

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ل م د

الميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

الشعبة: العلوم المالية والمحاسبة

التخصص: محاسبة ومالية

عنوان المذكرة:

دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ ممارسات المحاسبة المستدامة:  
دراسة حالة مؤسسة صوميفوص -بئر العاتر-

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

أ.د. حنان دريد

من إعداد الطالبين

✓ آية بوالديار

✓ عبير مباركي

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
سارة عزابيزية	أستاذ	رئيسا
حنان دريد	أستاذ	مشرفا ومقررا
رفيق يوسف	أستاذ	مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر وعرّفان

يقول الله عز وجل: بسم الله الرحمن الرحيم " وإن شكرتم لأزيدنكم "

ويقول الرسول ﷺ: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العقل سبحانه والشكر على نعمه وفضله وكرمه، واعراننا ومنحنا الرشد والثبات، فنرجو ان يتقبله منا خالصا لوجهه الكريم.

كما يسعدنا ان نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للأستاذة الفاضلة " دريد حنان " المشرفة على هذه المذكرة منذ ان كانت فكرة إلى أن أصبحت واقعا، حيث كان لخبرتها وارشاداتها ولطفها أكبر أثر في إتمام هذه المذكرة بحمدالله فلها منا كل الاحترام والتقدير.

كما نتقدم بعظيم الشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة لمشاركتهم في مناقشة هذه المذكرة وابداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم، التي من شأنها أن تثري هذا البحث.

كما لا يفوتنا ان نوجه إلى اساتذتنا بأسمى عبارات الود والعرّفان على كل ما قدموه لنا خلال مسارنا الدراسي وإلى كل أعضاء قسم المحاسبة والمالية نوجه خالص شكرنا إلى كل من ساهم معنا لإتمام هذا العمل من بعيد او من قريب.





## الإهداء

بكل مشاعر الفخر والامتنان، أهدي هذا العمل المتواضع لي من كانوا سببا في وصولي لي هذه اللحظة الجميلة.

لي أبي العزيز الذي علمني أن الاجتهاد طريق النجاح، وكان سندي وقوتي في كل المراحل، ولي أمي الغالية، نبع الحنان والدرء والصبر، التي كانت كلماتها دائما مصدر طمأنينة وأمل. لي إخوتي وعائلتي الكريمة، الذين شاركوني التعب والفرح، وكانوا دائما جانبي بكل حب وتشجيع.

كما أهدي هذا التخرج لي كل لي كل أستاذ علمني حرفا وأثاري طريق العلم والمعرفة، ولي أصدقائي الذين رافقوني خلال سنوات الدراسة وتقا سموا معي أحملى اللحظات وأصعبها.

ولي كل من دعمني ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة، أهديكم ثمرة هذا الجهد، الذي لم يكن ليتحقق بعد توفيق الله إلا بوجودكم

جانبي.

لحمد لله الذي وفقني لإتمام هذه المرحلة، وأسأله أن يجعل هذا النجاح بداية لتحقيق طموحات أكبر ومستقبل مليء بالنجاح والتوفيق.

## عبير





## الإهداء

من قال: أنا لها... نالها، وإن أبت رغما عنها أتيت بها  
لم تكن الرحلة قصيرة، ولم يكن الطريق مفروشا بالتسهيلات، ولم يكن الحلم قريبا، لكن بالإرادة والصبر تحقق  
الحلم.

اليوم اضع نقطة النهاية لمسيرة من التعب والجهد، ليكون هذا اليوم مسك الختام ويوما من أجمل أيام العمر.  
فالحمد لله حبا وشكرا وامتنانا الحمد لله على البدء والختام  
أهدي هذا العمل المتواضع أولا إلى نفسي، إلى تلك الروح التي آمنت بجلهما، وصبرت في وجه الصعوبات،  
وتمسكت بالأمل حتى وصلت

إلى عائلتي العزيزة، مصدر الحب والطمأنينة، وسندي الأول في هذه الحياة، الذين كانوا دائما إلى جانبي  
بدعواتهم الصادقة، وتشجيعهم المستمر، ومحبتهم التي منحني القوة لأواصل الطريق وأتجاوز كل التحديات. أتم  
أجمل نعمة أنعم الله بها علي

إلى كل من ساندني بكلمة طيبة، أو بدعوة صادقة، أو موقف نبيل كان له أثر في إتمام هذا العمل  
إلى أساتذتي الأفاضل الذين أناروا لي طريق العلم والمعرفة، وكان لهم الفضل في تكوين هذا المسار الأكاديمي  
أهدي ثمرة جهدي هذه بكل حب وامتنان، وأسأل الله أن يجعلها بداية موفقة لمستقبل مليء بالنجاح  
إلى إخوتي وإلى كل من أحبهم ويحبون لي الخير أهدي هذا العمل بكل فخر واعتزاز.

## آية



## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور المحوري الذي تلعبه القيادة الأخلاقية بأبعادها (العدالة والنزاهة، توجيه السلوك وتوضيح الدور، تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة) في ترسيخ ممارسات المحاسبة المستدامة بأبعادها الثلاثة (البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية والحوكمة) داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وقد تم تطبيق الدراسة ميدانيا على عينة من إطارات مؤسسة صوميفوص -بئر العاتر-، وذلك من خلال الجمع بين المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ومن ثم معالجتها إحصائيا بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الأخلاقية في ترسيخ ممارسات المحاسبة المستدامة في مؤسسة صوميفوص -بئر العاتر-، حيث تفسر القيادة الأخلاقية ما نسبته 42.7% من التغيرات الحاصلة في مستوى ممارسات المحاسبة المستدامة.
  - احتل بعد تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة المرتبة الأولى كأكثر الأبعاد تأثيرا على ممارسات المحاسبة المستدامة داخل المؤسسة.
  - يمثل بعد العدالة والنزاهة أساسا تنظيميا هاما، لكن تأثيره المباشر إحصائيا كان محدودا نسبيا.
- الكلمات المفتاحية:** القيادة الأخلاقية، ممارسات المحاسبة المستدامة، المحاسبة المستدامة، مؤسسة صوميفوص -بئر العاتر-

## Abstract

This study aims to highlight the pivotal role of ethical leadership, with its dimensions of justice, integrity, guiding behavior, role clarification, power sharing, and concern for sustainability, in establishing sustainable accounting practices with their three dimensions: environmental, social, economic, and governance, within Algerian economic institutions. The study was applied in the field to a sample of cadres of the Somiphos institution in Bir El Ater, through combining the descriptive analytical approach and using the questionnaire as a main tool for data collection, then statistically processing them relying on the Statistical Analysis Program (SPSS).

The study reached several results, the most important of which are the following:

- There is a statistically significant effect at the significance level (0.05) of ethical leadership in consolidating sustainable accounting practices in the Somiphos institution in Bir El Ater, where ethical leadership explains (42.7%) of the changes occurring in the level of sustainable accounting practices.
- The dimension of power sharing and concern for sustainability ranked first as the most influential dimension on sustainable accounting practices within the company.
- The dimension of justice and integrity represents an important organizational foundation, but its direct statistical effect was relatively limited.

Keywords: ethical leadership, sustainable accounting practices, sustainable accounting, Somiphos institution - Bir El Ater.



## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الاهداء
-	شكر وعرقان
III	ملخص الدراسة
III	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
III	قائمة الاشكال
III	قائمة الملاحق
أ- د	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وممارسات المحاسبة المستدامة</b>
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية</b>
3	المطلب الأول: مفهوم القيادة الاخلاقية
9	المطلب الثاني: مكونات القيادة الأخلاقية
10	المطلب الثالث: أبعاد القيادة الأخلاقية
13	<b>المبحث الثاني: مفاهيم أساسية لممارسات المحاسبة المستدامة</b>
13	المطلب الأول: مفهوم ممارسات المحاسبة المستدامة
19	المطلب الثاني: أدوات وأبعاد المحاسبة المستدامة وتوجهاتها المستقبلية
23	المطلب الثالث: متطلبات وتحديات المحاسبة المستدامة
27	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: الإطار العلمي والتطبيقي لمتغيرات الدراسة</b>
29	تمهيد
30	<b>المبحث الأول: أثر القيادة الأخلاقية على المحاسبة المستدامة</b>
30	المطلب الأول: دور القيادة الأخلاقية في تعزيز ممارسات المحاسبة المستدامة
32	المطلب الثاني: أثر التكامل بين ممارسات المحاسبة المستدامة والقيادة في تحسين جودة المعلومات المحاسبية
34	المطلب الثالث: علاقة القيادة الأخلاقية بالمحاسبة المستدامة في الحد من الممارسات

	غير المشروعة
36	المبحث الثاني: الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية
36	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية
40	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات المحاسبة المستدامة
42	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية
46	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ ممارسات المحاسبة المستدامة في مؤسسة صوميفوص -بئر العاتر-
48	تمهيد
49	المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن مؤسسة صوميفوص المركب المنجمي جبل العنق-بئر العاتر-
49	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة صوميفوص المركب المنجمي جبل العنق-بئر العاتر-
52	المطلب الثاني: دور الهيكل التنظيمي للمؤسسة في دعم القيادة الأخلاقية
63	المطلب الثالث: التوجه البيئي والمؤشرات التطبيقية للتنمية المستدامة لمؤسسة صوميفوص
65	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
65	المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية
71	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لخصائص متغيرات الدراسة
81	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها
98	خلاصة الفصل
100	الخاتمة
105	قائمة المراجع
109	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة	44
02	توزيع أسئلة محاور الاستبيان على محاور الدراسة	68
03	درجات مقياس ليكرت الخماسي والمتوسط المرجح	69
04	نتائج اختبار ألفا كرونباخ	70
05	نتائج اختبار معامل صدق الاتساق الداخلي	70
06	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	71
07	توزيع عينة افراد الدراسة وفقا لمتغير العمر	71
08	توزيع عينة أفراد الدراسة وفقا لمتغير مستوى التعليم	72
09	توزيع عينة أفراد الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي	72
10	توزيع عينة أفراد الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	73
11	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات العدالة والنزاهة	74
12	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات توجيه السلوك وتوضيح الدور	75
13	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة	76
14	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات أبعاد المحاسبة المستدامة	78
15	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	83
16	نتائج اختبارات t-test على العينة لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	84
17	نتائج اختبارات t-test على العينة لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية	86
18	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية الثالثة	87
19	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	88
20	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	89
21	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	90
22	تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير الجنس	91
23	تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير العمر	92
24	تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير المستوى التعليمي	93
25	تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير المركز الوظيفي	94
26	تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير الخبرة المهنية	95

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح الأبعاد الرئيسية المكونة للقيادة الأخلاقية	12
02	يوضح أبعاد المحاسبة المستدامة	22
03	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوميفوس -بئر العاتر-	53
04	يوضح نموذج الدراسة	82

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
109	الاستبيان	01
113	قائمة محكمي الاستبانة	02
114	اختبار ألفا كرونباخ	03
114	التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة	04
116	التحليل الوصفي لبعد العدالة والنزاهة	05
117	التحليل الوصفي لبعد توجيه السلوك وتوضيح الدور	06
118	التحليل الوصفي لبعد تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة	07
119	التحليل الوصفي لأبعاد المحاسبة المستدامة	08
121	اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات	09
121	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	10
121	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	11
122	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	12
125	اتفاقية التبرص	13
127	اذن بالقبول لمذكرة التخرج	14



## مقدمة

شهد العالم تحولات متسارعة في مختلف المجالات أثرت بشكل مباشر على المؤسسات الاقتصادية، ومع تطور العلاقات الاقتصادية واتساع نطاق المسؤوليات، لم يعد الهدف الأساسي للمؤسسة مقتصرًا على تحقيق الربح فقط. بل أصبحت مطالبة بالتفاعل مع عدة أطراف وجهات لها مصالح مباشرة وغير مباشرة، وهو ما فرض عليها تبني وظائف جديدة ضمن هيكلها التنظيمي، ومن أبرز هذه الوظائف المحاسبة المستدامة، التي تعتبر وسيلة لإيصال المعلومات المتعلقة بالجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة.

وفي هذا الإطار فإن تطبيق ممارسات المحاسبة الحديثة يستدعي توفر بيئة تنظيمية ملائمة، وهنا تتجلى أهمية القيادة الأخلاقية باعتبارها عاملاً أساسياً في توجيه سلوك الأفراد وتعزيز الالتزام بالقيم، حيث يلعب القائد دوراً محورياً في ترسيخ النزاهة داخل المؤسسة، كما يسهم في رفع مستوى مصداقية المعلومات المقدمة لمختلف الأطراف المعنية، الأمر الذي يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ويضمن استمراريته في مواجهة التحديات الراهنة.

## ثانياً: إشكالية الدراسة

وعليه فالمشكلة التي تطرحها هذه الدراسة تتمثل في إبراز طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمحاسبة المستدامة داخل المؤسسات الاقتصادية، ومدى مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز تطبيق ممارسات المحاسبة المستدامة وتحسين جودة وشفافية المعلومات المقدمة، بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ويضمن استمراريته في ظل التحديات الاقتصادية والبيئية المعاصرة.

لنتمحوّر إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي: ما مدى مساهمة القيادة الأخلاقية في

## تعزيز ممارسات المحاسبة المستدامة في مؤسسة صوميفوس-بئر العاتر؟

في ظل إشكالية الدراسة يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل يتبنى القادة في مؤسسة صوميفوس-بئر العاتر - أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة والنزاهة، توجه السلوك وتوضيح الدور، تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة)؟
- هل يمارس القادة في مؤسسة صوميفوس-بئر العاتر أبعاد المحاسبة المستدامة (البعد البيئي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي والحوكمة، البعد المؤسسي والاستراتيجي، البعد التكاملي والقانوني)؟
- توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الأخلاقية والمحاسبة المستدامة في مؤسسة صوميفوس -بئر العاتر؟

## ثالثا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يتبنى القادة في مؤسسة صوميفوص-بئر العاتر أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة والنزاهة، توجه السلوك وتوضيح الدور، تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة) عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

- الفرضية الرئيسية الثانية: يمارس القادة في مؤسسة صوميفوص-بئر العاتر أبعاد المحاسبة المستدامة (البعد البيئي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي والحوكمة، البعد المؤسسي والاستراتيجي، البعد التكاملي والقانوني) عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين القيادة الاخلاقية والمحاسبة المستدامة في مؤسسة صوميفوص -بئر العاتر - وتندرج ضمنها الفرضيات الفرعية الآتية:

➤ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين العدالة والنزاهة والمحاسبة المستدامة في مؤسسة صوميفوص -بئر العاتر.

➤ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين توجه السلوك وتوضيح الدور والمحاسبة المستدامة في مؤسسة صوميفوص -بئر العاتر.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة والمحاسبة المستدامة في مؤسسة صوميفوص -بئر العاتر.

## رابعا: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في سعيها إلى إبراز الدور المحوري الذي يلعبه السلوك القيادي الأخلاقي في دعم وتفعيل التوجهات المحاسبية الحديثة داخل المؤسسات، حيث لم يعد نجاح المؤسسة يقاس فقط بمؤشرات الربحية، بل أصبح مرتبطا كذلك بمدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية. وفي هذا السياق، يبرز مفهوم المحاسبة المستدامة كأحد أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمحاسبة المستدامة في أحد المؤسسات المهمة في اقتصاد الجزائر وهي مؤسسة صوميفوص، باعتبار أن تبني السلوك الأخلاقي من قبل القيادات الإدارية يسهم في ترسيخ قيم النزاهة والشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، الأمر الذي ينعكس إيجابا على جودة الممارسات المحاسبية واستدامة الأداء المؤسسي.

### خامسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة لتحقيق الآتي:

- تسليط الضوء على مفهوم القيادة الأخلاقية وأهميتها داخل المؤسسات الاقتصادية.
- إبراز مفهوم المحاسبة المستدامة ودورها في تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمحاسبة المستدامة داخل المؤسسات الاقتصادية.
- بيان مدى مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز تطبيق ممارسات المحاسبة المستدامة.
- توضيح دور القيادة الأخلاقية في تحسين جودة وشفافية المعلومات المحاسبية المقدمة لمختلف الأطراف المعنية.
- إبراز أثر القيادة الأخلاقية والمحاسبة المستدامة في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز استمراريتها.
- توضيح أهمية تبني القيم الأخلاقية وممارسات المحاسبة المستدامة في مواجهة التحديات الاقتصادية والبيئية المعاصرة.

### سادسا: أسباب اختيار الموضوع

تم اختبار هذا الموضوع لعدة أسباب منها الآتي:

- الرغبة في البحث في المواضيع الحديثة التي تجمع بين الجانب الإداري (القيادة) والجانب المحاسبي (الاستدامة)؛
- أهمية مؤسسة صوميفوس كقطب اقتصادي في منطقة بئر العاتر بصفة خاصة واقتصاد الدولة بصفة عامة والحاجة لمعرفة مدى تبنيها لهذه المفاهيم؛
- أهمية القيادة الأخلاقية في الحد من الفساد والممارسات غير المشروعة؛
- قلة الدراسات التي تجمع بين القيادة الأخلاقية وممارسات المحاسبة المستدامة.

### سابعا: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر ملاءمة لموضوع الدراسة، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وصفا دقيقا وتحليل مختلف أبعادها والعلاقات القائمة بين متغيراتها، من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها وتنظيمها وتفسيرها بطريقة علمية تسهم في الوصول إلى نتائج موضوعية ودقيقة تساعد على اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها. أما فيما يتعلق بالأدوات المستخدمة في الدراسة، فسيتم الاعتماد على الاستبيان كأداة

رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وذلك من خلال تصميم مجموعة من الأسئلة الموجهة لعينة الدراسة بما يتوافق مع متغيرات الدراسة وأبعادها. كما تم استخدام برنامج IBM SPSS Statistics لتحليل البيانات الإحصائية ومعالجتها، من خلال توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات واستخلاص النتائج وتفسيرها بصورة علمية دقيقة.

### ثامنا: صعوبات الدراسة

واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات والتي من أهمها الآتي:

1. صعوبة الحصول على بعض البيانات من المؤسسة محل الدراسة؛
2. محدودية الدراسات السابقة في نفس الموضوع.

### تاسعا: هيكل البحث

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية، حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري لكل من القيادة الأخلاقية وممارسات المحاسبة المستدامة، من خلال التطرق إلى مختلف الجوانب المرتبطة بهما.

أما الفصل الثاني فقد خصص للإطار العلمي والتطبيقي لمتغيرات الدراسة، حيث تم فيه عرض العلاقة بين القيادة الأخلاقية وممارسات المحاسبة المستدامة، مع التطرق إلى الدراسات السابقة ذات الصلة وتحليل أهم نتائجها.

في حين خصص الفصل الثالث للدراسة الميدانية بمؤسسة صوميفوس، حيث تم عرض إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج المتوصل إليها، وصولا إلى خاتمة تضمنت أهم النتائج والتوصيات.

## الفصل الأول:

الإطار النظري للقيادة الأخلاقية  
وممارسات المحاسبة المستدامة

**تمهيد**

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تطورات سريعة دفعت المنظمات لتبني أساليب إدارية تركز على القيم الأخلاقية والشفافية في مختلف ممارساتها، وفي هذا السياق، برزت القيادة الأخلاقية كنموذج قيادي أساسي يوجه سلوكيات الافراد داخل المنظمة، ويعزز الالتزام بالمبادئ الأخلاقية في العمل. كما أن التوجه نحو تحقيق التنمية المستدامة أدى الى بروز مفهوم المحاسبة المستدامة، التي تهدف الى توسيع دور المحاسبة ليشمل إلى جانب البعد الاقتصادي الأبعاد الاجتماعية والبيئية، مما يعزز الشفافية والمسؤولية التنظيمية.

تعتبر القيادة الأخلاقية عاملا رئيسيا في تعزيز تبني ممارسات المحاسبة المستدامة داخل المؤسسات، حيث ينعكس التزام القائد بالقيم الأخلاقية والشفافية مباشرة على القرارات والسياسات المحاسبية، فالقائد الأخلاقي يسعى إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية وأيضا البيئية مما يوسع نطاق المحاسبة ليشمل مختلف أبعاد الاستدامة، كما أن ترسيخ مبادئ النزاهة والمساءلة داخل المؤسسة، يعزز مصداقية التقارير المالية وغير المالية، ويدعم الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالأداء البيئي والاجتماعي، والذي يمثل جوهر المحاسبة المستدامة.

وعليه يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والمحاسبة المستدامة، وذلك

من خلال المباحث الآتية:

- الإطار النظري للقيادة الأخلاقية؛
- الإطار النظري للممارسات المحاسبية المستدامة.

## المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية

تعد القيادة الأخلاقية أحد المفاهيم المحورية في الإدارة الحديثة، لما لها من أثر في توجيه سلوك الأفراد داخل الشركات استناداً إلى قيم النزاهة والشفافية وتحمل المسؤولية، كما أنها تسهم في ترسيخ الثقة والارتقاء بالممارسات المهنية في بيئة العمل. وتسليط الضوء على مفهوم القيادة الأخلاقية ومكوناتها، إضافة إلى أبعادها الرئيسية وسيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الآتية:

- مفهوم القيادة الأخلاقية؛

- مكونات القيادة الأخلاقية؛

- أبعاد القيادة الأخلاقية.

### المطلب الأول: مفهوم القيادة الأخلاقية

تعد القيادة الأخلاقية الركيزة الأساسية لضمان سلامة الأداء الإداري وتوجيهه نحو تحقيق المصلحة

العامة حيث يهدف هذا المطلب إلى تسليط الضوء على الأطر المفاهيمية لهذا النمط القيادي، مع عرض

أهم الخصائص التي يتسم بها، وتأكيد الحاجة التنظيمية لاعتماده في المؤسسات.

### أولاً: تعريف القيادة الأخلاقية

#### 1. تعريف القيادة

لغة القيادة مشتقة من الفعل "قاد" أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود، وبذلك فإن "القيادة علاقة بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر، والمقودون هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها.<sup>1</sup>

أما اصطلاحاً فقد عرفت القيادة على أنها تفاعل بين شخصية القائد والأتباع من حيث حاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم والجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وغير ذلك من خصائص الجماعة، والمواقف التي تواجهها الجماعة، كل ذلك في إطار من إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراك القائد لهؤلاء الآخرين والإدراك المشترك بين القائد والآخرين للجماعة والموقف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- ليلي محمد أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 71.

<sup>2</sup>- اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015، ص: 52.

وتعرف الأخلاق أنها العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.<sup>1</sup>

## تعريف الأخلاق

أما الأخلاق فهي مجموعة المعاني والصفات المستقرة في النفس وفي ضوئها وميزانها يحسن الفعل في الإنسان أو يقبح، ومن ثم يقدم عليه أو يحجم عنه.<sup>2</sup>

## 2. تعريف القيادة الأخلاقية

ساهم علماء النفس وعلماء الاجتماع كل في مجاله مع بداية الأربعينيات من القرن الماضي في تطور المفاهيم المتعلقة بالقيادة، وتعرضوا إلى أسباب نجاح وفعالية القائد وردها إلى السمات القيادية في القائد أو ردها للموقف الإداري أو ردها إلى دور المرؤوسين في تحديد نجاح القائد، وكان اهتمام علماء الاجتماع بالقيادة يحتم اهتمامهم في الجماعات البشرية واتصالاتها وطرق التأثير والقوة والصراع والمنافسة ونمط التنظيم والمناخ الاجتماعي وأساليب التعامل بين الجماعات وبين الجماعة الواحدة.

وتشمل قيم القيادة الإخلاص والأمانة والعدل والمساواة بين التابعين والصدق والقدوة الحسنة للأتباع والصبر والتسامح وأداء الواجب وإتقان العمل وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة. وكلها قيم تشكل الخلق الحسن الذي تصدر عنه الأفعال تردد وتفعيل هذه القيم يأتي من القيادة الإدارية كما أن تطبيق العدالة مثلا يخفف الكثير من المشكلات الإدارية وتحلي القائد بهذه القيم وممارستها عمليا أبلغ بكثير من التلويح باستخدام القوة وإيقاع العقوبة بحق من يتجاوز ويرتكب المخالفات ويساهم في خلق المشكلات والقائد الناجح يدرك توقعات المرؤوسين ويتعامل معها بوضوح ضمن ما تسمح به الأنظمة والقوانين والقواعد الأخلاقية ويجعل مرؤوسيه يدركون توقعاته ودون مبالغة في تحديد معايير الأداء، ويتوخى القائد عندما تتعرض قراراته للتحليل ان يصل المرؤوسين لقناعة بعدالة القرارات وعندما تزداد فرصته في التأثير على المرؤوسين وفي تحقيق النجاح.

يتحلى القائد بالفضائل الأخلاقية ومن خلالها يحقق السعادة نتيجة لممارسة الفضائل مثل الشجاعة والعفة والعدل والحكمة والحزم والتوسط والاستقامة، وهذه الفضائل تساعد القائد على ضبط نفسه فلا تميل نحو سوء استخدام القوة لأنه بذلك لا يكون عادلا ولا حازما.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صاحب عبد مرزوك الجنابي، استراتيجيات القيادة والإشراف، دار يازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص: 23.

<sup>2</sup> عبد علي، شاكور محمود، الترغيب والترهيب في شعر صدر الإسلام، لبنان، دار الكتب العلمية، 2005، ص: 113.

<sup>3</sup> فاطمة قهيري، سعيدة ضيف، أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد 2، العدد 1، 2020، ص ص: 84-85.

تعرف أيضا القيادة الأخلاقية بأنها العملية التي يوجه من خلالها القائد جهود المجموعة التنظيمية بمنظور مسؤول اجتماعيا، كما تعرف على إذ لا يقتصر دورها على أنها أسلوب قيادة يسلط الضوء على البعد الأخلاقي للقيادة في الإدارة، بل يمتد ليشمل الضوء على القيم والسمات السلوكية داخل المؤسسة. فالقيادة الأخلاقية تعتبر أداة فعالة تهدف إلى تحفيز المرؤوسين عبر الالتزام بسلوكيات أخلاقية كالمصداقية والأمانة، والعدالة والإيثار، الرحمة وتشجيع هذه السلوكيات لدى المرؤوسين ودعمها.<sup>1</sup> مما سبق القيادة الأخلاقية هي عملية يقوم بها القائد من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية تستند إلى النزاهة والعدالة والصدق في تعامله مع الأفراد داخل المؤسسة وخارجها، وذلك عبر توجيههم والتأثير فيهم للوصول إلى الأهداف المشتركة بطريقة تتوافق مع القيم والمعايير الأخلاقية. ويمكن قياس القيادة الأخلاقية من خلال عدة مؤشرات، مثل التزام القائد بالقوانين والأنظمة، وحرصه على اتخاذ قرارات عادلة وشفافة، وتشجيعه على السلوك الأخلاقي لدى العاملين، ومعاقبته للممارسات غير الأخلاقية، بالإضافة إلى قدرته على إنشاء بيئة عمل مبنية على الثقة والاحترام المتبادل، وتعزيز التواصل الفعال، ومراعات آثار القرارات التنظيمية على مختلف الأطراف ذات الصلة.

### ثانيا: خصائص القيادة الأخلاقية

يمكن القول إن القائد الذي يحكم الأمور داخل المؤسسة بطريقة أخلاقية لابد وأن يمتلك عدد الصفات المهمة، ولا بد أن يضع لنفسه ميثاقا أخلاقيا ملزما وتكون من أهم صفات القائد الحكم بالمنطق على الأمور، أي لا يكون متبعا لهواه في تقدير المواقف، وأيضا لابد وأن يتمتع القائد بالقدرة على تقريب الفرقاء داخل المؤسسة، وذلك من باب تخفيف التوتر والصراع بين العاملين، والعمل على تنمية الاتجاهات الأخلاقية داخل المنظمة، وذلك من باب تخفيف التوتر والصراع بين العاملين، والعمل على تنمية الاتجاهات الأخلاقية الإيجابية.

وتتمثل خصائص القيادة الأخلاقية في النقاط على النحو التالي:<sup>2</sup>

#### 1. الخصائص الإدارية

حيث تركز على الموضوعية في مجال اتخاذ القرارات، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، المهام الموكلة للمرؤوسين، وأن يدير القائد وحدته بأسلوب يتفق مع ظروف الموقف، وإعطاء حرية التعبير

<sup>1</sup> - د. بدر الغامدي، رسائل ماجستير عن القيادة الأخلاقية، شركة دراسة للاستشارات والدراسات الأكاديمية، 2024، على الرابط الإلكتروني <https://drasah.com/Description.aspx?id=8412>

<sup>2</sup> - عماد سعيد محمد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2017، ص: 18.

المرؤوسين، ومنحهم التسهيلات اللازمة لتنفيذ مهامهم، وأن يشرف على تنفيذ العمل داخل وحدته الإدارية بنفسه، وأن يقيم المرؤوسين وفقا لمعايير موثوق فيها، ويشجع إنجازاتهم ويحفزهم على العمل بروح الفريق.

## 2. الخصائص الشخصية

وهي التركيز على مبادئ الإنصاف والعدالة في توزيع الوجبات والأعمال على المرؤوسين، وتحري الصدق عند الحديث معهم، والوفاء بالتعهدات والوعود المقطوعة، والاعتراف بالأخطاء إن وجدت، وتوقيع العقاب على منتهك المعايير الأخلاقية، والعمل على رفع تقارير عن الأعمال بأمانة وصدق، وتقبل نقد الآخرين.

## 3. الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية

وهنا يتم التركيز على مجالات التعامل مع الآخرين، وأنه يجب تحري التقدير والاحترام والتواضع والمحافظة على أسرار الآخرين والإنصات للمرؤوسين، والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها بشكل موضعي، ومراعات ظروفهم، ودعمهم والوقوف معهم والحرص على مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية.

كما توجد خصائص أخرى للقيادة الأخلاقية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- التوجه بالأفراد: من خلال العمل على زيادة المستوى الأخلاقي للوعي لدى العاملين الأداء أعمالهم بكفاءة؛
  - وضع المعايير الأخلاقية والمسائلة: من خلال التأكيد على ضرورة الموازنة بين متطلبات المنظمة أو ما يحتاجه الأفراد وهذا يفترض وجود مجموعة معايير أخلاقية تحكم إنجاز العمل؛
  - وضوح السمات والتصرفات الأخلاقية؛
  - اتساع الوعي الأخلاقي: عن طريق التحلي بالصدق والأمانة في إنجاز الأعمال.
- أيضا تمت الإشارة الى أن أفعال وتصرفات القائد التي يمارسها هي التي تحدد نعمة المنظمة الأخلاقية، وعندما لا يهتم الأفراد للقيم الأخلاقية المحدد لهم من رؤسائهم يعد هذا مؤشرا إلى أن أفكارهم تدور حول عدم الأهمية للقيم الأخلاقية في داخل المنظمة.

## 4. خصائص القائد الأخلاقي

ولا يوجد هناك أخلاقيات مكتوبة واجب على رئيس القسم الالتزام بها، إنما هي أخلاقيات تتبع من التعامل بنزاهة وموضوعية مع الزملاء وقيامه بمهامه التي تستند إليه من قبل الإدارة.

يتميز القائد الأخلاقي عن غيره من القادة بمجموعة من الخصائص أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص: 18-19.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص: 18-19.

- **الرؤية الأخلاقية:** إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية استراتيجية يمتلك القائد الأخلاقي رؤية أخلاقية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الاستراتيجية، فيضفي البعد الأخلاقي والقيمي إلى خياراته الاستراتيجية، وتعد معياراً ومقياساً مميزاً لما يريد أن يصل إليه سواء في الأهداف أو الوسائل، والأساليب.
- **امتلاك الحس الأخلاقي:** إذ يمتلك القائد بقيم الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمهام اليومية، ويطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني الخلاق مع أفرادِهِ.
- **لديه قيم أخلاقية وتكون ذات بعدين أساسيين**
- البعد الأول: يتمثل في كونها قيماً أخلاقية تصلح لأن تكون مرشدة للقرارات والسلوكيات في كل الأوقات والظروف، فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف؛
- البعد الثاني: يتمثل في كون القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها الشركة في مجال عملها، فالمنافسة العادلة والشريفة قيمة أخلاقية في العلاقة بين المتنافسين.
- **يوجد لديه مقاييس أخلاقية واضحة:** فالقائد ينشئ قواعد أو معايير أخلاقية توضح ما هو الصحيح وما هو الخطأ، وبموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك؛
- **القدرة على إنشاء علاقات أخلاقية:** يعمل على إنشاء علاقات أخلاقية مع أصحاب المصلحة سواء مع الزبائن، أو مع الموردين، أو مع اصحاب المصالح، والحكومة، والجمهور، والأطراف الأخرى.
- ومن أهم خصائص القيادة الأخلاقية ما يلي:<sup>1</sup>
- عدم وجود تجاوزات قانونية وأخلاقية في المنظمة؛
- أن تكون مفهومة وواضحة ولا تحتاج لتعقيدات، لأنها تميل للفطرة السليمة؛
- القيادة الأخلاقية تعمل على تقليل الخلافات والصراعات داخل مجلس الإدارة؛
- القيادة الأخلاقية تركز دوماً على مصلحة العمل بدلاً من التركيز على المصلحة الشخصية.

### ثالثاً: أهمية القيادة الأخلاقية

واحدة من أخطر المشاكل التي تواجه اليوم وهو الافتقار إلى القيادة الأخلاقية وقد يتساءل العديد من الناس هل القيادة الأخلاقية موجودة داخل المؤسسة، وهل تلعب دوراً حيوياً في المؤسسات والمجتمع لذلك مطالبة القائد الأخلاقي اتخاذ خيارات من شأنها التأثير على العديد من الأشخاص داخل المنظمة على الرغم من شعور الباحثين أن مدونة الأخلاق ليست أداة مفيدة لأنها لا تتضمن التوجه نحو المواقف

<sup>1</sup> - عماد سعيد محمد الشاعر، مرجع سابق، ص: 20.

