

الإرشادات الدولية للممارسة الجيدة

وضع قواعد فعالة للسلوك في المنشآت

ترجمة وتعريب

الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين
ذو القعدة ١٤٣١هـ (نوفمبر ٢٠١٠م)

الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين

S O C P A

إصدار

الاتحاد الدولي للمحاسبين
يونيو ٢٠٠٧م



الإصدار باللغة العربية برعاية



يوزع مجاناً ولا يباع

حصلت الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين على موافقة صاحب حق التأليف «الاتحاد الدولي للمحاسبين» على ترجمة هذه الوثيقة إلى اللغة العربية ونشرها.

This «Defining and Developing an Effective Code of Conduct for Organizations» of the Professional Accountants in Business Committee, published by the International Federation of Accountants (IFAC) in June, 2007 in the English language, has been translated into Arabic by the Saudi Organization for Certified Public Accountants (SOCPA) in November, 2010 and is used with the permission of IFAC. IFAC assumes no responsibility for the accuracy and completeness of the translation or for actions that may ensue as a result thereof. The approved text of all IFAC publications is that published by IFAC in the English language.

English language text of «Defining and Developing an Effective Code of Conduct for Organizations» © 2007 by the International Federation of Accountants (IFAC). All rights reserved.

Arabic language text of «Defining and Developing an Effective Code of Conduct for Organizations» © 2010 by the International Federation of Accountants (IFAC). All rights reserved

«Defining and Developing an Effective Code of Conduct for Organizations»
International Good Practice Guidance: «وضع قواعد فعالة للسلوك في المنشآت»:

الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين ، ١٤٣١هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الاتحاد الدولي للمحاسبين

وضع قواعد فعالة للسلوك في المنشآت. / الاتحاد الدولي للمحاسبين ، الهيئة
السعودية للمحاسبين القانونيين - الرياض ، ١٤٣١هـ

٤٠ ص ، ١٧×٢٤سم

ردمك: ٩٧٨-٩٩٦٠-٨٠٧-٣٦-٢

١- السلوك الإداري أ. الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين (مترجم) ب. العنوان
ديوي ٦٥٨,٣ ١٤٣١/٩٩٠٤

رقم الإيداع: ١٤٣١/٩٩٠٤

ردمك: ٩٧٨-٩٩٦٠-٨٠٧-٣٦-٢

لجنة المحاسبين المهنيين في عالم الأعمال
الاتحاد الدولي للمحاسبين
٥٤٥ الجادة الخامسة، الطابق ١٤
مدينة نيويورك، ولاية نيويورك ١٠٠١٧ الولايات المتحدة الأمريكية

إن رسالة الاتحاد الدولي للمحاسبين «IFAC» هي خدمة الصالح العام، وتعزيز مهنة المحاسبة في جميع أنحاء العالم، والإسهام في تطوير اقتصاديات دولية قوية، من خلال إنشاء معايير مهنية عالية الجودة، وتشجيع الالتزام بها، وتعزيز التقارب الدولي لهذه المعايير وطرح القضايا التي تمس المصلحة العامة، الأمر الذي يصب في قلب تخصص المهنة.

قام بإعداد هذا الإصدار، لجنة المحاسبين المهنيين في عالم الأعمال، والمبنية عن الاتحاد الدولي للمحاسبين «IFCA». تخدم هذه اللجنة أعضاء الاتحاد من الهيئات، وما يربو عن مليون محاسب مهني في أنحاء العالم، يزاولون عملهم في مجال التجارة، والصناعة، والقطاع العام، والتعليم، والقطاع غير الهادف للربح. يتمثل هدف اللجنة في الارتقاء بدور المحاسبين المهنيين في عالم الأعمال من خلال تشجيع وتسهيل، تطوير وتبادل المعرفة وأفضل الممارسات على المستوى العالمي.

بالإمكان الحصول على هذا الإصدار مجاناً من الموقع الإلكتروني للاتحاد الدولي للمحاسبين على الرابط <http://www.ifac.org>. تم اعتماد النسخة الأصلية باللغة الانجليزية.

حقوق النسخ محفوظة © يونيو ٢٠٠٧م للاتحاد الدولي للمحاسبين «IFAC». جميع الحقوق محفوظة. يُسمح بعمل نسخ من هذه الإرشادات، شريطة أن تُستخدم هذه النسخ في الفصول الدراسية النظرية، أو الاستخدام الشخصي، وأن لا تباع، أو توزع، كما يجب أن تتضمن كل نسخة، العبارة التالية: «جميع الحقوق محفوظة © يونيو ٢٠٠٧ للاتحاد الدولي للمحاسبين «IFAC». جميع الحقوق محفوظة. تم الاستخدام بإذن الاتحاد». وخلاف ذلك، يلزم الحصول على إذن خطي من الاتحاد «IFAC» لنسخ، أو تخزين، أو نشر هذه الوثيقة، باستثناء ما يسمح به القانون. تواصل عبر: permissions@ifac.org.

ISBN: 978-1-931949-61-6 (الرقم القياسي الدولي للكتاب)

تمهيد

بسم الله الرحمن الرحيم

في إطار الجهود التي تقوم بها الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين للنهوض بمهنة المحاسبة والمراجعة وما يرتبط بها من مجالات، ونقل أفضل الممارسات على المستوى الدولي، قامت الهيئة، ممثلة في لجنة المحاسبين في قطاعات الأعمال، بترجمة وتعريب الإصدار المعنون «وضع قواعد فعالة للسلوك في المنشآت»، والصادر عن الاتحاد الدولي للمحاسبين، وذلك بعد حصول الهيئة على موافقة الاتحاد الدولي على ترجمته للغة العربية.

يهدف هذا الإصدار إلى التعريف والتوعية بأهمية وضع قواعد سلوك للمنشأة، تسهم في ترشيد القرارات والإجراءات والأنظمة في المنشأة، على نحو يسهم في تحسين أدائها ويعالج المعضلات الأخلاقية التي تواجهها، ويحترم حقوق جميع الأطراف المتأثرة بنشاطات المنشأة، ويحافظ على مصلحة المجتمع.

إن وجود قواعد للسلوك يعدّ عنصراً أساسياً لضمان حوكمة فعالة للمنشآت، ويسهم في تحسين الأداء والرقابة بها.

نأمل أن يمثل هذا الإصدار مرجعاً مفيداً لكافة المنشآت سواء منشآت القطاع الحكومي، أو الخاص، أو غير الهادف للربح، في المملكة العربية السعودية و في العالم العربي، يسهم في تحقيق مزيد من الارتقاء بمستوى الأداء المهني وتأصيل معايير وممارساته.

وتشكر الهيئة كل من ساهم في ترجمة وإخراج هذا الإصدار وتخص رئيس وأعضاء لجنة المحاسبين في قطاعات الأعمال بالهيئة وهم:

- | | |
|---|--|
| الشركة السعودية للكهرباء | 1- الأستاذ/ أحمد محمد الجغيمان - رئيس اللجنة |
| مكتب الخريجي-محاسبون قانونيون | 2- الأستاذ/ أسامه عبدالله الخريجي |
| وزارة المالية | 3- الأستاذ/ محمد صالح الدهام |
| مكتب برايس ووتر هاوس كوبرز-محاسبون قانونيون | 4- الأستاذ/ عمر محمد السقا |
| ديوان المراقبة العامة | 5- الأستاذ/ أحمد محمد العبدالقادر |
| جامعة الملك فهد للبترول والمعادن | 6- الدكتور/ عبدالله حسن العبدالقادر |
| شركة ارامكو السعودية | 7- الأستاذ/ محمد عبدالله العلي |
| الغرفة التجارية الصناعية بجده | 8- الأستاذ/ رامز منصور الغالب |
| شركة الخزف السعودية | 9- الأستاذ/ سعد عبدالرحمن الفايز |
| مجموعة استرا الصناعية | 10- الأستاذ/ بدر ابراهيم المحارب |

كما تشكر الهيئة شركة عسير للتجارة والسياحة والصناعة والزراعة والعقارات وأعمال المقاولات على رعايتها لهذا الإصدار وتحمل تكاليف طباعته.

والله الموفق ،،،

الأمين العام للهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين
د.أحمد عبدالله المغامس

فهرس

اللجنة الدولية للجنة المحاسبين المهنيين في عالم الأعمال التابعة
للاتحاد الدولي للمحاسبين

وضع قواعد فعالة للسلوك في المنشآت

صفحة	قائمة المحتويات
٤	١. ملحة عامة حول أهمية الموضوع
٥	الحيثيات الموجبة لوضع قواعد السلوك
٥	دور المحاسب المهني في عالم الأعمال
٨	٢. المبادئ الأساس لسماة الممارسة الجيدة المتعارف عليها
٨	طبيعة قواعد السلوك في المنشآت
٩	المبادئ الأساس لوضع قواعد السلوك وتطويرها
١١	٣. إرشاد تطبيقي لكيفية تنفيذ المبادئ
٢٦	ملحق (أ): مثال توضيحي لقواعد سلوك المنشأة (س)
٣١	ملحق (ب): مثال للمبادئ المبنية على القيم في الحياة العامة
٣٢	ملحق (ج): الإرشادات والمعايير القانونية للسلوك خارج المنشأة
٣٤	ملحق (د): تمثيل بياني لأصحاب المصلحة الرئيسين ومجالات اهتماماتهم الأساس
٣٥	ملحق (هـ): المصادر

١- لمحة عامة حول أهمية الموضوع

١-١ يحكم كل منشأة معيار للسلوك، سواء أُمّت المنشأة بهذه الحقيقة أم جهلتها. وتقوم كل منشأة، بشكل أو بآخر، صراحة أو ضمناً، بإيصال تصورهما للقيم والمعايير المقبولة لاتخاذ القرارات والقواعد الأساس للسلوك. وهناك عدد متزايد من المنشآت التي تدرك أهمية ومنافع الإعلان عن قيمها ومبادئها التوجيهية في شكل قواعد للسلوك والأخلاق يتم نشرها. هذه القواعد التي تساهم في إيجاد منشأة مبنية على القيم، عادة ما تتطرق إلى القيم الأساس للمنشأة، والالتزام تجاه الموظفين، ومعايير ممارسة العمل، وعلاقة المنشأة بالمجتمع.

٢-١ تسببت فضائح الشركات وتأثيرها على الأسواق المالية والمستثمرين في رفع مستوى القلق إزاء الفشل في إنشاء معايير للسلوك السليم، أو الالتزام بها. ويطالب العديد من الأفراد والجماعات، المسؤولين في المنشآت بما هو أهم من مجرد رفع مستوى الربح والشفافية، وفي المقابل، نجد أن الكثير من المسؤولين يشددون على الالتزام بالأخلاقيات والنزاهة كسمة أساس في أسلوب إدارتهم. وقد شجع هذا التركيز المتزايد على الالتزام بالأخلاقيات وحوكمة ومسؤولية الشركات العديد من المنشآت لوضع قواعد للسلوك. وبينما استوجبت القوانين واللوائح -في بعض البلدان- وضع هذه القواعد، نجد -في غيرها من البلدان- إن وضع القواعد جاء كنتيجة حتمية لآليات السوق، مثل التذبذب في أسعار الأسهم، أو جاء بسبب توليفة من قوى السوق والأنظمة. ومن منظور اقتصادي أوسع، فإن تطبيق قواعد السلوك على نحو فعال ومنتسق، يمكن أن يحسن الأداء والرقابة التنظيميين، مما سيقبل من الانحرافات وفضائح الشركات، ويعيد بناء الثقة بين المنشآت وأصحاب المصالح تدريجياً.

٣-١ تدرك العديد من المنشآت، أن للسلوك الجيد والنزاهة دور في إنجاح السوق. وكثيراً ما يشدد منظرو الإدارة ورؤساء العمل على أن وجود قيم أساس واضحة، أمر جوهري للمنشآت عالية الأداء، وأن للسلوك الجيد أثراً إيجابياً في سير عملها. ويمكن للمعضلات الأخلاقية أن تضر بسمعة المنشأة وفي نهاية المطاف، بأدائها المالي. إن تسهيل تطبيق السلوك الأخلاقي في المنشآت، سيحافظ على سمعتها الطيبة، ويعطي صورة جيدة للمجتمع والجهات المشرفة عن مدى التزام المنشأة بالممارسات المسؤولة. إضافةً لما تقدم، فإن الشركات ذات الفروع العالمية، تؤثر على معايير السلوك وممارسات الأعمال لدى تطبيقها قواعد السلوك في جميع مرافقها التشغيلية.

٤-١ تعكس التصرفات المشبوهة للمنشأة، وحتى الحالات الفردية للسلوك غير السوي إلى حد معين، قيم واتجاهات ومعتقدات ونظم المنشأة التي تحدث فيها. وبالإمكان اتهام كبار المديرين بالفشل في لعب دور قيادي إذا لم يؤسسوا نظاماً تشجع وتسهل العمل بمعايير سليمة للأخلاقيات والسلوك.

