



أخلاقيات إدارة الأعمال

والمسؤولية الاجتماعية

إعداد

الدكتورة

دعاء رمضان علي محمد

قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة جنوب الوادي

بسم الله الرحمن الرحيم

فهرس الكتاب

رقم الصفحة	الموضوع
٣٥ : ٥	الفصل الأول : المنظمات المعاصرة والتحديات الأخلاقية لمنع الخلل والفساد
٧٨ : ٣٦	الفصل الثاني : تأسيس وبناء الاخلاقيات التنظيمية
١٠٩ : ٧٩	الفصل الثالث : المسؤولية الاجتماعية والاطار الأخلاقي والقيمي لمنظمات الاعمال
١٣٤ : ١١٠	الفصل الرابع : أخلاقيات وقيم العمل في وظيفة الانتاج
١٤٦ : ١٣٥	الفصل الخامس : أخلاقيات وقيم العمل في وظيفة الإمداد والتزويد والشؤون المالية
١٤٨ : ١٤٧	المراجع

تقديم

يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم التي صارت تستقطب الكثير من علماء الاجتماع والتربية في وقتنا الحاضر . ويرجع ذلك الاستقطاب لما يلاحظه هؤلاء العلماء من انتشار ظواهر سلبية عديدة بين أفراد المجتمع . فالمسؤولية الاجتماعية هي المسؤولية الذاتية للفرد عن الجماعة ، وهذا النوع من المسؤولية الاجتماعية ، يتطلب أدواراً ومهاماً يتوقع المجتمع من الفرد أدائها وفقاً لما هو مطلوب ، فهي بمثابة تحمل الشخص لأمانة وكلت اليه ، ويتوقع أفراد المجتمع أن يؤديها على الوجه الذي ترضيه قيم وأعراف وقوانين ذلك المجتمع ، بحيث يصبح ذلك الشخص موضع المسائلة حين تقصيره في أدائها .

ولقد تزايد الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية ، باعتبارها تمثل أحد المتطلبات التي اصبح من الواجب على المنظمات تحملها من خلال تقديم الخدمات والسلع ، لما لها من أثر في تفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة ، حيث تعبر المسؤولية الاجتماعية عن العلاقة بين المنظمة والمجتمع التي تعمل ضمن نطاقه ، كما إنها تركز على الالتزامات التي يتوجب على المنظمة الوفاء بها . وتسعى المنظمات المسؤولة اجتماعياً

نحو الاهتمام بالمجتمع ، من خلال الجمع بين الاهتمامات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والإنسانية ، في استراتيجياتها التسويقية .

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يحث المنظمات على الالتزام تجاه المجتمع ، من خلال تحسين المنتجات والخدمات والمحافظة على البيئة من التلوث والالتزام بأخلاقيات المهنة ، غير أن هناك الكثير من المنظمات التي لا تعطي أهمية للمسؤولية الاجتماعية في علاقتها بالعملاء . ولكي تفوز منظمات الأعمال اليوم برضا وولاء العملاء ، عليها تتبنى فلسفة المسؤولية الاجتماعية .

إن ممارسة المسؤولية الاجتماعية تتشابه في آلياتها ، وبرامجها ، ومبادراتها ، ولكنها تختلف في المقصد الذي تمارس من أجله ، فقد تكون هناك برامج ومبادرات لتدريب الموظفين لمبرر اقتصادي ، أو تشريعي ، أو أخلاقي ، أو تطوعي ، وبحسب ما تراه منظومة الأعمال . وتهدف منظومة الأعمال من وراء ذلك إلى تحسين فاعليتها وتحسين صورتها الذهنية ، وتحسين موضعها في المجتمع .

الفصل الأول

المنظمات المعاصرة والتحديات الأخلاقية

لمنع الخلل والفساد

أولاً: الظواهر الأساسية في واقع المنظمات المعاصرة

ثانياً: مفهوم منظمة الأعمال وخصائصها والحاجة إلى أخلاقيات وقيم العمل

ثالثاً: أنواع المنظمات وتأثير الاتجاهات الحديثة على الإطار الأخلاقي

والقيمي بها

رابعاً: أهمية وجدوى الإطار الأخلاقي القيمي لمنظمات الأعمال

خامساً: تباين خصائص المجتمعات وتأثيرها على أخلاقيات وقيم الأعمال

الفصل الأول

المنظمات المعاصرة والتحديات الأخلاقية

لمنع الخلل والفساد

مقدمة:

مع تعدد وتكرار حالات التجاوز للأخلاقي واللاقيمي لبعض منظمات ومؤسسات الأعمال وما ترتب عليها من أضرار وتهديدات لكيان المنظمة أو المؤسسة ذاتها ولمجتمع وبيئة المنظمة ولمصالح الأطراف ذوى العلاقة بها ظهرت وتأكدت أهمية الالتزام بإطار محدد لأخلاقيات وقيم الأعمال. ومع التطور العلمي والتقني الهائل المتراكم وارتباطه بعصر المعرفة المتلاحقة ذات العمر الافتراضي القصير للغاية وما تبعه من تسارع نمط الأداء واتساع نطاق التفاعل والتأثير التبادلي بين المنظمات وبعضها البعض وبينها وبين بيئتها ومجتمعاتها، تزايدت الحاجة وبقوة إلى صياغة أطر محددة واضحة لأخلاقيات وقيم الأعمال تضبط العلاقة بين الأطراف المعنية وتوجه التفكير الإداري والتصرف الوظيفي إلى الممارسات التنظيمية والإدارية والوظيفية في منظمات الأعمال المعاصرة، وهذا ما يفسر تزايد الاهتمام واتساع نطاق تناول في الآونة الأخيرة للمسئوليات

الاجتماعية والمجتمعية والبيئية لمنظمات الأعمال وما يرتبط بذلك من التوجهات إلى الشفافية والعلانية والحوكمة والتمكين.

وحيث أنه يفترض أن منظمات أو مؤسسات الأعمال وجدت أساسا كاستجابة لحاجات حقيقية في البيئة أو المجتمع، ولولا وجود هذه الحاجة لما وجدت أصلا منظمات الأعمال، ومن ثم فإن نجاح هذه المنظمات متمثلا في بقائها واستقرارها ونموها مرهون برضا وسعادة المجتمع بها. ويعنى هذا فرضية وجود علاقة ارتباطية تبادلية بين منظمة الأعمال وبينتها ومجتمعها، وهذا ما يجعل منظمات الأعمال دائما في موقف تحدى على المستوى المحلي والقومي والإقليمي والعالمي من أجل بذل الجهود المخططة لتطوير وتوسيع نطاق المصالح الاجتماعية والمجتمعية والبيئية من خلال إطار أخلاقي وقيمي واضح محدد.

ومن الأهمية هنا أن نؤكد على أنه من مقتضيات المنهجية العلمية، ألا نتناول قضايا أخلاقيات وقيم العمل في منظمات الأعمال بمعزل عن بيئة ومجتمع هذه المنظمات وما في هذه البيئة أو المجتمع من أنظمة سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وقانونية وأمنية، وذلك على أساس أن منظمات الأعمال هي جزء أو مكون رئيسي في هذه الأنظمة.

أولاً: الظواهر الأساسية في واقع المنظمات المعاصرة

يمكن أن نلخص واقع منظمات الأعمال في الوقت الحاضر ومع التركيز على الاعتبارات ذات العلاقة بقضايا أخلاقيات العمل والمهن فيما يلي:

١- ظاهرة هيمنة البعد الاقتصادي ووضوح الدور الأساسي الذي تقوم به منظمات الأعمال في بناء وإعادة بناء المجتمعات المعاصرة.

والمنتبع لتطور المجتمعات يجد أن هناك تبادل لواقع السيطرة ولمراكز الهيمنة بين كل من الاعتبارات الاقتصادية والسياسية والعسكرية أو الأمنية، وتؤكد الشواهد الواقعية أن الاعتبارات الاقتصادية وقضايا التنمية هي التي تحتل مركز الصدارة وتتمتع بنفوذ السيطرة والتوجيه للأنظمة الأخرى وللعلاقات الإقليمية والدولية، كما أن الأهداف الاقتصادية واتجاهات السيطرة على الثروات أصبحت الموجه للمواقف والقرارات العسكرية والأمنية سواء على المستوى المحلي، أو القومي، أو الإقليمي أو العالمي.

وعندما نشير إلى هيمنة الاعتبارات الاقتصادية، نعنى بذلك هيمنة منظمات الأعمال ودورها الإستراتيجي في بناء وتنمية المجتمعات وتطورها من خلال اتساع وعمق تأثيرها على القرارات الاستراتيجية في المجتمعات المعاصرة، والمنتبع لمسار

الحراك الاجتماعي والسياسي في المجتمعات المعاصرة يدرك التزايد المضطرد لدور ونفوذ منظمات وأصحاب الأعمال في رسم سياسات وخطط المجتمع واتساع نطاق تواجدهم وتأثيرهم في الأجهزة البرلمانية والمؤسسات والكيانات المهنية المعنية بمراجعة، وتطوير القوانين، والتشريعات والأنظمة.

ونخلص من هذه الظاهرة تزايد الحاجة إلى بناء وتفعيل أخلاقيات وقيم العمل في منظمات الأعمال لأهمية وخطورة دورها في إصلاح أو إفساد الأخلاقيات والقيم على مستوى المجتمع ككل.

٢- الانفتاح الإعلامي والثقافي واتساع نطاق تأثيره:

يمكن للقارئ بسهولة أن يدرك ظاهرة الانفتاح الإعلامي والثقافي، وصعوبة استمرار أو بناء حواجز بين المجتمعات والبيئات المختلفة، وتنامي سرعة معدلات نقل الأخبار مع بدء الأحداث، ويسر تبادل المعلومات على المستوى المحلي والقومي والاقليمي والعالمى على حد سواء، وارتبط هذا الانفتاح الإعلامي والثقافي بظاهرة عولمة أو دولية منظمات الأعمال ولا يقتصر مفهومنا لعولمة أو دولية المنظمات على تواجدها أو ممارسة أعمالها في مناطق متنوعة في العالم، حيث يتضمن ذلك عولمة الاتصالات ودولية التأثيرات المتبادلة، حيث لصبحت منظمة الأعمال مهما صغر حجمها وتضاءل

نطاق أعمالها تكون ضمن المنظومة العالمية ولا يمكن أن تعمل بمعزل عنها، ولا بد أن تتفاعل معها وتتأثر بها.

ومع ظاهرتي الانفتاح الاعلامي والثقافي وعالمية منظمات الأعمال، اتسع نطاق اخلاقيات وقيم العمل لتكتسب هي أيضا خصائص هاتين الظاهرتين، حيث ظهر ما يطلق عليه معايير الأخلاق والقيم الدولية واشترطات جودة الأداء والمنتجات وغيرها من الأسس والمعايير التي لا بد وأن تلتزم بها منظمات الأعمال كأحد متطلبات توكيد الجودة وتوفير مقومات بقائها واستقرارها ونموها.

ونخلص من هذه الظاهرة إلى تأكيد أن واقع منظمات الأعمال المعاصرة يفرض بناء وتفعيل لطر أخلاقية وقيمة للعمل على المستوى المحلي، والقومي، والإقليمي، والعالمية.

٣- ظاهرة العلاقة الارتباطية القوية بين منظمات الأعمال والبيئة والمجتمع.

بالجمع بين ظاهرتي هيمنة الاعتبارات الاقتصادية وتعاضم الدور الاعلامي والثقافي. تظهر العلاقة الارتباطية بين منظمات الأعمال والبيئة والمجتمع لهذه المنظمات، ويعطى هذا دلالة على أنه يتعدى تناول قضايا بناء وتفعيل أطر أخلاقيات وقيم العمل

بمعزل عن دراسة أنواع وخصائص بينات ومجتمعات منظمات الأعمال، وما بها من أنظمة سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وغيرها من أنظمة ذات علاقة تبادلية مع نظر أخلاقيات وقيم العمل في منظمات الأعمال.

ثانياً: مفهوم منظمة الأعمال وخصائصها والحاجة إلى أخلاقيات وقيم العمل

من خلال التعرض لمفهوم المنظمة، وكذلك بتحليل خصائص المنظمة والاشتراطات الواجب توافرها، يتضح للقارئ أن هذا المفهوم وتلك الخصائص لمنظمة الأعمال لا تتحقق دون وجود أطر أخلاقية تلتزم بها منظمات الأعمال.

١- تعريف منظمة الأعمال:

يمكن تعريف منظمة الأعمال بأنها " كل كيان نظامي ينشأ لأداء منتج (سلعة أو خدمة) أو تشكيل منتجات لإشباع حاجات حقيقية في المجتمع المحلي، أو القومي، أو الإقليمي أو العالمي، وذلك من خلال مجموعة من الأنشطة والأنظمة والإجراءات المهنية التي توفر المقومات الأساسية لاستمرار المنظمة واستقرارها ونموها.

٢- خصائص منظمة الأعمال

ومن التعريف الذي أوردناه، يمكن تحديد خصائص منظمة الأعمال فيما يلي:

(١) منظمات الأعمال كيانات هادفة توجد من أجل تحقيق غايات ومنافع واضحة

محددة كما ونوعا ووقتا.

(٢) منظمات الأعمال جزء من المجتمع، باعتباره كيان أو نظام متكامل يتعامل

ويتفاعل معه، يفترض وجود توافق وتألف معه.

(٣) منظمات الأعمال نظام أو كائن حي يفترض أن تتوفر فيه القدرات

الذاتية للاستجابة والتكيف مع بيئته ومجتمعه، وأن تحرص على تنميه عمرها

الافتراضي في المجتمع من خلال تقديم النفع للمجتمع، وأن تتجنب أسباب العداء البيئي

لها.

(٤) منظمات الأعمال كيان اقتصادي، يفترض أن تعمل وفق أسس ومعايير رشيدة

موضوعية تضمن جودة الأداء وجودة المنتج وضبط التكلفة وتعظيم المنافع والمكاسب

لكافة الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة من بيئتها الداخلية والخارجية.

(٥) منظمات الأعمال كيان نظامى مهني، يفترض أن تعمل من خلال سياسات وأنظمة وأدلة عمل، وكذلك تمارس مهامها وفق أسس وقواعد مهنية، وتطبق معايير فنية في أداء أنشطتها وفي ممارسة الوظائف الإدارية بها.

(٦) منظمات الأعمال كيان يتمتع بإمكانيات وقدرات ذاتية تعمل على إيجادها وتنميتها، وكذلك لا بد لها من التعامل مع القيود والتهديدات التي يمكن أن تواجهها في بيئتها الخارجية.

(٧) منظمات الأعمال كيانات مبتكرة، يفترض أن تبدأ بمبادلة من افراد لديهم سمات الريادة ومهارات القيادة ويفترض أن يتم التعامل معهم من خلال سياسات وأنظمة فعالة، وتهيئة الظروف معهم على اعتبار أنهم ثروة بشرية ومورد استثماري يستحيل تعويضه أو استبداله بالموارد الطبيعية التقليدية.

(٨) منظمات الأعمال هي كيانات وجدت لتبقى وتستقر وتنمو، ويفترض أن يتسق أداؤها مع متطلبات تحقيق الأهداف على المدى الطويل، بجانب الأهداف على المدى القصير، ويتطلب ذلك أن تتجح في تحفيز المجتمع.

(٩) منظمات الأعمال، بصرف النظر حجمها أو طبيعة نشاطها، تعمل في نظام مفتوح، سواء على المستوى المحلى أم القومي أم الإقليمي أم العالمي، مما يتطلب أن تتابع

المنظمة تلك المستجدة في كافة المجالات ذات العلاقة بها وتأخذها في الاعتبار عند ممارستها لأنشطتها (المرونة - التطوير - الاستجابة).

(١٠) منظمات الأعمال كيانات مستهدفة، وهناك عديد من الأعين الراصدة لها، وعديد من مصادر الأضواء المسلطة عليها، سواء من عملائها، ام منافسيها، أم المنظمات الحكومية والجمعيات المهنية، مما يتطلب استمرارية التواصل معهم والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم ومتطلبات إرضائهم وكسب ثقتهم وتأييدهم.

وعلى القارئ أن يسترجع تلك الخصائص التي تتصف بها منظمات الأعمال، ويتخيل كيف تكون العلاقة بين كل خاصية من هذه الخصائص و اخلاقيات وقيم العمل، حيث إننا نؤكد على ضرورة وأهمية وجود أسس وضوابط أخلاقية تدعم كل خاصية من هذه الخصائص بما يساهم في بقاء المنظمة واستقرارها ونموها، وهذا ما سوف نتناوله في البند التالي:

٣- المتطلبات الأخلاقية والقيمية لمنظمات الأعمال

من خلال التحليل المتعمق لخصائص منظمات الأعمال، يمكن للقارئ أن يدرك ذلك الارتباط القوي بين خصائص منظمات الأعمال ومقومات استمرارها واستقرارها

ونموها من جانب، وبناء وتفعيل إطار أخلاقي وقيمي من جانب آخر، ويتضح ذلك مما يلي:

(١) ضرورة تحديد وصياغة أهداف المنظمة ورسالتها وغاياتها في ظل إطار أخلاقي قيمي يحقق التوازن والموضوعية لهذه الأهداف والرسالة والغايات لكل من المنظمة والأطراف ذات العلاقة في بيئة ومجتمع المنظمة.

(٢) ضرورة أن تدرك المنظمة وأعضاؤها أن التعامل والتنسيق مع بيئة ومجتمع المنظمة لا بد وأن يتم وفق أطر أخلاقية قيمية تتسق والبناء الثقافي لبيئة ومجتمع المنظمة.

(٣) أهمية بناء وتعميق الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية والمجتمعية والبيئية لدى المنظمة، لتدرك مسئوليتها في تدعيم حركة التطوير والتحديث وخطط التنمية في مجتمع وبيئة المنظمة، سواء بالاستجابة لمتطلبات التنمية أم بالمبادأة لتدعيم وتفعيل ذلك.

(٤) بجانب الاعتبارات الفنية والاقتصادية، يفترض أن تلتزم منظمات الأعمال بأسس ومعايير أخلاقية وقيمية عند اتخاذ قراراتها لتحديد مواصفات المنتج وتسعيه عند

وضع نظم السداد وفي إبرام العقود مع عملائها، وغيرها من مجالات العلاقات والتفاعل بين الأطراف ذوى العلاقة في بيئة ومجتمع المنظمة.

(٥) بالإضافة إلى الأصول المهنية في أداء أنشطة ومهام المنظمة وفي ممارسة وظائف الإدارة، يفترض أن تتم أنشطة الإنتاج والتسويق والبيع والشراء والتخزين والعلاقات العامة وخدمة العملاء، وغيرها من أنشطة المنظمة، وفق أسس ومعايير أخلاقية وقيمية محددة: هذا بجانب أن تتم ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم والتصحيح أيضا وفق إطار أخلاقي وقيمي يحقق للمنظمة ثقة وتأييد الأطراف ذوى العلاقة داخل المنظمة وخارجها.

(٦) منظمات الأعمال في تعاملها مع بيئة المنظمة تواجه حزمة من الفرص والقيود والتهديدات في البيئة أو المجتمع الذي تتعامل معه ويفترض أن تكون جهود المنظمة للتعامل مع هذه الفرص والقيود من خلال إطار أخلاقي وقيمي يساهم في تنمية موارد المجتمع ومعالجة مشكلاته.

(٧) مع أهمية المهارات الفنية والقدرات الإدارية والقيادية لمؤسسي منظمات الأعمال ومدبريها، إلا أن هذا لا يكفي بمفرده لنجاح منظمات الأعمال، وإنما يكون ذلك مرهونا بما لديهم من أسس ومعايير أخلاقية وقيمية وبمدى تفعيلها داخل المنظمة وخارجها.

(٨) من المحتمل أن يحدث أو يظهر شيء من التعارض في المصالح عند النظر إلى نوع ونطاق وتوقيت تحقيق المنافع، حيث قد تفضل المنظمة العوائد في الأجل القصير، في حين قد تتطلب مصلحة الأطراف الأخرى تأجيل تحقيق هذه العوائد إلى فترة طويلة، ولا شك أن التوفيق بين الاتجاهين يتطلب إطاراً متفق عليه من أخلاقيات وقيم الأعمال تلتزم بها المنظمات لتحصل على ثقة ودعم الأطراف ذات العلاقة بها في البيئة والمجتمع.

(٩) ليس من المقبول أخلاقياً وقيماً أن تكون منظمات الأعمال مستخدمة ومستهلكة فقط لموارد وامكانيات المجتمع دون أن يكون عليها التزام مقابل ذلك، ويفترض أن يكون لها دوراً في تنمية هذه الموارد والامكانيات من خلال جهود وتكلفة مراكز البحوث والدراسات وتبنى الإبداعات والابتكارات التي تفيد المنظمة والمجتمع معاً.

(١٠) وفق التفكير الاستراتيجي يطلق اصطلاح "العملاء" على كل من يتعامل مع منظمات الأعمال، وحيث أن العملاء هم المبرر الحقيقي لوجود المنظمة وبقائها، يكون من الأسس والمعايير الأخلاقية والقيمية أن تبذل المنظمة قصارى جهودها للتعرف على احتياجات عملائها وتوقعاتهم وأن تتأكد من رضائهم عن أدائها ومنتجاتها وخدماتها عملاً بمبدأ أن العملاء شركاء، وأن العميل هو من يدير المنظمة.

٤- أخلاقيات وقيم العمل وتوجيه فكر وقرارات المنظمة وسلوكها؛

وفق ما سبق ذكره بشأن مفهوم منظمة الأعمال وخصائصها، يفترض أن اكتساب أي كيان لمفهوم وسمة منظمة الأعمال وخصائصها، ولامتلاك أي منظمة أعمال مقومات الاستمرار. والاستقرار والنمو، لابد من وجود وتفعيل الالتزام بإطار أخلاقي وقيمي بوجه فكر المنظمة ويضبط قراراتها وسلوكها.

ثالثاً: أنواع المنظمات وتأثير الاتجاهات الحديثة على الإطار الأخلاقي

والقيمي بها:

١- أنواع المنظمات:

تعد منظمات الأعمال الخاصة هي المحور الرئيسي في اقتصاديات المجتمعات المعاصرة، ويقع عليها العبء الأكبر في عملية التنمية وفي توفير السلع والخدمات اللازمة للمجتمع، إلا أنه ليس من المتصور أن يقوم مجتمع ما على منظمات الأعمال الخاصة فقط، حيث توجد أنواع أخرى متعددة من المنظمات والتي يفترض أن تعمل جميعها من خلال أطر أخلاقية وقيمية تحقق مصالح المنظمات والمجتمع معاً، وتجمع الأدبيات المهمة بالتنظيم والإدارة وبمنظمات الأعمال على تصنيف المنظمات إلى ما يلي:

(١) **منظمات الأعمال الخاصة:** تنشأ أصلاً بهدف الربح، وتتخذ أشكالاً قانونية

متنوعة، وقد تكون فردية أو عائلية.

