



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قسنطينة 2 ، عبد الحميد مهري
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

التسيير
الأعمال
العلمي
محمد

محاضرات في مقياس اخلاقيات الاعمال

موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية

خلاطوفريد

من اعداد الدكتور:

المقدمة

ظهرت مجموعة من المفاهيم والمصطلحات الجديدة كالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، و هي مفاهيم تعبر عن تطور نوعي للمؤسسة الاقتصادية من كائن يبحث فقط عن الربح الى كيان متكامل له مسؤولية اجتماعية تجاه الأطراف الفاعلة أو أصحاب المصالح من عمال و مساهمين و مجتمع في منظوره الواسع بالإضافة الى الجمعيات والحكومات في ظل وجود اخلاقيات تحكمه. و الامر غير متعلق فقط بالمؤسسات التي تهدف الى الربح بل ان الامر يشمل أيضا تلك المؤسسات التي لا تهدف الى الربح على غرار المؤسسات الحكومية و الجمعيات الممثلة للمجتمع المدني و الأحزاب السياسية و غيرها.

فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أصبحت تسير جنبا الى جنب مع مختلف الأدوار للمؤسسات مع تزايد الضغوط التي يمارسها المجتمع المدني عليها، كجمعيات حماية المستهلك وحماية البيئة وغيرها من جماعات الضغط. فالمؤسسات الان ملزمة بالتصرف المسؤول اجتماعيا واخلاقيا، فلم يعد الربح المادي هو الهدف الوحيد الذي يقود المؤسسة نحو التميز والاستمرار في السوق، فالممارسات غير المسؤولة وغير الأخلاقية تشوه صورة المؤسسة. وتضعف ثقة متعاملها وتفقد ميزتها التنافسية وتنقص من حصتها السوقية. والامر هنا لا يتعلق فقط بالمؤسسات الاقتصادية، فحتى المؤسسات غير الاقتصادية على غرار المصالح والهيئات الحكومية تتأثر بالممارسات غير الأخلاقية في شكل يتبلور أساسا في فقدان ثقة المرتفقين وعدم تمكن المسؤولين السياسيين و التقنوقراطيين من تحقيق أهدافهم. وهذا يعني ضرورة توفر نظرة أخرى مغايرة للنموذج المألوف قائمة على المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال. كما أن موضوع أخلاقيات الاعمال هو عنصر محوري في تحسين سمعة المؤسسة وتحسين أداؤها، من خلال وضع موائيق ومدونات أخلاقية من شأنها ارشاد سلوك كافة المنتمين إليها، والعمل على تنظيم وإعادة تشكيل ثقافتها وفقا للقيم الأخلاقية.

ولهذا نجد ان المؤسسات في العديد من الدول وخاصة في الدول المتطورة أصبحت رائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات الاعمال، لأنها ادركت دورهما في الارتقاء بالمجتمع نحو تنمية مستدامة. أما المؤسسات في الجزائر فتجربتها لا تزال في بدايتها لأنها لم تحسم بعد المشاكل ذات الطابع التسييري و الاستراتيجي، ناهيك عن مشاكل التنوع و التكامل التي يعاني منها الاقتصاد ككل.

هذه المطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية في اطار وحدة استكشافية تؤكد على أن المشكلة الاقتصادية بشكل عام و الاختلالات النظامية داخل المؤسسات لا يمكن معالجتها في الاطار الضيق للاقتصاد، أو في المجال المنحصر لعلم بعينه، و لكن ينبغي الاستناد بتخصصات و مجالات أخرى على غرار الاخلاقيات و الجوانب البسيكولوجية و القانونية في إطار مقارنة متعددة الاختصاصات.

وتتضمن هذه المطبوعة ثلاثة عشر محورا بناء على المقرر الجامعي المفروض، وفيما يلي تفصيلها :

- المحور الأول: مدخل لأخلاقيات الاعمال
- المحور الثاني: مصادر اخلاقيات الاعمال ووسائل تنميتها
- المحور الثالث: اخلاقيات المهنة والمدونة الأخلاقية
- المحور الرابع: اخلاقيات الاعمال ووظائف المؤسسة
- المحور الخامس: اخلاقيات الاعمال والوظائف الإدارية
- المحور السادس: مدخل للفساد الإداري
- المحور السابع: ابعاد الفساد الإداري وطرق محاربته
- المحور الثامن: مؤشرات الفساد و الحوكمة
- المحور التاسع: اخلاقيات الاعمال و الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية
- المحور العاشر: الثقافة التنظيمية واخلاقيات الاعمال

- المحور الحادي عشر: الجهود الدولية لمكافحة الفساد
- المحور الثاني عشر: الجهود الدولية في ميدان أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية
- المحور الثالث عشر: تجربة مؤسسة "Microsoft" و مؤسسة قطر غاز في مجال المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات الاعمال

المحور الأول: مدخل لأخلاقيات الأعمال

أصبحت أخلاقيات الأعمال من الموضوعات المركزية في الفكر الإداري والاقتصادي المعاصر، نتيجة التحولات العميقة التي عرفت بها بيئة الأعمال وتزايد الضغوط المجتمعية والتنظيمية على المؤسسات لتبني سلوكيات مسؤولة وأخلاقية. فقد كشفت العديد من الفضائح المالية والإدارية والأزمات البيئية والاجتماعية عن الآثار الخطيرة لانعدام الالتزام بالقيم الأخلاقية، مما جعل الأخلاق عنصراً أساسياً في تقييم أداء المؤسسات واستدامتها وليس مجرد بعد ثانوي أو تكميلي.

وفي ظل تنامي وعي العاملين والمستهلكين والمجتمع المدني بحقوقهم، لم يعد التركيز على الربحية والكفاءة وحدهما كافياً لضمان نجاح المؤسسة، بل أصبح الالتزام بالمبادئ والقيم والمعايير الأخلاقية شرطاً جوهرياً لبناء الثقة وتعزيز السمعة وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المعنية. كما باتت المؤسسات مطالبة بوضع مدونات للسلوك الأخلاقي، وتفعيل آليات الامتثال والمساءلة، وترسيخ ثقافة تنظيمية تقوم على النزاهة والشفافية والمسؤولية الاجتماعية.

ويهدف هذا المحور إلى تقديم مدخل مفاهيمي ومنهجي لأخلاقيات الأعمال، من خلال توضيح مفهوم الأخلاق والعمل وأخلاقيات الأعمال، وبيان أهميتها ومبادئها الأساسية، ثم إبراز منظور المنهج الإسلامي في ترسيخ القيم الأخلاقية في العمل، وأسباب الاهتمام المؤسسي بأخلاقيات الأعمال، وصولاً إلى تصنيف أبرز القضايا الأخلاقية التي تواجه المؤسسات في ممارساتها اليومية.

1-1 تعريف الاخلاق و الاخلاقيات :

تم تعريف الأخلاق في قاموس Larousse على أنها من الصفات المعنوية الروحية التي تقود شخص ما (Durand et al., 2002, p. 391). أما قاموس La toupie فيشير أن كلمة أخلاق هي كلمة يونانية مشتقة من Ethikos، وهي العلوم الروحية المعنوية والسلوك والعادات، وهي تندرج ضمن تخصصات علم النفس التي تبحث عن غايات وقيم التواجد، وظروف الحياة السعيدة (Éthique, s.d). وفي اللغة العربية نجد أن القاموس الجديد يعرف الأخلاق بأنه علم قائم بذاته يعرفنا بأحكام الخير لتبنيها، وبأحكام الشر لتجنبها (بن هداية وآخرون، 1991، ص 23). أما كلمة أخلاقي فما كان من السلوك الحسن في المجتمع متماشياً مع ما تمليه الأخلاق. ويمكن تعريف الأخلاق حسب Doueiry على أنها تفكير حول السلوكيات المتبناة تهدف إلى جعل العالم مكاناً قابلاً للعيش فيه، وبالتالي فإن الأخلاق قد تكون مرادفاً للبحث عن المجتمع المثالي. (Verne, 2008, p. 2)

1-2 تعريف العمل:

يستعمل مفهوم العمل للدلالة على النشاط الذي يبذله الإنسان قصد إنتاج منفعة مادية أو تقديم خدمة. وفي الاصطلاح الإداري والتسييري، يرتبط العمل بما تؤديه الموارد البشرية داخل المنظمة ضمن إطار منظم يحدد ما ينبغي إنجازه وكيفية إنجازه. وفي هذا السياق، يفهم العمل داخل المؤسسة بوصفه محتوى وظيفياً منظماً يتجسد في مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات التي يتطلب أدائها شروطاً ومعارف ومهارات معينة، بما يتناسب مع طبيعة الوظيفة وأهميتها داخل الهيكل التنظيمي (Dessler, 2017, p. 6). ومن المنظور القانوني الجزائري، يحدد قانون علاقات العمل أن العامل الأجير هو كل شخص يؤدي عملاً يدوياً أو فكرياً مقابل أجر، في إطار التنظيم ولحساب شخص آخر (طبيعي أو معنوي، عمومي أو خاص) يسمى المستخدم؛ وهو تعريف يبرز عناصر: العمل والأجر وأداء العمل لحساب الغير داخل تنظيم (القانون 90-11، المادة 2، 1990).

أما وفق المعايير الإحصائية المعتمدة دولياً لدى منظمة العمل الدولية (ILO)، فيحدد الشخص في حالة عمل مشغلاً إذا كان في سن 15 سنة فأكثر وقد أنجز ساعة واحدة على الأقل من العمل مدفوع الأجر خلال أسبوع مرجعي، أو كان غائباً مؤقتاً عن عمله لأسباب محددة ضمن شروط زمنية معينة (INSEE, 2023).

1-3 تعريف اخلاقيات الاعمال و أهميتها:

هي مجال يهتم بدراسة مواقف ونشاطات وقرارات المؤسسة عندما تتداخل فيها قضايا الصواب والخطأ من منظور أخلاقي (وليس من منظور الربح أو الكفاءة فقط). وبعبارة أدق، ينظر إلى أخلاقيات الأعمال على أنها دراسة الحالات والأنشطة والقرارات التي تثار فيها إشكالات الحكم الأخلاقي داخل السياق التنظيمي (Crane and Matten, 2016, p. 5). كما تفهم أخلاقيات الأعمال على المستوى الإداري بأنها منظومة توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة بما ينسجم مع المبادئ والمعايير والقيم التي يقبلها المجتمع، مثل الصدق والنزاهة والاحترام وتحمل المسؤولية؛ أي أن السلوك الأخلاقي في المؤسسة هو ذلك السلوك المتسق مع المبادئ والمعايير المتعارف عليها اجتماعياً في ممارسات الأعمال. (Treviño and Nelson, 2017, p. 14)

وتشير الأدبيات كذلك إلى أن الأخلاق عموماً ترتبط بمنظومة قيم ومعايير طورتها المجتمعات عبر الزمن لتمييز ما هو صحيح وما هو خطأ في السلوك الإنساني، بينما تعد أخلاقيات الأعمال تطبيقاً لهذه المعايير الأخلاقية الفردية داخل مواقف الأعمال المختلفة، بحيث تساعد على تحديد ما ينبغي

فعله وما يجب تجنبه عند اتخاذ القرارات ومعالجة العلاقات مع الزبائن والعمال والموردين وباقي الأطراف المعنية (Crane and Matten, 2016, pp. 5-6).

وعليه، يمكن القول إن أخلاقيات الأعمال تمثل إطاراً معيارياً يوجه قرارات المؤسسة وسلوكها، ويسهم في بناء ثقافة تنظيمية تعلي القيم الأخلاقية وترجمتها إلى ممارسات يومية مثل تبادل المعلومات بشفافية، وتفويض المسؤوليات، وتعزيز الثقة داخل المؤسسة ومع محيطها (Trevino and Nelson, 2017, pp. 20-22).

وكتسب أخلاقيات الأعمال أهميتها من كونها تسهم في بناء الثقة بين المؤسسة ومحيطها، وتدعم استقرار القرارات الإدارية، وتقلل من المخاطر القانونية والسمعية التي قد تهدد استمرارية المؤسسة. فالمؤسسة التي تظهر التزاماً أخلاقياً واضحاً في تعاملاتها مع الزبائن والعمال والموردين والمجتمع تكون أقدر على اكتساب ثقة الجمهور وتعزيز سمعتها على المدى الطويل، لأن السمعة تعد أصلاً غير ملموس يؤثر في القدرة التنافسية والاستدامة (Treviño and Nelson, 2016, pp. 7-8).

وتتمثل أبرز المزايا التي تتوقع المؤسسات تحقيقها من الممارسة الفعلية لأخلاقيات الأعمال فيما يلي:

- تعزيز الأداء والاستدامة المالية على المدى الطويل: تشير أدبيات إدارة الأخلاق إلى أن الاستثمار في السلوك الأخلاقي (من خلال الثقافة التنظيمية والقيادة والامتثال) يمكن أن ينعكس إيجاباً على الأداء عبر خفض التكاليف الخفية للمخالفات والالتزامات وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة، حتى إن لم يظهر الأثر فوراً على المدى القصير. (Treviño and Nelson, 2016, pp. 9-11)
- تقليل المخاطر القانونية والدعوى القضائية: فالسلوك غير الأخلاقي خصوصاً عندما يتضمن غشاً أو تضليلاً أو تمييزاً أو فساداً، يرفع احتمال التعرض للمساءلة القانونية، والعقوبات، والدعوى القضائية، وما ينتج عنها من تكاليف مباشرة وغير مباشرة (Treviño and Nelson, 2016, pp. 218-220).
- حماية السمعة وتقليل الأضرار السمعية: لأن الانحرافات الأخلاقية لا تقتصر آثارها على لحظة حدوثها، بل قد تخلف أثراً ممتداً على صورة المؤسسة وثقة الزبائن والمستثمرين، وهو ما يجعل إدارة الأخلاق جزءاً من إدارة المخاطر الاستراتيجية. (Treviño and Nelson, 2016, pp. 362-364).
- دعم أنظمة الجودة والبيئة والامتثال للمعايير الدولية: إذ إن الالتزام الأخلاقي وخاصة في مجالات الشفافية، واحترام القوانين، وتحسين العمليات، وحماية البيئة، يسهل على المؤسسة تبني أنظمة إدارية معيارية مثل ISO 9001 (نظام إدارة الجودة) وISO 14001 (نظام إدارة البيئة)، وما يرتبط بها من امتيازات تنظيمية وتنافسية في الأسواق. (International Organization for Standardization, 2015, pp. 1-2; 2015, pp. 1-2).

4-1 المبادئ الأساسية لأخلاقيات الأعمال :

تقوم أخلاقيات الأعمال داخل المؤسسة على مبادئ عملية تترجم إلى سياسات وإجراءات وسلوك يومي. ولا تكتفي المؤسسة الأخلاقية بإعلان القيم، بل تحولها إلى معايير تشغيلية: قواعد تضارب المصالح، الشفافية، التبليغ، حماية الأطراف المتضررة، ونظم الامتثال والمتابعة. وفيما يلي مبادئ مؤسسية جامعة (غير حصرية) مع أمثلة تطبيقية:

- **النزاهة والصدق (Integrity and Honesty) :** تعني الالتزام بالحقيقة وتجنب الخداع في التواصل الداخلي والخارجي (البيانات، الفواتير، الإشهار، التقارير). وتؤكد معايير الامتثال أن حماية النزاهة عنصر مهم لتفادي مخالفات القوانين وتقليل الأضرار. (ISO, 2021, p6)

مثال 1: شركة تلزم فرق المبيعات بعدم تقديم وعود غير مؤكدة للزبون وتوثق كل عرض تجاري كتابة ،

مثال 2: قسم المحاسبة يرفض "تجميل" النتائج بنقل مصاريف إلى فترة لاحقة لإظهار أرباح أعلى.

- **العدالة والإنصاف (Fairness) :** يقصد بها معاملة العاملين والمتعاملين دون محاباة أو تمييز، وإرساء قواعد موضوعية للترقية والحوافز والعقوبات. وتدعو الإرشادات الدولية للسلوك المسؤول إلى تقليل الآثار السلبية على الأشخاص، والالتزام بممارسات عادلة ضمن سلاسل القيمة. (OECD, 2023, p. 10)

مثال 1: التوظيف عبر مسابقات/معايير واضحة (شبكة تنقيط) بدل الوساطة.

مثال 2: لجنة مستقلة للنظر في الطعون المتعلقة بالترقيات أو العقوبات.

- **احترام الكرامة وحقوق الإنسان (Respect and Human Rights):** يمثل احترام الإنسان داخل المؤسسة قاعدة أخلاقية وقانونية، ويشمل منع الإهانة، والتحرش، والعنف الرمزي، والاستغلال. وتحمل OECD المؤسسات مسؤولية تجنب أو معالجة الآثار السلبية المرتبطة بعملياتها أو منتجاتها. (OECD, 2023, pp. 12–13)

مثال 1: سياسة "صفر تسامح" تجاه التحرش، مع قناة تبليغ آمنة وسريّة.

مثال 2: منع ساعات العمل المفرطة التي تضر بالصحة، وتطبيق إجراءات السلامة المهنية.

- **الشفافية والإفصاح (Transparency and Disclosure):** تعني الشفافية وضوح المعلومات ذات الصلة بالأطراف المعنية (الأسعار، شروط البيع، المخاطر، قواعد الجودة، التعاقدات)، والحد من الغموض الذي يغطي التجاوزات. وتوضح ISO 37301 أن نظم الامتثال تساعد على "حماية وتعزيز السمعة والمصداقية" عبر إدارة المخاطر وإظهار الالتزام. (ISO, 2021, p6)

مثال 1: توضيح شروط الضمان والاسترجاع للمستهلك دون بنود ملتبسة.

مثال 2: الإفصاح الداخلي عن تضارب المصالح قبل إسناد الصفقة لمورد معين.

- **المسؤولية والمساءلة (Responsibility and Accountability):** تقتضي أن يتحمل الفرد/الإدارة نتائج القرار وأن تكون هناك قابلية للمراجعة والمحاسبة. وتشدد ISO 37301 على دمج الامتثال في "عمليات المؤسسة" وتوفير الموارد له بما يعزز الاستمرارية ويقلل المخالفات (ISO, 2021, p. 6).

مثال 1: عند حدوث خطأ في منتج، تعلن المؤسسة خطة تصحيح وسحب/استبدال بدل الإنكار.

مثال 2: ربط مكافآت المدراء بمؤشرات الامتثال (عدم وجود مخالفات/شكاوى موثقة) وليس بالمبيعات فقط.

- **الامتثال وسيادة القانون (Compliance and Rule of Law):** المبدأ هنا أن المؤسسة لا تتعامل مع القانون كعائق بل كحد أدنى ملزم، وتبني فوقه سياسات تمنع الرشوة والغش وتعارض المصالح. وتذكر ISO 37301 أن الإدارة السليمة للامتثال تساعد على "تجنب أو تقليل عدم الامتثال" والحد من تكاليفه وأضراره. (ISO, 2021, P6)

مثال 1: تدريب دوري إلزامي للموظفين حول مكافحة الرشوة والهدايا والضيافة.

مثال 2: تدقيق داخلي على الصفقات الحساسة (المشتريات/المناقصات) قبل المصادقة.

5-1 أخلاقيات الأعمال في المنهج الإسلامي :

يقوم المنهج الإسلامي على تقويم السلوك البشري وتوجيهه بما يحقق المصلحة الفردية والجماعية ، وقد وصف الله رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم بقوله "انك لعلی خلق عظیم"، (القلم، الآية 4). وقد جعل النبي الكريم من الأخلاق الفاضلة طريقاً لدعوته، وجعل الله ذو الجلال والاکرام تغيير أحوال الأمم مقروناً بتغيير أخلاقها وسلوكياتها فقال "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" (الرعد: الآية 11). إن القيم الفاضلة التي يتحلى بها المسلم تأثر على سلوكه ونشاطاته، فالقيم الأخلاقية أهم ما يميز شخصية الأفراد (السكارنة، 2016، الصفحات 93-94). كما مجد الإسلام العمل ورفع قيمته. وتتمثل القيم الأخلاقية التي ترتبط بالعمل في الإسلام فيما يلي:

- **العمل عبادة:** قال تعالى: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" (التوبة، 105)، وقال تعالى: "فإذا قضيت الصلاة فانتشروا في الأرض وابتغوا من فضل الله" (الجمعة، 10). وقد حث الإسلام على العمل والإنتاج وعمار الأرض وطلب الرزق.
- **الإخلاص والإتقان في العمل والإبداع:** على الفرد أن يفجر طاقاته ومهاراته في أداء وتطوير عمله وجاء في حديث الرسول صلى الله عليه وسلم «ان الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه».
- **احترام أوقات العمل:** لقد أوجب الإسلام على المسلم الالتزام بأوقات العمل المحددة وأن يحرص على مواعيد العمل وحسن استغلاله لأن ذلك من تمام الإتقان.
- **القُدوة:** ومن الامثلة على ذلك ما ارتبط بالقيادات الإدارية الذين يملكون القدرة على إحداث التغيير وهم قدوة لمرؤوسهم باعتبار أن القائد الإداري هو المثل الأعلى في الكفاءة والسلوك القويم والخلق الكريم والتزامه بواجباته واحترامه للوقت وحب العمل قال الله تعالى

"لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة" (الأحزاب، 21)، كما أن شعور العامل بعدالة الإدارة سينمي فيه روح الانتماء مما يدفعه لبذل جهد أكبر ورفع مستوى الأداء

- الشورى والتفويض: قال تعالى "وشاورهم في الأمر" (ال عمران، 159)، لذلك ينبغي على المسؤول المسلم أن يستشير معاونيه ومروسيه الكفاء ليتحمل الجميع المسؤولية (المغربي، 2018، الصفحات 56-62)

6-1 اسباب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال:

في السياق المؤسسي، لا ينظر إلى أخلاقيات الأعمال كمجرد "قيم عامة"، بل كمنظومة حوكمة سلوكية وإدارة مخاطر وسمعة وامتثال، تساعد المؤسسة على اتخاذ قرارات سليمة وتحقيق الاستدامة. ويمكن تنظيم دوافع الاهتمام بأخلاقيات الأعمال على شكل محاور تشغيلية (مؤسسية) كما يلي:

- حوكمة الحوافز والحد من انحرافات الأداء قصير الأجل: الفكرة المؤسسية هي انه عندما تبنى المكافآت والترقيات على مؤشرات قصيرة الأجل فقط (قيمة السهم، الأرباح الفصلية، حجم المبيعات)، قد تنشأ حوافز غير مباشرة لتبرير ممارسات غير أخلاقية مثل التلاعب بالمعلومات أو تخفيض معايير السلامة أو الضغط على الموظفين بطرق غير مشروعة. و يكون الأثر على المؤسسة هو ارتفاع مخاطر الاحتيال، تضليل التقارير، أزمات مالية، وفقدان الثقة.

مثال مؤسسي: تستخدم حالة Enron لتوضيح كيف يمكن لتضخيم النتائج والتلاعب المحاسبي بدعم شبكات داخلية وخارجية أن يقود إلى انهيار مؤسسي كبير. (Investopedia, 2024, paras.pp;1-3)

- إدارة علاقة المؤسسة بأصحاب المصلحة بدل الاقتصار على المساهمين: الفكرة المؤسسية في هذا السياق هي أن قرارات المؤسسة تؤثر على أطراف متعددة (عمال، موردون، زبائن، مستثمرون، مجتمع، بيئة). لذلك أصبح النجاح الطويل الأجل مرتبطا بإدارة توازن المصالح وتقليل الأضرار على الأطراف المتأثرة. و الأثر على المؤسسة هو تعزيز الاستقرار، خفض الاحتكاكات (نزاعات، إضرابات، مقاطعات)، وتحسين قدرة المؤسسة على الاستمرار. و مبادئ الحوكمة تؤكد أهمية الاعتراف بدور أصحاب المصلحة في خلق القيمة واستدامتها (OECD, 2015, p. 19).

مثال 1: تخفيض الجودة لتقليل التكلفة قد يضر الزبون ويؤدي إلى استرجاع واسع وخسارة سمعة.

مثال 2: شروط دفع مجحفة للموردين قد تدفعهم إلى الغش أو خفض الجودة أو الرشوة لتجاوز الرقابة.

- الحوكمة والشفافية كقواعد تشغيلية لحماية المؤسسة والسوق: الفكرة المؤسسية هي ان الحوكمة تضع قواعد واضحة لاتخاذ القرار، وتوزيع الصلاحيات، والرقابة، والإفصاح، بما يقلل تعارض المصالح ويمنع القرارات الخفية. و الأثر على المؤسسة هو زيادة الثقة وتقليل تكلفة التمويل والمخاطر. و المرجع المؤسسي هو أن مبادئ OECD تعرض الحوكمة كمنظومة علاقات وهيكل لتحديد أهداف الشركة ووسائل تحقيقها والرقابة عليها، وتربطها بالثقة وتكلفة رأس المال (OECD, 2015, pp. 3-4).

مثال 1: لجنة تدقيق مستقلة تقلل احتمال التلاعب في التقارير المالية.

مثال 2: الإفصاح عن التعاملات مع الأطراف ذات العلاقة يحد من تضارب المصالح.

- الامتثال القانوني كحد أدنى والأخلاق كمعيار أعلى: القانون يحدد الحد الأدنى المقبول، لكنه لا يغطي دائما كل الحالات (مناطق رمادية: تضليل تسويقي، آثار بيئية غير مدرجة، استغلال ثغرات تنظيمية). أخلاقيات الأعمال تكمل القانون عبر الالتزام بروحه وتقليل الأضرار حتى عندما يصعب إثبات المخالفة قانونيا. و الأثر على المؤسسة هو تقليل الدعاوى والغرامات، والحد من الأزمات الناتجة عن ممارسات قانونية لكنها غير أخلاقية. تشير مبادئ الحوكمة إلى أن عوامل مثل أخلاقيات الأعمال والاعتبارات البيئية والاجتماعية قد تؤثر في السمعة والنجاح طويل الأجل. (OECD, 2015, p. 4)

مثال 1: إعلان لا يخالف نصا قانونيا لكنه يضلل المستهلك؛ الالتزام الأخلاقي يفرض وضوحا أكبر.

مثال 2: احترام حد السلامة الأدنى قانونيا مع إهمال الوقاية؛ أخلاقيا تعتمد وقاية أعلى لتقليل الحوادث.

- حماية السمعة وتقليل تكلفة الأزمات (Reputation and Crisis Cost): الفكرة المؤسسية هي أن السمعة أصل غير ملموس، لكنها تترجم مباشرة إلى ثقة، طلب، تمويل، وشراكات. الانحراف الأخلاقي غالبا ما يتحول إلى أزمة إعلامية/قانونية تتجاوز كلفتها المادية المباشرة. و الأثر على المؤسسة: انهيار الثقة، خسارة الزبائن، صعوبة التمويل، وتراجع قيمة العلامة.

مثال 1: تسريب وثائق عن رشوة/فساد في الصفقات يخلق أزمة ثقة حتى قبل صدور حكم قضائي.

مثال 2: حادث سلامة بسبب الإهمال يكلف تعويضات ويؤثر على سمعة المؤسسة لسنوات.

- توجيه قرارات الإنتاج والتسويق نحو المنفعة الاجتماعية وجودة الحياة: الفكرة المؤسسية تكمن في أن أخلاقيات الأعمال تطرح سؤالا استراتيجيا: "هل كل ما هو مربح ينبغي إنتاجه وتسويقه؟" فبعض الممارسات قد تخلق طلبا مصطنعا أو تروج لاستهلاك مفرط بما يضر المجتمع. و يعرض فريدمان موقفا كلاسيكيا يربط مسؤولية المدير بتعظيم الأرباح ضمن قواعد المجتمع (ومنها القانون والأعراف) (Friedman, 1970, p. 1).

مثال 1: تضخيم فوائد منتج عبر ادعاءات مبالغ فيها لتحقيق مبيعات سريعة.

مثال 2: تصميم منتج قصير العمر عمدا لزيادة الاستبدال (planned obsolescence) يرفع الأرباح لكنه يخلق نفايات ويضر بالثقة.

7-1 تصنيف القضايا الأخلاقية على مستوى المؤسسة:

يمكن تصنيف القضايا الأخلاقية على مستوى المؤسسة كما يلي:

- تضارب المصالح : و يقصد بتضارب المصالح الحالة التي تتعارض فيها المصلحة الشخصية (أو مصلحة طرف قريب من الموظف) مع المصلحة المهنية للمؤسسة، بما قد يؤثر فعليا أو ظاهريا على حياد القرار ونزاهته. ويظهر تضارب المصالح عندما يكون الموظف أو المسؤول في موقع يسمح له باتخاذ قرار أو التأثير فيه، بينما لديه منفعة خاصة قد تدفعه لتفضيل مصلحته على مصلحة المؤسسة أو على مصلحة الأطراف المعنية بها. (OECD, 2004, p. 16) وتنبع خطورة تضارب المصالح من كونه لا يرتبط فقط بسوء النية أو الفساد المباشر، بل قد يبدأ كمنفعة صغيرة (هدايا، مجاملات، خدمات) ثم يتوسع إلى مكاسب مالية أكبر، أو يتخذ أشكالا متعددة يصعب رصدها، وهو ما يجعله من أكثر مسائل الأخلاقيات تعقيدا في التطبيق المؤسسي. (OECD, 2004, pp. 16–17)

مثال 1 (المشتريات): مسؤول مشتريات يرشح موردا يمتلك فيه قريب له حصة، أو يتلقى منه هدايا/سفرات مقابل تفضيله في الصفقات.

مثال 2 (التوظيف والترقية): مدير يضغط لتوظيف قريب أو لترقيته رغم عدم استيفائه الشروط، بما يضر بمبدأ العدالة وتكافؤ الفرص.

مثال 3 (الاستشارات/المهام الجانبية): موظف يتقاضى أجرا خارجيا من شركة متعاقدة مع مؤسسته، ثم يشارك في تقييم عروضها أو مراقبة تنفيذها.

و لهذا السبب تعتمد المؤسسات عادة سياسات مثل: الإفصاح الإلزامي عن المصالح الخاصة، قواعد الهدايا والضيافة، منع المشاركة في القرار عند وجود مصلحة، وإجراءات مراجعة مستقلة للصفقات الحساسة.

- العدالة والنزاهة: تشير العدالة داخل المؤسسة إلى الالتزام بالإنصاف وعدم التحيز في القرارات والمعاملات، بما يشمل المساواة في الفرص، وموضوعية التقييم، وتكافؤ المعاملة بين العاملين والمتعاملين. أما النزاهة فتعني الاتساق بين القول والفعل، والصدق، والاستقامة، والجدارة بالثقة؛ وهي قيمة مؤسسية تترجم إلى سلوكيات مثل رفض الخداع، وتجنب تضارب المصالح، واحترام قواعد الشفافية (OECD, 2015, pp. 3–4). ومن منظور مؤسسي، يعد الامتثال للقوانين والتشريعات الحد الأدنى الذي تبني عليه العدالة والنزاهة، لكنه لا يكفي وحده إذا لم يصاحبه التزام عملي بعدم الإضرار المتعمد بالزبائن أو العاملين أو المنافسين عبر التضليل، أو التحريف، أو تقديم معلومات منقوصة تفضي إلى قرارات خاطئة. وتؤكد مبادئ الحوكمة أن الحفاظ على الثقة في الأسواق يتطلب شفافية وإفصاحا سليما، وأن السلوك غير النزيه يولد مخاطر سمعة ومخاطر قانونية ويؤثر سلبا على استقرار المؤسسة (OECD, 2015, p. 4).

مثال 1 (عدالة الموارد البشرية): اعتماد معايير مكتوبة للترقية والتقييم (أداء، كفاءة، انضباط) بدل القرابة أو المحاباة، مع حق الطعن الإداري.

مثال 2 (نزاهة التسويق): منع الادعاءات الإعلانية المبالغ فيها أو غير القابلة للإثبات، ووضع معلومات واضحة عن المخاطر أو شروط الاستخدام.

مثال 3 (نزاهة المنافسة): الامتناع عن تشويه المنافسين أو نشر معلومات مضللة عنهم للحصول على حصة سوقية.

- الاتصالات: تظهر الإشكالية الأخلاقية في الاتصالات المؤسسية عندما تتضمن الرسائل الموجهة للجمهور خصوصاً الإعلانات والبيانات الصحفية والمحتوى الرقمي معلومات غير دقيقة أو مضللة بشأن سلامة المنتجات أو شروط العمل أو الأثر البيئي. فالمبالغة في الوعود التسويقية أو تقديم ادعاءات لا يمكن التحقق منها بأدلة موضوعية يعد ممارسة غير أخلاقية، لأنه يضعف قدرة المستهلك على اتخاذ قرار رشيد، ويؤثر سلباً على الثقة بالمؤسسة (OECD, 2023, p. 26). ومن منظور السلوك التجاري المسؤول، يفترض أن تكون ادعاءات المؤسسة سواء المتعلقة بالجودة أو الاستدامة أو المسؤولية الاجتماعية قابلة للتدقيق ومبنية على معلومات موثوقة، لأن التضليل الاتصالي قد يتحول إلى مخاطر سمعة ثم إلى مخاطر قانونية عند ثبوت الخداع أو التدليس (OECD, 2023, p. 26).

مثال 1: إعلان يزعم أن المنتج "آمن 100%" دون اختبارات معتمدة أو شهادات مطابقة.

مثال 2: ادعاء أن المنتج صديق للبيئة (Green claims) دون مؤشرات قابلة للقياس أو تقارير تدقيق، وهو ما قد يصنف ضمن "الغسل الأخضر" (greenwashing).

و من أمثلة المشاكل على مستوى أخلاقيات الأعمال ما هو ملخص في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): أمثلة عن مشاكل أخلاقيات الأعمال

المشاكل الممكن حدوثها	مجال المشكلة
- من الضروري تجاوز تضارب المصالح مع هذه الأطراف. - وضع أجزاء قديمة بزخرفة جديدة وبيعها كونها جديدة تماماً. - الخداع والكذب على المستهلكين بشأن نتائج الفحص للسلع. - التأثير على المنافسة في السوق بطرق غير مشروعة. - تسريب معلومات ذات علاقة بالزبائن ونشاطاتهم إلى أطراف أخرى. - سحب العاملين ذوي الكفاءة من المنافسين بطرق غير مشروعة.	العلاقات مع المستهلكين والزبائن والمنافسين، أي العلاقات مع الأطراف الخارجية للمؤسسة.
- عدم الصديق مع العمال واستغلال من لا يستطيعون إيجاد أعمال أخرى. - التمييز بين العاملين بدواعي غير مرتبطة بالكفاءة والخبرة والمهارة في العمل. - التحيز غير الموضوعي في الرواتب والأجور وسوء استخدام نظام المكافآت. - التجاوزات والتحرش الجنسي.	القرارات المتعلقة بالموارد البشرية (التوظيف والترقيات).
- قبول الهدايا والرشوة من قبل العاملين مقابل اتخاذ مواقف لصالح دافعي الرشوة. - سرقة موجودات المؤسسة. - إساءة استخدام موارد المؤسسة وتسخيرها لأغراض شخصية مثل الأنترنت، الهاتف، التجهيزات الورقية والمكتبية والسيارات.	واجبات ومسؤوليات العمال تجاه المؤسسة (تعارض مصالح العمال مع مصالح المؤسسة).
- تقديم تقارير لأشخاص غير أخلاقيين. - استغلال المواقع الإدارية لتحقيق مصالح شخصية في إطار العلاقات مع المرؤوسين. - طلب الرؤساء من العاملين عمل أشياء غير جيدة للمؤسسة والعاملين فيها.	الممارسات الإدارية والعلاقات (الرؤساء والمرؤوسين)

■ التعامل مع قوانين التمييز وتلك التي تجبر الادارة على ممارسة التمييز لأي سبب كان. ■ الخضوع للتعليمات والقوانين الصادرة والسارية المفعول. ■ توظيف أشخاص غير مسموح لهم قانونا العمل.	■ الالتزام تجاه الدولة (تقديم تقارير لوكالات الدولة).
■ قضايا الحفاظ على حقوق الملكية. ■ استمرار طلب التجهيز رغم انعدام السيولة وقلة الموارد المالية وقرب حلول الإفلاس. ■ المبالغة والكذب وبث الشائعات حول الموردين.	■ العلاقات مع الموردين (الممارسات والخداع بهدف الاحتيال على الموردين).
■ رمي مخلفات العمليات الانتاجية الضارة. ■ السلامة البيئية مقابل التكاليف المخصصة لتقليل حوادث العمل. ■ الجوانب البيئية ذات العلاقة بالتصنيع. ■ الاستخدام التعسفي للموارد البيئية.	■ المسؤولية الاجتماعية والبيئة (التزامات المؤسسة تجاه البيئة والمجتمع).

المصدر: (الغالي الطاهر، محسن منصور، 2009، الصفحتان 111-112)

المحور الثاني : مصادر أخلاقيات الأعمال ووسائل تنميتها

لا تنشأ أخلاقيات الأعمال في فراغ، بل تتشكل ضمن سياق اجتماعي وثقافي وتنظيمي معقد، تتداخل فيه عوامل متعددة تؤثر على سلوك الأفراد والمؤسسات.. فالمعايير الأخلاقية التي تحكم السلوك المرئي هي نتاج منظومة قيمية واجتماعية وقانونية وتربوية تتطور عبر الزمن، وتختلف من مجتمع إلى آخر ومن مرحلة تاريخية إلى أخرى. ومن ثم فإن فهم أخلاقيات الأعمال يقتضي تحليل مصادرها المتنوعة التي تسهم في صياغة المرجعيات السلوكية وتحديد ما يعد مقبولا أو مرفوضا في بيئة العمل.

كما أن ترسيخ أخلاقيات الأعمال داخل المؤسسات لا يتحقق بمجرد الاعتراف بأهميتها، وإنما يتطلب آليات وضمانات مؤسسية قادرة على تحويل القيم إلى قواعد وإجراءات عملية قابلة للتطبيق والمتابعة والتقييم. ويبرز هنا دور الحوكمة المؤسسية، وأنظمة الامتثال، والثقافة التنظيمية، والقيادة الأخلاقية في دعم السلوك المسؤول والحد من الانحرافات الأخلاقية.

ويهدف هذا المحور إلى تحليل مصادر أخلاقيات الأعمال من منظور فردي ومجتمعي ومؤسسي، مع بيان أركانها الأساسية، واستعراض أهم الضمانات المؤسسية لترسيخها، ثم إبراز آثار غياب الأخلاق في المؤسسات ووسائل تنميتها وتعزيزها، بما يساهم في بناء بيئة عمل قائمة على النزاهة والشفافية والمسؤولية والاستدامة.

1-2 اركان اخلاقيات الاعمال :

يمكن بناء أخلاقيات الأعمال على ركنين تكامليين يفسران مصدر "المعيار الأخلاقي" الذي يوجه السلوك داخل المؤسسة:

- **الركن الاجتماعي-المؤسسي (Social/Institutional Foundation) :** ويتمثل في منظومة القيم والمعايير السائدة في المجتمع والبيئة المؤسسية، مثل الأعراف المهنية، والثقافة المجتمعية، وتوقعات الأطراف المعنية، إضافة إلى القواعد التنظيمية التي تطورها المؤسسة (سياسات السلوك، مبادئ الأخلاقيات، قواعد النزاهة). ويعد هذا الركن بمثابة "مرجعية خارجية" تضبط ما يعد سلوكا مقبولا أو مرفوضا في بيئة الأعمال، وتساعد على توحيد التوقعات داخل المؤسسة ومع محيطها. (Crane and Matten, 2016, pp. 8–9)
- **الركن الفردي-الذاتي (Individual/Moral Foundation) :** ويرتبط بالقيم الشخصية والضمير الأخلاقي للفرد وخبرته السابقة ومعتقداته، وهي عناصر تؤثر في كيفية إدراكه للمواقف الأخلاقية واتخاذها للقرار. وتؤكد الأدبيات أن الحكم الأخلاقي لا يتحدد فقط بالقواعد الخارجية، بل أيضا بخصائص الفرد المعرفية والقيمية وبمستوى حساسيته الأخلاقية وقدرته على تبرير القرار وتحمل مسؤوليته. (Ferrell, Fraedrich, and Ferrell, 2019, pp. 123–124). وبذلك، فإن السلوك الأخلاقي في المؤسسة هو نتيجة تفاعل مستمر بين معايير المجتمع والمؤسسة من جهة، ومنظومة القيم والضمير الفردي من جهة أخرى، وهو ما يفسر اختلاف القرارات الأخلاقية بين الأفراد والمؤسسات رغم تشابه القوانين أحيانا.

2-2 مصادر اخلاقيات الاعمال:

تتحدد مصادر أخلاقيات الأعمال في مجموعة مؤثرات متداخلة تشكل سلوك الفرد داخل المؤسسة، وقد تدفعه نحو سلوك أخلاقي سليم أو نحو انحرافات أخلاقية. ويمكن تصنيف هذه المصادر بصورة "مؤسسية" إلى: مصادر تكوينية (تشكل القيم منذ الطفولة)، ومصادر ثقافية واجتماعية (تحدد ما يقبل وما يرفض اجتماعيا)، ومصادر تنظيمية ومهنية (تضع قواعد العمل داخل المهن والمؤسسات)، ومصادر قانونية ورقابية (ترسم الحدود الملزمة)، ومصادر مجتمعية ضاغطة (تؤثر على المؤسسة من الخارج). وفيما يلي أبرز هذه المصادر:

- **الأسرة والتنشئة الأولى (Family and Early Socialization) :** تمثل الأسرة أول بيئة تكون لدى الفرد مفاهيم الصواب والخطأ والانضباط واحترام الآخر. وتظهر بحوث علم النفس الأخلاقي أن بعض أساسيات الحكم الأخلاقي تتأثر مبكرا بالتنشئة، ثم تستمر في التطور لاحقا مع الخبرة والتعليم (Kohlberg, 1981, pp. 17–19).

مثال مؤسسي: موظف نشأ على احترام الأمانة يميل إلى رفض الرشوة حتى إن غابت الرقابة، بينما قد يتسامح آخر مع المكاسب الصغيرة إذا اعتادها اجتماعيا.

- **ثقافة المجتمع وقيمه (Societal Culture and Norms) :** تؤثر القيم الاجتماعية السائدة في "المقبول" و"غير المقبول" داخل بيئة العمل؛ فالمجتمعات تختلف في درجة التسامح مع المحسوبية، أو في تصورهما للسلطة والمسافة بين الرئيس والمرؤوس. وتبرز الدراسات المقارنة أن الثقافة الوطنية (مثل مسافة السلطة أو الجماعية/الفردية) تنعكس على أنماط السلوك داخل المؤسسات (Hofstede, Hofstede, and Minkov, 2010, pp. 57–59).

مثال مؤسسي: في بيئات ترتفع فيها "مسافة السلطة"، قد يتردد الموظفون في الإبلاغ عن تجاوزات المدير، بينما يزيد الإبلاغ في بيئات تشجع الشفافية والمساءلة.

- **الجماعات المرجعية والشبكات الاجتماعية (Reference Groups and Social Influence)** : قد يتأثر الفرد بزملائه أو جماعاته المرجعية (مهنية/اجتماعية/سياسية/دينية...) فيتبنى معاييرها حتى إن تعارضت مع قواعد المؤسسة. وتوضح أدبيات الامتثال أن ضغط الجماعة قد يدفع إلى سلوكيات خاطئة عندما تصبح "الممارسة الشائعة" أقوى من "المعيار الرسمي". (ISO, 2021, p. 6)

مثال مؤسسي: فريق يطبع "ثقافة اختصار الطريق" (التحايل على الإجراءات) بدعوى سرعة الإنجاز، فيتحول السلوك غير الأخلاقي إلى عادة جماعية.

- **المدرسة والجامعة والنظام التعليمي (Education System)** : يساهم التعليم في بناء التفكير النقدي والمسؤولية المهنية، ويؤثر في استعداد الطلبة لاحترام القواعد وتقدير أثر القرارات. كما تنظر المؤسسات الدولية إلى التربية والتكوين كرافعة للوقاية من الفساد وترسيخ النزاهة عبر تعزيز القيم والمعارف. (UNODC, 2019, pp. 7–9)

مثال مؤسسي: إدراج وحدات "النزاهة الأكاديمية" و"الأخلاقيات المهنية" يقلل قبول الغش ثم يقلل لاحقا قبول التلاعب في بيئة العمل.

- **الإعلام ومؤسسات الرأي (Media and Public Opinion)**: الإعلام يشكل تصورات المجتمع حول المقبول أخلاقيا ويؤثر في السمعة المؤسسية؛ كما أن تغطية قضايا الفساد أو الغش يمكن أن ترفع الحساسية الأخلاقية لدى الجمهور وتضغط على المؤسسات لتغيير سلوكها. وفي إطار "الشفافية"، تعد قابلية التدقيق العام والضغط السمعي من العناصر المحورية في تقليل الانحرافات. (OECD, 2015, p. 4)

مثال مؤسسي: تسريب صحفي حول تلوث بيئي يدفع مؤسسة إلى مراجعة سياساتها البيئية ورفع معاييرها لتجنب خسارة السمعة.

- **القوانين والتشريعات واللوائح (Laws and Regulations)** : يمثل القانون المصدر الإلزامي الذي يحدد الحد الأدنى المقبول للسلوك في العمل، ويعرف المخالفات والعقوبات. وتؤكد معايير ISO الخاصة بإدارة الامتثال أن احترام الالتزامات القانونية والتنظيمية يقلل مخاطر عدم الامتثال وتكاليفه. (ISO, 2021, pp. 6–7)

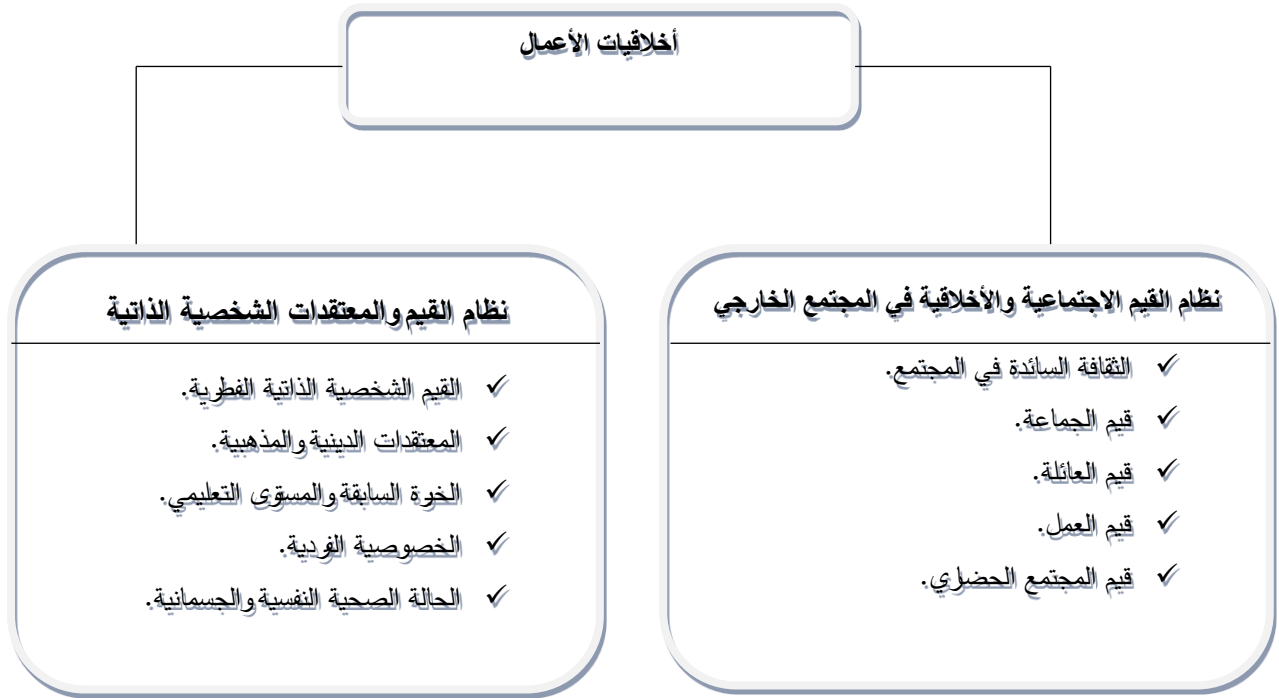
مثال مؤسسي: قواعد مكافحة الرشوة والصفقات العمومية تحد من التلاعب وتفرض توثيق الإجراءات.

- **قواعد المهنة ومدونات السلوك (Professional Codes and Industry Standards)** : تعتمد العديد من المهن والصناعات موثيق ومدونات أخلاقية تترجم القيم إلى سلوكيات عملية (الاستقلالية، السرية، تضارب المصالح، جودة الخدمة...). وتعد OECD من الأدوات الفعالة في ترسيخ النزاهة: وضع معايير واضحة للسلوك، والتدريب، وآليات الإفصاح. (OECD, 2004, pp. 24–25)

مثال مؤسسي: مدونة سلوك للمشتريات تمنع الهدايا وتفرض الإفصاح عن القرابة أو المصالح مع الموردين.

- **المجتمع المدني وجماعات الضغط (Civil Society and Stakeholder Pressure)** : تؤثر النقابات وجمعيات حماية المستهلك والبيئة والمنظمات غير الحكومية على سلوك المؤسسات عبر الضغط الاجتماعي، والمرافعة، ونشر التقارير، وأحيانا التأثير في السياسات العامة. وتشير إرشادات السلوك المسؤول إلى أن تزايد تدقيق أصحاب المصلحة يدفع المؤسسات إلى تبني أنظمة أفضل للشفافية ومعالجة الأثر الاجتماعي والبيئي. (OECD, 2023, pp. 12–13)

مثال مؤسسي: حملة من جمعية حماية المستهلك ضد تضليل إعلاني قد تدفع المؤسسة إلى سحب الإعلان وتعديل سياسة التواصل.



المصدر: (السكرانة، 2016، صفحة 59)

3-2 الضمانات المؤسسية لترسيخ أخلاقيات الأعمال (Ethics Assurance Mechanisms) :

لا يتم ترسيخ أخلاقيات الأعمال داخل المؤسسة بالنوايا الحسنة أو الشعارات، وإنما عبر ضمانات مؤسسية (Governance and Compliance mechanisms) تحول القيم إلى قواعد قابلة للتطبيق والقياس والمتابعة. وتؤكد المعايير الدولية لأنظمة الامتثال أن فعالية الأخلاق ترتبط بوجود سياسات واضحة، ومسؤوليات محددة، وآليات رصد ومعالجة، مع تطبيق منصف للعقوبات والضوابط. (ISO, 2021, pp. 6–7)

ومن أهم الضمانات العملية لترسيخ أخلاقيات الأعمال داخل المؤسسة:

- مبدأ عدم الإفلات من المساءلة (Accountability for All Levels) : ويكون ذلك من خلال تطبيق القواعد الأخلاقية على الجميع دون استثناء، بغض النظر عن المنصب أو الرتبة، لأن الاستثناءات تضعف ثقافة النزاهة وتخلق "مناعة تنظيمية" للفئات العليا. وتشدد أنظمة الامتثال على ضرورة وجود مسؤوليات واضحة وآليات للرقابة والمعالجة لضمان الالتزام. (ISO, 2021, p. 7)

مثال: مساءلة مدير مبيعات ثبت تضليله للزبائن بنفس الصرامة التي يحاسب بها موظف بسيط عند مخالفة قواعد السلوك.

- نظام جزاءات عادل وواحد ومتدرج (Fair, Deterrent, and Consistent Sanctions) : من خلال وجود عقوبات منضبطة ومتناسبة (إنذار، خصم، توقيف، فصل...)، تطبق بثبات ووفق إجراءات تحقق/توثيق، بهدف ردع السلوكيات الضارة مثل الإيذاء، التحرش، الغش، أو العنف التنظيمي. و تشير ISO إلى أن الحد من عدم الامتثال يتطلب آليات تشغيلية تمنع المخالفة وتعالجها عند وقوعها، (ISO, 2021, pp. 6–7).

مثال: اعتماد لائحة داخلية تجرم الإساءة اللفظية أو التمييز مع مسار شكاوى وتحقيق يضمن الإنصاف.

- سياسة الهدايا والضيافة ومنع الرشوة الممنوعة (Gifts, Hospitality and Anti-Bribery Controls) : من خلال منع قبول الهدايا "القيمة" أو غير المعتادة من الموردين/العملاء، أو تقييدها بسقف مالي وإلزامية التصريح، لأن الهدايا قد تتحول إلى رشوة غير مباشرة أو تؤثر على الحياد في القرار. و تعد إدارة تضارب المصالح والهدايا جزءاً من أدوات حماية النزاهة ومنع تأثير المصالح الخاصة على القرار (OECD, 2004, pp. 16–17).

مثال: موظف مشتريات يلزم بتسجيل أي هدية في سجل رسمي، وترفض تلقائياً الهدايا فوق قيمة محددة.

- **مواءمة مصالح العاملين مع مصلحة المؤسسة عبر قواعد تضارب المصالح (Aligning Interests and Managing Conflicts of Interest):** وذلك من خلال ضمان أن قرارات العاملين لا تدار بمنفعة شخصية على حساب المؤسسة، عبر قواعد الإفصاح عن المصالح الخاصة، ومنع المشاركة في القرار عند وجود مصلحة، وإجراءات مراجعة مستقلة للقرارات الحساسة. و توضح OECD أن تضارب المصالح يحدث عندما يمكن للمصلحة الخاصة أن تؤثر على أداء الواجبات الرسمية، ويستلزم ذلك إجراءات لإدارته. (OECD, 2004, p. 16)

مثال: منع مسؤول المناقصة من تقييم عرض مورد له علاقة قرابة مباشرة به.

- **نزاهة التعامل مع أصحاب المصلحة (Integrity in Stakeholder Relations):** من خلال التزام العاملين بالصدق وعدم الخداع في التعامل مع الزبائن والموردين والموظفين والمنافسين، بما يشمل الوفاء بالعقود، احترام المواصفات، وعدم تقديم معلومات مضللة. و تقرر OECD بأن السلوك المسؤول يتطلب تجنب الإضرار بالآخرين ومعالجة الآثار السلبية في العمليات وسلاسل التوريد. (OECD, 2023, pp. 12–13).

مثال: شركة لا تخفي عيوباً معروفة في منتج، وتبلغ الزبائن بإجراءات التصحيح أو الاستبدال.

- **شفافية المعلومات وجودة التقارير (Transparency and Accurate Reporting):** من خلال اعتماد تقارير وبيانات دقيقة وواضحة، لأن التضليل أو الإخفاء خصوصاً في المعلومات المالية أو معلومات السلامة أو الأثر البيئي يحول المؤسسة إلى مخاطر قانونية وسمعية. وتؤكد مبادئ الحوكمة أهمية الإفصاح والشفافية لضمان الثقة في الأسواق والمؤسسات (OECD, 2015, pp. 3–4).

مثال: منع تجميل النتائج المالية أو إخفاء الالتزامات/الخسائر، وإخضاع التقارير لتدقيق داخلي وخارجي.

4-2 آثار غياب أخلاقيات الأعمال ووسائل ترسيخها :

يؤدي غياب أخلاقيات الأعمال داخل المؤسسة إلى نتائج سلوكية وتنظيمية تترافق تدريجياً لتتحول إلى تكلفة خفية تمس الإنتاجية، والثقة، والانضباط، وسمعة المؤسسة. فحين تضعف المعايير الأخلاقية، يزداد السلوك الانتهازي، وتراجع الروح الجماعية، وتنتشر ممارسات مثل التسبب، وتضارب المصالح، والغياب غير المبرر، والتحايل على الإجراءات، ما يخلق مناخاً من سوء الظن وانخفاض التعاون داخل الفرق. وتؤكد أدبيات نظم الامتثال أن ضعف الضوابط والقيم يرفع مخاطر "عدم الامتثال" وما يترتب عنه من خسائر وسمعة سيئة وتكاليف قانونية. (ISO, 2021, p6). كما أن المؤسسة التي تفتقد ثقافة أخلاقية واضحة تصبح أقل قدرة على بناء علاقات ثقة مع الشركاء والموردين، لأن ضعف الثقة يرفع تكلفة التعامل، ويقلل تبادل الخبرات، ويزيد الحاجة إلى المراقبة والتوثيق المستمر، وهو ما ينعكس على الأداء العام. ومن منظور الحوكمة، فإن تراجع الشفافية والانضباط يقوض الثقة ويؤثر سلباً في استدامة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها (OECD, 2015, p. 4). ويمكن تلخيص آثار غياب أخلاقيات الأعمال داخل المؤسسة في مستويات مترابطة كما يلي:

- **آثار سلوكية داخلية:** من خلال انتشار التسبب، ضعف الانضباط، الخروج أثناء الدوام لأغراض شخصية، الانسحاب من تحمل المسؤولية، وظهور سلوكيات عدائية أو غير تعاونية داخل الفرق.

مثال: فريق يتسامح مع "الخروج المبكر" فيتحوّل إلى عرف داخلي يضعف الإنتاجية ويخلق ظلماً بين الملتزمين وغير الملتزمين.

- **آثار تنظيمية وإدارية:** من خلال انخفاض الثقة بين العاملين ورؤسائهم، تراجع الولاء، ارتفاع دوران العمالة، تعقد التنسيق بين الأقسام، واتساع فجوة الالتزام بالنظام.

مثال: غياب العدالة في التقييم والترقية يولد الإحباط ويزيد الشكاوى والصراعات.

- **آثار على السمعة والمخاطر:** من خلال ارتفاع مخاطر الشكاوى والعقوبات، وفقدان ثقة الجمهور والشركاء، وما ينجم عنه من خسائر مباشرة وغير مباشرة. وتسعى نظم الامتثال إلى حماية وتعزيز السمعة عبر تقليل عدم الامتثال ومخاطره. (ISO, 2021, p. 6)

و من وسائل ترسيخ أخلاقيات الأعمال داخل المؤسسة يمكن ذكر ما يلي:

- **تنمية الرقابة الذاتية والضمير المهني (Internalization):** من خلال تحويل الأخلاق من "رقابة خارجية" إلى "قناعة داخلية" عبر التربية التنظيمية والتكوين والتذكير بالقيم. و تعد ثقافة الامتثال جزءاً من فاعلية النظام الأخلاقي، لأنها تجعل الالتزام ممارسة يومية لا مجرد خوف من العقوبة. (ISO, 2021, p. 6)

مثال: إدراج وحدات تدريب قصيرة إلزامية حول النزاهة، وتضارب المصالح، وأخلاقيات الخدمة.

- بناء نظام واضح يمنع الاجتهادات الخاطئة (Clear Rules and Procedures) : من خلال وضع سياسات مكتوبة وإجراءات دقيقة تحد من "المنطقة الرمادية" وتقلل اختلاف التطبيق بين الأقسام، مثل: مدونة سلوك، سياسة هدايا، سياسة تضارب مصالح، مسار شكاوى. وتؤكد ISO 37301 على ضرورة دمج الامتثال في عمليات المؤسسة وتحديد المسؤوليات والضوابط (ISO, 2021, pp. 6–7).