٥-١ على الرغم من توفر المعلومات والمصادر المتعلقة بوضع قواعد سلوك، إلا إنه لا توجد إرشادات دولية ملزمة للمحاسبين المهنيين في مجال الأعمال. هذا الدليل الدولي للممارسة الجيدة سيهيئ المحاسبين المهنيين في مجال الأعمال لتشجيع بناء ثقافة تركز على الأخلاقيات كما سيساعد منشأتهم على وضع قواعد للسلوك وتطويرها. كما يصلح هذا الدليل -أيضاً- للمنشآت التي تقوم بوضع قواعد سلوك لأول مرة، ولتلك التي ترغب بمراجعة نهجها الحالي سواء كانت تعمل في أسواق نامية، أو في اقتصاديات مستقرة.

٦-١ إذا سلمنا بأن هذه المهنة تمر في مرحلة التطور، فإن اللجنة الدولية للجنة المحاسبين المهنيين في مجال الأعمال، ترحب باقتراحاتكم وتعليقاتكم المستمرة على هذه القواعد. يمكنكم إرسال تعليقاتكم إلى edcomments@ifac.org. كما تشجع اللجنة المحاسبين المهنيين على استخدام هذا الدليل كمرجع.

الحيثيات الموجبة لوضع قواعد السلوك

٧-١ يعد وجود قواعد للسلوك عنصراً أساسياً لضمان حوكمة فعالة للمنشآت، وهي إحدى أهم الوثائق بالنسبة للموظفين. ويساعد وضع ومراجعة القواعد على تحقيق الشفافية فيما يتعلق: (أ) بالطريقة التي تعمل بها المنشأة، و (ب) ترسيخ قيمها الأساس (مثل الكيفية التي تظهر بها قيمها الأساس في تواصلها، ونهجها، وسلوكها)، و (ج) أسلوب ارتباطها بأصحاب المصالح الأساس فيها. وبشكل عام، يفضل الموظفون العمل في منشآت تلتزم بالقيم والأخلاقيات، بينما يميل المستهلكون لتفضيل الشراء من منشآت تلتزم بمعايير سلوك رفيعة وسلوك متوافق والمجتمع. وتسهم القواعد -أيضاً- في طمأننة المستثمرين وغيرهم من أصحاب المصالح، وبالأخص الباحثين عن الاستثمارات المسؤولة اجتماعياً، والنزاهة، والالتزام بالأخلاقيات.

٨-١ تسهل قواعد السلوك المصممة جيداً، تطبيق برامج تحسين أداء المنشآت. ويمكن للمنشآت التي تحقق في وضع وتطبيق قواعد للسلوك وغرس قيمها التنظيمية، أن تعاني من تدني الانتاجية، وتسارع تدوير الموظفين، وارتفاع تكاليف المعاملات وتكاليف الوكالة، وتزايد التعرض للإجراءات القانونية. وسيؤدي هذا الإخفاق في نهاية المطاف لرفع تكلفة رأس المال. وهكذا، فإن التطبيق الناجح لقواعد السلوك في منشأة تستند إلى القيم، سيُنظر إليه على أنه أحد الأصول والمزايا التنافسية.

دور المحاسب المهني في عالم الأعمال

٩-١ يقوم المحاسبون المهنيون في مجال الأعمال بأدوار مهمة ومتنوعة في دفع ومساندة الأخلاقيات التنظيمية، وفي إدارة برامج الأخلاقيات (وبالأخص في سياق هذا الدليل) لتعريف ووضع قواعد السلوك. ويجب على جميع المحاسبين في عالم الأعمال المحافظة

على معايير أخلاقية رفيعة، وفقاً لقواعد الأخلاقيات للمحاسبين المهنيين الصادر عن الاتحاد الدولي للمحاسبين، والذي يتطلب أن يقوم المحاسبون بتشجيع ثقافة مبنية على الأخلاقيات في المنشآت التي يعمل بها موظفون، والتي تؤكد بدورها، الأهمية التي توليها الإدارة العليا للسلوك الأخلاقي^١. وعليه، يمكن لجميع المحاسبين المهنيين في عالم الأعمال دعم قواعد السلوك التي تتبناها المنشأة من خلال سلوكهم الخاص. وكلما ارتقى السلم الوظيفي بالفرد، كلما زادت قدرته وفرصه في التأثير على الأحداث والممارسات والاتجاهات والمواقف. وقد يضطلع المحاسب -مباشرة- من منطلق مركزه كرئيس تنفيذي، أو مدير مالي تنفيذي، بمهام مثل: (أ) وضع واعتماد قواعد السلوك، وبالأخص من خلال إدارة، أو تبني مشروع القواعد، و (ب) تأسيس الهياكل والمنهج المطلوب لتطبيق برنامج الأخلاقيات والالتزام والقيم.

١٠-١ يمكن للقيادات التنظيمية مثل المدراء التنفيذيين والمدراء الماليين التنفيذيين وغيرهم من مجلس الإدارة وكبار المديرين المساهمة في شرح كيفية الالتزام بقواعد السلوك لأطراف أخرى، سواء كانوا مستثمرين، أو ممثليهم، أو جماعات ذات مصالح خاصة. ويمكن لهذه الأطراف الخارجية بدورها أن تمارس ضغوطات على المنشأة، تركز على مجالات وقضايا بارزة مثل: (أ) حماية العمال وممارسات العمل، و (ب) توسيع النطاق والمبادئ التوجيهية للقواعد، لتشمل الموردين وشركاء الأعمال، و (ج) معالجة مدى واسع من القضايا الإدارية. وعلى كبار المديرين التأكد من أن القواعد وغيرها من البرامج الأشمل للالتزام والحوكمة ستؤثر على الكيفية التي ستدار بها هذه القضايا في الممارسة العملية.

١١-١ قد يساهم المحاسب الذي يعمل في المراجعة الداخلية في: (أ) تقييم ما إذا كانت القواعد أداة فعالة في تقليص خطر نشوء سلوك غير سليم، بما في ذلك ما إذا كان عدم الالتزام قد تم الإبلاغ عنه، و (ب) رفع التقارير إلى لجنة المراجعة. ويمكن -أيضاً- للمحاسبين العاملين في المراجعة الداخلية، أو في التمويل المشاركة في تنفيذ وتعزيز تطبيق القواعد.

١٢-١ بشكل أعم، تقوم قواعد السلوك بدور حيوي في تقوية بيئة الرقابة، والتي يمكن أن يساهم فيها المحاسبون المهنيون في مجال الأعمال بشكل مهم من خلال مراقبة وفحص الأداء ورفع التقارير حوله. ولما كانت القواعد الفعالة للسلوك، هي عنصر حساس من نظم الرقابة في المنشآت، وجب على معظم المحاسبين المهنيين في مجال الأعمال أن يكونوا قادرين على:

- التعرف على المشاكل الأخلاقية ومشاكل عدم الالتزام المحتملة في المنشآت التي يعملون بها.
- تطبيق إطار، أو آلية اتخاذ قرار لحل النزاعات.

١ فقرة ٣٠٠,٥ من قواعد الأخلاقيات للمحاسبين المهنيين الصادر عن الاتحاد الدولي للمحاسبين.

- توضيح أسباب اتخاذ قرارات معينة بناء على قواعد السلوك.
- تحديد ومراقبة توقعات أصحاب المصالح ونقل وجهة نظرهم حولها، بما في ذلك تكاليف ومنافع ومخاطر الوفاء بهذه التوقعات.
- مراقبة الالتزام بقواعد السلوك في منشآتهم ورفع التقارير بذلك.
- وتقويم ما إذا كانت التصرفات المقترحة تجاه المبادرات الحالية والمستقبلية فعالة في إدارة المخاطر التي تواجهها المنشأة.

١٣-١ على الرغم من أن المنشآت قد يكون لديها قواعد سلوك خاص بها، إلا أن المحاسبين ملزمون -أيضاً- بالالتزام بقواعد سلوك وأخلاقيات هيئاتهم المهنية. إن الهيئات المهنية المنتمية لعضوية الاتحاد الدولي للمحاسبين، مطالبة بالالتزام بالمتطلبات الأخلاقية لميثاق الاتحاد، والذي يضع -بدوره- المتطلبات الأخلاقية التي يخضع لها المحاسبون المهنيون. ولا يجوز لأي من أعضاء الاتحاد تطبيق معايير أقل صرامة من تلك المنصوص عليها في ميثاق الاتحاد. ولكن، إذا حظرت القوانين، أو الأنظمة المحلية على أحد الأعضاء الالتزام بأجزاء معينة من ميثاق الاتحاد، فإن عليه الالتزام بجميع الأجزاء الأخرى. وقد تختلف المتطلبات والإرشادات الصادرة عن بعض الجهات ذات الاختصاص عن متطلبات وإرشادات ميثاق الاتحاد. وعلى المحاسبين المهنيين الإلمام بهذه الفروقات والالتزام بالمتطلبات والإرشادات الأكثر تشدداً، ما لم تحظرها القوانين، أو الأنظمة. وبالتالي، فإنه سيُطلب من المحاسب الذي ينتسب لهيئة مهنية تنتمي لعضوية الاتحاد الدولي للمحاسبين، الالتزام بمبادئ ميثاق الاتحاد، بالإضافة إلى الالتزام بقواعد السلوك الصادر عن الهيئة المهنية التي ينتسب إليها. ويجب على المحاسبين المهنيين العاملين في مجال الأعمال دعم قواعد منشآتهم من خلال ممارسة سلوك يتوافق معها. وحيثما كان مناسباً، يجب -أيضاً- على المحاسبين المهنيين في مجال الأعمال أن يكونوا على علم بالقواعد الأخرى ذات الصلة، مثل «مجموعة المائة لقواعد الأخلاق للمدير المالي التنفيذي في المنشآت الرئيسة في أستراليا» فالالتزام بجميع القواعد ذات الصلة، سيسهم في نزاهة التقارير المرفوعة واتخاذ القرارات على نحو مسؤول وأخلاقي.

١٤-١ حددت ورقة لجنة المحاسبين العاملين في مجال الأعمال الصادرة عام ٢٠٠٥ تحت عنوان « أدوار ونطاق مجالات المحاسبين المهنيين في مجال الأعمال » ، الخطوط العريضة للأدوار المتنوعة التي يؤديها المحاسبون المهنيون في منشآت الأعمال، والتي منها -على سبيل المثال- تطبيق والمحافظة على الضوابط التشغيلية والائتمانية، وتوفير مساندة تحليلية للتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، وضمان فعالية عمليات إدارة المخاطر، ومساعدة الإدارة على تهيئة المناخ للممارسات الأخلاقية.

٢- المبادئ الأساس لسماة الممارسة الجيدة المتعارف عليها

طبيعة قواعد السلوك في المنشآت

١-٢ عادة ما تحدد السياسة الأخلاقية للمنشأة قيمها ومبادئها، بينما تحدد قواعد السلوك فيها معايير السلوك والممارسات. وتصنف بعض قواعد السلوك تحت مسميات مثل: ميثاق الأخلاق، أو ميثاق ممارسات الأعمال، أو ميثاق القيم، أو قواعد السلوك. ويبدو أن أكثر الاصطلاحات شيوعاً، هو قواعد السلوك، على الرغم من أن بعض المنشآت تعطي خصوصية معينة لاسم القواعد باستخدام أحد قيمها الأساس مثل «الاستقامة»، أو عبارة مثل «الأداء بنزاهة» أو «طريقتنا في أداء العمل». وهناك منشآت تعتمد سياسة أخلاقية وقواعد سلوك، منفصلين.

٢-٢ على الرغم من صياغة قواعد السلوك بطرق مختلفة، نجد أن البرامج في المنشآت التي تنتهج أسلوباً متطوراً -نسبياً- في إدارة الأخلاق والقيم، عادة ما تشترك في العناصر التالية:

- رسالة المنشأة.
- بيان من الرئيس التنفيذي و/أو من مجلس الإدارة.
- القيم والمبادئ التي تتبناها المنشأة.
- بيان (أو أكثر) عن نمط ارتباط المنشأة بمحيطها، والبيئة، والمجتمع.
- إرشادات للأخلاقيات والسلوك ودليل الممارسات.
- أمثلة للسلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي.
- قواعد محددة للسلوك.
- والالتزام بتقويم الأداء ومعلومات حول هذا التقويم.

٣-٢ لا يوجد تعريف معتمد لمصطلح «قواعد السلوك». وفي تقرير الفريق العامل في لجنة التجارة بمنظمة التعاون والتنمية (OECD)، الصادر عام ١٩٩٩ تحت عنوان «قواعد السلوك في الشركات: بيان تفصيلي»، بتعريف قواعد سلوك الشركات لأغراض دراسة مسحية على أنها «التزامات طوعية للشركات والجمعيات، أو غيرها من الكيانات التي تضع المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الأنشطة التجارية في السوق».

٤-٢ تشدد معظم التعريفات الأخرى على أن قواعد السلوك، هو بيان رسمي لقيم الشركة وممارساتها التجارية. ولأغراض هذه الوثيقة، فإن التعريف الأكثر شمولاً لقواعد السلوك هو:

المبادئ، أو القيم، أو المعايير، أو قواعد السلوك التي ترشد القرارات والإجراءات والأنظمة في المنشأة

على نحو (أ) يُسهم في تحقيق الفائدة لأصحاب المصالح الرئيسين فيها، و (ب) يحترم حقوق جميع الأطراف المتأثرة بنشاطات المنشأة.

