

أخلاقيات الأعمال

والمسئولية الاجتماعية للمنظمة

أ.د. / أحمد إبراهيم عبد الهادي.

(الإدارة - الأسس والمبادئ العلمية ٢٠٠٠/٢٠٠١)

هناك العديد من القضايا المعقدة المرتبطة بأخلاقيات الأعمال والمسئولية الاجتماعية للمنظمة ، هذا ومن المعروف أن المنظمات ينبغي أن تتجنب التصرفات القانونية والقرارات التي يمكن أن يترتب عليها أضرار تصيب المجتمع وبرغم من ذلك ليس هناك اتفاق بالنسبة لمدى مسؤولية المنظمات عن مدى تأثير أنشطتها .

وتهدف الأخلاقيات إلى تحديد كلا من القواعد التي تحكم سلوك الناس وما يفعلونه من أشياء حسنة لها قيمتها . وكل القرارات الأخلاقية أساسها هي قيم الفرد . والقيم هي مبادئ سلوك مثل الأمانة ، المساءلة ، الإلتزام بتنفيذ الوعود ، السعى إلى التميز ، الولاء ، الاستقامة، احترام الآخرين ، وغالبية الناس يوافقون على هذه القيم ويعجبون بها كأساسيات للسلوك . وبالرغم من ذلك فإن الأخلاقيات تصبح أكثر تعقيدا عندما يكون هناك مواقف تتضارب فيها القيم مع أشياء أخرى ، وهكذا فإن الأخلاقيات هي مجموعة القواعد التي تحدد السلوك الصحيح وتحدد أيضا السلوك غير الصحيح ، وهذه القواعد الأخلاقية تقول لنا متى يكون سلوكنا مقبولا ومتى يكون مرفوضا وخاطئا^(١).

القواعد الأخلاقية متواجدة في كل المجتمعات والمنظمات ولدى الأفراد بالرغم من الأخلاقيات التي تتواجد بين فرد وآخر ، فهناك دائما قواعد أخلاقية تحكم سلوك الناس وتقول لهم متى تكون أفعالهم صحيحة أو خاطئة فيما يتعلق بأخلاقيات الأعمال فإنها لا تختلف كثيرا عن

القواعد الأخلاقية التي تحكم سلوك الأفراد في مجتمع ما ، ذلك أن أخلاقيات الأعمال هي تطبيق للقواعد الأخلاقية العامة والتي تحكم سلوك منظمات الأعمال .

كثيرا ما يثار تساؤلا وهو لماذا تهتم منشآت الأعمال بالأخلاقيات؟

ماذا يمنع المنظمة من تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح وبأى طريقة كانت ؟

الرد على ذلك هو القواعد الأخلاقية التي ينبغي أن تحكم سلوك المنظمة فمن المتوقع عادة أن تؤدي المنظمة مسؤوليتها الاجتماعية - يضاف على ما سبق أن السلوك الأخلاقي للمنظمة يشجع العاملين بها على أن يتصرفوا تصرفات أخلاقية لمنع أى ضرر للمجتمع أو المستهلك بشكل عام ، كما أن السلوك الأخلاقي يحمي منشآت الأعمال نفسها من الأضرار أو الإيذاء بسبب تصرفات غير أخلاقية .

بعض وجهات نظر في السلوك الأخلاقي (٢)

من الواضح أن هناك جانب قانوني للسلوك الأخلاقي ، ذلك أن أى سلوك يعتبر أخلاقي هو أيضا قانوني ويفضله المجتمع ويشجعه ، إلا أنه أحيانا تكون هناك سلوكيات غير أخلاقية ولكن من الصعب أن نعتبرها غير قانونية على سبيل المثال عندما يأخذ العامل وقتا أكثر من اللازم في أداء عمل معين فهل هذا سلوك أخلاقي ؟ أيضا عندما يستعمل أحد العاملين تليفون العمل من أجل مكالمات شخصية وبذلك تتحمل المنظمة ضياع وقت العامل وتحمل تكاليف المكالمات التي أجراها العامل ، أو أنه يدعى المرض ولا يذهب إلى العمل ، مثل هذه التصرفات لا يعاقب عليها القانون ، ولكن كثيرا من الناس يعتبرون بعضها أو كلها غير أخلاقية ، وهنا أربعة وجهات نظر في السلوك الأخلاقي :

