

## تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية في المجتمع العراقي دراسة تحليلية على عينته من القيادات العليا والوسطى في رئاسة الجامعة العراقية

م.م. علي عبد السلام عبد الدائم / كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة العراقية  
م.م. عبد الخالق هشام يوسف / كلية العلوم الاسلامية / الجامعة العراقية

### المستخلص

هدف البحث التعرف على تحليل اخلاقيات الادارة في تطوير المسؤولية الاجتماعية لاحدى المنظمات الحكومية، كان الغرض من البحث هو تشخيص واقعي لأخلاقيات الادارة، فضلا عن تحديد المسؤولية الاجتماعية ذات الأثر الكبير في منظمات التعليم العالي المبحوثة وتحديد دور كل منهما في تحقيق التطوير الثقافية الاكاديمية ومن هنا تتضح لنا أهميتها. وعبر البحث عن مشكلته من خلال مجموعة تساؤلات متمحورة حول علاقة ارتباط بين متغيرات البحث التفسيرية ومتغير الاستجابة، وفي ضوء ذلك انبثقت عنه ثلاثة تساؤلات رئيسية. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة البحث، وتم اختيار عينته بلغ تعدادها (50) فردا وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية للقيام بالتحليل الإحصائي لهذا البحث، باستخدام مقاييس (SPSS) بتحليل الانحدار البسيط، والانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون.

وفي ضوء النتائج وتحليلاتها توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها هناك دور للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق استراتيجية الجامعة وان النتائج التي تم التوصل اليها توضح بشكل جيد توفر البنية الاساسية اللازمة لتحقيق هذه الابعاد اما بخصوص بُعد أخلاقيات القيادة الخاص بالجامعة العراقية، فان الدائرة تحاول ان تلتزم بهذا البعد بصورة مقبولة عن طريق استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الاداء بشكل فاعل ومعاينة السلوكيات المناقضة، وأخيرا قدم البحث مجموعة من التوصيات التي يعتقد أنها ضرورية لمزاولة المنظمة لنشاطها بهدف البقاء في ميدان العمل منها اعتماد استراتيجية رئيسية متكاملة خاصة بالمسؤولية الاجتماعية توضح ماهي احتياجات العاملين والمجتمع والبرامج المهمة التي تخصهم واعداد خطط سنوية منظمة واضحة الاهداف.

**المصطلحات الرئيسية للبحث/ (ابعاد اخلاقيات الادارة، المسؤولية الاجتماعية).**





## المبحث الأول / منهجية البحث

### المقدمة:

ان الازمات السياسية والاقتصادية في الدولة الكبرى هي الدافع الحقيقي للاهتمام بأخلاقيات الادارة والتي يمكن الحكم على كفاءة العمل وفعاليته من خلالها، ويتداخل مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل او باخر مع مفاهيم الاخلاقيات من منطلق الواجبات والحقوق الوظيفية.

### أولاً: مشكلة البحث

اتسع نطاق الاهتمام بالمسلك الاخلاقي للموظفين ليشمل وضع موثيق على مستوى الدولة تهدف الى ان تكون نبراسا يستدل به لجميع موظفي الخدمة المدنية، وتتضح المشكلة بشكل أكبر في سير الوظيفة عن عدم الوعي الكامل بالمسؤولية الاجتماعية للموظف العام وتكون نتيجة ذلك هو العيش في دوامة الفساد، بمعنى ان كثير من القرارات التي تصدر من القيادات العليا من اجل تنمية المجتمع يكون هدفها خدمة افراد معينين حيث يكون ظاهرها الخدمة العامة في حين الباطن خدمة فئة بحد ذاتها، والذي تبرز اهم مشاكل هذا البحث بالآتي:

- (1) ما مدى إدراك الموظفين لواجباتهم الوظيفية ومسؤولياتهم الاجتماعية.
- (2) ما دور مدونات السلوك الأخلاقي للمنظمات العامة لدعم المسؤولية الاجتماعية والالتزام بما ورد فيها.
- (3) ما المعايير الأخلاقية التي يجب ان تتمتع بها القيادات الادارية ومسؤوليتهم الاجتماعية لدى الافراد.
- (4) ما مدى الاهتمام بكتابة البحوث العلمية لأخلاقيات الادارة والمسؤولية الاجتماعية في المكتبات العربية والعالمية.

### ثانياً: اهمية البحث

تزايدت في الآونة الاخيرة درجة الاهتمام بالسلوك الوظيفي لدى الموظفين واخلاقياتهم المهنية، وكثيرا ما تحدث اشكالية بين ممارسة الموظف للمسؤولية الادارية وبين توافقها مع حدود المسلك الاخلاقي السليم، فالموظف بناء على ما يؤمن به من قيم اخلاقية تنعكس هذه القيم على نوع المسؤولية الممارسة في اثناء العمل اليومي، لذلك يستمد هذا البحث اهميته مما يأتي:

- (1) مواجهة ظاهرة السلوكيات السلبية التي يمارسها بعض الموظفين عند ادانهم لإعمالهم.
- (2) بسبب تفاقم المعضلات الأخلاقية وإهمال المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، لأنها قد لا يمتلكان القيم والمعايير الأخلاقية التي تجعلهما يشعران بأهمية المسؤولية الاجتماعية التي يقدمانها تجاه المؤسسة والمجتمع على حد سواء.
- (3) ان عملية تاصيل القيم والمبادئ الأخلاقية وتفعيلها ضمن المؤسسات التعليمية ولاسيما في العراق والدول العربية أمر ضروري في تنشيط جميع جوانب العمل (اداريا وفنيا)، لماله من أثر في ضبط السلوك وإثارة نشاط المؤسسة وتحسين أدائها.

### ثالثاً: هدف البحث

- يهدف هذا البحث الى تحليل جوانب السلوك الاخلاقي وتأثيرها بالمسؤولية الاجتماعية وكالاتي:
- (1) تحقيق الوصول الى إدراك الموظفين لواجباتهم الوظيفية ومسؤولياتهم الاجتماعية.
  - (2) الوصول لدور مدونات السلوك الأخلاقي للمنظمات العامة لدعم المسؤولية الاجتماعية والالتزام بما ورد فيها.
  - (3) معرفة المعايير الأخلاقية التي يجب ان تتمتع بها القيادات الادارية ومسؤوليتهم الاجتماعية لدى الافراد.
  - (4) اغناء المكتبات العربية والعالمية ببحوث علمية تخص دور اخلاقيات الادارة والمسؤولية الاجتماعية في المنظمات العامة.

### رابعاً: منهج البحث

يعتمد هذا البحث على المنهجية الوصفية التحليلية والتي تقوم على وصف خصائص عينة البحث ومتغيراتها فضلا عن دراسة الارتباط بين المتغيرات، ومن هذا البحث سوف نقوم بدراسة الارتباط بين ابعاد اخلاقيات الادارة وتأثيره في المسؤولية الاجتماعية للعاملين في رئاسة الجامعة العراقية.



## تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية في المجتمع العراقي دراسة تحليلية على عينة من القيادات العليا والوسطى في رئاسة الجامعة العراقية

### خامساً: عينة البحث

تم اختيار الجامعة العراقية احدى تشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لأجراء البحث الميدانية عليه فوزعت (60) استمارة المنتسبي الى الرئاسة وتم ارجاع (50) استبانة تمت الافادة منها في البحث.

### سادساً: فرضية البحث

#### التساؤل الرئيسي:

هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد اخلاقيات الادارة والمسؤولية الاجتماعية لدى منتسبي المنظمة المبحوثة. وتفرع من هذا السؤال الاسئلة الفرعية الآتية:

التساؤل الفرعي الأول / هناك علاقة ارتباط بين بعد اخلاق المنظمة ومستوى المسؤولية الاجتماعية؟

التساؤل الفرعي الثاني/ توجد علاقة ارتباط بين بعد اخلاق القيادة ومستوى المسؤولية الاجتماعية؟

التساؤل الفرعي الثالث/ هناك علاقة ارتباط بين بعد اخلاق الافراد ومستوى المسؤولية الاجتماعية؟

### المبحث الثاني / اخلاقيات الإدارة

#### أولاً: نشأة أخلاقيات الإدارة:

الاخلاق في الإنكليزية Ethics ، والاخلاقيات مجموعة المبادئ الاخلاقية المتعارف عليها في مهنة ما، اما في اللاتينية Morali الاخلاق مجموعة القيم والمبادئ، جاءت الأخلاق في اللغة العربية جمع خلق، وهو العادة، والسجية، والطبع، والمروءة، والدين. وعند القدماء ملكة تصدر بها الأفعال عن النفس من غير تقدم روية وفكر وتكلف، وقد عرفها (1997, chandaan) بأنها المعايير والمبادئ التي بموجبها يميز بين الخطأ والصواب والعدل وغير العادل. (العززي، 2009 : 99).

اما قاموس المنجد فقد جاء فيه أن الأخلاق جمع خلق بضم اللام وهو طبع، سجية، طريقه، تصرف يتميز بها الإنسان، فيما اذا سلوكه ذا خلق رفيع حسن الأخلاق أو رديء الأخلاق (قاموس المنجد، 2001).

وبين (العززي، 2013: 62) ان الحقل الأكاديمي لأخلاقيات الاعمال لم تظهر حقيقته الا في عام (1985) والذي انتشر بحلول المنات من الفصول الدراسية الجامعية، والبرامج التدريبية المكثفة التي ظهرت في الولايات المتحدة الامريكية. حيث لا يمكن فصل اخلاقيات العمل عن الاخلاقيات العامة للفرد بل يجب على الفرد ان يتعامل مع مشاكل العمل من منطلق المعايير الأخلاقية العامة التي يؤمن بها ومنها (الأمانة، العدل، الولاء، الرحمة، احترام الآخرين، التحكم بالنفس، الشجاعة، اطاعة النظم). (السكرانه، 2011: 21).

وقد تنامت ضرورة الانتباه الى المسائل الأخلاقية خلال السنوات الأخيرة بعد الفضائح التي هزت شركات كبيرة وأدت الى انهيارها ومنها عملاق الطاقة (Enron وTyco woridcom) وعدد كبير من الشركات المالية والاستشارية في الولايات المتحدة وكذلك فضائح شركة (Parmalat) الإيطالية للمأكولات وشركة الخدمات المالية الفرنسية، وتبين ان الانحرافات الأخلاقية تمثل مشكل عالمية. (Robert. John, 2009:35).

