

التكوين الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية الدولية: إستراتيجيات، تحديات، وتأثيرات على بيئة العمل العالمية

غالي عبد الرزاق عمر المقبولي^(1,*)

الاستلام: 16 / يناير / 2025
التحكيم: 17 / يناير / 2025
القبول: 12 / فبراير / 2025

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ ماجستير إدارة الأعمال - جامعة العلوم والتكنولوجيا
* عنوان المراسلة: ghalialmaqboli@gmail.com

التكوين الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية الدولية: إستراتيجيات، تحديات، وتأثيرات على بيئة العمل العالمية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التكوين الأخلاقي في إدارة الموارد البشرية الدولية، مع التركيز على التحديات والإستراتيجيات التي تواجه المنظمات المتعددة الجنسيات في تطبيق الأخلاقيات في بيئات عمل متنوعة ثقافياً وقانونياً، تكمن مشكلة البحث في كيفية تحقيق التوازن بين الحفاظ على معايير أخلاقية عالية والامتثال للقوانين المحلية، في ظل التباينات الثقافية والقانونية بين الدول. جرى استخدام المنهج الوصفي القائم على التحليل لاستعراض وتفسير المفاهيم والنظريات الأخلاقية ذات الصلة، بالإضافة إلى المنهج المقارن لمقارنة السياسات المتبعة في منظمات متعددة الجنسيات. كما جرى دراسة حالة شركة (EY) باعتباره مثالاً عملياً على تطبيق هذه السياسات في بيئة عمل دولية معقدة. وخلصت النتائج أن الالتزام بالتكوين الأخلاقي يعزز أداء المنظمات، ويرفع مستوى ولاء الموظفين وثقة العملاء، مما يساهم في تحسين سمعة المنظمة على المستوى العالمي. ومع ذلك، تظل التحديات الثقافية والقانونية عائقاً أمام التطبيق الفعال لهذه السياسات. بناءً على ذلك، يُوصى بتطوير برامج تكوين أخلاقي مرنة وشاملة، تأخذ في الاعتبار هذه التحديات، بالإضافة إلى إستراتيجيات تدعم القيادة الأخلاقية، واستخدام التكنولوجيا في تعزيز الوعي الأخلاقي.

الكلمات المفتاحية: التكوين الأخلاقي، الموارد البشرية، بيئة العمل، الإستراتيجيات، التحديات.

The Ethical Formation of International Human Resource Management: Strategies, Challenges, and Impacts on the Global Work Environment

Ghali Abdulrazzaq Omar Almaqboli (1, *)

Abstract:

This research aims to study and analyze ethical formation in international human resource management, with a focus on the challenges and strategies multinational organizations face when applying ethics in culturally and legally diverse work environments. The research problem revolves around how to balance maintaining high ethical standards with complying with local laws, amidst cultural and legal disparities across countries. A descriptive-analytical approach was employed to review and interpret relevant ethical concepts and theories, along with a comparative approach to examine policies adopted by multinational organizations. The case study of EY was utilized as a practical example of applying these policies in a complex international work environment. The findings indicate that adherence to ethical formation enhances organizational performance, increases employee loyalty, and builds customer trust, thereby contributing to improving the organization's global reputation. However, cultural and legal challenges remain significant barriers to the effective implementation of these policies. Accordingly, it is recommended to develop flexible and comprehensive ethical formation programs that account for these challenges, alongside strategies that support ethical leadership and the use of technology to enhance ethical awareness.

Keywords: *Ethical formation, international human resource management, ethics.*

¹ Master of Business Administration - University of Science and Technology

* Corresponding Author address: ghalialmaqboli@gmail.com

المقدمة

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، تظل أهمية إدارة الموارد البشرية حاسمة بالنسبة لمنظمات الأعمال الربحية وغير الربحية والاقتصادات في السياق المحلي أو الدولي، كون أهم الأصول لأي منظمة هم موظفوها، ومع تزايد التشابك بين الاقتصادات والثقافات عبر الحدود، أصبحت إدارة الموارد البشرية الدولية (International Human Resource Management - IHRM) أحد العوامل الحيوية في نجاح الشركات متعددة الجنسيات. وفي خضم توسع العولمة واشتداد حدة المنافسة، تسعى العديد من هذه المنظمات إلى تحقيق مزيد من النمو والتطور عبر توسيع نطاق عملياتها ليشمل مناطق مختلفة من العالم، مما أبرز الحاجة الملحة إلى تكوين أخلاقي يتوافق مع المعايير الدولية، ويحترم فيه التنوع الثقافي والقانوني.

تتبلور أهمية هذا البحث من الدور المحوري الذي يؤديه التكوين الأخلاقي في إدارة الموارد البشرية الدولية، إذ تواجه المنظمات في بيئات عمل متعددة الثقافات وتنوع الأنظمة القانونية تحديات تستلزم تبني سياسات إدارية فعالة تتماشى مع المعايير الأخلاقية العالمية، وتكون في ذات الوقت مرنة بما يكفي لتلبية المتطلبات المحلية. من هذا البحث، سيجري استعراض الإطار النظري للأخلاقيات الذي يعزز هذا النهج، وتحليل التحديات التي قد تعترض المنظمات عند تطبيق إستراتيجيات البناء الأخلاقي، إلى جانب طرح حلول مبتكرة لتعزيز فاعلية هذه الإستراتيجيات.

كما سيتناول البحث دراسة حالة لإحدى الشركات الدولية التي نجحت في تطبيق تكوين أخلاقي فعال، مما سيمكننا من تقديم توصيات عملية يمكن للمنظمات الأخرى الاستفادة منها. يهدف هذا البحث إلى تقديم إطار عمل شامل يساعد المنظمات الدولية على تعزيز التكوين الأخلاقي باعتباره جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي، تحقيق توازن مستدام بين النمو الاقتصادي والالتزام الأخلاقي.

يسعى هذا البحث إلى إثراء النقاش الأكاديمي حول التكوين الأخلاقي في إدارة الموارد البشرية الدولية، ويسهم في توسيع آفاق الدراسات المستقبلية الرامية إلى تطوير سياسات إدارية أكثر فاعلية وشمولية في هذا المجال الحيوي.

مشكلة الدراسة

إن إدارة الموارد البشرية الدولية عملية معقدة، وتزداد تعقيداً كلما زاد عدد العاملين في الشركات المتعددة الجنسية، وزاد انتشارها في مناطق جغرافية واسعة، وبلدان مختلفة (الشرعة وسنجق، 2015، ص329). كما "أن المبادئ الأخلاقية التي تحكم الأعمال في ثقافة معينة قد لا تتوافق مع الظروف والأعراف والتقاليد في الثقافات الأخرى" (Isac & Remes, 2017).

تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات الدولية سلسلة متداخلة من التحديات أثناء تطبيق التكوين الأخلاقي، تتعاضد تعقيداتها بسبب التفاوتات الثقافية والقانونية بين الدول، والتباين في مفاهيم الأخلاقيات ومعايير السلوك المقبول، مما يعيق إمكانية التوصل إلى إجماع عالمي حول منظومة قيمية موحدة، مع الحفاظ على الخصوصيات المحلية.

تتمثل مشكلة البحث في فهم وتحليل هذه التحديات، وتحديد العوامل التي تسهم في نجاح أو فشل برامج التكوين الأخلاقي في سياقات متعددة الجنسيات، يهدف البحث إلى استكشاف إستراتيجيات جديدة وفعالة للتغلب على هذه التحديات، بما يسهم في تحسين تطبيق الأخلاق في إدارة الموارد البشرية الدولية.

تساؤلات الدراسة

1. ما الإستراتيجيات الفعالة لتطبيق التكوين الأخلاقي في إدارة الموارد البشرية الدولية؟
2. ما التحديات الرئيسية التي تواجه التكوين الأخلاقي في إدارة الموارد البشرية الدولية؟
3. ما تأثير التكوين الأخلاقي على أداء الموظفين وقيادات الفروع الدولية؟

فروض الدراسة

- الفرضية الأولى: "تطبيق إستراتيجيات التكوين الأخلاقي المتكاملة في إدارة الموارد البشرية الدولية يعزز من أداء الموظفين وفعالية قيادات الفروع الدولية".
- الفرضية الثانية: "تطبيقات التكوين الأخلاقي في إدارة الموارد البشرية الدولية تحديات رئيسة تتعلق بالتنوع الثقافي والضغط الاقتصادي، مما يؤثر على فعالية التكوين الأخلاقي في بيئات العمل العالمية".

أهداف الدراسة

- تحديد إستراتيجيات فعالة للتكوين الأخلاقي في إدارة الموارد البشرية الدولية.
- مناقشة التحديات الأخلاقية التي تواجه المنظمات متعددة الجنسيات.

أهمية الدراسة

تكتسب القضايا الأخلاقية أهمية متزايدة في عالم الأعمال المعاصر، وفي ظل التحديات التي تواجه المنظمات المتعددة الجنسيات، لم يعد الالتزام بالمعايير الأخلاقية مجرد واجب اجتماعي، بل أصبح عاملاً محورياً يؤثر مباشرة على نجاح المنظمة واستدامتها، ومن هنا، تبرز أهمية هذا البحث عبر التركيز على تأثير التكوين الأخلاقي على الأداء العام للمنظمة وسمعتها في السوق العالمي، حيث يسهم التكوين الأخلاقي في تعزيز السلوكيات المهنية، وزيادة ولاء الموظفين، ورفع مستوى الثقة بين المنظمة وعملائها وشركائها والمجتمع. وبالتالي، فإن تطبيق برامج فعالة يمكن أن يعزز من سمعة المنظمة، مما يمكنها من التميز في بيئة تنافسية عالمية، ويؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

منهجية الدراسة

جرى استخدام أربعة مناهج في هذه الدراسة، وهي:

المنهج الوصفي التحليلي

استخدم المنهج الوصفي التحليلي لغرض وصف وتحليل واقع التكوين الأخلاقي في إدارة الموارد البشرية الدولية، عبر استعراض المفاهيم النظرية، والممارسات العملية، وتحليل كيفية تأثير التكوين الأخلاقي على أداء المنظمات.

المنهج المقارن

استخدم المنهج المقارن لغرض المقارنة بين سياسات التكوين الأخلاقي في مختلف المنظمات والدول، مع التركيز على الاختلافات الثقافية والقانونية.

دراسة الحالة

استخدم هذا المنهج لغرض تحليل حالة معينة بعمق، تطبيق التكوين الأخلاقي.

دراسة المراجعات الأدبية

وفيه جرى استعراض الأدبيات السابقة المتعلقة بالأخلاقيات في إدارة الموارد البشرية الدولية، وتحديد الفجوات البحثية.

الإطار النظري

المفاهيم الأساسية:

• مفهوم التكوين

هو عملية منظمة ومستمرة، مورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة، وسلوكيات فنية وذهنية لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد في العمل الذي يؤديه، أو المنظمة العامل بها أو المجتمع ككل. (برهيمي والمختار، 2005).

• مفهوم الأخلاق

هو مجموعة (منظومة) المبادئ والقيم والمعتقدات والقواعد المجردة التي تحكم سلوك وتصرفات الفرد أو الجماعة وتوصف بالحسن أو القبح (العريقي، 2018، ص43).

