

## محاضرة الثانية :مصادر اخلاقيات الاعمال ووسائل ترسيخها

1= اهم الإشكالات الأخلاقية واساليب إرضاء أخلاقيات الإدارة في المؤسسة.

نعالج في هذا العنصر اهم الإشكالات والمعضلات الأخلاقية التي تواجه المؤسسة أثناء التعامل مع الأطراف الداخلية أوالخارجية وسبل تعزيز أخلاقيات الإدارة في المؤسسة.

### 1.1 أهم الإشكالات والمعضلات الأخلاقية في المؤسسة:

التعرف على أهم الإشكالات والمعضلات الأخلاقية التي تواجه المؤسسات يعتمد أساسا على معرفة العديد من الأمور التي من بينها طبيعة عمل المؤسسة وكذا طبيعة البيئة التي تعمل فيها، ولكن يمكن تصنيف أهم الإشكالات الأخلاقية التي تواجه المؤسسات حسب العلاقات التي تربط المؤسسة بالأطراف سواء داخلية وخارجية، كما يلي :

### 1=2. المشاكل مع الأطراف الخارجية مثل الزبائن والمنافسين:

- تجاوز المصالح مع هذه الأطراف.
- التحايل عن طريق زخرفة أجزاء وقطع قديمة في شكل جديد وبيعها كونها منتجات جديدة.
- الخداع والكذب على المستهلكين بشأن نتائج فحص المنتجات والسلع.
- التأثير على المنافسة في السوق بطرق غير مشروعة، أي المنافسة غير التربوية.
- تسريب معلومات وبيانات شخصية للزبائن ونشاطاتهم إلى أطراف أخرى.
- استقطاب العاملين في المؤسسات المنافسة بطرق غير مشروعة.

### 1=3. المشاكل المتعلقة بالموارد البشرية (التوظيف والترقيات):

- عدم الصدق مع العاملين وإجبارهم على القيام بأعمال فوق طاقتهم وخارج اختصاصهم.
- التمييز بين العاملين بدواعي غير مرتبطة بالكفاءة والخبرة والمهارة في العمل.

- التمييز غير الموضوعي في الأجور والرواتب وسوء استخدام نظام الحوافز والمكافآت.
- التجاوزات الأخلاقية مثل التحرش الجنسي.

### **1\_3. المشاكل فيما يخص مدى التزام العاملين بواجباتهم ومسئولياتهم اتجاه المؤسسة:**

- قبول العمال للهدايا والرشوة مقابل اتخاذ قرارات أو أداء أعمال معينة لصالح صاحب الهدية والرشوة..
- استخدام أدوات وموجودات المؤسسة الأغراض شخصية لا علاقة لها بالعمل، مثل الانترنت والهاتف، والتجهيزات الورقية والمكتبية وغيرها.
- فقدان روح التقاهم والتواصل بين المدراء والعاملين.

### **1=4. المشاكل الناجمة عن الممارسات الإدارية سواء من الرؤساء أو المرؤوسين :**

- تعارض المصالح العامة للمؤسسة مع المصالح الشخصية والذاتية للمدراء والعاملين، وهذا ما يسمى بالدوامة الأخلاقية. حيث تعد من بين أكثر المشاكل والعقبات الأخلاقية تعليقا، خصوصا مع ارتباطها بالعائد المالي للأفراد.
- تقديم معلومات مضللة وكاذبة، وذلك من خلال نشر معلومات وبيانات خاطئة عن أداء المؤسسة أو عن منتجاتها أو ظروف العمل، وهذا يعتبر كذب وهو أحد أكبر المشاكل الأخلاقية في مجال الاتصالات في المؤسسة.
- استغلال المناصب الإدارية لتحقيق مصالح شخصية.
- عدم التطبيق نظام العقوبات والجزاءات فمن أمن العقوبة أساء الأدب حيث أن العقوبة لا تتراد لذاتها وإنما لتقويم سلوك الأفراد المنحرفين وإعطاء صورة جدية في تطبيق النظام داخل المؤسسة، بالإضافة إلى الإحسان إلى المتفوقين وذلك لتحفيزهم للمزيد من العطاء و الاستمرار في التميز و حسن السلوك .
- طلب الرؤساء من المرؤوسين القيام بأعمال غير قانونية وغير أخلاقية أو مضررة بالمؤسسة.
- عدم وجود نظام داخلي في المؤسسة يضبط سلوك العاملين وفق إطار أخلاقي .

