المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل

السنة:

الجمهورية العربية السورية
منشورات جامعة دمشق ـــ مركز التعليم المفتوح
برنامج المشروعات الصغيرة

المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل

تأليف

الدكتور محمد جودت ناصر الدكتور علي الخضر

الأستاذ في قسم إدارة الأعمالالأستاذ في قسم إدارة الأعمال

جامعة دمشق


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

فهرس المحتويات

البيـــــــــــان	رقم الصفحة
الوحدة الأولى: بيئة الأعمال والتحديات المعاصرة للمسؤولية الاجتماعية في المنظمات	13
1- مقدمة	15
2- بيئة منظمات الأعمال.	15
3- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.	18
4- إبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.	21
5- أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.	23
6- لماذا تهتم المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية (التحديات المعاصرة).	24
7- معايير قياس المسؤولية الاجتماعية.	27
8- دور الحكومات في تشجيع المنظمات لتبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية.	28
9- الانتقادات الموجهة للمسؤولية الاجتماعية.	29
10-المنافع التي تحققها منظمات الأعمال من خلال تطبيقها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية	31
الوحدة الثانية: مناهج دراسة المسؤولية الاجتماعية /نظرياتها/	35
1-النظرية التقليدية.	37
2-نظرية هرم المسؤولية الاجتماعية.	38
3-النظرية الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية.	42
الوحدة الثالثة: أخلاقيات الأعمال	53
1- مفهوم أخلاقيات الأعمال.	55
2- أسباب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال.	56
3- أساسيات أخلاق الأعمال.	57
4- مداخل دراسة أخلاقيات الأعمال:	58
5- العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي.	60

6- أهمية الالتزام بأخلاقيات الأعمال. 61

الوحدة الرابعة: المشكلات الأساسية في دراسة أخلاقيات العمل **65**

ـ العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل 68

ـ ما صفات المنظمات الأخلاقية 72

ـ فوائد تنمية الأخلاقيات الإيجابية لدى العاملين في المنظمات 75

ـ تفسير الممارسات غير الأخلاقية. 76

الوحدة الخامسة: المسؤولية الاجتماعية ووظيفة الإنتاج **79**

- في مجال تصميم المنتج أو تقديم الخدمة. 81
- في مجال اختيار مواقع الإنتاج. 82
- في مجال التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج. 82
- في مجال تصميم أنشطة الإنتاج. 82
- في مجال تخطيط الإنتاج ورقابته. 83
- في مجال تخطيط طاقة المشروع ورقابتها. 83
- في مجال تخطيط الشراء والمخزون ورقابته. 83
- في مجال الصيانة. 84
- في مجال جودة المنتجات 84

الوحدة السادسة: المسؤولية الاجتماعية ووظيفة التسويق **89**

1- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال حماية المستهلك ودراسة سلوكه 91

2- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال الاستخدام الآمن للمنتجات 92

3- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال تزويد المستهلك بالمعلومات. 92

4- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال سماع رأي المستهلك 92

5- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال توعية المستهلك 92

6- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال التسعير. 93

7- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال التعبئة والتغليف. 93

8- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال التوزيع المادي. 94
9- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال الإعلان والترويج. 94
10- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال خدمات مابعد البيع. 95
11-المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال التجارة والتسويق الإلكتروني. 95
الوحدة السابعة: المسؤولية الاجتماعية ووظيفة إدارة الموارد البشرية **99**
- مقدمة 101
- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال تعبئة الموارد البشرية واستقطابها. 101
- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال الاختيار والتعيين. 102
- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال تحسين حياة العاملين والحفاظ عليهم: 103
- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال التدريب والتطوير. 103
- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال الأجور والمكافآت. 105
- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال تقويم أداء العاملين. 106
الوحدة الثامنة: المسؤولية الاجتماعية ووظيفة الإدارة المالية والمحاسبية في المشروع **109**
- مقدمة 111
- في مجال الاستثمار 111
- في مجال التدفيق 113
- في مجال الجوانب المالية والإدارية 114
- في مجال الاستثمارات المالية والمحاسبية 115
الوحدة التاسعة: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال العلاقات العامة **119**
- التعريف بجماهير العلاقات العامة في المنظمات. 121

- القائمة الأخلاقية لقيم سلوكيات مهنة العلاقات العامة. 122
- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل مع الجهات الداخلية كالعاملين والإدارات والنقابات. 123
- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل مع الجهات الخارجية. **123**
- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في وسائل ممارسة نشاط العلاقات العامة. **124**

الوحدة العاشرة: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال المعرفة والمعلوماتية **127**

- مقدمة 129
1- المواقف الأخلاقية والاجتماعية في مجال نظم المعلومات والحاسوب. 129
2- المواقف الأخلاقية والاجتماعية في مجال الانترنت. 132
3- المواقف الاجتماعية والأخلاقية في مجال التكنولوجيا والمعرفة. 133

الوحدة الحادية عشر: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال الوظائف الإدارية 137

أولاً ــ المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في التخطيط. 139

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في التنظيم. 141

ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في التوجيه. 142

رابعاً: المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في الرقابة. 145

الوحدة الثانية عشرة: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال البحث والتطوير **149**

- مقدمة. 151
- مراحل سياسات البحث والتطوير. 152
- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال البحث. 153
- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل لدى العاملين في نشاط البحث. 153

الوحدة الثالثة عشر: مفهوم الفساد الإداري ومظاهره وأسبابه وآثاره ومداخل معالجته 155

- **مفهوم الفساد الإداري.** 157
- **مظاهر الفساد الإداري.** 159
- أسباب الفساد الإداري. 160
- آثار الفساد الإداري. 167
- مداخل معالجة الفساد الإداري. 169

الوحدة الرابعة عشر: الشفافية والمساءلة بوصفهما مدخلين لمعالجة الفساد الإداري 173

- مفهوم الشفافية. 175
- استعمالات الشفافية والإساءة لها. 176
- أهمية الشفافية. 178
- الشفافية ودورها في تعزيز المساءلة ومكافحة الفساد الإداري. 180

الوحدة الخامسة عشر: الحوكمة الشاملة كمنهج بوصفهما منهجاً متكاملاً للإدارة الحديثة 189

- ماهية الحوكمة. 191
- مفهوم الحوكمة وأهميتها. 192
- مجددات الحوكمة. 195
- أبعاد الحوكمة. 196
- مسوغات ظهور مفهوم الحوكمة. 197
- مقومات الحوكمة. 198
- آليات الحوكمة. 199
- خصائص الحوكمة. 200
- العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة. 201
- دور الحوكمة في معالجة الفساد. 203

- دور الحوكمة في معالجة الفساد. 203
- مزايا الحوكمة أو الحكم الرشيد في المؤسسة. 204
قسم التطبيق العملي 211
ـ بعض نماذج القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي والبيئي 213
ـ نموذج SMFS 213
ـ نموذج EGFA 216
ـ نموذج APT 218
ـ نموذج مقترح لتبنّي برنامج للمسؤولية الاجتماعية في المنظمات 220
ـ جدول المسميات الوظيفية والمهام والواجبات الداخلة في محتواها ضمن وزارة البيئة. 221
ـ جدول أهم القضايا الأخلاقية حسب قطاعات الأعمال 226
ـ جدول القضايا الأخلاقية ولنسبة وعدد تغطيتها في 68 برنامج دراسي في الولايات المتحدة الأمريكية. 227
ـ قائمة ترقيمية مقترحة لفحص مدى التزام منظمات الأعمال بمسؤولياتها الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في مختلف الوظائف والممارسات الإدارية. 229
المراجع **245**

المقدمة:

في إطار سعي مختلف الدول للتقليل من الانتهاكات والتجاوزات في الأعمال على اختلاف أشكالها، فقد بادرت معظم الدول والمنظمات الإقليمية والدولية إلى سن التشريعات التي تؤطّر عملها في مختلف المجالات.

وهنا يجب التنويه بأن هنالك أساسيات ينبغي الارتكاز عليها للتمييز بين العمل المشروع والعمل غير المشروع، وإن كانت هذه الأساسيات تُعدُّ مقبولة في بعض الدول، ومرفوضة في دول أخرى نتيجة لاختلاف الأديان والثقافات وغيرها من الأمور.

ولكن بصورة عامة يمكن القول إن العمل المشروع هو ما كان ذا صفة قانونية وله إجراءات تأسيس واضحة ومعلومة، وله أهداف معينة لا تتعارض مع الأهداف العامة والأعراف والتقاليد الاجتماعية والدينية السائدة.

من هنا زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالحقول العلمية التي ترتبط بالأعمال وعلاقتها بالمجتمع وتبنيّها لمسؤوليات اجتماعية وأخلاقية، وموضوعات النزاهة والشفافية والحوكمة، وتأطير علاقات الأعمال بالحكومات، وتطوير القواعد الأخلاقية والدساتير المهنية.

من هذا المنطلق بالذات، ومن خلال النقص الملحوظ في العالم العربي في هذا الجانب من أبحاث وكتب وتدريس مقررات، قمنا بإعداد هذا الكتاب اهتماماً بهذا الموضوع راجين من الله أن يوفقنا فيما نرمي إليه.

حيث قام الأستاذ الدكتور علي الخضر بتأليف الوحدات الأولى والثانية والثالثة والسادسة.

في حين قام الأستاذ الدكتور محمد ناصر بتأليف الوحدات الرابعة والخامسة والثامنة والتاسعة والعاشرة والحادية عشرة والثانية عشرة والثالثة عشرة والرابعة عشرة والخامسة عشرة.أما الوحدة السابعة فكانت بالمشاركة مناصفة، والله وراء القصد.

المؤلفان


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الوحدة الأولى

بيئة الأعمال والتحديات المعاصرة للمسؤولية الاجتماعية فيالمنظمات

1- مقدمة

2- بيئة منظمات الأعمال.

3- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

4- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

5- أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

6- لماذا تهتم المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية (التحديات المعاصرة).

7- معايير قياس المسؤولية الاجتماعية.

8- دور الحكومات في تشجيع المنظمات لتبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية.

9- الانتقادات الموجهة للمسؤولية الاجتماعية.

10-المنافع التي تحققها منظمات الأعمال من خلال تطبيقها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية فهي التالية:

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

بيئة الأعمال والتحديات المعاصرة للمسؤولية الاجتماعية في المنظمات

1- مقدمة:

تتعاظم يوماً بعد يوم أهمية المسؤولية الاجتماعية على مستوى المنظمات, بغضّ النظر عن طبيعتها الإنتاجية أو الخدمية, سواء أكانت ملكيتها خاصة, أم عامة, أم مشتركة, وذلك لطبيعة التطور الحاصل في بيئة عمل المنظمات على المستويات المحلية والإقليمية والدولية.ومن العوامل المهمةوالمؤثرة في تكريس مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاتها نذكر التنافسية الشديدة بين المنظمات, والارتقاء في سلم التطور الاجتماعي, والتغيرات في متطلبات الأفراد حيال المنظمات ومخرجاتها, والعامل القانوني الذي بدأ يفرض شروطه على إدارات المنظمات, إضافة إلى ندرة الموارد, وضرورات تحقيق التنمية المستدامة وغير ذلك.

وبما أن المنظمات لا تعمل في فراغ, وإنما هي عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بها, فمنها تأخذ مدخلاتها, وإليها تقدم مخرجاتها, لذلك فهي بحاجة باستمرار إلى التكيف مع البيئة المحيطة بها والتفاعل مع متغيراتها باستمرار حتى تتمكن من البقاء والنمو.

2- بيئة منظمات الأعمال Business Environment:

يزداد اهتمام العلماء الباحثين الاجتماعيين والسلوكيين في دراسة البيئة وأثرها في فعالية المنظمة ووظائفها, حيث أسهم العديد منهم في بناء نماذج نظرية وعملية تحدد مفهوم البيئة وتصنيفاتها أمثال Emerl وTrist وDill Thompson وChild وغيرهم, إذ عرّف Hall وMintzberg البيئة بشكل عام على أنّها كافة العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر في نشاطات المنظمة, وبالطبع هنا تجدر الإشارة إلى أنّ البيئة المحيطة بالمنظمة لا تشمل كل شيء خارج المنظمة, بل يجب تحديد العوامل البيئية التي يمكن أن تؤثر في المنظمة, أما Dill فيرى أنّ بيئة الأعمال هي "عبارة عن ذلك الجزء من البيئة الكلية للمنظمة الذي يرتبط بتحديد الأهداف وإنجازها".

وتُشكّل بيئة المنظمة بالمعنى الواسع من المحيط الخارجي الذي نسميه البيئة الخارجية External Environment والإطار الداخلي الذي يمثل البيئة الداخلية للمنظمة Internal Environment, فالبيئة الخارجية تعني كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة ويمكن أن يؤثر فيها بشكل مباشر أو غير مباشر. أما البيئة الداخلية فهي مجمل الظروف والعوامل والعناصر والقوى التي توجد داخل حدود المنظمة.

وتُقسم البيئة الخارجية للمنظمة إلى البيئة العامة General Environment والبيئة الخاصة أو البيئة التشغيلية Specific Environment.

وتسمى البيئة الخارجية العامة أيضاً ببيئة التعامل غير المباشر, أو البيئة الواسعة Macro environment وتضم أربعة مكونات تتمثل بـ: (البيئة الاجتماعية, والبيئة الاقتصادية والبيئة السياسية, والبيئة التكنولوجية)[1]:

البيئة الاجتماعية Social environment: وتركز على العوامل المتصلة بالموروث الثقافي, ومنظومة القيم والعادات, إضافة إلى العوامل الديمغرافية, وأساليب الحياة في المجتمع, حيث يؤثر التغير في هذه العوامل في أداء المنظمة أعمالها.

البيئة الاقتصادية Economic environment: وتركز على طبيعة واتجاهات الاقتصاد التي تمارس المنظمة عملها فيه, مثل الوضع الاقتصادي العام, ومعدلات النمو, ومستويات التضخم, وأسعار الفائدة والصرف والناتج المحلي الإجمالي, والمديونية, ومعدلات الفقر وغيرها من العوامل المتعلقة بالسياسات المالية والنقدية للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

البيئة السياسية Political environment: وتتمثل بجميع أشكال التفاعل بين المنظمة والعملية السياسية والحكومة, وتطبيق ظروف وشروط الاستقرار, والأمن الاجتماعي كما تتعلق بالقوانين والتشريعات الناظمة لعمل المنظمات, وأسلوب الحكم, والفلسفة التي يستند إليها نظام الحكم في المجتمع كالأنظمة الديمقراطية أو الاستبدادية.

---

[1] - Ann K, Buchholtz, Archie B, Carroll, Business& Society, South- Western, 7th ed, p7.

البيئة التكنولوجية Technological environment: وتتمثل بمدى التطور التكنولوجي السائد في المجتمع, كسهولة الحصول على التكنولوجيا, وتشمل أيضاً التطور العلمي والمعرفي والبنية التحتية العلمية في المجتمع, إضافة إلى وجود منظومة البحث العلمي والدراسات التطبيقية, ومخرجاتها من سلع ومنتجات وخدمات مبتكرة تلبي الاحتياجات المتزايدة في المجتمع.

أما البيئة الخاصة للمنظمة وتسمى أيضاً بيئة التعامل المباشر وتتمثل بمجموعة العوامل التي تؤثر بشكل مباشر ف العمليات التشغيلية للمنظمة, وتتضمن هذه البيئة (المنافسون, المؤسسات المالية, الزبائن, الموردون, المؤسسات الأهلية), ويشير البعض إلى عناصر بيئة المنظمة الخاصة باسم أصحاب المصالح الخارجيين Stakeholders باعتبارهم أكثر ارتباطاً وتأثيراً في منظمة الأعمال[1].

وتتمثل البيئة الداخلية للمنظمة بالظروف والقوى والعناصر الموجودة داخل حدود المنظمة, وتشتمل على (المالكين، العاملين، الإدارة، الثقافة المستخدمة، البيئة المادية للعمل كالتجهيزات والمباني وغيرها) كما تعدّ ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من مكونات البيئة الداخلية.

مما تقدم يتبين أن منظمات الأعمال هي جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تمارس عملها فيه، فهي تستخدم الموارد المحلية لتتمكن من الاستمرار والنمو، لذلك من الضروري ألا تكون الأنشطة التي تمارسها ضارة بهذا المجتمع حيث نلاحظ أن العديد من المنظمات تمارس نشاطات مرفوضة من وجهة نظر اجتماعية، كتسببها بالتلوث البيئي بمختلف أنواعه، وتقديم منتجات غير مناسبة لحاجات المستهلكين، أو ما تمارسه من الخداع الإعلاني, وغير ذلك، وهذا بدوره ساعد في ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتطورهو أصبح تبني هذا المفهوم من قبل منظمات الأعمال محوراً أساسياً في الكثير من دول العالم.

---

[1] - صالح مهدي محسن العامري, طاهر محسن منصور الغالبي, مرجع سبق ذكره, ص 120.

3- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

نتيجةً للتطور في الظروف التقانية والبيئية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية التي شهدتها العقود الأخيرة بدأت تتغير النظرة إلى أهداف منظمات الأعمال، فلم يعد تقويم أداء المنظمات مقتصراً على أدائها المالي، وإنما تعدى ذلك ليشمل التزاماتها ومسؤولياتها الاجتماعية في ظل بيئة مركبة وتنافسية.

وقد انقسمت آراء العلماء الأكاديميين والتطبيقيين بين مؤيد ومعارض للمسؤولية الاجتماعية، حيث يرى Milton Friedman أن الوظيفة الأساسية للمنظمات تنحصر بالدرجة الأولى في تعظيم الربح، وأن ممارستها للأنشطة ذات الطبيعة الاجتماعية سيقود إلى زيادة حقيقية على تكاليف ، وسينعكس هذا سلباً على عوائدها الاستثمارية وأرباحها النهائية، إن هذه النظرة تتجاهل توافق مصالح المنظمة مع بقية أطراف المعادلة في المجتمع التي تؤدي دوراً محورياً في تشكيل الصورة الذهنية عن المنظمة مع إمكانية تعزيزها للقدرة التنافسية.

وبالمقابل فإن وجهة النظر الأخرى ترى أن على منظمات الأعمال أن تتبنى دوراً اجتماعياً واسعاً، وأن تنفق بسخاء على الأنشطة الاجتماعية ورفاهية المجتمع، ولعل أبرز المدافعين عن وجهة النظر هذه الاقتصادي الأمريكي Paul Samuelson . وبالتالي فإن على المنظمات مراعاة مصالح الزبائن، والموردين، والمنظمات الأهلية، والمؤسسات المالية، وأن لا ينحصر تركيزها على تحقيق مصالح المالكين والإدارات وتحقيق الأرباح.

وتعددت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات Social Responsibility ولا يوجد حتى وقتنا الراهن تعريف متفق عليه بينهم حول هذا المفهوم ويعود ذلك إلى الاختلافات في القيم والثقافات التنظيمية لهذه المنظمات والمجتمعات بوجهٍ عام.

حيث يعرّف Bowen المسؤولية الاجتماعية في كتابه "المسؤولية الاجتماعية لرجل الأعمال" Social Responsibility of Businessman الذي يعد أول كتاب تناول هذا المفهوم- بأنها: التزام رجال الأعمال باتباع السياسات وصنع القرارات, والقيام بالتصرفات المرغوبة والمتناسبة مع الأهداف والقيم السائدة في المجتمع[1].

وقد أورد "الغالبي والعامري" تعريفاً للمسؤولية الاجتماعية بأنها عبارة عن:

"واجب والتزام من جانب منظمات الأعمال تجاه المجتمع بشرائحه المختلفة, آخذةً بعين الاعتبار التوقعات بعيدة المدى لهذه الشرائح, ومجسدةً إياها بصور عديدة يغلب عليها طابع الاهتمام بالعاملين والبيئة, شرط أن يكون هذا التوجه طوعاً ومتجاوزاً الالتزامات المنصوص عليها قانوناً[2].

أما المفوضية الأوروبية European Commission فتعرف المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بأنها "توحيد الاهتمامات البيئية والاجتماعية لمنظمات الأعمال مع عملياتها وتفاعلاتها مع أصحاب المصالح على أساس طوعي[3].

ويعرّف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بأنها: "التزام منظمات الأعمال بالتنمية المستدامة, والعمل مع العاملين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل, وذلك لتحسين نوعية الحياة، بما يعود بالفائدة على المنظمة والتنمية"[4].

---

[1]-George Balabani et al, Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked?, European Business Rrview, Volume 98. Number 1, 1998p25.

[2] - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع) عمان، دار وائل، الطبعة الثانية، 2008، ص 51.

[3]-Luciano Barin Cruz, Eugenio Avila Pedrozo, Corprate Social Responsibility and green management Relation between headquarters and subsidiary in multinationl corporations, Management Decision, Vol.47no.7,2009.P1176.

[4]-Peter Jones et al, Reporting and reflecting on corporate social responsibility in the hospitality industryA case study of pub operators in the UK, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18No.4.2006 p330.

كما أشار العديد من الباحثين إلى طبيعة العلاقة التي تربط بين منظمات الأعمال والمجتمع والأطراف الأخرى المرتبطة بهذه المنظمات، حيث يوجد ثلاثة مستويات لهذه العلاقة. إذ يشير المستوى الأول إلى طبيعة العلاقة بين المنظمات الاقتصادية وحكومات الدول وأفراد المجتمع بما يتصل ببعد المسؤولية الاجتماعية. والمستوى الثاني يحدد المسؤولية الاجتماعية من خلال العلاقة التي تربط المنظمة الاقتصادية بالمجتمع المستهدف الذي تعمل في إطاره. والمستوى الثالث يتحدد من خلال العلاقة المباشرة التي تربط بين منظمات الأعمال من جهة، وأصحاب المصلحة من المتعاملين الداخليين والخارجيين من موظفين ومتعاقدين وموردين ومستهلكين.

أما رواد الاتجاه الاقتصادي فيجدون أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تكمن في استخدامها لمواردها بكفاءة عالية لأجل زيادة أرباحها في إطار منافسة مفتوحة مع بقية المنظمات دون استخدام أساليب الغش والخداع والتضليل، ومن هؤلاء الرواد فريد مان، كما يعتقد البكري بأن المسؤولية الاجتماعية تعني التعهد والالتزام باتخاذ القرارات للقيام بالأعمال والنشاطات الهادفة إلى الحفاظ على ثروة المجتمع وتطويرها إلى جانب تحقيق المنفعة الذاتية للمنظمة. أما المجلس الأعلى للمسؤولية الاجتماعية فيعرفها على أنها تحقيق لأهداف المنظمة الاقتصادية والربحية باعتماد الأساليب التي لا تتعارض مع المنظومة القيمية والأخلاقية للمجتمع وبيئته الطبيعية. ويضيف آخرون على هذا التعريف ضرورة الاهتمام بنوعية الحياة ورفاهية الفرد والمجتمع، وعدم القيام بأعمال ضارة ومدمرة لا على مستوى المنظمة ولا على مستوى الأفراد، مع ربط مصالح المنظمات مع المتطلبات البيئية والاجتماعية بشكل طوعي دون أن يؤثر ذلك سلباً في نشاط المنظمات لجهة قيامها بأعمال إبداعية وابتكارية ومتميزة تحقق لها قيماً مضافة عالية.

أما Hohnen فقد عرف المسؤولية الاجتماعية على أنها الأسلوب والطريقة التي تتم من خلالها قيام المنظمات الاقتصادية بدمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في إطار

ثقافتها التنظيمية, وإعداد الاستراتيجيات, واتخاذ القرارات الرئيسة, وتنفيذ النشاطات بطريقة موضوعية وشفافة, وبروح المسؤولية العالية, مما يؤدي إلى أساليب أفضل في ممارسة النشاط الإداري والفني بهدف تعظيم الثروة, وتحقيق تطور المجتمع الدائم.

إن تعدد التعريفات يعد ظاهرة طبيعية نظراً إلى الجدل القائم بين علماء النفس والاجتماع والإدارة والاقتصادية والسياسية حول تفسير أبعاد المسؤولية الاجتماعية, وسيبقى هذا المفهوم عرضة للتغيير والتطوير في سياق التطور المجتمعي والاقتصادي والقانوني والتقني.

4-أبعاد المسؤولية الاجتماعية: (تندمج مع نظرية هرم المسؤولية الاجتماعية)

يعد نموذج Carroll أكثر نماذج المسؤولية الاجتماعية شهرة، وهو من الرواد بين الباحثين الإداريين والاجتماعيين الذين ركزوا على البعد الاجتماعي للمنظمات, حيث يعتمد هذا النموذج في مجال المسؤولية الاجتماعية على أربعة أبعاد وهي (المسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيّرة)، وفيما يلي شرحاً أولياً لمفهوم هذه الأبعاد:

أ) المسؤولية الاقتصادية: economic responsibility

تتضمن المسؤولية الاقتصادية تحقيق الأرباح للملاك والإدارة والعاملين والمساهمين، كما أن Druckerعبر عن ذلك بقوله إن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تتمثل أولاً بتحقيق الأرباح الاقتصادية التي تُمكّنها من تغطية التكاليف المستقبلية، فإن لم تتمكن المنظمة من تحقيق هذه الأرباح فإنها لن تتمكن من تلبية أية مسؤوليات اجتماعية أخرى, إضافة إلى تحقيق الربح لباقي الأطراف التي تتأثر بقرارات المنظمة كتقديم منتجات للمستهلكين بأسعار مناسبة، ووظائف بأجور عادلة للعاملين, كل ذلك يجب أن يتم في إطار الأنظمة واللوائح النافذة.

ب) المسؤولية القانونية: legal responsibility

أي إن المنظمات عند ممارستها لأنشطتها ووظائفها المختلفة يجب أن تكون متفقة ومتطابقة مع منظومة القوانين والتشريعات النافذة إلى جانب سعي هذه المنظمات إلى تحقيق أهدافها الربحية.

ج) المسؤولية الأخلاقية: ethical responsibility

تتمثل المسؤولية الأخلاقية في ضرورة التزام المنظمات عند قيامها بوظائفها ومهامها باتباع الأسس والقواعد التي تتفق مع منظومة القيم والضوابط, والعادات والتقاليد, واحترام الثقافات الرئيسة والفرعية دون إلحاق أي ضرر بالمجتمع ومكوناته.

د) المسؤولية الخيّرة: philanthropic responsibility

في هذا الإطار من المسؤولية الاجتماعية فإن على المنظمات الإنتاجية والخدمية السعي والقيام بدراسة الاحتياجات، وأن لا تكتفي في تلبية وتوقعات المجتمع والعمل على تلبيتها وإشباعها, إضافةً لذلك فإن على المنظمات وإدارتها أن تبحث بشكل دائم عن الأساليب والطرائق التي تساعد في تحسين نوعية الحياة للعاملين ولأفراد المجتمع، وذلك من خلال الإسهام الطوعية بأموالها وبرامجها لصالح المجتمع وذلك عبر دعم برامج التنمية الصحية والرعاية الاجتماعية والمؤسسات التعليمية., كل هذا سيسهم بشكل أكيد في مساعدة المنظمة على ضمان البقاء والاستمرار وتحقيق التطور والازدهار.

يُلاحظ أن Carroll قد صنف هذه الأبعاد بشكلٍ هرمي متسلسل, وذلك لتوضيح الترابط فيما بينها من جهة، ومن جهة أخرى لا يمكن للمنظمة أن تبادر إلى تلبية مسؤوليتها الخيّرة دون أن تكون قد لبّت مسؤوليتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية.

يوضح الشكل التالي هرم Carroll في المسؤولية الاجتماعية:



شكل رقم (1) نموذج Carroll في المسؤولية الاجتماعية

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)** عمان، دار وائل، الطبعة الثانية، 2008، ص 83.

5- أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

يؤدي التزام المنظمات بمسؤوليتها الاجتماعية إلى تحقيق العديد من المنافع التي تنعكس إيجاباً على كل من المنظمة والمجتمع بشكل عام:

- **بالنسبة إلى المنظمة:**
  - تحسين الأداء المالي، وزيادة الفوائد الاستثمارية والأرباح.
  - استقطاب العمالة المميزة والاحتفاظ بها، وزيادة إنتاجية العاملين، وكسب رضاهم، وتحقيق ولائهم.
  - تشكيل صورة ذهنية إيجابية عامة لدى أكبر شرائح ممكنة في المجتمع.

- استقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء، وضمان ولائهم للمنظمة.
- تحسين علاقات المنظمة مع عناصر البيئة الخارجية.

- **بالنسبة للمجتمع:**

- تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة لسيطرة مفاهيم العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص وانتشار ثقافة تنظيمية رائدة على قاعدة المسؤولية الاجتماعية.
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع، وذلك نتيجةً لإسهام المنظمات وتقديمها الدعم المادي والمعنوي كالمساعدة في حل مشاكل البطالة والفقر، وتحسين الخدمات الصحية والتعليمية، وزيادة المداخيل والتعويضات للعاملين والتي تحسن من مستوى معيشة البشر.
- تحقيق التفاعل والترابط الإيجابي بين منظمات الأعمال، ومؤسسات المجتمع الأهلي.

6-لماذا تهتم المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية (التحديات المعاصرة):

إن التطورات النوعية والتغييرات الجذرية في بيئات الأعمال الداخلية والخارجية التي تتمثل في تقدم تقانة المعلومات والاتصالات، وزيادة حدة العملية التنافسية على المستويين المحلي والخارجي، وندرة الموارد الطبيعية، وتطور الوعي الاجتماعي، وتنامي ظاهرة حماية المجتمعات، والتغيرات البيئية، وانتشار العديد من الأمراض بفعل الملوثات الصناعية، وتنامي ظواهر الفقر وارتفاع نسب البطالة، واستخدام المنظمات أساليب غير شرعية في تعظيم مواردها، وتنامي ظاهرة المطالبة بقوننة التزام المنظمات الاقتصادية بالمسؤولية الاجتماعية، وسيطرة المنظمات العالمية المالية، والشركات العابرة للقارات التي تسابق الريح للفوز بأسواق المال والعمالة الرخيصة، وأسواق تصريف المنتجات والخدمات ونهب الثروات.

كلُّ ما تقدم بدأ يُشكل تحدياً بصورة تدريجية يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في السياسات الحكومية والمنظماتية والقرارات التي لابد من اتخاذها بشأن القضايا الاقتصادية لكي تكون أكثر عقلانية ورشداً في مضامينها ومحتوياتها الاجتماعية. لذلك قد يكون من

المناسب تحديد جملة من الأسباب التي تدفع بمنظمات الأعمال للالتزام بنهج المسؤولية الاجتماعية وهي:

- تنامي قوة المنظمات والمؤسسات الدولية وتعاظمهاوتزايد قدرتها لتفرض سياساتها الاجتماعية والالتفاف على القوانين بدعم من بعض القوى السياسية في البلدان المضيفة النامية وعبر رعاية البرامج السياسية مادياً وإعلامياً للمرشحين الذين يمثلون مصالح هذه الطبقة من المؤسسات والاحتكارات,وهذا بدوره يُعقّد مسألة التزام هكذا منظمات بالمسؤولية الاجتماعية.

- القصور الظاهر من قبل المنظمات الاقتصادية وإداراتها, واستهتارها بواجباتها ذات الطبيعة الاجتماعية رغم أنها تستخدم الموارد والعناصر الإنتاجية كافة, والبنى التحتية في البلدان التي تمارس نشاطاتها على أراضيها.

- استخدام الأساليب والأدوات غير الأخلاقية من قبل المنظمات وإداراتها التي تنتشر فيها روائح الفساد والرشاوي وانتهاك الأنظمة والقوانين, والالتفاف عليها من أجل الفوز بعقود وصفقات اقتصادية وخدمية ودفاعية بالتعاون مع بعض القوى المحلية الفاسدة.

- غياب المعايير والضوابط والمقاييس التي يمكن من خلالها تأكيد التزام المنظمات الاقتصادية بالمسؤولية الاجتماعية أو رفضهاسواء أكان ذلك مرتبطاً بالمعايير المحلية أم الإقليمية أم الدولية، حيث إنه من المناسب في هذا الشأن اعتماد منظومة معايير للمسؤولية الاجتماعية على غرار معايير شهادة المطابقة أو تأكيد الجودة الـ ISO. واستخدام أساليب مقاطعة المنظمات التي لا تلتزم بأسس المسؤولية الاجتماعية وقواعدهاومعاييرها.

- ارتفاع الأصوات الاجتماعية والنقابية والسياسية المطالبة بضرورة التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية,ولاسيما أن نقانة المعلومات والاتصالات قادرة على إيصال المعلومات والمعطيات عن هواجس هذه القوى إلى إدارات المنظمات المعنية.

- أصبح من السهولة بمكان تتبع نشاطات المنظمات الاقتصادية, وطبيعة أعمالها من خلال وسائط التواصل الاجتماعي ومراقبة أدائها بشكل شفاف وموضوعي, وبيان إلى أي مدى تلتزم المنظمة بتلبية أهداف أصحاب المصلحةومتطلباتها.

- تزايد دور وحركة مؤسسات المجتمع الأهلي وجمعيات حماية المستهلكين المطالبة بشكل قوي بضرورة الالتزام بالبعد الاجتماعي, واعتماد أسلوب المساءلة الاجتماعية- القانونية تجاه المنظمات المقصّرة في مسؤولياتها الاجتماعية.

- المطالبة العالمية عبر المؤتمرات المتعاقبة بضرورة التزام المنظمات الاقتصادية بمعالجة الآثار السلبية لقاء قيامها بنشاطات غير صديقة للبيئة.

- أضحت الكثير من إدارات المنظمات الاقتصادية في ضوء المد المجتمعي ومؤسساته الأهلية, وتطور فكره الجمعي مقتنعة أكثر من أي وقت مضى بأن المجتمع بمكوناته المختلفة هو الذي يمنحها الشرعية المطلوبة في حال التزمت بمسؤولياتها الاجتماعية, أو أنه يسعى لحجب هذه الشرعية عنها عبر استخدام أساليب المقاطعة والمواجهة المختلفة.

- أثبتت الدراسات أن المفهوم الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية من منظور الالتزام بمنظومة القيم السائدة يتطلب اعتماد سياسات وتحالفات وشراكات مع الأجهزة الرسمية والمؤسسات غير الرسمية لكي تحظى منظمات الأعمال بالرعاية والقبول من جميع هذه الأطراف.

- إلزام منظمات الأعمال بالتضحية بنسبة لا بأس بها من الأرباح لإنفاقها على قضايا الالتزام بالجوانب القانونية, والابتعاد عن المخاطر التي قد تواجهها لمخالفة هذه القوانين ببعدها المضامين والأخلاقي ما قد يؤدي إلى تعرية هذه المنظمات وفضحهاوتدمير صورتها الذهنية من وجهة نظر المجتمع ومؤسساته المتعددة.

- من الدوافع المهمة لإدارات منظمات الأعمال للانتفاع والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية هي أنها ستصبح أكثر قدرة على تحسين الأداء لديها, وتعزيز موقعها التنافسي, وتطوير البيئة المساعدة على الإبداع والابتكار والانصهار والاندماج أكثر في تعرف متطلبات المجتمع واحتياجاته, والإسهام في تلبيتها.

7- المعايير المعتمدة لقياس المسؤولية الاجتماعية:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين والدارسين حول منظومة المعايير التي يمكن استخدامها لقياس درجات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال, لكن الغالبية العظمى من هؤلاء الباحثين تؤكد على ضرورة اعتماد المعايير التالية:

أ- التزام المنظمات بمعايير البيئة وحمايتها من خلال معالجة النفايات بكافة أشكالها واستخدام أعمال التنقية والفلترة بالنسبة إلى الشركات الصناعية التي تنفث الأدخنة والأبخرة والغازات الضارة بالصحة العامة والبيئة.

ب- درجة التزام المنظمات بتوفير الظروف والشروط الصحية للعاملين في بيئة العمل الداخلية.

ج-مراعاة منظمات الأعمال لمسائل أخلاقيات العمل كالعدالة, والمساواة, وتكافؤ الفرص والاهتمام باحتياجات العاملين ومتطلباتهمومساعدتهم على تلبيتها.

د-قيام الإدارة بمساعدة العاملين على تخطيط مسارهم الوظيفي وتطويره, وتوفير الشروط الملائمة لتحقيق العاملين ذواتهم.

هـ-درجة إسهام المنظمات في التنمية الاجتماعية والمستدامة من خلال الترشيد في استخدام الموارد النادرة والمشاركة والإسهام الفاعل في برامج الرعاية التعليمية والصحية ومكافحة الفقر والبطالة وغير ذلك.

و-تطبيق المبادئ الأخلاقية وسيطرة العلاقات الموضوعية, والحد من الفساد واحترام حقوق الإنسان وغير ذلك.

ز-تفاعل منظمات الأعمال بطريقة إيجابية مع قضايا البحوث العلمية بمختلف أشكالها بما يخدم ضمان التقدم والازدهار, وتحقيق التميز في عموم ميادين الحياة، وذلك من خلال رعاية المبدعين والمبتكرين, وتأمين البيئة المناسبة والمستلزمات الضرورية التي تمكنهم من استثمار المعرفة بشكل فعّال.

إضافةً لما تقدم فقد وضعت منظمة المقاييس الدولية معايير عالمية لقياس المسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال إطلاق ما يسمى بالمواصفة العالمية القياسية للمسؤولية الاجتماعية تحت مسمى /ISO26000/. وهو بمنزلة وثيقة يُحدّد فيها الدليل المرشد الموجه لكافة منظمات الأعمال بخصوص المسؤولية الاجتماعية التي يفترض مراعاتها بموجب هذه الوثيقة، إن المواصفة المذكورة تتناول مجالات: حقوق العمال وأساليب ممارسة الأعمال، حقوق المستهلك ومتطلبات حمايتها، منظومة حقوق الإنسان، الحفاظ على البيئة ومكوناتها من جميع أشكال العبث، التنمية المستدامة، المشاركة الاجتماعية، إن هذه المواصفة تعد وثيقة متقدمة ومحفزة ومشجعة لكافة منظمات الأعمال لزيادة مستوى مسؤولياتها حيال القضايا الاجتماعية من خلال آليات التنفيذ المناسبة, ومراعاة الأنظمة والقوانين النافذة من جهة وتوقعات أطراف وأصحاب المصلحة والشركاء كافة من جهة ثانية.

إن المبادئ الأساسية التي تضمنتها وثيقة المواصفة /ISO26000/ جاءت إلى حد كبير متوافقة مع المبادئ العشرة التي اعتمدتها المنظمات العالمية والمتمثلة بـــ: تعرية الفساد ومكافحته- معايير العمل الدولية - تجويد التعليم- الشفافية -النزاهة- الحوكمة- حماية البيئة- استبعاد النزاعات والصراعات- حقوق الإنسان- الشراكة والتنمية- شراكة المواطن الصالح.

8-دور الحكومات في تشجيع المنظمات على تبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية:

للحكومات دور مهم في تحفيز الشركات على تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال حزمة التشريعات والأنظمة التي تصدرها لهذا الهدف، إضافةإلى حماية البيئة وحقوق المواطنين والمستهلكين والابتعاد عن النشاطات التي تفوح منها رائحة الفساد والحث على تطبيق مبدأ حوكمة الشركات والاستغلال الرشيد للطاقات والإمكانات الإنتاجية المتاحة, وإعداد منظومة ضوابط ومعايير, وتقديم أشكال الدعم كافة, والمساندة والتسهيل للشركات

التي تقوم بواجباتها الاجتماعية. والتي يمكن ترجمتها من خلال السياسات والحوافز الضريبية وإذكاء روح المنافسة بين الشركات للتسابق حول الالتزام بدرجة أعلى بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية والإنسانية، وإغراء منظمات الأعمال التي لديها استراتيجيات وخطط ذات طبيعة اجتماعية بإبرام عقود معها لتنفيذ مشاريع تعود بالفائدة والمنفعة على هذه المنظمات والمجتمع.

وقد يكون من المناسب جداً أن تشجع الحكومات منظمات الأعمال على الإسهام في نشاطات البحوث والتطوير والتعليم والصحة والبيئة، وذلك من خلال إنشاء صناديق خاصة لأغراض الرعاية الاجتماعية بكافة أشكالها، ووضع منظومة معايير لتقويم أداء الشركات من زاوية التزامها بالمسؤولية الاجتماعية. والعمل على إعفائها من الضرائب المتوجبة عليها بمقدار ما تتحمله من أعباء اجتماعية من خلال التبرعات والإسهامات المتنوعة التي تقدم للهيئات الاجتماعية. كما يمكن للحكومات أن تروج لمؤشر المسؤولية الاجتماعية والإعلان عن جوائز سنوية يتم تقديمها للشركات المتميزة في هذا الميدان والتعاون مع المؤسسات الإعلامية على نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية عبر الريبورتاجات الهادفة لتحقيق ذلك، والعمل على محاصرة المنظمات الإنتاجية والخدمية التي لا تلتزم بقيم هذه المسؤولية والالتزامات المترتبة عليهاأو مقاطعتها.

9-الانتقادات الموجهة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

يوجد شريحة واسعة من الباحثين والتطبيقيين المشككين بصدق نوايا المنظمات الاقتصادية حيال مسألة المسؤولية الاجتماعية، إذ يؤكد البعض على أنها عبارة عن ستار وقناع زائف تختفي خلفه المنظمات وخاصة في النظام الرأسمالي الحر من خلال تقديمها الدعم والمساندة المحدودين في مقابل ذلك تمارس سياسات الاحتكار والتحكم بالأسعار وتستخدم أساليب غير شرعية في سبيل تحقيق أهدافها الرائية للحصول على عوائد استثمارية عالية وأرباح غير مسبوقة. كما أن المسؤولية الاجتماعية المحدودة لمنظمات الأعمال تسهم

في عملية دمج زائف لمصالح الملاّك والمستثمرين مع مصالح السواد الأعظم من المجتمع. وفيما يلي نقدم أهم وجهات النظر التي تشكك في صدق نوايا منظمات الأعمال عبر بوابة المسؤولية الاجتماعية:

أ) محاولة منظمات الأعمال تحسين صورتها الإنسانية والاجتماعية خلف قناع تعظيم الأرباح باعتماد الأساليب التي قد لا تتفق مع تطلعات أصحاب المصالح.

ب) تغليف عملية تفعيل النشاطات الاقتصادية، وتعزيز موارد المنظمات من خلال مراعاة بعض الجوانب الاجتماعية والإنسانية والأخلاقية والثقافية.

ج) إن الهدف من إنشاء المنظمات وتصميمها يكمن في تعظيم القيمة السوقية لهذه المنظمات من خلال تحسين نشاطاتها، وزيادة مستوى كفاءتها الإنتاجية، وجاءت على الهامش قضية المسؤولية الاجتماعية.

د) غياب منظومة المعايير والمقاييس التي يمكن من خلالها الحكم على مدى التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية حيال أصحاب المصلحة والمتعاقدين مع هذه المنظمات.

هـ) تباين وجهة نظر مكونات المجتمع الواحد أو حتى على مستوى أممي بالنسبة إلى معايير المسؤولية الاجتماعية ببعدها الأخلاقي والقانوني والخيري. وبهذا تصبح المسؤولية الاجتماعية ذات طبيعة موقفية وظرفية وربما حتى مؤقتة.

ومن الصعوبة بمكان بالنسبة إلى الشركات الدولية ومتعددة الجنسيات الالتزام بأسس المسؤولية الاجتماعية وقواعدهافي المجتمعات والبلدان المضيفة التي تمارس هذه المنظمات نشاطاتها على أراضيها دون مراعاة للأسس والقواعد والأعراف والقيم الروحية والدينية لهذه المجتمعات، إذ ينحصر همها بالدرجة الأولى في استغلال الموارد الطبيعية والبشرية، وتحويل هذه البلدان إلى أسواق لتصريف منتجاتها مع وجود بعض الشركات محدودة العدد التي تراعي أحياناً مسألة البعد الاجتماعي في البلدان المضيفة.

10-المنافع التي تحققها منظمات الأعمال من خلال تطبيقها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية فهي التالية:

1- تحسين الصورة الذهنية والقيمة الاجتماعية للمنظمة.

2- تمتين العلاقات وجسور التواصل مع الحكومة والمجتمع, ودعم هذه الأخيرة للمنظمات.

3- استقطاب العمالة المتميزة والمسؤولة اجتماعياً.

4- الاستجابة بشكل أفضل للعملاء ما يزيد الحصة السوقية للمنظمة.

5- تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية من خلال عامل الرضا الوظيفي الداخلي.

6- التحول إلى النظرة الإيجابية حيال الملاّك والمسهمين من قبل أفراد المجتمع.

7- الاستمرار لأطول فترة زمنية ممكنة في استخدام الموارد النادرة نظراً إلى الاستفادة منها بشكل رشيد.

تذكر

1- تسمى البيئة الخاصة للمنظمة ببيئة التعامل المباشر، وتتمثل هذه البيئة بمجموعة العوامل التي تؤثر بشكل مباشرة في العمليات التشغيلية للمنظمة.

2- من المعايير المعتمدة لقياس المسؤولية الاجتماعية، التزام المنظمات بمعايير البيئة وحمايتها، وتوفير الظروف والشروط الصحية للعاملين.

