

# المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي بمنظمات الأعمال

م . د. نغم حسين نعمة  
جامعة النهريين

أ. د. سعد العنزي  
جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد

## الخلاصة

نخلص مما تقدم إلى أن الأخلاق محصلة لعملية التفاعل بين خصائص الفرد وخصائص المنظمة، إذ كما يتأثر الفرد بطبيعة خصائص البيئة الإنسانية التي يعمل ضمنها فهو بدوره يؤثر في تكوين وتطوير تلك الخصائص، ومن ثم فإن عملية التفاعل هذه ستحدد طبيعة السلوك للفرد. وعليه فإن للمنظمة كبيئة عمل إنسانية محيطة بالمدراء متخذو القرارات الإستراتيجية لها تأثير كبير في تكوين معالم الحالة الإنسانية المعنوية التي يستمد منها أولئك المدراء نمط السلوك القراري الذي يتناسب وخصائص بيئة العمل تلك، وعليه يمكن لبرنامج إدارة الأخلاقيات في المنظمة أن يتضمن التوجيه الأخلاقي الذي يبرز المواقف الأخلاقية ويحقق الأهداف التالية:

1. مساعدة العاملين في تطوير فهمهم لذاتهم وللعلاقات ما بين قدراتهم المختلفة واهتماماتهم ومستوى تحصيلهم وفرص التعلم والمساعدة على تحقيق تكيفات مهنية جديدة.
  2. تنمية التوجيه الذاتي لدى الفرد بتمكينه من استخدام أسلوب حل المشكلات وفهمها.
  3. تنمية الاتجاهات لدى العاملين ليكونوا أكثر حساسية ووعياً نحو حاجات الآخرين والمحيطين، وأكثر تقبلاً للعمل بروح الفريق.
  4. تنمية مقدرة الفرد على مراجعة النفس، والموضوعية في السلوك في حياته الخاصة وفي تفاعله مع المنظمة وفي مجالات العمل الواقعي وآفاقه المستقبلية.
  5. احترام الفرد للعمل، وتقدير أهميته وإدراك القيم المهنية المرتبطة بالعمل والحياة أيضاً.
  6. إعداد دراسات مهنية وتقديمها للعاملين حول شروط العمل والعلاقة بين العمل والمنظمة لتحقيق التكيف المهني.
  7. تساعد في تعزيز قدرة المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية ومواجهة المشكلات التي تواجهها وحلها.
- تساعد كأداة لتغيير خواص المنظمة في الجوانب التي تعتقد الإدارة إنها ضرورية في تحقيق نجاح المنظمة وتحسين أدائها.

## المقدمة

اصطفى الله سبحانه وتعالى سيدنا آدم (عليه السلام) وجميع الأنبياء والرسل صفوة منتقاة، تتقدم الصفوف لترسم موازين الأخلاق. وحملت جميع الأديان وما أنزل من كتب سماوية لواء الأخلاق داعية لتبني خيره ونبذ شره والتمسك بالفضيلة ومجافة الرذيلة. وعدّ المقوم الأخلاقي احد متطلبات بناء الحضارات الإنسانية وشموخها، ومنها حضارة وادي الرافدين.

قدمت حركة العلاقات الإنسانية التي بدأت في الثلاثينيات من القرن العشرين المورد البشري كأساس لنظرية المنظمة وتطبيقاتها، وهي ابتعدت عن عد العاملين مجرد أدوات تجارية، واتجهت صوب الاعتراف بقيمتهم الحقيقية. وخلال الخمسينيات، فقد تزايد الوعي بالمشكلات الاجتماعية، خصوصاً ذات الصلة بالتمييز وأثار الفقر. وهذا ما أدى خلال عقدي الستينيات والسبعينيات إلى انبثاق التشريعات التي تعبر عن حقوق العاملين، وهذه التشريعات قضت على الأفكار السائدة آنذاك، والتي تشير إلى حرية المنظمات الخاصة بالسعي وراء تحقيق أهدافها الذاتية دون الاهتمام بتأثيراتها على المجتمع. فجميع متخذي القرار في المنظمة بحاجة لاعتماد الأحكام الأخلاقية، وهذه الأحكام كانت تعدّ سطحية وخارجية بالنسبة لهدف وفاعلية المنظمة، فقد كانت تعدّ شيء أكاديمي نظري، إلا أن هذه النظرة سرعان ما تغيرت وأصدرت العديد من التشريعات التي تؤكد على الجوانب الأخلاقية للمنظمة وضرورة تحملها لمسؤولياتها الاجتماعية كقوانين الصحة والسلامة المهنية وقوانين حقوق العاملين والقوانين الرافضة للتمييز في فرص التوظيف على أساس الجنس أو الأقليات، وهذه المواضيع ليست أخلاقية فحسب بل أصبحت غير قانونية.

ولعل من الجدير بالأهمية التمييز هنا بين الأخلاق والسلوك المحكوم بالقانون، فقواعد القانون تنجم عن مجموعة مبادئ مشرعة وعن لوائح قانونية تصف الكيفية التي ينبغي ان يتصرف بها الأفراد، بحيث يكون هذا التصرف مقبولاً من المجتمع، ويمكن المحاسبة عليه من قبل الجهات القضائية. في حين ان المعايير الأخلاقية تنطبق في جزئها الأكبر على السلوك غير المحكوم بالقانون، كما ان القواعد القانونية تغطي السلوكيات التي لم تغط بالمعايير الأخلاقية.

غالباً ما تعكس القوانين الحالية الاحتكام الأخلاقية المشتركة، لكن ليس كل الأحكام الأخلاقية تتجسد في قوانين، ففي سبيل المثال جميع الأخلاقيات التي تدفع لإنقاذ شخص من الغرق ليست محددة بالقانون، أما عمليات السطو والقتل فإن المعايير الأخلاقية والقانونية تكون متداخلة فيها، وببساطة أن السلوك الأخلاقي هو ابعاد من مسألة اتباع القانون. ولغرض اجتذاب العاملين والمحافظة عليهم في عصر يستقطب فيه العاملين المؤهلين والجديدين على نحو مستمر، فإن التعامل الأخلاقي يكون ضرورياً. ولغرض تحقيق النجاح، فإن المنظمات ينبغي أن تعامل أفرادها بأسلوب أخلاقي. وشيئاً فشيئاً أصبحت المنظمات تدرك هذه الحاجة، وكانت الاستجابة بتوليفة متنوعة من البرامج لضمان المعايير العالية للأداء الأخلاقي للمدراء والعاملين كذلك. وبدأت المنظمات بإعداد مدونات أخلاق وإعلانات عامة عن القيم الأخلاقية والتدريب عليها ومكافأة العاملين على السلوك الأخلاقي الواضح ووضع الإجراءات الداخلية اللازمة للتعامل مع سوء السلوك. وحينما تكون الأهداف وأفعال المنظمة أخلاقية فإنها تخلق وبشكل تعاوني مشترك نظام المكافأة الثلاثي الذي تلتقي في هدف كل من الفرد والمنظمة والمجتمع، فالأفراد يكونوا أكثر رضا في العمل حينما يكون هناك تعاون وعمل فرقي، بالتالي فأنهم يتعلمون وينمون ويسهمون. والمنظمة كذلك تكون أكثر نجاحاً لأنها تعمل بشكل أكثر كفاءة. ولعل المستفيد الأكبر من نظام المكافأة الثلاثي هو المجتمع نفسه لأنه يتمتع بسلع وخدمات أفضل، مواطنين أكثر قابلية وقدرة، مناخ عام من التعاون والتقدم.

تسعى الورقة الحالية لعرض الأطروحات النظرية للمدخل الأخلاقي في المنظمة الذي ضوى فيانه الحياة اليومية لجميع المنظمات، وقد تطلب ذلك تقسيمها إلى خمسة محاور أساسية اهتم الأول بطرح مفهوم الأخلاق، وكرس الثاني لدراسة السلوك الأخلاقي وسماته ومحدداته، وتناول المحور الثالث نظريات الأخلاق، وأما المحور الرابع فقد اختص بعرض آليات تطوير وبناء السلوك الأخلاقي، واختتمت الورقة بالمحور الخامس الذي يعرض الأخلاق في المحيط الدولي.

## • مشكلة البحث وأهمية دراستها

أن القرارات التنظيمية المتعلقة بما هو صحيح أو خاطئ نادرا ما يكون من السهل اتخاذها من قبل المنظمات، فهي متعارضة على الأغلب. وطالما ان المعيار الذي تستند عليه المنظمات في اتخاذ القرارات يشكل أرضية القرارات السابقة، وبسبب ضغوط الوقت والأنظمة الدينية والاجتماعية والقيم الاقتصادية الأوسع للمجتمع، فإن مثل هذه القرارات لا يمكن ان تكون بسيطة.

أن موضوع الأخلاق والسلوك الأخلاقي على وفق نظرة موضوعية ينطوي على دلالات فكرية تحمل معان ذات ألوان شتى. فضلاً عن تنوع منابع المعرفة التي حلت مسارات السلوك الأخلاقي، وكذلك الاختلاف في مستوى التحليل ومقوماته في علم المنظمة، وتوقع تعدد مظاهره في علم الإدارة الإستراتيجية، واتساع آفاقه والحاجة إليه مستقبلا في بناء وبلورة تصوراتها المثالية منها والواقعية خاصة.

تبرز أهمية هذه الدراسة، نظراً لكون موضوع الأخلاق قد جذب اهتمام الفلاسفة وعلماء النفس، والاجتماع، ووصف الإنسان، والنفس الاجتماعي، والاقتصاد، والإدارة، بل أمتد ليشمل جميع العلوم من حيث كون الأخلاق إحدى السمات التي تتسم بها النظريات والنماذج الفكرية، ومن بين الخصال التي تحكم بل توجه آداب العلم والعلماء تشخيصاً وتحليلاً للظواهر محل البحث والدراسة وتوقعاً لمساراتها اللاحقة، حتى أصبح الحديث عن الأخلاق من المسلمات التي تصف معالم الحياة العلمية والعملية ومناخهما.

## • مسوغات اختيار موضوع البحث

تتجلى الغاية الرئيسية من هذه الورقة، في محاولة تهيئة تصورات نظرية عن السلوك الأخلاقي الذي يحكم رواد علم المنظمة والسلوك التنظيمي وباحثيه، وأولئك الذين يسعون للاستفادة من غزارة نتاجه المعرفي في حيز التطبيق، لاسيما وان المنظمات بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص تواجه أزمات وبيئات ذات إشكال شتى ومنها الأزمة الأخلاقية. وتطلب الأمر إزاء ذلك ضرورة العطاء نظرة أولية عن الأخلاق، ثم التوغل الى معالمه في رحاب علم المنظمة واتفاقه تبعا.

## مفهوم الأخلاق

يمثل المدخل الأخلاقي إستراتيجية فعل مسبق مصممة إلى ما هو ابعد من الحد الأدنى من معايير الكمال المفروضة بالقوانين واللوائح الحكومية، وهو قائم على افتراض يشير بأن أعضاء المنظمة يكونون موجّهين بشيء ما هو اكبر من المصالح الاقتصادية، وان القيم الشخصية والاجتماعية يجب ان توجه أفعال المنظمة، وان القرارات والأفعال اليومية للأفراد في مختلف مستويات المنظمة بإمكانها اعتماد رسالة تدعو غالى عدم الإضرار (Hellriegel et al.,2000:180) والأخلاق هي معتقدات الفرد الشخصية، بشأن ما هو صحيح وخاطئ أو جيد ووديء، والمسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمة بحماية أو المساهمة في تحسين البيئة الاجتماعية التي تعمل فيها (Moorhead & Griffin,1995:37).

يرى (Daft & Noe,2001:25) أن الأخلاق هي مبادئ وقواعد تحدد السلوك المقبول أخلاقياً، ونحن نواجه مشكلة أخلاقية حينما نكون في موقف يتسبب بضرر او فائدة شخص ما. والمجتمعات تتوقع من الأفراد في هذه المواقف اختيار الأفعال التي تتطابق مع المعايير الأخلاقية، وفي المنظمات إن دور المدير لا يتطلب فقط سلوكاً أخلاقياً واحداً، إنما أيضاً وضع معياراً للسلوك الأخلاقي في مواقف أخرى. وعلى الرغم من أن الأخلاق هي أساسية ومهمة، إلا أنه ليس هناك صيغة سهلة لتعريف السلوك الأخلاقي في جميع المواقف. والقانون لوحده لا يعرف السلوك الأخلاقي، كما أن المعايير الأخلاقية الخاصة بموقف معين لا تصلح في الغالب لمواقف أخرى.