1=5 = المشاكل الأخلاقية الناجمة عن الممارسات والخداع بهدف الاحتيال على

الموردين:

- الخداع فيما يخص حقوق الملكية للمنتج وكذا براءة الاختراع.

- استمرار طلب التجهيز رغم انعدام السيولة وشح الموارد وقرب الإفلاس.

- تقديم معلومات مغلوطة وإشاعات كاذبة حول الموردين.

1=6 = المشكلات الأخلاقية الناجمة عن التزامات المؤسسة نحو المجتمع والبيئة :

- المخلفات الضارة الناجمة عن العمليات الإنتاجية للمؤسسة.

- الاستخدام التعسفي و استنزاف الموارد الطبيعية خصوصا غير المتجددة .

2 = مصادر اخلاقيات العمل :

يمكن حصر اهم مصادر اخلاقيات في الادارة , المصدر الديني اولا ثم القوانين و التشريعات ثانيا ,  
الانتماء للعمل الجماعي ثالث

1.2. التعاليم الدينية

يمثل الدين أحد المصادر الهامة التي يستمد منها الفرد العامل القيم، بل إن الدين هو المصدر الرئيسي لقيم كثيرة ، ومن الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل والأخلاق في الدين الإسلامي ، الإدارة والنية والمسؤولية والجزاء والجهد ، وهذه الأسس هي ذاتها التي يقوم عليها النظام الأخلاقي المعاصر .

2=2. المسؤولية

حيث يفترض الإلزام مسؤولية يعقبا جزاء ويعني انتمان المسؤولية ، وتحمل الشخص التزاماته وقراراته من الناحية الإيجابية والسلبية أمام الله وأمام ضميره وأمام المجتمع ، وطبقاً للإسلام فإن المسؤولية تقوم على الحرية في الأداء وتسقط عن صاحب الإرادة المسلوقة والذي لا يملك حريته ، وأن يكون المسئول كامل الأهلية للتصرف لأن المسؤولية تقوم على مبدأ الالتزام الشخصي.

## 3=2. الجزء

وهو الركن الثالث من أركان الفعل الخلقى ويكون ثواباً أو عقاباً والجزء الثوابى لممارسة القواعد الخلقية وهو الرضا عن الذات الذي يزيد الفكر نفاذاً وتزيد مهارات الإنسان اتقاناً ، أما ممارسة الرذيلة فلها جزاؤها الأخلاقي أيضاً ، ويتمثل في ذلك الشعور الذي يعيد تثبيت القانون المنتهك، وهو التوبة والصلاح أي إصلاحاً نقص أو أفسده الإنسان .

## 4=2. رقابة الضمير

تعتبر محاسبة النفس الخطوة الأولى على طريق الالتزام الأخلاقي للأفراد ، فهي شكل من أشكال الرقابة الذاتية يطبقها الفرد على سلوكه الخاص ، وتزداد محاسبة النفس وضوحاً وتأثيراً عن الشخص السوي ، أما الشخص غير السوي فإنه لا يلتزم كثيراً بالمبادئ والقيم الأخلاقية ، وبالتالي فإنه لا يشعر بوطأة محاسبة الذات، أما الشخص السوي فإنه يواجه الصراعات الحادة إذا ما حاول القيام بمجموعة من السلوكيات التي لا تتفق مع المبادئ الأخلاقية، ويفسر هذا الخرق للقواعد الأخلاقية بأنها شطارة أو رجولة مثل الكذب السرقة ، الخيانة ، الرشوة والخداع والتضليل والاعتداء على حقوق الآخرين.

## 5=2. العدالة الإدارية

ويقصد بذلك أن على المدير أن يعامل جميع موظفيه المرؤوسين بحسن نية ، وأن يقيم أداءهم على أساس الكفاءة والإنتاجية وبدون تحيز إلى جانب أحدهم لأسباب تتعلق بالقرابة أو الدين أو الجنس أو الاتجاه السياسي لأن التفرقة والتحيز في تقييم الأفراد و طريقة توجيههم ينظر إليها على أنها سلوك لا أخلاقي.