بيِّن الإجابة الصحيحة فيما يلي:

يلاحظ Carroll بأنه لا يُمكن للمنظمة أن تبادر إلى تلبية مسؤوليتها الخيرة دون أن تكون قد لبّت:

A- مسؤولياتها الاقتصادية.

B- مسؤوليتها القانونية.

C- مسؤولياتها الأخلاقية.

D- المسؤوليات الثلاث السابقة معاً.

قائمة المراجع:

- البراوري، نزار عبد المجيد، البرزنجي، أحمد محمد فهمي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس والوظائف) عمان، دار وائل، 2004.

- العامري، صالح مهدي محسن، الغالبي، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل، الطبعة الثانية، 2008.

- العامري، صالح مهدي محسن، الغالبي، طاهر محسن منصور، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع) ، دار وائل، الطبعة الثانية، 2008.

- سمير عزيز العبادي، بيئة الأعمال ومركزية اتخاذ القرارات وأثرهما في فعالية المنظمات، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، المؤتمر العلمي الرابع، 2005.

-Ann K, Buchholtz, Archie B, Carroll, Business& Society, South-Western, 7thed, 2008.

-George Balabani et al, Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked?, European Business Rrview, Volume 98. Number 1, 1998.

-Luciano Barin Cruz, Eugenio Avila Pedrozo, Corprate Social Responsibility and green management Relation between headquarters and subsidiary in multinationl corporations, Management Decision, Vol.47no.7,2009.

-Peter Jones et al, Reporting and reflecting on corporate social responsibility in the hospitality industryA case study of pub operators in the UK, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18No.4.2006.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الوحدة الثانية

مناهج دراسة المسؤولية الاجتماعية /نظرياتها/

1- النظرية التقليدية.

2- نظرية هرم المسؤولية الاجتماعية.

3- النظرية الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

مناهج دراسة المسؤولية الاجتماعية /نظرياتها/

تناول العديد من الأكاديميين والتطبيقيين مسائل المسؤولية الاجتماعية وحاولوا تفسيرها وتطويرها بما يتوافق وطبيعة التطور الحاصل في عناصر البيئتين الداخلية والاجتماعية, بما في ذلك المحاور المتصلة بالأبعاد القانونية والاقتصادية والثقافية والتقانية والاجتماعية وغيرها. وفيما يلي سنقدم عرضاً لأهم النظريات التي تناولت مفهوم النظرية المسؤولية الاجتماعية:

1-النظرية التقليدية:

نقطة الانطلاق بالنسبة إلى رواد هذه النظرية هي أن المستثمرين ورجال الأعمال يفكرون بالدرجة الأولى في تقديم المنتجات والخدمات التي تحقق لهم القيم المضافة العالية والأرباح المرتفعة, مما يسهم في تعظيم حقوق الملكية لرجال الأعمال.

حيث يقوم المديرون في إطار فصل الإدارة عن الملكية بالعمل على تعظيم الأرباح، وذلك من خلال الإسهام الفاعل للمالكين الذين يقومون بتوجيه الإدارات نحو اتخاذ القرارات الهادفة إلى تحقيق هذه الغايات.

كما أن بعض الباحثين في مجال هذه النظرية يرون بأن المالكين والإدارات التابعة لهم معنية بالدرجة الأولى في تنفيذ الأنظمة والقوانين الناظمة لهذه الأعمال, ويعدّون ذلك يمثل جوهر المسؤولية الاجتماعية. ولكن من المعروف بأن رجال الأعمال أقل التزاماً من أفراد المجتمع بموضوع البعد الاجتماعي والمسؤوليات المترتبة عليه, مع الأخذ بالحسبان استعمال أساليب الخداع للوصول إلى النتائج المرجوة.

في الوقت الذي يرى بعض العلماء بأن المسؤولية الاجتماعية تتمثل بالدرجة الأولى في تعظيم أرباح المنظمة مع العمل على تطبيق الأنظمة والقوانين,ومراعاة السلوك العام للمجتمع بعيداً عن الغش والتضليل والخداع. كما يعتقد الباحثون هنا بأن القيام ببعض الأعمال الخيرية سيؤدي إلى تراجع مستويات الربح في منظمات الأعمال، لكن الاتجاه الأكثر قبولاً من وجهة

نظر هؤلاء يميل نحو ضرورة الالتزام بحزمة القيم الأخلاقية والاجتماعية المعتمدة في المجتمع المستهدف، ومراعاة القواعد العامة السائدة في هذا المجتمع، وإلاّ فإن المنظمة ستُعدّ خارجة عن السياق العام للقيم الاجتماعية والأخلاقية.

إذن الإطار العام لهذا الاتجاه كما هو واضح يتمثل في سعي المديرين نحو تنظيم الربحية وزيادة حقوق الملكية باعتبار أن المسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية السلطات الرسمية والمنظمات غير معنية، وذلك لأنها تعتقد بأن الإنفاق باتجاه المجتمع يعد إنفاقاً غير مسوّغ، في الوقت ذاته فإن ما تقدمه المنظمة من مخرجات يعد مفيداً أيضاً بالنسبة إلى المجتمع، وهذا جزء من المسؤولية الاجتماعية.

كما يرى بعض الباحثين بأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمات يعد انتهاكاً لقيم النظام الرأسمالي الحر، لأنه من غير المطلوب سيطرة المديرين، وتشكل ما يسمى بدويلة المنظمات بديلاً عن الدولة الاجتماعية، ويرى هؤلاء الباحثون ضرورة توفير البيئة المواتية للمنافسة، واستبعاد عملية الاحتكار ما يبعد شبح المطالبة بالبعد الاجتماعي مع التأكيد على أنه لا يوجد موانع نهائية نحو الالتزام الجزئي بالمسؤولية الاجتماعية، وخاصة عندما تكون نتائج أعمال المنظمات مجزية اقتصادياً.

2-نظرية هرم المسؤولية الاجتماعية:

إن من أبرز رواد هذه النظرية هو العالم Caroll الذي يعد مقداماً في مجال تقديم إطار نظري مفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية بالنسبة إلى منظمات الأعمال، حيث وضع ترتيباً هرمياً لتسلسل المسؤوليات وهي الاقتصادية، والقانونية، والأخلاقية، والخيرية، مبيناً درجة التثقيل بالنسبة إلى هذه المسؤوليات وفقاً لأهميتها من وجهة نظره، ونقدم فيما يلي عرضاً أولياً لمفاهيم هذه المسؤوليات وهي:

أ) المسؤولية الاقتصادية:

إن جوهر المسؤولية الاقتصادية وفقاً لرؤية المنظمات وإداراتها وما يليها يتحدد من خلال النقاط الرئيسة التالية:

- القيام بتنفيذ الأعمال، وتقديم المنتجات والخدمات المجدية من الناحية الاقتصادية لأطراف المصلحة كافة.
- ضمان البقاء والتقدم والتطور للمنظمة المقترن بتحقيق معدلات نمو عالية لأرباح المنظمات.
- تلبية احتياجات أفراد المجتمع المستهدفين ومتطلباتهمعبر تقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية، وبالأسعار المناسبة اقتصادياً.
- المساعدة في تضييق دائرة الفقر عبر توفير فرص العمل، وزيادة معدلات الرواتب والأجور، والتعويضات للعاملين.
- التشجيع على مسائل الإبداع والابتكار مما يساعد على خلق قيم مضافة عالية.

ب) المسؤولية القانونية:

إن منظمات الأعمال ملزمة بتنفيذ منظومة القوانين والأنظمة التي يشرعها المجتمع من أجل تنظيم العلاقات فيما بين أطراف المعادلة كافة، أي الملاّك والإدارة والعاملين ومؤسسات المجتمع الرسمي والأهلي والأفراد،بشرط أن تكون الأعمال والنشاطات التي تمارسها المنظمات مشروعة قانوناً، حيث إن العديد من المنظمات لا تعمل وفقاً للمعايير القانونية والمجتمعية إلا إذا كان هناك رقابة صارمة على ضرورة تقيدها بالقوانين، كما أن القوانين في العادة تحدد الحد الأدنى من المعايير التي يجب أن تلتزم بها المنظمات، وقد تكون غير كافية لكي تكون مقبولة بموجب السلوك الاجتماعي العام للأسباب التالية:

- عدم قدرة الأنظمة والقوانين على تغطية الأعمال والنشاطات كافة التي تقوم بها المنظمات نظراً إلى تعدد الكثير من القضايا.
- عدم قدرة القوانين على مجاراة التطور الحاصل في ميادين العمل نظراً إلى التحولات والتطورات التي تحدث في بيئة الأعمال بشكل متسارع.
- إلزامية تطبيق القوانين خوفاً من المساءلة التي قد تتعرض لها المنظمات الاقتصادية.

- في حالات كثيرة تعكس القوانين رؤية المشرعين الاقتصادية والسياسة ومصالحهم,والتي قد لا تتفق مع المصالح العليا للمجتمع.

ج) المسؤولية الأخلاقية:

تتمثل المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال في التزامها بمنظومة المعايير والقيم الثقافية والأعراف والعادات والتقاليد, وأنماط السلوك السائدة في المجتمع الذي تعمل ضمن نطاق بيئته بما في ذلك المفاهيم والقيم الروحية والإنسانية والدينية التي يفترض أن تلتزم بها منظمات الأعمال, إلى جانب تحقيق قيم العدل والإنصاف والمساواة وتكافؤ الفرص بين أفراد المجتمع والابتعاد عن إلحاق الضرر والأذى بالأفراد من جهة, والمؤسسات الأخرى من جهة ثانية, ويمكونات البيئة الطبيعية من جهة ثالثة.

من المهم جداً أن تلتزم منظمات الأعمال في هذه القيم الأخلاقية حتى,ولو تعارض ذلك مع مسائل تعظيم أرباحها, وتحسين حقوق الملكية للمستثمرين. وهذا بدوره,يتطلب من إدارات المنظمات أن تلتزم باعتماد الوسائل والأساليب الأخلاقية والقيمية عند تنفيذها لنشاطاتها حتى ولو كان ذلك على حساب مستويات الأداء والعوائد المادية.

د) المسؤولية الإنسانية:

بما أن المنظمات الاقتصادية تعتمد على المدخلات التي يقدمها لها المجتمع من خلال العمالة المتميزة, والموارد الأولية, والطاقة والوقود, والتقانة والبنى التحتية, وغير ذلك, في سبيل أن تكون قادرة على إنجاز أعمالها, وتحقيق أهدافها, فإن على هذه المنظمات أن تسهم في تلبية احتياجات المجتمع وتوقعاته من خلال تقديم المنتجات والخدمات بشكل طوعي وتلقائي في إطار رد الجميل لهذا المجتمع أو لبعض مكوناته دون أن يكون هنالك أي تأثير للأنظمة والقوانين التي لا تتطلب عادة من المنظمات القيام بأعمال إنسانية وخيرية، بل تندفع هذه المنظمات طوعاً للإسهام في الأعمال الإنسانية التي تتصل بأعمال تقديم الخدمات الصحية والتعليمية, وتحسين نوعية الحياة للناس, حتى لو كان ذلك على حساب أرباحها. آخذين

بالحسبان بأن الالتزام بالمسؤولية الإنسانية من قبل المنظمات سيسهم في تحسين سلوكياتها وممارساتها وسيصبح المستهلكون أكثر ولاء لهذه المنظمة، وسيقدمون بشكل متكرر على اقتناء منتجاتها، وهذا مسوّغه سوف يسهم في زيادة حصتها السوقية وأرباحها بالمقارنة مع منظمات أخرى تكون التزاماتها محدودة بالمسؤولية الإنسانية.

من المفيد الإشارة إلى أن مسألة قوننة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال دخلت في جدل عميق ما بين مؤيد ومعارض، حيث يشير الكثير من المهتمين بأن المسؤولية والالتزام الاجتماعيين يبدآن حيث ينتهي الانتهاء من تطبيق القانون، وتنفيذ مضامينه. هذا مع العلم أنه من الضرورة بمكان التأكيد على أن بعض النشاطات المنظماتية ذات الطابع الاجتماعي والإنساني يجب أن تكون مقوننة كما هو الحال بالنسبة إلى متطلبات الحفاظ على البيئة، وعدم الاستخدام الجائر للموارد الطبيعية (التي هي ملك للأجيال المستقبلية أيضاً ولضمان التنمية المستدامة) والمساس بمنظومة القيم الروحية والدينية وأبعادها الأخلاقية والإنسانية. لكن قد يكون من المجدي تماماً على الحكومات اعتماد الأساليب التي تستقطب المنظمات طوعاً لتمارس أدوارها الاجتماعية بفاعلية، وبحيث تصبح هذه المسألة جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمات التي يمكن تطويرها ليصبح لها قوة القانون، وذلك من خلال نشر برامج توعية وتثقيف، ومن خلال نشاطات الدعاية والنشر للمنظمات المتميزة، وتقديم التسهيلات والامتيازات والإعفاءات التي يمكن تقديمها في حال حصلت المنظمات على معايير متقدمة في أدائها لمسؤولياتها الاجتماعية والإنسانية.

ومثال ذلك المؤسسات صديقة البيئة والمبدعة والمبتكرة والملبية لاحتياجات المجتمع ومتطلباتهو الإسهام في تحسين نوعية الحياة ومستواهاوالبعيدة كل البعد عن الفساد والصفقات المشبوهة، وتلك التي تسدد المستحقات المترتبة عليها للدوائر المالية التي تتعاطى بشفافية وموضوعية ونزاهة مع عملائها والمتعاملين معها وغير ذلك.

3-النظرية الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية:

نعتقد بأن المسؤولية الاجتماعية ببعدها الاستراتيجي يمكن تحقيقها عندما تقوم إدارات المنظمات الاقتصادية بوضع خطط استراتيجية في إطار المسؤولية الاجتماعية جنباً إلى جنب مع الخطط المالية والإنتاجية والتسويقية, والموارد البشرية وغيرها. وعلى أن يكون هذا النشاط مدرجاً في الهيكل التنظيمي للمنظمة, وله أطره الكفوءة وتوصيفه الوظيفي الذي يتيح له اقتراح الخطط الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وإقرارها, والعمل على تنفيذها وتقويم نتائجها, والعمل على التواصل مع أطراف المصلحة كافة من أجل التعاون معهم, ومشاركتهم في رسم معالم سياسات وخطط المسؤولية الاجتماعية. إن هذا المنهج في التعاطي مع موضوع المسؤولية الاجتماعية يدفع أطراف المصلحة للتفاعل بطريقة أكثر إيجابية مع أنشطة المنظمات, ومخرجاتها, وسيجعلهم أكثر إيماناً بفلسفة هذه المنظمات مما يحفزهم على اتخاذ سلسلة من الخطوات الهادفة إلى تحسين الصورة الذهنية في المجتمع عن هكذا منظمات, وهذا بدوره يعد ميزة تنافسية كبيرة لصالح هذا النوع من المؤسسات. لأنه سيتولد إحساس وشعور سيترجم إلى سلوك لدى المجتمع بأن هكذا منظمات هي شريك حقيقي للمجتمع تتبنى قضاياه وتقف إلى جانب العديد من مكوناته عن طريق المساندة والدعم والتبرعات والإسهام في حل مشاكل البطالة والفقر, وتحسين نوعية الحياة. وبالتالي فإن أصحاب المصلحة يصبحون أكثر إيماناً بضرورة رد الجميل إلى هذه المنظمات عن طريق زيادة عدد المتعاملين معها, واتخاذ قرارات الشراء لمنتجاتها وخدماتها وتعظيم حصتها السوقية وأرباحها, وسيصبحون مروجين طوعيين لكافة ما تعرضه في الأسواق المستهدفة.

كل هذا سيتحقق فيما إذا كانت نشاطات المنظمة الاجتماعية مدروسة بعناية ومبرمجة ومنفذة بطريقة تتوافق مع طبيعة حاجات الفئات الاجتماعية المقصودة بالدعم والمساندة. مما تقدم يمكن الاستنتاج بأن فلسفة المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية تصبح جزءاً لا يتجزأ من نشاط المنظمة التي يمكن لها من خلالها أن تحقق منافع مزدوجة للمجتمع من جهة وللمنظمة

ذاتها من جهة ثانية. كأن تقوم المنظمة بتصميم تنفيذ برامج تدريبية مجانية لفئات اجتماعية محددة، حيث سيستفيد الأفراد من تحسين مهاراتهم ومعارفهم من جهة، وسيصبح متاحاً للشركة أن تستقطب هؤلاء العاملين الذين هم أساساً كانوا سيخضعون لدورات تدريبية بعد تعيينهم في المنظمة. أو أن تقوم المنظمة بنشر ثقافة الالتزام بالعمل والانضباط والتقيد بالأنظمة والقوانين عبر مؤسسات تدريبية أو تربوية أو إعلامية، مما يمكن المنظمة لاحقاً من استقطاب البعض من هؤلاء الذين ستكون لديهم درجات عالية من المسؤولية البدنية والجسدية ما يوفر على المجتمع والمنظمات تكاليف العلاج والأمراض وغير ذلك.

إنّ ما سبق يشير إلى أنّ الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية ببعدها الاستراتيجي هو مردود إيجابي ومجدٍ على صعيد الأفراد والمجتمع والمنظمة ستظهر نتائجه لاحقاً وبشكل غير مباشر. وتشير العديد من الدراسات إلى أن الاتفاق على أعمال التبرعات والدعم بكل أشكاله سيعزز فرص المنظمات على تحقيق مكاسب استراتيجية.

كل ما تقدم يتيح إمكانية الاستنتاج بوجود اتجاهين حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية: الأول- يتجلى بضرورة توفير وتشكيل إطار تنظيمي وقانوني لجهة إلزام منظمات الأعمال دون استثناء بضوابط قانونية وتنظيمية من قبل الأجهزة الحكومية الرسمية مع وضع التعليمات والوثائق الناظمة لذلك، وهذا الاتجاه شائع في ألمانيا وفرنسا وبريطانيا. الثاني- وينظر من خلاله إلى المسؤولية الاجتماعية باعتبارها نشاطاً ذا طبيعة تطوعية صرفة دون وجود أنظمة وقوانين ولوائح تنظيمية تكون المنظمات الاقتصادية ملزمة بتطبيقها لجهة مسؤوليتها الاجتماعية حيال أصحاب المصالح، حيث يرى أنصار هذا الاتجاه بأنّ إلزام التقيد باللوائح والأنظمة سيزيد التعقيدات البيروقراطية، والروتينية لمنظمات الأعمال. لكنا نرى بأن الاتجاه الأكثر رشداً وملاءمة للتطبيق هو ذلك الذي يجمع بين الاتجاهين السابقين أي أن يكون هناك حزمة من القضايا ذات الطابع الإلزامي مثل المسؤولية تجاه البيئة والموازنة والتأمينات

الاجتماعية مع ترك الباب مفتوحاً أمام المنظمات لتمارس بشكل طوعي النشاطات الإنسانية والخيرية والأخلاقية وغيرها.

الوحدة رقم / /

المسؤولية الاجتماعية والوظائف الرئيسة في الإدارة

1- وظيفة التخطيط والمسؤولية الاجتماعية

2- وظيفة التنظيم والمسؤولية الاجتماعية

3- وظيفة القيادة الإدارية و والمسؤولية الاجتماعية

* المسؤولية الاجتماعية والوظائف الرئيسة في الإدارة:

تمارس الإدارة وبشكل مستمر نشاطات متنوعة ذات طبيعة إدارية, وأخرى ذات طبيعة فنية وتتخذ سلسلة لا متناهية من القرارات, وعلى المستويات كافة ترمي لمعالجة المشكلات والقضايا الداخلية والخارجية, وتتصل بشكل مباشر أو غير مباشر بالعاملين والملاك والعملاء والموردين والمؤسسات المالية والهيئات المجتمعية. إنّ هذه النشاطات والقرارات يجب أن تمارسها الإدارات بما يتفق ومصالح الفئات المستهدفة ومنافعهامن جهة, والمجتمع من جهة ثانية وعلى أن تراعي الأبعاد الاجتماعية والإنسانية في كل أعمالها. ومن هنا فإنه من المفيد أن تأخذ الإدارات بالحسبان عند قيامها بممارسة الوظائف الإدارية المختلفة العمق الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية, وفيما يلي نبين طبيعة هذه المسؤولية عند القيام بالوظائف الرئيسة التالية:

1- وظيفة التخطيط والمسؤولية الاجتماعية:

إنّ الإدارات الفاعلة عادة تقوم باعتماد المنهجيات العلمية في إعداد استراتيجياتها وخططها وبرامجها في ضوء رؤيتها ورسالتها وأهدافها من خلال الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة والواضحة التي أصبحت متاحةً في وقتنا الراهن أكثر من أي وقت مضى نظراً إلى وجود مصادر لا حصر لها لتدفق المعلومات الأولية منها والثانوية, حيث إن تقانة

المعلومات والاتصالات سهلت إجراء البحوث والدراسات والاستقصاءات للحصول على المطلوب من هذه المعلومات, إضافة إلى المنشورات الدورية التي تصدر تباعاً عن منظمات دولية وأخرى محلية, وكذلك الأمر في الكم الهائل من البيانات والمعلومات التي نستقيها من الشبكة العنكبوتية وغير ذلك. فكل هذا مكّن الإدارات من إعداد الخطط والبرامج في ظل توافر المعلومات الكافية التي تتيح اتخاذ القرارات المناسبة في حالة تأكد تام حيال نشاطات المنظمة كافة, وخاصة تلك المتعلقة بخطط الإنتاج والتسويق والمالية والموارد البشرية وغيرها.

إلى عهد غير بعيد كانت إدارات المنظمات تركز عند إعدادها للخطط والبرامج على مسائل الجدوى الاقتصادية والمالية والفنية, وعلى مسائل زيادة الإنتاج, وتحسين النوعية والجودة, وتخفيض التكاليف, ورفع مستوى الكفاية الإنتاجية تمهيداً لتحقيق المزيد من الأرباح. لكن مع تزايد حدة المنافسة الدولية والمحلية, وظهور بعض التشريعات القانونية ورغبة المنظمات في الاندماج أكثر مع المجتمع ومؤسساته المدنية بدأت تظهر ملامح جديدة على هيكل الخطط طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى لجهة تضمين هذه الخطط برامج خاصة في إطار والمسؤولية الاجتماعية والإنسانية على مستوى المنظمات وخاصة تلك التي تتعلق بحماية البيئة والحفاظ عليها واستخدام العناصر الإنتاجية المادية بشكل أكثر عقلانية ورشداً إلى جانب الإسهام في المشاريع التعليمية والصحية, ومكافحة الفقر والبطالة, وتحسين نوعية حياة العاملين وغيرها. وهذا بدوره سيساعد المنظمات بشكل أكبر في الحصول على المشروعية الاجتماعية.

إنّ الأبعاد الإنسانية والاجتماعية والأخلاقية التي لابد من مراعاتها في النشاط التخطيطي هي التالية:

أ- فلسفة التخطيط والبعد الاجتماعي – الأخلاقي:

في الوقت الذي كانت الإدارات تركز على مسائل الإنتاج والتكلفة والفوائد والأرباح خلال حقبة طويلة من الزمن عند إعدادها لخططها وبرامجها, ومع التغيرات الاجتماعية

النوعية التي تحصل في البيئتين الداخلية والخارجية بدأت هذه الإدارات تستشعر ضرورة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية, واعتماد ذلك مكوناً من مكونات الخطط والبرامج التنفيذية للمنظمات. أي أنّ هذه الأخيرة أضحت معنية بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية التي تبدأ بتحسين ظروف العمل وشروطه,وتحقيق العدالة والمساواة, وتكافؤ الفرص والمشاركة في اتخاذ القرارات, وتوزيع الأرباح, تمهيداً لضمان تحقيق الرضاء والولاء الوظيفيين. إنّ تضمين الخطط المؤسساتية مسائل الضمان الصحي والاجتماعي ومساندة هيئات المجتمع المدني تعبر عن تحول نوعي في سلوكيات إدارات وملاك هذه المنظمات لجهة تضيفها كأحد مكونات النسيج الاجتماعي وحصولها على الرخصة والشرعية الاجتماعية.

ب- التركيز على المنظومة القيمية والثقافية للمجتمع عند إعداد الخطط الإستراتيجية:

من الأهمية بمكان أن تكون استراتيجيات المنظمة وخططها متفقة مع منظومة القيم الثقافية والروحية والأعراف والتقاليد والعادات, وأن تكون أيضاً سلوكيات المنظمة وإدارتها والعاملين فيها منسجمة أيضاً مع هذه المفاهيم القيمية لكي تحظى بالقبول والمساندة الاجتماعية. وقد يتجلى الالتزام بمنظومة القيم المجتمعية بوضع خطط وبرامج الإنتاج وتصميم السلع وتقديم الخدمات التي تحاكي متطلبات الفئات الاجتماعية المستهدفةوأذواقها واحتياجاتها, أضف إلى ذلك يجب أن تكون ممارسات الإدارة وخططها معدة بشكل موضوعي, وبعيدة عن التحيز السياسي أو العرقي أو الجغرافي أو الديني, وذلك بهدف عدم إثارة النزاعات والصراعات داخل المنظمة التي يجب أن تراعي مصالح أطراف المعادلة كافة من ممولين وموردين ومتعاملين, والجهات الحكومية والإعلامية, وأن تراعي قواعد المنافسة الموضوعية وخاصة في البيئة الداخلية.

2- وظيفة التنظيم والمسؤولية الاجتماعية:

إن وظيفة التنظيم تسعى لإعداد الهياكل التنظيمية واللوائح الداخلية, وتوصيف الوظائف وتوزيع القوى البشرية على مختلف مواقع العمل, وتطوير العلاقات الداخلية والخارجية في

إطار التنظيمين الرسمي وغير الرسمي, كما وتسهم في خلق بيئة مواتية للعمل, وتشكيل ثقافة تنظيمية تعتمد على المنظومات القيمية والأخلاقية والإنسانية والثقافية, وعلى إدارة الصراعات والتراكمات داخل المنظمة وخارجها بطريقة تراعي الأبعاد الاجتماعية والإنسانية والتنظيمية جاهدة إلى تشكيل تفاعل إيجابي يقوم على توزيع الأدوار والتعاون والتشاركية فيما بين المكونات الوظيفية المختلفة. في الوقت ذاته فإن وظيفة التنظيم تعنى بتحديد السلطات والمسؤوليات والحقوق والواجبات, وتوفير آلية الاتصال والتوصل بما يضمن توافر بيئة عمل داخلية تأخذ بنظر الاعتبار القضايا المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية مما يعزز فرص تحسين مستويات الأداء في جميع ميادين العمل الإنتاجية والإدارية والتسويقية وغيرها.

مما تقدم يمكن التأكيد على أن وظيفة التنظيم يجب أن تؤدي دورها الاجتماعي من خلال التأكيد على النقاط الرئيسة التالية:

أ- تشكيل وحدة تنظيمية مستقلة في إطار الهيكل التنظيمي في المنظمة (دائرة, قسم) تعنى بمسائل السهر على تطبيق مفهوم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية, وتوفير العناصر البشرية المؤهلة والقادرة على القيام بهذا الدور من خلال إعداد خطط وبرامج تنفيذية تضمن التزام المنظمة بمسؤولياتها حيال جميع أطراف المصلحةوأصحابها, وذلك بالتعاون مع جميع أنشطة المنظمةووظائفها.

ب- اعتماد نمط القيادة الإدارية التفاعلية والتحويلية القادرة على إشراك جميع الفعاليات في ممارسة أدوارها بشكل كفء مما يساعد على تعظيم المخرجات, وتحسين نوعية الحياة بالنسبة للعاملين كافة من خلال تحسين رواتب العامليوتعويضاتهم ومكافآتهم.

جـ- اعتماد الأساليب والمناهج العلمية في توزيع الأدوار وإدارة الصراعات التنظيمية بشكل عقلاني وموضوعي وشفاف بعيداً عن التحيز والظواهر المرضية, وتحميل الإدارة العليا

وإدارة الموارد البشرية المسؤولية حيال تطبيق ذلك نظراً إلى تأثير ذلك على بيئة العمل الداخلية والتصدي لحل الأزمات والصعوبات كافة بما لا يتعارض والمسؤولية الاجتماعية.

د- بما أنّ للتنظيم غير الرسمي آثاراً واضحة في البيئة الاجتماعية, فإن الإدارة يجب أن تعمل على التفاعل بطريقة إيجابية مع هذا التنظيم, ومراعاة قيمه الاجتماعية والثقافية, لأنّ ذلك سيؤثر بكل تأكيد في مستوى الأداء من خلال التكامل مع التنظيم الرسمي للمنظمة.

هـ- إنّ نظام الاتصالات في المنظمة مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية يساعد على تطوير مفهوم التسويق الداخلي ويسهم في التواصل الإيجابي مع الموردين والعملاء والمؤسسات المالية ومنظمات البيئة وهيئات المجتمع المدني, وذلك ومن خلال العمل على تحقيق المصالح المشتركة لهذه المكونات كافة سيشكل إسهاماً فعلياً للمنظمة في إطار مسؤولياتها الاجتماعية, حيث إن الإدارة تعمل في ظل بيئة مفتوحة تؤثر في محيطها الخارجي وتتأثر به.

وإنّ اهتمام المنظمة بالثقافة التنظيمية المسؤولة, وانتشار السلوك التنظيمي الإيجابي سيساعد بكل تأكيد على تحقيق الرضا الوظيفي والولاء والانتماء لهذه المنظمة وقيمها, ما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الكلي للمنظمة, وتحسين قدرتها على الوفاء بالتزاماتها الاجتماعية.

3- وظيفة القيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية:

طبقت الإدارات التقليدية خلال عقود طويلة من الزمن نمط الإدارة التبادلية الذي يقوم على ضرورة القيام بإعداد الخطط والبرامج, واستخدام كافة الأساليب الممكنة لتنفيذها عبر أدوات السلطة التنفيذية القائمة على الرقابة التسلطية والتحفيز المادي والالتزام بتطبيق الأنظمة واللوائح بشكل حرفي دون مراعاة الأبعاد الإنسانية والاجتماعية داخل المنظمة أو خارجها. لكن مع التقدم والتطور في الفكر الإداري والانتقال إلى أنماط جديدة في القيادة الإدارية كالنمط الديموقراطي والتفاعلي والتحويلي, أصبحت الإدارات في المنظمات تعتمد على مفاهيم

جديدة ترتكز على مشاركة المستويات الإدارية والتنفيذية في رسم السياسات، وتحديد الأهداف وإقرار الخطط والإسهام في حل المشكلات عبر اتخاذ القرارات، والعمل على تشجيع قيم الإبداع والابتكار والإنجاز والتميز، وتوفر الظروف والشروط الملائمة لذلك، واستنهاض القدرات والإمكانات والطاقات لدى العاملين، وتحفيزهم على تحسين الأداء، واتخاذ كل ما يلزم من أجل تكريس قيم التطوير والتحديث والتغيير استجابة للتطورات التقانية والاجتماعية والثقافية والسياسية، والتكيف مع متطلباتها خدمة للمنظمة ورسالتها وأهدافها، وللمجتمع الذي ينتظر من المنظمات الإسهامات الفاعلة، ومساندته في التصدي للكثير من المشكلات التي تواجهه على صعيد البيئة والصحة والتعليم والفقر والبطالة وغير ذلك.

وبشكل عام فإن المسؤولية الاجتماعية لوظيفة القيادة تتجلى في الآتي:

أ- ضمان الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين، الذي يعد من أولويات المسؤولية الاجتماعية.

ب- معالجة كافة أشكال الصراعات والنزاعات بشكل إيجابي وودي في إطار العدالة والمساواة.

جـ- تنفيذ سياسات تحفيزية قائمة على تقويم الأداء بشكل موضوعي وشفاف، والقيام بعمليات النقل والترقية والمساءلة على هذا الأساس.

د- الاحترام المتبادل ما بين مختلف مكونات المنظمة والمشاركة في القرارات، وإعطاء المزيد من الحرية والاستقلالية والسلطة بشكل مدروس سيسهم بكل تأكيد في تعزيز قيم المسؤولية الاجتماعية.

هـ- توفير البيئة المواتية لعمليات الإبداع والابتكار التي ستنعكس إيجاباً على العاملين والمنظمة والمجتمع، وذلك من خلال تقديم مخرجات جديدة تسهم في تلبية الاحتياجات.

و- الاستمرار في تقديم كل ما يسهم في تحسين جودة ونوعية الحياة للعاملين كافة.

ز- ضمان تحقيق التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية ومكوناتها المجتمعية عبر قيادة هذا النشاط بمسؤولية عالية.

ح- الاستمرار في تطوير الثقافة التنظيمية في الشركة لتكون أكثر قدرة على التكيف والاستجابة للتطورات والمتطلبات المجتمعية.

4- وظيفة الرقابة والمسؤولية الاجتماعية:

إن وظيفة الرقابة الفعالة تعد من الأنشطة التي تمكن الإدارة من متابعة ومعرفة النتائج المتحققة والمنفذة فعلاً قياساً مع ما هو مخطط ومبرمج، مع رصد دقيق للانحرافات، والعمل على تصويب السلبي منها. وبالتالي فإن هذا النشاط يلامس العلاقة مع العاملين الإداريين والتنفيذيين كافة لمعرفة مدى تقيدهم بالمعايير والمقاييس المقررة، وترجمتها على الواقع وفقاً للطرق والأساليب المعتمدة في ممارسة العملية الرقابية التي يجب أن تكون بعيدة عن لغة التسلط والفوقية والتوجيه القسري، لا بل يجب أن تراعي الجوانب النفسية والسلوكية وحرية العاملين واستقلاليتهملجهة تدعيم ما يسمى بالرقابة الذاتية التي تحسن من الروح المعنوية للعاملين، وترفع باتجاه تحسين مستويات الأداء لديهم.

وبما أنّ هناك تكاملاً بين وظيفتي الرقابة وتقويم الأداء وأنظمة التحفيز فإنّه من الأهمية بمكان ممارسة هذه الأدوار بشكل يسهم في تحقيق التفاف العاملين حول قياداتهم الإدارية التي تتبنى رقابة وتقويمية شفافة وموضوعية وعادلة، والتي بدورها ستنعكس إيجابياً على نشاط المنظمة من خلال تحسين الأداء واستقطاب العمالة المتميزة والإسهام بشكل أفضل في الاستجابة للمسؤوليات والالتزامات الاجتماعية.

تذكر

1- إن الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية ببعدها الإستراتيجي هو مردود إيجابي ومجد على صعيد الأفراد والمجتمع والمنظمة.

2- من المهم أن تكون إستراتيجيات المنظمة وخططها متفقة مع منظومة القيم الثقافية والروحية والأعراف والتقاليد والعادات، وأن تكون سلوكيات المنظمة وإدارتها والعاملين فيها منسجمة مع هذه المفاهيم القيمية.

بيِّن الإجابة الصحيحة فيما يلي:

من الأبعاد الإنسانية والاجتماعية والأخلاقية التي لابد من مراعاتها في النشاط التخطيطي:

A- اعتماد الأساليب والمناهج العلمية في توزيع الأدوار.

B- التركيز على المنظومة القيمية والثقافية للمجتمع.

C- ضمان الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين.

D- مراعاة الجوانب النفسية والسلوكية وحرية واستقلالية العاملين.

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الوحدة الثالثة

أخلاقيات الأعمال

1- مفهوم أخلاقيات الأعمال.

2- أسباب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال.

3- أساسيات أخلاق الأعمال.

4- مداخل دراسة أخلاقيات الأعمال:

أ- المدخل النفعي

ب- مدخل الفردية

ج- مدخل الحقوق

د- مدخل العدالة

5- العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي.

6- أهمية الالتزام بأخلاقيات الأعمال.

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

أخلاقيات الأعمال

مقدمة:

أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال من الموضوعات التي تحظى باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة نتيجة لعدة أسباب يقع في مقدمتها تزايد الفضائح الأخلاقية الناجمة عن ممارسات المنظماتوسلوكياتها، فعلى سبيل المثال أظهرت العديد من الشركات الصناعية خروقات في سلوكها الأخلاقي تمثل في عدم الوفاء بالالتزامات تجاه المستهلكين, وكذلك تجاه البيئة الطبيعية نتيجة استنزاف الموارد، لذلك يعد التزام المنظمات بالسلوك الأخلاقي من الأمور الحيوية والمهمّة التي يمكن من خلالها إعلام المديرين وأصحاب المصالح الآخرين بما هو مسموح به من الناحية الأخلاقية بهدف التحقق من أن القرارات المتخذة وسبل تنفيذها يتم بطريقة صحيحة وموافقة للجوانب الأخلاقية.

1- مفهوم أخلاقيات الأعمال:

تمثل الأخلاق (Ethics) مجموعة من المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ، بين ما هو صواب وما هو خاطئ[1].

ولا شك في أن الأخلاق في كل مجتمع هي نتاج تطور تاريخي طويل, لذلك فهي ضرورية في تكوين المجتمع والمحافظة على استقرار حياته الاجتماعية[2].

إن أخلاق المجتمع تمثل أساساً قوياً لأخلاقيات الأعمال، لأن المنظمة لا تعمل في الفراغ وإنما في بيئة حية ومتفاعلة, لا بد من أخذ قيم هذه البيئة ومحدداتها الأخلاقية بعين الاعتبار في قراراتها وعملياتها المختلفة لضمان قدر مناسب من تعاطف الجمهور وتعاونهمعها، فأخلاقيات الأعمال هي تطبيق للقواعد الأخلاقية العامة التي تحكم سلوك المجتمعات السائدة فيها[3].

---

[1] - صالح العامري، طاهر الغالبي، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل، الطبعة الثانية، 2008، ص 82.

2 - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، عمان مؤسسة الوراق للنشر، الطبعة الأولى، 2006، ص16.

[3] - المرجع السابق.

وعلى الرغم من عدم وجود تعريف محدد ودقيق لأخلاقيات الأعمال إلا أن العديد من المختصين والباحثين حاولوا تقديم التعريفات التي تساعد على فهم هذا المصطلح.

حيث يشار إلى أخلاقيات الأعمال بأنها إمكانية عكس القيم في عملية اتخاذ القرار في المنظمة, وتحديد تأثير هذه القيم والقرارات في مجموعات أصحاب المصالح المختلفة[1].

وتعرف أيضاً بأنها المبادئ الأخلاقية والمعايير التي ترشد السلوك في عالم الأعمال[2].

كما عرفها (Robbins and Decenzo) بأنها مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري والمتعلقة بما هو صحيح وما هو خاطئ، كما يمكن تعريفها بأنها النظام القيمي والمعايير الأخلاقية التي يستند لها المديرون في قراراتهم المختلفة آخذين بالاعتبار ما هو صح أو خطأ[3].

2- أسباب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال:

لقد كان الهدف الوحيد لمنظمات الأعمال هو زيادة الأرباح، فلم يكن أمامها من قيود أو حدود في إطار ممارستها للأعمال إلا في حدود القدرة على تحقيق الربح أو التنافس، لذلك نجد أنها عارضت تبني الأخلاقيات في الأعمال، إلا أن توسيع مسؤولية منظمات الأعمال لتكون مسؤولية اقتصادية واجتماعية وبيئية مثّل اتجاهاً متصاعداً منذ السبعينيات من القرن الماضي, لهذا لم يكن أمام منظمات الأعمال من خيار إلا التكيف معه وتبنيه.

ومن الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بأخلاقيات الأعمال بعد أن كان تعظيم الربح هو الهدف الأساسي ومركز اهتمام أي منظمة هي:

2-1- الإحساس المتزايد بأن المنظمات أصبحت أقل أخلاقية في تصرفاتها وصفقاتها مما يكشف الحاجة إلى الاهتمام بأخلاقيات الأعمال في المنظمات الحديثة في علاقاتها مع العاملين

---

[1]-Samuel C.Certo, S.TrevisCerto, Modern Management 10e, Upper Saddle River, New Jersay, Pearson Prentice Hall, 2006,p66.

[2]- عبد اللطيف عبد اللطيف، إدارة الأعمال الدولية، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 2006، ص91.

[3] - نجم عبود نجم، باسم الميضين، أخلاقيات الإدارة دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، 2010، ص173.

والزبائن والمنظمات الأخرى وجميع أصحاب المصالح، ولاسيما إن ارتأت هذه المنظمات أن سوء تصرفاتها قد تكون تكلفته عالية على المنظمة والمجتمع برمته.

2-2- ثمة مراجعة جدية للمفاهيم السائدة التي ترى أن منظمات الأعمال تهدف من أجل بقائها واستمرارها إلى تعظيم الربح ما أدى إلى إضفاء قدسية واضحة على الربح في المنظمات دون أن يرافق ذلك اهتمام بالاعتبارات الأخلاقية والمعنوية[1].

2-3- تداخل المصالح في المنظمات الحديثة جعل الإدارة فيها أمام حالات معقدة من الصعب جداً الحكم فيها على ما هو صواب وما هو خاطئ، فمن التبسيط أن توضع المسائل الأخلاقية كلها بتصنيف أبيض (أخلاقي)، وأسود (لا أخلاقي)، لأن الخيارات الأخلاقية للإدارة أعقد بكثير من ذلك في ظل التنوع الكبير لهذه الخيارات من جهة، وتصارع مصالح الأفراد وقيمهمفي المنظمة، وتصارع المصالح للأطراف المختلفة من جهة أخرى، فإذا كانت الأمانة والصدق مع الجمهور والامتثال للقانون كلها مبادئ أخلاقية واضحة وجلية، والرشوة والاختلاس والكذب على الجمهور أمور لا أخلاقية، فإن بين الاثنين منطقة رمادية واسعة ومملوءة بالحالات الغامضة التي لا يمكن الحكم عليها بسهولة، وإن هذه الحالات الغامضة تواجه الإدارة في مختلف مجالات العمل سواء في الإنتاج أو التسويق أو المالية أو البحوث والتطوير إذ لا يخلو مجال من هذه المجالات من الحالات التي تتطلب معالجة مرتبطة بأخلاقيات الإدارة[2].

3- أساسيات أخلاقيات الأعمال[3]:

- عدم وجود تضارب في المصالح conflict interest ويحصل ذلك عندما تتعارض مصلحة الفرد مع مصلحة المنظمة عند موقف معين، كقبول هدايا أو رشاوي من جهة معينة

---

1 - المرجع السابق، ص 174.

2 - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص35.

3 - بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2011، ص 73-74.

مقابل اتخاذ قرارات لصالح هذه الجهة، أو عند امتلاك موظف في منظمة معينة حصة أو أسهم في منظمة منافسة.

- عدم الغش والخداع والكذب بأي نوع، ومع أي جهة.
- الحفاظ على البيئة لناحية عدم تلويث الهواء والبحار والأنهار والأرض.
- عدم تشغيل الأطفال باعتباره استغلالاً لهم.
- عدم تقاضي رشوة.
- عدم التمييز في التوظيف والترقية والتدريب بناءً على لون أو نوع أو ديانة أو أصل ...، والحفاظ على أمان العاملينوصحتهم.
- الصدق والدقة في التقارير وأهمها تقارير الشركات السنوية، وما تحتويه من قوائم مالية.

4- مداخل دراسة أخلاقيات الأعمال:

يحتكم المديرون إلى رؤى أخلاقية مختلفة قائمة على أساس المنظور الذي يفسرون بموجبه السلوك الأخلاقي، وهذا الأمر يستند إلى وجود بدائل مختلفة طورها باحثون وعلماء وفلاسفة حاولوا تقديم تفسير للأخلاق كل حسب قناعته، فتشير الأدبيات إلى وجود أربعة مداخل لدراسة أخلاقيات الأعمال وهي:

4-1- المدخل النفعي Utilitarian Approach :

بموجب هذا المدخل فإن السلوك يُعدّ أخلاقياً إذا نتج عنه أكبر منفعة وأقل ضرر لكل جهة يمكن أن تتأثر به، وتأتي أهمية هذا المدخل في تفسير السلوك الأخلاقي من عدة اعتبارات، هي:

- يركز هذا المدخل في الحكم على السلوك فيما إذا كان أخلاقياً أم لا من خلال النتائج التي يفضي لها هذا السلوك.
- إن المنفعة والضرر الناتجين عن سلوك المنظمة لا يحكم عليه من جانب صانعي القرار وإنما من خلال وجهة نظر الأفراد والجهات التي تتأثر بسلوك المنظمة.

- إن المنفعة والضرر الناتجين عن سلوك المنظمة لا يتعلق فقط بأمور يمكن قياسها، وإنما يتعدى ذلك إلى جوانب لا يمكن قياسها مثل الضرر الذي قد يلحق بالحياة البشرية.

- إن هذا المدخل يأخذ بعين الاعتبار ما يمكن أن يحدثه سلوك المنظمة من نفع أو ضرر في المستقبل، وليس فقط في الوقت الحاضر.

- ركز هذا المدخل على اعتبار السلوك الأخلاقي هو السلوك الذي يؤدي إلى أكبر قدر ممكن من المنفعة مقابل أقل قدر ممكن من الضرر.

لكن تعرض هذا المدخل للانتقاد على اعتبار أنه اعتمد مبدأ أن الغاية تبرر الوسيلة[1].

