 عبارة تجسد المتغير التابع ألا وهو المسؤولية الاجتماعية، يتراوح مدى الإستجابة من (1- 5) مقياس ليكرت الخماسي لقياس الإستجابة العمال لعبارات الإستمارة والمقياس مكون من 5 عبارات متدرج على النحو التالي:

### جدول رقم (01) درجات سلم ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

وبهذا تكونت الإستمارة في شكلها النهائي من 30 عبارة بمقياس ليكرت الخماسي.

## المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

### 1- صدق الاستبيان

تم تحقق من وضوح عبارات الاستبيان من خلال عرضها على الأستاذ المشرف وعلى ضوء المقترحات المقدمة تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرجت الإستمارة بصورة النهائية (أنظر ملحق رقم).

### 2- ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستمارة ان تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها اكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط، أو بعبارة أخرى، أ، ثبات الاستمارة يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينية عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، قد تم التحقق الموجهة للدراسة من خلال حساب معامل (ألفا كرومباخ)، لقياس مدى التناسق في إجابات عينة الدراسة على كل العبارات الموجودة في المقياس، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

المحور	العبارات	الثبات	الصدق = الجذر التربيعي للثبات
أخلاقيات إدارة الأعمال	15-1	0.615	0.784
المسؤولية الاجتماعية	30-16	0.765	0.874
نتيجة الاستبيان ككل		0.69	0.829

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات برنامج spss v21

يوضح الجدول العلام القيم ثبات للمتغيرات الدراسة والتي تراوحت ما بين 0.765 كحد ادني للمسؤولية الاجتماعية و 0.615 لأخلاقيات إدارة الأعمال لحد أدنى

كما بلغ معامل الثبات لاستمارة بشكل عام 0.69 ويدل مؤشر ألفا كرومباخ أعلاه تتمتع أداة الدراسة بمعامل ثبات مرتفع وتكون الإشارة في صورة نهائية موضحة في ملحق رقم ( ) قابل للتوزيع وبعد التأكد

من الصدق و ثبات الاستمارة الموجهة للدراسة ما يجعلها قابل للتحليل إحصائي وإيجاب على التساؤلات و الإجابة على الفرضيات.

### المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية المستخدمة

بعد جمع المعلومات من الاستمارة الموزعة قمنا بتفريغها وتحليلها وذلك باستخدام (spss\_version21) والأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- معامل ألفا كرومباخ للتأكد من درجة ثبات أداة الاستمارة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل عبارة من متغيرات الدراسة.
- معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.

### جدول رقم(02): مجالات المتوسط الحسابي

الدرجة	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

### المبحث الثالث: تحليل البيانات وعرض النتائج

سنحاول من خلال هذا المبحث دراسة فيما كان هناك أثر أخلاقيات إدارة الأعمال ومسؤولية الاجتماعية في شركة الحليب ومشتقاته، عن طريق التحليل الكمي لعناصر الاستمارة، اختبار الفرضيات وعرض أهم النتائج.

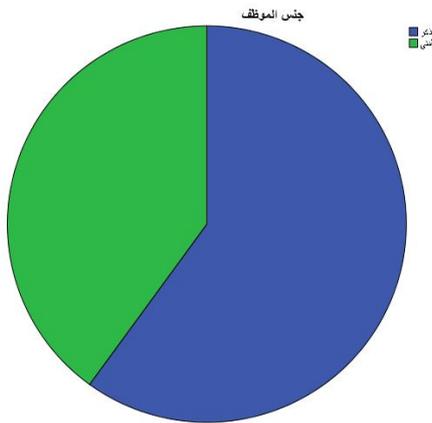
#### المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

##### أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	21	60%
أنثى	14	40%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss\_v21)



الشكل رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

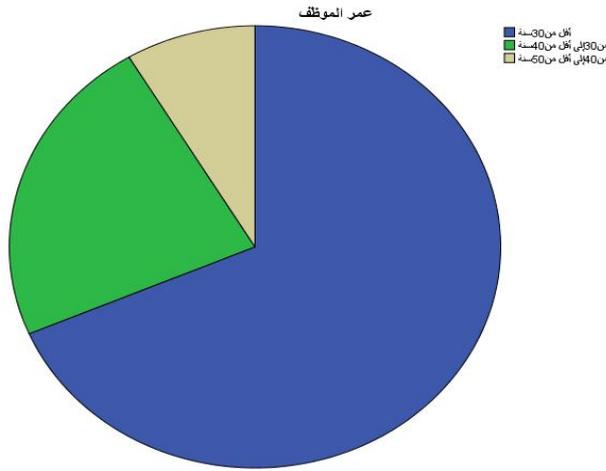
يوضح الجدول (03) تقارب النسبة المئوية بين الجنسين نوعا ما للفئة المبحوثة، وكانت اعلي نسبة من العمال المستجوبين هي من فئة الذكور بنسبة 60% وتليها نسبة الإناث 40%. ينظر ملحق رقم ()

ب) توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة	التكرار	السن
68.6%	24	أقل من 30 سنة
22.9%	08	من 30 إلى 40 سنة
8.6%	3	من 40 إلى 50 سنة
0%	0	أكثر من 50 سنة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss\_v21)



الشكل رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب السن.