(٢) **منظمات حكومية:** ترتبط بالجهاز الحكومي الإداري للدولة وتكون مسؤولة عن

تقديم الخدمات العامة التقليدية للمواطنين، بجانب تهيئة بيئة داعمة لمنظمات الأعمال.

(٣) **مؤسسات عامة:** هي متخصصة في أنشطة وخدمات استراتيجية للمواطنين

ويفترض أن لسيطرة واسعة (موانئ كهرباء مياه إلخ).

(٤) **منظمات غير هادفة للربح:** تمارس أنشطة مهنية غير تجارية مثل الهيئات

المهنية والعلمية والخيرية.

(٥) **تعاونيات:** هي منظمات تهدف إلى خدمة فئات مهنية معينة، مثل حماية المستهلك

ومصدري منتجات زراعية معينة وجمعيات الإسكان التعاوني وغيرها.

(٦) **منظمات دولية:** مثل الأوبك، السفارات، منظمة الصحة العالمية إلخ.

والتساؤل العام يفترض يطرح نفسه على القارئ:

ما هي الفروق الجوهرية هذه الأنواع من المنظمات؟ وما هي تأثيرات هذه الفروق

على بناء وتفعيل أطر أخلاقيات وقيم الأعمال التي تعمل تلك المنظمات من خلالها؟

وبصفة عامة يمكن القول معايير أخلاقيات وقيم العمل تتحدد مجالاتها وتتعدد صياغتها وتتباين مقومات تفعيلها مع اختلاف العناصر التالية:

(أ) طبيعة المنظمة.

(ب) المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.

(ج) فئات العملاء المستفيدين من المنظمة.

(د) الشكل القانوني للمنظمة.

(هـ) الأطراف في البيئة الخارجية للمنظمة.

٢- الاتجاهات الحديثة وتأثيرها على التحديات التي تواجه منظمات الأعمال

للقيام بمسئولياتها الاجتماعية

يسود عالم الأعمال في الآونة الأخيرة مجموعة من الاتجاهات الحديثة التي غيرت من خصائص بيئة الأعمال، والتي نتج عنها مواجهة منظمات الأعمال عديد من التحديات التي تفرض عليها حتمية مراجعة سياساتها ونظم العمل بها، بما في ذلك بناء والالتزام بأطر أخلاقية وقيمية للقيام بمسئولياتها الاجتماعية تجاه البيئة التي تعمل فيها وتجاه المجتمعات التي تتعامل معها.

ونشير فيما يلي إلى أهم الاتجاهات الحديثة في واقع منظمات الأعمال وما يترتب عليها من تحديات تستوجب بناء وتفعيل أطر أخلاقية تعمل من خلالها.

• الاتجاهات الحديثة في واقع منظمات الأعمال المعاصرة.

من أبرز الاتجاهات التي ظهرت على السطح في عالمنا المعاصر وكانت لها تأثيرات واسعة وعميقة على منظمات الأعمال ما يلي:

(١) الانفتاح الاعلامي الثقافي وأهمية وضوح الحقائق وتجنب محاولات التعتيم أو التضليل.

(٢) الثورة المعلوماتية وقصر العمر الافتراضي للابتكارات، والتي قد تؤدي إلى الحرص على تعظيم الأرباح في أقل فترة ممكنة.

(٣) ارتفاع مستوى الوعي الاجتماعي واتساع نطاق الشفافية، وأهمية وجود آليات جديدة لاتخاذ القرارات ولتتبع الأعمال والإفصاح عن الإنجازات.

(٤) إزالة الحواجز الفنية والاقتصادية مما يتطلب وضع أسس للتعاون وتحقيق التوازن في المصالح.

(٥) انحسار دور الحكومات في الأنشطة الاقتصادية واتساع مساهمات منظمات

الأعمال وضرورة وضع ضوابط لتفعيل دور القطاع الخاص في التنمية.

(٦) نمو أهمية ونطاق المبادرات الفردية والجماعية وتزايد أهمية بيئة عمل إيجابية

محفزة، تحقق العدالة الوظيفية.

(٧) اتساع مجالات المنظمات الافتراضية غير المرئية التي لا يراها وقد لا يدركها

العميل، يتطلب ضوابط وقواعد اخلاقية لحماية المستهلك والمحافظة على مصالح

العميل.

• التحديات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة

نتج عن تلك الاتجاهات الجديدة في بيئة منظمات الأعمال ظهور عديد التحديات التي

تواجهها هذه المنظمات، ومن هذه التحديات يلي:

(١) اتساع نطاق المنافسة وتنوع أدواتها.

(٢) اتساع نطاق المعايير الدولية للجودة.

(٣) تزايد الاتجاه إلي التحالفات والتكتلات الاقتصادية.

(٤) اتساع نطاق الاهتمام والتطبيق لاستراتيجية الحوكمة وسياسة التمكين.

(٥) تزايد أهمية سياسات خدمة العملاء وتنامي الاقتناع بشراكة العملاء وإداراتهم للمؤسسة.

(٦) تنوع وتعارض مصادر بناء الأطر الأخلاقية والقيمة للعمل (المصدر الاجتماعي، المصدر القانوني التشريعي الوضعي، المصدر الديني أو الاعتقادي).

(٧) اتساع نطاق وتنوع المجالات التي تتطلب وضع أطر أخلاقية وقيمة لها (وظائف المنظمة، وظائف الإدارة، الخدمات، الأنشطة، السياسات، القواعد، الإجراءات، العلاقات، الضوابط... .. الخ).

وقد ساهمت هذه التحديات في توسيع نطاق المسؤولية الاجتماعية على منظمات الأعمال المعاصرة التي يجب الالتزام بها في ظل أطر واضحة متكاملة من أخلاقيات وقيم العمل.

• المسؤولية الاجتماعية على منظمات الأعمال المعاصرة

بجانب الاعتبارات المادية الاقتصادية، كأساس لقياس كفاءة وفعالية منظمات الأعمال تجاه أصحابها والعاملين فيها، نمت اعتبارات المسؤولية الاجتماعية كأساس إستراتيجي لتوفير مقومات استمرار منظمات الأعمال واستقرارها ونموها، وتشتمل المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على عديد من الاعتبارات منها ما يلي:

- (١) المساهمة في تنمية الدخل القومي.
- (٢) تدعيم اعتبارات الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي والسياسي.
- (٣) توفير مقومات التحديث والتطوير لتدعيم البنية التحتية للمجتمع.
- (٤) إيجاد وتنمية فرص عمل حقيقية والمساهمة في تجنب ومعالجة ظاهرة البطالة.
- (٥) تنمية قدراتها الذاتية واستثمارها لتنمية الفرص ونقاط القوة ورفع كفاءة التعامل مع القيود أو التهديدات أو نقاط الضعف التي تواجه خطط وبرامج التنمية في المجتمع.

رابعاً: أهمية وجدوى الإطار الأخلاقي القيمي لمنظمات الأعمال

على ضوء ما تناولناه من خصائص بيئة الأعمال للمنظمات المعاصرة، وما تواجهه هذه المنظمات من تحديات تستوجب التحرك في ظل أطر أخلاقية وقيمية واضحة، على ضوء ذلك يظهر تساؤلات جوهرية متعددة، أهمها ما يلي:

ما هي جدوى بناء وتفعيل الإطار الأخلاقي القيمي في منظمات الأعمال؟

ما هي النواتج من غياب أو ضعف أو عدم تفعيل إطار اخلاقي قيمي في منظمات

الأعمال؟

تؤكد الممارسات العملية لمنظمات الأعمال، سواء على المستوى المحلى أم القومي أم الإقليمي أم العالمي، أن وجود إطار واضح محدد متكامل من اخلاقيات وقيم العمل، مع تفعيل هذا الإطار، تحقق منظمات الأعمال وكافة الأطراف دوى العلاقة بها عديد من المزايا والمكاسب والمنافع، في الأجل القصير والطويل معا، وتؤكد تلك الممارسات أيضا أن هناك منظمات كبيرة دفعت ثمنا باهظا نتيجة غياب هذه الأطر الأخلاقية. وتتفق دراسات علمية عديدة مع تلك الممارسات العملية أن تفعيل الإطار الأخلاقي والقيمي في منظمات الأعمال يحقق ما يلي:

١- على مستوى المنظمة ذاتها:

من خلال الإطار الأخلاقي والقيمي تحقق المنظمة ما يلي:

(أ) تصحيح المفهوم التقليدي الخاطئ بشأن تعارض المصالح والمنافع بين أعضاء المنظمة وبين وحداتها التنظيمية ومستوياتها الإدارية، ليحل محله المفهوم الصحيح بترابط وتوافق وتجانس الأهداف والمصالح والمنافع.

(ب) بناء وتنمية الصورة الذهنية الإيجابية عن المنظمة لدى الأطراف ذوى العلاقة بها، بما يدعم مركزها الاجتماعي والتنافسي، وينمي اتجاهات الثقة والقبول والتعاضد للمنظمة.

(ج) توفير إطار من الحماية للمنظمة تجاه منافسيها، وتقلل الفرص أمام المنافسين لاستثمار تجاوزات المنظمة واتهامها بممارسة سياسات أو تصرفات لأخلاقية.

٢- على مستوى بيئة المنظمة خارجيا:

من خلال الإطار الأخلاقي والقيمي تحقق المنظمة ما يلي:

(أ) التوافق مع أهداف ومصالح الأطراف الخارجية من عملاء وجماعات الضغط والجماعات المرجعية والمؤسسات الحكومية والمهنية، وتجنب أسباب النزاع أو الصدام الذي قد يصل إلى مواجهات قانونية تضر بمقومات استقرار المنظمة وبقائها.

(ب) الاستجابة لتقافة المجتمع وتوسيع نطاق المصالح المشتركة، كبديل للنظرة الضيقة للمصالح، وبناء ثقافة مشتركة مع المجتمع تدعم استمرار المنظمة واستقرارها ونموها.

(ج) توفير متطلبات سياسات الجودة والجدارة في مجالات وأنشطة أعمال المنظمة سواء على المستوى المحلي أم القومي أم الإقليمي أم العالمي، وذلك من خلال استيفاء اشتراطات جودة العلاقات مع كافة الأطراف بتطبيق وتفعيل أخلاقيات وقيم الأعمال.

ومن وجهة نظرنا، يمكن تلخيص وتصنيف أهمية الإطار الأخلاقي والقيمي لمنظمات الأعمال فيما يلي:

أ- الأهمية الأولى

يعد الإطار الأخلاقي والقيمي مؤشرا صادقا ودليلا قطعيا واضحا على مدى التقدم والرقى والتحضر في المؤسسة أو المنظمة، كما يمكن الاستدلال على جودة المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية والمهنية في المنظمة.

ويعني هذا أن وجود إطار فعال من اخلاقيات وقيم العمل في المنظمة يعد تأكيداً لموضوعية ورشد السياسات والأنظمة والممارسات التنظيمية والإدارية للمنظمة، ولتأخذ مثالاً لذلك يتعلق بسياسات ونظم الترقية وشغل الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية في المنظمة.

ومن المناسب هنا أن نتناول هذا المثال بسؤال القارئ، ما هو انطباعك أو إدراكك عن الإطار الأخلاقي والقيمي الذي تلتزم به المنظمات التالية:

- مؤسسة «الأصالة الخليجية» التي تلتزم بمعيار الأقدمية الوظيفية لشغل الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية.
- مؤسسة «الديوان الوطنية» التي تعتمد على معيار الثقة الشخصية في شغل الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية.

- مؤسسة «أبو بكر التتموية» تستند على معيار الجدارة المهنية كأساس للترقية وشغل الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية.

ويدرك القارئ أن فروق جوهرية بين فلسفة كل منهج من هذه المناهج في تطبيق سياسات وقواعد ومعايير الترقية وشغل الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية ويتضح ذلك مما يلي:

- تدور معايير أخلاقيات وقيم العمل في «الحالة الأولى» حول تطبيق الأنظمة واللوائح الرسمية والالتزام بسجلات التوظيف وسنوات الخبرة، يكون مجالاً لرؤية وتقديرات الرئيس الأعلى في ترشيح الأفراد للترقية وتتمثل أخلاقيات وقيم العمل هناك في التطبيق الرسمي الإجرائي للوائح الرسمية المعلنة.

- تركز معايير أخلاقيات وقيم العمل «الحالة الثانية» في موضوعية وحيادية الرئيس الأعلى اختيار أهل الثقة لشغل الوظائف والإدارية والقيادية على معرفته بهم وعلاقاته الشخصية معهم وتقديرها الشخصي لقدراتهم، ولا شك أن أخلاقيات وقيم العمل في هذه الحالة تختلف بصورة جوهرية عن الحالة الأولى.

- هذا، بينما يتطلب تطبيق أساس الجدارة المهنية في شغل الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية أسس ومعايير أخلاقية وقيمية مختلفة كما هو في «الحالة الثالثة»، حيث يفترض وجود أسس وقواعد مهنية معلنة ومحل قبول من الأطراف دوى العلاقة، ويتم الالتزام بها وتطبيقها بشفافية وعلانية كاملة، ويكون من التصرف للأخلاقي اللاقيمي عدم الالتزام بها وإتاحة الفرصة لمن لديه تلك الاشتراطات المهنية بشغل الوظيفة. كان يشترط لشغل وظيفة مدير الإنتاج أن يحصل المهندس أو مشرف الإنتاج على دورات تدريبية في نظم التكاليف وفي مهارات التفاوض وفي إبرام العقود.

ب- الأهمية الثانية

يعد تفعيل الإطار الأخلاقي والقيمي أحد أهم مقومات تحقيق كفاءة وفعالية استخدام الامكانيات والموارد، وضمان توفر أسس وقواعد جودة الممارسة التنظيمية والإدارية وتفعيل جهود الإصلاح الإداري وتجنب مسببات الخلل أو الفساد الإداري، من خلال تطبيق سياسات الشفافية والعلانية في توفير وتخصيص الإمكانيات والوارد واستخدامها في المجالات المخططة ولتحقيق المنافع المستهدفة.

ولزيادة توضيح أهمية الإطار الأخلاقي والقيمي في تفعيل الاصلاح الإداري وتجنب الخلل أو الفساد الإداري، دعنا نتناول الاتجاهات البديلة من مديري وقيادات المنظمات في التعامل مع منظومة الموارد والامكانيات من جانب والغايات والأهداف من جانب آخر، وذلك فيما يلي:

(أ) الاتجاه الأول: يتم وضع أهداف > من الإمكانيات والموارد.

(ب) الاتجاه الثاني: يتم وضع أهداف = الإمكانيات والموارد.

ج- الاتجاه الثالث: يتم وضع أهداف < الإمكانيات والموارد.

ونرى ان القارئ بشيء من التدقيق والتفكير في جوهر تلك البدائل، سيتضح له ما يلي:

- أن الاتجاه الأول هو اتجاه لا أخلاقي لا قيمي حيث يتم إهدار الموارد والامكانيات ويتم تدنية الأهداف والغايات، ويفترض أن يسبب ذلك أو يقترن بالخلل والفساد الإداري حيث يتم تحديد مستويات الأهداف وتخصيص الموارد والامكانيات وإعداد الموازنات التخطيطية وفق منهج يساهم في إهدار الموارد والامكانيات وعلى القارئ أن يتخيل تلك الأهداف والنوايا لدى من يقوم بوضع أهداف أقل من الإمكانيات والموارد.

• في حين يتضح من الاتحاد الثالث تحمل متخذي القرارات عبء ومسئولية التحدي والاستعداد للابتكار والابداع والتحديث من أجل تعظيم استخدامات الموارد والامكانيات بما يحقق أهداف أكبر مما هو متعارف عليه، وأعلى مما سبق انجازه من نفس الموارد والامكانيات، ومن المتعارف عليه أن هذا المنهج في صياغة الأهداف واستخدام الموارد والامكانيات يفترض أن يكون أوسع استخداما عند أصحاب الاعتقادات الدينية الصحيحة، مع إيمانهم بالله وثقتهم في قدرته ويقينهم بأن تطبيقها تجعلهم دائما يضعون أهدافا وغايات أوسع من قدراتهم وامكانياتهم البشرية.

• وعادة ما يطلق على الاتجاه الثاني بالمنهج التقليدي في الإدارة، والذي عادة ما يرتبط بإطار اخلاقي وقيمي محايد، وهذا الموقف المحايد مالم يتم تحسينه وتطويره وتمميته سرعان ما يتحول إلى المنهج اللاأخلاقي واللاقيمي.

ويتضح مما سبق أن المدخل الأول، حسب تعبيرنا، هو المنهج المنطقي «للفساد الإدارية، والمدخل الثاني هو المسار الطبيعي للتخلف الإداري»، بينما المدخل الثالث هو المنسقة الوحيدة لبناء وتفعيل إطار إخلافي قيمي لضمان مقومات توكيد جودة الاصلاح الإداري.

وخلص ما سبق، يمكن القول إنه لا جدوى من وفرة الموارد والامكانيات مع غياب وعدم تفعيل إطار أخلاقي قيمي في المنظمات أو المؤسسات أو الحكومات وفي مقابل ذلك ليست هناك خطورة أو تهديد يواجه المنظمات أو المؤسسات أو الحكومات في حالة ندرة أو قلة الموارد والامكانيات إذا ما تم تفعيل إطار أخلاقيات وقيم الأعمال إلا أن هذا التفعيل يتطلب أمرين:

(١) **المطلب الأول:** أن يتوفر لدى المنظمات الرصيد المعرفي والأسس المعلوماتية عن أخلاقيات وقيم الأعمال من حيث مفهومها وخصائصها ومصادرها ومنهج بنائها، وأسس تفعيلها، وصيانتها، وحمايتها.

(٢) **المطلب الثاني:** مهارات وقدرات تطبق إطار متكامل لأخلاقيات وقيم الأعمال وتحديثه وتدعيمه والتأكد من قبوله والتحمس له.

خامساً: تباين خصائص المجتمعات وتأثيرها على أخلاقيات وقيم الأعمال

يمكن تصنيف المجتمعات وفق معيار التقدم الاقتصادي وما يرتبط به من أنظمة اجتماعية وسياسية ومستويات ثقافية إلى فئات ثلاث، دول متقدمة أو حققت مستويات ملموسة من التقدم الاقتصادي والتقني، ودول حديثة التصنيع أو التي تبرز تقدماً اقتصادياً مقبولاً، ثم الدول الأقل نمواً أو الأكثر تخلفاً.

ولسنا بصدد التحدث عن مفهوم التقدم أو التخلف، ولسنا بصدد البحث عن أسباب التخلف ومقومات التقدم، ولسنا بصدد عمل مقارنة تفصيلية بين المجتمعات وانظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وإنما الهدف هذا هو الإشارة إلى وجود فروق جوهرية بين ظروف وخصائص المجتمعات المتقدمة والمتخلفة، والتي تنعكس بدورها على أسس وقواعد بناء وتفعيل أطر الأخلاقيات والقيم في المنظمات في هذه المجتمعات، ونتناول ذلك بالتوضيح فيما يلي:

١- المحددات المجتمعية للأطر الأخلاقية.

بصفة عامة وعلى ضوء الاستقرار للكتابات هذا الشأن، سوف تختلف أطر أخلاقيات وقيم الأعمال في المجتمعات المختلفة وفقا للاعتبارات التالية:

- مفهوم الوقت ومنهجية التعامل معه.
- تقدير واستيعاب الآخرين.
- ثراء وعمق الثقافة.
- التعددية المرونة الذهنية.
- الفجوة بين ما يعلن من مبادئ وقيم وما يطبق عمليا.

- العدالة في توزيع المنافع وإتاحة الفرص وتدعيم التنافس الشريف.
- التوازن الذهني والنفسي في التفكير والتعامل مع المواقف بموضوعية كسمة للشخصية القومية.
- القدرة تحقيق التوازن الأصالة والحضارة.
- الاستعداد للمبادأة وإدارة الذات ومهارات التفاوض وإفناع الآخرين.
- الربط أو الفجوة بين البحوث العلمية والتطبيق العملي لها.

٢- الأنظمة السياسية والاقتصادية واخلاقيات وقيم الأعمال

تتأرجح دول العالم في الحاضر بين أنظمة افتراضية، النظام الرأسمالي والنظام الاشتراكي أو الشيوعي والنظام المختلط والنظام الإسلامي.

وقد تأسس النظام الرأسمال على أساس المبدأ الفردي في الاقتصاد، وهو المبدأ الذي تأسس بدوره على مبدأ البقاء للأصلح وفقا لنظرية داروين في التطور. ويتشكل النظام الرأسمالي على فكرة حرية الإنتاج والتوزيع والاستهلاك، ومن الجهة الأخرى، كما تشير الأدبيات، فإن النظام الشيوعي قام على أساس التدخل المباشر من الدولة في

جميع شئون الاقتصاد من إنتاج وتوزيع واستهلاك، وما يرتبط بذلك من مركزية في التخطيط والتوجيه والإشراف على عملية التنفيذ.

وكمحاولة لتجنب مساوئ النظام الرأسمالي والنظام الشيوعي، ظهر ما يطلق عليه النظام الاشتراكي أو المختلط، والذي يتجه لبناء خليط من الملكية والإدارة الخاصة بجانب الملكية والإدارة العامة.

وللمؤلف عديد من التحفظات بشأن جدوى هذه الأنظمة ويرى أن بينها تواصل عقائدي يمتد من داروين" إلى آدم اسميت إلى كارل ماركس واتضح من الممارسات العملية والتطبيق في الواقع العملي فشل تلك الأنظمة في تحقيق الاستقرار والنمو.

وفي مواجهة تلك الأنظمة، ظهر التوجه الاسلامي لتقديم نظام اقتصادي يؤسس على إطار أوسع ليجمع علاقة الإنسان مع ربه ومع نفسه ومع غيره، استنادا إلى عقيدة الاستخلاف في الأرض، حيث لا يجوز سوء استخدام الموارد والامكانيات أو تبديدها أو اتلافها. فضلا عن التوازن اللامحدود بين الأهداف والمصالح.

الفصل الثاني

تأسيس وبناء الأخلاقيات التنظيمية

أولاً: دور الإدارة العليا في تأسيس الأخلاقيات التنظيمية

ثانياً: تأسيس الأخلاقيات التنظيمية من خلال قيادة التحول

ثالثاً: القيادة والثقافة التنظيمية والمسئولية الاجتماعية والأخلاقية

الفصل الثاني

تأسيس وبناء الأخلاقيات التنظيمية

مقدمة :

إن الأخلاقيات بصفة عامة تعكس القيم والعادات الايجابية أو السلبية لمجتمع أو لجماعة ما، فالأخلاقيات تتأثر بالنظم السائدة في المجتمع من سياسية واقتصادية وثقافية واجتماعية وغيرها، كما تتأثر الأخلاقيات أو يتم تأسيسها في إطار الدين أو العقيدة أو الإيديولوجية السائدة في المجتمع.