4-2-مدخل الفردية Individualism Approach :

يقوم السلوك الأخلاقي وفقاً لهذا المدخل على أساس أن السلوك الأخلاقي هو الذي يؤدي إلى تعظيم مصلحة الفرد بذاته على المدى البعيد، لذلك يتخذ المديرون القرارات التي تحقق المصالح الشخصية أولاً آخذين بعين الاعتبار مصالح الأطراف الأخرى ثانياً[2].

4-3- مدخل الحقوق Moral- Rights Approach :

يُعدّ هذا المدخل أن السلوك الأخلاقي الصحيح هو السلوك الذي يملك الفرد الحق في القيام به دون أن يتعدى على الحقوق الأخلاقية للآخرين[3].

ووفق هذه النظرية فإن واحدة من أكثر السمات الحرجة في الحقوق هي أنها يجب أن توجد في علاقة تكاملية مع الواجبات، فحق العيش للفرد يوجد بالترابط مع حق الآخرين في العيش، وحق الحرية للفرد يتكامل بالسماح للآخرين بممارسة حريتهم أيضاً[4].

---

[1] - Paul L.Schumann, A moral principles framework for human resource management ethics, Human Resource Management Review, 11, 2001, pp96, 97.

[2] - صالح العامري، طاهر الغالبي، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل، الطبعة الثانية، 2008، ص84.

[3] - IB id, p99.

[4] - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص54.

4-3- مدخل العدالة Justice Approach :

ويشير هذا المدخل إلى أن السلوك الأخلاقي هو السلوك الذي ينتج عنه توزيع عادل للمنافع والتكاليف على كل جهة تتأثر بهذا السلوك، وهذا ما يطلق عليه العدالة التوزيعية، وإن تعايش الأفراد وتعاونهم وتنافسهم لا بد أن يتم وفق قواعد وقوانين ولا بد من معاقبة من يكسر هذه القوانين وهذه هي العدالة الجزائية، كما أن كسر القوانين والقواعد ينجم عنه أضرار وضحايا لابد من تعويضهم بما يتناسب مع تلك الأضرار وهذه هي العدالة التعويضية[1].

5- العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي:

من السهل الحديث عن الأخلاق والسلوك الأخلاقي في إطار كتاب علمي أو بحث علمي ولكن الأمر مختلف تماماً في الحياة حيث يتعرض المديرون أو العاملون لشتى الضغوط الخارجية التي تدفعهم إلى سلوكيات لا أخلاقية، لذلك يتطلب الأمر من المنظمات الاهتمام بالبناء الأخلاقي السليم، وعلى العموم فإن السلوك الأخلاقي يتأثر بثلاثة عناصر أساسية مهمة وهي الشخص بذاته، المنظمة التي يعمل بها، إضافة إلى البيئة الخارجية[2].

5-1- الفرد:

يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بمجموعة من العوامل ترتبط بتكوينه العائلي والشخصي فالقيم الدينية والحاجات الفردية، وتأثير العائلة والمتطلبات المالية وغيرها تدفع الأفراد إلى نوع أو آخر من السلوك، فالمدير الذي ليس لديه قاعدة قوية من الأخلاق نجد أن قراراته تتأرجح في المواقف المختلفة في ضوء تعظيم مصلحته الشخصية فقط، أما الذين يستندون إلى قاعدة أخلاقية قوية فإن ثقتهم بأنفسهم تكون أكبر، وهناك تجانس سلوكي في قراراتهم، إن القيم الأخلاقية التي تعطي الأولوية للنزاهة والعدالة والاستقامة واحترام النفس توفر دعائم للمديرون في عملية اتخاذ القرار، وتجعلها أكثر صواباً.

---

1 - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 55.

2 - صالح العامري، طاهر الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 87-88.

5-2- المنظمة:

إن للمنظمة تأثيراً مهماً في أخلاقيات الأعمال من خلال الهيكل التنظيمي وقواعد العمل وإجراءاتها وأنظمة الحوافز وغيرها، إضافة إلى ذلك فإن التنظيمات غير الرسمية السائدة في المنظمة والتي تعني مجموعة القيم والأعراف المشتركة التي تتحكم بالتفاعلات بين أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع الجهات الأخرى خارج المنظمة، لها تأثير كبير في سلوك الفرد سواء كان أخلاقياً أم غير أخلاقي من خلال اعتماد الفرد على هذه القيم والأعراف ومدى تأكيدها على الالتزام, أو عدم الالتزام بسلوكيات معينة.

5-3- البيئة:

إن البيئة التي تعمل بها المنظمات تؤثر في سلوكها الأخلاقي، فسلوكيات المنظمة تتأثر بقوانين وتشريعات الحكومة, وكذلك بالقيم والأعراف السائدة في المجتمع، فالقوانين تلزم المنظمة بسلوكيات معينة, وتضع معايير لتصرفاتها, وتساعد في التحكم بسلوك المنظمات وجعله متماشياً مع المعايير المقبولة، ولا بد من الإشارة إلى أن البيئة التنافسية التي تعمل بها منظمات الأعمال تؤثر في سلوكها الأخلاقي إذ قد تؤدي ضغوط المنافسة إلى ارتكاب المديرين سلوكيات غير أخلاقية.

6- أهمية الالتزام بأخلاقيات الأعمال:

تأتي أهمية التزام منظمات الأعمال بالسلوك الأخلاقي من الانعكاسات السلبية للسلوكيات اللاأخلاقية عليها مثل:

أ)يؤدي السلوك غير الأخلاقي لمنظمات الأعمال إلى تشويه صورة المنظمة وسمعتها في المجتمع.

ب) إن السلوك اللاأخلاقي لمنظمات الأعمال يمكن أن ينعكس سلباً على حصـــتها الســـوقية وأدائها المالي نتيجة مقاطعة المستهلكين لها وعدم تكرار الشراء منها[1].

ت) يؤدي التزام منظمات الأعمال بالسلوك الأخلاقي (كالتعامل بصدق وأمانة ووفاء ورحمة مع العاملين) إلى زيادة ثقة العاملين بالإدارة، وبالتالي تحفيزهم على العمل وزيـــادة ولائهـــم للمنظمة، كما يسهم التزام المنظمة بالسلوك الأخلاقي في جذب الكفاءات للعمل لديها.

ث) تستطيع المنظمة من خلال اتباع السلوك الأخلاقي مع الموردين أن تحصل على ما تريد في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة، وتصبح العلاقة بينها وبين الموردين مبنية على أساس الثقة والمصالح المشتركة.

ج) تؤثر أخلاقيات الأعمال في فرص جذب المستهمين[2].

---

[1]-Leonidas C. Leonidou et al, Business Unethicality as an Impediment to Consumer Trust: The Moderating Role of Demographic and Cultural Characteristics, journal of business ethics, Springer Science+Business Media B.V.2012,p1.

[2] - بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، مرجع سبق ذكره، ص67-71.

تذكر

1- إن أخلاق المجتمع تُمثِّل أساساً قوياً لأخلاقيات الأعمال في المنظمات، لأن المنظمة لا تعمل في فراغ، وإنما في بيئة حيّة ومتفاعلة.

2- يأخذ المدخل النفعي بعين الاعتبار ما يمكن أن يُحدثه سلوك المنظمة من نفع أو ضرر في المستقبل، وليس فقط في الوقت الحاضر.

بيِّن الإجابة الصحيحة فيما يلي:

إن المدخل الذي يقوم على أساس السلوك الأخلاقي بأنه هو الذي يؤدي إلى تعظيم مصلحة الفرد بذاته على المدى البعيد، هو:

A- مدخل الحقوق.

B- مدخل الفردية.

C- المدخل النفعي.

D- مدخل العدالة.

Damascus University

قائمة المراجع:

- السكارنة، بلال خلف، أخلاقيات العمل، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2011.
- العامري، صالح، الغالبي طاهر، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل، الطبعة الثانية، 2008.
- نجم، نجم عبود، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، عمان، مؤسسة الوراق للنشر، الطبعة الأولى، 2006.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف، إدارة الأعمال الدولية، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 2006.
- نجم عبود نجم، باسم المبيضين، أخلاقيات الإدارة دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، 2010.

- C.Certo, Samuel S.TrevisCerto, Modern Management 10e, Upper Saddle River, New Jersay, Pearson Prentice Hall, 2006.
-Paul L.Schumann, A moral principles framework for human resource management ethics, Human Resource Management Review, 11, 2001.
-Leonidas C. Leonidou et al, Business Unethicality as an Impediment to Consumer Trust: The Moderating Role of Demographic and Cultural Characteristics, journal of business ethics, Springer Science+Business Media B.V.2012.

الوحدة الرابعة

المشكلات الأساسية في دراسة أخلاقيات العمل

- العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل
- تصنيف المنظمات من حيث طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل
- ما صفات المنظمات الأخلاقية
- فوائد تنمية الأخلاقيات الإيجابية لدى العاملين في المنظمات
- تفسير الممارسات غير الأخلاقية.

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

المشكلات الأساسية في دراسة أخلاقيات العمل

ويمكن إجمال هذه المشكلات في التالي:

1. اختلاط المفاهيم: فأخلاقيات الأعمال تختلط مع قواعد وآداب المهنة، والواقع أنه في المهن التقليدية كالطب والقانون والهندسة تمثل هذه القواعد والآداب أحد مقومات المهنة التي يجب الالتزام بها من قبل الممارسين المرخصين، وفي حال عدم الالتزام بها فمن الممكن أن تكون سبباً في حرمانهم من ممارسة المهنة، أما أخلاقيات العمل فقد لا يكون لها ذلك الإلزام، وبالنظر إلى الشكل رقم (1)[1] نجد أنه لدينا أربع حالات:

1 ــ إما + ــ أي وجود بالكود الأخلاقي لكن دون الالتزام المهني.

2 ــ أو + + وهو أفضل حالة وذلك يوجد الكود الأخلاقي والالتزام المهني معاً.

3 ــ أو ــ ــ وهي غياب الالتزام المهني والكود الأخلاقي.

4 ــ أو ــ + يوجد التزام مهني ولا يوجد كود أخلاقي.

+ ــ كود أخلاقي بدون التزام مهني	+ + التزام بالكود الأخلاقي والالتزام المهني
ــ ــ غياب الالتزام المهني والكود الأخلاقي	ــ + التزام مهني دون كود أخلاقي

شكل رقم (1) الكود الأخلاقي والالتزام المهني

كذلك مفهوم الأخلاقيات يختلط بمفهوم القيم فالقيمة حسب رأي فوزية دياب[2] بمنزلة الحكم الذي يصدره الإنسان على شيء ما مهتدياً بمجموعة المبادئ والمعايير التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه، «وليس من الضروري أن يؤدي وجود القيمة عند

---

1 النجار، فريد التنمية الإدارية.

2 دياب، فوزية، القيم والعادات الاجتماعية، القاهرة، دار الكتاب العربي، 1980، ص 52.

الفرد إلى التزامه بأخلاق هذه القيمة فالجميع مثلاً يُعدّ الالتزام بالوقت قيمة ذات أهمية لكن خُلق الاهتمام بالوقت غير موجود عند الجميع.

2 ـ الصعوبات المرتبطة بين الأخلاقيات المعلنة والأخلاقيات الممارسة فعلياً إذ ليست العبرة بما تتفوه به الأفواه بل بما تفعله الأيادي.

3 ـ الصعوبات المرتبطة بعلاقة الكفاءة والمهارة بالأخلاقيات فالكفاءة مهمة وهي مؤشر جيد لتنظيم الربح بينما الأخلاقيات أهم من الكفاءة إذا لها علاقة بالاستمرارية والتطور.

4 ـ ومن الصعوبات الأخرى الخيارات الأخلاقية والتي تبدو أعقد بكثير من وضعها في إطار عام فالتنوع الكبير لهذه الخيارات وتصارع مصالح وقسيم الأفراد في المنظمة تحد من إمكانية الحصر ورسم إطار عام فالأمانة والامتثال للقانون مع المواطنين كلها مبادئ أخلاقية وفضائل واضحة وجلية، بينما الرشوة والاختلاس والكذب رذائل لا أخلاقية لا شك في ذلك، لكن بين الاثنين منطقة رمادية واسعة مليئة بالحالات الغامضة التي لا يمكن الحكم عليها بسهولة، ويمكن للعاملين المناورة فيها، دون أن تكون هناك فرصة كافية للحكم عليهم بأن موقفهم لا أخلاقي.

والحقيقة أن فعل الصواب يجب أن لا يكون مسكاً للعصا من الوسط لتجنب المساءلة فقط وإنما هو التزام أخلاقي قبل كل شيء.

العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية أخلاقيات العمل:

يفترض أن تكون الأخلاقيات والسلوك الأخلاقي في الأعمال أبعد من مجرّد الحسابات الاقتصادية أو توسيع المشاركة الجماعية، وأنها ترتبط بالنزاعات الأخلاقية لدى الإنسان، وهي بذلك تُمثّل صفاءً نفسياً وضميراً مستنيراً، وهذا ما يقتضي وجود علاقة إيجابية بين أخلاقيات الأعمال وتبنّي منظمات الأعمال لمسؤوليتها الاجتماعية حيال كافة الأطراف، مع العلم أنه على المستوى الفردي يبدو

النزوع إلى الجانب الأخلاقي والاهتمام بالسلوكيات الأخلاقية قد سبق كثيراً جانب التفكير بتحمّل المسؤولية الاجتماعية.

ومن خلال ما تقدم نلاحظ حالات المنظمات على النحو التالي:

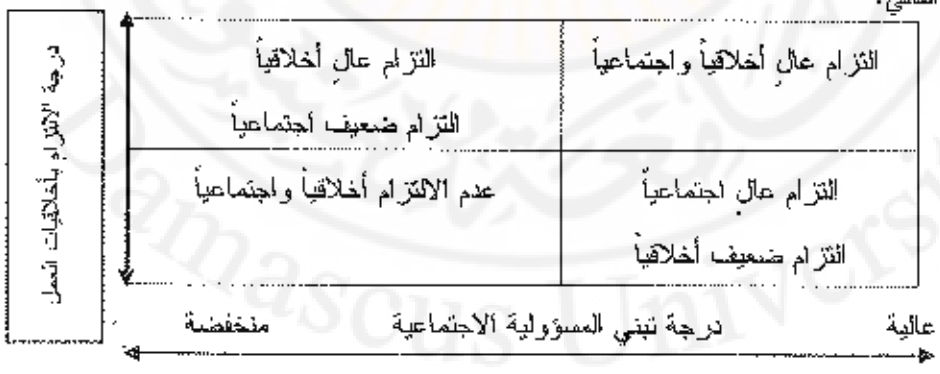
أ ــ منظمات ذات توجه اجتماعي والتزام أخلاقي كبير، الأمر الذي يجعلها منسجمة في طبيعة طروحاتها والتزاماتها الاجتماعية مع مجمل الجوانب الأخلاقية القانونية وغير القانونية.

ب ــ منظمات في الاتجاه المعاكس لهذا الموقف تكون غير ملتزمة أخلاقياً، وغير مبادرة في تبنّي أية مسؤوليات اجتماعية تجاه مختلف الأطراف.

ج ــ منظمات ملتزمة بمسؤولية اجتماعية كبيرة لكنها غير ملتزمة بالجوانب الأخلاقية والسلوكيات المقبولة في قراراتها حتى قد تصل في نهاية المطاف إلى تحويل هذه الالتزامات الاجتماعية بما تحصل عليه من عوائد ناتجة من سلوكيات غير أخلاقية.

د ــ منظمات ملتزمة أخلاقياً بحدود كبيرة لكنها تُحجم عن تبني دور اجتماعي أكبر لأسباب عدة، إلا ما يفرضه القانون.

وفيما يلي نُوضح هذه العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل بالرسم التالي:



وبعد ذلك يمكن القول إن الحقيقة التي يجب ألا نغفلها في هذا السياق هي أن المسؤولية الاجتماعية تتمثل ببعدين هما:

أ ـ **البعد الرسمي المفروض بقوة القانون** والذي لا يمكن أن تتجاهله أية منظمة لأن ذلك يُعرّضها للمساءلة القانونية التي قد تُكلفها الكثير.

ب ـ **البعد الأخلاقي** الذي يتمثل **بالالتزامات والمبادرات الطوعية** في الجانب الاجتماعي وهذا ما يُعبّر عن نزعات أخلاقية تتجاوز الالتزام المفروض قانونياً.

ومن خلال الإمعان بهذين البعدين نستطيع القول: بأنه لا يمكن أن توجد منظمات غير ملتزمة أخلاقياً تُتابع باهتمام كبير والتزام عال جوانب المسؤولية الاجتماعية، علماً أنه في واقع الحياة العملية توجد مثل هذه المنظمات لكن بشكل عابر ومؤقت، وتسوغه المنظمة بعدم وضوح الرؤية الأخلاقية في بعض قراراتها وسلوكياتها الأخلاقية.

ولطالما أنه ينبغي دوماً أن يكون تمويل الأنشطة الاجتماعية من أرباح وتمويل مشروع ومقبول أخلاقياً وقانونياً ودينياً، فإنه يتضح بأن هنالك تداخلاً بين الإطار القانوني للعمل الذي يحمل جوانب الرضوخ للتعليمات والإجراءات القانونية، والابتعاد عن كل ما يوقع المنظمة في إشكالات تجاه أطراف أخرى أمام القانون، الذي يُمثّل الامتثال إليه الحد الأدنى من الالتزام الذي لا يمكن تجاوزه.

أما المسؤولية الاجتماعية فتمثّل التزاماً أوسع لأنها تشمل مجموعة كبيرة من المبادرات تجاه مختلف الأطراف بهدف خلق تصوُّر جماعي للعمل، وتبادل المصالح بعيداً عن الاهتمام بمصلحة المنظمة فقط.

في حين أن الأخلاقيات يُعدُّ التزامها أكبر وأوسع نظراً إلى كونها ترتبط بقيم ومثل عليا ينبغي ألا تخرقها المنظمة حتى ولو كانت لا تخضع لمساءلة قانونية،

وإنما ستقع بالتأكيد في موقف أخلاقي غير سليم، وهذا ما يجعلها تُبادر إلى إيقاف عمل مبرمج ناجم عن انتهاكها خصوصيات معينة كتلوّث البيئة مثلاً.

ومن هذا المنظور يستوجب على المنظمات ألا تجعل من المسؤولية الاجتماعية والسلوك الأخلاقي إطار منهج يتجاوب مع القضايا المطروحة كرد فعل عليها، لا بل على العكس يُفترض أن تكون الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية قاعدة أساسية ومكوناً مهماً من مفردات استراتيجية الأعمال، وأن تؤخذ بالحسبان في القرارات المهمة.

وبهدف تأصيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وأخلاقيات العمل وتمثيله في عملية صنع القرار اليومي، وجعله إطاراً وسياسة عامة للمنظمة **يجب أولاً وقبل كل شيء ألا يستخدما كمترادفين كما تنظر معظم الأدبيات إليهما** نظراً إلى طبيعة العلاقة الكبيرة بينهما.

فالمسؤولية الاجتماعية تُمثّل الأنشطة والسلوكيات المقبولة من المجتمع بشكله الواسع بالرغم من أنها غير متضمنة في إطار القانون، أي أنها تُمثّل منظوراً عملياً ذا أبعاد متعددة، ويضمنها السلوك الأخلاقي.

وثانياً: يجب تضمين المكونات الأخلاقية في استراتيجيات الأعمال للمنظمة، وأن تكون الحقوق والواجبات والقيم معلنة في وصف واضح للمسؤولية الأخلاقية للمنظمة، وتشير بوضوح إلى عوامل استراتيجية مشخّصة في المنظمة، هذا بالإضافة إلى كون المكوّن الأخلاقي في استراتيجية الأعمال يتمتّع بقدرة توفير أنواع من التقويم للأعمال وسلوكيات الأفراد.

وفي الأحوال كافة أن تبني المنظمة لاستراتيجية تتحمل فيها مسؤوليتها الاجتماعية طواعية يرجع إلى الأبعاد الأخلاقية كما تعكسها المبادئ الأساسية وقيم الإدارة العليا وقيم الأطراف الأخرى المؤثرة، وهذا يعود إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية أسست قواعد راسخة، وأوجدت لغة مشتركة مرتكزة أساساً على السلوك

الأخلاقي ومراعاة مصالح الجميع، **ولهذا ينبغي دوماً أن تكون الإدارة العليا ملتزمة أخلاقياً، وقدوة حسنة ومبادرة بالتطبيق الفعلي.**

ما صفات المنظمات الأخلاقية؟

حتى تكون منظماتنا أخلاقية وبما أن المنظمة وحدة واحدة لا تتجزأ كان لابد من أن يتحقق ما يلي:

1 ــ أن تكون أخلاقيات المنظمة إيجابية تجاه المجتمع: كأن يكون العمل والمنتج مشروعاً في المجتمع، أن يكون مفيداً ويحقق حاجة من حاجات المجتمع، الاهتمام بتصميم المنتجات والخدمات من حيث صلاحيتها للاستهلاك ونوعية المواد الأولية، التركيز على السلامة والأمان عند استخدام المنتج، الاستعداد لسحب بعض المنتجات عند اكتشاف عيب فيها ولو كانت مربحة للمنظمة، الالتزام بالجودة ومعاييرها، تقديم المنتج بسعر معقول.... إلخ.

2 ــ أن تكون أخلاقيات العاملين في الإدارة إيجابية تجاه العاملين من المستويات الأدنى: كأن لا يشكل العمل خطراً على حياة العاملين أو تهديداً لمصلحتهم، إعلام العامل بأجره وقبوله به دون ضغوط، عدالة التكليف مع ما يقابله من أجر، الوفاء بدفع الأجر كاملاً حسب الاتفاق، عدم استغلاله للقيام بأعمال شخصية لا علاقة لها بالعمل، الاهتمام بتطوير مهاراته. تشجيعه على إبداء اقتراحاته لتحسين الإدارة وتطويره، مراعاة ظروف العمل أي الاهتمام بتوفير بيئة عمل سليمة وأمينة. الاهتمام بمسألة تقويم العاملين وبنائها على أسس سليمة وشاملة. الاهتمام ببرامج التحفيز والأجور حيث تأتي منسجمة مع ثقافة تنظيمية ملتزمة اجتماعياً وأخلاقياً.... إلخ.

3 ــ أخلاقيات المنظمة إيجابية تجاه المنافسين: الالتزام بالمنافسة الشريفة من ناحية السياسة السعرية وعدم اللجوء لمبدأ الإغراق، الالتزام بالمنافسة الشريفة وعدم

اللجوء إلى سحب العاملين من منظمات أخرى بطرق غير مشروعة، احترام خصوصية المنظمات الأخرى، وعدم القبول بالاختراقات والتخريب، وعدم التجسس على المنظمات الأخرى... إلخ.

4 ـ أخلاقيات المنظمة إيجابية تجاه البيئة: التركيز على السلامة والأمان عند استخدام المنتج ـ الحد من التسبب في التلوث البيئي للماء والهواء والتربة، ترتيب موقع الإنتاج بحيث لا يضر بالسكان ـ الاهتمام بمخلفات الإنتاج والتخلص منها بأسلوب علمي لمنع الضرر بالبيئة ـ الترشيد والكفاءة في استخدام الطاقة الذي ينعكس إيجابياً على كلفة الإنتاج، وبالتالي تقديم المنتج بسعر معقول في المجتمع.... إلخ.

5 ـ قيام العاملين بالواجبات الملقاة على عاتقهم: والواجبات هي مجموعة الأفعال والتصرفات والسلوك الذي ينبغي على العامل الالتزام به في أدائه لمهام وظيفته.

وتشمل هذه الواجبات الأمور الرئيسية التالية:

1 ـ واجب الاضطلاع الشخصي بمهام الوظيفة.

2 ـ «ويتحمل الموظف في ذلك مهام وظيفته بنفسه، وكذلك كل عمل يسند إليه ما دام يتلاءم مع مؤهلاته العملية، إلا أن يكون مخولاً بتفويض الصلاحيات»[1].

3 ـ أداء واجبات الأعمال بعناية ودقة، والالتزام بشروط الأداء من حيث النوعية والكمية والتكلفة والتوقيت.

4 ـ الالتزام بشروط العمل من حيث المواعيد والوجود في الأماكن الصحيحة واتباع الإجراءات المعتمدة عند الحضور والانصراف.

---

[1] الحلبي، حمدي، الخدمة المدنية في العالم، منشورات عويدات (1983م).

5 ــ متابعة التدريب الذي تتيحه المنظمة, والسعي لتطبيق المهارات التي يتلقاها في الدورات التدريبية.

6 ــ رعاية المرؤوسين وبذل الجهد والعناية في توجيههم ومساندتهم, والكشف عن احتياجاتهم التدريبية.

7 ــ المحافظة على أسرار المنظمة.

8 ــ احترام الأوامر والتقيد بتعليمات العمل الصادرة عن رئيسه.

9 ــ المحافظة على هيبة الوظيفة وحسن سمعتها.

10 ــ المحافظة على ممتلكات المنظمة, وعدم الاستخدام الشخصي لها؛ ويكون ذلك عن طريق الترشيد في استهلاكه واستعماله, وأن يسعى لتخفيض مستوى الإنفاق دون الإضرار بمستوى الأداء.

11 ــ استخدام السلطة لمصلحة العمل والمنظمة.

12 ــ عدم قبول الرشاوي والهدايا.

13 ــ التمسك بآداب التعامل مع الزملاء.

14 ــ الاهتمام بالمتعاملين معه من المواطنين, وعدم المحاباة والتميز بينهم.

يعني وبنظرة إلى الأخلاقيات الإيجابية السابقة الذكر, وبدون تمحيص ندرك كم هو مأساوي وضع الأخلاقيات لدى منظماتنا (إلا ما رحم ربي)، وإذا أردنا أن نصنف العاملين ذوي الأخلاق السيئة في منظماتنا إلى فئات فإنهم ينتمون إلى إحدى هذه الفئات الثلاثة.

1 ــ عاملون بعقلية ذات مستوى متدني:

وهي العقلية التي ترى في النجاح المادي قيمة وحيدة في تقويم البدائل, وتقدير مدى كفايتها وأهميتها, ودعم الحلول قصيرة الأجل المجزية مادياً، وتنمي هذه العقلية الكسب المادي بأية طريقة ووسيلة, ولو كان على حساب القيم والقواعد الأخلاقية.

2 ــ عاملون بعقلية استغلالية:

وهي عقلية تشجع على استخدام الأفراد كأدوات في سبيل الأهداف المبتغاة مما يقلل من مشاعر التعاطف والتودد والمحبة. إنها نظرة تشجع على القولبة والأنانية وتضحي باهتمامات الآخرين ومصالحهمفي سبيل الحاجة الخاصة الملحة.

3 ــ عاملون بعقلية مشاعر مادسون:

تشجع هذه العقلية على تنمية فكرة صحة أي شيء إذ أمكن إقناع الناس بذلك[1].

ــ فوائد تنمية الأخلاقيات الإيجابية لدى العاملين:

1 ــ تقويم سلوك الفرد ورفع مستواه إلى ما هو أفضل, فيتحول كسله إلى نشاط وحقده إلى تسامح,وأنانيته إلى إيثار, وانغلاقه إلى انفتاح وجموده إلى انطلاق وكذبه إلى صدق, وهزله إلى جد, واجتهاد وغنيٌ عن الكلام ما لهذا من آثار جانبية على المنظمة (الإنتاجية ــ الجودة... إلخ).

2 ــ يشعر الفرد بالسعادة الداخلية فلا أمتع من الشعور بالتوافق بين الباطن والظاهر.

3 ــ تهذب سلوك الإنسان كإنسان مسؤول عن عمله يتصرف بأسلوب راق.

4 ــ تنمي الرقابة الذاتية لدى الفرد.

5 ــ تجعل الفرد أكثر رغبة في المشاركة مع الجماعة، وبالتالي: يرى سوميرسSOMERS إن «القيم التنظيمية التي تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم تحصد عدداً من الفوائد المهمّة وتحقق أقل الأخطاء في العمل وأعلى درجات الالتزام الوظيفي»[2] أما عن معالجة هذه المشكلة فهو تحد كبير للمنظمات إذ إن «أعظم تحدي داخل المؤسسات هي أن تنجح في تنظيمها وإدارتها بطريقة تمكن

---

[1] النجار، محمد عدنان، إدارة الأفراد (إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي) (1995 - 1994) ص 486

[2] 425 omers, Mark John, Ethical Codes of Conduct and organizational Journal of Business 2001.

كل شخص في المؤسسة من الشعور بقيمته وقدرته على تحقيق العظمة، وتمكنه من الإسهام بمواهبه الفريدة وحماسه في تحقيق غايـة المؤسسـة وأولوياتهـا بطريقـة ترتكـز على المبادئ»[1].

وعلى المنظمات أن تعمل على تصحيح الأوضاع الخاطئة على كافة الأصعدة لأن فكر الأنظمة هو تفكير في حلقات وليس تفكيراً في خطوط مستقيمة. إن أجزاء النظام مرتبطة بعضها ببعض سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وهكذا ينعكس التغيير في جزء على بقية الأجزاء، أي تتغير الأجزاء الأخرى وهذا بدوره يؤثر في الجزء الذي تغير فيه الأساس وهكذا[2].

ومن الخطأ أن نلجأ للخمول والكسل وننصرف عن العمل والنشاط بدعوى أن الزمن كفيل بإصلاح كل شيء، بل يجب أن نعمل على تغيير الواقع بقدر ما تسمح به ظروفنا والاستفادة من الأخطاء لأنها دروس نتعلم منها كيف نستخدم عقولنا الاستخدام الأفضل[3].

تفسير الممارسات اللاأخلاقية:

إن الأسباب الرئيسية الكامنة وراء ارتكاب الأفعال غير الأخلاقية هي:

1 ـ النوايا الطيبة: «عادة ما يشعر الموظفون الحكوميون تحديداً بالإحباط بسبب الإيقاع البطيء لإنجاز الأعمال، إذ يودّون التعجيل بالقيام بما يرونه شيئاً ذا قيمة يصبّ في مصلحة المجتمع، وهكذا هم يقنعون أنفسهم بما هو الخطأ في تجاوز الروتين الحكومي؟

لذا لابأس من تجاوز القوانين واختصار الإجراءات اللازمة أو تجاهلها، لأن ذلك يساعد الناس في إنجاز أعمالهم، وهذه النظرة تُعدُّ خاطئة بالطبع لأن هذا السلوك يجعل الموظف جزءاً من المشكلة وليس جزءاً من حلها.

---

[1] كوفي، ستيفن، العادة الثامنة، ترجمة الدكتور ياسر العيتي، دار الفكر بدمشق، 2006، ص148.

[2] ما كدر موت، أوكونور، فن تفكير الأنظمة مهارات أساسية للإبداع وحل المشكلات، مكتبة جرير 2004، ص32.

[3] عبد الرحمن، سامية، القيم الأخلاقية، دراسة نقدية في الفكر الإسلامي والفكر المعاصر، ص 25.

2 ــ الجهل بالقوانين والقواعد والسياسات والإجراءات.

3 ــ الطمع: ويلخص بالقول (لقد وجدت فرصتي وأنا أنتهزها) وهذا من أجل تحقيق المكاسب الشخصية أو الأسرية.

4 ــ الصداقة:

فالعامل يقول (لا يوجد خطأ فأنا أقوم بمساعدة صديق ولا أحصل على شيء في المقابل).

5 ــ الأيديولجيا: وهي سياسة يتبناها الفرد من أجل تحقيق شيء يعتقده أسمى من وجهة نظره وهذا الشخص يعتقد بأن معه الحق في كل سلوك لا أخلاقي قام به، وإن الأيام سوف تثبت ذلك «فهم يؤمنون بأن الغاية تبرر الوسيلة فأي وسيلة تبرر الحصول على ما يعتقدون أن المحصلة الصحيحة» كالرشاوي التي يقدمها القطاع الخاص للتأثير على القرارات المتعلقة بهم من أجل تسيير أمورهم[1].

6ــ الضغوطات والمشاكل المالية: لدى العاملين من عدم كفاية الأجور وارتفاع المعيشة.

7 ــ المجاراة: وهنا دائماً يكون الرد من قبل العامل ذي السلوك اللاأخلاقي «كنت فقط أتبع الأوامر» فهنا العامل يتبنى سياسة المجاراة لحماية نفسه لأنه غير قادر على مواجهة الوضع بمفرده[2].

---

[1] The Hudson Institute, Civil Service (Washington, D. C. US. Government Printing Office, June Career Entry Group, 2000, P. 29.

[2] سنايبر غشيلدون اس ـ أوسيترون ديفيد تي ـ الحكومة والأخلاق والمديرين، دار الكرمل، ترجمة حزامة حبايب وعبد الحليم حزين ص 56.

تذكر

1- إن المنظمات ذات التوجُّه الاجتماعي والالتزام الأخلاقي الكبير هي التي تنسجم في طبيعة طروحاتها والتزاماتها الاجتماعية مع مجمل الجوانب الأخلاقية القانونية وغير القانونية.

2- يُعدُّ التزام الأخلاقيات أكبر وأوسع نظراً إلى كونها ترتبط بقيم ومُثُل عليا ينبغي أن تخرقها المنظمة حتى ولو كانت لا تخضع لمساءلة قانونية.

بيِّن الإجابة الصحيحة فيما يلي:

إن المسؤولية الاجتماعية والسلوك الأخلاقي يجب أن تكون:

A- إطار منهج يتجاوب مع القضايا المطروحة كرد فعل عليها.

B- قاعدة أساسية ومكوّن مهم من مفردات استراتيجية الأعمال للمنظمة.

C- نابعة من مجرد الحسابات الاقتصادية.

D- غير مرتبطة بالنزاعات الأخلاقية لدى الإنسان.

Damascus University

الوحدة الخامسة

المسؤولية الاجتماعية ووظيفة الإنتاج

- في مجال تصميم المنتج أو تقديم الخدمة.
- في مجال اختيار مواقع الإنتاج.
- في مجال التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.
- في مجال تصميم أنشطة الإنتاج.
- في مجال تخطيط الإنتاج ورقابته.
- في مجال تخطيط طاقة المشروع ورقابتها.
- في مجال تخطيط الشراء والمخزون ورقابته.
- في مجال الصيانة.
- في مجال جودة المنتجات

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

المسؤولية الاجتماعية ووظيفة الإنتاج

يُعدُّ وجود أيِّ مشروع كان، مهما كانت طبيعته وحجمه وطبيعة أعماله مقترناً بإنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة بما يُحقق رضا الزبون، وقضاء حاجاته، وتلبية رغباته، وتحقيق تطلُّعاته، وبالتالي فإنه من خلال هذه السلع أو الخدمات التي يُقدِّمها يتمُّ بناء جسور الثقة مع الزبائن، ومع مختلف الفئات التي يتعامل معها المشروع في المجتمع.

وانطلاقاً من ذلك حظيت إدارة الإنتاج بعناية خاصة في كافة المشروعات من أجل تمثيل المرتكزات الأخلاقية والسلوكية في مختلف أوجه عملها وقراراتها، لأن هذا الالتزام السلوكي والأخلاقي يخدم المنظمة على المدى البعيد، ويُبني لها سمعة متميزة في السوق، ويُحقق مصلحة جميع أصحاب المصالح، وهذا ما كرَّس اهتمام المديرين وزاد من سعيهم الدؤوب على التقيُّد بالجانب الأخلاقي، والالتزام بالسلوكيات الاجتماعية، وذلك من أجل ضمان جعل العاملين يخضعون تلقائياً لآليات أخلاقية وينفِّذونها ذاتياً دون خشية الوسائل الرقابية والانضباطية التقليدية، ولذلك نستطيع القول أن المسؤولية الاجتماعية والمرتكزات الأخلاقية لإدارة الإنتاج في المشروعات تتمثل في كافة مجالات عمل هذه الإدارة على النحو التالي:

أولاً: في مجال تصميم المنتج أو تقديم الخدمة:

وتتمثل المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في إطار تصميم المنتج، أو تقديم الخدمة باهتمام إدارة الإنتاج في المشروعات بالعديد من الجوانب المتعلقة بالتصميم كالموارد الأولية المستخدمة في الإنتاج، وطبيعتها، ودرجة صلاحيتها، وسلامة مستهلكيها، وأسلوب استخدامها، والطاقة المستهلكة لتصنيعها، وتأثيراتها موضعياً وبيئياً.

وكذلك فيجعل تصميم المنتج أو الخدمة عنصراً مهماً في الارتقاء بالذوق العام، وفي الانسجام مع البيئة، وفي التوافق مع باقي مكونات المكان، أو بمعنى آخر جعل الناحية الشكلية أو المظهر الخارجي للمنتج لا يقلُّ أهمية عن مضمونه الفعلي، بغض النظر عن الربح و جعله العنصر الرئيسي المتحكِّم في إخراج المُنتج.

ثانياً: في مجال اختيار مواقع الإنتاج:

وهنا أيضاً من الضروري أن تستند قرارات المشروع على أسس أخلاقية, وتعطي انطباعاً إيجابياً نحو احترام المنظمة والتزاماتها بمسؤوليتها الاجتماعية وسلوكها الأخلاقي، كاختيار المواقع التي تضمن أولاً وقبل كل شيء سلامة العاملين، وسهولة حركتهم, وحركة معدات العمل في هذا الموقع، وبما يُسهم بالتالي في خفض تكاليف الإنتاج وانعكاساتها على الأسعار، وبما يضمن بيئة عمل إيجابية ذات تأثير إيجابي في نفسية العاملين, كنظافة المكان والتهوية الجيدة، والبعد عن الضوضاء, وتصريف المخلفات والعوادم بشكل جيد دون إلحاق الضرر أو الأذى بالعاملين أو بالبيئة المحيطة، كل ذلك يُعدُّ مسؤولية اجتماعية وأخلاقية للمنظمة في مجال اختيار مواقعها الإنتاجية.

ثالثاً: في مجال التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج:

يكون للتكنولوجيا على اختلاف نوعها تأثيرات جانبية وسلبية على العاملين, وعلى البيئة, لذلك ينبغي على المشروعات لكي تلتزم اجتماعياً وأخلاقياً تجاه عمالُها ومحيطها أن تُعالج بمنظور إنساني هذه التأثيرات: كالتخلُّص من مخلفات الإنتاج، وتقليل الضوضاء، التي تحدثها هذه التكنولوجيا من الآلات والمعدات، وتلوُّث الهواء, والانبعاث الحراري التي قد ينجم عنها، ويزيد من تلوث البيئة، وكفاءة استخدام الطاقة، وترشيد الاستخدام كي لا ينعكس ذلك على التكلفة والأسعار، وكذلك الحفاظ على سلامة العاملين وحمايتهم من الأخطار التي قد يتعرَّضون لها من خلال بعض الآلات والرافعات.

رابعاً: في مجال تصميم أنشطة الإنتاج:

تتمثل هنا مسؤولية المشروع الاجتماعية والأخلاقية في الاهتمام بالعاملين أفراداً أو مجموعات، من خلال الأخذ بالحسبان تصميم هذه الأنشطة وتنظيمهابما يضمن تقليل إجهادهم أثناء قيامهم بأداء هذه الأنشطة، وتوفير معدلات السلامة لهم, والحفاظ على حياتهم وسلامة نظرهم، وجهازهم النفسي والعصبي، وتأمين المستلزمات المساعدة لهم في تأدية هذه

المهماتكالملابس الواقية أو الأحذية، أو النظارات، أو القفازات أو القبّعات، وذلك من أجل ضمان القيام بهذه الأعمال والأنشطة على أكمل وجه، وبما يُحقق مصلحة المشروع وسلامة العامل بآن واحد.

خامساً: في مجال تخطيط الإنتاج ورقابته:

تتكرّس مسؤولية المشروع الاجتماعية وسلوكه الأخلاقي هنا في جعل خطط إنتاج المشروع ورقابته تعزز من قدرات هذا المشروع، ورغبته في التطوُّر والتحسين المستمر من خلالمراعاة سبل استخدام المواد الأولية، ومتابعة نوعيتها، وطرق معالجتها وتصييرها سلعاً جاهزة، وكذلك ساعات العمل الاجتماعية، وفترات الراحة للعاملين في النظام الإنتاجي، من خلال ذلك يمكن أن يتمثل المنظور الأخلاقي والسلوكي للمشروع في تحمُّل مسؤوليته تجاه مختلف أصحاب المصالح من خلال الخطط التي يتبناها وآليات متابعته لها ورقابته عليها.

سادساً: في مجال تخطيط طاقة المشروع ورقابتها:

ينعكس السلوك الأخلاقي وتحمُّل المسؤولية للمشروع تجاه المجتمع هنا من خلال:

سياسة تشغيل العاملين وتوظيفهم، وفصلهم والاستغناء عنهم، وطرق الاستفادة من المشروعات والمنظمات الأخرى، وكيفية تقديم الخدمات الضرورية للمجتمع في حالات الطوارئ والكوارث، ومدى السعي لتأمين حاجات السوق، وتغطيتها بنوعية مناسبة وسعر معقول.

سابعاً: في مجال تخطيط الشراء والمخزون ورقابته:

وتتحدّد المسؤولية والسلوك الأخلاقي للمشروع هنا من خلال العلاقات مع الموردين، والناقلين، وأصحاب مستودعات التخزين على أساس سليم ونزيه، وبما يضمن كفاءة استخدام الطاقة، وتنفيذ الاتفاقات بصورة صحيحة دون تلاعب في الأسعار والمواصفات أو استغلال للفرص، أو تأخر في تأمين كل المستلزمات التي في النهاية تنعكس على توفُّر منتجات المشروع دون انقطاع، وبالسعر المناسب دون ارتفاع.

ثامناً: في مجال الصيانة:

ويتجلّى البعد الأخلاقي هنا والمسؤولية الاجتماعية للمشروع تجاه أطراف أخرى في حالات معينة من خلال تجاهل موضوع الصيانة أو التهاون فيه ماد يُعرّض المجتمع أو أطراف معينة إلى كوارث كما هو الحال في محطات توليد الطاقة النووية، أو في المنشآت الصناعية المنتجة لمواد يرافقها خروج سموم أو أبخرة ملوثة، أو أجهزة الصراف الآلية في المصارف وما يتولّد عنها من اشياء لدى المواطنين المتعاملين معها، أو أجهزة الاتصالات وما يترتبُ عليها من أضرار، أو خروج منتج بمواصفات معينة نتيجة عدم الصيانة مما يدفع بالشركة لجمع المنتج وإعادة تصنيعه، أو أنها تخسر موقعها في السوق.

كل ذلك يترتّب عليه آثار بيئية أو اجتماعية أو نفسية نتيجة لما تحدثه من ضرر سواء على صعيد المستهلك أو المجتمع أو المشروع نفسه، لذلك ينبغي دوماً على المشروع أن يقوم بكافة أعمال الصيانة بمواعيدها دون تأخير.

تاسعاً: في مجال جودة المنتجات:

وتستند الأخلاقيات هنا والمسؤولية الاجتماعية إلى تعزيز ثقة المستهلك والسوق في المنتجات والخدمات التي يقدمها المشروع، وطالما أن الجودة أصبحت جزءاً من الثقافة التنظيمية، فينبغي على المشروعات والمنظمات أن تعتمدها في منتجاتها على أكمل وجه حتى تُحسّن صورتها المجتمعية، ويتم ذلك من خلال تحفيز العاملين وإشراكهم في العمل، وتنمية روح المبادرة والإبداع والتفكير لديهم، وتعزيز المشاركة الإيجابية في القرارات، واعتماد الجودة باعتبارها بعداً تنافسياً من أجل السباق الدائم للالتزام بمعاييرها وتقديم السلع، بالمواصفات العالية والأسعار المعقولة، وتقديم المنتجات الأمينة متعددة الفوائد وسهلة الاستخدام، وقادرة على تحقيق إشباع متطلبات المستهلكور غباته.

وبشكل عام يمكن اختصار المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال وظيفة الإنتاج والعمليات بما يلي:

أ- العمل على تصميم المنتجات, وتقديم الخدمات بما يتوافق والأذواق والأنماط السلوكية الاستهلاكية لفئات المجتمع المستهدفة في الأسواق المحلية أو الخارجية, وعلى أن تكون المواد المستخدمة في الإنتاج سليمة وخالية من كافة الموارد المسيئة والضارة بصحة الإنسان. كما أنه من المطلوب ابتكار التصاميم الإنتاجية التي تحتاج إلى أقل كميات ممكنة من المواد وخاصة إذا كانت هذه الأخيرة من المواد النادرة، وعلى أن تراعي التصاميم الذوق العام من حيث الشكل المضمون.

ب- القيام بإجراء دراسات معمقة لاختيار الموقع المناسب لإنشاء المصنع بشرط أن يراعي في ذلك عدم الإساءة إلى البيئة الطبيعية كالابتعاد عن أماكن الغابات والأنهار والبحيرات والمناطق السياحية والصالحة للزراعة, والتجمعات السكنية لاستبعاد حالات التلوث التي قد تكون آثارها كارثية على صحة البشر. كما لابد من اختيار المواقع التي قد تسهم في تطوير بعض المناطق المجتمعية النامية والقريبة من أماكن توافر المواد الأولية والعمالة وأسواق التصريف.