#### ثانياً: مفهوم أخلاقيات الإدارة

اصطلاح الاخلاق يعني مجموعة المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني، التي يحددها الوحي، لتنظيم حياة الإنسان، وتحديد علاقته بغيره على نحو يحقق الغاية من وجوده في هذا العالم على أكمل وجه. (رويضي ، 2015 : 27)، وعرفه مسكويه بانه حالة للنفس داعية لها الى افعالها من غير فكر ولا روية وهذه الحالة تنقسم على قسمين منها ما يكون طبيعياً من اصل المزاج ومنها ما يكون مستفاداً بالعادة والتدريب ثم يصير خلقاً. (ابن مسكويه، 2001: 18). والأخلاق هي صفة في النفس تظهر آثارها في الكلام والسلوك العملي والمظهر الخارجي. (الغامدي، 2010 : 11)

تمثل الاخلاق مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد ما هو صحيح او خطأ في اطار السلوك الانساني ضمن بيئة معينة والاخلاق مسالة ترتبط بالجانب اللاشعوري اكثر من ارتباطها بالجانب الشعوري وتتعاظم اهميتها في الادارة اذا علمنا انها تتغلغل في جميع أنشطة المنظمة ومعاملتها وهي لاتستثنى احد مهما كان مركزه الوظيفي. (السالم، 2009 : 71-72)، ولا يختلف كثيراً (Griffin, 2002: 102)، إذ يراها بأنها معتقدات الافراد الشخصية حول السلوك، الفعل أو القرار فيما اذا كان صحيحاً أو خاطئاً. كما تبين الاخلاق بصورة عامة انها نظام بين الصحيح والخطأ والتي تساعد الفرد ان يقرر متى يكون الفعل اخلاقي ومتى لا يكون اخلاقي ومتى يكون مقبول اجتماعياً او لا وفي الحقيقة هناك عدة مصادر لاخلاق الفرد وتتضمن الاعتقاد الديني -الارث الوطني-خلفية العائلة-الخلفية التعليمية - التوقعات والمعايير المجتمعية، اذن هي تطبيق المعايير الخلقية في المشاريع المالية. (الطاني، 2014 : 119)



## تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية في المجتمع العراقي دراسة تحليلية على عينة من القيادات العليا والوسطى في رئاسة الجامعة العراقية

أما (Goetsch & David, 2006: 116) فقد كانت وجهة نظرهما بأن الأخلاق هي دراسة التصرف البشري في سياق السلوك، ويشير البعض إلى أخلاقيات الأعمال بأنها كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة في توقعات المجتمع والمنافسة النزيهة والإعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية وحرية الزبائن والتصرفات السليمة في البيئة المحلية والدولية (Wehrich & Koontz, 1993: 7)، وعليه يمكن القول ان الاخلاق وسيلة لتدريب الافراد على فن التعامل مع السلوك المنظم ومن هذه التعريفات تعد الاخلاق وليدة ثقافة المجتمع، التي تعد بدورها ناتج البناء الاجتماعي لذلك هناك ربطا وثيقا بين الاخلاقيات والمكون الاجتماعي لذلك اخلاق المجتمع تعد اساس اخلاقيات الادارة ذلك لان الادارة لاتقوم على فراغ بل هي بيئة حية متفاعلة بين المنظمة ووسطها. (عيسى، 2009: 33)

ويلاحظ من التعريفات لأخلاقيات الوظيفة بانها ترتبط بالقواعد والاسس التي يجب على الموظف التمسك بها والتي تجسد نصوص القوانين والتعليمات الوظيفية، لذلك هناك من يرى ان الادارة العليا هي التي تحدد المعايير الاخلاقية التي يسترشد بها المديرون في المستويات المتوسطة والدنيا في أية منظمة ادارية. (الذهبي، 2001: 325)

### ثالثاً: اهمية اخلاقيات الادارة

فهي تحسن حياة الافراد داخل المنظمة من خلال الانظمة الاخلاقية التي تنتهجها المنظمات معهم للمنظمة فضلا عن ذلك فهي تحسن من علاقات المنظمات مع المنظمات الأخرى (البوتي، 2011: 5)، ويرى (الشريفي، 2009: 27) أن أهمية أخلاقيات العمل تكمن في:

1. ان القواعد والمعايير الاخلاقية تراقب السلوك وترسخ الحالات النهائية المرغوبة في المنظمة.  
2. المنافسة الحرة العادلة بين المنظمات تكون ممكنة فقط عندما تعمل القيم والاعراف على تقييد انشطة الافراد في بعض المواقف فالمنافسة على اساس الجودة والأسعار هي منافسة قانونية وأخلاقية، ولكن من غير الأخلاق تكون المنافسة عن طريق ضرب الخصم أو نشر إشاعات كاذبة حول منتجات المنافسين أو في سرقة المعلومات.

3. تساعد القيم الاخلاقية على تقليل التكاليف التي تتكبدها المنظمة عند اتخاذ القرار المناسب.

4. إن المنظمات التي تراعي القواعد الاخلاقية المقبولة سوف تحصل على سمعة ايجابية من خلال ثقة الافراد. ويشير البعض إلى اهمية أخلاقيات الأعمال بأنها كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة في توقعات المجتمع والمنافسة النزيهة والإعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية وحرية الزبائن والتصرفات السليمة في البيئة المحلية والدولية (Wehrich & Koontz, 1993: 70)، كما توجه الإدارة في منظمة الأعمال الاخلاقية تصرفاتها وسلوكياتها تجاه المشاركين Stackholder (ونكتاد، ٢٠٠١: ١٩٤).

وبين (السكرانه، 2011: 22) ان اهمية الاخلاقيات بالغة بوصفها من افضل العلوم واشرفها واعلاها قدرا، يعتبرها بعض العلماء بانها تاج العلوم ذلك لان الاخلاق تساعد على الكشف عن النافع والضار والخير والشر، كما ان سلوكيات الاخلاق وادابها هي التي تميز سلوك الانسان عن سلوك البهائم وهي زينة الانسان وقيمه الانسانية، وان الاخلاق تحقق السعادة في الحياة الفردية والجماعية، فاذا انتشرت الاخلاق انتشر الخير والامن والامان فتنشر الثقة المتبادلة والالفة والمحبة بين الناس، لهذا قال احد الاخلاقيين الفرنسيين ان الحياة من غير قيم وان كانت حلوة على الشفاه فإنها مرّة على القلوب والنفوس.

كما ان (درة، الصباغ، 2010: 451) اشار الى ان وجود ميثاق عمل اخلاقي في أية مهنة ركن أساسي في تلك المهنة حيث يوف أداة وآلية اتصال بين العاملين في المهنة، ويمثل مرجعية للعاملين يحتكمون اليها في حل المعضلات الاخلاقية عندما تنشأ، ويدعم مفهوم المهنة في تشخيص المشكلات التنظيمية، ويقر بحقوق كل عضو في المنظمة ويحفظ كرامته، وان هناك ثلاث خطوات رئيسية والتي تساعد المنظمة على ايجاد مناخاً تنظيمياً يؤكد اهمية الاخلاق كما بينها (القيسي، الطائي، 2014: 122) :-

- على المديرين في القيادات العليا ان يستعملوا وظيفتهم القيادية لتجميع الابعاد الخلقية في القيم التي يسطرونها في رسالة المنظمة.
- ان القيم الاخلاقية يجب ان تدمج او توحد مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- يجب مراعاة القيم الاخلاقية في أنظمة التعيين والتحفيز وما لها من دور مهم وملازم مع القرار الاستراتيجي.



## تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية في المجتمع العراقي دراسة تحليلية على عينة من القيادات العليا والوسطى في رئاسة الجامعة العراقية

### رابعاً: مصادر أخلاقيات الإدارة

#### 1. الدين

لقد وضعت الديانات السماوية أخلاقاً وفضائل سلوكية تنعكس على المرء في تعامله مع الله وحسن المعاملة والاستقامة في التعامل ومعاملة الجميع معاملة حسنة لانهم متساوون في الحقوق والواجبات امام القانون فالقران الكريم، الكتاب المقدس (الانجيل) والكتب السماوية الاخرى والتي تمثل المنبع الأول للقيم الأخلاقية التي يحملها الفرد (الصواف & الحاجي ، 2011).

#### 2. الضمير الانساني (الذات)

اما رأي مغنية فقد بين أن السلوك الأخلاقي يحتكم إلى دينه وضميره معاً، وان العلاقة بين محكمة الدين ومحكمة الضمير هي علاقة التعاضد والتآزر وان حكم أحدهما يزيد حكم الثاني قوة وإبراماً وثباتاً واحكاماً. (مغنية ، 2007 : 221)

#### 3. العائلة

تتمثل العائلة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الأفراد لذلك اهتمت الاديان والمجتمعات الحضارية ببناء العائلة واكدت على تماسكها حيث يبدأ الفرد صغيراً باكتساب سلوكه الحسن أو السيء من هذا المنبع الأول. (الغالبى & العامري ، 2005: 139)

#### 4. ثقافة المجتمع

الثقافة هي نمط السلوكيات والقيم التي يتم نقلها من جيل إلى اخر، تلك التي تعد مثالية ضمن الحدود المقبولة. وقد مرت الحضارة الانسانية في الواقع من خلال مختلف الثقافات، حيث أعيدت صياغة مدونة الأخلاق، وهذا يتوقف على الحقبة التي كانت ما كان غير أخلاقي أو غير مقبول في ثقافة معينة اصبح مقبولاً في وقت لاحق والعكس بالعكس. (www.manageguide.net)

#### 5. القانون

فالقانون يحدد ويضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي تعمل بدورها على توجيه المديرين وعليه فوجود هذه القوانين يعد جزءاً من عملية التحديد الفعلي لمهنة الادارة من جانب ومن جانب اخر فان هذه القوانين تخلق قنوات لسلوك المنظمات مما يجبرها على السير تجاه القواعد الأخلاقية التاريخية في مجال الأعمال ( الغالبى & العامري ، 2005: 144-145).

#### 6. نظام التعليم في المجتمع

اذ ان نظريات التنظيم والمدارس الفكرية والفلسفية تعد من أهم مصادر نظام التعليم حيث تعد اراء العلماء والفلاسفة ورجال الفكر على مختلف مدارسهم وكذلك علماء البيئة والادارة والسلوك والتاريخ والسياسة والدين حاولوا في كلياتهم ان ينظموا العلاقة بين الحاكم والمحكوم. (الصواف & الحاجي، 2011 : 5).

#### 7. الاعلام ومؤسسات الرأي

ظهر الاعلام كسلاح خطير في الصراع الدولي سيما بعد ان توفرت له وسائل متطورة لها قدرة الوصول إلى اي مجتمع وجماعته وبسهولة وبساطه واصبحت الرسالة الاعلامية تحمل فكر مرسلها لتعمل في مجالات النشاط الانساني كافة سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وفنياً، اذ كما يعبر عن الصحافة بانها (مرآة المجتمع) (بو معزة، 2006: 45).

كما ويمكن ان تستند أخلاقيات الاعمال الى ركنين أساسيين هما: (محمد ياغي، 2001 : 106)  
أ- نظام القيم الاجتماعية والأخلاقية والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع.  
ب- النظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات التي يؤمن بها.



تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية  
في المجتمع العراقي دراسة تحليلية على عينة من القيادات العليا والوسطى  
في رئاسة الجامعة العراقية

خامسا: نظريات أخلاقيات الإدارة

اجتهد المختصون بهذا الحقل وقدموا لنا ثلاث نظريات لأخلاقيات الإدارة وكما موضح بالجدول الاتي (السالم، 2009: 72) وهي: -

النظرية	محفزات اتخاذ الاقرار الاخلاقي
نظرية المصلحة او المنفعة في الاخلاق	تتخذ القرارات على اساس نتائجها، فالهدف هو توفير السلع الاكبر عدد ممكن من الافراد.
نظرية الحرية في الاخلاق	تتخذ القرارات اخذه في الاعتبار الجوانب الاعتبارية وخصوصية الحدث بالنسبة للفرد وحرية التعبير.
نظرية العدالة في الاخلاق	تؤخذ القرارات من خلال تطبيق القواعد بعدالة وبشكل غير متحيز.

