



## أدوات المعرفة للأكاديميين والمحترفين

سلسلة الوحدات حول النزاهة والأخلاق

### الوحدة الحادية عشر

## نزاهة العمل والأخلاقيات



مكتب الأمم المتحدة لمكافحة المخدرات والجريمة

فيينا

أدوات المعرفة للأكاديميين والمهنيين

سلاسل وحدة النزاهة والأخلاقيات

الوحدة 11

نزاهة العمل والأخلاقيات



## جدول المحتويات

الصفحة	الموضوع
3	مقدمة
3	مخرجات التعلّم
4	قضايا أساسية
5	المبادئ الأخلاقية في العمل
7	أهمية النزاهة والأخلاقيات في بيئة الأعمال
7	النزاهة والأخلاقيات: دراسة حالة
9	إدارة أخلاقيات العمل: العناصر الأساسية لبرنامج النزاهة والأخلاقيات الناجح
12	مدونات قواعد الأخلاقيات والسلوك المهني
13	شركات الأعمال والتنمية المستدامة
15	المراجع
16	تمارين
18	تمرين 1: تحديد مساهمات شركات الأعمال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة
19	تمرين 2: لعب الأدوار: قيمة الأخلاقيات ودورها
20	تمرين 3: دراسة حالة: تحليل مدونات قواعد الأخلاقيات
21	تمرين 4: كيفية توصيل مدونات قواعد الأخلاقيات
22	الهيكل المقترح لتقديم المادة العلمية للطلاب
24	مراجع أساسية
25	مراجع متقدمة
27	تقييم الطالب
28	مصادر علمية إضافية لتدريس الوحدة والتدريب
28	موجهات تقديم محتويات الوحدة كمقرّر قائم بذاته

## مقدمة:

تقدّم هذه الوحدة للطلبة فكرة وأهمية النزاهة والأخلاقيات، على أنهما مفتاحان لنجاح الأعمال واستدامتها. تركز الوحدة على فحص الأسباب التي يجب أن تحمل الأفراد في منظمات الأعمال على التصرف بنزاهة، وإدارة أعمالهم ومهامهم على أسس أخلاقية. وفي سبيل ترسيخ مفاهيم النزاهة والأخلاق، تقدّم الوحدة نبذة عامة عن المعايير واللبّات الأساسية لبناء ثقافة النزاهة والأخلاقيات الفعّالة، التي تدعم الشركات للعمل كمواطنين صالحين في مجتمع بيئة الأعمال. تتطرق هذه الوحدة إلى مفهوم الامتثال، الذي يشير ويشمل التدابير التي تتخذها الشركات، للالتزام بالمعايير والقواعد واللوائح؛ وبالتالي يعتبر الامتثال جزءاً مهماً من أيّ خطاب يتعلّق بمحتوى أو إفصاح حول النزاهة والأخلاقيات. تركز الوحدة أيضاً على دور وأهمية مدوّنة أخلاقيات العمل و السلوك المهني، كأدوات أو وسائل لتحقيق السلوك الأخلاقي، والامتثال والوصول إلى المستوى المتميّز للشركات. وعلى الرغم من أنّ هذه المدوّنة ليست سوى مكوّن واحد من برنامج شامل، يختصّ بأخلاقيات العمل، فإنها طريقة ملموسة للتحقق من الممارسة الأخلاقية في الأعمال التجارية.

لقد عرضت الوحدة الأولى للنزاهة والأخلاقيات تحت عنوان: "المقدمة والإطار المفاهيمي" إلى الجوانب والشروط المتعلقة بالنزاهة والأخلاقيات، وتفسير المفاهيم الأخلاقية الأساسية، والجذور الفلسفية للأخلاقيات، وكذلك توضيح أسس التفكير والتحليل الأخلاقي. وتعتمد هذه الوحدة على تلك المناقشات التي تمّت تغطيتها في الوحدة الأولى. إنّ الرسالة الأساسية لهذه الوحدة، هي أنّ الشركات بحاجة إلى اعتماد نهج شامل ومتعدّد التخصصات؛ لدعم معايير النزاهة، ومخاطبة القضايا الأخلاقية ومعالجتها. كذلك تشرح الوحدة بإيجاز كيف يمكن للشركات أن تساهم في تحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة.

تُعدّ المادة العلمية الواردة في هذه الوحدة مصدر المعلومات الأساسية للمحاضرين، إذ توفّر مخططاً تفصيلياً لمحاضرة أو درس، مدته ثلاث ساعات، ولكن يمكن الاستفادة من المادة في تقديم محاضرات أو جلسات علمية تزيد أو تنقص من الساعات المحدّدة، أو يمكن أن يتمّ تطويرها لتصبح مقرراً منفصلاً أو دورة تدريبية مستقلة (انظر: إرشادات لتطوير محتوى دورة تدريبية مستقلة بذاتها في نهاية الوحدة).

## مخرجات التعلم:

- شرح أهمية النزاهة والأخلاقيات لكلّ من الشركات والأفراد في بيئة الأعمال.
- عرض قضايا وحالات عملية لأهمية النزاهة والأخلاقيات في الأعمال (من خلال خلق قيم على المدى الطويل والمحافظة عليها)
- وصف المكونات الرئيسة المطلوبة لتصميم وتنفيذ ودعم برنامج النزاهة والأخلاقيات الناجح في أيّ عمل تجاري.
- اقتراح مناهج الإدارة الأخلاقية للشركات ذات السمات والخصائص المختلفة، من حيث الحجم والوضع القانوني و مستوى التعقيد.

## قضايا أساسية:

تُعدّ شركات الأعمال من الناحية القانونية شخصيات اعتبارية، وبالتالي تخضع وتمثل للتدقيق الأخلاقي مثل البشر. وعليه يجب أن تخضع جميع أعمالها وأنشطتها للامتثال القانوني، وأن تتمتع بالشرعية في أعين المجتمع. تعدّ هذه الشرعية المجتمعية هي الأساس والترخيص الذي يتيح لمنظمات الأعمال مواصلة أعمالها. وبالتالي على هذه المنظمات أن تسعى إلى اكتساب هذه الشرعية، وإعادة تأسيسها وترسيخها بصورة يومية. وهذا هو السياق الأكبر الذي تركّز عليه هذه الوحدة لمناقشة النزاهة وأخلاقيات العمل.

إنّ مفهوم النزاهة والأخلاقيات في العمل الوارد في هذا النموذج، يشير إلى تطبيق الأخلاقيات على المستوى التنظيمي للأعمال. ولكن هناك مستويات أخرى يمكن فيها تطبيق الأخلاقيات في بيئة الأعمال، تشمل مستوى النظام والصناعة والتنظيم والفرد. وفي ما يلي توضيحات موجزة حول خصائص كلّ مستوى:

• مستوى النظام: يمثّل المستوى الأعلى بين هذه المستويات، وي طرح ويناقش السؤال التالي :: ما هو النظام الأكثر أخلاقية؟ يتضمن هذا المستوى مناقشات أيديولوجية؛ مثل التمييز العميق بين مفاهيم الاشتراكية والرأسمالية. ففي السنوات الأخيرة، أصبح المستوى النظامي أكثر دقة، مع اختلاف وجهات النظر حول التدخل الحكومي. فعلى سبيل المثال، وبعد نشوب الأزمة المالية العالمية عام 2008، دعا بعض مؤيدي السوق الحرة إلى عمليات تضمن التدخل الحكومي لإنقاذ المؤسسات المالية الكبيرة.

• المستوى الصناعي: يتناول المستوى الصناعي في الغالب أسئلة حول الصناعات المثيرة للجدل أخلاقياً؛ مثل صناعات التبغ والكحول والقمار، و تمّ توسيع هذا المستوى لمعالجة الصناعات التي كانت تعتبر سابقاً غير مثيرة للجدل؛ مثل صناعة الوجبات السريعة والأزياء والموضة وتقديم الخدمات المالية.

• المستوى التنظيمي: يطرح فيه السؤال التالي: كيف يجب أن تتصرّف الشركة؟ هذا هو المستوى الذي يتم فيه تطبيق مفاهيم مختلفة؛ مثل نزاهة العمل، والأخلاقيات، وفحص ومراجعة دور مجلس الإدارة والإدارة العليا للمؤسسة.

• المستوى الفردي: يخاطب السلوك على مستوى الأفراد العاملين في الشركة. قد يعمل شخص ما في شركة تتمتع بسمعة طيبة وفي قطاع جيّد ذي سمعة جيّدة، ولكنه -كفرد- لا يزال منخرطاً في سلوك غير أخلاقي؛ مثل الغشّ في مطالبات النفقات، أو معاملة زملائه الموظفين بعدم احترام.

يرتبط المستويان الأخيران ارتباطاً مباشراً مع بعضهما البعض، ويعزّز كلّ منهما الآخر؛ فعندما تعمل الشركة بشكل أخلاقي، فإنها تعزّز ثقافة النزاهة في بيئة العمل، التي من شأنها أن تحفّز موظفيها على التصرف بشكل أخلاقي على المستوى الفردي. على سبيل المثال الشركة التي لا تتسامح مطلقاً في الحصول على عقود من خلال الرشوة، وتدرّب موظفيها على كيفية تطبيق ذلك حتى في المواقف الصعبة، فسيكون لديها موظفون يجدون أنه من السهل أن يلتزموا بالمعايير الأخلاقية مقارنة بموظفين في أماكن عمل أخرى أو شركات لا يسري فيها تطبيق السلوك الأخلاقي، ولا يمثّل السلوك الأخلاقي أولوية لها. علاوة على ذلك، من المرجّح أن السلوك الأخلاقي لهؤلاء الموظفين في مثل هذه المؤسسات، سيعكس نفسه في بيئات أخرى تشمل المنزل والمجتمع. من الجهة الأخرى، سيؤثّر الموظفون الذين يقومون بأفعال فردية غير أخلاقية سلباً

على الثقافة التنظيمية، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى المزيد من ممارسات الأعمال غير الأخلاقية بين الموظفين. يشرح (Paine 1994, p. 106) بتفصيل أكثر العلاقة بين الأخلاقيات التنظيمية والفردية في الأعمال التجارية:

"نادراً ما يعكس السلوك الفردي أو عيوب شخصية الفرد، سوء سلوك الشركة بشكل كامل. ولكن غالباً قد تتضمن ممارسة الأعمال غير الأخلاقية نوعاً من أنواع التعاون الضمني (قد لا يكون صريحاً) من الموظفين، وهذه الممارسة تعكس القيم والاتجاهات والمعتقدات واللغة والأنماط السلوكية التي تحدد ثقافة عمل المنظمة.. وبالتالي فإن الأخلاقيات هي مسألة تنظيمية، بقدر ما هي قضية شخصية. إن الإدارة التي تفشل في توفير القيادة المناسبة، وفي وضع الأنظمة التي تسهل السلوك الأخلاقي في المنظمة؛ تتحمل المسؤولية وتتقاسمها مع أولئك الأفراد الذين يرتكبون الأخطاء داخل الشركات، وينفذونها وهم على علم ويستفيدون منها"

من هذا المنطلق، فمن المهم ملاحظة أنه بينما تتناول هذه الوحدة الأخلاقيات على مستوى المنظمة، فإن الترابط بين الأخلاقيات التنظيمية والفردية هو ترابط وثيق، سيتم توضيحه من خلال المناقشات. ولفهم ما هو المقصود بنزاهة وأخلاقيات العمل، تبدأ الوحدة بمناقشة المبادئ الأخلاقية الأساسية التي تطبق في الشركات. وتتناول لاحقاً دراسة حالات خاصة بنزاهة وأخلاقيات العمل، ثم تناقش أهمية تنفيذ برنامج النزاهة والأخلاقيات في أي تنظيم، بغض النظر عن حجمه أو خصائصه الأخرى.

