



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل

**الدكتور داوود المحمد**  
أستاذ مساعد في إدارة الأعمال

الأكاديمية العربية الدولية – منصة أعد



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy



"إن جوانب السلوك الأخلاقي وضرورة تحمل مسؤولية اجتماعية من قبل منظمات الأعمال لا ترتبط بمجتمعات محددة بل أنها أصبحت موضوعاً حيوياً مهماً تواجهه منظمات الأعمال في الدول المتقدمة والنامية."



# ما هي العوامل التي ساهمت في نشأة علم (أخلاقيات المهنة)؟

هناك العديد من العوامل، والأحداث التي جعلت المنحى الأخلاقي محط أنظار المهتمين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ومن أهمها:

1. ظهور صور عديدة من الفضائح الأخلاقية والفساد والانحرافات في شركات و منظمات كبرى في أوروبا وأمريكا.

2. شعور المنظمات والشركات بأنها لن تستطيع استثمار طاقات أفراد المنشأة وكسب ولائهم إلا من خلال قيم أخلاقية محددة، تنعكس إيجاباً على ثقة العميل والزبون في هذا المنتج.

## ما هي العوامل التي ساهمت في نشأة علم (أخلاقيات المهنة)؟

3. ظهور حالات معقدة يصعب التعامل معها و الحكم فيها من الناحية القانونية، ولكنها تعتبر مشكلة من الناحية الأخلاقية.

4. وجود بعض الممارسات التجارية الصحيحة، ولكن لها أضرار على الصالح العام.

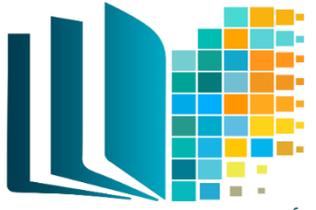
5. ظهور دعوات جادة في المجتمعات الصناعية للاهتمام بالقيم الأخلاقية الاجتماعية، والالتزام بها على الصعيد العملي والمهني.

## المسؤولية الاجتماعية:

لا تزال هذه المسؤولية الاجتماعية تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها التطوعية، حيث تعرف الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها « جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المنظمات لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية»

**وبالتالي فإن أنشطة المسؤولية الاجتماعية تمارس من طرف رجال الأعمال بشكل تطوعي.**

المسؤولية الاجتماعية «التزام المنظمات المستمر للسلوك أخلاقيا والمساهمة في التطوير الاقتصادي من خلال نوعية حياة العاملين وأسرههم، وكذا الالتزام اتجاه المجتمع»



## المسؤولية الاجتماعية:

المسؤولية الاجتماعية «الأنشطة التي يقوم المشروع بتنفيذها اختياريًا، والتي تعنى بالتزامات المشروع اتجاه المجتمع بالإضافة إلى التزامات المشروع اتجاه أصحابه، وهذا يعني مراعاة الأنشطة الاجتماعية بجانب الهدف التقليدي للمشروع وهو تعظيم الربح، فهي تخلق لدى المنظمة مبدأ التكافل الاجتماعي من خلال السياسات والبرامج التي تتبعها.

إذاً المسؤولية الاجتماعية تتمثل في قيام المنظمة بجميع نشاطاتها مع المحيطين بها ضمن الإطار الأخلاقي وبشكل تطوعي.

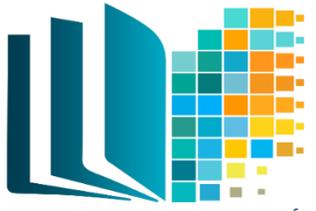


## مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية :

إن رجل الأعمال عندما يتبنى فلسفة المسؤولية الاجتماعية في ممارساته ونشاطاته، عليه أن يأخذ بعين الاعتبار المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، حيث إهمال مجال معين يؤثر سلباً على باقي المجالات **ويمكن تصنيف الأنشطة ذات الاستجابة الاجتماعية وفقاً لما يلي:**

**1** المسؤولية الاجتماعية في الممارسات التسويقية: مثال ذلك أن تتحرى المنظمة الصدق والأمانة في الإعلانات الخاصة بمنتجاتها، فتجنب الإعلانات الكاذبة والمبالغ فيها، وتقوم بتوجيه المستهلكين لشراء المنتجات الملائمة لاحتياجاتهم وتجنب خلق حاجات لا مبرر لوجودها.