مثال: دليل إجراءات للمشتريات يمنع التعامل مع مورد دون وثائق، ويلزم بتسجيل أي اتصال/عرض.

- إنشاء وظيفة/لجنة أخلاقيات وقناة تبليغ (Ethics Office and Whistleblowing Channel) : وذلك من خلال جعل الأخلاقيات جزءاً من الهيكل التنظيمي (وظيفة امتثال/لجنة أخلاق/مكلف بالنزاهة) مع قناة تبليغ آمنة وسريّة. ويوصي معيار ISO بآليات للإبلاغ ضمن نظام الامتثال وتقليل عدم الامتثال. (ISO, 2021, pp. 6–7)

مثال: خط داخلي/بريد مهني للتبليغ عن الرشوة أو التحرش مع ضمان السريّة وعدم الانتقام.

- القدوة القيادية والقيادة الأخلاقية (Ethical Leadership) : وذلك من خلال التزام الإدارة العليا بالسلوك الأخلاقي عملياً لأن الموظفين يراقبون "ما يكافأ" و"ما يتسامح معه" أكثر من الشعارات. وتربط مبادئ الحوكمة الثقة بالشفافية والمسؤولية؛ والقيادة هي قناة تحويل القيم إلى ممارسات. (OECD, 2015, p. 4)

مثال: مدير يرفض هدية من مورد ويصرح بذلك علناً، فيتحول إلى معيار سلوكي في المؤسسة.

- المساءلة والمحاسبة (Accountability and Enforcement) : عبر تفعيل أجهزة رقابية داخلية (تدقيق/تفتيش/موارد بشرية) لمتابعة السلوك والتأكد من تطبيق النظام، وربط العقوبات بالمخالفات دون انتقائية. وتهدف نظم الامتثال لتقليل المخالفات عبر الرقابة والمعالجة والتحسين. (ISO, 2021, pp. 6–7)

مثال: تحقيق داخلي موثق عند ثبوت تضليل زبون أو تلاعب في وثائق، مع عقوبة متناسبة.

- التقييم المستمر وربط الحوافز بالأخلاق (Continuous Evaluation and Incentives) : وذلك من خلال التقييم المنتظم يكشف الخلل مبكراً، وربط المكافآت أيضاً بمؤشرات السلوك (الالتزام، النزاهة، التعاون) يمنع ثقافة النتائج بأي ثمن. وتؤكد الحوكمة على أهمية الحوافز السليمة والشفافية لتقليل المخاطر وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل مستدام. (OECD, 2015, pp. 3–4)

مثال: مكافآت للفرق التي تحقق النتائج مع احترام الجودة والشفافية، لا لمجرد حجم المبيعات.

- تحسين التوظيف ومنع المحسوبية (Merit-based Recruitment) : وذلك من خلال اختيار أفراد ذوي نزاهة وتقليل المحسوبية في التوظيف والترقية، لأن المحسوبية تضعف العدالة وتغذي السلوكيات الانتهازية. وتبرز مبادئ OECD دور الشفافية والإنصاف ضمن إطار حوكمة يحمي الثقة ويقلل الانحرافات. (OECD, 2015, p. 4)

مثال: مسابقات توظيف بمعايير معلنة ولجنة متعددة الأعضاء لمنع القرار الفردي.

المحور الثالث: أخلاقيات المهنة والمدونة الأخلاقية

تمثل أخلاقيات المهنة أحد الأبعاد الجوهرية للأخلاقيات التطبيقية، حيث تنتقل القيم الأخلاقية من مستوى المبادئ العامة إلى مستوى السلوك المهني المتخصص المرتبط بممارسة مهنة معينة داخل إطار مؤسسي وتنظيمي محدد. فالمن الحديث لا تمارس بمعزل عن المجتمع، بل ترتبط بعلاقات ثقة ومسؤولية تجاه العملاء والمرضى والمواطنين والمتعاملين وأصحاب المصلحة، الأمر الذي يجعل الالتزام بالمعايير الأخلاقية المهنية شرطا أساسيا لمشروعية الممارسة المهنية واستدامتها.

وفي ظل تعقد البيئات التنظيمية وتزايد المخاطر القانونية والسمعية، لم يعد القانون وحده كافيا لضبط السلوك المهني، بل ظهرت الحاجة إلى أدوات تنظيمية وأخلاقية تكمل القواعد القانونية وترشد القرار المهني في الحالات التي لا يغطيها النص القانوني صراحة. ومن هنا برزت المدونات الأخلاقية باعتبارها آلية حوكمة داخلية تحول القيم والمبادئ المهنية إلى قواعد ومعايير سلوكية قابلة للتطبيق والتقييم والمساءلة.

كما تعد المدونات الأخلاقية انعكاسا لفلسفة المؤسسة حول مسؤوليتها المهنية والاجتماعية، إذ تختلف من حيث طبيعتها ومحتواها بين مدونات تركز على الامتثال والردع القانوني، وأخرى تسعى إلى ترسيخ النزاهة وبناء ثقافة أخلاقية قائمة على الالتزام الذاتي بالقيم. ويكتسب هذا التمييز أهمية خاصة في تحليل فعالية المدونات الأخلاقية ومدى قدرتها على إحداث تغيير فعلي في السلوك التنظيمي.

ويهدف هذا المحور إلى دراسة مفهوم أخلاقيات المهنة وطبيعتها وأهميتها، ثم تحليل المدونة الأخلاقية من حيث تعريفها وأنواعها ووظائفها وأهدافها، مع إبراز حدودها وعيوبها المحتملة، قبل الانتقال إلى عرض نماذج تطبيقية لمدونات أخلاقية في مجالات أكاديمية وإدارية واقتصادية واستشفائية، بما يسمح بفهم الدور العملي لهذه الأدوات في تعزيز النزاهة المهنية والحوكمة المؤسسية.

1-3 مفهوم أخلاقيات المهنة (Professional Ethics)

يقصد بأخلاقيات المهنة مجموعة المبادئ والمعايير التي تنظم سلوك المنتهي إلى مهنة معينة أثناء ممارسته لنشاطه المهني، بحيث تحدد ما يجب فعله وما يجب تجنبه لحماية ثقة المجتمع وضمان جودة الخدمة/العمل، وصون كرامة المهنة ومسؤوليتها تجاه الجمهور. وتفهم أخلاقيات المهنة أيضا بوصفها "اندماجا" بين قيم الأخلاق العامة ومتطلبات الدور المهني الذي يمارسه الفرد، أي أنها ليست أخلاقا عامة فقط، ولا قواعد مهنية فقط، بل تفاعل بين الاثنين. (Cohen, 2016, p. 8)

ومن المنظور المؤسسي، تترجم أخلاقيات المهنة عادة في شكل مدونة سلوك مهني (Code of Professional Conduct) تحدد القيم الأساسية التي يجب على المهني الالتزام بها (مثل: النزاهة، الكفاءة، الاستقلالية، السرية، تجنب تضارب المصالح، احترام القوانين والمعايير الفنية). وتوضح مدونة الأخلاقيات الدولية للمحاسبين مثلا أن المبادئ الأساسية تشمل: النزاهة (Integrity) والموضوعية (Objectivity) والكفاءة المهنية والعناية الواجبة (Professional competence and due care) والسرية (Confidentiality) والسلوك المهني (Professional behavior) (IESBA, 2023, pp. 17–19)

مثال 1 (السرية): محاسب/موظف موارد بشرية يمتنع عن تسريب بيانات الرواتب أو ملفات الموظفين حتى لو طلبها صديق أو قريب (IESBA, 2023, p. 18).

مثال 2 (تضارب المصالح): مهندس/مراقب جودة لا يشارك في تقييم عرض مورد تربطه به علاقة مالية أو قرابة، ويصرح بذلك رسميا لتجنب تأثير المصلحة الخاصة على القرار. (Cohen, 2016, pp. 22–24).

مثال 3 (الكفاءة والعناية المهنية): طبيب/محاسب/مدقق لا يقبل مهمة تتجاوز كفاءته دون تدريب أو إشراف، لأن القبول دون قدرة يعرض الآخرين للضرر ويضر بالمهنة (IESBA, 2023, p. 18) ..

وبالتالي، يمكن القول إن أخلاقيات المهنة تؤدي وظائف مؤسسية أساسية: حماية الجمهور، ورفع جودة الأداء، وبناء الثقة، وتقليل المخاطر، وتحديد حدود السلوك المهني المقبول، خاصة في المواقف التي لا يكفي فيها القانون وحده للفصل في "ما ينبغي فعله".

2-3 تعريف المدونة الأخلاقية وأنواعها:

مع اتساع نطاق نشاط المؤسسات وتزايد تعقيد علاقاتها مع مختلف أصحاب المصلحة، برزت المدونات الأخلاقية بوصفها إحدى أدوات الحوكمة الداخلية التي تسعى إلى تحديد التوقعات السلوكية وتوجيه العاملين عند مواجهة المواقف التي تنطوي على إشكالات أخلاقية. ويختلف مضمون هذه المدونات من مؤسسة إلى أخرى تبعا لطبيعة القيم التي تتبناها المؤسسة وتصورها لمسؤولياتها تجاه العاملين والمتعاملين والمجتمع. وفي هذا السياق،

يرى Kaptein أن اختلاف محتوى المدونات يرتبط، في جانب منه، بالتصور الذي تتبناه المؤسسة لطبيعة العلاقة الأخلاقية التي تربطها بمحيطها، وما تعتبره التزاما تجاه مختلف أصحاب المصلحة وحدود هذه المسؤولية (Kaptein 2004, pp. 15–18)

ومن الناحية المفاهيمية، يميز الأدب الإداري بين قواعد الاخلاق (Code of Ethics) وقواعد السلوك (Code of Conduct) فالأولى تركز عادة على عرض مجموعة من القيم والمبادئ العامة التي تسترشد بها المؤسسة، مثل النزاهة والعدالة واحترام القانون، في حين تعمل الثانية على ترجمة هذه المبادئ إلى قواعد سلوكية وإجرائية أكثر تحديدا، تتعلق مثلا بتعارض المصالح، وقبول الهدايا، والحفاظ على السرية، والإبلاغ عن المخالفات. ويكتسب هذا التمييز أهمية خاصة لأنه يساعد على تحديد طبيعة الوظيفة التي تؤديها المدونة داخل المؤسسة؛ فقد تكون إطارا عاما يستند إلى القيم والمبادئ، أو مجموعة من القواعد السلوكية التفصيلية، أو تجمع بين المستويين معا. (Trevino and Nelson, 2017, pp. 269–271)

وعليه، يمكن النظر إلى المدونة الأخلاقية باعتبارها وثيقة رسمية تصدرها المؤسسة لتحديد مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير السلوكية التي توضح ما يعد سلوكا مرغوبا وما ينبغي تجنبه، وتوفر للعاملين مرجعية مشتركة تساعدهم على التعامل مع المشكلات الأخلاقية بطريقة أكثر اتساقا. كما أن وضوح المعايير المكتوبة وإعلانها داخل المؤسسة يمكن أن يساهما في توحيد التوقعات بشأن السلوك المقبول، والحد من مساحة التبرير الذاتي للسلوك غير الأخلاقي، ودعم اتساق القرارات المتعلقة بالمواقف الأخلاقية. (Trevino and Nelson, 2017, pp. 271–272)

ولا تقتصر أهمية المدونة الأخلاقية على كونها وثيقة رسمية تحدد القواعد والمعايير، بل يمكن أن تمثل كذلك أحد أشكال المساءلة الذاتية للمؤسسة (organizational self-accountability). فحين تقوم المؤسسة بصياغة مبادئها الأخلاقية والإعلان عنها وربطها بالتكوين والممارسات الرقابية، فإنها تحدد بصورة علنية مجموعة من الالتزامات التي يمكن الرجوع إليها عند تقييم سلوك الأفراد والمؤسسة على حد سواء. غير أن أثر المدونة لا يتوقف على وجودها في حد ذاته، وإنما يرتبط بمدى إدماجها في منظومة مؤسسية قادرة على تحويل المبادئ المعلنة إلى ممارسات فعلية. وفي هذا الإطار، يمكن للمدونة، عندما تكون مدعومة بأليات تطبيق مناسبة، أن تسهم في الحد من فرص السلوك غير الأخلاقي والفساد من خلال توضيح المعايير السلوكية، وتعزيز فرص اكتشاف المخالفات والإبلاغ عنها، ودعم المناخ الأخلاقي العام داخل المؤسسة. (OECD, 2009, pp. 15–18)

ومن هنا، تؤكد الأدبيات أن فعالية المدونة الأخلاقية لا تتحقق بمجرد إصدارها، وإنما تتطلب وجود برنامج أخلاقي مؤسسي يوفر البيئة اللازمة لتطبيقها. ويشمل ذلك الإعلان عنها وتعميمها بطريقة تضمن معرفة العاملين بمضمونها وكيفية الاستناد إليها في المواقف العملية، إلى جانب تنظيم التدريب الأخلاقي وربطه بحالات واقعية تساعد العاملين على فهم كيفية تطبيق المبادئ والقواعد في سياقات العمل المختلفة. كما يتطلب الأمر توفير قنوات آمنة وموثوقة للإبلاغ عن المخالفات، مع ضمان الحماية والسرية، ووجود جهة مرجعية مختصة بالأخلاقيات، سواء في شكل مسؤول أو لجنة، تتولى تقديم المشورة والمتابعة. ويضاف إلى ذلك دور القيادة، إذ يمثل سلوك الإدارة العليا واتساقه مع القيم المعلنة أحد العوامل المؤثرة في تشكيل المناخ الأخلاقي داخل المؤسسة. (Weaver, Treviño and Cochran, 1999, pp. 41–44; Treviño, Butterfield and McCabe, 1998, pp. 451–453)

وبناء على الفلسفة التي تحكم صياغتها وغاية استخدامها، يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من المدونات:

- المدونات الأخلاقية القائمة على أساس الإذعان (الامتثال) (Compliance-based Codes): ويرتكز هذا النوع على ضبط السلوك عبر قواعد قانونية/تنظيمية، مع تأكيد قوي على الرقابة والمنع والعقوبات. ويميل إلى تقديم الأخلاقيات بوصفها امثالا للحد الأدنى المطلوب قانونيا، ويهدف إلى تقليل المخاطر القانونية والسمعية عبر الردع والرقابة. (Paine, 1994, pp. 111–113)

- المدونات الأخلاقية القائمة على أساس النزاهة والاستقامة (Integrity-based Codes): ويرتكز هذا النوع على بناء ثقافة أخلاقية داخلية عبر ترسيخ القيم وتطوير الالتزام الذاتي لدى العاملين، بحيث يصبح السلوك الأخلاقي جزءا من الهوية المهنية والتنظيمية لا مجرد خوف من العقوبة. ويركز هذا النهج على "التوجيه بالقيم" وتمكين الأفراد من الحكم الأخلاقي، وعلى اتساق المؤسسة بين القيم المعلنة والممارسات الفعلية. (Paine, 1994, pp. 113–115; Treviño and Nelson, 2017, pp. 273–275)

وبذلك، لا تتمثل أهمية المدونة الأخلاقية في كونها مجموعة مكتوبة من القواعد فحسب، وإنما في قدرتها على توفير مرجعية مشتركة للسلوك داخل المؤسسة وربط القيم المعلنة بالممارسات اليومية. كما أن التمييز بين نهج الادغان ونهج النزاهة يوضح اختلاف الفلسفة التي يمكن أن تقوم عليها المدونات؛ فالأول يركز بصورة أكبر على القواعد والرقابة والحد من المخاطر، بينما يهتم الثاني بترسيخ القيم وبناء الالتزام الداخلي. وفي كلتا الحالتين، تظل فعالية المدونة مرتبطة بمدى اندماجها في البيئة التنظيمية وبوجود أليات فعلية للتواصل والتدريب والإبلاغ والمتابعة، وبمدى اتساق سلوك القيادة مع القيم التي تعلنها المؤسسة.

3-3 وظائف المدونة الأخلاقية وأهدافها :

تؤدي المدونة الأخلاقية داخل المؤسسة مجموعة من الوظائف التنظيمية والأخلاقية التي تتجاوز كونها "وثيقة إعلانية"، إذ تعد جزءاً من بنية الحوكمة الداخلية التي توجه السلوك المهني وتضبط التوقعات وتدعم معالجة الإشكالات الأخلاقية. فهي، أولاً، ترفع الوعي بالسلوك الأخلاقي وتنمي حساسية العاملين تجاه المشكلات الأخلاقية، بما يعزز إدراك المؤسسة لطبيعتها علاقتها مع أصحاب المصلحة ويقوي الانتماء والولاء التنظيمي عندما تقدم المدونة باعتبارها التزاماً مؤسسياً لا مجرد تعليمات. (Trevino and Nelson, 2017, pp. 271–275) وثانياً، تسهم المدونة في توحيد الممارسات عبر مستويات المؤسسة المختلفة من خلال وضع "توقعات معيارية" مشتركة، الأمر الذي يقلل التباين في القرارات ويحد من سوء التصرف الأخلاقي ويمنح العاملين شعوراً بامتلاك مرجعية يمكن العودة إليها عند التعرض لمواقف إشكالية. (Paine, 1994, pp. 111–113)

وثالثاً، تعد المدونة الأخلاقية أداة لحماية السمعة المؤسسية وبناء الثقة؛ فوجود قواعد معلنة ومفهومة، مقرونة بآليات تطبيق، يدعم صورة المؤسسة أمام جمهورها ويخلق "قواعد عمل سليمة" تحسن جودة الأداء وتقلل المخاطر السمعية والقانونية. (Paine, 1994, pp. 113–115) ورابعاً، توفر المدونة إطاراً إرشادياً يوضح للعاملين أسلوب العمل المقبول الذي يساهم في حمايتهم من الوقوع في انتهاكات أخلاقية، لا سيما في المجالات التي يتداخل فيها الضغط الوظيفي مع تضارب المصالح أو الغموض الإجرائي. (Trevino and Nelson, 2017, pp. 269–272) كما أنها خامساً، تعزز لدى العاملين الإحساس بأهمية القيم والمعايير المهنية، وتؤطرها داخل مفردات تنظيمية مشتركة تساعد على ترسيخ "مناخ أخلاقي" (ethical climate) "ينعكس على السلوك اليومي داخل المؤسسة". (Trevino, Butterfield and McCabe, 1998, pp. 451–453)

وسادساً، يمكن للمدونة أن تساهم في تقليل الصراع التنظيمي والأعباء الإدارية من خلال توحيد المرجعية القيمية وتوضيح السلوك المتوقع، وهو ما يقلص حالات النزاع الناتجة عن اختلاف التقديرات الفردية، ويزيد قابلية التنسيق بين الأفراد والوحدات عبر ما يشبه لغة قيمية مشتركة. (Trevino and Nelson, 2017, pp. 273–275) وسابعاً، وعندما تدمج المدونة ضمن برنامج نزاهة فعال، فإنها قد تعمل كعامل وقائي ضد الفساد الإداري عبر تعزيز الشفافية، وتدعيم مبادئ الجدارة في التعيين والترقية، وتقليل مساحة المحاباة وتضارب المصالح، خصوصاً إذا اقترنت بقنوات إبلاغ وحماية للمبلغين وإجراءات تحقيق واضحة. (OECD, 2009, pp. 15–18)

أما من حيث الأهداف، فتسعى المدونة الأخلاقية إلى تحقيق جملة من الغايات المتصلة بإدارة السلوك المهني والحوكمة وبناء الثقة. فهي تهدف إلى تحديد معايير السلوك الأخلاقي المرغوب والمتوقع من العاملين، وتقديم هذه المعايير بصورة واضحة لأصحاب المصلحة بحيث يصبح التعامل مع المؤسسة قائماً على توقعات أكثر شفافية واتساقاً. (Trevino and Nelson, 2017, pp. 269–271) كما تهدف إلى ترقية المعايير المهنية وتوجيه السلوك المسؤول ضمن إطار محدد بدل تركه للاجتهادات الفردية، بما يحد من التبرير الشخصي ويعزز الانضباط المهني. (Paine, 1994, pp. 111–113)

وتسهم المدونة كذلك في المحافظة على الثقة المتبادلة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة عبر تحويل القيم الأخلاقية إلى التزام معلن قابل للمساءلة، فضلاً عن تشجيع العاملين على تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم بما يتوافق مع متطلبات الأداء المسؤول. وفي النهاية، تعمل المدونة على جعل البيئة الوظيفية أكثر شفافية للعاملين من خلال وضوح القواعد، وإتاحة قنوات الإبلاغ، وربط القرارات بمبررات قابلة للفحص، وهو ما يعزز الإحساس بالعدالة التنظيمية ويقوي الالتزام. (Trevino, Butterfield and McCabe, 1998, pp. 451–453; OECD, 2009, pp. 15–18)

4-3 عيوب المدونة الأخلاقية

على الرغم من أهمية المدونة الأخلاقية بوصفها أداة تنظيمية لتوجيه السلوك وترسيخ معايير العمل، فإن فعاليتها ليست مضمونة دائماً، كما أنها قد تنتج آثاراً جانبية إذا عزلت عن سياق المؤسسة وثقافتها وآلياتها الإجرائية. ويمكن إجمال أهم عيوبها في النقاط الآتية:

- **خطر فصل الأخلاق عن منطق الإدارة وقواعدها الموضوعية :** فقد تفهم الأخلاقيات المدونة أحياناً بوصفها مجالا ذاتياً قيمياً منفصلاً عن الإدارة باعتبارها علماً وتقنيات موضوعية، فينشأ نوع من التوتر بين منطق القواعد الإدارية ومنطق القيمة الأخلاقية. هذا الفصل قد يؤدي إلى تعامل شكلي مع المدونة باعتبارها خطاباً مثالياً غير مرتبط بأدوات التسيير الفعلية (التحفيز، التقييم، الرقابة، اتخاذ القرار). وعندما لا تدمج القيم داخل أنظمة الإدارة اليومية، تتحول الأخلاق إلى مجال خطاب لا يغير السلوك التنظيمي. وهذا ما تؤكد عليه دراسات الإدارة الأخلاقية التي ترى أن القيم لا تنتج أثراً ما لم تتحول إلى إجراءات مؤسسية ومعايير أداء وتدريب ومساءلة (Trevino and Nelson, 2017, pp. 269–275) كما يشير Paine إلى أن الاقتصار على "لغة الأخلاق" دون ربطها بنظم الإدارة الفعلية يجعل المدونة أقرب إلى الامتثال الشكلي منها إلى بناء النزاهة التنظيمية. (Paine, 1994, pp. 111–115) (نجم، 2006، ص 74)

- **احتمال تحول القيم المعلنة إلى عائق أمام التغيير والتطوير:** فمن عيوب المدونات الأخلاقية أنها قد تركز مجموعة من المبادئ التي تصبح بحكم التكرار والتقديس الداخلي شديدة المقاومة للتغيير، بحيث ينظر إلى أي تعديل في السياسات أو المبادئ على أنه تهديد للقيم ذاتها. وفي

المؤسسات التي ترفع "قيما تاريخية" معينة، قد يتحول الالتزام الرمزي بها إلى عائق أمام تحديث أساليب العمل أو إدخال مبادئ جديدة مواكبة للتطور، خصوصا إذا لم تدار عملية التغيير بوصفها "تطويرا للقيمة" لا "إلغاء لها". وتنسجم هذه الفكرة مع أدبيات التغيير التنظيمي التي تبرز أن الثقافة والقيم الراسخة قد تنتج مقاومة قوية إذا لم تصغ التغييرات ضمن معنى مقبول لدى العاملين (Schein, 2010, pp. 26–31)، كما أن "التمسك بالقيم" قد يتحول إلى نوع من الجمود المؤسسي إذا غاب الحوار الداخلي حول كيفية ترجمة هذه القيم في سياقات جديدة. (نجم، 2006، ص 74)

- خطر التلميع الأخلاقي وتحول المدونة إلى شعارات بلا أثر (Ethics washing) : فمن أكثر الانتقادات شيوعا أن المدونات الأخلاقية قد تتحول إلى وثائق براءة لتحسين السمعة، دون أن تعكس واقع الممارسات داخل المؤسسة، وهو ما يجعلها مجرد واجهة علاقات عامة. وتؤكد أدبيات الحوكمة والأخلاقيات أن الفجوة بين "القيم المعلنة" و"الممارسات الفعلية" تضعف الثقة وتخلق ما يعرف بالانفصال بين الخطاب والتطبيق (decoupling)، حيث تتبنى المؤسسة وثائق أخلاقية دون دمجها في السلوك اليومي أو في أنظمة الحوافز والعقاب (Weaver, Treviño and Cochran, 1999, pp. 41–44). ويحذر Paine كذلك من أن الاختصار على برامج شكلية قد يحول الأخلاقيات إلى "امثال دعائي" لا يغير السلوك ما لم تقترن المدونة بالقيادة القدوة وآليات مساءلة حقيقية. (Paine, 1994, pp. 111–115)

- إشكالية التعدد الثقافي وتعارض القيم في المؤسسات متعددة الفروع: في المؤسسات الأم التي تمتلك فروعاً خارجية، قد تصطدم المدونة الأخلاقية الموحدة بقيم البيئات والثقافات المحلية، فتبدو غير واقعية أو غير قابلة للتطبيق بذات الصيغة. كما أن محاولة إصدار مدونات متعددة داخل المؤسسة الواحدة قد تضعها في مأزق معياري: أي مدونة تعد "المعيار الأعلى" عند التعارض؟ وكيف تدار الاختلافات دون الوقوع في ازدواجية أخلاقية؟ وهذا التحدي معروف في أدبيات أخلاقيات الأعمال العابرة للحدود، حيث تؤكد بعض المقاربات ضرورة التمييز بين "القيم الجوهرية غير القابلة للمساومة" وبين "ممارسات قابلة للتكييف المحلي" وفقا للسياق الثقافي والقانوني، مع بناء آليات واضحة لإدارة التعارض (Donaldson and Dunfee, 1999, pp. 45–52). كما تشير OECD إلى أن أدوات النزاهة يجب أن تصمم بحيث تراعي شروط التطبيق (السياق، القدرات، الثقافة التنظيمية) وإلا فقدت فعاليتها أو انقلبت إلى نتائج عكسية. (OECD, 2009, pp. 15–18)

تتضح عيوب المدونة الأخلاقية غالبا عندما تعامل كوثيقة منفصلة عن أنظمة الإدارة والتسيير، أو عندما تستخدم كواجهة سمعة، أو عندما تطبق بطريقة موحدة دون مراعاة الفوارق الثقافية والتنظيمية. لذلك، فإن تجاوز هذه العيوب يرتبط بدمج المدونة في آليات التكوين والتقييم والمساءلة، وبوضوح القيادة القدوة، وباعتماد مبدأ "قيم أساسية ثابتة + تطبيق مرن" في البيئات متعددة الثقافات.

3-5 بعض الحالات التطبيقية لمدونات أخلاقية

3-5-1 المدونة الأخلاقية للطلاب الجامعي

أولا: الغاية والنطاق

تهدف مدونة الطالب الجامعي إلى ترسيخ النزاهة الأكاديمية والسلوك المسؤول داخل الجامعة، وإرساء علاقة تعليمية قائمة على الثقة والعدالة واحترام القواعد. وترتبط هذه الغاية بالمنطق الذي تؤكد عليه أدبيات النزاهة العامة: أن الإصلاح لا يتحقق فقط بالكثير من القواعد، بل ببناء ثقافة نزاهة مدعومة بإجراءات تنفيذ عملية. (OECD, 2020, p. 6)

ثانيا المبادئ الأساسية

- النزاهة الأكاديمية: صدق العمل العلمي واحترام قواعد الاقتباس ومنع الغش والانتحال.
- الاحترام وعدم التمييز: احترام الأستاذ والمعلم والامتثال عن العنف اللفظي/الرقمي.
- المسؤولية الرقمية: استعمال منصات الجامعة ومواردها الرقمية دون إساءة أو خرق للحقوق.
- حماية الممتلكات العامة: صيانة مرافق الجامعة وممتلكاتها.

ثالثا: واجبات الطالب

- واجبات النزاهة الأكاديمية: الامتناع عن الانتحال والغش وشراء البحوث أو تفويض إنجازها للغير، الالتزام بالإحالة العلمية في البحوث والعروض والتقارير.
- واجبات السلوك الجامعي: احترام نظام الامتحانات والمواظبة والحضور، عدم الإساءة أو التحرش أو أي شكل من أشكال الضغط غير المشروع.

- واجبات المسؤولية الرقمية: عدم مشاركة الحسابات الجامعية أو تسريب مواد تقييمية أو استغلال المنصات للإساءة، احترام حقوق النشر عند استخدام المصادر الرقمية.

رابعاً: محظورات محددة :

- الغش بجميع أشكاله (أدوات/تعاون غير مشروع/تسريب).
- الانتحال (نسخ/إعادة صياغة دون توثيق/ترجمة دون إحالة)،
- تزوير المبررات أو الوثائق،
- أو محاولة التأثير على العلامات عبر وساطة/منفعة،
- التحريض على الكراهية أو العنف أو التخريب داخل المؤسسة.

خامساً: آليات التنفيذ

لمنع تحول المدونة إلى وثيقة رمزية، تدمج ضمن إجراءات تنفيذية واضحة، انسجاماً مع تأكيد OECD على أن المقاربة الفعالة للنزاهة تتطلب تركيزاً على التنفيذ لا على النصوص وحدها. (OECD, 2020, p. 6)

وتقترح الجامعة على سبيل المثال ما يلي:

- إقرار توقيع عند التسجيل يفيد الاطلاع والالتزام.
- جلسة توعوية إجبارية بداية السنة (نزاهة/انتحال/مسؤولية رقمية).
- قناة تبليغ آمنة عن الغش أو التحرش أو التهديد، مع سرية أولية.
- لجنة نزاهة طلابية-أكاديمية تتلقى الحالات وتعلل القرارات وتضمن حق الاستماع.
- سلم جزاءات تدريجي: تنبيه، إلغاء تقييم، رسوب في المقياس، إقصاء مؤقت/نهائي حسب جسامة الفعل وتكراره، مع حق الطعن الإداري.

2-5-3 المدونة الأخلاقية للأستاذ الجامعي

أولاً: الغاية والنطاق

تهدف مدونة الأستاذ الجامعي إلى ضبط السلوك المهني في التدريس والتقييم والبحث، وتحقيق توازن بين الحرية الأكاديمية والمسؤولية المهنية. وتؤكد UNESCO أن التدريس في التعليم العالي خدمة عامة تتطلب معرفة متخصصة ومسؤولية تجاه الطلبة والمجتمع والالتزام بمعايير مهنية عالية (UNESCO, 1997, p. 1).

ثانياً: المبادئ الحاكمة

- الحرية الأكاديمية المسؤولة (ضمن احترام المعايير العلمية والأخلاقية).
- الإنصاف وعدم التمييز في التقييم والتعامل.
- النزاهة العلمية في البحث والنشر والإشراف.
- الشفافية والمساءلة في اللجان والقرارات الأكاديمية.

ثالثاً: واجبات الأستاذ

- في التدريس: تقديم تعليم فعال، وتيسير استفادة الطلبة، والتعامل المهني مع اختلافاتهم. (UNESCO, 1997, p. 1)
- في التقييم: إعلان معايير التقييم مسبقاً، والالتزام بالعدالة والاتساق، وحفظ السجلات لحماية الطرفين.
- في البحث العلمي: احترام الأمانة العلمية وحقوق التأليف وتجنب الانتحال والتلاعب.

- تضارب المصالح وعدم الاستغلال: الإفصاح عن أي علاقة قد تمس الحياد في الإشراف أو اللجان، منع أي استغلال للطلبة خارج الإطار الأكاديمي.

رابعاً: محظورات محددة

- أي تمييز أو تحرش أو إساءة استعمال للسلطة الأكاديمية.
- قبول منافع مرتبطة بالتقييم أو الإشراف.
- الانتحال، التلاعب بالبيانات، سوء السلوك البحثي.
- إفشاء بيانات الطلبة أو سرية المداولات دون مبرر.

خامساً: آليات تنفيذ داخل الجامعة

حتى لا تبقى المدونة نصاً عاماً، تربط بآليات مؤسسية:

- نشر المدونة و جلسات تعريف وتكوين سنوي.
- لجنة أخلاقيات التدريس والبحث (تلقى شكاوى، سرية، حق رد، تعليل).
- آلية تظلم في التقييم بأجال واضحة ومحاضر.
- تصريح تضارب مصالح في اللجان الحساسة.

3-5-3 المدونة الأخلاقية للولاية

أولاً: الغاية والنطاق

تهدف مدونة أخلاقيات الولاية إلى ضمان تقديم المصلحة العامة على المصالح الخاصة في الخدمات والقرارات، وترسيخ نزاهة الإدارة على مستوى قريب من المواطن. وتؤكد OECD أن النزاهة يجب أن "تنفذ" إلى المستويات دون الوطنية (subnational) حيث يختبر المواطن النزاهة عملياً (OECD, 2020, p. 6).

ثانياً: المبادئ الحاكمة

- خدمة المصلحة العامة والحياد والمساواة في الوصول للخدمة.
- الشفافية الإجرائية (وضوح الإجراءات، آجال، رسوم، معايير).
- منع تضارب المصالح والإفصاح عند وجوده.
- المساءلة والتوثيق: كل قرار حساس ينبغي أن يكون قابلاً للتبرير والتتبع.

ثالثاً: التزامات أعوان وإطارات الولاية

- وضوح المعايير والإجراءات: نشر الشروط والوثائق المطلوبة والآجال والرسوم لكل خدمة.
- التوثيق والتعليل في القرارات ذات الأثر الكبير (رفض/قبول ملفات حساسة، رخص، صفقات...) عبر محاضر أو مذكرات داخلية.
- إدارة تضارب المصالح: التصريح بالمصلحة الخاصة والانسحاب من القرار عند تعارضها.
- منع الهدايا والضيافة أو تقييدها بضوابط مكتوبة لتفادي التأثير غير المشروع.
- حماية البيانات: عدم تسريب ملفات المواطنين/المتعاملين.

رابعاً: محظورات محددة

- المحاباة والوساطة غير القانونية، واستغلال النفوذ، والرشوة الصغيرة.
- تعطيل أو تسريع الملفات مقابل منفعة، أو تمييز غير مبرر.
- تسريب معلومات إدارية حساسة أو استغلالها.

خامساً: آليات التنفيذ داخل الولاية

حتى لا تتحول المدونة إلى نص شكلي، تدرج ضمن منظومة تنفيذية، لأن OECD تشدد على أن الأساليب التقليدية المبنية فقط على "المزيد من القواعد والامتنال" محدودة الفعالية وأن المطلوب استراتيجية نزاهة تركز على التطبيق (OECD, 2020, p. 6). وعليه تقترح الآليات الآتية:

- إقرار توقيع لكل موظف أو إطار عند التعيين بالإضافة إلى إعادة تذكير سنوي.
- تكوين إلزامي سنوي حول تضارب المصالح، الهدايا، التعامل مع المرتفق، وأخلاقيات القرار.
- قناة تبليغ داخلية آمنة و بروتوكول معالجة (استقبال، تحقيق، تدابير، حفظ سرية).
- ميثاق المرتفق: نشر حقوق المواطن ومعايير الخدمة والأجال.
- مراجعة دورية للمدونة وملاءمتها مع المخاطر، لأن OECD تنظر للنزاهة كنهج سياقي قائم على المخاطر. (OECD, 2020, p. 6)

3-4-5 المدونة الأخلاقية للبلدية

أولاً: الغاية والنطاق

مدونة البلدية تركز على النزاهة في الخدمات اليومية الأكثر احتكاكاً بالمواطن (وثائق الحالة المدنية، الرخص، الشهادات، النظافة، الأسواق...)، لأن النزاهة يجب أن تلمس على مستوى البلديات حيث "يختبر الأفراد النزاهة بشكل مباشر". (OECD, 2020, p. 6)

ثانياً: المبادئ الأساسية

- القرب وجودة الخدمة: احترام المواطن ووقته.
- الشفافية: توحيد الإجراءات وإعلانها.
- عدم التمييز: نفس الخدمة لنفس الشروط.
- المسؤولية والمساءلة: كل إجراء يوثق ويمكن مراجعته.

ثالثاً: التزامات موظفي البلدية

- توحيد إجراءات الخدمة عبر نشر "بطاقات خدمة (Service Cards)" تتضمن: الوثائق المطلوبة، الرسوم، الأجال، المسار الإداري.
- تتبع الملفات: سجل ورقي/رقمي يظهر تاريخ الإيداع والمعالجة والنتيجة وسبب الرفض.
- رفض الهدايا/المنفعة: التزام صريح بعدم قبول أي مقابل لتسهيل خدمة.
- الرد على الشكاوى: آجال قصوى للرد، وإشعار المواطن بمآل شكواه.

رابعاً: محظورات محددة

- تسريع/تعطيل الملفات مقابل منفعة.
- التلاعب في قوائم المستفيدين من الخدمات الاجتماعية أو السكن أو الإعانات.

- استعمال المعلومات أو الوثائق لأغراض شخصية أو سياسية.

خامساً: آليات التنفيذ

تشير OECD إلى أن المقاربات المبنية على مزيد من القواعد وحدها ليست كافية، وتدعو إلى آليات تساعد على التطبيق الواقعي داخل التنظيمات (OECD, 2020, p. 6). ومن هذه الآليات:

- شبك شكاوى وتبليغ (مكتب و رقم و منصة) مع سرية أولية.
- تفتيش داخلي خفيف على الخدمات عالية المخاطر (الرخص، العقود، الاستفادة...).
- لوحة شفافية في بهو البلدية (الوثائق/الأجال/الرسوم/مسؤول الاستقبال).
- تقييم سنوي لمواطن الضعف وإدراجها في تحديث المدونة (منطق السياق والمخاطر). (OECD, 2020, p. 6).

5-3-5 المدونة الأخلاقية لمؤسسة اقتصادية

أولاً: الغاية والنطاق

تهدف مدونة المؤسسة الاقتصادية إلى حماية النزاهة في المعاملات (مشتريات، مبيعات، وسطاء، هدايا، عقود)، ومنع الرشوة المباشرة وغير المباشرة، وربط الأخلاقيات بآليات امتثال قابلة للتدقيق. وتوضح ISO 37001 أن نظام مكافحة الرشوة يشمل وضع سياسة، وتقييم مخاطر، وضوابط تشغيلية وتبليغ وتحسين مستمر. (ISO, 2016, p. 6)

ثانياً: المبادئ الأساسية

- عدم التسامح مع الرشوة (Zero tolerance).
- الامتثال القانوني والشفافية في السجلات والمعاملات.
- النزاهة في التعامل مع الشركاء (الموردون، الوسطاء، الوكلاء).
- المساءلة والتوثيق: كل قرار تجاري حساس يجب أن يكون قابلاً للتفسير والتدقيق.

ثالثاً: التزامات عملية مستوحاة من متطلبات (ISO 37001)

- سياسة مكافحة الرشوة: اعتماد سياسة مكتوبة ومعلنة جزء من النظام. (ISO, 2016, p. 6)
- تقييم مخاطر الرشوة بشكل دوري وربطه بالقطاعات/الأسواق/الوسطاء.
- إجراءات للهدايا والضيافة: تعريف المسموح والمنوع، وسقوف، وموافقة مسبقة.
- فحص الأطراف الثالثة (Due diligence) خاصة الوسطاء والموردين ذوي المخاطر.
- ضوابط مالية: منع الدفعات غير المفسرة، إلزامية الفواتير والسندات، مراجعات داخلية.
- قناة تبليغ داخلية/خارجية مع حماية المبلغ.

رابعاً: محظورات محددة

- الرشوة المباشرة أو عبر وسيط أو طرف ثالث.
- عمولات غير معلنة، فواتير صورية، تلاعب بالمنافقات أو عروض الأسعار.
- تضارب المصالح دون إفصاح (مصلحة شخصية مع مورد أو عميل).

خامساً: آليات التنفيذ

- تعيين مسؤول امتثال وأخلاقيات، وربط المدونة بالتدريب والجزاءات.
 - تحقيق داخلي موثق عند الاشتباه، وتحسين الإجراءات بعد كل حادثة.
 - تدقيق دوري على الموردين والوسطاء ذوي المخاطر.
- وكل ذلك ينسجم مع منطلق ISO 37001 الذي يركز على إنشاء وتنفيذ وحفظ ومراجعة وتحسين نظام مكافحة الرشوة. (ISO, 2016, p. 6)

3-5-6 المدونة الأخلاقية لمؤسسة استشفائية خاصة

أولاً: الغاية والنطاق

تهدف مدونة الأخلاقيات في المؤسسة الاستشفائية الخاصة إلى ضمان سلامة المريض وجودة الرعاية، وحماية حقوقه وخصوصيته، وترسيخ السلوك المهني للأطباء والتمريض والإدارة، إضافة إلى وضع ضوابط واضحة لتعارض المصالح (مثل الإحالات الطبية، الهدايا، العلاقات مع موردي الأدوية/الأجهزة). وتؤكد منظمة الصحة العالمية أن أنظمة الإبلاغ والتعلم من حوادث سلامة المرضى لا تنجح إلا إذا بنيت ضمن "بيئة إيجابية للإبلاغ" وإجراءات واضحة للتسجيل والتحليل والتعلم والتحسين. (WHO, 2020, pp. 34–36)

ثانياً: المبادئ الأساسية للمدونة

- أولوية مصلحة المريض وسلامته: جعل السلامة معياراً فوق الاعتبارات التجارية، لأن منع الضرر جزء جوهري من أخلاقيات الممارسة الطبية. (WMA, 2022, p. 1)
- الاحترام والكرامة وعدم التمييز: معاملة جميع المرضى باحترام ودون تمييز في الوصول إلى الرعاية. (WMA, 2022, p. 2)
- السرية وحماية البيانات الصحية: التزام صارم بسرية معلومات المريض وعدم الإفصاح إلا بتريخيص قانوني/رضا مستنير. (WMA, 2022, p. 2)
- النزاهة والشفافية في القرار العلاجي: منع تعارض المصالح الذي قد يؤثر على وصف علاج أو إحالة أو اختيار جهاز/تحاليل.

ثالثاً: واجبات الطاقم الطبي وشبه الطبي والإدارة

- واجبات تتعلق بالرعاية السريرية وسلامة المريض: الالتزام ببروتوكولات السلامة (تعريف المريض، سلامة الدواء، مكافحة العدوى، سلامة الجراحة)، التبليغ عن الحوادث والأخطاء القريبة من الوقوع (near misses) ضمن نظام داخلي يركز على التعلم لا اللوم، لأن WHO تبين أن وظيفة نظام الإبلاغ هي التعلم والتحسين، وتتطلب "فهم النظام" وخلق "بيئة إيجابية للإبلاغ". (WHO, 2020, pp. 34–36)
- توثيق الإجراءات السريرية الأساسية في الملف الطبي لضمان المتابعة.
- واجبات تتعلق بحقوق المريض: الحصول على موافقة مستنيرة عندما يكون ذلك مطلوباً، وشرح الخيارات العلاجية بوضوح، احترام خصوصية المريض وسريته، وهو التزام أخلاقي صريح في مدونة WMA. (WMA, 2022, p. 2)
- ضمان معاملة محترمة وعدم التمييز (WMA, 2022, p. 2)
- واجبات تتعلق بالنزاهة وتعارض المصالح: الإفصاح عن أي علاقة مالية/مهنية قد تؤثر على القرار الطبي (إحالة إلى عيادة/مخبر/شركة أجهزة...)، منع قبول "هدايا" أو مزايا يمكن أن تفهم كتأثير غير مشروع على وصف علاج أو اختيار مورد.

رابعاً: محظورات محددة (Prohibited conduct)

- الإهمال الجسيم أو تعريض سلامة المريض للخطر، أو عدم التبليغ عن حادث سلامة مهم.
- إفشاء معلومات المريض دون سبب قانوني/رضا واضح. (WMA, 2022, p. 2)
- الرشوة أو العمولات الخفية (kickbacks) أو أي منفعة مقابل إحالة مريض أو تفضيل مورد.
- تزوير التقارير الطبية، أو الفواتير أو سجلات العلاج.

خامسا: آليات التنفيذ داخل المؤسسة

- نظام الإبلاغ والتعلم من حوادث سلامة المرضى: من خلال إنشاء قناة داخلية للإبلاغ (رقمية/ورقية) + تعريف واضح للحوادث + نموذج بيانات حد أدنى، لأن WHO توصي بتحديد "ما المعلومات التي تلتقط" وكيف تستخدم للتعليم. (WHO, 2020, pp. 38–41) ، لجنة سلامة المرضى لتحليل البلاغات واستخلاص دروس نظامية، مع خطة تحسين وتقديم تغذية راجعة للطواقم.
- الحوكمة السريرية والشفافية: من خلال بروتوكول واضح للتعامل مع الشكاوى والتظلم، وحقوق المريض في معرفة مسار الشكاوى. ، تدقيق دوري على سجلات السلامة (عدوى، أدوية، أحداث عكسية) وربط النتائج بخطة تدريب.
- مكافحة الرشوة وتعارض المصالح: إذا رغبت المؤسسة في مواءمة مدونها مع إطار امتثال دولي، يمكن الاستئناس بمبادئ أنظمة مكافحة الرشوة التي تضع سياسة مكتوبة وتدابير إبلاغ وتحقيق وتحسين مستمر. (ISO 37001:2016, Scope, p. 1)

سادسا: سلم إجراءات وجزاءات

- مخالفات خفيفة (سلوك غير مهني، تأخر توثيق): تنبيه بالإضافة إلى تدريب إلزامي.
- مخالفات متوسطة (خرق بروتوكول سلامة دون ضرر، مخالفة سرية محدودة): إنذار و توقيف مؤقت و تدقيق.
- مخالفات جسيمة (إفشاء سرية، رشوة، عمولات، إهمال جسيم): إنهاء عقد و إحالة للجهات المختصة وفق القانون.

7-5-3 مدونة أخلاقية لمديرية التجارة على مستوى الولاية

أولا: الغاية والنطاق

تهدف مدونة أخلاقيات مديرية التجارة الولائية إلى ترسيخ النزاهة والحياد في أعمال الرقابة الاقتصادية (الأسعار، المنافسة، قمع الغش، حماية المستهلك)، وتقليل مخاطر الرشوة الصغيرة، والمحسوبية، واستغلال السلطة التقديرية أثناء التفتيش والتحرير والمتابعة، مع معالجة مواطن الخلل العملية المرتبطة بغيباب التتبع الرقمي للرقابة، وعدم تكافؤ إجراءات التسخيرة، وانتقائية التفتيش، وتفاوت تفسير القواعد، وما ينتج عنه من منافسة غير عادلة وفقدان الثقة في العدالة الرقابية. وتؤكد الأدبيات الدولية أن تعزيز النزاهة في المؤسسات العمومية يتطلب مقارنة منظومية تجمع بين عناصر الامتثال (قواعد/إجراءات/جزاءات) وعناصر قائمة على القيم (قيادة بالقوة/تدريب/بيئة تنظيمية داعمة). (UNODC, 2020, p. 9)

ثانيا: المبادئ الحاكمة (Principles)

- خدمة المصلحة العامة: القرارات تبنى على الوقائع والقانون لا على العلاقات.
- الحياد والإنصاف: المساواة في المعاملة بين المتعاملين الاقتصاديين .
- الشفافية والتعليل والتتبع: قابلية القرار للتفسير والتوثيق والمراجعة لاحقا .
- النزاهة وتعارض المصالح: منع التأثير الخاص على الواجب العام .
- وتضع إرشادات OECD تعارض المصالح في صلب النزاهة، لأن الهدف هو حماية "سلامة القرار الإداري" ومنع إساءة استعمال المنصب العام. (OECD, 2003, p. 4)

ثالثا: التزامات موظفي الرقابة والتفتيش والتحرير (Obligations)

أ) التزامات ما قبل النزول الميداني

- الإفصاح والانسحاب عند التعارض: الإفصاح عن أي علاقة شخصية/تجارية/عائلية قد تمس الحياد والانسحاب من المهمة عند وجود تعارض. فالإرشادات تعرف تعارض المصالح بأنه تعارض بين الواجب العام والمصلحة الخاصة التي قد تؤثر بشكل غير مشروع على أداء الموظف (OECD, 2003, p. 5).

- التخطيط على أساس المخاطر وتكافؤ الفرص: اعتماد توزيع مهام قائم على المخاطر وتقليل "التحكم الفردي" بتدوير المفتشين دوريا في القطاعات الحساسة.

-إلزامية التتبع الرقعي للزيارات الرقابية: إنشاء سجل رقعي موحد (على الأقل داخلي) يثبت هوية المتعامل، تاريخ الزيارة، نوعها (رقابة/تحقيق/متابعة)، نتيجه (مخالفة/تنبيه/حجز/لا شيء)، وهوية الفريق. وادراج كذلك "قائمة المتعاملين غير المراقبين" خلال فترة معينة لإغلاق فجوة غياب المعلومة حول من لم تمارس عليهم رقابة.

-معيار موضوعي للتسخيرة في الأعياد: ضبط معايير مكتوبة وعلمية لتحديد من تفرض عليهم التسخيرة (نوع النشاط، منطقة الخدمة، حجم الطلب، توفر بدائل...) مع جدول تناوب، لمنع تكرار التسخيرة على نفس التجار وترك غيرهم دون تسخير.

ب) التزامات أثناء التفتيش

-الالتزام بالهوية المهنية وإظهار الصفة، وتوثيق الزيارة وفق النماذج المعتمدة.

-الالتزام على طلب وثائق لازمة قانوناً، وتجنب أي تلميح لمقابل أو "حل ودي غير رسمي".

-معاملة المتعامل الاقتصادي باحترام، وتجنب التهديد أو الابتزاز أو الإذلال.

-منع الانتقائية وتعزيز العدالة الرقابية: عند الاشتباه في ممارسة نشاط خارج الأطر القانونية (فتح دون سجل/بيع غير مرخص/نشاط مواز)، يلتزم المفتش بإجراء معايينة وتحرير محضر أو تقرير مسبب، وعدم غض الطرف دون مبرر موثق.

-توحيد تفسير تاريخ الصلاحية: اعتماد دليل داخلي موحد لكيفية قراءة تاريخ الصلاحية (اليوم/الشهر/السنة، أو اليوم والساعة لبعض المنتجات الحساسة مثل الألبان المخمرة)، مع إلزام المفتش بإثبات معيار القراءة المعتمد داخل المحضر لتقليل التفاوت بين المفتشين.

ج) التزامات تحرير المخالفات و اتخاذ القرار

-التعليل المكتوب للمخالفة وعدم المخالفة (وقائع، نص، مادة، دليل) لضمان قابلية القرار للمراجعة.

-ضمان حق المتعامل في معرفة سبب الإجراء ومسار الطعن الإداري وفق القواعد.

-حفظ السجلات والملفات بما يسمح بالتتبع والتدقيق اللاحق.

-معيار التناسب في المخالفات غير العمدية (خاصة منتهية الصلاحية): عند وجود "سهو" أو مخالفة غير متعمدة لأول مرة مع تاريخ التزام معروف، يلزم المفتش بتوثيق عناصر حسن النية (سجل التنبيهات السابقة، حجم المخالفة، طريقة العرض، تعاون التاجر) واقتراح تدرج إداري قبل الإحالة الجزائية حيث يسمح القانون أو التنظيم، مع اعتماد محضر معايينة وحجز/سحب فوري وإلزام التاجر بإجراءات تصحيحية.

-الرقابة على المواد المقلنة والأسعار: في حالة مخالفة أسعار المواد المقلنة، يلتزم المفتش بإجراء موحد يضمن عدم خلق منافسة غير عادلة بين الملتزم وغير الملتزم، ويمنع أي "حماية" غير مشروعة لبعض التجار عبر الامتناع الانتقائي عن الرقابة أو التغاضي.

رابعاً: محظورات محددة (Prohibited conduct)

- قبول أو طلب أو الإحياء بقبول هدايا، ضيافة، منفعة مقابل التغاضي أو تخفيف الإجراء.
- المساومة غير الرسمية على محاضر المخالفات أو تسوية خارج الإطار القانوني.
- تسريب معلومات عن حملات الرقابة أو جداول التفتيش أو نتائج التحقيقات.
- استهداف متعامل اقتصادي أو استثناءه لأسباب شخصية أو سياسية أو منافسة غير مشروعة.
- حماية متعاملين بعينهم من الرقابة أو تعطيل الإجراءات ضدهم مقابل منفعة.
- فرض تسخيرة بشكل انتقائي أو متكرر على نفس التجار دون سند موضوعي أو جدول تناوب.

خامساً: إدارة تعارض المصالح والهدايا (COI and gifts)

بدل المنع المطلق غير الواقعي، توصي OECD بسياسة "متوازنة" تميز بين الأشكال غير المقبولة لتعارض المصالح وبين الحالات التي يمكن إدارتها عبر الإفصاح والانسحاب أو القيود، لأن الهدف هو حماية النزاهة دون شل الإدارة. (OECD, 2003, p. 5)

وعليه تقترح المديرية:

- سجل تصاريح تعارض المصالح للمناصب الحساسة (رؤساء فرق التفتيش/لجان).
- سياسة مكتوبة للهدايا والضيافة: حظر في سياق التفتيش والرقابة الميدانية، واستثناءات ضيقة جدا مع تصريح فوري (إن وجدت) و تسليمها للإدارة.
- تدوير المفتشين وتقليل الاحتكاك الدائم بنفس المتعاملين.

سادسا: آليات التنفيذ (Implementation)

تؤكد UNODC أن ضمان النزاهة في المنظمات العمومية يتطلب عناصر تشغيلية مثل التدريب، التدقيق، آليات الشكاوى/البلاغ، هيئات التأديب، وإجراءات تقلل فرص السلوك غير الأخلاقي. (UNODC, 2020, p. 9)

بناء عليه:

- تكوين إلزامي نصف سنوي: تعارض المصالح، أخلاقيات التفتيش، التواصل مع المتعاملين، جمع الأدلة، كتابة محاضر معللة، وتوحيد تفسير تواريخ الصلاحية.
- سجل رقمي للرقابة والتسخير: إدراج كل الزيارات والنتائج، وقائمة المتعاملين غير المراقبين، وسجل التسخيرات مع معايير الاختيار وجدول التناوب.
- قناة تبليغ داخلية وخارجية (هاتف/منصة) مع سرية أولية، وإجراءات فحص.
- تدقيق داخلي عيني على ملفات المحاضر: جودة التعليل، التناسق، عدم الانتقائية، ومقارنة توزيع الرقابة بين المتعاملين لرصد الفراغات غير المبررة.
- مبدأ الفريق المزدوج في العمليات عالية المخاطر لتقليل الابتزاز/المساومة.
- إجراءات فورية بالمحل بدل الاستدعاء عند الإمكان: ترجيح المعاينة بالمحل وتوثيقها في حينها، وتقليل اللجوء للاستدعاءات اللاحقة إلا للضرورة القانونية، لتقليص مساحة الوساطات.
- سلم جزاءات واضح ومعلن: إنذار ، توقيف مؤقت ، إحالة للجنة تأديب ، إحالة قضائية عند وجود شبهة فساد.

المحور الرابع: أخلاقيات الأعمال ووظائف المؤسسة

تمثل وظائف المؤسسة الإدارية والإنتاجية والتسويقية والمالية والاتصالية والمعرفية المجال العملي الذي تتجسد فيه أخلاقيات الأعمال بصورة ملموسة. فالأخلاق التنظيمية لا تبقى مجرد مبادئ نظرية أو شعارات قيمية، بل تتحول إلى ممارسات وسلوكيات فعلية من خلال القرارات اليومية التي تتخذها مختلف الوظائف داخل المؤسسة. ولذلك فإن تحليل أخلاقيات الأعمال يقتضي دراسة كيفية انعكاس القيم الأخلاقية على وظائف المؤسسة الأساسية، باعتبارها قنوات تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

وفي ظل تعقد بيئة الأعمال وتزايد الضغوط القانونية والاجتماعية، أصبحت كل وظيفة داخل المؤسسة مطالبة بتحمل مسؤوليات أخلاقية محددة تتجاوز البعد التقني أو المالي. فوظيفة الإنتاج والعمليات مسؤولة عن سلامة المنتجات والأثر البيئي للعمليات، ووظيفة الموارد البشرية مسؤولة عن العدالة التنظيمية وكرامة العاملين، بينما يتحمل التسويق مسؤولية حماية المستهلك وعدم التضليل، وتضطلع الإدارة المالية والمحاسبة بدور محوري في ضمان الشفافية والإفصاح، في حين تمثل العلاقات العامة واجهة أخلاقية للمؤسسة في تعاملها مع الجمهور، ويعد البحث والتطوير والمعرفة من المجالات الحساسة التي ترتبط بالابتكار المسؤول والملكية الفكرية وأمن المعلومات.

ويهدف هذا المحور إلى إبراز العلاقة بين أخلاقيات الأعمال ووظائف المؤسسة المختلفة، من خلال تحليل مظاهر السلوك الأخلاقي في إدارة الإنتاج والعمليات، وإدارة الموارد البشرية، والتسويق، والإدارة المالية والمحاسبة، والعلاقات العامة، والبحث والتطوير، وإدارة الموارد المعلوماتية والمعرفية، مع توضيح التحديات الأخلاقية المرتبطة بكل وظيفة وأهمية تبني سياسات وآليات تنظيمية لترسيخ القيم الأخلاقية في الممارسة الوظيفية اليومية. وبذلك يسعى هذا المحور إلى إظهار أن أخلاقيات الأعمال ليست بعدا منفصلا عن الإدارة، بل تشكل إطارا تكامليا يواجه جميع وظائف المؤسسة نحو تحقيق الأداء المستدام.

1-4 أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة الإنتاج والعمليات :

تعد وظيفة الإنتاج والعمليات الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة، إذ تمثل الغاية الجوهرية من وجودها مهما كانت طبيعتها، وذلك من خلال إنتاج السلع أو تقديم الخدمات التي تشبع حاجات المستهلكين وتلبي رغباتهم وتوقعاتهم. ومن خلال هذه الوظيفة الحيوية، تستطيع المؤسسة بناء علاقات ثقة مستدامة مع الزبائن ومع مختلف فئات المجتمع. ولم تعد إدارة الإنتاج تختزل في بعدها التقني أو في مجرد تحويل المدخلات إلى مخرجات، بل أصبحت مجالا تتجسد فيه بصورة مباشرة الالتزامات الأخلاقية والاجتماعية للمؤسسة، نظرا لما للقرارات المتخذة فيها من تأثيرات عميقة على صحة الأفراد وسلامتهم، وعلى البيئة، وعلى رفاه المجتمع ككل (العامري والغالي، 2008، ص. 232): (Slack et al., 2022, p. 6)

وقد شهدت إدارة الإنتاج والعمليات تطورا ملحوظا في أساليبها وأدواتها، بحيث لم تعد وحدة مغلقة تعمل بمعزل عن محيطها، بل غدت حلقة وصل مركزية تمر عبرها علاقات المؤسسة مع مختلف أصحاب المصلحة، مثل المستهلكين، والهيئات التنظيمية، والمنظمات البيئية، وجماعات الضغط. وفي هذا السياق، تؤكد الأدبيات الحديثة أن تجاهل البعد الأخلاقي في قرارات الإنتاج قد يؤدي إلى مخاطر اجتماعية وبيئية جسيمة، حتى وإن حققت هذه القرارات مكاسب مالية آنية. (Heizer, Render, and Munson, 2020, p. 14)

1-1-4 أخلاقيات تصميم المنتج

يقصد بتصميم المنتج تحديد الخصائص العامة للسلعة أو الخدمة المراد إنتاجها، بما يشمل بنيتها، ومكوناتها الداخلية، وطريقة ترابط هذه المكونات، وآلية عملها، إضافة إلى كيفية استعمال المنتج وصيانتته والتخلص منه بعد انتهاء عمره الافتراضي (عطيان وآخرون، 2016، ص 163). وتكتسب قرارات التصميم أهمية أخلاقية خاصة، لأنها تشكل المرحلة الأولى التي يمكن من خلالها الوقاية من المخاطر المحتملة على المستهلك والبيئة.

