**A**



**WO/CC/76/INF/2**

**الأصل: بالإنكليزية**

**التاريخ: 30 يوليو 2019**

# لجنة الويبو للتنسيق

الدورة السادسة والسبعون (الدورة العادية الخمسون)

**جنيف، من 30 سبتمبر إلى 9 أكتوبر 2018**

التقرير السنوي لمكتب الأخلاقيات

*من إعداد الأمانة*

1. تحتوي هذه الوثيقة على "التقرير السنوي لمكتب الأخلاقيات" للفترة من 1 يناير 2018 إلى 31 ديسمبر 2018.

## **أولاً. معلومات أساسية**

1. أُنشئ مكتب الويبو للأخلاقيات في عام 2010 كجزء من نظام شامل للأخلاقيات والنزاهة في إطار برنامج التقويم الاستراتيجي. ويعمل المكتب على ضمان احترام الموظفين وغيرهم من العاملين لوظائفهم وأدائهم لمهامهم بأعلى مستويات النزاهة، وذلك عن طريق تعزيز ثقافة الأخلاقيات والشفافية والمساءلة. ويتحمل المكتب المسؤولية عن النتائج التالية بوجه خاص:
   * 1. ضمان وضع برنامج فعال للأخلاقيات في الويبو وتطويره وتنفيذه تعزيزا للنزاهة والامتثال واحترام قواعد السلوك الأخلاقي عند تنفيذ أعمال المنظمة؛
     2. وتعزيز الامتثال المناسب والسلوك المهني الأخلاقي في المنظمة عبر السعي، بشكل موثوق، إلى تقديم ما يلزم من مشورة وتوجيه وإشراف، وضمان التفسير الصحيح لقواعد الأخلاقيات واستراتيجيات الامتثال وبرامجه وسياساته؛ وإدارة برنامج الإفصاح المالي للمنظمة؛
     3. وضمان إدارة المعارف وتقاسمها، وإقامة شراكات داخلية وخارجية بغية إذكاء الوعي بالأخلاقيات، والحفاظ على المهارات المطلوبة، وتكييف أفضل الممارسات الحالية في مجالي الأخلاقيات والامتثال لتوائم عمل المنظمة؛
     4. وضمان المساءلة في إدارة موارد الويبو المخصصة (المالية والبشرية والمادية).
2. ويتمتع المكتب، الذي يترأسه رئيس مكتب الأخلاقيات، بالاستقلالية اللازمة لأداء مهامه على نحو فعال.
3. ويضطلع المكتب بالأنشطة الرئيسية التالية:

إذكاء وعي الموظفين وتدريبهم؛

وإسداء المشورة السرية إلى الموظفين؛

ووضع القواعد والمعايير وصياغة السياسات؛

وتنفيذ السياسات المخصصة لمكتب الأخلاقيات.

## **ثانياً. إذكاء الوعي والتدريب**

1. تتوافق أنشطة إذكاء الوعي والتدريب عموما مع قيم المنظمة وسياساتها بشأن السلوك الأخلاقي، وتتماشى مع الممارسات التدريبية الجيدة والمبادئ الأخلاقية المتعارف عليها. وترمي الأنشطة، تحديدا، إلى تحقيق الأهداف التالية:

تعزيز ثقافة الأخلاقيات؛

وإذكاء الوعي على كل مستويات المنظمة بالمبادئ والسياسات والأدوات والاعتبارات الخاصة بالسلوك الأخلاقي في الويبو؛

وزيادة الثقة بين الزملاء والمديرين، والثقة في المنظمة؛

وتعزيز المساءلة في عملية اتخاذ القرارات؛

وتدعيم القيادة الأخلاقية – "السلوك في أعلى الهرم" و"المزاج في وسط الهرم"[[1]](#footnote-1).

1. وتشمل النتائج المنشودة لأنشطة إذكاء الوعي والتدريب ما يلي:

ضمان فهم مشترك لمعنى "الأخلاقيات والنزاهة" في مكان العمل، ولأهمية السلوك الأخلاقي بالنسبة لسمعة المنظمة؛

وضمان أن يظلّ جميع الموظفين على وعي بالمبادئ والقيم الأخلاقية الأساسية، وهي الاستقلالية والولاء والحياد والنزاهة والمساءلة واحترام حقوق الإنسان؛

وتعزيز رسالة متسقة بشأن الأخلاقيات ومعايير السلوك المتوقّعة في الويبو؛

وتحسين استيعاب الآليات القائمة حالياً لدعم الموظفين.