ويشير (Pettinger,2000:175) بأن الأخلاق هي ذلك الجزء من الأعمال ذات الصلة بالمعايير المطلقة والمبادئ الأخلاقية، وهي تهتم عموماً بالخصائص والأفعال الإنسانية وتميز بين الصحيح والخطأ، وبين الواجبات والالتزامات الموجودة في جميع المواقف. والمواضيع الأخلاقية هي على ثلاث مستويات: 1- المستوى الكلي: تتعلق هذه المواضيع بالأعمال في المنظمات الوطنية والدولية، وتهتم بشكل كبير بالتصدي للقوى النسبية للأنظمة السياسية والاجتماعية المختلفة، وهناك اهتمام أيضاً بمواضيع العلاقات الدولية ودور المنظمات على المقياس الدولي.

2- مستوى المنظمة: تركز على المواضيع الأخلاقية التي تواجه المنظمات الخاصة منها والعامّة عند صياغة وتنفيذ لاستراتيجيات.

3- مستوى الفرد: تتعلق بسلوك وأفعال الانفراد داخل المنظمات.

والأخلاق هي معايير للتصرف والحكم الأخلاقي الذي يميز الصحيح عن الخطأ (Bartol & Martin,1998:102)، وبالتالي إن الأخلاق هي قيم ومعتقدات وقواعد أخلاقية حاكمة للطريقة التي ينبغي أن يتصرف بها المهتمين بالمنظمة اأدهم إزاء الآخر، وهي تشكل جزء هام من القيم الثقافية للمنظمة. والمنظمة ليس بإمكانها ممارسة أفعال تتسبب بالضرر لسمعتها، ولا تسمح لأفرادها بالإفادة من مواقفهم للقيام بأفعال غير أخلاقية. وعليه إن خلق ثقافة تنظيمية أخلاقية هي واحدة من الأولويات الرئيسة للمنظمة، والمدراء يخلقون الثقافة الأخلاقية من خلال خلق الالتزام الشخصي المؤيد للقيم الأخلاقية ونقله إلى المرؤوسين. وجميع المنظمات من المتوقع أن تمنع وتتبع القيم الأخلاقية لأن مزايا السلوك الأخلاقي تعود بالنفع على المنظمة والمجتمع كذلك. وإن واحداً من أهم مؤشرات القواعد الأخلاقية هو تشريع المصلحة الشخصية، ولفهم سبب الحاجة لتشريع المصلحة الشخصية، لدينا مثال الأرض المشاعة وهي أرض مملوكة لكل من في المدينة أو الولاية ومن العادي أن يقوم أي شخص باستخدامها لأنها مورد حر. عليه فإن جميع الملاك سوف يسرون ماشيتهم على الأرض لتعزيز مصالحهم الشخصية، وبالنتيجة فإن الأرض ستكون قاحلة ومعرضة لتأثيرات الريح والمطر، وإن السعي وراء المصلحة الشخصية تسبب بكارثة جماعية. ونفس الشيء من الممكن أن يحصل في المنظمات، فإذا ما ترك الأفراد على أهوانهم فإنهم سيسعون لتحقيق أهدافهم الشخصية ويضرون المهتمين بالمنظمة والعاملين والجمهور العام. وعلى نحو مشابه ان الاتحادات القوية ربما ترفع الأجور بشكل كبير جداً في الأمد البعيد، وبالتالي فإن المنظمة تصبح غير قادرة على التنافس. وإن القيم والقواعد الأخلاقية تسيطر على السلوك المستند للمصلحة الشخصية والذي ربما يهدد المصالح الجماعية للمجتمع، فهي تحدد أشكال السلوك المطلوب والنهائيات المرغوبة كالصدق والعدالة (Jones,1998:201).

والأخلاق هي فرع من فروع الفلسفة تحاول وضع مجموعة منطقية ونظامية من المبادئ التي تحدد ما هو سلوك أخلاقي وما هو ليس كذلك. والبعض يطلقون على الأخلاق الفلسفة الأخلاقية. وعلماء الأخلاق ناقشوا أيضاً المدى الذي يكون فيه النظام الأخلاقي مطلقاً أو نسبياً، فالاستبدادية الأخلاقية (أي المطلقة) تشير بأن نظام الأخلاق ينطبق على جميع الأفراد أينما كانوا وبشكل دائم، ودعاة النسبية الأخلاقية يشيرون بأن السلوك الأخلاقي يكون كذلك متى ما قال الفرد أو المجتمع ذلك، دعاة النسبية ينظرون للأخلاق على أنها تستند للمشاعر أو الآراء الشخصية ويرفضون وجهة النظر التي تشير بأن الأحكام الأخلاقية لها مصداقية موضوعية. وفي منتصف الطريق بين الاستبدادية والنسبية، فإن الأخلاق والأحكام الأخلاقية تعرضت لتغيرات طوال مسيرة التاريخ الإنساني، وما هو صحيح أو خاطئ في نقطة معينة من تطور النظام الاجتماعي، ربما يكون خاطئاً أو صحيحاً في نقطة أخرى من تطوره. وبحسب هذه النظرة فإن الأنظمة الأخلاقية تنشأ مع متطلبات النظام الاجتماعي بحيث أن الأفراد في ذلك النظام بإمكانهم سلوك الطرق التي يحكمون عليها أنها مقبولة (Champoux,2000:40) .

وفي السنوات الأخيرة، أن بعض الشركات تبنت مدونات للأخلاق والسلوك، وهذه المدونات تتعلق بالسلوك الفردي وسلوك المنظمة كذلك. لكن ليس من السهل العمل بهذه المدونات في عالم اليوم الذي يتسم بأسواق العمل المرنة والشركات المرنة، وقد أشار (Sennet,1998) الى الآثار الشخصية للعمل في الرأسمالية الجديدة، وعبر عن تحفظاته حول طريقة التوظيف القائمة على المحاباة واللامبالاة وانه يتوجب على الأفراد تقبل حقيقة التوظيف المؤقت لمدة قصيرة من الزمن، إلا أن سعر هذا النظام سيكون باهظاً بالمعاني الإنسانية.

وأشار (Mahoney,1997) غالى الرشوة في بيئة الأعمال التي تعرف على أنها عنصر هادف للتأثير في الموظف كي يؤدي واجباته بشكل لا أخلاقي مثل إبرام العقود غير السليمة أو تجاهل لوائح السلامة أو التلاعب الضريبي أو فوائد مادية وغيرها، وبحسب (Pocock,1989) إن هناك حاجة داخل كل منظمة لوظيفة تتولى مهمة التوعية بأخلاقيات الأعمال تشجع الإنسجام والموانمة بين القيم والسلوك في عصر المستهلك الأخضر والمستثمر الأخلاقي (McKenna,2000:251) .

## السلوك الأخلاقي

### 1. مفهوم السلوك الأخلاقي

نحن بحاجة للتمييز بين السلوك الأخلاقي والسلوك غير الأخلاقي، فالسلوك الأخلاقي هو ما كان متوافقاً مع المبادئ الأخلاقية الحسنة التي يقرها المجتمع، أما السلوك غير الأخلاقي فهو ما كان غير متوافقاً مع القيم والمبادئ التي يقرها المجتمع (السعود وبطاح، 1996:303).

ويشير (Champoux,2000:39) إلى أن السلوك الأخلاقي هو سلوك جيد وصحيح وعادل جدير بالاحترام والإطراء، والسلوك غير الأخلاقي هو سلوك خاطئ وجدير بالتوبيخ والنهي أو أنه يفشل في الإيفاء بالالتزام. ان الحكم على السلوك على انه أخلاقي أو غير أخلاقي يستند الى مبادئ او قواعد ودلائل ناشئة من نظرية أخلاقية محددة أو من خصائص الشخص او من القيم الاجتماعية. إن هذين التعريفين يواجهان مسألتين مزعجتين: الأولى، صعوبة إيجاد معيار للحكم يتفق عليه جميع الأفراد. والثانية، ان ما هو جيد وسيء او صحيح وخاطئ له معاني مختلفة لأشخاص مختلفين في مجتمعات مختلفة. وأكثر التعارض والخلط يأتي من التمييز الموضوعي والذاتي للأخلاق، إذ أن فعل الشخص هو أخلاقي بشكل ذاتي إذا ما اعتقد الشخص بأن فعله أخلاقي، وفعل الشخص يكون أخلاقي بشكل موضوعي إذا مارس ذلك الشخص فعله بحسب القاعدة او القانون، ونفس الشيء ينطبق على السلوك غير الأخلاقي من الناحية الموضوعية والذاتية. والصراع يظهر حينما يعتقد الفرد بأن سلوكه أخلاقي في حين ان الآخرين الذين

يلاحظون سلوكه يعتقدون بأن الشخص قد خرق القاعدة أو القانون، على سبيل المثال المنظمة ربما تدفع رشاوى في بعض الدول لتمارس عملياتها بشكل كفاء. وبعض المنظمات تحرم مثل هذه الممارسات ، والمدير الذي يدفع الرشاوى بسبب اعتقاده بأنه أخلاقي في بلد ما (أخلاقي بشكل ذاتي) فإنه ينتهك سياسات المنظمة (غير أخلاقي بشكل موضوعي)، ومن ثم من الممكن ان يظهر الصراع بين العامل والمنظمة على مثل هذا السلوك.

وتواجه العديد من المنظمات مشاكل حول تحديد ما هو مشمول بدائرة السلوك الأخلاقي او ما هو يدخل ضمن دائرة السلوك غير الأخلاقي، فهناك منطقة وسط تسمى بالمنطقة الرمادية (Gray Area)، على سبيل المثال قيام بعض العاملين بإجراء اتصالات هاتفية خارجية او إرسال رسائلهم الشخصية من خلال المنظمة، وفي هذه الحالة ليست هناك معايير أخلاقية محددة أو أخلاقيات ثابتة تحدد مثل هذه السلوكيات في المنظمة، وإنما يعتمد ذلك على موجهاً داخلية يمكن تسميتها بالضمير، ولا تخضع لقوانين او أنظمة خارجية. فالقوانين واللوائح والأنظمة وحدها لا تكفي ما لم تقترن بالالتزام الأدبي من قبل العاملين (Anthony,1999:564).

يمثل السلوك الأخلاقي نمط النشاط الذي يقوم به العاملون في المنظمة ويؤثر في فاعليتها بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، وتتمثل تأثيراته في الأداء وفي الإنتاجية ونسب الغياب وترك العمل في المنظمة، ويسلك الأفراد أنماطاً سلوكية متنوعة في المنظمة. فعلى أن نراقب السلوك ومن ثم نحدد أسبابه ونحاول تفسير الأسباب التي تجعل الأفراد يسلكون مثل هذا السلوك، فلو كان أحد المرؤوسين لديك هو شخص مشاكس ويمنع الآخرين من العمل ويشكل مصدر إزعاج لهم وبصورة متكررة، فإذا استطعت فهم أسباب مثل هذا السلوك سيكون بإمكانك تغييره وتوجيهه ليسلك نمطاً إيجابياً أخلاقياً في المنظمة (Gregory,1995:69).

والتساؤل هنا هو إذا كانت هناك أسباب جيدة تدفع الأفراد والمنظمات لإتباع السلوك الأخلاقي فلماذا نشاهد الكثير من السلوكيات غير الأخلاقية؟ والأسباب هي: (Jones,1998:203).