يوضح الجدول (04) اختلاف النسب المئوية بين الأعمار للفئة محل الدراسة. وبناء على الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 68.6% في المرتبة الأولى، فيما تقاسمت المرتبة الثانية الفئة التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة بنسبة 22.9%، أما فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 40 إلى 50 سنة فقد جاءت بنسبة 8.6%

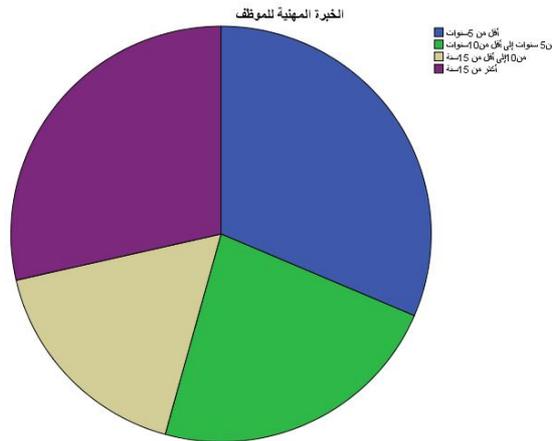
بالمرتبة الثالثة، وجاءت فئة أكثر من 50 سنة معدومة نظرا لعدم اشتمال عينة الدراسة على أفراد يفوق سنهم 50 سنة، وهذا ما يفسر أن الفئة المستجوبة هي فئة الشباب بحكم سنها. ينظر ملحق رقم ( )

#### د) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5سنوات	11	31.4%
من 5إلى 10سنوات	8	22.9%
من10إلى 15 سنة	6	17.1%
أكثر من 15 سنة	10	28.6%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss\_v21)



الشكل رقم(05) توزيع أفراد العينة حسب السن.

حسب الجدول أعلاه يتضح بان توزيع أفراد العينة كان كالاتي: الأفراد التي تتراوح خبرتهم أقل من 5 سنوات بالنسبة 31.4% من أفراد العينة كان عدد سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنوات بنسبة 28.6% ولأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 05 إلى 10 سنة، بنسبة 22.9 % و كانت للأفراد الذين تتراوح

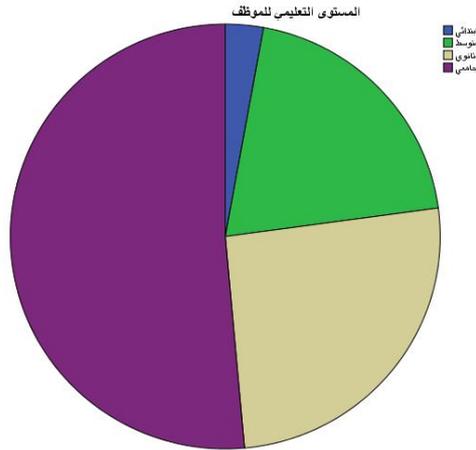
خبرتهم بين 10 إلى 10 سنوات بنسبة 17.1%، كما نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الأفراد الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 31.4% وهذا راجع إلى حداتهم في الوظيفة.

#### هـ) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
2.9%	1	ابتدائي
20%	7	متوسط
25.7%	9	ثانوي
51.4%	18	جامعي
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss\_v21)



الشكل رقم(06) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الملاحظ من الجدول السابق أن أكبر نسبة كانت للأفراد الذين يملكون مستوى جامعي بنسبة 51.4 % في المرتبة الأولى تمثل حاملي شهادات تعليمية جامعية، مهنية، تليها فئة الأفراد ومستوى ثانوي

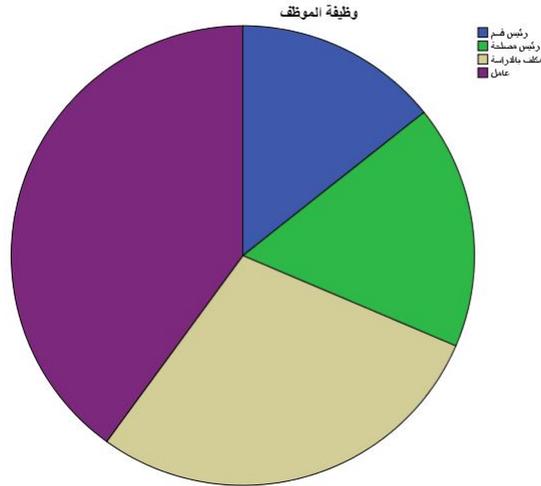
بنسبة 25.7%، أما الأفراد الذين يملكون مستوى متوسط فكانوا يمثلون نسبة 20% من عينة الدراسة، وتليها في الأخير فئة الأفراد اللذين يملكون ابتدائي بنسبة 2.9%. ينظر ملحق رقم ( )

### و) توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة
رئيس قسم	5	14.3%
مكلف بالدراسة	6	17.1%
رئيس مصلحة	10	28.6%
عامل	14	40%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss\_v21).



الشكل رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.

يوضح الجدول رقم (07) أن غالبية أفراد العينة يملكون عمال بنسبة مئوية قدرت ب(40%) أما أفراد العينة الذين يشغلون مناصب رؤساء المصالح فبلغت نسبتهم (28.6%)، أما مكلف بالدراسة كانت

نسبتهم 17.1% وذلك في إطار الاتفاقيات الموقعة مع شركة الحليب ومشتقاته من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل. وتليها رؤساء الأقسام 14.3%.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

لتحليل نتائج عبارات أبعاد المحور الأول (متطلبات طبيعة العمل، عبئ العمل، صراع الدور، غموض الدور، المستقبل الوظيفي، البيئة المادية، المناخ التنظيمي). لجأ الطلبة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية كما هو موضح في الجداول التالية:

### (1) تحليل نتائج عبارات أخلاقيات الإدارة الأعمال

الجدول رقم(08): نتائج تحليل عبارات بعد"متطلبات أخلاقيات الإدارة الأعمال

الرقم	العبارات	المعيار	غ.موافق	غ.موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف المعياري	الدرجة
01	وجود نظام داخلي	التكرار	19	10	1	1	4	1.89	1.323	غير موافق
	يحدد قوانين العمل	النسبة	54.3	28.6	2.9	2.9	11.4			
02	تمتلك المؤسسة	التكرار	6	11	7	4	7	2.86	1.396	غير موافق
	دليلا أخلاقيا واضحا لكافة العمال	النسبة	17.1	31.4	20.0	11.4	20.0			
03	الإعلان على	التكرار	16	10	1	4	4	2.14	1.417	غير موافق
	مناصب العمل يكون شفافا ولا يحتوي على أي تجاوزات أخلاقية	النسبة	45.7	28.6	2.9	11.4	11.4			
04	تتبنى المؤسسة	التكرار	5	11	7	4	8	2.97	1.403	محايد
	الإستراتيجياتها مجموعة من القوائم الأخلاقية	النسبة	14.3	31.4	20.0	11.4	22.9			
05	تطبيق مبدأ العدالة	التكرار	4	7	2	13	9	3.46	1.379	موافق
	و المساواة لتحفيز العاملين	النسبة	11.4	20.0	5.7	37.1	25.7			
06	مؤسسة تعمل	التكرار	1	1	6	19	7	3.88	0.886	موافق

			20.0	54.3	17.1	2.9	2.9	النسبة	على الرقابة والتقييم لكل وحداتها	
موافق	0.664	4.17		10	22	2	1	التكرار	07 تحمل المسؤولية في حالة التصرفات الخاطئة	
					62.9	5.7	2.9	النسبة		
موافق	1.141	3.86	10	18	1	4	2	التكرار	08 تعرض المؤسسة لحوادث سرقة أو اختلاسات	
					2.9	11.4	5.7	النسبة		
غير موافق	1.323	1.89	4	1	1	10	19	التكرار	09 اعتبر العمل الذي أقوم به واجبا أمام الوطن و المجتمع	
					2.9	286	54.3	النسبة		
موافق بشدة	0.770	4.37			16	18	1	التكرار	10 عقاب كل من يتجاوز صلاحياته المهنية	
					45.7	51.4	2.9	النسبة		
غير موافق	1.379	2.46	3	8	2	11	11	التكرار	11 من المحتمل أن الأفراد قد يتخلون عن مبادئهم في أدائهم الوظيفي	
			86	22.9	5.7	31.4	31.4	النسبة		
موافق	0.910	4.37	19	13	1	1	1	التكرار	12 من المحتمل أن الأفراد قد يتخلون عن مبادئهم في أدائهم الوظيفي	
			54.3	37.1	2.9	2.9	2.9	النسبة		
موافق بشدة	0.646	4.23		11	22	1	1	التكرار	13 توطيد العلاقة بين الإداريين والعمال	
				31.4	62.9	2.9	2.9	النسبة		
موافق	0.906	3.94		7	23	3	2	التكرار	14 تعمل المؤسسة على رفع القيم الأخلاقية	
				20.0	65.7	8.6	5.7	النسبة		
موافق	0.583	4.11		7	26	1	1	التكرار	15 إتمام العمل جيدا من أخلاقيات إدارة الأعمال	
				20.0	74.3	2.9	2.9	النسبة		

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول بعد أخلاقيات إدارة الأعمال كانت محصورة بين أكبر نسبة وهي 4.37 للعبارة السابعة (تحمّل المسؤولية في حالة التصرفات الخاطئة) وذلك بدرجة موافق بشدة، مما يدل على أن مؤسسة يولي اهتمام كبير لأخلاقيات إدارة الأعمال من خلال تحمّل المسؤوليات في حالة التصرف الخاطئة وبين أقل نسبة هي 1.89 للعبارة الأولى كأدنى حد وهي (وجود نظام داخلي يحدد قوانين العمل)، وذلك بدرجة غير موافق، مما يدل على غير موافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة. أما المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور أخلاقيات إدارة الأعمال فقد بلغ 3.373 والذي يقابل درجة موافق وهذا يعني الموافقة على إجابات للمحور أخلاقيات الإدارة الأعمال، أما فيما يتعلق بالانحرافات المعيارية فكانت متقاربة فيما بينها حيث كانت 1.417 أكبر قيمة للانحراف المعياري والمتعلقة بالعبارة الثالثة (الإعلان على مناصب العمل يكون شفافا ولا يحتوي على أي تجاوزات أخلاقية) أصغر قيمة 0.583 وهذا ما يقابل العبارة الخامسة عشرة (إتمام العمل جيدا من أخلاقيات إدارة الأعمال)، وهذا ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة.

