

## الفصل 5

### المسؤولية الاجتماعية للأعمال التجارية



الحللول أون لاين  
h u l u l . o n l i n e

- 1-5 أخلاقيات العمل
- 2-5 السلوك الأخلاقي في المنظمات
- 3-5 المسؤولية الاجتماعية



## التخطيط للحصول على وظيفة...

### في القطاع الخاص

يستحوذ القطاع الخاص، أو التوظيف غير الحكومي، على النسبة الأكبر من فرص العمالة والتوظيف في معظم دول العالم؛ حيث تصل هذه النسبة إلى 85% في الولايات المتحدة الأمريكية، و70% في الصين. وفي عام 2021، كانت نسبة التوظيف في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية أقل من 35%. ومع ذلك، حددت "رؤية السعودية 2030" أهدافاً لتنمية القطاع الخاص وتحسين فرص العمل في المنشآت التجارية الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.

#### المسميات الوظيفية ذات الصلة

- الموظف
- المدير
- نائب الرئيس
- الرئيس
- الرئيس التنفيذي

ويتبع الخريجون الذين يتقدمون لشغل وظائف في القطاع الخاص مساراً وظيفياً، يبدأ عادةً بالعمل كموظف عادي لفترة من الوقت، يتعلم خلالها كيفية العمل في مجاله، مثل الهندسة والمحاسبة وما إلى ذلك. ومع تطور مهاراته، يحتاج موظف القطاع الخاص إلى تعلم كيفية العمل ضمن فريق وإدارة فرق العمل، وهو ما يؤهله للحصول على منصب أعلى، كمنصب مدير. في هذه الحالة يتولى الإشراف على الموظفين من أجل تحقيق أهداف العمل. أيضاً، يُرقى المديرون الناجحون إلى مناصب إدارية أعلى، كمنصب نائب الرئيس، وفي هذه الحالة تشمل مهامه الوظيفية الإشراف على أقسام كبيرة في الشركة أو المؤسسة. أما في حالة الشركات والمؤسسات التجارية الكبيرة، فإن الرئيس يكون مسؤولاً عن وحدة أعمال تجارية كاملة، مثل المدير الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط، ويمكنه الإشراف على العديد من النواب. يُعد الرئيس التنفيذي (CEO) الشخص الأعلى مرتبة في الشركة، وهو المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي والعمليات في المنشآت التجارية بأكملها. ويحتاج موظفو القطاع الخاص الناجحون إلى الإدارة بشكل أخلاقي، فضلاً عن أن لديهم الفرصة لنقل مهاراتهم بين الشركات، داخل المملكة العربية السعودية وخارجها.

### تحليل الفرص الوظيفية في... القطاع الخاص

فمَّ باستخدام موارد المكتبة وتصفح الإنترنت لمعرفة المزيد عن الوظائف المختلفة في القطاع الخاص في مجال التوظيف الذي يستحوذ على اهتمامك. اختر أحد المسميات الوظيفية المدرجة في المربع أعلاه، وأجب عن السؤالين التاليين:

1. كيف تصف طبيعة العمل؟ قدم أمثلة عن الأمور التي قد تحدث في يوم عمل عادي.
2. هل هذا المنصب يُحقق تطلعاتك؟ اشرح كيف يتوافق المنصب في هذا المجال مع أهدافك واهتماماتك.

### كيف ترى العمل... في القطاع الخاص

بدأ ماجد العمل مهندساً في شركة بترول كبيرة. وعلى مدار خمس سنوات، تدرّج في المسار الوظيفي من موظف جديد حتى تولى الإشراف على فريق في قسم الإنتاج الكيميائي. ونظراً لسمعة ماجد الطيبة كمدير مجتهد، وخلق، فقد عرضت عليه شركة ناشئة تولّي منصب نائب رئيس قسم المنتجات الجديد. ويدرك ماجد أن الإقدام على هذه الخطوة يعني المزيد من المسؤوليات، وفي الوقت ذاته وجود فرص أكثر للتطور الوظيفي. فسوف ينتقل إلى شركة أصغر، ما زالت في طور النمو والتوسع، وهذا يعني مزيداً من التحديات. بيد أن ماجد سيحصل في وظيفته الجديدة على مزايا مالية ومرتب أعلى من الذي كان يتقاضاه في السابق.

**ماذا عنك؟** هل تتطلع للحصول على مثل هذه الوظيفة؟ وما أنواع الفرص التي تراها في وظائف القطاع الخاص والتي من شأنها أن تزيد من رغبتك في العمل في تلك الوظائف؟



# 1-5 أخلاقيات العمل

## أهداف التعلم

- بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:
- 1-1-5 وصف المقصود بأخلاقيات العمل.
  - 2-1-5 تحديد أنواع المخاوف الأخلاقية التي تنشأ في عالم الأعمال التجارية.
  - 3-1-5 التعرف على مفهوم حوكمة الشركات.

## المصطلحات الرئيسية

الأخلاق	Ethics
أخلاقيات العمل	Business Ethics
ميثاق أخلاقيات المهنة	Code of Ethics
تضارب المصالح	Conflict of Interest
حوكمة الشركات	Corporate Governance

## من واقع الحياة

يُعدّ كلٌّ من حسن وعبد الله من رواد الأعمال الشباب، وهما بصدد تأسيس مشروع أو مؤسسة تجارية جديدة معًا؛ حيث ألهمتهما "رؤية السعودية 2030" بهذه الفكرة. كلاهما طموحان ولديهما أفكار كثيرة، على الرغم من أنّهما لا يتفقان دائمًا في كل القرارات، لا سيّما تلك القرارات المتعلقة بتوجّه الشركة. يعتقد حسن أنّ الأعمال التجارية يجب أن تقتصر على العملاء المحليين في المملكة العربية السعودية، بينما يعتقد عبد الله أنّه ينبغي عليهما الاستفادة من الإنترنت والتكنولوجيا الحديثة والعمل مع عملاء وموردين دوليين. يوافق حسن على أنّ هذه الخطوة ستفتح لهما سوقًا أكبر بكثير، وتتيح لهما إمكانية التعامل مع مجموعة أكبر من الشركات المصنّعة لمنتجاتهما، إلا أنّه قلق من أن تكون سيطرتهم أقل فيما يتعلق بأخلاقيات العمل. كما يشعر بالقلق حيال معايير العمالة لدى بعض الموردين الدوليين، فضلًا عن احتمالية نشر عملاء في مناطق أخرى تعليقات غير لائقة على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بالشركة.

## 1-1-5 ما المقصود بأخلاقيات العمل What Is Meant By Business Ethics

يجب على المديرين إيجاد طرق لتحقيق التوازن بين نشاطات المسؤولية الاجتماعية في مؤسّساتهم وبين الحاجة إلى تحقيق الأرباح المتوقعة. إنّ الأعمال التجارية الأخلاقية تلتزم بقيم تجذب الموظفين والعملاء والمساهمين. وفي ظل تسارع وتيرة المنافسة في بيئة الأعمال العالمية، تسعى أعداد متزايدة من الشركات إلى تمييز نفسها عن طريق بناء سمعة للسلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية. وسيشرح هذا الفصل ما المقصود بأخلاقيات العمل، ويوضّح أنواع المخاوف الأخلاقية التي تنشأ في عالم الأعمال التجارية. تواجه الشركات الكبرى تحدّيًا يتمثل في تطبيق هيكل إداري يضمن الالتزام بالسلوكيات القانونية والأخلاقية على صعيد أقسام مختلفة ودول متعدّدة يعمل فيها آلاف الموظفين. يُعدّ كلٌّ من المشاركة في العمل الجماعي والتعاون من أهمّ عناصر بيئة العمل الحديثة، فيجب أن يتحلّى كل فرد بروح الفريق ويؤدّي واجباته بشكل أخلاقي.



## أخلاقيات العمل Business Ethics



تلتزم المؤسسات التجارية المسؤولة اجتماعياً بالممارسات التجارية الأخلاقية. ويُقصد بالأخلاق **Ethics** المبادئ الأخلاقية أو قواعد السلوك. يتضمّن السلوك الأخلاقي الالتزام بهذه القواعد، في حين ينتهك السلوك غير الأخلاقي هذه القواعد. أما بالنسبة إلى **أخلاقيات العمل Business Ethics** فهي عبارة عن قواعد تحدّد الآلية التي يجب أن تتصرّف الشركات وموظّفوها وفقاً لهذه الأسس في المواقف التي تشهدها بيئة العمل. في معظم دول العالم، يتحدّد السلوك الأخلاقي في بيئة العمل، إلا أنّه لا يزال يتعيّن على المديرين تطبيقه والالتزام به.

يلتزم "قانون العمل السعودي" بالمفاهيم والركائز المتعدّدة التي تحكم أخلاقيات العمل في الإسلام. على سبيل المثال، تلك المتعلقة بعلاقات العمل، وعدم التمييز، وغير ذلك من السلوكيات العامّة والممارسات الأخلاقية. وغالباً ما تنشأ المشكلات الأخلاقية بين الشركة والمؤسسة وبين المستفيدين، أو العملاء، أو الموظّفين، أو الدائنين، أو الموردّين، أو المنافسين. وكلّ طرف من الأطراف المعنية السابق ذكرها لديه مخاوف معيّنة ويمارس شكلاً من أشكال الضغط على مديري المؤسسة. على سبيل المثال، يرغب المستفيدون في أن تتخذ الإدارة قرارات مالية مُتأنيّة من شأنها تعزيز المبيعات، والأرباح، والعوائد على استثماراتهم. ويتوقّع العملاء أن تكون منتجات الشركة آمنة وموثوقة وذات أسعار معقولة. ويطالب الموظفون بأن يُعاملوا معاملة عادلة فيما يتعلّق بقرارات التوظيف، والترقية، والتعويضات. يطالب أيضاً، الدائنون بدفع المبالغ المُستحقّة في الموعد المحدّد، وأن تكون المعلومات المحاسبية التي تقدّمها الشركة دقيقة. ويتوقّع الموردّون التواصل بشكل جيّد مع الشركة وتسليم الدفعات المالية في الموعد المحدّد. على صعيد آخر، يتوقّع المنافسون أن تكون ممارسات الشركة التنافسية عادلة ونزيهة. يمكن أن يساعد ميثاق أخلاقيات المهنة المؤسسة على تحديد السلوك الأمثل.

## ميثاق أخلاقيات المهنة Code of Ethics

ميثاق أخلاقيات المهنة **Code of Ethics** هو عبارة عن مجموعة من القواعد تهدف إلى توجيه سلوكيات الموظّفين أو أعضاء المؤسسة أو المنظمة. إذا نظرنا إلى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، التي تُعدّ من إحدى أكبر الشركات المُصنّعة للموادّ الكيماوية في العالم، نجد أنّ لديها ميثاق أخلاقيات المهنة لضمان أنّها تعمل بنزاهة. من ضمن النقاط التي يتناولها ميثاق أخلاقيات المهنة الخاصّ بهذه الشركة بيان مكافحة الاحتكار وسياسات مكافحة الفساد، فضلاً عن بيئة العمل ومسائل الصحّة، والسلامة، والأمن، وممارسات التوظيف العادلة. ينطبق الأمر ذاته على شركة (أرامكو) السعودية وهي من إحدى أكبر الشركات في العالم تحقيقاً للأرباح؛ إذ إنّ لديها ميثاق أخلاقيات المهنة الذي يُلزم الشركة بالنزاهة، والسلامة، وحماية البيئة، فضلاً عن التزاماتها المُعلّنة تجاه كلّ من الموظّفين، والمنافسة العالمية، والمساهمين في الشركة.

يوضّح الشكل 1-5 نقاطاً يجب مراعاتها عند وضع ميثاق أخلاقيات المهنة. بمجرد الانتهاء من إعداد الميثاق، يجب أن يكون بمثابة دليل توجيهي ومرجع لجميع موظفي الشركة. ويجب صياغة الميثاق من حيث السلوكيات المقبولة وليس الأفعال أو السلوكيات المحظورة. أمّا بالنسبة إلى الشركات السعودية، فإنّه يجب مراعاة المفاهيم والركائز الإسلامية التي تحكم أخلاقيات العمل.

ولقد أعدت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية "دليلاً إرشادياً لقواعد أخلاقيات العمل"، لدعم الشركات في عملية تنمية الممارسات الأخلاقية في بيئة العمل. والجدير بالذكر أنه حتى في ظل وجود ميثاق أخلاقيات المهنة، يمكن أن يسبب اختيار السلوك السليم أو الملائم معضلات لصناع القرار في المؤسسات التجارية. فيما يلي أمثلة عن بعض تلك المعضلات:

- هل يجب أن تكون الشركة مسؤولة عما ينشره عملاؤها من تعليقات مسيئة أو مواد تنتهك الخصوصية على قنوات التواصل الاجتماعي الخاصة بها؟
- هل يجب على الشركة الاستمرار في تصنيع منتج يحظى بشعبية بعد اكتشافها أنه يؤثر سلباً في البيئة؟

إرشادات لإعداد ميثاق أخلاقيات المهنة
1. تحديد الغرض من الميثاق.
2. إعداد الميثاق وفقاً لاحتياجات وقيم المؤسسة أو المنظمة.
3. النظر في إمكانية إشراك الموظفين من جميع مستويات الشركة في إعداد الميثاق.
4. تحديد القواعد أو المبادئ التي من المتوقع أن يلتزم بها جميع أعضاء المؤسسة أو المنظمة.
5. إدراج معلومات حول آليات تطبيق الميثاق.
6. تحديد كيفية تطبيق الميثاق وأين سيتم نشره أو مشاركته.
7. تحديد كيف ومتى سيتم مراجعة وتنقيح الميثاق.

المصدر: وزارة التجارة السعودية

الشكل 1-5

في رأيك، هل يمكن أن يسهم ميثاق أخلاقيات المهنة في زيادة أرباح الشركة؟ كيف؟



اختبر معلوماتك

ما الغرض من ميثاق أخلاقيات المهنة؟

## المخاوف الأخلاقية التي تنشأ في عالم الأعمال التجارية

2-1-5

### Ethical Concerns that Arise in the Business World

بصفة عامة، تتولى الإدارة العليا عملية تحديد السلوكيات الأخلاقية في بيئة العمل؛ إذ تقع مسؤولية وضع المعايير الأخلاقية في الأعمال التجارية على عاتق الرؤساء التنفيذيين الذين عادة ما يتمتعون بشخصية أخلاقية قوية، ويتخذون قرارات عمل أخلاقية.

وقد أوضح "الدليل الإرشادي لقواعد أخلاقيات العمل" في المملكة العربية السعودية، أن أخلاقيات العمل تحدّد القواعد السلوكية التي يجب أن يلتزم بها العامل (الموظفون من خلال الإدارة) تجاه واجباته، والمجتمع ككل، وتجاه نفسه.

## العمل كفريق



يمكن للمواطنين أداء دور حيوي في المجتمع من خلال التفاعل مع القضايا الاقتصادية والاجتماعية. إعمل ضمن فريق، واختر موضوعاً يندرج تحت بند أخلاقيات العمل ويحتاج إلى أن يتم تسليط الضوء عليه، ثم أعد قائمة بالإجراءات التي يمكن أن تتخذها الحكومات، والأعمال التجارية، والعلماء لمعالجة هذا الموضوع أو هذه القضية.

