

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/320843266>

اخلاقيات الادارة: مداخل التكوين في منظمات الاعمال

Article · June 2002

CITATIONS

0

READS

440

1 author:



Muayad Al-Saidi

Al-Furat Al-Awsat Technical University

58 PUBLICATIONS 0 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Human resources management, organizational behaviore and strategic management [View project](#)

أخلاقيات الإدارة : مداخل التكوين في منشآت الأعمال

م مؤيد الساعدي
هيئة التعليم التقني
المعهد التقني في العمارة

ا . م . د سعد العنزي
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة بغداد

توطئة

لقد اختار الله سبحانه وتعالى كلمة الأخلاق من بين جميع مفردات اللغة ليصف بها رسوله الكريم

سيدنا محمد ﷺ إذ خاطبه تعالى بقوله : ﴿ وإنك لعلى خلق عظيم ﴾ [سورة القلم/آية 4] ، كما يصف الرسول الكريم ﷺ دوره الرسالي الذي بعث من أجله بقوله (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق) (موطأ مالك ، ج/4 ، ص 192) .

وإذا وضعت الأخلاق بهذا الموضوع الرفيع فإتما أراد منها الرسل والأنبياء (عليهم السلام) أن تكون حاجزاً بين النفس وشهواتها ، وهوى القلب ، وليرسموا طريقاً للإنسانية تميزه الأعمال الصالحة والفضائل ، ويلاحظ المرء وهو يتصفح التاريخ أن الله سبحانه لم يرسل رسولاً أو نبياً إلا لقوم فسدت أخلاقهم واستكبروا وعاثوا بالأرض فساداً .

وبهذا الوصف فإن الأخلاق في الشريعة الإسلامية هي الجانب التطبيقي للمسلم في سائر علاقاته ، وقد سبق الإسلام مدارس الفكر الإداري المعاصر ومنذ مئات السنين في إرساء الأسس النظرية والتطبيقية للتدريب على الأخلاق ، وأكد أن اكتساب الأخلاق يمكن أن يكون بالقدوة والصحبة ، كما جاء الإسلام بالوسائل الكثيرة للاستعلاء بالغرائز وتشذيبها أو تبديلها أو تركها ، كما حدد الإسلام مقاييس الأخلاق بالأمانة العفة والصدق والعدل .

لقد كثر الحديث عن أخلاقيات الإدارة وتعالى الأصوات من أجلها في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي ، ومع تزايد الفضائح الأخلاقية وانتشار مظاهر الفساد الإداري والاقتصادي بشكل لافت للنظر نتيجة تراجع النظم القيمية لم تعدوا الإجراءات المقابلة لهذه الظواهر سوى تشديد الحلقات الرقابية وتكثيف القواعد المحددة للسلوك ، وهذا بدوره يزيد من حالة التفنن في الغش جرياً على قاعدة (كل ممنوع مرغوب) . وموضوع الأخلاق اليوم واحد من أهم المواضيع التي ستواجهها منشآت الأعمال إذ أن كل شيء في عالم اليوم يتغير بسرعة مذهلة بفعل التطورات واشتداد المنافسة وتحول الأسواق .

كما إن تعقد الأعمال وعولمتها أصبح موضوعاً لم يعد الصمت إزاءه ممكناً ولا بد أن تقابل رؤية الأعمال المستندة إلى المعايير الأحادية برؤية لا تسقط من حساباتها معايير أخلاقيات الإدارية التي لا تقل أهمية عن معايير الربحية والكفاءة ، إذ يرى (دراكر ، 1990 : 21) أن كفاءة المنظمة تقع خارجها إذ أن الزبون مركز الربح ، في حين لا يوجد داخل المنظمة إلا مركز الكلفة .

فضلاً عن ان المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه البيئة الخارجية وضعتها امام محددات وضوابط لا مناص من الالتزام والتفكير بها بجدية طالما ان هذه لضوابط تتحكم في العائد الاجتماعي الذي تحصل عليه المنظمة .

