

## "القيم الأخلاقية المتضمنة في محددات السلوك التنظيمي"

دراسة تحليلية مقارنة على عينة من المنظمات المحلية والدولية العاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة

د. إنجي محمد أبوسريع \*

### أولاً: مقدمة الدراسة

أصبح موضوع أخلاقيات العمل المؤسسي Business Ethics واحداً من أكثر الموضوعات التي تحظى باهتمام الباحثين والممارسين في مجال السلوك التنظيمي على حد سواء ، وبخاصة بعد الكشف عن بعض التجاوزات الأخلاقية التنظيمية التي تورطت بها مؤسسات عملاقة على مستوى العالم وأدت إلى إلحاق الضرر البالغ بموقفها المالي وسمعتها لدى الجمهور<sup>(1)</sup>. وقد أدى ذلك إلى تزايد حرص المؤسسات وبخاصة العاملة على نطاق دولي على تبني مزيد من القيم الأخلاقية الواضحة بل وإعلان محددات سلوكها التنظيمي أمام مجموعات المصالح الداخلية والخارجية المتفاعلة معها<sup>(2)</sup>.

وكان للتحديات الأخلاقية التي واجهتها هذه المؤسسات أبلغ الأثر في اهتمام الرأي العام المحلي والدولي بصياغة وبناء المبادئ الأخلاقية المحددة للسلوك التنظيمي ومدى قابلية هذه المبادئ للتنفيذ في واقع عمل المؤسسات محلياً ودولياً<sup>(3)</sup>. ويمكن التأكيد على أهمية مفهوم أخلاقيات العمل من القول بأنها ضرورية وحتمية لبقاء المنظمة فهي السبيل الأرشدي لتمكين المنظمة من بناء مكانة لها وسط شبكة العلاقات المتبادلة في أي مجتمع من المجتمعات<sup>(4)</sup>.

وتعتبر العلاقة بين نمو عمل المؤسسات على المستوى الدولي وبين الالتزام بأخلاقيات العمل المؤسسي من أهم القضايا الجديرة بالاهتمام على المستويين البحثي والمهني<sup>(5)</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن معظم القيم الأخلاقية التي تُضمنها المؤسسات الدولية في محددات سلوكها التنظيمي هي مستمدة من الثقافة الغربية القائمة على مبادئ مثل الفردية والعقلانية وإعلاء قيمة الفرد في مقابل الجماعة ، وهو ما يتباين مع المؤسسات التي نشأت و عملت في إطار الثقافة الشرقية التي يحكمها مبادئ أخرى مثل الجماعية والعاطفية وإعلاء قيمة الجماعة في مقابل الفرد. وإذا كان من الطبيعي

\* مدرس بقسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام - جامعة القاهرة.

أن تتأثر المحددات الأخلاقية بالسياق الثقافي والاجتماعي الذي توضع فيه ، وأن تتأثر استجابات الأفراد للمشكلات الأخلاقية على المستوى المؤسسي بخلفياتهم التاريخية والثقافية ، فإن ذلك ينشأ عنه مجموعة من التحديات الأخلاقية التي تواجه المنظمات الدولية والمحلية على حد سواء وبخاصة تلك العاملة بمجتمعات يميزها بوضوح ظاهرة التنوع الثقافي<sup>(١)</sup>.

ففي سياق العمل الدولي الذي يميزه التنوع الثقافي تحتاج المؤسسات عابرة الثقافات إلى وضع المعايير الأخلاقية الحاكمة لسلوكها التنظيمي في ظل أنظمة تشريعية متباينة ومجتمعات تسودها قيم أخلاقية مختلفة ، ولذلك تواجه هذه المنظمات العاملة على نطاق دولي تحدياً كبيراً يتعلق بمحاولة تطبيق ثقافتها التنظيمية وميثاقها الأخلاقي في تفاعلاتها مع جماهير متنوعة في الدول المختلفة التي تعمل بها. ولذلك فإن وجود ميثاق أخلاقي معنن للمؤسسة لا يعتبر وحده دليلاً كافياً على التزام المؤسسة بالقيم الأخلاقية ، حيث يجب أن يتلاءم هذا الميثاق مع الدولة التي يعمل بها فرع المؤسسة وأن يضع في اعتباره التحديات الأخلاقية الخاصة بكل مجتمع<sup>(٧)</sup>.

#### ثانياً: قضية الدراسة وأهميتها

تسعى هذه الدراسة إلى "استكشاف ورصد وتحليل المحتوى المتضمن في المحددات المعتمدة لدى المنظمات لضبط وتقنين سلوكها التنظيمي تجاه مجموعات المصالح المتعاملة معها (العملاء، العاملين، المساهمين، المستثمرين، الأجهزة الحكومية)، وذلك بهدف التعرف على أهم الموضوعات التي تتناولها هذه المحددات والقيم الأخلاقية التي تبرزها والسلوكيات التي تؤكد عليها بالتطبيق على عينة من المنظمات المحلية والدولية العاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة في مجالات نشاط متنوعة لتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه المحددات على المستويين المحلي والدولي وفقاً لتنوع الثقافات التنظيمية لهذه المؤسسات".

وتتمثل أهمية الدراسة في فكرة أساسية مؤداها أن **محددات السلوك التنظيمي Codes Of Conduct** التي تضعها المؤسسات وتعلن عنها في رؤيتها الشاملة وأهدافها الإستراتيجية ومهمتها الأساسية بل وتخصص لها أدلة ومواثيق معتمدة تلعب دوراً مهماً في تحديد طبيعة سلوك المنظمة بأبعاده المختلفة ونوعية أداء العاملين لمهام وظائفهم. كما أنها تُعد بمثابة الإطار الأخلاقي العام الذي ينظم سلوك المؤسسة وأدائها نحو جمهورها والمجتمع الذي تعمل به ويحدد ملامح شخصيتها التنظيمية. بل أن هذه المحددات المؤسسية قد تكون أكثر فاعلية وأكثر إلزاماً للعاملين بالمؤسسة مقارنة بالمواثيق والدساتير الأخلاقية المرتبطة بالمجال المهني للنشاط الذي تعمل به المنظمة.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

تتمثل أهم الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقها فيما يأتي:

- التعرف على أهم القضايا والموضوعات التي تتناولها محددات السلوك التنظيمي للمؤسسات المحلية والدولية محل الدراسة
- رصد أهم القيم الأخلاقية التي تبرزها محددات السلوك التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة
- بيان أهم السلوكيات التي تؤكد عليها محددات السلوك التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة
- تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين محددات السلوك التنظيمي التي تتبناها المؤسسات المحلية والدولية بناء على التوجه الثقافي الذي تعتمد عليه.

### رابعاً: تساؤلات الدراسة مع نموذج صناعة القرار الأخلاقي

يمكن صياغة التساؤل الرئيسي الذي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنه على النحو الآتي:

"هل يؤثر نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة (ثقافة محلية / ثقافة دولية) على طبيعة القضايا والقيم الأخلاقية والسلوكيات المتضمنة في محددات السلوك المؤسسي؟".

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- (١) ما أهم القضايا والموضوعات المتضمنة في محددات السلوك التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة؟
- (٢) ما أهم القيم الأخلاقية التي تبرزها محددات السلوك المؤسسي للمنظمات موضع التحليل؟
- (٣) ما أهم السلوكيات التي تؤكد محددات السلوك التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة على الالتزام بها؟
- (٤) ما أهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين محددات السلوك التنظيمي في المؤسسات المحلية والدولية بناء على اختلاف ثقافتها التنظيمية؟
- (٥) ما أهم المتغيرات الحاكمة للسلوك الأخلاقي المعلن للمنظمات محل الدراسة وفق ما حدده نموذج صناعة القرار الأخلاقي (مثل الحساسية الأخلاقية – الحكم الأخلاقي – الدافعية الأخلاقية – الفعل الأخلاقي)؟

## خامساً: الإطار النظري للدراسة

يمكن تعريف محددات السلوك التنظيمي (الميثاق الأخلاقي المؤسسي) **Code of Conduct** بأنه " ذلك البيان الذي يحدد المبادئ التنظيمية والقيم الأخلاقية وقواعد السلوك التي تقوم عليها فلسفة المنظمة فيما يخص مسؤوليتها تجاه العاملين، المساهمين ، العملاء ، البيئة وكل أطراف المجتمع المحيط بها"<sup>(٨)</sup>.

ولا يمثل بيان المحددات الأخلاقية مجرد قائمة بالقواعد أو التعليمات التي يجب اتباعها في العمل ، وإنما يشارك هذا البيان في بناء ثقافة المنظمة ، وتوضيح معايير السلوك التنظيمي السليم عند اتخاذ قرارات العمل<sup>(٩)</sup>.

حيث يؤدي قيام المنظمة بوضع ميثاق واضح يحدد القيم الأخلاقية التي تنظم سلوكها إلى توضيح وإبراز فلسفتها الأخلاقية ، نشر ثقافتها الأخلاقية بين العاملين ، ضبط السلوك الأخلاقي لأعضاء المنظمة . وعندما يتسم هذا الميثاق بالفاعلية فإنه يساعد في تحسين مناخ بيئة العمل ويزيد من قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات مجموعات المصالح داخلياً وخارجياً<sup>(١٠)</sup>.

وقد أدى تطور الوسائل التكنولوجية الحديثة إلى تزايد الاهتمام بالسلوك التنظيمي الأخلاقي نظراً لارتفاع مستوى رصد ومراقبة مجموعات المصالح المتنوعة على السياسات والإجراءات التنظيمية لأي مؤسسة<sup>(١١)</sup>.

ولذلك تضع المنظمات في اعتبارها المخاطر الناجمة عن عدم التزامها بالسلوك التنظيمي القائم على القيم الأخلاقية بما يشتمل عليه ذلك من مخاطر تجارية أو تشريعية أو قضايا مرتبطة بسمعة المؤسسة ككل<sup>(١٢)</sup>.

كما تعتبر محددات السلوك التنظيمي بمثابة أدوات للإعلان عن السلامة الأخلاقية للممارسات التنظيمية ، فلم تعد مجموعات المصالح هي فقط المعنية بتبني المؤسسات للقيم والمعايير الأخلاقية ، بل أن العاملين والمؤسسات نفسها أدركت أهمية بناء المناخ التنظيمي الأخلاقي والالتزام بالممارسة التنظيمية المسؤولة<sup>(١٣)</sup>.

ويمكن تعريف القيم الأخلاقية **Ethical values** بأنها " تلك المعايير والمعتقدات الأساسية التي يتبناها الفرد أو المنظمة لتحديد السلوكيات الصحيحة وغير الصحيحة ، وتُستمد هذه القيم من الخلفيات التاريخية والدينية والسياسية والثقافية للمجتمعات التي ينتمي إليها هذا الفرد أو تلك المنظمة"<sup>(١٤)</sup>.

وتشير مراجعة الدراسات المرتبطة بأخلاقيات العمل المؤسسي إلى أن الضغوط الدولية التي تتعرض لها المؤسسات متعددة الجنسيات تزيد من إقبالها على تبني المحددات الأخلاقية للسلوك التنظيمي والتي تساعد على الاستمرار في العمل من

خلال محاولة لإحداث التوافق بين سلوكيات العاملين بها وبين القوانين والقيم الثقافية للدول المضيفة<sup>(١٥)</sup>.

حيث لا تتعامل المنظمات التي ينمو نشاطها على المستوى الدولي فقط مع اختلاف اللغات وفروق التوقيت والتشريعات الحكومية المتباينة ، ولكنها تتعامل أيضاً مع أخلاقيات عمل متنوعة. ذلك أن الاستراتيجيات والإجراءات التي تُعتبر مقبولة بل ومستحسنة في دولة معينة قد تكون مرفوضة ومستهجنة تماماً في دولة أخرى<sup>(١٦)</sup>.

وإذا كانت العولمة قد أدت إلى انتشار ظاهرة تبني المؤسسات للمحددات الأخلاقية لسلوكها التنظيمي فإنها زادت من ناحية أخرى التحديات الأخلاقية ، بل وأتاحت كذلك مزيد من فرص التجاوزات الأخلاقية التنظيمية في ظل احتدام المنافسة على المستوى الدولي<sup>(١٧)</sup>.

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية **Organizational Culture** بأنها " ذلك التوجه الذي ينشأ عن التفاعلات المتكررة بين أعضاء المنظمة بما تشتمل عليه من القيم والمعتقدات وأنماط التفكير ونماذج السلوك التي تحدد الهوية المميزة للمنظمة"<sup>(١٨)</sup>.

ولا يمكن دعم السلوك الأخلاقي للمنظمة إلا في ظل ثقافة تنظيمية تعتمد على قيم النزاهة والأمانة والمسؤولية. ذلك أن الثقة لا يمكن صناعتها مباشرة كباقي المنتجات ولكن يمكن بناؤها وتنميتها من خلال الحرص على دعم المناخ التنظيمي القائم على المصادقية المتبادلة بين المنظمة وجماهيرها في الأقوال والأفعال<sup>(١٩)</sup>.

**وعلى ذلك يمكن إجمال أسباب تزايد الاهتمام بالمحددات الأخلاقية للسلوك التنظيمي فيما يأتي<sup>(٢٠)</sup>:**

(١) نمو الوعي بأخلاقيات العمل المؤسسي لدى مجموعات المصالح المؤثرة على عمل المنظمات مثل العاملين والعملاء والمستثمرين والمجتمع على المستويين المحلي والدولي.

(٢) تبني المؤسسات لتوجهات العمل القائمة على الاستجابة لاهتمامات واحتياجات مجموعات المصالح مما يجعلها تضع في اعتبارها التأثيرات طويلة المدى لممارساتها التنظيمية على مصالح العاملين ، العلاقات مع الموردين ، ولاء العملاء ، حماية البيئة والمجتمع ، سمعة المنظمة ككل.

(٣) اهتمام المنظمات بأن تتحول المبادئ الأخلاقية المؤسسية من مجرد توجهات خارجية معلنة لدعم صورتها لتصبح أدوات فعالة لضبط سلوكيات العاملين واتخاذ القرارات التنظيمية في إطار أخلاقي يقوم على جودة المنتج ، رضا

العملاء ، ممارسات العمل العادلة ، سياسات التوظيف السليمة ، الشفافية والمسئولية.

**أما عن الفوائد المتحققة من تبني المحددات الأخلاقية للسلوك التنظيمي** فيصعب قياسها على المدى القصير لكن الالتزام بالسلوك التنظيمي الأخلاقي يؤدي على المدى الطويل إلى جذب العاملين المتميزين ذوي الكفاءة والمهارة ، رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين ، تقليل حملات الدعاية المضادة والدعاوى القضائية ، تجنب التشريعات الحكومية المتشددة ، بناء العلاقات الناجحة مع المجتمع الذي تعمل به المنظمة<sup>(٢١)</sup>.

ويعتبر من **الشروط الواجب توافرها في محددات السلوك التنظيمي Codes of Conduct** أن تكون شاملة ، تفصيلية ، واضحة الصياغة والبناء مما يساعد مجموعات المصالح الداخلية والخارجية على تفهم الفلسفة والتوجه الأخلاقي للمنظمة. وإذا تفهم العاملون القيم الأخلاقية الأساسية للمنظمة سيتمكنهم تجنب السلوكيات غير المقبولة في بيئة عملهم<sup>(٢٢)</sup>.

وقد حدد مجموعة من الباحثين بعض **الإرشادات الإجرائية** التي تمكن مسؤولي المؤسسات من وضع المحددات الأخلاقية للسلوك التنظيمي موضع التنفيذ ، ومنها<sup>(٢٣)</sup>:

- قيام قيادة المنظمة بدور النموذج فلا تتورط في أي سلوك يتنافى مع القيم الأخلاقية للمنظمة.
- وضع ميثاق واضح يحدد الهوية الأخلاقية للمؤسسة والتأكد من فهم العاملين له وموافقتهم على الالتزام به.
- تطوير برامج تدريبية منتظمة لإعداد العاملين لمواجهة التحديات الأخلاقية في سياق العمل المؤسسي.
- تحديد الأفراد الذين يمكن للعاملين الرجوع إليهم لطلب الاستشارة حول التحديات الأخلاقية في مهام العمل.
- تحديد الأشخاص الذين يجب إبلاغهم بحالات التجاوز الأخلاقي التي قد يكتشفها العاملون بالمؤسسة.
- إعلام كل الأطراف المتعاملة مع المؤسسة بالقواعد الأخلاقية الحاكمة لسلوكها التنظيمي.
- متابعة مستويات الالتزام بتنفيذ البنود المتضمنة في الميثاق الأخلاقي للمؤسسة.

## ولكى تتمكن المؤسسة من بناء ميثاقها التنظيمي فيمكنها الاسترشاد بالخطوات الآتية<sup>(٢٤)</sup>:

- تحديد مجموعات المصالح المتعاملة مع المنظمة والمتأثرة بسلوكياتها.
- تلخيص أهداف المنظمة ودور العاملين في تنفيذ هذه الأهداف في إطار أخلاقي.
- صياغة التوقعات الأخلاقية للمؤسسة في مجموعة من العبارات القابلة للقياس والتنفيذ.
- نشر الميثاق بين العاملين والتأكد من فهمهم له واستعدادهم لتنفيذه في أنشطة العمل اليومية.
- تحديد آلية عملية للإجابة عن استفسارات العاملين بشأن تطبيق الميثاق الأخلاقي للمؤسسة.
- تضمين الالتزام بالقيم الأخلاقية للمؤسسة في عمليات تقييم أداء العاملين.
- إتاحة الميثاق الأخلاقي للمؤسسة للعلم أمام مجموعات المصالح الخارجية.

