



يُقصد بمعنٍ مطلق **Ethics** مجموعـة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة في ما يخص الصواب أو الخطأ وكذلك الجيد أو السيئ في المواقف المختلفة.

الكاتب : د. محمد العامري | عدد المشاهدات : 14629 | January 8, 2024



أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

جميع الحقوق محفوظة
www.mohammedaameri.com

مقدمة

إن التطور الحاصل في البيئة العالمية على المستوى الاقتصادي والثقافي رافقه أيضًا العديد من الإشكالات على المستوى الأخلاقي والاجتماعي. لقد أظهرت العديد من الشركات الصناعية على سبيل المثال، ووقد خروقات في سلوكها الأخلاقي تجسد في عمليات عدم الوفاء بالالتزامات تجاه المستهلكين وكذلك تجاه البيئة الطبيعية، فهناك استنزاف للموارد وتلوث كبير في المياه والتربة والهواء نتيجة الاستهلاك الكثيف للموارد الطبيعية والوقود المستخدم في تشغيل الكثير من وسائل الحياة الحديثة. إن جوانب السلوك الأخلاقي وضرورة تحمل مسؤولية اجتماعية من قبل منظمات الأعمال لا ترتبط بمجتمعات محددة بل إنها أصبحت موضوعاً حيوياً مهماً تواجهه منظمات الأعمال في الدول المتقدمة والنامية. وإذا تجسد السلوك غير

الأخلاقي من قبل منظمات أعمال كبيرة في العالم مثل شركة Enron فإن هذا لا يعني أنه غير موجود في أماكن أخرى ومنظمات أعمال في مختلف أنحاء العالم، لذلك ارتأينا استعراض فقرات أساسية توضح هذا الموضوع ويفترض أن يطلع عليها العاملون والإدارة وجميع شرائح المجتمع.

أولاً: أخلاقيات الأعمال

* مفهوم أخلاقيات الإدارة والأعمال

يقصد بمصطلح الأخلاق Ethics مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة في ما يخص الصواب أو الخطأ وكذلك الجيد أو السيء في المواقف المختلفة. والأخلاقيات تعزز المبادئ التي توجه سلوك الفرد في خياراته المختلفة. وفي الحياة العملية يمثل السلوك الأخلاقي Ethical Dilemma عندما تكون تصرفات الأفراد أو المنظمة مضرة أو نافعة لآخرين.

أما الأخلاقيات الإدارية Managerial Ethics فإنها تشير إلى معايير السلوك التي تقود المدراء وتوجههم في عملهم. وهكذا فالأخلاقيات تؤثر على عمل المدراء بطرق مختلفة يمكن أن تشير إلى ثلات مجالات أساسية منها وكالآتي:

أ- كيف تعامل المنظمة العاملين فيها في ما يتعلق بالتعاقد معهم أو نسريتهم من العمل وكذلك الرواتب والأجور وظروف العمل واحترام خصوصية العاملين: ويمكن أن نجد في الواقع العملي أن بعض المدراء يميزون بين العاملين بسبب انتتمائهم العرقي أو الديني أو بسبب الجنس أو المعتقد السياسي وهذا يمثل سلوكاً لا أخلاقياً وغير قانوني في نفس الوقت.

ب- كيف يعامل العاملون أو الموظفون المنظمة: حيث تبرز هنا الكثير من الإشكالات المتعلقة بما يعرف صراع المصالح (أو تضارب المصالح) وكذلك النزاهة والثقة وحماية أسرار العمل. فمثلاً يمكن أن يوجد موقف فيه صراع أو تضارب مصالح بين الفرد العامل والمنظمة عندما يتم قبول هدية من مجهز المواد الأولية للمنظمة من قبل الشخص المسؤول عن استلام هذه المواد. كذلك فإن إفشاء أسرار المنظمة والعمل أو استخدام موجوداتها بشكل يخدم المصالح الشخصية يعتبر عملاً لا أخلاقياً وغير نزيه.

ج- كيف تتعامل المنظمة والعاملين فيها مع الأطراف الأخرى: هنا يتجسد السلوك الأخلاقي بالتعامل مع أطراف كثيرة يأتي في مقدمتهم المستهلكون والمنافسون والمجهوزون والوسطاء والنقابات العمالية وغيرها. إن التعامل مع هذه الجهات قد يتضمن بعض الغموض الأخلاقي في إطار الإعلان والترويج والإفصاح المالي والمفاوضات والمساومات الجماعية بين المنظمة ونقابات العمال.

الأخلاق Ethics مجموعة المبادئ والقيم التي تحكم سلوك الفرد في ما يتعلق بما هو صواب أو خطأ.

السلوك الأخلاقي Ethical Behavior هو السلوك الصائب والخيار السليم الملائم بالمبادئ الأخلاقية وهو عكس السلوك اللا أخلاقي Unethical Behavior الذي لا يخضع للمبادئ الأخلاقية الصريحة.

المشكلة الأخلاقية Ethical Dilemma هو الموقف الذي يرتبط بخيارات سلوكية ينجم عنها عواقب سلبية يصعب معها التمييز بين ما هو صحيح أو خطأ.

الأخلاقيات الإدارية Managerial Ethics هي المعايير الأخلاقية التي توجه سلوك المدراء في العمل. القيم Values هي قناعات عامة حول السلوك المناسب.

يحتم المدراء إلى رؤى أخلاقية مختلفة قائمة على أساس المنظور الذي يفسرون بعوجبه السلوك الأخلاقي وهذا الأمر يستند إلى وجود مداخل مختلفة طورها باحثون وعلماء وفلاسفة حاولوا تقديم تفسير للأخلاق كل حسب قناعاته. وقد شاعت هذه المداخل والتفسيرات بحيث أصبح الكثير من المدراء متأثرين بمدخل أو آخر وهذا انعكس على قراراتهم. ومن المفيد هنا استعراض هذه المداخل الرئيسية.

- المدخل النفعي Utilitarian Approach

بموجب وجهة النظر هذه فإن السلوك يعتبر أخلاقياً إذا تم خضت عنه أكبر فائدة أو نفع لأكبر عدد من الناس. وفي الإدارة فإن بعض المدراء من يؤثر هذا المدخل في قراراتهم قد يبررون مثلاً تسریح ما يعادل 30% من القوة العاملة بسبب ظروف السوق لاحتفاظ بالباقي وهو 70% من القوة العاملة. أي أن ما يراعى هو العواقب الناجمة عن القرار والتي يجب أن تقدم أقصى منفعة ممكنة لأكبر عدد ممكن من العاملين.