وعلى مستوى منظمات الأعمال وفي ظل التركيز على الجوانب الأخلاقية لهذه المنظمات تجاه العاملين فيها أو المتعاملين معها، تجد أن الأخلاقيات تختلف من منظمة إلى أخرى أو من دولة لأخرى، فالمنظمات الأجنبية تؤمن بالصدق والثقة المتبادلة والتعاون الفعال بينها وبين عملائها، كما أنها تؤمن بحرية التعبير وتحقيق مبادئ العدالة والمساواة وغيرها على مستوى العاملين فيها.

ولذلك ترى أن الأخلاقيات التنظيمية قد تؤسس في شكل كود أو دستور أخلاقي يعلن على جميع العاملين والمتعاملين مع المنظمة مثل الدستور الأخلاقي عند التوظيف "فرص التوظيف العادلة وأيضاً مثل الدستور الأخلاقي عند التعامل مع

الموردين والمزايدين وغيرهم، هذا وقد تؤسس الأخلاقيات ضمناً، بمعنى لا تكون معلنه ولا تكون مكتوبة لكنها تفهم من التصرفات والأفعال والممارسات خاصة لكبار القادة والمديرين.

وفي إطار سبق فسوف يسعى هذا الفصل إلى كيفية تأسيس الأخلاقيات التنظيمية ومدى إدراك المديرين لها وأهمية ودور القادة في بناء الأخلاقيات التنظيمية وأثر ذلك على كفاءة الأداء.

ولتحقيق ذلك فسوف نناقش خلال هذا الفصل الموضوعات التالية:

أولاً: دور الإدارة العليا في تأسيس الأخلاقيات التنظيمية

ونناقش هذا العنصر من خلال البنود التالية:

١- الأخلاقيات التنظيمية ومبررات الاهتمام بها

تعد الأخلاقيات التنظيمية من المفاهيم التي لاقت صدى واسعاً للمناقشة في مؤسسات الأعمال الأمريكية ولقد لاقى هذا المفهوم رواجاً كبيراً في عديد من المؤسسات مثل شركة فوبال للمواد البترولية، وشركة أكسون للزيوت وعدد كبير من كبرى الشركات العالمية، وقد أفردت كثير من الصحف والمجلات علي

صفحاتها اهتمام كبير بموضوع الأخلاقيات التنظيمية أيضاً قام التلفزيون الأمريكي بتخصيص مساحات كبيرة من وقته لمناقشة وطرح الموضوع علي العامة والخاصة من المؤسسات والقطاعات المختلفة.

ففي السنوات القليلة المنقضية زادت أعداد الجرائم الأخلاقية، ولقد تصدرت تلك الفضائح الأخلاقية الصفحات الأولى للأخبار، الأمر الذي جعل عدد من كبرى الشركات تتبني موضوع الأخلاقيات التنظيمية وتتادي بضرورة الاهتمام به مثل شركة فيليب موريس، وجنرال موتورز، أيضاً شركة دو كورتيج.

ولعل ما أوجد هذا الاهتمام والنظر بدقة تجاه موضوع الأخلاقيات التنظيمية من قبل هذه الشركات، هو تحاول هذه الشركات تأسيس أو تأصيل الأخلاقيات من خلال إيجاد الهياكل والسياسات والإجراءات لذلك، فعلى الرغم من أن الأخلاقيات التنظيمية تعد من الأمور التي تلاقي جدلاً واسعاً في منظمات الأعمال الأمريكية، إلا أن هذا الموضوع لم يتم تناوله بحثياً بالقدر الكافي، فبدلاً من دراسة الأساليب المتنوعة التي وصفتها الشركات وتحاول غرسها لديها مثل القيم، فإن الباحثين قد أخذهم الاهتمام أكثر بوضع نظريات ونماذج لصناعة القرار الأخلاقي، فعلي سبيل المثال في خلال العقود الأخيرة قد تم وضع ٧ نظريات علي الأقل قابلة للاختبار، وكل هذه

النماذج نصت علي أن صناعة القرارات الأخلاقية تتسم بالتعقيد لاسيما أنها تكون موجهة بالأفراد أو التنظيم أو الموقف أو عناصر البيئة الخارجية.

إن بناء نظرية لأخلاقيات العمل قبل الباحثين أمراً قد انتقل إلى محاولة اختبار النظرية، بل وأصبح الاهتمام بذلك واقعا ملموساً لديهم.

فمعظم الباحثين من الذين اختبروا التوجه المتعدد للنماذج وصفوا من خلال المتغيرات الفردية التي، لذلك هناك ندرة وقصور في البحوث التي في المنظمات المتغيرات التنظيمية المختلفة التي توجه صناعة القرارات في المنظمات وأيضاً يوجد هناك بحوث تم إجراؤها على إدراكات الإدارة العليا والمديرين تجاه الأخلاقيات في الأعمال فمعظم أدبيات التأصيل كانت عبارة نظريات فتأصيل الأخلاقيات التنظيمية لابد أن ينتقل من كونه Codes يتعارف عليها أن ينل دعم وتأييد من جانب الإدارة القيادة الأخلاقية والتغيرات الثقافة التنظيمية والسياسات التنظيمية.

وبمراجعة أدبيات الإدارة نجد أن الأزمات الأخلاقية Crises Ethical دعت لاستجابة منظمات الأعمال إلى تأسيس الأخلاقيات في العمل خلال أكواد Ethical Codes يتعارف عليها بيئة العمل وتشبيد وبناء لجان وتعيين مديرين يقومون عملها ومتابعتها وناقش في هذا الجزء المحاولات المتعددة التي تناولت الموضوعات الأخلاقية وخياراتها وكيفية تأسيسها.

إن جميع المنظمات التي تعرف أو لا تعرف عن موضوع الأخلاقيات التنظيمية، لديها برامج أخلاقية، فالغالبية العظمى من هذه البرامج قد تم وضعها بصورة ضمنية، ولكنها لم تكن متصلة أو ملازمة للثقافات، الأنظمة والعمليات التنظيمية، فالسمات الواضحة من البرامج الأخلاقية الموضوعية تلك تتضمن اكواد الأخلاقيات، السياسة الموضوعية، مواد تدريب العاملين، برامج توجيه العاملين واللجان الأخلاقية المسئولة عن متابعة البرامج الأخلاقية. أما عن السمات الضمنية فتتضمن الثقافة التنظيمية، نظم الحوافز والمكافآت، القيادة، سياسات الترقى ونظم تقييم الأداء.

وفيما يلي توضيحاً لمفهوم الأخلاقيات الصريحة والأخلاقيات الضمنية:

٢- الأنماط الأخلاقية الصريحة Explicit Forms

يعتبر كود الأخلاقيات من الأشكال أو الأنماط الشائعة لغرس القيم في المنظمات، فكما يبدو للشركات بأنها قريبة للغاية من دعم الأخلاقيات لديها وتحاول إيجاد طرق ووسائل كذلك مثل الاستعانة بجدول يبين أخلاقيات المنظمة، فإن الاكواد تعد كقياس مرجعي لها، إن فعالية الأكواد الأخلاقية من وجهة نظر الغالبية من الباحثين

أن لها تأثيراً إيجابياً على سلوك العاملين، والأقلية منهم يشعرون بأن لها تأثيراً سلبياً ومحدوداً على سلوكيات العاملين.

التدريب الأخلاقي أيضاً بعد أداة أخرى يتم استخدامها من أجل زيادة الوعي الأخلاقي لدى العاملين في المنظمات، فعلي الرغم من أن التدريب الأخلاقي يتواجد في كثير من المنظمات، وهذا التدريب الأخلاقي متبايناً بين الصناعات، فلقد تم إجراء مسح ميداني بواسطة مركز الموارد الأخلاقية (ERC) بواشنطن وأشارت النتائج إلي أن التدريب الأخلاقي شائعاً بدرجة كبيرة بين المتعاقدين ويكون بدرجة انتشار أقل في صناعات التجزئة والجملة.

إن مؤسسات الأعمال يجب عليها تعزيز أكوادها الأخلاقية بشكل يتفق مع التدريب الأخلاقي وبالشكل الذي من خلاله يتمكن العاملين من رؤية الكيفية التي بها يتم تبني أخلاقيات العمل بشكل محدد.

٣- الأنماط الأخلاقية الضمنية Implicit Forms:

اعتبر الباحثون أن الثقافة التنظيمية هي واحدة من أكثر الأدوات أهمية لمنظمات الأعمال، فهناك علاقة مباشرة بين السلوك الأخلاقي للمنظمات والثقافة التنظيمية لان الثقافات التنظيمية تصنع الخطوط الأخلاقية في المنظمات.

القيادة الأخلاقية تعد نوعاً آخرًا من الأشكال الضمنية للأخلاقيات التنظيمية، فوصف الأهداف من جانب القيادة الإدارية الأخلاقية وصناعتها وتوضيحها هو نوع من الشكل الضمني للأخلاقيات، والتي يمكن استخلاصها من كل قرار إداري، ويمكن تشكيل هذا من خلال المبادئ الأخلاقية التي تحكم صناعة واتخاذ القرار في المنظمات. ولقد حدد Hosmer أن القيادة الأخلاقية تصنع المعايير الأخلاقية للمنظمة من خلال التركيز على تكامل الفرص أو الهدف، فلقد أوضح بوسل وداوسن أن أدوار النماذج تكون ذات أهمية لوضع المناخ الأخلاقي الايجابي إذ أن الأفراد بطبعهم اجتماعيين فيتم توجيه سلوكهم بواسطة الآخرين منهم، علي النقيض فإن بروك وآخرون يرى أن المديرين في المستويات العليا عليهم دور رئيسي لتعريف الأخلاقيات والقيم التنظيمية.

هذا ويتضح من خلال عرض المجهودات المتنوعة السابقة في مجال تأسيس الأخلاقيات التنظيمية، بأن هناك حاجة ملحة لذلك نظراً لأنه يوجد عدد قليل من الدراسات في موضوعات إدراك المديرين نحو موضوع الأخلاقيات التنظيمية، فعلي الرغم من أن غالبية ٥٠٠ شركة وفقاً لما أعلنت عنه مجلة Fortune، قد قاموا بتأسيس الأخلاقيات التنظيمية لديهم عن طريق الاتفاق على أكواد للأخلاقيات بالمنظمات، إلا أن الباحثون لم تتضع الرؤية أمامهم بعد نحو إدراكات المديرين تجاه

هذا الموضوع فالتوجه المنطقي نحو بأنه يتوجب التحقق من المديرين لديهم الإدراك بالأخلاقيات التنظيمية قبل يتم مباشرة أي خطة لذلك.

ثانياً: تأسيس الأخلاقيات التنظيمية من خلال قيادة التحول

لقد زاد الاهتمام بالأداء الأخلاقي للمنظمات نتيجة:

- انخفاض الثقة.
 - التركيز على جودة الحياة.
 - حماية البيئة من التلوث.
 - عدالة التوظيف وفرص العمل
- ويعتبر بناء التنظيمات الأخلاقية من أهم التحديات التي واجهت وتواجه منظمات اليوم، وتركز الأخلاقيات التنظيمية على القسيم فسي اتخاذ القرارات والاهتمام بالملاحظة من قبل المديرين . ويركز هذا الموضوع على أربع عناصر أساسية هي:
- لماذا يعتبر التركيز على الجانب الأخلاقي أمراً مرغوباً فيه وهاماً؟

- ما هي العناصر المطلوبة لعملية التحول الأخلاقي؟

- مناقشة عملية قيادة التحول والتركيز على خصائصها، سلوكياتها وعوائدها.
- عملية قيادة التحول سوف تطبق ويكون لها صياغة قابلة للتطبيق في إطار أي منظمة أخلاقية، شاملة المكونات الأساسية لتأسيس الأخلاقيات التنظيمية وإثبات

لماذا هذا النمط للقيادة يكون فعالاً Effective

أن الفوائد الجوهرية لأي منظمات موجهة أخلاقياً Ethically Oriented Organization تكون كثيرة لكنها غير مباشرة بالرغم من أن البحوث المتاحة أوجدت نتائج متضاربة تربط العلاقة بين الأداء الأخلاقي Ethical Performance ومقاييس الأداء المالي Financial Performance وهناك علاقة أكثر تحديداً تشمل زيادة الكفاءة لقوة الثقافة التنظيمية وزيادة المجهودات وانخفاض معدلات دوران العمل الناتجة عن عدم الالتزام التنظيمي.

والثقافة التنظيمية القوية وأيضاً الالتزام التنظيمي القوي مرتبطان بالمنظمات الأخلاقية، بالإضافة إلي رضا الأفراد والمسئولية الاجتماعية لها علاقة ارتباط قوي بالأداء الأخلاقي للمنظمة، وبالرغم من أن البحوث التطبيقية محدودة، فإن فوائد التنظيم الأخلاقي يعتقد أنه ايجابي ملحة لكثير من المنظمات.

- من الرضا الشخصي أو الفردي Individual Satisfaction.

• المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility

وقبلما تبدأ أي منظمة في عملية التحول إلى التنظيم الأخلاقي، فإنه يوجد عناصر أساسية يجب انجازها وهذا ما سيتم مناقشته في الجزء التالي.

نناقش هذا العنصر من خلال العناصر الفرعية التالية:

١- العناصر الأساسية لتأسيس الأخلاقيات التنظيمية:

تشكل العناصر التالية النمط الفعال لقيادة التحول الأخلاقي:

أ- التوجه الأخلاقي للقادة.

ب- دعم الإدارة العليا

ج- بناء سياسة أخلاقية للمنظمة.

وفيما يلي شرحاً لهذه العناصر:

العنصر الأول: التوجه الأخلاقي للقادة:

وهو يعتبر العامل الأساسي لتعزيز السلوك الأخلاقي Ethical Behavior بين

الموظفين، إن مهارات القيادة بمفردها غير كافية وهذه المهارات يجب دمجها

وجمعها بالسمات والسلوك الأخلاقي، بينما هذه السمات بمفردها لا تصنع قائداً فعال Effective Leader، والسمات يعتقد أنها جانب هام للقيادة لأنها تساعد القائد على صياغة الصورة وتنفيذها بطريقة حقيقية، والسمات الحقيقية تمثل تهيئة مسبقة للقيادة، واقتناء هذه السمات ربما ينتج عنها نتائج مرغوبة ومن أجل تحقيق الهدف من التنظيم الموجه أخلاقياً، فالقائد يجب أن يكون موجهاً أخلاقياً وبقوة، ، علي سبيل المثال، فإن سمات الكرامة والأمانة يتم تعريفها أو تحديدها كأساس للقائد لكي يكون ناجحاً في بناء علاقات الثقة Trust Relationship بالتابعين لهذا القائد.

علاوة على ذلك، فإن القيم وخصائص القائد في أي منظمة تصبح شفافة Transparent من خلال سلوكيات القيادة وعلى أية حال فإن هذه السمات الأخلاقية Ethical traits سوف تؤثر في التأسيس الأخلاقي والبناء الأخلاقي Ethical Institutionalization، على سبيل المثال فإن القائد بدون توجيه أخلاقي ربما يكون ناجحاً كقائد تحول، ولكنه سوف لا يكون ناجحاً في خلق أي تنظيم أخلاقي.

إن القائد الأخلاقي يجب أن يتحمل المسؤولية الأخلاقية والشخصية لأي ممارسات أو تصرفات أو في صنع القرارات، والقائد الذي يعرض معايير أخلاقية عالية يصبح نموذج يحتذى به للأخرين في المنظمة ويرتفع بصفة عامة مستواه السلوكي

الأخلاقي Role Models، إن السلوك الأخلاقي يجب أن يبدأ مع القائد قبل ما يستطيع الموظفين أدائه.

العنصر الثاني: دعم الإدارة العليا

إن القائد بمفرده قد لا يكون قادراً علي خلق أي تنظيم أخلاقي بدون الدعم الأساسي من حوله، وأي قيادة علي للمنظمة تحدد الاتجاه العام للسلوك الأخلاقي.

إن أخلاقيات المنظمة يجب أن تبدأ في حجرة الاجتماعات الأساسية ثم تمتد بعد ذلك لتؤثر في جميع القرارات المرتبطة بالمنظمة، وعندما يربط المديرين التنفيذيين أدائهم بالمعايير الأخلاقية، فإن العاملين سوف يقلدونها Likely follow، علاوة على ذلك، فإن هناك حاجة لدعم وتشجيع الإدارة العليا إذا كانت المنظمة الموجه أخلاقياً ناشئة أو في بدايتها Emerge

وتلعب الإدارة العليا أيضاً دوراً في انجاز السلوك الأخلاقي المقبول بالمكافئات وأساليب العقاب Punishment حينئذ فإن هذا السلوك يعتبر مقبولاً ويتم تقليده باستمرار من قبل المرؤوسين.

العنصر الثالث: وضع وتأسيس وبناء سياسة الأخلاقيات

والتي تقدم في صورة قائمة بالأنماط والمعتقدات لأي منظمة، وهذه يجب أن تشمل دستور الأخلاقيات الذي يصف وينظم القيم للمنظمة والتي تمثل إرشادات لتصنع القرارات ومختلف الممارسات.

ومثل هذه السياسة سوف تمد الموظفين بفهم واضح للموقع التنظيمي المرتبط بسلوك الموظفين، بالإضافة إلى ذلك، فإن دستور الأخلاقيات يقدم للأفراد الدعم للتعامل مع الممارسات غير الأخلاقية ويساعد الموظفين تجاه إدراك القضايا الأخلاقية قبلما تواجههم مثل هذه المواقف، ويجب أن ترتبط السياسة الأخلاقية بجانب القيم والمعتقدات الخاصة بالموظفين، وتكون قابلة للتطبيق من وجهة نظر أعضاء التنظيم، وتكون ميسرة من حيث الاتصال، ولكي يكون الدستور الأخلاقي كفاءاً حقاً فإن أعضاء التنظيم يجب أن يدركوا هذا الدستور وما هي الإرشادات السلوكية التي يشملها دستور الأخلاقيات.

إن معظم المنظمات مثل Whirlpool، Johnson & Johnson قد ربطت بين معتقداتها الأخلاقية من خلال بنود مثل الكشوف والتقارير الخدمة السنوية وتشمل أيضاً برامج الجدد، سبيل المثال فإن البنك الكيمياء Bank قام المواطنين من نتيجة

لانتهاكهم Violation الدستور الأخلاقي المنظمة الذي يتكون هذه والقيم الفردية تصنع قيم المنظمة، والخلاصة فإن سياسة أخلاقيات المنظمة تكون صيغة مكتوبة اعتماداً على القائد الأخلاقي والذي يحاول يؤسس الأخلاقيات التنظيمية.

والعناصر السابقة أساسية لعملية قيادة التحول لتطوير وبناء المنظمة الموجهة أخلاقياً أو بكفاءة، ويتم مناقشة التحول فيما يلي:

٢- قيادة التحول Transformational Leadership:

إن نمط قيادة التحول يكون أخلاقية ومن خلال الاحتكام "اللجوء إلى القيم المعنوية للأفراد قيادة التحول هي عبارة عن التي تسمح لتصوير رؤى القائد أن تتوالد وتتكاثر وتنمو خلال المنظمة وفيما يلي سوف نصف قيادة التحول تفصيلاً مع بيان تمايزها "اختلفها من القيا الكاريزمية والقيادة التحويلية "التعامل" Transactional leadership بالإضافة تطبيق هذا النمط للقيادة ومناقشة كيفية استخدامه لتطوير الأخلاقيات التنظيمية.

مناهج في قيادة التحول:

في سنة ١٩٧٨ اقترحت قيادة التحول لأول مرة في كتاب Burns بعنوان Leadership وتشير قيادة التحول إلى العملية الناتجة عن تأثير التغيرات الكبيرة في

اتجاهات الموظفين تجاه أهداف المنظمة، وتصور ورؤية القائد في الإطار الداخلي للمنظمة".

أنها العملية التي من خلالها القائد والتابعين يدعم كل منهما الآخر تجاه مستويات عالية من الدافعية والمعنوية، والدوافع تظهر في قيم الأفراد، ومحاولة إشباع الحاجات العالية. (Maslw, ١٩٥٤)

إن قيادة التحول تحتكم أو تستند إلى القيم المعنوية، وتتطلب دمج القادة علي كل المستويات التنظيمية، وعوائد مثل هذه التغييرات المثيرة تظهر في ثقافة واستراتيجيات المنظمة والتي تكون نتيجة لعملية القيادة هذه.

في سنة ١٩٨٥ فإن Bass طور أو ذكر فكرة قيادة التحول في كتابة بعنوان الأداء والقيادة وراء التوقعات & Leadership Performance Beyond Expectation ومفهوم Bass لقيادة التحول تنعكس على دعم الإدراك نحو قضية أهمية المرؤوسين، إن مناقشات Bass ركزت على استثارة متطلبات الإدراك بالنسبة للقادة لتصور الثقة بالنفس، القوة الداخلية لنجاح المنافسة فيما يعتقد أن يكون صحيحاً أو جيداً، وليس للشائع أو المقبول طبقاً للمعرفة السائدة.

وبهذا المنهج فإن القادة ينقلون "يحولون تابعيهم عن طريق تنشيط الحاجات ذات الطلب العالي "الأكثر إلحاحاً" إلى التأكيد على القيم تجاه العوائد المؤكدة، والتأثير في مرؤوسيهم لكي يضعوا اهتمامات المنظمة قبل اهتماماتهم الشخصية.

والاختلاف الرئيسي بين المنهجين هو أن Burns يقتصر علي هذا النوع من القيادة فقط للقادة الذين يستندون Appeal للقيم المعنوية الايجابية Positive Moral Values

وعلي الجانب الآخر:

فإن مناقشات Bass Rogues أن قائد التحول هو الذي يزيد من الالتزام Commitment بصرف النظر عن الأثر الأخلاقي أو المعنوي النهائي على المرؤوسين، ومهما يكن فإن قيادة التحول تكون مقننه Enacted أي أن أعضاء المنظمة لا يقصدون اهتماماتهم الشخصية فحسب، ولكن يعتقدون في تلك الاهتمامات التي تكون نافعة للمنظمة ككل.

٣- تميز قيادة التحول:

Differentiating Transformational Leadership

يمكن عرض هذا التميز في النقاط المختصرة التالية:

أ- إن قيادة التحول تستخدم في بعض الأحيان باعتبار أنها قيادة كاريزمية أي ذات خصائص وسمات عالية التميز، كما أن بعض الكتاب يميلون إلى أن مفهوم قيادة التحول أكثر شمولاً من القيادة الكاريزمية Charismatic وأنها أكثر تميزاً وكفاءة أيضاً، حيث أن القيادة الكاريزمية تعتقد في أنه يمكن الوصول إلى النتائج من خلال إدراك التابعين لجودة وسلوك القائد، فالقائد الكاريزمي يزرع الأمل ويولد الأفكار من خلال المرؤوسين أو التابعين والذين ما يقلدون عادة هذا القائد بإعجاب وإفراط.