٥-٢ من المفيد أن يتم التمييز بين الاصطلاحات لتجنب الخلط في المفاهيم، ولنتمكن من فهم أسلوب وضع قواعد السلوك وفهم المنظور الأشمل لأخلاقيات المهنة والالتزام (لربما في صورة برنامج للأخلاقيات والالتزام الموجود في المنشآت الكبيرة عادة) وذلك لتعزيز المنشأة المبنية على القيم. إن قواعد السلوك جزء من برنامج شامل للالتزام والأخلاقيات، والذي يجب أن يكون جزءاً من منشأة وثقافة مبنيتين على القيم، لضمان ترسيخ برنامج الأخلاقيات ومنهجية وضع قواعد للسلوك في صلب قيم للمنشأة. ويتطلب اتخاذ القرارات بشكل أخلاقي قيماً ترشدها. والقيم معتقدات مهمة تشكل الاتجاهات والمواقف وتحفّز الأفعال، ويجب على الموظفين أن يستخدموها إطاراً لاتخاذ القرارات.

٦-٢ وبالإمكان -أيضاً- استخدام هذا الأسلوب للحصول على قواعد للسلوك تحت مسمى «القواعد المبنية على القيم». والإشارة هنا إلى نهج يستخدم القيم كأساس لاتخاذ القرارات ضمن إطار أخلاقي. ولا يمكن لأي قواعد أن تغطي جميع التصرفات الأخلاقية وغير الأخلاقية، وعليه، فهي ليست حلاً شاملاً ولا أداة لتوجيه المنشآت وإداراتها. فضلاً عن ذلك، هناك العديد من المواقف التي تستدعي تقدير العاملين للأمر. إن القواعد المبنية على القيم، تستخدم قيم المنشأة وإرشادات الإدارة والموظفين كأساس لاتخاذ القرارات بشكل أخلاقي، دونما تحديد لقائمة من القواعد المعينة. ويمكن لهذا النهج مساعدة الموظفين على «اتخاذ القرارات الصائبة» والتعامل مع المعضلات الأخلاقية التي لا يوجد لها -في بعض الأحيان- حل واضح.

المبادئ الأساس لوضع قواعد السلوك وتطويرها

٧-٢ إن المبادئ الأساس التي تركز عليها الممارسات الجيدة المتعارف عليها على نطاق واسع هي:

(أ) ينبغي أن تهدف المنشأة لأن تكون مبنية على القيم، وعلى قواعد تركز عليها هذه القيم. وذلك لإيجاد ثقافة بين الموظفين تشجع على استيعاب النزاهة وتطبيقها، وتشجع -أيضاً- على «اتخاذ القرارات الصائبة» عن طريق إعطاء الموظفين حرية اتخاذ القرارات المناسبة.

(ب) تعكس قواعد السلوك، الوضع التنظيمي: فنجد أن طبيعة ومسمى ومحتوى أي قواعد فعّالة، يختلف من منشأة لأخرى تماماً، كما يختلف النهج المتبع لوضع القواعد.

(ج) التزام مجلس الإدارة: تقع المسؤولية الأخلاقية -أولاً وأخيراً- على عاتق مجلس الإدارة (أو ما يعادله)، وهو الجهة التي تملك صلاحية التأثير على ثقافة المنشأة وسلوكها. وينبغي أن تشرف المجالس -تحديداً- على وضع قواعد للسلوك (وتطوير

مبادرة أشمل لجعل المنشأة مبنية على القيم)، وأن يعين أحد كبار المديرين -رسمياً- للإشراف على وضع القواعد.

(د) حيثما يسمح حجم المنشأة، ينبغي أن يوجه عملية وضع القواعد، فريق عمل يمثل عدة تخصصات ومجالات وظيفية، بما في ذلك موظفين من الفروع الدولية للمنشأة. ويمكن لفريق الموظفين وغيرهم من أصحاب المصلحة الرئيسيين المساعدة في تحديد المخاطر التي تهدد ثقافة الشركة وسير العمل والنظر في مواطن الضعف المحتملة، الناجمة عن هذه المخاطر، والمساعدة في تحديد محتوى القواعد ومراجعتها.

(هـ) إن شرح النهج المتبع لوضع وتطوير ومراجعة أي قواعد، من شأنه أن يعزز فهم المراحل والأنشطة الرئيسية المرتبطة بهذا التطوير وأن يسهل الموافقة عليها.

(و) يجب أن تكون قواعد السلوك قابلة للتطبيق في جميع مجالات عمل المنشأة، ما لم تتعارض مع القوانين والأنظمة المحلية.

(ز) تؤدي التوعية بالقواعد والترويج المستمر لها وللمنظور الأشمل لأخلاقيات المهنة والالتزام، دوراً مهماً في نقل صورة عن مدى التزام الإدارة بمبادئها. وينبغي لبرنامج التوعية المستمرة، الحفاظ على الاهتمام المستمر بالقواعد والالتزام به. كما ينبغي توعية الموظفين وغيرهم بمواقف عدم الالتزام بالقواعد.

٣- إِرْشَادُ تَطْبِيقِي لِكَيْفِيَّةِ تَنْفِذِ الْمَبَادِئِ

المبدأ (أ)

ينبغي أن تهدف المنشأة لأن تكون مبنية على القيم، وعلى قواعد تركز على هذه القيم، وذلك لإيجاد ثقافة بين الموظفين تشجع على استيعاب النزاهة وتطبيقها، وتشجع -أيضاً- على «اتخاذ القرارات الصائبة» عن طريق إعطاء الموظفين حرية اتخاذ القرارات المناسبة.

١-٣ إن أكثر ما يلائم بيئة العمل سريعة التغيير، القواعد المبنية على القيم، لأنها تأخذ في الحسبان العديد من الظروف التي قد تطرأ خلال الممارسة العملية. وتوفر القواعد المبنية على القيم إطاراً لتحليل التهديدات والضمانات وتحديد الإجراءات المناسبة. كما تتيح للموظفين اتخاذ قرارات مسؤولة وتجنب معالجة الأمور بشكل (بيروقراطي)، مما يشجع على تقادي الثغرات.

٢-٣ الإدارة التي تهدف لتحقيق الالتزام^٢ هي نقطة بداية وضع القواعد. وتدرك المنشآت الضرر الجسيم الذي يمكن أن يلحق بسمعتها ونشاطها جراء التصرفات غير القانونية أو غير اللائقة. ولتفادي ذلك، يمكن للمنشأة أن تضع قواعد للسلوك تفرض الالتزام بالقانون وبمعايير السلوك التي يتطلبها المجتمع. وعادة ما نجد أن القواعد المقتصرة على إدارة الالتزام تركّز على المحظورات مثل تضارب المصالح، وسرقة ممتلكات الشركة والكشف عن الأسرار التجارية. وفي هذه الحالة، تعرف باسم قواعد الالتزام.

٣-٣ يمكن أن يقتصر برنامج الالتزام على معالجة مجموعة محدودة من المواقف والسلوكيات التنظيمية، أي تلك التي يمكن اختزالها في معايير بسيطة من الصواب والخطأ. أما أصعب المسائل التي تواجه الموظفين، فغالبا ما تنطوي على العضلات الناجمة عن التقنيات الحديثة، أو الترتيبات التجارية الجديدة، أو الحالات التي يتضارب فيها اثنان أو أكثر من الالتزامات.

٤-٣ إن برنامج الالتزام المبني على قواعد سلوك يحدد المعايير الدنيا للسلوك التنظيمي، لا يقدم سوى القليل تجاه تحديد أنماط السلوك المتوقعة أو المحبذة. وبينما يمكن أن يؤدي مثل هذا البرنامج إلى تجنب اساءة معاملة الموظفين للعملاء، إلا أنه لا يستطيع أن يساعد الموظفين في التعرف على كيفية التعامل مع العملاء بشكل جيد. مثل هذا البرنامج قد:

- يعطي الموظفين انطباعاً بأنه صمم للسيطرة على سلوكهم بسبب انعدام الثقة فيهم. وهذا يتعارض -بشكل مباشر- مع الجهود الرامية لإكساب الموظفين ثقة في

٢ الإدارة الهادفة لتحقيق الالتزام تشير إلى تجنب أي سلوك قانوني، أو غيره، ينتهك سياسة المنظمة و/أو تؤثر سلباً على مصالح المنظمة.

- أنفسهم لاتخاذ مبادرات شخصية لإيجاد حلول مناسبة للمواقف التي يواجهونها.
- يعطي انطباعاً غير مقصود بأن المنشأة تسعى وراء تطبيق أدنى معايير السلوك، وأنها لن تكافئ الموظفين الذين يولون الأخلاق والسلوك اهتماماً بالغاً.
- ٥-٣ نشرت منظمة التعاون والتنمية (OECD) عام ٢٠٠٠م بحثاً بعنوان «مراجعة موسعة لمحتوياتها» بينت فيه أكثر الدوافع التي تم الاستشهاد بها في القواعد بجانب المصطلحات والمسؤوليات المعهودة تجاه العامة وأصحاب المصالح. ومن هذه الدوافع التي تم الاستشهاد بها: (أ) حماية، أو تحسين السمعة وبناء دور ريادي في الصناعة في أوجه معينة من المسؤولية الاجتماعية للشركات، أو الحفاظ على هذا الدور، (ب) رفع مستوى ولاء العملاء، (ج) تحسين أداء العمل، (د) تحقيق ولاء أقوى للموظفين، و (هـ) السيطرة على المخاطر القانونية.
- ٦-٣ عادة ما يكون تأثير المنشآت على سلوكيات الموظفين محدوداً، إذا عمدت هذه المنشآت إلى إدارة الالتزام في معزل عن تطبيق تغيير حقيقي في الثقافة التنظيمية. وفي غياب هذا التغيير، فإن ردود الفعل تجاه الحالات التي تتطلب البت في قضايا الالتزام، ستكون عفوية بدلاً من أن تكون استراتيجية. في المقابل، نجد أن تطبيق التغيير يساعد على إيجاد منشأة مبنية على القيم وتعمل على تحديد هذه القيم، كما تقوم باستثمار موارد ضخمة للتأكد من تطبيق تلك القيم في جميع أنشطتها. وقد وجدت هذه المنشآت أن اتخاذ قرارات تتماشى وقيمتها، أمر مثمر، حتى ولو كانت المكاسب قصيرة الأجل غير ظاهرة.
- ٧-٣ إن النهج المبني على الالتزام بشكل حصري، وتوعية الموظفين بالقانون من منطلق تجنّب الوقوع في الانتهاكات، هو نهج محدود الفعالية. أدى إدراك هذه الحقيقة بالعديد من المنشآت لاعتماد أسلوب إدارة نابع من مجموعة قيم إيجابية تساهم في توجيه قرارات الموظفين وأفعالهم وتعزيز المسؤولية الفردية. ومن العوامل التي تؤثر في قيم المنشأة: (أ) مؤسسو المنشأة الذين يهيمن تأثيرهم على أسلوب ومعتقدات الإدارة، أو (ب) توقعات ومطالب أصحاب المصلحة، أو (ج) مجموعة من القيم التي ترسخت عبر الزمن والتي وضعها مديرون مهنيون، سواء من أعضاء مجلس الإدارة، أو غيرهم من المسؤولين عن القيادة والحوكمة.
- عادةً ما ينطوي تطبيق برنامج مبني على القيم في أقل تقدير على الأنشطة التالية:
- تحديد وتعريف قيم المنشأة عبر أخذ عدد من الأمور في الحسبان، كالغرض من إنشاء المنشأة ونواحي المساءلة فيها وسلطاتها والتزاماتها وواجباتها. وينبغي أن تشمل عملية كتابة نصوص القيم، مجموعة موسعة من المديرين والموظفين. وعادةً ما نجد أن أفضل القيم، هي تلك التي تم وضعها من خلال التشاور والالتزام الجماعي، بدلاً من أن تفرضها الإدارة العليا.

- وضع القيم حيز التنفيذ عبر تصميم برنامج فعّال للتوعية بها، والتواصل المستمر مع الموظفين.
- إنشاء أنظمة تساعد على ترسيخ القيم.
- إنشاء وظيفة و/أو إجراءات تراقب تجاوب الموظفين مع القيم المعلنة، وتضمن أن تقي بالغرض التي وضعت من أجله.
- تحديث القيم والبرامج المبنية على القيم لدعم الاحتياجات المتغيرة للمنشأة.
- تحديد المسؤول عن تفسير القيم ومراجعتها.
- استقطاب وترقية الأفراد الذين تتوافق قيمهم الشخصية مع قيم الشركة.

٨-٣ يتطلب إعداد قواعد مبنية على القيم، تحديد المبادئ الأساس وتوفير التوجيه اللازم، لا سيما فيما يتعلق بالتمييز بين ما هو سلوك أخلاقي، وما هو عكس ذلك. تقوم القواعد المبنية على القيم بتعريف القيم من نظرة شمولية، لأنه من المستحيل توقع جميع الحالات التي قد تواجه الموظفين. وينبغي أن تحدد القواعد -بوضوح- الأنشطة، أو السلوكيات التي لا يمكن التسامح معها.

