

محاضرات

إدارة المؤسسات متعددة الجنسية  
والإدارة الدولية

المسؤولية الاجتماعية  
والتنوع الثقافي وأبعاده

أ.د. باسيل الخوري

# جدول المحتويات

## المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات متعددة الجنسية وأخلاقيات العمل

- مبادئ الإتفاق العالمي
- الفساد والرشوة
- مؤشرات الثقة بأهم قادة العالم
- الثقافة في المؤسسات متعددة الجنسية
- وظائف الثقافة التنظيمية

1

## التنوع الثقافي وأبعاده

- المركزية مقابل اللامركزية في اتخاذ القرار
- الأمان والسلامة مقابل المخاطرة
- مكافأة الأفراد مقابل مكافأة الجماعة
- اجراءات رسمية مقابل اللارسمية
- الولاء التنظيمي المرتفع مقابل الولاء المنخفض
- التعاون مقابل التنافس
- آفاق قصيرة المدى مقابل بعيدة المدى
- الاستمرارية والاستقرار مقابل الابتكار

2

# المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات متعددة الجنسية وأخلاقيات العمل

- شهد العالم بشكل عام وعالم الأعمال بشكل خاص خلال العقود المنصرمة تغيرات كبيرة؛
- فبعد أن كان اهتمام المؤسسات متعددة الجنسية مقتصرًا على نماذج العرض والطلب، أصبح اليوم يتضمن المسؤوليات البيئية والاجتماعية.
- وأصبحت السلوكيات الأخلاقية في الأعمال مطلباً أساسياً للمستهلكين ومنظمات المجتمع المدني والحكومات.
- وسعت الدول من خلال منابر المنظمات الدولية والمتخصصة إلى وضع نواظم شاملة من خلال ما يسمى ”مبادئ الإتفاق العالمي“.

# المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات متعددة الجنسية وأخلاقيات العمل

## مبادئ الإتفاق العالمي Principles of Global Compact

- حقوق الإنسان Human Rights
- العمل Labor
- البيئة Environment
- مكافحة الفساد Anti-Corruption

# المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات متعددة الجنسية وأخلاقيات العمل

## المبادئ العشرة للاتفاق العالمي

هناك توافق الآراء على النطاق العالمي بشأن المبادئ العشرة للاتفاق العالمي في مجالات حقوق الإنسان والعمل والبيئة ومكافحة الفساد، وهي مستمدة من الصكوك التالية:

• الإعلان العالمي لحقوق الإنسان

• إعلان منظمة العمل الدولية بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل

• إعلان ريو بشأن البيئة والتنمية

• اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.

# المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات متعددة الجنسية وأخلاقيات العمل

## المبادئ العشرة للاتفاق العالمي

أ. حقوق الإنسان: يتعين على المؤسسات التجارية:

المبدأ 1: دعم حماية حقوق الإنسان المعلنة دولياً واحترامها؛

المبدأ 2: التأكد من أنها ليست ضالعة في انتهاكات حقوق الإنسان.

ب. معايير العمل: يتعين على المؤسسات التجارية:

المبدأ 3: احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحق في المساومة الجماعية؛

المبدأ 4: القضاء على جميع أشكال السخرة والعمل الجبري (الزام المساجين على العمل)؛

المبدأ 5: الإلغاء الفعلي لعمل الأطفال؛

المبدأ 6: القضاء على التمييز في مجال التوظيف والمهن.

# المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات متعددة الجنسية وأخلاقيات العمل

## المبادئ العشرة للاتفاق العالمي

ج. البيئة: يتعين على المؤسسات التجارية:

المبدأ 7: التشجيع على اتباع نهج احترازي إزاء جميع التحديات البيئية.

المبدأ 8: الاضطلاع بمبادرات لتوسيع نطاق المسؤولية عن البيئة؛

المبدأ 9: التشجيع على تطوير التكنولوجيات غير الضارة بالبيئة ونشرها.

مكافحة الفساد: يتعين على المؤسسات التجارية:

المبدأ 10: مكافحة الفساد بكل أشكاله، بما فيها الابتزاز والرشوة.

# المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات متعددة الجنسية وأخلاقيات العمل

الاتفاق العالمي ليس...

الاتفاق العالمي هو...