- النظرة المدفعية : السلوك الأخلاقي هو تقديم أعظم المنافع لأكبر عدد ممكن من الناس
- النظرة الفردية : السلوك الأخلاقي هو الذى يستفيد منه الفرد أفضل استفادة في الأجل البعيد .
- نظرة الحقوق - المنعويات : السلوك الأخلاقي هو الذى يحترم الحقوق الإنسانية لكل الناس .

- نظرة العدالة : السلوك الأخلاقي يتميز بالنزاهة وعدم التحيز ، العدالة والمساواة فى معاملة الناس .

النظرة المنفعية :

السلوك الذى يمكننا اعتباره يقع تحت عنوان النظرة المنفعية هو ذلك السلوك الذى يقدم أعظم المنافع لأكبر عدد ممكن من الناس ، وصاحب هذه النظرة أساسا هو الفيلسوف جون ستوارت مل . وبالنسبة لمتخذى القرارات فى مجال الأعمال ، على سبيل المثال ، فإنهم يتخذون بعض معايير الأداء فى حكمهم على ما هو أفضل للناس مثل الأرباح ، الكفاءة ، وغير ذلك من معايير ، والمدير يمكن أن يتخذ قرار منفعى فيقوم بالاستغناء عن ٣٠% من حجم القوى العاملة بالمنظمة ليحتفظ بربحية المنظمة ويوفر الوظائف للعمالة الباقية وهى ٧٠%

النظرة الفردية :

النظرة الفردية للسلوك الأخلاقي تقوم على أساس اعتقاد أن الاهتمام الجوهري للفرد هو التقدم فى المدى البعيد وإذا كانت مصلحة الفرد تتبع من نظرة بعيدة المدى ، فإن كثيرا من الأشياء سوف يتجنبها الفرد حتى لا تؤثر عليه فى المدى البعيد كأن يتجنب الكذب والغش والخداع ، ولهذا فإن النظرة الفردية فى السلوك الأخلاقي تركز على الأمانة والصدق . لكن تطبيق النظرة الفردية فى مجال الأعمال لا تكون فى كثير من الأحيان بمثل هذه النظرة المثالية ، فنجد بعض المنظمات تضع مصلحتها فوق الآخرين بصرف النظر عن الأضرار التى يمكن أن تصيب الآخرين ، فقد تدوس أفراد آخرين لتحقيق أهدافها .

نظرة الحقوق – المنعويات ؟

السلوك الأخلاقي طبقا لهذه النظرة هى إحترام وحماية الحقوق الأساسية للناس ، مثل حق الناس فى الحياة ، الحرية ، والمساواة أمام القانون أو العدالة أما فى المنظمات اليوم فإن هذه النظرة تمتد لتؤكد حق العامل فى الخصوصية ، حرية إبداء رأى ، حق القبول أو الرفض ، الحق فى الأمن والسلامة المهنية .

نظرة العدالة :

نظرة العدالة السلوك الأخلاقي تقوم على الاعتقاد بأن القرارات الأخلاقية تتضمن معاملة الناس بدون تحيز وبعادلة استرشادا بالقواعد والمعايير ، هذا المدخل يقيم الإعتبارات الأخلاقية لأى قرار على أساس الدرجة التى تؤثر بها القرار على كل شخص بشكل عادل . أحد قضايا العدالة فى المنظمات هى كيف إدارة السياسات والقواعد وتطبيقها على أساس عادل . قضية أخرى فى هذا المجال وهى إنتشار العدالة وهى معاملة الناس بشكل عادل بصرف النظر عن خصائصهم سواء كانت ترجع إلى النوع (ذكر / أنثى) ، السلالة ، القومية ، العمر ، المستوى التعليمى .