**2** المسؤولية في الممارسات ذات العلاقة بالمنتج: مثال ذلك أن تتسم عمليات تصنيع المنتج بضمان الأمان، والسهولة في الاستخدام....إلخ، فالمنظمة الذكية هي التي تصنع منتج يوافق توقعات ورغبات المستهلك ويتعداها إلى ما هو أجود وأرقى.



## مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية :

المسؤولية عن تعليم وتدريب العاملين: فالأنشطة المسؤولية اجتماعيا في ما يخص هذا المجال يمكن أن تتضمن إستراتيجيات المنظمة في مجال تنمية مهارات العاملين وتحسين قدراتهم المهنية.

3

المسؤولية عن البيئة وتنميتها والحفاظ عليها: ويبرر ذلك مثلا من خلال الاهتمام بتجنب تلويث البيئة واستنزاف الموارد الطبيعية، بالإضافة إلى الاهتمام باستخدام الفاقد في العمليات الإنتاجية.

4

تصرفات تستهدف تنمية العلاقات مع العاملين: وقد تشمل هذه التصرفات برامج تنمية العلاقات الاجتماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين مزايا العمل، مثل الرعاية الصحية والتسلية والأنشطة الترفيهية.....الخ.

5



## مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية :

6 الأنشطة التي تساهم في تحقيق العدالة: مثل رفع مساهمة المرأة في مجال العمل وتوظيف الأقليات وعدم التمييز بين الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف وفقا للنوع أو الدين أو اللون أو الأصول العرقية.....الخ.

7 توفير بيئة عمل آمنة: ويتم ذلك من خلال التصرفات التي تجعل من بيئة العمل مكانا آمنا من المخاطر الصحية والمهنية بالإضافة إلى النظافة وتوفير سبل الراحة.

8 ممارسة تصرفات أخرى: القيام بأنشطة تعكس الاهتمام بقضايا ومشكلات المجتمع مثل تقديم التبرعات والمشاركة في الأعمال الخيرية.



## أخلاقيات الإدارة ومجالات تطبيقها

### أولاً: تعريف أخلاقيات الإدارة:

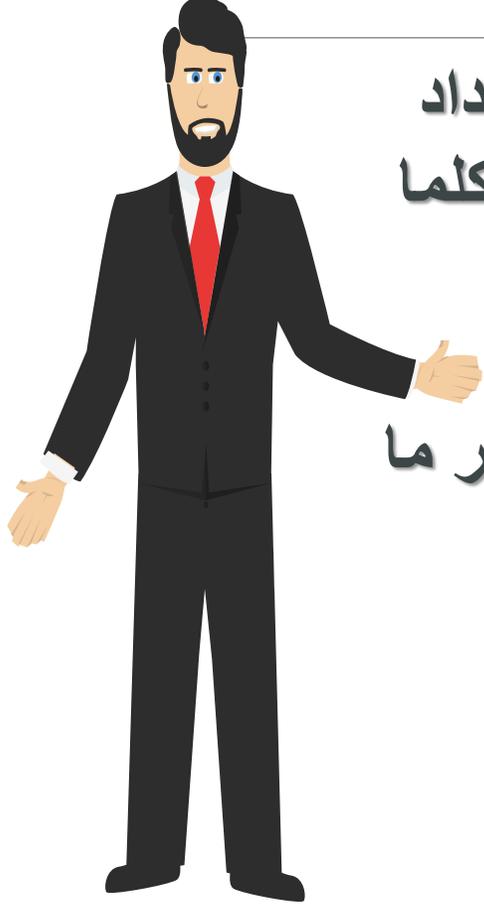
قبل التطرق إلى تعريف أخلاقيات الإدارة، وجب علينا أولاً تحديد ماذا نعني بالأخلاق، هي نمط وصفي يحدد معايير سلوك الفرد وما هو جيد وورديء وما هو صحيح أو خطأ في ذلك السلوك

الأخلاق هي سلسلة من المبادئ المحددة مسبقاً والتي تصف ما يجب أن يقوم به الفرد وما لا يجب القيام به، وتمييز بين التصرفات الصائبة والخاطئة لذلك الفرد