اولاً :اهمية البحث

يكتسب البحث اهميته من خلال تقديمه عرضاً نظرياً لأخلاقيات الإدارة يتضمن مداخل التكوين ، لما لهذا الموضوع من اهمية وضروره لايمكن لمنظماتنا اليوم ان تستغني عنها بأي شكل من الأشكال ، إذ يعد موضوع الاخلاقيات من الموضوعات الساخنة في جميع مجالات ادارة الاعمال والتي اخذت الحاجة اليها تتزايد اثر تزايد الفصائح الاخلاقية وتراجع النظم القيمية ، لا بل من الممكن القول إن العمل باخلاقيات الادارة اصبح عاملاً في تعزيز الميزه التنافسية في كثير من منظمات الاعمال .

ثانياً - أهداف البحث

تتركز أهداف البحث بما يأتي :

- 1- تقديم عرضاً نظرياً لأخلاقيات الادارة ، مفهوماً وأهمية .
- 2- تقديم إسهامة متواضعة تشكل مدخلاً نظرياً في مداخل تكوين اخلاقيات الاداره .
- 3- تحديد المجالات التي يمكن عدها مصدراً لتعزيز العمل باخلاقيات الادارة في منظمات الاعمال .

ثالثاً - منهج البحث وخطته

إن البحث ذو مهمة نظرية أساساً لذلك اعتمد الباحثين على إجراء مسح لما تيسر من دراسات خاضت

إذ إن التركيز

على المداخل جاء أساساً من كون البحث يعد مدخلاً في العناصر المسهمة في تكوين اخلاقيات الادارة .

أما خطة البحث فقد تألفت من :

- 1.المحور الأول المناهج الفلسفية للاخلاق ومداخل الاخلاق .
- 2.المحور الثاني : مراجعة نظرية في اخلاقيات الادارة .
- 3.المحور الثالث : العناصر المكونة لاخلاقيات الادارة .

المحور الاول : المناهج الفلسفية للأخلاق ومداخل الأخلاق

1. المناهج الفلسفية للأخلاق

إن الغاية من دراسة المناهج الفلسفية للأخلاق هو إن لكل منهج من هذه المناهج مواضيعه الخاصة وافتراضاته الأساسية المختلفة وما زقه الأخلاقية المتباينة ، وهذا التباين يوجد فهماً متبايناً لما هو جيد وما هو سيئ في المنظمة الواحدة أو الموضوع الواحد ، والجدول (1) يوضح إن هناك ثماني فلسفات سائدة للأعمال على المديرين إن يضعوها بالحسبان عندما يعملون على تحسين المستوى الأخلاقي لشركاتهم ، إلا إن جميع هذه الفلسفات لا تخرج عن ما جاءت به المفاهيم الفلسفية المعروفة ، إذ تندرج الأخلاق على وفق ثلاثة مناهج هي .

1 . المنهج الأول : يرى هذا المنهج أن الأخلاق نسبية وذلك يتجسد فيما دعا إليه ميكافلي وبنيتشه

وفلاسفة الوضعية المنطقية والفلسفة الذرائعية وكما يمكن إيجازه بالآتي

أ . ميكافلي (Michavilly) : إذ يعتقد أن الفضيلة هي القوة ، ومتى ما سادت أخلاق القوي فإنه يستطيع

أن يفرض ما يريد على وفق رأيه ، فإن القوي الذي يغتصب ويجعل الآخرين عبيداً ، وبدلاً من أن

تسميته لصاً أو مختلساً نسميه سيداً يباركه الجميع ولا يجرؤ أحد على لومه أو انتقاده بسبب الخوف من

بطشه .

ب . نيتشه (Nitche) : يقول هذا الفيلسوف إنني أسخر من الضعفاء الذين يعتقدون أنفسهم صالحين ،

لأنهم ليس لديهم مخالف لينشبوها ، ويشاركه في هذا الرأي ستيرنر (Sterner) عندما يقول

(حفنة من القوة خير من كيس من الحق) أنها رؤية السفسطائي للأخلاق بأنها بدعة من اختراع

الضعفاء لتقييد الأقوياء (ديورانت ، بلات ، 24) .

ج . بنتام (Bentham) : يرجح بنتام دوافع السلوك الإنساني ، أما إلى اللذة أو إلى الألم موحداً بذلك بين

الأخلاق والمنفعة الناشئة من فعل ما ، معتقداً بأن إشباع المصالح الخاصة بالأفراد هي الوسيلة

لتوفير أكبر قدر من السعادة لأكبر عدد من الناس (الموسوعة الفلسفية ، 1987 : 87) .