- أ- الزلل في أخلاقيات الفرد: بحسب النظريات فإن الأفراد يتعلمون المبادئ والقواعد الأخلاقية حينما ينضجون، والأخلاق يتم تعلمها من العائلة والأصدقاء والمؤسسات الدينية والمدارس والجمعيات المهنية المتخصصة والمنظمات الأخرى. ويتعلم الأفراد من خبراتهم التمييز بين الصحيح والخاطئ، عموماً إذا كان محيطك الذي تتعلم منه غير أخلاقي فإن سلوكك سيكون غير أخلاقي في الغالب والعكس صحيح ، ونفس الكلام ينطبق على الأفراد داخل المنظمة.
- ب- السعي المجرّد وراء المصلحة الشخصية: نحن عادة نتحدى المسائل الأخلاقية حينما نقوم بوزن مصالحنا الشخصية مقابل التأثيرات التي ستركها أفعالنا على الآخرين. والمنظمات ذات الأداء الاقتصادي السيء والتي تناضل من أجل البقاء ستمارس باحتمالية أكبر الأفعال غير الأخلاقية وغير القانونية ، كما إن الكثير من المنظمات الأخرى ستقوم بذلك أيضاً إذا سنحت لها الفرصة.

ت- الضغوط الخارجية: العديد من الدراسات وجدت بأن احتمالية السلوك الإجرامي وغير الأخلاقي تزداد حينما يشعر الفرد بضغوط خارجية على الأداء، فضغط حملة الأسهم على المدراء وإلا فقدوا وظائفهم، يدفعهم للسلوك غير الأخلاقي، وضغط المنافسين على المنظمة لغرض إجبارها لعقد اتفاقات غير أخلاقية كتثبيت الأسعار بقصد تحقيق الأرباح العالية بحجة عدم تأثر الزبائن بذلك، والتكاليف الاجتماعية للسلوك غير الأخلاقي من الصعب قياسها لكن من السهل رؤيتها في المدى الطويل. فهي تنعكس بالمنظمات التي تعاني من سوء الإدارة، وحينما يظهر منافس جديد يرفض الدخول في اللعبة فإن المنظمة ذات الإدارة السينة ستبدأ بالانهيار.

## محددات السلوك الأخلاقي

أشار (William,et.al.,1985:64) بأن محددات السلوك الأخلاقي ثلاثة هي:

1. شخصية 2. منظميه 3. بيئة

وكما هو ظاهر في الجدول (1):

### جدول (1)

#### محددات السلوك الأخلاقي

بيئية/خارجية	منظميه	شخصية
المناخ الأخلاقي في الصناعة، المناخ الأخلاقي في الحكومة، القيم والتوقعات الأخلاقية للمجتمع، نطاق القوانين والقيود الأخرى ذات الصلة، نطاق المقاضاة والعقوبات المترتبة على خرق القانون، توكيد وسائل الإعلان على السلوك غير الأخلاقي.	التعبير عن فلسفة المنظمة، سلوك المشرفين داخل المنظمة، سلوك الزملاء داخل المنظمة، طبيعة ومدى سياسة المنظمة، وجود مدونة الأخلاق في المنظمة، آثار السلوك غير الأخلاقي (الأعراف)، الضغوط للتطابق مع المعايير المنظمة، الضغوط المفرطة للإنتاجية.	التأثير العائلي والاجتماعي المبكر، الالتزام بالدين و/أو منظومات القيم الأخرى، الإيمان بدور المنظمة في المجتمع، علنية مدونة أخلاق المنظمة، نطاق الحاجات المالية والشخصية الأخرى، نضج ومقامة الحاجة غير الصحية للتطابق.

Source: Williams et al.,1985:64

ويؤكد (Bartol & Martin,1998:123-125) أن العوامل المحددة للسلوك الأخلاقي هي على

نوعين: عوامل داخلية وعوامل خارجية، وكما يتضح ذلك في الجدول رقم (2).

## جدول (2)

## العوامل المحددة للسلوك الأخلاقي

عوامل خارجية	عوامل داخلية
أ- التنافس البيئي	1. الضغط للحصول على أداء عالي
ب- السخاء البيئي	2. عدم رضا العاملين
ت- الاعتمادية العالية	3. التفويض
	4. تشجيع الإبداع

Source: Bartol & Martin,1998:123

من الطبيعي أن قيم المدراء أنفسهم هي محدد أساسي في إتباع أو عدم إتباع السلوك غير الأخلاقي، حتى وإن كانت هناك ظروف تجعل احتمالية ظهوره أكبر. ففي سبيل المثال إن المنافسة البيئية تميل لتشجيع السلوك غير الأخلاقي. فبعض الصناعات ، يعد تثبيت الأسعار فيها أمراً شائعاً مثل صناعة السيارات والكراتون الورقي والمعدات الكهربائية الثقيلة التي تعيش بيئة تنافسية حادة تتشابه فيها المنتجات والتغيرات والمساومات المتكررة على الأسعار. والمنافسة من الممكن أن تعجل من السلوك غير الأخلاقي في المنظمات غير الهادفة للربح أيضاً، مثل المساهمات غير القانونية في حملات المرشحين السياسيين.

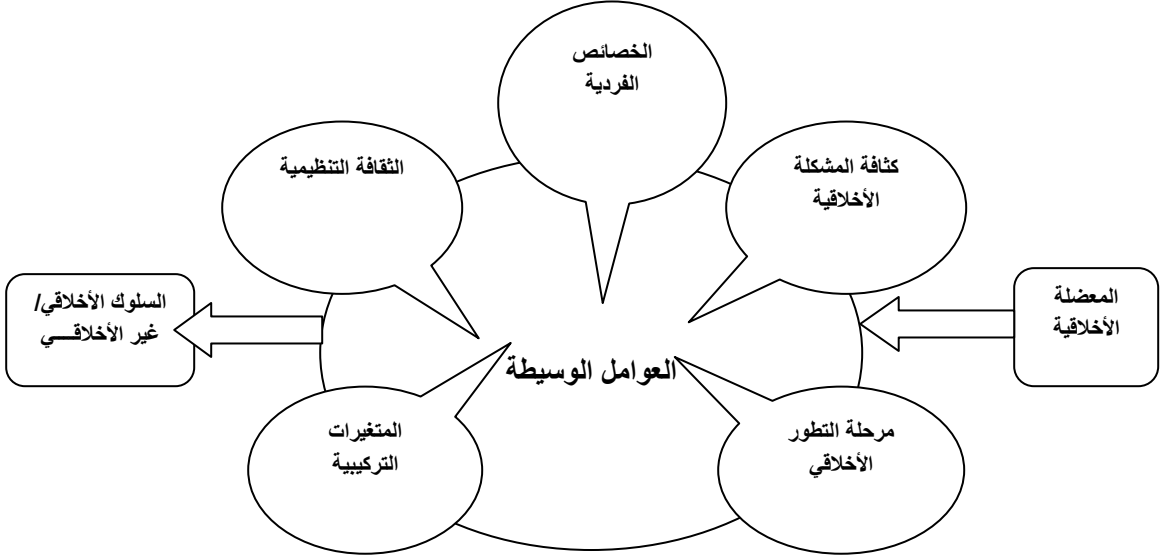
إن كل من السخاء البيئي المتحقق والمرتفع ربما يتسبب بالسلوك غير الأخلاقي، فمثلاً حينما يكون السخاء منخفضاً جداً فإن فرص النجاح تكون محدودة. فالصراع من أجل الأداء المالي في مثل هذه البيئات ربما يدفع المنظمات لإتباع السلوك غير الأخلاقي، ومن جانب آخر إن السخاء العالي جداً ربما يقود إلى سلوك غير أخلاقي بسبب محاولة المنظمات للنمو السريع وتحقيق التميز في المواقف الإيجابية المواتية. والعامل الثالث الهام الخارجي الذي يمكن أن يؤثر في السلوك غير الأخلاقي هو الاعتمادية العالية لمنظمة على أخرى، ومثل هذه الاعتمادية من الممكن أن تولد ضغوطاً لظهور حالات ارتشاء والدفع غير القانوني. إن العوامل التنظيمية الداخلية من الممكن أن تزيد من احتمالية السلوك غير الأخلاقي فالضغوط العالية من أجل الحصول على الأداء والمخرجات العالية ربما تستميل الفرد لممارسة السلوكيات غير الأخلاقية مثل تثبيت الأسعار أو تقديم المنتجات غير الآمنة. وعدم رضا قوة العمل من الممكن أن تتسبب أيضاً بالسلوك غير الأخلاقي، كما أن تفويض الصلاحية وتشجيع الإبداع ربما يزيد من احتمالية السلوك غير الأخلاقي بسبب ما تتيجها من حرية أكبر. وطالما أن مثل هذه الضغوط الداخلية والخارجية ربما تزيد من احتمالية الأفعال غير الأخلاقية، فإن المنظمات بحاجة لرقابة مثل هذه الظروف، ففي حال ظهورها يتوجب على المنظمات توجيه جهود أكبر لإشاعة أهمية للسلوك الأخلاقي بين أعضاء المنظمة. وإحدى الدراسات أشارت بأن الإدارات في المستويات العليا لا تشعر بالضغوط الأخلاقية كشعور الإدارات في المستويات الوسطى والدنيا، والسبب إن الإدارات غير مدركة وواعية بشكل كاف للضغوط التي تتعرض لها المستويات الوسطى والدنيا وبالنتيجة لن تتخذ الفعل الكافي والملائم لمواجهة مثل هذه الضغوط. إن تقرير فيما إذا كان سلوك مدراء المنظمات أخلاقياً أم غير أخلاقي يعتمد على التفاعل المعقد بين مرحلة التطور الأخلاقي للمدير وبين العديد من العوامل الوسيطة التي تضم الخصائص الشخصية والتصميم التركيبي للمنظمة وثقافة المنظمة وكثافة المشكلة الأخلاقية التي يوضحها الشكل (1).



(Robbins & Coulter,1999:160)

شكل (1)

العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي



Source:( Robbins & Couter, 1999:160)

فالأفراد الذين يفتقرون للحس الأخلاقي العالي من غير المحتمل أن يقوموا بأشياء خاطئة إذا ما كانوا مقيدين بالقواعد والسياسات والتوصيف الوظيفي أو الأعراف الثقافية القوية التي لا تسمح بمثل هذه السلوكيات. وبالعكس إن الأفراد ذوي الحس الأخلاقي العالي من الممكن أن ينحرفوا بسبب التركيب والثقافة التنظيمية التي تسمح أو تشجع على الممارسات غير الأخلاقية، فضلاً عن أن المدراء غالباً ما يتخذون قرارات أخلاقية في المسائل الأخلاقية ذات الكثافة العالية.

أ- مرحلة التطور الأخلاقي: أثبتت البحوث وجود ثلاثة مستويات من التطور الأخلاقي وكل منها يتألف من مرحلتين، وكلما تتقدم المرحلة فإن الحكم الأخلاقي للفرد يصبح أقل اعتمادية على المؤثرات الخارجية. المستويات الثلاثة والمراحل الست ظاهرة في الجدول (3).

### جدول (3) مراحل التطور الأخلاقي

المستوى	وصف المرحلة
المبدئي	6. إتباع المبادئ الأخلاقية الذاتية حتى وإن انتهكت القانون. 5. تقييم حقوق الآخرين والتمسك بالقيم.
التقليدي	4. المحافظة على النظام التقليدي من خلال تلبية الالتزامات التي وافقت عليها. 3. المحافظة على ما هو متوقع من قبل القريبين منك.
ما قبل التقليدي	2. إتباع القواعد إذا كان ذلك لمصلحتك المباشرة. 1. إتباع القواعد لتجنب العقاب البدني.

Source:( Robbins & Coulter,1999:161)

المستوى الأول الذي يطلق عليه أسم المستوى ما قبل التقليدي، يستجيب فيه الأفراد إلى أفكار الصح والخطأ عندما يترتب عليها نتائج شخصية مثل العقاب البدني أو المكافأة. والتبرير في المستوى الثاني (التقليدي) يشير بأن القيم الأخلاقية تكمن في المحافظة على النظام التقليدي وتوقعات الآخرين. وعند المستوى المبدئي، أي المستوى الثالث فإن الأفراد يبذلون جهود واضحة لتعريف المبادئ الأخلاقية بعيداً عن سلطة الجماعات التي ينتمون إليها أو المجتمع عموماً، وإن البحث في هذه المراحل الثلاث سمح للباحثين بالخروج بعدد من الاستنتاجات.

أولاً: يتدرج الأفراد في هذه المراحل تبعاً مرحلة بعد أخرى.

ثانياً: ليس هناك ما يضمن التطور الأخلاقي المستمر، فالتطور من الممكن أن ينتهي في أي مرحلة.