في الوقت ذاته يجب على مصممي المواقع الإنتاجية مراعاة توافر المساحات الكافية لضمان سلامة العاملين وحرية حركتهم, وأجهزة النقل ووسائل المختلفة, مع الأخذ بالحسبان شروط التهوية والتدفئة والإنارة, والحد من الملوثات الداخلية من خلال تصميم شبكة التنقية للغازات والأبخرة والعوادم, والحد من آثار الضوضاء والضجيج. كما أن إدارات الإنتاج يجب أن تكون ملزمة بالتخلص من النفايات ومخلفات الإنتاج ومعالجتها بطريقة غير مسيئة لصحة الإنسان والبيئة المحيطة, لا بل يجب أن يستفيد منها من خلال إعادة تدويرها كالمياه ومخلفات البلاستيك والمعادن.

ج-تصميم الوظائف وتوصيفها بطريقة تنسجم مع إمكانات وقدرات العاملين وطاقاتهم العقلية والجسدية بعيداً عن الإرهاق والإجهاد, وبما يضمن الحفاظ على سلامة الجهاز التنفسي والعصبي والبصري للعاملين، وعلى أن يتم توفير الأدوات والمعدات الضرورية لتنفيذ المهام

الوظيفية بالشكل المريح من خلال اعتماد خطط وبرامج إنتاجية تستخدم فيها مواد أولية ذات جودة عالية وغير ضارة،بشرط أن تقوم دوائر محدد بمهمة الرقابة والمتابعة لعمليات الإنتاج لضمان تنفيذها بما لا يتعارض مع السلوك الأخلاقي والاجتماعي الذي تتبناه المنظمة. وخاصة فيما يتصل بإنشاء نشاطات وفروع جديدة تحتاج لكثافة عمل كبيرة تساعد على تشغيل أكبر عدد ممكن من العاطلين عن العمل, وتستخدم مواد أولية محلية.

د-التزام إدارات الإنتاج ببرامج الصيانة الدورية والطارئة لضمان عدم حصول إصابات عمل أو تعرض العاملين بالأبخرة والسموم الضارة في بعض الصناعات الكيميائية. إضافة إلى ضرورة قيام الإدارات المختصة في المنظمات بالقيد بأسس الشفافية والنزاهة وقواعدهافي التعاطي مع أعمال المستودعات والتخزين بطريقة ملائمة لطبيعة المواد والآثار التي يمكن أن تنشأ عنها، وإقامة علاقات وثيقة مع المزودون والمجهزين الملتزمين بتنفيذ شروط التعاقد بصدق وأمانة لجهة توريد المواد والتجهيزات الصديقة للبيئة.

هـ-التزام الإدارة بقضايا جودة منتجاتها وخدماتها نظراً لما لذلك من أهمية في تعزيز قدرة المنظمة التنافسية في الأسواق الداخلية والخارجية، حيث تطبق الشركات الرائدة عالمياً فلسفة إدارة الجودة الشاملة منذ عدة عقود تمكنت من خلالها هذه الشركات من تحسين مستوى جودة منتجاتها وخدماتها وزيادة مبيعاتها وحصتها السوقية, وحققت أرباحاً إضافية, وحسنت إلى حد كبير من صورتها الذهنية لدى المستهلكين والمتعاملين. حيث إن المفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة بعدان، الأول ذو طبيعة داخلية يتصل بالعاملين ومستوى التزامهم بالأداء الإنساني والأخلاقي والاجتماعي من خلال عملية التفاعل والمشاركة, والسعي الدائم لتحسين جودة المنتجات, وجعل العيوب صفرية. أما البعد الثاني فهو ذو طبيعة خارجية يتصل بتقديم منتجات ملائمة للحاجات والمتطلبات وآمنة واقتصادية وسهلة الاستخدام.

كما أنه من المفيد الإشارة إلى أن العديد من الشركات التي لا تلتزم بأسس الإنتاج وقواعده ومتطلباته, وفق القواعد العلمية الرصينة تكون بعيدة عن مسؤولياتها الاجتماعية من

جهة وتتحمل أعباء وتبعات مادية وتسويقية كبيرة من جهة أخرى, كما هو الحال بالنسبة إلى عديد من الشركات التي فشلت في تقديم بعض تصاميم المنتجات بطريقة آمنة, وطرحها في الأسواق. مما تتطلب من هذه الشركات لاحقاً أن تقوم بسحب منتجاتها من السوق والتعويض على مالكي هذه المنتجات، مثال ذلك نماذج بعض السيارات الأمريكية واليابانية التي تم اكتشاف عيوب في بعض مكوناتها.

تذكر

1- حظيت إدارة الإنتاج في كافة المشروعات بعناية خاصة من أجل تمثّل المرتكزات الأخلاقية والسلوكية في مختلف أوجه عملها وقراراتها لأن هذا الالتزام السلوكي والأخلاقي يخدم المنظمة على المدى البعيد، ويُبني لها سمعة متميّزة في السوق، ويحقق مصلحة جميع أصحاب المصالح.

2- تتمثل المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في إطار تصميم المنتج باهتمام إدارة الإنتاج بالمشروعات في العديد من الجوانب المتعلّقة بالتصميم، كالمواد الأولية المستخدمة في الإنتاج، وطبيعتها، ودرجة صلاحيتها، وسلامة مستهلكيها، وأسلوب استخدامها، والطاقة المستخدمة لتصنيعها، وتأثيراتها الموضعية والبيئية.

بيّن الإجابة الصحيحة فيما يلي:

يعود انعكاس السلوك الأخلاقي للمشروع وتحمّل مسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في سياسة تشغيل العاملين وتوظيفهم إلى مجال:

A- تخطيط الإنتاج ورقابته.

B- تخطيط طاقة المشروع ورقابتها.

C- التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.

D- تصميم أنشطة الإنتاج.

الوحدة السادسة

المسؤولية الاجتماعية ووظيفة التسويق

- مقدمة

1- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال حماية المستهلك ودراسة سلوكه

2- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال الاستخدام الآمن للمنتجات

3- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال تزويد المستهلك بالمعلومات.

4- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال سماع رأي المستهلك

5- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال توعية المستهلك

6- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال التسعير.

7- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال التعبئة والتغليف.

8- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال التوزيع المادي.

9- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال الإعلان والترويج.

10- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال خدمات مابعد البيع.

11-المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال التجارة والتسويق الإلكتروني.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

المسؤولية الاجتماعية ووظيفة التسويق

- مقدمة:

تظهر المسؤولية الاجتماعية بشكل واضح في ميدان إدارة التسويق التي تمثل جسر العبور ما بين المنظمة من جهة, والمجتمع بشرائحه المختلفة الذي يعد الهدف والمقصد النهائي لتعرف احتياجاته ومتطلباته, والعمل على إشباعها بطريقة مرضية في ظل بيئة تنافسية شديدة التعقيد، حيث إن الإدارة التسويقية هي المسؤولة عن إجراء الدراسات والأبحاث والتجارب والاستطلاعات المختلفة بهدف تعرف علىأذواق المستهلكين وعاداتهم وأنماطهم الاستهلاكية وأوضاعهم الاقتصادية وتفضيلاتهم السلعية والخدمية, وعوامل التأثير في قراراتهم الشرائية, وغير ذلك.

من هنا تأتي أهمية إدارة التسويق بأبعادها الاجتماعية والأخلاقية والإنسانية والقانونية التي يمكن توضيحها من خلال التالي:

أولاً: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال حماية المستهلك ودراسة سلوكه:

على إدارة التسويق أن تتعرف قبل كل شيء الظروف السوقية في المجتمع المستهدف لمعرفة كافة أجزاء السوق, وتطلّع على العادات والتقاليد والثقافة الرئيسة والفرعية والوضع الاقتصادي لكل جزء من أجزاء السوق, وتدرس الظروف والشروط الناشئة, وذلك من أجل الإيعاز إلى الدوائر الإنتاجية لكي تصمم وتنتج السلع والخدمات التي تلبي احتياجات السوق وتشبع رغباته, وتوفر له متطلباته في الزمان والمكان المناسبين, وبالسعر الذي يتفق وإمكاناته.

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال الاستخدام الآمن للمنتجات:

الحديث هنا يدور حول المستهلك الذي يُعدّ قطب الرحى بالنسبة إلى العملية التسويقية التي يجب أن تقدأ له السلعة الآمنة أثناء الاستخدام، وعلى أن تقوم بتزويده بنشرة توضيحية حول السلعة وخصائصها ومكوناتها، وأساليب استخدامها، وصيانتها وغير ذلك. وعلى أن تتحمل المنظمة المسؤولية كاملة في حال لحق الضرر بالمستهلك جراء استخدامه للسلعة.

ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال حق المستهلك في الحصول على المعلومات:

على الدوائر التسويقية أن توفر المعلومات الكاملة عن السلعة وبشكل شفاف ودقيق لكي يقرر خياره النهائي في ضوء خبرته والمعلومات المتوافرة لديه والمقدمة من خلال منافذ البيع.

رابعاً: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال سماع رأي المستهلك:

أن الشركات الرائدة في عالمنا المعاصر تشرك المستهلك من خلال الاستماع إلى آرائه ونصائحه وأفكاره بالنسبة إلى المنتج وتصميمه، ويجب أن تتعامل بكل جدية وإيجابية مع الشكاوى التي تتقدم بها وأن تسعى إلى تحقيق رضاه وولائه للشركة ومنتجاتها، وإلى إقامة علاقات مديدة معه لأنه يشكل عامل جذب واستقطاب من خلال الكلمة المنطوقة لعملاء وزبائن جدد وهذا ما يطلق عليه في عالم اليوم تخصيص دائرة مستقلة لإدارة العلاقات مع الزبائن لدى الشركات المعاصرة.

خامساً: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال توعية المستهلك:

كما تتجلى المسؤولية الاجتماعية في توعية المستهلك وتثقيفه عبر الندوات والمؤتمرات والمعارض والإعلانات التي توضح له حقوقه على الشركات المنتجة والمسوقة، وعن البدائل

والخيارات المتعددة المتاحة أمامه، وعن حقه في تلقي الخدمة المناسبة أثناء عملية البيع وبعدها.

سادساً: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال التسعير.

أن تقوم الدوائر التسويقية والإنتاجية والمالية بتسعير المنتجات وفق مبادئ المعقولية الاقتصادية والاجتماعية بعيداً عن الإفراط في رفع الأسعار أو الاحتكار، وعليها أن تتقيد بالأنظمة والقوانين التي تحدد الحدود الدنيا والعليا لأسعار المنتجات، أي أن تكون الأسعار في متناول أكبر شريحة ممكنة من المستهلكين من خلال تحقيق نوع من التوازن ما بين التكاليف الحقيقية لعمليتي الإنتاج والتسويق من جهة، وهامش الربح المناسب من جهة ثانية. كما أن الدوائر المختصة في المنظمة معنية بتحديد السعر وكتابته على الغلاف بشكل واضح، وعلى أن لا تستغل الظروف والأوضاع الاستثنائية لرفع أسعار منتجاتها بنسب غير معقولة، وتتجاوز قدرات المستهلكين، لكن ويكل أسف هذه الظاهرة شائعة جداً في أوساط التجار الذين يستغلون فترات الأزمات والحروب من أجل الحصول على أعلى عوائد ممكنة. وهنا على الدولة والمجتمع أن يعتمد سلسلة من التدابير والإجراءات المانعة لهذا النوع من السلوك كما أن هيئات المجتمع المدني وحماية المستهلك يجب أن تقاطع هكذا نوع من المؤسسات التجارية.

سابعاً – المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال التعبئة والتغليف.

ويطلب من دوائر التسويق أن تهتم بمسائل التعبئة والتغليف والتبيين من حيث الشكل والحجم واللون المناسب ولجهة أن لا تكون تكاليف الغلاف مرتفعة لأن المستهلك في النهاية هو من يتحمل تبعات ذلك. في الوقت ذاته على الدوائر التسويقية أن تقوم بكتابة البيانات والمعلومات الدقيقة والكافية عن محتوى العبوة من حيث الخصائص والأوزان وفترة الصلاحية، ونسبة الدهون والكربوهيدرات بالنسبة إلى المواد الغذائية. إضافة إلى تزويد المستهلك بنشرة تعليمية وتوجيهية عن كيفية استخدام بعض الأجهزة المنزلية وفكها

وتركيبهاوصيانتها. ومن الأهمية بمكان الإشارة على العبوة إلى العلامة التجارية للشركة المنتجة ومراعاة الجوانب الجمالية والذوق العام، وأن تكون العبوة والغلاف آمنين لضمان سلامة المحتوى من الكسر أو الخدش، وأن يشار إلى كيفية حمل العبوة أو تركيبها، وعن كيفية الاستفادة من الغلاف من قبل المشتري.

ثامناً: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال التوزيع المادي.

تهتم الدوائر التسويقية بمسألة التوزيع المادي للمنتجات عن طريق توفيرها في أكبر شبكة ممكنة من منافذ التوزيع المنتشرة جغرافياً بشكل واسع بحيث لا يبذل المستهلك عناءً كبيراً في سبيل تأمين احتياجاته من السلعة على مستوى المدن والمناطق والأرياف. كما أن المنظمات تسعى إلى توزيع منتجاتها بطريقة مباشرة لكي تقلل إلى أدنى حد ممكن حلقات التوزيع والوساطة لكي لا تحمل المستهلك تكاليف إضافية كأرباح لحلقات التوزيع المتعددة. وهذا يعني اختيار مواقع ومنافذ التوزيع بشكل مدروس يحقق مصلحة المنظمة والمستهلكين في آن واحد. وفي حال الاعتماد على الوكلاء والوسطاء في عمليات التوزيع فإن دوائر التسويق في المنظمات يجب أن تتعاقد مع الموثوقين والأكفاء والذين يتصفون بالنزاهة والموضوعية بهدف إيصال المنتجات إلى الأماكن المستهدفة وعدم التلاعب بالأسعار. إضافة إلى ضرورة اختيار أماكن مستودعات المواد الخطرة والضارة بالصحة العامة بعيداً عن أماكن الكثافة السكانية.

تاسعاً: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال الإعلان والترويج.

تسعى الدوائر التسويقية إلى تقديم منتجاتها إلى العملاء المرتقبين بطريقة موضوعية وواضحة وشفافة وأمينة من خلال البرامج والحملات الترويجية والإعلامية والدعائية، وعبر وسائل الإعلان المختلفة. وهنا تتجلى المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة عندما تكون أمينة في الإعلان عن منتجاتها وخدماتها وفقاً لخصائصها الحقيقية بعيداً عن التهويل والتضخيم، وأن تكون صيغ الإعلان ونصوصها منطقية وغير مؤذية للذوق العام ولمنظومة

القيم والعادات والتقاليد، وهذا يتطلب اللجوء إلى خبراء في علم النفس والاجتماع لمعرفة ردود أفعال المتلقين حيال هذا النوع أو ذاك من الإعلانات.

كما أن الدوائر التسويقية تعتمد على البيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، وإقامة المعارض والأسواق المحلية والدولية في سبيل التعريف بمنتجاتها وخدماتها من أجل زيادة مبيعاتها وأرباحها ما يتطلب من هذه الدوائر القيام بعملية التواصل مع كافة الفئات والجهات المستهدفة بطريقة تراعي مصالح هذه الأطراف المجتمعة من خلال التخفيضات السعرية والحسومات وتقديم الهدايا والقسائم المجانية، والابتعاد نهائياً عن تقدير من أجل الفوز ببعض الصفقات أو التعاقدات.

عاشراً: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال خدمات مابعد البيع.

ومن الأهمية بمكان تركيز الدوائر التسويقية على قضايا خدمات ما بعد البيع، وخاصة بالنسبة إلى السلع الاستهلاكية الميكانيكية والكهربائية المعمرة والآلات والمعدات والتجهيزات على خطوط الإنتاج لجهة القيام بعمليات النقل والتركيب، والتجريب والتشغيل، والصيانة الدورية، وتوفير القطع التبديلية من خلال نشر شبكة واسعة من منافذ الصيانة حسب المناطق الخدمية، أو من خلال السيارات المتنقلة المجهزة بمستلزمات الصيانة وكوادرها، وهذا يؤدي دوراً مهماً في استقطاب الزبائن، والحفاظ على الموالين منهم للشركة. بشرط أن تؤدى هذه الخدمات في الأوقات والأماكن والجودة المناسبة والسعر المناسب. وعادةً تكون الشركات المنتجة مسؤولة عن السلعة خلال فترة الضمان التي قد تتجاوز السنة أو أكثر، حيث تكون الشركة ملتزمة بعملية الاستبدال في حال وجود عطب أو خلل أو سوء تصنيع، أو الصيانة مع قطع التبديل خلال فترة الضمان.

حادي عشر: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال التجارة والتسويق الإلكتروني.

نظراً إلى التقدم الكبير في تقانة المعلومات والاتصالات, فإن الكثير من الشركات في الدول المتقدمة على وجه الخصوص أصبحت تعتمد أساليب تسويقية حديثة كالتسويق الأخضر الذي يؤكد على المسؤولية الاجتماعية بكل أبعادها من خلال إنتاج السلع والمستلزمات الصديقة للبيئةوتسويقها, والتسويق الالكتروني عبر الشبكة العنكبوتية التي وفرت الكثير من الجهد والوقت والتكلفة على المنتجين والمسوقين وعلى المستهلكين, والمسؤولية الاجتماعية في إطار التجارة الالكترونية تتمثل في الآتي:

- إيجاد الصيغ القانونية المواتية التي تضمن حماية أساليب الدفع الالكتروني وتحقق التزام الشركات بتسديد مستحقاتها من الضرائب والرسوم لصالح خزينة الدولة.
- ضمان سلامة التعاملات الالكترونية وموثوقيتهاوأمنها.
- حماية الملكية الفكرية للمؤلفين والمخترعين والمبدعين وفقاً لمتطلبات منظمة التجارة العالمية.
- الحفاظ على سرية التعاملات المالية وخصوصيتها بعيداً عن القرصنة.
- اعتماد أساليب إعلانية شفافة وتمكن المشاهدين أو المتلقين من معاينة المنتج أو الحرفة عن طريق الفيديو والرسوم التوضيحية.

تذكر

1- تظهر المسؤولية الاجتماعية بشكل واضح في مجال وظيفة التسويق التي تُمثل جسر العبور ما بين المنظمة من جهة والمجتمع بشرائحه المختلفة الذي يُعدُ الهدف والمقصد النهائي لتعرُّف على احتياجاته ومتطلباته, والعمل على إشباعها بطريقة مرضية في ظل بيئة تنافسية شديدة التعقيد من جهة ثانية.

2- تتجلى المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة عند تقديم منتجاتها للعملاء في أن تكون أمينة في الإعلان عن هذه المنتجات, وعن الخدمات التي تقدمها لهم وفقاً لخصائصها الحقيقية بعيداً عن التهويل والتضخيم والمبالغة.

بيِّن الإجابة الصحيحة فيما يلي:

تتجلى المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق في:

A- توعية المستهلك وتثقيفه.

B- التوضيح له عن حقوقه لدى الشركة المنتجة المسوِّقة.

C- تعريفه بكافة الخيارات المتعددة المتاحة أمامه, وبحقه في تلقي الخدمات المناسبة.

D- كل ما سبق.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الوحدة السابعة

المسؤولية الاجتماعية ووظيفة إدارة الموارد البشرية

- مقدمة
- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال تعبئة الموارد البشرية واستقطابها.
- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال الاختيار والتعيين.
- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال تحسين حياة العاملين والحفاظ عليهم:
- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال التدريب والتطوير.
- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال الأجور والمكافآت.
- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال تقويم أداء العاملين.

Damascus University


Damascus University

المسؤولية الاجتماعية ووظيفة إدارة الموارد البشرية

- مقدمة:

إنّ من أكثر الوظائف الفنية في الإدارة ارتباطاً بالمسؤولية الاجتماعية هي وظيفة إدارة الموارد البشرية نظراً إلى أن كل الأعمال والنشاطات يقوم بها البشر، وجميع المخرجات المتحققة من سلع وخدمات موجهة لخدمة البشر والمجتمعات، وتلبية احتياجاتها وإشباع رغباتها وضمان تقدمها وازدهارها ما يسهم في تحسن ورفع مستوى جودة ونوعية الحياة لديها.

إنّ المهام الموكلة بإدارة الموارد البشرية من تنشئة وتعليم واختيار، وتعيين وتدريب وتأهيل، وترقية، ونقل، وقياس مستويات الأداء، وإعداد سياسات الرواتب والأجور، والحوافز والمكافآت والتعويضات، وتطبيق سياسات الضمان الصحي والاجتماعي، تتصل بشكل مباشر بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والإنسانية والوطنية حتماً. وفيما يلي نحدد طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والمهام الرئيسة لإدارة الموارد البشرية:

أولاً:المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال تعبئة الموارد البشرية واستقطابها.

إنّ وزارة العمل أو القوى العاملة على المستوى الكلي وإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمات تركز جل اهتمامها نحو إعداد الموارد البشرية وتأهيلها علمياً ومسلكياً بعد أن تكون قد درست الاحتياجات الحالية والمستقبلية من العمالة كماً ونوعاً ونسقت مع المؤسسات التعليمية والتدريبية الوطنية من أجل إعداد الأطر البشرية بما تتفق والحاجات المجتمعية في قطاعات الاقتصاد الوطني كافة. وتقوم لاحقاً إدارات الموارد البشرية في المنظمات بتصميم البرامج الخاصة بجذب العمالة واستقطابهاوفقاً لاستراتيجياتها وخططها وبرامجها الإنتاجية والإدارية والتقنية والتسويقية والمالية وغيرها تمهيداً لإتاحة الفرص للراغبين في العمل للانضمام إلى فرق العمل في هذه المنظمات بشرط أن تكون هذه الأجهزة

صادقة وشفافة في برامجها وحملاتها الإعلانية عن الوظائف الشاغرة, واستخدام الأساليب والتدابير والإجراءات الرسمية والقانونية في عمليات الاستقطاب. كما لابد من مراعاة الطرق المشروعة في الاستقطاب عندما يتعلق الأمر بمحاولة جذب العمالة المتميزة من المنظمات المنافسة.

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال الاختيار والتعيين.

– يجب على إدارات الموارد البشرية أن تكون صادقة وشفافة في التعاطي مع مكاتب الاستخدام والتشغيل التي تسهم في تأمين الاحتياجات من العمالة, وخاصة لتلك المنظمات القائمة خارج الحدود الجغرافية للبلد لكي لا يقع العاملون ضحية للابتزاز والاستغلال.

– إنّ عملية الاختيار والتعيين في المنظمات يجب أن تكون قائمة على أسس منهجية علمية وأخلاقية وإنسانية, والتي تتجلى من خلال التركيز على الجوانب التالية:

– وضع معايير وضوابط ومقاييس محددة وموحدة تطبق على كافة المرشحين للعمل في الوظيفة نفسها.

– أن تتاح لجميع المتقدمين الفرصة الكافية لبيان امكاناتهم وقدراتهم وخبراتهم لكي يتم التفاضل فيما بين المتقدمين على أساسها.

– أن يتم إجراء المقابلات مع المرشحين من خلال لجان موضوعية ونزيهة وشفافة وكفؤة وبعيدة كل البعد عن الظواهر المرضية التي تقوم على التحيز اللامسؤل.

– أن تكون لجان المقابلات قادرة على تحقيق العدالة والمساواة, وتكافؤ الفرص أمام جميع المتقدمين بعيداً عن الخضوع للضغط والمحسوبيات والفساد.

– أن يراعى عند تشكيل اللجان للمقابلات مسائل تتعلق بالأبعاد التخصصية والإنسانية والسلوكية والنفسية أي أن تكون اللجان متنوعة من حيث وجود هؤلاء المتخصصين في قوامها.

– لابد من مراعاة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها عند إجراء عمليات الاختيار والتعيين وخاصة بالنسبة إلى المتقدمين إلى الوظائف العامة.

أن يتم الاختيار والتعيين في ضوء النتائج المحققة من خلال المقابلات المباشرة والاختبارات الكتابية التي يجب أن تعكس التقويم النهائي والشامل لكافة الجوانب التي تتصل بمتطلبات الوظيفة الشاغرة.

ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال تحسين حياة العاملين والحفاظ عليهم:

العمل على توفر متطلبات الضمان الصحي والاجتماعي من خلال توفير الرعاية الطبية الدائمة, وتحمل نفقات العلاج والاستشفاء للعاملين وأسرهم, إضافة إلى تحمل أعباء إصابات العمل, وما ينتج عنها وفقاً لطبيعة الأنظمة والقوانين النافذة. أما فيما يتصل بالضمان الاجتماعي فإن المنظمات تعد مسؤولة عن مراعاة الجوانب الثقافية والاجتماعية للعاملين من خلال الاهتمام بإنشاء المراكز الثقافية, وإقامة الندوات وتوفير الحضانات ورياض الأطفال لأبناء العاملين والعاملات بتكاليف مدروسة, والاهتمام بالصحة البدنية من خلال إقامة النوادي والمباريات الرياضية. إضافة إلى دفع التعويضات والمعاشات التعاقدية المناسبة وغير ذلك.

وعلى إدارة الموارد البشرية أيضاً مراعاة الظروف والشروط الصحية والحؤول دون حدوث إصابات العمل والأمراض المهنية, والتركيز إلى حد كبير على برامج السلامة المهنية. إلى جانب تصميم أماكن العمل بشكل مريح وواسع وجذاب ونظيف وأن يكون للعمل أهمية وقيمة خاصة بالنسبة إلى العامل وللمنظمة والمجتمع.

رابعاً: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال التدريب والتطوير.

أن تقوم إدارة الموارد البشرية في المنظمة بدراسة الاحتياجات التدريبية لفئات العاملين كافة لديها والعمل على تصميم البرامج التدريبية المناسبة لسد الفجوة في المهارات والمعارف والخبرات بين ما هو متوافر لدى العاملين, وما بين متطلبات الوظيفة في ضوء التطورات

العلمية والتقنية في مجال الاختصاص. وإدارة التدريب يجب أن تراعي الالتزام الاجتماعي من خلال الآتي:

– إنّ التدريب المستمر حق من حقوق العاملين على الإدارة لتطوير مهاراتهم، وتحسين معارفهم وهو خدمة للمنظمة والمجتمع في الوقت نفسه.

– يجب عدم ممارسة سياسة المحاباة والتحيز عند إخضاع العاملين لدورات تدريبية ذات طبيعة خارجية.

– أن يتم توفير المضامين العلمية المناسبة في برامج التدريب.

– أن يصار إلى اختيار المتدربين وفقاً لاحتياجات الوظيفة.

– يجب اختيار المدربين الأكفاء والقادرين على تزويد العاملين بالمهارات والخبرات المطلوبة.

– أن يتم تقويم نتائج البرامج التدريبية، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، والعمل على تلافي هذه الأخيرة لاحقاً.

– أن يتم نقل العامل وترقيته في ضوء نتائج البرامج التدريبية المنفذة بشكل موضوعي من خلال تخطيط مدروس للمسار الوظيفي والعمل على تطويره بشكل مستمر.

– أن توفر الإدارة الظروف والشروط المواتية، وأن تساعد العاملين وتدعمهم على تخطيط المسار الوظيفي حتى نهاية الخدمة في المنظمة.

إلى جانب ما تقدم من المطلوب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتمكين العاملين ومنحهم الجرعات المناسبة والكافية من المرونة والحرية استقلالية في ممارستهم لوظائفهم واختيار الأسلوب والآليات الأكثر ملاءمة لهم في تنفيذ مهماتهم بما لا يتعارض مع جوهر التوصيف الوظيفي، والعمل بشكل مستمر للتقليل من الأعمال الروتينية والإجرائية التي تحد من الإبداع والابتكار، وذلك من خلال إدخال التعديلات المناسبة على أساليب وتقانات العمل.

خامساً: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال الأجور ومكافآت العاملين.

تتمثل في الأجور والمكافآت جوانب مسؤولية اجتماعية, وجوانب أخلاقية متعددة لأن الأجور والمكافآت تُعدُّ مسألة ذات إشكالية كبيرة باعتبارها تمسُّ مصالح العاملين بشكل مباشر ، وكذلك مصالح المنظمة، فهي من ناحية العاملين تمثل مجمل المزايا والمنافع المباشرة وغير المباشرة التي تمنحها المنظمة للعاملين لغرض ولائهم لها والتزامهم تجاهها، ومن ناحية المنظمة هي التي تسهم في تطوير قدرات العاملين, وتنمية الروح الإبداعية لديهم وبما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء والإنتاجية، ولذلك تكون المنظمة ملتزمة بهذه الأجور والمكافآت إذا نظرت إليها بمنظور شمولي لكونها مرتبطة برفاهية المجتمع, وتطوير الأداء, وزيادة المنتجات المسهمة في تلبية احتياجات هذا المجتمع.

أما إذا نظرت المنظمة إلى هذه الأجور والمكافآت على أنها مجرّد تكاليف يجب السيطرة عليها باستمرار وتخفيضها، فإن ذلك سيوقع هذه المنظمات في إشكالية المساءلة الأخلاقية والاجتماعية, وأحياناً القانونية.

ولذلك فإن الجوانب المتعلقة بالمسؤولية القانونية والأخلاقية من هذا الجانب تتمثل بما يلي:

1- النظر إلى الرواتب والأجور على أنها منسجمة مع العقد المبرم بين العاملين والمنظمة والذي ينسجم بدوره أخلاقياً واجتماعياً وقانونياً واقتصادياً مع مصلحة العاملين والمجتمع.

2- أن تتسم الأجور والمكافآت بالعدالة والكفاءة والمساواة، وأن تكون دافعة لتحفيز هؤلاء العاملين وزيادة انجذابهم للعمل والإبداع فيه.

3- أن تختار المنظمة الطرق المناسبة لدفع الأجور والمكافآت بما يحقق مصالح جميع الفئات دون السعي لتحقيق مصالح المنظمة فقط.

4- تحمل المسؤولية الكاملة بالتزام أخلاقي في تقديم حزمة التعويضات غير المباشرة التي من شأنها توليد شعور جيد لدى العاملين، وتتمثل هذه التعويضات في:

الضمان الاجتماعي، تعويضات البطالة والرعاية الصحية، والتأمين على الحياة، وتعويضات الإعاقة والضرر والإجازات والأمومة و....الخ.

5- عدم التمييز بين الجنس في تولي المناصب وفي الأجور والتعويضات التي تدفع لمن يتولّى هذا المنصب بغض النظر عن جنسه.

سادساً: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال تقويم أداء العاملين:

إن عملية تقويم الأداء يُفترض أن تكون متكاملة من حيث قياس الأداء والتقويم، وهذا ما يتطلّب أن تكون إجراءاتها ضمن إطار رسمي وبمعايير ذات قدرة على إعطاء معنىً محدد لما يُراد قياسه وتقويمه من خصائص الأفراد الأدائية والسلوكية، ومحاولة جعل هذا النظام يُعطي تصوراً عن احتمالية تكرار السلوك والأداء الجيدين في المستقبل من أجل خدمة الفرد والمنظمة والمجتمع، لذلك وفي إطار آليات وإجراءات عملية تقويم الأداء يمكن للمنظمة أن تتحمّل مسؤوليتها الاجتماعية وتتبنّى سلوكيات أخلاقية ترضي الجميع من خلال الإجراءات التالية:

1- القيام بوضع معايير دقيقة لتقويم الأداء تتسم بقدرتها على تمثيل الجانب الموضوعي والسلوكي والذاتي لمختلف الأعمال التي ينجزها العاملون.

2- الابتعاد عن التحيُّز والمحاباة في عملية التقويم، وعدم التأثر بالدين والمذهب والعشيرة والمنطقة والصداقة والقرابة.

3- أن يتمُّ التقويم من قبل فريق عمل وليس فردياً من أجل التخلُّص من مشكلة تأثير الهالة والنفوذ.

4- أن يتسّم التقويم بالموضوعية تجاه الجميع فإما أن يكون متشدداً مع الجميع أو متساهلاً مع الجميع أو وسطاً مع الجميع لا أن يكون متشدداً مع البعض ومتساهلاً مع الآخر.

5- ألا يكون التقويم جزئياً يعتمد على حدث معّين أو فترة محددة ويهمل الفترات الأخرى.

6- أن يعتمد التقويم على أساليب التقويم التقليدية والحديثة معاً ومتابعة المستجدات لقياس الإنجاز الإبداعي والريادي لدى العاملين من أجل العدالة في التقويم.

تذكر

1- إن أكثر الوظائف الفنية ارتباطاً بالمسؤولية الاجتماعية هي وظيفة إدارة الموارد البشرية، نظراً إلى أن كل الأعمال والنشاطات يقوم بها البشر، وجميع المخرجات المتحققة من سلع وخدمات موجهة لخدمة البشر والمجتمعات، وتلبية احتياجاتها وإشباع رغباتها، وضمان تقدمها وازدهارها.

2- إن وظيفة إدارة الموارد البشرية يجب أن تقوم في إطار مسؤولياتها الاجتماعية في إعداد الأطر البشرية الكفوءة لمتطلبات العمل في المنظمة بما يتفق والحاجات المجتمعية في قطاعات الاقتصاد الوطني كافة.

بيّن الإجابة الصحيحة فيما يلي:

من المسؤولية الاجتماعية المترتبة على إدارة الموارد البشرية في المنظمة:

A- منح العاملين المرونة والحرية والاستقلالية الكافية في ممارستهم لوظائفهم.

B- إعطاؤهم حق اختيار الأسلوب والآليات الأكثر ملاءمة لهم في تنفيذ مهامهم.

C- مراعاة الظروف والشروط الصحية والحيلولة دون حدوث إصابات عمل وأمراض مهنية.

D- الأمور الثلاث السابقة معاً.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الوحدة الثامنة

المسؤولية الاجتماعية ووظيفة الإدارة المالية والمحاسبية في المشروع

- مقدمة
- في مجال الاستثمار
- في مجال التدقيق
- في مجال الجوانب المالية والإدارية
- في مجال الاستثمارات المالية والمحاسبية

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

المسؤولية الاجتماعية ووظيفة الإدارة المالية والمحاسبية في المشروع

يُعدُّ العمل على كيفية توفير الموارد المالية واستثمارها بطرق كفوءة وفعّالة من أجل تحسين الوضع التنافسي للمشروعات والمنظمات، حقلاً مليئاً بالاعتبارات السلوكية والأخلاقية، التي تتجلى في إطار أهم الوظائف الأساسية في المجال المالي والمحاسبي كما يلي:

أولاً: في مجال الاستثمار:

لا يمكن أن يتمّ الاستثمار بشكل جيد إلا من خلال الحشد الجيد للموارد المدّخرة وتوجيهها على أسس سليمة قائمة على أساس المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية بما يحقق الفوائد العديد للمشروع وللفرد وللمجتمع معاً, وذلك من خلال ما يلي:

1- إسهام الاستثمارات في تحريك الاقتصاد, والحد من ظاهرة البطالة.

2- الإسهام في تنشيط الدورة الاقتصادية ودفع الاقتصاد نحو الانتعاش, وبالتالي تحسين الطلب الكلي.

3- الإسهام في تحسين العلاقات وتوطيدهامع كافة المنظمات والمؤسسات التي يتمُّ التعامل معها كالمصارف وشركات التأمين ومنافذ التوزيع.

4- الإسهام في توفير موارد الدولة من خلال الالتزام بتسديد الضرائب المترتّبة على المشروع.

وبالتالي فإن قرارات الاستثمار يجب أن تكون مستندة إلى سلوك أخلاقي قويم في توجيه هذه الاستثمارات نحو المشروعات التي تتحمّل مسؤوليتها الاجتماعية أو ما يُسمى بالاستثمار الاجتماعي، ومن الحالات التي يراها الباحثون بأنها استثمارات غير اجتماعية ما يلي[1]:

1- مشروعات توزيع السلاح وبيعه.

---

[1]Griffin, Rickyw, "Management" 7th edition, Houghton Mifflin com Boston, 2002, P.597.

2- مشروعات صناعة التبغ والدخان.

3- مشروعات القمار والدعارة.

4- مشروعات تجريب المواد الصيدلانية والتجميلية على الحيوان والإنسان.

5- مشروعات إنتاج الخمور والمشروبات الروحية.

6- المشروعات الزراعية التي تستخدم الهرمونات.

7- المشروعات الصناعية ذات الصبغة النووية.

8- الاستثمارات في الدول الدكتاتورية وغير الأخلاقية.

9- المشروعات التي تُبنى على مبادئ لا تحقق العدالة وتكافؤ الفرص.

10- المشروعات التي لا تضمن شروط العمل الصحية للعاملين.

11- المشروعات التي لا تراعي حقوق النقابات العمالية.

12- المشروعات التي لا تسهم بشكل مناسب في أعمال الخير والبر والإحسان.

13- المشروعات التي لا تدعم المجتمع المحلّي.

14- المشروعات التي تتحيّز في تبرعاتها المالية لصالح بعض الأحزاب بهدف تحقيق مصلحة معينة.

15- المشروعات التي تتهرب من الضرائب ولا تتجاوب بشفافية مع أجهزة التدقيق.

16- المشروعات ذات السجل غير المشرّف في منتجاتها وخدماتها.

17- المشروعات التي تتسبّب بالانبعاثات الغازية وتلويث البيئة.

18- المشروعات التي تستخدم بشكل تعسّفي للموارد الخضراء كأخشاب الغابات.

19- المشروعات التي تُنتج المبيدات الحشرية والتي تسهم في عدم تحقق التوازن البيئي.

ثانياً: في مجال التدقيق:

حيث ينبغي على مدّقق الحسابات أن يتحمّل مسؤوليات متعددة بما يسمح له بممارسة عمله بشكل جيد وبمهنية عالية، ليتمكّن من إعطاء أحكاماً دقيقة فنياً وملزمة أخلاقياً، ولكي تحمل هذه الأحكام مثل هذه الصفات ينبغي أن تتضمن ما يلي:

أ- أن تكون هذه الأحكام مسوّغة بشكل جيد، ومدّعمة بالأدلة والتأويل الدقيق.

ب- أن تكون هذه الأحكام قائمة على أساس تحليل متعمّق وملاحظات شاملة وكافية ومعلومات دقيقة وصادقة.

جـ- أن تنتهي هذه الأحكام بتقويم نهائي واضح.

وبالرجوع إلى دراسة المدوّنات الأخلاقية التي اعتمدها المعهد الأمريكي للمدقّقين القانونيين للحسابات نلاحظ بأنها تعتمد على بعدين أساسين هما:

1- المبادئ السلوكية المؤطّرة لعمل المدقق وسلوكياته في مختلف المواقف، وخاصة في المواقف التي يكون فيها صراع في عملية التصويغ وإصدار الأحكام.

2- القواعد والمعايير الفنّية التي يُفترض أن تُحترم لكي تكون عمليات التدقيق كاملة ونزيهة وصادقة، وضمن القواعد والمبادئ المحاسبية.

وأما المبادئ السلوكية الأساسية التي يجب أن يتحلّى بها المدققون فهي[1]:

أ- أن يتحمّل المدقق مسؤولياته كاملة بنزاهة وشفافية وعدالة.

ب- أن يقوم المدقّق بكافة الالتزامات الموكلة إليه في إطار خدمة المصلحة العامة، وفي ضوء الأسس المهنية المتعارف عليها.

جـ- أن يحافظ المدقّق على الموضوعية، وبعيداً عن صراع المصالح وبدون أن تحيّز.

---

[1]Duska, R-F and B-S-Duska "Accounting Ethics", Blask well Pulishing London, 2003. P.75

د- أن تكون تقارير المدقّق موضوعية وتعكس الحقائق كاملة وبتجرُّد تام، وضمن إطار الاستقلالية المهنية.

هـ- أن يلتزم المدقّق باعتماد الأدوات المهنية الفنية والمعايير الأخلاقية، وأن يُطبقها في جميع الظروف والأحوال.

و- أن يلتزم المدقّق بالمبادئ الأساسية للمدونات المهنية في المشروعات والمنظمات التي يقوم بتدقيق أعمالها، وأن يلتزم أيضاً بمبادئ الإفصاح التام.

وأما بالنسبة إلى القواعد الفنّية والمعايير المحاسبية التي يجب أن يلتزم بها المدقق فهي:

أ- أن يكون المدقّق مستقلاً في عمله وغير متحيّز لأي سبب من الأسباب في تطبيقه للمعايير المحاسبية.

ب- أن يلتزم بتطبيق هذه المعايير والقواعد بموضوعية تامة.

جـ- أن يعتمد على قاعدة التوافق مع المبادئ المحاسبية العامة المعترف بها.

د- أن يعتمد على قاعدة التوفيق مع المعايير المحاسبية المهنية المحلية والدولية.

هـ- أن يحافظ على خصوصية معلومات الأفراد والأعمال التي يقوم بتدقيقها.

و- أن يقوم بتحديد أتعابه وفقاً للاعتبارات الموقفية.

ومن كل ما تقدم تأتي أهمية الالتزام الأخلاقي، وشعور المدقّق بالمسؤولية الاجتماعية، وعدم رضوخه لرغبة المشروع أو المنظمة أو انسياقه وراء بعض الإغراءات.

ثالثاً: في مجال الجوانب المالية والإدارية:

إن عمل المحاسب المالي والإداري ذو أهمية كبيرة، لأنه يقوم بإعداد نتائج الأعمال مرتبّة بشكل التزامات محددة، ينبغي أن تكون بأعلى درجة من الدقة، ولذلك تزداد هنا أهمية العوامل الأخلاقية والسلوكية وجوانب المسؤولية الاجتماعية في أعمال المحاسبة وأنشطتها المختلفة، كي يتمكّن المحاسب المالي والإداري من القيام بتقويم أنشطته وإجراءاته[1] في إطار

[1] Hartman, Laura p, "Perspectives in Business Ethics", McGraw-Hill, New York 2002. P.586

أخلاقيات نظرية عامة تمنعه من التلاعب في تقارير الدخل، وتمنعه من تزوير الوثائق، ومن غض النظر عن أعمال محاسبية مشكوك فيها، ومن تجاوز الكشوفات المقدمة إلى الجهات الضريبية الحكومية، ومن خرق سلوكيات العمل، وإجراءات الحفاظ على سرية المعلومات، ومن دون إلحاق أي ضرر بالمجتمع أو الفئات المختلفة، وكل ذلك يعني مراعاة المحاسب المالي للجوانب الأخلاقية في تصرفاته وأعماله.

رابعاً: في مجال الاستشارات المالية والمحاسبية:

أصبحت الاستشارات في المجال المالي والمحاسبي تتّسم بالحساسية الكبيرة نظراً إلى ما لطبيعة الأعمال المالية من أسرار وتوجهات تنافسية، لذلك أصبح لها قوانينها وأعرافها وتقاليدها والتزاماتها الواضحة لعل أهمها ما يلي:

أ- عدم إفشاء الأسرار المتعلّقة بهذه الاستشارات المالية والمحاسبية لأي جهة كانت.

ب- عدم التّورط في تمرير عمليات التزوير أو تسهيلهاأو غير الشرعية والقانونية.

جـ- التقدير العادل والصحيح لأتعاب المستشارين وفق اعتبارات النزاهة والعدالة والصدق دون المبالغة والتضخيم والكسب بطريقة غير مشروعة.

د- الحفاظ على سمعة مهنة الاستشارية وترسيخ قيمها، وتأصيل أعرافها وتقاليدها وسلوكياتها لكي تضمن القيام الصحيح بمسؤولياتها الاجتماعية وسلوكها الأخلاقي.

وبعد هذا العرض يمكن أن نوجز بما يلي البعد الاجتماعي والأخلاقي لوظيفة الإدارة المالية في المشروع.

تظهر مسؤولية الإدارة المالية في البعد الاجتماعي والأخلاقي في العديد من الجوانب أهمها:

أ- أن تكون الاستثمارات موجهة نحو المشاريع ذات الطبيعة المركبة من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية وخاصة تلك التي تفتح فرص عمل جديدة لتشغيل العاطلين عن العمـــل، والتـــي تسهم في تلبية الاحتياجات المجتمعية الملحة وتحافظ على البيئة، وتقلل نسب التلوث، وتحسن من نوعية حياة المجتمع وجودتها.

ب- أن تكون مصادر الأموال المستثمرة نتيجة النشاطات الإنتاجية والخدمية القانونية بعيداً عن قضايا تبيض الأموال المحققة من مصادر غير شرعية.

جـ- إعداد التقارير المالية والمحاسبية بشكل دقيق وشفاف بعيداً عن الغش والخداع والتضليل، وعدم الالتفاف على الدوائر المالية الرسمية بهدف التهرب من الاستحقاقات الضريبية لخزينة الدولة.

د- أن تعكس الأعمال المالية والمحاسبية الموقف المالي الحقيقي للمنظمة لكي يطلع الملاك والمسهمون والمتعاملون مع المنظمة لكي يحددوا طبيعة علاقتهم مع إدارتها من جهة، وكيفية توجيه استثماراتهم من جهة ثانية.

هـ- أن تعتمد الإدارة المالية والمحاسبية المعايير المحاسبية الدولية لكي تعبر بصدق عن نتائج نشاطاتها الفعلية لأن المؤسسات الدولية والأطراف صاحبة المصلحة.