الملموسة، وقد ازداد السلوك غير الأخلاقي بسبب التعقيد وضغوط العمل والأداء وانعدام الثقة بسبب التأثيرات السلبية فيحاول الباحثون تحديد القيادة الأخلاقية بشكل واضح.

لذلك يمكن إجمال أهمية القيادة الأخلاقية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- لها القدرة على التعامل مع الصراعات بين الاتباع لكي يتصرفوا بدوافع نكران الذات بعيدا عن الأنانية وتركز على الشيء الصحيح أو القيام به بغض النظر من النتيجة؛
- من الجذور التاريخية لنظرية القيادة الأخلاقية انها تقوم على أساس اجتماعي وفق نظرية التبادل الاجتماعي ومحاولة اظهار السلوكيات الإضافية التي تلعب دورا في المجموعات الخارجية وتضع الأهداف المشتركة (الصريحة والضمنية) موضع التطبيق الفعلي؛
- انها حاجة ملحة وهي خطوة عامة لا غنى عنها في طريق بناء حضارة وقيم عالمية مستدامة في طريق بناء حضارة وقيم عالمية مستدامة في المجتمعات متعددة الثقافات التي لاتزال تعاني من طوفان الفساد لأن الأطر التشريعية والتنظيمية لها اليات محددة؛
- تعزز الثقة التنظيمية لدى العاملين وتركز على التأثير الاستباقي بشكل صحيح وعلى المعايير الأخلاقية إضافة إلى التوجيه البصري والديني والوعي الذاتي فهي متداخلة ومتواصلة التغيرات الفردية والتأثيرات الظرفية؛
- انها مفيدة للحياة البشرية التي تقوم على أساس قيم أخلاقية متصفة تحاكي الواقع التنظيمي؛
- القيادة الأخلاقية توجه القيم للتأثير في سلوك الآخرين للحفاظ على المعايير الأخلاقية والتفكير في التعامل مع المعضلات الأخلاقية؛
- تعد جزء أساسي من الحالة الإنسانية ومطلوبة في اتخاذ الإجراءات والتي هي جزء من اخلاقيات العمل ومناسبة من الناحية المعمارية؛
- تضمن القيادة الأخلاقية وجود خط واضح بين ما هو مقبول وغير مقبول أثناء قيادة المنظمة للوصول إلى الأهداف المحددة.

لذلك يمكن القول إن أهمية القيادة الأخلاقية تأتي من الإدارة الفعالة والممارسات الأخلاقية التي تعزز القناعات الشخصية والتنظيمية تدعم بشكل مثالي حكومة المنظمة وهي تعد اللبنة الأساسية لتحقيق المصالح المشتركة كونها تهتم بمساعدة فرق العمل ومراكز صناعة القرار في الجانب الإيجابي والعقلاني وتوسعى جاهدة للنوايا الحسنة نحو تطوير المنظمات والمجتمع.

<sup>1</sup>- علي كاظم حسين الشريفي، فاضل محمد ظاهر، دور القيادة في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد2، العدد1، 2021، ص: 75.

**المطلب الثاني: مكونات القيادة الأخلاقية**

يقوم هيكل القيادة الأخلاقية على مجموعة من المكونات الجوهرية التي تمنح القائد القدرة على

التأثير والإقناع، والتي تبرز فيما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً: الهدف**

لابد وأن يكون القائد الأخلاقي مقنعا بالحجة والمنطق ويملك الحسم في التصرف فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية، حيث يلجأ القائد على المنطق لإقناع الآخرين في إنجاز الأهداف التنظيمية، ولا بد للقائد أن يراعي التوازن ما بين تحقيق طموحات وإنجازات المنظمة، وطموحات العاملين، وعليه أن يشجع العاملين على الايمان بأفكارهم وقيمهم.

**ثانياً: المعرفة**

لابد للقائد الأخلاقي أن يمتلك المعرفة للحكم والتصرف بحكمة، وعليه أن يعمل على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمن بها للعاملين، ويقوم بتجسيدها في سلوكه وتعامله معهم، ولا بد للقائد أن يعرف أهمية الانفتاح مع الموظفين، للتعرف على وجهات النظر المختلفة حول القيم والقضايا ذات الأهمية للشركة والفرد، لذلك لابد من فتح قنوات ومنافذ الاتصال داخل المنظمة والمناخ المحيط بها، من أجل تحصيل كم أكبر من المعرفة، وكذلك إتاحة الفرصة للتواصل والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة وبين من يتعاملون معهم.

**ثالثاً: السلطة**

لابد للقائد الأخلاقي ان يملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات، وعليه أن يعلم بأن كل المشاركين يجب أن يكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة، أي يخب أن يجعل الأعضاء يساهمون بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف التنظيمية بأقل درجة من درجات التدخل، وعليه أن يقوم بتوحيد الجهود العمل الشيء الصحيح، فالمشاركة تعمل على زيادة قوة المدير القيادية.

**رابعاً: الثقة**

عندما يحفز القائد الأخلاقي العاملين فإنه يستفيد من الثقة خلال المنظمة والبيئة الخاصة بها، فدون الثقة والمعرفة سيمتلك الناس الخوف من ممارسة سلطتهم، فالقائد الأخلاقي يخلق جوا من الثقة، بحيث تشعر من خلاله بالحرية في الحوار، وطرح الأسئلة.

<sup>1</sup> - الهزام محمد، عيسوي فاطمة، القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عدد من المنظمات بالجنوب الغربي، الجزائر، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد5، العدد1، 2022، ص ص: 153-154.

## المطلب الثالث: أبعاد القيادة الأخلاقية

تظهر القيمة الحقيقية للقيادة الأخلاقية من خلال ترجمتها إلى سلوكيات ملموسة داخل المنظمة، حيث تتبلور هذه الممارسات في الأبعاد الأساسية الآتية:<sup>1</sup>

## أولاً: العدالة

تعتبر العدالة شكلاً أساسياً من أشكال سلوك القائد الأخلاقي، إذ يتصرف القادة الأخلاقيون بعدالة، ويعاملون الآخرين بإنصاف ومساواة، يتخذون قرارات مبدئية وعادلة وجديرة بالثقة، ويتجنبون المحاباة في مكان العمل. عند تحمل المسؤولية، يكون القائد واعياً بسماته، ويتخذ قراراته بمرونة ضمنية من خلال تقبل الأفكار والمعلومات غير المتوافقة مع الجوانب الأخلاقية. يتصرف القائد الأخلاقي باتخاذ قرارات متماثلة في ظروف متشابهة، مما يؤدي إلى معاملة الموظفين بشكل أكثر عدالة.

## ثانياً: النزاهة

واحدة من أخطر المشاكل التي تواجه المؤسسات اليوم هي ضعف السلوك الأخلاقي وعدم وجود قيادة أخلاقية نزيهة في العمل. يشبه مفهوم النزاهة الشخصية للشخص الأخلاقي الذي يتمتع بصفات أخلاقية، ولكنه قد لا يبذل جهداً كافياً لزرع هذه الصفات في المرؤوسين. إذ يركز على الأخلاق الذاتية. تقدم النزاهة سبباً منطقياً قوياً للثقة بشخص ما، وتوفر الشعور بالعدالة، بالإضافة إلى قدرة تنبؤية تساعد الأفراد على التعامل مع ظروف عدم اليقين. لذا يرتبط القائد ارتباطاً إيجابياً بالنزاهة، مستنداً إلى علم النفس الاجتماعي، حيث يظهر مجموعة من السمات الإيجابية والالتزام المهني.

## ثالثاً: توجيه السلوك

يؤدي السلوك الأخلاقي إلى إلحاق الضرر بأداء الموظفين إذا ابتعد القادة الأخلاقيون عن المسار الأخلاقي، مما يثير تساؤلات حول أسباب وقوع الناس في أفعال غير أخلاقية. تساهم البيئة الأخلاقية في تعزيز أو تدمير النسيج الأخلاقي، وأصبح هناك حاجة ملحة للسلوك الأخلاقي في المؤسسات لتحقيق الهدف المشترك، وهو الرفاه الإنساني (الشخصي والتنظيمي والاجتماعي). يعكس المنهج الأخلاقي الواقع الأخلاقي بعيداً عن التشنج اللاإرادي.

تؤثر القيادة الأخلاقية على تصورات الموظفين وتحسن أداءهم وإنتاجيتهم، من خلال الاستفادة من مهاراتهم ومعارفهم لدفع المنظمات نحو أهدافها. كما تضمن خطأ واضحاً بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول. يرغب الموظفون في محاكاة القائد الأخلاقي وقيمه المناسبة، ويحفز سلوكه سلوك التابعين الأخلاقي من خلال التواصل والتشجيع الاجتماعي.

<sup>1</sup> - علي كاظم حسين الشريفي، مرجع سابق، ص: 76.

**رابعاً: توضيح الدور**

يعد توضيح الدور عنصراً أساسياً في القيادة الأخلاقية، إذ يوضح القادة الأخلاقيون المسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء، مما يتيح للمرؤوسين معرفة ما هو متوقع منهم وفهم متى يكون أدائهم على المستوى المطلوب. هذا يقلل من قلقهم بشأن التوقعات غير الواضحة، ويمكنهم من المساهمة بشكل هادف في تحقيق أهداف المؤسسة. يؤكد ذلك على دور القائد الأخلاقي، الذي يظهر سلوكيات أخلاقية في مكان العمل تحاكي من المرؤوسين بشكل معياري مناسب. يستمع القادة الأخلاقيون إلى مرؤوسيهـم، ويتخذون قرارات عادلة غير متحيزة أخلاقياً، وينمذجون المعايير الأخلاقية لتشجيع أدوار إضافية مثل سلوك المواطنة التنظيمية والمعرفة والمشاركة. أما الغموض فهو عدم اليقين في حل المسائل الأخلاقية أثناء تنفيذ المهام، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء لعدم القدرة على أداء المهام المتوقعة، والغموض الأخلاقي هو عدم القدرة على إدراك السلوكيات الأكثر ملاءمة أخلاقياً.

**خامساً: تقاسم السلطة**

نظر القادة الأخلاقيون إلى مرؤوسيهـم كشركاء، ويمنحونهم حرية التعبير عن آرائهـم في صنع القرار، ويستمعون إلى أفكارهـم ومخاوفهـم، ويشاركونهـم في السلطة، مما يقلل اعتمادهم على القائد، يهدف هذا الأسلوب إلى تحفيز السلوك الأخلاقي لدى الموظفين من خلال عرض الأفكار والقيم والسلوكيات الجيدة، مما يزود القادة الأخلاقيين بالمبادئ التوجيهية لأداء أدوارهم بشكل أفضل. تحتاج القيادة الأخلاقية إلى السلطة للتأثير في الآخرين، مثل دوافع الانتماء، هناك نوعان من التحفيز لتقاسم السلطة: الأول القائد الذي يتمسك بالسلطة للتعزيز الشخصي والمصالح الذاتية، ويعتمد على السلطة الرسمية والقوة المنصبية، ويتوقع الطاعة بدون جدال. والثاني القائد الذي يدافع عن السلطة لمصلحة المؤسسة، مما يضمن إنجاز الأهداف.<sup>1</sup>

تتولى القيادة الأخلاقية الإشراف على نفسها وعلى الآخرين، مشاركة المسؤولية لضمان التصرف الأخلاقي والمهني.

**سادساً: اهتمام بالاستدامة**

تمارس القيادة الأخلاقية الاهتمام بالاستدامة كقضية أساسية، مما يتطلب تطوير العلاقات مع الآخرين في البيئة وتوزيع المسؤوليات، يتجاوز القادة الأخلاقيون مصالحهم الذاتية، ويتحملون مسؤوليات تجاه المجتمع، مع مراعاة تأثير أفعالهم خارج مجموعة العمل، ويظهرون اهتماماً بالرفاهية والاستدامة.

<sup>1</sup> - علي كاظم حسين الشريفي، مرجع سابق، ص: 76-77.

الاستدامة مفيدة للحياة البشرية ولا تتعارض مع المصالح العامة القائمة على قيم أخلاقية متسقة مع البيئة. تواجه المؤسسات ضغوطاً للاستدامة، وتعد الاستراتيجية والهيكل وأنظمة الإدارة ضرورية لزيادة قدرة التنسيق بين الأنشطة، وتحفيز الموظفين على تنفيذ استراتيجيات الاستدامة مع أنظمة بيئية ورسمية.<sup>1</sup>

الشكل رقم (02): يوضح الأبعاد الرئيسية المكونة للقيادة الأخلاقية



المصدر: من اعداد الباحثين.

<sup>1</sup> - علي كاظم حسين الشريف، مرجع سابق، ص: 76-77.

### المبحث الثاني: مفاهيم أساسية لممارسات المحاسبة المستدامة

أدت التحولات الاقتصادية الحديثة وتزايد الاهتمام بالقضايا البيئية والاجتماعية إلى بروز توجهات جديدة في التفكير المحاسبي، حيث لم تعد القوائم المالية التقليدية كافية لتقديم الأداء الحقيقي للمؤسسات. وفي ظل هذا القصور ظهر مفهوم المحاسبة المستدامة كأحد الأساليب الحديثة في المحاسبة، والذي يهدف إلى توزيع نطاق القياس والافصاح الذي يشمل الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، بما يساهم في تعزيز شفافية ومصداقية المؤسسات امام مختلف الأطراف الفاعلة.

#### المطلب الأول: مفهوم ممارسات المحاسبة المستدامة

لم يكن ظهور المحاسبة المستدامة وليد الصدفة، بل جاء كاستجابة حتمية لقصور النظم المحاسبية التقليدية عن تلبية احتياجات الأطراف ذات العلاقة في ظل التحديات البيئية والاجتماعية المعاصرة.

#### أولاً: نشأة المحاسبة المستدامة

لقد ظهر مفهوم المحاسبة المستدامة نتيجة للتطورات التي شهدتها مجال المحاسبة، فقد عرف هذا المجال تطورات واسعة خلال الأربعين سنة الماضية، في حين كانت التطورات خلال السنوات العشر الأخيرة أكثر محدودة. ويكشف هذا التطور عن خطين مختلفين للتحليل.

يتمثل الخط الأول في النقاش الفلسفي حول مفهوم المساءلة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، باعتبارها خطوات ضرورية نحو الاستدامة. ويعتمد هذا التوجيه على نظام محاسبي جديد كلياً صمم لتعزيز استراتيجية الاستدامة. أما الخط الثاني فيتمثل في المنظور الإداري المرتبط بالتصريحات والأدوات المتنوعة الموجهة نحو الاستدامة، والذي يمكن اعتباره امتداداً أو تعديلاً للمحاسبة المالية أو المحاسبة الإدارية التقليدية.

ومن أجل تطوير محاسبة الاستدامة، يسمح نهج *de novo* بإعادة تقييم شاملة للأهمية النسبية للمنافع والمخاطر الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، وكذلك التفاعلات فيما بينها داخل أنظمة محاسبة الشركات. ويمكن تمييز التطورات التي أدت إلى ظهور المحاسبة المستدامة عبر عدة فترات زمنية، برزت خلالها اتجاهات واضحة، وهي: 1971\_1980، 1981\_1990، 1991\_1995، ومنذ 1995 إلى الوقت الحاضر. وقد تميزت هذه الفترات بتنوع الدراسات بين البحوث التجريبية، والبيانات المعيارية، والمناقشات الفلسفية، وبرامج التدريس، والأدبيات، والأطر التنظيمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محاسبة الاستدامة، على الموقع الإلكتروني:

**1. الفترة 1971\_1980**

بحلول نهاية هذه الفترة، نشر حجم كبير من الأعمال التجريبية وعدد من الأوراق التي أشارت إلى بناء نماذج تعزز الإفصاح في المحاسبة الاجتماعية. وشملت هذه الأعمال المبكرة تحليلات ذاتية وأدبيات المحاسبة الاجتماعية والبيئية المتأخرة. وارتبطت المعلومات المتعلقة بالبعد الاجتماعي للمحاسبة في الغالب بالموظفين أو المنتجات، في حين عولجت القضايا البيئية ضمن حركة المحاسبة الاجتماعية بشكل غير متميز وغير متطور نسبيًا. وشملت الأضرار البيئية الأضرار التي لحقت بالتضاريس والهواء والمياه والضوضاء والجوانب البصرية والجمالية، إضافة إلى أشكال التلوث المختلفة وإنتاج النفايات الصلبة. وظهرت خلال هذه الفترة لأول مرة أفكار أسعار الظل ورسم الخرائط الخارجية، وبدأت في التطور. وعلى الرغم من المساهمة الملحوظة لهذه الفترة في تطور التدقيق الاجتماعي، فإن المنهجيات المستخدمة كانت متطابقة تقريبًا مع تقارير المحاسبة المالية التاريخية، ولم يتم تطوير معايير محاسبية أو أطر تنظيمية واضحة، كما ظلت الدراسات التجريبية ذات طابع وصفي في الغالب.

**2. الفترة 1981-1990**

شهد الجزء الأول من هذه الفترة تطورًا متزايدًا في مجال المحاسبة الاجتماعية، بينما تميز الجزء الثاني بانتقال واضح للاهتمام نحو المحاسبة البيئية، مع تزايد مظاهر التخصص في الأدبيات. وأصبح البحث التجريبي أكثر تحليلًا، حيث استُبدل التركيز على الإفصاحات الاجتماعية بالتركيز على الإفصاح البيئي والتنظيم كوسيلة للحد من الأضرار البيئية. كما بدأت البيانات المعيارية وبناء النماذج في تعزيز المجال البيئي، وجرى خلال هذه الفترة تطوير برامج تعليمية متعلقة بقضايا المحاسبة الاجتماعية والبيئية. ورغم الاستخدام المتزايد للأطر المفاهيمية والمعايير المحاسبية والأحكام القانونية في التقارير المالية، فإن القليل منها انطبق على المحاسبة الاجتماعية والبيئية، مع ازدياد المقالات التي تناقش القضايا الفلسفية المرتبطة بها.

**3. الفترة 1991-1995**

اتسمت هذه الفترة بالهيمنة شبه الكاملة للمحاسبة البيئية على المحاسبة الاجتماعية، مع امتداد الإفصاحات البيئية إلى مجال التدقيق البيئي وتطوير أطر لتوجيه تطبيقاته، لا سيما أنظمة الإدارة البيئية. ومع ذلك، ظل الإطار التنظيمي المؤثر على الإفصاحات المحاسبية الاجتماعية والبيئية محدودًا، ولم يشمل القياس الكمي غير المالي أو القضايا الاجتماعية والبيئية بشكل كافٍ. وشهدت بعض الدول تطورًا أسرع في التنظيم البيئي مقارنة بغيرها، خاصة في الولايات المتحدة وكندا وأستراليا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محاسبة الاستدامة (Sustainability Accounting)، على الموقع الإلكتروني:

<https://www.hisour.com/ar/data/sustainability-accounting/> 25 janvier

وعلى الرغم من صدور العديد من الكتب والمقالات، فإن العمل المعياري والفلسفي ظل محدوداً، ولم تتكيف المحاسبة البيئية مع النقاشات المتعلقة بتقييم الآثار الخارجية، في حين ازدادت أهمية الاستدامة ودور المحاسبة الإدارية في دعم التنمية المستدامة؛

#### 4. من 1995 إلى الوقت الحاضر

أدى تقارب أسواق رأس المال العالمية وظهور قضايا رقابة الجودة الدولية والإقليمية، والتي بلغت ذروتها بالأزمة المالية الآسيوية (1997-1998) وانهيار شركة أنرون سنة 2001، إلى تركيز متزايد على المحاسبة على المستويين الوطني والدولي. وأظهرت الدراسات المحاسبية اهتماماً متزايداً بقضايا التنمية المستدامة، مما دفع مهنة المحاسبة إلى إعادة فحص أسسها في ضوء تحديات الاستدامة. وقد تم تنفيذ العديد من المبادرات والأعمال الإحصائية المهمة، إضافة إلى تزايد القياسات المتعلقة بالمحاسبة من أجل التنمية المستدامة على المستويين الوطني والدولي، بدعم من منظمات دولية مثل الأمم المتحدة ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. وتعد المحاسبة البيئية حتى الآن الشكل الأكثر تطوراً للمحاسبة المستدامة، مع تزايد الاهتمام الأكاديمي بها منذ أوائل التسعينات، وصدور المبادئ التوجيهية لحسابات الاستدامة خلال القمة العالمية للتنمية المستدامة سنة 2002. ورغم تعدد الأطر والأساليب، لا يزال مسار تطور هذا المجال غير واضح تماماً، إلا أن الفناعة تتزايد بعدم استدامة أنماط التنمية الاقتصادية السابقة والحالية، مما عزز القبول والحماس لأساليب التقارير الجديدة، وأثبتت التجارب العملية إمكانية تطبيق المحاسبة المستدامة وأهميتها<sup>1</sup>.

#### ثانياً: تعريف المحاسبة المستدامة

تعرف المحاسبة المستدامة بأنها نظام يوفر المعلومات اللازمة لتقييم أداء المنظمة في المجالات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، ويسهم في إيصال هذه المعلومات إلى الأطراف المعنية داخل المنظمة وخارجها. وبذلك فهي تتجاوز حدود المحاسبة المالية التقليدية، إذ تركز على قياس الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمة على المدى الطويل.<sup>2</sup>

كما يمكن تعريف المحاسبة المستدامة بأنها عملية دمج العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية في ممارسات المحاسبة لتوفير نظرة شاملة أكثر لأداء الشركة بشكل عام. وعلى عكس المحاسبة التقليدية،

<sup>1</sup> - محاسبة الاستدامة (Sustainability Accounting)، على الموقع الإلكتروني:

<https://www.hisour.com/ar/data/sustainability-accounting/> 25 janvier 2026

<sup>2</sup> - عادل عبد الهادي محمد السوداني، دور محاسبة الاستدامة في تحسين سمعة الشركات: دراسة ميدانية على فروع شركات التأمين في مدينة سرت، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، المجلد (8)، العدد (1)، أبريل 2025، ص: 269.

التي تركز بشكل أساسي على المعاملات المالية، فإن المحاسبة المستدامة تأخذ في الاعتبار تأثير الشركة على البيئة، ودورها في المجتمع، وقدرتها على التكيف على المدى الطويل<sup>1</sup>. وتعرف أيضا هي الإطار غير المالي المنظم لمهام واهداف الهيكل المالي والمحاسبي، وتشير الى الاتجاه المختص بدراسة التأثير الاجتماعي والبيئي للكيانات التجارية والاقتصادية، وتشمل المحاسبة المستدامة دراسة وتحليل حوكمة الشركات من خلال سياسات الشركات لتحقيق اهدافها. ويمتد دور المحاسبة المستدامة الى قياس رضا الموظفين عن الاجور التي يحصلون عليها، ومدى الحرص على التوزيع العادل للرواتب والمكافآت، اضافة الى ذلك تقييم المحاسبة المستدامة مدى دعم الشركة لمؤسسات المجتمع المدني والمنظمات التطوعية غير الربحية<sup>2</sup>.

مما سبق المحاسبة المستدامة هي اعادة صياغة للنظام المحاسبي التقليدي بما يتلاءم مع المتغيرات الحديثة، لا يقتصر على قياس الارباح المالية فقط، بل يتولى تحليل وتقييم اثار نشاط المؤسسة على البيئة والمجتمع، تحويل هذه الاثار إلى معلومات وتقارير شفافة تدعم عملية اتخاذ القرار وتساهم في استدامة المؤسسة على المدى الطويل.

### ثالثا: خصائص المحاسبة المستدامة

تتمثل خصائص المحاسبة المستدامة في الآتي<sup>3</sup>:

- تركز على قياس الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي بشكل متكامل، بهدف تحقيق التنمية المستدامة، والهدف الرئيسي هو تحقيق التوازن بين الربح وحماية البيئة والمسؤولية الاجتماعية.
- تشمل قياس الآثار البيئية (مثل انبعاثات الكربون)، والاجتماعية (مثل حقوق العمال)، والاقتصادية (مثل التكاليف طويلة المدى)؛
- تستخدم أساليب متقدمة مثل تحليل دورة الحياة (Life Cycle Analysis) والتقييم المتكامل للأداء؛
- تستهدف مجموعة أوسع من أصحاب المصلحة، بما في ذلك المجتمع، والحكومة، والمنظمات غير الحكومية؛
- تخضع لإطارات عمل طوعية مثل (GRI) أو (IIRC) ، بالإضافة إلى التشريعات البيئية والاجتماعية؛
- تنتج تقارير استدامة متكاملة تشمل الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي.

<sup>1</sup>- خليل داليا هيثم، عبد اللطيف حوراء، علي حنين، المحاسبة المستدامة ودورها في تطوير العمل المحاسبي في الاقتصاد العراقي: دراسة حالة شركة يونيليفر، مجلة *Journal Port Science Research*، المجلد (8)، العدد الخاص، جامعة أروك، بغداد، العراق، 2025، ص: 4.

<sup>2</sup>- شيماء محمود، المحاسبة المستدامة وعلاقتها بالتأثير البيئي والمجتمعي، 11 فيفري 2025، على الموقع الالكتروني:

[https://www.daftra.com/hub/25 janvier 2026](https://www.daftra.com/hub/25%20janvier%202026)

<sup>3</sup>- خليل داليا هيثم، عبد اللطيف حوراء، علي حنين، مرجع سابق، ص: 5.

**رابعاً: أهداف المحاسبة المستدامة**

أصبحت المحاسبة المستدامة أداة استراتيجية لا غنى عنها للشركات التي تسعى لتحقيق أداء مالي مسؤول ومتوازن، لم تعد المحاسبة تقتصر على تسجيل المعاملات المالية، بل توسعت لتشمل قياس وتحليل الأثر البيئي والاجتماعي للأنشطة الاقتصادية، إذ تهدف المحاسبة المستدامة إلى تقديم صورة شاملة تساعد أصحاب المصلحة على اتخاذ قرارات تدعم استدامة الأعمال والبيئة في آن واحد من خلال الآتي:<sup>1</sup>

**1. تعزيز الشفافية والمساءلة**

تتمثل إحدى أهم أهداف المحاسبة المستدامة في تحقيق الشفافية في الإفصاح عن التأثيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية لأنشطة المؤسسة، من خلال تقارير الاستدامة، يمكن للمستثمرين والعملاء والجهات التنظيمية تقييم مدى التزام المؤسسة بمبادئ التنمية المستدامة، مما يعزز ثقة أصحاب المصلحة ويقلل من المخاطر المرتبطة بضعف الالتزام البيئي أو المجتمعي.

**2. دعم اتخاذ القرار طويل الأجل**

تركز المحاسبة المستدامة على المعلومات غير المالية إلى جانب البيانات المالية، مما يتيح للإدارة اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تراعي الأبعاد البيئية والاجتماعية، مثل إدارة الموارد، والحد من الانبعاثات، وتحسين ظروف العمل، هذا التوجه يساعد المؤسسات على تقليل التكاليف المستقبلية المرتبطة بالمخاطر البيئية أو التنظيمية.

**3. قياس الأثر البيئي والاجتماعي**

من بين الأهداف المحورية للمحاسبة المستدامة هو قياس وتقييم الأثر البيئي والاجتماعي للنشاط الاقتصادي، على سبيل المثال، يتم قياس البصمة الكربونية، استهلاك الطاقة، استخدام المياه، وممارسات العمل العادلة، هذا القياس ضروري لتحديد نقاط الضعف، وتحسين الأداء، وضمان الامتثال للمعايير البيئية والاجتماعية العالمية مثل أهداف التنمية المستدامة (SDGs).

**4. دعم التقارير المتكاملة**

تهدف المحاسبة المستدامة إلى دمج الأداء المالي وغير المالي في تقارير موحدة ومتكاملة، هذا الدمج يساعد على تقديم رؤية شاملة حول كيفية خلق المؤسس لقيمة مستدامة عبر الزمن، ويعزز كفاءة

<sup>1</sup> - ماهي المحاسبة المستدامة، 2025، على الموقع الإلكتروني:

<https://aletqan-tech.com/blog/> 25 janvier 2026 - ماهي المحاسبة المستدامة

التواصل مع أصحاب المصلحة، والتقارير المتكاملة تمثل مستقبل المحاسبة، حيث يتم النظر إلى المؤسسة كوحدة متكاملة تؤثر وتتأثر بعوامل اقتصادية وبيئية واجتماعية متنوعة.

### 5. الامتثال للتشريعات والمعايير الدولية

تسعى المحاسبة المستدامة إلى ضمان التزام المؤسسة بالتشريعات والمعايير الدولية الخاصة بالاستدامة، مثل المعايير الصادرة عن مجلس معايير الاستدامة الدولية (ISSB)، ومبادئ المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI)، والامتثال لهذه المعايير لا يحسن فقط سمعة المؤسسة، بل يفتح لها فرص استثمارية جديدة ويعزز قدرتها على التوسع في الأسواق العالمية.<sup>1</sup>

### خامسا: أهمية المحاسبة المستدامة

تبرز أهمية المحاسبة المستدامة في الجوانب التالية:<sup>2</sup>

#### 1. تحسين اتخاذ القرار

توفير معلومات شاملة ووافية تدعم القرارات الإدارية والاستثمارية، وتساعد على تحديد المخاطر والفرص المرتبطة بالاستدامة؛

#### 2. زيادة الشفافية

الإفصاح عن الأداء غير المالي يعزز المساءلة أمام أصحاب المصلحة، ويسهم في بناء الثقة بين الشركة والمجتمع؛

#### 3. إدارة المخاطر

تحديد وتقييم المخاطر البيئية والاجتماعية ويقلل من احتمالية وقوع الأزمات والمشكلات التي قد تؤثر على سمعة المؤسسة وأدائها؛

#### 4. جذب الاستثمارات

ازدياد اهتمام المستثمرين بالمؤسسات المسؤولة اجتماعيا وبيئيا يجعل المحاسبة المستدامة عامل جذب للاستثمارات المستدامة؛

#### 5. تحسين السمعة

إظهار الالتزام بالمسؤولية المجتمعية يعزز الصورة الإيجابية للمؤسسة، ويسهم في بناء سمعة قوية ومستدامة.

<sup>1</sup> ما هي المحاسبة المستدامة، موقع إيتان-تك، 2025، منشور على الموقع الإلكتروني:

<https://aletqan-tech.com/blog/25-janvier-2026> ما-هي-المحاسبة-المستدامة/

<sup>2</sup> عادل عبد الهادي محمد السوداني، مرجع سابق، ص: 269.

كما تتجاوز أهمية المحاسبة المستدامة مجرد تلبية متطلبات الإفصاح، إذ تمثل أداة استراتيجية لتحقيق التميز والريادة في عالم الأعمال، حيث إن المؤسسات التي تتبنى المحاسبة المستدامة بجدية تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتعزيز علاقاتها مع جميع أصحاب المصلحة.

### المطلب الثاني: أدوات وأبعاد المحاسبة المستدامة وتوجهاتها المستقبلية

شهدت البيئة الاقتصادية العالمية ضغوطا متزايدة لتعزيز الشفافية حول مخاطر وفرص الاستدامة، مما يستدعي أطارا محاسبيا يتجاوز البيانات المالية التاريخية التقليدية،

#### أولا: أدوات المحاسبة المستدامة

تعد المحاسبة المستدامة من المجالات الحديثة التي تسعى إلى مساعدة الشركات على تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية البيئية والاجتماعية.

ولتحقيق هذا الهدف تعتمد الشركات على مجموعة من الأدوات، من أبرزها ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. تقارير الاستدامة للشركات

تعتبر هذه التقارير من أهم الوسائل التي تستخدمها الشركات للإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية، فهي لا تقتصر على عرض النتائج المالية فقط، بل تشمل أيضا الجوانب البيئية والاجتماعية، مثل مساهمة الشركة في حماية البيئة ودعم المجتمع، وتحسين ظروف العمل، وتساعد هذه التقارير في تعزيز شفافية المؤسسة وبناء ثقة بينها وبين الأطراف المعنية.

#### 2. تقارير الخط الأساسي الثلاثي

يقوم هذا المدخل على فكرة أداء الشركة يقاس من خلال ثلاثة أبعاد وهي: البعد الاقتصادي البعد البيئي البعد الاجتماعي. حيث لا ينظر للنجاح من زاوية الربحية فقط، بل من خلال تحقيق التوازن بين هذه الركائز الثلاث.

#### 3. المبادرة العالمية لإعداد التقارير

تهدف هذه المبادرة إلى ضمان أن تكون التقارير البيئية والاجتماعية قابلة للمقارنة بالتقارير المالية. وتطور ذلك من خلال إعداد التقارير ومعايير جودة المعلومات بشكل مشابه لتلك المستخدمة في التقارير المالية للشركات.

<sup>1</sup> Ozili, Peterson K, "Sustainability Accounting: Concept, Tools and Future Directions," SSRN Electronic Journal, (May 2021), p 7.8.9.

## ثانياً: أبعاد المحاسبة المستدامة

تتمثل الأبعاد الرئيسية للمحاسبة المستدامة في الآتي:<sup>1</sup>

### 1. الأبعاد الرئيسية للمحاسبة المستدامة

#### 1.1. البعد البيئي

يساهم البعد البيئي في تقديم معلومات غير مالية مكاملة، توضح التأثير البيئي للشركة مثل استهلاك الموارد (طاقة مياه وانبعثات الغازات والنفايات) التي تخلفها، كما تظهر تقليلها لتكلفة الموارد وكيفية التخلص من النفايات والحد من الملوثات ومصروفات التلوث، مما يعزز من شفافية وموثوقية التقارير المالية ويعطي صورة شاملة عن أداء الشركة في هذا البعد؛

#### 2.1. البعد الاجتماعي

يساهم البعد الاجتماعي في تقديم معلومات تتعلق بمدى تأثير الشركة في المجتمع من حيث توفير فرص عمل، وتقديم خدمات عامة، وتحقيق النمو والرفاهية للمجتمع، والعدالة الاجتماعية في توزيع الموارد الاقتصادية، وهذا يعمق من مصداقية ودقة التقارير المالية؛

#### 3.1. البعد الاقتصادي

يساهم البعد الاقتصادي في تقديم معلومات تتعلق بتأثير الشركة على الظروف الاقتصادية وأصحاب المصالح، وتحسين الكفاءة الإنتاجية، ورفاهية الفرد من خلال زيادة نصيبه من السلع والخدمات، وتحقيق الكفاءة الاقتصادية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد النادرة المتاحة، وهذا يزيد من شفافية ومصداقية التقارير المالية وبذلك تكون أكثر فائدة.