المسؤولية الاجتماعية:

الرقم	العبارات	المعيار	غ.موافق	غ.موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف المعياري	الدرجة
01	تساهم المؤسسة في إنجاز مشاريع تخدم المجتمع ( كالمدارس، مستشفيات....)	التكرار	2	1	1	23	9	04.6	0.906	موافق بشدة
		النسبة	5.7		2.9	65.7	25.7			
02	المؤسسة تساهم على خلق فرص للتوظيف	التكرار	1			26	8	4.14	0.692	موافق بشدة
		النسبة	2.9			74.3	22.9			
03	مشاركة المؤسسة في أنشطة خيرية اجتماعية	التكرار	1	1	1	77.1	14.3	3.97	0.747	موافق
		النسبة	2.9	2.9	2.9	77.1	14.3			
04	تحرص المؤسسة على حماية المستهلكين وترشدهم نحو الاستهلاك العقلاني	التكرار	2	1	3	27	3	3.86	0.733	موافق
		النسبة	2.9	2.9	8.6	77.1	8.6			
05	معالجة شكاوي المستهلكين وإيجاد الحلول لإنشغالاتهم	التكرار			3	26	6	4.09	0.507	موافق
		النسبة			8.6	74.3	17.1			

06	تمنح المؤسسة تعويضات لأضرار العمل	التكرار							0.562	4.51	19	15	1				موافق
		النسبة									54.3	42.9	2.9				
07	تحتوي المؤسسة على برامج تدريب وتكوين للموظفين	التكرار	1						0.857	4.17	13	17	4				موافق
		النسبة	2.9								37.1	48.6	11.4				
08	مشاركة الإدارة الأعياد الدينية و الوطنية	التكرار	2						0.852	3.74	3	24	6				موافق
		النسبة	5.7								8.6	68.6	17.1				
09	تعمل المؤسسة على سلامة البيئة لحماية المجتمع	التكرار	2						0.919	3.91	7	22	4				موافق
		النسبة	5.7								20.0	62.9	11.4				
10	تقدم المؤسسة خدمات ضرورية للموظفين ( النقل، مخيمات صيفية...)	التكرار	1						0.747	4.17	10	23	1				موافق
		النسبة	2.9								28.6	65.7	2.9				
11	تسهيل مؤسسة عملية النقل و توزيع منتجاتها للزبائن دون تمييز	التكرار							0.601	4.14	9	22	4				موافق
		النسبة									25.7	62.9	11.4				
12	توازن المؤسسة بين سلامة البيئة و نجاح مشاريعها	التكرار	1						0.707	3.97	5	26	3				موافق
		النسبة	2.9								14.3	74.3	8.6				
13	تعمل المؤسسة على حل مختلف الصراعات عمالها	التكرار	4						1.158	3.80	8	20	3				موافق
		النسبة	11.4								22.9	57.1	8.6				
14	وضع صندوق يساهم فيه العمال للمساعدة بعضهم	التكرار	3						1.105	3.69	7	17	7				موافق
		النسبة	8.6								20.0	48.6	20.0				
15	تساهم المؤسسة في تحسين الوضع المعيشي للعمال	التكرار	1						0.781	4.49	20	14					موافق
		النسبة	2.9								57.1	40.0					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss\_v21).

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول بعد محور مسؤولية الاجتماعية كانت محصورة بين أكبر نسبة وهي 4.51 للعبارة السادسة (تمنح المؤسسة تعويضات لأضرار العمل) وذلك بدرجة موافق بشدة مما يدل على أن مؤسسة تولي اهتمام كبير للمسؤولية الاجتماعية من خلال منح التعويضات عمالها المتضررين وبين أقل نسبة هي 3.69 للعبارة الرابعة عشرة كأدنى حد وهي (وضع صندوق يساهم فيه العمال للمساعدة بعضهم)، وذلك بدرجة موافق مما يدل على موافقة قوية على هذه العبارة من قبل أفراد العينة. أما المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور المسؤولية الاجتماعية فقد بلغ 4.047 والذي يقابل درجة موافق وهذا يعني الموافقة على إجابات للمحور المسؤولية الاجتماعية، أما فيما يتعلق بالانحرافات المعيارية فكانت متقاربة فيما بينها حيث كانت أكبر قيمة للانحراف المعياري والمتعلقة بالعبارة الثالثة عشرة (تعمل المؤسسة على حل مختلف الصراعات عمالها) أصغر قيمة 0.507 وهذا ما يقابل العبارة الخامسة (معالجة شكاوي المستهلكين وإيجاد الحلول لإنشغالاتهم)، وهذا ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة.

ومنه قد تبين أن النسبة الإستجابة كانت جيدة لمعظم العبارات المحور الأول مما يؤكد أهميته وضرورة رفع منه من خلال توفير المناخ الملائم للعمل والسهر على تلبية الجاحات الاجتماعية لارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

#### 1) الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين أخلاقيات إدارة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في شركة الحليب ومشتقاته سعيدة

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين أخلاقيات إدارة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في شركة الحليب ومشتقاته سعيدة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل انحدار الخطي البسيط للتحقق من أخلاقيات إدارة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في شركة الحليب ومشتقاته سعيدة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(09): نتائج تحليل الارتباط الخطي البسيط بين أخلاقيات إدارة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في شركة الحليب ومشتقاته سعيدة.

المتغير المستقل أخلاقيات إدارة الأعمال					المتغير التابع: مسؤولية الاجتماعية
مستوى الدلالة Sig	قيمة F محسوبة	معامل الإنحدار B	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	
0.002	11.569	0.423	0.260	0.509	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت  $R=0.509$  وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين أخلاقيات إدارة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0.260$  مما يعني أن 26 % من التغيرات الحاصلة في المسؤولية الاجتماعية تعود إلى التغيير في أخلاقيات إدارة الأعمال، والنسبة الباقية 74% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. كما بلغ معامل الانحدار  $B=0.423$ ، ما يدل على وجود علاقة طردية بين أخلاقيات إدارة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في شركة الحليب بسعيدة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت  $F=11.569$ ، وبما أن مستوى الدلالة  $Sig=0.002$  وهو أقل من 0.05 مستوى المعنوية المعتمد، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تبين بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أخلاقيات إدارة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أخلاقيات إدارة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في شركة الحليب بسعيدة.