ويعرفها (الحري، 2017، ص228) بأنها مجموعة من القواعد والمبادئ المجردة التي إما أن تركز على قاعدة عقلية أو على قاعدة دينية.

• مدونة (ميثاق) الأخلاق Ethics of Codes

"وثيقة مكتوبة رسمية، تتضمن معايير أخلاقية تستخدم دليلاً إرشادياً مهنيًا وأخلاقياً للعاملين أو للسلوك التنظيمي" (منتصر، 2018)

كما يعرف (Jung Ki-Eyun, et al, 2012) بيان الأخلاقيات بأنه "مجموعة المعايير التي تطورها (تصممها) منظمة ما، باعتباره دليلاً لإرشاد العاملين نحو المقاييس الأخلاقية والمهنية المتوقعة في مجال العلاقات العام".

وفي سياق العولمة، أصبحت الحاجة إلى التكوين الأخلاقي "The Ethical Formation" أكثر إلحاحاً، خاصة في إدارة الموارد البشرية الدولية، فالأخلاقيات ليست مجرد مجموعة من القواعد؛ بل هي موجّهات سلوكية أيضاً. وبالتالي، يتطلب التكوين الأخلاقي فهماً عميقاً للثقافات المتنوعة والممارسات الأخلاقية المتبعة في مختلف الدول التي تعمل فيها المنظمة.

مما سبق، يُعد التكوين الأخلاقي جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية لأي منظمة، حيث يساهم في تحديد السلوكيات المقبولة وغير المقبولة داخل بيئة العمل، ويمكن تعريف التكوين الأخلاقي في سياق البحث بأنه نهج استراتيجي يهدف إلى تزويد العاملين بالإرشادات والمعرفة والموجهات السلوكية لتمكينهم من اتخاذ قرارات أخلاقية مدروسة تعزز مناخ العمل، وتضمن التفاعل بإيجابية مع زملائهم وعملائهم ومجتمعهم عموماً، ويشمل ذلك فهم القيم الأساسية، مثل النزاهة، والعدالة، والمسؤولية، والشفافية، وبما لا يتعارض مع الثقافات الدولية.

• مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية

"تختص إدارة الموارد البشرية الدولية بسياسات إدارة الموارد البشرية وممارساتها في المؤسسات المتعددة الجنسيات. وتهدف إلى أن المؤسسة الدولية تجذب وتنشر وتضع، وتشرك نوعية الأشخاص التي هي بحاجة إليهم لتحقيق أهدافها الإستراتيجية" (خضر، 2022، ص7). "تشير إدارة الموارد البشرية (HRM) إلى جميع الأنشطة المخصصة التي تستخدمها المنظمة للتأثير على سلوكيات جميع الأشخاص الذين يعملون لديها" (Jackson & Schuler, 2003). "لأن سلوكيات الموظفين تؤثر على الربحية، ورضا العملاء، ومجموعة متنوعة من المقاييس المهمة الأخرى للفعالية التنظيمية، فإن إدارة الموارد البشرية تمثل تحدياً إستراتيجياً رئيساً لجميع الشركات، وخاصة تلك المنخرطة في تحالفات عبر الحدود" (Briscoe & Schuler, 2004). ويرى (Tuan & N.Napier, 1998V.Vu p.44) أن إدارة الموارد البشرية الدولية هي "مجموعة من السياسات والممارسات التي تستعملها الشركات متعددة الجنسيات لإدارة العاملين المحليين وغير المحليين، سواء في البلدان النامية أو المتقدمة".

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول، إن إدارة الموارد البشرية الدولية (IHRM) هي مجال متخصص من إدارة الموارد البشرية يركز على إدارة القوة العاملة العالمية للشركات متعددة الجنسيات، تشمل هذه الإدارة جوانب عديدة، مثل التوظيف، التدريب، التقييم، والتطوير المهني للموظفين في بيئات مختلفة ثقافياً وقانونياً.

تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية تحديات فريدة تتعلق بالتوفيق بين سياسات وإجراءات الموارد البشرية مع المتطلبات القانونية والثقافية المتنوعة في البلدان المختلفة. من هنا، تأتي أهمية التكوين الأخلاقي، حيث يجب على إدارة الموارد البشرية الدولية وضع سياسات تضمن معاملة جميع الموظفين بعدالة ونزاهة، بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية أو الجغرافية.

النظريات الأخلاقية بحسب الثقافات الدولية:

تعد النظريات الأخلاقية أساساً لفهم وتطبيق التكوين الأخلاقي في أي منظمة، وفي سياق إدارة الموارد البشرية الدولية، تساعد هذه النظريات في توجيه السياسات والممارسات الأخلاقية في بيئات متعددة الثقافات. من بين هذه النظريات:

• نظرية الفضيلة

تركز هذه النظرية على تنمية الفضائل الشخصية، مثل النزاهة، والعدالة، والحكمة، وفي سياق إدارة الموارد البشرية، تساعد نظرية الفضيلة على الآتي:

- تشكيل قادة أخلاقيين يوجهون الموظفين نحو اتخاذ قرارات مسؤولة وأخلاقية.

- تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية تعمل على تعزيز السلوك الأخلاقي والأداء.

- تساعد على التعامل مع التحديات والمعضلات الأخلاقية في بيئة الأعمال الديناميكية والمعقدة.

• النظرية النفعية

تعنى النظرية النفعية بتحقيق أكبر منفعة لأكبر عدد من الناس. في سياق إدارة الموارد البشرية الدولية، تعني هذه النظرية بوضع سياسات تكافح من أجل تحقيق أقصى قدر من الفائدة لجميع الموظفين، مع مراعاة تأثير هذه السياسات على الموظفين في مختلف البلدان.

• النظرية العقدية

تستند إلى فكرة أن الأفراد داخل المنظمة يلتزمون بتعاقدات ضمنية وصريحة، تتضمن معايير أخلاقية، وفي بيئة دولية، تتضمن هذه النظرية احترام التنوع الثقافي والقانوني، مع الحفاظ على الالتزامات الأخلاقية العالمية.

• نظرية الحقوق

وفقاً لـ (Nwachukwu, 2009, p.19) فإن "وجهة نظر الحقوق في الأخلاق تهتم باحترام وتعزيز الحريات والامتيازات الفردية، مثل الحق في الخصوصية، وحرية التعبير والحياة والسلامة"، وهذه الحقوق تعد جوهرية في مختلف الثقافات، مع أن الطريقة التي تفسر بها أو تعطى الأولوية قد تختلف من ثقافة إلى أخرى.

الفروق الثقافية وتأثيرها على التكوين الأخلاقي:

تؤدي الثقافة دوراً كبيراً في تشكيل المفاهيم الأخلاقية داخل أي مجتمع في بيئة العمل الدولية، كما أن الأخلاق هي مفهوم يتأثر بالثقافة، كما أن "التنوع في المنظمة أصبح أمراً لا مفر منه، لذلك، وجب على المنظمات أن تتعلم كيف تتعايش مع التنوع لا أن تقمعه أو تحاول الحد منه" (العسالي، بن يحيى، 2015). ولهذا، على إدارة الموارد البشرية فهم واحترام هذه الفروق الثقافية لضمان نجاح التكوين الأخلاقي. "إن ما ينجح في البلد الأصلي للمؤسسة قد يُنظر إليه بنحو مختلف تماماً في بلد آخر، والذي قد يكون لديه معايير أو تصورات مختلفة تماماً لما هو السلوك الأخلاقي" (Donaldson, 1996).

• التنوع الثقافي في بيئة العمل:

يُعرف (البياتي، 2018) التنوع الثقافي للموارد البشرية بأنه: "السمات أو الخصائص التي يحملها أو يكتسبها الأفراد والناجمة عن الاختلاف في (العرق - الجنس - الدين - ثقافة المجتمع - الخبرة) يتفاعل بعضها مع الآخر ضمن نطاق المنظمة أو المجتمع لبناء شخصية الأفراد". ويرى (Briscoe, et al, 2012, p.114) بأن: "العديد من التحديات الأكثر أهمية وصعوبة لإجراء إدارة الموارد البشرية الدولية تنبع من الاختلافات التي يجري مواجهتها في ثقافات بلدان مختلفة وثقافات الشركات المتعددة الجنسية"، وذلك لأن بيئات العمل الدولية تتضمن موظفين من خلفيات ثقافية متنوعة، مما يعني وجود قيم ومعتقدات مختلفة. على سبيل المثال، "في بعض الدول الآسيوية، مثل الصين، واليابان، لا يجري عادة إعطاء المردود من أجل "حفظ ماء الوجه"، وغالباً يجري عقد اجتماعات المجموعة في عمليات إدارة الأداء لتحقيق الانسجام بين المجموعة. هذا الجانب من الثقافة الآسيوية

يختلف كثيراً عن الثقافة الغربية، حيث يجري التشديد على مبدأ الفردية". ومن جهة أخرى، قد يُعد الالتزام بالمواعيد ضرورياً في ثقافات معينة، بينما قد تُقدّر المرونة والابتكار في ثقافات أخرى.

• التحديات الثقافية في تطبيق التكوين الأخلاقي:

يصعب تطبيق تكوين أخلاقي واحد في كل فروع المنظمات الدولية؛ وذلك لاختلاف الثقافات المحلية التي قد تتصادم مع التكوين الأخلاقي العالمي، وعلى أساس الأبحاث التي أجريت في (30) شركة من الشركات المتعددة الجنسيات من قبل أبحاث رابطة الأبحاث العالمية للموارد البشرية، والتي كانت خلاصتها أنه: "لكي تعتقد أن هناك طريقة مثلى لإدارة الموارد البشرية، فهذا تبسيط وأمر خاطئ، ولكن التباين والاقتران بالسياق للموارد البشرية - على الأقل بالنسبة للشركات التي ندرسها - تدين قليلاً للثقافة الوطنية" (Stiles, et al, 2007, p.41). فقد يؤدي التباين الثقافي إلى سوء فهم أو تعارض في تنفيذ السياسات الأخلاقية. على سبيل المثال، ما يُعد تصرفاً أخلاقياً في بلد ما قد يُعد غير مقبول في بلد آخر. لذلك، من الضروري تصميم برامج تكوين أخلاقي تراعي هذه الاختلافات.

• التكيف مع الفروق الثقافية:

إن التكيف مع الفروق الثقافية كافة يُعد تحدٍ للمنظمات الدولية، حيث أشار (Brewster, et al, 2005) إلى أن المعضلة التي تواجه كل الشركات المتعددة الجنسيات هي في تحقيق التوازن بين الاتساق الدولي والاستقلال المحلي" ومن أهم التحديات التي تواجه القادة المديرين في المنظمات المتعددة الجنسيات هي تشكيل فرق العمل متعددة الثقافات" (بكاي، 2016). كما يمكن للمنظمات بذل المزيد من أجل تحسين نجاح التكوين الأخلاقي عبر دمج الفروق الثقافية ووضع معايير تضمن التقارب فيما بينها في برامج التدريب الموجهة للعاملين، وتقديم أمثلة واقعية تناسب كل ثقافة، بالإضافة إلى تعزيز التواصل المفتوح بين الموظفين من مختلف الخلفيات.