المدخل النفعي Utilitarian Approach هو الذي ينجم عنه أكبر فائدة لأكبر عدد من الناس.

- مدخل الفردية Individualism Approach

يقوم السلوك الأخلاقي وفق منظور الفردية على أساس أن السلوك الأخلاقي هو الذي يؤدي إلى تعظيم مصلحة الفرد بذاته على المدى البعيد. لذلك يتخذ المدراء القرارات التي تحقق المصالح الشخصية أولاً وآخذين بنظر الاعتبار مصالح الأطراف الأخرى ثانياً.

مدخل الفردية Individualism Approach ينبع إلى المنفعة الشخصية الذاتية على المدى الطويل.

- مدخل الحقوق Moral-Right Approach

يعتبر هذا المدخل السلوك أخلاقياً إذا احترم وحافظ على الحقوق الأساسية للأفراد وكذلك فإن القرار الإداري الأخلاقي هو القرار الذي يحترم هذه الحقوق لكل من يتاثر بها. والحقوق الأساسية تتضمن حقوق الإنسان في الحرية والحياة والمعاملة الإنسانية وفق القانون وحق الخصوصية وحرية التعبير والصحة والأمان. إن هذه الحقوق قد تم تطويرها وتوسيعها من قبل منظمات الأعمال بناءً على الحقوق الأولى التي حددها John Thomas Jefferson و Locke والتي اشتغلت على حق الحياة والحرية وأن يعامل العاملون وفق القانون.

* **مدخل الحقوق Moral-Right Approach** هو السلوك الأخلاقي الذي يحترم ويحافظ على الحقوق الأساسية للإنسان.

- مدخل العدالة Justice Approach

يشير هذا المدخل إلى أن السلوك الأخلاقي هو الذي يستند إلى معاملة الآخرين بحيادية وعدالة اعتماداً على قواعد قانونية. لذا فإن معيار الحكم على القرار الإداري هنا هو مقدار عدالة ومساواته بين الجميع. ويميز الباحثون بين ثلاثة أنواع من العدالة: الأولى، العدالة الإجرائية Procedural Justice وتعني درجة وضوح صياغة سياسات وقواعد العمل واستقرار وحياديتها تطبيقها، فعلى سبيل المثال أن ارتكاب نفس الخطأ من قبل مدير

قسم أو عامل في أحد الأقسام يجب أن يعالج بنفس الطريقة. الثاني هو العدالة الموزعة Distributed Justice وهذه تشير إلى مدى أو درجة توزيع وتخصيص الموارد والمخرجات دون تمييز بسبب العمر أو الجنس أو القومية إذا تساوت الكفاءة والمهارات. فمثلاً هل تحصل المرأة في موقع معين على نفس مرتب الرجل الذي يحمل نفس الكفاءة والخبرة؟

أما الثالث فهو العدالة التفاعلية Interactional Justice والذي يتضمن مدى معاملة الجميع بكرامة ونزاهة واحترام، مثل ذلك ما إذا كان الموظف في قسم التسجيل في الجامعة يعامل الجميع بنفس الطريقة ويخصص لكل منهم نفس الوقت الذي خصه لآخرين من أجل توضيح إجراءات التسجيل وتقديم نفس النتائج لهم.

مدخل العدالة Justice Approach المدخل الذي يستند إلى معاملة الناس بنزاهة وحيادية.
العدالة الإجرائية Procedural Justice مدى تطبيق الإجراءات والسياسات بعدلة.

العدالة الموزعة Distributed Justice توزيع الموارد أو المخرجات بغض النظر عن الخصائص الفردية للعاملين.

العدالة التفاعلية Interactional Justice مدى معاملة الآخرين بكرامة ونزاهة واحترام.

* الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل

تمثل الإشكاليات الأخلاقية مواقف يصعب فيها التمييز بوضوح بين ما هو صحيح وما هو خطأ. ومن الصعب أن يكون هناك إجماع على هذه المواقف بسبب عدم وضوح الخصائص المميزة لكل موقف وكذلك مدى تأثير الموظف أو العامل بفلسفة معينة لتفسير الأخلاق والسلوك الأخلاقي. ويمكن أن نحدد المشاكل الأخلاقية الرئيسية التي يمكن أن يواجهها المدير كما يلي:

- تضارب المصالح Conflict of Interest تحصل هذه المواقف عندما تتعارض وتختلف مصلحة الفرد في موقف معين عن مصلحة المنظمة، مثل ذلك قبول هدايا أو رشاوى مقابل اتخاذ قرارات لصالح من دفع هذه الهدايا أو الرشاوى، كذلك الأمر عندما يكون هناك عمل خاص يملكه أو يديره أحد الموظفين وهو مشابه لعمل المنظمة حيث أن تشجيع الزبائن على التعامل مع العامل الخاص لتحقيق المصلحة الشخصية على حساب مصلحة المنظمة.

- ثقة الزبائن Customer Confidence أوضح مثال لها تسريب معلومات ذات علاقة بالزبائن ونشاطاتهم إلى أطراف أخرى، مثل ذلك عندما يسرب بعض العاملين في المصادر معلومات عن الزبائن إلى شركات وجهات أخرى.

- التمييز Discrimination ويحدث هذا الأمر عندما تحجب الترقية أو التعيين في وظيفة معينة عن مرشح لها بسبب عرقه أو جنسه أو دينه أو عمره أو أي خصائص أخرى ليس لها علاقة بالكفاءة.

- التجاوز أو التحرش الجنسي Sexual Harassment مجمل التصرفات التي تسبب عدم الشعور بالراحة في مكان العمل وال المتعلقة بالتجاوز بالفاظ مخجلة أو تعبيرات شفهية أو تصرفات تخدش الحياء ذات طابع جنسي وخصوصاً على المرأة العاملة.

- موارد المنظمة Organizational Resources هي إساءة استخدام الموارد المادية والمالية وتسخيرها للأغراض الشخصية مثل إساغة استغلال الإنترن特 والهواتف والتجهيزات الأخرى المكتبية أو السيارات وغيرها.