ولقد قسمت الادارة العامة اخلاقيات الادارة الى نظريتين اساسيتين هما (النظري القيمة والنظرية البنوية) حيث يعتمد المنظور القيمي على التطوير التنظيمي لفحص كيف ان القيم الاخلاقية يجري تلقينها وتحويلها الى واقع عملي في المنظمات، اما المدخل البنوي فانه يعتمد على الترتيبات القانونية والرسمية وبشكل اساس التعليمات والقرارات والمصوغات القانونية التي تهدف من خلالها الى تفسير ومراقبة سلوك الاداريين فيها، وهناك من الدول من اظهرت اهتمامها بالنظرية الاولى (القيمة) مثل استراليا وكندا والفلبين، وبالمقابل هناك دول اخرى تبنت المجموعة الثانية (البنوية) مثل الولايات المتحدة الامريكية والصين وغينيا والتي اسست الادارات المسؤولة عن مكافحة الفساد ومظاهرة المختلفة. (الذهبي، 2001: 338)

في حين قسم (العنزي، 2015: 258) مداخل ونظريات السلوك الاخلاقي واللااخلاقي في المنظمة الى قسمين هما: -  
1- المنظور الذاتي او المدخل الداخلي (inner approach): ارتكز بعض الباحثين على منظور عالم النفس المعروف (skinner:1971) اذ وصف الفرد بانه مصدر للسلوك الاخلاقي او اللااخلاقي من خلال دراسة الجوانب الوراثية والحياتية والطبية والتشريحية والنفسية له، والبحث في دواخله وبواعثه لتغيير وتعديل سلوكه.  
2- المنظور الخارجي (external perspective): انتقل بعض الباحثين من المنظور الذاتي والداخلي للفرد الى المنظور الخارجي المتمثل ببيئة العمل، وما موجود بداخلها من متغيرات وقوى مؤثرة بقوة في سلوك الفرد، والتي تجعله يتجه الى فعل التصرفات غير المقبول بحكم الضغوطات الناشئة عنها. ويرى (Fulmer) ان اخلاقيات الإدارة أربع نظريات هي: (عيسى، 2009: 37)

أ- النظرية التجريبية: وتقوم هذه النظرية على ان الاخلاق تنشق من التجربة الإنسانية وأن ما هو أخلاقي او غير أخلاقي يعتد به من خلال الاتفاق العام وهذا ما لا يتحقق الا بالتجربة أولا وان ما يحدد من عوامل هذه التجربة يحقق الوصول الى ذلك الاتفاق ثانيا.

ب- النظرية العقلانية: وتقوم على ان العقل يمتلك القدرة على تحديد ما هو جيد وما هو سيء وان هذه التحديات المنطقية هي الأكثر استقلالا عن التجربة ومن ثم فان حل المشكلات الأخلاقية يمكن ان يتم عن طرق ما هو عقلائي، وان التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك.

ت- نظرية الحدس: وترى هذه النظرية ان الاخلاق لا تنشق بالضرورة من التجربة او المنطق وانما بما يمتلكه الفرد بشكل فطري وتلقائي من حدس كقدرة ذاتية على التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ وأن سوء التصرف الأخلاقي يعود الى البيئة السيئة والتربية الناقصة وغير السليمة وعوامل غير ملائمة.

ث- نظرية الوحي: وترى هذه النظرية أن تحديد الخطأ والصواب أعلى من الانسان وان الله يخبر الانسان بالمبادئ التي تساعد على تحديد ما هو صحيح وما هو خطأ وهذا ما فعلته الأديان السماوية، وهكذا فان المديرين في تصرفاتهم وقراراتهم الإدارية يتأثرون بهذه النظريات كما يتأثرون بمتطلبات بيئة الاعمال التي يعملون فيها مما يلقي بظلاله الكثيفة على طريقة العمل بكل نظرية من هذه النظريات.

ويبين (Stigler & Joseph: 3, 1995) ان نظرية المنفعة هي الاساس التي تستند اليه النظرية الاخلاقية وهي درجة الأرضاء أو الأرباح لأكثر عدد من الافراد التي تكتسب من اقتناء سلعة أو الاستفادة من خدمة للمستهلك، وهذه المنفعة هي هدف المستهلك لذا تطالب باختبار الفعل على الأشخاص المتأثرين به ولأجل تطبيق هذه النظرية يجب دراسة شخصية كل الافراد الذين يتأثرون بالقرار الجيد ومن ثم اختيار الحل الذي يرضيهم. في حين يبرر (John, 1999: 266) ان نظرية العدالة والتي تحدد معاملة كل الناس بعدم الانحياز لأي إنسان لأي أمر وتعد العدالة عكس الظلم والجور والنظر، وان أهداف العدالة الانصاف والمساواة والتوازن وعدم التعدي وحماية المصالح الخاصة والعامه وهي مفهوم أخلاقي يقوم على الحق، والعقلانية، والقانون، والإنصاف وان نظرية العدالة لا تختلف اختلافا كبيرا من مجتمع إلى آخر ولكن تطبيق مفاهيمها يختلف من مجتمع إلى آخر ويمكن تصنيفها الى نوعين عدالة توزيعية وعدالة



## تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية في المجتمع العراقي دراسة تحليلية على عينة من القيادات العليا والوسطى في رئاسة الجامعة العراقية

اجرائية، العدالة التوزيعية تتضمن المكافآت والعقوبات أما العدالة الإجرائية فالها تتضمن العدالة في تطبيق القواعد والجراءات.

اما النظرية التي اعتمدها (Waller, Bruce N. 2005:55) وهي نظرية الانانية ووفق وجهة نظر هذه النظرية فان الاشخاص يعتقدون ان المصلحة الشخصية يجب ان تكون هي الاساس عند التعامل مع الاخرين، وهي النزعة لتبني آراء ايجابية حول الذات، وتعزيزها والاشخاص اللذين يعتقدون بهذه النظرية يكون لديهم شعور غامر بمركزية الذات ويرى البعض بالتأكيد أنه "عند ذكر الانانية، يرد بالذهن صورة النرجسية الاجتماعية ولدى الشخصيات المتسمة بالغرورية نزعة قوية للتحدث عن أنفسهم بأسلوب معزز للذات، وقد يتسمون أيضاً بالتعجب والتفاخر، مع شعور بالعظمة فيما يتعلق بأهميتهم، وتؤدي عدم قدرتهم على الاعتراف بإنجازات الآخرين، وكذلك زيادة مبالغتهم في تقدير الذات. ونظرية الحقوق والتي تعتمد بان كل فرد له حقوق يجب ان تحترم كحرية الرأي والتعبير والعدالة وذات الشخص وكيانه الشخصي وطبقا لهذه النظرية فاذا كان السلوك يسلب حقوق الاخرين يعد سلوكا لا اخلاقيا (Gomez –Mejia at.al. 2005: 105).

### سادساً: ابعاد أخلاقيات الإدارة

إن معايير التصرف الأخلاقي هي مجسدة ضمن الافراد وكذلك ضمن المنظمة نفسها، ويحدد Daft مجموعة من الابعاد التي تعمل على تشكيل الاخلاقيات الإدارية، وتتمثل في:<sup>1</sup> (الدوري، 2009: 257)

1- الاخلاق الشخصية: كل شخص يجلب مجموعة من المعتقدات الشخصية والقيم إلى العمل، فالقيم الشخصية والاستنتاجات الأخلاقية تحول هذه القيم إلى سلوك في المراكز المهمة في صنع القرار في المنظمة، فالخلفية العائلية والقيم الروحية للمديرين توفر المبادئ التي من خلالها يقوم بتنفيذ العمل.

2- ثقافة المنظمة وانظمتها: تبدأ ثقافة المنظمة بصورة عامة بمؤسس أو قائد يوضح وينجز أفكار وقيم معينة، حيث أن القائد أو مدير القمة التي يكون مسئول عن خلق ودعم الثقافة التي تؤكد على أهمية السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في المنظمة، اما انظمتها فتتضمن البنية الأساسية للمنظمة مثل: هل أن القيم الأخلاقية مندمجة في السياسات والقوانين؟ هل قانون الأخلاق الضمنية متاح وموجه للعاملين؟

كما يشير (Hellriegel , et al 2001:530) الى أن المديرين والباحثين قد بدأوا باستكشاف التأثير الفطري الذي يمكن ان تشكله ثقافة الفرد والمنظمة في التصرف الاخلاقي: - (عبد اللطيف، 2006: 6-7)

#### أ- اخلاق الفرد:

- اهمية اخلاق الفرد: ان للقيم والعادات دوراً لا يستهان به في توجيه السلوك، فالقيم هي القاعدة التي يتشكل منها سلوك الفرد لذلك فإن العلاقة بين القيم والاخلاقيات علاقة عميقة وثيقة، ومنها ينجم السلوك سواء كان اخلاقي او غير اخلاقي.

- النظام القيمي وتشكيل اخلاق الفرد: كما يعرف النظام القيمي بأنه انواع من القيم تتباين مديات عمقها او اهميتها تبعاً لطبيعة تفاصيل الفرد في المجتمع ومواصفاته الذاتية والبيئية، وهي تعمل على اعطائه المعنى لذاته وللمجموعة التي ينتمي اليها، فضلاً عن انها تتصف بالاستقرار نسبياً.

- تشكيل الاخلاق: ان الاخلاق تتكون من علاقيتين، يشير اليها الى ان الشخص او المنظمة تكون اخلاقية قوية اذا كانت هذه العلاقات قوية وايجابية، فالعنصر الاول يمثل التوجيه الاخلاقي ( يستخدم فيه عدد من المصادر لتحديد ما هو صحيح وما هو خطأ مثل القرآن الكريم، والسنة النبوية، والانجيل، والكتب المقدسة الاخرى، والضمير، والنصيحة، والاباء والقوانين .... الخ، ان هذه المصادر يجب عليها ان تفقد معتقداتها او قناعاتها عما هو صحيح او خاطئ وليس ان يكون الافراد مهتمين بكل ما هو ملائم ومفيد لهم، والقيم الاخلاقية للفرد تتشكل من مكونات عديدة تتشرب في ذاته وتتبادل التأثير مزيجاً من القيم والمعتقدات تمنحه القدرة على الحكم على ما هو صحيح وما هو خاطئ في موقف معين وازاء حالة معينة.