### 2. الأبعاد الإضافية للمحاسبة المستدامة

تتمثل الأبعاد الإضافية للمحاسبة المستدامة فيما يلي:<sup>2</sup>

#### 1.2. بعد الحوكمة

ركز عنصر الحوكمة في إطار محاسبة التنمية المستدامة على آليات الإدارة الحكيمة، وكيفية تطبيق الرقابة داخل الشركة مثل الشفافية، والنزاهة، واستقلالية مجالس الإدارة، وإدارة المخاطر والامتثال؛

<sup>1</sup> - نوال عمر المهدي التواتي، سندس أيمن بدوان، إسرائ خالد بولسي، أهمية محاسبة الاستدامة في تحسين جودة التقارير المالية لشركة اس كي للرخام والجرانيت، مجلة كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة طرابلس، ليبيا، المجلد 5، العدد1، يناير 2026، ص ص: 122-123.

<sup>2</sup> - محمود شيماء، بدون تاريخ، المحاسبة المستدامة: ما هي، أهدافها وخطوات تطبيقها، 14 مارس 2026، على الموقع الإلكتروني:

<https://elmohaseb.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B3%D8%A8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D8%AF%D8%A7%D9%85%D8%A9/>

**2.2. البعد المؤسسي**

يشير هذا البعد إلى الإطار الذي تدار وتوجه من خلاله الشركات، بما في ذلك القواعد والسياسات والاجراءات التي تتحكم بعملياتها وعلاقاتها مع أصحاب المصلحة. ويعد هذا البعد حاسماً في ضمان الشفافية والمساءلة والكفاءة في إدارة الشركات سواء كانت حكومية، خاصة، أو غير ربحية؛

**3.2. البعد التكاملي**

يتمثل في دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية في تقرير واحد متكامل يعكس الأداء الشامل للشركة، ويطلق عليه غالباً التقارير المتكاملة؛

**4.2. البعد الاستراتيجي**

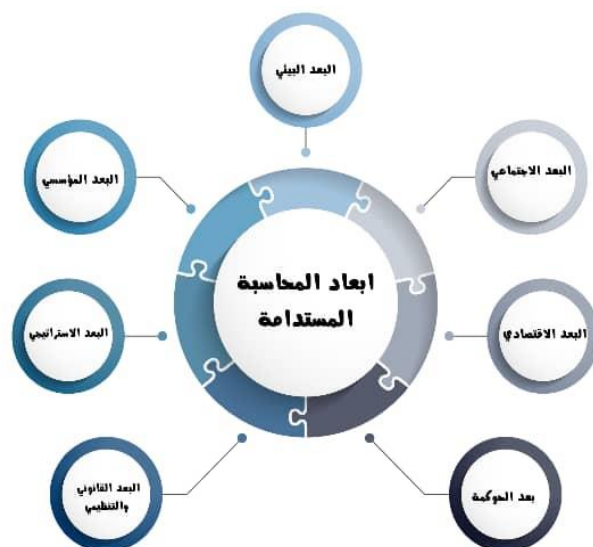
يقصد به دمج الاستدامة في استراتيجية الشركة طويلة المدى، بما يشمل خطط الاستدامة، الأهداف طويلة المدى، والابتكار في المنتجات والخدمات المستدامة؛

**5.2. البعد القانوني والتنظيمي**

يعني الالتزام بالقوانين واللوائح المحلية والدولية المتعلقة بالاستدامة، مثل الامتثال للقوانين البيئية والاجتماعية والتقارير الإلزامية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - خليل داليا، هيثم عبد اللطيف، حوراء علي حنين، مرجع سابق، ص ص: 4-5.

## الشكل رقم (03): يوضح أبعاد المحاسبة المستدامة



المصدر: من اعداد الباحثين.

## ثالثا: الاتجاهات المستقبلية للمحاسبة المستدامة

برزت مجموعة من الاتجاهات المستقبلية للمحاسبة المستدامة التي تسعى إلى توسيع نطاقها ن ومن أبرز هذه الاتجاهات فيما يلي:<sup>1</sup>

## 1. إيلاء مزيد من الاهتمام للمسائل الاجتماعية والحوكمة

يحتاج خطاب المحاسبة المستدامة تركيز أكبر على الركائز الاجتماعية وقضايا الحوكمة، وليس فقط المسائل البيئية.

حاليا تعطى الأولوية للمسائل البيئية، حيث تولي المنظمات أهمية قصوى لحياد الكربون وتقليل النفايات في سلاسل التوريد الخاصة بها. ومع ذلك على المنظمات أيضا الاهتمام بشكل كبير بالمسائل الاجتماعية والحوكمة مثل: المساواة في الأجور، قضايا التنوع العرقي للموظفين، رضا العملاء، الإفصاح عن جودة رأس المال البشري، والقبول المجتمعي.

## 2. استكشاف الحاجة إلى معايير جديدة للمحاسبة المستدامة والتقارير المالية

هناك جدل قائم حول ما إذا كنا بحاجة إلى معيار مستقل لإعداد تقارير الاستدامة، أم ينبغي توسيع المعايير المحاسبية الحالية لتشمل متطلبات المحاسبة المستدامة. من الصعب تحديد أي النهجين أكثر

<sup>1</sup> -Ozili, Peterson K, "Sustainability Accounting: Concept, Tools and Future Directions," SSRN Electroni Journal, (May 2021), p 7.8.9.

ملاءمة بسبب التكلفة، تضاريس المصالح، والقضايا الخاصة بكل دولة. هناك حاجة لمزيد من البحث لاستكشاف إمكانية وضع معيار جديد للمحاسبة المستدامة والتقارير.

### 3. استكشاف حدود وقصور المحاسبة المستدامة

المحاسبة المستدامة تعبر غالباً عن استجابة مهنة المحاسبة للتنمية المستدامة ن حيث إن أكبر عائق هو تركيزها فقط الإفصاح والتقارير عن المسائل البيئية والاجتماعية والحوكمة، فهي لا توفر للمنظمات الموارد المالية التي تحتاجها لتقديم مساهمة فعالة للبيئة أو المجتمع. فالمنظمة التي تعاني من نقص في السيولة او قيود مالية قد تعجز عن تقديم مساهمة كبيرة في معايير المحاسبة المستدامة. ومن المرجح أن تقدم افصاحات يعتبرها المحللون دون المستوى المطلوب، مما يجعل صورة المنظمة تبدو سيئة في تقاريرها، لذا من المهم لمهنة المحاسبة الاعتراف بهذه القصور.

### 4. تطوير مؤشرات أداء الاستدامة ذات صلة بأصحاب المصلحة

هناك جهود مستمرة لتطوير مؤشرات أداء رئيسية لتقارير الاستدامة، ستكون بعض مؤشرات أداء الاستدامة أكثر أهمية لأصحاب المصلحة، بينما ستكون أخرى أقل أهمية، يجب أن تحدد الدراسات المستقبلية بناء على معايير معينة مؤشرات الأداء الرئيسية الأكثر أهمية بالنسبة لأصحاب المصلحة.

### المطلب الثالث: متطلبات وتحديات المحاسبة المستدامة

تعتمد المحاسبة المستدامة في جوهرها على متطلبات محورية تتمثل في ارساء معايير افصاح دقيقة، وتعزيز قدرات الممارسين المهنيين لدمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية مع البيانات المالية. وبموازاة ذلك، تظهر تحديات ميدانية تفرضها طبيعة البيانات غير المالية التي يصعب قياسها نقدياً.

### أولاً: متطلبات تطبيق المحاسبة المستدامة

من متطلبات المحاسبة المستدامة ما يلي:<sup>1</sup>

يتطلب تطبيق المحاسبة المستدامة داخل الشركات توافر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والتقنية والبشرية التي تمكن من دمج الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ضمن النظام المحاسبي بصورة فعالة. ولا يقتصر نجاح هذا التطبيق على تبني المفهوم نظرياً، بل يرتبط بمدى جاهزية الشركة لتطوير نظمها المحاسبية والإدارية بما يتوافق مع متطلبات الاستدامة، ويعد الدعم والالتزام الإداري من أهم متطلبات تطبيق المحاسبة المستدامة، حيث يتطلب هذا النوع من المحاسبة تبني رؤية واضحة من قبل الإدارة العليا تؤكد أهمية الاستدامة كجزء من الاستراتيجية المؤسسية.

<sup>1</sup> - الناصر عماد بن محمد، أثر التحول الرقمي على تطبيق المحاسبة المستدامة في مؤسسات السياحة والضيافة السعودية، مجلة السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، 2026، المجلد 10، العدد 1، ص ص: 131-132.

ويسهم التزام الإدارة في توفير الموارد اللازمة، ووضع السياسات، وتحفيز العاملين على الالتزام بتطبيق ممارسات محاسبية مستدامة، كما يعزز دمج الاستدامة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات الأساسية لتطبيق المحاسبة المستدامة، إذ تحتاج الشركات إلى نظم قادرة على جمع وتحليل البيانات المالية وغير المالية بصورة متكاملة.

ويتطلب ذلك تحديث الأنظمة المحاسبية التقليدية، وربطها بالأنظمة التشغيلية المختلفة، بما يسمح بقياس التكاليف البيئية والاجتماعية وتتبع استهلاك الموارد وتحسين جودة التقارير المحاسبية وتبرز توافر البيانات ودقتها كشرط جوهري لتطبيق المحاسبة المستدامة، حيث يعتمد هذا التطبيق على بيانات موثوقة حول استهلاك الطاقة والمياه، والانبعاثات، والمخلفات، والأنشطة الاجتماعية. ويتطلب ذلك وضع آليات واضحة لجمع البيانات، وضمان تكاملها واتساقها، وتطبيق معايير للجودة والرقابة، بما يدعم مصداقية المعلومات كما يعد تأهيل الموارد البشرية وبناء القدرات من المتطلبات الرئيسة لتطبيق المحاسبة المستدامة، حيث يتطلب هذا المجال مهارات ومعارف متخصصة تجمع بين المحاسبة والاستدامة، وتحليل البيانات.

ويستلزم ذلك توفير برامج تدريبية مستمرة للعاملين، وتعزيز الوعي بأهمية الاستدامة، وتمكين المحاسبين من استخدام الأدوات والنظم الحديثة التي تدعم قياس الأداء البيئي والاجتماعي وتعد الثقافة التنظيمية الداعمة للاستدامة من العوامل الحاسمة في نجاح تطبيق المحاسبة المستدامة، إذ يسهم نشر ثقافة المسؤولية البيئية والاجتماعية داخل الشركة في تعزيز التزام العاملين بتطبيق الممارسات المستدامة. وتساعد الثقافة التنظيمية الإيجابية على تقليل مقاومة التغيير، وتشجيع التعاون بين الإدارات المختلفة، بما يسهل دمج الاستدامة في النظام المحاسبي. كما يتطلب تطبيق المحاسبة المستدامة الامتثال للمعايير والتشريعات ذات الصلة، سواء كانت معايير محلية أو دولية، بما يضمن توحيد أساليب القياس والإفصاح وتعزيز قابلية المقارنة. ويساعد الالتزام بهذه المعايير في تحسين شفافية التقارير، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة، ودعم التكامل بين التقارير المالية وغير المالية<sup>1</sup>.

### ثانياً: التحديات التي تواجهها المحاسبة المستدامة

تواجه المحاسبة المستدامة مجموعة من التحديات التي تجعل تطبيقها ليس بالأمر السهل، ومن أهم هذه التحديات كالاتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 132.

<sup>2</sup> - شياء محمود، المحاسبة المستدامة وعلاقتها بالتأثير البيئي والمجتمعي، دفتره، تم النشر بتاريخ 11 فيفري 2025، على الموقع الإلكتروني:

<https://www.daftra.com/>

- صعوبة توحيد مقاييس ESG (معايير الاستدامة) التي سيتم تطبيقها بسبب تعقيد بعض البيانات والمؤشرات الخاصة بهذه المعايير، وكذلك صعوبة تحديد التأثيرات البيئية والابعاد الاجتماعية للأنشطة التجارية وعملياتها بشكل دقيق، وذلك بسبب صعوبة تطوير أدوات فعالة لقياس وتقييم الأثر البيئي والاجتماعي؛
- تحديات التكاليف المرتبطة بجمع المعلومات المضمونة والموثوقة اللازمة لتقارير الاستدامة والابلاغ عنها، وتواجه تحديات التكاليف للشركات الصغيرة والمتوسطة على وجه التحديد؛
- الضغوط التنظيمية المتزايدة لتبني معايير وممارسات مستدامة بشكل صارم وتقليدي؛
- صعوبة التوازن بين تحقيق الأرباح والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية التي تعتبر من أكبر المشكلات التي تواجه المحاسبة المستدامة؛
- عدم وجود التقنيات والوعي بها التي تعتبر من أكبر التحديات التي تواجه المحاسبة المستدامة؛
- قد تواجه المحاسبة المستدامة صعوبة في تطبيقها بسبب عدم وجود البيانات في مكان واحد، ووجود العديد من الأنظمة؛
- التغيرات المستمرة في اللوائح المالية تسبب صعوبة في تطبيق المحاسبة المستدامة بشكل صحيح؛
- حماية البيانات والمعلومات من أكبر التحديات التي تواجهها المحاسبة المستدامة بسبب الهجمات الالكترونية الكثيرة؛
- افتقاد الوعي الكامل بهذا النوع من المحاسبة عند المحاسبين.
- وتوجد أيضا تحديات تواجه الشركات في تطبيق المحاسبة المستدامة:<sup>1</sup>
- التحدي المالي الناتج عن النمو العالمي لأموال الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية ونظم ترتيبها كما هو الحال في أرقام داو، Socially Responsible Investment (SR) جونز للاستدامة Dow Jones Sustainability Index ومتطلبات الإفصاح عن السياسات الاستثمارية؛
- التحدي الخاص بسلسلة التجهيزات في الشركات الكبرى، حيث يتطلب منها أنظمة عن الإدارة البيئية المقررة من قبل منظمة المعايير الدولية ISO؛
- التحدي الخاص بالضريبة على البيئة، فعلي سبيل المثال الضرائب الحكومية على مؤثرات البيئة ضرائب الكربون وضرائب استخدام الطاقة، وأجور التخلص في الأراضي (Landfill) والأجور المفروضة على الانبعاثات؛

<sup>1</sup>- مي حسن أحمد طوبار، مدى تأثير المحاسبة المالية المستدامة على تحسين الأداء البيئي والمحافظة على الموارد، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، المجلد 31، العدد 4، 2017، ص ص: 247-248.

- التحدي الخاص بالرقابة القانونية، كقوانين الوحدة الأوروبية (EU17) التي تقيد استخدام مواد خطره محددة في منتجات الأجهزة الكهربائية والالكترونية؛
- عدم توافق بعض المبادئ المحاسبية التقليدية مع بعض جوانب الأداء البيئي، مثل صعوبة تطبيق مبدأ مقابلة المصروفات بالإيرادات في العمليات البيئية.

## خلاصة الفصل الأول

ركز هذا الفصل على " الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة الأخلاقية وممارسات المحاسبة المستدامة" حيث أن القيادة الأخلاقية تشكل مدخلا سلوكيا واداريا رائد يرتكز على تجسيد قيم النزاهة والعدالة والإنصاف، ونقل هذه المبادئ التنظيمية عبر قنوات اتصال واضحة ومفتوحة ليكون القائد بمثابة القدوة النموذجية داخل المؤسسة من خلال أبعادها الجوهرية المتمثلة في العدالة وتوجيه السلوك وتوضيح الدور، في حين تمثل ممارسات المحاسبة المستدامة نموذجا محاسبيا معاصرا يتجاوز النطاق الضيق للمحاسبة المالية التقليدية القائمة على تعظيم الأرباح فقط ليشمل قياس وتتبع الإفصاح الشامل عن الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية استجابة لمتطلبات التنمية المستدامة، وفي الأخير يمكن القول ان استجابة المؤسسات الاقتصادية للتحديات الراهنة تتطلب المزوجة بين بيئة تنظيمية تستند إلى الأخلاق ومنظومة محاسبية تستجيب للمحيط، وهو ما يمهد لنا الطريق للانتقال للفصل الثاني للبحث عن طبيعة العلاقة والروابط المشتركة والتكاملية بين هذين المتغيرين.

الفصل الثاني:

الإطار العلمي والتطبيقي

لمتغيرات الدراسة

## تمهيد

شهدت بيئة الأعمال الحديثة تحولا جذريا نحو تبني نماذج إدارية ومحاسبية تتجاوز الأهداف الربحية الضيقة لتشمل الجوانب الأخلاقية والاجتماعية والبيئية في مختلف ممارساتها. وفي هذا السياق، لم تعد القيادة الأخلاقية مجرد خيار تنظيمي، بل أصبحت ضرورة إستراتيجية ومحركا أساسيا لترسيخ ممارسات المحاسبة المستدامة، وضمان جودة وشفافية المعلومات المفصح عنها للأطراف ذات المصلحة.

ان الانتقال من الإطار المفاهيمي العام للقيادة والمحاسبة الى مرحلة الربط يتطلب تسليط الضوء على الكيفية التي تساهم بها القيم الأخلاقية في توجيه السلوك المحاسبي نحو الاستدامة، والحد من أي ممارسات تضليلية قد تهدد مصداقية المؤسسة وشرعيتها الاجتماعية. كما يستوجب الأمر استقراء الرصيد المعرفي والدراسات الأكاديمية التي تناولت هذين المتغيرين، لتحديد الفجوات البحثية وتأسيس الدراسة الحالية علميا.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى معالجة العلاقة الارتباطية والأثرية بين القيادة الاخلاقية والمحاسبة المستدامة، مع عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك من خلال المبحثين الآتيين:

- أثر القيادة الأخلاقية على المحاسبة المستدامة؛
- الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية.

### المبحث الأول: أثر القيادة الأخلاقية على المحاسبة المستدامة

تعد العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمحاسبة المستدامة علاقة تكاملية تتجاوز مجرد الالتزام بالقوانين الى ترسيخ ثقافة المسؤولية والشفافية داخل المؤسسة. فمن خلال استناد القيادة الى أطر نظرية، يتم توجيه الممارسات المحاسبية نحو تلبية تطلعات المجتمع وحماية مصالح الأطراف المختلفة، وسيتم تناول ذلك المطالب الآتية:

- دور القيادة الأخلاقية في تعزيز ممارسات المحاسبة المستدامة؛
- أثر التكامل بين المحاسبة المستدامة والقيادة الأخلاقية في تعزيز جودة المعلومات المحاسبية؛
- علاقة القيادة الأخلاقية بالمحاسبة المستدامة في الحد من الممارسات غير المشروعة.

#### المطلب الأول: دور القيادة الأخلاقية في تعزيز ممارسات المحاسبة المستدامة

تتحد الروابط الجوهرية بين الفكر القيادي الأخلاقي والممارسة المحاسبية المستدامة من خلال أطر نظرية تفسر طبيعة هذا التأثير، والتي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: نظرية أصحاب المصلحة

تعتبر نظرية أصحاب المصلحة واحدة من أهم النظريات التي تربط بين القيادة الأخلاقية والمحاسبة المستدامة، حيث ترى المؤسسة مسؤولة أمام جميع الأطراف المرتبطة بها. ويوجد في نظرية أصحاب المصلحة جانبان رئيسيان: جانب أخلاقي أو معياري، وجانب إداري أو إيجابي، يمكن تصنيف معظم التفسيرات النظرية ضمن أحد هذين الجانبين، يشدد الجانب الإداري على ضرورة إدارة مجموعات أصحاب المصالح، بينما يركز الجانب الأخلاقي على ضرورة تحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصالح المختلفين. يعتبر ذلك كالحق الأخلاقي لكل مجموعة في تلقي معاملة عادلة بغض النظر عن قوة كل مجموعة على حدة، ويعتبر الشيء الصحيح الذي يتعين فعله، يؤكد كلا الجانبين في نظرية أصحاب المصالح على أهمية الإفصاح عن المعلومات، كما يرى بعض الباحثين في مجال المحاسبة البيئية أن إعداد التقارير لأصحاب المصالح ينشأ كنتيجة لاعتماد المؤسسة عليهم. ويترتب على ذلك أن ضعف الإفصاح قد يؤثر سلباً على نجاح المؤسسة أو استمراريتها المالية من منظور الجانب الإداري، أو أنه يمثل مخالفة للالتزام أخلاقي بسيط باعتباره السلوك الصحيح الواجب اتباعه من منظور الجانب الأخلاقي، لذلك يمكن اعتبار الإفصاح عن المعلومات أداة فعالة لكسب دعم مجموعات أصحاب المصالح.

<sup>1</sup> - ماهر الأمين، سامية احمد داود، تأثير ضغط أصحاب المصالح في مستوى تبني ممارسات المحاسبة الإدارية البيئية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد 2، 2014، ص ص: 114-115.

فعلى سبيل المثال: إذا كانت إحدى مجموعات أصحاب المصالح، وخاصة تلك المؤثرة منها، تهتم بالتأثيرات البيئية الناتجة عن أنشطة المؤسسة، فقد تشعر المؤسسة بالحاجة إلى الكشف عن المعلومات المتعلقة بالجهود أو المبادرات التي تم اتخاذها أو التي هي قيد التنفيذ، وذلك بهدف التخفيف من هذه التأثيرات، وتعزيز الثقة وتحقيق الاستجابة لتوقعات تلك الأطراف.

### ثانياً: نظرية الشرعية

تركز نظرية الشرعية على الرابط بين المؤسسة والمجتمع، إذ تسعى المؤسسة دائماً إلى الحفاظ على قبولها الاجتماعي.

تعتمد المؤسسة على المحاسبة المستدامة كوسيلة لإبراز التزامها بالمسؤوليات الاجتماعية والبيئية، ويتعزز هذا الدور بشكل أكبر عندما تتبنى قيادة أخلاقية تدعم مبادئ الشفافية بشكل فعال.

تشير نظرية الشرعية إلى وجود، عقد اجتماعي، يجمع بين المؤسسات والمجتمع، حيث تسعى المؤسسة للوفاء بشروط هذا العقد من خلال ممارسات الإفصاح عن الاستقامة الخاصة بها. ومن هذا المنظور تبرز أهمية القيادة الأخلاقية، إذ أن المدير الناجح هو من يملك القدرة على توقع التوقعات المجتمعية أثناء تطورها، وضمان بقاء عملية صنع القرار قائمة على الأفكار والقيم التوجيهية. لتجنب ظهور فجوة الشرعية، وبناء على ذلك تعد المحاسبة المستدامة الأداة التنفيذية الرئيسية للقائد، حيث يمثل الإفصاح المؤسسي استجابة للقوى البيئية، ويهدف إلى سد فجوة الشرعية ومن خلال تنفيذ أساليب الشفافية. وبمجرد الكشف عن معلومات الأداء البيئي والاجتماعي، تستطيع الإدارة الأخلاقية الاحتفاظ بالشرعية أو استعادتها في نظر المجتمع، ومعالجة مشكلة عدم تماثل المعلومات التي تعتبر السبب الرئيسي في تهديد مصداقية المؤسسة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: نظرية الوكالة

تعتمد العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمحاسبة المستدامة ونظرية الوكالة على أبعاد تنظيمية ورقابية متعددة، وتشمل ما يلي:<sup>2</sup>

- تعزيز وتفعيل أداء الشركات وتعظيم قيمتها السوقية؛
- المساءلة المحاسبية لإدارات الشركات المختلفة؛
- التأكيد الكامل على التفاعل بين الأنظمة الداخلية والخارجية لأعمال الشركات؛

<sup>1</sup> -Wil Martens, Chau Ngoc minh bui, An Exploration of Legitimacy Theory in Accounting Literature,2023, Open Access Library Journal, 10, p.3.4.5.6.

<sup>2</sup> - بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة المستنصرية، العراق، ص ص: 33-34.

- تحقيق التوازن في العلاقات التعاقدية إدارات الشركات والأطراف الأخرى؛
- السعي إلى أفضل ممارسات السلطة في أي مؤسسة؛
- توفير الضمانات الكافية للحد من الفساد الإداري والمالي؛
- تغيير الدور التقليدي للتدقيق الداخلي، من خلال نقلة نوعية في أنشطته من التركيز على الحماية والدقة والكفاءة والالتزام، إلى المشاركة الفاعلة في التنبؤ بسلوك الإداء التشغيلي للمؤسسة؛
- توضيح حقوق ومسؤوليات الأطراف المختلفة في المؤسسة، بما في ذلك مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين.

### المطلب الثاني: أثر التكامل بين المحاسبة المستدامة والقيادة الأخلاقية في تعزيز جودة المعلومات المحاسبية

يتطلب تحقيق جودة المعلومات المحاسبية تكاملاً وثيقاً بين النظم الفنية للمحاسبة المستدامة وبين السلوك الأخلاقي للقيادة، وهو ما يضمن تدفق بيانات تتسم بالموثوقية والشفافية. وتبرز آليات هذا التكامل وتأثيره الجوهرية في تحسين جودة التقارير المالية وغير المالية عبر المحاور التالية:<sup>1</sup>

#### أولاً: تبني المحاسبة المستدامة كإطار لتعزيز الموثوقية

- تتعدى المحاسبة المستدامة الحدود التقليدية للمحاسبة المالية لتركز على، القيمة الفعلية، للأعمال، يبرز تأثيرها على جودة المعلومات من خلال:
- تلبية متطلبات أصحاب المصلحة: مع تصاعد ضغوط المستثمرين والموظفين والعملاء، تقدم المحاسبة المستدامة إطاراً يقيم الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، مما يجعل المعلومات المحاسبية أكثر شمولية وملاءمة لاتخاذ القرارات؛
- تعزيز المصداقية: عبر تقديم بيانات مدعومة بأدلة عن التزام المنشأة بالاستدامة، مما يقلص الفجوة بين الأداء الواقعي والتقارير المنشورة.

<sup>1</sup>- حلوش صبرينة، أثر أخلاقيات مهنة المحاسبة على جودة المعلومات المالية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، 2025، ص:

**ثانياً: القيادة الأخلاقية كضمان لنزاهة البيانات**

لا تستطيع المحاسبة المستدامة تحقيق أهدافها دون قيادة ملتزمة بالقيم الأخلاقية، فالقيادة الأخلاقية تمثل المحرك الذي يوجه السلوك المهني نحو:

- تعزيز الشفافية والموضوعية: حيث يلتزم القادة والمحاسبون بمبادئ النزاهة، مما يحد من الممارسات الإبداعية أو التضليل، ويرفع من المستوى "الدقة والموثوقية" في التقارير المالية؛
- بناء بيئة رقابية مشددة: تساعد القيادة الأخلاقية في تنشيط آليات الرقابة الداخلية، مما يضمن أن المعلومات المفصح عنها تعكس بدقة المركز المالي والأداء غير المالي للمنشأة.

**ثالثاً: تفعيل المحاسبة الخضراء كأداة للقياس البيئي الدقيق**

تمثل المحاسبة الخضراء الجانب الفني للمحاسبة المستدامة في المجال البيئي، وتأثيرها على الجودة يظهر في:

- الإفصاح عن التكاليف البيئية: توفير معلومات دقيقة للمستفيدين حول تكاليف التلوث واستهلاك الموارد والالتزامات البيئية، مما يقدم صورة شاملة وواضحة عن مخاطر المنشأة وفرصها؛
- دعم التمثيل العادل: بدلاً من إخفاء التكاليف البيئية داخل المصاريف الإدارية العامة، تتبع المحاسبة الخضراء هذه التكاليف وتخصصها، مما يعزز الوضوح في المعلومات المحاسبية.

**رابعاً: تحقيق التكامل بين التقارير المالية وغير المالية (التقارير المتكاملة)**

يعتبر التكامل بين التقارير المالية وغير المالية هو عملية ربط الأداء المالي للشركة (مثل الإيرادات، الأرباح، والتدفقات النقدية) بأدائها غير المالي (مثل الحوكمة، المسؤولية البيئية والاجتماعية، ورأس المال البشري والفكري) في تقرير واحد مترابط. يهدف هذا التكامل إلى تقديم صورة واضحة وشاملة لأصحاب المصلحة حول كيفية قيام المؤسسة بخلق القيمة والحفاظ عليها على المدى القصير، المتوسط، والطويل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -IFRS Foundation, 2021, International <IR> Framework, Value Reporting Foundation, Retrieved from <https://www.ifrs.org/> 2026/05/05

**المطلب الثالث: علاقة القيادة الأخلاقية بالمحاسبة المستدامة في الحد من الممارسات غير المشروعة**  
تعتبر الرقابة الأخلاقية والمحاسبة المستدامة خط الدفاع الأول ضد السلوكيات المنحرفة داخل المؤسسات، حيث تساهم بيئة النزاهة التي يرسخها القائد في تقليص فرص الفساد وتصحيح المسار التنظيمي، كآتي:<sup>1</sup>

#### أولاً: الممارسات غير المشروعة: جذورها وأسباب انتشارها في المؤسسات والأفراد

تتبع الممارسات غير المشروعة من عوامل متعددة تتعلق بالبيئة الثقافية والتنظيمية التي تتيح أو تغض الطرف عن التصرفات غير الأخلاقية، غالباً ما تتسلل هذه السلوكيات نتيجة لضغوط العمل، ضعف الرقابة، أو قلة الوعي بأهمية الالتزام بالأخلاق المهنية، مما يجعل الأفراد يلجأون إلى التصرف بطرق غير قانونية أو غير أخلاقية لتحقيق أهدافهم، كما أن غياب المحاسبة الرادعة ووجود بيئة تشجع على المكافأة على النتائج السريعة دون الالتفات إلى الوسائل، يسهم بشكل كبير في انتشار هذه الممارسات، الأمر الذي يهدد استقرار المؤسسات ونزاهة الأفراد.

أما من ناحية الأسباب الذاتية، فتبرز الحاجة الماسة لتحقيق المكاسب الشخصية أو التفوق على الآخرين كعامل رئيسي يدفع الأفراد إلى تبني سلوكيات غير مشروعة. يضاف إلى ذلك ضعف الوعي بمخاطر هذه الممارسات وتأثيرها السلبي على المصداقية والسمعة، مما يخلق حالة من التمادي والاستسهال في ممارسة الأعمال غير الأخلاقية. فغياب التوجه الأخلاقي والتربية على المبادئ السامية يساهم في ترسيخ ثقافة التساهل مع التصرفات غير المشروعة، مما يجعل معالجة هذه الظاهرة تتطلب جهوداً متكاملة لتعزيز القيم الأخلاقية وتطوير نظم الرقابة والمساءلة داخل المؤسسات.

#### ثانياً: مسؤولية الأفراد والمؤسسات في تعزيز السلوك الأخلاقي ومكافحة الممارسات غير المشروعة

يتحمل الأفراد والمؤسسات مسؤولية مباشرة في بناء بيئة أخلاقية تبتعد عم الممارسات غير المشروعة، من خلال الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية في جميع أنشطتهم. فالثقة المجتمعية تتعزز عندما يظهر الأفراد جهوداً واضحة في مكافحة الفساد، واحترام القوانين، والحفاظ على الشفافية، مما يرسخ ثقافة النزاهة ويحد من انتشار السلوكيات غير المشروعة، كما أن المؤسسات، سواء كانت خاصة أو عامة، يجب أن تتبنى سياسات واضحة لمكافحة الفساد والاحتيال، وتوفير بيئة عمل تحفز على الالتزام الأخلاقي، من خلال التدريب والتوعية الدائمة بأهمية النزاهة والمسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> - فريق التحرير، التحديات الأخلاقية والممارسات غير المشروعة في المنظمات غير الربحية، على الموقع الإلكتروني:

[https://al-investor.com/ethical-challenges-and-unlawful-practices/?utm\\_source=chatgpt.com](https://al-investor.com/ethical-challenges-and-unlawful-practices/?utm_source=chatgpt.com) 2026/05/05

تفعيل الدور الأخلاقي يتطلب أيضا مشاركة فعالة من المجتمع في مراقبة ومساءلة السلوكيات غير المشروعة وفرض العقوبات الرادعة على المخالفين، إذ أن تعزيز القيم الأخلاقية يكتسب أهمية بالغة في تصحيح المفاهيم وتغيير السلوك، بحيث تصبح الأخلاق جزءا لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والأفراد، وتتحول إلى وسيلة فعالة لمواجهة التحديات الأخلاقية التي تواجه المجتمع، بذلك يمكن لكل فرد وكل مؤسسة أن يسهم في مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية، مما يضمن استدامة التنمية وتكريس العدالة بين جميع فئات المجتمع.

وتتمثل علاقة القيادة الأخلاقية بالمحاسبة المستدامة فيما يلي:<sup>1</sup>

تنشأ الممارسات غير المشروعة من عوامل متنوعة مرتبطة بالبيئة الثقافية والتنظيمية التي تسمح أو تغفل عن السلوكيات غير الأخلاقية. غالبا ما تتسرب هذه السلوكيات بسبب ضغوط العمل، أو ضعف الرقابة، أو نقص الوعي بأهمية الالتزام بالأخلاق المهنية، مما يدفع الأفراد إلى اللجوء إلى تصرفات غير قانونية أو غير أخلاقية لتحقيق أهدافهم، كذلك يساهم غياب المحاسبة الرادعة وبيئة تشجع على مكافأة النتائج السريعة دون النظر إلى الوسائل في انتشار هذه الممارسات، مما يهدد استقرار المؤسسات ونزاهة الأفراد.