- الاتصالات Communications وهذه تمثل حالة نقل المعلومات بين مختلف الأطراف بطريقة تؤدي إلى إلحاد الضرر بالمنظمة. وبعد الكذب والمبالغة وبث الإشاعات من أكبر المشاكل في مجال الاتصالات.

* العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي

من السهل الحديث عن الأخلاق والسلوك الأخلاقي في إطار كتاب علمي أو بحث علمي أو في ندوة ثقافية ولكن الأمر مختلف تماماً في واقع الحياة العملية حيث يتعرض المدراء أو العاملون لشئون الضغوط الخارجية التي تدفعهم إلى سلوكيات لا أخلاقية أو تتعارض مع بعض القواعد القانونية. فقد أشارت إحدى الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن 56% من العاملين يشعرون بضغوط قوية لمعارضة سلوكيات غير أخلاقية وأن 48% منهم قد ارتكب فعلاً أفعلاً تتضمن مساعلات قانونية أو تصرفات لا أخلاقية خلال السنة السابقة في مكان عملهم. لذلك يتطلب الأمر من المنظمات الاهتمام بالبناء الأخلاقي السليم خاصة وأن الفرد يستمد سلوكه الأخلاقي متأثراً بثلاثة عناصر أساسية مهمة وهي الشخص بذاته والمنظمة التي يعمل فيها والبيئة الخارجية.

- الفرد The person

يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بجموعة من العوامل ترتبط بتكوينه العائلي والشخصي، فالقيم الدينية والمعايير الشخصية وال حاجات الفردية وتأثير العائلة والمتطلبات المالية وغيرها تدفع الأفراد إلى نوع أو آخر من السلوك، فالمدير الذي ليس لديه قاعدة قوية من الأخلاق المكتسبة من العائلة والدين وغيرها نجد أن قراراته تتأرجح في المواقف المختلفة في ضوء تعظيم مصلحته الشخصية فقط. أما الذين يستندون إلى قاعدة أخلاقية قوية فإن ثقتهم بأنفسهم تكون أكبر وهناك تجسس سلوكي في قراراتهم. إن القيم الأخلاقية التي تعطي الأولوية للنزاهة والعدالة والكرامة والاستقامة واحترام النفس توفر دعائم للمديرين تسند لهم في عملية اتخاذ القرار وتجعله أكثر صواباً حتى لو كانت الظروف المحيطة غير واضحة أو غامضة والضغوطات كبيرة.

- المنظمة The Organization

إن للمنظمة تأثيراً مهماً في أخلاقيات مكان العمل من خلال الهيكل التنظيمي الموجود وخطوط السلطة وكذلك قواعد العمل والإجراءات وأنظمة الحواجز وغيرها.

كذلك فإن المجتمعات والتنظيمات غير الرسمية الموجودة لها أثر في سلوكيات الأفراد. ولعل الثقافة التنظيمية السائدة Organizational Culture - والتي تعني مجموعة القيم والأعراف المشتركة التي تتحكم بالتفاعلات بين أعضاء المنظمة بعضهم مع بعض ومع الجهات الأخرى خارج المنظمة - هي مؤثر كبير وفعال في السلوك سواء كان أخلاقياً أو غير أخلاقياً من خلال اعتماد الفرد العامل أو الإداري على هذه الأعراف والقيم ومدى تأكيدها على الالتزام أو عدم الالتزام بسلوكيات معينة.

* الثقافة التنظيمية Organizational Culture هي مجموعة القيم والأعراف المشتركة التي تتحكم بالتفاعلات بين أعضاء المنظمة وكذلك مع الأطراف الخارجية.

- البيئة The Environment

تعمل منظمات الأعمال في بيئه تنافسية تتأثر بقوانين الحكومة وتشريعاتها وكذلك بالقيم والأعراف الاجتماعية السائدة. فالقوانين تلزم المنظمات بسلوكيات معينة وتضع معايير لتصرفاتها وبحدود معينة، في حين أن التشريعات تساعده الحكومة في التحكم بسلوك المنظمات وجعله متماشياً مع المعايير المقبولة.

وكثيراً ما تتدخل الحكومة بسن تشريعات جديدة بناءً على حصول خروقات للقوانين أو عدم الالتزام بها من قبل بعض المنظمات كما حصل مع شركة Enron في فضيحتها الأخلاقية الشهيرة وتدخل الحكومة الأمريكية بتشريعات معينة لمعالجة الوضع. إن مجلس التشريعات والقوانين الحكومية وكذلك الأعراف والقيم الاجتماعية تعطي تصوّراً عن طبيعة المناخ الأخلاقي السائد في صناعة معينة وهذه تؤثر بدورها بالسلوك الأخلاقي للمديرين.

* تبرير السلوك اللاأخلاقي Rationalization for Unethical Behavior

إن السلوكات اللاأخلاقية في الأعمال من قبيل دفع رشاوى وهدايا للحصول على عقود عمل أو تغيير بسيط أو كبير في الأرقام الخاصة بفوائير المصارف للحصول على عوائد شخصية أو أي سلوك آخر مشابه يكون موضع مسألة يحاول القائمون به تقديم مبررات ليقنعوا أنفسهم بها وبصحة ما يفعلون وغالباً ما تكون هذه التبريرات في إطار أربعة تفسيرات للقيام بمثل هذه السلوكيات.

- إقناع النفس بأن السلوك الحاصل لا يدخل حقيقة في إطار اللامشروعيّة أو عدم القانونية لذلك فإن الإداري أو العامل يقوم به.

- محاولة إقناع الذات بأن جميع الأفراد في المنظمة يتصرفون وفق مصالحهم الشخصية أولاً وضرورة تعظيم هذه المصالح لذلك فهو يقلدهم ولم يأت بجديد.

- التبرير بأن ما قام به لن يكشفه أحد سواء من داخل المنظمة أو خارجها وأنه لا يلفت النظر.

- إقناع النفس بأن المنظمة التي يعمل فيها من قام بالسلوك اللاأخلاقي سوف تحميه من طائلة القانون وأن ما قام به إنما هو لمصلحتها.

إن هذه التبريرات هي محاولات بسيطة رغم أنها شائعة وعادة ما تقع سلوكيات لا أخلاقية مستندة إليها وكثيراً ما ينجم عنها عقوبات ويلحق بالقائمين بها ضرر بعد اكتشافها. ففي المواقف الفاضحة والتي يصعب التمييز فيها بسرعة وبدقة بين ما هو صحيح أو خطأ فإن الحكمة تقتضي عدم اتخاذ القرار وفعل أي شيء إلا بعد أن ينجلِي الوقف.