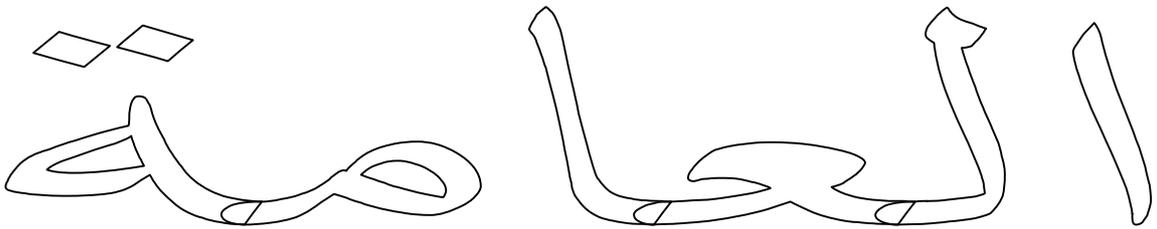
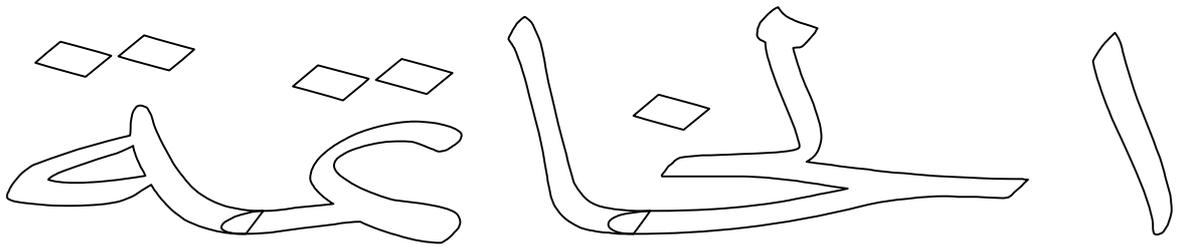
خاتمة الفصل:

توصلنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى جملة من نتائج الدراسة الميدانية يصنفها الباحثان وفقا للمتغيرات التي وضعها للدراسة سواء أكانت متغيرات مستقلة متمثلة في أخلاقيات الإدارة الأعمال وتأثيرها على المسؤولية الاجتماعية أو العلاقة بينهما، وذلك حتى تكون الفائدة أكثر وضوحا خصوصا عند صياغة الاقتراحات الملائمة والقابلة للتطبيق لكل متغير، وذلك كما يلي:

أولا: النتائج:

- ❖ أظهرت نتائج البحث أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور وتتراوح النسبة الغالبة لأعمارهم بين (أقل من 30 سنة)، والنسبة الأكبر كانوا ذو مستوى جامعي بسنوات خبرة أقل من 5 سنوات.
- ❖ أظهرت نتائج البحث ضعف اهتمام المؤسسة محل الدراسة بمواجهة أخلاقيات الإدارة الأعمال وتأثيرها على المسؤولية الاجتماعية، فيما يتعلق بوجود نظام الذي يحدد قوانين العمل بذلك نود أن نؤكد أنه يجب على المؤسسات الرفع من درجة وعي العمال بضرورة العمل على تحسين أخلاقيات العمل لتطوير من المسؤولية الاجتماعية، من خلال حضور مؤتمرات، لقاءات، الحوار والنقاش بين جماعات العمل، والسماح لهم بتطبيق معارفهم في حل مشاكل العمل ومنحهم الحرية في اتخاذ القرار، وتجسيدها في الواقع العملي.
- ❖ كانت جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد أخلاقيات الإدارة الأعمال وتأثيرها على المسؤولية الاجتماعية متوسطة وموجبة وذات دلالة إحصائية، ما عدا بعد المناخ التنظيمي الذي كان يعبر عن علاقة طردية، وهذا ما تحقق في اختبار الفرضية الرئيسية في نتائج الجدول رقم (0)، وتحمل هذه العلاقة دلالات تشير إلى تأثير أخلاقيات الإدارة الأعمال على المسؤولية الاجتماعية.
- ❖ سجلت النتائج الإحصائية تفاوت في ترتيب قوة العلاقة الارتباطية بين أبعاد أخلاقيات الإدارة الأعمال وتأثيرها على المسؤولية الاجتماعية وفقا إلى قيمة معامل الارتباط، حيث جاء بعد المناخ التنظيمي بالمرتبة الأولى بمعامل ارتباط (0.509)، وبعد طبيعة العمل بالمرتبة الثانية بمعامل ارتباط (0.260).
- ❖ كشفت النتائج الإحصائية لأخلاقيات إدارة الأعمال على وجود أثر ذو دلالة إحصائية مسؤولية الاجتماعية، أي عند زيادة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بأخلاقيات إدارة الأعمال والتحسين من المسؤولية الاجتماعية من خلال توفير مناصب الشغل وتحسين الظروف المعيشية والنفسية للعمال، وبناء منشآت تخدم صالح العام مثل المستشفيات وهذا ما ينعكس بإيجاب على صمعة المؤسسة اتجاه محيطها الخارجي والداخلي.

❖ تفاوت ترتيب القوة التأثيرية لأبعاد أخلاقيات إدارة الأعمال على المسؤولية الاجتماعية وفقا لقيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.260) أي 26% من المتغيرا في المسؤولية الاجتماعية يقود إلى التغيير في أخلاقيات إدارة الأعمال ، وقيم المعامل المعياري للانحدار (B) (0.423).