### سادساً: المدخل الفكري للدراسة

#### نموذج صناعة القرار الأخلاقي Model of Ethical Decision Making<sup>(٢٥)</sup>

تعتمد الباحثة في تحليل القضايا والقيم الأخلاقية والسلوكيات المتضمنة في محددات السلوك التنظيمي للمؤسسات عينة الدراسة على النموذج النظري الشامل الذي طوره كل من Hannah, S. T., Avolio, B. J., & May, D. B. (2011) والذي يحدد المتغيرات المؤثرة على السلوك الأخلاقي للمنظمة وهي:

(١) **الحساسية الأخلاقية Moral Sensitivity** وتعبّر عن تفسير مواقف وسلوكيات المنظمة في ضوء تأثيرها على الأطراف المختلفة التي تتفاعل معها ، ودراسة العلاقات بين الأسباب والنتائج والوعي بوجود التحديات الأخلاقية في بيئة العمل والقدرة على تقديم بعض الحلول لهذه التحديات.

(٢) **الحكم الأخلاقي Moral Judgment** وتمثل القدرة على تحديد أي المواقف أو الأفعال التنظيمية يمكن قبولها أخلاقياً لمواجهة تحديات بيئة العمل.

(٣) **الدافعية الأخلاقية Moral Motivation** وتشير إلى مدى استعداد المؤسسة للالتزام بالسلوك الأخلاقي وتقدير أهمية القيم الأخلاقية وتحمل المسؤولية عن النتائج المترتبة على هذا السلوك.

(٤) **الفعل الأخلاقي Moral Action** ويعبر عن التنفيذ الفعلي للسلوكيات التنظيمية الأخلاقية والتمسك بقيم المؤسسة في مواجهة الضغوط الداخلية والخارجية وتنفيذ الآليات التي تخدم الرؤية الأخلاقية الشاملة.

**ولكى يمكن تطبيق هذه العمليات الأربعة في صناعة القرار التنظيمي يجب وضع العوامل الآتية في الاعتبار:**

(أ) إدراك المؤسسة لتعقد القرار الأخلاقي **Moral Complexity** ويرتبط هذا المتغير بعاملتي الحساسية والحكم الأخلاقي فكلما ارتفع مستوى وعي المؤسسة بالتحديات الأخلاقية التي تواجهها كلما استطاعت تقديم رؤية أكثر وعياً لمحددات سلوكها التنظيمي.

(ب) الرؤية التنظيمية بعيدة المدى **Metacognitive Ability** ويعبر هذا المتغير عن قدرة المنظمة على تحديد واختيار وتطبيق المهارات الضرورية لإدارة التحديات الأخلاقية ، ويرتبط هذا المتغير بامتلاك مستويات متقدمة من الحساسية الأخلاقية والوعي بالآليات اتخاذ الحكم الأخلاقي السليم.

(ج) الشخصية الأخلاقية **Moral identity** وتعكس الفلسفة والتوجه الأخلاقي الذي تتبناه المؤسسة ، فهل يمكن أن تتغير سياساتها الأخلاقية وفق متطلبات الموقف أو تأثير الضغوط أم أنها تتميز بالاستمرارية؟

(د) المسؤولية الأخلاقية **Moral Ownership** ويعبر عن تحمل المؤسسة لمسئوليتها الأخلاقية في كل المواقف والظروف فلا تتغافل عن بعض التحديات الأخلاقية التي تواجه بيئة العمل نتيجة صعوبة مواجهتها.

(هـ) الكفاءة الأخلاقية **Moral Efficacy** وتشير إلى مستوى اعتقاد وقناعة المؤسسة بقدرتها على إحداث التغيير في مواجهة التحدي الأخلاقي.

(و) الشجاعة الأخلاقية **Moral Courage** وتعبّر عن رغبة واستعداد المنظمة لتنفيذ السلوكيات الأخلاقية في المواقف الصعبة التي تنطوي على تهديد لمصالحها.

**سابعاً: استعراض التراث العلمي في مجال الدراسة**

تعود بدايات اهتمام التراث العلمي بقضية الضبط الذاتي للسلوك التنظيمي من خلال تحديد أخلاقيات العمل المؤسسي إلى فترة السبعينيات والثمانينيات ، حيث ظهرت في هذه الفترة مجموعة من الدراسات (Arrow, K.J. (1973) و<sup>(٢٦)</sup> Garvin, D.A. (1983) و<sup>(٢٧)</sup> Maitland, و<sup>(٢٨)</sup> Gupta, A.K. and Lad, L.J. (1983)

1985)<sup>(٢٩)</sup> التي أشارت إلى ضرورة قيام المؤسسات بنفسها بتحديد القيم الأخلاقية التي تحكم سلوكها تجاه كافة الأطراف المتعاملة معها.

وقد ازداد اهتمام الدراسات في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات بمعدلات **تبني المنظمات للمحددات الأخلاقية للسلوك التنظيمي**، فقد أشارت دراسة Langlois & Schlegelmilch (1990)<sup>(٣٠)</sup> إلى تبني نسبة قليلة من المؤسسات الأوروبية لهذه المحددات. بينما أظهرت دراسة Schwartz (2002)<sup>(٣١)</sup> تبني ما يقارب ٩٠% من المؤسسات الأمريكية، ٥٧% من المؤسسات البريطانية، ٥١% من المؤسسات الألمانية، ٣٠% من المؤسسات الفرنسية للمحددات الأخلاقية للسلوك التنظيمي. واستمر هذا الاهتمام في بدايات الألفية الثالثة ومن أمثلة ذلك دراسة Kaptein (2004)<sup>(٣٢)</sup> التي تم تطبيقها على ٢٠٠ مؤسسة كبرى حول العالم وتوصلت إلى أن ٥٨% من هذه المؤسسات وبخاصة الأمريكية منها تتبنى محددات واضحة لسلوكها التنظيمي. ووفق دراسة (O'Dwyer's & Madden's (2006)<sup>(٣٣)</sup> بلغت نسبة تبني المنظمات الدولية الأيرلندية لهذه المحددات ٦٣%.

أما بالنسبة للدراسات التي قامت **بتحليل مضمون هذه المحددات** فقد أشارت إلى وضوح التأثير الدولي والمتغير الثقافي على بناء وصياغة هذه المحددات التنظيمية سواء من حيث تباين الاهتمام بمجموعات المصالح أو اختلاف المصطلحات المستخدمة في هذه المحددات. فقد أوضحت دراسة Langlois & Schlegelmilch (1990)<sup>(٣٤)</sup> أن ٨٠% من المحددات الخاصة بالمؤسسات الأمريكية أشارت إلى مجموعتي العملاء والموردين بينما أشار ٢٠% فقط من المحددات الخاصة بالمنظمات الأوروبية إلى مجموعات المصالح هذه. كما استخدم ٦٠% من المحددات الخاصة بالمؤسسات الألمانية مصطلح الابتكار بينما لم يظهر هذا المصطلح إلا لدى ٢٠% من المؤسسات الفرنسية و ٦% من المؤسسات البريطانية. بينما أوضحت دراسة (O'Dwyer's & Madden's (2006)<sup>(٣٥)</sup> اهتمام الموائيق الأخلاقية للمؤسسات الأيرلندية بالإجراءات التي توفر الحماية للعاملين وللمنظمة نفسها وليس للمجتمع الذي تعمل به ككل.

وفي بداية الألفية الثالثة ظهرت أيضاً مجموعة من الدراسات **لتحليل العلاقة بين المحددات الأخلاقية المعلنة للمنظمة وبين السلوك الأخلاقي الفعلي للمؤسسة**. ومنها دراسة Adams, Tashchian & Stone (2001)<sup>(٣٦)</sup> التي أوضحت أن العاملين في مؤسسات ذات محددات أخلاقية معلنة وواضحة يزداد لديهم تقدير مستوى التزامهم الأخلاقي المؤسسي وكذلك دعم المؤسسة لهذا السلوك الأخلاقي مقارنة بنظرائهم في المؤسسات التي لا تملك محددات أخلاقية معلنة. كما أوضحت دراسة Somers (2001)<sup>(٣٧)</sup> وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تبني المنظمة للمحددات الأخلاقية

الواضحة وبين انخفاض معدل التجاوزات الأخلاقية التنظيمية بين موظفيها ، وكذلك التزام العاملين وولائهم نحو المنظمة. وأظهرت دراسة (2001) Schwartz<sup>(٣٨)</sup> وضوح تأثير هذه المحددات على سلوك العاملين والمديرين نحو المنظمة نتيجة اعتبار المحددات الأخلاقية المعلنة بمثابة مرجعية يمكن الاسترشاد بها عند مواجهة التحديات الأخلاقية في مهام العمل. أما دراسة (2001) Wotrumba, Chonko, & Loe<sup>(٣٩)</sup> فأشارت إلى أنه لا يكفي وضع محددات أخلاقية لسلوك المنظمة أو الإعلان عنها فقط ولكن الأكثر أهمية هو اقتناع مديري المؤسسات والعاملين بضرورة وضعها موضع التنفيذ بحيث تحكم عمليات صناعة القرار المؤسسي. في حين أوضحت الدراسة التي أجراها (2002) McKendall, M., DeMarr, B., & Jones-Rikkers, C.<sup>(٤٠)</sup> عدم وجود تأثير لمحددات السلوك التنظيمي في التقليل من معدلات التجاوزات الأخلاقية للمؤسسات. وعلى الرغم من تباين نتائج الدراسات في هذا الصدد إلا أنه لا يمكن إغفال دور هذه المحددات الأخلاقية في التأثير على صناعة القرار التنظيمي والإعلان عن القيم الأخلاقية التنظيمية أمام مجموعات المصالح الداخلية والخارجية ، مع ضرورة التأكيد على وضع الإجراءات التي تساعد على رصد ومتابعة مستويات الالتزام بهذه المحددات الأخلاقية وتنفيذها في واقع العمل المؤسسي بل وتعزيزها من خلال تبني المؤسسات لمزيد من المبادرات الأخلاقية.

**وتعرض الباحثة فيما يأتي أهم القضايا البحثية التي تناولتها الدراسات المعنية بهذا الموضوع خلال السنوات العشرة الأخيرة:**

#### **(١) القضية الأولى : مفهوم وأهمية محددات السلوك التنظيمي**

أوضحت نتائج دراسة (2004) C. Johnston. & B. Berger<sup>(٤١)</sup> أن ما يقرب من نصف المؤسسات عينة الدراسة فقط أعلنت القيم الأخلاقية التي تتبناها على مواقعها الإلكترونية ، ونسبة أقل هي التي ذكرت إجراءات الالتزام بهذه القيم وتنفيذها وآلية التواصل مع المؤسسة في حالة رصد مخالفات لهذه القيم أو الرغبة في الاستفسار عنها.

ووضعت دراسة (2006) T. L. Baker et. al.<sup>(٤٢)</sup> نموذجاً للسلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال يشتمل على مقدمات سابقة هي تبني المنظمة للقيم الأخلاقية ، العدالة التنظيمية ، الالتزام التنظيمي. ويكون الناتج الطبيعي لهذه المقدمات هو التزام المؤسسات بسلوكيات المواطنة التنظيمية السليمة. ويزداد وضوح العلاقة بين هذه المقدمات ونتائجها عندما تتوافق القيم الأخلاقية الفردية للعاملين مع القيم العامة التي تتبناها المؤسسة.

كذلك أوضحت دراسة (2010) K. M. Gilley, et. al.<sup>(٤٣)</sup> أهمية محددات السلوك التنظيمي انطلاقاً من دورها في إبراز القيم الأخلاقية للمنظمة والتي تحكم تفاعلاتها مع

مجموعات المصالح الداخلية والخارجية مما يدعم الثقافة المؤسسية ككل. واقترحت الدراسة إتاحة الفرصة لممثلي هذه المجموعات للمشاركة في عمليات بناء وتطوير هذه المحددات الأخلاقية للمؤسسة مع ضرورة تحقيق التوافق بين القيم الأخلاقية للمنظمة وبين رؤيتها الاستراتيجية.

كما اختبرت دراسة (K. H. Brunk (2010)<sup>(٤٤)</sup> مدركات العملاء لمستويات أخلاقية السلوك المؤسسي ليتضح وجود اختلافات ظاهرة بين مدركات العملاء وبين مدركات أعضاء المنظمة ، ذلك أن ما قد تعتقد المؤسسة أنه يتوافق مع السلوك الأخلاقي قد يعتبره العملاء غير مقبول أخلاقياً. مما يتطلب من مديري المؤسسات الرصد والمتابعة المستمرة لتقييمات مجموعات المصالح لمستوى الالتزام الأخلاقي للمؤسسة.

بينما أيدت دراسة (C. Brandas (2013)<sup>(٤٥)</sup> أهمية الصياغة اللغوية الواضحة للبنود المتضمنة في المواثيق الأخلاقية المعلنة للمؤسسات لأنها تمثل البيان الأخلاقي الرسمي المعبر عن هوية المنظمة وحتى يمكن لهذه المواثيق توجيه أعضاء المنظمة نحو السلوك المؤسسي الملتزم بالقيم الأخلاقية التي تعتمدها المنظمة.

في حين استكشفت دراسة (E. A. Taysir & Y. Pazarcik (2013)<sup>(٤٦)</sup> مستوى اهتمام الدراسات المعنية بالإدارة الاستراتيجية للمنظمات بمفهوم أخلاقيات العمل المؤسسي من خلال تحليل مضمون الدوريات العلمية الشهيرة في هذا المجال. واتضح من التحليل عدم إعطاء الاهتمام البحثي الكافي لهذا الموضوع ولذلك ليس من الغريب أن يشهد العمل المؤسسي تجاوزات أخلاقية عديدة تظهر نتائجها في الأضرار الواقعة على البيئة والعملاء والعاملين.

كما ميزت دراسة (A. Sandua & A. Caras (2014)<sup>(٤٧)</sup> بين نوعين من القيم الأخلاقية التي تُضمنها المنظمات في محددات سلوكها التنظيمي أولهما القيم التأسيسية Constitutive Values والتي ترتبط مباشرة برؤية المنظمة وهويتها ومهمتها الأساسية وثانيهما القيم الإجرائية Operational Values التي يظهر الالتزام بها في ممارسات المنظمة لأعمالها وتنفيذ سياساتها وتمثل المصدر الرئيسي لنجاح المنظمة وبناء سمعتها القوية.

كذلك استكشفت الدراسة الكيفية التي أجراها (D. Z. Çelikdemira & I. Tukul (2015)<sup>(٤٨)</sup> تأثير الأيديولوجية الأخلاقية التي يعتنقها جيل العاملين صغار السن (الجيل الذي وُلد ما بين ١٩٨٥-٢٠٠٠) والذين تأثروا بالعلومة والتطور التكنولوجي السريع على بناء أخلاقيات العمل في المؤسسات التي يعملون بها.

واتضح من النتائج أن أفراد هذا الجيل أكثر اهتماماً بتنفيذ القيم الأخلاقية في واقع العمل المؤسسي.

أما دراسة **A. M. Vadastreanu et. al., (2015)**<sup>(٤٩)</sup> فطرحت سؤالاً حول إمكانية تحقيق النجاح المالي وفاعلية الأداء التنظيمي في ظل الالتزام بأخلاقيات العمل المؤسسي. ومن تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين في مؤسسات عديدة اتضح أن السلوك التنظيمي الأخلاقي يخلق مناخاً من المنافسة السليمة التي تشجع مزيد من الأفكار والفرص الابتكارية في العمل مما يحقق مصلحة المؤسسة ومجموعات المصالح المتعاملة معها أيضاً.

## **(٢) القضية الثانية : العوامل المؤثرة والمتأثرة ببناء وفاعلية محددات السلوك**

### **المؤسسي**

أشارت دراسة **K. Koonmee et. al., (2010)**<sup>(٥٠)</sup> إلى وجود علاقة إيجابية بين تبني المنظمة للتوجه الأخلاقي في فلسفتها وإعلان ذلك في محددات سلوكها المؤسسي من ناحية وبين شعور العاملين في المؤسسات بجودة المناخ الداخلي في بيئة العمل ، بالإضافة إلى وجود تأثير واضح لهذه العلاقة على بعض المتغيرات الوظيفية الأخرى مثل الرضا الوظيفي للعاملين والتزامهم نحو المنظمة.

بينما سعت الدراسة الكيفية التي أجرتها **M. Georgescu (2012)**<sup>(٥١)</sup> إلى استكشاف العلاقة بين القيم الأخلاقية المعلنة وبين حجم المنظمة. واتضح من نتائجها أن المؤسسات ذات الحجم الكبير أكثر حرصاً على إبراز قيمها الأخلاقية في صياغتها لرؤيتها ورسالتها الشاملة والميثاق الحاكم لسلوكها التنظيمي بل ونشرها بين العاملين، بينما لا يظهر هذا الاتجاه واضحاً في المؤسسات الصغيرة.

أما دراسة **Y. B. Tariq & Z. Abbas (2013)**<sup>(٥٢)</sup> فقد سعت إلى تقييم كفاءة الميثاق الأخلاقي المنظم لعمل المؤسسات الباكستانية من حيث تأثيره على أداء وفاعلية هذه المؤسسات في الفترة بين عامي ٢٠٠٣ إلى ٢٠١٠. واتضح نمو التزام المؤسسات بهذا الميثاق بمرور الزمن والذي كان له أثره الإيجابي على جودة الأداء المالي والتكنولوجي لها.

كما أشارت دراسة **Y.K. Lee et. al., (2014)**<sup>(٥٣)</sup> إلى وجود علاقة إيجابية بين تبني المؤسسات للمحددات الأخلاقية للسلوك التنظيمي وبين اهتمامها بالأعمال الخيرية واندماجها في حل مشكلات المجتمع بما يؤدي بالتالي إلى زيادة ولاء العاملين للمؤسسة وانخفاض معدل دوران العمل بها.