## المبادئ الأخلاقية للأعمال:

تشير الدراسات إلى مجموعة متنوعة من النظريات والمناهج لتطبيق الأخلاقيات في بيئة الأعمال.. على سبيل المثال يشير (Elegido 1996) إلى ستة مبادئ أخلاقية أساسية تنطبق على الأعمال التجارية وهي: التضامن، والكفاءة، والعقلانية، والإنصاف، والامتناع عن الضرر بالآخرين، ودور المسؤولية. وفي ما يلي تعريف موجز لهذه المبادئ:

• **التضامن:** يتجلى التضامن عندما يُظهر المرء اهتماماً نشطاً بمصلحة الآخرين، ويقود الشركة للمساهمة في الصالح العام وخدمة المجتمع الذي تعمل فيه. يمكن أن يؤدي هذا الاهتمام - على سبيل المثال - إلى تطوير سلع ذات قيمة حقيقية للعملاء، بدلاً من محاولة بيع أو تصريف كل ما لديهم، بغض النظر عن مستوى الجودة والفائدة.

• **الكفاءة:** تشير الكفاءة إلى الاستخدام الأمثل للموارد للقيام بالأعمال بمسؤولية؛ إذ تتضمن بعض الطرق الممكنة لتجنب هدر الوقت والموارد الأخرى، وتتضمن توفير التدريب الكافي والتطوير للموظفين، حتى يتمكنوا من أداء عملهم بشكل جيد.

• **العقلانية:** تستلزم التصرف بطريقة عقلانية بالكامل؛ بمعنى لا تُبنى قرارات العمل على نزوات أو تحيزات أو على أساس العواطف فقط، بل على اعتبارات مدروسة جيداً. أيضاً تتضمن العقلانية أن تكون مدركاً لقيمة العواطف والمشاعر، ولكن مع أخذها في الاعتبار بطريقة تجعلك قادراً على محاولة اتخاذ قرارات موضوعية.



• الإنصاف: يتطلب مبدأ الإنصاف أن يعامل المرء الآخرين كما يودّ المرء أن يُعامل. وهذا يعني تجنب حالات التحيز؛ مثل المحاباة أو التفضيل في صنع القرار وفي منح الترقية وفي أنظمة المكافآت وفي التوظيف. كما يجب ألا تباع الشركة سلعاً أو خدمات بناءً على معلومات مضللة لعملائها؛ لأنهم كشركة لا يرغبون في أن يتمّ خداعهم في حالة قيامهم بالشراء.

• الامتناع عن الضرر بالآخرين: يستلزم الانتباه الكامل لعواقب الإجراءات المتبعة في المعاملات التجارية. فإذا كانت العواقب ضارة بشكل واضح -على سبيل المثال بيع أدوية منتهية الصلاحية - فلا ينبغي تنفيذ هذا الإجراء. وعندما يكون الضرر مجرد أثر جانبي غير مقصود، لتأثير جيد مقصود، وبوجود ما يبرّر من قبل الشركة في اتخاذ هذا الإجراء، وحين لا توجد حلول أخرى بديلة معقولة، يستلزم تخفيف هذا الضرر إلى أبعد ما يمكن. ويشار إلى هذا أحياناً بمبدأ التأثير المزدوج<sup>1</sup>.

• دور المسؤولية: يُقرّ مبدأ دور المسؤولية بأن الشركة لا تدين بنفس الواجب وبالطريقة ذاتها لجميع أصحاب المصلحة. فعلى سبيل المثال، بعد الالتزام بجميع المبادئ المذكورة سابقاً، ستحتاج الشركة إلى توفير وضمان عوائد معقولة للمساهمين قبل دفع مساهمتها من الأرباح؛ لتحسين خدمة المجتمع. ولقد تعرّض هذا المبدأ الأخير إلى تحدٍّ من خلال نهج آخر لأخلاقيات العمل، يعتمد على نظرية أصحاب المصلحة. وفقاً لنظرية أصحاب المصلحة، فإنّ الغرض من العمل التجاري هو خلق قيمة ليس فقط للمساهمين، ولكن أيضاً لأنواع مختلفة من أصحاب المصلحة؛ مثل العملاء والموردين والموظّفين ومكونات المجتمع الأخرى. وتقدّم نظرية أصحاب المصلحة أنّ نزاهة وأخلاقيات العمل تتطلب نهجاً شاملاً يأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصلحة الذين قد لا يؤثّرون بشكل مباشر على الأعمال بطريقة اقتصادية؛ مثل أفراد عائلة الموظّف الذين قد يعانون عندما تنتهك الشركة خصوصيتهم. لقد قام بعض الباحثين بدراسة واستكشاف الغرض من العمل التجاري بشكل عام؛ فمهم من وضعه في صورة قيمة مشتركة (Porter and Kramer, 2011) أو قيمة جماعية ((Donaldson and Walsh, 2015) وكلّ هذه المساهمات بُنيت بطريقة أو بأخرى على نظرية أصحاب المصلحة.

كما ذكر سابقاً، فإنّ تعزيز ثقافة النزاهة هو جزء لا يتجزأ من الأخلاقيات التنظيمية. وعندما تتصرف الشركة بشكل أخلاقي، فإنّها تعزّز ثقافة النزاهة التي تحفّز الموظفين كأفراد على التصرف بشكل أخلاقي أيضاً. وهذا من شأنه المساهمة في خلق حياة هادئة وذات مغزى للموظّفين، ويؤدّي - في نهاية المطاف - إلى مجتمع أفضل. ولتحقيق مثل هذه الثقافة، يمكن للشركة الاستفادة من التّمنّج والتوجيه والأنشطة الأخرى، التي تعزّز النزاهة وتعلي من شأنها، فضلاً عن تطبيق القواعد والقوانين واللوائح الأخلاقية. ولتمكين ثقافة النزاهة وإثبات الشركة للموظّفين، فهي على استعداد لتنفيذ ما تقول أو تتحدث عنه، ويجب على الشركة التأكيد من أنّ إدارة الأداء وأنظمة المكافآت لا تتعارض مع قيمها الأساسية ولا تقوّضها. وعلى الرغم من عدم وجود نموذج واحد يناسب جميع الشركات، فإنه يجب على كل شركة تنفيذ برنامج النزاهة والأخلاقيات في العمل، الذي لا يقف عند الامتثال للقوانين والإجراءات، بل يتعدّها إلى تعزيز ثقافة النزاهة. يجب أن تكون القيم الأخلاقية

<sup>1</sup> For more information, see <https://plato.stanford.edu/entries/double-effect/>.

القوية هي جوهر البرنامج، وهذه القيم يجب تحديدها وتطويرها بعناية. إضافة إلى ذلك، يجب غرس السلوك الأخلاقي في جميع العمليات اليومية، ونقله في التفاعلات والتعاملات مع أصحاب المصلحة.

## أهمية النزاهة والأخلاقيات في بيئة الأعمال

تؤثر اختيارات الشركات للعاملين والمهنيين على العائلات والمنظمة والمنطقة والمقاطعة والمدينة والمجتمع والعالم ككل، كما أنها تؤثر على المهنيين أنفسهم. وتشير الأبحاث حول الأخلاقيات السلوكية، إلى أنه عندما ينوي شخص ما أو يفعل شيئاً يضرّ الآخرين، فإنه - دون شك - يحتقر الطبيعة الإنسانية، وغالباً ستقل عنده النزاهة واحترامه لذاته دون أن يلاحظ ذلك؛ وبالتالي ستزيد لديه رغبة الإضرار بالآخرين. إنّ التفسير النفسي لهذا السلوك هو أنه بعد ممارسة السلوك غير الأخلاقي الأول، تضعف عنده النزاهة، وبالتالي تقلّ مقاومته لأيّ فعل غير أخلاقي مستقبلاً، ما لم يكن هناك تدخّلات خارجية أو داخلية لإيقاف هذا السلوك (Welsh, Ordonez, Snyder and Christian, 2015). وبالمثل، فإنّه بمجرد أن تدفع الشركة رشوة مرة واحدة، غالباً ما يُتوقع منها أن تفعل ذلك مرة أخرى، وبالتالي تدخل في حلقة مفرغة يصعب كسرها. بمرور الزمن، سينظر الموظفون القدامى والجدد على أنّ هذه الممارسة السلبية هي الشيء الطبيعي الذي يجب فعله. لمزيد من المعلومات حول الأخلاق السلوكية، يمكن مراجعة الوحدة 6 (تحديات التعايش الأخلاقي) والوحدة 8 (النزاهة والأخلاق)

لتوضيح ما ذكر آنفاً، يمكن أن نسوق المثال التالي: يطلب مندوب مبيعات شركة أدوية متعدّدة الجنسيّات من الطبيب وصف الأدوية التي تنتجها هذه الشركة، وبدلاً من وصف دواء من شركة بديلة يحتوي على نفس المكونات ويكون أرخص سعراً، يعرض هذا المندوب على الطبيب تمويل ودفع كامل تكاليف رحلة حضور مؤتمر طبي في منتجع خارجي. وعلى افتراض أنّ المندوب قد أقنع الطبيب بالعرض المقدم، وقيام الطبيب بالموافقة على الصفقة ووصف الدواء الذي تنتجه شركة المندوب؛ فقد يترتب على هذا السلوك مشقّة للمريض. فكلّاهما يتجاهل الشرط الأخلاقي ليكون عادلاً مع المريض، ويبين سلوك المندوب والطبيب عدم اهتمامهما بالمريض وبالإنسان بشكل عام؛ بسبب اتخاذ هذا القرار غير الأخلاقي. وقد يسهّل علمهما مستقبلاً فعل الشيء نفسه مع مريض آخر. حينها سيتضرّر المريض بشكل مباشر، من خلال خداعه لدفع تكلفة عالية مقابل الرعاية الطبية. ويترتب على ذلك أنّ المريض - وبسبب ارتفاع تكلفة الدواء - قد لا يستطيع دفع الرسوم المدرسيّة لأبنائه. وبالتالي، فإن الضرر المباشر الذي لحق بالمريض قد أدّى إلى ضرر غير مباشر على أطفاله، و على المدى الطويل سيؤثر هذا على المجتمع بأكمله.