ثالثاً: غالبية الناضجين هم في المرحلة (4) فهم مقيدون بالانصياع للقواعد ومجبرين على السلوك الأخلاقي، وعلى سبيل المثال في المرحلة (3) المدير يتخذ القرارات التي تلقى قبول الزملاء، وفي المرحلة (4) يسعى المدير ليكون مواطناً صالحاً من خلال اتخاذ القرارات التي تحترم قواعد وإجراءات المنظمة، وفي المرحلة (5) يتحدى المدير الممارسات التنظيمية التي يعتقد بأنها خاطئة، والكثير من الجهود الأخيرة التي بذلها الأساتذة لزيادة الوعي الأخلاقي للطلبة أكدت على مساعدتهم في التحرك صوب المستوى المبدئي.

ب- الخصائص الفردية: كل شخص يدخل المنظمة مع مجموعة راسخة نسبياً من القيم، نشأت في سنوات العمر المبكرة للفرد من الآباء والمعلمين والأصدقاء والآخرين، وهذه القيم تمثل القناعات الأساسية حول ما هو صحيح وخاطئ. عليه فإن أعضاء المنظمة غالباً ما يملكون قيم شخصية مختلفة، وهناك متغيرين في الشخصية يؤثران في أفعال الفرد بحسب معتقداته لما هو صحيح أو خاطئ.

المتغير الأول: هو متغير الذاتية (الأنانية Ego) الذي يقيس قوة قناعات الشخص. والأشخاص ذوي الأنانية العالية يصرون على إتباع قناعاتهم بشكل أكبر من أولئك ذوي الأنانية المنخفضة، هذا يعني بأن هؤلاء الأشخاص يفتخرون في الغالب ما يعتقدون بأنه صحيح.

المتغير الثاني: هو موضع السيطرة والذي هو عبارة عن صفة شخصية تقيس الدرجة التي يعتقد بمقتضاها الأفراد بأنهم متحكمين بأقدارهم ومصائرهم، فالأفراد ذوي السيطرة الداخلية يعتقدون

بأنهم يسيطرون على أقدارهم ، أما الأفراد ذوي السيطرة الخارجية فإنهم يعتقدون بأن ما يحدث لهم في الحياة يعزى للحظ أو الصدفة.

ومن المنظور الأخلاقي، إن الخارجيين (ذوي السيطرة الخارجية) لا يتحملون المسؤولية الشخصية عن نتائج سلوكياتهم ويعزونها للقوى الخارجية، بالمقابل الداخليين يتحملون مسؤولية نتائج سلوكياتهم ويعتمدون على معاييرهم الداخلية في توجيه سلوكياتهم بخصوص ما هو صحيح وما هو خاطئ. وفي المنظمة فإن الأعضاء ذوي السيطرة الداخلية يتمتعون بانسجام أعلى بين أحكامهم الأخلاقية وأفعالهم الأخلاقية مقارنة بالأعضاء ذوي السيطرة الخارجية.

ت- المتغيرات التركيبية: إن التصميم التركيبي للمنظمة يساعد في تشكيل السلوك الأخلاقي للأعضاء. فبعض التراكيب تقدم دليلاً إرشادياً واضحاً وقوياً، في حين أن التراكيب الأخرى لا تولد إلا الغموض. والتراكيب التي تخفف الغموض لحدده الأدنى وتذكر الأعضاء باستمرار بما هو أخلاقي هي التراكيب التي تشجع السلوك الأخلاقي.

إن القواعد الرسمية واللوائح تقلل الغموض، وتوصيف الوظيفة، والمدونات الأخلاقية المكتوبة هي أمثلة على الدلائل الرسمية التي تشجع السلوك الأخلاقي. مع ذلك تشير الأبحاث بأن سلوك النخبة هو صاحب التأثير الأكبر على السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي للفرد. فالأعضاء يتخذون من النخبة الأساس للمقارنة المرجعية بخصوص الممارسات والتوقعات المقبولة. بعض أنظمة تقييم الأداء تركز كلياً على النتائج (الغايات)، والأخرى تقيم الوسائل والغايات أيضاً، وحينما يقيم الأعضاء على الغايات فقط فإن هذا يزيد من الضغوط عليهم لفعل أي شيء مقابل إظهار نتائج جيدة، فالتقييم مرتبط بنظم المكافأة، ومقدار المكافأة والعقوبة يعتمد على النتائج أو الغايات وبالتالي هذا يولد ضغوط أكبر على الأعضاء لتحقيق الغايات بغض النظر عن المعايير الأخلاقية كانت أم غير أخلاقية.

ث- ثقافة المنظمة: إن محتوى وقوة ثقافة المنظمة تؤثر أيضاً في السلوك الأخلاقي، فالثقافة المنظمة التي تشكل معايير الأخلاق العالية هي عالية أيضاً في تحمل المخاطرة والسيطرة وتحمل الصراع. والأعضاء في مثل هذه الثقافة يكونون أكثر مغامرة وإبداعاً وأكثر وعياً بأن الممارسات غير الأخلاقية سوف تكتشف، وأكثر شعوراً بالحرية لتحدي الطلبات والتوقعات التي يعتبرونها غير واقعية أو غير مرغوبة شخصياً. والثقافة القوية تمارس تأثيراً أكبر على الأعضاء من الثقافة الضعيفة، فإذا كانت الثقافة قوية وتدعم بالمعايير الأخلاقية العالية فإنها يجب أن تكون قوية وإيجابية التأثير على السلوك الأخلاقي للأعضاء. بالمقابل وفي ظل الثقافة المنظمة الضعيفة فإن الأعضاء يعتمدون على أعراف ومعايير الثقافات الفرعية بوصفها دليل سلوكي.

ج- كثافة المشكلة الأخلاقية: إن الطالب الذي لا يهتم بانتهاك مكتب الأستاذ لسرقة أسئلة الامتحان، فإنه لا يفكر بسؤال الصديق الذي قضى فصل دراسي مشابه عند نفس الأستاذ عن الأسئلة المحتملة للامتحان. وعلى نحو مشابه فإن عضو المنظمة لا يفكر بأن ما يأخذه من مكتبه إلى منزله هو اختلاس لأموال المنظمة.

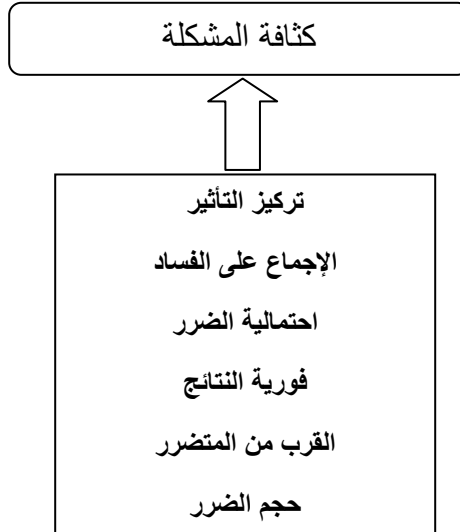
هذه الأمثلة توضح العامل الأخير المؤثر في السلوك الأخلاقي والمتمثل بخصائص المشكلة الأخلاقية ذاتها، والشكل (2) يوضح ستة خصائص محددة لكثافة المشكلة الأخلاقية.

1. تركيز التأثير: مقدار الضرر/الفائدة الذي يلحقه الفعل الأخلاقي بالمتضرر أو المستفيد.
2. الإجماع على الفساد: مقدار الإجماع حول كون الفعل فاسد أو صالح.
3. احتمالية الضرر: مدى احتمالية كون الفعل يتسبب بالضرر (أو الفائدة) المتوقعة.
4. فورية النتائج: طول المدة الزمنية الفاصلة بين الفعل ونتائجه المتوقعة.
5. القرب من المتضرر: الشعور الاجتماعي أو النفسي أو البدني للفرد إزاء المتضررين أو المستفيدين من الفعل الفاسد أو الصالح؟
6. حجم الضرر: أي حجم التأثير المركز للفعل الأخلاقي على الأفراد ذوي العلاقة.

وبحسب هذه الخصائص إذا زاد عدد المتضررين فإن الإجماع سيكون أكبر حول كون الفعل فاسد وتزداد احتمالية حدوث الفعل وتسببه بالضرر وقصر المدة الزمنية اللازمة لظهور النتائج إلى السطح واقترب شعور المراقب أكثر لشعور المتضررين من الفعل، وبالتالي تزداد كثافة المشكلة الأخلاقية. وعلى العموم هذه العوامل الستة تحدد درجة أهمية المشكلة الأخلاقية، ومن المتوقع أن يكون سلوك أعضاء المنظمة أخلاقياً أكثر، كلما زادت أهمية المشكلة الأخلاقية بالنسبة لهم.

#### شكل (2)

الخصائص المحددة لكثافة المشكلة الأخلاقية



Source: (Robbins & Coulter, 1999:164)

إن الأخلاق وكما أشرنا إليها هي مجموعة من القيم والقواعد التي تحدد السلوك الصحيح والخطأ، وبالتالي فهي تحدد متى يكون السلوك مقبولاً ومتى يكون غير مقبول. وبالمعنى الواسع إن الأخلاق تضم:

1. التمييز بين الحقيقة والاعتقاد.

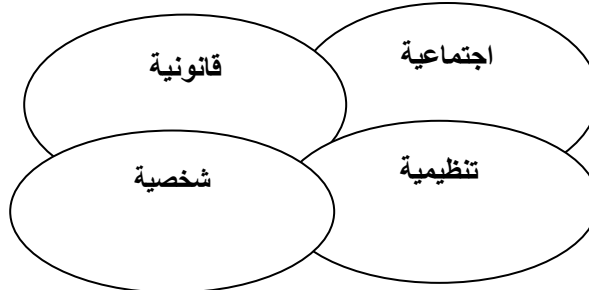
2 . تعريف المواضيع بمصطلحات أخلاقية.

3 . تطبيق المبادئ الأخلاقية على الموقف.

أن المبادئ الأخلاقية تصف القواعد العامة للسلوك المقبول والتي تميل لأن تكون غير متحيزة، وهي تمثل الأساس في الأخلاق، وما يعد أخلاقياً يعتمد على وجهة النظر التي تعده موضوعاً أخلاقياً. والشكل (3) يوضح أربعة وجهات نظر أساسية من الممكن في ضوءها تقييم القرارات والقيم الأخلاقية، ونادراً ما يكون بالإمكان فهم وأدراك المضامين الأخلاقية للقرارات والسلوكيات بالاعتماد على واحدة فقط من وجهات النظر هذه. وبعبارة أخرى إن القرارات والسلوكيات بحاجة للتقييم من وجهة نظر النظم.

شكل (3)

وجهات النظر الأخلاقية لتقييم السلوك



Source:( Hellriegel et al. 2000: 182)

وفي أدناه توضيح لوجهات النظر الأربع :

1. وجهة النظر الاجتماعية: إن الجزء الكبير من أي وجهة نظر حول ما هو أخلاقي يأتي من المجتمع الذي يحدث فيه السلوك. ففي أمريكا إن نتائج المسوحات أظهرت تحسناً متزايداً وافتقاراً للسلوك الأخلاقي عموماً والسلوك التنظيمي خصوصاً. فهناك شركات التبوغ التي تبث بسموم منتجاتها على المجتمع والتي تعرضت لضغوط من جماعات المصالح الخاصة فرضت عليها وضع علامات تحذيرية على منتجاتها والإعلان عن ذلك في التلفاز والراديو. فقد أظهرت الدراسات بأن للتبغ نتائج صحية سلبية تتسبب بوفاة (400000) شخص سنوياً في أمريكا لوحدتها، وما يترتب عليها من تكاليف صحية ضخمة وارتفاع الضرائب وأقساط التأمين الصحي. كما أن انتهاك حقوق الإنسان متمثلة بظروف العمل السيئة (ساعات وأيام عمل طويلة، أوقات عمل إضافي دون مقابل، أجور متدنية، تشغيل الأطفال)، وإذا عملت الشركة في العديد من الدول المختلفة فإن المعايير المحلية للسلوك الأخلاقي ربما تختلف بشكل كبير من مكان لآخر، بالتالي إن وضع دليل أخلاقي ينسجم مع البيئات المختلفة تعد مهمة صعبة. بعض المنظمات تطبق المعايير الأخلاقية التي تعتمدها في بلادها وهي تعتقد بأن هذا المدخل لا ينتهك المبادئ الأخلاقية في أي مكان آخر، منظمات أخرى تتبنى الممارسات الأخلاقية المحلية للبلد الذي تعمل فيه، وحتى في إطار المجتمع الواحد فإن ما هو أخلاقي وقانوني يتغير مع الزمن. إن وجهات النظر المتغيرة للسلوك الأخلاقي تتسبب بمتطلبات قانونية جديدة، مع ذلك وقبل أن تتغير القوانين واللوائح الحكومية فإن المدراء ومنظماتهم ربما يتخذون أفعال طوعية تعكس قيمهم ومعتقداتهم الشخصية والمنظمية وتقييماتهم للموقف الأخلاقي المتغير ، وخالصة القول أن المجتمع هو الذي يحدد كون السلوك إيجابياً أم سلبياً أخلاقياً أم غير أخلاقي.