د . يتجاهل فلاسفة الوضعية المنطقية (Logical positivum) حقيقة أن للأخلاق علاقة اجتماعية وشكلاً

خالصاً من أشكال الوعي الاجتماعي وإنما هي كما يرى (Karnab) مجرد أخلاقية أو مجرد تعبير عن

الانفعالات أو العواطف وليس لقضايا الأخلاق أي معنى نظري ، إنها أوامر أو وصايا عامرة بالشحنات

الوجدانية أو العاطفية (الموسوعة الفلسفية ، 1987 : 585) .

جدول (1) فلسفات الأعمال البديلة

| ت | فلسفة الأعمال | الموضوع الأساسي | الافتراضات الأساسية | المأزق الأخلاقية غير المحلولة للمديرين |
|----|---|---|---|--|
| 1. | الدارونية الاجتماعية . نسبة إلى قانتون الانتخاب الطبيعي لدارون . | البقاء للأصلح . | الانتخاب الطبيعي : في تجاوز العقبات ما يضمن تحسين الشخصية الإنسانية. | هل يسعى المديرون ومنطلقاتهم لامتلاك ميزة غير عادلة بطريقة لا أخلاقية . |
| 2. | الميكافيلية . نسبة إلى نيكولاي ميكافيلي | فعل أي شيء لكسب العمل. | صنع القرار عمل مجرد ليس أخلاقياً أو لا أخلاقياً ، الأخلاق مسألة شخصية ،الضرورة الاقتصادية والنفعية سائدة في الأعمال ، الغاية تبرر الوسيلة . | هل للمنافسة غاية مدمرة واضرار بأي فرد إذا استلزمت ذلك؟ |
| 3. | النسبية الأخلاقية | عندما تكون في روما افعل ما يفعل الرومان | الأخلاق تحدد بما تتوقعه الجماعة وليس بالمصلحة الشخصية ، القبول الاجتماعي هو المعيار وكيف ينظر لعملي بالتلفزيون ؟ انظر لعملك بوصفه مراقباً نزيهاً. | عند إرسال المديرين عبر البحار ، ما هي الأخلاق التي يتبعونها ؟ |
| 4. | القانونية الصرافة:التقيد الحرفي بالقوانين | القوانين ليست ملزمة أخلاقياً. | القوانين عقبة مزعجة ، إن الجيد مقابل السيئ مسألة أخلاقية وليس مسألة قانونية. | هل المديرون يشجعون على استخدام التبرير الأخلاقي لكسر القانون . |
| 5. | القانونية الأخلاقية . | الإخلاقيون يتبعون رسالة القانون . | القوانين تأمر باحترام الأخلاق لأنها تقيد الجانب الفوضوي للطبيعة البشرية ، والقواعد مطلوبة في عالم الذئاب . | هل هذا يشجع المديرين على اتباع حرفية القانون وليس روح القانون؟ |

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| 6. | المسئولية الاجتماعية . | أخذ المبادرة الاجتماعية والأخلاقية طوعاً . | شركات الأعمال قادرة على تنظيف بيتها من خلال الضبط الذاتي المسؤول اجتماعياً ، وبالضبط الذاتي هناك حاجة أقل للتدخل الخارجي في قضايا الأعمال . | هل هذا يجعل المديرين في الشركات يعملون من أجل ما هو أقل من حصتهم ؟ |
| 7. | المساءلة القانونية . | القيام بالمبادرة لان أحدهم يراقب . | إن المراقب الخارجي الموضوعي يجب إن يضبط القرارات التنظيمية لضمان المسؤولية الاجتماعية . | هل هذا يعمل على تآكل امتيازات صنع القرار الإداري ؟ . |
| 8. | الاتجاه الواقعي أو العمل Pragmatis (m) | متابعة أو اتباع مسلك النشاط الأكثر عقلانية | انسجاماً مع العملية العقلانية ، فإن الأخلاق تشبه العلم ، وهما أساساً عملية حل المشكلة . إن الأنشطة المحددة هي وقائع تتحدث بصوت أعلى وأقوى من الكلمات أو المثل . التقدم الأخلاقي والاجتماعي ناتج عن خيار علمي مستقل في ضمن إطار رأسمالية المشروع الحر | هل إن الاعتبارات العاطفية أكثر الأحيان تهمل التحليلات والاعتبارات العلمية العقلانية ؟ |
| المصدر : مأخوذ عن نجم عبود نجم ، (2000) ، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، ط/1 ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ص 70 ، عن R, Kreitner ., (1989) , Management , Houghton Mifflin Co., Boston , P : 772 . | | | | |

هـ . ولعل ما تؤمن به الفلسفة الذرائعية يصب في هذا الاتجاه إذ يعتقد الفلاسفة هنا بأن كل ما في الكون فريسة للتحوّل المستمر وإن النمو هو الهدف الأخلاقي الأوحده وليس للخيارات الأخلاقية من وجود إلا اللهم حين يكون هناك شيء لا بد من عمله (زكريا ، 1977 : 71) .