## مفهوم النزاهة والأخلاقيات: دراسة حالة

يشكل السلوك غير الأخلاقي خطراً تجارياً على شركات الأعمال، ويمكن أن يؤدي إلى أن تتكبّد هذه الشركات تكاليف عالية. تتمثل هذه التكاليف على سبيل المثال لا الحصر في الآتي:

• عقوبات قانونية: الغرامات وتعويضات عن الأضرار والمصادرة وحتى سجن الأفراد.

• عقوبات تجارية: إنهاء العلاقات التجارية - وضع الشركة على القائمة السوداء (استبعاد الشركة من الاستفادة من الفرص المستقبلية).

• الإضرار بسمعة العلامة التجارية.

• انخفاض مستويات رضا الموظفين وصعوبة الاحتفاظ بهم.

• زيادة سلوك الموظّفين غير الأخلاقي، الذي يضرّ بالشركة مباشرة؛ مثل الاختلاس والانتهاكات والاستخدام الخاطئ لوقت الموظف وموارد الشركة.

• التغيب عن العمل.

• انخفاض مستوى الاحتفاظ بالعملاء وولائهم.

• ازدياد خطر ردود الأفعال السلبية من المجتمع الذي تعمل فيه الشركة.

من ناحية أخرى، يمكن أن تؤدي الممارسات التجارية الأخلاقية الصحيحة إلى مزايا تجارية ملموسة على الشركة؛ مثل الوصول إلى الفرص الاستثمارية، والحصول على شروط تفضيلية، وإدراج الشركة على القائمة البيضاء للموردين الذين يدعمون جهود النزاهة، وتحسين الوصول إلى السوق، وزيادة السمعة الجيدة، وكسب ولاء العملاء، وجذب المزيد من الموظّفين الموهوبين. إلى جانب ذلك فإن النزاهة والمنافسة العادلة من شأنها أن تؤدي إلى بيئة مواتية للابتكار في الصناعة، وهو أمر جيد لكل من أصحاب الأعمال وعملائهم، وبالتالي قد يعود ذلك بالفائدة على المجتمع بأسره. دون شك، فإن الممارسات التجارية الأخلاقية تجذب شراكات تجارية جديدة، وتخلق قيمة إضافية أكبر للأطراف المعنية بمرور الزمن؛ وهو الأمر الذي يعزّز ربحية الشركة. ولكن في المقابل هناك عوامل قد تؤدي إلى فشل أي شركة، بغض النظر عن نهجها تجاه الأخلاق. من بين هذه العوامل؛ ضعف قيمة العمل المقدم من الشركة، والبيئة الاقتصادية غير المواتية، وسوء التسويق، وتدني الكفاءة الفنية.

يوضّح المثال التالي دراسة حالة عملية حول مفهوم الأخلاق. فبالرجوع للمثال السابق، يعمل الطبيب في مستشفى يعتمد القيم الجوهرية التي وضعها إدارة المستشفى؛ وتتمثل في الأمانة ورعاية المرضى. لقد تمّ تدريب جميع العاملين في هذه الشركة على التعرف وإدراك المواقف التي قد يواجهون فيها احتمالية قصور في الأمانة وتقديم الرعاية للمرضى، وتمّ تشجيعهم على إظهار هذه القيم الأخلاقية، حتى ولو لم يقع حتّم وإغراؤهم للقيام بذلك. يوجد بالمستشفى أيضاً كتيّب للموظّفين، به سياسات تختصّ بقبول الهدايا والمجاملات العملية من شركات الأدوية، وكذلك تمّ توضيح المواقف التي تتعلّق بالرشاوى والمجاملات أو الهدايا. لم يُذكر في الكتيّب أو ضمن موجّهات سياسة قبول الهدايا، ما يشير - على وجه التحديد - إلى موضوع الرحلات مدفوعة التكلفة؛ ولكنّ هذا الطبيب يعلم أنّ السلوك الأخلاقي يتجاوز ويتعدّى القواعد والسياسات المدوّنة في مصادر الشركة. لقد رأى هذا الطبيب أيضاً أنّ سلوك الإدارة العليا يتماشى مع القيم وقواعد السلوك المدوّنة، وفي مواقف مماثلة وضعت الإدارة مصالح المرضى فوق اهتماماتهم الشخصية. وبناء على ما تقدّم، وبعد التفكير العميق، رفض الطبيب العرض المقدم إليه من مندوب المبيعات بدافع الرغبة في فعل ما هو جيّد للمرضى ومعاملتهم بشكل عادل؛ إذ أنّ هذا هو المعيار السلوكي الذي يتّبعه جميع الأطباء في المستشفى. وعليه فقد فاز هذا المستشفى بجائزة المستشفى الذي يتمتع بأعلى درجات النزاهة. يترتب على ذلك حصول المستشفى على المزيد

من التمويل، عن طريق جذب المزيد من المرضى. ولقد بلغت الحادثة منظّمي المؤتمر في المنتجع الخارجي، وتمّت دعوة الطبيب -برحلة مدفوعة التكاليف بالكامل - للتحديث في جزء من برنامج المؤتمر يتعلّق بالنزاهة في الحقل الصحي. إنّ اختيار الطبيب للتحديث في المؤتمر المرموق، يُعلي ويعزّز سمعة المستشفى دون شكّ.

يوجد المزيد من المناقشات حول "دراسة الحالة" لمفهوم نزاهة الأعمال، ومجموعة العقوبات والحوافز التي وضعت في محاولة لمنع ومعالجة الفساد داخل القطاع الخاص؛ وذلك في منشور مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC) بعنوان "دليل مرجعي بشأن تدابير الدولة لتقوية وتعزيز نزاهة الشركات 2013"<sup>2</sup>

### إدارة أخلاقيات العمل : العناصر الرئيسية لبرنامج النزاهة والأخلاقيات الناجح

على الرغم من المزايا والفوائد الواضحة لنزاهة العمل والأخلاقيات؛ فإنّ الاهتمام بها لم يكن كافياً ضمن العمليات والأنشطة الرسمية للإدارة. غير أنه في العقود الأخيرة زادت الضغوطات من المستويات العليا والدنيا على الشركة، من أجل إنشاء ووضع برامج فاعلة للنزاهة والأخلاقيات في الأعمال. إنّ وجود لوائح صارمة، سيدفع ويحفّز الشركات على الانضباط والامتثال للقواعد واللوائح. ومن الأمثلة المعروفة في هذا المجال قانون الممارسات الأجنبية الفاسدة في الولايات المتحدة (FCPA) وقانون الرشوة في المملكة المتحدة. وعلى المستوى الدولي، تتطلّب اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد<sup>3</sup> من الدول التأكد من أنّ القطاع الخاص فيها ملتزم وممثل للمعايير الأساسية للنزاهة والأخلاقيات. وللتأكيد على أهمية أخلاقيات العمل في مكافحة الفساد، فإنّ ممثلي الدول في اتفاقية الأمم المتحدة اعتمدوا القرار 5/6 الصادر بتاريخ 29 نوفمبر (2013) تحت عنوان "القطاع الخاص"، "والقرار 6/5 الصادر بتاريخ 6 نوفمبر (2015) تحت عنوان "بيان سانت بطرسبورغ حول تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص في منع الفساد ومكافحته". في ظل هذه الخلفية أقدمت العديد من شركات الأعمال على إنشاء برامج امتثال؛ لضمان تنفيذ العمليات التجارية، وفقاً للقواعد واللوائح.

في الوقت نفسه، يتوقّع أصحاب المصلحة - مثل الموظفين والعملاء والمساهمين وشركاء الأعمال والمجتمع المدني - معايير أعلى للنزاهة وسلوك العمل الأخلاقي. ولا بدّ من الإشارة هنا إلى أنّ التركيز على القواعد واللوائح وحدها، قد لا يكون كافياً لتلبية هذه التوقعات العالية. وبالتالي فإنّ البرنامج الفاعل للنزاهة والأخلاقيات في العمل، يجب أن يتجاوز الامتثال البحث للوائح والقواعد وحدها، ويتعداها إلى تعزيز ثقافة النزاهة من خلال تدابير داخلية وخارجية وجماعية.

توجد نماذج إدارية مختلفة للتدابير الداخلية لضمان نزاهة الأعمال والأخلاقيات. وعلى الرغم من اختلافها، فإنها تشترك في عدد من الخصائص منها:

<sup>2</sup> Available from the website of UNODC ([www.unodc.org](http://www.unodc.org)).

<sup>3</sup> Ibid.

- تمتع القيادة والإدارة في شركات الأعمال بالالتزام الشخصي والمصدقية والاستعداد للعمل وفقا للقيم التي تتبناها الشركة.
- تشكل القيم والالتزامات معنى ومغزى وموضوعية، ويتم توصيلها بوضوح على سبيل كتابة من خلال دليل أو مدونة قواعد السلوك أو الأخلاقيات.
- تعتمد التدابير الداخلية على تقييم المخاطر، حتى تكون هناك فعالية عالية في إنفاق الموارد المحدودة.
- تتكامل وتطبق القيم خلال الأعمال اليومية، وتوفر الموارد العملية والتدريب للمساهمة في توجيه العاملين في المواقف الصعبة وحتى الرمادية.
- وجود نظام رقابة داخلي وقنوات لرفع التقارير؛ للإبلاغ بصورة واضحة عن الممارسات الخاطئة أو الفاسدة على سبيل المثال.
- النظر إلى برنامج نزاهة وأخلاقيات العمل على أنه عملية تعلم مستمرة، وأن التدابير تراقب وتراجع بصورة منتظمة، وتستخدم الموارد المتوفرة والمتاحة لأغراض التعليم المستمر<sup>4</sup>.

لا ينبغي للشركات تقوية التدابير الداخلية لنزاهة الأعمال والأخلاق فحسب، ولكن أيضاً يجب الاهتمام بالتدابير الخارجية خاصة، وعلى سبيل المثال في ما يتعلق بشركاء الأعمال وسلاسل الإمداد/ التوريد الخاصة بهم. ويجب عدم التركيز على المورد نفسه، بل أيضاً على الشركات المتعاقدة. بالإضافة إلى ضمان الامتثال لمختلف اللوائح الوطنية والدولية، يجب على الشركات أن تتبنى نهجا استباقيا لتعزيز نزاهة الأعمال والأخلاق في سلاسل التوريد، من منطلق مسؤولية الشركات وممارسات الأعمال المستدامة.