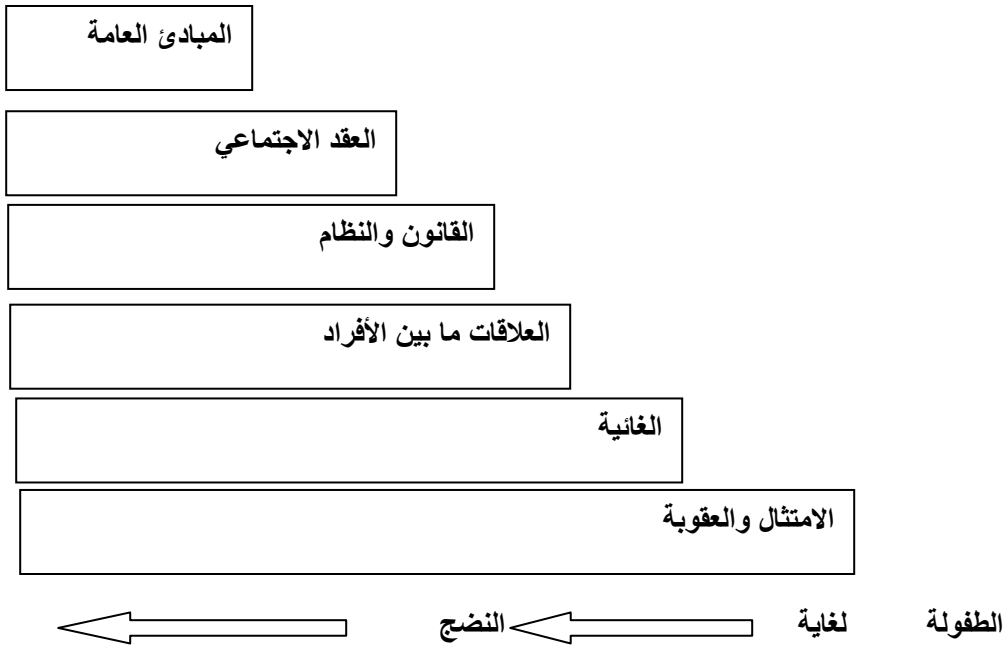
2. وجهة النظر القانونية: إن ما يفسره المجتمع على أنه أخلاقي أو غير أخلاقي يعبر عنه في النهاية بالقوانين واللوائح الحكومية وقرارات المحاكم. والقوانين هي ببساطة قيم ومعايير المجتمع القابلة للتنفيذ في المحاكم، وعلى أية حال فإن قانونية الأفعال والقرارات لا تجعلها بالضرورة أخلاقية. على سبيل المثال في بادئ الأمر المنظمات الأمريكية بإمكانها قانوناً التمييز بين النساء والأقليات في التشغيل والترقيات، لكن كإجماع فإن مثل هذه الممارسات التمييزية تقيم على أنها غير أخلاقية. بعدها صدر قانون الحقوق المدنية (1964) ليمنع قانوناً هذا التمييز، وأكد على فرص التوظيف المتساوية لجميع المواطنين. برامج الفعل الإلزامي تعد المصدر الأول لمثل هذه اللوائح والتشريعات، وخلال السبعينيات والثمانينيات فإن المنظمات الكبيرة استثمرت ملايين الدولارات في تصميم وتنفيذ وتقييم برامج الفعل الإلزامي، وعلى أية حال في السنوات الأخيرة فإن عدالة وفاعلية الفعل الإلزامي أصبحت موضع شك، على الرغم من أن مبدأ فرص العمل المتساوية ما زال مقبولاً على نطاق واسع، إلا أن الأفراد لا يتفقون على أفضل طريقة لتطبيقه. المعارضين للفعل الإلزامي يشيرون بأن مثل هذه البرامج هي تمييزية أيضاً ويجب إيقافها، وخلاصة القول أن القانون هو الذي يفصل ويحدد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي عبر القوانين والتشريعات.

3. وجهة النظر التنظيمية: لتقديم دليل للعاملين فإن المنظمة بإمكانها تعريف السلوكيات الأخلاقية وغير الأخلاقية، والمنظمات بإمكانها أيضاً توجيه العمل لإتخاذ الأفعال الرسمية وغير الرسمية. والمصدر غير الرسمي الأول للتوجيه هو سلوك الإدارة العليا الذي ينشر المبادئ الأخلاقية الهامة للمنظمة، وعلى أية حال وحتى في نطاق المنظمة الواحدة فإن الأقسام المختلفة ربما تكون لديها ثقافات أخلاقية فرعية مختلفة. المصدر الرسمي للتوجيه هو سياسات المنظمة، ومدونات الأخلاق، والخطابات، والنشرات، ومحتوى برامج التدريب والإجراءات الانضباطية المتخذة ضد العاملين الذي يمارسون سلوكاً غير أخلاقي. إن طبيعة ثقافة وقيادة وأنظمة مكافآت وممارسات المنظمة بإمكانها العمل مع أو ضد السلوك الأخلاقي، فالمنظمة من غير المحتمل أن تصمم نظام مكافآت يتسبب بالسلوك غير الأخلاقي، وخلاصة القول إن المنظمة هي التي تحدد لأفرادها السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي عبر ممارساتها الرسمية وغير الرسمية.

4. وجهة النظر الفردية: على الرغم من هيمنة التفسيرات الاجتماعية والقانونية والتنظيمية على ما هو أخلاقي، إلا أن الأفراد لهم قيمهم وأحاسيسهم حول ما هو صحيح وما هو خاطئ. إن نموذج Lawrence Kohlberg في التطور الأخلاقي (وهو يعد أحد العلماء المعروفين في علم نفس اتخاذ القرار والسلوك الأخلاقي)، مفيد للكشف عن التساؤلات حول كيفية اعتبار المعضلات في المنظمة معضلات أخلاقية من قبل أعضائها، ويتضمن ذلك كيفية تحديدهم لما هو صحيح أو خاطئ في موقف معين. وقد أشار (Kohlberg) بأن الأفراد يتطورون أخلاقياً من الطفولة المبكرة لغاية البلوغ، ونتيجة لتطورهم، فإن معاييرهم الأخلاقية وأشكال تفكيرهم الأخلاقي تمر بمراحل أسماها مراحل التطور الأخلاقي، والشكل (4) يظهر هذه المراحل للتطور الأخلاقي وهي تتراوح من المرحلة الأولى (الامتثال والعقوبة) إلى المرحلة الأعلى (المبادئ الأخلاقية العامة).

#### شكل (4)

#### مراحل التطور الأخلاقي – (Kohlberg)



Source: (Hellriegel et al. 2000: 186)

إن (Kohlberg) لا يفترض بأن أي شخص يمر بجميع هذه المراحل ، ففي سبيل المثال المجرم البالغ ينحرف من المرحلة الأولى، الشخص في مرحلة الامتثال والعقوبة يفعل الشيء الصحيح بشكل أساسي لغرض تجنب العقوبة أو الحصول على الاستحسان. وبعبارة أخرى إن النتيجة المباشرة للفعل فقط هي التي تحدد إذا كان الفعل جيداً أم سيئاً. والعامل الذي ينحرف في هذه المرحلة ربما يعتقد بأن المبرر الوحيد لعدم سرقة النقود من رب العمل هو من المؤكد مسكه ومن ثم إنهاء خدماته أو حتى اعتقاله في السجن. إن أغلب المنظمات لا ترغب بالعاملين الذين يستخدمون مثل هذا التفكير البسيط لتوجيه سلوكياتهم حينما يواجهون معضلات أخلاقية، والشخص في مرحلة الغانية لديه غاية يرغب في تحقيقها ويصبح واعياً بأن الآخرين أيضاً لديهم حاجات ويبدأ بالإذعان لهم لتحقيق ما يرغب به شخصياً. والسلوك

المناسب بالنسبة له هو تحقيق المصلحة الذاتية، وفي بعض الأحيان ان المصلحة الشخصية بالإمكان إشباعها من خلال إبرام صفقات أو مساومات مع أشخاص آخرين. والعامل في هذه المرحلة ربما يكون واعياً في الإدعان لحاجات رب العمل بخصوص تقليل حالات الغياب، لكن فقط يقدم رب العمل شيء ما بالمقابل. والشخص في مرحلة العلاقات بين الأشخاص يعتبر السلوك المناسب ما هو مرضي او ينطوي على مساعدة او يلقى الاستحسان والقبول من قبل الأصدقاء او العائلة، والسلوك المناسب يظهر التطابق للتوقعات التقليدية المألوفة من قبل الغالبية. وفي هذه المرحلة ان ظهوره كشخص جيد مع دوافع جيدة هو هام، والعامل في هذه المرحلة ربما يركز على أهمية كونه عامل موالى (يعلم الولاء) وزميل ودود دائماً ويتجنب او يقلل من حدة الصراع، فإذا ما تسبب الغياب بحدوث صراع أو أن العمل كان اكثر من طاقة العاملين الآخرين ، فان بعض الأفراد في هذه المرحلة ربما يكونون راغبين في تقليل غياباتهم حتى وان تطلب ذلك عدم استخدامهم لجميع إجازاتهم المرضية المقررة.

والشخص في مرحلة القانون والنظام يدرك بأن السلوك الأخلاقي لا يتحدد فقط بالرجوع الى الأصدقاء أو العائلة أو الزملاء أو الآخرين الذين تكون آرائهم ذات قيمة بالنسبة له. فالسلوك المناسب يتضمن أداء الفرد لواجبه وإظهار الاحترام للسلطة والمحافظة على النظام الاجتماعي لمصلحة النظام نفسه، فالولاء للأمة وقوانينها هو شيء أسمى. والشخص ينظر للأفراد الآخرين كجزء من النظام الاجتماعي الكبير الذي يحدد أدوارهم والتزاماتهم، والعامل في هذه المرحلة ربما يلتزم بشدة بالقواعد واللوائح التنظيمية والأوامر الرسمية من الرؤساء، ومن المحتمل بأن الفرد يعارض أو ينتقد جهود زملائه أو الرؤساء الذين يخرقون القواعد. على سبيل المثال، في بعض المنظمات يمنح العاملين إجازات مرضية حتى وإن لم يكونوا مرضى، والعاملين ربما يشجع أحدهم الآخر للتمتع بكامل أيام الإجازة، فهم ينظرون لهذه الأيام على أنها شيء ما منحتهم المنظمة لهم. وعلى أية حال فإن سياسة المنظمة أو عقد الإتحاد ربما ينص على أن الأيام المرضية يسمح بها فقط للحالات المرضية الرسمية، في هذه الحالة فإن العاملين في مرحلة القانون والنظام ربما يقاومون ضغوط الزملاء لأخذ أيام عطلة مرضية إذا لم يكونوا مرضى فعلاً، فهم ينظرون لقواعد المنظمة أو عقد الإتحاد كما لو أنه مهيم على المصالح الشخصية لزملائهم، في هذه المرحلة من التفكير الأخلاقي تعتبر القواعد ضرورية للأداء الفاعل لوظائف المنظمة بالكامل ويجب إتباعها حتى وإن استلزمت بعض التضحيات الشخصية أو مقاومة ضغوط الزملاء.