1. ومنذ إطلاق سياسة الويبو للأخلاقيات والنزاهة في عام 2012، نُظّم تدريب إجباري لفائدة جميع الموظفين على كل مستويات المنظمة. ويتولى مكتب الأخلاقيات إدارة برنامج التدريب بالتعاون الوثيق مع إدارة الموارد البشرية.
2. ودُرّب كل الموظفين، بمن فيهم المعيّنون حديثا، منذ إطلاق سياسة الويبو للأخلاقيات والنزاهة. وعلى الموظفين المنضمين حديثا إلى المنظمة أن يشاركوا إلزاما في الدورات التمهيدية التي تشمل جلسة تدريبية خاصة بالأخلاقيات. وفي عام 2017، أُتيحت دورة تدريبية إلزامية عبر الإنترنت بشأن الأخلاقيات والنزاهة لجميع الموظفين. وهي أيضا بمثابة دورة لتجديد معلومات جميع موظفي المنظمة بشأن الأخلاقيات.
3. وفي عام 2018، شارك 500 موظف في أنشطة التدريب وإذكاء الوعي في مجال الأخلاقيات:

شارك 75 من الموظفين الجدد، من كل المستويات، ومن بينهم مديرون، في دورات ابتدائية عن الأخلاقيات خلال ثلاث دورات تمهيدية؛

وحضر 30 موظفاً عرضاً بشأن الأخلاقيات في المنظمات الدولية قدمه متحدث ضيف؛

وحضر 300 موظف محاضرة عامة نظّمها مكتب الأخلاقيات عن الأخلاقيات والتكنولوجيا حملت عنوان "الأخلاقيات والتكنولوجيا ومستقبل البشرية" وقدّمها البروفيسور بيتر سينجر؛

وشارك 25 موظفا في جلسة إحاطة مخصّصة صُمّمت لقطاع من قطاعات الويبو

وشارك 10 موظفين من المكاتب الخارجية في مناقشة موضوعها القيم والمبادئ الأخلاقية؛

وشارك 60 من كبار الموظفين في جلستي إحاطة مخصّصة عن الإفصاح المالي وإعلان المصالح.