فالتصميم الأخلاقي يفرض مراعاة سلامة المستخدمين، خاصة الفئات الأكثر هشاشة كالأطفال، والمرضى، وكبار السن، من خلال اختيار مواد أولية آمنة، وتجنب المكونات الضارة أو السامة. كما ينبغي أن يأخذ تصميم المنتج بعين الاعتبار الأثر البيئي طوال دورة حياة المنتج (Life Cycle)، من الاستخراج والتصنيع، إلى الاستعمال والتخلص النهائي، بما ينسجم مع مبادئ الاستدامة وتقليل النفايات (العامري والغالي، 2008، ص 233): (Ulrich and Eppinger, 2016, p. 4) وفي هذا الإطار، ينظر إلى التصميم الأخلاقي بوصفه أداة استراتيجية لتحسين سمعة المؤسسة وتعزيز ثقة المستهلكين على المدى الطويل.

2-1-4 أخلاقيات تصميم العمليات والطاقة الإنتاجية

يقصد بتصميم العملية الإنتاجية تحديد المزيج المناسب من الآلات، والموارد البشرية، وطرق العمل، والعوامل البيئية التي تتكامل لتحويل المدخلات إلى مخرجات من السلع والخدمات (عطيان وآخرون، 2016، ص 163). وترتبط أخلاقيات الإنتاج في هذا المجال بمدى التزام المؤسسة بالاستخدام الرشيد للموارد، وباختيار عمليات تقلل من الهدر، وتحد من النفايات، وتخفف من استهلاك الطاقة.

وتشير أدبيات إدارة العمليات إلى أن المؤسسات المسؤولة أخلاقيا لا تسعى فقط إلى تعظيم الطاقة الإنتاجية، بل تعمل على تحقيق توازن بين الكفاءة الاقتصادية والآثار الاجتماعية والبيئية للعملية الإنتاجية، مثل الانبعاثات الملوثة، والضوضاء، ومخاطر السلامة المهنية. (Slack et al., 2022, p. 56) كما يعد تشجيع إعادة التدوير، واستخدام المواد القابلة لإعادة الاستعمال، وتطبيق مبادئ الإنتاج النظيف، من المؤشرات الأساسية على تبني إدارة الإنتاج لمنظور أخلاقي طويل الأجل. (Heizer et al., 2020, p. 198)

3-1-4 أخلاقيات اختيار موقع المشروع

يتجسد البعد الأخلاقي لاختيار موقع المشروع في مراعاة اعتبارات الصحة العامة، وحماية البيئة، وسلامة العاملين. فالمؤسسات التي ينجم عن نشاطها تلوث للهواء أو انبعاث غازات سامة، مثل الصناعات الثقيلة، يفترض أن تقام بعيدا عن التجمعات السكانية، تفاديا للأضرار الصحية والاجتماعية. كما يجب إبعاد المنشآت التي تنتج مخلفات كيميائية عن مصادر مياه الشرب، والحرص على توفر بنية تحتية مناسبة لمعالجة النفايات (عطيان وآخرون، 2016، ص 164).

وتؤكد الدراسات في إدارة العمليات أن اختيار الموقع ينبغي أن يراعي أيضا شروط العمل الآمن، وسهولة حركة العاملين والمعدات، لأن هذه الجوانب تنعكس على تكلفة الإنتاج واستقرار العمليات، وبالتالي على أسعار المنتجات وقدرة المؤسسة التنافسية. (Heizer et al., 2020, p. 362)

4-1-4 أخلاقيات تكنولوجيا العمليات المستخدمة

تعد التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية من أكثر المجالات حساسية من الناحية الأخلاقية، نظرا لما قد تخلفه من آثار إيجابية أو سلبية على الإنسان والبيئة. فالمنظمة الملتزمة أخلاقيا تسعى إلى اعتماد تكنولوجيا نظيفة وفعالة تقلل من مخلفات الإنتاج، وتحد من التلوث الهوائي والحراري، وتخفف من الضوضاء الناتجة عن الآلات، مع تحسين كفاءة استخدام الطاقة وترشيدها (العامري و الغالي، 2008، ص 234) (Slack et al., 2022, p. 312).

كما تشمل أخلاقيات التكنولوجيا ضمان سلامة العاملين وحمايتهم من المخاطر المهنية، عبر تجهيزات آمنة، وإجراءات وقائية، وبرامج تدريب مستمرة. وتؤكد الأدبيات أن التكنولوجيا لا ينبغي أن توظف فقط لتعزيز الإنتاج، بل لتحقيق توازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية (Heizer et al., 2020, p. 207).

1-4-5 أخلاقيات الجودة في الإنتاج والعمليات

ترتكز أخلاقيات الجودة على تعزيز ثقة المستهلك في المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، من خلال الالتزام بالمواصفات المعلنة، وضمان السلامة، وتجنب الغش أو التضليل. وقد أصبحت الجودة عنصرا أساسيا في الثقافة التنظيمية للمؤسسات، لما لها من دور في تحسين الصورة الذهنية، وتحفيز الإبداع، ورفع القدرة التنافسية (زورقي، 2017، ص 58).

وعلى المستوى العالمي، اكتسبت الجودة بعدا استراتيجيا في ظل انتشار المعايير الدولية، ولا سيما معايير ISO، التي لم تعد تقتصر على جودة المنتج النهائي، بل امتدت لتشمل جودة العمليات، وإدارة البيئة، والسلامة المهنية. وينظر إلى الالتزام بهذه المعايير اليوم بوصفه التزاما أخلاقيا يعكس احترام المؤسسة لزيائنها ومحيطها الاجتماعي والبيئي (Slack et al., 2022, p. 478).

2-4 أخلاقيات العمل في وظيفة إدارة الموارد البشرية :

أصبحت الموارد البشرية تمثل أحد أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في العصر الحديث، نظرا لصعوبة تقليدها مقارنة بعناصر أخرى كالتكنولوجيا أو المعدات أو أساليب الإنتاج. فبينما يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلد التقنيات والعمليات، فإنها لا تستطيع تقليد العقول البشرية، والقيم، والأفكار، والمهارات المتراكمة لدى العاملين. ومن ثم، فإن إدارة الموارد البشرية تعد من أكثر الوظائف الإدارية ارتباطا بالأبعاد الأخلاقية والاجتماعية، لأن قراراتها تمس بصورة مباشرة كرامة الإنسان، وحقوقه، ومساره المهني داخل المؤسسة. (Dessler, 2020, p. 15)

وتشمل أخلاقيات العمل في وظيفة إدارة الموارد البشرية مجموعة من الممارسات المرتبطة بمختلف أنشطتها، من الاستقطاب والاختيار، إلى التدريب والتطوير، ونظم الأجور، وتقييم الأداء، بما يضمن تحقيق العدالة، وتكافؤ الفرص، وتعزيز الثقة بين المؤسسة والعاملين.

1-2-4 أخلاقيات الاستقطاب والاختيار

تتجسد أخلاقيات العمل في نشاط الاستقطاب من خلال التزام إدارة الموارد البشرية بالمصادقية والشفافية في الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وضمان وصول هذه الإعلانات إلى مختلف شرائح المجتمع دون إقصاء أو تمييز. كما يقتضي السلوك الأخلاقي التأكد من توافق مؤهلات المرشحين مع متطلبات الوظيفة، تفادياً للأضرار المحتملة الناتجة عن سوء الاختيار، سواء بالنسبة للمؤسسة أو للفرد ذاته (المرواني، 2020، ص 17).

ويعد الابتعاد عن التحيز والتمييز، سواء على أساس القرابة، أو المعرفة السابقة، أو الجنس، أو اللون، أو الانتماء القبلي أو الجهوي، من المرتكزات الأساسية لأخلاقيات الاستقطاب. كما يفترض الامتناع عن سحب العاملين من المؤسسات المنافسة بطرق غير مشروعة، وتحقيق توازن عقلائي بين التوظيف الداخلي والخارجي، نظراً لما يحققه التوظيف الداخلي من تخفيض للتكاليف، وتحفيز للعاملين، وتعزيز للولاء التنظيمي (Dessler, 2020, p. 168). (Armstrong and Taylor, 2023, p. 259).

2-2-4 أخلاقيات المقابلة والاختيار والتوظيف

تعد عملية المقابلة والاختيار الواجهة التي تعكس الصورة الذهنية والأخلاقية للمؤسسة أمام المرشحين والمجتمع، ولذلك ينبغي أن تتسم إجراءاتها بالعدالة، والتزاهة، والمسؤولية، والاحترام المتبادل. وتشمل أخلاقيات هذه المرحلة ضمان مصادقية مسابقات التوظيف، والابتعاد عن جميع أشكال التحيز، واعتماد معايير واضحة وشفافة في اتخاذ القرار (ضيافي، 2010، ص 61).

كما يفترض توفير جو ملائم لإجراء المقابلات من حيث احترام المواعيد، وحسن الاستقبال، وتهيئة ظروف نفسية مناسبة للمرشحين. ويشترط كذلك أن تتسم لجان الاختيار بالموضوعية والتكامل من حيث الكفاءة الفنية والتخصص، وألا يستهان بقدرات المرشحين أو بشخصياتهم. ويؤكد الفكر الإداري الحديث على ضرورة الاعتماد على اختبارات صادقة وموثوقة، وأن يكون التوظيف مبنياً على نتائج التقييم الشامل، بعيداً عن الوساطة أو المحسوبية، لما لذلك من أثر سلبي على العدالة التنظيمية والثقة الداخلية. (Armstrong and Taylor, 2023, p. 282).

3-2-4 أخلاقيات الاعمال في التدريب والتطوير

تعد أنشطة التدريب والتطوير من أبرز المجالات التي تتجلى فيها أخلاقيات إدارة الموارد البشرية، إذ تمثل استثماراً طويلاً الأجل في رأس المال البشري، وليس مجرد تكلفة تسعى المؤسسة إلى تقليصها. فالهدف الأساسي من التكوين هو ضمان تحقيق أفضل العوائد الممكنة من خلال رفع كفاءة العاملين، وتحسين أدائهم، ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية (ضيافي، 2010، ص 65).

ويفترض السلوك الأخلاقي في هذا المجال الاعتراف بالتدريب والتطوير كحق من حقوق العاملين، وعدم التمييز في الاستفادة منه على أساس الجنس أو العرق أو اللون أو الدين أو القومية. كما تساهم هذه الأنشطة في تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها المؤسسة والمجتمع، بما يجعل المنظمة فضاء معرفياً يساهم في التنمية المستدامة (العامري و الغالي، 2008، ص 264). (Noe, 2020, p. 5).

ومن جهة أخرى، ينبغي ألا تستغل برامج التدريب والتطوير في تبذير الموارد أو في ممارسات الفساد الإداري، وأن تصمم ضمن برامج هادفة تحمي العاملين من التقادم المهني، وتعزز انسجام المسار الوظيفي مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

4-2-4 أخلاقيات الاعمال في الأجور ومكافآت العاملين

تعد سياسات الأجور والمكافآت من أكثر الجوانب حساسية في إدارة الموارد البشرية، لما لها من تأثير مباشر على رضا العاملين ودافعيتهم وأدائهم. فغياب العدالة، أو انتشار التحيز، أو انعدام الشفافية في نظام التعويضات، يؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية، وعرقلة جهود التطوير والتجديد داخل المؤسسة (بودراع، 2020، ص 61).

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن النظام الأخلاقي للأجور ينبغي أن يقوم على مبدأ الأجر العادل مقابل العمل، والربط بين المكافآت والأداء الفعلي، مع مراعاة القوانين الاجتماعية والمعايير المهنية، بما يعزز الإحساس بالإنصاف والعدالة التنظيمية (Milkovich, Newman, and Gerhart, 2022, p. 11).

5-2-4 أخلاقيات الاعمال في تقييم أداء العاملين

يفترض أن تتم عملية تقييم وتقويم أداء العاملين ضمن إطار رسمي واضح تتحمل المؤسسة من خلاله مسؤوليتها الاجتماعية، وتلتزم بالسلوك الأخلاقي الذي يرضي مختلف الأطراف. ويشمل ذلك الابتعاد عن التحيز في التقييم، وضمان توافر الخصائص الموضوعية والإنسانية لدى المقيمين، وعدم تأثر أحكامهم بعلاقات القرابة أو الصداقة أو المصالح الشخصية (خدير، 2011، ص 31).

كما ينبغي ألا يقتصر التقييم على الأداء الأحدث فقط، بل يشمل فترة زمنية كافية تعكس الأداء الحقيقي للعامل، خاصة عند اتخاذ قرارات الترقية أو زيادة الأجور. وتطالب إدارة الموارد البشرية، في هذا السياق، بمواكبة الأساليب الحديثة لقياس الأداء، وربطها ببرامج تحسين نوعية الحياة الوظيفية، من خلال توفير بيئة عمل صحية، وأمنة، ونظيفة، تقلل من مخاطر الأمراض المهنية المعاصرة. (Dessler, 2020, p. 310)

3-4 أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة التسويق

يشير تبني أخلاقيات الأعمال في مجال التسويق إلى التزام المؤسسة بالقيم والمعايير الأخلاقية في جميع عناصر المزيج التسويقي، بما يشمل المنتج، والسعر، والتوزيع، والترويج. فالتسويق لا يعد مجرد نشاط اقتصادي يهدف إلى تحقيق الربح، بل هو نشاط اجتماعي يؤثر في سلوك المستهلكين، ويشكل أنماط الاستهلاك، ويؤثر في الثقافة والقيم المجتمعية. لذلك، فإن القرارات التسويقية ينبغي أن تبني على مبادئ الصدق، والعدالة، والمسؤولية الاجتماعية، بما يعزز الثقة بين المؤسسة والمستهلكين وأصحاب المصلحة الآخرين. (Kotler and Keller, 2016, p. 702)

1-3-4 أخلاقيات الأعمال في تطوير المنتج

تتجلى أخلاقيات العمل في تطوير المنتج عندما يلتزم المسوقون بتقديم معلومات دقيقة وكاملة حول خصائص المنتج، ومخاطره المحتملة، وطريقة استعماله، بدل إخفاء العيوب أو المبالغة في المنافع. كما تظهر القضايا الأخلاقية عندما تضحي المؤسسات بجودة المنتج عبر استخدام مواد رديئة بهدف تخفيض التكاليف وتحقيق أرباح أعلى، مما قد يؤدي إلى إلحاق أضرار بالمستهلكين (بودرجة و قشي، 2018، ص 93).

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن تطوير المنتج ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار مفهوم القيمة للمستهلك والاستدامة البيئية طوال دورة حياة المنتج، لأن المنتج غير الأخلاقي قد يؤدي إلى فقدان الثقة والعقوبات القانونية وتضرر السمعة المؤسسية. (Kotler et al., 2021, p. 321)

2-3-4 أخلاقيات الأعمال في أمن وسلامة المنتج

يعد ضمان أمن وسلامة المنتج مسؤولية أخلاقية أساسية للمؤسسات، إذ يتعين على المسوقين تجنب تعمد الإضرار بالمستهلكين أو تعريضهم لمخاطر معروفة. ويشمل ذلك الالتزام بمعايير السلامة والجودة، وتقديم ضمانات للمستهلكين بشأن صلاحية المنتج، مع إمكانية استبداله أو استرجاع قيمته في حال عدم مطابقته للغرض الذي تم شراؤه من أجله.

وتؤكد التشريعات الحديثة وأدبيات التسويق الأخلاقي أن مسؤولية المنتج تمتد إلى ما بعد البيع، وتشمل تقديم التحذيرات والتعليمات الواضحة، مما يعكس التزام المؤسسة بمبدأ حماية المستهلك. (Ferrell and Hartline, 2021, p. 206)

3-3-4 أخلاقيات الأعمال في تزيف أو تقليد المنتج

يقصد بتقليد أو تزيف المنتج تصنيع منتجات مشابهة للمنتجات الأصلية دون الحصول على ترخيص قانوني من الشركة المالكة للعلامة التجارية. وتعد هذه الممارسة غير أخلاقية وغير قانونية، لأنها تشكل اعتداء على حقوق الملكية الفكرية، وتسبب تضليلاً للمستهلكين، كما تضر بسمعة المؤسسات الأصلية وتفقد السوق الثقة في المنتجات المتداولة.

وتشير الدراسات إلى أن انتشار المنتجات المقلدة يؤدي إلى خسائر اقتصادية كبيرة، ويقوض الابتكار، ويهدد صحة المستهلكين في حالة المنتجات الحساسة مثل الأدوية والمواد الغذائية. (Kotler et al., 2021, p. 714)

4-3-4 أخلاقيات الأعمال في التعبئة والتغليف

يمكن للمؤسسات أن تؤدي خدمة اجتماعية كبيرة من خلال الالتزام بأخلاقيات التعبئة والتغليف، وذلك عبر مراعاة عدة اعتبارات، من بينها أن تكون تكلفة التعبئة والتغليف معقولة، وأن تعتمد على التحسين المستمر وتحليل القيمة، وأن تلبّي متطلبات السلامة والأمن للمستهلكين، وأن تتضمن العلامة التجارية بشكل واضح ومحترم للأعراف والعادات والتقاليد، إضافة إلى توضيح المواد المستخدمة في العبوات (العامري والغالي، 2008، ص 250).

كما تؤكد الاتجاهات الحديثة ضرورة اعتماد مواد تعبئة صديقة للبيئة، قابلة لإعادة التدوير، بما يعكس التزام المؤسسة بمبادئ التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية. (Kotler and Keller, 2016, p. 610)

4-3-5 أخلاقيات الأعمال في التسعير

يعد التسعير من أهم القرارات التسويقية، لما له من تأثير مباشر على الإيرادات وربحية المؤسسة، كما يستخدمه المستهلكون كمؤشر لتقييم جودة المنتجات. وتتمثل أخلاقيات التسعير في تحقيق التوازن بين حق المؤسسة في تحقيق هامش ربح مناسب وبين القدرة الشرائية للمستهلكين، مع تجنب الممارسات الاحتكارية أو الخداعية.

كما يمكن للمؤسسات أن تعكس مسؤوليتها الاجتماعية من خلال تخصيص جزء من سعر المنتج لدعم القضايا الاجتماعية أو البيئية، مثل دعم المراكز الصحية أو حماية البيئة (مقدم، 2014، ص 159). وتؤكد الأدبيات الحديثة ضرورة تجنب التسعير الاستغلالي، خاصة في السلع الأساسية والأزمات. (Ferrell and Hartline, 2021, p. 299)

4-3-6 أخلاقيات الأعمال في التوزيع المادي

يشمل التوزيع المادي إيصال المنتجات إلى المستهلكين بأقل تكلفة ممكنة مع الحفاظ على الجودة، خاصة في السلع الأساسية. كما يتطلب السلوك الأخلاقي مراعاة الآثار البيئية والصحية لعمليات التوزيع، مثل اختيار مواقع المخازن ومراكز البيع، وضمان شروط السلامة في التخزين والنقل، وعدم تعريض المناطق السكنية لمخاطر بيئية أو صحية (زورقي، 2017، ص 62).

كما تشير الدراسات إلى أن إدارة سلاسل التوريد الأخلاقية أصبحت معياراً تنافسياً للمؤسسات العالمية، لما لها من دور في تعزيز الشفافية والاستدامة (Kotler et al., 2021, p. 543).

4-3-7 أخلاقيات الأعمال في مجال الترويج

على الرغم من التبريرات التي تقدمها المؤسسات لحملاتها الترويجية، فإن الرأي العام لا يزال يواجه انتقادات للممارسات التي تتسم بالمبالغة أو التضليل. وباعتبار الإعلان قوة اقتصادية واجتماعية مؤثرة، فإن الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والمهنية في الترويج أصبح مطلباً أساسياً لتعزيز الثقة بين المؤسسة والجمهور (عباز، 2018–2019، ص 150).

وتشمل أخلاقيات الإعلان الامتناع عن الإضرار بصحة الجمهور، وتجنب الخداع والكذب أو التضليل، والالتزام بذكر الحقيقة، واحترام القيم الدينية والثقافية وعدم الإساءة لمشاعر الجمهور (الغالبى والعسكري، 2006، ص 162–164). وتؤكد أدبيات التسويق الأخلاقي الحديثة ضرورة احترام خصوصية المستهلكين، وعدم استغلال الأطفال أو الفئات الضعيفة في الرسائل الترويجية. (Ferrell and Hartline, 2021, p. 391)

4-4 أخلاقيات الأعمال في الإدارة المالية والمحاسبة :

تعد الإدارة المالية والمحاسبة من أهم الوظائف التي يمكن من خلالها تقييم مدى التزام المؤسسات بأخلاقيات الأعمال، نظراً لدورها المركزي في تخصيص الموارد المالية، وإعداد التقارير المالية، واتخاذ القرارات الاستثمارية والتمويلية. وتشكل هذه الوظيفة مجالاً حساساً لتجسيد السلوك الأخلاقي، لأن أي انحراف في الممارسات المالية أو المحاسبية قد يؤدي إلى أزمات اقتصادية وفقدان الثقة وانهيار المؤسسات والأسواق المالية (Brigham and Ehrhardt, 2017, p. 12)

4-4-1 أخلاقيات الأعمال في الاستثمار

يعد الاستثمار محركاً أساسياً للنمو الاقتصادي ووسيلة للحد من البطالة وفتح آفاق جديدة لتوفير السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع، فضلاً عن توفير موارد مالية للدولة من خلال الضرائب. كما يعد الاستثمار الأجنبي مؤشراً على الاستقرار السياسي والأمني للدول (خدير، 2011، ص 32). ومن ثم، تتجسد في قرارات الاستثمار أبعاد متعددة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مما يستوجب أن تكون هذه القرارات قائمة على سلوك أخلاقي رشيد.

وقد ظهر في الأدبيات المالية الحديثة مفهوم الاستثمار المسؤول اجتماعياً (Socially Responsible Investment – SRI) أو الاستثمار المستدام، الذي يقوم على توجيه الاستثمارات نحو المؤسسات التي تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية والحوكمة الرشيدة، وتجنب الاستثمار في الأنشطة الضارة بالمجتمع أو البيئة. (Zerbib, 2019, p. 365)

وفي هذا السياق، يميز الباحثون بين المجالات التي لا يعد الاستثمار فيها استثماراً اجتماعياً أو أخلاقياً، ومن بينها:

تجارة وتوزيع السلاح، شركات التبغ والدخان، الصناعات ذات الصبغة النووية لأغراض غير سلمية، الاستثمارات في الدول أو الأنظمة التي تنتهك حقوق الإنسان، الأنشطة الصناعية التي تسبب في انبعاثات غازية وتلوث البيئة (زورقي، 2017، ص 72–73). كما تشير الدراسات الحديثة إلى أن

الاستثمار الأخلاقي لا يتعارض مع الأداء المالي، بل قد يسهم في تحسين الأداء طويل الأجل وتقليل المخاطر وتعزيز سمعة المؤسسة (Bodie, Kane, and Marcus, 2021, p. 744).

2-4-4 أخلاقيات الأعمال في التدقيق (المراجعة)

يعد التدقيق من أهم الأنشطة التي تعكس التزام المؤسسة بالشفافية والمساءلة، إذ يتحمل المدققون مسؤوليات كبيرة تجاه المؤسسة والمساهمين والمجتمع، مما يستوجب إعدادهم وفق معايير مهنية وسلوكية عالية، ليكونوا قادرين على ممارسة مهنتهم بكفاءة واستقلالية (Arens, Elder, and Beasley, 2020, p. 6).

ولتكون عملية التدقيق ممارسة أخلاقية، ينبغي الالتزام بعدد من المبادئ الأساسية، من بينها:

- أن تكون نتائج التدقيق مبررة ومدعمة بالأدلة والتفاصيل الدقيقة.
- الاعتماد على تحليل معمق وملاحظات شاملة وكافية.
- الاستناد إلى معلومات صادقة ودقيقة.
- الالتزام بالموضوعية والاستقلالية وعدم التأثر بالمصالح الشخصية.
- الحفاظ على سرية المعلومات وعدم استغلالها لأغراض غير قانونية.

وتؤكد المعايير الدولية للتدقيق على ضرورة التزام المدققين بالنزاهة والموضوعية والكفاءة المهنية والسلوك المهني باعتبارها مرتكزات أساسية لأخلاقيات المهنة (Arens et al., 2020, p. 12). وقد أبرزت الفضائح المالية الكبرى أن ضعف الأخلاقيات في المحاسبة والتدقيق يؤدي إلى انهيارات مؤسسية خطيرة وأزمات اقتصادية واسعة النطاق (Bodie et al., 2021, p. 32).

3-4-4 أخلاقيات إعداد التقارير المالية والإفصاح المحاسبي

يعد إعداد التقارير المالية والإفصاح المحاسبي من أهم المجالات التي تتجلى فيها أخلاقيات الأعمال، نظرا لاعتماد المستثمرين والدائنين وأصحاب المصلحة على هذه التقارير في اتخاذ القرارات الاقتصادية والمالية. ويقتضي السلوك الأخلاقي في هذا المجال تقديم معلومات مالية دقيقة وصادقة وشفافة تعكس الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة، دون تحريف أو تضليل (Brigham and Ehrhardt, 2017, p. 94).

وتشمل أخلاقيات التقارير المالية الالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية، والامتناع عن ممارسات إدارة الأرباح (Earnings Management) أو التلاعب المحاسبي بهدف تحسين صورة المؤسسة أمام المستثمرين أو الجهات الرقابية. كما يفترض الإفصاح عن المخاطر المالية والسياسات المحاسبية المستخدمة، بما يضمن حماية المستثمرين وتعزيز الثقة في الأسواق المالية (Bodie et al., 2021, p. 511).

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن الشفافية المالية تمثل أحد أعمدة الحوكمة المؤسسية، وأن ضعف الإفصاح قد يؤدي إلى فقدان الثقة، وزيادة تكلفة رأس المال، وتراجع القيمة السوقية للمؤسسة. لذلك، فإن الالتزام بأخلاقيات التقارير المالية يعد مؤشرا على جودة الإدارة المالية ومستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (Arens et al., 2020, p. 34).

5-4 أخلاقيات العمل في العلاقات العامة :

تعد العلاقات العامة إحدى الوظائف الإدارية الحيوية التي تمثل واجهة المؤسسة أمام جمهورها الداخلي والخارجي، وتسهم في تشكيل صورتها الذهنية وترسيخ الثقة بينها وبين مختلف الأطراف المتعاملة معها. وبذلك فإن ممارسة العلاقات العامة ترتبط ارتباطا وثيقا بأخلاقيات الأعمال، حيث تتطلب هذه الوظيفة الالتزام بالصدق والشفافية والنزاهة المهنية في الاتصال المؤسسي (Cutlip et al., 2006, p. 45).

1-5-4 مبادئ أخلاقيات العلاقات العامة

ترتكز العلاقات العامة على مجموعة من المبادئ الأخلاقية التي توجه سلوك ممارسيها وتحدد طبيعة الاتصال المؤسسي، ومن أهمها:

أولاً: مبدأ الصدق والشفافية: يقتضي هذا المبدأ تقديم معلومات دقيقة وغير مضللة للجمهور، والابتعاد عن الكذب أو إخفاء الحقائق التي قد تؤثر على قرارات أصحاب المصالح (Grunig and Hunt, 1984, p. 92).

ثانيا: مبدأ النزاهة والاستقلالية المهنية: ويتمثل في ممارسة العلاقات العامة بعيدا عن المصالح الشخصية أو الضغوط الخارجية التي قد تؤثر على موضوعية الخطاب الاتصالي. (Seitel, 2011, p. 78)

ثالثا: مبدأ احترام الجمهور والقيم الاجتماعية: ويتضمن احترام الخصوصيات الثقافية والدينية والعادات والتقاليد الاجتماعية، وعدم الإساءة لأي فئة من فئات المجتمع في الرسائل الاتصالية. (Wilcox et al., 2015, p. 67)

رابعا: مبدأ المسؤولية المهنية والمساءلة: ويعني التزام ممارسي العلاقات العامة بالمعايير المهنية المعتمدة، وتجنب الممارسات غير الأخلاقية مثل الدعاية السوداء أو تشويه المنافسين أو التلاعب بالرأي العام. (Cutlip et al., 2006, p. 53)

خامسا: مبدأ الحوار والتواصل المتبادل: ويقوم على اعتماد الاتصال ثنائي الاتجاه الذي يسمح للجمهور بإبداء آرائه وملاحظاته، بدل الاقتصار على الاتصال أحادي الاتجاه، مما يعزز الثقة المتبادلة بين المؤسسة وجمهورها. (Grunig and Hunt, 1984, p. 118)

4-5-2 مفهوم العلاقات العامة وأطراف الجمهور ووظائفها

تمثل العلاقات العامة شبكة العلاقات التي تربط المؤسسة بمحيطها الداخلي والخارجي بهدف تحقيق التفاهم والتنسيق بين المؤسسة وجمهورها المختلفة وبناء الثقة المتبادلة معها. وينقسم جمهور العلاقات العامة إلى جمهور داخلي مثل العاملين والمساهمين، وجمهور خارجي مثل العملاء والموردين والحكومة والمجتمع (مقدم، 2014، ص 154).

وتشمل وظيفة العلاقات العامة مجموعة من الأنشطة التي تتسم ببعد أخلاقي واضح، من بينها: الكتابة والنشر المؤسسي، العلاقات مع وسائل الإعلام، التخطيط للأنشطة الاتصالية في المناسبات المختلفة، تقديم الاستشارات الاتصالية للإدارة العليا، البحث والدراسات المتعلقة باتجاهات الرأي العام، الدعاية والاتصالات التسويقية، العلاقات مع المجتمع المحلي والعملاء والعاملين والمستثمرين، وتطوير الموقع الإلكتروني للمؤسسة وشبكات التواصل الرقمي (زورقي، 2017، ص 79).

4-5-3 دور العلاقات العامة ووسائل الاتصال في ترسيخ أخلاقيات الأعمال

تسهم العلاقات العامة في ترسيخ أخلاقيات الأعمال داخل المؤسسة من خلال نشر الثقافة الأخلاقية بين العاملين، وتعزيز الثقة بين الإدارة والجمهور الداخلي والخارجي، وتسهيل تبادل الآراء والمعلومات بما يحقق التوافق والانسجام بين المؤسسة ومحيطها. كما تساعد العلاقات العامة الإدارة العليا على فهم توقعات الجمهور، مما يساهم في صياغة سياسات تنظيمية أكثر اتساقا مع المبادئ الأخلاقية. (Seitel, 2011, p. 102)

ولتحقيق هذا الدور، تعتمد العلاقات العامة على وسائل اتصال متعددة، مثل الصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون والإنترنت والبريد والاجتماعات والندوات والمعارض والاحتفالات. ويجب أن يتم استخدام هذه الوسائل وفق ضوابط أخلاقية تحترم الجمهور وتجنب التضليل أو المبالغة في عرض المعلومات، بما يعزز مصداقية المؤسسة وصورتها الذهنية في السوق والمجتمع. (Wilcox et al., 2015, p. 132)

4-5-4 مقارنة بين أخلاقيات العلاقات العامة التقليدية والرقمية

شهدت وظيفة العلاقات العامة تحولا جوهريا مع تطور تقنيات الاتصال الرقمي وظهور وسائل التواصل الاجتماعي، مما أدى إلى بروز تحديات أخلاقية جديدة تختلف جزئيا عن تلك المرتبطة بالعلاقات العامة التقليدية. ففي العلاقات العامة التقليدية، تتمثل القضايا الأخلاقية الأساسية في الصدق في البيانات الصحفية، النزاهة في التعامل مع وسائل الإعلام، واحترام الجمهور في الرسائل الاتصالية، حيث يكون الاتصال غالبا أحادي الاتجاه أو محدود التفاعل. (Cutlip et al., 2006, p. 312)

أما في العلاقات العامة الرقمية، فتتوسع الأبعاد الأخلاقية لتشمل حماية الخصوصية الرقمية، إدارة البيانات الشخصية للجمهور، الشفافية في المحتوى المدعوم والإعلانات الرقمية، ومكافحة الأخبار الزائفة والتلاعب بالرأي العام عبر المنصات الإلكترونية. كما تفرض البيئة الرقمية ضرورة الالتزام بأخلاقيات الحوار الفوري والتفاعل المباشر مع الجمهور، بما يعزز الثقة ويحد من الأزمات الاتصالية الناتجة عن سوء إدارة المعلومات الرقمية. (Wilcox et al., 2015, p. 245)

وبذلك يمكن القول إن العلاقات العامة الرقمية تتطلب معايير أخلاقية أكثر صرامة مقارنة بالعلاقات العامة التقليدية، نظرا لسرعة انتشار المعلومات وتأثيرها الواسع على سمعة المؤسسة وسلوك المستهلكين، مما يجعل الالتزام بأخلاقيات الأعمال في البيئة الرقمية ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية المؤسسة.

6-4 أخلاقيات العمل في نشاط البحث والتطوير :

يعد نشاط البحث والتطوير من الوظائف الإستراتيجية التي يرتكز عليها بقاء المؤسسة في السوق واستمرار قدرتها التنافسية، حيث يمكنها من تقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات القائمة، بالإضافة إلى إدخال تحسينات جوهرية على العمليات الإنتاجية والتنظيمية. غير أن هذا النشاط يرتبط بجوانب أخلاقية مهمة، لما له من آثار اقتصادية واجتماعية وبيئية، مما يفرض على المؤسسات ممارسة البحث والتطوير ضمن إطار أخلاقي مسؤول يضمن تحقيق المنافع وتقليل الأضرار المحتملة (العامري والغالي، 2008، ص 287).

ومن أهم الجوانب الأخلاقية لنشاط البحث والتطوير ما يلي:

- توجيه أنشطة البحث والتطوير لخدمة البشرية بشكل عام والمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة بشكل خاص، وعدم توجيهها نحو إنتاج تقنيات أو منتجات ضارة.
- التزام المؤسسات بالإنفاق على البحث والتطوير بما يتناسب مع قدراتها المالية وبما يحقق مردودا اقتصاديا إيجابيا ومستداما.
- الاهتمام بالعاملين في مجال البحث والتطوير باعتبارهم موارد بشرية نادرة تسهم في خلق ميزة تنافسية قائمة على المعرفة والابتكار.
- مراعاة القضايا الأخلاقية والسلوكية والمعايير المهنية في التجارب العلمية، خاصة تلك التي لها آثار اجتماعية أو نفسية أو بيئية (زورقي، 2017، ص 102).

1-6-4 الابتكار المسؤول في إطار أخلاقيات الأعمال

ظهر مفهوم الابتكار المسؤول باعتباره إطارا معياريا يربط بين البحث العلمي والابتكار من جهة، وأخلاقيات الأعمال من جهة أخرى، ويقصد به توجيه الابتكار العلمي والتكنولوجي بما يحقق منافع اقتصادية واجتماعية ويقلل من المخاطر المحتملة على الإنسان والبيئة. ويؤكد هذا المفهوم على ضرورة إشراك مختلف الأطراف المعنية في توجيه الابتكار، والالتزام بالشفافية والاستجابة للمخاطر الأخلاقية المرتبطة بالتكنولوجيا الجديدة (Stilgoe et al., 2013, p. 1570).

ويقوم الابتكار المسؤول على مجموعة من المبادئ الأساسية، من أهمها:

- التوقع والاستشراف: دراسة الآثار المستقبلية المحتملة للابتكار قبل تطبيقه في السوق.
- المشاركة: إشراك مختلف أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرار المرتبطة بالابتكار.
- الانعكاسية: مراجعة الأهداف والقيم التي يقوم عليها الابتكار داخل المؤسسة.
- الاستجابة: قدرة المؤسسة على تعديل مسار الابتكار استجابة للمخاطر الأخلاقية أو الاجتماعية (Stilgoe et al., 2013, p. 1572).

وبذلك فإن الابتكار المسؤول يمثل امتدادا لأخلاقيات الأعمال في مجال البحث والتطوير، حيث لا يقتصر الابتكار على تحقيق الربح، بل يتجاوز ذلك إلى ضمان توافق الابتكار مع القيم الأخلاقية والمعايير المهنية.

2-6-4 أخلاقيات الباحث العلمي في إطار أخلاقيات الأعمال

يتحمل الباحث العلمي مسؤولية أخلاقية كبيرة باعتباره فاعلا أساسيا في إنتاج المعرفة وتطوير الابتكار داخل المؤسسة أو خارجها، وتتجسد أخلاقيات الباحث العلمي في مجموعة من المبادئ والسلوكيات المهنية، من أهمها:

النزاهة والأمانة العلمية: الالتزام بإرجاع الأفكار والاقتباسات إلى أصحابها واحترام حقوق الملكية الفكرية، وتجنب السرقات العلمية والتلاعب في النتائج (Resnik, 2011, p. 45).

الحياد العلمي: الابتعاد عن التحيز في عرض النتائج حتى لو تعارضت مع المصالح الشخصية أو مصالح المؤسسة الممولة للبحث (Shamoo and Resnik, 2015, p. 67).

عدم الإضرار بالإنسان والبيئة: تسخير البحث العلمي لخدمة الإنسان والبيئة وعدم استخدامه كأداة لإلحاق الضرر أو إنتاج تقنيات ضارة أو غير أخلاقية (Resnik, 2011, p. 102).

الروح النقدية والانفتاح العلمي: تقبل الآراء المخالفة والنقاش العلمي، باعتبار ذلك شرطاً أساسياً لتطوير المعرفة العلمية وتحسين جودة البحث (Shamoo and Resnik, 2015, p. 132).

وبذلك يشكل الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي والابتكار المسؤول جزءاً أساسياً من أخلاقيات الأعمال، لأن الابتكار غير الأخلاقي قد يؤدي إلى نتائج سلبية على المؤسسة والمجتمع ويقوض الثقة في المعرفة العلمية والتكنولوجية.

7-4 أخلاقيات العمل في الموارد المعلوماتية والمعرفية:

أصبحت الموارد المعلوماتية والمعرفية تمثل أحد أهم مصادر القيمة في المؤسسات الاقتصادية الحديثة، حيث تفوق في كثير من الأحيان قيمة الأصول المادية التقليدية. ويعد الإنسان المصدر الأساسي للمعرفة، إذ تعتمد المؤسسات على قدرته في إنتاج المعرفة وتوظيف التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الاقتصاد المعرفي. (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 5). وتتجسد في أنشطة إدارة الموارد المعلوماتية والمعرفية العديد من القضايا الأخلاقية التي ينبغي على المؤسسات التعامل معها بوعي ومسؤولية، خاصة في مجالات نظم المعلومات، الحاسوب، الإنترنت، وإدارة المعرفة. وتشمل هذه القضايا جرائم الحاسوب مثل القرصنة الإلكترونية، الاعتداء على البرمجيات، انتهاك الخصوصية، وسوء استخدام التكنولوجيا والمعرفة (زورقي، 2017، ص82).

1-7-4 أخلاقيات نظم المعلومات والتكنولوجيا

تفرض نظم المعلومات والتكنولوجيا تحديات أخلاقية متعددة على المؤسسات الاقتصادية، حيث يجب ضمان أمن المعلومات وسرية البيانات وحمايتها من الاختراق أو الاستخدام غير المشروع. كما يتعين على المؤسسات احترام خصوصية المستخدمين والعاملين، والالتزام بالقوانين المنظمة لحماية البيانات، خاصة في ظل التوسع في استخدام الأنظمة الرقمية وقواعد البيانات الكبرى. (Laudon and Laudon, 2016, p. 158)

ومن أهم المبادئ الأخلاقية في هذا المجال حماية البيانات والمعلومات من الاختراق أو التسريب، احترام خصوصية الأفراد وعدم استخدام البيانات لأغراض غير مشروعة، و الاستخدام المسؤول للتكنولوجيا وعدم توظيفها في أنشطة ضارة أو غير قانونية.

2-7-4 أخلاقيات المعرفة والملكية الفكرية

تعد المعرفة مورداً استراتيجياً للمؤسسات، إلا أن استخدامها يثير قضايا أخلاقية تتعلق بحقوق الملكية الفكرية، مثل حقوق المؤلف وبراءات الاختراع والعلامات التجارية. ويجب على المؤسسات الالتزام بحماية حقوق المبدعين وعدم الاستيلاء غير المشروع على المعرفة أو نتائج البحث العلمي، لأن ذلك يمثل سلوكاً غير أخلاقي ويؤثر سلباً على الابتكار والثقة في البيئة الاقتصادية. (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 12). كما ينبغي على المؤسسات تشجيع تبادل المعرفة داخل المنظمة ضمن إطار قانوني وأخلاقي يضمن حماية المعرفة التنظيمية وعدم تسريبها للمنافسين.

3-7-4 أخلاقيات استخدام الإنترنت والتقنيات الرقمية

أدى الانتشار الواسع للإنترنت والتقنيات الرقمية إلى ظهور قضايا أخلاقية جديدة مثل القرصنة الإلكترونية، الاحتيال الرقمي، التضليل المعلوماتي، وانتهاك حقوق الملكية الفكرية عبر الشبكات الإلكترونية. ويجب على المؤسسات الاقتصادية وضع سياسات واضحة لاستخدام الإنترنت والتقنيات الرقمية من قبل العاملين، بما يضمن الاستخدام الأخلاقي والمسؤول لهذه التقنيات. (Laudon and Laudon, 2016, p. 162)

4-7-4 إدارة المعرفة وأخلاقيات الأعمال

تشكل إدارة المعرفة إطاراً مهماً لتعزيز أخلاقيات الأعمال داخل المؤسسات، حيث تساهم في نشر المعرفة الأخلاقية، وتدعيم ثقافة النزاهة والشفافية، وتحسين جودة القرارات الإدارية. كما أن الاستثمار في المعرفة يجب أن يكون موجهاً لخدمة المؤسسة والمجتمع، وليس لتحقيق مصالح غير مشروعة أو احتكارية. (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 25)

المحور الخامس: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في إطار الوظائف الإدارية العليا

تعد الوظائف الإدارية العليا الإطار العملي الذي تترجم فيه مبادئ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل إلى سياسات وقرارات وسلوكيات تنظيمية ملموسة. فالإدارة العليا لا تقتصر مهمتها على تحقيق الكفاءة الاقتصادية وتعظيم الأرباح، بل تتحمل مسؤولية أخلاقية واجتماعية تجاه العاملين والمستهلكين والمجتمع والبيئة، باعتبارها الجهة التي تمتلك سلطة اتخاذ القرار الاستراتيجي وتوجيه الموارد وتحديد السياسات العامة للمؤسسة.

وقد أظهر الفكر الإداري الحديث أن الوظائف الإدارية التقليدية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، واتخاذ القرار) لم تعد تمارس بمعزل عن الاعتبارات الأخلاقية والاجتماعية، بل أصبحت الأخلاقيات عنصراً تكاملياً في كل وظيفة إدارية، حيث تؤثر في صياغة الأهداف، وتوزيع السلطات والمسؤوليات، وأساليب القيادة والتحفيز، وآليات الرقابة، وطبيعة القرارات الاستراتيجية والتشغيلية. كما أن القيادة الاستراتيجية والحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر تمثل وظائف إدارية عليا حديثة تعد من أبرز القنوات المؤسسية لترسيخ السلوك الأخلاقي وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

وفي ظل تزايد تعقيد بيئة الأعمال، وتزايد مطالب أصحاب المصلحة، وتنامي المخاطر التنظيمية والسمعية، أصبح دمج المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الوظائف الإدارية العليا شرطاً أساسياً لتحقيق الأداء المستدام وتعزيز الثقة المؤسسية. إذ إن القرارات الإدارية غير الأخلاقية قد تؤدي إلى أزمات تنظيمية، وخسائر مالية، وتدهور السمعة المؤسسية، في حين أن الإدارة الأخلاقية تسهم في تعزيز الولاء الوظيفي، وتحسين صورة المؤسسة، ودعم قدرتها التنافسية على المدى الطويل.

ويهدف هذا المحور إلى تحليل تجليات المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في إطار الوظائف الإدارية العليا، من خلال دراسة البعد الأخلاقي في وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار، ثم الانتقال إلى القيادة الاستراتيجية والحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر، باعتبارها وظائف عليا تمثل الركائز الأساسية للإدارة الحديثة. كما يسعى المحور إلى إبراز دور الإدارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والمسؤوليات الاجتماعية والبيئية للمؤسسة.

1-5 أخلاقيات العمل في وظيفة التخطيط

تعد وظيفة التخطيط من أهم الوظائف الإدارية، لأنها تحدد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة وترسم رؤيتها ورسالتها وأهدافها المستقبلية. ومن ثم يجب أن تقوم العملية التخطيطية على منظومة قيمية وأخلاقية واضحة، بحيث تتضمن المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل ضمن الأهداف والسياسات والاستراتيجيات المعتمدة.

ويتطلب التخطيط الأخلاقي أن تستند القرارات التخطيطية إلى مبادئ العدالة والموضوعية والشفافية، وأن تبتعد عن جميع أشكال التحيز والتمييز، سواء على أساس الجنس أو العرق أو المصالح الشخصية أو الاعتبارات غير المهنية. كما يجب أن تراعي الخطط الاستراتيجية تأثيراتها على العاملين والمستهلكين والمجتمع، وأن تتجنب السياسات التي تؤدي إلى ممارسات غير عادلة في المنافسة أو تتعارض مع القيم الاجتماعية السائدة (خدير، 2011، ص 35).

وقد تثير بعض الخطط صراعات داخل المؤسسة وبين وحداتها المختلفة، خاصة عندما تكون غير منسجمة مع مبادئ العدالة التنظيمية أو غير ملتزمة بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية في المجتمع. لذلك ينبغي على الإدارة العليا أن تدمج الاعتبارات الأخلاقية في عملية التخطيط الاستراتيجي لضمان استدامة المؤسسة وتعزيز الثقة بينها وبين أصحاب المصالح. (Robbins and Coulter, 2018, p. 247)

كما يؤكد الفكر الإداري الحديث على ضرورة تبني مفهوم التخطيط الأخلاقي الاستراتيجي الذي يدمج القيم الأخلاقية في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف والسياسات، باعتبار أن الأخلاقيات تمثل أحد محددات الأداء الاستراتيجي طويل الأجل. (Daft, 2016, p. 303)

2-5 أخلاقيات العمل في وظيفة التنظيم

تمثل وظيفة التنظيم إحدى الوظائف الإدارية الأساسية التي تهدف إلى تحديد الأنشطة، توزيع الأدوار والمسؤوليات، وتنسيق العلاقات بين الوحدات التنظيمية بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. غير أن هذه الوظيفة لا تقتصر على الجوانب الفنية والإجرائية، بل تتضمن أبعاداً أخلاقية وسلوكية عميقة تؤثر في العدالة التنظيمية، والثقة المؤسسية، والأداء المستدام.

وتظهر أخلاقيات العمل في التنظيم من خلال أسلوب توزيع المهام وتفويض الصلاحيات وممارسة السلطة التنظيمية. فقد يلجأ بعض المديرين إلى استخدام النفوذ لتحقيق مصالح شخصية أو لتعزيز مكانتهم الإدارية على حساب العاملين والمؤسسة، وهو ما يتعارض مع مبادئ العدالة والموضوعية والشفافية. لذلك يتوجب على المديرين الامتناع عن ممارسة السلطة بشكل تعسفي، والتحلي بالنزاهة والصدق والأمانة، والاستعداد لسماع الآراء المعارضة والنقد البناء بما يضمن احترام حقوق العاملين وتحقيق التوازن بين متطلبات الأداء والقيم الأخلاقية (خدير، 2011، ص 36).

كما تتجسد أخلاقيات العمل في التنظيم من خلال إدارة الصراعات التنظيمية وأساليب فض النزاعات ومعالجة الأزمات. إذ ينبغي أن تتم هذه العمليات في إطار موضوعي بعيد عن التحيز والتكتلات التنظيمية التي تعيق سير العمل وتضعف الثقة داخل المؤسسة. ويتطلب التنظيم الأخلاقي إنشاء لجان أو وحدات متخصصة داخل الهيكل التنظيمي تعنى بتعزيز العلاقات مع الجهات الخارجية وتحسين الصورة الأخلاقية للمؤسسة، بما يحقق الانسجام بين المؤسسة وبيئتها (العامري والغالي، 2008، ص 333).

ويعد التنظيم غير الرسمي أحد المكونات الأساسية للبنية التنظيمية، حيث يسهم في تعزيز العلاقات الاجتماعية وتحسين التواصل بين العاملين. غير أن هذا التنظيم قد يؤدي إلى ظهور ممارسات غير أخلاقية مثل المحسوبية والوساطة والتحيز، الأمر الذي يستدعي من الإدارة وضع آليات رقابية وإجراءات شفافة لضمان العدالة في توزيع الفرص والمسؤوليات، وترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على النزاهة وتكافؤ الفرص.

ويرتبط التنظيم الأخلاقي ارتباطاً وثيقاً بمفهوم العدالة التنظيمية والحوكمة المؤسسية، حيث يؤكد الفكر الإداري الحديث أن بناء هيكل تنظيمي عادل وشفاف يعزز الثقة التنظيمية ويزيد من التزام العاملين ويحد من السلوكيات الانتهازية. كما يساهم التنظيم الأخلاقي في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة من خلال ترسيخ قيم التعاون والمساءلة والاحترام المتبادل داخل المؤسسة (Daft, 2016, p. 275; Robbins and Coulter, 2018, p. 309).

3-5 أخلاقيات الأعمال في وظيفة التوجيه

تعد وظيفة التوجيه من أهم الوظائف الإدارية، إذ تمثل الحلقة التنفيذية التي تترجم الخطط والتنظيم إلى سلوكيات وأداء فعلي داخل المؤسسة. ويقصد بالتوجيه التأثير في العاملين عبر القيادة والاتصال والتحفيز والقُدوة وتوفير الأدلة والإجراءات التنظيمية، بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية في إطار من العدالة والشفافية والالتزام بالقيم الأخلاقية.

وتتجسد أخلاقيات الأعمال في وظيفة التوجيه من خلال مجموعة من الآليات والسلوكيات الإدارية التي تسهم في بناء بيئة تنظيمية سليمة وتحقيق أداء أخلاقي مستدام.

أولاً: القيادة الأخلاقية: تشير القيادة الأخلاقية إلى ممارسة القائد لدوره الإداري وفق مبادئ النزاهة والعدل والشفافية واحترام كرامة العاملين، مع الالتزام بالقوانين والأنظمة التنظيمية. وتزداد قدرة القائد على التأثير في العاملين كلما اعتمد على السلطة القائمة على الخبرة والكفاءة بدل السلطة التعسفية أو القهرية (بودراع، 2020، ص 63). كما تتطلب القيادة الأخلاقية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، واحترام الرأي المخالف، وتعزيز ثقافة الحوار والثقة التنظيمية، وتجنب استغلال السلطة لتحقيق مصالح شخصية أو فئوية.

ثانياً: القدوة الأخلاقية: تعد القدوة الأخلاقية من أهم أدوات التوجيه الإداري، حيث يؤثر سلوك القائد في العاملين من خلال التعلم بالملاحظة والتقليد التنظيمي. فالقائد لا يوجه فقط عبر التعليمات والأوامر، بل عبر سلوكه اليومي الذي يشكل نموذجاً يحتذى به داخل المنظمة. وتتمثل القدوة الأخلاقية في التزام القائد بالنزاهة، والعدل، واحترام القوانين، وتجنب تضارب المصالح، والوفاء بالوعود، وتحمل المسؤولية عن القرارات والأخطاء بدل تحميلها للمرؤوسين. وقد أثبتت الدراسات أن القدوة الأخلاقية تعزز الثقة التنظيمية، وتحد من السلوكيات غير الأخلاقية، وترفع مستويات الالتزام والانتماء الوظيفي لدى العاملين (Brown and Treviño, 2006, p. 596).

ثالثاً: التحفيز الأخلاقي: يعد التحفيز من أهم أدوات التوجيه، ويتطلب أن تكون أنظمة الأجور والمكافآت مبنية على العدالة والشفافية والموضوعية، وأن تعكس الجهد والكفاءة والأداء الحقيقي للعاملين. ويتجسد التحفيز الأخلاقي في:

- تكامل نظام الأجور مع وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى مثل الاختيار والتكوين وتقييم الأداء.
- اعتماد العدالة والديمقراطية في توزيع المكافآت والحوافز، وتجنب التمييز والتحيز.
- انسجام برامج التحفيز مع ثقافة المنظمة وقيمتها وأهدافها بما يعكس تقدير المؤسسة لرأس المال البشري (بودراع، 2020، ص 64).
- كما يساهم التحفيز الأخلاقي في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي وتحسين الأداء الفردي والجماعي.

رابعاً: الإعلام التنظيمي الأخلاقي: يشكل الإعلام التنظيمي وسيلة رئيسية لتوجيه العاملين من خلال نقل السياسات والتعليمات والقرارات والقيم التنظيمية. وتتطلب أخلاقيات الإعلام التنظيمي الالتزام بالصدق والدقة والشفافية في نقل المعلومات، وتجنب إخفاء الحقائق أو تضليل العاملين. ويساهم الإعلام التنظيمي الأخلاقي في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، وتقليل الشائعات التنظيمية، وتحسين التنسيق بين الوحدات التنظيمية، وترسيخ ثقافة المشاركة والانفتاح في اتخاذ القرارات (العامري والغالي، 2008، ص 340).

خامسا: أدلة الإجراءات والسياسات الأخلاقية: تمثل أدلة الإجراءات أو إجراءات العمل المعيارية إطارا رسميا لتوجيه سلوك العاملين، وتعد من أهم الأدوات المؤسسية لترسيخ أخلاقيات الأعمال داخل المنظمة. وتتمثل الجوانب الأخلاقية لأدلة الإجراءات في:

- وضوح الإجراءات والتعليمات وعدم غموضها أو تعارضها.
- عدالة تطبيق الإجراءات على جميع العاملين دون تمييز أو تحيز.
- توافق الإجراءات مع القوانين والتشريعات والمعايير المهنية والأخلاقية.
- تحديث الأدلة بشكل دوري لمواكبة التطورات التنظيمية والتكنولوجية.
- إشراك العاملين في صياغة وتقييم الإجراءات لتعزيز الالتزام بها (خدير، 2011، ص 37).

سادسا: تكامل عناصر التوجيه الأخلاقي: تشكل القيادة والقُدوة والتحفيز والإعلام التنظيمي وأدلة الإجراءات منظومة متكاملة للتوجيه الإداري الأخلاقي، حيث تحدد القيادة الاتجاه والقيم، وتجسد القدوة هذه القيم في السلوك العملي، ويعزز التحفيز السلوكيات المرغوبة، بينما يعمل الإعلام وأدلة الإجراءات على تقنين السلوك وتحويل الأخلاقيات إلى ممارسات مؤسسية. ويسهم هذا التكامل في تحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز الثقة المؤسسية، وتقليل الانحرافات السلوكية داخل المؤسسة.

4-5 أخلاقيات الأعمال في وظيفة الرقابة

تعد الرقابة الإدارية الوظيفة الرابعة في العملية الإدارية، إذ تهدف إلى التأكد من مدى تحقيق الأهداف المخططة، ومطابقة الأداء الفعلي للخطة والسياسات التنظيمية، إضافة إلى تقييم كفاءة المديرين ورؤساء الأقسام وسلوكياتهم أثناء ممارسة التوجيه والإشراف. وتعد الرقابة عنصرا أساسيا لضمان حسن استخدام الموارد، ومنع الانحرافات، والحد من الفساد الإداري والمالي، حيث إن أي نظام إداري أو مالي لا يتوافر فيه نظام رقابي فعال ومنظم يعد نظاما ناقصا يفتقر إلى مقومات الاستمرارية والحوكمة الرشيدة (أبو النشب، 2012، ص 38).

وتكتسب الرقابة بعدا أخلاقيا بالغ الأهمية، كونها ترتبط بحماية الحقوق، وضمان العدالة التنظيمية، وتعزيز النزاهة والشفافية في مختلف الأنشطة الإدارية والمالية، كما تمثل أحد الركائز الأساسية لحوكمة المؤسسات الحديثة (Merchant and Van der Stede, 2017, p. 25).

أولا: خصائص النظام الرقابي الأخلاقي: يتطلب النظام الرقابي الأخلاقي مجموعة من الخصائص والمعايير التي تضمن فعاليته وعدالته، ومن أهمها:

- أن تتسم الأنظمة الرقابية بالدقة والشمولية والصدق، بما يضمن حماية حقوق العاملين وأصحاب المصلحة وتحميل المسؤوليات بصورة عادلة (بلقايد، 2019، ص 93).
- ضرورة استقلالية النظام الرقابي وحياده، حتى يتمكن من ممارسة مهامه بعيدا عن الضغوطات الإدارية أو السياسية أو الابتزازات التنظيمية.
- الابتعاد عن الأساليب القهرية والاستبدادية في الرقابة، إذ تعتمد الأنظمة الرقابية الحديثة على الحوار وتقبل النقد وتطوير الإبداع التنظيمي بدلا من الخوف والعقاب.
- اعتماد مبدأ المساءلة والشفافية في نشر نتائج الرقابة بما يتوافق مع القوانين والمعايير المهنية (COSO, 2013, p. 6).

ثانيا: أخلاقيات الرقابة الإدارية والمالية: تتطلب الرقابة الإدارية والمالية الالتزام بمبادئ النزاهة والموضوعية والشفافية في تقييم الأداء، وتجنب التحيز أو استغلال المعلومات الرقابية لتحقيق مصالح شخصية. كما يجب أن تقوم التقارير الرقابية على معلومات دقيقة وموثوقة، وأن يتم الإفصاح عنها بطريقة مسؤولة تحافظ على سرية المعلومات الحساسة. كما تفرض أخلاقيات الرقابة المالية الالتزام بالقوانين والمعايير المحاسبية الدولية، وتجنب التلاعب في البيانات المالية أو إخفاء الخسائر أو تضخيم الأرباح لتحقيق أهداف إدارية أو سياسية، حيث تعد هذه الممارسات من أبرز صور الفساد المالي والأخلاقي في المؤسسات (Arens, Elder, and Beasley, 2014, p. 12).