ان الشخص في مرحلة العقد الاجتماعي يكون واعياً بأن الأفراد يحملون العديد من وجهات النظر الشخصية المتصارعة والتي تذهب إلى ما هو أبعد من رسالة القانون. والشخص في هذه المرحلة يفهم على الرغم من أن القواعد والقوانين ربما يكون متفقاً عليها وبالنسبة للأغلبية يتوجب إتباعها بشكل موضوعي وليس شخصي، بأن هذه القواعد والقوانين بالإمكان تغييرها إذا كان ذلك ضرورياً. إن بعض القيم المطلقة مثل الحياة أو الحرية تعتنق بغض النظر عن القيم المختلفة للأفراد أو بغض النظر عن رأي الأغلبية، والأفراد في هذه المرحلة سيدركون بأن العاملين في المنظمة من المتوقع أن يتبعوا القواعد لكنهم في ذات الوقت يقبلون بفكرة خرق القواعد حينما تتعارض هذه القواعد مع القيم الاجتماعية المقبولة، وربما يقبلون بفكرة أن المنظمة تسمح للعاملين بالغياب فقط لعدد محدود من الأيام، لكن إذا اعتقدوا بأن قواعد الغياب تفيد حريتهم فإنهم يشعرون بوجود مبرر لخرق القاعدة أو العمل بفاعلية لتعديل القاعدة وجعلها أقل تقييداً.



أخيراً ان الشخص في مرحلة المبادئ العامة ينظر للسلوك المناسب على أنه يتحدد بضمير الشخص المستند إلى المبادئ الأخلاقية العامة، Kohlberg يشعر بأن المبادئ العامة موجودة في العدالة وفي الرفاهية العامة وفي تساوي حقوق الإنسان وفي إحترام كينونة الفرد وخصوصيته. وفي نموذجه فإن الأفراد في المراحل المتقدمة من التفكير الأخلاقي يميزون هذه المبادئ العامة ويعملون على وفقها بدلاً من القواعد والقوانين.

## نظريات الأخلاق

إن السؤال المحوري الذي يتوجب طرحه هنا، يدور حول ماهية السلوكيات الأخلاقية الساندة في المنظمات، والعلماء المختصين في هذا المجال الذين تصدوا لهذا التساؤل وضعوا أربعة نظريات لوصف الأطر الأخلاقية المستخدمة في المنظمات وهي: النظرية المنفعية، ونظرية الحقوق الأخلاقية، ونظرية العدالة، ونظرية الأناية. وكما هو الحال في مراحل (Kohlberg) فإن هذه النماذج الأربعة تصف مداخل مختلفة للتفكير بالأخلاق. لكن بخلاف (Kohlberg) إن الافتراض هنا هو بأن أي شخص بإمكانه تبني هذه النماذج الأربع لتوجيه سلوكه. وبعبارة أخرى، إن النموذج الذي يستخدمه الأفراد حينما يضعون أحكام الصحيح والخاطئ لا يكون مرتبطاً بمستوى تطوره أو نضجهم، فضلاً عن أن هذه النماذج بالإمكان تطبيقها على القضايا المتعلقة بالتساؤلات الأخلاقية وبالإمكان استخدامها لوصف عملية اتخاذ القرار الأخلاقي ووصف السلوك من وجهة نظر الأفراد والمنظمات والمجتمع. عليه فإن كل نموذج من هذه النماذج يقدم مجموعة مختلفة لكن مرتبطة نوعاً ما من المبادئ والمعايير للحكم على ما هو صحيح أو خاطئ في القرارات والسلوكيات التنظيمية والفردية، ففي بعض الأحيان جميع النماذج الأربع يقوي ويدعم قرارات وسلوكيات معينة وفي أوقات أخرى فإن هناك قرارات وسلوكيات معينة تكون أخلاقية من وجهة نظر نموذج واحد فقط.

### 1: نظرية المنفعية Utilitarianism Theory

تطالب المنفعية باختبار تأثيرات الفعل فيما سيكون الفعل صحيحاً أخلاقياً أم لا في ظل الأطر المنفعية، فالفعل يكون صحيحاً أخلاقياً إذا زادت منافعه الصافية الإجمالية عن المنافع الصافية الإجمالية لأي فعل آخر. فالمنفعية تفترض بأن الفرد بإمكانه معرفة وتقييم جميع تكاليف ومنافع أفعاله، إن تقييم جميع المنافع الصافية المستقبلية يتضمن أي تأثيرات غير مباشرة هامة. والفعل يكون صحيحاً إذا حقق أقصى منفعة لأي شخص يتأثر به بما في ذلك الشخص القائم بالفعل، لذلك إن المنفعية تدفع الفرد للنظر في تأثيرات أفعاله على الآخرين (Champoux,2000:44) والأفراد يقيمون المعضلة الأخلاقية بدلالة الأضرار والمنافع المحتملة للفعل المتاح والاهتمام بمن سيتأثر بالفعل والفعل الأخلاقي هو الفعل ذو النتائج الأفضل للعدد الأكبر من الأفراد (Daft & Noe,2001:25).

وباتباع النظرية المنفعية إن المنظمة ربما تستنتج بأن تسريح (20%) من العاملين في مصنعها هو مبرر للغاية، لأنه يزيد من ربحية المصنع ويحسن من الأمان الوظيفي للعاملين المتبقين (80%) وسيكون ذلك أيضاً في صالح حملة الأسهم. فمن جانب تشجيع المنفعة الكفاءة والإنتاجية تتسجم مع هدف تعظيم الربح، ومن جانب آخر هي ربما تتسبب بتخصيصات متميزة للموارد خصوصاً حينما يكون بعضاً منها متأثراً بفردية القرار، كما أن المنفعية ربما تتسبب أيضاً بتجاهل حقوق بعض المهتمين بمخرجات المنظمة (Robbins & Coulter,1999:159).

تركز المنفعة على الأفعال (السلوكيات) وليس على دوافع مثل هذه الأفعال وهذا ينسجم كثيراً مع مرحلة العقد الاجتماعي لـ (Kohlberg)، فالمدير أو العامل الذي يكون موجهاً بهذا النموذج يهتم بالتأثيرات المحتملة للأفعال البديلة من وجهة نظر العقد الاجتماعي المقبول. والبديل المختار من المفترض بأنه يعود بالنفع على العدد الأكبر من الأفراد على الرغم من أن مثل هذا النفع ربما يكون على حساب القليلين أو الضعفاء ، بعبارة أخرى هذا البديل ربما يساعد بعض الأفراد إلا أنه يضر بالآخرين. وطالما أن النتائج الإيجابية المحتملة هي أكبر من النتائج السلبية المحتملة فإن متخذ القرار يهتم بأن يكون القرار جيداً وأخلاقياً كذلك. إن الإقتصادي الحائز على جائزة نوبل (Melton Friedman) هو من أفضل المؤيدين لهذا المدخل، وهو يشير بأن استخدام الموارد بطرق لا تعظم بوضوح مصالح حملة الأسهم هو أشبه بإنفاق أموالهم دون موافقتهم أي أنه سرقة. وبحسب Friedman فإن المدير بإمكانه الحكم فيما إذا كان القرار صحيحاً أم خاطئاً من خلال نتائجه بالنسبة للحاجات الاقتصادية والرفاهية المالية للشركة ، فإذا حسن القدرة المالية فهو صحيح، لكن إذا أضعف القدرة المالية فهو خاطئ.

وبحسب النموذج المنفعي فإن جميع العاملين يجب أن يناضلوا في استخدام موارد الشركة لزيادة أرباحها في الأنشطة التي تحقق ذلك ، وفي ذات الوقت يبقون داخل حدود قواعد اللعبة، وهذه القواعد تنطوي على منافسة مفتوحة وحررة دونما خداع أو احتيال. إن النموذج المنفعي يصف المعايير الأخلاقية للمدراء والعاملين في ثلاث مجالات أساسية هي على وفق الآتي:

أ- الأهداف التنظيمية: إن تقديم أفضل شيء لأكبر عدد في نظام السوق التنافسي يعني التركيز على تعظيم الأرباح، وتحقيق أرباح عالية يتأتى من منتجات بأعلى نوعية وبأقل الأسعار للمستهلكين. فالأرباح تبدو وكأنها مكافأة لإرضاء المستهلكين، فإذا كانت الأرباح عالية جداً فإن منافسين جدد سيدخلون السوق وبسببهم يزداد عرض المنتجات ذات النوعية العالية وتتحرك الأسعار باتجاه الإنخفاض. وبحسب Friedman لا توجد منفعة تذهب أبعد من المتطلبات القانونية ، على سبيل المثال المساعدة في حماية البيئة، فالقيام بذلك سيقفل من أرباح الشركة فقط ولن يزيل تلوث البيئة الذي سببته الشركات المنافسة الأخرى والتي سوف تحصل على حصة سوقية أكبر وأرباح أعلى بسبب التكاليف المنخفضة وبالتالي الأسعار المنخفضة. وأشار Friedman بأن الحكومة هي المسؤولة عن حماية البيئة ويجب أن تضع القوانين واللوائح البيئية التي تطبق على جميع الشركات.

ب- الكفاءة: إن المدراء والعاملين يجب أن يحاولوا تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى كفاءة ممكنة. والكفاءة سيتم تحقيقها من خلال المدخلات لحددها الأدنى (أي العمل، الأرض ورأس المال) ومن خلال تعظيم المخرجات المنتجة. على سبيل إذا كانت التكنولوجيا المتاحة تسمح للشركة بإنتاج سلع أو تقديم خدمات بتكاليف منخفضة فإنها يجب أن تستخدمها، وهي يجب أن تقوم بذلك بغض النظر عن النتائج المترتبة على الاستخدام كتسريح العاملين أو تكاليف إعادة التدريب، أو الإنتاج في دول أخرى للحصول على أيدي عاملة بأجور منخفضة وقيود قانونية أقل.

ت- صراعات المصلحة: إن المدراء والعاملين كذلك يجب أن لا تكون لديهم مصالح متعارضة مع تحقيق المنظمة لأهدافها. فوكالة الشراء التي لديها مصلحة مالية كبيرة مع أحد المجهزين الكبار لشركة ستواجه صراع مصالح محتمل والسبب في ذلك هو الربحية، فالوكالة ربما تشتري من المجهز حتى وإن كانت أسعاره أو نوعياته ليست أفضل ما موجود، وهذا يتعارض مع تحقيق المنظمة لأهدافها ومن هنا ينشأ الصراع.

إن النموذج المنفعي ينسجم مع القيم القوية للفردية ، فهذه القيم تدعم تعظيم الأرباح والمصالح الشخصية والمكافآت المستندة للقابليات والإنجازات والتضحية والعمل الجاد والمنافسة.

وخلال (25) سنة الماضية، فإن الأخلاقيات المنفعية تعرضت للإنتقاد والتعديل من خلال نظريتي الحقوق الأخلاقية والعدالة (Hellriegel, et.al.,2000:189-192). لقد كان الإهتمام الأول للمنظمات هو الربح، إذ أن Friedman أشار بأن هناك مسؤولية إجتماعية واحدة فقط للمنظمة وهي إستخدام مواردها والإبتغال بالإنشطة التي تحقق لها الزيادة في أرباحها. وكإستجابة لهذا الأمر، ففي أواخر السبعينيات وبداية الثمانينيات وضع علماء الأخلاق توليفة منوعة من أطر العمل المفاهيمية لفهم أخلاقيات المنظمة وبذلك ظهرت نظريات الحقوق والعدالة (Ozer,et.al.,2001:5).

## 2. نظرية الحقوق Rights Theory

بموجب هذه النظرية فإن الأفراد يقيمون الموقف بالاستناد إلى حقوق الأفراد المشتركة ، وجهة النظر الأخلاقية هذه تستند على عمل الفيلسوف (Immanuel Kant) الذي أكد بأنه في عالم الأخلاق إن كل شخص لديه حقوق: حرية القبول، الخصوصية، حرية الضمير، حرية التعبير، وحرية القيام بالعمل. والخيار الأخلاقي هنا هو الخيار الذي يتجنب انتهاك هذه الحقوق (Daft & Noe,2001:25). والحقوق ربما يفرضها النظام القانوني (حق قانوني) أو المعايير الأخلاقية (الحق الأخلاقي)، فالحقوق تسمح للفرد بفعل شيء ما صحيح أخلاقياً أو يخول الفرد لإمتلاك شيء ما صحيح أخلاقياً أو قانونياً بالنسبة لذلك الشخص. والهدف من الحقوق هو السماح للشخص بالسعي وراء أفعال معينة دونما تدخل من قبل الآخرين، والحقوق الأخلاقية هي عامة، فهي تنطبق على جميع الأفراد أينما كانوا وفي ظل أي نظام قانوني (Champoux,2000:45).