## إرشادات السلوك الأخلاقي Ethical Conduct Guidelines

تشمل أخلاقيات العمل كلاً من الممارسات المتوقعة بشكل عام، والقضايا أو المخاوف الأخلاقية المتعلقة بمجال العمل نفسه. هناك أيضاً أخلاقيات ومبادئ مشتركة مثل الشفافية، ويُقصد بذلك أن يكون العمال قادرين على طرح الأسئلة والتعبير عن آرائهم، وأن تستمع إليهم الإدارة. في حال انتهاك أخلاقيات العمل، لا بد من السماح بالإفصاح والإبلاغ. يجب كذلك أن تسود ظروف آمنة في بيئة العمل، وأن تعزز بيئة العمل الاحترام المتبادل والأخلاق. من الضروري أيضاً أن تسود قيم العدالة، والمساواة، وعدم التمييز، وألا يكون هناك أي شكل من أشكال الرشوة، أو قبول الهدايا، أو جمع أموال أو تبرعات دون تصريح. كما تمت الإشارة سابقاً، يوجد لدى شركتي (سابك) و(أرامكو السعودية) سياسات ووثائق شاملة فيما يتعلق بأخلاقيات العمل. وقد وضعت كلتا الشركتين سياسات للسلوك الأخلاقي تستند إلى أسس متمثلة في الالتزام بالنزاهة والسلامة، وحماية البيئة، والاحترام والخصوصية، ومكافحة الرشوة، ومكافحة الفساد. فضلاً عن أن هناك التزاماً من جانب الشركة تجاه المساهمين بتقديم سجلات وكشوف دقيقة. أيضاً، ثمة التزام من جانب الشركتين العالميتين تجاه المجتمعات التي تعمل فيها، ويتمثل في الامتثال للقوانين المحلية، وحقوق الإنسان، والمشاركة في الأنشطة الخيرية.

يمكن للشركات المعنية بالسلوك الأخلاقي إعداد برامج تعليمية وتدريبية على السلوك الأخلاقي لموظفيها. وهذه البرامج تهدف إلى تعزيز مصداقية الموظفين ونزاهتهم. وتختلف موضوعات البرامج التدريبية بناءً على المستوى الوظيفي. ويتدرب الموظفون أيضاً على كيفية اتخاذ قرارات أخلاقية في العمل.

وعند التفكير في الجانب الأخلاقي للمواقف التي تشهدها بيئة العمل، يتعين على العامل أو الموظف اتباع الإرشادات التالية:

1. هل الإجراء قانوني؟

2. هل ينتهك هذا الإجراء المعايير المهنية أو معايير الشركة؟

3. من يتأثر بهذا الإجراء؟ وكيف؟

بالإضافة إلى ميثاق أخلاقيات المهنة في مكان العمل، يلتزم العديد من الموظفين، من بينهم المحاسبون والمهندسون، بمدونة قواعد السلوك المهني التي وضعتها هيئاتهم المهنية. كما يشاركون في عملية التعليم المستمر المتعلق بالقضايا الأخلاقية ذات الصلة بمجالات عملهم.

تتمثل إحدى القضايا أو المخاوف الشائعة في عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية في تضارب المصالح **Conflict of Interest**، وهو ما يمكن أن يحدث في حال اتخاذ الشركة أو أحد الأفراد إجراء معيناً يترتب عليه تحقيق منفعة غير عادلة. قد يميل رجل الأعمال إلى تفضيل مصلحة الشخصية على مصلحة الآخرين أو مصلحة المؤسسة أو المنظمة ككل. على سبيل المثال، قد يكون هناك تضارب في المصالح إذا مارس أحد أعضاء مجلس إدارة شركة ما أساليب ضغط على الشركة لشراء مواد أو منتجات فقط من الشركات التي يمتلكها هو بصفته عضواً في مجلس الإدارة أو يتولى إدارتها.



## اختبر معلوماتك

أذكر ما لا يقل عن أربعة موضوعات تدرج تحت بند أخلاقيات العمل.

## رؤى تجارية

### الرشاوى والهدايا

إنّ تقديم الهدايا، أو تقديم مبالغ مالية كرشوة، أو دعوة رجال الأعمال إلى مناسبة خاصّة يُعدّ سلوكًا شائعًا ويُمارَس على نطاق واسع في بعض المجتمعات. وقد ينظر البعض في هذه المجتمعات إلى مثل هذه السلوكيات باعتبارها وسيلة للتعبير عن التقدير وتعزيز الروابط الاجتماعية. وهذا ما يجعل من الصعب التمييز بين جريمة الرشوة، التي يمكن أن تؤثر في سلوك المتلقّي وفهمه، وبين النية الحقيقية وراء هذه السلوكيات. تلحق الرشوة أضرارًا متعدّدة بالتقدم الاقتصادي في بعض الدول وتقلّل من مستوى النزاهة في العمل.

### التفكير الناقد

1. كيف يجب على رجال الأعمال السعوديين التعامل مع المواقف في بعض الدول الأجنبية، حيث يتوقع الموظفون هناك دفع رشاوى كشرط لممارسة الأعمال التجارية؟
2. لنفترض أنّك تعمل في الجهة الحكومية التي تشرف على منح تراخيص الاستثمار العامّ في ريادة الأعمال، وقد أرسلت إليك سلسلة تجارية معروفة، ترغب في الحصول على هذا الترخيص والقيام بأعمال تجارية في المملكة العربية السعودية، قسائم شرائية لاستخدامها في منافذ البيع الخاصّة بها في الخارج. فماذا عليك أن تفعل؟

إنّ دفع رشوة إلى مسؤول في مؤسسة تجارية أو أحد موظفيها يُعدّ سلوكًا غير قانوني في المملكة العربية السعودية والعديد من دول العالم، ويُعاقَب الراشي (الذي يعطي الرشوة) والمُرشّي (الذي يقبل الرشوة) بالسجن والغرامة. يمكن أن تتخذ الرشوة أشكالًا مختلفة، مثل الموظف الذي يطلب لنفسه أو للآخرين مبلغًا من المال أو هدية من أجل تقديم معاملة تفضيلية، أو التجاوز عن بعض الممارسات غير النظامية، وهو ما يُعدّ بالتأكيد فشلًا من جانب الموظف في أداء واجباته بطريقة سليمة وعادلة. في مجال الأعمال التجارية، يمكن أن تتمثّل الرشوة في مبلغ مالي أو هدايا يقدّمها رجل أعمال بهدف الحصول على عقود أو مشاريع تجارية بطريقة غير عادلة. في مثل هذه الحالة، يُعاقَب المتورّطون بالسجن والغرامة، كما تقع غرامات كبيرة على الشركة المتورّطة. وفي بعض الحالات، يصل الأمر إلى الاستبعاد الكامل من المشاركة في أيّ منافسات مستقبلية على عقود أو مشاريع.

تُعدّ "هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة)"، هي الجهة المسؤولة عن حماية النزاهة، ومكافحة الفساد، والمساعدة في كشف قضايا الفساد المختلفة في المملكة العربية السعودية.



يُقصد بحوكمة الشركات **Corporate governance** نظام القواعد، والممارسات، والعمليات الذي يحدّد كيفية توجيه الشركات وإدارتها والتحكم فيها. يجب أن توازن حوكمة الشركات بين مصالح الأطراف المعنية المتعدّدة في الشركة، أو بعبارة أخرى أصحاب المصلحة في الشركة، ويمكن أن تشمل الأطراف المعنية كلّاً من المساهمين (مستفيدي القطاع الخاصّ والمستفيدين الحكوميين)، ومجالس الإدارة، والإداريين، والعملاء، والموردين، والممولّين والحكومات، والمجتمع.

تبدأ حوكمة الشركات "بمجلس الإدارة"، وهو الهيئة المشرفة على الشركة. يتولّى مجلس الإدارة عملية وضع استراتيجية الشركة، ويعيّن الرئيس التنفيذي، ويشرف على الإدارة. أما في حالة الشركات العامّة، فينتخب المساهمون مجلس الإدارة. وفي حالة الشركات غير العامّة، يمكن أن يحدّد المالكون، مثل الحكومة أو الأفراد، أعضاء مجلس الإدارة.

يمكن أن تؤثر سياسات حوكمة الشركات الفعّالة بشكل مباشر في صورة العلامة التجارية الخاصّة بالشركة، وفي عملية بناء الثقة في العلاقات مع الأطراف المعنية، كما يمكن أن تسهم في زيادة الأرباح. يتضمّن نظام حوكمة الشركة القوي سياسات خاصّة بالوعي البيئي، والسلوك الأخلاقي، والمحاسبية، والشفافية، واستراتيجية مؤسسية قوية، ونظام توظيف وأجر عادل، ونظام لإدارة المخاطر.

تمتلك الشركات التي تتمتع بنظام حوكمة فعّال موقعاً إلكترونياً خاصّاً بعلاقات المستفيدين، يُعرّف بهيكل الشركة، ومجلس الإدارة، ويتضمّن وثائق حوكمة الشركة، مثل اللوائح التنظيمية الداخلية، وإرشادات ملكية الأسهم، وعقود التأسيس، والتقارير المالية.



لماذا يجب على الشركات مراعاة مصالح كافّة الأطراف المستفيدة؟

يمكن أن تؤدي الحوكمة السيئة للشركات إلى تحقيق أرباح قصيرة المدى، لكنّها تؤدي في الوقت ذاته إلى مشاكل طويلة الأجل وتلقي بظلال من الشك على عمليات الشركة وأرباحها النهائية. يتمثّل أحد الأمثلة عن ذلك في فضيحة شركة (فولكسفاغن)، التي عُرفت باسم فضيحة "ديزل جيت"؛ إذ إنّ الشركة سبق أن زوّدت عن عمد نظام انبعاثات المحرّك الخاصّ بها (بتطبيق يزيف النتائج) بهدف التلاعب في نتائج اختبارات التلوّث في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. وقد فقدت أسهم شركة (فولكسفاغن) ما يُقارب نصف قيمتها، أو ما يُقدّر بنحو 42.5 مليار دولار أمريكي، عند اكتشاف هذه الواقعة. وتكبّدت الشركة إضافة إلى ذلك خسائر بلغت قيمتها 35 مليار دولار أمريكي نتيجة لهذه الاستراتيجية.



لقد طرأت تغيرات في النظرة إلى أهداف الشركات التجارية؛ حيث إنّه في السابق كان التصوّر السائد وبصفة عامّة يتمثّل في أنّه يتعيّن على الشركات التركيز بشكل أساسي على الأرباح، لكن في يومنا هذا، يشمل دورها خدمة مجموعة واسعة من الأطراف المعنية، أو أصحاب المصلحة. ويتحقّق ذلك من خلال تقديم قيمة إلى "العملاء"؛ الاستثمار في "الموظّفين"؛ التعامل بنزاهة وبشكل أخلاقي مع "الموردين"؛ دعم "المجتمعات المحليّة"؛ خلق قيمة طويلة الأجل "للمساهمين".

في وقتنا الحالي، تحتاج حوكمة الشركات الفعّالة إلى أن تنظر إلى ما هو أبعد من الأرباح؛ إذ يتعيّن على الشركات أن تتحلّى بروح المواطنة الصالحة، وأن تُظهر وعياً بيئياً، وأن تمارس السلوك الأخلاقي.



## معلومة إثرائية



### اختبر معلوماتك

ضمن أمثلة الحوكمة القوية للشركات وضع سياسات تضمن تطبيق سلوكيات العمل الأخلاقية. اذكر ثلاثة أمثلة أخرى.

قُم بزيارة الموقع الإلكتروني الخاص "بغرفة الرياض". يتضمّن الموقع الإلكتروني معلومات حول هذه الجهة من حيث هيكلها التنظيمي، وإدارتها، واستراتيجياتها، ومبادراتها الأخرى. قيّم "غرفة الرياض" باستخدام مبادئ حوكمة الشركات. حدّد نقاط القوّة و/أو نقاط الضعف في ممارسات الحوكمة التي تطبّقها الغرفة التجارية.

## تمارين

### المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. يتمثّل الهدف من إعداد ميثاق أخلاقيات المهنة في
  - أ. تلبية اللوائح التنظيمية الحكومية
  - ب. تقليل تكاليف تشغيل الشركة
  - ج. تقديم إرشادات حول السلوكيات السليمة
  - د. تحسين مستوى إنتاجية الموظفين
2. أيّ من السلوكيات التالية يُعدّ غير أخلاقي؟
  - أ. السماح للقوى العاملة بطرح الأسئلة
  - ب. السماح بالكشف عن الانتهاكات الأخلاقية
  - ج. عرض رشوة على مسؤولين حكوميين
  - د. ضمان ظروف عمل آمنة للجميع

3. تبدأ حوكمة الشركات بـ:

- أ. الموظفين
- ب. المديرين
- ج. رئيس الشركة
- د. مجلس الإدارة

### مساحة البحث والابتكار

4. التكنولوجيا: ابحث مستعيناً بالإنترنت عن مثال لميثاق أخلاقيات المهنة. وضح فوائد ميثاق أخلاقيات المهنة للمؤسسة.

يجب أن يجد الطلبة أمثلة عن ميثاق أخلاقيات المهنة يحدد بوضوح السلوكيات المتوقعة، كما ويجب أن يربطوا هذه السلوكيات المتوقعة بالفوائد الموضحة في هذا الدرس الاتصّالات: اطلب من زملائك تحديد سلوكيات العمل الأخلاقية. أعدّ قائمة بهذه السلوكيات وقارنها بالأفكار الواردة في هذا الفصل. اعرض هذه القائمة أمام زملائك في الفصل.

يجب أن يعدّ الطلبة قائمة بسلوكيات العمل الأخلاقي، على أن تكون ذات صلة بالمفاهيم الموضّحة في هذا الدرس

6. التاريخ: ابحث مستعيناً بالإنترنت عن تاريخ إحدى الشركات السعودية. قارن بين حوكمة الشركة في بداياتها، وبين هيكل حوكمتها في يومنا هذا.