كذلك بينت نتائج دراسة (N. Egels-Zanden & H. Lindholm (2015)<sup>(٥٤)</sup> وجود تأثير إيجابي لمحددات السلوك التنظيمي على قدرة المؤسسات على رعاية حقوق العاملين والحفاظ عليها مع ملاحظة أن معظم هذه المحددات لازالت تحتاج إلى مزيد من الضبط والحزم في إجراءات إلزام المؤسسات باتباعها.

وأيدت دراسة (A. S.Y. Chen & Y.H. Hou (2015)<sup>(٥٥)</sup> القول بأن اتباع مديري المؤسسات لنمط القيادة القائمة على التوجه الأخلاقي يؤدي إلى نمو قدرة العاملين على التعبير الشفهي الحر عن الآراء والمقترحات في العمل مما يدعم القدرات الإبداعية للعاملين.

### (٣) القضية الثالثة : أثر المتغير الثقافي على صياغة وفاعلية محددات السلوك

#### التنظيمي

أوضحت نتائج دراسة (S. Watson & G. R. Weaver (2003)<sup>(٥٦)</sup> أن تأثير العولمة والمناخ الاقتصادي عابر الثقافات يقتصر فقط على مستوى الاهتمام الشخصي لدى مديري المؤسسات بالبُعد الأخلاقي للسلوك التنظيمي ، ولكنها لم تؤثر بوضوح في قيام المؤسسات العاملة على نطاق دولي بوضع أو بناء سياسات ومحددات أخلاقية تحكم ممارساتها وعملياتها التنظيمية.

كما أشارت دراسة (C. J. Robertson et. al., (2003)<sup>(٥٧)</sup> إلى أنه بالمقارنة بين المنظمات الدولية الأمريكية ونظيراتها الروسية على أساس المعيار الثقافي اتضح تمسك مديري المؤسسات الروسية بأخلاقيات العمل المؤسسي مقارنة بنظرائهم في المؤسسات الأمريكية الذين يزيد اهتمامهم بتحقيق الأرباح في مقابل التنازل عن بعض القيم الأخلاقية المحددة لسلوك المؤسسة.

ونظرت دراسة (C. Bassett (2004)<sup>(٥٨)</sup> إلى المحددات الأخلاقية للسلوك التنظيمي باعتبارها أحد أدوات الرقابة الذاتية على المؤسسات العاملة في سياق دولي متنوع الثقافات حيث تساعد مديري هذه المؤسسات والعاملين بها في إدارة التحديات الأخلاقية القادمة من المجتمع المدني في الدول المختلفة.

كما أوضحت دراسة (J. Singh et. al., (2005)<sup>(٥٩)</sup> تشابه بناء وصياغة المحددات التنظيمية في المؤسسات ذات الخلفيات الثقافية المتشابهة وبالعكس بالنسبة للمنظمات ذات الثقافات المتباينة. ويظهر ذلك بوضوح في تشديد الإجراءات الملزمة لاتباع هذه المحددات الأخلاقية في المؤسسات الكندية والأسترالية ، في حين تقوم ثقافة المؤسسات السويدية على الأسلوب المرن ونموذج الإدارة بالمشاركة مما انعكس على مرونة صياغة محددات السلوك التنظيمي.

كذلك أشارت كل من دراسة (2005) J. Rowe<sup>(١٠)</sup> ، ودراسة K. Wolf & T. Conzelmann (2005)<sup>(١١)</sup> إلى أهمية المحددات الأخلاقية التي تتبناها المنظمات في إدارة غضب الجمهور في الدول ذات الثقافات المتنوعة نتيجة نمو نفوذ وسيطرة المنظمات متعددة الجنسيات ، بل ومواجهة التشديدات التشريعية التي تفرضها حكومات هذه الدول على المؤسسات الدولية.

وألفت دراسة (2006) J. Levis<sup>(١٢)</sup> الضوء على تزايد اهتمام المؤسسات متعددة الجنسيات بالإعلان عن المحددات الأخلاقية الحاكمة لسلوكها التنظيمي نتيجة كل من نمو وعي المنظمة بأهمية قيام ثقافتها الداخلية على احترام البعد الأخلاقي وأيضاً استجابة للضغوط والمؤثرات الخارجية من المجتمع المدني.

بينما استكشفت دراسة (2007) C. Stohl et. al.<sup>(١٣)</sup> قيم المسؤولية الاجتماعية التي تشتمل عليها محددات السلوك المؤسسي لـ ١٦٤ منظمة دولية باعتبار هذه المحددات تمثل ملامح الهوية الأخلاقية للمؤسسة عبر الثقافات المختلفة ومجالات النشاط المتنوعة التي تعمل بها. واتضح من التحليل أن هذه القيم تركز بالأساس على الجوانب القانونية والتشريعية السائدة في الدول الأم لهذه المنظمات ، كما أنها تربط بين المسؤولية الاجتماعية وبين تحقيق المنافع الربحية للمؤسسة.

كذلك تناولت دراسة (2007) H. Suen et. al.<sup>(١٤)</sup> كيفية إدارة السلوك الأخلاقي للمنظمات في إطار المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الثقافة الآسيوية الشرقية. واتضح من النتائج أن مديري هذه المنظمات لابد أن يتوافر لهم آليات إدارة الصراع بين القيم الثقافية المتأصلة في الحضارة الآسيوية وبين القيم الأخلاقية المهنية العالمية التي تساعدهم على إدارة العلاقة مع الجماهير في سياق العمل الدولي.

أيضاً أشارت دراسة (2009) R. A. Bernardi & C. LaCross<sup>(١٥)</sup> إلى أن المنظمات المنتمية إلى القارة الأوروبية أكثر حرصاً على إعلان محددات سلوكها الأخلاقي على مواقعها الإلكترونية مقارنة بالمؤسسات التي توجد مقراتها الرئيسية في منطقة المحيط الهادئ وخاصة مع ظهور القوانين التي تلزم المنظمات بالإعلان عن محددات سلوكها لمجموعات المصالح الخارجية.

واختبرت دراسة (2011) D. R. Forsyth & E. H. O'Boyle<sup>(١٦)</sup> العلاقة بين المبادئ الأخلاقية التي تتبناها مؤسسات الأعمال في دولة معينة وبين المبادئ الأخلاقية الفردية السائدة لدى ساكني هذه الدولة. وقد تم تطبيق الدراسة في مجتمعات ذات ثقافات مختلفة. وأوضحت النتائج أن مستوى الشك وعدم التيقن السائد في مجتمع ما تجاه مستوى أخلاقية السلوك التنظيمي للمؤسسات بشكل عام يؤثر بوضوح على صياغة وبناء

محددات هذا السلوك في هذا المجتمع فتصبح بنوده الأخلاقية أكثر صرامة وإلزاماً ، وبالعكس في الدول التي لا يتضح فيها هذا الشك تجاه سلوك مؤسسات الأعمال.

**بينما انطلقت دراسة (D, Ghosh, et. al., (2011)<sup>(٦٧)</sup>** من القول بإمكانية التوفيق بين الالتزام الأخلاقي المؤسسي وبين تعظيم الأرباح في سياق العمل الدولي. فقد اتضح من تطبيق الدراسة على المؤسسات العاملة في مجال الرعاية الصحية دولياً أن تحقيق مصلحة المؤسسة والحفاظ على مستوى أرباحها بل وسمعتها ومستقبلها المهني على المدى الطويل يرتبط بصورة وثيقة بارتفاع مستوى أخلاقية سلوكها التنظيمي واحترامها للقيم الأخلاقية في الدول التي تعمل بها.

**في حين أظهرت دراسة (C. Ling-Hsing (2012)<sup>(٦٨)</sup>** وجود علاقة بين القيم الثقافية التي تنشأ فيها المنظمات الصينية العاملة في مجال تقنية المعلومات وبين بناء وصياغة المحددات الأخلاقية لسلوك هذه المنظمات والتي تُعد بمثابة المرجعية التي يعتمد عليها العاملون في التعامل مع القضايا الأخلاقية ، ولذلك يجب تدريبهم على وضع هذه المحددات موضع التنفيذ عن طريق تحقيق التوازن بين المصلحة الفردية وبين المصلحة العامة وبخاصة في نطاق عمل هذه المنظمات المرتبط بالحفاظ على دقة وخصوصية تداول المعلومات.

**كذلك أوضحت دراسة (J.K.M. Marta et. al., (2013)<sup>(٦٩)</sup>** أن تأثير الأخلاقيات المؤسسية على جودة مناخ العمل في المؤسسات التايوانية أقوى منه في المؤسسات الأمريكية ، ذلك أن الثقافة التايوانية تقوم على فكرة الجماعية Collectivism بخلاف الثقافة الأمريكية الفردية Individualistic . ففي ظل الثقافة الجماعية يؤدي شعور الفرد بالانتماء لمؤسسة ذات توجه أخلاقي واضح إلى نمو تقديره وتحقيقه لذاته بينما لا تظهر هذه العلاقة في المؤسسات الأمريكية التي تسودها الثقافة الفردية.

**وسعت دراسة (R. Said et. al., (2013)<sup>(٧٠)</sup>** إلى استكشاف القيم التي تقوم عليها الهوية الأخلاقية للمؤسسات الماليزية التي تعلن التزامها بالشريعة الإسلامية في كل عملياتها التنظيمية. وقد وضع الباحثون مقياس يتضمن قيم الثقافة الإسلامية تم على أساسه تقييم التقارير السنوية لهذه المؤسسات. واتضح من التقييم أن معظم المؤسسات عينة الدراسة حققت نسبة ٢٥% فقط من معايير هذا المقياس وزاد وضوحه فقط في الفلسفة والقيم المعلنة للمنظمة مقارنة بباقي محتويات التقرير السنوي.

**أما دراسة (M. Demirbag et. al., (2013)<sup>(٧١)</sup>** فقد اختبرت تباين القضايا الأخلاقية التي تواجه المؤسسات التركية والبريطانية فيما يخص تعاملاتها الضريبية وفقاً لاختلاف تشريعات العمل والأبعاد الثقافية لكل دولة. واتضح اختلاف مدركات

العاملين بهذه المؤسسات للقضايا الأخلاقية نتيجة اختلاف مستوى إمامهم بالقوانين الضريبية لصالح البريطانيين مقارنة بالأثراك.

وسعت دراسة **L. Guiso et. al., (2015)** <sup>(٧٢)</sup> إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية القائمة على قيمة النزاهة Integrity وبين أداء المنظمة ككل ، وقد أوضحت الدراسة أن القيم الأخلاقية المعلنة في محددات السلوك التنظيمي ليست هي العنصر الحاكم في الأداء ، بل إن رصد ومتابعة العاملين للسلوك الأخلاقي لرؤسائهم هو الأكثر تأثيراً ولكنه ليس بالأمر السهل وبخاصة في سياق العمل التجاري التنافسي.

أما دراسة **L. Biggerstaff et. al., (2015)** <sup>(٧٣)</sup> فقد رصدت تأثير نوعية السلوك الأخلاقي للمديرين التنفيذيين في المؤسسات على الثقافة الأخلاقية السائدة داخل المنظمة. واتضح أن المنظمات التي قام مديروها بتحقيق مكاسب شخصية بطرق غير أخلاقية هي الأكثر تعرضاً لحدوث بعض أشكال التلاعب والاحتيال في عملياتها التنظيمية المختلفة ويلحق هذا التوجه غير الأخلاقي خسائر كبيرة بالمؤسسات على المدى الطويل.

كما أظهرت دراسة **B. Scharrer (2015)** <sup>(٧٤)</sup> التأثير الواضح لمفهوم القيادة الأخلاقية على تبني العاملين لسياسة اتخاذ القرار الأخلاقي مع ملاحظة قوة هذا التأثير في المؤسسات الصينية مقارنة بالألمانية أو النمساوية نظراً لما تتميز به بيئة العمل في الثقافة الصينية من الاعتماد على جودة وتماسك العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين.

واختبرت دراسة **M. Nurul Houque et. al., (2015)** <sup>(٧٥)</sup> العلاقة بين مستوى وضوح وإلزام المحددات الأخلاقية للسلوك التنظيمي التي تتبناها المؤسسة وبين طبيعة اختيارها للأفراد أو الجهات التي تتولى مهمة التدقيق على حساباتها وعملياتها المالية بالتطبيق على مؤسسات متعددة في ٤٦ دولة حول العالم واتضح أن المؤسسات صاحبة المستويات المتقدمة من أخلاقيات العمل المؤسسي يزداد حرصها على اختيار المدققين المعروفين بالنزاهة والسمعة العالمية الناجحة.

كما استكشفت دراسة **S. Helin & M. Babri (2015)** <sup>(٧٦)</sup> تأثيرات تطبيق ميثاق أخلاقي موحد للمؤسسة في بيانات عمل مختلفة على المستوى الدولي. واتضح أن هذا الميثاق يتم ترجمته وإدراكه بطرق متباينة تماماً في ظل ثقافات تنظيمية وسياقات جغرافية متنوعة مما يؤثر بالسلب على إمكانية تفعيل المحددات الأخلاقية للسلوك المؤسسي ووضعها موضع التنفيذ.

#### (٤) القضية الرابعة : تطبيق المبادئ الأخلاقية التنظيمية في واقع العمل المؤسسي

تنوعت مجالات نشاط المؤسسات التي اهتم الباحثون بدراسة المحددات الأخلاقية لسلوكها التنظيمي ، ففي مجال صناعة الملابس والمنسوجات تناولت دراسة **A. Kolk & R. Van Tulder (2002)** <sup>(٧٧)</sup> فاعلية محددات السلوك الأخلاقي للمنظمة وبالتحديد فيما يخص معالجة قضية عمالة الأطفال. وعلى الرغم من أهمية هذه المحددات في توجيه سلوك المؤسسات إلا أنها بحاجة إلى مزيد من دقة الصياغة والتحديد لكي تصبح أكثر إلزاماً للمؤسسة وأعضائها. أما دراسة **T. Chen et. al., (2014)** <sup>(٧٨)</sup> فأشارت إلى تأثير الضغوط الدولية التي تُمارس على المؤسسات ونمو توقعات العملاء في هذه الصناعة على اتجاهها نحو تبني محددات واضحة لسلوكها التنظيمي وتحديدًا بهدف حماية البيئة من الآثار السلبية لأنشطة تلك المؤسسات.

وفي مجال صيد الأسماك أشارت دراسة **T. Kumawat et. al., (2015)** <sup>(٧٩)</sup> إلى التزام ما يقرب من ٧٠% من المؤسسات العاملة في هذا المجال بأخلاقيات العمل المؤسسي الخاصة بهذا النشاط مع التأكيد على ضرورة تنمية وعي المعنيين بوجود هذه الأخلاقيات ومتابعة الالتزام بها وتنفيذها وكذلك وضع آراء ومقترحات مجموعات المصالح المتأثرة بعمل هذه المؤسسات في الاعتبار عند صياغة وتطوير المحددات الأخلاقية للمؤسسة. كما اتفقت دراسة **M. Coll, et. al., (2013)** <sup>(٨٠)</sup> مع ما توصلت إليه سابقاً دراسة **S.M. Nazmul Alam et. al., (2005)** <sup>(٨١)</sup> من أن الالتزام بأخلاقيات العمل يؤدي على المدى الطويل إلى حماية البيئة من الآثار السلبية لنشاط المؤسسة.

وفي مجال النشاط السياحي أوضحت دراسة **K. Arnaudov & E. Koseska (2012)** <sup>(٨٢)</sup> أهمية الضبط الأخلاقي للسلوك التنظيمي للمؤسسات العاملة في هذا المجال بحيث يحكم التوجه الأخلاقي صياغة أهداف المنظمة ومهمتها الأساسية مع الحرص على نشر هذا التوجه وتدعيمه بين العاملين ، بل والتأكد من قبول مجموعات المصالح المتعاملة مع هذه المؤسسات لمبادئها الأخلاقية. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه سابقاً دراسة **D. C. Malloy & D. A. Fennell (1998)** <sup>(٨٣)</sup> من أن المحددات الأخلاقية التي تتبناها معظم شركات السياحة تقوم على توجهات أخلاقية عامة ومجردة دون الاهتمام بالجانب الإجرائي التنفيذي لهذه المحددات. وجاءت دراسة **S. Cole (2007)** <sup>(٨٤)</sup> لتؤيد الاتجاه القائل بضرورة وضع مبادئ أخلاقية إجرائية تعممها الشركات السياحية على السائحين تتضمن القيم الأخلاقية والمعايير الثقافية للدول التي يسافرون إليها كجزء من التوجه الأخلاقي الذي تتبناه المؤسسة.

وفي المجال الأكاديمي أوضحت دراسة **J. Kaceti (2014)**<sup>(٨٥)</sup> أنه في سياق العمل الدولي متعدد الثقافات لا بد من إعداد الطلاب في كافة التخصصات لمواجهة التحديات الأخلاقية في العمل من خلال توعيتهم بمفاهيم مهمة مثل التنوع الثقافي ، المداخل والتوجهات الأخلاقية المتباينة بحيث يمكنهم المشاركة في عمليات صناعة القرار التنظيمي في بيئة عمل دولية يسودها التنوع والاختلاف. بينما اقترحت دراسة **N. T. Sheehan & J. A. Schmidt (2015)**<sup>(٨٦)</sup> بناء الموثيق الأخلاقية للمؤسسات الأكاديمية في مجالات التخصص المختلفة بما يتفق مع القيم الأخلاقية الشخصية التي يؤمن بها طلاب هذا التخصص من خلال تدريبهم على بناء المحددات الأخلاقية الفردية التي تناسبهم ويمكن للمؤسسات الاسترشاد بها في وضع محددات سلوكياتها التنظيمية.