ز- أن تقوم بتوزيع الأرباح سنوياً على العاملين وفقاً للنسب المعمول بها، وبما يحقق العدالة والمساواة بين الجميع.

ح- الابتعاد عن أعمال التزوير كافة، وعدم البوح بالأسرار المالية والفعلية والفنية والعلمية لجهات منافسة داخلية كانت أم خارجية.

ط- الاعتماد على الخبراء الماليين والمحاسبين المؤهلين والموثوقين وعلى مزاكز الاستشارات المتخصصة في أعمال دراسات الجدوى الاجتماعية والاقتصادية والتسويقية على أسس ومناهج علمية من أجل ضمان الالتزام بالاستثمارات ذات المسؤولية الاجتماعية.

- أن تتطابق بياناتها مع المبادئ المحاسبية والمتطلبات القانونية.
- أن تعكس الحقائق الاقتصادية بصورة غير مضللة.
- أن تكون منطقية ومتجانسة ومتماثلة وكاملة وصادقة.
- الابتعاد عن إفشاء الأسرار المالية للشركة لأية جهة كانت.
- عدم التورط في أعمال التزوير أو أية أعمال أخرى غير شرعية أو قانونية وعدم تسهيلها.

- الالتزام باعتماد الأدوات المهنية الفنية والمعايير الأخلاقية وتطبيقها في كافة الظروف والأحوال.

- الالتزام بالمبادئ الأساسية للقواعد المهنية في المنظمات.

Damascus University

تذكر

1- لا يمكن الاستثمار الفعّال إلا من خلال الحشد الجيد للموارد المدّخرة وتوجيهها على أسس سليمة قائمة على أساس المسؤولية الاجتماعية والسلوك الأخلاقي.

2- أصبحت الاستشارات في المجال المالي والمحاسبي تتّسم بالحساسية الكبيرة نظراً إلى ما لطبيعة الأعمال المالية والمحاسبية من أسرار وتوجهات تنافسية.

بيّن الإجابة الصحيحة فيما يلي:

إن الحفاظ على خصوصية معلومات الأفراد والأعمال تُعدُّ من:

A- المبادئ السلوكية التي يجب أن يتحلى بها المدققون.

B- القواعد الفنية والمعايير المحاسبية التي يجب أن يلتزم بها المدققون.

C- أعمال الاستشارات المالية والمحاسبية.

D- أعمال المحاسب المالي والإداري.

Damascus University

الوحدة التاسعة

المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال العلاقات العامة

- التعريف بجماهير العلاقات العامة في المنظمات.
- القائمة الأخلاقية لقيم سلوكيات مهنة العلاقات العامة.
- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل مع الجهات الداخلية كالعاملين والإدارات والنقابات.
- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل مع الجهات الخارجية.
- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في وسائل ممارسة نشاط العلاقات العامة.

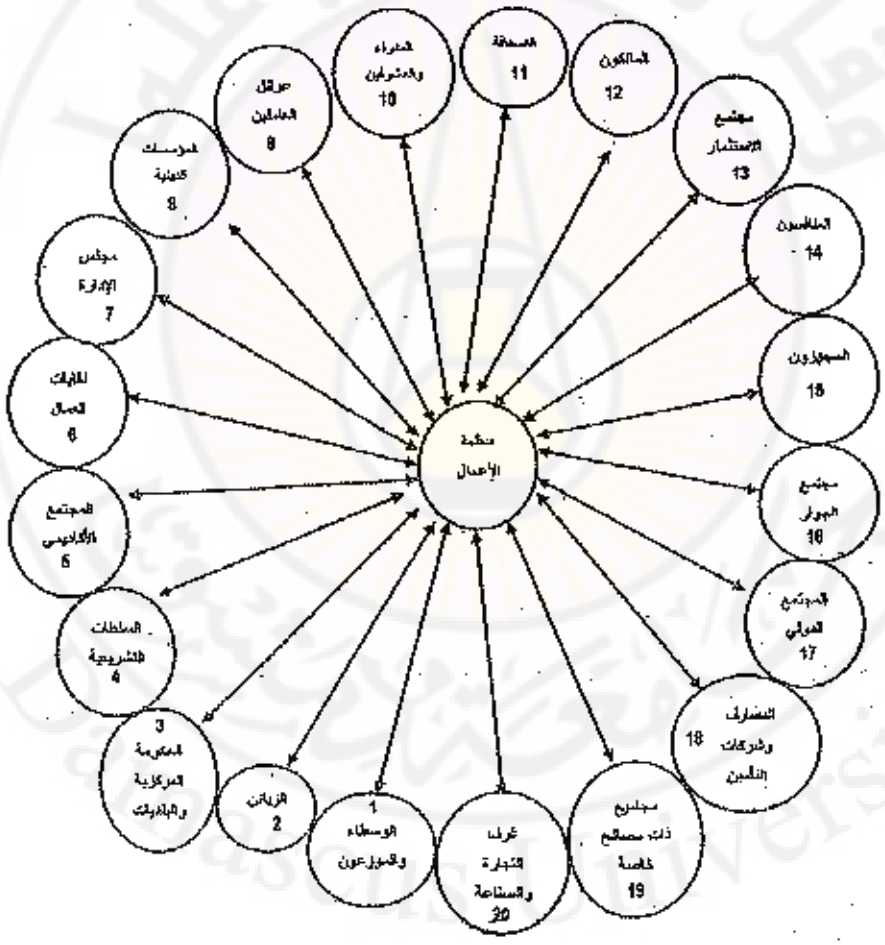
Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال العلاقات العامة

لقد أصبح نشاط العلاقات العامة في منظمات الأعمال علماً وفناً يتطلب متخصصين بالعلوم السلوكية والنفسية من أجل التمكن من ممارسته وتعزيز النواحي الإيجابية في عمل المنظمة من خلاله، ولهذا نجد جميع المنظمات تحتاج لنشاط العلاقات العامة من أجل تحسين صورتها وإيصالها إلى مختلف الفئات والشرائح التي تتعامل معها أو تتأثر بها. وتتضح من خلال الشكل التالي:

جماهير العلاقات العامة في منظمة الأعمال



من الشكل يتضح بأن أنشطة العلاقات العامة تمتد إلى مختلف الجهات الداخلية منها والخارجية وكذلك الأساسية، والثانوية، وحتى الحالية منها والمستقبلية، وكذلك الصديقة منها والمعادية أو المحايدة.

ولهذا فإن نشاط العلاقات العامة يجب أن يؤثر في مختلف هذه الجهات بقدر كبير من التفاعل الإنساني والاجتماعي، وبمضامين أخلاقية وسلوكية تُرتَّب على المنظمات مسؤوليات تجاه مختلف الأطراف، الأمر الذي جعل العاملين بهذا النشاط مهنيين محترفين أصحاب خبرة عالية واحتراف شديد، وهذا مما جعل الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة تقوم بجهود كبيرة لتقوية الجانب المهني والسلوكي للعاملين في العلاقات العامة،**ووضعت قائمة أخلاقية تتضمن ست قيم أساسية تُمثِّل سلوكيات مهنة العلاقات العامة وهي:**

1 ــ النزاهة: وتعني الصدق في التعامل, وتقديم المعلومات الصحيحة دون مبالغة أو تحريف.

2 ــ الخبرة: وتعني المهنية التامة في العمل، واحترام سلوكيات المهنة ومعاييرها الفنية.

3 ــ المرافعة والدفاع: وتعني القيامبالدفاع عن مصالح المنظمة, وعدم إفشاء أسرارها مهما كانت المغريات.

4 ــ الاستقلالية: وتعني عدم التَحيز أوالانحراف عن المواقف المطلوب الدفاع عنها.

5 ــ الولاء: ويعني الشعور المطلق بالانتماء للمنظمة, وعدم التفريط بمصلحتها أياً كانت الظروف.

6 ــ العدالة: وتعني تحقيق التوازن في التعامل مع الجميع, وعدم التمييز أو التشهير.

ومن هذا المنطلق نلحظ بأن العلاقات العامة هي الأساس في تعزيز الثقة بين المنظمة مختلف الجهات الداخلية والخارجية.

ومن حيث تعزيز الثقة مع الجهات الداخلية كالعاملين والإدارة والنقابات فإنه يجب أولاً وقبل كل شيء أن يلتزم نشاط العلاقات العامة بمعايير السلوك الأخلاقي عند تأديته واجباته للمسؤول عنها التي تتلخص بما يلي:

ـ زيادة وعي العامل بحقوقه.

ـ توضيح التشريعات والإجراءات الصادرة عن المنظمة والخاصة بجوانب العمل المختلفة...

ـ تشجيع العاملين على الاشتراك في أنشطة المنظمة الاجتماعية والثقافية والرياضية.

ـ تعزيز جوانب الالتزام بإجراءات الأمن والسلامة المهنية.

ـ تشجيع التعبير عن الآراء والاتجاهات لدى العاملين.

وهذا كما هو واضح يفرض على المنظمة ممارسة هذه الأمور جميعها بمهنية عالية وشفافية، لضمان رفع الروح المعنوية للعاملين، وتنمية شعورهم بولائهم للمنظمة.

أما من حيث تعزيز الثقة مع الجهات الخارجية وتحسين صورة المنظمة الإيجابية لدى مختلف الأطراف من زبائن وموردين ووسائل إعلام ومجتمع محلي والجهات الحكومية، فينبغي على نشاط العلاقات العامة القيام بالدراسات والاستقصاءات والندوات والمؤتمرات والنشرات التي من شأنها جميعها أن تتضمن تحقيق الأمور التالية:

ـ تزويد هذه الجهات بالمعلومات الصادقة والصحيحة.

ـ الاستجابة السريعة لطلباتهم.

ـــ الالتزام بالمواعيد المحددة معهم.

ـــ تبني برامج ثقافية وصحية تسهم في تعزيز رفاهية المجتمع.

هذا من حيث ممارسة نشاط العلاقات العامة، **أما من حيث وسائل ممارستها** والتي هي الوسائل الإعلامية بأشكالها وأنواعها المختلفة من مسموعة ومقروءة وشبكة الإنترنت وغيرها فقد يؤثر بشكل مدمّر أحياناً، أو بشكل إيجابي وفاعل أحياناً أخرى, وذلك تبعاً لكيفية استخدامها والتزاماتها الأخلاقية, والتي تُصنّف كما يلي:

1 ـــ العدالة في رسم الصورة الحقيقية لكافة الشرائح والقضايا المختلفة: حيث لا يجوز رسم صورة مشوّهة لبعض الأقليات العرقية أو الدينية, أو لبعض الأحياء والمناطق، كأن تقدمها للجمهور على أنها بؤرة أو تجمُّع للمجرمين والمشاكل والتخلّف، وكذلك لا يجوز رسم صورة جيدة وجميلة لمجموعات أو شرائح لا تستحقها.

هذا بالإضافة إلى ضرورة الكفاية في التغطية وعدالة توزيع الوقت بين مختلف الشرائح والقضايا المختلفة.

2 ـــ تشكيل منظومة القيمة الاجتماعية والسلوك الأخلاقي للفرد: حيث تؤدي برامجها وبثها المتواصل كما في القنوات التلفزيونية دوراً كبيراً في تشكل هذه القيم وترسيخ قيم معينة، ولهذا يجب أن تكون هذه القيم إيجابية لا سلبية وخاصة لدى شريحة الأطفال في المجتمع, التي تُصبح عبئاً على المدارس والتعليم.

3 ـــ معالجة قضايا الأعمال وأنشطتها المختلفة: حيث ينبغي هنا على الوسائل الإعلامية أن تقدم برامج وتقارير كافية وناضجة ومساعدة في اتخاذ القرارات السليمة في القضايا التي تتناقض الآراء حولها مثل الشركات التي تتعامل مع المخلّفات الكيماوية والنووية.

4 ــ التغطية العادلة وحرية التعبير حول القضايا العامة: وهذا يعني:

ــ حق وسائل الإعلام الخاصة في طبع الرسائل والأخبار والتقارير ونشرها وتوزيعهاعلى عموم الجمهور بكل حرية.

ــ احترام قول الحقيقة, وعدم الكذب والتضليل.

ــ عدم ترويج منتجات لا تمتلك الخصائص المعلن عنها.

ــ عدم استخدام أموال لغرض ترويج أفكار سياسية لأشخاص من أجل دعم حملاتهم الانتخابية.

تذكر

1- أن جميع المنظمات تحتاج لنشاط العلاقات العامة من أجل تحسين صورتها وإيصالها إلي مختلف الفئات والشرائح التي تتعامل معها أو تتأثر بها.

2- النزاهة تعني الصدق في التعامل, وتقديم المعلومات الصحيحة دون مبالغة أو تحريف.

بين الإجابة الصحيحة فيما يلي:

الولاء هو:

A- تحقيق التوازن في التعامل مع الجميع دون تمييز أو تشهير.

B- الشعور المطلق بالانتماء للمنظمة, وعدم التفريط بمصلحتها أياً كانت.

C- عدم التحيز أو الانحراف عن المواقف المطلوب الدفاع عنها.

D- المهنية التامة في العمل واحترام سلوكيات المهنة ومعاييرها.

الوحدة العاشرة

المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال المعرفة والمعلوماتية

- مقدمة

1- المواقف الأخلاقية والاجتماعية في مجال نظم المعلومات والحاسوب.

2- المواقف الأخلاقية والاجتماعية في مجال الانترنت.

3- المواقف الاجتماعية والأخلاقية في مجال التكنولوجيا والمعرفة.

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال المعرفة والمعلوماتية

مقدمة:

إن الموارد المعرفية أو الأصول المعرفية أصبحت تُشكِّل قيمة كبيرة للعديد من المنظمات التي صارت قيمتها تفوق القيمة المادية لهذه المنظمة وأصولها بكثير، وبناء عليه تُشكل المعلومات وأسلوب إدارتها نقطة البدء الأساسية في تشكيل المعرفة وبالأخص أن معظم المنظمات تهتم لدرجة كبيرة في الإنفاق على هذه المعلومات من خلال تحديد ما تحتاجه لقراراتها، ووضع الأنظمة التكنولوجية والإنسانية لإدارتها، ومتابعة التطوير والتحديث فيها.

أولاً: المواقف الأخلاقية والاجتماعية في مجال نظم المعلومات والحاسوب.

من هنا يمكنهم القول بأن نظام المعلومات يشكل مفهوماً متكاملاً تتدرج في طياته المكونات التالية:

أ ــ الأجهزة والمعدات.

ب ــ البرمجيات على اختلاف أشكالها.

ج ــ الأفراد بوصفهم خبراء وعاملين في النظام.

د ــ الإجراءات والآليات وقواعد العمل.

هـ ــ البيانات المختلفة.

وهذه التوليفة من المكونات هي التي تعطي الصورة الحقيقية لنظام المعلومات في المنظمة، وهذا ما يجعل المنظمات تختلف في تشكيلة هذه المكونات، والفلسفة التي تكون آليات عمل النظام وإجراءاته.

ويمن المعلوم أن نظام المعلومات في المنظمات يأخذ دورين أساسين هما:

الأول: تزويد متخذي القرارات في مختلف مستويات المنظمة بالمعلومات الضرورية لصياغة هذه القرارات بشكل صحيح وصائب.

الثاني: توفير التقارير الدورية والروتينية اللازمة لسير العمل.

ولذلك تتمثل في مجمل أنشطة نظام المعلومات العديد من المواقف الأخلاقية والاجتماعية، التي يُفترض أن تتعامل معها منظمات الأعمال بوعي ومسؤولية.

استخدام تكنولوجيا المعلومات من قِبَل منظمات الأعمال لا يحقق الفوائد المرجوّة منه بشكل تام، ما لم تكن قد سوُيت مجموعة كبيرة من العوامل المؤثرة التي تُعدُّ وسيطاً مهماً للتفاعل الإيجابي والمفيد بين منظمات الأعمال ونظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وتفرعاتها بشكل عام.

وأن دراسة البيئة ومؤثراتها، وكذلك وجود ثقافة تنظيمية متجاوبة مع طبيعة استخدام تكنولوجي متجدّد في المنظمة، ودون مقاومة معيقة وسلبية، وكذلك وجود الهياكل التنظيمية المرنة والمتفاعلة مع الاستخدام التكنولوجي، والسياسات والأساليب المتبعة في تطوير القرار وإجراءاتها وتعديلاتها، كل ذلك ينبغي أن يكون قد دُرس بعناية فائقة وعقلانية شديدة ووعي تام لتصبح جميعها مهيأة لأي إدخال تكنولوجي جديد في إطار التعامل مع المعلومات والمعرفة.

وفي إطار ذلك تُثار العديد من الإشكالات في الجوانب السلوكية والأخلاقية التي تفرض على إدارة المنظمة وعلى المتخصصين بأنظمة المعلومات أن يتّسموا بالمسؤولية وصدق التعامل الأخلاقي والإنساني معها من النواحي الآتية:

1 ـ الدقة والصدق في تقديم المعلومات، لأن فقدان ذلك يُمثّل خرقاً للسلوك الأخلاقي المنضبط، وتراجعاً في الدور الاجتماعي الذي ينبغي أن تتحمله منظمة الأعمال.

2 ـ تحمّل كامل المسؤولية وتقبّل المحاسبة عن وجود أي خلل أو تقصير قد يلحق أضراراً بالمنظمة نتيجة أعمال نظام المعلومات المتجسّد في أطر جاهزة لاتخاذ القرارات.

3 ـ ينبغي أن يؤثر التطوّر التكنولوجي في مجال المعلومات وتطبيقاتها المختلفة بشكل مباشر على الجوانب الاجتماعية والأخلاقية، لأن عدم تأطير هذه الجوانب بتشريعات وأعراف أخلاقية قد يخلق فراغاً في هذا الجانب ينعكس سلباً على الأشخاص والمنظمات والمجتمع.

4 ـ ضرورة اعتماد الضوابط الأخلاقية والسلوكية في إعداد قواعد المعلومات الكبيرة حول الجوانب الخاصة في حياة الناس، تجنّباً لإحداث أي خرق للجوانب الشخصية والمجتمعية، وعدم التأثير السلبي في الحرية الشخصية.

5 ـ أن التعويض بالتكنولوجيا عن الإنسان في العمل يجب أن يُعالج في إطار أخلاقي، وتعزيز الجوانب السلوكية والأخلاقية عند استخدامها لإجراء العمليات المختلفة.

6 ـ أن يقوم نظام الاتصالات والمعلومات الذي يوفّر فرصاً كبيرة أمام المجتمع ويسمح للعاملين بالتمتع بوقت أكبر، على توفير متطلبات العدالة الاجتماعية، ويعكس هذه العدالة بشكل متوازن لمختلف المهن والأنشطة ولمختلف الفئات والمناطق.

7 ـ أن يتسم نظام المعلومات بالشفافية في تعامله مع مختلف أصحاب المصالح بشرط أن تتمثل هذه الشفافية بخصائص إنسانية وسلوكية متكاملة تُقدّم من خلالها المعلومة الكاملة الصادقة والمناسبة وبالسرية التامة والتكاليف المعقولة والجهد المقبول.

8 ـ وفي الختام يمكن القول بضرورة التزام منظمات الأعمال بالمدوّنات الأخلاقية العالمية في مجال نظم المعلومات واستخدامها، وتعزيز سلوكها الأخلاقي ومسؤوليتها

كحالة مطلوبة ومرغوبة في كافة المجتمعات المتحضّرة التي تسهم في الحد من الجرائم والخروقات الأخلاقية كالقرصنة على البرمجيات، والاختراقات والدخول غير المرخّص، وإساءة استخدام البيانات والمعلومات، والتخريب وتشويه البيانات والتجاوز، وعدم الاكتراث واللامبالاة بالتصرفات، والسرقة والتشويه وسوء الاستغلال، والتضليل والاستغلال والابتزاز عبر الشبكات، وانتحال الشخصيات والتجسّس، وغيرها من الإشكالات الممكن أن تقع.

ثانياً: المواقف الأخلاقية والاجتماعية في مجال الانترنت:

لقد أسهمت شبكة الانترنت في تغيير الكثير من الممارسات الحياتية للناس مثل: طرق التعلّم والتعليم، وطرق الاتصال مع الآخرين سواء منظمات أم أفراد، أو طرق البيع والشراء.

وهذا ما تمثل بتطبيقات فنية وتكنولوجية راقية استفادت منها مختلف الجهات من حكومات ومنظمات أعمال، وأفراد في ممارساتها الإدارية على أسس علمية ومنهجية رصينة، وفّرت لكل من هذه الجهات/أفراد، منظمات حكومات/ مزايا كبيرة لأعمالهم من خلال تطبيقات كثيرة كالأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية، وهذا ما أثار العديد من التحديات والإشكالات غير المسبوقة التي ينبغي على منظمات الأعمال إيجاد الصيغ المناسبة للتعامل معها والتقليل من آثارها السلبية، ونذكر حلول هذه الإشكالات الاجتماعية والأخلاقية فيما يلي:

1- مسايرة التطور العلمي والتجارب السريع مع ثقافة الانترنت ومراعاة الجوانب الأخلاقية والسلوكية فيما يرتبط بقيم الأفراد والجوانب الذاتية، وأسلوب ممارسة السلطة، والتعاون مع الآخرين وتقاسم المعرفة والمعلومات معهم.

2- توفير الحماية اللازمة للعمليات والصفقات التي تتم عبر الانترنت، ومسألة الدفع الالكتروني ، والتوقيع الالكتروني، وحماية الأرقام السرية لبطاقات الدفع من أجل ضمان الثقة في التعامل وبالتالي زيادة أنواع هذا التعامل.

3- التجاوب نفسياً وسلوكياً للمتعاملين مع التجاوزات, وعدم الاكتراث واللامبالاة التي قد تصدر عن الجهة التي يتمّ التعامل معها بسبب عدم معرفتها.

4- الحفاظ على أمن معلومات الشبكة, وحمايتها من السرقة أو التشويه, أو سوء الاستغلال أو نشر الفيروسات أو أعمال التخريب، أو إلحاق الضرر بالمنظمات والناس.

5- حماية الأطفال والشباب من شتى أنواع التضليل والاستغلال والابتزاز الجنسي.

6- تأمين الحماية من الإباحية ونشر الأفلام الخلاعية والممارسات غير الأخلاقية التي تنتهك خصوصية المرأة وكرامة العائلة والمجتمع.

7- تأمين الحماية من الخروقات وانتحال الشخصيات، وتزويد المحتويات للبريد الالكتروني، وابتزاز الحكومات والمنظمات من العصابات الإرهابية والإجرامية، والتجسُّس وغيرها.

ثالثاً: المواقف الاجتماعية والأخلاقية في مجال التكنولوجيا والمعرفة:

والمقصود بالتكنولوجيا هنا هي: كل المعارف والعمليات والأدوات وطرق العمل والنظم المستخدمة في تصنيع السلع وتقديم الخدمات، كالآلات والمعدات والتجهيزات، وكيفية استخدامها ومسوغاته، والمهارات المتعلقة بكيفية عملها.

أما المعرفة فهي الثقافة والعلوم المكتسبة من خلال الدراسة والتطبيق على كيفية إنتاج السلع وتقديم الخدمات بشكل سريع ومبسّط، وبذلك تُمثّل التكنولوجيا والمعرفة قوة جبارة لتطوير كل جوانب الحياة في المجتمعات المعاصرة، لكن ومع ذلك قد تُسبّب العديد من التحديات والمشاكل الأخلاقية والاجتماعية في المجتمع, والتي ينبغي على الحكومات ومنظمات الأعمال معالجتها من خلال الحلول التالية:

1- المحاولة دون التأثيرات السلبية والمخاطر المرتبطة بالسلوك غير الأخلاقي وغير المشروع المتعلق بالتكنولوجيا الجديدة المطبقة في مجالات الأعمال كالتلوث البيئي، وانتشار بعض الأمراض، والبطالة.

2- الحيلولة دون الاستخدامات غير الأخلاقية وغير الإنسانية للتكنولوجيا والمعرفة، كاستخدام الإشعاع الذري في القنابل الذرية، والإساءة في استخدام السموم والأسلحة الكيماوية والجرثومية، والتجسُّس الصناعي وخرق خصوصيات الدول، وتحويل هذا الاستخدام بطريقة عقلانية إلى منافع وفوائد كاستخدام الإشعاع الذري في علاج الأمراض المستعصية، أو استخدام المتفجرات في حفر الأنفاق وشق الطرقات والخ.

3- الحيلولة دون المساس بالعادات والمعتقدات والأديان كاستخدام التكنولوجيا في الاستنساخ والهندسة الوراثية.

4- الحيلولة دون التأثير السلبي على الدول والمجتمعات الفقيرة كالإنفاق الزائد من قبل الدولة النامية على هذه التكنولوجيا وإرهاق ميزانياتها فقط من أجل التقليد والتماشي والمسايرة لبعض الدول المتقدمة دون أن يعود ذلك بفائدة كبيرة على شعوب هذه الدول.

تذكر

1- إن المعلومات وأسلوب إدارتها تُشكل نقطة البدء الأساسية في تشكيل المعرفة.

2- إن نظام المعلومات في المنظمات يأخذ دورين رئيسين هما:

أ- يزوّد متخذي القرارات في مختلف مستويات المنظمة بالمعلومات الضرورية لصياغة هذه القرارات بشكل صائب.

ب- يوفّر التقارير الدورية والروتينية اللازمة لسيَر العمل.

بيّن الإجابة الصحيحة فيما يلي:

إن توليفة المكوّنات التي تعطي الصورة الحقيقية لنظام المعلومات في المنظمة هي كالتالي:

A- برمجيات- معدات- أفراد- إجراءات- بيانات.

B- معدات- برمجيات – أفراد- إجراءات- بيانات.

C- معدات- أفراد – إجراءات- برمجيات – بيانات.

D- معدات – برمجيات – بيانات – إجراءات – أفراد.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الوحدة الحادية عشر

المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال الوظائف الإدارية

أولاً ــ المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في التخطيط.

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في التنظيم.

ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في التوجيه.

رابعاً: المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في الرقابة.

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال الوظائف الإدارية

إن فريق العمل والجهاز الإداري الذي يرأس كل نشاط من أنشطة المنظمة الإدارية يقوم بممارسة عمليات إدارية يومية, واتخاذ العديد من القرارات المختلفة في أهميتها، التي لا تخلو من تأثيراتها على العاملين وفي مصلحة المنظمة بشكل عام، وهذا ما يجعل من هذه الوظائف أو الأنشطة تحتاج إلى إصدار أحكام، وعمل خيارات، وتوزيع موارد، وإنجاز أهداف، الذي بمجمله في النهاية يقع ضمن إطار ممارسات ذات بُعد أخلاقي واجتماعي، وفي غضون ذلك لنرى هذه الأبعاد ضمن كل وظيفة على حدة.

أولاً ــ المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في التخطيط:

مع تفاقم أهمية الأبعاد الاجتماعية والإنسانية وتزايدهاأخذت المنظمات في العالم المتقدم تضع خططاً اجتماعية تُبيّن فيها التزاماتها ومسؤولياتها التي تتحملها تجاه المجتمع ككل, أو تجاه بعض فئاته.

أما منظمات الأعمال الكبيرة أخذت تضع خططاً شمولية لأبعاد اقتصادية واجتماعية وسلوكية، التي يبدو من خلالها الدور الاجتماعي والأخلاقي المهم والأساسي في إعطاء المنظمة مشروعية عملهاوأخلاقية تصرفاتها في مواردها، وفي ما يخدم جميع فئات أصحاب المصالح، وإذا ما نظرنا إلى آلية قيام المنظمات وبالعملية التخطيطية لوجدنا أنها تعتمد على المبادئ الثلاث التالية:

1 ــ مبدأ المثالية: ويعني قيام المنظمات عند وضع خططها بإعداد هذه الخطط على أساس اعتبارات الأمثلية من ناحيتي الاقتصادية والكلفة, وبما يحقق أرباحاً للمنظمة، وهي بذلك تمثل الحد الأدنى للالتزام الاجتماعي والأخلاقي.

مبدأ الاستجابة:ويعني توجيه قدرات المنظمة وإمكانياتها على التجاوب مع متطلبات فئات كثيرة قد تكون متناقضة في الأمد القصير، وهذا يُمثل مسؤولية اجتماعية متوازنة وجوانب أخلاقية مقبولة.

مبدأ التكيف: ويعني الاستجابة للمستجدات بحيث تكون الاستجابة متكيّفة مع متطلبات بيئة متغيرة فيها العديد من الفئات وأصحاب المصالح، وهذا يُمثل نقلة نوعية تجاه الجوانب الاجتماعية والأخلاقية.

ومما تقدم نلاحظ أن عملية التخطيط في كافة جوانبها ومبادئها ومرتكزاتها ينبغي أن تضم في طياتها المرتكزات الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية.

فالقيم والأخلاق تُعدّ مرتكزات أساسية للعملية التخطيطية وهذا ما ينبغي أن تمثله الإدارة العليا في منظورها للعلاقات بين مختلف أصحاب المصالح، وفي رؤيتها لدور المنظمة في المجتمع، التي ستنعكس بكل تأكيد على جميع خطط منظمات الأعمال.

هذا بالإضافة إلى موازنتها الأخلاقية للأهداف التي تضعها أمامها من وراء هذه الخطة ومسؤوليتها عن تحقيقها، كتوزيع الموارد ضمن العملية التخطيطية الذي يجب أن يكون مستنداً إلى العدالة والموضوعية وبعيداً عن التحيز بكافة أشكاله كي لا يُلحق الأذى بالمنظمة أو المجتمع، وخاصة في الخطط التي تكون مسار جدل وصراع وخلاف بين مختلف الجهات المسؤولة عن وضعها، والتي في مثل هذه الحالة قد تولّد ردود أفعال سلبية على المنظمة من قبل كافة الأطراف/ منافسين، موردين، وسائل إعلام، الجهات الحكومية/ على أساس أنها غير ملتزمة بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية.

وفي الختام يمكن القول إن لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للعملية التخطيطية يمكن التعبير عنها بما يلي:

- ضرورة مشاركة وإشراك الجهات الخارجية في وضع الخطة.
- الالتزام بجمع البيانات من مختلف المصادر لضمان مصداقيتها.
- العمل على شمولية كافة فئات الشعب وأخذهم بالحسبان عند وضع الخطة.

ـ التأكيد على الاستخدام الجيد والفعال والعادل لموارد المنظمة.

ـ أن تُعدّ الخطة ذات أهداف لمصلحة الجميع.

ـ العمل على تطوير استخدامات الموارد.

ـ عدم إثارة أي نزاع سلبي عند وضع الخطة.

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في التنظيم:

تقوم وظيفة التنظيم على توزيع الأدوار والمهامات وممارسة الصلاحيات والنفوذ، وبما أن كل هذه الجوانب ذات مدلول سلوكي فلا يجوز استخدام القوة بشكل تعسفي لتعزيز المكانة الشخصية للمسدرينإلى حسابالمنظمة, وعلى حساب الآخرين، بل ينبغي أن يتحمل هؤلاء المدراء مسؤولياتهم بعدل وصدق وأمانة ونزاهة، وعليهم الاستماع بكل رحابة صدر على النقد الموضوعي والبنّاء.

وكذلك عليهم اللجوء إلى فض النزاعات, ومعالجة الأزمات بموضوعية تامة وبدون أي تحيّز أو محاباة لصالح جهة دون أخرى.

هذا بالإضافة إلى ضرورة توجيه كافة الجهات المعنية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وبالأخص الجهات العاملة في مجال التسويق إلى العمل الجاد على رسم صورة اجتماعية إيجابية للمنظمة في البيئة التي تعمل فيها، بشرط أن تكون هذه الصورة معبّرة فعلاً عن حقيقة العمل في المنظمة.

كما ويمكن أن يكون اهتمام المنظمة بالتنظيم غير الرسمي ممثلاً لسلوكها الأخلاقي، من خلال قيام الإدارة باتخاذ مواقف واضحة وصريحة تجاه هذا التنظيم، غير الرسمي, وجعله مدخلاً لتطوير العمل والأداء، لا مدخلاً للمحسوبية والوساطة والمصالح الشخصية.

وكذلك فإن انفتاح المنظمة على المجتمع بشكل تتفاعل فيه العناصر التنظيمية من هياكل ومهامات وعمليات مع باقي العناصر الأخرى من أفراد وتكنولوجيا

وثقافة، يكسب أهداف المنظمة صيغة مقبولة من مختلف فئات أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها، ويعطي المنظمة المرونة الكافية للاستجابة لمتطلباتهم.

ومن جهة الاتصالات التي تمثل جوهر العمل الإداري، يمكن للمنظمة أن تمثل سلوكاً أخلاقياً ومسؤولاً في إطار إعطاء هذه الاتصالات الأهمية التي تستحقها من نواحي الدقة والسرعة والموثوقية والكفاء والفاعلية.

حيث يلحظ في المنظمات الحديثة مدىالإسهامالفعال لتكنولوجيا الاتصالات الحديثة وتعزيز الاتصالات الرسمية، والتقليل من الاتصالات غير الرسمية التي تأخذ أحياناً الطابع السلبي في تحريف الحقائق والتهويل والمبالغة والوشاية، الأمر الذي يتضح منه أن نظام الاتصالات في منظمات الأعمال يتطلب التزاماً أخلاقياً في كثير من عناصره الأساسية سواء في المرسل أو المتلقي أو الوسيلة المتبعة في إيصال الرسالة.

وأخيراً يمكن القول إن الدور الأخلاقي والاجتماعي للسلوك التنظيمي يظهر في تقوية الولاء للمنظمة، لأن القرارات ذات الإطار الأخلاقي السليم، تُشجّع العاملين باختلاف مستوياتهم على الولاء المتزايد للمنظمة، وفي خلق المناخ التنظيمي الصحي الذي تتسم أبعاده بالمرونة وبالاهتمام بأنماط استخدام السلطة، والاهتمام بالأمن والسلامة المهنية للعاملين، الذي ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة ويعززهفي نهاية المطاف.

ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال التوجيه:

من الواضح للجميع أنه يدخل في مجال وظيفة التوجه:القيادة وأساليبها ، وأساليب التحفيز، التي تتمثل من خلالهما العديد من السلوكيات الأخلاقية والالتزامات والمسؤوليات الاجتماعية.

ففي مجال القيادة وتأثيرها الشخصي بالأطراف الأخرى، يتعزز السولاء ويتجسز العمل بأفضل الطرق إذا تمّ تنسيق العمل ضمن إطار فرق العمل المدارة ذاتياً، وكذلك تُرفع الروح المعنوية للعاملين، ويزداد رضاهم عن العمل والمنظمة معاً.

وفي مجال مصادر القوة وأساليب استخدامها فنجد أن القيادة التحويلية التي يغلب عليها الطابع الأخلاقي والسلوكي من خلال الدافعية والإلهام والتشجيع الإبداعي والاهتمام الفردي بالعاملين، تُرسم الجوانب السلوكية والأخلاقية والالتزام المتبادل، وبهذا يكون القائد ملتزماً أخلاقياً واجتماعياً من خلال:

ـ اعتماده على العدالة والصدق في التعامل، واحترام العاملين.

ـ رغبته الصادقة في تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال عمليات تقويم العاملين.

3 ـ ربطه الموضوعي بين نظام الحوافز والأداء الفعلي للعاملين بعيداً عن أية مصالح شخصية أو ميول.

4 ـ تركيزه على تحقيق التوازن بين الإنتاج والعمل دون أن يكون لجهة على حساب الأخرى.

5 ـ تعامله الواعي والإيجابي والعادل في حسم النزاعات التي تحصل في المنظمة.

6 ـ عمله على الوصول بالرضا الوظيفي إلى ذروته لأنه هو الغاية الأساسية التي تسعى للمنظمات إلى الوصول إليها، وهو بذلك أقصى التزام أخلاقي واجتماعي.

7 ـ تركيزه على الكفاءة من أجل استمرارية عمل المنظمة بوتائر متصاعدة، والعمل على نقل السلطة أو الإدارة في المنظمة بأسلوب مرن وسلس ومُقنع للجميع لا يثير الارتياب والشك والدهشة.

وأما بالنسبة إلى التحفيز فينبغي التركيز على الجانب الأخلاقي والاجتماعي للقرارات المتعلقة بتحفيز العاملين، وأن يكون أثرها إيجابياً على المنظمة وألا ينقلب

إلى أثر سلبي بسبب الممارسات الخاطئة، **ولكي يضمن نظام التحفيز تحقيق ذلك ينبغي أن يتسم بما يلي:**

1 ـ أن يُعدّ نظام التحفيز العاملين هم رأس المال البشري للمنظمة, وهم العنصر الفاعل في الأداء، وبالتالي توافق هذا النظام مع ثقافة المنظمة وقيمها وأهدافها التي تُقدّر العاملين.

2 ـ أن يكون نظام التحفيز ديناميكياً وحساساً يرتبط بالمتغيرات في المنظمة, ويُقدّر الأفكار الإبداعية والتطويرية المفيدة والممكنة التطبيق, ويُثيب عليها.

3 ـ أن يتوافق تطبيق نظام الحوافز والأجور مع كل التغييرات التي تنوي المنظمة إدخالها سواء على أساليب العمل وطرقه وفلسفته, أم التغييرات التي يفرزها واقع بيئة المنظمة.

4 ـ أن يتكامل نظام الحوافز مع إجراءات الاختيار والتعيين والتدريب وتقويم الأداء.

5 ـ أن يحقق نظام الحوافز الديموقراطية والعدالة بما يمثل المسؤولية الاجتماعية والسلوك الأخلاقي.

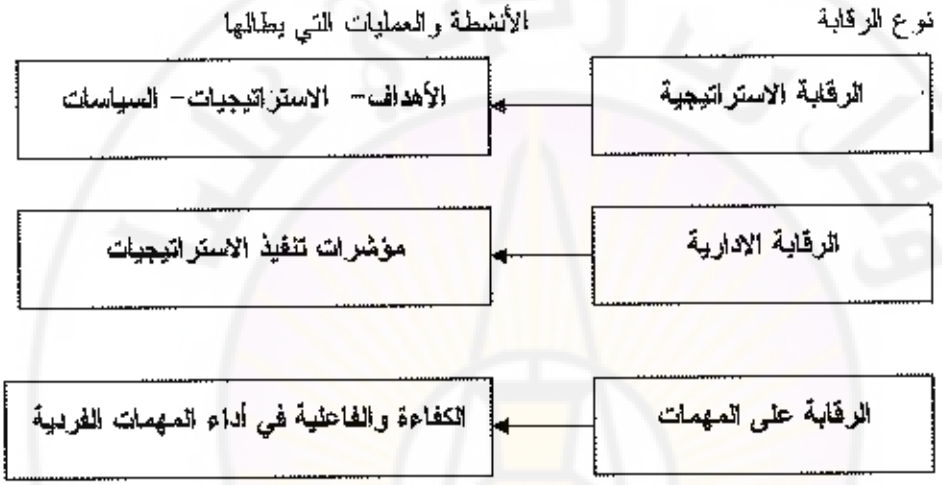
6 ـ أن ينسجم نظام الحوافز مع مناخ المنظمة وفلسفتها الإدارية دون لُبس أو تداخل.

7 ـ أن يُظهر نظام الحوافز التزام الإدارة الأخلاقي والاجتماعي في مكافأة الزيادة الإنتاجية بوتائر زيادة الحوافز.

8 ـ أن يوازي نظام الحوافز المتبع أنظمة الحوافز في المنظمات المنافسة وأن يتم تطويره وتحسينه باستمرار.

رابعاً: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال الرقابة:

إن عملية الرقابة تطال مختلف عمليات النظام الإنتاجي من مدخلات إلى عمليات التحويل ومن ثم إلى المخرجات، يعني أنها شاملة نظراً إلى أنها تشمل مختلف أنشطة المنظمة، ومختلف مستوياتها الإدارية، التي يمكن أن نوضّحها بالشكل التالي:



واستناداً إلى ما تقدّم نرى أنه ينبغي أن يقوم النظام الرقابي بأنشطته المختلفة على العديد من الجوانب الأخلاقية والاجتماعية مثل:

1ـ يجب أن تكون مؤشرات الرقابة دقيقة وشاملة وصادقة وعادلة كي تتمكن من إحقاق الحق وتحميل المسؤوليات بشكل لا يسبب الضرر للعاملين ولا للمنظمة.

2 ـ أن يقوم النظام الرقابي على روح النقد والحوار، وبعيداً عن القهر والخوف والاستبداد لضمان تنمية الجوانب الاستقلالية والحرية لدى العاملين.

3 ـ يجب أن تتم كافة الأنشطة المتعلقة بالنظام الرقابي كتقويم الأداء والتدريب والتطوير والتحفيز والأجور بشكل موضوعي وعادل وبعيد عن التحيّز والمحاباة

والمصالح الشخصية كي لا ينعكس سلباً على الروح المعنوية لأصحاب المصالح، وبالتالي على النظرة الاجتماعية للمنظمة وتحمّلها لمسؤولياتها تجاههم جميعاً.

4 ــ ينبغي أن يتحلّى القائمون على تطبيق النظام الرقابي بالدقة والصدق والشفافية عند ممارستهم للأنشطة الرقابية على مختلف الأفراد والمستويات.

تذكر

1- أنه مع تقدم أهمية الأبعاد الاجتماعية والانسانية وتزايدها أخذت المنظمات في العالم المتقدم تضع خططاً اجتماعية تبين فيها التزاماتها ومسؤولياتها التي تتحملها تجاه المجتمع ككل أو تجاه بعض فئاته.

2- أن القيم والأخلاق تعد مرتكزات أساسية للعملية التخطيطية.

بين الإجابة الصحيحة فيما يلي:

يظهر الدور الأخلاقي والاجتماعي للسلوك التنظيمي في تقوية الولاء للمنظمة لأن:

A- القرارات ذات الطابع الأخلاقي السليم تشجع العاملين باختلاف مسؤولياتهم على الولاء المتزايد.

B- القرارات ذات الطابع الأخلاقيالسليم تخلق المناخ التنظيمي الصحي.

C- القرارات ذات الطابع الأخلاقيالسليم تضمن الاهتمام بالأمن والسلامة المهنية للعاملين.

D- كل ما سبق.

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الوحدة الثانية عشرة

المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال البحث والتطوير

- مقدمة.
- مراحل سياسات البحث والتطوير.
- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال البحث.
- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل لدى العاملين في نشاط البحث.

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في مجال البحث والتطوير

مقدمة:

لقد تسارعت خطى البحث العلمي بشكل كبير في الآونة الأخيرة، وأصبحت تطبيقاتها متداخلة على مستوى مختلف الصناعات والخدمات المجتمعية، وأصبح الإنفاق على البحث والتطوير مسألة أساسية وحيوية في ظل تنامي ثورة المعلومات والمعرفة، سواء من قبل منظمات الأعمال أو من قبل الحكومات، لأن البحث والتطوير تحولا إلى مسألة بقاء المنظمة في السوق أو عدمه.

حيث إن البحث والتطوير هو وحده الذي تستطيع من خلاله منظمات الأعمال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة، وتحسين منتجاتها القديمة والحالية، وإدخال كافة التعديلات الإيجابية على العمليات الإنتاجية.

لذلك ومن هذا المنطلق بالذات أجريت العديد من الدراسات حول هذه العلاقة وخرجت هذه الدراسات بنتيجة مفادها: وجود علاقة إيجابية بين الإنفاق على البحث والتطوير، وبين الإبداع التكنولوجي بمختلف أشكاله[1].

ويُلاحظ بأن سياسات البحث والتطوير قد مرت بثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة تعزيز قدرات الجيوش والشؤون العسكرية وهنا انصبت على البحوث الأساسية التي كان هدفها تطوير المعدات العسكرية للجيش.

المرحلة الثانية: مرحلة تطبيقات متعددة في مجال الصناعات المدنية، وشملت التكنولوجيا الأساسية التي كان هدفها تطوير المعدات الصناعية لقطاع الصناعة والإنتاج.

---

[1] الدكتور طاهر محسن الغالبي، والدكتور صالح مهدي العامري - المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - دار وائل - عمان - 2005.

المرحلة الثالثة: مرحلة تطبيقات الصناعات الخدمية للمجتمع بشكل عام وانصبت هنا على الإبداع التكنولوجي التي هدفها تتجلّى بخدمة المجتمع ككل, والذي يخص دراستنا هنا هو الجوانب الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية لنشاط البحث والتطوير سواء أكان لغرض تحسينات أم زيادة فعالية تطبيقات معينة، أو تحسين التصميمات أم العمليات التي من شأنها زيادة قابلية تسويق المنتج أو تسهيل عملية إنتاجية، أو إدخال تحسينات في وسائل العملوأدواته، وكذلك الجوانب الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية للعاملين فيه تجاه مجتمعاتهم.

يعني أن نشاط البحث والتطوير حتى ولو كان ذا فوائد مادية عالية ومردود كبير فإنه قد يحمل في طياته آثاراً سلبية ينبغي على المنظمة أن تعالجها في إطار رؤية أخلاقية ومسؤولية اجتماعية وتلك على النحو التالي:

أولاً من حيث نشاط البحث:

ـ ألا يقتصر نشاط البحث على جوانب محدودة تخدم الجانب المادي والربحي فقط في المنظمة، وإنما ينبغي أن يوجّه لخدمة المجتمع الذي تعمل به المنظمة, وحتى لخدمة البشرية إن أمكن.

