جمعية ثقة لأخلاقيات الأعمال
Thigah Association for Business Ethics

د. عبدالمحسن العرفج
د. محمد الجيزاوي

أخلاقيات الأعمال

مدخل لتعلم أخلاقيات الأعمال باستخدام الحالات العملية

أخلاقيات الأعمال

د. عبد المحسن حسين العرفج
د. محمد أحمد الجيزاوي

eKutub Publishing House
London 2025

Business Ethics
Authors: Dr. Abdul Mohsen Hussein Al-Arfaj and Dr. Mohammed Ahmed Al-Gizawi
All Rights Reserved to the author ©
Published by eKutub Publishing House
All yields of sales are reserved to the author
ISBN: 9781780588360
First Edition
London, 2025
** * **

الطبعة الأولى، لندن، 2025
أخلاقيات الأعمال
المؤلفان: **د. عبد المحسن حسين العرفج و د. محمد أحمد الجيزاوي**
الناشر: **eKutub Publishing House**
©جميع الحقوق محفوظة
لا تجوز إعادة طباعة أي جزء من هذا الكتاب إلكترونيا أو على ورق. كما لا يجوز الاقتباس من دون الإشارة الى المصدر.
أي محاولة للنسخ أو إعادة النشر تعرض صاحبها الى المسؤولية القانونية.
إذا عثرت على نسخة عبر أي وسيلة اخرى غير موقع الناشر (إي- كتب) أو غوغل بوكس أو أمازون، نرجو إشعارنا بوجود نسخة غير مشروعة، وذلك بالكتابة إلينا:
ekutub.info@gmail.com
يمكنك الكتابة الى المؤلفين على العنوان التالي:
mgezawi@yahoo.com

أخلاقيات الأعمال

مدخل لتعلم أخلاقيات الأعمال
باستخدام الحالات العملية

إعداد
د. عبد المحسن حسين العرفج
د. محمد أحمد الجيزاوي

إصدار
جمعية ثقة لأخلاقيات الأعمال

" إي-كتب "

شكر وعرفان

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مجلس إدارة جمعية ثقة لأخلاقيات الأعمال على توجيههم البنّاء ودعمهم المتواصل في إعداد هذا الكتاب، حيث كان لتوجيهاتهم الأثر الكبير في ضبط المسار وتعزيز جودة المحتوى. كما نعرب عن امتناننا العميق لممثلي اللجان القطاعية، والمهندسين، والأطباء، وغيرهم من المهنيين في القطاعين العام والخاص، الذين ساهموا بتجاربهم ومشاركاتهم في تزويدنا بممارسات واقعية مثّلت حجر الأساس في بناء الحالات العملية. ولا يفوتنا أيضًا أن نثمّن الدور الفاعل لنموذج الذكاء الاصطناعي(ChatGPT) الذي أسهم في تطوير وصياغة الحالات بأسلوب تعليمي واضح ومتكامل، ساعد في تحويل تلك الممارسات إلى محتوى قابل للتفاعل والتحليل ضمن السياقات التعليمية.

معدا الكتاب

د. عبد المحسن العرفج

د. محمد الجيزاوي

الفهرس

شكر وعرفان 4

تمهيد 15

الفصل الأول: تصنيف الأخلاقيات وأهميتها 19

تصنيف الأخلاقيات على مستوى الفرد 21

تصنيف الأخلاقيات على مستوى المنظمة 25

تصنيف الأخلاقيات على مستوى الدولة 27

أهمية الالتزام بالأخلاقيات 28

الفصل الثاني: مبادئ أخلاقيات الأعمال 31

نظريات أخلاقيات الأعمال 31

النظرية النفعية (Utilitarianism) 32

نظرية الواجب(Deontology) 34

نظرية الحقوق(Rights Theory) 36

نظرية العدالة (Justice Theory) 37

نظرية الفضيلة (Virtue Ethics) 39

نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) 40

نماذج تحليل القرارات أخلاقياً 42

نموذج بلس PLUS Model 43

نموذج تحليل أصحاب المصلحة Stakeholder Analysis Model 44

النموذج المدمج لتحليل القرارات الأخلاقية Blended Model
45 .....
الآثار المترتبة على عدم الالتزام بأخلاقيات الأعمال.....46
أمثلة على منشآت تبنت ممارسات غير أخلاقية والآثار التي ترتبت عليها 47
حالة عملية (1) مجمع النخبة التخصصي.....51
تحليل الحالة (1) باستخدام النموذج المدمج.....52
الفصل الثالث: أخلاقيات الأعمال في الإسلام..... 57
بيئة الأعمال في الإسلام 58
النموذج الإسلامي لأخلاقيات الأعمال 59
التورع والبعد عن الشبهات 60
الصدق والأمانة 61
العدل والإنصاف..... 62
الوفاء بالعقود والمواثيق 62
النهي عن الغش والخداع 62
تحريم الرشوة والربا والاحتكار..... 62
أشكاليات أخلاقية في النموذج الإسلامي لأخلاقيات الأعمال.....63
أيهما أفضل الفقير الصابر أم الغني الشاكر؟..... 63
السعي وراء المال من عوائق الوصول إلى الجنة 65
هل الزهد طريقك إلى الجنة؟..... 66
نماذج إسلامية مشرقة في أخلاقيات الأعمال 67
حالة عملية (2) شركة آفاق التقنية للخدمات – بين النزاهة والترهيب المؤسسي
.....69

تحليل الحالة (2) باستخدام النموذج الإسلامي 70
الفصل الرابع: منظومة أخلاقيات الأعمال..... 73
منظومة الأخلاقيات في بيئة الأعمال 73
التشريع والتنظيم 74
التنظيم التجاري وتوجيه السوق..... 75
التحكيم والوساطة الأخلاقية 75
نشر الوعي والتأهيل 75
البحث وتطوير المعرفة 76
الإعلام والتوعية المجتمعية..... 76
القدوة والتأثير المهني 76
التمويل والتحفيز 76
الدعم المجتمعي 77
تبادل الممارسات وتطوير أدوات التقييم 77
منظومة أخلاقيات الأعمال داخل المنشأة 77
ركائز الثقافة التنظيمية 78
أدوات تعزيز السلوك الأخلاقي 81
الأخلاقيات في إدارة الموارد البشرية..... 83
آليات الرقابة والضبط المؤسسي للأخلاقيات..... 86
ممارسات إضافية لتعزيز الأخلاقيات 88
الفصل الخامس: المنشآت الصغيرة والمتوسطة..... 91

تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة 91
أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة 94
التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة 94
الحاجة إلى أخلاقيات الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة..... 96
المرتكزات الأخلاقية لتعزيز الولاء وكسب الثقة..... 97
المصداقية في الأقوال والأفعال 98
الإفصاح والشفافية 98
التسويق الأخلاقي 98
المسؤولية الاجتماعية..... 99
أخلاقيات الأعمال والحوكمة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة: 99
الفصل السادس: أخلاقيات الأعمال في التعليم والتدريب 103
القيم والأخلاقيات بُعد من أبعاد التعلم والتدريب 104
طرق التدريس وتميز الحالات الدراسية من بينها..... 105
أنواع الحالات العملية..... 107
خطوات حل المشكلات واتخاذ القرارات (نموذج الخطوات السبع لحل المشكلات) .109
قياس مستوى تحقق ناتج تعلم القيم..... 112
طرق القياس..... 113
استخدام مصفوفة/سلم التقدير (Rubric)..... 114
حالة عملية (3) شركة الفخامة للمقاولات 117
تحليل الحالة رقم (3) باستخدام نموذج الخطوات السبع لحل المشكلات 119
الفصل السابع: حالات عملية في أخلاقيات الأعمال..... 123
المنهجية المتبعة في إعداد الحالات العملية..... 123

مراجعة الأدبيات وبناء الإطار المفاهيمي 124
تطوير أداة جمع المعلومات..... 124
إجراء مقابلات مجموعات التركيز 126
صياغة الحالات وتحسينها باستخدام الذكاء الاصطناعي.... 126
الحالات العملية 127
حالة عملية رقم (4) مدرسة الريادة الأهلية 128
حالة عملية رقم (5) مدرسة الأفق الأهلية.....130
حالة عملية رقم (6) ورشة المحترف وورشة الميكانيكي الأول.....133
حالة عملية رقم (7) بنك الابتكار الافتراضي 136
حالة عملية رقم (8) كوفي ريفليكشن.....138
حالة عملية رقم (9) شركة البنيان لصناعة الطابوق والخرسانة الجاهزة.....141
حالة عملية رقم (10) شركة بيت السيراميك 144
حالة عملية رقم (11) مطعم البيت الشعبي 146
حالة عملية رقم (12) شركة الأساس المتميز لتجارة مواد البناء والسباكة والكهرباء 149
حالة عملية رقم (13) شركة البناء المثالي للمقاولات 151
حالة عملية رقم (14) شركة الإنجازات للخدمات الصناعية 154
حالة عملية رقم (15) شركة سبيد لوجيستيكس 156
حالة عملية رقم (16) شركة الريادة للأثاث 159
حالة عملية رقم (17) شركة البناء المستقبلية للمقاولات.....162
حالة عملية رقم (18) مكتب الهندسة المتقدمة للإستشارات 165
حالة عملية رقم (19) شركة إليت ديزاين للتصميم الداخلي 168
حالة عملية رقم (20) شركة الإنتاج المتكامل للمكونات الكهربائية 171

حالة عملية رقم (21) شركة البناء المتقدم للتطوير العقاري 173
حالة عملية رقم (22) شركة الممر السريع للطرق والكباري 175
حالة عملية رقم (23) مكتب التصميم العصري الهندسي 177
حالة عملية رقم (24) شركة أضواء الكهربائية 179
حالة عملية رقم (25) شركة الأمان للتأمين 181
حالة عملية رقم (26) شركة نكهة المستقبل للمنتجات الغذائية 183
حالة عملية رقم (27) شركة داتا لينك للتخزين السحابي 185
حالة عملية رقم (28) شركة البنيان الشامل للمقاولات 187
حالة عملية رقم (29) شركة الرؤية الهندسية للاستشارات الهندسية 190
حالة عملية رقم (30) شركة أحياء البحر للستزراع السمكي 193
حالة عملية رقم (31) شركة ثمار الوادي للزراعة الحديثة 196
حالة عملية رقم (32) شركة الروابي للانتاج الحيواني 199
حالة عملية رقم (33) مستشفى الشفاء الطبي 201
حالة عملية رقم (34) مجمع ميديكا كير الطبي 203
حالة عملية رقم (35) مجمع تداوي الحديث 206
حالة عملية رقم (36) مكتب أفق التصميم للاستشارات الهندسية 209
حالة عملية رقم (37) مكتب آفاق للتصميم المعماري 212
حالة عملية رقم (38) مكتب رؤية معمارية للإستشارات الهندسية 214
حالة عملية رقم (39) شركة البناء الحديث للمقاولات 216
حالة عملية رقم (40) شركة البنية المتقدمة للمشاريع 219
حالة عملية رقم (41) شركة ميكابرو لحلول الصيانة الميكانيكية 221
حالة عملية رقم (42) شركة الروابي الهندسية للمقاولات 223
حالة عملية رقم (43) شركة الكتروكور يوتيليتيز 225

حالة عملية رقم (44) شركة فولتيدج للحلول الهندسية 228
حالة عملية رقم (45) مكتب الصفوة للإستشارات الهندسية..... 230
حالة عملية رقم (46) معهد الابتكار للتعليم الأهلي..... 233
حالة عملية رقم (47) شركة بعد المستقبل للمقاولات التقنية..... 235
حالة عملية رقم (48) شركة المدار الهندسية..... 238
حالة عملية رقم (49) مكتب النخبة للخدمات الطلابية 240
حالة عملية رقم (50) شركة الحلول التقنية السريعة 243
قصص ملهمة في أخلاقيات الأعمال 247
قصة رقم (1) "الشريك الأعظم في التجارة: قصة رجل الأعمال الذي جعل الله نصيباً"
..... 247
قصة رقم (2) الالتزام بالوعود..... 249
قصة رقم (3) الأمن الوظيفي..... 252
قصة رقم (4) لا سوم على سوم 254
قصة رقم (5) الأخلاق قبل الأرباح 256
قصة رقم (6) الصحابي الجليل عبد الرحمن بن عوف..... 258
قصة رقم (7) الوفاء يقابل بالوفاء 260
تذكير 263
المراجع 265
المراجع باللغة العربية..... 265
مواثيق ومدونات أخلاقية 266
المراجع باللغة الانجليزية..... 267
جمعية ثقة لأخلاقيات الأعمال 270

قائمة بالأشكال

رسم توضيحي 1 تصنيف أخلاقيات الأعمال والتداخل بينهما 21

رسم توضيحي 2 تصنيف الأخلاقيات على مستوى الفرد.....25

رسم توضيحي 3 تصنيف الأخلاقيات على مستوى المنظمة.....27

رسم توضيحي 4 نظريات أخلاقيات الأعمال.....32

رسم توضيحي 5 نماذج تحليل القرارات أخلاقياً.....42

رسم توضيحي 6 النموذج الإسلامي لأخلاقيات الأعمال 60

رسم توضيحي 7 منظومة الأخلاقيات في بيئة الأعمال 74

رسم توضيحي 8 منظومة أخلاقيات الأعمال داخل المنشأة 78

رسم توضيحي 9 ركائز الثقافة التنظيمية 79

رسم توضيحي 10 أدوات تعزيز السلوك الأخلاقي 81

رسم توضيحي 11 أليات الرقابة والضبط المؤسسي للأخلاقيات 86

رسم توضيحي 12 التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة.....96

رسم توضيحي 13 المرتكزات الاخلاقية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.....97

رسم توضيحي 14 أبعاد التعلم والتدريب حسب الاطر الوطنية للمؤهلات.....105

رسم توضيحي 15 أنواع الحالات العملية.....108

رسم توضيحي 16 خطوات دراسة الحالات العملية 110

رسم توضيحي 17 أبعاد وصف المشاركين لممارستهم الأخلاقية.....125

قائمة بالجداول

جدول1 مقارنة بين تعريفات المنشآت في المملكة العربية السعودية والاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية.....93

جدول 2 مصفوفة/سلم التقدير (Rubric) 115

تمهيد

كانت وما زالت القيم والأخلاق الحسنة أحد أهم الركائز التي تبنى عليها المجتمعات، وكانت هي الضابط الرئيس لسلوكيات وتصرفات الأفراد، فاشتهرت مجتمعات بالجود والكرم وبنصرة المظلوم ورد المظالم، وأصبحت الأخلاق معياراً تقوم على أساسه التحالفات أو تبنى عليه العداوات إذا ما توافقت أو أختلفت رؤى المجتمعات على خلق أو قيمة معينة.

وقديما كان البيع والشراء يتم بكلمة والقروض بوعد، سواء كان البائع والمشترى منفردين أو في مجالس البيع والشراء. وبمرور الأيام ضعفت الذمم وانتشر التحايل، فأضطر الناس إلى الكتابة والتوثيق في بيئة الأعمال لضمان الحقوق والالتزام بالواجبات، وأقر الاسلام ذلك بل جعله فرضا عند البيع والشراء وشدد عليه بتفاصيله المتعددة.

وقد أهتم علماء الادارة بأخلاقيات الأعمال مع مطلع ثمانينات القرن الماضي، حيث ظهرت الحاجة وبشكل جلي للمسئولية الاجتماعية للشركات، والاهتمام بالجوانب الانسانية في الادارة والأعمال، خاصة في تعزيز النزاهة وتضييق الخناق على التلاعب والفساد الإداري. وبعد اساءة استخدام العديد من المفاهيم الأخلاقية في بيئة الأعمال، حيث أعتبر المكر والخداع ذكاء والانفلات حرية، أصبح لأخلاقيات الأعمال مؤتمرات ومؤسسات ترعاها، وتم تأسيس أطر ونظريات أخلاقيات الأعمال وإدراجها كمقررات دراسية للطلاب والباحثين في مجال المال والأعمال.

وعلى مدى سنوات من العمل الأكاديمي ومراجعة البرامج الأكاديمية لغرض الاعتماد في التعليم العالي من قبل مُعدي هذا الكتاب، يتضح جليًا أن بُعد القيم في العملية التعليمية لا يزال يحظى بأقل اهتمام مقارنةً بنواتج التعلم الأخرى الخاصة بالمعرفة والمهارات.

فكثير من أعضاء هيئة التدريس لا يدرجون القيم ضمن نواتج التعلم، أو لا يعملون على تحقيقها بطرق تدريس فعالة، فضلًا عن ضعف أدوات قياس مدى تحققها. وحتى في حال تم قياسها، فإنها غالبًا ما تسجل أدنى مستويات الإنجاز. ويُعزى ذلك إلى طبيعتها غير الملموسة، وصعوبة ترجمتها إلى مؤشرات قابلة للتقييم، بالإضافة إلى غياب أمثلة واقعية مناسبة من بيئة العمل المحلية يمكن استخدامها لتعليم الطلبة وتعزيز السلوك الأخلاقي لديهم.

وغالبًا ما تأتي الأمثلة المتداولة في أدبيات أخلاقيات الأعمال من بيئات أجنبية وسياقات مؤسسية كبيرة، بينما تندر النماذج المستمدة من واقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، رغم أنها تمثل أكثر من 90% من إجمالي المنشآت في الدول المتقدمة وكذلك الدول الأقل نمواً. وتواجه هذه المنشآت تحديات خاصة في بيئات عمل تنافسية ومعقدة، تستلزم دعمًا إداريًا وتمويليًا وأخلاقيًا مختلفًا عن تلك التي تحتاجه الشركات الكبرى. كما أن محدودية الموارد، وضغوط البقاء، وغياب بعض البنى المؤسسية، تجعل القرارات الأخلاقية أكثر تعقيدًا، وتكشف عن ممارسات غير مرصودة أو موثقة بشكل كافٍ في المحتوى التعليمي المحلي.

ومن هنا، جاءت فكرة هذا الكتاب لسد هذه الفجوة، عبر إعداد مجموعة من الحالات العملية الواقعية التي تُعنى بأخلاقيات الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وقد رُوعي في إعدادها أن تنطلق من ممارسات حقيقية تم جمعها وتحليلها وفق منهجية علمية وميدانية، ثم صيغت بأسلوب تربوي تحليلي مدعوم بتقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي، بما يضمن واقعية الطرح ووضوح اللغة وسلاسة العرض، دون الإخلال بخصوصية الجهات أو الأفراد.

ولا يقتصر دور هذا الكتاب على عرض الحالات فحسب، بل يتميز أيضًا بتقديم إطار معرفي وتطبيقي متكامل، يشمل نظريات أخلاقيات الأعمال والنماذج التحليلية

المستخدمة في دراسة المواقف الأخلاقية، مما يمكّن المتعلم من اتخاذ قرارات مدروسة في مواقف مهنية حقيقية. كما يُقدّم إطارًا يُحدد أخلاقية القرار من منظور إسلامي، مستندًا إلى المبادئ والقيم التي أرساها الإسلام في المعاملات والسلوك المهني، جامعًا بين الأصالة الدينية والمعايير المعاصرة.

ويُبرز الكتاب كذلك منظومة أخلاقيات الأعمال داخل المنشأة وخارجها، وتحديد ما هي المنظمة الأخلاقية موضحًا العناصر التنظيمية التي ينبغي تبنيها لتعزيز الالتزام الأخلاقي، مثل مدونة السلوك المهني، وسياسات تعارض المصالح، وقنوات التبليغ عن المخالفات، والجوانب الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية، من الاستقطاب والتوظيف إلى التدريب والتقويم، إضافة إلى نظم وآليات الرقابة والضبط المؤسسي للأخلاقيات، مع التأكيد على الأدوار التكاملية للجهات التشريعية والتعليمية والمجتمعية في بناء بيئة عمل نزيهة ومسؤولة.

ويستهدف هذا الكتاب جمهورًا واسعًا من المهتمين بمجال أخلاقيات الأعمال وتعليمها وتطبيقها؛ إذ سيستفيد منه الطلبة في مراحل التعليم الجامعي والدراسات العليا، وأعضاء هيئة التدريس الساعين إلى دمج البعد الأخلاقي في مقرراتهم، والمتدربون والمدربون في برامج التطوير المهني، وكذلك رواد الأعمال المقبلون على تأسيس منشآتهم الخاصة. كما يُعد مرجعًا عمليًا مهمًا للقيادات والموظفين العاملين في القطاع الخاص، وبوجه خاص في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث يُمكّنهم من فهم التحديات الأخلاقية المحيطة بهم، واتخاذ قرارات رشيدة تعزز من ثقة العملاء والشركاء، وتضمن استدامة منشآتهم ونجاحها على المدى الطويل.

الفصل الأول: تصنيف الأخلاقيات وأهميتها

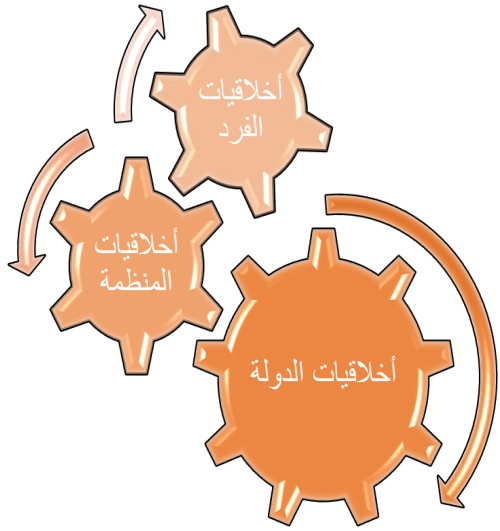
تعرف الأخلاقيات بانها القيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع بغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ، لذلك تجتهد الدول في سن القوانين وإرساء القواعد العرفية وما استقرت عليه عادات وتقاليد المجتمع لضمان حياة هادئة ومستقرة لأفراد المجتمع. وبالرغم من اختلاف القيم والمعايير الأخلاقية بين المجتمعات بحسب الأيدلوجية التي تتبعها الدولة، فنجد أن الاختلافات تكون كبيرة في الجوانب الاجتماعية خاصة في الدول التي لديها مرجعية دينية والدول العلمانية، بينما تكون الاختلافات بسيطة في القيم والمعايير الضابطة في بيئة الاعمال وهو ما يهمنا مناقشته في هذا الكتاب.

وتُعرّف أخلاقيات الأعمال، وفقًا لألكسندر توين، بأنها المبادئ والقيم الأخلاقية التي توجه طريقة تعامل الشركات في الأنشطة التجارية، وهي تتجاوز الحدود الدنيا للمتطلبات القانونية لتشمل وضع مدونات سلوك تنظّم سلوك الموظفين على جميع المستويات، وتسهم في بناء الثقة بين الشركات وأصحاب المصلحة. ويشير هذا التعريف إلى أن أخلاقيات الأعمال تُعنى بتطبيق السياسات والممارسات التجارية وفق معايير أخلاقية رفيعة. كما يغطي هذا المفهوم قضايا مثل حوكمة الشركات، والمسؤولية الاجتماعية، ومنع التمييز، ومكافحة الرشوة والفساد، إضافة إلى تطوير نماذج وممارسات تعزز الأداء الأخلاقي للشركات بما ينعكس إيجابًا على إيراداتها وأرباحها وقيمة أسهمها.

وتُعد الأخلاقيات حجر الأساس في بناء المجتمعات المتماسكة والمؤسسات الرشيدة، إذ تُوجّه السلوك الإنساني نحو ما هو نزيه وعادل ومسؤول. ويمكن تصنيف الأخلاقيات إلى ثلاثة مستويات رئيسة، يعكس كل منها نوعًا من الالتزام الأخلاقي المطلوب من الفرد أو الجماعة أو الدولة. يبدأ هذا التصنيف بأخلاقيات الفرد، حيث تتعدد الأدوار

والمسؤوليات الأخلاقية التي يلتزم بها الإنسان في حياته الأسرية والاجتماعية والمهنية. ثم تأتي أخلاقيات المنظمة، التي تمثل المعايير السلوكية التي يجب أن تتحلى بها المؤسسات في أداء مهامها، سواء في القطاع الحكومي أو الأهلي (غير الربحي) أو الخاص. وأخيرًا، تتجلى أخلاقيات الدولة في السياسات والممارسات التي تعكس التزامها بالعدالة والشفافية وحقوق الإنسان، بما يضمن تحقيق المصلحة العامة في إطار من النزاهة والاحترام المتبادل.

ويشير (الرسم التوضيحي رقم 1) إلى أنه على الرغم من تقسيم الأخلاق حسب ثلاث مستويات رئيسة (أخلاقيات الدولة، وأخلاقيات المنظمة، وأخلاقيات الأفراد)، إلا إن الأخلاق في هذه المستويات متداخلة ويصعب الفصل التام بينها، فالتأثير بينها متبادل ولا يسير في اتجاه واحد. تمثل أخلاقيات الدولة، باعتبارها الإطار الحاضن للمنظمات والأفراد، المصدر الرئيس الذي تستمد منه كل من أخلاقيات العمل على مستوى المنظمات والأفراد قيمها ومعاييرها. في المقابل، تُعد المنظمة بدورها بيئة حاضنة لأخلاقيات الأفراد، وهي تؤثر في تنظيم وضبط سلوكياتهم داخلها. والعكس كذلك صحيح، إذ تؤثر تصرفات الأفراد في سلوك المنظمة وثقافتها، كما تؤثر سلوكيات المنظمات مجتمعة في أخلاقيات الدولة وفي البيئة الاجتماعية العامة.



رسم توضيحي 1 تصنيف أخلاقيات الأعمال والتداخل بينهما

تصنيف الأخلاقيات على مستوى الفرد

تتعدد أخلاقيات الفرد وتتنوع بحسب الأدوار التي يقوم بها في المجتمع، وتشكل الأساس الذي يُبنى عليه سلوكه وتعاملاته مع الآخرين. ويمكن تصنيف هذه الأدوار على النحو التالي:

1- **الأخلاقيات الأسرية**، وهي الأخلاقيات التي تظهر في إطار العلاقات داخل الأسرة، ومما تشمله التالي:

- **أخلاقيات الوالدين**
  - القدوة الحسنة :التحلي بالأخلاق والاستقامة أمام الأبناء.
  - العدل بين الأبناء :دون تفرقة في المشاعر أو المعاملة.

- الرعاية والتوجيه :متابعة الأبناء، دعمهم نفسيًا وتعليميًا، وتقديم النصائح بلطف.
- تحمّل المسؤولية :توفير الحاجات المعيشية والتربوية بقدر الإمكان.

- **أخلاقيات الأبناء**

- برّ الوالدين :طاعتهما في المعروف، والتعامل معهما بأدب ولين.
- الشكر والاعتراف بالجميل :تقدير التضحيات والرعاية التي قدّماها منذ الصغر.
- الرعاية والرحمة :خاصة عند تقدمهما في العمر أو المرض.
- الدعاء وحسن الخُلق :عدم رفع الصوت، والحديث بلطف وتواضع.

- **أخلاقيات الأزواج**

- المودة والرحمة :بناء علاقة قائمة على الاحترام والحب والرعاية.
- العدل والتوازن :المساواة في الحقوق والواجبات، والعدل في الإنفاق والمعاملة.
- الاحترام المتبادل :تقدير آراء الزوجة، وعدم التقليل من شأنها.
- الشراكة في الحياة :التعاون في اتخاذ القرارات، وتحمّل المسؤوليات المنزلية والتربوية.

2- **الأخلاقيات الاجتماعية**، وتشمل العلاقات التي تربط الفرد بالمجتمع من حوله، ومن ذلك ما يلي:

- **أخلاقيات الجار**

- حسن الجوار :تجنب الإزعاج، ومراعاة الخصوصية، وتقديم العون عند الحاجة.
- الاحترام والتسامح :تقبل الاختلافات الثقافية والدينية والتعامل بودّ.
- المبادرة بالخير :السؤال عن الجيران، وزيارتهم في المناسبات، والمساعدة في الأزمات.

- عدم الأذى :عدم الإضرار بممتلكاتهم أو التعدي على حقوقهم.

- **أخلاقيات الأصدقاء والأرحام**

- الوفاء والإخلاص :الصدق في العلاقة، وحفظ الأسرار، والوقوف بجانب الصديق في المواقف الصعبة.
- الاحترام والتقدير :احترام الرأي، وعدم الاستهزاء أو التقليل من شأنه.
- النصيحة الصادقة :الإرشاد إلى الخير والتنبيه على الخطأ بحكمة.
- تقبل العذر :التسامح وتجاوز الزلات الصغيرة.

- **أخلاقيات المواطن**

- الولاء والانتماء :حب الوطن، والعمل على رفعته، والدفاع عنه.
- الالتزام بالقوانين :احترام النظام العام وعدم الإضرار بالممتلكات العامة.
- الإيجابية والمشاركة :المساهمة في الأعمال التطوعية، والمشاركة في الانتخابات، ودعم مبادرات الإصلاح.
- احترام التنوع :التعامل بعدل مع جميع فئات المجتمع دون تعصب أو تمييز.

3- **الأخلاقيات المهنية**، وتهتم بأخلاقيات الفرد في بيئة العمل، سواء كممارس لمهنة محددة (كمهنة المحاسبة والهندسة ورعاية الأشخاص ذوي الإعاقة) أو كموظف داخل منشأة، وتتضمن التالي:

- **أخلاقيات المهنة**

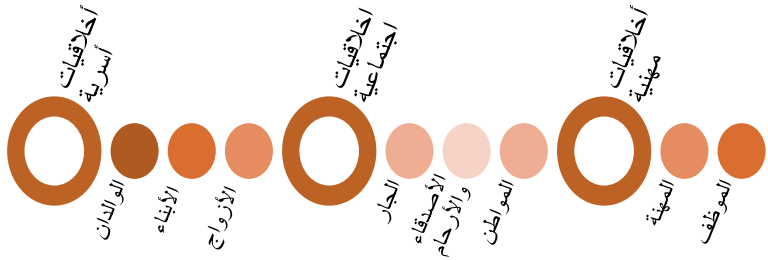
- الالتزام بميثاق المهنة: التقيد بالقوانين والأنظمة المنظمة للمهنة، والتمسك بالقيم الأخلاقية التي تعزز النزاهة كالصدق والعدالة والشفافة، ومن ذلك قيام الطبيب بأداء عمله وفق ضوابط المهنة الطبية دون الإضرار بالمريض أو استغلال حاجته .

- الاستقلالية والنزاهة: اتخاذ القرارات المهنية دون التأثر بالمصالح الشخصية أو الضغوط الخارجية، والابتعاد عن المحاباة أو التحدي، ومثال ذلك أن يراعي المحامي العدالة ويبتعد عن الدفاع الكيدي أو استغلال الثغرات القانونية لتحقيق مكاسب غير مشروعة.
- الإتقان والتطوير المستمر: أداء المهام المهنية بأعلى درجات الجودة والدقة، والتحديث المستمر للمعارف والمهارات.
- المسؤولية المجتمعية: إدراك أثر المهنة على المجتمع، والعمل بما يحقق الصالح العام ويحمي البيئة والحقوق، ومثاله قيام المهندس بتحمل مسؤولية سلامة المنشآت التي يصممها حرصًا على أرواح الناس.

- **أخلاقيات الموظف**

- الأمانة والإخلاص :أداء المهام بصدق وعدم استغلال المنصب أو الوقت لمصالح شخصية.
- الاحترافية والاحترام :التعامل المهني مع الزملاء والعملاء، والالتزام بسلوكيات بيئة العمل.
- السرية :الحفاظ على أسرار العمل وعدم إفشاء معلومات حساسة.
- تطوير الذات :السعي المستمر لتحسين الأداء واكتساب مهارات جديدة.

ويبين الرسم التوضيحي رقم (2) تقسيمات الأخلاقيات على مستوى الأفراد:



رسم توضيحي 2 تصنيف الأخلاقيات على مستوى الفرد

تصنيف الأخلاقيات على مستوى المنظمة

وتُعنى الأخلاقيات على مستوى المنظمة بالمبادئ والسلوكيات التي تلتزم بها المنظمة – سواء كانت حكومية أو أهلية (غير ربحي) أو خاصة – لتحقيق أهدافها بمسؤولية ونزاهة وعدالة.

1- أخلاقيات المنظمات الحكومية

- خدمة المواطن بعدل ونزاهة :تقديم الخدمات للمواطنين دون محاباة أو تمييز.
- الشفافية والمساءلة :إتاحة المعلومات واتخاذ القرارات بوضوح وخضوع للمساءلة الرقابية.
- الكفاءة والالتزام بالأنظمة :إنجاز الأعمال بكفاءة والالتزام باللوائح والأنظمة العامة.

- الاستغلال الأمثل للموارد :استخدام المال العام بما يحقق الصالح العام، وتجنّب الهدر أو الفساد.

2- أخلاقيات المنظمات الأهلية (غير الربحية)

- الإخلاص للرسالة :توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الإنسانية أو الاجتماعية المعلنة.
- العدالة في تقديم الخدمات :الوصول العادل لجميع المستفيدين وعدم التحيّز.
- الشفافية المالية :توضيح مصادر التمويل وآليات الصرف، وتقديم تقارير دورية للممولين والمجتمع.
- الاحترام والتعاون :بناء علاقات وشراكات مع المتطوعين والجهات الداعمة والمستفيدين، قائمة على الاحترام وتحقيق المصلحة المشتركة.

3- أخلاقيات منظمات الأعمال (القطاع الخاص)

- النزاهة في التعاملات :تجنّب الغش والتضليل في المنتجات أو الخدمات أو العقود.
- احترام حقوق العاملين :توفير بيئة عمل عادلة وآمنة، والالتزام بعقود العمل.
- الابتعاد عن الاحتكار والاستغلال :المنافسة بشرف دون ممارسات تجارية غير نزيهة.
- المسؤولية الاجتماعية :المساهمة في خدمة المجتمع، وحماية البيئة، ودعم المبادرات الوطنية.

ويشير الرسم التوضيحي رقم (3) لتقسيمات الأخلاقيات على مستوى المنظمة:

رسم توضيحي 3 تصنيف الأخلاقيات على مستوى المنظمة

تصنيف الأخلاقيات على مستوى الدولة

تتمثل أخلاقيات الدولة في المبادئ والممارسات التي تلتزم بها بوصفها كيانًا سياديًا مسؤولًا عن إدارة شؤون المجتمع وتحقيق المصلحة العامة، في إطار من العدالة والنزاهة واحترام الكرامة الإنسانية، ومما تتضمنه التالي:

- العدالة والمساواة: تحقيق العدل بين المواطنين في الحقوق والواجبات دون تمييز بسبب العرق أو الجنس أو المذهب أو الانتماء، وضمان تكافؤ الفرص في التعليم والتوظيف والخدمات.

- الشفافية والمساءلة: إتاحة المعلومات المرتبطة بالقرارات والسياسات العامة، وتمكين الرقابة والمحاسبة على أداء المسؤولين والمؤسسات العامة.
- حماية الحقوق والحريات: احترام الحقوق الأساسية للمواطنين بما في ذلك حرية التعبير وحرمة المعتقد وحق التملك وحق الأمن، وصياغة القوانين بما يوازن بين الحرية والنظام العام.
- النزاهة في إدارة الموارد العامة: استخدام المال العام والبنى التحتية بكفاءة لخدمة الشعب، ومكافحة الفساد المالي والإداري بجميع أشكاله.
- الالتزام بالمواثيق الدولية: احترام المعاهدات والاتفاقيات التي وقعتها الدولة، خاصة المتعلقة بحقوق الإنسان والسلام والتعاون الدولي.
- القدوة الأخلاقية: التزام القيادة السياسية والحكومية بأعلى المعايير الأخلاقية في السلوك والقرار، لتكون نموذجًا يُحتذى به في المجتمع.

أهمية الالتزام بالأخلاقيات

الالتزام بالأخلاقيات يُعدّ حجر الأساس في بناء مجتمعات سليمة ومستدامة على مستوى الفرد والمنظمة والدولة. وتتجلى أهمية الأخلاقيات في كل مستوى على النحو التالي:

1- على مستوى الفرد

- بناء الشخصية والثقة :الالتزام بالأخلاقيات يُكسب الفرد احترام الآخرين ويعزز الثقة بالنفس وبالغير.
- اتخاذ قرارات سليمة :القيم الأخلاقية تساعد الأفراد على التمييز بين الصواب والخطأ، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مسؤولة.

- تحقيق السلام الداخلي :الشخص الأخلاقي غالباً ما يشعر بالرضا والطمأنينة لأنه يتصرف وفقاً لما يمليه عليه ضميره.
- العلاقات الاجتماعية المتينة :الصدق، الأمانة، والاحترام تُسهم في بناء علاقات إنسانية قوية ومستقرة.

2- على مستوى المنظمة

- سمعة المؤسسة :المؤسسات الأخلاقية تكسب احترام العملاء والمجتمع، مما يعزز سمعتها ويزيد من ولاء العملاء.
- الاستدامة والنمو :الالتزام بالشفافية والنزاهة يعزز مناخاً من الثقة والاستقرار داخل المنظمة، ما يساهم في نجاحها طويل الأمد.
- تقليل الفساد والمخاطر :وجود ضوابط أخلاقية يقلل من احتمالات الغش، التحايل، والتجاوزات القانونية.
- جذب الكفاءات :بيئة العمل الأخلاقية تجذب الموظفين المتميزين الباحثين عن العدالة والاحترام.

3- على مستوى الدولة

- العدالة الاجتماعية :الأخلاق في الحكم والسياسات تضمن المساواة وحقوق الإنسان وتحقيق الصالح العام.
- ثقة المواطنين بالحكومة :الحكومات التي تلتزم بالمبادئ الأخلاقية تبني علاقة شفافة وصادقة مع مواطنيها، مما يزيد من التماسك الوطني.

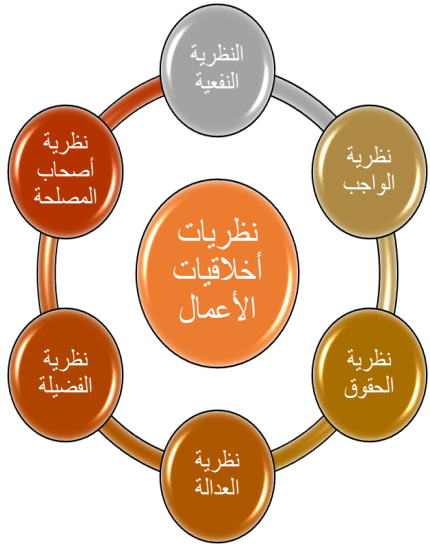
- محاربة الفساد :الالتزام بالأخلاقيات يعد أداة فعالة في تقليل الفساد الإداري والمالي.
- التنمية المستدامة :الدول الأخلاقية تستثمر في الإنسان، وتوازن بين الاقتصاد، البيئة، والمجتمع، مما يخلق استقراراً طويل الأمد.

الفصل الثاني: مبادئ أخلاقيات الأعمال

تُحدد أخلاقيات الأعمال المبادئ والقيم التي ينبغي أن توجه سلوك المنشآت العاملة في القطاع الخاص، فهي لا تقتصر على الامتثال للقوانين فحسب، بل تمتد لتشمل العدالة والشفافية والنزاهة والمسؤولية الاجتماعية. وفي عالم تتسارع فيه المنافسة وتتزايد فيه الضغوط الاقتصادية، تصبح الأخلاقيات أداة لحماية الثقة بين أصحاب المصلحة من عملاء وموظفين ومستثمرين ومجتمع. كما تسهم في تقليل المخاطر، وتعزيز سمعة المنشأة، وتحقيق نمو متوازن بعيدًا عن الممارسات غير العادلة أو الفاسدة. إن تبني أخلاقيات الأعمال ليس خيارًا تجميليًا، بل هو التزام جوهري يعكس وعيًا حضاريًا ومسؤولية تجاه الأجيال القادمة واقتصاد الوطن.

نظريات أخلاقيات الأعمال

أخلاقيات الأعمال هي مجموعة من المبادئ والمعايير الأخلاقية التي تُوجّه سلوك الأفراد والمؤسسات في عالم الأعمال، وتهدف نظريات أخلاقيات الأعمال إلى تقديم أطر فكرية تساعد الأفراد والمنظمات على التمييز بين السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي. يعرض الرسم التوضيحي رقم 4 أبرز هذه النظريات:



رسم توضيحي 4 نظريات أخلاقيات الأعمال

النظرية النفعية (Utilitarianism)

النظرية النفعية هي إحدى أبرز نظريات أخلاقيات الأعمال، وتستند إلى مبدأ أن الفعل الأخلاقي هو الذي يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من السعادة أو المنفعة لأكبر عدد من الناس. وفقًا لهذه النظرية، لا يُنظر إلى نوايا الفاعل أو المبادئ الأخلاقية المطلقة، بل يتم الحكم على السلوك من خلال نتائجه العملية، أي أن الأخلاق في هذا السياق تُقاس بمقدار الفائدة التي يجلبها الفعل مقارنة بالضرر الذي قد يسببه.

في بيئة الأعمال، تُستخدم هذه النظرية كثيرًا عند اتخاذ قرارات استراتيجية تؤثر في عدد كبير من أصحاب العلاقة كالموظفين والعملاء والمجتمع. على سبيل المثال، قد تجد شركة نفسها مضطرة لإغلاق فرع غير مربح بهدف ضمان استمرار الفروع الأخرى وحماية وظائف المئات من الموظفين الآخرين. رغم الأثر السلبي على الموظفين المتضررين من

الإغلاق، إلا أن القرار يُعتبر أخلاقيًا من منظور نفعي لأنه يؤدي إلى منفعة أكبر على المستوى العام.

لا تخلو النظرية النفعية من الانتقادات، فهي قد تبرر أحيانًا التضحية بحقوق الأفراد أو الأقليات من أجل مصلحة الأغلبية، مما قد يؤدي إلى ظلم أو تهميش فئات معينة، ومثال ذلك إذا قررت حكومة ما بناء سد يخدم ملايين الأشخاص ويوفر لهم المياه والكهرباء، ولكن ذلك يتطلب إجلاء قرية صغيرة وتدمير موطنها الثقافي والتاريخي، فقد تبرر النظرية النفعية هذا القرار لأنه يحقق "أكبر قدر من المنفعة لأكبر عدد"، حتى لو كان على حساب حقوق أقلية صغيرة.كما أن هذه النظرية قد تُغفل المبادئ الأخلاقية الثابتة كالصدق والعدالة والكرامة، إذا ما تعارضت مع تحقيق المنفعة. إضافة إلى ذلك، فإن تحديد ما يُعتبر منفعة أو ضرراً وكيفية قياس ذلك قد يكون أمرًا معقدًا ونسبيًا، يختلف باختلاف الأفراد والثقافات، فما قد يعتبره البعض "منفعة"، مثل فتح مركز تجاري كبير في حي سكني، قد يراه آخرون "ضررًا" بسبب الضجيج وزحمة السير. فالمنافع والآثار السلبية تُقدَّر بطرق مختلفة بحسب القيم الثقافية والمصالح الشخصية. ورغم هذه الانتقادات، تظل النظرية النفعية ذات تأثير واسع في عالم الأعمال، خاصة في مجالات الإدارة والاقتصاد والسياسات العامة، حيث تُستخدم لتبرير قرارات معقدة تتطلب موازنة دقيقة بين الفوائد والتكاليف على نطاق واسع.

وفيما يلي بعض الأمثلة الأضافية يمكن فهم النظرية النفعية من خلالها:

عندما يتعلق الأمر بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية، ينبغي على الشركات أن تهتم بتطبيق معايير السلامة والصحة في مكان العمل، مما يقلل من الحوادث والإصابات ويحسن من صحة ورفاهية الموظفين. وعندما يتعلق الأمر بتحديد أسعار عادلة، ينبغي على الشركات أن تضع أسعارًا معقولة لمنتجاتها أو خدماتها، مما يجعلها في متناول أكبر عدد ممكن من

العملاء. وعندما يتعلق الأمر بالاستدامة البيئية، فعلى الشركات أن تتبنى ممارسات صديقة للبيئة في عملياتها، مثل تقليل النفايات والانبعاثات، مما يحمي البيئة للأجيال القادمة.

نظرية الواجب (Deontology)

تُعد نظرية الواجب من النظريات الأخلاقية الكلاسيكية، وترتبط بالفيلسوف الألماني إيمانويل كانط. تختلف هذه النظرية جذريًا عن النظرية النفعية، فهي لا تقيس أخلاقية الفعل بناءً على نتائجه، بل على أساس مبدأ: هل الفعل في ذاته صواب أم خطأ، بغض النظر عن العواقب. وفقًا لنظرية الواجب، هناك قواعد أخلاقية عالمية وثابتة يجب اتباعها دائمًا، مثل الصدق وعدم الإيذاء واحترام الآخرين، ويُنظر إلى هذه القواعد باعتبارها واجبات لا يجوز التنازل عنها حتى لو لم تحقق نتائج إيجابية.

في مجال الأعمال، تعني هذه النظرية أن المدير أو الموظف ينبغي أن يتصرف وفق المبادئ الأخلاقية، حتى لو تعارض ذلك مع تحقيق مكاسب مادية أو نتائج مرغوبة. فمثلاً، إذا طُلب من موظف تزوير بيانات بسيطة قد توفر على الشركة مبالغ مالية كبيرة، فإن التصرف سيكون مرفوضًا أخلاقيًا من منظور نظرية الواجب، لأن الكذب مرفوض من حيث المبدأ، مهما كانت النتيجة. وكذلك يُرفض التمييز بين الموظفين في الترقية أو التعيين، حتى لو كان لبعضهم علاقات نافعة أو نفوذ، لأن العدل واجب لا يُساوَم عليه.

رغم قوة هذه النظرية في تعزيز الثبات الأخلاقي، إلا أنها تعرضت لانتقادات في كونها قد تؤدي أحيانًا إلى نتائج غير عملية أو قاسية. فالتشدد في تطبيق القواعد دون النظر للنتائج قد يُدخل الفرد أو المؤسسة في مواقف معقدة أو مكلفة. على سبيل المثال، إذا كانت الشركة ملزمة بواجب قانوني وأخلاقي لتقديم تقارير دورية، لكن القيام بذلك في ظرف معين قد يؤدي إلى تعطيل مشروع حيوي أو خسارة فرصة استثمارية نادرة، فإن الالتزام

الصارم بالقواعد يُعد إشكالًا، لأن هذه النظرية لا تتيح مجالًا للتقدير العملي أو المرونة في مواجهة الظروف الاستثنائية. مع ذلك، تُعد نظرية الواجب إطارًا مهمًا لترسيخ قيم الاستقامة والاحترام والعدل في بيئات العمل، وتساعد على بناء ثقافة مؤسسية قوية تقوم على احترام القوانين والمبادئ، وليس فقط على السعي وراء الربح أو المنفعة.

وفيما يلي بعض الأمثلة الأضافية التي يمكن من خلالها فهم نظرية الواجب:

الوفاء بالوعود، فإذا وعدت شركة ما بتسليم منتج في تاريخ معين، فإن الالتزام بهذا الوعد (حتى لو تطلب تكاليف إضافية) هو مثال على تطبيق نظرية الواجب. والصدق في الإعلانات، وذلك بتجنب استخدام الإعلانات المضللة أو المبالغة في وصف المنتج والالتزام بالحقائق، هو مثال على تطبيق نظرية الواجب في التسويق. وبالنسبة لتجنب تضارب المصالح، فإذا كان لدى موظف مصلحة خاصة في صفقة ما، فيجب عليه الكشف عن هذا التضارب والانسحاب من عملية اتخاذ القرار، حتى لو كان ذلك يعني فقدان فرصة لتحقيق ربح شخصي.

نظرية الحقوق (Rights Theory)

تركز نظرية الحقوق على حماية الحقوق الأساسية للأفراد باعتبارها حجر الأساس للأخلاق والسلوك في المجتمع والعمل. وفقًا لهذه النظرية، يتمتع كل فرد بمجموعة من الحقوق التي يجب احترامها والحفاظ عليها مهما كانت الظروف، مثل حق الحياة وحرية التعبير وحق الخصوصية وحقوق الملكية. ومن وجهة نظر أخلاقيات الأعمال، يُلزم على الشركات والمؤسسات احترام هذه الحقوق وعدم التعدي عليها بأي شكل.

يلتزم صاحب العمل بناء على هذه النظرية بضمان بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين، ويحترم حقهم في الخصوصية وعدم التمييز بينهم بناءً على الجنس أو الدين أو العرق. كما يجب احترام حقوق العملاء في الخصوصية عند التعامل مع بياناتهم الشخصية، وعدم استغلالهم أو خداعهم في التسويق أو البيع.

تُعطي هذه النظرية أولوية لكرامة الإنسان وحقوقه، وتضع حدودًا لا يجوز تجاوزها حتى لو كان ذلك قد يؤدي إلى مكاسب مالية أو مصلحة أكبر، فتشغيل عمال بأجور زهيدة في ظروف قاسية قد يكون مجديًا ماليًا، لكن النظرية التي تعطي أولوية للكرامة الإنسانية تعتبر هذا الفعل انتهاكًا غير مقبول مهما كانت المكاسب.

من ناحية أخرى، يُنتقد هذا النهج أحيانًا لكونه قد يخلق صراعات في حال تعارض الحقوق أو حين تتطلب الظروف التنازل عن بعض الحقوق لحماية حقوق أخرى أو مصالح عامة، فعلى سبيل المثال قد تعتمد شركة على أنظمة مراقبة بالكاميرات أو تتبع البريد الإلكتروني الداخلي لحماية أمن المعلومات ومنع التسريبات أو السلوكيات الضارة، لكن هذا الإجراء قد يُنظر إليه على أنه انتهاك لحق الموظفين في الخصوصية، وفي هذه الحالة، قد يُضطر صانعو القرار إلى التنازل جزئيًا عن حق الخصوصية والموافقة على المراقبة ضمن ضوابط محددة وواضحة من أجل تحقيق مصلحة عامة أكبر كتحقيق الأمن الوظيفي ومنع الأذى. كما يمكن أن يكون تطبيقها معقدًا في بيئات العمل متعددة الأطراف والمصالح، فما يُعتبر

حقًا مشروعًا في بلد (مثل حرية اللباس أو المعتقد) قد يُرفض في بلد آخر بسبب قوانين محلية أو اعتبارات ثقافية، مما يضع الشركة أمام تحديات أخلاقية معقدة. مع ذلك، تبقى نظرية الحقوق إطارًا هامًا لضمان احترام العدالة والإنصاف، وتوجيه المؤسسات نحو ممارسات أخلاقية تحترم الإنسان كغاية وليس مجرد وسيلة لتحقيق الأرباح.

وفيما يلي بعض الأمثلة الأضافية يمكن فهم نظرية الحقوق من خلالها:

عندما يتعلق الأمر بالسلامة، ينبغي توفير بيئة عمل آمنة ومنتجات آمنة للمستهلكين، مما يقلل من المخاطر المحتملة للإصابات أو الأضرار .وعندما يتعلق الأمر بالخصوصية، فحماية معلومات العملاء والموظفين الشخصية من الاستخدام غير المصرح به أو التسريب هو مما ينبغي الأخذ به لضمان تعزيز الثقة . وعندما يتعلق الأمر بالمعلومات، فعلى المنشآت توفير معلومات دقيقة وشفافة حول المنتجات والخدمات، مما يمنح العملاء القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة . وعندما يتعلق الأمر بالعدالة، ينبغي معاملة جميع الموظفين والعملاء والشركاء التجاريين بعدالة وإنصاف، مع تجنب التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين أو أي عوامل أخرى .وعندما يتعلق الأمر بالملكية الفكرية، فعدم انتهاك حقوق الآخرين هو مما ينبغي الالتزام به من قبل الشركات. وعندما يتعلق بالمساءلة، فينبغي تحمل المسؤولية عن أفعال الشركة وعواقبها، وتصحيح الأخطاء التي قد تحدث .

نظرية العدالة (Justice Theory)

تُعنى نظرية العدالة بضمان توزيع الحقوق والواجبات والموارد بطريقة عادلة ومنصفة بين جميع أفراد المجتمع، فتركز على مبدأ المساواة والإنصاف بحيث يحصل كل فرد على ما يستحقه دون تمييز أو تحيز. في أخلاقيات الأعمال، تعني العدالة تحقيق التوازن بين مصالح الموظفين والعملاء والمساهمين والمجتمع، مع التأكيد على احترام القوانين واللوائح التي تنظم العمل. على سبيل المثال، يجب أن تُمنح الترقيات والزيادات المالية

بناءً على الكفاءة والجهد المبذول، وليس على المحسوبية أو الانتماءات الشخصية. كما يُتوقع من الشركات توزيع الموارد كتوفير فرص التدريب بشكل عادل بين جميع العاملين.

تواجه هذه النظرية تحديات في التطبيق العملي. فقد تضطر إدارة شركة تواجه أزمة مالية إلى تقليص عدد الموظفين، وهنا تظهر مشكلة تحقيق العدالة بين العاملين، إذ يتوجب اختيار معيار عادل للفصل، سواء كان على أساس الأقدمية أو الأداء أو الاحتياجات العائلية، وكل خيار له تأثيره المختلف على الأفراد. كما أن التحديات تتفاقم في بيئات العمل متعددة الثقافات، حيث تختلف مفاهيم العدالة؛ فبعض الثقافات ترى العدالة في التوزيع المتساوي للموارد، بينما تفضل أخرى التوزيع بناءً على الحاجة أو الجدارة مما يعقد صياغة سياسات عادلة خاصة في الشركات العالمية. علاوة على ذلك، قد تتعارض مصالح الموظفين مع مصالح المساهمين، مثل مسألة تقديم زيادة في الرواتب أو تحسين بيئة العمل مقابل تقليل الأرباح، مما يستدعي من الإدارة إيجاد توازن عادل يرضي جميع الأطراف. كما أن توزيع ميزانية محدودة للتدريب والتطوير المهني يمثل تحديًا في تحقيق العدالة، حيث يتوجب اختيار المستفيدين بناءً على معايير واضحة وشفافة لتجنب الشعور بعدم المساواة بين الموظفين. رغم هذه الصعوبات، تبقى نظرية العدالة ركيزة أساسية في بناء نظم عمل وأخلاقيات مؤسسية تحقق المساواة والاحترام المتبادل، وتعزز ثقة الموظفين والعملاء في المؤسسات.

وفيما يلي بعض الأمثلة الأضافية يمكن فهم نظرية العدالة من خلالها:

عندما يتعلق الأمر بالترقيات والزيادات المالية، فيُفترض أن تُمنح الترقيات والزيادات المالية بناءً على الكفاءة والجهد المبذول، وليس على المحسوبية أو الانتماءات الشخصية. وعندما يتعلق الأمر بتوزيع الموارد، فينبغي على الشركات توزيع الموارد كالفرص التدريبية بشكل عادل بين جميع العاملين. وعندما يتعلق الأمر بمعاملة العملاء، فمعاملتهم بعدل وإنصاف وتقديم الخدمات لهم بشكل متساوٍ دون تمييز هو من الأخلاقيات التي ينبغي

الإلتزام بها. وعندما يتعلق الأمر بالعلاقات مع الموردين، فينبغي كذلك أن تكون علاقات الشركة معهم عادلة، وأن يتم التعامل معهم بإنصاف واحترام.