٩-٣ الملحق (أ) هو مثال لقواعد السلوك، وعلى الرغم من أنه غير شامل، إلا أنه يصلح كدليل على كيفية وصف منشأة افتراضية للقيم التي تحكم أسلوب إدارتها للعمل، ويعطي أمثلة على بعض مسؤوليات المنشأة تجاه أصحاب المصلحة فيها، ويحدد السلوك المتوقع من الموظفين من منطلق قيم المنشأة، وكذلك القوانين واللوائح التي تحكم أنشطتها. أما الملحق (ب)، فيقدم مثالا للمبادئ المبنية على القيم والتي يمكن لمنشآت القطاع العام دمجها ضمن قواعد سلوكها.

المبدأ (ب)

تعكس قواعد السلوك الوضع التنظيمي: فنجد أن طبيعة ومسمى ومحتوى أي قواعد فعّالة يختلف من منشأة لأخرى - تماماً- كما يختلف النهج المتبع لوضع القواعد.

١٠-٣ تختلف قواعد السلوك في تصميمها ومحتواها وأساليب تطويرها، وتتأثر بالعوامل التالية:

- حجم المنشأة، ونوعها وهيكلها الداخلي.
- مقرها الجغرافي.
- نطاق نشاطها.
- اعتبارات ثقافية.

١١-٣ أما المنشآت الأصغر حجماً، فيمكن أن تتبع أسلوباً أبسط، ينتج عنه وثيقة أصغر حجماً، تغطي نطاقاً أضيق من القضايا. وفي هذه الحالة، ستكون منهجية وضع القواعد أقل

تعقيداً وسترکز على الأفعال والتصرفات، بدلاً من الصياغات الرسمية للسياسة. وإذا كان سلوك المالك، أو المدير، (أو المدراء)، هو النموذج المتوقع أن يحذو الموظفون حذوه، فمن الواجب أن يتفهموا نهج المالك، أو المدير (أو المديرين) في معالجة الأمور الأخلاقية. وفي الوضع الأمثل، تلتقي رؤية الشركاء الجدد وأعضاء فريق الإدارة العليا فيما يتعلق بالقيم. وينبغي أن تحدد المنشآت الصغيرة -بوضوح- المسؤولية والمساءلة فيما يتعلق بالسلوك الأخلاقي، وأن تستعرض -بانتظام- أداء القواعد والأداء الأخلاقي، وبالأخص إذا كانت وتيرة التغيير في المنشأة سريعة.

١٢-٣ تعدّ قواعد السلوك أدوات مهمة لأجهزة الدولة والمنشآت غير الربحية. وتغطي قواعد سلوك هذه المنشآت -عادة- نطاقاً واسعاً من الالتزامات تجاه العامة، لأن فقدان ثقة عامة الناس جراء سلوك غير أخلاقي، يمكن أن يضر بسمعة المنشأة على نحو لا رجعة فيه. يساهم وضع وتطبيق القواعد في إدارة أمور أخلاقية محددة يمكن لها أن تنشأ في هذا النوع من الأنماط التنظيمية وأن تشكل تحدياً للإدارة. فعلى سبيل المثال: يمكن لهذه المنشآت استخدام قواعد لسلوك أعضاء مجلس الإدارة لإحداث أثر جيد، وهذا يساعد في منع تضارب المصالح، وبالأخص إذا تم توجيه أعضاء مجلس الإدارة لتجنب وضع أهدافهم الشخصية فوق مصلحة ومنفعة المنشأة. إن اتخاذ القرار في هذه المنشآت بشكل جاد يتطلب المستوى نفسه من التطبيق ومراعاة القضايا الأخلاقية المعمول بها في المنشآت الربحية.

١٣-٣ ينبغي أن تحتوي قواعد المنشآت الأكبر حجماً والأكثر تعقيداً، في كل من القطاعين الخاص والعام، على مجموعة معينة من القواعد والإرشادات الأخلاقية التي تغطي نطاقاً من القضايا الأخلاقية. وينبغي لها، على سبيل المثال: التعامل مع الرشوة والفساد، وتضارب المصالح والممارسات المحاسبية غير اللائقة، وقضايا العمل والبيئة، وأن تتضمن أهداف الشركة، ومسؤولياتها وقيمها. كما ينبغي لها أن تتضمن إرشادات للموردين والشركاء، وأن تقدم التزامات تجاه العامة حيثما كان مناسباً.

١٤-٣ في الوقت الذي نجد فيه أن المنشآت المنتمية إلى قطاعات مختلفة تشترك في بعض القضايا، نرى أن منشآت الصناعات الثقيلة، أو المنشآت المعتمدة على أعداد كبيرة من العمالة، ستركز -في الأرجح- على مجموعة من القضايا تختلف عن اهتمامات المنشآت القائمة على الخدمات، أو شركات التقنية. ومن أولويات الأمور التي غالباً ما تستجيب لها برامج الصناعات التي تخضع لتنظيم صارم، هي انتهاك القانون، على الرغم من تخطي العديد من تلك المنشآت لهذه المرحلة وإرساء ثقافة مبنية على القيم. علاوة على ذلك، نادراً ما تقتصر القواعد على قضية فردية، حيث أن معظمها تغطي نطاقاً واسعاً من القضايا ضمن وثيقة، أو أكثر. وينبغي على القواعد التي وضعتها المنشآت التي تعمل مع القطاع العام، أن تشير إلى قوانين وأنظمة محددة تحكم عمليات البيع للقطاع العام. وفي معظم البلدان، تخضع صفقات الشراء التي يقوم بها القطاع العام لقيود وإرشادات.

المبدأ (ج)

التزام مجلس الإدارة: تقع المسؤولية الأخلاقية -أولاً وأخيراً- على عاتق مجلس الإدارة، (أو ما يعادله)، وهو الجهة التي تملك صلاحية التأثير على ثقافة المنشأة وسلوكها. وينبغي أن تشرف المجالس -تحديداً- على وضع قواعد للسلوك (وتطوير مبادرة أشمل لجعل المنشأة مبنية على القيم)، وأن يعين أحد كبار المديرين -رسمياً- للإشراف على وضع القواعد.

١٥-٢ تعهد بعض المنشآت بمسؤولية وضع قواعد للسلوك، إلى أحد كبار المسؤولين التنفيذيين، ويقوم آخرون بتعيين أشخاص متفرغين في منصب مسؤولي الأخلاقيات، بينما يجمع البعض الآخر بين هذين الأسلوبين. وبغض النظر عن الذي يتحمل هذه المسؤولية، من الضروري وجود شخص قيادي، يفضل أن يكون عضو مجلس إدارة، والذي يجب -أيضاً- أن يرفع المبادرة الأوسع والرامية لإيجاد منشأة مبنية على القيم.

١٦-٢ من مظاهر التزام أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا تجاه الشركة، دمجهم للأخلاقيات والشفافية في استراتيجية الشركة، ويشمل هذا ضمان قيام أشخاص -يتحلون بالكفاءة والسلطة المناسبين- بتولي المناصب الحساسة، كما يضمن فهم المنشأة لوضع السوق وتقدير المخاطر المحيطة بها، وإدارتها بشكل فعال.

١٧-٢ تتطلب بعض القوانين والأنظمة الوطنية، تعيين موظف بمرتبة عالية، ليتولى مسؤولية مراقبة الأخلاقيات والالتزام. وعلى مجلس الإدارة أن يطلب من هذا الشخص رفع تقاريره للمجلس بانتظام عبر القنوات المناسبة، مثل لجنة المراجعة، أو لجنة، أو مجموعة الأخلاقيات، أيهما وجد.

١٨-٢ يجب أن يبدأ تطوير منشأة مبنية على القيم، من قمة هرم المنشأة، وبدعم من الإدارة التنفيذية العليا. وعلى الرئيس التنفيذي أن يكون مستعداً لتخصيص الوقت والجهد المطلوبين لدعم هذه المبادرة، وأن يظهر التزامه تجاهها بشكل واضح. وعادة ما يدير مثل هؤلاء الرؤساء التنفيذيين الشركات المعروفة بسلوكها الأخلاقي ومسؤوليتها الاجتماعية. وإذا استشعر الموظفون أن كبار المديرين لا يؤمنون ببرنامج القيم، ولا يلتزمون به، فمن المتوقع أن يكون مصير هذا البرنامج هو الفشل.

١٩-٢ لا يمكن الاستهانة بالأثر الفعّال لصدور خطاب استهلاكي من قبل الرئيس التنفيذي، يشدد فيه على أهمية الالتزام بالقواعد ودعم الإدارة العليا لها. وينبغي لهذا الخطاب تأكيد قواعد المنشأة، وأن يشمل لمحة عامة للقواعد، وتأكيد التزام المنشأة من خلال تطبيق مديريها وموظفيها لسلوك القويم. وسيقوم هذا الخطاب الصادر من قبل الرئيس التنفيذي بدور حاسم في تحديد مدى نجاح القواعد وتقبل الموظفين وإتباعهم لها. كما، ويمكن -له أيضاً- أن يقدم القواعد من المنظور الأشمل للأخلاقيات والبرامج المبنية على القيم. وفي حالات أخرى، يمكن للرئيس التنفيذي، و/أو مجلس

الإدارة، كتابة مقدمة قواعد السلوك لشرح أهمية الأخلاقيات والنزاهة، وكيفية دعم القواعد وتوجيهها للسلوك الأخلاقي، والكيفية التي تعكس فيها القواعد مواقف وقيم ومبادئ المنشأة.

٢٠-٣ بإمكان كبار المديرين -من خلال سلوكهم اليومي- تشجيع زملائهم على الالتزام بأعلى المعايير. وعلى مجلس الإدارة نفسه أن يكون أخلاقياً في تعاملاته، وأن يلتزم بتعزيز ودعم ثقافة مبنية على الأخلاق. ويمكن تسهيل ودعم عمل مجالس الإدارة الملتزمة أخلاقياً، في ظل وجود قواعد للسلوك، خاصة بهم، ومن خلال الحوكمة السليمة للشركات التي تتعامل مع (أ) تعيين أعضاء المجلس، و (ب) جداول أعمال المجلس واجتماعاته، و (ج) الأجور والتعويضات، و (د) الرقابة الداخلية، و (هـ) تقييم أداء المجلس. إن وجود قواعد خاصة بمجلس الإدارة وتطبيق الحوكمة السليمة، سيساعدان الشركة في التعامل -بشكل سليم- مع أمور مثل: مواقف الإدارة والموظفين، وصعوبة إيصال مفهوم القيم والمعايير، والتعارض المحتمل مع الأهداف الأخرى للمنشأة، وضغوط تحقيق الأهداف الأخرى للشركة، والتكلفة الحقيقية للموارد ووقت الإدارة، لللازمين لوضع، وتطبيق، وإنفاذ القواعد.

٢١-٣ في حال عدم وجود قواعد سلوك خاصة بمجلس الإدارة، بالإمكان استخدام قواعد السلوك الخاص بالمنشأة -ككل- للنهوض بمستوى الحوكمة وأداء مجلس الإدارة من خلال توفير الارشادات لنطاق واسع من المسائل، مثل الاستقلال، والترشيحات، والتثبيت في الوظيفة والترقيات والتعويضات والهيكل التنظيمي لمجلس الإدارة، وأسلوب إدارة الاجتماعات وجداول أعمالها، وتقييم أعضاء مجلس الإدارة وأدائهم. من شأن هذا كله أن يساعد في الحد من التعارض الناتج عن ضعف الموضوعية، والولاء غير التام، والمحاباة والمصلحة الشخصية.

مبدأ (د)

حيثما يسمح حجم المنشأة، ينبغي أن يوجه عملية وضع القواعد، فريق عمل يمثل عدة تخصصات ومجالات وظيفية، بما في ذلك موظفين من الفروع الدولية للمنشأة. ويمكن لفريق الموظفين وغيرهم من أصحاب المصلحة الرئيسيين المساعدة في تحديد المخاطر، التي تهدد ثقافة الشركة وسير العمل والنظر في مواطن الضعف المحتملة الناجمة عن هذه المخاطر والمساعدة على وضع محتوى القواعد ومراجعتها.

٢٢-٣ من شأن الاستعانة بفرق، أو لجان تمثل الأقسام المتعددة في المنشأة لوضع قواعد السلوك، تعزيز شعور الموظفين بملكية القواعد. وتتعدد طرق تشكيل أعضاء هذه الفرق التي قد تشمل على ممثلين/مندوبين من خارج المنشأة مثل: ممثلين عن الموردين، أو عن الاتحادات العمالية. ويمكن -أيضاً- تسهيل عمل هذه الفرق إذا ما تم الاستعانة باستشاريين، وبالأخص منذ البداية، مما سيسهم في مساعدة الفرق على تحديد

أهدافها، وهيكلها وطريقة عملها. إن وضع قواعد بالاستعانة بفرق، أو لجان تمثل أقسام المنشأة، يسهم في تحقيق التوافق فيما يتعلق بالقضايا الصعبة والمربطة ببعضها البعض.