يجب أن يحدد الطلبة تغيرات الشركة بمرور الوقت وذلك من حيث السلوكيات الأخلاقية وحوكمة الشركات

# المهارات الحياتية والعملية

## التواصل والتعاون

### العمل ضمن فريق

يَتَّخِذُ آلاف العاملین يومياً قرارات، ويطبقون إجراءات العمل ضمن فريق واحد. يرى معظم أرباب العمل أنّ القدرة على العمل ضمن مجموعة من أهم المهارات المهنية؛ حيث إن الأفراد الذين يعملون ضمن فريق عمل أكثر كفاءة من الذين يعملون بشكل فردي. عند العمل ضمن فريق واحد سواء في الدراسة أو في بيئة العمل، ضَع النقاط التالية في اعتبارك:

- كُن مستعداً للنزاعات الصغيرة في المرحلة الأولى من مشروع الفريق، فستظهر الاختلافات في الآراء. كُن مستعداً للتكيف مع شخصيات الآخرين، وسلوكياتهم، وأفعالهم.
  - اتَّفَق على الخطوط العريضة لأهداف المشروع، ومواعيد الاجتماعات، ومكان عقدها، وجدول المهام، والاجتماعات الفائتة، وحلّ النزاعات، وغيرها من الإجراءات.
  - تحديد القيادة والأدوار الأخرى. يمكن أن يتولّى بعض أعضاء الفريق تدوين الملاحظات وإحضار المواد اللازمة، بينما يتولّى آخرون إجراء الأبحاث أو إعداد عرض تقديمي.
  - تحديد آليات اتّخاذ القرارات. عادةً ما يتمّ ذلك بناءً على الاتفاق بين أعضاء الفريق بعد مناقشة مختلف الموضوعات ووجهات النظر المتعارضة.
  - واصل التركيز على أهدافك. تجنّب الانشغال بمشكلات صغيرة ونزاعات شخصية. احرص كذلك على الحفاظ على روح الفريق الواحد في بيئة العمل، من خلال استخدام كلمات مثل "إنّنا"، أو "نحن"، أو "لنا"، وتجنّب استخدام كلمات مثل "أنا" أو "لي".
  - كُن مهذباً مع الآخرين. احترم الاختلافات في الآراء، والشخصيات، وأساليب اتّخاذ القرارات.
- إنّ العمل ضمن فريق هو أمر ستقوم به على الأرجح على مدار حياتك. ويمكن أن تكون هذه التجارب ممتعة ومثمرة. يتحمّل أعضاء الفريق الفعّال مسؤولية عمل الفريق ككل ويفتخرون بإنجازاته. من المحتمل أن تكون بعض مشاريع الفريق مُحِبّة. لكنّه من المهمّ الحفاظ على الروح الإيجابية. إنّ بعض أفضل الخبرات التعلّمية وأكثرها قيمة ينتج عن لقاءات مع آخرين من ثقافات مختلفة، وذوي وجهات نظر متنوّعة.

**يجب أن يعدد الطلبة ما يعجبهم وما يعجبهم في العمل ضمن فريق ويمكن للطلبة في هذا الإطار إعطاء أمثلة مستندة إلى تجاربهم الخاصة**

### التفكير الناقد

1. ما الذي يُعجبك في العمل ضمن فريق؟ هل هناك أيّ جوانب لا تُعجبك في العمل ضمن فريق؟ وضّحها.
2. صف إحدى المشكلات التي يمكن أن تحدث عند العمل ضمن فريق، وشرح كيف يمكن معالجة هذا الموقف.

**يجب أن يحدد الطلبة مشكلة قد تواجههم أثناء العمل ضمن فريق ويجب أن يضعوا خطة لحل هذه المشكلة بالاستفادة من المهارات الحياتية والعملية**



## 2-5 السلوك الأخلاقي في المنظمات

### أهداف التعلم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادراً على:

**1-2-5** مناقشة العوامل التي تؤثر في مستوى السلوك

الأخلاقي في المنظمات أو المؤسسات.

**2-2-5** شرح سبل تشجيع اتخاذ القرارات

### من واقع الحياة

كانت مها تعمل في شركة توريد مستلزمات طبية، وكانت الشركة تجري تجارب على دواء جديد بالاستعانة بمجموعة صغيرة من المرضى المحليين قبل طرح الدواء للبيع على المستوى المحلي. وقد استثمرت الشركة مبلغاً ضخماً من المال في تطوير هذا الدواء وتسويقه، وكانت هناك ضغوط للالتزام بالموعد النهائي لإطلاق هذا الدواء.

استجاب المرضى للعلاج بشكل جيد، وكانت الأمور كلها تسير على ما يرام استعداداً لإطلاق الدواء على المستوى المحلي. إلا أن مها علمت، بعد زيارة إحدى المستشفيات قبل أسبوع من إطلاق الدواء، أن اثنين من المرضى عانوا مؤخراً من أعراض حادة وتساءلت عما إذا كان من الممكن أن تكون هناك آثار جانبية غير معروفة للدواء.

أخبرت مها مديرها بذلك فوراً، فردّ عليها قائلاً: «تجاهلي الأمر، إنهما حالتان فحسب من بين ألف حالة فضلاً عن أنه لا يوجد دليل على أن الأعراض مرتبطة بتناول الدواء. وكانت التجارب السريرية جيدة، ولم ترد أي شكاوى، لذلك لا يستحق هذا الأمر تأخير إطلاق الدواء لأجله.» ربما كان المدير محقاً، لكن هل كان الأمر يستحق المخاطرة بحياة المرضى؟ قررت مها الاطلاع على سياسة الشركة لتبيّن ما يرد فيها حول كيفية التصرف في مثل هذا الموقف.

### المصطلحات الرئيسية

العقد	Contract
الملكية الفكرية	Intellectual Property
الثقافة التنظيمية	Organization Culture
معضلة أخلاقية	Ethical Dilemma
التبليغ عن الفساد	Whistle-Blowing
الجمعيات والهيئات المهنية	Trade Associations

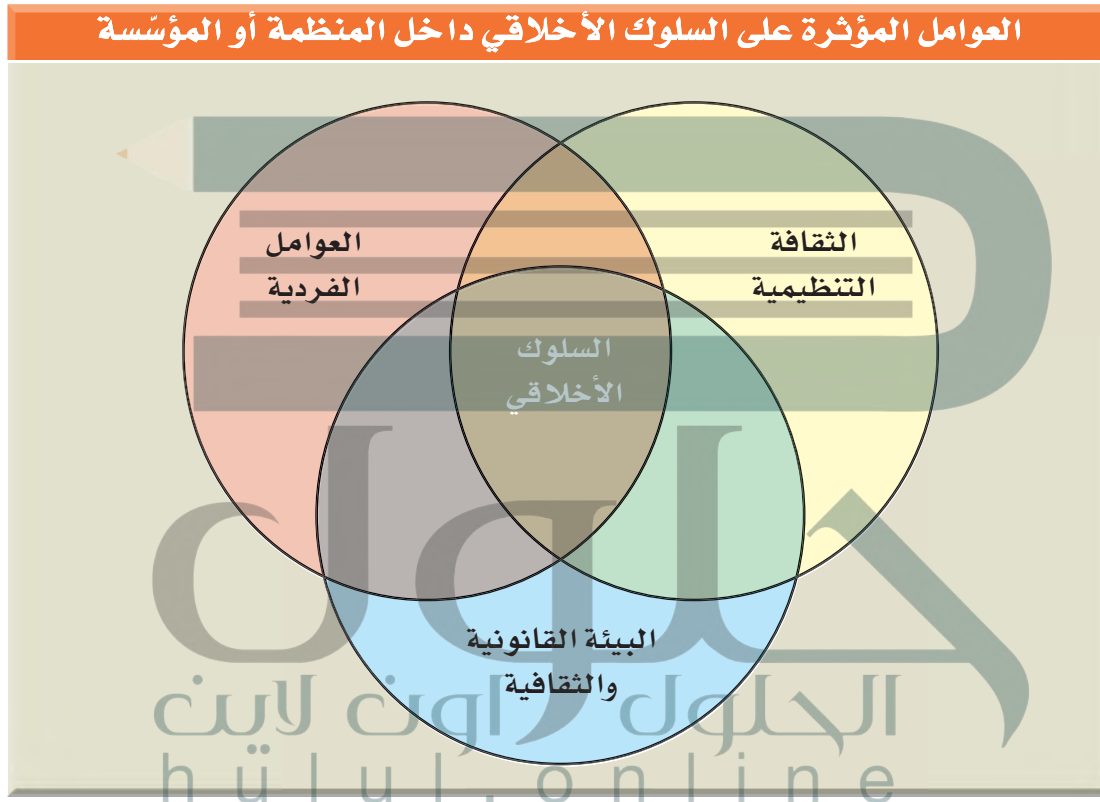
### 1-2-5 العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي في المنظمات أو المؤسسات

#### Factors Affecting Ethical Behavior in Organizations

إنّ الموقف الموضّح أعلاه ليس استثنائياً. فثمة عدة عوامل تؤثر في القرارات الأخلاقية لرجل الأعمال في سياق معيّن أو بيئة عمل معيّنة. وتختلف وجهات نظر الدول والثقافات حول ما هو قانوني وأخلاقي على حدّ سواء. ويمكن أن يتخذ شخص ما يتمتع بقيم أخلاقية قوية قرارات مشكوكاً فيها من الناحية الأخلاقية، لكن يكون من الصعب تحديد نتائج هذه القرارات.



وأيضًا ثمة عدة عوامل تؤثر في سلوك الأفراد الأخلاقي في المنظمة أو المؤسسة. يوضح الشكل 2-5 العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي داخل المنظمة أو المؤسسة. وتشمل هذه العوامل كلاً من البيئات القانونية والثقافية؛ والثقافة التنظيمية والعوامل الفردية.



المصدر: وزارة التجارة السعودية

الشكل 2-5

قدّم أمثلة عن العوامل البيئية القانونية أو الثقافية التي يمكن أن تؤثر في السلوك الأخلاقي في المنظمة أو المؤسسة.

### البيئة القانونية والثقافية National Legal and Cultural Environment

يتأثر السلوك الأخلاقي بكل من البيئة المحلية القانونية والثقافية في الدولة. وثمة عدّة منظمات تقيس مستويات الفساد المتصورة والفعالية في الدول. يتمثل أحد مؤشرات قياس الفساد في "مؤشر الفساد الداخلي (CPI) Corruption Perceptions Index" الذي تصدره منظمة الشفافية الدولية. وفي بعض الدول قد يتقاضى موظفو الحكومة أجورًا زهيدة، ومن المحتمل أن يعوّضوا هذا الأجر المتدني بقبول الرشاوى. ويمكن أن تستند الأعراف الثقافية، والممارسات المتوقعة، والأعراف الاجتماعية إلى السلوك غير الأخلاقي، أي أنه يمكن أن تنظر هذه الثقافات إلى السلوكيات، التي تبدو غير أخلاقية بالنسبة إلى غير المنتمين إليها، باعتبارها سلوكيات مقبولة.



تتبع حكومة المملكة العربية السعودية مؤشر الفساد الداخلي، كجزء أساسي من استراتيجيتها لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، وفقاً لمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية والأنظمة الدولية.

إنّ السلوك الأخلاقي في دولة ما يعدّ، بشكل جزئي، نتاجاً لمستوى إنفاذ قوانين هذه الدولة. ويمكن أن ينتهك السلوك غير الأخلاقي القوانين الجنائية أو اللوائح التنظيمية الحكومية. وفي حال وجود آلية إنفاذ، يمكن تحميل الشركة أو المؤسسة التجارية مسؤولية المنتجات التي تسبب ضرراً أو توفر ظروف عمل غير آمنة أو ممارسات فاسدة. أما في حال غياب آليات إنفاذ القوانين القائمة، ستكون هناك فرصة أكبر لممارسة السلوك غير الأخلاقي. ويمكن أن تسن الدولة قوانين لتوفير بيئة عمل آمنة، وأن تحدّد معايير للمباني، والآلات، واللوائح التنظيمية البيئية. لكن إذا اتّسم التفتيش الحكومي واللوائح التنظيمية بالضعف، ثمة فرصة أكبر لعدم تطبيق المنظمة أو المؤسسة معايير الأمن والسلامة.

وتعدّ العقود مثلاً آخر للحماية الحكومية المتوقعة. والعقد **Contract** هو اتفاقية لتبادل السلع أو الخدمات مقابل شيء ذي قيمة، وعادة ما يكون نقوداً. ويُعدّ العقد جزءاً أساسياً من ممارسة الأعمال التجارية. وعادة ما تنقذ بنود العقد من خلال النظام القضائي في الدولة. تجدر الإشارة إلى أن حكومة المملكة العربية السعودية قد أصدرت قانون الحد الأدنى للأجور، وأسست نظام أجير لحماية الأجور والعمالة، بهدف ضمان تحقيق العدالة والإنصاف للعمال.

**الملكية الفكرية (IP) Intellectual Property** يقصد بها عمل إبداعي أو معرفة تقنية، مثل براءات الاختراع، وحقوق التأليف والنشر، والعلامات التجارية. وهي محمية بموجب عدد من المعاهدات والاتفاقيات الدولية. تتولّى الهيئة السعودية للملكية الفكرية (SAIP) Saudi Authority for Intellectual Property عملية تنظيم، ودعم، وإنفاذ مجالات الملكية الفكرية في المملكة العربية السعودية وفقاً لأفضل الممارسات الدولية، إضافة إلى أنها تتيح إمكانية الإبلاغ عن انتهاكات حقوق الملكية الفكرية. وتتمثل رؤية الهيئة السعودية للملكية الفكرية تأسيس هيئة متكاملة للملكية الفكرية، ذات مكانة عالمية، وأن تكون محوراً رئيساً للملكية الفكرية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، إضافة إلى كون المملكة العربية السعودية عضواً في المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) World Intellectual Property Organization، وهي وكالة تابعة لمنظمة الأمم المتحدة تدعم الابتكار والإبداع من خلال تعزيز حماية الملكية الفكرية. وتدير (WIPO) 26 معاهدة دولية لحماية حقوق الملكية الفكرية.

حدّدت "رؤية السعودية 2030" أهدافاً لتعزيز تنافسية القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية من خلال تأصيل مبادئ الملكية الفكرية وتأسيس بنية تحتية رقمية تدعم رواد الأعمال. وقد ازدادت طلبات رواد الأعمال السعوديين الشباب للحصول على علامات تجارية وبراءات اختراع بشكل كبير، حيث أفادت الهيئة السعودية للملكية الفكرية بأنّه خلال الفترة ما بين عامي 2020 إلى 2021، ازداد عدد طلبات براءات الاختراع المقدمة بنسبة 11%، وازدادت تسجيلات العلامات التجارية بنسبة 26%، كما ازدادت طلبات تسجيل النماذج الصناعية بنسبة 48%، وازداد تسجيل حقوق التأليف والنشر بنسبة 57% (المصدر: الموقع الرسمي للهيئة السعودية للملكية الفكرية).



ما هي بعض الإجراءات التي يتم اتخاذها لتحسين حماية الملكية الفكرية في المملكة العربية السعودية؟

توفّر الثقافة التنظيمية **Organization Culture** معايير السلوك التي وضعها القادة والتي تشكل قيم الموظفين، وتصوراتهم، وسلوكياتهم داخل المنظمة أو المؤسسة. وتساعد المواثيق الأخلاقية على ترسيخ ثقافات تنظيمية أخلاقية. لكن ذلك يتحقق فقط إذا تولى القادة إنفاذ هذه المواثيق. ثمة عدّة أمثلة عن السلوك غير الأخلاقي في المنظمات أو المؤسسات، لكن في بعض الحالات يكون هذا السلوك غير الأخلاقي جزءاً من الثقافة التنظيمية.