لقد نمت و تطورت المسؤولية الاجتماعية، كنتيجة طبيعية لإخفاق الأعمال في الاستجابة لاحتياجات بيئتها الاجتماعية ولمصالح الأطراف الأخرى فيها، فهي نتاج المشكلات الكثيرة و الأزمات العديدة التي ارتبطت بعدم وضع الأطر وقواعد التنظيمية التي تحكم الأخلاقيات الإدارية و نظرة المنظمة لمصلحتها الضيقة على حساب المجتمع الذي تعمل فيه. لهذا لم يكن ممكنا الاستمرار بتخلي عن الأخلاقيات في الأعمال، خاصة بعد أن بدأت شركات الأعمال تواجه ظروفًا جديدة و وعيا اجتماعيا و بيئيا و مفاهيم جديدة تقوم على المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال من أجل مراعاة مصالح الأطراف الأخرى ومصلحة المجتمع ككل.

فمن خلال الفصل الأول الذي خصصناه لأخلاقيات إدارة الأعمال، أن هذه الأخيرة هي مجموعة من القيم والمعايير، التي يعتمد عليها الأفراد المجتمع، في تمييز فيما هو جيد أو هو السيء، وتأتي أهميتها في المنظمة بالالتزام بالمبادئ و تصرفات الأخلاقية، سواء كانت على مستوى الفردي أو الجماعي، ومن أسباب الاهتمام بها أنه يوجد نشاطات غير أخلاقية على مختلف المستويات كتنقيب الرشاوي، و افتقار إلى العدالة و نزاهة، والمعلومات الكاذبة، و تهريب و غسل الأموال ، ومن مبادئها تطوير الرأي العام، من خلال إيجاد القواعد أخلاقية والذي يعد استثمارا بحد ذاته ومن مجالاتها تبيين فلسفة المسؤولية الاجتماعية في ممارسة النشاطات الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية التي يمكن تصنيفها إلى ثمانية أصناف ومن مصادرها العائلة، شركة، البيئة، الثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده ونظام التعليم أما فيما يخص السلوكيات المؤثرة في أخلاقيات إدارة الأعمال ان هناك سلوك أخلاقي وهو أيضا يتعبّر قانوني يفضله المجتمع، ويشجعه إلا انه أحيانا يكون سلوكيات يثير أخلاقه ولكن من صعب أن نعتبرها غير قانوني.

أما فيما يخص الفصل الثاني المسؤولية الاجتماعية هي ذلك الالتزامات المستمر من قبل المنظمة العمال، بتصرف أخلاقي ومساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية وظروف المعيشية لعامل والمجتمع ككل، ومن أسباب الاهتمام بها هناك البعد الكلي هو الذي يمثل تغيرات الكلية ومتمثل في الكوارث، والفضائح اللااخلاقية و ظاهرة احتباس الحراري، إقريبا يخص البعد الجزء الخاص المتغيرات الخاصة في المؤسسة في حد ذاتها كتغيير أهدافها أو التغيير أدوار الإدارة أما أنماطها هناك عدة وجوهات نظر متعارضة تشكل نمطين متناقضين في إدارة، والمنظمة في دور الاجتماعي، وللمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة بالنسبة للمجتمع والدولة، وان عدد كبير من الباحثين حدد عناصرها أنها هي تشكل محتوى المسؤولية، وفي ذلك حسب بيئة دراسة وحسب زمانها وطبيعة دراسة المبحوثة، وجود فساد إداري في المنظمة الأعمال، وهذا ما إطرنا على خلق قواعد رضية، وإيجاد وسائل لحد منها والقضاء عليها، حتى لا تكون هناك تجاوزات تضر بالمنظمة والمجتمع.

أما الفصل الثالث قد كان تعمقا نحو الموضوع البحث وذلك من خلال التطرق إلى دراسة ميدانية لشركة الحليب ومشتقاته بسعيدة، وذلك بغية إسقاط أو إحداث نوع من التقارب بين ما تم دراسته نظريا في الفصل الأول والثاني، وما يحدث فعلا شركة الحليب، وقد تم الدراسة باستعمال ملاحظة، واستبيان الذي وجه للعمال والذي كان الهدف من وراءه، محاولة التعرف على أثر المتغيرات المستقلة للدراسة (أخلاقيات إدارة الأعمال) على المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) وقد تم اعتماد في تحديد المعطيات على البرنامج (Spss - v21) لاستخراج المؤشرات الإحصائية للدراسة.

على ضوء ما درسنا من المفاهيم النظرية توصلنا إلى أن أخلاقيات إدارة الأعمال له أثر كبير على المسؤولية الاجتماعية وهذا ما ظهرت النتائج اختيار الفرضيات الرئيسية التي تبين ان المعامل الارتباط بين أخلاقيات إدارة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بلغت (0.509) والمعامل التحديد هو  $R^2$  هو (0.260) بمعنى 26% من المتغيرات الحاصلة في المسؤولية الاجتماعية تعود إلى تغير في أخلاقيات إدارة الأعمال.