ب- كما أن القائد الكاريزمي يكون له حضور وتميز في أوقات الأزمات وهذا يختلف عن قائد التحول الذي يناشد الحاجات والقسم لدى التابعين Followers ويحاول إجراء التغيير داخل المنظمة، لذا يمكن القول بأن قيادة التحول قد يتوافر لها الكاريزما الصفات الخارقة" فهم قادة التأثير.

ج- إن كفاءة قيادة التحول Transactional Leaderships تعتمد على قدرة القائد علي مقابلة التوقعات المتغيرة للتابعين، كما تعتمد هذه الكفاءة على الالتزام والاحترام وتبادل الثقة مع الآخرين Exchange of Trust، وكل هذا يؤثر على أداء المرؤوسين والتابعين أفضل من نظم الأجور والتعويضات المادية الأخرى.

د - إن قادة التحول يعملون دائماً حول بناء نظم للقيم الشخصية مثل الصدق والعدالة Justice & Honesty، والأمانة والاستقامة Integrity والتي لا يمكن التفاوض بشأنها. - إن قادة التحول يسعون إلى وحدة المرؤوسين وتغيير أهدافهم ومعتقداتهم من خلال أنماطهم الشخصية.

و - يمكن النظر إلى قيادة التحول باعتبار أنها قوة إيجابية في المنظمة حيث ترى كمحرك ناحية تحفيز الأداء وإشباع التوقعات والاهتمام بالاهتمامات الذاتية وبناء الثقة لإنجاز الأداء. وترى أيضاً كمنهج مفصل لبناء السلوك الأخلاقي Ethical Behavior في المنظمة.

ز- إن إنجاز منهج التحول يتطلب من الإدارة العليا أن يتوافر لها خصائص وسلوكيات معينة، وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:

٤- خصائص قادة التحول:

الأولى : أن تكون له رؤية Vision:

وهي عبارة عن الصورة الذهنية المرغوبة والمستقبلية للمنظمة، والرؤية قد تدمج في الرسالة Mission والأهداف التفصيلية وقد تكون كحلم as a Dream غامض ومبهم.

وقد ونظر إلى الرؤية كمصدر التقدير الذاتي وتتعكس رؤية المستقبل على أعضاء المنظمة الذين يحددون غرض المنظمة، وتسمع الرؤية للقادة بدفع وتحفيز العاملين من خلال إعطائهم معنى العمل والعمل معاً نحو تحقيق أهداف وأعراض المنظمة.

الثانية : قدرته على فهم الحاجات الإنسانية:

Understanding Human Needs

وذلك من خلال دفع المرؤوسين ودعمهم وإشباع حاجاتهم والتقدير الذاتي والاستجابة للدوافع الخاصة بهم والاهتمام بالاختلافات الفردية ومعالجة المواقف والتعامل مع كل موظف أو جماعة عمل طبقاً لهذه الاختلافات.

الثالثة : التحديد الواضح للقيم الشخصية:

من خلال بناء نظم القيم والتي قد تشمل العدالة والأمانة والاستقامة والشفافية وغيرها، ويمكن توحيد وتغيير أهداف التابعين ومعتقداتهم من خلال دمج المعايير الشخصية للعاملين معاً، وإذا كانت القيم مشتركة بين العاملين فإن الكفاءة سوف تكون كبيرة.

٥- سلوكيات قادة التحول Behaviors of Transformational

ان السلوك الأساسي لنجاح قادة التحول هو توصيل الرؤية لجميع أعضاء جماعة العمل، حيث تبين من خلال البحوث & Bennis ١٩٨٥ Nanus, أن القادة الأكفاء هم الذين تتوافر لهم القدرة علي توصيل الرؤية وفهمها من قبل المرؤوسين وبالتالي علي مستوى المنظمة ككل، ومن هذه السلوكيات:

أ- دمج ودعم أعضاء جماعة العمل نحو مشاركتهم رؤية قادتهم:

إن دمج التابعين في دعم المنظمة يعتبر سلوكاً هاماً ومشجعاً ويساعد علي مساهمة التابعين لقادتهم، فإذا كانت الحاجات الشخصية لأي فرد مفهومه فإن إشباع تلك الحاجات يمكن استخدامه في دعم وتعزيز السلوك.

إن السلوكيات المرغوبة يمكن تعزيزها من خلال نظم المكافآت والذي يدعم قيم القادة وقدرتهم لدى المرؤوسين، إن نظم المكافآت Rewards Systems تدفع وتحفز الموظفين وتؤثر في ثقافة المنظمة، حيث أن المكافآت تمثل حاجات عالية الاهتمام لدى الموظفين.

ب- التقدير والاهتمامات بالموظفين Consideration of Employees

ويساهم هذا في بناء العلاقات التفاعلية والايجابية بين القائد

والمروؤسين في أوقات الأزمات، ويتم ذلك من خلال:

- دمج التابعين التخطيط والذي يؤدي إلى مستويات من الالتزام لدى العاملين.
- ان احترام القادة من خلال مروؤسيهم التحول حيث يزداد هذا الاحترام ويكون القائد قوياً عندما يشعر الأعضاء حاجاتهم تقدير من قاداتهم.
- إن التركيز العاملين وتقديرهم سلوك حيوي Vital Behavior في عملية التحول.

ج- السلوك النهائي والضروري لقادة النمو البناء الكامل للالتزامات

Commitments

فعندما يشعر العاملين القادة يحافظون على تحقيق وعودهم ويحققون توقعاتهم فإنهم يدركون ويشعرون أنهم محل ثقة كاملة من قاداتهم ويتقون أيضاً فيهم وبدون هذه الثقة فسوف لا يمكن بناء القيم في المنظمة وهذا الدعم يساهم أيضاً في جوانب ايجابية كثيرة.

د- عوائد ومزايا قيادة التحول

أ- إن قادة التحول يستطيعون وكما سبق بيانه توصيل الرؤية إلي التابعين وبالتالي دمجهم والتزامهم بتحقيق رسالة واستراتيجيات المنظمة وبكفاءة.

ب- إن إعادة تشكيل ثقافة المنظمة يتأثر بسلوكيات القائد، وفي بحث أجراه ١٩٨٥ Schein عن الثقافة والقيادة تبين أن هناك خمسة آليات أساسية يستخدمها القادة للتأثير في الثقافة وهي:

- الأولى: نظم الدفع والأجور المحفزة، مقاييس الأداء وكيفية الرقابة.
 - الثانية: تفاعل القادة مع الأحداث الطارئة والأزمات داخل المنظمة.
 - الثالثة: نماذج الدور المدروسة والتعليم والتدريب التي يقوم بها القادة.
 - الرابعة: معايير القادة المستخدمة في توزيع المكافآت.
 - الخامسة: المعايير التي يستخدمها القادة في التعيين، الاختيار، الترقية والتقاعد.
- وهذه المعايير الخمسة من سمات قادة التحول وسلوكياتهم، وبالتالي يمكن القول بأن ثقافة المنظمة تتشكل من خلال عملية التحول.

٦- تأسيس الأخلاقيات التنظيمية:

إن تأسيس الأخلاقيات التنظيمية Institutionalized Organizational يعني أن الأخلاقيات يجب أن تصاغ وتعلن صريحة للعاملين حتى تعكس نمط الحياة اليومي في المنظمة وعناصر تأسيس الأخلاقيات التنظيمية كما وضحتها (Sims ١٩٩١) هي:

- التعاقد النفسي Psychological Contract
- الالتزام التنظيمي Organizational Commitment
- الثقافة الموجهة أخلاقياً Ethically Oriented Culture

وفيما يلي توضيحاً لهذه العناصر

العنصر الأول: التعاقد النفسي أو السيكولوجي

هو تحديد غير مكتوب للتوقعات المتبادلة بين الأفراد والمنظمة والذي يحدد ماذا يتوقع كل منهما أن يعطي ويأخذ من الطرف الأخر في شكل علاقة تعاونية مزدوجة ملزمة للطرفين، وهذا التبادل في العلاقة بين الطرفين تعتبر من السلوك الأخلاقي في المنظمة والسلوك الأخلاقي للعاملين وإصرار أكبر من جانبها نحو تأسيس الأخلاقيات.

إن قادة التحول يسرعون بهذا العقد، حيث إنهم يدمجون التابعين في رؤية ورسالة واستراتيجيات المنظمة ويصرون علي تشجيع ودعم العاملين نحو الاندماج في الأداء التنظيمي ككل، هذا الاندماج سوف يؤدي إلي قوة التعاقد والاتفاق بين الأفراد والمنظمة، بالإضافة إلي الاهتمام بحاجات وتوقعات العاملين فإن هذا يدعم السلوك الأخلاقي Ethical Behavior في المنظمة، إن حدود هذا العقد أو الاتفاق سوف تظل محترمة مفهومة من قبل كل طرف.

إن العنصر المطلوب من الإدارة العليا هو توجيه الالتزام نحو السلوك الأخلاقي، إن فريق الإدارة العليا سوف يصادق على السلوك المقبول والذي يشجع السلوك الأخلاقي.

إن ممارسات العقاب والثواب سوف تتم من خلال الإدارة العليا ولكي تساعد بوضوح في التوقعات الأخلاقية، وهكذا فإن الإدارة العليا سوف تظهر تشجيعها ودعمها للسلوك الأخلاقي والذي ينعكس على قوة التعاقد النفسي.

كما أن العنصر الأخلاقي الأول أي التعاقد النفسي هو أحد الطرق لحصول كل من الأفراد والمنظمة على العمل معاً لإنجاز وتحقيق السلوك الأخلاقي من خلال الممارسة الوظيفية داخل المنظمة.

العنصر الثاني: الالتزام التنظيمي:

وهو يحدث عندما يتجه الأفراد معاً وداخل بيئة العمل نحو القيم والأهداف التنظيمية، هناك عدد من العناصر سوف تساعد في زيادة الالتزام التنظيمي وبالتالي دعم السلوك الأخلاقي، وكل من هذه العناصر يدعم من خلال عملية القيادة التحويلية، وهذه العناصر هي:

أ- المساهمات الأخلاقية الواضحة والمرئية والتي تمثل الحافز نحو الأداء الأخلاقي وتأسيس الأخلاقيات، إن هذا التعزيز يأتي من خلال الوضوح مثل قيام السلوكيات التنظيمية المرغوبة.

ب- السلوك المتوقع أن يكون صريحاً العنصر المطلوب لسياسات أخلاقيات المنظمة يساعد هذا العامل لحو توضيح موقع المنظمة التوقعات الواضحة للسلوك تظهر في القادة والسلوكيات الأخلاقية الصدق والكرامة يمكن تسيطر وتشجع من خلال ممارسات الصدق والكرامة.

ت- التأكيد المسؤولية الشخصية من خلال الممارسات الأخلاقية والمسئولية الأخلاقي المنظمة من خلال عملية القيادة التحويلية مثل الموظفين Employees Empowerment والرقابة علي إن وضوح المساهمات ووضوح التوقعات

للسلوك المسئولية الشخصية تقود إلى التزام أكثر نحو السلوك الأخلاقي أيضاً العامة للمنظمة والتي تظهر وأهم وأحلام الموظفين فإن القادة التحويليون يستطيعون الحصول علي الدعم كما أن عملية القيادة التحويلية الالتزام تجاه التوجهات المرغوبة إن دعم الالتزام التنظيمي للسلوك الأخلاقي عملية مستمرة وتتم من خلال سلوك قادة التحول.

العنصر الثالث: الثقافة الموجهة أخلاقياً

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً عندما ننظر إلي السلوك الأخلاقي، إن جوهر ثقافة المنظمة يكون في نظام القيم Value، إن قيم المنظمة يتم تحقيقها من خلال القيادة، حيث يتم تأثيرهم على جميع أوجه المنظمة System.

سوف توضح القيم ما هو المهم بالنسبة للعاملين ولتأكيد علي الاستقرار الاجتماعي Social Stability وإعطاء التوجه نحو السلوك المقبول، كلما كانت الثقافة الأخلاقية للمنظمة قوية فإن فلسفة المنظمة توجه القادة نحو المشاركة الواسعة مع المرؤوسين، إن ثقافة أي منظمة لها تأثير حيوي علي الموظفين، كما إن التوسع الثقافي القومي يدعم السلوك الأخلاقي لتأسيس منظمة أخلاقية Ethical Org كما تحدد الثقافة التنظيمية للعاملين أي السلوكيات المقبولة وأيها غير المقبول، أو السلوكيات اللاأخلاقية.

ان سلوكيات القادة الموضحة سابقاً توضح المساهمات الكبيرة التي تشكل ثقافة المنظمة، وهكذا فمن المهم القادة يكون لهم توجهات أخلاقية حيث أن قيم القائد تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل ثقافة المنظمة. باختصار أن سلوكيات القادة التي تدعم وتشجع السلوك الأخلاقي سوف نتج الثقافة الموجهة أخلاقياً.

٧- هل قادة التحول يصنعون التميز ؟

يعتقد كثيرون أن قادة التحول يمكن أن يكون لهم تأثير إيجابي على الأداء الأخلاقي للمنظمات، فرسالة وسياسات ونظم المكافآت في المنظمة تشجع السلوك الأخلاقي، ولكي يتم إيجاد وصنع القادة الأخلاقيين فعلي الإدارة العليا أن تلتزم بدستور واضح للأخلاقيات خاصة في مجالات التعيين - الاختيار - وترقية المديرين بمعايير أخلاقية عالية، وتطوير معايير الأداء التي تكافئ السلوك الأخلاقي وتشجع التدريب في مهارات القيادة الأخلاقية.

بالإضافة إلى ذلك، إنه من المهم لأي منظمة أن تقيم الأداء الأخلاقي لأعضائها، هذا يتطلب أن السلوكيات الأخلاقية يجب أن تقارن بمعايير أو أشكال مقبولة، المعايير يمكن أخذها من خلال القوانين الحكومية أو المحلية أو المعايير التنظيمية مثل المعايير المهنية للسلوك الأخلاقي.

إن تأسيس الأخلاقيات التنظيمية يساعد على خلق الفهم المتبادل بين المنظمة تجاه السلوكيات المناسبة والمفضلة وبما يحقق المرغوبة وهذا يتأتى إلا خلال استخدام قادة التحول.

إن القائد هو جزء هام من المنظمة وهذا النمط يحدد العنصر الهام المنظمة الموجهة أخلاقياً من خلال كفاءة عملية القيادة التحويلية الثقافة التنظيمية تستطيع أن تنتقل وبسرعة وتشجع السلوك الأخلاقي أعضائها

ثالثاً: القيادة والثقافة التنظيمية والمسئولية الاجتماعية والأخلاقية

مفهوم الثقافة التنظيمية وما هي أهميتها للمنظمة:

الثقافة التنظيمية Corporate Culture لها مفاهيم عديدة منها:

- عبارة عن القيم والمعتقدات والفهم المشترك بين أعضاء المنظمة.
- الطريقة الصحيحة لفهم وإدراك وإحساس المشكلات.
- معاني المنظمة مساهمة في فهم العوامل الكبيرة والضمنية في المنظمة وأيضاً كمعني متميز لأعضاء الجماعة،

- نظام من القيم والمفاهيم المشتركة الذي يعتمد علي وينشأ بواسطة الأفراد ويميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

أهمية الثقافة التنظيمية:

- ١- تمد الثقافة الواضحة والقوية الأفراد في أي منظمة برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء
- ٢- يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل
- ٣- تساهم الثقافة التنظيمية في الاستجابة السريعة للقرارات الإدارية،
- ٤ - تنمي الإحساس والانتماء للمنظمة لدى العاملين فيها.
- ٥ - تدعم الاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية
- ٦- وجود نظام اجتماعي ثابت يقلل من فجوة القيم والمعتقدات بين الأفراد.
- ٧- إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد
- ٨- هي جزء أساسي ومتمم للجودة وتحسين الأداء.

٩ - توجد بيئة فعالة للإبداع والابتكار

١٠- عندما تكون الخدمة هي أهم شيء تقدمه المنظمة، فإن ثقافة الخدمة تكون هي المعيار والمقياس الرئيسي للنجاح.

١١- بدون وجود إطار مركزي للثقافة التنظيمية فإن طاقات الأفراد سوف تتبدد

مدي مساهمة الثقافة التنظيمية في البناء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال

الدولية

١- تساهم في مساعدة المنظمة علي التكيف مع التغيير التنظيمي.

٢- هي الإطار الذي تتم من خلاله وضع الرسالة التنظيمية.

٣- تساهم في تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية من خلال حفز وتحفيز العاملين في

المنظمة نحو الأداء الفعال.

٤- تدعيم وتقوية الاتصالات الداخلية والخارجية

٥- تحسين خدمة العملاء.

٦- جعل عمليات التشغيل أسرع والأخطار والتكاليف اقل

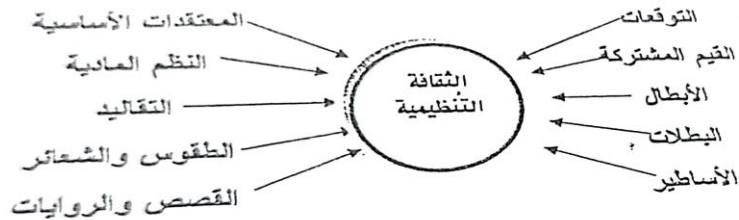
٧- تساهم في تحديد الطرق المقبولة عمل المديرين مع الجمهور الخارجي:

- العملاء.
- الموردون.
- حملة الأسهم.
- المقرضون.
- الحكومات المحلية.
- الجمعيات المدنية والاجتماعية

٨- تعتبر الثقافة مفتاحا لتحقيق الكفاءة التنظيمية.

عناصر أو مكونات الثقافة التنظيمية

هي كما يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم (١)

مكونات الثقافة التنظيمية

المعتقدات الأساسية على سبيل المثال لبعض الشركات الدولية

١- شركة IBM: احترام الفرد - تحسين خدمة العميل - مواصلة التميز.

٢ - شركة فورد Ford: الجودة هي الوظيفة الأولى.

٣- شركة دلتا Delta للطيران الأمريكي: الشعور الأسرى.

٤ - شركة ٣M: ابتكار المنتج.

٥- شركة Lincon Electric: مناسبة الأجور للإنتاجية.

٦- شركة Caterpillar: تدعيم البائع أو الموزع القوي.

٧- شركة Mc Donald's: الخدمة السريعة والجودة المتكاملة

٨- شركة General Electric: العمل كفريق والموردين والعملاء شركاء.

علاقة القادة بالثقافة التنظيمية

القادة القدامى والذين يشار إليهم بالأبطال والبطلات هم أحد المكونات الأساسية

للتقافة التنظيمية.

حيث إنهم هم المؤسسين للمنظمة وهم الذين وضعوا القواعد والسياسات، وهم الذين صمموا ونفذوا القيم والمعتقدات الذين كان لهم الفضل في استمرارية المنظمة وتميزها.

أمثلة:

١- المهندس/ عثمان أحمد عثمان - الأب الروحي لشركة المقاولون العرب عثمان أحمد عثمان وشركاه.

٢- أ. محمود يونس المهندس مشهور أحمد مشهور هم المؤسسين لنجاح قناة السويس.

٣- أ.د/ عبد المجيد عثمان المؤسس لجامعة قناة السويس ج.م.ع .

٤- فورد الأب لشركة فورد للسيارات.

٥- بيل جيتس لشركة مايكروسوفت.

٦- نيلسون مانديلا زعيم حركات التحرر في جنوب أفريقيا.

٧- الزعيم غاندي الهندي مؤسس الهند ومحررها.

٨- الزعيم جمال الناصر ثورة ٢٣ يوليو في ج.م.ع

٩- ديمنج جوران شيكاوا، جروسبي حركة الجودة الشاملة.

١٠- د. مارتن لوثر كينج زعيم ومحرر السود الأمريكان في أمريكا وهكذا.

القادة الحاليين: هم الذين:

- يدعمون ثقافة المنظمة ويطورون الأداء.
- يحققون التميز من خلال الاستفادة من التنوع البشري.
- يحافظون على القيم والمبادئ والمعتقدات التنظيمية.
- يدرّبون ويجهزون جيل جديد من قادة المستقبل.
- يسعون إلى التميز والتفوق والنجاح.
- يدعمون فرق العمل وجماعات تحسين الجودة وحل المشكلات.

وقد أوضحت إحدى الدراسات أن هناك سبعة مبادئ يلتزم بها قادة المنظمات لكي

تتشكل من خلالها الثقافة التنظيمية وهي:

١- الابتكار وحب المخاطرة.

٢ - الاهتمام بالتفاصيل

٣- الاهتمام بالنتائج

٤ - الاهتمام بالأفراد العاملين في المنظمة.

٥- الاهتمام بفرق العمل

٦- الاهتمام بدمج العاملين لتقليل درجات مقاومتهم للتغيير والتطوير التنظيمي.

٧ - تحقيق الثبات والاستقرار والنمو في المنظمة.

بعض الأمثلة للاستراتيجيات التنظيمية والثقافات المرتبطة؟

مثال ١: شركة جنرال موتورز G.M

الاستراتيجيات:

١- تخفيض التكاليف

٢- الإنتاج الكبير.

٣- التنظيم الراسي

الثقافة:

١- وضع قواعد والقيم والمبادئ.

٢- تحقيق التعاون والانسجام والتكيف

مثال ٢ شركة كومباغ Compag للحاسبات

الاستراتيجية:

النمو الموجه

الثقافة: النضال - أخذ المخاطر في الحسبان

مثال ٣: شركة رولز رويس Rols Rays

الاستراتيجيات الربح المرتفع - الأسواق المتميزة.

الثقافة إدارة الجودة الشاملة- التركيز علي الأعمال الحرفية "الفنية"

بعض المعوقات التي تواجه القيادة عند إحداث التغيير الثقافي ؟

قد يرغب أو قد يكون من الضروري إحداث بعض التغييرات في ثقافة المنظمة

فمثلا من:

١- ثقافة التعامل مع المجتمع المحلي إلى ثقافة التعامل في النطاق الدولي.

٢- ثقافة التعامل عاملين محليين إلى ثقافة تنوع قوة العمل.

٣- ثقافة الإنتاج إلي ثقافة الخدمات.

٤ - ثقافة التوظيف الدائم إلي ثقافة التوظيف المؤقت.

لذا فإن القادة المتميزون هم الذين يستطيعون إنجاز وتحقيق هذا التغيير، إلا أن

هناك بعض المعوقات التي تقابلهم ومنها:

١- مقاومة الأفراد للتغيير خوفا من إثارة السلبية عليهم.

٢- مقاومة الإدارة الوسطى حيث أنها أول الخاسرين.