#### ب- انظمة المنظمة:

أشار (Daft, 2001: 328) الى ان التركيب والسياسات والانظمة ومجموعة مبادئ الاخلاق ونظم المكافأة والاختبار والتدريب تشكل مجملها واحدة من القوى المساهمة في تشكيل اخلاقيات الادارة والتي من شأنها ان توجه السلوك باتجاه معين، وان لكل نظام من انظمة المنظمة تأثيراً خاصاً على طبيعة سلوك العاملين وبمجملة هذه التأثيرات



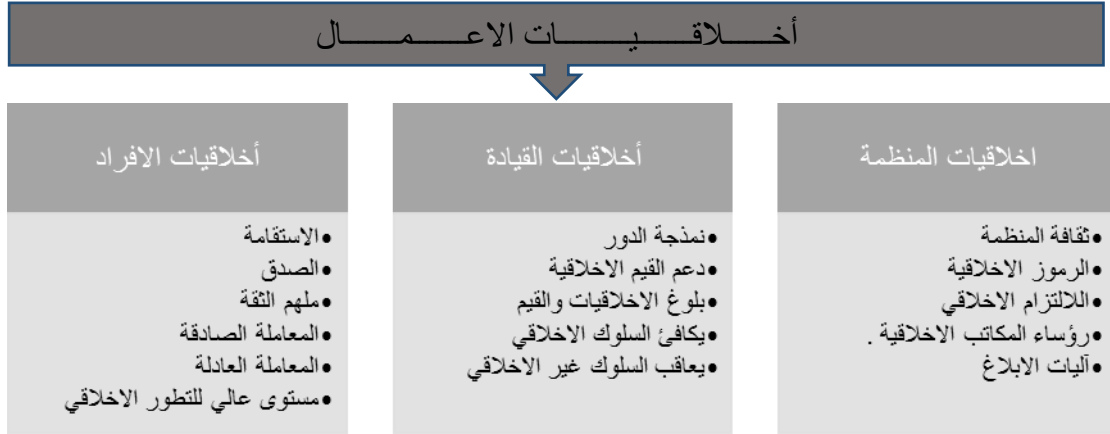
## تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية في المجتمع العراقي دراسة تحليلية على عينة من القيادات العليا والوسطى في رئاسة الجامعة العراقية

تولد قوة ضد السلوك وتدفعه بالإيجاب الذي قد يعزز أو يضعف العمل بأخلاقيات الإدارة، وأكثر هذه الأنظمة لا يمكن التوسع في سرد تأثيرها بشكل أوسع تاركين المجال لدراسات أخرى أو بحوث تفرد في تغطيتها.

وهنا نجد (داوود، 2010:126)، أن الوصف الذي طرحه (Daft, 2003) في كتابه (Management) يمكن أن يعد وسيلة فاعلة لإحداث عملية التحول تلك، لتصبح المنظمة بعدها في مصاف المنظمات الأخلاقية لأنها تركز في ذلك على ضمان الأبعاد والمبادئ الأخلاقية في مختلف جوانب بنائها، وكما يتضح ذلك في الشكل (2) الآتي إذ أن هناك ثلاثة مقومات أساسية لبناء المنظمات الأخلاقية، وكما يأتي:

**1- الأخلاقيات الفردية:** ويمثل المديرون الفئة الرئيسية من الأفراد المكونين للأساس الأول من أسس المنظمة الأخلاقية، وهنا تجب الإشارة إلى أهمية أن يتسم هؤلاء الأفراد بالصدق والاستقامة وأن تنعكس تلك السمات في قراراتهم وسلوكياتهم، وذلك لثقة بقية الأفراد من داخل وخارج المنظمة بالمديرين كونهم أداة لتنفيذ المعايير الأخلاقية، والمعاملة الصادقة، ويكونون أخلاقيون في تعاملاتهم العادلة مع الآخرين، وهم الذين يبذلون الجهود للوصول إلى مديات أخلاقية منطوية، ويترتب عليهم تحديد طرائق تركيز الانتباه على القيم الأخلاقية داخل المنظمة، وإيجاد البيئة المنظمة التي تشجع وترشد وتدعم السلوك الأخلاقي لكل العاملين، ولأجل ذلك يتوجب على المديرين أن يعملوا على إيجاد مناخ العمل الأخلاقي الملائم ليمارس فيه الآخرون أعمالهم.

الشكل (1) الأعمدة الثلاثة لإقامة المنظمة الأخلاقية



Source: Linda Klebe Terino, Laura Pincus & Michael Brown, (2000), Moral Person and Moral Management, California Management Review, 42 (4), Summer, PP. 128-142. In: Richard L. Daft (2003), Management, 6th. Ed., Thompson South-Western Publishing Co.

**2- أخلاقيات القيادة:** أفرزت دراسة السياسات والممارسات الأخلاقية في العديد من المنظمات الناجحة حقيقة أن الدور الذي يمارسه المدير في هذه المنظمات في مجال تحديدها حيويًا وإن الطريق الأولي الذي يختاره المدير ليحدد النغمة الأخلاقية للمنظمة يتم من خلال الأفعال والتصرفات التي يقوم بها وإذا لم يصغ الأفراد إلى القيم الأخلاقية التي يحددها لهم قادتهم، فإن ذلك يوشح أن الأفكار التي يحملونها تدور حول عدم أهمية القيم الأخلاقية في المنظمة، وإن استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الأداء بشكل فاعل يمكن أن يكون طريقاً فاعلاً يعتمد على المديرين في الاستدلال على أثر الأخلاقيات، وأن مكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة السلوكيات المناقضة وفي مستويات المنظمة جميعها يعد من المكونات الحاسمة لبناء القادة الأخلاقيين، (Linda & Katherine, 1999,267)

**3- أخلاقيات المنظمة:** لتشكيل القيم ولتعزيز السلوكيات الأخلاقية والتحول بالمنظمة لتصبح منظمة أخلاقية، تعتمد على أسس أهمها:

- الثقافة المنظمة / توصف ثقافة المنظمة بأنها من القوى الأساسية المساهمة في تكوين أو بناء المنظمة الأخلاقية وفي هذا الصدد يشار إليها من خلال ثلاثة اتجاهات هي (جوهر الثقافة-النسيج الثقافي-مظاهر الثقافة).
- الرموز الأخلاقية / وهي عبارات أساسية تعكس قيم المنظمة المتعلقة بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية، وتميل تلك الرموز الأخلاقية إلى أن تكون بشكليين (الرموز الأخلاقية المستندة إلى المبادئ، ويصمم هذا النوع ليتم اختيار الثقافة الكلية للمنظمة - الرموز الأخلاقية المستندة إلى السياسات، وهي التي تحدد الإجراءات المعتمدة في المواقف الأخلاقية المحددة)، ونتيجة لأهمية الرموز الأخلاقية في المنظمات، نجد أن الإدارات في المنظمات التي توصف بأنها أخلاقية تلجأ





## تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية في المجتمع العراقي دراسة تحليلية على عينة من القيادات العليا والوسطى في رئاسة الجامعة العراقية

إلى تفوية ودعم تلك الرموز الأخلاقية من خلال مكافأة الطامعين ومعاقبة الأفراد المنتهكين، عند ذلك يمكن استخدام الرموز الأخلاقية في ترقية المناخ الأخلاقي في المنظمة، ومن شأن ذلك أن يتحقق من خلال استخدام السلوك السوي وسيلة لتحسين المناخ الأخلاقي.

### سابعاً: أسس بناء أخلاقيات الإدارة في المنظمات

- يوضح (العززي، 2015: 252) اهم الأسس لدراسة المعضلة الأخلاقية في المنظمات وكالاتي: -
- 1- تطوير أسس متينة وبناء قواعد تمكن المديرين متخذي القرارات على مواجهة المعضلات الأخلاقية (مثل السرقة، الرشوة، الاحتيال، التواطؤ - العنصرية-والتطرف-هدر المال العام - وضياح الوقت) بكل جدية وصراحة.
  - 2- ينبغي دراسة العلاقة الوثيقة بين بيئة العمل السلوكي والإداري في المنظمات التي تكثر فيها حالات الفساد الإداري والمالي وممارسة السلوكيات للأخلاقية في العمل.
  - 3-توجه هيئات النزاهة ومكافحة الفساد وجميع الأجهزة الرقابية في المجتمع حكومية كانت او أهلية نحو اجراء مناقشات مستفيضة في ندوات ومؤتمرات علمية وحلقات نقاشية تمكن الباحثين والقادة ان يستخدموا أنظمة ولوائح المنظمة بهدف التعامل بدقة مع المعضلات الأخلاقية الإدارية المتنوعة.
- كما يبين (Robert. John, 2009:39) يعتمد بناء السلوكيات الأخلاقية إذا توافرت أسس التالية لبرنامج دعم الاخلاق المتبع في المنظمات وكالاتي:-
- ✓ دليل مكتوب يتناول أخلاقيات العمل ومعايير السلوك.
  - ✓ تدريب العاملين والمديرين على تبني السلوكيات الأخلاقية.
  - ✓ توفير طرائق تساعد العاملين في الحصول على نصائح في التعامل مع الحالات الأخلاقية التي قد يواجهونها.
  - ✓ نظام سري للإبلاغ عن الانحرافات الأخلاقية في المنظمة.

## المبحث الثاني / المسؤولية الاجتماعية

### أولاً: نشأة المسؤولية الاجتماعية:

تعد المسؤولية الاجتماعية (social responsibility) مبرراً أساسياً لوجود المنظمات العامة والاعمال، فهي واحدة من اهم الموضوعات التي برز الاهتمام بها منذ عقدين من الزمن، وذلك لضمان تحقيق ديمومة التميز والتفوق في البيئة، والتي تترجم بشك جدي من خلال ظهورها بمظهر الالتزام الادبي والأخلاقي والمعنوي في كل جوانب نشاطاتها واعمالها الداخلية، وفي تقديم مخرجاتها المختلفة الى البيئة الخارجية بكل صدق ونزاهة. (العززي، 2015: 240)

ولقد ظهرت النظرة الأولى للمجتمع عن المسؤولية الاجتماعية أكثر في العشرينات والثلاثينيات من القرن الماضي ففي الفترة بين عام 1929-1933 ارتفعت البطالة من 3,2% الى 30% بسبب الكساد العظيم، فقد فشلت الاعمال وانتشرت البطالة وانخفضت الدخول وتدنت الاخلاق العامة. وبشكل متزايد فقد بدأت قيم المجتمع تدور بشكل متدني حول الفردية وتعظيم الربحية، وفي مكانها بدأت تظهر نظرة جديدة للربحية الاجتماعية وبموجبها تبدو الاعمال مسؤولة عن أن تكون طيبة بالنسبة لعاملها، ولعملانها وللجماهير وللمجتمع ككل. (ديسلر، 2010: 807)، وقد ورد هذا المصطلح لأول مرة في سنة (1923) حين أشار Sheldon إلى أن مسؤولية أي وحدة اقتصادية هي في الدرجة الأولى مسؤولية اجتماعية، وان بقاءها واستمرارها يحتم عليها أن تلتزم وتستوفي مسؤولياتها الاجتماعية عند أداء وظائفها المختلفة، وقد بدأ هذا المفهوم يلفت أنظار الباحثين في الجامعات ومؤسسات البحث العلمي والمنظمات المهنية في العالم. (عبد، 2014: 58)

لقد بين كل من (الغالبى والعامري، 2005: 229) ان الإدارة مسؤولة ليس فقط عن الكفاية الاقتصادية لأنشطة الوحدة الاقتصادية فحسب ولكن أيضاً عما يجب أن تؤديه تلك الوحدة من حجم متزايد اتجاه المشاكل الاجتماعية الناتجة في أي مجتمع، والاهتمام بهذا الموضوع جاء استجابة لتطور النظرة نحو الوحدة الاقتصادية انطلاقاً من اعتبارها كائناً يهتم أساساً بالنشاط الاقتصادي إلى اعتبارها ذات مسؤولية اجتماعية، ان المسؤولية الاجتماعية يجب ان يتم دعمها لذاتها لانها ببساطة الطريق الصحيح لسلوك الشركة ولكن اذا ما نظرنا الى المسؤولية الاجتماعية بصورة اقل تجردا ولكن بصورة اكثر دقة وتخصيص فان الشركة تنظر الى هذا الموضوع من باب المصلحة الذاتية لها وللمجتمع حيث ان زيادة منفعة الشركة يؤدي الى زيادة الإنتاج وهذا يؤدي بطبيعة الحال الى رفاهية المجتمع.(القيسي، الطائي، 2014: 122)