## 6=2. الاستقامة

ويقصد بذلك اختيار السلوك الأخلاقي في اتخاذ القرارات، وإصدار التعليمات وتوزيع أعباء العمل على الموظفين والتعامل مع العملاء بصدق، فالمسئول مهما كان مركزه وسلطته في المؤسسة يتعامل مع أعضاء التنظيم الإداري.

## 7=2. الأنظمة والقوانين

تعتبر القوانين ذات العلاقة من المصادر الرئيسية التي توجه عمل الإدارة في المؤسسة ومن أهم القوانين التي تشكل مصدراً للسلوك الأخلاقي، هي تلك الواردة في مواد دستور الدولة مثل قوانين العمل والعمال ونظم الرقابة والتفتيش الإداري ، وقوانين التجارة والإنتاج وتنظيم الحقوق.

## 8.2. القيم والاتجاهات السلوكية والأخلاقية

لا يكفي توفر الإمكانيات المادية والتقنية لإحداث التقدم الاجتماعي والاقتصادي في أي مجتمع ، وإنما يعتمد هذا التقدم على مدى توفر الإمكانيات البشرية الملتزمة بالأخلاقيات والسلوكيات الوظيفية ، ذلك أن جودة السلع والخدمات التي تقدمها الأجهزة الإدارية والفنية ، مرهونة بمدى تمسك الموظف أو العامل بهذه الأخلاقيات.

ولتحقيق ما سبق ، يتفاعل الأفراد مع مجموعة من العوامل والمتغيرات في البيئة في تكوين اتجاهاتهم السلوكية والتي يستمدون منها قيمهم وأخلاقياتهم في العمل ، فالإتجاه هنا هو سلوك مكتسب وليس فطري بالضرورة ، حيث لا يولد الفرد وارثاً إتجاهاً محدداً من أبويه وإنما يكتسب الفرد الإتجاه السلوكي من خلال تفاعله مع مجموعة المتغيرات البيئية التي تلازمه طيلة فترات حياته، والتي يكون لها دور كبير في التعبير عن قيمه ومعتقداته ، وفي البيئة الأسرية تتكون الإتجاهات الأسرية للأفراد ، حيث يكون للقيم والأخلاقيات التي يكتسبها الأفراد عن طريق سلطة الوالدين والأخوة الكبار تأثيراً كبيراً في تكوين نوع من السلوك المفروض وليس الطوعي ، إن تأثير السلوك الأخلاقي المفروض من سلطة الوالدين، يخلق إتجاهاً سلوكياً فردياً تجاه الأسرة ولكن هذا السلوك لا يكون له نفس مستوى التأثير في علاقة الفرد بالبيئة الخارجية التي يكتسب فيها الفرد سلوكه ، ويتكون السلوك الطوعي للفرد من خلال اتصالاته وعلاقاته مع جماعات العمل غير الرسمية، حيث يستمد من هذه الجماعات إتجاهات سلوكية ذات قيمة إيجابية أو سلبية، بحسب نوع المصالح المشتركة التي تجمع بين أعضاء الفريق الواحد، والتي يحددها في الغالب ذلك الشخص الذي يمثل مصالحهم، وهو الذي يحدد أهدافهم ويصمم السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي الذي يعتقد أنه يحقق تلك الأهداف ، من هنا نجد اختلافاً في القيم والاتجاهات السلوكية بين فرد وآخر بحسب موقعه وسلطته ومستواه في التنظيم، وحجم المسؤولية ومع مدى تفاعله ( قبوله أو رفضه ) لمجموعة من العوامل المؤثرة في بيئته الخارجية ، مستخدماً نظامه العرفي وهيكل القيم المرجعية التي يستخدمها في التفكير ثم السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي لتحقيق رغبة أو هدف معين ، وفي بيئة العمل في منظمات الأعمال هناك أكثر من نمط من أنماط السلوك والمعتقدات الأخلاقية لدى الأفراد