الدراسات السابقة

• أولاً: الدراسات الأجنبية:

استناداً إلى المراجعات الأدبية العلمية في سياق الأخلاقيات المرتبطة بالمنظمات والموارد البشرية الدولية. وبالتركيز على سياسات الأخلاقيات وإدارة التنوع الثقافي للمنظمات، أمكن رصد الاتجاهين البحثيين الآتيين في دراسات الأخلاقيات.

- الاتجاه الأول: يدرس الباحثون دور الأخلاقيات في الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الموارد البشرية.
- الاتجاه الثاني: يدرس الباحثون تأثير المدونات الأخلاقية على تصورات السلوك الأخلاقي والقيادة الأخلاقية.

تعد الأخلاقيات في المنظمات الدولية موضوعاً معقداً، حيث تركز على اتخاذ القرارات المبنية على قيم معينة والمعايير المتبعة، وتظهر الأبحاث أن عدداً كبيراً من الشركات تنهج توجهاً طويلاً الأمد نحو إستراتيجية الأعمال الدولية ذات الرسالة الاجتماعية والبعد الأخلاقي.

دراسة (Antunez, et al, 2023) بعنوان: السياق أقل أهمية من القيادة في منع السلوك غير الأخلاقي في الأعمال الدولية، بشكل تجريبي نموذجاً للوساطة التسلسلية. يربط بين القيادة الأخلاقية وسلوك الموظفين غير

الأخلاقي. جرى استخدام مؤشر الفساد للدول باعتباره متغيراً معتدلاً، حيث يمثل كل من المناخ الأخلاقي الأساسي، وإزاحة الموظفين للمسؤولية المتأصلة في المعايير الأخلاقية للمجتمع. شارك في الاستطلاع الثنائي ذي المرحلتين (175) مشاركاً من (41) فريقاً (134 علاقة ثنائية) عبر (13) دولة. تظهر النتائج أن القيادة الأخلاقية لها تأثير غير مباشر على تجنب السلوك غير الأخلاقي، وتشير النتائج إلى أن المنظمات قد لا تعدل معاييرها الأخلاقية بنحو كبير بناءً على البيئة المحيطة، مما يؤكد دور القادة الأخلاقيين في مواجهة الفساد.

وفي دراسة (Kozáková, et al. 2021) بعنوان: العوامل المؤثرة على مدى القواعد الأخلاقية، كان الغرض منها فحص العوامل الرئيسية التي تؤثر على مدى تطبيق المدونات الأخلاقية في (225) شركة تابعة لشركات متعددة الجنسية تعمل في سلوفاكيا، تشير النتائج إلى أن الشركات ذات المدونات الأقل تفصيلاً تميل إلى استخدام عبارات عامة، بينما تحتاج الشركات التي تواجه تحديات أخلاقية محددة إلى مدونات أوسع. كما أظهرت الدراسة أن الشركات الصغيرة لا تتطلب مدونات موسعة؛ وذلك للوضوح المباشر للقواعد، وأن الشركات متعددة الجنسيات تعتمد على المدونات بسبب تعقيدات التواصل المباشر. بالإضافة إلى ذلك، تختلف مدونات السلوك في الشركات ذات الملكية الأجنبية بناءً على الأساليب الإدارية المتبعة.

وفي إطار دور التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية في إرساء ثقافة أخلاقية في المنظمة، أجرى (De Silva, Opatha, 2015) دراسة استكشافية بعنوان: دور التوجيه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية؛ مراجعة الأدبيات والآثار المترتبة عليها، استعرضت النتائج النظرية والتجريبية ذات الصلة من الأدبيات في مجالات أخلاقيات الأعمال، الموارد البشرية، الإدارة، والدراسات التنظيمية، في العقود الثلاثة الماضية حول الرابط بين الثقافة التنظيمية الأخلاقية وإدارة الموارد البشرية، وهدفت الدراسة إلى استكشاف دور التوجيه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية (EOHRM) في جعل الموظفين أكثر أخلاقية، بهدف إنشاء ثقافة تنظيمية أخلاقية والمحافظة عليها، وباستخدام طريقة المراجعة المنهجية الموصى بها من قبل (Tranfield, et al, 2003) مع طريقة أرشيفية لمراجعة الأدبيات، لخصت الدراسة إلى أن التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية، يؤدي دوراً حيوياً في صياغة الثقافة الأخلاقية وتعزيزها، عن طريق دمج الأخلاقيات في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، وهو ما يعزز من أخلاقية الموظفين في المنظمة.

وهدفت دراسة أجراها (Thite, 2013) بعنوان: الأخلاق وإدارة الموارد البشرية وتطويرها في سياق عالمي؛ دراسة حالة لشركة هندية متعددة الجنسيات، لدراسة كيفية نجاح بعض شركات الاقتصاد الناشئ والدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية، بدراسة حالة لشركة (ABG) الهندية متعددة الجنسيات، وخلصت الدراسة إلى "أن توجه المنظمات نحو الأخلاقيات يتأثر بحد كبير بثقافتها الوطنية والتنظيمية" "وأن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تؤدي دوراً استباقياً في تضمين الأخلاقيات والقيم في جميع أنحاء البنية التنظيمية والموارد البشرية، وأظهرت النتائج أيضاً أن محترفي تنمية الموارد البشرية في شركة دراسة الحالة يواجهون العديد من التحديات البنيوية والثقافية في تنفيذ تصويص الموارد البشرية الذي تحركه الأخلاق، مثل موقف الإدارة المتمركز حول العرق تجاه التوظيف العالمي وصراع ثقافات العمل".

وفي سياق ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخلاقية، أجرى (Chidi, et al, 2012) دراسة بعنوان: تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخلاقية في منظمات العمل في نيجيريا: أدوار المتخصصين في الموارد البشرية، حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخلاقية في منظمات العمل في نيجيريا وأدوار المتخصصين في الموارد البشرية في تعزيز الممارسات الأخلاقية، بهدف تحقيق رفاهية الموظفين والرضا في العمل والأداء التنظيمي، وبإستناد إلى الرؤى النظرية والعملية، أوصت الدراسة المتخصصين في الموارد البشرية بوضع سياسات وقواعد أخلاقية، والشروع باستمرار في التدريب الأخلاقي للعمال على جميع المستويات.

وبعد محاولة فاشلة في سبعينيات القرن العشرين من قبل المنظمات الدولية، مثل منظمة العدل الدولية والأمم المتحدة، ومنظمة التعاون الاقتصادي، لتقديم مدونات سلوك دولية، تزايد الاهتمام بهذه المدونات مرة أخرى في تسعينيات القرن ذاته، فقد لخصت دراسة أجراها (Weaver, 1995) بعنوان: هل تصميم مدونة الأخلاقيات مهم؟ تأثير مبررات مدونة الأخلاقيات والعقوبات على تصورات المتلقين للعدالة وتذكرهم للمحتوى، قدم فيها رؤى مهمة حول تصميم مدونات السلوك الأخلاقي وتأثيرها على استجابة الموظفين، حيث أبرز البحث أهمية وجود مبررات تفسيرية في المدونات باعتبارها عاملاً مؤثراً في تعزيز إدراك العدالة الإجرائية. في حين تحققت دراسة أجراها (Janet, et al, 2001) بعنوان: مدونات الأخلاقيات كإشارات لسلوك الأخلاقي، هدفت إلى دراسة تأثير قواعد الأخلاق على تصورات السلوك الأخلاقي، وقد صنف المستجيبون من الشركات التي لديها مدونات أخلاقية بعدد (465) على أنهم أكثر أخلاقية، وشعروا بمزيد من التشجيع والدعم لسلوك الأخلاقي مقارنة بالمستجيبين من الشركات التي لا تمتلك مدونات أخلاقية وعددهم (301)، وخلصت الدراسة إلى أن الجوانب الرئيسية للمناخ التنظيمي، مثل دعم السلوك الأخلاقي، والحرية في التصرف بأخلاق، والرضا عن نتائج المشكلات الأخلاقية، تأثرت بوجود مدونة أخلاقية، وأن مجرد وجود مدونة أخلاقية له تأثير إيجابي على تصورات السلوك الأخلاقي في المنظمات، حتى عندما لا يستطيع المستجيبون تذكر محتوى محدد للمدونة. حول تأثير مدونات السلوك الأخلاقي في تعزيز تصورات السلوك الأخلاقي داخل المنظمات، كشفت الدراسة عن دور مهم لوجود مدونة السلوك في تعزيز تصورات الموظفين حول أخلاقية الإدارة العليا والمشرفين والزعماء، يظهر البحث أهمية الاهتمام بتبني مدونات سلوك أخلاقي باعتبارها جزءاً من الإستراتيجية العامة للمنظمة لتعزيز بيئة عمل أخلاقية وداعمة.

• ثانياً: الدراسات العربية

وفي سياق إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية، هدفت دراسة (هبري، 2019) بعنوان: إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية، تطبيقات إدارة التنوع في شركة - زين اتصالات الخليج، إلى إبراز الدور الإستراتيجي لإدارة التنوع الثقافي في إدارة الموارد البشرية، عبر دراسة حالة تجربة شركة زين للاتصالات، ومن دراسة تطبيقات شركات دولية في إدارة التنوع، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن شركة زين للاتصالات حققت ميزة تنافسية مهمة في ميدان نشاطها بفضل استقطاب المواهب من مختلف الجنسيات وتطويرها وخلق بيئة عمل مناسبة عن طريق تنويع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في التقليل من الاختلافات الثقافية، وجعلها في خدمة زبائن الشركة في مختلف فروعها الدولية.

وهدفت دراسة (حاكم والهزام، 2019) بعنوان: أثر أخلاقيات الإدارة في ترشيد سلوك إدارة الموارد البشرية مع الإشارة إلى شركة نفطال لولاية بشار، إلى تحديد أثر العلاقة بين أخلاقيات الإدارة وإدارة الموارد البشرية، فمن أجل الوصول إلى هذا الهدف جرى إعداد استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة (موظفو شركة نفطال)، وجرى الاعتماد في ذلك على برنامج (Spss) من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، متبعين المنهج الوصفي التحليلي من أجل ذات الغرض، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الإدارة وإدارة الموارد البشرية.

• التعليق على الدراسات السابقة:

- (Antunez, et al, 2023) تناولت تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك الموظفين في بيئات دولية، لكنها لم تتعمق في تحليل تأثير التباينات الثقافية المختلفة على تطبيق التكوين الأخلاقي.
- بعض الدراسات مثل (هبري، 2019) ركزت على أهمية التكوين الأخلاقي، ولكنها لم تتناول تحديات تطبيق هذا التكوين في ظل الضغوط الاقتصادية.
- الدراسات السابقة، بما في ذلك (Antunez, et al, 2023)، تطرقت إلى التأثير العام للتكوين الأخلاقي ولكنها لم تعالج التحديات المحددة التي تواجهها الشركات في بيئات العمل متعددة الثقافات.
- لم تتناول الدراسات السابقة بنحو كاف تأثير التكوين الأخلاقي على أداء الموظفين وقيادات الفروع في سياقات دولية مختلفة.