ـ أن يعزز نشاط البحث الأداء الاقتصادي الكلي للمجتمع من خلال إسهامه في خلق فرص عمل, وتحقيق المردود الإيجابي للمنظمة.

ـ أن يسهم نشاط البحث في تحفيز العاملين والاهتمام بهم لأنهم هم الدعامة الأساسية للمجتمع.

ـ أن يُراعي نشاط البحث القضايا الأخلاقية والسلوكية والمعايير المهنية وخاصة في التجارب ذات الآثار الاجتماعية والنفسية.

ـ أن يُلزم نشاط البحث المنظمة في تحمُّل مسؤوليتها عن معالجة آثاره الجانبية والأضرار التي قد يحدثها البحث للعاملين والمجتمع دون تنصُّل أو تهُرب من تحمل كافة النفقات والأعباء.

ـ أن يتماشى نشاط البحث مع الحدود التي تسمح به الأخلاقيات والشرائع الدينية وأن يمنع التجارب على البشر إلا بما يخدم البشرية في المجالات الطبية والدوائية.

ثانياً: من حيث العاملون في نشاط البحث:

يجب أن يتحمل العاملون في النشاط البحثي مسؤوليات اجتماعية وأخلاقية كبيرة نذكر منها.

ـ الالتزام بالأمانة والصدق والنزاهة في إرجاع الأفكار والاقتباسات إلى أصحابها والحرص الشديد على الأمانة العلمية في نقل الأفكار.

ـ التقيُّد بأساليب البحث العلمي المنهجية والمعرفية وفقاً للتخصصات المختلفة، وعدم انتهاك المعايير المهنية.

ـ الحرص على تسخير جهود العمل البحثي لفعل الخير، لا لإلحاق الضرر بالناس والبيئة.

ـ الالتزام بقول الحقيقة, وعدم التردُّد بإعلانها على الملأ دون تحريف مهما كانت تبعاتذلك.

ـ الالتزام بالحياد وعدم التحيُّز حتى ولو كانت النتائج غير متوافقة مع رغباته وآرائه وميوله.

ـ الالتزام بروح النقد وتقبُّل الآراء المخالفة والنقاش العلمي.

ـ الابتعاد عن التضليل والمراوغة في طلب المزيد من الإنفاق على بحثه, وهو على علم ودراية بعدم وجود نتائج إيجابية لهذا البحث.

تذكر

1- إن البحث والتطوير هو وحده الذي تستطيع من خلاله منظمات الأعمال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة.

2- إن نشاط البحث والتطوير حتى ولو كان ذا فوائد مادية عالية ومردود كبير، فإنه قد يحمل في طياته آثاراً سلبية ينبغي على المنظمة معالجتها في إطار رؤية أخلاقية ومسؤولية اجتماعية.

بين الإجابة الصحيحة فيما يلي:

يترتب على العاملون في النشاط البحثي مسؤوليات اجتماعية وأخلاقية كبيرة أهمها:

A- الالتزام بالأمانة والصدق والنزاهة في ارجاع الاقتباسات إلى أصحابها.

B- عدم قبول الأفكار المخالفة لآرائهم.

C- عدم إعلان الحقائق على الملأ.

D- طلب المزيد من الإنفاق على أبحاثهم.

الوحدة الثالثة عشر

مفهوم الفساد الإداري ومظاهره وأسبابه وآثاره ومداخل معالجته

- مفهوم الفساد الإداري.
- مظاهر الفساد الإداري.
- أسباب الفساد الإداري.
- آثار الفساد الإداري.
- مداخل معالجة الفساد الإداري.

Damascus University

وقل رب زدني علما
Damascus University

مفهوم الفساد الإداري ومظاهره وأسبابه وآثاره ومداخل معالجته

إن دراسة موضوع المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل لا يمكن أن تكتمل دون التطرق لموضوعات ذات صلة كالفساد الإداري والشفافية والحاكمية /الحوكمة/ ومن هنا تمّ تكريس هذه الوحدات الثلاث من أجل توضيح الأسس القويمة لتحمُّل إدارة المنظمات مسؤولياتها في هذه الجوانب وتكريس مبادئها الأخلاقية السليمة.

مفهوم الفساد الإداري:

لقد تعددت وجهات النظر والتعريفات التي تناولته بتعدد وجهات نظر الباحثين واختلافهم، وباختلاف تخصصاتهم السياسية والاقتصادية والسلوكية والاجتماعية والقانونية والفلسفية حتى والدينية.

وانطلاقاً من ذلك كان يُنظر للفساد في البدايات على أنه: ممارسات سلوكية لا تخضع إلى ضوابط أو معايير معينة, وخاصة التنظيمية والبيروقراطية منها في إطار عمل المنظمات، يعني الانحراف بممارسة الصلاحيات والسلطات الممنوحة للموظف عن الأهداف المعلنة والمقرّة قانوناً، أو بالأحرى تفضيل المصلحة الخاصة غير المشروعة على المصلحة العامة.

ومع انتشار هذه الظاهرة واتساعها ظهرت مداخل عديدة لتحديد هذا المفهوم نذكر منها:

أولاً: المدخل السلوكي:

الذي يُعدّ الفساد الإداري هو انحراف عن المعايير الأخلاقية والمسؤولية الصادقة سواء حُدّدت هذه المسؤولية من قبل المجتمع أو الدولة أو المنظمة أم لم تحدّد، يعني سلوكاً بيروقراطياً منحرفاً يستهدف تحقيق منافع ذاتية بطرق غير مشروعة ليس لها مسوغات مهما كانت أسبابها ومهما صُغرت نتائجها.

ثانياً: المدخل الوظيفي:

الذي يرى أن الفساد الإداري هو ليس انحراف عن النظام القيمي السائد, وإنما هو انحراف عن قواعد العمل وإجراءاته وشروطه وقوانينه وتشريعاته, وهذا ما يبرر مثل هذا الإجراء نتيجة اعتبار أن قواعد العمل قد تكون أُسِّست على منظور غير سليم, ولم تُوضح بدقة متناهية ما هو مطلوب فعله، الأمر الذي يخلق الرغبة لدى الموظف لتجاوزها والخروج عنها، وهو بذلك تصرف مقبول ومرغوب من قبل طرفين أو أكثر تعجز الطرق الرسمية عن تحقيق مصالحهما أو الوصول إلى أهدافهما الشخصية.

ثالثاً: المدخل الثقافي:

الذي يرى بأن الفساد الإداري هو انحرافات وسلوكيات غير أخلاقية تحثُّ على إشاعة التطبيقات غير المنضبطة بمعايير قانونية أو أخلاقية أو سلوكية يمكن أن تُبرز مسوغات متعددة ولهذا فهو عبارة عن ظاهرة تأخذ طابعاً منظماً له القدرة على الاستمرار والبقاء والتجذُّر.

رابعاً: المدخل الحضاري:

الذي يرى بأن الفساد الإداري هو ظاهرة مركَّبة تتكرَّس من خلال التخلُّف بشكله الواسع, ومجمل الممارسات الفردية والجماعية والمنظمية لا بل والمجتمعية، التي تؤدي بمجملها إلى خيارات يشوبها الكثير من النقص والقصور, بما لا يُعطي دفعاً وتطوراً على الصعيدين العام والخاص.

في هذا المجال يشكِّل عدم النضوج السياسي والاجتماعي والثقافي والسلوكي حالة تلقائية تجعل من الممارسات الصالحة في معظم الأحيان هي الاستثناء وغير المقبولة، والممارسات الخاطئة والسلبية هي الأساس الذي ينبغي العمل بموجبها كظاهرة الوساطة والمحسوبية.

خامساً: مدخل الوظيفة العامة «ريع المنصب»:

الذي يمثل الفساد الإداري باستغلال المناصب الرفيعة لغرض تحقيق المكاسب المادية والوجاهة الاجتماعية وإيصال المنافع إلى الحاشية والأقارب بغض النظر عن أي اعتبارات أخلاقية, وتنفيذاً لقناعة فرصة العمر.

مظاهر الفساد الإداري:

تتعدد هذه المظاهر وتتنوع، ولكن قد يكون بعضها أكثر استشراءً من بعض، ومن هذه المظاهر:

1 ــ الرشوة:

التي هي عبارة عن تجارة غير مشروعة بالمنصب أو الوظيفة التي يشغلها المرتشي، وهي بذلك سلوك منحرف لا تقبله القوانين ولا الأعراف ولا الأديان، إلا أنها تجد المسوغات المتعددة لها كقبول الهدية أو المجاملة,ومع أنها تخلُّ بالعمل النزيه والصالح، وتؤثر في الأداء والحقوق، كحصول الراشي على عوائد دون وجه حق, أو إنجاز معاملة خارج إطار القانون والتشريعات، أو التغاضي عنه في إجراءات ومتطلبات العمل.

2 ــ الوساطة والمحسوبية:

وتعني خرق القوانين والاعتماد على المحاباة والمحسوبية في طلب المنافع الذاتية دون وجهة حق، أو دون توفُّر الشروط اللازمة لنيل هذا الحق، أو الحصول على منفعة معينة لا يستحقها.

ويظهر هذا النوع من الفساد بسبب غياب الديموقراطية، ووجود التخلُّف الإداري، والعشائري، وفقدان الثقة بالجهاز الحكومي وكفاءته، والقناعة بالحاجة إليها من أجل تسهيل إنجاز الأعمال والمعاملات.

ولكن، ومهما يكن، فإن هذا النوع من الفساد يحمل في طياته خطراً كبيراً وهداماً للمجتمع، ويكون ذلك تبعاً للموضوع الذي جرت الوساطة بشأنه فمثلاً في حالة التوسُّط لتوظيف شخصي غير كفء بدافع الرأفة أو القرابة أو المصلحة أو... إلخ، فستكون الأضرار المستقبلية التي قد تنشأ عن ذلك:

- بسبب عدم الكفاءة، وبالتالي الأداء غير الجيد للعمل.
- إضافة حلقة إضافية في سلسلة الفساد من مبدأ قناعته برد الجميل لمن توسط له.
- أو من مبدأ الحصول مستقبلاً على عقود أو تسهيلات معاملات لتمرير صفقات تحقق الفوائد الجمّة والمنافع الكثيرة على حساب المنظمة أو المجتمع.
- وفي حال كون الوساطة في مجال التعليم فقد تُسبب كوارث مجتمعيه كتخريج الكادر الإداري غير الكفء أو الأطباء أو المهندسين، وما قد ينجم عن ذلك من كوارث خطيرة في حياة الأفراد والمجتمعات.

3 ـ السرقة والاختلاس:

وتعني الاستحواذ على مال الغير وأخذه خفية وبطريقة مستترة، أو خيانة الأمانة المادية أو النقدية أو المعنوية من خلال تزويير المستندات وحذف المعلومات أو إضافتها ، وتحريفها أو إتلافها بقصد التغطية على أعمالهم ومواريثها.

وهذه تعدُّ مفسدة اجتماعية وممارسات غير مسؤولة أخلاقياً يُعاقب عليها بشدة لأنها تُمثل اعتداءً على المال العام باعتباره أموالاً سائبة وملكية مطلقة لا ترتبط بجهة معينة.

4 ـ التزوير:

وهو حالة الفساد الإداري التي تهدف إلى تغيير الحقائق وتبديلها أو اختلاقها بالتلاعب في المستندات، وتغير محتوياتها، سواء بالإضافة أم الحذف، كتغيير الأرقام، أو تبديل الأسماء، أو تقليد الأختام أو تزوير العملات، أو تقليد التواقيعات،

أو تحريف الكلمات أو التلاعب بالتواريخ، أو إضافة مبالغ على فواتير الشراء، أو النفقات على مهامات السفر والإيفاد إلى الخارج، التي كلها في النهاية تصب في المصلحة الشخصية على حساب الدولة والمجتمع.

5ـ الغش والتدليس:

ويشمل مختلف التعاملات التجارية والاقتصادية والمدنية والثقافية والسياسية، وهو طبع أو سلوك يتأثر بالتربية البيئية وبيئة النشء الأساسية أو بيئة نظام التعليم، أو بيئة العمل، أو أصدقاء السوء، وهو عبارة عن سلوك منحرف يتمثل في التلاعب بتركيبة ومكونات المواد، ومحتويات المنتجات على اختلاف أنواعها، سواء في الأوزان أو المكاييل والأسعار والعملات.

6 ـ العمولات على الصفقات:

وهي مبلغ من المال يشمل نسبة مئوية من العقد على صفقة يحصل عليها المسؤول الذي يقوم بإبرام هذا العقد كطرف ممثل لمؤسسة أو وزارة. وتمثل هذه العمولة ثمن التغاضي والتواطؤ لإبرام الصفقة مع الجهة المعنية حتى ولو كانت هذه الجهة هي الأسوأ في مجال إنجاز هذا العقد أو تنفيذ المشروع المتفق عليه، وتدفع هذه العمولات في حسابات خاصة لهؤلاء المسؤولين في بنوك تحافظ على سرية التعامل.

وبدهي أن هذه الظاهرة تُمثل فساداً إدارياً متعدّد الأبعاد يطال حتى الساحة الدولية، وهو أحد أسباب الهدر الاقتصادي، ويسهم في هروب الاستثمارات وانخفاض عملية الاستثمار، وتباطؤ عملية التنمية، وهو أكثر مظاهر الفساد التي لاقت اندفاعاً وتعاوناً دولياً لمحاربته وتقليل آثاره، كونه يمثل جريمة منظمة تسهم في استلاب ثروات الدول النامية ومواردها، حتى تصل أحياناً للمساس في استقرارها السياسي.

7 ــ المنح والهدايا غير المشروعة:

التي تتمثّل في قيام بعض المسؤولين الفاسدين وغير الأكفاء بتقديمها إلى حاشيته أو بطانته أو أقاربه أو أصدقائه، وهذا يُعدُّ فساداً إدارياً مستمراً لأنها تشكل شرخاً اجتماعياً، وتسهم في خلق طبقات لاستغلال الآخرين وكبت حرياتهم، حيث إن ممتلكات الدولة وأراضيها ومواردها ملكاً للجميع لا يحق لأحد تخصيصها أو وهبها.

8 ــ الأتاوات:

وهي مبالغ نقدية أو أموال عينية يفرضها بعض الموظفين في منظمات الأعمال أو الإدارة الحكومية خارج إطار قانوني تستخدم للنفع الشخصي بعيداً عن اعتبارات المصلحة العامة، وهذا كما هو واضح من مظاهر الفساد الشائعة والمسيئة.

9 ــ الابتزاز: وهي المبالغ التي يدفعها الأفراد ثمناً باهظاً لسمعتهم وإنسانيتهم وحرّيتهم وكرامتهم ويُفترض ألا يدفعوها لكونهم أبرياء من التهم الملفقة عليهم.

10ــ قروض المجاملة:

وهي القروض التي تُمنح بأشكال شتى وطرق متنوّعة لأشخاص لديهم سطوة ونفوذ ومراكز في الدولة أو لأقاربهم دون وجود أية ضمانات كافية وجدية، وبالتالي غالباً ما تُصبح ديوناً معدومة نظراً إلى عدم قيام هؤلاء المستفيدين بتسديدها.

11 ــ المحاباة والتحيُّز:

الذي يتمثل بمظاهر متعددة في تحقيق مصالح المقربين والموالين وأبناء العشيرة أو الطائفة أو المهنة أو الجنس أو المذهب، بالتعيين، والتوظيف، والترقيات، ومنح المكافآت وتقويم الأداء، ودفع الأجور والتعويضات، وفرص التدريب، والسفر بمهمات رسمية، ومنح الإجازات وهذا ما يشكّل إحباطاً للعاملين الآخرين وانعكاساً سلبياً على أدائهم.

12ـ التقصير والهدر:

الذي ينجم عن التكاسل والتقاعس في أداء المهام، وعدم الاكتراث بأموال المنظمة وتجهيزاتها، وتحريف المسؤوليات والتهرب منها، والإساءة للمتعاملين، ومضيعة الوقت، وهذا كله في نهاية المطاف يدخل في إطار التخريب الجزئي أو الشامل لموارد المجتمع وإمكانياته.

13ـ أعمال خيرية أصلها فاسد:

كالقيام بإنفاق جزء من الثروات المتجمعة بطرائق غير مشروعة ولا أخلاقية «الرشوة، العمولات، الغش، غسيل الأموال، الابتزاز،... إلخ» على أعمال البر والإحسان لتغطية الجزء الأكبر من هذه الأموال المكتسبة بغير حق.

14ـ تجاوز القوانين والاستهتار بها:

وهي عدم احترام القوانين أو تطبيقها على النحو الذي يحلو للمسؤول، أو تعطيلها بهدف الاستفادة المادية أو المعنوية أو المحاباة على حساب الآخرين.

15ـ إقصاء الآخرين وعدم قبول آرائهم:

وهو تصرُّف مبطّن يصعب اكتشافه ومعرفة خفاياه ودوافعه، من خلال تهميش الكفاءات والخبرات واستبعادهم، وتلفيق الدعاوى الكيدية ضدهم بتهم التواطؤ بمؤامرات، وذلك من أجل تحقيق مصالح هؤلاء الملفّقين وأطماعهم، وإبعاد هؤلاء الصائبين المنضبطين الشفّافين المخلصين وحرمان المنظمات من خبراتهم وكفاءتهم وتفانيهم.

16- غسيل الأموال:

وتعني تطهير الأموال القذرة التي اكتُسبَ بطرق غير مشروعة قانونياً وأخلاقياً، وتحويلها إلى القنوات القانونية للأعمال التجارية المشروعة بشكل تبدو فيه

قانونية ومشروعة، وهذا ما يُمثّل جريمة تضليل وتمويه منظمة على المصادر التي تتأتى منها هذه الأموال وإدخالها ضمن إجراءات مشروعة وقانونية.

17ـ الاستيلاء على الممتلكات الخاصة بغير وجه حق:

يعني استغلال النفوذ بطرق غير مشروعة أو باستغلال جهل الآخرين والتذرُّع بحجج غير قانونية، والتعسُّف والتفنُّن بالاستحواذ على هذه الممتلكات لمعاقبة المعارضين أو أقربائهم أو مؤيديهم.

18- التضليل والتستُّر على المعلومات الحقيقية:

وهي استغلال النفوذ وخلق حالة من الإرباك وعدم الوعي لدى الناس بهدف تحقيق المآرب والأهداف الشخصية من خلال وسائل الإعلام والتضليل وإخفاء الحقائق في المكاتب المحاسبية والمالية والقانونية.

19ـ افتعال الحرائق والحوادث:

الذي تقوم به بعض المنظمات بهدف إخفاء سرقة أو اختلاس أو تزوير أو أي انحراف يُخشى من اكتشافه، كبيع قطع الغيار في المستودعات ومن ثم حرقها لإخفاء الجريمة، أو كتزوير السجلات المحاسبية وصرفها بقصد إخفاء معالم الجريمة.

20ـ الإجازات المرضية الزائفة:

وهي تنجم عن تمارض العاملين وحصولهم على إجازات مرضية بغير حق، الأمر الذي يؤدي إلى قصور في تأدية الواجبات، وإلى انعكاس سلبي على الآخرين الذي يشعرون بالاستياء من التسيّب الحاصل ومن تحمّلهم هم مسؤولية العمل.

21ـ تفويض الصلاحيات لمن لا يستحقونها:

وهو مظهر من مظاهر الفساد الإداري الهادف إلى التخريب المتعمّد وخلط الأوراق لجعله من الصعب اكتشاف الكفء من غيره، والتغطية على حالات الفساد،

إن هذا الصنف من الفساد يؤدي إلى شلّ قدرة الموارد البشرية ومنعها من القيام بدورها في تنمية قدرات المنظمات.

22- تغيير مجرى العدالة وتعطيل الحقوق:

من خلال التلاعب بنتائج التحقيقات وعرقلة مسارها الصحيح لحماية طرف معين من العقاب أو دفع الغرامات أو التعويض لأطراف أخرى، أو التهرّب من ضرائب معينة، أو التغطية على عملية تهريب معينة.

23 ــ الحماية لمسؤولين متنفذين:

من خلال التستّر على بعض الفاسدين الكبار عند ممارستهم نوعاً من أنواع الفساد وإلصاق التهمة بتابعيهم الذين هم أقلّ منهم مرتبة وظيفية.

24 ــ تحريف الحقائق وهدم القيم وتكريس حالة التخلف الثقافي والفكري ومصادرة الحرية:

من خلال التضليل الإعلامي والتواطؤ وحجب المعلومات، أو تقديمها بأسلوب هامشي يُساير موقع الفاسدين الوظيفي أو نفوذهم السلطوي.

25 ــ الفساد التعليمي والتربوي:

من خلال تسهيل عملية النجاح دون إعارة أي انتباه للنوعية، والتهاون في حالات الغش، وشيوع ظاهرة السرقة العلمية، وعدم الاستغلال الجيد للموارد التعليمية المتاحة، والاكتفاء بأهداف متواضعة للتعليم، وتحميل المؤسسات التعليمية بأكثر من طاقتها من ا لأعداد الطلابية، وخلق قيود وإجراءات تعيق التعليم، وزيادة عدد الإداريين في المؤسسات التعليمية بمسميات إدارية مختلفة.

- أسباب الفساد: تتجلى أسبابه بما يلي:

أ ــ أسباب شخصية: وتتلخص في:

ــ حاجة الموظف وقلة موارده.

ـ الخبرة بأساليب إخفاء الممارسة الخاطئة.

ـ الحصول على الوظيفة بطريقة غير عادلة وغير قانونية.

ـ ضعف المستوى الثقافي والعلمي.

ـ التكوين النفسي وسرعة التأثر بالمحيط.

ـ طبيعة الوظيفة والاتصال المباشر مع المواطنين.

ب ـ أسباب غير شخصية: مثل:

ـ تأثير الأسرة في زرع القيم الإيجابية كالأمانة والصدق والنزاهة والإخلاص، أو القيم السلبية.

ـ الانحدار الطبقي: إذ غالباً ما يسعى من هم من أسر غير معروفة ووضيعة في المجتمع إلى اللجوء للممارسات غير الصحيحة عند تبوئهم المناصب.

ـ متطلبات الحياة: حيث إن كبر حجم الالتزامات المادية وتفوقها على الدخل يدفع بالموظف للرشوة والفساد.

ـ اللهاث وراء المناصب: حيث إن من يسعون لتقلّد المناصب بطرق غير مشروعة سوف يسعون بكل تأكيد لاستغلالها وتعويض ما دفعوه.

ـ الأنانية وحب الذات: وعندها يطغى تغليب مبدأ المصلحة الفردية على المصلحة الجماعية.

ـ حب الظهور والتقليد: حيث يرغب الموظف بأن يظهر عنصراً مهماً في المنظمة والمجتمع من خلال الثروة التي يجمعها.

ـ الحراك الثقافي في المجتمع: الذي قد ينمي قدرات الفرد الإدراكية، ويطور سلوكياته بشكل إيجابي ويبعده عن الممارسات الخاطئة.

أسباب مؤسسية وتنظيمية: وتتخلص بـ:

1 ـ غياب الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

2 ــ الترهل الإداري والبطالة المقنعة والبيروقراطية العالية.

3 ــ ضعف النظام الرقابي, وغياب مبدأ المساءلة والحساب.

4 ــ استغلال النفوذ من خلال التقرّب للمسؤولين في الإدارات العليا.

5 ــ درجة الوضوح بالأعمال والشفافية.

6 ــ عدم تناسب الهياكل التنظيمية مع طبيعة العمل, وعدم وضوح الصلاحيات والسلطات.

7 ــ عدم الاستقرار الوظيفي.

8 ــ البطالة المقنعة ووجود الفائض من العاملين الذين لا يمارسون أعمالاً فعلية.

د ــ أسباب بيئية:

التي تشمل السياسة والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والثقافية.

آثار الفساد الإداري:

للفساد آثار مدمّرة تزداد خطورتها عند شيوع ظاهرة ثقافة الفساد في كافة مؤسسات المجتمع ومنظماته, ونجمل هذه الآثار بما يلي:

أولاً: التكلفة الاقتصادية والتي تشمل:

ــ كلفة إجراءات وآليات وطرق ومكافحة الفساد وملاحقته واجتثاثه.

ــ كلفة الخسائر السلبية المرافقة وما يتلوها من تداعيات على مختلف الصُعُد، مثل: إضعاف حالات النمو, وهروب الاستثمارات، وزيادة تكلفة قيام المشاريع، والقضاء على روح المبادرة والابتكار، وإضعاف جودة المنتجات والخدمات، وضعف الأداء، وتخفيض الإيرادات، وانتشار أو تفشي حالة الاستياء العام، وغياب الأمل في تحقيق العدالة.

ثانياً: التكلفة الاجتماعية: مثل:

ـ هروب الكفاءات العلمية وعدم الاستفادة من خبراتها ومؤهلاتها التي يمكن أن تطور المجتمع.

ـ إفساد القيم الصحيحة التي تدعو للممارسات النزيهة والشفافة والعادلة.

ـ ظهور طبقات طفيلية غير منتجة تصبح من أصحاب الثروات على حساب الغير.

ـ ازدياد حالات الصراع الطبقي، وتفتيت النسيج الاجتماعي.

ـ تعميق الفجوة بين الطبقات وحصر السلطة والثروة بأيدي قلة بعيداً عن الاعتبارات الإنسانية والوطنية.

ـ انتشار اللامبالاة وعدم الالتزام الأمر الذي يضعف الشعور بالمسؤولية.

ـ فقدان الثقة بالمنظمات والمؤسسات الحكومية.

ـ انتشار السلوكيات التجارية الفاسدة، وازدياد حالات النصب والاحتيال، وتدهور قيم الأعمال.

ـ ظهور «المافيات» العصابات المنظمة للجريمة والنهب ومقاومة التغيير.

ثالثاً: التكلفة السياسية: وتشمل:

ـ تحريف المحتوى الحقيقي للنشاط السياسي الفعّال والنزيه الذي يُمكن أن يطور المجتمع.

ـ تحويل مؤسسات المجتمع المدني من نقابات وأحزاب إلى واجهات سياسية وبؤر لتجميع المواطنين الموالين.

ـ تشويه معاني الأهداف السامية للممارسات السياسية مثل الديموقراطية والحرية وحقوق الإنسان والمسؤوليات والحقوق والواجبات.

ـ ظهور بوادر الصراع السياسي بين النخب السياسية.

ـ استدعاء ظاهر التدخل السياسي في شؤون البلاد من قبل أطراف خارجية.

ـ السيطرة التدريجية على المؤسسات الرقابية في المجتمع وتحويلها إلى أبواق دعاية لا تفضح الممارسات الفاسدة وجرائم السلوك، لا بل تغطيها.

رابعاً: التكلفة المؤسساتية: وتشمل:

1 ـ الهدر الكبير في الموارد والإمكانات.

2 ـ اللاعقلانية في تخصيص الموارد وتحويلها لتحقيق المصالح وخدمتهافقط.

3 ـ تشويه عملية اتخاذ القرار وتعقيدهاوتعطيل آلياتها.

4 ـ تشويه السجلات والوثائق والمستندات لإخفاء الفساد.

5 ـ تعقيد إجراءات الرقابة، واعتماد السرية من أجل تعطيل مساءلة المفسدين.

6 ـ خلق جو من الشك والريبة من خلال الاعتماد على الاتصالات غير الرسمية ودس الشائعات والأكاذيب لتشويه الحقائق وتضليل الناس.

7 ـ استبدال الثقافة التنظيمية السليمة بثقافة فاسدة مشوّهة تزيد من الالتفاف حول المسؤولين الفاسدين.

مداخل معالجة الفساد الإداري:

تستحق هذه الظاهرة أن تتضافر الجهود من قبل كل من الأفراد والجماعات والمنظمات والدولة من أجل تحجيمها وتقليل آثارها ومضارها، واجتثاثها من كافة المؤسسات والمنظمات، ومن أجل ضمان تحقيق الرقي والازدهار، والتطور الاقتصادي والاجتماعي والحضاري والثقافي، ولهذا تُعتمد مجموعة من الإجراءات أو المداخل لمعالجته يمكن تلخيصها بما يلي:

1 ـ الانطلاق من المؤسسات المهمة والرئيسية في الدولة بإحداث تغييرات ثقافية جذرية من خلال إصدار حزمة من القوانين الجديدة، وتضافر الجهود في التعاون بين السلطات التشريعية والقضائية والتنفيذية، واستخدام وسائل الإعلام للتوعية ومناقشة القضايا المتعلّقة بالفساد، وتنحية أشخاص معروفين في ممارسة الفساد ومحاسبتهم قانونياً.

2 ــ التدرّج في اجتثاث حالات الفساد ابتداءً من المهم والمؤثر ومن ثم ما يليها بالأهمية وهكذا مروراً بجميع حالات الفساد ضمن برامج متتابعة من أجل وقف التداعيات السريعة لانتشار ظاهرة الفساد وتفاقمها سواء على صعيد المؤسسات أم على صعيد المستويات المختلفة للمؤسسة الواحدة.

3 ــ سير عملية المعالجة والاجتثاث تبعاً لعمق الظاهرة واتساع نطاقها ومدى انتشار ودرجة تجذُّرها، باختيار الوقت المناسب والإجراء الفعال للقضاء عليها ومنع تكرارها.

4 ــ تضافر جهود الأفراد والجماعات والمؤسسات في إطار رسمي للمعالجة، وعدم التستُّر على أية حالة كانت واعتبارها ممارسات مُخلّة بالشرف والأمانة والنزاهة والإخلاص.

5 ــ أن تُمثّل جهات المساءلة كالقضاء والمحاكم والتشريعات والقوانين مدخلاً رسمياً **لمعالجة الفساد** على مستوى المنظمة بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني لمتابعة حالات الفساد ومحاربتها.

6 ــ البناء السليم للنظام القيمي من خلال محاربة الأعراف والتقاليد الفاسدة أو التي يمكن أن تكون مدخلاً لممارسة الفساد، وتحسين مستوياتها المعيشة ونظام الأجور وإيجاد فرص العمل والقضاء على البطالة وتعزيز دور وسائل الإعلام والرقابة الشعبية.

تذكر

1- هنالك أعمال خيرية أصلها فاسد كالقيام بإنفاق جزء من الثروات المتجمعة بطرق غير مشروعة على أعمال البر والإحسان.

2- إن تمارض العاملين وحصولهم على إجازات مرضية بغير حق هو من مظاهر الفساد.

بين الإجابة الصحيحة فيما يلي:

إن المدخل الذي يرى بأن الفساد الإداري هو ظاهرة مركبة يسمى:

A- المدخل الوظيفي.

B-المدخل الثقافي.

C-المدخل الحضاري.

D- المدخل السلوكي.

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الوحدة الرابعة عشر

الشفافية والمساءلة بوصفهما مدخلين لمعالجة الفساد الإداري

- مفهوم الشفافية.
- استعمالات الشفافية والإساءة إليها.
- أهمية الشفافية.
- الشفافية ودورها في تعزيز المساءلة ومكافحة الفساد الإداري.

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الشفافية والمساءلة بوصفهما مدخلين لمعالجة الفساد الإداري

إن الشفافية تُمثل بعداً مركزياً للحكم العادل والصالح، ولمكافحة الفساد الإداري في كافة المؤسسات الخاصة منها والعامة، لأنها ترتبط بالبحث عن معايير النزاهة والعدالة والمصداقية والوضوح والمساءلة وقيمها في الأعمال والممارسات الإدارية.

مفهوم الشفافية: Transparency

هي نظرة منهجية وعلمية تتصف بالوضوح التام فمي آلية صناعة القرار واتخاذه وبناء استراتيجيات العمل، ورسم الخطط والسياسات وأساليب تنفيذها وتقويمها، بما يتناسب مع المستجدات البيئية وروح العصر، ومن ثم عرضها على الجهات المعنية لمراقبة تنفيذها وأدائها، وإخضاع جميع هذه الممارسات للمساءلة في إطار سيادة القانون والتشريعات الموضوعة.

يعني جعل الأمر أو المسألة المطروحة واضحة وشفافة وبعيدة عن كل لُبس أو غموض أو تعقيد ضمن إطار يتحلّى بأخلاقيات الخدمة العامة، والنزاهة في العمل، والابتعاد كل البعد عن إساءة استخدام السلطة.

أو هي الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنيّة بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة.

يعني ببساطة هي توفير المعلومات اللازمة وإيضاحها، وإعلان تداولها عبر جميع وسائل الإعلام المقروءة والمكتوبة والمسموعة، بطريقة مكشوفة وعلنيّة.

ومن خلال هذه التعريفات المتعددة نستطيع أن نقول بأن الشفافية تتضمن:

وضوح التشريعات، ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات، واتباع تنظيمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح.

وضمن هذا السياق نجد أن مفهوم الشفافية يتمثل بالعديد من العناصر والمعايير مثل:

1 ـــ شرعية المؤسسة أو المنظمةومشروعيتها.

2 ـــ وضوح رسالة هذه المؤسسة ورؤيتها وأهدافها ومسوّغ استخداماتها لمواردها.

3 ـــ وضوح آليات العمل وإجراءاته فيها وعدم تعقيد.

4 ـــ الابتعاد عن السرّية والقيام بنشر المعلومات والبيانات, وتوفير الأدلة اللازمة للجمهور ليسترشد بها في مراقبة عمل المؤسسة وتطورها.

5- تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة, وتكافؤ الفرص والوضوح والإعلان عن النشاطات والممارسات, والابتعاد كل البعد عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك.

6- الاعتماد على قواعد اخلاقية وتطبيقها بدقة دون اعتبارها مجرد شعارات فضفاضة وبراقة.

7- القيام بإعداد برامج للتوعية بمفهوم الشفافية, وتدريب العاملين عليها والحرص على احترامها.

8- تقديم صور صادقة وأمينة للجمهور الذي تتعامل معه المنظمة عن كل ما يجري داخلها وكافة أمورها.

9- السماع لآراء مختلف الأفراد والجماعات حول عمل المنظمة وأنشطتها المختلفة والإهتمام بها, وأخذها في الحسبان.

استعمالات الشفافية والإساءة لها:

يُستعمل اللفظ في كل الاتجاهات، وبكل المعاني، ولتحقيق كافة الأغراض حتى لو كان الأمر يتعلّق بمعانٍ متضاربة، حيث إن لفظ الشفافية وجد وقعاً في نفوس الجميع وخاصة المسؤولين، وأصبح صورة فنية في ثقافة تعشق الكلمات, والأغاني

والأشعار، وتستعمل التشبيهات، ولا تزال الأمثال العامية فيها تُعدُّ سلطة وحجة لفهم الواقع وتسوغ أحداثه.

لذلك ومن كثرة الاستعمال لها في معان متضاربة فقدت معناها الدقيق، فالقائل يستعملها بأي معنى يشاء بقصد التمويه على السامع، والسامع يفهمها بأي معنى يُريد بهدف الترفيه عن النفس، حتى أصبحت تُعدُّ من ألفاظ النفاق الذي يهدف في العلن إلى غير ما يُبطنه في السر، حيث نجد:

1 ــ أن المسؤولين يستعملونها عند تزويرهم للانتخابات من قبل المشرفين عليها والأجهزة الأخرى حتى يغسلوا أيديهم من دم ابن يعقوب، ويلبسوا قميص عثمان «الشفافية»[1].

2 ــ يستخدمها القائمون على بيع القطاع العام وشركاته الخاسرة حتى والرابحة بأرخص الأسعار للمشترين من أصحاب العائلات الكبرى حتى يرسو عليهم العطاء بدعوى الشفافية.

3 ــ تستعملها أنظمة الحكم على المتهمين في قضايا الاغتيال السياسي بناء على الشفافية في الرؤية وفي التعبير.

4 ــ يستعملها مديرو هيئات المعارض الدولية للكتاب لإقصاء النشاط السياسي منها بدعوى الشفافية.

5 ــ يستخدمها مديرو الجامعات لإبعاد الطلبة والأساتذة عن السياسة بحجة لا سياسة في الجامعة ولا جامعة في السياسة.

6 ــ يستخدمها رجال الدين من أجل قصر أمسور الدين على الآخرة، وعدم خلطه بأمور الدنيا بدعوى الشفافية. والتي تعني هنا تسوغ المواقف المسبقة للجهات الحاكمة.

---

[1] الدكتور سعيد علي الراشدي ـ الإدارة بالشفافية ـ عمان ـ دار كنوز المعرفة ـ 2006.

7 ـ ويستخدمها المسؤولون في المواقع الوزارية والإدارات العليا للتغطية على الفساد وسلب موارد البلاد[1].

ومن خلال ما تقدّم نلاحظ بأن كلمة شفافية أو لفظها يستعمل سلاح يستخدم بين أصحاب المصالح والسلطات وبين رعاع الشعب ومعارضيهم من أجل الإقصاء بطهارة اليد ونقاء الضمير.

ومن كثرة تداول لفظ الشفافية للتستّر على كل مظاهر الفساد، وعدم رؤية حقيقة أي شيء أصبح هذا اللفظ ثقيلاً على النفس ولا يثير الذهن، ومعتّماً لا شفافاً مثله مثل المفاهيم الشائعة كالديموقراطية، والإصلاح، والمجتمع المدني، وحقوق الإنسان التي كلها في النهاية تغيير في النفس قبل أن يكون تغييراً في الواقع، من خلال فرض سياسة الأقوى على الأضعف، وبما يوافق أهواء الأقوى ورغباته، ويُحقق مصالحه، لدرجة فقد هذا المصطلح «الشفافية» وغيرها من المصطلحات كالتطوير والتحديث قيمتهما لدرجة الابتذال ومقت الجمهور.

حيث تمّ ربط هذا المصطلح بمكافحة الفساد والهدر، والمساءلة وبناء الديموقراطية وتعزيز بنائها ارتباطاً وثيقاً، فبقدر ما نكافح الفساد والمفسدين والهدر والتقصير، وتحقق الإصلاح والمساءلة، بقدر ما نكون قريبين جداً من بناء مجتمع الشفافية الذي ينادي به كل المخلصين.

أهمية الشفافية:

إن أهمية الشفافية تكمن في أنها قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، ولذلك فهي تُعدُّ أداة مهمة جداً لمحاربة الفساد الذي يستشري في كافة الدول وخاصة النامية منها، والذي يتطلّب الكشف عن مختلف القوانين والقواعد

[1] نفس المرجع السابق.

والأنظمة والتعليمات والمعايير والآليات بشكل عام للإقرار عملياً بالمساءلة والمحاسبة عند عدم احترام تلك الآليات والقواعد أو عدم مراعاتها.

ولهذا فإن الشفافية مطلوبة في حياة الناس جميعاً مع بعضهم البعض في علاقاتهم الإنسانية بشكل عام، إلا أنها تبدو ضرورية وملحّة في منظمات الأعمال الإدارية والسياسية.

ففي المنظمات الإدارية تكون الشفافية مطلوبة فيما بين القيادات مع بعضهم البعض، وفيما بين القيادات والعاملين، لأن المكاشفة والصراحة وإيضاح المعلومات يُعزّز دور الولاء لدى العاملين، ويُزيد من إنتاجيتهم ومن اندفاعهم نحو تحقيق مصلحة المنظمة ومصالحهم معاً.

وفي المنظمات السياسية تُعدُّ الشفافية عامل استقرار سياسي قوي يُظهر بجلاء مفاهيم التقدُّم الحضارية سياسياً لدى الدولة ويُرسّخها، وبشكل عام تتضح أهميتها من خلال إسهامها في تحقيق الأمور التالية:

1 ـ ضمان تحقيق المصلحة العامة لا المصالح الشخصية.

2 ـ الإسهام في اتخاذ القرارات الصحيحة.

3 ـ توفر النجاح والاستمرارية لأية منظمة كانت راغبة في مكافحة الفساد واجتثاثه.

4 ـ تسهم في جذب الاستثمارات وتشجيعها.

5 ـ تساعد في إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية المتبعة.

6 ـ تنمية دور القطاع الخاص أو «الخصخصة» وإنعاش السوق.

الآثار الإيجابية لتطبيق الشفافية في القرارات الفردية والتنظيمات الإدارية:

يترتّب على تطبيق مفهوم الشفافية العديد من الآثار أو الفوائد التي يمكن أن نجملها بما يلي:

1 ــ تحقيق درجة المركزية في عمليات اتخاذ القرار من خلال تقليل الصلاحيات الواسعة في ذلك.

2 ــ تشجيع المبادرات الشخصية ضمن قواعد العمل وأنظمته.

3 ــ توفير الفرص لتنمية المهارات والقدرات المتوفرة لدى الأفراد العاملين.

4 ــ ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج من خلال المحاسبة على التجاوزات.

5 ــ التشجيع على اختيار القيادات الإدارية النزيهة والأمنية وذات الولاء للمنظمة وللصالح العام، والقادرة على اتخاذ القرارات الموضوعية المناسبة لإظهار نقاط الضعف والقوة وتحديد الانحرافات.

6 ــ تساعد على استقلالية الأفراد العاملين ومصداقيتهم بشكل أكثر عند قيامهم بواجباتهم الوظيفية الأمر الذي يُعزّز الرقابة الذاتية.

7 ــ تسهم في تغيير الثقافة التنظيمية السائدة من خلال تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين مظهرة أن أهم ما في التنظيم هو العمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين، والتعامل معهم بشفافية عالية.

الشفافية ودورها في تعزيز المساءلة ومكافحة الفساد الإداري:

ظهر مفهوم الشفافية نتيجة البحث عن مفاهيم وممارسات وأدوات للقضاء على المخالفات السلوكية والتجاوزات والممارسات الإدارية الخاطئة، والفساد الإداري والرشوة، والاختلاسات، والتزوير، والمحسوبية، واستغلال الوظيفة العامة، وتقديم الخدمات للأصدقاء والأقارب، وانتشار مفهوم الشكلية في أجهزة الإدارة العامة، أو

للتخفيف من حدتها على الأقل، من خلال نشر الأخلاقيات والأدوات التي تؤدي إلى القضاء على كل هذه الأشكال من الفساد الإداري، وتنميتها وتطويرها.

حيث إن الشفافية والفساد مفهومان متعارضان، والعلاقة القائمة بينهما هي علاقة عكسية، إذْ بقدر ما تزداد الشفافية في المجتمع بكل المجالات وعلى كافة الأصعدة بقدر ما ترتفع إمكانية محاربة الفساد، والحدُّ منه والسيطرة على آثاره المدمرة على مختلف الصعد وفي كافة المجالات.

وبازدياد الاهتمام العالمي خلال السنوات الأخيرة في التصدي للفساد بكل صورة وأشكاله على اعتبار أنه عدوٌ للتنمية والديموقراطية، ومشجِّع على كل مظاهر الفوضى والانحراف، وعدم احترام القانون، وأصبحت مكافحته على قمة الأولويات في الدول والمؤسسات والأحزاب، تمّ تفعيل ما سميَّ باسم منظمة الشفافية الدولية 1993 التي مقرُّها في برلين.

وكل ذلك تمخّض في إعلان الرغبة في بناء مجتمع الشفافية والصدق، وبناء القاعدة المناسبة لانطلاقة الأوطان نحو دخول عصر المشاركة في صنع الحضارة لا التفرُّج عليها والوقوف على أبوابها، والاستجداء من صنّاعها.

وفيما يلي أهم عوامل بناء المجتمع الشفّاف[1]:

1 ــ تعزيز قيمة الصدق في حياتنا اليومية من خلال تأكيد أن الشفافية ليست متطلباً فقط، وإنما هي قيمة متلازمة تلازماً أكيداً مع مفاهيمنا التربوية والسياسية والأخلاقية والديموقراطية، وبالتالي فهي جزء من قيمنا التاريخية والوطنية وفي صلب المكوّنات العقائدية في حياتنا سواء أكانت الدينية أم السياسية، وهي ليست حكراً على جماعة وطنية دون أخرى، وعلى تنظيم سياسي دون سواه.

---

[1] مرجع سبق ذكره ـ د. سعيد علي الراشدي ـ الإدارة بالشفافية.

2 ــ تعزيز البناء الديمقراطي في حياتنا على مستوى الفرد والجماعة, ومنح المواطن كامل حقوقه وأهمها حقه في عملية صنع القرار على كافة الأصعدة وأهم من ذلك إطلاعه بصدق وشفافية على المكونات الرقمية التي تؤديدوراً أساسياً في عملية صنع القرار سواء الاقتصادي أو السياسي أو حتى الاجتماعي.

3 ــ التأكيد على أن المحاسبة هي حق من حقوق المواطنين تجاه السلطة كأحد الضمانات الأساسية لتعزيز الديمقراطية في المجتمع, وبناء المجتمع الشفاف, وتعزيز شرعية الانتخاب ضمن الشروط التي تناسب استمرار المواطنين في الرضي عن هذا المسؤول أو تقديرهم لحسن أدائه, وضمن إطار آخر هو تقيده بالقانون الذي أرساه المجتمع, ووضعه لهذا القانون أساساً لحماية مستقبل مواطنيه من خلال مراقبة المخلصين, وتعزيز قدرة الأجهزة الرقابية السلطوية والاجتماعية.