٢٣-٣ بإمكان المنشآت الأكبر حجماً، أن تشكل فريق عمل يضم ممثلين عن مختلف الأقسام، بما فيها الموارد البشرية، والتسويق، والمشتريات، والمراجعة الداخلية، والإدارة القانونية، ومراقبة الالتزام. ومن مسؤوليات هذا الفريق ضمان دمج قواعد السلوك ضمن الثقافة التنظيمية. أما المنشآت الأصغر حجماً، فقد تولي هذه المسؤولية لأحد كبار المديرين حيث يفرض منصبه الاحترام والدعم.

٢٤-٣ ينبغي للمنشأة أن تقوم بعمل تقويم ذاتي لتشخيص المخاطر التنظيمية المتعلقة بالأخلاق والسلوك، ويسبق هذه الخطوة، تحديد الأمور الواجب تقييمها وتكون في حدود طبيعة عمل المنشأة وبيئتها التنافسية. ويجب على المنشأة (أ) أن تأخذ -في الحسبان- انطباعات العملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة حول المنشأة، و (ب) أن تقيّم السلوكيات داخل المنشأة ولدى منافسيها، و (ج) أن تدرك السلوكيات التي يمكن أن تشكل انتهاكا لقواعد الصناعة وغيرها من القواعد والقوانين والسياسات القائمة، والتي تؤثر على الأخلاقيات والسلوك التنظيميين.

٢٥-٣ إن تحليل المنشأة من منظور طبيعة عملياتها وأنشطتها يفضي إلى تفهم شامل (أ) لجميع المخاطر المهمة التي يجب التصدي لها وأسبابها المحتملة، و (ب) لتحديد علاقة المخاطر، إما بالثقافة، أو بالهيكل، التنظيميين. و(ج) للكيفية التي تتم بها إدارة ومكافأة الأداء. ويمكن تطبيق هذه الطريقة خلال المرحلة الأولية لوضع القواعد، أو عند تقويمه وتحديثه. وتوضح الفائدة من هذه الطريقة عند تحليل القصور في الأداء. فعلى سبيل المثال: قد تنص القواعد على الاحتفاظ بحسابات الدخل والإنفاق وفقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، إلا أنه في الممارسة الفعلية، قد لا يتم توثيق المدفوعات النقدية بشكل سليم، أو قد يتم تجاوز ضوابط الرقابة الداخلية بشكل غير مقبول.

المبدأ (هـ)

إن شرح النهج المتبع لوضع وتطوير ومراجعة أي قواعد، من شأنه أن يعزز فهم المراحل والأنشطة الرئيسية المرتبطة بهذا التطوير، وأن يسهل الموافقة عليها.

٢٦-٣ يشتمل وضع وتطوير القواعد، علاوة على كسب التزام الإدارة العليا، على الأنشطة التالية على الأقل:

- الاتفاق على الهدف من القواعد وطريقة استخدامها، وتضمن ذلك في بيان النوايا الخاص بالقواعد.
- تحديد أصحاب المصلحة، والأمور المهمة بالنسبة لهم، والأشخاص الذين يجب أن يشاركوا في وضع وتطبيق القواعد.
- استعراض إرشادات السلوك المعترف بها على نطاق واسع، سواء الخارجية، أو المتعلقة بالقطاعات المتعددة.
- صياغة المحتوى، ويمكن أن يتم ذلك بمعرفة فريق عمل يضم ممثلين عن مختلف الأقسام في المنشأة.
- الاختبار/التطبيق التجريبي والاعتماد.
- نشر القواعد والترويج لها.
- مراجعة محتوى القواعد بعد تطبيقها واستعراض تأثيرها.
- التدريب والتواصل كوسيلة لغرس القواعد (وقيم المنشأة).
- ربط القواعد بـ: (أ) سياسات ونظم إدارة الأداء، و (ب) ضوابط الرقابة الداخلية.

وستتوالى مناقشة هذه الخطوات كل على حدة.

الاتفاق على الهدف من القواعد وطريقة استخدامها، وتضمن ذلك في بيان النوايا الخاصة بالقواعد

٢٧-٣ لابد أن يكون الهدف من القواعد وطرق استخدامها واضحاً للمنشآت. وعادة ما تحقق القواعد الأهداف التالية:

- النص على القيم والمبادئ التي تحكم الطريقة التي تنجز بها المنشأة أعمالها.
- تحديد مسؤوليات المنشأة تجاه أصحاب المصالح فيها.
- شرح النهج المتوقع من الموظفين اتباعه لتنفيذ قيم المنشأة والقوانين والأنظمة التي تؤثر على نشاطاتها.
- توفير الإرشاد بشأن حل المسائل والمعضلات الأخلاقية، وكيفية الحصول على مزيد من المشورة.

تحديد أصحاب المصلحة، والأمور المهمة بالنسبة لهم، والأشخاص الذين يجب أن يشاركوا في وضع وتطبيق القواعد

٢٨-٢ قد تركز قواعد السلوك -بشكل مفرط- على المسؤوليات تجاه المنشأة، مع إهمال المسؤوليات تجاه أصحاب المصالح فيها. ويحدث هذا -عادة - عندما تتولى الإدارة قيادة وتوجيه عملية صياغة القواعد في غياب أي مشاركة من أصحاب المصالح. وعادةً ما تشمل مثل هذه القواعد في تناول القضايا والموضوعات المهمة.

٢٩-٣ يجب على المنشآت التي تُشرك أصحاب المصالح في صياغة القواعد (على الأقل من خلال السعي للحصول على وجهات نظرهم واحتياجاتهم) وذلك أن تحدد أصحاب المصالح، وأن تقيم مواقفهم أو آراءهم، وأن تصمم برامج تناقش المسائل التي تشغلهم، وأن تراجع فعالية السياسات التي تؤثر عليهم.

٣٠-٣ يوضح الملحق (د) تمثيلاً بيانياً لأصحاب المصالح الرئيسيين ومجالات اهتماماتهم. ويندرج ضمن أصحاب المصالح الأساسيين العملاء، والموظفون، والمستثمرون والدائنون، والمنافسون، والموردون/شركاء الأعمال، وعامة الجمهور. وفي حال وجود اتحادات، أو مجالس عمالية، يجب على المنشأة استشارة ممثل العمال. وتتعامل معظم القواعد -على الأقل- مع السلوكيات فيما يتعلق بالعملاء والموردين. أما الإرشادات التي تستهدف مجموعات أصحاب المصالح الأخرى، فهي أقل شيوعاً، ولكن ينبغي النظر في إدراجها ضمن القواعد. وتغطي إرشادات القواعد -عادة- المجالات التالية:

العملاء: تحقيق متطلبات جودة المنتج/الخدمة، ومنتجات/خدمات آمنة بيئياً، والشفافية في التعامل والعلاقات مع العملاء، وخصوصية بيانات العملاء.

الموظفون: حماية العاملين من الاصابات والوفاء بمتطلبات الصحة والأمان، وتحاشي التمييز، وتوفير فرصة عمل متكافئة، ورواتب وعوائد مادية عادلة وملائمة، واحترام حقوق الانسان، والحق في التفاوض الجماعي والمساندة في تطوير المهارات والإمكانات، وإرشادات للتعامل مع الهدايا، والترفيه، والمجاملات والرشاوى.

الموردون/شركاء الأعمال: التعامل المنصف، ومعايير البيئة والعمال، ومناهضة الرشاوى والفساد، وحقوق الانسان.

المستثمرون والدائنون: تداول الأسهم باستغلال معلومات داخلية، والعائد المالي للمستثمرين، ومعلومات دقيقة وفي وقتها، والافصاح وإعداد التقارير المالية، والمحاسبة ومراجعة الحسابات، واحترام حقوق المساهمين القانونية. وبالإمكان تعزيز مسؤوليات أعضاء مجلس الادارة عن طريق توفير إرشادات حول النزاهة، والواجبات والاجتهاد، وتضارب المصالح، والمعاملات الذاتية غير المرخص بها.

المنافسون: الالتزام بقوانين المنافسة، والالتزام بالمنافسة الحرة والعادلة والتعاون مع

السلطات المعنية بالمنافسة، واحترام حقوق ملكية المنافسين، وتجميع معلومات المنافسين بطريقة سليمة.

عامّة الجمهور: تحفيز التجارة الحرة، والأسواق المفتوحة، والمؤسسات الديمقراطية، وتحاشي الاشتغال غير الملائم بالسياسة، ورعاية البيئة.

لم يقصد بهذه القائمة أن تكون شاملة. وهناك العديد من الدراسات التي تشير إلى وجود نطاق واسع من الإرشادات المتعلقة بالقواعد - راجع المصادر المشار إليها في ملحق (هـ) -.

٣١-٣ تعتمد فاعلية الإرشادات - بصفة عامة - على النهج الذي تتخذه هذه الإرشادات بشأن مسألة معينة. وعلى التوجيهات المحددة التي تتضمنها الإرشادات. وبالإمكان تعزيز المصادقية والالتزام، عندما تعرّف القواعد المفاهيم الأساس بشكل دقيق، ويحدد - بوضوح واستيفاء - السلوك المطلوب. فعلى سبيل المثال: إذا شكلت القضايا البيئية أخطاراً كبيرة للمنشأة، كان من الضروري أن توفر القواعد توجيهات مفصلة تعرّف وتدعم مبادرات بيئية محددة.

٣٢-٣ ثمة مثال آخر يتعلق بالرشوة والفساد، وفيه تتباين القواعد - عادة - بشكل كبير في التعاريف المستخدمة والالتزامات المطلوبة. فبدلاً من مجرد حظر الرشوة والسلوك الفاسد، يمكن للقواعد أن تتضمن توجيهها بشأن عرض وتقديم وطلب وتلقي «الهدايا»، وأن تتضمن مراجع رسمية للإرشادات، مثل قواعد الرشاوى الصادر عن منظمة التعاون والتنمية (OECD). ويمكن تضمين قواعد وإرشادات لكل من المسؤولين الحكوميين والشركاء التجاريين، على الرغم من أنها قد تختلف في تعاملها مع هذه المجموعات. ويمكن في - بعض الأحيان - قبول الهدايا الرمزية من الشركاء التجاريين، ولكن ينبغي الإفصاح عنها.

استعراض إرشادات السلوك المعترف بها على نطاق واسع، سواء الخارجية، أو المتعلقة بالقطاعات المتعددة

٣٣-٣ لدى إعداد قواعد للسلوك، تستطيع المنشأة أن تستند إلى مصادر متعددة، تتراوح بين القوانين والأنظمة المحلية إلى المعايير والإرشادات المقبولة دولياً. ومن الضروري الاستناد إلى المعايير الخارجية (القانونية، والصناعية، والطوعية) وقواعد وإرشادات المنظمات الخارجية والجمعيات التجارية والهيئات المهنية، والإشارة إليها - بشكل مناسب - في قواعد السلوك. راجع ملحق (ج) لأمثلة عن هذه القواعد والإرشادات.

٣٤-٣ على الرغم من أنه يمكن استخدام القواعد للارتقاء بالمعايير، إلا أن تطبيقها قد يكون صعباً، حيث ترغب المنشأة في الارتقاء بمعاييرها فوق المنافسين، كما قد يشعر العاملون بتقييد لقدراتهم على المنافسة. ومع ذلك، لا ينبغي النظر - بشكل سلبي - إلى رغبة

المنشأة في رفع مستوى المعايير الأخلاقية وإدراج القيم التنظيمية ضمن القواعد، فقد يعطي ذلك ميزة تنافسية للمنشأة.

صياغة المحتوى، ويمكن أن يتم ذلك بمعرفة فريق عمل يضم ممثلين عن مختلف الأقسام في المنشأة

٣٥-٢ تناط مسؤولية كتابة القواعد بشخص واحد، ولكن يجب أن يسانده فريق عمل. ويجب أن يقرر هذا الفريق تنظيم محتويات القواعد. وهناك عدد من الاعتبارات القانونية يجب أخذها في الحسبان- عند كتابة وتطبيق القواعد، والتي يمكن للمستشارين القانونيين مراجعتها. وفي الحالات التي يكون فيها كم المعلومات التي تتضمنها القواعد قليل، كما في المنشآت صغيرة الحجم، فلا حاجة لتنظيم القواعد بشكل معقد. ويمكن الاكتفاء بقائمة قصيرة من القضايا والبيانات المرتبة حسب أولوياتها كأساس للقواعد.

٣٦-٢ ينبغي أن تكون القواعد سهلة الفهم من قبل جميع الموظفين. ويجب تحاشي العبارات النافية. فعلى سبيل المثال: بدلاً من التعاطي مع حقوق الأفراد بعبارات مثل «لن نتساهل مع العنصرية في المواقف أ، ب، أو ج»، يمكن التعبير بصيغة إيجابية والتعامل مع العنصرية بشكل أكثر فاعلية عبر توجيه المنشأة والفرد «للتعامل مع الناس بشكل منصف». وتتم كتابة مبادئ السلوك وشرحها في القواعد الفعالة التي تحث على السلوك السليم بلغة سهلة وإيجابية، عوضاً عن صيغة الأمر. وبالإمكان -أيضاً- تضمين القواعد أمثلة عملية.

الاختبار/التطبيق التجريبي والاعتماد

٣٧-٢ ينبغي اختبار القواعد على مجموعات من الموظفين تمثل كافة المستويات والفروع المختلفة. ويجب على فريق العمل أن ينظر في التعليقات والاقتراحات المقدمة خلال الفترة التجريبية، وأن يجري التعديلات اللازمة قبل اعتماد القواعد ونشرها.