نظرية الفضيلة (Virtue Ethics)

تُركز نظرية الفضيلة التي وضع أسسها الفيلسوف أرسطو على تطوير شخصية الفرد وأخلاقه الداخلية، بحيث يكون السلوك الأخلاقي نابعًا من صفات حميدة يتسم بها الإنسان، مثل الصدق والشجاعة والعدالة والرحمة. وفقًا لهذه النظرية، لا يكفي أن يكون الفعل صحيحًا فقط أو أن تكون نتائجه إيجابية، بل يجب أن يعكس الفعل شخصية فاضلة ومُتمسكة بالقيم الأخلاقية.

وفي مجال أخلاقيات الأعمال، تدعو نظرية الفضيلة إلى تعزيز الفضائل الشخصية لدى الموظفين والمديرين، كالأمانة والالتزام والعدل في المعاملة، مما يخلق بيئة عمل متوازنة ومستقرة تقوم على الثقة والاحترام المتبادل. المدير الذي يتحلى بالعدل لا يفضل أحدًا على حساب الآخرين، بل يوزع الفرص بإنصاف ويستمع لجميع وجهات النظر قبل اتخاذ القرار. كما أن الموظف الأمين لا يستغل ثقة المؤسسة، ويحافظ على مصلحة العمل حتى في غياب الرقابة المباشرة. إضافة إلى ذلك، يرفض الموظف الذي يتحلى بالشجاعة المشاركة في سلوك غير أخلاقي كالتستر على أخطاء مالية حتى مع وجود ضغوط من الإدارة. هذه الفضائل تدعم بيئة عمل صحية وتساهم في بناء سمعة طيبة للمؤسسة.

تُواجه هذه النظرية بعض التحديات في التطبيق، إذ أن تحديد الفضائل قد يختلف بين الثقافات والمجتمعات، كما أن تطوير الفضائل يحتاج إلى وقت وجهد مستمرين. كما قد يكون من الصعب قياس الفضائل أو إجبار الأفراد على التحلي بها، لكنها تبقى إطارًا مهمًا لبناء أخلاقيات شخصية متينة تؤثر إيجابيًا على السلوك العام في مكان العمل.

وفيما يلي بعض الأمثلة الأضافية يمكن فهم نظرية الفضيلة من خلالها:

عندما يتعلق الأمر بالصدق والشفافية، فإن الموظف الذي يبلغ عن الأخطاء التي ارتكبها بدلاً من محاولة إخفائها، هو يتصرف بصدق وشفافية، مما يعكس فضيلة الصدق. وعندما يتعلق الأمر بالعدالة والمساواة، فالشركة التي تتبنى سياسات توظيف عادلة وتضمن تكافؤ الفرص لجميع الموظفين تعكس فضيلة العدالة .وعندما يتعلق الأمر بالرحمة والرعاية، فالمدير الذي يتعاطف مع موظفيه ويقدم لهم الدعم في أوقات الحاجة يعكس فضيلة الرحمة.

نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تُركز نظرية أصحاب المصلحة على فكرة أن الشركات والمؤسسات ليست مسؤولة فقط تجاه المساهمين (أصحاب الأسهم) بل تجاه جميع الأطراف التي تتأثر بأعمالها، والتي تشمل الموظفين والعملاء والموردين والمجتمع والبيئة. تهدف هذه النظرية إلى تحقيق توازن عادل بين مصالح جميع أصحاب المصلحة، بحيث تُراعي قرارات الشركة تأثيرها على كل طرف، ولا تهدف فقط إلى تعظيم أرباح المساهمين على حساب الآخرين. بناء على هذه النظرية تأخذ الشركات في الحسبان سلامة موظفيها وصحتهم، وجودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، وحقوق الموردين في شروط عادلة، والمساهمة الإيجابية في المجتمع والحفاظ على البيئة. بموجب هذه النظرية، تحرص الشركة على توفير بيئة عمل آمنة وتدريبًا مستمرًا للموظفين، وتقديم منتجات ذات جودة عالية بأسعار مناسبة للعملاء، وتتخذ إجراءات لحماية البيئة وتقليل الأضرار الناجمة عن عملياتها الإنتاجية، وتشارك في مبادرات تنموية في المجتمع المحلي. وفي حال تجاهلت الشركة سلامة موظفيها أو استغلتهم فقد يؤدي ذلك إلى تدني الأداء وتراجع سمعة المنشأة، كما لو

تلاعبت بجودة المنتجات فقد تفقد ثقة العملاء وبالتالي خسارة السوق. كما أن تجاهل البيئة قد يؤدي إلى عقوبات قانونية وأضرار مستمرة تلحق بالمجتمع.

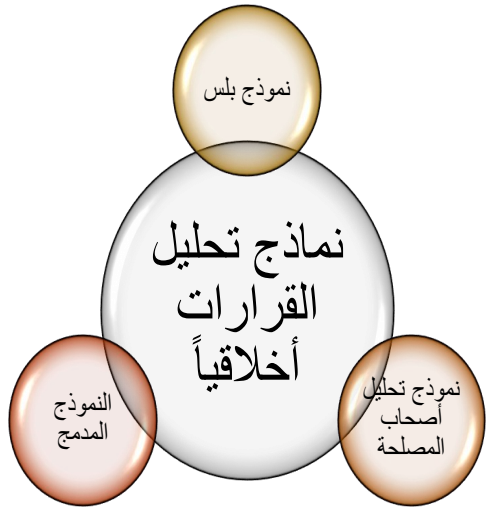
رغم أهمية هذه النظرية، فهي تواجه تحديات تطبيقية عندما تتعارض مصالح أصحاب المصلحة المختلفة أو عندما تكون الموارد محدودة، مما يفرض على الإدارة اتخاذ قرارات معقدة تحاول فيها الموازنة بين الأطراف المتعددة. كما قد تختلف أولويات أصحاب المصلحة حسب نوع الصناعة والثقافة المحلية مما يتطلب مرونة وتفهمًا دقيقًا من قبل المؤسسة. عندما خططت إحدى شركات التعدين العالمية لإنشاء منجم في منطقة ريفية داخل دولة ذات ثقافة محلية محافظة ومرتبطة بالأرض والبيئة، فقد كانت ترى في المشروع فرصة نحو تحقيق الأرباح والعائد على الاستثمار، وكذلك الحكومة المحلية ارتأت فيه فرصة لخلق وظائف وتحفيز الاقتصاد المحلي، بينما عارض السكان المحليون المشروع لأنه يهدد البيئة الطبيعية والمواقع الثقافية والدينية التي يعتبرونها مقدسة أو مركزية لهويتهم، وفي في هذه الحالة لم تتمسك الشركة بنهج موحد ومركزي بل سعت لتفهم خصوصيات السياق المحلي وقامت بإعادة تصميم المشروع للحد من الأثر البيئي وإشراك المجتمع في اتخاذ القرار.

وفيما يلي بعض الأمثلة الأضافية يمكن فهم نظرية أصحاب المصلحة من خلالها:

عندما يتعلق الأمر بالعملاء، يتعين على الشركة تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، والتعامل معهم بصدق وأمانة، والاستماع إلى ملاحظاتهم واقتراحاتهم. وعندما يتعلق الأمر بالموردين، فيكون التعامل معهم بإنصاف، ودفع مستحقاتهم في الوقت المحدد، وتطوير علاقات طويلة الأجل معهم تكون مبنية على الثقة. وعندما يتعلق الأمر بالمجتمع، فيتم مراعاة تأثير الشركة على المجتمع المحلي والبيئة، والمساهمة في التنمية المستدامة . وعندما يتعلق الأمر بالبيئة، فعلى الشركات تقليل التلوث، والحد من استهلاك الموارد الطبيعية.

نماذج تحليل القرارات أخلاقياً

في عالم الأعمال اليوم، لم يعد النجاح مرهونًا فقط بالربح والكفاءة، بل أصبح مرتبطًا أيضًا بمدى التزام الأفراد والمؤسسات بالمبادئ الأخلاقية في قراراتهم وتعاملاتهم. فالقرارات التي تبدو صائبة من الناحية العملية قد تُحدث آثارًا سلبية إذا أُهملت الجوانب الأخلاقية، مما يُعرض الأفراد والمؤسسات لمخاطر قانونية وسمعة متدهورة. ولمساعدة صانعي القرار على فحص أبعاد القرار من منظور أخلاقي برزت عدة نماذج معتمدة لتحليل القرارات الأخلاقية، تُستخدم لتوجيه الأفراد والمؤسسات نحو اتخاذ قرارات تتماشى مع المبادئ الأخلاقية، خاصة عند التعارض بين المصالح أو في المواقف المعقدة. ويشير الرسم التوضيحي رقم 5 نماذج تحليل القرارات أخلاقياً



رسم توضيحي 5 نماذج تحليل القرارات أخلاقياً

نموذج بلس PLUS Model

يُعتبر نموذج بلس من أكثر النماذج استخدامًا نظراً لسهولة تطبيقه، ويركز على أربعة محاور رئيسة:

- السياسات (Policies): هل يتماشى القرار مع السياسات والأنظمة المعمول بها في المنشأة؟
- القانون(Legal) : هل ينسجم القرار مع القوانين والتشريعات المحلية أو الدولية؟
- القيم العالمية Universal): هل يعكس القرار المبادئ الأخلاقية العامة كالعدالة والصدق والاحترام؟
- الضمير(Self) : هل يشعر متخذ القرار بالراحة النفسية عند اتخاذه القرار؟

عانت شركة "مذاق الريف" لإنتاج الأغذية المعلبة (مخللات وزيتون ومربى) من ارتفاع تكاليف الإنتاج بسبب تقلبات السوق، وعرض عليهم مورد جديد مواد خام أرخص سعرًا لكنها أقل جودة وتحتوي على مواد حافظة أكثر وإن كانت لا تتجاوز الحد القانوني المسموح، فالعرض الذي قدمه المورّد يُعتبر عرضًا مغريًا قد يحسّن هامش الربح بسرعة، خاصة أن المستهلك العادي قد لا يلاحظ الفرق مباشرة.

عند تحليل القرار باستخدام نموذج بلس

- السياسات: هل يتماشى القرار مع سياسات المنشأة؟ لا، لأن سياسة الجودة المعلنة من قِبل الشركة تنص على "الالتزام بأعلى معايير الجودة والصحة في كل منتج."
- القانون: هل يتوافق القرار مع القوانين؟ نعم، فالمواد المستخدمة قانونية ولم تتجاوز الحدود المسموح بها حسب هيئة الغذاء والدواء.

- القيم العالمية: هل القرار يعكس مبادئ مثل الأمانة والاتقان واحترام المستهلك؟ لا، لأن استخدام مواد أقل جودة دون توضيح للمستهلك يُعد تضليلاً ويتعارض مع مبدأ الشفافية.
- الضمير: هل تشعر الإدارة بالراحة النفسية تجاه القرار؟ لا، فالشركاء المؤسسون يفتخرون بأن منتجاتهم "بيتية وطبيعية"، ويخشون أن يؤدي التنازل عن الجودة إلى فقدان ثقة العملاء على المدى البعيد.

قررت الإدارة بناء على التحليل السابق رفض العرض المقدم من المورد رغم التحديات المالية، والاستمرار باستخدام المواد عالية الجودة، مع البحث عن حلول بديلة مثل تقليل الهدر وتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة السعر بنسبة بسيطة مدروسة.

نموذج تحليل أصحاب المصلحة Stakeholder Analysis Model

يركز هذا النموذج على تقييم تأثير القرار على جميع أصحاب المصلحة كالعملاء والموظفين والمجتمع والبيئة وغيرهم.

- من سيتأثر؟
- كيف سيتأثر؟
- هل النتائج متوازنة؟

قررت الإدارة في منشأة صغيرة تعمل في مجال الطباعة والتغليف الاستغناء عن عدد من الموظفين واستبدالهم بآلات جديدة لزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف.

- **من سيتأثر؟** الموظفون الذين سيتم تسريحهم، والموظفون المتبقون، والعملاء، والمجتمع المحلي الذي يعتمد جزئيًا على المنشأة في توفير الوظائف.

- **كيف سيتأثرون؟** الموظفون المسرّحون سيفقدون مصدر دخلهم، وقد يشعر الموظفون المتبقون بعدم الأمان الوظيفي. العملاء قد يستفيدون من تحسين الكفاءة وتقليل الأسعار، بينما سيتأثر المجتمع المحلي بزيادة البطالة.
- **هل النتائج متوازنة؟** القرار يحقق فائدة مالية للمنشأة وقد يحسن الخدمة للعملاء، لكنه يُضعف من مسؤوليتها الاجتماعية تجاه الموظفين والمجتمع، ما يجعله غير متوازن أخلاقيًا.

وفق هذا النموذج، يمكن إعادة النظر في القرار باعتماد حلول بديلة، مثل إعادة تدريب الموظفين الحاليين للعمل على المعدات الجديدة، أو تنفيذ التغيير تدريجيًا لتقليل الأثر الاجتماعي.

النموذج المدمج لتحليل القرارات الأخلاقية Blended Model

يتضمن هذا النموذج دمج معطيات النموذجين السابقين (نموذج بلس ونموذج تحليل أصحاب المصلحة)، ويأخذ بعين الاعتبار طبيعة المنشآت الصغيرة والمتوسطة من حيث محدودية الموارد وصغر حجم فريق العمل والحاجة للسرعة في اتخاذ القرارات. يتكون النموذج من أربعة محاور رئيسة يسهل طرحها في أي موقف يتطلب قرارًا أخلاقيًا، تشمل:

- سؤال الضمير: هل أشعر بالراحة الشخصية تجاه هذا القرار؟ وهل يمكنني الدفاع عنه أمام فريقي أو عائلتي أو مجتمعي؟
- مراعاة أصحاب المصلحة المتأثرين بالقرار: هل يحترم القرار حقوقهم ومصالحهم؟ وهل هناك توازن بين الفائدة والضرر على المدى القصير والطويل؟
- الامتثال للقيم والسياسات: هل ينسجم القرار مع القيم السائدة في المنشأة؟ وهل يراعي السياسات المتبعة فيها (حتى لو غير مكتوبة)؟

- الامتثال للقوانين والأنظمة: هل يتوافق القرار مع قوانين العمل والضرائب والتراخيص؟ وهل له تداعيات قد تشكل خرقاً للقوانين الدولية؟
- التكلفة الأخلاقية: ما التكلفة الأخلاقية لهذا القرار؟ وهل نحن على استعداد لتحمّلها؟ وهل هناك بديل أخلاقي أقل ضررًا حتى لو كان أغلى قليلًا؟

الآثار المترتبة على عدم الالتزام بأخلاقيات الأعمال

عدم الالتزام بأخلاقيات الأعمال يؤدي إلى آثار سلبية متعددة تطال الأفراد والمنشآت والمجتمع بأكمله، وفيما يلي أبرز هذه الآثار:

1- آثار على المنشأة

- فقدان السمعة والثقة: السلوكيات غير الأخلاقية تؤدي إلى تآكل ثقة العملاء والمستثمرين والشركاء، مما يضعف العلامة التجارية.
- انخفاض الإنتاجية والمعنويات: بيئة العمل غير الأخلاقية تخلق جواً من التوتر والترهيب، مما يقلل من دافعية الموظفين ويزيد من دورانهم الوظيفي.
- التعرض للمساءلة القانونية والعقوبات: المخالفات الأخلاقية قد تقود إلى قضايا قانونية، وغرامات أو حتى إغلاق المنشأة.
- خسائر مالية: تتكبد المنشآت تكاليف مباشرة وغير مباشرة نتيجة الغش والفساد وسوء الإدارة، مما يؤثر سلباً على الأرباح والاستدامة.

2- آثار على الأفراد

- الإحباط وعدم الرضا الوظيفي: الموظفون الذين يشهدون ممارسات غير أخلاقية يشعرون بالإحباط وقد يفقدون الحافز للبقاء أو أداء العمل بإخلاص.

- التعرض للمضايقة أو التمييز: غياب الأخلاقيات يعزز بيئة غير آمنة للموظفين، وخاصة في ظل المحسوبية أو التحرش أو عدم العدالة.
- تآكل القيم الشخصية: الانخراط في بيئة غير أخلاقية قد يدفع البعض للتخلي عن قيمهم من أجل البقاء أو الترقية، مما يسبب صراعات داخلية.

3- آثار على المجتمع

- ضعف الثقة بالمؤسسات: انتشار الفساد والممارسات غير الأخلاقية يؤدي إلى فقدان المجتمع ثقته في القطاع الخاص والعام على حد سواء.
- التأثير على الاقتصاد الوطني: قضايا الفساد وعدم الشفافية تؤدي إلى هروب الاستثمارات وتباطؤ التنمية الاقتصادية.
- زيادة الفجوة بين الفئات: المحاباة والتمييز تكرس الظلم الاجتماعي وتؤدي إلى شعور عام بالإقصاء والتهميش.

أمثلة على منشآت تبنت ممارسات غير أخلاقية والآثار التي ترتبت عليها

توجد العديد من الأمثلة الواقعية لمنشآت كبيرة وصغيرة اتخذت قرارات غير أخلاقية في مجالات مختلفة، ولحقت هذه المنشآت عواقب سلبية نتيجة تلك القرارات، سواء على مستوى السمعة، أو الأداء المالي، أو الثقة العامة. فيما يلي عرض لبعض من هذه الشركات، بهدف إبراز أهمية الأخلاقيات في بيئة الأعمال ودورها في استدامة النجاح المؤسسي.

1- شركة فولكس فاجن: قامت فولكس فاجن بتثبيت برنامج في سياراتها لتزييف نتائج اختبارات الانبعاثات، بحيث تظهر أنها تفي بالمعايير البيئية بينما كانت في الواقع تصدر انبعاثات ملوثة بمستويات تفوق الحد المسموح به. تضمنت نتائج هذه الممارسة التالي:

- دفع أكثر من 30 مليار دولار كغرامات وتعويضات.
- انهيار الثقة في الشركة عالميًا.
- استقالة المدير التنفيذي وعدد من كبار المسؤولين.
- تراجع كبير في المبيعات والسمعة، وخاصة في الأسواق الأميركية.

2- شركة إنرون: تلاعبت الشركة ببياناتها المالية لتضخيم أرباحها وخداع المستثمرين، وكان ذلك بمساعدة من شركة التدقيق "آرثر أندرسن." وكان من نتائج هذه الممارسة غير الأخلاقية التالي:

- إفلاس إنرون، وكان من أكبر حالات الإفلاس في التاريخ الأميركي.
- تدمير وظائف الآلاف من الموظفين.
- فقد المستثمرون مليارات الدولارات.
- حل شركة "آرثر أندرسن – "واحدة من أكبر شركات المحاسبة عالميًا آنذاك.
- سنّ قانون "ساربينز أوكسلي" لتعزيز الرقابة المالية على الشركات.

3- شركة بي بي للبترول: تم اتهام الشركة بتجاهل معايير السلامة وتخفيض التكاليف على حساب الجودة، ما أدى إلى انفجار منصة نفطية وتسرب كميات هائلة من النفط. تمثلت النتائج في التالي:

- 11قتيلًا وتدمير بيئي واسع النطاق.
- دفع أكثر من 60 مليار دولار كتعويضات وغرامات.
- انهيار في قيمة الأسهم، وتضرر سمعة الشركة على المدى الطويل.

الأمثلة السابقة هي لشركات كبيرة، والممارسات غير الأخلاقية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة عديدة، ونادرًا ما يتم الإعلان عن الأسماء الفعلية للمنشآت المخالفة بشكل علني في وسائل الإعلام أو التقارير الرسمية، خصوصًا إذا لم تكن هناك قضايا قضائية كبيرة أو تغطية إعلامية موسعة. فيما يلي مجموعة من الممارسات غير الأخلاقية الواقعية التي قامت بها بعض المنشآت الصغيرة والمتوسطة وما ترتب عليها من آثار سلبية:

1- مخبز محلي: كان المخبز يعيد طباعة تاريخ الصلاحية على الخبز والمعجنات لبيعها في اليوم التالي رغم فسادها، وكان من نتائج هذه المماسة التالي:

- إصابة بعض الزبائن بتسمم غذائي.
- شكوى رسمية من أحد أولياء الأمور بعد إصابة طفله.
- إغلاق المخبز مؤقتاً من قبل البلدية، وغرامة مالية.
- تراجع كبير في ثقة العملاء، مما أدى إلى خسارة أكثر من 70% من المبيعات.

2- مكتب استشارات هندسية: قام المكتب بإصدار تقرير هندسي مزور لصالح أحد المقاولين، يؤكد فيه سلامة مبنى سكني رغم وجود تشققات واضحة وخطورة إنشائية. تمثلت النتائج فيما يلي:

- اكتشاف التزوير بعد شكوى أحد السكان، وتحقيق من البلدية.
- إلغاء رخصة المكتب وسحب الاعتماد الهندسي.
- خسارة تامة للسمعة المهنية وعدم قدرة المالك على فتح مكتب جديد.

3- مركز طبي خاص: كان المركز يُلزم المرضى بتحاليل وأشعة غير ضرورية من أجل رفع الفاتورة على شركات التأمين، وحدثت نتائج لهذه الممارسة شملت التالي:

- شكوى من أحد المرضى لشركة التأمين، التي فتحت تحقيقًا.
- إلغاء التعاقد مع عدة شركات تأمين.
- تراجع الإقبال من المرضى.
- تحقيق من الجهات الصحية، وإنذار نهائي للمركز.

4- شركة خدمات نقل

قامت الشركة بتوظيف سائقين لا يحملون رخص نقل ثقيل، ولم تخضعهم لدورات تدريبية رغبة في تقليل التكاليف، وواجهة المنشأة نتائج كارثية تمثلت في التالي:

- وقوع حادث مروري كبير تسبب في وفاة أحد الركاب.
- تحميل الشركة المسؤولية المدنية ودفع ديات وتعويضات.
- إغلاق النشاط من قبل وزارة النقل وسحب الترخيص.

حالة عملية (1) مجمع النخبة التخصصي

الممارسة	القطاع	التخصص	التصنيف
الإيعاز للطبيب بتنفيذ إجراءات تشخيصية غير ضرورية لزيادة الدخل	الرعاية الصحية	طب وإدارة موارد بشرية	تضارب المصالح

الممارسة

مجمع النخبة التخصصي هو مركز طبي خاص يضم عدداً من العيادات المتخصصة، ويقع في مدينة مزدحمة بالخدمات الصحية الخاصة. يشتهر المجمع بتجهيزاته الحديثة في التشخيص والمناظير والتحاليل المخبرية، ويعتمد على سمعة أطبائه لجذب شريحة واسعة من المرضى. وضعت إدارة مجمع النخبة التخصصي سياسة داخلية تشجّع على رفع عدد الإجراءات التشخيصية التي يقوم بها الأطباء، خصوصاً في أقسام مثل الجهاز الهضمي والأشعة والمختبرات. وبدأت الإدارة بشكل غير مباشر تحفيز الأطباء على بلوغ "حد أدنى من الإجراءات شهريًا "كجزء من تقييم الأداء.

لا تُكتب هذه التعليمات غالبًا بشكل رسمي، لكنها تُنقل شفهياً في الاجتماعات، وتُستخدم مؤشرات الأداء كأداة ضغط. ومن الأمثلة على ذلك، أن بعض الأطباء في قسم الجهاز الهضمي بدأوا في إجراء مناظير معدة لمرضى يشتكون من أعراض بسيطة مثل الغثيان أو ألم البطن المؤقت، دون المرور بخطوات العلاج الأولية، أو الانتظار لمراقبة الحالة. تهدف هذه السياسة إلى تعظيم استخدام الأجهزة المكلفة وتحقيق دخل أعلى للمجمع، لكنها أثارت جدلاً واسعًا حول مدى توافقها مع أخلاقيات المهنة الطبية، خاصة في ظل عدم ضرورة بعض هذه الإجراءات.

مبررات تبني الممارسة

- تنفيذ مزيد من الفحوصات والتحاليل يضمن دقة التشخيص ومن ثم فعالية العلاج.
- الحفاظ على الجدوى الاقتصادية للاستثمار في الأجهزة الطبية المتقدمة.
- رفع الكفاءة التشغيلية للأقسام التشخيصية.
- استخدام مؤشرات الأداء لقياس فعالية الأطباء الزائرين والمقيمين.

ردود الفعل

- بعض الأطباء شعروا أنهم يُدفعون لاتخاذ قرارات لا تتماشى مع معايير الممارسة السليمة.
- المرضى بدأوا يتساءلون عن ضرورة بعض الإجراءات المكلفة، ما أثّر سلبًا على الثقة في بعض العيادات.
- الجهات التنظيمية أبدت قلقها من احتمال إساءة استخدام الأدوات الطبية بما لا يخدم مصلحة المريض.

أسئلة للمناقشة

1. هل من الأخلاق مطالبة الطبيب بتحقيق عدد معين من الإجراءات؟
2. ما الفرق بين الاستخدام الأمثل للمعدات الطبية وسوء استخدامها لتحقيق أرباح؟
3. ما تأثير هذه السياسات على ثقة المريض بالمؤسسة الطبية؟
4. كيف يمكن للمؤسسات تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والرعاية الصحية السليمة؟
5. ما الخطوات العملية التي يمكن اتخاذها لحماية المرضى من الإجراءات غير الضرورية؟

تحليل الحالة (1) باستخدام النموذج المدمج

سؤال الضمير

- هل أشعر بالراحة تجاه قرار تشجيع الأطباء (حتى بشكل غير رسمي) على رفع عدد الإجراءات؟

- من منظور أخلاقي مهني، هذا التوجه يضع الأطباء في موقف صعب أخلاقيًا، ويدفعهم إلى توصية إجراءات قد لا تكون ضرورية طبيًا. من الصعب الدفاع عنه أمام الفريق الطبي، أو أمام المرضى، أو حتى أمام أفراد المجتمع، خاصة إذا علموا أنه يتم ضغط الأطباء لتحقيق أهداف مالية على حساب مصلحة المريض. يثير هذا التوجه قلقًا أخلاقيًا شخصيًا كبيرًا ولا يمكن تبريره بضمير مرتاح.

مراعاة أصحاب المصلحة

- المرضى :قد يتعرضون لإجراءات تشخيصية غير ضرورية، تحملهم تكلفة مالية وأعباء نفسية، وربما مخاطر صحية غير مبررة.
- الأطباء :يشعرون بالضغط لاتخاذ قرارات قد تتعارض مع ضميرهم المهني ومع المعايير الأخلاقية الطبية.
- المجمع :قد يحقق دخلاً أعلى على المدى القصير، لكن يواجه خطر تدهور سمعته، وفقدان الثقة، ومساءلة تنظيمية.
- الجهات التنظيمية وشركات التأمين: ستنظر بعين الريبة إلى ممارسات قد ترقى إلى إساءة الاستخدام أو الاستغلال التجاري للمرضى.
- المجتمع :قد يفقد الثقة في القطاع الطبي الخاص إذا انتشرت هذه الممارسات.

بناء على ما سبق، فالقرار الحالي لا يوازن مصالح الأطراف المختلفة، فهو يضحي بمصلحة المريض ومهنية الأطباء لأجل أرباح قصيرة الأمد

الامتثال للقيم والسياسات

- القيم المهنية :أخلاقيات الطب تضع مصلحة المريض أولًا، وتمنع التوصية بفحوصات أو إجراءات غير ضرورية.
- سياسات المنشأة (ولو كانت غير مكتوبة) :ينبغي أن تشمل القيم الجوهرية في المرافق الصحية على العناية بالمريض والسمعة الحسنة.
- السياسات الحالية غير الرسمية :تشجيع بلوغ حد أدنى من الإجراءات يتعارض مع هذه القيم.

التحليل السابق يشير إلى أن الممارسة تتناقض مع القيم المعلنة والمفترضة للمهنة والمنشأة، وتخاطر بخرق الثقة بين الطبيب والمريض.

الامتثال للقوانين والأنظمة

- الأنظمة الصحية :تجرّم استغلال المريض أو التوصية بإجراءات غير لازمة بهدف الربح.
- التداعيات القانونية :قد تواجه المنشأة شكاوى من المرضى، أو تدقيقًا تنظيميًا، أو عقوبات محتملة. الممارسة تحمل خطر خرق الأنظمة الطبية والتنظيمية، ما يعرض المجمع لمخاطر قانونية.

التكلفة الأخلاقية

- إجبار الأطباء على تجاوز المعايير الطبية يضعهم في صراع أخلاقي.
- تآكل ثقة المرضى يعني ضررًا طويل الأمد للسمعة، وخسائر مالية لاحقة تفوق أي ربح قصير الأمد.
- قد يؤدي إلى إجراءات تنظيمية صارمة أو مساءلة قانونية.

هل يمكن تبني بديل أقل ضررًا؟ نعم:

- تطوير سياسات تقييم أداء تركز على جودة الرعاية ورضا المريض وليس على العدد فقط.
- تدريب الأطباء على إقناع الإدارة بالتركيز على فعالية العلاج وليس حجم الإجراءات.

- البحث عن مصادر دخل بديلة (خدمات إضافية مبررة طبيًا، تحسين كفاءة التشغيل).

الخلاصة والتوصية العملية

سياسة التحفيز غير الرسمية لزيادة الإجراءات التشخيصية بشكل غير مبرر طبيًا لا يمكن تبريرها أخلاقيًا أو مهنيًا أو قانونيًا . تحمل الممارسة تكلفة أخلاقية عالية وخطرًا تنظيميًا كبيرًا، وتسيء لثقة المريض ولسمعة المجمع. من الأفضل في ظل الموارد المحدودة تبني نموذج تقييم أداء قائم على جودة الخدمة ورضا المريض، مع التزام صارم بأخلاقيات المهنة الطبية، وهو ما سيحفظ الثقة ويضمن استدامة العمل حتى في بيئة تنافسية.

الفصل الثالث: أخلاقيات الأعمال في الإسلام

تحتل الأخلاق مكانة مركزية في الإسلام، فقد بُعث النبي محمد ﷺ ليتمّم مكارم الأخلاق. وتُعد الأخلاق في الإسلام جزءًا لا يتجزأ من الإيمان، فهي ليست مجرد سلوك اختياري بل واجب شرعي يُحاسب عليه الإنسان.

وفي ميدان العمل والتجارة، أولى الإسلام عناية خاصة بأخلاقيات التعامل، فربط بين الكسب الحلال والسلوك القويم، وحرّم كل صور الغش والاحتكار والخداع والربا والرشوة وغيرها من الممارسات غير الأخلاقية. وقد جسّد النبي ﷺ هذه المبادئ قولًا وفعلًا، فكان يُلقّب بـ"الصادق الأمين" حتى قبل البعثة.

عندما هاجر النبي صلى الله عليه وسلم من مكة إلى المدينة ووضع اللبنات الأولى لتأسيس الدولة الأسلامية بناها على ثلاث أسس وقام بمتابعتها بنفسه صلى الله عليه وسلم، الأساس الأول كان المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار لضمان الوحدة والصلابة الاجتماعية، والثاني كان بناء المسجد لضمان سلامة الايمان للمسلمين وأداء العبادة لحفظ الدين في نفوس المسلمين، أما الأساس الثالث فكان أنشاء سوق للمسلمين يكون خاص بهم بعيداً عن السوق الموجود بالمدينة أنذاك والذي كان يسيطر عليه اليهود لضمان أستقلالية الحياة الاقتصادية للمسلمين. لقد كان انشاء السوق هو اللبنة الأولى لبناء بيئة الأعمال المتوافقة مع الشريعة الإسلامية والتي كان يرشدها ويقومها النبي صلى الله عليه وسلم أول بأول بأرساء قواعد الأخلاق الحسنة وضمان سلامة المعاملات بين المسلمين وتنقيتها من الظلم والغبن والتدليس والربا فيما بعد بعد أن نزلت آيات تحريمه.

بيئة الأعمال في الإسلام

يحظى الالتزام بأخلاقيات الأعمال بأهمية بالغة في الإسلام، ليس فقط كوسيلة لتحقيق النجاح المهني والاقتصادي، بل باعتباره واجبًا دينيًا ومظهرًا من مظاهر الإيمان والتقوى. فالشريعة الإسلامية تنظر إلى العمل باعتباره عبادة إذا اقترن بالنية الصالحة والالتزام بالقيم الأخلاقية. ومن أبرز ما يميز بيئة الأعمال في الإسلام أنها تعمل على:

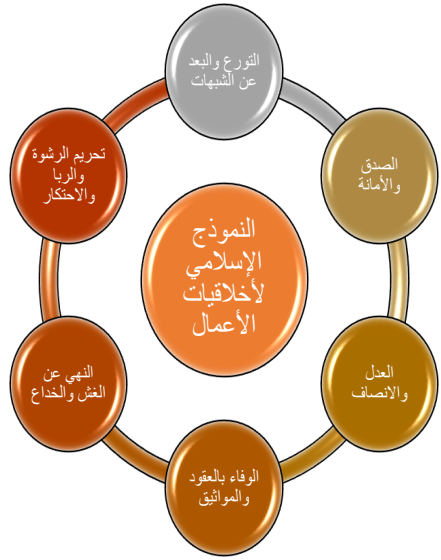
1. تحقيق مرضاة الله: حيث يربط الإسلام بين العمل الصالح ومنافعه في الدنيا أضافة إلى الجزاء الأخروي، فكل تصرف في ميدان العمل يعلم المسلم أنه يخضع لرقابة الله تعالى، ويُحاسَب عليه العبد يوم القيامة مما يدفعه للإلتزام بقواعد الأخلاق في السر قبل العلن لعلمه التام بأن الله يراه وإن لم يكن هو يراه.
2. بناء الثقة والمصداقية :فعندما تتوفر الأخلاق في بيئة العمل فإنه يبنى معها الثقة والمصداقية بين البائع والمشتري، وبين صاحب العمل والعامل، وبين المؤسسات والعملاء وهما تعتبر ثمرة من ثمار توفر الأخلاق في بيئة العمل.
3. منع الفساد والمحافظة على الحقوق: كذلك من ثمار توفر الأخلاق في بيئة الأعمال في الاسلام التزام العاملين وأصحاب الأعمال بالأمانة والعدل، الأمر الذي يمنع كثيرًا من صور الظلم والتعدي، مثل الغش والاحتكار واستغلال النفوذ، وهي ممارسات قبحها الإسلام وأظهر سوءها في القران الكريم وفي سنة النبي صلى الله عليه وسلم لذلك نهى عنها الإسلام بشدة.
4. تحقيق التنمية والاستقرار الاجتماعي :عندما تسود الأخلاق في بيئة الأعمال، تُوزَّع الثروات بعدالة، وتُصان حقوق الضعفاء، وتُتاح الفرص على أساس الكفاءة لا المحسوبية، مما يحقق التوازن والاستقرار في المجتمع.
5. إبراز الصورة الحقيقية للإسلام :في عالم يتزايد فيه التداخل بين الثقافات، يُعد سلوك المسلم في العمل مرآةً لقيم دينه، وقد يكون سببًا في إعجاب الآخرين بالإسلام

واعتناقهم له، كما حصل في انتشار الإسلام في بعض بلدان آسيا بفعل أخلاق التجار المسلمين.

النموذج الإسلامي لأخلاقيات الأعمال

النموذج الإسلامي لأخلاقيات الأعمال يُعد أحد أكثر النماذج والأطر وضوحًا وشمولية، حيث يستمد قواعده من القرآن الكريم والسنة النبوية ومقاصد الشريعة الإسلامية، ويؤسس لممارسات تجارية تقوم على العدل والصدق والأمانة والإحسان والشفافية بما يضمن التوازن بين مصلحة الفرد وحقوق المجتمع ورضا الله تعالى.

تُبنى أخلاقيات الأعمال في الإسلام على مجموعة من المبادئ الأخلاقية الراسخة التي تشكّل النموذج والإطار القيمي لسلوك الأفراد والمؤسسات في المجال الاقتصادي، وهذه المبادئ مستمدة من النصوص الشرعية ومقاصد الشريعة، ومن أبرز معالم هذا النموذج ما يوضحه الرسم التوضيحي رقم 6 ما يلي:



رسم توضيحي 6 النموذج الإسلامي لأخلاقيات الأعمال

التورع والبعد عن الشبهات

يُعد التورع من القيم الأخلاقية الرفيعة في الإسلام، وهو امتداد لمقام التقوى، ويعني اجتناب ما يُشتبه فيه خشية الوقوع في الحرام، وطلبًا لسلامة الدين والعرض. وهذه القيمة تتجلى بصورة عملية في سلوك المسلم، خاصة في مجال المعاملات والأعمال، حيث تتطلب بيئة العمل صدقًا وأمانة وعدلاً ونزاهة لا يكتفى فيها بمجرد تجنب الحرام الظاهر، بل تشمل الحذر من كل ما فيه شبهة أو ريبة أو مخالفة لروح القيم الإسلامية. وقد قرر النبي ﷺ هذا الأصل العظيم في قوله "إن الحلال بيّن، وإن الحرام بيّن، وبينهما أمور مشتبهات لا يعلمهن كثير من الناس، فمن اتقى الشبهات فقد استبرأ لدينه وعِرضه، ومن وقع في الشبهات وقع في الحرام، كالراعي يرعى حول الحِمى يوشك أن يرتع فيه. ألا وإن لكل ملكٍ حِمى، ألا وإن حِمى الله محارمه، ألا وإن في الجسد مضغة، إذا صلحت صلح الجسد

كله، وإذا فسدت فسد الجسد كله، ألا وهي القلب" رواه البخاري ومسلم. كما وجّه النبي ﷺ بقوله "دع ما يَريبك إلى ما لا يَريبك، فإن الصدق طمأنينة، والكذب ريبة" رواه الترمذي. وأكد على أن ميزان الإثم هو الشعور الداخلي المرتاب، فقال ﷺ "الإثم ما حاك في نفسك، وكرهت أن يطّلع عليه الناس" رواه مسلم.

تتضح من هذه الأحاديث مجموعة من الدلالات الأخلاقية المهمة، أبرزها أن التورع يحمي الإنسان من الانزلاق في المحرمات، ويجعل قلبه ميزانًا أخلاقيًا لحكمه على الأمور، خاصة حين تختلط الفتاوى أو تكثر التأويلات. فالمسلم مطالب في بيئة العمل أن يبتعد عن العقود والصفقات المشبوهة، وألا يُقدم على عمل يريبه أو يشعر فيه بعدم الطمأنينة، ولو كان قانونيًا أو أجازه بعض الناس. كما أن هذه النصوص تغرس في النفس مبدأ الرقابة الذاتية، فلا يحتاج الإنسان إلى رقيب خارجي ليكون نزيهًا، بل يكفي أن يتأمل: هل أرتاح لهذا التصرف؟ وهل أقبل أن يطّلع عليه الناس؟ فإن كان الجواب لا، فذلك مؤشر كافٍ للتوقف.

الصدق والأمانة

الصدق قيمة أساسية في التعاملات التجارية والإدارية، وهو دليل على نقاء النية وسلامة الطوية. وقد أمر الله تعالى بالصدق في قوله تعالى (*يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين*) التوبة 119.

كما أن الأمانة من أعظم الصفات التي يجب أن يتحلى بها العامل وصاحب العمل على حد سواء، وقد مدح الله المؤمنين بقوله (*والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون)* المؤمنون 8. ويُعد الصدق والأمانة حجر الأساس في بناء الثقة بين أطراف المعاملات الاقتصادية، وغيابهما يؤدي إلى الخيانة والغش والتضليل

العدل والإنصاف

العدل قيمة مركزية في الشريعة الإسلامية، وهو أساس في جميع المعاملات، قال الله تعالى (*إن الله يأمر بالعدل والإحسان*) النحل 90. ويشمل العدل في مجال الأعمال تسعير المنتجات بعدل، ودفع أجور العاملين في وقتها، وتوزيع الحقوق والواجبات دون تمييز. أما الإنصاف، فيتجاوز مجرد إعطاء كل ذي حق حقه، ليشمل الإحسان إلى الغير وعدم استغلال جهله أو حاجته.

الوفاء بالعقود والمواثيق

يولي الإسلام أهمية عظيمة للوفاء بالعهود والعقود، وقد أمر الله بذلك في قوله (*يا أيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود*) المائدة 1. فالالتزام بالاتفاقيات والعهود التجارية هو من صميم الدين، ويشكّل ركيزة لضمان استقرار المعاملات وحفظ الحقوق، وعدم الوفاء بها يُعد ظلمًا وخيانة.

النهي عن الغش والخداع

حرّم الإسلام جميع صور الغش والخداع في البيع والشراء وسائر المعاملات. وقد جاء في الحديث "*من غش فليس مني*) رواه مسلم. ويشمل الغش كل ما يؤدي إلى تضليل الطرف الآخر، كإخفاء العيوب أو التلاعب في الأوزان والمواصفات أو تقديم معلومات مضللة بهدف الكسب غير المشروع.

تحريم الرشوة والربا والاحتكار

نهى الإسلام بشدة عن كل أشكال الإثراء غير المشروع، ومن ذلك الرشوة لما فيها من فساد وإضرار بالعدالة، وقد لعن النبي ﷺ الراشي والمرتشي، وحرم الله تعالى الربا لما يترتب عليه

من ظلم اقتصادي واستغلال لحاجة المحتاجين، قال الله تعالى *(وأحل الله البيع وحرّم الربا)* البقرة 275. كما نهى الإسلام عن الاحتكار، وهو حبس السلع للربح غير المشروع على حساب حاجات الناس، فقال النبي ﷺ *(من احتكر فهو خاطئ)* رواه مسلم.

أشكاليات أخلاقية في النموذج الإسلامي لأخلاقيات الأعمال

أيهما أفضل الفقير الصابر أم الغني الشاكر؟

الفقير الصابر هو من ابتلي بالفقر وصبر عليه، ورضي بقضاء الله وقدره، ولم يجزع أو يسخط. والغني الشاكر هو من أنعم الله عليه بالمال، وشكره على نعمه، ولم يطغ أو يبطر. قال ابن الجوزي: وأما التفضيل بين الغني والفقير فظاهر النقل يدل على تفضيل الفقير، ولكن لا بد من تفصيل، فنقول إنما يتصور الشك والخلاف في فقير صابر ليس بحريص بالإضافة إلى غني شاكر ينفق ماله في الخيرات، أو فقير حريص مع غني حريص، فلا يخفى أن الفقير القانع أفضل من الغني الحريص، فإن كان الغني متمتعا بالمال في المباحات، فالفقير القنوع أفضل منه.

ولمناقشة هذه الإشكالية، ينبغي أن نعلم أن الدنيا مشوقة الغافلين فالمحروم منها مشغول بطلبها، والقادر عليها مشغول بحفظها والتمتع بها، وإن أخذت الأمر باعتبار الأكثر، فالفقير أكثر بعداً عن الخطر لأن فتنة السراء أشد من فتنة الضراء، ومن العصمة ألا تجد، ولما كان ذلك في الآدميين إلا القليل منهم جاء الشرع بذم الغنى وفضل الفقر. وقال القرطبي: ذهب قوم إلى تفضيل الغني لأن الغني مقتدر والفقير عاجز، والقدرة أفضل من العجز. وذهب آخرون إلى تفضيل الفقير لأن الفقير تارك والغني ملابس، وترك الدنيا أفضل من ملابستها.

وخلاصة القول هو تفضيل التوسط بين الأمرين، بأن يخرج المسلم من حد الفقر إلى أدنى مراتب الغنى ليصل إلى فضيلة الأمرين. قال الماوردي: هذا مذهب من يرى تفضيل الاعتدال، وأن خيار الأمور أوساطها. وكم من غني لا يشغله الغنى عن الله تعالى كسليمان عليه السلام، وكم من فقير شغله فقره عن المقصود وصرفه عن حب الله تعالى والأنس به، وإنما الشاغل له حب الدنيا إذ لا يجتمع معه حب الله تعالى، فإن المحب لشيء مشغول به، سواء كان في فراقه أو في وصاله، بل قد يكون شغله في فراقه أكثر.

السعي وراء المال من عوائق الوصول إلى الجنة

تعد إشكالية السعي وراء الغني وكسب المال أشكالية لدى الكثيرين إذ يعتبرون ذلك من حب الدنيا وكراهية الأخرة، وهذا خطأ كبير تثبته الأدلة الشرعية حيث يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم (المُؤْمِنُ الْقَوِيُّ خَيْرٌ وأَحَبُّ إِلَى اللَّهِ مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ، وفِي كُلٍّ خَيْرٌ، احْرِصْ عَلَى مَا يَنْفَعُكَ، واسْتَعِنْ بِاللَّهِ، ولَا تَعْجَزْ، وإِنْ أَصَابَكَ شَيْءٌ فَلَا تَقُلْ: لَوْ أَنِّي فَعَلْتُ كَذَا كَانَ كَذَا وكَذَا، ولَكِنْ قُلْ: قَدَّرَ اللَّهُ، ومَا شَاءَ الله فَعَلَ؛ فَإِنَّ لَوْ تَفْتَحُ عَمَلَ الشَّيْطَانِ) أخرجه مسلم. فالمؤمن القوي هو الذي يتمتع بقوة الجسد والذي يستغني عن الناس بل يداه تكون العليا دائماً.

ولقد كان من بين العشرة المبشرين بالجنة ستة بلغة العصر مليونيرات في زمانهم، وهم أبو بكر الصديق، وعثمان بن عفان، والزبير بن العوام، وعبد الرحمن بن عوف، وسعد بن أبي وقاص، وطلحة بن عبيد الله رضي الله عنهم وأرضاهم. فعلى سبيل المثال قدرت ثروة عبد الرحمن بن عوف بثلاثة ملايين دينار ذهب، حيث كان ميراث أحد زوجاته بحسب الشرع (ربع الثمن) 80 ألف دينار ذهب. وكان منفقاً لا يخشى الفقر حيث أشترى بئر رومة ووهبه للمسلمين، وكان أنفاقه في تجهيز جيش العسرة محل تقدير من النبي صلى الله عليه وسلم، حيث (جاء عثمانُ إلى النبيِّ صلَّى اللهُ عليهِ وسلَّمَ بألفِ دينارٍ في كُمِّه – حينَ جهز جيشَ العسرةِ – فنثَرها في حِجرِه، فرأيتُ النَّبيَّ صلَّى اللهُ عليهِ وسلَّمَ يُقلِّبُها في حِجرِه، ويقولُ: ما ضَرَّ عثمانَ ما عمِل بعدَ اليَومِ مرتينِ) أخرجه الترمذي.

ولعل البشارة لهؤلاء الستة من الصحابة بالجنة لأكبر دليل على أن السعي وراء المال، وأن يكون المسلم غنياً، لا يعيقه عن التحلي بأخلاق الاسلام، بل كانت على العكس حيث أنفق كل منهم من ماله في حل العديد من أزمات المسلمين كتحرير العبيد المسلمين من أيدي الكفار الذي أنفق فيها أبو بكر الصديق الكثير من ماله، وحل مشكلة المياه عندما أشترى عثمان بن عفان بئر رومة. ولعل الفيصل في هذا الأمر ليس أمتلاك المال من عدمه،

وإنما كيف أكتسبه المسلم وفيما أنفقه، وهل كان معينا له على فعل الخيرات أم أنه كان معيناً له على فعل المنكرات.

هل الزهد طريقك إلى الجنة؟

قال الإمام أحمد بن حنبل: الزهد على ثلاثة أوجه الأول: ترك الحرام وهو زهد العوام، والثاني: ترك الفضول من الحلال وهو زهد الخواص، والثالث: ترك ما يشغل عن الله وهو زهد العارفين. ليس الزهد في الدنيا بتحريم الطيبات وكف النفس عنها، فإن النبي صلى الله عليه وسلم كان أزهد الناس ولم يحرم على نفسه شيئا أباحه الله له. ومن أحسن ما قيل في الزهد: ليس الزهد في الدنيا بتحريم الحلال ولا إضاعة المال، ولكن أن تكون بما في يد الله أوثق منك بما في يدك، وأن تكون في ثواب المصيبة إذا أصبت بها أرغب منك فيها لو لم تصبك. ويتبين من ذلك أن خُلق الزهد في الاسلام لا يعني العزلة عن الناس والتفرغ لعبادة الله فقط، وإنما يعني كذلك السعي وراء الرزق ومكابدة الحياة ومخالطة الناس بيعاً وشراءً وتواصلاً إجتماعياً من أولويات المسلم. قال النبي صلى الله عليه وسلم (الْمُؤْمِنُ الَّذِي يُخَالِطُ النَّاسُ، وَيَصْبِرُ عَلَى أَذَاهُمْ؛ أَفْضَلُ مِنَ الْمُؤْمِنَ الَّذِي لَا يُخَالِطُ النَّاسَ، وَلَا يَصْبِرُ عَلَى أَذَاهُمْ) رواه أحمد والبخاري.

نماذج إسلامية مشرقة في أخلاقيات الأعمال

كان النبي ﷺ التاجر الصادق الأمين قبل البعثة، معروفًا بالصدق والوضوح في البيع والشراء، وكان يرفض الغش ويبين العيب في السلعة. أوصى بالرفق في المعاملات بقوله: «رحم الله عبدًا سمحًا إذا باع، سمحًا إذا اشترى»، مؤسسًا بذلك نموذجًا أخلاقيًا عالميًا للتاجر المسلم القائم على الأمانة والشفافية.

وكان أبو بكر الصديق رضي الله عنه تاجر قماش في مكة، امتاز بالصدق والأمانة، ورفض استغلال حاجة الفقراء، فباع بسعر عادل، وحافظ على سمعة طيبة في السوق. وكان عثمان بن عفان رضي الله عنه من كبار تجار مكة والمدينة، اشترى بئر رومة ووقفها للمسلمين، وجسد مفهوم المسؤولية الاجتماعية والعدل في التجارة. عبد الرحمن بن عوف رضي الله عنه بدأ في المدينة من الصفر بعد الهجرة، وعمل بيده في السوق، وتميز بالصدق ورفض الاحتكار، وحقق ثروة طائلة وظفها في تجهيز الجيش والصدقات، ممثلًا القدوة في التجارة المسؤولة اجتماعيًا.

وقد كان الإمام أبو حنيفة النعمان يرحمه الله تاجر قماش في الكوفة، معروفًا بالأمانة والتورع، يبين العيوب ويرفض أي ربح مشبوه، وأسس قواعد فقهية تحارب الغرر والظلم في البيوع. ومن النماذج النيرة كذلك الليث بن سعد يرحمه الله، إمام أهل مصر، كان ثريًا وتاجرًا كبيرًا، عرف عنه العدل في التسعير والصدق في المعاملة، فكان مثالًا للتاجر الذي يوازن بين الربح والإنصاف. ابن العطار الأندلسي يرحمه الله، هو الآخر كان تاجر حرير، امتاز بالصدق في الوزن والوصف، وكتب عقوده بوضوح، وكسب سمعة طيبة في أسواق الأندلس.

ومن الأمثلة الحديثة يوسف بن أحمد كانو في البحرين، أسس بيت كانو التجاري، وحافظ على سمعة قوية بالتزامه بالعقود والعهود، وقدم نموذجًا للمسؤولية الأخلاقية في تجارة

الخليج. وهناك الشيخ سليمان الراجحي في السعودية، أسس مصرفًا إسلاميًا يلتزم بالتمويل الحلال ويرفض الربا، وكتب عقوده بوضوح، وأوقف ثروته للأعمال الخيرية.

حالة عملية (2) شركة آفاق التقنية للخدمات – بين النزاهة والترهيب المؤسسي

الممارسة	القطاع	التخصص	التصنيف
عدم الإبلاغ عن التجاوزات والكذب في التحقيقات	الصيانة والتشغيل	العمليات	الكذب وعدم الشفافية وانتهاك حقوق الموظفين

الممارسة

تعمل شركة آفاق التقنية للخدمات في مجال إدارة مشاريع الصيانة والتشغيل، حيث تقدم خدماتها لقطاعات متنوعة. تعتمد الشركة على فرق فنية ميدانية موزعة في مناطق متعددة، وتفتخر دائمًا بسجلها "الخالي من المشاكل"، والذي تحول إلى أحد أعمدة استراتيجيتها التسويقية أمام العملاء والمنافسين. في أحد المشاريع الحيوية التي تنفذها شركة آفاق التقنية للخدمات لصالح إحدى الشركات المعروفة، تعرّض النظام الفني المشغّل لمرفق حساس إلى خلل مفاجئ أدى إلى توقفه الكامل. كشف التحقيق الفني الداخلي أن السبب يعود إلى تقصير واضح في اتباع إجراءات التشغيل القياسية.(SOPs) . كان من المفترض الإبلاغ عن الحادث بدقة وشفافية، إلا أن المشرف الفني الميداني اتخذ قرارًا مغايرًا، وقدم تقريرًا مضللًا حمّل فيه المسؤولية لجهة خارجية. هذا القرار لم يكن تصرفًا فرديًا فحسب، بل انعكاسًا مباشرًا للثقافة المؤسسية السائدة داخل الشركة. حيث يسود أسلوب إداري يعتمد على الترهيب والتخويف من العقاب، مما يخلق بيئة لا تشجع على الإبلاغ عن الأخطاء. الموظفون يعلمون جيدًا أن من يقرّ بحدوث خطأ قد يتعرض للتوبيخ أو الحرمان من المزايا، وربما الفصل. جعلت هذه الثقافة الفنيين الآخرين يترددون في قول الحقيقة، وبعضهم أيد رواية المشرف بدافع الخوف من فقدان وظائفهم أو المكافآت المرتبطة بالأداء .برر المشرف موقفه قائلًا: "نحن لا نكذب، نحن نحمي أنفسنا من نظام إداري لا يتسامح مع الخطأ... قول الحقيقة قد يكلفنا وظائفنا رغم أن الجميع يخطئ".

الثقافة السائدة في الشركة

يشير عدد من الموظفين إلى أن ثقافة الترهيب والتهديد تسود بيئة العمل في آفاق التقنية للخدمات .فالمساءلة الإدارية غالبًا ما تكون عقابية لا تصحيحية، مما خلق بيئة غير آمنة

للإبلاغ عن المشكلات أو الاعتراف بالأخطاء. في ظل هذه الثقافة، أصبح الخوف دافعًا أساسيًا للتستر على الأخطاء أو تقديم روايات مضللة، حتى وإن كان الهدف هو حماية المصالح الشخصية. الثقافة السائدة هنا تسهم في ترسيخ بيئة عمل لا تشجع على الشفافية أو على تحسين الإجراءات بشكل مستمر.