ثالثا: التدقيق الداخلي والرقابة الأخلاقية: يمثل التدقيق الداخلي أحد أهم أدوات الرقابة الأخلاقية داخل المؤسسة، حيث يعمل على تقييم فعالية نظم الرقابة الداخلية، وكفاءة العمليات، ومدى الالتزام بالقوانين والسياسات التنظيمية. ويجب أن يتسم المدقق الداخلي بالاستقلالية والموضوعية والكفاءة المهنية، وأن يلتزم بقواعد السلوك المهني والأمانة العلمية. كما تساهم لجان المراجعة والحوكمة في تعزيز الرقابة الأخلاقية من خلال متابعة أداء الإدارة العليا وضمان حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة، وتعد جزءا أساسيا من منظومة الحوكمة المؤسسية الحديثة (Tricker, 2015, p. 78).

رابعاً: الرقابة السلوكية والأخلاقية على العاملين: لا تقتصر الرقابة على الجوانب المالية والإدارية، بل تشمل الرقابة السلوكية التي تهدف إلى ضمان التزام العاملين بالقيم التنظيمية وأخلاقيات العمل. ويتجسد ذلك في مدونات السلوك الأخلاقي، ونظم الإبلاغ عن المخالفات، وآليات التعامل مع الفساد والتحرش والتمييز. ويجب أن تقوم الرقابة السلوكية على مبادئ العدالة والاحترام والسرية، وألا تستخدم كوسيلة للتجسس أو التضييق على العاملين، بل كأداة لبناء ثقافة تنظيمية أخلاقية قائمة على الثقة والمسؤولية. (Kaptein, 2008, p. 23)

خامساً: الرقابة الإلكترونية وأخلاقيات نظم المعلومات: مع تطور التكنولوجيا الرقمية، أصبحت الرقابة الإلكترونية جزءاً مهماً من الرقابة التنظيمية، وتشمل نظم المعلومات الإدارية، وأنظمة تخطيط الموارد المؤسسية، والرقابة على البيانات والمعاملات الإلكترونية. وتفرض أخلاقيات الرقابة الإلكترونية احترام الخصوصية وحماية البيانات الشخصية للعاملين والعملاء، ومنع إساءة استخدام المعلومات لأغراض غير مشروعة. كما تتطلب الرقابة الإلكترونية وضع سياسات واضحة لأمن المعلومات، وضوابط الوصول إلى البيانات، وآليات التدقيق الإلكتروني، بما يتوافق مع المعايير الدولية لحوكمة نظم المعلومات. (Laudon and Laudon, 2018, p. 412)

سادساً: أثر الرقابة الأخلاقية على الأداء التنظيمي: تسهم الرقابة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية، وتحسين جودة القرارات الإدارية، والحد من الفساد والانحرافات السلوكية، كما تساعد على تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية وتعزيز سمعة المؤسسة لدى أصحاب المصلحة. وتعد الرقابة الأخلاقية أحد ركائز الحوكمة الرشيدة والاستدامة المؤسسية، حيث ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحقيق الأداء المالي وغير المالي المستدام (Merchant and Van der Stede, 2017, p. 30).

5-5 أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ومحورها الأساسي، إذ تمثل النتيجة النهائية لوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. فكل نشاط إداري ينتهي بقرار إداري يؤثر في العاملين والمؤسسة والمجتمع، الأمر الذي يجعل القرارات الإدارية مجالاً أساسياً لممارسة أخلاقيات الأعمال. ويقصد باتخاذ القرار الإداري اختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل ظروف من عدم اليقين والمخاطر، ويتطلب ذلك الالتزام بمبادئ العدالة والموضوعية والشفافية وتجنب تضارب المصالح والانحرافات السلوكية (خدير، 2011، ص 40).

أولاً: مبادئ أخلاقيات اتخاذ القرار الإداري: تتجسد أخلاقيات اتخاذ القرار في مجموعة من المبادئ الأساسية، من أهمها:

- مبدأ العدالة: أي توزيع المنافع والأعباء بصورة عادلة بين العاملين وأصحاب المصلحة.
 - مبدأ الموضوعية: اتخاذ القرار بناءً على معلومات دقيقة وتحليل علمي بعيداً عن الأهواء الشخصية.
 - مبدأ الشفافية: وضوح الإجراءات والمعايير التي يتم على أساسها اتخاذ القرار.
 - مبدأ المسؤولية والمساءلة: تحمل متخذ القرار نتائج قراراته أمام الجهات الرقابية وأصحاب المصلحة.
 - مبدأ تجنب تضارب المصالح: عدم استغلال القرار لتحقيق مصالح شخصية أو فئوية.
- وتؤكد الأدبيات الإدارية أن القرارات غير الأخلاقية تعد من أهم أسباب فشل المؤسسات واهتزاز الثقة التنظيمية. (Daft, 2016, p. 218)

ثانياً: النماذج الأخلاقية لاتخاذ القرار: تطرقت الدراسات الحديثة إلى نماذج تفسيرية لاتخاذ القرار الأخلاقي، من أبرزها:

- نموذج ريبست (Rest Model) : يرى هذا النموذج أن اتخاذ القرار الأخلاقي يمر بأربع مراحل هي الإدراك الأخلاقي للمشكلة، الحكم الأخلاقي، النية الأخلاقية، والسلوك الأخلاقي الفعلي. (Rest, 1986, p. 5)
- نموذج جونز (Jones Model) : يركز على مفهوم شدة القضية الأخلاقية (Moral Intensity) وتأثيرها في القرار، حيث تختلف درجة الالتزام الأخلاقي حسب خطورة القرار وتأثيره الاجتماعي. (Jones, 1991, p. 372)
- نموذج تريفيño (Treviño Model) : يؤكد على تأثير العوامل الفردية والتنظيمية مثل الثقافة التنظيمية والقيادة والسياسات في تشكيل القرار الأخلاقي. (Treviño et al., 2006, p. 952)

ثالثاً: أخلاقيات اتخاذ القرار في ظل عدم اليقين والمخاطر: تتخذ المؤسسات قراراتها غالباً في ظل عدم اليقين والمخاطر الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، مما يفرض على الإدارة العليا مراعاة الآثار المحتملة لهذه القرارات على العاملين والمجتمع والبيئة. ويعد اتخاذ قرارات تحقق الربحية على

حساب الصحة أو البيئة أو حقوق العاملين من أبرز مظاهر القرارات غير الأخلاقية. كما يتطلب القرار الأخلاقي تقييم الآثار طويلة الأجل بدل التركيز على المكاسب قصيرة الأجل، خاصة في القرارات الاستثمارية والتمويلية والاستراتيجية.

رابعاً: أخلاقيات القرار الاستراتيجي والإداري: تشمل القرارات الإدارية مستويات مختلفة: قرارات استراتيجية، قرارات تكتيكية، وقرارات تشغيلية. وتكتسب القرارات الاستراتيجية أهمية أخلاقية أكبر لأنها تؤثر في مستقبل المؤسسة والمجتمع، مثل قرارات الاستثمار، التسريح الجماعي للعمال، نقل مواقع الإنتاج، أو دخول صناعات ذات آثار بيئية أو صحية خطيرة. (Robbins and Coulter, 2018, p. 327)

خامساً: دور الثقافة التنظيمية في القرار الأخلاقي: تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تشكيل سلوك متخذي القرار، حيث تسهم القيم التنظيمية والسياسات الأخلاقية ومدونات السلوك في توجيه المديرين نحو اتخاذ قرارات مسؤولة وأخلاقية. كما تؤثر القيادة الأخلاقية ونظم الحوافز والعقوبات في دعم القرارات الأخلاقية داخل المؤسسة.

سادساً: أثر اتخاذ القرار الأخلاقي على الأداء التنظيمي

يسهم اتخاذ القرار الأخلاقي في تعزيز الثقة التنظيمية، وتحسين سمعة المؤسسة، وزيادة ولاء العاملين والعملاء، وتقليل المخاطر القانونية والسمعة السلبية، كما يؤدي إلى تحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة. ويعد القرار الأخلاقي أحد الركائز الأساسية لحوكمة المؤسسات الحديثة وتحقيق الأداء المستدام.

6-5 أخلاقيات الأعمال في القيادة الاستراتيجية

تعد القيادة الاستراتيجية من أهم الوظائف الإدارية العليا، إذ تعنى بتوجيه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها طويلة الأجل من خلال صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها. ولا يمكن للقيادة الاستراتيجية أن تحقق أهدافها دون الالتزام بمبادئ أخلاقيات الأعمال، باعتبار أن القرارات الاستراتيجية تؤثر في مختلف أصحاب المصلحة داخلياً وخارجياً. وتعرف القيادة الاستراتيجية بأنها قدرة القادة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مع مراعاة التغيرات البيئية والتكنولوجية والاجتماعية. (Robbins and Coulter, 2018, p. 401)

أولاً: مفهوم أخلاقيات القيادة الاستراتيجية: تشير أخلاقيات القيادة الاستراتيجية إلى مجموعة القيم والمبادئ والمعايير التي تحكم سلوك القادة عند صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، بما يضمن تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والمسؤوليات الاجتماعية والبيئية. ويرى الباحثون أن القائد الاستراتيجي الأخلاقي هو الذي يسعى لتحقيق الربحية والاستدامة دون الإضرار بالعاملين أو المجتمع أو البيئة، ويعمل على ترسيخ ثقافة النزاهة والشفافية داخل المؤسسة. (Daft, 2016, p. 523)

ثانياً: مبادئ أخلاقيات القيادة الاستراتيجية

تتمثل أهم المبادئ الأخلاقية التي يجب أن يلتزم بها القادة الاستراتيجيون فيما يلي:

- النزاهة والصدق في عرض المعلومات واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- العدالة التنظيمية في توزيع الموارد والفرص والمسؤوليات.
- الشفافية الاستراتيجية في التواصل مع أصحاب المصلحة.
- المسؤولية الاجتماعية والاستدامة عند وضع الاستراتيجيات طويلة الأجل.
- احترام القيم الإنسانية وحقوق العاملين في سياسات المؤسسة.

وتؤكد الدراسات أن القيادة غير الأخلاقية تعد من أهم أسباب الأزمات التنظيمية والانهيارات المالية للمؤسسات الكبرى.

ثالثاً: أنماط القيادة الأخلاقية في الإدارة الاستراتيجية: القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership): تركز على تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المنظمة من خلال القدوة الشخصية ووضع سياسات أخلاقية واضحة. (Treviño et al., 2006, p. 952)

- القيادة التحويلية الأخلاقية (Ethical Transformational Leadership): تهدف إلى إلهام العاملين لتحقيق أهداف استراتيجية عالية مع الالتزام بالقيم الأخلاقية والإنسانية.

- القيادة الخادمة (Servant Leadership) : تركز على خدمة العاملين وأصحاب المصلحة قبل تحقيق المصالح الشخصية للقائد، وتعد من أكثر الأنماط ارتباطاً بأخلاقيات الأعمال.

رابعاً: دور القيادة الاستراتيجية في ترسيخ الثقافة الأخلاقية: تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً أساسياً في بناء ثقافة أخلاقية داخل المؤسسة من خلال:

- وضع مدونات أخلاقيات العمل

- تصميم نظم حوكمة فعالة

- تعزيز قنوات الإبلاغ عن السلوكيات غير الأخلاقية

- ربط الحوافز بالأداء الأخلاقي

- دعم التدريب الأخلاقي المستمر

ويؤكد الباحثون أن الثقافة التنظيمية الأخلاقية تبدأ من الإدارة العليا وتنتقل إلى باقي المستويات التنظيمية.

خامساً: أخلاقيات القيادة الاستراتيجية في صنع القرار الاستراتيجي

يتحمل القادة الاستراتيجيون مسؤولية أخلاقية كبيرة عند اتخاذ قرارات مثل: الاندماج والاستحواذ، نقل مواقع الإنتاج، تسريح العمال، الاستثمار في صناعات خطرة، واستخدام التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي

ويتطلب القرار الاستراتيجي الأخلاقي تقييم الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية طويلة الأجل، وليس التركيز فقط على تعظيم الأرباح قصيرة الأجل.

سادساً: أثر القيادة الاستراتيجية الأخلاقية على الأداء المؤسسي: تسهم القيادة الاستراتيجية الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية، تحسين سمعة المؤسسة، وزيادة الولاء الوظيفي،

تقليل المخاطر القانونية، وتحقيق الاستدامة التنافسية

كما تعد القيادة الأخلاقية عنصراً رئيسياً في نظم الحوكمة الحديثة وإدارة المخاطر المؤسسية.

7-5 أخلاقيات الأعمال في الحوكمة المؤسسية

تعد الحوكمة المؤسسية من أهم الآليات الحديثة التي تهدف إلى ضمان الإدارة الرشيدة للمؤسسات، وتحقيق التوازن بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة، وتعزيز الشفافية والمساءلة. وترتبط الحوكمة المؤسسية ارتباطاً وثيقاً بأخلاقيات الأعمال، إذ تمثل الإطار الذي يترجم المبادئ الأخلاقية إلى سياسات وإجراءات وممارسات تنظيمية ملموسة.

وتعرف الحوكمة المؤسسية بأنها النظام الذي تدار وتراقب من خلاله الشركات، ويشمل مجموعة العلاقات بين الإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين (OECD, 2015, p. 9).

أولاً: مفهوم أخلاقيات الأعمال في الحوكمة المؤسسية: تشير أخلاقيات الأعمال في الحوكمة المؤسسية إلى مجموعة القواعد والقيم والمعايير التي تحكم سلوك القائمين على إدارة المؤسسة، وتضمن استخدام السلطة والصلاحيات بما يخدم مصالح المؤسسة والمجتمع، ويمنع إساءة استخدام الموارد التنظيمية.

ويرى الباحثون أن الحوكمة الأخلاقية تمثل آلية أساسية للحد من الفساد الإداري والمالي، وتعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة (Tricker, 2015, p. 34).

ثانياً: مبادئ الحوكمة المؤسسية ذات البعد الأخلاقي: تركز الحوكمة المؤسسية الأخلاقية على مجموعة من المبادئ الأساسية، أهمها:

- مبدأ الشفافية: يتطلب الإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يتيح لأصحاب المصلحة تقييم أداء المؤسسة واتخاذ قرارات رشيدة (OECD, 2015, p. 23).

- مبدأ المساواة: يقتضي تحميل الإدارة ومجلس الإدارة مسؤولية قراراتهم وأفعالهم، ومحاسبتهم على أي تجاوزات أو إخلال بالقيم الأخلاقية (Monks and Minow, 2011, p. 112).
- مبدأ العدالة والإنصاف: يتعلق بحماية حقوق جميع أصحاب المصلحة وعدم التمييز بينهم، خاصة بين المساهمين والأطراف الأخرى مثل العاملين والموردين والعملاء.
- مبدأ المسؤولية: يتطلب أن تعمل المؤسسة وفق القوانين والمعايير الأخلاقية، وأن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ثالثاً: دور مجلس الإدارة في تعزيز أخلاقيات الحوكمة: يعد مجلس الإدارة أحد أهم آليات الحوكمة المؤسسية، ويتحمل مسؤولية أخلاقية كبيرة في توجيه المؤسسة وضمان حسن إدارتها، من خلال:
 - وضع سياسات أخلاقية واضحة ومدونات سلوك مهني
 - مراقبة أداء الإدارة التنفيذية
 - ضمان استقلالية لجان التدقيق والمراجعة
 - حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح
- ويؤكد الباحثون أن استقلالية مجلس الإدارة تعد من أهم عوامل نجاح الحوكمة الأخلاقية. (Tricker, 2015, p. 87)
- رابعاً: لجان الحوكمة ودورها في ترسيخ السلوك الأخلاقي: تشمل الحوكمة المؤسسية عدة لجان رئيسية مثل لجنة التدقيق، لجنة المكافآت، لجنة الترشيحات، وتلعب هذه اللجان دوراً مهماً في:
 - مراقبة التقارير المالية ومنع التلاعب
 - ضمان عدالة نظم الأجور والمكافآت
 - تعزيز النزاهة في التعيينات والترقيات
 - الكشف المبكر عن المخاطر الأخلاقية والتنظيمية
- وتشير الدراسات إلى أن وجود لجان مستقلة يعزز الثقة المؤسسية ويحد من السلوكيات الانتهازية للإدارة. (Monks and Minow, 2011, p. 254)
- خامساً: أخلاقيات الإفصاح والمعلومات في الحوكمة المؤسسية: يعد الإفصاح عن المعلومات أحد أهم أبعاد الحوكمة الأخلاقية، حيث يجب على المؤسسات:
 - نشر التقارير المالية بدقة وشفافية
 - الإفصاح عن المخاطر المحتملة
 - تقديم معلومات غير مالية مثل التقارير الاجتماعية والبيئية
- ويؤكد الباحثون أن ضعف الإفصاح يؤدي إلى فقدان الثقة وارتفاع مخاطر الاستثمار. (OECD, 2015, p. 45)
- سادساً: الحوكمة المؤسسية وأخلاقيات إدارة المخاطر: تلعب الحوكمة دوراً رئيسياً في إدارة المخاطر الأخلاقية، مثل الفساد الإداري، تضارب المصالح، استغلال المعلومات الداخلية، والاحتيال المالي.
 - وتشير الدراسات الحديثة إلى أن وجود نظام حوكمة فعال يقلل من احتمال وقوع الأزمات المالية والتنظيمية، ويعزز استدامة المؤسسات (Tricker, 2015, p. 156).
- سابعاً: أثر الحوكمة الأخلاقية على الأداء المؤسسي والاستدامة: تسهم الحوكمة المؤسسية الأخلاقية في:
 - تحسين الأداء المالي والتنظيمي

- تعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة
- تحسين سمعة المؤسسة
- تحقيق الاستدامة طويلة الأجل
- الحد من المخاطر القانونية والتنظيمية

كما تعد الحوكمة الأخلاقية أحد متطلبات الاقتصاد العالمي الحديث وأسواق المال الدولية.

8-5 أخلاقيات الأعمال في إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر من الوظائف الإدارية الحديثة التي تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة وتحليلها وتقييمها ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها. وترتبط إدارة المخاطر ارتباطاً وثيقاً بأخلاقيات الأعمال، إذ إن القرارات المتعلقة بالمخاطر غالباً ما تنطوي على تأثيرات اقتصادية واجتماعية وبيئية تمس مختلف أصحاب المصلحة.

ويعرف الخطر بأنه احتمال وقوع أحداث غير مؤكدة قد تؤثر سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة، في حين تعرف إدارة المخاطر بأنها العملية المنظمة لتحديد المخاطر وتحليلها والسيطرة عليها لتقليل آثارها السلبية. (Hopkin, 2018, p. 3)

أولاً: مفهوم أخلاقيات الأعمال في إدارة المخاطر: تشير أخلاقيات الأعمال في إدارة المخاطر إلى الالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية عند تحديد المخاطر واتخاذ القرارات المتعلقة بها، بما يضمن حماية مصالح المؤسسة وأصحاب المصلحة وعدم تعريض المجتمع أو البيئة لأضرار جسيمة. ويرى الباحثون أن الإدارة الأخلاقية للمخاطر تتطلب الشفافية والمسؤولية والعدالة في التعامل مع المخاطر التنظيمية والمالية والاجتماعية. (Power, 2007, p. 45)

ثانياً: أنواع المخاطر ذات البعد الأخلاقي: تشمل إدارة المخاطر الأخلاقية عدة أنواع رئيسية، من أهمها:

- المخاطر المالية والإدارية: مثل الاحتيال المالي، سوء استخدام الموارد، تضارب المصالح، والفساد الإداري، وهي مخاطر تهدد استقرار المؤسسة ومصداقيتها.
- المخاطر التشغيلية: تتمثل في مخاطر الإنتاج، الجودة، وسلامة العمليات، والتي قد تؤدي إلى أضرار جسيمة للمستهلكين والعاملين.
- المخاطر الاجتماعية والبيئية: تشمل المخاطر الناتجة عن التلوث البيئي، انتهاك حقوق العمال، أو الإضرار بالمجتمع المحلي، وهي من أهم القضايا الأخلاقية المعاصرة.
- المخاطر الاستراتيجية: تتعلق بالقرارات الاستراتيجية التي قد تؤدي إلى فقدان السمعة المؤسسية أو الإضرار بالمنافسة العادلة في السوق.

ثالثاً: المبادئ الأخلاقية لإدارة المخاطر: تركز إدارة المخاطر الأخلاقية على مجموعة من المبادئ الأساسية، من أهمها:

- مبدأ الوقاية والتحوط: يقضي باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل وقوع المخاطر بدلاً من الاكتفاء بمعالجتها بعد حدوثها. (Hopkin, 2018, p. 67)
 - مبدأ الشفافية والإفصاح: يتطلب الإفصاح عن المخاطر المحتملة لأصحاب المصلحة وعدم إخفاء المعلومات الجوهرية التي قد تؤثر على قراراتهم.
 - مبدأ المسؤولية والمساءلة: يقتضي تحميل الإدارة مسؤولية قراراتها المتعلقة بالمخاطر ومحاسبتها على أي تقصير أو إهمال.
 - مبدأ العدالة وحماية أصحاب المصلحة: يتطلب مراعاة حقوق جميع الأطراف وعدم تحميل فئة معينة أعباء المخاطر بشكل غير عادل.
- رابعاً: دور الإدارة العليا في تعزيز أخلاقيات إدارة المخاطر: تلعب الإدارة العليا دوراً محورياً في ترسيخ أخلاقيات إدارة المخاطر من خلال:

- وضع سياسات واضحة لإدارة المخاطر
- إنشاء لجان متخصصة لإدارة المخاطر
- تعزيز ثقافة تنظيمية تقوم على الإبلاغ عن المخاطر دون خوف من العقاب
- ربط إدارة المخاطر بالحوكمة المؤسسية والاستراتيجية العامة

ويؤكد الباحثون أن التزام الإدارة العليا يمثل العامل الحاسم في فعالية نظم إدارة المخاطر الأخلاقية. (Power, 2007, p. 112)

خامسا: أخلاقيات إدارة المخاطر في اتخاذ القرار: ترتبط إدارة المخاطر ارتباطا وثيقا بعملية اتخاذ القرار، إذ يجب على المديرين مراعاة الآثار الأخلاقية للقرارات عالية المخاطر، خاصة تلك التي تؤثر على سلامة المستهلكين أو البيئة أو العاملين. ويشير الباحثون إلى أن تجاهل الأبعاد الأخلاقية للمخاطر قد يؤدي إلى أزمات مؤسسية كبرى وانهايارات مالية وسمعة سيئة للمؤسسات. (Hopkin, 2018, p. 145)

سادسا: إدارة المخاطر وأخلاقيات الاستدامة المؤسسية: تسهم إدارة المخاطر الأخلاقية في تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال:

- حماية الموارد الطبيعية
- ضمان استمرارية العمليات الإنتاجية
- تعزيز الثقة مع المستثمرين والمجتمع
- تقليل المخاطر القانونية والتنظيمية

كما تعد إدارة المخاطر الأخلاقية عنصرا أساسيا في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات الحديثة.

سابعا: ثقافة إدارة المخاطر الأخلاقية داخل المؤسسة: تتطلب إدارة المخاطر الأخلاقية بناء ثقافة تنظيمية داعمة تقوم على:

- نشر الوعي بالمخاطر الأخلاقية
- تدريب العاملين على السلوك الأخلاقي
- تشجيع الإبلاغ عن المخاطر والانتهاكات
- دمج أخلاقيات المخاطر في السياسات والإجراءات التنظيمية

يعد الفساد الإداري من أكثر الظواهر تعقيدا وإثارة للجدل في الدراسات المعاصرة، نظرا لتداخل أبعاده اللغوية، والأخلاقية، والاقتصادية، والقانونية، والتاريخية، فضلا عن ارتباطه الوثيق بأنماط ممارسة السلطة وأساليب التسيير العمومي. وقد أدى هذا التعدد في الزوايا التحليلية إلى غياب تعريف جامع مانع للفساد، واستمرار الخلاف حول طبيعته وحدوده ومجالات تجليه. ولا يمكن الإحاطة بمفهوم الفساد الإداري دون العودة إلى جذوره اللغوية والقيمية، التي تشكل الإطار المرجعي الأوسع لفهم دلالاته الاصطلاحية والقانونية، كما لا يمكن فهمه من خلال المقاربة الاقتصادية أو القانونية وحدها، لما تنطوي عليه كل مقاربة من حدود منهجية وقصور تفسيري. ويزداد هذا الإشكال تعقيدا عند محاولة حصر الفساد في قطاع معين، أو ربطه بنمط محدد من الملكية، أو إسقاط تعريفات معاصرة على ممارسات تاريخية مختلفة في السياق والقيم. وانطلاقا من ذلك، يسعى هذا المحور إلى تقديم مدخل تحليلي شامل للفساد الإداري، يبدأ بتفكيك دلالاته اللغوية في العربية واللغات الغربية، مروراً بنقد محدودية التعريفات الاقتصادية، واستجلاء حدود المقاربة القانونية، ثم مناقشة التحفظات المرتبطة بحصر الفساد في القطاع العام، وصولاً إلى إبراز نسبية مفهوم الفساد عبر التاريخ. ويهدف هذا المسار إلى بناء فهم متكامل للفساد الإداري، بوصفه ظاهرة مركبة ونظمية، تمهد للانتقال لاحقا إلى معالجته في ضوء التعريفات القانونية الوطنية والآليات العملية لمكافحته.

1-6 التعريف اللغوي للفساد :

يظهر التحليل اللغوي لمصطلح الفساد أنه من الألفاظ الجامعة ذات الحمولة الدلالية السلبية الكثيفة، إذ يدل في أصل استعماله اللغوي على الخروج عن الصلاح والاعتدال، والتحول من الحالة السوية إلى حالة الانحطاط والخلل.

فالفساد في اللغة العربية يشمل معاني مادية كالتلف، والتعفن، والتحلل، وفساد الأشياء ، كما يشمل معاني معنوية وأخلاقية كفساد السلوك، وانحطاط القيم، ومجاوزة الصواب، والإخلال بالنزاهة والأمانة (ابن منظور، د.س، ج 3، ص 335-337؛ الفيروزآبادي، د.س، ص 391). وتبرز المعاجم العربية المعاصرة، وعلى رأسها المنجد في اللغة العربية المعاصرة، اتساع مفهوم الفساد ليشمل: فساد الذوق، وفساد العقل، وفساد النصوص بالتأويل والتحريف، وفساد العلاقات الاجتماعية من خلال الإفساد بين الناس وإشاعة الفتنة والبغضاء، فضلا عن فساد الالتزامات القانونية كالعقود والعهود (المنجد، 2008، ص 587-589). كما تتقاطع الدلالة اللغوية للفساد مع مصطلح الرشوة بوصفها أحد تجلياته، حيث تعرف لغويا بأنها ما يعطى دون حق لقضاء مصلحة أو إبطال حق، بما يعكس قيام علاقة نفعية غير مشروعة بين أطرافها، وهو ما يرسخ البعد الأخلاقي السلبي للفساد (المنجد، 2008، ص 412؛ المعجم الصافي، 2010، ص 233).

وفي اللغات الغربية، يشتق مصطلح Corruption من الأصل اللاتيني Corruptere ، الذي يفيد الكسر والتخريب والانتهاك، وهو ما يعكس بدوره معنى خرق القواعد الأخلاقية أو القانونية أو المؤسسية لتحقيق منفعة خاصة، كما يبينه Basga و Tanzi (1998, p. 564). أما في الاستعمال الفرنسي والإنجليزي، فيدل الفساد على الرشوة، وتحريف الحقيقة، وسوء استعمال السلطة، والاختلاس، والانهيار القيمي، بما يؤكد الطابع الشامل للمفهوم بوصفه ظاهرة أخلاقية ومؤسسية في آن واحد (Académie française, 2011): (Britannica, 2020)

وتكشف الدراسة السوسيولوجية للفساد في السياقات الإفريقية، كما عند Blundo و Olivier de Sardan ، أن بعض التعابير الشعبية (كالإكرامية والبقيشيش) تؤدي إلى تطبيع الفساد وتحويله من سلوك مدان إلى ممارسة اجتماعية مبررة عرفيا، وهو ما يعكس خطورته البنوية (Blundo and de Sardan, 2006, p. 78).

أما في المنظور القرآني، فقد ورد مصطلح الفساد بمشتقاته في نحو خمسين موضعا، مرتبطا بالأرض، والبر والبحر، والقرى، والدول، بما يؤكد أنه ظاهرة شاملة تمس الفرد والمجتمع والدولة. وقد تنوعت دلالاته بين المعصية، والظلم، والقتل، والطغيان، والإسراف، والشرك، وفساد ذات البين، في مقابل الإصلاح باعتباره القيمة المضادة له (ابن كثير، 1999، ج 1، ص 162-165؛ مقري، 2014، ص 91). وتنسجم دلالات الفساد في السنة النبوية مع هذا المعنى الشامل، حيث يدل على تلف الشيء وذهاب نفعه، وفساد القلب باعتباره أصل فساد السلوك، وفساد العلاقات الاجتماعية، وهو ما يجعل الفساد مفهوما أخلاقيا وقيميا قبل أن يكون قانونيا (التراي، 2001، ص 47-49).

وبناء عليه، يمكن القول إن المعنى اللغوي للفساد يشكل الإطار المرجعي الأوسع لفهمه اصطلاحيا وقانونيا، إذ يكشف أن كل تعريف تقني لاحق لا يمثل سوى جزء محدود من حمولة المفهوم اللغوية والقيمية.

2-6 عدم شمولية التعريف الاقتصادي للفساد :

إن الفساد ظاهرة معقدة ومتشعبة يصعب الإحاطة بها من خلال مفهوم موحد، فهو متعدد الاختصاصات وله أبعاد مختلفة حسب الثقافات. إن طبيعته المخفية و السرية تجعله صعب الفهم. إن مفهومه معقد وإجراء تصنيف له يعد عملا شاقا. إنه استحوذ بتعبير Tanzi على جهود العلماء

(Tanzi, 1998, p. 8). فهو كالفيل من السهولة معرفته عند رؤيته و لكن من الصعوبة وصفه لمن لم يره من قبل. و يجد الكثير من الاقتصاديين الكثير من الحيرة و الحرج عندما يحاولون تعريف الفساد في الإطار الضيق للاقتصاد، بل إنهم يجدون أنفسهم في الكثير من الأحيان خارجين خروجاً إضطرارياً عن الإطار المرجعي للعلم الذين ينتمون إليه بمنهجيته و بمصطلحاته. فالمصطلح يرتبط بالقطاع العام كما الخاص، و له جوانب سياسية و مالية و تقنية و إعلامية و اجتماعية و انثروبولوجية و ثقافية و الكثير منها لم يذكر، بحيث يصعب على الباحث الموضوعي و غير المتحيز أن يهمل أي جانب من هذه الجوانب دون الإخلال بالقيمة العلمية للدراسة التي هو بصدد القيام بها.

و يعترف Johnston أنه في الوقت الذي لا يستطيع أحد أن ينكر سهولة التعرف على أفعال الفساد، فإن مسألة الإحاطة بمفهوم محدد له في إطار تعريفات مضبوطة هي أمر في غاية الصعوبة. و مرد ذلك حسب Johnston هو استحالة إيجاد التفاف لمختلف المقاربات حول تعريف موحد يأخذ بعين الاعتبار جميع الحالات الممكنة. (Johnston, 1998, p. 86)

و يعتبر تعريف الفساد حسب Sachet-Milliat أمراً في غاية الصعوبة لسببين رئيسيين. يتعلق السبب الأول بتغير فهم و إدراك هذه الظاهرة حسب الفترات الزمنية و حسب الثقافات. و يتعلق السبب الثاني بارتباط هذه الظاهرة بالجوانب المعنوية والأخلاقية. (Sachet-Milliat, 2010, p. 12.) و قد عرف Kaufmann و Gray الفساد على أنه استخدام المنصب العمومي في تحقيق مكاسب خاصة (Gray and Kaufmann, 1998, p.7)

أما Klitgaard فقد عرف الفساد بمعادلة بين من خلالها وجود علاقة ما بين الاحتكار والسلطة التقديرية والمسؤولية الفردية.

الفساد = الاحتكار + السلطة التقديرية – المسؤولية الفردية

$$C = M + P - R$$

و هي المعادلة التي يمكن أن يمارس فيها الاحتكار حسب Klitgaard من قبل فرد أو مؤسسة أو وزير و أرضيته المفضلة هي الأنظمة الشمولية والسلطوية و المستبدة. (Klitgaard, 1997, p. 65.)

و قد تطرقت مختلف المنظمات والهيئات الدولية لتعريف الفساد، مما أنتج العديد من التعريفات، دون أن يصاحبها اختلاف في الجوهر. و نقل كثير من الباحثين تعريف منظمة الشفافية الدولية للفساد بدون الإشارة إلى مصدر رسمي عدا الإحالة إلى الموقع الرسمي لها. و الحقيقة هي أن الموقع الرسمي للمنظمة اقترح تعريفاً للفساد على أنه إساءة استخدام السلطة الموكلة لتحقيق أغراض خاصة. (Transparency International, 2014)

3-6 حدود المقاربة القانونية في تعريف الفساد

استدل Cartier-Bresson بوجود عدة نصوص قانونية في التاريخ القديم للصين واليونان وروما متعلقة بتجريم الفساد كظاهرة انحرافية للسلطة الإدارية. (Cartier-Bresson, 2008, p. 18.) و يهدف التعريف القانوني للفساد إلى التجريم والمعاقبة. و بموجب ذلك يمكن للقانوني، فيما خلاص إليه Cartier-Bresson أن يطرح أربع أسئلة في هذا الشأن: (Cartier-Bresson, 2008, p. 19)

- ما هي المصلحة المراد حمايتها؟
- ما هو التصرف المجرم؟
- من هم الوكلاء المعنيون؟
- هل العقوبة رادعة، عادلة و متناسبة؟

وقد أجمعت أغلبية القوانين الجنائية للدول، وفقاً لما ذكره Cartier-Bresson، على ضرورة محاربة الفساد الإداري من أجل حماية الوظيفة العمومي و ضمان مصداقية التسيير العمومي. (Cartier-Bresson, 2008, pp. 20–21.) غير أن أغلبية الدول تختلف فيما بينها في عدة مسائل جوهرية، أهمها ما تضمنته الجوانب التالية:

- من الذي يتم عقابه؟ الفاسد أم المفسد أم كلاهما معاً؟
- طبيعة الأشخاص، ذلك أن كثيراً من التشريعات في العالم لا تتناول الفساد ما بين الخواص و فساد الموظفين العموميين الأجانب.
- طبيعة مقابل الفساد و ربطه بالعقوبة أو غيابها، و ربطه أيضاً بأهمية العقوبة و ثقلها.
- الفساد اللاحق غير الناتج عن تفاهم مسبق، و يتعلق الأمر هنا بربط تجريم الفعل بتوقيف عملية الفساد.

بالإضافة إلى الإشكاليات التي قد يثيرها تعريف الفساد من الناحية القانونية، فإن الخروج عنه يقودنا إلى عدة إشكاليات منهجية تتعلق بتعريف الفساد خارج الحقل القانوني. و يرجع هذا، حسب Cartier-Bresson، إلى اختلاف ما يمكن أن يصنف كفساد حسب الحقب التاريخية، و أيضاً حسب الفروق الموجودة في أنظمة الحكم، و إلى قصور التعريف القانوني و عدم تغطيته لجميع الممارسات المنحرفة. (Cartier-Bresson, 2008, p. 22)

و تنبع حدود المقاربة القانونية، حسب Cartier-Bresson، من عدم توافق قوانين مكافحة الفساد مع تطور الممارسات المنحرفة و الفاسدة، و عدم خضوعها للعقاب نتيجة عدم تواجدها على مستوى القوانين الرادعة، و اختلاف الآراء بشأن إدخالها من عدمه، و ارتباط ذلك بتعطّل إخضاع هذه

الممارسات للعقاب، الأمر الذي يتيح استمرارها ما دامت السلطات المعنية لم تتخذ أي قرار بشأنها، مما يزيد من احتمال لجوء أنظمة الفساد إليها (Cartier-Bresson, 2008, p. 19). فهناك صراع غير عادل بين القانون الذي يبحث عن إثبات الفساد بالأدلة الدامغة، وبين الفساد الذي يتخذ صورا ذكية لإخفاء آثاره، وكأن الأمر يتعلق بسباق بين الأرنب والسلحفاة.

كما تنبع حدود المقاربة القانونية من حيث عدم تفريقها بين الفساد الإداري والفساد السياسي، بمعنى أنها لا تهتم بمآل واستعمال مبالغ الفساد. ومن جهة أخرى أقر Scott ، فيما دعم به Cartier-Bresson تحليله، بوجود فرق بين ما هو قانوني وأخلاقي، بناء على وجود ممارسات غير قانونية وغير أخلاقية، وأخرى قانونية وغير أخلاقية. (Scott, 1972, p. 166)

وتوجد محدودية أخرى أهم بكثير من الحدود السابقة، وهي مرتبطة بكون المقاربة القانونية لا تأخذ بعين الاعتبار الكثير من حالات الفساد التي لا تتم وفق الآليات الكلاسيكية، بل تتخذ أشكالاً مرتبطة بتبادل خدمات متعددة القطاعات والأشكال، تتسم بالقبول والذوبان والتضامن والحماية داخل النسيج الاجتماعي، أو أشكالاً أخرى مرتبطة بفساد نظمي أهملته المقاربة القانونية، كتوجيه الأموال العامة نحو فصول في الميزانية العامة للدولة جذابة لأنظمة الفساد، أو تحويل السياسات العمومية والقرارات الحكومية لتخدم جهة معينة خاصة أو أجنبية، أو فرداً بذاته داخل المجتمع، أو ذلك الفساد المرتكب عند مرحلة تحديد الحاجة العمومية. ويمكن إضافة المحسوبية السياسية (Clientélisme politique) ، وتولية المناصب لعديدي الكفاءة (Pantouflage) ، والهدايا التي تقدمها الكثير من المؤسسات، كالتي تمنحها كبرى شركات الدواء إلى محرري الوصفات الطبية كتذاكر السفر والمشاركة في المنتقيات الوهمية الاستعراضية، في مقابل وضع أدوية معينة في وصفاتهم بعيداً عن أدبيات المهنة وأخلاقيها.

بالإضافة إلى أشكال أخرى مرتبطة بتضييع الوقت، ونقص الاحتراف، وعدم إتقان العمل، الذي يمكن أن يؤدي إلى قتل الأبرياء، كما حدث للرحلة 611 للطائرة التابعة للخطوط الجوية الصينية التي تفككت في السماء وقتل ركبها جميعاً. وقد بينت التحقيقات المعمقة أن سبب الحادث تشقق في مؤخرة الطائرة تم إصلاحه قبل 22 عاماً من تاريخ الحادث دون احترام تعليمات الصيانة من قبل المؤسسة التي تربطها صفقة صيانة مع شركة الطيران (Flight Safety Foundation, 2005). وقد أدى هذا الحادث إلى استحداث دفا تر شروط صارمة فيما يخص صفقات مراقبة هياكل الطائرات، وأدى ذلك إلى خفض معدل الحوادث إلى الصفر بدلاً من حادث واحد كل أربع سنوات.

غير أن تعريف الفساد من الناحية القانونية غالباً ما يكون واضحاً بغض النظر عن شموليته أو حصريته أو إهماله لحالات معينة أو أنواع من الفساد بعينها، بل إن الخروج عنه هو الذي يقود إلى عدة إشكاليات منهجية تتعلق بتعريف الفساد خارج الحقل القانوني.

وقد عرف المشرع الجزائري الفساد على أنه كل الجرائم المنصوص عليها في الباب الرابع من القانون رقم 01-06 المؤرخ في 20/02/2006، كالرشوة، والامتيازات غير المبررة في الصفقات العمومية، والاختلاس، والغدر، واستغلال النفوذ، والإثراء غير المشروع، وتلقي الهدايا، وتبييض العائدات الإجرامية، وتهريب الشهود، والبلاغ الكيدي، وعدم التبليغ عن الجرائم المتعلقة بالفساد وغيرها (القانون رقم 01-06، 2006). وهي في أغلبها ميادين مطاطية من الصعوبة بما كان إقحام المسؤوليات فيها، خصوصاً ما تعلق منها باستغلال النفوذ وتلقي الهدايا والإثراء غير المشروع، وبعضها خطير على الموظفين العموميين النزهاء، كمسألة التبليغ عن الجرائم في ظل أنظمة معلومات عمومية ضعيفة ومميعة للمسؤوليات، يصعب في ظلها معرفة من هو من، ومن فعل ماذا.

6 - 4 التحفظ حول ربط تعريف الفساد بالقطاع العام :

يثار في الأدبيات الاقتصادية والقانونية تحفظ جوهري حول حصر تعريف الفساد في القطاع العام، وهو توجه شائع لدى عدد معتبر من الاقتصاديين والمنظمات الدولية المعنية بمكافحة الفساد. ويقوم هذا التوجه على افتراض ضمني مفاده أن الفساد ظاهرة مرتبطة بالملكية العامة والموظف العمومي، في حين يتم تجاهل الدور البنوي الذي يلعبه القطاع الخاص في إنتاج الفساد واستدامته. ويعزى هذا الحصر، بحسب التحليل النقدي، إلى اعتبارات عملية ومنهجية؛ إذ يتفادى الباحثون والمؤسسات الدولية الخوض في ميادين معقدة لا يتحكمون في آلياتها، بما قد يؤدي إلى تشابك المصالح وضعف التوصيات. وقد ترتب عن ذلك انصراف مبكر إلى دراسة خصائص الفساد وأسبابه وآثاره وسبل مكافحته قبل الجسم في تعريفه تعريفاً دقيقاً، الأمر الذي يثير الشك في سلامة التعريف ذاته ويبرر القول إن "تعريف الفساد قد طاله الفساد."

وتبرز التحفظات على ربط الفساد بالقطاع العام من كون الفساد ظاهرة نظامية (Systemic) لا يمكن إلصاقها بمنظومة واحدة أو نوع محدد من الملكية. ففي هذا السياق، يؤكد Hodgson نقلاً عن الكواز أن وجود الفساد في القطاع الخاص ثابت نظرياً وعملياً، وتدعمه وقائع معروفة، من أبرزها قضايا الفساد الكبرى في الشركات متعددة الجنسيات، مثل قضية Andersen (Hodgson, 2006, p. 54). كما تظهر دراسات منظمة الشفافية الدولية أن الفساد ينتشر في قطاع الرياضة، من خلال التلاعب باستضافة التظاهرات الدولية، والتأثير على نتائج المباريات، والرهانات المالية، وهو ما يعكس أشكالاً متقدمة من الفساد الخاص العابر للحدود. (Transparency International, 2008, p. 21).

ويزداد الإشكال تعقيدا في حالة المؤسسات المختلطة، حيث تتداخل الملكية العامة والخاصة، مما يجعل من المستحيل إحصائيا أو مفاهيميا إسناد الفساد إلى قطاع دون آخر. كما أن تفاوت مستويات الفساد بين الدول لا يرتبط حتميا بنوع الملكية السائدة، بقدر ما يرتبط بمنظومات القيم، والتنشئة الأخلاقية، ومستوى الحوكمة (Hodgson, 2006).

وتكمن خطورة حصر الفساد في القطاع العام في ما يترتب عنه من توصيات سياسية منحازة، أبرزها الدعوة إلى تقليص دور الدولة والخصوصية باعتبارها حلا سحريا للفساد، وهي أطروحة ينقلها Bercher عن Begović، وتنطوي على مخاطر نظرية وعملية جسيمة. (Begović, 2005, p. 73). وفي السياق نفسه، يشير Chang إلى التناقض القائم بين اعتبار الفساد ظاهرة نظامية، وبين تعريفه كظاهرة مرتبطة حصريا بالموظف العمومي والملكية العامة، مؤكدا أن الفساد يؤثر على المجالين العام والخاص معا. (Chang, 2012, p. 118).

ويخلص هذا الاتجاه النقدي، مدعوما بتحليل Hopkin إلى أن مقاربات الإصلاح السائدة سواء عبر إصلاح الإدارة العمومية أو تقليص دور الدولة تغفل بشكل منهجي دور الفساد في القطاع الخاص، مما يحد من فعاليتها. (Hopkin, 2002, p. 6). وانطلاقا من ذلك، تبرز الحاجة إلى تعريف شامل ونظمي للفساد، يتجاوز القصور السائد. وفي هذا الإطار، يقترح نادر فرجاني تعريفا يربط الفساد بعملية اتخاذ القرار في الشأن العام، خصوصا إذا تعلق الأمر بتخصيص الموارد وتوزيع العوائد الاقتصادية وفق اعتبارات المصلحة الخاصة أو الأجنبية، بغض النظر عن طبيعة الفاعل أو شكل الملكية (فرجاني، 2009، ص 112).

6-5 نسبية مفهوم الفساد عبر التاريخ :

تبرز القراءة التاريخية لظاهرة الفساد أنها ظاهرة قديمة قدم المجتمعات الإنسانية، لم تخل منها حضارة من الحضارات، وإن اختلفت أشكالها ودرجات إدراكها وحدود تجريمها باختلاف الأزمنة والثقافات. ويظهر هذا الامتداد التاريخي أن مفهوم الفساد مفهوم نسبي ومتغير، لا يمكن فصله عن السياق الحضاري والقيمي والمؤسسي الذي ينشأ فيه.

تشهد النصوص التاريخية والقانونية للحضارات القديمة (بابل، مصر، الإغريق، الصين، الهند) على وجود ممارسات فاسدة، إلا أن إدراكها لم يكن دائما مقترنا بالتجريم. فوفقا لـ Sachet-Milliat، لم يكن الفساد قبل 1500 ق.م مفهوما مستقلا ولا معاقبا عليه، بل كان مندمجا في أنماط التبادل الاجتماعي، قبل أن يظهر مفهوم "الهدية" كوسيلة للتأثير على القضاة. (Sachet-Milliat, 2006, p. 41). غير أن الألواح السومرية حسب Thiveau، تثبت أن القضاء الملكي في حدود 3000 ق.م كان ينظر في قضايا الرشوة واستغلال النفوذ، ويفرض أحيانا عقوبات قصوى تصل إلى الإعدام (Thiveau, 1999, p. 22). كما عالج قانون حمورابي جريمة الرشوة صراحة، وهو ما يعكس وعيا مبكرا بخطورتها، رغم تورط السلطة نفسها في استعمالها كأداة للحكم (داود، 2011، ص 57).

وفي الفكر الفلسفي، ربط كونفوشيوس الفساد بفساد الأخلاق الأسرية والحكم، واعتبر تركيز الثروة عاملا مفسدا للنظام الاجتماعي، بينما اعتبر أفلاطون وأرسطو أن الفساد سبب رئيس لانحلال المدن والدول عندما تنحرف عن غاية الخير العام. (Plato, Laws; Aristotle, Politics).

و بعد العصر الروماني مرحلة مفصلية في تطور مفهوم الفساد، حيث استعمل لأول مرة مصطلح Corruptere عند Cicéron لوصف رشوة قضائية (Sachet-Milliat, 2006, p. 63). وقد شهدت الجمهورية الرومانية أشكالا متعددة من الفساد الانتخابي والقضائي والمالي، بلغت حد التسبب في أزمات نقدية، كما بينت دراسات Lopez التي أثبتت العلاقة الطردية بين السيولة والفساد. (Lopez, 2004, p. 89). وتظهر التجربة الرومانية أن بعض الأفعال التي تعد اليوم فاسدة (كالتحالفات الانتخابية) كانت آنذاك مقبولة، في حين كانت الهدايا تعد ممارسة شرعية، ما يؤكد نسبية الحكم على الفساد تاريخيا. (Bnou Noucair, 2008, p. 101).

و ركزت النصوص المسيحية الأولى على البعد الأخلاقي للفساد، وربطته بحب المال والانحراف عن القيم الروحية، كما في رسالة بولس التي اعتبرت حب المال أصل كل شر (داود، 2011، ص 93). غير أن التنديد الصريح بالفساد لم يتبلور إلا بعد العهد الجديد، في ظل تصور استسلامي يعتبر العدالة المطلقة حكرا على الله، وهو ما ساهم في تبرير انتشاره خلال العصور الوسطى. (Sachet-Milliat, 2006, p. 77). ومع إصلاح الكنيسة في القرن الحادي عشر، بدأ الانتقال من الوعي الديني إلى الوعي الاجتماعي بالفساد، خاصة مع تجريم بيع الرتب الدينية وصكوك الغفران، وهو ما عكس توسع دائرة مكافحة الفساد خارج الإطار الكنسي. (Henri, 2010, p. 134). وفي الفكر الإسلامي، قدم ابن تيمية تحليلا إصلاحيا عميقا، اعتبر فيه أن الفساد لا يصدر عن الحكام وحدهم، بل عن الرعية أيضا، وأن قيام العدل مشروط بتوفر العلم والورع في من يتولى السلطة (ابن تيمية، السياسة الشرعية). أما ابن خلدون فقد ربط الفساد بمرحلة شيخوخة الدولة، واعتبر الإسراف والتبذير وامتزاج السلطة بالتجارة من أبرز مظاهره، مؤكدا أن الظلم المالي مقدمة حتمية لانحلال العمران (ابن خلدون، المقدمة).

وأظهرت التجربة العثمانية، خاصة في عهد محمد الفاتح، محاولات مؤسساتية صارمة لمكافحة الفساد، مقابل تفشيه في الفترات المتأخرة بسبب ضعف الدولة وتزايد المصادرات. (Veinstein, 1991, p. 212). وفي عصر النهضة، بلور مفكرو السياسة من Machiavel إلى Montesquieu مفهوم

الفساد كمرض يصيب الأنظمة السياسية، مرتبطا بسوء استعمال السلطة. وهو ما مهد لتأسيس المفهوم وإخراجه من الإطار الأخلاقي المحض (Montesquieu, 1748). أما في العصر الحديث، فقد ساهمت الثورات، وإعلان حقوق الإنسان لسنة 1789، ثم الجهود الدولية بعد الحرب الباردة، في تحويل الفساد إلى قضية عالمية مرتبطة بالحوكمة والتنمية، مع بروز مقاربات أكاديمية ممنهجة، خاصة مع أعمال Heidenheimer ومنظمة الشفافية الدولية. (Cartier-Bresson, 2012, p. 19)

وتظهر الدراسة التاريخية أن الفساد مفهوم نسبي تاريخيا، تتغير دلالاته ومعاييره بتغير السياقات الحضارية، ولا يمكن إخضاع أفعال الماضي لمعايير الحاضر دون الوقوع في إسقاط تعسفي. غير أن ذلك لا ينفي وجود قيم إنسانية ثابتة اتفقت الحضارات على ذم خرقها، مثل الظلم، الغش، والاعتداء على المال العام، مقابل تمجيد قيم الإصلاح والعدل.

يمثل الفساد الإداري ظاهرة متعددة الأبعاد تتجاوز كونها مجرد انحرافات فردية أو حالات معزولة، لتأخذ طابعا بنويا يرتبط بطبيعة العلاقات الاجتماعية والمؤسسية والسياسية داخل التنظيمات والدول. فدراسة الفساد لا تقتصر على تعريفه أو تحديد أشكاله القانونية، بل تتطلب تحليل أبعاده الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتنظيمية، وفهم ديناميات شبكاته وأنماط تبادلاته، إضافة إلى تقييم آثاره على الأداء المؤسسي والتنمية الشاملة.

وقد أظهرت الأدبيات الحديثة أن الفساد الإداري يتخذ صورا متعددة تتراوح بين الفساد السوقي القائم على المقايضة المالية، والفساد العلائقي القائم على الروابط الاجتماعية والمحسوبية والمحاباة، فضلا عن أنماط أكثر تعقيدا مرتبطة بالأزمات أو النخب السياسية والاقتصادية. كما أن طبيعة العلاقات بين الفاعلين الفاسدين، ودرجة استقرار التبادلات، ومستوى اندماج شبكات الفساد، كلها عوامل تحدد شكل النظام الفاسد ومدى ترسخه داخل المؤسسات.

ولا تقتصر خطورة الفساد الإداري على تشويه القيم الأخلاقية أو تقويض مبادئ النزاهة، بل تمتد آثاره لتشمل الاقتصاد والمجتمع والسياسة، حيث يؤدي إلى سوء تخصيص الموارد، وإضعاف الاستثمار والنمو الاقتصادي، وتدهور جودة الخدمات العمومية، وزيادة عدم المساواة الاجتماعية، وتقويض الثقة في المؤسسات، وإضعاف الديمقراطية وسيادة القانون. كما يسهم الفساد في إضعاف الأجهزة الرقابية والقضائية، ودعم الأنظمة السلطوية، وإعاقة التعاون بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة.

وفي مواجهة هذه التداعيات الخطيرة، برزت مقاربات متعددة لمكافحة الفساد، تتراوح بين المقاربة الوقائية التي تركز على بناء ثقافة النزاهة وتعزيز الشفافية والحوكمة والرقابة الداخلية والرقمنة وحماية المبلغين، والمقاربة القمعية التي تعتمد على الأطر القانونية والعقوبات والأجهزة الرقابية والقضائية والتعاون الدولي. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن فعالية مكافحة الفساد تتطلب تكاملا بين هاتين المقاربتين ضمن إطار نظمي شامل، يجمع بين الوقاية والردع ويعزز ثقافة المساءلة والمسؤولية داخل المؤسسات والمجتمع.

ويهدف هذا المحور إلى تحليل أبعاد الفساد الإداري وأنماطه المختلفة، وتقييم آثاره الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ثم دراسة الاستراتيجيات والسياسات المعتمدة لمكافحته، مع التركيز على المقاربة الوقائية والمقاربة القمعية وإمكانيات التكامل بينهما لتحقيق نظام نزاهة مستدام.

7- 1 أبعاد الفساد الإداري

يفرق Scott نقلا عن Cartier-Bresson ، في تصنيفه المقارن، بين الفساد السوقي والفساد الجوّاري أو العلائقي. ويشكل المال المكون الأساسي والمحفز لنظام الفساد السوقي، وتكون العلاقات والصلات والروابط العائلية والجهوية والعرقية واللغوية والعقائدية والمذهبية هي المكون المحوري والمحفز لنظام الفساد الجوّاري. غير أن هذا التمييز بالرغم من أنه قابل للملاحظة إلا أن الأمر في الواقع قد يجعل من هذا التصنيف عديم الجدوى عندما يتعلق الأمر بنظام فساد جوّاري مدعم بتبادل الهدايا والأموال والخدمات. (Scott, 1972, p. 166, cited in Cartier-Bresson, 1997, pp. 24–25)

ويرى Johnston نقلا عن Cartier-Bresson ، أن خصائص العلاقات ما بين الفاسدين والمفسدين تحدد درجة استقرار التبادلات، كما تحدد هذه الخصائص مدى اندماج مختلف الفاعلين على مستوى هذه التبادلات. وبناء على ذلك قام بالتمييز بين أربعة أنواع من الفساد (Johnston, 1986, pp. 459–477, cited in Cartier-Bresson, 1997, pp. 25–26)

- الفساد السوقي: وهو فساد مفتوح للجميع يتميز بتبادلات عديدة وروتينية وبأسعار مستقرة معروفة لدى الجميع.
- الفساد السياسي: وهو فساد مرتبط بالمحسوبية (Clientélisme) حيث يكون عارضوا الفساد محدودين، والتبادلات روتينية وتتميز بأسعار مستقرة نسبيا، ووجود مستبعدين لا يمكنهم الاستفادة من نظام الفساد حتى ولو زابدوا واقتروا مبالغ إضافية للحصول على منتجات الفساد.
- الفساد المتعلق بالمحاباة (Népotisme) ويعتمد هذا النوع على عارضين للفساد محدودي العدد وتبادلات أو صفقات نادرة، غير أنها كبيرة كالاتيازات ومختلف الصفقات الموزعة على مجموعة معينة من رجال الأعمال أو رجال السياسة بناء على تحالفات مسبقة يحدد استقرارها مرونة الأسعار المطبقة.
- الفساد المتولد عن الأزمات: ويكون فيه عارضوا الفساد كثيرون، والتبادلات استثنائية مع تميزها بالمزايدات وعدم استقرار الأسعار.

وفي انتقاده لتصنيف Johnston أعاب Cartier-Bresson عليه أنه لم يحلل الفساد الكبير إلا كفعل استثنائي غير مستقر، في حين أن الواقع المألوف في أوروبا هو عكس ذلك تماما. وعليه فإن تحليله يمس فقط الفساد الصغير المتميز بتعدد عارضي الفساد وانتظام واستقرار التبادلات (Cartier-Bresson, 1997, pp. 27–29).

ويميز Padialeau فيما استدلل به Cartier-Bresson ، بين الفساد كمقايضة وفيه يوجد تبادل واضح المعالم، وبين الفساد كتبادل اجتماعي غير واضح المعالم يكون فيه رد الجميل أو المعروف أو الفضل هو المحور الأساسي لمنظومة الفساد، مع عدم وجود تعريف مسبق لبنود المبادلات التي غالبا ما تكون متروكة لتقدير مختلف الفاعلين، وهدفها ليس المال بقدر ما هو تطوير الروابط الاجتماعية وتنميتها، ولهذا نجد النوع الأول يعامل بشدة في حين أن النوع الثاني يتم التساهل معه. (Padialeau, 1975, pp. 33–58, cited in Cartier-Bresson, 1997, p. 21)

وفي ميدان الاقتصاد الجزئي ظهرت مقارنة للفساد في السبعينات فيما نقله Cartier-Bresson عن Tilman ، وهي أول مقارنة تعبر عن التحليل الاقتصادي للفساد، ومفادها وجود عرض للفساد وهو ما يمثل الفساد السلبي (Corruption passive) ، وطلب للفساد يعبر عنه بالفساد النشط (Corruption active) ، وقيمة للمبادلة هي سعر الفساد، وتبادل في سوق غير رسمي. وتقوم هذه المقارنة بتكميل المقاربة القانونية من خلال شرح الدوافع المنفعية لمختلف الفاعلين، الذين يلجؤون إلى تفادي السلطة غير الفعالة للدولة عن طريق الفساد (Tilman, 1968, pp. 437–443, cited in Cartier-Bresson, 1997, pp. 27–29). وتعطي لنا هذه المقاربة التصنيفية الشعور بتبرير الفساد وعدم مكافحته إذا كان يتلقى تأييد الأغلبية، وهذا يعد أكبر خطأ في سياسات المكافحة، وهو الأخذ بعين الاعتبار هوى وفساد الأغلبية من أجل البقاء في الحكم عن طريق استمالتهم واسترضائهم. إذ أن الإجماع ليس محمودا دائما، لأنه قد يرهن مستقبل الجيل الحالي وحاضر الأجيال القادمة.