#### الاقتراحات:

- ❖ على المؤسسة الحليب إزالة الغموض حول القوانين المتعلقة بتنظيم أوقات العمل وتفعيل البنود المتعلقة بالتفريقات وعلوات لتحقيق مبدأ العدالة داخل المؤسسة.
- ❖ تنظيم المؤسسة لدورات تحسيسية حول ظاهرة نقشي القيم غير الأخلاقية وما يجر عنه من أضرار على المسؤولية الاجتماعية.
- ❖ على المؤسسة الرفع المستوى الأخلاقيات في جميع ورشاتها وأقسامها إدارية لتحسين خدماتها اتجاه المجتمع.
- ❖ ضرورة محافظة على البيئة وذلك بخلق آليات إنتاجية صديقة للبيئة ولا تضر بها.
- ❖ يجب على المؤسسة مرافقة المنظمات والجمعيات وتدعيمها بغية خلق بيئة سليمة.
- ❖ تبني المؤسسة بإنشاء جمعيات خيرية أو تمويل جمعيات أخرى تخدم المجتمع وخاصة الطبقة المحرومة.
- ❖ تخصيص المؤسسة لهامش من الأرباحها لخدمة صالح العام كإنشاء مدارس أو دور الأيتام.
- ❖ على المؤسسة خلق نقاط توزيع في المناطق النائية في الولاية لكي تصلهم منتجات وخاصة علبه الحليب سعر 25 دج لكي تكون هنالك العدالة في توزيع على المناطق النائية والحضرية.
- ❖ وضع القوانين صارمة ورضعية لكل من تثبت إدانته بقضية فساد.
- ❖ على المؤسسة تنظيم مسابقة للتوظيف تكون شفافة وتشغيل عدد معتبر سنويا.

قائمة المصادر

واللراجع

### ❖ المراجع:

1. أحمد إبراهيم عبد الهادي، أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، الأسس والمبادئ العلمية، 2001/200.
2. حسين عبد المطلب الأسرج، تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية، مذكرة ماجستير الاقتصاد، مصر .
3. الدوري زكريا مطلق، صالح أحمد علي. إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009.
4. الربيعي الليث، اخلاقيات التسويق والمسؤولية الاجتماعية، المؤتمر الثالث، للمسؤولية الاجتماعية 5 - 6 ماي، 2012.
5. السحبياني صالح. المسؤولية الاجتماعية و دورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية. المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، 23-25 مارس 2009، بيروت
6. السيد محمد جاد الرب، أخلاق التنظيمية و المسؤولية الاجتماعية في المنظمة العمال عصرية، دار الكتب ، مصر، قناة السويس، 2010.
7. طاهر محسن ، منصور الغالبي ، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2006 .
8. فارس راشدي البياتي، الفساد المالي والإداري، دار النشر والتوزيع، عمان، 2009.
9. ماري س. جنتايل، إرساء أسس النمو الاقتصادي ، تعزيز التنمية من خلال الحوكمة الشركاتية ، مجالات إلكترونية مختارة ، موقع وزارة الخارجية الأمريكية.
10. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة وارق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

### ❖ مذكرات:

1. أحمد بلبشير محمد، أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري للموظف العام، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية/ جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2017/2016.

### ❖ ملتقيات:

1. بن جيمة مريم، منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، الملتقى الدولي الثالث، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار.
2. بن عيشي بشير، قوفي سعاد، عرقابي عادل. المسؤولية الاجتماعية و الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة. الملتقى العلمي الدولي الأول حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10 - 11 نوفمبر 2009، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية.
3. بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد ، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، 2012.
4. عنابي بن عيسى، إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسويق بالمدرسة العليا للتجارة بالجزائر.

### ❖ مجلات:

1. بوحنية قوي، الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي للتنمية الشاملة،مجلة الباحث، دورية أكاديمية محكمة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،العدد الثاني،2003.
2. عبد اللطيف أصالة الفخري، أثار أخلاقيات الوظيفة في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية، مجلة العلوم الانسانية، السنة الرابعة، العدد 29، 2006، ص 110.

❖ المواقع الإلكترونية:

1. [www.stqou.com/vb/attachment.php?attachmen](http://www.stqou.com/vb/attachment.php?attachmen)
2. <https://hrdiscussion.com/hr11456.html>
3. [www.nazaha.iq/conf7/conf7-soci5.pdf](http://www.nazaha.iq/conf7/conf7-soci5.pdf)

❖ المراجع باللغة الأجنبية

1. *Diana Mutti, Natalia Yakovleva, Diego Vasquez-Brust, Martin H.Di Marco, «Corporat Social responsibility in the mining industry: Perspectives*



### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
العمل قوانين يحدد داخلي نظام وجود	51,15	31,523	,289	,524
العمال لكافة واضحا أخلاقيا دليلا المؤسسة تمتلك	50,15	27,826	,543	,455
على يحتوي ولا شفافا يكون العمل مناصب على الإعلان تجاوزات أي	50,91	27,659	,523	,458
القوائم من مجموعة على استلزاماتجياتها المؤسسة تتبنى الأخلاقية	50,12	27,622	,540	,454
العاملين لتحفيز والمساواة العدالة مبدأ تطبيق	49,56	31,769	,256	,532
وحداتها لكل والتقييم الرقابة على تعمل المؤسسة	49,18	36,816	,004	,574
الخاطئة التصرفات حالة في المسؤولية تحمل	48,88	33,561	,464	,515
اختلاسات او سرقة لحوادث المؤسسة تعرض	49,21	37,320	-,073	,597
والمجتمع الوطن امام واجبا به اقوم الذي العمل اعتبر	48,97	34,332	,187	,546
المهنية صلاحياته يتجاوز من لكل عقاب	48,68	36,286	,079	,562
ادانهم في مبادئهم عن يتخلون الافراد قد ان المحتمل من الوظيفي	50,59	31,704	,253	,533
المهنية بالسرية الادارة التزام	48,62	35,819	,115	,557
والعمال الاداريين بين العلاقة توطيد	48,76	38,246	-,137	,579
الاخلاقية القيم رفع على المؤسسة تعمل	49,12	37,804	-,090	,589
الاعمال ادارة اخلاقيات من جيدا العمل اتمام	48,94	38,906	-,220	,589