تسعى الورقة العلمية إلى سدّ الفجوات التي لم تعالجها الدراسات السابقة، عبر تقديم إطار شامل لتطبيق التكوين الأخلاقي في إدارة الموارد البشرية الدولية. يتمثل هدفها الأساسي في تقديم إستراتيجيات عملية للتعامل مع التباينات الثقافية والتحديات الاقتصادية، بالإضافة إلى تقديم حلول تعزز من تأثير التكوين الأخلاقي على أداء الموظفين والقيادات في الفروع الدولية. هذا الإطار لا يعزّز فقط من فهمنا للتكوين الأخلاقي، ولكنه يزود الشركات بأدوات عملية للتطبيق الفعّال في بيئات العمل المتنوعة.

إستراتيجيات التكوين الأخلاقي في إدارة الموارد البشرية الدولية

إنّ فهم المناخ الأخلاقي القائم في الشركة يمكن أن يكون مفيداً للغاية، باعتباره أساساً لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعزّز الثقافة الأخلاقية (Parboteeah, et al, 2014).

تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية الأخلاقية

البرامج التدريبية الأخلاقية هي أكثر من مجرد دورات تدريبية روتينية؛ إنها استثمار إستراتيجي في مستقبل الشركات متعددة الجنسيات، لسعيها إلى غرس ثقافة مؤسسية قوية، تقوم على فهم واحترام ثقافات البلدان الأخرى التي تعمل فيها هذه الشركات، إنّ تصميم برامج تدريبية أخلاقية فعّالة يعدّ حجر الزاوية في نجاح التكوين الأخلاقي ضمن إدارة الموارد البشرية الدولية، هذه البرامج يجب أن تكون شاملة ومتكاملة لتغطي جميع جوانب السلوك الأخلاقي المطلوب في المنظمة.

- تصميم البرامج التدريبية: يجب أن تبدأ البرامج التدريبية بتحديد الأهداف الأخلاقية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، بناءً على أهدافها التوسعية، مثل تعزيز النزاهة والشفافية. يتطلب ذلك إشراك الخبراء في مجال الأخلاقيات والثقافات الدولية لتطوير محتوى يناسب مختلف الثقافات والبيئات الدولية، وهذا ما يسمى بتحديد الأهداف، وتحليل الاحتياجات لتصميم محتوى تدريبي شامل.
- تنفيذ البرامج التدريبية: بعد التصميم، تأتي مرحلة التنفيذ، والتي تتضمن تقديم التدريب على شكل ورش عمل، ودورات تعليمية إلكترونية، ومحاكاة سيناريوهات واقعية، أو بما يتلاءم مع المستهدفين من هذا التدريب، من المهم أن يكون التدريب تفاعلياً ويشجع على المشاركة والتعبير عن الآراء.
- التقييم والمتابعة: لضمان فعالية البرامج التدريبية، يجب تقييم أداء العاملين بعد التدريب، ومتابعة تنفيذ ما تعلموه في مواقف العمل اليومية، من خلال استخدام استبيانات، وملاحظة التغيرات في سلوك العاملين، وتحليل أدائهم لتقييم مدى تأثير التدريب.

تطوير السياسات الأخلاقية في المنظمات الدولية

تعد السياسات الأخلاقية حجر الزاوية في بناء منظمات دولية قوية، فهي تحدد القيم والمعايير التي تنهجها المنظمة وتوجه سلوك موظفيها للتعامل مع مختلف القضايا، تحتاج المنظمات متعددة الجنسيات إلى تطوير سياسات أخلاقية موحدة تتماشى مع المعايير العالمية، ولكن يجب أيضاً أن تكون مرنة بما يكفي للتكيف مع القوانين والممارسات المحلية.

- تحديد المعايير الأخلاقية: وتعد بمثابة الإطار الذي يحدد ما هو صواب وما هو خطأ في سياق التعامل أثناء العمل، تبدأ عملية تطوير السياسات بتحديد المعايير الأخلاقية التي يجب أن تلتزم بها المنظمة، وهذه المعايير قد تختلف من منظمة لأخرى، ولكنها تتشارك في بعض القيم الأساسية، مثل: النزاهة والشفافية، العدالة والمساواة، المسؤولية، الاحترام. من الضروري أن تكون هذه المعايير متوافقة مع القيم الثقافية المحلية.

- وضع السياسات وتطبيقها: بعد تحديد المعايير، يجري تطوير السياسات التي تنظم سلوك الموظفين، وتكون هذه السياسات واضحة وسهلة الفهم، ويجري تطبيقها بصرامة لضمان الالتزام بها.
- التواصل والتوعية: ولضمان فهم السياسات الأخلاقية من قبل جميع الموظفين، يجب على إدارة الموارد البشرية تقديم حملات توعية وورش عمل تشرح هذه السياسات وأهميتها للالتزام بها، كما يجب أن تكون هناك قنوات اتصال مفتوحة للإبلاغ عن أي مخالفات أو تجاوزات.

دور القيادة في تعزيز الأخلاق

ومن المؤكد أن سلوكيات وأساليب المديرين في المنظمات لها تأثير كبير على قدرة الشركة واستعدادها للتعلم (Frayne & Geringer, 2000)، ويؤدي القادة دوراً حاسماً في تشكيل وتعزيز الثقافة الأخلاقية داخل المنظمة، وهذا يستوجب أن يكون القادة نموذجاً يحتذى به في السلوك الأخلاقي، ويجب أن يشجعوا الموظفين على الالتزام بهذه المعايير، مما يؤثر إيجاباً على بيئة العمل بأكملها.

- نمذجة السلوك الأخلاقي: القادة هم القدوة في المنظمة، ولذلك يجب أن يتصرفوا بطريقة تتوافق مع القيم الأخلاقية التي تسعى المنظمة لتعزيزها، حتى تتحول إلى سلوك ملموس في بيئة العمل، هذا يشمل النزاهة في اتخاذ القرارات، والعدالة في التعامل مع الموظفين.
- تشجيع التواصل المفتوح: عندما يشعر العاملون بالراحة في التعبير عن أفكارهم وآرائهم ومخاوفهم، فإن ذلك يؤدي إلى بيئة عمل أكثر استقراراً، ويجب على القادة خلق بيئة تسمح بالتواصل المفتوح والمباشر حول القضايا الأخلاقية، ويمكن أن يتضمن ذلك تنظيم اجتماعات دورية لمناقشة التحديات الأخلاقية التي قد تواجه الموظفين.
- التدريب على القيادة الأخلاقية: يجب تقديم برامج تدريبية متخصصة للقادة في مجال الأخلاقيات، لتعزيز قدرتهم على اتخاذ قرارات أخلاقية، ومعالجة المواقف الصعبة بطريقة تعزز مناخ العمل الإيجابي.

التحديات الأخلاقية في بيئة العمل الدولية

التحديات الثقافية

تتعد التحديات الأخلاقية التي تواجه المنظمات الدولية، وذلك عند محاولة تطبيق سياسات أخلاقية موحدة في بيئات عمل متعددة الثقافات. تشير الأبحاث أيضاً إلى أن الاختلافات بين البلدان في الأخلاق يمكن تفسيرها بعوامل أخرى بالإضافة إلى الثقافة الوطنية" (Parboteeah, et al, 2014).

• التباين في القيم والمعتقدات

وهو سمة أساسية للحياة البشرية، فتختلف القيم والمعتقدات بين الثقافات بنحو كبير، مما يجعل من الصعب تطبيق نفس السياسات الأخلاقية في جميع الضروع الدولية للمنظمة، على سبيل المثال، قد تختلف مفاهيم المسافة الشخصية، ففي الثقافات الغربية غالباً ما يجري الحفاظ على مسافة شخصية أكبر بين الأفراد، بينما بعض الثقافات الشرقية قد تكون المسافة الشخصية أقل، ويجري الترحيب بالاتصال الجسدي باعتباره علامة على الود، ولهذا تأثيره على بيئة العمل، فقد يشعر العاملون بعدم الراحة إذا كانت المسافة الشخصية بينهم وبين زملائهم تختلف عما اعتادوا عليه، ومن جانب آخر، قد يجري تفسير سلوكيات مثل اللمس أو الوقوف بالقرب من شخص بنحو خاطئ.

• إدارة التباينات الثقافية

التباين الثقافي هو حقيقة واقعة في عالم الأعمال اليوم، ويمثل تحدياً وفرصة في الوقت نفسه، ويمكن للمنظمات الدولية التغلب على هذه التحديات عبر تبني إستراتيجيات أخلاقية مرنة وفعالة تأخذ بعين الاعتبار الفروق الثقافية، واعتبارها فرصة للفهم الأعمق للعالم وتحقيق الميزة التنافسية عبر إدارة هذه التباينات، وتشمل هذه الإستراتيجيات تدريب الموظفين على فهم الثقافات الأخرى واحترامها، وتطوير سياسات محلية تتماشى مع القيم العالمية للمنظمة.

أمثلة واقعية

تعدُّ إدارة التباينات في المنظمات الدولية تحدياً كبيراً، إلا أنَّها ضرورية لتحقيق النجاح، العديد من الشركات المتعددة الجنسيات تمكنت من تطوير نماذج ناجحة لإدارة هذا التنوع، وفيما يلي أمثلة واقعية لمنظمات دولية نجحت في إدارة التباينات الثقافية عبر سياسات أخلاقية مرنة وفعالة.

• شركة IBM:

السياسات: تبنت (IBM) سياسة "التفكير العالمي، والعمل المحلي"، مما يعني تكييف إستراتيجياتها مع الثقافات المحلية، مع الحفاظ على القيم الأساسية للشركة.

النجاح: تمكنت (IBM) من بناء ثقافة مؤسسية قوية تجمع بين التنوع والوحدة، مما أسهم في تحقيقها نموً مستدام في الأسواق العالمية.

• شركة Unilever:

السياسات: تعتمد (Unilever) على مبدأ "الاحترام المتبادل" في التعامل مع الثقافات المختلفة، كما أنها تستثمر بنحو كبير في التدريب الثقافي لموظفيها.

النجاح: نجحت (Unilever) في بناء علامات تجارية عالمية قوية، عبر فهم احتياجات المستهلكين في مختلف الثقافات، وتقديم منتجات تلبي هذه الاحتياجات.

• منظمة الأمم المتحدة:

السياسات: تتبنى الأمم المتحدة مبدأ المساواة بين جميع الدول الأعضاء، وتشجع الحوار بين الثقافات المختلفة.

النجاح: نجحت الأمم المتحدة في تحقيق العديد من الإنجازات العالمية، عبر التعاون بين الدول الأعضاء ذات الثقافات المختلفة.

• شركة جوجل (Google):

السياسات: تشجع (Google) التنوع والشمولية في مكان العمل، وتوفر العديد من الموارد والمبادرات لدعم الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة.

النجاح: تمكنت (Google) من بناء قوة عاملة متنوعة ومبتكرة، مما أسهم في تطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات المستخدمين في جميع أنحاء العالم.

ويتبين من النماذج الناجحة أعلاه القواسم المشتركة الآتية:

- المقدرة على تكييف السياسات والإجراءات مع الثقافات المحلية، مع الحفاظ على القيم الأساسية للمؤسسة.
- التركيز على القيم المشتركة بين الثقافات المختلفة لبناء جسور من التفاهم.
- وجود قيادة قوية ملتزمة بالتنوع والشمولية.
- خلق بيئة عمل مبنية على الاحترام المتبادل والتسامح.
- الاستثمار في برامج التدريب والتطوير الثقافي للموظفين.
- تشجيع التواصل المفتوح والصادق بين الموظفين من مختلف الثقافات.