2-7 آثار الفساد: حزمة طويلة

قام Stuckelberger نقلا عن Kotsindi بتعداد الآثار السلبية للفساد الكبير والصغير كما يلي:

- التوجيه السيء للتنمية (منح خاطئ أو سيء للموارد) في القطاعات الارتكازية الحيوية (الاتصالات، الصحة، الطاقة، النقل، الدفاع...) وهذا يعني أن الاستثمارات لا تتم في القطاعات التي تستدعيها الحاجة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وإنما تتم في القطاعات التي تعظم فيها فرص الفساد. (Stuckelberger, 2010, p. 64)
 - زيادة المديونية: عندما تمول التنمية عن طريق المديونية ولأن اختيار القطاع مرتبط بفرص الفساد وليس بالمردودية فإن ذلك سيؤثر على وضعية الدولة تجاه تسديد خدمة وأصول الديون. (Tanzi, 1998, p. 565)
 - نقص المداخل الجبائية وشبه الجبائية بسبب فساد بعض موظفي الضرائب. (Tanzi, 1998, p. 566)
 - التهرب الضريبي المتعلق بالأموال الناتجة عن الفساد. (Mauro, 1995, p. 684)
 - تدهور النوعية بسبب عدم احترام المعايير. (Stuckelberger, 2010, p. 65)
 - أخطار على الأمن والصحة والبيئة. (World Bank, 2004, p. 21)
 - تأثر المنافسة على مستوى السوق. (Shleifer and Vishny, 1993, p. 602)
 - عدم الفعالية الاقتصادية. (Mauro, 1995, p. 685)
 - الأثر السلبي على الاستثمار وشلل روح التنمية. (Mauro, 1995, p. 686)
 - تزايد الاختلاف في الرفاهية ما بين الطبقات الاجتماعية. (Kaufmann et al., 2005, p. 44)
 - نقص الشفافية والرضوخ للمساومات والممارسات غير الشرعية. (World Bank, 2004, p. 24)
 - فقدان الثقة في الدولة وفي المؤسسات وفي الاقتصاد. (Tanzi, 1998, p. 567)
 - ضعف الإخلاص المعنوي ومصداقية الأشخاص والهيئات. (Stuckelberger, 2010, p. 66)
 - خسارة في الروح الديمقراطية. (Johnston, 2005, p. 117)
 - تغلب الرجال على النساء في الحصول على الأراضي وتبوء الوظائف العامة ومختلف مراكز القرار المؤثرة من طرف الرجال (World Bank, 2004, p. 28).
 - إضعاف النظام القضائي والرقابي. (Kaufmann et al., 2005, p. 47)
 - دعم الدكتاتوريات. (Johnston, 2005, p. 120)
 - تدهور الثقة في إطار التعاون بين العمومي والخاص من أجل تحقيق التنمية. (Stuckelberger, 2010, p. 68)
- ويرى Tanzi أن الفساد يؤثر على سير النظام الإداري ويكلف المجتمع غالبا. (Tanzi, 1998, p. 561) وبينت دراسة Murphy و Gatti المستدلل بها في دراسة Thomas وآخرين أن الفساد يؤدي إلى ظهور مركزية متعسفة وطاغية (Murphy and Gatti, 2002, p. 109) : (Thomas et al., 2008, p. 37) وقد بين البنك العالمي من خلال الدراسات التجريبية التي استشهد بها Hodgson وآخرون حسب الكواز أن الفساد هو أكبر معرقل للتنمية (World Bank, 2004, p. 18).

تؤكد العديد من الدراسات وجود آثار سلبية للفساد على الأداء الاقتصادي، ومن أبرزها دراسات Shleifer و Vishny، و Mauro، و Toke، و Arvind، و Gerlagh و Pellegrini، التي تناولت العلاقة بين الفساد والأداء الاقتصادي وآثاره على النمو والاستثمار (Shleifer and Vishny, 1993, pp. 603-604)؛ (Mauro, 1995, p. 689)؛ (Pellegrini and Gerlagh, 2004, p. 430) كما خلصت دراسات كل من Mauro و Méon، التي استند إليها Lavallée، إلى وجود آثار سلبية للفساد على النمو الاقتصادي (Méon and Sekkat, 2005, p. 71)؛ (Lavallée, 2010, p. 52).

وفي السياق نفسه، تشير دراسة Kaufmann، المستشهد بها لدى Lavallée، إلى أن الفساد لا يقتصر تأثيره السلبي على النمو الاقتصادي، وإنما يمتد إلى أبعاد مختلفة من التنمية (Kaufmann et al., 2005, p. 46). (Lavallée, 2010, p. 54) كذلك، يبين Mauro، في الدراسة التي استند إليها Thomas أن ارتفاع مستوى الفساد يرتبط بانخفاض معدل النمو الاقتصادي (Mauro, 1995, p. 690)؛ (Thomas et al., 2008, p. 41).

3-7 طرق مكافحة الفساد

لا تمر مكافحة الفساد عبر معرفة أسبابه، فالبحث عنها يقود إلى البحث عن التبريرات والذرائع ويؤدي إلى الوقوع في متاهات و مآزق منهجية كما سبق تحليله سابقا على مستوى التحليل النظري للفساد. و مرد ذلك تعدد الدراسات في هذا الشأن داخل نفس الاختصاص و ما بين الاختصاصات و عدم الاتفاق حول الأسباب في حد ذاتها، و هو الأمر الذي من شأنه المساهمة في إفشال مجهودات مكافحة الفساد، و ضرورة سلك طريق آخر لا يمر عبر معرفة الأسباب. كما أن تركيز الكثير من الدراسات على آثاره الوخيمة قد يمنح الشعور بالعجز عن مكافحته، و أن استدلال بعض الدراسات بكون الفساد رد فعل عن سوء الحوكمة و أنه وسيلة لدفع العجلة الاقتصادية و الإدارية يقود الى التساهل معه. و تزايد الصعوبات عندما يحتدم الجدل حول وسائل المكافحة و ما يرتبط بها من محاولات لمعرفة الأولويات في مجال الوقاية أو القمع أو كليهما معا، و هو الأمر الذي يجد حله في المقاربة النظامية في مجال مكافحة الفساد.

1-3-7 طرق مكافحة الفساد: المقاربة الوقائية

تعد الوقاية من الفساد من أهم المداخل الحديثة في مكافحة هذه الظاهرة، حيث تركز على منع وقوع الفساد قبل حدوثه بدل الاكتفاء بمعالجته بعد وقوعه. وتستند المقاربة الوقائية إلى بناء منظومات مؤسسية وأطر قانونية وثقافية تقلل من فرص الفساد وتحد من دوافعه. ويعرف الفساد بأنه إساءة استخدام السلطة العامة أو الخاصة لتحقيق منافع شخصية أو جماعية غير مشروعة (Transparency International, 2019, p. 5).

أولاً: تعزيز أخلاقيات الأعمال والثقافة التنظيمية: تمثل أخلاقيات الأعمال خط الدفاع الأول ضد الفساد، حيث تؤدي القيم الأخلاقية دوراً محورياً في توجيه سلوك العاملين والمديرين. ويتحقق ذلك من خلال:

- ترسيخ قيم النزاهة والشفافية والمساءلة في الثقافة التنظيمية.
- إعداد موائيق أخلاقية ومدونات سلوك ملزمة للعاملين.
- تدريب الموظفين على القضايا الأخلاقية ومخاطر الفساد.

ويشير الباحثون إلى أن الثقافة التنظيمية الأخلاقية تقلل بشكل كبير من احتمالات السلوكيات الفاسدة داخل المؤسسات (Treviño and Nelson, 2017, p. 212).

ثانياً: الشفافية والإفصاح المؤسسي: تعد الشفافية أحد أهم الأدوات الوقائية لمكافحة الفساد، حيث تقوم على نشر المعلومات المتعلقة بالقرارات الإدارية والمالية وتمكين أصحاب المصلحة من الاطلاع عليها. وتشمل الشفافية:

- الإفصاح عن القوائم المالية والتقارير السنوية.
- نشر سياسات التوظيف والمشتريات والعقود.
- إتاحة المعلومات للجمهور وفق القوانين المعمول بها.

ويؤكد الباحثون أن غياب الشفافية يشكل بيئة خصبة للفساد الإداري والمالي (OECD, 2017, p. 45).

ثالثاً: الحوكمة المؤسسية الرشيدة: تسهم الحوكمة المؤسسية في الوقاية من الفساد من خلال تحديد صلاحيات ومسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصلحة، وتفعيل آليات الرقابة الداخلية والخارجية. وتشمل مبادئ الحوكمة:

- الفصل بين السلطات والمسؤوليات.
- استقلالية لجان التدقيق والمراجعة.
- حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

وقد أكدت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن الحوكمة الرشيدة تقلل من فرص إساءة استخدام السلطة (OECD, 2015, p. 9).

رابعاً: نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر: تعد نظم الرقابة الداخلية من أهم أدوات الوقاية من الفساد، حيث تعمل على:

- كشف الانحرافات والأخطاء مبكراً.
- منع التلاعب في العمليات المالية والإدارية.

- تحديد المخاطر المحتملة ووضع إجراءات للحد منها.

ويرى الباحثون أن وجود نظام رقابة داخلية فعال يقلل من فرص الاحتيال والفساد بشكل كبير. (COSO, 2013, p. 7)

خامسا: الرقمنة والإدارة الإلكترونية: أدت الرقمنة إلى تقليل فرص الفساد من خلال تقليل الاتصال المباشر بين الموظف والمستفيد، وتعزيز تتبع الإلكترونيات للمعاملات. وتشمل أدوات الوقاية الرقمية:

- الحكومة الإلكترونية.
- نظم المشتريات الإلكترونية.
- أنظمة تتبع العمليات المالية والإدارية.

وقد أظهرت الدراسات أن التحول الرقمي يساهم في تقليص الرشوة والمحسوبية في المؤسسات العامة والخاصة. (World Bank, 2016, p. 23)

سادسا: حماية المبلغين عن الفساد (Whistleblowers)

تعد حماية المبلغين عن الفساد من أهم الآليات الوقائية. حيث تشجع العاملين على الإبلاغ عن الانتهاكات دون خوف من الانتقام الوظيفي أو القانوني. وتشمل هذه الحماية:

- سرية الهوية.
- الحماية القانونية والإدارية.
- إنشاء قنوات آمنة للإبلاغ.

ويؤكد الباحثون أن سياسات حماية المبلغين تزيد من احتمالية كشف الفساد في مراحله المبكرة. (Near and Miceli, 2016, p. 105)

سابعا: التعليم والتوعية المجتمعية: تلعب المؤسسات التعليمية والإعلامية دورا مهما في الوقاية من الفساد عبر نشر ثقافة النزاهة وتعزيز القيم الأخلاقية لدى الأفراد منذ مراحل التعليم الأولى، مما يساهم في بناء مجتمع رافض للفساد.

7-3-2 طرق مكافحة الفساد: المقاربة القمعية (الزجرية)

تقوم المقاربة القمعية في مكافحة الفساد على كشف الممارسات الفاسدة ومعاقبة مرتكبيها عبر الأطر القانونية والمؤسسات الرقابية والقضائية، بهدف تحقيق الردع العام والخاص، وترسيخ مبدأ سيادة القانون. وتعد هذه المقاربة من الركائز الأساسية في أنظمة النزاهة الحديثة، حيث لا يمكن الاكتفاء بالإجراءات الوقائية دون وجود منظومة ردعية فعالة.

أولا: الإطار القانوني والتشريعي لمكافحة الفساد: يمثل الإطار القانوني حجر الزاوية في المقاربة القمعية، حيث يحدد الأفعال المجرمة والعقوبات المرتبطة بها، مثل الرشوة، الاختلاس، إساءة استعمال الوظيفة، الإثراء غير المشروع، وغسل الأموال. وتشمل هذه الأطر:

- قوانين مكافحة الفساد والرشوة.
- قوانين حماية المال العام والممتلكات العامة.
- قوانين تضارب المصالح والتصريح بالممتلكات.

وقد أكدت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد على ضرورة تجريم مختلف أشكال الفساد وتعزيز التعاون القضائي الدولي لملاحقة مرتكبيه

(United Nations, 2004, p. 9).

ثانيا: دور الأجهزة الرقابية والتدقيق: تلعب الأجهزة الرقابية دورا أساسيا في كشف الفساد من خلال عمليات التفتيش والمراجعة والتدقيق المالي والإداري، ومن أهم هذه الأجهزة:

- هيئات التفتيش والمراقبة العامة.
- أجهزة الرقابة المالية والمحاسبية العليا.
- وحدات التدقيق الداخلي والخارجي داخل المؤسسات.

وتسهم هذه الأجهزة في تحليل المخاطر وكشف الانحرافات المالية والإدارية، وإعداد تقارير رسمية تحال إلى الجهات القضائية المختصة لاتخاذ الإجراءات القانونية المناسبة. (INTOSAI, 2010, p. 15)

ثالثا: القضاء والمساءلة القانونية: يعد القضاء المستقل من أهم آليات القمع، حيث يتولى التحقيق والمحاكمة وإصدار الأحكام بحق المتورطين في قضايا الفساد. وتشمل المساءلة القانونية:

- التحقيقات الجنائية والإدارية.
- المحاكم المختصة في قضايا الفساد.
- العقوبات الجنائية والمالية والإدارية.

وتشير الدراسات إلى أن استقلال القضاء وفعالية النظام القضائي يرتبطان ارتباطا وثيقا بانخفاض مستويات الفساد وتعزيز الثقة المؤسسية. (Rose-

Ackerman and Palifka, 2016, p. 72).

رابعاً: العقوبات التنظيمية والإدارية داخل المؤسسات: بالإضافة إلى العقوبات القانونية، تعتمد المؤسسات الاقتصادية أنظمة عقوبات تنظيمية تهدف إلى ردع السلوكيات غير الأخلاقية داخل المؤسسة، مثل:

- الفصل من العمل أو الإيقاف المؤقت.
- الحرمان من الترقية والمكافآت.
- إدراج المخالفين في القوائم السوداء المهنية.

وتؤكد الأدبيات الإدارية أن وجود سياسات تأديبية واضحة وعادلة يساهم في تقليل الانحرافات السلوكية ويعزز الالتزام التنظيمي (Robbins and Judge, 2018, p. 435).

خامساً: التعاون الدولي في مكافحة الفساد: نظراً للطابع العابر للحدود للفساد، خاصة في جرائم غسل الأموال وتهريب الضريبي والرشوة الدولية، أصبح التعاون الدولي ضرورة، ويشمل:

- تبادل المعلومات بين الدول.
- المساعدة القانونية المتبادلة.
- استرداد الأصول والأموال المنهوبة.

وقد شددت المؤسسات الدولية على أن التعاون الدولي يمثل ركيزة أساسية لمكافحة الفساد العالمي وتعزيز النزاهة الاقتصادية (World Bank, 2020, p. 61).

سادساً: دور الإعلام والمجتمع المدني في الكشف والمساءلة: يساهم الإعلام الاستقصائي ومنظمات المجتمع المدني في كشف قضايا الفساد وممارسة الضغط على المؤسسات لاتخاذ الإجراءات القانونية، كما يعزز الرأي العام ثقافة المساءلة والشفافية ويحد من الإفلات من العقاب.

3-3-7 المقارنة بين المقاربة الوقائية والمقاربة القمعية

تختلف المقاربة الوقائية والمقاربة القمعية في مكافحة الفساد من حيث الأهداف والأدوات والآثار، حيث تركز المقاربة الوقائية على منع وقوع الفساد قبل حدوثه من خلال بناء منظومات أخلاقية وتنظيمية وقانونية تقلل من فرص الانحراف، مثل ترسيخ أخلاقيات الأعمال، وتعزيز الشفافية، وتفعيل الحوكمة المؤسسية، وتطوير نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر. وتتميز هذه المقاربة بأنها طويلة الأمد وذات تكلفة أقل على المدى البعيد، كما تساهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على النزاهة والثقة.

في المقابل، تهدف المقاربة القمعية إلى معالجة الفساد بعد وقوعه عبر الكشف عنه ومعاينة مرتكبيه باستخدام القوانين والأجهزة الرقابية والقضاء والعقوبات التنظيمية، وهي تحقق ردعاً مباشراً وسريعاً للسلوكيات الفاسدة، لكنها غالباً ما تكون مكلفة وتأتي بعد وقوع الضرر الاقتصادي والاجتماعي.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الاعتماد على إحدى المقاربتين دون الأخرى يقلل من فعالية مكافحة الفساد، إذ إن الوقاية بدون قمع تؤدي إلى ضعف الردع، بينما القمع بدون وقاية يؤدي إلى استمرار ظهور الفساد بشكل متكرر. لذلك، فإن الجمع بين المقاربتين يمثل النموذج الأكثر فعالية واستدامة في تعزيز النزاهة المؤسسية وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية

المحور الثامن: مؤشرات الفساد والحوكمة

تعد الحوكمة ومؤشرات الفساد من أبرز المفاهيم والأدوات التحليلية التي برزت في الأدبيات الاقتصادية والسياسية والإدارية الحديثة لتفسير أداء الدول والمؤسسات وتقييم جودة السياسات العمومية. فقد أصبح مفهوم الحوكمة إطاراً مرجعياً لتحليل كيفية ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والمؤسسية، بينما تمثل مؤشرات الفساد أدوات كمية وكيفية لمحاولة قياس ظاهرة معقدة وغير قابلة للرصد المباشر بسبب طبيعتها السرية وغير القانونية. وقد ارتبط الاهتمام بالحوكمة ومؤشرات الفساد بتزايد إدراك المؤسسات الدولية وصناع القرار لأهمية جودة المؤسسات في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة. إذ تشير العديد من الدراسات إلى أن ضعف الحوكمة يعد أحد العوامل البنيوية التي تفسر انتشار الفساد، وتدهور فعالية السياسات العمومية، وضعف الثقة في المؤسسات، وتعثر مسارات التنمية. ومع ذلك، فإن العلاقة بين الحوكمة والفساد ليست علاقة ميكانيكية بسيطة، بل علاقة تفاعلية ومعقدة تتأثر بالسياق السياسي والتاريخي والثقافي لكل دولة.

ويهدف هذا المحور إلى تحليل مفهوم الحوكمة وأبعادها المختلفة السياسية والاقتصادية والمؤسسية، وإبراز علاقتها بظاهرة الفساد باعتباره أحد أعراض سوء الحوكمة البنيوية. كما يتناول المحور أهم مؤشرات قياس الفساد، وعلى رأسها مؤشر مدركات الفساد، ومؤشرات أخرى دولية وقطاعية، مع تحليل منهجيات بنائها وحدودها العلمية. إضافة إلى ذلك، يتم عرض مؤشرات الحوكمة العالمية والمؤشرات المالية والمؤسسية والديمقراطية، وبيان دورها في تقييم أداء الدول والمؤسسات وربطها بمؤشرات التنمية والنمو الاقتصادي. ولا يكتفي هذا المحور بعرض المؤشرات، بل يعتمد مقارنة نقدية لإشكالية قياس الفساد والحوكمة، من خلال إبراز القيود المنهجية والمعرفية والسياسية لهذه المؤشرات، والتداخل المفاهيمي بين الفساد والحوكمة، وخطورة اختزال ظواهر اجتماعية ومؤسسية معقدة في أرقام ترتيبية مبسطة. كما يناقش الاستخدام السياسي لمؤشرات الحوكمة والفساد في العلاقات الدولية، والحاجة إلى تطوير مقاربات بديلة تميز بين المؤشرات الكمية والنوعية، وتأخذ بعين الاعتبار السياق التاريخي والثقافي والمؤسسي لكل دولة. وبذلك يسعى هذا المحور إلى تقديم إطار نظري ونقدي شامل لفهم الحوكمة ومؤشرات الفساد، وتقييم مدى صلاحيتها كأدوات تحليل وصنع سياسات، مع التأكيد على ضرورة التعامل معها بحذر علمي ضمن مقارنة متعددة التخصصات تجمع بين الاقتصاد السياسي، الاقتصاد المؤسسي، علم الاجتماع السياسي، ونظريات التنمية.

1-8 مفهوم الحوكمة وعلاقته بالفساد

يعرف القاموس الكبير للمصطلحات الفرنسية الحوكمة بأنها: فن وطريقة الحكم التي تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، مع الحفاظ على التوازن بين الدولة والمجتمع المدني والسوق. (Grand Dictionnaire Terminologique, 2003, p. 214). ويشير Brodhag وHusseini إلى أن الحوكمة في الإدارة العمومية تمثل فلسفة جديدة في الفعل العمومي تقوم على جعل المواطن فاعلاً رئيسياً في تنمية الإقليم الذي ينتهي إليه. (Husseini and Brodhag, 2005, p. 67). كما عرف البنك العالمي الحوكمة بأنها: الطريقة التي تمارس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة لتحقيق التنمية. (World Bank, 1992, p. 1). أما Kaufmann وKraay وZoido-Lobaton فيرون أن الحوكمة هي كيفية ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والمؤسسية في إدارة الشأن العام. (Kaufmann et al., 1999, p. 2) وتميز الأدبيات بين ثلاثة أبعاد رئيسية للحوكمة:

- الحوكمة السياسية: وتعلق بآليات اختيار الحكومات، الحريات السياسية، الاستقرار السياسي، وغياب العنف. (Kaufmann et al., 2010, p. 3).
- الحوكمة الاقتصادية: وتشمل قدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ سياسات اقتصادية فعالة، جودة التنظيم، وفعالية الإدارة العمومية. (World Bank, 1992, p. 2).
- الحوكمة المؤسسية: وترتبط بسيادة القانون، استقلال القضاء، حماية حقوق الملكية، ومكافحة الفساد. (Kaufmann et al., 2010, p. 4).

2-8 الفساد كعرض لسوء الحوكمة

يرى Cartier-Bresson أن الفساد ليس مجرد انحراف أخلاقي فردي، بل نتيجة بنيوية لسوء تصميم المؤسسات والسياسات العمومية. (Cartier-Bresson, 1997, p. 56). ويؤكد باحثو البنك العالمي أن تقليص الفساد يتطلب إصلاحات مؤسسية متعددة الأبعاد مدعومة بإرادة سياسية قوية. (Kaufmann et al., 1999, p. 5). غير أن هذا الاتجاه يتعرض للنقد بسبب إهماله العوامل الثقافية، الاجتماعية، التاريخية والأنثروبولوجية، كما أشار Andvig وFjeldstad في دراساتهم متعددة القطاعات. (Andvig et al., 2001, p. 34) وقد حاول Kaufmann إثبات علاقة إيجابية بين الديمقراطية والحوكمة الجيدة والنمو الاقتصادي إلا أن هذه العلاقة تواجه إشكالات تفسيرية، خاصة في حالة الدول غير الديمقراطية ذات النمو المرتفع مثل الصين. (Kaufmann et al., 2010, p. 12). وي طرح ذلك تساؤلاً علمياً حول دور الاستقلال السياسي والاقتصادي في تحقيق النمو، بعيداً عن النماذج الغربية للحوكمة. كما يرى بعض الباحثين أن مفهوم الحوكمة أصبح أداة سياسية في العلاقات الدولية، حيث تستعمل مؤشرات الحوكمة والفساد لتصنيف الدول وتوجيه السياسات والتمويلات الدولية. (Johnson, 2001, p. 88). ويذهب Stiglitz إلى أن الحوكمة العالمية لا تخدم بالضرورة الصالح العام العالمي، بل تعكس مصالح القوى الاقتصادية الكبرى. (Stiglitz, 2002, p. 143)

و قد اعتبر Hufty أن الحوكمة مفهوم غامض ومطاطي يختلف معناه حسب السياق والفاعل الذي يستخدمه، وأن هذا الغموض يسمح بتحقيق إجماع سياسي شكلي دون توافق علمي حقيقي. (Hufty, 2011, p. 8)

3-8 مؤشرات الفساد

يعد الفساد من الظواهر غير القابلة للقياس المباشر بسبب طبيعته السرية وغير القانونية، مما دفع الباحثين والمؤسسات الدولية إلى الاعتماد على مؤشرات غير مباشرة تعتمد على الإدراك والتقدير الذاتي أو البيانات المؤسسية. وقد أشار Andvig إلى أن الدراسات التجريبية حول الفساد لا تزال في مرحلة مبكرة وتواجه صعوبات منهجية كبيرة، مما يجعل نتائجها غير قابلة للتعميم المطلق. (Andvig et al., 2001, p. 14). ويذهب Mauro إلى أن غياب البيانات الرقمية حول المعاملات الفاسدة دفع الباحثين إلى الاعتماد على بيانات إدراكية لقياس أثر الفساد على النمو والاستثمار (Mauro, 1995, p. 682).

1-3-8 مؤشر مدركات الفساد (CPI)

يعد مؤشر مدركات الفساد الصادر عن منظمة الشفافية الدولية من أشهر مؤشرات قياس الفساد، حيث يعتمد على تجميع عدة مصادر بيانات تتراوح بين 4 و10 مصادر لكل دولة، ويقاس إدراك الفساد في القطاع العام من خلال آراء رجال الأعمال والخبراء (Transparency International, 2019, p. 3).

ويتراوح مؤشر مدركات الفساد الصادر عن منظمة الشفافية الدولية، في صيغته القديمة، بين 0 و10، حيث تشير القيمة 0 إلى ارتفاع شديد في الفساد، بينما تشير القيمة 10 إلى مستوى عال من الشفافية وانخفاض الفساد. وقد تم لاحقاً تعديل منهجية المؤشر ليقاس على سلم من 0 إلى 100 لتفادي سوء الفهم الإعلامي، بحيث تعكس القيمة 0 فساداً مرتفعاً جداً، بينما تعكس القيمة 100 شفافية عالية. وقد أدى سوء تفسير اتجاه المؤشر في بعض الدول، خاصة في وسائل الإعلام العربية، إلى أخطاء في تقييم مستويات الفساد، حيث تم أحياناً الاحتفاء بقيم مرتفعة على سلم 0-10 رغم أنها تعني انخفاض الشفافية وارتفاع الفساد. (Transparency International, 2012, p. 3)

إن سوء تفسير مؤشرات الفساد يعكس ضعف الثقافة الإحصائية والمؤسسية في المجال الإعلامي والسياسي، كما يبرز خطورة الاعتماد غير النقدي على المؤشرات الدولية دون فهم منهجيات بنائها واتجاهاتها التحليلية، وهو ما قد يؤدي إلى تضليل الرأي العام وصناع القرار. غير أن هذا المؤشر يركز أساساً على الفساد الإداري والسياسي ولا يعكس بالضرورة الفساد النظلي أو الفساد في القطاع الخاص.

2-3-8 مؤشرات أخرى لقياس الفساد

توجد مؤشرات أخرى لقياس الفساد، ومنها:

- مؤشر التحكم في الفساد (Control of Corruption): يصدر ضمن مؤشرات الحوكمة العالمية للبنك الدولي، ويقاس مدى استخدام السلطة العامة لتحقيق منافع خاصة، ويشمل الفساد الإداري والسياسي. (Kaufmann et al., 2010, p. 5)
- مؤشر الرشوة العالمية: و يقاس انتشار الرشوة في الشركات متعددة الجنسيات، ويعتمد على تقييم ممارسات الشركات في الخارج (Transparency International, 2011, p. 7).

- مؤشرات الفساد القطاعية

كما تطورت مؤشرات خاصة بقطاعات مثل الصحة، التعليم، الصفقات العمومية، والعدالة، حيث يتم قياس الفساد من خلال دراسات ميدانية واستبيانات المواطنين والمؤسسات. (OECD, 2015, p. 43)

4-8 مؤشرات الحوكمة

1-4-8 مؤشرات الحوكمة العالمية (WGI)

طور البنك الدولي ستة مؤشرات رئيسية للحوكمة تعرف باسم (Worldwide Governance Indicators (WGI وهي:

- الصوت والمساءلة.
- الاستقرار السياسي وغياب العنف.
- فعالية الحكومة.
- جودة التنظيم.
- سيادة القانون.
- التحكم في الفساد. (Kaufmann et al., 2010, p. 4)

وتستخدم هذه المؤشرات في تقييم أداء الدول، وربط الحوكمة بالنمو الاقتصادي والاستثمار الأجنبي المباشر.

2-4-8 مؤشر الميزانية المفتوحة (Open Budget Index)

يعد مؤشر الميزانية المفتوحة من أهم مؤشرات الحوكمة المالية، ويقاس درجة شفافية الميزانية العامة، مشاركة المواطنين في العملية الميزانية، وقوة مؤسسات الرقابة المالية. (International Budget Partnership, 2018, p. 2)

ويعتبر هذا المؤشر أداة مركزية لقياس النزاهة المالية، حيث ترتبط الشفافية المالية بتقليص فرص الفساد المالي وسوء تخصيص الموارد.

3-4-8 مؤشرات سيادة القانون

يقيس هذا المؤشر مدى احترام القانون، استقلال القضاء، حماية حقوق الملكية، وإنفاذ العقود. وقد اعتبر Williamson أن المؤسسات القانونية تمثل أحد مستويات الحوكمة الأساسية التي تحدد كفاءة المبادلات الاقتصادية وتكاليف المعاملات (Williamson, 2000, p. 596).

4-4-8 مؤشرات الديمقراطية والمساءلة

تشمل مؤشرات الديمقراطية حرية الصحافة، التعددية السياسية، المشاركة السياسية، والمساءلة البرلمانية. ويرى Pierre و Peters أن الحوكمة تمثل إطاراً للتفاوض المستمر بين الفاعلين السياسيين والاجتماعيين لتحسين فعالية السياسات العمومية. (Pierre and Peters, 2000, p. 15)

5-4-8 مؤشرات الحوكمة المؤسسية للشركات

في مجال المؤسسات الاقتصادية، تشمل مؤشرات الحوكمة المؤسسية استقلال مجلس الإدارة، حماية حقوق المساهمين، الإفصاح المالي، ونظم الرقابة الداخلية. (OECD, 2015, p. 21)

6-4-8 العلاقة بين مؤشرات الحوكمة والتنمية

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة الحوكمة والنمو الاقتصادي والاستثمار، حيث يؤدي تحسين فعالية الحكومة وسيادة القانون إلى تقليص تكاليف المعاملات وزيادة الثقة في الأسواق. (Kaufmann et al., 2010, p. 10). غير أن هذه العلاقة ليست ميكانيكية، إذ يمكن لبعض الدول تحقيق نمو اقتصادي رغم ضعف بعض مؤشرات الحوكمة، مما يطرح إشكالية السياق السياسي والتاريخي والثقافي في تفسير نتائج التنمية.

5-8 نقد الاتجاه المتعلق بإعداد مؤشرات لقياس الفساد، وإشكالية التداخل بين الفساد والحوكمة

تطرح مسألة قياس الفساد إشكالية منهجية مركزية تتعلق بطبيعة الظاهرة ذاتها، إذ إن الفساد نشاط غير قانوني وسري بطبيعته، مما يجعل البيانات المباشرة حوله شبه معدومة. وقد أشار Andvig وآخرون إلى أن الدراسات التجريبية حول الفساد لا تزال في مرحلة أولية وتواجه قيوداً منهجية كبيرة، الأمر الذي يجعل نتائجها محدودة الصلاحية للتعميم على الحالات الواقعية. (Andvig et al., 2001, p. 15)

ويؤكد Mauro أن غياب البيانات الرقمية حول المعاملات الفاسدة دفع الباحثين إلى الاعتماد على مؤشرات إدراكية، وهو ما يحد من دقة النتائج ويجعلها عرضة للتحيزات الإدراكية والثقافية. (Mauro, 1995, p. 683)

ويعد مؤشر مدركات الفساد من أكثر المؤشرات استخداماً في الدراسات الاقتصادية والسياسية، غير أنه يثير عدة انتقادات منهجية. فقد أشار Cartier-Bresson إلى أن الأسئلة المستخدمة في الاستبيانات عامة ولا تميز بين أنواع الفساد المختلفة، مما يؤدي إلى تبسيط الظاهرة المعقدة في مؤشر رقمي واحد. (Cartier-Bresson, 1997, p. 45)

كما انتقد الباحث نفسه الغموض المفاهيمي لمفهوم درجة الفساد وترجمة القيم الرقمية إلى مستويات فعلية للفساد، إذ لا يمكن ربط قيمة رقمية محددة بحجم اقتصادي أو اجتماعي دقيق للفساد. (Cartier-Bresson, 1997, p. 46)

ومن الانتقادات المنهجية الأخرى أن الفروق بين الدول في المؤشر ليست خطية، بحيث لا يمكن اعتبار الفرق بين درجتين متتاليتين متساوياً من حيث حجم الفساد الحقيقي، مما يجعل المقارنات الدولية غير دقيقة. (Cartier-Bresson, 1997, p. 47)

وقد أشار Kraay و Kaufmann و Zoido-Lobaton إلى أن مؤشرات الفساد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمؤشرات الحوكمة مثل جودة الإدارة، سيادة القانون، وحقوق الملكية، مما يجعل من الصعب فصل أثر الفساد عن أثر العوامل المؤسسية الأخرى في تفسير النمو والاستثمار (Kaufmann et al., 1999, p. 8). ويؤدي هذا التداخل إلى إشكالية معرفية تتمثل في عدم القدرة على تحديد ما إذا كانت المؤشرات تقيس الفساد ذاته أم جودة الحوكمة بشكل عام.

وتشير بعض الدراسات إلى أن الدول التي تحقق أداءاً اقتصادياً جيداً قد تحصل على تقييم أفضل في مؤشرات الفساد رغم وجود مستويات مرتفعة من الفساد، بينما تعاقب الدول ذات الأداء الاقتصادي الضعيف بتقييمات سلبية حتى وإن كانت مستويات الفساد فيها متقاربة. (Cartier-Bresson, 1997, p. 49).

كما يرى Lambsdorff أن مؤشر مدركات الفساد يركز على طلب الرشوة ويتجاهل عرضها، مما يؤدي إلى وضع الدول النامية دائماً في مراتب متأخرة، في حين لا يتم التركيز الكافي على الشركات متعددة الجنسيات التي تقدم الرشاوى. (Lambsdorff, 2006, p. 20)

وتشير بعض الدراسات إلى أن توقيت الكشف عن الفضائح السياسية والمالية يؤثر بشكل كبير على مؤشرات إدراك الفساد، حيث قد يؤدي نشر فضيحة كبيرة إلى تدهور ترتيب دولة ما رغم أن الفساد فيها قد يكون في طريقه إلى الانخفاض نتيجة سياسات مكافحة الفساد (Jeanneney, 2001, p. 33). كما بينت دراسة لمنظمة الشفافية الدولية أن نسبة كبيرة من المستجوبين تعتمد في تقييمها للفساد على المعلومات الإعلامية، وهو ما يعكس الطابع الذاتي لهذه المؤشرات. (Transparency International, 1999, p. 12)

إن اختزال الفساد في رقم واحد يتجاهل طبيعته كنظام اجتماعي واقتصادي وسياسي معقد، يتداخل فيه الرسمي مع غير الرسمي، والاقتصادي مع السياسي، والثقافي مع المؤسسي. ويؤكد Williamson أن المؤسسات الرسمية وغير الرسمية تشكل مستويات متعددة للحوكمة، وأن التغير المؤسسي بطيء ومعقد ولا يمكن قياسه بمؤشرات كمية بسيطة. (Williamson, 2000, p. 596). كما يرى Hufty أن مفهوم الحوكمة ذاته غامض ومتعدد

الدلالات، ويختلف حسب السياق السياسي والاجتماعي الذي يستخدم فيه، مما يجعل القياس الكمي المبسط غير كاف لفهم الظاهرة (Hufty, 2011, p. 403).

ويرى بعض الباحثين أن مؤشرات الفساد تستخدم أحيانا كأدوات سياسية للضغط على الدول النامية أو لتبرير تدخلات خارجية في سياساتها الاقتصادية والسياسية. وقد ذهب Stiglitz إلى أن الحوكمة العالمية ليست دائما في خدمة الصالح العام العالمي، وأن المؤسسات الدولية قد تعكس مصالح القوى الاقتصادية الكبرى. (Stiglitz, 2002, p. 214). كما يؤكد Johnson ضرورة إعادة النظر في مفهوم الحوكمة بحيث يركز على تمكين المجتمع المدني بدل الاقتصار على النماذج التقنية والمؤسسية الضيقة. (Johnson, 2003, p. 77)

انطلاقا من الانتقادات السابقة، يمكن اقتراح مقارنة بديلة لقياس الفساد تعتمد على المزج بين المؤشرات الكمية والنوعية، إدماج مؤشرات الفساد النظمي والمؤسسي وليس فقط الإداري والسياسي، تحليل السياق التاريخي والثقافي والسياسي لكل دولة، إشراك المواطنين والمجتمع المدني في تقييم مستويات الفساد، واعتماد مؤشرات قطاعية تفصيلية بدل المؤشرات الإجمالية.

و يتضح مما سبق أن الفساد يعد أحد أعراض ضعف الحوكمة، لكنه ليس نتيجة ميكانيكية لها، بل ظاهرة متعددة الأبعاد تتداخل فيها عوامل سياسية، اقتصادية، اجتماعية، وثقافية. كما أن مؤشرات قياس الفساد والحوكمة، رغم أهميتها، تعاني من قيود منهجية ومعرفية وسياسية تجعل نتائجها نسبية وتستوجب التعامل معها بحذر علمي ونقدي. وبالتالي، فإن تحليل الفساد والحوكمة يجب أن يتم ضمن إطار نظري شامل يدمج الاقتصاد السياسي، الاقتصاد المؤسسي الجديد، علم الاجتماع السياسي، ونظريات التنمية، بدل الاكتفاء بالمؤشرات الرقمية الجاهزة.

المحور التاسع: أخلاقيات الأعمال والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

أصبحت أخلاقيات الأعمال والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية من المفاهيم المركزية في الفكر الإداري والاقتصادي المعاصر، في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي وتعاظم دور المؤسسات الاقتصادية في التنمية. فلم يعد تقييم أداء المؤسسات مقتصرًا على مؤشرات الربحية والكفاءة الاقتصادية، بل امتد ليشمل الأبعاد الأخلاقية والاجتماعية والبيئية لأنشطتها، وعلاقتها بمختلف الأطراف المعنية داخل المجتمع وخارجه. وقد أفرزت الأزمات المالية والفضائح المؤسسية والانتهاكات البيئية والاجتماعية المتزايدة الحاجة إلى إعادة النظر في النموذج التقليدي للمؤسسة باعتبارها كيانًا اقتصاديًا يسعى إلى تعظيم الربح فقط، والانتقال نحو نموذج المؤسسة المسؤولة اجتماعيًا والملتزمة بأخلاقيات الأعمال، والخاضعة لإطار حوكمي يضمن الشفافية والمساءلة وحماية حقوق أصحاب المصلحة.

وفي هذا السياق، تمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجسيدًا عمليًا لأخلاقيات الأعمال، كما تشكل الحوكمة الإطار المؤسسي والتنظيمي الذي يضمن ترجمة القيم الأخلاقية إلى قواعد وسياسات وممارسات عملية داخل المؤسسة. ويعكس التكامل بين هذه المفاهيم الثلاثة توجهًا حديثًا نحو تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الثقة بين المؤسسات والمجتمع والدولة.

وعليه، يهدف هذا المحور إلى تحليل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتطوره التاريخي، وأبعاده ومبادئه النظرية والتطبيقية، كما يتناول العلاقات المتبادلة بين المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصلحة والحوكمة والتنمية المستدامة وأخلاقيات الأعمال، إضافة إلى استعراض المواصفة الدولية ISO 26000 باعتبارها إطارًا مرجعيًا لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية.

1-9 المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (Corporate Social Responsibility)

1-1-9 مفهوم وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

تعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها التزام المؤسسة بإدارة أنشطتها بطريقة أخلاقية ومسؤولة، تأخذ بعين الاعتبار الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لقراراتها، وتسعى إلى تحقيق توازن بين مصالحها ومصالح مختلف الأطراف المعنية بنشاطها، مثل العمال، الزبائن، الموردين، المجتمع، والدولة. وبذلك، لا يختزل دور المؤسسة في تحقيق الربح، بل يمتد ليشمل الإسهام في التنمية المستدامة واحترام القيم المجتمعية. ويعد تعريف Bowen من أوائل التعريفات المرجعية، إذ اعتبر المسؤولية الاجتماعية التزام رجال الأعمال باتخاذ القرارات والسياسات التي تنسجم مع أهداف وقيم المجتمع (Bowen, 1953, p. 6) وقد تطور المفهوم لاحقًا ليشمل المؤسسات بمختلف أشكالها، وليس فقط رجال الأعمال. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن المسؤولية الاجتماعية تمثل إطارًا يتجاوز الامتثال القانوني، حيث تعبر عن التزام طوعي يعكس وعي المؤسسة بأثرها في المجتمع، ويعد جزءًا من استراتيجيتها طويلة الأجل (Crane and Matten, 2016, p. 44).

وقد مر مفهوم المسؤولية الاجتماعية بعدة مراحل تاريخية. ففي المرحلة التقليدية، كان ينظر إلى المؤسسة باعتبارها كيانًا اقتصاديًا يهدف أساسًا إلى تعظيم الأرباح في حدود احترام القانون. ويجسد هذا التوجه الطرح الكلاسيكي لـ Friedman الذي اعتبر أن المسؤولية الاجتماعية الوحيدة للمؤسسة هي زيادة أرباحها ضمن قواعد المنافسة واحترام القانون (Friedman, 1970, p. 1). غير أن تزايد الأزمات المالية، والفضائح الأخلاقية، والآثار البيئية السلبية للنشاط الاقتصادي، أدى إلى إعادة النظر في هذا التصور الضيق. ومع نهاية القرن العشرين، برزت مقاربات جديدة تعتبر المؤسسة فاعلاً اجتماعيًا مسؤولاً، وتربط بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والبيئي، وهو ما عزز إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن مفاهيم الحوكمة والاستدامة (OECD, 2015, pp. 18–19).

2-1-9 أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

و يعد نموذج Carroll من أكثر النماذج اعتمادًا في تحليل أبعاد المسؤولية الاجتماعية، حيث يقسمها إلى أربعة أبعاد مترابطة:

- **البعد الاقتصادي:** يتمثل في تحقيق الربحية والكفاءة الاقتصادية وضمان استمرارية المؤسسة، وتوفير السلع والخدمات بجودة مناسبة وأسعار عادلة. فالربح يعد شرطًا أساسيًا لبقاء المؤسسة، لكنه لا يبرر إهمال بقية المسؤوليات (Carroll, 1991, p. 40).
- **البعد القانوني:** يقتضي التزام المؤسسة بالقوانين والتشريعات المنظمة للنشاط الاقتصادي، مثل قوانين العمل، وحماية المستهلك، والمنافسة، والبيئة. ويعد الامتثال القانوني الحد الأدنى للمسؤولية الاجتماعية، إذ لا يمكن الحديث عن مؤسسة مسؤولة اجتماعيًا إذا كانت تنتهك القانون (Carroll, 1991, p. 41).
- **البعد الأخلاقي:** و يتعلق هذا البعد بالممارسات التي يتوقع من المؤسسة الالتزام بها أخلاقيًا حتى في غياب نص قانوني صريح، مثل الصدق، والشفافية، ومحاربة الفساد، واحترام كرامة العاملين. ويجسد هذا البعد الصلة الوثيقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (Crane and Matten, 2016, pp. 46–47).
- **البعد الخيري/الاجتماعي:** يشمل مساهمة المؤسسة في دعم المبادرات الاجتماعية، والتعليم، والصحة، وحماية البيئة، وتحسين ظروف المجتمع المحلي. وينظر إلى هذا البعد باعتباره تعبيرًا عن التزام المؤسسة بدورها كمواطن مؤسسي (Carroll, 1991, corporate citizen) (p. 42).

9-1-3 مبادئ المسؤولية الاجتماعية

يهدف تطبيق المؤسسات الاقتصادية لمبادئ المسؤولية الاجتماعية إلى تحسين الأداء الاقتصادي الاجتماعي والبيئي أي المساهمة في تحقيق عملية الاستدامة، وفي هذا الإطار فقد تم وضع معيار الايزو 26000 دليلاً إرشادياً حول سبعة مبادئ للمسؤولية الاجتماعية ونعرضها كما يلي:

أولاً: المساءلة: يشير هذا المبدأ بأن تكشف المؤسسة الاقتصادية وبشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والأطراف المعنية بطريقة واضحة وحيادية وأمانة إلى حد ملائم السياسات والقرارات والإجراءات، ومن ضمنها الإجراءات التصحيحية التي تتحمل مسؤوليتها بشكل مباشر وأيضاً الآثار المتوقعة لما سبق على الرفاهية المجتمعية وعلى التنمية المستدامة. (مغربي ، 2017 ، صفحة 135)

ثانياً: الشفافية والافصاح: تشير الشفافية إلى المبدأ الذي يعني أن تكون المؤسسة الاقتصادية شفافة في القرارات والأنشطة التي تؤثر على المجتمع والبيئة، إذ يجب على المؤسسة الكشف بشكل واضح ودقيق وكامل بطريقة معقولة ودرجة كافية، السياسات، القرارات، الأنشطة، حيث تكون هذه المعلومات متاحة بطريقة سهلة وبشكل مباشر يمكن الوصول إليها خاصة للجهات المتحكمة، كما يجب أن يكون الإفصاح عن المعلومات في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبطريقة واقعية، واضحة وموضوعية، ذلك لتمكين أصحاب المصلحة من التقييم بدقة. (Guidelines iso26000 And OECD, 2017, p. 28)

ثالثاً: احترام سلطة القانون: يقصد من هذا المبدأ أن المؤسسة الاقتصادية ينبغي أن توافق على احترامها لسلطة القانون بشكل إلزامي، كما يقصد بسلطة القانون هيمنته بحيث أنه لا يحق لأي فرد أو مؤسسة أن تكون فوق القانون، حيث أنه من المعروف أن سلطة القانون هي تلك المتعلقة بالقوانين المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقاً لإجراءات راسخة ومحددة. (قديري ، 2015 ، صفحة 46)

رابعاً: السلوك الأخلاقي: يقصد من هذا المبدأ أن تتصرف المؤسسة الاقتصادية بشكل أخلاقي في جميع الأوقات، وببني سلوكها على أخلاقيات، الأمانة والعدل والتكامل وذلك فيما يتعلق بالأشخاص والحيوانات والبيئة والالتزام بتناول مصالح الأطراف المعنية. وينبغي على المؤسسة الاقتصادية أن تعمل بشكل فعال على تعزيز السلوك الأخلاقي بواسطة وضع وتحديد قيمها ومبادئها الجوهرية، ووضع هياكل حوكمية تساعد على تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة الاقتصادية وفي تفاعلاتها مع الآخرين، وتحديد وتطبيق معايير السلوك الأخلاقية التي تتلاءم مع غرضها وأنشطتها. (قديري ، 2015 ، صفحة 46)

خامساً: احترام حقوق الإنسان: يقصد من هذا المبدأ أن المؤسسة الاقتصادية ينبغي أن تحترم حقوق الإنسان وينبغي أن تعترف بأهمية هذه الحقوق وعموميّاتها، ويجب على المؤسسة الاقتصادية القيام في هذا المجال بما يلي: (مدحت ، 2015 ، صفحة 111)

- احترام وتعزيز الحقوق الموضوعية في الميثاق الدولي لحقوق الإنسان.
- القبول بأن هذه الحقوق تعد عالمية وعامة وتعد جزءاً لا يتجزأ من الحقوق المطبقة في كافة الدول والثقافات.
- أن تتخذ خطوات نحو العمل على احترام حقوق الإنسان في البلاد التي لا توفر الحماية الكافية لها وأن تعمل أيضاً على الابتعاد عن الاستفادة من هذه المواقف.

- أن تلتزم بمبدأ احترام المعايير الدولية للسلوك إذا كان القانون الوطني أو تطبيقه لا يوفر حماية كافية لحقوق الإنسان.

سادساً: احترام مصالح الأطراف المعنية: ويقصد به أن تقرر المؤسسة الاقتصادية وتتقبل أن هناك تنوعاً بالمصالح للأطراف المعنية وتنوعاً في الأنشطة ومنتجات المؤسسة الرئيسية والثانوية وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية.

كما يقصد به أن تحترم المؤسسة الاقتصادية وتتجاوب مع مصالح أطرافها المعنية على الرغم من أن أهداف المؤسسة الاقتصادية قد تكون مقصورة على مصالح مالكيها، أو أعضائها أو عملائها أو عناصرها الأساسية، إلا أن الأفراد أو الجماعات الأخرى يجوز أيضاً أن يكون لهم حقوق ومطالب أو مصالح معينة التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار، هؤلاء الأفراد أو المجموعات يشكلون سوا الأطراف المعنية للمؤسسة. وينبغي أن تقوم المؤسسة بما يلي: (درمان سليمان، لاسك أرسلان بايز ، 2018 ، صفحة 12)

- تحديد الأطراف المعنية.
- الاهتمام بقدرة الأطراف المعنية والنسبية للاتصال والمشاركة في المؤسسة.
- الأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين مصالح الأطراف المعنية، والتوقعات الأكبر للمجتمع والتنمية المستدامة بالإضافة إلى طبيعة علاقة الأطراف المعنية بالمؤسسة.

- الإدراك بقدرة الأطراف المعنية التأثير بشكل كبير في أنشطة المؤسسة.

سابعاً: احترام المعايير الدولية للسلوك: ويقصد بهذا المبدأ أن المؤسسة الاقتصادية ينبغي أن تحترم المعايير الدولية للسلوك مع الالتزام بمبدأ احترام سيادة القانون في المواقف التي لا توفر الحد الأدنى من حماية المجتمع أو البيئة. وينبغي على المؤسسة الاقتصادية أن تسعى جاهدة إلى احترام المعايير الدولية للسلوك. (قديري ، 2015 ، صفحة 46)

9-1-4 عناصر المسؤولية الاجتماعية والدور الاجتماعي للمؤسسة

لقد أسهم العديد من الباحثين في تحديد مجموعة من العناصر التي تشير إلى محتوى المسؤولية الاجتماعية. ورغم الاختلافات التي طالت ترتيب هذه العناصر والمتعلقة باختلاف البيئة والزمن، إلا أنه يمكن اعتماد العناصر المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (2): عناصر المسؤولية الاجتماعية والدور الاجتماعي للمؤسسة

العنصر	الدور الاجتماعي
1- المالكون	تعظيم قيمة السهم، تحقيق أكبر ربح، رسم صورة جيدة.
2- العاملون	عدالة وظيفية، رعاية صحية، تدريب وتطوير، ظروف عمل مناسبة (إسكان، نقل، رواتب، إجازات)
3- الزبائن	منتجات ذات نوعية، أسعار مناسبة، إعلان صادق.
4- المنافسون	منافسة عادلة ونزيهة، عدم سحب العاملين بطرق غير نزيهة.
5- الموردون	المشاركة في التعامل، الصديق في التعامل، تسديد الالتزامات المالية.
6- المجتمع	خلق فرص عمل جديدة، احترام العادات والتقاليد، توظيف المعوقين، دعم الأنشطة الاجتماعية، دعم البنية التحتية، الصديق والمساهمة في حالة الكوارث.
7- البيئة	الاستخدام الأمثل للموارد، الحد من التلوث، تدعيم المنتجات الخضراء وغير الضارة، حماية البيئة.
8- الحكومة	الالتزام بالتشريعات والقوانين، المساهمة في حل القضايا الاجتماعية، تسديد الالتزامات الضريبية وعدم التهرب، المساهمة في البحث والتطوير، المساعدة في إعادة التأهيل والتدريب.
9- جماعات الضغط	التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك والبيئة، احترام دور النقابات العمالية وحسن التعامل معها، التعامل الصادق مع الصحافة.

المصدر: (عباز، 2018-2019، صفحة 71)

5-1-9 المؤيدون والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية

إن المتتبع للأدب الإداري الذي يعالج موضوع المسؤولية الاجتماعية يجد أن هناك مواقف مؤيدة لأن تتبنى المؤسسة مزيداً من الأدوار الاجتماعية وبالمقابل يكتشف بسهولة أن هناك من يعارض هذا التوجه ويعتبره مهدداً لوجود منظمات الأعمال الحرة. ويدعم كلا الطرفين آرائهم بحجج قائمة على أسس عقلانية وعلمية، (العامي والغالي، 2008، صفحة 69) ويمكن استعراض آراء الطرفين وكالاتي:

الجدول رقم (3): الآراء المؤيدة والمعارضة لتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية

مع تطبيق المسؤولية الاجتماعية	ضد تطبيق المسؤولية الاجتماعية
1- توقعات الجمهور (public Expectation): إن التوقعات الاجتماعية من الأعمال قد ازدادت بشكل جذري منذ الستينات. والرأي العام يدعم الاهتمام الاجتماعي بالأعمال وأيضاً أهدافها الاقتصادية.	1- انتهاج أقصى الربح (Violation): هذا هو جوهر الرؤية التقليدية، حيث يجب على المؤسسات أن تهتم بالأهداف الاقتصادية وتترك ما هو اجتماعي لمؤسسات المجتمع الأخرى.
2- الأرباح طويلة الأمد (Long –Run Profit): أن الأعمال المسؤولة اجتماعياً تميل لأن تكون أكثر ضماناً لتحقيق الأرباح طويلة الأمد. وهذه نتيجة طبيعية لعلاقات أفضل مع المجتمع وتحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور.	2- إضعاف الفرص (Dilution of Purpose): إن السعي إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية قد يضعف الغرض الأساسي للمؤسسات، والمتمثل في تحقيق الكفاءة والإنتاجية الاقتصادية، كما قد يؤدي إلى وضع لا يتمكن فيه المجتمع من حل مشكلاته الاجتماعية أو تحقيق أهدافه الاقتصادية على نحو فعال.
3- الالتزام الأخلاقي (Ethical Obligation): إن المؤسسة الاقتصادية يمكن ويجب أن يكون لديها ضمير وأن تراعي في مجالها ما هو صواب وما هو غير ذلك.	3- التكاليف (Costs): إن معظم الأنشطة المسؤولة اجتماعياً تترتب عليها تكاليف يتحملها طرف ما، وقد تنقل المؤسسات هذه التكاليف إلى الزبائن من خلال رفع أسعار منتجاتها أو خدماتها.

4- القوة الأكبر: (too Much Power): إن المؤسسات من اقوى الكيانات في المجتمع وإنها مع الأنشطة المسؤولة اجتماعيا قد تصبح أكثر قوة مما هي عليه وهو ما يثير التساؤل حول مدى ملائمة هذا النفوذ وحدوده.	4- الصورة الذهنية للجمهور (Public Image): المؤسسات الاقتصادية تسعى لإثراء الصورة الذهنية لدى الجمهور لكسب زبائن أكثر واسقاطاب عاملين أفضل والوصول الى أسواق وأرباح أكثر.
5- نقص المهارات: (Lack Of skills) لأن قادة الأعمال موجهون نحو الأهداف الاقتصادية، فإن المؤسسات قد لا تكون مؤهلة لمواجهة القضايا الاجتماعية.	5- البيئة الأفضل (Better Environment): إن التزام المؤسسة الاقتصادية بحل المشكلات الاجتماعية الصعبة ينتج جودة حياة أفضل وبيئة أكثر استقرارا واجتذاب العاملين الماهرين.
6- نقص المساءلة (Lack Of Accountability) إن السياسيين المهتمين بالقضايا الاجتماعية يسألون عن مواقفهم وإجراءاتهم تجاه هذه القضايا، في حين أن قادة المؤسسات لا تعد مثل هذه القضايا ضمن نطاق مسؤولياتهم المباشرة.	6- عدم تشجيع صدور لوائح حكومية لاحقة (Further Government Regulation): إن اللوائح الحكومية تضيق تكاليف اقتصادية وقيود إدارية على مرونة الإدارة والعمل في الشركات في حين ان تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات تقلل الحاجة لمثل هذه اللوائح.
7- نقص دعم الجمهور الواسع: (Lack Of Broad Public support): عدم توفر مثل هذا الدعم لدى العملاء وانقسامه إزاء هذه القضية أو تلك يولد مناقشات ساخنة يجعل المؤسسة في حاجة للدخول فيها.	7- الموازنة بين المسؤولية والقوة (Balance of Responsibility and Power): تتمتع المؤسسات بقوة وتأثير كبيرين في المجتمع، ومن ثم تحتاج هذه القوة إلى قدر من التوازن من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية، بما يحد من مخاوف المجتمع اتجاهها ويحول دون ظهورها بمظهر المؤسسات التي تعمل ضد الصالح العام.
	8- مصالح حملة الأسهم (Stockholder Interst): المسؤولية الاجتماعية تحسن سعر السهم على المدى الطويل، وإن سوق الأسهم ترى أن الشركات المسؤولة اجتماعيا هي أقل خطرا وأقل عرضة لعدم رضا الجمهور عنها.
	9- امتلاك الموارد (Possession Of Resource): إن المؤسسات تمتلك الموارد المالية والخبرات الفنية والكفاءات الإدارية التي تمكنها من تقديم الدعم الاجتماعي.
	10- تفوق الوقاية على العلاج (Superiority Of Prevention Over Curses): ينبغي معالجة المشكلات الاجتماعية قبل أن تتفاقم وتتحول إلى مشكلات أكثر خطورة، بما يترتب عليها من تكاليف أكبر للمعالجة وتأثيرات سلبية في تحقيق أهداف المؤسسة.