الأخلاقيات الإدارية

هناك عبارة تقليدية تقول " أخلاقيات الأعمال هى الأعمال الجيدة " . كثيرا ما تظهر المشكلات الأخلاقية لأسباب عديدة منها الفوائد أو المصالح الشخصية وتفضيلها على مصلحة أو أهداف المنظمة . وربما ظهرت المشكلات الأخلاقية بسبب قيم المديرين واتجاهاتهم ، على إعتبار أن المديرين هم مفتاح المنظمة ، وهم الذين يجعلونها تتصرف تصرفات أخلاقية أو تصرفات غير أخلاقية ، وحيث أنهم متخذى القرارات وصانعى السياسات فهم الأقدر على وضع القواعد الأخلاقية فى بيئة الأعمال هو ضغوط المنافسين ، حيث قد يلجأ بعض المنافسين إلى إستخدام وسائل غير أخلاقية للأضرار بالمنافسين الآخرين ، يضاف إلى ما سبق أن الأخلاقيات الثقافية والحضارية تعتبر من أسباب ظهور بعض المشكلات الأخلاقية .

المعضلة الأخلاقية التى تواجه المديرين :

ويقصد بذلك المواقف التى يمكن من خلالها تحقيق مكاسب أو منافع ولكنها أيضا غير أخلاقية ، وهى مواقف تدفع الشخص لفعل معين يحقق من خلاله فوائد شخصية أو تنظيمية أو لكليهما وفى نفس الوقت تعتبر غير ممكنة أخلاقيا ، خاصة فى بعض المواقف التى لا يتضح فيها ما إذا كان الأمر صحيحا أم خاطئا ويمثل عبئا على متخذ القرار .

وفى إحدى الدراسات التى أجريت فى الولايات المتحدة الأمريكية والتى تناولت بالدراسة المعضلات الأخلاقية التى يواجهها المديرين ، إتضح أن غالبية هذه المعضلات الأخلاقية تشمل^(٣).

- الصراعات مع الرؤساء الأعلى ، العملاء والمرؤوسين .
- الأمانة فى الإعلانات والإتصالات مع الإدارة العليا والعملاء ، المصالح الحكومية .
- مشكلات التعامل مع الهدايا وتقديم الدعوات لحضور الحفلات .

ولقد من نتائج الدراسة أن الرؤساء فى مجال العمل كانوا يضغطون على مرؤوسيهـم حتى لو كانوا مـديرين فى مستويات إدارية أقل ليمارسوا أنشطة غير أخلاقية وليدعموا وجهات نظر خاطئة ، والتوقيع على مستندات زائفة أو تسهيل أعمال أصدقاء الرؤساء فى المستويات الإدارية الأعلى .

تبرير السلوك غير الأخلاقى (٤) :

لماذا يلجأ بعض الناس إلى السلوك غير الأخلاقى ؟

فهناك بعض أنماط للسلوك غير الأخلاقى ، فنجد بعض الموردين يفوزون بالمناقصات بسبب معلومات حصلوا عليها بشكل غير أخلاقى ، أيضا تدفع الرشاوى للحصول على أعمال ، أيضا تزوير بعض الفواتير وهكذا .

لماذا يفعل بعض الناس هذه الأشياء ؟

هناك على الأقل أربعة مبررات تستخدم فى تبرير السلوك غير الأخلاقى .

- إقناع النفس بأن السلوك شرعى وقانونى .
- إقناع النفس بأن هذا السلوك يحقق أحسن استفادة للفرد ويمكن أن يسأل أى فرد .
- إقناع النفس بأن هذا السلوك لن يعرف أى شخص عنه شيئا .
- إقناع النفس بأن المنظمة سوف تحميك .

عندما يقوم الفرد بسلوك غير أخلاقى فإن سوف تبريرات تقول أن هذا لا يخالف القانون ، وهذا يعبر عن اعتقاد خاطئ بأن سلوك الفرد مقبول خاصة فى المواقف الغامضة ، وعند

التعامل مع هذا الموقف غير الواضح فإنه من الصعوبة التحديد بدقة ما هو الصحيح وما هو الخاطئ ، ولكن من المفروض عندما يكون هناك شك بالنسبة لقررا معين فإن الأفضل عدم فعله.