1. وبعد النجاح الكبير الذي حظي به النهج الجديد لإذكاء الوعي الذي أُدرج في عام 2017، تواصل تقديم عروض للموظفين جمعت بين طائفة واسعة من التجارب في مجال الأخلاقيات، ووُجهت الدعوة فيها إلى متحدثين من ذوي شهرة عالية و/أو ذوي مهارات فنية متخصصة، ومن خلفيات ثقافية مختلفة، وذلك بغية إثارة مناقشات مفتوحة حول مدونات الأخلاقيات واستخدامها العملي. وتشرفت المنظمة في أول محاضرة احتضنتها في عام 2018 باستضافة البروفيسور بيتر سينجر (أستراليا)، الحائز على العديد من الألقاب والجوائز المرموقة، والذي يُعتبر من بين أكثر الناس نفوذاً في العالم، وأكثر الأستراليين نفوذاً في النصف الأخير من القرن و/أو قائداً من "قادة الفكر العالمي"، وهو بالإضافة إلى ذلك مؤلف، ومؤلف مشارك ومحرر و/أو محرر مشارك في أكثر من 40 منشورًا. وحظيت المحاضرة العامة باهتمام كبير خارج دوائر الويبو. كما نشرت مجلة "UN Special" مقابلة خاصة مع البروفيسور بيتر سينجر في عدد مايو 2018 (UN Special No 79).
2. وحضر الحدث حوالي 400 شخص من أعضاء السلك الدبلوماسي والأمم المتحدة والوكالات المتخصصة التابعة للأمم المتحدة وغيرها من المنظمات الدولية وممثلي المنظمات غير الحكومية والمجتمع الأكاديمي، إضافة إلى الطلبة هذا الحدث وشاركوا في مناقشات بعد المحاضرة، إلى جانب حوالي 300 موظف من موظفي الويبو. وكان الهدف من مشاركة الموظفين وحضورهم هو دفعهم إلى التفكير في السلوك الأخلاقي أثناء أداء واجباتهم كموظفين في الويبو.
3. وشملت أنشطة التدريب وإذكاء الوعي معلومات عن *سياسة الويبو للحماية من الأعمال الانتقامية الناجمة عن الإبلاغ عن إساءة سلوك وعن التعاون في عمليات التدقيق أو التحقيق المأذون بها حسب الأصول* (سياسة حماية المبلّغين عن المخالفات)، وعن موارد المعلومات العامة والمحدّدة، بما في ذلك موقع مكتب الأخلاقيات على الشبكة الداخلية. ولمكتب الأخلاقيات في الويبو موقع شامل على الشبكة الداخلية يتضمن موارد ومعلومات عن سياسة حماية المبلّغين عن المخالفات وغيرها.
4. وتماشيا مع أحدث الممارسات الفضلى (القطاعان الخاص والعام)، أوُلي اهتمام خاص لمفهوم "المزاج في وسط الهرم". ونفي هذا الصدد، نُظّمت ثلاثة أنشطة مخصّصة للمديرين وكبار الموظفين.
5. وبُذلت جهود متضافرة لضمان التوازن الجغرافي. وكان من بين المتحدثين الذين استُضيفوا في عام 2018 مواطن من جنسية نيجيرية وآخر من جنسية أسترالية.
6. وشمل التدريب على الأخلاقيات والنزاهة وزيادة الوعي بهما، في عام 2018، استعراضا للمبادئ والقيم الأخلاقية المنطبقة في الويبو، مع التركيز على مجالات محدّدة وأمثلة ودراسات حالة ونماذج أخلاقية لاتخاذ القرارات. وعلاوة على ذلك، شملت الأنشطة تقديم عرض عن مكتب الأخلاقيات وأنشطته والخدمات التي يوفرها للموظفين، مثل خط المساعدة المتاح على مدار الساعة. وشهدت جميع الأنشطة إجراء مناقشات تفاعلية بشأن العوائق الشائعة التي تحول دون التصرف بطريقة أخلاقية، وسبل التصدي لها.
7. ونُظمت، على مدار السنة، أحداث عامة لإذكاء الوعي بالأخلاقيات، ومنها أنشطة التوعية المخصصة حسب القطاع. ووُزعت في جميع الأحداث المذكورة مواد مطبوعة تقدم معلومات عن مكتب الأخلاقيات وتفاصيل الاتصال به.

وبصفة عامة، حظيت الأحداث المنظمة في مجال الأخلاقيات وإذكاء الوعي باستقبال جيد.

## **ثالثاً. المشورة السرية المُقدمة إلى الموظفين**

1. تلقى مكتب الأخلاقيات في 2018 طلبات المشورة التالية:

ثلاثة طلبات بشأن الأنشطة الخارجية؛

وستة طلبات بشأن تضارب المصالح؛

وخمسة طلبات بشأن المسائل المرتبطة بالعمل؛

وخمسة طلبات بشأن الحماية من الأعمال الانتقامية؛

وسبعون طلبا بشأن إعلان المصالح/الاستثمارات؛

وتسعة طلبات بشأن مسائل أخرى.

1. وأُسديت المشورة في جميع الحالات بما يرضي الموظف المعني.

## **رابعاً. وضع القواعد والمعايير وصياغة السياسات**

## الحماية من الانتقام

1. تعزيزًا لمبادئ وأهداف ضمان أعلى معايير النزاهة بين جميع الموظفين في المنظمة، ودعماً للقيمة الأساسية الراسخة للمنظمة وهي "المسؤولية البيئية والاجتماعية والإدارية"، تمثل *سياسة الويبو للحماية من الأعمال الانتقامية الناجمة عن الإبلاغ عن إساءة سلوك وعن التعاون في عمليات التدقيق أو التحقيق المأذون بها حسب الأصول* (سياسة حماية المبلّغين عن المخالفات)، التي صدرت في عام 2017، الإطار العام لحماية جميع الموظفين من الأعمال الانتقامية الناجمة عن التعاون في نشاط رقابي، أو حماية كل من يُبلّغ بحسن نيّة عن إساءة سلوك من شأنه، إن ثبت وقوعه، أن يلحق ضراراً بمصالح المنظمة أو عملياتها أو حوكمتها.