٣- صعوبة التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل بعد التغيير.

٤ - ارتفاع درجة المخاطرة في حالة الفشل "دخول أسواق دولية" ٥

٥- النقص المزمّن في البيانات والمعلومات المتاحة عن الوضع الجديد.

٦ - مقاومة أصحاب رأس المال والمساهمين.

٧- انخفاض خبرة ومهارة فريق التغيير.

٨- القواعد والقوانين والإجراءات الحكومية "محليا ودوليا"

٩ - الخوف من تنوع قوة العمل وأثارها السلبية.

١٠- عدم وضوح السياسات والأهداف والاستراتيجيات والثقافات التنظيمية الحالية.

يمكن لقادة المنظمات التغلب علي المعوقات السابقة لإحداث التغيير الثقافي الناجح من خلال:

١- زيادة الاهتمام بالتعرف علي احتياجات العملاء "الزبون الخارجي".

٢- زيادة الاهتمام بالتعرف علي احتياجات العاملين في المنظمة (الزبون الداخلي)

٣- النظر إلى العاملين كقيمة رأسمالية جوهرية.

٤- إدارة التكاليف بدون زيادة في المخاطر.

٥- التركيز علي فعل كل ما يفيد المنظمة حتى في الأجل القصير.

٦ - التزام وتعهد الإدارة العليا وقادة المنظمة وتمسكهم بالقيم التنظيمية.

٧- إعادة تصميم عمليات توظيف العاملين للحصول علي أولئك الذين يتوافقون ثقافة المنظمة.

٨- بناء نظم التأهيل والتكيف الاجتماعي Socialization لدمج العاملين الجدد

٩- بناء نظم فعالة للاتصالات وتبادل المعلومات.

١٠- دمج العاملين ومشاركتهم الفعلية

يرى أحد الكتاب أن هناك أربعة محاور لنجاح التغيير الثقافي يتبعها القادة الأكفاء هي:

الأول: تعهد والتزام الإدارة العليا بالتغيير الثقافي.

الثاني: الاتفاق على التغيير الثقافي المطلوب

الثالث: دعم قوة العمل للمشاركة في التغيير وتحمل المسؤولية.

الرابع: إدارة تعهدات والتزامات العاملين تجاه التغيير بكفاءة.

كيف يمكن التعرف على القادة الكبار أو المتميزون أو ما يسمى بقيادة القادة

؟The Leaders Of Leaders

هناك سمات تحدد هذه الشخصية هي:

١- أن تكون له رؤية واضحة.

٢- الإيمان بالقيم والمعتقدات التنظيمية

٣- دعم عمل الفرق والمشاركة.

٤ - زيادة حجم المعرفة الإدارية والفنية.

٥- دعم عملية الاتصالات.

٦- الصفات الشخصية المتميزة.

مفهوم المسؤولية الأخلاقية للمنظمة، وما هو دور القادة في تحقيق والالتزام بهذه

المسؤولية:

إن المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال هي الالتزام بالقيم. والمعتقدات والمبادئ الأخلاقية تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها.

أن دور القيادة وكبار المديرين هو بناء الثقافة التنظيمية في إطار ثقافة المجتمعات العاملين فيها والمتعاملين معها ويتم ذلك من خلال:

١- بناء وتشديد ثقافة المنظمة في إطار ثقافة المجتمع.

٢ - مراعاة قيم المجتمع ومعتقدات العاملين عند اتخاذ أي قرارات داخل المنظمة.

٣- احترام حرية العقيدة لكل العاملين في المنظمة.

٤- عدم التفرقة بين العاملين على أساس العرق أو الدين أو اللون أو الجنس أو ما

شابه ذلك

٥- التأكيد على مبدأ حرية الرأي ومشاركة المرؤوسين.

٦- الالتزام بتحقيق وضمان خصوصية وسرية العاملين وعدم إفشاء أسرارهم

٧- احترام شعائر وتقاليد وعقائد العملاء والموردين وغيرهم.

٨- المصداقية والثقة عند التعامل الآخرين

٩- الالتزام الأخلاقي تجاه المجتمع وتجاه المنافسين.

١٠- عدم استغلال العاملين خاصة في أوقات الكساد.

أمثلة للمسئوليات الأخلاقية للمنظمة:

• الالتزام بتحقيق أكبر قدر من المنافع لأكبر عدد من العاملين رعاية صحية

- اجتماعية - مالية"

• الالتزام بإدارة فعالة وتحقيق المساواة في التعامل بين العاملين خاصة في ظل

تنوع قوة العمل داخل المنظمة.

- التزام المنظمة بدفع ما عليها من مستحقات ضريبية.
 - التزام المنظمة بالإنتاج عالي الجودة الخالي من العيوب والبعيد عن الغش والتدليس
 - الشفافية والوضوح عند التعامل مع الغير
 - إنتاج المنتجات التي تناسب أخلاقيات العملاء
 - تنتج عديد من دول شرق آسيا وبعض الدول الأوروبية منتجات تراعي فيها الشعائر الإسلامية، فقد تجد عبارة "أعدت، ذبحت على الطريقة الإسلامية" لمنتجات اللحوم والدواجن المصدرة إلي الدول الإسلامية
 - خلو منتجات اللحوم من لحم الخنزير المحرم إسلاميا.
 - إنتاج الملابس والسبح والمصليات للدول الإسلامية
 - الالتزام بوضوح تاريخ صلاحية المنتجات
 - الالتزام بالعقود والاتفاقيات المالية وغيرها.
- وسوف نقوم في الفصل التالي بشرح ماهية المسؤولية الاجتماعية بشئ من التفصيل

الفصل الثالث

المسئولية الاجتماعية والإطار الأخلاقي والقيمي

لمنظمات الأعمال

أولاً: ماهية المسئولية الاجتماعية وعلاقتها بأخلاقيات وقيم العمل

ثانياً: اتجاهات التأييد والاعتراض بشأن المسئولية الاجتماعية

ثالثاً: المسئوليات التضامنية لمنظمات الأعمال والمجتمع تجاه المسئولية الاجتماعية

الفصل الثالث

المسئولية الاجتماعية والإطار الأخلاقي والقيمي لمنظمات الأعمال

مقدمة:

تزايد الاهتمام في الفترة الأخيرة بتناول موضوع المسئولية الاجتماعية وعلاقتها ببناء وتفعيل اخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة بكافة أنواعها. ومن العوامل التي أظهرت أهمية موضوع المسئولية الاجتماعية ما يلي:

- (١) التطور الاقتصادي ونمو الدور الاجتماعي والسياسي التي تقوم به المنظمات بكافة أنواعها، وأهمية دورها ومساهماتها في التنمية.
- (٢) نمو الاهتمام بالجوانب القانونية في تنظيم العلاقة بين المنظمات وبيئة ومجتمع أعمالها، وذلك مع تزايد أشكال ومستويات الضغوط الاجتماعية على المنظمات.
- (٣) التقدم التقني والتطور التكنولوجي واتساع نطاق تأثيره ثقافيا واجتماعيا وفنيا وقانونيا، وأهمية ضبط ذلك بينيا واجتماعيا.

(٤) تعدد حالات التجاوز من المنظمات تجاه مجتمعاتها وعملائها، وتكرار حالات الفساد في تلك المنظمات، والذي عادة ما يمتد خارجها ليسبب أضرارا قوية على مجتمع وبيئة المنظمة.

(٥) تزايد نطاق القبول بأن تكون خدمة وتنمية البيئة والمجتمع ضمن المعايير الأساسية لتوكيد وضمان الجودة في أداء وسلوك المنظمات، وأهمية رضا المجتمع عن المنظمة كشرط لبقائها واستقرارها ونموها.

العوامل الواردة أعلاه، ما هي إلا أمثلة فقط من خلالها يدرك القارئ أن موضوع المسؤولية الاجتماعية أصبح من القضايا الأساسية المرتبطة ببناء وتفعيل الأطر الأخلاقية في مجال الأعمال وليس من المقبول أن يتم تناول أخلاقيات وقيم العمل دون أن يتضمن ذلك معالجة موضوع المسؤولية الاجتماعية اعتبارها أحد أهم محددات بقاء المنظمة واستقرارها ونموها.

أولا: ماهية المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأخلاقيات وقيم العمل

١- فرضيات أساسية تحدد مفهوم ومضمون المسؤولية الاجتماعية:

يمكن أن نتفهم مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال استعراض النقاط العامة التي تمثل الحقائق أو الفرضيات أو المسلمات التالية:

(١) يفترض أن المجتمع بموافقته علي وجود المنظمة، تنشأ توقعات من المجتمع تجاه المنظمة، بموجب هذه التوقعات بموجب هذه التوقعات تصبح للمنظمة مسئولية اجتماعية عن حماية مصالح المجتمع والمساهمة في تحقيقها.

(٢) يفترض أن الصورة الذهنية الإيجابية القوية عن المنظمة لدى البيئة والمجتمع يكون لها مردود اقتصادي وينمي ربحية المنظمة، وبناء عليه تكون المنظمة مدينة لبيئتها ومجتمعها، وينبغي عليها سداد هذا الدين من خلال مساهماتها في تنمية موارد المجتمع أو البيئة وتحقيق أهدافها وحماية مصالحها.

(٣) يفترض أن خطط وبرامج التنمية وجهود الإصلاح والتطوير في كافة أنظمة المجتمع والتي تقوم بها الحكومة من المثل العام، تنعكس إيجابيا ويكون لها مردود داعم لأهداف المنظمات في الأجل القصير والطويل. ومن ثم يجب أن تتحمل المنظمات قدرا مناسباً من عبء وتكلفة خطط وبرامج وجهود الإصلاح والتطوير والتنمية.

(٤) يفترض أن تكون المنظمات وما لديها من إمكانيات وموارد بشرية وقيادات مؤهلة للمبادأة وتقديم مبادرات تساهم في تنمية البيئة وخدمة المجتمع، مقابل ما وفرتة أنظمة المجتمع من خدمات تهيئة ودعم وحماية هذه المنظمات.

(٥) يفترض أن المنظمة هي جزء من نظام أو كيان متكامل داخل المجتمع، ويقع على المنظمة مسؤولية العمل في إطار نظم هذا المجتمع ولا تمارس ما يتعارض معها أو يضر بمصالحه، بل وعليها أن تتحمل قدرا من عبء، وتكلفة تحقيقها وحمايتها وصيانتها.

من خلال النظرة التحليلية البسيطة لمضمون هذه الافتراضات يتكون لدي القارئ إطار عام متكامل لمفهوم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية التي يفترض تكون بين المجتمع ومنظمات الأعمال.

ومع فإن الواقع العملي يشير إلي وجود بعض الصعوبات المرتبطة بتناول المسؤولية الاجتماعية والتي انعكست علي تعريف المسؤولية الاجتماعية ومنهج تناولها مع أخلاقيات وقيم العمل وهذا ما نتناوله في البند التالي:

٢- صعوبات تتعلق بتحديد وصياغة المسؤولية الاجتماعية

مع أهمية تحديد وصياغة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تجاه بيئتها ومجتمعها، إلا أن هذا الأمر يواجه بعض الصعوبات التي يجب مراعاتها عند تناول المسؤولية الاجتماعية كإحدى الموضوعات الأساسية في بناء وتفعيل الأطر الأخلاقية والقيمية للمنظمات ومن هذه الصعوبات:

- (١) صعوبة تحديد الأطراف ذات العلاقة وصعوبة تحديد مصالحهم وأهدافهم.
- (٢) تعدد أصحاب المصالح وتنوع أهدافهم وربما مصالحهم.
- (٣) احتمال ظهور فجوة بين توقعات المجتمع من المنظمات وتقدير المنظمات لإمكانياتها وقدراتها للاستجابة لهذه التوقعات.
- (٤) احتمال اختلاف وجهات النظر ورؤي كل من المنظمات وأطراف المجتمع حول مجالات ومستويات عناصر المسؤولية الاجتماعية وكيفية تحديدها ومتابعتها وقياسها والمحاسبة والمساءلة عليها.
- (٥) احتمال أن تدرك المنظمات أن مسؤولياتها والتزاماتها تجاه البيئة والمجتمع وما يترتب عليها من أعباء وتكاليف يتعارض أو يصطدم مع فلسفة إنشائها وأهداف الربحية الخاصة بها.
- (٦) احتمال تصور المنظمات والقائمين عليها أنه بمجرد تواجد المنظمة كاستجابة لحاجات حقيقية في المجتمع، وما تتيحه من فرص توظيف وما تدفعه مقابل حصولها على احتياجاتها من البيئة والمجتمع وما يترتب على ذلك من تدفقات نقدية خارجية، كل ذلك يكفي منها كمساهمات وللقيام بمسؤولياتها تجاه البيئة والمجتمع.

(٧) احتمال تباين وجهات النظر ورؤى طرفي الموضوع، المنظمات من جانب وممثلو المجتمع من جانب آخر، بشأن دورو مسئولية ومساهمة كل طرف في قضايا البيئة والمجتمع والتنمية (الصحة الإسكان - المواصلات. إلخ).

ولتوضيح مثل تلك الصعوبات في الواقع العملي، على القارئ أن يتصور حالة عملية مثل رغبة المستثمر في مجال صناعة الأسمت، والذي لديه مصنع كبير يقدم منتجاته بكميات كبيرة وجودة عالية وسعر مناسب لشركات التطوير العقاري، ماذا يطلب منه بعد كل ذلك في نطاق المسئولية الاجتماعية، وما هي الأطراف ذات العلاقة والتي يجب أن يؤدي لها المصنع خدمات اجتماعية، وما هو نطاق هذه المسئولية وتلك الخدمات، هل يساهم في بناء أو ترميم مستشفى أو مدرسة حكومية أو أنه يساهم في رصف طرق عامة أو ينشئ وحدات سكنية اقتصادية؟، وغيرها من التساؤلات التي قد تواجه صعوبة في الإجابة عليها.

٣- مفهوم ونطاق المسئولية الاجتماعية من واقع الأدبيات التنظيمية والإدارية

على الرغم من كثرة الكتابات في المسئولية الاجتماعية ، إلا انه مازال لا يوجد تعريف موحد للمسئولية الاجتماعية ، فكل تعريف ينظر اليها من زاوية محددة ، ولكن القاسم المشترك بين الكثير من التعريفات هو أن المسئولية الاجتماعية مفهوم

مدرج في المؤسسات الاجتماعية والبيئية ، بقصد تحسين وضعها في المجتمع . وفيما

يلي تعرض الباحثة لبعض المفاهيم الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية :

- مجموعة القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف

المرغوبة والقيم السائدة في المجتمع ، والتي تمثل في نهاية الأمر جزءاً من المنافع

الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة ، والساعية إلى تحقيقها كجزء من

استراتيجيتها.

- التزام مستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقياً ، والمساهمة في تحقيق

التنمية الاقتصادية ، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة

وعائلاتهم والسكان المحليين والمجتمع .

- المسؤولية الاجتماعية الكلية للمنظمة ، وتشمل على مستويات أربعة ، هي: كفاءة

الأداء الاقتصادي (المستوى الأول) ، فيجب أن تعمل المنظمة على إنتاج السلع و

الخدمات بفعالية ونجاح، وأن تسعى لتحقيق مستويات الأرباح المطلوبة . و يجب

أن يتم ذلك في ضوء الالتزام بالقوانين والتشريعات (المستوى الثاني) التي تعمل

المنظمة في ظلها . هذا و ينتظر المجتمع من المنظمة أن تهتم بالمسؤوليات

الأخلاقية (المستوى الثالث) تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، إذ يجب مراعاة العدالة

والأمانة في معاملاتها مع العاملين بها والمتعاملين معها . أما المسؤوليات

التطوعية التقديرية وتسمى أيضا المسؤولية الخيرية (المستوى الرابع) فترجع إلى مدى شعور وتقدير المنظمة لمتطلبات بيئتها و العمل على المشاركة فيها، كإعداد برامج تدريب المعوقين ، وإتاحة فرص العمالة ، وتمويل البرامج الخيرية ، وغيرها .

- التزام أخلاقي بين المنظمة المجتمع ، تسعى من خلاله المنظمة إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع بشكل عام ، و الذي ينعكس بدوره على نجاحها و تحسين أدائها المستقبلي .

- السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما تجاه المجتمع ، وتشمل سلوك الإدارة المسؤولة في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال ، وليس مجرد حاملي الأسهم .

- التزام المؤسسة بمسؤوليات متعددة كالاقتصادية والقانونية ثم الأخلاقية، وهي أنماط السلوك التي لا يتضمنها القانون ولكنها مطلوبة من المؤسسات في علاقاتها الاجتماعية مع الجماهير، كالأمانة مع الزبائن والعاملين والحرص على المصلحة العامة للمجتمع في أعمالها ، ثم المسؤوليات المتنوعة وهي المجالات التي يرغب المجتمع من المنظمات أن تتحمل بعض مسؤولياتها كأنشطة البرامج التدريبية

ودعم البرامج التعليمية والبحوث، والمساهمة في تطوير وتحديث بعض المناطق في المجتمعات المحلية .

- عقد أخلاقي تتحقق فيه المنفعة المتبادلة ويبرم ضمناً بين منظمة الأعمال (المالكون ، المدراء ، العاملين) والمجتمع (المستهلكون ، الموردون، المجتمع المحلي ، المنافسون ، البيئة ، الحكومة) الذي تعمل فيه بكافة عناصره ، حيث يتم بموجبه القيام بواجبات من كلا من الطرفين للوصول إلى الصالح العام وتحقيق الأهداف لكليهما .

- التزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه ، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية ، مثل : محاربة الفقر ، تحسين الخدمة ، مكافحة التلوث ، خلق فرص عمل ، حل مشكلة الإسكان والمواصلات ، وغيرها .

- تغطية القضايا الاجتماعية والبيئية المرتبط باستراتيجيات المنظمات ، وهي طوعية وليست مفروضة ، ويأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصالح والموظفين والعملاء والمنظمات الأخرى والسلطات .

- عقد بين المنظمة والمجتمع تلتزم بموجبه المنظمة بإرضاء المجتمع و بما يحقق مصلحته ، وينظر إليها على أنها التزام من قبل المنظمة تجاه المجتمع الذي تعيش

فيه ، من خلال قيامها بالكثير من الأنشطة الاجتماعية ، مثل محاربة الفقر و مكافحة التلوث و خلق فرص العمل حل الكثير من المشاكل: الصحة، الإسكان، المواصلات، و غيرها من الخدمات .

ومن هنا يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية هي جميع الأنشطة والممارسات التطوعية أو الإجبارية من قبل المنظمات موجهة للعاملين وللمجتمع ككل ، وذلك من خلال التحسين المستمر للظروف المعيشية بشكل عام ، ولتحسين صورة المنظمة الذهنية ، والتي تنعكس في النهاية على المنظمات في تحقيقها للأرباح على المدى البعيد .

٤- أهمية المسؤولية الاجتماعية :

اتفق جميع الباحثين على أن المسؤولية الاجتماعية تمثل أهمية لمنظمات الأعمال في علاقتها مع مجتمعاتها ، بمعنى أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال يحقق لها العديد من الفوائد ، والتي من أهمها :

- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة ، فالمسؤولية الاجتماعية تضيء تحسناً على مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال وتؤدي إلى التعاون والترابط بين مختلف الأطراف .

- زيادة الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات ، وذلك لأن المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية مثل العمل بشفافية وصدق ، وزيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع ، والاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوافر نوع من العدالة الاجتماعية لمنظمات الأعمال ، وازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ، وتحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية .

ومن جهة أخرى أنه من الاسباب التي تعود للاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية تتمثل في بعدين ، هما :

- **البعد الكلي:** ويمثل المتغيرات الكلية منها : الكوارث والفضائح الأخلاقية ، والضغوط والحكومية والدولية: وتبرز من خلال التشريعات الداعية لحماية المستهلك والبيئة والعمل والأمن والدور الإيجابي للمنظمات في تحقيق حقوق الإنسان ، والتطور التكنولوجي والذي ساهم في مجالات تقنية عديدة وحركات التشغيل و توفير البيئة المناسبة للاهتمام بجودة المنتجات والعمليات وتنمية مهارات العاملين.

- **البعد الجزئي:** ويمثل المتغيرات الخاصة بالمؤسسة في حد ذاتها منها :
تغير هدف المؤسسة: إن هدف الربح لم يعد كافياً حتى تتمكن المؤسسة من

الاستجابة لمطالب المجتمع والحفاظ على بقائها ، وبالتالي تحول هدفها إلى السعي لإشباع الحاجات الاجتماعية ، وتغيير دور الإدارة: لم تعد الإدارة (إدارة المؤسسة) مسئولة عن تحقيق رغبات ومصالح فئة واحدة فقط وهم الملاك وحملة الأسهم، بل أصبحت مسئولة عن تحقيق التوازن المستمر بين مصالح العديد من الفئات ذوي العلاقة ، مثل العملاء والرأي العام والنقابات والممولين. وبالرغم أن هناك وجهات نظر متعارضة حول تبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ، إلا أن هناك اتفاق عام على أن المسؤولية الاجتماعية تمثل عملية مهمة ومفيدة للمنظمات ، في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها ، وبالتالي فإن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق أهمية بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة ، وأهمها ما يلي :

الأهمية بالنسبة للمنظمة :

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال ، باعتبار أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة تجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة .

- تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى سيادة روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف .
- هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور نتيجة لتبني المسؤولية الاجتماعية .

الأهمية بالنسبة للمجتمع :

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة و سيادة مبدأ تكافؤ الفرص ، وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة .
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح.

الأهمية بالنسبة للدولة : تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء

مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.

- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة ، والتي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا .

٥- أبعاد المسؤولية الاجتماعية :

إن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية تضم أربعة عناصر جوهرية رئيسية ، هي : الاقتصادي و الأخلاقي و القانوني والخيرية ، وفي إطار ذلك طور مصفوفة بين فيها هذه العناصر الأربعة وكيف يمكن أن تؤثر على كل واحد من المستفيدين في البيئة.

إن مسؤولية الشركة الاجتماعية الشاملة هي حاصل مجموع العناصر الأربعة ، و التي أوردها Carroll في شكل المعادلة : المسؤولية الاجتماعية الشاملة = المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية الخيرية.

ويوضح الشكل التالي رقم (٣) الترابط الهرمي بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية ، فإن استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية . فلا يمكن أن نتوقع من منظمات الأعمال مبادرات خيرية ومسؤولية ، إذا لم تكن هذه المنظمات قد تحملت المسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية تجاه المجتمعات التي تعمل فيها .