وهناك عدد من الظروف التي يمكن أن تؤدي إلى ترسيخ ثقافات تنظيمية فاسدة. فالمنظمات التي تضع مستهدفات عالية متّبعة مبدأ "الغاية تبرر الوسيلة"، قد تحدد لموظفيها أهدافاً للمبيعات أو الإيرادات لا يمكن تحقيقها إلا من خلال سلوكيات غير أخلاقية. وقد يتغاضى القادة عن هذا السلوك للوصول إلى أهدافهم الشخصية أو أهدافهم القيادية. ويمكن كذلك للهيكل التنظيمية المعقدة إخفاء سلوكيات معيّنة في حال كانت النتائج فقط هي التي توضع في الاعتبار. كما يمكن للأهداف قصيرة المدى أن تشكّل ضغوطاً إضافية لتحقيق النتائج بأي وسيلة. وبمرور الوقت، يمكن أن تتحوّل المنظمات إلى ثقافات فاسدة تتوفّر فيها فرص متعددة لممارسة السلوك غير الأخلاقي.

على سبيل المثال قضية بنك ولز فرجو (Wells Fargo) وهو بنك دولي كبير يقع مقره الرئيسي في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أدّى الضغط الذي مارسه كبار المسؤولين التنفيذيين على مديري البنك والمصرفيين إلى ممارسة استراتيجية البيع المتقاطع (البيع العابر). ويقصد بذلك تشجيع عملاء البنك على استخراج بطاقات إئتمانية أو فتح حسابات جديدة لم يكونوا يخططون لها ويلزمهم ذلك بتسديد رسوم ومبالغ مالية لم تكن في حساباتهم. وهذا من شأنه أن يدرّ عائدات إضافية على البنك. وقد مُنح المصرفيون حصصاً مقابل تحقيق أهداف البيع المتقاطع. وبدأ موظفو البنك في استخدام استراتيجيات غير أخلاقية للسيطرة على حسابات العملاء دون علمهم، وإضافة منتجات البيع المتقاطع. الأمر الذي ترتّب إلى فرض رسوم إضافية على العملاء، ولكنّه في الوقت ذاته مكّن المديرين من تحقيق أهداف البنك. ونتيجة لهذه الاستراتيجية فتح موظفو بنك "ولز فرجو" ملايين الحسابات الاحتيالية، وعند الكشف عن هذه العملية الاحتيالية، فُصل ما يزيد عن 5,000 موظف واستقال الرئيس التنفيذي من منصبه. وقد تجاوز إجمالي الغرامات والتعويضات التي دفعها البنك ما يزيد عن 3 مليارات دولار أمريكي. ولم يتمكن بنك "ولز فرجو" حتى الآن من استعادة سمعته الطيبة كعلامة تجارية.

يمكن القول إن الدرس المستفاد هنا هو أن وجود ميثاق قوي لأخلاقيات المهنة مع التدريب والتطبيق يعدّ أمراً مهماً، والأمر ذاته ينطبق على القيمة التي تحددها الإدارة لهذه السياسات، فعند التعامل بشدّة وحزم مع الانتهاكات، تقلّ فرصة ممارسة السلوك غير الأخلاقي. ويبدأ الأمر برمته من الإدارة العليا. تجدر الإشارة إلى أن مواثيق أخلاقيات المهنة ليست موجهة فحسب إلى موظفي المستوى الأدنى، بل يتعيّن على كل فرد في العمل التجاري أو المؤسسة أن يتصرّف بشكل أخلاقي.

### العمل كفريق



عادةً ما يقتدي الموظفون بسلوكيات المديرين وكذلك سلوكيات زملائهم في العمل، من ثمّ فإنّه في حال شهدوا سلوكاً غير أخلاقي، فقد يفكر كلّ منهم على النحو التالي: "إذا كان الآخرون يفعلون ذلك، فلما لا يمكنني السير على النهج نفسه؟" إعمل كفريق واحد لتحديد الضغوط التي يمكن أن تؤدي إلى التصرف بشكل غير أخلاقي، وكيف يمكن أن يتجنّب الموظف السلوك غير الأخلاقي في مكان العمل. إعرض مقترحاتك أمام زملائك في الفصل.

## العوامل الفردية Individual Factors

تؤثر العديد من العوامل الفردية على مستوى السلوك الأخلاقي في المنظمة أو المؤسسة، بما فيها المعرفة الشخصية، والقيم، والأهداف. يُعدّ أحد هذه العوامل مقدار ما يعرفه الفرد عن موضوع ما. ويمكن أن يتخذ صانع القرار الذي يتوقّر لديه قدر أكبر من المعرفة فيما يتعلق بموقف ما، خطوات لتجنب السلوكيات غير الأخلاقية، في حين أن الشخص الأقل معرفة يمكن أن يتخذ إجراء دون علم يؤدي إلى سلوكيات غير أخلاقية.

تؤثر أيضًا قيم الفرد الأخلاقية، والمواقف المرتبطة بالقيم بشكل واضح في سلوكه وخياراته في مجال عمله التجاري. وتسعى معظم المنظمات أو المؤسسات جاهدة إلى توظيف أشخاص يتسمون بحسن السيرة والسلوك، ويتمتعون بقيم تضاف إلى قيمها الخاصة. وأخيرًا، ينضم معظم الأشخاص إلى المنظمات أو المؤسسات لتحقيق أهداف شخصية. وتؤثر أنواع الأهداف الشخصية التي يطمح الفرد إلى تحقيقها، وكذلك الطريقة التي يتبعها من أجل تحقيق هذه الأهداف، بشكل كبير في سلوكه في المنظمة أو المؤسسة. غالبًا ما يبحث الأفراد عن الثقافات التنظيمية التي تتيح لهم إمكانية تحقيق أهدافهم الشخصية.



### معلومة إثرائية

تتولّى هيئة السوق المالية في المملكة العربية السعودية (CMA) مهمة تطوير وتنظيم السوق المالية أو سوق الاستثمار في المملكة العربية السعودية. وتتمثل أهداف هيئة السوق المالية في توفير بيئة استثمارية مناسبة، وزيادة الثقة، وتعزيز الشفافية ومعايير الإفصاح في جميع الشركات المدرجة. وقد تأسست هذه الهيئة من أجل حماية المستفيدين والتجار من الأعمال غير المشروعة في سوق الاستثمار. استخدم الإنترنت لتحديد كيف تدعم هيئة السوق المالية حماية المستفيدين. في رأيك، لماذا يعدّ من المهم أن توفر هيئة السوق المالية الحماية للمستفيدين؟



### اختبر معلوماتك

ما الذي يؤثر في السلوك الأخلاقي داخل المنظمة أو المؤسسة؟

## 2-2-5 تشجيع اتخاذ القرارات الأخلاقية Encouraging Ethical Decision Making

في الحالة السابقة في بداية الدرس، واجهت مها معضلة أخلاقية **Ethical Dilemma**. بصفة عامة تنشأ المعضلة الأخلاقية عند وجود تعارض بين الخيارات البديلة، حيث يمكن لأي قرار أن ينتهك المبادئ الأخلاقية. في هذه الحالة، يمكن أن تتبع مها نصيحة مديرها وتتجاهل نتائج التجارب الأخيرة، استنادًا إلى أنّ مريضين فقط من بين ألف حالة عانيا من مشكلات، لكن ذلك يُعدّ انتهاكًا لكل من ميثاق أخلاقيات المهنة في شركتها، و"الدليل الإرشادي لقواعد أخلاقيات العمل" في المملكة العربية السعودية، وكذلك لوجهات نظرها، الأخلاقية الفردية. من ناحية أخرى، إذا قررت مها إثارة موضوع المشكلات التي عانى منها اثنان من المرضى، فسيتم تأخير إطلاق الدواء الجديد وسيضطر المرضى إلى انتظار العلاج.

- وكما هو موضح في هذا الفصل، يمكن تشجيع اتخاذ القرارات الأخلاقية على النحو التالي:
- الأعمال التجارية، من خلال الموائيق الأخلاقية والثقافات التنظيمية الأخلاقية.
- الحكومات، من خلال سن القوانين واللوائح التنظيمية.
- الجمعيات والهيئات المهنية، التي توفر أطراً للسلوك الأخلاقي.
- الأفراد، في النهاية، يعود اتخاذ القرارات الأخلاقية إلى الفرد نفسه.

## دور الحكومة والأعمال التجارية في تشجيع السلوك الأخلاقي

### Government's and Business' Roles in Encouraging Ethical Behavior

يمكن أن تشجع الحكومة السلوك الأخلاقي في الأعمال التجارية من خلال سن قوانين أكثر صرامة. وبطبيعة الحال، تُعدّ القوانين غير فعّالة ما لم تكن هناك آلية تنفيذ. وفي بعض الأحيان، يواجه أيضاً الموظفون الذين يودّون التصرف بشكل أخلاقي صعوبة في القيام بذلك. ويمكن أن تصبح الممارسات غير الأخلاقية متأصلة في المنظمة أو المؤسسة. في مثل هذه الحالات يمكن أن يتخذ الموظفون، الذين يتمتعون بمستوى رفيع من الأخلاقيات الشخصية خطوة مثيرة للجدل تُعرف باسم التبليغ عن الفساد. ويقصد بالتبليغ عن الفساد **Whistle-Blowing** إبلاغ المسؤولين الحكوميين والجهات المختصة بالممارسات غير الأخلاقية داخل منظمة ما أو مؤسسة ما.

تمكّن هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة) في المملكة العربية السعودية من الإبلاغ عن أيّ فساد إداري أو مالي. لا يُعدّ الإبلاغ عن الفساد مجرد حق، بل واجباً. وتوفر أيضاً حمايةً للمبلغين عن الفساد؛ بالإضافة إلى أنّه، قد يُعاقب شخص ما إذا شهد جريمة فساد ولم يبلغ عنها.

تشجع معظم موائيق أخلاقيات المهنة الخاصة بالشركات على المصارحة. وعندما تنشئ الشركات خطوطاً ساخنة لا تتطلب الإفصاح عن الهوية للتعامل مع المواقف المشكوك فيها من الناحية الأخلاقية، فقد تزداد احتمالية إبلاغ الموظفين عن المخالفات أو الفساد. أيضاً، عندما توفر الشركات بيئة تعني بتثقيف المواطنين وتعزيز السلوك الأخلاقي، تقلّ السلوكيات غير الأخلاقية ومن ثمّ تتراجع الحاجة إلى المبلغ عن الفساد بدرجة كبيرة.

## دور الجمعيات والهيئات المهنية في تشجيع السلوك الأخلاقي

### The Role of Trade Associations in Encouraging Ethics

الجمعيات والهيئات المهنية **Trade Associations** هي عبارة عن منظمة أو جمعية تضم مجموعة من الأشخاص أو الشركات في مجال عمل أو نشاط مهني معيّن، وهي تعنى بتعزيز مصالح أعضائها المشتركة. يمكن أن تقدّم الجمعيات والهيئات المهنية إرشادات أخلاقية إلى أعضائها، وغالباً ما تقوم بهذه الخطوة بالفعل. تُعدّ هذه المنظمات، التي تعمل في مجالات معيّنة، مركز قوة يمكنها من الضغط على الأعضاء للتوقّف عن الانخراط في أنشطة أعمال تجارية مشكوك فيها، والتي يمكن أن تلحق الضرر بكافة الشركات في المجال نفسه. في مجال المحاسبة، يوجد اتحاد المحاسبين المهنيين المعتمدين الدوليين، الذي يُشرف على شهادة المحاسب القانوني المعتمد (CPA) Certified Public Accountants، ويضع هذا الاتحاد معايير محدّدة للسلوك الأخلاقي. وفي حال انتهك محاسب قانوني معتمد المعايير الأخلاقية، فمن الممكن أن يفقد ترخيصه.



في المملكة العربية السعودية، تتولّى الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين The Saudi Organization for Chartered and Professional Accountants (SOCPA) الإشراف على اختبار المحاسب القانوني المُعتمد Certified Public Accountants (CPA)، وتواصل عقد مزيد من حلقات النقاش المهنية من أجل التعريف بقواعد السلوك المهني والأخلاقيات وتطويرها.



كيف تسهم الشركات السعودية في خلق ثقافة تنظيمية تشجع على الأخلاق؟

### دور المدراء والقادة من خلال التوجيه ونمذجة السلوك الأخلاقي

#### The Role of Managers and Leaders in Encouraging Ethics

يجب على المديرين توفير التوجيه المناسب من خلال تعزيز التواصل، ونمذجة السلوك الأخلاقي، وتشجيع الموظفين وتدريبهم على اتخاذ القرارات الأخلاقية. تعيّن بعض الشركات مسؤولاً أخلاقياً، يتمثّل دوره في توجيه السلوك الأخلاقي، كما يوفّر للموظفين شخصاً يمكنهم استشارته إذا كانوا غير متأكّدين من التصرف الصحيح الذي يتعيّن عليهم القيام به في موقف ما. يجتمع المسؤول الأخلاقي مع الموظفين والإدارة العليا لتقديم المشورة الأخلاقية، إضافة إلى ذلك فإنّه يوفّر خدمة الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالمسائل والقضايا الأخلاقية في سرية تامّة تضمن الحفاظ على الخصوصية، ويتّخذ إجراءات بشأن انتهاكات ميثاق أخلاقيات المهنة. يوجد لدى شركة أرامكو السعودية مكتب مختص بأخلاقيات العمل، ويقدم هذا المكتب استشارات إلى مستويات الإدارة المختلفة داخل الشركة، ويجري تقييمات لكل من الأخلاقيات وثقافة النزاهة، كما يدعم لجنة تضارب المصالح وأخلاقيات العمل في شركة أرامكو، ويشارك في تطوير برامج التدريب على الأخلاقيات.

من الصعب على أي منظمة أو مؤسسة أن تُعدّ وثيقة أخلاقيات المهنة، وتطوّر برامج وإجراءات للتعامل مع كافة العلاقات وكلّ المواقف. لهذا السبب، يجب على الأعمال التجارية أن تضع أهدافاً لتأسيس ثقافة تنظيمية يكون فيها انتهاج السلوك السليم أسهل من القيام بسلوك خاطئ؛ إذ يتعيّن على المشرفين قمع السلوك غير القانوني أو غير الأخلاقي الذي يمكن أن يُعرّض الشركة للخطر أو يسبّب لها الحرج. في حال واجه الفرد موقفاً أخلاقياً غير وارد في سياسات الشركة أو إجراءاتها، فإنّ الإرشادات الموضّحة في الشكل 3-5 يمكن أن تساعد على اتّخاذ قرارات أخلاقية. فالقرارات الأخلاقية تصمّد دائماً أمام التمهيص والتدقيق.

### إرشادات لاتخاذ قرارات أخلاقية

1. استمع وتعلم	حدّد المشكلة التي تواجه شركتك أو فريقك أو وحدة عملك. لا تجادل أو تنتقد أو تدافع عن نفسك - استمر في الاستماع والمراجعة حتى تتأكد من أنك تفهم الآخرين.
2. حدّد المسائل والقضايا الأخلاقية	أدرس كيف يتأثر زملاؤك في العمل والعملاء بالموقف أو القرار المطروح. بيّن شعورك حيال الموقف، وحاول فهم وجهة نظر أولئك المعنيين بالقرار أو بتبعاته.
3. فكّر وحلّل الخيارات	حاول أن تضع المشاعر القوية مثل الغضب أو الرغبة في السلطة والمكانة جانباً، وفكّر في أكبر عدد ممكن من الخيارات قبل التوصل إلى تحليل. اطلب من كافة المعنيين أفكاراً حول الخيارات التي تحقّق لك وللشركة أفضل النتائج على المدى البعيد. حدّد الخيار الذي من شأنه أن يعزّز احترامك لذاتك، حتى ولو لم تسر الأمور بالطريقة التي تأملها على المدى البعيد.
4. حدّد الخيار الأفضل من وجهة نظرك	أدرس الخيارات المطروحة واختبرها بناءً على معايير محددة، مثل الاحترام والتفاهم والعطف، والعدالة، والصدق، والمصارحة.
5. اشرح قراراتك وتولّ حل أي خلافات قد تنشأ	قد يتطلب هذا تحكيماً محايداً من مدير موثوق به أو أخذ "وقت مستقطع" لإعادة النظر أو التشاور أو تبادل المقترحات المكتوبة قبل التوصل إلى قرار.