#### ثامناً: أوجه الاستفادة من استعراض التراث العلمي في مجال الدراسة

من خلال استعراض التطور الزمني للاهتمام البحثي بموضوع محددات السلوك التنظيمي والقضايا التي تناولتها الدراسات السابقة في هذا المجال يمكن تحديد أوجه الاستفادة على النحو الآتي:

(١) اتضح من إطلاع الباحثة على بدايات اهتمام التراث العلمي بقضية ضبط السلوك التنظيمي التركيز على ضرورة قيام المنظمات نفسها بتحديد القيم الأخلاقية التي تحكم سلوكها التنظيمي ، ومعاملاتها مع مجموعات المصالح المختلفة. وبناء على ذلك اعتمدت الدراسة الحالية على رصد وتحليل القضايا والقيم والسلوكيات الأخلاقية المعلنة من قبل المنظمات المحلية والدولية نفسها والتي تعتبرها بمثابة المحددات المعتمدة لضبط سلوكها المؤسسي.

(٢) لاحظت الباحثة من مراجعة نتائج الدراسات السابقة اختلاف معدلات تبني المنظمات لمحددات أخلاقية واضحة ومعلنة لسلوكها التنظيمي باختلاف الدول التي تنتمي لها هذه المنظمات. ولذلك حرصت الباحثة على التنوع عند اختيار جنسيات المنظمات محل الدراسة ، فكان منها الأمريكية والسويسرية والبريطانية الهولندية ، وذلك بهدف استكشاف تأثير الثقافة التي تنتمي لها المنظمة على توجه الأخلاقي المعلن لديها.

(٣) فيما يخص قضية مفهوم وأهمية محددات السلوك التنظيمي لاحظت الباحثة تطور ونضج توجه البحثي الذي انطلقت منه الدراسات المعنية بهذه القضية بمرور الزمن. فإذا كانت الدراسات التي أجريت في بدايات الألفية الثالثة قد اهتمت برصد مدى قيام المنظمات بإعلان قيمها الأخلاقية للجمهور وتحديد بعض المتغيرات المؤثرة على توجه الأخلاقي للمنظمة ، فإن الدراسات التي عُنيت بهذه القضية

خلال العامين الأخيرين قد أصبحت أكثر عمقاً فعمدت إلى تصنيف القيم الأخلاقية المعلنة لدى المنظمات (ما بين تأسيسية وإجرائية) ، واهتمت بكيفية تفعيل هذه القيم في سياق العمل المؤسسي ، بل اتجهت بعض الدراسات إلى الربط بين السلوك الأخلاقي للمنظمة وبين أدائها المؤسسي ككل. ومن هذا المنطلق حرصت الباحثة على استخدام إطار شامل لتحليل المضمون الكيفي لمحددات السلوك التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة بحيث يضم معظم المتغيرات والقضايا التي تناولتها الدراسات السابقة في هذا الصدد وهي (أهمية المحددات الأخلاقية – القيم الأخلاقية العامة – القواعد الأخلاقية لبناء علاقات مجموعات المصالح – حقوق الإنسان بوجه عام – حقوق العاملين وواجباتهم الأخلاقية – الإجراءات الملزمة بتنفيذ محددات السلوك التنظيمي والنتائج المترتبة على عدم الالتزام بهذه المحددات).

(٤) من خلال استعراض الباحثة لقضية العوامل المؤثرة والمتأثرة ببناء وفاعلية محددات السلوك التنظيمي في التراث العلمي السابق اتضح ارتباط القيم الأخلاقية المعلنة لدى المنظمات بمتغيرات تنظيمية مهمة مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ومعدل دوران العمل وجودة الأداء المالي والتكنولوجي للمنظمة. ومن هنا تبرز أهمية رصد القيم والقضايا الأخلاقية التي تحكم سلوك المنظمات ورصد التوجهات السلوكية التي تنظم تفاعلاتها مع مجموعات المصالح الداخلية والخارجية لما له من تأثير كبير على فرص النجاح الشامل للمنظمة.

(٥) أما فيما يتعلق بأثر المتغير الثقافي على صياغة وفاعلية المحددات الأخلاقية للسلوك التنظيمي ، فقد ظهر من استعراض الباحثة للدراسات المعنية بهذه القضية التأثير الواضح للتوجه الثقافي المحلي والدولي على الرؤية الأخلاقية التي تتبناها المنظمة وقدرتها على إدارة التحديات الأخلاقية التي تواجهها. وعلى ذلك سعت الباحثة في الدراسة الحالية إلى المقارنة بين القيم والقضايا والسلوكيات الأخلاقية التي تعلنها المؤسسات المحلية الإماراتية ممثلة للتوجه الثقافي المحلي وبين نظيراتها لدى المنظمات الدولية محل الدراسة ممثلة للتوجه الثقافي الدولي ، وذلك بهدف استكشاف الدور الذي يلعبه التوجه الثقافي في صياغة وبناء المحددات الأخلاقية للسلوك التنظيمي.

(٦) لاحظت الباحثة من خلال استعراض القضية البحثية الخاصة بتطبيق المواثيق الأخلاقية التنظيمية في واقع العمل المؤسسي اختلاف النتائج التي توصلت إليها الدراسات المعنية بهذه القضية باختلاف أنماط نشاط ومجالات عمل المنظمات التي أجريت عليها تلك الدراسات. ولذلك حرصت الباحثة على تنويع مجالات

النشاط التي تعمل بها المنظمات محل الدراسة (ما بين المجال الأكاديمي - الصناعات الغذائية - المساعدات الإنسانية - الصناعات البترولية - العمل المصرفي) مع مراعاة تماثل مجال النشاط بين المنظمة المحلية والدولية محل المقارنة في كل قطاع ، وذلك للتعرف على أوجه الاتفاق والاختلاف بين القيم الأخلاقية المحددة للسلوك التنظيمي وفق تنوع مجالات عمل المنظمات محل الدراسة.

### تاسعاً: الإطار المنهجي للدراسة

#### (١) نوع الدراسة ومنهجها

تنتمي هذه الدراسة إلى البحوث الكيفية **Qualitative Researches** وهي من أفضل الطرق البحثية التي يمكن من خلالها دراسة الظواهر المركبة التي لا يتوافر عنها قدر كبير من البيانات. وتُعد القضايا والقيم الأخلاقية والسلوكيات المتضمنة في محددات السلوك التنظيمي من الظواهر التي ينطبق عليها هذا الوصف ، وبخاصة في إطار علاقتها بالمتغيرات الثقافية المتباينة<sup>(٨٧)</sup>. ويمكن من خلال اختيار نماذج من هذه المحددات المعتمدة والمعلنة في المؤسسات المحلية والدولية في مجالات نشاط متنوعة ودراساتها تفصيلياً الخروج بنتائج واضحة ومتعمقة عن هذه الظاهرة محل الدراسة.

وقد اعتمدت الباحثة على منهج تحليل المضمون بأسلوبه الكيفي **Qualitative Content Analysis** لرصد وتحديد أهم القضايا والقيم الأخلاقية والسلوكيات المتضمنة في محددات السلوك التنظيمي ومدى تنوعها واختلافها بين المنظمات المحلية والدولية محل الدراسة.

#### (٢) أداة جمع البيانات

قامت الباحثة بوضع إطار عام لتحليل المضمون الكيفي يرصد أهم القضايا التي تشتمل عليها محددات السلوك التنظيمي وأهم القيم الأخلاقية والسلوكيات التي تؤكد عليها هذه المحددات وتبرزها. وذلك بالاستناد إلى:

(١) الدليل المحدد لسلوك المواطنة التنظيمية للمؤسسات العاملة على نطاق دولي والصادر عن الأمم المتحدة<sup>(٨٨)</sup> "The UN Global Compact"

(٢) مجموعة القيم والمعايير والمحتويات التي حددتها الدراسات السابقة المعنية بتحليل محددات السلوك التنظيمي مثل دراسات:

J. (٩٠) T. L. Baker et. al., (2006) ، (٨٩) J. Singh et. al., (2005)  
 N. T. Sheehan & ، (٩٢) T. Chen et. al., (2014) ، (٩١) Kacatl (2014)  
 (٩٣) J.A. Schmidt (2015)

ويوضح الجدول الآتي إطار التحليل الذي اعتمدت عليه الباحثة:

**جدول رقم (١)**

**إطار تحليل المضمون الكيفي لمحددات السلوك التنظيمي**

المحتوى (الموضوع)	القيم والسلوكيات التي يتضمنها
مقدمة لبيان أهمية المحددات الأخلاقية لسلوك المنظمة نحو مجموعات المصالح <b>Code of Conduct Introduction</b>	معلومات عن المنظمة ورويتها الاستراتيجية الشاملة أهمية الأداء الأخلاقي لنجاح المنظمة واستمرارها في العمل الأساس الذي تقوم عليه محددات السلوك التنظيمي (قانوني / أخلاقي)
القيم الأخلاقية العامة (التأسيسية) التي تحكم سلوك المنظمة <b>Corporate Ethical Values</b>	(الشفافية / النزاهة / الانفتاحية/ المحاسبة / المسئولية / المنافسة العادلة / الكفاءة المهنية / الولاء للمنظمة / الفخر والاعتزاز بالمنظمة)
قواعد بناء علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح <b>Stakeholders Relationship Management</b>	قيم التعامل مع العملاء / حملة الأسهم / الموردن / الموزعين / المستثمرين / الأجهزة الحكومية / وسائل الإعلام)
حقوق العاملين <b>Employees Rights</b>	عدالة التوزيع (مهام وساعات العمل / الأجور / المكافآت / الترتيبات)
السلوك الأخلاقي للعاملين <b>Ethical Behavior</b>	العدالة الإجرائية (الموضوعية / عدم التحيز / الدقة في تقديم المعلومات / الاستماع لآراء العاملين/ المساواة / تجنب التمييز في بيئة العمل / أمن وسلامة العاملين)
حقوق الإنسان <b>Human Rights</b>	(الصراحة بين الرؤساء والمروسين / الالتزام بتنفيذ السياسات الأخلاقية للمنظمة / تفضيل مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية / العمل الجماعي وروح الفريق / تجنب صراع المصالح / خصوصية المعلومات)
إجراءات مكافحة الفساد <b>Anti-Corruption</b>	(رفض كل أشكال الإهانة والازدراء / تجنب كل أنواع العمل القسري / منع عمالة الأطفال)
أخلاقيات التعامل مع البيئة والمجتمع <b>Environment &amp; Community</b>	منع كل أشكال الرشوة والمحسوبية والابتزاز والاحتيال
الإجراءات الملزمة لتنفيذ محددات السلوك التنظيمي <b>Compliance Procedures</b>	(اتخاذ الإجراءات الاحترازية لحماية البيئة / مبادرات تعكس المسئولية البيئية / الالتزام نحو تطوير المجتمع والمشاركة في تحسين أوضاعه)
النتائج المترتبة على عدم الالتزام بمحددات السلوك التنظيمي <b>Penalties for Breaking codes</b>	المتابعة الإدارية الداخلية / الالتزام الذاتي للعاملين / الرقابة الخارجية (المدققين وسلطة القانون)
	نتائج إدارية داخلية (اللوم / الغرامة / تخفيض الدرجة الوظيفية / الفصل من العمل) نتائج خارجية (العقوبات القانونية)

- كما اعتمدت الباحثة في تحليل محددات السلوك التنظيمي على رصد التوجه الثقافي (المحلي أو الدولي) الذي تتبناه المؤسسة بالاستناد إلى كل من النموذج الذي قدمه Hofstede<sup>(٩٤)</sup> وكذلك اختبار نموذج صناعة القرار الأخلاقي الذي استندت إليه الباحثة كمدخل فكري للدراسة.
- ولجأت الباحثة في التحليل إلى أسلوب سرد بعض المقتطفات من العبارات الموجودة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة أو في الدليل الضابط لسلوكها التنظيمي بنفس التعبيرات والمفردات التي استخدمتها المؤسسة كنماذج للقيم والمعايير الأخلاقية التي تتبناها كل مؤسسة في ضبط وتنظيم سلوكها المؤسسي.

### (٣) مجتمع الدراسة والعينة

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة والتي تنقسم إلى منظمات محلية إماراتية ، ومنظمات دولية متعددة الجنسيات. وقد قامت الباحثة باختيار عينة عمدية Purposive Sample قوامها ١٠ مؤسسات (٥ مؤسسات محلية + ٥ مؤسسات دولية) بهدف التحليل الكيفي المقارن لمحددات سلوكها التنظيمي وما يشتمل عليه من قضايا وسلوكيات وقيم أخلاقية.

### وتوضح الباحثة فيما يأتي معايير اختيار المؤسسات محل الدراسة:

حددت الباحثة مجموعة من المعايير لاختيار نماذج من المؤسسات المحلية والدولية وكان من أهم هذه المعايير وجود فروع للمؤسسات الدولية بدولة الإمارات مع بعض أشكال التفاعل بينها وبين المؤسسات الإماراتية لدراسة مدى تحقق التأثير المتبادل بين الثقافتين المحلية والدولية من عدمه ، بالإضافة إلى تنوع وأهمية أنماط النشاط التي تعمل بها هذه المؤسسات المحلية والدولية ، وأهمية البعد الأخلاقي في عملياتها التنظيمية وقوة تأثيره على مجموعات المصالح التي تتعامل معها سواء على المستوى المحلي أو الدولي. هذا بالإضافة إلى قيام هذه المؤسسات بإعلان القيم الأخلاقية الضابطة لسلوكها التنظيمي على موقعها الإلكتروني باعتباره المصدر الرسمي الأول للحصول على معلومات عنها سواء تم وضع هذه المحددات بشكل مستقل أو في إطار رؤية المنظمة ورسالتها.

## ويوضح الجدول الآتي المؤسسات عينة الدراسة:

### جدول رقم (٢)

#### المؤسسات محل الدراسة

مجال نشاط المؤسسة	نموذج المؤسسة المحلية	نموذج المؤسسة الدولية
المجال الأكاديمي	جامعة الشارقة	الجامعة الأمريكية في الإمارات AUE
مجال الصناعات الغذائية	شركة العين للألبان	شركة Nestle
مجال المساعدات الإنسانية	هيئة الهلال الأحمر الإماراتي	اللجنة الدولية للصليب الأحمر
مجال الصناعات البترولية	شركة أبوظبي الوطنية للبترول	شركة Shell
مجال العمل المصرفي	بنك أبوظبي الوطني	بنك HSBC

#### نبذة معلوماتية مختصرة عن المؤسسات محل الدراسة:

##### (١) جامعة الشارقة University of Sharjah

تأسست جامعة الشارقة عام ١٩٩٧ تحت رعاية الشيخ الدكتور سلطان بن محمد القاسمي عضو المجلس الأعلى حاكم الشارقة. وهي جامعة عربية تمثل هيئة علمية مستقلة ذات شخصية اعتبارية لها الاستقلال المالي والإداري وتملكها حكومة الشارقة. ويقع مقرها الرئيسي في المدينة الجامعية بإمارة الشارقة. وتضم الجامعة ١٤ كلية تقدم ما يقرب من ٨٥ برنامجاً أكاديمياً في مستويات الدبلوم والبيكالوريوس والماجستير والدكتوراه. وينتمي للجامعة حالياً ما يقارب ١٤٠٠٠ طالباً وطالبة و٦١٠ من أعضاء هيئة التدريس.

##### (٢) الجامعة الأمريكية في الإمارات American University in Emirates

تأسست الجامعة الأمريكية في الإمارات عام ٢٠٠٦ ويقع مقرها في مدينة دبي الأكاديمية. وهي جامعة أمريكية خاصة حاصلة على الاعتماد من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وتقدم البرامج الأكاديمية في ٦ كليات بمرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا. وقد بلغ عدد الطلاب الملتحقين بها ٣٥٠٠ طالب في عام ٢٠١٥.

##### (٣) شركة العين للألبان AL Ain Dairy

تأسست ألبان العين عام ١٩٨١، وتعد أكبر مُنتج محلي للألبان في دولة الإمارات العربية المتحدة. وهي مؤسسة حكومية أنشأت بتوجيه وإشراف المغفور له بإذن الله الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان. ويقع مقرها الرئيسي في مدينة العين ولها فروع في الشارقة ودبي. وتتمثل أهم منتجات الشركة في الألبان والأجبان والعصائر والحلويات.

#### **(٤) شركة Nestle**

هي شركة متعددة الجنسيات أسست في سويسرا عام ١٩٠٥. وقد نشأت شركة نستله الشرق الأوسط رسميًا عام ١٩٩٧، ويقع مكتبها الإقليمي في الإمارات العربية المتحدة ليدير مجمل أعمال الشركة في دول مجلس التعاون الخليجي، بالإضافة إلى لبنان، مصر، الأردن، فلسطين، سوريا، إيران، العراق، اليمن. ووصل مجموع استثمارات الشركة في المنطقة إلى ٤٠٠ مليون دولار أميركي على مدى السنوات الخمسة الأخيرة. وتضم قائمة منتجات نستله الحليب وغاز الرضع، المياه المعبأة، الشوكولاتة، القهوة، رقائق الفطور، منتجات الطهي.

#### **(٥) هيئة الهلال الأحمر الإماراتي Emirates Red Crescent**

هي هيئة إنسانية تطوعية تقوم بدور مساند للسلطات الرسمية في أوقات السلم والحرب. تأسست في عام ١٩٨٣ ونالت الاعتراف الدولي بانضمامها إلى الاتحاد الدولي لجمعيات الهلال الأحمر والصليب الأحمر عام ١٩٨٦. ويرتكز نشاط الهيئة في الشأن المحلي على مساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة وكفالة الأيتام والمرضى وطلاب العلم المعوزين. كما تهتم على الصعيد الدولي بدعم وإغاثة المنكوبين من جراء الكوارث الطبيعية والنزاعات والحروب وكذلك إقامة المشاريع التنموية لإعادة بناء المناطق المنكوبة.