أما المواقف التي يبدو فيها الأمر وكان أي تصرف يستفيد منه أحد العاملين هو مبرر كافي لأن يقوم به الآخرون فإن ذلك غالباً ما يكون ذو فائدة على المدى القصير ولكنه ذو آثار سلبية على المدى البعيد وكيف يتأكد من أن لا أثر سلبياً على مصلحة الآخرين أو المنظمة. كذلك فإن التبرير المتعلق بعدم اكتشاف السلوك اللاأخلاقي من قبل الآخرين فإن أفضل وسيلة لـ إزالة هذه القناعة هو أن يكون بعلم الجميع أن هذا الأمر غير ممكِن وأن المسؤولين لديهم الرغبة بالإطلاع على كل شيء وأن هناك عقوبات واضحة لمثل هذه السلوكيات كما أن العقوبات ستتّخذ بحق من يرتكب مثل هذا السلوك حتى لو اكتُشف الأمر بعد فترة طويلة. وأخيراً، فإن الحماية التي يتوقع القائم بالسلوك اللاأخلاقي أن تتوفر له من قبل المنظمة وإدارتها، لا يمكن أن تحصل وأن الولاء للمنظمة لا يجب أن يقوم على أساس وتصرفات لا أخلاقية أو غير مقبولة وأن مصلحة المنظمة هي فوق هذه الاعتبارات ولا يجوز المجازفة بها من أجل حماية أفراد معينين حتى لو أخطأوا وتصرّفوا بصورة غير مشروعة أو لا قانونية ويعتقدون أنها في صالح المنظمة.

* التدريب من أجل بناء منظومة أخلاقية في المنظمة

Ethical Training

إن مفهوم التدريب لبناء المنظمة الأخلاقية في المنظمة أو الأفراد العاملين فيها يتمحور حول إعداد برامج

تخص تدريب العاملين على معرفة مختلف الجوانب الأخلاقية في القرار الإداري وكيفية تمييز المواقف الأخلاقية من غيرها. إن هذه البرامج تساعد الأفراد على دمج المعايير الأخلاقية العالية في سلوكهم وتصرفاتهم اليومية. وقد تجلى الاهتمام بالتدريب في هذا المجال بإدخال كبرى الجامعات ومدارس إدارة الأعمال مقررات وبرامج تدريبية في مناهجها تتضمن التوعية والإعداد الجيد في مجال السلوكيات الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية. ومن المفيد هنا استعراض قائمة مختصرة بخطوات ينصح باعتمادها لفحص الإطار الأخلاقي للقرارات وكالاتي:

التدريب الأخلاقي Ethical Training ببرامج تدريبية تهدف إلى مساعدة الأفراد على معرفة مختلف الجوانب الأخلاقية في قراراتهم.

- 1- إدراك إشكاليات الأخلاقية المحتملة.
- 2- جمع المعلومات والتأكد من الحقائق.
- 3- تشخيص الخيارات المتاحة.
- 4- اختبر وافحص كل خيار من ناحية الشرعية والصواب والدقة والفوائد المرجوة.
- 5- قرر أي خيار ستتبني.
- 6- كرر التدقيق واسأل نفسك السؤالين التاليين:
 - كيف سيكون موقفك إذا عرفت عائلتي بقراري هذا؟
 - كيف سيكون موقفك إذا نشر القرار أو تداولته الصحف المحلية؟
- 7- تصرف القبول أو الرفض.

ومن المعلوم أن منظمات الأعمال في عالم اليوم تصدر لوائح مكتوبة تسمى المدونات الأخلاقية أو الدساتير الأخلاقية Codes of Ethics والتي هي عبارة عن مجموعة من القيم والمعايير والمبادئ الأخلاقية المكتوبة في لائحة والتي توجه سلوك المنظمة وأفعالها. إنها توفر دليلاً إرشادياً لمعالجة مختلف المواقف التي تشار فيها إشكاليات أخلاقية، وتصبح هذه المدونات وبالتالي دساتير يمكن العودة إليها في حالة حصول تجاوزات غير مشروعة أو غير أخلاقية. ومن الضروري أن تفعل منظمات الأعمال هذه المدونات وتحاول أن تجسدها في السلوك اليومي للمديرين والعاملين فيها.

المدونات الأخلاقية Code of Ethics صيغة مكتوبة بشكل رسمي تتضمن القيم والمعايير الأخلاقية التي توجه المنظمة في أعمالها وتصرفاتها.

وتجدر الإشارة هنا إلى قضية مهمة تحصل في كثير من منظمات الأعمال تسمى الإفصاح عن الجوانب الأخلاقية Whistle-blowing والتي تعني قيام بعض الموظفين أو العاملين بالإفصاح عن ممارسات أو تصرفات غير قانونية أو غير شرعية أو غير أخلاقية يقوم بها بعض المدراء أو المسؤولون في المنظمة أو قسم معين في المنظمة إلى جهات خارجية مثل مراسلي الصحف أو المسؤولين الحكوميين أو بعض الدوائر الرسمية. وعادة ما يتعرض من يقوم بهذا العمل إلى مضائقات وضغوط وبما تؤدي إلى طرده أو إبعاده عن مكان عمله، لذلك يحجم الآخرون عن الكشف عن الكثير من الممارسات الخاطئة أو الأخلاقية في المنظمات. ولغرض التقليل من حالات الإفصاح هذه فقد تتبع المنظمات وسائل عديدة للحد منها وجعلها حالة داخلية أي أن

الإفصاح عن الجوانب غير الأخلاقية *Whistle-blowing* إفصاح بعض العاملين عن الممارسات غير القانونية أو اللاأخلاقية غير القانونية أو غير الشرعية التي ترتكب في منظمة الأعمال إلى جهات خارجية.

ومن الأساليب المتبعة في هذا الإطار توفير خط ساخن يضمن سرية المتحدث ولا يفتح عن شخصيته وكذلك إعداد برامج تدريبية للعاملين تشجعهم على الإفصاح الداخلي وعدم تعريض المنظمة للفضائح. ولكن هناك منظمات وإدارات تحاول أن تمنع حصول هذا الأمر خارجياً أو داخلياً عن طريق فرض رقابة صارمة من خلال سلسلة طويلة من المراجع والأوامر كذلك تقوية الولاء داخل مجتمع العمل بحيث لا يمكن تجاوز مشرف العمل والتفطية على التصرفات اللاأخلاقية خوفاً من الفضائح.