أخيراً، يمكن للشركات أيضاً المشاركة في ممارسات جماعية؛ مثل تبادل الخبرات في مجموعات العمل، أو الانضمام إلى مبادرات مثل الميثاق العالمي للأمم المتحدة (UNGC). وفي البيئات التي تسود فيها الممارسات غير الأخلاقية، يمكن للشركات أن تلجأ إلى العمل الجماعي لمحاولة تغيير الوضع الراهن. وعلى سبيل المثال، يمكن للشركات استدعاء منظمين للتدخل أو وضع معايير صارمة في مجالات محددة مثل سلاسل الإمداد. تتطلب شركات الأعمال مناهج مختلفة لإدارة برامج النزاهة والأخلاقيات الخاصة بها؛ وذلك بسبب الاختلاف بين هذه الشركات من حيث الحجم والوضع القانوني ودرجة التعقيد واختلاف الهيكل التنظيمي. وبالتالي لا يوجد نموذج إداري واحد يمكن تطبيقه على جميع الشركات، ولكن المبادئ الأساسية يمكن أن تطبق في كل من الشركات الكبيرة والصغيرة، بما في ذلك الشركات الناشئة. فعلى سبيل المثال، في الشركة الكبيرة، يمكن أن يكون توصيل مضامين برنامج النزاهة للعاملين، من خلال مقطع فيديو يوضع على موقع الشركة في الشبكة أو الويب الخاص بها أو رسالة إلكترونية مع اقتباس من ممثل الإدارة. أما في الأعمال التجارية الصغيرة، حيث المالك هو المدير، فقد يكون من المناسب والأجدى إجراء محادثات فردية مع الموظفين؛ لزيادة التوعية بأهمية النزاهة كقيمة أساسية للشركة. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه في حين قد لا تحتاج الشركات الصغيرة أو الناشئة إلى صياغة وكتابة مدونة قواعد أخلاقية تفصيلية (على الرغم من أن هذا الوضع قد يتغير مع نمو هذه الشركات)، قد تحتاج الشركة متعددة الجنسيات إلى التفكير في أفضل طريقة للتعبير عن نفس القيم في سياقات ولوائح في دول مختلفة؛ حتى يكون جميع

<sup>4</sup> For example, see <https://thefightagainstcorruption.org/>.

موظفها على دراية بها. كما قد تحتاج الشركات متعدّدة الجنسيات أيضاً إلى تقييم مخاطر السلوك غير الأخلاقي في البيئات المختلفة، التي تعمل فيها من أجل اختيار الضوابط الرقابية المناسبة التي على الشركة وضعها. وتواجه الشركات متعدّدة الجنسيات أحيانا مشاكل تتعلّق بالثقافة والجغرافيا (الإقليمية). وهنا تطرأ العديد من الأسئلة: هل ينبغي أن يكون هناك مدوّنات قواعد موحدة يتم تطبيقها في جميع البلدان التي تعمل فيها الشركة متعدّدة الجنسيات؟، أم يجب أن يكون هناك مدوّنات متعدّدة لتلائم مختلف السياقات؟ الحل المناسب هو الحصول على مدوّنات عالمية، توفّر إرشادات عالية المستوى حول قيم الشركة، مدعومة بإرشادات الدولة المعنية لتوفير مستوى من المرونة، ولكن يجب ألا تتعارض مع القيم العالمية للشركة.

يتطلب بناء برنامج ناجح للنزاهة والأخلاقيات في الأعمال التجارية، العمل بشكل متوازٍ على بعدي النزاهة (تعزيز الوقاية من الوقوع في الخطأ) والامتثال (شاملة العقوبات). يتضمّن بعد النزاهة المبادرات التي تساعد الأفراد داخل الشركة على بناء الحساسية لديهم، والقدرة على التفكير بناء على الأخلاقيات، وتقليل الأضرار لتبرير السلوك غير الأخلاقي. وتتضمن الخطوات في هذا الاتجاه ضرب الأمثلة الجيدة التي تتحلّى بها سلوكيات الإدارة العليا، وتوصيل القيمة الأساسية للشركة بصورة واضحة، وتدريب العاملين على مهارات اتّخاذ القرار على أسس أخلاقية، ومواءمة التوظيف، وإدارة الأداء وأنظمة المكافآت مع القيم الأساسية للشركة. وعلى النقيض من ذلك، فإنّ بعد الامتثال يتضمّن المبادرات التي تساعد على خلق بيئة تعضد ممارسة الأخلاقيات والنزاهة عمليا. وتشمل هذه المبادرات تحديد وتجنّب المواقف التي قد تشجّع وتدعو إلى السلوك غير الأخلاقي، وتطبيق الضوابط والعقوبات على هذا السلوك. تلعب الإجراءات والعمليات والسياسات ومدوّنات السلوك دوراً رئيساً في بعد الامتثال. إن الأفكار الواردة أعلاه تنطبق على أيّ عمل، بغضّ النظر عن حجمه ووضع القانوني وتعقيده والمخاطر أو الفرص المتعلقة بعمليات الشركة.

وعلى المستوى الدولي، فقد أعدّ مكتب الأمم المتحدة لمكافحة المخدرات والجريمة وطوّر منشوراً بعنوان برنامج الامتثال والأخلاقيات لمكافحة الفساد في الأعمال التجارية في شكل دليل عملي<sup>5</sup>. ويقدم هذا الدليل المشورة للشركات حول كيفية وضع معايير النزاهة موضع التنفيذ (2013). ويركّز الدليل على العناصر الأساسية التي يجب على الشركات معالجتها ومعالجتها، مع التركيز بصفة خاصة على التحديات والفرص لمنشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة. يعتمد الدليل كذلك على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، وكذلك الآليات الدولية والإقليمية الأخرى التي تزوّد الشركات بالإرشادات حول كيفية دعم معايير النزاهة والوصول إلى مجتمع صالح.

---

<sup>5</sup> Available from the website of UNODC ([www.unodc.org](http://www.unodc.org)).

ومن المبادرات الدولية التي تقدم إرشادات حول أخلاقيات العمل، مبادرة الشراكة ضد الفساد (PACI) التابعة للمنتدى الاقتصادي العالمي<sup>6</sup>، ومبادرة الاتفاق العالمي للأمم المتحدة<sup>7</sup>، ومبادرة مبادئ أعمال منظمة الشفافية الدولية بشأن مكافحة الرشوة<sup>8</sup>، ومبادرة مبادئ مجموعة العشرين، والمنظمة الأوروبية للتعاون والتنمية لحوكمة الشركات، ومبادرة OECD CleanGovBiz<sup>9</sup>.

## مدونات قواعد الأخلاقيات والسلوك المهني

تتمثل إحدى الطرق المهمة لدعم مسار النزاهة والأخلاقيات في وجود مدونة أخلاقيات أو مدونة سلوك فعالة (أو كليهما). وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات بين مدونة الأخلاقيات ومدونة السلوك، فإنهما متشابهان في الممارسة العملية. فمن الناحية النظرية، تعتمد مدونة الأخلاقيات بشكل أكبر على ترسيخ القيم مع التركيز على تشجيع ودعم السلوك الأخلاقي المساند والداعم لقيم الشركة؛ بينما تعتمد مدونة السلوك بشكل أكبر على مبدأ الامتثال والتركيز على اتباع الإرشادات العملية وإنزال العقوبات في حالة عدم الامتثال. وفي الواقع العملي، نجد أن المدونات تمزج بين النوعين، وتتضمن الأحكام المستندة على القيم والأحكام المستندة على تطبيق القانون والامتثال للوائح.

يُتوقع أن يكون لكل شركة مجموعة من السياسات القائمة على النزاهة والامتثال للوائح، وأن تعكس مدونة الأخلاقيات البعدين المذكورين الذين تمت مناقشتهم سابقاً. فعلى سبيل المثال، يجب أن تتوافق المكونات المختلفة للمدونة مع القيم الأساسية للشركة ومع المبادئ الأخلاقية الأساسية، وأن تشجع السلوك الأخلاقي للأفراد. كما يجب أن تكون المدونة مكتوبة بصورة واضحة وموجزة، حتى يمكن فهم محتواها بسهولة، وأن تكون جذابة ويسهل الوصول إليها، وتحتوي على بعض الأمثلة، وأن تُعرض وتُنسق بأشكال مختلفة.

توفّر العناصر العملية للمدونة نظرة ثاقبة حول ثقافة الشركة، التي تتضمن رؤية الإدارة العليا والمخاطر الأخلاقية والتنظيمية الرئيسية، والمعلومات عن أنظمة الإبلاغ عن المخالفات، والالتزام بعدم الانتقام، والتركيز على الجهات الخارجية والإرشادات الواضحة التي تفيد العاملين في اتخاذ القرارات عند مواجهة معضلات عملية، والوصول إلى مصادر محددة لمزيد من الإرشادات.

يمكن أن تتضمن عملية تطوير مدونة الأخلاقيات تشكيل لجنة لتنفيذ العملية كمشروع يبدأ بعقد المقابلات والمشاورات مع الأشخاص الرئيسيين في الشركة، وإجراء بحث مكتبي حول المحتوى النموذجي أو الأمثل للمدونات، وأخذ عينات من مدونات بعض الشركات المماثلة، ومن ثم صياغة مسودة المدونة، ومن بعدها استشارة خبراء خارجيين ووضع خطة التنفيذ وخطة المراجعة للمدونة.

---

<sup>6</sup> For more information, see [www.weforum.org/communities/partnering-against-corruption-initiative](http://www.weforum.org/communities/partnering-against-corruption-initiative)

<sup>7</sup> For more information, see [www.unglobalcompact.org/](http://www.unglobalcompact.org/).

<sup>8</sup> For more information, see [www.transparency.org/whatwedo/publication/business\\_principles\\_for\\_countersing\\_bribery](http://www.transparency.org/whatwedo/publication/business_principles_for_countersing_bribery).

<sup>9</sup> Available at [https://corporategovernance.dk/sites/default/files/media/g20\\_oecd\\_principles\\_of\\_cg.pdf](https://corporategovernance.dk/sites/default/files/media/g20_oecd_principles_of_cg.pdf)

لا شك أن كل صاحب مصلحة في الشركة يحاول تطبيق مبدأ النزاهة، من وجهة نظر قد تختلف عن الآخرين. وبالتالي أخذ جميع جهات النظر بعين الاعتبار، سيساعد كثيرا في إعداد مدونة تكون أكثر شمولاً وفعالية للشركة. فعلى سبيل المثال وفي حالة المستشفى، فإن الملاك (المساهمين) في المستشفى والمرضى والموظفين والمجتمع حوله والحكومة، هم جميعاً أصحاب مصلحة في المستشفى، ويجب أخذ وجهات نظرهم بعين الاعتبار عند صياغة وتطبيق مدونة الأخلاقيات والسلوك الممي للخاص بالمستشفى. قد تعبر بعض الأحكام عن كيفية ممارسة النزاهة من قبل الموظفين وتجاه الموظفين، وقد يهتم آخرون بكيفية ممارسة النزاهة من قبل المرضى وتجاه المرضى. توجد بعض الأمثلة للمدونات في قسم "المراجع الأساسية".