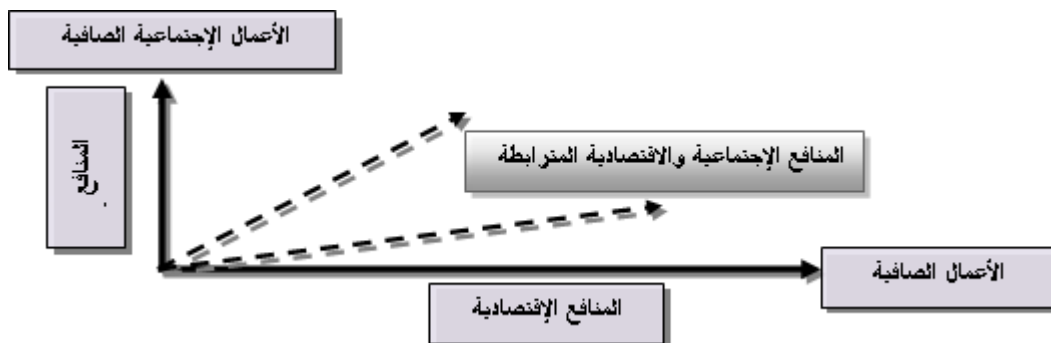
## ثانياً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

أن اصطلاح "المسؤولية الاجتماعية" يشير عادة الى الدور الذي يتعين على المنشأة أن تلعبه في حل أمراض الجماعة الاجتماعية فعلى سبيل المثال الى أي مدى يجب على الشركة أن تكون منغمسة في حل المشكلات الاجتماعية مثل بطالة الأقبليات، والظروف المعيشية في أحيائهم السكنية. (ديسلر، 2010: 806) وقد عرف هاورد باوين (Howard Bowen) المسؤولية الاجتماعية في كتابه "المسؤولية الاجتماعية لرجل الاعمال" "The Social Responsibilities of the Businessman" عام 1953 بأنها التزام منظمات الاعمال على مواصلة السعي نحو سياسات تحقيق القيم والاهداف المرغوبة من قبل المجتمع والمتعلقة بالقرارات المتخذة وخطوط العمل المعتمدة. (Smith,2011:11).

وتعرف بأنها التزام منشأة الاعمال اتجاه المجتمع والذي يأخذ بنظر العناية توقعات المجتمع من المنشأة في صورة اهتمام بالعملين وبالبيئة بحيث يمثل هذا الالتزام ما هو أبعد من مجرد اداء الالتزامات المنصوص عليها قانونياً. (السكرانه، 2011: 164) وقد " وعرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية بأنها: " الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل" (السحبياني، 2011: 4) ويعرف الفكر التقليدي المسؤولية بانها تعهد والالتزام من جانب الفرد الذي أنيطت به الصلاحيات لان ينهض بها وفقاً للقواعد والمعايير القانونية والمهنية والأخلاقية السائدة في بيئته وانه كلما زادت صلاحيات الفرد زادت مسؤوليته، ولما كانت المسؤولية لا تنقل ولا تخول كما هي الحال في الصلاحيات فهذا يعني أن المدير العام أو الرئيس التنفيذي الذي يدير المنظمة ويتمتع بكل الصلاحيات اللازمة لتحقيق أهدافها يكون مقابل ذلك مسؤولاً عن كل ما يصدر من تصرفات يشوبها النقص أو الخلل والإساءة داخل المنظمة حتى لو كان المتسبب فيها هو احد العاملين في المستويات الادارية الدنيا. (الكبيسي، 2006: 84)، ويبين.(القيسي، الطائي، 2014: 122) أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة هي شعورها بالالتزام تجاه بناء معايير معينة في عمل قراراتها فانها تفرض مقداً انها يجب ان تتبنى مجموعة من الأنشطة التي تعزز من رفاهية المجتمع بصورة عامة وان الأهداف التي يتم اختيارها يمكن ان تكون ذات خصوصية لزيادة رفاهية المجتمعات المحلية التي تعمل الشركات في وسطها وتحسين الحالة المعاشية لتلك المجتمعات.

وعليه يمكن تقديم تعريف للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات بكونها " مجموعة القرارات والافعال التي تتخذها المنظمة للوصول الى تحقيق الاهداف المرغوبة من قبلها وتقديم ما يعمل على خدمة المجتمع ورفاهيته من خلال خدماتها المقدمة، مع الاخذ بنظر الاعتبار مفهوم الاستدامة والتطوير المستمر والتي تمثل في نهاية الامر جزءاً من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة والساعية الى تحقيقها كجزء من استراتيجيتها.(حسن، 2015: 17)، يمكن توضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال الشكل(2) الذي يظهر المسؤولية الاجتماعية بحيث تكون طريقة للموازنة بين الأهداف والمنافع الاقتصادية والاجتماعية.

شكل (2) مفهوم المسؤولية الاجتماعية



Source: Urper , Ceyda , & Masamba , Nadège, (2010), Exploring the Positive Impact of Implementing CSR Practices: Consumer Perspective A Case Study of Coca Cola Turkey, (Linnaeus University , School of Business & Economics) : 5.



## تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية في المجتمع العراقي دراسة تحليلية على عينة من القيادات العليا والوسطى في رئاسة الجامعة العراقية

ولو استعرضنا كافة وجهات النظر التي تفسر المسؤولية الاجتماعية لضاق المقام ولكن لابد من الإشارة الى رأي آخر مهم طرحه من قبل (Robbins) ويميز فيه بين المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility) والاستجابة الاجتماعية (Responsiveness) وفق مجموعة من الابعاد مشيراً الى أن الأولى تستند الى اعتبارات أخلاقية مركزة على النهايات من الأهداف بشكل التزامات بعيدة المدى في حين ان الاستجابة الاجتماعية ماهي الا الرد العملي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغيرات واحداث اجتماعية على المديين المتوسط والقريب. (السكرانه، 2011: 164)

### ثالثاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية

يعتمد نمو المنظمة على مسؤوليتها الاجتماعية (The viability of a business depends on its social responsibility) وتبعاً لهذه المقولة، فلو رغبت منظمات الاعمال في الاحتفاظ بقوتها ودورها الاجتماعي فانه يتعين عليها ان تستجيب لحاجات المجتمع وان تعطي للمجتمع ما يريد فلو ان شركة لم تفعل فان شركات أخرى بعد ذلك سوف تتنازع للقيام بهذه المسؤوليات تساندها القوة وتسير معها، وان تكون مسؤولاً اجتماعياً فان ذلك يعزز الصورة الجماهيرية للشركة حيث ان الصورة العامة للشركة اليوم تعزز حين تقوم بتعزيز أهدافها الاجتماعية ولقد تبدلت قيم المجتمع نحو المسؤولية حيث قامت الحكومات في تقنين أشياء مثل التحكم في التلوث وحقوق الأقلية والصحة والسلامة المهنية. (ديسلر، 2010: 809)

ويشير (التميمي، 2002: 25) الى أن أهمية المسؤولية الاجتماعية قد برزت نتيجة زيادة حجم المشاكل الناتجة عن التلوث البيئي الناتج عن التوسع الصناعي فضلاً عن المشاكل الاجتماعية الناجمة عن علاقة ادارة الوحدة الاقتصادية بالمجتمع والافراد العاملين وضغط الحكومات بضرورة التزام الوحدات الاقتصادية بمسؤولياتها الاجتماعية واصدار القوانين الخاصة بحماية البيئة وتوفير الضمانات الصحية للعاملين وكانت لهذه المشاكل والضغط الحكومي أثراً في الوحدات الاقتصادية بضرورة تحملها لتلك المسؤوليات والافصاح عنها في تقاريرها.

وقد ركز المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية مناقشتهم حول القضايا الرئيسية الآتية (الحسن، 2014: 10) - تحقيق الأرباح يجب أن ينظر إليها بمنظور الأجل الطويل وليس بمنظور الأجل القصير كما كان في الماضي، حيث إنفاق المؤسسة لحل المشاكل الاجتماعية والذي يؤدي إلى خفض الأرباح في الأجل القصير من شأنه خلق ظروف بيئية ملائمة لبقائها ونموها وتدفق أرباحها في الأجل الطويل.

- كسب صورة جيدة للمؤسسة.
- المؤسسة التي تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية عادة ما تتجنب وطأة التشريعات والقوانين الحكومية.
- تحويل المشاكل الاجتماعية إلى فرص مربحة للمؤسسة.
- المؤسسة مصدر المشاكل الاجتماعية حيث تخلق مشكلة تلوث البيئة وأماكن عمل غير صحية.

### رابعاً: أهداف المسؤولية الاجتماعية

وبين (عياض، 2005: 256) اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية نشاط يرتبط بهدفين، أحدهما داخلي يتمثل في إسهام المؤسسة في تطوير العاملين وتحسين حياتهم، والثاني خارجي يتمثل في مبادرات المؤسسات في التدخل لمعالجة المشاكل التي سيعاني منها المجتمع تهدف هذه المواصفة إلى تحقيق الآتي:

ISO & social responsibility , [www.iso.org/iso/socialresponsibility\\_2006-en.pdf](http://www.iso.org/iso/socialresponsibility_2006-en.pdf).

1. مساعدة المنظمات على العمل في ضوء مسؤولياتها الاجتماعية وفي الوقت نفسه احترام الاختلافات الثقافية والاجتماعية والبيئية والقانونية وظروف التنمية الاقتصادية.
  2. التشديد على نتائج الأداء والتحسين وزيادة الثقة للمنظمة مع زبائنها والجهات ذات الصلة.
  3. التجانس مع الوثائق والاتفاقيات والصكوك الدولية والمواصفات العالمية القائمة.
  4. تشجيع المصطلحات المشتركة في مجال المسؤولية الاجتماعية وتوسيع قاعدة التوعية.
  5. المحافظة على سلامة الإنسان والحيوان والنبات والبيئة وحماية الكون من عواقب الأفعال الضارة آتياً ومستقبلياً.
- وان هدف الاعمال هو ببساطة تعظيم الأرباح وهذا بالضرورة يحتم تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية بنطاق أوسع والتي تقاس في ضوء ضبط التلوث وحماية المستهلك وكمدبر فانه يتعين عليك ان يكون لك رأيك حول أي الجوانب هو الصحيح ويتعين عليك ان تكون يقظاً لتشكيلة من الأهداف من تعظيم الربح والاهتمام بالمجتمع المنظمي. (ديسلر، 2010: 811)