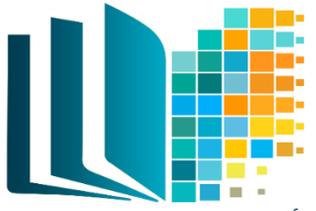
## أخلاقيات الإدارة ومجالات تطبيقها



أخلاقيات الإدارة تمثل خطوطا توجيهية للمديرين في صنع القرار وأن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار، فكلما كان نشاط المدير أكثر تأثيرا في الآخرين كلما ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير

أخلاقيات الإدارة هي الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد

فالممارسة الأخلاقية لا بد أن تتشكل بما لا يقل عن ثلاثة عوامل، متمثلة في الامتثال للإطار القانوني، تحديد ما يعتقد أنه حق، القدرة على تنفيذ ما يعتبر معايير السلوك الأخلاقي.



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

## أخلاقيات الإدارة ومجالات تطبيقها

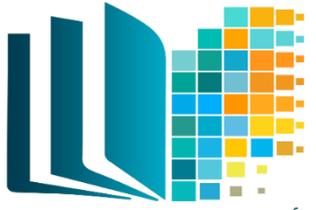
### ثانياً: مجالات أخلاقيات الإدارة:

إن الأخلاقيات تشمل العمل الإداري في جميع نواحيه، إلا أنه يمكن حصرها في ثلاث مجالات رئيسية، وذلك كما يلي:

كيف تعامل المنظمة العاملين؟

كيف يعامل الموظفون المنظمة؟

كيف تعامل المنظمة الجماعات الأخرى؟



## أخلاقيات الإدارة ومجالات تطبيقها

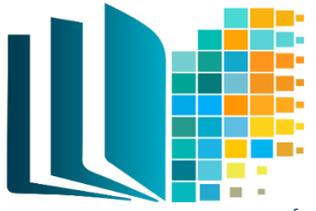
### ثانياً: مجالات أخلاقيات الإدارة:

كيف تعامل المنظمة العاملين؟

1



إن تصرفات المدراء تحدد المعايير الأخلاقية التي تنتهجها المنظمة في معاملة العاملين بها، مثل هذه العلاقة تمتد لتشمل مجالات مختلفة مثل الاستقطاب والاختبار، الأجور والحوافز والترقية، وظروف العمل المادية، والتقاعد وإنهاء الخدمة..... الخ  
فمثلاً تعيين الموظفين يكون على أساس المؤهلات العلمية والكفاءة وليس على أساس المحاسبة وعلاقة القرابة، بالإضافة إلى احترامهم وتوفير لهم جو عمل ملائم وآمن، وأن لا يتم تعريضهم لانتهاكات أخلاقية من طرف الإدارة العليا.



## أخلاقيات الإدارة ومجالات تطبيقها

### ثانياً: مجالات أخلاقيات الإدارة:

كيف يعامل الموظفون المنظمة؟

2

يوجد الكثير من المجالات الأخلاقية التي لها علاقة بكيفية تعامل العاملين مع المنظمة، كالحفاظ على أسرار العمل، وأن لا تفضل المصلحة الشخصية على حساب المنظمة، وأن لا تقبل هدايا ورشاوي مقابل تسوية وضعية معينة أو التعامل مع ممول معين، ولتجنب مثل هذا تقوم منظمات بعدم السماح للعاملين في مجال الشراء بقبول هدايا أو دعوات من مندوبي Wal-Mart مثل البيع لدى المنظمات الموردة، بالإضافة إلى نشر أسرار المنظمة، فالعاملين في مجال النشاطات التي تتسم بالمنافسة الحادة مثل الإلكترونيات، والبرمجيات والموضة، قد يميلون إلى بيع المعلومات من منظماتهم للمنافسين، وهو ما يعتبر كذلك موقف غير أخلاقي حيث يضر بمصالحها وموقفها السوقي.



## أخلاقيات الإدارة ومجالات تطبيقها

### ثانياً: مجالات أخلاقيات الإدارة:

كيف تعامل المنظمة الجماعات الأخرى؟

3

يمتد مجال الممارسات الأخلاقية الإدارية ليشمل نماذج التصرفات والأنماط السلوكية مع المجموعات الأخرى ذات المصالح ويأتي في مقدمتهم، المستهلكين، وحملة الأسهم، والموردين، والمنافسين، والوسطاء.