المصدر: "Doing the Right Thing" "توم راسك" بالتعاون مع "د. باتريك ميلر".

### الشكل 3-5

لماذا يجب على رجل الأعمال تطبيق إرشادات اتّخاذ القرارات الأخلاقية عند مواجهة معضلة أخلاقية؟



### اختبر معلوماتك

ما الخطوات التي يمكن أن يتبّعها الفرد لمساعدته على اتخاذ قرارات أخلاقية؟

## تمريبات

### المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. أي مما يلي يُعدّ من العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي داخل المنظمة أو المؤسسة؟  
أ. الثقافة التنظيمية  
ب. العوامل الفردية  
ج. البيئة القانونية والثقافية  
د. جميعها تؤثر في السلوك الأخلاقي داخل المنظمة
2. صواب أم خطأ. لا يمكن أن يكون العقد مُلزمًا من الناحية القانونية إلا إذا كان النظام القانوني في الدولة ينفذ هذا العقد. **صواب**
3. صواب أم خطأ. المعضلة الأخلاقية تنشأ عندما يرى شخص ما فعلًا غير أخلاقي. **خطأ**
4. هو الشخص الذي يبلغ المسؤولين الحكوميين والجهات المختصة عن الممارسات غير الأخلاقية داخل المنظمة أو المؤسسة.  
أ. عالم الأخلاقيات  
ب. المدير  
ج. مبلغ عن الفساد  
د. الموظف

### مساحة البحث والابتكار

5. البحث: استعين بالإنترنت للاطلاع على قائمة الدول المُدرّجة في مؤشر الفساد الداخلي. حدّد الدول التي تُعتبر الأقلّ فسادًا، وتلك التي تُعتبر الأكثر فسادًا. اذكر العوامل التي تفسّر ترتيب كل من هذه الدول في مؤشر الفساد الداخلي.

يجب أن يطلع الطلبة على عدد من المؤشرات:  
مثل مؤشر الفساد الداخلي التابع لمنظمة الشفافية الدولية لتحديد البلدان وقد تشمل العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند تصنيف البلدان مستويات الفساد الحكومي ونقص العقود؛ ومجالات إنفاذ الملكية الفكرية

6. التفكير الناقد: اشرح كيف يمكن أن تقوم باتخاذ خيارات أخلاقية، باتباع الإرشادات الخاصة باتخاذ القرارات الأخلاقية الواردة في الدرس؟

تساعد الإرشادات لاتخاذ قرارات أخلاقية على تحديد المشكلة ودراسة كيفية تأثر الآخرين بالموقف ووضع المشاعر القوية جانباً؛ ودراسة الخيارات المطروحة مقابل المعايير؛ كما وتنتج أيضاً شرح القرارات



## 3-5 المسؤولية الاجتماعية

### أهداف التعلم

- بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:
- 1-3-5 مناقشة العوامل التي أدت إلى حركة حماية المستهلك وذكر بعض نتائجها.
  - 2-3-5 تحديد الخطوات التي يجب على العمل التجاري اتخاذه لتنفيذ برنامج المسؤولية الاجتماعية.

### المصطلحات الرئيسية

حركة حماية المستهلك	Consumer Movement
الاحتيال	Fraud
الضمان	Warranty
المسؤولية الاجتماعية للشركات	Corporate Social Responsibility (CSR)
مراجعة اجتماعية	Social Audit

### من واقع الحياة

قالت سارة في كلمة ألقته أمام مجموعة من طلاب إدارة الأعمال: «إننا في الشركة، نأخذ المسؤولية الاجتماعية على محمل الجد.»

وأضافت قائلة: «بصفتي صاحبة عمل، أدرك أن ذلك مفيدٌ بالنسبة إلى عملي، ومجتمعي المحلي، وموظفي شركتي، وأيضًا بالنسبة إليّ على الصعيد الشخصي.»

بعد ذلك، أوضحت سارة خلال كلمتها: «إن شركتي تشجع الموظفين على أن يكونوا ناشطين في شؤون المجتمع المحلي، وعلى التطوع مع مجموعة متنوعة من الجمعيات والهيئات. وتمنح شركتي في بعض الحالات إجازات مدفوعة الأجر من أجل المشاركة في المبادرات التطوعية خلال ساعات العمل. من المرجح أن يكون الموظفون أكثر رضا عن وظائفهم إذا وجدوا أن شركتهم تساهم بشكل فعال في الحياة المجتمعية.»

### 1-3-5 حركة حماية المستهلك ونتائجها The Consumer Movement and Its Outcomes

يتبين من خلال دراسة تاريخ الأعمال التجارية أنه كانت هناك فرص متعددة أمام المؤسسات التجارية للتصرف بشكل غير أخلاقي. وكما ورد سابقًا في هذا الفصل، فإنه في حالة عدم تطبيق قانون حماية المستهلكين، تكون هناك فرصة لممارسة سلوك غير أخلاقي.

على الرغم من أن معظم الأعمال التجارية تسعى إلى معاملة عملائها بشكل عادل، فإن بعضًا من الأعمال التجارية والأفراد قد يستغلون المستهلكين. في بعض الأحيان، تُقدّم دعايات كاذبة حول المنتجات، ويمكن أن تكون الأسعار مرتفعة للغاية، فضلًا عن أن بعض المنتجات قد تكون غير آمنة للتصنيع والاستخدام على حدٍ سواء. ومن أجل التصدي للممارسات التجارية غير العادلة، اتحد المستهلكون مطالبين بمعاملة عادلة من الأعمال التجارية، الأمر الذي أدى إلى ظهور ما يُعرف باسم حركة حماية المستهلك. لقد نشأت هذه الحركة بسبب وعي المستهلكين المتزايد لحقوقهم، ذلك إلى جانب أن الإنترنت مكّنت المستهلكين من مقارنة الأسعار والخدمات على مستوى العالم.



**حركة حماية المستهلك Consumer Movement** هي محاولة لتعزيز حماية المستهلك من خلال حركة اجتماعية منظمّة. وفي عام 1985، أقرّت الجمعية العامّة للأمم المتّحدة ثمانية حقوق للمستهلكين. في بعض الحالات، استحدثت الدول قوانين ذات صلة بحقوق حماية المستهلك. وتعمل المملكة العربية السعودية على سياسات وقوانين من شأنها مواءمة حقوق المستهلك وفقاً لإرشادات الأمم المتّحدة. وقد اقترحت وزارة التجارة السعودية سلسلة من قوانين حماية المستهلك كما هو مبين في الشكل 4-5. توجد في المملكة العربية السعودية جمعية حماية المستهلك، التي تهدف إلى دعم المستهلكين السعوديين وتعزيز حقوقهم؛ وإلى مساندة جهود الجهات الحكومية السعودية في العناية بحقوق المستهلك ورعاية مصالحه، وذلك على سبيل المثال من خلال تلقي شكاوى المستهلكين المتعلقة بالاحتيال، والغش، والتدليس، والتلاعب، والمغالاة في الأسعار، والإعلانات المضلّة.



في بدايات المجتمع الإسلامي، أنشئ ديوان الحسبة من أجل مراقبة الأسواق، والتأكد من استخدام الموازين والمكاييل الصحيحة. ويُعدّ الغش في المعاملات التجارية محرماً في الشريعة الإسلامية، كونه من أشكال الفساد الأخلاقي والاجتماعي.

لمزيد من المعلومات



ما هي بعض الفوائد التي تكتسبها الشركات من خلال تعاملها مع المستهلكين باحترام وبشكل عادل؟

### المواد الأساسية للنظام السعودي لحماية حقوق المستهلك

1. الحصول على المنتجات والخدمات الأساسية.
2. الحماية من الأخطار التي تهدّد الصحة والسلامة.
3. توفير معلومات واضحة ودقيقة ووافية للمستهلك بحيث يتمكن من اتخاذ قرار مستنير بشأن المنتج أو الخدمة التي يختارها (على سبيل المثال، يجب تقديم جميع المعلومات باللغة العربية على الأقل، وتوضيح الأسعار بالريال السعودي شاملة الضرائب، والرسوم، والتكاليف).
4. التوعية والتثقيف بشأن الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المترتبة على اختيارات المستهلك.
5. الحفاظ على خصوصية المستهلك وحماية بياناته الخاصّة (تتمّ معالجة هذه القضية بشكل شامل من خلال تشريع جديد منفصل، نظام حماية البيانات الشخصية).
6. توفير وسائل تسوية المنازعات في حالة انتهاك حقوق المستهلك.
7. التعويض العادل عن الأضرار الناجمة عن منتج أو خدمة.
8. التعويض العادل عن الأضرار الناجمة عن جمعيات حماية المستهلكين.

المصدر: وزارة التجارة السعودية

الشكل 4-5

أعط أمثلة توضّح كيفية احترام حقوقك كمستهلك.

## عمليات الاحتيال والغش Fraud and Scams

تُوصَف معظم المنتجات والخدمات في الإعلانات، أو على البطاقات التعريفية، أو بواسطة مندوب مبيعات؛ إذ يحقّ للمستهلكين معرفة ماهية المنتج أو الخدمة، وما الذي سيقدمه أو ستقدمه لهم. الاحتيال Fraud هو أي ممارسة تتطوي على استخدام الخداع للحصول المباشر أو غير المباشر على شكل من أشكال الاستفادة المالية لمرتكب الجريمة، وهو ما يؤدي إلى شكل من أشكال الخسارة للطرف الذي تعرّض للاحتيال. وإذا كان شخص ما على علم بأن منتجاً معيَّناً معيب، أو قام بعملية بيع بناءً على ادّعاءات كاذبة، فهذا يعني حدوث احتيال. وقد أقرّت المملكة العربية السعودية نظام مكافحة الاحتيال المالي وخيانة الأمانة لمكافحة الجرائم المالية.

كما هي الحال في العديد من دول العالم، يمكن أن يقع المستهلكون في المملكة العربية السعودية في بعض الأحيان ضحايا لعمليات احتيال عبر الإنترنت، وهو ما يُعدّ نوعاً من أنواع الاحتيال. وتحذّر وزارة التجارة السعودية المتسوّقين من عمليات الاحتيال عبر الإنترنت، وتوصي المستهلكين بالتعامل فقط مع المتاجر الموثوقة، وعدم الردّ على محتوى وسائل التواصل الاجتماعي الذي يروّج لمواقع إلكترونية غير معروفة وغير موثوقة. ويجب الإبلاغ عن عمليات الاحتيال عبر موقع الوزارة الرسمي.

## الضمان Warranty

يمكن أيضاً توفير الحماية للمستهلكين من خلال الضمانات. والضمان Warranty هو عبارة عن تعهد صادر عن الشركة المصنّعة أو التاجر، عادةً ما يكون كتابياً، ويفيد بأنّ المنتج ذو جودة معيّنة. وتشترط وزارة التجارة السعودية ألا تقلّ مدّة ضمان جميع الأجهزة الكهربائية، والمركبات، والإلكترونيات عن عامين. وأعلنت أيضاً، شركة آبل (Apple) عبر موقعها الإلكتروني - كجزء من سياستها العالمية - أنّه يحقّ للمستهلكين إصلاح أعطال المنتجات مجاناً، واستبدالها إذا كانت معيبة. وتنتهي صلاحية هذه الحقوق بعد عامين من تاريخ الشراء.

## الحق في الخصوصية وحماية البيانات Right to Privacy and Data Protection

تُعنى المملكة العربية السعودية بحقوق الفرد في الخصوصية وحماية البيانات الشخصية. ويدير مكتب إدارة البيانات الوطنية في السعودية سلسلة من لوائح حوكمة البيانات. وتتضمّن أسس اللوائح حقّ الفرد في أن تتمّ إحاطته علماً بالمسوّغ النظامي لجمع البيانات الشخصية، وكيفية معالجتها. يحقّ للأفراد أيضاً الوصول إلى البيانات الشخصية ومراجعتها، وطلب تصحيح أو تحديث البيانات الشخصية غير الدقيقة، فضلاً عن أنّ لديهم الحقّ في طلب إتلاف البيانات الشخصية إذا لم يُعدّ الغرض الذي جُمعت من أجله في الأساس قائماً.



### اختبر معلوماتك

ما هي حقوق المستهلك الثمانية الأساسية، المؤسسة للنظام السعودي لحماية المستهلك؟

## تنفيذ برنامج المسؤولية الاجتماعية

2-3-5

### Implementing a Social Responsibility Program

المسؤولية الاجتماعية هي الواجب المتمثّل في المساهمة في خدمة ورفاهية المجتمع. المسؤولية الاجتماعية للشركات Corporate Social Responsibility (CSR) هي مصطلح إداري، يُقصد به قيام الشركات بدمج القضايا الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية، وتعاملاتها مع الأطراف المعنية أو أصحاب المصلحة. ويتطلّب ذلك الموازنة بين احتياجات، ورغبات،

ومطالب مجموعة متنوعة من الأطراف المعنية بمن فيهم المستفيدون، والموظفون، والمعملاء، والمنظمات الحكومية، والمنافسون، والمجتمعات المحلية، والنشطاء الاجتماعيون.

في إطار برنامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، يتعين على العمل التجاري الاهتمام بهذه القضايا، مع إيلاء عناية خاصة إلى القضايا الاجتماعية مثل حماية البيئة، وإشراك النساء في القوى العاملة، وتوظيف العمال ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن، وتوفير بيئة عمل صحية وأمنة. تجدر الإشارة إلى أنه من أجل تنفيذ برنامج ناجح في هذا الصدد، ستحتاج الشركة إلى المرور بثلاث مراحل رئيسية: التخطيط؛ التنفيذ؛ المراجعة/التقييم.

## التخطيط Plan

تعد المملكة العربية السعودية إحدى الدول الرائدة في إرساء ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وقد حددت "رؤية السعودية 2030" عددًا من الأهداف ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية، والتي يتعين تحقيقها من خلال القطاعين العام والخاص. لذا، يجب على شركات القطاع الخاص التخطيط بناءً على ذلك من أجل تلبية احتياجات أهداف "رؤية السعودية 2030".

يتعين على الشركات تطوير برنامج واضح، ومنظم، وقابل للتحقيق للوصول إلى هذا الهدف. ويمكن تدعيم هذا البرنامج من خلال استراتيجية تنفيذ مرحلية، تحدد جدولاً زمنياً لبلوغ أهداف معينة في تواريخ محددة. يجب كذلك تعيين مدير للإشراف على العملية وتحمل مسؤولية البرنامج. لكن قبل كل شيء، لا بد أن يحظى هذا البرنامج بالانضمام الكامل، بدءاً من مرحلة التخطيط الأولية وما يليها من مراحل، وإلا فسرعان ما سيتداعى ويصبح غير فعال.