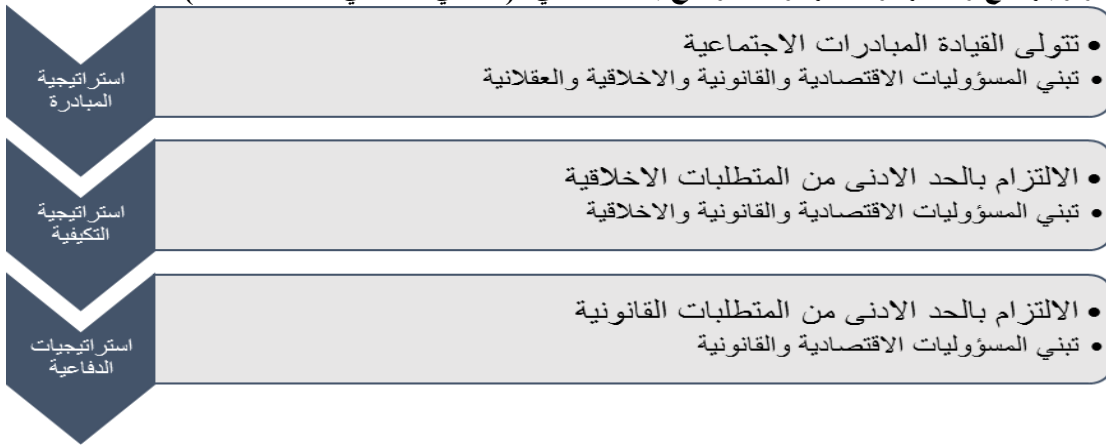


## تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية في المجتمع العراقي دراسة تحليلية على عينة من القيادات العليا والوسطى في رئاسة الجامعة العراقية

إن قيام المؤسسات بدورها اتجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بممارساتها والمساهمة في إنجاح خططها وأهدافها، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع المتغيرة ومتطلباته الضرورية، فضلا عن خلق مناصب عمل جديدة من خلال إقامة المشاريع الخيرية والاجتماعية ذات الطابع التنموي (الحسن، 2014: 22)

### خامساً: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية

ان اتباع المنظمة لاستراتيجيات المسؤولية يعتمد في الاساس على مدى قناعة ادارة المنظمة بالدور الملقى على عاتقها ازاء المجتمع وبضرورة ان يعكس ذلك الدور على انشطتها وقراراتها كافة للوصول الى التكامل بين استراتيجيات المنظمة والمسؤولية الاجتماعية وان تعتنى المنظمة بالبعد الاجتماعي بنفس القدر الذي تعتنى بالبعد الاقتصادي، لذلك فان اغلب المنظمات تاخذ بنظر العناية المسؤولية الاجتماعية للشركة وتواجهها مع رسالتها واهدافها وكما موضح بالشكل الاتي: (القيسي، الطائي، 2014: 122)



### استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

واشار (العنزي، 2015: 240) ان الدول المتقدمة مثل اليابان وكوريا والصين وسنغافورة وضحت العديد من السياسات والبرامج المتقدمة لممارسة المسؤولية الاجتماعية للعاملين مثلا داخل المنظمات العامة والعمال ومنها ما يأتي:

- 1- التدريب التنشيطي على جميع مجالات وجوانب العمل في المنظمة.
- 2- تحسين ظروف العمل والمشاركة بالأرباح وبرامج تحسين نوعية وجودة الحياة والبرامج التوعوية والثقافية والرياضية.
- 3- اشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتنويع الوسائل التحفيزية والمكافآت والمساواة بين الجنسين في العمل واحترام حقوق المرأة في الوسط المهني وتشجيعها للمشاركة في البناء وتطوير مجتمع.

### سادساً: ابعاد المسؤولية الاجتماعية

لقد اسهمت متغيرات عديدة في زيادة تأثير منشآت الاعمال في البيئة التي تعمل فيها بسبب ضخامة حجم المنظمات وزيادة عدد العاملين فيها ولقد سبب ذلك كثرة الانتقادات، مما ادى الى ان بادرت تلك المنظمات بتحسين وضع العاملين والاهتمام بالأداء الاجتماعي الداخلي ويمكن ان نميز ابعاد المسؤولية الاجتماعية بالآتي: (السكرانه، 2011: 164)

أ- المسؤولية الاقتصادية: ان جوهر هذا البعد هو انشاء منشآت الاعمال بالتركيز على هدف تعظيم الربح بغض النظر عن أية مساهمة اجتماعية وان ابرز انصار هذا البعد هو الاقتصادي الامريكي الحاصل على جائزة نوبل (Milton Friedman) حيث يشير الى ان المديرين هم المحترفون وليس مالكي الأعمال وان مهمتهم انجاز الاعمال بأحسن طريقة ممكن لتحقيق اعظم الأرباح (Robbins, 1999: 165).

ب- المسؤولية الاجتماعية: يعرض هذا البعد المنشآت كوحدات اجتماعية بدرجة كبيرة تضع المجتمع ومتطلباته نصب اعينها في جميع قراراتها ولعل جماعات السلام الأخضر (Green Peace) تقدم نفسها كأحزاب اجتماعية صرف تمثل هذا النمط وتحت عليه.



## تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية في المجتمع العراقي دراسة تحليلية على عينة من القيادات العليا والوسطى في رئاسة الجامعة العراقية

واشار (Carroll) الى ان الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة غير مستقلة عن بعضها وهي حسب: تخصص المؤسسة ككل وتمثل في المسؤولية الاقتصادية: لأن المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع يجب أن تنتج سلع وخدمات مطلوبة من المجتمع مع تحقيق الربح المسؤولية القانونية: تخص الالتزامات القانونية وجملة التشريعات موحدة في إطار تنظيمي على المؤسسة احترامه والتقيّد به. المسؤولية الأخلاقية: مجموع سلوكيات ونشاطات ليست بالضرورة موحدة في إطار قانوني ولكن كأعضاء في المجتمع تنتظر من المؤسسة القيام بها. المسؤولية التطوعية: وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من المؤسسة كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية... الخ. (الغالب، العامري، 2008: 64)

### المبحث الثالث / العلاقة بين أخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية

اشار (Kirrane) الى ان هناك تماثل بين أخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية إذ ان حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي الا احدى جوانب منهج شامل من أخلاقيات الإدارة. ويمكن القول أن أخلاقيات العمل هي الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول أو صحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، والذي تلعب فيه الثقافة المنظمة والقيم وأنظمة المنظمة وأصحاب المصالح دوراً أساسياً في تحديده.

هناك علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل إذ أن أولوية الكفاءة في تعظيم موارد المؤسسة من أرباح وما شابه ذلك كانت في المرحلة الأولى، في حين نرى أن المرحلة الثانية كان التركيز على المسؤولية الاجتماعية في الأدبيات الإدارية إلى جانب التأكيد على الكفاءة ومن ثم الانتقال إلى التركيز على أخلاقيات الإدارة إلى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة. إذن يمكن القول أن هناك تداخلاً كبيراً بين المفاهيم وبالتحديد بدايات ممارسة شكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية من خلال الاهتمام بظروف وبيئة العمل ونوعيتها وهكذا أصبح للمسؤولية الاجتماعية بعد أخلاقي جعلها تتداخل مع أخلاقيات الإدارة بصفة عامة. فالمسؤولية الاجتماعية التي تتمثل ببعد رسمي ضمن القانون من جانب يكون لها بعد أخلاقي من جانب آخر يتمثل في الالتزام بالمبادرات الاجتماعية الطوعية التي تعبر عن النزعات الأخلاقية أكثر من الامتثال لقانون مفروض. (ضيافي، 2010: 26)

### المبحث الرابع / الجانب العملي

لقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث الذي جرى ميدانياً في ( وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / الجامعة العراقية ) من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة البحث البالغة ( 50 ) من القيادات العليا والوسطى في الدائرة المذكورة.

في الجدول رقم (1) نبين مواصفات عينة البحث

ت	المتغير	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة %
1.	الجنس	• ذكور	24	48%
		• إناث	26	52%
2.	العمر	• أقل من 30	7	14%
		• 30 بين 40	11	22%
		• 41 بين 50	12	24%
		• 51 بين 60	13	26%
		• أكثر من 60	7	14%
3.	تحصيل العلمي	• بكالوريوس	12	24%
		• ماجستير	12	24%
		• دكتوراه	16	32%
		• أخرى	10	20%
4.	الجهة المانحة للشهادة	• العراق	21	42%
		• دولة عربية	10	20%
		• دولة اجنبية	19	38%



تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية  
في المجتمع العراقي دراسة تحليلية على عينة من القيادات العليا والوسطى  
في رئاسة الجامعة العراقية

50%	25	علمي	التخصص	5.5
50%	25	انسائي		
48%	24	نعم	هل شاركت بدورات تدريبية	6.6
52%	26	كلا		
16%	8	مدير عام	المنصب الإداري	7.7
42%	21	رئيس قسم		
30%	15	م. رئيس قسم		
12%	6	مسؤول شعبية		
100%	50		المجموع	

تناول الباحثان في هذا المحور تحليل إجابات عينة البحث على فقرات الاستبانة وتضمن التحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري للالتزام بمعايير أخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية وذلك عن طريق برنامج الإحصائي ( Spss )

جدول رقم ( 2 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام بأخلاقيات القيادة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أولا .أخلاقيات الإدارة 1. أخلاقيات القيادة	ت
0.68	4.04	يتصف مدرائنا بالعدالة والإنصاف بالعمل.	1.1
0.97	3.35	تحدد اهداف العمل سوية من قبل المديرين والمروسيين وترتبط باهداف المنظمة.	2.2
0.95	3.54	ينعكس الالتزام الاخلاقي في منظمنا في الأفعال الإدارية للتعامل.	3.3
0.91	3.82	تتسم اهداف عملنا بانها محددة وقابلة للقياس وفيها تحدي.	4.4
0.95	3.55	يقاس تقييم الاداء والسلوك والمواقف الاخلاقية.	5.5
0.99	2.97	تعكس العقوبات المتعلقة بالسلوك الاخلاقي مقدار الانتهاك.	6.6
0.84	3.62	يحذر ويعاقب العاملين الذين يظهرون سلوكيات لااخلاقية.	7.7
0.91	3.44	تعد من السلامة الاخلاقية عاملا حاسما في الترقيات من وجهة نظر المديرين في المنظمة.	8.8
1.007	2.88	تستخدم تقييمات مناسبة للحصول على منظور شمولي للعاملين في المنظمة.	9.9

يشير الجدول المذكور أنفاً إلى أن التزام الجامعة العراقية بأقامة علاقات بناءة فيما بين القيادات، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين ( 2.88 \_ 4.04 ) جميع الفقرات بالمستوى المتوسط من الالتزام. إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام ( 3.56 ) أما الانحراف المعياري فقد بلغ ( 0.23 )، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما. ويرى الباحثان أن العلاقات بين القيادات أصبحت من الأمور الأساسية التي يتم الاعتماد عليها لتحسين الإدارة.