وبشكل عام فإن منظمة الأعمال إذا ما أرادت أن تكون منظمات أخلاقية ومسئولة اجتماعياً فإن ثلاثة ركائز أساسية لابد أن يجري بناؤها وتنميتها وهي الأفراد والقيادة وبنية المنظمة وأنظمتها. وإيماناً للفائدة نعرض مخططًا متكاملاً يوضح عملية فحص المواقف أو القرارات من جانبها الأخلاقي.

ثانياً: المسئولية الاجتماعية للمنظمات

Social Responsibility for Organizations

إن منظمات الأعمال تعمل في بيئه واسعة تتشابك فيها العلاقات مع عناصر المجتمع المختلفة تؤثر وتتأثر بها. إن المجتمعات اليوم تتطلع إلى الحصول على مزيد من المساهمات الاجتماعية التي تقدمها منظمات الأعمال أو أصحاب رؤوس الأموال للشراحت الاجتماعية المختلفة. ويأمل المجتمع والحكومة أن تسهم هذه المنظمات بحماية البيئة والحد من التلوث البيئي والعمل على زيادة المساحات الخضراء. كذلك هناك جهات في المجتمع بدأت بتشكيل قوي ضاغطة يجب مراعاتها وتحقيق مطالبها مثل جمعيات حماية المستهلك وجمعيات الدفاع عن حقوق الأطفال والنساء وحريات الصحفيين وغيرها. من هذا المنطلق أصبح موضوع تبني المسئولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال محوراً أساسياً في كثير من دول العالم وخصصت له مساقات دراسية في الجامعات والمعاهد وأقيمت الكثير من المؤتمرات والندوات لمناقشة جوانبه المختلفة.

* مفهوم المسئولية الاجتماعية

Social Responsibility Concept

يشير مفهوم المسئولية الاجتماعية إلى واجب إدارات المنظمات بالقيام باتخاذ قرارات أو التصرف بطريقة تساهم بزيادة رفاهية المجتمع ومصالحه إضافة إلى مصالح المنظمات، لقد تصاعدت الدعوات إلى أن تبني منظمات الأعمال وأصحاب رأس المال المسئولية بالصرف على الأنشطة الاجتماعية المختلفة بعد أن ازداد توجيه النقد إليها بتكميل الأرباح وعدم مراعاة المجتمع الذي تعمل فيه. وقد بدأ المفهوم بالظهور عندما قامت بعض المنظمات بتحسين ظروف العمل الداخلية وتحسين حياة العاملين وزيادة أجورهم وتوفير الرعاية الطبية لعوائلهم وغيرها من الممارسات. لكن المفهوم اليوم أصبح واسعاً جدًا ويركز على جوانب تحسين نوعية الحياة بشكل شامل وتوفير الاستقرار الاجتماعي وزيادة التكافل والعناء بشرائح المجتمع كافة دون تمييز. وهنا لابد من الإشارة إلى وجود اتجاهين متعارضين بقصد الدعوة إلى تبني المسئولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال. فالاتجاه الأول الذي يمثله المفكرون الكلاسيكيون بزعامة ملتون فريدمان Milton Friedman الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد والذي يركز على أن الوظيفة الأساسية للأعمال هي جعل

الأعمال مربحة وتعظيم الربح والعوائد وعدم الصرف على أي أنشطة اجتماعية لأنها تؤدي إلى هدر أرباح المساهمين Shareholders أو Stockholders (تمييزاً لهم عن أصحاب المصالح).

المسئولية الاجتماعية Social Responsibility مجموعة الواجبات أو التصرفات التي تقوم بها المنظمة من خلال قراراتها بزيادة رفاهية المجتمع والعناية بمصالحه إضافة لمصالحها الخاصة.

كذلك يرى أصحاب هذه الفكرة أن الصرف على الجوانب الاجتماعية يزيد من كلفة الإنتاج ويمكن أن يتسبب في ذوبان الهدف الرئيسي للأعمال وهو تحقيق الربح. فضلاً عن ذلك فإن المدراء ليس لديهم خبرة بإدارة البرامج الاجتماعية إضافة إلى منح الأعمال مزيداً من القوة التأثيرية في المجتمع.

بالمقابل فإن وجهة النظر الأخرى أو الاتجاه الثاني يرى أن منظمات الأعمال يجب أن تتبني دوراً اجتماعياً واسعاً وأن تنفق بسخاء على الأنشطة الاجتماعية ورفاهية المجتمع. ولعل أبرز المدافعين عن وجهة النظر هذه العالم الاقتصادي الأمريكي باول سامويلسون Paul Samuelson الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد. وفي إطار هذا المنظور فإن منظمات الأعمال يجب أن تراعي بشكل واسع مصالح جميع الأطراف وأن لا ينحصر دورها على مراعاة تحقيق الأرباح والعوائد للمساهمين. إن منظمات الأعمال يجب أن تحل مشاكل تسببت فيها مثل التلوث واستنزاف الموارد وأن تصرف كمواطن اعتبري صالح. إن القيام بالدور الاجتماعي يساعد على تحسين صورة الأعمال في المجتمع وتجنب الأعمال التدخل الحكومي.

* مجالات المسؤولية الاجتماعية Areas of Social Responsibility

يمكن لمنظمة الأعمال أن تمارس دوراً اجتماعياً تجاه أصحاب المصالح أو البيئة الطبيعية ورفاهية المجتمع بشكل عام. ونجد بعض منظمات الأعمال حاضرة في هذه المجالات الثلاث بقوة في حين أن البعض الآخر قد يكون متواجداً في مجال واحد أو اثنين وبمارسات محدودة وبسيطة.

1- أصحاب المصالح Stakeholders

إن واحداً من المجالات المهمة التي تمارس فيها منظمات الأعمال دوراً اجتماعياً هو محور أصحاب المصالح. ومعنى مصطلح أصحاب المصالح هو الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المنظمة ولهم حصة أو فائدة منها أو من أدائها. وإذا ما أردنا استعراض بعض أصحاب المصالح فيمكن الإشارة إلى: أصحاب المصالح Stakeholders هم المستفيدون أو المتأثرون مباشرة من سلوك المنظمة ولهم حصة أو فائدة في أدائها أو وجودها.