#### **(٦) اللجنة الدولية للصليب الأحمر International Committee of The Red Cross**

هي منظمة دولية مستقلة نشأت عام ١٨٦٣ بهدف تقديم المساعدة في المجال الإنساني لضحايا النزاعات المسلحة وحالات العنف المختلفة. وتتخذ إجراءات لمواجهة حالات الطوارئ وتعزز في الوقت ذاته احترام القانون الدولي الإنساني وإدراجه في القوانين الوطنية، وذلك عن طريق عملها المباشر عبر أنحاء العالم. يقوم عمل اللجنة الدولية على اتفاقيات جنيف لعام ١٩٤٩ والنظام الأساسي للحركة الدولية للصليب الأحمر.

#### **(٧) شركة أبو ظبي الوطنية للبترول Abu Dhabi National Oil Company**

تأسست شركة بترول أبوظبي الوطنية (أدنوك) عام ١٩٧١. وهي شركة وطنية مقرها في أبو ظبي وتضم مجموعة شركات أدنوك ١٥ شركة تعمل في مجالات صناعة النفط والغاز والبتر وكيموايات وهي: أدكو، أدما العاملة، جاسكو، أدجاز، زادكو، تكرير، شركة الحفر الوطنية، إسناد، إرشاد، فرتيل، بروج، ادناتكو وإنجسكو، أدنوك للتوزيع، الإكسبير والحسن للغاز. ويتولى المجلس الأعلى للبترول برئاسة صاحب السمو الشيخ

خليفة بن زايد آل نهيان رئيس الدولة وحاكم أبوظبي، الإشراف على جميع نشاطات أدنوك.

### **Shell شركة (٨)**

شركة عالمية مقرها هيوستن في الولايات المتحدة. وهي تابعة لشركة النفط رويال داتش شل المتعدية الجنسيات ذات الأصول البريطانية الهولندية، وهي من بين أكبر شركات النفط والبتروكيماويات في العالم. ويعمل فيها حوالي ٩٣٠٠٠ موظف ولها فروع في ما يقرب من ٩٠ دولة. وقد أنشأت شل فرعها في الإمارات منذ عام ١٩٣٩ ومقرها الرئيسي في أبو ظبي.

### **National Bank of Abu Dhabi بنك أبو ظبي الوطني (٩)**

يعتبر من أول البنوك في أبوظبي حيث أسسته الحكومة في عام ١٩٦٨ بموجب مرسوم أميري صادر عن المغفور له بإذن الله الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان ، حتى وصل لمكانته المتقدمة حالياً من ناحية الأصول والإيداعات وشبكة الفروع. ويُصنف بنك أبوظبي الوطني ضمن البنوك الـ٥٠ الأكثر أماناً في العالم من قبل "غلوبال فاينانس".

### **The Hongkong & Shanghai Banking HSBC بنك (١٠) Corporation**

هو عبارة عن اتحاد مجموعه كبيرة من البنوك وائتلاف مع البنك البريطاني للشرق الأوسط ومركزه لندن/ بريطانيا. وفي عام ١٩٩٤ نقل البنك مقره الرئيسي إلى جيرسي بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد بدأ البنك نشاطه بدولة الإمارات عام ١٩٤٦ وتلا ذلك افتتاح فروع له في السعودية ، الكويت ، البحرين ، سلطنة عمان ، وغيرها.

### **عاشراً: النتائج العامة لتحليل محددات السلوك التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة**

قامت الباحثة بالتصفح الدقيق للمواقع الإلكترونية للمؤسسات محل الدراسة لرصد القيم الأخلاقية التي تتبناها كل مؤسسة سواء جاءت هذه القيم في إطار رؤية المؤسسة أو رسالتها أو توجهها الاستراتيجي أو مهمتها الأساسية أو أهدافها وسياساتها المعلنة أو تم تخصيص دليل أو ميثاق خاص بمحددات السلوك التنظيمي للمؤسسة. وانطلاقاً من أن القيم الأخلاقية ليست مجرد مجموعة من المبادئ المثالية وإنما يجب أن تكون بمثابة إطار عمل مهني يحكم سلوك المؤسسة وينظمه فقد حرصت الباحثة على رصد كل القيم المعلنة لدى المؤسسة والتي تنظم علاقاتها مع مجموعات المصالح المختلفة التي تتفاعل معها.

## (١) مقارنة القيم التي تتبناها جامعة الشارقة بالقيم المعلنة لدى الجامعة الأمريكية في

### الإمارات

- تظهر قيمة مراعاة الخصوصية الثقافية المحلية والعالمية واضحة في رؤية ورسالة **جامعة الشارقة**. ويؤيد هذا التوجه ما تم إبرازه في أهداف الجامعة من السعي نحو استقطاب المواهب المتميزة من الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية من جنسيات مختلفة. كما يتضح ذلك أيضاً من خلال إبراز قيمة التعددية الثقافية فإذا كانت الجامعة تلتزم "بالتقاليد الإسلامية والعربية" فإنها تعزز النظرة الدولية واحترام الثقافات الأخرى من خلال ارتباط برامجها الأكاديمية بالجامعات العالمية واستضافة الطلاب الدوليين مع إبراز أهمية هذا "المزيج الفريد" من الثقافات والقوميات في توسيع آفاق التعلم وتنويع البيئة الأكاديمية. كما جاء التأكيد على ذلك مرة أخرى في بيان مميزات الجامعة من حيث كونها تتبنى الرؤية التي تعتنقها الجامعات المرموقة عالمياً فهي "جامعة ذات طابع دولي" من حيث رؤاها وتطلعاتها وتركيباتها البشرية (طلاب/هيئة تدريسية/هيئة إدارية).
- لم تخصص جامعة الشارقة دليلاً مستقلاً يحتوي على القواعد المحددة لسلوكها التنظيمي ، وإنما أوضحت القيم الأخلاقية التي تتبناها الجامعة على موقعها الإلكتروني تحت عنوان "القيم الجوهرية" مع الإشارة إلى أن هذه القيم تعبر عن الهوية الداخلية للجامعة وتعكس شخصيتها المميزة.
- تشير الجامعة إلى سعيها نحو تحقيق رسالتها من خلال التأكيد على تسع قيم أساسية جاء في مقدمتها تحت مسمى "القيمة الرئيسية الأولى" المسؤولية الأخلاقية والمدنية ويتضح من الصياغة المعبرة عن هذه القيمة التزام الجامعة بهذه المسؤولية في ضوء تعاليم الدين الإسلامي والمثل الإنسانية العليا.
- وفيما يخص القيم التي تتبناها في البيئة الجامعية كان أهمها المعاصرة والتفكير الناقد والاستقلال الفكري وإتقان التكنولوجيا. بالإضافة إلى الالتزام بالمعايير العالمية للجودة وتشجيع الإبداع والابتكار والحرية الفكرية مع إبراز مجموعة من القيم الأخلاقية أهمها النزاهة والتنوع وقبول الآخر.
- عند الإشارة إلى التطلع للوصول إلى الآفاق العالمية جاء التأكيد واضح على ارتكاز هوية الجامعة على "التقاليد العربية الإسلامية الراسخة" مع احترام الثقافات الأخرى المتنوعة.

- ظهر بُعد آخر من أبعاد الثقافة الشرقية الجماعية عند التأكيد على قيمة "خدمة المجتمع". كما ظهر هذا البعد نفسه عند إبراز قيمة التسامح والقيادة الرشيدة بالقدوة الحسنة (وهي أفكار ومفردات مستمدة من الثقافة العربية الإسلامية). ويؤكد هذا التوجه الإشارة في أهداف الجامعة إلى تكوين شراكات مع المجتمع المحلي لتلبية احتياجات المجتمع اجتماعياً واقتصادياً وثقافياً.
- وظهر مرة أخرى البعد العالمي في التأكيد على تحمل المسؤولية الشخصية والمؤسسية في إطار من الشفافية والمساءلة بهدف تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها.

**أما بالنسبة للقيم المعلنة التي تتبناها الجامعة الأمريكية في الإمارات** كمحددات لهويتها وسلوكها التنظيمي ، فقد جاء البعد الثقافي الدولي أكثر وضوحاً في صياغة رؤية الجامعة من حيث السعي نحو أن تكون واحدة من المؤسسات الأكاديمية الليبرالية / التحررية الرائدة

### **Leading Liberal Higher Educational Institutions**

- كما ظهرت قيمة خدمة المجتمع من منظور التوجه الإنساني العام والذي يتمثل في التأكيد على القيم الاجتماعية والاستجابة للمتطلبات البيئية Environmental Demands بما تشتمل عليه من التكيف مع التغيرات البيئية الديناميكية وذلك في صياغة الجامعة لتوجهها الاستراتيجي Strategic Focus. كما جاءت الإشارة إلى التوجه المجتمعي من منظور المشاركة في إدارة التحديات البيئية والاقتصادية والأمنية والاجتماعية التي تواجه العالم كله في الألفية الحالية.
- وفي نفس الإطار ظهر التأكيد أيضاً على رعاية المعايير المهنية الأكاديمية في ضوء إبراز قيم النزاهة وتكافؤ الفرص والمساواة مع الحفاظ على القيم الاجتماعية والثقافية والدينية في مجتمع الإمارات وأوضحت الجامعة أنها منذ بداية عملها بالدولة بدأت في عملية تخطيط استراتيجي طويلة المدى بحيث يمكنها مواصلة النمو والتطور مع الحفاظ على القيم المجتمعية ومفهوم الاستدامة البيئية أيضاً. ويؤيد هذا الاتجاه أيضاً تأكيد الجامعة في صياغتها لمهمتها الأساسية على الدمج والتوفيق بين الثقافة العربية والثقافة الدولية التي تتبناها الجامعة من منطلق تواجدها في مجتمع الإمارات من ناحية وحرصها على التعددية الثقافية من ناحية أخرى. Its special commitment to promote Arab culture adds to its multiculturalism وبخاصة مفهوم ثنائية اللغة Bilingualism. وظهر هذا أيضاً في صياغة القيم الأساسية للجامعة من حيث

تشجيع الطلاب على اعتناق المدركات الثقافية الخاصة بهم مع فهم المعايير التي تستند إليها الثقافات الأخرى.

- بدأ أيضاً **التوجه الربحي** للجامعة واضحاً ومعلناً (يدعم ذلك التوجه الثقافي الدولي) فقد أبرزت الجامعة قيم مثل التنافسية والربحية والإدارة المالية الناجحة. وعند صياغة أهداف الجامعة تم التأكيد أيضاً على تقديم جودة التعليم الأكاديمي بغرض **تلبية احتياجات السوق** وفرص العمل المتاحة Quality and career-oriented academic programs to meet market demands .
- قدمت الجامعة القيم الأخلاقية التي تتبناها في قسم مستقل على موقعها الإلكتروني تحت عنوان **Our Core Values** مع التأكيد على أهمية تفهم وتقدير كل الأفراد المنتمين للجامعة لهذه القيم وأن يعيشون هذه القيم في مهامهم اليومية AUE encourages all members of the university community to not only know and appreciate but also live its core values, on a daily basis
- اتضح أيضاً سعي الجامعة نحو تشجيع الطلاب على **الابتكار والتفكير الناقد** وتأهيلهم للقيام بدورهم كمواطنين وقادة مسؤولين -rounded, responsible citizens and leaders to become well-
- وعندما لخصت الجامعة قيمها الرئيسية في نقاط مختصرة ظهر **البعد الثقافي الدولي** أكثر وضوحاً من حيث إبراز قيم جودة الحياة والإبداع وتكافؤ الفرص والجدوى الاقتصادية وريادة الأعمال ومرة أخرى الأمان والمسؤولية البيئية.

## (٢) مقارنة القيم التي تتبناها شركة العين للالبان بنظيراتها لدى شركة نستله

- لم تخصص **شركة العين** دليلاً مستقلاً لعرض محددات سلوكها التنظيمي وإنما قدمت القيم الأخلاقية التي تتبناها تحت مسمى "التزاماتنا ومسئولياتنا" وعبرت عن ذلك بأن نهج الشركة يقوم على "أخلاقيات رفيعة ومسؤولية تجاه المجتمع" وإلى أن أعضاء الشركة "ملتزمون بالجودة والإبداع والتجديد."
- ظهر التوجه البيئي واضحاً في صياغة شركة العين لمسئولياتها فقد جاءت المسؤولية الأولى نحو "البيئة المحيطة بنا" والمسؤولية الثانية صاغتها الشركة بعنوان "طموحنا الأخضر". ولإثبات هذا التوجه ساقطت الشركة نماذج وأدلة على الإجراءات والسياسات التي تتخذها في حماية البيئة ومواردها المائية والحد من استهلاك الوقود والتأثيرات السلبية التي قد تحدثها أنشطة الشركة على البيئة. بل تم

الإشارة إلى أن الطموح الأساسي الذي تسعى الشركة لتحقيقه هو أن تصبح في المستقبل "شركة مثالية صديقة للبيئة".

- أما فيما يخص القيم المجتمعية فظهرت في إطار مفهوم العمل الخيري الموجه لأبناء دولة الإمارات باستخدام عبارة مستوحاة من الثقافة الإسلامية وهي "الأقربون أولى بالمعروف" مع تقديم أمثلة من المبادرات الخيرية للشركة واستخدام عبارة ترتبط أيضاً بمفهوم الصدقات وفعل الخيرات في الإسلام وهي " تفضل الشركة عدم الإعلان عن إنجازاتها في مجال المسؤولية الاجتماعية". وقدمت الشركة نماذج لمشاركتها في مجال الصحة والتعليم والتدريب مع الإشارة إلى محاولة تطوير المنتجات لتصبح أكثر صحية توافقا مع عمل الشركة في مجال الصناعات الغذائية.

أما بالنسبة للقيم الأخلاقية التي تتبناها شركة نستله كمحددات لسلوكها المؤسسي فقد خصصت الشركة على موقعها الإلكتروني ملفاً كاملاً تحت عنوان "Code of Business Conduct" لبيان المحددات الضابطة لسلوكها التنظيمي.

- وجاء في مقدمة هذا الدليل التأكيد على قيم النزاهة والأمانة والمعاملة العادلة والالتزام بالقانون Nestlé's business practices have been governed by integrity, honesty, fair dealing and full compliance with all applicable laws . كما عادت الشركة للتأكيد عليها في توجيه العاملين نحو الحفاظ على أصول نستله ومخصصاتها حتى يمكنها الوفاء بالتزاماتها تجاه مجموعات المصالح المتنوعة التي تتفاعل معها.
- اتضح التوجه الثقافي الدولي من تأكيد شركة نستله على التزامها بتطبيق هذه المبادئ والقيم في كل تعاملاتها مع مجموعات المصالح الداخلية والخارجية حول العالم.
- وصفت نستله هذا الميثاق المحدد لسلوكها التنظيمي بأنه الإطار المرجعي الذي يجب أن يعتمد عليه العاملون بها بكل مستوياتهم الإدارية في تقييم أي فعل أو سلوك في مجال عملهم بحيث يستندون دائماً إلى مبدأ "Do the Right Thing"
- أبرزت الشركة في مقدمة الميثاق أيضاً قيمة إعلاء مصالح الشركة وسمعتها على المصلحة الشخصية للعاملين أو أي أطراف أخرى مع توجيه العاملين إلى تجنب المواقف التي تؤدي إلى صراع هذه المصالح. كما عادت للتأكيد على هذه القيمة في توجيه العاملين إلى عدم محاولة التنافس مع الشركة بالحصول

على مكاسب شخصية تجارية تضر بمصلحة وسمعة نستله Employees shall not compete with the Company Nor shall they take personal advantage of business opportunities that they discover during the course of their employment

• بدأ القسم الأول للميثاق بالتأكيد على احترام القوانين والقواعد المعمول بها في مجال الأعمال مع أهمية الالتزام بالمحددات الأخلاقية للمؤسسة التي قد تتجاوز القانون العام نفسه.

• في نهاية كل قسم من أقسام الدليل تمت الإشارة إلى الأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها عند مواجهة أي تحدي أخلاقي يتعلق بتطبيق أحد بنوده (الرئيس المباشر / الموارد البشرية / الإدارة المسؤولة عن الضبط التنظيمي Legal or Compliance Function

• كان من أهم القيم التي أبرزتها الشركة "قيمة عدالة وموضوعية سياسات التوظيف والترقي" Our hiring and people development decisions will be fair and objective على أن معايير اختيار العاملين هي الكفاءة والمؤهلات دون النظر إلى علاقات القرابة أو الصداقة.