## السياسة بشأن الإفصاح المالي وإعلان المصالح

1. تنطبق *السياسة بشأن الإفصاح المالي وإعلان المصالح* التي صدرت في عام 2017 على الكشف عن المصالح المالية وامتثال كبار الموظفين والفئات المحددة الأخرى إلى المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وتهدف السياسة إلى تحقيق توازن مناسب بين الحاجة إلى المعلومات وحق الموظفين في الخصوصية، مع مراعاة إطار إدارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية الذي تنفذه الأمانة، وأفضل الممارسات في هذا الشأن. وقد تمت ممارسة أول إيداع، واستعراض للبيانات من قبل خبير استعراض خارجي، في عام 2018.

## **خامساً. تنفيذ السياسات المخصصة لمكتب الأخلاقيات**

## الحماية من الانتقام

1. ظلّت سياسة حماية المبلّغين عن المخالفات سارية في الويبو منذ عام 2012، وتمّ تحديثها في عام 2017، وهي تمثّل الإطار العام لحماية جميع الموظفين من الأعمال الانتقامية الناجمة عن المشاركة في عمل رقابي كما عَرَّفَته السياسة، أو حماية من يبلّغون عن إساءة سلوك.
2. وتماشيا مع سياسة حماية المبلّغين عن المخالفات، يتلقى مكتب الأخلاقيات الشكاوى بشأن الأعمال الانتقامية ويجرى استعراضا مبدئيا ليحدِّد ما إذا كان مقدم الشكوى قد أجرى نشاطا مشمولا بالحماية. وعلى أساس الاستعراض المبدئي للشكوى يحدّد مكتب الأخلاقيات إذا ما كانت هناك، من الوهلة الأولى، حالة انتقام ويحدّد الحماية المناسبة للموظف المعني.
3. ويضطلع مكتب الأخلاقيات التابع لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، طبقا للولاية الموكلة إليه فيما يخص تقديم خدمات إلى منظمات الأمم المتحدة الأخرى، بدور خبير الاستعراض الخارجي فيما يخص طلبات إعادة النظر في قرارات مكتب الويبو للأخلاقيات.
4. وتلقى مكتب الأخلاقيات خمسة استفسارات متعلقة بسياسة حماية المبلّغين وأجرى ثلاثة عمليات استعراض مبدئية في حالتين ادّعى فيهما موظفون تعرّضهم لأعمال انتقامية والتمسوا الحماية من الانتقام. وخلص المكتب إلى أن هاتين الحالتين لا تمثّلان، من الوهلة الأولى، قضيتي انتقام، إما لأن صاحب الشكوى لم يشارك في نشاط مشمول بالحماية بموجب السياسة و/أو لأن النشاط المشمول بالحماية لم يكن عاملاً مساهماً في التسبب في الانتقام المزعوم
5. وفي الحالات الثلاث، التمس أصحاب الشكوى من مكتب الأخلاقيات التابع لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع مراجعة القرارات التي خلص إليها مكتب الويبو للأخلاقيات بعد إجراء عمليات استعراضه الأولي.

## الإفصاح المالي وإعلان المصالح

1. في عام 2018، قدّم موظفو الويبو من رتبة مدير أول (D1) فما فوق، وعدد محدود من الفئات الأخرى التي تندرج ضمن نطاق مسؤولية المكتب، إعلانات عن سنة 2017 المشمولة بالتقرير بموجب سياسة الإفصاح المالي والإعلان عن المصالح. وتتمثل أهداف هذه السياسة فيما يلي:

تعزيز الشفافية والمساءلة؛

وتعزيز ثقة الجمهور داخليا وخارجيا في نزاهة المنظمة؛

ومساعدة المنظمة على إدارة المخاطر الفعلية والمتصورة المرتبطة بتضارب المصالح من خلال الكشف والتخفيف والوقاية.