- العاملون Employees

- الزبائن Customers

- المجهزون Suppliers

- المالكون والمستثمرون وحملة الأسهم والدائنين Owners, Stockholders, Investors and Creditors

- المنافسون Competitors

- الحكومة ودوائرها المختلفة Government and Agencies

- جماعات الضغط Interest Groups

2- البيئة الطبيعية Natural Environment

منذ زمن ليس بالبعيد وتحديداً عام 1970 عندما احتفل بيوم الأرض لأول مرة كان مدراء الشركات يرون أن الناشطين في هذا المجال والمحتملين هم مجموعة من المتطرفين والمعارضين لحرية الاستثمار والعمل. أما اليوم فإن جماعات حماية البيئة من التلوث الذي يصيب الماء والهواء والتربة هم قوة حقيقة ضاغطة سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً ولهم كلمتهم المسموعة وآراؤهم المحترمة التي يساندها ملايين الناس. لقد أصبحت البيئة محل اهتمام المدراء خصوصاً بعد صدور الحزمة الخاصة بالأمان البيئي المتمثلة بالآيزو ISO 14000.

هناك الكثير من الأعمال التي تسبب بتلوث بيئي خطير مثل الشركات الصناعية الكيماوية والنفطية بشكل رئيس وكذلك المستشفيات بمخلفاتها الخطيرة بل إنه لا توجد منظمة أعمال اليوم إلا وينجم عن عملها مخلفات تضر البيئة وتؤدي إلى تأثيرات سلبية على الحياة النباتية أو الحيوانية. ويمكن لقيادات منظمات الأعمال أن تأخذ بنظر الاعتبار العناصر التالية المتعلقة بالبيئة.

* الأفراد العاملون في المنظمة: أن يكونوا واعين إلى أهمية العمل في بيئه صحيه والموازنة بين حياتهم العائلية والعمل.

* المجتمعات المحلية: أن يسود الوعي بأن أداء المنظمات سيكون أفضل عندما تعمل في مجتمعات تقدر الصحة والنظافة.

* البيئة الطبيعية: كلما عاملت المنظمة البيئة الطبيعية باحترام وتنمية كلما كان ربحها وعوائدها أكثر.

* المدى البعيد: يجب أن يكون الاهتمام بالبيئة الطبيعية وحمايتها هدفاً بعيد المدى ومستمراً.

* السمعة الحسنة: إن سمعة منظمة الأعمال الحسنة في مجال حماية البيئة وصيانتها له مردودات مستقبلية بل هو استثمار مستقبلي.

3- رفاهية المجتمع بشكل عام Society Welfare in General

يعتقد البعض أن منظمات الأعمال بالإضافة لاهتمامها بأصحاب المصالح والبيئة الطبيعية يجب أن تعمل على ترقية الرفاه الاجتماعي بشكل عام من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية Philanthropy وأعمال الإحسان Charity ودعم أنشطة ثقافية وفنية تساهم في رفع ذوق المجتمع وعدم خرق مبادئ وحقوق الإنسان وما يرتبط بها من أمور أخرى.

* استراتيجيات التعامل مع المسئولية الاجتماعية

Social Responsibility Strategies

يمكن أن نجد الأداء الاجتماعي للمنظمة متمحوراً في أربعة توجهات أو استراتيجيات أو مواقف تدرج في تبنيها لممارسات المسئولية الاجتماعية والإسهام في الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية ابتداءً من استراتيجية الممانعة أو عدم تبني أي دور اجتماعي على الإطلاق وانتهاءً باستراتيجية المبادرة الطوعية الاجتماعية حيث هناك دوراً اجتماعياً رئيسياً لمنظمة الأعمال وكالآتي:

- استراتيجية الممانعة أو عدم التبني Obstructionist Strategy

وتعرض هذه الاستراتيجية اهتماماً بالأولويات الاقتصادية لمنظمات الأعمال دون تبني أي دور اجتماعي لأنه

يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تتركز على تعظيم الربح والعوائد الأخرى. *

Obstructionist Strategy

تجنب الاتفاق على الأنشطة الاجتماعية والتركيز على الأولويات الاقتصادية.

- الاستراتيجية الدفاعية **Defensive Strategy**

القيام بدور اجتماعي محدود جدًا وبما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط وهو لحماية المنظمة من الانتقادات وبالحد الأدنى (Do The Minimum Legally Required) ويقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة وضغوط الناشطين في مجال البيئة.

الاستراتيجية الدفاعية **Defensive Strategy** القائم بالحد الأدنى القانوني المفروض من الدور الاجتماعي لحماية المنظمة.

- استراتيجية التكيف **Accommodative Strategy**

هنا تخطو المنظمة خطوة متقدمة أخرى باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة إلى الاقتصادية. حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف والقيم وتوقعات المجتمع.

استراتيجية التكيف **Accommodative Strategy** قبول دور اجتماعي ومحاولة الوفاء بجوانب اقتصادية وقانونية وأخلاقية

- استراتيجية المبادرة التطوعية **Proactive Strategy**

تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقًا لتقديرات المدراء وتنسيقاتهم وفق المواقف المختلفة. تتميز هذه الاستراتيجية بأن الأداء الشامل لمنظمة الأعمال يأخذ دائمًا في الاعتبار أن لا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات أثر معاكس لطلعات المجتمع ومصلحته.

استراتيجية المبادرة التطوعية **Proactive Strategy** تبني دور اجتماعي واسع جدًا بحيث تؤخذ مصلحة المجتمع وطلعاته في كل قرارات المنظمة.

* تقييم الأداء الاجتماعي

Social Performance Evaluation

إن تقييم أداء منظمات الأعمال اليوم لا يقتصر على اعتماد المؤشرات بل أصبح أكثر شمولية باعتماده على معايير مالية وغير مالية ومن ضمن المعايير غير المالية تأتي المعايير الاجتماعية في المقدمة. ويعتمد تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة على معرفة أداء المنظمة ومساهماتها تجاه مختلف أصحاب المصالح من مالكين وعاملين ومنافسين ومجتمع محلية وبيئة طبيعية والأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة وغيرها. وقد طورت هذه الفئات مؤشرات ترى ضرورة تبني المنظمة لها. ولابد من الإشارة إلى أن مصطلح التدقيق لجوانب المسؤولية الاجتماعية **Social Responsibility Audit** قد أصبح شائعاً وبموجبها يتم فحص وتدقيق المساهمات

الاجتماعية لمنظمات الأعمال في مختلف المجالات. كما ظهر حقل محاسبي جديد هو محاسبة المسئولية الاجتماعية Social Responsibility Accounting والمعالجات المحاسبية للإنفاق الاجتماعي الذي تقوم به منظمات الأعمال.