## أخلاقيات الإدارة ومجالات تطبيقها

ثالثاً: فهم التداخل بين أخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية:

إن الحديث عن المسؤولية الاجتماعية يرتبط بشكل صريح أو ضمني بالحديث عن أخلاقيات الإدارة، حيث لا شك في أن هناك علاقة قوية بينهما، والسؤال المطروح هنا يتمثل فيما يلي: هل يوجد علاقة تطابق بينهما؟ أم هي علاقة تكامل أم غير ذلك؟

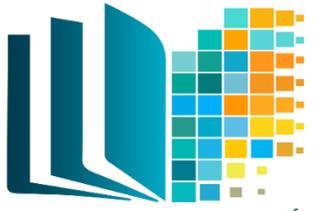




## أخلاقيات الإدارة ومجالات تطبيقها

### ثالثا: فهم التداخل بين أخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية:

في البدء لابد من التأكيد على أن الممارسة الأخلاقية في المنظمات كانت أسبق لدى الأفراد من ممارسة المسؤولية الاجتماعية، حيث اهتم الأفراد بتجنب الرشوة والغش والسرقة في معاملاتهم ونشاطاتهم في الماضي وظلت حتى وقتنا الحاضر، في حين أن الكثير من المفاهيم الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية ارتبطت بالتطورات الحديثة في المجتمع، كما هو الحال في الدعوات المتمثلة في مسؤولية المنظمات اتجاه حماية المستهلك (تجنب التضليل والخداع فيما يخص الإعلانات، إجبارية إعلام المستهلك بخصائص ومميزات المنتج المعروض للاستهلاك ومطابقته للمقاييس المعتمدة والمواصفات القانونية)، والمسؤولية اتجاه حماية البيئة (تجنب مسببات التلوث)، حيث أن هذه المفاهيم وغيرها أصبحت تمثل موقفا اجتماعيا ووعيا جديدا.



## أخلاقيات الإدارة ومجالات تطبيقها

ظهور المسؤولية الاجتماعية وتطور مفهومها يرجع لمعرفة المنظمات بالزامية تطبيق وممارسة هذه المفاهيم، وهذا يمكن ملاحظته من خلال ما يأتي:

1 لقد أصبح واضحا للمنظمات أن الإخلال بالمسؤولية الاجتماعية والالتزامات في المجتمع يكلفها الكثير، فالمحاكم يمكن أن تجعل المنظمات المخلة بمسؤوليتها الاجتماعية تقدم تكاليف وتعويضات لم تكن في الحسبان وبشكل لا يقارن مع التكاليف التي تتحملها عند قيامها بالالتزامات الاجتماعية.

2 إن القانون الحديدي للمسؤولية قائم على إخبار الشركات أن عليها الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية وفي حالة عدم تبنيتها المبادرة الطوعية فإن ذلك سيتم فرضه بالقانون، كما أن الإعلام يلعب على الأرجح دورا رئيسيا في توليد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، بالإضافة إلى المستهلكين وأصحاب المصلحة بصفة عامة.

## أخلاقيات الإدارة ومجالات تطبيقها

ظهور المسؤولية الاجتماعية وتطور مفهومها يرجع لمعرفة المنظمات بإلزامية تطبيق وممارسة هذه المفاهيم، وهذا يمكن ملاحظته من خلال ما يأتي:

إن التحليل الاقتصادي لمنظمات الأعمال يوضح أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن يكون لها عوائد مقابل نفقاتها، وهذا ما يجعلها في أحيان كثيرة مقبولة ومبررة من الناحية الاقتصادية أيضا، فهي وسيلة فعالة في تعزيز سمعة المنظمة والولاء والصورة الذهنية الملائمة إزائها لدى المستهلكين، فحسب المقال الذي صدر سنة 2010، بعنوان ردود المستهلكين على أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، الربط بين زيادة الوعي ونية الشراء، حيث كان الهدف من البحث هو اختبار العلاقة بين وعي المستهلكين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية ونوايا الشراء لديهم وتوصل البحث إلى أن هناك علاقة إيجابية بين معرفة المستهلكين لأنشطة المنظمات المتبينة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والنية في شراء المنتجات الخاصة بها.