جدول رقم ( 3 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام بأخلاقيات الفرد

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أولا .أخلاقيات الإدارة 2. أخلاقيات الفرد	ت
1.6	3.49	تأكيد رسالة المنظمة على أهمية الموارد البشرية.	1.1
0.93	3.38	يشجع مديرو المنظمة الأفراد على التبني الأهداف ذات المغزي والتحدي.	2.2
0.97	3.89	تسعى منظمنا الى تغيير سلوكيات الأفراد كمدخل لتطوير قدراتهم.	3.3
1.1	3.28	مشاركة مدرائنا العاملون في القرارات التي تؤثر بشكل مباشر في حياتهم العملية.	4.4
1.01	3.37	يتدرب اعضاء الفريق لحل المسكلات باستخدام العصف الذهني.	5.5
0.81	3.42	لا تمييز الترقيات وتقييم الاداء وترشيد العاملين في هذه المنظمة.	6.6
0.58	3.08	يراجع العاملون الاقتراحات المتعلقة بتحسين وحدة العمل.	7.7
0.91	2.95	معاينة الموظف الذي يقدم عن قصد اتهاماً كاذباً.	8.8
0.97	3.15	يزود العاملون بالبيانات الرئيسية ومن ضمنها المعلومات المالية ذات الغلاقة بتحسين الاداء.	9.9



## تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية في المجتمع العراقي دراسة تحليلية على عينة من القيادات العليا والوسطى في رئاسة الجامعة العراقية

يشير الجدول المذكور آنفاً إلى أن التزام الجامعة العراقية بإقامة علاقات بناءة مع العاملين، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين ( 3.89 \_ 2.95 ) جميع الفقرات بالمستوى المتوسط من الالتزام. إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام ( 3.24 ) أما الانحراف المعياري فقد بلغ ( 0.51 ) ، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما. ويرى الباحثان أن العلاقات مع العاملين أصبحت من الأمور الأساسية التي يتم الاعتماد عليها لتحسين الخدمة، حيث إن العلاقات بين الإدارة والأفراد تحكمها مدى نجاح الإدارة العليا التزامها بتقديم الحوافز الخاصة بالأداء بشفافية وعدالة.

جدول رقم ( 4 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام بأخلاقيات المنظمة

ت	أولا. أخلاقيات الإدارة 3. أخلاقيات المنظمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	مجموعة المبادئ الأخلاقية او بيان يفصل التوقعات الأخلاقية في العمل.	3.49	1.6
2.	يدعم المديرون مبادئنا الأخلاقية والسلوكية.	3.38	0.93
3.	نمتلك مدونات أخلاقية او بيان يفصل التوقعات الأخلاقية في العمل.	3.21	0.97
4.	تقوم منظماتنا بإجراءات المقارنة المرجعية مع نموذج أنظمة الاخلاق المثالية.	3.28	1.1
5.	اتخاذ الأفعال التصحيحية حال ظهور السلوك اللااخلاقي وتحميل المديرين مسؤولية تنفيذ التغييرات اللازمة للتوصل الى النتائج المرضية.	3.37	1.01
6.	تقوم منظماتنا بجمع المعلومات من الجمهور بشأن ادائها الاخلاقي.	3.15	0.71
7.	وجود النظام الداخلي يتيح للعاملين الإبلاغ عن الأخطاء الأخلاقية المحتملة.	3.10	0.95
8.	يشارك العاملون كافة في مسح سنوي للمبادئ الأخلاقية لتحديد كيفية الالتزام منظماتنا بهذه المبادئ.	3.24	0.84
9.	نمتلك مدونات أخلاقية او بيان يفصل التوقعات الأخلاقية في العمل.	3.37	0.73
10.	نمتلك مبادئ للسلوك تقدم امثلة محددة من السلوكيات المقبولة وغير المقبولة.	3.11	0.69

يشير الجدول المذكور آنفاً إلى أن التزام الجامعة العراقية بأخلاقيات المنظمة، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين ( 3.49 \_ 3.11 ) جميع الفقرات بالمستوى المتوسط من الالتزام. إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام ( 3.56 ) أما الانحراف المعياري فقد بلغ ( 0.76 ) ، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما. ويرى الباحثان أن أخلاقيات المنظمة أصبحت من الأمور الأساسية التي يتم الاعتماد عليها لتحسين الخدمة.

جدول رقم ( 5 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام بالمسؤولية القانونية

ت	ثانيا. المسؤولية الاجتماعية 1. المسؤولية القانونية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	تلتزم منظماتنا بتنفيذ القوانين والأنظمة حرفياً لأنها ترى فيها تجسيدا للمسؤولية الاجتماعية.	3.65	1.0
2.	ترسم خدماتنا للمجتمع في ضوء ما تحدده الأنظمة والتعليمات.	2.99	1.0
3.	يتم تحديد الرواتب والحوافز على وفق تقييم موضوعي للوظائف.	3.56	0.91
4.	تجري فرص الترقية على وفق الأنظمة السارية وبمؤشرات موضوعية.	2.84	0.61
5.	تؤكد رسالتنا ومهمتنا على تقديم خدمة بجودة تقبلها القوانين.	3.10	0.95

يشير الجدول المذكور آنفاً إلى أن التزام الجامعة المذكورة بالمبادئ القانونية، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين ( 3.65 \_ 2.84 ) وجاءت جميع الفقرات بالمستوى المتوسط من الالتزام، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام ( 3.12 ) أما الانحراف المعياري فقد بلغ ( 0.48 )، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما. ويرى الباحثان وعلى الرغم من وجود المبادئ والقيم أو المعايير التي ينبغي التركيز عليها داخل الجامعة والتي تمثل القيم الأخلاقية، وتكون بمثابة مقاييس مثالية للسلوك المهني التي يتعين التحلي بها عند ممارسة الأعمال، وعند التعامل مع الآخرين.



تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية  
في المجتمع العراقي دراسة تحليلية على عينة من القيادات العليا والوسطى  
في رئاسة الجامعة العراقية

جدول رقم ( 6 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام بالمسؤولية الاقتصادية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ثانيا. المسؤولية الاجتماعية 2. المسؤولية الاقتصادية	ت
0.85237	3.2500	ينبغي ان تكون الانجازات كبيرة دائما لتحقيق التقدم بين الجامعات.	1.
0.81599	2.8286	ان اي تغيير في مستوى الاداء يقابله زيادة في تطوير انشطتنا بالمستوى نفسه ومن دون تاخير.	2.
1.22	3.04	تتبنى منظمتنا دراسة دقيقة للجدوى.	3.
1.01	3.13	تسهم ممارسة المسؤولية الاجتماعية في تقليل اهداف المنظمة داخل المجتمع المنظمي.	4.

يشير الجدول المذكور آنفاً إلى أن التزام الجامعة العراقية بالمسؤولية الاجتماعية، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين ( 2.82 \_ 3.25 ) وجاءت جميع الفقرات بالمستوى المتوسط من الالتزام. إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام ( 3.14 ) أما الانحراف المعياري فقد بلغ ( 0.48 ) وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما. ويرى الباحثان أنه بالرغم من التوجهات الكبيرة التي تنادي بضرورة التجاوب مع النداءات المستمرة حول تفعيل وزيادة مساهمات الدولة المركزية في مجال تبني المسؤولية الاجتماعية والنهوض بها خدمة للمجتمع المحلي، إلا أن المؤشرات تبين أن التزام الجامعة في المسؤولية الاجتماعية يتطلب زيادة التفاعل مع محيطها الخارجي لكي تضمن نموها واستمرارها في تطويرها.

جدول رقم ( 7 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام بالمسؤولية الاخلاقية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ثانيا. المسؤولية الاجتماعية 3. المسؤولية الاخلاقية	ت
0.95	3.38	من اهتمام الادارة العليا مساعدة العاملين المحتاجين في منظمتنا.	1.
0.84	3.03	نعد المجتمع المدني من المصادر المهمة في تقويم مستوى مسؤوليتنا.	2.
0.95	2.80	يحفز الاداء في منظمتنا على الافعال الخيرية.	3.

يشير الجدول أعلاه إلى أن التزام الجامعة العراقية بالمسؤولية الاخلاقية، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين ( 2.80 \_ 3.38 ) وجاءت جميع الفقرات بالمستوى المتوسط من الالتزام. إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام ( 3.14 ) أما الانحراف المعياري فقد بلغ ( 0.48 ) وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

### اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضيات فقد تم استخدام ( One Sample T. Test ) للمقارنات الثنائية وعند مستوى دلالة ( 0.05 ) والجدول الاتية تبين النتائج التي تم الحصول عليها عند اختبار فرضيات الدراسة.  
اختبار الفرضية الأولى: وتنص هذه الفرضية على أن الجامعة العراقية لا تلتزم بأخلاقيات القيادة.

الجدول رقم (8) نتائج اختبار T.test للفرضية الاولى

القرار الإحصائي	قيمة t المعنوية Sig-t	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	0.000	1.96	108.086	أخلاقيات القيادة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة بلغت ( 108.086 ) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة ( 1.96 ) ، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن قيمة t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ( أن الجامعة العراقية تلتزم بأخلاقيات القيادة ) ويؤكد ذلك قيمة Sig المعنوية وتساوي صفراً.  
اختبار الفرضية الثانية: وتنص هذه الفرضية على أن الجامعة العراقية لا تلتزم بأخلاقيات الفرد .





تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية  
في المجتمع العراقي دراسة تحليلية على عينة من القيادات العليا والوسطى  
في رئاسة الجامعة العراقية

الجدول رقم (9) نتائج اختبار T.test للفرضية الثانية

القرار الإحصائي	قيمة t المعنوية Sig-t	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	0.000	1.96	87.827	أخلاقيات الفرد

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة بلغت (87.827) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.96) ، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن قيمة t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ( أن الجامعة العراقية تلتزم بأخلاقيات الفرد ) ويؤكد ذلك قيمة Sig المعنوية والتي تساوي صفراً. اختبار الفرضية الثالثة وتنص هذه الفرضية على ان الجامعة العراقية لا تلتزم بأخلاقيات المنظمة.

الجدول رقم (10) نتائج اختبار T.test للفرضية الثالثة

القرار الإحصائي	قيمة t المعنوية Sig-t	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	0.000	1.96	86.633	أخلاقيات المنظمة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة بلغت (86.633) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.96) ، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن قيمة t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ( أن الجامعة العراقية تلتزم بأخلاقيات المنظمة ) ويؤكد ذلك قيمة Sig المعنوية والتي تساوي صفراً. اختبار الفرضية الرابعة وتنص هذه الفرضية على ان الجامعة العراقية لا تلتزم بالمسؤولية القانونية.

الجدول رقم (11) نتائج اختبار T.test للفرضية الرابعة

القرار الإحصائي	قيمة t المعنوية Sig-t	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	0.000	1.96	90.441	المسؤولية القانونية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة بلغت (90.441) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.96) ، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن قيمة t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ( أن الجامعة العراقية تلتزم بالمسؤولية القانونية ) ويؤكد ذلك قيمة Sig المعنوية والتي تساوي صفراً. اختبار الفرضية الخامسة وتنص هذه الفرضية على ان الجامعة العراقية لا تلتزم بالمسؤولية الاقتصادية.

الجدول رقم (12) نتائج اختبار T.test للفرضية الخامسة

القرار الإحصائي	قيمة t المعنوية Sig-t	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	0.000	1.96	81.507	المسؤولية الاقتصادية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة بلغت (81.507) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.96) ، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن قيمة t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ( أن الجامعة العراقية تلتزم بالمسؤولية الاقتصادية ) ويؤكد ذلك قيمة Sig المعنوية والتي تساوي صفراً. اختبار الفرضية السادسة : وتنص هذه الفرضية على ان الجامعة العراقية لا تلتزم بالمسؤولية الأخلاقية.

الجدول رقم (13) نتائج اختبار T.test للفرضية السادسة

القرار الإحصائي	قيمة t المعنوية Sig-t	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	0.000	1.96	85.321	المسؤولية الأخلاقية



## تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية في المجتمع العراقي دراسة تحليلية على عينة من القيادات العليا والوسطى في رئاسة الجامعة العراقية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة  $t$  المحسوبة بلغت (85.321) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.96) ، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن قيمة  $t$  المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ( أن الجامعة العراقية تلتزم بالمسؤولية الأخلاقية ) ويؤكد ذلك قيمة Sig المعنوية والتي تساوي صفراً.