والجماعات ، حيث أن الجانب السلوكي في نظام المعتقدات الأخلاقية والسلوكية له مظهر خارجي، يكون للمعتقدات دور متكامل حيث تتسجم فيها الأخلاق في العمل مع تلك المعتقدات والتي تنعكس مضامينها الأخلاقية أو غير الأخلاقية على نوعية وسلامة المنتج أو الخدمة المقدمة للمجتمع ، وهناك نظامين للأخلاقيات السائدة في العمل يشكلان مصدراً رئيسياً لتكوين اتجاهات السلوك للعاملين في المؤسسة و هما كل من نظام القيم الاجتماعية الذي يتكون من قيم العمل في المؤسسة ، قيم الأسرة والقيم الثقافية ، و نظام القيم الذاتية الذي يتكون من القيم الحضارية ، و المعتقدات السياسية.

### 3= وسائل ترسيخ اخلاقيات الإدارة في المؤسسة.

مما لا شك فيه أن الالتزام بأخلاقيات الأعمال أمر ضروري ومهم لكل مؤسسة ولكن هذه الأخلاقيات أن تتجسد اذ لم تنم المؤسسة بوضع معايير وأسس أخلاقية تضبط سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وكذا علاقة المؤسسة بمحيطها ومجتمعها الخارجي، وفيما يلي أهم النقاط الضرورية لإرساء أخلاقيات الإدارة في المؤسسة.

- **3=1. تنمية الرقابة الذاتية:** العامل الناجح هو الذي يراقب ذاته قبل أن يراقبه المدير وهو الذي يراعي المصلحة العامة للمؤسسة قبل المصلحة الشخصية، فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس العامل فستجح المؤسسة بلا شك، لأنما كسبت ولاء العمال هذه الرقابة الذاتية تمنع من الخيانة، وتعين على الأمانة ، وفي دراسة أجرتها مجموعة روبرت هاف انترناشيونال، حيث قامت باستطلاع رأي عن طريق الاستبانة على أكثر من 1400 عامل، وكانت النتائج أن (58 بالمئة) من العمال أكدوا بأن الاستقامة والنزاهة هما من أكثر الصفات تعجبهم في المرشحين للوظائف. كما يشتهر اليابانيون بجديتهم الذاتية في أداء العمل، حيث يعتبرون بأن العمل هو سبب وجود المواطن الياباني، وهو ما يعرف (YORUKI) أي: النزعة الذاتية للبحث عن الذات من خلال العمل، ولهذا نسبة الغياب عن العمل في اليابان (2 بالمئة) فقط، كما أن الحكومة اليابانية حاولت تخفيض ساعات العمل ففشلت، لأن الموظفين يريدون بقاء ساعات عمل طويلة، ومن وسائل تنمية الرقابة الذاتية: تعزيز الانتماء للمؤسسة، تحمل المسؤولية، والإقناع بأهمية العمل وأدائها بشكل صحيح.

- **3=2. وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة:** الممارسات غير الأخلاقية الفتح أحياناً من ضعف الأنظمة في المؤسسة أو عدم وضوحها، ولتفادي ذلك يجب