يتقاسم الأفراد والمؤسسات مسؤولية مباشرة في إنشاء بيئة أخلاقية تخلو من الممارسات غير المشروعة، من طريق الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية في كافة أنشطتهم. فالثقة المجتمعية تتعزز حين يظهر جهود واضحة من الأفراد في مكافحة الفساد واحترام القوانين والحفاظ على الشفافية، مما يعزز ثقافة النزاهة ويحد من انتشار السلوكيات غير المشروعة. وعلى المؤسسات، سواء الخاصة أو العامة، تبني سياسات صريحة لمكافحة الفساد والاحتيال، وتوفير بيئة عمل تحت الالتزام الأخلاقي عبر التدريب والتوعية المستمرة بأهمية النزاهة والمسؤولية الاجتماعية.

يتطلب تفعيل الدور الأخلاقي مشاركة نشطة من المجتمع في مراقبة ومحاسبة السلوكيات غير المشروعة، وتطبيق عقوبات رادعة على المخالفين. فتعزيز القيم الأخلاقية يحمل أهمية كبيرة في تصحيح المفاهيم وتغيير السلوكيات، لتصبح الأخلاق جزءا أصيلا من ثقافة المؤسسة والأفراد، وأداة فعالة لمواجهة التحديات الأخلاقية في المجتمع. بهذا الشكل، يستطيع كل فرد وكل مؤسسة المساهمة في مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية، مما يضمن استدامة التنمية وترسيخ العدالة بين جميع فئات المجتمع.

<sup>1</sup> - on web-site: al-investor ,Ethical Challenges and Unlawful Practices  
<https://al-investor.com/ethical-challenges-and-unlawful-practices/%E2%81%A02026/04/16>

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية

يعد عرض الدراسات السابقة خطوة أساسية لفهم الإطار العلمي للموضوع محل الدراسة، إذ يساهم في إبراز الجهود البحثية التي تناولت متغيري القيادة الأخلاقية والمحاسبة المستدامة، وتوضيح أهم النتائج التي توصلت إليها، كما تساعد في الكشف عن الفجوات البحثية التي يهدف البحث لمعالجتها، ولأجل ذلك تم تقسيم المبحث إلى الآتي:

- الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية؛
  - الدراسات السابقة المتعلقة بالمحاسبة المستدامة؛
  - التعقيب على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية.
- المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

نسلط الضوء في هذا المطلب على مجموعة الأبحاث العلمية التي تناولت متغير القيادة الأخلاقية في سياقات زمنية ومكانية متنوعة، وذلك بهدف الوقوف على أهم النتائج والمنهجيات التي تم اعتمادها وفقاً للترتيب التالي:

## أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة سيف أحمد عوض الله (2023) بعنوان:<sup>1</sup>

## " أثر القيادة الأخلاقية على السمعة التنظيمية للبلديات الكبرى في الأردن "

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الأخلاقية على السمعة التنظيمية في البلديات الكبرى بالأردن، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البلديات الكبرى في إقليم الوسط، وشملت عينة الدراسة 163 فرداً تم اختيارهم عشوائياً.

ومن أبرز نتائج الدراسة في الآتي:

- تأثير إحصائي معنوي للقيادة الأخلاقية ككل على السمعة التنظيمية؛
- عدم وجود تأثير إحصائي معنوي للنزاهة أو العدالة على السمعة التنظيمية؛
- تأثير إحصائي معنوي للتعاطف والمساءلة على السمعة التنظيمية.

<sup>1</sup>- سيف أحمد عوض الله، أثر القيادة الأخلاقية على السمعة التنظيمية للبلديات الكبرى في الأردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة، 2023.

2. دراسة الهزام، عيساوي (2022)، بعنوان:<sup>1</sup>

## " القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية، والتي تتمثل في توافر السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي، بالإضافة إلى مستوى تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى عينة من المنظمات في الجنوب الغربي الجزائري. كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمات المستهدفة. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة، وصممت استمارة استبانة مستمدة من بعض الدراسات السابقة، حيث وصل عدد الاستمارات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي إلى 40 استمارة. تكشف نتائج الدراسة أن المستوى العام لكل من القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية كان مرتفعاً. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ككل والمسؤولية الاجتماعية. وأشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات السلوك الأخلاقي على المسؤولية الاجتماعية، بينما لم يظهر أي تأثير لبعدي توافر السلوك الأخلاقي وتعزيز السلوك الأخلاقي على المسؤولية الاجتماعية.

وفي الختام، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تنشيط دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمات محل الدراسة.

3. دراسة قوادرية سميرة (2025) بعنوان:<sup>2</sup>

## " العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية وأثرهما في التهكم التنظيمي "

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستويات كل من القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي، والتعرف على علاقة القيادة الأخلاقية بأبعادها توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي، بجودة الحياة الوظيفية وتحديد أثر كلا من القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية باعتبارهما متغيرين مستقلين في التهكم التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال.

<sup>1</sup> - الهزام محمد، عيساوي فاطمة، القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عدد من المنظمات بالجنوب الغربي، الجزائر، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 5، العدد 1، 2022.

<sup>2</sup> - قوادرية سميرة، العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية وأثرهما في التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال، بسكرة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، 2025.

- ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهجين التحليلي والوصفي، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 285 موظف في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى الملاحظة الشخصية والمقابلة غير المهيكلة، واستخدم برنامج SPSS V27 الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لاستخراج النتائج وتحليلها ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الآتي:
- تركز القيادة الأخلاقية على نظرية التعلم الاجتماعي التي تنص على أن القادة يعتبرون كنماذج (قدوة) يحتذى بهم يؤثرون على سلوك التابعين. وكذلك نظرية التبادل الاجتماعي التي تقوم على المعاملة بالمثل، حيث يعزز القائد الأخلاقي الثقة والولاء للتابعين.
  - تم تحديد ابعاد القيادة الأخلاقية في ثلاثة عناصر رئيسية تتمثل في توافر السلوك الأخلاقي من خلال التزام القائد بالقيم مثل النزاهة والعدالة والاحترام، ممارسة السلوك الأخلاقي عبر، الأفعال التي تعكس
  - المبادئ الأخلاقية وتجعل منه قدوة، وتعزيز السلوك الأخلاقي، بوضع معايير أخلاقية، وتحفيز التابعين للالتزام بالسلوك الأخلاقي من خلال المكافأة والعقاب وتوفير التدريب حول القضايا الاخلاقية بالمؤسسة.
  - تسهم جودة الحياة الوظيفية في زيادة رضا الموظفين، تحسين صحتهم، تعزيز الإنتاجية، تقليل التكاليف المرتبطة بالتغيب ودوران العمل، كما تعزز بيئة العمل الإيجابية، العمل الجماعي، والابتكار، مما يرفع الروح المعنوية للموظفين ويحسن صورة المؤسسة.
  - وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية، حيث كلما زادت القيادة الأخلاقية ارتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية.
  - وجود أثر عكسي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في التهكم التنظيمي، وقد كان أثر جودة الحياة الوظيفية أكثر من أثر القيادة الأخلاقية في التهكم التنظيمي لدى موظفي المؤسسة.

#### 4. دراسة سهام، خالد (2022) بعنوان:<sup>1</sup>

##### " أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوك الأخضر للموظف "

الهدف من هذه الدراسة التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء لدى موظفي محطة توليد الكهرباء بالطاهير، وكذلك فحص ما إذا كانت هناك فروق في تصورات المبحوثين حول القيادة الأخلاقية، إضافة إلى دراسة مدى تأثير أبعاد هذه القيادة في السلوك الأخضر لدى الموظف.

<sup>1</sup>- سهام عليوط، خالد بوجدار، أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوك الأخضر للموظف، دراسة تطبيقية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير، جيجل، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 15، 2022.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 77 موظفا يعملون بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسات القيادة الأخلاقية لدى المسؤولين عن المحطة كان متوسطا، في حين كان مستوى السلوكيات الخضراء لدى الموظفين مرتفعا. كما بيّنت وجود فروق ذات دلالة معنوية في تصورات أفراد العينة تجاه القيادة الأخلاقية تعود إلى متغيري السن وسنوات الأقدمية الوظيفية. بينما لم تكشف النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية في السلوك الأخضر لدى موظفي محطة توليد الكهرباء بالطاهير.

ثانيا: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1. دراسة Alan Lawton. Liana Paez (2015) ، بعنوان:<sup>1</sup>

### Developing a Framework for Ethical Leadership

#### "تطوير إطار عمل للقيادة الأخلاقية"

ازداد الاهتمام بالقيادة الأخلاقية من الأكاديميين والممارسين بشكل كبير في السنوات الأخيرة، وتتناول هذه المقالة من خلال إطار عمل يحدد ثلاثة أسئلة مترابطة. أولا من هم القادة الاخلاقيون وماهي خصائصهم؟ ثانيا، كيف يقوم القادة الاخلاقيون بما يقومون به؟ ثالثا، لماذا يفعل القادة ما يفعلونه وماهي نتائج القيادة الأخلاقية؟ حيث يتم فحص أبعاد مختلفة للقيادة الأخلاقية وعرضها على شكل ثلاث دوائر مترابطة، الفضائل والاهداف والممارسات. يقدم إطار العمل هذا نهجا متكاملًا للقيادة الأخلاقية ويجادل بأن الأبحاث المستقبلية ستأخذ هذا الإطار الشامل وتطبقه على قطاعات او سياقات مختلفة.

2. دراسة Mathilde Sikorsky (2018) بعنوان:<sup>2</sup>

### ETHICAL LEADERSHIP: WHAT IS IT AND WHY DOES IT MATTER?

#### "القيادة الأخلاقية: ماهي؟ ولماذا هي مهمة؟"

يهدف البحث الى معرفة تأثير القيادة الأخلاقية على سلوكيات الموظفين على المستوى الفردي. حيث يعرض في البداية يستعرض البحث الدراسات السابقة حول القيادة الأخلاقية لتقديم نظرة عامة ثم يستكشف النتائج المحتملة لهذه الظاهرة على سلوك الموظفين، وقد استخدم تحليل كمي من خلال استبيان شمل 131 مستجيبا، اجري عبر البريد الالكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي.

<sup>1</sup>-Alan Lawton et Liana Páez, *Developing a Framework for Ethical Leadership* Revue Journal of Business Ethics, volume 130, numéro 3 éditeur Springer, 2015.

<sup>2</sup>-Sikorsky, M., *Ethical Leadership: What Is It and Why Does It Matter?*, Master Dissertation, ISCTE Business School, 2018.

وتشير الدراسة الى ان القيادة الأخلاقية تؤثر على متغيرات مختلفة. إيجابا وسلبا. فمن جهة، يرتبط هذا التأثير إيجابا بالوعي الأخلاقي، والرضا الوظيفي، والدافعية، والسلوكيات الاجتماعية الايجابية. ومن جهة أخرى، ترتبط القيادة الأخلاقية سلبا بسوء السلوكيات التنظيمية وسلوكيات العمل غير المنتجة.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمحاسبة المستدامة

يتناول هذا المطلب عرضا لأبرز الإسهامات البحثية التي ركزت على متغير المحاسبة المستدامة بأبعاده المختلفة، وذلك لاستكشاف التطور المعرفي في هذا المجال والنتائج التي توصلت إليها الدراسات العربية والأجنبية وفق الآتي:

#### أولا: الدراسات السابقة باللغة العربية

#### 1. دراسة داليا هيثم خليل وحوراء عبد اللطيف وحنين 2025 بعنوان:<sup>1</sup>

##### "المحاسبة المستدامة ودورها في تطوير العمل المحاسبي في الاقتصاد العراقي"

هدفت هذه الدراسة الى تحليل دور المحاسبة المستدامة في تطوير العمل المحاسبي داخل الاقتصاد العراقي وبيان التحديات والفرص التي تنشأ من تطبيق هذه المبادئ ولغرض اختبار فرضية البحث ثم تناول شركة يونيليفر كدراسة حالة.

وتوصلت هذه الدراسة الى أن قيام الشركة بدمج المحاسبة المستدامة في استراتيجياتها المالية والبيئية والاجتماعية كان لها أثر ايجابي في زيادة تحسين الاداء البيئي مع زيادة ثقة المستثمرين في تقاريرها وكذلك زيادة حصتها السوقية، كما تم التوصل إلى أن المحاسبة المستدامة تركز على دمج الجوانب البيئية والبيئية والحوكمة ESG مع التقارير المالية التقليدية وهذا يلعب دورا مهما في تطوير العمل المحاسبي وتعزيز الاقتصاد الوطني.

#### 2. دراسة استطلاعية لآراء عينة من المحاسبين والمدققين في المصارف الاهلية التجارية من قبل

##### رضا علي عبد الله، وسنان رحيم جاسم وأحمد نوري فياض (2024)، بعنوان:<sup>2</sup>

##### " تأثير أبعاد محاسبة الاستدامة على جودة التقارير المالية"

يهدف البحث إلى دراسة تأثير أبعاد المحاسبة المستدامة على تعزيز جودة التقارير المالية من وجهة نظر المحاسبين والمدققين العاملين في تلك المصارف، لتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبيان

<sup>1</sup>- خليل داليا هيثم، عبد اللطيف حوراء، علي حنين، المحاسبة المستدامة ودورها في تطوير العمل المحاسبي في الاقتصاد العراقي (دراسة حالة شركة يونيليفر) مجلة **Journal Port Science Research**، المجلد (8)، العدد الخاص، جامعة أوروك، بغداد، العراق، 2025.

<sup>2</sup>- احمد نوري فياض وآخرون، تأثير أبعاد محاسبة الاستدامة على جودة التقارير المالية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المحاسبين والمدققين في المصارف الاهلية التجارية، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، جامعة الفلوجة، المجلد7، الاصدار1، 2025.

وتوزيعه على عينة من المحاسبين والمدققين، وتشمل ابعاد المحاسبة التي تم دراستها من الجوانب الاقتصادية والجوانب البيئية والاجتماعية وكيفية انعكاسها على دقة وشمولية ووضوح التقارير. ومن نتائج هذه الدراسة ان تضمين ابعاد الاستدامة في المحاسبة يؤدي إلى تحسين جودة التقارير المالية، مما يجعلها أكثر شمولية ودقة، تعزز هذه الأبعاد القدرة على تقديم معلومات مالية تعكس الواقع بشكل أفضل، وتساعد المستخدمين الماليين في اتخاذ قرارات أكثر دقة.

### 3. دراسة عبد الهادي محمد السوداني (2025) بعنوان:<sup>1</sup>

#### " دور محاسبة الاستدامة في تحسين سمعة الشركات "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور محاسبة الاستدامة في تعزيز سمعة فروع شركات التأمين في سرت ليبيا، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصف التحليلي، مستخدمة أساليب إحصائية وصفية متمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتبيان آراء عينة الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة الى وجود علاقة ايجابية قوية بين ممارسات محاسبة الاستدامة والافصاح البيئي والاجتماعي والحوكمة وتكامل التقارير وسمعة الشركة، وكان الافصاح عن حوكمة الشركات الأكثر تأثيراً يليه الافصاح البيئي.

ثانياً: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

### 1. دراسة Gabriela Marques Alves Aguiar (2026) بعنوان:<sup>2</sup>

#### The Role of Sustainability Accounting in Enhancing Corporate ESG Transparency and Long-Term Value Creation

"دور المحاسبة المستدامة في تعزيز شفافية الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات ESG

#### وخلق قيمة طويلة الاجل"

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة كيف تساهم المحاسبة المستدامة في تعزيز شفافية ESG وزيادة ثقة اصحاب المصلحة، والمساهمة في خلق قيمة مؤسسية طويلة الأجل، ولتحقيق هذا الهدف تم تناول أسئلة بحثية أساسية لمعرفة العلاقة بين الشفافية والأداء المالي. كما تناقش الاسئلة الثانوية دور الاطر التنظيمية مثل GRI و SASB بالإضافة إلى العناصر التنظيمية التي تدعم الافصاحات.

<sup>1</sup> - عادل عبد الهادي، محمد السوداني، دور محاسبة الاستدامة في تحسين سمعة الشركات، دراسة ميدانية على فروع شركات التأمين في مدينة سرت، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، 2025.

<sup>2</sup> - Gabriela Marques Alves Aguiar. The Role of Sustainability Accounting in Enhancing Corporate ESG Transparency and Long-Term Value Creation. Academic Journal of Business & Management (2026), Vol. 8, Issue 1.

وتوصلت هذه الدراسة الى نتائج منها أن المحاسبة المستدامة تعزز الرقابة الداخلية، وتحسن استخدام المقاييس المبينة على الأدلة، وان المحاسبة المستدامة تمثل اداة استراتيجية لخلق القيمة وتعزيز المساءلة، ودعم الحوكمة.

## 2. دراسة (2023) Suhendar, Inova Fitri Siregar, Ridwansyah تحت عنوان:<sup>1</sup>

### The Role of Sustainability Accounting: Environmental, Social and Economic Accountability

#### "دور محاسبة الاستدامة: المساءلة البيئية والاجتماعية والاقتصادية"

هدفت هذه الدراسة للحصول على دليل تجريبي حول كيفية إدراك دور المحاسبة المستدامة من منظور المحاسب فيما يتعلق بالمساءلة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، بالإضافة إلى دراسة جاهزية الأكاديميين والمحاسبين وأصحاب المصلحة في تنفيذ الإرشادات الخاصة بتصميم وقياس وتسجيل وعرض المحاسبة المستدامة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الكمي والنوعي، باستخدام العينة القصدية وتحليل الانحدار المتعدد وشملت 142 محاضرا ومحاسبا في محافظة ربادو.

وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لدور المحاسبة المستدامة على المساءلة في الجوانب البيئية وعلى الابلاغ عن معلومات المحاسبة المستدامة بينما لم يظهر اي تأثير على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية.

#### المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية

يمثل هذا التعقيب وقفة تحليلية للموازنة بين مخرجات الأبحاث السابقة ومتطلبات الدراسة الحالية، حيث يهدف إلى رصد نقاط التقاطع والاختلاف من حيث المنهج والمتغيرات، وصولا إلى تحديد الإضافة العلمية التي تسعى هذه الدراسة لسدها، وذلك وفق المحاور التالية:

#### أولا: من حيث المتغيرات

تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على العلاقة بين القيادة الاخلاقية كمتغير مستقل والمحاسبة المستدامة كمتغير تابع، وهي علاقة لم يتم تناولها بهذه الصيغة في أي من الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها.

حيث تعددت الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية، كدراسة سيف أحمد عوض الله (2023) التي ركزت على ربط القيادة الأخلاقية بالسمعة التنظيمية، في حين ركزت دراسة تريكي (2024) على ربطها بتسمية الثقة التنظيمية، بالإضافة إلى دراسة الهزام، عيساوي التي برز فيها ربط القيادة الأخلاقية

<sup>1</sup> –Suhendar, Inova Fitri Siregar, and Ridwansyah. "The Role of Sustainability Accounting: Environmental, Social and Economic Accountability". International Journal of Economic (IJEC), vol. 2, no. 2, Oct. 2023

بالمسؤولية الاجتماعية (2022)، بالإضافة إلى العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية الذي برزت في دراسة قوادرية سميرة (2025)، وتعزيز السلوك الأخضر للموظف الذي برز في دراسة سهام (2022).

في حين تفاوت التركيز في جانب الدراسات المتعلقة بممارسات المحاسبة المستدامة بين التحصيل الأكاديمي كدراسة علي عبد الله (2024)، التي تناولت تأثير أبعاد محاسبة الاستدامة على جودة التقارير المالية، بالإضافة إلى دراسة عبد الهادي محمد السوداني (2025) التي ربطتها بتحسين سمعة الشركات، والدراسات الأخرى التي ركزت على الجوانب المالية والتقنية، كدراسة رضا علي (2024)، ودراسة GABRIELA (2026).

كما تجدر الإشارة إلى أن أغلب الدراسات السابقة تناولت القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل مما جعل الدراسة الحالية تعتمده أيضا كمتغير مستقل، في حين اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها المحاسبة المستدامة فالأخيرة اعتبرته متغيرا مستقلا، أما الدراسة الحالية اعتبرته متغيرا تابعا وذلك بهدف معرفة دور وأثر القيادة الأخلاقية باعتباره متغيرا مستقلا على المحاسبة المستدامة باعتباره متغيرا تابعا.

### ثانيا: من حيث الزمان

معظم الدراسات السابقة كانت حديثة نوعا ما من حيث الزمن، حيث تم إجراء أغلبها في السنوات الخمس الأخيرة. ولكن هناك بعض الدراسات التي تم إجراؤها قبل تلك الفترة.

### ثالثا: من حيث المكان

اختلفت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في اختيار الحدود المكانية للدراسة.

### رابعا: من حيث المنهج والأدوات

اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، في حين أنها اختلفت مع دراسة LAWTON (2015)، ودراسة رضا عبد الله (2024)، ودراسة aguiar (2026)، ودراسة داليا خليل (2025)، ودراسة سهام (2022).

وعليه اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار الاستبيان كأداة للدراسة، فيما عدا دراسة قوادرية (2025)، و suhendar (2023)، التي استخدمت المقابلة.

**خامسا: من حيث الاستفادة من الدراسات السابقة**

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جوانب عديدة منها الآتي:

- بناء فكرة الدراسة، حيث تم من خلالها الوقوف على أهمية كل من القيادة الاخلاقية وممارسات المحاسبة المستدامة؛
- الاستفادة من الكتب والمراجع الهامة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي سهلت بناء الإطار النظري للبحث الحالي واثرائه بمعلومات حديثة ومهمة، مما يوفر الكثير من الجهد والوقت؛
- اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.

**سادسا: الفجوة البحثية**

**الجدول رقم (01): الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	الفجوة البحثية
<p>- تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على العلاقة بين القيادة الاخلاقية كمتغير مستقل والمحاسبة المستدامة كمتغير تابع، وهي علاقة لم يتم تناولها بهذه الصيغة في أي من الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها.</p> <p>حيث تعددت الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية، كدراسة سيف أحمد عوض الله (2023) التي ركزت على ربط القيادة الأخلاقية بالسمعة التنظيمية، في حين ركزت دراسة تريكي (2024) على ربطها بتنمية الثقة التنظيمية، بالإضافة إلى دراسة الهزام، عيساوي التي برز فيها ربط القيادة الأخلاقية بالمسؤولية الاجتماعية (2022)، بالإضافة إلى العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية الذي برزت في دراسة قوادرية سميرة (2025)، وتعزيز السلوك الأخضر للموظف الذي برز في دراسة سهام (2022).</p>	<p>تم دراسة دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ ممارسات المحاسبة المستدامة</p>	<p>لم تركز أي من الدراسات السابقة على دور القيادة الاخلاقية في ترسيخ الممارسات المحاسبية المستدامة</p>

		<p>- في حين تفاوت التركيز في جانب الدراسات المتعلقة بالمحاسبة المستدامة بين التحصيل الأكاديمي كدراسة، علي عبد الله (2024)، التي تناولت تأثير أبعاد محاسبة الاستدامة على جودة التقارير المالية، بالإضافة إلى دراسة عبد الهادي محمد السوداني (2025) التي ربطتها ب تحسين سمعة الشركات، والدراسات الأخرى التي ركزت على الجوانب المالية والتقنية، كدراسة رضا علي (2024)، ودراسة GABRIELA (2026).</p>
<p>لم تتوفر دراسة تناولت هذه المتغيرات وتطبيقها على العاملين في القطاع الاقتصادي.</p>	<p>اقتصرت هذه الدراسة على العاملين (الإطارات)، الإطارات السامية)، بشركة صوميفوص -بئر العاتر -</p>	<p>لقد طبقت الدراسات السابقة على مجتمعات مختلفة كقطاع الإدارة المحلية، وقطاع الصناعة والطاقة، وقطاع المصاريف، والتأمين، وقطاع الأكاديميين، والمهنيين.</p>
<p>على حد علم الباحثين وفي حدود اطلاعهما تعتبر هذه الدراسة المنفردة في الربط بين القيادة الأخلاقية والمحاسبة المستدامة.</p>	<p>هذه الدراسة طبقت بالجزائر بالتحديد ولاية تبسة.</p>	<p>تنوعت أماكن الدراسات السابقة في العديد من الدول من بينها: الجزائر، ليبيا، العراق، وأندونيسيا.</p>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

## خلاصة الفصل الثاني

يتوج هذا الفصل المخصص لـ " الإطار العلمي و التطبيقي لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة"، بجملة من الاستخلاصات الناتجة عن التحليل المشترك، حيث تبين أن مناخ القيادة الأخلاقية الذي تؤسسه الإدارة، يعمل بمثابة البيئة التنظيمية الحاضنة لتفعيل ممارسات المحاسبة المستدامة إذ تضمن النزاهة والعدالة، تدفقا صادقا وشفافا للمعلومات المالية والغير مالية وتدفع المحاسبين نحو قياس التكاليف والالتزامات، بمسؤولية وموضوعية دون تزيف، كما تلعب القيادة الأخلاقية دورا حاسما في الحد من الممارسات المحاسبية غير المشروعة، وسلوكيات المحاسبة الإبداعية والتلاعب بالقوائم، وقد أتاح لنا استعراض ومناقشة الأدبيات والدراسات السابقة، وتحديد الفجوة البحثية في البيئة التنظيمية المحلية، والاستفادة من المقاييس المنهجية لبناء نموذج دراسة ميدانية ملائمة، ومجمل القول إن التحليل النظري قد أثبت وجود علاقة تأثير وارتباط وثيقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وترسيخ ممارسات المحاسبة المستدامة.

الفصل الثالث: دور القيادة

الأخلاقية في ترسيخ ممارسات

المحاسبة المستدامة في مؤسسة

صوميفوس-بئر العاتر-

**تمهيد**

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم، أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتبني أساليب إدارية ومحاسبية حديثة تساعد على تحقيق الاستدامة وتعزيز مصداقيتها التنظيمية. وفي هذا الإطار، تبرز القيادة الأخلاقية كعنصر أساسي في توجيه السلوك المهني وترسيخ قيم النزاهة والمسؤولية داخل المؤسسة، إذ لا يقتصر دورها على نشر المبادئ الأخلاقية فقط، بل يمتد إلى دعم ممارسات المحاسبة المستدامة وتحسين جودة الإفصاح المحاسبي، بما يعزز ثقة مختلف أصحاب المصلحة.

وتتجلى أهمية العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمحاسبة المستدامة في قدرة القادة الأخلاقيين على تحويل المعلومات المحاسبية من مجرد بيانات رقمية إلى تقارير شاملة تعكس الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسة. فكلما التزمت القيادة بالشفافية والعدالة، ساهم ذلك في خلق بيئة تنظيمية تشجع على اعتماد أنظمة محاسبية متطورة قادرة على قياس التكاليف والالتزامات المرتبطة بالاستدامة، الأمر الذي يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر دقة وواقعية، ويدعم القدرة التنافسية للمؤسسة ويعزز استقرارها على المدى البعيد.

وفي هذا السياق، تبرز مؤسسة صوميفوس -تبسة- كمثال عملي على تطبيق هذه المفاهيم في الواقع. حيث تسعى المؤسسة من خلال كوادرها وإطاراتها الى دمج المعايير الأخلاقية في ممارساتها المحاسبية المستدامة، وذلك من خلال عرض الجوانب الميدانية للدراسة وتحليل البيانات المحصل عليها وفق المباحث الآتية

- بطاقة تعريفية عن مؤسسة صوميفوس المركب المنجمي جبل العنق-بئر العاتر-؛
- عرض وتحليل بيانات الدراسة.

### المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن مؤسسة صوميفوس المركب المنجمي -بئر العاتر-

تحتل مؤسسة «SOMIPHOS» مكانة هامة على الصعيد المحلي والوطني نظرا لما تزخر به من موارد وما تحتويه من طاقات، وما لها من أهمية في إنتاج أطنان من الفوسفات، حيث تساهم بشكل حيوي في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال استغلال ومعالجة الموارد المنجمية، وقد اطلعت هذه المؤسسة بمسؤوليات استراتيجية تتعلق بإنتاج وتصدير الفوسفات، مما جعلها تكتسب دورا رياديا في دعم الخزينة العمومية.

تعد مؤسسة استغلال مناجم الفوسفات "صوميفوس" نموذجا للمؤسسات الاقتصادية التي تواجه تحديات الموازنة بين الربحية الاقتصادية والمسؤولية الأخلاقية تجاه البيئة والمجتمع. وباعتبارها كيانا استراتيجيا في الجزائر، فإن ممارساتها الإدارية لا تتوقف عند الجوانب التقنية فحسب. بل تمتد لتشمل الالتزام بالمعايير الأخلاقية والشفافية المحاسبية التي تفرضها متطلبات الاستدامة.

وتتجلى أهمية دراسة هذه المؤسسة في كونها بيئة خصبة لاختبار مدى تأثير القيادة الأخلاقية في توجيه القرارات الإدارية، وكيف يمكن للقيم التنظيمية أن تساهم في التحول نحو المحاسبة المستدامة التي تتجاوز الأرقام المالية لتشمل الأداء البيئي والاجتماعي.

وتأتي وحدة بئر العاتر كمركز ثقل لهذه الممارسات، حيث ينتظر من هياكلها الإدارية والمالية تقديم نموذج في الإفصاح والنزاهة المهنية بما يتماشى مع التوجهات الحديثة للحوكمة والمسؤولية الاجتماعية.

وفي هذا السياق سيتم تناول ما يلي:

- التعريف بمؤسسة صوميفوس المركب المنجمي جبل العنق - بئر العاتر؛
- دور الهيكل التنظيمي للمؤسسة في دعم القيادة الأخلاقية؛
- التوجه البيئي والمؤشرات التطبيقية للتنمية المستدامة لمؤسسة صوميفوس- بئر العاتر.-

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة صوميفوس المركب المنجمي جبل العنق - بئر العاتر -

تعد مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" واحدة من الركائز الاقتصادية الهامة في الجزائر، حيث تلعب دورا حيويا في استغلال وتنمين الثروات المنجمية الوطنية.

أولا: نبذة تاريخية عن مؤسسة «SOMIPHOS»

اكتشف منجم جبل العنق قبل الاستقلال سنة 1908، بعدها تم إنشاء مؤسسة قائمة بذاتها تحت اسم شركة جبل العنق «SOCIETE DE DJEBEL ONK» : S-D-O وذلك سنة 1934، حيث اهتم في بادئ الأمر بالبحوث الاستغلالية، وقد بدأت في سنة 1936 الأشغال الاستغلالية بالمؤسسة، وتم تأميم

المؤسسة « **SONAREM** » : « **SOCIETE DES RECHERCHES ET EXPLOITATION** » مؤسسة الأبحاث والاستغلاليات المنجمية والتي كان مقر إدارتها العاصمة بالحرش، لكنه حول في 03/جوان/1983 إلى ولاية تبسة، وهو التاريخ نفسه التي سميت به المؤسسة « **FERPHOS** » مؤسسة الحديد و الفوسفات، أما حاليا ومنذ سنة 2004 فإنها قسمت إلى مؤسستين:

« **SOMIPHOS** » : « **SOCIETE DES MINES DE FER** » ومقر إدارتها بالونزة و « **SOCIETE DES MINES DE PHOSPHATE** » : مؤسسة مناجم الفوسفات ومقر إدارتها بمدينة

- بئر العاتر -

#### ثانيا: الموقع الجغرافي لمؤسسة SOMIPHOS

يقع منجم جبل العنق في أقصى شرق البلاد في جنوب ولاية تبسة على بعد 90 كلم من مقر الولاية وبالضبط بمدينة - بئر العاتر- ويبعد ب 25 كلم عن الحدود التونسية ويربط هذا المركب المنجمي بميناء عنابة عن طريق خط السكك الحديدية والتي تمتد على طول 340 كلم.

#### ثالثا: أهمية مؤسسة SOMIPHOS

تتمثل أهمية المؤسسة فيما يلي:

- تشغيل أكثر من 1200 عامل وبالتالي محاولة القضاء على البطالة أو الإنقاص منها في المنطقة؛
- جلب العملة الصعبة من خلال التصدير؛
- الاستفادة من العلاقات الخارجية مع مختلف الدول عن طريق الاستثمار؛
- تزويد السوق الوطنية والمحلية بكميات كبيرة من الفوسفات؛
- إنتاج أكثر من 12000000 طن من الفوسفات سنويا والتطلع لكمية 1500000 طن في المستقبل؛
- منح عدة امتيازات للعمال؛
- استعادة العديد من الطلبة المتربصين داخل المؤسسة؛
- إمكانية ترقية العمال.

#### رابعا: دور مؤسسة SOMIPHOS

تلعب مؤسسة « **SOMIPHOS** » دورا هاما جدا، حيث أن دورها الأساسي يتمثل في استخراج الفوسفات الخام (المادة الأولية) من جبل العنق، ثم تحويله بعد مروره بعملية المعالجة إلى إنتاج تام يباع في الأسواق المحلية والأجنبية، هذا بالإضافة إلى كل ما تقوم به المؤسسة من عمل اجتماعي، داخليا لفائدة عمالها و موظفيها، وذلك يعكس بصفة جلية الدور الفعال للمؤسسة سواء كما أسلفنا

الذكر بالنسبة لموظفيها أو بالنسبة لباقي الأفراد داخل أو خارج المؤسسة، والذين يستفيدون بطريقة غير مباشرة منها، كالقيام بدورات تكوينية أو السماح لعدد كبير من الطلبة المتخرجين عن طريق عقود قبل التشغيل، في حالة ما لمست المؤسسة في هؤلاء الكفاءة و العمل الجاد.