ملزما قانونا

مبادرة طوعية لتعزيز التنمية المستدامة  
والمواطنة الصالحة للمؤسسات

وسيلة لرصد سلوك المؤسسات وإنفاذ امتثالها للاتفاق

مجموعة من القيم القائمة على مبادئ مقبولة عالميا

نظام إدارة عادي أو مدونة لقواعد السلوك

شبكة من المؤسسات وغيرها من أصحاب المصلحة

هيئة تنظيمية أو أداة لإقامة علاقات عامة

منتدى للتعلم وتبادل الخبرات



# المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات متعددة الجنسية وأخلاقيات العمل

## الفساد والرشوة

- في التقارير السنوية لمنظمة الشفافية الدولية، التي تعنى بمراقبة الفساد والحث على محاربته، يتم التحدث عن أن قضية الفساد اليوم باتت في عالمنا المعاصر تثير قلقاً متنامياً بشأن آثارها المدمرة على مختلف جوانب الحياة؛
- فضائح تحصل بشكل مستمر في دول عدة مثل: روسيا، الصين، باكستان، جنوب أفريقيا، كوستاريكا، مصر، وفي أماكن أخرى من العالم.
- الفساد غير مرتبط بشكل نظام الدولة الاقتصادي سواء كان نظاماً رأسمالياً أم اشتراكياً، أو كانت الدولة تنتمي لدول العالم الثالث أو دول العالم الرأسمالي الغني؛
- وإذا كانت هناك عوامل اقتصادية واجتماعية تقف وراء تفشي ظاهرة الفساد، فلا يمكن إغفال الجانب الأخلاقي الذي يكمن وراء تلك الظاهرة، ويمثل رادعاً ووازعاً قوياً لمحاربة الفساد ونشر قيم النزاهة مجتمعياً وسياسياً واقتصادياً.

# المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات متعددة الجنسية وأخلاقيات العمل

## الشكل 1- مؤشر الفساد في دول العالم لعام 2015

RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE
1	Denmark	91
2	Finland	90
3	Sweden	89
4	New Zealand	88
5	Netherlands	87
5	Norway	87
7	Switzerland	86
8	Singapore	85
9	Canada	83
10	Germany	81
10	Luxembourg	81
10	United Kingdom	81
13	Australia	79
13	Iceland	79
15	Belgium	77
16	Austria	76
16	United States	76
18	Hong Kong	75
18	Ireland	75
18	Japan	75
21	Uruguay	74
22	Qatar	71

23	Chile	70
23	Estonia	70
23	France	70
23	United Arab Emirates	70
27	Bhutan	65
28	Botswana	63
28	Portugal	63
30	Poland	62
30	Taiwan	62
32	Cyprus	61
32	Israel	61
32	Lithuania	61
35	Slovenia	60
36	Spain	58
37	Czech Republic	56
37	Korea (South)	56
37	Malta	56
40	Cape Verde	55
40	Costa Rica	55
40	Latvia	55
40	Seychelles	55

RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE
44	Rwanda	54
45	Jordan	53
45	Mauritius	53
45	Namibia	53
48	Georgia	52
48	Saudi Arabia	52
50	Bahrain	51
50	Croatia	51
50	Hungary	51
50	Slovakia	51
54	Malaysia	50
55	Kuwait	49
56	Cuba	47
56	Ghana	47
58	Greece	46
58	Romania	46
60	Oman	45
61	Italy	44
61	Lesotho	44
61	Montenegro	44
61	Senegal	44
61	South Africa	44

66	Sao Tome and Principe	42
66	The FYR of Macedonia	42
66	Turkey	42
69	Bulgaria	41
69	Jamaica	41
71	Serbia	40
72	El Salvador	39
72	Mongolia	39
72	Panama	39
72	Trinidad and Tobago	39
76	Bosnia and Herzegovina	38
76	Brazil	38
76	Burkina Faso	38
76	India	38
76	Thailand	38
76	Tunisia	38
76	Zambia	38
83	Benin	37
83	China	37

# المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات متعددة الجنسية وأخلاقيات العمل

## الشكل 1- مؤشر الفساد في دول العالم لعام 2015 (تابع)

RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE
83	Colombia	37
83	Liberia	37
83	Sri Lanka	37
88	Albania	36
88	Algeria	36
88	Egypt	36
88	Indonesia	36
88	Morocco	36
88	Peru	36
88	Suriname	36
95	Armenia	35
95	Mali	35
95	Mexico	35
95	Philippines	35
99	Bolivia	34
99	Djibouti	34
99	Gabon	34
99	Niger	34
103	Dominican Republic	33
103	Ethiopia	33
103	Kosovo	33

103	Moldova	33
107	Argentina	32
107	Belarus	32
107	Côte d'Ivoire	32
107	Ecuador	32
107	Togo	32
112	Honduras	31
112	Malawi	31
112	Mauritania	31
112	Mozambique	31
112	Vietnam	31
117	Pakistan	30
117	Tanzania	30
119	Azerbaijan	29
119	Guyana	29
119	Russia	29
119	Sierra Leone	29
123	Gambia	28
123	Guatemala	28
123	Kazakhstan	28
123	Kyrgyzstan	28
123	Lebanon	28

RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE
123	Madagascar	28
123	Timor-Leste	28
130	Cameroon	27
130	Iran	27
130	Nepal	27
130	Nicaragua	27
130	Paraguay	27
130	Ukraine	27
136	Comoros	26
136	Nigeria	26
136	Tajikistan	26
139	Bangladesh	25
139	Guinea	25
139	Kenya	25
139	Laos	25
139	Papua New Guinea	25
139	Uganda	25
145	Central African Republic	24
145	Congo Republic	23
147	Chad	22

147	Democratic Republic of the Congo	22
147	Myanmar	22
150	Burundi	21
150	Cambodia	21
150	Zimbabwe	21
153	Uzbekistan	19
154	Eritrea	18
154	Syria	18
154	Turkmenistan	18
154	Yemen	18
158	Haiti	17
158	Guinea-Bissau	17
158	Venezuela	17
161	Iraq	16
161	Libya	16
163	Angola	15
163	South Sudan	15
165	Sudan	12
166	Afghanistan	11
167	Korea (North)	8
167	Somalia	8

# المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات متعددة الجنسية وأخلاقيات العمل

## الشكل 2- مؤشر الفساد في بعض الدول العربية لعام 2015

الدولة	المرتبة (من أصل دولة 177)	الدرجة (من مئة)
قطر	22	71
الإمارات العربية	23	70
الأردن	45	53
السعودية	48	52
الكويت	55	49
عمان	60	45
تونس	76	38
الجزائر	88	36
مصر	88	36
لبنان	123	28
السودان	165	12
الصومال	176	8

# المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات متعددة الجنسية وأخلاقيات العمل

## الشكل 3- مؤشرات الثقة بأهم قادة العالم



Source: *International Management: Culture, Strategy, and Behavior* Luthans, F. and J.P. Doh 7th Edition, 2009

# المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات متعددة الجنسية وأخلاقيات العمل

## الثقافة في المؤسسات متعددة الجنسية

- إن ثقافة المؤسسة أصبحت جزءاً لا يتجزأ من العولمة، فهناك عدد كبير من العاملين أصبحوا بعيدين عن أوطانهم . ونرى الكثير من المديرين التنفيذيين يساعدون في إقامة فروع جديدة لمؤسساتهم في دول نائية.
- معظم المؤسسات تتأثر بهذا الواقع العالمي والنتيجة هي حدوث مزيد من التفاعل بين الموظفين العاملين في مختلف الدول.
- في ظل الصعوبات الناجمة عن الاختلاف الثقافي واللغوي والعادات والقيم بين الأفراد العاملين في هذه المؤسسات، فإن الشيء المؤكد أن كل الناس يعون ضرورة قبولهم من الآخرين وإحساسهم بالإنتماء والتقدير والثناء.
- ومعظم الناس لديهم الرغبة في الأداء الجيد في عملهم ويحتاجون إلى من يشجعهم ويشعرهم بأنهم يؤدون عملاً جيداً؛
- والتقدير هام ويساعد على تلبية هذا الاحتياج؛ ويعزز في الوقت نفسه استراتيجية المؤسسة وأهدافها من جهة؛ ومن جهة أخرى، فالعاملون سيضطرون لمواءمة ثقافتهم مع ثقافة المؤسسة التي يعملون بها .

# المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات متعددة الجنسية وأخلاقيات العمل

- من هذه المنطلقات، أصبحنا نرى القائمين على المؤسسات **يضعون النواظم القانونية والأخلاقية في مكان العمل.**
- تشكل هذه **النواظم أدلة للموظفين** تساعد في معرفة المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل لمؤسساتهم؛ وبالتالي عن كيفية استخدام المؤسسة لمواردها لترك أثر إيجابي في المجتمع.
- تنطلق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من فكرة استخدام نشاطها لخدمة **المجتمع بشكل عام والمصالح المالية للمساهمين** فيها بشكل خاص.
- يقسم **المعنيون بالمسؤولية الاجتماعية** إلى قسمين :
  - **العاملين داخل** المؤسسة والمساهمين في ملكيتها
  - **الخارجيين** وهم جميع الأفراد والمجموعات المتأثرة بأنشطة المؤسسة.

# المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات متعددة الجنسية وأخلاقيات العمل

## وظائف الثقافة التنظيمية:

تتلخص وظائف ثقافة المؤسسة في أربع وظائف رئيسية هي :

- 1- **تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية:** إن مشاركة العاملين المعايير والقيم ذاتها تمنحهم الشعور بالوحدة، مما يساعد على تطوير الإحساس بأهداف مشتركة
- 2- **تسهّل الإلتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة
- 3- **تُعزّز استقرار النظام:** تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام
- 4- **تُشكّل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم ،** فثقافة المؤسسة توفر مصدراً للمفاهيم المشتركة التي تفسر حدوث الأشياء وحصولها.