## شركات الأعمال والتنمية المستدامة

لا تتوقف مسؤولية شركات الأعمال عند تحمل المسؤولية، بل عليها إظهار الرغبة في المساهمة في جعل المجتمع أكثر استدامة. في العام 2015 اعتمدت الأمم المتحدة أهداف التنمية المستدامة (SDGs)، وعددها سبعة عشر هدفا ترمي في الأساس إلى القضاء على الفقر، وحماية كوكب الأرض، وضمان الرخاء للجميع. يتطلب تحقيق هذه الأهداف السبعة عشر مساهمات جميع أصحاب المصلحة المعنيين؛ بما في ذلك القطاع الخاص، وتشكل هذه الأهداف إطار عمل مفيد للانخراط فيه والمشاركة من الجميع. وتتضمن أهداف التنمية المستدامة ما يلي:

- 1- القضاء على الفقر
- 2- القضاء على الجوع
- 3- الصحة الجيدة والرفاه
- 4- التعليم الجيد
- 5- المساواة بين الجنسين
- 6- المياه النظيفة والنظافة الصحية
- 7- طاقة نظيفة وبأسعار معقولة
- 8- العمل اللائق والنمو الاقتصادي
- 9- الصناعة والابتكار
- 10- الحد من عدم المساواة
- 11- مدن ومجتمعات محلية مستدامة
- 12- استهلاك



Source: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>



يمكن لشركات الأعمال المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بعدة طرق؛ فعلى سبيل المثال يمكن أن يتم ذلك من خلال استخدام الطاقة النظيفة والمتجددة، والالتزام بدفع رواتب عادلة للموظفين، وضمان الصحة والسلامة في مكان العمل، واستخدام الموردين المحليين، والالتزام بدفع الضرائب ودعم نظام التعليم. كذلك نجد أحياناً بعض شركات الأعمال تروّج إلى دعم الصحة كجزء من إستراتيجيتها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، بينما تركز شركات أخرى على إدارة النفائات بطريقة تقلّل من تلوث المجاري المائية، أو تنخرط في شراكات بين القطاعين العام والخاص لتطوير البنية التحتية العامة.

تمثل أهداف التنمية المستدامة فرصاً استثمارية لشركات الأعمال، ولكنها أيضاً تشكّل وتتضمّن بعض المخاطر. ولتفادي المخاطر والاستفادة من الفرص، يتوجّب على شركات الأعمال تشكيل شراكات مع الحكومات والمجتمع المدني لمعالجة هذه القضايا والمشاكل. وفي حالة عدم القيام بذلك، فإنّ استدامة الكوكب (بما في ذلك العمليات التجارية للشركات) ستكون في خطر. وفي الوقت نفسه، نجد أنّ هذه القضايا والمشكلات تمثل فرصاً أمام شركات الأعمال للابتكار وريادة الأعمال، وبالتالي الاستفادة من هذه الابتكارات في تقديم حلول لمشاكل العالم الملحّة.

توجد طريقة أخرى تلتزم بها الشركات بالاستدامة وتحمل المسؤولية المشتركة لتحقيق عالم أفضل. وتتمثّل في الانضمام إلى الميثاق العالمي للأمم المتحدة. يشجّع هذا الميثاق شركات الأعمال على القيام بالأعمال التجارية بمسؤوليّة؛ من خلال مواءمة استراتيجياتها وعملياتها مع عشرة مبادئ حول حقوق الإنسان والعمل والبيئة ومكافحة الفساد. إنّ هذه المبادئ العشرة للميثاق العالمي للأمم المتحدة مستمدّة من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان<sup>10</sup>، وإعلان منظّمة العمل الدولية بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل<sup>11</sup>، وإعلان ريو بشأن البيئة والتنمية<sup>12</sup>، واتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد<sup>13</sup>. يشجّع الميثاق العالمي للأمم المتحدة شركات الأعمال على اتّخاذ أفعال استراتيجية من أجل النهوض بالأهداف المجتمعيّة وترقيتها؛ مثل تلك الواردة في أهداف التنمية المستدامة، مع التركيز على التعاون والابتكار.

---

<sup>10</sup> [www.un.org/Overview/rights.html](http://www.un.org/Overview/rights.html)

<sup>11</sup> [www.ilo.org/declaration/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/declaration/lang-en/index.htm).

<sup>12</sup> <https://sustainabledevelopment.un.org/rio20/futurewewant>

<sup>13</sup> [www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/index.html](http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/index.html)

- Donaldson, Thomas and James P. Walsh (2015). Toward a theory of business. *Research in Organizational Behavior*, vol. 35, pp. 181–207. » Available from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191308515000088>.
- Elegido, J.M. (1996). *Fundamentals of Business Ethics: A Developing World Perspective*. Ibadan, Nigeria: Spectrum Books Limited.
- Paine, Lynne S (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review* (March-April), pp. 106-117. » Available from <https://hbr.org/1994/03/managing-for-organizational-integrity>.
- Porter, Michael E. and Mark R. Kramer (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review* (January-February). » Available from <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.
- United Nations Office on Drugs and Crime (2013). *A Resource Guide on State Measures for Strengthening Corporate Integrity*. New York. » Available from: [http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/Resource\\_Guide\\_on\\_State\\_Measures\\_for\\_Strengthening\\_Corporate\\_Integrity.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/Resource_Guide_on_State_Measures_for_Strengthening_Corporate_Integrity.pdf).
- United Nations Office on Drugs and Crime (2013). *An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide*. New York. » Available from [https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).
- Welsh, David T. and others (2015). The slippery slope: how small ethical transgressions pave the way for larger future transgressions. *Journal of Applied Psychology*, vol. 100, No. 1, pp. 114–127. » Available from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24865577>.

## تمارين

يحتوي هذا القسم على تمارين مقترحة لتعزيز العملية التعليمية داخل الفصل، وما قبل بداية المحاضرة . كما ستكون هناك واجبات لاحقة في قسم منفصل، يتوجب على الطلاب أدائها بعد الإنتهاء من تدريس الوحدة؛ وذلك بغرض تقييم فهم الطالب للوحدة.

تعدّ التمارين الواردة في هذا القسم أكثر ملاءمة للفصول التي يصل عدد طلابها إلى 50 طالبًا؛ إذ يمكن تنظيم الطلاب بسهولة في مجموعات صغيرة لمناقشة الحالات أو إجراء الأنشطة، قبل أن يقدّم ممثلو المجموعة ملاحظات إلى الفصل بأكمله. وعلى الرغم من أنه من الممكن أن يكون لديك نفس بنية المجموعة الصغيرة في الفصول الكبيرة التي تضمّ بضع مئات من الطلاب؛ فإنّ ذلك يمثل تحدّيًا أكبر، وقد يرغب المحاضر في تكييف تقنيات التيسير لضمان وقت كافٍ للمناقشات الجماعية، بالإضافة إلى تقديم التغذية الراجعة للفصل بأكمله. إنّ أسهل طريقة للتعامل مع متطلّبات مناقشة المجموعة الصغيرة في فصل كبير، هي أن تطلب من الطلاب مناقشة المشكلات مع الطلاب الأربعة أو الخمسة الجالسين بالقرب منهم نظرًا للقيود الزمنية، لن تتمكّن جميع المجموعات من تقديم ملاحظات في كلّ تمرين. ويوصى بأن يقوم المحاضر باختيارات عشوائية، ويحاول ضمان حصول جميع المجموعات على فرصة تقديم التغذية الراجعة مرة واحدة على الأقل خلال الجلسة .. وإذا سمح الوقت يمكن للمحاضر تسهيل المناقشة في جلسة عامة، بعد أن تقدّم كلّ مجموعة التغذية الراجعة.

تعتبر جميع التمارين الواردة في هذا القسم مناسبة لكّل من طلاب الدراسات العليا والمرحلة الجامعيّة. ومع ذلك نظرًا لاختلاف المعرفة السابقة للطلاب وتعرضهم لهذه المشكلات على نطاق واسع؛ فإنّه يجب أن تستند القرارات المتعلقة بمدى ملاءمة التمارين إلى سياقهم التعليمي والاجتماعي، ويتوجب على المحاضر ربط كلّ تمرين بالقضايا الرئيسيّة التي نوقشت في هذه الوحدة.

تمرين ما قبل بداية المحاضرة : ماذا تعرف عن نزاهة الأعمال؟

يمكن القيام بهذا التمرين كجزء من عملية التحضير والتهيئة للمحاضرة التي يتلقاها الطلاب لاحقاً. فقبل بداية المحاضرة، يطلب المحاضر من الطلاب الاطلاع على الرابط، وإكمال وحدة واحدة أو أكثر من وحدات الفيديو المرتبطة بأداة التعلم الإلكتروني على الرابط التالي:

<https://thefightagainstcorruption.org/>.

تستكشف وحدات الفيديو - والمتوفرة مجاًاً عبر الإنترنت بأكثر من 20 لغة - بعض العضلات الأخلاقية السائدة في دنيا الأعمال؛ وبعض الموضوعات التي أثّرت في الفيديو تمّت تغطيتها في هذه الوحدة مثل سياسة الهدايا التي تتبعها الشركة. ويمكن للمحاضر الرجوع إلى مقاطع الفيديو باستمرار عند مناقشة بعض هذه القضايا، كما يمكن أن يبدأ المحاضرة بطرح أسئلة حول العضلات الأخلاقية التي أثّرت في مقاطع الفيديو.

#### إرشادات للمحاضر

أداة التعلم الإلكتروني هي نتاج مشترك بين الاتفاق العالمي للأمم المتحدة UNGC ومكتب الأمم المتحدة لمكافحة المخدرات والجريمة UNODC. في هذه الوحدة تستخدم الأداة ست وحدات فيديو تفاعلية؛ لتعزيز وتعميق فهم الجمهور للمبدأ العاشر<sup>14</sup> للاتفاق العالمي للأمم المتحدة ضد الفساد، وميثاق الأمم المتحدة ضد الفساد. وهي موجّهة أساساً للفاعلين في القطاع الخاص، ويمكن أن يكون التمرين ذا فائدة أيضاً للطلاب الذين يدرسون هذه الوحدة.

<sup>14</sup> More information here: [https://www.unglobalcompact.org/what-is\\_gc/mission/principles/principle-10](https://www.unglobalcompact.org/what-is_gc/mission/principles/principle-10)

## التمرين 1: تحديد مساهمات شركات الأعمال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

يهدف هذا التمرين إلى تعريف الطلاب بأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (SDGs)، والتي تمثل إطارا عالميا لتوجيه وإبراز جهود الحكومات والشركات والمجتمع المدني وأصحاب المصلحة الآخرين، المعنيين بإنهاء الفقر وحماية الكوكب وضمان الرخاء والازدهار للجميع. ويمكن للمحاضر إجراء التمرين إما بصورة فردية، أو عن طريق تشكيل مجموعات صغيرة من الطلاب لتطوير فهم أهداف التنمية المستدامة والمساهمات المحتملة، والتأثير الذي يمكن أن تحدثه الشركات في تحقيق الأهداف. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن الهدف من التمرين هو حمل الطلاب على تقديم تقييم شامل لمساهمات شركات الأعمال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، والعمل على تعميق مفهوم التنمية المستدامة، وكيف يمكنهم الاستفادة من الإطار العام لأهداف التنمية المستدامة، وأداء الأعمال بمسؤولية وسلوك أخلاقي. علاوة على ذلك، يمكن أن يطلب المحاضر من الطلاب التفكير وإبداء الرأي حول الآثار السلبية المحتملة لممارسة الأعمال التجارية، وكيفية التقليل منها.

### إرشادات للمحاضر

يمكن للمحاضر تقديم لمحة عامة عن أهداف التنمية المستدامة والسياق الذي يمكن أن تطبق فيه<sup>15</sup>.