## التنفيذ Execute

بمجرد الانتهاء من عملية التخطيط للبرنامج والاتفاق على الجدول الزمني، تكون الخطوة التالية هي التنفيذ. إذا كان العمل التجاري يعتمد نهجاً مرحلياً، فإن إطلاق كل مرحلة يتيح الفرصة لمراجعة مستوى التقدم، والتأكد من أن الأهداف الأصلية لا تزال قابلة للتحقيق من الناحية العملية، وصقل الخطة في ضوء التجربة حتى الآن.

يجب على كبار المديرين تحديد سياسات البرنامج، الذي يحدد مجالات الاهتمام الرئيسية، كدليل على التزامهم بالمسؤولية الاجتماعية. ويستند الاتجاه العام لهذه السياسات إلى الدعم الإيجابي والذي سيكون بمثابة دليل إرشادي للموظفين الآخرين عند مشاركتهم في البرنامج. يتعين أيضاً أن يكون لدى كافة المشاركين في مرحلة التنفيذ حافز واضح لضمان نجاح البرنامج.

## المراجعة Audit

يجب على مديري الشركة إعداد مراجعة اجتماعية **Social Audit** للشركة في فترات زمنية محددة. والمراجعة الاجتماعية هي تقرير شامل لما قامت به المنظمة أو المؤسسة وما تقوم به فيما يتعلق بالقضايا الاجتماعية التي تؤثر فيها. وتوفر هذه الوثيقة المعلومات التي تحتاج إليها الشركة لتقييم ومراجعة برنامج المسؤولية الاجتماعية الخاص بها. وتشمل مجالات الموضوعات: الموارد البشرية، ومشاركة المجتمع، وجودة وسلامة المنتجات، وممارسات الأعمال، والجهود المبذولة للحد من التلوث وتحسين البيئة.

وفقاً لما صدر عن شبكة العلاقات العامة العالمية جلوبال كوم (GlobalCom)، توفر الأنشطة الرئيسية ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية فرص عمل للعاطلين عن العمل (بنسبة 49%)، وتدعم ريادة الأعمال (بنسبة 47%)، كما تسهم في إطلاق حملات لمكافحة التدخين (بنسبة 46%).



## التقييم Evaluation

على الرغم من وجود العديد من المزايا، فإن المسؤولية الاجتماعية تتطلب على تكاليف متعددة. تشمل مزايا أنشطة الأعمال التجارية المسؤولية اجتماعيًا ما يلي:

- تحقيق عدالة موسعة لفئات المجتمع.
- تحسين صورة الشركة.
- تحسين جودة الحياة في المجتمع المحلي وفي جميع أنحاء العالم.
- زيادة الوعي بالقضايا الاجتماعية بين القوى العاملة والمستهلكين.

لكن هناك أيضًا تكاليف إضافية تترتب على اتخاذ العمل التجاري إجراءات وممارسات مسؤولية اجتماعيًا. على سبيل المثال، يجب إنفاق أموال من أجل شراء معدات جديدة غير ملوثة أو معدات أكثر أمنًا، إجراء إصلاحات في المباني لإزالة عوامل الخطر، فضلًا عن دعم المشاريع الاجتماعية التي ترعاها الشركة. على الرغم من أن الحفاظ على المسؤولية الاجتماعية للشركات يتطلب تكلفة إضافية، إلا أن هذه الخطوة تُعد استثمارًا جيدًا، إذ تسهم في بناء سمعة العمل التجاري.

## مقترحات لبرامج المسؤولية الاجتماعية

### Social Responsibility Programs



لماذا تُعد الطاقة الشمسية خيارًا مثاليًا لإنتاج الطاقة في المملكة العربية السعودية؟

### • برامج تركز على الاستدامة البيئية Environmental Sustainability

يمكن لأعمال القطاع الخاص التجارية أن تقي بواجباتها الإسلامية، والإنسانية، والأخلاقية من خلال تطوير استراتيجيات للحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية. ويمكن للأعمال التجارية حماية البيئة من خلال زيادة كفاءة عملية إدارة النفايات، وتأسيس مشاريع إعادة تدوير شاملة، والحد من جميع أنواع التلوث، وتقليل استهلاك المياه من خلال استخدام المياه المُعالجة والمتجددة.

• **برامج تركز على توفير الفرص المتكافئة Providing Equal Opportunities** يمكن لأعمال القطاع الخاص التجارية توفير فرص للجميع في المجتمع - رجالاً ونساءً، صغاراً وكباراً - حتى يتمكنوا من المساهمة بأفضل ما لديهم من قدرات. ويمكن أن تقدم الشركات إعدادًا وظيفيًا وتدريبًا لغير القادرين على العثور على عمل من أجل مساعدتهم على الانضمام إلى القوى العاملة. ويمكن أن تساعد الشركات في تحقيق أحد أهداف "رؤية السعودية 2030"، والمتمثل في زيادة مشاركة المرأة في القوى العاملة.

• **برامج تركز على الفرص في سوق الطاقة المتجددة A Renewable Energy Market** تمتلك المملكة العربية السعودية مقومات طبيعية قوية لاستخدام الطاقة الشمسية وطاقة الرياح. ويمكن أن تساعد الأعمال التجارية في المملكة العربية السعودية في تحقيق قطاع طاقة متجددة تنافسي لتلبية الزيادة المتوقعة في استهلاك الطاقة بحلول عام 2030، والتي تُقدَّر بثلاثة أضعاف.



• **برامج تركز على استدامة الأعمال التجارية غير الربحية Being Responsible to Society** تؤدي الهيئات والمنظمات غير الربحية دوراً مهماً في المجتمع، فهناك هيئات مثل هيئة الهلال الأحمر، التي تقدّم مساعدات اجتماعية وتؤدي أعمالاً خيرية تطوعية. وتهدف المملكة العربية السعودية إلى زيادة إجمالي عدد المنظمات والجمعيات غير الربحية. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، وضعت المملكة لوائح تنظيمية لتمكين المنظمات غير الربحية، وتشجيع الأوقاف لضمان مصادر تمويل مستدامة للمنظمات غير الربحية، وتشجيع الشركات والعائلات التجارية على تأسيس منظمات غير ربحية، ومن أجل المساعدة في تحقيق هدف "رؤية السعودية 2030" المتمثل في توفير مليون متطوع سنوياً، كما يمكن لمنظمات القطاع الخاص التجارية تشجيع موظفيها على التطوع لدعم القضايا الاجتماعية.

• **التحلي بالمسؤولية في مجال الأعمال التجارية Being Responsible in Business** تطمح "رؤية السعودية 2030" إلى وجود أعمال تجارية تساهم في تطوير المجتمع السعودي، ولا يقتصر تركيزها فحسب على تحقيق الأرباح. إذ يتعين على الأعمال التجارية مراعاة مسؤولياتها الاجتماعية والمساهمة في خلق اقتصاد مستدام. ويشمل ذلك توفير فرص عمل للشباب والشابات لمساعدتهم على بناء حياتهم المهنية.



#### اختبر معلوماتك

ما هي المزايا الرئيسة للمسؤولية الاجتماعية؟

يتعين على الطلبة استخدام الإنترنت لتحديد أكثر عمليات الاحتياال التجاري

#### مساحة البحث والابتكار شيوعاً

4. التكنولوجيا: أجر بحثاً عبر الإنترنت حول أكثر عمليات الاحتياال التجاري شيوعاً في المملكة العربية السعودية.
5. الاتصالات: أجر استطلاعاً للرأي للحصول على آراء مجموعة من الأفراد حول دليل وزارة التجارة في السعودية بشأن حقوق المستهلك الأساسية. أعدّ جدول بيانات يتضمن ملخص النتائج التي توصلت إليها.

#### تختلف الجداول

6. التفكير الناقد: وضح لماذا يمكن أن تؤثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية للأعمال التجارية بشكل إيجابي في صورة العمل التجاري.

ستختلف إجابات الطلبة عليهم التفكير الطريقة التي تحسن بها الإجراءات المسؤولة صورة الشركات

#### تمارين

##### المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. يطلق على الجهد المبذول لتعزيز حماية المستهلك من خلال حركة اجتماعية منظمة اسم:
  - أ. أخلاقيات العمل
  - ب. حركة حماية المستهلك
  - ج. المسؤولية الاجتماعية للشركات
  - د. المنافسة الاجتماعية
2. أي مما يلي ليست مرحلة رئيسة في عملية تنفيذ برنامج المسؤولية الاجتماعية للشركات؟
  - أ. التقييم/المراجعة
  - ب. التخطيط
  - ج. التنفيذ
  - د. التعميم

3. صواب أم خطأ. يتوفر في المملكة العربية السعودية الحق في الخصوصية وحماية البيانات.

صواب

# المراجعة والتقييم

## للفصل 5

### مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

#### 1-5 أخلاقيات العمل

- تلتزم المؤسسات التجارية المسؤولة اجتماعيًا بالممارسات التجارية الأخلاقية. ويُقصد بالأخلاق المبادئ أو قواعد السلوك. يتضمن السلوك الأخلاقي الالتزام بهذه القواعد، في حين ينتهك السلوك غير الأخلاقي هذه القواعد.
- أخلاقيات العمل هي عبارة عن قواعد تحدّد الآلية التي يجب أن تتصرّف الشركات وموظّفوها وفقًا لها في المواقف التي تشهدا بيئة العمل. أما ميثاق أخلاقيات المهنة في العمل فهي بمثابة دليل توجيهي للسلوك داخل المنظمة أو المؤسسة.
- تضارب المصالح وهو ما يمكن أن يحدث في حال اتّخاذ الشركة أو أحد الأفراد إجراءً معيّنًا يترتّب عليه تحقيق منفعة غير عادلة. حوكمة الشركات هي نظام القواعد، والممارسات، والعمليات الذي يحدّد كيفية توجيه الشركات وإدارتها والتحكم فيها. ويجب أن توازن حوكمة الشركات بين مصالح الأطراف المعنية المتعدّدة في الشركة، أو بعبارة أخرى أصحاب المصلحة في الشركة.

#### 2-5 السلوك الأخلاقي في المنظمات أو المؤسسات

- يتأثر السلوك الأخلاقي داخل المنظمة أو المؤسسة بالبيئات القانونية والثقافية، وكذلك بالثقافة التنظيمية، والعوامل الفردية.
- العقد هو اتفاقية لتبادل السلع أو الخدمات مقابل شيء ذي قيمة، وعادة ما يكون نقودًا. وعادةً ما تُنفذ بنود العقد من خلال النظام القضائي في الدولة.
- توجد ثلاثة أنواع من الملكية الفكرية، وهي براءات الاختراع؛ وحقوق التأليف والنشر؛ والعلامات التجارية.
- توفر الثقافة التنظيمية معايير السلوك التي وضعها القادة والتي تشكّل قيم الموظفين، وتصورتهم، وسلوكياتهم داخل المنظمة أو المؤسسة.
- تشمل العوامل الفردية التي تؤثر في مستوى السلوك الأخلاقي في المنظمة أو المؤسسة كلاً من: المعرفة الشخصية؛ والقيم؛ والأهداف.
- المعضلة الأخلاقية تنشأ عند وجود تعارض بين الخيارات البديلة، حيث يمكن لأيّ قرار أن ينتهك المبادئ الأخلاقية.
- مبلغ عن الفساد هو من يقوم بإبلاغ المسؤولين الحكوميين والجهات المختصة عن الممارسات غير الأخلاقية داخل منظمة أو مؤسسة ما.
- الجمعيات والهيئات المهنية هي عبارة عن منظمة أو جمعية تضم مجموعة من الأشخاص أو الشركات في مجال عمل أو نشاط تجاري مهني معيّن، وهي تعنى بتعزيز مصالح أعضائها المشتركة. يمكن أن تقدّم الجمعيات والهيئات المهنية إرشادات أخلاقية إلى أعضائها، وغالبًا ما تقوم بهذه الخطوة بالفعل.

### 3-5 المسؤولية الاجتماعية

- حركة حماية المستهلك هي محاولة لتعزيز حماية حقوق المستهلكين من خلال حركة اجتماعية منظمّة.
- الاحتيال هو أي ممارسة تتطوي على استخدام الخداع للحصول المباشر أو غير المباشر على شكل من أشكال الاستفادة المالية لمرتكب الجريمة، وهو ما يؤدي إلى شكل من أشكال الخسارة للطرف الذي تعرّض للاحتيال.
- الضمان هو تعهد صادر عن الشركة المُصنّعة أو التاجر، وعادةً ما يكون كتابياً، ويفيد بأن المنتج ذو جودة معيّنة.
- المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) هي مصطلح إداري يقصد به قيام الشركات بدمج القضايا الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية، وتعاملاتها مع الأطراف المعنية أو أصحاب المصلحة.
- تشير المسؤولية الاجتماعية إلى واجب العمل التجاري المتمثل في المساهمة في خدمة ورفاهية المجتمع. عند النظر إلى مسؤوليته تجاه المجتمع، فإنّه يتعيّن على العمل التجاري إيلاء عناية خاصة إلى اهتمامات مجموعات متعدّدة ومصالحها.
- المراجعة الاجتماعية هي عبارة عن تقرير شامل لما قامت به المنظمة أو المؤسسة وما تقوم به فيما يتعلق بالقضايا الاجتماعية التي تؤثر فيها. وتوفّر هذه الوثيقة المعلومات التي تحتاج إليها الشركة لتقييم ومراجعة برنامج المسؤولية الاجتماعية الخاص بها.

### التفكير الناقد في الأعمال التجارية

1. أذكر بعض المفاهيم والمبادئ الإسلامية التي تحكم أخلاقيات العمل ذات الصلة بالعلاقات في بيئة العمل. كيف يمكن أن تطبّق الأعمال التجارية تلك المفاهيم والمبادئ؟

يجب على الطلبة توضيح أن قانون العمل السعودي يلتزم بالمفاهيم والركائز المتعددة التي تحكم أخلاقيات العمل في الإسلام؛ لا سيما الإنصاف والأمانة في التعاملات التجارية، من هنا يمكن للشركات تطبيق هذه المفاهيم في علاقات العمل وعدم تمييزها بين العمال وغير ذلك من السلوكيات العامة والممارسات الأخلاقية

2. ميثاق أخلاقيات المهنة هو مجموعة من القواعد تهدف إلى توجيه سلوكيات الموظفين أو أعضاء المنظمة أو المؤسسة في العمل. أذكر بعض المجالات التي تتناولها الأعمال التجارية في ميثاق أخلاقيات المهنة الخاص بها.