النتائج وردود الفعل

نتيجة للاعتماد على معلومات غير دقيقة، اتخذت الإدارة قرارات خاطئة لمعالجة الخلل، مما أدى إلى تكراره في مشروع آخر خلال فترة قصيرة. هذه الحوادث المتكررة أثارت شكوكًا لدى بعض العملاء حول مصداقية الشركة، وبدأت ثقة السوق تهتز تدريجيًا. داخليًا، سادت أجواء من التوتر داخل الفريق الفني، وعبّر بعض الأعضاء عن شعورهم بالذنب لمشاركتهم في إخفاء الحقيقة. وعلى إثر ذلك، أطلقت الإدارة العليا مراجعة داخلية لسياسات الإبلاغ، وبدأت مناقشات داخلية حول أهمية النزاهة المهنية وضرورة إعادة النظر في أسلوب القيادة.

أسئلة للنقاش

1. ما المسؤولية الأخلاقية التي تقع على عاتق الموظف إذا طُلب منه الكذب أو إخفاء الحقيقة أثناء التحقيق؟
2. هل يُعد الخوف من فقدان الوظيفة مبررًا أخلاقيًا للتستر على الأخطاء؟ ولماذا؟
3. كيف يمكن للمؤسسات أن تخلق بيئة آمنة للإبلاغ عن المشكلات دون الخوف من العقوبات؟
4. ما الآثار المترتبة على غياب الشفافية داخل الفرق وعلى سمعة الشركة بشكل عام؟
5. ما الإجراءات الفعلية التي يمكن اتخاذها لتعزيز ثقافة الصدق والمساءلة المهنية في بيئة العمل؟

تحليل الحالة (2) باستخدام النموذج الإسلامي

في ضوء المبادئ الإسلامية الراسخة، تتحمل شركة آفاق التقنية للخدمات مسؤولية أخلاقية وشرعية بالغة في ترسيخ قيم الصدق والأمانة والعدل داخل بيئة عملها، وهو ما يقتضي رفض ثقافة الترهيب التي تدفع الموظفين للكذب أو التستر على الأخطاء. فقد حرّم

الإسلام الغش والخداع بشكل قاطع في قوله ﷺ» :من غش فليس مني«، وأمر بالصدق: يقول الله تبارك وتعالى "يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين" .لذلك يجب على الشركة:

- تبنّي سياسات واضحة تشجع الإبلاغ الصادق عن الأخطاء؛
- تحمي المبلّغين؛
- وتستبدل العقوبات العقابية البحتة بمساءلة إصلاحية عادلة تضمن معالجة الأسباب الجذرية للمشكلات.

في المقابل، فإن الموظف المسلم مطالب أخلاقيًا وشرعيًا بأن:

- يرفض الكذب أو تزوير الحقائق ولو طُلب منه ذلك صراحة التزامًا بالورع والبعد عن الشبهات؛
- بل يجب عليه الإبلاغ عن أي تزوير أو تقرير مضلل اطلع عليه، انطلاقًا من واجب النهي عن المنكر وصون الأمانة؛
- السكوت في هذه الحالة يعد مشاركة ضمنية في الغش والظلم.

بناء على ما سبق، فإن البديل الأخلاقي الصحيح والمتسق مع مقاصد الشريعة هو:

- بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية؛
- الأمانة؛
- العدل؛
- والرقابة الذاتية؛

بما يضمن مصالح جميع الأطراف ويحفظ الثقة مع العملاء ويمنع الضرر المتكرر، فيحقق بذلك الوفاء بالعقود والعهود ويصون سمعة الشركة ويجعلها قدوة في النزاهة المهنية.

الفصل الرابع: منظومة أخلاقيات الأعمال

يعتبر الالتزام بالقيم والأخلاقيات من أهم العوامل التي تسهم في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، سواء كانت تعمل في القطاع الخاص أو القطاع الحكومي أو في المنظمات غير الربحية. لذلك فإن تطبيق المبادئ الأخلاقية، مثل الانضباط والأمانة والمسؤولية والعدالة يضيف للمنظمات قدرات من شأنها تعزيز بيئة العمل وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل أداء لديهم. كما أن المنظمات التي تركز على هذه القيم توفر البيئة المناسبة للعدالة والاحترام، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين أفرادها ومن ثم زيادة الإنتاجية للجميع. كما أنه من خلال استراتيجيات عملية وأدوات فعّالة، يمكن تعزيز هذه القيم لتصبح جزءًا لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية للمنظمة، مما يعزز الاستدامة والنمو المستمر للمنظمات.

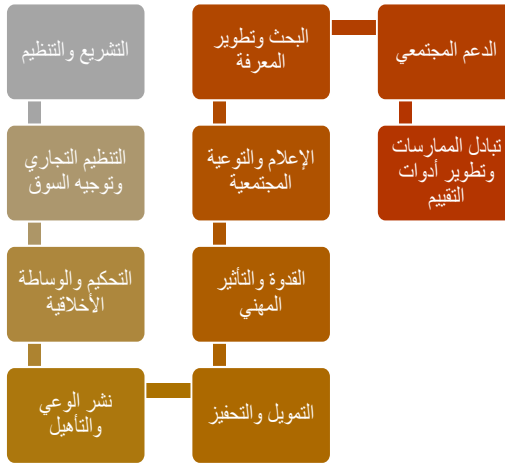
تمثل أخلاقيات الأعمال منظومة شاملة تتطلب تضافر الجهود داخل المنشآت وخارجها، حيث تسهم البيئة المؤسسية الداخلية، إلى جانب الجهات الوطنية الفاعلة، في تعزيز ثقافة النزاهة والسلوك المسؤول. ويقتضي ذلك وجود مُمكنات وممارسات داخلية داعمة، بالإضافة إلى أدوار تكاملية تؤديها جهات تشريعية وتعليمية ومجتمعية لضمان الالتزام الأخلاقي في بيئة الأعمال.

منظومة الأخلاقيات في بيئة الأعمال

تتطلب أخلاقيات الأعمال بيئة داعمة تتجاوز حدود المنشأة إلى منظومة متكاملة من الجهات والمؤسسات التي تؤدي أدوارًا متنوعة لتعزيز الالتزام بالسلوك الأخلاقي في القطاعين العام والخاص. وفيما يلي أبرز هذه الأدوار والجهات المرتبطة بها كما هو موضح بالرسم التوضيحي رقم 7:

التشريع والتنظيم

يُعد سنّ الأنظمة واللوائح أحد الركائز الأساسية في دعم أخلاقيات الأعمال، وتتولى هذا الدور جهات تشريعية وتنظيمية مثل السلطة القضائية، ومجلس الشورى، وهيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وهيئات مكافحة الفساد، والجهات الرقابية الأخرى. وتعمل هذه الجهات على وضع الأطر النظامية التي تحكم سلوك المنشآت، ومراقبة الالتزام بها، وفرض العقوبات عند المخالفة، بما يعزز الثقة في بيئة الأعمال.



رسم توضيحي 7 منظومة الأخلاقيات في بيئة الأعمال

التنظيم التجاري وتوجيه السوق

تسهم الغرف التجارية ووزارة التجارة والأجهزة الحكومية التنظيمية القطاعية كوزارة الصناعة ووزارة الشؤون البلدية والقروية ووزارة البيئة والمياه والزراعة وهيئات تطوير المناطق في توجيه الممارسات التجارية نحو الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية. يشمل ذلك إصدار الأدلة الأخلاقية وتقديم الإرشاد وتنظيم الحملات الميدانية، بما يضمن بيئة سوق أكثر نزاهة وعدالة.

التحكيم والوساطة الأخلاقية

تُسهم مراكز التحكيم والجمعيات المهنية ولجان الأخلاقيات القطاعية في معالجة النزاعات ذات البعد الأخلاقي بوسائل بديلة عن التقاضي، مما يعزز العدالة السريعة ويقلل من كلفة النزاعات على الأطراف المختلفة.

نشر الوعي والتأهيل

تسهم مؤسسات التعليم العام والجامعات ومراكز التدريب الحكومية والخاصة، إضافة إلى حاضنات ومسرّعات الأعمال، في غرس القيم الأخلاقية في المراحل المبكرة من التعليم، وتأهيل القوى العاملة على مبادئ السلوك المهني، من خلال المناهج والبرامج التدريبية والتوجيهية.

البحث وتطوير المعرفة

تلعب الجامعات، والمراكز البحثية ومراكز الفكر دورًا محوريًا في تحليل التحديات السلوكية واقتراح حلول علمية قائمة على الأدلة. كما تسهم في صياغة السياسات، وتوفير مراجع معرفية ترشد الجهات المختلفة في اتخاذ قرارات أخلاقية واعية.

الإعلام والتوعية المجتمعية

تسهم وسائل الإعلام التقليدية والرقمية في رفع الوعي المجتمعي بالأخلاقيات من خلال تسليط الضوء على السلوكيات الإيجابية أو التحذير من الممارسات الضارة، إضافة إلى دعم الحملات الوطنية ذات البُعد الأخلاقي، وتعزيز الشفافية والمساءلة.

القدوة والتأثير المهني

يؤدي القادة التنفيذيون ورواد الأعمال والمؤثرون الأكاديميون والإعلاميون دورًا توجيهيًا من خلال تقديم نماذج يُحتذى بها في النزاهة والعدالة المهنية، فهم يسهمون في تشكيل السلوك الجمعي داخل القطاعات من خلال أقوالهم ومواقفهم العملية.

التمويل والتحفيز

تسهم الجهات التمويلية مثل البنوك والصناديق والشركات الكبرى في دعم السلوك الأخلاقي من خلال ربط التمويل أو عقود التوريد بممارسات الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية والاستدامة بما يعزز الحوافز الإيجابية للامتثال السلوكي.

الدعم المجتمعي

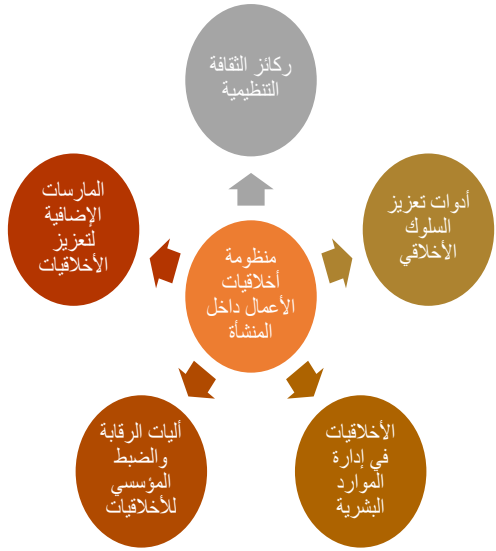
تؤدي الجمعيات الأهلية ومنظمات المجتمع المدني أدوارًا متعددة ومتكاملة ضمن منظومة أخلاقيات الأعمال، فبعض هذه الجمعيات يركّز على التوعية والتدريب والإرشاد المهني، من خلال تقديم برامج تثقيفية ومبادرات لتعزيز الثقافة الأخلاقية بين العاملين والمنشآت. بينما تمارس جمعيات أخرى دورًا رقابيًا أو دفاعيًا، كجمعيات حماية المستهلك، حيث تعمل على رصد الممارسات غير الأخلاقية، والدفاع عن حقوق الأفراد، والمطالبة بالمحاسبة والتحسين. ويُعد هذا التنوع في الأدوار المجتمعية عنصرًا داعمًا ومكملًا لجهود الجهات الرسمية والتنظيمية.

تبادل الممارسات وتطوير أدوات التقييم

تسهم المؤسسات الاستشارية، والهيئات المانحة، والمنظمات الدولية، في بناء منظومات تقييم الأداء الأخلاقي، وتبادل التجارب الناجحة، وتكريم الممارسات المتميزة، مما يدعم بيئة تنافسية صحية قائمة على الأخلاقيات.

منظومة أخلاقيات الأعمال داخل المنشأة

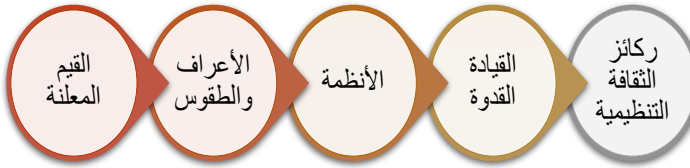
تتكون منظومة أخلاقيات الأعمال داخل المنشأة من مجموعة من الممكنات والأدوات والممارسات التي تسهم بشكل فاعل في ترسيخ ثقافة السلوك الأخلاقي وضمان تطبيقها المستدام في بيئة العمل. تشمل هذه المنظومة العناصر التالية كما يوضحها الرسم التوضيحي رقم 8:



رسم توضيحي 8 منظومة أخلاقيات الأعمال داخل المنشأة

ركائز الثقافة التنظيمية

تُعد القيم المعلنة، والأعراف والطقوس، والأنظمة، والقيادة القدوة من الأدوات الأساسية لترسيخ الأخلاقيات داخل المنشأة. تحدد القيم الإطار المرجعي للسلوكيات المتوقعة، بينما تجسد الأعراف والطقوس هذه القيم من خلال الممارسات اليومية. تكمل الأنظمة هذا الإطار بسياسات واضحة تضمن الالتزام والشفافية، في حين تلعب القيادة القدوة دورًا حاسمًا في تحويل القيم إلى أفعال ملموسة، مما يعزز ثقافة تنظيمية راسخة تدعم النزاهة والمسؤولية وبيئة عمل صحية ومستدامة. عندما تتكامل القيم مع السلوك القيادي الأخلاقي تتكون ثقافة تنظيمية راسخة تعزز النزاهة، وتدعم اتخاذ قرارات مسؤولة، وتدفع نحو بيئة عمل صحية ومستدامة. يوضح الرسم التوضيحي رقم 9 ركائز الثقافة التنظيمية.



رسم توضيحي 9 ركائز الثقافة التنظيمية

القيم المعلنة Declared Values

تُعد القيم الأخلاقية المعلنة أحد الركائز الجوهرية في تشكيل ثقافة المنشأة وتعزيز ممارسات الأعمال النزيهة والمسؤولة، فهي تمثل البوصلة التي توجه السلوك المؤسسي وتحدد الإطار المرجعي لما هو مقبول ومتوقع داخل بيئة العمل. تُدرج هذه القيم عادة إلى جانب الرؤية والرسالة في وثائق وهوية المنشأة، بما يعكس التزامها المبدئي بالمبادئ الأخلاقية كجزء لا يتجزأ من ثقافتها المؤسسية.

غير أن فعالية هذه القيم لا تُقاس بوجودها في الشعارات أو الوثائق الرسمية فحسب، بل بمدى تجسيدها في الواقع العملي؛ من خلال القرارات اليومية، وأنماط العلاقات الداخلية، وآليات التفاعل بين الأفراد والفرق، ومدى اتساقها مع تعاملات المنشأة مع موظفيها وأصحاب المصلحة والمجتمع الأوسع. ولهذا تسعى المنشآت الرائدة إلى تفعيل هذه القيم عبر وسائل متعددة، مثل دمجها في السياسات التشغيلية، وتضمينها في الرسائل الإدارية والتواصل الداخلي، وإبرازها في المنصات الرقمية، وربطها بعمليات التقييم والتحفيز، فضلاً عن تنفيذ برامج تدريبية وحملات توعوية تُعمّق الوعي بها وتدفع نحو الالتزام بها سلوكياً.

الأعراف والطقوس

تشكل الأعراف والطقوس جانبًا عمليًا من الثقافة التنظيمية، إذ تتجلى الأعراف في القواعد والسلوكيات غير المكتوبة التي تحكم الحياة اليومية داخل المنشأة، وتنظم طريقة التواصل والعمل بين الأفراد. على سبيل المثال، قد يكون هناك عرف بعدم مقاطعة المتحدث أثناء الاجتماعات، مما يعزز الاحترام المتبادل ويشجع على الاستماع الفعّال. أما الطقوس، فهي الممارسات والأنشطة المتكررة التي تعزز القيم المشتركة وتقوي الروابط بين أعضاء المنشأة، مثل تنظيم اجتماعات شهرية للاحتفاء بالإنجازات، مما يعزز الشعور بالانتماء ويشجع على المشاركة الفعالة. تسهم الأعراف والطقوس في خلق بيئة عمل متسقة ومستقرة، تدعم تطبيق القيم بشكل طبيعي ومؤثر، وتعمل على ترسيخ الهوية التنظيمية.

الأنظمة

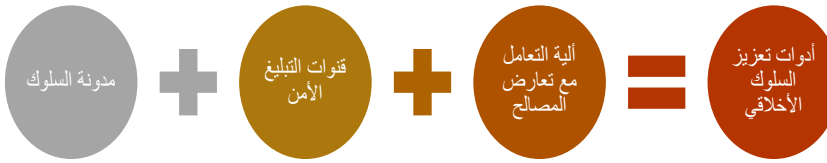
تشكل الأنظمة الإطار الرسمي الذي يضمن التزام أفراد المنشأة بالقيم والسلوكيات المنشودة، وتتضمن السياسات والإجراءات المكتوبة التي تترجم المبادئ الأخلاقية إلى قواعد واضحة قابلة للتطبيق والقياس، وتوفر الضوابط اللازمة لضمان العدالة والشفافية في العمليات اليومية. على سبيل المثال، وجود نظام واضح للإبلاغ عن المخالفات يتيح للموظفين تقديم شكاوى بسرية تامة دون خوف من العقاب، مما يعزز بيئة عمل آمنة ومبنية على الثقة. تساعد الأنظمة على توجيه السلوك الفردي والجماعي بما يتماشى مع رؤية وأهداف المنشأة، وتعمل على حماية حقوق جميع الأطراف وتعزيز المساءلة والمهنية داخل المنظمة.

القيادة القدوة Exemplary Leadership

تلعب قيادة المنشأة دورًا محوريًا في ترسيخ الثقافة التنظيمية (القيم) المطلوب أن تسود في المنشأة. القيادة الأخلاقية هي نمط إداري يستند إلى القيم في التوجيه واتخاذ القرار، حيث يتميز القادة الأخلاقيون بالنزاهة والعدالة، والتصرف بشفافية ومسؤولية، مع تفهّم الأخطاء غير المقصودة وتحويلها إلى فرص للتعلّم. هؤلاء القادة لا يركزون فقط على تحقيق الأهداف، بل يسعون إلى تحقيقها بوسائل أخلاقية، مع احترام الحقوق، وتعزيز الثقة، وبناء بيئة تشجع على الحوار والانفتاح. وتظهر القدوة في القيادة القيمية من خلال الأفعال قبل الأقوال، فهم يجسّدون النموذج الذي يُحتذى به في السلوك والمواقف، مما يجعل القادة مصدر إلهام ونموذجًا يحتذى به داخل المنشأة وخارجها.

أدوات تعزيز السلوك الأخلاقي

تمثل مدونة السلوك (الميثاق الأخلاقي)، وقنوات التبليغ الآمن، وآليات التعامل مع تعارض المصالح أدوات عملية فعالة لترسيخ السلوك الأخلاقي داخل المنشآت، فهي تضع معايير واضحة للتصرفات المقبولة، وتوفر وسائل آمنة للإبلاغ عن التجاوزات، وتضمن نزاهة القرارات من خلال إدارة تضارب المصالح بشفافية. ويوضح الرسم التوضيحي رقم 10 أدوات تعزيز السلوك الأخلاقي.



رسم توضيحي 10 أدوات تعزيز السلوك الأخلاقي

مدونة السلوك/الميثاق الأخلاقي (Code of Ethics / Conduct)

مدونة السلوك/الميثاق الأخلاقي هي وثيقة رسمية مختصرة تصدرها المنشأة لتوضيح المبادئ الأخلاقية والسلوكيات المهنية المتوقعة من جميع الموظفين، وتتضمن عادةً مجموعة من المحاور، تشمل"

- السلوك العام في بيئة العمل: الالتزام بالاحترام المتبادل والابتعاد عن التمييز أو التحرش أو الإساءة.
- السرية وحماية المعلومات: الحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الحساسة المتعلقة بالعملاء والمنشأة.
- تضارب المصالح: توضيح المواقف التي قد تؤدي إلى تعارض بين المصلحة الشخصية والمصلحة المؤسسية وكيفية التعامل معها.
- مكافحة الفساد: التأكيد على رفض الرشوة والهدايا واستغلال النفوذ.
- الامتثال للأنظمة والقوانين: حث الموظفين على الالتزام بكافة الأنظمة والسياسات الداخلية والتشريعات الرسمية المعمول بها.
- آلية الإبلاغ: تحديد قنوات آمنة وسرية للإبلاغ عن السلوكيات غير الأخلاقية دون خوف من الانتقام أو العقوبة.

تُعد مدونة السلوك/الميثاق الأخلاقي مرجعًا يوميًا للموظف، تساعده في اتخاذ قرارات سليمة، وتحمي المنشأة من المخاطر القانونية والسمعة السيئة، كما تعزز ثقافة مؤسسية قائمة على الأخلاق والمساءلة.

قنوات التبليغ الآمن (Whistleblowing Tools)

تُعد قنوات التبليغ الآمن من الوسائل الأساسية لرصد السلوكيات غير الأخلاقية ومعالجتها في وقت مبكر. تُمكّن هذه القنوات الموظفين وأصحاب العلاقة من الإبلاغ

بسرّية عن التجاوزات أو الانتهاكات الأخلاقية دون خوف من الانتقام أو العواقب السلبية. تشمل هذه القنوات أدوات متنوعة مثل صناديق الملاحظات المخصصة، والبريد الإلكتروني السري، وخطوط الهاتف الآمنة، والنماذج الإلكترونية المجهولة. ويجب لضمان فعالية هذه القنوات أن تكون واضحة وسهلة الوصول، مع وجود آلية محددة لتلقي البلاغات والتعامل معها بجدية وشفافية، وتوفير الحماية الكاملة للمبلّغين، وفق سياسات معلنة تُرسّخ الثقة وتُشجّع على الإبلاغ البنّاء.

آلية التعامل مع تعارض المصالح

تُعتبر آلية التعامل مع تعارض المصالح من العناصر الحيوية لضمان نزاهة وشفافية القرارات داخل المنشأة، وتتطلب وجود سياسة واضحة تُلزِم الموظفين والإدارة بالإفصاح عن أي مصلحة شخصية أو علاقة قد تؤثر على موضوعية القرارات أو تؤدي إلى التربح غير المشروع أو المحاباة. من أمثلة المواقف التي قد يحدث فيها تعارض مصالح قيام الموظف بالموافقة على عقود مع جهات تكون لديه فيها مصلحة شخصية أو أسرية، وتولي مسؤولية تقييم أو ترقية أحد الأقارب أو الأصدقاء. يُسهم تطبيق هذه الآلية في حماية المنشأة من المخاطر الأخلاقية والقانونية، ويعزز من ثقة الأطراف الداخلية والخارجية بالنظام الإداري والحوكمة.

الأخلاقيات في إدارة الموارد البشرية

يتطلب ترسيخ أخلاقيات الأعمال داخل المنشأة دمجًا عمليًا للقيم الأخلاقية في مختلف أنظمة وعمليات إدارة الموارد البشرية، وذلك على النحو التالي:

تضمين الأخلاقيات في التوصيف الوظيفي والتوظيف والترقيات

يمثل دمج البعد الأخلاقي في إدارة الموارد البشرية أحد المكونات الأساسية لترسيخ ثقافة أخلاقية داخل المنشأة. يشمل ذلك تضمين الالتزام الأخلاقي في التوصيف الوظيفي لجميع الفئات، من خلال التنصيص الصريح على السلوك المهني المسؤول كجزء من المهام والواجبات الوظيفية، مما يحدد بوضوح التوقعات السلوكية من كل موظف. كما يشمل هذا التوجه مراعاة المعايير الأخلاقية في عمليات التوظيف والترقيات، حيث لا يُكتفى بتقييم الكفاءة الفنية والمؤهلات الأكاديمية، بل يُراعى أيضًا السجل السلوكي للمرشح، ومدى التزامه بالقيم المؤسسية، وقدرته على التعامل بنزاهة واحترام مع الزملاء والعملاء. ويمكن تحقيق ذلك من خلال أدوات عملية مثل تضمين أسئلة سلوكية في المقابلات الشخصية لاستكشاف المواقف الأخلاقية، والرجوع إلى تقارير الأداء السابقة والسلوك الوظيفي السابق للمرشح.

برامج التدريب على أخلاقيات العمل والتقويم الذاتي

تُعد برامج التدريب على أخلاقيات العمل والتقييم الذاتي من الأدوات التكاملية المحورية في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على القيم. يُمكن التدريب الموظفين من فهم المبادئ الأخلاقية وتطبيقها في مواقف العمل اليومية، من خلال ورش عمل ودورات تفاعلية تُركّز على تنمية مهارات اتخاذ القرار الأخلاقي، والتعامل مع مواقف معقدة كتعارض المصالح أو الضغوط المهنية. ويعتمد التدريب الفعّال على توظيف حالات واقعية وتمارين محاكاة تعزز من قدرة المشاركين على التفكير الأخلاقي وتحليل البدائل، بما يُسهم في بناء بيئة عمل مسؤولة وواعية. وفي سياق موازٍ، يُعتبر التقييم الذاتي الأخلاقي وسيلة داعمة لهذا التكوين، حيث يُحفّز الموظف على مراجعة سلوكياته المهنية بشكل دوري، وتحديد مكامن القوة وفرص التحسين في ضوء القيم المؤسسية. يتم ذلك باستخدام أدوات

مخصصة كاستبيانات أو بطاقات تقييم تتناول مواقف شائعة وتدفع الموظف للتأمل في مدى توافق تصرفاته مع التوقعات الأخلاقية. يُسهم ربط نتائج هذا التقييم بخطط التطوير الشخصي أو تقييم الأداء العام في ترسيخ ثقافة التحسين الذاتي المستند إلى القيم، وتعزيز النمو المهني القائم على النزاهة والمسؤولية.

التغذية الراجعة الأخلاقية Ethics Feedback

تشكل التغذية الراجعة الأخلاقية جزءًا مهمًا من منظومة تطوير الأداء المهني، حيث تتجاوز تقييم المهارات الفنية لتشمل ملاحظات بنّاءة تتعلق بالسلوكيات والقيم التي يظهرها الموظف في بيئة العمل. ينبغي دمج هذا النوع من التغذية الراجعة ضمن تقييم الأداء الدوري للموظف، مع التركيز على احترام القواعد الأخلاقية (حسب سياسات المنشأة ومدونة السلوك) في التعامل مع الزملاء والعملاء، وتُقدم هذه الملاحظات بلغة داعمة ومحترمة، تهدف إلى تعزيز السلوك الإيجابي ومعالجة التجاوزات بطريقة بنّاءة، مما يسهم في ترسيخ ثقافة أخلاقية مستدامة داخل المؤسسة.

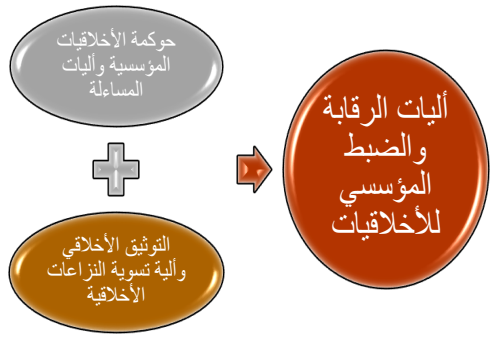
المكافأة على السلوك الأخلاقي (Ethical Incentives)

من المهم أن تتجاوز أنظمة الحوافز تقييم الإنجازات المادية فقط، لتشمل السلوك الأخلاقي كجزء أساسي من معايير الأداء. ربط الأخلاقيات بالحوافز يعزز من التزام الموظفين بالقيم المؤسسية، ويشجعهم على اتخاذ قرارات مسؤولة حتى في المواقف الصعبة، ويشمل ذلك إدراج معايير مثل النزاهة والاحترام والتعاون والشفافية ضمن تقييم الأداء، وتخصيص مكافآت أو تقديرات خاصة للموظفين الذين يلتزمون بسلوكيات أخلاقية متميزة، وإبراز النماذج الأخلاقية الناجحة داخل الفريق بوصفها أمثلة يُحتذى بها.

يسهم هذا التوجه في ترسيخ ثقافة أخلاقية قوية، ويؤكد أن السلوك القويم لا يقل أهمية عن الإنجاز المهني.

آليات الرقابة والضبط المؤسسي للأخلاقيات

يُعنى هذا المحور بالأدوات والآليات التي تضمن التزام المنشأة والممارسين بالمعايير الأخلاقية، من خلال أنظمة متابعة وتوثيق ومساءلة مؤسسية، ويعرض الرسم التوضيحي رقم 11 أليات الرقابة والضبط المؤسسي للأخلاقيات:



رسم توضيحي 11 أليات الرقابة والضبط المؤسسي للأخلاقيات

حوكمة الأخلاقيات المؤسسية وآليات المساءلة

تُعد الحوكمة الرشيدة والمساءلة من الركائز الأساسية لتعزيز أخلاقيات الأعمال، إذ تُوفّر الحوكمة الإطار العام لتوزيع السلطات والمسؤوليات داخل المنشأة، بما يضمن وضوح الصلاحيات ومنع التداخلات، ويُسهم في تحقيق العدالة التنظيمية وتحميل كل طرف مسؤوليته الأخلاقية بشكل واضح. أما المساءلة، فتهدف إلى إخضاع الجميع (من القادة

إلى الموظفين) لمعايير موحدة من المحاسبة الأخلاقية، مما يعزز ثقافة الانضباط، ويمنع الإفلات من العقاب، ويؤكد أن الالتزام بالأخلاقيات ليس خيارًا بل واجباً مؤسسياً.

ومن آليات الحوكمة الرشيدة ذات الصلة، تُعد المراجعة الأخلاقية (Ethics Audit) أداة حيوية لتقويم مدى التزام المنشأة بالقيم والسلوكيات المعلنة، وهي عملية دورية لفحص السياسات والإجراءات المتبعة، وكشف الثغرات والانحرافات، وقياس فعالية الأنظمة القائمة، مع تقديم توصيات للتحسين المستمر. ويُعد وجود وحدة أو مسؤول للأخلاقيات داخل المنشأة من المرتكزات الأساسية لهذه الحوكمة، حيث تتولى جهة مستقلة كلجنة أو مسؤول معيّن الإشراف على تنفيذ السياسات الأخلاقية، وتلقي البلاغات، ومتابعة معالجتها، والتنسيق مع الإدارات الأخرى لنشر ثقافة الوعي والتدريب على السلوكيات المهنية.

التوثيق الأخلاقي وآلية تسوية النزاعات الأخلاقية

تُعد معالجة النزاعات الأخلاقية وتوثيقها جزءًا أساسيًا من نظام أخلاقي فعّال داخل المنشأة، ويتطلب ذلك وجود آليات واضحة وعادلة لتسوية النزاعات ذات البُعد الأخلاقي، تضمن حيادية الجهات المختصة، وسرية الإجراءات، وشفافية النتائج. تشمل هذه الآليات خطوات محددة لتلقي الشكاوى أو البلاغات، والتحقيق فيها، واتخاذ القرارات المناسبة، بما يحفظ حقوق جميع الأطراف ويعزز الثقة في النظام الداخلي.

كما يُعد التوثيق الأخلاقي مكملاً ضرورياً لهذه الآليات، حيث يتم حفظ سجل منظم للحالات الأخلاقية التي تم التعامل معها، بما في ذلك نوع المخالفة، والإجراءات المتخذة، ونتائج المعالجة. ولا يهدف هذا التوثيق إلى المعاقبة فقط، بل يُستخدم أيضًا كمصدر لتحليل الاتجاهات، واستخلاص الدروس، وتحسين السياسات الداخلية والتدريب المستقبلي، مما يدعم ثقافة التعلّم التنظيمي المستند إلى القيم.

ممارسات إضافية لتعزيز الأخلاقيات

الشراكات المعززة للأخلاقيات

لا يُقتصر ترسيخ أخلاقيات الأعمال على البيئة الداخلية للمنشأة، بل يشمل طريقة تعاملها مع مختلف الشركاء في محيطها المهني. يتطلب الأمر على مستوى الموردين والممولين اختيار أطراف يشاركون المنشأة نفس القيم، ويلتزمون بممارسات تجارية نزيهة ومسؤولة، مما يُعزز من موثوقية سلسلة الإمداد ويُقلل من المخاطر الأخلاقية الخارجية. أما بالنسبة للعملاء، فتُعاملهم المنشأة كشركاء حقيقيين في تطوير وتحسين المنتجات والخدمات، من خلال الاستماع إلى آرائهم، والاستجابة الفعالة لمتطلباتهم، وتعزيز الشفافية في التواصل معهم. كما يشمل ذلك إقامة علاقات تعاونية قائمة على الاحترام والامتثال مع الجهات الحكومية والرقابية، عبر الالتزام بالأنظمة، والمشاركة في المبادرات ذات العلاقة، والتفاعل الإيجابي مع السياسات الوطنية التي تهدف إلى رفع مستوى النزاهة والشفافية في بيئة الأعمال. تُمثل هذه العلاقات التشاركية إطارًا داعمًا لتجذير الممارسات الأخلاقية.

التحول الرقمي Digital Transformation

تُعد الرقمنة من الممكنات الفاعلة في دعم أخلاقيات الأعمال، فمن خلال التحول الرقمي يمكن للمنشأة أن تطور بيئة أكثر انضباطًا وموثوقية في التعاملات، تقل فيها فرص التجاوز أو التلاعب، وتُصبح الممارسات الأخلاقية جزءًا من النظم التشغيلية. تشمل الرقمنة استخدام أنظمة إلكترونية للإبلاغ السري عن المخالفات، ومنصات رقمية لمتابعة الالتزام ومدى الامتثال للسياسات، وتطبيقات لتقييم السلوك الأخلاقي في مختلف الإدارات. تُسهّل الرقمنة كذلك توثيق الإجراءات، وحوكمة القرارات، وتقليل الاعتماد على

الاجتهادات الشخصية، مما يُرسّخ بيئة قائمة على العدل والمساءلة. وبهذا تتحول الرقمنة من مجرد تقنية تشغيلية إلى مُمكّن استراتيجي لترسيخ أخلاقيات الأعمال واستدامتها.

القياس ومؤشرات الأداء Measurement and Performance Indicators

تُعد مؤشرات الأداء والقياس أدوات حيوية لتعزيز أخلاقيات الأعمال داخل المنشأة، حيث تساعد في تقييم مدى التزام الموظفين والقادة بالقيم والسلوكيات الأخلاقية التي تشكل ثقافة المؤسسة. تستطيع الإدارة من خلال وضع مؤشرات واضحة ومتخصصة متابعة تنفيذ السياسات الأخلاقية وقياس تأثيرها على الأداء العام. كما تتيح أدوات التحليل الرقمي ولوحات البيانات (Dashboards) إمكانية مراقبة وتتبع مؤشرات الأداء الأخلاقي بشكل مستمر، مما يمكّن الإدارة من اتخاذ قرارات استراتيجية مستندة إلى معلومات دقيقة وواقعية حول مدى التزام الموظفين بالقيم والسلوكيات المؤسسية. تشمل هذه المؤشرات، على سبيل المثال، عدد حالات التبليغ عن التجاوزات الأخلاقية التي تم التعامل معها، ونسبة الامتثال للسياسات الداخلية، ونتائج التقييمات الدورية للسلوك الأخلاقي.

الفصل الخامس: المنشآت الصغيرة والمتوسطة

تُعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الركائز الحيوية للاقتصاد المعاصر، إذ تلعب دورًا محوريًا في دفع عجلة الابتكار، وتوفير فرص العمل، وتعزيز النمو الشامل. ويكفي النظر إلى الاقتصاد الأمريكي، أكبر اقتصاد في العالم، لندرك أهمية هذه المنشآت؛ إذ يضم أكثر من 30 مليون شركة صغيرة ومتوسطة الحجم، تغطي مختلف القطاعات: من البيع بالتجزئة والخدمات إلى التكنولوجيا والتصنيع. ووفقًا لتقرير United States Trade Representative، فإن هذه المنشآت مسؤولة عن خلق نحو ثلثي صافي الوظائف الجديدة في القطاع الخاص خلال العقود الأخيرة، وتسهم بشكل ملموس في الناتج المحلي الإجمالي.

وتمتاز هذه المنشآت عادة بمرونة عالية، وسرعة في التكيّف مع المتغيرات، وقدرة لافتة على الابتكار مقارنة بالشركات الكبرى، مما يجعلها محركًا فاعلًا للنمو الاقتصادي. ومع ذلك، فإنها تواجه تحديات متصاعدة في بيئات أعمال تتسم بالتنافسية والتعقيد، تتطلب دعمًا شاملاً لا يقتصر على التمكين الإداري والتمويلي فحسب، بل يشمل أيضًا تعزيز منظومة القيم الأخلاقية في العمل.

ومن هذا المنظور، تأتي أهمية ترسيخ أخلاقيات الأعمال كخيار استراتيجي يضمن استدامة هذه المنشآت، ويُعزز من قدرتها على بناء علاقات قائمة على الثقة والشفافية مع مختلف أصحاب المصلحة، بدءًا من الموظفين والشركاء، وانتهاءً بالمجتمع والبيئة المحيطة.

تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة

تُعرّف المنشآت الصغيرة والمتوسطة بأنها كيانات اقتصادية تتفاوت في حجمها من حيث عدد الموظفين، أو الإيرادات السنوية، أو رأس المال، وتُصنَّف غالبًا إلى ثلاث فئات رئيسية:

متناهية الصغر، وصغيرة، ومتوسطة. وتختلف معايير هذا التصنيف من دولة إلى أخرى بحسب السياسات الاقتصادية والتنظيمية المحلية.

فعلى سبيل المثال، في المملكة العربية السعودية، تُعد المنشآت متناهية الصغر إذا كان عدد العاملين بها من 1 إلى 5 موظفين، وتقل إيراداتها السنوية عن 3 ملايين ريال سعودي، بينما تُصنَّف المنشآت التي يعمل بها من 6 إلى 49 موظفًا وتحقق إيرادات سنوية بين 3 ملايين وأقل من 40 مليون ريال ضمن فئة المنشآت الصغيرة .أما المنشآت المتوسطة، فهي التي يعمل بها من 50 إلى 249 موظفًا وتحقق إيرادات سنوية تتراوح بين 40 وأقل من 200 مليون ريال سعودي.

أما في الاتحاد الأوروبي، فتُعرف المنشآت متناهية الصغر بأنها التي يعمل بها أقل من 10 موظفين، ولا يتجاوز معدل دورانها المالي أو ميزانيتها الإجمالية 2 مليون يورو. وتُصنَّف المنشآت التي يعمل بها أقل من 50 موظفًا وتحقق إيرادات أو ميزانية لا تتجاوز 10 ملايين يورو ضمن فئة الصغيرة، في حين تشمل فئة المتوسطة المنشآت التي يعمل بها أقل من 250 موظفًا، وتحقق معدل دوران مالي لا يتجاوز 50 مليون يورو أو ميزانية لا تتجاوز 43 مليون يورو.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية، تُعرّف المنشآت متناهية الصغر بأنها التي يعمل بها أقل من 10 موظفين وتقل إيراداتها السنوية عن مليون دولار أمريكي، بينما تُصنّف المنشآت التي تضم أقل من 100 موظف وتحقق إيرادات تقل عن 50 مليون دولار ضمن فئة الصغيرة .أما المنشآت التي يعمل بها أقل من 500 موظف وتحقق إيرادات سنوية تقل عن 100 مليون دولار فتندرج تحت فئة المتوسطة.

ويُبيّن الجدول رقم (1) مقارنة شاملة بين هذه التعريفات الثلاثة المعتمدة في المملكة العربية السعودية، والاتحاد الأوروبي، والولايات المتحدة الأمريكية، مما يساعد على فهم الفروقات والمعايير الدولية في تصنيف المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

وجه المقارنة	المملكة العربية السعودية	الاتحاد الأوروبي	الولايات المتحدة الأمريكية
المنشآت المتناهية في الصغر	بها 1-5 موظف وتحقق ايرادات اقل من 3 مليون ريال	بها أقل من 10موظفين وميزانيتها لا تتجاوز 2 مليون يورو	بها أقل من 10 موظفين وإيرادات سنوية أقل من 1 مليون دولار
المنشآت الصغيرة	بها 6-49 موظف وتحقق ايرادات من 3 إلى 40 مليون ريال	بها أقل من 50موظف وميزانيتها لا تتجاوز 10 مليون يورو	بها أقل من 100 موظف وإيرادات سنوية أقل من 50 مليون دولار
المنشآت المتوسطة	بها 50-249 موظف وتحقق ايرادات من 40 إلى 200 مليون ريال	بها أقل من 250موظف وميزانيتها لا تتجاوز 43 مليون يورو	بها أقل من 500 موظف وإيرادات سنوية أقل من 100 مليون دولار

جدول1 مقارنة بين تعريفات المنشآت في المملكة العربية السعودية والاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية

أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة

تلعب المنشآت الصغيرة والمتوسطة دورًا حيويًا في دعم الاقتصادات الوطنية والعالمية، وتُشكل ما يقارب 90% من إجمالي الشركات على مستوى العالم، وتسهم بما يزيد عن 50% من فرص العمل العالمية. كما تُسهم بنسبة تصل إلى 40% من الناتج المحلي الإجمالي في الدول النامية. وتُعد من أبرز محركات ريادة الأعمال والابتكار وتوفير فرص العمل، خاصة في القطاعات الناشئة والمجتمعات المحلية. وتُعتبر الركيزة الأساسية في خطط وبرامج الدول الطموحة في مستقبل مشرق كما هو الحال في رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي تهدف إلى رفع مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي من نحو 20% إلى 35% عام 2030م، بما يعكس الدور المحوري لهذا القطاع في تعزيز النمو الاقتصادي. هذه الأهمية الاستراتيجية جعلت دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتطويرها هدفًا مشتركًا بين الحكومات والمؤسسات الدولية.

التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة

رغم أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة فهي تواجه العديد من التحديات البنيوية والتنظيمية التي تعيق قدرتها على النمو والمنافسة، ومن أبرز هذه التحديات التالي:

1- ضعف القدرات الإدارية والحَوْكَمية. تعاني هذه المنشآت من قصور في القدرات الإدارية، خاصة في مجالات التخطيط الاستراتيجي، والتسويق، وإدارة المخاطر، مما يحدّ من قدرتها على التكيّف مع التغيرات السوقية واتخاذ قرارات رشيدة. ويتفاقم هذا الضعف مع غياب أنظمة الحوكمة الداخلية، وافتقارها إلى إجراءات مؤسسية تنظّم الأداء وتُعزز الشفافية، مما يجعل بيئة العمل عرضة للعشوائية وضعف المساءلة.

2- محدودية الموارد وصعوبات التمويل. تشكل محدودية الموارد المالية والبشرية عقبة مستمرة أمام التطوير والتوسع. وتعاني العديد من هذه المنشآت من صعوبة الوصول إلى التمويل نتيجة ضعف الضمانات أو غياب سجل ائتماني موثوق، ما يؤثر على قدرتها على الاستثمار في تطوير الكفاءات أو تحديث البنية التشغيلية.

3- المنافسة غير المتكافئة. تجد المنشآت الصغيرة والمتوسطة نفسها في مواجهة منافسة شديدة من الشركات الكبرى، التي تمتلك موارد مالية وتقنية، وأدوات تسويقية وتشغيلية متقدمة، ما يجعل من الصعب عليها جذب العملاء أو الاحتفاظ بحصتها السوقية.

4- ممارسات غير أخلاقية في السوق. تتعرض هذه المنشآت أحيانًا لممارسات غير نزيهة من قبل بعض الموردين أو المنافسين، مثل الغش التجاري، أو الإغراق السعري، أو استغلال النفوذ، مما يهدد استقرارها المالي ويقوّض مبدأ المنافسة العادلة.

5- ضغوط البقاء ومخاطر التنازل الأخلاقي. تفرض ظروف السوق وتقلباته ضغوطًا شديدة على المنشآت الصغيرة، تدفع بعضها إلى التهاون في الالتزام بالمبادئ الأخلاقية من أجل خفض التكاليف أو تسريع الإنجاز، وهو ما قد يؤدي إلى ممارسات تضر بالسمعة والمصداقية على المدى البعيد.

6- البيروقراطية وتعقيد الإجراءات. تصطدم بعض المنشآت بإجراءات بيروقراطية معقدة، سواء عند التأسيس أو أثناء تطوير النشاط، ما يؤدي إلى تأخير في اتخاذ القرارات وتجميد الفرص الاستثمارية.

7- التحول الرقمي والتغيرات المتسارعة. يشكّل التكيف مع متطلبات التحول الرقمي والتطورات التقنية المستمرة تحديًا حقيقيًا، خاصة في ظل ضعف الإمكانات التقنية وعدم توفر الخبرات الرقمية، مما يزيد من الفجوة بينها وبين الأسواق الحديثة.

ويبين الرسم التوضيحي رقم 12 التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

رسم توضيحي 12 التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة

الحاجة إلى أخلاقيات الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة

في ظل هذه التحديات، تبرز الحاجة الملحّة إلى ترسيخ أخلاقيات الأعمال داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة باعتبارها ركيزة أساسية للاستدامة والتنافسية. تسهم بيئة العمل التي تقوم على النزاهة والعدالة والشفافية في تعزيز الثقة بين الموظفين والعملاء والشركاء، وتقلل من المخاطر القانونية والسلوكية. كما يساعد الالتزام بالقيم الأخلاقية على تحسين سمعة المنشأة، وزيادة قدرتها على جذب الاستثمارات، وبناء شراكات طويلة الأجل. تكمن أهمية أخلاقيات الأعمال أيضًا في دورها في الوقاية من الانحرافات السلوكية التي قد تنشأ نتيجة غياب الأنظمة أو ضعف الرقابة، فمن خلال تبني مدونات سلوك ومواثيق أخلاقيات واضحة، وتدريب الموظفين على المعايير الأخلاقية، وتوفير قنوات آمنة للإبلاغ

عن التجاوزات، تستطيع هذه المنشآت بناء ثقافة تنظيمية قوية، تؤهلها للنمو المستدام وتُمكّنها من المساهمة الفاعلة في الاقتصاد المحلي والعالمي.

المرتكزات الأخلاقية لتعزيز الولاء وكسب الثقة

تسعى المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى كسب ولاء العملاء باعتباره أحد أهم عوامل الاستمرارية والنمو في السوق. وتبذل هذه المنشآت جهودًا كبيرة واستثمارات متواصلة في الحملات التسويقية والعروض الترويجية، لكن النجاح الحقيقي في ترسيخ ولاء العملاء لا يتحقق إلا عبر بناء ثقة حقيقية ومستدامة بين المنشأة والعميل. ويُعد التحدي الأخلاقي الأكبر في هذا السياق هو الحفاظ على ثبات السلوك المؤسسي في مختلف الظروف والمواقف، من خلال الالتزام بالشفافية، والصدق، وجودة الخدمة، والاهتمام برفاهية العملاء والمجتمع ككل. يبين الرسم التوضيحي رقم 13 أهم المرتكزات الأخلاقية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

رسم توضيحي 13 المرتكزات الاخلاقية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

المصداقية في الأقوال والأفعال

تلتزم المنشأة بما تعِد به، فلا تطلق وعودًا لا تستطيع الوفاء بها، ولا تُدرج في وصف منتجاتها أو خدماتها معلومات مضللة. وعندما يدقق العميل فيما يُقال له، يجد تطابقًا بين الكلام والواقع. فالمصداقية ليست خيارًا، بل ضرورة أخلاقية تسهم في ترسيخ سمعة المنشأة كمصدر يمكن الاعتماد عليه.

الإفصاح والشفافية

تعتمد المنشآت الأخلاقية على الإفصاح الكامل في تعاملاتها، سواء مع العملاء أو الموردين أو الجهات الرقابية. فالشفافية تُشعر الأطراف المختلفة بالأمان، وتُعزز صورة المنشأة في بيئة الأعمال، وتجعلها محل تقدير واحترام، ويُشار إليها كمثال يُحتذى به في النزاهة والوضوح.

التسويق الأخلاقي

يقوم التسويق الأخلاقي على تبنّي ممارسات شفافة وعادلة في جميع عناصر العملية التسويقية، فهو لا يقتصر على التسعير أو الإعلان، بل يشمل دورة متكاملة تعكس القيم والمسؤولية تجاه العميل والمجتمع. يتضمن التسويق الأخلاقي وضع أسعار عادلة تراعي مصلحة العميل وتوازن بين قيمة المنتج وتكلفته دون استغلال حاجته أو ظروفه، وعلى الصدق والوضوح في الرسائل الإعلانية مع تجنّب التضليل أو المبالغة أو استغلال العواطف بشكل غير منصف. كما يحرص على أن تكون المنتجات بمكونات آمنة وصديقة للبيئة وتلبي فعليًا المواصفات التي يُسوّق بها دون ادعاءات زائفة، وعلى ضمان وصولها للعملاء بطرق عادلة وشفافة بعيدًا عن الاحتكار أو استغلال الوسطاء. والعلاقة الأخلاقية

مع العميل لا تنتهي عند إتمام عملية الشراء، بل تبدأ منها، حيث تحرص المنشأة على متابعة رضا العميل وضمان جودة وسلامة المنتج والاستجابة السريعة لأي استفسارات أو مشكلات لاحقة. ومن خلال هذا النهج، تُظهر المنشأة التزامًا حقيقيًا برضا العميل وبناء علاقة طويلة المدى قائمة على الثقة، بما يعزز مكانتها في السوق ويجعلها أكثر إسهامًا في تحقيق القيم المجتمعية والتنمية المستدامة.

المسؤولية الاجتماعية

تُعد المسؤولية الاجتماعية تعبيرًا عمليًا عن التزام المنشأة بمحيطها، واستثمارًا أخلاقيًا في رفاهية المجتمع. وتشمل هذه المسؤولية المساهمة في مشاريع تنموية مثل تمهيد الطرق، أو دعم التعليم، أو إنشاء مرافق ترفيهية. مثل هذه المبادرات لا تعكس فقط القيم التي تتبناها المنشأة، بل تسهم في تحسين بيئتها وتحقيق أثر إيجابي مستدام.

أخلاقيات الأعمال والحوكمة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة

تُعد الحوكمة وأخلاقيات الأعمال من الركائز الأساسية التي تعزز كفاءة واستدامة المنشآت، مهما كان حجمها أو قطاعها. فالحوكمة تُعرف بأنها منظومة من القواعد والممارسات والإجراءات التي تُدار من خلالها الشركات وتُنظم بها العلاقة بين أصحاب القرار وأصحاب المصلحة، بهدف ضمان الشفافية والمساءلة والعدالة والمسؤولية. أما أخلاقيات الأعمال فهي المبادئ والقيم التي توجه سلوك المنشأة والعاملين فيها، مثل الصدق والنزاهة واحترام العقود والممارسات العادلة مع الموظفين والعملاء. وتكمن العلاقة بين الاثنين في أن الحوكمة توفر الإطار التنظيمي، في حين توجه الأخلاقيات السلوك الفردي والمؤسسي داخل هذا الإطار. ومن ثم فإن وجود حوكمة بدون أخلاقيات

قد يؤدي إلى التلاعب، ووجود أخلاقيات بدون نظام حوكمة قد يفتقر إلى الاتساق والتطبيق الفعلي.

وعلى الرغم من الأثر الإيجابي المثبت للحوكمة في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتقليل المخاطر، وبناء الثقة مع الأطراف المعنية، إلا أن تطبيقها في المنشآت الصغيرة والمتوسطة يواجه عدة تحديات. من أبرز هذه التحديات غياب الوعي بمفهوم الحوكمة وأهميتها، وسيطرة المالك أو المؤسس على جميع القرارات دون وجود آليات للمساءلة أو المشاركة، وضعف التوثيق الرسمي للسياسات والإجراءات، إضافة إلى محدودية الموارد التي تعيق التوسع في التخصصات المالية والرقابية، وانشغال الإدارة بالعمليات اليومية على حساب البناء المؤسسي والتنظيمي. ومع ذلك، فإن التوجهات الحديثة بدأت تشجع المنشآت الصغيرة والمتوسطة على اعتماد نماذج مبسطة للحوكمة كجزء من برامج الدعم والتمكين.

ولتطبيق الحوكمة بشكل عملي ومبسط، يمكن للمنشآت الصغيرة والمتوسطة تبني مجموعة من الآليات، منها: تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح حتى وإن كان الفريق صغيرًا، وتوثيق السياسات الداخلية مثل المشتريات والتوظيف وخدمة العملاء، وإعداد تقارير مالية دورية ومراجعتها داخليًا أو من قبل محاسب مستقل، وإعداد مدونة سلوك مهني وأخلاقي يلتزم بها العاملون والموردون، وإنشاء قنوات تواصل فعالة لتلقي الملاحظات والشكاوى، وعقد اجتماعات دورية للشركاء أو الملاك لتوثيق القرارات الرئيسية، ومشاركة المعلومات بشفافية مع الجهات الداعمة أو الممولة.

وتظهر فوائد هذه الممارسات في أمثلة عملية متنوعة، مثل منشأة صغيرة في قطاع الأغذية تعتمد سياسة مكتوبة بشأن سلامة المنتج وتُدرّب موظفيها على التعامل الأخلاقي مع العملاء، أو ورشة صناعية توثق العقود مع الموردين وتعتمد نظامًا داخليًا لمراجعة الفواتير

والصرف، أو شركة تقنية ناشئة تضع آلية لتقييم الأداء وربط الترقيات بقيم النزاهة وروح الفريق.

إن الجمع بين الحوكمة وأخلاقيات الأعمال يمنح المنشآت الصغيرة والمتوسطة أساسًا متينًا للنمو المستدام، ويُسهم في حماية مصالحها، وتعزيز ثقة السوق والمجتمع بها. فالحوكمة ليست حكرًا على الشركات الكبرى، بل يمكن تكييفها لتلائم أي منشأة تسعى للعمل بشكل مسؤول وأخلاقي ومنظم.