أولاً: يوزع المحاضر الطلاب إلى مجموعات صغيرة، ويحدد لكل مجموعة هدفين أو ثلاثة من أهداف التنمية المستدامة اعتماداً على عدد الدارسين في الفصل.

ثانياً: يطلب المحاضر من كل مجموعة إجراء مسح سريع عبر الإنترنت للأبحاث المرتبطة بالأهداف التي تم تكليفهم بها. سيناقش الطلاب في كل مجموعة كيفية مساهمة شركات الأعمال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة المحددة لهم، وما الآثار السلبية المحتملة والنتائج عن ممارسة الأعمال التجارية، وكيفية التخفيف من هذه الآثار السلبية؟ يُطلب من الطلاب التفكير في أمثلة عملية توضح أهمية السلوك التجاري الأخلاقي للشركة نفسها، وأهميته في تحقيق أهداف التنمية المستدامة يمكن تخصيص ما بين 15-20 دقيقة للقيام بهذا النشاط.

ثالثاً: يُطلب من كل مجموعة تقديم عرض تقديمي مدته ثلاث دقائق لأهم النتائج التي توصلوا إليها، من خلال البحث والمناقشة لنتائج دراساتهم؛ مع التركيز على عقلانية ومنطقية أهداف التنمية المستدامة المحددة لهم، وكيفية مساهمة الأعمال فيها، وكيفية تخفيف الآثار السلبية المحتملة.

<sup>15</sup> For more information about the Sustainable Development Agenda, see [www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/](http://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/).

## التمرين 2: لعب الأدوار: قيمة الأخلاقيات ودورها

يشجّع المحاضر الطالب من خلال هذا التمرين على النظر في حالة عملية للنزاهة والأخلاق من الواقع، والتفكير في أمثلة معينة وملموسة توضّح بجلاء أنّ اتباع مسار النزاهة والأخلاقيات له فوائد ومزايا كبيرة لشركات الأعمال، وإقناع عامة الجمهور بذلك. يساعد هذا التمرين الطلاب على استيعاب وترسيخ رسالة هذه الوحدة، وسيكون ذا فائدة عملية لهم في مرحلة لاحقة عندما يتشربون ويحملون روح نزاهة العمل والأخلاقيات إلى أماكن العمل والمواقع الوظيفية.

لمزيد من المعلومات حول النهج العملي المتبع في هذا التمرين، يمكن للمحاضر الرجوع و الاطلاع على الوحدة السابعة حول النزاهة والأخلاق (استراتيجيات العمل الأخلاقي)

### إرشادات للمحاضر

أولاً: يوزّع المحاضر الطلاب إلى مجموعات صغيرة، ويطلب منهم ممارسة العصف الذهني، وطرح الأفكار؛ لتوضيح أنّ تبني واتباع مسار للنزاهة والأخلاقيات يعود بفوائد إيجابية لشركات الأعمال، يتمثل في جذب المواهب والاحتفاظ بالعملاء، ويفيد قيمة العلامة التجارية للشركة. وفي الوقت نفسه فإن ضعف مستوى النزاهة والأخلاقيات في العمل، قد يترتب عليه نتائج سلبية محتملة؛ مثل السمعة السيئة لدى الإعلام وعامة الجمهور، والغرامات، وإنهاء العلاقات التجارية، ونقص الكفاءة.

يطلب المحاضر من كلّ مجموعة من الطلاب اختيار شركة أعمال، على سبيل المثال يمكن أن تكون شركة تكنولوجيا المعلومات - تجارة التجزئة - شركة الأدوية. ومن ثم إعطاء أمثلة واقعية مستقاة من سياق الأعمال. يخصّص لهذا النشاط 10-15 دقيقة. ولترسيخ واستيعاب الحجج، يطلب المحاضر من الطلاب الانخراط في لعب أو تمثيل الأدوار لمدة 10 دقائق. يتطلّب لعب الأدوار أن يقوم أحد الطلاب بتمثيل أو لعب دور الموظف الذي يحاول إقناع مشرفه - الذي يمثله طالب آخر - بوجود حالة عمل تتعلق بالنزاهة والأخلاقيات مزايها تفوق التكاليف. في نهاية التمرين، تقوم مجموعتان بتمثيل لعب الأدوار أمام بقية الطلاب في الفصل.

### التمرين 3: دراسة حالة : تحليل مدونات قواعد السلوك

يهدف هذا التمرين إلى حمل الطلاب على تحليل مدونات الأخلاقيات أو مدونات السلوك المهني؛ وذلك لتطوير فهم أولي للغة التي تُكتب بها المدونات، وكيفية ترجمتها إلى ممارسة عملية. يجب على المحاضر في الجزء الأول من التمرين، شرح المدونات مع تزويد الطلاب ببعض الأمثلة، وإبراز المكونات المختلفة لهذه المدونات، وكيف أنّها تتكامل مع بعضها البعض. في الجزء الثاني، يتم تقسيم الطلاب إلى مجموعات صغيرة؛ لتحليل المدونات وتحديد مكوناتها الرئيسية. يمكن استخدام مجموعة مختارة من الأسئلة المضمنة في إرشادات المحاضر أدناه، كعينة لإرشاد وتوجيه الطلاب، ويخصّص لهذا النشاط 15 دقيقة. بعد ذلك يطلب المحاضر من الطلاب مشاركة النتائج التي توصلوا إليها مع بقية الطلاب، ويخصّص لهذا النشاط 5-10 دقيقة. يُتوقع من نقاش الأسباب الكامنة وراء إدراج المكونات المختلفة للمدونات، وجود حاجة وأهمية مواءمة المدونات مع القيم الجوهرية للشركة ومع المبادئ الأخلاقية الأساسية ويمكن أن يخصص ما بين 5-10 دقائق لهذا النشاط.

#### إرشادات للمحاضر

بالنسبة للجزء الأول من التمرين، يمكن للمحاضر طباعة مدونات الشركات المقترحة في هذه الوحدة – وهي مجموعة تاتا ومقرها الهند ودوراتكس ومقرها البرازيل، وشركة جلاكسو سميث كلاين وإكسون موبيل ومقرها المملكة المتحدة، وشركة سبكتريس الأمريكي - مسبقا وقبل بداية التمرين، أو إرسال الروابط للطلاب حتى يتمكنوا من الوصول إلى مدونات هذه الشركات بسهولة داخل الفصل عند القيام بالتمرين. يمكن للمحاضر استخدام مدونات أكثر حداثة وملاءمة، باللجوء إلى مواقع الويب للشركات في بلدانهم.

يمكن للمحاضر طباعة التعليمات الخاصة بما يود معرفته في المدونات، أو عرض التعليمات في شريحة خلال إجراء هذا التمرين. من أمثلة التعليمات ما يلي:

- (1) التحقق من أن المدونة تحتوي على مقدمة قد تساعد الموظفين على فهم الأسباب الكامنة وراءها.
- (2) التحقق من أن المقدمة تتماشى مع رسالة الشركة ورؤيتها.
- (3) التحقق من أن المدونة توقّر أحكامًا تحمي مصالح مختلف أصحاب المصلحة؛ الموظفين، والحكومة، والمنافسين، والمجتمع، والمساهمين، والعملاء، والصالح العام للمجتمع.
- (4) التحقق مما تقوله المدونة بشأن تضارب المصالح والهدايا والمدفوعات المشكوك فيها، وما إلى ذلك.
- (5) تقييم اللغة التي كتبت بها المدونة، ومدى سهولة فهمها وتنفيذها.

#### التمرين 4: كيفية توصيل مدونات قواعد الأخلاقيات؟

في هذا التمرين، يُطلب من الطلاب العودة إلى مجموعاتهم، وإلقاء نظرة ثانية على مدونات السلوك التي قاموا بتحليلها فعلياً تكمن الصعوبة الرئيسة في مدونات قواعد السلوك أو الأخلاقيات، في أن شركات الأعمال بحاجة إلى التأكد من أن هذه المدونات لا تظل حبراً على ورق، بل يتم تنفيذها عملياً. يهدف هذا التمرين إلى النظر في كيفية مساهمة مدونات السلوك والأخلاقيات التي تم تحليلها في التمرين 3 في بناء وتنفيذ برنامج ناجح للنزاهة والأخلاقيات. يشجع المحاضر الطلاب على اختيار بعض العناصر الأساسية، والخروج بأفكار حول كيفية توصيل القوانين واللوائح بشكل فعال للعاملين. يقوم الطلاب أيضاً بعرض نماذج أولية حول كيفية توصيل المدونات على سبيل المثال، من خلال ملصقات ولعب أدوار قصيرة؛ كاريكاتير، وتدريب، واختبارات، ومسابقات العاملين.

#### إرشادات للمحاضر

هذا التمرين هو استمرار للتمرين 3؛ بمعنى أن ينظر الطلاب إلى نفس المدونات، ولكن بمنظور آخر. في التمرين السابق يستكشف الطلاب مكونات المدونات، أما في هذا التمرين فيخوض الطلاب ويتعمقون في الأسباب الكامنة وراء كل مكون، آخذين في الاعتبار كيف يمكن لبعض عناصر الثقافة التنظيمية أن تدعم تنفيذ المدونات. أولاً يتم تقسيم الطلاب إلى فرق، ويطلب من كل فريق مناقشة وإعداد نموذج أولي في مدة 20 دقيقة. ويجب أن يشجع المحاضر الطلاب على التفكير بطرق إبداعية في تطوير النماذج الأولية مثل الملصقات ولعب الأدوار القصيرة والرسوم والصور الكاريكاتيرية والدورات التدريبية والاختبارات. ثانياً: يمكن اختيار مجموعتين لتقديم نماذجهم الأولية في مدة أقصاها 10 دقائق. أخيراً: ستركز المناقشة في الفصل على الأفكار العملية المكتسبة أثناء التمرين، وعلى إيصال المبادئ المنصوص عليها في المدونات للعاملين في خلال 10 دقائق. ولا بد للمحاضر أن يشير هنا إلى أن الشركات الرائدة تطالب الموردين بشكل متزايد بمدونات السلوك أو الأخلاقيات، أو قد يكون لديها مدوناتها الخاصة بسلوك سلاسل التوريد. إن طريقة وكيفية تنفيذ المدونات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، يمثل موضوعاً قد يحتاج لبحث ومناقشة متعمقة.

يمكن للمحاضر أن ينسق هذا التمرين كمجموعة أخرى من العروض التقديمية الشفوية أو يمكن تقديمه على شكل جلسة تفاعلية.



## الهيكل المقترح لتقديم المادة العلمية للطلاب

يحتوي هذا القسم على توصيات لتنظيم وتسلسل مفردات محتوى الوحدة، مع تحديد الوقت اللازم لتقديم كل جزء؛ بهدف تحقيق نتائج التعلم المطلوبة خلال الثلاث الساعات المخصصة لتقديم المادة العلمية. قد تُترك الحرية للمحاضر في تعديل الوقت المخصص لكل قسم أو جزء من المحاضرة. فعلى سبيل المثال، قد يرغب المحاضر في تقليل الزمن المخصص لبعض الأجزاء، مثل المقدمة، وتهيئة الطلاب وتعريفهم بمحتوى المقرر أو الخلاصة والنتائج أو فترات الاستراحة؛ وذلك لإعطاء المزيد من الوقت للعناصر الأخرى.