والشكل الثانى من أشكال للسلوك غير الأخلاقى وهو أن سلوك ما يحقق أحسن إستفادة للفرد ، فهذا إعتقاد خاطئ أيضا حتى لو كان يحقق استفادة للمنظمة ، أن هذا المنطق يركز على النتائج قصيرة الأجل ، والمهم أن ننظر إلى النتائج فى الأجل البعيد .

أما تبرير الشخص نفسه بأن هذا السلوك لن يعرف أحد شئ عن هذا هو اعتقاد خاطئ بأن هذا السلوك آمن ولن يعرف به أحد من الجمهور أو الرؤساء الذين يفضلون " أنهم لا يعرفون شيئا عن هذا الموضوع " كل ذلك سوف يدعم مثل هذه الأنواع من التفكير والسلوك ، وفى هذه الحالة فإن أفضل شئ هو التأكيد على أن كل فرد يكتشف أنه تصرف أو فعل أشياء خاطئة فإنه سوف يتم العقاب بسببها وذلك حينما تكتشف .

وأخيرا فإن الشخص الذي يبرر سلوك غير الأخلاقى ، بأن المنظمة سوف تحميه وتساعدته فإن هذا إدراك غير جيد للإلتزام ، فهذا الشخص يعتقد أن المنظمات سوف تهتم بأن تقف فوق الآخرين لحمايته وتحميه من أى شئ يسبب له أضرار وأن المنظمة تحمى وتؤيد مثل هذا السلوك غير الأخلاقى ، ولكن الولاء والإلتزام للمنظمة ليس هو إكسابها أخطاء سلوكية ، إن المنظمات لن تقف فوق القانون من أجل أفراد يسلكون سلوكا غير أخلاقى .

العوامل المؤثرة على الأخلاقيات الإدارية : (٥)

فى الواقع العملى يواجه المديرون تحديات خاصة بإختيار المداخل الأخلاقية للتصرف فى المواقف التى تكون فيها الضغوط متناقضة وعظيمة ، إن معرفة العوامل المؤثرة على الأخلاقيات الإدارية ربما تساعد فى التعامل الأفضل معها مستقبلا . والشكل رقم ١/٤ يوضح العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقى الإدارى ، الفرد ، المنظمة والبيئة .

المدير كشخص :

تتأثر الأخلاق الإدارية بخبرة الشخص وخلفيته ، مثل تأثيرات الأسرة والقيم الدينية ، معايير الشخص وحاجاته وظروفه المالية وغير ذلك سوف تساعد في تحليل السلوك الأخلاقي للمدير في ظروف معينة ، المديرون الذين نقل لديهم القيم الشخصية القوية سوف نجد أن قراراتهم سوف تتغير من موقف لآخر وذلك طبقا لتعظيم فائدتهم ومصالحهم الشخصية .

المديرون الذين يتصرفون ويسلكون طبقا لإطار أخلاقي قوى ، فإن استراتيجية إتخاذ القرار الأخلاقي لديهم تكون أكثر إتساقا وقوة وثقة وتتم الإختيارات بين البدائل بناء على مجموعة ثابتة من المعايير الأخلاقية .

المنظمة والعاملون بها :

المنظمة مؤثر آخر هام على الأخلاقيات الإدارية ، ولقد سبق أن أشرنا إلى أن المشرف أو الرئيس المباشر له يكافئ أو يعاقب عليها فإن ذلك يؤثر على قرارات الأفراد وأفعالهم ، كما أن التوقعات والتدعيم الذى يقدمه الزملاء وعادات الجماعة لها نفس التأثيرات .. إن السياسات والقواعد المكتوبة بالرغم من أنها لا يمكن أن تضمن النتائج ، فإنها على درجة كبيرة من الأهمية فى خلق مناخ أخلاقي للمنظمة ككل ، إن ذلك يدعم ويقوى الثقافة التنظيمية والتي يمكن أن يكون لها تأثير قوى على السلوك الأخلاقي للأعضاء .