1. ومكتب الأخلاقيات مكلف بإدارة إعلانات سياسة الإفصاح المالي والإعلان عن المصالح، التي يُشرف عليها مراجع خارجي يُحدد دوره بموجب سياسة الإفصاح المالي والإعلان عن المصالح. وفي نهاية العملية، قدم المراجع الخارجي تقريرا إلى المدير العام. واستند استعراض المراجع الخارجي وتحليل استمارات الكشف الخاصة بالمشاركين إلى تعليمات المكتب ذات الصلة والمعرفة والخبرة المكتسبة من برامج الكشف المماثلة، والتشاور مع مكتب الأخلاقيات في الويبو، والبحوث المستقلة المجراة حسب الضرورة لتقييم التضارب المحتمل. وتخضع كل استمارة كشف إلى مستويين من المراجعة من قبل المراجع الخارجي. وقد صمم المراجع الخارجي منهجية المراجعة لتسليط الضوء على العناصر التي تتطلب عناية خاصة، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، مصلحة مالية لشركة مدرجة في قائمة البائعين في الويبو و/أو أي تراخيص رسمية ذات صلة تقتضيها مصالح أو أنشطة معينة. وتضمنت المراجعة إجراء بحث عن المعلومات المتاحة للجمهور للحصول على استراتيجية الاستثمار، بالإضافة إلى توزيع الأموال على المصالح التي تم الكشف عنها. وبالإضافة إلى ذلك، أجرى المراجع الخارجي مناقشات متابعة مع المشاركين عند الضرورة للحصول على معلومات تكميلية ذات صلة بالمراجعة.
2. ولدى وجود عوامل في استمارة الكشف تشير إلى تضارب متصور أو محتمل أو فعلي في المصالح، ناقش المراجع الخارجي الوضع مع مكتب الأخلاقيات في الويبو للحصول على التوجيهات وحل ذلك التضارب. وبقي الفصل في النتيجة النهائية بشأن ما إذا كان هناك تعارض متصور أو محتمل أو فعلي، واتخاذ القرار المناسب، من صلاحيات الويبو

## استعراض البرنامج

1. في عام 2018، تم تقديم بيانات الإفصاح المالي وإعلان المصالح عبر الإنترنت. وأطلق المراجع الخارجي موقعًا إلكترونيًا لبرنامج الإفصاح المالي وإعلان المصالح لعام 2018. وشارك مائة وخمسة موظفين في دورة الإيداع التي تغطي عام 2017. وكان البرنامج مفتوحًا لمدة خمسة أسابيع تقريبًا مع تحديد موعد نهائي هو 31 يوليو 2018.
2. وأكمل 94 مشاركًا من أصل 105 مشاركًا، أي 90 في المائة، استمارات سياسة الإفصاح المالي والإعلان عن المصالح الخاصة بهم بحلول الموعد النهائي المحدد في 31 يوليو 2018. وقدم المشاركون الـ 11 الباقون الاستمارات الخاصة بهم في وقت متأخر، ليبلغ معدل الإيداع نسبة 100 في المائة لدورة إيداع 2017.