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
العمل قوانين يحدد داخلي نظام وجود	48,97	34,332	,500	,546
العمال لكافة واضحا أخلاقيا دليلا المؤسسة تمتلك	47,97	34,393	,472	,551
على يحتوي ولا شفافا يكون العمل مناصب على الإعلان تجاوزات أي	48,74	31,534	,639	,509
القوائم من مجموعة على استلزامات اتيجياتها المؤسسة تتبنى الأخلاقية	47,94	34,299	,461	,553
العاملين لتحفيز والمساواة العدالة مبدأ تطبيق	47,38	36,607	,326	,583
وحداتها لكل والتقييم الرقابة على تعمل المؤسسة	47,00	43,394	-,021	,632
الخاطئة التصرفات حالة في المسؤولية تحمل	46,71	39,911	,419	,585
اختلاسات او سرقة لحوادث المؤسسة تعرض	47,03	44,090	-,098	,653
والمجتمع الوطن امام واجبا به اقوم الذي العمل اعتبر	48,97	34,332	,500	,546
المهنية صلاحياته يتجاوز من لكل عقاب	46,50	43,288	,003	,627
ادانهم في مبادنهم عن يتخلون الافراد قد ان المحتمل من الوظيفي	48,41	36,128	,348	,578
المهنية بالسرية الادارة التزام	46,44	42,921	,030	,625
والعمال الاداريين بين العلاقة توطيد	46,59	44,128	-,069	,627
الاخلاقية القيم رفع على المؤسسة تعمل	46,94	45,027	-,158	,650
الاعمال ادارة اخلاقيات من جيدا العمل اتمام	46,76	45,337	-,221	,641

جامعة د. الطاهر مولاي

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

قسم العلوم الاقتصادية و التسيير

## الاستبيان

تحية طيبة وبعد

إليك هذا الاستبيان الذي نضعه بين يديك، وهو يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تساعدنا في دراستنا ، حيث نطلب منكم إفادتنا ببعض المعلومات التي ستكون في سرية كاملة و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

- أمامك بنود و المطلوب منك أن تضع (X) في الخانة التي تناسبك.
- الإجابة على كل الأسئلة.

بيانات عامة:

1/ الجنس:

ذكر  أنثى

2/ العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  
 من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3/ المستوى:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4/ الوظيفة:

رئيس قسم  رئيس مصلحة  مكلف بالدراسة  عامل

5/ الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  
 من 10 إلى أقل من 15 سنة  أكثر من 15 سنة

المحور الأولى أخلاقيات إدارة الأعمال

المقاييس					أسئلة الإستبيان	رقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق		
					وجود نظام داخلي يحدد قوانين العمل	01
					تمتلك المؤسسة دليلا أخلاقيا واضحا لكافة العمال	02
					الإعلان على مناصب العمل يكون شفافا ولا يحتوي على أي تجاوزات أخلاقية	03
					تتبنى المؤسسة الإستراتيجياتها مجموعة من القوائم الأخلاقية	04
					تطبيق مبدأ العدالة و المساواة لتحفيز العاملين	05
					مؤسسة تعمل على الرقابة والتقييم لكل وحداتها	06
					تحمل المسؤولية في حالة التصرفات الخاطئة	07
					تعرض المؤسسة لحوادث سرقة أو اختلاسات	08
					اعتبر العمل الذي أقوم به واجبا أمام الوطن و المجتمع	09
					عقاب كل من يتجاوز صلاحياته المهنية	10
					من المحتمل أن الأفراد قد يتخلون عن مبادئهم في أدائهم الوظيفي	11
					من المحتمل أن الأفراد قد يتخلون عن مبادئهم في أدائهم الوظيفي	12
					توطيد العلاقة بين الإداريين والعمال	13
					تعمل المؤسسة على رفع القيم الأخلاقية	14
					إتمام العمل جيدا من أخلاقيات إدارة الأعمال	15

المحور الثاني المسؤولية الإجتماعية

المقاييس					أسئلة الإستبيان	رقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق		
					تساهم المؤسسة في إنجاز مشاريع تخدم المجتمع ( كالمدارس، مستشفيات....)	01
					المؤسسة تساهم على خلق فرص للتوظيف	02
					مشاركة المؤسسة في أنشطة خيرية اجتماعية	03
					تحرص المؤسسة على حماية المستهلكين وترشدهم نحو الاستهلاك العقلاني	04
					علاجة شكاوي المستهلكين و إيجاد الحلول لإنشغالاتهم	05
					تمنح المؤسسة تعويضات لأضرار العمل	06
					تحتوي المؤسسة على برامج تدريب وتكوين للموظفين	07
					مشاركة الإدارة الأعياد الدينية و الوطنية	08
					تعمل المؤسسة على سلامة البيئة لحماية المجتمع	09
					تقدم المؤسسة خدمات ضرورية للموظفين ( النقل، مخيمات صيفية...)	10
					تسهيل مؤسسة عملية النقل و توزيع منتجاتها للزبائن دون تمييز	11
					توازن المؤسسة بين سلامة البيئة و نجاح مشاريعها	12
					تعمل المؤسسة على حل مختلف الصراعات عمالها	13
					وضع صندوق يساهم فيه العمال للمساعدة بعضهم	14
					تساهم المؤسسة في تحسين الوضع المعيشي للعمال	15