استناداً إلى ذلك فإن الناتج النهائي للسلوك على وفق هذا المنهج يتجسد في تحقيق رضا النفس واتباع الرغبات واللذات واغتنام الفرصة لتحقيق السعادة والتقدم بعيداً عن القيود التي تفرضها الأحكام الأخلاقية وإن قيمة المبدأ الأخلاقي تكمن في النتائج المترتبة على الالتزام به .

2 . المنهج الثاني : يتمثل هذا المنهج بأراء أفلاطون وأرسطو والفلاسفة الذين يعتقدون بأن الفعل الناضج وحده هو الذي يستطيع أن يحكم تبعاً للظروف المختلفة ، متى يجب أن يسود الحب ومتى ينبغي أن تتحكم القوة (ديورانت ، بلا ت ، 225) . وكما يرى (سبينوزا) فإن الفعل يجب ان يصنع قانوناً ينظم رغبات الإنسان المتنافرة وعندها يستطيع أن يسلك سلوكاً يتفق مع ما يميله العقل الذي يعيننا على أن ننظر إلى المواقف المختلفة نظرة واسعة شاملة تنفذ بمساعدة الخيال إلى أبعد النتائج (ديورانت ، بلا ت : 225-231) .

إن هذه الرؤية تتفق مع أفكار الفلسفة المثالية الجديدة ، إذ يرى برنشيجل (Brenchege) أحد رواد هذه الفلسفة بأن هناك تقدماً عقلياً يتحقق في مضمار السلوك فينتقل المرء من مرحلة (الوعي الأناني) إلى مرحلة (الوعي الأخلاقي) الذي من شأنه أن يحقق ضرباً من التكافؤ أو التوافق بين الإنسان ومجموع البشرية وإن من شأن الأخلاق أن تنتزعنا من أنانيتنا لكي تتجه بنا نحو أفق مشترك (أفق الإنسانية) جمعاء (زكريا ، 1977 : 92) .

وهكذا نجد أن أركان السعادة وبلوغها هي نتيجة من نتائج السلوك الأخلاقي الفاضل ، في الحكمة والمال والصحة والسمعة الحسنة وفي الموازنة بين الأشياء عقليا ، إذ تنتظم الأخلاق في شكل ثلاثي يكون الطرفان الأول والأخير فيه تطرفاً ورتيلة والوسط فضيلة ، فالشجاعة فضيلة لأنها وسط بين الجبن والتهور . والكرم فضيلة لأنه وسط بين البخل والإسراف (ديورانت ، بلا ت : 89) .

3 . المنهج الثالث ما تدعو إليه الأديان السماوية من عدل وصدق وتواضع وابتعاد عن ظلم الناس . إن الأخلاق من وجهة نظر الإسلام تترشح في النفس بطريقة إيمانية تسهم في إضفاء طابع عقلائي على سلوك البشر . لا بل إن الأخلاق التي يحظى بها المؤمن هي التي ترجح كفة الإيمان . إذ يقول الرسول الكريم محمد (صلى الله عليه وسلم) (ما من شيء في الميزان أثقل من حسن الخلق) (الجزائري ، 1986 : 144) .

وتتلخص أسمى مظاهر السلوك الأخلاقي في الإسلام بالعدل ، والاعتدال ، والصدق والتواضع . وطبقاً لهذه الرؤية فإن دوافع السلوك الأخلاقي في الإسلام نابعة من الحاجة إلى إشاعة المحبة والطمأنينة في المجتمع هدفاً نال منه الجنة .