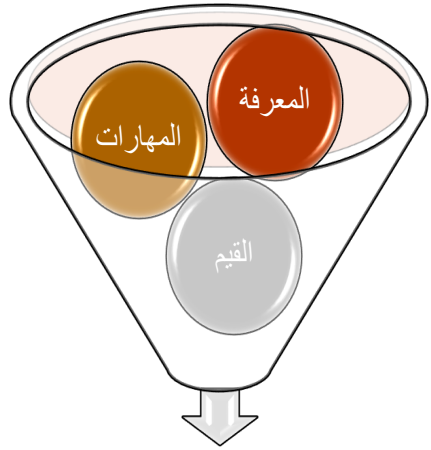
الفصل السادس: أخلاقيات الأعمال في التعليم والتدريب

في ضوء التوجهات الحديثة في التعليم التدريب، لم يعد هدف عملية التعليم والتدريب مقتصرًا على نقل المعرفة وتنمية المهارات فحسب، بل أصبح يشمل أيضًا ترسيخ القيم والأخلاقيات بوصفها بُعدًا جوهريًا في بناء شخصية المتعلم والمتدرب. فالقيم تُعد عنصرًا موجهًا لسلوك الأفراد، وممكناً لهم من توظيف ما يتعلموه في مواقف الحياة، والعمل بشكل مسؤول وأخلاقي. ولهذا، تحرص المؤسسات التعليمية والجهات التدريبية على أدراج القيم ضمن قائمة مستهدفاتها في برامجها التعليمية والأكاديمية والتدريبية. ويستلزم تحقيق التكامل بين المعرفة والمهارة والقيم في التعليم والتدريب تفعيل طرق تدريس وتدريب تفاعلية، وتوظيف أدوات وأساليب تقييم متنوعة. ومن أبرز طرق التدريس والتدريب الحالات العملية، التي تضع المتعلم والمتدرب في بيئة العمل الخاصة بالحالة، ويندمج ويعيش مع تفاصيلها بالشكل والكيفية التي تُمكّن المتعلم من تحليل مواقف واقعية واتخاذ قرارات مدروسة، وفق نماذج واضحة لحل المشكلات، وضمن بيئة تعليمية تعزز التفكير النقدي والتصرف الأخلاقي.

يعتمد الكتاب أسلوب الحالات العملية (دراسة الحالة) باعتباره من أفضل الأساليب التي يمكن من خلالها تعزيز سلوكيات المتعلم والمتدرب، وتحديد ما هي القيم والمبادئ المتحكمة في ردود فعله والتي تدفعه في اتخاذ قراراته، كما يمكن من خلالها رصد حاجة المتدرب والمتعلم للمبادئ والقيم التي تدفعه لاكتساب السلوكيات المرغوبة، وأبعاده عن السلوكيات غير المرغوب فيها.

القيم والأخلاقيات بُعد من أبعاد التعلم والتدريب

يُعد إدراج القيم Valuesوالأخلاقيات Ethicsكبعد من أبعاد التعلم توجهًا أساسيًا في النظم التعليمية الحديثة، حيث لا يقتصر التعليم على نقل المعرفة Knowledge أو تنمية المهارات Skills فحسب، بل يشمل أيضًا بناء منظومة متكاملة من القيم التي تشكل شخصية المتعلم وتعزز قدرته على اتخاذ قرارات أخلاقية أثناء العمل. ويُنظر إلى القيم على أنها عنصر محوري يوجّه المتعلم في كيفية توظيف ما يتعلمه في سياقات الحياة المختلفة بطريقة مسؤولة وأخلاقية. ولهذا، تتضمن الأطر الوطنية للمؤهلات التعليمية والأكاديمية (في مراحل التعليم العام والعالي) هذا البعد إلى جانب المعرفة والمهارات، إدراكًا منها بأن التعلم المتكامل ونواتج/مخرجات التعلم المطلوب تحقيقها على مستوى المقرر الدراسي والبرنامج الأكاديمي (أو البرنامج التدريبي) يشمل اكتساب مفاهيم ومعلومات متخصصة في الحقول المعرفية المختلفة كالطب والهندسة والإدارة وغيرها، وكذلك تنمية المهارات كتحليل المشكلات واستخدام تقنية المعلومات والتواصل الفعال. لكن ما يمنح هذا التعلم معناه الكامل هو اقترانه بقيم تحكم السلوك وتضبط الممارسة أثناء الدراسة وأثناء العمل بعد التخرج. يبين الرسم التوضيحي رقم 14 أبعاد التعلم والتدريب بحسب الأطر الوطنية للمؤهلات.



أبعاد التعلم بحسب الأطر الوطنية للمؤهلات

رسم توضيحي 14 أبعاد التعلم والتدريب حسب الاطر الوطنية للمؤهلات

طرق التدريس وتميز الحالات الدراسية من بينها

تتنوع طرق التدريس في البرامج الأكاديمية والتدريبية لتشمل المحاضرات، والمناقشات الجماعية، والتعلم التعاوني، ولعب الأدوار، والتعلم الذاتي، وغيرها من الأساليب النشطة التي تهدف إلى تعزيز فهم الطلبة والمتدربين العميق للمعرفة، وتطوير مهاراتهم السلوكية والمهنية، وبناء وعيهم الأخلاقي بالقيم التي تحكم العمل في مختلف السياقات.

وتُعد الحالات العملية Case study من أبرز هذه الطرق وأكثرها فاعلية في ترسيخ ناتج التعلم المرتبط بالقيم وأخلاقيات العمل والأعمال، حيث تُعرض على المتعلمين مواقف واقعية أو شبه واقعية ذات أبعاد مهنية أو أخلاقية، تتطلب التحليل واتخاذ قرارات مبنية على أسس مهنية وقيمية. يُمكن للمتعلم من خلال هذا الأسلوب أن:

- يُطبق النظريات الأخلاقية والمهنية في مواقف عملية تحاكي الواقع.
- يحلل الجوانب الأخلاقية للموقف، مثل تعارض المصالح، وضغوط العمل، والانحراف عن السياسات الأخلاقية.
- يُقيّم الخيارات المتاحة على ضوء قيم مثل العدالة والنزاهة والشفافية وتحقيق المصلحة العامة.
- يُقترح حلولاً عملية متوازنة تُراعي البعد القيمي إلى جانب الفني والإداري والمالي

تُسهم الحالات العملية أيضًا في تنمية عدد من المهارات الجوهرية المرتبطة بالأداء المهني الأخلاقي، مثل التفكير النقدي، وصنع القرار الأخلاقي، والتواصل المسؤول، والعمل الجماعي الواعي .وتُعد هذه المهارات جزءًا لا يتجزأ من الكفاءة الأخلاقية المطلوبة في البيئات المهنية المعاصرة.

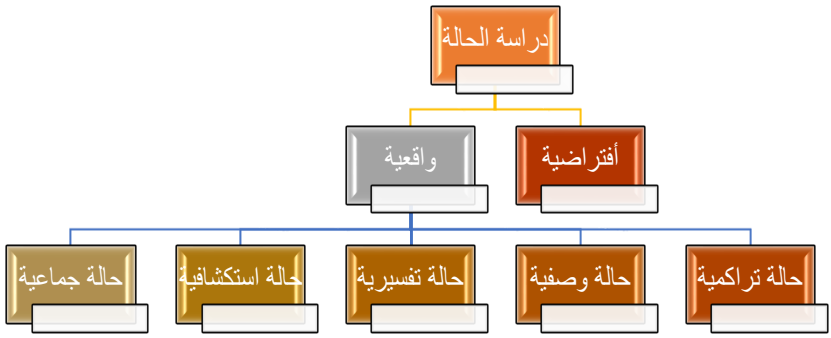
وترتبط الحالات العملية ارتباطًا وثيقًا بنهج التعلم المبني على المشكلات (Problem-Based Learning)، حيث يُطلب من المتعلمين التعامل مع مواقف غير منظمة، غالبًا ما تنطوي على أبعاد قيمية ومهنية متشابكة، بما يحفزهم على تحديد ما يحتاجون إلى تعلمه، والبحث عن المعلومات اللازمة، وتطوير فهم متكامل للمشكلة. وفي هذا السياق، تُعد الحالة إطارًا واقعيًا ملموسًا لممارسة قيم العمل مثل الأمانة والالتزام والمساءلة والاحترام.

وهكذا، لا تقتصر الحالات العملية على توصيل المعرفة أو تنمية المهارات، بل تُسهم بفاعلية في غرس القيم وتحويلها إلى سلوك مهني واعٍ يمكن قياسه وملاحظته في أداء المتعلم، مما يجعلها أداة تعليمية محورية في بناء شخصية مهنية متكاملة تسهم في استدامة بيئات العمل الأخلاقية في مختلف القطاعات.

أنواع الحالات العملية

تتعدد أنواع الحالات العملية، وتختلف عن بعضها البعض وفق الهدف من دراستها، وهي تنقسم إلى نوعين رئيسيين. النوع الأول هي الحالات الافتراضية، ويتم فيها تصميم حالة لخدمة أهداف تدريبية أو تعليمية محددة. ويتوقف نجاح هذا النوع من الحالات على متانة وقوة صياغة الحالة وجودة سرديتها، ومدى قربها من الواقع والبعد عن المبالغة. ومن التحديات التي تواجه هذا النوع من الحالات ضرورة توفر خيال خصب لدى مصمم الحالة لا يقل عن مؤلفي القصص والأفلام حتى يصل بالمتعلم أو المتدرب إلى ما يسمى بالحبكة الدرامية للسيناريو لتحقيق الفائدة من دراسة الحالة.

النوع الثاني هي الحالات الواقعية، وهي حالات يتم الحصول عليها من ميادين الأعمال، حيث يوضع لها الشروط والمواصفات لقبولها كحالة يمكن التعلم والتدريب عليها. ومن مزاياها أنها كاملة التفاصيل بدون أي أضافات أو رتوش من المعلم أو المدرب، ويتوقف نجاح دراسة هذه الحالات على جودة تحليلها، وحسن تفاعل المتعلمين والمتدربين معها. ويندرج ضمن هذا النوع الحالات الجماعية والاستكشافية والتفسيرية والوصفية والتراكمية وغيرها، ويعرض الرسم التوضيحي رقم 16 هذه الأنواع:



رسم توضيحي 15 أنواع الحالات العملية

الحالة الجماعية هي نوع من الدراسات تتم على عدد من الأفراد الذين ينتمون الى بيئة عمل محددة، وعادة ما تتجه نتائج هذه الدراسة إلى تعميمها على مجتمع بيئة الأعمال بأكملها. أما الحالة العملية الاستكشافية فيتم فيها دراسة الحالة بشكل مكثف وعميق، وهذا يتطلب جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات التي تسهم في تطوير وتحسين جودة الحلول المقدمة لمثل هذه الحالات في بيئة الأعمال. أما الحالات العملية التفسيرية فتتم بهدف القيام باكتشاف العلاقات السببية، والعمل على التأكد فيما إذا كانت هناك بعض العوامل التي تشكّل سبباً في حصول أمور معينة، ويتعلم منها المتعلم والمتدرب الكثير من ربط الاسباب بالنتائج وتحديد قوة ارتباط بعضها ببعض. أما الحالات العملية الوصفية فتبدأ بدراسة إحدى النظريات الوصفية، ثم العمل على المقارنة بين المعلومات التي تتضمنها الحالة مع المعلومات التي توصلت اليها النظرية التي كانت موجودة سابقاً. وأخيرا الحالات العملية التراكمية وهي تتم من خلال تجميع البيانات والمعلومات من

مواقع عديدة في أوقات متنوعة، والهدف من ذلك هو جمع المعلومات بأسلوب سيساعد على التعميم بشكل أفضل ودون وقت أكبر أو تكاليف إضافية.

خطوات حل المشكلات واتخاذ القرارات (نموذج الخطوات السبع لحل المشكلات)

تتطلب عملية اتخاذ قرارات مدروسة (سواء كانت مرتبطة بأخلاقيات الأعمال من عدمها) المرور بسبع خطوات، تشكل تسلسلاً منطقياً، ويقترح تبنيها عند دراسة الحالات العملية، كما هو موضح في الرسم التوضيحي رقم 17 التالي:

رسم توضيحي 16 خطوات دراسة الحالات العملية

- تحديد المشكلة التي تتطلب قراراً: تبدأ العملية بالتعرف على وجود قضية أخلاقية تتطلب معالجة، مثل تعارض المصلحة أو وجود سلوك غير مهني. لاحظ على سبيل المثال مدير منشأة صغيرة لتقنية المعلومات أن بعض الموظفين يستخدمون برامج مقرصنة لإنجاز مشاريع العملاء بهدف تقليل التكاليف وتسريع التسليم، ما يثير مشكلة أخلاقية تتعلق بانتهاك حقوق الملكية الفكرية.

- جمع المعلومات ذات الصلة: يلي الخطوة السابقة جمع كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة كالسياسات الداخلية والقوانين والأضرار المحتملة وسوابق مماثلة. قام المدير في المثال السابق بمراجعة أنظمة الشركة المتعلقة باستخدام البرمجيات، والتحقق من طبيعة البرامج المستخدمة، وجمع معلومات عن القوانين المحلية الخاصة بالملكية الفكرية والقرصنة، إضافة إلى الاطلاع على التزامات المنشأة تجاه العملاء.

- تحديد الأطراف المعنية: بعد ذلك يتم تحديد كل من قد يتأثر بالقرار، سواء كانوا داخل المنشأة أو خارجها. في الحالة السابقة، تم تحديد الموظفين الذين يستخدمون البرامج المقرصنة، والعملاء الذين يستلمون المنتجات، ومزودي البرمجيات، إضافة إلى الجهات القانونية التي قد تُحمّل المنشأة مسؤولية هذا السلوك.

- تحديد الخيارات الممكنة: التعرف على البدائل المتاحة للتعامل مع الموقف هو الخطوة التالية، ففي الحالة السابقة يمكن للمدير تجاهل الممارسة، أو تحذير الموظفين شفهياً، أو التوقف الفوري عن استخدام البرامج المقرصنة، أو اعتماد خطة مرحلية لاستبدال البرامج ببدائل مرخصة، مع تدريب الموظفين وتعديل السياسات الداخلية.

- تقييم الخيارات: يتم هنا فحص كل خيار بناءً على النموذج المدمج لتحليل القرارات الأخلاقية (الذي تم مناقشته في الفصل الثاني)، والذي يشمل:

1. سؤال الضمير (هل أشعر بالراحة الشخصية تجاه هذا القرار، وهل يمكنني الدفاع عنه أمام فريقي أو عائلتي أو مجتمعي).

2. مراعاة أصحاب المصلحة المتأثرين بالقرار (هل يحترم القرار حقوقهم ومصالحهم).

3. الامتثال للقيم والسياسات (هل ينسجم القرار مع القيم السائدة في المنشأة والسياسات المتبعة فيها).

4. الامتثال للقوانين (هل يتوافق القرار مع القوانين والأنظمة).

5. التكلفة الأخلاقية (ما التكلفة الأخلاقية لهذا القرار، وهل نحن على استعداد لتحمّلها، وهل هناك بديل أخلاقي أقل ضررًا حتى لو كان أغلى قليلًا).

وجد المدير في الممارسة السابقة أن التجاهل يخالف مبادئ النزاهة ويعرض المنشأة لمخاطر قانونية، بينما التوقف عن استخدام البرامج المقرصنة يعكس التزامًا بالقانون ويحافظ على السمعة المهنية حتى وإن كانت هناك تكلفة مالية.

- اتخاذ القرار: يتم اختيار الخيار الأكثر اتساقًا مع المعايير الأخلاقية والمصالح المشروعة للأطراف المعنية. قرر المدير في المثال السابق إيقاف استخدام البرامج المقرصنة فورًا، ووجّه بشراء نسخ مرخصة من البرامج الضرورية، كما أطلق حملة توعية داخلية لتعزيز ثقافة احترام حقوق الملكية الفكرية.

- مراجعة وتقييم النتائج: تتمثل الخطوة الأخيرة في اتخاذ القرارات متابعة نتائج القرار وتقييم فعاليته، مع استخلاص الدروس لتحسين التعامل مع مواقف مستقبلية. لاحظ المدير في الحالة السابقة تحسنًا في التزام الموظفين، وزيادة في ثقة العملاء، وتجنب المنشأة لأي مساءلة قانونية، ما شجّعه على إدراج الرقابة على البرمجيات ضمن مدونة السلوك المعمول بها في المنشأة وكذلك من ضمن إجراءات التدقيق الداخلي.

قياس مستوى تحقق ناتج تعلم القيم

يُعد قياس ناتج تعلم القيم والأخلاقيات خطوة أساسية لضمان تحقيق أهداف التعليم الشامل، ويستند إلى مجموعة من الأدوات التي تقيّم الجوانب المعرفية والسلوكية والوجدانية. كما تُستخدم مصفوفات التقدير (Rubrics) لتوفير آلية دقيقة وشفافة لتقييم أداء المتعلمين، خصوصًا في تحليل الحالات واتخاذ القرارات الأخلاقية.

طرق القياس

توجد مجموعة متنوعة من الأدوات والأساليب لقياس مستوى تحقق ناتج تعلم القيم والأخلاقيات في المقررات والبرامج الأكاديمية أو التدريبية، وذلك لضمان تقييم شامل وموضوعي. تشمل هذه الطرق قياس كل من الجانب المعرفي والسلوكي والوجداني المرتبط بالقيم الأخلاقية، ومن أبرز هذه الطرق ما يلي:

- **الاختبارات المعرفية (Cognitive Tests)**: تُستخدم لقياس مدى فهم الطالب للنظريات والمفاهيم والمبادئ المرتبطة بأخلاقيات الأعمال، مثل نظريات النفعية والحقوق والعدالة وغيرها. تشمل هذه الاختبارات أسئلة موضوعية (اختيار من متعدد) أو مقالية تتطلب تحليل مواقف أخلاقية بناءً على النظريات المدروسة.
- **الاختبارات الموقفية (Situational Judgment Tests)**: تُعرض على المتعلمين سيناريوهات وحالات عملية تتطلب اتخاذ قرارات أخلاقية، ويتم تقييم إجاباتهم بناءً على مدى اتباعهم خطوات اتخاذ القرار الأخلاقي، ومدى توافقها مع القيم والمبادئ المستهدفة
- **التقييمات العملية:** خلال المشاريع أو الأنشطة التي تحاكي مواقف واقعية، حيث يُقيم سلوك المتعلم وتفاعله مع الآخرين، ومدى التزامه بالقيم مثل الأمانة، والاحترام، والمسؤولية في بيئة تحاكي سياقات العمل الحقيقية.
- **الملاحظة المباشرة:** يقوم المدرب أو المحاضر بمراقبة المتعلمين أثناء تنفيذهم للمهام أو المشاركة في النقاشات لتحديد مدى تجسيدهم للقيم الأخلاقية في ممارساتهم وسلوكياتهم اليومية.

- **التقارير الذاتية والانعكاسية:** يُطلب من المتعلمين كتابة تقارير أو يوميات تعكس تفكيرهم في مواقف أخلاقية مرّوا بها، مما يساعد على تقييم مدى وعيهم الذاتي بالقيم، وقدرتهم على الربط بين النظرية والممارسة.

- **تقييم الأقران:** يستفيد البرنامج من تقييم المتعلمين لبعضهم البعض فيما يتعلق بالسلوكيات الأخلاقية، مما يعزز من روح المسؤولية الجماعية ويشجع الالتزام بالسلوكيات القيمية في التفاعل الجماعي.

- **المقابلات الشخصية أو النقاشات:** تُستخدم لاستكشاف فهم المتعلم العميق للقيم الأخلاقية، ومدى تأثيرها على قراراته وسلوكياته، وتوفر فرصة لمناقشة المواقف الأخلاقية من منظور نقدي وتحليلي.

استخدام مصفوفة/سلم التقدير (Rubric)

مصفوفة التقدير هي أداة تقييم معيارية تتميز بأنها توضح للطلاب والمتدربين ما المتوقع منهم، وتسهل على المقيمين منح الدرجات بعدالة وشفافية، كما أنها تساعد المتعلمين على تحسين أدائهم من خلال توضيح نقاط القوة والضعف. تُستخدم مصفوفة التقدير في تقييم دراسة الحالات العملية لأنها تتيح للمقيم أن يقيّم الطالب في كل خطوة من خطوات التحليل واتخاذ القرار. يمكن تصميم مصفوفة التقدير لتشمل سبعة محاور تتطابق مع "نموذج الخطوات السبع لحل المشكلات واتخاذ القرار" بحيث يُمنح الطالب درجات متفاوتة في كل محور بحسب مستوى الأداء (مثلاً: ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف). بهذه الطريقة، لا يتم تقييم النتيجة النهائية فقط، بل يتم تقييم التفكير والمنهجية التي اتبعها المتعلم. (جدول رقم 2).

الخطوة	المعيار	ممتاز (5)	جيد جدًا (4)	جيد(3)	مقبول (2)	ضعيف (1)
تحديد المشكلة	وصف واضح ودقيق للمشكلة الأخلاقية التي تتطلب اتخاذ قرار، مع الإشارة إلى تعارض القيم أو انتهاك محتمل	وصف شامل يعكس فهمًا عميقًا	وصف جيد مع تغطية معظم الجوانب	وصف عام وناقص	وصف سطحي	وصف غير صحيح أو غير أخلاقي
جمع المعلومات	جمع معلومات دقيقة وموثوقة حول السياسات، القوانين، الأضرار، والسوابق	جمع متكامل وتحليل منطقي	جمع جيد وتحليل مقبول	معلومات عامة وتحليل محدود	معلومات غير كافية	معلومات سطحية أو مغلوطة
تحديد الأطراف المعنية	تحديد واضح لكل من سيتأثر بالقرار داخل المنشأة وخارجها	تحديد شامل لجميع الأطراف	تحديد جيد لكن غير مكتمل	تحديد جزئي أو عام	تحديد غير دقيق	لم يتم تحديد الأطراف
تحديد الخيارات	اقتراح بدائل منطقية وعملية تراعي طبيعة المشكلة والسياق الأخلاقي	≥3 خيارات واقعية	خياران مناسبان	خيار واحد أو اثنان دون تحليل	خيارات ضعيفة أو متداخلة	لا توجد خيارات واضحة

تقييم الخيارات (باستخدام أحد النماذج)	فحص كل خيار بناءً على: أ) سؤال الضمير، ب) أصحاب المصلحة، ج) القيم والسياسات، د) القوانين، هـ) التكلفة الأخلاقية	تحليل شامل ومتوازن يغطي جميع المحاور	تحليل جيد مع تغطية معظم المحاور	تحليل مقبول لكنه سطحي أو جزئي	تحليل ضعيف أو غير مترابط	غياب التحليل الأخلاقي أو تجاهله
اتخاذ القرار	اختيار البديل الأنسب مدعومًا بتبرير أخلاقي ومنطقي يتماشى مع القيم والمصالح المشروعة	قرار واضح ومتسق ومبرر	قرار جيد مع بعض الثغرات	قرار مقبول لكن التبرير محدود	قرار ضعيف أو غير مدعوم	قرار غير مبرر أو غير أخلاقي
تقييم النتائج	تقييم نتائج القرار، واستخلاص الدروس، وربط ذلك بتعزيز السياسات أو الإجراءات المستقبلية	مراجعة ناقدة وشاملة ودروس واضحة	مراجعة جيدة وتوصيات مناسبة	مراجعة محدودة أو عامة	مراجعة شكلية أو غير واضحة	لا توجد مراجعة أو استخلاص للدروس

جدول 2 مصفوفة/سلم التقدير (Rubric)

حالة عملية (3) شركة الفخامة للمقاولات

الممارسة	القطاع	التخصص	التصنيف
التستر التجاري	المقاولات	الإدارة التنفيذية	التستر التجاري

الممارسة

شركة الفخامة للمقاولات هي منشأة صغيرة مرخصة تعمل في مجال البناء والصيانة، أنشأها رجل في أواخر الثلاثينات من عمره قبل سبع سنوات، برأس مال قدره 300,000 ريال، استثمرها في شراء معدات أساسية وتوظيف عدد محدود من العمالة الفنية. كانت الشركة قادرة خلال السنوات الأولى على تغطية نفقاتها وتحقيق أرباح بسيطة، لكنها بدأت مؤخرًا تواجه صعوبات كبيرة، خصوصًا مع تزايد المنافسة ودخول عدد من المقاولين غير النظاميين إلى السوق. في العام الأخير، بدأت الشركة تسجل خسائر شهرية تقارب 9,000 ريال نتيجة لتراجع عدد المشاريع، وارتفاع تكاليف التشغيل، وعدم قدرة المالك على رفع الأسعار بسبب حساسية السوق. أصبح غير قادر على تغطية أجور العمال أو تجديد رخص المعدات، وأدرك أن استمرار الوضع سيؤدي به إلى الإفلاس الكامل خلال بضعة أشهر. وفي ظل هذه الظروف، عرض عليه اثنان من كبار العمالة الأجنبية لديه – واللذان يملكان خبرة واسعة في السوق المحلي – صفقة تنقذه من الانهيار: دعنا نتولى إدارة المشروع بالكامل، ونعمل تحت اسمك وسجلك التجاري. نلتزم بدفع 10,000 ريال شهريًا لك كدخل ثابت، ونتكفل بجميع التكاليف والعمليات. لن تُسأل عن شيء، ولن تتحمل أي عبء إداري أو مالي".

مبررات تبني الممارسة

المالك شعر بالتردد، فهو يعرف أن هذا الشكل من الترتيب يُعد تسترًا تجاريًا مخالفًا للقانون، لكنه في المقابل:

- رأى أن هذا المبلغ سيمنحه متنفسًا ويساعده في إعالة أسرته.

- خشي من الحرج الاجتماعي أمام أهله وأقاربه إذا أقفل المؤسسة، خاصة أنه طالما افتخر بها.
- شعر بالخوف من نظرة المجتمع إذا فشل كمقاول، وتحوّل اسمه من صاحب عمل إلى عاطل عن العمل.
- برر داخليًا أنه "لن يضر أحدًا، بل سيساعد العملاء في الحصول على خدمة مناسبة من حيث السعر."

من جهة أخرى، هناك مخاوف حقيقية:

- العمالة ستقدم خدمات بأسعار منخفضة جدًا، مما يضرب فرص المنشآت النظامية الصغيرة الأخرى.
- السوق سيتعوّد على الأسعار المتدنية، مما يضر بجودة العمل على المدى الطويل.
- العمالة كانت تُظهر التراخي في أداء عملها عندما تعمل بالأجر اليومي، لكنها تُظهر نشاطًا كبيرًا عندما تدير المشاريع بنفسها.
- لا ضمانات على جودة العمل، وقد يتضرر اسم المالك في السوق، أو يُحاسب قانونيًا إن حدث خلل.

أسئلة للنقاش

1) استخدم نموذج الخطوات السبع لحل المشكلات لتحليل الحالة، مستفيدًا من كافة المعلومات المتوفرة، ومحاولًا التوصل إلى قرار مدروس يراعي الجوانب الأخلاقية والقانونية والاجتماعية والعملية.
2) هل توجد ملامح واضحة لتعارض المصالح؟ كيف يمكن أن يتعارض هدف المالك الشخصي في تحقيق دخل ثابت مع
مسؤوليته تجاه القانون والمنافسين النظاميين؟
3) ما أثر هذا القرار على المنافسة في السوق؟ هل يعتبر قبول التستر دعمًا لمنافسة غير عادلة؟ ما تأثير الأسعار المنخفضة على المنشآت الصغيرة الأخرى الملتزمة بالقانون؟
4) ما مسؤولية المالك تجاه العملاء؟ من يتحمل المسؤولية إذا انهار بناء أو ظهرت عيوب خطيرة في مشروع تولته هذه العمالة تحت اسمه؟

تحليل الحالة رقم (3) باستخدام نموذج الخطوات السبع لحل المشكلات

(1) تحديد المشكلة التي تتطلب قرارًا

يواجه مالك شركة الفخامة للمقاولات أزمة مالية حادة، حيث تسجل الشركة خسائر شهرية تقدر بنحو 9,000 ريال، ولم يعد قادرًا على تغطية أجور العمال أو تجديد رخص المعدات، مع احتمال إفلاس كامل في غضون أشهر. في ظل هذه الأزمة، عُرض عليه تسهيل إدارة المشاريع عبر عمالة أجنبية تتولى العمل باسمه مقابل مبلغ ثابت شهري، وهو أمر يطرح تعارضًا أخلاقيًا وقانونيًا كبيرًا.

(2) جمع المعلومات ذات الصلة

تم الاطلاع على أن التستر التجاري ممنوع قانونيًا ويعاقب عليه، وأن العمالة الأجنبية قد تستغل اسمه لتحقيق أرباح قد تؤدي إلى تدهور جودة العمل. كما تأكد أن السوق يعاني من منافسة غير نظامية أدت لانخفاض الأسعار وتأثير سلبي على الشركات النظامية.
إضافة إلى ذلك، يخشى المالك من تأثير رفض العرض على وضعه الاجتماعي، خصوصًا في حال إغلاق الشركة، في حين أن العرض لا يتضمن ضمانات مكتوبة.

(3) تحديد الأطراف المعنية

يتأثر بالقرار مالك الشركة الذي يسعى للحفاظ على دخله وسمعته، وأسرته التي تعتمد عليه، والعمالة الأجنبية المستفيدة، والعملاء الذين قد يتعرضون لخدمات أقل جودة، والمنافسون النظاميون الذين ستتأثر فرصهم، إضافة إلى الجهات الحكومية التي تسعى لضبط السوق وتنفيذ القوانين.

(4) تحديد الخيارات الممكنة

تشمل الخيارات الموافقة على التستر التجاري، إغلاق الشركة، إعادة هيكلة المصاريف، توظيف العمالة رسميًا، البحث عن شريك قانوني، تغيير نموذج العمل، طلب دعم مالي حكومي، أو تصفية الأصول لتقليل الخسائر.

(5) تقييم الخياراتد

يُعد خيار التستر التجاري غير مريح أخلاقيًا، مخالفًا للقانون، ويضر بالمنافسين والعملاء وسمعة المالك، ويتحمل تكلفة أخلاقية كبيرة. أما إغلاق الشركة فصحيح قانونيًا لكنه يحمل أثرًا اجتماعيًا سلبيًا. الخيارات الأخرى مثل إعادة الهيكلة والتوظيف الرسمي والشراكة المالية والتغيير في النشاط والتمويل الحكومي، كلها تتوافق مع الضمير والقانون وتقلل التكلفة الأخلاقية.

(6) اتخاذ القرار

ينبغي رفض التستر التجاري واللجوء إلى مزيج من الحلول القانونية مثل تقليص التكاليف، توظيف العمالة رسميًا، البحث عن شريك قانوني، تعديل نموذج العمل، طلب الدعم المالي، والتصفية المدروسة إن اقتضى الأمر، مما يوازن بين الالتزام القانوني والأخلاقي والواقع العملي.

(7) مراجعة وتقييم النتائج

يُتابع تأثير القرار على تقليل الخسائر واستمرارية الشركة، وسمعة المالك، وتحسين إنتاجية العمالة بعد التوظيف الرسمي، والاستفادة من الدعم المالي، مع استخلاص الدروس لتجنب أزمات مستقبلية وضمان التزام أفضل بالقيم الأخلاقية والقانونية في المستقبل.

الفصل السابع: حالات عملية في أخلاقيات الأعمال

يحوي هذا الفصل سلسلة من الحالات العملية ضمن الجهود التي تبذلها جمعية أخلاقيات الأعمال الرامية إلى تعزيز أخلاقيات الأعمال، وقد جاء إعدادها كمبادرة نوعية تهدف إلى تقديم محتوى تدريبي يعكس التحديات الحقيقية التي تواجهها المنشآت الصغيرة والمتوسطة. ولأن ترسيخ السلوك الأخلاقي يتطلب أكثر من مجرد مبادئ نظرية، فقد رُوعي في إعداد هذه الحالات أن تنطلق من وقائع واقعية، تُعرض بأسلوب تحليلي وتربوي يثير التفكير ويوجه النقاش. ولتحقيق هذا الهدف، تم اتباع منهجية متعددة المراحل تجمع بين أسس البحث العلمي والخبرة الميدانية، وتستند إلى مشاركة فاعلة من الممارسين في القطاعات المختلفة. يوضح القسم التالي الخطوات المنهجية المعتمدة في إعداد هذه الحالات، بدءًا من بناء الإطار المفاهيمي، مرورًا بجمع المعطيات وتحليلها، وانتهاءً بصياغة محتوى الحالات وتحسينه بما يحقق الأهداف التعليمية المرجوة.

المنهجية المتبعة في إعداد الحالات العملية

تم إعداد الحالات العملية ضمن مشروع يستهدف تعزيز أخلاقيات الأعمال لدى الطلبة والباحثين عن العمل، من خلال تقديم مواقف واقعية تحاكي التحديات الأخلاقية التي تواجهها المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وقد تم اعتماد منهجية نوعية متعددة المراحل، تم فيها الدمج بين الأدبيات العلمية والمصادر الميدانية، كما يلي:

مراجعة الأدبيات وبناء الإطار المفاهيمي

بدأت العملية بمراجعة الأدبيات العلمية المتخصصة في أخلاقيات الأعمال، بهدف تحديد المفاهيم والممارسات والنماذج المرتبطة بصنع القرار الأخلاقي في بيئات العمل. وقد ساهمت هذه المرحلة في تحديد محاور التحليل ومنهجية تصنيف الممارسات الأخلاقية وغير الأخلاقية.

تطوير أداة جمع المعلومات

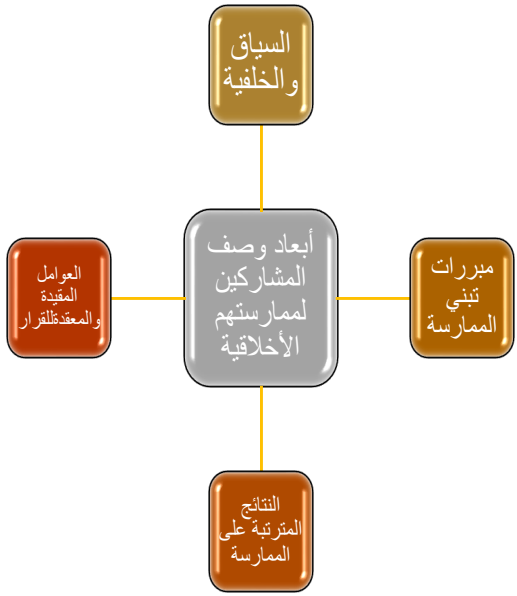
استُخدمت أداة استقصائية صممتها جمعية "ثقة لأخلاقيات الأعمال"، وهي أداة نوعية موجّهة لممثلي القطاعات المختلفة، تهدف إلى جمع ممارسات واقعية تصنف إلى ثلاث فئات:

1. ممارسات غير أخلاقية.
2. ممارسات ذات معضلة / شبهة أخلاقية.
3. ممارسات أخلاقية ملهمة.

وقد طُلب من المشاركين وصف كل ممارسة وفقًا لعدة أبعاد، هي:

- السياق والخلفية (نوع القطاع والأطراف المعنية).
- مبررات تبني الممارسة (كالمنافسة وضغوط السوق).
- النتائج المترتبة على الممارسة (مالية وتنظيمية واجتماعية.
- العوامل المقيدة والمعقدة للقرار (كالأنظمة والجداول الزمنية والإمكانات المالية).

ويبين الرسم التوضيحي رقم 18 أبعاد وصف المشاركين لممارستهم الأخلاقية.



رسم توضيحي 17 أبعاد وصف المشاركين لممارستهم الأخلاقية

شجعت الأداة المشاركين على المشاركة إما كتابيًا أو شفويًا عبر قنوات التواصل (مثل واتساب)، مع ضمان السرية الكاملة في الحالات غير الأخلاقية، وإتاحة خيار الكشف عن الأسماء في القصص الإيجابية بعد الحصول على موافقة المعنيين.

إجراء مقابلات مجموعات التركيز

تم تنفيذ مقابلات نوعية مع مجموعات تركيز ضمت ممثلين من لجان قطاعية في إحدى الغرف التجارية، ومهنيين من مجالات متعددة مثل الهندسة والطب. هدفت هذه اللقاءات إلى استكشاف الممارسات الأخلاقية ذات الأولوية، وتحديد أنماط الممارسات وتنوعها حسب القطاع. تم إجراء مقابلات التركيز بعد فترة من ارسال أداة القياس للمستهدفين لتمكينهم من التعرف على أنواع الممارسات حسب الأدبيات ذات العلاقة، ولمنحهم وقتاً كافياً للتفكير.

صياغة الحالات وتحسينها باستخدام الذكاء الاصطناعي

بُنيت الحالات العملية استنادًا إلى المعطيات التي جُمعت، مع دعمها بأسلوب سردي تربوي وتوليف لغوي مستند إلى تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي مثل ChatGPT، كما تم الحفاظ على الواقعية في محتوى الممارسة والسياق المهني، في حين تم تعديل أو إخفاء أسماء المنشآت وبعض التفاصيل حمايةً للخصوصية.

الحالات العملية

تُقدَّم هذه السلسلة من الحالات العملية ضمن الجهود الرامية إلى تعزيز أخلاقيات الأعمال، وهي مصممة لتكون مادة للتفكر والنقاش وتبادل الخبرات بين المتدربين والمهتمين. تهدف هذه الحالات إلى تسليط الضوء على ممارسات فعلية في بيئة العمل، وتعكس ممارسات فردية ومحدودة وفي سياقات محددة لا يمكن تعميمها على جميع المنشآت. كما لا يُقصد بها تقديم توصية مهنية ملزمة أو أن تكون مرجعًا قانونيًا يُحتج به، وإنما هي أداة تعليمية وتوعوية تهدف إلى تعميق الفهم وتعزيز الممارسة السليمة لأخلاقيات الأعمال. كما تُدرج هذه الحالات في إطار أكاديمي بحت يتيح للطلاب والباحثين والممارسين دراسة الظواهر العملية وتحليلها واستخلاص الدروس المستفادة لتعزيز الفهم النظري والتطبيقي. وعليه، لا تتحمل الجمعية أي تبعات مترتبة على استخدامها خارج إطارها التوعوي والأكاديمي.

حالة عملية رقم (4) مدرسة الريادة الأهلية

الممارسة	عدم منح مكافآت للمعلمين والمعلمات أثناء الإجازة الصيفية	
القطاع	التعليم	قطاع التعليم: هو القطاع الذي يختص بتوفير الخدمات التعليمية للطلاب في مختلف المستويات التعليمية، بدءًا من التعليم الأساسي وصولاً إلى التعليم العالي والتكنولوجي. ويشمل هذا القطاع المدارس الحكومية والخاصة، والجامعات، والمعاهد التقنية، والمراكز التعليمية الخاصة بتعلم اللغات والمهارات الخاصة
التخصص	الإدارة التنفيذية - وإدارة الموارد البشرية	
التصنيف	عدم التعامل مع الموظفين بعدالة	العدالة: هي مفهوم يشير إلى الإنصاف والمساواة في التعامل مع الأفراد، وتطبيق القوانين بشكل عادل ومنصف على الجميع، مع مراعاة الحقوق والواجبات

تدير مدارس "الريادة الأهلية" مجموعة من المدارس للطلاب والطالبات في مراحل التعليم المختلفة، من الروضة إلى المرحلة الثانوية. تعتمد المدارس على نظام العقود المؤقتة في توظيف المعلمين والمعلمات، وتعتبر أن التدريس الفعلي أثناء العام الدراسي هو جزء من التدريب العملي الذي يُطور مهارات المعلمين ويرفع من كفاءتهم. تتبنى مدارس "الريادة الأهلية" سياسة قائمة على عدم صرف المكافآت الصيفية للمعلمين والمعلمات، مبررة ذلك بما يلي:

- أن التدريس طوال العام الدراسي يُعد تدريباً عملياً يساهم في تطوير مهارات المعلمين، ويُعتبر بديلاً عن المكافآت الإضافية.
- الرغبة في تقليل التكاليف التشغيلية لتحسين القدرة التنافسية في سوق التعليم الأهلي.

- وجود عدد كبير من الباحثين عن وظائف تدريسية، مما يُمكن المدرسة من استبدال المعترضين على هذه السياسة بسهولة.

وقد كان للمعلمين والمعلمات ردود فعل تمثلت في التالي:

- عبّر العديد من المعلمين والمعلمات عن استيائهم من هذه السياسة، معتبرين أنها تؤدي إلى استغلال جهودهم دون تقديم تعويضات عادلة.
- أشاروا إلى أنهم ينفقون من أموالهم الخاصة على الوسائل التعليمية التي تساعدهم في تحسين جودة التدريس، مما زاد من شعورهم بعدم التقدير.
- أكدوا أن التدريب العملي الذي يحصلون عليه أثناء التدريس لا يُعوض غياب المكافآت الصيفية، خاصة أنهم يعتمدون عليها كمصدر دخل خلال فترة الإجازة.

أسئلة للنقاش

1. كيف يمكن للمدرسة تحقيق العدالة في سياساتها المتعلقة بالمكافآت والتعويضات؟
2. ما تأثير غياب الشفافية على علاقة الثقة بين إدارة المدرسة والمعلمين؟
3. كيف يمكن تعزيز احترام حقوق المعلمين وتقدير جهودهم ضمن سياسات المدرسة؟
4. ما المسؤوليات التي يجب أن تتحملها المدرسة لضمان رفاه المعلمين دون الإضرار بتنافسيتها؟
5. ما الخطوات التي يمكن أن تُظهر تقدير الإدارة للمعلمين والمعلمات بما يتجاوز التعويضات المالية؟

حالة عملية رقم (5) مدرسة الأفق الأهلية

الممارسة	التأخر في إخطار المعلمين بعدم تجديد التعاقد	
القطاع	التعليم	قطاع التعليم: هو القطاع الذي يختص بتوفير الخدمات التعليمية للطلاب في مختلف المستويات التعليمية، بدءًا من التعليم الأساسي وصولاً إلى التعليم العالي والتكنولوجي. ويشمل هذا القطاع المدارس الحكومية والخاصة، والجامعات، والمعاهد التقنية، والمراكز التعليمية الخاصة بتعلم اللغات والمهارات الخاصة
التخصص	إدارة الموارد البشرية	
التصنيف	عدم التعامل مع الموظفين بعدالة وعدم الشفافية	العدالة: هي مفهوم يشير إلى الإنصاف والمساواة في التعامل مع الأفراد، وتطبيق القوانين بشكل عادل ومنصف على الجميع، مع مراعاة الحقوق والواجبات. الشفافية: الشفافية في بيئة الأعمال تعني الانفتاح والصراحة في مشاركة المعلومات المتعلقة برسالة الشركة وقيمها وعملياتها وأدائها مع جميع أصحاب المصلحة .

تدير مدرسة "الأفق الأهلية" عدداً من الفصول الدراسية للبنين والبنات في مختلف المراحل التعليمية، معتمدة على نظام العقود السنوية المؤقتة لتوظيف المعلمين والمعلمات، حيث يتم تقييم أدائهم مع نهاية كل عام دراسي لتحديد ما إذا كان سيتم تجديد التعاقد معهم. تعتمد إدارة مدرسة "الأفق الأهلية" سياسة تقوم على تأخير إبلاغ المعلمين والمعلمات الذين لن يتم تجديد عقودهم إلا في وقت متأخر من العام الدراسي، مبررة ذلك بما يلي:

- تجنب تراجع إنتاجية المعلم أو ممارسته لعدم الانضباط في أداء مهامه.
- الحفاظ على استقرار البيئة التعليمية حتى نهاية العام الدراسي.
- تقليل المخاطر المرتبطة بتأثير هذا الإخطار على الطلاب وأدائهم الأكاديمي.

وقد كان لهذه السياسة تأثير على المعلمين والمعلمات، حيث يشعر المعلمون الذين لن يتم تجديد عقودهم بعدم التقدير، كون إخطارهم يتم متأخراً، مما يقلل من فرصهم في العثور على وظائف جديدة قبل بداية العام الدراسي التالي. كما أنهم يعانون من ضغط نفسي ومالي بسبب قصر الفترة الزمنية المتاحة للتخطيط لنفقاتهم المستقبلية أو بدء إجراءات التعاقد مع جهات أخرى. ينتج عن هذه السياسة شعور بالإحباط بين المعلمين، وقد يؤدي ذلك إلى تأثير سلبي على سمعة المدرسة في أوساط العاملين في قطاع التعليم.

المبادئ الأخلاقية المرتبطة بالحالة

- **العدالة:** ضرورة توفير وقت كافٍ للمعلمين للتعامل مع قرارات عدم التجديد، مما يتيح لهم فرصاً عادلة للبحث عن وظائف أخرى. وتحقيق التوازن بين مصلحة المدرسة والمعلمين دون الإضرار بأي طرف.
- **الشفافية:** الالتزام بإبلاغ المعلمين بقرار عدم التجديد في وقت مناسب وبأسلوب واضح. تبني ممارسات شفافة تضمن بناء علاقة قائمة على الثقة بين الإدارة والمعلمين.
- **الاحترام والمسئولية:** احترام حقوق المعلمين كأفراد يعتمدون على وظائفهم كمصدر دخل واستقرار، وتقديرهم طوال فترة عملهم، حتى وإن تقرر عدم تجديد عقودهم، ومراعاة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن قرارات عدم التجديد المتأخر.

أسئلة للنقاش

1. كيف يمكن للمدرسة تحقيق التوازن بين مصلحتها في ضمان انضباط المعلمين ومصلحة المعلمين في الإخطار المبكر؟
2. ما مدى تأثير هذه السياسة على سمعة المدرسة واستقطاب الكفاءات التعليمية مستقبلاً؟
3. كيف يمكن للإدارة تحسين عملية إخطار المعلمين بما يضمن تحقيق الشفافية والعدالة؟
4. ما التدابير التي يمكن للمدرسة اتخاذها لتقليل الآثار السلبية على المعلمين الذين لن يتم تجديد عقودهم؟

حالة عملية رقم (6) ورشة المحترف وورشة الميكانيكي الأول

الممارسة	استقطاب أحد العمالة المتميزة من المنافس	
القطاع	صيانة السيارات	
التخصص	الادارة التنفيذية والعمليات	
التصنيف	المنافسة غير العادلة على الموارد البشرية	المنافسة العادلة: تعني توفير بيئة عمل متساوية للجميع، حيث يحصل جميع المشاركين على فرص وموارد متساوية للتنافس على قدم المساواة، دون أي مزايا غير عادلة لأي طرف .هذا يعني أن المنافسة يجب أن تقوم على القدرات والجهود الفردية لكل مشارك، وليس على عوامل خارجية أو امتيازات غير مستحقة

افتتحت ورشة "الميكانيكي الأول" حديثًا في إحدى المناطق الحيوية، وكان صاحب الورشة يراهن على جذب العملاء من خلال تقديم خدمات صيانة سيارات عالية الجودة. في البداية، لاقت الورشة إقبالًا من العملاء، ولكن مع مرور الوقت، بدأ الإقبال يقل بشكل ملحوظ، وعاد العديد من العملاء إلى ورش أخرى بسبب تراجع مستوى الخدمة. تكمن المشكلة في أن الورشة اعتمدت بشكل أساسي على عمالة ميكانيكية أقل كفاءة من المطلوب، مما أثر سلبًا على جودة الإصلاحات والخدمات المقدمة. على الرغم من أن الورشة كانت تقدم أسعارًا منافسة، إلا أن ضعف العمالة جعل العملاء يتوجهون إلى ورش أخرى، مما أدى إلى تراجع المبيعات والأرباح. وفي محاولة لتحسين الوضع، قرر صاحب الورشة التفكير في حلول عاجلة لمواجهة هذا التراجع. فكر في استقطاب الميكانيكي المتميز الذي يعمل في ورشة "المحترف" المنافسة، التي كانت تتمتع بسمعة قوية في السوق بفضل جودة العمالة التي لديها.

قررت ورشة "الميكانيكي الأول" تقديم عرض مغري للميكانيكي المتميز في ورشة "المحترف"، مع وعد براتب أعلى وظروف عمل أفضل تشمل حوافز وأمورًا أخرى لجذب انتباهه. كان الهدف من هذا العرض

هو تحسين مستوى الخدمة واستعادة ثقة العملاء. وافق الميكانيكي المتميز على العرض، تاركًا ورشة "المحترف" لينضم إلى فريق "الميكانيكي الأول."

ردود الفعل

- ورشة "المحترف": شعرت ورشة "المحترف" بخيبة أمل بسبب خسارة أحد أفضل موظفيها، لكنها لم تكن راضية عن الطريقة التي تم بها استقطاب العامل. اعتبرت أن هذا يعد استغلالًا للمنافسة غير الشريفة، إذ كانت تعلم أن الورشة الجديدة تعاني من ضعف العمالة والقدرة على جذب العملاء. وقد تأثرت سمعة الورشة بشكل طفيف بسبب فقدان الميكانيكي، لكن صاحب الورشة قرر تحسين نظام التدريب وتقديم حوافز للعاملين الآخرين للبقاء.
- ورشة "الميكانيكي الأول": رحب صاحب ورشة "الميكانيكي الأول" بانضمام الميكانيكي المتميز، حيث اعتبر أنه كان الحل الأنسب لتحسين جودة الخدمة واستعادة العملاء الذين فقدوا الثقة في الورشة. وكان يعلم أن تحسين جودة الخدمة بوجود هذا العامل المتميز قد يساعد في جذب المزيد من العملاء الذين غادروا بسبب ضعف العمل في الورشة.
- الميكانيكي المتميز: شعر بالراحة مع العرض المغري الذي قُدم له، وأعتقد أنه سيكون قادرًا على تحقيق تطور مهني أفضل. وكانت لديه بعض المخاوف بشأن التأثير على علاقاته مع زملائه في ورشة "المحترف"، ولكنه كان يدرك أن هذا العرض يمثل فرصة له لتحسين وضعه المالي.

أسئلة للنقاش

1. هل تُعتبر ممارسات الاستقطاب من ورشة جديدة لعمالة متميزة من ورشة منافسة غير أخلاقية؟
2. كيف يمكن لورشة "المحترف" تحسين جودة تدريب العمالة لتقليل فرص فقدانهم لصالح الورش الأخرى؟
3. كيف يمكن تحسين ظروف العمل في ورشة "الميكانيكي الأول" لتلبية احتياجات السوق واستعادة العملاء؟
4. ما هي المسؤولية التي تتحملها ورشة "المحترف" في الحفاظ على علاقات مهنية جيدة مع ورش أخرى في السوق؟
5. كيف يمكن تعزيز التنافس الشريف بين الورش مع الحفاظ على سمعة الجميع في السوق؟

حالة عملية رقم (7) بنك الابتكار الافتراضي

الممارسة	التوظيف غير العادل بسبب الحاجة للموارد	
القطاع	البنوك	القطاع المصرفي هو مجموعة المؤسسات المالية التي تقدّم خدمات مالية للأفراد والشركات، وتشمل هذه الخدمات الودائع، والقروض، والتحويلات المالية، والتأمين المصرفي، والخدمات المصرفية الإلكترونية.
التخصص	الادارة التنفيذية وإدارة الموارد البشرية	
التصنيف	تضارب المصالح وذلك عندما تتداخل المصالح الشخصية أو الالتزامات الفردية مع القدرة على اتخاذ قرارات عادلة وغير متحيزة في الواجبات المهنية	تضارب المصالح هو حالة يكون فيها للشخص أو الكيان مصلحة شخصية أو مالية أو غيرها تؤثر أو يُحتمل أن تؤثر على حكمه أو قراراته أو تصرفاته في سياق مهني أو عام مما يعرض النزاهة والحيادية للخطر.

أُفتتح "بنك الابتكار الافتراضي" حديثًا ليقدم خدمات مصرفية رقمية بالكامل، ويسعى البنك إلى التميز في السوق من خلال تقديم خدمات مبتكرة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة. وفي إطار تشكيل فريقه الإداري، أعلن البنك عن حاجته إلى شغل عدد من المناصب العليا، وتلقى العديد من الطلبات. بعد عملية فرز دقيقة ومقابلات شخصية، تم اختيار ثلاثة مرشحين يُعدّون الأفضل بناءً على مؤهلاتهم وخبراتهم.

كان من بين المتقدمين مرشح قريب من أحد كبار العملاء الذي لديه رصيد كبير في البنك. تواصل هذا العميل مع المدير التنفيذي للبنك، مطالبًا بتوظيف قريبه في المنصب. وأوضح العميل أنه إذا لم تتم الاستجابة لطلبه، فسيسحب أمواله من البنك، مما يضيع فرصة الاستفادة من الرصيد لتحقيق ايراد للبنك.

واجه المدير التنفيذي معضلة أخلاقية:

1. إذا وافق على توظيف القريب:

. سيضمن الاحتفاظ بالعميل وأمواله، مما يعزز ايراد البنك المالي على المدى القصير.

. لكنه سيضطر إلى حرمان أحد المرشحين الأكثر تأهيلًا من الوظيفة، مما قد يؤثر على أداء البنك وجودة خدماته.

. قد يؤثر القرار على معنويات الفريق ويثير الشكوك حول معايير التوظيف.

2. إذا رفض طلب العميل:

. سيخاطر بفقدان العميل الكبير وسحب أرصدته، مما قد يضر بالبنك ماليًا.

. ولكنه سيحافظ على نزاهة عملية التوظيف ومصداقية البنك.

أسئلة للنقاش

1. هل يُعد قبول طلب العميل الكبير قرارًا حكيمًا في هذه المرحلة المبكرة من عمر البنك؟
2. كيف يمكن للمدير الموازنة بين مصلحة البنك على المدى القصير والحفاظ على المبادئ الأخلاقية؟
3. ما هي الطرق التي يمكن للبنك من خلالها تعويض خسارة العميل الكبير إذا رفض طلبه؟
4. كيف يمكن تعزيز سياسات البنك لضمان أن تكون قرارات التوظيف شفافة وغير خاضعة لضغوط خارجية؟
5. كيف يمكن للبنك بناء علاقات قوية مع العملاء دون التنازل عن القيم الأساسية في العمل؟

حالة عملية رقم (8) كوفي ريفليكشن

الممارسة	منح مجموعة من العملاء مبالغ مالية لزيارة الكوفي شوب لإيهام العملاء أن المحل ناجح ومكتظ بالزبائن	
القطاع	الضيافة	قطاع الضيافة هو قطاع واسع يشمل الأنشطة الاقتصادية المتعلقة بتقديم الخدمات للضيوف والمسافرين، سواء كان ذلك بغرض الترفيه أو الإقامة أو تناول الطعام .يضم مجموعة متنوعة من المجالات كالفنادق والمطاعم ووكالات السفر وشركات تنظيم الفعاليات والترفيه
التخصص	التسويق	
التصنيف	الادعاءات المضللة: كالترويج للمنتجات أو الخدمات بادعاءات كاذبة أو مبالغ فيها لخداع العملاء	خداع العملاء يعني قيام شركة أو فرد بتقديم معلومات كاذبة أو مضللة للعملاء بهدف التأثير على قراراتهم الشرائية أو الاستفادة منهم بشكل غير عادل .يشمل ذلك التضليل بشأن جودة المنتج، أو السعر، أو الخصائص، أو أي معلومات أخرى ذات صلة.

أفتتح "كوفي ريفليكشن"، وهو مقهى جديد في حي راقٍ، استثمارًا كبيرًا تجاوز 700 ألف ريال. تم التركيز على تصميم ديكور مميز، تقديم قهوة فاخرة وحلويات مميزة، بالإضافة إلى جلسات عصرية تهدف لجذب العملاء الباحثين عن تجربة راقية. قدم المقهى عند الافتتاح عروضًا ترويجية بخصم 50% خلال الأسبوع الأول، وجذبت الحملة الإعلانية عددًا كبيرًا من العملاء في البداية. لكن بعد انتهاء العرض، لاحظ المالك انخفاضًا كبيرًا في الإقبال. أصبح يشعر بالقلق من عدم القدرة على تغطية التكاليف المتغيرة، مثل الرواتب والتشغيل، مع بقاء التكاليف الثابتة كعبء ثقيل.