- وضع لائحة الجزاءات داخل المؤسسة للتشهير بالعقوبات والجزاءات جراء الأفعال والمخالفات وعدم تنفيذ التعليمات والالتزامات والواجبات المكلف بها العامل .
- **3=3. القدوة الحسنة:** ضرورة أن يتمتع القادة والمدراء بقيم أخلاقية عالية حتى يكونوا قدوة حسنة للعاملين، فإذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاقيات العمل داخل المؤسسة فكيف للعامل البسيط أن يحرص على الأخلاق في أداء مهامه.
  - **3=4. محاسبة المقصرين من المدراء والعاملين:** لا بد من المحاسبة للمتأكد من تطبيق النظام الأخلاقي داخل المؤسسة، وهو مهمة الأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام .
  - **3=5. التقييم المستمر للأداء:** يؤدي تقييم الأداء المستمر والدوري الذي يتم بطريقة أخلاقية وشفافة على تحفيز العمال وتطوير قدراتهم إذا علموا أن من يطور نفسه يقيم تقييماً صحيحاً ونزيهاً، وبنال مكافاته على ذلك، والتقييم يساعد المدراء على معرفة مستويات أداء العمال وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم.
  - **3=6. وضع مدونة أخلاقية والعمل على تفعيلها:** تعمل المدونة الأخلاقية على تحديد وتأطير السلوك داخل المؤسسة وفق إطار أخلاقي، حيث توضح ما هو مقبول وصائب وما هو خطأ ومرفوض، وكذا تحديد العقوبات الموافقة عن كل سلوك غير أخلاقي وغير مقبول داخل المؤسسة أو له علاقة بعمل المؤسسة، والعمل على تفعيل نظام العقوبات والجزاءات وذلك للحد من السلوك والأعمال غير الأخلاقية وغير المقبولة.
  - **3=7. تأسيس مكتب يعنى بالشؤون الأخلاقية:** من الجيد إقامة مكتب أو جهة تعنى بالقضايا الأخلاقية وتستعين بها المؤسسة لحل المشاكل أو المعضلات الأخلاقية، ومن أهم مسؤولياته متابعة سلوك الأفراد سواء العمال أو المدراء وتقييم أدائهم من الجانب الأخلاقي، بل وحتى الاستعانة به في حالة اتخاذ بعض القرارات خصوصاً التي تعالج بعض القضايا التي لها أبعاد أخلاقية، وذلك لإضفاء الطابع الأخلاقي على قرارات المؤسسة.

### 3- العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي:

تتمثل العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي فيما يلي:

#### 3=1 العوامل الفردية:

عندما يحتاج الأفراد إلى حل الصراع الأخلاقي في حياتهم اليومية فإنهم عادة يتخذون قراراتهم على أساس قيمهم الخاصة ومبادئهم ومعتقداتهم المتعلقة بما هو خطأ أو صحيح والأفراد يتعلمون القيم من خلال انتمائهم العائلي والجماعات في المجتمع الدين، التعليم فضلا عن قيم المنظمة التي تؤثر على قرارات المدراء والأفراد.

### 3-2=العوامل التنظيمية:

على الرغم من أن الأفراد يمكن أن يتخذوا موقفا أخلاقيا يؤثر على عمليات المنظمة إلا أنه يعمل في الفراغ، فالخيار الأخلاقي عادة ما يتحدد بصورة مشتركة من خلال جماعات العمل والمناقشة مع العاملين بصورة عامة، فالمدراء أو الأفراد لا يقومون بحل المشكلة الأخلاقية من خلال ما تعلموه سابقا فقط وإنما من خلال ما تعلموه من بعضهم البعض داخل المنظمة.

وتلعب الضغوط التنظيمية دورا مهما في خلق المواضيع الأخلاقية، فقد تكون أهداف الربح واحدة من هذه الضغوط التي تؤدي إلى الإخلال بالنوعية أو خلق منافسة غير عادلة أو تؤدي إلى قضايا أخرى مثل ضغوط الالتزام بالجدولة أو قد تكون هناك ضغوط من المشرفين على رجال البيع من خلال الطلب منهم أن يكذبوا على المستهلك عن تأخير شحن البضاعة المشتراة إلى غير ذلك من الأمور التي تجعل الالتزام بالأخلاقيات صعب جدا.

### 3-3- الفرص:

هي عامل آخر يؤثر في القرار الأخلاقي، والفرص هي الظروف التي تؤدي إلى توفير المنافع أو تقليل من القيود، فإذا كانت هناك فرصة للقيام بعمل غير أخلاقي بحيث يؤدي إلى مكافئتها أو عدم تحملها للعقوبة فإنه من الممكن تكرار نفس العمل إذا سنحت الفرصة لذلك مرة أخرى مثل مكافئة رجل البيع الذي يستخدم الغش في زيادة مبيعاته، وهو بذلك يمكن أن يستمر في نفس السلوك.

### 3-4- الجمهور الخارجي:

تشكل الأنظمة الحكومية والزبائن والجماعات المستفيدة وقوى السوق القوة التي تسهم في تكوين أخلاقيات الأعمال وتوجيهها باتجاه معين دون غيره سيما في ظل ازدياد المنافسة وتحول الأسواق والتطور التكنولوجي.