#### خامسا: إطارات وموظفي المؤسسة

##### 1. وضعية موظفي المؤسسة

تضم مؤسسة «SOMIPHOS» بئر العاتر عددا كبيرا من الموظفين، باختلاف مناصبهم ودرجاتهم ومكان عملهم، ويصل عددهم حوالي 1296 عاملا تقريبا، يتم تشغيلهم عن طريق عقود قابلة للتجديد، في حالة ما لمست المؤسسة توفر الشروط اللازمة في العامل، كالتقاني في العمل المهارة وحسن السيرة، وبعد اكتساب الخبرة اللازمة يثبت العامل في منصبه، وتجد في المؤسسة أربعة أصناف من العمال يتوزعون حسب درجاتهم كالاتي:

##### 1.1. الإطارات السامية:

يرتبون في الدرجة 22 فما فوق، وهذا الصنف من العمال يحتاج إلى تكوين فني وتقني وعلمي عالي، فهو يشمل المهندسين والجامعيين الأكفاء، فهي مناصب ذات مسؤولية كبيرة، وبالمؤسسة 13 إطار سامي ومنهم:

- مدير المؤسسة؛
- المدير التقني؛
- رؤساء الأقسام؛
- بعض رؤساء المصالح.

##### 2.1. الإطارات

تضم المؤسسة حوالي 74 تقريبا إطارا موزعين بين الأقسام والمصالح، يستوجب التوظيف في هذه المناصب، توفر مستوى ثقافي معين وخبرة معينة والتي يمكن فيها الترقية في الدرجة، وهنا تتراوح بين 13 إلى 18 درجة.

##### 2. عمال التحكم

يبلغ عددهم حوالي 780 عاملا تقريبا، مثل رؤساء الفروع ومهمتهم الأساسية الإشراف على العمال الموجودين بالفروع التي يعملون بها من خلال التوجيه والمتابعة، وتتراوح درجة هذا الصنف من العمال بين 10 إلى 13.

### 3. عمال التنفيذ

هذا النوع من العمال لا يتطلب خبرة أو مستوى تعليمي معين، حيث يقومون بتنفيذ القرارات الصادرة عن رؤسائهم وتشمل عمال النظافة، البستاني... الخ.

### 4. مهام مدير المؤسسة ومكانته

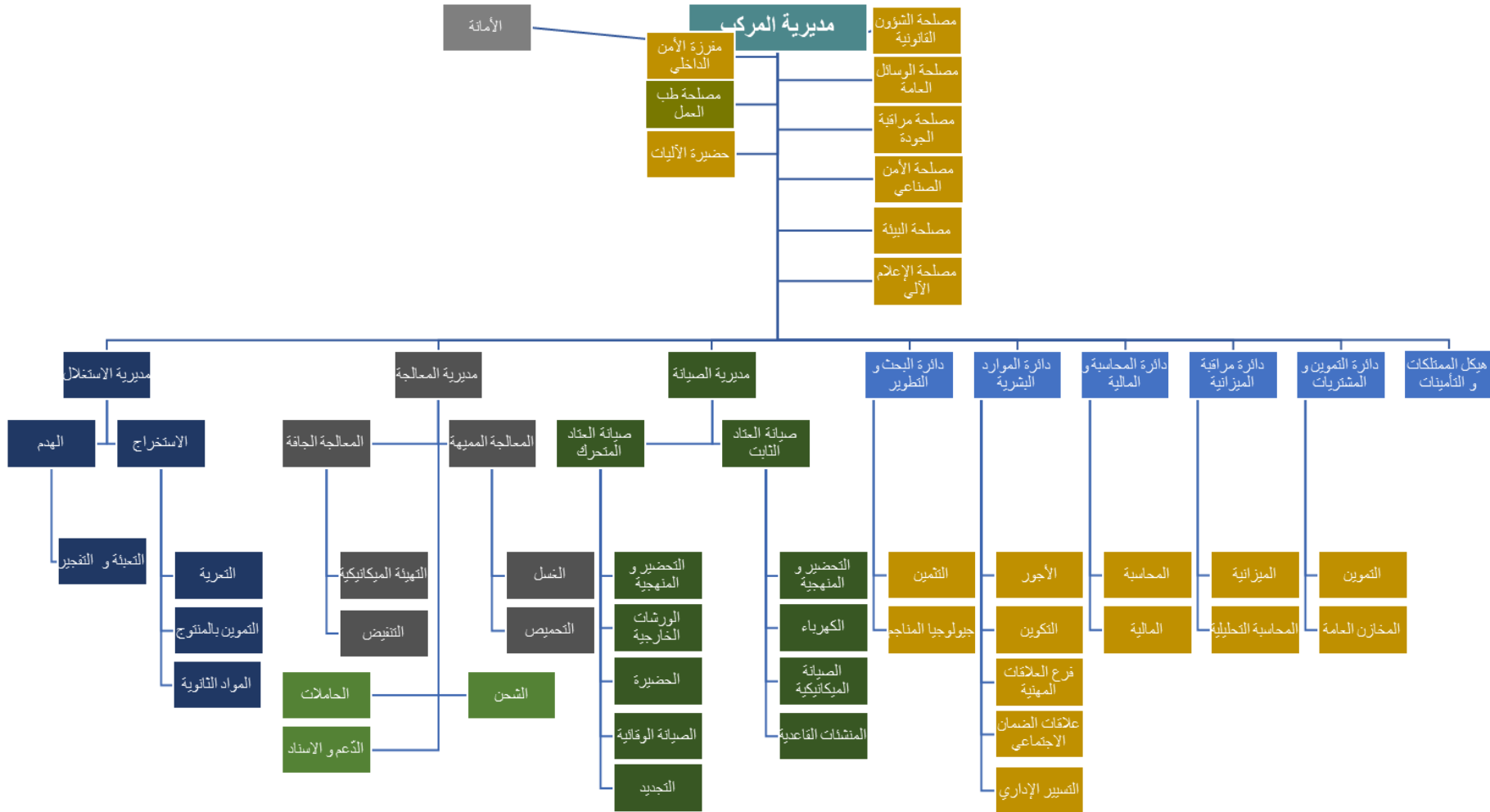
يكتسي دور مدير مؤسسة «SOMIPHOS» أهمية كبيرة من حيث المهام التي يقوم بها حيث إنه مسؤول عن كل ما يجري في المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى من خلال السلطة التي يتمتع بها فهو يراقب ويشرف على جميع المصالح والأقسام بالمؤسسة ونستطيع أن نلخص مهامه فيما يلي:

- مراقبة تنفيذ الأهداف؛
- السهر على تنفيذ المخططات على أكمل وجه؛
- الإشراف على تسيير جميع المصالح والأقسام؛
- توقيع جميع الوثائق والمستندات؛
- العمل على احترام القوانين والتنظيمات؛
- السهر على تنظيم الإجراءات الإدارية بالمؤسسة؛
- السهر على تقديم أرقى الخدمات للزبائن؛
- تحقيق المردودية المثلى لخزينة المؤسسة؛
- السهر على عمليات تصدير المنتج؛
- تنظيم عمل المرؤوسين وفقا للشروط والقوانين؛
- ونظرا لهذه الوظائف فمدير المؤسسة لا بد أن يكون ذا كفاءة عالية وخبرة واسعة وقدرة على تحمل المسؤولية الموكلة له.

### المطلب الثاني: دور الهيكل التنظيمي للمؤسسة في دعم القيادة الأخلاقية

يعتبر الهيكل التنظيمي أداة أساسية تعتمد عليها المؤسسة من أجل تنظيم مختلف أنشطتها وتحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية، حيث يساهم في توزيع المهام والمسؤوليات وتوضيح خطوط السلطة والتنسيق داخل المؤسسة، كما يساعد على ضمان حسن سير العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. وعليه سيتم في هذا المطلب عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوميفوص -بئر العاتر-، والتعريف بالمصالح والأقسام التابعة لها.

الشكل رقم (03): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوميفوص-بئر العاتر-



## أولاً: المديرية

تشمل المديرية عدة أقسام ومصالح، يشرف عليها مدير المؤسسة تساعد سكرتاريا لها دور يعد هاماً يتمثل فيما يلي:

- استقبال وإرسال الفاكسات؛
  - الرد على المكالمات الهاتفية؛
  - ترتيب وتصنيف الملفات والوثائق؛
  - استقبال الحرفاء والمدعوين؛
  - تنظيم مواعيد المدير وتذكيره بها؛
- ونجد أن المديرية تتكون من المصالح الآتية:

### 1. طاقم المديرية

#### 1.1. مصلحة مراقبة الجودة والبيئة:

- يشرف على هذه المصلحة مسؤول تسيير الجودة والبيئة، فهو يقوم بجميع الأعمال الموكلة لهذه المصلحة، وبما أن المؤسسة متحصلة على شهادة "نظام تسيير الجودة" "SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE" - المعيار ISO 9001 VERSION 2000.
- وشهادة "نظام تسيير المحيط" "SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL" - المعيار ISO 14001 VERSION 1996
- فهي تعمل جاهدة للحفاظ على هذه الشهادة العالمية من خلال:
- السهر على تطبيق المقاييس العالمية في عملية الإنتاج؛
  - المحافظة على جودة المنتج؛
  - احترام القوانين التنظيمية؛
  - تحمل مسؤولية سوء الإنتاج؛
  - إرسال تقارير دورية إلى مدير المؤسسة حول نوعية المنتج؛
  - القضاء أو التقليل من النقائص الموجودة في عملية الإنتاج؛
  - السهر على الرشادة في الإنتاج من خلال التقليل من التكاليف؛
  - حماية البيئة والاهتمام بكل ما يتعلق بها؛
  - التخلص من المهملات بطريقة عقلانية

## 2.1. مصلحة الشؤون الاجتماعية

تحتوي هذه المصلحة على فرعين يشرف عليهما رئيس المصلحة وهما:

- مركز الاستقبال؛

- التعاونية الاستهلاكية.

### 1.2.1. مركز الاستقبال

تقوم المصلحة بالإشراف على المركز من خلال:

- استقبال ضيوف المؤسسة؛

- توفير المأكل والمشرب والمبيت في فندق المؤسسة؛

- تهيئة المكان للموظفين للقيام بعملية التكوين؛

- الاهتمام بكل ما يتعلق بالموظفين والضيوف في عملية الاستقبال.

### 2.2.1. التعاونية الاستهلاكية

تعمل التعاونية على ما يلي:

- توفير كل متطلبات العامل اليومية من مواد غذائية وأجهزة إلكترو منزلية... الخ؛

- الاهتمام بكل ما يخص ملفات العاملين المتعلقة بالسياحة كأداء العمرة مثلا حيث إن المؤسسة

ترسل أكثر من خمسة وعشرين 25 عاملا سنويا إلى البقاع المقدسة؛

- تمويل المؤسسة بمواد النظافة وكل ما تحتاجه؛

- تلبية حاجات العاملين بالمؤسسة؛

- توفير الأدوات المدرسية في كل دخول مدرسي لأبناء الموظفين.

### 3.1. مصلحة طب العمل

يعمل بهذه المصلحة طبيب بالإضافة إلى ممرض ومساعد اجتماعي، وتعمل هذه المصلحة

على:

- السهر على صحة العمال.

- إخضاع العمال كل سنة لفحص طبي إجباريا وعدم الخضوع لهذا الفحص يعد خطأ يستوجب

عقوبة تأديبية كما تنص على ذلك المادة 51 من القانون الداخلي للمؤسسة؛

- استفادة العمال من فحوص تلقائية بناء على طلب العامل نفسه؛

- إصدار قرارات معينة من طرف الطبيب فيما يخص قدرة العامل على العمل بمكان معين مثلا؛

- المراقبة الصحية للعمال.

أما بالنسبة للممرض، فهو يقوم بتجميع المعلومات الخاصة بالعامل وتقديمها للطبيب للقيام بعمله، كما أن عمل المساعد الاجتماعي ينحصر في العمل الإداري، كالاهتمام بالوثائق والمستندات الموجودة على مستوى المصلحة، وتسجيل المعلومات الخاصة بها.

## 2. مصلحة مراقبة التسيير

تعتبر مصلحة مراقبة التسيير ذات أهمية كبيرة في معرفة ما للمؤسسة وما عليها من أرباح وتكاليف، يشرف عليها رئيس المصلحة، يساعده في التسيير موظفين مختصين في الدراسات الاقتصادية والإحصائية بالإضافة إلى سكرتاريا، وتتكلف هذه المصلحة بالمهام التالية:

- مراقبة تسيير المؤسسة في جميع جوانبها المالية والاجتماعية والاقتصادية؛
- تقديم تقارير حول عملية الإنتاج لمدير المؤسسة؛
- تتكلف بالمحاسبة التحليلية في المؤسسة (حساب تكلفة الإنتاج، سعر التكلفة، النتيجة...الخ)؛
- الإشراف على جميع نشاطات المؤسسة؛
- المشاركة في إعداد الميزانية التقديرية؛
- مراقبة الميزانية التقديرية ومقارنتها بالفعالية.
- حساب الخسائر التي تتحملها المؤسسة وإيجاد الفروقات بين الإيرادات والتكاليف؛
- تلقي عروض المناقصات بالمؤسسة؛
- متابعة عملية الإنتاج؛
- محاولة معرفة الظروف المحيطة بنقص الإنتاج.

## 3. مصلحة الإعلام الآلي

تحتل هذه المصلحة مرتبة هامة في هيكل المؤسسة، نظرا لموابقتها للتكنولوجيا الحديثة، واستخدامها لتقنيات تمكنها من إعطاء مكانة للمؤسسة، على الصعيد المحلي، الوطني والدولي وقد كان يعمل بهذه المصلحة أكثر من تسعة عشر 19 عاملا، لكن نظرا لضغط العمل توزع معظمهم على باقي المصالح والأقسام الأخرى، وبقي بها عاملان فقط وقد أسندت لهذه المصلحة المهام التالية:

- الاهتمام بكل ما له علاقة بالإعلام الآلي؛
- الإشراف على العاملين في مجال الإعلام الآلي بباقي الأقسام؛
- تسهيل العمل بالمؤسسة من خلال التقنيات المستعملة؛
- ربط العلاقة بين المديرية والمنجم وهذا ما يؤدي إلى ربح الوقت؛
- وجود شبكة الإنترنت والتي تساهم بشكل كبير في تطوير العمل بالمؤسسة وتسهيله؛

- صيانة الآلات (أجهزة الإعلام الآلي) الموجودة على مستوى المصلحة، وعلى مستوى المؤسسة.

ثانياً: قسم الإدارة

### 1. مصلحة تسيير الموارد البشرية

#### 1.1.1. فرع العلاقات الاجتماعية

لهذا الفرع علاقة مباشرة بالعمال، والأمور الخاصة بهم ويشرف عليه رئيس الفرع، ومساعد يقومون بمهام ذات صبغة اجتماعية أصلاً، وتتمثل فيما يلي:

#### 1.1.1.1. دراسة ملفات المتقاعدين

يختلف سن التقاعد في المؤسسة باختلاف الظروف، لكن السن المحدد تقريبا خمس وخمسون (55) سنة، يقوم هذا الفرع بدراسة الملفات وتحضيرها، وذلك من خلال إعلام العمال قبل ثلاثة أشهر من بلوغهم سن التقاعد باليوم المحدد للتقاعد من أجل إعطائهم فرصة لتحضير ملفاتهم وبدوره يعد الفرع الوثائق اللازمة.

#### 2.1.1.1. مراقبة الأجور

يمكن أن يراقب هذا الفرع أجور العمال وذلك قبل مرورها بفرع الأجور.

#### 3.1.1.1. متابعة حوادث العمل

يلعب فرع العلاقات الاجتماعية دوراً هاماً في متابعة حوادث العمل، حيث يقوم بمتابعة بالإجراءات اللازمة لتقاضي وقوع ضرر أكبر، وذلك من خلال إجراء الاتصالات اللازمة بالطبيب والمستشفى، لكن تنتهي مهمة هذا الفرع بوصول المصاب للمستشفى، حيث تتولى مصلحة طب العمل القيام بالإجراءات المتبقية.

#### 4.1.1.1. متابعة تغيب العمال واستلام الشهادات الطبية

تتم هنا مراقبة حضور وغياب وتأخر العمال، ففي حالة تغيب العامل أكثر من 48 ساعة، فإن المديرية ترسل إشعاراً بغيابه وبالتالي يقوم هذا الفرع بإرسال تقرير يبين فيه سبب التغيب، سواء كان مبرراً أو غير مبرر، وفي الحالة الثانية فإن هناك إجراءات معينة تتخذ في هذا الصدد، حيث يتم إرسال استدعاء للموظف الغائب من أجل معرفة سبب الغياب، فإن لم يحضر بعد إرسال ثلاثة استدعاءات فإنه يمر بمجلس التأديب و الذي يتخذ بشأنه قراراً دون حضوره، كما تنص على ذلك المواد 37،38،39 من القانون الداخلي للمؤسسة.

### 5.1.1. اتخاذ عقوبات معينة في حق الموظفين

في حالة مخالفة أحد الموظفين لقوانين المؤسسة كعدم احترام المرؤوسين، أو إحداث حادث مثلاً أو كما سبق وذكرنا الغياب دون مبرر، كل هذا يمكن أن يؤدي إلى إصدار عقوبات معينة، ذكرت في المواد من 62 إلى 65 من النظام الداخلي للمؤسسة، كالتوبيخ الشفهي أو الكتابي، الإنذارات، التوقيف من العمل لمدة معينة، التسريح... الخ.

### 2.1. فرع التكوين

- لهذا الفرع دور هام في رسكلة وتكوين وإعادة تمهين الموظفين بالمؤسسة، سواء كانوا دائمين أو متقاعدين، ويسير من طرف رئيس الفرع تساعده سكرتاريا، ويقوم بدوره من خلال:
- أخذ آراء العمال حول عملية التكوين في مجال معين، بعدها تؤخذ الاقتراحات المقدمة بعين الاعتبار وتدرس.
  - بعد أخذ القرار وتحديد مجال التكوين، يتم تقديم عروض التكوين لجلب الأساتذة المكونين في ذلك المجال.
  - يتم اختيار المكونين على أساس الخبرة والكفاءة من جهة، وأقل التكاليف من جهة أخرى؛
  - يتم تحديد قائمة الموظفين الذين سيخضعون للتكوين من طرف الفرع؛
  - تبدأ دورة التكوين في الوقت المحدد من طرف رئيس الفرع؛

### 3.1. فرع التسيير الإداري

- يعد هذا الفرع ذا أهمية كبيرة في مصلحة المورد البشرية فهو يضطلع بمهام عديدة ومتشعبة، يسير من قبل رئيس الفرع ومساعد، وتتمثل مهامه فيما يلي:
- إصدار قرارات الترقية يصدر الفرع قرارات بترقية عامل معين، وذلك بالنظر إلى خبرتها، كما أن له الحق في إجراء امتحان للعمال بالإضافة إلى تمكينهم من فترة تجريبية تتم على أساسها عملية الترقية؛
  - يعتبر الفرع كخزينة لجميع المعلومات الخاصة بالعامل (الاسم واللقب، تاريخ الدخول، تاريخ الخروج... الخ)؛
  - المراقبة الإدارية لحركة الموظفين من خلال إعداد وتنظيم العطل السنوية، الغيابات والتأخيرات؛
  - إعداد مختلف المنح المقدمة للموظفين، وتسلم الوثائق الخاصة بها (المنح العائلية، منح المساعدة...)

- تسليم شهادات العمل للموظفين في حالة طلبها؛
- مراقبة حسابات الموظفين وتصفياتها؛
- كشف الرواتب للعمال الشهرية والسنوية.

#### 4.1. فرع الأجور

يعمل بهذا الفرع إطار سامي كرئيس بالإضافة لمساعد يقوم بالأعمال اللازمة الموكلة إليه ويهتم هذا الفرع ب:

- إعداد أجور العمال؛
  - تحديد ساعات العمل الشهرية؛
  - إعداد كشوف الرواتب النهائية؛
  - اقتطاع السلفيات المقدمة من طرف النقابة من أجور العمال؛
  - توزيع المنح العائلية.
- ونظرا للتعاملات الكبيرة التي تقوم بها المؤسسة، ونظرا للعلاقات المتشعبة بينها وبين موظفيها من جهة، وبينها وبين المؤسسات الأخرى من جهة أخرى، فإن مصلحة الموارد البشرية وظفت رجل قانون "JURIDIQUE" يقوم بكل ما يسند إليه من أعمال قانونية وتتخلص أهم مهامه فيما يلي:
- حل النزاعات عن طريق التفاهم كمرحلة أولى؛
  - حل نزاعات الشركة مع العمال والموظفين وكذا مع المؤسسات الأخرى عن طريق اللجوء إلى العدالة؛
  - متابعة الاتفاقيات والعقود منذ إبرامها إلى غاية تنفيذها؛
  - تقديم الاستشارات القانونية عن كل ما يخص المؤسسة؛
  - متابعة قضايا العمال؛
  - متابعة جميع المشاكل الإدارية والقانونية بالمؤسسة؛
  - الإشراف على القضايا التي ترفع في العدالة ضد المؤسسة؛
  - تسوية أوضاع العمال القانونية.

#### ثالثا: مصلحة المحاسبة والمالية

تهتم هذه المصلحة بكل ما يخص المؤسسة في المجال المحاسبي، فهي تعمل على ضبط الحسابات للمؤسسة، وتتكون من رئيس المصلحة الذي يشرف على باقي الفروع بها، وينسق بين أعمال باقي الموظفين، بالإضافة إلى نائب الرئيس وإطار في المالية، إطار في المحاسبة العامة، ومكلف بالخزينة والسكرتارية يتوزعون في الفروع التالية:

## 1. فرع المواد

يشرف عليه رئيس الفرع ويساعده إطار في محاسبة المواد تتمثل مهامه فيما يلي:

- يستقبل فواتير الشراء ويراقبها؛
- مراقبة الوثائق الصادرة من المخزن العام؛
- المقارنة بين حسابات الفواتير والمخزون الحقيقي؛
- تسجيل جميع الحسابات في حالة مطابقتها للموجود؛
- تصحيح الأخطاء في الحسابات إن وجدت؛

## 2. فرع المحاسبة العامة

يعمل به إطار في المحاسبة العامة مع سكرتارية، وقد أسندت لهذا الفرع المهام التالية:

- تسهيل القيود المحاسبية والعمليات التي تجري بالمؤسسة من بيع وشراء وتقديم للخدمات؛
- إعداد ميزان المراجعة آخر كل شهر؛
- التأكد من صحة الحسابات المسجلة؛

## 3. فرع المالية

يعمل به إطار في المالية، بالإضافة إلى مساعدين يقومون بجميع الأعمال المكتملة لعمل رئيس

الفرع والذي تتمثل مهامه فيما يلي:

- تسجيل جميع الحسابات التي لها علاقة بالبنك (المدخلات والمخرجات)؛
- إعداد جدول المقاربة والذي يبين حسابات المؤسسة لدى البنك، وحسابات البنك لدى المؤسسة؛
- المقارنة بين ما سجلته المؤسسة وما سجله البنك من حسابات؛
- تتبع أجور العمال.

## رابعاً: مصلحة الوسائل العامة

لهذه المصلحة أهمية كبيرة من خلال قدرتها على تلبية حاجيات عديدة، والمتطلبات الخاصة

بالموظفين بالمؤسسة، ويشرف عليها رئيس المصلحة ويعمل بها عدد من الموظفين موزعين حسب

اختصاصاتهم، كالعاملين في مجال الكهرباء والميكانيك ... الخ.

وقد أسندت لهذه المصلحة المهام التالية:

- السهر على تقديم جميع الخدمات الإدارية بما فيها الاستقبال؛
- تلبية حاجات الإطارات وضيوف المؤسسة؛
- السهر على نظافة المساحات الخضراء؛
- القيام بالأشغال الكبرى كالبناء وتوفير المياه؛
- تلبية حاجات مصالح المنجم؛

- إصلاح كل الأعطاب في أجهزة المؤسسة؛
- التكفل بالعمال اجتماعيا لتحضير ملفاتهم في حالة الوفاة مثلا والاهتمام بعائلاتهم؛
- تموين المكاتب بالوسائل الإدارية (تجهيزات المكاتب)؛
- السهر على حسن الخدمات المقدمة في مطبعة الوثائق؛
- الإشراف على مركز الاستقبال.

#### خامسا: المديرية التقنية

بعد الجولة التي قمنا بها بمختلف مصالح و أقسام المديرية وبعد تسجيل جملة من المعلومات الخاصة، بها انتقلنا إلى المنجم لإلقاء نظرة على مصالح و أقسام هذا الأخير، ومحاولة تدوين النقاط الأساسية التي تركز عليها تنظيمه و هيكلته، بما أن له مديرية خاصة بالإضافة إلى ما هو موجود في المديرية الأصلية و ذلك من أجل أن تشمل بالدراسة مؤسسة "somiphos" بئر العاتر أو ما يطلق عليه جملة "مركب جبل العنق" و بعد الإطلالة التي قمنا بها وجدنا المنجم يشمل على عدد من الأقسام يشرف عليها مدير تقني وهي كالآتي :

#### 1. قسم الاستخراج

يحتوي هذا القسم على مصلحتين أساسيتين هما:

##### 1.1. مصلحة الهدم

يرأسها رئيس المصلحة وتهتم بعملية استخراج الفوسفات الخام كمادة أولية من المنجم.

##### 2.1. مصلحة الاستغلال

تشرف على نقل المادة الأولية إلى مصلحة المعالجة ويشرف عليها رئيس المصلحة بالإضافة إلى عدد من المساعدين.

#### 2. قسم المعالجة

تتم معالجة الفوسفات عن طريق مرورها بأحد الورشتين الموجودتين على مستوى هذا القسم وهما:

- ورشة التبليل.
  - ورشة التجفيف.
- يمر المنتج بأحد هاتين الورشتين على أساس رغبة الزبون ووفقا للطلبات الموجودة. ويشرف على كل واحدة منهما رئيس ورشة أو مصلحة حيث إن الورشة هنا تعتبر كمصلحة.

### 3. قسم الصيانة

يقوم هذا القسم بصيانة الآلات الموجودة بالمؤسسة الخاصة بعملية استخراج المادة الأولية، كما أنها تهتم بصيانة جميع العتاد الخفيف والثقيل كالحافلات، السيارات، الشاحنات الخ...، ويعمل به عدد من العمال المختصين في الصيانة والإصلاح كالميكانيك، الكهرباء... الخ، حيث يقومون بجميع الأعمال الداخلة في دائرة اختصاصاتهم. والخاصة بالمنجم.

### 4. قسم الدراسات والتطوير

يهتم هذا القسم بكل ما له علاقة بالدراسات المتعلقة بالمنتج، ويشمل مصلحتين هما:

#### 1.4. مصلحة الدراسات الجيولوجية

يعمل بهذه المصلحة مجموعة من المختصين ذوي الخبرة والكفاءة، حيث تختص بالتقيب على المادة الأولية وعلى أماكن تواجدها، واقتراح أفضل السبل لاستخراجه، على أسس علمية وتقنية عالية المستوى.

#### 2.4. مصلحة التحاليل المخبرية

تقوم هذه المصلحة بتحليل عينات مختلفة من المنتج من أجل معرفة مدى جودته ونوعيه، هذا من جهة، ومن جهة أخرى من أجل تزويد الزبون بالنوعية التي يحتاجها من المنتج.

### 5. مصالح الأمن

نظرا لطبيعة عمل المؤسسة فإنه لا بد من تواجد طاقم أمني يحرص على أمنها وسلامة عمالها، لهذا فإن هناك خلية أمن تتواجد على مستوى المؤسسة مقسمة إلى مصلحتين هما:

- مصلحة الأمن الصناعي (الداخلي)؛
- مصلحة الأمن الوقائي؛

#### 1.5. مصلحة الأمن الصناعي (الداخلي)

يتواجد على مستوى المؤسسة يرأسه رئيس المصلحة، ويتميز عمال هذا الأخير بأنهم غير مسلحين فهم مدنيون تابعون للمؤسسة يعملون على:

- السهر على سلامة الموظفين؛
- حماية العمال من حوادث العمل؛
- التدخل في حالات الطوارئ كالحرائق مثلا؛
- المحافظة على الآلات ووسائل الإنتاج التابعة للمؤسسة؛
- العمل على تحقيق أقصى حماية في محيط المؤسسة؛
- تقديم الإسعافات الأولية.

## 2.5. مصلحة الأمن الوقائي

تقع مقر إدارتها العامة بولاية تبسة، فهو يعمل بطريقة غير مباشرة لفائدة المؤسسة عن طريق مستشار الأمن، ويتواجد على مستوى المركب مساعد الأمن، وعلى عكس عمال الأمن الصناعي فإن عمال الأمن الوقائي مسلحين ومقسمين إلى عدد من الأفواج تتوزع على مستوى المركب المنجمي ببئر العاتر وبعض المناطق التي تتواجد بها ممتلكات المؤسسة أو الوسائل التابعة لها. ولا شك أن الدور الذي تقوم به هذه المصالح جد فعال وذلك من خلال التنظيم المحكم الذي نلمسه على مستواها هذا بالإضافة إلى كل ما تحققه من أمن وسلامة لجميع العمال والموظفين وللمؤسسة ككل.

### المطلب الثالث: التوجه البيئي والمؤشرات التطبيقية للتنمية المستدامة لمؤسسة «SOMIPHOS»

يركز هذا المطلب على تحليل الاستراتيجية البيئية لمؤسسة صوميفوس والمؤشرات العملية المعتمدة لقياس وتقييم أدائها المستدام.

#### أولاً: الالتزام بالمعايير الدولية لنظم الإدارة البيئية (ISO)

تتبنى مؤسسة صوميفوس إستراتيجية إدارية حديثة تتجاوز الأهداف الربحية لتشمل المسؤولية البيئية، ويتضح ذلك من خلال سعي القيادة العليا للحصول على شهادات المطابقة الدولية. حيث تلتزم المؤسسة بتطبيق نظام تسيير الجودة وفق المعيار ISO 9001، والأهم من ذلك نظام تسيير المحيط وفق المعيار العالمي ISO 14001. إن هذا الالتزام يعكس وجود "فلسفة أخلاقية" لدى الإدارة تهدف إلى تقليل الآثار السلبية للنشاط المنجمي على النظام البيئي المحيط بمدينة بئر العاتر، ويجعل من حماية البيئة جزءاً لا يتجزأ من الهوية التنظيمية للمؤسسة.

#### ثانياً: إستراتيجية تسيير النفايات الصناعية واتفاقيات الاسترجاع

تجسد المؤسسة مفهوم المحاسبة عن النفايات من خلال إبرام اتفاقيات قانونية وتجارية للتخلص الآمن من مخلفات النشاط المنجمي. ومن أبرز هذه الممارسات:

- استرجاع البطاريات المستعملة: من خلال الاتفاقيات المبرمة مع المؤسسة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية ENPEC (مثل الاتفاقية رقم 2022/08)، حيث تلتزم صوميفوس بتسليم البطاريات المستعملة لإعادة تدويرها، مما يمنع تسرب الرصاص والمواد السامة للتربة.
- تسيير النفايات الحديدية وغير الحديدية: عبر التعاقد مع المؤسسة الوطنية للاسترجاع ENR (مثل الاتفاقية لعام 2023)، حيث يتم جرد وبيع النفايات الحديدية (الخردة) والمحركات القديمة والكابلات

النحاسية والألمنيوم. هذه العملية تحول "النفائات" من عبء بيئي إلى مورد مالي يتم الإفصاح عنه في الحسابات، مما يدعم مفهوم الاقتصاد الدائري.

### ثالثا: البعد الاجتماعي والإيكولوجي (مخطط التشجير)

تعتبر حملات التشجير السنوية التي تطلقها المؤسسة تحت شعار "شجرة لكل عامل" نموذجا حيا للمسؤولية الاجتماعية والبيئية. ويهدف هذا المخطط إلى المساهمة في التوازن الإيكولوجي والحد من ظاهرة التصحر الناتجة عن طبيعة المنطقة. ولا تقتصر هذه المبادرة على الجانب التقني (غرس 600 شجرة سنويا من أنواع الكاليتوس والزيتون)، بل تشمل جانبا "أخلاقيا قياديا" يتمثل في توعية العمال وبناء ثقافة بيئية مستدامة، مما يساهم في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة أمام المجتمع المحلي.

### رابعا: التدقيق والرقابة البيئية كأداة للشفافية

تعتمد المؤسسة على التدقيق البيئي الخارجي كأداة لضمان الشفافية والمصداقية. ويتجلى ذلك في التعاقد مع المركز الوطني لتكنولوجيات الإنتاج الأكثر نقاء (CNTPP) لإنجاز "تدقيق بيئي" ودراسة أخطار " للمركب المنجمي (مثل العقد رقم 2022/23). من منظور محاسبي، تمثل المبالغ المرصودة لهذه العقود (مثل مبلغ 1,011,500.00 دج) "تكاليف وقائية بيئية". إن قبول القيادة بالخضوع لرقابة جهات حكومية خارجية يعكس الالتزام الأخلاقي بالاستدامة والبحث عن أفضل السبل لتقليل الانبعاثات والملوثات.

### خامسا: المحاسبة عن التكاليف البيئية (القياس والإفصاح)

تطبق مؤسسة صوميفوص أدوات المحاسبة المستدامة من خلال قياس وتحليل الأثر البيئي لنشاطها بشكل دوري. ويظهر ذلك بوضوح في الاتفاقيات المبرمة مع المرصد الوطني للبيئة والتنمية المستدامة (ONEDD) لإجراء تحاليل فيزيائية وكيميائية للانبعاثات الغازية والغبار (مثل الاتفاقية رقم 2024/01).

محاسبيا، يتم الإفصاح عن تكاليف هذه التحاليل (مثل تكاليف قياس الأوكسيد النيتروجيني CO<sub>2</sub>، والغبار الكلي، وتحاليل المياه) كأعباء بيئية دورية. هذا القياس الدقيق يسمح للإدارة باتخاذ قرارات مبنية على أرقام فعلية، مما يحول البيانات البيئية إلى "مؤشرات أداء" تظهر في التقارير السنوية للمؤسسة.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

يعد التحليل الميداني من الركائز الأساسية في البحوث التطبيقية، حيث يتيح إمكانية استيعاب الواقع العملي للظواهر قيد الدراسة من خلال جمع البيانات ومعالجتها بمنهجية علمية دقيقة، وسيتم التركيز في هذا المبحث على تحديد الإطار المنهجي للدراسة، إذ يعد وجود إطار منهجي أمراً ضرورياً لأي بحث علمي لضمان تنظيم مختلف جوانب الدراسة وتسهيل التعامل معها في مراحلها المختلفة، حيث يمثل هذا الإطار أساساً لعرض التحليلات المطلوبة، بما يساعد على تقديم إجابات دقيقة وشاملة لمختلف أسئلة البحث.