إن هذه النظرية لها جانبين إيجابي وسلبي، الجانب الإيجابي إنها تحمي حرية وخصوصية الأفراد، إلا أن جانبها السلبي يكون داخل المنظمات. فهي من الممكن أن تكون عائقاً للإنتاجية والكفاءة العالية من خلال توليد مناخ العمل الذي يهتم بالحماية القانونية لحقوق العاملين أكثر من اهتمامه بأدائهم لأعمالهم (Robbins & Coulter,1999:159).

## 3. نظرية العدالة Justice Theory

بموجبها إن أعضاء المنظمة يبنون قراراتهم على ما هو عادل ومنصف وغير متحيز، عليه سوف لن يعامل الأفراد بطريقة مختلفة تستند لخصائص إعتباطية فطرية. فضلاً عن أن القواعد يجب أن تدار بشكل عادل بحيث أن كل شخص يفهم ويطبق هذه القواعد ، وحينما يتسبب شخص ما بخسارة لآخر ، فعليه تعويض المتضرر من تلك الخسارة (Daft & Noe,2001:25).

إن نظريات الأخلاق التي تستند للعدالة تستخدم عملية مقارنة تسعى إلى تحقيق موازنة بين المزايا والأعباء الموزعة بين أعضاء المجموعة أو الناشئة من تطبيق القوانين والقواعد والسياسات. فلاسفة الأخلاق الذين أفتروا الأخلاق المستندة للعدالة أشاروا بأن نتائج الأفعال تطغى على النتائج المنفعية (Champoux,2000:46).

ولضمان عدالة القرارات والسلوكيات فإن دعاء هذه النظرية أشاروا إلى ثلاثة مبادئ يجب إتباعها عند تصميم الأنظمة وإتخاذ القرارات التنظيمية وهذه المبادئ هي:

**مبدأ العدالة التوزيعية:** يشترط هذا المبدأ وبشكل أخلاقي بأن لا يعامل الأفراد بشكل مختلف

(تفرقة أو تمييز) بالاستناد إلى خصائص محددة بشكل اعتباطي، هذا المبدأ يقضي بالآتي:

- إن الأفراد المتشابهون في الجوانب ذات العلاقة يجب معاملتهم بشكل مماثل.
- إن الأفراد الذين يختلفون في الجوانب ذات الصلة يجب معاملتهم بشكل مختلف وبحسب الفروقات فيما بينهم. قانون الحقوق المدنية الأمريكي لسنة 1964، على سبيل المثال حرم على المنظمات التركيز على الخصائص الشخصية مثل العرق والجنس والدين والأصل القومي في قرارات الاستقطاب والتشغيل والترفيه أو إنهاء خدمات العاملين. وهناك قانون الأجور المتساوية الأمريكي لسنة 1963 إذ يشير بأنه من غير القانوني دفع أجور مختلفة للمرأة والرجل حينما تكون وظائفهم تستلزم نفس المهارة والجهد والمسؤولية وتؤدي في ظل نفس ظروف العمل. وقبل صدور هذا القانون كانت المرأة تحصل على ثلثي أجر الرجل عن أداء نفس الوظيفة.

**مبدأ الإنصاف:** يلزم الأفراد أخلاقياً بدعم قواعد المنظمة عند تحقق شرطين:

- إن المنظمة عادلة.
- إن العاملين قبلوا بشكل طوعي المنافع التي قدمتها المنظمة، أو تمتعوا بميزة الفرص المعروضة لغرض زيادة منافعهم الشخصية، والعاملين بعد ذلك من المتوقع أن يتبعوا قواعد المنظمة حتى وإن كانت تلك القواعد تقيد خياراتهم الفردية. على سبيل المثال إذا أخبر المتقدم للوظيفة بأن قبوله لعرض الوظيفة سيعرضه فيما بعد لاختبار رقابة الكاميرات المستمر، فإن المنظمة تتوقع من العامل قبول هذه الشروط الخاصة بالتوظيف. وفي ظل مبدأ الإنصاف فإن كل من المنظمة وعاملها لديهم التزامات وكلاهما يجب أن يقبل بمسؤولياته ، والتزاماتهم التعاونية بالإمكان اعتبارها عادلة ومنصفة إذا لبت المعايير الآتية:
- إنها ناشئة من أفعال طوعية: فالأفراد لا يمكن إجبارهم على العمل في منظمة معينة والمنظمات لا يمكن إجبارها لتشغيل شخص معين بشكل اعتباطي.
- إنها موضحة في قواعد مصاغة بشكل واضح: هذه القواعد يجب أن تحدد ما مطلوب فعله من قبل كل من العامل والمنظمة.
- إنها مشتركة بين العاملين الذين يتعاونون لغرض المنفعة التعاونية المشتركة: فالعاملين والمدراء يتشاركون المصلحة العامة في بقاء المنظمة.

إن إدراك الإنصاف والعدالة غالباً ما يعكس استجابة العاملين للإجراءات المستخدمة لحل المشاكل، والعمليات المقبولة تقود إلى عدالة إجرائية مدركة، على سبيل المثال، ممارسات إدارة المنظمة تدرك على أنها عادلة ومنصفة حينما تستخدم العمليات الرسمية كالتحقيق في تظلمات العاملين في وقتها.

**مبدأ الواجب الطبيعي:** يشترط أخلاقياً بأن تستند القرارات والسلوكيات على المبادئ العامة التي تؤكد بأن العضو المسؤول في المجتمع هو الذي:

أ. يساعد الآخرين الذين هم بحاجة للمساعدة وفي خطر ويكون ذلك دون تحمل مخاطر أو خسائر شخصية.

ب. لا يلحق الضرر أو الأذى بالآخرين.

ت. لا يتسبب بالمعاناة غير الضرورية.

ث. يدعم ويدفع عن مؤسسات العدالة.

بالإمكان التفكير بالواجب الطبيعي على أنه المسؤولية المقبولة في تبادل حقوق معينة، على سبيل المثال إذا كان لك الحق بالسلامة كما يقترح نموذج الحقوق الأخلاقية، فإن هذا الحق بالإمكان ضمانه بشكل أفضل إذا اتفق اعضاء المجتمع بأن من واجبه عدم الإضرار بالآخرين، عليه فإن مبدأ الواجب الطبيعي يكمل نموذج الحقوق الأخلاقية (Hellriegel et al.,2000:195).

### 3. نظرية الأنانية Egoism Theory

إن الأنانية هي من بين أقدم وأبسط النظم الأخلاقية الغربية، فلاسفة الأخلاق يميزون بين شكلين من أشكال الأنانية الأخلاقية: الأنانية الأخلاقية الفردية والأنانية الأخلاقية العامة. فالأناني الأخلاقي الفردي يحكم على أفعاله فقط إستناداً إلى تأثيراتها على مصالحه، ولأن هذا الشكل من الأنانية لا يهتم مطلقاً بمصالح الآخرين، فإن فلاسفة الأخلاق عادة ما يرفضون الدفاع عنه بوصفه أساس أخلاقي. الأنانية الأخلاقية العامة من الممكن أن تضم مصالح الآخرين حينما يقيمون أفعال الشخص وهي تطالب الشخص بوزن تأثير أفعاله على مصالحه. والتقييم قائم على السعي وراء تحقيق الأشياء الإيجابية المرغوبة وتجنب السلبية المؤلمة، وعلى الرغم من أن الأنانية الأخلاقية تسعى لتحقيق المصلحة الذاتية إلا أن بعض الأنانيين يعتبرون مصالح الآخرين بمثابة طريقة لبلوغ غاياتهم، أنانيون آخرون يهتمون بمصالح الآخرين لأنهم يرغبون بأن يفعل الأفراد الآخرون نفس الشيء إزائهم.

إن إعتراضات فلاسفة الأخلاق حول الأنانية الأخلاقية ركزت على عدم قدرتها على حل الصراعات بين المصلحة الذاتية للفرد وبين مصالح الآخرين ، فإذا سعى كل منا وراء مصالحه الخاصة وتلك المصالح تعارضت مع مصالح الآخرين فإن أحد الأطراف سيحرم من تحقيق مصالحه. ويشير فلاسفة الأخلاق بأن الأنانية الأخلاقية لا يمكن أن تحل مثل هذه الصراعات بشكل مستقل عن مصالح الأطراف ذات العلاقة (Champoux,2000:46) .

## تطوير وبناء السلوك الأخلاقي

هناك مجموعة من الآليات التي من الممكن أن تساعد في توليد المناخ الأخلاقي ، وبالتالي تطوير وبناء السلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال ، وتضم الآتي:

### 1. مدونات الأخلاق Codes Of Ethics

إن المدونة هي وثيقة رسمية تعبر عن القيم الأساسية للمنظمة والقواعد الأخلاقية التي من المتوقع أن يتبعها العاملين (Robbins & Coulter,1999:167)، بالتالي هي وثيقة تعد لأغراض توجيه أعضاء المنظمة حينما يواجهون معضلة أخلاقية. إن جميع المنظمات التي لديها مدونات أخلاقية أشارت بأن المدونة كانت مفيدة في المحافظة على السلوك الأخلاقي بين العاملين، و(20%) فقط من المنظمات أعلنتها وأبلغتها لكامل المنظمة. كما أن دراسة مقارنة لمنظمات اعملال في بريطانيا وفرنسا وألمانيا أظهرت بأن ما يقارب (40%) فقط من المنظمات لديها مدونات أخلاق وإن ما تحتويه متباين بشكل كبير من دولة لأخرى بسبب الاختلافات السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية (Bartol & Martin,1998:125).

### 2. الإختيار Selection

إن الأفراد هم في مراحل تطور أخلاقي مختلفة ويملكون منظومات قيم شخصية مختلفة وشخصيات مختلفة، عليه فإن عملية إختيار العضو من قبل المنظمة (تعني المقابلة والإختيار، وتفحص الخلفية المهنية وما شابه) ، ينبغي أن تستبعد المرشحين غير المرغوب بهم أخلاقياً، وهذا بالطبع ليس بالمهمة السهلة. وحتى في ظل افضل الظروف فإن الأفراد ذوي المعايير المتأرجحة حول ما هو صحيح وخاطئ سوف يتم توظيفهم. وهذه النتيجة متوقعة ولن تخلق مشكلة طالما تم السيطرة عليها، وبالتالي فإن عملية الإختيار ينبغي النظر إليها على أنها فرصة لتعلم مستوى التطور الأخلاقي للفرد والقيم الشخصية وقوة الأتانية وموضع السيطرة (Robbins & Coulter,1999:167).

### 3. لجان الأخلاق Ethics Committees

هي عبارة عن مجموعة مدراء يعينون للإشراف على أخلاقيات المنظمة، وتقوم اللجنة بوضع قواعد للإجابة حول الحالات الأخلاقية موضع التساؤل وتكون مسؤولة عن توقع ضبط المخالفين (Daft,2001:333). وبحسب الإستطلاع الذي أجراه مركز الموارد الأخلاقية (في أمريكا) فإن ما يقارب ثلث منظمات Fortune لديها لجان أخلاقية. واللجنة الأخلاقية هي مجموعة من الأفراد تتحمل مسؤولية المساعدة في وضع السياسات وحل المشاكل الرئيسية المتعلقة بالمسائل الأخلاقية التي تواجه أعضاء المنظمة أثناء العمل، واللجنة ربما تشرف أيضاً على برامج التدريب الأخلاقي وتتألف هذه اللجان في الغالب من العديد من الأعضاء من المستويات العليا في التنظيم (Bartol & Martin,1998:125).

#### 4. التدقيق الأخلاقي Ethics Audits

إن التدقيق الأخلاقي المستقل الذي يقسم قرارات وممارسات متخذي القرار في ضوء مدونة أخلاق المنظمة يزيد من احتمالية اكتشاف السلوك غير الأخلاقي. هذه التدقيقات من الممكن أن تكون تقسيمات روتينية تودى على أساس منتظم مثل التدقيق المالي أو من الممكن أن تتم بشكل عشوائي دون سابق إعلان، والبرامج الأخلاقية الفاعلة ينبغي أن تتضمن الأثنين (Robbins & Coulter,1999:171). والتدقيق الأخلاقي هو عبارة عن جهود منظمة لتقييم التطابق مع السياسات الأخلاقية المنظمة وللمساعدة في فهم تلك السياسات وتحديد الخروقات الخطيرة التي تستلزم إجراءات تصحيحية علاجية. لكن حتى بوجود مثل هذه الجهود فإن المشاكل الأخلاقية ربما من الصعب تحديدها (Bartol & Martin,1998:125).