يجب على الطلبة توضيح أن سابك وأرامكو السعودية لديهما سياسات ووثائق شاملة لأخلاقيات العمل، ترتبط هذه السياسات بالالتزام بالنزاهة والسلامة؛ وحماية البيئة والاحترام والخصوصية ومكافحة الرشوة والفساد والالتزام تجاه المساهمين بتقديم سجلات وإفصاحات دقيقة وتلتزم هذه الشركات العالمية أيضاً تجاه المجتمعات التي تعمل فيها بالامتثال للقوانين المحلية ومراقبة حقوق الإنسان والمشاركة في الأنشطة الخيرية

3. ما الإرشادات التي يجب على الموظف اتباعها لتقييم السلوك الأخلاقي؟

عند النظر في أخلاقيات مواقف العمل، يجب على الموظف اتباع الإرشادات الآتية :

1. هل الإجراء إجراء قانوني ؟

2. هل العمل ينتهك المعايير المهنية أو معايير الشركة ؟

3. من يتأثر بهذا الإجراء؛ وكيف يتأثر به؟

4. يجب أن توازن حوكمة الشركات بين مصالح الأطراف المعنية المتعددة في الشركة. حدّد مجموعات الأطراف المعنية في الأعمال التجارية. ولماذا يمكن أن يؤثر السلوك الذي تنتهجه المؤسسة أو العمل التجاري في مصالح تلك المجموعات؟  
**يمكن أن تشمل الأطراف المعنية المساهمين (مستثمري القطاع الخاص؛ والمستثمرين الحكوميين):  
ومجالس الإدارة والإدارة؛ والعلماء والمنافسين والموردين والممولين والحكومات والمجتمع ولدى هذه  
الأطراف مصالح مباشرة (مثل المستثمرين والعلماء) أو قد تتأثر مباشرة بعمل تجاري مثل المجتمع الذي  
يقع فيه العمل.**

5. ما العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي داخل المنظمة أو المؤسسة؟ أي من هذه العوامل المؤثرة هو الأكثر أهمية في المملكة العربية السعودية؟ اشرح إجابتك.  
**يمكن أن تشمل العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي داخل المنظمة أو المؤسسة سلوك أعضاء مجلس  
الإدارة؛ والمديرين؛ والموظفين الآخرين والثقافة التنظيمية، تختلف الإجابات حول أي عامل من العوامل  
المؤثرة هو الأكثر أهمية في المملكة العربية السعودية يجب على الطلبة تبرير إجاباتهم**

6. مبلّغ عن الفساد هو من يقوم بإبلاغ المسؤولين الحكوميين والجهات المختصة عن الممارسات غير الأخلاقية داخل المنظمة أو المؤسسة. إذا شهدت على مخالفة في عمل تجاري، فهل ستبلغ؟ ولماذا؟  
**ستختلف الإجابات**

7. تعمل المملكة العربية السعودية على سياسات وقوانين من شأنها مواءمة حقوق المستهلك وفقاً لإرشادات منظمة الأمم المتحدة. ما أهمية ذلك بالنسبة إلى المملكة العربية السعودية؟  
**ستختلف الإجابات، يجب على الطلبة ملاحظة أن حقوق المستهلك هذه قد وضعت لحماية المستهلكين  
من الممارسات غير الأخلاقية**

8. حدّد بعض مزايا أنشطة الأعمال التجارية المسؤولة اجتماعياً. لماذا تفوق هذه المزايا التكاليف؟  
**تشمل مزايا أنشطة الأعمال التجارية المسؤولة اجتماعياً تحقيق عدالة موسعة لفئات المجتمع؛ وتحسين صورة الشركة  
وتحسين جودة الحياة في المجتمع المحلي وفي كل أنحاء العالم؛ وزيادة الوعي بالقضايا الاجتماعية بين القوى العاملة  
والمستهلكين تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات استثماراً جيداً لأنه يبني سمعة منظمات الأعمال الحسنة**



## طَوْر لغة الأعمال التجارية لديك

طابق بين المصطلحات المذكورة هنا والشرح المناسب لكل منها.

9. مبادئ أو قواعد السلوك. **أخلاق**

10. قواعد تحدّد الآلية التي يجب أن تتصرّف الشركات وموظّفوها وفقاً لها

في المواقف التي تشهدها بيئة العمل. **أخلاقيات العمل**

11. مجموعة من القواعد تهدف إلى توجيه سلوكيات الموظّفين أو أعضاء

المنظمة أو المؤسّسة. **ميثاق أخلاقيات المهنة**

12. إجراء تتّخذه الشركة أو أحد الأفراد يمكن أن يترتّب عليه تحقيق منفعة

غير عادلة. **تضارب المصالح**

13. نظام القواعد، والممارسات، والعمليات الذي يحدّد كيفية توجيه

الشركات وإدارتها والتحكّم فيها. **حوكمة الشركات**

14. اتّفاقية لتبادل السلع أو الخدمات مقابل شيء ذي قيمة، وعادةً ما يكون

نقوداً. **العقد**

15. عمل إبداعي أو معرفة تقنية، مثل براءات الاختراع، وحقوق التأليف

والنشر، والعلامات التجارية. **الملكية الفكرية**

16. معايير السلوك التي وضعها القادة والتي تشكّل قيم الموظّفين،

وتصوراتهم، وسلوكياتهم داخل المنظمة أو المؤسّسة. **الثقافة التنظيمية**

17. تعارض بين الخيارات البديلة، حيث يمكن لأيّ قرار أن ينتهك المبادئ

الأخلاقية. **المعضلة الأخلاقية**

18. إبلاغ المسؤولين الحكوميين والجهات المختصة عن الممارسات غير

الأخلاقية داخل المؤسّسة أو المنظمة. **التبليغ عن الفساد**

19. منظمّة أو جمعية تضمّ مجموعة من الأشخاص أو الشركات في مجال

عمل أو نشاط تجاري معيّن، تعنى بتعزيز مصالح أعضائها المشتركة. **الجمعيات والهيئات المهنية**

20. محاولة لتعزيز حماية المستهلك من خلال حركة اجتماعية منظمّة. **حركة حماية المستهلك**

21. أيّ ممارسة تنطوي على استخدام الخداع للحصول المباشر أو غير المباشر على شكل من أشكال الاستفادة المالية

لمرتكب الجريمة، وهو ما يؤدّي إلى شكل من أشكال الخسارة للطرف الذي تعرّض للاحتيال. **الاحتيال**

22. تعهد صادر عن الشركة المصنّعة أو التاجر، عادةً ما يكون كتابياً، ويفيد بأنّ المنتج ذو جودة معيّنة. **الضمان**

23. مصطلح إداري، يتضمّن قيام الشركات بدمج القضايا الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية، وتعاملاتها مع

الأطراف المعنية أو أصحاب المصلحة. **المسؤولية الاجتماعية للشركات**

24. واجب الشركة المتمثّل في المساهمة في رفاهية المجتمع. **المسؤولية الاجتماعية**

25. تقرير شامل لما قامت به المؤسّسة أو المنظمة وما تقوم به فيما يتعلّق بالقضايا الاجتماعية التي تؤثر فيها. **المراجعة الاجتماعية**

### المصطلحات الرئيسية

أ. أخلاقيات العمل / Business Ethics

ب. ميثاق أخلاقيات المهنة /

Code of Ethics

ج. تضارب المصالح /

Conflict of Interest

د. حركة حماية المستهلك /

Consumer Movement

هـ. العقد / Contract

و. حوكمة الشركات /

Corporate Governance

ز. المسؤولية الاجتماعية للشركات /

Corporate Social Responsibility (CSR)

ح. المعضلة الأخلاقية / Ethical Dilemma

ط. الأخلاق / Ethics

ي. الاحتيال / Fraud

ك. الملكية الفكرية /

Intellectual Property

ل. الثقافة التنظيمية /

Organization Culture

م. المراجعة الاجتماعية / Social Audit

ن. المسؤولية الاجتماعية /

Social Responsibility

س. الجمعيات والهيئات المهنية /

Trade Associations

ع. الضمان / Warranty

ف. التبليغ عن الفساد / Whistle-Blowing

## مساحة البحث والابتكار

26. **التواصل** أجرِ مقابلة مع ثلاثة أشخاص على الأقل، واطلب منهم تعريف مصطلح "تضارب المصالح" وتقديم مثال على ذلك. أعدّ تقريرًا موجزًا من فقرتين إلى ثلاث فقرات.

**تختلف الإجابات**

27. **الرياضيات** تبلغ ميزانية التشغيل السنوية الخاصة بإحدى شركات التصنيع السعودية 2,800,000 ريال سعودي. وتخصّص النفقات التالية كلّ عام: معدّات مكافحة التلوّث: 140 ألف ريال سعودي، مساهمات في مشاريع مجتمعية: 84,400 ريالاً سعودياً. برامج اللياقة البدنية للموظّفين: 28,100 ريالاً سعودياً.

أ. ما النسبة المئوية المخصّصة من الميزانية لمشاريع مجتمعية، لياقة بدنية/رياضة؟

27. أ. مكافحة التلوّث:  $2,800,000 \div 140,000 = 5\%$ ؛  
مشاريع مجتمعية:  $84,400 \div 2,800,000 = 3\%$ ؛ اللياقة  
البدنية للموظّفين:  $28,100 \div 2,800,000 = 1\%$ ؛ إجمالي  
الإنفاق:  $28,100 + 84,400 + 140,000 = 252,500$  ريال  
سعودي.

ب. إذا كانت هناك زيادة في الميزانية التشغيلية، وكم سيبلغ إجمالي النفقات؟

ب. مكافحة التلوّث:  $1.15 \times 140,000 = 161,000$ ؛ مشاريع  
مجتمعية:  $1.15 \times 84,400 = 97,060$ ؛ اللياقة البدنية  
للموظّفين:  $1.15 \times 28,100 = 32,315$ ؛ إجمالي الإنفاق:  
 $161,000 + 97,060 + 32,315 = 290,375$  ريال سعودي.

28. **التكنولوجيا** اشرح كيف تؤثر التكنولوجيا الجديدة سلباً في حماية حقوق الملكية الفكرية.

**يتسم النقل الإلكتروني ونسخ البيانات بالسهولة والسرعة؛ ويصعب تنظيم استخدام المنتجات وبيعها.**

29. **الفنون المرئية** ابحث عن أمثلة للعلامات التجارية وشعارات المنتجات الخاصة بشركات تقع مقرّاتها داخل المملكة العربية السعودية وخارجها. صمّم اسماً تجارياً أو علامة تجارية يمكن أن تكون فعّالة في دول متعدّدة حول العالم.  
**يجب على الطلبة العثور على أمثلة للشعارات والعلامات التجارية السعودية والأجنبية واختيار اسم لعلامة تجارية يعتقدون أنها ستكون فعّالة في دول متعدّدة حول العالم**

30. **الثقافة** اشرح كيف يمكن أن يؤثّر كلّ من التاريخ والثقافة في لوائح الأعمال التجارية وأخلاقيات العمل في مختلف دول العالم.

**يتعين على الطلبة البحث في أنظمة حكومية مختلفة؛ وشرح كيفية تأثير التاريخ والثقافة على لوائح الأعمال في مختلف البلدان**

31. **العلوم** أجر بحثاً عن براءة اختراع سعودية خاصّة بأحد المنتجات. حدّد المخترع، وسنة منح براءة الاختراع، ووظيفة المنتج. أعدّ تقريراً موجزاً يتضمّن النتائج التي توصّلت إليها.

**سوف تختلف تقارير الطلبة باختلاف المنتج المحدد، يجب أن تحدد التقارير المنتج والمخترع؛ وسنة براءة الاختراع؛ ووظيفة المنتج يقوم الطلبة بعد ذلك بإعداد تقرير موجز**

32. **إعداد التقارير** أعدّ تقريراً يناقش كيف يمكن أن تؤثر سياسات حوكمة الشركات الفعّالة بشكل مباشر في صورة علامة الشركة التجارية.

**ستختلف الإجابات**

33. **التخطيط الوظيفي** أجر بحثاً عن المهارات اللازمة لوظيفة مسؤول أخلاقيات العمل في الشركة.

**ستختلف الإجابات، قد يرغب الطلبة في استخدام فرص العمل لموظفي أخلاقيات العمل والبحث في خلفيات الأفراد الذين يشغلون هذه المناصب**

34. **البحث** استعن بالإنترنت للعثور على أمثلة لمؤسّسات تجارية انتهكت حقوق العملاء. حدّد كيف تعاملت الشركة أو الحكومة مع هذه القضايا.

**ستختلف الإجابات، يحتاج الطلبة إلى استخدام مصطلحات البحث للمقالات الأخبرية**

## ادعم قضيتك

ترغب شركة سعودية في إنشاء مجمع رياضي جديد بالقرب من وسط المدينة، التي يقع فيها مقرّها، بحيث يكون مخصّصاً لمنسوبيها ولسكّان المدينة. ستبلغ تكلفة إنشاء هذا المجمع الرياضي خمسة ملايين ريال سعودي.

35. ما مزايا إنشاء المجمع الرياضي بالنسبة إلى الشركة، وموظفيها، وسكّان المدينة؟

**ستختلف الإجابات، يجب على الطلبة ملاحظة أن هذا يوضح المسؤولية الاجتماعية للشركات، يمكن أن يعزز هذا الإجراء صورة الشركة ويساعد في تعيين موظفين جدد ويوفّر تغطية إعلامية إيجابية**

36. يودّ مديرو الشركة تبرير المبالغ المالية التي أنفقت على هذا المشروع. كيف يمكنك تعيين قيم مالية محدّدة بالريالات السعودية لكلّ من مزايا هذا المشروع؟

**يجب على الطلبة تحديد كل ميزة من المزايا المذكورة في سؤال رقم 35. يجب على الطلبة تبرير التكلفة والمزايا الفورية والمستقبلية**

يُعتبَر الاحتباس الحراري من القضايا المهمّة. وهناك إجماع قوي على أنّ درجة حرارة الأرض في تزايد. وفي فترة تسجيل البيانات، كان بدء السنوات السبع الأكثر حرّاً عند عام 2015، ولقد أتت السنوات 2016، 2019، 2020 في المراتب الثلاثة الأولى. (المصدر: المنظمة العالمية للأرصاد الجويّة). على الرغم من أنّ ظاهرة الاحتباس الحراري موثّقة جيّداً، فإنّ هناك جدلاً كبيراً حول السبب. فهل يمكن أن تكون هذه الظاهرة جزءاً من الدورة الطبيعية؟ أم أنّها ناجمة عن نشاط بشري؟ ويشير الخبراء، وعلماء البيئة، وصنّاع القرار الذين يعتقدون أنّ النشاط البشري هو السبب في ظاهرة الاحتباس الحراري، إلى أنّ تقليل انبعاثات الكربون يُعدّ جزءاً من الحل.

37. استعين بالإنترنت لمعرفة المزيد عن ظاهرة الاحتباس الحراري، والاطلاع على بعض وجهات النظر المختلفة حول هذه القضية. قم بزيارة موقعًا إلكترونيًا واحدًا على الأقل لكل فئة من الفئات التالية: وكالة حكومية؛ منظمة مدافعة عن البيئة؛ شركة تصنيع كبيرة، شركة متخصصة في مجال الطاقة. لخص النتائج التي توصلت إليها في تقرير قصير، ثم قدم رأيًا بشأن ما يجب القيام به لمكافحة ظاهرة الاحتباس الحراري.