اقترح أحد أصدقاء المالك الذي يدير مقهى مشابه طريقة غير تقليدية لتحفيز الإقبال. اقترح دعوة مجموعة من السيدات للتواجد في المقهى خلال ساعات الذروة، مع دفع مبلغ مالي لكل واحدة منهن. كانت الفكرة أن يعطي وجودهن انطباعًا للزوار الجدد بأن المقهى مزدهر وذو شعبية، مما سيشجع العملاء الجدد (خاصة الشباب) على الحضور.

وبالفعل، نفذ المالك الفكرة ولاحظ زيادة في الإقبال، حيث بدأ الشباب بالحضور للاطلاع على المقهى والتجربة مما أدى إلى تحسين الإقبال. رغم نجاح الفكرة على المدى القصير، يشعر المالك بالقلق من:

- انقطاع العملاء الجدد: يخشى أن يعود الإقبال للانخفاض بمجرد توقف السيدات عن الحضور بعد إنهاء الدفع لهن، ويتساءل عما إذا كانت هذه الزيادة في الإقبال مبنية على أسس ثابتة أم مجرد تأثير مؤقت.
- الأثر الأخلاقي: يشعر المالك بالتردد حيال الاستمرار في تطبيق هذه الفكرة، حيث يعتبرها نوعًا من التضليل للعملاء الجدد، ولديه قلق بشأن سمعة المقهى إذا انكشف الأسلوب الذي استخدم لجذب العملاء.
- استدامة المشروع: يبحث عن طرق لزيادة الإقبال على المدى الطويل دون الحاجة إلى استراتيجيات مؤقتة أو محفوفة بالمخاطر/ كما يريد بناء قاعدة عملاء حقيقية ومستدامة تضمن استمرارية المشروع.

المبادئ الأخلاقية المرتبطة بالحالة

- النزاهة والشفافية: يجب أن تكون استراتيجيات التسويق مبنية على قيم المصداقية والشفافية، دون اللجوء إلى أساليب تضليلية. وتعزيز ثقة العملاء من خلال جودة المنتج والخدمة، وليس من خلال التأثيرات السطحية.
- الاستدامة: ضرورة التفكير في استراتيجيات تسويقية مستدامة لبناء قاعدة عملاء طويلة الأمد. والتركيز على تقديم قيمة حقيقية للعملاء تعكس جودة المقهى وتميزه.
- الإبداع: البحث عن طرق مبتكرة لجذب العملاء دون المساس بالقيم الأخلاقية. وتطوير العروض والخدمات لتعكس احتياجات السوق وتفضيلات العملاء.

أسئلة للنقاش

1. هل يُعتبر استخدام استراتيجيات جذب مؤقتة، مثل دفع مبالغ للسيدات للحضور، طريقة أخلاقية لجذب العملاء؟
2. ما هي الخطوات التي يمكن اتخاذها لضمان استدامة المشروع وجذب عملاء حقيقيين وتعزيز تجربة العملاء لجعلهم يعودون مرة أخرى؟
3. ما هي الطرق التسويقية البديلة التي يمكن استخدامها لتجنب الوقوع في ممارسات قد تؤثر على سمعة المقهى؟
4. ما المنظور الإسلامي لهذه الممارسة؟

حالة عملية رقم (9) شركة البنيان لصناعة الطابوق والخرسانة الجاهزة

الممارسة	رمي المخلفات الصناعية من بقايا الطابوق والخرسانة في جوانب الطرق العامة بالمدينة الصناعية	
القطاع	البناء والتشييد	تنتمي شركات الطابوق والخرسانة الجاهزة إلى قطاع البناء والتشييد .هذا القطاع يشمل جميع الأنشطة المتعلقة ببناء وتشييد المباني والبنية التحتية، بما في ذلك إنتاج مواد البناء مثل الطابوق والخرسانة الجاهزة .
التخصص	العمليات	
التصنيف	انتهاكات بيئية كتلويث الأرض دون تحمل المسؤولية عن التنظيف	الانتهاكات البيئية: هي الأفعال غير القانونية التي تلحق ضرراً بالبيئة، سواء كان ذلك من خلال تلوث الهواء أو الماء أو التربة، أو تدمير الموارد الطبيعية، أو استنزاف الموارد الطبيعية، أو الإضرار بالحياة الفطرية.

قامت إحدى الدول في إحد مناطقها مؤخراً بتأسيس مدينة صناعية تكون مقراً لشركات تصنيع الطابوق والخرسانة الجاهزة والمنتجات الأسمنتية، وألزمت الشركات العاملة في هذا المجال بالانتقال للمدينة. تعتبر هذه المبادرة مبادرة نوعية حيث ساهمت في الحفاظ على جودة الحياة في المدينة وقللت بواعث الغبار والتلوث الضوضائي وأزالت التشوهات البصرية. وفي المدينة الصناعية، تقوم شركة "البنيان"، وهي منشأة متوسطة الحجم تعمل في قطاع صناعة الطابوق والخرسانة الجاهزة، مثلها مثل العديد من الشركات العامة في المدينة بممارسات تضر بالبيئة. تتلخص هذه الممارسات في رمي المخلفات الصناعية من بقايا الطابوق والخرسانة في جوانب الطرق العامة بالمدينة الصناعية، مما أدي إلى تراكم

المخلفات وتشويه المظهر العام. كما تقوم بغسل شاحنات نقل الخرسانة، مما ترك بقايا خرسانية ومياه ملوثة تنتشر في المنطقة.

تأسست شركة "البنيان" قبل عشر سنوات، وتُعد واحدة من المنشآت الرئيسة في المنطقة، وتركز الشركة على تقليل النفقات التشغيلية لضمان التنافسية في السوق. تُدير الشركة أعمالها دون وجود سياسة واضحة بشأن المسؤولية البيئية والاجتماعية.

التأثيرات السلبية للممارسة

1. بيئيًا:
- تلوث التربة والمياه الجوفية بسبب بقايا الخرسانة والمياه الملوثة.
- انتشار الغبار الناتج عن المخلفات، مما يسبب أضرارًا بيئية وصحية.
- تآكل الطبقة الإسفلتية للطرق وانسداد مصارف المياه بالمخلفات.
- تأثير سلبي على جودة الحياة في المنطقة الصناعية.

2. على سمعة الشركة
- تعرّض سمعة الشركة للتشويه بسبب انتقادات السكان المحليين والجهات الرقابية.
- خطر فرض عقوبات مالية من الجهات المختصة.

أسئلة للنقاش

1. الأسباب والمبررات: ما الدوافع التي قد تجعل شركة "البنيان" تقوم بمثل هذه الممارسات؟ وهل يمكن تبرير هذه الممارسات من وجهة نظر الشركة؟

2. المسؤولية: من يتحمل المسؤولية الأكبر في هذه الحالة: الشركة أم الجهات الرقابية أم المجتمع؟ ولماذا؟ وكيف يمكن للشركات تحقيق التوازن بين تقليل النفقات والالتزام بالمعايير الأخلاقية؟

3. الحلول الممكنة: ما الحلول العملية التي يمكن تطبيقها لمعالجة هذه المشكلة؟ وكيف يمكن تشجيع الشركات على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية؟

4. العقوبات والتشريعات: هل تعتقد أن العقوبات المالية وحدها كافية لمنع مثل هذه الممارسات؟ وما دور القوانين والسياسات في تحسين سلوك الشركات الصناعية؟

حالة عملية رقم (10) شركة بيت السيراميك

الممارسة	بيع السيراميك وعدم الالتزام بموعد التسليم	
القطاع	البناء والتشييد	تنتمي تجارة السيراميك والمواد الصحية إلى قطاع البناء والتشييد .هذا القطاع يشمل جميع الأنشطة المتعلقة ببناء وتشييد المباني والبنية التحتية، بما في ذلك إنتاج مواد البناء مثل الطابوق والخرسانة الجاهزة .
التخصص	الإمداد والتسويق	
التصنيف	عدم الصدق، وذلك بتغيير الحقائق أو اختلاقها.والذي قد يرجع لتجنب أن تؤثر الحقيقة سلبًا على أرباح المنشأة	المصداقية في بيئة العمل تعني أن يكون الموظف أو المنظمة جديرة بالثقة والاعتماد عليها .تتجلى المصداقية في الالتزام بالوعود، والصدق والشفافية في التعامل، والأخلاقيات العالية في الأداء.

شركة "بيت السيراميك" هي منشأة متوسطة الحجم متخصصة في بيع السيراميك والمواد الصحية. وقد قام موظف المبيعات في الشركة ببيع كمية كبيرة من السيراميك لأحد العملاء، مع وعد صريح بأن الطلبية سيتم تسليمها خلال ثلاثة أيام من تاريخ الدفع. دفع العميل الذي كان مستعجلًا لإكمال مشروعه المبلغ كاملًا مقدّمًا بناءً على هذا التعهد. كان موظف المبيعات على علم، من خلال النظام الداخلي لإدارة المخزون، بأن الكمية المطلوبة غير متوفرة حاليًا في مخازن الشركة. كما كان يعلم أن توفير الكمية يتطلب وقتًا إضافيًا يصل إلى أسبوع بسبب شحن المنتج من المورد الرئيسي. بدلًا من توضيح هذا الأمر للعميل، اختار الموظف الالتزام بالوعد المبدئي، مع افتراض أن العميل، بعد دفع المبلغ مقدمًا سيكون على استعداد للانتظار إذا ما حدث أي تأخير. بعد ثلاثة أيام من الشراء اتصل البائع بالعميل معتذرا عن عدم إمكانية توصيل الطلبية حسب الموعد بسبب عدم توفرها في المخزون،

وأنه تم طلب كمية إضافية من الشركة الموردة وأنها ستصل بإذن الله بعد أسبوع إضافي. أبدى العميل امتعاضه في ضوء التأخر وأن الشركة ينبغي أن يكون لديها نظام اليكتروني بإدارة المخزون.

هذه الممارسة تفتقر إلى الشفافية التي يتوقعها العميل، فتقديم معلومات غير دقيقة بشأن توفر المنتج ووقت التسليم يُعتبر تضليلًا ضمنيًا، حتى لو كان الموظف يعتقد أن العميل لن يمانع الانتظار. النتيجة المحتملة لهذا التصرف هي إحباط العميل عند اكتشافه للتأخير، مما قد يؤدي إلى تراجع ثقته بالشركة، بل وربما نشر تقييم سلبي يؤثر على سمعة الشركة في السوق. من جهة أخرى، قد تكون الشركة بحاجة إلى مراجعة سياساتها وإجراءاتها الداخلية لضمان عدم تكرار مثل هذه الحالات. يتطلب ذلك تعزيز الشفافية في التعامل مع العملاء، وتقديم معلومات دقيقة عن المخزون، ووضع سياسات واضحة لموظفي المبيعات بشأن كيفية التعامل مع مثل هذه المواقف.

أسئلة للنقاش

1. هل يُمكن اعتبار هذا التصرف غير أخلاقي تمامًا، أم أنه يقع ضمن منطقة "شبه أخلاقية"؟
2. ما كان يجب على موظف المبيعات فعله عند علمه بعدم توفر المنتج؟
3. كيف يمكن للشركة تحسين سياساتها للتأكد من الشفافية في التعامل مع العملاء؟
4. ما العواقب قصيرة وطويلة المدى التي قد تنجم عن هذه الممارسة على سمعة الشركة؟

حالة عملية رقم (11) مطعم البيت الشعبي

الممارسة	عدم تخزين المواد الغذائية بشكل سليم	
القطاع	الضيافة	قطاع الضيافة هو قطاع واسع يشمل الأنشطة الاقتصادية المتعلقة بتقديم الخدمات للضيوف والمسافرين، سواء كان ذلك بغرض الترفيه أو الإقامة أو تناول الطعام .يضم القطاع مجموعة متنوعة من المجالات مثل الفنادق، المطاعم، وكالات السفر، وشركات تنظيم الفعاليات والترفيه
التخصص	الإمداد	
التصنيف	بيع المنتجات غير الآمنة	المنتجات غير الآمنة هي تلك التي تشكل خطرًا على صحة وسلامة المستهلكين .تشمل هذه المنتجات العديد من الأصناف مثل الأجهزة الكهربائية المقلدة، والمواد الغذائية المغشوشة أو المخزنة بطريقة غير صحيحة، والأدوية المزيفة، والأسلحة، والمتفجرات، بالإضافة إلى المنتجات التي تحتوي على مواد كيميائية خطرة .

مطعم "البيت الشعبي" هو مطعم متواضع متخصص في تقديم الأكلات الشعبية الشهيرة مثل الرز البخاري والمندي. يتمتع المطعم بقاعدة عملاء محلية جيدة بسبب جودة طعامه وأسعاره المعقولة. ومع ذلك، تواجه إدارة المطعم مشكلات في التعامل مع المواد الخام، مما يؤدي إلى ممارسات غير آمنة يمكن أن تؤثر على سلامة الغذاء وصحة العملاء. يعاني المطعم من نقص في مساحات التخزين المناسبة. فالثلاجات المتوفرة صغيرة الحجم وغير كافية لاستيعاب الكميات الكبيرة من اللحوم والخضروات المستخدمة يوميًا. بسبب هذه المشكلة، تُترك بعض المواد الغذائية كاللحوم خارج الثلاجة لفترات طويلة أو تُكدس بشكل عشوائي داخل الثلاجات دون مراعاة معايير التخزين السليمة.. كما تُخزن المواد الخام دون تغليف مناسب، مما يجعلها عرضة للتلوث بالأتربة أو الروائح الكريهة أو

انتقال البكتيريا بين الأطعمة المختلفة. أخيراً يتم تخزين المرطبات والمشروبات الغازية في مناطق قريبة من مصادر الحرارة مثل المطبخ أو تحت أشعة الشمس المباشرة، مما يؤدي إلى ارتفاع درجة حرارتها وإمكانية تلفها أو فقدانها للجودة المطلوبة.

التأثيرات السلبية

- يمكن أن تؤدي هذه الممارسات إلى تلف المواد الغذائية أو تلوثها، مما يزيد من احتمالية تعرض العملاء لحالات التسمم الغذائي.
- تكرار الشكاوى أو وقوع حالات مرضية بين العملاء تؤدي إلى تراجع الإقبال على المطعم وخسارة سمعته في السوق.
- قد يتعرض المطعم لغرامات أو إغلاق مؤقت إذا اكتشفت الجهات الرقابية هذه الممارسات.

الأسباب

- نقص الاستثمار في تجهيزات التخزين المناسبة، مثل الثلاجات ذات السعة الكبيرة.
- ضعف التدريب للعاملين على معايير السلامة الغذائية.
- قلة الوعي لدى الإدارة بأهمية التخزين الصحيح وتأثيره على صحة العملاء.

أسئلة للنقاش

1. الأخلاقيات والمسؤولية

- هل يُعتبر ما يقوم به مطعم "البيت الشعبي" تصرفًا غير أخلاقي أم نتيجة لظروف تشغيلية؟
- من يتحمل المسؤولية الأكبر عن هذه الممارسات، الإدارة أم العاملون؟

2. الممارسات المثلى

- ما الإجراءات التي يمكن أن يتخذها المطعم لتحسين معايير التخزين دون تحمل تكاليف باهظة؟
- كيف يمكن تدريب العاملين على تخزين المواد الغذائية بطريقة صحية؟

3. التأثيرات طويلة المدى

- كيف يمكن لهذه الممارسات أن تؤثر على سمعة المطعم وعلاقته بعملائه؟
- ما الخطوات التي يمكن اتخاذها لإصلاح الضرر إذا انتشر خبر عن عدم التزام المطعم بمعايير السلامة؟

حالة عملية رقم (12) شركة الأساس المتميز لتجارة مواد البناء والسباكة والكهرباء

الممارسة	البيع بالنقد لتجنب دفع ضريبة القيمة المضافة من قبل العملاء وبالتالي الحصول على المنتجات بسعر أقل	
القطاع	البناء والتشييد	تنتمي تجارة تجزئة مواد البناء والسباكة والكهرباء إلى قطاع البناء والتشييد .هذا القطاع يشمل جميع الأنشطة المتعلقة ببناء وتشييد المباني والبنية التحتية، بما في ذلك إنتاج مواد البناء مثل الطابوق والخرسانة الجاهزة .
التخصص	الإدارة التنفيذية والتسويق	
التصنيف	التهرب الضريبي	التهرب الضريبي هو نشاط غير قانوني يتجنب فيه شخص أو كيان ما دفع التزام ضريبي حقيقي متوجّب عليه عمداً وينجم عن ممارسته عقوبات كبيرة وتهم جنائية.

تعمل شركة "الأساس المتميز" لتجارة مواد البناء والسباكة والكهرباء في السوق منذ سنوات طويلة، وتحمل الشركة منتجات معروفة بجودتها وتنوع منتجاتها، بدءًا من مواد البناء الأساسية إلى مستلزمات الصيانة.، ويدير الشركة فريق من العمالة الأجنبية المحترفة التي تتمتع بخبرة طويلة في التعامل مع العملاء واحتياجاتهم المختلفة، وتمتلك قاعدة عملاء واسعة تشمل مقاولين وأفرادًا يقومون ببناء أو صيانة المنازل.

المشكلة

يقوم الباعة باتباع ممارسة تهدف إلى جذب المزيد من العملاء وزيادة المبيعات، حيث يقومون عندما يتعاملون مع عملاء يعرفونهم منذ فترة طويلة ويثقون بهم، بعرض المنتجات بأسعار لا تشمل ضريبة القيمة المضافة (تتراوح في الدول المختلفة بين 5% و15%)، على أن يقوم المشترون بالدفع نقدًا. لا

يتم إصدار فاتورة رسمية للعميل في هذه الحالات، ويقبل العملاء العرض كونه يخفض تكلفة مشترياتهم، خاصة في ظل ارتفاع أسعار مواد البناء. يستفيد المحل من هذه الممارسة لأنه يجذب العملاء الذين يبحثون عن خصومات، ويتجنب تحويل الضريبة إلى الجهات المختصة.

التداعيات

يستفيد العميل من انخفاض السعر لكنه يخسر الفاتورة، التي قد تكون مطلوبة في المستقبل لإثبات النفقات أو الضمان، كما يشارك ضمنيًا في مخالفة قانونية دون أن يدرك أحيانًا تبعات ذلك. بالنسبة للشركة فهي تخاطر بسمعتها ومصداقيتها إذا تم اكتشاف هذه الممارسات. كما تعرض نفسها لعقوبات قانونية كبيرة تشمل الغرامات المالية وربما إغلاق النشاط. كما أن هذه الممارسة تُضعف مناخ المنافسة العادلة مع المحلات التي تلتزم بتحصيل الضريبة.

أسئلة للنقاش

1. هل يعتبر تخفيض السعر مقابل عدم تحصيل الضريبة ممارسة أخلاقية، حتى إذا كانت تحقق مصلحة مشتركة بين الشركة والعميل؟
2. كيف يمكن للشركة الحفاظ على تنافسيتها في السوق دون اللجوء إلى ممارسات غير قانونية؟
3. ما هي الطرق التي يمكن من خلالها توعية العملاء بأهمية الالتزام بالضريبة وأثرها على المجتمع؟
4. كيف يمكن للجهات المختصة تشجيع الالتزام الضريبي ومنع مثل هذه التجاوزات في السوق؟
5. ما هي الخطوات التي يجب على صاحب المحل اتخاذها لضمان استمرارية أعماله مع الالتزام بالقانون؟

حالة عملية رقم (13) شركة البناء المثالي للمقاولات

الممارسة	التأخر في دفع الرواتب وعدم توفير السكن اللائق	
القطاع	البناء والتشييد	هذا القطاع يشمل جميع الأنشطة المتعلقة ببناء وتشييد المباني والبنية التحتية، بما في ذلك إنتاج مواد البناء مثل الطابوق والخرسانة الجاهزة .
التخصص	الإدارة التنفيذية والموارد البشرية	
التصنيف	انتهاك حقوق الموظفين، ومن ذلك عدم توفير بيئة عمل خالية من المخاطر الصحية والسلامة، وعدم تقديم الرواتب في مواعيدها	حقوق الموظفين هي مجموعة القواعد القانونية التي تحمي حقوق العمال وتضمن لهم ظروف عمل عادلة وآمنة .تشمل هذه الحقوق مجموعة واسعة من المزايا والضمانات، وتختلف من بلد لآخر ومن قطاع لآخر.

شركة "البناء المثالي" هي شركة مقاولات صغيرة الحجم تعمل في تنفيذ مشاريع بناء مختلفة مثل الفلل السكنية والبنايات التجارية، وتعتمد بشكل كبير على العمالة الأجنبية لتنفيذ مشاريعها. لدى الشركة حالياً عدة مشاريع قائمة، وتواجه ضغوطًا مالية نتيجة تأخر الدفعات المستحقة من بعض العملاء. قامت الشركة لتقليل التكاليف بتوفير سكن جماعي للعمالة في مبنى غير مجهز بشكل كافٍ لاحتياجاتهم الأساسية. بدأت الشركة بسبب نقص التدفقات النقدية تتأخر في دفع رواتب العمالة لفترات تتجاوز الشهرين، وقد أدى ذلك إلى معاناة العمال في تغطية احتياجاتهم الأساسية وتحويل الأموال لأسرهم. كما يعيش العمال في غرف يزيد العدد عن طاقتها الاستيعابية، والخدمات الأساسية كالتهوية والتكييف غير متوفرة. بشكل ملائم.

ردود أفعال العمال وقرارات الإدارة

بدأ العمال يطالبون بتحسين أوضاعهم وتسديد رواتبهم المتأخرة، والبعض منهم توقف عن العمل مؤقتًا احتجاجًا على الوضع، مما أدى إلى تأخر في تسليم المشاريع. تجاهلت الإدارة مطالب العمال، معتبرة أن تأمين الموارد اللازمة لتحسين الأوضاع قد يزيد من أزمتها المالية، وفضلت لاستمرار في الوضع الحالي على أمل تحسن التدفقات النقدية مستقبلاً.

التداعيات

1. على العمال: تدهور صحتهم النفسية والجسدية بسبب ضغوط العمل والبيئة السيئة، وضعف الإنتاجية مما أثر على جودة العمل وسرعة الإنجاز، وكذلك فقدان الثقة في الشركة مما يزيد من احتمالية تركهم العمل أو رفع شكاوى قانونية.
2. على الشركة: تأثر سمعتها بالسلب مما جعل من الصعب عليها جذب عمالة جديدة أو الفوز بعقود جديدة، وتأخير تسليم المشاريع مما أدى إلى فرض غرامات من العملاء وتفاقم الأزمة المالية، واحتمال تعرضها للمساءلة القانونية بسبب انتهاك حقوق العمال.
3. على المجتمع: تعزيز صورة سلبية عن قطاع البناء فيما يتعلق بمعاملة العمالة الأجنبية.

المبادئ الأخلاقية المرتبطة بالحالة

- المسؤولية الاجتماعية: ضرورة احترام حقوق العمال وضمان توفير بيئة عمل وسكن آمنة وصحية.
- العدالة: دفع الرواتب بدون تأخر هو حق أساسي للعمال.
- النزاهة: الالتزام بتوفير عقود عمل شفافة وضمان الالتزام بما تنص عليه.
- الامتثال للقانون: احترام القوانين المحلية والدولية التي تحمي حقوق العمالة.

أسئلة للنقاش

1. ما هو التوازن الذي يجب أن تحققه الشركة بين التحديات المالية وحقوق العمال؟
2. كيف يمكن للشركة تحسين وضع العمال ضمن إمكانياتها المالية المحدودة؟

3. ما هي مسؤولية العملاء الذين يتأخرون في السداد تجاه معاناة العمال؟
4. كيف يمكن للحكومات أو الجهات المعنية تعزيز الرقابة على شركات المقاولات لضمان حقوق العمال؟
5. ما هي البدائل الأخلاقية التي يمكن أن تتبعها الشركة لمعالجة مشكلاتها المالية دون الإضرار بحقوق العمال؟

حالة عملية رقم (14) شركة الإنجازات للخدمات الصناعية

الممارسة	عدم احتساب مكافأة نهاية الخدمة ورواتب الإجازات المستحقة للعاملين	
القطاع	البناء والتشييد	هذا القطاع يشمل جميع الأنشطة المتعلقة ببناء وتشييد المباني والبنية التحتية، بما في ذلك إنتاج مواد البناء مثل الطابوق والخرسانة الجاهزة .
التخصص	إدارة الموارد البشرية	
التصنيف	استغلال العمال وعدم منحهم رواتبهم والمزايا التي يستحقونها بموجب العقود المبرمة معهم	حقوق الموظفين هي مجموعة القواعد القانونية التي تحمي حقوق العمال وتضمن لهم ظروف عمل عادلة وآمنة .تشمل هذه الحقوق مجموعة واسعة من المزايا والضمانات، وتختلف من بلد لآخر ومن قطاع لآخر.

شركة "الإنجازات" للخدمات الصناعية تعمل في مجال تشغيل وصيانة المرافق الصناعية وتوظيف العمالة في مشاريع البناء والصيانة. تعتمد الشركة بشكل كبير على العمالة البسيطة، التي غالبًا ما تكون غير واعية بحقوقها القانونية. عند انتهاء خدمة عدد من العمال، تبين أن الشركة لا تقوم باحتساب مكافأة نهاية الخدمة ورواتب الإجازات المستحقة بشكل كامل، فيتم تقديم مبلغ أقل مما يحق للعامل وفقًا لقوانين العمل المعمول بها. تواصل الشركة الأخذ بهذه الممارسات دون اعتراض من قبل العمال بسبب ضعف المعرفة القانونية لديهم، وقبولهم بالوضع خوفًا من فقدان أية مستحقات.

تفاصيل الممارسة

1. احتساب نهاية الخدمة: قام أحد العمال الذي خدم لمدة 7 سنوات في الشركة باستلام مبلغ نهاية الخدمة، لكنه كان نصف القيمة التي يستحقها حسب النظام. وتم احتساب المكافأة بناءً على راتب أساسي فقط، دون الأخذ بعين الاعتبار البدلات والمزايا المالية الأخرى التي يحصل عليها العامل.

2. رواتب الإجازات: لم يحصل العمال على تعويض مالي عن الإجازات السنوية التي لم تُستخدم خلال فترة العمل. وتم تبرير ذلك بأن الإجازات قد سقطت بمرور الوقت دون توضيح قانوني.

3. استغلال ضعف العمال: عندما استفسر أحد العمال عن مستحقاته، تم إبلاغه أن النظام الداخلي للشركة لا يسمح بمطالبات إضافية، ولم يتم إعطاؤه تفسيرًا واضحًا للقوانين. وقد رفض العامل متابعة المطالبة خوفًا من التصعيد أو الدخول في مشكلات قانونية.

نتائج الممارسة

- ضرر للعمال: العمال تضرروا ماديًا بشكل مباشر مما أثر على استقرارهم المالي بعد انتهاء خدمتهم.
- تدهور سمعة الشركة: بدأت بعض الشكاوى تنتشر بين العمال الجدد مما أثر على بيئة العمل الداخلية.
- انعدام الثقة: تزايد شعور العمال بعدم الثقة في الشركة مما أثر سلبًا على إنتاجيتهم.

التداعيات الأخلاقية

- الاستغلال: الشركة استغلت نقص الوعي القانوني لدى العمال للحصول على مكاسب مالية.
- عدم الالتزام بالأنظمة: خالفت الشركة قوانين العمل التي تضمن حقوق العاملين مما يظهر غياب المسؤولية الأخلاقية.
- الإضرار بالعلاقة العمالية: مثل هذه الممارسات تخلق بيئة عمل غير عادلة ومليئة بالشكوك.

أسئلة للنقاش

1. كيف يمكن لشركة "الإنجاز المثالي" تحسين سياساتها لضمان حقوق العمال؟
2. ما الخطوات التي يمكن للعمال اتخاذها لحماية أنفسهم من هذه الممارسات؟
3. كيف يمكن للحكومة أو الجهات المختصة تعزيز الرقابة على الشركات للتأكد من التزامها بالقوانين؟
4. هل يمكن للشركة تصحيح سمعتها بعد هذه الواقعة؟ وكيف؟
5. ما هو الدور الأخلاقي للشركات في دعم حقوق العمالة البسيطة التي قد تكون غير واعية بحقوقها؟

حالة عملية رقم (15) شركة سبيد لوجيستيكس

الممارسة	استغلال إحدى المبادرات الحكومية (برنامج تمهير)	
القطاع	الحكومي	القطاع الحكومي هو جزء من الاقتصاد يشمل جميع الهيئات والمؤسسات التي تديرها الحكومة .يتميز هذا القطاع بتقديمه للخدمات العامة وخدمات البنية التحتية، بالإضافة إلى الرعاية الصحية والتعليم، ويعمل على تحقيق المصلحة العامة
التخصص	إدارة الموارد البشرية	
التصنيف	استغلال المبادرات الحكومية لتحقيق مصلحة خاصة.	المبادرات هي مجموعة من المشاريع المهمة التي تركز على تحسين الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية والبيئية لمجتمعات معينة، سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو العالمي.

سبيد لوچيستيكس" هي شركة ناشئة تعمل في مجال سلاسل التوريد والخدمات اللوجستية، وتقدم حلول النقل والتخزين والتوزيع للمنشآت التجارية والصناعية. تسعى الشركة إلى توسيع عملياتها بسرعة مع تقليل التكاليف التشغيلية، مما دفعها إلى تبني استراتيجيات توظيف بديلة مثل الاستفادة من برامج التدريب المدعومة من الحكومة كبرنامج "تمهير". قامت "سبيد لوچيستيكس" باستقطاب عدد من الباحثين عن عمل من خلال برنامج "تمهير"، حيث يتم وعدهم بفرصة توظيف مستقبلية في حال أثبتوا جدارتهم خلال فترة التدريب التي تستمر ستة أشهر. يُكلّف المتدربون خلال هذه المدة بمختلف المهام التشغيلية، بما في ذلك جدولة عمليات النقل، والتواصل مع الموردين، وإدارة المخزون. لا تنوي الشركة في واقع الأمر توظيف أي من هؤلاء المتدربين بعد انتهاء مدة البرنامج، بل تعتمد بشكل مستمر على استقطاب دفعات جديدة من الباحثين عن عمل كل ستة أشهر ضمن برنامج تمهير المدعوم حكومياً، متذرعة بعدم كفاءة المتدربين السابقين كسبب لعدم توظيفهم، وبذلك تستفيد الشركة من العمالة المجانية دون تكبد أي تكاليف توظيف حقيقية. تمثلت مبررات الشركة لهذه الممارسة في:

- تقليل التكاليف التشغيلية: ترى الشركة أن الاعتماد على برنامج "تمهير" يسمح لها بتشغيل عملياتها دون الحاجة إلى دفع رواتب أو مزايا وظيفية. كما ترى أنها تدفع للدولة مقابل مالي عن العمالة.
- مرونة في القوى العاملة: الاستفادة من العمالة المؤقتة يتيح للشركة تعديل حجم القوى العاملة بسهولة دون الالتزام بتعيينات دائمة.
- اكتساب المواهب بأقل تكلفة: تدّعي الشركة أنها تمنح المتدربين فرصة لاكتساب الخبرة في مجال اللوجستيات، مما يُعِدّهم لسوق العمل.
- عدم كفاءة المتدربين: تستخدم الشركة حجة أن معظم المتدربين لا يظهرون أداءً جيدًا بما يكفي لتبرير توظيفهم.

التداعيات المحتملة

- تأثير سلبي على سمعة الشركة: قد يؤدي كشف هذه الممارسة إلى فقدان ثقة الباحثين عن عمل والعملاء، مما يضر بسمعة "سبيد لوچيستيكس" على المدى الطويل.
- إهدار موارد الدولة: استخدام البرنامج بهذه الطريقة يفرغ الهدف الأساسي من "تمهير"، وهو تأهيل الباحثين عن العمل لوظائف دائمة، مما يؤدي إلى سوء استغلال الموارد الحكومية.
- إحباط الباحثين عن العمل: تؤدي هذه الممارسة إلى تكرار تجربة الخذلان للمتدربين، مما ينعكس سلبًا على ثقتهم في سوق العمل.
- احتمالية المساءلة القانونية: في حال اكتشاف الجهات المختصة لهذه الممارسة، قد تتعرض الشركة لعقوبات، مثل الحرمان من الاستفادة من البرامج الحكومية مستقبلاً.

أسئلة للنقاش

1. ما رأيك في الممارسة التي قامت بها "سبيد لوچيستيكس"؟ هل تراها غير أخلاقية أم أنها مجرد استغلال ذكي للموارد المتاحة؟
2. كيف يمكن تحسين برنامج "تمهير" لمنع إساءة الاستخدام من قبل الشركات؟
3. ما البدائل الأخلاقية التي يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة استخدامها لتقليل التكاليف التشغيلية دون اللجوء إلى مثل هذه الممارسة؟

حالة عملية رقم (16) شركة الريادة للأثاث

الممارسة	تعديل عقود الموظفين لتقليص الأجر الأساسي للساعة عند احتساب العمل الإضافي	
القطاع	البناء والتشييد	يعتبر تصنيع الأثاث المنزلي والمكتبي جزء من هذا القطاع وهو يشمل جميع الأنشطة المتعلقة ببناء وتشييد المباني والبنية التحتية، بما في ذلك إنتاج مواد البناء مثل الطابوق والخرسانة.
التخصص	إدارة الموارد البشرية	
التصنيف	انتهاك حقوق الموظفين	حقوق الموظفين هي مجموعة القواعد القانونية التي تحمي حقوق العمال وتضمن لهم ظروف عمل عادلة وآمنة .تشمل هذه الحقوق مجموعة واسعة من المزايا والضمانات، وتختلف من بلد لآخر ومن قطاع لآخر.

الريادة للأثاث" هي شركة متوسطة الحجم متخصصة في تصنيع الأثاث المنزلي والمكتبي، وتتمتع بسمعة جيدة في السوق بسبب جودة منتجاتها وأسعارها التنافسية. مع تزايد الطلب على منتجاتها، تسعى الشركة إلى ضبط تكاليفها التشغيلية للحفاظ على هامش ربح مناسب في ظل ارتفاع أسعار المواد الخام والعمالة.

الممارسة المثيرة للجدل

قامت إدارة "الريادة للأثاث" بتعديل عقود موظفيها من نظام العمل 5 أيام أسبوعيًا (40 ساعة) إلى 6 أيام أسبوعيًا (48 ساعة)، مما يعني أن الأجر الأساسي للساعة سينخفض عند احتساب العمل الإضافي. ومع أن الموظفين يعملون غالباً 5 أيام فقط في الأسبوع، إلا أنه في المواسم وعند زيادة الطلب يتم

اللجوء للعمل الإضافي، فيُحتسب الأجر بناءً على الأجر الجديد المخفض لكل ساعة، مما يؤدي إلى دفع الشركة تعويضًا أقل للموظفين مقارنة بما كانوا سيحصلون عليه وفقًا للعقد الأصلي.

مبررات تبني الممارسة

- تقليل تكاليف التشغيل: يساعد خفض معدل أجر الساعة على تقليل المصاريف المرتبطة بساعات العمل الإضافية.
- زيادة المرونة المالية: ترى الإدارة أن هذه الخطوة تمنحها القدرة على التعامل مع التكاليف المتزايدة، خاصة في ظل ارتفاع تكاليف الإنتاج.
- امتثال شكلي للقانون: الشركة ملتزمة بساعات العمل المتفق عليها، ولكنها تستفيد من ثغرة في طريقة احتساب الأجور.
- ضمان استدامة الوظائف: تبرر الشركة هذه الخطوة بأنها تساهم في الحفاظ على العمالة بدلاً من تسريح بعض الموظفين نتيجة ارتفاع تكاليف التشغيل.

التداعيات المحتملة

- إحباط الموظفين وفقدان الثقة: يشعر الموظفون بأن هذه الممارسة استغلالية وغير عادلة، مما قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية.
- ارتفاع معدل دوران العمالة: قد يؤدي الشعور بعدم العدالة في الأجور إلى استقالة الموظفين والبحث عن فرص عمل أخرى بشروط أفضل.
- إمكانية التدخل القانونية: إذا اكتشفت الجهات المختصة هذه الممارسة، فقد تواجه الشركة تحقيقات أو غرامات لمخالفة مبادئ العدالة في الأجور.
- تأثير سلبي على سمعة الشركة: يمكن أن يؤدي انتشار هذه الممارسات إلى تضرر سمعة الشركة، مما قد يؤثر على قدرتها على جذب المواهب الجديدة والاحتفاظ بها.

أسئلة للنقاش

1. هل تعتبر هذه الممارسة تحايلاً قانونيًا أم أسلوبًا مشروعًا لإدارة التكاليف؟
2. كيف يمكن للموظفين الدفاع عن حقوقهم في ظل مثل هذه التغييرات في عقود العمل؟
3. ما الإجراءات التي يمكن أن تتخذها الجهات التنظيمية لضمان عدم استغلال مثل هذه الثغرات في قانون العمل؟
4. كيف يمكن للشركات تحقيق التوازن بين تقليل التكاليف والحفاظ على رضا الموظفين؟
5. ما التأثيرات المحتملة لهذه الممارسة على المدى الطويل على بيئة العمل في شركة "الريادة للأثاث"؟

حالة عملية رقم (17) شركة البناء المستقبلية للمقاولات

الممارسة	تأخير صرف مستحقات المهندسين العاملين في المشروع حتى انتهاء المشروع بالكامل	
القطاع	البناء والتشييد	هذا القطاع يشمل جميع الأنشطة المتعلقة ببناء وتشييد المباني والبنية التحتية، بما في ذلك جميع أنواع المقاولات وإنتاج مواد البناء مثل الطابوق والخرسانة الجاهزة.
التخصص	الإدارة التنفيذية وإدارة الموارد البشرية	
التصنيف	انتهاك حقوق الموظفين،	حقوق الموظفين هي مجموعة القواعد القانونية التي تحمي حقوق العمال وتضمن لهم ظروف عمل عادلة وآمنة .تشمل هذه الحقوق مجموعة واسعة من المزايا والضمانات، وتختلف من بلد لآخر ومن قطاع لآخر.

شركة البناء المستقبلية هي شركة مقاولات متوسطة الحجم متخصصة في تنفيذ مشاريع البنية التحتية والمباني السكنية والتجارية. فازت الشركة بعقد لتنفيذ مشروع ضخم لصالح إحدى الجهات الحكومية، مما يعزز مكانتها في السوق ويمنحها فرصة للنمو. قررت الشركة أثناء تنفيذ المشروع تأخير صرف مستحقات المهندسين العاملين في المشروع حتى استلام الدفعات النهائية من الجهة الحكومية، وترى الشركة أن هذا الإجراء ضروري للحفاظ على السيولة النقدية، خاصة أن الدفعات الحكومية تتأخر أحياناً للحاجة لإنهاء بعض الاشتراطات الإدارية.

مبررات تبني الممارسة

- التأخر في استلام مستحقات المشروع من الجهة الحكومية :تعتمد الشركة على المدفوعات الحكومية لتمويل المشروع، وهذه الدفعات قد تواجه تأخيرات بسبب الإجراءات الإدارية.

- تجنب المخاطر المالية :دفع رواتب المهندسين قبل استلام الدفعات قد يؤدي إلى أزمة سيولة، مما قد يؤثر على استكمال المشروع.
- ضمان استمرار العمل حتى نهاية المشروع :تأخير الدفع قد يكون وسيلة لضمان بقاء المهندسين حتى انتهاء المشروع.
- التزام الشركة بعقود مع الموردين والمقاولين الفرعيين :قد تكون الأولوية لدفع مستحقات الموردين الذين يزودون المشروع بالمواد الأساسية.

الجوانب الإيجابية للممارسة

- الحفاظ على التدفق النقدي :يساعد الشركة على إدارة أموالها بفعالية وتقليل المخاطر المالية.
- تجنب الاقتراض :بدلاً من اللجوء إلى قروض بفوائد مرتفعة، تعتمد الشركة على تأخير المدفوعات كوسيلة تمويل مؤقتة.
- ضمان استمرار العمل حتى إتمام المشروع :قد يساعد القرار في منع مغادرة المهندسين قبل انتهاء العمل.

الجوانب السلبية للممارسة

- إحباط المهندسين وتأثيره على الإنتاجية :قد يشعر الموظفون بعدم التقدير، مما قد يؤثر على جودة العمل.
- انخفاض ولاء الموظفين :قد يؤدي التأخير في صرف المستحقات إلى زيادة معدلات استقالات المهندسين بعد انتهاء المشروع.
- المساءلة القانونية :قد تتعرض الشركة لمشاكل قانونية إذا لم تلتزم بعقود العمل التي تقتضي دفع المستحقات بانتظام.
- التأثير على سمعة الشركة :قد تصبح الشركة أقل جاذبية للمهندسين المستقبليين إذا انتشرت سمعتها بأنها تؤخر صرف المستحقات.

أسئلة للنقاش

1. هل من الأخلاقي أن تتحمل الشركة مسؤولية تأخير الدفعات الحكومية على حساب موظفيها؟
2. ما الحلول البديلة التي يمكن أن تعتمدها الشركة لتأمين رواتب المهندسين دون التأثير على سيولتها النقدية؟
3. كيف يمكن أن يؤثر هذا القرار على سمعة الشركة في السوق وعلى قدرتها على جذب مهندسين أكفاء في المستقبل؟
4. هل يجب على الحكومة اتخاذ إجراءات لضمان عدم تأخير صرف المستحقات للشركات المتعاقدة؟
5. ما الدور الذي يمكن أن تلعبه النقابات المهنية أو الجمعيات الهندسية في ضمان حقوق المهندسين في مثل هذه الحالات؟

حالة عملية رقم (18) مكتب الهندسة المتقدمة للإستشارات

الممارسة	مكتب استشاري لا يوفر تدريبًا ميدانياً للمهندسين حديثي التخرج أثناء فترة التوظيف التجريبي	
القطاع	البناء والتشييد	هذا القطاع يشمل جميع الأنشطة المتعلقة ببناء وتشييد المباني والبنية التحتية، بما في ذلك الاستشارات الهندسية وإنتاج مواد البناء مثل الطابوق والخرسانة الجاهزة .
التخصص	الإدارة التنفيذية والموارد البشرية	
التصنيف	عدم التعامل مع الموظفين بعدالة	العدالة: هي مفهوم يشير إلى الإنصاف والمساواة في التعامل مع الأفراد، وتطبيق القوانين بشكل عادل ومنصف على الجميع، مع مراعاة الحقوق والواجبات.

مكتب "الهندسة المتقدمة للاستشارات" هو شركة متخصصة في التصميم والإشراف الهندسي على المشاريع الإنشائية والبنية التحتية. اعتمد المكتب في السنوات الأخيرة سياسة تقضي بعدم توفير التدريب الميداني للمهندسين حديثي التخرج خلال فترة التوظيف التجريبي (ثلاثة أشهر)، والاقتصار في عملهم على المهام المكتبية فقط مثل إعداد التقارير وتحليل المخططات، دون إشراكهم في الزيارات الميدانية أو الإشراف المباشر على المشاريع.

جوانب القضية

- حقوق الموظف مقابل مصلحة الشركة :يرى بعض المهندسين أن حرمانهم من التدريب الميداني يحرمهم من فرصة تطوير مهاراتهم، في حين تعتقد الإدارة أن هذا القرار يقلل من المخاطر والمسؤوليات أثناء فترة التجربة.
- أخلاقيات الأعمال والمسؤولية المهنية :هل يتحمل المكتب مسؤولية أخلاقية تجاه إعداد المهندسين الجدد لسوق العمل، خاصة في ظل الحاجة إلى مهندسين ذوي خبرة عملية؟

- تأثير القرار على جودة المهندسين :قد يؤدي غياب التدريب الميداني إلى مهندسين غير مؤهلين لمتطلبات السوق، مما يؤثر على جودة العمل الهندسي في المستقبل.
- التأثير على سمعة المكتب :هل يمكن أن يؤثر هذا النهج على جاذبية المكتب للمهندسين الجدد؟ وهل يمكن أن يؤدي إلى تراجع ثقة العملاء في كفاءة الفريق الهندسي؟
- التوازن بين الإنتاجية والتدريب :هل يمكن تحقيق توازن بين إشراك المهندسين الجدد في العمل الميداني دون التأثير على كفاءة الإشراف الهندسي؟

مبررات اتخاذ القرار

- وجهة نظر الإدارة :تعتقد الإدارة أن إرسال مهندسين جدد إلى مواقع المشاريع خلال فترة التجربة قد يزيد من الأخطاء والمخاطر، حيث إنهم يفتقرون إلى الخبرة الكافية في بيئة العمل الميدانية. كما ترى أن التكاليف التشغيلية للتدريب الميداني قد لا تكون مجدية إذا لم يستمر المهندس مع الشركة بعد فترة التجربة.
- وجهة نظر المهندسين الجدد :يشعر العديد من المهندسين الشباب بالإحباط بسبب عدم إتاحة الفرصة لهم لاكتساب الخبرة العملية في المواقع، مما يحد من قدرتهم على تطبيق المعرفة النظرية في بيئة العمل الحقيقية.
- وجهة نظر السوق والمجتمع المهني :يعتقد بعض الخبراء أن التدريب الميداني ضروري لتأهيل مهندسين قادرين على التعامل مع المشكلات الهندسية الواقعية، وأن حرمانهم منه قد يؤدي إلى فجوة بين التعليم الأكاديمي والممارسة المهنية.

أسئلة للنقاش

1. هل من مسؤولية الشركات توفير تدريب ميداني للمهندسين الجدد، أم يجب أن يكون ذلك جزءًا من تعليمهم الجامعي؟
2. كيف يمكن للشركات تحقيق التوازن بين تقليل المخاطر وتوفير التدريب الميداني للمهندسين الجدد؟

3. هل يؤثر غياب التدريب الميداني خلال فترة التجربة على جودة المهندسين في المستقبل؟

4. ما هي السياسات البديلة التي يمكن أن يعتمدها المكتب لتوفير تدريب ميداني فعال دون التأثير على الإنتاجية؟

5. هل يمكن اعتبار عدم توفير التدريب الميداني نوعًا من عدم الإنصاف للمهندسين الجدد؟ وكيف يمكن معالجة هذا

حالة عملية رقم (19) شركة إليت ديزاين للتصميم الداخلي

الممارسة	إلزام المهندسين بالعمل الإضافي وحضور الاجتماعات خارج الدوام الرسمي دون احتسابها كوقت عمل إضافي	
القطاع	البناء والتشييد	هذا القطاع يشمل جميع الأنشطة المتعلقة ببناء وتشييد المباني والبنية التحتية، بما في ذلك التصميم الهندسي الداخلي والخارجي وإنتاج مواد البناء مثل الطابوق والخرسانة الجاهزة .
التخصص	إدارة العمليات وإدارة الموارد البشرية	
تصنيف الممارسة	عدم التعامل مع الموظفين بعدالة	العدالة: هي مفهوم يشير إلى الإنصاف والمساواة في التعامل مع الأفراد، وتطبيق القوانين بشكل عادل ومنصف على الجميع، مع مراعاة الحقوق والواجبات.

تعد شركة "إيليت ديزاين" من الشركات الجيدة في مجال التصميم الداخلي، حيث تقدم خدمات تصميم وتنفيذ المشاريع السكنية والتجارية الفاخرة. تتمتع الشركة بسمعة جيدة في السوق نظرًا لجودة تصاميمها واهتمامها بالتفاصيل. ومع ذلك، تواجه الشركة انتقادات داخلية بسبب سياساتها المتعلقة بساعات العمل الإضافي والاجتماعات خارج أوقات الدوام.

الممارسة المثيرة للجدل

تلزم الشركة مهندسيها بالعمل الإضافي لإنجاز المشاريع ضمن الجداول الزمنية المحددة، لكنها لا توفر لهم أي بدل مالي مقابل ذلك. كما تُجبر الموظفين على حضور اجتماعات بعد انتهاء ساعات الدوام الرسمي دون احتسابها ضمن ساعات العمل المدفوعة.

مبررات تبني الممارسة

- ضمان الالتزام بالمواعيد النهائية :تؤكد الإدارة أن ضغط العمل في مشاريع التصميم الداخلي يتطلب المرونة في ساعات العمل لإنجاز المشاريع في الوقت المحدد، خاصة مع العملاء الذين يطالبون بسرعة التنفيذ.
- تحقيق الجودة والابتكار :تدّعي الشركة أن الاجتماعات الإضافية ضرورية لتبادل الأفكار بين الفريق وضمان تحقيق معايير التصميم العالية.
- ثقافة العمل الجماعي :ترى الإدارة أن تكريس الوقت الإضافي يعزز روح الفريق والانتماء إلى بيئة عمل إبداعية تتطلب تفاني الموظفين.
- المنافسة في السوق :تؤكد الإدارة أن المنافسة في سوق التصميم الداخلي تتطلب مجهودًا إضافيًا للحفاظ على رضا العملاء وكسب مشاريع جديدة.

جوانب أخلاقيات الأعمال في القضية

- حقوق الموظف مقابل متطلبات العمل :هل من العدل إلزام المهندسين بساعات عمل إضافية دون مقابل مادي؟
- التوازن بين الحياة الشخصية والعمل :كيف يمكن للشركة تحقيق الإنتاجية دون التأثير السلبي على راحة موظفيها وحياتهم الشخصية؟
- التأثير على بيئة العمل :هل يؤدي هذا النهج إلى خلق بيئة عمل مرهقة قد تؤدي إلى انخفاض رضا الموظفين وزيادة معدلات الاستقالة؟
- التوافق مع القوانين العمالية :هل تتماشى هذه السياسة مع قوانين العمل المحلية، أم أنها قد تؤدي إلى مشكلات قانونية مستقبلاً؟
- السمعة المؤسسية :كيف يمكن أن تؤثر هذه السياسة على صورة الشركة في سوق العمل، وهل يؤدي ذلك إلى صعوبة في جذب المواهب الجديدة؟

أسئلة للمناقشة

1. هل تعتبر هذه السياسة استغلالًا للموظفين، أم أنها جزء من طبيعة العمل في مجال التصميم الداخلي؟
2. كيف يمكن للشركة تحقيق التوازن بين تلبية متطلبات العمل والحفاظ على رضا الموظفين؟
3. هل يجب أن يُحتسب الوقت المخصص للاجتماعات خارج أوقات العمل كجزء من ساعات العمل الرسمية؟
4. ما هي البدائل التي يمكن أن تعتمدها الشركة بدلاً من فرض ساعات إضافية غير مدفوعة؟
5. كيف يمكن لموظفي الشركة التعامل مع هذا الوضع بشكل احترافي دون التأثير على وظائفهم؟

حالة عملية رقم (20) شركة الإنتاج المتكامل للمكونات الكهربائية

الممارسة	عدم اعتماد معايير السلامة المهنية اللازمة	
القطاع	التصنيع	قطاع التصنيع هو جزء مهم من أي اقتصاد، وهو يشمل إنتاج السلع بكميات كبيرة بعد معالجتها من المواد الخام إلى منتجات أكثر قيمة، يمثل التصنيع نسبة كبيرة من الناتج المحلي الإجمالي للدول، مما يجعله محركًا رئيسيًا للنمو الاقتصادي
التخصص	إدارة السلامة المهنية وإدارة الموارد البشرية	
التصنيف	انتهاك حقوق الموظفين واستغلال العمال	حقوق الموظفين هي مجموعة القواعد القانونية التي تحمي حقوق العمال وتضمن لهم ظروف عمل عادلة وآمنة .تشمل هذه الحقوق مجموعة واسعة من المزايا والضمانات، وتختلف من بلد لآخر ومن قطاع لآخر.

شركة "الإنتاج المتكامل" تضم مصنعاً متخصصاً في إنتاج المكونات الكهربائية، ويعمل فيه العديد من الموظفين بمن فيهم مهندسو الصيانة الذين يتعاملون مع المعدات الثقيلة وخطوط الإنتاج الآلية. لا يوفر المصنع معدات الحماية الشخصية (مثل الخوذات، القفازات العازلة، والأحذية الواقية) لمهندسي الصيانة، ولا يضع إجراءات صارمة للسلامة أثناء العمل على الآلات قيد التشغيل. كما أن التدريب على السلامة المهنية محدود، مما يعرض المهندسين لمخاطر جسيمة أثناء أداء عملهم.

مبررات تبني الممارسة

- خفض التكاليف :ترى الإدارة أن توفير معدات السلامة وإجراء التدريبات اللازمة للموظفين يكلف مبالغ كبيرة يمكن تجنبها، مما يساعد في زيادة هامش الربح.

- ضغط الإنتاج :يعتمد المصنع على استمرارية التشغيل لتلبية الطلبات المتزايدة، وتوقف خطوط الإنتاج للصيانة قد يؤدي إلى خسائر مالية وتأخير في تسليم المنتجات.
- الاعتماد على مهارات الموظفين :تفترض الإدارة أن مهندسي الصيانة لديهم الخبرة الكافية للتعامل مع المخاطر دون الحاجة إلى إجراءات سلامة إضافية.

أسئلة للمناقشة

1. هل تعتقد أن تقليل التكاليف يبرر إهمال تدابير السلامة المهنية؟ ولماذا؟
2. ما هي مسؤوليات الإدارة تجاه موظفيها من منظور أخلاقي وقانوني؟
3. كيف يمكن لمهندسي الصيانة التعامل مع هذه المخاطر في ظل غياب إجراءات السلامة المناسبة؟
4. ما هي الحلول التي يمكن للمصنع تبنيها لتحقيق التوازن بين الإنتاجية وسلامة الموظفين؟
5. كيف يمكن للموظفين الضغط على الإدارة لتوفير بيئة عمل أكثر أمانًا؟

حالة عملية رقم (21) شركة البناء المتقدم للتطوير العقاري

الممارسة	استخدام مواد أقل جودة من المواصفات المحددة لتقليل التكاليف دون إبلاغ المهندسين بالمخاطر	
القطاع	البناء والتشييد	هذا القطاع يشمل جميع الأنشطة المتعلقة ببناء وتشييد المباني والبنية التحتية، بما في ذلك جميع أعمال المقاولات والتطوير العقاري وإنتاج مواد البناء مثل الطابوق والخرسانة الجاهزة.
التخصص	إدارة العمليات	
التصنيف	المنتجات غير الآمنة	المنتجات غير الآمنة هي تلك التي تشكل خطرًا على صحة وسلامة المستهلكين .تشمل هذه المنتجات العديد من الأصناف مثل الأجهزة الكهربائية المقلدة، والمواد الغذائية المغشوشة أو المخزنة بطريقة غير صحيحة، والأدوية المزيفة، والأسلحة، والمتفجرات، بالإضافة إلى المنتجات التي تحتوي على مواد كيميائية خطرة.