شكل (٣)

الترابط الهرمي بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية

وفيما يلي شرح مختصر لأبعاد المسؤولية الاجتماعية الموضحة بالشكل السابق :

- **المسؤولية الاقتصادية:** وتمثل مسؤوليات أساسية يجب أن توضع بها منظمات الأعمال ، إذ أن إنتاج السلع والخدمات ذات القيمة للمجتمع بتكلفة معقولة ونوعيات جيدة، وفي إطار هذه المسؤوليات تحقق المنظمة العوائد و الأرباح الكافية بتعويض مختلفة مساهمات أصحاب رأس المال والعاملين وغيرهم .

- **المسؤولية القانونية:** وهذه مسؤوليات عادة ما تحدها الحكومات بقوانين وأنظمة تعليمات، يجب أن لا تخترقها منظمات الأعمال وان تحترمها . وفي إطار هذه المسؤوليات يمكن الإشارة إلى إتاحة فرص العمل بصورة متكافئة للجميع ، دون تمييز بسبب الجنس أو القومية أو غيرها .
- **المسؤولية الأخلاقية:** يفترض في إدارة منظمات الأعمال أن تستوعب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها ، وفي حقيقة الأمر فإن هذه الجوانب لم تلتزم بقوانين لكن احترامها يعد أمرا ضروريا لزيادة سمعة المنظمة Reputation of the organization في المجتمع وقبولها ، فعلى المنظمة أم تكون ملتزمة بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه .
- **المسؤولية الخيرية :** وهي مبادرات طوعية غير ملزمة للمنظمة تبادر فيها بشكل إنساني وتطوعي ، من خلال برامج لا ترتبط بالعمل بشكل مباشر وقد تكون للمجتمع ككل أو لفئات خاصة به ككبار السن و غيرها . ولا تتوخى إدارة منظمات الأعمال من هذه البرامج ارتباطها المباشر بزيادة الأرباح أو الحصة السوقية أو غيرها .

ومن خلال العرض ال سابق لأبعاد الم مسؤولية الاجتماعية ، يمكن عرض تلك الأبعاد في جدول التالي رقم (٢) الذي يتناول العناصر التي يحتوي عليها كل بعد :

جدول رقم (٢)

العناصر	البعد
• توفير السلع والخدمات بتكلفة معقولة للعميل .	المسؤولية الاجتماعية الاقتصادية
• تلبية احتياجات العميل دون رفع التكلفة عليه .	
• إطاعة اللوائح والقوانين الخاصة بالمنظمة .	المسؤولية الاجتماعية القانونية
• الالتزام بسرية المعلومات .	
• الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل .	المسؤولية الاجتماعية الاخلاقية
• الالتزام بالمعايير الأخلاقية .	
• تحقيق العدالة في التعامل .	المسؤولية الاجتماعية الخيرية
• توفير كافة متطلبات العاملين والعملاء .	
• حماية العاملين والعملاء من المنتجات التي تمثل خطر على صحتهم .	

٦- استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية :

هناك اربع استراتيجيات تقوم المنظمة بتبنيها لممارسة المسؤولية الاجتماعية ،
والمتمثلة في :

- استراتيجية الممانعة أو عدم التبني : تهتم هذه الاستراتيجية بالمحور
الاقتصادي دون لفت النظر إلى الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للمجتمعات أو
الأفراد العاملين لديها . ومن وجهة نظر الباحثة فإن هذه الاستراتيجية تتمثل
في انه لا يوجد دور اجتماعي والتركيز يكون على الربح فقط ، أي أن محور
العمل أثناء تبني المنظمة لهذه الاستراتيجية، يتمثل في عدم الالتفات إلى
الجانب الاجتماعي للمنظمة .

- الاستراتيجية الدفاعية : تقوم هذه المنظمات بالدور الاجتماعي الموجه
للمجتمع المحلي أو البيئة أو العاملين أو أفراد المجتمع المحلي ، ضمن
القوانين المفروضة عليها ، ولا يتعدى تبنيها القيام بأي ممارسة طوعية
وخارج المسؤليات المفروضة عليها. ومن وجهة نظر الباحثة فإن هذه
الاستراتيجية تتمثل في قيام المنظمة بالحد الأدنى القانوني المفروض من
الدور الاجتماعي وهذا لحماية المنظمة .

- استراتيجية التكيف : تهدف هذه الاستراتيجية أثناء تبنيها من قبل المنظمات إلى القيام بالدور الاجتماعي ، وإنجاز ما يتطلب منها من متطلبات قانونية أو أخلاقية .

- استراتيجية المبادرة التطوعية : وتكون هذه الاستراتيجية الأكثر ممارسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ، من خلال الامتداد الواسع للقيام بالأدشطة الاجتماعية ، بحيث تأخذ كل مصلحة المجتمع المحلي والبيئة والعاملين وكل عناصر المسؤولية الاجتماعية بكل قراراتها .

٧- عناصر المسؤولية والدور الاجتماعي :

انعكس الاختلاف في تعريف المسؤولية الاجتماعية على الاتفاق في وضع أسس محدده لها ، والذي ينعكس على تقييم وفحص المساهمات الاجتماعية لمنظمات الأعمال في مختلف المجالات . وفيما يلي عناصر المسؤولية الاجتماعية بشكل عام:

- المالكون : ويرتكز عملهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية حول تحقيق أكبر ربح، تعظيم قيمة السهم، رسم صورة محترمة للمنظمة في المجتمع .

- العاملون : وتتمثل المسؤولية الاجتماعية نحوهم في أجور مناسبة، فرص ترقية متاحة، تدريب مستمر، عدالة وظيفية، مشاركة في القرارات ... الخ .

- **العلاء :** وتتمثل المسؤولية الاجتماعية الموجه نحوهم في منتجات آمنة الاستعمال، نوعية جيدة، إعلان صادق، أسعار مناسبة ... الخ .
- **البيئة :** على المنظمات أن تمارس الدور الاجتماعي لها تجاه البيئة ، مثل تقليل مخاطر البيئة، إ شراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة، مكافئة العاملين الذين يهتمون بالبيئة، التقليل من استهلاك الطاقة، معالجة المخلفات .
- **المجتمع المحلي :** على المنظمات أن تمارس الدور الاجتماعي تجاه المجتمع ، مثل احترام العادات و التقاليد، ومحاربة الفساد الإداري والر شوة ، ودعم الأنشطة الاجتماعية ، ودعم المراكز العلمية و مؤسسات التعليم .
- **الحكومة :** على المنظمات أن تقوم بدورها الاجتماعي تجاه الحكومة بما يتفق بالالتزام بالتشريعات، تسديد الضرائب، تعزيز سمعة الدولة في الخارج، احترام الحقوق المدنية، وتعزيز جهود الدولة الصحية .
- **الموردون :** وتتمثل المسؤولية الاجتماعية المتبعة تجاه الموردون، في صورة أسعار عادلة، استمرار التعامل العادل، وتسديد الالتزامات .
- **المنافسون :** وتتمثل المسؤولية الاجتماعية المتبعة تجاه المنافسين ، في منافسة عادلة ونزيهة ، وعدم سحب العاملين بطرق غير نزيهة .

- الأقليات و ذوي الاحتياجات الخاصة : وتتمثل المسؤولية الاجتماعية المتبعة تجاههم ، في نشر روح التسامح نحو الأقليات، المساواة في التوظيف والترقية، و وضع تجهيزات للمعاقين، احترام المرأة ، والاهتمام بكبار السن والأطفال .

ثانياً: اتجاهات التأييد والاعتراض بشأن المسؤولية الاجتماعية

مع تنوع الصعوبات ذات العلاقة الاجتماعية، وما نتج عنها من مداخل تعريفها وتحديد نطاقها، تباينت اتجاهات «التأييد» واتجاهات الاعتراض لدور المنظمات في تحمل أعباء المسؤولية الاجتماعية وأبعاد الأطر الأخلاقية والقيمية المنظمة لها.

ونلخص فيما يلي النقاط الأساسية التي يعرضها كل اتجاه من هذه الاتجاهات المؤيدة (المعقدة) والمعتضة (المقيدة).

١- اتجاهات التأييد (التعظيم)

تستند علي المبررات التالية:

(١) الاستجابة الطبيعية لتوقعات أفراد المجتمع من منظمات الأعمال.

(٢) تنمية قدرات المنظمة لتحسين إيراداتها وأرباحها في الأجل القصير.

- (٣) الالتزام الأخلاقي وتصحيح النظرة السلبية تجاه منظمات الأعمال.
- (٤) تحقيق التوافق والانسجام مع البيئة وتجنب أسباب العداء البيئي.
- (٥) بناء صورة ذهنية إيجابية لدى المجتمع عن المنظمة.
- (٦) بناء علاقات التفاهم والتيسير مع الإجراءات والضوابط الرسمية.
- (٧) تحقيق من التوازن بين المصالح وتجنب أسباب الصراع.
- (٨) تحمل قدر من أعباء وتكلفة الموارد والامكانيات العامة في المجتمع والتي تستفيد منها منظمات الأعمال.

٢- اتجاهات الاعتراض (التقييد)

تستند على المبررات التالية:

- (١) تعارض عبء المسؤولية الاجتماعية مع أهداف الربحية.
- (٢) التداخل بين الاعتبارات الاقتصادية والاعتبارات السياسية.
- (٣) توسيع نطاق الأعباء على منظمات الأعمال بما يتعارض مع أهدافها الأساسية.

(٤) المساهمة في المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تمتع المنظمات بسلطات وقوة نفوذ إضافية تمكنها من توسيع نطاق مصالحها.

(٥) غياب الرصيد العملي وعدم توفر القدرات الإدارية والتنظيمية لدى منظمات الأعمال في هذا المجال لكي تحدد نطاق ومجالات وأشكال المسؤولية الاجتماعية.

(٦) صعوبة إخضاع أبعاد المسؤولية الاجتماعية إلى إطار رسمي يتضمن الجوانب المحاسبية والقانونية لها.

ثالثاً: المسؤوليات التضامنية لمنظمات الأعمال والمجتمع تجاه المسؤولية

الاجتماعية

إن مفهوم المسؤولية التضامنية هي نقطة الارتكاز التي تهتم بها، في مجال المسؤولية الاجتماعية، ونرى أنها محور بناء العلاقات والأدوار لكل من منظمات الأعمال والأطراف أصحاب المصالح في المجتمع.

ومن أجل توفير مقومات تعميق المسؤولية الاجتماعية كمدخل يساهم في بناء وتفعيل أطر أخلاقية وقيمة للعمل في منظمات الأعمال المعاصرة، يقع على كل من المنظمات والمجتمع مسؤوليات محددة توضحها فيما يلي:

١- مهام ومسئوليات منظمات الأعمال:

من أجل توفير مقومات بناء وتفعيل إطار أخلاقي قيمي في مجال الأعمال يقع على لمنظمات مسئوليات محددة هي:

• التوازن بين المصالح:

يجب العمل على تحقيق التوازن بين المصالح وتجنب أسباب إحداث، أو تعميق الصراع، أو الخلاف، أو التعارض بين الأطراف، ويتطلب ذلك توفر معلومات عن أطراف المجتمع وخصائصها وتوقعاتها وبناء آليات مرنة للتعامل معها.

• المشاركة بين الأطراف:

أهمية المبادأة بالمشاركة في تحديد وتوصيف متطلبات المجتمع لتحقيق التنمية من خلال التعرف على القدرات الحقيقية لإمكانيات وموارد المجتمع، والتحديد الدقيق لمجالات ومتطلبات مساهماتها في عملية التنمية وفق منظومة منافع متبادلة بين المنظمات والمجتمع.

• المساهمات الاجتماعية والمجتمعية:

لابد من تخطيط وجدولة مساهمات منظمات الأعمال في متطلبات المسؤولية الاجتماعية، موضحة مجالات المساهمة وأحجامها وتوقيتها، واتخاذ إجراءات التنسيق مع الأطراف ذوى العلاقة لتوفير متطلبات تحقيق جدوى وتفعيل تلك المساهمات.

• بناء ثقافة داعمة:

من الأهمية تنمية ثقافة "منفعة مقابل منفعة" في مجالات المسؤولية الاجتماعية بدلاً من ثقافة "تضحية مقابل منفعة" بمعنى تصحيح مفهوم أن المسؤولية الاجتماعية هي تضحية من المنظمات لتحقيق منفعة للمجتمع، وإنما هي تنمية منافع مشتركة، ويتطلب ذلك التعاون والتنسيق بين الطرفين لتحديد مجالات الانتفاع المشترك للإنفاق عليها وتوزيع المهام المرتبطة بها.

• نظم الجودة:

ضرورة تصميم نظم الجودة بما تشتمل عليه من مجالات وأسس ومعايير تحقيق الجودة، على أن يتضمن ذلك قبول المجتمع وثقته في سياسات وتوجهات المنظمة، وبما يؤكد حرص المنظمة على تحقيق التوازن والانسجام البيئي مع المجتمع، ويقلل

احتمالات التجاوز أو الأخطاء التي يمكن أن تخلق التحفظ أو العداء البيئي تجاه المنظمة.

• التفكير الاستراتيجي:

من الأهمية بناء وتنمية التفكير الاستراتيجي لدى الموظفين في منظمات الأعمال بما يؤهلهم لتطبيق الإدارة الاستراتيجية ولتحقيق التوازن بين الأهداف في كل من المدى القصير والمتوسط والبعيد، وتقويم التوجه التقليدي بالمبالغة في توسيع نطاق المصالح والمنافع القريبة في المدى القصير، والذي عادة ما يصطدم بمتطلبات التنمية والمسئولية الاجتماعية.

• ارتباط المصالح

من المهم أن يتم بناء سياسات المنظمة تأسيسا على الارتباط العضوي والعلاقة الارتباطية الموجبة بين مصالح المنظمة ومصالح المجتمع، تنمو بنموها، وتراجع بتراجعها.

• المفهوم الاستثماري:

من الضروري أن يتم التعامل مع المسئولية الاجتماعية على اعتبار أنها أهم مجالات الاستثمار وبناء الصورة الذهنية والمكانة المتميزة لدى المجتمع عن المنظمة، وأنشطتها، وقراراتها، وممارساتها.

٢- مهام ومسئوليات المجتمع (انظمة، قيادات، جمهور)

من أجل توفير مقومات بناء وتفعيل أطر أخلاقية وقيمة للعمل في منظمات الأعمال المعاصرة، يقع على المجتمع بكل أطرافه مهام مسئوليات محددة أهمها ما يلي:

- تحقيق التوافق والانسجام بين مصالح الأطراف المتعددة، وعلاج الاعتماد، وعلاج حالات الصراع أو التنازع أو التعارض بينها، ويتطلب ذلك تطوير أنظمة العمل وما تتضمنه من إجراءات وعلاقات ومستندات، والتنسيق بين جهات الاختصاص وتوحيد جهة الاعتماد ووضوح الصلاحيات وتبسيط الإجراءات... الخ.
- توفر قدر ملائم من الشفافية في تناول قضايا ومجالات التنمية ومتطلباتها والأعباء المرتبطة بها بصورة تؤكد لمنظمات الأعمال موضوعية وعدالة توزيع الأعباء، وتطمئن المنظمات بسلوك الرشد والوعي في استخدام الامكانيات والموارد وفق خطط معلنة متكاملة تقلل احتمالات الشك أو عدم الثقة، ومن ثم تنمي الاستعداد والرغبة لدى منظمات الأعمال للمساهمة في متطلبات التنمية الاجتماعية.

- تنمية الإدراكات الإيجابية لدى منظمات الأعمال بشأن خطط وبرامج التنمية ودور الدولة في تهيئة مناخ عمل داعم لمنظمات الأعمال، وتأكيد تواصل الانفاق العام الذي يوفر مقومات الاستقرار والنمو لمنظمات الأعمال بما يدفع هذه المنظمات للتواصل مع المجتمع والحكومة واستمرار مساهماتها في متطلبات المسؤولية الاجتماعية.
- بناء نظام معلومات متكامل يتضمن حالات التجاوزات والتصرفات التي تضر بالمسؤولية الاجتماعية، وتزويد منظمات الأعمال بها وبن نتائجها، والتعاون معها في توفير متطلبات عدم تكرارها بما ينمي منطقة المنافع المشتركة.
- تنمية مجالات ومناطق الشفافية والمشاركة في رسم السياسات واعداد الأنظمة وفي صياغة القرارات ذات التأثير المباشر القوي على قدرات ومستقبل منظمات الأعمال بما يعمق تأييد هذه المنظمات لتلك السياسات والأنظمة والقرارات والتعاون الصادق لتفعيلها بما يدعم المنافع المشتركة.
- مراعاة مستوى التقنية في منظمات الأعمال وحجم وطبيعة الانفاق الاستثماري في انشطتها والعمر الافتراضي لها وفير من الاسترداد لهذا الانفاق، بما يحقق عدالة وموضوعية مساهمات منظمات الأعمال في المسؤولية الاجتماعية

- التواصل في تبادل المعلومات مع منظمات الأعمال، والوضوح في مناقشة الإنجازات وتقويمها وفي تصحيح الأخطاء وتطوير المسارات، والحرص على إزالة حالات الغموض أو مناطق عدم وضوح الرؤى التي تقلل الثقة بين الطرفين.
- معالجة الحساسية تجاه هو منظمات الأعمال والتعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية على اعتبار أنها مجالات لتحقيق مزايا تنافسية للمنظمات على قدر مساهمتها في مهام ومتطلبات المسؤولية الاجتماعية.
- تأكيد الحياد والموضوعية، القائمين على الشرعية الحقيقية، في حالات الاختلاف أو النزاع، والتزام مؤسسات المجتمع والجهاز الحكومي بعدم توسيع صلاحياتها أو فرض سطوتها في مواقف وحالات النزاع مع منظمات الأعمال، بما يرفع مستوى الأمان لديها.
- تعميق الجدية في ممارسات وحدات الجهاز الحكومي وتأكيد مسؤولياتها بشأن الخطط والبرامج الأمنية لإنشاء وتطوير المرافق العامة والخدمات الأساسية في مجالات البنية التحتية لأهمية دورها في جذب منظمات الأعمال وتوفير مقومات استقرارها ونموها.

ونخلص مما سبق إلي أن المسؤولية الاجتماعية بمفهومها الاستراتيجي تعد احدي المصادر الهامة لبناء وتفعيل أطر لأخلاقيات وقيم العمل أن يفترض والتي تلتزم بها منظمات الأعمال في أداء وظائفها وفي ممارسة المهام الإدارية بها.

الفصل الرابع

أخلاقيات وقيم العمل في وظيفة الإنتاج

أولاً: قرارات نشاط الإنتاج وأخلاقيات وقيم العمل

ثانياً: القرارات المتعلقة بالعمليات الإنتاجية والمعايير الأخلاقية:

الفصل الرابع

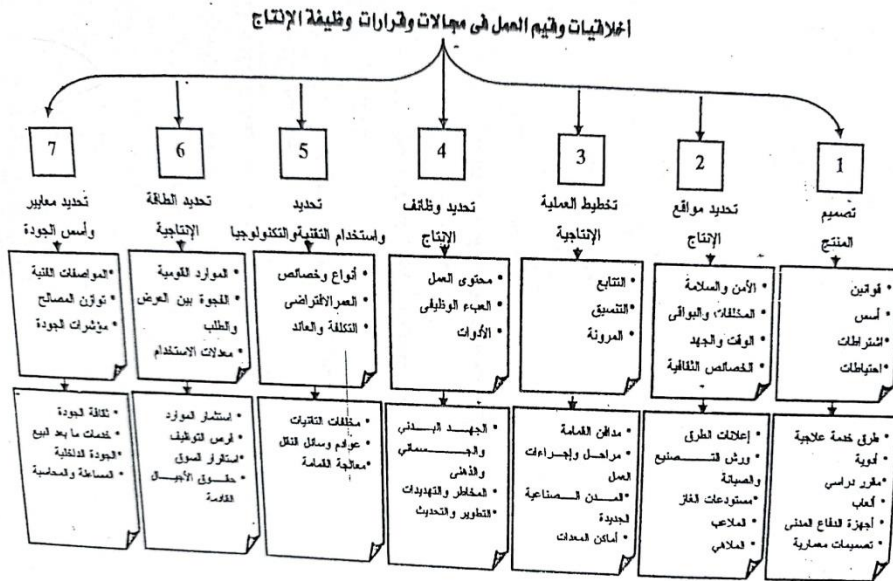
أخلاقيات وقيم العمل في وظيفة الإنتاج

مقدمة:

من المتعارف عليه أن عملية الإنتاج أو التصنيع ليست غاية في حد ذاتها، وليست هدفا لذاته، وإنما هي استجابة فنية متخصصة لتوفير منتج يحقق منافع محددة واضحة لإشباع رغبات واحتياجات وطموحات معينة للفرد والبيئة والمجتمع.

ويعنى هذا أن إدارة الإنتاج أو التصنيع لا تعمل في بيئة مغلقة عن بقية الأنشطة وعن البيئة وعن المجتمع، وعند ممارسة عملية الإنتاج أو التصنيع أو تقديم الخدمة يجب مراعاة حقوق ومصالح وأهداف الأطراف والجهات الأخرى داخل المنظمة وخارجها، ويتطلب ذلك ضرورة أن يلتزم نشاط الإنتاج بأخلاقيات وقيم العمل في كل القرارات التي تتخذ في مراحل وخطوات تصميم المنتج وتخطيط العملية الإنتاجية حتى مرحلة استخدام المنتج والانتفاع به.

والرسم التوضيحي التالي يظهر نظرة متكاملة لمجالات أخلاقيات وقيم العمل في وظيفة الإنتاج، والتي يفترض أن تلتزم بها منظمات الأعمال في كافة أنشطة الإنتاج أو التصنيع أو التنفيذ.



شكل (1)

أخلاقيات وقيم العمل في مجالات وقرارات وظيفة الإنتاج

أولاً: قرارات نشاط الإنتاج وأخلاقيات وقيم العمل:

نتناول فيما يلي إشارة مختصرة لتلك الأخلاقيات والقيم التي يفترض أن تلتزم بها منظمة الأعمال عند اتخاذها للقرارات الأساسية في عملية الإنتاج، مع تناول بعض

الأمثلة العملية التي توضح هذا الارتباط بين القرارات والأخلاق والقيم في مجال الإنتاج (إنتاج سلعة أو خدمة).

١- قرارات تصميم المنتج واخلاقيات وقيم العمل.

نقصد بتصميم المنتج عملية تحديد المواصفات الفنية لحتوى ومكونات السلعة أو الخدمة وخصائصها وما يترتب عليها من تغليف وتعبئة ونقل وتخزين واستخدام وصيانة وغيرها بما يحقق منفعة فعلية أعلي من المنفعة المتوقعة لدى العميل.

ويفترض عند اتخاذ القرارات المرتبطة بجوانب تصميم المنتج أن تلتزم المنظمة بالمعايير والضوابط الأخلاقية التالية:

(١) القوانين والتشريعات الصادرة بشأن المواصفات الفنية للمنتج.