المصدر: (نجم ، 2006 ، صفحة 214)

6-1-9 أهمية وفوائد المسؤولية الاجتماعية

تعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (Corporate Social Responsibility) من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية كبيرة في الفكر الإداري والاقتصادي المعاصر، حيث لم تعد المؤسسات تقيم فقط على أساس أدائها المالي، بل أيضا على أساس مساهمتها الاجتماعية والبيئية والأخلاقية. وتشكل المسؤولية الاجتماعية أحد الركائز الأساسية للحوكمة الرشيدة والتنمية المستدامة. (Carroll, 1999, p. 268)

أولا: أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة: تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة وتعزيز سمعتها لدى العملاء والعاملين والمجتمع، كما تساعد على بناء الثقة مع أصحاب المصلحة، وهو ما ينعكس إيجابا على الأداء المالي والاستراتيجي للمؤسسة. ويرى بورتير وكريمر أن تبني برامج المسؤولية الاجتماعية يمكن أن يخلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات من خلال تحقيق قيمة مشتركة للمجتمع والمؤسسة في آن واحد. (Porter and Kramer, 2006, p. 83)

كما أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تحسين مناخ العمل الداخلي وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، حيث تشير الدراسات إلى أن المؤسسات المسؤولة اجتماعياً تتمتع بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي. (McWilliams and Siegel, 2001, p. 117)

ثانياً: أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع: تلعب المسؤولية الاجتماعية دوراً مهماً في تعزيز التنمية الاجتماعية من خلال دعم الفئات الهشة وتحسين الخدمات الاجتماعية والبنية التحتية، مما يساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية وتقليل الفوارق الاقتصادية. كما تساهم في تعزيز رأس المال الاجتماعي وزيادة الثقة بين المؤسسات والمجتمع، وهو ما يعزز الاستقرار الاجتماعي والسياسي. (Putnam, 2000, p. 288). كما ترتبط المسؤولية الاجتماعية بمبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة، وهي عناصر أساسية في تعزيز الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد، حيث تؤدي إلى تقليل المعلومات غير المتماثلة وتعزيز ثقة المجتمع في المؤسسات الاقتصادية. (OECD, 2011, p. 17)

ثالثاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للدولة: تساهم المسؤولية الاجتماعية في دعم جهود الدولة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تخفيف الأعباء الاجتماعية والبيئية والاقتصادية التي تتحملها الحكومات، حيث تشارك المؤسسات في توفير الخدمات الاجتماعية والاستثمار في التعليم والصحة والبيئة. وتشير تقارير الأمم المتحدة إلى أن مشاركة القطاع الخاص في المسؤولية الاجتماعية تعد عنصراً أساسياً لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. (United Nations, 2015, p. 12)

كما أن التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية يعزز الاستقرار السياسي والاقتصادي عبر دعم السياسات العامة وتحسين العلاقة بين القطاعين العام والخاص، مما يساهم في تحسين مناخ الاستثمار وتعزيز الثقة في الاقتصاد الوطني. (World Bank, 2004, p. 45)

إضافة إلى أهميتها، تحقق المسؤولية الاجتماعية العديد من الفوائد الاقتصادية والتنظيمية للمؤسسات. فقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد برامج المسؤولية الاجتماعية تحقق أداءً مالياً أفضل مقارنة بالمؤسسات التي لا تعتمدها، حيث توصلت دراسة أورليتزكي وزملائه إلى وجود علاقة إيجابية بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي للمؤسسات. (Orlitzky, Schmidt and Rynes, 2003, p. 414)

كما تشير دراسات أخرى إلى أن تبني المسؤولية الاجتماعية يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات ويزيد من ثقة المستثمرين والعملاء، مما يؤدي إلى زيادة الربحية على المدى الطويل. (Porter and Kramer, 2011, p. 6)

وتؤكد البحوث أن إشراك الموظفين في برامج المسؤولية الاجتماعية يساهم في تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف التشغيلية، خاصة تلك المتعلقة بالغياب والأعباء الصحية، فضلاً عن تحسين الأداء التنظيمي العام. (Turban and Greening, 1997, p. 658)

كما يساهم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في تحسين العلاقة مع الحكومات وتقليل المخاطر القانونية والتنظيمية، حيث تعتبر المؤسسات المسؤولة اجتماعياً أقل عرضة للعقوبات والنزاعات القانونية. (Carroll and Shabana, 2010, p. 90)

وفي المقابل، تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتجاهل المسؤولية الاجتماعية أو تتسبب في أضرار اجتماعية وبيئية تواجه مخاطر كبيرة مثل فقدان السمعة والمقاطعة من قبل المستهلكين والمستثمرين، مما يؤثر سلباً على استدامتها ونموها. (Fombrun, Gardberg and Sever, 2000, p. 87)

2-9 المقاربات النظرية المفسرة للمسؤولية الاجتماعية

تباينت النظريات المفسرة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية من باحث إلى آخر، وانحصرت بين النظرة الكلاسيكية التي ترفض أي فكرة تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، أما النظرة المعاصرة فهي تؤيد وتدعم وجود هذه المسؤولية، إضافة إلى نظرة أخرى تقوم على أساس العلاقة بين المؤسسة والمجتمع، وفيما يلي نذكر هذه النظريات:

2-2-9 النظرة النيوكلاسيكية

إن الفكرة الأساسية التي تقوم عليها هذه النظرية هي أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تتمثل في تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح واستثمارها، لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق الرفاهية الاجتماعية، ويعتبر الاقتصادي "ميلتون فريدمان" (M. Friedman) المنظر لهذه النظرية، ففي سنة 1970 عبر عن نظريته للمسؤولية الاجتماعية من خلال قوله أن المؤسسات لها مسؤولية اجتماعية وحيدة في توظيف الموارد في النشاطات التي من شأنها زيادة الأرباح، شرط احترام قواعد اللعبة والمتمثلة في المنافسة الحرة والمفتوحة والابتعاد عن الغش والتدليس، وبذلك أصبح رائداً للمبدأ النيوكلاسيكي الذي يعتبر الربح هو المقياس الأساسي لكل القيم. (مختارة، جبالة، مقدم، 2019، صفحة 18)

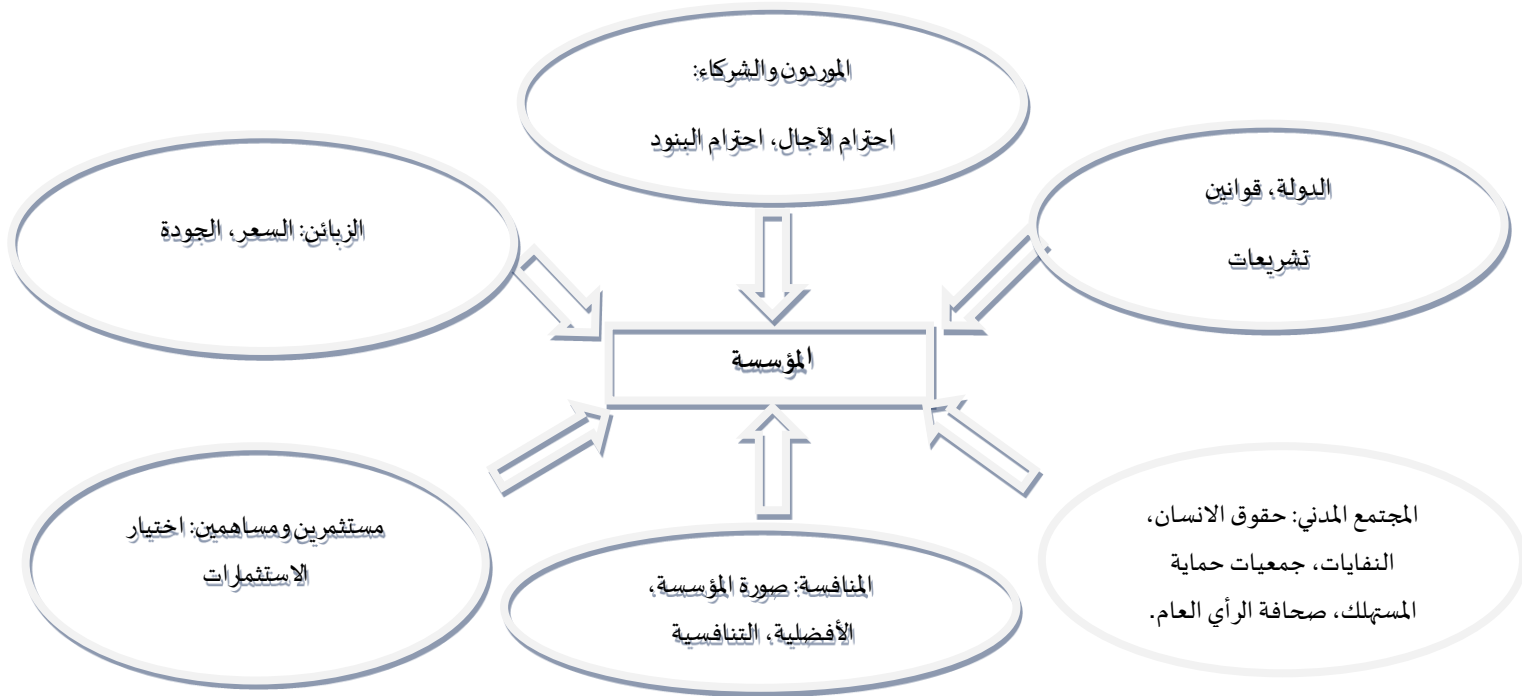
2-2-9 نظرية أصحاب المصالح

ينسب ظهور مسؤولية المؤسسات الاجتماعية إلى نظرية أصحاب المصالح، والتي تنص أن بقاء المؤسسة ونجاحها يتم الاعتراف به من خلال تحقيق أهدافها الاقتصادية (تعظيم الربح) وغير الاقتصادية (مثل أداء الشركات الاجتماعي) المتعلقة بمنفعة أصحاب المصالح.

وقد أصبحت إدارة أصحاب المصالح نظرية ذات أساس أخلاقي منذ عام 1984 عندما قدم "Freeman" كتابه "الإدارة الاستراتيجية" قسم أصحاب المصالح، حيث بدأ من فكرة مفادها أن المدراء يتحملون علاقة ائتمانية تجاه أصحاب المصالح بدلاً من تحملهم واجبات ائتمان تجاه المساهمين بشكل حصري كما كان مفهوماً من خلال وجهة النظر التقليدية للمؤسسة. وقد عرف "Freeman" أصحاب المصالح في أي مؤسسة بأنهم أي مجموعة أو فرد

يمكن أن يؤثر أو يتأثر بتحقيق أهداف المؤسسة. باتباع هذه النظرية، يجب على المؤسسة المسؤولة اجتماعيا الانتباه إلى المصالح المشروعة لجميع أصحاب المصالح المعنيين في وقت واحد، وعليها الموازنة بين هذه المصالح المتعددة وليس فقط مصالح المساهمين في المؤسسة. (شذى نعمان أبو دست ، 2018، صفحة 35)

الشكل رقم (2) : أهداف أصحاب المصالح في المؤسسات الاقتصادية



المصدر: (زياني خولة ، 2020/2019، صفحة 9)

3-2-9 نظرية الوكالة

تقوم نظرية الوكالة على العلاقة التي تنشأ بين طرفين هما: الأصيل أو الموكل من جهة والوكيل من جهة أخرى، وتحدد هذه العلاقة وفق شروط عقد صريحة أو ضمنية، يكلف بموجبها الموكل الوكيل بأنشطة معينة لصالحه كما يفوضه باتخاذ القرارات نيابة عنه، وبالتالي توصف هذه النظرية على أنها: مجموعة من العلاقات التعاقدية بين الأطراف ذوي المصالح المشتركة، حيث تفسر هذه النظرية العلاقات بين المدراء والوكلاء في بيئة العمل، تعتبر كأداة رقابة داخلية مهمتها تخفيض تكاليف الوكالة الناجمة عن تباعد المصالح بين الأصيل والوكيل (خاصة بين المساهمين والمديرين التنفيذيين) والقيام بتحديد السلطة التقديرية للوكيل، وضمان رقابة فعالة على المديرين التنفيذيين. (زياني خولة ، 2020/2019، صفحة 7)

3-3 أسس تطبيق المسؤولية الاجتماعية

3-3-1 تهيئة المؤسسة قبل التطبيق

من أجل تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، فإنه يتوجب وجود محفزات ودعائم أخرى تساهم في تطبيق هذا المفهوم نذكرها: (زياني خولة ، 2020/2019، الصفحات 39-40)

أولاً: مسيروون ذو رؤية: لأن الاستراتيجيات تبنى على التوقعات التي يراها المدراء مسيطرة للتغيرات، والتي يجب أن تنقل لكل العاملين، وهذا لبناء طاقة جديدة تتمثل في إطار رسالة المؤسسة، فالمواطنة التي لا تسعى لتعظيم الأرباح بل تطمح في الاستمرار لأنها تعتمد على الفائدة الناتجة من خلال الأثر الإيجابي لرفع معنويات العمال، كخطوة أولى المسير الناجح هو القادر على تحقيق انتماء العاملين وكل أطراف ذات المصلحة لاحتواء استراتيجيات التنمية المستدامة.

ثانياً: توجيه الابتكار والابداع: فحسب اللجنة الأوروبية في سنة 2002، فإن المؤسسات الاقتصادية الأكثر إبداعاً هي التي توسع وتدمج في استراتيجيات نموها أنشطة التنمية المستدامة ابتداءً من الحفاظ على الورق أو الطرق السليمة للتعبئة والقيام بمراجعة بيئية، والانتقال تدريجياً نحو إجراءات أكثر مسؤولية، ذلك أن قدرة المؤسسة على الابتكار يرفع من قدرتها على التنافسية وتحسين الأداء.

ثالثاً: العمل من خلال الشبكات: هناك ثلاثة أنواع من الشبكات تمكن المؤسسات الاقتصادية من رفع فعاليتها حول أنشطة التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية:

- شبكات الأعمال: تتعلق بالعملاء، الموردين، المستهلكين.
- شبكات التنظيم: السلطات الدولية، الوطنية، المحلية.
- شبكات المعرفة: تمس مراكز التكنولوجيا، الجامعات، معاهد، مراكز بحث.

2-3-9 مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية

إن تطبيق نظام المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية وفقاً لحلقة "ديمنج" في إدارة الجودة الشاملة والتي تعتمد على المراحل التالية: التخطيط، التطبيق، الفحص، التحسين، يجب أن يشمل على إطار منظم يتم مراقبته ومراجعته باستمرار، قصد توفير التوجيه الفعال لإدارة المؤسسة لبلوغ أهدافها المستمرة. (شقراني وقشام، 2019، صفحة 114)

وتستخدم حلقة "ديمنج" لتنسيق الجهود من أجل التحسينات المستمرة في المؤسسات. وتؤكد على أن برامج التحسينات يجب أن تبدأ أولاً بالتخطيط الجيد، الذي ينتج عنه كيف نستخدم حلقة "ديمنج"، والذي تم تطويرها من قبل "ديمنج" و "شوهارت" ليصبح إطاراً مهماً لمراحل أنشطة التحسين المستمر والذي يعتمد على المراحل التالية: (زياني خولة، 2020/2019، صفحة 40)

- التخطيط: بدءاً بدراسة العملية الحالية، وجمع المعلومات عنها، وتحديد المشكلة والبحث عن سبب التحسين، وتصميم خطة للتحسين متضمنة معايير تقييم تنفيذ الخطة.
 - التنفيذ: تنفيذ الخطة وتطبيق التغيير في نطاق محدود.
 - التحقق: يتم في هذه المرحلة قياس النتائج وتقييمها.
 - التحسين المستمر: إذا كانت النتائج ناجحة، يتم الاعتماد على خطة التحسين المستمر ويمكن تطبيقها على أي نشاط أو عملية في المؤسسة.
- إن تطبيق نظام المسؤولية الاجتماعية وفقاً لحلقة "ديمنج" يهدف إلى تقييم مدى التزام المؤسسة بدعم المجتمع المحلي من خلال المشاركة في النشاطات المجتمعية مثل: المشاركة في التدريب، التعليم، دعم المشاريع الخيرية والمبادرات التطوعية.
- يمكن ترجمة المراحل الأربعة السابقة إلى ستة مهام رئيسية، والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي:

المرحلة	تحديد المهام	نقاط التحقق من العمل
متى؟	ماذا؟	كيف؟
أولاً: مرحلة التخطيط	تقييم الوضع الحالي للمؤسسة بما يخص برامجها للمسؤولية الاجتماعية	1. تأسيس فريق العمل. 2. تطوير ووضع تعريف عملي للمسؤولية الاجتماعية. 3. استعراض وثائق المؤسسة، والعمليات والأنشطة. 4. تحديد وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين.
	وضع استراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.	1. الحصول على دعم الإدارة العليا والموظفين. 2. دراسة ما تفلعه المؤسسات الأخرى بما يخص المسؤولية الاجتماعية. 3. إعداد مصفوفة بالإجراءات المقترحة. 4. وضع أفكار للمضي قدماً بما يخص المسؤولية الاجتماعية. 5. اتخاذ القرار فيما يتعلق بتحديد الاتجاه والنهج ونقاط التركيز التي يجب العمل بها.
ثانياً مرحلة التنفيذ	تطوير واعداد التزامات المسؤولية الاجتماعية التي يجب المضي بها	1. عمل مسح للالتزامات الحالية بما يخص المسؤولية الاجتماعية. 2. فتح الحوار مع أصحاب المصلحة الرئيسيين. 3. تشكيل مجموعة عمل هادفة الى تحديد وتطوير الالتزامات. 4. إعداد نسخة أولية للخطة. 5. التشاور مع أصحاب المصالح الذي من المحتمل تأثرهم بهذه الالتزامات. 6. مراجعة الالتزامات بشكل نهائي والعمل على نشرها.
	تنفيذ الالتزامات	1. تطوير هيكلية متكاملة لصنع القرار فيما يخص المسؤولية الاجتماعية. 2. اعداد وتنفيذ خطة عمل للمسؤولية الاجتماعية. 3. تحديد أهداف قابلة للقياس وتحديد مقاييس الأداء. 4. تشجيع العاملين وغيرهم ممن تنطبق عليهم الخطة. 5. تصميم وتنفيذ تدريب خاص على المسؤولية الاجتماعية. 6. وضع آليات لمعالجة مقاومة التغيير. 7. وضع خطط لتفعيل الاتصالات الداخلية والخارجية.

ثالثاً: مرحلة التحقق 	التحقق من التقدم الحاصل، وتقرير تقديم خاص 1. قياس الأداء والتحقق منه. 2. إشراك وإدماج أصحاب المصالح. 3. إعداد وتقديم تقرير الأداء.
رابعاً: مرحلة التحسين المستمر	التقييم والتحسين 1. تقييم الأداء. 2. تحديد الفرص المتاحة للتحسين. 3. إشراك أصحاب المصالح.
	التدقيق العودة الى الخطة والبدء بدورة جديدة

المصدر: (قشام اسماعيل، شقراني محمد، 2019، صفحة 216)

9-3-3 عوامل نجاح تطبيق المسؤولية الاجتماعية

حتى تنجح المؤسسات في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، هناك العديد من العوامل الرئيسية التي يجب إعدادها وتنظيمها قبل الشروع في إطلاق البرامج وفي مقدمة هذه العوامل ما يلي: (الأسرج، 2012، صفحة 47)

- الحرص على عدم الإعلان عن البرامج الاجتماعية إلا بعد انطلاقتها، فكثير من البرامج الاجتماعية التي يعلن عنها لا يكتب لها الاستمرار لعدم قدرة المسؤولين على تنفيذها وهذا ما قد يؤدي الى توقف البرنامج في المستقبل.
- محاولة المؤسسات الراغبة في الانطلاق في برامج المسؤولية الاجتماعية عدم تبني مشاريع كبيرة وضخمة حتى لا تؤدي بها الى الفشل.
- قيام المؤسسة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستساهم في معالجتها والمبادرة التي سيقدمها للمجتمع بدلا من الانتقاد والشكوى للسلبات الموجودة.
- جعل أنشطة المسؤولية الاجتماعية جزءا رئيسيا في نشاط المؤسسة ومتابعته من قبل المسؤول خاص وربطه بالإدارة العليا.
- ضرورة إيمان المؤسسة بقضية المسؤولية الاجتماعية وجعلها من أولى اهتماماتها، والعمل على ترسيخ مبادئها في جميع الموظفين وأنه واجب عليها تجاه المجتمع وليس فقط فضلا منها.

9-3-4 مرتكزات نجاح تطبيق المسؤولية الاجتماعية

أولاً: دور القطاع الخاص في نشر مفهوم المسؤولية الاجتماعية: يقتصر دور القطاع الخاص على تبني برامج عمل علمية محددة في مجال المسؤولية الاجتماعية وتقييمها وقياس مردودها، وتفعيل هذا الدور يتطلب ما يلي: (الأسرج ح.، 2014، الصفحات 21-22)

- يتعين على المؤسسة أن تضمن الرسالة الخاصة بها سياستها في تحمل مسؤوليتها الاجتماعية تجاه مختلف أصحاب المصالح، بما في ذلك حماية أصول المؤسسة واحترام حقوق أصحاب المصالح.
- تبني المؤسسات سياسة واضحة للتنمية البشرية، التي تنص على مشاركة العاملين بالمؤسسات في إدارتها من خلال مراجعة الميزانيات السنوية وتحديد الأجور ومستوى الرعاية الصحية والتدريب.
- تلتزم المؤسسات بمجموعة من القواعد الأخلاقية التي تحددها مجالس إدارات هذه المؤسسات والتي يتم إعلانها بكل شفافية وتلتزم بها المؤسسات بتطبيقها.
- ضرورة مراعاة الاعتبارات البيئية أثناء ممارسة المؤسسات لنشاطها الاقتصادي

ثانيا: دور مؤسسات المجتمع المدني في نشر مفهوم المسؤولية الاجتماعية: يعتمد دور المجتمع المدني في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية القيام بالأعمال التالية: (جلس ، 2016 ، صفحة 12)

- القيام بحملات ترويج واسعة النطاق للمسؤولية الاجتماعية ومحاولة تحديد مفهوم دقيق وواضح لها، وذلك للتعريف بأهمية برامج هذه الأخيرة وأثرها الربحي على المؤسسات.
- مشاركة المؤسسات والحكومة على تحمل المسؤولية الاجتماعية من خلال بناء استراتيجية وطنية واقعية لتعزيز النزاهة والمساءلة ومحاربة الفساد.

ثالثا: دور الحكومات في نشر المسؤولية الاجتماعية: تتمثل دور الحكومات في نشر مفهوم المسؤولية الاجتماعية فيما يلي: (الأسرج ح.، 2014 ، صفحة 17)

- توفير مناخ ملائم لقيام المؤسسات بنشاطها ومواجهة تحديات المنافسة المحلية والعالمية.
- إعطاء القدوة الحسنة للمؤسسات من خلال الإفصاح والاعلان بشفافية عن سياسات الحكومة المختلفة وتوفير المعلومات وإتاحتها وتحسين نظم الحوكمة في الهيئات والادارات الحكومية المختلفة.
- منح بعض الجوائز المالية والمعنوية لتشجيع المؤسسات على المساهمة الفعالة في برامج المسؤولية الاجتماعية.

4-9 مختلف العلاقات مع المسؤولية الاجتماعية

1-4-9 المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصلحة

ترتبط المسؤولية الاجتماعية ارتباطا وثيقا بنظرية أصحاب المصلحة، التي تؤكد أن المؤسسة لا تعمل فقط لصالح المساهمين، بل تؤثر وتتأثر بمجموعة واسعة من الأطراف. ويعرف Freeman أصحاب المصلحة بأنهم كل فرد أو جماعة يمكن أن تؤثر في تحقيق أهداف المؤسسة أو تتأثر بها (Freeman, 1984, p. 46). وبناء على ذلك، فإن تطبيق المسؤولية الاجتماعية يقتضي من المؤسسة إدارة علاقاتها مع العمال، والزبائن، والموردين، والمجتمع، والدولة، بطريقة عادلة ومتوازنة، بما يضمن الاستدامة ويقلل النزاعات والمخاطر التنظيمية. (OECD, 2015, pp. 20–21)

2-4-9 العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية ومواطنة الشركات Corporate Citizenship

إن فكرة مواطنة المؤسسة ليست جديدة، إذ تبدأ المسؤولية الاجتماعية حيث ينتهي القانون. لا تكون المؤسسة مسؤولة اجتماعيا إذا كانت تطبيق الحد الأدنى من متطلبات القانون فقط لأن هذا ما سيقوم به أي مواطن صالح. (شذى نعمان أبو دست ، 2018 ، صفحة 37). نقول عن مؤسسة ما بأنها مواطنة صالحة إذا عملت جاهدة على تحقيق مصالح أصحاب المنفعة الآخرين مثل: المستهلكين ، المديرين، الموظفين والبيئة التي تعمل فيها، بالإضافة الى أجهزة الإعلام والاتحادات والنقابات والمجتمع بصفة عامة، فهذا الأمر لا يعني فقط القيام بالأعمال الخيرية بل يتعدى ذلك، فالانصاف بصفة المواطنة والمسؤولية الاجتماعية يتجلى من خلال المساهمة الفعالة في مختلف البرامج التعليمية والصحية والاجتماعية والمحافظة على البيئة وكذلك المشاركة الفعالة على كافة المستويات من أجل تحسين ظروف المجتمعات التي تعمل فيها إلى جانب العمل وفقا لمبادئ الشفافية والمسؤولية وإنتاج السلع والخدمات الآمنة ذات المواصفات الجيدة. (بلقايد، 2019 ، صفحة 30)، بمعنى أن تكون المواطنة الصالحة للمؤسسات ممارسة منتظمة وليست حدثا فرديا يتعلق بالقيام بعمل نبيل، كما أنها يجب أن تصبح جزءا من ثقافة المؤسسة. (فني ، 2011 ، صفحة 211)

3-4-9 العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات

إن الإطار العام لمفهوم الحوكمة لا يرتبط بالنواحي القانونية والمالية والمحاسبية للمؤسسات فقط، ولكنه يرتبط ارتباطا وثيقا بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. ونجد أن حوكمة المؤسسات تتصف بعدة مميزات ومن بين هذه المميزات المسؤولية الاجتماعية، حيث تعمل الحوكمة على جعل المؤسسات مسؤولة على القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة من أجل البقاء والتطور في ظل البيئة الاقتصادية الحالية، فعلى المؤسسات أن تتفاعل مع التوجهات الاجتماعية والبيئية التي غيرت من ظروف النشاط على مستوى جميع الأسواق وفرضت ظروف تنافسية جديدة. (بليرك، بركة، 2017 ، صفحة 107)

4-4-9 العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة

من الصعب التمييز بين مفهومي التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية نظرا لشدة تقاربهما، فالأول يعني التوفيق بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المستوى العالمي، والثاني يعني دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في النشاطات التجارية. (فضالة، قرومي، 2017، صفحة 53)

تعتبر المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة مفهومان مترابطان، إذ نلاحظ أن نفس العناصر تقريبا التي تشملها المسؤولية الاجتماعية نجدها في المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة، فالمفهومان متكاملان وكلاهما يخدم الآخر، بحيث تغير توجه المؤسسات في الآونة الأخيرة من التوجه لتحقيق الربح إلى التوجه نحو التحلي بالمسؤولية الاجتماعية، لذلك انتبهت هذه المؤسسات تصرفات مجتمعية من خلال وضع مواثيق أخلاقيات الأعمال ومواثيق بيئية واجتماعية، بالإضافة إلى تعظيم الربحية والذي يتوجب عليها مراعاة معايير أخرى، تتمثل في حماية البيئة والعدالة الاجتماعية، ومن هذا المنطلق فإن أي مؤسسة تسعى إلى إدراج التنمية المستدامة في الإدارة مع المجتمع الذي تنشط في وسطه وأن تأخذ المزيد من الخطوات بصفة طوعية من أجل تحسين نوعية حياة المجتمع. (منصور عبد القادر منصور وآخرون، 2019، صفحة 141)

4-4-5 العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال

تعد المسؤولية الاجتماعية الامتداد العملي لأخلاقيات الأعمال، إذ تحول المبادئ الأخلاقية إلى سياسات وإجراءات وممارسات ملموسة. فأخلاقيات الأعمال تحدد ما هو صواب أو خطأ في السلوك التنظيمي، بينما تجسد المسؤولية الاجتماعية هذا الحكم الأخلاقي في قرارات استراتيجية وتفاعلات يومية مع أصحاب المصلحة. (Trevino and Nelson, 2017, p. 25). وعليه، فإن غياب الأساس الأخلاقي يجعل المسؤولية الاجتماعية مجرد أداة دعائية، في حين أن الأخلاقيات بدون ترجمة اجتماعية تبقى حبيسة الخطاب النظري. و تقتضي الضرورة وجود علاقة إيجابية بين أخلاقيات العمل وتبني المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية حيال الأطراف المختلفة (العامري والغالي، 2008، صفحة 196)، فالحديث عن إحداها يرتبط بشكل صريح أو ضمني بالحديث عن الأخرى فهناك علاقة قوية بينهما أدت في كثير من الأحيان إلى الربط والتداخل بين المفهومين. والسؤال المطروح هو هل العلاقة بينهما هي علاقة تطابق أو تكامل؟

لقد أشار Kirrane إلى أنه هناك تماثل بين أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية إذ أن حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا إحدى جوانب منهج شامل من أخلاقيات العمل، أما Daft فقد أوضح بأن الأخلاقيات تتعلق بالقيم الداخلية والتي هي جزء من البيئة الثقافية للمؤسسة وأيضاً بأشكال القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بما يتصل بالبيئة الخارجية، إذ أن المسألة الأخلاقية تؤثر على تصرفات الفرد أو المجموعة أو المنظمة بشكل سلمي أو إيجابي على الآخرين، في حين وصف Weihrich and Koontz أخلاقيات الأعمال بأنها كل ما يتعلق بالعدالة وبعض النواحي مثل توقعات المجتمع والمنافسة بزمالة والإعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية (مهري، سمايلي، 2019) (سالم يعقوب، قواسمية العلمي، 2021، صفحة 110)، ويبدو على الصعيد الفردي أن النزوع إلى الجانب الأخلاقي والاهتمام بالسلوكيات الأخلاقية قد سبق كثيرا جانب تحمل المسؤولية الاجتماعية (العامري والغالي، 2008، صفحة 196). في الأصل مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو وليد المصلحة الذاتية وليس نتاجا عن رؤية أخلاقية. فهي وليدة النموذج الاقتصادي القائم على الكفاءة (تعظيم الربح) وسرعان ما ظهرت الأبعاد السلبية على الأطراف الأخرى والمجتمع مما أدى بالمؤسسات إلى التحول إلى نمط المصلحة الذاتية المستنيرة بالأخلاقيات الأكثر توازنا بين الاعتبارات الاقتصادية والاعتبارات الاجتماعية وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال ما يأتي:

- لقد أصبح واضحا لدى المؤسسات أن الإخلال بالمسؤولية الاجتماعية والالتزامات في المجتمع ليس في صالح المؤسسة، فالمحاكم يمكن أن تجعل المؤسسات المخلة بمسؤولياتها الاجتماعية في دوامة طويل وأمام تكاليف وأعباء ضخمة مقارنة مع التكاليف التي تتحملها عند قيامها بالالتزامات الاجتماعية. مما يؤكد أن المسؤولية الاجتماعية هي حقا نتاج تحميل رشيد للمنفعة العائدة في ظل الظروف الجديدة.

- منذ بداية هذا القرن صدرت عدة قوانين في الدول الصناعية توضح حقيقة مهمة للمؤسسات، هي أنها كانت تعمل أولا لمصلحتها الاقتصادية الصرفة لتأتي المسؤولية الاجتماعية لتجبرها على إعادة النظر في ذلك سواء الالتزام بالقوانين الجديدة أو تنفيذ القوانين القائمة.

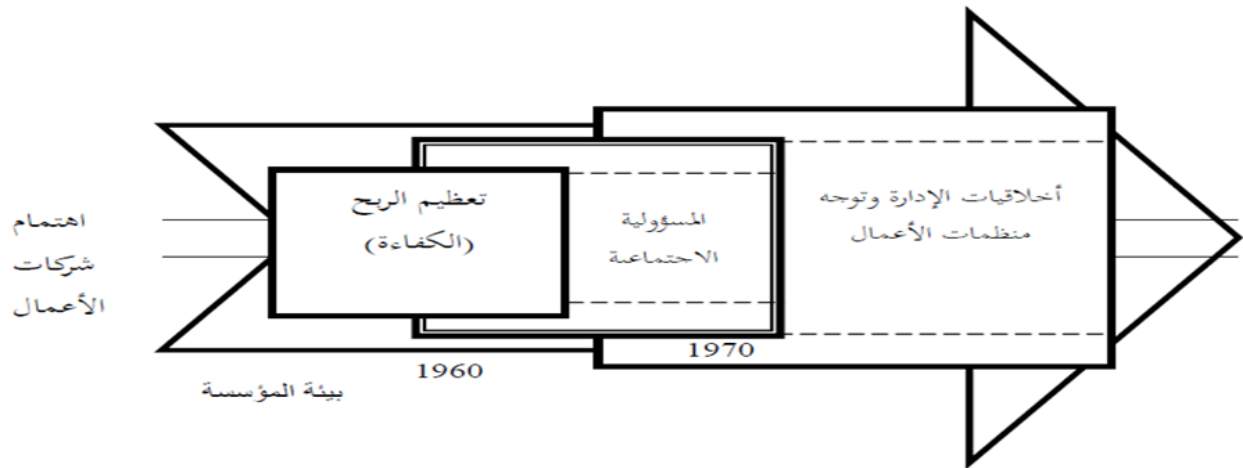
- إن التحليل الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية يوضح أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تدفع أية مؤسسة أن تكون لها عوائد مقابل نفقاتها. وهذا ما يجعلها مقبولة، فهي وسيلة فعالة لتعزيز سمعة المؤسسة والشعور الودي والصورة الذهنية الملائمة لدى الزبائن. وتتفق هذه الفكرة مع فكرة "بيتر داركر" التي أشرنا إليها سابقا. (نجم، 2006، صفحة 217)

نستنتج مما سبق وجود علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، إذ ركزت الأدبيات الإدارية في المرحلة الأولى، وحتى ستينيات القرن العشرين، على الكفاءة وتعظيم موارد المؤسسة وتحقيق الأرباح. ثم شهدت المرحلة الثانية، خلال سبعينيات القرن العشرين، تحولا نحو

الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية إلى جانب التأكيد على الكفاءة، قبل أن يتسع نطاق الاهتمام لاحقا ليشمل أخلاقيات الإدارة إلى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة.

وعليه، يمكن القول إن هناك تداخلا واضحا بين هذه المفاهيم، ولا سيما أن بعض أشكال المسؤولية الاجتماعية بدأت في الظهور منذ الثورة الصناعية وبدايات القرن العشرين، من خلال اهتمام المؤسسات بظروف العمل وبيئته وتحسين نوعيتها. ومع تطور الفكر الإداري، ولا سيما منذ سبعينيات القرن العشرين، اكتسبت المسؤولية الاجتماعية بعدا أخلاقيا أكثر وضوحا، مما أدى إلى تزايد تداخلها مع أخلاقيات الإدارة بوجه عام. (زايد مراد، ساولي تاسعيدت، 2021)

الشكل رقم(3): التداخل بين الكفاءة، المسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الأعمال



المصدر: (نجم ، 2006 ، صفحة 147)

يوضح هذا الشكل قدرا من التداخل بين المفاهيم فالاهتمام بالكفاءة في بداية هذا القرن لم يخلو من ممارسة الأشكال الأولى للمسؤولية الاجتماعية الموجهة إلى داخل المؤسسة وذلك من خلال الاهتمام بالعمال وظروف العمل ونوعيتها. كما أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية تكون ذات بعد أخلاقي مما يجعلها تتداخل مع أخلاقيات العمل

وينعكس تبني كلا المفهومين (المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال) في ثلاث مستويات:

- **المستوى الكمي:** ويتمثل في مدى مساهمة المؤسسة في النمو الاقتصادي ومدى مشاركتها في حل مشاكل المجتمع وذلك على الصعيد المحلي والدولي بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات، من خلال العدالة والمساواة وعدم تضليل الزبائن مهما كانت العلاقة بين المؤسسات والدول.
- **المستوى الجزئي:** إن تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية على المستوى الجزئي يؤدي بالمؤسسة ومختلف أصحاب المصالح إلى تفادي الكثير من مشاكل الأخلاقيات.
- **المستوى الفردي:** يتمثل في مختلف سلوكيات المديرين والموظفين وحملة الأسهم أثناء القيام بأنشطة المؤسسة، حيث تنعكس أخلاقيات كل من المدراء وحملة الأسهم أثناء اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، أما بالنسبة للموظفين فتنعكس أخلاقياتهم أثناء تنفيذهم للمقررات وقيامهم بأعمالهم لإنتاج السلع والخدمات التي سيستفيد منها المجتمع عامة والزبون بصفة خاصة. ومنه يمكن القول إنه إذا ما تم أخذ أخلاقيات الأعمال بعين الاعتبار أثناء القيام بمختلف أنشطة المؤسسة سيكون حتما للمؤسسة دور إيجابي لصالح المجتمع وهذا ما يهدف إليه مفهوم المسؤولية الاجتماعية. للتوضيح أكثر نستعين بالشكل الآتي:

الشكل رقم (4): العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال

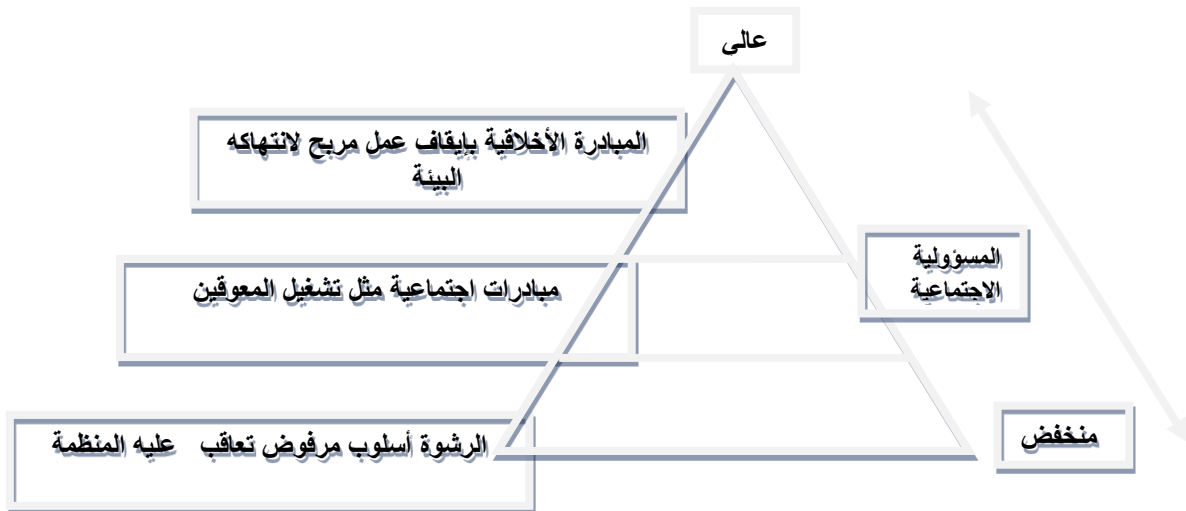
أخلاقيات الأعمال ↑ عالي ↓ ضعيف	ملتزم أخلاقيا واجتماعيا	التزام أخلاقي عالي وضعف في الالتزام الاجتماعي
	ملتزم اجتماعيا مع ضعف في الالتزام بالأخلاقيات	غير ملتزم أخلاقيا ولا اجتماعيا
	عالي	ضعيف
	تبني المسؤولية الاجتماعية	

المصدر: (العامري والغالي، 2008، صفحة 197)

و يبين الشكل أنه من الممكن أن نجد مؤسسة ذات توجه اجتماعي والتزام أخلاقي عالي، وفي هذه الحالة فإن المؤسسة ملتزمة أخلاقيا واجتماعيا في مخرجاتها وسلوكياتها من مجمل الجوانب القانونية منها والغير قانونية. كما قد نجد مؤسسات أخرى في الاتجاه المعاكس لهذا الموقف بكونها غير ملتزمة أخلاقيا أو غير مبادرة في تبني أي مسؤوليات اجتماعية تجاه مختلف الاطراف. وتبقى الحالات الأخرى من المؤسسات نجد فيها من يلتزم بمسؤولية اجتماعية كبيرة لكنها أقل التزاما بجوانب الأخلاقيات والسلوكيات المقبولة في قراراتها، حتى قد يصل الأمر بالبعض منها إلى تمويل هذه الالتزامات الاجتماعية بما تحصل عليه من عوائد نتيجة السلوكيات الغير أخلاقية. أما الحالات الأخرى والتي تكون فيها المؤسسات ملتزمة بالأخلاقيات بحدود كبيرة لكنها تقصر في دورها الاجتماعي إلا بما يفرضه القانون.

وعليه فإن المسؤولية الاجتماعية لها شقين الأول يتمثل بالبعد الرسمي والمفروض بقوة القانون والثاني بعد أخلاقي ويتمثل بالالتزام والمبادرات الطوعية في الجانب الاجتماعي وهذه تعبر عن نزعة أخلاقية تتجاوز جانب الالتزام الذي يفرضه القانون، وهناك تداخلا بين الاطار القانوني للعمل الذي يحمل جوانب الرضوخ للتعليمات والاجراءات القانونية ويمثل الحد الأدنى من الالتزام في حين أن المسؤولية الاجتماعية تمثل التزاما أوسع فهي مجموعة كبيرة من المبادرات تجاه مختلف الأطراف أما الأخلاقيات فهي التزام أوسع و أعلى لكونها ترتبط بالقيم والمثل العليا يفترض أن لا تخرقها المؤسسة لذلك تبادر المؤسسة إلى إيقاف عمل مريح لانتهاكه لخصوصيات معينة أو تلويثه للبيئة أو غير ذلك (العامري والغالي، 2008، الصفحات 196-198)

الشكل رقم (5): مدى تدرج الالتزام وفق القانون والأخلاق



المصدر: (العامري والغالي، 2008، صفحة 199)

تنشئ أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية التزاما على المؤسسة للقيام بأكثر من مجرد الامتثال للقانون، لا يمكن أن يكون تعظيم الربح أولوية وحيدة للمؤسسة إذ يجب أن تهتم بجودة المنتج والخدمة، والتجارة العادلة، والاستدامة والتعاونيات وفرص ملكية الموظفين وتعزيز بيئة يكون فيها العمل والحياة متوازنين، يجب عليها انشاء استراتيجيات لتعزيز الممارسات الأخلاقية ومؤسسة مسؤولة اجتماعيا. فيستخدم مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في أغلب الأدبيات الإدارية كمترادفين لطبيعة العلاقة الكبيرة بينهما كون المسؤولية الاجتماعية تحمل بعدا أخلاقي ومسؤولية أخلاقية والمتمثلة في الأنشطة والسلوكيات المقبولة من المجتمع وعلى المؤسسة أن لا تجعل من المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل

كرد فعل يتجاوب مع القضايا المطروحة بل يفترض أن تكونا قاعدة أساسية ومكون مهم لاستراتيجية المؤسسة وأن تأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذها لقرارات مهمة. ومنه يمكن الإجابة على السؤال المطروح أن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل هي علاقة تكاملية لا يمكن أن تتحقق أحدهما دون تبني المفهوم الآخر فالأخلاقيات هي بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية والالتزام به يؤثر إيجابيا على المجتمع.

5-9 المواصفة القياسية ايزو 26000 في المسؤولية الاجتماعية

1-5-9 المنظمة الدولية للمعايير

المنظمة الدولية للمعايير هي منظمة غير حكومية لا تهدف للربح، تأسست في عام 1947، وتوجد الأمانة المركزية للمنظمة في جنيف في سويسرا، ويشارك في عضويتها 157 هيئة مواصفات قومية من مختلف دول العالم وتعمل على رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات ومنح الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على مستوى عالمي في شتى المجالات.

2-5-9 إيزو 26000: المفهوم، المبادئ والإيجابيات

iso26000 هي مواصفة دولية تقوم على إعطاء تعليمات وإرشادات للمؤسسات والمنظمات حول المسؤولية الاجتماعية، ومن المنتظر تطبيقها في كل المؤسسات العامة أو الخاصة وكذلك في كل الدول المتقدمة والنامية، بحيث تساعد هذه المواصفة الدول والمؤسسات على أن يكونوا مسؤولين اجتماعيا وبالكيفية المرادة من فئات المجتمع، وتقدم كذلك المبادئ المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وكل المواضيع والقضايا المتعلقة بها. (مهري، سمايلي، 2019، صفحة 332)

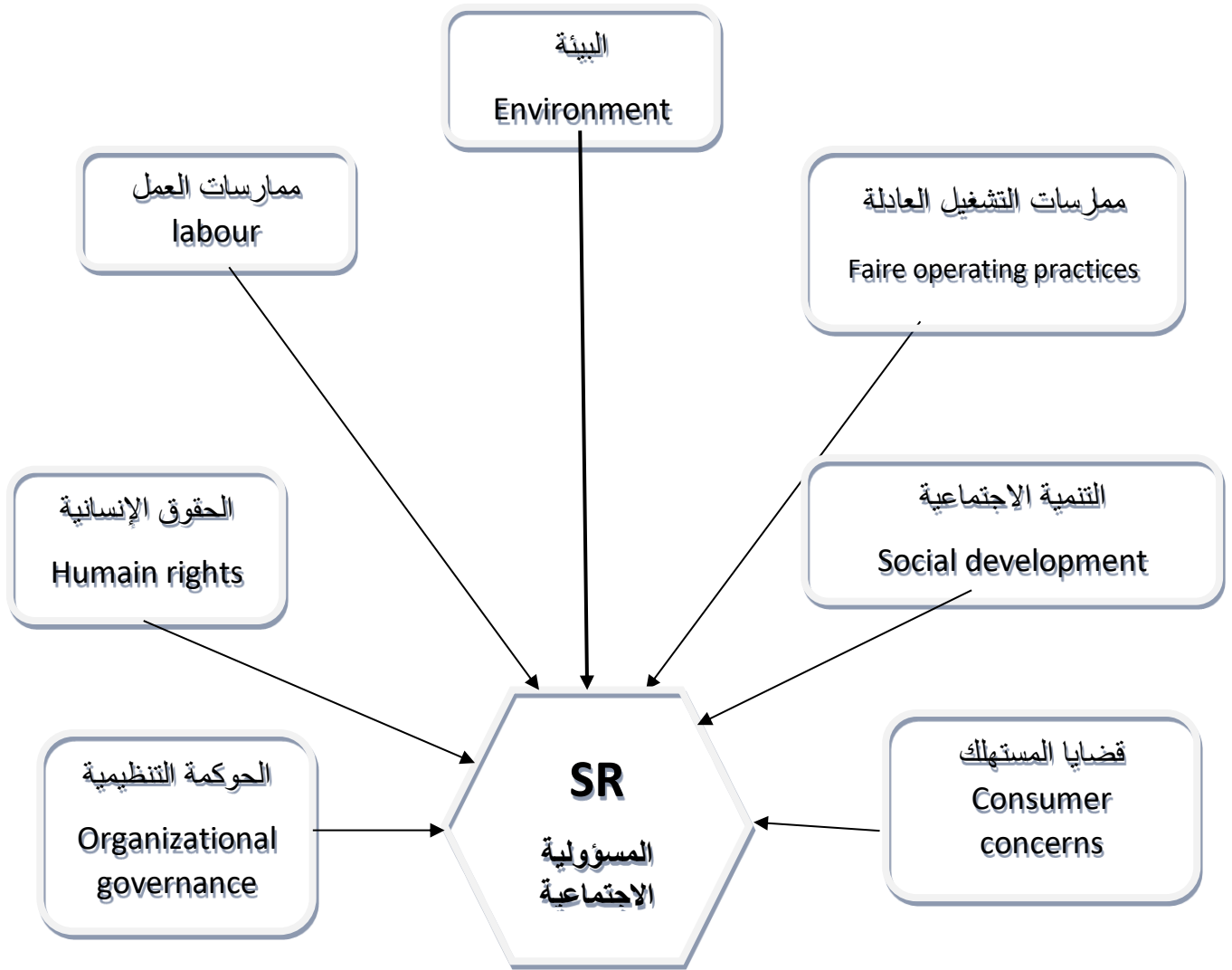
ومن أهم ما جاءت به (iso26000) من مبادئ نذكر: (مهري، سمايلي، 2019، صفحة 332)

- المفاهيم والمصطلحات والتعاريف المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
- أصول واتجاهات وخصائص المسؤولية الاجتماعية.
- مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية.
- مجالات وقضايا المسؤولية الاجتماعية.
- دمج وتنفيذ وتعريف سلوك المسؤول داخل المؤسسة.
- تحديد أصحاب المصلحة وكيفية الحوار معهم.
- الالتزامات والاتصالات بالإضافة إلى الأداء وغيرها من المعلومات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
- و تظهر إيجابيات المواصفة العالمية (iso26000) من خلال (مهري، سمايلي، 2019، صفحة 333)
- يساعد المؤسسات على اكتساب السمعة جراء تطبيقهم لمبادئ المواصفة الدولية.
- اكتساب ولاء الموظفين.
- يساعد على التزام الموظفين وزيادة إنتاجية المؤسسة.
- زيادة مداخيل المؤسسات وتحقيق الأرباح.
- يكسب المؤسسة ويضفي عليها صبغة تنافسية.

3-5-9 معايير مجالات الاهتمام الرئيسية للمواصفة القياسية ايزو 26000 في المسؤولية الاجتماعية

حددت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي iso سبعة مجالات تمثل القضايا أو الموضوعات الرئيسية للمواصفة القياسية iso 26000 في المسؤولية الاجتماعية، هي كالتالي (مدحت ، 2015، صفحة 93):

الشكل رقم(6): مجالات الاهتمام للمواصفة القياسية iso 26000 في المسؤولية الاجتماعية



المصدر: (مدحت، 2015، ص. 93)

تتمثل معايير مجالات الاهتمام الرئيسية للمواصفة القياسية ايزو26000 في المسؤولية الاجتماعية والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم(5): معايير مجالات الاهتمام الرئيسية للمواصفة القياسية ايزو26000 الاجتماعية

الحوكمة التنظيمية	الحقوق الانسانية	ممارسات العمل	البيئة	ممارسات التشغيل العادلة	قضايا المستهلك	التنمية الاجتماعية
الشكوى القانونية	الحقوق المدنية والسياسية	التوظيف	تحديد وإدارة الجوانب والأنشطة والسلع والخدمات البيئية	مكافحة الفساد والرشاوي	المعاملة العادلة وممارسات التسويق والمعلومات بشكل موضوعي وأمين	المساهمة في أنشطة المجتمع المحلي والمجتمع الأكبر.

المحاسبية	الحقوق الاجتماعية والاقتصادية والثقافية	أحوال العمل والحماية الاجتماعية	تدعيم/تحفيز الاستهلاك والإنتاج المستدام	السلوك السياسي المسؤول	حماية الصحة والسلامة للمستهلكين	المساهمة في التنمية الاجتماعية
الشفافية	الجماعات المظلومة	الحوار الاجتماعي	الاستخدام المستدام للموارد	التنافس الشريف	وجود نظام أو آلية لإرجاع أو استبدال المنتج.	المساهمة في التنمية الاقتصادية
السلوك أو التصرف الأخلاقي	الحقوق الرئيسية في العمل	الصحة والسلامة في العمل	تحديد التغيير في المناخ والتعامل السليم في هذا الشأن	تحفيز / تدعيم المسؤولية الاجتماعية خلال سلسلة تقديم السلع والخدمات	تقديم سلع وخدمات نافعة	الاهتمام بقضايا المجتمع المحلي
الاعتراف بأصحاب المصالح وباهتماماته		التنمية والموارد البشرية	تعظيم قيمة الخدمات الايكولوجية (النظم البيئية)	احترام حقوق الملكية	حماية بيانات وخصوصية (أسرار) المستهلك.	

المصدر: (مدحت ، 2015 ، الصفحات 95-99)

4-5-9 أهداف مواصفة المسؤولية الاجتماعية ايزو 26000 في المؤسسات الاقتصادية:

تتمثل أهداف مواصفة ايزو 26000 فيما يلي: (مقدم، بكار ، 2012 ، صفحة 16)

- على مستوى أداء المؤسسات تجاه المجتمع: التوافق مع الاتفاقات والمبادرات الدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ومساعدة المؤسسات على تبني المسؤولية الاجتماعية، واحترام الاختلافات الثقافية الاجتماعية والبيئية والقانونية وظروف التنمية الاقتصادية، وتوفير التوجيهات العملية السهلة من أجل جعل المسؤولية الاجتماعية قابلة للتطبيق والممارسة الصحيحة.
- على مستوى الأداء البيئي والدور التنموي: المساهمة في نشر مفاهيم وممارسات المسؤولية الاجتماعية، ذلك من خلال دمجها في البرامج التنموية والتعليمية والتثقيفية وبرامج البحث العلمي في الجامعات، و اعتبار كل مجالات التنمية مكون رئيسي وأصيل لمواصفة المسؤولية الاجتماعية.
- على مستوى علاقة المؤسسات بأصحاب المصلحة: عدم إهمال حقوق العاملين والمستهلكين والموردين، والعمل على تحسينها بشكل مستمر، وهذا بتكاثف جميع الجهود في سبيل ذلك، العمل على تحسين وتوثيق علاقة المؤسسة مع باقي أصحاب المصلحة من خلال خلق حوار مشترك فعال، بالإضافة الى عدم إهمال حق المجتمع في استفادته من مزايا تمنحها المؤسسة الاقتصادية مثل عدالة التوظيف، ومنح المساعدات والهبات لمنظمات المجتمع المدني، المساهمة في تحقيق التنمية بكافة أشكالها.

المحور العاشر: الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال

تعد الثقافة التنظيمية من أهم المتغيرات البنيوية التي تفسر سلوك الأفراد داخل المنظمات، وتحدد طبيعة العلاقات التنظيمية، وأنماط القيادة، وأساليب اتخاذ القرار، ومستوى الالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية. فهي تمثل الإطار القيمي والمعياري الذي يوجه التصرفات الفردية والجماعية، ويؤثر في كيفية إدراك العاملين للواجبات والمسؤوليات، كما تشكل الخلفية المعرفية والسلوكية لأخلاقيات الأعمال داخل المؤسسات. وقد ازداد الاهتمام العلمي بالثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال في ظل الفضائح المؤسسية والأزمات المالية والانحرافات السلوكية التي كشفت عن الدور الحاسم للقيم والثقافة في تشكيل السلوك التنظيمي والفساد المؤسسي. فلم يعد الفساد والانحراف الأخلاقي يفسران فقط بضعف القوانين أو الهياكل التنظيمية، بل أصبح ينظر إليهما كنتاج مباشر لثقافة تنظيمية متسامحة مع السلوكيات غير الأخلاقية، أو عاجزة عن ترسيخ قيم النزاهة والمسؤولية والمساءلة. وفي هذا السياق، تعد الثقافة التنظيمية أحد المرتكزات الأساسية لفهم أخلاقيات الأعمال، إذ تتجسد القيم الأخلاقية في الممارسات اليومية والسياسات التنظيمية والسلوكيات القيادية، كما تؤثر في الأداء المؤسسي، والالتزام الوظيفي، والابتكار، والاستدامة المؤسسية. وقد طورت الأدبيات الإدارية عدة نماذج تفسيرية للثقافة التنظيمية، من أبرزها نموذج شابين، ونموذج هوفستيد، ونموذج كامبرون وكوبن، التي تسعى إلى تفسير بنية الثقافة ومستوياتها وأنماطها وتأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء المؤسسي.

ويهدف هذا المحور إلى تقديم إطار مفاهيمي ونظري شامل للثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال، من خلال تحليل مفهوم الثقافة والتنظيم والثقافة التنظيمية وخصائصها وتطورها التاريخي، واستعراض أهم نماذج الثقافة التنظيمية مع تحليل نقدي لها، ثم دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال والأداء المؤسسي والفساد التنظيمي والاستدامة. كما يتناول المحور آليات بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية، وإدارة التغيير الثقافي، والتحديات التي تواجه ترسيخ القيم الأخلاقية داخل المؤسسات، مع اقتراح نموذج تكاملي يربط بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال والحوكمة لتحقيق الأداء المؤسسي المستدام. وبذلك يسعى هذا المحور إلى إبراز الدور المركزي للثقافة التنظيمية كمتغير استراتيجي في تعزيز أخلاقيات الأعمال، والوقاية من الانحرافات السلوكية والفساد التنظيمي، وتحقيق التميز المؤسسي في بيئة تنظيمية متغيرة ومعقدة.

1-10-1 الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية

1-1-10 مدخل عام إلى الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال

تشكل الثقافة التنظيمية أحد أهم المحددات الجوهرية لسلوك الأفراد داخل المنظمات، كما تمثل الإطار القيمي والمعياري الذي يحدد أنماط التفاعل التنظيمي وأساليب اتخاذ القرار والتصرفات الأخلاقية. وفي هذا السياق، تعد أخلاقيات الأعمال بعداً مركزياً من أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث تعكس المنظومة القيمية التي تحكم العلاقات داخل المنظمة ومع الأطراف ذات المصلحة (Schein, 2010, p. 3). وتؤكد الأدبيات الحديثة أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في الأداء المؤسسي، والالتزام الأخلاقي، ومستويات الفساد، وتقبل التغيير التنظيمي، وبالتالي فإن دراسة الثقافة التنظيمية تمثل مدخلاً أساسياً لفهم أخلاقيات الأعمال (Trevino and Nelson, 2017, p. 22).

2-1-10 مفهوم الثقافة

تعرف الثقافة بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات المشتركة التي يتبناها أفراد مجتمع معين، والتي يتم تعلمها ونقلها عبر الأجيال. وقد عرفت منظمة اليونسكو الثقافة بأنها مجموع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعاً أو جماعة اجتماعية معينة، وتشمل الفنون والآداب وأنماط الحياة والقيم والتقاليد (UNESCO, 2001, p. 12). كما يرى Hofstede أن الثقافة هي برمجة عقلية جماعية تميز أعضاء جماعة بشرية عن غيرهم (Hofstede et al., 2010, p. 5).

3-1-10 مفهوم التنظيم

يعرف التنظيم بأنه وحدة اجتماعية مخططة وموجهة لتحقيق أهداف محددة من خلال تقسيم العمل وتوزيع السلطة والمسؤوليات. وقد عرف ماكس وير التنظيم البيروقراطي بأنه نظام عقلاني قانوني يقوم على القواعد الرسمية والتدرج الهرمي وتحديد الصلاحيات (Weber, 1947, p. 329). كما يرى Barnard أن التنظيم هو نظام تعاوني بين الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة من خلال الاتصالات والتنسيق (Barnard, 1938, p. 82).

4-1-10 مفهوم الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها نظام من القيم والافتراضات والمعتقدات والمعايير التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم وأفعالهم (Schein, 2010, p. 18). كما يعرفها Robbins بأنها مجموعة القيم الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة والتي تؤثر على كيفية تصرفهم داخل المنظمة (Robbins and Judge, 2017, p. 554). ويعرفها McShane و Von Glinow بأنها الافتراضات المشتركة التي توجه التفكير والسلوك داخل المنظمة (McShane and Von Glinow, 2007, p. 253).

10-1-5 خصائص الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بعدة خصائص أساسية:

- كونها نظاما معقدا يتكون من عناصر مادية وقيمية وسلوكية.
- كونها مكتسبة وليست فطرية.
- قابليتها للتغير عبر الزمن نتيجة التفاعل مع البيئة التنظيمية.
- تأثيرها المباشر على الأداء والسلوك التنظيمي. (Hofstede et al., 2010, p. 9)

10-1-6 نشأة وتطور مفهوم الثقافة التنظيمية

ظهر الاهتمام العلمي بالثقافة التنظيمية في الثلاثينيات من القرن الماضي مع مدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أن التطور الحقيقي للمفهوم جاء في الثمانينيات مع أعمال Pettigrew و Smircich و Schein (Smircich, 1983, p. 339) . . وقد أكد Pettigrew أن الثقافة التنظيمية تمثل نظاما من الرموز والمعاني المشتركة التي يستخدمها الأفراد لفهم واقعهم التنظيمي. (Pettigrew, 1979, p. 570) . كما أكد Schein أن الثقافة التنظيمية تتطور عبر مراحل:

- مرحلة التأسيس (قيم المؤسسين).
- مرحلة التكيف مع البيئة.
- مرحلة الاستقرار أو التحول الثقافي. (Schein, 2010, p. 55)

10-1-7 مكونات الثقافة التنظيمية ومستوياتها

تشمل الثقافة التنظيمية عدة مكونات رئيسية، أهمها:

- القيم التنظيمية: مثل النزاهة، الجودة، الابتكار.
- المعتقدات التنظيمية: تصورات الأفراد حول طبيعة العمل والسلطة.
- الأعراف التنظيمية: قواعد غير مكتوبة تحكم السلوك.
- الرموز والشعائر التنظيمية: مثل الشعارات والطقوس والاحتفالات.
- اللغة التنظيمية: المصطلحات الخاصة بالمنظمة.
- القصص التنظيمية والأساطير المؤسسية التي تنقل القيم التنظيمية عبر الزمن. (Schein, 2010, p. 35)

وقد ميز Schein بين ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية:

- المستوى الظاهر: الرموز والشعارات والممارسات المرئية.
- المستوى القيمي: القيم المعلنة والمعايير التنظيمية.
- المستوى العميق (الافتراضات الأساسية): المعتقدات غير الواعية التي توجه السلوك. (Schein, 2010, p. 23)

كما أضاف Hofstede أبعادا ثقافية تؤثر على السلوك التنظيمي مثل:

- مسافة السلطة
- الفردية مقابل الجماعية
- تجنب عدم اليقين

8-1-10 نماذج الثقافة التنظيمية

أولاً: نموذج Schein: يرى شايين (Schein) أن الثقافة التنظيمية هي بناء متعدد المستويات يتكون من ثلاث طبقات رئيسية مترابطة، حيث تمثل كل طبقة مستوى مختلفاً من العمق والوضوح داخل المنظمة، وهي كما يلي:

- **المظاهر والرموز الظاهرة (Artifacts):** وتمثل هذه الطبقة المستوى السطحي والمرئي للثقافة التنظيمية، وتشمل جميع المظاهر المادية والسلوكية التي يمكن ملاحظتها بسهولة، مثل تصميم المباني والمكاتب، الشعارات والرموز التنظيمية، اللباس الرسمي للعاملين، الطقوس التنظيمية والاجتماعات، و اللغة والمصطلحات المستخدمة داخل المنظمة. وتعكس هذه العناصر الثقافة التنظيمية بشكل ظاهري، لكنها لا تفسر بالضرورة الأسباب العميقة للسلوكيات التنظيمية.