وسيتيم دراسة ذلك من خلال المطالب الآتية:

- التحضير للدراسة الميدانية؛
- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة؛
- اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

### المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية

يعد الإعداد المسبق للدراسة الميدانية خطوة جوهرية لضمان الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة ويتم هذا الإعداد بتحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة المناسبة، إلى جانب تحديد مصادر جمع البيانات التي ستخضع للتحليل باستخدام نماذج منهجية ملائمة لتحقيق أهداف البحث.

### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في إطار مؤسسة صوميفوص -بئر العاتر- حيث تم توزيع 40 استبيان على 40 عينة من أصل مجتمع 96 إطار.

وذلك من أجل محاولة إيجاد نتائج دقيقة لآراء العمال حول دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ ممارسات المحاسبة المستدامة داخل مؤسسة صوميفوص -بئر العاتر-

### ثانياً: متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في الآتي:

#### 1. المتغير المستقل

يتمثل المتغير المستقل في القيادة الأخلاقية ومختلف أبعادها والتمثلة فيما يلي:

##### 1.1. العدالة والنزاهة

العدالة: هي المعاملة المتساوية للموظفين واتخاذ قرارات عادلة فيما يتعلق بالمكافآت والترقيات، وتجنب المحسوبية، مما يعزز الرضا الوظيفي.

أما النزاهة: تعني تطابق أقوال القائد مع أفعاله والالتزام بمبادئ أخلاقية ثابتة حتى عند غياب الرقابة، وهي القوة الأخلاقية التي تبني الثقة بين القائد ومرؤوسيه.

## 1.2. توجيه السلوك وتوضيح الدور

توجيه السلوك: هو قيام القائد بتوجيه سلوك المرؤوسين نحو التصرفات الأخلاقية السليمة من خلال النصح، القدوة، ووضع معايير واضحة للسلوك المقبول داخل المؤسسة. توضيح الدور: هو حرص القائد على تحديد مهام ومسؤوليات كل فرد بوضوح، مع بيان ما هو متوقع منهم من أداء وسلوك، لتجنب الغموض وتحقيق الانسجام في العمل.

## 1.3. تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة

تقاسم السلطة: إشراك الموظفين في صنع القرار، والاستماع لأفكارهم، وتعزيز استقلاليتهم في العمل. الاهتمام بالاستدامة: مراعاة تأثير قرارات المؤسسة على البيئة والمجتمع على المدى الطويل، وليس فقط الربح الآني.

## 2. المتغير التابع

ويشمل المتغير التابع المحاسبة المستدامة ومختلف أبعادها المتمثلة فيما يلي:

### 1.2. البعد البيئي

هو عملية تحديد، وقياس، والإبلاغ عن التكاليف والآثار البيئية الناتجة عن أنشطة المنشأة، مثل انبعاثات الكربون، استهلاك الموارد، وإدارة النفايات.

### 2.2. البعد الاجتماعي

هو عملية قياس وتحليل والإفصاح عن التأثيرات الاجتماعية لأنشطة الشركة على الموظفين، والمجتمع المحلي، والأطراف المعنية، يركز على عدالة ظروف العمل، حقوق الإنسان، وتنمية المجتمع لضمان المسؤولية.

### 3.2. البعد الاقتصادي والحوكمة

البعد الاقتصادي: في المحاسبة المستدامة يركز على قدرة المؤسسة على تحقيق أداء مالي مستدام وربحية طويلة الأجل، مع الاستخدام الكفء للموارد، والتقليل من الآثار الخارجية السلبية. الحوكمة: تعني الهياكل والممارسات التي تضمن الإدارة الرشيدة، الشفافية، والمساءلة في اتخاذ القرارات، مما يضمن الالتزام بمعايير الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

### 4.2. البعد المؤسسي والاستراتيجي

البعد المؤسسي: يركز على الحوكمة والامتثال، من خلال إرساء سياسات داخلية، شفافية في التقارير، والالتزام بالمعايير البيئية والاجتماعية لضمان استمرار المؤسسة ومسؤوليتها. البعد الاستراتيجي: يدمج أهداف الاستدامة في الرؤية طويلة المدى للمؤسسة، بهدف إدارة المخاطر، تعزيز الميزة التنافسية، وخلق قيمة مستدامة لأصحاب المصلحة.

### ثالثاً: مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات لهذه الدراسة على مصدرين رئيسيين وهما كما يلي:

#### 1. المصادر الأولية

تتمثل المصادر الأولية لجمع البيانات في الاستبيان المصمم بهدف توضيح دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ ممارسات المحاسبة المستدامة في مؤسسة صوميفوس-بئر العاتر - تم إعداد الاستبيان بشكل منهجي يتيح جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً للوصول إلى نتائج دقيقة وتحليلها بشكل شامل.

#### 2. المصادر الثانوية

تشمل المصادر الثانوية لجمع البيانات مجموعة متنوعة من الكتب والدراسات المنشورة، بالإضافة إلى الملتقيات والرسائل والأطروحات الجامعية التي تحمل صلة مباشرة بموضوع الدراسة. كما تم الاستعانة من مصادر أجنبية لدعم الدراسة وإثراء مراجعها، ما ساعد على تغطية الجانب النظري الذي يعد جزءاً أساسياً لفهم الدراسات الميدانية وتحليلها بفعالية.

#### رابعاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تم في هذه الدراسة إعداد استبيان يساعد على جمع المعلومات، ويمكن توضيح محتويات الاستبانة، واختبار مدى ثباتها وصدقها من خلال العناصر الآتية:

#### 1. محتوى أداة الدراسة (الاستبيان)

يعد الاستبيان الأداة الأساسية والمستعملة في الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية، حيث تضمن قائمة من الأسئلة المحددة مسبقاً استناداً إلى التأطير النظري الذي تم وضعه واعتماده في الدراسة، وذلك من أجل اختبار صحة الفرضيات وتحقيق الهدف من الموضوع، حيث يعد الخيار الملائم لقياس درجة تطابق آراء ووجهات نظر موظفي مؤسسة صوميفوس-بئر العاتر -

وعليه فقد تضمنت استمارة الاستبيان 40 سؤالاً متسلسلاً صيغت بما يتلاءم مع خصائص العينة المستهدفة للإجابة عليها، وقد قسمت إلى قسمين رئيسيين كالآتي:

**القسم الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، والخبرة المهنية وذلك بهدف وصف عينة الدراسة وتبيان مدى تأثيرها في متغيرات الدراسة.

**القسم الثاني:** يعبر القسم الثاني على متغيرات الدراسة وينقسم إلى محورين أساسيين كالآتي:

- **المحور الأول:** يتضمن المحور الأول أبعاد القيادة الأخلاقية ويهدف إلى معرفة مدى استخدامها في مؤسسة صوميفوس-بئر العاتر -، وتتكون من 15 عبارة، وقد قسمت هذه العبارات على الأبعاد كما يلي، 5 عبارات حول بعد العدالة والنزاهة، 5 عبارات حول بعد توجيه السلوك وتوضيح الدور، 5 عبارات حول بعد تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة.

- المحور الثاني: وقد ارتبط هذا المحور بأبعاد المحاسبة المستدامة، وتكون من 25 عبارة، وقسمت هذه العبارات على الأبعاد كما يلي، 5 عبارات حول البعد البيئي، 5 عبارات حول البعد الاجتماعي، 5 عبارات حول البعد الاقتصادي والحوكمة، 5 عبارات حول البعد المؤسسي والاستراتيجي، و 5 عبارات حول البعد التكاملي والقانوني. والجدول الآتي يوضح ذلك

الجدول رقم (02): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الفقرات		مضمون المحاور	محاور الدراسة
15	05	بعد النزاهة والعدالة	القيادة الأخلاقية
	05	بعد توجيه السلوك وتوضيح الدور	
	05	بعد تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة	
25	05	البعد البيئي	المحاسبة المستدامة
	05	البعد الاجتماعي	
	05	البعد الاقتصادي والحوكمة	
	05	البعد المؤسسي والاستراتيجي	
	05	البعد التكاملي والقانوني	
40		اجمالي الفقرات	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الاستبيان.

#### خامسا: مقياس أداة الاستبيان

لتحويل إجابات عينة الدراسة إلى بيانات كمية، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لكونه أكثر تغيرا وتنوعا وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، حيث تمثل إجابة موافق بشدة الدرجة الأكبر أي 5، وموافق الدرجة 4، ومحايد الدرجة 3، وغير موافق الدرجة 2 وغير موافق بشدة الدرجة الأقل وهي 1، ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول كالتالي:

## الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكرت الخماسي والمتوسط المرجح

الوزن	الإجابة	المتوسط المرجح	المستوى
حساب المدى الاحصائي (4=5-1) ثم يقسم على عدد الخلايا (4/5=0,80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد (01)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.			
01	لا أوافق بشدة	من 1,00 إلى 1,79	منخفض جدا
02	لا أوافق	من 1,80 إلى 2,59	منخفض
03	محايد	من 2,60 إلى 3,39	متوسط
04	أوافق	من 3,40 إلى 4,19	مرتفع
05	أوافق بشدة	من 4,20 إلى 5,00	مرتفع جدا

المصدر: مسعود ربيع، جرودي رندة، تحليل الاستبيان باستخدام برنامج Spss، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد 03، بسكرة، 2017، ص: 110.

## سادسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية Spss v26 في هذه الدراسة وذلك لمعالجة البيانات التي تم جمعها من استمارات الاستبيان في الحاسوب واستخراج النتائج، وقد تم توظيف الأساليب الإحصائية التي تناسب فرضيات الدراسة ومتغيراتها والمتمثلة في الآتي:
- تحليل معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان إضافة لمعامل الصدق.
  - التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
  - المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة ودرجة موافقتهم على كل عبارة من عبارات الاستبيان ومحاوره، بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة ومحور.
  - الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي.
  - معامل الاختلاف وذلك لحساب قيمة التشتت وللمقارنة بين التغير أو الاختلاف.
  - معاملات الالتواء والتقلطح للتأكد من اعتدالية توزيع البيانات واتباعها للتوزيع الطبيعي للتمكن من اختبار الفرضيات.
  - معامل الارتباط وذلك للتعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات التابعة والمستقلة.
  - تحليل التباين لمعيار واحد للمقارنة بين المتوسطات والتوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروقات بين المتوسطات.
  - أسلوب الانحدار البسيط لدراسة العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، كما يساعد في تحديد مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في التغير الحاصل في المتغير التابع، وتحديد أكثرها تأثيرا وبالتالي التنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل.

## سابعاً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل تطبيق الأساليب الإحصائية واختبار الفرضيات، كان من الضروري التحقق من صدق وثبات الاستبيان. وقد قامت الباحثتان في البداية بعرض مسودة الاستبيان على الأستاذ المشرف، تلتها مرحلة مراجعة من قبل مجموعة من المحكمين بهدف تقديم ملاحظات مقترحة وإجراء التعديلات اللازمة. وتمت الاستفادة من هذه الملاحظات في صياغة الاستبيان بشكله النهائي، حيث يعرف هذا النهج بـ "الصدق الظاهري" (صدق المحكمين)، وهو إجراء يعكس مدى ملاءمة استمارة الاستبيان كأداة قياس قبل اعتمادها في الدراسة الميدانية وذلك لضمان دقة النتائج وإمكانية تعميمها.

أما بالنسبة لثبات الاستبيان، فيقصد به مدى استقرار نتائجه وتجانسها عند تكرار التطبيق على نفس العينة وفي الظروف ذاتها ضمن فترة زمنية محددة.

يتم التأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والذي تتراوح قيمته بين 0 و 1، يعد معامل ألفا كرونباخ مقبولاً إذا تجاوز 0.7، مما يشير إلى مستوى مناسب من الثبات. وفيما يتعلق بالنتائج التي أسفر عنها اختبار ألفا كرونباخ، يمكن تلخيصها وعرضها في الجدول الآتي:

## الجدول رقم (04): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

الرقم	اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)
المحور الأول	أبعاد القيادة الأخلاقية	0,766
المحور الثاني	أبعاد المحاسبة المستدامة	0,886
الاستبيان ككل	معامل الثبات الكلي	0,905

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول رقم (04) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية كانت 90,5% وهي أكبر من أدنى قيمة مقبولة لمعامل الثبات 0,7، مما يؤكد ثبات الاستبيان وصلاحيته للتحليل والوثوق في النتائج التي سيتم التوصل إليها.

أما صدق الاتساق الداخلي فيقصد به مدى اتساق كل عبارة من العبارات المتعلقة بموضوع الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور ككل، والذي يحسب من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات المتمثل في معامل ألفا كرونباخ لكل محور، فكانت النتائج كالآتي:

## الجدول رقم (05): نتائج اختبار معامل صدق الاتساق الداخلي

أجزاء الاستبيان	معامل الصدق
أبعاد القادة الأخلاقية	0,875
أبعاد المحاسبة المستدامة	0,941
جميع المحاور	0,951

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي أن درجة الاتساق بين عبارات كل جزء من الأجزاء عالية، ما يدل على أن المحاور صادقة لما وضعت لقياسه وذلك بنسبة 95,1%.

### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لخصائص متغيرات الدراسة

حيث سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة من حيث متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، والخبرة المهنية.

#### أولاً: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

##### 1. متغير الجنس

توزعت عينة الدراسة من حيث الجنس كما يلي:

#### الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

البيان	التكرار	النسبة (%)
ذكر	36	90
أنثى	04	10
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن فئة الذكور شكلت النسبة الأكبر ضمن عينة الدراسة، حيث بلغت نسبتهم 90%، مقابل 10% للإناث، وهو ما يعكس توجه وتوظيف الذكور في بيئة العمل بشركة صوميفوص تبسة، وهذا يعود لطبيعة النشاط التقني الذي يميزها، والذي عادة ما يستقطب الرجال أكثر من النساء.

##### 2. متغير العمر

توزعت عينة الدراسة من حيث العمر كما يلي:

#### الجدول رقم (07): توزيع عينة أفراد الدراسة وفقاً لمتغير العمر

البيان	التكرار	النسبة (%)
من 20 إلى 29 سنة	01	2,5
أكبر من 30 إلى 39 سنة	02	5,0
أكبر من 40 إلى 49 سنة	18	45,0
أكبر من 50 سنة	19	47,5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يظهر من الجدول رقم (07) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة أكبر من 50 سنة بنسبة 47,5%، تليها مباشرة فئة أكبر من 40 إلى 49 سنة بنسبة 45%، ثم فئة أكبر من 30 إلى 39 سنة

بنسبة 5%، بينما جاءت من 20 إلى 29 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة 2,5% حيث يمكن استنتاج من هذا التوزيع أن أغلب الموظفين في المؤسسة هم من الفئات العمرية الناضجة، مما قد ينعكس إيجاباً على نضجهم من خلال تعزيز وعيهم بمبادئ القيادة الأخلاقية وأبعاد المحاسبة المستدامة.

### 3. متغير المستوى التعليمي

توزعت عينة الدراسة من حيث مستوى التعليم كما يلي:

الجدول رقم (08): توزيع عينة أفراد الدراسة وفقاً لمتغير مستوى التعليم

البيان	التكرار	النسبة (%)
ليسانس	17	42,5
ماستر	06	15
مهندس دولة	03	7,5
دكتوراه	01	2,5
شهادة مهنية	13	32,5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول رقم (08) أن الفئة الحاصلة على شهادة الليسانس كانت الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة بنسبة 42,5%، تليها فئة الشهادات المهنية بنسبة 32,5% ثم فئة الماستر بنسبة 15%، وفئة مهندس دولة بنسبة 7,5%، وأخيراً فئة الدكتوراه بنسبة ضئيلة بلغت 2,5%، ومنه يمكن القول إن مؤسسة تعتمد بشكل كبير على كفاءات تعليمية مؤهلة، مما يشكل أرضية خصبة لإستيعاب أبعاد القيادة الأخلاقية وتطبيق ممارسات المحاسبة المستدامة بفعالية ودقة علمية.

### 4. متغير المركز الوظيفي

توزعت عينة الدراسة من حيث المركز الوظيفي كما يلي:

الجدول رقم (09): توزيع عينة أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة (%)
محاسب	7	17,5
رئيس مصلحة	17	42,5
مدير	1	2,5
أخرى	15	37,5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتبين حسب الجدول السابق أن فئة رئيس مصلحة تحتل المرتبة الأولى بنسبة 42,5%، تليها فئة أخرى بنسبة 37,5%، ثم فئة محاسب بنسبة 17,5%، وأخيراً فئة مدير بنسبة 2,5% ويعكس هذا التوزيع تنوع العينة بين مختلف المستويات الوظيفية، مما يسمح بالحصول على آراء شاملة من جميع مستويات العمل داخل مؤسسة.

### 5. متغير الخبرة المهنية

توزعت عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية كما يلي:

الجدول رقم (10): توزيع عينة أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية

البيان	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05 سنوات	1	2,5
أكثر من 5 إلى 10 سنوات	1	2,5
أكثر من 10 سنوات	38	95
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تشير النتائج إلى أن فئة أكثر من 10 سنوات خبرة كانت الأعلى بنسبة 95%، تليها كل من فئة أكثر من 5 إلى 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات بنسب متساوية بلغت 2,5%، وهذا التوزيع يبرز أن معظم أفراد العينة من ذوي الخبرة الطويلة، وهو ما يوفر عمقاً لمدى التزام الإدارة بأبعاد القيادة الأخلاقية، وقدرتهم على إستيعاب وتطبيق أبعاد المحاسبة المستدامة.

### ثانياً: التحليل الوصفي للمحور الأول من الاستبيان

سوف يتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ودرجة التحقق من أجل تحليل إجابات أفراد العينة حول محور أبعاد القيادة الأخلاقية والتعرف على التوجه العام لها.

#### 1. التحليل الوصفي للبعد الخاص بالعدالة والنزاهة

سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك لتحليل إجابات أفراد العينة نحو بعد العدالة والنزاهة ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات بعد العدالة والنزاهة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
01	يتخذ القادة في صوميفوص قرارات مبدئية وعادلة ومنصفة تجاه جميع المرؤوسين	3,35	1,075	0,320	متوسط
02	يميل القادة إلى اتخاذ قرارات إدارية تتأثر بالعلاقات الشخصية بدلا من معايير الكفاءة والعدالة	3,03	1,187	0,391	متوسط
03	يتميز القائد بالنزاهة الشخصية التي تعتبر سببا منطقيا لثقة الموظفين به	2,97	1,121	0,377	متوسط
04	يرفض القائد الأفكار الجديدة التي تطالب بتطبيق معايير اخلاقية صارمة إذا كانت تتعارض مع المصالح الشخصية.	3,30	1,224	0,370	متوسط
05	يلتزم القائد بالشفافية في التعامل مع مختلف القضايا المهنية.	3,33	1,328	0,398	متوسط
	<b>العدالة والنزاهة</b>	<b>3,1950</b>	<b>0,52718</b>	<b>0,165</b>	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

بناء على الجدول رقم (11) المتعلق بتحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول بعد العدالة والنزاهة بشركة صوميفوص \_ بئر العاتر \_ يتضح أن المعدل العام لجميع العبارات بلغ 3,1950، وهو معدل يشير إلى درجة تحقق متوسطة ويصاحبه انحراف معياري قدره 0,52718، مما يدل على تماسك نسبي في إجابات العينة. أما معامل الاختلاف فقد بلغ 0,165، وهي قيمة ضعيفة تشير إلى أن تشتت البيانات منخفض حول المتوسط الحسابي، ما يعكس إجماعا نسبيا في توجهات الأفراد بشأن هذا البعد من أبعاد القيادة الأخلاقية.

وتوضح نتائج الجدول أن جميع العبارات الخمسة المدرجة قد نالت درجة تحقق متوسطة، وهو ما يشير إلى وجود ممارسة لمبادئ العدالة والنزاهة داخل المؤسسة، ولكنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز لتصل إلى مستويات مرتفعة.

وقد سجلت أعلى نسبة موافقة للعبارة رقم (01) التي تنص على: " يتخذ القادة في صوميفوص قرارات مبدئية وعادلة ومنصفة تجاه جميع المرؤوسين"، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,35 وانحراف معياري

قدره 1,075، ومعامل اختلاف 0,320. بينما حظيت العبارة رقم (03) التي تنص " يتميز القائد بالنزاهة الشخصية التي تعتبر سببا منطقيا لثقة الموظفين به" على أقل متوسط حسابي قدره 2,97، ومعامل اختلاف 0,377، مما يشير إلى حاجة المؤسسة للتركيز أكثر على تعزيز جوانب النزاهة الفردية للقادة كدعامة أساسية لبناء الثقة التنظيمية.

ومن خلال هذه النتائج، يمكن القول إن مؤسسة صوميفوس-بئر العاتر- تعتمد بدرجة متوسطة على مبادئ العدالة والنزاهة في ممارساتها القيادية، مما يسهم بشكل جزئي في تدعيم ركائز المحاسبة المستدامة.

## 2. التحليل الوصفي للبعد الخاص بتوجيه السلوك وتوضيح الدور

سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك لتحليل إجابات أفراد العينة نحو بعد توجيه السلوك وتوضيح الدور ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (12): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات توجيه السلوك وتوضيح الدور

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
06	يساهم القائد في تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة.	3,70	0,966	0,261	مرتفع
07	يغض القائد النظر عن بعض السلوكيات غير المهنية إذا كانت تحقق مصلحة إنتاجية مؤقتة للمؤسسة	2,50	1,013	0,405	منخفض
08	يقدم القائد التوجيهات اللازمة لضمان الالتزام بالمعايير الأخلاقية.	3,73	1,012	0,271	مرتفع
09	يعتمد القائد في تقييم أداء المرؤوسين على انطباعات شخصية بدلا من معايير مهنية وأخلاقية محددة مسبقا	2,72	1,198	0,440	متوسط
10	يشجع القائد الموظفين على الالتزام بالسلوك المهني السليم.	3,55	1,395	0,393	مرتفع
	<b>توجيه السلوك وتوضيح الدور</b>	<b>3,2400</b>	<b>0,67967</b>	<b>0,210</b>	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن المعدل العام لعبارات المحور الخاص بتوجيه السلوك وتوضيح الدور قد قدر بـ 3,2400، وانحراف معياري قدره 0,67967، ومعامل اختلاف بلغ 0,210، مما يشير إلى تباين

ضعيف في إجابات أفراد العينة، أي أن الإجابات كانت متقاربة بشكل عام حول هذا البعد، ما يدل على درجة تحقق متوسطة.

وتبين النتائج أن جميع العبارات الواردة ضمن هذا المحور قد سجلت درجة تحقق تراوحت بين متوسطة ومرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2,50 و 3,73، مما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية دور القائد في ضبط السلوكيات داخل بيئة العمل.

وقد جاءت العبارة رقم 08 التي تشير إلى أن " يقدم القائد التوجيهات اللازمة لضمان الالتزام بالمعايير الأخلاقية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,73، وهو ما يعكس إدراك الموظفين لجدية القيادة في وضع الأطر الأخلاقية للعمل. كما حازت العبارة 06 المتعلقة بمساهمة القائد في تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة على تقييم مرتفع أيضاً بمتوسط 3,70 ومعامل اختلاف قدره 0,261، ما يدل على تجانس واضح في الآراء حول الدور الإيجابي للقائد كقدوة سلوكية.

أما العبارة 07 المتعلقة بـ " يغض القائد النظر عن بعض السلوكيات غير المهنية إذا كانت تحقق مصلحة إنتاجية مؤقتة للمؤسسة " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 2,50، مما يشير إلى أن التغاضي عن السلوكيات غير المهنية مقابل الإنتاجية هو الجانب الأقل ممارسة والأقل تأييداً من وجهة نظر العينة، وبدرجة تحقق منخفضة.

### 3. التحليل الوصفي للبعد الخاص بتقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة

سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك لتحليل إجابات أفراد العينة نحو بعد تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
11	تتبنى المؤسسة ممارسات تحافظ على الموارد للأجيال القادمة	3,68	1,207	0,328	مرتفع
12	يعتمد القائد سياسة حجب المعلومات عن المرؤوسين مما يمنعهم من تحسين أداء المؤسسة	3,00	1,396	0,465	متوسط
13	يدعم القائد المبادرات المرتبطة بالتنمية المستدامة	3,58	1,279	0,357	مرتفع
14	تعتبر الإدارة ان الالتزام بالمعايير	3,17	1,259	0,397	متوسط

				البيئية عبئ مالي اضافي يجب تجنبه وليس ضرورة للاستدامة	
مرتفع	0,349	1,196	3.43	يسمح القائد للمرؤوسين بحرية التعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرار	15
متوسط	0,251	0,84677	3,3700	تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة	

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وضح الجدول أعلاه أن المعدل العام لعبارات تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة قد بلغ 3,3700، بانحراف معياري قدره 0,84677، ومعامل اختلاف يساوي 0,251، مما يدل على أن التشتت قليل نسبيا وأن إجابات أفراد العينة متقاربة حول المتوسط الحسابي، مما يشير إلى تباين ضعيف في إجابات أفراد العينة، أي أن الإجابات كانت متقاربة بشكل عام حول هذا المحور، ما يدل على درجة تحقق متوسطة.

وتبين أن العبارات الواردة ضمن هذا المحور قد سجلت درجة تحقق متوسطة ومرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3,00 و 3,68، مما يدل على تفاوت نسبي في إدراك أفراد العينة لمدى تطبيق مبادئ الاستدامة وتقاسم السلطة داخل المؤسسة.

وقد جاءت العبارة رقم 11 التي تشير إلى أن " المؤسسة تتبنى ممارسات تحافظ على الموارد للأجيال القادمة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,68، وهو ما يعكس وعي الإدارة بالمسؤولية البيئية طويلة الأمد. تليها العبارة رقم 13 المتعلقة بـ " دعم القائد للمبادرات المرتبطة بالتنمية المستدامة " بمتوسط 3,58، ومعامل اختلاف قدره 0,357، ما يدل على توافق مقبول بين الباحثين حول دور القائد في هذا الجانب.

بينما جاءت العبارة رقم 12 المتعلقة بـ " اعتماد القائد سياسة حجب المعلومات عن المرؤوسين " في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3,00، وهي قيمة متوسطة تشير إلى وجود حاجة لتعزيز الشفافية وتدفق المعلومات لضمان تحسين أداء المؤسسة بشكل أكبر.

#### ثانيا: التحليل الوصفي لمحور ممارسات المحاسبة المستدامة

سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك لتحليل إجابات أفراد العينة نحو محور ممارسات المحاسبة المستدامة ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (14): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات أبعاد المحاسبة المستدامة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
16	تخصص المؤسسة حسابات مستقلة للتكاليف البيئية	3,88	0,883	0,227	مرتفع
17	تتجنب الادارة تحمل التكاليف المالية اللازمة لمعالجة المشكلات البيئية الناتجة عن ممارساتها التشغيلية	3,45	1,280	0,371	مرتفع
18	يتم الإفصاح عن الالتزامات البيئية ضمن القوائم المالية	3,55	0,846	0,238	مرتفع
19	لا تخصص الادارة اي مخصصات مالية لمواجهة المخاطر البيئية المستقبلية او لمعالجة التلوث الناتج عن نشاطها	3,93	1,047	0,266	مرتفع
20	تعتمد المؤسسة مؤشرات محاسبية لقياس الأداء البيئي	3,30	0,911	0,276	متوسط
21	تصحح المؤسسة عن نفقاتها المتعلقة بتحسين ظروف العمل	3,63	1,005	0,277	مرتفع
22	لا تراعي الشركة مبادئ العدالة الاجتماعية في سياستها المتعلقة بتوزيع الموارد او التوظيف	3,47	1,198	0,345	مرتفع
23	تعزز التقارير الاجتماعية مصداقية التقارير المالية	3,55	1,239	0,349	مرتفع
24	تركز الادارة على تحقيق مصالحها الاقتصادية الخاصة دون النظر الى تأثيراتها على النمو الاجتماعي العام	3,55	1,011	0,285	مرتفع
25	يتم تضمين مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في التقارير المحاسبية	3,50	0,784	0,224	مرتفع
26	تضمن آليات الحوكمة الشفافية في	3,67	0,979	0,267	مرتفع

				إعداد التقارير المالية	
متوسط	0,372	1,067	2,87	يركز القادة على تحقيق ارباح سريعة مع معايير الامتثال والحوكمة مما يهدد الاستدامة المالية للمنظمة	27
مرتفع	0,232	0,883	3,80	يضمن الامتثال لقواعد الحوكمة جودة ممارسات المحاسبة المستدامة في المؤسسة	28
متوسط	0,352	1,154	3,28	تفتقر المؤسسة لسياسات افصاح واضحة تتيح للأطراف ذات المصلحة " المساهمين المجتمع" الاطلاع على التقارير غير المالية	29
مرتفع	0,323	1,185	3,67	تساهم المعلومات المحاسبية في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد	30
مرتفع	0,357	1,261	3,53	تتوفر سياسات واضحة لتنظيم العلاقة مع أصحاب المصلحة	31
متوسط	0,513	1,436	2,80	يتم اشراك الموظفين من كافة المستويات في صياغة الخطط الاستراتيجية طويلة المدى للمؤسسة	32
مرتفع	0,365	1,260	3,45	تدمج المؤسسة أهداف الاستدامة ضمن استراتيجيتها طويلة المدى	33
متوسط	0,465	1,405	3,02	تركز الادارة على الاهداف التشغيلية قصيرة المدى مع اهمال التوجه الاستراتيجي نحو المسؤولية المؤسسية المستدامة	34
مرتفع	0,349	1,257	3,60	تعتمد المؤسسة التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الاستدامة المالية	35
مرتفع	0,272	1,012	3,72	يتم إعداد تقارير متكاملة تجمع بين الأبعاد البيئية والاجتماعية والمالية	36
متوسط	0,365	1,203	3,30	تمنح المنظمة الاولوية القصوى	37

				للامتثال للقوانين البيئية والاجتماعية في تقاريرها، حتى لو تعارض ذلك مع اهداف الريح السريع
مرتفع	0,357	1,309	3,67	يتم تحديث السياسات المحاسبية بما يتماشى مع التشريعات الحديثة
مرتفع	0,227	0,939	4,13	تراعي المؤسسة المعايير الدولية في إعداد تقارير الاستدامة
مرتفع	0,287	1,143	3,98	تلتزم المؤسسة بالقوانين المتعلقة بالبيئة والاستدامة
مرتفع	0,164	0,58031	3,5320	أبعاد ممارسات المحاسبة المستدامة

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي لهذا المحور ككل تراوحت بين 2,80 و 4,13، وهي قيم تشير في مجملها إلى وجود توجه عام مرتفع لدى أفراد العينة نحو أبعاد المحاسبة المستدامة في المؤسسة محل الدراسة. كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين 0,784 و 1,436، مما يدل على وجود درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة. وبالنظر إلى معاملات الاختلاف، فقد تراوحت بين 0,164 و 0,513 ن وهي في أغلبها، مما يعكس مستوى تجانس جيد في آراء المبحوثين حول هذا المحور، وفيما يلي بيان للأبعاد المعتمدة في دراسة محور ممارسات المحاسبة المستدامة:

- البعد البيئي (العبارات من 16-20): تراوحت المتوسطات الحسابية في هذا المحور بين 3,30 و 3,93، وقد حصلت العبارة رقم 19

" لا تخصص الادارة اي مخصصات مالية لمواجهة المخاطر البيئية المستقبلية او لمعالجة التلوث الناتج عن نشاطها "على أعلى درجة تحقق بمتوسط حسابي بلغ 3,93 ومعامل اختلاف قدره 0,266، مما يدل على وعي الإدارة بضرورة التحوط المالي للمخاطر البيئية. في المقابل جاءت العبارة رقم 20 بمتوسط حسابي 3,30، ومعامل اختلاف 0,276 في أدنى ترتيب للبعد، لكنها تظل ضمن المستوى المتوسط.

- البعد الاجتماعي (العبارات من 21-25): تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين 3,47 و 3,63، وقد احتلت العبارة رقم 21 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,63 ومعامل اختلاف منخفض قدره 0,277، مما يبرز حرص المؤسسة على الإفصاح عن نفقات تحسين ظروف العمل. بينما جاءت العبارة رقم 22 في أدنى ترتيب بمتوسط 3,47 ومعامل اختلاف 0,345 وهي قيمة تعكس مستوى تحقق مرتفع أيضا.

- البعد الاقتصادي والحوكمة (العبارات من 26-30): تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين 2,87 و 3,80 وسجلت العبارة رقم 28

" يضمن الامتثال لقواعد الحوكمة جودة ممارسات المحاسبة المستدامة في المؤسسة" أعلى درجات تحقق بمتوسط 3,80 ومعامل اختلاف 0,232، مما يؤكد ان الحوكمة هي الركيزة الأساسية لجودة النظام المحاسبي. في حين جاءت العبارة رقم 27 في المرتبة الأخيرة بمتوسط 2,87 ومعامل اختلاف 0,372، مما يشير إلى مستوى تحقق متوسط.

- البعد المؤسسي والإستراتيجي (العبارات من 31-35): تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين 2,80 و3,60، وحازت العبارة رقم 35 على الترتيب الأول بمتوسط 3,60 ومعامل اختلاف 0,349، مما يعكس اعتماد التخطيط الإستراتيجي المستدام. في المقابل جاءت العبارة 32 "يتم اشراك الموظفين من كافة المستويات في صياغة الخطط الاستراتيجية طويلة المدى للمؤسسة" في أدنى ترتيب بمتوسط 2,80 ومعامل اختلاف 0,513، مما يكشف عن ضعف التنسيق التشاركي.