إن النتائج الملموسة للسلوك الأخلاقي في الإسلام لا يمكن قياسها بتحقيق السعادة والتقدم المادي ، لأن السعادة قد تتاح للحقير ويحرم منها العظيم وقد يغنى الجاهل ويفتقر العالم ، ولا حتى بالعلم فقد يتاح للأمم المضمحلة أن تتعلم وتتعرض للجهل الأمم الفتية . ويشير هنا الإمام الغزالي إلى ذلك بقوله (طهارة النفس وحسن الأخلاق أساس للنموغ في العلم وربما يحصل رديء الأخلاق على علم ، غير أنه لم ينتفع ، ولن ينفع به وكذلك فكأنه لم يحصله) (شلبي ، 1960 : 264) وهنا يعكس الغزالي حقيقة إن لا قيمة للعلم إذا لم يكن صاحبه متميزاً بأخلاقه الحسنة .

إن المقياس الذي لا يقع فيه الاختلاف ولا الاختلال (هنا) هو مقياس المسؤولية وتحمل التبعة ، فإنك لا تضاهي بين رجلين أو أمتين إلا وجدت الأفضل فيهما هو صاحب النصيب الأوفى من المسؤولية وصاحب القدرة الراجعة على النهوض بتبعاته والاضطلاع بحقوقه (موسوعة العقاد ، 1987 : 41) والجدول (2) يوضح ويقارن أهم معطيات المناهج الثلاثة .

جدول (2) البعد الفلسفي للأخلاق

| وجهة النظر الفلسفية | بعض مظاهر السلوك الأخلاقي | السلوك الأخلاقي المثالي | دوافع السلوك الأخلاقي | نتائج السلوك الأخلاقي | دور المجمع في التنشئة الأخلاقية |
|--|---|--|---|---|---|
| وجهة النظر الدينية كما يجسدها الدين الإسلامي | العدل : في الأحكام بين الناس واعطاء كل ذي حق حقه . الاعتدال : التوسط بين الأمور . الصدق : صدق النية والعمل والوعد والعزم . التواضع : احترام الناس من غير مذلة او إهانة . | - الإنسان يعمل وكأن الله يراه . - الإنسان يضحي بالنفس من أجل الحق أملاً بالشهادة . - يجب لأخيه ما يحب لنفسه . - لا يظلم ولا يحسد ولا يغش ولا يكسل ولا يعجز عن العمل والسعي الحلال . - اجمل حق يعطيه هو الذي لا يضطره إليه أحد . - يتحمل المسؤولية ويضطلع بتبعاتها | - وازع ذاتي يدعو إلى محاربة النفس عما هو أخلاقي أو غير أخلاقي . - تنمية هذا الوازع الذاتي تعتمد على درجة الإيمان بالعقاب والثواب الذي ينتظره الفرد من الله سبحانه وتعالى . | - تحقيق رضا الله . - تحقيق السعادة والتقدم ، التقدم هنا لا يقاس بالغنى فقد يغنى الجاهل ويفتقر العالم ولا يقاس بالتعليم فقد تتعلم الأمم المضحلة وتجهل الأمم الفتيية . مقياس التقدم (هنا) المسؤولية وتحمل التبعة . | المجتمع يملئ على الفرد ما هو لائق او غير لائق وفقاً للشرع إذ إن العلاقة الاجتماعية تحكمها المبادئ الأخلاقية كما يراها الدين وليس كما يراها القوي أو يتمناها الضعيف . إن تنظيم العلاقة تنظيم . |
| وجهة النظر الميكافيلية وفلاسفة الوضعية المنطقية والفلسفة الذرائعية | القوة : هي الفضيلة . (حفة من القوة خير من كيس من الحق) الصدق : هو ما ينفع على أفضل وجه بحيث يقودنا إلى قصدنا | القوي الذي يحقق مبتغاة حتى وان كان يسرق ويغتصب أموال الناس ، إذ لا يجرو أحد على لومه . الضعيف يحاول ابتداء ما يسمى بالأخلاق لتقييد القوي | - المنفعة وتحقيق الذات - قيمة المبدأ الأخلاقي في المنفعة التي يحققها . - الدافع للسلوك الأخلاقي يعتمد على الاعتماد بأهمية الالتزام بالوصايا والشحنات الوجدانية (التي تسمى أخلاق). | - تحقيق رضا النفس واتباع الرغبات والذات . - تحقيق السعادة والتقدم من خلال اغتنام الفرصة . - التقدم يقاس بمقدار ما يحققه السلوك من غنى أو علم أو اتباع حاجات أخرى - السلوك الأخلاقي تتجلى نتائجه في تحرير النفس مما يسمى بالأحكام الأخلاقية التي تحول دون تحقيق أسباب السعادة . - النتائج الطيبة وحدها التي يمكن إن تكون معياراً للحقيقة | لا دور للمجتمع في تحقيق ما هو أخلاقي وغير أخلاقي لأنه من المستحيل إيجاد تفسير أخلاقي صحيح لفعل ما . إنما يترك للفرد الالتزام بالمبادئ الأخلاقية ومدى تأثيرها في أفعال البشر . |