**مقدمة (10 دقائق) :** يناقش المحاضر أهداف وغايات الوحدة وطرق التدريس، وربطها مع مضمون وحدة النزاهة والأخلاق رقم 1. من المفترض أن يقدم أيضاً هيكل تدريس الوحدة وخطة التقييم. ويمكن للمحاضر الرجوع إلى تمرين ما قبل بداية تقديم المحاضرة، وتوجيه سؤال للطلاب عن المعضلات الأخلاقية التي ظهرت أو قد تظهر في أداة وأسلوب التعلم الإلكتروني.

**تطبيق قواعد الأخلاقيات في العمل: دراسة حالة عمل (40 دقيقة)**

يشرح المحاضر بطريقة تبادلية وتفاعلية مع الطلاب طرق تطبيق المبادئ الأخلاقية في الأعمال التجارية، ويشير في ذلك إلى المستويات المختلفة وإلى المبادئ الستة التي تمت مناقشتها في قسم قضايا رئيسة في بداية الوحدة.

• يمكن تحليل قرار إداري افتراضي أو تاريخي للكشف عن توافقه (أو عدم توافقه) مع المبادئ الستة التي تم ذكرها، وإلى أي مدى أخذ هذا القرار في الحسبان مصالح أصحاب المصلحة، وإلى أي مدى ساهم أو لم يساهم هذا القرار في إيجاد مناخ وثقافة أخلاقية في شركة الأعمال.

• يلخص المحاضر النقاط التي أثرت، مع التركيز على الفوائد المختلفة التي تجنيها الشركات عندما تتصرف بشكل أخلاقي، من حيث كسب السمعة الجيدة وجذب المواهب؛ وذلك للعمل فيها، والحصول على تراخيص التشغيل، والوصول إلى التمويل العام وعقود المشتريات، والمشاركة في المشاريع الدولية والتوقعات المجتمعية والابتكار. كما يتطرق المحاضر بإيجاز إلى أهداف التنمية المستدامة، ودور القطاع الخاص في تحقيقها.

• إجراء التمرين 1 و/أو التمرين 2

**خطاب حول إدارة أخلاقيات العمل (20 دقيقة)**

• يقدم المحاضر الإطار العام للإدارة، والذي يمكن أن يوجد في برامج النزاهة والأخلاقيات في الأعمال (يمكن مراجعة المناقشة حول إدارة أخلاقيات العمل في قسم القضايا الرئيسية من الوحدة).

• يمكن للمحاضر أيضاً - وفي مناقشة مفتوحة - أن يطلب من الطلاب النظر إلى برنامج النزاهة والأخلاق في العمل؛ من خلال منظور أصحاب المصلحة الخارجيين (على سبيل المثال: المشرعون، والمنظمون، والمنظمات غير الحكومية، والمنظمات الصناعية)، والاعتماد في نفس الوقت على الموارد المتاحة مجاًاً والمدرجة أدناه.

## تقديم مدونات قواعد السلوك ومدونات قواعد الأخلاقيات (30 دقيقة)

- لتهيئة المشهد لجلسة تفاعلية، يقدم المحاضر مدونات السلوك أو مدونات أخلاقيات متنوعة لأنواع مختلفة من الشركات، على أن تتضمن التحديات والقيود. كما يجب مناقشة قضايا مثل الغرض من العمل بهذه المدونات، ونطاق عملها (مثل الموظفين وشركاء الأعمال)، واختيار اللغة التي تكتب بها ومحتواها.
- يقود المحاضر نقاشاً صفيًا حول الموضوعات المختلفة التي يتم تضمينها عادةً في مدونة السلوك، بالإضافة إلى أسلوبها وهيكلها ومكوناتها ورؤية الإدارة العليا.
- يمكن للمحاضر استخدام شرائح العرض المتوفرة لهذه الوحدة، لتقديم مدونات السلوك للشركات المختارة.
- يقوم المحاضر بعد ذلك بتقديم ثلاث مدونات للسلوك، مختارة من مختلف الصناعات أو القطاعات التي تستخدم خلال الجلسة التفاعلية. ويجب تقديم مدونات تمثل وتعكس تنوع الصناعات واختلاف العاملين والمواقع الجغرافية والسياقات الثقافية. كما يمكن اقتراح استخدام مدونات الشركات التالية، والتي يمكن الوصول إليها من خلال الروابط أدناه:

TataGroup: <https://www.tata.com/content/dam/tata/pdf/Tata%20Code%20Of%20Conduct.pdf> Duratex:

<http://www.duratex.com.br/ir/code-of-ethics>

GlaxoSmithKline: <https://www.gsk.com/en-gb/about-us/policies-codes-and-standards/>

Exxon: [https://corporate.exxonmobil.com/-/media/Global/Files/who-we-are/Standards-of-Business-Conduct\\_apr.pdf](https://corporate.exxonmobil.com/-/media/Global/Files/who-we-are/Standards-of-Business-Conduct_apr.pdf)

Spectris: [www.spectris.com/~/\\_media/Files/S/Spectris/documents/signpost-docs/code-of-business-ethics.pdf](http://www.spectris.com/~/_media/Files/S/Spectris/documents/signpost-docs/code-of-business-ethics.pdf)

التمرين 3: (30 دقيقة): تقديم التمرين 3

التمرين 4: (40 دقيقة) تقديم التمرين 4

الختام (10 دقائق): يلخص المحاضر للطلاب ما تم تعلمه خلال الثلاث ساعات، بالتركيز على النقاط التالية:

- أخلاقيات العمل هي عنصر أساسي لنجاح الأعمال التجارية المستدامة.
- يجب على الشركات رسم قيمها بطريقة هادفة للتفاعل مع موظفيها، ومساعدتهم على اتخاذ قرارات عمل سليمة وأخلاقية.
- تعتبر ثقافة الانفتاح والحقيقة والنزاهة المؤسسية ضرورية؛ لإيجاد حلول أخلاقية تلبي احتياجات مختلف أصحاب المصلحة في الشركات، وتستجيب بشكل مناسب للمعضلات المعقدة التي تتطلب نهجًا عميقًا متعدد الوظائف.

## مراجع أساسية

يقدم هذا الجزء قائمة من المراجع المتاح الوصول إليها؛ إذ يمكن للحاضر أن يطلب من الطلبة قراءة بعضها قبل بداية المحاضرة، بناء على هذه الوحدة

MacDonald, Chris and Alexei Marcoux (n.d.). *Concise Encyclopedia on Business Ethics*. Journal Review Foundation. » This online resource contains definitions and descriptions of some ethical concepts. It could be a helpful baseline reference for keeping things simple. Available from <https://conciseencyclopedia.org/>.

Elegido, J.M. (1996). *Fundamentals of Business Ethics: A Developing World Perspective*. Ibadan, Nigeria: Spectrum Books Limited. » This is a resource that deals extensively with the topic of integrity and ethics in business. The lecturer will find other content there that could further enrich the course and help to achieve the learning objectives. Available from [http://www.lbs.edu.ng/sites/faculty\\_research/elegido\\_juan\\_publications](http://www.lbs.edu.ng/sites/faculty_research/elegido_juan_publications).

Paine, Lynne S (1994). *Managing for organizational integrity*. *Harvard Business Review* (March-April), pp. 106-117. » This seminal article provides a basis for explaining how to achieve ethical management in a business using the integrity and compliance approaches. Available from <https://hbr.org/1994/03/managing-for-organizational-integrity>.

أدناه عيّنات من مدوّنات قواعد السلوك التي يمكن استخدامها في تقديم المحاضرة، وأيضاً أمثلة عملية وفي مناقشة التمارين

Tata Group: <https://www.tata.com/content/dam/tata/pdf/Tata%20Code%20Of%20Conduct.pdf> Duratex:

<http://www.duratex.com.br/ir/code-of-ethics>

GlaxoSmithKline: [www.gsk.com/en-gb/about-us/policies-codes-and-standards/](http://www.gsk.com/en-gb/about-us/policies-codes-and-standards/)

Exxon: [https://corporate.exxonmobil.com/-/media/Global/Files/who-we-are/Standards-of-Business-Conduct\\_apr.pdf](https://corporate.exxonmobil.com/-/media/Global/Files/who-we-are/Standards-of-Business-Conduct_apr.pdf)

Spectris: [www.spectris.com/~media/Files/S/Spectris/documents/signpost-docs/code-of-business-ethics.pdf](http://www.spectris.com/~media/Files/S/Spectris/documents/signpost-docs/code-of-business-ethics.pdf)

يمكن الاستفادة من المصادر التالية كموجهات، واستخدامها في تطوير قواعد السلوك:

OECD (2001). Codes of Corporate Conduct: An Expanded View on Their Content. » Available from [http://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/codes-of-corporate-conduct\\_206157234626;jsessionid=13610gtsbw6ev.x-oecd-live-03](http://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/codes-of-corporate-conduct_206157234626;jsessionid=13610gtsbw6ev.x-oecd-live-03).

Business & Sustainable Development Commission (2017). Better Business, Better World. » Available from <http://report.businesscommission.org/uploads/Executive-Summary.pdf>

## مراجع متقدمة

القراءات الواردة أدناه مقترحة للطلاب والمحاضرين، للإطلاع عليها وللحصول على المزيد من المعلومات، وهي تتعلق بمحتوى ومضمون هذه الوحدة. تشمل القراءات المتقدمة والمقترحة أدناه؛ الإجراءات والقواعد والمعايير المتاحة عبر الإنترنت، والتي تساند وتدعم النزاهة وأخلاقيات العمل، وتسهّل على الطالب استيعاب المادة. كما توجد مصادر تتعلّق بالأفعال والممارسات الجماعية، التي تسهّل وتقلّل من التحدّيات والعوائق المرتبطة بالأخلاقيات والنزاهة، والتي لا تستطيع منظمات الأعمال أن تواجهها منفردة. يجب الأخذ بعين الاعتبار آراء أصحاب المصلحة الخارجيين؛ لأنها قد تضيف آراء نيّرة لشركات الأعمال. علاوة على ذلك توجد بعض المصادر الأكاديمية، التي تسمح للمحاضرين والطلاب بدراسة موضوعات الوحدة بعمق، وإثراء النقاش داخل القاعة وتسهيل التطبيقات والتمارين العملية.

Carroll Archie B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, vol. 34, No. 4., pp. 39-48.

Cialdini, Robert B., Petia K. Petrova and Noah J. Goldstein (2004). The hidden costs of organizational dishonesty. *MIT Sloan Management Review* (Spring), pp. 67-73.

Crane Andrew and Dirk Matten (2016). *Business Ethics. 4th ed.* Oxford: Oxford University Press. Donaldson, Thomas (2015). Where the facts end: Richard De George and the rise of business ethics. *Journal of Business Ethics*, vol. 127, No. 4, pp. 783-787.

Donaldson, Thomas (2012). Three ethical roots of the economic crisis. *Journal of Business Ethics*, vol. 106, No. 1, pp. 5-8.