إن إدارة التباينات الثقافية تتطلب جهداً مستمراً والتزاماً من قبل جميع أفراد المنظمة، عبر تبني سياسات أخلاقية مرنة وفعالة، تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة عالمية متعددة الثقافات.

التحديات الاقتصادية

الضغوط الاقتصادية تشكل تحدياً كبيراً للالتزام بالمعايير الأخلاقية في بيئة العمل الدولية، وسنوضح كيفية تأثير هذه الضغوط على التكوين الأخلاقي، وما يمكن للمنظمات فعله للتغلب عليها.

• تأثير الضغوط الاقتصادية

تعدّ الضغوط الاقتصادية تحدياً كبيراً يواجه العديد من المنظمات، قد تؤدي الأزمات الاقتصادية أو الحاجة إلى زيادة الأرباح إلى تراجع بعض المنظمات عن الالتزام بالمعايير الأخلاقية، مثل تقليل التكلفة على حساب الجودة، أو تقليص حقوق العمال، أو ضمان العدالة في اتخاذ القرارات، وتجميد التوظيف أو تقليصه، ... إلخ.

• تقليص الميزانيات والتكاليف

- الضغط على تقليص التكاليف: مع تزايد التحديات الاقتصادية، غالباً ما تواجه المنظمات المتعددة الجنسيات ضغوطاً لخفض التكاليف، بما في ذلك تلك المتعلقة بالتدريب الأخلاقي. هذا يمكن أن يؤدي إلى تقليص برامج التدريب أو البحث عن بدائل أقل تكلفة.

- التوفيق بين الجودة والتكلفة: يُعدّ الحفاظ على جودة برامج التدريب الأخلاقي تحدياً بارزاً في ظل شح الموارد، مما يدفع المنظمات إلى اتخاذ إجراءات قد تضعف فعاليتها.

• التغيرات الاقتصادية العالمية

تحولات في القوانين والتنظيمات: مع التغيرات الاقتصادية قد تأتي تغييرات في القوانين والتنظيمات المتعلقة بالعمل والامتثال الأخلاقي، مما يتطلب تحديثات مستمرة في برامج التدريب.

• التحديات في الموارد البشرية

تحفيز الموظفين: في ظل الأزمات الاقتصادية، قد يكون من الصعب تحفيز الموظفين للالتزام بالمعايير الأخلاقية، خاصة إذا كانوا يشعرون بعدم الاستقرار الوظيفي، أو يواجهون ضغوطاً مالية شخصية.

• الاستدامة والامتثال

الالتزام بالمعايير الأخلاقية مع التحديات: بعض المنظمات قد تجد صعوبة في الحفاظ على التزاماتها الأخلاقية في ظل الضغوط الاقتصادية، مما يؤدي إلى زيادة التحديات المتعلقة بالامتثال للمعايير الأخلاقية.

الأثر على السمعة: التحديات الاقتصادية قد تجعل من الصعب على المنظمات المتعددة الجنسيات الحفاظ على سمعتها الأخلاقية، خاصة إذا اضطرت إلى اتخاذ قرارات صعبة تتعلق بالتكاليف.

إستراتيجيات للتعامل مع التحديات الاقتصادية

من الضروري أن تطوّر المنظمات إستراتيجيات توازن بين الحفاظ على الربحية والالتزام بالمعايير الأخلاقية، يمكن أن تشمل هذه الإستراتيجيات الآتي:

- الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) وتبني ممارسات عمل مستدامة، وتوجيه الاستثمارات نحو مشاريع مجتمعية.
- الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية:
 - اعتماد أدوات التعلم الإلكتروني، مثل (MOOCs) (الدورات التعليمية المفتوحة عبر الإنترنت) أو منصات التدريب الداخلية يمكن أن يخفض من تكاليف التدريب ويوفر برامج تعليمية مخصصة ومتاحة في أي وقت ومن أي مكان.
 - استخدام الذكاء الاصطناعي لتحديد الاحتياجات التدريبية، وبناء برامج مخصصة بناءً على تحليل بيانات الموظفين (التحليل التنبؤي) يمكن أن يزيد من فعالية التدريب ويوفر موارد.
- قيادة قوية ملتزمة بالأخلاق:
 - يجب على القادة أن يظهروا التزاماً قوياً بالمعايير الأخلاقية في جميع قراراتهم وأفعالهم، كونهم مثلاً يحتذى به.
 - خلق بيئة عمل تشجع على السلوك الأخلاقي وتكافئ عليه.
- سياسات وتدابير واضحة:
 - تطوير مدونة قيم واضحة تحدد المعايير الأخلاقية المتوقعة من الموظفين.
 - توفير برامج تدريبية مستمرة ومحدثة حول الأخلاقيات والقيم.
 - إنشاء آليات آمنة للإبلاغ عن أي مخالفات أخلاقية.
- الشراكات الاستراتيجية:
 - شراكات مع الجامعات أو المنظمات التي توفر تدريباً أخلاقياً يمكن أن يخفض التكاليف، ويعزز من جودة البرامج.
 - الانضمام إلى المبادرات الصناعية التي تهدف إلى تحسين الممارسات الأخلاقية.
- الشفافية والمساءلة:
 - النشر الدوري لتقارير الاستدامة: نشر تقارير تفصيلية حول الأداء الأخلاقي للشركة.
 - محاسبة المديرين والموظفين على أي مخالفات أخلاقية.
- أمثلة واقعية:
 - تواجه العديد من الشركات تحديات اقتصادية كبيرة تدفعها لاتخاذ قرارات صعبة، قد تؤثر على التزامها بالمعايير الأخلاقية، ومع ذلك، هناك العديد من المنظمات التي أثبتت أن الحفاظ على الأخلاقيات ليس مجرد خيار، بل ضرورة للنجاح على الأمد الطويل، وفيما يلي بعض الأمثلة:
- باتاغونيا: (Patagonia)
 - التحدي الاقتصادي: في فترة الركود الاقتصادي عام (2008)، واجهت شركة باتاغونيا، المعروفة ببيع الملابس والمعدات الخارجية، ضغوطاً كبيرة للتقليل من التكاليف وزيادة الأرباح.

- الالتزام الأخلاقي: تشتهر باتاغونيا بالالتزام القوي بالاستدامة وحماية البيئة، فبدلاً من تقليل جودة منتجاتها أو تقليص برامجها البيئية، قررت الاستمرار في ذلك، حتى أنها شجعت العملاء على عدم شراء منتجاتها إذا لم يكونوا بحاجة إليها بالفعل، والمعروفة بـ "Don't Buy This Jacket".

- النتائج: هذا الالتزام أسهم في بناء ولاء عملاء قوي جداً، حيث يعدون باتاغونيا أكثر من مجرد علامة تجارية، بل حركة تدافع عن قضايا بيئية، كما جذب هذا الموقف موظفين مؤمنين بقيم الشركة، مما أدى إلى زيادة الإنتاجية والإبداع، وحتى زيادة المبيعات مع الأزمات الاقتصادية.

• ذا بودي شوب: (The Body Shop)

- التحدي الاقتصادي: في أوقات الركود الاقتصادي أو تزايد المنافسة في سوق مستحضرات التجميل، كانت (ذا بودي شوب) تواجه ضغوطاً لخفض التكاليف وزيادة الأرباح.

- الالتزام الأخلاقي: عرفت (ذا بودي شوب) بمواقفها المعارضة للتجارب على الحيوانات واستخدام المكونات الطبيعية، لهذا، وبدلاً من اللجوء إلى استخدام مكونات أرخص أو تقليل التزاماتها البيئية والاجتماعية، استمرت الشركة في استخدام منتجاتها الطبيعية المستدامة.

- النتائج: تمكنت (ذا بودي شوب) عبر الالتزام الثابت بالقيم الأخلاقية على بناء سمعة قوية كعلامة تجارية أخلاقية، مما جذب شريحة واسعة من المستهلكين المهتمين بالقضايا الاجتماعية والبيئية.

• شركة ستاربكس (Starbucks)

- التحدي الاقتصادي: في الأزمات المالية العالمية (2008-2009)، واجهت (ستاربكس) تحديات كبيرة بسبب انخفاض عدد العملاء وزيادة التكاليف.

- الالتزام الأخلاقي: بدلاً من خفض أجور الموظفين أو تقديم منتجات أقل جودة، استمرت (ستاربكس) في دعم برامجها المجتمعية والاستثمار في التعليم والرعاية الصحية لموظفيها. كما استمرت في دفع أسعار عادلة للمزارعين في البلدان النامية لدعم ممارسات التجارة العادلة.

- النتيجة: عززت هذه الإجراءات سمعة (ستاربكس) باعتبارها شركة ملتزمة بمسؤولياتها الاجتماعية، مما أسهم في استعادة الثقة من العملاء والموظفين وزيادة المبيعات على المدى الطويل.

إن الحفاظ على الالتزام الأخلاقي في ظل التحديات الاقتصادية هو استثمار طويل الأجل، قد يتطلب الأمر اتخاذ قرارات صعبة، وتضحيات قصيرة الأجل، ولكن الفوائد على المدى الطويل تفوق التكاليف بكثير، الشركات التي تضع الأخلاقيات في صميم أعمالها تبني سمعة قوية، تجذب موظفين ملهمين، وتحقق نجاحاً مستداماً.

التحديات القانونية

البيئات القانونية المتباينة بين الدول تشكل تحدياً كبيراً للمنظمات الدولية فيما يتعلق بالالتزام بالمعايير الأخلاقية، وذلك بسبب تنوع القوانين والأنظمة التي تحكم في مختلف البلدان، هذه التحديات تجعل من

عملية إدارة الموارد البشرية عملية معقدة تتطلب دراية عميقة بالقوانين الدولية والمحلية. وسنوضح كيف يمكن للمنظمات التعامل مع هذه التحديات.

• الاختلافات القانونية بين الدول:

تختلف القوانين المتعلقة بالعمل، حقوق الإنسان، والبيئة بين دولٍ وأخرى، وهذا الاختلاف ينبع من مجموعة من العوامل التاريخية، الثقافية، الدينية، والاجتماعية، مما قد يؤدي إلى تعارض معايير الأخلاقيات بين المقر الرئيسي للمنظمة وفروعها في دول أخرى.

الاختلافات القانونية بين الدول (نظرة عامة)

تختلف الأنظمة القانونية بين الدول بنحو كبير، وهذا الاختلاف ينبع من مجموعة من العوامل التاريخية، الثقافية، الدينية، والاجتماعية، هذه الاختلافات تؤثر على جميع جوانب الحياة، من التجارة والعقارات إلى الجرائم والعقوبات، وتعد التنوعات التشريعية بين الدول أحد أكبر التحديات التي تواجه الشركات والمؤسسات الدولية عند تطبيق مبادئ التكوين الأخلاقي في إدارة الموارد البشرية، هذا التنوع يجعل من الصعب تطبيق سياسات موحدة وموحدة في جميع أنحاء العالم، مما يستدعي مرونة كبيرة وحلولاً مخصصة لكل سياق ثقافي وقانوني.