نشر القواعد والترويج لها

٣٨-٢ من الضروري شرح القواعد وتبعتها لجميع الموظفين ولشركاء الأعمال في جميع الفروع. ومن الشائع نشر القواعد على الموقع الإلكتروني للمنشأة. كما يجب شرح القواعد للموظفين وشركاء الأعمال الجدد. وتقوم بعض المنشآت بتضمين القواعد، أو أجزاء منها، في تقريرها السنوي مع كيفية تطبيقه.

مراجعة محتوى القواعد بعد تطبيقها واستعراض تأثيرها

٣٩-٢ من الأهمية بمكان، تقويم مدى تأثير مبادئ وإرشادات القواعد على ممارسات المنشأة وسلوكها، وكيفية إدارة الأمور الحساسة والقضايا الخلافية. وفي أسوأ حالات عدم

الالتزام بمبادئ وإرشادات القواعد، يمكن أن يقوم المستهلكون بالمقاطعة لأسباب مثل: انتهاكات حقوق العمال (سواء من قبل المنشأة، أو الشريك التجاري)، أو بسبب مزاوله نشاطات تجارية في البلدان التي لديها سجلات سيئة في مجال حقوق الإنسان.

٤٠-٣ يسمح هذا التقويم بإعطاء الفرصة لمناقشة المعايير الأخلاقية للمنشأة علناً، وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى تدخل الإدارة لتحسين القواعد، حتى تؤثر -إيجاباً- على طريقة مزاوله المنشأة لنشاطاتها اليومية.

٤١-٣ عندما يناط فرد بمسؤولية القواعد، ولربما بمسؤولية المبادرات الأشمل كالتقييم والالتزام، فإنه يمكن مساندة هذا الفرد من قبل مجموعة من كبار الموظفين المسؤولين عن مراقبة اعتماد وتعزيز وفعالية القواعد. كما يمكن لهذه المجموعة التحقيق في الانتهاكات ومراجعة نص ومحتوى القواعد بشكل دوري. ومن المفترض أن تساهم آراء ومقترحات الجميع حول القواعد في دمجها ضمن ثقافة المنشأة.

٤٢-٣ حيثما توجد قواعد قيد التنفيذ، ينبغي للمنشأة إجراء تحليل فجوة، يأخذ -في عين الاعتبار- السياسة والإرشادات القائمة وبرامج التوعية والتدريب المتعلقة بها لتحديد أي نقص، أو تغيير لازم لتشجيع ومساندة السلوك المتوقع والالتزام.

٤٣-٣ يجب أن يقوم التقويم المبني على النتائج بتوثيق الوضع الراهن من خلال: (أ) تحديد المخاطر والقضايا المهمة، و (ب) تعداد ووصف الموارد المخصصة للبرنامج، و (ج) وصف هياكل وأنظمة وأنشطة وعمليات البرنامج (المخططة والمنفذة)، و (د) تقويم مخرجات البرنامج، مثل عدد الأشخاص المدربين.

التدريب والتواصل كوسيلة لغرس القواعد (وقيم المنشأة)

٤٤-٣ يسهل الالتزام بالقواعد إذا تمت صياغتها بشكل جيد، وإذا كانت فعّالة. وتعدّ برامج التوعية والتثقيف وسائل ناجحة لإرشاد الموظفين، ومراقبة سلوكهم، وغرس أحكام القواعد.

٤٥-٣ يشمل التدريب على تطبيق القواعد عقد ورش عمل، وطباعة القواعد، وتوفير بنية تحتية إلكترونية، وتصميم برامج تعليم إلكترونية. وهناك طرق أكثر ابتكاراً، مثل: التدريب الشخصي ودراسة حالات المعضلات الأخلاقية، ما يؤدي لزيادة فعالية التدريب، حيث يسمح هذا الأسلوب بالحوار والمناقشة مما يرفع مستوى وعي الموظفين بالقضايا الأخلاقية وقدرتهم على تقويم الخيارات والردود المحتملة. وينبغي على الموظفين الجدد، المشاركة في برامج التدريب والتوعية. وفي ظل غياب هذه الأدوات التدريبية، قد لا يرتقي مستواهم إلى توقعات ومعايير مكان عملهم الجديد.

٤٦-٣ حتى لا يقتصر التدريب على الالتزام القانوني فحسب، يمكن لبرامج التدريب والتوعية

أن تساعد العمال والمديرين في المواقع التشغيلية للمنشأة على الأخذ بزمام المبادرة في بعض القضايا مثل ظروف بيئة العمل. ويمكن للتدريب المتخصص رفع مستوى السلامة وتعزيز الإنتاجية. كما يمكن له أن يساعد الموظفين على تطبيق المبادئ حسب الوضع الراهن، وتشجيعهم على الكشف عن المعضلات الأخلاقية التي تشكل تحدياً كبيراً ومناقشتها. فعلى سبيل المثال: ينبغي لهذه البرامج أن تعطي تعريفاً دقيقاً لما يشكل تضارب المصالح، وأن تعطي تطبيقات على أمثلة محددة، وأن تدعم النتائج بالتحليلات المنطقية. ويجب أن تكون أولويات هذه البرامج تنفيذ الموظفين حول كيفية نشوء تضارب المصالح. وبالإضافة، ينبغي مساعدة الموظفين على (أ) التنبيه للحالات التي يمكن أن يتولد عنها تضارب المصالح، و (ب) تحديد ما إذا كانت هذه الحالات جوهرية وتستدعي اتخاذ إجراء تجاهها، والإبلاغ عنها.

٤٧-٣ ينبغي مراجعة فعالية برامج التدريب والتعليم والتوعية بشكل منتظم.

ربط القواعد ب: (أ) سياسات ونظم إدارة الأداء، و (ب) ضوابط الرقابة الداخلية

٤٨-٣ يتطلب تنفيذ القواعد مراجعة السياسات والنظم القائمة لإدارة الأداء، ومتابعة السلوك والالتزام وكيفية تحقيقهما ودعمهما.

٤٩-٣ تشمل آليات غرس القواعد وقياس الأداء، الموافقة السنوية على تقارير الالتزام، والمراجعات الداخلية الدورية، ومراجعات الأداء المنتظمة. ويمكن -أيضاً- جعل الالتزام بنص وروح القواعد، شرطاً لاستمرار عمل الموظف، وأحد الاعتبارات في تحديد الأجر، وشرطاً للترقية الوظيفية.

٥٠-٣ ينبغي وضع مقاييس لمتابعة الالتزام بقواعد السلوك، وهي مهمة تناسب -على وجه التحديد- المحاسبين المهنيين في مجال الأعمال. ولدى تطوير هذه المقاييس، لا بد من التطرق لقضايا الانحراف عن القواعد. فعلى سبيل المثال، ما هو الحد الذي يعدّ عنده السلوك منحرفاً بشكل يتطلب إبلاغ الإدارة؟ وكيف ينبغي للمنشأة تحديد الأنشطة والسلوك، الذين يشكلان مخاطر، والنظر فيهما ورفع التقارير حولهما؟

٥١-٣ نفخ الصافرة (التحدث بحرية): يجب أن تناقش القواعد، أو المراجع الموثقة، كيفية نفخ الصافرة والطريقة المتبعة لذلك. يجب تعريف نفخ الصافرة ليشمل الإبلاغ عن ثغرات في الصدق والنزاهة، كما يجب تشجيع كل من يلاحظ هذه الثغرات على الإبلاغ عنها، بينما يجب على المنشآت مراقبة مدى تطبيق نفخ الصافرة، للتأكد من عدم تخوف الموظفين من التحدث بحرية. وتسعى القوانين في بعض الأماكن لحماية الموظفين في حال تقديمهم بلاغاً، ويجب أخذ هذه القوانين بعين الاعتبار لدى اعتماد سياسة نفخ الصافرة. وينبغي على المنشآت أن تتفاعل -بشكل إيجابي- مع الموظفين الذين يقدمون مثل هذه البلاغات.

مبدأ (و)

يجب أن تكون قواعد السلوك قابلة للتطبيق في جميع مجالات عمل المنشأة، ما لم تتعارض مع القوانين والأنظمة المحلية.

٥٢-٣ من المفترض أن تكون القواعد والسياسات قابلة للتطبيق في جميع مرافق المنشأة العالمية، سواء التشغيلية و/أو الإنتاجية. وتمثل القواعد مرجعية صنع القرار للعاملين، بغض النظر عن خلفياتهم أو مواقع عملهم، أو ثقافتهم. وفي غياب موثيق تضع القواعد الأساس التي تركز عليها القرارات، سيواجه المديرون في الفروع العالمية للمنشأة، صعوبات في حل النزاعات. وينبغي لفروع المنشأة المحلية تعيين أحد المديرين ليكون مسؤولاً عن ضمان التقيد بالقواعد في ذلك الموقع.

٥٣-٣ لوضع إرشادات محلية، أو خاصة بدولة معينة، يجب إتباع المنهجية نفسها في وضع القواعد والسياسات العالمية للمنشأة، ما يضمن تطبيق القيم والمبادئ نفسها للمكتب الرئيس للمنشأة عند وضع الإرشادات الخاصة بدولة محددة. ويعدّ وجود قواعد شاملة مدعومة بإرشادات محلية، وسيلة للتعامل مع المعايير المحلية لقواعد السلوك والتي ربما تختلف عن تلك الموجودة في بلد المكتب الرئيس. كما يمكن لهذه القواعد ضمان الالتزام بالقوانين واللوائح المحلية.

٥٤-٣ على الرغم من أن بعض المنشآت تسمح لأصحاب المصالح -في بعض فروعها المحلية- بتحديد ماهية السلوك المناسب، إلا أنه يجب تقادي الوصول إلى حل وسط يجمع بين النهج العالمي والمحلي لوضع معايير السلوك. ويمكن للمنشآت التي تعمل على الصعيد الدولي، أن تجد نفسها أسيرة المطالب المتضاربة للبيئات الثقافية المتنوعة.

٥٥-٣ تسعى المنشآت الأكثر نضجاً، لوضع مجموعة واحدة من معايير القيم والسلوك التي تصلح للتطبيق في جميع نشاطاتها العالمية. وبالرغم من تقبل هذه المنشآت لبعض الفروقات الطفيفة في القواعد من أجل مواءمة الظروف المحلية وتقادي التناقض مع القوانين المحلية، إلا أن هذه المنشآت تعمل على خدمة مصالحها بأفضل شكل عبر اعتماد قواعد موحدة للسلوك في جميع فروعها العالمية، لتعزيز العمل بمعيار واحد من السلوك المقبول، الأمر الذي تعده هذه المنشآت مسألة مبدأ وإدارة جيدة. كما ترى هذه المنشآت أن معظم معايير قواعد السلوك -إن لم تكن كلها- وبالأخص التي تتناول أموراً مهمة مثل: حقوق الإنسان ومعايير العمل والبيئة، هي من الأمور التي تهتم المنشأة ككل.

٥٦-٣ لتسهيل تطبيقها محلياً، ينبغي ترجمة القواعد إلى اللغة، (أو اللغات) المحلية المناسبة. وإذا تمت الترجمة بشكل صحيح، فإنها ستستجح في تجسيد روح ومحتوى النص الأصلي.

٥٧-٣ تسهّل برامج التدريب في الفروع التشغيلية المحلية، تطبيق معايير القواعد. ويمكن

للمنشأة أن تجعل أولويات التدريب على ثقافة وقيم المنشأة الأم، بدلا من التركيز على الثقافة المحلية. فعلى سبيل المثال: يمكن للمنشأة أن تجعل تكافؤ فرص الموظفين والتعامل معهم أحد مبادئها التنظيمية، بغض النظر عن أي تقاليد محلية مغايرة. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يأخذ التدريب بعين الاعتبار، القواسم المشتركة بين القيم التنظيمية والظروف المحلية.

مبدأ (ز)

تؤدي التوعية بالقواعد والترويج المستمر لها وللمنظور الأشمل لأخلاقيات المهنة والالتزام، دوراً مهماً في نقل صورة عن مدى التزام الإدارة بمبادئها. وينبغي لبرنامج التوعية المستمرة، الحفاظ على الاهتمام المستمر بالقواعد والالتزام بها. كما ينبغي توعية الموظفين وغيرهم بعواقب عدم الالتزام بالقواعد.

٥٨-٣ يمكن تجنب عدم المبالاة في تطبيق القواعد عبر برامج التواصل، وبالأخص، دراسة ردود فعل الموظفين تجاه التزامهم بتطبيق القواعد، ودراسة بعض الحالات التي تناولت المعضلات الأخلاقية. فالتوعية بوجود القواعد ما هي إلا الخطوة الأولى. ولكن نجاح القواعد يعتمد على توعية الموظفين بمحتوياتها والعلاقة التي تربط بين ملامح القواعد الرئيسية وعمل الموظفين. ومن أمثلة التوعية المستمرة: نشر السلوك الإيجابي ومساهمات الموظفين في وضع القواعد، والتصرف وفقا للقواعد والقيم التنظيمية.