## عمليات التحقق الإضافية

1. تم اختيار حوالي 5 في المائة (6 مشاركين) من استمارات سياسة الإفصاح المالي والإعلان عن المصالح عشوائيًا لإخضاعها إلى عملية التحقق، فضلاً عن عملية المراجعة العادية. وطُلب من الموظفين تقديم وثائق الغير فيما يخص جميع العناصر التي كشفوا عنها. وتم طلب هذه الوثائق الإضافية للتحقق من دقة واكتمال المعلومات التي كشف عنها المشاركون. وامتثل جميع المشاركين الذين تم اختيارهم لعملية التحقق، وقدموا وثائق الغير اللازمة فيما يخص البنود التي تم الكشف عنها، فلم تكن هناك ملاحظات يمكن الإبلاغ عنها.
2. وقدم مكتب الأخلاقيات الدعم الفني والتقني والتوجيه إلى المودعين. وبغية تعريف الموظفين بالنظام الجديد، قام مكتب الأخلاقيات، بالتعاون مع المراجع الخارجي، بتنظيم جلسات إعلامية وجلسات دعم للموظفين المعنيين بإيداع بيانات سياسة الإفصاح المالي والإعلان عن المصالح. وعلاوة على ذلك، قدم مكتب الأخلاقيات المشورة بشأن إدارة تضارب المصالح.
3. وكان لدى المشاركين أيضًا خيار الاتصال بالمراجع الخارجي للحصول على المساعدة عن طريق البريد الإلكتروني، من خلال وظيفة "طرح سؤال" عبر الموقع الإلكتروني و/أو بالاتصال عبر الهاتف بمكتب خدمات المراجع الخارجي. وتعلقت معظم استفسارات المشاركين لدى المراجع الخارجي بالمشكلات التقنية مثل التسجيل/تسجيل الدخول إلى موقع سياسة الإفصاح المالي والإعلان عن المصالح، أو تلقي رسائل البريد الإلكتروني الخاصة بالتسجيل في المكان الخاطئ، أو مشكلات التسجيل/تسجيل الدخول الأخرى. ورد المراجع الخارجي على جميع الاستفسارات في غضون يومي عمل.
4. و بناءً على تجربة عملية 2018، أوصى المراجع الخارجي بأن يستخدم المشاركون عناوين بريدهم الإلكتروني في الويبو للنفاذ إلى النظام ولأية مراسلات. وسيُبقى المراجع الخارجي على سرية الهوية في النظام من خلال معرّف هوية مجهول تلقائياً يُحدّده النظام، ويتم استخدام معرف الهوية المجهول للمشاركين أثناء المناقشات مع مكتب الأخلاقيات في الويبو.
5. وأخذ مكتب الأخلاقيات في الاعتبار الخبرة التي تم جمعها في عام 2018 لتصميم وإطلاق عملية 2019.
6. وقد أسفر الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام عن متطلبات إضافية فيما يخص الكشف بالنسبة للموظفين من رتبة مدير ثان (D2) فما فوقها. وتمّ في عام 2018 تحقيق امتثال بنسبة 100 بالمائة مع متطلبات الكشف المحدّدة في المعايير المحاسبية المذكورة لدى موظفي الويبو فيما يتعلق بالمعاملات بين أطراف مترابطة للفترة المشمولة بالتقرير لعام 2017.

## **سادساً. الأنشطة الأخرى لمكتب الأخلاقيات**

1. يقوم مكتب الأخلاقيات، شأنه في ذلك شأن جميع وحدات البرامج داخل المنظمة، بإعداد مساهمته في عمليات التخطيط الثنائية والسنوية للويبو. وتُنفّذ إدارة المخاطر كجزء من إطار الإدارة المتكاملة القائمة على النتائج.
2. وطوال عام 2018، تعاون مكتب الأخلاقيات مع اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة، وبعد انتخاب السيدة ماريا فيسين ميلبورن (رئيسة)، والسيدة تاتيانا فاسيليفا (نائبة الرئيس)، أعربت رئيسة مكتب الأخلاقيات مرة أخرى للرئيسة ونائبة الرئيسة، وكذلك للّجنة الاستشارية المستقلة للرقابة، عن تعاونها الكامل.
3. وفي عام 2018 أيضا، شارك مكتب الأخلاقيات أيضاً في دراسات استقصائية ومبادرات على نطاق المنظومة. وبوجه خاص، عُيّن مكتب الأخلاقيات كنقطة اتصال في الويبو، فيما يخص الاستعراضات التي تجريها وحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة بخصوص "سياسات وممارسات الإبلاغ عن المخالفات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة".

## **سابعاً. التعاون على نطاق المنظومة بشأن القضايا المتعلقة بالأخلاقيات داخل الأمم المتحدة من قبل مكتب الأخلاقيات**

1. شارك مكتب الويبو للأخلاقيات بنشاط في شبكة أخلاقيات المنظمات المتعددة الأطراف، التي تسعى إلى تعزيز التعاون الشامل بشأن القضايا المتعلقة بالأخلاقيات داخل منظومة الأمم المتحدة. والشبكة عبارة عن منتدى واسع يتناول وظائف الأخلاقيات في هيئات منظومة الأمم المتحدة والمنظمات الدولية والمؤسسات المالية الدولية المنتسبة إليها، ويسمح بتبادل السياسات والممارسات الخاصة بالأخلاقيات.

]نهاية الوثيقة[

1. يضطلع موظفو فئة الإدارة الوسطى، الذين عادة ما يكونون على اتصال يومي بالموظفين، بدور حاسم في تعزيز "السلوك في أعلى الهرم" لإرساء ثقافة أخلاقيات في المنظمة. وتُشير نظريات أخلاقيات الأعمال إلى هذا المفهوم بعبارة "المزاج في وسط الهرم". [↑](#footnote-ref-1)