أبرز الاختلافات القانونية في سياق هذا البحث:

- القوانين الثقافية والدينية: قد تتأثر قوانين العمل والقوانين الأخرى بالعوامل الثقافية والدينية في كل دولة.
- قوانين حماية البيانات: جمع البيانات، تخزين البيانات، مشاركة البيانات.
- قوانين العمل: أوقات العمل، التوظيف والفصل، التحرش الجنسي والتمييز، التنظيمات النقابية.
- قوانين المسؤولية الاجتماعية للشركات: حقوق الإنسان، مكافحة الفساد.

الأسباب الرئيسية للاختلافات القانونية بين الدول:

- التاريخ: تاريخ كل دولة يشكل هويته القانونية، فالتأثيرات الرومانية، الإنجليزية، الفرنسية، والإسلامية، على سبيل المثال، تركت بصمات واضحة على الأنظمة القانونية في العديد من الدول.
- الثقافة: الثقافة تؤدي دوراً حاسماً في تشكيل القيم والمعتقدات التي تؤثر بدورها على القانون.
- الدين: الدين يؤثر بنحو كبير على القوانين، خاصة في الدول التي تعتمد على الشريعة الإسلامية أو القانون الكانوني.
- السياسة: النظام السياسي للدولة يؤثر على نوع النظام القانوني السائد، فالدول الديمقراطية تميل إلى أن يكون لديها أنظمة قانونية أكثر مرونة وقابلية للتغيير.

تطوير سياسات قانونية وأخلاقية

وللتصادمات التي قد تحدث بين السياسات الأخلاقية للمنظمة الدولية وسياسات البلد المضيف، "قد تكون هناك صعوبات كثيرة عند مناقشة مسائل المواقف والممارسات الأخلاقية في مختلف البلدان. من الواضح أن الفجوة بين السياسة والممارسة يمكن أن تكون واسعة جداً في كثير من الأحيان" (Cullen, 2007)، وهو ما حثَّ على هذه المنظمات تطوير سياسات تأخذ في الحسبان التباين القانوني بين الدول، مع الحفاظ على التزامها بالمعايير الأخلاقية العالمية، ولا تتوقف صياغة هذه السياسات على الأقسام القانونية فقط، بل لابد من التعاون مع إدارة الموارد البشرية حتى يمكن للأخيرة تدريب الموظفين بما يهدف إلى حماية المنظمة والعاملين من المخاطر القانونية التي قد تنتج.

أهمية التعاون بين الأقسام القانونية وإدارة الموارد البشرية:

- تحديد المخاطر القانونية: يعمل القسم القانوني على تحديد المخاطر القانونية التي قد تواجه المنظمة في كل دولة تعمل فيها، مثل قوانين العمل، وحقوق الملكية الفكرية، وحماية البيانات.
- تطوير سياسات واضحة: بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية، يجري تطوير سياسات واضحة وشاملة تغطي جميع جوانب العمل، بما في ذلك التوظيف، والتدريب، والتقييم، والتعويضات، والفصل.
- تدريب الموظفين: يجري تدريب الموظفين على هذه السياسات لضمان فهمهم والتزامهم بها.
- حل النزاعات: يعمل القسم القانوني وإدارة الموارد البشرية معاً لحل أي نزاعات قانونية أو أخلاقية قد تنشأ.

أمثلة واقعية

تواجه الشركات العاملة على نطاق عالمي تحديات كبيرة في التنقل بين الأنظمة القانونية المتباينة، ومع ذلك، هناك العديد من المنظمات التي استطاعت تطوير استراتيجيات ناجحة للتكيف مع هذه التباينات، مع الحفاظ على التزامها بالمعايير الأخلاقية العالمية، وفيما يلي أمثلة لمنظمات دولية تمكنت من التكيف مع التباينات القانونية بين الدول عبر تطوير سياسات تتماشى مع القوانين المحلية دون المساس بالمعايير الأخلاقية:

• شركة نوكيا (Nokia)

- التحدي: كواحدة من الشركات العالمية في مجال التكنولوجيا، واجهت (نوكيا) تباينات قانونية فيما يتعلق بممارسات العمل وحقوق العمال بين الدول المختلفة.
- التكيف القانوني: التزمت (نوكيا) بتطبيق سياسات عمل تتوافق مع القوانين المحلية في كل دولة تعمل فيها، مع مراعاة الفروقات الثقافية والقانونية. في دول الاتحاد الأوروبي، ركزت على الامتثال لتشريعات العمل المتقدمة، بينما في دول أخرى، عملت على تحسين ظروف العمل بما يتماشى مع المعايير الدولية.
- الحفاظ على المعايير الأخلاقية: حرصت (نوكيا) على عدم التخلي عن معاييرها الأخلاقية الأساسية المتعلقة بحقوق العمال وظروف العمل، وقامت بدمجها في استراتيجياتها التشغيلية، مما ساعد في بناء بيئة عمل إيجابية، وجذب المواهب على مستوى عالمي.

• شركة إيكيا (IKEA)

- التحدي: تعمل (إيكيا) في العديد من الدول التي تختلف قوانينها فيما يتعلق بظروف العمل، الحد الأدنى للأجور، وحقوق العمال.
- التكيف القانوني: لضمان الامتثال للقوانين المحلية، قامت (إيكيا) بتطوير سياسات مرنة تتوافق مع التشريعات المحلية في كل دولة تعمل فيها. على سبيل المثال، في البلدان التي تكون فيها حقوق العمال أقل تطوراً، قامت الشركة بتحسين ظروف العمل بما يتجاوز الحد الأدنى القانوني لضمان معاملة عادلة للموظفين.
- الحفاظ على المعايير الأخلاقية: مع التباينات القانونية، حرصت (إيكيا) على تطبيق معايير أخلاقية عالمية، مثل الالتزام بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية، ودفع أجور عادلة. كما شجعت على الحوار المستمر مع النقابات العمالية لضمان تحقيق توازن بين الامتثال القانوني وحماية حقوق العمال.

• شركة يونيليفر (Unilever)

- التحدي: في مواجهة التباينات الكبيرة بين الدول فيما يتعلق بقوانين العمل، وخاصة في الدول النامية، واجهت (يونيليفر) تحديات في الحفاظ على معاييرها الأخلاقية الدولية.
- التكيف القانوني: اعتمدت (يونيليفر) نهجاً يركز على احترام القوانين المحلية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، لكنها أضافت إجراءات داخلية لتعزيز حقوق العمال، وضمان عدم التمييز في التوظيف.
- الحفاظ على المعايير الأخلاقية: مع أن القوانين في بعض الدول قد تكون أقل حماية للعمال، التزمت (يونيليفر) بتطبيق سياسات عالمية تضمن عدم التمييز، وتعزيز التنوع والشمولية، وتحسين ظروف العمل بما يتماشى مع معايير العمل الدولية.

• شركة ساب (SAP)

- التحدي: تعمل (ساب) في العديد من البلدان التي تختلف قوانينها المتعلقة بالتوظيف، التسريح، والمزايا الوظيفية.
- التكيف القانوني: طورت (ساب) سياسات توظيف مرنة تتوافق مع التشريعات المحلية لكل سوق. على سبيل المثال، في البلدان التي تتطلب قوانينها إجراءات محددة للتسريح، التزمت الشركة بالامتثال الكامل لهذه المتطلبات، مع تقديم حزم إنهاء خدمة عادلة.
- الحفاظ على المعايير الأخلاقية: مع التباينات القانونية، حرصت (ساب) على تطبيق سياسات توظيف تسعى إلى تحقيق توازن بين الامتثال للقوانين المحلية والحفاظ على سمعتها كرب عمل يهتم بموظفيه، وقد أسهمت في تحسين ظروف العمل محلياً عبر تعزيز مبادئها الأخلاقية في كل فروعها حول العالم.

الدراسة التحليلية: تطبيق التكوين الأخلاقي في منظمة إرنست ويونغ (Ernst & Young - EY)

تحليل السياسات الأخلاقية في شركة إرنست ويونغ (Ernst & Young - EY)

تمهيد:

تعدُّ شركة (إرنست ويونغ (EY) واحدة من أكبر شركات التدقيق والخدمات الاستشارية في العالم، وتتمتع بوجود عالمي في أكثر من (150) دولة، ولديها قوة عاملة تتجاوز (400) ألف موظف، يشمل نطاق عملها مجموعة متنوعة من الخدمات المهنية التي تتطلب التزاماً صارماً بالمعايير الأخلاقية، بدءاً من التدقيق والاستشارات المالية إلى تقديم المشورة حول الضرائب والمعاملات التجارية. ولانتشارها العالمي وتنوع موظفيها، تعدُّ شركة (EY) مثالا مثالياً لدراسة كيفية تطبيق التكوين الأخلاقي في إدارة الموارد البشرية الدولية. تتميز الشركة بتاريخ طويل في الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والمهنية، وتولي أهمية كبيرة لتدريب موظفيها على القيم الأخلاقية، مما يجعلها نموذجاً للدراسة في هذا المجال.

الخلفية والأهمية الأخلاقية

في أي منظمة دولية تشكل الأخلاقيات أهمية كبيرة في كل ما تفعله، وكذلك الحال في (EY)، حيث تعزز الشركة أهمية النزاهة والشفافية باعتبارها قيم أساسية توجه سلوك موظفيها في جميع أنحاء العالم، ومع وجود فريق عمل متنوع يمتد عبر ثقافات متعددة، تدرك (EY) الحاجة إلى سياسات أخلاقية قوية وواضحة تدعم بيئة العمل الدولية، وتضمن توافق الجميع مع معايير الشركة الأخلاقية.

تحليل السياسات الأخلاقية في EY :

تتبنى (EY) مجموعة من السياسات الأخلاقية التي تتماشى مع معايير العمل الدولية، مع الحفاظ على مرونة تتيح لها التكيف مع الفروق الثقافية والقانونية في البلدان المختلفة التي تعمل فيها.

- مدونة قواعد السلوك العالمية: تحكم مدونة قواعد السلوك في (EY) جميع جوانب العمل، وتوفر الإطار الأخلاقي والسلوكي للمنظمة، وتأخذ هذه المدونة بالاعتبار التنوع الثقافي، وتشجع احترام القيم المحلية مع الالتزام بالقيم العالمية للشركة، حيث تحدد المدونة بوضوح وشمولية مجموعة واضحة من المعايير للطريقة التي تدار بها أعمالهم، فهي توفر لكل واحد منهم إطاراً أخلاقياً لإرشادهم، خاصة عند مواجهة خيارات صعبة ومعقدة.
- برامج التدريب: تقدم (EY) مجموعة واسعة من برامج التدريب الأخلاقي للموظفين على جميع المستويات، بدءاً من التدريب التأسيسي عند التوظيف وحتى برامج التطوير المهني المستمرة، يجري تصميم هذه البرامج لتزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لاتخاذ القرارات الأخلاقية الصحيحة في بيئة عمل معقدة، وأهمية الامتثال للقوانين المحلية والدولية، والتعامل مع النزاعات الأخلاقية.