# التنوع الثقافي وأبعاده

هناك عدة طرق لدراسة الاختلاف الثقافي وانعكاساته على الإدارة الدولية، حيث أن الثقافة تؤثر على نقل التكنولوجيا، والسلوكيات الإدارية، والأيديولوجيات الإدارية وأية علاقة بين الحكومة وأنشطة الأعمال.

## أبعاد التنوع الثقافي

### 1) المركزية مقابل اللامركزية centralized vs. decentralized في اتخاذ القرار

- يقصد بها درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظف داخل المؤسسة من: حرية، ومسؤولية، والقدرة الشخصية على التصرف
- في بعض المجتمعات، تناط بالقيادات العليا في الإدارة مهام اتخاذ القرارات التنظيمية الهامة
- بينما في المجتمعات الأخرى، يكون اتخاذ القرارات موزعاً على المستويات كافة داخل المؤسسة، وبالتالي يشارك مدراء المستويات المتوسطة والدنيا بقوة في اتخاذ القرارات.

# التنوع الثقافي وأبعاده

## safety vs. risk الأمان والسلامة مقابل المخاطرة (2)

- يقصد بها درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة .
- في بعض المجتمعات، يخشى قياديو المؤسسات أخذ المخاطرة ويصبحون في أوضاع صعبة جداً في حالة الريبة والأزمات؛
- بينما في المجتمعات الأخرى، تشجع الثقافة السائدة على تحمل المخاطر، ويكون اتخاذ القرارات في حالة الريبة عملية مألوفة ومتداولة.

# التنوع الثقافي وأبعاده

## 3 مكافأة الأفراد مقابل مكافأة الجماعة individual vs. group Rewards

• يقصد بها طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تمنح على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة من جهة؛ أم تمنح للأفراد أو للجماعة من جهة ثانية؛

• في بعض المجتمعات، يمكن مكافأة الأفراد المتميزين بشكل ترفيعات أو عمولات مالية؛

• بينما في المجتمعات الأخرى، تلتزم المعايير الثقافية مكافأة الجماعة وليس الفرد.

# التنوع الثقافي وأبعاده

## 4) إجراءات رسمية مقابل اللارسمية informal vs. formal procedures

• يقصد بها طبيعة نظام التواصل وفيما إذا كان مقتصرًا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الوظيفي أو يتبع نمطاً شبيكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

• في بعض المجتمعات، يمكن استخدام السبل غير الرسمية في الإجراءات الإدارية

• بينما في المجتمعات الأخرى، تكون الإجراءات الرسمية هي المعتمدة والمطبقة في الإدارة . والثقافة التنظيمية البيروقراطية تكون السائدة، وتتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، ويكون العمل منظماً، والتنسيق بين المصالح والوحدات وثيقاً، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي.

# التنوع الثقافي وأبعاده

(5) الولاء التنظيمي المرتفع مقابل المنخفض high vs. low organizational loyalty

- يقصد به مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية
- في بعض المجتمعات، يعرف الأشخاص بأنفسهم من خلال المؤسسة التي يعملون لصالحها؛
- بينما في المجتمعات الأخرى، يعرف الأشخاص بأنفسهم من خلال المجموعات (المنظمات) التي ينتمون إليها (المهندسين، الأطباء).

(6) التعاون مقابل التنافس cooperation vs. competition

- في بعض المجتمعات، تشجع المؤسسات على التعاون بين العاملين فيها
- بينما في المجتمعات الأخرى، تشجع التنافس بين العاملين فيها.

# التنوع الثقافي وأبعاده

## (7) آفاق قصيرة المدى مقابل بعيدة المدى short-term vs. long-term horizons

- في بعض المجتمعات، تسود ثقافة المدى القصير من خلال وضع أهداف قصيرة لتحقيق الربحية والكفاية.
- بينما في المجتمعات الأخرى، تهتم بالآفاق بعيدة المدى كالسعي للحصول على الأسواق والتطوير التقني.

## (8) الاستمرارية والاستقرار مقابل الابتكار stability vs. innovation

- يقصد بها الخيار بين مبدأ الاستمرارية دون تغيير يذكر، أو توليد بيئة تتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل، يتحلى أفرادها بحب الابتكار والتجديد وتقبل كل ما هو جديد؛
- في بعض المجتمعات، تسود ثقافة الاستقرار ومقاومة التغيير
- بينما في المجتمعات الأخرى، تهيمن الرغبة في التغيير والابتكار.