• أبرزت شركة نستله أيضاً قيمة المنافسة الشريفة ومحاربة الاحتكار في إدارة علاقاتها مع المستثمرين والعملاء والموردين والموزعين والعاملين Nestlé is prepared to compete successfully in today's business environment and will always do so in full compliance with all applicable antitrust competition and fair dealing laws

• وكان من أهم القيم التي أكدت عليها قيمة الحفاظ على خصوصية معلومات الشركة واحترام سرية بيانات المؤسسات الأخرى المتعاملة معها مثل الأسرار التجارية والخطط التسويقية ووصفات المنتجات والأفكار الصناعية والهندسية والتصميمات ومعلومات رواتب العاملين We value and protect our confidential information and we respect the confidential information of others

• في إطار قيمة التصدي للفساد خصصت نستله قسماً مستقلاً في ميثاقها التنظيمي لإبراز رفضها التام لكل أشكال الرشوة والعمولات بكل أنواعها المباشرة وغير المباشرة ووجهت العاملين إلى عدم التورط في أي معاملات

We condemn any form of bribery and corruption. **تجملهم موضع شك في هذا الصدد.**

• اتضح أيضاً **التوجه الثقافي الدولي** عندما أعلنت نستله في ميثاقها التنظيمي احترامها ل**قيمة التنوع واحترام الكرامة الإنسانية لكل العاملين** وتعهدت بالحفاظ على بيئة عمل خالية من كل أشكال التمييز على أساس الأصل / العرق / الجنسية / الدين / النوع / العمر. **We embrace diversity and respect the personal dignity of our fellow employees**

• تم تخصيص قسم مستقل في نهاية الدليل لبيان **النتائج المترتبة على انتهاك أحد البنود أو القيم المتضمنة فيه** والذي قد يعرض العاملين إلى عقوبات إدارية تصل إلى الإقالة بل يتجاوز الأمر ذلك ليصل إلى المساءلة القانونية والعقوبات الجنائية أيضاً. **Any failure to comply with this Code may result in disciplinary action, including the possibility of dismissal and, legal proceedings or criminal sanctions**

• تم أيضاً تخصيص قسم مستقل في نهاية الميثاق لتحديد آليات الإبلاغ عن حالات تجاوز أو انتهاك **القيم والمبادئ** باللجوء إلى الرئيس المباشر أو إدارة الموارد البشرية في الشركة أو إدارة متابعة الضبط التنظيمي أو حتى المدير التنفيذي للشركة ، مع التعهد بفحص هذه الحالات بسرية ودقة واتخاذ الإجراء المناسب بشأنها. **We take responsibility for ensuring that we all act with integrity in all situations**

### **(٣) مقارنة القيم التي تعلنها هيئة الهلال الأحمر الإماراتي بالقيم التي تتبناها اللجنة الدولية للصليب الأحمر**

• حددت **هيئة الهلال الأحمر الإماراتي** القيم التي تؤمن بها كمؤسسة تحت عنوان "قيمنا" وأشارت في إطار هذا العنوان إلى قيم مثل الشفافية والمصداقية والشراكة الإنسانية ودعم العمل التطوعي **كقيمة في حد ذاته** مع التأكيد على الرسالة الإنسانية للهيئة على المستويين المحلي والدولي ، حيث تعمل الهيئة تحت اسم "ذراع الإمارات للعمل الإنساني" الذي يهدف إلى مساعدة المستضعفين في كل مكان بغض النظر عن أية اعتبارات عرقية أو ثقافية أو جغرافية أو دينية (يتناسب هذا التوجه الثقافي الدولي المعلن مع طبيعة الهيئة كمؤسسة إنسانية تسعى لخدمة الجميع دون تمييز).

- وقد أكدت الهيئة هذا التوجه عندما أعلنت عن التزامها بالمبادئ الأساسية للحركة الدولية للهلال الأحمر والصليب الأحمر، والتي يأتي في مقدمتها الطابع الإنساني والحياد وعدم التمييز ، فهي مبادئ ترتبط بجوهرية قضايا الإنسان وحقه في الحياة والكرامة الإنسانية.
- كما عادت الهيئة لتبرز "المبادئ الأساسية" التي تتبناها تحت هذا العنوان ومن أهمها الإنسانية ، عدم الانحياز ، الاستقلال ، الطابع التطوعي ، الوحدة ، العالمية.
- بينما ظهر التوجه الثقافي المحلي في اختيار الهيئة لنوعية الأنشطة الإنسانية التي تقوم بها على المستوى المحلي الداخلي وهي أنشطة ترتبط في حد ذاتها بالقيم الدينية الإسلامية ومنها "كفالة الأيتام" حيث أوضحت الهيئة أنها الجهة الوحيدة عالمياً التي لديها برنامج كفالة مستمر منذ عام ١٩٨٦. كما ظهر التوجه المحلي أيضاً في اختيار مسميات المشروعات الإنسانية مثل مشروع حفظ النعمة ومشروع الغدير وتقديم خدمات صحية لزائري الخيم الرمضانية.
- وبالنسبة لتلك القيم لدى اللجنة الدولية للصليب الأحمر فهي تتشابه إلى حد كبير مع قيم الهلال الأحمر الإماراتي نظراً لانطلاق عمل كل منهما من التوجه الإنساني الشامل.
- وقد صاغت اللجنة التزامها القيمي تحت مسمى "The ICRC's mandate" وأوضحت أن عملها يقوم على المبادئ والقرارات التي أقرتها اتفاقيات جنيف عام ١٩٤٩ والبروتوكولات التالية لها ، بالإضافة إلى مبادئ الحركة الدولية للهلال والصليب الأحمر.
- أعلنت اللجنة أنها منظمة مستقلة محايدة تؤكد على قيمة حماية الإنسان ضد آثار العنف والكوارث الطبيعية والنزاع المسلح محلياً أو دولياً. وتعمل على تنفيذ بنود القانون الإنساني العالمي ومحاولة تنفيذه في إطار القوانين المحلية لكل دولة (ظهر هنا مراعاة التوجه الثقافي المحلي وخاصة في الإشارة إلى القضايا المرتبطة بتدخل اللجنة في حالات النزاعات داخل الدول).
- اتضحت أيضاً قيمة المبادرة في تقديم الخدمات الإنسانية كمبدأ أساسي تعتمده اللجنة في عملها Right of humanitarian initiative باعتبارها حق أصيل من حقوق اللجنة ومبادئها في العمل.
- أيدت اللجنة أيضاً قيم النزاهة والموضوعية والاستقلال وعدم التحيز في صياغتها لمهمتها الأساسية ICRC is an impartial, neutral and

independent organization التي ترتبط مباشرة و فقط بخدمة الإنسان  
وتخفيف معاناته على مستوى العالم.

#### (٤) مقارنة القيم التي يتبناها بنك أبوظبي الوطني بترك القيم المعلنة لدى بنك

#### HSBC

- في صياغة بنك أبوظبي الوطني لرؤيته الاستراتيجية اتضح تبنيه للتميز وجودة الخدمة كقيمة معلنة على المستويين المحلي والدولي To be recognized as the World's Best Arab Bank في الإشارة في مهمة البنك إلى تقديم خدمات استثنائية مميزة للعملاء واختيار العاملين الموهوبين المتميزين Providing exceptional products and services
- كما ظهر أيضاً التوجه الثقافي الذي يجمع بين البعدين المحلي والدولي في صياغة البنك لمهمته عند التأكيد على قيام البنك بتقديم خدماته عن طريق إقامة جسر بين الشرق والغرب Across our West – East Corridor .
- كما أيد البنك في مهمته أيضاً تبنيه لقيمة التنوع في اختيار العاملين بما يتوافق مع توجهه الثقافي المعلن To attract diverse talent
- بينما أعلن البنك بوضوح عن القيم التي يتبناها تحت عنوان "Values" وتضمنت التأكيد على الالتزام بقيمة المسؤولية والنزاهة Do the right things the right way . وكذلك إبراز قيمة روح الفريق وتمكين العاملين وتقديرهم ، بالإضافة إلى إعلان قيمة تحمل المسؤولية الكاملة عن كافة أشكال الأداء والسلوك بالبنك Hold each other accountable for performance and behavior .
- ظهر التوجه الثقافي المحلي واضحاً عندما أبرز البنك قيمة احترام التراث Respect our heritage ووضعها كأساس لقيمة الولاء لمجموعات المصالح To be loyal to our stakeholders
- أيد البنك مرة أخرى ولأنه للعملاء ولعلامته التجارية المتميزة عندما خصص قسم مستقل تحت عنوان Customer & Brand Value Proposition لتوضيح القيم التي تقوم عليها علاقات العملاء وهي الاندماج والرؤية المستنيرة والأمان والخدمة Connected, Relationship, Insight, Safety, Service

- وعاد البنك مرة أخرى للتأكيد على توجهه الثقافي المتوازن بين المحلية والدولية عندما أشار إلى ارتكاز خدمته للعملاء على ثلاث محاور جغرافية ما بين بناء البنك الأكبر والأكثر أماناً والأفضل أداءً في السوق المحلي Home Market ومنطقة الخليج العربي. وما بين خدمة السوق الأوروبية والأمريكية بفروعه المتواجدة فيها حالياً بالإضافة إلى السعي نحو بناء فروع جديدة في الدول ذات الاقتصاد متسارع النمو largest and fastest growing economies in the West- East Corridor

**وفيما يخص القيم المعلنة لدى بنك HSBC** فقد تمت صياغتها بوضوح تحت مسمى "Our Values" مع تأكيد البنك على اهتمامه الكبير بهذه القيم باعتبارها أسس وقواعد لممارسة العمل في إطار مفهوم المواطنة التنظيمية At HSBC we put great emphasis on our values and putting the right values into practice . ولتأكيد ذلك أشار البنك إلى أن كل من يعمل به لابد أن يعيش بهذه القيم ولذلك تم اعتبارها مكون أساسي في تقرير الأداء السنوي للعاملين.

- تنوعت القيم التي حددها البنك كمحددات لسلوكه التنظيمي فظهرت قيمة النزاهة وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات السليمة أخلاقياً في العمل to ensure that our employees feel empowered to do the right thing and to act with courageous integrity ومن خلال الالتزام بهذه القيمة يستطيع البنك تلبية احتياجات مجموعات المصالح التي يتعامل معها وأهمها المجتمع والعلاء والمستثمرين والمشرعين.

- أوضح البنك أن شخصيته تنبني على هذه القيم الجوهرية والتي تعكس تاريخه الطويل وتحدد هويته المؤسسية المتميزة.

- أبرز البنك أيضاً قيمة الاعتمادية Dependable من خلال الالتزام ببعض القيم الفرعية مثل السلوك الأخلاقي وتحمل المسؤولية الشخصية عن الفعل والأداء. كما ظهرت قيمة الانفتاحية والأمانة والشفافية في كل أشكال التواصل مع مجموعات المصالح وقبول التحدي والتعلم من الأخطاء. وكذلك قيمة الموضوعية والمعاملة العادلة والتأكيد على قيمة الأفراد والحرص على تطويرهم (يظهر هنا التوجه الثقافي الغربي القائم على الفردية).

- أبرز البنك أيضاً قيمة التنوع مع الاندماج والتعاون في بيئة العمل Diversity & Inclusion باعتبارها أحد خصائصه المؤسسية المميزة Diversity is in our roots فهو مؤسسة قامت منذ ١٥٠ عاماً على التقارب بين الدول والثقافات المختلفة. وأيد البنك تبنيه لهذه القيمة أيضاً في تأكيده على الانفتاح على كل الأفكار

والثقافات Open to different ideas and cultures وقدرته على بناء العلاقات التعاونية عبر الحدود بما يسمح بالاستجابة لمتطلبات القاعدة الكبيرة من العملاء التي يخدمها البنك. وقد أكد البنك التزامه بالحفاظ على بيئة عمل متنوعة ومتماسكة في الوقت نفسه **Diverse & Inclusive Workplace** لا مجال فيها للتمييز بين العاملين على أساس آخر سوى الكفاءة التي تحكم فرص التوظيف والترقي.

- ظهر أيضاً تبني البنك لقيمة أخرى وهي الاستدامة **Sustainability** معرّفًا هذه القيمة بأنها "بناء العمل على المدى الطويل على أساس تحقيق التوازن بين الاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية والأخلاقية في عملية صناعة القرار".

#### (٥) مقارنة القيم التي تتبناها شركة أبو ظبي الوطنية للبتروكيم بتلك القيم لدى شركة

#### Shell

- صاغت شركة أبو ظبي الوطنية للبتروكيم القيم التي تتبناها تحت عنوان "الالتزامات والسياسات" وأعلنت ذلك بعبارات مثل " نلتزم نحن أدنوك ومجموعة شركاتنا بمبادئ الصحة والسلامة والبيئة" ، " نتعهد مجموعة شركات أدنوك بتبني نهج منظم لإدارة الصحة والسلامة والبيئة" . وعددت آليات الالتزام بهذه القيم من خلال عدم إلحاق الضرر بالأشخاص أو المجتمع المحيط ببيئة أدنوك ، واستخدام الطاقة المتجددة ، إدراج معايير الالتزام بالصحة والسلامة وحماية البيئة في تقارير تقييم العاملين وإعطائهم صلاحية إيقاف الأعمال التي من شأنها انتهاك الالتزام بهذه المبادئ بحيث "تكون أصدقاء للبيئة المجاورة ونساهم في التنمية المستدامة، ونكسب ثقة عملائنا وشركائنا والمجتمع ككل" على حد تعبير الشركة على موقعها الإلكتروني.
- ظهر التوجه الثقافي المتوازن بين المحلية والدولية في إشارة أدنوك إلى التزامها بالأنظمة والقوانين المتبعة في أبوظبي ودولة الإمارات العربية المتحدة إلى جانب اللوائح والمعايير المطبقة دولياً.
- أوضحت الشركة أن هذه الالتزامات المعلنة هي الأسس التي تقوم عليها ثقافتها التنظيمية الموحدة لتشجيع جميع العاملين على الالتزام بها.
- أبرزت الشركة أيضاً التزامها بقيمة التنمية المستدامة من خلال خلق التوازن بين حاجات قطاعات المجتمع وبين الحفاظ على الموارد الطبيعية ودلت على ذلك بإطلاق "مبادرة أدنوك لأداء الاستدامة".

- ظهر التوجه الثقافي المحلي في إبراز التزام الشركة بمسئوليتها الاجتماعية ودورها في تنمية المجتمع المحلي في مجالات التعليم والتدريب والثقافة والرياضة وتقديم الدعم المادي لرعاية جهات مختلفة في المجتمع.
- أما بالنسبة لشركة شل فقد خصصت ملفاً كاملاً باللغتين العربية والإنجليزية بعنوان "قواعد السلوك المهني لشركة شل" وذيلته بعبارة مفادها أن هذه القواعد تساعد العاملين على أن يعيشون القيم الأساسية للشركة. وأوضحت أن هذه القواعد هي الحد والمعيار الأخلاقي الذي يجب أن يعمل في إطاره كل العاملين بشركة شل على اختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم الإدارية.
- أظهر هذا الدليل أن القيم الأساسية التي تتبناها شل هي الأمانة والثقة والنزاهة والانفتاح والمهنية والعمل كفريق واحترام الآخرين وأن تقييم سلوك العاملين يتم على أساس مدى التزامهم بتطبيق هذه القيم في أعمالهم.
- أوضحت مقدمة الدليل الأشخاص والجهات التي يجب أن يلجأ إليها العاملون للاستفسار بشأن تطبيق قواعده الأخلاقية أو للإبلاغ عن حالات التجاوز وهي الرئيس أو المشرف المباشر أو خط المساعدة لشركة شل الذي يعمل في كل أنحاء العالم. كما تعهدت الشركة بفحص حالات التجاوز بسرية تامة والتعامل معها وفق دليل إدارة القضايا والتحقيقات المعمول به في الشركة.
- أبرزت مقدمة الميثاق الأخلاقي أيضاً النتائج المترتبة على مخالفة قواعده "إن مخالفة هذه القواعد سيترتب عليه عواقب قاسية" قد تصل إلى الفصل أو الغرامة أو السجن.
- وجاء في رسالة عضو مجلس الإدارة التنفيذي الإشارة إلى أنه مع سعي شل لتنمية أدائها في بيئة تنافسية متغيرة فلا بد لها من الحفاظ على قيمها الأساسية التي تمثل سر نجاحها واستمرارها في العمل.
- كما أوضحت هذه الرسالة أيضاً أن القيم الأخلاقية للشركة هي بمثابة البوصلة التي تساعد العاملين على اجتياز الخيارات الصعبة في ظل التحديات الأخلاقية والقانونية التي يواجهونها في مجال العمل.
- كان من أهم القيم المعلنة لدى شركة شل "الالتزام بالصحة والسلامة وحماية البيئة والأداء الاجتماعي". كما جاء الالتزام أيضاً بقيمة "التنمية المستدامة" التي عرفتتها الشركة بأنها تلبية متطلبات العالم المتزايدة من الطاقة بطريقة مسؤولة اجتماعياً واقتصادياً وبيئياً".

- أعلنت الشركة أيضاً قيمة "تكاؤ الفرص" واختيار العاملين على أساس المؤهلات والجدارة فقط "لن نسمح بالفرقة العنصرية غير القانونية بأن يكون لها دور أبدأ في عمليات التوظيف". وأيدت هذه القيمة بالتأكيد على أهمية تفهم سياسة التنوع التي تقوم عليها شركة شل ولذلك يجب تجنب التمييز في معاملة الآخرين داخل الشركة وخارجها على أساس العرق أو اللون أو الديانة أو السن أو النوع أو الإعاقة أو الجنسية.
- اتضح انتباه الشركة للخصوصية الثقافية لكل مجتمع عندما وجهت العاملين لاحترام "التشريعات الوطنية والعوامل الثقافية" عبرت عن ذلك بعبارة "إن التصرفات التي قد تكون مقبولة في ثقافة معينة ليس بالضرورة أن تكون مقبولة في الثقافات الأخرى".
- أوضحت الشركة أيضاً التزامها بقيم حقوق الإنسان المنصوص عليها في الإعلان العالمي الصادر عن الأمم المتحدة ، والاتفاقات الأساسية لمنظمة العمل الدولية وأعلنت بوضوح أن هذا الالتزام ضروري لاستمرار ترخيص الشركة بالعمل على نطاق دولي.
- كانت اللهجة المستخدمة في الدليل أكثر صرامة في الحديث عن حالات الرشوة والفساد " لا تسمح شركة شل بالرشوة أو التجارة الشخصية بمعلومات الشركة وإساءة استعمال الأسواق والاحتيال وغسيل الأموال" وكذلك "يُمنع عليك كلياً" عرض ودفع وتقديم وطلب وقبول مدفوعات شخصية أو هدايا أو كرم ضيافة مقابل معاملة تفضيلية أو مصلحة تجارية". وأكدت في هذا الجزء خصيصاً على الإجراءات التأديبية المتبعة في هذه الحالات التي تتراوح بين الفصل من الخدمة إلى الإجراءات القضائية. وحذرت الشركة العاملين من التورط في مواقف تؤدي إلى تضارب المصالح بحيث تكون القرارات التي يتخذها الموظف نيابة عن الشركة متأثرة بالاعتبارات الشخصية.
- أكدت شل على قيمة الحفاظ على سرية معلومات الشركة وتجنب إساءة استخدامها لتحقيق مصالح شخصية مع ضرورة الإبلاغ عن أي حالة تجاوز لهذه القاعدة.
- وعند الحديث عن أسس التجارة الوطنية والدولية للشركة أوضحت أن مجموعة شركات شل تشجع المؤسسات التجارية الحرة العادلة الملزمة بأخلاقيات المنافسة.