* تدقيق المسئولية الاجتماعية

Social Responsibility Audit

تقييم وفحص المساهمات الاجتماعية لمنظمات الأعمال في مختلف المجالات. ونلخص في أدناه بعض فئات أصحاب المصالح والمؤشرات المعتمدة لقياس الأداء الاجتماعي:

المؤشرات

فئة أصحاب المصالح

<ul style="list-style-type: none"> * تحقيق أكبر الأرباح. * تعظيم قيمة السهم. * زيادة قيمة المنظمة. * رسم صورة محترمة للمنظمة في المجتمع. * سلامة الموقف القانوني والأخلاقي. <ul style="list-style-type: none"> * أجور ومرتبات مجذبة. * فرص ترقية مناسبة وجيدة. * تدريب وتطوير مستمر. * ظروف عمل صحية مناسبة. * عدالة وظيفية. * مشاركة بالقرارات. * خدمات وامتيازات أخرى. <ul style="list-style-type: none"> * منتجات بأسعار مناسبة ونوعية جيدة. * إعلان صادق وأمين. * منتجات أمينة عند الاستعمال. * متاحية وميسورة للحصول على المنتج أو الخدمة. * التزام بمعالجة الأضرار إذا ما حدثت. * إعادة تدوير بعض الأرباح لصالح فئات من الزبائن. * التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل أو السوق. <ul style="list-style-type: none"> * ربط الأداء البيئي برسالة المنظمة. * تقليل المخاطر البيئية. * وجود مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة. * إشراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة. * مكافآت وحوافز لعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية. * جهود تقليل استهلاك الطاقة وسياسات واضحة بشأن استخدام المواد. * ترشيد استخدام المياه. * معالجة المخلفات. * حماية التنوع البيئي. 	<ul style="list-style-type: none"> * المالكون * العاملون * الزبائن * البيئة
---	---

- * دعم البنى التحتية.
- * احترام العادات والتقاليد وعدم خرق القواعد العامة والسلوك.
- * محاربة الفساد الإداري والرشوة.
- * دعم مؤسسات المجتمع المدني.
- * دعم الأنشطة الاجتماعية.
- * دعم المراكز العلمية ومؤسسات التعليم.

الالتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة.

- * تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم بصدق.
- * تعزيز سمعة الدولة والحكومة في التعامل الخارجي.
- * تعزيز سمعة الدولة والحكومة في التعامل الخارجي.
- * احترام مبدأ تكافؤ الفرص بالتوظيف.
- * احترام الحقوق المدنية للجميع دون تمييز.
- * تعزيز جهود الدولة الصحية وخصوصاً ما يتعلق بالأمراض المتنوطة.

- * استمرار التعامل العادل.
- * أسعار عادلة ومحبولة للمواد المجهزة.
- * تطوير استخدام المواد المجهزة.
- * تسديد الالتزامات والصدق بالتعامل.
- * تدريب المجهزين على مختلف أساليب تطوير العمل.

- * منافسة عادلة ونزيهة وعدم الإضرار بمحظوظ الآخرين.
- * عدم سحب العاملين من الآخرين بطرق غير نزيهة.

- * عدم التعصب ونشر روح التسامح نحو الأقلية.
- * المساواة في التوظيف والعدالة في الوصول للمناصب العليا.
- * تجهيزات للمعوقين.
- * دعم الجمعيات التي تساعد المعوقين على الاندماج في المجتمع.
- * احترام حقوق وخصوصية المرأة.
- * فرص الترقية العادلة.
- * تشجيع التفكير العلمي عند الشباب ونشر ثقافة التسامح.
- * الاهتمام بكبار السن والمتقاعدين.
- * الحفاظ على الطفولة� واحترام حقوق الأطفال.

- * التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك والنقابات.
- * التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام.
- * الصدق والشفافية بنشر المعلومات المتعلقة بالمنظمة.

* المجتمع المحلي

* الحكومة

* الموردون

* المنافسون

* الأقلية وذوي الاحتياجات الخاصة

* جماعة الضغط الأخرى

*** الحكومة ومنظمات الأعمال**
Government and Society

لا يتوقع من إدارات منظمات الأعمال أن تقوم بالدور الاجتماعي المطلوب في أغلب الأحيان لذا تتدخل

الحكومات باعتبارها الممثل الشرعي للشعب بجميع فئاته لتأثيره بشكل مباشر أو غير مباشر على منظمات الأعمال التي لا تلتزم دوّراً اجتماعياً واضحاً أو على الأقل بحدوده الدنيا. فالتشريعات المباشرة Direct Regulation هي أدوات الحكومة القانونية والإجرائية المتعلقة بسن القوانين ووضع الضوابط التي تعلق على المنظمة ما يجب أن تفعله أو ما يجب أن تتجنبه. أما التشريعات غير المباشرة Indirect Regulations فهي أدوات تشجيع أو حد على القيام بأعمال معينة أو الامتناع عنها ولكن ليست بصورة قوانين وإلزام مباشر عن طريق فرض ضرائب أو تقديم محفزات وإعفاءات. ويمكن للمنظمات أيضاً أن تؤثر بأساليب وطرق مختلفة على الحكومة لفرض تقليل ضغطها عليها لتبني المزيد والمزيد من المسئولية الاجتماعية ومن هذه الطرق:

التشريعات المباشرة Direct Regulation القوانين والضوابط التي تعلق على المنظمة ما يجب وما لا يجب القيام به.

التشريعات غير المباشرة Indirect Regulation تشجيع غير مباشر على القيام أو الامتناع عن أعمال معينة أو تصرفات من خلال فرض ضرائب أو تقديم إعفاءات أو حواجز.