## أخلاقيات الإدارة ومجالات تطبيقها

### رابعاً: إدارة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال:

إن بقاء المنظمة و استمرار نجاحها يتوقف على قدرتها في خلق ثروة كافية أو ترضية أصحاب المصلحة (المستهلكين، الموردين، .....الخ) عن طريق تبنيها مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وإلا فإنها تكون معرضة للانهايار والإفلاس ، ومن أجل كل هذا عليها أن لا تنظر إلى هذا المفهوم على أنه مجرد عمل تطوعي بل تعتبره تحدياً رئيسياً يتطلب تخطيط جيد وقدرة مرتفعة على اتخاذ القرارات.



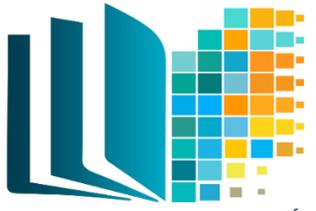
## أخلاقيات الإدارة ومجالات تطبيقها

تصنيف المداخل الإدارية للمسؤولية الاجتماعية إلى مدخلين: المدخل الرسمي والمدخل غير الرسمي:

وتشمل أهم هذه المداخل:

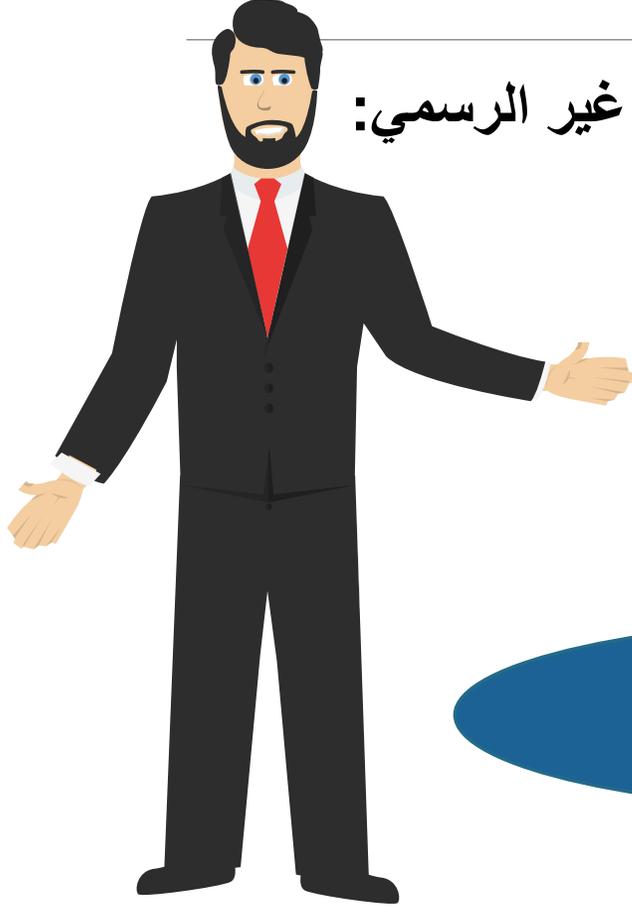
1 المداخل الرسمية:





## أخلاقيات الإدارة ومجالات تطبيقها

تصنيف المداخل الإدارية للمسؤولية الاجتماعية إلى مدخلين: المدخل الرسمي والمدخل غير الرسمي:



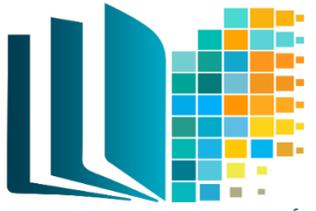
تتمثل فيما يلي:

المداخل غير الرسمية:

2

أنظمة الإنذار أو إطلاق  
الصفارات

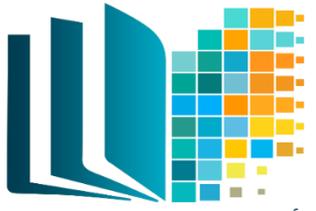
الممارسة القيادية وثقافة  
التنظيم



## أخلاقيات الإدارة ومجالات تطبيقها

### خامسا: إدارة السلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال:

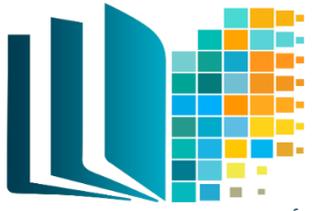
في الممارسة العملية المدراء في المنظمة هم من يتكفلوا بإدارة السلوك الأخلاقي لدى الموظفين، فيكونوا بمثابة القدوة لديهم، حيث لا يمكن لهم توقع سلوك أخلاقي من الموظفين إذا لم يتصرفوا هم أخلاقيا، كمدير يرفض قبول رشوة المقاولين وتنفيذ سياسات غير أخلاقية، كما يجب عليهم وضع الإستراتيجيات والإجراءات التي تشجع على معرفة التقارير الداخلية الخاصة بالممارسات غير المشروعة وغير الأخلاقية، حيث أن التقارير الداخلية تسهل الاكتشاف المبكر لسوء السلوك وتخلق فرصة للتحقيق في الوقت المناسب واتخاذ إجراءات سليمة تفيد المنظمة والعاملين فيها.



## أخلاقيات الإدارة ومجالات تطبيقها

### خامسا: إدارة السلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال:

وعليه فإن أخلاقيات الأعمال تتأثر بفلسفة الإدارة العليا وكذلك بالخبرة المتراكمة لدى المنظمة، حيث أن مع اتساع الحوص السوقية لدى هذه الأخيرة وتعدد علاقاتها مع أطراف متعددة، أدى بالكثير منها إلى إصدار مدونات أخلاقية، والتي هي عبارة عن وثيقة تصدرها المنظمة، وتتضمن مجموعة من القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه من سلوكيات للمنظمة والعاملين فيها



## أخلاقيات الإدارة ومجالات تطبيقها

### خامسا: إدارة السلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال:

على الرغم من تباين محتوى المدونات الأخلاقية بين المنظمات بشكل كبير وذلك راجع لاختلاف فلسفتها ورؤيتها لطبيعة العقد الأخلاقي بينها وبين الأطراف الأخرى، ويمكن إجمال هذا بنوعين أساسيين:

المدونات الأخلاقية القائمة على أساس الإذعان

المدونات القائمة على أساس النزاهة والاستقامة





## أخلاقيات الإدارة ومجالات تطبيقها

في كل الأحوال فإن المدونات الأخلاقية يراد منها توضيح أهمية الالتزام بالسلوك الأخلاقي لدى جميع أفراد المنظمة، بالإضافة إلى العمل على حماية حقوق الأفراد في إطار العلاقات المتبادلة، بالإضافة إلى إمكانية قيامها بالوظائف التالية:

1 تعمل على معالجة المشكلات الأخلاقية وتقوي الإحساس بالانتماء والولاء للمنظمة عن طريق تجنب ممارسة التصرفات الأخلاقية المضرة بالمنظمة.

- 2
- توفر المدونات الأخلاقية إطارا سليما يوضح للعاملين أسلوب العمل، ويحميهم من سوء التصرف الأخلاقي، ويعطي إحساسا بالقدرة على مواجهة الإشكالات الأخلاقية المثارة أثناء العمل.



## أخلاقيات الإدارة ومجالات تطبيقها



3 تساهم المدونات الأخلاقية في تطوير العمل الإداري، لكونها تحمي سمعة ومكانة المنظمة وتخلق قواعد عمل إدارية سليمة، ولذلك فإن الكثير من المنظمات تجري اختبارات أخلاقية للمتقدمين إليها.

4 تنمي المدونات الأخلاقية لدى العاملين الإحساس بأهمية المعايير والقيم الأخلاقية، لذلك فإن بعض الشركات العالمية تدرب عاملها على اكتساب المهارات في هذا الجانب، وكذلك التمسك بالقيم الأساسية للشركة.

5 تساهم المدونات الأخلاقية في تقليل الأعباء التنظيمية والصراع التنظيمي، وذلك من خلال جعل القيم والأهداف الشخصية متلائمة ومنسجمة مع قيم وأهداف المنظمة.



## أخلاقيات الإدارة ومجالات تطبيقها

### أثر الأخلاق في المهنة

\*الخلق القويم يجعل سلوك الإنسان متصفاً بالثبات والتماسك ونفسيته موصوفة بالتجانس والتوافق.

\*الخلق القويم يحدث في الإنسان التحقق بمتطلبات الالتزام والضبط الاجتماعي وحسن التعامل مع الآخرين واحترامهم وأداء حقوقهم.

\*الخلق القويم يوجد الإرادة القوية والعزيمة الماضية مع الاختيار السلوكي الحسن الذي تبناه واقتنع به.