- أبرزت الشركة أيضاً قيمة الحفاظ على أصول الشركة وحقوق الملكية الفكرية لها من التبدد وسوء الاستخدام. "يتعين عليك تطبيق المعايير الأخلاقية عند استخدامك لمرافق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخاصة بشركة شل"
- كما ألزمت إدارة الشركة نفسها باتباع هذه المبادئ الأخلاقية "الإدارة مسنولة عن إعطاء المثال والقُدوة وضمّان إمام الموظفين بهذه المبادئ مع توفير قنوات أمانة وسرية للموظفين للتعبير عما يقلقهم أو الإبلاغ عن حالات عدم الامتثال لقواعد العمل بشركة شل".
- لخص الدليل في نهايته الأطراف التي تلتزم الشركة بتطبيق هذه القيم في التعامل معها تحت عنوان "المسؤوليات تجاه حملة الأسهم ، العملاء ، الموظفين ، الموردين ، المجتمع ككل".
- وتجنباً لاحتمالات سوء الفهم تضمن الميثاق الأخلاقي لشركة شل في نهايته دليلاً للكلمات والمصطلحات التي اشتمل عليها يحتوي على شرح مبسط لبعض المصطلحات التي قد لا تكون واضحة بالنسبة للعاملين.

#### حادي عشر: مناقشة نتائج الدراسة وتوصياتها

يمكن مناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة من التحليل الكيفي للقيم الأخلاقية المتضمنة في محددات السلوك التنظيمي للمؤسسات المحلية والدولية محل الدراسة على النحو الآتي:

- كانت أهم القيم الأخلاقية التي أبرزتها المؤسسات المحلية محل الدراسة هي الالتزام بالقيم الإسلامية الراسخة واحترام التراث وخدمة المجتمع المحلي والمسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة وحقوق الإنسان ، بالإضافة إلى التميز وجودة الخدمة والمسؤولية والنزاهة. وظهرت هذه القيم في إطار رؤية هذه المؤسسات وأهدافها الاستراتيجية دون وضع ميثاق أو دليل تفصيلي يوضح المحددات الحاكمة للسلوك التنظيمي.
- أما عن القيم الأخلاقية التي تبنتها المؤسسات الدولية عينة الدراسة فهي الابتكار وتكافؤ الفرص والتفكير الناقد والجدوى الاقتصادية وتلبية احتياجات السوق وزيادة الأعمال والمسؤولية البيئية وحقوق الإنسان ، إلى جانب قيم المواطنة التنظيمية الأمانة والنزاهة والعدالة والمساواة وإعلاء مصالح المؤسسة على المصلحة الشخصية والعمل الجماعي والمنافسة الشريفة واحترام خصوصية المعلومات والتصدي للفساد والموضوعية والاستقلال والتنمية المستدامة.

- جاءت قيمة احترام التنوع الثقافي ضمن أهم القيم التي أكدت عليها كل من المؤسسات المحلية والدولية ويبرز ذلك وضوح الرؤية الأخلاقية لهذه المؤسسات ووعيتها بالتركيبة السكانية المميزة لمجتمع الإمارات والتي تجعل من الضروري للمؤسسات العاملة فيه إدراك هذه القيمة واحترامها حتى يمكنها النجاح والاستمرار في العمل.
- بالمقارنة بين القيم المعلنة لدى المؤسسات المحلية والدولية يتضح التقارب بينهما حول القيم التأسيسية العامة Corporate Values التي تحكم سلوك المنظمة ككل بينما ازداد اهتمام المؤسسات الدولية بالقيم الإجرائية التنفيذية Operational Values المرتبطة بمهام العمل اليومي. ويؤكد ذلك حرص بعض المؤسسات الدولية على وضع دليل تفصيلي يسمح لها بعرض القيم والسلوكيات والقواعد المنظمة لسلوكها المؤسسي.
- اتضح من النتائج ظهور بعض أشكال الاختلاف في القضايا والقيم الأخلاقية والسلوكيات التي تناولتها محددات السلوك التنظيمي في المؤسسات المحلية عن تلك الموجودة في هذه المحددات لدى المنظمات الدولية. حيث ظهر التوجه الثقافي المحلي واضحاً في القيم التي أعلنتها المؤسسات الإماراتية مع ظهور الاهتمام بمعايير الثقافة الدولية أيضاً لدى المؤسسات المحلية وخاصة في المجال الأكاديمي والمساعدات الإنسانية. أما بالنسبة للمؤسسات الدولية موضع التحليل فقد تأثرت القيم الأخلاقية المعلنة لديها بالتوجه الثقافي الدولي القائم على الليبرالية والتحرر والفردية مع الإشارة إلى أن هذه المؤسسات أعلنت التزامها باحترام قيم الثقافة العربية الإسلامية لأنها تعمل في المجتمع الإماراتي.
- اهتمت المؤسسات المحلية والدولية محل الدراسة بالتأكيد على كل من الأساس الأخلاقي لمحددات السلوك التنظيمي المستمد من القيم الإنسانية العامة ، كما أبرزت في بعض الحالات أيضاً الأساس القانوني التشريعي الذي تقوم عليه هذه المحددات وتستمد أصولها وقواعدها منه.
- اهتمت المؤسسات الدولية في محددات سلوكها التنظيمي بالعرض التفصيلي لقواعد بناء العلاقات مع مجموعات المصالح بينما تناولتها المؤسسات المحلية إجمالاً في إطار رؤيتها ومهامها وتوجهها الاستراتيجي.
- قدمت المؤسسات الدولية رؤية أكثر وضوحاً فيما يخص حقوق وواجبات العاملين بها وإجراءات ضبط هذه الحقوق والواجبات مقارنة بالمؤسسات المحلية التي لم تتناول هذه القضية تفصيلاً وإنما قدمته فقط في سياق التأكيد على القيم التي تميز ثقافتها التنظيمية السائدة.

- اتضح اهتمام المؤسسات المحلية العاملة فقط في مجالات الصناعات الغذائية والبتروولية **بالتوجه البيئي وحماية المجتمع** من الأثار السلبية التي قد تنتج عن ممارسة أعمالها. أما المؤسسات الدولية فجااء اهتمامها بالسلامة البيئية من منظور التنمية المستدامة والمواطنة التنظيمية والمسؤولية الأخلاقية كقيم في حد ذاتها.
- لم تهتم المؤسسات المحلية ببيان **الإجراءات التي تضمن التزام العاملين** بمحددات السلوك التنظيمي أو النتائج المترتبة على عدم الالتزام بها في حين أبرزت المؤسسات الدولية هذه الإجراءات بوضوح.
- لم تهتم المنظمات المحلية والدولية عينة الدراسة بتخصيص جانب من قيمها الأخلاقية لما يرتبط **بقواعد إدارة الاتصالات المؤسسية أو التسويقية على المستويين الداخلي والخارجي للمنظمة** إلا فيما يتعلق بدقة المعلومات المقدمة لوسائل الإعلام على الرغم من أهمية هذا الجانب في إبراز الفلسفة الأخلاقية للمنظمة وإعلانها أمام مجموعات المصالح المختلفة التي تتعامل معها المنظمة.
- وفيما يتعلق باختبار **نموذج صناعة القرار الأخلاقي** بالتطبيق على نتائج الدراسة اتضح وجود تشابه بين المؤسسات المحلية والدولية من حيث معيار **الحساسية الأخلاقية** المرتبطة بتفسير مواقف وسلوكيات المنظمة في ضوء تأثيرها على الأطراف المختلفة التي تتفاعل معها ، ودراسة العلاقات بين الأسباب والنتائج والوعي بوجود التحديات الأخلاقية في بيئة العمل. وأيضاً معيار **الحكم الأخلاقي** الذي يمثل القدرة على تحديد أي المواقف أو الأفعال التنظيمية يمكن قبولها أخلاقياً لمواجهة تحديات بيئة العمل. بالإضافة إلى ما يندرج تحت هذين المعيارين من متغيرات أخرى مثل إدراك المؤسسة لتعدد **القرار الأخلاقي** ووجود رؤية تنظيمية بعيدة المدى والتمسك **بالشخصية الأخلاقية** للمؤسسة ، حيث اتضح من تحليل محددات السلوك التنظيمي لكل المؤسسات عينة الدراسة تقدم مستوى الوعي المؤسسي بوجود التحديات الأخلاقية في بيئة العمل المحلية والدولية والحكم على سلوك المؤسسة في ضوء تأثيره على الأطراف المتعاملة معها. ومن الأمثلة الواضحة على ذلك الوعي في **المنظمات المحلية** محل الدراسة اعتبار **المسؤولية الأخلاقية والمدنية** هي "القيمة الرئيسية الأولى" التي حددتها **جامعة الشارقة** ضمن القيم الجوهرية المعلنة عن سلوكها التنظيمي. كما عبرت **شركة العين** عن وعيها الأخلاقي بالإشارة إلى أن نهج الشركة يقوم على "أخلاقيات رفيعة ومسؤولية تجاه المجتمع" مع التأكيد على إدراك أعضائها والتزامهم بهذه المسؤولية.

• أما بالنسبة للمنظمات الدولية على وجه التحديد فقد كان التوجه الأخلاقي الذي عبرت عنه أكثر وضوحاً وتحديداً فيما يتعلق بمعيار الدافعية الأخلاقية التي ترتبط بمدى استعداد المنظمة للالتزام بالسلوك الأخلاقي السليم وتحمل النتائج المترتبة على هذا السلوك وكذلك معيار الفعل الأخلاقي في حد ذاته والمرتبطة بالتنفيذ الفعلي للسلوكيات التنظيمية الأخلاقية واستخدام آليات تخدم تفعيل الرؤية الأخلاقية للمنظمة ، وذلك من خلال توضيح القواعد الداعمة للالتزام المؤسسة بمسؤوليتها الأخلاقية وتحديد الإجراءات المنظمة لهذا الفعل الأخلاقي. وقد ظهر هذا الاتجاه واضحاً في قيام المؤسسات الدولية محل الدراسة (وبخاصة شركة نستله وشركة شل) بوضع مبادئ أخلاقية تنظيمية شاملة أفسحت فيها المجال لرصد وتفصيل المواقف والتحديات الأخلاقية التي قد تواجه العاملين بالمنظمة وخاصة في سياق العمل الدولي. وقد اهتمت المؤسسات الدولية محل الدراسة بإبراز التزامها بمسؤوليتها الأخلاقية ، وقدرتها على مواجهة التحدي الأخلاقي "الكفاءة الأخلاقية" ، وكذلك استعدادها لتنفيذ السلوكيات الأخلاقية في كل المواقف "الشجاعة الأخلاقية". ومن أمثلة ذلك ما عبرت عنه شركة نستله في ميثاقها الأخلاقي التنظيمي من أن معيار تقييم أي سلوك في مجال العمل هو الفعل الصحيح أخلاقياً Do the Right Thing. وكذلك الإشارة المتكررة إلى الأشخاص والجهات التي يمكن الرجوع إليها عند مواجهة أي تحدي أخلاقي ، والتأكيد على الآليات المتبعة في الإبلاغ عن حالات تجاوز القيم الأخلاقية المعلنة للشركة وأيضاً إبراز العقوبات التي قد يتعرض لها من ينتهك هذه القيم. كما تبنت شركة شل نفس هذا التوجه الواضح والمحدد عندما وجهت العاملين بها إلى الامتناع عن التورط بمواقف تنطوي على التضارب بين المصلحة الشخصية ومصلحة المنظمة ، وكذلك الإجراءات الإدارية والقانونية التي قد تترتب على عدم الالتزام ببنود الميثاق الأخلاقي للشركة. كما ظهرت الدافعية والفعل الأخلاقي أيضاً في تعبير الشركة عن التزامها بأخلاقيات المنافسة الحرة العادلة في كل معاملاتها التجارية.

• اتفقت النتائج مع بعض التوجهات التي توصلت إليها الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة وبخاصة ما يرتبط بأهمية التزام المؤسسات بسلوك المواطنة التنظيمية والإعلان عن ذلك لمجموعات المصالح الداخلية والخارجية. وأيضاً تنوع القيم المعلنة لدى المؤسسات ما بين القيم التأسيسية العامة والقيم الإجرائية المرتبطة بالممارسات التنظيمية اليومية. كذلك اتضح تأثير حجم واتساع نطاق عمل المنظمة على اهتمامها بإبراز قيمها الأخلاقية. وأوضح دليل على ذلك المحددات المؤسسية التفصيلية التي أعلنتها شركة نستله وشركة شل كضوابط

لسلوكتها التنظيمي باعتبارهما من الشركات الدولية الكبرى والعريقة أيضاً. كما ظهرت أيضاً العلاقة الإيجابية بن تبني المؤسسات لمحددات أخلاقية واضحة وبين اهتمامها بالأعمال الخيرية وأفضل مثال على ذلك ما عبرت عنه شركة العين وشركة أدنوك. كذلك إدراك المؤسسات الدولية لأهمية المحددات الأخلاقية في ظل سياق عمل متنوع الثقافات فقد أظهرت المؤسسات المحلية والدولية موضع التحليل وعيها بهذه الأهمية وتأثيرها على أعمالها وبخاصة في المجال الأكاديمي (جامعة الشارقة والجامعة الأمريكية في الإمارات).

وبناء على مناقشة نتائج الدراسة وما توصلت إليه الباحثة من دلائل ومؤشرات تتقدم بالتوصيات الآتية:

(١) ضرورة إعطاء المؤسسات المحلية مزيد من الاهتمام ببيان وتفصيل المحددات الضابطة لسلوكها التنظيمي من خلال تطوير مواثيق مؤسسية معلنة توضح الرؤية الأخلاقية التي تتبناها المؤسسة وإجراءات تنفيذ هذه الرؤية وسبل التزام ممثلي المؤسسة بهذه الإجراءات بحيث تصبح هذه المواثيق بمثابة أدلة استرشادية للعاملين تساعدهم على إدارة التحديات التي تواجههم في ظل بيئة عمل تنافسية.

(٢) ضرورة اهتمام المؤسسات المحلية والدولية على حد سواء بإتاحة الفرصة لمجموعات المصالح الرئيسية (العاملين/العملاء/المساهمين) التي تتعامل معها للمشاركة في عمليات بناء وتطوير محددات السلوك المؤسسي لما لذلك من أهمية في تكوين رؤية مشتركة حول البعد الأخلاقي في الممارسات التنظيمية ويزيد من فرص بناء العلاقات الناجحة طويلة المدى مع هذه المجموعات ويدعم سمعة المنظمة ومستقبلها.

(٣) ضرورة التعاون بين المؤسسات المحلية والدولية وبخاصة في المجتمعات التي يميزها التنوع الثقافي في تحديد المعايير الثقافية المشتركة والموحدة التي يجب الالتزام بها ، وإطلاع الفئات الجماهيرية لهذه المؤسسات عليها أثناء العمليات والعلاقات التنظيمية المباشرة باعتبارها أساس العمل المتفق عليه والذي يحفظ حقوق الجمهور ويرفع مستوى الخدمة المقدمة ويساعد في إحداث التقارب الثقافي بين هذه المؤسسات وبعضها البعض.

(٤) ضرورة اهتمام المؤسسات المحلية والدولية بالشق الأخلاقي الخاص بقواعد إدارة الاتصالات المؤسسية على المستويين الداخلي والخارجي من خلال الوحدات التنظيمية المختلفة (العلاقات العامة / خدمة العملاء / التسويق وغيرها) بما يشتمل عليه ذلك من أخلاقيات التواصل مع الجمهور سواء مباشرة أو من خلال وسائل الاتصال التقليدية أو الحديثة.

## ثانى عشر: حدود الدراسة وما تثيره من بحوث مستقبلية

تنتمي الدراسة الحالية إلى الدراسات الكيفية واعتمدت بصفة أساسية على تحليل المضمون الكيفي كمنهج وأداة لجمع البيانات ، ولذلك تم اختيار عدد محدد من المؤسسات المحلية والدولية العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة كعينة عمدية للتحليل لمراعاة توافر المعايير المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. ويُعد من أهم مجالات البحوث المستقبلية التي تثيرها الدراسة ما يأتي:

- إجراء دراسة مسحية على عينة كبيرة من المؤسسات العربية المحلية وأيضاً الدولية لرصد أهم الموضوعات والقيم المتضمنة في محددات سلوكها التنظيمي باستخدام تحليل المضمون الكمي.
- إجراء دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العربية والدولية للتعرف على اتجاهاتهم نحو محددات السلوك التنظيمي للمؤسسات التي يعملون بها ومستوى قناعتهم والتزامهم بها.
- إجراء دراسة ميدانية على مجموعات المصالح المختلفة التي تتعامل معها المؤسسات المحلية والدولية العاملة في المنطقة العربية لرصد مستوى الوعي بوجود محددات للسلوك التنظيمي وموضوعاتها وأهميتها بالنسبة للجمهور وتقييم هذا الجمهور لمستوى التزام المؤسسة بهذه المحددات في تفاعلاتها معه.
- إجراء دراسات تحليلية وميدانية للتعرف على طبيعة محددات السلوك التنظيمي في أقاليم عربية أخرى مثل دول المغرب العربي أو دول شمال إفريقيا وغيرها للتعرف على تأثير الخصوصية الثقافية لهذه الدول على بناء وصياغة محددات السلوك التنظيمي واتجاهات الجمهور والعاملين نحوها.