- **القيم المعلنة أو المصرح بها (Espoused Values):** تشير هذه الطبقة إلى القيم والمبادئ التي تعلنها المنظمة رسمياً وتتبنها في رؤيتها ورسالتها وسياساتها، مثل: النزاهة والشفافية، الابتكار، الجودة، المسؤولية الاجتماعية، احترام العاملين

وتعمل هذه القيم كمرشد للسلوك التنظيمي وصنع القرار، لكنها قد لا تكون دائماً متطابقة مع الممارسات الفعلية داخل المنظمة.

- **الافتراضات الأساسية (Basic Assumptions):** تمثل هذه الطبقة أعمق مستويات الثقافة التنظيمية، وهي معتقدات غير واعية ومسلّمات راسخة يشترك فيها أفراد المنظمة وتوجه سلوكهم دون وعي مباشر، مثل: طبيعة الإنسان (هل هو جدير بالثقة أم لا)، طبيعة العمل (هل هو وسيلة لتحقيق الذات أم مجرد مصدر دخل)، علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، ومفهوم السلطة والعلاقات التنظيمية. وتعد هذه الافتراضات الأكثر تأثيراً في تشكيل الثقافة التنظيمية، لأنها تشكل الأساس الحقيقي للسلوكيات التنظيمية والقيم المعلنة والمظاهر الظاهرة. ويؤكد شايين أن فهم الثقافة التنظيمية يتطلب تحليل هذه المستويات الثلاثة مجتمعة، حيث تمثل الافتراضات الأساسية جوهر الثقافة، بينما تمثل القيم المعلنة آليات توجيه السلوك، وتشكل المظاهر الظاهرة التعبير الخارجي للثقافة التنظيمية (Schein, 2010, p. 25).

ويعد نموذج شايين من أكثر النماذج تأثيراً في دراسة الثقافة التنظيمية، إلا أنه لم يسلم من عدة انتقادات علمية ومنهجية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **صعوبة القياس التجريبي للطبقات العميقة:** يركز شايين على الافتراضات الأساسية باعتبارها جوهر الثقافة التنظيمية، غير أن هذه الافتراضات غالباً ما تكون غير واعية لدى الأفراد، مما يجعل قياسها أمراً صعباً ويعتمد على أدوات نوعية مثل المقابلات والملاحظة الميدانية، وهو ما يحد من إمكانية تعميم النتائج في الدراسات الكمية واسعة النطاق. (Hatch, 2018, p. 89)

- **التركيز على الاستقرار وإهمال ديناميكية الثقافة:** يتعرض النموذج للنقد بسبب تركيزه على الثقافة كنسق مستقر نسبياً، في حين أن الثقافة التنظيمية تتغير باستمرار بفعل العولمة، والتحول الرقمي، والتغيرات الاستراتيجية. وبالتالي فإن النموذج قد لا يفسر بشكل كاف التحولات الثقافية السريعة داخل المنظمات الحديثة. (Alvesson, 2013, p. 45)

- **النزعة الوظيفية والافتراض بالانسجام الثقافي:** يفترض شايين ضمناً وجود انسجام ثقافي داخلي بين أعضاء المنظمة، بينما تشير الدراسات الحديثة إلى وجود ثقافات فرعية وصراعات ثقافية بين الأقسام والوحدات التنظيمية، وهو ما يجعل الثقافة التنظيمية أكثر تعقيداً من تصور النموذج الطبقي. (Martin, 2002, p. 118)

- **محدودية التفسير السياقي والثقافي الخارجي:** يركز النموذج بشكل كبير على الثقافة داخل المنظمة، دون إعطاء اهتمام كاف للعوامل الثقافية الوطنية والاجتماعية التي تؤثر في الثقافة التنظيمية، مثل القيم المجتمعية والدينية والسياسية، والتي أثبتت الدراسات المقارنة أهميتها. (Hofstede et al., 2010, p. 23)

- **الطابع الوصفي أكثر من كونه تفسيريًا أو تنبؤيًا:** يرى بعض الباحثين أن نموذج شايين يقدم إطاراً وصفيًا جيداً لفهم الثقافة التنظيمية، لكنه أقل قدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي أو ربط الثقافة بالأداء التنظيمي بشكل مباشر، مقارنة بنماذج مثل Denison أو Competing Values Framework (Cameron and Quinn, 2011, p. 76).

- **صعوبة التطبيق الإداري العملي:** بالرغم من عمق النموذج نظرياً، فإن تحويل طبقاته إلى سياسات وإجراءات إدارية عملية يمثل تحدياً كبيراً للمديرين، خاصة في المؤسسات الكبيرة والمتعددة الثقافات، حيث يصعب التأثير في الافتراضات الأساسية مقارنة بتغيير القيم أو الممارسات الظاهرة. (Schein, 2010, p. 310)

وعلى الرغم من هذه الانتقادات، يبقى نموذج شاين من أكثر الأطر النظرية عمقا في تفسير الثقافة التنظيمية، خاصة في الدراسات النوعية والتحليل الثقافي العميق، إلا أن الباحثين المعاصرين يوصون بتكامل هذا النموذج مع نماذج أخرى كمية وديناميكية لتحقيق فهم شامل للثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

ثانيا: نموذج Hofstede

يعد نموذج هوفستيد من أشهر النماذج التي تناولت الثقافة وتأثيرها على السلوك التنظيمي واتخاذ القرار، حيث ركز على الأبعاد الثقافية الوطنية وانعكاساتها على المنظمات. ويعرف هوفستيد الثقافة بأنها "برمجة عقلية جماعية تميز أعضاء مجموعة أو فئة من الناس عن غيرهم (Hofstede et al., 2010, p. 6). و تتمثل الأبعاد الأساسية للثقافة حسب هوفستيد فيما يلي:

- **مسافة السلطة (Power Distance):** و تشير إلى مدى قبول أفراد المجتمع للفتاوت في السلطة وعدم المساواة بين الرؤساء والمرؤسين داخل المنظمة. ففي الثقافات ذات مسافة السلطة المرتفعة، يتم قبول السلطة المركزية والتراتبية الصارمة، بينما تميل الثقافات ذات المسافة المنخفضة إلى اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرار. (Hofstede et al., 2010, p. 61)
- **الفردية مقابل الجماعية (Individualism vs. Collectivism):** و تعكس درجة اعتماد الأفراد على أنفسهم مقابل اعتمادهم على الجماعة. ففي الثقافات الفردية، تشجع الاستقلالية وتحقيق الذات، بينما في الثقافات الجماعية تعطى الأولوية للعلاقات الاجتماعية والولاء للجماعة والمنظمة. (Hofstede et al., 2010, p. 92)
- **الذكورية مقابل الأنوثة (Masculinity vs. Femininity):** يرتبط هذا البعد بالقيم السائدة في المجتمع، حيث تشير الذكورية إلى التركيز على الإنجاز، المنافسة، والنجاح المادي، بينما تشير الأنوثة إلى التعاون، جودة الحياة، والرعاية الاجتماعية. (Hofstede et al., 2010, p. 140).
- **تجنب عدم اليقين (Uncertainty Avoidance):** يعكس مدى شعور أفراد المجتمع بعدم الارتياح تجاه الغموض والمخاطر، وبالتالي مدى اعتمادهم على القواعد والإجراءات الرسمية لتقليل عدم اليقين. (Hofstede et al., 2010, p. 191)
- **التوجه طويل الأمد مقابل قصير الأمد (Long-term vs. Short-term Orientation):** ويشير إلى مدى تركيز المجتمع على المستقبل، الادخار، والمثابرة، مقابل التركيز على التقاليد والنتائج السريعة واحترام الماضي. (Hofstede et al., 2010, p. 239)
- **الإشباع مقابل الكبح (Indulgence vs. Restraint):** أضيف هذا البعد لاحقا ويشير إلى مدى سماح المجتمع للأفراد بإشباع رغباتهم الإنسانية الأساسية والاستمتاع بالحياة مقابل فرض قيود اجتماعية صارمة. (Hofstede et al., 2010, p. 281)

و قد استخدم نموذج هوفستيد على نطاق واسع لتفسير الاختلافات في أساليب القيادة والإدارة، طرق اتخاذ القرار، نظم التحفيز والأجور، إدارة الموارد البشرية، وأخلاقيات الأعمال والسلوك التنظيمي، حيث يفترض أن القيم الثقافية الوطنية تؤثر بشكل مباشر في الممارسات التنظيمية والسلوك الإداري داخل المؤسسات. (Hofstede et al., 2010, p. 15)

ويعد نموذج هوفستيد (Hofstede) من أكثر النماذج تأثيرا في دراسة الثقافة الوطنية والتنظيمية، حيث اقترح مجموعة من الأبعاد الثقافية لتفسير الاختلافات في السلوك التنظيمي واتخاذ القرار. غير أن هذا النموذج تعرض لعدة انتقادات علمية ومنهجية من قبل الباحثين في الإدارة والسلوك التنظيمي، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **الخلط بين الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية:** فمن أهم الانتقادات الموجهة لنموذج هوفستيد أنه يخلط بين الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية، حيث اعتمد في دراسته على موظفي شركة IBM في دول مختلفة، واعتبر أن الفروق في القيم تعكس الثقافة الوطنية. إلا أن الثقافة التنظيمية قد تختلف داخل نفس الدولة حسب المؤسسات والقطاعات. (McSweeney, 2002, p. 102). فالثقافة الوطنية تمثل إطارا عاما، بينما الثقافة التنظيمية تعد نظاما فرعيا متأثرا بالقيادة، الهيكل التنظيمي، والاستراتيجية، وهو ما لم يبرزه النموذج بشكل كاف
- **التعميم المفرط والثبات الثقافي:** حيث يفترض نموذج هوفستيد أن القيم الثقافية ثابتة ومستقرة عبر الزمن، في حين أن الثقافة متغيرة وديناميكية وتتأثر بالعولمة، التطور التكنولوجي، والتحولات الاجتماعية والسياسية. (Schein, 2010, p. 54). كما أن النموذج يعمم خصائص ثقافية على جميع أفراد المجتمع، رغم وجود اختلافات كبيرة داخل الدولة الواحدة بين الطبقات الاجتماعية والمناطق والمؤسسات.

- محدودية العينة والمنهجية البحثية: اعتمد هوفستيد على بيانات موظفي IBM فقط، وهو ما يجعل العينة غير ممثلة لجميع قطاعات المجتمع أو المؤسسات، كما أنها تمثل شريحة متعلمة وعالمية، وبالتالي لا تعكس القيم الثقافية للمجتمع ككل (McSweeney, 2002, p. 89). كما أن استخدام الاستبيانات الكمية فقط يجعل النموذج عاجزاً عن تفسير الأبعاد الرمزية والمعنوية العميقة للثقافة.
- النزعة الغربية والمركزية الثقافية: تعرض النموذج لانتقاد شديد بسبب التحيز الغربي (Western bias)، حيث أن الأبعاد الثقافية تم تطويرها انطلاقاً من منظور غربي للإدارة والتنظيم، مما يجعلها غير دقيقة في تفسير الثقافات غير الغربية، خاصة في الدول النامية أو الإسلامية أو الآسيوية (Jackson, 2011, p. 45). كما أن بعض الأبعاد مثل الفردية والجماعية قد تحمل معاني مختلفة في سياقات ثقافية مختلفة.
- الاختزال الثقافي في أبعاد رقمية: انتقد النموذج لأنه اختزل الثقافة في مؤشرات رقمية وأبعاد كمية، رغم أن الثقافة ظاهرة معقدة تتضمن الرموز، الطقوس، الأساطير التنظيمية، والقيم الضمنية (Alvesson, 2002, p. 38). وبالتالي فإن النموذج يقدم رؤية مبسطة قد لا تعكس العمق الثقافي الحقيقي داخل المنظمات.
- تجاهل الثقافة التنظيمية الفرعية: لا يأخذ النموذج في الحسبان وجود ثقافات فرعية داخل المنظمة الواحدة، حيث قد تختلف القيم بين الأقسام، المستويات الإدارية، أو الفرق المهنية، وهو ما أكدته دراسات الثقافة التنظيمية الحديثة (Martin, 2002, p. 112).
- ضعف القدرة التفسيرية للسلوك التنظيمي: رغم أن هوفستيد ربط الأبعاد الثقافية بالسلوك التنظيمي، إلا أن العديد من الباحثين يرون أن النموذج غير كاف لتفسير السلوك التنظيمي المعقد، لأن هذا السلوك يتأثر أيضاً بالقيادة، الحوافز، الهيكل التنظيمي، والاستراتيجية وليس فقط بالقيم الثقافية (Trompenaars and Hampden-Turner, 2012, p. 67).
- تجاهل البعد الديناميكي للعولمة: النموذج لا يعالج تأثير العولمة والتفاعل الثقافي الدولي، حيث أصبحت المنظمات متعددة الجنسيات تشهد ثقافات هجينة تتجاوز الحدود الوطنية، وهو ما يجعل التصنيف الثقافي الوطني التقليدي أقل دقة في العصر الحديث (House et al., 2004, p. 23).

رغم الانتقادات السابقة، يظل نموذج هوفستيد من النماذج المرجعية الأساسية في دراسة الثقافة التنظيمية، حيث قدم إطاراً مفاهيمياً بسيطاً ومقارناً لفهم الاختلافات الثقافية. إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد ضرورة دمجها مع نماذج أخرى مثل نموذج شين ونموذج كامبرون وكوين، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل التنظيمية والديناميكية والبيئية لفهم الثقافة التنظيمية بشكل أكثر شمولاً.

ثالثاً: نموذج كامبرون وكوين (Cameron and Quinn)

يعتبر نموذج كامبرون وكوين من النماذج الشهيرة لدراسة الثقافة التنظيمية، حيث تم تطويره في أوائل التسعينيات بهدف تصنيف الثقافة التنظيمية وفقاً لنوعين أساسيين: التركيز الداخلي أو الخارجي و المرونة أو السيطرة. يعبر هذا النموذج عن العلاقة بين البعدين الأساسيين للمؤسسة: البعد الداخلي الذي يركز على الأشخاص والعمليات، والبعد الخارجي الذي يركز على المنافسة والسوق. ويقسم نموذج كامبرون وكوين الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع أساسية وفقاً لنموذج القياس التنافسي مقابل التوجه الداخلي و المرونة مقابل السيطرة. و تقسم الأنماط الأربعة للثقافة التنظيمية في نموذج كامبرون وكوين كما يلي:

- **ثقافة العشيرة (Clan Culture):** تركز ثقافة العشيرة على التعاون الداخلي، والروح الأسرية، والمشاركة بين الأفراد داخل المنظمة. يشجع العمل الجماعي والدعم المتبادل، وتعتبر العلاقات بين العاملين متينة ويشعرون وكأنهم جزء من عائلة واحدة. وهذا النمط من الثقافة يدعم الانفتاح والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.
- **ثقافة الإبداع (Adhocracy Culture):** تركز ثقافة الإبداع على الابتكار، والتغيير المستمر، والمخاطرة. تشجع المنظمات التي تتبنى هذا النموذج على التفكير المبدع، وتقديم حلول جديدة وغير تقليدية. تسعى هذه المنظمات إلى التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار من خلال تشجيع الخيال والابتكار.
- **ثقافة السوق (Market Culture):** تركز ثقافة السوق على النتائج والأداء والتنافس. تعتبر هذه الثقافة المنظمات في منافسة دائمة مع البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف المالية، والنمو، والسوق. وتركز على تحقيق الأهداف بشكل فعال وبأعلى جودة. في هذه الثقافة، يعد النجاح المرتبط بالتنافس المعيار الرئيسي للحكم على الأداء التنظيمي.

- **ثقافة البيروقراطية (Hierarchy Culture):** تركز ثقافة البيروقراطية على الهيكل التنظيمي الصارم، وضبط العمليات، والإجراءات الرسمية. تركز هذه الثقافة على العمل المنظم والتأكد من أن كافة العمليات والإجراءات تتبع القواعد المعمول بها داخل المنظمة. القيم هنا تركز على الالتزام والانضباط، مع التأكيد على أهمية السيطرة والتوجيه المركزي.

و يعتبر نموذج كامبرون وكون أداة قوية لفهم كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء والإستراتيجيات داخل المؤسسات. يستخدم هذا النموذج لتقييم وتحليل أنماط الثقافة في المنظمات لتحديد نوعية السلوكيات التي يتم تشجيعها وتوجيهها في بيئة العمل، وهو يساعد أيضا في تقييم القدرة التنظيمية على التكيف مع التغيرات البيئية. وبناء على نتائج التحليل الثقافي، يمكن للمؤسسات اتخاذ قرارات استراتيجية بشأن تطوير ثقافتها بما يتناسب مع احتياجاتها المستقبلية، مثل التحول من ثقافة بيروقراطية إلى ثقافة إبداعية لتسريع التغيير والابتكار. و من المآخذ على نموذج كامبرون وكون يكمن ادراج ما يلي:

- **ضعف التفسير للثقافات الفرعية داخل المنظمات:** يرتكب نموذج كامبرون وكون خطأ في اعتباره أن منظمة واحدة يمكن أن تتمتع بنمط ثقافي واحد فقط، حيث في الواقع قد تحتوي المنظمات الكبرى على ثقافات فرعية متنوعة داخلها. (Martin, 2002, p. 143) على سبيل المثال، قد تكون بعض الأقسام داخل المنظمة تتمتع بثقافة "الإبداع" بينما تتمتع أقسام أخرى بثقافة "الترتيب والبيروقراطية".

- **الإغفال النسبي للعوامل الخارجية:** بينما يركز النموذج على الثقافة الداخلية وأثرها على الأداء، إلا أنه لا يعطي وزنا كافيا للعوامل الخارجية التي تؤثر في الثقافة التنظيمية مثل القوانين والأنظمة الاجتماعية، والتغيرات في السوق والبيئة التكنولوجية. ويتطلب الأمر توسيع النموذج ليتعامل مع تأثير هذه العوامل بشكل أكثر. (Hofstede, 2010, p. 23)

- **التصنيف الثنائي البسيط للأبعاد:** النموذج يعتمد على تصنيف ثنائي (مرونة مقابل سيطرة، داخلي مقابل خارجي)، والذي قد يكون تبسيطا للواقع، حيث أن المنظمات المعقدة قد تعكس مزيجا من هذه الأبعاد في بيئة العمل الفعلية. (Alvesson and Willmott, 2002, p. 85) فمثلا، يمكن أن تتبنى مؤسسة ما أسلوبا مرنا في بعض المجالات وأسلوبا صارما في مجالات أخرى، مما يجعل النموذج غير قادر على تفسير هذا التباين في مواقف مختلفة.

- **الاعتماد على السكون بدلا من التغير الثقافي:** النموذج يفترض أن كل نوع من أنواع الثقافة يكون ثابتا مع مرور الوقت. بينما في الحقيقة، قد تتغير الثقافة التنظيمية بمرور الزمن تحت تأثير التحولات الاقتصادية، التكنولوجية، والسياسية. وتحتاج المنظمات إلى تكيف دائم في ثقافتها لمواكبة هذه التغيرات. (Schein, 2010, p. 135)

- **نقص تطبيقات النموذج في السياقات المتنوعة:** رغم تطبيق نموذج كامبرون وكون على نطاق واسع في العديد من البلدان الغربية، فإن محدودية تطبيقه في سياقات ثقافية متنوعة قد يحد من فعاليته في تفسير سلوك المنظمات في بيئات ثقافية مختلفة. فالثقافات غير الغربية قد تتطلب تعديلات على النموذج لتناسب سياقاتها الاجتماعية والإدارية. (Hofstede, 2001, p. 15)

- **الاستبعاد النسبي للعوامل الفردية في تحديد الثقافة:** يركز النموذج على مستوى المنظمات ويهمل إلى حد كبير التأثيرات الفردية في تشكيل الثقافة التنظيمية، مثل شخصية القائد أو الاتجاهات الفردية للعاملين، والتي قد تكون حاسمة في تحديد نوعية الثقافة داخل المنظمة. (Trevino and Nelson, 2004, p. 74)

يعد نموذج كامبرون وكون أداة قيمة لتحليل الثقافة التنظيمية وتصنيفها، لكن النقد العلمي يشير إلى أنه لا يراعي التنوع داخل المنظمات، ولا يركز بشكل كاف على العوامل الخارجية أو الثقافات الفرعية. بالرغم من ذلك، يظل النموذج من أفضل الأدوات لفهم العلاقات بين الأنماط الثقافية والأداء التنظيمي داخل المنظمات.

يتضح أن الثقافة التنظيمية تمثل البنية القيمية والسلوكية العميقة التي تحكم تصرفات الأفراد داخل المنظمة، وأن فهم مكوناتها ومستوياتها ونماذجها يعد شرطا أساسيا لفهم أخلاقيات الأعمال والانحرافات السلوكية والفساد التنظيمي.

رابعا: مقارنة نقدية بين نماذج الثقافة التنظيمية

تختلف نماذج الثقافة التنظيمية في منطلقاتها النظرية ومنهجياتها التحليلية، إذ يركز نموذج شين (Schein) على البنية العميقة للثقافة من خلال ثلاث طبقات متدرجة تشمل المظاهر السطحية والقيم المعلنة والافتراضات الأساسية، مما يجعله نموذجا تفسيريا عميقا يبرز البعد الرمزي والمعرفي للثقافة التنظيمية. (Schein, 2010, p. 25) غير أن هذا النموذج ينتقد لصعوبة قياس طبقاته العميقة تجريبيًا واعتماده الكبير على التحليل النوعي، مما يحد من قابليته للتعميم المقارن بين المنظمات.

في المقابل، يعتمد نموذج هوفستيد (Hofstede) على الأبعاد الثقافية الكمية لتفسير الاختلافات في السلوك التنظيمي واتخاذ القرار، وهو ما يمنحه قوة مقارنة دولية واسعة وإمكانية القياس الإحصائي. (Hofstede et al., 2010, p. 15) إلا أن هذا النموذج ينتقد بسبب تعميمه الثقافي، وخلطه بين الثقافة الوطنية والتنظيمية، واعتماده على بيانات شركة واحدة، فضلا عن النزعة الغربية في بناء الأبعاد الثقافية، مما يضعف قدرته على تفسير الديناميكيات الثقافية داخل المنظمات الحديثة. (McSweeney, 2002, p. 102)

أما نموذج كامرون وكوين (Cameron and Quinn) فيتميز بتركيزه على أنماط الثقافة التنظيمية المرتبطة بالأداء والاستراتيجية، حيث صنف الثقافة إلى أربعة أنماط (العشيرة، الإبداع، السوق، والبيروقراطية)، وهو ما يمنحه قيمة تطبيقية كبيرة في التشخيص التنظيمي وتوجيه التغيير الثقافي. (Cameron and Quinn, 2011, p. 31). ومع ذلك، ينتقد النموذج بسبب تبسيطه للثقافة في أربعة أنماط رئيسية، وعدم اهتمامه بالطبقات العميقة للقيم والافتراضات، مما يجعله أكثر وصفا منه تفسيريا.

وبصفة عامة، يمكن القول إن نموذج شين يتميز بالعمق النظري والتفسيري، بينما يتميز نموذج هوفستيد بالقابلية للمقارنة الكمية بين الثقافات، في حين يتميز نموذج كامرون وكوين بالطابع التطبيقي والإداري العملي. غير أن أي نموذج بمفرده لا يكفي لفهم الثقافة التنظيمية بشكل شامل، مما يستدعي التكامل بين النماذج الثلاثة لتحقيق رؤية متعددة المستويات تجمع بين التحليل العميق، القياس المقارن، والتطبيق الإداري.

2-10 العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال والأداء المؤسسي

1-2-10 العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال

تعد الثقافة التنظيمية الإطار القيمي والمعياري الذي يحدد طبيعة السلوك الأخلاقي داخل المنظمة، إذ تؤثر في كيفية تفسير الأفراد للقرارات، وتوجهاتهم نحو النزاهة والمسؤولية والشفافية. وتؤكد الأدبيات أن أخلاقيات الأعمال ليست مجرد قواعد مكتوبة، بل هي انعكاس مباشر للثقافة التنظيمية السائدة. (Trevino and Brown, 2004, p. 71). ويرى Schein أن القيم الأخلاقية في المنظمة تتشكل عبر الافتراضات الأساسية التي يتفاسمها الأفراد، والتي تترجم إلى ممارسات وسلوكيات تنظيمية. (Schein, 2010, p. 23). كما يشير Robbins و Judge إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في إدراك العاملين للسلوك الأخلاقي المقبول وغير المقبول، وبالتالي في مستوى الامتثال الأخلاقي داخل المنظمة. (Robbins and Judge, 2017, p. 567)

2-2-10 الثقافة التنظيمية كآلية للضبط الأخلاقي

تعمل الثقافة التنظيمية كآلية ضبط غير رسمية للسلوك التنظيمي، حيث تقوم بدور مكمل للأنظمة الرسمية والقوانين. وتتمثل هذه الآلية في القيم المشتركة، والأعراف التنظيمية، والمعايير السلوكية التي تفرض ضغوطا اجتماعية على الأفراد للالتزام بالسلوك الأخلاقي. (Ouchi, 1981, p. 50)

وتشير الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية الأخلاقية تقلل من السلوكيات المنحرفة مثل الرشوة، الاختلاس، استغلال السلطة، والتحرش الوظيفي (Kaptein, 2008, p. 924).

3-2-10 الثقافة التنظيمية والفساد التنظيمي

تظهر الأدبيات أن الفساد التنظيمي ليس مجرد نتيجة لضعف القوانين، بل هو نتيجة لثقافة تنظيمية متسامحة مع الانحرافات السلوكية. ويؤكد Ashforth و Anand أن الفساد يصبح "مطبعا" داخل المنظمة عندما تطور ثقافة تبريرية تسمح بتبرير السلوكيات غير الأخلاقية (Ashforth and Trevino, 2003, p. 2). كما يرى Trevino وزملاؤه أن ثقافة الصمت التنظيمي والتواطؤ الإداري تشكل بيئة خصبة لانتشار الفساد المؤسسي (Trevino et al., 2006, p. 952).

وتشير دراسات أخرى إلى أن ضعف الثقافة الأخلاقية يؤدي إلى ما يسمى "الانحراف الأخلاقي التدريجي"، حيث تتراكم السلوكيات غير الأخلاقية تدريجيا حتى تصبح جزءا من الممارسات التنظيمية الطبيعية. (Tenbrunsel and Messick, 2004, p. 225)

4-2-10 الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي. وقد أثبت Kotter و Heskett أن المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية القوية حققت أداءا ماليا أفضل من المؤسسات ذات الثقافة الضعيفة. (Kotter and Heskett, 1992, p. 11). كما تشير Denison إلى أن الثقافة التنظيمية التي تركز على المشاركة والاتساق والرسالة الواضحة ترتبط بمستويات عالية من الأداء التنظيمي والإنتاجية (Denison, 1990, p. 35). وفي السياق نفسه، يؤكد Quinn و Cameron أن الثقافة التنظيمية الإبداعية والسوقية ترتبط بمعدلات أعلى من الابتكار والقدرة التنافسية. (Cameron and Quinn, 2011, p. 75)

10-2-5 الثقافة التنظيمية والاستدامة والمسؤولية الأخلاقية

أصبحت الثقافة التنظيمية عاملاً رئيسياً في تحقيق الاستدامة المؤسسية، حيث تلعب دوراً في تبني ممارسات بيئية واجتماعية مسؤولة. ويشير Porter و Kramer إلى أن المؤسسات التي تدمج القيم الأخلاقية في ثقافتها التنظيمية تحقق قيمة مشتركة للمؤسسة والمجتمع (Porter and Kramer, 2011, p. 64).

كما يرى Carroll أن الثقافة التنظيمية الأخلاقية تعزز الالتزام بأبعاد المسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية. (Carroll, 1991, p. 42)

10-2-6 الثقافة التنظيمية واتخاذ القرار الأخلاقي

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حاسماً في توجيه القرارات الإدارية والأخلاقية. ويشير Trevino إلى أن القيم التنظيمية والمعايير الأخلاقية تؤثر في مراحل اتخاذ القرار من إدراك المشكلة إلى تنفيذ القرار. (Trevino, 1986, p. 602)

كما يؤكد Jones أن القرارات الأخلاقية تتأثر بعوامل تنظيمية مثل الضغوط الإدارية والحوافز والثقافة التنظيمية. (Jones, 1991, p. 383)

10-2-7 القيادة والثقافة التنظيمية الأخلاقية

تعد القيادة أحد أهم العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة التنظيمية الأخلاقية. ويرى Schein أن القادة يلعبون الدور الأساسي في خلق وترسيخ الثقافة التنظيمية من خلال سلوكهم الشخصي وقراراتهم اليومية. (Schein, 2010, p. 220)

كما تشير الدراسات إلى أن القيادة الأخلاقية تؤدي إلى تعزيز الثقة التنظيمية وتقليل السلوكيات غير الأخلاقية. (Brown et al., 2005, p. 120)

10-2-8 الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي

تشير الأدبيات إلى أن الثقافة التنظيمية الأخلاقية تزيد من الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين. وقد أثبت Meyer و Allen أن الالتزام التنظيمي يرتبط بقوة بثقافة المنظمة وقيمتها. (Meyer and Allen, 1991, p. 67)

كما يرى Hackman و Oldham أن بيئة العمل التي تقوم على قيم أخلاقية تحسن التحفيز الداخلي والأداء الوظيفي. (Hackman and Oldham, 1976, p. 259)

10-2-9 التحليل النقدي للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال

رغم الاتفاق العام على أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز أخلاقيات الأعمال، فإن بعض الباحثين يرون أن الثقافة التنظيمية قد تستعمل كأداة للهيمنة والسيطرة الإدارية، حيث يمكن للإدارة العليا فرض قيم تخدم مصالحها على حساب العاملين. (Alvesson and Willmott, 2002, p. 620)

كما يرى Martin أن الثقافة التنظيمية ليست دائماً موحدة، بل تتكون من ثقافات فرعية قد تكون متعارضة، مما يجعل تطبيق القيم الأخلاقية تحدياً معقداً. (Martin, 2002, p. 94)

يتضح أن الثقافة التنظيمية تمثل أحد أهم المحددات لأخلاقيات الأعمال والأداء المؤسسي والاستدامة والالتزام الوظيفي، كما تلعب دوراً محورياً في الوقاية من الفساد والانحراف السلوكي. غير أن الثقافة التنظيمية ليست دائماً إيجابية، بل قد تستخدم كأداة للهيمنة، مما يستوجب تحليلها نقدياً.

10-3 بناء الثقافة التنظيمية الأخلاقية وإدارة التغيير الثقافي ونموذج تكاملي مقترح

10-3-1 الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات العربية والنامية

تشير الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية في المؤسسات العربية والنامية تتأثر بعوامل ثقافية واجتماعية وسياسية، مثل البيروقراطية، المركزية، والعلاقات الشخصية، مما يؤثر على ممارسات أخلاقيات الأعمال. ويؤكد Hofstede أن الثقافة الوطنية تؤثر بشكل مباشر في الثقافة التنظيمية، خصوصاً في أبعاد السلطة والمسافة بين الإدارة والعاملين. (Hofstede, 2010, p. 48)

كما يرى Trompenaars و Hampden-Turner أن القيم الثقافية الوطنية تؤثر في مفهوم العدالة التنظيمية، والشفافية، والمسؤولية الأخلاقية داخل المؤسسات. (Trompenaars and Hampden-Turner, 2012, p. 73)

تشير دراسات البنك الدولي إلى أن ضعف الثقافة التنظيمية الأخلاقية في الدول النامية يؤدي إلى انتشار الفساد الإداري وضعف الأداء المؤسسي (World Bank, 2017, p. 112).

10-2 آليات بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية

تؤكد الأدبيات أن بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية يتطلب مجموعة من الآليات المتكاملة، من أبرزها:

- القيادة الأخلاقية: تلعب القيادة دوراً محورياً في ترسيخ القيم الأخلاقية داخل المنظمة، حيث يشكل القادة نموذجاً يحتذى به في السلوك الأخلاقي. ويرى Brown و Trevino أن القيادة الأخلاقية تعزز الثقة التنظيمية وتقلل من السلوكيات غير الأخلاقية (Brown and Trevino, 2006, p. 597).
- الأنظمة والسياسات الأخلاقية: تشمل مدونات السلوك، سياسات الامتثال، نظم الإبلاغ عن المخالفات، وآليات المساءلة. ويؤكد Weaver وزملاؤه أن وجود برامج أخلاقيات الأعمال الرسمية يعزز الالتزام الأخلاقي داخل المنظمة (Weaver et al., 1999, p. 542).
- التدريب الأخلاقي: يساعد التدريب على ترسيخ القيم الأخلاقية وتطوير القدرات الأخلاقية للعاملين. ويشير Trevino إلى أن التدريب الأخلاقي يرفع مستوى الوعي الأخلاقي ويقلل من الأخطاء الأخلاقية في اتخاذ القرار (Trevino et al., 1999, p. 132).
- نظام الحوافز والعقوبات: تلعب الحوافز الأخلاقية دوراً في تعزيز السلوك الأخلاقي، في حين تساعد العقوبات في ردع السلوكيات غير الأخلاقية (Kaptein, 2008, p. 930).

10-3 إدارة التغيير الثقافي والأخلاقي

- تمثل إدارة التغيير الثقافي أحد أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في ترسيخ أخلاقيات الأعمال. ويشير Kotter إلى أن التغيير الثقافي يتطلب قيادة قوية، رؤية واضحة، ومشاركة العاملين في عملية التغيير (Kotter, 1996, p. 21).
- كما يؤكد Schein أن تغيير الثقافة التنظيمية يتطلب تغيير الافتراضات الأساسية والقيم المشتركة وليس فقط السلوكيات الظاهرية (Schein, 2010, p. 312).
- ويشير Lewin إلى أن التغيير الثقافي يمر بثلاث مراحل: إذابة الجمود، التغيير، وإعادة التجميد (Lewin, 1951, p. 228).

10-4 الثقافة التنظيمية الرقمية وأخلاقيات الأعمال

- مع التحول الرقمي، ظهرت تحديات أخلاقية جديدة مرتبطة بحماية البيانات، الذكاء الاصطناعي، الخصوصية، والأمن السيبراني. ويؤكد Floridi أن الأخلاقيات الرقمية أصبحت جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية الحديثة (Floridi et al., 2018, p. 10).
- كما تشير OECD إلى ضرورة دمج القيم الأخلاقية في التحول الرقمي لضمان الثقة في التكنولوجيا والمؤسسات (OECD, 2019, p. 34).

10-3-5 نموذج تكاملي مقترح للثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال

يمكن اقتراح نموذج تكاملي يربط بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال على النحو التالي:

- البعد القيمي: يشمل القيم الأساسية مثل النزاهة، العدالة، الشفافية، والمسؤولية.
- البعد السلوكي: يتجسد في السلوكيات التنظيمية اليومية، مثل الالتزام بالقوانين، الإبلاغ عن المخالفات، واحترام أصحاب المصلحة.
- البعد المؤسسي: يشمل السياسات، الهياكل التنظيمية، آليات الحوكمة، وأنظمة الرقابة.
- البعد القيادي: يتعلق بدور القيادة في ترسيخ الثقافة الأخلاقية.
- البعد الاجتماعي والتكنولوجي: يرتبط بالمسؤولية الاجتماعية والتحول الرقمي الأخلاقي.

ويظهر هذا النموذج أن الثقافة التنظيمية الأخلاقية نظام متكامل يتطلب تفاعل جميع الأبعاد لتحقيق الأداء المستدام.

10-3-6 التحديات والمعوقات أمام ترسيخ الثقافة التنظيمية الأخلاقية

تواجه المؤسسات عدة تحديات في بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية، من أبرزها:

- مقاومة التغيير الثقافي. (Schein, 2010, p. 321)
- الضغوط الاقتصادية والمنافسة الشديدة قد تدفع لسلوكيات غير أخلاقية. (Porter and Kramer, 2011, p. 68)
- ضعف القيادة الأخلاقية.
- تضارب القيم بين الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية.
- ضعف نظم الحوكمة والرقابة.

10-3-7 الآثار الاستراتيجية للثقافة التنظيمية الأخلاقية

تشير الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية الأخلاقية تؤدي إلى:

- تحسين الأداء المؤسسي والسمعة التنظيمية.
- تعزيز الثقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة.
- زيادة الابتكار والاستدامة.
- تقليل المخاطر القانونية والسمعة. (Kaptein, 2008, p. 935)

يتضح أن الثقافة التنظيمية تمثل أحد الركائز الأساسية لأخلاقيات الأعمال، حيث تؤثر في السلوك التنظيمي، اتخاذ القرار، الأداء المؤسسي، والاستدامة. كما أن بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية يتطلب قيادة أخلاقية، نظم مؤسسية، تدريباً، وحوكمة فعالة، إضافة إلى إدارة تغيير ثقافي مستمرة. ويظهر النموذج المقترح أن الثقافة التنظيمية الأخلاقية منظومة متكاملة يجب إدارتها استراتيجياً لتحقيق التميز المؤسسي.

المحور الحادي عشر: الجهود الدولية لمكافحة الفساد

أصبح الفساد منذ نهاية القرن العشرين قضية عالمية تتجاوز الحدود الوطنية، بفعل تسارع العولمة الاقتصادية، وتحرير الأسواق المالية، وتنامي الاستثمارات العابرة للحدود، وتدويل الأنشطة الاقتصادية غير المشروعة. وقد أدى هذا التحول إلى إدراج مكافحة الفساد ضمن الأجندة العالمية للحكومة والتنمية المستدامة، باعتباره تهديداً بنيوياً للاستقرار السياسي، والكفاءة الاقتصادية، وشرعية الدولة الحديثة. ولم تعد مكافحة الفساد مسألة قانونية داخلية تقتصر على التشريعات الوطنية، بل تحولت إلى مجال للحكم العالمي متعدد المستويات تشارك فيه المنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية، والمؤسسات المالية الدولية، والتحالفات الإقليمية، والمجتمع المدني العالمي. كما أصبحت مكافحة الفساد أحد معايير تقييم الدول في النظام الدولي، وشرطاً للحصول على التمويل الدولي، وجزءاً من خطاب الحوكمة العالمية.

ويهدف هذا المحور إلى تحليل الجهود الدولية لمكافحة الفساد من خلال استعراض الأطر القانونية الدولية، وفي مقدمتها اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، واتفاقيات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ومبادرات الاتحاد الأوروبي، ومجموعة العمل المالي، ومجلس أوروبا. كما يتناول دور المؤسسات المالية الدولية والمنظمات غير الحكومية والمبادرات العالمية في تعزيز النزاهة والشفافية، وتطوير مؤشرات قياس الفساد والحوكمة. ولا يقتصر هذا المحور على العرض الوصفي، بل يعتمد مقارنة نقدية لتحليل فعالية الجهود الدولية وحدودها، من خلال مناقشة إشكالية التنفيذ، وتأسيس مكافحة الفساد، والتداخل بين الحوكمة والتنمية، ودور النظام المالي العالمي في إنتاج أشكال جديدة من الفساد العابر للحدود. كما يبرز المحور التحديات المتعلقة بالتعاون القضائي الدولي، واسترداد الأصول المنهوبة، ودور المجتمع المدني والإعلام في الرقابة الاجتماعية. وبذلك يسعى هذا المحور إلى تقديم إطار تحليلي شامل لفهم الجهود الدولية لمكافحة الفساد بوصفها جزءاً من منظومة الحوكمة العالمية، مع إبراز التوتر القائم بين الخطاب المعياري الدولي والواقع السياسي والمؤسسي للدول، والتأكيد على أن مكافحة الفساد تتطلب إصلاحات وطنية وعالمية متكاملة ذات أبعاد قانونية، سياسية، اقتصادية، واجتماعية.

1-11-1 الأطر الدولية : الاتفاقية لمكافحة الفساد

1-11-1 الأمم المتحدة و اتفاقية مكافحة الفساد (UNCAC)

تعد اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (United Nations Convention against Corruption – UNCAC) أول صك قانوني عالمي شامل لمكافحة الفساد، حيث اعتمدها الجمعية العامة للأمم المتحدة في 31 أكتوبر 2003 ودخلت حيز التنفيذ في 14 ديسمبر 2005 (UNODC, 2004, p. 1). وقد صممت الاتفاقية لمواجهة الطبيعة العابرة للحدود للفساد، حيث ركزت على التعاون الدولي، واسترداد الموجودات المنهوبة، ومنع غسل الأموال، وتعزيز النزاهة في القطاعين العام والخاص. (UNODC, 2004, pp. 5–8). تتضمن الاتفاقية أربعة محاور رئيسية:

أولاً: التدابير الوقائية: تشمل إنشاء هيئات مكافحة الفساد، قواعد تضارب المصالح، شفافية التمويل السياسي، ومدونات السلوك الوظيفي (UNODC, 2004, p. 9).

ثانياً: التجريم وإنفاذ القانون: تشمل تجريم الرشوة، الاختلاس، إساءة استعمال السلطة، وغسل الأموال. (UNODC, 2004, p. 23)

ثالثاً: التعاون الدولي: يشمل تسليم المجرمين، المساعدة القانونية المتبادلة، والتعاون القضائي. (UNODC, 2004, p. 43)

رابعاً: استرداد الموجودات: يعد أحد أهم الابتكارات القانونية، حيث اعترفت الاتفاقية باسترداد الأصول المنهوبة كحق قانوني للدول المتضررة (Rose, 2016, p. 215).

1-11-2 منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) و اتفاقية مكافحة رشوة الموظفين العموميين الأجانب

اعتمدت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية سنة 1997 اتفاقية مكافحة رشوة الموظفين العموميين الأجانب في المعاملات التجارية الدولية، والتي تعد من أهم الاتفاقيات العالمية التي تستهدف الفساد في العلاقات الاقتصادية الدولية. (OECD, 2011, p. 15). وقد ركزت الاتفاقية على تجريم عرض الرشوة من قبل الشركات متعددة الجنسيات، وليس فقط تلقيها، وهو تحول مهم في الفكر القانوني الدولي لمكافحة الفساد. (OECD, 2011, p. 19).

تخضع المنظمة الدول الأعضاء لتقييم دوري صارم عبر آلية المراجعة النظرية (Peer Review)، مما يعزز الالتزام الدولي ويخلق ضغطاً سياسياً وقانونياً على الدول (OECD, 2011, p. 42).

3-1-11 الاتحاد الأوروبي ومبادرات مكافحة الفساد

أطلق الاتحاد الأوروبي عدة استراتيجيات لمكافحة الفساد، أبرزها:

- تقارير مكافحة الفساد الأوروبية

- استراتيجية الأمن الداخلي

- توجهات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب. (European Commission, 2014, p. 7)

كما أنشأ الاتحاد مكتب مكافحة الاحتيال الأوروبي (OLAF) لمراقبة الفساد في مؤسسات الاتحاد والدول الأعضاء (European Commission, 2014, p. 12).

4-1-11 مجموعة العمل المالي الدولية (FATF) ومكافحة غسل الأموال المرتبط بالفساد

تأسست مجموعة العمل المالي (Financial Action Task Force – FATF) سنة 1989 لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وتعد من أهم الآليات الدولية غير القضائية لمكافحة الفساد المالي. (FATF, 2012, p. 3). وقد وضعت المجموعة 40 توصية دولية تلزم الدول بتجريم غسل الأموال، وتعزيز الشفافية المالية، ومراقبة البنوك والمؤسسات المالية، مما يجعلها أداة مركزية في محاربة الفساد المالي العابر للحدود. (FATF, 2012, p. 9)

5-1-11 مجلس أوروبا ومجموعة الدول ضد الفساد (GRECO)

أنشأ مجلس أوروبا سنة 1999 مجموعة الدول ضد الفساد (Group of States against Corruption – GRECO) لمراقبة تنفيذ الدول الأوروبية لمعايير مكافحة الفساد. (Council of Europe, 2010, p. 4)

و تعتمد GRECO على آلية التقييم المتبادل وتصدر تقارير علنية عن امتثال الدول، مما يعزز الشفافية والضغط السياسي (Council of Europe, 2010, p. 11).

2-11 المبادرات والمؤسسات الدولية غير الاتفاقية لمكافحة الفساد

1-2-11 دور البنك الدولي وصندوق النقد الدولي في مكافحة الفساد

يعد البنك الدولي وصندوق النقد الدولي من أبرز المؤسسات المالية الدولية التي جعلت مكافحة الفساد محورا أساسيا في برامجها التنموية، حيث يشترطان الإصلاح المؤسسي والشفافية كشرط للحصول على التمويل. وقد أشار البنك الدولي إلى أن الفساد يمثل عائقا رئيسيا أمام التنمية الاقتصادية والاستثمار الأجنبي، لما يسببه من تشويه للأسواق وتقويض الثقة في المؤسسات العامة. (World Bank, 2000, p. 17)

كما قام صندوق النقد الدولي بإدراج معايير الشفافية المالية والإدارة الرشيدة في تقييم السياسات الاقتصادية للدول، معتبرا أن ضعف الحوكمة يزيد من مخاطر الأزمات المالية وعدم الاستقرار الاقتصادي. (IMF, 2018, p. 5)

2-2-11 منظمة الشفافية الدولية (Transparency International)

تعد منظمة الشفافية الدولية من أهم المنظمات غير الحكومية العالمية في مجال مكافحة الفساد، وقد ساهمت بشكل كبير في تطوير أدوات قياس الفساد وتعزيز الوعي العالمي بمخاطره.

ومن أبرز مساهماتها إطلاق مؤشر مدركات الفساد (CPI) الذي يقيس مستويات الفساد في القطاع العام بناء على تقييمات الخبراء ورجال الأعمال، ويستخدم على نطاق واسع في الدراسات الاقتصادية والسياسية. (Transparency International, 2022, p. 3)

كما تعمل المنظمة على دعم المجتمع المدني وتعزيز التشريعات الوطنية لمكافحة الفساد، إضافة إلى نشر تقارير دورية حول النزاهة والشفافية.

3-2-11 برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)

يساهم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دعم الدول النامية لتعزيز النزاهة والشفافية، من خلال برامج بناء القدرات المؤسسية، وتعزيز المشاركة المجتمعية في الرقابة على السياسات العامة.

وقد أكد البرنامج أن مكافحة الفساد شرط أساسي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وخاصة الهدف السادس عشر المتعلق بالسلام والعدل والمؤسسات القوية. (UNDP, 2019, p. 12)

4-2-11 مبادرة الشفافية في الصناعات الاستخراجية (EITI)

تعد مبادرة الشفافية في الصناعات الاستخراجية من أبرز المبادرات العالمية الرامية إلى الحد من الفساد في قطاع النفط والغاز والتعدين، من خلال إلزام الحكومات والشركات بالإفصاح عن المدفوعات والعائدات المالية.

وقد بينت الدراسات أن هذه المبادرة ساهمت في تحسين الحوكمة المالية وتقليل فرص الاختلاس في الدول الغنية بالموارد الطبيعية. (EITI, 2017, p. 9).

5-2-11 مبادرة الميزانية المفتوحة (Open Budget Initiative)

طورت الشراكة الدولية للميزانية الدولية (International Budget Partnership) مؤشر الميزانية المفتوحة (Open Budget Index)، الذي يقيس شفافية المالية العامة وإتاحة المعلومات المالية للمواطنين. (IBP, 2019, p. 5).

ويعد مؤشر الميزانية المفتوحة أداة مهمة لقياس شفافية الميزانيات الوطنية، حيث أظهرت النتائج أن الدول التي تعتمد الإفصاح المالي تحقق مستويات أقل من الفساد وأكثر من الثقة العامة. (International Budget Partnership, 2019, p. 4).

6-2-11 مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من المبادئ والمعايير لمكافحة الرشوة والفساد في المعاملات التجارية الدولية، خاصة فيما يتعلق بالشركات متعددة الجنسيات.

وقد شددت المنظمة على ضرورة تجريم رشوة الموظفين العموميين الأجانب، وتعزيز آليات الرقابة الداخلية في الشركات، وتحسين الإفصاح المالي. (OECD, 2011, p. 7).

3-11 المؤشرات الدولية لقياس الفساد والحوكمة

1-3-11 مؤشر مدركات الفساد (CPI)

يعد هذا المؤشر من أكثر المؤشرات استخداماً عالمياً، ويقاس الفساد في القطاع العام اعتماداً على تقييمات الخبراء، ويتراوح عادة بين 0 (فساد مرتفع) و100 (شفافية عالية) في نسخته الحديثة، بعد أن كان يتراوح بين 0 و10 في الإصدارات السابقة. (Transparency International, 2022, p. 5)

2-3-11 مؤشرات الحوكمة العالمية (Worldwide Governance Indicators)

طور البنك الدولي هذه المؤشرات لقياس جودة الحوكمة في الدول، وتشمل ستة أبعاد مثل سيادة القانون، مكافحة الفساد، فعالية الحكومة، والمساءلة الديمقراطية. وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة قوية بين جودة الحوكمة والنمو الاقتصادي والاستقرار السياسي. (Kaufmann et al., 2010, p. 4).

3-3-11 مؤشر سيادة القانون (Rule of Law Index)

يصدر عن مشروع العدالة العالمي (World Justice Project) ويقاس مدى احترام القانون، استقلال القضاء، وغياب الفساد. ويستخدم في الدراسات المقارنة لتقييم فعالية الأنظمة القانونية. (World Justice Project, 2021, p. 2)

4-4-11 آليات التعاون الدولي وتكامل الجهود العالمية في مكافحة الفساد

1-4-11 التعاون القضائي الدولي واسترداد الأصول المنهوبة

يعد التعاون القضائي الدولي أحد أهم الآليات العملية لمكافحة الفساد، خاصة في ظل الطابع العابر للحدود الذي تتسم به الجرائم الاقتصادية والمالية. وقد أكدت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNCAC) على ضرورة التعاون بين الدول في مجالات تسليم المجرمين، والمساعدة القانونية المتبادلة، واسترداد الموجودات المتحصلة من جرائم الفساد. (United Nations, 2004, p. 56).

ويعد استرداد الأصول أحد الابتكارات القانونية التي جاءت بها اتفاقية الأمم المتحدة، حيث خصصت له فصلا كاملا باعتباره مبدأ أساسيا من مبادئ الاتفاقية، إذ تشجع الدول على اتخاذ إجراءات قانونية لتجميد ومصادرة وإعادة الأموال المنهوبة إلى الدول المتضررة. (UNODC, 2011, p. 23). كما أن البنك الدولي ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة أطلقا مبادرة StAR (Stolen Asset Recovery Initiative) لدعم الدول النامية في استرداد الأموال المنهوبة، وتقديم الدعم الفني والقانوني في هذا المجال. (World Bank and UNODC, 2007, p. 12)

11-4-2 دور المنظمات المالية الدولية في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد

تلعب المؤسسات المالية الدولية دورا محوريا في مكافحة الفساد من خلال ربط التمويل والإقراض بمعايير الحوكمة الرشيدة والشفافية. فقد وضع البنك الدولي إطارا مؤسسيا لمكافحة الفساد يركز على الإصلاحات المؤسسية وتعزيز سيادة القانون والمساءلة العامة. (World Bank, 2000, p. 34) كما اعتمد صندوق النقد الدولي إطارا جديدا للتعامل مع قضايا الحوكمة والفساد، حيث أصبح الفساد يعتبر عاملا يهدد الاستقرار الاقتصادي والمالي للدول، ويؤثر على فعالية السياسات الاقتصادية. (IMF, 2018, p. 7)

ومن جانبها، تعمل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) على تعزيز النزاهة في القطاع العام والخاص من خلال مبادئ الحوكمة المؤسسية، وإرشادات الشركات متعددة الجنسيات، واتفاقية مكافحة رشوة الموظفين العموميين الأجانب. (OECD, 1997, p. 5)

11-4-3 دور المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية العالمية

أصبح المجتمع المدني فاعلا أساسيا في الجهود الدولية لمكافحة الفساد، حيث تقوم المنظمات غير الحكومية بدور رقابي وتوعوي وإعلامي مهم. وتعد منظمة الشفافية الدولية (Transparency International) من أبرز هذه المنظمات، إذ تعمل على نشر مؤشر مدركات الفساد، وتطوير أدوات لتقييم النزاهة الوطنية، وتعزيز مشاركة المواطنين في مكافحة الفساد. (Transparency International, 2022, p. 3)

كما يبرز دور منظمة Global Integrity في تقييم نظم النزاهة الوطنية من خلال مؤشرات تعتمد على تحليل القوانين والمؤسسات والممارسات الفعلية، وليس فقط الإدراك العام للفساد. (Global Integrity, 2011, p. 14)

ويؤكد الباحثون أن إشراك المجتمع المدني والإعلام في مكافحة الفساد يعزز من الشفافية والمساءلة الاجتماعية ويعد شرطاً أساسياً لنجاح الإصلاحات المؤسسية. (Johnston, 2005, p. 217)

11-4-4 البعد العالمي للحوكمة ومكافحة الفساد

مع تطور العولمة الاقتصادية والسياسية، أصبح الفساد قضية عالمية تتطلب مقاربات حوكمة عالمية. ويشير Stiglitz إلى أن الحوكمة العالمية الحالية لا تخدم دائما الصالح العام العالمي، وأن المؤسسات الدولية قد تخضع لتوازنات القوة بين الدول الكبرى، مما يؤثر على فعالية مكافحة الفساد عالميا. (Stiglitz, 2002, p. 18)

كما يؤكد الباحثون أن مكافحة الفساد لا يمكن فصلها عن إصلاح النظام الدولي، بما في ذلك قواعد التجارة الدولية، والنظام المالي العالمي، والحوكمة الاقتصادية الدولية، لأن الفساد قد يكون مرتبطا بالبنية العالمية لتدفقات رأس المال والاستثمار. (Rose-Ackerman and Palifka, 2016, p. 312)

11-4-5 تقييم نقدي للجهود الدولية لمكافحة الفساد

رغم تعدد المبادرات والاتفاقيات الدولية، فإن فعالية الجهود العالمية لمكافحة الفساد لا تزال محل نقاش واسع في الأدبيات العلمية. فمن جهة، أسهمت الاتفاقيات الدولية في توحيد المفاهيم القانونية وتعزيز التعاون الدولي، ومن جهة أخرى، تعاني هذه الجهود من ضعف التنفيذ والإرادة السياسية في العديد من الدول. (UNODC, 2015, p. 45)

كما ينتقد تركيز المؤسسات الدولية على المقاربة التقنية والمؤسسية، وإهمال العوامل السياسية والاجتماعية والثقافية التي تشكل بيئة الفساد، وهو ما يجعل الإصلاحات المؤسسية شكلية في بعض الأحيان. (Johnston, 2005, p. 201)

ويشير بعض الباحثين إلى أن مؤشرات الحوكمة والفساد التي تعتمد على المؤسسات الدولية قد تستخدم كأدوات سياسية أو اقتصادية للضغط على الدول النامية، بدل أن تكون أدوات علمية محايدة لتشخيص الظاهرة. (Kaufmann et al., 2010, p. 18)

يمكن القول إن الجهود الدولية لمكافحة الفساد تطورت من مجرد مبادرات أخلاقية إلى منظومة قانونية ومؤسسية متكاملة تشمل الاتفاقيات الدولية، والمؤسسات المالية العالمية، والمجتمع المدني، وآليات التعاون القضائي. غير أن فعالية هذه الجهود تظل مرتبطة بعوامل سياسية ومؤسسية

وثقافية داخل الدول، فضلا عن طبيعة النظام الدولي نفسه، مما يجعل مكافحة الفساد قضية متعددة المستويات تتطلب إصلاحات وطنية وعالمية متزامنة.

كما تظهر الأدبيات الدولية أن مكافحة الفساد أصبحت أحد المحاور المركزية في أجندة المؤسسات الدولية والمنظمات الحكومية وغير الحكومية منذ نهاية القرن العشرين، حيث لم يعد الفساد ينظر إليه باعتباره مجرد خلل إداري أو انحراف أخلاقي فردي، بل كظاهرة بنيوية تؤثر على النمو الاقتصادي، والاستقرار السياسي، وجودة الحكم، وشرعية الدولة الحديثة. (Rose-Ackerman and Palifka, 2016, p. 2)

غير أن تحليل الجهود الدولية يكشف عن مفارقة أساسية تتمثل في تزايد المبادرات والمعايير مقابل محدودية النتائج العملية، وهو ما يستدعي قراءة نقدية متعددة المستويات.