\*الخلق القويم يوجد الالتزام والاحترام تجاه الذات بما يدفعها للأداء الفعال والاتجاه بانتظام واستمرار نحو الأفضل



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

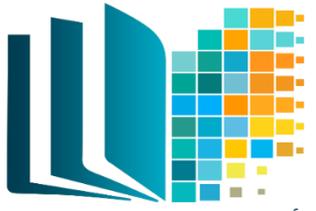
## أخلاقيات الإدارة ومجالات تطبيقها

### المسئولية القانونية والمسئولية الأخلاقية

\* المسئولية الأدبية أو الأخلاقية مسئولية ذاتية أمام الله والضمير والأجر فيها إلى الله تعالى.

أما المسئولية القانونية فإنها مسئولية شخص أمام شخص آخر.

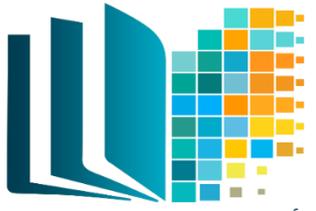
\* نطاق المسئولية الأدبية أوسع من نطاق المسئولية القانونية، لان دائرة الأخلاق أوسع من دائرة القانون.



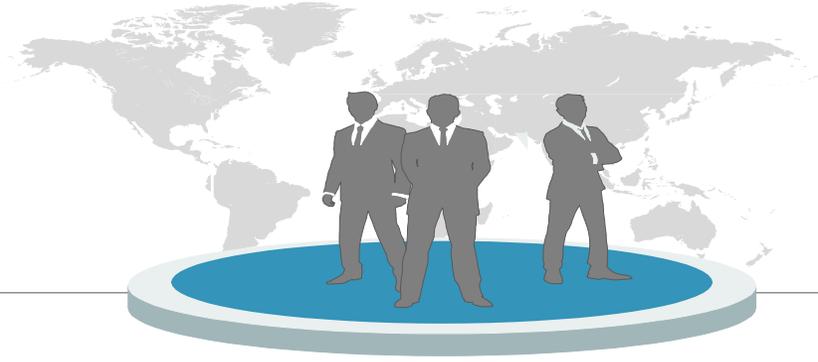
## أخلاقيات الإدارة ومجالات تطبيقها

### المسئولية القانونية والمسئولية الأخلاقية

- \* لا يشترط لقيام المسئولية الأدبية حدوث ضرر للغير، أما في نطاق المسئولية القانونية فإن الضرر يعد ركنا من أركان هذه المسئولية.
- \* المسئولية الأخلاقية أو الأدبية لا تتغير، أما المسئولية القانونية فتتغير حسب القانون المعمول به.
- \* المسئولية الأخلاقية تمارسها قوة داخلية هي قوة النفس والوجدان والضمير، أما المسئولية القانونية فتنفذها سلطة خارجية من قضاة وأمن.



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy



# أسباب الاهتمام بأخلاق المهنة

## رابعاً:

وجود الدوافع  
والتوازن  
البشرية  
والاجتماعية  
المؤدية للانتهاك  
الأخلاقي وعجز  
القوانين عن  
معالجة وحسم  
ذلك

## ثالثاً:

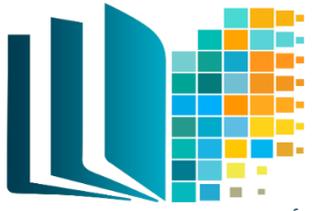
إن جرائم  
الفساد الإداري  
تمثل حالات  
واسعة وآخذة  
في التزايد.

## ثانياً:

أن منظمات  
الأعمال تهدف  
من أجل بقائها  
واستمرارها إلى  
تعظيم الربح  
دون اهتمام  
بالاعتبارات  
الخلقية.

## أولاً:

الإحساس  
المتزايد بأن  
الشركات أقل  
أخلاقية مما  
كانت عليه  
في السابق.



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

## أخلاقيات الإدارة ومجالات تطبيقها



إن أهمية دراسة أخلاقيات العمل وكيفية تأسيسها في نفوس الموظفين وضمايرهم، تتبع من أنه بدونها سينشأ جهاز إداري غير فاعل وغير متجاوب مع حاجات الناس كما أنه سيكون جهازاً متلبساً بالفساد الإداري.



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy



شُكراً لحسن استماعكم