## قائمة مراجع الدراسة

- (1) Lee Biggerstaff, David C. Cicero & Andy Puckett (2015) Suspect CEOs, unethical culture, and corporate misbehavior, **Journal of Financial Economics**, Volume 117, pp. 98–121(p.98).
- (2) Richard A. Bernardi & Catherine C. LaCross (2009) Positioning codes of ethics on international corporations' websites: A six-year longitudinal study, **Advances in International Accounting**, Volume 25 , pp. 75–80(p.75).
- (3) Henry Suen , Sai-On Cheung & Reuben Mondejar (2007) Managing ethical behavior in construction organizations in Asia: How do the teachings of Confucianism, Taoism and Buddhism and Globalization influence ethics management, **International Journal of Project Management**, Volume 25 , pp. 257–265(p.257).
- (4) **Ibid.**, p.258.
- (5) Jang Singh, Emily Carasco, Goran Svensson Greg Wood & Michael Callaghan (2005) A comparative study of the contents of corporate codes of ethics in Australia, Canada and Sweden, **Journal of World Business**, Volume 40 , pp. 91–109(p.91).
- (6) Christina Ling-hsing (2012) Chang How to build an appropriate information ethics code for enterprises in Chinese cultural society, **Computers in Human Behavior**, Volume 28 , pp. 420–433 (p.420).
- (7) Jaroslav Kacetyl (2014) Business Ethics for Students of Management, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Volume 109 , pp. 875 – 879(p.876).
- (8) Jang Singh, Emily Carasco, Goran Svensson Greg Wood & Michael Callaghan (2005), **Op.cit.**, p.92
- (9) Glynis D. Morris, Patrick Dunne (2008) **Non-Executive Director's Handbook : Corporate Ethics** , Second Edition, pp. 157-171(p.163).
- (10) Yong-Ki Leea, Joowon Choib , Bo-young Moonc & Barry J. Babind (2014) Codes of ethics, corporate philanthropy, and employee responses, **International Journal of Hospitality Management**, Volume 39 , PP. 97–106(p.97).

- (11) Stohl, Cynthia., Stohl, Michael. & Popova, Lucy. (May 23, 2007) "A New Generation of Global Corporate Codes of Ethics?" **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association**, TBA, San Francisco, CA.p.5.
- (12) Barbara Scharrer (2015) Employees' Acceptance and Involvement in accordance with Codes of Conduct – Chinese Business Behavior vs. Western Compliance Management Systems, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Volume 213 , pp. 855 – 859(p.855).
- (13) Stohl, Cynthia., Stohl, Michael. & Popova, Lucy. (May 23, 2007), **Op.cit.**, p.6
- Muhammad Nurul Houqe, Tony van Zijl, Keitha Dunstan & A.K.M.Waresul Karim (2015) (14) Corporate ethics and auditor choice international evidence, **Research in Accounting Regulation** Volume 27 , pp.57–65(p.57).
- (15) Stohl, Cynthia., Stohl, Michael. & Popova, Lucy. (May 23, 2007), **Op.cit.**, p.3.
- (16) Donelson R. Forsyth & Ernest H. O'Boyle Jr (2011) Rules, standards, and ethics: Relativism predicts cross-national differences in the codification of moral standards, **International Business Review**, Volume 20 , pp. 353–361(p.353).
- Christopher J. Robertson, K. Matthew Gilley & Marc D. Street (2003) The relationship between ethics and firm practices in Russia and the United States, **Journal of World Business**, Volume 38 , pp. 375–384(375).
- (17) Jang Singh, Emily Carasco, Goran Svensson Greg Wood & Michael Callaghan (2005), **Op.cit.**, p.91
- (18) Maria-Ana Georgescua (2012) Business ethics and organizational values in Romanian enterprises, **Procedia Economics and Finance**, Volume 3 , pp. 734 – 739(p.734).
- (19) Glynis D. Morris, Patrick Dunne (2008) **Op.cit.**, p.159.
- (20) **Ibid.**, pp.157-158.
- (21) **Ibid.**, p.161.
- (22) Christina Ling-hsing (2012) **Op.cit.**, p.420.
- (23) Glynis D. Morris, Patrick Dunne (2008) **Op.cit.**, p.162.

- (24) **Ibid.**, p.165.
- (25) Hannah, S. T., Avolio, B. J., & May, D. B. (2011). Moral maturation and moral conation: A capacity approach to explaining moral thought and action, **Academy of Management Review**, Volume 36, pp. 663–685.
- Norman T. Sheehan & Joseph A. Schmidt (2015) Preparing accounting students for ethical decision making: Developing individual codes of conduct based on personal values, **J. of Acc. Ed.**, Volume 33 , pp. 183–197
- (26) Arrow, K.J. (1973) Social responsibility and economic efficiency, **Public Policy**, Volume 21, pp. 303–317.
- (27) Garvin, D.A. (1983) Can industry self-regulation work? **California Management Review**, Volume 25(4), pp. 37–52.
- (28) Gupta, A.K. and Lad, L.J. (1983) Industry self-regulation: an economic, organizational, and political analysis. **Academy of Management Review**, Volume 8(3), pp. 416–425.
- (29) Maitland, I. (1985) The limits of business self-regulation. **California Management Review**, Volume 27(3), pp. 132–147.
- (30) Langlois, C. C., & Schlegelmilch, B. B. (1990). Do corporate Codes of Ethics reflect national character? Evidence from Europe and the United States. **Journal of International Business Studies**, Volume 4, pp.519–539
- (31) Schwartz, M. S. (2002). A Code of Ethics for corporate Code of Ethics, **Journal of Business Ethics**, Volume 41, pp. 27–43.
- (32) ) Kaptein, M. (2004). Business codes of multinational firms: What do they say? **Journal of Business Ethics**, Volume 50, pp.13-31.
- (33) O’Dwyer, B., & Madden, G. (2006). Ethical codes of conduct in Irish companies: A survey of code content and enforcement procedures, **Journal of Business Ethics** , Volume 63, pp. 217-236.
- (34) Langlois, C. C., & Schlegelmilch, B. B. (1990) **Op.cit.**, pp.519–539.
- (35) O’Dwyer, B., & Madden, G. (2006) **Op.cit.**, pp. 217-236.

- (36) Adams, J., Tasachian, A., & Stone, T. (2001). Codes of ethics as signals for ethical behavior, **Journal of Business Ethics**, Volume 29, pp. 199-211.
- (37) Somers, M.J. (2001). Ethical codes and organizational context: A study of the relationship between codes of conduct, employee behavior and organizational values, **Journal of Business Ethics**, Volume 30, pp. 185-195.
- (38) Schwartz, M. (2001). The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behavior, **Journal of Business Ethics**, Volume 32, pp. 247-262.
- (39) Wotruba, T. R., Chonko, L. B., & Loe, T. W. (2001). The impact of ethics code familiarity on manager behaviour. **Journal of Business Ethics**, Volume 33, pp. 59–69.
- (40) McKendall, M., DeMarr, B., & Jones-Ridders, C. (2002). Ethical compliance programs and corporate illegality: Testing the assumptions of the corporate sentencing guidelines, **Journal of Business Ethics**, Volume 37, pp. 367–383.
- (41) Johnston, Claire. & Berger, Bruce. ( May 27, 2004) Where Have all the Ethics Gone? An Analysis of Codes of Ethics on Corporate Web Sites, **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association**, New Orleans Sheraton, New Orleans, LA.
- (42) Thomas L. Baker a, Tammy G. Hunt b,1, Martha C. Andrews (2006) , Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values, **Journal of Business Research**, Volume 59, pp. 849–857.
- (43) K. Matthew Gilley, Christopher J. Robertson, Tim C. Mazur (2010) The bottom-line benefits of ethics code commitment, **Business Horizons**, Volume 53, Issue 1, pp.31-37.
- (44) Katja H. Brunk (2010) Exploring origins of ethical company/brand perceptions — A consumer perspective of corporate ethics, **Journal of Business Research**, Volume 63, pp. 255–262.

- (45) Claudiu Brandas (2013) Formal representation of Corporate Governance Principles and Codes , **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Volume 73, pp. 744 – 750.
- (46) Eyup A. Taysir & Yener Pazarcik (2013) Business ethics, social responsibility and corporate governance: Does the strategic management field really care about these concepts? (2013) , **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Volume 99 , pp. 294 – 303.
- (47) Antonio Sandua & Ana Caras (2014) Some Considerations on the Construction of Ethics Policies. Shared Ethics and Communicative Action, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Volume 149, pp. 846 – 854.
- (48) Deniz Zaptçioğlu Çelikdemira & Irem Tukul (2015) Incorporating Ethics into Strategic Management with regards to Generation Y's view of Ethics, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Volume 207 ,pp.528 – 535.
- (49) Adela Mariana Vadastreanua, Dorin Maierb & Andreea Maierc (2015) Is the success possible in compliance with ethics and deontology in business?, **Procedia Economics and Finance**, Volume 26 , pp.1068 – 1073.
- (50) Kalayanee Koonmee, Anusorn Singhapakdi, Busaya Virakul & Dong-Jin Lee (2010) Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand, **Journal of Business Research**, Volume 63, pp. 20–26
- (51) Maria-Ana Georgescua (2012) **Op.cit.**, pp.734 – 739.
- (52) Yasir Bin Tariq & Zaheer Abbas (2013) Compliance and multidimensional firm performance: Evaluating the efficacy of rule-based code of corporate governance, **Economic Modelling**, Volume 35 , pp. 565–575.
- (53) Yong-Ki Leea, Joowon Choib , Bo-young Moonc & Barry J. Babind (2014) **Op.cit.**, pp. 97–106.
- (54) Niklas Egels-Zanden & Henrik Lindholm (2015) Do codes of conduct improve worker rights in supply chains? A study of Fair Wear Foundation, **Journal of Cleaner Production**, Volume 107 ,PP. 31- 40.

- (55) Angela Shin-Yih Chen & Yu-Hsiang Hou (2015) The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination, **The Leadership Quarterly** , Article in Press.
- (56) Sharon Watson & Gary R. Weaver (2003) How internationalization affects corporate ethics formal structures and informal management behavior, **Journal of International Management**, Volume 9 , pp. 75-93.
- (57) Christopher J. Robertson, K. Matthew Gilley & Marc D. Street (2003) **Op.cit.**, pp. 375–384.
- (58) Bassett, Carolyn. (Mar 17, 2004) "Taking Care of Business: Corporate Codes of Conduct as Global Regulation" **Paper presented at the annual meeting of the International Studies Association**, Le Centre Sheraton Hotel, Montreal, Quebec, Canada.
- (59) Jang Singh, Emily Carasco, Goran Svensson Greg Wood & Michael Callaghan (2005), **Op.cit.**, p.91-109.
- (60) Rowe, James. (Mar 05, 2005) "Corporate Social Responsibility as a Global Business Strategy" **Paper presented at the annual meeting of the International Studies Association**, Hilton Hawaiian Village, Honolulu, Hawaii.
- (61) Wolf, Klaus. and Conzelmann, Thomas. (Mar 05, 2005) "Governance by Private Codes of Conduct" **Paper presented at the annual meeting of the International Studies Association**, Hilton Hawaiian Village, Honolulu, Hawaii.
- (62) Julien Levis (2006) Adoption of corporate social responsibility codes by multinational companies, **Journal of Asian Economics**, Volume 17 , pp. 50–55.
- (63) Stohl, Cynthia., Stohl, Michael. & Popova, Lucy. (May 23, 2007), **Op.cit.**,
- (64) Henry Suen , Sai-On Cheung & Reuben Mondejar (2007) **Op.cit.**, pp. 257–265.
- (65) Richard A. Bernardi & Catherine C. LaCross (2009) **Op.cit.**, pp. 75–80.

- (66) Donelson R. Forsyth & Ernest H. O'Boyle Jr (2011) **Op.cit.**, pp. 353–361.
- (67) Dipasri Ghosh, Dilip K. Ghosh & Angie Abdel Zaher (2011) Business, ethics, and profit: Are they compatible under corporate governance in our global economy, **Global Finance Journal**, Volume 22 , pp. 72–79.
- (68) Christina Ling-hsing (2012) **Op.cit.**, pp. 420–433.
- (69) Janet K.M. Marta, Anusorn Singhapakdi, Dong-Jin Lee, M. Kalayane Koonmee, Joseph Sirgy & Busaya Virakul (2013) Perceptions about ethics institutionalization and quality of work life: Thai versus American marketing managers, **Journal of Business Research**, Volume 66 , pp. 381–389.
- (70) Roshima Said, Mazlifa Md. Daud, Leily Adja Radjeman & Noridah Ismail (2013) Probing Corporate Ethical Identity of Shari'ah Compliant Companies, **Procedia Economics and Finance**, Volume 7 , pp. 230 – 235.
- (71) Mehmet Demirbag, Jane Frecknall-Hughes, Keith W. Glaister & Ekrem Tatoglu (2013) Ethics and taxation: A cross-national comparison of UK and Turkish firms, **International Business Review**, Volume 22 , pp.100–111.
- (72) Luigi Guiso, Paola Sapienza & Luigi Zingales (2015) The value of corporate culture, **Journal of Financial Economics**, Volume 117, pp. 60–76.
- (73) Lee Biggerstaff, David C. Cicero & Andy Puckett (2015) **Op.cit.**, pp. 98–121.
- (74) Barbara Scharrer (2015) **Op.cit.**, pp. 855 – 859.
- (75) Muhammad Nurul Houqe, Tony van Zijl, Keitha Dunstan & A.K.M.Waresul Karim (2015) **Op.cit.**, pp. 57–65.
- (76) Sven Helin & Maira Babri (2015) Travelling with a code of ethics: a contextual study of a Swedish MNC auditing a Chinese supplier, **Journal of Cleaner Production**, Volume 107 , pp. 41 – 53.
- (77) Anis Kolk & Rob Van Tulder (2002) The Effectiveness of Self-regulation Corporate Codes of Conduct and Child Labor, **European Management Journal**, Vol. 20, No. 3, pp. 260–271.

- (78) Tingting Chen, Anna Larsson & Cecilia Mark-Herbert (2014) Implementing a collective code of conduct - CSC9000T in Chinese textile industry, **Journal of Cleaner Production**, Volume 74, pp. 35 – 43.
- (79) Tarachand Kumawat, Latha Shenoy, Sushant K. Chakraborty, Vinay D .Deshmukh & Sadashiv G. Raje (2015) Compliance of bag net fishery of Maharashtra coast, India with Article 7 of the FAO Code of Conduct for Responsible Fisheries, **Marine Policy**, Volume 56, pp. 9–15.
- (80) Marta Coll, Simone Libralato, Tony J. Pitcher, Cosimo Solidoro & Sergi Tudela (2013) Sustainability implications of honoring the Code of Conduct for Responsible Fisheries, **Global Environmental Change**, Volume 23 , pp. 157–166.
- (81) S.M. Nazmul Alam, C. Kwei Lin, Amaratne Yakupitiyage, Harvey Demaine & Michael J. Phillips (2005) Compliance of Bangladesh shrimp culture with FAO code of conduct for responsible fisheries: a development challenge, **Ocean & Coastal Management**, Volume 48, pp. 177–188.
- (82) Kliment Arnaudov & Elena Koseska (2012) Business ethics and social responsibility in tourist organizations in terms of changing environment, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Volume 44, pp. 387 – 397.
- (83) David Cruise Malloy & David A Fennell (1998) Codes of ethics and tourism: An exploratory content analysis, **Tourism Management**, Volume 19, pp. 453–461.
- (84) Stroma Cole (2007) Implementing and evaluating a code of conduct for visitors, **Tourism Management**, Volume 28 , pp.443–451.
- (85) Jaroslav Kacetl (2014) **Op.cit.**, pp. 875 – 879.
- (86) Norman T. Sheehan & Joseph A. Schmidt (2015) **Op.cit.**, pp. 183–197.
- (87) Ji Yeon Jeong (2011) Practitioners' perceptions of their ethics in Korean global firms, **Public Relations Review**, Volume 37 , pp. 99–102.
- (88) "The UN Global Compact" Available online @ <https://www.un.org/Depts/ptd/about-us/un-global-compact> (Accessed 8/2/2016).

- (89) Jang Singh, Emily Carasco, Goran Svensson Greg Wood & Michael Callaghan (2005), **Op.cit.**, pp.91-109.
- (90) Thomas L. Baker a, Tammy G. Hunt b,1, Martha C. Andrews (2006) **Op.cit.**, pp.849–857.
- (91) Jaroslav Kacetl (2014) **Op.cit.**, pp. 875 – 879.
- (92) Tingting Chen, Anna Larsson & Cecilia Mark-Herbert (2014) **Op.cit.**, pp. 35 – 43.
- (93) Norman T. Sheehan & Joseph A. Schmidt (2015) **Op.cit.**, pp. 183–197.
- (94) G. Hofstede (1980) **Culture's consequences: international differences in work-related values**: Sage Publications, Beverly Hills, CA, USA.
- Hofstede, G. (1983) The cultural relativity of organizational practices and theories, **Journal of International Business Studies**, Fall: 75–89.