Donaldson, Thomas (2008). Hedge fund ethics. *Business Ethics Quarterly*, vol. 18, No. 3, pp. 405-416.

Freeman, R. Edward (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

OECD (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Available from [https://corporategovernance.dk/sites/default/files/media/g20\\_oecd\\_principles\\_of\\_cg.pdf](https://corporategovernance.dk/sites/default/files/media/g20_oecd_principles_of_cg.pdf)

Paine, Lynn Sharp (2004). *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*. New York: McGraw-Hill

Paine, Lynn S., Rohit Deshpandé and Joshua D. Margolis (2011). A global leader's guide to managing business conduct. *Harvard Business Review* (September). » Available from <https://hbr.org/2011/09/a-global-leaders-guide-to-managing-business-conduct>.

Paine, Lynne. S (2000). Does ethics pay? *Business Ethics Quarterly*, vol. 10, No. 1, pp.319–330.

Porter, Michael E. and Mark R. Kramer (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review* (November-December), pp. 78-92. » Available from <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>.

Porter, Michael E. and Mark R. Kramer (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*(January-February). » Available from <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.

Ministry of Justice (2010). *The Bribery Act*. United Kingdom. » See especially the six pillars, beginning on page 20. Available from <http://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>.

US Department of Justice (2012). *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*. United States. » See especially chapter 5, page 57 onwards on the hallmarks of effective compliance programmes. Available from <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>.

The United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) has developed several resources related to integrity and ethics in the private sector. » Especially relevant to this Module is the UNODC publication entitled [An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme: UNODC's Practical Guide for Business](#), however, other resources listed at the link below also address business integrity and ethics: [http://www.track.unodc.org/private\\_sector/Pages/Tools.aspx](http://www.track.unodc.org/private_sector/Pages/Tools.aspx).

Transparency International (2013). *Business Principles on Countering Bribery*. » Available from [https://www.transparency.org/whatwedo/publication/business\\_principles\\_for\\_countering\\_bribery](https://www.transparency.org/whatwedo/publication/business_principles_for_countering_bribery).

Velasquez Manuel G. (2012). *Business Ethics: Concept and Cases*. 7th ed. Essex, UK: Pearson.

## تقييم الطالب

يقدم هذا القسم اقتراحات لعدد من الواجبات التي يجب على الطالب أداؤها وتسليمها بعد دراسة الوحدة؛ وذلك بهدف تقييم فهم الطالب للوحدة. بالنسبة إلى الواجبات التي يطلب من الطالب أداؤها قبل المحاضرة، فقد تم اقتراحها في قسم التمارين والتدريبات.

لتقييم فهم الطلاب للوحدة بعد تدريسها، يمكن اقتراح المهام الثلاثة التالية:

1- مجموعة من الأسئلة ذات الإجابات القصيرة، التي تختبر ما تعلمه الطالب في الوحدة، ويكون الردّ عليها كتابة. من أمثلة الأسئلة التي يمكن طرحها للطلاب ما يلي:

أ- ما الذي تعلمته من هذه الوحدة؟

ب- لماذا يجب أن تتمتع الشركات بأخلاقيات العمل؟

ت- لماذا من الأهمية بمكان أن يتمتع العامل أو الموظف في الشركة بالنزاهة؟

ث- كيف يمكن أن تخسر الشركة الأموال بسبب الممارسات غير الأخلاقية؟

ج- كيف يمكن وبأي السبل يتسنى للشركة أن تكون رابحة بسبب تمتعها بالنزاهة والممارسات الأخلاقية الجيدة؟

ح- هل من الممكن ضرب مثال لمقياس الامتثال الذي يمكن أن يشكل جزءاً من قواعد الأخلاق؟

2- مشروع بحثي: يطلب من الطلاب إنجاز مشروع بحثي يسلم في غضون أسبوعين من إكمال الوحدة. يمكن أن يكون البحث وجمع المعلومات، من خلال إجراء مقابلة مع شخص في الشركة التي يعمل فيها الطالب. الهدف من المقابلة، هو فهم ما تم فعله لبناء النزاهة والأخلاقيات، والحفاظ عليها تجاه جميع أصحاب المصلحة. ومن أمثلة الأسئلة التي يمكن طرحها في المقابلة ما يلي:

أ- هل الشركة تغاضت أو تقاعست عن واجباتها تجاه أي من أصحاب المصلحة؟

ب- هل للشركة برنامج رسمي أو غير رسمي لأخلاقيات العمل؟

ت- هل يعزز البرنامج النزاهة أو الامتثال أو كليهما؟

➤ بالإضافة للمقابلة، يمكن أن يقوم الطالب بإجراء بحث إضافي (على سبيل المثال: دراسة تقارير وسائل الإعلام أو تحليل المعلومات المتاحة للجمهور عند توفرها)؛ وذلك لمعرفة المزيد عن الشركة.

➤ على الطالب كتابة تقرير عن النتائج التي توصل إليها، وتقديم توصيات بما يمكن فعله لتحسين مستويات النزاهة التي تحققت. على الطالب أن يقدم الأسباب التي تبرر التوصيات التي أدرجها في التقرير.

➤ يجب ألا يزيد حجم التقرير عن 1500 كلمة كحد أقصى.

➤ في البلدان التي يحتاج فيها المشروع البحثي إلى موافقة أخلاقية من المؤسسة التي تستضيف الدورة، يجب الاتفاق على نماذج الموافقة، والتوقيع عليها من قبل الشخص الذي تتم مقابلته. على خلاف ذلك، قد يختار المحاضر أن يقوم الطلاب بإجراء أنواع أخرى من البحث، باستخدام المعلومات المتاحة للجمهور ؛ على سبيل المثال المعلومات التي تظهر في الوسائط أو البيانات الثانوية.

3- يمكن أن يُطلب من الطلاب البحث عن قواعد الأخلاقيات لشركة محلية، والبحث فيها بصورة ناقدة. يمكن أن يقوم المحاضر نفسه بتحديد وتوزيع قائمة محدّدة مسبقاً بالشركات المحلية التي لديها قواعد أخلاقيات، أو أن يطلب من الطالب اختيار شركة محلية، والتسجيل للحصول على تغطية حصرية لها، وفي هذه الحالة يجب على الطالب أولاً أن يتأكد من أنّ الشركة لديها مدوّنة قواعد للأخلاقيات.

### مصادر علمية إضافية لتدريس الوحدة والتدريب

يتضمّن هذا القسم روابط ذات صلة بمعينات التدريس؛ مثل شرائح العرض، ومواد الفيديو، ودراسات الحالة، والموارد الأخرى التي يمكن أن تساعد المحاضر في تدريس القضايا التي تغطيها الوحدة بطريقة تفاعلية وجذابة. ويمكن للمحاضر تكييف الشرائح والموارد الأخرى، بما يتناسب مع احتياجات ومتطلبات التدريس.

### موجّهات تقديم محتويات الوحدة كمقرّر قائم بذاته

توفّر هذه الوحدة مخططاً تفصيلياً لمحاضرة أو درس مدته ثلاث ساعات. هناك إمكانية لتطوير موضوعاته بشكل أكبر إلى دورة تدريبية قائمة بذاتها. سيتم تحديد نطاق وهيكل هذه الدورة؛ من خلال الاحتياجات المحدّدة لكل سياق، ويمكن تقديم التصرّو التالي كمقترح لتنفيذ الوحدة كدورة تدريبية.

محاضرة	الموضوع	وصف موجز
1	النزاهة والأخلاقيات الجزء الأول: تعريفات- توصيفات – مفاهيم أساسية	تذكير حول ماهية النزاهة والأخلاقيات- مراجعة المبادئ الأساسية- مقدمة فكرة أصحاب المصلحة – مناقشة تفاعلية
2	النزاهة والأخلاقيات الجزء الثاني: الأفراد في منظمات الأعمال- ومنظمات الأعمال في المجتمع	أهمية النزاهة والأخلاقيات في عالم التجارة والأعمال
3	لماذا يتوجب على منظمة الأعمال أن تتمسك بالأخلاقيات؟ الجزء الأول	توضيح أهمية أن التمسك بالأخلاقيات والنزاهة، قد يخلق قيمة إضافية لمنظمة العمل
4	لماذا يتوجب على منظمة الأعمال أن تتمسك بالأخلاقيات؟ الجزء الثاني	توضيح أهمية أن التمسك بالأخلاقيات والنزاهة قد يصون قيم منظمة العمل
5	أصحاب المصلحة والأخلاقيات	مناقشة المسؤوليات الأخلاقية لأصحاب المصلحة
6	أصحاب المصلحة ومدونات قواعد الأخلاقيات	مناقشة كيف تم تطوير المسؤوليات الأخلاقية لأصحاب المصلحة في شكل مدونة أخلاقية، ويمكن استخدام نموذج للمدونة الأخلاقية من الحالات الدراسية لتحقيق الهدف
7	برامج النزاهة والأخلاقيات- الجزء الأول: النزاهة كعنصر أساسي	توضيح كيف يمكن لمنظمة العمل أن تروج للشفافية؛ من خلال تطوير قدرات العاملين من أجل العمل والتبرير بطريقة أخلاقية
8	برامج النزاهة والأخلاقيات- الجزء الثاني: الامتثال/ الإذعان كعنصر أساسي	توضيح كيف يمكن لآليات الامتثال، مثل المدونات، أن تساعد الشركة في المحافظة على الأخلاقيات والنزاهة
9	مداخل الإدارة الأخلاقية: الجزء الأول- منظمات الأعمال الصغيرة، الشركات عابرة القارات إلخ	تعريف وتحديد مداخل الإدارة الأخلاقية لمنظمات الأعمال من مختلف الأحجام، والوضع القانوني ودرجة التعقيد والتحديات والتعقيدات المرتبطة بتنفيذها. فعلى سبيل المثال: المخاوف والاعتبارات الأخلاقية، تختلف من حيث النطاق بين الشركات العائلية وشركات المساهمة العامة
10	مداخل الإدارة الأخلاقية: الجزء الثاني- البيئات التنظيمية/القانونية المختلفة	تعريف وتحديد مداخل الإدارة الأخلاقية لمنظمات الأعمال العاملة في مواقع مزدوجة، والتحديات المرتبطة بتنفيذها. من المفيد هنا التقديم للحصول على شهادات المعايير؛ مثل ISO37001 (نظم إدارة مكافحة الرشوة) أو ISO26000 (المسؤولية الاجتماعية). وتوضيح الحاجة إلى أن بعض الدول ذات البيئات التنظيمية وآليات الحوكمة الضعيفة، تحتاج إلى اهتمام أكبر. يجب التركيز أيضا على موضوع الإفصاح والشفافية





# UNODC



مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة

مركز فيينا الدولي، صندوق بريد ١٤٠٠، فيينا، النمسا  
هاتف: ٢٦٠٦٠ - ٠١ - ٤٣، فاكس: ٥٨٦٦ - ٢٦٠٦٠ - ٠١ - ٤٣  
[www.unodc.org](http://www.unodc.org)