أولاً: التحول من المقاربة الأخلاقية إلى المقاربة المؤسسية والقانونية: شهدت الجهود الدولية لمكافحة الفساد تحولاً نوعياً من الخطاب الأخلاقي المعياري إلى بناء أطر قانونية ومؤسسية ملزمة، خاصة مع اعتماد اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNCAC) واتفاقيات إقليمية متعددة. وقد ساهم هذا التحول في توحيد التعاريف القانونية للفساد، وتعزيز التعاون القضائي الدولي، وإدراج استرداد الأصول كعنصر جوهري في مكافحة الفساد. (United Nations, 2004, p. 56). غير أن هذا التحول يعاني من محدودية التنفيذ، إذ تشير تقارير الأمم المتحدة إلى تفاوت كبير بين الالتزام القانوني والتنفيذ العملي، خاصة في الدول النامية التي تعاني من ضعف القدرات المؤسسية ونقص الاستقلال القضائي. (UNODC, 2015, p. 45)

كما أن بعض الباحثين يرون أن الطابع القانوني للجهود الدولية يركز على الأعراض دون معالجة الأسباب البنيوية للفساد المرتبطة بالبنية السياسية والاقتصادية للدولة. (Johnston, 2005, p. 201)

ثانياً: دور المؤسسات المالية الدولية بين الإصلاح والهيمنة المعيارية: ربطت المؤسسات المالية الدولية، خاصة البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، التمويل والإقراض بمعايير الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد، مما جعل مكافحة الفساد شرطاً اقتصادياً وسياسياً للإصلاح. وقد أسهم هذا النهج في إدماج الحوكمة في السياسات الاقتصادية الكلية، واعتبار الفساد تهديداً للاستقرار المالي والنمو. (IMF, 2018, p. 7). غير أن هذا الدور يثير جدلاً نقدياً واسعاً، حيث يرى بعض الباحثين أن حوكمة المؤسسات المالية الدولية ذاتها تعاني من اختلالات تمثيلية وهيمنة الدول الكبرى، مما يجعل أجندة مكافحة الفساد أحياناً أداة للضغط السياسي والاقتصادي بدل كونها سياسة تنمية محايدة. (Stiglitz, 2002, p. 18). كما أن التركيز على الإصلاح المؤسسي الشكلي (Institutional Formalism) قد يؤدي إلى تبني نماذج قانونية مستوردة غير متلائمة مع السياق الاجتماعي والسياسي المحلي، مما يحد من فعاليتها. (Rose-Ackerman and Palifka, 2016, p. 312)

ثالثاً: المجتمع المدني والإعلام بين الرقابة الاجتماعية وتسييس الفساد: أبرزت الجهود الدولية دور المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية والإعلام باعتبارها أدوات للمساءلة الاجتماعية والشفافية. وقد ساهمت منظمات مثل الشفافية الدولية في تطوير مؤشرات عالمية عززت الوعي الدولي بخطر الفساد. (Transparency International, 2022, p. 3). لكن هذا الدور ليس خالياً من الإشكاليات، حيث يشير بعض الباحثين إلى أن مؤشرات الفساد قد تستخدم سياسياً لتصنيف الدول وتوجيه الاستثمارات أو فرض الضغوط الدولية، بدل أن تكون أدوات تشخيصية محايدة (Kaufmann et al., 2010, p. 18). كما أن الإعلام قد يلعب دوراً مزدوجاً، فهو من جهة يكشف الفضائح ويعزز الشفافية، ومن جهة أخرى قد يساهم في تضخيم الظاهرة أو توظيفها سياسياً، مما يؤثر على إدراك المواطنين والمؤسسات للفساد دون تقديم حلول منهجية. (Johnston, 2005, p. 217)

رابعاً: التعاون القضائي الدولي واسترداد الأصول بين الطموح والواقع: يعد استرداد الأصول أحد أكثر المجالات تقدماً في الإطار الدولي لمكافحة الفساد، حيث اعتبر مبدأ قانونياً دولياً لأول مرة في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. (United Nations, 2004, p. 56). غير أن التطبيق العملي لهذا المبدأ يواجه صعوبات قانونية وسياسية كبيرة، تتعلق بتضارب الأنظمة القانونية، وسرية الأنظمة المصرفية، وتردد الدول المستقبلية للأموال في التعاون الكامل، مما يجعل استرداد الأصول عملية طويلة ومعقدة ومحدودة النتائج. (World Bank and UNODC, 2007, p. 12). ويشير بعض الباحثين إلى أن النظام المالي العالمي ذاته يوفر بيئة مؤسسية لتهرب الأموال وغسلها، مما يجعل مكافحة الفساد مرتبطة بإصلاح الحوكمة المالية العالمية وليس فقط الوطنية. (Rose-Ackerman and Palifka, 2016, p. 312)

خامساً: البعد السياسي للحوكمة العالمية ومكافحة الفساد: تشير الأدبيات النقدية إلى أن مكافحة الفساد أصبحت جزءاً من خطاب الحوكمة العالمية، حيث تستخدم كمؤشر على جودة الحكم وشرط للتكامل في الاقتصاد العالمي. غير أن هذا الخطاب لا يخلو من تناقضات، إذ يرى Stiglitz أن الحوكمة العالمية لا تعمل دائماً لصالح الصالح العام العالمي، بل تعكس توازنات القوة بين الدول. (Stiglitz, 2002, p. 18) كما أن بعض الباحثين يؤكدون أن الفساد لا يمكن فهمه فقط في إطار الدولة الوطنية، بل يجب تحليله ضمن بنية النظام الدولي والعلاقات الاقتصادية العالمية التي قد تنتج أشكالاً جديدة من الفساد المنظم والعاور للحدود. (Rose-Ackerman and Palifka, 2016, p. 314)

سادسا: حدود المقاربة التقنية والمؤسسية لمكافحة الفساد: رغم التقدم الكبير في الأدوات القانونية والمؤشرات والمؤسسات، فإن الجهود الدولية ما تزال تعتمد بشكل كبير على مقاربة تقنية ومؤسسية تركز على القوانين والهيئات الرقابية. غير أن العديد من الدراسات تؤكد أن الفساد ظاهرة سياسية واجتماعية وثقافية، وأن محاربته تتطلب إصلاحات سياسية عميقة، وتعزيز الديمقراطية التشاركية، وإعادة توزيع السلطة والموارد داخل المجتمع. (Johnston, 2005, p. 201). كما أن التركيز على النماذج الغربية للحكومة قد يؤدي إلى تجاهل السياقات المحلية والتاريخية والثقافية التي تشكل أنماط الفساد، وهو ما يجعل بعض برامج مكافحة الفساد غير فعالة أو شكلية. (Kaufmann et al., 2010, p. 18).

يمكن القول إن الجهود الدولية لمكافحة الفساد حققت تقدما كبيرا على مستوى بناء الأطر القانونية والمؤسسية وتعزيز الوعي العالمي بخطورة الظاهرة، غير أنها لا تزال تواجه تحديات بنيوية تتعلق بضعف التنفيذ، وتسييس المؤشرات، وهيمنة المقاربة التقنية، وعدم معالجة جذور الفساد السياسية والاقتصادية. وبالتالي، فإن مكافحة الفساد تتطلب الانتقال من حوكمة معيارية شكلية إلى حوكمة سياسية واجتماعية عميقة تشمل إصلاح النظام الدولي، وتعزيز المشاركة المجتمعية، وإعادة هيكلة السلطة والمؤسسات، وربط مكافحة الفساد بمشروع تنموي وسياسي شامل.

المحور الثاني عشر: الجهود الدولية في ميدان أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية

شهد الفكر الاقتصادي والقانوني المعاصر تحولا جذريا في النظر إلى دور المؤسسة الاقتصادية، حيث لم تعد تعتبر مجرد فاعل اقتصادي يسعى إلى تعظيم الربح، بل أصبحت فاعلا اجتماعيا وسياسيا وبيئيا مؤثرا في مسار التنمية المستدامة والاستقرار المجتمعي. وقد أدى توسع نشاط الشركات متعددة الجنسيات، وتنامي تأثير الأسواق المالية العالمية، وازدياد الوعي المجتمعي بحقوق الإنسان والبيئة، إلى بروز أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كأحد المحاور المركزية في خطاب الحوكمة العالمية والاقتصاد الأخلاقي. وفي هذا السياق، دفعت الأزمات المالية العالمية، والفضائح الأخلاقية الكبرى للشركات، وتزايد الانتقادات الموجهة للنموذج الرأسمالي النيوليبرالي، المجتمع الدولي إلى تطوير منظومة معيارية ومؤسسية لتنظيم سلوك الشركات وتعزيز مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة الاجتماعية. وقد تجسد ذلك في مبادرات أممية، ومعايير دولية، ومبادئ توجيهية صادرة عن المنظمات الدولية، إضافة إلى إدماج المسؤولية الاجتماعية في السياسات التنموية والمالية العالمية.

ويهدف هذا المحور إلى تحليل الجهود الدولية في ميدان أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، من خلال دراسة الأطر الأممية والمعايير الدولية والمبادرات المؤسسية والأسواق المالية العالمية، مع إبراز دور المجتمع المدني والشبكات العالمية في ترسيخ السلوك المؤسسي المسؤول. كما يعتمد الفصل مقارنة نقدية لتقييم فعالية هذه الجهود وحدودها البنوية، من خلال مناقشة الطابع الطوعي للمبادرات الدولية، وتأسيس المسؤولية الاجتماعية، وعدم المساواة في تطبيق المعايير الأخلاقية بين الدول المتقدمة والنامية، والتوتر بين الأخلاق المؤسسية والبنية الهيكلية للنظام الاقتصادي العالمي. وبذلك يسعى هذا المحور إلى تقديم قراءة تحليلية شاملة لأخلاقيات الأعمال بوصفها جزءا من منظومة الحوكمة العالمية، مع التأكيد على أن الانتقال من الخطاب الأخلاقي إلى الالتزام المؤسسي يتطلب إدماج المسؤولية الاجتماعية في الأطر القانونية والتنظيمية الملزمة، وربطها بإصلاحات هيكلية للنظام الاقتصادي والمالي الدولي.

1-12 الجهود الأممية في مجال أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية

1-1-12 مبادرة الاتفاق العالمي للأمم المتحدة (UN Global Compact)

أطلقت الأمم المتحدة مبادرة الاتفاق العالمي سنة 2000 بهدف تشجيع الشركات على الالتزام بعشرة مبادئ أساسية تتعلق بحقوق الإنسان، ومعايير العمل، والبيئة، ومكافحة الفساد. وتعد هذه المبادرة من أكبر الشبكات العالمية لتعزيز أخلاقيات الأعمال على المستوى الطوعي (United Nations Global Compact, 2014, p. 5).

غير أن الطابع الطوعي للمبادرة جعلها عرضة لانتقادات علمية تتعلق بضعف آليات الرقابة والتنفيذ، حيث يمكن للشركات استخدام الانضمام إليها لأغراض تسويقية دون تغيير جوهري في ممارساتها. (Crane et al., 2019, p. 78)

2-1-12 أهداف التنمية المستدامة (SDGs)

ساهم اعتماد أهداف التنمية المستدامة سنة 2015 في إدماج المسؤولية الاجتماعية في الأجندة العالمية للتنمية، حيث تم ربط دور الشركات بتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المستدامة. (UN, 2015, p. 14)

وقد شكل ذلك تحولا من تصور المسؤولية الاجتماعية كعمل خيري إلى اعتبارها عنصرا استراتيجيا في نموذج الأعمال والتنمية الشاملة.

2-12 الجهود الدولية المعيارية: المبادئ والإرشادات العالمية

1-2-12 مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئ توجيهية للشركات متعددة الجنسيات تشمل السلوك الأخلاقي، حقوق العمال، حماية البيئة، مكافحة الرشوة، والشفافية في الإفصاح المالي. (OECD, 2011, p. 19)

وتتميز هذه المبادئ بكونها إطارا دوليا شبه ملزم عبر نقاط الاتصال الوطنية (NCPs)، غير أن فعاليتها تعتمد على الإرادة السياسية للدول الأعضاء، مما يخلق تفاوتات في التطبيق.

2-2-12 معيار ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية

أصدرت المنظمة الدولية للتقييس معيار ISO 26000 سنة 2010، الذي يعد مرجعا عالميا للمسؤولية الاجتماعية، ويشمل سبعة محاور رئيسية: الحوكمة، حقوق الإنسان، ممارسات العمل، البيئة، الممارسات العادلة للتشغيل، قضايا المستهلكين، وتنمية المجتمع. (ISO, 2010, p. 10)

غير أن هذا المعيار غير قابل للتدقيق والشهادة، مما يحد من قدرته على فرض التزام فعلي، ويجعله إطاراً إرشادياً أكثر منه نظاماً رقابياً.

12-3 الجهود الدولية للحوكمة الأخلاقية في الشركات

12-3-1 مبادئ الحوكمة المؤسسية الدولية

ساهمت المؤسسات الدولية، خاصة البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، في تطوير مبادئ الحوكمة المؤسسية التي تربط بين الشفافية، حقوق المساهمين، المساءلة، والسلوك الأخلاقي للشركات. (OECD, 2015, p. 9)

وقد أدى ذلك إلى دمج أخلاقيات الأعمال في القوانين التجارية والمالية، وربطها بثقة المستثمرين واستدامة الأسواق المالية.

12-3-2 مبادرات التقارير غير المالية والاستدامة

ظهرت مبادرات دولية مثل المبادرة العالمية للتقارير (GRI) ومجلس معايير المحاسبة للاستدامة (SASB) لتعزيز الإفصاح غير المالي حول الأداء الاجتماعي والبيئي والأخلاقي للشركات. (Eccles et al., 2014, p. 63)

غير أن الدراسات تشير إلى أن الإفصاح غير المالي قد يستخدم أحياناً كأداة تواصل استراتيجي أكثر منه أداة مساءلة حقيقية، خاصة في ظل ضعف التحقق المستقل.

12-4 دور المؤسسات المالية الدولية والأسواق العالمية

ربطت المؤسسات المالية الدولية التمويل والاستثمار بمعايير المسؤولية الاجتماعية والاستدامة، حيث أصبحت صناديق الاستثمار تعتمد معايير ESG (البيئة، المجتمع، الحوكمة) في تقييم الشركات. (Friede et al., 2015, p. 210)

وقد ساهم ذلك في تحويل أخلاقيات الأعمال من خطاب أخلاقي إلى متغير اقتصادي مؤثر في تقييم الأداء المالي والاستثماري.

غير أن بعض الباحثين يرون أن معايير ESG تعاني من عدم توحيد القياس، وإمكانية التلاعب المعلوماتي، مما يطرح تساؤلات حول مصداقيتها العلمية والمؤسسية. (Crane et al., 2019, p. 214)

12-5 دور المجتمع المدني والشبكات العالمية في ترسيخ أخلاقيات الأعمال

ساهمت منظمات غير حكومية وشبكات عالمية في تعزيز أخلاقيات الأعمال، من خلال حملات الضغط والمقاطعة، وتقييم الشركات أخلاقياً، مثل Amnesty International و Fair Trade في مجال حقوق الإنسان في الشركات. (Blowfield and Murray, 2019, p. 151)

كما لعب المستهلكون دوراً متزايداً في فرض السلوك الأخلاقي عبر ما يسمى بالاستهلاك المسؤول. (Responsible Consumption)

12-6 نقد الجهود الدولية في مجال أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية

تشير الأدبيات النقدية إلى عدة إشكالات بنيوية في الجهود الدولية:

- هيمنة الطابع الطوعي: معظم المبادرات الدولية غير ملزمة قانونياً، مما يسمح للشركات بالالتزام الشكلي دون تغيير جوهري في الممارسات. (Crane et al., 2019, p. 78)
- تسييس المسؤولية الاجتماعية: تستخدم المسؤولية الاجتماعية للشركات أحياناً كأداة تسويق مؤسسي (Greenwashing) بدل كونها التزاماً أخلاقياً حقيقياً.
- عدم المساواة العالمية: الشركات متعددة الجنسيات تطبق معايير أخلاقية أعلى في الدول المتقدمة مقارنة بالدول النامية، مما يعكس عدم عدالة هيكلية في النظام الاقتصادي العالمي. (Blowfield and Murray, 2019, p. 201)
- فصل الأخلاق عن البنية الاقتصادية: تركز المبادرات على السلوك المؤسسي دون معالجة اختلالات النظام الرأسمالي العالمي الذي ينتج ممارسات غير أخلاقية هيكلية. (Stiglitz, 2002, p. 214)

يمكن القول إن الجهود الدولية في مجال أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية شهدت تطورا كبيرا من المبادرات الطوعية إلى الأطر المعيارية والمؤسسية والمالية، وأصبحت جزءا من الحوكمة العالمية للاقتصاد. غير أن فعاليتها ما تزال محدودة بسبب الطابع غير الملزم، وتفاوت التطبيق، واستغلالها لأغراض تسويقية وسياسية.

وبالتالي فإن ترسيخ أخلاقيات الأعمال يتطلب الانتقال من المسؤولية الاجتماعية الطوعية إلى المسؤولية القانونية والمؤسسية الملزمة، وربط الأخلاق بإصلاحات هيكلية للنظام الاقتصادي والمالي العالمي.

المحور الثالث عشر: تجربة مؤسسة "Microsoft" ومؤسسة قطر غاز في مجال المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال:

1-13 تجربة مؤسسة "Microsoft" في ميدان المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال

1-1-13 استراتيجية "Microsoft" في المسؤولية الاجتماعية

تعتمد مايكروسوفت مقاربة استراتيجية متكاملة للمسؤولية الاجتماعية، حيث تدمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية والأخلاقية ضمن نموذج أعمالها، بدل الاقتصار على مبادرات خيرية منفصلة. وتعد هذه الاستراتيجية جزءاً من رؤيتها المؤسسية لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الثقة مع أصحاب المصلحة. (Qarawat et al., 2020)

أولاً: المبادرات الاجتماعية والتعليمية: تركز مايكروسوفت على دعم التعليم الرقمي وتمكين الشباب من خلال برامج عالمية مثل Microsoft YouthSpark التي تهدف إلى تطوير المهارات الرقمية وريادة الأعمال لدى ملايين الشباب حول العالم. كما تقدم الشركة برامج دعم للمنظمات غير الربحية عبر توفير البرمجيات والخدمات السحابية بأسعار مخفضة أو مجانية، مما يعزز الإدماج الرقمي في المجتمعات النامية (Boukheikhal and Saïdani, 2020).

ثانياً: المبادرات البيئية والاستدامة: تبنت مايكروسوفت أهدافاً طموحة في مجال البيئة، من بينها الالتزام بأن تكون "سلبية الكربون" بحلول عام 2030، والاستثمار في الطاقة المتجددة وتقنيات إزالة الكربون. كما تعمل على تحسين كفاءة الطاقة في مراكز البيانات وتقليل النفايات الإلكترونية عبر برامج إعادة التدوير. (Microsoft, 2023)

ثالثاً: المسؤولية تجاه الموظفين وأصحاب المصلحة: تعتمد الشركة سياسات متقدمة في إدارة الموارد البشرية، مثل تعزيز التنوع والشمولية، وضمان بيئة عمل أخلاقية، ودعم رفاهية الموظفين. كما تعتمد الحوار المستمر مع العملاء والموردين والمجتمع المحلي لتعزيز الثقة وتحقيق قيمة مشتركة (Fni, 2021).

2-1-13 أخلاقيات الأعمال في مايكروسوفت

أولاً: أخلاقيات الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا الرقمية: وضعت مايكروسوفت إطاراً أخلاقياً لتطوير واستخدام الذكاء الاصطناعي، يقوم على مبادئ الإنصاف، والموثوقية، والخصوصية، والشمولية، والشفافية، والمساءلة. ويهدف هذا الإطار إلى تقليل التحيز الخوارزمي، وحماية البيانات الشخصية، وضمان الاستخدام المسؤول للتكنولوجيا. (Microsoft, 2023)

ثانياً: الحوكمة الأخلاقية والامتثال القانوني: تعتمد مايكروسوفت نظام حوكمة أخلاقية يشمل سياسات امتثال صارمة، ومدونات سلوك للموظفين، وآليات داخلية لمكافحة الفساد وتعزيز الشفافية. كما تخضع المشاريع التقنية الحساسة لمراجعات أخلاقية داخلية قبل إطلاقها في الأسواق.

ثالثاً: أخلاقيات الابتكار والمسؤولية الرقمية: تسعى الشركة إلى تحقيق التوازن بين الابتكار التكنولوجي والاعتبارات الأخلاقية، خاصة في مجالات الحوسبة السحابية والأمن السيبراني والبيانات الضخمة، من خلال تطوير سياسات حماية البيانات وإجراء اختبارات أمنية متقدمة للأنظمة التقنية (Microsoft, 2025).

3-1-13 أثر تجربة مايكروسوفت على التنمية والمجتمع

أسهمت برامج مايكروسوفت في تعزيز التعليم الرقمي، ودعم ريادة الأعمال، وتمكين الفئات المهمشة، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. كما ساعدت سياسات الذكاء الاصطناعي المسؤول على الحد من المخاطر الأخلاقية المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة، مثل انتهاك الخصوصية والتمييز الخوارزمي (Qarawat et al., 2020).

4-1-13 تقييم نقدي لتجربة مايكروسوفت

رغم الريادة العالمية لمايكروسوفت في مجال المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، تواجه الشركة تحديات تتعلق بسرعة الابتكار التكنولوجي مقارنة بوتيرة تطوير الأطر الأخلاقية والقانونية. كما يشير بعض الباحثين إلى ضرورة تعزيز الرقابة الخارجية وتقييم الأثر الاجتماعي الحقيقي لبرامج المسؤولية الاجتماعية، بدل الاكتفاء بالتقارير المؤسسية الداخلية.

تعد تجربة مايكروسوفت نموذجاً متقدماً في دمج المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ضمن الاستراتيجية المؤسسية، حيث نجحت في تحويل البعد الأخلاقي والاجتماعي إلى مصدر ميزة تنافسية واستدامة طويلة الأجل في الاقتصاد الرقمي العالمي.

13-2 تجربة مؤسسة قطر غاز في ميدان المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال

13-2-1 استراتيجية قطر غاز في المسؤولية الاجتماعية

تعتمد مؤسسة قطر غاز (Qatargas) سياسة مؤسسية شاملة في مجال المسؤولية الاجتماعية، حيث تدمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ضمن استراتيجيتها التشغيلية، بما يتماشى مع رؤية قطر الوطنية 2030. وتعد المسؤولية الاجتماعية جزءاً من نموذج الحوكمة المؤسسية للشركة، حيث يتم تنفيذها عبر برامج استراتيجية تستهدف المجتمع والبيئة وأصحاب المصلحة (Qatargas, 2022).

أولاً: المبادرات الاجتماعية والمجتمعية: تنفذ قطر غاز برامج واسعة لدعم المجتمع المحلي، تشمل دعم التعليم، والصحة، والرياضة، والثقافة. كما تشارك في مبادرات التنمية المجتمعية مثل دعم المدارس والجامعات، وتمويل المشاريع الاجتماعية، وبرامج المسؤولية المجتمعية للشباب، بما يعزز التنمية البشرية وبناء القدرات الوطنية (Al-Thani, 2019).

ثانياً: المبادرات البيئية والاستدامة: تركز قطر غاز على تقليل الأثر البيئي لعملياتها من خلال تطبيق نظم الإدارة البيئية، وتقليل انبعاثات الغازات الدفيئة، وتحسين كفاءة الطاقة في عمليات إنتاج الغاز الطبيعي المسال. كما تشارك في برامج حماية البيئة البحرية والحياة الفطرية، وتدعم مشاريع إعادة التأهيل البيئي في المناطق الصناعية (Qatargas, 2022).

ثالثاً: المسؤولية تجاه الموظفين وأصحاب المصلحة: تعتمد قطر غاز سياسات متقدمة لإدارة الموارد البشرية، تشمل برامج التدريب والتطوير، وتعزيز السلامة المهنية، وتوطين الوظائف (Qatarization)، ودعم رفاهية الموظفين. كما تحافظ على علاقات شفافة مع الموردين والعملاء والمجتمع المحلي عبر آليات التواصل المستمر (Sultan and Al-Kuwari, 2020).

13-2-2 أخلاقيات الأعمال في مؤسسة قطر غاز

أولاً: الحوكمة الأخلاقية ومدونات السلوك: تطبيق قطر غاز مدونة سلوك مهني صارمة تشمل النزاهة، ومكافحة الفساد، والامتثال للقوانين الدولية والمحلية. كما تعتمد الشركة أنظمة رقابة داخلية لضمان الامتثال الأخلاقي في جميع العمليات التشغيلية والعقود التجارية (Qatargas, 2022).

ثانياً: أخلاقيات السلامة والصحة المهنية

تعد السلامة إحدى القيم الأساسية في قطر غاز، حيث تعتمد الشركة نظاماً متكاملاً لإدارة السلامة والصحة المهنية، يشمل التدريب المستمر، وتقييم المخاطر، والتقنيات المتقدمة لمنع الحوادث الصناعية. وتؤكد الدراسات أن الالتزام الصارم بأخلاقيات السلامة يعد أحد عوامل الثقة في الشركات النفطية والغازية (Sultan and Al-Kuwari, 2020).

ثالثاً: أخلاقيات الاستدامة في قطاع الطاقة: تسعى قطر غاز إلى تحقيق التوازن بين تلبية الطلب العالمي على الطاقة والاعتبارات البيئية والأخلاقية، من خلال الاستثمار في تقنيات الغاز منخفض الكربون، ودعم الانتقال الطاقي العالمي، وتطوير استراتيجيات الحد من البصمة الكربونية (Al-Thani, 2019).

13-2-3 أثر تجربة قطر غاز على التنمية والمجتمع

ساهمت برامج المسؤولية الاجتماعية لقطر غاز في دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية في دولة قطر، وتعزيز التعليم والصحة والبنية التحتية المجتمعية. كما ساعدت المبادرات البيئية للشركة في تحسين الأداء البيئي للصناعة الغازية وتعزيز مفهوم الاستدامة في قطاع الطاقة (Qatargas, 2022).

13-2-4 تقييم نقدي لتجربة قطر غاز

رغم الجهود الكبيرة التي تبذلها قطر غاز في مجال المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، تواجه الشركة تحديات تتعلق بارتفاع الأثر البيئي لصناعة الغاز الطبيعي، والانتقادات المرتبطة بالصناعات الاستخراجية عالمياً. كما يشير بعض الباحثين إلى ضرورة تعزيز الشفافية في تقارير الاستدامة، وتقييم الأثر الاجتماعي بشكل مستقل لضمان مصداقية برامج المسؤولية الاجتماعية.

تمثل تجربة قطر غاز نموذجاً متقدماً في دمج المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ضمن استراتيجية الشركات الطاقوية الكبرى، حيث استطاعت الشركة تحقيق توازن نسبي بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية البيئية والاجتماعية، مما يعزز استدامتها وشرعيتها الاجتماعية في قطاع الطاقة العالمي.

تؤكد مضامين هذه المطبوعة أن أخلاقيات الأعمال لم تعد موضوعا ثانويا أو خطابا تواصليا تستعمله المؤسسات لتحسين صورتها فحسب، بل أصبحت إطارا مؤسسيا موجها للسلوك، وآلية لضبط القرارات، ومعيارا للحكم على الأداء الشامل للمؤسسة في علاقتها بذاتها وبمحيطها. فالمؤسسة الحديثة تعمل في بيئة تنافسية تتزايد فيها المخاطر التنظيمية والسمعية والقانونية، وتتوسع فيها توقعات الأطراف المعنية؛ لذلك يصبح بناء منظومة أخلاقية داخل المؤسسة خيارا استراتيجيا يضمن الاستدامة ويعزز الثقة ويقلل من الانحرافات والتكلفة الخفية المرتبطة بسوء السلوك والفساد وضعف الحوكمة.

لقد انطلقت المطبوعة من تأسيس معرفي يميز بين الأخلاق كمنظومة قيم ومعايير إنسانية عامة، وبين أخلاقيات الأعمال بوصفها تطبيقا لهذه القيم داخل الفضاء الاقتصادي والتنظيمي، حيث تتشابه المصالح وتتعدد القرارات وتتعدد الأطراف. وبينت أن أهمية أخلاقيات الأعمال تتجاوز "الامتثال" إلى "الإقناع" و"الثقافة"، أي الانتقال من مجرد احترام القانون إلى بناء قناعات داخلية لدى الأفراد والجماعات المهنية، تجعل السلوك الأخلاقي ممارسة يومية مرتبطة بالضمير المهني وبالمصلحة العقلانية طويلة الأجل. ومن هذا المنطلق، تناولت المطبوعة مصادر الأخلاقيات ومبادئها وحدودها، وأبرزت أن الأخلاق تتغذى من الدين والقيم الاجتماعية، ومن التشريع والقواعد التنظيمية، ومن الخبرة المهنية والمعايير الدولية، وأنها في النهاية تتجسد عبر قرارات ملموسة داخل المؤسسة.

وبمنظور مؤسسي تركيبي، أوضحت المطبوعة أن أخلاقيات الأعمال تقاس بمدى إدماجها في وظائف المؤسسة وأنظمتها لا بمجرد إعلانها في الوثائق أو الشعارات. فالسلوك الأخلاقي يبدأ من طريقة تصميم المنتجات والخدمات، مروراً بأخلاقيات الإنتاج والسلامة والجودة، ثم أخلاقيات الموارد البشرية القائمة على العدل وتكافؤ الفرص واحترام الكرامة الإنسانية ومنع التمييز والتحرش واستغلال النفوذ، وصولاً إلى أخلاقيات التسويق والإشهار التي تمنع التضليل والاستغلال وتراعي حقوق المستهلك، وأخلاقيات المالية والمحاسبة التي ترتبط بالنزاهة والشفافية والصدق في المعلومات وتجنب التلاعب والتهرب والرشوة. وعليه، فإن الأخلاق لا تفهم كموضوع منفصل عن الإدارة، بل كجزء من نظام القرار الإداري ومن جودة الحوكمة ومن فعالية الرقابة الداخلية.

كما أبرزت المطبوعة البعد الاجتماعي والبيئي للأخلاقيات من خلال مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، باعتباره التزاما واعيا يتجاوز تحقيق الربح نحو خدمة المجتمع وحماية البيئة واحترام حقوق الإنسان والعمل اللائق. وقد بينت أن المسؤولية الاجتماعية ليست عملا خيريا معزولا، بل خيار تنظيمي يترجم إلى سياسات وبرامج: كالسلامة المهنية، وترشيد الموارد، وتقليل الأثر البيئي، والمشاركة في التنمية المحلية، وبناء علاقات عادلة مع الموردين والزبائن، وربط الأداء الاقتصادي بالأثر الاجتماعي. وفي هذا الإطار، تصبح المؤسسة فاعلا تنمويا يخلق قيمة اقتصادية واجتماعية في الوقت نفسه.

ومن أهم ما ركزت عليه المطبوعة أيضا، توضيح العلاقة العضوية بين أخلاقيات الأعمال والحوكمة الرشيدة. فالمنظمة الأخلاقية هي بالضرورة منظمة محكومة بقواعد واضحة لتوزيع الصلاحيات، والمساءلة، والشفافية، والإفصاح، واستقلالية الرقابة، ومنع تعارض المصالح. وتظهر التجارب أن ضعف الحوكمة يفتح الباب أمام الانحرافات الأخلاقية والفساد الإداري والمالي، وأن محاربة الفساد ليست مسألة شعارات بل منظومة مؤسسية تشمل: قوانين فعالة، أجهزة رقابة مستقلة، إجراءات دقيقة، ثقافة تنظيمية مقاومة للانحراف، حماية للمبلغين، وتربية مستمرة على النزاهة. وعليه، فإن الحوكمة والأخلاق والشفافية تمثل "مثلثا مؤسسيا" لا يمكن فصل أحد أضلاعه عن الآخر إذا أريد للمؤسسة أن تحقق أداءا مستداما وثقة اجتماعية.

وبالانتقال إلى تشخيص الانحرافات، عالجت المطبوعة مظاهر الفساد وأسبابه وآثاره، معتبرة أن الفساد يدمر روح المنافسة، ويعطل الاستثمار، ويرفع تكاليف المعاملات، ويقوض العدالة، ويضعف ثقة المجتمع في المؤسسات والأسواق. كما أشارت إلى الجهود الوطنية والدولية المبذولة للحد من الفساد وترسيخ النزاهة، وهو ما يوسع أفق الطالب لفهم أن أخلاقيات الأعمال ليست قضية فردية فقط، بل قضية نظام اقتصادي وإداري وسياسات عامة.

وخلاصة القول إن هذه المطبوعة تسعى إلى بناء رؤية متكاملة لدى طلبة السنة الثانية علوم اقتصادية، تجعلهم قادرين على فهم أخلاقيات الأعمال كمنظومة متشابكة تشمل: القيم، والسلوك، والقرار، والقانون، والحوكمة، والمسؤولية الاجتماعية، والرقابة ومكافحة الفساد. فالمطلوب من الطالب ليس حفظ المفاهيم فحسب، بل اكتساب قدرة تحليلية على قراءة المواقف المهنية المعقدة، وموازنة المصالح، وتقدير آثار القرار على الأطراف المعنية، واتخاذ موقف مسؤول ينسجم مع القيم والمعايير المهنية.

وعليه، فإن ترسيخ أخلاقيات الأعمال داخل مؤسساتنا يستدعي انتقالا من المستوى الخطابي إلى المستوى التنفيذي عبر أدوات مؤسسية واضحة: ميثاق أخلاقي مكتوب، سياسات وإجراءات داخلية، تكوين مستمر، نظام حوافز وعقوبات عادل، قنوات تبليغ آمنة، رقابة داخلية فعالة، شفافية في

المعلومات، وحوكمة تقوم على المساءلة. كما يتطلب الأمر تعاوناً بين الجامعة والمؤسسة والهيئات التنظيمية من أجل تكوين كفاءات تمتلك الوعي الأخلاقي والقدرة المهنية على بناء منظمات نزيهة وفعالة.

وفي الختام، نؤكد أن نجاح المؤسسة في القرن الحادي والعشرين لن يقاس فقط بحجم الأرباح والمؤشرات المالية، بل بقدرتها على خلق قيمة مستدامة في إطار من النزاهة والشفافية والمسؤولية، وبمدى احترامها للإنسان والمجتمع والبيئة. ونأمل أن تسهم هذه المطبوعة في إعداد طلبة قادرين على ممارسة الإدارة بروح أخلاقية، والمساهمة في تطوير مؤسساتنا الوطنية وفق قيم العدالة والنزاهة، بما يدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويعزز الثقة في الفعل المؤسسي.

1. أبو النشب، محمد. (2012). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار المسيرة.
2. الأسرج، حسين عبد المطلب. (2014). المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ودورها في التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.
3. الأسرج، حسين عبد المطلب. (2012). تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية في الدول العربية. الملتقى العلمي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار.
4. إبراهيم، قدرى. (2015). أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية. أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
5. العامري، ص. م.، والغالي، ط. م. (2008). الإدارة والأعمال: منظور أخلاقي. عمان: دار وائل للنشر.
6. العامري، ص. م.، والغالي، ط. م. (2008). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر.
7. العامري، ص. م.، والغالي، ط. م. (2008). إدارة الإنتاج والعمليات. عمان: دار وائل للنشر.
8. العامري، ص. م.، والغالي، ط. م. (2008). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
9. بلال خلف السكارنة. (2016). أخلاقيات العمل. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.
10. بلقايد، عبد القادر. (2019). الأخلاقيات الإدارية والسلوك التنظيمي. الجزائر: دار هومة.
11. بلقايد، عبد القادر. (2019). أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
12. بليزك، بركة. (2017). العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية للشركات. مجلة الاقتصاد الصناعي (13).
13. بودرجة، رمزي، قشي، خالد. (2018). التسويق وأخلاقيات الأعمال. الجزائر: دار الهدى.
14. بودرجة، رمزي، قشي، خالد. (2018). التسويق والمسؤولية الاجتماعية: مدخل لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
15. بودراع، أمنية. (2020). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الهدى.
16. بودراع، أمنية. (2020). أخلاقيات العمل وتأثيرها على الأداء التنظيمي. الجزائر: دار الجامعة الجديدة.
17. بودراع، أمنية. (2020). دور أخلاقيات العمل في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
18. جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية. (2006). القانون رقم 01-06 المؤرخ في 20 فبراير 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته والمعدل والمتمم. الجريدة الرسمية.
19. خلاطو، فريد. (2015). الوقاية من الفساد في الصفقات العمومية: الدروس المستخلصة للجزائر. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر.
20. خدير، محمد. (2011). إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية. الجزائر: دار الفجر.
21. خدير، محمد. (2011). الإدارة المالية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. الجزائر: دار الفجر.
22. خدير، محمد. (2011). أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. الجزائر: دار الخلدونية.
23. درمان، سليمان، لاسك، أرسلان بايز. (2018). تحليل العلاقة بين مبادئ المواصفة القياسية ISO 26000 وسمعة المنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في معامل الإسمنت في مدينة السلمانية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الاقتصادي، 35(1).
24. ضيافي، ن. (2010). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية: دراسة حالة مجمع شي علي للأنايب سيدي بلعباس. مجلة التنظيم والعمل، (61).
25. زايد، مراد، ساولي، تاسعيدت. (2021، 18 مارس). دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في دعم أخلاقيات العمل. مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، 2(1).
26. زهية، عبا. (2018-2019). إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة. أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
27. زباني، خولة. (2019-2020). أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات بولاية تبسة. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر.

أستاذة دكتوراه
الجامعة الجزائرية
العلمية

28. سالم، يعقوب، قواسمية، العلمي. (2021). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل: دراسة مفاهيمية. مجلة الدراسات والبحوث العلمية، 9(3).
29. شذى نعمان، أبو دست. (2018). دراسة العلاقة بين الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي. أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد (قسم المحاسبة)، جامعة تشرين، سوريا.
30. ضيافي، عبد القادر. (2010). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الصفاء.
31. ضيافي، ن. (2010). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية: دراسة حالة مجمع شي علي للأنايب سيدي بلعباس. مجلة التنظيم والعمل، 61(1).
32. طاهر، محسن، الغالي، أحمد شاكر، العسكري. (2006). الإعلان: مدخل تطبيقي (الطبعة الثانية). عمان: دار وائل للنشر.
33. عبا، عبد القادر. (2019). الاتصال التسويقي وأخلاقيات الإعلان. الجزائر: دار صفاء.
34. عطيان، مراد سليم، وآخرون. (2016). إدارة الإنتاج والعمليات. عمان: دار المسيرة.
35. عطيان، مراد سليم، وآخرون. (2016). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في إطار وظيفة العمليات وأثرها في أداء الأعمال: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالية. دراسات العلوم الإدارية، 43 (1).
36. علي بن هداية، وآخرون. (1991). القاموس الجديد. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
37. وزارة العدل. (2006). القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فبراير 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، المعدل والمتمم. الجزائر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
38. وزارة المالية. (2018). دليل الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية. الجزائر: وزارة المالية.

المراجع الأجنبية

1. Al-Thani, A. H. (2019). Corporate social responsibility in the Qatari energy sector. *Energy Policy Journal*.
2. Armstrong, M., and Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
3. Andrei Shleifer, Robert W Vishny (1993). Corruption. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol 108, N3, Aug, 1993, pp. 599-617.
4. Arens, A. A., Elder, R. J., and Beasley, M. S. (2020). *Auditing and assurance services: An integrated approach* (17th ed.). Pearson.
5. Bodie, Z., Kane, A., and Marcus, A. J. (2021). *Investments* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
6. Boukhelkhal, A., and Saïdani, M. (2020). Corporate social responsibility practices in global companies: The case of Microsoft. *Journal of Management and Economics*.
7. Brown, M. E., and Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
8. Brigham, E. F., and Ehrhardt, M. C. (2017). *Financial management: Theory and practice* (15th ed.). Cengage Learning.
9. Bruno Durand et al. (2002). *Le petit Larousse illustré* (p.391). Ed Larousse, Paris.
10. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
11. Cartier-Bresson, J. (2008). *Économie politique de la corruption et de la gouvernance*. Paris: L'Harmattan.
12. Cartier-Bresson, J. (2013). *L'agenda de la gouvernance*. Cahier du CEMOTEV, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, n°2011-03.
13. Chauvin, R. (1975). *L'éthologie : histoire naturelle des mœurs*. Paris: PUF.
14. Cohen, G. M. (2016). *A theory of professional ethics*. Cambridge: Cambridge University Press.

15. COSO. (2013). Internal control – Integrated framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
16. Crane, A., and Matten, D. (2016). Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
17. Cutlip, S. M., Center, A. H., and Broom, G. M. (2006). Effective public relations (9th ed.). Pearson.
18. Cheryl W. Gray, and Kaufmann, D. (1998). Corruption and development. Finance and Development, IMF and World Bank.
19. Carole Doueiry Verne. (2008). Éthique et transparence : les deux piliers d'une bonne gouvernance. Retrieved from
 - a. <http://www.fgm.usj.edu.lb/files/a32008.pdf>
20. C. Stuckelberger. (2000). Lutte contre la corruption. Repères 1/00, Susten.
21. Daft, R. L. (2016). Management (12th ed.). Cengage Learning.
22. Daniel Kaufmann. (2007). La gouvernance dans le monde : constat et implications pratiques. Colloque du CNES, Alger.
23. Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles. (1982). Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet–6 août. Retrieved from .
 - a. <http://www.bak.admin.ch/themen/04117/index.html?lang=fr>
24. Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson Education.
25. Donaldson, T., and Dunfee, T. W. (1999). Ties that bind: A social contracts approach to business ethics. Harvard Business School Press.
26. Doueiry Verne, C. (2008). Éthique et transparence : Les deux piliers d'une bonne gouvernance. Retrieved from
 - a. <http://www.fgm.usj.edu.lb/files/a32008.pdf>
27. Durand, B., et al. (2002). Le Petit Larousse illustré. Paris: Larousse.
28. Fossey, D., and Harcourt, A. H. (1977). Feeding ecology of free-ranging mountain gorilla (*Gorilla gorilla beringei*). In T. H. Clutton-Brock (Ed.), Primate ecology (pp. 3–5). Academic Press.
29. Ferrell, O. C., Fraedrich, J., and Ferrell, L. (2019). Business ethics: Ethical decision making and cases (12th ed.). Cengage Learning.
30. Ferrell, O. C., and Hartline, M. D. (2021). Marketing strategy (8th ed.). Cengage Learning.
31. Fisman, R., and Gatti, R. (2000). Decentralization and corruption: Evidence across countries (Policy Research Working Paper No. 2290). World Bank.
32. Flight Safety Foundation. (2005). Infective tail-strike repair procedure: Boeing 747 breakup. Accident Prevention, 62(5).
 - a. http://flightsafety.org/ap/ap_may05.pdf
33. Fonds international de développement agricole (FIDA). (1999). La bonne gouvernance : Une mise au point (Conseil d'administration, 67e session). Rome.
 - a. <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/67/f/EB-99-67-INF-4.pdf>
34. Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.
35. Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine, 1–6.
 - a. <https://public.websites.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>
36. Gray, C. W., and Kaufmann, D. (1998). Corruption and development. Finance and Development, 35(1), 7–10.
37. Grunig, J. E., and Hunt, T. (1984). Managing public relations. Holt, Rinehart and Winston.
38. Guidelines ISO 26000 and OECD. (2017). Practical overview of the linkages between ISO 26000:2010: Guidance on social responsibility. ISO/OECD.
39. G Stocker, G. (1998). Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance. Revue internationale des sciences sociales, 155, 13–38.

40. Heizer, J., Render, B., and Munson, C. (2020). Operations management: Sustainability and supply chain management (13th ed.). Pearson Education.
41. Hofstede, G., Hofstede, G. J., and Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind (3rd ed.). McGraw-Hill.
42. Hopkin, P. (2018). Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management. Kogan Page.
43. Hufty, M. (2007). La gouvernance est-elle un concept opérationnel ? Fédéralisme—Régionalisme, 7(2).
44. <http://popups.ulg.ac.be/1374-3864/index.php?id=635>
45. Hussein, R., and Brodhag, C. (s.d.). Glossaire des outils économiques de l'environnement : Définitions et traductions anglais/français.
 - a. <http://www.v1.agora21.org/economie/glossaire-eco.pdf>
46. IESBA. (2023). Handbook of the international code of ethics for professional accountants (including international independence standards) – 2023 edition. International Federation of Accountants.
 - a. <https://ifacweb.blob.core.windows.net/publicfiles/2023-09/2023%20IESBA%20Handbook%20Final.pdf>
47. INSEE. (2023, June 26). Employment (according to the International Labour Organization). Institut national de la statistique et des études économiques.
48. International Organization for Standardization (ISO). (2015). ISO 9001:2015 — Quality management systems — Requirements. ISO.
49. International Organization for Standardization (ISO). (2015). ISO 14001:2015 — Environmental management systems — Requirements with guidance for use. ISO.
50. International Organization for Standardization (ISO). (2016). ISO 37001:2016 — Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use. ISO.
51. International Organization for Standardization (ISO). (2021). ISO 37301:2021 — Compliance management systems — Requirements with guidance for use. ISO.
52. International Transparency. (s.d.). Our history. Transparency International.
 - a. <http://www.transparency.org/whoweare/history>
53. International Transparency. (2000). Nouvelle radiographie de la corruption. Lettre d'information de Transparency International, 5.
54. Investopedia. (2024). Enron scandal explained: Fraud, collapse, and key players.
 - a. <https://www.investopedia.com/terms/e/enron.asp>
55. Jain, A. K. (2001). Corruption: A review. Journal of Economic Surveys, 15(1), 71–120.
56. Jeanneney, J.-N. (2001). Argent, politique et corruption. Histoire Magazine, 251, 34–35.
 - a. <http://www.histoire.presse.fr/dossiers/la-republique-des-affaires/argent-politique-et-corruption-01-02-2001-6358>
57. Johnston, M. (1986). The political consequences of corruption: A reassessment. Comparative Politics, 18(4), 459–477.
58. Johnston, M. (1998). Fighting systemic corruption: Social foundations for institutional reform. European Journal of Development Research, 10(1), 85–104.
59. Johnson, I. (2007). La gouvernance : Vers une re-définition du concept. Agence canadienne de développement international.
60. Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. Academy of Management Review, 16(2), 366–395.
61. Kaptein, M. (2004). Business codes of multinational firms: What do they say? Journal of Business Ethics, 50(1), 13–31.
62. Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations. Springer.

63. Kaufmann, D. (2007). *La gouvernance dans le monde : Constat et implications pratiques*. Colloque du CNES, Alger.
64. Kaufmann, D., Kraay, A., and Zoido-Lobaton, P. (1999). *Governance matters* (Policy Research Working Paper No. 2196). World Bank.
65. Klitgaard, R. (1997). *Combattre la corruption* (B. Vincent, Trad.). Nouveaux Horizons.
66. Kohlberg, L. (1981). *The philosophy of moral development: Moral stages and the idea of justice* (Vol. 1). Harper and Row.
67. Kotler, P., and Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
68. Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L., and He, H. (2021). *Principles of marketing* (8th ed.). Pearson.
69. Laudon, K. C., and Laudon, J. P. (2018). *Management information systems: Managing the digital firm* (15th ed.). Pearson.
70. Lambsdorff, J. (2000). De la propension des exportateurs à verser des pots-de-vin : L'impact sur les échanges. *Revue Tiers Monde*, 161, 97–109.
71. *Le Petit Larousse illustré*. (2002). *Le Petit Larousse illustré* (B. Durand et al., Eds.). Larousse.
72. Lorenzo, P. Pellegrini, L.) and Shavell, S. (2004). Corruption's effects on growth and its transmission channels. *Kyklos*, 57(3).
73. Mauro, P. (1995). La corruption, les administrations et les marchés. *Finance and Development*, 32(4), 24–27.
74. Mauro, P. (1997). The effects of corruption on growth, investment, and government expenditure. *Institute of International Economics*.
75. Méon, P. G., and Sekkat, K. (2005). Does corruption grease or sand the wheels of growth? *Public Choice*, 122(1–2), 69–97.
76. Merchant, K. A., and Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Pearson.
77. Microsoft. (2020). *Annual report*. Microsoft Corporation.
78. Microsoft. (2023). *Responsible AI principles and approach*. Microsoft Corporation.
79. Microsoft. (2025). *Responsible AI policies and practices*. Microsoft Corporation.
80. Milkovich, G. T., Newman, J. M., and Gerhart, B. (2022). *Compensation* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
81. Monks, R. A. G., and Minow, N. (2011). *Corporate governance* (5th ed.). Wiley.
82. Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
83. Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
84. OECD. (2003). *OECD guidelines for managing conflict of interest in the public service*. OECD Publishing.
85. OECD. (2004). *Managing conflict of interest in the public service: OECD guidelines and country experiences*. OECD Publishing.
86. OECD. (2009). *Towards a sound integrity framework: Instruments, processes, structures and conditions for implementation*. OECD Publishing.
87. OECD. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. OECD Publishing.
88. OECD. (2020). *OECD public integrity handbook*. OECD Publishing.
89. OECD. (2023). *OECD guidelines for multinational enterprises on responsible business conduct*. OECD Publishing.
90. Padialeau, J.-G. (1975). De la corruption dans les oligarchies pluralistes. *Revue française de sociologie*, 14, 33–58.
91. Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*, 72(2), 106–117.
92. Pellegrini, L., and Shavell, S. (2004). Corruption's effects on growth and its transmission channels. *Kyklos*, 57(3).
93. Pierre, J., and Peters, B. G. (2000). *Governance, politics and the state*. St. Martin's Press.
94. Power, M. (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford University Press.
95. Qatargas. (2022). *Sustainability report*. Doha: Qatargas Operating Company Limited.
96. QatarGaz. (2022). QatarGaz official website. Retrieved October 5, 2022, from <https://www.qatargas.com/arabic>
97. République Algérienne Démocratique et Populaire. (1990). Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail (art. 2).

98. Resnik, D. B. (2011). What is ethics in research and why is it important? National Institute of Environmental Health Sciences.
99. Rest, J. R. (1986). Moral development: Advances in research and theory. Praeger.
100. Robbins, S. P., and Coulter, M. (2018). Management (14th ed.). Pearson.
101. Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.
102. Scott, J. (1972). Comparative political corruption. Prentice Hall.
103. Shamoo, A. E., and Resnik, D. B. (2015). Responsible conduct of research (3rd ed.). Oxford University Press.
104. Shleifer, A., and Vishny, R. W. (1993). Corruption. The Quarterly Journal of Economics, 108(3), 599–617.
105. Slack, N., Brandon-Jones, A., and Burgess, N. (2022). Operations management (10th ed.). Pearson Education.
106. Stiglitz, J. E. (2006). La gouvernance mondiale : Est-elle au service de l'intérêt général global ? In J.-P. Touffut (Ed.), Advancing public goods. Edward Elgar Publishing.
107. Stilgoe, J., Owen, R., and Macnaghten, P. (2013). Developing a framework for responsible innovation. Research Policy, 42(9), 1568–1580.
108. Stocker, G. (1998). Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance. Revue internationale des sciences sociales, 155, 13–38.
109. Sultan, M., and Al-Kuwari, H. (2020). Corporate governance and ethical practices in Gulf energy companies. International Journal of Energy Economics and Policy.
110. Tanzi, V. (1995). La corruption, les administrations et les marchés. Finance and Development, 32(4), 24–27.
111. Tanzi, V. (1998). Corruption around the world: Causes, consequences, scope, and cures (IMF Working Paper No. WP/98/63). International Monetary Fund.
112. Thomas, V., Dailami, M., Dhareshwar, A., Kaufmann, D., Kishor, N., López, R., and Wang, Y. (2000). The quality of growth. World Bank.
113. Tilman, R. (1968). Emergence of black-market bureaucracy: Administration development and corruption in the new states. Public Administration Review, 28(5), 437–443.
114. Transparency International. (2014). FAQs on corruption. Transparency International.
115. Treviño, L. K., Butterfield, K. D., and McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. Academy of Management Journal, 41(4), 447–476.
116. Treviño, L. K., and Nelson, K. A. (2017). Managing business ethics: Straight talk about how to do it right (7th ed.). Wiley.
117. Treviño, L. K., Weaver, G. R., and Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations. Journal of Management, 32(6), 951–990.
118. Tricker, B. (2015). Corporate governance: Principles, policies, and practices (3rd ed.). Oxford University Press.
119. Ulrich, K. T., and Eppinger, S. D. (2016). Product design and development (6th ed.). McGraw-Hill Education.
120. UNESCO. (1997). Recommendation concerning the status of higher-education teaching personnel. UNESCO.
121. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2019). Education for Justice (E4J): Anti-corruption module 1—What is corruption and why should we care? United Nations.
122. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2020). Module 13: Public integrity and ethics. Education for Justice (E4J)/GRACE.
123. Verne, C. D. (2008). Éthique et transparence : Les deux piliers d'une bonne gouvernance. Retrieved from <http://www.fgm.usj.edu.lb/files/a32008.pdf>
124. Vishny, R. W., and Shleifer, A. (1993). Corruption. The Quarterly Journal of Economics, 108(3), 599–617.
125. Weaver, G. R., Treviño, L. K., and Cochran, P. L. (1999). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. Academy of Management Journal, 42(5), 539–552.

126. Williamson, O. E. (2000). The new institutional economics: Taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 595–613.
127. Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Reber, B. H., and Shin, J. H. (2015). *Public relations: Strategies and tactics* (11th ed.). Pearson.
128. World Bank. (1997). *Helping countries combat corruption: The role of the World Bank*. World Bank.
129. World Health Organization (WHO). (2020). *Patient safety incident reporting and learning systems: Technical report and guidance*. WHO.
130. World Medical Association (WMA). (2022). *WMA international code of medical ethics* (Revised 2022). WMA.
131. Zerbib, O. D. (2019). The effect of pro-environmental preferences on bond prices: Evidence from green bonds. *Journal of Banking and Finance*, 98, 39–60

الفهرس

2.....	المقدمة.....
4.....	المحور الأول: مدخل لأخلاقيات الاعمال
4.....	1-1 تعريف الاخلاق و الاخلاقيات :
4.....	2-1 تعريف العمل:.....
4.....	3-1 تعريف اخلاقيات الاعمال وأهميتها:.....
5.....	4-1 المبادئ الاساسية ل اخلاقيات الاعمال :
6.....	5-1 اخلاقيات الاعمال في المنهج الاسلامي :
7.....	6-1 اسباب الاهتمام بأخلاقيات الاعمال:
8.....	7-1 تصنيف القضايا الأخلاقية على مستوى المؤسسة:
11.....	المحور الثاني : مصادر اخلاقيات الاعمال ووسائل تنميتها
11.....	1-2 اركان اخلاقيات الاعمال :
11.....	2-2 مصادر اخلاقيات الاعمال:
13.....	3-2 الضمانات المؤسسية لترسيخ أخلاقيات الأعمال (Ethics Assurance Mechanisms)
14.....	4-2 اثار غياب اخلاقيات الاعمال ووسائل ترسيخها.....
16.....	المحور الثالث : اخلاقيات المهنة والمدونة الأخلاقية
16.....	1-3 مفهوم أخلاقيات المهنة (Professional Ethics)
16.....	2-3 تعريف المدونة الأخلاقية وأنواعها:
18.....	3-3 وظائف المدونة الأخلاقية وأهدافها :
18.....	4-3 عيوب المدونة الأخلاقية.....

19.....	5-3 بعض الحالات التطبيقية لمذونات أخلاقية
28.....	المحور الرابع: أخلاقيات الاعمال ووظائف المؤسسة
28.....	1-4 أخلاقيات الاعمال في إطار وظيفة الإنتاج والعمليات :
29.....	2-4 أخلاقيات العمل في وظيفة إدارة الموارد البشرية :
31.....	3-4 أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة التسويق
32.....	4-4 أخلاقيات الأعمال في الإدارة المالية والمحاسبة :
33.....	5-4 أخلاقيات العمل في العلاقات العامة :
35.....	6-4 أخلاقيات العمل في نشاط البحث والتطوير :
36.....	7-4 أخلاقيات العمل في الموارد المعلوماتية والمعرفية:
37.....	المحور الخامس: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في إطار الوظائف الإدارية العليا
37.....	1-5 أخلاقيات العمل في وظيفة التخطيط
37.....	2-5 أخلاقيات العمل في وظيفة التنظيم
38.....	3-5 أخلاقيات الأعمال في وظيفة التوجيه
39.....	4-5 أخلاقيات الأعمال في وظيفة الرقابة
40.....	5-5 أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة اتخاذ القرار
41.....	6-5 أخلاقيات الأعمال في القيادة الاستراتيجية
42.....	7-5 أخلاقيات الاعمال في الحوكمة المؤسسية
44.....	8-5 أخلاقيات الأعمال في إدارة المخاطر
46.....	المحور السادس: مدخل للفساد الإداري
46.....	1-6 التعريف اللغوي للفساد :
46.....	2-6 عدم شمولية التعريف الاقتصادي للفساد :
47.....	3-6 حدود المقاربة القانونية في تعريف الفساد
48.....	4 - 6 التحفظ حول ربط تعريف الفساد بالقطاع العام :
49.....	5 - 6 نسبية مفهوم الفساد عبر التاريخ :
51.....	المحور السابع: أبعاد الفساد الإداري ، آثاره وطرق مكافحته
51.....	1- 7 أبعاد الفساد الإداري
52.....	2-7 آثار الفساد: حزمة طويلة
53.....	3-7 طرق مكافحة الفساد
56.....	المحور الثامن: مؤشرات الفساد والحوكمة

56.....	1-8 مفهوم الحوكمة وعلاقته بالفساد
56.....	2-8 الفساد كعرض لسوء الحوكمة
57.....	3-8 مؤشرات الفساد
57.....	4-8 مؤشرات الحوكمة
58.....	5-8 نقد الاتجاه المتعلق بإعداد مؤشرات لقياس الفساد، وإشكالية التداخل بين الفساد والحوكمة
60.....	المحور التاسع: أخلاقيات الأعمال والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية
60.....	1-9 المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (Corporate Social Responsibility)
64.....	2-9 المقاربات النظرية المفسرة للمسؤولية الاجتماعية
65.....	9-3 أسس تطبيق المسؤولية الاجتماعية
69.....	4-9 مختلف العلاقات مع المسؤولية الاجتماعية
73.....	5-9 المواصفة القياسية ايزو 26000 في المسؤولية الاجتماعية
76.....	المحور العاشر: الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال
76.....	1-10 الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية
82.....	2-10 العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال والأداء المؤسسي
83.....	3-10 بناء الثقافة التنظيمية الأخلاقية وإدارة التغيير الثقافي ونموذج تكاملي مقترح
86.....	المحور الحادي عشر: الجهود الدولية لمكافحة الفساد
86.....	1-11 الأطر الدولية الاتفاقية لمكافحة الفساد
87.....	2-11 المبادرات والمؤسسات الدولية غير الاتفاقية لمكافحة الفساد
88.....	3-11 المؤشرات الدولية لقياس الفساد والحوكمة
88.....	4-11 آليات التعاون الدولي وتكامل الجهود العالمية في مكافحة الفساد
92.....	المحور الثاني عشر: الجهود الدولية في ميدان أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية
92.....	1-12 الجهود الأممية في مجال أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية
92.....	2-12 الجهود الدولية المعيارية: المبادئ والإرشادات العالمية
93.....	3-12 الجهود الدولية للحوكمة الأخلاقية في الشركات
93.....	4-12 دور المؤسسات المالية الدولية والأسواق العالمية
93.....	5-12 دور المجتمع المدني والشبكات العالمية في ترسيخ أخلاقيات الأعمال
93.....	6-12 نقد الجهود الدولية في مجال أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية
95.....	المحور الثالث عشر: تجربة مؤسسة "Microsoft" ومؤسسة قطر غاز في مجال المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال
95.....	1-13 تجربة مؤسسة "Microsoft" في ميدان المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال

96.....	2-13 تجربة مؤسسة قطر غاز في ميدان المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال
97.....	الخاتمة