٥٩-٣ ينبغي أن تكون إجراءات تأديب الموظفين الذين لا يلتزمون بأي جزء من القواعد، واضحة، وبمشاركة مجموعة مناسبة من أصحاب المصلحة مثل: الموارد البشرية، والقانونية، وممثلي النقابات. ومن حق الموظفين أن يعرفوا الوقائع التي تدعم مزاعم عدم الالتزام، وكيفية التعامل معها. ولا داعي لتحديد إجراءات معينة تجاه أي مخالفة، ولكن، من الضروري أن يتم شرح إجراءات التحقيق في مزاعم عدم الالتزام، كما يجب أن يتناسب رد فعل المنشأة مع خطورة عدم الالتزام المثبت. وينبغي توحيد إجراءات التدابير التأديبية والإصلاحية (لا سيما على صعيد المديرين) ومراجعتها لمنع تكرار التصرفات المخالفة.

٦٠-٣ ينبغي أن تكون قواعد السلوك قابلة للتطبيق في جميع الأوقات وعلى جميع الموظفين، بمن فيهم مجلس الإدارة، وبالأخص خلال الفترات العصيبة عند نشوء قضايا ومعضلات أخلاقية. وعلى مجلس الإدارة، الامتناع عن تعليق العمل بالقواعد، إذا دعت الضرورة لاتخاذ قرارات صعبة، وبالذات عند وجود تضارب للمصالح، أو حتى احتمال لنشوء هذا التضارب.

ملحق (أ): مثال توضيحي لقواعد سلوك المنشأة (س)

هذا الملحق عبارة عن مثال لقواعد سلوك منشأة (للتسهيل سيتم تسميتها المنشأة (س)). ولا يعد هذا المثال عملاً مكتملاً، ولأنه لا يغطي مجموعة شاملة من القضايا، يجب عدم استخدامه كنموذج يحتذى به. وهو دليل مبني على كيفية وصف المنشأة التخيلية (س) للقيم التي تحكم طريقة مزاولتها لأعمالها، ويحدد بعض الأمثلة على مسؤوليات المنشأة تجاه أصحاب المصلحة فيها، ويحدد التصرف المتوقع من الموظفين إزاء قيم المنشأة والقوانين واللوائح التي تحكم العمليات. وفي الواقع، فإنه من الشائع للقواعد، أن تحدد الالتزامات تجاه مجموعة من أصحاب المصلحة (راجع الملحق «د») بما فيهم الموظفين والعملاء والمساهمين والموردين والمنافسين والحكومات والمجتمعات المحلية.

تحتوي الصفحة الأولى من قواعد السلوك على خطاب من الرئيس، أو الرئيس التنفيذي للمنشأة (س).

قواعد السلوك

توضح هذه القواعد مسؤوليات المنشأة (س) تجاه الموظفين وبالعكس، وتجاه شركائنا، وتجاه المجتمعات التي نعمل فيها. تساعدنا هذه القواعد على فهم المسؤوليات التي تقع على عاتقنا جميعاً، وتبهننا إلى بعض الأمور القانونية والسلوكية التي قد تطرأ خلال سير العمل. لن تجد في هذه القواعد، جميع القواعد، أو السياسات، أو المعايير التنظيمية، كما أنك لن تجد جواباً لكل سؤال قد يخطر على بالك. ولكنك -حتماً- ستعثر على القيم والمبادئ الأساس التي اعتمدها المنشأة (س) للحوكمة.

أعدت لجنة الأخلاقيات والسلوك بالمنشأة هذه القواعد بالتشاور مع المجموعات الرئيسية لأصحاب المصالح في المنشأة. وفي ما يتعلق بأنشطتها، تلتزم الشركة بمشاركة أصحاب المصلحة بشكل منتظم وهادف.

المساءلة والأفعال

تحافظ المنشأة (س) على أعلى المعايير الأخلاقية في تنفيذ أعمالها. ويتوقع من جميع الموظفين التصرف، وفقاً لمبادئنا الأخلاقية.

نشجع الموظفين على طرح أي أسئلة، أو إثارة أي مخاوف بشأن السلوك في مكان العمل. وإذا كان لديك شك، فأسأل. يتصرف العديد من الأشخاص بأسلوب غير لائق، لا عن سوء خلق أو نية، ولكن، إما بسبب الجهل، أو عدم الفهم، أو بسبب التصرف بدافع الرغبة «لإنجاز المهام فحسب».

يعد قيام أي موظف حسن النية بطلب المشورة، أو إثارة قضية ما، أو الإبلاغ عن سلوك غير لائق، هو التصرف الصحيح. تمنع المنشأة (س) موظفيها من اتخاذ أي إجراء ضد أي موظف يقدم بلاغاً ما.

إن لجنة الأخلاقيات والسلوك، مسؤولة عن البدء بالتحقيق في جميع بلاغات عدم الالتزام بالقواعد والإشراف عليها. كما أنها مسؤولة عن ضمان اتخاذ إجراءات تأديبية مناسبة عند اللزوم.
لا يجوز إسقاط، أو تعليق أي جزء من هذه القواعد.

استعراض للسلوك في مجال الأعمال

تعتمد كل منشأة على سمعتها الطيبة للنجاح. وتعتمد المنشأة (س) على موظفيها وشركائها التجاريين لاتخاذ الإجراء المناسب وبأسلوب سليم للحفاظ على سمعتها الطيبة. إن رؤية المنشأة وكل موظف هي التفاني في كل عمل نقوم به، سواء كان فردياً أو جماعياً. وتحكم جميع أفعالنا وتصرفاتنا مجموعة من القيم.

اتخذ الإجراء المناسب

- ضع القيم والمعايير حيز التنفيذ.
- التزم بجميع القوانين المطبقة.

اتخذ الإجراء المناسب بالطريقة الصحيحة.

- تصرف ضمن السياسات التنظيمية والنظم والعمليات المعتمدة.
- أسمع صوتك إذا واجهتك تصرفات مثيرة للجدل.
- وجه الآخرين للعمل، وفقاً للقيم والمعايير التنظيمية والقانون.

لا بد أن يكون لدى الموظفين وشركاء الأعمال اهتمام شخصي بالسمعة الطيبة للمنشأة، وأن يكونوا مسؤولين عنها بالطريقة التالية:

- افهم سلوك العمل الصحيح.
 - على كل موظف أن يلم بقيم المنشأة وسياساتها وإجراءاتها، والمتطلبات القانونية التي توجه سلوكه. وإذا كان الموظف يجهلها، عليه أن يسأل قبل اتخاذ أي إجراء.
 - احترم الناس والقانون في مكان العمل.
 - على كل من يقوم بعمل باسم الشركة من موظفين، وموردين، وعملاء، ومندوبي شركات، ومقاولين، التصرف بشكل قانوني واحترام الآخرين.
- أسأل عن الأنشطة التي تبدو وكأنها مخالفة لقيم المنشأة، أو القانون، أو قم بالإبلاغ عنها.
 - يجب على كل موظف أن يطرح الأسئلة، ويبيدي الاهتمام ويبلغ عن أي سلوك غير أمين، أو غير لائق صادر عن الموظفين، أو مندوبي الشركات، أو المقاولين، أو العملاء، أو الموردين.

قيم المنشأة (س)

إن المنشأة (س) مبنية على القيم، فالقيم تقدم الإطار المشترك للقرارات، والتصرفات، والسلوكيات. ولكي نضع قيماً حيز التنفيذ، يجب علينا تحقيق أعلى مستويات معايير سلوك المنشآت في كافة جوانب العمل.

النزاهة

إن الأساس الذي تركز عليه المنشأة (س) هو النزاهة. وننتهج في تعاملنا مع العملاء، والموردين، والمقاولين، ومندوبي الشركات، والزملاء، والمساهمين، والمجتمعات التي تؤثر عليها، الانفتاح، والأمانة، والثقة.

قواعد السلوك للمنشأة (س)

البيئة، والصحة والسلامة: نعمل على نحو آمن يحمي وينهض بصحة ورفاهة الفرد والبيئة المحيطة.

العمل: ندعم نجاح عملائنا عبر تقديم منتجات وحلول مبتكرة ذات قيمة استثنائية.

التميز: نشد التميز دون كلل في جميع أفعالنا.

الناس: نعمل في بيئة شاملة تتقبل التغيير والأفكار الجديدة واحترام الفرد وتكافؤ الفرص للنجاح.

الربحية: نسعى جاهدين لتحقيق نتائج مالية مستدامة تمكن نمواً مربحاً، وأعلى قيمة للمساهمين.

المساءلة: نحن مسؤولون -أفراداً وجماعات- عن سلوكنا وأفعالنا والنتائج التي نحققها.

دليل للسلوك في مجال الأعمال

سلوكنا وسلوك زملائنا في العمل: تركز قيمنا على الكرامة والاحترام المتبادل. تشكل هذه القيم القوة الدافعة لأعمالنا.

المسؤولية الإدارية: على جميع قادة المنشأة أن يظهروا التزامهم تجاه قيمها من خلال تصرفاتهم. كما يجب عليهم تعزيز بيئة عمل يكون فيها الالتزام متوقعاً ومحل تقدير. ويجب على جميع الموظفين، الالتزام بقيم المنشأة ومبادئها. ولا يجوز لأحد أن يطلب من موظف في المنشأة (س) أن يخالف القانون، أو أن يناهض السياسات والقيم التنظيمية.

الصحة والسلامة: لن تتساهل المنشأة (س) في أمور الصحة، أو السلامة في مكان العمل من أجل الإنتاج، أو الربح. فمن أهداف المنشأة (س)، أن تجعل جميع مواقعها أماكن آمنة للعمل وأن تحافظ على ذلك. ويتم نشر سياسات وإجراءات الصحة والسلامة لكل المصانع، والمكاتب، ومواقع العمل، ويتحتم اتباعها. وعلى جميع الموظفين، مزاولة عملهم متبعين قواعد الصحة والسلامة المعلنة، وأن يقوموا -على الفور- بالإبلاغ عن أي مخاوف، أو مخالفات تتعلق بتدابير السلامة.

الاحترام والمعاملة العادلة: تمنح المنشأة (س) فرصة عمل متكافئة لجميع الأفراد، بغض النظر عن أعراقهم، أو دينانهم، أو ألوانهم، أو مواطنهم الأصلية، أو أعمارهم، أو جنسهم، أو ميولهم، أو إعاقاتهم. وتطبق سياسة المعاملة العادلة هذه، طوال علاقة الموظف بالمنشأة، شاملة:

- توظيف وتعيين وترقية وعزل الموظف.
- توفير فرص للنمو والتطوير.
- تقدير النجاح.
- اختيار الموظفين لبرامج التدريب.
- تحديد الأجور والمزايا. سنبني بيئة عمل تتميز بالتواصل الواضح والصريح وفي التوقيت المناسب. وسنبذل قصارى جهدنا لتفهم وجهات نظر الجميع.

يعد التنوع أحد نقاط القوة في المنشأة (س). وعلى كل موظف احترام الأشخاص الذين يعمل معهم، وثقافتهم. واحترام الوسط الذي يعمل فيه. نشد كمنشأة، التنوع على جميع الأصعدة. ونتوقع بيئة عمل تتيح لجميع الموظفين التطور والإسهام بكامل قدراتهم.

التحرش: لا تتسامح المنشأة (س) مع أي شكل من أشكال التحرش، سواء كان جسدياً أو ذهنياً. ويشمل التحرش -أيضاً- ترويع الموظفين. وتتوقع المنشأة أن يتحلى الموظفون بالصراحة والصدق والتهديب مع بعضهم البعض.

حقوق الإنسان: تقدر المنشأة (س)، وتحترم كل من يختار أن يعمل فيها. ولا تستخدم المنشأة أطفالاً للعمل. كما لا تجبر أحداً على العمل القسري. وتحترم المنشأة (س) الحرية الفردية للموظفين في اتخاذ قرار الانضمام إلى الجمعيات، أو المنشآت المرخص لها قانونياً، أو الامتناع عن ذلك.

تدعم الشركة حقوق الإنسان، وفقاً لإعلان الأمم المتحدة والأنظمة ذات العلاقة في هذا الصدد، وسوف تقيّم بعناية قرار التعامل مع، أو الاستثمار في البلدان التي تحكمها أنظمة لا تلتزم بهذا الإعلان.

العلاقات الشخصية: تسلّم المنشأة (س) بحق جميع الأفراد في العمل لديها. وفي بعض الحالات، قد يتم توظيف أقارب، أو أصدقاء للعاملين في المنشأة. في هذه الحالات، ستحاشى المنشأة (س) -قدر المستطاع- تعيين الموظفين الجدد في مناصب لها علاقة مباشرة بأقاربهم، أو بمن تربطهم بهم صداقة حميمة.

أمور أخرى: لا يسمح للموظفين بالعمل تحت تأثير المخدرات، أو الكحول. ولا يجوز للموظفين اللجوء إلى العنف، أو التهديد به أثناء العمل، كما يحظر عليهم إحضار أسلحة ومخدرات إلى مكان العمل.

لا يجوز للموظفين أن يكون لهم علاقة بأي نشاط يتعارض مع المصالح التجارية للمنشأة (س). ولا بد من الإفصاح عن أي مصالح شخصية ذات صلة بنشاطات المنشأة. ومن أوجه تضارب المصالح، أعمال الإدارة، وتَمَلُّك نسبة عالية من الأسهم، وتوظيف الأقارب.