- آليات الإبلاغ: توفر (EY) قنوات آمنة للموظفين للإبلاغ عن أي سلوك غير أخلاقي دون خوف من الانتقام، فهي توفر ضمان حماية الموظفين الذين يبلغون عن هذه المخالفات، وذلك عبر آليات تشمل خطوط إبلاغ سرية ونظام الإبلاغ عبر الإنترنت، كما يجري التحقيق في جميع الشكاوى بسرعة ومهنية.

- سياسات إدارة التنوع الثقافي: تعد من الشركات الرائدة في إدارة التنوع الثقافي والشمولية، حيث يعد الشمول والتنوع جزءاً من أساسياً من ثقافتها التنظيمية، ولدى (EY) سياسات واستراتيجيات متعددة تهدف إلى تعزيز بيئة عمل متنوعة وشاملة وواضحة لتكون مرنة بما يكفي لتلائم الثقافات المحلية في البلدان المختلفة، مع الحفاظ على معايير أخلاقية عالمية، حيث تؤمن بأن التنوع الثقافي يساهم في تعزيز الابتكار والإبداع وتحقيق نتائج أفضل للأعمال.

التحديات التي واجهتها EY

مثل أي منظمة دولية كبيرة، واجهت (EY) العديد من التحديات في تنفيذ سياساتها الأخلاقية عبر فروعها العالمية، تتضمن هذه التحديات التباينات الثقافية والقانونية بين الدول، والتي قد تؤثر على كيفية تطبيق السياسات الأخلاقية.

- التباينات الثقافية: أحد التحديات الرئيسية هو التباين في القيم والممارسات الأخلاقية بين الثقافات المختلفة، ولمواجهة ذلك، كوّنت (EY) برامج التدريب الخاصة بها لتشمل أمثلة من واقع الحياة تناسب السياقات الثقافية المختلفة.

- الضغوط الاقتصادية: قد تواجه الشركة ضغوطاً اقتصادية تدفع بعض الفروع إلى التجاوز عن معايير النزاهة للحصول على عملاء جدد أو تحقيق أرباح سريعة، ولمكافحة ذلك، شددت (EY) الرقابة الداخلية وعززت التزام الفروع بالسياسات الأخلاقية.

- التحديات القانونية: تتطلب القوانين المتباينة بين الدول تكييف السياسات الأخلاقية، بحيث تظل متوافقة مع التشريعات المحلية، ولتحقيق هذا التوازن، تعتمد (EY) على فرق قانونية متخصصة لتقديم الاستشارات اللازمة لكل سوق تعمل فيه.

تقييم النجاح والفشل

نجحت (EY) في تعزيز التكوين الأخلاقي عبر اتباع نهج شامل ومستدام:

- تعزيز بيئة عمل أخلاقية: أسهمت السياسات الأخلاقية لـ (EY) في خلق بيئة عمل تعزز النزاهة، الشفافية، والتنوع.

- سمعة قوية: تتمتع (EY) بسمعة قوية كشركة ملتزمة بالأخلاقيات المهنية.

- ثقافة تنظيمية قوية: تمكنت الشركة من بناء ثقافة تنظيمية قوية مبنية على الثقة والاحترام المتبادل.

- مرونة في مواجهة التحديات: أثبتت (EY) قدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة التنظيمية والقانونية.
- برامج تدريب فعالة: أسهمت برامج التدريب الأخلاقي في رفع مستوى الوعي الأخلاقي لدى الموظفين.
- الاعتراف العالمي: حصلت (EY) على العديد من الجوائز والتقديرية الدولية على جهودها في مجال التنوع والشمول، مثل جائزة (أفضل بيئة عمل متنوعة وشاملة) والمسؤولية الاجتماعية للشركات، مثل جائزة (أفضل ممارسات في المسؤولية الاجتماعية، وجائزة الشركة الأكثر استدامة)، مما يعكس التزامها بالمعايير الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية.

المقارنة مع معايير الصناعة

مقارنة تطبيقات التكوين الأخلاقي في (إرنست ويونغ) مع معايير الصناعة.

تحديد معايير الصناعة في مجال التدقيق والاستشارات

في قطاع التدقيق والاستشارات، تتضمن المعايير الأخلاقية المعترف بها مجموعة واسعة من المبادئ والممارسات، بما في ذلك:

- الشفافية والنزاهة: يتوقع من شركات التدقيق والاستشارات أن تكون شفافة في جميع تعاملاتها، وأن تتجنب أي تضارب في المصالح.
- الاستقلالية: يجب أن تكون شركات التدقيق مستقلة عن العملاء الذين تقوم بمراجعتهم، وأن تقدم رأياً موضوعياً.
- المسؤولية الاجتماعية: تشمل المسؤولية الاجتماعية الالتزام بالمعايير البيئية، وحقوق الإنسان، ومكافحة الفساد.
- حماية البيانات: يجب على الشركات حماية البيانات الشخصية للعملاء والموظفين.
- التنوع والشمول: يشجع على تنوع القوى العاملة وتهيئة بيئة عمل شاملة للجميع.

تحليل الفجوات بين سياسات (EY) ومعايير الصناعة

عموماً، تعد (EY) من رواد الصناعة في مجال الأخلاقيات المهنية، حيث تلتزم الشركة بمعايير صارمة تتجاوز في بعض الأحيان ما هو متوقع في هذا القطاع، تعتمد (EY) على معايير، مثل الشفافية الكاملة، والنزاهة، والمساءلة في جميع عملياتها. ومع ذلك، قد تكون هناك بعض الفجوات الطفيفة أو مجالات للتحسين:

- الابتكار في التعليم الأخلاقي: مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا في العمل، يمكن لـ (EY) تعزيز برامجها التدريبية عبر استخدام تقنيات حديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، والواقع الافتراضي لتقديم تجارب تعليمية غامرة وأكثر فعالية.

- التوسع في المسؤولية الاجتماعية: يمكن أن توسع (EY) من برامجها في مجال المسؤولية الاجتماعية، لتشمل المزيد من المبادرات التي تدعم المجتمعات المحلية، وتسهم في التنمية المستدامة.

الاستنتاجات

النقاط الرئيسية

1. أهمية التكوين الأخلاقي: يعدُّ التكوين الأخلاقي عنصراً أساسياً في إدارة الموارد البشرية الدولية، حيث يعزّز الالتزام بالقيم الأخلاقية، ويساعد في تجنب الأزمات المرتبطة بسوء السلوك المهني.
2. التحديات التي تواجه المنظمات الدولية: تتنوع التحديات التي تواجه المنظمات في تطبيق التكوين الأخلاقي، بما في ذلك التباينات الثقافية والقانونية بين الدول، وعدم التوافق بين المعايير الأخلاقية العالمية والمحلية.
3. إستراتيجيات النجاح: تتبنّى المنظمات الناجحة إستراتيجيات تكوين أخلاقي تتوافق مع القوانين المحلية والثقافات المختلفة، مع الحفاظ على معايير أخلاقية عالية على مستوى عالمي.

استنتاجات من دراسة الحالة

من دراسة حالة شركة (EY)، تبين أن تطبيق سياسات التكوين الأخلاقي بفعالية يمكن أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة على مستويات عديدة:

1. تحسين السلوك المهني: أسهمت سياسات التكوين الأخلاقي في تعزيز السلوكيات المهنية للموظفين، مما أدى إلى تقليل الانتهاكات الأخلاقية داخل الشركة.
2. الامتثال القانوني: تمكنت شركة (EY) من التكيف مع التباينات القانونية بين الدول المختلفة عبر تعديل سياساتها لتتوافق مع القوانين المحلية، مع الحفاظ على معايير أخلاقية عالية.
3. تعزيز السمعة: أسهم الالتزام بالمعايير الأخلاقية في تحسين سمعة الشركة على المستوى الدولي، مما زاد من ثقة العملاء والشركاء بها.

التأثير العام على المنظمة

التكوين الأخلاقي له تأثير كبير على الأداء العام للمنظمة. في حالة شركة (EY)، ساعدت السياسات الأخلاقية في:

1. رفع الأداء المالي: الالتزام بالأخلاق أسهم في بناء علاقات قوية مع العملاء، مما زاد من الإيرادات والاستثمارات.
2. تعزيز السمعة: أكسبت الشركة سمعة إيجابية في الأسواق العالمية، مما جعلها أكثر جاذبيةً للعملاء والمستثمرين على حدٍ سواء.

3. تحسين رضا الموظفين: أسهم التكوين الأخلاقي في خلق بيئة عمل مهنية ومستدامة، مما زاد من رضا الموظفين وقلل من معدلات دوران العمل.

الخاتمة

في ظل التحديات المتشعبة التي تواجهها المنظمات الدولية في بيئات العمل متعددة الثقافات، يبرز التكوين الأخلاقي باعتباره ركيزة إستراتيجية لا غنى عنها لتحقيق الاستدامة والتفوق التنافسي. توصل هذا البحث إلى أن التكوين الأخلاقي في إدارة الموارد البشرية الدولية ليس مجرد إجراء روتيني، بل هو عملية ديناميكية تعكس التفاعل بين القيم العالمية والخصوصيات المحلية، حيث تبين أن الالتزام بالمعايير الأخلاقية ينعكس إيجابياً على ولاء العاملين، ثقة العملاء، وسمعة المنظمة عالمياً. كما كشفت الدراسة أن التحديات الثقافية والقانونية لا تزال تشكل عائقاً أمام التطبيق الفعال للتكوين الأخلاقي، ما يستدعي تطوير سياسات مرنة تتكيف مع الاختلافات بين الأسواق الدولية. من التحليل النظري ودراسة حالة شركة (EY)، اتضح أن المنظمات التي تدمج الأخلاقيات في صميم إستراتيجياتها تحقق نتائج ملموسة على مستويات متعددة:

1. تعزيز التماسك التنظيمي: أظهرت دراسة حالة (EY) أن البرامج الأخلاقية القائمة على سيناريوهات واقعية (كإدارة النزاعات الثقافية) تعزز التعاون بين الفروع الدولية، وهو ما انعكس في تقارير الشركة الداخلية التي أشارت إلى تحسن ملحوظ في العمل الجماعي.

2. التكيف مع التناقضات القانونية: نجحت المنظمات في تبني سياسات مرنة تجمع بين الامتثال للقوانين المحلية والالتزام بمدونات السلوك العالمية، كما في حالة إنشاء لجان أخلاقية محلية تشرف عليها الإدارة المركزية.

3. الاستفادة من التنوع الثقافي: أظهر التحليل أن البرامج الأخلاقية المخصصة (كورش العمل التفاعلية) يمكن أن تحول التحديات الثقافية إلى فرص للابتكار، كما لوحظ في مشاريع (EY) المختلفة ثقافياً.

الاستنتاجات الرئيسية:

- تشير تجارب قطاع الأعمال العالمي وفقاً لتقارير، مثل (Global Ethics Survey 2023) إلى أن المنظمات ذات البرامج الأخلاقية المتكاملة تحقق تحسناً في مؤشرات السمعة المؤسسية، مع وجود تقديرات تشير إلى أن هذه النسبة قد تصل إلى (78%) في بعض القطاعات.
- في المقابل، تواجه نسبة كبيرة من الشركات تحديات في التوفيق بين المعايير العالمية والمحلية، وهو ما يتطلب - كما تظهر تجارب سابقة - تطوير أطر تفاوضية مبتكرة مع الجهات المعنية.