شركة "البناء المتقدم" هي واحدة من الشركات الرائدة في مجال التطوير العقاري، متخصصة في بناء المجمعات السكنية والتجارية. تفتخر الشركة بسرعة إنجاز مشاريعها، مما يجعلها خيارًا مفضلًا لدى المستثمرين والعملاء. قررت إدارة الشركة في أحد المشاريع الجديدة استخدام مواد بناء أقل جودة من المواصفات المحددة في التصاميم الهندسية بهدف تقليل التكاليف. تم استبدال أنواع معينة من الخرسانة والحديد والعوازل الحرارية بأخرى ذات تكلفة أقل، دون إبلاغ المهندسين المشرفين بالمخاطر المحتملة لهذا التغيير. مع مرور الوقت، لاحظ بعض المهندسين وجود تفاوت في جودة

المواد المستخدمة مقارنة بالمواصفات المعتمدة، مما أثار لديهم مخاوف حول متانة وسلامة المباني على المدى الطويل، خاصة في ظل تعرض المنطقة لاحتمالية الزلازل أو الظروف الجوية القاسية.

مبررات تبني الممارسة

- خفض التكاليف وزيادة الربحية: ترى الإدارة أن تقليل تكاليف المواد سيؤدي إلى توفير كبير في الميزانية، مما يعزز هامش الأرباح ويسمح للشركة بطرح أسعار منافسة.
- الوفاء بالمواعيد النهائية: قد يؤدي استخدام مواد أقل جودة إلى تسريع وتيرة البناء، مما يمكن الشركة من تسليم المشاريع في الوقت المحدد أو حتى قبل الموعد، ما يزيد من رضا العملاء.
- افتراض أن التأثير غير جوهري: تعتقد الإدارة أن المواد البديلة ليست مختلفة بشكل كبير عن المواد الأصلية، وأن تأثيرها على متانة المباني سيكون طفيفًا ولا يستدعي القلق.

أسئلة للمناقشة

1. هل تعتقد أن تقليل التكاليف يبرر استخدام مواد أقل جودة من المواصفات المعتمدة؟ ولماذا؟
2. كيف يمكن للمهندسين اكتشاف مثل هذه الممارسات، وما هي مسؤوليتهم المهنية في هذه الحالة؟
3. ما هي المخاطر القانونية التي قد تواجهها الشركة إذا تم اكتشاف هذا السلوك؟
4. كيف يمكن تحقيق التوازن بين تقليل التكاليف والحفاظ على معايير الجودة والسلامة؟
5. كيف يمكن للعملاء والجهات التنظيمية التأكد من التزام الشركات العقارية بالمواصفات المحددة؟

حالة عملية رقم (22) شركة الممر السريع للطرق والكباري

الممارسة	مشروع بنية تحتية يتم تسريع جدوله الزمني على حساب جودة التصميم الهندسي	
القطاع	البناء والتشييد	هذا القطاع يشمل جميع الأنشطة المتعلقة ببناء وتشييد المباني والبنية التحتية، بما في ذلك جميع أعمال المقاولات والتطوير العقاري وإنتاج مواد البناء مثل الطابوق والخرسانة الجاهزة.
التخصص	إدارة العمليات والهندسة المدنية	
التصنيف	المنتجات غير الآمنة	المنتجات غير الآمنة هي تلك التي تشكل خطرًا على صحة وسلامة المستهلكين .تشمل هذه المنتجات العديد من الأصناف مثل الأجهزة الكهربائية المقلدة، والمواد الغذائية المغشوشة أو المخزنة بطريقة غير صحيحة، والأدوية المزيفة، والأسلحة، والمتفجرات، بالإضافة إلى المنتجات التي تحتوي على مواد كيميائية خطرة.

تم إطلاق مشروع "الممر السريع"، وهو مشروع بنية تحتية يتضمن إنشاء طريق سريع يربط بين عدة مدن. يهدف المشروع إلى تحسين النقل وتسهيل حركة البضائع والمسافرين، وقد تم تخصيص ميزانية كبيرة له مع جدول زمني صارم لإنجازه في أقصر وقت ممكن.

الممارسة

مع ازدياد الضغط من الجهات الحكومية والمستثمرين لإنهاء المشروع قبل الموعد المحدد، قررت إدارة المشروع تسريع الجدول الزمني للبناء عن طريق تقليل بعض خطوات التصميم الهندسي وإجراء تعديلات على معايير الجودة. تم اتخاذ قرارات مثل تقليل فترات الاختبار لمواد البناء، تقليص عدد طبقات الأسفلت، واستخدام تصميمات هندسية أقل تكلفة لضمان التسليم السريع.

بمرور الوقت، لاحظ بعض المهندسين أن بعض أقسام الطريق بدأت تظهر عليها تشققات مبكرة، وأعربوا عن مخاوفهم من أن هذه التعديلات قد تؤثر على العمر الافتراضي للطريق وتزيد من تكاليف الصيانة المستقبلية.

مبررات تبني الممارسة

- الوفاء بالموعد النهائي :الضغط لإنجاز المشروع في الوقت المحدد يدفع الإدارة إلى تقليل بعض المعايير لضمان التسليم في الموعد المحدد.
- تقليل التكاليف :إجراء تعديلات على التصميم الهندسي قد يخفض تكاليف المشروع الإجمالية، مما يسمح بتوفير الميزانية لمشاريع أخرى.
- تحقيق الأهداف الاقتصادية :تشغيل المشروع في وقت مبكر يمكن أن يعزز النشاط الاقتصادي ويحقق فوائد للمجتمع، مثل تقليل الازدحام وتحفيز الاستثمارات.

أسئلة للمناقشة

1. ما هي المخاطر المحتملة لمثل هذه القرارات على المدى الطويل؟
2. هل يمكن تبرير تسريع الجدول الزمني على حساب جودة التصميم الهندسي؟ ولماذا؟
3. كيف يمكن للمهندسين العاملين في المشروع التعامل مع هذه المخاطر في ظل الضغط لإنهاء المشروع بسرعة؟
4. ما هي الحلول الممكنة لضمان تحقيق التوازن بين الجدول الزمني، الجودة، والتكلفة؟
5. كيف يمكن للجهات التنظيمية والمجتمع التأكد من أن مشاريع البنية التحتية تلبي المعايير الهندسية المطلوبة؟

حالة عملية رقم (23) مكتب التصميم العصري الهندسي

الممارسة	مكتب هندسي يشترط على المهندسين شراء أدوات العمل على نفقتهم الشخصية	
القطاع	البناء والتشييد	هذا القطاع يشمل جميع الأنشطة المتعلقة ببناء وتشييد المباني والبنية التحتية، بما في ذلك مكاتب الاستشارات الهندسية وإنتاج مواد البناء مثل الطابوق والخرسانة الجاهزة.
التخصص	إدارة الهندسة المعمارية	
التصنيف	انتهاك حقوق الموظفين،	حقوق الموظفين هي مجموعة القواعد القانونية التي تحمي حقوق العمال وتضمن لهم ظروف عمل عادلة وآمنة .تشمل هذه الحقوق مجموعة واسعة من المزايا والضمانات، وتختلف من بلد لآخر ومن قطاع لآخر.

مكتب "التصميم العصري" هو مكتب استشاري هندسي متخصص في التصميم المعماري والإشراف على تنفيذ المشاريع. يضم المكتب مجموعة من المهندسين من مختلف التخصصات، ويعمل على مشاريع متنوعة تتراوح بين المباني السكنية والتجارية. يقوم المكتب بتبني ممارسة تتضمن عدم توفير الأدوات والمعدات الأساسية التي يحتاجها المهندسون في عملهم اليومي، مثل أجهزة قياس المسافات والحواسيب المحمولة المناسبة للبرامج الهندسية والبرمجيات المرخصة، فيطلب من كل مهندس شراء هذه الأدوات على نفقته الشخصية، مما يشكل عبئًا ماليًا خاصة على المهندسين الجدد الذين لا يزالون في بداية حياتهم المهنية. عند استفسار بعض المهندسين عن هذا القرار، بررت الإدارة ذلك بأنه يساعد على تخفيف تكاليف التشغيل للمكتب، وأن الأدوات تبقى ملكًا للمهندسين، مما يمنحهم حرية

استخدامها في أي مكان آخر. كما أن بعض أعضاء الإدارة يعتبرون أن امتلاك المهندسين لأدواتهم الخاصة يعزز شعورهم بالمسؤولية تجاه عملهم.

مبررات تبني الممارسة

- تقليل التكاليف التشغيلية :تجنب شراء الأدوات والمعدات يساعد المكتب على تقليل النفقات، مما يسمح له بتقديم خدمات بأسعار تنافسية.
- تحفيز المهندسين على امتلاك أدواتهم الخاصة :يرى المكتب أن امتلاك الأدوات الشخصية يعزز كفاءة المهندسين ويجعلهم أكثر التزامًا بأعمالهم.
- مرونة العمل :بما أن بعض المهندسين يعملون بشكل مستقل أو في مشاريع متعددة، فإن امتلاكهم للأدوات الخاصة يمنحهم حرية استخدامها داخل وخارج المكتب.

أسئلة للمناقشة

1. هل من العدل مطالبة الموظفين بشراء أدوات العمل الخاصة بهم؟ ولماذا؟
2. ما تأثير هذا القرار على بيئة العمل ومدى رضا المهندسين عن وظائفهم؟
3. كيف يمكن تحقيق التوازن بين تقليل تكاليف المكتب وضمان حصول المهندسين على الأدوات اللازمة؟
4. هل يمكن أن تؤثر هذه السياسة على جودة العمل المقدم من قبل المكتب؟ وكيف؟
5. ما هي المعايير الأخلاقية التي ينبغي على الشركات مراعاتها عند اتخاذ قرارات تتعلق بمتطلبات العمل؟

حالة عملية رقم (24) شركة أضواء الكهربائية

الممارسة	استخدام مواد رخيصة لتقليل التكلفة وتجاهل شكاوي العملاء	
القطاع	التصنيع	قطاع التصنيع هو جزء مهم من أي اقتصاد، وهو يشمل إنتاج السلع بكميات كبيرة بعد معالجتها من المواد الخام إلى منتجات أكثر قيمة، يمثل التصنيع نسبة كبيرة من الناتج المحلي الإجمالي للدول، مما يجعله محركًا رئيسيًا للنمو الاقتصادي
التخصص	إدارة العمليات	
التصنيف	المنتجات غير الآمنة والادعاءات المضللة	المنتجات غير الآمنة هي تلك التي تشكل خطرًا على صحة وسلامة المستهلكين .تشمل هذه المنتجات العديد من الأصناف مثل الأجهزة الكهربائية المقلدة، والمواد الغذائية المغشوشة أو المخزنة بطريقة غير صحيحة، والأدوية المزيفة، والأسلحة، والمتفجرات، بالإضافة إلى المنتجات التي تحتوي على مواد كيميائية خطرة .

تأسست شركة "أضواء الكهربائية" في عام 2015، واستطاعت خلال سنوات قليلة أن تحقق مكانة جيدة في سوق الأجهزة الكهربائية بفضل جودة منتجاتها وأسعارها التنافسية. ومع تزايد التحديات الاقتصادية وارتفاع تكاليف الإنتاج، بدأت الإدارة بالبحث عن طرق لخفض التكاليف دون رفع الأسعار. قررت إدارة "أضواء الكهربائية" تقليل تكلفة التصنيع عن طريق استبدال بعض المواد المستخدمة في إنتاج الأجهزة بمواد أقل جودة وأرخص ثمنًا. لم يتم إبلاغ العملاء بهذا التغيير، ولم يتم تحديث المواصفات المدرجة على المنتجات. جاء هذا القرار بدافع من الإدارة لخفض تكاليف الإنتاج والحفاظ على هامش الربح، خاصة في ظل المنافسة الشديدة في السوق والضغوط المتزايدة من المساهمين

لتحقيق نتائج مالية قوية. كما افترضت الإدارة أن هذا التغيير لن يكون له تأثير ملحوظ على أداء الأجهزة، وأن العملاء لن يلاحظوا الفرق.

في البداية، بدت الخطوة ناجحة من الناحية المالية، حيث ارتفعت هوامش الربح وظلت الأسعار التنافسية كما هي. لكن بعد فترة وجيزة من استخدام الأجهزة من قبل العملاء، بدأت الأعطال تظهر بشكل متكرر، مثل التوقف المفاجئ وضعف الأداء وسرعة التلف.

ردود الفعل

تزايدت شكاوى العملاء بشكل كبير، وتقدّم عدد كبير منهم بطلبات إصلاح أو استبدال. إلا أن الشركة تجاهلت هذه الشكاوى إلى حد كبير، ورفضت الاعتراف بوجود مشكلة في التصنيع. ومع استمرار بيع المنتجات نفسها دون تعديل أو تحسين، انتشرت سمعة سيئة عن الشركة بين المستهلكين وعلى وسائل التواصل الاجتماعي.

بدأت المتاجر الكبرى تسحب منتجات "أضواء الكهربائية" من الرفوف، وواجهت الشركة تراجعًا حادًا في المبيعات وفقدانًا كبيرًا لثقة السوق.

أسئلة للنقاش:

1. هل كان من الضروري إبلاغ العملاء بالتغييرات التي طرأت على جودة المواد؟
2. ما العواقب المحتملة لاستمرار تجاهل شكاوى العملاء؟
3. هل يمكن تبرير استخدام مواد رديئة بحجة تقليل التكاليف؟
4. كيف يمكن أن تتصرف الإدارة بعد تراجع ثقة المستهلكين؟
5. ما هي الخطوات التي يمكن أن تتخذها الشركة الآن لاستعادة مكانتها في السوق؟
6. لو كنت مستشارًا إداريًا للشركة، ماذا كنت ستوصي به لتجنب مثل هذه الأزمة؟

حالة عملية رقم (25) شركة الأمان للتأمين

الممارسة	منح عملاء معينين شروطًا مميزة بسبب علاقاتهم الشخصية مع الإدارة	
القطاع	الخدمات المالية والتأمين	يشمل قطاع الخدمات المالية والتأمين كل من القطاع المصرفي والقطاع غير المصرفي والمتضمن سوق رأس المال والتأمين والتمويل العقاري والتمويل متناهي الصغر.
التخصص	الإدارة التنفيذية والتسويق	
التصنيف	التمييز بين العملاء	العميل هو فرد أو مؤسسة أو كيان يشتري سلعًا أو خدمات تنتجها أو تقدمها شركة ما. غالبًا ما تتنافس الشركات من خلال الإعلانات أو خفض الأسعار لجذب قاعدة عملاء أكبر من أي وقت مضى. تختلف أنواع العملاء بحسب الصناعة والقطاع، فهناك عملاء استهلاكيين يشترون منتجات للاستخدام الشخصي، وعملاء تجاريين يشترون لأغراض تجارية. ويعتمد نجاح الشركات على فهم احتياجات ورغبات العملاء وتقديم حلاً يلبي تلك الاحتياجات بشكل فعّال. ويلعب التواصل وبناء العلاقات الجيدة دورًا كبيرًا في الحفاظ على العملاء وجذب عملاء جدد. وتساهم تلك العلاقات في بناء ولاء العملاء.

شركة الأمان للتأمين هي شركة وطنية تأسست عام 2003، تقدم خدمات التأمين الصحي والسيارات والممتلكات. بنت الشركة على مدار سنوات سمعة طيبة في السوق المحلي نتيجة التغطيات المتنوعة وأسعارها التنافسية. في عام 2024، كشفت تقارير داخلية أن إدارة شركة الأمان منحت مجموعة محددة من العملاء (أغلبهم من ذوي العلاقات الشخصية أو العائلية بالإدارة العليا) شروطًا تفضيلية،

مثل: أسعار تأمين أقل بنسبة 20%، تسهيلات في السداد دون فوائد، وتسوية أسرع للمطالبات التأمينية. في المقابل، لم يحصل باقي العملاء على هذه المزايا، بل عانى بعضهم من تأخير متكرر في معالجة المطالبات ورفع غير مبرر في الأقساط. بررت الإدارة تصرفها بأنها "تكافؤ الولاء" من عملاء مقربين دعموها منذ التأسيس، وأنها "تستخدم المرونة الإدارية" لصالح من تعتبرهم "ركائز الشركة"، كما اعتبرت أن هذه الممارسات ضمن "صلاحيات تقديرية" لا تتعارض مع القوانين.

ردود الفعل

عبر العملاء الآخرون عن استيائهم بعد تسريب المعلومات، وبدأت حملة على وسائل التواصل الاجتماعي تحت وسم "تحقيق العدالة_مطلب في_التأمين". فتحت الجهات الرقابية تحقيقًا لمراجعة التزام الشركة بمبادئ العدالة والشفافية. كما قام منافسو الشركة باستغلال الموقف بإطلاق حملات تسويقية تروّج للعدالة والمساواة في تعاملهم مع العملاء. بحلول نهاية 2024، انخفضت حصة "شركة الأمان" في السوق بنسبة 18.%

أسئلة للمناقشة

1. برأيك، هل كانت ممارسات الشركة قانونية؟ وهل كانت أخلاقية؟
2. ما الأثر طويل المدى لمثل هذه التفرقة على ولاء العملاء؟
3. هل يمكن اعتبار العلاقات الشخصية مبررًا كافيًا للتفرقة بين العملاء في مؤسسة خدمية؟
4. كيف يمكن للشركات الموازنة بين المكافأة على الولاء والحفاظ على العدالة؟
5. لو كنت مديرًا جديدًا للشركة، ما الإجراءات التي ستتخذها لاستعادة الثقة؟

حالة عملية رقم (26) شركة نكهة المستقبل للمنتجات الغذائية

الممارسة	تقديم تقارير مالية مضللة تظهر أرباحًا غير حقيقية	
القطاع	التصنيع الغذائي	قطاع التصنيع الغذائي هو أحد القطاعات الإنتاجية الهامة، حيث يساهم بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي ويوفر فرص عمل واسعة .يشمل هذا القطاع مجموعة واسعة من الصناعات مثل إنتاج السكر والحلويات، الألبان ومنتجاتها، العصائر والمشروبات، واللحوم والدواجن والأسماك، بالإضافة إلى تصنيع وتجميد الخضروات والفاكهة
التخصص	المحاسبة	
التصنيف	الاحتيال والاختلاس وذلك بتزوير البيانات المالية لخداع المستثمرين وأصحاب المصلحة	الاحتيال: هو أي عمل يهدف إلى تضليل إنسان آخر عمدًا للحصول على منفعة .يشمل الاحتيال على سبيل المثال لا الحصر إخفاء الحقائق أو تزويرها أو سرقتها أو الإبلاغ الكاذب عنها أو حجبها. يهدف الاحتيال لتحقيق منفعة معينة. الاختلاس: هو نوع من الاحتيال المالي، حيث يستولي شخص ما على أموال أو أصول عُهد بها إليه ويستخدمها لغرض غير الغرض المخصص لها .يدرك الشخص أو الجهة التي تسرق الأصول أن ما يفعله غير قانوني، لكنه يفعله على أي حال بنية الاستحواذ على المزيد من الأصول دون علم الشركة

نكهة المستقبل هي شركة ناشئة تأسست عام 2021، متخصصة في تصنيع المنتجات الغذائية العضوية والمعلبة. تميزت بوصفات مبتكرة وتسويق جاذب عبر وسائل التواصل الاجتماعي، مما جعلها

محط أنظار المستثمرين في قطاع الأغذية الصحية. في عام 2024، ومع سعي الشركة للحصول على تمويل إضافي للتوسع، قامت الإدارة بتقديم تقارير مالية تُظهر أرباحًا مرتفعة ونسب نمو مضخمة. استخدمت تقنيات محاسبية خادعة مثل:

- إدراج مبيعات غير محققة على أنها إيرادات فعلية.
- تقليل المصاريف التشغيلية بشكل غير دقيق.
- إخفاء بعض الديون قصيرة الأجل.

أوضحت الإدارة لاحقًا أن نيتها كانت "جذب المستثمرين بسرعة" قبل جولة تمويل حاسمة، واعتبرت ذلك "مناورة مؤقتة" لتأمين السيولة، على أمل تحقيق أرباح حقيقية لاحقًا تغطي التلاعب.

ردود الفعل

بمجرد أن اكتشف المستثمرون التلاعب أثناء مرحلة التحقق المالي(Due Diligence) ، انسحبوا فورًا من الصفقة. كما أن الخبر انتشر في وسائل الإعلام، ما أدى إلى انهيار الثقة في الشركة، وانسحاب الموردين والعملاء. في غضون أشهر، أعلنت الشركة إفلاسها، وخسرت مكانتها في السوق، وتمت مقاضاة الإدارة بتهم تتعلق بالتزوير المالي.

أسئلة للمناقشة

1. ما الفرق بين "التحسين المحاسبي" و"التلاعب المالي"؟
2. هل يمكن تبرير الكذب المالي بحجة النية المستقبلية لتحقيق أرباح؟
3. ما الذي كان يمكن للإدارة أن تفعله بدلاً من تقديم أرقام مزيفة؟
4. ما الدور الذي يجب أن يلعبه المدقق المالي أو المستشار القانوني في هذه الحالة؟
5. كيف يؤثر هذا النوع من الفضائح على صورة القطاع بأكمله؟

حالة عملية رقم (27) شركة داتا لينك للتخزين السحابي

الممارسة	بيع بيانات العملاء	
القطاع	تقنية المعلومات	هو القطاع الذي يتعامل مع تطوير واستخدام التكنولوجيا والأنظمة المعلوماتية لتخزين ومعالجة ونقل وإدارة المعلومات .يشمل هذا القطاع مجموعة واسعة من الأنشطة، مثل تطوير البرمجيات، وإدارة الشبكات، وأمن المعلومات، وتطوير الويب، والعديد من المجالات الأخرى
التخصص	التسويق	
التصنيف	انتهاكات خصوصية البيانات	خصوصية البيانات هى الممارسات التي تضمن أن البيانات التي يشاركها العملاء والأفراد تستخدم فقط للغرض المقصود منها ولا يمكن مشاركتها او استخدامها لأغراض أخرى بدون الرجوع إليهم.

شركة داتا لينك هي شركة تقنية ناشئة تقدم خدمات تحليل البيانات والتخزين السحابي، ومع توسع نشاطها وزيادة عدد المستخدمين، أصبحت تمتلك قاعدة بيانات ضخمة تحتوي على معلومات حساسة وشخصية. واجهت الشركة بعد فترة ليست بالطويلة صعوبات في تحقيق أرباح كافية لاستدامة أعمالها، خاصة في ظل التنافس المتزايد. وبدلاً من رفع الأسعار أو خفض التكاليف، لجأت الإدارة إلى خيار مختلف يتضمن بيع بيانات المستخدمين الشخصية إلى شركات تسويق وتحليلات خارجية. تضمنت البيانات التي تم بيعها معلومات مثل المواقع الجغرافية، سجل البحث، وسلوكيات الشراء. وقد تمت العملية دون الحصول على موافقة صريحة من العملاء، بل استندت الشركة إلى بنود عامة في سياسة الخصوصية تشير إلى إمكانية "مشاركة المعلومات لتحسين الخدمة." بررت الشركة هذه الخطوة بأن الإيرادات الإضافية ضرورية لضمان الاستمرار والتوسع، وأن بيع البيانات يمكن أن يُوظف

في تطوير الخدمات وتخصيص التجربة للمستخدمين. **كما** أن المستخدمين وافقوا على الشروط ضمنًا، وبالتالي لا يُعدّ ذلك انتهاكًا مباشرًا. لكن ما حدث هو أن أحد الموظفين السابقين سرّب هذه المعلومة إلى وسائل الإعلام، مما كشف الممارسة وأشعل موجة من الانتقادات الحادة.

ردود الفعل

- العملاء: شعروا بالاستغلال، وبدأت حملات مقاطعة عبر مواقع التواصل الاجتماعي. كما تقدّم العديد منهم بدعاوى قضائية جماعية ضد الشركة.
- وسائل الإعلام: انتشر الخبر بسرعة، وتحوّلت الشركة إلى مثال سيئ في نقاشات الخصوصية الرقمية.
- الشركاء التجاريون: بعض الشركاء سارعوا إلى إنهاء علاقاتهم مع "داتا لينك" لحماية سمعتهم.
- الجهات التنظيمية: باشرت تحقيقًا موسّعًا للتأكد من التزام الشركة بالقوانين المعمول بها في حماية البيانات.

أسئلة للنقاش

1. هل يمكن اعتبار موافقة المستخدم على "شروط الخدمة" موافقة كافية لبيع بياناته؟
2. ما الفرق بين التصرف "القانوني" و"الأخلاقي" في هذا السياق؟
3. ما مدى مسؤولية الشركات عن حماية خصوصية عملائها في عصر البيانات الضخمة؟
4. كيف تؤثر مثل هذه الممارسات على سمعة الشركة وثقة الجمهور فيها؟
5. لو كنت..

حالة عملية رقم (28) شركة البنيان الشامل للمقاولات

الممارسة	قبول مشاريع أكبر من القدرات التشغيلية مما أدى إلى تأخير متكرر في تسليم المشاريع	
القطاع	البناء والتشييد	هذا القطاع يشمل جميع الأنشطة المتعلقة ببناء وتشييد المباني والبنية التحتية، بما في ذلك جميع أنواع المقاولات وإنتاج مواد البناء مثل الطابوق والخرسانة الجاهزة.
التخصص	إدارة العمليات والتسويق	
التصنيف	عدم الصدق وذلك بتغيير الحقائق أو اختلاقها	المصداقية في التعامل: تعني أن تكون شخصًا جديرًا بالثقة وموثوقًا به، وأن تكون أفعالك متوافقة مع أقوالك .إنها أساس بناء علاقات قوية ومستدامة سواء كانت شخصية أو مهنية.

تأسست شركة البنيان الشامل للمقاولات في عام 2009 كمؤسسة وطنية متخصصة في قطاع الإنشاءات العامة والمقاولات المدنية وتنفيذ المشاريع السكنية والتجارية. بدأت الشركة نشاطها بتنفيذ مشاريع صغيرة ومتوسطة الحجم، ونجحت خلال السنوات الأولى في بناء سجل مهني جيد من حيث جودة التنفيذ والالتزام بمواعيد التسليم.

مع مرور الوقت، توسعت الشركة في نشاطها بشكل ملحوظ، حيث دخلت إلى سوق المشاريع الحكومية الكبرى، وتعاقدت مع عدد من الجهات الرسمية وشركات التطوير العقاري الخاصة. وقد ساعدها ذلك في تحسين مكانتها في السوق المحلي وزيادة قاعدة عملائها وتنويع مصادر دخلها. لكن وعلى الرغم من هذا التوسع السريع، لم تقم الشركة بمواءمة نموها التجاري مع تطوير قدراتها التشغيلية والإدارية، حيث لم تضف ما يكفي من الطواقم المؤهلة أو المعدات الحديثة اللازمة لمواكبة

الطلب المتزايد. كما لم تُجرِ مراجعة شاملة لهياكلها التنظيمية أو سياسات تخطيط المشاريع، مما جعلها تدخل في التزامات تتجاوز قدرتها الفعلية.

الممارسة ومبرراتها

بدأت الشركة خلال الأعوام الأخيرة سعيًا منها في توسيع نطاق أعمالها وتعزيز موقعها التنافسي في السوق بقبول عدد كبير من المشاريع في فترات زمنية متقاربة، بعضها يفوق قدرتها التشغيلية والإدارية. برّرت الإدارة هذا التوجه بأنه يأتي في إطار استثمار الفرص المتاحة وتعزيز الحصة السوقية قبل أن تستحوذ عليها كيانات منافسة. كما استندت في قراراتها إلى افتراضات تفاؤلية بخصوص قدرتها على تنسيق الموارد وتنفيذ المهام بالتوازي، رغم محدودية الطواقم الفنية والمعدات المتوفرة لديها.

أدت هذه السياسات عمليًا إلى تأخير متكرر في تسليم المشاريع، وفشل في الالتزام بالجداول الزمنية المتفق عليها مع العملاء، مما نتج عنه تداعيات سلبية واسعة النطاق.

ردود الفعل

- العملاء :عبّر عدد من العملاء عن استيائهم الشديد من تكرار التأخيرات، وتقدّم بعضهم بشكاوى رسمية، بل واتجه البعض الآخر إلى إنهاء التعاقدات والمطالبة بتعويضات مادية.
- الجهات التنظيمية :قامت بعض الجهات الحكومية المختصة بإدراج الشركة في قوائم المقاولين غير الملتزمين، الأمر الذي أثر بشكل مباشر على فرص الشركة المستقبلية في المنافسة على المشاريع الحكومية.
- السوق العام :تراجعت ثقة المطورين العقاريين والمستثمرين في أداء الشركة، وبدأت سمعتها بالتدهور كمقاول غير ملتزم بالمواعيد، وهو ما انعكس سلبًا على تدفق العقود الجديدة.

أسئلة مقترحة للنقاش

1. إلى أي مدى يُعدّ قبول مشاريع تتجاوز القدرة التشغيلية الفعلية ممارسة غير أخلاقية؟
2. ما الفرق بين الطموح المهني المشروع والتوسع غير المسؤول في قطاع المقاولات؟
3. كيف يمكن تقييم قرارات الإدارة في مثل هذه الحالات: هل هي نتيجة؟

حالة عملية رقم (29) شركة الرؤية الهندسية للاستشارات الهندسية

الممارسة	معاملة الموظفين بقسوة من قبل الإدارة	
القطاع	البناء والتشييد	هذا القطاع يشمل جميع الأنشطة المتعلقة ببناء وتشييد المباني والبنية التحتية، بما في ذلك الاستشارات الهندسية وإنتاج مواد البناء مثل الطابوق والخرسانة الجاهزة .
التخصص	الإدارة التنفيذية	
التصنيف	انتهاك حقوق الموظفين وعدم التعامل معهم بعدالة	حقوق الموظفين هي مجموعة القواعد القانونية التي تحمي حقوق العمال وتضمن لهم ظروف عمل عادلة وآمنة .تشمل هذه الحقوق مجموعة واسعة من المزايا والضمانات، وتختلف من بلد لآخر ومن قطاع لآخر. العدالة: هي مفهوم يشير إلى الإنصاف والمساواة في التعامل مع الأفراد، وتطبيق القوانين بشكل عادل ومنصف على الجميع، مع مراعاة الحقوق والواجبات.

تأسست شركة الرؤية الهندسية للاستشارات الهندسية منذ حوالي عشر سنوات كمكتب عائلي صغير يقدم خدمات التصميم والإشراف الهندسي على المشاريع العقارية والبنية التحتية. وبمرور الوقت، نمت الشركة تدريجيًا، واكتسبت سمعة جيدة بفضل جودة العمل واعتمادها على كفاءات هندسية محترفة. ومع ازدياد الطلب في السوق على خدمات الاستشارات الهندسية، توسعت الشركة في عدد الموظفين، وافتتحت فروعًا في أكثر من مدينة. ومع هذا النمو، ظلت الإدارة مركزية ومحصورة في يد رئيس تنفيذي من العائلة المؤسسة، يتولى مسؤولية اتخاذ جميع القرارات الاستراتيجية والتشغيلية. ورغم التطور المؤسسي، لم تتطور البنية الإدارية بالشكل الكافي لدعم بيئة عمل تشاركية أو تحفيزية.

الممارسة ومبرراتها

كان أسلوب الرئيس التنفيذي يتسم بالتسلط ورفض أي شكل من أشكال النقد أو الملاحظات. لم يكن يسمح للموظفين بإبداء آرائهم في القرارات، سواء تلك المتعلقة بالمشاريع أو بالتنظيم الداخلي. واعتبر أي محاولة لاقتراح بدائل بمثابة تحدٍ مباشر لسلطته. كان يتعامل بحدة وجفاف مع الموظفين، ويستخدم التهديد الدائم بالفصل كوسيلة للضغط والسيطرة، ما خلق بيئة عمل يغلب عليها الخوف والاحتراز، وانعدمت فيها روح الفريق والمبادرة. نتيجة لهذا الأسلوب، اتخذت الشركة قرارات عشوائية وغير مدروسة، وفشلت في اغتنام عدد من الفرص الاستراتيجية بسبب غياب النقاش الداخلي والمشاركة الجماعية. كما أدّى الضغط النفسي وسوء المعاملة إلى استقالة مجموعة من الموظفين الأكفاء، ما تسبب في نقص حاد في الكفاءات المتخصصة، وانعكس ذلك سلبًا على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

ردود الفعل

- الموظفون :تزايدت حالات الاستقالة، خصوصًا من قبل الكوادر المؤهلة التي لم تجد بيئة تشجع على النمو أو التقدير، وأصبحت الشركة تعاني من صعوبات في جذب المواهب.
- العملاء :بدأ العملاء يلاحظون تراجعًا في مستوى الخدمة والاستجابة، مما أثر على ثقة السوق في الشركة، وتسبّب في خسارة عقود استشارية مهمة.
- البيئة الداخلية :سادت حالة من الإحباط واللامبالاة بين الموظفين الباقين، ما زاد من ضعف الأداء العام وتعطيل مسارات التطوير والجودة.

أسئلة للمناقشة

1. ما مدى تأثير النمط القيادي المتسلط على بيئة العمل ومستوى الأداء العام؟
2. كيف يمكن التمييز بين الإدارة الحازمة والإدارة القمعية؟
3. ما الأضرار الأخلاقية والمهنية المترتبة على غياب ثقافة الحوار داخل بيئة العمل؟

4. كيف يؤثر فقدان الكفاءات البشرية على استمرارية الشركات التي تعتمد على الخبرة والمعرفة المتخصصة؟

5. هل تُعد المركزية المطلقة في اتخاذ القرار مناسبة لأي نوع من المؤسسات، أم أنها تشكّل خطرًا على استدامتها؟

حالة عملية رقم (30) شركة أحياء البحر للستزراع السمكي

الممارسة	استخدام هرمونات تحديد الجنس في الأسماك مما قد يؤثر على صحة وسلامة المستهلك	
القطاع	الثروة السمكية	الثروة السمكية هي الموارد المتاحة من الأسماك والكائنات البحرية الأخرى التي يمكن صيدها، وتشمل مصادر طبيعية مثل البحار والبحيرات والأنهار، ومصادر اصطناعية مثل المزارع السمكية .تلعب الثروة السمكية دوراً هاماً في توفير الغذاء والوظائف والاقتصاد، وتواجه ضغوطاً مثل الصيد الجائر والتلوث .
التخصص	الإدارة التنفيذية والموارد البشرية	
التصنيف	المنتجات غير الآمنة وتضارب المصالح	المنتجات غير الآمنة هي تلك التي تشكل خطرًا على صحة وسلامة المستهلكين .ومن ذلك الأجهزة الكهربائية المقلدة، والمواد الغذائية المغشوشة أو المخزنة بطريقة غير صحيحة ...الخ. تضارب المصالح هو حالة يتعارض فيها الواجب أو الالتزام المهني أو الوظيفي مع مصلحة شخصية أو مصلحة طرف آخر .بمعنى آخر، عندما يكون لدى الشخص مصلحة خاصة قد تؤثر على قدرته على اتخاذ قرارات محايدة ونزيهة في سياق عمله أو وظيفته .

تأسست شركة أحياء البحر للاستزراع المائي منذ أكثر من 20 سنة، وتعد من الشركات الرائدة في مجال تربية الأسماك في الأحواض الصناعية، وتنتج كميات كبيرة من الأسماك البحرية، وتقوم بتوزيعها على الأسواق المحلية وبعض الجهات التصديرية. تهدف الشركة إلى تحقيق معدلات إنتاجية عالية، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتعظيم العائد الاستثماري في ظل الطلب المتزايد على البروتين البحري. وقد تميزت سابقًا بقدرتها على توفير منتجات ذات جودة مقبولة وأسعار

تنافسية ما عزز مكانتها في السوق. في سعيها لرفع كفاءة الإنتاج وتحقيق أقصى استفادة من الأعلاف المستهلكة، قامت شركة أحياء البحر بتطبيق ممارسة مثيرة للجدل تتمثل في استخدام هرمونات تحديد الجنس في الأسماك خلال المراحل ما بعد اليرقية، بهدف تحويل معظم الأسماك إلى ذكور، حيث إن الذكور – في أنواع معينة من الأسماك – تتمتع بمعدل تحويل غذائي أعلى، وتنمو بسرعة أكبر مقارنة بالإناث، مما يحقق وفرة في التكاليف وزيادة في الإنتاج النهائي. إلا أن هذه الممارسة لم تُرافقها أي رقابة علمية دقيقة، إذ تم استخدام كميات غير مدروسة علميًا من الهرمونات، ولم يتم تحديد أو احترام فترات التحريم اللازمة قبل تسويق الأسماك. بالإضافة إلى عدم الإفصاح عن هذه الممارسات في وثائق الإنتاج أو شهادات السلامة الغذائية. وقد تم اتخاذ هذا الإجراء بناءً على اجتهادات فنية داخلية دون إشراك مختصين في السلامة الحيوية أو الجهات الرقابية المختصة، ودون إجراء دراسات طويلة المدى على آثار هذه الممارسة على المستهلكين. تمثلت ردود الفعل في:

- قد يتعرض المستهلكون لمخاطر صحية مباشرة أو تراكمية نتيجة تناول بقايا الهرمونات في الأسماك دون علمهم، ما يشكل تهديدًا لصحتهم وثقة المجتمع بمنتجات الاستزراع المحلي.
- من المحتمل أن تتخذ السلطات المختصة إجراءات تشمل الإيقاف المؤقت للإنتاج، فرض غرامات، أو حتى سحب المنتجات من الأسواق.
- قد تثير منظمات حماية المستهلك وجمعيات الصحة البيئية حملات توعية وتحذير من مخاطر الأسماك غير الخاضعة للرقابة الهرمونية.
- السمعة التجارية: من المتوقع أن تواجه الشركة أزمة حادة في ثقة المستهلكين، ما قد يؤدي إلى تراجع في المبيعات وخسارة العقود التصديرية، خصوصًا مع اشتداد الرقابة في الأسواق الخارجية.

أسئلة للمناقشة

1. هل يُعد استخدام الهرمونات لتحسين الإنتاج مقبولًا إذا لم يتم الإفصاح عنه للمستهلك أو الجهات الرقابية؟
2. ما الفرق بين التحسين التقني للأداء الإنتاجي والإخلال بالأمان الحيوي للغذاء؟

3. ما مدى أخلاقية اتخاذ قرارات تقنية عالية الأثر دون الرجوع إلى مرجعيات علمية متخصصة؟
4. هل يُعد إخفاء معلومات مثل فترات التحريم والكميات المستخدمة مخالفة أخلاقية أم مجرد تجاوز فني؟
5. كيف يجب أن تتعامل المنشآت الغذائية مع التوازن بين الربح والمسؤولية المجتمعية تجاه سلامة المستهلك؟

حالة عملية رقم (31) شركة ثمار الوادي للزراعة الحديثة

الممارسة	استخدام المبيدات الحشرية دون التنسيق مع النحالين المجاورين مما يتسبب في نفوق النحل	
القطاع	الثروة الحيوانية وحماية البيئة	الثروة الحيوانية وحماية البيئة علاقة معقدة ومتشابكة .فمن ناحية، تُعد الثروة الحيوانية مصدرًا هامًا للأمن الغذائي والتغذية، وتساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية .ومن ناحية أخرى، يمكن أن يكون لتربية الحيوانات تأثيرات سلبية على البيئة، مثل انبعاثات الغازات الدفيئة وتدهور الأراضي وتلوث المياه
التخصص	إدارة الانتاج والعمليات	
التصنيف	تضارب المصالح	تضارب المصالح هو حالة يتعارض فيها الواجب أو الالتزام المهني أو الوظيفي مع مصلحة شخصية أو مصلحة طرف آخر .بمعنى آخر، عندما يكون لدى الشخص مصلحة خاصة قد تؤثر على قدرته على اتخاذ قرارات محايدة ونزيهة في سياق عمله أو وظيفته .

تُعد شركة ثمار الوادي للزراعة الحديثة من أبرز الشركات الزراعية العاملة في إنتاج الفواكه والخضروات الموسمية على نطاق تجاري واسع، حيث تمتلك مزارع متعددة في مناطق زراعية خصبة، وتعتمد في نشاطها على تطبيق تقنيات الري الحديثة وأساليب المكافحة الكيميائية للآفات الزراعية. ورغم نجاحها في تحقيق معدلات إنتاج عالية وتوفير منتجات للسوق المحلي والموزعين، إلا أن الشركة تعتمد بشكل أساسي على استخدام مبيدات حشرية كيميائية لمكافحة الآفات، دون الاعتماد على أساليب المكافحة المتكاملة أو دراسة الأثر البيئي الكامل لممارساتها.

الممارسة ومبرراتها

خلال المواسم الزراعية الأخيرة، لاحظ عدد من النحالين العاملين في المناطق المحيطة بمزارع شركة ثمار الوادي نفوقًا كبيرًا في خلايا النحل، ما أدى إلى انخفاض إنتاج العسل وتدهور حالة النحل بشكل عام. وبعد التحقق، تبين أن الشركة كانت تقوم برش مبيدات حشرية قوية خلال أوقات النهار، دون إشعار أو تنسيق مسبق مع جمعية النحالين أو النحالين المجاورين، ودون مراعاة فترات تحليق النحل أو توقيت التزهير الذي يجذب النحل إلى الحقول المعالجة. كما تبين أن إدارة الشركة كانت ترى أن هذه المزارع ملكية خاصة، وأن إجراءات المكافحة التي تقوم بها لا تتطلب التنسيق مع أطراف أخرى.

ردود الفعل

- عبّر النحالون عن استيائهم من هذه الممارسات، وأشاروا إلى أن الأضرار التي لحقت بخلايا النحل شكلت خسائر اقتصادية كبيرة، إضافة إلى تهديد استمرار نشاطهم.
- بدأت بعض الجمعيات والجهات المعنية بالبيئة والزراعة المستدامة بمطالبة الشركات الزراعية بتبنّي ممارسات مسؤولة بيئيًا، والالتزام بالتنسيق مع الجهات المجاورة خصوصًا فيما يتعلق باستخدام المواد الكيميائية.
- أثار الحادث تساؤلات مجتمعية حول مدى التزام الشركة بحماية البيئة، وأثر الممارسات الزراعية غير المسؤولة على التنوع البيولوجي، بما في ذلك الكائنات الضرورية للنظام الزراعي مثل النحل.

أسئلة للمناقشة

1. هل يحق للمزارعين استخدام المبيدات دون التنسيق مع المتضررين المحيطين، حتى لو كانت المزارع مملوكة لهم؟
2. ما حدود المسؤولية الأخلاقية للمزارع تجاه البيئة والكائنات النافعة مثل النحل؟
3. كيف يمكن تحقيق توازن بين حماية المحاصيل وضمان سلامة النظم البيئية المحيطة؟
4. هل تُعد هذه الممارسة مخالفة فنية فقط، أم أنها تُشكّل إخلالًا بالأمان البيئي والمسؤولية المجتمعية؟

5. ما الدور الذي يجب أن تلعبه الجهات التنظيمية في ضبط استخدام المبيدات والتنسيق بين الأنشطة الزراعية والبيئية؟

حالة عملية رقم (32) شركة الروابي للانتاج الحيواني

الممارسة	استخدام أدوية للحيوانات اللاحمة وبيعها في فترة تحريم الدواء	
القطاع	الثروة الحيوانية وحماية البيئة	الثروة الحيوانية وحماية البيئة علاقة معقدة ومتشابكة .فمن ناحية، تُعد الثروة الحيوانية مصدرًا هامًا للأمن الغذائي والتغذية، وتساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية .ومن ناحية أخرى، يمكن أن يكون لتربية الحيوانات تأثيرات سلبية على البيئة، مثل انبعاثات الغازات الدفيئة وتدهور الأراضي وتلوث المياه
التخصص	إدارة الانتاج والعمليات	
التصنيف	تضارب المصالح	تضارب المصالح هو حالة يتعارض فيها الواجب أو الالتزام المهني أو الوظيفي مع مصلحة شخصية أو مصلحة طرف آخر .بمعنى آخر، عندما يكون لدى الشخص مصلحة خاصة قد تؤثر على قدرته على اتخاذ قرارات محايدة ونزيهة في سياق عمله أو وظيفته .

تأسست شركة الروابي للإنتاج الحيواني منذ عدة سنوات، وتعمل في تربية وتسمين الأغنام والأبقار وتسويقها في الأسواق المحلية. اكتسبت الشركة شهرة محلية بفضل وفرة إنتاجها وجودة لحومها وسرعة تلبية الطلبات، خصوصًا خلال المواسم والمناسبات. وتعتمد الشركة على دورات إنتاج قصيرة ومكثفة لضمان جاهزية كميات كبيرة من المواشي خلال فترات ارتفاع الطلب، الأمر الذي يضعها تحت ضغط مستمر لتحقيق أعلى عائد ممكن في أقصر وقت.

الممارسة والمبررات

في أحد المواسم، قامت شركة الروابي بإعطاء عدد من المواشي مضادات حيوية وأدوية بيطرية لمعالجة التهابات وأمراض عرضية ظهرت قرب موعد البيع، وعلى الرغم من علم الطاقم البيطري والإدارة بضرورة الالتزام بفترة التحريم الدوائي (وهي المدة التي يجب أن تنقضي قبل ذبح الحيوان لضمان خلو لحمه من بقايا الدواء)، قررت الإدارة تجاوز هذه المدة عمداً، وذلك رغبة في الاستفادة من موسم ارتفاع الأسعار، حيث إن تأخير التسويق سيؤدي إلى فوات فرصة تحقيق أرباح كبيرة. وهكذا تم ذبح المواشي وطرح لحومها في السوق المحلي رغم أن جزءًا منها ربما يحتوي على بقايا دوائية ضارة، ما يشكّل خطرًا صحيًا على المستهلكين.

ردود الفعل

- المستهلكون :قد يتعرضون لمشكلات صحية نتيجة تناول لحوم ملوثة ببقايا أدوية، مما يهدد سلامتهم دون أن يكون لديهم أي علم بذلك.
- الجهات الرقابية :في حال اكتشاف المخالفة، فإن الشركة قد تواجه غرامات مالية، أو سحب منتجاتها من السوق، أو تعليق نشاطها مؤقتًا.
- القطاع الحيواني :هذه الممارسات تسيء إلى سمعة المنتجات الحيوانية محليًا، وتضعف الثقة في سلامة الغذاء، وتؤثر سلبًا على المنافسين الملتزمين بالضوابط.
- البيطريون :أعرب عدد من الأطباء البيطريين عن قلقهم من هذا النوع من القرارات التي تُقصي رأيهم المهني وتعرضهم لمسؤولية قانونية وأخلاقية.

أسئلة للمناقشة

1. ما مدى خطورة مخالفة فترات التحريم الدوائي من الناحية الأخلاقية والصحية؟
2. هل يمكن تبرير مثل هذا السلوك في ظل ظروف اقتصادية ضاغطة؟
3. ما الدور الأخلاقي للطبيب البيطري في مثل هذه الحالات؟
4. كيف تؤثر هذه الممارسات على ثقة المستهلك بالمنتج الحيواني المحلي؟
5. ما هو أثر هذه المخالفات على المدى الطويل في سمعة الشركة وسوق الغذاء؟

حالة عملية رقم (33) مستشفى الشفاء الطبي

الممارسة	منح الطبيب الزائر نسبة تعتمد على عدد المرضى الذين يشرف عليهم والتحاليل والأدوية التي يصرفها لضمان زيادة دخل المستشفى على حساب المرضى	
القطاع	الرعاية الصحية	قطاع الرعاية الصحية هو مجموعة الأنشطة والخدمات المتعلقة بالحفاظ على صحة الأفراد والمجتمعات وعلاج الأمراض والوقاية منها .يشمل هذا القطاع مجموعة واسعة من المجالات، بدءًا من الرعاية الصحية الأولية وصولًا إلى المستشفيات والأدوية والتكنولوجيا الطبية.
التخصص	الإدارة التنفيذية وإدارة الموارد البشرية	
التصنيف	تضارب المصالح	تضارب المصالح هو حالة يتعارض فيها الواجب أو الالتزام المهني أو الوظيفي مع مصلحة شخصية أو مصلحة طرف آخر .بمعنى آخر، عندما يكون لدى الشخص مصلحة خاصة قد تؤثر على قدرته على اتخاذ قرارات محايدة ونزيهة في سياق عمله أو وظيفته .

مستشفى الشفاء هو مستشفى خاص يقع في مدينة كبرى، تأسس قبل عشر سنوات، ويقدم خدمات طبية متقدمة في مختلف التخصصات. يعتمد المستشفى بشكل أساسي على أطباء زائرين في بعض التخصصات الدقيقة، ويشتهر بسرعته في تقديم الخدمة وكثافة عدد المرضى. منذ عدة سنوات، يتّبع المستشفى نظامًا تحفيزيًا يمنح الأطباء الزائرين نسبة من أرباحه ترتبط مباشرة بعدد المرضى الذين يعاينهم الطبيب، بالإضافة إلى عدد التحاليل المخبرية التي يطلبها، ووصفات الأدوية التي يصفها من

خلال صيدلية المستشفى. بدأ بعض الأطباء الزائرين استجابة لهذا التوجه بتركيز جهودهم على زيادة عدد المرضى الذين يغطونهم يوميًا، حتى لو كان ذلك على حساب جودة المعاينة ومدة التشخيص، حيث تم تقليص وقت كل زيارة طبية بشكل ملحوظ. كما تم رصد حالات تم فيها طلب تحاليل أو أدوية لا تبدو ضرورية طبيًا، وإنما تساهم في رفع نسبة دخل الطبيب. هذا أدى إلى تعارض مصالح واضح، حيث أصبح الهدف المالي محفزًا قد يتفوق على الاعتبارات الطبية والأخلاقية، مما ألقى بظلاله على جودة الخدمة المقدمة وسلامة المرضى.

مبررات المستشفى

- الحاجة لتعويض التكاليف التشغيلية المرتفعة.
- تحفيز الأطباء الزائرين للبقاء وزيادة إنتاجيتهم.
- منافسة المستشفيات الأخرى عبر توسيع نطاق الخدمات الطبية.

ردود الفعل

- الكوادر الطبية :أعرب عدد من الأطباء المقيمين عن استيائهم من تدني معايير الرعاية نتيجة التركيز على الكمّ بدل الكيف.
- المرضى :ظهرت شكاوى متكررة بشأن قصر وقت المعاينة، ووجود مبالغة في التحاليل والوصفات الطبية.
- الجهات الرقابية :بدأت بمتابعة شكاوى المرضى والتدقيق في السياسات التحفيزية المطبقة، للتحقق من مدى توافقها مع أخلاقيات المهنة الطبية.

أسئلة للمناقشة

1. ما الأخطاء الأخلاقية المحتملة في هذا النموذج التحفيزي؟
2. ما هي الآثار قصيرة وطويلة المدى على المريض والمستشفى؟
3. كيف يمكن كشف تعارض المصالح في مثل هذه الحالات؟
4. هل يمكن إيجاد نظام حوافز بديل يحقق التوازن بين الربح والجودة الطبية؟
5. ما دور إدارات المستشفيات في مراقبة الأداء وضمان الالتزام بالمعايير الأخلاقية؟

حالة عملية رقم (34) مجمع ميديكا كير الطبي

الممارسة	عمل عقود وهمية لتوظيف كوادر طبية لغرض تحقيق الشروط للحصول على ترخيص فتح مستشفى	
القطاع	قطاع الرعاية الصحية	قطاع الرعاية الصحية هو مجموعة الأنشطة والخدمات المتعلقة بالحفاظ على صحة الأفراد والمجتمعات وعلاج الأمراض والوقاية منها .يشمل هذا القطاع مجموعة واسعة من المجالات، بدءًا من الرعاية الصحية الأولية وصولًا إلى المستشفيات والأدوية والتكنولوجيا الطبية.
التخصص	الإدارة التنفيذية وإدارة الموارد البشرية	
التصنيف	الاحتيال والاختلاس	الاحتيال: هو أي عمل يهدف إلى تضليل إنسان آخر عمدًا للحصول على منفعة .يشمل الاحتيال على سبيل المثال لا الحصر إخفاء الحقائق أو تزويرها أو سرقتها أو الإبلاغ الكاذب عنها أو حجبها. يهدف الاحتيال لتحقيق منفعة معينة. الاختلاس: هو نوع من الاحتيال المالي، حيث يستولي شخص ما على أموال أو أصول عُهد بها إليه ويستخدمها لغرض غير الغرض المخصص لها .يدرك الشخص أو الجهة التي تسرق الأصول أن ما يفعله غير قانوني، لكنه يفعله على أي حال بنية الاستحواذ على المزيد من الأصول دون علم الشركة

تأسس **MedicaCare Center** في مدينة النور عام 2019 كمشروع طبي استثماري يهدف إلى تقديم خدمات رعاية صحية تخصصية بمعايير عالمية. يسعى المركز إلى أن يكون من رواد القطاع الصحي

الخاص من خلال تقديم خدمات متميزة باستخدام أحدث التقنيات واستقطاب كفاءات طبية عالية. عند التقديم للحصول على ترخيص التشغيل كمركز طبي تخصصي، طلبت الجهة المنظمة (الهيئة المختصة بتنظيم واعتماد المنشآت الصحية) توافر عدد معين من الكوادر الطبية المؤهلة لكل خدمة تخصصية يتم طلب ترخيصها. ونظرًا للتكلفة العالية لتوظيف هذا العدد من الكوادر، وعدم الحاجة الفعلية لهم جميعًا في المرحلة الأولى من التأسيس، لجأت إدارة المركز إلى إبرام عقود وهمية مع مجموعة من الأطباء والفنيين بهدف استكمال متطلبات الترخيص فقط، دون نية حقيقية لتوظيفهم أو إشراكهم في العمل الفعلي.

أوضحت إدارة MedicaCare Center الأسباب التالية لتصرفها:

- القيود الصارمة التي تفرضها الجهة المنظمة والتي قد لا تراعي مرونة التشغيل التدريجي.
- الرغبة في تسريع بدء التشغيل لتلبية احتياجات المجتمع وتحقيق العائد الاستثماري.
- نية صادقة بتوظيف الكوادر فعليًا مستقبلاً عند توافر السيولة التشغيلية.
- أن العقود تمت بموافقة الكوادر ولم يُسبب ذلك أي ضرر مباشر.