البيئة الخارجية :

المنظمات تعمل فى بيئة خارجية تتكون من المنافسين ، القوانين واللوائح الحكومية ، القيم والعادات الاجتماعية القوانين تفسر القيم الاجتماعية وتحدد السلوك المناسب للمنظمات وأعضائها ، وتساعد الحكومات على ترشيد هذا السلوك وتحافظ على معايير سلوك مقبولة . مناخ المنافسة فى الصناعة أيضا بعض مجموعة من المعايير للسلوك المرغوب ، وأحيانا ضغوط المنافسة تساهم فى خلق معضلات أخلاقية أكثر بالنسبة للمديرين .

المحافظة على معايير أخلاقية عالية :

المنظمات تحاول تدعم الأساليب المختلفة للحفاظ على معايير أخلاقية عالية فى مكان أو بيئة العمل ، بعض هذه المجهودات فى هذا المجال تضم .

- التدريب الأخلاقى .
- حماية من يكشف السلوك غير الأخلاقى .
- تدعم الإدارة العليا للسلوك الأخلاقى .
- دستور أخلاقى .

هذا ونشير إلى ما سبق باختصار على النحو التالى

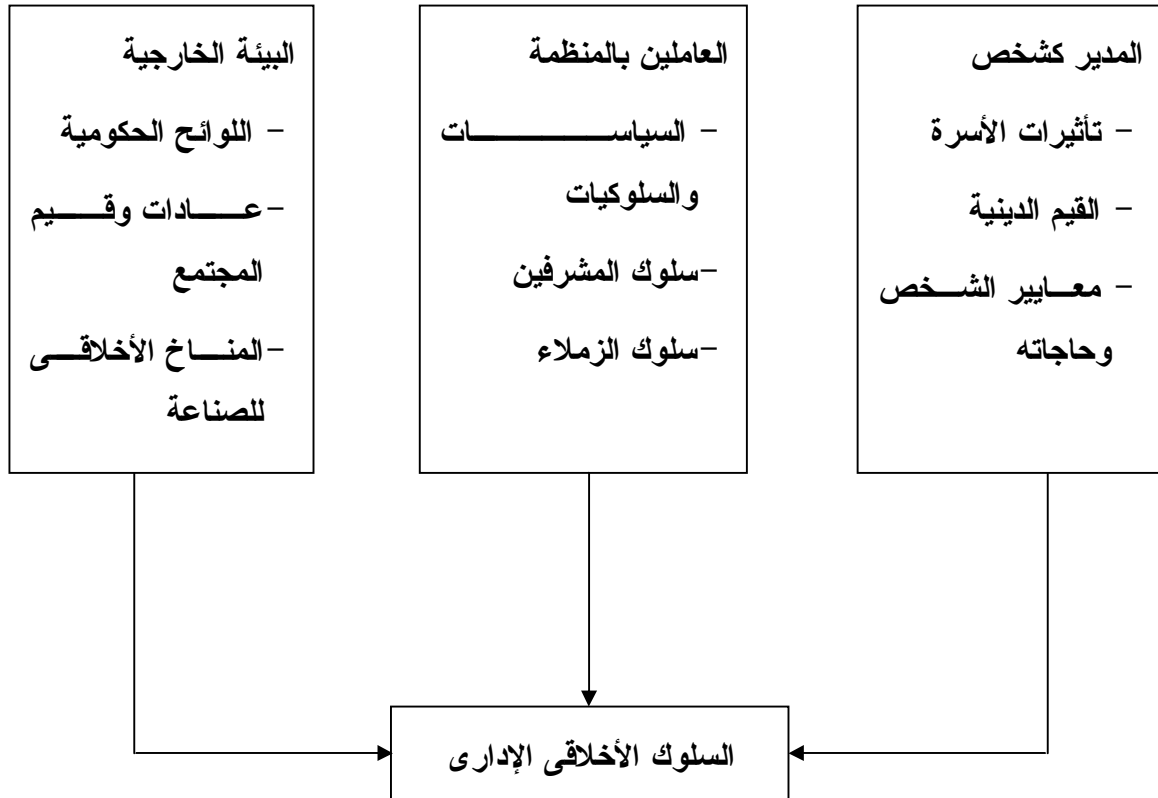
التدريب الأخلاقى :