(٢) الأسس والضوابط الفنية في تحديد واستخدام المواد والخامات والمستلزمات لإنتاج المنتج.

(٣) اشتراطات تحقيق الصلاحية والأمن والسلامة في تناول المنتج واستخدامه.

(٤) خصائص ومتطلبات الذوق العام والمنظر الحضاري في الشكل والمظهر الخارجي للمنتج.

- (٥) التركيب الفني للمنتج والمحافظة على صحة المواطن وحمايتها ورعايتها.
- (٦) الاحتياطات الفنية اللازمة لتجنب احتمالات تعرض الأفراد والمجتمع والبيئة لمخاطر الاستخدام أو التلوث أو العدوى وغيرها.
- (٧) متطلبات الترشيد الاقتصادي لتكلفة تصميم وإنتاج المنتج.

أمثلة لذلك:

- (١) المواصفات الفنية لمقرر دراسي لطلاب كلية الاقتصاد والإدارة في مقرر أخلاقيات وقيم العمل أو مقرر إدارة المبيعات أو مقرر سلوك المستهلك.
- (٢) المواصفات الفنية للخدمة العلاجية في مستشفى حكومي.
- (٣) المواصفات الفنية لمدرجات التعليم في كلية الزراعة أو الصيدلية أو الطب.
- (٤) المواصفات الفنية للمنتج السياحي في مدينة أ بها أو مدينة الاسكندرية.
- (٥) المواصفات الفنية لأدوية الأطفال وكبار السن وذوي الحالات الخاصة.
- (٦) المواصفات الفنية لوسائل نقل التلاميذ إلى مدارسهم.
- (٧) المواصفات الفنية للأحذية ولأغطية الرأس التي يستخدمها رجال الأطفاء والانقاذ المدني.

- (٨) المواصفات الفنية للعب الأطفال ومتطلبات الأمن والحماية.
- (٩) المواصفات الفنية في التصميمات المعمارية داخل المدن السكنية وخارجها.
- (١٠) المواصفات الفنية لمواد البناء التي تستخدم في الأعمال الخرسانية لإنشاء مبنى حكومي خدمي سيكون معدل تردد طالبي الخدمة عاليا ومكثفا.
- (١١) المواصفات الفنية للطرق والشوارع والممرات لكل من الأفراد والمركبات الثقيلة والخفية داخل المجمعات السكنية أو المنشآت الصناعية أو خارجها.
- (١٢) المواصفات الفنية للخدمات والمرافق في دور الحضانه ورياض الأطفال.
- ومن خلال تلك الأمثلة يدرك القارئ نطاق ومستوى المخاطر المحتملة عند غياب أطر أخلاقية إيجابية فاعلة تضبط قرارات تحديد المواصفات الفنية للمنتج.
- ٢- قرارات تخطيط عملية ومواقع الإنتاج (مواقع - تخطيط - عمليات).
- نقصد بتخطيط عملية ومواقع الإنتاج تحديد مراحل وخطوات وإجراءات إتمام العملية الإنتاجية وكذلك تصميم مواقع وأماكن العمل لإتمام عملية الإنتاج أو التصنيع أو تقديم الخدمة. حيث يفترض أن يتم كل ذلك وفق عديد من الضوابط والمعايير الأخلاقية والقيمية، منها ما يلي:

(١) توفر متطلبات الأمن والسلامة في التحرك داخل أماكن ومواقع الإنتاج والتعامل مع المعدات والأدوات والأجهزة.

(٢) توفر متطلبات التخلص من المخلفات والبواقي والفضلات والعوادم الناتجة من عملية الإنتاج وما ينتج عنها من احتمالات التلوث البيئي وتهديد صحة وأمن الأفراد والمجتمع والبيئة.

(٣) توفر متطلبات توفير الوقت وتقليل الجهد وترشيد التكلفة عند تحديد مواقع العمل وعند التخطيط الداخلي لمراحل إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة.

(٤) توفر مقومات حماية الجهاز العصبي والنفسي وتحقيق التوازن في الجهد الذهني والبدني لأفراد المنظمة ولمتلقى الخدمة أو السلعة، وتجنب أسباب الإرهاق الذهني أو التوتر النفسي والعصبي.

(٥) مراعاة الخصائص الثقافية والتعليمية لدى أفراد المنظمة والعملاء والأطراف ذوى العلاقة عند تخطيط عملية ومواقع الإنتاج أو تلقي الخدمة.

ومن أمثلة ما يلي:

(١) أماكن ومواقع ورش ومجالات الأنشطة الفنية التي ينتج عنها ضوضاء وتلوث بيئي سمعي أو بصري للأفراد.

(٢) أماكن ومواقع مرور المشاة وانتظار المركبات وما ينتج عن ذلك من احتمالات التعرض لمخاطر الحوادث والإصابات.

(٣) تخطيط وأماكن تقديم الخدمات العامة للمواطنين (الصحة - المرور - التراخيص - النفاذ). إلخ) وما يرتبط بها من احتمالات الزحام والضوضاء والعدوى والتأثيرات المعنوية السلبية على نفسية الأفراد.

(٤) مواقع وتخطيط الملاعب وأماكن وأجهزة الترفيه والتسلية في روضات الأطفال والمدارس والجامعات والنوادي وغيرها.

(٥) مواقع وتخطيط مدافن القمامة ومصانع تدوير المخلفات وتوفير اشتراطات حماية الأفراد والبيئة والمجتمع من أخطار التلوث.

(٦) إجراءات الحصول على الخدمات، والأوراق والمستندات المطلوبة، وما يرتبط بها من تعقيد وتعطيل وإرهاق وقلق وتوتر وزيادة الوقت والجهد والتكلفة على القائم بالعمل أو متلقي الخدمة.

(٧) أماكن وتخطيط المدن الصناعية والسكنية الجديدة ومدى توفر الخدمات والبنية التحتية التي توفر المستوى الإنساني المتحضر للأفراد وتتجنب أسباب المخاطر أو القلق أو عدم الأمان.

(٨) أماكن عقد الاجتماعات والندوات والمؤتمرات وما يرتبط بها من تسهيلات وخدمات.

٣- قرارات تحديد وتصميم الوظائف الإنتاجية وأخلاقيات وقيم العمل

نقصد بتصميم الوظائف الإنتاجية، أن يتم تحديد الوظائف اللازمة للعملية الإنتاجية، وتوصيف هذه الوظائف وشغلها وتوفير المقومات الأخلاقية والقيمية المرتبطة بكل ذلك، ومن هذه المقومات ما يلي:

(١) مقومات اخلاقية وقيمية في مراعاة العب الوظيفى عند تحديد الوظائف ومسئولياتها ومهامها.

(٢) مقومات اخلاقية وقيمية في تحديد محتوى الأعمال في الوظيفة والاستفادة من قدرات الأفراد.

(٣) مقومات اخلاقية وقيمية في تحديد الأدوات والأجهزة والمعدات التي يستخدمها الأفراد لأداء مهام الوظيفة.

ومن أمثلة ذلك ما يلي:

(١) توفير متطلبات تقليل الإجهاد البدني والمعنوي للتعامل مع الأجهزة والمعدات والخامات ومستلزمات الإنتاج.

(٢) عدم استخدام مواد ومستلزمات ينتج عنها مخاطر على الأجهزة البصرية أو العصبية أو التنفسية للأفراد في العملية الإنتاجية.

(٣) توفير أساليب وأدوات السلامة المهنية وفق المواصفات الفنية المعيارية التي تحدد ما يوفر السلامة والحماية المتكاملة للأفراد.

٤- قرارات تحديد واستخدام التقنية والتكنولوجيا في الإنتاج وأخلاقيات وقيم العمل

نقصد بتقنيات وتكنولوجيا الإنتاج كل الأساليب الفنية التي تستخدم في معالجة الخامات أو تشغيل المعدات أو تقديم الخدمة أو تخزين ونقل المنتجات وما يترتب عليها من تأثيرات إيجابية أو سلبية.

ويفترض أن يتم تحديد هذه الأساليب الفنية واستخدامها ووضع الاحتياطات والضوابط التي تمنع حدوث النواتج السلبية والضارة لها ومن هذه الضوابط والاحتياطات الأخلاقية مايلي:

(١) تجنب استخدام أساليب فنية من التقنية والتكنولوجية ينتج عنها بواقي ومخلفات ضارة بالصحة.

(٢) عدم استخدام أساليب تقنية وتكنولوجية ينتج عنها ضوضاء أو تلوث أو مخاطر.

(٣) عدم استخدام تقنيات وتكنولوجيات متقدمة انتهى عمرها الافتراضي أو ثبت عدم مطابقتها للمواصفات الجودة المعيارية حتي ولو بحجة أنها منخفضة التكاليف حيث ثبت أن هذا التصور خاطئ وفساد لأنها دائما تكنولوجيات مكلفة جدا إذا ما أخذنا في الاعتبار تكلفة معالجة نواتجها السيئة.

ومن أمثلة ما يلي:

(١) أساليب التخلص نفايات ومخلفات المصانع وورش الإنتاج.

(٢) أساليب معالجة القمامة والتخلص من مخلفاتها والتعامل مع البواقي منها.

(٣) أساليب معالجة الطاقة وما ينتج عنها من تلوث جوي وبري ومائي.

(٤) أساليب التعامل مع مخلفات المستشفيات والمعامل ومراكز البحوث.

(٥) أساليب التخلص من المنتجات الغذائية والدوائية الفاسدة أو غير الصالحة للاستخدام

الآدمي.

٥- قرارات تحديد، واستخدام عناصر الطاقة والقوى واخلاقيات وقيم العمل

تقصد بالطاقة والقوى هذا القدرة الإنتاجية لدى المنظمة وما إذا كان يتم تحديدها وفق سوابق ومعايير أخلاقية واليومية أو لا حيث يفترض أن تقوم المنظمات بتحديد الطاقة والقوى الإنتاجية ومن مجموعة من الأسس والضوابط الأخلاقية منها ما يلي:

(١) مدى توافق الطاقة والقوى الإنتاجية مع سياسات وخطط التنمية في المجتمع وما تحتاج إليه من حجم الإنتاج وعدد الوظائف ومقدار الموارد والامكانيات اللازمة لذلك.

(٢) مدى توافق الطاقة والقوى الإنتاجية للمنظمة مع الفجوة القائمة بين العرض والطلب الخاص بالمنتج (سلعة أو خدمة) وتأثير دخول المنظمة على المنظمات الحالية وعلى استقرار سوق المنتج.

ومن أمثلة ذلك ما يلي:

(١) مساهمة المنظمة في إيجاد فرص عمل جديدة من خلال الطاقة الإنتاجية المنظمة (البطالة المباشرة وغير المباشرة).

(٢) إنشاء المنظمة أو توسيع مجالات أعمالها بصورة تساهم في استغلال الموارد المتاحة بالمجتمع من خلال الطاقة والقوى الإنتاجية التي تستخدم هذه الموارد (تصنيع الخامات بدلا من تصديرها).

(٣) تحديد الطاقة والقوى الإنتاجية التي تقدم المنتج بالحجم والمواصفات وفي الأوقات التي تحقق توازن واستقرار في سوق المنتج (تجنب الاحتكار أو انحراف الأسواق).

(٤) أن لا تتسبب المنظمة في إهدار الموارد النادرة أو استنزافها من خلال التوسع عيم الدروس و غير المبرر في الطاقة والقوى الإنتاجية (احتياطي البترول أو الغازات).

٤- قرارات تخطيط ورقابة الإنتاج والجودة وأخلاقيات وقيم العمل

نقصد بتخطيط ورقابة الإنتاج تلك العملية من خلالها يتم الهدف من الإنتاج الأسس والضوابط تضمن تحقيق هذه الأهداف بمستوى الجودة التي تفوق توقعات العملاء وتحقق رضاهم، ويفترض أن وضع هذه الخطط وممارسة الرقابة علي المنتج والجودة يتم وفق أخلاقيات العمل التالية:

(١) مراعاة مسئوليات وصلاحيات الأطراف التي تساهم العملية الإنتاجية وخطط الإنتاج في تحقيق مصالحها.

(٢) التوافق بين أهداف وخطط الإنتاج وخصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

(٣) مساهمة أسس وأدوات الرقابة وتحفيزها علي الالتزام بالمواصفات الفنية وجودة المنتج.

(٤) مراعاة أسس وقواعد المنافسة التي تعود بالمنفعة علي جميع الأطراف.

ومن أمثلة ذلك ما يلي:

(١) مدي توافق خطط وبرامج الإنتاج مع السياسات والأنظمة والقوانين المعتمدة والمقبولة من المجتمع ومدي الالتزام بالاشتراطات الفنية والمالية لتوظيف الأفراد وتشغيلهم ومحاسبتهم ومكافأتهم.

(٢) مدى حرص المنظمة على بناء وتدعيم ثقة العملاء والأطراف المختلفة في خطط وبرامج الانتاج وفي جودة المنتج وفق المواصفات المعيارية.

(٣) أن تكون ثقافة الجودة ضمن ثقافة المنظمة بوجود معايير وضوابط للجودة الالتزام بها أفراد المنظمة وتحرص على تحسينها والتنافس على تطويرها.

(٤) تنمية الجودة الداخلية وتتمثل في جودة العلاقات والتعاون بين جميع الإدارات وجميع الأنشطة من أجل تحسين جودة المنتج وإرضاء العملاء.

(٥) تنمية الجودة الخارجية وتتمثل في جودة العلاقات وتوسيع نطاق المصالح المشتركة مع الأطراف الخارجية وخاصة العملاء.

(٦) التزام المنظمة بالمسئولية عن جودة المنتج بعد انتقاله إلى ملكية المشتري واستخدامه لها، وتوفير متطلبات الصيانة والاصلاح واشترطات الأمن في حفظ ونقل واستخدام المنتج، وتأكيد الاستعداد والمسئولية عن أية عيوب تكتشف في المنتج وتحمل عبء إصلاحها.

ثانياً: القرارات المتعلقة بالعمليات الإنتاجية والمعايير الأخلاقية:

وفي إحدى الدراسات الميدانية تم تناول المعايير الأخلاقية وتحديد مستوى الإلتزام بها من خلال وجهات نظر متعددة. وباستخدام متغيرات مختلفة، فالمعايير عبارة عن أسس قيمية موجهة لسلوك الأفراد أو الجماعات عند إتخاذ القرارات ومستوى الإلتزام بها يوصف بالكيفية التي تتخذ فيها القرارات وتكون مطابقة لسلوك الأفراد والجماعات. وقد أشار إلى الأسس الأخلاقية التي ينبغي مراعاتها في إتخاذ قرارات عمليات الإنتاج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١)

الأسس الأخلاقية في القرارات المتعلقة بالعمليات الإنتاجية

مجال القرار	الأسس والمعايير الأخلاقية
١ - تصميم المنتج / الخدمة.	سلامة المستهلك سلامة استخدام قطع الغيار، استهلاك الطاقة.
٢. تصميم مواقع العمل	الأثر البيئي للموقع، سلامة العاملين، سهولة وصول المعوقين للموقع، كفاءة استهلاك الطاقة
٣. تكنولوجيا العمليات (المراحل).	سلامة العاملين، التخلص من النفايات، الضوضاء تلوث الهواء، الأنبعاث الحراري، كفاءة استهلاك الطاقة
٤ - التخطيط والرقابة (بما في ذلك MRP نظام JIT)	الأولويات التي تعطي للمستهلك، الاستخدام الأمثل للإمكانات، الإلتزام بالإنتاج في الوقت المحدد.

<p>سلامة المستهلك، سلامة العاملين، التخلص من الملوثات الالتزام بالمواصفات، أداء المنتج، متانة المنتج، سهولة الصيانة وانخفاض الأعطال.</p>	<p>٥- الرقابة علي جودة الإنتاج</p>
<p>كفاءة إستهلاك الطاقة، سلامة المستودعات، الحفاظ على الموجودات، النزاهة في العلاقة مع الموردين، التخلص من الفضلات.</p>	<p>٦- تخطيط ومراقبة المخازن</p>
<p>الأثر البيئي لفشل العمليات الإنتاجية، سلامة المستهلك، سلامة العاملين.</p>	<p>٧- تلاقي الفشل الداخلي والخارجي للعمليات الإنتاجية</p>

يتضح من الجدول السابق أن الأسس الأخلاقية في قرارات عمليات الإنتاج تقع في

مجالات متنوعة يمكن تصنيفها في ثلاثة مجالات رئيسية هي:

• جودة المنتجات Quality Products

• وظائف المنتج Product Functions

• اصحاب المصالح Stakeholders

(أ) جودة المنتجات Quality Products

تمثل جودة إحدى المجالات الرئيسية للأسس الأخلاقية التي يجب التركيز عليها عند اتخاذ القرارات الإنتاجية ويختلف مفهوم من وجهة نظر كل من المنتج والمستهلك إذ تعرف الجودة من وجهة نظر المنتج بأنها المطابقة بين مخرجات العملية الإنتاجية والموصفات المحددة مسبقاً، بينما يقصد بالنوعية أو الجودة من وجهة نظر المستهلك بأنها "مدى تحقيق المنتج للغرض المقصود منه بالسعر الذي يرغب المستهلك دفعه"

واختلفت الآراء حول خصائص الجودة ومعاييرها إلا أنها جميعاً تلتقي حول جوهر الأبعاد التالية:

- الأداء Performance : يمثل الأداء المتوقع من المنتج أحد مقاييس جودة المنتج.
- الشكل أو المظهر Features: تعتبر مظهرية المنتج أو شكله أحد معايير الجودة التي يفاضل على أساسها المستهلك بين منتج وآخر.

- المعقولية Reliability : ترتبط معقولية المنتج باحتمال فشل المنتج خلال وقت محدد وعادة ما تقاس بمعدل الوقت الذي يمر بين العطلات أو بمعدل العطل لكل وحدة زمن وكلما قلت الأعطال زادت معقولية المنتج.
 - المطابقة Conformance تعكس درجة مطابقة المنتج للمواصفات التصميمية لمستوي جودة المنتج.
 - المتانة Durability يرتبط عنصر المتانة في الجودة بدورة الحياة المتوقعة للمنتج وعمره الإنتاجي الافتراضي والعملي.
 - الخدمة Serviceability يتعلق هذا البعد بمدى استعداد المنتج لتقبل الصيانة ومدى سرعتها وكفاءتها.
- ويظهر مما سبق أن الإلتزام المهني بهذه الأبعاد يعد ضمانا أخلاقيا وقيما لجودة المنتجات وأساسا لعلاقة إيجابية قوية بين المنظمة والمستهلك.

(ب) وظائف المنتج Product Functions

إن عملية تصميم أو تطوير المنتج تتضمن مراعاة المنظمة للحدود المشتركة ما بين المستهلك والمنتج وذلك وذلك بغاية تحقيق هدفين:

• رفع مستوى الفعالية الوظيفية للمنتج: ويقصد مسؤولية المنظمة ومدرائها تجاه مسألة تأكدهم من أن السلع والخدمات التي ينتجونها لا تلحق ضررا بالمستهلكين وفي الوقت نفسه تؤدي الغرض من الاستخدام، إذ أن المستهلكين الذين يتضررون بسبب التصميم الهزيل يمتلكون سبلا قانونية بموجب القوانين المدنية والجنائية تمكنهم من مقاضاة المنظمة لأن ذلك يدخل ضمن الممارسات اللا أخلاقية التي تتعلق بوظيفة المنتج.

• رفع مستوى صحة وسلامة ورضا المستهلك: أي أن نجاح المنتج يتطلب أن يكون مريحاً وسهل الاستعمال ومأمونا، والمأمونية والسلامة تقتصر على قيام المنظمة بإرشاد المستهلكين إلى كيفية إستعمالهم للمنتج أو بيان معلومات تحذر من الاستعمال غير الصحيح للمنتج، وإنما ينبغي تصميم المنتجات بحيث يتم تفادي المشاكل المرتبطة باستخدام المنتج أو نقله أو تخزينه.

(ج) أصحاب المصالح Stakeholders

يقصد بأصحاب المصالح الأفراد أو المنظمات الذين تتعامل معهم المنظمة أو الذين يؤثرون ويتأثرون بالقرارات المتخذة من قبل المديرين، الأمر يستلزم مراعاة مصالح وحقوق هذه الأطراف عند ممارسة الأنشطة الخاصة بالمنظمة، ويحدددهم بمجموعة الأطراف التي تتفاعل المنظمة بشكل مباشر ولها تأثير علي تحقيق أهدافها وتلك

الأطراف تنظر إلي انطلاقا من مصالحها الخاصة، وتقيم أداءها من زاوية المصالح الذاتية ومدى تأثير تلك المصالح ونشاطات الشركة ويتألف أصحاب المصالح من المستهلكين، الموردين، الحكومة، المجتمع والعاملين أيضا.

أ- المستهلكون، تحدد الأسس الأخلاقية التي يجب الارتكاز إليها عند اتخاذ قرارات عمليات الإنتاج من خلال منح المستهلكين مجموعة من الحقوق المتمثلة في:

- الأمان، ويقصد به المنظمة بإنتاج السلع تقديم الخدمات بالشكل الذي يحقق السلامة للمستهلك عند الاستخدام، إلى جانب توفير الحماية له من الإصابة بالأضرار المادية والمعنوية التي يمكن أن تلحق به من جراء استخدام المنتج.
- الحصول علي المعلومات: أي توفير ما يحتاجه المستهلك من معلومات لتحقيق الاستخدام الصحيح للمنتج من خلال توفر أدلة إرشادية للاستخدام الصحيح لتقليل الأضرار التي يمكن أن تلحق بالمستهلك بسبب سوء الاستخدام، ويظهر ذلك بوضوح في منتجات الأدوية والمبيدات والأجهزة الفنية المعقدة.
- الصدق في تزويد المعلومات: إذ لا يكفي حصول المستهلك على المعلومات الكافية عن المنتج لتحقيق الالتزام الأخلاقي للمنظمة ما لم تكن تلك المعلومات صادقة ودقيقة حتى لو كانت لا تحقق مصلحة المنظمة. لأن المهم في هذه

الحالة هو عدم خداع المستهلك وحصوله علي معلومات خالية من كل غش أو تدليس.

- الضمان وتحقيق الخدمة: إن سعي المنظمة لتحقيق مصلحة المستهلك لا تستدعي بيع أي منتج ما لم يرافق ذلك ضمانا أثناء فترة استعماله وخاصة بالنسبة للسلع المعمرة.

(٢) الموردون:

يعتبر الموردون أحد أهم أصحاب المصالح الذين ينبغي مراعاتهم عند اتخاذ قرارات الإنتاج لأنه يتم الاعتماد عليهم في الحصول على المدخلات الخاصة بالعمليات الإنتاجية ومختلف إحتياجات المنظمة، ولذلك يجب مراعاة الأسس الأخلاقية في التعامل معهم والتي يمكن إيجازها في:

- الوضوح والشفافية التعامل.
- الوفاء بالوعود والعهود.
- الالتزام بالاتفاقيات والعقود.
- سداد المستحقات مواعيدها المحددة.