هذا التصرف يطرح تساؤلات أخلاقية حيوية، مثل:

- التحايل على نظام الترخيص وما يترتب عليه من فقدان الثقة في المنظومة الرقابية.
- احتمالية تضليل الجهات التنظيمية بشأن الجاهزية التشغيلية للمركز.
- إضعاف معايير الشفافية والنزاهة في قطاع حيوي مثل الرعاية الصحية.
- خلق بيئة غير عادلة أمام المنافسين الذين يلتزمون بالشروط بشكل فعلي.
-

أسئلة للمناقشة

1. هل يُعد توقيع عقود وهمية ممارسة مقبولة أخلاقيًا في ظل ضغوط التشغيل والترخيص؟
2. ما مدى تأثير هذه الممارسة على مصداقية MedicaCare Center أمام المرضى والجهات الرسمية؟
3. كيف يمكن التوفيق بين التزامات الترخيص ومتطلبات التشغيل الواقعية؟
4. هل تتحمل الجهة المنظمة جزءًا من المسؤولية بسبب صرامة الشروط؟

5. ما السياسات التي يمكن تبنيها للحد من مثل هذه التجاوزات دون التأثير على جودة الخدمات؟

حالة عملية رقم (35) مجمع تداوي الحديث

الممارسة	السماح لشركات الأدوية بالترويج لمنتجاتهم داخل المستشفى وادعائهم بأنها أفضل من المنتجات الحالية دون تقديم دليل علمي، وقيام بعض الأطباء بتبني أدويتهم للحصول على بعض المزايا كالهدايا	
القطاع	قطاع الرعاية الصحية	قطاع الرعاية الصحية هو مجموعة الأنشطة والخدمات المتعلقة بالحفاظ على صحة الأفراد والمجتمعات وعلاج الأمراض والوقاية منها .يشمل هذا القطاع مجموعة واسعة من المجالات، بدءًا من الرعاية الصحية الأولية وصولًا إلى المستشفيات والأدوية والتكنولوجيا الطبية.
التخصص	إدارة التسويق	
التصنيف الممارسة	الإدعاءات المضللة	الادعاءات المضللة: هي معلومات خاطئة أو مبالغ فيها يتم تقديمها بقصد خداع الجمهور أو تضليله .يمكن أن تكون هذه الادعاءات كاذبة بشكل واضح، أو مضللة بسبب حذف معلومات مهمة أو تقديمها بطريقة مبالغ فيها أو مضللة.

تأسس مجمع تداوي الحديث في عام 2021 كمجمع طبي متكامل يهدف إلى تقديم خدمات صحية متقدمة من خلال دمج أحدث التقنيات الطبية مع كفاءات وطنية وعالمية. يسعى المجمع إلى أن يكون رائدًا في مجال الرعاية الصحية الذكية والموثوقة، مع الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية. سمحت إدارة مجمع تداوي الحديث لعدد من مندوبي شركات الأدوية بالدخول إلى الأقسام الطبية والتواصل المباشر مع الأطباء بهدف الترويج لمنتجات دوائية جديدة. وكان المندوبون يؤكدون شفهياً على أن الأدوية التي يسوقونها أكثر فعالية من الأدوية الحالية، دون تقديم دراسات علمية محايدة أو

موافقات رسمية من الجهة المنظمة. وقد لوحظ لاحقًا أن بعض الأطباء في المجمع بدأوا بوصف هذه الأدوية بشكل متكرر، وعند مراجعة الأمر تبيّن أن بعضهم تلقى مزايا شخصية من الشركات كالهدايا الرمزية، أو دعوات سفر للمؤتمرات، أو دعم لحضور دورات تدريبية، في مقابل تبني تلك الأدوية.

مبررات الأطراف المعنية

- إدارة المجمع ترى أن التعاون مع شركات الأدوية يُسهم في تطوير المعرفة الطبية لدى الطاقم ويوفر فرصًا تعليمية.
- بعض الأطباء يرون أن الهدايا أو الدعوات للمؤتمرات لا تؤثر على قراراتهم المهنية، بل تُعد حوافز شائعة في الصناعة.
- شركات الأدوية تدّعي أن منتجاتها "أكثر تقدمًا"، لكنها لا تقدم أدلة علمية محكمة ما لم يُطلب منها رسميًا.

الاعتبارات الأخلاقية

الممارسة تطرح تساؤلات أخلاقية متعددة:

- تضارب المصالح بين تقديم العلاج الأفضل للمريض والحصول على مزايا شخصية.
- عدم استناد وصف الدواء إلى أدلة علمية معتمدة.
- احتمالية الإضرار بالمريض بسبب استخدام أدوية لم يتم التحقق من فعاليتها بشكل كافٍ.
- فقدان الثقة في المؤسسة الطبية من قبل المرضى والمجتمع.
- مخالفة مبادئ الشفافية والنزاهة المهنية.

أسئلة للمناقشة

1. هل تُعد هذه الممارسة مقبولة إذا كانت المزايا المقدمة "بسيطة" أو "رمزية"؟
2. ما الفرق بين التسويق العلمي والترويج التجاري في السياق الطبي؟

3. ما مسؤولية إدارة المجمع تجاه تنظيم العلاقة بين الأطباء وشركات الأدوية؟
4. كيف يمكن للجهة المنظمة تقنين هذه العلاقات لضمان سلامة المرضى؟
5. هل يجب الإعلان عن أي دعم أو هدايا يتلقاها الأطباء من الشركات بشكل علني؟

حالة عملية رقم (36) مكتب أفق التصميم للاستشارات الهندسية

الممارسة	عدم الالتزام بالوعود التي ذُكرت في المقابلة واحتساب أجر العمل الإضافي كنسبة من الراتب الأساسي فقط	
القطاع	قطاع البناء والتشييد	هذا القطاع يشمل جميع الأنشطة المتعلقة ببناء وتشييد المباني والبنية التحتية، بما في ذلك الإستشارات الهندسية وإنتاج مواد البناء مثل الطابوق والخرسانة الجاهزة.
التخصص	الإدارة التنفيذية وإدارة الموارد البشرية	
التصنيف	انتهاك حقوق الموظفين، ومن ذلك عدم توفير بيئة عمل خالية من المخاطر الصحية والسلامة، وعدم تقديم الرواتب في مواعيدها	حقوق الموظفين هي مجموعة القواعد القانونية التي تحمي حقوق العمال وتضمن لهم ظروف عمل عادلة وآمنة .تشمل هذه الحقوق مجموعة واسعة من المزايا والضمانات، وتختلف من بلد لآخر ومن قطاع لآخر.

مكتب "أفق التصميم" هو مكتب استشاري هندسي تأسس في عام 2015 بمدينة الرياض. يضم فريقًا متعدد التخصصات من المهندسين المعماريين والمدنيين والكهربائيين، ويقدم خدمات التصميم والإشراف للمشاريع السكنية والتجارية. يشتهر المكتب بجودة التصاميم المعمارية واتباعه لمعايير البناء الحديثة. مع نموه المستمر، يسعى المكتب إلى التوسع في السوق المحلي والدولي من خلال استقطاب الكفاءات الهندسية.

خلال مقابلات التوظيف، يقوم المدير التنفيذي والمالك بإعطاء وعود شفهية للمتقدمين بشأن مزايا وظيفية مثل:

- احتساب أجر العمل الإضافي.
- توفير دورات تدريبية خارجية.
- إمكانية الترقي خلال سنة واحدة.
- مرونة في ساعات العمل.

لكن بعد توقيع العقد، يكتشف الموظفون أن:

- أجر العمل الإضافي يُحتسب بناءً على الراتب الأساسي فقط وليس على الأجر الإجمالي.
- لا يتم إدراج أي بنود واضحة بشأن التدريب أو الترقي.
- ساعات العمل مرنة فقط في حالات نادرة.

المبررات المحتملة لتبني هذه الممارسة

- تقليل التكاليف التشغيلية: من خلال ربط الإضافي بالراتب الأساسي فقط.
- جذب الكفاءات: تقديم وعود شفهية قد يساعد في استقطاب موظفين مميزين.
- الهروب من الالتزام القانوني: عدم ذكر التفاصيل في العقد يُجنّب المكتب أي التزام قانوني مباشر.

رد فعل الموظفين الجدد

- الإحباط وفقدان الثقة: يشعرون بالخداع والاحتيال ويبدأ البعض في البحث عن فرص بديلة.
- انخفاض الحافز: يقل انخراطهم في العمل بسبب خيبة الأمل من التناقض بين الوعود والعقد.
-

أسئلة للمناقشة

1. هل يعد تقديم وعود شفهية خلال المقابلة دون تضمينها في العقد ممارسة أخلاقية؟
2. كيف تؤثر هذه الممارسة على ولاء الموظفين وسمعة المكتب على المدى الطويل؟

3. ما الفرق بين الالتزام الأخلاقي والالتزام القانوني في هذه الحالة؟
4. ما الإجراءات التي يمكن للموظف اتخاذها إذا شعر بعدم توافق بين الوعود والعقد؟
5. كيف يمكن للمكتب تحسين ممارساته التوظيفية ليعكس مبادئ الشفافية والعدالة؟

حالة عملية رقم (37) مكتب آفاق للتصميم المعماري

الممارسة	إنهاء التصاميم في وقت قياسي دون توفير وقت كافٍ لمراجعة الأخطاء	
القطاع	قطاع البناء والتشييد	هذا القطاع يشمل جميع الأنشطة المتعلقة ببناء وتشييد المباني والبنية التحتية، بما في ذلك الإستشارات الهندسية وإنتاج مواد البناء مثل الطابوق والخرسانة الجاهزة .
التخصص	الإدارة الهندسية	
التصنيف	تضارب المصالح	تضارب المصالح هو حالة يتعارض فيها الواجب أو الالتزام المهني أو الوظيفي مع مصلحة شخصية أو مصلحة طرف آخر .بمعنى آخر، عندما يكون لدى الشخص مصلحة خاصة قد تؤثر على قدرته على اتخاذ قرارات محايدة ونزيهة في سياق عمله أو وظيفته .

آفاق للتصميم المعماري" هو مكتب هندسي تأسس عام 2012، ويختص بتقديم خدمات التصميم المعماري للمشاريع السكنية والتجارية. يتميز المكتب بأسلوبه العصري وفريقه الشاب، وقد اكتسب سمعة جيدة بفضل التزامه بالجودة ومراعاته لرغبات العملاء. في أحد المشاريع الكبيرة التي تعاقد عليها المكتب مؤخرًا، قررت الإدارة تسريع وتيرة العمل وفرض تسليم المخططات النهائية في وقت قياسي، وذلك استجابةً لمطالب العميل الذي اشترط جدولاً زمنيًا ضيقًا للتنفيذ. وبناءً على ذلك، طلبت الإدارة من المهندسين المعماريين إنجاز التصاميم بسرعة، دون منحهم وقتًا كافيًا لمراجعة التفاصيل أو التأكد من خلوها من الأخطاء. وقد برّرت الإدارة هذا القرار بما يلي:

- الحرص على رضا العميل :كان المشروع ذا قيمة عالية للمكتب، وكانت الإدارة حريصة على كسب رضا العميل والحفاظ على العلاقة معه، خاصة أن هناك احتمالاً لتعاون مستقبلي أكبر.

- الضغط التنافسي :أشارت الإدارة إلى أن المنافسة على هذا المشروع كانت شديدة، وأن الالتزام بالموعد يعتبر عاملًا حاسمًا في التميز بالسوق.
- تأثير المشروع على سمعة المكتب :اعتبرت الإدارة أن تنفيذ المشروع في الوقت المحدد سيمنح المكتب فرصة لإبراز قدرته على التعامل مع التحديات.

ورغم النوايا الإيجابية، لم تُمنح الفرق الهندسية الوسائل أو الدعم الكافي لمواجهة ضغط العمل المتسارع، مما أدى إلى إهمال بعض خطوات التدقيق والتنسيق بين الأقسام الفنية.

ردود الأفعال

- من المهندسين :عبّر المهندسون المعنيون بالمشروع عن استيائهم من القرار، حيث شعروا أن ضيق الوقت أثر على جودة العمل، كما أشار بعضهم إلى أن هذه الطريقة تضعهم في موقف مهني حرج عند حدوث أخطاء.
- من العميل :بعد استلام المخططات، لاحظ العميل وجود أخطاء فنية في بعض التفاصيل التصميمية، مما أدى إلى تأخير مرحلة التنفيذ وزيادة التكلفة.
- من إدارة الجودة داخل المكتب :أوصت بمراجعة آلية اتخاذ مثل هذه القرارات مستقبلاً، مشيرة إلى أن الاستعجال قد يؤدي إلى نتائج عكسية تضر بسمعة المكتب على المدى الطويل.

أسئلة للمناقشة

1. هل كان من المناسب أن تستجيب الإدارة لضغط العميل بهذه الطريقة؟ لماذا؟
2. كيف يمكن للمكتب أن يتعامل مع المشاريع ذات الجداول الزمنية الضيقة دون المساس بجودة العمل؟
3. ما هو دور الإدارة في حماية المهندسين من الوقوع في مواقف مهنية حرجة؟
4. كيف يمكن تحقيق توازن بين إرضاء العميل والحفاظ على المعايير الأخلاقية والمهنية؟
5. ما هي الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتفادي هذه الأخطاء؟

حالة عملية رقم (38) مكتب رؤية معمارية للإستشارات الهندسية

الممارسة	مشروع معماري يغيّر التصميم بعد بدء التنفيذ دون مراجعة المهندس المصمم	
القطاع	قطاع البناء والتشييد	هذا القطاع يشمل جميع الأنشطة المتعلقة ببناء وتشييد المباني والبنية التحتية، بما في ذلك الاستشارات الهندسية والمعمارية وإنتاج مواد البناء مثل الطابوق والخرسانة الجاهزة.
التخصص	الإدارة التنفيذية والموارد البشرية	
التصنيف	تجاوز صلاحيات المتخصصين دون الرجوع إليهم	يشير مصطلح "تجاوز صلاحيات المتخصصين" إلى قيام شخص ما بممارسة سلطات أو اتخاذ قرارات تتجاوز نطاق صلاحياته المحددة، سواء كان ذلك في العمل أو أي سياق آخر .هذا الفعل يمكن أن يكون له عواقب قانونية أو إدارية، خاصة إذا أدى إلى ضرر للآخرين أو انتهاك للقوانين واللوائح

رؤية معمارية" هو مكتب تصميم معماري تأسس في عام 2015، يقدم خدماته في التصميم والإشراف المعماري لمشاريع سكنية وتجارية متعددة. يضم المكتب فريقًا من المهندسين ذوي الخبرة، ويشتهر بالابتكار والحرص على دمج الوظيفة بالجمال في كل مشروع. في أحد المشاريع السكنية الكبرى التي يعمل عليها المكتب، تم اعتماد تصميم معماري شامل من إعداد أحد المهندسين المعماريين الرئيسيين في الفريق. بدأ التنفيذ الميداني بناءً على هذا التصميم، ولكن خلال مرحلة التنفيذ، قام العميل بالتنسيق مع المقاول بإجراء تعديلات جوهرية على بعض عناصر التصميم، مثل توزيع الفتحات والغرف، دون الرجوع إلى المهندس المصمم أو استشارته.

عند زيارة المهندس للموقع لاحقًا، فوجئ بالتعديلات التي لم يُبلغ بها، والتي بدت غير متوافقة مع الرؤية المعمارية الأصلية والتوزيع الوظيفي المدروس. كما تبيّن أن هذه التغييرات تسببت في إهدار موارد، مثل إزالة أجزاء منفذة بالفعل، مما أدى إلى تكاليف إضافية وتأخيرات في المشروع.

مبررات الأطراف المعنية بالتعديل

- العميل :برر قراره بأنه يرغب في تعديلات تتناسب مع استخدامه الشخصي، واعتقد أن تنفيذها مباشرة سيوفر الوقت بدلاً من الرجوع للمكتب وإعادة مراجعة المخططات.
- المقاول :رأى أن التعديلات بسيطة من وجهة نظره وأنه لا حاجة للعودة إلى المكتب، خاصة في ظل ضغط الوقت من جهة العميل.

ردود الأفعال

- المهندس المصمم :عبّر عن استيائه الشديد من التعديلات المفاجئة، حيث شعر بالإقصاء وعدم الاحترام لدوره المهني، كما أشار إلى أن التعديلات شوهت الفكرة المعمارية الأصلية وأثرت على توازن التصميم.
- إدارة المكتب :انتقدت الطريقة التي تم بها تجاوز المهندس، وأكدت على أهمية التنسيق والعودة للفريق الفني قبل تنفيذ أي تغيير.
- الفريق الفني :أشار إلى أن مثل هذه الممارسات تؤثر على الروح المعنوية للمهندسين، وقد تخلق فجوة ثقة بين الفريق والجهات المنفذة.

أسئلة للمناقشة

1. من يتحمل المسؤولية الأخلاقية عن التعديلات التي تمت دون الرجوع للمصمم؟
2. كيف يمكن حماية حقوق المصمم المعماري في بيئة المشروع؟
3. ما الأثر النفسي والمهني الذي قد يواجهه المهندس نتيجة تجاوز دوره؟
4. هل يحق للعميل أو المقاول إجراء تغييرات مباشرة دون إشراك المكتب المصمم؟
5. ما الإجراءات الوقائية التي يمكن اعتمادها لضمان عدم تكرار مثل هذه الممارسة؟

حالة عملية رقم (39) شركة البناء الحديث للمقاولات

الممارسة	شركة إنشاءات تتجاوز اختبارات التربة لضغط الوقت والميزانية مما يؤثر على جودة الأساسات	
القطاع	قطاع البناء والتشييد	هذا القطاع يشمل جميع الأنشطة المتعلقة ببناء وتشييد المباني والبنية التحتية، بما في ذلك أختبارات التربة وفحص جودتها وإنتاج مواد البناء مثل الطابوق والخرسانة الجاهزة.
التخصص	الإدارة الهندسية	
التصنيف	المنتجات غير الآمنة وتضارب المصالح وعدم الصدق	المنتجات غير الآمنة هي تلك التي تشكل خطرًا على صحة وسلامة المستهلكين، مثل الأجهزة الكهربائية المقلدة، والمواد الغذائية المغشوشة أو المخزنة بطريقة غير صحيحة، والأدوية المزيفة ... الخ تضارب المصالح هو حالة يتعارض فيها الواجب أو الالتزام المهني أو الوظيفي مع مصلحة شخصية أو مصلحة طرف آخر .بمعنى آخر، عندما يكون لدى الشخص مصلحة خاصة قد تؤثر على قدرته على اتخاذ قرارات محايدة ونزيهة في سياق عمله أو وظيفته .

تأسست شركة "البنيان الحديث للمقاولات" عام 2010، وهي شركة متخصصة في تنفيذ مشاريع البناء السكنية والتجارية والبنية التحتية. تمتاز بسجل جيد في تسليم المشاريع في الوقت المحدد وتحت الميزانية، وقد نمت بشكل سريع في السوق خلال السنوات الأخيرة. في أحد المشاريع، قررت إدارة شركة "البنيان الحديث" تجاوز اختبارات التربة المفصلة، واقتصرت على تقارير أولية بسيطة دون إجراء التحاليل الجيوتقنية اللازمة، مثل اختبارات التحمل أو تحليل طبقات التربة العميقة. أُتُّخذ هذا القرار بدعوى الحاجة إلى تسريع بدء العمل في المشروع، تجنبًا لأي تأخير في الجدول الزمني، وأيضًا

لتقليل التكاليف المرتبطة بالاختبارات المتقدمة، والتي رأت الإدارة أنها "غير ضرورية" بالنظر إلى طبيعة الموقع.

مبررات الإدارة:

- ضغوط الوقت :كان المشروع يتطلب تسليمه خلال مدة زمنية قصيرة، وكان هناك تخوف من أن تأخير أي مرحلة (مثل اختبارات التربة) قد يُعرّض الشركة لغرامات تأخير.
- ضغوط الميزانية :الميزانية كانت محدودة، وكان يُنظر إلى اختبارات التربة على أنها تكاليف يمكن الاستغناء عنها.
- الاعتماد على الخبرة السابقة :بررت الإدارة موقفها بأن لديها خبرة سابقة في مواقع مشابهة ولم تواجه مشكلات.

ردود الأفعال

- أبدى بعض المهندسين قلقهم من غياب بيانات دقيقة عن التربة، خاصةً وأن المشروع يحتوي على منشآت متعددة الأدوار. وقد أشار بعضهم إلى احتمال ظهور مشاكل في الأساسات لاحقًا.
- أوقف فريق الإشراف الخارجي العمل مؤقتًا عند اكتشاف بوادر ضعف في طبقات التربة السفلية بعد بدء الحفر، وطالب بإجراء فحوصات عاجلة.
- عبّرت الجهة المالكة للمشروعين استيائها من إهمال الشركة، وأعادت النظر في استمرار التعاقد معها.

نتائج الممارسة

- تم اكتشاف هبوط جزئي في بعض أجزاء الأساسات بعد بدء صب الخرسانة، مما استدعى معالجة هندسية طارئة.

- زادت التكلفة الإجمالية للمشروع بسبب أعمال التصحيح، وتسبب التأخير في مخالفة الجدول الزمني.
- تضررت سمعة الشركة، خاصة مع تداول القصة في الأوساط المهنية والمجتمع.

أسئلة للمناقشة

1. ما هي المسؤوليات الأخلاقية التي تجاهلتها الشركة في هذا القرار؟
2. هل يمكن تبرير تجاوز اختبارات التربة بأي شكل في حالات الضغط الزمني أو المالي؟
3. كيف يؤثر هذا النوع من التجاوز على السلامة العامة والمجتمع؟
4. ما الإجراءات التي يجب أن تتخذها الجهات المالكة أو المشرفة لتفادي تكرار مثل هذه الممارسة؟

حالة عملية رقم (40) شركة البنية المتقدمة للمشاريع

الممارسة	عدم توفير معدات السلامة للمهندسين وعدم تدريبهم على تشغيل الآلات الجديدة مما يزيد من احتمالية الحوادث	
القطاع	قطاع البناء والتشييد	هذا القطاع يشمل جميع الأنشطة المتعلقة ببناء وتشييد المباني والبنية التحتية، بما في ذلك المقاولات بجميع أشكالها وإنتاج مواد البناء مثل الطابوق والخرسانة الجاهزة.
التخصص	الإدارة الهندسية	
التصنيف	انتهاك حقوق الموظفين، ومن ذلك عدم توفير بيئة عمل خالية من المخاطر الصحية والسلامة، وعدم تقديم الرواتب في مواعيدها	حقوق الموظفين هي مجموعة القواعد القانونية التي تحمي حقوق العمال وتضمن لهم ظروف عمل عادلة وآمنة .تشمل هذه الحقوق مجموعة واسعة من المزايا والضمانات، وتختلف من بلد لآخر ومن قطاع لآخر.

شركة البنية المتقدمة للمشاريع" هي شركة وطنية متخصصة في تنفيذ مشاريع البنية التحتية والصناعات الثقيلة، وتعمل في عدة مواقع ميدانية تشمل مشاريع أنفاق، محطات طاقة، ومجمعات صناعية. تضم الشركة فرقاً من المهندسين والفنيين والمشرفين، وتسعى إلى تحقيق التوسع السريع في السوق من خلال تنفيذ مشاريع حكومية ضخمة ضمن جداول زمنية صارمة.

الممارسة ومبررات تبنيها

في إطار سعيها لتقليل النفقات وزيادة الإنتاجية، امتنعت "شركة البنية المتقدمة للمشاريع" عن توفير معدات الحماية الشخصية الأساسية للمهندسين والفنيين العاملين في مواقع ميدانية خطرة، مثل

الخوذ والأحذية الخاصة والسترات العاكسة وأدوات الحماية من الغبار والمواد الكيميائية. كما تم تكليف عدد من المهندسين الجدد بتشغيل آلات صناعية ثقيلة ضمن أحد المشاريع دون تدريب مسبق، بحجة ضغط الوقت وضرورة تسريع العمل، رغم عدم امتلاكهم الخبرة أو الكفاءة الفنية للتعامل مع هذه المعدات. تبرر الإدارة هذه القرارات بضعف الميزانية التشغيلية والاعتماد على "التعلم بالممارسة."

النتائج وردود الفعل

أدت هذه الممارسات إلى وقوع عدة إصابات بين المهندسين، بعضها تطلب إجازات مرضية طويلة، كما تم تسجيل حالات قريبة من الحوادث الجسيمة التي كادت تودي بحياة أحد العاملين. تصاعدت شكاوى الموظفين من غياب بيئة عمل آمنة، مما دفع بعضهم إلى تقديم بلاغات رسمية للجهات المعنية بسلامة العمل. بالإضافة إلى ذلك، بدأ عدد من الموظفين في نشر تجاربهم على مواقع التواصل المهني، مما أثّر سلبًا على سمعة الشركة وجعل من الصعب جذب كفاءات جديدة. لاحقاً، اضطرت الإدارة إلى التراجع عن بعض قراراتها وبدأت في توفير تدريبات أساسية، إلا أن الضرر كان قد وقع.

أسئلة للمناقشة

1. ما المسؤولية الأخلاقية والقانونية التي تتحملها المنشأة عند تجاهل إجراءات السلامة المهنية؟
2. هل تبرير الإدارة المتعلق بتقليص التكاليف يمكن قبوله في مقابل سلامة الموظفين؟
3. ما هي التبعات طويلة المدى على الشركة نتيجة إهمال التدريب والسلامة؟
4. ما الإجراءات الفورية التي يجب اتخاذها لتفادي تكرار مثل هذه الممارسات؟
5. كيف يمكن بناء ثقافة عمل تضع السلامة المهنية كأولوية دون التأثير على الإنتاجية؟

حالة عملية رقم (41) شركة ميكابرو لحلول الصيانة الميكانيكية

الممارسة	عدم الالتزام بتنفيذ إجراءات الصيانة الوقائية	
القطاع	قطاع البناء والتشييد	هذا القطاع يشمل جميع الأنشطة المتعلقة ببناء وتشييد المباني والبنية التحتية، بما في ذلك خدمات الصيانة والإصلاح للأنظمة الميكانيكية وإنتاج مواد البناء مثل الطابوق والخرسانة الجاهزة.
التخصص	الإدارة الهندسية	
التصنيف	فقدان المصداقية	المصداقية في التعامل: تعني أن تكون شخصًا جديرًا بالثقة وموثوقًا به، وأن تكون أفعالك متوافقة مع أقوالك .إنها أساس بناء علاقات قوية ومستدامة سواء كانت شخصية أو مهنية.

*MechaPro Maintenance Solutions*هي منشأة تقدم خدمات الصيانة والإصلاح للأنظمة الميكانيكية في المصانع والمنشآت الصناعية. تعمل الشركة مع عدد من العملاء في قطاعات حيوية، وتتعهد دائماً بالحفاظ على استمرارية التشغيل وسلامة المعدات. تتبنّى في رسالتها قيم الموثوقية والجودة، لكنها تواجه تحديات متزايدة في الموازنة بين الأداء والتكلفة. في مخالفة واضحة لالتزامها المهني والأخلاقي تجاه عملائها، قررت إدارة *MechaPro Maintenance Solutions*إلغاء أو تقليص عدد الزيارات الدورية الخاصة بالصيانة الوقائية، بهدف تقليل التكاليف التشغيلية. بررت الإدارة هذا القرار بأن الصيانة الوقائية تُشكل عبئاً مالياً، وأن التعامل مع الأعطال عند وقوعها أكثر كفاءة من وجهة

نظر اقتصادية. ومع أن هذا القرار قد يبدو عملياً من منظور قصير المدى، إلا أنه يتجاهل المبادئ الأخلاقية المرتبطة بحماية مصالح العملاء والحفاظ على سلامة منشآتهم، كما يعرض الفنيين لضغوط مهنية غير آمنة بسبب التعامل مع أعطال مفاجئة تحت ظروف غير مثالية.

النتائج وردود الفعل

تسببت هذه الممارسات في تكرار الأعطال، وأثرت سلباً على إنتاجية عملاء الشركة، مما شكّل إخلالاً أخلاقياً بمبدأ الأمانة والوفاء بالتعاقدات. كما انعكست قرارات الإدارة على سمعة الشركة، وتعرض عدد من الفنيين لمواقف خطرة نتيجة الافتقار إلى التخطيط المسبق والدعم الفني. أحس بعض الموظفين أن قرارات الإدارة لا تراعي سلامتهم أو مصلحة العميل، مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية داخل فرق العمل. وبسبب تراكم هذه الآثار، خسرت الشركة بعض عملائها الأساسيين.

أسئلة للمناقشة

1. من منظور أخلاقي، كيف تقوّم قرار إدارة الشركة بعدم الالتزام بالصيانة الوقائية؟
2. هل يبرر الهدف المالي تجاوز التزامات المهنة تجاه سلامة العملاء وموظفي الصيانة؟
3. كيف يؤثر الإخلال بواجبات الوقاية والسلامة على العلاقة بين المنشأة والعملاء؟
4. ما واجب الفنيين والإداريين في التبليغ أو الاعتراض على قرارات قد تُخل بالأخلاقيات المهنية؟
5. كيف يمكن دمج مبادئ الأخلاقيات المهنية في سياسات الشركات الصغيرة والمتوسطة دون التأثير على الربحية؟

حالة عملية رقم (42) شركة الروابي الهندسية للمقاولات

الممارسة	الطلب من الموظف المصاب في العمل العلاج في مستشفيات خاصة غير المصرح بها من جهة العمل، وذلك لتغطية "إصابة العمل"	
القطاع	قطاع البناء والتشييد	هذا القطاع يشمل جميع الأنشطة المتعلقة ببناء وتشييد المباني والبنية التحتية، بما في ذلك جميع أنشطة المقاولات وإنتاج مواد البناء مثل الطابوق والخرسانة الجاهزة.
التخصص	إدارة العمليات	
التصنيف	فقدان المصداقية	المصداقية في التعامل: تعني أن تكون شخصًا جديرًا بالثقة وموثوقًا به، وأن تكون أفعالك متوافقة مع أقوالك .إنها أساس بناء علاقات قوية ومستدامة سواء كانت شخصية أو مهنية.

تأسست شركة الروابي الهندسية للمقاولات عام 2001 كشركة متوسطة الحجم متخصصة في مشاريع البنية التحتية والإنشاءات داخل المملكة. يعمل بها أقل من 500 موظف (من مهندسين وفنيين وعمال) ويبلغ متوسط إيراداتها السنوية نحو 120 مليون ريال سعودي، ما يُصنفها ضمن شريحة الشركات المتوسطة. تمتلك الروابي عدة فروع، وتنفّذ عقوداً لبناء الطرق والجسور ومحطات المياه والصرف الصحي، مع سمعة راسخة في تسليم المشاريع في المواعيد المحددة وبجودة معتمدة. تتبنى الشركة رؤية «الشريك الموثوق لبناء مستقبل مستدام» وتُعلن التزامها بقيم السلامة المهنية والنزاهة والابتكار في جميع عملياتها.

الممارسة ومبرراتها

خلال تنفيذ أحد المشاريع، تعرّض أحد عاملي الشركة لانزلاق أدّى إلى كسر في ساقه داخل الموقع. بدلًا من إحالته إلى المستشفيات المدرجة في قائمة التأمين المعتمدة لدى الشركة، أُجبر العامل على التوجّه إلى مستشفى خاص صغير لا علاقة له بجهة العمل، مع توقيعه على إقرار يفيد بأن الحادث وقع خارج ساعات العمل. الهدف الأساس هو ألا تُسجَّل الإصابة إصابة عمل رسمية يمكن أن تخفِّض تصنيف السلامة للشركة لدى الجهات الحكومية والقطاع الخاص. ترى إدارة المشروع أن الحفاظ على سجل "صفر إصابات عمل" يوفّر ميزة تنافسية حاسمة في المناقصات، ويُظهر التزام الشركة بمعايير السلامة أمام العملاء والرقابة. كما تعتقد أنّ تجنُّب التصنيف الرسمي للحادث يجنبها تحقيقات قد تؤدي إلى غرامات أو إيقاف المشروع، ويحدّ من التغطية الإعلامية السلبية. إضافةً إلى ذلك، تُبرِّر الإدارة القرار برغبتها في خفض التكاليف المباشرة؛ إذ إنّ المستشفى غير المعتمد أقل ثمنًا من مستشفيات التأمين. وأخيرًا، ترى الإدارة أن المدير الميداني—الذي يُقيَّم جزئيًا بناءً على مؤشرات السلامة—يحافظ بذلك على تقاريره الإيجابية ويضمن مكافآته المرتبطة بالأداء.

النتائج وردود الفعل

- تلقّى رعاية طبية محدودة الجودة، وشعر بتهديد وظيفي إذا اعترض.
- انتشر انعدام الثقة لدى العمال، وازداد معدل دوران الموظفين المهرة وتراجع الدافع الإنتاجي.
- رفعت جهة رقابية التحقيق بعد بلاغ مجهول، ففرضت غرامة مالية كبيرة وأوقفت تصنيف السلامة لثلاثة أشهر.

أسئلة للمناقشة

1. ما الانتهاكات الأخلاقية والقانونية التي ارتكبتها الشركة في هذا السيناريو؟
2. كيف يمكن تحقيق أداء سلامة حقيقي دون اللجوء إلى التستر على الحوادث؟
3. ما الآثار المحتملة على ثقافة المنظمة إذا استمرت هذه الممارسات؟
4. اقترح آليات حوكمة وإفصاح تمنع تكرار مثل هذا السلوك.
5. ما مسؤولية الجهات الرقابية وشركات التأمين في كشف هذه الممارسات والتصدي لها؟

حالة عملية رقم (43) شركة الكتروكور يوتيليتيز

الممارسة	استخدام كابلات دون المواصفات القياسية	
القطاع	قطاع البناء والتشييد	هذا القطاع يشمل جميع الأنشطة المتعلقة ببناء وتشييد المباني والبنية التحتية، بما في ذلك جميع مشاريع شبكات الكهرباء وصيانتها وإنتاج مواد البناء مثل الطابوق والخرسانة الجاهزة .
التخصص	الإدارة الهندسية	
التصنيف	عدم الصدق والمنتجات غير الأمنة	المصداقية في التعامل: تعني أن تكون شخصًا جديرًا بالثقة وموثوقًا به، وأن تكون أفعالك متوافقة مع أقوالك .إنها أساس بناء علاقات قوية ومستدامة سواء كانت شخصية أو مهنية. المنتجات غير الآمنة هي تلك التي تشكل خطرًا على صحة وسلامة المستهلكين .تشمل هذه المنتجات العديد من الأصناف مثل الأجهزة الكهربائية المقلدة، والمواد الغذائية المغشوشة أو المخزنة بطريقة غير صحيحة، والأدوية المزيفة، والأسلحة، والمتفجرات، بالإضافة إلى المنتجات التي تحتوي على مواد كيميائية خطرة .

*ElectroCore Utilities*هي شركة وطنية متخصصة في تنفيذ وتشغيل مشاريع شبكات الكهرباء. تتمتع الشركة بعقود مع جهات حكومية وخاصة، وتُعد من الموردين الرئيسيين لحلول الطاقة في المناطق النامية. تشتهر بسرعة الإنجاز، لكنها تواجه تحديات في التوفيق بين الجودة والتكلفة، خاصة في المشاريع واسعة النطاق.

في إحدى المشاريع، ألزمت إدارة الشركة فريق المهندسين باستخدام كابلات كهربائية لا تستوفي المواصفات القياسية المعتمدة من هيئة المواصفات والجودة، وذلك بهدف تقليل التكاليف وتحقيق هامش ربح أكبر في المشروع.

وعندما أبدى بعض المهندسين اعتراضهم المهني على ذلك، تم إبلاغهم بأن القرار نهائي وأن الالتزام به ضروري لإنهاء المشروع ضمن الميزانية. بررت الإدارة القرار بأن الكابلات "مقبولة نوعاً ما" وأن الظروف لا تسمح باستخدام مواد أغلى ثمناً في كل المواقع.

النتائج وردود الفعل

أثار القرار قلقاً كبيراً لدى بعض المهندسين، خاصة مع معرفتهم بالمخاطر المرتبطة بضعف جودة الكابلات، كاحتمال حدوث حرائق أو انقطاع في الخدمة أو حتى التسبب في حوادث كهربائية خطرة. رفض بعض المهندسين التوقيع على تقارير السلامة، فيما قرر أحدهم مغادرة الشركة بعد نقاش حاد مع الإدارة. لاحقاً، وقعت أعطال متكررة في أحد خطوط المشروع بعد تشغيله بفترة قصيرة، مما أدى إلى كشف الممارسة أمام الجهة المشرفة. تم فتح تحقيق رسمي، وتعرضت الشركة لغرامة مالية وخصم من مستحقاتها، وأُجبرت على إعادة تنفيذ جزء من الشبكة.

أسئلة للمناقشة

1. ما المسؤولية الأخلاقية التي تتحملها إدارة *ElectroCore Utilities*في هذه الحالة؟
2. هل يمكن تبرير استخدام مواد غير مطابقة للمواصفات بحجة خفض التكاليف؟
3. ما الخيارات المتاحة للمهندس عندما يُطلب منه تنفيذ تعليمات تخالف معايير السلامة والجودة؟

4. كيف تؤثر هذه الممارسات على الثقة العامة في خدمات البنية التحتية؟
5. ما السياسات التي يمكن وضعها لحماية المهندسين من الضغوط الأخلاقية والمهنية في مثل هذه الحالات؟

حالة عملية رقم (44) شركة فولتيدج للحلول الهندسية

الممارسة	اعتماد تصميمات غير محدثة والتعارض مع الأنظمة الجديدة.	
القطاع	قطاع البناء والتشييد	هذا القطاع يشمل جميع الأنشطة المتعلقة ببناء وتشييد المباني والبنية التحتية، بما في ذلك جميع تصميم وتنفيذ المشاريع الكهربائية وإنتاج مواد البناء مثل الطابوق والخرسانة الجاهزة.
التخصص	الإدارة الهندسية	
التصنيف	المنتجات غير الآمنة	المنتجات غير الآمنة هي تلك التي تشكل خطرًا على صحة وسلامة المستهلكين. تشمل هذه المنتجات العديد من الأصناف مثل الأجهزة الكهربائية المقلدة، والمواد الغذائية المغشوشة أو المخزنة بطريقة غير صحيحة، والأدوية المزيفة، والأسلحة، والمتفجرات، بالإضافة إلى المنتجات التي تحتوي على مواد كيميائية خطرة.

VoltEdge Engineering Solutions هي شركة متخصصة في تصميم وتنفيذ المشاريع الكهربائية في القطاعات التجارية والصناعية. تملك فريقًا من المهندسين ذوي الخبرة وتُعرف بسرعة إنجازها وتكاليفها التنافسية. ومع توسع نطاق أعمالها، بدأت تواجه ضغوطًا متزايدة للوفاء بالمواعيد دون مراجعة دورية شاملة لمعايير التصميم والتشريعات المحدثة. في أحد مشاريع البنية التحتية، اعتمدت الشركة على مخططات تصميم قديمة لم يتم تحديثها بما يتوافق مع الأنظمة الكهربائية الوطنية الجديدة. رغم تنبيه بعض مهندسي التصميم إلى التغييرات التي طرأت على الكود الفني واللوائح، إلا أن

الإدارة قررت الاستمرار بالتصاميم القديمة لتوفير الوقت والجهد اللازم لإعادة التصميم، خاصة وأن المشروع كان في مراحله الأولى. بررت الإدارة هذا القرار بأن التعديلات "طفيفة ولا تؤثر فعليًا"، وأن إعادة التصميم قد تؤخر المشروع وتغضب الجهة المالكة.

النتائج وردود الفعل

لاحقًا، وعند بدء تنفيذ المشروع، تسبب التعارض بين التصميم القديم والأنظمة الجديدة في تأخير كبير، واضطر الفريق إلى التوقف وإعادة مراجعة المخططات بعد أن رفضت الجهة المنظمة إصدار تصريح التشغيل. تضررت سمعة الشركة أمام العميل، وتكبدت خسائر بسبب إعادة العمل وشراء مكونات جديدة مطابقة للأنظمة. شعر المهندسون أن قرار الإدارة كان غير مسؤول أخلاقيًا، وأن صوتهم لم يُسمع رغم علمهم بالمخاطر. بعضهم طالب بوضع آلية رسمية للمراجعة الفنية والتحديث المستمر قبل بدء أي مشروع جديد.

أسئلة للمناقشة

1. ما المسؤولية الأخلاقية الواقعة على الإدارة عند تجاهل تحديث الأنظمة الفنية؟
2. كيف يمكن للمهندسين التعامل مع مواقف يتم فيها تهميش التحذيرات الفنية باسم "السرعة" أو "الميزانية"؟
3. ما تأثير هذه الممارسات على سلامة المشروع وثقة العميل؟
4. كيف يمكن دمج ثقافة التحديث المستمر والامتثال للأنظمة في بيئة العمل؟
5. هل يتحمل المهندس أي تبعات قانونية أو أخلاقية إذا استمر في تنفيذ تصميم يعرف أنه غير متوافق مع الأنظمة الحديثة؟

حالة عملية رقم (45) مكتب الصفوة للإستشارات الهندسية

الممارسة	صرف بدل "عمل إضافي" لموظف لتغطية مصاريف أخرى تكبدها الموظف	
القطاع	قطاع البناء والتشييد	هذا القطاع يشمل جميع الأنشطة المتعلقة ببناء وتشييد المباني والبنية التحتية، بما في ذلك كافة الاستشارات الهندسية وإنتاج مواد البناء مثل الطابوق والخرسانة الجاهزة.
التخصص	الإدارة المالية	
التصنيف	عدم الشفافية	عدم الشفافية: هو مصطلح يشير إلى غياب الوضوح والعلانية في المعلومات والأفعال، خاصة فيما يتعلق بالعمليات التجارية هذا النقص في الوضوح يمكن أن يؤدي إلى عدة مشاكل، بما في ذلك الفساد، وسوء الإدارة، وعدم المساءلة.

مكتب الصفوة للاستشارات الهندسية هو منشأة سعودية متوسّطة الحجم تأسست لتقديم حلول هندسية متكاملة تلبي احتياجات السوق المحلي. يضم المكتب نحو خمسين موظفًا من مهندسين وفنيين وإداريين يتمتّعون بخبرة متعددة التخصصات في مجالات التصميم والإشراف وإدارة المشروعات. يعكف فريق الصفوة على توظيف أحدث المعايير الهندسية والتقنيات الرقمية لضمان جودة التنفيذ، والالتزام بمعايير الاستدامة، وتحقيق قيمة مضافة لعملائه. اعتمد Safwa على سياسة غير رسمية لتعويض الموظفين عن مصاريف لا تغطيها لوائح المكتب المالية، عبر تمريرها في نظام الرواتب تحت مسمّى **بدل** "عمل إضافي" أو "مكافأة إنجاز". مع الوقت تحوّل هذا الإجراء إلى ممارسة مؤسسية متكررة تُطبَّق في حالات:

- رحلات الانتداب العاجل: رسوم المواصلات والسكن والمعيشة وبدل الانتداب.
- شراء مستلزمات المشروع: أجهزة قياس، برمجيات، أو مستهلكات هندسية يشتريها المهندس ببطاقته الشخصية.

- ضيافة العملاء والزوار: وجبات وهدايا رمزية عند التفاوض أو الاستقبال في الموقع.

يُقدّم المدير المباشر طلب بدل الساعات الإضافية مرفقًا بمبلغ تقريبي، ويُعتمد تلقائيًا طالما لا يتجاوز سقفًا وضعته الإدارة (عادةً 000 7 ريال). لا تُرفق إيصالات فعلية في النظام، ويُحفظ الأمر داخل القسم المعني دون تسجيل واضح للنفقة الحقيقية. ترى الإدارة أن نظامها المالي البسيط لا يحتمل إضافة بنود كثيرة، وأن طلب استثناء من الشريك المدير سيعطل الصرف ويُحبط الموظف، خصوصًا في مكتب صغير حيث يقوم المهندسون بعدة أدوار. تؤكّد كذلك أن التعويض السريع يحفظ اندفاع الفريق الصغير لإنجاز مشاريع العملاء في الوقت المناسب، كما يجنّب المكتب تكلفة تطوير نظام مالي أكثر تعقيدًا. إضافةً إلى ذلك، يعتقد المسؤولون أن تمرير المبالغ عبر بند الرواتب يبقي الدفاتر "مرتّبة" عند الفحص السريع، ويُجنِّبهم أسئلة مفصلية من المحاسِب القانوني حول تجاوز ميزانية المشروع.

النتائج وردود الفعل

- أصبحت المطالبة من قبل الموظفين ببدل ساعات إضافية "المخيّم" الأول لأي نفقة؛ ففقد البعض الإحساس بحدود الصرف المقبول.
- تضاربت القصص حول من حصل على تعويض ومن رُفض طلبه، ما ولّد شعوراً بعدم العدالة.
- تضخمت بنود العمل الإضافي بنسبة 60 % خلال عام، بينما سجلات الحضور تُظهر بقاء عدد ساعات العمل ثابتًا.
- عند مراجعة سنوية، لاحظ المحاسب القانوني هذه الفجوة وأصدر تقرير تحفّظ حول ضعف الضبط الداخلي.
- اضطر المكتب إلى إعادة تصنيف عشرات المعاملات وإرفاق إيصالات استعصى جمع أغلبها، ما عطّل إغلاق الحسابات النهائية لمشروع حكومي.
- اهتزت صورة المكتب كمُلتزم بالمعايير المهنية.

أسئلة للمناقشة

1. ما المبادئ المحاسبية والأخلاقية التي انتُهكت عند إعادة تصنيف النفقات كبدل "عمل إضافي"؟
2. ما المخاطر التي قد يواجهها المكتب إذا صنّفت الجهات الرقابية هذا الإجراء كتحايل مالي؟
3. ما دور المحاسب القانوني والمراجعة الداخلية في رصد مثل هذه الاجتماعات وإصلاحها؟
4. اقترح خطة تنفيذية لإعادة بناء الثقة مع الموظفين والعملاء بعد انكشاف هذه الممارسة.

حالة عملية رقم (46) معهد الابتكار للتعليم الأهلي

الممارسة	تسريع اصدار إجراءات و سياسات جديدة عند اقتراب وصول لجنة الإمتثال او التدقيق	
القطاع	قطاع التعليم	قطاع التعليم هو مجال واسع يشمل جميع المؤسسات والأنشطة التي تهدف إلى نقل المعرفة وتطوير المهارات والقدرات لدى الأفراد في مختلف المراحل العمرية والمستويات .يهدف قطاع التعليم إلى إعداد الأفراد ليكونوا أعضاء منتجين وفاعلين في المجتمع، ويساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
التخصص	إدارة العمليات	
التصنيف	فقدان المصداقية	المصداقية في التعامل: تعني أن تكون شخصًا جديرًا بالثقة وموثوقًا به، وأن تكون أفعالك متوافقة مع أقوالك .إنها أساس بناء علاقات قوية ومستدامة سواء كانت شخصية أو مهنية.

تأسّس معهد الابتكار للتعليم الأهلي عام 2014 في إحدى مدن المملكة، ويقدّم برامج دبلوم ودورات مهنية في الهندسة التقنية وإدارة الأعمال لما يقارب 500 طالب سنويًا. يضمّ المعهد 30 موظفًا بين هيئة تدريس وإداريين، ويروّج لنفسه بوصفه نموذجًا للجودة الأكاديمية وخدمة المجتمع. عند تلقّي إشعار بأن لجنة الامتثال والجودة الأكاديمية ستزور المعهد بعد ستة أسابيع، سارعت الإدارة العليا إلى إصدار حزمة كبيرة من السياسات والإجراءات (مثل سلامة المختبرات، وآلية شكاوى الطلاب، وتقييم الأداء) وأدرجتها في ملفّ الاعتماد باعتبارها سياسات مُطبّقة منذ زمن، رغم أنها كُتبت على عَجَل ولم تُعرَض على أصحاب المصلحة ولم يُقدَّم أي تدريب بشأنها.

المبرّرات التي قدّمتها الإدارة

- ضغط الوقت :لا مجال لدورات المراجعة المعتادة وإلا سيحصل المعهد على تقييم أدنى.
- الحفاظ على السمعة :أي ملاحظات سلبية قد تؤثر في أعداد القبول والدعم المالي.
- "مصلحة" الطلاب :الحصول على تقدير مميّز سيُحسّن فرص خريجي المعهد في سوق العمل.

النتائج وردود الفعل

عندما وصلت لجنة الامتثال لاحظت حداثة تواريخ الوثائق وغياب الأدلة على تطبيق السياسات، فقررت وضع المعهد تحت بند «متابعة لاحقة» بدل منحه التقييم المميّز. أحسّ المدرسون والفنيون بأنهم استُبعِدوا من العملية وباتوا مرتبكين لاضطرارهم تنفيذ سياسات لم يشاركوا في صياغتها، ما أدّى إلى انخفاض معنوياتهم. أما الطلاب ففوجئوا بتغيير قواعد التقييم والانضباط فجأة، وأعربوا عن استيائهم عبر المنصات الطلابية. اضطُرّت الإدارة إلى تبرير تصرفها أمام المالكين وإعادة صياغة السياسات بطريقة صحيحة، مما كبّدها وقتًا وتكاليف إضافية.

أسئلة للمناقشة

1. أين الخط الفاصل بين التحسين السريع والتلاعب بالحقائق في سياق الاعتماد الأكاديمي؟
2. كيف كان يمكن للإدارة تحقيق الامتثال دون التضحية بمشاركة أصحاب المصلحة أو النزاهة؟
3. ما الآثار الطويلة المدى على ثقافة العمل عندما يدرك الموظفون أن السياسات صُمِّمت كواجهة فقط؟
4. إذا كنت عضو هيئة تدريس، ما الإجراءات الأخلاقية التي يمكنك اتخاذها عند فرض سياسات جديدة غير مطبَّقة فعليًا؟
5. كيف يمكن للجان الاعتماد اكتشاف مثل هذه الممارسات مبكرًا، وما العقوبات أو الحوافز الملائمة لضمان النزاهة؟

حالة عملية رقم (47) شركة بعد المستقبل للمقاولات التقنية

الممارسة	تقديم معلومات ناقصة او مظللة عن تقدم أداء المشاريع	
القطاع	قطاع التقنية	قطاع التقنية يشمل جميع الأنشطة المتعلقة بتطوير واستخدام التكنولوجيا، بما في ذلك تطوير البرمجيات، الأجهزة، البنية التحتية الرقمية، والحلول التقنية .وهو يشمل أيضًا التحول الرقمي للحكومة والشركات، ويدعم الابتكار والتنمية المستدامة
التخصص	إدارة العمليات	
التصنيف	عدم الصدق وعدم الشفافية	المصداقية في التعامل: تعني أن تكون شخصًا جديرًا بالثقة وموثوقًا به، وأن تكون أفعالك متوافقة مع أقوالك .إنها أساس بناء علاقات قوية ومستدامة سواء كانت شخصية أو مهنية. عدم الشفافية: هو مصطلح يشير إلى غياب الوضوح والعلانية في المعلومات والأفعال، خاصة فيما يتعلق بالعمليات التجارية هذا النقص في الوضوح يمكن أن يؤدي إلى عدة مشاكل، بما في ذلك الفساد، وسوء الإدارة، وعدم المساءلة.

تأسّست شركة بُعد المستقبل للمقاولات التقنية عام 2018 في المنطقة الوسطى من المملكة، وتنفّذ مشاريع بنية تحتية ذكية لجهات حكومية وشركات طاقة. يعمل فيها نحو 120 موظفًا بين مهندسين وفنيين وإداريين، وتتبنّى شعار «الابتكار في الخدمة». في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة، تتهافت الجهات المختلفة على ترسية مشروعات رقمية كبرى، ما يهيّئ للشركة فرصًا ذهبية لكنها تضعها تحت ضغط تنافسي شديد.

اعتاد مديرو المشروعات في الشركة—بدعمٍ غير مباشر من الإدارة العليا—رفع تقارير إنجاز مبالغ فيها لمعظم المشروعات الجارية، فيزعمون تحقيق نسب تقدّم تتجاوز 85 % بينما الواقع يتراوح بين 55 و70 %. تُحذف بنود التأخير والمخاطر من العروض الأسبوعية، وتُستخدم صور قديمة أو زوايا تصوير انتقائية لتزيين الواقع. الدافع الأساس هو إحراز «سجل إنجازات لامع» يُبرز الشركة ومسؤوليها أمام لجان الترسية الحكومية والشركاء الأجانب، تمهيدًا للفوز بعقود جديدة تسابق الزمن في القطاعات الناشئة. وقد بررت الشركة تبنيها هذه الممارسة على النحو التالي:

- زخم التحوّلات الوطنية :الفرص لن تنتظر؛ يجب أن نظهر في أفضل صورة لنضمن نصيبنا من الكعكة.
- ضغط الترسية السريعة :تقليل المخاطر الظاهرة يسهّل اجتياز مراحل التقييم الفني والمالي سريعًا.
- ترقية المسؤولين وكسب النفوذ :إظهار أداء غير عادي يرفع أسهم المديرين لدى المساهمين وصناع القرار.
- حماية المعنويات :الكشف عن التأخيرات قد يزعزع ثقة الفريق ويثير قلق العملاء، بحسب قولهم.

تكونت مع تكرار الممارسة فجوة ثقة خطيرة. فعند أول تدقيق ميداني مفاجئ لأحد المشاريع المحورية، اكتشف العميل الحكومي تباينًا ضخمًا بين التقارير والواقع. انتشرت الأخبار بسرعة في أروقة الجهات المانحة، فوضعت الشركة تحت مراقبة مشدّدة وأُلزِمت بتقديم خطط تصحيحية مكلفة لكافة مشاريعها. أوقِف مدير مشروعَيْن عن العمل وأُعيد تشكيل مكتب إدارة المشاريع بالكامل. أحسّ الموظفون الفنيون بأن جهودهم تُستغل لتلميع صورة الإدارة فقط، ما خفّض الولاء ورفع معدلات الاستقالة. أما على مستوى السمعة، فبدأت بعض الجهات ترجئ توقيع عقود كانت شبه مضمونة، ريثما تتأكد من مصداقية الشركة، وهو ما عطّل التدفق النقدي وخفّض تقييم الشركة في تقارير المخاطر الائتمانية.

أسئلة للمناقشة

1. كيف يمكن للشركة بناء ثقافة شفافية تحافظ على تنافسيتها دون الانجرار إلى تضليل أصحاب المصلحة؟

2. ما الآليات الرقابية التي ينبغي للجهات المانحة اعتمادها لاكتشاف التجميل المنهجي للتقارير؟
3. كيف يؤثر تضخيم نسب الإنجاز على استدامة الموارد البشرية داخل الشركة؟
4. ما السياسات التي يمكن للشركة سنّها لضمان أن حوافز الترقيات مرتبطة بمؤشرات أداء حقيقية لا مُجمَّلة؟
5. إذا كنت أحد أعضاء الفريق الفني وشاهدت هذه الممارسة تتكرر، ما القنوات الأخلاقية والقانونية المتاحة لك للإبلاغ؟

حالة عملية رقم (48) شركة المدار الهندسية

الممارسة	السماح لموظفين غير مصرح لهم بالدخول لأماكن غير مصرح لهم بدخولها	
القطاع	قطاع التقنية	قطاع التقنية يشمل جميع الأنشطة المتعلقة بتطوير واستخدام التكنولوجيا، بما في ذلك تطوير البرمجيات، الأجهزة، البنية التحتية الرقمية، والحلول التقنية .وهو يشمل أيضًا التحول الرقمي للحكومة والشركات، ويدعم الابتكار والتنمية المستدامة
التخصص	إدارة الأمن وتقنية المعلومات	
التصنيف	انتهاك خصوصية البيانات	خصوصية البيانات: هي مجال من مجالات حماية البيانات يتعلق بالتعامل السليم مع البيانات الحساسة بما في ذلك، على وجه الخصوص، البيانات الشخصية والبيانات المالية وبيانات الملكية الفكرية.