العلاقات مع الموردين

يعتمد توطيد علاقاتنا مع الموردين على سمعتنا المبنية على أساس التعامل بما يحقق المنفعة المتبادلة، وعلى أساس الصراحة. وستهدف المنشأة (س) إلى بناء علاقات مع مورديها، أساسها الأمانة والعدالة والثقة المتبادلة.

العلاقات مع الحكومات والمجتمعات المحلية

يعتمد أداء المنشأة (س) -على الأمد البعيد- على تفاعلها مع العادات والأعراف المحلية التي تحكم العلاقات التجارية، وعلى التزامها بالإسهام -إيجابياً- لتحقيق نمو مستدام في المجتمعات التي تعمل فيها.

ستأخذ المنشأة (س) -بعين الاعتبار- سبل دعم المجتمعات التي تعمل فيها، من خلال الأنشطة والإسهامات الخيرية والتعليمية (وذلك ضمن السياسات المعتمدة من مجلس الإدارة).

ستعمل المنشأة (س) على تقليل الآثار الضارة، الناجمة عن نشاطاتنا على البيئة والموارد الطبيعية المحدودة إلى أدنى حد، وبذلك، فإننا سوف نضع معايير للجودة البيئية المطلوبة، والقابلة للتنفيذ، والملتزمة -تماماً- بجميع التشريعات البيئية.

إذا كانت لديك استفسارات حول هذه القواعد، أو شكوك في سلوك أحد زملائك في العمل، قم بالاتصال بمديرك أولاً. وإذا لم يكن هذا الخيار مريحاً بالنسبة لك، اتصل بإحدى القنوات التالية في المنشأة:

- قسم الموارد البشرية.
- قسم الالتزام.
- الإدارة القانونية.
- لجنة المراجعة.

ملحق (ب): مثال للمبادئ المبنيّة على القيم في الحياة العامة

تعد اللجنة الدائمة لمعايير الحياة العامة في المملكة المتحدة، مثالاً للكيفية التي يمكن بها وضع قواعد سلوك مبنية على القيم للقطاع العام. ويوفر الموقع الإلكتروني

www.public-standards.gov.uk

الذي كان يعرف سابقاً باسم The Nolan Principles of Public Life معلومات عن التطور المستمر لهذا النشاط المهم.

وقد وضعت اللجنة «سبعة مبادئ للحياة العامة» والتي ترى ضرورة تطبيقها على جميع العاملين في القطاع العام. هذه المبادئ هي:

الإيثارة: على موظفي القطاع العام التصرف بما تمليه المصلحة العامة فقط. فلا ينبغي لهم القيام بأي تصرف من أجل الحصول على منافع مالية، أو غيرها، سواء لأنفسهم، أو لأسرهم، أو لأصدقائهم.

النزاهة: على موظفي القطاع العام، ألا يضعوا أنفسهم تحت أي التزام مالي، أو غيره لجهات خارجية، من أفراد، أو منشآت قد تسعى للتأثير عليهم خلال تأديتهم لواجباتهم الرسمية.

الموضوعية: لدى مباشرة موظفي القطاع العام مهامهم، بما في ذلك تعيين الأفراد، أو ترسية العقود، أو ترشيح الأفراد لجوائز ومنافع، ينبغي على موظفي القطاع العام أن يتخذوا قراراتهم بناء على أساس الجدارة.

المساءلة: إن موظفي القطاع العام مسؤولون عن قراراتهم وتصرفاتهم أمام الجمهور، ويجب عليهم أن يخضعوا لأي تدقيق يتناسب مع طبيعة وظائفهم.

الصراحة: على موظفي القطاع العام، التحلي بأكبر قدر من الصراحة فيما يتعلق بقراراتهم وتصرفاتهم. وعليهم تقديم مبررات لقراراتهم، وحجب المعلومات -فقط- عندما يتطلب الصالح العام ذلك.

الصدق: يتوجب على موظفي القطاع العام، الإفصاح عن أي مصالح شخصية ذات علاقة بواجباتهم العامة واتخاذ الإجراءات اللازمة لإيقاف أي تضارب مصالح ممكن، شريطة أن تحمي هذه الإجراءات الصالح العام.

القيادة: ينبغي لموظفي القطاع العام، تشجيع ودعم هذه المبادئ عبر لعب دور قيادي، والعمل على أن يكونوا قدوة يحتذى بها.

ملحق (ج): الإرشادات والمعايير القانونية للسلوك خارج المنشأة

يمكن الحصول على قائمة أشمل لإرشادات السلوك الخارجي والمعايير القانونية من مواقع إلكترونية متنوعة منها: www.bsr.org Business for Social Responsibility website

أمثلة للمعايير القانونية

إرشادات الأحكام الأمريكية الفدرالية: توفر هذه الإرشادات التي وضعت عام ١٩٩١م وتم تحديثها عامي ١٩٩٥م و ٢٠٠٢م، قواعد محددة للمنشآت الأمريكية الخاصة والعامة وغير الهادفة للربح، من أجل منع واكتشاف، والإبلاغ عن السلوك الإجرامي. www.usssc.gov/guidelin.htm

قانون الممارسات الأجنبية الفاسدة: يطبق هذا القانون الذي أقر عام ١٩٧٧م، ثم عدّل عامي ١٩٨٨م و ١٩٩٨م على مواطني ومنشآت الولايات المتحدة الأمريكية في جميع أنحاء العالم، وعلى الشركات غير الأمريكية، المدرجة في بورصة نيويورك لتداول الأسهم. ووفقاً لهذا القانون، فإن تقديم أي شيء قيم لمسؤولين أجنبي، أو لأحزاب سياسية، أو لمرشحين لمناصب عامة للفوز بعقد، يعد جريمة فدرالية.

اتفاق منظمة التعاون والتنمية OECD لمكافحة رشوة موظفي القطاع العام في الخارج: وقع على هذه الاتفاقية ٢٩ عضواً من أعضاء منظمة التعاون والتنمية، وخمسة من غير الأعضاء. ودخلت حيز التنفيذ عام ١٩٩٩م، وتتناول الاتفاقية الرشاي في حالات الشراء من الحكومات الأجنبية وقضايا البيئة. نتج عن هذا الاتفاق قوانين محسّنة في كثير من دول منظمة التعاون والتنمية. فمثلاً، وافق الاتحاد الأوروبي على قوانين جديدة للتعامل مع الفساد وغسيل الأموال والتهريب.

أمثلة للمعايير الطوعية

إرشادات منظمة التعاون والتنمية للمنشآت ذات الفروع العالمية:

www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf

مبادئ سوليفان الشاملة: www.thesullivanfoundation.org/gsp

اتفاقيات منظمة العمل الدولية: www.ilo.org/iloex/english/convdisp.htm

الإعلان العالمي لحقوق الإنسان: www.un.org/Overview/rights.htm

مبادئ المسؤولية العالمية للمنشآت: www.bench-marks.org

مبادئ كوكس في مجال الأعمال: www.cauxroundtable.org

مبادرة التقرير العالمي: www.globalreporting.org

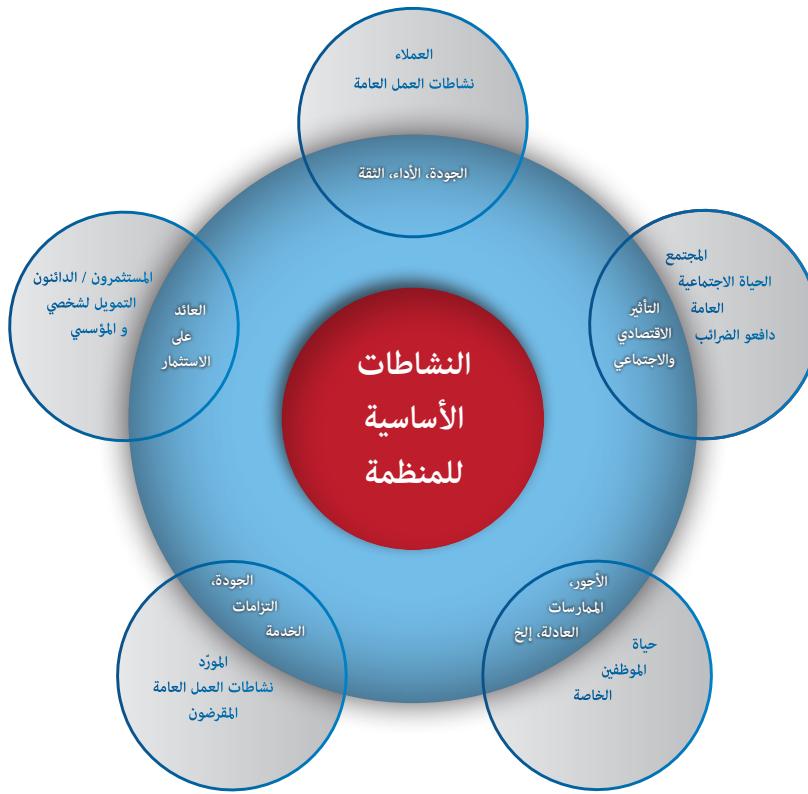
أمثلة لمعايير صناعية محددة

مبادرة مجال الدفاع حول أخلاقيات وسلوكيات الأعمال: www.dii.org

المجلس الدولي لصناعات اللُعب: www.toy-icti.org

ملحق (د): تمثيل بياني لأصحاب المصلحة الرئيسيين ومجالات اهتماماتهم الأساس

توجد العديد من التداخلات والعلاقات بين مجموعات أصحاب المصالح التي لا يوضحها الشكل البياني، مثل العلاقات بين الموظفين من جهة، والمجتمع المحيط بالمنشأة ومفهوم الانتماء إليها من جهة أخرى.



ملحق (هـ): المصادر

هذه القائمة من المصادر، هي عبارة عن مختارات من المصادر العديدة المتاحة حول الموضوع، وليس المقصود بها أن تكون شاملة. استخدم شبكة المعرفة KnowledgeNet للاتحاد الدولي للمحاسبين على الرابط www.ifacnet.com للبحث في موقع الاتحاد الدولي للمحاسبين وغيره من مواقع أعضاء الاتحاد.

- مركز دراسة الأخلاقيات في المهن، معهد إلينوي للتقنية، قواعد الأخلاق المنشورة على الإنترنت: ethics.iit.edu/codes
- مركز أخلاقيات الأعمال التابع لكلية بنتلي: www.bentley.edu/cbe
- مجلس المؤتمر: www.conference-board.org
- مركز موارد الأخلاقيات: www.ethics.org
- مجموعة المائة: www.group100.com.au
- منظمة العمل الدولية: www.itcilo.it/english/actrav/terearn/global/code/main.htm
- معهد أخلاقيات الأعمال: www.ibe.org.uk

المنشورات

- قواعد الاتحاد الدولي للمحاسبين لأخلاقيات المحاسبين المهنيين (٢٠٠٥): www.ifac.org/Store/Details.tml?SID=9560085
- كندا (نشرة إدارة الممارسات المحاسبية)، نظم السيطرة على الأخلاقيات: www.cma-canada.org
- منظمة التعاون والتنمية (٢٠٠١)، قواعد سلوك الشركات، مراجعة موسعة لمحتوياتها: www.oecd.org
- البنك الدولي (٢٠٠٣ و ٢٠٠٤)، قواعد سلوك الشركات والمعايير الدولية: مقارنة تحليلية، الجزء الأول: الملابس والأحذية والصناعات الخفيفة، والصناعات الزراعية والسياحة؛ الجزء الثاني: النفط والغاز والتعدين: worldbank.org
- Dando N & Raven W (2006), Living up to our Values, Developing Ethical Assurance, the Institute of Business Ethics, ISBN 09539517 8 2
- Gebler D (2006), Creating an ethical culture, Values-based ethics programs can help employees judge right from wrong, Strategic Finance.
- Paine L & Margolis JD (2005), Up to the Codes: Does Your Company's Conduct Meet World-Class Standards? Harvard Business Review.

- Webley S (2003), Developing a Code of Business Ethics, The Institute of Business Ethics ISBN 0 9539517 4-includes references to codes available on company websites.
- Driscoll D & Hoffman W M (2000), Ethics Matters, How to Implement Values-Driven Management, Center for Business Ethics, Bentley ISBN 04-0-9675514-



الاتحاد الدولي للمحاسبين

٥٤٥ الجادة الخامسة، الطابق ١٤، مدينة نيويورك،
ولاية نيويورك ١٠١٧ الولايات المتحدة الأمريكية
هاتف: +١ (٢١٢) ٢٨٦-٩٣٤٤
فاكس: +١ (٢١٢) ٢٨٦-٩٥٧٠
www.ifac.org



الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين

ص.ب: ٢٢٦٤٦ الرياض: ١١٤١٦ - المملكة العربية السعودية
هاتف: +٩٦٦١)٤.٢٨٥٥٥
فاكس: +٩٦٦١)٤.٢٥٦١٦
البريد الإلكتروني: info@socpa.org.sa
موقع الهيئة: www.socpa.org.sa

الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين

S O C P A