يبحث فى مساعدة الناس لفهم أفضل للإعتبارات الأخلاقية لإتخاذ القرار ولإدماج معايير أخلاقية عالية فى سلوكهم اليومى وهناك تزايد فى الإهتمام ببرامج الأخلاقيات ، وغالبية برامج التدريب الأخلاقى تصمم لمساعدة الناس للتعامل مع القضايا الأخلاقية تحت ضغوط معينة وتجنب الأربعة تبريرات للسلوك غير الأخلاقى والتى سبقت الإشارة إليها .

شكل ٤/١

العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي الإداري

الشخص - المنظمة - البيئة



Source : John R. schermermerhorn . Jr . Management . fifthe Edition
(New York : John Wiley & Sons , 1996) p.110.

وهناك سبعة خطوات يمكن أن يسترشد بها المدير عندما يواجه معضلة أخلاقية وهي :

الخطوة ١ : حدد المعضلة الأخلاقية .

الخطوة ٢ : أحصل على الحقائق .

الخطوة ٤ : اختبر كل بديل أو إختيار .

هل هو قانوني ؟

هل هو صحيح ؟

هل هو مفيد ؟

الخطوة ٥ : قرر ما هو البديل الذي ستتبعه .

الخطوة ٦ : إعمل اختبار لقرارات بأن تسأل .

كيف أشعر إذا عرفت أسرتى هذا القرار ؟

كيف أشعر إذا تم نشر قرارى فى إحدى الصحف ؟

الخطوة ٧ : اتخذ فعل .

ربما كان ذلك هو أفضل إختبار لإتساق القرار مع المعايير الأخلاقية للفرد .

حماية من يكتشف السلوك غير الأخلاقى :

فى مجال العمل يكتشف بعض الأشخاص أن هناك أشخاص آخرون بالمنظمة يرتكبون أخطاء غير أخلاقية فى المنظمة ، وهم عندما يبلغون عنهم فإنهم يحاولون المحافظة على المعايير الأخلاقية وحماية المنظمة من الضرر أو أوجه الإسراف أو الأفعال غير الشرعية أو غير القانونية .

هؤلاء الناس عادة ما يواجهون مخاطر تتعلق بوقف تقدمهم الوظيفي وأشكال أخرى من الانتقام التنظيمي يشمل ذلك فصلهم من عملهم وبرغم أن هناك بعض المحاولات القانونية لحماية هؤلاء ضد عمليات الانتقام التي توجه إليهم ، وبرغم أن القضاء يدعمهم أحيانا ، إلا أن الحماية القانونية مازالت غير مناسبة ، أكثر من ذلك ، وحتى مع توافر الحماية القانونية ، فإن بعض هؤلاء الناس سوف يواجهون مشكلات التعرض للسلوك غير الأخلاقي في العمل.

هناك عدة معوقات تنظيمية سوف تواجه هؤلاء الذين يبلغون عن العاملين الذى يسلكون سلوكا غير اخلاقي فى مجال عملهم ، من هذه المعوقات صعوبة الوصول إلى كبار المسؤولين أو رئيس المنظمة ، كما أنه سيواجه جماعة قوية ومتماسكة ، بالإضافة إلى ذلك فإن غموض الأولويات يجعل من الصعب التمييز بين ما هو خطأ وما هو صحيح ، وفى محاولة للتغلب على هذه المعوقات الخاصة بكشف السلوك غير الأخلاقي ، فإن بعض المنظمات تجعل مجموعة من الأعضاء بالمنظمة تقوم بدور الناصحين الأخلاقيين ، بينما منظمات أخرى تضع مجموعات رسمية بين أعضاء المنظمات يسجلون ما يحدث من مخالفات أخلاقية من بين أعضاء المنظمة .