تأسست شركة المدار الهندسية عام 2012 في المنطقة الشرقية، وتنفّذ مشاريع تصميم وإنشاء محطات كهرباء فرعية وخطوط نقل عالية الجهد. يعمل فيها نحو 180 موظفًا بين مهندسين وفنيين ومختصّي عقود، وتعتمد على نظام أرشفة رقمي إضافة إلى غرف محفوظات ورقية تحوي وثائق المناقصات والعقود والبيانات المالية. رصدت إدارة التدقيق الداخلي أن بعض موظفي الدعم التقني ومراقبي الموقع—من دون أي تفويض رسمي—كانوا يدخلون بشكل متكرر إلى غرفة محفوظات المناقصات وغرفة ملفات الموظفين. تمكن هؤلاء من الاطلاع على عروض أسعار منافسين، وجداول الرواتب، ومراسلات حساسة تخصّ مراجعات الأسعار مع الموردين. إضافة إلى ذلك، امتلكوا حسابات «مشرف» في نظام الأرشفة الإلكتروني منحتهم قدرة تنزيل ملفات المناقصات الجارية وتعديلات التصاميم قبل صدورها رسميًا. قدمت الشركة المبررات التالية لتبنيها الممارسة:

1. عدم إدراك خطورة الأمر: برّر مسؤول تقنية المعلومات أن منح صلاحيات واسعة «يسرّع حل أعطال النظام» ولم يُقدَّر أثر تسرّب المعلومات على سمعة الشركة وخسارة المناقصات.
2. تسهيل الأعمال الميدانية: قِيل إن دخول مراقبي الموقع إلى غرف الملفات «يوفر وقت العودة إلى المكتب الرئيس» لجلب مستندات يحتاجونها على عجل.
3. الثقة الداخلية المفرطة :اعتُبر جميع الموظفين «أسرة واحدة» في مشروع وطني ضخم، فاستُبعد احتمال تسريب البيانات إلى المنافسين.

تسرّبت تفاصيل تسعيرة أحد العطاءات إلى شركة منافسة تقدمت بسعر أقلّ منه بساعات قليلة، ما أدّى إلى خسارة المدار الهندسية عقد إنشاء محطة بقيمة 75 مليون ريال. فور انكشاف الأمر، استدعى المالك الحكومي الشركة لاجتماع طارئ وأبدى قلقًا شديدًا بشأن حماية بياناته. داخليًا، ارتفعت شكاوى الموظفين بعد علمهم بأن ملفاتهم الشخصية ورواتبهم كانت متاحة بلا قيود، ما أثّر في معنوياتهم وثقتهم بالإدارة. أُوقِف كلّ من مسؤولي النظام ومراقبي الموقع المتورطين عن العمل مؤقتًا، وألزِمت الشركة بتعيين مدقق خارجي لوضع سياسات وصول جديدة وتدريب الموظفين على سرّية المعلومات. على صعيد السمعة، أصبحت الشركة تُصنَّف «عالية المخاطر» في تقارير بعض الجهات المُمولة، ما أبطأ فوزها بمناقصات لاحقة.

أسئلة للمناقشة

1. ما هي الإجراءات الوقائية الفورية التي كان ينبغي على قسم تقنية المعلومات تطبيقها لضمان سرّية الوثائق الحساسة؟
2. ما آثار هذه الحوادث على ثقة العملاء وجهات التمويل، وكيف يمكن استعادتها؟
3. ما البرامج التدريبية أو العقوبات التي يمكن أن تعيد ترسيخ ثقافة حماية المعلومات لدى الموظفين؟
4. إذا كنت مهندسًا ضمن الفريق ولاحظت زميلًا غير مخوَّل يطّلع على ملف خاص بمناقصة، ما القنوات الأخلاقية والقانونية المتاحة لتبليغك دون تعرّضك لضرر مهني؟

حالة عملية رقم (49) مكتب النخبة للخدمات الطلابية

الممارسة	إعداد البحوث وتلخيص الكتب وغيرها من خدمات طلابية	
القطاع	قطاع التعليم	قطاع التعليم هو مجال واسع يشمل جميع المؤسسات والأنشطة التي تهدف إلى نقل المعرفة وتطوير المهارات والقدرات لدى الأفراد في مختلف المراحل العمرية والمستويات .يهدف قطاع التعليم إلى إعداد الأفراد ليكونوا أعضاء منتجين وفاعلين في المجتمع، ويساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
التخصص	إدارة العمليات	
التصنيف	الادعاءات المضللة وانتهاك حقوق الملكية	الادعاءات المضللة: هي معلومات خاطئة أو مبالغ فيها يتم تقديمها بقصد خداع الجمهور أو تضليله .يمكن أن تكون هذه الادعاءات كاذبة بشكل واضح، أو مضللة بسبب حذف معلومات مهمة أو تقديمها بطريقة مبالغ فيها أو مضللة. حقوق الملكية: تشير إلى الحقوق القانونية التي يمتلكها شخص ما على ممتلكاته، سواء كانت مادية أو غير مادية .في سياق الأعمال، تشير حقوق الملكية إلى صافي أصول الشركة بعد خصم جميع الالتزامات، وهي تمثل حقوق أصحاب الشركة أو المساهمين في أصول الشركة

تأسس مكتب "النخبة" عام 2019 قرب إحدى الجامعات الكبرى، ويقدم خدمات متنوعة للطلبة مثل تصوير الكتب والمذكرات، تلخيص المحاضرات، إعداد البحوث، وتوفير نماذج أسئلة اختبارات سابقة. في السنوات الأخيرة، بدأ المكتب بتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي لرفع كفاءة العمل، ما أدى

إلى توسيع نطاق خدماته بشكل لافت، لكنه أدخله أيضًا في منطقة رمادية أخلاقيًا وقانونيًا. يقوم مكتب "النخبة" بممارسات تتضمن استخدام الذكاء الاصطناعي في:

- إعداد بحوث ومشاريع كاملة نيابة عن الطلبة باستخدام أدوات مثل ChatGPT أو أدوات توليد المحتوى الأكاديمي.
- تلخيص الكتب والمحاضرات المقرصنة آلياً، دون إذن من أصحاب الحقوق، ثم إعادة بيعها على شكل "ملخصات.
- تحليل قواعد بيانات الاختبارات السابقة باستخدام خوارزميات تعلم الآلة لاستخلاص أنماط الأسئلة المتكررة وتقديم "توقعات ذكية" للاختبارات القادمة.
- ترجمة فورية وتوليد محتوى متعدد اللغات لبحوث مطلوبة من طلبة أجانب، دون أي تدخل بشري في المراجعة العلمية أو التوثيق.
- تصوير كتب أكاديمية محمية ونشرها بصيغة PDF مقابل اشتراكات شهرية، مستعينين بتقنيات OCR لفهرستها ومحركات بحث داخلية.
- إعادة استخدام أبحاث سابقة محفوظة الحقوق وإعادة صياغتها باستخدام الذكاء الاصطناعي، في شكل جديد.

مبررات المكتب

- الذكاء الاصطناعي متاح للجميع، والمكتب لا يفعل سوى تنظيم استخدامه لصالح الطلبة.
- أغلب الطلبة لا يمتلكون المهارات اللازمة لإعداد البحوث، والمكتب "يسد فجوة في التعليم."
- تصوير الكتب وتلخيصها يتم "بناءً على طلب الطلبة"، ويرى المكتب أن "الناشرين يبالغون في أسعار المواد الأصلية."
- المكتب لا يُجبر أحداً على الغش، بل يقدم أدوات، والقرار الأخلاقي يعود للطالب.

أسئلة للمناقشة

1. هل يجوز للمكتب استخدام الذكاء الاصطناعي لإنتاج محتوى أكاديمي وبيعه للطلبة؟

2. ما الفرق بين "دعم أكاديمي" و"مشاركة مباشرة في الغش"؟
3. هل يتحمل الطالب مسؤولية أخلاقية كاملة لاستخدامه هذه الخدمات؟ أم تقع المسؤولية على مقدم الخدمة؟
4. كيف يمكن للجامعات والجهات التعليمية تنظيم استخدام الذكاء الاصطناعي بطريقة تقلل من إساءة استخدامه؟
5. إلى أي مدى يمكن اعتبار تصوير الكتب وتلخيصها انتهاكًا لحقوق المؤلف؟ وهل تدخل التقنية كعامل مخفف أم مضاعف للمخالفة؟

حالة عملية رقم (50) شركة الحلول التقنية السريعة

الممارسة	إدخال اشتراكات غير مرخصة ضمن الخدمات	
القطاع	قطاع الترفيه	هو مجموعة من الأنشطة والفعاليات الي تهدف إلى توفير تجارب مسليةوممتعة للأفراد، وهو يشمل مجموعة واسعة من المجالات كالفنون والرياضة والمسرح والموسيقى والمعارض والمنتزهات والألعاب .
التخصص	إدارة التسويق	
التصنيف	الادعاءات المضللة وانتهاك حقوق الملكية	الادعاءات المضللة: هي معلومات خاطئة أو مبالغ فيها يتم تقديمها بقصد خداع الجمهور أو تضليله .يمكن أن تكون هذه الادعاءات كاذبة بشكل واضح، أو مضللة بسبب حذف معلومات مهمة أو تقديمها بطريقة مبالغ فيها أو مضللة. حقوق الملكية: تشير إلى الحقوق القانونية التي يمتلكها شخص ما على ممتلكاته، سواء كانت مادية أو غير مادية .في سياق الأعمال، تشير حقوق الملكية إلى صافي أصول الشركة بعد خصم جميع الالتزامات، وهي تمثل حقوق أصحاب الشركة أو المساهمين في أصول الشركة

Fast Tech Solutionsهي منشأة صغيرة تعمل في بيع أجهزة الاستقبال الرقمية والإلكترونيات، وتقع في مدينة متوسطة الحجم. بدأت نشاطها بتقديم منتجات تقنية بأسعار تنافسية وخدمة عملاء جيدة، مما ساعدها على اكتساب ثقة شريحة من المستهلكين المحليين. لكن مع التغيرات السريعة في السوق، بدأت مبيعاتها تتراجع بشكل ملحوظ، خصوصًا مع انخفاض الطلب على الأجهزة التقليدية. في محاولة لتعويض التراجع في الأرباح، قررت إدارة Fast Tech Solutions إدخال اشتراكات IPTV غير مرخصة ضمن خدماتها. وقد تم تجهيز أجهزة استقبال رقمية ببرمجيات مقرصنة تتيح للمستخدمين الوصول

إلى مئات القنوات الرياضية والترفيهية العالمية دون اشتراكات رسمية. وتم بيع هذه الأجهزة وتسويقها على أنها "خدمة ترفيه ذكية وشاملة"، بسعر رمزي مقارنة بالخدمات النظامية. رغم علم الإدارة بعدم قانونية هذه الاشتراكات، فقد بررت ذلك استنادًا إلى:

- انخفاض الإيرادات بسبب تطور السوق الرقمي وتراجع الطلب على الأجهزة التقليدية، مما جعل المنشأة تبحث عن بدائل سريعة لتعويض الخسائر.
- لاحظت الإدارة وجود اهتمام كبير من قبل المستهلكين بهذا النوع من الخدمات، فكثير من العملاء أعربوا عن عدم قناعتهم بالاشتراك في أكثر من منصة رقمية، واعتبروا أن الشركات الرسمية تمارس نوعًا من الاحتكار في تسعير الخدمات، ما يجعل الخيارات النظامية غير عملية أو مرهقة من الناحية المالية.
- شعرت الإدارة أن الجهات المختصة لا تتابع هذا النوع من الأنشطة بفعّالية، مما أعطاها انطباعًا بأنخفاض المخاطرة.
- رأت المنشأة أن تقديم هذا النوع من الخدمة لا يؤذي أحدًا بشكل مباشر، بل يُنظر إليه كوسيلة لتوفير محتوى ترفيهي منخفض التكلفة للمجتمع.

ردود الفعل

- باشرت الهيئة المختصة بحماية حقوق الملكية الفكرية التحقيق في نشاط المنشأة، وقامت بمداهمة مقرها، ومصادرة الأجهزة، ووجهت للمسؤولين تهمًا تتعلق بانتهاك أنظمة حماية حقوق المؤلف وتوزيع محتوى مقرصن.
- تقدمت شركات البث الرسمية بشكاوى قانونية ضد المنشأة، متهمة إياها بتوزيع محتوى مملوك لها دون ترخيص، مما تسبب لها بخسائر مالية.
- شعر بعض العملاء بالغضب بعد انقطاع الخدمة المفاجئ، فيما عبّر آخرون عن استيائهم بعد اكتشاف أن الخدمة كانت مخالفة للقانون، مما أثّر على ثقتهم في المؤسسة.

أسئلة للنقاش

1. هل يمكن اعتبار الضغوط الاقتصادية مبررًا كافيًا لتجاوز الأنظمة واللوائح في قطاع الأعمال؟
2. كيف يمكن تقييم موقف المنشأة من ناحية أخلاقية في ظل وجود طلب مجتمعي على الخدمة؟
3. هل تقع مسؤولية حماية حقوق الملكية فقط على الشركات الكبيرة، أم تشمل المنشآت الصغيرة أيضًا؟
4. كيف يمكن معالجة قناعة العملاء بأن الخدمات الرسمية محتكرة ومكلفة دون تشجيعهم على خيارات غير قانونية؟
5. ما التصرف الأمثل من وجهة نظرك كمدير جديد للمنشأة بعد هذه الأزمة؟

قصص ملهمة في أخلاقيات الأعمال

قصة رقم (1) "الشريك الأعظم في التجارة: قصة رجل الأعمال الذي جعل لله نصيباً"

القيم	القطاع	التصنيف
النية الحسنة والحياء والخوف من الله تعالى	الإنتاج الحيواني	شراكة أخلاقية تتضمن مشاركة الملاك الذين يملكون نفس القيم، والنزاهة والشفافية وذلك بتعامل الملاك بصدق مع بعضهم البعض.

بدأت القصة حين اجتمع تسعة أشخاص برغبة مشتركة في تأسيس مشروع تجاري، وكان كل واحد منهم قد ساهم برأس مال متفق عليه. لكن، وفق الخطة التي وضعوها لتوزيع الأرباح، كانوا بحاجة إلى شريك عاشر ليكتمل التقسيم العادل. هنا جاء أحد الشركاء بفكرة غير مسبوقة: أن يكون الشريك العاشر هو "الله سبحانه وتعالى." هذه الفكرة لم تكن مجرد تقسيم رقمي للأرباح، بل كانت انطلاقاً من مبدأ أخلاقي عميق، حيث ربطوا نجاح أعمالهم بالبركة المستمدة من تخصيص جزء منها لأعمال الخير. في هذا الموقف يظهر **مبدأ** المسؤولية الاجتماعية في أخلاقيات الأعمال، حيث اعتبروا دعم المحتاجين التزاماً ثابتاً في منظومة الشركة منذ لحظة التأسيس.

تخصيص نصيب لله: 10% للفقراء

قرر الشركاء أن يُخصَّص 10% من أرباح الشركة سنوياً للفقراء والبسطاء، على أن يُوزع هذا المبلغ بطريقة مباشرة وواضحة، ما يعكس مبدأ الشفافية في التصرف بالأموال. لكن المسألة لم تكن مالية فقط، بل كانت ذات بعد أخلاقي وروحي، حيث استشعروا أن وجود الله كشريك معنوي يعني الحرص على الكسب الحلال، وتجنب أي تعامل مشبوه أو مخالف للقيم، لأنهم في كل قرار سيضعون نصب

أعينهم أن هناك نصيباً لله تعالى. هذا الجانب يمثل مبدأ النزاهة والصدق، حيث يدرك الشركاء أنهم لا يتعاملون فقط مع السوق والعملاء، بل هم تحت رقابة ربانية تجعلهم أكثر التزاماً بالأمانة في أعمالهم. قد يظن البعض أن اقتطاع نسبة من الأرباح لصالح أعمال الخير يضعف المركز المالي للشركة، لكن التجربة أثبتت العكس. فقد حقق الشركاء التسعة نجاحاً باهراً عاماً بعد عام، وزادت أرباحهم بشكل ملحوظ. وفي مقابلة مع أحد الشركاء، ذكر قائلاً: *"هذا النجاح يعكس مبدأ الاستدامة الأخلاقية في الأعمال، حيث أن الشركات التي تدمج القيم الإنسانية في أنشطتها غالباً ما تجذب عملاء وشركاء يقدّرون المصداقية والالتزام. كما أن هذا السلوك عزز الثقة داخل الفريق ومع المجتمع، وهي من أهم أصول أي مشروع ناجح"*. هذا النجاح يعكس أن الشركات التي تربط أنشطتها بالقيم والأخلاق لا تحقق مكاسب مالية فقط، بل تكتسب أيضاً سمعة إيجابية تدعم استمراريتها ونموها على المدى الطويل.

الوفاء بالعهد وزيادة نصيب الخير

مع مرور السنوات، انفصل بعض الشركاء وبدأوا مشاريعهم الخاصة، لكن ثلاثة منهم استمروا، وبقي "الشريك الثالث" معهم، أي الله سبحانه وتعالى، يخصصون له الثلث من الأرباح لدعم الأيتام والفقراء. ومع توسع تجارتهم وزيادة أرباحهم، لم ينسوا ما بدأوا به، بل قرروا زيادة نصيب الخير، في تجسيد واضح لمبدأ الوفاء بالالتزامات في أخلاقيات الأعمال. هذا القرار يعكس أيضاً مبدأ المراقبة الذاتية، حيث كان حافزهم الأكبر ليس القوانين أو العقود المكتوبة، بل شعورهم المستمر أن هناك شريكاً يراقبهم في كل تصرف، ما عزز سلوكهم الأخلاقي في القرارات الإدارية والمالية على حد سواء.

أسئلة للنقاش:

1. هل الإنفاق على الفقراء والمحتاجين يعيق نمو النشاط التجاري أم يعزز نجاحه وتطويره؟ ولماذا؟
2. ما متطلبات نجاح الشراكة في المشاريع بين الأهل والأصدقاء مع الحفاظ على الالتزام الأخلاقي؟
3. كيف يمكن أن يؤثر استشعار مراقبة الله كشريك معنوي على قرارات رجل الأعمال وتوجهاته؟
4. مع نمو المشروع وزيادة الأرباح يزداد الإنفاق الخيري، لكن بعض الناس يستكثر هذا المال، ما رأيك في ذلك من منظور أخلاقيات الأعمال؟

قصة رقم (2) الالتزام بالوعود

القيم	القطاع	التصنيف
الالتزام بالوعود	تصميم وتنفيذ محطات معالجة مياه الصرف الصناعي.	قيادة أخلاقية تلهم الموظفين من خلال الالتزام بالوعود

حصلت شركتنا المتخصصة في تصميم وتنفيذ محطات معالجة مياه الصرف الصناعي على عقد تصميم وتنفيذ محطة معالجة لمصنع محلي بحجم تصرف محدد ومتفق عليه. كان من ضمن متطلبات المشروع تصنيع الأجزاء الرئيسية للمحطة من قبل شركة خارج المملكة العربية السعودية. بعد استيراد الأجزاء الرئيسية من الشركة المُصنِّعة وتركيبها وتشغيل المحطة، تم اكتشاف أن الشركة التي تعاقدنا معها قامت بالغش في التصنيع، حيث تبين أن حجم التصرف المصمم لجميع الأجزاء هو نصف الحجم المتفق عليه في العقد، مما يشكل إخلالاً بجودة الخدمة المقدمة لمصنع العميل.

الإجراء المتخذ

قمنا بمصارحة العميل حيث قمنا بمقابلة مدير المصنع وشرحنا له الموقف بتفاصيله، موضحين أن شركتنا تعرضت للغش من قبل الشركة المصنعة. وتم الاعتراف بالمسؤولية وتأكيد التزامنا الكامل للعميل بتنفيذ العقد كما تم الاتفاق عليه، وأننا سنتحمل كافة التكاليف اللازمة لاستبدال الأجزاء المغشوشة دون تحميل المصنع أي تكاليف إضافية. وعلى الرغم من اقتراح إدارة المصنع صرف مستحقاتنا مقابل توقيع التزام باستبدال المعدات، إلا أننا رفضنا استلام أي مبالغ حتى يتم تنفيذ المحطة بالشكل الكامل والمتفق عليه. كما قمنا بالتعاقد مع شركة أخرى موثوقة لتوريد الأجزاء والمعدات المطابقة للعقد. كما تم تركيب وتشغيل المعدات الجديدة بما يتوافق مع المواصفات المتفق عليها مما يعيد الثقة في جودة خدمات شركتنا. أخيراً تمت المطالبة بالمستحقات بعد الانتهاء من العمل وإثبات الالتزام بكافة بنود العقد.

أخلاقيات الأعمال في الموقف

- الشفافية: تم توضيح المشكلة بصدق للعميل منذ البداية دون محاولة إخفاء الخطأ.
- تحمل المسؤولية: تحملت شركتنا التكاليف الإضافية الناتجة عن الغش، دون الإضرار بحقوق العميل أو تحميله أي خسائر.
- الالتزام بالعقد: رفضنا أي استلام للمبالغ المتبقية حتى يتم تنفيذ العمل وفقًا للمواصفات المتفق عليها.

النتائج

- تعزيز الثقة بين شركتنا والمصنع العميل.
- الحفاظ على سمعة الشركة في الالتزام بالمصداقية والجودة.
- إظهار الالتزام بأخلاقيات العمل كركيزة أساسية لنجاح الأعمال على المدى الطويل.
- **الدروس المستفادة:**
- أخلاقيات العمل ليست خيارًا بل واجبًا في كل موقف، حتى لو كان ذلك يعني تحمل خسائر مالية مؤقتة.
- الشفافية والمصداقية هي حجر الزاوية في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.
- معالجة الأخطاء بطريقة مهنية يمكن أن تحول التحديات إلى فرص لتعزيز السمعة.

أسئلة للمناقشة

1. ما مدى أهمية إبلاغ العميل بالمشكلة فور اكتشافها، حتى لو كان ذلك قد يؤثر على صورة الشركة؟
2. هل يُعدّ قرار تحمل الشركة للتكاليف الإضافية لاستبدال الأجزاء المغشوشة خطوة صحيحة من الناحية الأخلاقية؟

3. هل كان رفض استلام المبالغ المتبقية قبل استكمال المشروع بالشكل الصحيح قرارًا منطقيًا؟ وكيف يؤثر ذلك على الثقة بين الطرفين؟
4. كيف يمكن أن تؤثر هذه الواقعة على سمعة الشركة على المدى الطويل؟
5. ما هي القيم الأخلاقية التي تم إبرازها في هذه الحالة، وكيف يمكن تعزيز هذه القيم داخل الشركات؟

قصة رقم (3) الأمن الوظيفي

القيم	القطاع	التصنيف
التعاون والرحمة والامتنان ...	تصنيع العبوات الكرتونية	رفاهية الموظفين وتوفير بيئة عمل أمنة

عانت أغلب الشركات خلال جائحة كورونا من آثار سلبية كبيرة، وبعضها توقف عن العمل بشكل كامل. ومن بين هذه الشركات مصنع كرتون الخليج الذي واجه تحديات كبيرة، حيث انخفضت مبيعات المصنع وإنتاجه إلى أقل من النصف. ورغم هذه الظروف الصعبة، اتخذت إدارة المصنع قرارًا استثنائيًا وهو الحفاظ على جميع الموظفين دون تسريح أي منهم، بالإضافة إلى الاستمرار في دفع رواتبهم كاملة دون تقليص.

استراتيجية الشركة

رفضت الشركة اتخاذ الخيار السهل المتمثل في تسريح الموظفين لتقليل التكاليف، حيث رأت أن الموظفين ليسوا مجرد عناصر تشغيلية بل شركاء حقيقيون في النجاح .هذا القرار كان مبنيًا على إيمان الشركة بأن استثمارها في رأس المال البشري هو استثمار طويل الأمد. وبفضل الله أولًا، ثم بهذه القرارات، تمكن المصنع من تجاوز الأزمة.

ردود الفعل

أعرب الموظفون عن امتنانهم العميق لإدارة الشركة التي اختارت أن تقف إلى جانبهم في أصعب الظروف. كما زاد هذا القرار من إيمان الموظفين بالشركة وإخلاصهم لها، حيث شعروا بأنهم جزء لا يتجزأ من كيان الشركة، وليسوا مجرد أرقام أو موارد. كما لقي موقف الشركة إشادة واسعة من عائلات الموظفين، حيث استشعروا الأمان والاستقرار المالي لأسرهم خلال الجائحة، مما دفع هذا التقدير العديد من عائلات الموظفين إلى دعم منتجات المصنع من خلال الشراء المباشر أو الترويج لها ضمن شبكاتهم الاجتماعية. **وقد** أصبح المصنع محط اهتمام الخريجين الجدد والباحثين عن العمل، حيث

رأوا في الشركة نموذجًا يحتذى به من حيث الوفاء والالتزام تجاه موظفيها. وعززت هذه السمعة الإيجابية مكانة المصنع في السوق وأكدت على كونه بيئة عمل آمنة ومستقرة.

النتيجة

قرارات إدارة مصنع كرتون الخليج خلال الجائحة لم تكن فقط قرارات مالية أو إدارية، بل كانت قرارات إنسانية تعكس قيم الشركة الحقيقية. هذه القيم لم تسهم فقط في تجاوز الأزمة، بل وضعت أساسًا أقوى لمستقبل مستدام يقوم على الثقة والولاء المتبادل بين الإدارة والموظفين.

أسئلة للمناقشة

1. ما رأيك في قرار مصنع كرتون الخليج بالاستمرار في دفع رواتب الموظفين كاملة خلال الجائحة؟ وكيف يمكن أن تؤثر مثل هذه القرارات على العلاقة بين الإدارة والموظفين على المدى الطويل؟
2. هل تعتقد أن القيم الإنسانية في إدارة الأزمات لها دور في تحقيق النجاح المؤسسي؟ ولماذا؟ وكيف يمكن للشركات الموازنة بين الاحتياجات الإنسانية لموظفيها ومتطلبات الاستدامة المالية؟
3. كيف يؤثر تقدير الموظفين وعائلاتهم على صورة الشركة في المجتمع؟ وما ما هي الطرق التي يمكن للشركة الاستفادة منها لتعزيز سمعتها الإيجابية بعد أزمات مشابهة؟
4. برأيك، كيف يمكن للشركات استثمار رأس المال البشري ليكون جزءًا من استراتيجيتها للنجاح؟ وما ما الدروس التي يمكن أن تستفيد منها الشركات الأخرى من تجربة مصنع كرتون الخليج؟
5. ما الذي يجعل القرارات الصعبة، مثل الحفاظ على الموظفين خلال أزمة مالية، أكثر تأثيرًا على المدى البعيد؟ وكيف يمكن للشركات التخطيط للتعامل مع الأزمات المستقبلية بناءً على هذه التجربة؟
6. كيف تؤثر السمعة الإيجابية للشركات على رغبة الخريجين والباحثين عن العمل في الانضمام إليها؟ وما ما الدور الذي تلعبه الممارسات الأخلاقية للشركات في جذب الكفاءات والحفاظ عليها؟

قصة رقم (4) لا سوم على سوم

القيم	القطاع	التصنيف
النزاهة والتعاون	سلاسل التوريد	قيادة أخلاقية، تتضمن تبني قادة المنشأة لسلوكيات أخلاقية تلهم الموظفين

كنت أعمل في إحدى الشركات الرائدة في قطاع الخدمات اللوجستية (شركة "أ")، حيث كنا نواجه تحديات في السوق دفعت الملاك إلى التفكير في بيع الشركة. كانت هناك عدة أسباب لهذا القرار، منها تغيرات في السوق أدت إلى زيادة المنافسة، ورغبة المالكين في استثمار أموالهم في مشاريع أخرى، بالإضافة إلى بعض الصعوبات التشغيلية التي جعلت استمرار الشركة بشكلها الحالي أمرًا صعبًا.

في أحد الأيام، تلقيت مكالمة من أحد زملائي القدامى الذي يعمل في شركة منافسة (شركة "ب ")، يستفسر عن احتمالية شراء شركتنا. نظرًا لأهمية الأمر، تواصلت مع أصحاب القرار في شركة "أ"، فأوضحوا أنهم بالفعل في مرحلة متقدمة من المفاوضات مع شركة أخرى (شركة "ج") التي أبدت اهتمامًا بالاستحواذ.

عندما أخبرت زميلي في شركة "ب "بهذه المعلومات، أوضحت له أن على شركتهم الإسراع إن كانوا مهتمين، حيث إن شركة "ج" تتفاوض معنا بجدية. ولكن جاءني رد زميلي سريعًا، إذ أخبرني أن مالك الشركة لديه مبدأ واضح يتضمن منعهم من الدخول في مفاوضات على صفقة بدأت فيها شركة أخرى، وذلك حفاظًا على الشفافية والعدالة في السوق وتأصيل لروح التعاون. وأكد لي أنه في حال فشلت الصفقة مع شركة "ج"، فإنهم سيكونون على استعداد للتفاوض، لكنهم لن يسعوا إلى تقديم سوم على سوم سابق من طرف آخر.

هذا الموقف جعلني أفكر في الأسباب التي دفعت شركة "ب "إلى البحث عن شراء شركتنا. كان من الواضح أنهم يسعون إلى التوسع في السوق وزيادة حصتهم، بالإضافة إلى الوصول إلى قاعدة عملائنا

والاستفادة من أصولنا التشغيلية. كما أن شراء شركة جاهزة مثل شركتنا كان سيمكنهم من تحقيق وفورات في التكاليف بدلاً من بناء عمليات جديدة من الصفر.

ما أثار إعجابي حقًا هو التزام شركة "ب "بالمبادئ الأخلاقية في أعمالها، حيث فضّلت النزاهة والتعاون على تحقيق مكسب سريع. لقد برهنت هذه الشركة أن القيم الأخلاقية ليست عائقًا أمام النجاح، بل قد تكون عاملاً في بناء سمعة قوية تدعم الاستدامة على المدى الطويل.

أسئلة للمناقشة

1. ما رأيك في قرار شركة "ب "بعدم الدخول في المفاوضات احترامًا للاتفاقات الجارية؟
2. كيف يمكن للشركات الموازنة بين الأخلاقيات والمصالح التجارية عند اتخاذ قرارات استراتيجية؟
3. هل يمكن اعتبار موقف شركة "ب "ميزة تنافسية طويلة الأمد، أم أنه قد يضعف فرصها في السوق؟
4. ما هي السياسات الأخلاقية التي يمكن أن تتبناها الشركات لضمان الشفافية والعدالة في التفاوض على الصفقات؟
5. كيف يمكن تطبيق مثل هذه المبادئ الأخلاقية في مجالات أخرى من الأعمال، مثل التوظيف أو التسويق أو الشراكات الاستراتيجية؟

قصة رقم (5) الأخلاق قبل الأرباح

القيم	القطاع	التصنيف
التيسير والرأفة والتعاون ...	الاستثمار العقاري	التوجه نحو العملاء، وذلك بالحرص على تقديم خدمات تلبي تطلعاتهم، والاستجابة السريعة لشكواهم،

في قلب إحدى المدن النابضة بالحياة، تعمل إحدى المؤسسات في *الاستثمار العقاري*، حيث تقوم ببناء العمائر السكنية والتجارية وتأجيرها. لكن ما يميز هذه المؤسسة لم يكن فقط جودة البناء أو موقع العقارات، بل فلسفتها الإدارية التي تضع القيم والأخلاق قبل السعي وراء الربح. منذ تأسيسها، اعتمدت المؤسسة سياسة واضحة" :البيزنس الحقيقي هو الأخلاق"، كما يردد مؤسسها ومديرها. هذه السياسة ظهرت جلية في مواقف متعددة مع المستأجرين.

الموقف الأول: ثبات الأجرة رغم ارتفاع السوق

كان العديد من المستأجرين في عقارات المؤسسة مثالاً في الانضباط؛ ملتزمين بدفع الإيجارات في مواعيدها، ومحافظين على الشقق والمحلات وكأنها ملكهم الخاص. ومع انتهاء عقود بعضهم، كان السوق العقاري يشهد ارتفاعاً ملحوظاً في الإيجارات، ما أغرى الكثير من الملاك برفع الأسعار لتعظيم الأرباح. لكن المؤسسة اتخذت قراراً مختلفاً تماماً؛ فقد أبقت الأجرة كما هي للمستأجرين القدامى، تقديراً لوفائهم وحسن تعاملهم، ومراعاةً لظروفهم، واستقرارهم الأسري والتجاري. بالنسبة للمؤسسة، العلاقة مع المستأجرين المخلصين لا تُقاس فقط بالعائد المالي، بل بثقة متبادلة واستمرارية طويلة الأمد.

الموقف الثاني: دعم المستأجر في مرحلة انتقالية

كان أحد المستأجرين يقيم في شقة بالعقار الرئيسي للمؤسسة، وقد قرر عدم تجديد العقد لأنه انتقل إلى منزله الجديد، لكن ظروف انتقاله استدعت البقاء ثلاثة أشهر إضافية بعد انتهاء السنة الإيجارية. بدلاً من إلزامه بتوقيع عقد جديد لمدة ستة أشهر أو دفع إيجار كامل الفترة الإضافية، قررت المؤسسة منحه هذه الأشهر الثلاثة كهدية دعم لمناسبة انتقاله إلى منزله الجديد، إيماناً منها بأن مساعدة العميل في وقت حاجته تترك أثراً أعمق من أي ربح. وقد أرسلت المؤسسة له خطاباً ودياً جاء فيه:

نبارك لكم انتقالكم إلى منزلكم الجديد، ونسأل الله أن يجعله بيت خير وسعادة. تقديراً لعلاقتنا الطيبة معكم طوال فترة الإيجار، وحرصاً منا على دعمكم في هذه المرحلة الانتقالية، يسعدنا أن نمنحكم الأشهر الثلاثة الإضافية التي قضيتموها في الشقة هدية من المؤسسة بمناسبة السكن الجديد.

الموقف الثالث: مرونة الدفع وفق ظروف المستأجر

أما صاحب محل تجاري في أحد مباني المؤسسة، فقد طلب أن يُحوَّل دفع الإيجار من نصف سنوي إلى استقطاع شهري، تسهيلاً لإدارته المالية. وافق المدير على ذلك دون تردد، وجعل ذلك الخيار سياسة متبعة في المؤسسة، ومؤكداً لموظفيه: البيزنس ليس مجرد أرقام وعقود، البيزنس هو المعاملة والعلاقات، ومن يسر على معسر، يسر الله عليه في الدنيا والآخرة".

أسئلة للمناقشة

1. كيف يمكن للمؤسسات الموازنة بين الربحية والالتزام بالقيم الأخلاقية في تعاملاتها؟
2. ما الآثار الإيجابية المحتملة لثبات الأسعار على المدى الطويل في العلاقات مع العملاء؟
3. كيف تسهم المرونة في شروط الدفع في تعزيز سمعة المؤسسة في السوق؟
4. ما المخاطر التي قد تواجهها مؤسسة تتبنى سياسات أخلاقية مرنة مثل *النور*؟ وكيف يمكن إدارتها؟
5. في رأيك، هل يمكن اعتبار القرارات الأخلاقية استثماراً طويل الأمد؟ ولماذا؟

قصة رقم (6) الصحابي الجليل عبد الرحمن بن عوف

القيم	القطاع	التصنيف
الثقة والإستقلالية والاعتماد على النفس	التجارة والاستيراد والتصدير	قيادة أخلاقية تتضمن تبني المنشأة لسلوكيات أخلاقية تلهم الأخرين

وُلد عبد الرحمن بن عوف رضي الله عنه بعد الفيل بعشر سنين، وكان طويلًا حسن الوجه رقيق البشرة مشربًا بحمرة، وأسلم قبل أن يدخل رسول الله صلى الله عليه وسلم دار الأرقم، وهاجَرَ إلى الحبشة الهجرتين، وهو أحد العشرة المبشرين بالجنة، وأحد الثمانية الذين سبقوا إلى الإسلام، وأحد الستة أصحاب الشورى. وكان عبدالرحمن بن عوف رضي الله عنه قد وصل إلى المدينة المنورة مهاجرًا بدينه إلى الله ورسوله صلى الله عليه وسلم، تاركًا بلده مكة وفيها كل شيء بالنسبة له، ووصل المدينة لا يمتلك أي شيء يصلح أن يكون نقطة بداية جديدة.

عن أنس بن مالك: أن عبدالرحمن بن عوف لما قَدِم المدينة، آخى رسول الله صلى الله عليه وسلم بينه وبين سعد بن الربيع، فقال له سعد: يا أخي، إني من أكثر أهل المدينة مالًا، فانظر شطر مالي فخذْه، وتحتي امرأتان فانظر أيتهما شئتَ حتى أنزل لك عنها، قال: بارك الله لك في أهلك ومالك، دلوني على السوق، فدلُّوه على السوق، فاشترى وباع فربح، فجاء بشيء من سمن وأقط، ثم لبث ما شاء الله فجاء وعليه "ردغ" زعفران، فقال له رسول الله صلى الله عليه وسلم: ((مهيم؟))، قال: تزوجتُ امرأةً، قال: (ما أصدقتَها؟)، قال: وزن نواة من ذهب، قال: (أولم ولو بشاة)، قال عبدالرحمن: لقد رأيتُني بعد ذلك ولو رفعت حجرًا لظننت أني سأصيب تحته ذهبًا أو فضة.

وكان من أهم مميزات عبد الرحمن بن عوف رضي الله عنه:

- الثقة العالية برزق الله سبحانه.
- عفة نفس.
- الاستقلالية في اتخاذ القرار.

أصبح نموذج عبد الرحمن بن عوف يضرب به المثل في الثقة فيما عند الله، وقدرة المسلم على البدء مهما بلغت عثراته وتعقدت تجارته، وأن التزامه بدينه وأخلاقه من أبرز أسباب نجاحه، وأن الانفاق في سبيل الله يكثر الثروة ولا ينقصها، وأن فعل الخيرات يفتح أبواب الرزق.

أسئلة للمناقشة

1. هل الأخلاق تعيق عن العمل خاصة في زماننا هذا؟
2. هل السقوط يعني النهاية أم أن هناك دائما أمل في الله؟
3. ما مدى تأثير إنفاق رجل الاعمال في أعمال البر على تجارته وأعماله.
4. هل دائما نحتاج للمال في بدء الأعمال أم أن هناك أفكارة أخرى تصلح كبدايات؟

قصة رقم (7) الوفاء يقابل بالوفاء

القيم	القطاع	التصنيف
الوفاء	توزيع السيارات	التوجه نحو العملاء، وذلك بالحرص على تقديم خدمات ومنتجات تلبي تطلعاتهم، والاستجابة السريعة لشكواهم، مع احترام خصوصيتهم وبياناتهم.

روى أحد العملاء المخلصين لوكيل سيارات معروف أنه واجه تجربة صعبة حين تأخر في سداد أقساط سيارته بسبب ضائقة مالية مفاجئة. فقد كان هذا العميل لسنوات طويلة يشتري سياراته من الوكيل ذاته، ويحرص دائمًا على التوصية به للآخرين نظرًا لثقته الكبيرة بخدماته.

لكن هذه المرة، ومع تراكم الالتزامات المالية، لم يتمكّن من دفع الأقساط المستحقة في موعدها. الشركة من جانبها أوكلت ملف الديون إلى محامٍ وشركة تحصيل أموال، فأدرج اسم العميل ضمن القائمة دون تواصل شخصي أو تقدير لظروفه. تلقّى العميل إخطارًا صارمًا بضرورة التسديد الفوري تحت طائلة إقامة دعوى قضائية، فشعر بالامتعاض والخذلان، خصوصًا وهو من عملاء الشركة الدائمين.

ورغم ضيقه، بادر العميل بإرسال شيك مؤجّل بعدة أشهر مرفقًا برسالة عتب صادقة لإدارة الشركة، معبرًا فيها عن خيبة أمله في أن يُعامل كأي مدين عابر، رغم وفائه الطويل.

حين اطّلع مدير الشركة على الرسالة، شعر بالأسف الشديد. فقد أدرك أن خطأً إداريًا وقلة تمييز بين "أنواع العملاء" جعل الشركة تضع عملاءها الموالين في خانة واحدة مع المتخلّفين العاديين، دون مراعاة لعلاقة الثقة والوفاء الممتدة. بادر المدير فورًا بالتواصل مع العميل، واعتذر منه بشكل شخصي، وأعاد له الشيك، معلنًا أن الشركة قررت منحه خصمًا مجزيًا بنسبة 20% من قيمة الأقساط المتبقية، دعمًا لوضعه المالي وتقديرًا لولائه.

لم يقتصر الأمر على هذا العميل فحسب، بل عمّمت الشركة هذا التوجه مع مجموعة أخرى من العملاء الذين يمرون بضائقة مالية مشابهة. فتحوّلت الأزمة إلى فرصة لتجديد الثقة وتعزيز العلاقة، وأثبتت الشركة أن القيم الأخلاقية والإنسانية يمكن أن تسير جنبًا إلى جنب مع متطلبات العمل التجاري.

أسئلة للمناقشة

1. تخيّل أنك مدير الشركة: كيف ستتعامل مع عميل موالٍ تأخر في السداد بسبب ضائقة مالية؟
2. برأيك، ما الذي جعل رسالة العتب من العميل تحدث هذا الأثر الكبير على المدير؟
3. لو كنت مكان المدير، هل ستمنح خصمًا بنسبة 20% أم ستتخذ إجراءً آخر؟ ولماذا؟
4. كيف يمكن للشركة أن توازن بين حماية حقوقها المالية والمحافظة على ولاء عملائها الدائمين؟
5. ما القيمة الأخلاقية الأهم التي يجب أن تبنى عليها علاقة الشركة بعملائها في مثل هذه المواقف؟

تذكير

قال الله تعالى:

- **(يَوْمَ يَبْعَثُهُمُ اللَّهُ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُهُم بِمَا عَمِلُوا ۚ أَحْصَاهُ اللَّهُ وَنَسُوهُ ۚ وَاللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ﴾ [المجادلة: 6]**
- **﴿وَقِفُوهُمْ ۖ إِنَّهُم مَّسْئُولُونَ﴾ [الصافات: 24]**

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

- **إنما بُعثت لأتمم مكارم الأخلاق.**
- **أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم خلقاً.**
- **ما من شيء أثقل في ميزان المؤمن يوم القيامة من حسن الخلق.**
- **إن من أحبكم إليّ وأقربكم مني مجلسًا يوم القيامة أحاسنكم أخلاقًا.**
- **اتق الله حيثما كنت، وأتبع السيئة الحسنة تمحها، وخالق الناس بخلق حسن.**
- **أحب عباد الله إلى الله أحسنهم خلقاً.**
- **إن المؤمن ليدرك بحسن خلقه درجة الصائم القائم.**
- **ليس شيء في الميزان أثقل من حسن الخلق.**

المراجع

المراجع باللغة العربية

1. معتوق، ص. ا. س. (2024). الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة وآثره على الفساد الإداري. مجلة الحق للعلوم الشرعية والقانونية، 30–47. ليبيا: جامعة الزيتونة
2. السكارنة، ب. خ. (2023). أخلاقيات العمل (ط. 13). عمّان: دار المسيرة.
3. الشريف، ن. ب. م.، & سليم، م. م. (2023). أخلاقيات العمل وحقوق الملكية الفكرية (الط. الأولى). الرياض: كناشة الورق.
4. السامرائي، م. ص. م. (2022). أخلاقيات العمل (ط. 1). عمّان: دار اليازوري العلمية
5. السلمي، عبد الله بن محمد .(2019) .أخلاقيات الأعمال: دراسة تطبيقية في الفكر الإسلامي والإداري المعاصر .الرياض: مكتبة العبيكان.
6. العبد الكريم، خالد بن عبد العزيز .(2018) .أخلاقيات الإدارة والأعمال .الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
7. الهواري، فؤاد .(2017) .أخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية .القاهرة: دار الفكر العربي.
8. العطار، محمد .(2016) .أخلاقيات العمل: المفاهيم والتطبيقات العملية .عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
9. العجمي، بدر .(2015) .أخلاقيات الأعمال في الفكر الإسلامي والإداري .الكويت: مكتبة الفلاح.
10. الحارثي، سعيد بن عبد الله .(2014) .الأخلاقيات المهنية والإدارية .جدة: مكتبة الملك فهد الوطنية.

11. السويلم، سامي .(2013) .أخلاقيات الأعمال في الإسلام: دراسة مقارنة .الرياض: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب (البنك الإسلامي للتنمية).
12. أبو زيد، أحمد .(2012) .أخلاقيات العمل: منظور إسلامي .القاهرة: دار السلام.
13. خلف الله، مصطفى .(2010) .الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للشركات .عمان: دار وائل للنشر.
14. الغامدي، عبد الرحمن .(2008) .أخلاقيات المهنة وأثرها في نجاح الأعمال .جدة: دار البيان للنشر.
15. الخطيب، يوسف .(2007) .أخلاقيات العمل في الإدارة الإسلامية .القاهرة: دار الفكر العربي.
16. الشمري، ناصر .(2005) .أخلاقيات العمل: دراسة نظرية وتطبيقية .الرياض: مكتبة التوبة.
17. بدوي، عبد الرحمن .(2003) .الأخلاق: نشأتها وتطورها .القاهرة: وكالة المطبوعات.
18. زهران، محمد .(2002) .الأخلاقيات المهنية في بيئة العمل .القاهرة: دار غريب.
19. الصاوي، عمر .(2001) .أخلاقيات العمل في الإسلام .القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.

مواثيق ومدونات أخلاقية

20. .IESBA .(2023)دليل قواعد السلوك الأخلاقي للمحاسبين والمهنيين 2021 (الترجمة العربية: الجمعية العربية الدولية للمحاسبين القانونيين). عمّان.
21. مصرف أبو ظبي الإسلامي. (2022). ميثاق أخلاقيات العمل ومعايير السلوك المهني. أبو ظبي: مصرف أبو ظبي الإسلاميadib.com .

22. وزارة المالية السعودية. (2021). مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة. الرياض: وزارة المالية mof.gov.sa .

23. شركة ناقلات. (2021). قواعد أخلاقيات وسلوكيات العمل. الدوحة: ناقلات.

24. البنك المركزي السعودي (ساما). (دون تاريخ، محدث خلال آخر 5 سنوات). مبادئ السلوك وأخلاقيات العمل في المؤسسات المالية. الرياض: ساما. (مرجع معياري تنظيمي) rulebook.sama.gov.sa .

المراجع باللغة الانجليزية

1. Sebo, J. (2025, January 28). *The Moral Circle: Who Matters, What Matters, and Why*. New York: W. W. Norton & Company.

2. Byars, S. M., & Stanberry, K. (2025, January 17). *Business Ethics*. [Paperback edition]. Independently published.

3. Bregman, R. (2025). *Moral ambition*. London: Bloomsbury Publishing.

4. Taylor, A. (2024). *Higher ground: How business can do the right thing in a turbulent world*. London: Harvard Business Review Press.

5. DesJardins, J. (2024). *An introduction to business ethics* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

6. Davies, D. (2024). *The Unaccountability Machine: Why Big Systems Make Terrible Decisions—and How the World Lost Its Mind*. London: Profile Books.

7. Gupta, A., George, G., & Fewer, T. J. (2024, January 9). *Venture Meets Mission: Aligning People, Purpose, and Profit to Innovate and Transform Society*. Stanford, CA: Stanford University Press.

8. Birch, J. (2024, July 19). *The Edge of Sentience: Risk and Precaution in Humans, Other Animals, and AI*. Oxford: Oxford University Press.

9. Mazzucato, M., & Collington, R. (2023). *The Big Con: How the Consulting Industry Weakens our Businesses, Infantilizes our Governments and Warps our Economies*. London: Penguin Books.

10. Magnan, M. (Ed.). (2024). *Handbook on Corporate Governance and Corporate Social Responsibility*. [Publisher not specified].

11. Lueg, K., & Jebsen, S. (Eds.). (2024). *Social Sustainability and Good Work in Organizations*. [Publisher not specified].

12. Trites, G. (2024). *Beyond Sustainability Reporting: The Pathway to Corporate Social Responsibility*. [Publisher not specified].

13. Chesnut, R. (2023). *Intentional Integrity: How Smart Companies Can Lead an Ethical Revolution*? [Publisher not specified].

14. Winston, A. S. (2023). *Net Positive: How Courageous Companies Thrive by Giving More Than They Take*. [Publisher not specified].

15. Schur, M. (2022). *How to be perfect: The correct answer to every moral question*. New York: Simon & Schuster.

16. Collins, D. (2006). *Behaving badly: Ethical lessons from Enron*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

17. McLean, B., & Elkind, P. (2003). *The smartest guys in the room: The amazing rise and scandalous fall of Enron*. New York: Portfolio.

18. Jackall, R. (1988). *Moral mazes: The world of corporate managers*. New York: Oxford University Press.

19. Velasquez, M. G. (Latest ed.). *Business ethics: Concepts and cases*. Boston: Pearson Education.

.20 Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (Latest ed.). *Business ethics: Ethical decision making & cases*. Boston: Cengage Learning.

.21 Crane, A., & Matten, D. (Latest ed.). *Business ethics*. Oxford: Oxford University Press.

جمعية ثقة لأخلاقيات الأعمال

جمعية ثقة لأخلاقيات الأعمال هي الأولى من نوعها على مستوى المملكة العربية السعودية، وتُعنى بتعزيز أخلاقيات المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتم تأسيسها بموجب الترخيص الصادر من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي رقم 7042023056 في 2024/9/29م. قام بتأسيسها مجموعة من أصحاب الفكر والاهتمام من أعضاء هيئة التدريس والقيادين العاملين في القطاع الخاص والمعنيين بتنافسيته وممن لديه خبرة في القطاع غير الربحي. تتمثل هوية الجمعية في التالي:

- **الرؤية**

أن تكون الجمعية مرجعاً معتبراً لأخلاقيات الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ومساهماً فعالاً في تطوير أدائها من حيث تمسكها بالأخلاقيات.

- **الرسالة**

تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات كالتوجيه والإرشاد والتدريب والاستشارات والبحوث والتوعية الهادفة لتعزيز التزام منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة بأخلاقيات الأعمال، ويكون ذلك باحترافية وحسب الأنظمة وأفضل الممارسات، والاستفادة من التقنية الرقمية، والشراكة مع المختصين والجهات ذات العلاقة.

- القيم
  - نعمل باحترافية بناء على نظم شاملة وخطط مدروسة.
  - نتقن عملنا ونتطور بالتدرج وباستمرار.
  - نتعاون مع أصحاب المصلحة لتحقيق المصلحة المشتركة.

ولمزيد من المعلومات عن الجمعية، يمكن زيارة موقعها على الانترنت thigah.org.sa

eKutub

Publish of publishers

Established in February 2011

First Arabic Partner to Google Books

No. 1 publisher in the Arab World

Public email: ekutub. info@gmail.com

Organisation email : editor@ekutub.net

Websites : https://www.e-kutub.com

https://www.ekutub.net

Germany Office: 22 Ladenstraße

55758‹Bruchweiler

Rhineland-Palatinate

Tel: (0049)(0)15906684344

(0044)(0)7941146080

د. عبدالمحسن العرفج

أكاديمي وقيادي استراتيجي يتمتع بخبرة تزيد عن ثلاثين عامًا في التعليم العالي. حاصل على بكالوريوس في الإدارة الصناعية من جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وماجستير إدارة أعمال من جامعة بيتسبرغ بأمريكا، ودكتوراه في الإدارة الإستراتيجية من جامعة سانت أندروز في بريطانيا.

بدأ مسيرته الأكاديمية في جامعة الملك فيصل، وتدرّج حتى أصبح أستاذًا في كلية إدارة الأعمال. تولى رئاسة قسم الإدارة وعمادة كلية الهندسة لعدة سنوات، وأسهم في تطوير المناهج الدراسية والبرامج الأكاديمية وتحسين جودة التعليم وقيادة جهود الاعتماد الأكاديمي. نشر عددًا من الأبحاث في مجالات الإدارة والأعمال والجمعيات الأهلية والتعليم العالي بمنظور استراتيجي، وتولى مناصب قيادية في القطاعين العام وغير الربحي في الأحساء. أدار مؤخراً واحة الأحساء للابتكار والتقنية ومركز ريادة الأعمال وحاضنة الأعمال في جامعة الملك فيصل، وعمل مستشارًا لإحدى الأجهزة الحكومية. يعمل حاليًا مراجعًا للاعتماد الأكاديمي لدى المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAAA)، كما يتولى منصب المدير التنفيذي لجمعية "ثقة لأخلاقيات الأعمال".

د. محمد الجيزاوي

باحث وأكاديمي يعمل أستاذا مساعدا بقسم الإدارة بكلية إدارة الأعمال بجامعة الملك فيصل. متخصص في الإدارة الإلكترونية وإستراتيجيات الأعمال الرقمية، وله العديد من الأبحاث في تنمية المجتمعات الفقيرة في العديد من دول العالم الإسلامي، وقدم العديد من الأبحاث في تطوير الإستراتيجيات والنظم الإدارية وإدارة الأزمات في قطاع التشييد والبناء، وساهم وطور العديد من الخطط الدراسية والبرامج التعليمية في مجال الإدارة وعلومها.

صمم وطور العديد من البرامج التدريبية في مجالات متعددة منها فنون التعاقد والتفاوض والإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية الرقمية والتسويق الرقمي وإستراتيجيات الأعمال الالكترونية، كما له العديد من الكتب المنشورة، من أهمها كتاب مبادئ الإدارة الالكترونية، وكتاب الإدارة الاستراتيجية والأعمال الالكترونية إشكاليات النظرية والتطبيق، وكتاب أسواق الأوراق المالية وحلول الإدارة الالكترونية، وكتاب صناعة رواد الاعمال دروس في المعرفة والمهارات. وتتركز معظم أعماله الأخيرة على بناء وتصميم معايير أخلاقية تضبط أعمال المنظمات للوصول لما يمكن تسميته بـ "المنظمة الأخلاقية".