4 ــ مشاركة أوسع فئات المواطنين (دون نظرة تخوينية لأحد, أي لا يمكن إثبات ذلك إلا عن طريق الإدانة القانونية وليس السياسية) وفتح المجال أمامها في التأثير وعملية صنع القرار في كل المستويات هي أهم الضمانات التي تكفل تعديل أداء مختلف الهيئات في المجتمع وتحسينه وتطويره, بما يضمن باستمرار تحقيق مصلحة الجزء الأكبر من المواطنين ومن شأن ذلك أن يدفع باستمرار إلى تطوير المجتمع ورقيه باتجاه توفير السبل والوسائل لحياة المواطنين, وراحتهم ورفيهم وتقدمهم.

5 ــ إن تعني للشفافية بالشكل الأساسي أن كل المرافق والمؤسسات التي تدير الشأن العام شفافة تعكس ما يجري بداخلها وما يدور وما يشاع في أروقتها, وذلك ينطبق على الأحزاب, والنقابات والمؤسسات, والمرجعيات الثقافية, والدينية, بحيث تكون كل الحقائق معروفة ومتاحة للبحث والمساءلة والنقاش.

6 ــ توفير سيادة القانون والفصل بين السلطات (لا أن تعزز سطوة السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية وفق ما جرى في قرار صرف القضاة بحجة إصلاح

القضاءومكافحة الفساد فيه) وصون حق حرية الحصول على المعلومة وفق الأطر القانونية واحترام حقوق المواطن على اختلافها هي من أهم الأسس التي يعتمد عليهما في بناء بيئة سليمة للممارسة والشفافية.

7 ـ تعزيز قيمة المساءلة في حياة المواطن والجماعة، واتخاذ الإجراءات التي تعزز هذه القيمة وأهمها الخطوات التي تكون على المستويات الأعلى بمنزلة قدوة ومحرك للتغيير وتعزيز هذه القيمة مراعين الظروف التي مر بها المواطن والهيئة الاجتماعية خلال عشرات السنوات التي ارتبطت بالظروف الاستثنائية، وعدم قدرة المواطن على تجاوز حاجز الشرطي الذي يقبع في داخله، ويعرقل انطلاقته نحو مرحلة المحاسبة الشعبية.

8 ـ تعزيز دور الإعلام الشفاف نظراً إلى ما يؤديه هذا الإعلام، سواء كان عاماً أو حزبياً خاصاً في تحريك عجلة التغيير الاجتماعي والتربوي عبر وسائله الأكثر انتشاراً وأكثر قدرة على الدخول إلى أبعد المعاقل وأصعبها.

9 ـ استغلال التراث الحضاري والسياسي والديني في عملية زرع روح القدوة والشفافية في حياة المواطن والجماعة وعدم تناسي ذلك.

وهكذا يتضح أن الشفافية والفساد كما ذكرنا آنفاً مفهومان متعارضان والعلاقة القائمة بينهما هي علاقة عكسية فبقدر ما تزيد الشفافية في المجتمع وفي كل المجالات وعلى كافة الأصعدة ترتفع إمكانية محاربة الفساد والحد منه والسيطرة على آثاره المدمرة في كافة المجالات.

وأما من حيث الشفافية والمساءلة فهما مقوّمان أساسين من مقوّمات الحكم الصالح الذي يُشكّل شرطاً مسبقاً من شروط تحقيق التنمية البشرية، التي تُمثّل بدورها الهمُّ الرئيسي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والهدف النهائي لجميع برامجه وأنشطته.

فالشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان كلٌ منهما يُعزّز الآخر، حيث في غياب الشفافية لا يُمكن وجود مساءلة، والعكس صحيح فإن لم يكن هنالك مساءلة لا يُمكن أن يكون للشفافية أية قيمة، ولذلك فإن وجود هاتين الحالتين معاً يُسهم في وجود إدارة فعالة وكفوءة ومنصفة على صعيد المؤسسات العامة والخاصة.

فالشفافية ظاهرة تُشير إلى تقاسم المعلومات والتصرُّف بطريقة مكشوفة، حيث إنها تُتيح لمن لهم المصلحة في أمرٍ ما أن يجمعوا المعلومات اللازمة حول هذا الأمر، وهذه المعلومات قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وحماية مصلحتهم.

كما تقوم الشفافية على التدفق الحر للمعلومات التي تُتيح للمعنيين بمصالح معنية أن يطلّعوا مباشرة على العمليات والمؤسسات والمعلومات المرتبطة بهذه المصالح، وتوفّر لهم معلومات كافية تُساعدهم في فهمها ومراقبتها.

والشفافية عنصر رئيس من عناصر المساءلة البيروقراطية يترتب عليه جعل جميع الحسابات العامة، وتقارير مدققي الحسابات متاحة للفحص العمومي الدقيق وبذلك تكون الشفافية أداة واقية من الأخطاء الحكومية.

وأما المساءلة فهي حسب ما وردت في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجَّه إليهم، وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم، وقبول بعض المسؤولية عن الإخفاق والفشل، وعدم الكفاءة، وعن الغش والخداع.

لذلك يمكن القول: إن إصلاح مؤسسات الدولة وجعلها أكثر كفاءة ومساءلة وشفافية هو ركن أساسي من أركان الحوكمة أو الحكم الصالح، يتطلب التزاماً سياسياً من الدولة بمساندة القطاع الخاص والمجتمع المدني.

لـــذلك فالشـــفافية والمســـاءلة مفهومـــان مترابطـــان لأنهمـــا يتطلبـــان وضـــوح التشريعات ودقة الأعمال المنجـزة واتبـاع التعليمـات والممارسـات الواضـحة للـتمكن من الوصول إلى الغايات

وانطلاقاً مما تقدم سوف نعطي فكرة موجزة عن منظمة عالمية ركزت جهودها وبلورتها في استخدام مفهوم الشفافية كآلية فعالة لمعالجة الفساد، وهي منظمة الشفافية العالمية:

تكونت هذه المنظمة فـي عـام 1993 فـي مبـادرة شخصـيات عالميـة مرموقـة منحدرة من انتماءات فكرية ومهنية واجتماعية متعدّدة، مـن أجـل الإسـهام فـي تعزيـز تحقيق التنمية الاجتماعية، ودعـم حقـوق الإنسـان والـنهج الـديموقراطي فـي مختلـف الدول، والحفاظ على البيئة.

لذلك ومن أجل أن تتمكن هذه المنظمة من تمثيل قـدرتها علـى مكافحـة الفسـاد، قامـت بالكشف عن وسائل جديدة للتعامل مع هذه الظاهرة وتحجيمها واجتثاثهـا مـن خـلال مـا يلي:

1 ـ تطوير النظام الوطني للنزاهة، وإصدار مؤشـر دافعـي الرشـاوى، ونشـر التقريـر الشامل عن الفساد، ومعلومات هائلة عن الفساد فـي الكتـاب المرجعـي للمنظمـة حـول ظاهرة الفساد.

2 ـ قيامها بعقد العديد من المؤتمرات المتعلقـة بمكافحـة الفسـاد، وتقـديم الاستشـارات الفنية التطوعية لتشخيص ومكافحة الفساد.

3 ـ تعاملها مع العديد من المنظمـات والمؤسسـات التجاريـة والماليـة فـي مشـروع: اعرف قواعد زبائنك، توصلت مـن خلالهـا إلـى بلـورة قواعـد عامـة تسـاعد علـى مكافحة الفساد.

4 ــ قيامها بإبرام العديد من المعاهدات والاتفاقيات الخاصة بمكافحة الفساد، وافتتاح فروع لها في العديد من البلدان النامية والمتقدمة، بما يكسبها دور الضاغط المنظم لدى المنظمات الدولية الحكومية.

وفيما يلي نبين الحد الأدنى من المواصفات التي وضعتها منظمة الشفافية الدولية للعقود التي توجب على السلطات المسؤولة عن إبرام العقود الالتزام بما يلي:

1 ــ وضع نظم إدارية وميثاق سلوك تلزم السلطة المقاولة وموظفيها باتباع سياسة صارمة عند الفساد، ويجب أن تأخذ هذه السياسة بالحسبان إمكانية حصول تضارب في المصالح، وتوفير آلية جيدة للتبليغ عن الفساد، وحماية الأشخاص الذين بلغوا عن الفساد.

2 ــ السماح فقط لتلك الشركات التي وضعت سياسات ومواثيق سلوك تحد من الفساد لموظفيها التنافس على الفوز بالمشاريع المطروحة.

3 ــ الاحتفاظ باللائحة السوداء للشركات التي ثبت تورطها في قضايا الفساد حيث يجب منع هذه الشركات من التنافس على الفوز في المشاريع المطروحة لفترة زمنية معينة.

4 ــ التأكد من أن جميع العقود المبرمة بين الجهة الرسمية والشركات المقاولة والمزودين ومقدمي الخدمات كلها تتضمن شروطاً بأن تقوم جميع الأطراف باتخاذ سياسة صارمة ضد الفساد، وإن أفضل وسيلة من أجل عمل هذا هو توقيع ميثاق الشرف الذي يلزم الجهة الرسمية والشركات المتنافسة بنبذ الفساد.

5 ــ التأكد من القيام بفتح علني للمظاريف للشركات المتنافسة إذا ما كانت قيمة تكاليف المشروع تتجاوز القيمة المحددة من قبل الجهة الرسمية.

6 ــ يجب التسهيل على الشركات المتنافسة وحتى الجمهور بشكل عام إن أمكن للحصول على معلومات عن جميع مراحل العقد بما يشمل معايير الاختيار، وعملية التقويم وشروط العقد وأي تعديلات عليه.

7 ــ يجب ضمان سرية وعدم تزويد أي شركة من الشركات المتنافسة لمعلومات إضافية وحدها وخصوصاً تلك المتعلقة بآليات الاختيار.

8 ــ يجب منح الشركات المتنافسة الوقت الكافي للتحضير للمناقصة والتحضير للشروط المسبقة التي تؤهلهم للتقدم.

9 ــ يجب التأكد من أن «أوامر التغيير» التي قد تؤثر في السعر أو الوصف المتفق عليه في العقد أن تكون بعلم وإشراف أعلى المستويات، ويفضل على مستوى صانعي القرار من الشركة المقاولة.

10 ــ يجب التأكد من أن الرقابة الخارجية والداخلية، وشركات التدقيق كلها مستقلة ونزيهة وفاعلة، وأن تقاريرهم في متناول العامة، وإن حدوث أي تأخير غير مسوّغ في تنفيذ المشروع يتطلب إجراء مراقبة إضافية.

11 ــ يجب توزيع المهام الرئيسية من أجل ضمان أن يكون تحديد الاحتياجات والتحضير والاختيار، وعمليات التعاقد والإشراف والرقابة على المشروع مهم لأشخاص مختلفين.

12 ــ يجب تطبيق معايير أمان داخل المكتب مثل تشكيل اللجان عند اتخاذ القرارات المهمة وتدوير الموظفين في الوظائف الحساسة بحسب الأخذ بعين الاعتبار أن يحظى موظفو المشتريات بتدريب جيد وبرواتب مميز.

13ــ اطلب مشاركة منظمات المجتمع المدني لتأدية دور المراقب المحايد على طرفي العقد.

تذكر

1- أن كثرة استعمال مصطلح الشفافية في معانٍ متضاربة أفقدها معناها الدقيق.

2- إن الشفافية مطلوبة في حياة الناس جميعاً حتى في تعاملهم مع بعضه البعض.

بين الإجابة الصحيحة فيما يلي:

من عوامل بناء المجتمع اكتشاف:

A- تعزيز البناء الديمقراطي.

B- تعزيز قيمة المساءلة في حياة المواطن والجماعة.

C- توفير سيادة القانون والفصل بين السلطات.

D- كل ما سبق.

الوحدة الخامسة عشر

الحوكمة الشاملة بوصفها منهجاً متكاملاً للإدارة الحديثة

- ماهية الحوكمة.
- مفهوم الحوكمة وأهميتها.
- مجددات الحوكمة.
- أبعاد الحوكمة.
- مسوغات ظهور مفهوم الحوكمة.
- مقومات الحوكمة.
- آليات الحوكمة.
- خصائص الحوكمة.
- العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة.
- دور الحوكمة في معالجة الفساد.
- مزايا الحوكمة أو الحكم الرشيد في المؤسسة.

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الحوكمة الشاملة بوصفها منهجاً متكاملاً للإدارة الحديثة

ظهر مفهوم الحوكمة ليكون مرادفاً للحكم الصالح والإجراءات الضابطة، ومعززاً لقيم الديموقراطية، والمشاركة لرفع الكفاءة الإدارية للجهاز الحكومي، وتحقيق تطور عمل الشركات على كافة الأصعدة ونموّه.

ماهية الحوكمة:

الحوكمة، الحاكمية، الحكمانية، الحكم الصالح، الحكم الرشيد، كلها تدل بشكل أو بآخر على مرونة اللغة العربية وغناها واتساعها في ترجمة المصطلحات، إلا أنه وللأسف ولفهم المقصود من ترجمة المصطلح فالكل يضع المصطلح باللغة الأم التي تم الترجمة منها، وهو هنا (Governance). ما يعني أن توحيد المصطلح لدى مجامع اللغة العربية الممتدة من المحيط إلى الخليج لم تصل بعد إلى الغاية والهدف المنشود من فكرة توحيد المصطلحات، وكما ظهر مصطلح العولمة واحتل مساحات كبيرة من الدراسات والبحث في مجالات متعددة، فقد ظهر مصطلح الحوكمة في العقود القليلة الماضية، ويتوقع أن يأخذ هذا المصطلح حيزاً واسعاً من الاستخدام والتداول في العديد من الدول، نامية كانت أم متقدمة، أو في طريق التحول الاقتصادي، كما بدأ يأخذ مثله مثل العولمة ــ أبعاداً متعددة مثل الحوكمة السياسية (الحكم الصالح)، الحوكمة البيئية، الحوكمة الاجتماعية، حوكمة الشركات والمؤسسات، حوكمة المصارف.. وأصبحت الحوكمة تقترن في غالبية الدراسات بمفهوم الشفافية ليشكلا وجهين لعملة واحدة.

فالحوكمة هي مجموعة من القوانين والسنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المؤسساتوأهدافها، وبمعنى آخر فسإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء

مفهوم الحوكمة الشاملة وأهميتها:

توصل مجمع اللغة العربية إلى أن لفظ كلمة الحوكمة ترجمة لكلمة (Corporate Governance) وذلك بعد مناقشات متعددة عرضت خلالها مرادفات أخرى مثل «الإدارة الرشيدة للشركات»، و«الحاكمية» الحكم الصالح أو الحكم الرشيد، والحوكمة تُعرَّف بأنها حالة وعملية واتجاه، وأنها تمثل نظام مناعة يحمي سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل الشركات، وتعد الحوكمة بمنزلة عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية سواء داخل الشركاتأوخارجها.

أن مفهوم حوكمة الشركات معني بإيجاد التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة وتنظيمهابما يحافظ على حقوق حملة الأسهم، وحملة السندات والعاملين بالشركة، وأصحاب المصالح وغيرهم، وذلك عن طريق الالتزام بتطبيق معايير الإفصاح والشفافية، وإن حوكمة الشركات عبارة عن القواعد التي توجّه سلوك الشركات وحاملي الأسهم، ومديري الشركات، وكذلك إلى الإجراءات الحكومية الرامية إلى تعزيز تطبيق تلك القواعد وفرضها،وتزايد الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات في السنوات الأخيرة من قبل الباحثين والمهتمين في المنظمات الدولية حيث عقدت له العديد من المؤتمرات والندوات وورش العمل في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

ـ إن تبني مفهوم الحوكمة أو الحكم الصالح يُعدُّ أساس للسياسات الاقتصادية، وأنه ضمان لتوفير الشروط الملائمة لتحقيق النمو والتنمية.

ـ يؤثر الحكم الصالح على سلوك الأفراد الذي ينعكس على نشاط المؤسسة، لذلك يعمل الحكم الصالح على زيادة قوة المؤسسة التي تتميز بتفتح نمط تشغيلها وتقبلها بالتغيير والاستجابة لمتطلبات المجتمع، وكذلك تجنب المشاكل الداخلية، بالإضافة إلى ترسيخ دعائم الإدارة الجدية وتوفير الشفافية والمساءلة، كما يعمل على إرساء هياكل

مؤسسية تساير مرحلة التحول الديمقراطي، بالإضافة إلى التحكم الجيد بالمعلومات بقصد الحد من مظاهر الفساد، ويعمل على استغلال المعلومات الصحيحة في اتخاذ قرارات سليمة بالإضافة إلى تصميم نظام سلوكي لمحاربة الفساد وتحقيق تكافؤ الفرص.

ـ في ظل الحوكمة يؤدي مجلس الإدارة دوراً مهماً في تمثيل الحكم الصالح من خلال إعداد إطار للتقويم الفعال، وإقامة أرضية للتطوير. وضمان الاستثمار الجيد لموارد المؤسسة وفق آفاق طويلة المدى.

ـ إن تطبيق الحوكمة أو الحكم الصالح ينعكس على قدرة المؤسسة في أداء مهامها ما يدعم الاستقرار. ويحافظ على مصالح المستثمرين ويسهم في جلب رؤوس الأموال، بالإضافة إلى ترسيخ الثقة. وهكذا يحفز مختلف الجهات الاقتصادية التعامل مع المؤسسة.

ـ وبتطبيق الحكم الصالح للحوكمة يُحرَص على الشفافية والمشاركة الجماعية، بالإضافة إلى الإجراءات ذات المصداقية. وكذلك الأخلاقيات والقواعد التي تسمح بترسيخ الثقة بين الأطراف الفاعلة.

واستناداً إلى ما تقدم نستطيع القول بأن تبني الحوكمة يضمن تحقيق الأمور التالية:

1 ـ تشجيع المبادرات سواء بالنسبة إلى العامل أو المدير.

2 ـ تقوية العلاقات بين العامل والمؤسسة.

ـ تصميم الوظائف بطريقة توفر قدراً أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المؤسسة.

ـ تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.

ـ تطوير إجراءات المبادلات والمفاوضة بين مختلف الأقطاب المتعددة السلطات بقصد زيادة استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة.

ـ وجود إرادة لتطوير استراتيجية المشاركة بقصد إدماج الأفراد، وتمثيل وفاق جماعي لتنفيذ البرامج.

ـ ترسيخ روح الحوار، وبروز ثقافة المؤسسة التي تعكس الواقع لاستغلال أمثل للموارد المتاحة.

ـ الاستفادة من فلسفة اقتصاد المعرفة، وكذا خبرات الدول المتقدمة في مجال إدارة الاقتصاد والتحكم في التكنولوجيا.

ـ إشراك النقابات العمالية من خلال آليات رفض الإقصاء والتهميش.

- وهكذا يمكن القول أن الحوكمة هي ما يعكس طبيعة العلاقة بين رأس المال والخبرة والعمل في المنظمات لتحديد توجُّهها وأدائها، أو أنها تتسع لتشمل إدارة عامة كفوءة وعادلة وشفافة للوصول إلى أهداف محددة بشكل دقيق وواضح.

أو بعبارة أخرى هي: نظام لبناء وتشغيل ورقابة المنظمة برؤية مستقبلية حريصة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، وترضي مختلف أصحاب المصالح أو المستفيدين، مع الانسجام والالتزام بكافة المتطلبات القانونية والتشريعية.

- يعني أنّها تُمثّل نظاماً واسعاً لتطبيق آليات وإجراءات حاكمة لعمل الشركات والمنظمات الحكومية وفق أفضل الصيغ، وهي بذلك تعني الكفاءة والعدالة والشفافية والرؤية المستقبلية الواضحة، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في إطار رضا مختلف أصحاب المصالح.

ومما تجدر الإشارة إليه هو أنه على الرغم من كل ذلكلايوجد تعريف موحد متفق عليه حيث تعددت الآراء بين كافة الأكاديميين والمهنيين لمفهوم حوكمة

الشركات. وبناءً على ما تقدم يمكن تحديد مفهوم حوكمة الشركات – بصفة عامة– بأنه النظام الذي يمكن من خلاله توجيه الشركات الإسهام وتحقيق الرقابة والسيطرة على عملياتها. ومن ثم فإن مفهوم حوكمة الشركات يتمحور حول آليات وأساليب الرقابة التي تعمل على الحد من المشكلات التي قد تنتج من تعارض واختلاف اهتمامات وأولويات الأطراف المختلفة المؤثرة في عمل الشركة.

وهنالك من يُعدّها تُمثّل عقداً اجتماعياً بين الفئات الثلاث الفاعلة التي هي الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في إطار شراكة تكاملية تهدف إلى تهيئة أفضل لقدرات وإدارة أكثر رشداً لشؤون الحكم.

ومن تأمّل التعريفات السابقة نلاحظ تعدد أبعاد مفهوم الحوكمة الشاملة على الرغم من اختلاف وجهات النظر إليها، والتي ترصد في التوجهات التالية:

التوجه الأول: يقوم على تسأطير العلاقة بين المنافسة وآليات السوق والتدخل الحكومي، وعرضه بوصفه مدخلاً لضغط النفقات العامة ومؤشراً على التعبير عن الحد الأدنى من تدخّل الدولة بفاعلية وكفاءة لتقديم هذه الخدمات.

التوجه الثاني: يتناول العلاقة بين مختلف فئات أصحاب المصالح بمنظور عام وواسع مركّزاً على كيفية عمل الأنظمة الداخلية لمنظمات الأعمال بما يحقق مصالح هذه الأطراف.

التوجه الثالث: يُعدّ الحوكمة حلقة وصل بين الجوانب السياسية كمنظومات قيم للعمل معززة للديموقراطية والمشاركة، ومؤشرات شرعية ومشروعية النظام وبين المساءلة.

التوجه الرابع: يركّز على مجمل التشابكات والتفاعلات بين مختلف القطاعات الخاصة والعامة والمجتمعية (التطوعية وغير الربحية).

محددات الحوكمة في الشركات:

هناك مجموعتان من المحددات يتوقف عليهما مستوى التطبيق الجيد لحوكمة الشركات.وهاتان المجموعتان من المحددات هما:

أ ـ المحددات الخارجية:

وهي التي تعود للبيئة الخارجية للمنظمة, وتضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة، وتشمل:

1 ـ المناخ العام للاستثمار المنظمة للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات.

2 ـ تنظيم المنافسة, ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.

3 ـ كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات.

4 ـ وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية.

5 ـ وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية.

ب ـ المحددات الداخلية:

وهي التي تعود للبيئة الداخلية للمنظمة وتشمل:

1 ـ القواعد والتعليمات والأسس التي تُحدّد أسلوب القرارات داخل الشركةوشكلها.

2 ـ توزيع السلطات والمهمات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

أبعاد الحوكمة:

إن الأبعاد الأساسية لموضوع الحوكمة, والتي تجعل منها كفوءة في التطبيق في منظمات الأعمال هي:

أ ـ القياس: الذي يتمثل ببناء أنظمة معلومات تُعطي حكماً دقيقاً وصادقاً عن الإدارة والأداء المالي بشكل خاص.

ب ـ الرصد والرقابة: الذي يتم من خلال تطوير الإطار المادي وتجهيزاته البرمجية القادرة على جعل عمليات الرصد والرقابة في المنظمة فاعلة على جميع المستويات.

ج ـ التحفيز: الذي يجعل من الإدارة ساعية بكل جد ومثابرة لزيادة قيمة الشركة.

مسوغات ظهور مفهوم الحوكمة ومبادئه في الشركات:

إن دواعي الحاجة إلى حوكمة الشركات في الدول النامية تبرز في العديد من الدول المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002[1]. وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر

---

[1] كارتين. ل كوشنا فليليغ، غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات الصاعدة والانتقالية، مركز المشروعات الدولية الخاصة. www.cipe Arabia.org/phfhclp.asp

للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فاتجهت إلى أسواق المال، وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، وتزايد لانتقال رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات، وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية، ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات، ثم توالت بعد ذلك الأزمات، ولعل من أبرزها أزمة شركتي أنرون وورلد كوم في الولايات المتحدة في عام 2001. وقد دفع ذلك كله العالم للاهتمام بالحوكمة، ومما تقدم يلاحظ أن ظهور مفهوم الحوكمة يعود للأمور الآتية:[1].

1 ـ جاء انسجاماً مع متطلبات بيئة عالمية وضغوط منظمات المجتمع المدني التي تطالب منظمات الأعمال والحكومات بمزيد من الشفافية وتعزيز الرقابة والمساءلة الاجتماعية والتسويغ الموضوعي والعلمي لشرعية عمل هذه المنظمات ومشروعيتها وتحقيق مسؤوليتها تجاه مختلف الأطراف، في إطار من كفاءة عالية في استخدام الموارد. وتحقيق الأهداف بشكل تعاوني، ومشاركة فاعلة وتكافؤ في الفرص.

2 ـ ازدياد فضائح الشركات والغش والفساد، وتجاهل متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

3 ـ حماية حقوق المسهمين.

4 ـ المعاملة المتكافئة لجميع المسهمين.

5 ـ الاهتمام بدور أصحاب المصالح.

6 ـ الإفصاح والشفافية.

7 ـ تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة.

---

[1] إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، القاهرة، دار الشروق، 2003، ص: 36 - 37.

مقومات الحوكمة (governance supports)

تحتاج الحوكمة إلى مجموعة من المقومات لدعم تطبيق وسنّ قواعدها ومبادئها الأساسية المحددة من أجل أحكام الإشراف والرقابة على السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذ من قبل إدارة منظمات الأعمال وأبرز هذه المقومات:

1 ــ توفر القناعة الكاملة لدى إدارة المنظمات بقبول قواعد ومبادئ الإشراف والرقابة وهذه القناعة مهمة وأساسية.

2 ــ توفر الثقة بين الأطراف المعنية في المنظمة من الإدارة بالعاملين والعاملين بإدارة المنظمة.

3 ــ وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة إذ أن الوضوح يُعدُّ غاية في الأهمية إذ يسهل ذلك تطبيق القواعد والمبادئ.

4 ــ وضوح وإمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها من أجل الوصول إلى النتائج بشكل دقيق وواضح.

5 ــ وجود نظام اتصالات متطور، وبتقنيات حديثة لضمان سهولة الاتصال بين الأطراف ذات العلاقة.

6 ــ وضع الإجراءات والسياسات الفاعلة المتضمنة التوجيه والإرشاد وتحديد المواقف السلبية والإيجابية.

آليات الحوكمة (Governance mechanisms)[1]

حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من المبادئ والقواعد عن حوكمة الشركات على أثر اجتماع مجلس المنظمة على المستوى الوزاري في 27 ــ 28 نيسان 1998 وذلك إلى جانب الحكومات القومية والمؤسسات الدولية الأخرى

---

[1] احمد منير نجار، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، مجلة مصارف، الكويت، العدد 45، السنة 2006، ص 03.

ذات الصلة والقطاع الخاص، وبعد أن تمت الموافقة عليها عام 1999 أصبحت تشكل أساساً لمبادرات حوكمة الشركات في كل دول المنظمة وغيرها من الدول الأخرى، وقد تمت الموافقة عليها من جانب منتدى الاستقرار المالي (Financial stability forum) باعتبارها أحد المعايير الاثنى عشر الرئيسية للنظم المالية وتبعاً لذلك أصبحت الأساس لعنصر حوكمة الشركات في تقارير البنك الدولي/ صندوق النقد الدولي عن مراعاة المعايير والقواعد (ROSC) (CIPE, 2004) شبكة المعلومات الدولية (www.cipe.egypy.ogr)

وكانت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات هي:

1 ــ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات.

2 ــ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية.

3 ــ المعاملة المتساوية للمساهمين.

4 ــ دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات.

5 ــ الإفصاح والشفافية.

6 ــ مسؤوليات مجلس الإدارة.

خصائص الحوكمة[1]:

يشير مصطلح حوكمة الشركات Corporate Governance إلى الخصائص التالية:

- الانضباط: أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقة لكل ما يحدث.
- الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
- المسائلة: أي إمكان تقويم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

[1] طارق عبد العال جماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، عين شمس، مصر، 2005، ص 05.

- المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.
- العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة، وضمان تكافؤ الفرص أمام الجميع
- المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جديد.
- محاربة الفساد.
- الاستخدام الفعّال والعقلاني للموارد.
- الديموقراطية.
- المشاركة في اتخاذ القرار.

العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة:

يتطلب التطبيق السليم للحوكمة في الشركة توافر مجموعة من العناصر الأساسية نستعرضها فيما يلي:

1 ــ وضع أهداف استراتيجية ومجموعة من القيم والمبادئ تكون معلومة لجميع العاملين:

لأنه من الصعب إدارة الأنشطة المتعلقة بأية مؤسسة بدون وجود أهداف استراتيجية ومجموعة من المبادئ للإدارة يمكن الاستعانة بها، لذا تقع على عاتق مجلس إدارة المؤسسة وضع الاستراتيجيات التي تمكنها من توجيه أنشطتهاوإدارتها.

كما يجب عليها أيضاً تطوير المبادئ التي تدار بها الشركة. ويجب أن تؤكد هذه المبادئ أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تعترض الشركة، وأن تتضمن هذه المبادئ وضع حد لحدوث الفساد والرشوة.

وهذا يتطلب من مجلس الإدارة أن يضمن قيام الإدارة العليا في الشركة بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة.

2 ــ وضع وتنفيذ سياسات محددة وواضحة:

يجب على مجلس الإدارة الكفء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك للإدارة العليا، كما يتعين على الإدارة العليا تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقاً لتدرجهم الوظيفي.

3 ــ ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة:

يتعين على أعضاء مجلس الإدارة إدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات خارجية أو داخلية؛ إذ يُعدّ مجلس الإدارة المسؤول الأول عن عمليات الشركة وعن قدرتها المالية، مما يتحتم عليه أيضاً على مجلس الإدارة ــ متابعة أدائها وأن تتوافر لديه المعلومات الكافية حتى يستطيع تحديد أوجه القصور, وبالتالي يستمكن من اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.

4 ــ ضمان توافر مراقبة ملائمة للأنشطة:

من المهم للغاية أن تضمن الإدارة العليا للشركة مراقبة ملائمة لنشاطاتها على اعتبارها عنصراً أساسياً في السهر على تطبيق مبادئ الحوكمة داخل هياكلها.

5 ــ الاستفادة الفعلية من تقارير المراجعين الداخليين والخارجيين:

يعد الدور الذي يؤديه المراجعون دوراً حيوياً بالنسبة إلى عملية الحوكمة، لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة, والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين,واتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن استقلالية المراجعين, وتمكنهم من رفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة، كما يتعين الاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون مع العمل على حل المشاكل التي يحددها المراجعون.

6 ــ ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة الشركة:

يجب أن تتوافق نظم الحوافز مع أنظمة الشركة وأهدافها واستراتيجيتها والبيئة المحيطة بها، ويتطلب تحقيق هذه الأمر أن يكون في الشركة سلم واضح للمكافآت والحوافز وربطها بالأداء.

7 ــ مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة:

لابد من مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة إذ لا يمكن تقويم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا للشركة بدقة في حالة نقص الشفافية في المعلومات, وعدم تمكين أصحاب المصالح والمساهمين والمتعاملين في السوق والزبائن من الحصول على المعلومات الكافية حول الشركة, ومدى صحتها المالية, وكفاية رأس مالها وغيرها من الأمور التي تدعم ثقة الشركة مسع محيطها، لذا فإن الشفافية تعد أحد الأسس الرئيسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة.

8 ــ دور سلطة الإشراف والرقابة:

يتعين أن تكون السلطات الرقابية على دراية ووعي كامل بأهمية الحوكمة وتأثيرها على أداء الشركات، كما تعمل بحرص على جعل الشركات تتبنى هذه المبادئ، ونظراً إلى أهمية دور سلطات الإشراف والرقابة فقد تمَّ التأكيد على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الشركات، مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الدولة إصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين وضمان قيام الشركة بنشاطها في بيئة خالية من الفساد والرشوة, ووضع معايير للمراجعة والمساءلة... إلخ.

دور الحوكمة في معالجة الفساد:

تسعى جميع الجهات المهتمة بعمل المنظمات بكل أطرافها من إدارة وعاملين وحكومات ومؤسسات المجتمع المدني إلى جعل عمل هذه المنظمات نافعاً وشفافاً

وبعيداً عن الفساد وتحريف الأهداف لصالح فئات وأفراد معيّنين، ومن هنا توخى مفهوم الحوكمة تحقيق ما يلي:

1 ــ تحديد المسؤوليات ومتابعة تنفيذ المهام الملقاة على عاتق كل فريق من أصحاب المصالح من مالكين وإدارة وعاملين.

2 ــ تأطير العمل وفق آليات تتسم بالوضوح والشفافية, وتمكين العاملين من ممارسة دورهم بشكل كامل في تقليل الهدر واجتثاث حالات الفساد.

3 ــ تحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي في المنظمات، وإيجاد صيغ للتعاون والاندماج بما يضمن زيادة الثقة وتعزيز الحوار بين مختلف الأطراف أصحاب المصلحة.

4 ــ تحديد دور ومسؤولية كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا, والمساهمين في إطار مسؤولية الرصد والرقابة.

5 ــ تعزيز جوانب المساءلة واحترام التعليمات والقوانين ووضع الإرشادات الكافية والصحيحة في مجال عمل الإدارة وتقويم أداؤها.

مزايا الحوكمة أو الحكم الرشيد في المؤسسة:

هناك مبدأ مفاده، أن القيام بالإدارة الجيدة في المؤسسة يكون أكثر سهولة، عندما يتمكن أعضاء مجلس الإدارة للمؤسسة من تعرّف إمكانيات المؤسسةأكثر فأكثر، ويتمتعون بمستوى عال من الثقة لدى الجماعات المستهدفة، ويكون ذلك من الناحية العملية غير ممكن؛ عندما تكون الحاكمية والمردودية المالية ليستا في المستوى المطلوب، فالحاكمية التنويرية والشفافية تزيدان من ثقة المجتمع ليس فقط على مستوى وتجاه المؤسسة، ولكن على مستوى مجموع القطاعات المحيطة بهدف الربح أو بدون هذا الهدف.

ينتج عن الحكم الرشيد مؤسسة أكثر صلابة، تتميز بتفتح روحها وفكرها وكذا نمط مسؤوليتها، والتي تكون دوماً ذات ترابطات مع روح التغيير وإثراء الرفاهيات الكبرى المطلوبة من طرف المجتمع، وكذلك تفادي الوقوع في الأزمات الداخلية... فمجلس الإدارة يضمن ويقوم بمسؤوليات حرجة وحساسة في مجال الحكم الرشيد، ويجب أن يأخذ بعين الاعتبار إدارة المؤسسة بروح المسؤولية من منطلق المردودية المحصل عليها، ويتم ذلك عبر إعداد إطار للتقويم الفعال سواء على مجلس الإدارة أو الرئيس المدير العام. وكذلك القيام بتجارب ومحاولات لإقامة أرضية التطوير، فإن الإجراء الذي في إطاره يعد ويستعمل مجلس الإدارة عملية التقويم الواضحة في ثلاثة مجالات يُعدّ مؤشراً ممتازاً لفعالية مجلس الإدارة، كما أن المسؤولية الرئيسية لمجلس الإدارة تتمثل في الاستثمار الجيد للموارد المالية للمؤسسة، وهذا المجلس يأتي بمردودية كبيرة لهذه المؤسسة. كما أن هناك إجابة أخرى تتمثل في مجلس الإدارة، إذ يعالج دور المؤسسة وفق آفاق طويلة كما يتعامل على درجة حساسية مهمته، كما أن هناك الالتزام وهو بمنزلة امتداد يخص مستوى المشاركة إذ يهتم أكثر فأكثر بمسؤولية المؤسسة وكذا أدوارها. وهنا نشير إلى أن هناك عناصر أخرى تتمثل في الشراكة والإشعاع والتنوع والتجديد.

ومما سبق يمكن القول إن تطور مفهوم الحكم الرشيد قد جاء من مجال المؤسسة الخاصة من ناحية أنماط التنسيق والشراكة للسوق نحو المحيط السياسي وتحويل أشكال النشاط العمومي، وكذا العلاقة بين: الدولة، والسوق، والمجتمع المدني. وهناك ثلاثة مظاهر أو وقفات للحكم الرشيد في المؤسسات من حيث أن السلطات العمومية ليس لها دوما احتكار المسؤولية، كما أن هناك أعواناً من كل طبيعة يطالبون أن يكونوا مشاركين في عملية صنع القرار، وهم في نفس الوقت في وضعية اقتراح حلول جديدة للمشاكل الجماعية، فالحكم الرشيد يضع النقاط على

الحروف بخصوص تنقل المسؤوليات التي تحدث وتتم بين الدولة والمجتمع المدني وكذا السوق.

إن أي جهة لا تملك المعارف والوسائل اللازمة للحل والحل وحده للمشاكل التي تطرح، فهناك عمليات التقاء ومفاوضة أصبحت ضرورية بين المتدخلين حتى وإن كانوا متنافرين أو غير متجانسين، فالحكم الرشيد يستلزم إذن المشاركة والمفاوضة والتنسيق، ولذا، نلاحظ أن هذا الموضوع قد برز بقوة في سنوات التسعينيات كإجابة عن معاينتين ميدانيتين ــ مثلما يرى Laurent Vigier وتتمثلان في:

أولاً ــ فشل السياسات المتبعة في العديد من البلدان السائرة في طريق النمو والتي ترجمت دوماً بتبذير الموارد، حيث تعبر عن ما يعرف بمشاريع الفيلة البيضاء، مما أفرز مديونية مبالغاً فيها، وركوداً في المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية.

ثانياً ــ شح الموارد المتاحة المرتبطة بنقص تدفقات المساعدات العمومية بعد نهاية الحرب الباردة، وكذلك التهميش المتزايد لبعض المناطق ــ خاصة البلدان الإفريقية لمنطقة الساحل.

كيف يمكن تعظيم قدرات المؤسسات حتى تتمكن من إنتاج أكبر قيمة مضافة ذات طابع اجتماعي؟

للإجابة عن هذا السؤال، نرى أنه من الضرورة بمكان إيجاد تغيير مستديم للممارسات الإدارية في مجال إدارة الأعمال التقليدية في المؤسسة، علماً أن هذه التغيرات تظهر كما يلي: جهد العقلنة الذي يهدف إلى تخفيض قسط عدم التأكد والتشكيك المرتبط بالعائد على كل نشاط جماعي، مثل: إجراء ر استراتيجي أكثر فاعلية وأكثر صرامة في إعداد الاختيارات، وكذا تقدير وتقويم تلقائي للآثار الخاصة بالأفعال المرصودة لهذا الأمر، والأخذ بعين الاعتبار وبصفة أفضل مسألة تعدد

أقطاب السلطات والهيئات التي تسمح بتطوير إجراءات المبادلات، والتركيز والمفاوضة بين هذه الأقطاب المؤثرة، إضافة إلى الإرادة في تطوير استراتيجيات المشاركة لإدماج المعنيين بالأمر في إعداد القرارات المسهمة في بناء الاختيارات الجماعية، وللاتصال الرشيد في المؤسسة على المستوى الجزئي دوره الفعال.

يقترح الحكم الرشيد أكثر من مجرد مجموعة من الوسائل والقدرات، حيث إن الهدف الوحيد يكمن في مساعدة المدير أو المؤسسة لإنتاج أكثر النتائج الإيجابية مع السماح بإمكانية التعليم والتمهين والتأثير عن طريق توسيع نظرة العالم للعنصر المسير.

يتبنى الحكم الرشيد من خلال علاقته بالخصخصة كديناميكية فعالة في إدارة الموارد تصور أسئلة أساسية تسعى إلى تغيير مستديم للممارسات الإدارية ـ خاصة في مجال إدارة الأعمال التقليدية ـ فمن الواضح أن عملية الخصخصة تتمثل في صلب موضوع وهدف قانون آخر أو ميثاق قواعد واضحة وشفافة وبطريقة مستمرة مع كل الأطراف الفاعلة، وإنه من المهم أن الرقابة الفعالة وتقدير التبؤ الفعال يتعين أن تمارس حول كل عمليات الخصخصة ـ كما يجب السهر على أنسه وحتى من قبل الإجراء الفعال ـ فإنه خلال العملية وبعدهاتصبح كل المعلومات حسول العمليات معروفة للجميع، ولابد من معرفة أن الحكم الرشيد يغطي ثلاثة أنواع مسن التغيرات مقارنة بالطرق التقليدية للإدارة وتتمثل في:

1 ـ جهد العقلنة الذي يهدف إلى تخفيض قسط عدم التأكد والتشكيك المرتبط بالحائد على كل نشاط جماعي أو فردي حول إجراء مصير استراتيجي أكثر فاعلية وأكثر صرامة في إعداد الاختيارات. وكذلك تقدير وتقويم تلقائي للآثار الخاصة بالأفعال المرصودة لهذا الأمر:

2 ــ الأخذ بعين الاعتبار ــ وبصفة أكثر شفافية ــ تعدد الأقطاب المتعددة للسلطات التي تسمح بتطوير إجراءات المبادلات والمفاوضة بين هذه الأقطاب المؤثرة خدمة للخصخصة. وبالتالي زيادة استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة.

3 ــ يتعين وجود إرادة في تطوير استراتيجية المشاركة لإدماج المعنيين بالأمر في إعداد القرارات بإدماجها في بناء الاختيارات الجماعية، فمن مبادئ الحكم الرشيد، يمكن الإقرار بوجود جهد يعمل على ترسيخ وتمثيل شكل ميثاق ووفاق أو الحصول على إجماع ضروري لتنفيذ برنامج في محيط تكاملي بين القطاع الخاص والقطاع العام أو إيجاد العديد من المصالح المتقاطعة فيما بينها؛

يعني أن الحكم الرشيد يدافع عن مشاكل وقضايا الفقراء وتبعاً لذلك: العمال والمديرين والمساهمين في المؤسسة، وفق وعي نوعي، فهو يستمد مشروعيته من عملية المشاركة ويتقوى بطريقة فعالة وعقلانية منها، كما تشجع المشاركة الفعالة للقطاع الخاص والمجتمع المدني.

تبعاً لقراءاتنا لما ورد من مناقشات ونتائج ظهرت من خلال ورشة علمية نظمت عام 1996 من طرف PNUD، التي تمحورت حول الحاكمية الجيدة لأجل التنمية المستديمة، تمكنا من استنباط خصوصيات جزئية وكلية للحاكمية الجيدة تجسدت من خلال العناصر التالية بصفة عامة ــ دون الاسترسال في التفاصيل الجزئية، لأن طبيعة الحكم الرشيد تتمثل في المرونة ومرفقاتها:

1 ــ المشاركة.

2 ــ الديمومة.

3 ــ الشرعية والقبول من طرف السكان.

4 ــ الشفافية.

5 ــ الحث على الإنصاف والعدل والمساواة.

6 ــ القدرة على تنمية الموارد وطرق الحاكمية.

7 ــ الحث على التوازن بين الأجناس.

8 ـ التسامح وتقبل مختلف الآراء الأخرى.

9 ـ القدرة على تعبئة الموارد لأغراض اجتماعية.

10 ـ تقوية الآليات الأصيلة وتأهيل المواطنة.

11 ـ التطابق مع القانون.

12 ـ الاستخدام العقلاني والفعال للموارد.

13 ـ توليد وتحفيز الاحترام والثقة.

14 ـ المسؤولية.

15 ـ القدرة على تعريف الحلول العقلانية والتكفل بها.

16 ـ التشجيع على تحمل المسؤوليات والتسهيلات.

17 ـ الضبط أكثر من الرقابة.

18 ـ القدرة على معالجة المسائل الزمنية.

19 ـ التوجيه نحو الخدمة.

تذكر

1- أن مصطلح الحوكمة هو نفسه الحاكمية, والحكمانية, والحكم الصالح, والحكم الرشيد.

2- للحوكمة ثلاث أبعاد هي:

أ- القياس.

ب- الرصد والرقابة.

ج- التحفيز

بين الإجابة الصحيحة فيما يبي:

من مقومات الحوكمة:

A- وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادىء الحاكمة.

B- ضمان وجود اساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

C- الاستخدام الفعال والعقلاني للموارد.

D- وضع وتنفيذ سياسات محددة وواضحة.

قسم التطبيق العملي

ـ بعض نماذج القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي والبيئي

ـ نموذج SMFS

ـ نموذج EGFA

ـ نموذج APT

ـ نموذج مقترح لتبنّي برنامج للمسؤولية الاجتماعية في المنظمات

ـ جدول المسميات الوظيفية والمهام والواجبات الداخلة في محتواها ضمن وزارة البيئة.

ـ جدول أهم القضايا الأخلاقية حسب قطاعات الأعمال

ـ جدول القضايا الأخلاقية ونسبة وعدد تغطيتها في 68 برنامج دراسي في الولايات المتحدة الأمريكية.