- الاتصالات المباشرة الشخصية Personal Contact

ومن خلالها يتم الاتصال من قبل المدراء بالقادة السياسيين والمسؤولين الكبار في الدولة ففرض إقناعهم بوجهة نظر المنظمات بشأن المسائل المطروحة وال المتعلقة بالجوانب الاجتماعية.

- اللوبي Lobbying

يقصد باللوبي استخدام أشخاص أو مجموعات ممثلة للمنظمة أو لمجموعة منظمات بشكل رسمي للتفاوض والضغط على الحكومة وممثليها.

وهذه طريقة تستخدم لموازنة أو معادلة الضغط الحكومي وبيان قوة المنظمة أو المنظمات مقابل الأحداث السياسية التي ترى فيها الحكومة وجهة نظر مغایرة أو متناقضة مع رؤية منظمات الأعمال.

اللوبي Lobbying أفراد أو مجتمع تمثل منظمات الأعمال بشكل رسمي للتفاوض والتأثير على الحكومة وتشريعاتها.

- لجان الدعم السياسي (PAC)

وهي لجان تشكل في الدول الديمقراطية وتساهم منظمات الأعمال في دعمها مالياً لغرض دعم مرشحين سياسيين من مختلف الأحزاب تتطابق وجهات نظرهم مع وجهات نظر مدراء هذه المنظمات وذلك من خلال التبرعات المالية والمشاركة في مساندة الحملات الانتخابية لهؤلاء المرشحين ولكن عن طريق اللجان هذه وليس بالtribut المباشر للمرشحين من قبل منظمات الأعمال.

لجنة الدعم السياسي (PAC) عبارة عن تنظيمات تقوم بجمع الأموال لدعم الحملات الانتخابية للمرشحين السياسيين وتدعمها منظمات الأعمال.

- الأفضال Favors

تلحأً أحياناً منظمات الأعمال إلى أسلوب الأفضال، لإحداث التأثير المناسب بالمنظمات الحكومية واكتساب

الدعم منها ورغم أنه أمر قانوني إلا أنه موضع نقد وإجماع على عدم قبوله في المجتمع وأخيراً فإن الشكل التالي يلخص التأثير المتبادل بين منظمات الأعمال والحكومة.

* الحاكمة المؤسساتية والمواطنة الصالحة

Corporate Governance and Corporate Citizenship

لقد شاع في الآونة الأخيرة تداول مفاهيم مثل الحاكمة الشاملة أو الحاكمة الصالحة أو الحكمانية للدلالة على نظام الفحص والرقابة الشامل الذي يوضع من قبل مجلس الإدارة لمراقبة أداء الإدارة العليا لمنظمات الأعمال. وفي إطار هذا النظام تحاول المنظمات إيجاد علاقات متوازنة لمصالح كافة الأطراف وخاصة المستثمرين والإدارة والعاملين. إن شيوع هذا المفهوم وتطوره وكثرة البحث والدراسات فيه جاء بعد سلسلة فضائح وفساد عانت منها الشركات الكبيرة حيث أقدمت إدارات هذه الشركات وبمساعدة مكاتب الاستشارات والتدقيق المحاسبي بإخفاء وتحريف معلومات مهمة تتعلق بالجوانب المالية للشركات بسبب في انهيار هذه الشركات ومن ثم تسريح أعداد كبيرة من العاملين وضياع أموال صغار المستثمرين مما أدى إلى درة فعل قوية ومطالبة بأن تكون حاكمة هذه الشركات وقيادتها أكثر صلاحية وسلوكيًّا أخلاقياً والتزاماً بالمسؤولية الاجتماعية واعتماد معايير أخلاقية صارمة للقرارات المتخذة.

إن هذا الأمر لم يقتصر فقط على منظمات الأعمال بل انسحب على المنظمات غير الهدافة للربح وكذلك المنظمات الحكومية وأصبح ينظر إليه في إطار مسؤولية شاملة لمنظمات الحكومة تجاه المواطنين والأطراف الأخرى. إن المفهوم توسيع ليشمل المطالبة بوجود حكومات وقيادات سياسية صالحة ونزيفة تعمل بشفافية ووضوح وتراقب من قبل الجميع بآليات محددة وواضحة وتعرض قراراتها المهمة على عموم الجمهور لإبداء الرأي فيها. وإنما يمكن التعبير عن مؤشرات الحكم السياسي الصالح وحاكمية منظمات الأعمال الصالحة الآتي:

الحاكمية المؤسساتية *Corporate Governance* نظام للرقابة والفحص يحكم عمل المنظمات الأعمال على أعلى المستويات.

- التزام بالمبادئ الأخلاقية في جميع التصرفات.
- عدم الإضرار بمصالح الجهات الأخرى.
- الشفافية والإفصاح والصدق في تقديم المعلومات.
- عدالة ونزاهة بالتعامل مع كافة الأطراف.
- الالتزام بتجنب الفساد ومكافحته بكافة أشكاله.
- مراعاة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات في جميع القرارات.

وأخيراً تجدر الإشارة إلى أن مصطلحاً آخر قد شاع استخدامه بشكل متلازم مع الحاكمة المؤسساتية ألا وهو المواطنة الصالحة *Corporate Citizenship* وبموجبه يفترض أن تعبر الشركات عن التزام عالي تجاه المجتمع والدولة وكأنها مواطن اعتيادي صالح ملتزم بما تعلمه قواعد المواطنة الحقة. وبهذا فإن منظمات الأعمال عليها واجبات كما أنها تتمتع بحقوق كبيرة كفلها القانون. إن حماية البيئة واجب أساسي لمنظمات الأعمال حتى لو لم تكن هناك جهات ضاغطة أو جمعيات لحماية البيئة في بلد ما، حيث يراد هنا تطوير جانب الرقابة

الذاتية والضمير الصالح بحيث تصبح منظمة الأعمال مواطنا واعيا قائما بواجباته برقابته ذاتية حتى لو استطاع التلمس منها أو إلقاء التبعات على غيره في الإطار العرفي أو القانوني.

المواطنة الصالحة *Corporate Citizenship* تصرفات مسؤولة من قبل منظمات الأعمال تجاه مختلف الأطراف وبما يراعي الواجبات بصورة شمولية وكأنها مواطن اعتيادي صالح

المراجع: العامري، صالح مهدي محسن، وطاهر محسن منصور الفالبي، (2011م)، (كتاب : الإدارة والأعمال)، الصادر عن دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثالثة، ص 28