- البعد التكاملي والقانوني (العبارات من 36-40): تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين 3,30 و4,13. وقد برزت العبارة رقم 39 "تراعي المؤسسة المعايير الدولية في إعداد تقارير الاستدامة" كأعلى درجة تحقق بمتوسط 4,13 ومعامل اختلاف 0,227، مما يثبت سعي المؤسسة الجاد للتوافق المعياري العالمي. وجاءت العبارة رقم 37 في أدنى ترتيب بمتوسط 3,30 ومعامل اختلاف 0,365.

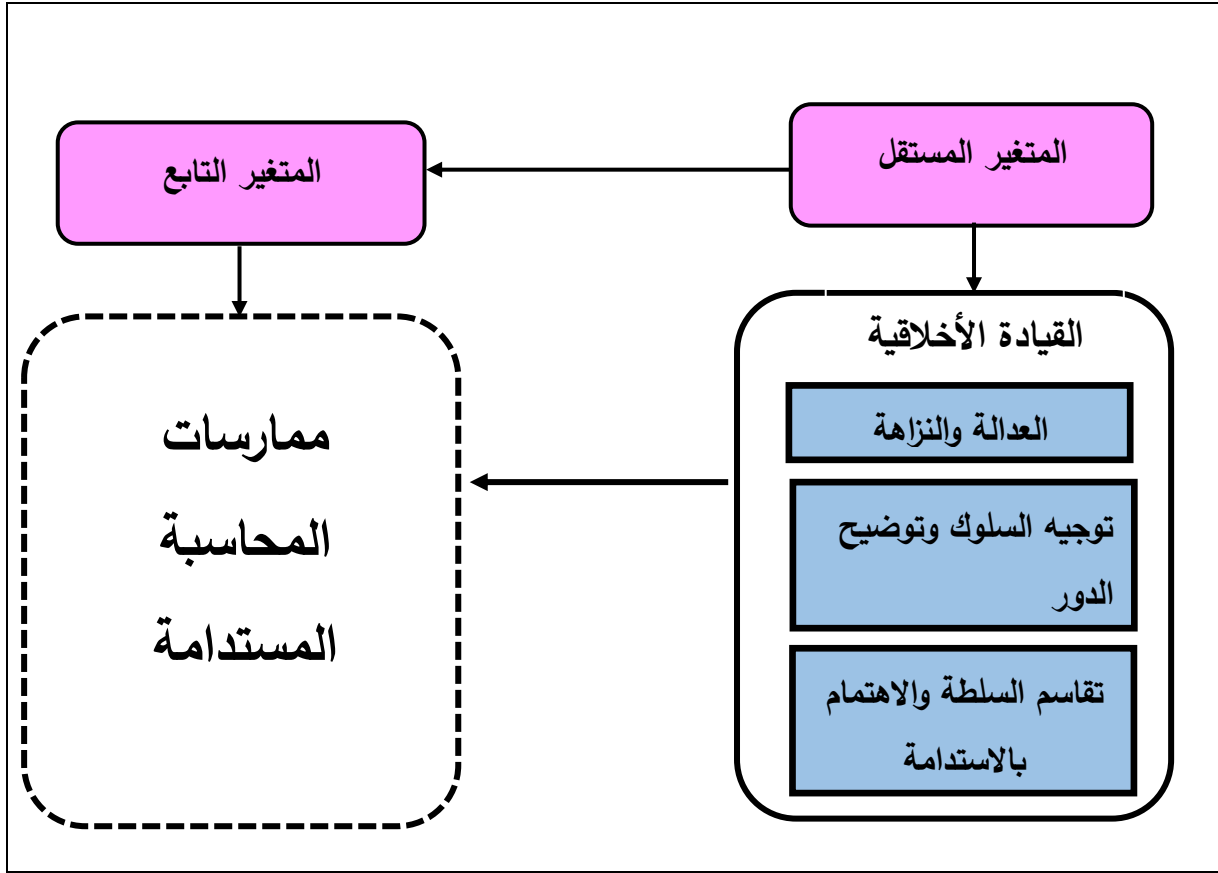
#### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها

يتعلق هذا المطلب ببناء النموذج النظري للدراسة ووضع الفرضيات بالاستناد إلى الأدبيات السابقة، بهدف فحص الروابط بين المتغيرات المختلفة التي تم تحليلها.

#### أولاً: نموذج الدراسة

يمكن توضيح نموذج الدراسة من خلال الشكل الآتي:

## الشكل رقم (04): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

يوضح الشكل أعلاه العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وممارسات المحاسبة المستدامة، وذلك في محاولة للإجابة على إشكالية الدراسة التي مفادها: ما مدى مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز ممارسات المحاسبة المستدامة في مؤسسة صوميفوس-بئر العاتر؟

ومن خلال الإطار النظري، يتضح أن القيادة الأخلاقية تمثل الآلية المحورية التي يمكن من خلالها تعزيز فعالية المحاسبة المستدامة داخل المؤسسات الاقتصادية، باعتبارها المحرك القيمي الذي يوجه عملية القياس والإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي، ويظهر النموذج المقترح العلاقة التفاعلية بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة والنزاهة، توجيه السلوك وتوضيح الدور، وتقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة) وأبعاد ممارسات المحاسبة المستدامة.

ثانياً: فرضيات الدراسة

استناداً إلى النموذج المقترح والذي تم شرحه سيتم وضع الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يتبنى القادة في مؤسسة صوميفوص-بئر العاتر- أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة والنزاهة، توجه السلوك وتوضيح الدور، تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- الفرضية الرئيسية الثانية: يمارس القادة في مؤسسة صوميفوص-بئر العاتر- أبعاد المحاسبة المستدامة (البعد البيئي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي والحوكمة، البعد المؤسسي والاستراتيجي، البعد التكاملي والقانوني) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الأخلاقية والمحاسبة المستدامة في مؤسسة صوميفوص -بئر العاتر - .  
وتتدرج ضمنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين العدالة والنزاهة والمحاسبة المستدامة في مؤسسة صوميفوص -بئر العاتر - .
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توجه السلوك وتوضيح الدور والمحاسبة المستدامة في مؤسسة صوميفوص -بئر العاتر - .
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة والمحاسبة المستدامة في مؤسسة صوميفوص -بئر العاتر - .

### ثالثاً: اختبار اعتدالية توزيع البيانات

تعتمد اختبارات الفرضيات في هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية المعملية، والتي تقترض ضرورة تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات، ومن أجل التأكد من ذلك تم فحص خصائص التوزيع الإحصائي للبيانات باستخدام مؤشري الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) باعتبارهما من الأدوات المعتمدة في تقييم مدى اقتراب البيانات من التوزيع الطبيعي. ويوضح الجدول التالي مؤشرات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم (15): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	معامل الالتواء	معامل التفلطح
القيادة الأخلاقية	0.088	-0.438
ممارسات المحاسبة المستدامة	-0.474	-0.780

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

بالاعتماد على الجدول رقم (15) الذي يعرض نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، يتضح أن قيم معامل الالتواء لكل من محور القيادة الأخلاقية ومحور ممارسات المحاسبة

المستدامة، بلغت (0.088) و(-0.474) على التوالي، وهي تقع ضمن النطاق المقبول ( $1 \pm$ )، مما يشير إلى أن التوزيع قريب من التماثل. كما أن قيم معامل التقلطح (-0.438 و-0.780 على التوالي) تقع ضمن المدى الإحصائي المقبول ( $3 \pm$ )، مما يدل على عدم وجود تقلطح مفرط أو تسطح حاد. وعليه، يمكن اعتبار أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بدرجة مقبولة، مما يسمح باستخدام الأساليب الإحصائية التي تفترض هذا النوع من التوزيع.

#### رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

بعد التحقق من صلاحية أداة الدراسة، بالإضافة إلى التأكد من صدقها وثباتها وتوزيع البيانات بشكل معتدل، يمكن المضي قدماً باختبار فرضيات الدراسة باستخدام الانحدار البسيط Simple Regression، وذلك بهدف تحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع على النحو الآتي:

#### 1. عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تهدف الفرضية الرئيسية الأولى إلى التعرف على آراء أفراد العينة حول مدى فاعلية التزام القادة في مؤسسة صوميفوس-بئر العاتر- بأبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة والنزاهة، توجيه السلوك وتوضيح الدور، تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة)، واختبار هذه الفرضية تم اعتماد اختبار t-test للعينة الواحدة، وتتمثل الفرضية الرئيسية الأولى في الآتي:

- الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا يتبنى القادة في مؤسسة صوميفوس-بئر العاتر- أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة والنزاهة، توجيه السلوك وتوضيح الدور، تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة) عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ).

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يتبنى القادة في مؤسسة صوميفوس-بئر العاتر- أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة والنزاهة، توجيه السلوك وتوضيح الدور، تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة) عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ).

حيث كانت النتائج كما يلي:

#### الجدول رقم (16): نتائج اختبارات t-test على العينة لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

البيان	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	القرار
الفرضية الرئيسية الأولى	3,26833	39	35,705	0,000	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

- انطلاقاً من المعطيات الواردة في الجدول رقم (16)، يمكن قبول الفرضية البديلة التي مفادها: "يتبنى القادة في مؤسسة صوميفوس-بئر العاتر- أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة والنزاهة، توجه السلوك وتوضيح الدور، تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

حيث بلغت قيمة t المحسوبة 35.705 عند درجة حرية 39 وبمستوى دلالة sig (0,000)، وهي أقل من مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبناء على ذلك، نرفض الفرضية العدمية H0 التي تنص على عدم تبني القادة في مؤسسة صوميفوس لأبعاد القيادة الأخلاقية، ونقبل الفرضية البديلة.

إن قيمة t المحسوبة 35.705 تشير إلى وجود فرق جوهري وكبير بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي، مما يعطي دلالة قوية تدعم صحة الفرضية البديلة.

كما أن مستوى الدلالة sig (0.000) هو أقل بكثير من 0.05، مما يعزز قرار رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

ويظهر من خلال هذه النتيجة أن القيادة الإدارية في مؤسسة صوميفوس - بئر العاتر - تتميز بتطبيق وتجسيد أبعاد القيادة الأخلاقية في ممارساتها اليومية، حيث يعكس إدراك أفراد العينة الالتزام الواضح من قبل القادة بقيم العدالة والنزاهة، وتوضيح الأدوار، وتوجيه السلوك الإيجابي، بالإضافة إلى تقاسم السلطة والاهتمام بمتطلبات الاستدامة، مما يسهم في خلق بيئة عمل منظمة تسودها الشفافية والمسؤولية.

## 2. عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تهدف الفرضية الرئيسية الثانية إلى التعرف على آراء أفراد العينة حول مدى فاعلية ممارسة أبعاد المحاسبة المستدامة (البعد البيئي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي والحوكمة، البعد المؤسسي والاستراتيجي، البعد التكاملي والقانوني) واختبار هذه الفرضية تم اعتماد اختبار t-test للعينة الواحدة، وتمثل الفرضية الرئيسية الثانية في الآتي:

- الفرضية العدمية (H0): لا يمارس القادة في مؤسسة صوميفوس-بئر العاتر- أبعاد المحاسبة المستدامة (البعد البيئي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي والحوكمة، البعد المؤسسي والاستراتيجي، البعد التكاملي والقانوني) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
  - الفرضية البديلة (H1): يمارس القادة في مؤسسة صوميفوس-بئر العاتر- أبعاد المحاسبة المستدامة (البعد البيئي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي والحوكمة، البعد المؤسسي والاستراتيجي، البعد التكاملي والقانوني) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (17): نتائج اختبارات t-test على العينة لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

البيان	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	القرار
الفرضية الرئيسية الثانية	3,53200	39	38,494	0,000	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

انطلاقا من البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (17)، يمكن قبول الفرضية البديلة التي مفادها: يمارس القادة في مؤسسة صوميفوس-بئر العاتر- أبعاد المحاسبة المستدامة (البعد البيئي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي والحوكمة، البعد المؤسسي والاستراتيجي، البعد التكاملي والقانوني) عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

حيث بلغت قيمة t المحسوبة 38.494 عند مستوى دلالة sig (0,000)، وهي أقل من مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  وبناء على ذلك، نرفض الفرضية العدمية H0 التي تنص على عدم وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وممارسات المحاسبة المستدامة.

إن قيمة t المحسوبة 38.494 تشير إلى وجود فرق جوهري وكبير بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي، مما يعطي دلالة قوية تدعم صحة الفرضية البديلة. كما أن مستوى الدلالة sig (0.000) هو أقل بكثير من 0.05، مما يعزز قرار رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

ويظهر ذلك أن شركة صوميفوس - بئر العاتر - تولي اهتماما كبيرا لممارسات القيادة الأخلاقية، وأن أفراد العينة يدركون أن الالتزام بالقيم الأخلاقية من قبل القادة ينعكس بشكل مباشر وإيجابي على تطبيق المحاسبة المستدامة، مما يساهم في تحسين جودة التقارير المحاسبية وتعزيز المسؤولية البيئية والاجتماعية داخل المؤسسة.

### 3. عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تهدف الفرضية الرئيسية الثالثة إلى معرفة رأي أفراد العينة حول مدى اعتماد مؤسسة صوميفوس - بئر العاتر - على أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة والنزاهة، توجيه السلوك وتوضيح الدور، وتقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة) بفعالية، واختبار هذه الفرضية تم اعتماد اختبار ANOVA، وتتمثل الفرضية الرئيسية الثالثة في الآتي:

- الفرضية العدمية (H0): لا توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين القيادة الأخلاقية وممارسات المحاسبة المستدامة في شركة صوميفوس -بئر العاتر -.
- الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين القيادة الأخلاقية وممارسات المحاسبة المستدامة في شركة صوميفوس -بئر العاتر -.

حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (18): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\beta$ )	معامل الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
القيادة الأخلاقية	ممارسات المحاسبة المستدامة	1.391	0.655	0.653	0.427	5.322	28.320	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

جرت الاستعانة بأسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية (كمتغير مستقل) والمحاسبة المستدامة (كمتغير تابع)

ويظهر الجدول رقم (18) وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغ معامل الارتباط (R) نحو 0.653، مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية (قوية نسبيا) بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته 0.427، وهو ما يشير إلى أن القيادة الأخلاقية تفسر نحو 42.7% من التغيرات الحاصلة في مستوى ممارسات المحاسبة المستدامة لدى أفراد العينة، في حين تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارجة عن إطار هذا النموذج.

وقد بلغت قيمة t المحسوبة 5.322، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.000، مما يعكس وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع.

كما أظهر اختبار F لتحليل التباين قيمة بلغت 28.320 بمستوى دلالة  $\text{sig} = 0.000$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، ما يعني أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية.

وبناء على ما سبق، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الآتية:

"توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الاخلاقية وممارسات المحاسبة المستدامة في شركة صوميفوس -بئر العاتر -".

#### 4. عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

سيتم البدء بعرض نتائج الفرضيات الفرعية ليتمكن من خلالها تحليل نتائج الفرضية الرئيسية،

وكانت كما يلي:

#### 1.4. تأثير العدالة والنزاهة على المحاسبة المستدامة

تهدف الفرضية الفرعية الأولى إلى معرفة مدى تأثير العدالة والنزاهة على ممارسات المحاسبة المستدامة في مؤسسة صوميفوص -بئر العاتر- وتتص الفرضية الفرعية الأولى على الآتي:

- الفرضية العدمية (H0): لا توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين العدالة والنزاهة وممارسات المحاسبة المستدامة في شركة صوميفوص -بئر العاتر-.

- الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين العدالة والنزاهة وممارسات المحاسبة المستدامة في شركة صوميفوص -بئر العاتر-.

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (19): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\beta$ )	معامل الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
العدالة والنزاهة	ممارسات المحاسبة المستدامة	2.383	0.360	0.327	0.107	2.131	4.542	0.040

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين العدالة والنزاهة (كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية) وممارسات المحاسبة المستدامة. ويظهر الجدول رقم (19) وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغ معامل الارتباط (R) نحو 0.327، مما يدل على وجود علاقة ارتباط (ضعيفة إلى متوسطة) بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته 0.107، وهو ما يشير إلى أن العدالة والنزاهة تفسر نحو 10.7% من التغيرات الحاصلة في مستوى ممارسات المحاسبة المستدامة لدى أفراد العينة.

وقد بلغت قيمة t المحسوبة 2.131، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى 0.040، مما يعكس وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع.

كما أظهر اختبار F قيمة بلغت 4.542 بمستوى دلالة  $\text{sig} = 0.040$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ما يعني أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية.

وبناء على ما سبق، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الآتية:

"توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين العدالة والنزاهة والمحاسبة المستدامة".

#### 2.4. تأثير توجيه السلوك وتوضيح الدور على المحاسبة المستدامة

تهدف الفرضية الفرعية الثانية إلى معرفة مدى تأثير توجيه السلوك وتوضيح الدور على ممارسات المحاسبة المستدامة في أداء المهام في مؤسسة صوميفوص -بئر العاتر -، وتتص الفرضية الفرعية الثانية على الآتي:

- الفرضية العديمة (H0): لا توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توجيه السلوك وتوضيح الدور وممارسات المحاسبة المستدامة في شركة صوميفوص -بئر العاتر-.
- الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توجيه السلوك وتوضيح الدور وممارسات المحاسبة المستدامة في شركة صوميفوص -بئر العاتر-.

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (20): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\beta$ )	معامل الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الارتباط ( $R$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
توجيه السلوك وتوضيح الدور	ممارسات المحاسبة المستدامة	1.966	0.483	0.566	0.321	4.234	17.927	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين توجيه السلوك وتوضيح الدور (كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية) وممارسات المحاسبة المستدامة.

ويظهر الجدول وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغ معامل الارتباط ( $R$ ) نحو 0.566، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة إلى قوية بين توجيه السلوك وتوضيح الدور وممارسات المحاسبة المستدامة. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته 0.321، مما يشير إلى أن توجيه السلوك وتوضيح الدور يفسر نحو 32.1% من التغيرات الحاصلة في مستوى ممارسات المحاسبة المستدامة لدى أفراد العينة.

وقد بلغت قيمة t المحسوبة 4.234، وهي قيمة دالة إحصائياً تعكس وجود فروقات معنوية في إجابات أفراد العينة. كما أظهر اختبار F قيمة بلغت 17.927 بمستوى دلالة  $\text{sig} = 0.000$  وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعني أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية. وبناء على ما سبق، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الآتية:

توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توجيه السلوك وتوضيح الدور والمحاسبة المستدامة.

#### 3.4. تأثير تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة على المحاسبة المستدامة

تهدف الفرضية الفرعية الثالثة إلى معرفة مدى تأثير تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة على ممارسات المحاسبة المستدامة في مؤسسة صوميفوص -بئر العاتر-.

وتنص الفرضية الفرعية الثالثة على الآتي:

- الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة وممارسات المحاسبة المستدامة في مؤسسة صوميفوص -بئر العاتر-.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة وممارسات المحاسبة المستدامة في مؤسسة صوميفوص -بئر العاتر-.

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة:

#### الجدول رقم (21): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\beta$ )	معامل الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة	ممارسات المحاسبة المستدامة	1.956	0.468	0.682	0.466	5.755	33.125	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة (كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية). وممارسات المحاسبة المستدامة يظهر الجدول وجود علاقة تأثير ذات

دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0.682، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط (متوسطة إلى قوية) بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

كما بلغ معامل التحديد (R) ما نسبته 0.466، وهو ما يعني أن تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة يفسر حوالي 46.6% من التغيرات الحاصلة في مستوى ممارسات المحاسبة المستدامة لدى أفراد عينة الدراسة، مما يدل على تأثير معتبر للمتغير المستقل على المتغير التابع.

وقد بلغت قيمة t المحسوبة 5.755، وهي قيمة دالة إحصائية بمستوى دلالة 0.000 F قيمة بلغت 33.125 بمستوى دلالة sig = 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يؤكد دلالة النموذج ككل.

وبناء على ما سبق، يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة الآتية:

"توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة وممارسات المحاسبة المستدامة".

خامساً: اختبار الفروق حسب المتغيرات الشخصية

#### 1. اختبار الفروق وفقاً لمتغير الجنس

تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لتحليل الفروق في آراء أفراد العينة حسب متغير

الجنس، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (22): تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقاً لمتغير الجنس

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
القيادة الأخلاقية	بين المجموعات	0.000	1	0.000	0.000	0.995
	داخل المجموعات	13.071	38	0.344		
	المجموع	13.071	39			
ممارسات المحاسبة المستدامة	بين المجموعات	0.038	1	0.038	0.109	0.743
	داخل المجموعات	13.096	38	0.345		
	المجموع	13.133	39			

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول رقم (22) أن مستوى الدلالة لكلا المتغيرين (القيادة الأخلاقية وممارسات المحاسبة المستدامة) أكبر من (0,05)، وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في مؤسسة صوميفوص مما يدل على أن كلا من الذكور والإناث يتقاسمون وجهات نظر متقاربة بشأن فعالية أبعاد القيادة الأخلاقية وأثرها في تحسين عملية ممارسات المحاسبة المستدامة داخل المؤسسة.

## 2. اختبار الفروق وفقاً لمتغير العمر

تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لتحليل الفروق في آراء أفراد العينة حسب متغير العمر، والجدول الآتي يوضح ذلك:

### الجدول رقم (23): تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقاً لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
القيادة الأخلاقية	بين المجموعات	3.006	3	1.002	3.585	0.023
	داخل المجموعات	10.065	36	0.280		
	المجموع	13.071	39			
ممارسات المحاسبة المستدامة	بين المجموعات	0.984	3	0.328	0.972	0.417
	داخل المجموعات	12.150	36	0.337		
	المجموع	13.133	39			

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول رقم (23) أن مستويات الدلالة لكلا المتغيرين (القيادة الأخلاقية وممارسات المحاسبة المستدامة) أكبر من (0,05)، وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر في مؤسسة صوميفوص، وهو ما يدل على أن فعالية القيادة الأخلاقية وأثرها في ممارسات المحاسبة المستدامة ينظر إليها بشكل متقارب بين مختلف الأعمار في مؤسسة صوميفوص-بئر العاتر.

### 3. اختبار الفروق وفقا لمتغير المستوى التعليمي

تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لتحليل الفروق في آراء أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (24): تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
القيادة الأخلاقية	بين المجموعات	0.138	4	0.035	0.093	0.984
	داخل المجموعات	12.933	35	0.370		
	المجموع	13.071	39			
ممارسات المحاسبة المستدامة	بين المجموعات	1.436	4	0.359	1.075	0.384
	داخل المجموعات	11.697	35	0.334		
	المجموع	13.133	39			

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتبين من الجدول رقم (24) أن مستوى الدلالة لكل من القيادة الأخلاقية والمحاسبة المستدامة أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وهو ما يشير إلى أن تقييم أفراد العينة لمستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ومدى الالتزام بممارسات المحاسبة المستدامة متقارب بغض النظر عن اختلاف مستوياتهم التعليمية في مؤسسة صوميفوس-بئر العاتر-.

### 4. اختبار الفروق وفقا لمتغير المركز الوظيفي

تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لتحليل الفروق في آراء أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (25): تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير المركز الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
القيادة الأخلاقية	بين المجموعات	3.250	3	1.083	3.971	0.015
	داخل المجموعات	9.821	36	0.273		
	المجموع	13.071	39			
ممارسات المحاسبة المستدامة	بين المجموعات	1.004	3	0.335	0.994	0.407
	داخل المجموعات	12.129	36	0.337		
	المجموع	13.133	39			

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (25) أن مستوى الدلالة لكل من القيادة الأخلاقية وممارسات المحاسبة المستدامة أكبر من (0,05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لاختلاف المركز الوظيفي، وهو ما يعني أن تقييم لمستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ومدى الالتزام بمعايير ممارسات المحاسبة المستدامة متقارب بين العاملين بغض النظر عن مناصبهم الوظيفية في مؤسسة صوميفوس-بئر العاتر -

5. اختبار الفروق وفقا لمتغير الخبرة المهنية

تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لتحليل الفروق في آراء أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

## الجدول رقم (26): تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير الخبرة المهنية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
القيادة الأخلاقية	بين المجموعات	0.040	2	0.020	0.057	0.944
	داخل المجموعات	13.031	37	0.352		
	المجموع	13.071	39			
ممارسات المحاسبة المستدامة	بين المجموعات	0.386	2	0.193	0.560	0.576
	داخل المجموعات	12.748	37	0.345		
	المجموع	13.133	39			

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (26) أن مستوى الدلالة لكل من القيادة الأخلاقية وممارسات المحاسبة المستدامة أكبر من (0,05)، وهو ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة المهنية، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (Sig) للمتغيرين 0.944 و0.576 على التوالي، وهي قيم أكبر بكثير من القيمة المعتمدة احصائياً، مما يشير إلى أن اختلاف سنوات الخبرة بين الباحثين لم يؤدي إلى اختلاف جوهري في إدراكهم أو ممارستهم لأبعاد الدراسة، ويعكس ذلك حالة من التجانس والاتساق في الرؤية التنظيمية، حيث يبدو أن الالتزام بالمعايير الأخلاقية وتبني ممارسات المحاسبة المستدامة يمثلان ثقافة مؤسسية مشتركة يتقاسمها الموظفون الجدد وذوي الخبرة الطويلة على حد سواء، دون أن تتأثر هذه التوجهات بالمدة الزمنية التي قضاها الموظف في العمل، في مؤسسة صوميفوص-بئر العاتر-.

## سادسا: مناقشة نتائج الدراسة

### 1. مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتمثلة في موظفي مؤسسة صوميفوص-بئر العاتر - حول محاور الاستبيان المرتبطة بالقيادة الأخلاقية وممارسات المحاسبة المستدامة، ويمكن عرضها كما يلي:

أظهرت إجابات أفراد العينة مستوى مرتفعا من الاتفاق على أن القادة في المؤسسة يتسمون بالعدالة والنزاهة في تعاملاتهم، مما يدل على ترسيخ قيم أخلاقية إيجابية داخل بيئة العمل، وهو ما يعزز الثقة التنظيمية بين الموظفين والإدارة.

أبدى اغلب المبحوثين موافقتهم على أن القادة يحرصون على توجيه سلوك الموظفين وتوضيح أدوارهم بشكل مستمر، ما يعكس وضوح الرؤية التنظيمية ويساهم في تحسين الأداء وتقليل الغموض الوظيفي.

بينت النتائج أن تقاسم السلطة داخل المؤسسة يحظى بدرجة معتبرة من القبول، حيث يرى الموظفون أن إشراكهم في اتخاذ بعض القرارات يعزز إحساسهم بالمسؤولية والانتماء، ويساهم في دعم التوجه نحو الاستدامة.

أظهرت إجابات العينة أن المؤسسة تبدي اهتماما واضحا بقضايا الاستدامة، سواء من خلال مراعاة الجوانب البيئية أو الاجتماعية، مما يعكس وجود توجه حديث نحو تبني ممارسات محاسبية مستدامة.

أوضحت النتائج أن ممارسات المحاسبة المستدامة تمارس بدرجة مقبولة داخل المؤسسة، حيث أبدى الموظفون اتفاقهم على أن المؤسسة تسعى إلى تحسين جودة المعلومات المحاسبية وربطها بالأبعاد البيئية والاجتماعية.

أشار أفراد العينة إلى أن الالتزام بالقيم الأخلاقية من طرف القادة يساهم في تعزيز الشفافية والمصداقية في التقارير المحاسبية، وهو ما يعكس العلاقة التكاملية بين القيادة الأخلاقية والمحاسبة المستدامة.

بينت النتائج أن وضوح التعليمات والتوجيهات الأخلاقية يساعد الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة، ويقلل من الأخطاء المرتبطة بسوء الفهم أو غياب المعايير.

أظهرت إجابات المبحوثين أن وجود بيئة عمل قائمة على الاحترام والثقة يدعم تبني ممارسات مستدامة، ويحفز الموظفين على الالتزام بالمسؤولية المهنية، كما اتفق أغلب أفراد العينة على أن القيادة الأخلاقية تساهم في تعزيز الرقابة الذاتية لدى الموظفين، مما يقلل من الحاجة إلى الرقابة الذاتية لدى الموظفين، مما يقلل من الحاجة إلى الرقابة المباشرة ويزيد من جودة الأداء.

أوضحت النتائج أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار تساهم في تحسين جودة القرارات المحاسبية، خاصة تلك المرتبطة بالجوانب البيئية والاجتماعية.

## 2. مناقشة النتائج المستمدة من اختبار الفرضيات

انطلاقاً من التحليل الإحصائي للفرضيات، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن مناقشتها كما يلي:

أظهرت النتائج أن مؤسسة صوميفوس-بئر العاتر- تعتمد على أبعاد القيادة الأخلاقية بشكل فعال، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى تطبيق ممارسات المحاسبة المستدامة.

بينت النتائج وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وممارسات المحاسبة المستدامة، وهو ما يؤكد أن القيم الأخلاقية تمثل عاملاً أساسياً في تعزيز ممارسات المحاسبة المستدامة داخل المؤسسة.

أظهرت النتائج أن بعد العدالة والنزاهة له تأثير دال إحصائياً على ممارسات المحاسبة المستدامة، إلا أن هذا التأثير جاء بدرجة محدودة نسبياً، مما يشير إلى أنه يمثل أساساً مهماً لكنه غير كاف بمفرده.

كما تبين أن بعد توجيه السلوك وتوضيح الدور له تأثير أكبر، حيث يساهم بشكل واضح في تحسين مستوى ممارسات المحاسبة المستدامة، من خلال تقليل الغموض وتعزيز الالتزام المهني. وأظهرت النتائج أن بعد تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة هو الأكثر تأثيراً، حيث يفسر نسبة معتبرة من التغيرات في ممارسات المحاسبة المستدامة، مما يعكس أهمية إشراك العاملين وتعزيز ثقافة الاستدامة في تحسين الأداء المحاسبي.

بشكل عام، تؤكد النتائج وجود علاقة قوية نسبياً بين أبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة وممارسات المحاسبة المستدامة، وهو ما يدل على أن تكامل هذه الأبعاد يساهم بشكل فعال في دعم التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.

كما أظهرت نتائج اختبار الفروق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والمركز الوظيفي، مما يدل على وجود تجانس في إدراك الموظفين لمفاهيم الدراسة.

في حين ظهرت فروق مرتبطة بمتغير العمر فيما يخص القيادة الأخلاقية، إلا أنها لم تؤثر على ممارسات المحاسبة المستدامة، مما يشير إلى أن تبني الممارسات المستدامة لا يتأثر بشكل كبير بالعوامل الديموغرافية.

### خلاصة الفصل الثالث

يتمحور هذا الفصل حول " الدراسة الميدانية والتطبيقية بمؤسسة صوميفوص -بئر العاتر -" من خلال تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها عبر استبيان موجه إلى عينة من موظفي الشركة. وقد شمل التحليل دراسة أبعاد القيادة الأخلاقية ومدى تأثيرها على أبعاد المحاسبة المستدامة. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي علاقة دالة بين القيادة الأخلاقية والمحاسبة المستدامة، حيث تم قبول جميع الفرضيات المطروحة، مما يبرز فعالية السلوك الأخلاقي للقيادة في وتبني اليات المحاسبة المستدامة داخل المؤسسات، وبالتالي تعزيز الأداء العام للمؤسسة. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة ترجع للمتغيرات الشخصية والوظيفية، مما يعكس وجود ادراك وتوافق عام بين المهنيين حول أهمية هذا الدور استنادا إلى ما سبق، يمكن القول إن الفصل يقدم دلائل ميدانية تدعم الإطار النظري للدراسة، ويؤكد أن القيادة الأخلاقية الفعالة تعد أداة محورية لترسيخ ممارسات المحاسبة المستدامة، مما يسهم في تحقيق الكفاءة التنظيمية وتعزيز المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية.

الخاتمة

## الخاتمة

تعد القيادة الأخلاقية أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية الحديثة لتوجيه سلوك الأفراد وبناء بيئة تنظيمية صلبة، خصوصا في ظل التغيرات والتحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في ميادين المال والأعمال والمسؤولية الاجتماعية، فلم يعد دور القيادة داخل المؤسسة مقتصرًا على تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتعظيم الربحية فحسب، بل أصبح يشمل ترسيخ المبادئ والقيم العليا كالنزاهة والعدالة والشفافية، مما يسهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة المؤسسة على تبني أنظمة محاسبية متطورة تتماشى مع المتطلبات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وهو ما يجسده مفهوم ممارسات المحاسبة المستدامة.

وتبرز أهمية القيادة الأخلاقية في دورها المحوري في توجيه المورد البشري نحو الامتثال للقوانين والأنظمة، والحد من شتى مظاهر الانحراف والممارسات المحاسبية غير المشروعة. كما يتجلى تأثيرها المباشر في تعزيز الشفافية والمصداقية في التقارير المالية وغير المالية، مما يدعم ثقة أصحاب المصلحة (الشركاء، المجتمع، الدولة)، بالمؤسسة ومن هذا المنطلق، فإن أي غياب أو ضعف في المنظومة الأخلاقية للقيادة قد يؤدي إلى اضطراب تنظيمي، يعيق التزام الموظفين بالمسؤولية المستدامة، مما يؤثر سلبًا على جودة الإفصاح المحاسبي وكفاءة الأداء الشامل للمؤسسة على المدى البعيد.

وفي سياق هذه الدراسة تم التركيز على دور القيادة الأخلاقية كآلية استراتيجية لترسيخ ممارسات المحاسبة المستدامة داخل مؤسسة صوميفوص-بئر العاتر-، وذلك من خلال تسليط الضوء على الأبعاد المختلفة للقيادة الأخلاقية مثل العدالة، النزاهة، توجيه السلوك، توضيح الدور، وكيف تسهم هذه الأبعاد في تفعيل المؤشرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية للممارسات المحاسبية المستدامة.

## أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

أكدت نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات الإحصائية بالاعتماد على برنامج spss لتحليل إجابات عينة من إطارات وموظفي المؤسسة على محاور الاستبيان ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أن أفراد العينة لديهم تصور إيجابي واعي مرتفع حول فعاليات سلوك القيادة الأخلاقية المتبنى في المؤسسة، وعليه فإن الفرضية الرئيسية الأولى ومفادها: تتبنى مؤسسة صوميفوص-بئر العاتر- سلوك القيادة الأخلاقية بفعالية من وجهة نظر أفراد العينة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) هي فرضية مقبولة.

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد العدالة والنزاهة الإدارية وترسيخ أبعاد ممارسات المحاسبة المستدامة، مما يشير إلى أن التزام القيادة بالإنصاف والموضوعية يسهم في زيادة دقة ومصداقية البيانات المحاسبية، وعليه توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين العدالة والنزاهة وترسيخ ممارسات المحاسبة المستدامة في مؤسسة صوميفوس-بئر العاتر - هي فرضية مقبولة.

- بينت النتائج الإحصائية ذو تأثير إيجابي معنوي لبعد توجيه السلوك وتوضيح الدور التنظيمي على التزام الافراد بالممارسات المحاسبية والبيئية، حيث أن وضع خطوط توجيهية واضحة للمسؤوليات يقلل من احتمالية التلاعبات، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية ومفادها: توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توجيه السلوك وتوضيح الدور وترسيخ ممارسات المحاسبة المستدامة في مؤسسة صوميفوس-بئر العاتر - هي فرضية مقبولة.

- أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة وتفعيل المؤشرات الاجتماعية والبيئية للمحاسبة، مما يوضح أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرار يعزز شعورهم بالمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة ومفادها: " توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة وترسيخ ممارسات المحاسبة المستدامة بالمؤسسة" هي فرضية مقبولة.

- أثبتت نتائج تحليل الانحدار الإجمالي وجود تأثير قوي وذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة في ممارسات المحاسبة المستدامة بأبعادها (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية)، مما يؤكد الحتمية التنظيمية لربط الإدارة بالأخلاق، وعليه فإن الفرضية الرئيسية الكبرى ومفادها: " توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الأخلاقية بأبعادها المجتمعة وممارسات المحاسبة المستدامة في مؤسسة صوميفوس - بئر العاتر " هي فرضية مقبولة.

### ثانيا: نتائج الدراسة

تم التوصل من خلال هذا البحث إلى جملة من النتائج النظرية والميدانية، وهي كالتالي:

#### 1. نتائج الدراسة النظرية

- تعتبر القيادة الأخلاقية مدخلا إداريا وسلوكيا حديثا يركز على تجسيد القيم والمبادئ الإنسانية والمهنية في ممارسات القائد وتصرفاته وعلاقاته، ونقل هذه القيم للمرؤوسين ليكون بمثابة القدوة النموذجية لهم.

- تتجاوز المحاسبة المستدامة النطاق الضيق للمحاسبة المالية التقليدية القائمة على الربح فقط، لتشمل قياس وتتبع والإفصاح عن التأثيرات البيئية كالانبعاثات والنفايات والتأثيرات الاجتماعية كحقوق العمال وخدمة المجتمع للمؤسسة.
- تلعب القيادة الأخلاقية دورا وقائيا ومحوريا في مكافحة الفساد المالي والإداري والحد من الممارسات المحاسبية غير المشروعة (المحاسبة الإبداعية والتلاعب بالقوائم المالية) من خلال الرقابة الذاتية والالتزام بالمعايير المهنية.
- تساهم المحاسبة المستدامة في تحقيق التعلم التنظيمي المستدام وبناء صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة أمام الرأي العام والجهات الوصية، مما يضمن ديمومتها وتنافسيتها في السوق على المدى الطويل.
- يعمل المناخ الأخلاقي الذي توجده القيادة كجسر آمن لانتقال وتطبيق القواعد المحاسبية الحديثة، حيث تضمن النزاهة الإدارية تدفقا صادقا وشفافا للمعلومات المالية والبيئية دون تزييف.

## 2. نتائج الدراسة التطبيقية

- يمثل التزام القادة الإداريين في مؤسسة صوميفوص ببئر العائر ببعد العدالة والإنصاف باعتباره قناة تنظيمية هامة تزيد من ولاء العاملين وتدفعهم للالتزام بالإجراءات المحاسبية السليمة والشفافة.
- يوفر بعد توجيه السلوك وتوضيح الأدوار في المؤسسة محل الدراسة دليلا واضحا للموظفين مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية، وينعكس إيجابا على دقة قياس التكاليف البيئية والالتزامات الاجتماعية الناشئة عن النشاط للمؤسسة.
- يسهم فتح المجال لتقاسم السلطة وسماع آراء موظفي وإطارات مصلحة المالية والمحاسبة في صوميفوص في تبني آليات مبتكرة للإفصاح البيئي والاجتماعي.
- تبين أن الاعتماد الفعال والمتكامل على أبعاد القيادة الأخلاقية يعد حجر الزاوية والركيزة الأساسية لتطوير وترسيخ ممارسات المحاسبة المستدامة والمسؤولة داخل شركة صوميفوص - بئر العائر.


## ثالثا: اقتراحات الدراسة

- بناء على النتائج المتوصل إليها، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية الآتية:
- ضرورة صياغة واعتماد ميثاق أخلاقي داخلي واضح وموثق في مؤسسة صوميفوص، يربط السلوكيات الإدارية للمسؤولين بالمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة.
- العمل على تطوير المنظومة المحاسبية الحالية للمؤسسة من خلال دمج قنوات ومحاور خاصة بالمحاسبة البيئية والاجتماعية، وعدم الاكتفاء بالتقارير المالية التقليدية.

- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل مستمرة لفائدة المسيرين والقادة في المؤسسة لتعزيز مهارات القيادة الأخلاقية وتوعيتهم بأهمية أبعاد التنمية المستدامة.
- إتاحة وتوفير الدعم المالي والتقني لمصلحة المحاسبة والمالية بالمؤسسة لتمكينها من تبني معايير التقارير المالية الدولية الحديثة المتعلقة بالاستدامة (مثل معايير GRI).
- تفعيل وتطوير آليات الرقابة الداخلية والمراجعة الأخلاقية لرصد أي تجاوزات أو ممارسات محاسبية غير مشروعة قد تضر ببيئة ومجتمع منطقة بئر العاتر.
- ربط نظام الحوافز والمكافآت داخل المؤسسة بمدى التزام الأفراد والأقسام بالمعايير الأخلاقية والمستدامة في تنفيذ مهامهم اليومية.
- وضع مؤشرات تقييم دورية ومستمرة تقيس مدى انعكاس السلوك الأخلاقي للمسؤولين على جودة وشفافية الإفصاح عن التكاليف البيئية والاجتماعية للشركة.

#### رابعاً: آفاق الدراسة

- يفتح هذا البحث آفاقاً علمية عديدة للباحثين لتعميق الدراسة في مجالات تكامل الإدارة والمحاسبة، ومنها الآتي:
- أثر الحوكمة الأخلاقية للشركات في تحسين جودة التقارير المالية والمحاسبية المستدامة.
  - دور آليات المراجعة البيئية والاجتماعية الخارجية في تعزيز المسؤولية المستدامة للمؤسسات الصناعية بالجزائر.
  - أثر أنماط القيادة الحديثة (كالقيادة الخادمة أو القيادة التحويلية) على جودة الإفصاح المحاسبي المستدام؛
  - دور تكنولوجيا المعلومات والأنظمة الرقمية في تفعيل وتسهيل ممارسات المحاسبة المستدامة في المؤسسات الاقتصادية؛
  - واقع تطبيق معايير الإفصاح عن الاستدامة في ظل النظام المحاسبي المالي الجزائري (SCF): التحديات وآفاق؛
  - أثر الالتزام الأخلاقي والبيئي للمؤسسات الاقتصادية على كسب الميزة التنافسية وتعزيز قيمتها السوقية.



قائمة المراجع  
والمصادر

قائمة المراجع باللغة العربية

الكتب

1. صاحب عبد مرزوك الجنابي، استراتيجيات القيادة والإشراف، دار يازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
2. اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015.
3. عبد علي، شاكر محمود، الترغيب والترهيب في شعر صدر الإسلام، لبنان، دار الكتب العلمية، 2005.
4. ليلي محمد أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

المجلات والدوريات العلمية

1. فاطنة قهيري، سعيدة ضيف، أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد2، العدد1، 2020.
2. علي كاظم حسين الشريفي، فاضل محمد ظاهر، دور القيادة في ترسيخ القيم التنظيمية للقيادة الجامعيين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد2، العدد1، 2021.
3. الهزام محمد، عيساوي فاطمة، القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عدد من المنظمات بالجنوب الغربي، الجزائر، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد5، العدد1، 2022، ص ص: 153-154.
4. عادل عبد الهادي، محمد السوداني، دور محاسبة الاستدامة في تحسين سمعة الشركات، دراسة ميدانية على فروع شركات التأمين في مدينة سرت، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد8، العدد1، 2025.
5. خليل داليا هيثم، عبد اللطيف حوراء، علي حنين، المحاسبة المستدامة ودورها في تطوير العمل المحاسبي في الاقتصاد العراقي: دراسة حالة شركة يونيليفر، مجلة Journal Port Science Research، المجلد (8)، العدد الخاص، جامعة أروك، بغداد، العراق، 2025.
6. نوال عمر المهدي التواتي، سندس أيمن بدوان، إسرائ خالد بولسي، أهمية محاسبة الاستدامة في تحسين جودة التقارير المالية لشركة اس كي للرخام والجرانيت، مجلة كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة طرابلس، ليبيا، المجلد 5، العدد1، يناير 2026.

7. الناصر عماد بن محمد، أثر التحول الرقمي على تطبيق المحاسبة المستدامة في مؤسسات السياحة والضيافة السعودية، مجلة السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، 2026، المجلد 10، العدد 1.
8. مي حسن أحمد طوبار، مدى تأثير المحاسبة المالية المستدامة على تحسين الأداء البيئي والمحافظة على الموارد، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، المجلد 31، العدد 4، 2017.
9. بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة المستنصرية، العراق.
10. ماهر الأمين، سامية احمد داود، تأثير ضغط أصحاب المصالح في مستوى تبني ممارسات المحاسبة الإدارية البيئية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد 2، 2014.

### الأطروحات والرسائل الجامعية

1. حلوش صبرينة، أثر أخلاقيات مهنة المحاسبة على جودة المعلومات المالية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، 2025.
2. عماد سعيد محمد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2017.
3. قوادرية سميرة، العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية وارهها في التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال، بسكرة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2025.

### المواقع الإلكترونية والتقارير الرقمية

1. د. بدر الغامدي، رسائل ماجستير عن القيادة الأخلاقية، شركة دراسة للاستشارات والدراسات الأكاديمية، 2024، على الرابط الإلكتروني <https://drasah.com/Description.aspx?id=8412>
2. شيماء محمود، المحاسبة المستدامة وعلاقتها بالتأثير البيئي والمجتمعي، دفتره، تم النشر بتاريخ 11 فيفري 2025، على الموقع الإلكتروني:

<https://www.daftra.com/>

3. محمود شيماء، بدون تاريخ، المحاسبة المستدامة: ما هي، أهدافها وخطوات تطبيقها، 14 مارس 2026، على الموقع الإلكتروني:

<https://elmohaseb.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B3%D8%A8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D8%AF%D8%A7%D9%85%D8%A9/>

4. موقع الاتقان تيك، 2025، ما هي المحاسبة المستدامة، تم الاطلاع في 25 جانفي 2026، متاح على الموقع الإلكتروني: <https://aletqan-tech.com/blog/>

5. موقع هاي سور، (25 جانفي 2026)، محاسبة الاستدامة، متاح على الموقع الإلكتروني: <https://www.hisour.com/ar/data/sustainability-accounting/>.

6. فريق التحرير، التحديات الأخلاقية والممارسات غير المشروعة في المنظمات غير الربحية، على الموقع الإلكتروني:

[https://al-investor.com/ethical-challenges-and-unlawful-practices/?utm\\_source=chatgpt.com](https://al-investor.com/ethical-challenges-and-unlawful-practices/?utm_source=chatgpt.com) 2026/05/05

### قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1. Wil Martens, Chau Ngoc minh bui, An Exploration of Legitimacy Theory in Accounting Literature, 2023, Open Access Library Journal, 10,
2. Ozili, Peterson K, "Sustainability Accounting: Concept, Tools and Future Directions," SSRN Electronic Journal, (May 2021)
3. Sikorsky, M., Ethical Leadership: What Is It and Why Does It Matter?, Master Dissertation, ISCTE Business School, 2018.
4. on web-site: al-investor ,Ethical Challenges and Unlawful Practices  
<https://al-investor.com/ethical-challenges-and-unlawful-practices/%E2%81%A0>  
2026/04/16
5. IFRS Foundation, 2021, International <IR> Framework, Value Reporting Foundation, Retrieved from <https://www.ifrs.org/> 2026/05/05

الملاحق

## الملحق رقم: (01) الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تحية طيبة وبعد

بغرض إعداد مذكرة تخرج تدخل ضمن استكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي تخصص محاسبة ومالية، يسرنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، حيث نقوم حاليا بإجراء دراسة بعنوان:

### دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ ممارسات المحاسبة المستدامة دراسة حالة

#### مؤسسة صوميفورس المركب المنجمي - بئر العائر -

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على العبارات التي يحتويها الاستبيان علما بأن اجابتم ستحظى بالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: البيانات التعريفية

المؤهل العلمي	الوظيفة	سنوات الخبرة
( ) ليسانس	( ) محاسب	( ) أقل من 5 سنوات
( ) ماستر	( ) رئيس مصلحة	( ) 5-10 سنوات
( ) دكتوراه	( ) مدقق داخلي	( ) أكثر من 10 سنوات
( ) شهادة مهنية	( ) مدير	
	( ) اخرى	
الجنس	العمر	

( ) ذكر	( ) أقل من 20 سنة
( ) انثى	( ) من 20 الى 29 سنة
	( ) من 30 الى 39 سنة
	( ) من 40 الى 49 سنة
	( ) 50 سنة فأكثر

### القسم الثاني: محاور الاستبانة

سيتم في هذه الاستبانة تناول محورين أساسيين، هما القيادة الاخلاقية التي تعكس التزام الادارة العليا بالقيم والمبادئ السلوكية في توجيه الموظفين وممارسات المحاسبة المستدامة التي تعبر عن دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية في النظام المحاسبي للمؤسسة

### المحور الأول: ابعاد القيادة الأخلاقية

الرجاء الاجابة على العبارات الآتية بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

الرقم	عبارات الاستبيان	الدرجة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>العدالة والنزاهة</b>						
01	يتخذ القادة في صوميفوص قرارات مبدئية وعادلة ومنصفة تجاه جميع المرؤوسين					
02	يميل القادة إلى اتخاذ قرارات إدارية تتأثر بالعلاقات الشخصية بدلا من معايير الكفاءة والعدالة					
03	يتميز القائد بالنزاهة الشخصية التي تعتبر سببا منطقيًا لثقة الموظفين به					
04	يرفض القائد الافكار الجديدة التي تطالب بتطبيق معايير اخلاقية صارمة إذا كانت تتعارض مع المصالح الشخصية.					
05	يلتزم القائد بالشفافية في التعامل مع مختلف القضايا المهنية.					
<b>توجيه السلوك وتوضيح الدور</b>						
06	يساهم القائد في تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة.					
07	يغض القائد النظر عن بعض السلوكيات غير المهنية إذا كانت تحقق مصلحة انتاجية مؤقتة للمؤسسة.					
08	يقدم القائد التوجيهات اللازمة لضمان الالتزام بالمعايير الأخلاقية.					
09	يعتمد القائد في تقييم اداء المرؤوسين على انطباعات شخصية بدلا من معايير مهنية واخلاقية محددة مسبقا					
10	يشجع القائد الموظفين على الالتزام بالسلوك المهني السليم.					

تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة						
					11	تتبنى المؤسسة ممارسات تحافظ على الموارد للأجيال القادمة.
					12	يعتمد القائد سياسة حجب المعلومات عن المرؤوسين مما يمنعهم من تحسين أداء المؤسسة
					13	يدعم القائد المبادرات المرتبطة بالتنمية المستدامة.
					14	تعتبر الإدارة ان الالتزام بالمعايير البيئية عبئ مالي اضافي يجب تجنبه وليس ضرورة للاستدامة
					15	يسمح القائد للمرؤوسين بحرية التعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرار

المحور الثاني: ابعاد المحاسبة المستدامة





الرجاء الإجابة على العبارات الآتية بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

الرقم	عبارات الاستبيان	الدرجة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد البيئي</b>						
16	تخصص المؤسسة حسابات مستقلة للتكاليف البيئية.					
17	تتجنب الإدارة تحمل التكاليف المالية اللازمة لمعالجة المشكلات البيئية الناتجة عن ممارساتها التشغيلية.					
18	يتم الإفصاح عن الالتزامات البيئية ضمن القوائم المالية.					
19	لا تخصص الإدارة اي مخصصات مالية لمواجهة المخاطر البيئية المستقبلية او لمعالجة التلوث الناتج عن نشاطها.					
20	تعتمد المؤسسة مؤشرات محاسبية لقياس الأداء البيئي.					
<b>البعد الاجتماعي</b>						
21	تفصح المؤسسة عن نفقاتها المتعلقة بتحسين ظروف العمل.					
22	لا تراعي الشركة مبادئ العدالة الاجتماعية في سياستها المتعلقة بتوزيع الموارد او التوظيف.					
23	تعزز التقارير الاجتماعية مصداقية التقارير المالية.					
24	تركز الإدارة على تحقيق مصالحها الاقتصادية الخاصة دون النظر الى تأثيراتها على النمو الاجتماعي العام.					
25	يتم تضمين مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في التقارير المحاسبية.					
<b>البعد الاقتصادي والحوكمة</b>						
26	تضمن آليات الحوكمة الشفافية في إعداد التقارير المالية.					
27	يركز القادة على تحقيق ارباح سريعة مع معايير الامتثال والحوكمة مما يهدد الاستدامة المالية للمؤسسة.					
28	يضمن الامتثال لقواعد الحوكمة جودة ممارسات المحاسبة المستدامة في المؤسسة.					
29	تفتقر المؤسسة لسياسات افصاح واضحة تتيح للأطراف ذات المصلحة " المساهمين المجتمع" الاطلاع على التقارير غير المالية.					
30	تساهم المعلومات المحاسبية في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.					
<b>البعد المؤسسي والاستراتيجي</b>						
31	تتوفر سياسات واضحة لتنظيم العلاقة مع أصحاب المصلحة					
32	يتم اشراك الموظفين من كافة المستويات في صياغة الخطط الاستراتيجية طويلة المدى للمؤسسة					

					تدمج المؤسسة أهداف الاستدامة ضمن استراتيجيتها طويلة المدى.	33
					تركز الإدارة على الأهداف التشغيلية قصيرة المدى مع إهمال التوجه الاستراتيجي نحو المسؤولية المؤسسية المستدامة.	34
					تعتمد المؤسسة التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الاستدامة المالية.	35
<b>البعد التكاملي والقانوني</b>						
					يتم إعداد تقارير متكاملة تجمع بين الأبعاد البيئية والاجتماعية والمالية.	36
					تمنح المنظمة الأولوية القصوى للامتثال للقوانين البيئية والاجتماعية في تقاريرها حتى لو تعارض ذلك مع أهداف الربح السريع.	37
					يتم تحديث السياسات المحاسبية بما يتماشى مع التشريعات الحديثة.	38
					تتبع المؤسسة المعايير الدولية في إعداد تقارير الاستدامة.	39
					تلتزم المؤسسة بالقوانين المتعلقة بالبيئة والاستدامة.	40

الملحق رقم (02): قائمة محكمي الاستبانة

الملحق رقم (01) قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	الإمضاء
01	الدكتور خريب	أستاذ	علوم السير	
02	سارة حليميا	أستاذ	علوم اقتصاد	
03	زخاف صونيا	أستاذة محاضر	مالية و حاسبة	
04	د. زارع رباب	أستاذة معلمة	مالية ومطابقة	

## الملحق رقم (03): اختبار ألفا كرونباخ

## 1. اختبار ألفا كرونباخ للمحور الأول

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,766	15

## 2. اختبار ألفا كرونباخ للمحور الثاني

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,886	25

## 3. اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان ككل

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,905	40

## الملحق رقم (04): التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

## 1. متغير الجنس

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	36	90,0	90,0	90,0
أنثى	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## 2. متغير العمر

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 الى 29 سنة	1	2,5	2,5	2,5
	من 30 الى 39 سنة	2	5,0	5,0	7,5
	من 40 الى 49 سنة	18	45,0	45,0	52,5
	من 50 سنة فاكثر	19	47,5	47,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

## 3. متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	17	42,5	42,5	42,5
	ماستر	6	15,0	15,0	57,5
	مهندس دولة	3	7,5	7,5	65,0
	دكتوراه	1	2,5	2,5	67,5
	شهادة مهنية	13	32,5	32,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

## 4. متغير الوظيفة

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محاسب	7	17,5	17,5	17,5
	رئيس مصلحة	17	42,5	42,5	60,0
	مدير	1	2,5	2,5	62,5

أخرى	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## 5. متغير سنوات الخبرة

		سنوات الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	1	2,5	2,5	2,5
	بين 5-10 سنوات	1	2,5	2,5	5,0
	أكثر من 10 سنوات	38	95,0	95,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## الملحق رقم (05): التحليل الوصفي لبعد العدالة والنزاهة

## Statistiques descriptives العدالة والنزاهة

	N	Moyenne		Ecart type
	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques
يتخذ القادة في صوميفوس قرارات مبدئية وعادلة ومنصفة تجاه جميع المرؤوسين	40	3,35	,170	1,075
يميل القادة إلى اتخاذ قرارات إدارية تتأثر بالعلاقات الشخصية بدلا من معايير الكفاءة والعدالة	40	3,03	,188	1,187
يتميز القائد بالنزاهة الشخصية التي تعتبر سببا منطقيا لثقة الموظفين به	40	2,97	,177	1,121
يرفض القائد الأفكار الجديدة التي تطالب بتطبيق معايير أخلاقية صارمة إذا كانت تتعارض مع المصالح الشخصية	40	3,30	,193	1,224
يلتزم القائد بالشفافية في التعامل مع مختلف القضايا المهنية	40	3,33	,210	1,328
N valide (liste)	40			

## Statistiques العدالة والنزاهة

MEAN\_P01

N	Valide	40
	Manquant	0
Moyenne		3,1950
Erreur standard de la moyenne		,08336
Ecart type		,52718

## الملحق رقم (06): التحليل الوصفي لبعده توجيه السلوك وتوضيح الدور

## Statistiques descriptives توجيه السلوك وتوضيح الدور

	N	Moyenne		Ecart type
	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques
يساهم القائد في تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة	40	3,70	,153	,966
يغض القائد النظر عن بعض السلوكيات غير المهنية إذا كانت تحقق مصلحة إنتاجية مؤقتة للمؤسسة	40	2,50	,160	1,013
يقدم القائد التوجيهات اللازمة لضمان الالتزام بالمعايير الأخلاقية	40	3,73	,160	1,012
يعتمد القائد في تقييم أداء المرؤوسين على انطباعات شخصية بدلا من معايير مهنية وأخلاقية محددة مسبقا	40	2,72	,189	1,198
يشجع القائد الموظفين على الالتزام بالسلوك المهني السليم	40	3,55	,221	1,395
N valide (liste)	40			

## توجيه السلوك وتوضيح الدور Statistiques

MEAN\_P02

N	Valide	40
	Manquant	0
Moyenne		3,2400
Erreur standard de la moyenne		,10746
Ecart type		,67967

## الملحق رقم (07): التحليل الوصفي لبعث تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة

## تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة Statistiques descriptives

	N	Moyenne		Ecart type
	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques
تتبنى المؤسسة ممارسات تحافظ على الموارد للأجيال القادمة	40	3,68	,191	1,207
يعتمد القائد سياسة حجب المعلومات عن المرؤوسين مما يمنعهم من تحسين اداء المؤسسة	40	3,00	,221	1,396
يدعم القائد المبادرات المرتبطة بالتنمية المستدامة	40	3,58	,202	1,279
تعتبر الادارة ان الالتزام بالمعايير البيئية عبئ مالي اضافي يجب تجنبه وليس ضرورة للاستدامة	40	3,17	,199	1,259
يسمح القائد للمرؤوسين بحرية التعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرار	40	3,43	,189	1,196
N valide (liste)	40			

## تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة Statistiques

MEAN\_P03

N	Valide	40
	Manquant	0
Moyenne		3,3700
Erreur standard de la moyenne		,13389
Ecart type		,84677

## الملحق رقم (08): التحليل الوصفي لأبعاد المحاسبة المستدامة

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne		Ecart type
	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques
تخصص المؤسسة حسابات مستقلة للتكاليف البيئية	40	3,88	,140	,883
تتجنب الادارة تحمل التكاليف المالية اللازمة لمعالجة المشكلات البيئية الناتجة عن ممارساتها التشغيلية	40	3,45	,202	1,280
يتم الإفصاح عن الالتزامات البيئية ضمن القوائم المالية	40	3,55	,134	,846
لا تخصص الادارة اي مخصصات مالية لمواجهة المخاطر البيئية المستقبلية او لمعالجة التلوث الناتج عن نشاطها	40	3,93	,166	1,047
تعتمد المؤسسة مؤشرات محاسبية لقياس الأداء البيئي	40	3,30	,144	,911
تفصح المؤسسة عن نفقاتها المتعلقة بتحسين ظروف العمل	40	3,63	,159	1,005
لا تراعي الشركة مبادئ العدالة الاجتماعية في سياساتها المتعلقة بتوزيع الموارد او التوظيف	40	3,47	,189	1,198
تعزز التقارير الاجتماعية مصداقية التقارير المالية	40	3,55	,196	1,239
تركز الادارة على تحقيق مصالحها الاقتصادية الخاصة دون النظر الى تأثيراتها على النمو الاجتماعي العام	40	3,55	,160	1,011
يتم تضمين مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في التقارير المحاسبية	40	3,50	,124	,784
تضمن الليات الحوكمة الشفافية في إعداد التقارير المالية	40	3,67	,158	,997
يركز القادة على تحقيق ارباح سريعة مع معايير الامتثال والحوكمة مما يهدد الاستدامة المالية للمنظمة	40	2,87	,169	1,067
يضمن الامتثال لقواعد الحوكمة جودة ممارسات المحاسبة المستدامة في المؤسسة	40	3,80	,140	,883
تفتقر المؤسسة لسياسات افصاح واضحة تتيح للأطراف ذات المصلحة " المساهمين المجتمع" الاطلاع على التقارير الغير المالية	40	3,28	,183	1,154

تساهم المعلومات المحاسبية في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد	40	3,67	,187	1,185
تتوفر سياسات واضحة لتنظيم العلاقة مع أصحاب المصلحة	40	3,53	,199	1,261
يتم اشراك الموظفين من كافة المستويات في صياغة الخطط الاستراتيجية طويلة المدى للمؤسسة	40	2,80	,227	1,436
تدمج المؤسسة أهداف الاستدامة ضمن استراتيجيتها طويلة المدى	40	3,45	,199	1,260
تركز الإدارة على الاهداف التشغيلية قصيرة المدى مع اهمال التوجه الاستراتيجي نحو المسؤولية المؤسسية المستدامة	40	3,02	,222	1,405
تعتمد المؤسسة التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الاستدامة المالية	40	3,60	,199	1,257
يتم إعداد تقارير متكاملة تجمع بين الأبعاد البيئية والاجتماعية والمالية	40	3,72	,160	1,012
تمنح المنظمة الأولوية القصوى للامتثال للقوانين البيئية والاجتماعية في تقاريرها حتى لو تعارض ذلك مع اهداف الربح السريع	40	3,30	,190	1,203
يتم تحديث السياسات المحاسبية بما يتماشى مع التشريعات الحديثة	40	3,67	,207	1,309
تراعي المؤسسة المعايير الدولية في إعداد تقارير الاستدامة	40	4,13	,148	,939
تلتزم المؤسسة بالقوانين المتعلقة بالبيئة والاستدامة	40	3,98	,181	1,143
N valide (liste)	40			

### المحور الثاني: ابعاد المحاسبة

#### المستدامة

MEAN\_GLOBAL

N	Valide	40
	Manquant	0
Moyenne		3,5320
Erreur standard de la moyenne		,09175
Ecart type		,58031

## الملحق رقم (09): اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات

## Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
المحور الأول: ابعاد القيادة الأخلاقية	40	,088	,374	-,438	,733
N valide (liste)	40				

## Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
المحور الثاني: ابعاد المحاسبة المستدامة	40	-,474	,374	-,780	,733
N valide (liste)	40				

## الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

## Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
المحور الأول: ابعاد القيادة الأخلاقية	40	3,2683	,57892	,09154

## Test sur échantillon unique

	t	df	Sig. (bilatérale)	Valeur de test = 0	
				Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur
المحور الأول: ابعاد القيادة الأخلاقية	35,705	39	,000	3,26833	3,0832

## الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

## Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
المحور الثاني: ابعاد المحاسبة المستدامة	40	3,5320	,58031	,09175

## Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % % Inférieur
المحور الثاني: أبعاد المحاسبة المستدامة	38,494	39	,000	3,53200	3,3464

## الملحق رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,653	,427	,412	,44501	,427	28,320

## ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,608	1	5,608	28,320	,000
	de Student	7,525	38	,198		
	Total	13,133	39			

## Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,391	,408		3,406	,002
	المحور الأول: ابعاد القيادة الأخلاقية	,655	,123	,653	5,322	,000

## 1. نتائج الفرضية الفرعية الأولى

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R- deux	Variation de F
1	,327	,107	,083	,55562	,107	4,542

## ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,402	1	1,402	4,542	,040
	de Student	11,731	38	,309		
	Total	13,133	39			

## Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,383	,546		4,362	,000
	العدالة والنزاهة	,360	,169	,327	2,131	,040

## 2. نتائج الفرضية الفرعية الثانية

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R- deux	Variation de F
1	,566	,321	,303	,48460	,321	17,927

## ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,210	1	4,210	17,927	,000
	de Student	8,924	38	,235		
	Total	13,133	39			

## Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,966	,378		5,204	,000
	توجيه السلوك وتوضيح الدور	,483	,114	,566	4,234	,000

## 3. نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,682	,466	,452	,42971	,466	33,125


## ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
		1	Régression	6,117	1	6,117
	de Student	7,017	38	,185		
	Total	13,133	39			


## Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,956	,282		6,932	,000
	تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة	,468	,081	,682	5,755	,000

الملحق رقم (13): اتفاقية التبرص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهباء الشوع العربي التيمبي - تيسة:



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
شعبة عمادة التكوين بالدراسات والمسائل المرتبطة بالمهنة  
مساعدة التعليم والتقييم

**اتفاقية التبرص**

الرقم: 2024/

**المادة الأولى:** هذه الاتفاقية تنضبط علاقة جامعة الشهباء الشوع العربي التيمبي - تيسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مع المؤسسة: Somiphos شركة ما جيم القوسفة

مقرها: داشرة بئر العاشر

ممثلة من طرف:

الوظيفة:

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

- 1- بوالخير آية
- 2- مباركي عمير

طائر التخصص: محاسبة ومالية

عنوان المذكرة: دور القيادة الأخلاقية في تيسير الممارسات المحاسبية المهنية

الاستاذ المشرف: دريد حنان

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

- 1- .....
- 2- .....
- 3- .....
- 4- .....
- 5- .....

ليسانس التخصص: .....

عنوان تقرير التبرص: .....

الاستاذ المشرف: .....

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 90-88 المؤرخ في: 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

1000059843.jpg



المادة الثانية: يهدف هذا التervis ال ضمان تطابق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمختبرات التعليمية في  
تخصص الطلبة المعنيين

المادة الثالثة: التervis التطبيقي يجري في مصلحة

مؤسسة موهبي موهبي  
الفترة من: 12/04/2026 الى 16/04/2026

المادة الرابعة: برنامج التervis المعد من طرف الكلية مرافق عند تنفيذه من طرف جامعة تيمه والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تفكثل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمراقبة تنفيذ التervis التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على  
المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للتervis ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من  
طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التervis التطبيقي والمعد بتلادين يوما يتبع التervis مجموع الممولين في وحياته المحددة في النظام الداخلي  
وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تervisهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن  
والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في ايقاف تervis الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة  
ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية التervis ضد مجموع مخاطر حوادث العمل ونسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير  
النظافة والامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التervis.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على التervisين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل  
تقريراً مفصلاً مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: ننعمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الانفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود والا  
فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم.

ادارة القسم



ادارة المؤسسة المستقبلية



ALI ZIANI  
Chef de Département  
Ressources Humaines

الملحق رقم (14): اذن بالقبول لمذكرة التخرج

18/05/2026 11:25

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
تدبير عمادة الكلية مكتبة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر

أنا المصطفى أسفله الاستاذ (ة) : أ.د. حسن بن بشار

المشرف على مذكرة التخرج: ماستر للسنة الجامعية: 2026/2025

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ الممارسات المحاسبية المستدامة دراسة حالة مؤسسة موهيغور - بئر العار -	محاسبة ومالية	1* بوالبار آية
		2* بشار بن بشار

أو افق على تقديم المذكرة أو تقرير الترخيص وهذا بعد المراجعة الكاملة - بئر العار -

تاريخ الامضاء: 17 ماي 2026

الامضاء: [Signature]

اللقب والاسم للاستاذ المشرف: حسن بن بشار

الإدارة

مصلحة التعليم والتقييم