### ستختلف الإجابات

38. استعين بالإنترنت لتحديد الإجراءات والاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها كل من الشركات، والحكومات، والأفراد من أجل الحد من الانبعاثات الكربونية. اعرض نتائجك في جدول.

### تختلف الإجابات

39. اختر ثلاثة إجراءات أو استراتيجيات يمكن أن تساعد في تقليل الانبعاثات الكربونية، واكتب شرحًا موجزًا لكيفية تأثيرها في الممارسات التجارية.

يجب أن تستند استراتيجيات الطلبة على أبحاثهم

ج40: ستختلف الإجابات بحسب الأفراد الذين تجرى المقابلة معهم، شجع الطلبة على الاستعداد لإجراء المقابلات عبر إعادة قراءة المحتوى المتعلق بالعلاقة بين الحياة المهنية والحياة الخاصة في الدرس 3.4 وعبر مراجعة ملاحظاتهم في الصف

### التفاعل والتواصل

40. أجرِ مقابلة مع شخص ما في مجتمعك المحلي يمتلك شركة أو يعمل في شركة أو مؤسسة أو منظمة تجارية كبيرة. أحصل على معلومات حول الإجراءات التي يجب مراعاتها عند توظيف الأفراد، وتصميم المنتجات، واتخاذ قرارات العمل الأخرى. اطرح أسئلة على هذا الشخص حول كيفية تأثير الأخلاقيات في حياته اليومية وحياة الآخرين.

41. بناءً على ما يرد من إجابات، وما تعلمته في هذا الفصل، أنشئ ميثاقًا موجزًا لأخلاقيات المهنة، يمكن استخدامه لتوجيه القرارات التي يتخذها المديرون والموظفون في الشركة.

ستختلف الإجابات؛ اذ ستختلف التوصيفات والآراء كثيرًا بحسب مصدر التصنيف والشركة التي

تخضع للدراسة؛ والمعايير التي يربطها الطالب بأفضل بيئة عمل ثم دع الطلبة يشاركون ما توصلوا

إليه مع الصف



## عرض تقديمي

يقضي بعض الموظّفين، في الشركات حول العالم، جزءًا من يوم العمل في إجراء مكالمات هاتفية شخصية واستخدام أجهزة كمبيوتر العمل للتسوّق عبر الإنترنت، وممارسة الألعاب، وإرسال رسائل البريد الإلكتروني الشخصية، وزيارة مواقع الشبكات الاجتماعية. يؤدّي هذا السلوك غير الأخلاقي إلى تراجع مستوى الإنتاجية. لقد أدّى التركيز على التكنولوجيا في يومنا هذا إلى تفكير الكثيرين في اهتماماتهم الشخصية، بدلاً من التفاني في العمل. ويواجه قادة الأعمال التجارية تحديًا يتمثّل في مراقبة الموظّفين في مكان العمل للتأكد من أنّهم يستغلون الوقت المخصّص للعمل بشكل أخلاقي.

أعدّ تقريرًا يوضّح التحدّيات الأخلاقية الحالية، ويقدّم استراتيجيات لتشجيع الاحترام والسلوك الأخلاقي في مكان العمل. ويجب أن يركّز خطابك على توقّعات إنتاجية الموظّفين في مكان العمل، وكيف يجب تحويل الانتباه من اهتمامات الموظّفين الشخصية إلى خدمة العملاء واستغلال وقت العمل بشكل أخلاقي.

سيكون لديك من ثلاث إلى خمس دقائق لتقديم خطّتك لتحسين السلوك الأخلاقي في مكان العمل. يمكنك استخدام وسائل سمعية وبصرية، ومساعدات بصرية في هذا العرض التقديمي.

## تقييم مؤشرات الأداء

- تحديد السلوك الأخلاقي في مكان العمل.
- شرح العلاقة بين التزام الموظّف في مكان العمل والإنتاجية.
- وصف استراتيجيات لتحسين السلوك الأخلاقي في مكان العمل.
- شرح كيف سيتمّ تطبيق المعايير الأخلاقية ومراقبتها في مكان العمل.
- وصف بيئة العمل التي تتطلّب السلوك الأخلاقي السليم وتكافؤّه.
- سيتمّ تقييم أدائك بالاستناد إلى ما يلي:
- المعرفة بالموضوع
- الثقة، وجودة الصوت، والتواصل البصري
- طريقة تنظيم العرض الذي تقدّمه
- طريقة عرض الخطّة

## التفكير الناقد

1. لماذا يجب أن يكون لدى الشركات معايير وقواعد للموظّفين؟

2. لماذا ترتبط العديد من المسائل والقضايا الأخلاقية بالتكنولوجيا في مكان العمل؟

3. كيف يمكن للشركات تعزيز مستوى تفاني الموظّفين في العمل؟

4. ما الذي أدّى إلى تراجع مستوى الإنتاجية في مكان العمل؟

5. ما الإجراء الذي يجب اتّخاذه تجاه الموظّفين الذين أظهرُوا سلوكًا غير أخلاقي في مكان العمل؟

# القياس في الأعمال التجارية

الطول
1 كيلومتر = 1000 متر
1 متر = 100 سنتيمتر
1 متر = 1000 مليمتري
1 سنتيمتر = 10 مليمتري
1 سنتيمتر = 0.01 متر
1 مليمتري = 0.001 متر

تستخدم معظم دول العالم النظام المتري للقياس في الأعمال التجارية. وهو نفس النظام الذي تستخدمه المملكة العربية السعودية. في حين أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت تستخدم النظام الإمبراطوري للقياس، ولكنها اضطرت إلى اتخاذ بعض الخطوات للتحويل إلى النظام المتري، بسبب نشاطها التجاري الواسع مع الدول الأخرى، بما في ذلك المملكة العربية السعودية، ولكن من دون أن تكمل عملية التحويل. لذلك، سيكون من المفيد معرفة كيفية التحويل من نظام قياس إلى آخر. واليوم، يتم استخدام الحرفين اللاتينيين (SI) بشكل شائع للإشارة إلى النظام المتري كاختصار للمصطلح الفرنسي (Système International). وهو يُعرف أيضًا بالنظام الدولي للوحدات (International System of Units).

السعة
1 كيلولتر = 1000 لتر
1 لتر = 100 سنتيلتر
1 لتر = 1000 ملييلتر
1 سنتيلتر = 10 ملييلتر
1 سنتيلتر = 0.01 لتر
1 ملييلتر = 0.001 لتر

## وحدات القياس المتري الأساسية Basic Metric Units

تشمل وحدات القياس المتري الأساسية المتر (لقياس الطول)، واللتر (لقياس السعة)، والجرام (لقياس الكتلة أو الوزن). ويمكن التعبير عن جميع القياسات باستخدام هذه الوحدات الأساسية الثلاث. ومع ذلك، يتم استخدام البادئات (prefixes) مع وحدات القياس الأساسية لتجنب التعامل مع أعداد كبيرة جدًا وصغيرة جدًا. وما يلي، البادئات (prefixes) الأكثر شيوعًا المستخدمة في النظام المتري:

كيلو	← ألف مرة
سنتي	← جزء من مائة
ملي	← جزء من ألف

الكتلة (الوزن)
1 كيلوجرام = 1000 جرام
1 جرام = 100 سنتيجرام
1 جرام = 1000 مليجرام
1 سنتيجرام = 10 مليجرام
1 سنتيجرام = 0.01 جرام
1 مليجرام = 0.001 جرام

انظر إلى الجدول في هذه الصفحة. يتم استخدام نفس البادئات (prefixes) لقياس الطول والسعة والكتلة أو الوزن. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاختصارات أو الرموز المستخدمة في القياس المتري موحدة أيضًا، وتتغير فقط لتوضح ما إذا كان القياس يؤخذ للطول أو السعة أو الكتلة. كما هو موضح في الجدول الوارد في الجزء العلوي من الصفحة التالية.

الطول	
كلم	كيلومتر
م	متر
سم	سنتيمتر
ملم	مليّمتر

الكتلة (الوزن)	
كجم	كيلوجرام
جم	جرام
سجم	سنتي جرام
ملجم	مليّ جرام

## تحويل وحدات القياس في داخل النظام المتري

### Converting Units Within the Metric System

باستخدام الجداول أعلاه، يمكنك أن ترى أن الكيلومتر الواحد يساوي 1000 مرة طول المتر الواحد وأن المليّمتر الواحد يساوي جزء من ألف من المتر. ونظرًا لأن العلاقات بين البادئات هي علاقة 10 أضعاف، يمكنك التحويل من وحدة قياس إلى أخرى بضربها بعشرة، وهو ما يمكن القيام به عن طريق تحريك العلامة العشرية.

#### أمثلة

- حوّل 0.36 متر إلى السنتيمتر.

فكّر: 1 متر = 100 سنتيمتر

لانتقال من 1 إلى 100، حرّك العلامة العشرية منزلتين إلى اليمين.

إذاً 0.36 متر = 36 سنتيمترًا

- حوّل 5000 جرام إلى الكيلوجرام.

فكّر: 1000 جرام = 1 كيلوجرام

لانتقال من 1000 إلى 1، حرّك العلامة العشرية ثلاث منازل إلى اليسار.

إذاً 5000 جرام = 5 كيلوجرامات.

- حوّل 4.5 لتر إلى المليّتر.

فكّر: 1 لتر = 1000 مليّتر

لانتقال من 1 إلى 1000، حرّك العلامة العشرية ثلاث منازل إلى اليمين.

(لاحظ كيف تمت إضافة الأصفار بحيث يمكن تحريك العلامة العشرية عدد المنازل المناسب إلى اليمين).

إذاً 4.5 لتر = 4500 مليّتر.

- حوّل 0.86 مليّمتر إلى السنتيمتر.

فكّر: 10 مليّمتر = 1 سنتيمتر

لانتقال من 10 إلى 1، حرّك العلامة العشرية منزلة واحدة إلى اليسار.

(لاحظ كيف تمت إضافة صفر بحيث يمكن تحريك

العلامة العشرية عدد المنازل المناسب إلى اليسار).

إذاً 0.86 مليّمتر = 0.086 سنتيمتر

## قياس درجة الحرارة Measuring Temperature

يتم تحديد موازين الحرارة التي تقيس درجة الحرارة بالدرجات المئوية (°C) أو بدرجات فهرنهايت (°F).  
ويعد سلم الدرجات المئوية مقياسًا مترًا، فيما يعد سلم درجات فهرنهايت مقياسًا غير متر.

درجة مئوية	الحدث	درجة فهرنهايت
100 درجة مئوية	غليان الماء	212 درجة فهرنهايت
37 درجة مئوية	درجة حرارة الجسم الطبيعية	98.6 درجة فهرنهايت
0 درجة مئوية	تجمّد الماء	32 درجة فهرنهايت

## التحويل بين نظامي القياس Converting Between Systems

من حين لآخر قد يكون من الضروري تحويل وحدات القياس من النظام المتري أو إليه. وتستطيع استخدام الجداول الموجودة في هذه الصفحة عندما تحتاج إلى القيام بذلك.

### الأمثلة

- أنت في سباق 440 ياردة. كم طول السباق بالمتر؟  
للتحويل من الياردة إلى المتر، اضرب بـ 0.91.  
 $400.4 = 0.91 \times 440$   
طول السباق 400.4 متر.
- يبلغ وزن رف المتجر 250 كيلوجرام كحد أقصى. ما هو هذا الوزن بالرطل؟  
للتحويل من الكيلوجرام إلى الرطل، اضرب بـ 2.20.  
 $550 = 2.20 \times 250$   
يبلغ الحد الأقصى لهذا الوزن 550 رطلاً.

## وحدات القياس المخصصة Customary Measurement

لا تزال الأقدام والأرطال والجالونات وحدات قياس شائعة الاستخدام في الولايات المتحدة الأمريكية. وفي ما يلي قائمة بوحدات القياس المخصصة الشائعة الاستخدام في النظام الإمبراطوري الأمريكي وما يعادلها من وحدات قياس في النظام المتري المستخدم في المملكة العربية السعودية.

النظام الإمبراطوري (الولايات المتحدة الأمريكية)	النظام المتري (المملكة العربية السعودية)
الطول	
1 قدم = 12 بوصة	30 سنتيمتر
1 ياردة = 3 أقدام	90 سنتيمتر
1760 ياردة = 1 ميل	1.61 سنتيمتر
السعة	
1 باينت = 2 كوب	0.473 لتر
1 كوارت (ربع جالون) = 2 باينت	0.946 لتر
1 جالون = 4 كوارتات	3.784 لتر
الوزن	
1 رطل = 16 أوقية	0.454 كيلوجرام
1 طن = 2000 رطل	908 كيلوجرام

انتبه إلى أن وحدات قياس السعة وبعض وحدات قياس الوزن تختلف بين النظام الإمبراطوري المستخدم في الولايات المتحدة الأمريكية والنظام الإمبراطوري المستخدم في البلدان الأخرى كالمملكة المتحدة على سبيل المثال.



الوزن / الكتلة		
عندما تعلم:	يمكنك أن تجد:	إذا ضربت بـ:
الأوقية	الجرام	28.35
الرطل	الكيلوجرام	0.45
الجرام	الأوقية	0.035
الكيلوجرام	الرطل	2.20

المساحة / الحجم		
عندما تعلم:	يمكنك أن تجد:	إذا ضربت بـ:
الباينت	اللتر	0.47
الكوارت	اللتر	0.95
الجالون	اللتر	3.78
اللتر	الباينت	2.11
اللتر	الكوارت	1.06
اللتر	الجالون	0.26

- تبلغ درجة الحرارة في الخارج 10 درجات مئوية. ما هي إذاً درجة الحرارة في درجات فهرنهايت؟

للتحويل من درجة مئوية إلى درجة فهرنهايت، اضرب بـ 9، واقسم على 5، ثم أضف 32.

$$50 = 32 + 18, 18 = 5 \div 90, 90 = 9 \times 10$$

تبلغ درجة الحرارة 50 درجة فهرنهايت.

- تبلغ درجة الحرارة في الخارج 95 درجة فهرنهايت. ما هي إذاً درجة الحرارة في الدرجات المئوية؟

للتحويل من درجة فهرنهايت إلى درجة مئوية، اطرح 32 واضرب بـ 5، ثم اقسم على 9.

$$35 = 9 \div 315, 315 = 5 \times 63, 63 = 32 - 95$$

تبلغ درجة الحرارة 35 درجة مئوية.

الطول / المسافة		
عندما تعلم:	يمكنك أن تجد:	إذا ضربت بـ:
البوصة	المليمتر	25.40
البوصة	السنتيمتر	2.54
القدم	المتر	0.305
الياردة	المتر	0.91
الميل	الكيلومتر	1.61
المليمتر	البوصة	0.04
السنتيمتر	البوصة	0.39
المتر	البوصة	39.37
المتر	القدم	3.28
المتر	اليارد	1.09
الكيلومتر	الميل	0.62

درجة الحرارة		
عندما تعلم:	يمكنك أن تجد:	إذا قمت بـ:
°F درجات فهرنهايت	°C الدرجات المئوية	طرح 32 وضرب بـ 5 ثم قسمت على 9
°C الدرجات المئوية	°F درجات فهرنهايت	الضرب بـ 9 وقسمت على 5 ثم أضفت 32