تدعيم الإدارة العليا :

إن الفرد فى العمل يجب أن يكون آمينا وأن تتميز شخصيته بروح معنوية عالية ، ولكن ما قد يحدث من المشرفين ومستويات الإدارة الأعلى ربما تتسبب فى التغاضى عن سلوكيات غير اخلاقية من الآخرين والإدارة العليا لديها النفوذ والقوة لتشكيل سياسات المنظمة ويتحملون مسئولية استخدام هذه القوة جيدا . فهم يجب أن يكونوا النموذج للسلوك الأخلاقي المناسب للعاملين بالمنظمة ، ليس فقط فى سلوكهم اليومي بأن يلتزموا بالسلوك الأخلاقي ، ولكن الإدارة العليا يجب أن توصل ذلك لباقي أعضاء التنظيم وأن يدعموا النتائج الإيجابية فى مجال السلوك الأخلاقي فى العمل .

أما إذا عرفت الإدارة العليا بالمنظمة بأنها تستخدم الموارد التنظيمية للأغراض والمصالح الشخصية ، فإن المستويات الأدنى من العاملين سوف تفعل مثلهم ، كل مدير فى أى منصب يؤثر على مرؤوسيه ، كل المديرين يجب أن يسلكوا بشكل أخلاقي وأن يضعوا القواعد المناسبة للسلوك الأخلاقي فى نطاق مسئوليتهم على أقل تقدير ن ويجب أن يكون هناك اهتمام

بذلك بشكل إيجابي ، أهمية تصرف المدير عند وضع الأهداف والإتصال بالمرؤوسين لتحديد مستويات الأداء المتوقعة يمكن أن يكون مناسب في هذا الصدد .

إن الإدارة العليا للمنظمة يمكن أن تخلق مناخ أخلاقي مناسب من خلال وضع أهداف معقولة ، ولهذا فإن المرؤوسين لا يكونوا مضطرين لإتخاذ أفعال غير أخلاقية عندما يضغط عليهم رؤسائهم لإجراز أهداف صعبة تماما .

إعداد دستور للسلوك الأخلاقي^(٦)

وهو مستند مكتوب يحدد المعايير الأخلاقية والقيم التي يسترشد بها في سلوك العاملين بالمنظمة ، أنه مستند يمكن الاستسراشاد به في المواقف المختلفة ، خاصة المواقف التي تمثل معضلة أخلاقية ، خاصة أن مثل هذه المواقف تظهر في بعض المهن مثل الهندسة ، الطب ، القانون ، المحاسبة .

دستور السلوك الأخلاقي يحاول التأكيد على أن سلوك الفرد يجب أن يتسق مع العادات والعرف والتقاليد المتعارف عليها للمجموعات المهنية المختلفة ، فهناك دستور للطب يلتزم به الأطباء عند ممارستهم لمهنتهم ، وذلك على سبيل المثال ، وغالبية الدساتير الأخلاقية تحدد السلوك المتوقع على أساس المواطنة التنظيمية وتجنب الأفعال غير القانونية في عمل الفرد وجدير بالذكر أن المنظمات التي تحاول وضع دساتير للسلوك الأخلاقي بها لابد وأن تأخذ في اعتبارها تنوع القوى العاملة ، الرشاوى والدعوات إلى الحفلات ، الأمانة ، العلاقة مع الموردين ، السرية في معلومات المنظمة.

وبالرغم من تزايد الإهتمامات بالدساتير الأخلاقية يجب أن نذكر أن قوة الدساتير محدودة ، فهي لا تستطيع أن تغطي أو تعالج جميع المواقف ، كما أنها لا تضمن أن الجميع سوف يلتزم بالسلوك الأخلاقي لمجرد وجود دستور أخلاقي بالمنظمة ، إن قيمة أى دستور رسمى للأخلاقيات يستند إلى مدى مناسبة واقتناع العاملين على كافة المستويات به ، هذا من جانب ، ومن جانب آخر فإنه لا بديل عن نظم الاختيار والتوظيف الصحيحة لناس لديهم أخلاقيات وأمانة ليؤدوا العمل ولا بديل عن قيادة حازمة للمنظمة تكون قدوة للعاملين بالمنظمة في السلوك الأخلاقي .