- الصدق في المعلومات.
- الثقة بمصادر التوريد.
- الحرص على إقامة علاقات طيبة مع الموردين.
- التعاون في الظروف الصعبة والمواقف الطارئة والأزمات.

(٣) الحكومة والمجتمع: لقد كانت النظرة السابقة لإدارة الإنتاج تركز على تعامل المنظمة مع بيئتها الداخلية، ولم تحظ العوامل في البيئة الخارجية في الفترة الماضية بالإهتمام الكافي لذلك كانت الاستجابة ضعيفة للتغيرات البيئية، أما في الوقت الحالي فقد أصبح دور الحكومة والمجتمع بالنسبة للمنشآت الصناعية وضوحاً وتأثيراً تلك المنشآت، وأصبح القوانين الحكومة وقراراتها المعبرة عن حاجة ورغبات الأفراد أثر كبير علي العمليات الإنتاجية وخاصة تلك المتعلقة بحماية البيئة والملوثات وتحقيق سلامة المستهلك. وفي كثير من الأحيان تهدف السلطات الحكومية معظم البلدان المتقدمة والمتحضرة من وراء إصدار مجموعة من القوانين المتعلقة بالمنظمات بالأسس والمعايير الأخلاقية عند اتخاذ قراراتها، ومن أمثلة تلك الأسس.

- احترام القوانين الحكومية والالتزام بها.
- الحفاظ على البيئة من التلوث الناتج عن العمليات الإنتاجية.

- تخفيض حدة الضوضاء الناتجة عن العمليات الإنتاجية.
- الحفاظ على مصادر المواد الأولية والموارد الطبيعية وحسن استخدامها.
- التعاون مع الهيئات الأخرى في المجتمع مثل النقابات واتحادات العمال وجمعيات حماية المستهلك وجمعيات حماية البيئة، والمساهمة في تحقيق مصالح تلك الهيئات.
- (٤) العاملون، تعتمد المنظمات في ممارسة جميع انشطتها على العاملين بها، ويعتبر النشاط الإنتاجي من أهم الأنشطة التي تعتمد على مهارة وخبرة العاملين في تصميم وإنتاج منتجات قادرة على المنافسة، ولذلك يجب الاهتمام بالعنصر البشري وتتحدد الأسس الأخلاقية في هذا المجال في الآتي:
- تقليل ضغوط العمل والعمل على تجنب حوادث العمل.
- تقليل تلوث بيئة العمل داخل المصانع ومواقع الإنتاج المختلفة.
- تقليل الحوادث أثناء العمل، من خلال التخطيط الجيد لأماكن العمل والتسهيلات الإنتاجية.
- تقليل استخدام المواد الأولية الضارة التي تؤثر على صحة العاملين، وتوفير سبل الوقاية من الأضرار التي تنجم عن استخدام بعض المواد الأولية.

- توفير متطلبات الأمن والسلامة للعاملين في أماكن العمل.
- التأمين ضد الحوادث.

(٥) حملة الأسهم **Stockholders**: وهم أصحاب رؤوس الأموال الذين يستثمرون أموالهم في المنظمة. يجب عند إتخاذ القرارات ذات العلاقة بالإنتاج والعمليات مراعاة مصلحة حملة الأسهم وعدم الإضرار بها في إطار من الالتزام الأخلاقي وعدم تغليب المصلحة الشخصية على مصلحة المنظمة.

الفصل الخامس

أخلاقيات وقيم العمل

في وظيفة الإمداد والتزويد والشؤون المالية

أولاً: الأطر الأخلاقية والقيمية للعمل في وظيفة الأمداد والتزويد

ثانياً : أخلاقيات وقيم العمل في الشؤون المالية

الفصل الخامس

أخلاقيات وقيم العمل

في وظيفة الإمداد والتزويد والشئون المالية

مقدمة:

وظيفة الإمداد هي المختصة بمهام توفير كافة المشتريات من الاحتياجات المادية والفنية للمنظمة، سواء من خلالها أو بالتنسيق معها أو بواسطتها أو تحت مظلتها وإشرافها وتوجيهها. ووظيفة الاحتياجات من وظائف المشروع الخصبه إما لممارسات أخلاقية قيمية أو لممارسات لا أخلاقية ولا قيمية، وتعد وظيفة الاحتياجات من الوظائف الحرجة وذات التأثير الواسع العميق على بقاء المنظمات ونموها واستقرارها. هذا ليس لكونها وظيفة أهم من الوظائف الأخرى، وإنما يرجع ذلك لسببين هي:

السبب الأول: أن وظيفة الاحتياجات تتعامل مع توريد الأصناف والمستلزمات والأدوات وغيرها من أنواع الامدادات التي عادة ما تصل قيمتها إلى ما يقرب من ٧٠% من تكلفة المنتج، سواء كان خدمة أو سلعة، ويعني

هذا أن نقص أو عدم الكفاءة أو الانحراف وسوء التصرف عادة ما يترتب عليه فقدان المنظمة السيطرة على تكلفة المنتج بما يهدد بقاءها واستقرارها والنمو. **السبب الثاني:** أن وظيفة الاحتياجات وفق مكوناتها وخصائصها ووفق طبيعة قرار توفير الاحتياجات وما يتضمنه من أسباب التعارض وتعدد البدائل وتزايد احتمالات حدوث المفاجآت كل ذلك يهيء مجالات متنوعة للأخطاء وسوء التصرف الناتجة عن غياب أو ضعف الأطر الأخلاقية والقيمية الحاكمة لعناصر ومراحل قرار توفير الاحتياجات.

نخلص من هذه المقدمة أن الأطر الأخلاقية والقيمية ذات أهمية نسبية عالية لضبط منهج التفكير وأنواع الممارسات وأنماط التصرف في مجالات عديدة متنوعة في وظيفة الاحتياجات والتي تؤدي دورا حرجا في جودة أخلاقيات العلاقات بين كافة الوظائف والإدارات في المنظمة من ناحية، وتساهم في تمكين المنظمة من السيطرة على التكلفة من جانب آخر، وبما يدعم مقومات بقاء واستقرار ونمو المنظمة.

أولا: الأطر الأخلاقية والقيمية للعمل في وظيفة الأمداد والتزويد

يمكن تصنيف مجالات وظيفة الاحتياجات التي تتطلب بناء وتفعيل أطر أخلاقية وقيمية إلى المجالات الخمسة الرئيسية التالية:

• قاعدة المعلومات المتكاملة الصحيحة الحديثة عن خصائص وامكانيات واتجاهات مصادر الإمداد والتزويد، ويفترض أن يتم بناء وتحديث ذلك والاعتماد عليه وفق أسس وقواعد أخلاقية وقيمية لتفهم التطور التاريخي لتلك المصادر وحدود إمكانياتها وقدراتها واستعداداتها وتوجهاتها.

• منهج التفكير وإعداد خطط وبرامج توفير الاحتياجات. تعتبر وظيفة الاحتياجات من الوظائف التي عادة ما يتنازع فيها منهج التفكير التقليدي ومنهج التفكير الاستراتيجي عند تحديد الاحتياجات وتوفيرها واستخدامها والرقابة عليها. وأكدت الممارسات العملية أن منهج التفكير التقليدي يعد مدخلا لتوفير بيئة خصبة لنمو الممارسات للأخلاقية في أداء وظيفة الاحتياجات.

ومن أهم الأسس والمعايير الأخلاقية التي يدعمها منهج التفكير الاستراتيجي في وظيفة الاحتياجات ما يلي:

(١) توافق قرارات وأنشطة وظيفة الاحتياجات مع متطلبات تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، حيث يتطلب ذلك مزيدا من الصلاحيات وحرية التصرف في عديد من القرارات والممارسات، وتفعيل ذلك لا يتم دون أطر أخلاقية وقيمية واضحة.

(٢) تصميم وتطبيق مجموعة السياسات والقواعد التي تنظم أعمال الشراء وتوفير الاحتياجات، ويفترض أن هذه السياسات والقواعد في مجال وظيفة الاحتياجات توفر التوازن بين الضبط أو السيطرة أو التحكم من جانب، والنتيسي والسرعة والمرونة من جانب آخر، وهذا التوازن عادة يصعب تحقيقه وفق الضوابط الرسمية الإجرائية اللائحية، وإنما السبيل في ذلك هو بناء وتفعيل أطر أخلاقية وقيمة تحقق التوازن بين الضبط والمرونة، بين السيطرة والنتيسير، بين التحكم وحرية التصرف.

(٣) تصميم وتشغيل نظم العمل من اختصاصات وعلاقات وإجراءات عمل ونماذج ومستندات ووثائق، تعد من المجالات المهمة لتطبيق منهج التفكير الاستراتيجي بما يدعم أخلاقيات وقيم العمل في وظيفة الاحتياجات - لماذا؟ وكيف؟.

رغم أن كفاءة وفعالية وظيفة الاحتياجات تتطلب قدرا كبيرا من المرونة والتمتع بصلاحيات للتصرف مع الموقف، إلا أن هذه الوظيفة أيضا تتطلب أنظمة عمل محددة واضحة دقيقة متكاملة، وتحتاج عديد من النماذج والمستندات التي بها جوانب تفصيلية وبيانات متنوعة وتحتاج إلى أوراق ومستندات ووثائق عديدة.

أو بمعنى آخر هذه الوظيفة من أكثر الوظائف التي تجمع بين المتناقضات أو بين الاطراف أو ما بين النهايات (تقييد ونتيسير، تحكم وحرية، رسمية وغير رسمية، أهداف وإجراءات استقلالية وتعاون ، الخ) والنقطة المهمة هنا، أن سيطرة جانب علي

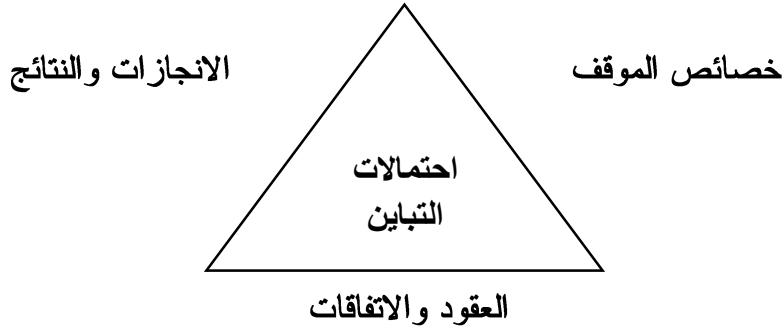
آخر وعدم تحقيق التوازن فيما بينهما من خلال نظم العمل ينتج عنه بيئة خصبة للممارسات الاخلاقية في وظيفة الاحتياجات - لماذا؟

أ- عند التركيز على الجانب الرسمي الإجرائي اللائحي فقط فإن هذ يهيئ البيئة لتنمية مهارات الإبداع والابتكار في التحايل والإنحراف بما يدعم التوجهات والممارسات اللأخلاقية.

ب- في حالة التركيز على توسيع الصلاحيات ومنح حرية التصرف بغرض التيسير وعدم التقييد وسرعة التصرف مع المواقف فإن ذلك يهيئ بيئة مواتية لسوء استخدام هذه الصلاحيات واستثمارها لتحقيق منافع خاصة ومكاسب شخصية تضر بمصالح المنظمة بما يدعم عديد من التوجهات والممارسات اللأخلاقية

- أركان قرار توفير الاحتياجات من السمات المتعارف عليها لأركان قرار توفير الاحتياجات أنها تواجه احتمالات عديدة مرتفعة لحالات التناقض أو تعارض المصالح، وتواجه عديد من البدائل المتنازعة، وتواجه عديد من المفاجات والتقلبات والتغيرات. .. وكل ذلك يصعب السيطرة عليها بالاعتماد على الأنظمة والسياسات والقواعد فقط، وإنما يمكن تحقيق ذلك بوجود أطر أخلاقية وقيمة يتم العمل من خلالها. ... وهذا ما سوف نعالجه تفصيلا فيما بعد.

- المتابعة والتقييم والتصحيح، تواجه عملية المتابعة والتقييم في مجالات الاحتياج بحديات من نوع خاص، ويرجع ذلك إلى الخاصية التي يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم (١)

مجالات ومحاور المتابعة والتقييم في وظيفة الاحتياجات

ويشير الشكل أن مجالات المتابعة والتقييم تتضمن محاور ثلاثة نادراً ما يحدث توافق بينها، ولن نستطيع أن نوفق بينها وتمنع الانحراف من خلالها إلا من خلال أطر أخلاقية وقيمية.

- أعمال المخازن والمستودعات: أعمال المخازن والمستودعات ما هي إلا منظومة أو حزمة من المهام والإجراءات والنماذج التي تنظم العلاقات وتضبطها في مجالات الاستلام والحفظ والصرف وفي أعمال الجرد الدوري أو العرضي أو

المفاجئ. .. وكل ذلك يمكن أن يكون مصدرا للتقييد والتعطيل والاهدار والإسراف وسوء الاستخدام ولتوتر العلاقات ولحدوث فجوات بين الأنشطة. .. وغير ذلك ما لم يتم كل هذا داخل إطار اخلاقي وقيمي لمجالات أعمال المخازن والمستودعات.

سبق الإشارة إلى أن من أهم سمات أركان قرار الشراء أنها مجالات خصبة لتعارض المصالح، والتصادم بين الاشتراطات، وإمكانية إيجاد بدائل متنوعة متباينة، فضلا أن ارتفاع احتمالات تعرضها لعدد من مصادر وأسباب المفاجآت التي تستلزم تغيير كافة الافتراضات التي تستند عليها قرارات الشراء.

وسبق الإشارة أيضا أن هذه السمات تتطلب توسيع نطاق الصلاحيات وتعميق مستوى التمكين في اتخاذ القرارات، وكل ذلك يرفع من احتمالات التجاوز أو الانحراف، ومن هنا تظهر أهمية الأطر الأخلاقية والقيمية في اتخاذ قرارات الشراء.

ومع التوسع في منح الصلاحيات وتطبيق سياسة التمكين في مجال الشراء، تقل فرص الاعتماد على المتابعة والرقابة الرسمية الإجرائية اللاتحفية، مثلما الأمر في الأعمال المحاسبية والمالية والمخزنية، وتزداد الحاجة هنا إلى تعميق الرقابة الذاتية والمتابعة الذاتية وتوسيع نطاق المسؤولية التضامنية. .. وكل ذلك يصعب تفعيله دون اطر أخلاقية وقيمية في اتخاذ قرارات توفير الاحتياجات.

وإذا ما تناولنا كل ركن من أركان قرار توفير الاحتياجات من أبعاده الثلاثة الأساسية

وهي:

- المفهوم.
- الصلاحيات
- البدائل

سوف يتضح لنا ما يلي:

أ- تناول هذه الأركان من حيث المفهوم الفني التقليدي الضيق سوف ينتج عن ذلك وجود فجوات واضحة بين إدارات ومدراء المنظمة بصورة توجد مناخ ملئ بالمشاحنات والنزعة الفردية الضيقة بما يترتب عليه احتمالات قوية لممارسات لا أخلاقية عند تناول كل ركن من هذه الأركان الرئيسية في قرارات توفير الاحتياجات.

ب- تناول هذه الأركان من حيث الصلاحيات بالمعنى الفني الضيق التقليدي، سوف ينتج عن ذلك تنازع صلاحيات، وتداخل السلطات وتصادمها بصورة تهيب المناخ لتوجهات وممارسات لا أخلاقية عند اتخاذ قرارات توفير الاحتياجات.

ج- تناول هذه الأركان من حيث البدائل بالمعنى الفني التقليدي الضيق، سوف ينتج عن ذلك الاتجاه إلى التضييق الكبير أمام استحداث البدائل، أو بالمغالاة في صياغه عدد كبير من البدائل دون مبررات واضحة من جانب، أو المقارنة والمفاضلة بين هذه البدائل وفق أسس وضوابط غير مهنية لا أخلاقية.

ومن خلال جودة الأنظمة المالية يمكن اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتجنب تكرارها ومن استمرارها.

ولأهمية أخلاقيات وقيم العمل في الشؤون المالية، اتجهت عديد من الحكومات والمؤسسات إلى وضع اشتراطات وضوابط لممارسة الأعمال المحاسبية والمالية، وتتضمن هذه الاشتراطات والضوابط جوانب فنية ومهنية وأخرى أخلاقية وقيمية.

ومن أمثلة ذلك شهادة CPA الأمريكية التي يحرص كثير من المكاتب المحاسبية والمحاسبين للحصول عليها. وكذلك AICPA المعهد الأمريكي للتأهيل لمنح هذه الشهادة، إلا أنه من الظواهر اللافتة للانتباه أن الحكومة الأمريكية اكتشفت أن مئات من الشركات التي أشهرت إفلاسها، أو تلك التي اتهمت بممارسات لا أخلاقية حاصلة على شهادة CPA ولها معاملات مع AICPA. وهذا ما يؤكد، كما سبق

الإشارة في مواضع متعددة، أن الأمر ليس فقط وضع أو بناء أطر أخلاقية وقيمية للعمل أو للمهن، وإنما الأمر يتطلب أيضاً تفعيل هذه الأطر وتوفير الثقافة الأخلاقية وأخلاقيات المهن التي تدفع المنظمات وتمكنها من الالتزام بالأطر الأخلاقية والقيمية في كافة أنشطتها وفي ممارستها للعملية الإدارية..

والتساؤل الذي يطرح نفسه هنا:

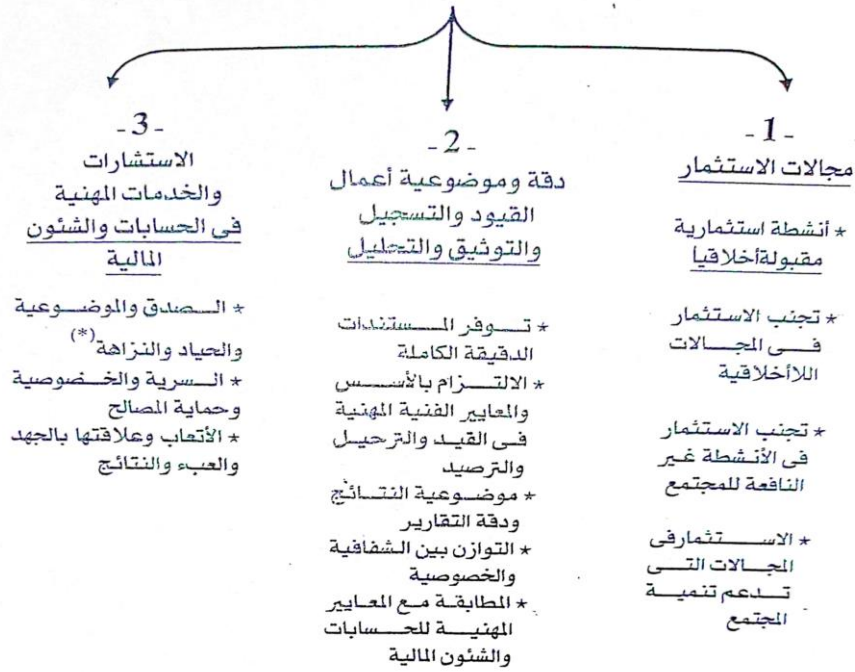
في أي المجالات تحتاج إلى الأطر الأخلاقية والقيمية في الشؤون المالية؟

ثانياً : أخلاقيات وقيم العمل في الشؤون المالية

تظهر أهمية أخلاقيات وقيم العمل في الشؤون المالية في المجالات الرئيسية التالية:

- الاستثمار
- القيود والتسجيل والتوثيق والتحليل
- الاستشارات والخدمات المهنية

ويظهر ذلك بشيء من التفصيل في الرسم الإيضاحي رقم (٤) التالي:



شكل رقم (٤)

مجالات أخلاقيات وقيم العمل في الشئون المالية

المراجع

- أبو سمرة ، حامد احمد (٢٠٠٩) معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في تقارير الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية .
- أبو قاعد ، فراس مسلم ، وباسم احمد المبيضين ، واحمد العميرة (٢٠١٤) ، اثر المسؤولية الاجتماعية على الاستجابة التنظيمية نحو البيئة "دراسة ميدانية على مستشفيات القطاع الخاص في مدينة عمان" ، مجلة حوليات ، آداب عين شمس ، المجلد ٤٢ ، ص ٦١ : ٩١ .
- الحسن ، بو بكر محمد (٢٠١٤) دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة - دراسة حالة لمؤسسة نفعال وحدة باتنة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خضير ، الجزائر .
- الحمادين ، راضي (٢٠٠٤) ، المسؤولية الاجتماعية في شركات الفنادق الأردنية ، رسالة ماجستير ، كلية إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية .
- الحمدي ، فؤاد محمد حسين (٢٠٠٣) الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك - دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية ، رسالة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
- الخالدي ، إبراهيم علي عبيد (٢٠١٥) ، اثر التزام المستشفيات بالمسؤولية الاجتماعية في جودة الخدمة الصحية المدركة " دراسة تطبيقية على عينة من المرضى في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان " ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الزرقاء .
- الصيرفي ، محمد (٢٠٠٧) ، المسؤولية الاجتماعية للإدارة ، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر ، مصر .
- الغالبى، طاهر ، صالح العامري (٢٠٠٥) ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .

القريوتي ، موسى قاسم ، ورياض عبد الله الخوالد ، ومازن كمال قطيشات ، ومحمد فاتح الحنيطي ، ومحمد عطوة المعاينة (٢٠١٤) ، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، العدد ١ ، المجلد ٤١ ، ص ٣٧ : ٥٥ .

محمد ، دعاء رمضان علي (٢٠٢٠) ، إطار مقترح لأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المرضى في المستشفيات الجامعية في العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة الصحية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة جنوب الوادي .

- Carroll, A., (1999) , The Pyramid of Corporate Social Responsibility , *Business Horizon Review* , Vol. 1, PP. 122 : 134 .
- Cornett , Marcia Millon , Otgontsetseg Erhemjamts & Hassan Tehranian (2016) , Greed or good deeds: An Examination of the Relation Between Corporate Social Responsibility and the Financial Performance of U.S. Commercial Banks around the Financial Crisis , *Journal of Banking & Finance*, Vol. 70, PP. 137:159 .
- Dalton , Dan .R . and Cosier & Richard A.(1982) , The Four Faces of Social Responsibility , *Business Horizon* , Vol 3 , PP. 19: 24 .
- Corporate Social Responsibility (CSR) Health-Care Services on Patients' satisfaction and loyalty – a case of Bangladesh , *SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL* , VOL. 16 , NO. 2 , PP. 145:158.
- Husted , Bryan W. (2005) , Risk Management, Real Options, and Corporate Social Responsibility , *Journal of Business Ethics* , Vol.60 , PP. 175:183.