#### 5. التدريب على الأخلاق Ethics Training

الكثير من المنظمات تستخدم التدريب الأخلاقي لتشجيع السلوك الأخلاقي، ومثل هذا التدريب ربما يركز حصراً على المسائل الأخلاقية أو ربما يكون متكاملًا مع برامج التدريب التي تغطي توليفة متنوعة من المواضيع المنظمة ومن خلال إيضاح التوقعات والمعايير الأخلاقية، فإن مثل هذا التدريب من الممكن أن يساعد في تقليل السلوك غير الأخلاقي. فتعزيز الفهم للمعايير المنظمة من الممكن أن يساعد أعضاء المنظمة في اتخاذ القرارات المناسبة (Bartol & Martin,1998:128). إن جلسات التدريب الأخلاقي تحقق عدد من المزايا فهي تعزز المعايير السلوكية للمنظمة وتذكر برغبة المنظمة في اهتمام أعضائها بالمشاكل الأخلاقية عند اتخاذ القرارات، كما أن مناقشة الأعضاء فيما بينهم للقضايا المشتركة، فإنهم يضمنون عدم الفردية في مواجهة المعضلات الأخلاقية وهذا من الممكن أن يقوي ثقتهم حينما يتخذون مواقف غير مألوفة إلا أنها أخلاقية (Robbins & Coulter,1999:170).

#### 6- أهداف الوظيفة Job Goals

إن العاملين ينبغي أن تكون لديهم أهداف ملموسة وواقعية، فالأهداف الظاهرية من الممكن أن تولد مشاكل أخلاقية إذا فرضت طلبات غير واقعية على العاملين. وفي ظل ضغوط الأهداف غير الواقعية، فإن العمال غير الأخلاقيين سيجوزون كل شئ في الغالب، لكن حينما تكون الأهداف واضحة وواقعية فإنها تقلل من الغموض بالنسبة للعاملين وتحفزهم بدلاً من أن تعاقبهم (Robbins & Coulter,1999:169).

#### 7. تقييم الأداء الشامل Total Performance Evaluation

حينما يركز تقييم الأداء على النتائج الاقتصادية فقط فإن الغايات ستبرر الوسائل، فإذا رغبت المنظمة في تبني الأعضاء للمعايير الأخلاقية العالية فإنها ينبغي أن تنقل هذا البعد في عملياتها التقويمية. فلا يكفي المعيار الاقتصادي لوحده للحكم على أداء الأعضاء دون الإهتمام بالمعيار الأخلاقي، فأداء العضو الاقتصادي ربما يكون جيداً إلا أنه ضعيف أخلاقياً وهذا يستلزم اتخاذ فعل مناسب (Robbins & Coulter,1999:170).

## 8. الخطوط الأخلاقية الساخنة Hot Ethical lines

وهي خطوط هاتفية خاصة تقام لتمكين العاملين من إيصال أصواتهم المتعلقة بالتظلمات والمشاكل الأخلاقية الخطيرة دون المرور بسلسلة المراجع التقليدية، والخطوط هذه عادة ما ترتبط بها الجهات التنظيمية العليا وذلك لغرض التحري والمساعدة في حل المشاكل العالقة، وهي تسهل عملية المعالجة الداخلية للمشاكل وبالتالي تقليل احتمالية التظلم الخارجي (Bartol & Martin,1998:128).

### الأخلاق في المحيط الدولي

إن الاختلافات الأخلاقية تعقد عملية اتخاذ القرار الأخلاقي، فالثقافات تختلف تعريفاتها لما يشكل السلوك الأخلاقي، والشكل (5) يقارن وجهة النظر الروسية ووجهة النظر الأمريكية حول أخلاقيات الأعمال. وكما هو ظاهر في المصفوفة فإن بعض أنواع السلوك تعتبر أخلاقية أو غير أخلاقية في كلتا الثقافتين، في حين أن أنواعاً أخرى من السلوك تعد أخلاقية في إحدى الثقافات فقط دون الأخرى. على سبيل المثال المدراء الأمريكيين ينظرون لتسريح العاملين على أنه مؤسف إلا أنه خيار أخلاقي حينما تكون ربحية المنظمة في خطر، وفي روسيا يعد تسريح العاملين أمراً غير أخلاقي.

#### الشكل(5)

أخلاقيات العمل بالمنظور الأمريكي والروسي  
وجهة النظر الأمريكية

أخلاقي	غير أخلاقي	
ج. الالتزام بالكلمة	د. المقامرة	أخلاقي وجهة النظر الروسية
ح. المحافظة على الثقة	ر. تثبيت الأسعار	
خ. المنافسة العادلة	ز. التلاعب بالبيانات	
د. مكافأة الأداء	س. تجاهل القوانين واللوائح	
ش. تعظيم الأرباح	ظ. ممارسة الابتزاز	غير أخلاقي
ص. الدفع للمدراء أضعاف ما يدفع للعاملين	ع. التعامل بالسوق السوداء	
ض. تسريح العاملين	غ. الابتزاز بالأسعار	
ط. إفشاء المعلومات	ف. رفض دفع الديون	

Source: Daft & Noe, 2001:367

والمنظمات بإمكانها أن تؤثر بشكل كبير في استخدام الأخلاق في اتخاذ القرارات، فسياسات وإجراءات وقيم المنظمة تشكل إدراك العاملين حول مخاطر وعوائد اتخاذ الخيارات الأخلاقية. بالتالي إذا ما كانت المنظمة تقيم وتكافئ بشكل كبير السلوك الأخلاقي، فحتى العاملين ذوي الاهتمام الضعيف بالأخلاق سيفضلون السلوك الأخلاقي لأنهم سيكافئون عليه (Daft & Noe,2001:367). وفي المحيط الدولي فإن التحديات الأخلاقية الخاصة تظهر نتيجة التنوع الثقافي والتباين في الحكومات والأنظمة القانونية السائدة، وبرزت العديد من المشاكل الأخلاقية المعاصرة مثل الفساد الإداري والرشاوى في ممارسات الشركات الدولية وظروف العمل السيئة وتشغيل الأطفال والسجناء وغيرها. وكثيراً ما يتردد في أخبارنا اليوم مصطلح الورشة المعروفة (Sweat Shop) الذي يشير للمنظمات التي تجبر عاملها للعمل في ظل ظروف سيئة تضم على سبيل المثال أيام العمل الطويلة وظروف عمل غير آمنة وتشغيل الأطفال، وهناك الكثير من المجاميع الناشطة الآن في مجال محاربة هذه المنظمات.

وفي إطار الاستجابة لهذه الضغوط فإن الكثير من المنظمات الدولية استعانت بالاستشاريين الخارجيين لإجراء تدقيق اجتماعي لعملياتها الدولية وتبني المدونات الرسمية للممارسات الأخلاقية



الحاكمة لتعاقداتها ووضع المدونات الخارجية للسلوك مثل المسائلة الاجتماعية 2000 ، وهي عبارة عن وثيقة يمنحها مجلس الأسبقيات الاقتصادية للمنظمة التي تستوفي شروطها في مجال حقوق الإنسان وتشغيل الأطفال والصحة والسلامة وحرية التصرف والتعبير وساعات العمل والتعويضات وأنظمة الإدارة وغيرها. إن الموضوع مثار الجدل الدائم في مجال المنظمات الدولية هو تأثير الثقافة على السلوك الأخلاقي، والشكل (6) يعرض مقارنة بين النسبية الثقافية وبين الاستبدادية الأخلاقية.

### الشكل (6)

تطرف النسبية الثقافية والاستبدادية الأخلاقية  
في أخلاقيات المنظمات الدولية

←	استبدادية أخلاقية	→	نسبية ثقافية
ق. لا توجد في الثقافة أخلاق متميزة * هناك حقائق مطلقة محددة تنطبق على أي مكان			
ك. القيم والممارسات في المحيط المحلي هي التي تحدد ما هو صحيح وما هو خاطئ		* القيم العامة تسمو على الثقافات في تحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ	
ل. عندما تكون في روما فافعل كما يفعل الرومان		* لا تفعل أي شيء أنت لا تفعله في بلدك	

Source: Schermerhorn, et al., 2000: 53

وبهذا الصدد وصف (Thomas Donaldson) النسبية الثقافية بأنها حالة ليس فيها طريقة واحدة صحيحة عامة وشاملة للسلوك وان السلوك الأخلاقي يتحدد بمحيطه الثقافي. بعبارة أخرى ان سلوك المنظمة الدولية يعمل بقاعدة "إذا كنت في روما أفعل كما يفعل الرومان"، وإذا ما تم قبول النسبية الثقافية فإن عملية المصنع المعرق تكون مقبولة طالما انها منسجمة مع قوانين وممارسات الثقافة المحلية، بالمقابل فإن الاستبدادية الأخلاقية تفترض بأن هناك معيار أخلاقي واحد يتلائم مع جميع الحالات بغض النظر عن الثقافة والموقع الوطني.

بعبارة أخرى إذا ما كانت الممارسة غير مقبولة (كتشغيل الأطفال) في بيئة البلد الأم، فإنه لا يتوجب ممارستها في أي مكان آخر. هذا المدخل تعرض للانتقاد لأنه يحاول فرض المعايير الأخلاقية الخارجية وبشكل غير ملائم على الثقافات المحلية ويفشل في احترام حاجاتها وحالاتها الخاصة. وفي معرض تعليقه على حالتي التطرف هذه، أشار (Donaldson) بأن المنظمات الدولية يجب أن تتبنى القيم الجوهرية الأساسية لتوجيه السلوك بطرق تحترم وتصون حقوق الإنسان الأساسية في أي مكان كما وتحترم التقاليد والأسس وحاجات الثقافات المختلفة (Schermerhorn et al., 2000: 52).

## RESOURCE

1. Anthony, W.P., (1999), **Human Resources Management**, 3<sup>rd</sup> ed., N.Y.: Dryden Press.
2. Bartol, K.M., & D.C., Martin, (1998), **Management**, 3<sup>rd</sup> ed., Boston: Irwin & McGraw-Hill.
3. Champoux, J.E., (2000), **Organizational Behavior**, Canada: South-Western College Publishing.
4. Daft, R.L. and R.A. Noe, (2001), **Organizational Behavior**, Fort Worth: Harcourt College Publishing.
5. Daft, R.L., (2001), **Organizational Theory and Design**, Australia: South-Western College Publishing.
6. Gregory, M., (1995), **Organizational Behavior**, N.Y.: John Wiley & Sons.
7. Hellriegel, D., S.E. Jackson and J.W. Slocum, Jr., (2000), **Management**, 8<sup>th</sup> ed., Canada: South Western College Publishing.
8. Jones, G.R., (1998), **Organizational Theory**, 2<sup>nd</sup> ed., Reading (USA): Addison-Wesley Publishing Company.
9. McKenna, E., (2000), **Business Psychology and Organizational Behavior**, 3<sup>rd</sup> ed., UK: Psychology Press.
10. Moorhead, G. and R.W. Griffin, (1995), **Organizational Behavior**, Boston: Houghton Mifflin.
11. Ozar, D., J. Berg, P.H., Werhane and L. Emanuel, (2001), **Organizational Ethics In Health Care**, Boston: Houghton Mifflin.
12. Pettinger, R., **Mastering**, (2000), **Organizational Behavior**, London: Macmillan Press.
13. Robbins, S.P. and M. Coulter, (1999), **Management**, 6<sup>th</sup> ed., N.J.: Prentice Hall.
14. Schermerhorn, J.R., J.G. Hunt and R.N. Osborn, (2000), **Organizational Behavior**, 7<sup>th</sup> ed., N.Y.: John Wiley & Sons, Inc.
15. Williams, J.C., A.J. DuBrin and H.L. Sisk, (1985), **Management and Organization**, 5<sup>th</sup> ed., Canada: South Western Co., Publishing.