ـ قائمة تدقيقية مقترحة لفحص مدى التزام منظمات الأعمال بمسؤولياتها الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في مختلف الوظائف والممارسات الإدارية.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

1 ــ النموذج الأول: نموذج Scovill Manufacturing Company

يقسم هذا النموذج الأنشطة الاجتماعية للمنظمة إلى مجموعتين الأولى تتمثل بالأنشطة ذات التأثير الإيجابي من الناحية البيئية والاجتماعية، والثانية الأنشطة ذات التأثير السلبي ويتم عرض المجموعتين على شكل ميزانية عمومية بحيث تشكل المجموعة الأولى جانب الموجودات وتشكل المجموعة الثانية جانب المطلوبات.

ويصار إلى تبويب الميزانية وفق النموذج إلى أربعة أجزاء رئيسية يغطي كل جزء مجال مهم وحيوي من مجالات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، ففي المجال الأول يتم عرض فرص العمالة، والثاني يكرس للرقابة البيئية، والثالث للمضمون الاجتماعي والأخير لخدمة الزبائن وقضايا المستهلكين، وفيما يلي عرض افتراضي لمنظمة أعمال صناعية، تعرض أنشطتها وأداؤها الاجتماعي والبيئي بتحديد قيم نقدية لما تؤديه ومؤشرين لبعض الجوانب التي لا يمكن تحديدها بدقة بمؤشرات مالية.

إيجابي	سلبي
1 ــ فرص العمل	
ــ وفرنا 400 فرصة عمل جديدة خلال عام 2003 منها 250 عقد مؤقت و150 على الملاك الدائم. ــ وفرنا خمسة فرص عمل لمعوقين تزيد نسبة العجز عندهم عن 40%. ــ التعاون مع الجامعات ومع مؤسسة التدريب المهني للشباب في وزارة الصناعة لتدريب 120 شاب وشابة خلال برنامج استمر لمدة ستة أشهر.	ــ هناك قصور في تركيبة القوة العاملة من حيث ميلها لصالح العاملين الذكور. ــ هناك نقص في تجهيزات السلامة المهنية عن المستويات المعتمدة دولياً رغم تجاوزنا للمعايير المحاسبية. ــ عدم المشاركة بشكل كاف في المؤتمرات والوحدات خارج الوطن.

2 ـ الرقابة البيئية	
1 ـ الإسهام في دعم جمعية حماية البيئة والاشتراك في برنامج تدوير المواد المستعملة (5000 دولار). 2 ـ استجابة شركتنا لطلب الجهات الرقابية في وزارة الصناعة ووزارة البيئية وقامت بشراء ونصب معدات تنقية الهواء من العوادم في منطقة عملنا بمبلغ (100.000 دولار). 3 ـ قامت الشركة بتشجير الشارع المؤدي إلى مصنعنا بطول 2 كم وتكلفة (5000 دولار)	1 ـ عدم حل مشكلة تسرب مياه فيها بعض التلوث بشكل كامل. 2 ـ مشكلة تسريب الزيوت وحصول تلوث بالتربة في المناطق القريبة من المصنع. 3 ـ ظهور أمراض في بعض مزارع الزيتون المجاورة، ونشك أن يكون السبب بعض الغازات المنبعثة. 4 ـ انقراض بعض أنواع الأسماك في النهر القريب والمجاور للمصنع نشك أن يكون بسبب تسرب بعض المخلفات الكيماوية.
3 ـ المضمون الاجتماعي:	
1 ـ قامت الشركة بالإسهام ببناء المسجد القريب من القرية التي تقع بجانب المصنع (10000 دولار). 2 ـ ترتيب حديقة أطفال بمبلغ (20000 دولار). 3 ـ دعم جمعيات مكافحة المخدرات (2000 دولار).	1 ـ إن نظام النقل العام في الشركة لم يصل إلى المستوى المطلوب. 2 ـ هناك حاجة لتطوير المركز الصحي في الشركة وضرورة رفده بأطباء متخصصين.

4 ـ مجال خدمة الزبائن:	
• إصدار كتيبات إرشادية لاستخدام منتجاتها بشكل آمن يوزع على الزبائن مجاناً (3000 دولار). • بناء موقع إنترنت لتسهيل عملية الاتصال والإطلاع على المنتجات (10000 دولار). • يسوم مفتوح للزبائن وسماع آرائهم في ما يخص منتجاتنا (2000 دولار) • دعم قسم العلاقات العامة بكوادر جديدة وإدخالهم في دورات تدريبية خارج الوطن (3000 دولار)	• اضطرت الشركة إلى دفع تعويض لأحد الزبائن لعيب موجود بالمنتج تسبب عنه ضرر مادي (500 دولار).

المصدر: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، ظاهر محسن الغالبي ومهدي صالح العامر ـ 2005.

2 ــ نموذج Eastern Gas an Fuel Associates الأداء الاجتماعي:

يعد هذا النموذج أكثر قدرة على توفير معلومات كمية في أربعة مجالات رئيسية لعمل المنظمة هي:

أ ــ الأمن الصناعي والسلامة المهنية.

ب ــ توظيف الأقليات.

ج ــ الإسهامات الخيرية.

د ــ الرواتب والأجور.

وفيما يلي نعرض هذا النموذج موضحاً فيه أداء المنظمة الاجتماعي والبيئي في هذه المجالات الأربعة في السنة الحالية 2003 مقارنة بأدائها في نفس المجالات للسنة السابقة 2002.

أ ــ الأمن الصناعي والسلامة المهنية:

مصدر الحوادث	الحوادث				حالات الوفاة	
	معدل التكرار		معدل شدة الحوادث			
	2002	2003	2002	2003	2002	2003
* الكهرباء * الآلات والمعدات * استخدام المواد الأولية * الإشعاع						
المعدل العام						

ب ــ توظيف الأقليات:

المستوى الوظيفي	مقارنة توظيف الأقليات			
	2002		2003	
	العدد	% من إجمالي العاملين	العدد	% من إجمالي العاملين
* إداريين				
* فنيين				
* عمال غير ماهرين				
الإجمالي				

ج ــ الإسهامات الخيرية والتبرعات:

بيان	إجمالي الإسهامات الخيرية	
	2002	2003
* إجمالي قيمة الإسهام		
* نسبة الإسهام من الأرباح بعد الضريبة		
* نسبة الموزع على المؤسسات الصحية		
* نسبة الموزع على المؤسسات العلمية		
* نسبة الموزع على دور الأيتام		

Damascus University

د ــ الأجور والرواتب:

بيان	إجمالي الأجور والرواتب السنوية (ألف دولار)	
	2002	2003
* المسدد لنقابات العمال * المسدد لجهات أخرى * المسدد للضمان الاجتماعي		
الإجمالي		

3 ــ نموذج Abt:

يهدف هذا النموذج إلى توفير معلومات لمتخذ القرار في تحسين العائد المالي للاستثمار الاجتماعي، ويقوم على أساس إعداد ميزانية عمومية مالية اجتماعية وقائمة بصورة نقد على النحو التالي:

الميزانية المالية الاجتماعية للفترة من ــ إلى ــ

الأصول		الالتزامات	
موارد بشرية	×××	موارد بشرية	××
أصول تنظيمية	×××	التزامات تنظيمية	××
حق انتفاع بخدمات عامة	×××	التزامات عامة	××
أصول مالية	×××	التزامات مالية	××
أصول مادية	×××	حقوق المجتمع	××
المجموع	××××	المجموع	××××

قائمة الدخل

الفئات الاجتماعية المستفيدة	المنافع	التكاليف	الصافي
الشركة وحملة الأسهم	××	××	××
العاملون	××	××	××
الزبائن	××	××	××
الهيئات العامة	××	××	××
صافي الربح الإجمالي	×××	×××	×××

المصدر: بدوي، 2000 ص 106

جامعة دمشق Damascus University

نموذج مقترح لتبني برنامج للمسؤولية الاجتماعية في منشآت الأعمال



التسجيل والقبول	وحدة البرامج والخدمة	تحليل البرامج والتحليل الأولي	تخريج وإقرار الخدمة الاجتماعية	إنهاء البرامج والتقرير النهائي
- تسجيل الحالات. - دراسة الحالة والحالات المشابهة سابقاً. - تحديد الأولويات للأنشطة الاجتماعية.	- إعلان عن البرنامج والأنشطة الواردة فيه. - تحديد فرص العمل المتوفرة للمشاركين والمؤهلة من القدرة على توفيرها وإقرارها. - وضع هيكل عام للبرنامج وتعيين مسؤول ومساعدين. - إعلان رسالة البرنامج. - وضع خطة واضحة للتضمن أهداف البرنامج والأنشطة الواردة فيه.	- إقرار البرنامج بأنشطته وخطته وإجراءاته من العمل فيه بشكل كامل	- البدء بتنفيذ البرنامج. - تابعة الحالات المدروسة وإعداد تقارير. - تقييم المهمات الخاصة بالمساعدات الاجتماعية. - تابعة تحركات مساعدة المشاركين. - تعديلات نوعية مكملة بأهمية الأنشطة الاجتماعية الواردة في البرنامج.	- إنهاء صفة المشاركة الأول والحصول المؤشرات وقياسها بالمعايير المحددة إجابياً وسلبياً. - مراقبة الآثار الناتجة البرنامج وإنهاء الإجراءات التصحيحية في حالة وجود الانحرافات.
الإدارة العليا وفريق عمل مشكل من قبل الإدارة مع مرشحين من فئات أصحاب المصالح والجمعيات المختلفة المعنية بشؤون المجتمع المدني 6 أشهر	الإدارة العليا وفريق المشكلة لمتابعة البرنامج 6 أشهر	الإدارة العليا والوحدة الخاصة بالبرامج وجميع العاملين سنة واحدة	الإدارة العليا والوحدة الخاصة بالبرامج وجميع العاملين سنتان	الإدارة العليا وفاعلة الخاصة بالبرامج مفتوح

تقويم البرامج والتقارير	تحرير وإقرار التقارير الاجتماعي	تقارير البرامج
- قياس المدخول لعينة مختارين اجتماعية أخرى أكثر ضرراً. - فاعلية الرقابة البرامج وتأثير مصادر الضوء. - تعزيز الحالات والقوة مع مختلف الجهات البيئية والإنمائية والاجتماعية المحلية والدولية.	- اختبار الأداء الاجتماعي وإعداد تقرير. - تحليل الحالات المشابهة سابقاً.	- تركيز البرامج على الأنشطة ذات الوجود الإيجابي الأكبر والذي التضمن تأثيره على المجتمع. - التحقق من فاعليتها البرامج المقابلة ومدى دقة قياسها للنتائج. - تركيز على الجانب الكمي للأداء الاجتماعي وعرض التقارير الخاصة بمستوى الاجتماعي والبيئي إلى مختلف الأطراف المساهمة. - بناء مواقع على شبكة الإنترنت. - مقابلة الارتباط مع جمعيات متخصصة بشؤون الأنشطة الاجتماعية التي تقابلها المنشأة.
الإدارة العليا وفاعلة الخاصة بالبرامج مفتوح	سنتان	الإدارة العليا وفريق المشكلة لمتابعة البرامج 6 أشهر

بعض المسميات الوظيفية والمهام والواجبات الداخلة في محتواها:

المسمى الوظيفي	المهام والواجبات العامة
أخصائي نفايات صلبة Solid Waste Specialist	ـ إنشاء قاعدة بيانات للنفايات الصلبة في أماكن تجميع النفايات والتشريعات المتعلقة بها. ـ إعداد البحوث الميدانية عن واقع الحال لإدارة النفايات وآلية تحسينها من جمع ونقل ومعالجة. ـ المشاركة في إعداد أسس ومعايير تحديد مواقع تجميع النفايات والتنسيق مع الجهات المعنية. ـ تقديم المقترحات والتوصيات المتعلقة بمعالجة النفايات العضوية والورقية والبلاستيكية والمعدنية وإعادة التدوير. ـ القيام بتدريب الكوادر العاملة في قطاع النفايات حول معالجة النفايات الصلبة. ـ إعداد مقترحات مشاريع على المستوى الوطني لإدارة النفايات الصلبة. ـ متابعة التجارب الإقليمية والدولية في مجال إدارة النفايات الصلبة وتقديم مقترحات للاستفادة منها وطنياً.
أخصائي تلوث الهواء Air Pollution	ـ إنشاء قاعدة بيانات متعلقة بتلوث الهواء والضجيج وأبراج التقوية والتشريعات المتعلقة بالموضوع. ـ تقويم وتحليل التقارير الواردة من مراكز الفحص ومحطات الرصد وإعداد التوصيات اللازمة ورفعها إلى متخذي القرار. ـ إعداد البحوث واقتراح وتنفيذ المشاريع اللازمة للحد من

	تلوث الهواء أو التلوث الضوضائي الناتج من وسائط النقل والمصانع والنشاطات الحرفية. ـ إعداد المواصفات الفنية للأجهزة والمعدات لقياس الضجيج وملوثات الهواء. ـ تطبيق سياسات المنظمات الدولية فيما يتعلق باستخدام الطاقة النظيفة لرفع الكفاءة التشغيلية للمصانع وتقليل التلوث. ـ إعداد نشرات إرشادية وعلمية في مجال التكنولوجيات الرفيقة بالبيئة بما فيه قطاع الصناعة والنقل. ـ إعداد البرامج التدريبية وتدريب الجهات ذات العلاقة في مجال قطاع الغلاف الجوي ونوعية الهواء. ـ إعداد نشرات وبرامج وندوات لتوعية كافة الجهات ذات العلاقة بقطاع الغلاف الجوي ونوعية الهواء والتلوث الضوضائي.
خبير نفايات خطرة ومواد كيماوية Hazardous Waste & Chemical Specialist	ـ إنشاء قاعدة معلومات عن المواد الكيماوية وما ينتج عنها من نفايات خطرة وتحديد سميتها وخطورتها والتشريعات ذات العلاقة. ـ إعداد الأسس والمعايير اللازمة لإدارة المواد الكيماوية والنفايات الخطرة من حيث النقل والتداول والتخزين والاستيراد والتعامل مع دائرة الجمارك. ـ إعداد مواصفات المحارق الخاصة بمعالجة النفايات الطبية وكافة النفايات الخطرة.

	ـ إعداد مقترحات مشاريع على المستوى الوطني وإدارة النفايات. ـ متابعة التجارب الإقليمية والدولية في مجال إدارة النفايات الخطرة وتقديم المقترحات للاستفادة منها وطنياً. ـ وضع الاشتراطات اللازمة لعبور الشاحنات المحملة بالمواد الكيماوية أو النفايات ضمن أراضي البلاد والمتوجهة إلى دول أخرى. ـ إعداد البرامج التدريبية وتدريب الجهات المعنية بالتعامل مع المواد الكيماوية والنفايات الخطرة.
خبير تنوع حيوي Bio – Diversity Specialist	ـ إنشاء قاعدة بيانات حول دراسات التنوع الحيوي والنباتات والحيوانات المهددة بالانقراض والتشريعات المتعلقة بهذا المجال. ـ مراجعة دراسات واستراتيجيات التنوع الحيوي وإعداد الخطط والبرامج والمشاريع والآليات اللازمة لتنفيذها. ـ تحديد متطلبات الاتفاقيات والبروتوكولات الدولية والعمل على تنفيذها من خلال إعداد المشاريع القابلة للتمويل من المنظمات الدولية والجهات المانحة والصناديق الدولية. ـ تقويم وتحليل الأثر الناجم عن النشاطات التنموية على التنوع الحيوي. ـ وضع معايير وطنية لاستثمار الموارد البيولوجية في قطاعات التنمية والاقتصاد المختلفة.

	ـ إعداد نشرات توعية خاصة حول التنوع الحيوي. ـ وضع أسس واشتراطات إنشاء المحميات الطبيعية وإدارتها. ـ وضع الخطط والآليات اللازمة لتشجيع السياحة البيئية.
خبير التصحر Desertification Specialist	ـ إنشاء قاعدة بيانات بيئية حول الأراضي الزراعية والغابات والأراضي المشجرة والأراضي الصحراوية والتشريعات المتعلقة بحماية التربة والأراضي الزراعية ومؤشرات التصحر على الصعيد الوطني. ـ تحديد الأراضي الصحراوية والأراضي المهددة بالتصحر وإعداد الخرائط الخاصة بها. ـ وضع الخطط والبرامج اللازمة لتنمية الأراضي الصحراوية وزيادة الرقعة الخضراء بما فيه الأحزمة الخضراء وإعادة تأهيل مواقع المقالع والمحاجر والكسارات ومواقع تجميع النفايات التي تم الانتهاء من استخدامها. ـ وضع الآليات اللازمة لتنفيذ متطلبات اتفاقية مكافحة التصحر وإعداد المشاريع القابلة للتمويل وفقاً لمعايير المنظمات الدولية والجهات المانحة. ـ إعداد نشرات توعية في مجال التصحر وتدهور الأراضي لعدة فئات مستهدفة. ـ تقويم وتحليل التأثيرات البيئية الناجمة عن النشاطات القائمة والمراد إقامتها على نوعية التربة وكذلك مراجعة وثائق تقويم الأثر البيئي.

خبير مياه عادمة وصناعية Industrial Waste Water Specialist	ـ إنشاء قاعدة معلومات حول مصادر المياه العادمة والمياه الصناعية وكمياتها وأنواعها المتعلقة بهذا المجال. ـ إعداد الطرق والأسس والمعايير اللازمة لتصريف المياه العادمة والصناعية المعالجة وإدارة المياه الصناعية. ـ وضع أسس ومعايير اختيار مواقع محطات التنقية والاشتراطات اللازم توفرها في مواقع محطات التنقية. ـ إعداد مواصفات الأجهزة والمعدات اللازمة لقياس ملوثات المياه. ـ تقويم وتحليل التقارير الواردة من مراكز الفحص وتقديم التوصيات اللازمة لمتخذي القرار. ـ تطوير وتحديث المواصفات المتعلقة بالمياه العادمة والمياه الصناعية المعالجة وأوجه استخدامها. ـ متابعة أحدث التقنيات والتجارب الإقليمية في مجالات إدارة المياه العادمة والصناعية واقتراح كيفية الاستفادة منها وطنياً.

المصدر: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل طاهر محسن الغالبي ومهدي صالح العامري ـ 2005.

أهم القضايا الأخلاقية حسب القطاع

الزراعة والغابات والصيد والتعدين:	التصنيع:
1 ــ تجاوزات المخدرات والكحول.	1 ــ تجاوزات المخدرات والكحول.
2 ــ تلوث البيئة.	2 ــ إغلاق المصانع وتسريح العاملين.
3 ــ سرقات العاملين.	3 ــ تلوث البيئة.
4 ــ صراع المصالح.	4 ــ التلاعب بالجودة.
5 ــ إغلاق المصانع وتسريح العاملين.	5 ــ صراع المصالح.
البناء:	**النقل والاتصالات والمنافع العامة:**
1 ــ تجاوزات المخدرات والكحول.	1 ــ تجاوزات المخدرات والكحول.
2 ــ التلاعب بجودة الإنتاج.	2 ــ سرقات العاملين.
3 ــ صراع المصالح.	3 ــ تلوث البيئة.
4 ــ سرقات العاملين.	4 ــ صراع المصالح.
5 ــ التمييز والتفرقة.	5 ــ التفرقة والتمييز.

المصدر:

Source: Ethics Policies And Programs in American Business By the Ethics Resource Centre and the Behvior Research Center, Wahsington, D. C. Ethics Resource Centre, Inc, 1990.

جدول القضايا الأخلاقية ونسبة وعدد تغطيتها في 68 برنامج دراسي في الولايات المتحدة الأمريكية U. S. A

المفردات	نسبة البرامج	عدد البرامج
1 ـ النزاهة	%65	56
2 ـ صراع المصالح	%63	54
3 ـ التسويق، وقضايا الإعلان	%63	54
4 ـ قضايا البيئة	%62	53
5 ـ التمييز على أساس العرق والجنس والعمر	%57	49
6 ـ المسؤولية تجاه المنتجات وسلامتها	%57	49
7 ـ المدونات الأخلاقية والضبط الأخلاقي الذاتي	%56	48
8 ـ العلاقات مع الزبائن	%55	47
9 ـ الرشوة	%53	46
10 ـ الحقوق والمسؤوليات تجاه المالكين	%51	44
11 ـ التشهير	%51	44
12 ـ ابتزاز حقوق العاملين بصور مختلفة	%50	43
13 ـ المتاجرة بأسرار المنظمة الداخلية	%49	42
14 ـ قضايا الاحتكار	%49	42
15 ـ مشاكل تواجه الشركات متعددة الجنسية	%49	42
16 ـ علاقات مع الحكومات الأجنبية	%48	41
17 ـ الأسس الأخلاقية للرأسمالية	%47	40
18 ـ الصحة والسلامة المهنية في مكان العمل	%47	40
19 ـ إدارة البيئة الأخلاقية	%45	39
20 ـ علاقات مع المجهزين والمتعاقدين الفرعيين	%45	39
21 ـ استغلال معرفة معلومات عن ملكية المنظمة	%43	37

22 ـ دقة السجلات	%41	35
23 ـ خصوصية سجلات العاملين	%41	35
24 ـ الأنشطة السياسية و الإسهام في دعم السياسيين	%40	34
25 ـ إساءة استخدام أصول المنظمة	%40	34
26 ـ قضايا حاكمية المنظمة الشاملة	%40	34
27 ـ النظرية الأخلاقية	%38	33
28 ـ الأخلاقيات في التفاوض	%38	33
29 ـ العلاقات مع السلطات المحلية	%38	33
30 ـ إغلاق المصانع وتسريح العاملين	%38	33
31 ـ انضباط وتأديب العاملين	%36	31
32 ـ استخدام معلومات عن ملكية الآخرين	%34	29
33 ـ علاقات مع ممثلي الحكومة المركزية	%34	29
34 ـ علاقات مع المنافسين	%34	29
35 ـ إعانات العاملين	%31	27
36 ـ اندماج وشراء الشركات	%30	26
37 ـ تجاوزات المخدرات والكحول	%30	26
38 ـ اختبارات المخدرات والكحول	%28	24
39 ـ جمع المعلومات الاستخبارانية	%23	20

المصدر:

Source: Report prepared by lynn Sharp Paine, In Ethics Education in American Business Schools (Washington, D. C, Ethics Resource Centre Inc, 1999).

قائمة تدقيقية مقترحة لفحص مدى التزام منظمة الأعمال بمسؤوليتها

الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في مختلف وظائفها وممارساتها الإدارية

	متوفر بشكل كامل (5)	متوفر بشكل جيد (4)	متوفر (3)	متوفر بشكل بسيط (2)	غير متوفر إطلاقاً (1)
أولاً: في مجال الإنتاج والعمليات					
1 ـ الاهتمام بتصميم المنتجات والخدمات من ناحية صلاحيتها للاستهلاك ونوعية المواد الأولية.					
2 ـ التركيز على السلامة والأمان عند استخدام المنتج.					
3 ـ الحد من التسبب في التلوث البيئي للماء والهواء والتربة.					
4 ـ ترتيب موقع الإنتاج لا يثير إشكالات سلامة للعاملين من ناحية التهوية والضوضاء وغيرها.					
5 ـ الاهتمام بمخلفات الإنتاج والتخلص منها بأسلوب علمي لمنع الضرر بالبيئة.					
6 ـ الاهتمام بتوفير بيئة عمل سليمة وآمنة من ناحية توفير المعدات الضرورية لحماية العاملين مثل ملابس واقية، أحذية ونظارات وقبعات سلامة.					

7 ـ إجراء الفحص الطبي الدوري للعاملين.					
8 ـ القيام بإعادة تصنيع المواد مثل الورق والبلاستك والألمنيوم.					
9 ـ الترشيد والكفاءة في استخدام الطاقة الذي ينعكس إيجابياً على كلفة الإنتاج وبالتالي تقديم المنتج بسعر معقول في السوق.					
10 ـ تدقيق إجراءات السلامة في المخازن والمستودعات خاصة للمواد الخطرة.					
11 ـ تطبيق إجراءات الصيانة بشكل مستمر والعمل على تجنب الإخفاقات للأجهزة والمعدات ومنع كافة أشكال تسرب المواد الخطرة.					
12 ـ الاستعداد لسحب بعض المنتجات عند اكتشاف عيب فيها حتى لو كانت مربحة للمنظمة.					
13 ـ السعي لترسيخ ثقافة الجودة والتزام العاملين أخلاقياً بإنتاج منتجات ذات جودة عالية وآمنة.					
14 ـ السعي المتواصل للتحسين المستمر والحصول على شهادات عالمية كالآيزو مثلاً.					

ثانياً ـ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في التسويق:					
1 ـ الاهتمام بتوفير النشرات الإيضاحية التي تحتوي على تعليمات كاملة بشأن استخدام المنتج.					
2 ـ دفع تعويضات للمتضررين من استخدام بعض المنتجات.					
3 ـ الاستعداد لتزويد المستهلكين بكافة المعلومات الصحيحة والصادقة والأمينة والتأثيرات الجانبية للمنتجات.					
4 ـ الاهتمام بحق الاختيار للمستهلك وعدم اللجوء لاحتكار السلعة ومراعاة آليات المنافسة الشريفة.					
5 ـ الاهتمام بتوفير آلية لسماع رأي المستهلكين وشكاواهم مثل مكاتب خدمة الجمهور أو الاتصالات المجانية أو موقع الكتروني أو غير ذلك.					
6 ـ حملات توعية المستهلكين بكيفية اقتناء السلع والخدمات وكيفية الاستفادة منها ولمختلف الأعمار.					
7 ـ الالتزام بالمنافسة الشريفة من ناحية السياسة السعرية وعدم اللجوء لمبدأ الإغراق.					
8 ـ مراعاة بعض الشرائح الاجتماعية					

عند التسعير مثل الطلاب أو المعوقين أو ذوي الاحتياجات الخاصة الأخرين.					
9 ـ تخصيص جزء من الأرباح لدعم مراكز معالجة الأمراض المستعصية ودور الأيتام ومراكز البحوث					
10 ـ الاهتمام بالتعبئة والتغليف من ناحية الكلفة وسلامة المنتج ومراعاة الذوق والأعراف ووضع العلامة التجارية بشكل واضح مع تضمينها نشرة إرشادية.					
11 ـ اللجوء إلى قنوات توزيع قصيرة والاهتمام بالتغطية الكاملة لأجزاء السوق.					
12 ـ متابعة الوسطاء والتأكد من عدم قيامهم بممارسات تضر بالمستهلكين وسمعة المنظمة.					
13 ـ الاهتمام بوسائط نقل المنتجات إلى الأسواق وحسب طبيعة كل منتج.					
14 ـ الالتزام بالإعلان الصادق والأمين.					
15 ـ الاهتمام ومتابعة السياسة الترويجية بحيث تعبر عن سلوك ملتزم تجاه مختلف المستهلكين.					

16 ـ توفير خدمات ما بعد البيع بطريقة ترضي الزبائن ويمكن الحصول عليها بسهولة.					
17 ـ في حالة الامتياز وتسويق المنظمة لسلع غيرها فإنهما تحافظ على الأسرار للمنظمة مقدمة الامتياز.					
ثالثاً ـ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الموارد البشرية:					
1 ـ تأمين فرص متكافئة للمتقدمين لشغل الوظائف في المنظمة.					
2 ـ الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل صريح مع إعطاء وقت كافي للتقديم.					
3 ـ إجراءات التعيين شفافة وواضحة ونزيهة وعادلة مع الابتعاد عن الوسطات والمحسوبيات في التعيين.					
4 ـ الالتزام بالمنافسة الشريفة وعدم اللجوء إلى سحب العاملين من منظمات أخرى بطرق غير مشروعة.					
5 ـ الاهتمام باختيار لجان المقابلة والاختيار لغرض انتقاء أفضل المتقدمين.					
6 ـ يتم الاختيار والتعيين في ضوء					

نتائج المقابلة والاختبار وعلى أسس سليمة تعكس كفاءة المتقدمين.					
7 ـ النظر إلى أنشطة التدريب والتطوير كحق للعاملين يعزز كفاءة المنظمة.					
8 ـ وجود ميزانية خاصة بالتدريب والتطوير.					
9 ـ مدى توفر العدالة والمساواة في الأجور وحسب الكفاءة.					
10 ـ هناك حزمة من التعويضات غير المباشرة للعاملين مثل التأمين الصحي والضمان الاجتماعي والتأمين على الحياة وتعويضات الإجازات.					
11 ـ المساواة بين الرجل والمرأة في دفع الأجور لنفس المنصب إذا تساوت الكفاءة.					
12 ـ الاهتمام بمسألة تقويم أداء العاملين وبنائها على أسس سليمة وشاملة.					
13 ـ وجود برامج لتحسين نوعية حياة العمل ومكافحة الأمراض المهنية.					
14 ـ الاهتمام بتشكيل لجان للأنشطة					

ومكافأتهم.					
15 ـ وجود آليات واضحة لتكريم المبدعين ومكافأتهم.					
16 ـ توفير أماكن خاصة للنساء العاملات تفي بمتطلباتهن الخاصة.					
17 ـ وجود آليات لحماية المرأة العاملة من الابتزاز الجنسي في مكان العمل.					
18 ـ الاهتمام بإجازات الولادة والأمومة للنساء العاملات.					
رابعاً: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الإدارة المالية والمحاسبية:					
1 ـ الاستثمار وإنتاج السلع المفيدة للمجتمع.					
2 ـ الإحجام عن الدخول في مجالات استثمار فيها إشكالية أخلاقية كالسلاح والدخان والمشروبات الروحية.					
3 ـ النظر إلى الاستثمار بشكل شمولي (اقتصادي اجتماعي وسياسي) وليس فقط من منظور اقتصادي صرف.					
4 ـ وجود وحدات للتدقيق تقوم بواجبها بكل مهنية والتزام أخلاقي.					
5 ـ وجود مدونة أخلاقية في مجال					

المحاسبة و التدقيق.					
6 ــ توفر الحرية و الاستقلالية الكاملة للمدققين الخارجيين في حال الاستعانة بهم.					
7 ــ مدى الحاجة لمدقق خارجي لفحص خروقات تستدعي ذلك.					
8 ــ الالتزام بالمعايير المحاسبية و المبادئ المحاسبية العامة عند إعداد الحسابات.					
خامساً: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في العلاقات العامة:					
1 ــ الاهتمام بالرأي العام وتوجهاته.					
2 ــ الاهتمام بالبرامج التي تعزز النواحي الإيجابية لدى مختلف فئات المجتمع.					
3 ــ الاتصال المستمر بوسائل الإعلام وتزويدها بالمعلومات الضرورية حول المنظمة وأنشطتها.					
4 ــ مدى الاهتمام بالعلاقة مع المجتمع المحلي.					
5 ــ الاهتمام بتوفير كادر ذي خبرة ونزاهة في إطار قسم العلاقات العامة.					
6 ــ استقلال قسم العلاقات العامة					

وعدم انحيازه لتبرير أخطاء المنظمة.					
7 ـ عدم الانحياز في التغطية الإعلامية لقسم معين في المنظمة.					
8 ـ وجود وحدة أو لجنة لمعالجة الأزمات والطوارئ.					
9 ـ السلوك الإيجابي والملتزم لقسم العلاقات العامة أثناء الأزمات.					
10 ـ استعداد قسم العلاقات العامة لتزويد الجهات المختلفة بالمعلومات الضرورية بشفافية ونزاهة.					
سادساً: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في البحث والتطوير:					
1 ـ وجود ميزانية كافية لتغطية أنشطة البحث والتطوير.					
2 ـ وجود كادر متخصص في قسم البحث والتطوير.					
3 ـ الانفتاح على الجامعات والمعاهد العلمية لغرض التعاون المشترك.					
4 ـ وجود أجهزة ومختبرات قادرة على استيعاب مهمات البحث العلمي الحقيقي.					
5 ـ الاهتمام بالبحوث التطبيقية والتطويرية وبحوث تحسين المنتجات.					
6 ـ تحمل مسؤولية نتائج ومخلفات					

التجارب وآثارها على العاملين والبيئة.					
7 ـ مراعاة الجوانب الأخلاقية عند إجراء التجارب التي تمس الجوانب الاجتماعية والنفسية أو التي تجري على الحيوان.					
8 ـ الامتناع عن إجراء التجارب على البشر إلا في حدود تسمح بها الأخلاقيات والشرائع الدينية مع معرفة الأفراد المستهدفين بذلك.					
9 ـ الالتزام بالنزاهة والصدق وإعلان النتائج الحقيقية من قبل الباحثين.					
سابعاً: المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في إدارة المعلومات:					
1 ـ الالتزام الصادق في تقديم المعلومات أو عند إدخالها للحاسوب أو إتاحة الحرية للدخول إليها.					
2 ـ الالتزام بالسلوك الأخلاقي في كافة جوانب العمل المعلوماتي والمعرفي.					
3 ـ وجود تشريعات وأعراف أخلاقية في مجال العمل المعلوماتي والمعرفي.					
4 ـ احترام الملكية الفكرية وحماية إنتاج المبدعين.					
5 ـ احترام الحرية الشخصية للعاملين في الحقل المعلوماتي والمعرفي.					

6 ـ وجود العمل عن بعد ومدى اهتمام المنظمة بممارسته.					
7 ـ الالتزام بتوفير المعلومات لأصحاب المصالح بشفافية ونزاهة.					
8 ـ الابتعاد عن القرصنة على البرامجيات والالتزام بعدم الاستنساخ غير القانوني.					
9 ـ احترام خصوصية المنظمات الأخرى وعدم القبول بالاختراقات والتخريب.					
10 ـ إشاعة ثقافة الإنترنت وتسهيل استخدامها من قبل العاملين للأغراض العلمية والحياتية.					
11 ـ الالتزام بالمحافظة على أمن المعلومات الخاصة بالمنظمة واعتبارها جزء مهم من رأس المال.					
12 ـ مدى الالتزام بمكافحة الاستغلال والتشهير والاستخدام السيء المعلومات.					
13 ـ محاربة التجسس الصناعي بكافة أشكاله.					
14 ـ الإحجام عن استثمار المعلومات في مجالات تسيئ للعادات والتقاليد والمبادئ الدينية.					

15 ـ الاهتمام بمعالجة التأثيرات الجانبية للتغيرات التكنولوجية للمنظمة.					
ثامناً: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في إطار وظائف الإدارة:					
1 ـ تشجيع المشاركة الواسعة في عملية التخطيط.					
2 ـ وجود رؤية ورسالة واضحة للمنظمة تعكس القيم السلوكية الملتزمة تجاه المجتمع.					
3 ـ توازن الأهداف الواردة بالخطة في الإطار الاقتصادي والاجتماعي.					
4 ـ مراعاة أهداف مختلف أصحاب المصالح عند وضع الخطط.					
5 ـ الإحجام عن تبني أهداف تضر بمصالح بعض فئات المجتمع.					
6 ـ تعزيز جوانب الولاء التنظيمي وتشجيع إسهام التنظيم غير الرسمي بشكل فعال.					
7 ـ اعتماد فلسفة تنظيمية قائمة على أساس الاهتمام بالمعتقدات والقيم والسلوكيات الأخلاقية.					
8 ـ الاستخدام الرشيد للسلطة والقوة وعدم التعسف.					
9 ـ معالجة الصراعات التنظيمية					

بالحكمة وبشكل شامل.					
10 ـ متابعة التكتلات والشللية ومحاولة توجيهها لخدمة المنظمة وعدم إلحاق الضرر بها.					
11 ـ توجد في الهيكل التنظيمي وحدات أو هيئات أو لجان تمثل حلقة وصل بين المنظمة ومختلف الجهات الخارجية لرسم صورة اجتماعية إيجابية للمنظمة.					
12 ـ تشجيع الاتصالات في مختلف الاتجاهات واستخدام المدراء سياسة الباب المفتوح.					
13 ـ متابعة انسياب الاتصالات والتأكد من سلامتها وعدم وجود تشويه فيها.					
14 ـ تعزيز بروز القيادات الكفوءة ذات السلوك الأخلاقي القويم.					
15 ـ المتابعة الدائمة لفلسفة القيادة التحويلية والاهتمام بالدافعية والإلهام وتشجيع الإبداع.					
16 ـ مدى تحقق الرضا الوظيفي من خلال مدخل أخلاقي اجتماعي تلعب فيه القيادة دوراً مهماً.					
17 ـ الاهتمام بخلق القيادات البديلة.					

18 ـ سهولة التعاقب القيادي وانتقال السلطة بيسر في المنظمات.					
19 ـ الاهتمام ببرامج التحفيز والأجور بحيث تأتي منسجمة مع ثقافة تنظيمية ملتزمة اجتماعياً وأخلاقياً.					
20 ـ توافق نظام الأجور مع مبادرات التغيير التي ترى المنظمة ضرورة إدخالها في العمل.					
21 ـ تمثيل نظام الأجور للمسؤولية الاجتماعية والسلوك الأخلاقي من خلال الديموقراطية والعدالة في سياسات الأجور والرواتب.					
22 ـ الاهتمام بتعزيز النظرة الحديثة للنظام الرقابي لكي لا ترى فيه نظاماً كلفوياً فقط.					
23 ـ تشجيع الرقابة الذاتية من خلال بناء الثقافة التنظيمية الإيجابية.					
24 ـ دعم نظام الرقابة القائم على أساس الثقة والقيم المشتركة وتقاسمها.					
25 ـ تعزيز النظام الرقابي للاستقلالية والحرية وتنمية روح النقد والإبداع والحوار والنقاش.					
26 ـ تنمية اتساع نطاق الفوائد المتحققة للنظام الرقابي من خلال ربطه					

بمختلف الأنظمة الإدارية الأخرى.					
27 ــ السعي لامتلاك المنظمة لاستراتيجية مجتمعية واضحة المعالم تُغطّي مبادراتها الأساسية كل المجتمع.					
28 ــ السعي لتحميل المنظمة مسؤولية اجتماعية وأخلاقية منسجمة مع قدرتها التأثيرية وإمكاناتها في تحقيق الأرباح وتراكمها.					
29 ــ تجاوز ما هو مطلوب قانوناً من التزامات اجتماعية وأن تكون ضمن برامج محددة وواضحة تغطي احتياجات أكبر عدد من فئات المجتمع.					
30 ــ استمرارية المبادرة الاجتماعية وعدم إيقافها بعد فترة زمنية قصيرة.					

المصدر: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، محسن طاهر الغالبي ومهدي صالح العامر، 2005.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

قائمة المراجع

1- إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، القاهرة، دار الشروق، 2003، ص: 36 ــ 37.

2- أحمد منير نجار، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، مجلة مصارف، الكويت، العدد 45، السنة 2006، ص 03.

3- الحلبي، حسن، الخدمة المدنية في العالم، منشورات عويدات (1983م).

4ــ الدكتور المرسي السيد مجازي ــ التكاليف الاجتماعية للفساد ــ مجلة المستقبل العربي العدد 4 ــ 2004

5ــ الدكتور باسم سكجها ــ الإعلام ومكافحة الفساد ــ نحو شفافية أردنية ــ مؤسسة الأرشيف العربي ــ عمان ــ 2000

6ــ الدكتور حسني عايش ــ الفساد والرشوة في العالم ــ نحو شفافية أردنية ــ مؤسسة الأرشيف العربي ــ عمان ــ 2000

7- الدكتور سعيد علي الراشدي ــ الإدارة بالشفافية ــ عمان ــ دار كنوز المعرفة ــ 2006.

8ــ الدكتور صالح العامري وشذى التميمي ــ المرتكزات الأخلاقية في قرارات إدارة الإنتاج والعمليات ــ مجلة آفاق اقتصادية ــ العدد 92 ــ 2002

9ــ الدكتور طاهر الغالبي- صالح مهدي العامري ــ المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات ــ المؤتمر العربي الثاني في الإدارة ــ القاهرة ــ 2001

10ــ الدكتور طاهر محسن الغسالي والدكتور صالح مهدي العامري ــ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ــ عمان ــ دار وائل ــ 2002

11- الدكتور طاهر محسن الغالبي، والدكتور صالح مهدي العامري ـ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ـ دار وائل ـ عمان ـ 2005.

12ـ الدكتور عادل عبد اللطيف ـ الفساد كظاهرة عربية وآليات ضبطها ـ إطار لفهم ظاهرة الفساد في الوطن العربي ومعالجتها ـ مجلة المستقبل العربي ـ مجلد 27 ـ العدد 309 ـ 2004.

13ـ الدكتور عامر الكبيسي ـ الفساد الإداري ـ رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة ـ المجلة العربية للإدارة مجلد 20 العدد 1 ـ 2000

14ـ الدكتور محمد العضايلة ـ الشفافية ومكافحة الفساد ـ نحو شفافية أردنية عمان ـ2000.

15ـ الدكتور نزيهة الأفندي ـ الفساد والإفساد ظاهرة عالمية ـ الأهرام الاقتصادي ـ القاهرة ـ 1999

16ـ الدكتور ياسين الصرايرة وآخرون ـ المنهج التجريبي لمعالجة الفساد الإداري في القطاع العام الأردني ـ منظور مقترح ـ مجلة الإداري العدد 73 ـ 1998

17ـ الدكتورة إنعام الشهابي ومنقذ محمد داغر ـ العوامل المؤثرة في الفساد الإداري المجلة العربية للإدارة المجلد 20 ـ العدد 2 ـ 2000

18ـ الدكتورة رنا صباغ غرغور ـ دور الأعلام في مكافحة الفساد ـ في نحو شفافية أردنية ـ مؤسسة الأرشيف العربي ـ عمان ـ 2000.

19ـ الدكتورة شادية فتحي ـ حالة روسيا ـ أنماط الفساد وتكلفته ـ الأهرام الاقتصادي ـ 1999

20ـ الدكتورة نافعة حسن ـ دور المؤسسات الدولية ومنظمات الشفافية في مكافحة الفساد ـ المستقبل العربي ـ العدد 310 ـ 2004

21ـ المؤسسة العربية للضمان الاستثماري ـ الفساد آثاره الاجتماعية والاقتصادية وسبل مكافحته ـ سلسلة الخلاصات المركزة 1999

22- النجار، سحمد عدنان، إدارة الأفراد (إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي) (1995 ـ 1994) ص 486

23- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2011، ص 73-74.

24- دياب، فوزية، القيم والعادات الاجتماعية، القاهرة، دار الكتاب العربي، 1980، ص 52.

25- ستاينبرغشيلدون اس ـ أوسيترن ديفيد تي ـ الحكومة والأخلاق والمديرين، دار الكرمل، ترجمة حزامة حبايب وعبد الحليم حزين ص 56.

26ـ ستاينبرغشيلدون، وديفيد أوستيرن ـ الحكومة والأخلاق والمديرين ـ ترجمة عبد الدكتورة الحليم جزين وحزامة حبايب ـ دار الكرمل ـ عمان ـ 1996

27- صالح العامري، طاهر الغالبي، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل، الطبعة الثانية، 2008، ص 82.

28- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، عين شمس، مصر، 2005، ص 05.

29- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع) عمان، دار وائل، الطبعة الثانية، 2008، ص 51.

30- عبد الرحمن، سامية، القيم الأخلاقية، دراسة نقدية في الفكر الإسلامي والفكر المعاصر، ص 25.

31- عبد اللطيف عبد اللطيف، إدارة الأعمال الدولية، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 2006، ص91.

32- كارتين. ل كوشنا هلبليغ، غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات الصاعدة والانتقالية، مركز المشروعات الدولية الخاصة. www.cipe Arabia.org/phfhelp.asp

33- كوفي، ستيفن، العادة الثامنة، ترجمة الدكتور ياسر العيتي، دار الفكر بدمشق، 2006، ص 148.

34- ما كدر موبث، أوكونور ، فن تفكير الأنظمة مهارات أساسية للإبداع وحل المشكلات، مكتبة جرير 2004، ص 32.

35- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، عمان مؤسسة الوراق للنشر، الطبعة الأولى، 2006، ص16.

36- نجم عبود نجم، باسم المبيضين، أخلاقيات الإدارة دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، 2010، ص173.

37-Ann K, Buchholtz, Archie B, Carroll, Business& Society, South-Western, 7th ed, p 7.

38- omers, Mark John, Ethical Codes of Conduct and organizational Journal of Business 2001.

39-Paul L.Schumann, A moral principles framework for human resource management ethics, Human Resource Management Review, 11, 2001, pp96, 97.

40- The Hudson Institute, Civil Service (Washington, D. C. US. Government Printing Office, June Career Entry Group, 2000. P. 29.

41-George Balabani et al, Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked?, European Business Rrview, Volume 98. Number 1, 1998p25.

42-Leonidas C. Leonidou et al, Business Unethicality as an Impediment to Consumer Trust: The Moderating Role of Demographic and Cultural Characteristics, journal of business ethics, Springer Science+Business Media B.V.2012,p1.

43-Luciano Barin Cruz, Eugenio Avila Pedrozo, Corprate Social Responsibility and green management Relation between headquarters and subsidiary in multinationl corporations, Management Decision, Vol.47no.7,2009.P1176.

44-Peter Jones et al, Reporting and reflecting on corporate social responsibility in the hospitality industryA case study of pub operators in the UK, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18No.4.2006 p330.

45-Samuel C.Certo, S.TrevisCerto, Modern Management 10e, Upper Saddle River, New Jersay, Pearson Prentice Hall, 2006,p66.

المدققون العلميون:

1- الأستاذ الدكتور طارق الخير.

2- الأستاذ المساعد الدكتور يونس عواد.

3- الأستاذ المساعد الدكتور جمال يوسف.

المدقق اللغوي: أ. د. علي الكردي

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University