التوصيات

توصيات لتحسين التكوين الأخلاقي:

1. اعتماد نموذج تدريبي سياقي: يجب على المنظمات الدولية تصميم برامج تدريبية تراعي الخصوصيات الثقافية مع الحفاظ على قيم أخلاقية أساسية موحدة، باستخدام تقنيات، مثل المحاكاة الافتراضية. يتعين

أن تكون هذه البرامج مُصممة خصيصاً لتلائم التحديات والفرص التي تواجهها المنظمة في مختلف الأسواق العالمية

2. تطوير سياسات أخلاقية مرنة: ينبغي للمنظمات تبني سياسات أخلاقية مرنة تتكيف مع التباينات الثقافية والقانونية بين الدول، مع الحفاظ على معايير عالية من النزاهة والمصداقية. يجب أن تتيح هذه السياسات مساحة للتفاعل مع الظروف المحلية دون التنازل عن المبادئ الأخلاقية الأساسية.

3. تشجيع القيادة الأخلاقية: يجب على القيادة في المنظمات الدولية أن تكون نموذجاً يُحتذى به في الالتزام بالقيم الأخلاقية. يمكن تحقيق ذلك عبر تقديم برامج تدريبية للقيادات حول كيفية تطبيق وإدارة التكوين الأخلاقي بفعالية.

4. استخدام التكنولوجيا لتعزيز التكوين الأخلاقي: الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، والواقع الافتراضي لتوفير تجارب تدريبية غامرة يمكن أن تساعد الموظفين على فهم أفضل للمواقف الأخلاقية وتطوير مهاراتهم في اتخاذ القرارات الأخلاقية.

5. تعزيز الحوكمة الأخلاقية العابرة للحدود: إنشاء هياكل إشرافية دولية مع تمثيل إقليمي لضمان التوازن بين المرونة والالتزام.

6. الاستثمار في أدوات قياس الأثر الأخلاقي: تطوير مؤشرات أداء نوعية وكمية (كدرجة رضا الموظفين عن المناخ الأخلاقي) لرصد التقدم.

التوصيات للبحث المستقبلي

1. دراسة تأثير الثقافة الرقمية على التكوين الأخلاقي: مع ازدياد الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية، يُوصى بإجراء بحوث تدرس كيفية تأثير هذه الثقافة على ممارسات التكوين الأخلاقي، وكيف يمكن تحسين البرامج لتناسب هذا التحول.

2. دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الأخلاقيات: يُقترح إجراء أبحاث حول كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي لتطوير وتطبيق سياسات التكوين الأخلاقي، بما في ذلك استخدامه لتحليل البيانات، وتحديد الانتهاكات الأخلاقية المحتملة.

3. تقييم فعالية إستراتيجيات التكوين الأخلاقي المتنوعة: يمكن للبحوث المستقبلية أن تركز على تقييم فعالية الإستراتيجيات المختلفة التي تتبناها المنظمات الدولية لتكوين الموظفين أخلاقياً، مع مقارنة تأثيرها على الأداء التنظيمي في بيئات متعددة الجنسيات.

الاتجاهات المستقبلية:

مع تعقّد البيئة العالمية، واستمرار التغيرات العالمية، وتزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية والالتزام بالقيم الأخلاقية في الأعمال التجارية، يصبح التكوين الأخلاقي أكثر أهمية من أي وقت مضى. في المستقبل، من

المتوقع أن تواجه المنظمات تحديات أخلاقية أكثر تعقيداً نتيجة للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية. لذا، التكوين الأخلاقي ضروري للحفاظ على النزاهة والمصداقية في ظل هذه التحولات.

ينبغي على المنظمات تطوير برامج تكوين أخلاقي أكثر تكاملاً، تأخذ في الاعتبار التغيرات السريعة في بيئة الأعمال العالمية. كما سيكون من الضروري تعزيز الدور القيادي في التكوين الأخلاقي لضمان تطبيق المبادئ الأخلاقية بنحو مستدام. في هذا السياق، ستؤدي التكنولوجيا دوراً متزايداً في تقديم التكوين الأخلاقي بنحو أكثر فعالية، مما سيسهم في إعداد الموظفين لمواجهة التحديات الأخلاقية المستقبلية. يُوصى بالتركيز على:

- أخلاقيات التكنولوجيا الناشئة: مثل معالجة التحيز في أنظمة الذكاء الاصطناعي عبر الثقافات.
- دمج المسؤولية الاجتماعية في التكوين الأخلاقي: في ظل العولمة، يمكن للمنظمات أن تركز بنحو أكبر على دمج المسؤولية الاجتماعية في سياساتها الأخلاقية، مما يعزز من تأثيرها الإيجابي على المجتمع ويزيد من التزامها بالقيم الأخلاقية.
- الاستفادة من الثقافة الرقمية: مع تطور الثقافة الرقمية، يمكن للمنظمات استخدام منصات التواصل الاجتماعي والأدوات الرقمية لتعزيز الوعي الأخلاقي وتقديم التكوين الأخلاقي بطرق مبتكرة ومناسبة لبيئات العمل الحديثة.
- التركيز على التنوع والشمولية: يجب أن تركز التوجهات المستقبلية على تطوير سياسات تكوين أخلاقي تأخذ في الاعتبار التنوع والشمولية، بما يضمن تمثيل جميع الفئات والثقافات داخل المنظمة، وتحقيق بيئة عمل عادلة ومنصفة.
- الشراكات الاستراتيجية مع الحكومات: لتعزيز المعايير الأخلاقية في السياسات العامة، كمبادرات "المناطق الاقتصادية الأخلاقية".
- ختاماً، يُعيد التكوين الأخلاقي تعريف مفاهيم النجاح في الأعمال الدولية، حيث يصبح الالتزام بالقيم مشروعاً استثمارياً طويل الأمد يبني الثقة، ويحفز الابتكار في عالم بلا حدود.

المراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية

- البياتي، محمد مجول شكور. (2018). التنوع الثقافي للموارد البشرية وتأثيره في جودة الخدمة: دراسة استطلاعية لآراء عينت من العاملين في فندق بابل الدولي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة كربلاء، العراق.
- بكا، عبد المجيد. (2016). التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر: دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر-كوبا بولاية الجلفة أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة باجي مختار، الجزائر.
- برهيمي، عبد الله، والمختار، حميدة. (2005). دور التكوين في تهمين وتنمية الموارد البشرية. *مجلة العلوم الإنسانية*، 7، 97-110.
- الحري، رافدة. (2017). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حاصر، أسماء، والهزام، محمد. (2019). أثر أخلاقيات الإدارة في ترشيد سلوك إدارة الموارد البشرية مع الإشارة إلى شركة نفطال لولاية بشار *مجلة البشائر الاقتصادية*، 1060-1043، 1(5).
- الشرعة، عطا الله محمد تيسير، وسنجد، غالب محمود سنجد. (2015). إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة (الطبعة 1). الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- شيراز، محمد خضر. (2022). ممارسة إدارة الموارد البشرية (الطبعة 1). لندن، بريطانيا: دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع.
- العريقي، منصور محمد إسماعيل. (2018). إدارة الموارد البشرية. صنعاء، اليمن: الأمير للنشر والتوزيع.
- العسالي، جمال، وبن يحيى، نجا. (2015). إشكالية التنوع الثقافي في منظمات الأعمال. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 1، 23-45.
- منتصر، أمل فوزي. (2018). الأيديولوجية الأخلاقية لمنظمات العلاقات العامة المهنية على المستوى الدولي: دراسة تحليلية لمواثيق أخلاقيات المنظمات ومواقعها الإلكترونية. *المجلة المصرية لبحوث الإعلام*، 62، 141-200.
- هبري، أسيت. (2019). إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية: تطبيقات إدارة التنوع في شركة زين اتصالات الخليج. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، 12(6)، 150-170.

ثانياً: المصادر والمراجع الإنجليزية

- Adams, J. S., Tashchian, A., & Shore, T. H. (2001). Codes of ethics as signals for ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 29(3), 199-211. <https://doi.org/10.1023/A:1026576423429>

- Antunez, M., Ramalho, N., & Marques, T. M. G. (2023). Context matters less than leadership in preventing unethical behaviour in international business. *Journal of Business Ethics*, 192, 307–322. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05338-8>
- Brewster, C., Sparrow, P., & Harris, H. (2005). Towards a new model of globalizing HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 949–970. <https://doi.org/10.1080/09585190500120590>
- Briscoe, D. R., & Schuler, R. S. (2004). *International human resource management: Policies & practices for the global enterprise* (2nd ed.). Routledge.
- Briscoe, D., Schuler, R., & Tarique, I. (2012). *International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises*. Routledge.
- Chidi, O. C., Ogunyomi, O. P., & Badejo, A. E. (2012). Promoting ethical human resource management practices in work organizations in Nigeria: Roles of HR professionals. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2), 116–131. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v2i2.1960>
- Cullen, H. (2007). *The role of international law in the elimination of child labor*. Martinus Nijhoff Publishers.
- De Silva, V., & Opatha, H. H. D. N. P. (2015, December 7–8). *Role of ethical orientation of HRM in establishing an ethical organizational culture: A literature review and implications* [Paper presentation]. 12th International Conference on Business Management (ICBM), Colombo, Sri Lanka.
- Donaldson, T. (1996). Values in tension: Ethics away from home. *Harvard Business Review*, 74(5), 48–62.
- Frayne, C. A., & Geringer, J. M. (2000). *Challenges facing general managers of international joint ventures* [Unpublished manuscript]. Department of Management, University of Washington.
- Isac, F. L., & Remes, E. F. (2017). Culture and business ethics – A comparative perspective. *Studia Universitatis "Vasile Goldis" Arad. Economics Series*, 27(3), 1–15.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2003). *Managing human resources: A partnership perspective* (8th ed.). South-Western Publishing.
- Jung, K., Kim, J., & Lee, S. (2012). Does ethics statement of a public relations firm make a difference? Yet it does. *Journal of Business Ethics*, 105(2), 267–276. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0966-y>

- Kozáková, J., Urbánová, M., & Savov, R. (2021). Factors influencing the extent of the ethical codes: Evidence from Slovakia. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(1), 40. <https://doi.org/10.3390/jrfm14010040>
- Napier, N., & Vu, V. T. (1998). International human resource management in developing and transitional economy countries: A breed apart? *Human Resource Management*, 37(1), 5–21.
- Nwachukwu, C. C. (2009). *Management: Theory and practice*. Africana-First Publishers.
- Parboteeah, K. P., Seriki, H. T., & Hoegl, M. (2014). Ethnic diversity, corruption and ethical climates in sub-Saharan Africa: Recognizing the significance of human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(7), 979–1001. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.815251>
- Stiles, P., Trevor, J., Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., & Wright, P. M. (2007). *Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipelines* (INSEAD Working Paper No. 2007/16). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1090952>
- Thite, M. (2013). Ethics and human resource management and development in a global context: Case study of an Indian multinational. *Human Resource Development International*, 16(1), 106–115. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.740794>
- Weaver, G. R. (1995). Does ethics code design matter? Effects of ethics code rationales and sanctions on recipients' justice perceptions and content recall. *Journal of Business Ethics*, 14(5), 367–385. <https://doi.org/10.1007/BF00872093>