### المبحث الخامس / الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: النتائج

يتناول هذا المبحث اهم الاستنتاجات التطبيقية لهذا البحث من خلال النتائج الميدانية التي توصل اليها الباحثان في الدائرة المبحوثة وكالاتي:

- 1- هناك دور للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق استراتيجيات الجامعة، وعلى الرغم من عدم وضوح ابعاد المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيتها، الا ان النتائج التي تم التوصل اليها توضح بشكل جيد توفر البنية الاساسية اللازمة لتحقيق هذه الابعاد.
- 2- بخصوص بُعد أخلاقيات القيادة الخاص بالجامعة العراقية، فان الدائرة تحاول ان تلتزم بهذا البُعد بصورة مقبولة عن طريق استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الاداء بشكل فاعل ومعاقبة السلوكيات المناقضة.
- 3- الجامعة العراقية تحقق نتائج مقبولة في بُعد أخلاقيات الفرد، اذ ان الدائرة المبحوثة تقوم بالتأكيد إلى أهمية أن يتسم هؤلاء الأفراد بالصدق والاستقامة كونهم أداة لتنفيذ المعايير الأخلاقية.
- 4- الجامعة العراقية تلتزم باليات المسؤولية القانونية التي تتمكن من خلالها العمل على التواصل مع الموظفين مما اثر ايجاباً في حقوق الافراد العاملين ومحاولة تلبية احتياجاتهم ومن ثم انعكس تقييم بُعد المسؤولية الاخلاقية في الدائرة المبحوثة في تحقيق نتائج ايجابية للبُعد وذلك بالتزام الجامعة بتحقيقه واجباتها الاخلاقية مع الافراد.

#### ثانياً: التوصيات

- برزت اثناء مرحلة البحث الميداني وتقصي المعلومات والرجوع الى المصادر المختلفة والتأمل في نتائج البحث التطبيقية بعض الافكار والمقترحات التي يمكن صياغتها بمجموعة من التوصيات التي تفيد المنظمات والباحثين المهتمين بشكل عام والجامعة العراقية موضوعاً البحث بشكل خاص، وبالإمكان تلخيصها على النحو الاتي:
- 1- الاهتمام بنشاطات اخلاقيات الادارة التي تقوم بها الجامعة عبر تشكيل وحدة تنظيمية تخص هذه النشاطات على ان تربط بشكل مباشر بالإدارة العليا وذلك من خلال الاستعانة بهيئة استشارية متخصصة تدرس وتحلل الهيكل التنظيمي للجامعة وتحدد مواقع الضعف في تطبيق اخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية.
  - 2- اعتماد استراتيجية رئيسية متكاملة خاصة بالمسؤولية الاجتماعية توضح ماهي احتياجات العاملين والمجتمع والبرامج المهمة التي تخصهم واعداد خطط سنوية منظمة واضحة الاهداف لتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية شاملة كافة الاطراف المسؤولين والفئات الاجتماعية واحتياجات المجتمع مع توفير جميع الموارد المالية الضرورية لذلك.
  - 3- التعاون مع الجامعات العراقية وملاكاتها العلمية في اعداد هذه الاستراتيجية، لما لها من ملاكات علمية متخصصة ذات كفاءة عالية قادرة على مساعدة الوزارة في تحقيق اهدافها الانتاجية والاجتماعية.
  - 4- يجب ان تقوم الجامعة بنشر المعلومات التي تتعلق بالأخلاقيات الإدارة ومسؤوليتها الاجتماعية للأفراد وفق مبدأ الشفافية وبنشرات دورية بما يبرز مساهمتها نحو الحفاظ على التواصل الاجتماعي والاداري مع التركيز على توضيح اهم المنافع التي عادت على المجتمع من تلك الانشطة.



## تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية في المجتمع العراقي دراسة تحليلية على عينة من القيادات العليا والوسطى في رئاسة الجامعة العراقية

### المصادر

#### أولاً: المصادر العربية

1. ابن مسكويه، تهذيب الاخلاق وتطهير العراق، تقديم حسن تميم، دار مكتبة الحياة للطباعة والنشر، بيروت. الأعمال "، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008، الاردن.
2. الأونكتاد، ( ٢٠٠١ )، السياسات العامة للأعمال وهيكل التنظيم الأساسية، المنهج الدولي لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان - الأردن.
3. الحسن، (2014)، دور المسؤولية في تحسين اداء المنظمة، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.
4. حسن، علي مصطفى، 2015، المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق استراتيجية وزارة الكهرباء، رسالة دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
5. داوود، رزاق مخور، 2010، تأثير أخلاقيات الاعمال في تحقيق الميزة التنافسية، الكلية التقنية الإدارية، جامعة الكوفة، العراق.
6. درة، عبد الباري ابراهيم، الصباغ، زهير نعيم، (2010)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
7. الدوري زكريا مطلق، صالح أحمد علي. إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص257-ص259.
8. الذهبي، جاسم محمد، (2001)، التطوير الإداري مداخل ونظريات -عمليات واستراتيجيات، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
9. رويضي، حيدر دويج، (2015)، التوافق حول الألتزام بأخلاقيات مهنة التمريض من وجهتي نظر المرضى والممرضين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
10. السالم، مؤيد سعيد (2009)، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، طبعة 1، دار اشراف للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
11. السحيباني صالح. المسؤولية الاجتماعية ودورها 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، 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.
12. السكارنه، بلال خلف، (2011)، اخلاقيات العمل، الطبعة 2، دار المسيرة، عمان -الاردن.
13. الشريفي، زينب هادي معيوف، 2009، "اخلاقيات العمل واثرها في تحقيق القيمة المستدامة للزبون"، رسالة ماجستير (غ.م)، ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
14. الصواف، محفوظ حمدون و حاجي، انمار أمين، (2011)، " أخلاقيات الوظيفة العامة واثرها على أداء منظمات الأعمال"، جامعة الموصل/كلية الإدارة والاقتصاد.
15. ضيافي، نوال، 2010، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.
16. عبد اللطيف، أسرار فخري (2006)، أثر الاخلاقيات في تقليل فرص الفساد الاداري في الوظائف الحكومية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 29، بغداد، العراق.
17. عبد، دجلة عبد الحسين، 2014، ملامح الإطار المفاهيمي للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في الوحدات الاقتصادية العراقية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
18. العنزي، سعد علي (2009)، المنطق في فلسفة السلوك الاخلاقي بمنظمات الاعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد مجلد (15)، العدد (54).
19. العنزي، سعد علي (2013)، الفكر التنظيمي في ادارة الاعمال، طبعة 1، دار الوراق، الاردن.
20. العنزي، سعد علي (2015)، عناصر القوة في القيادة، طبعة 1، دار ومكتبة عدنان بغداد، العراق.
21. عيسى، ابراهيم عبد الفتاح (2009)، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها باخلاقيات الاداري لؤساء الاقسام في الجامعات الاردنية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان الاردن.
22. الغالبي، العامري، طاهر محسن منصور، صالح مهدي محسن، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات



تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية  
في المجتمع العراقي دراسة تحليلية على عينة من القيادات العليا والوسطى  
في رئاسة الجامعة العراقية

23. الغالبي والعامري، طاهر محسن منصور و صالح مهدي محسن، (2005)، " المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال"، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
24. الغامدي، سعيد بن ناصر (2010)، أخلاقيات العمل ضرورة تنموية، مجلة دعوة الحق ، العدد (242) ، الطبعة (25) ، مكة المكرمة .
25. قاموس المنجد في اللغة العربية المعاصرة (2001) ، طبعة 2 ، دار المشرق بيروت.
26. القيسي والطائي ، فاضل حمد وعلي حسون (2014) ، الادارة الاستراتيجية نظريات -مداخل -أمثلة وقضايا معاصرة ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
27. الكبيسي ، عامر، 2006، التنظيم الاداري الحكومي بين التقليد والمعاصر التصميم التنظيمي، ط 1 ، دار الرضا للنشر ، سوريا ،دمشق .
28. محمد عادل عياض، 2005 "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: مدخل لمساهمة منظمات الأعمال في الاقتصاد التضامني"، ملتقى الاقتصاد ، جامعة تلمسان.
29. مغنية، محمد جواد، (2007)، " فلسفة الأخلاق في الإسلام "، مؤسسة دار الكتاب الإسلامي.

### ثانيا: المصادر الأجنبية

- 1- Goetsch, David L.& Davis, Stanley B., (2006), "Quality Management: Introduction to Total Quality Management For Production, Processing, and Services", 5th ed, Prentice- Hall, New jersey, Ohio.
- 2 - Gomez – Mejia, Luis R., Balkin, David B. & cardy, Robert L. (2005), Management, McGraw-Hill, Inc.,2nd ed. New York, USA.
- 3- Griffin, Ricky W., (2002), "Management", 7th ed, Houghton Mifflin Company, New York.
- 4- Stigler, George Joseph; (1995), *The Development of Utility Theory*, I and II, *Journal of Political Economy* issues 3 and 4.
- 5- Waller, Bruce N. (2005). *Consider Ethics: Theory, Readings, and Contemporary Issues*. New York: Pearson Longman: 23.
- 6 - Weihrich, Heinz & Koontz Harold, (1993), Management: A Global Perspective, International Edition, McGraw-Hill Inc., New York-U.S.
- 7- Weihrich, Heinz & Koontz Harold, (1993), Management: A Global Perspective, International Edition, McGraw-Hill Inc., New York-U.S.A.
- 8 - John Rawls, (1999) A Theory of Justice (revised edition, Oxford: Oxford University Press, , p. 266
- 9-ISO & social responsibility , [www.iso.org/iso/socialresponsibility\\_2006-en.pdf](http://www.iso.org/iso/socialresponsibility_2006-en.pdf).
- 10- Robert L .Mathis / John H. Jackson , (2009) Human Resource Management ,35 .
- 11-Smith , defining corporate social responsibility : a system approach for socially responsible capitalism , University of Pennsylvania ,2011,P11.
- 12-Urper , Ceyda , & Masamba , Nadège ,(2010), "Exploring The Positive Impact of Implementing CSR Practices: Consumer Perspective A Case Study of Coca Cola Turkey", (School of Business & Economics) .  
[www.essays.se/essay/beed501b80/](http://www.essays.se/essay/beed501b80/)
- 13-[www.manageguide.net](http://www.manageguide.net).



**The development of ethics management system to enhance the social  
responsibility of government institutions in Iraqi society**  
**An analytical study on a sample of top leadership and the presidency of**  
**Abstract**

The objective of this research is to identify the analysis of the ethics of the administration in the development of the social responsibility of one government organizations, and to achieve the objectives of the research was the use of a questionnaire developed for the purpose of data collection and distribution to the research sample, was chosen as a total sample population (50) individuals were relying on statistical package to do a statistical analysis for this research, user, ANSI (SPSS) simple regression analysis, standard deviation, Pearson correlation coefficient.

Research findings show the role of social responsibility in achieving the university's strategy, Finally research presented a set recommendations was the adoption of a privat social responsibility integrated key strategy explains what are the needs of the workers and the community mission programs affect and prepare a clear organization plans annual targets.

**Key Word** \ (dimensions of the ethics and, social responsibility).