| | | | | | |
|---|--|--|---|--|--|
| <p>علاقة التكافؤ بين الفرد والمجتمع يمكن أن تتحقق إذا ما تخلص الفرد من انانيته واحتكم إلى وعيه العقلي .</p> | <p>- تحقيق أركان السعادة المتمثلة بالحكمة والمال والصحة (نفسياً واجتماعياً ... الخ) والسمعة الحسنة</p> <p>- اعتماد سلوك فاضل معتدل على وفق رؤية الفضيلة على أنها وسط وعلى النحو الآتي :</p> <p>الشجاعة فضيلة لأنها وسط بين الجبن والتهور .</p> <p>الكرم فضيلة لأنه وسط بين البخل والاسراف .</p> <p>الصدقة فضيلة لأنها وسط بين الخصاص والتملق .</p> <p>الطموح فضيلة لأنه وسط بين الجشع والكسل .</p> | <p>- دوافع عقلية تدعونا لتحديد ورسم مسار السلوك بأسلوب أخلاقي .</p> <p>- لا توجد سلطة تأمرنا بفعل الخير وتنهانا عن فعل الشر سوى سلطة العقل .</p> | <p>- الذي يتحول من مرحلة الوعي الأناني إلى مرحلة الوعي الأخلاقي بالتقدم العقلي .</p> <p>- الذي لا يعرض نفسه للمخاطر بغير ضرورة .</p> <p>- يعمل على مساعدة الناس لكنه يرى العار في مساعدة الناس له لأن التولي دليل التفوق والثانية دليل تبعية .</p> <p>- الذي بنأى بنفسه عن التفاخر والتظاهر .</p> <p>- صريح في كراهيته وميوله .</p> <p>- يتحمل نواب الحياة بكرامة .</p> <p>- خير الناس من نفع الناس .</p> | <p>- ليس أخلاقياً أن تحتكم للعاطفة .</p> <p>- يسود الحب بالأيمان وحده وليس أخلاقياً إن تسود القوة لتحقيق الرغبات .</p> <p>- بالفعل الناضج يمكن أن تتحد متى يجب أن يسود الحب ومتى ينبغي أن تتحكم القوة</p> <p>- لا يمكن قبول شيء على أنه حقيقة ما لم يبدو كذلك لأحكام العقل .</p> | <p>من وجهة نظر أفلاطون وارسطو والفلاسفة الذين يعتقدون بأهمية الفعل</p> |
|---|--|--|---|--|--|

المصدر: عبد الصاحب صالح ، 2000 ، أخلاقيات الخدمة والصعوبات التي توجهها في التطبيق ، مجلة دراسات اقتصادية ، العدد الثالث ، السنة الثانية .

ثانياً : مداخل الأخلاق

يواجه السلوك الأخلاقي صعوبات كثيرة طالما ظل هذا المجال يركز على معايير ومبادئ تحكم سلوكيات الأفراد في بيئات مختلفة . فالسلوك الأخلاقي المقبول في بيئة معينة قد لا يكون مقبولاً في بيئة أخرى ، كتناول لحوم الخنزير مثلاً أو النظرة إلى موضوع الإجهاض أو تحديد النسل ... الخ .

فضلاً عن ذلك الصعوبات الناشئة من جراء التداخل بين ما تراه القوانين وبين ما يرى من وجهة نظر الأخلاق ، ففي كثير من الأحيان يتخطى القانون الأخلاق فنرى أن هناك تشريعاً قانونياً إلا أنه لا أخلاقي ، أو أن الأخلاق قد تتخطى القانون منطلقاً من وجهة نظر المعايير الاجتماعية ، لذلك قد يسلك الفرد سلوكاً أخلاقياً ولكنه غير قانوني، أو قد يكون قانوني ولكنه غير أخلاقي أو قد يكون سلوكاً غير قانونياً وغير أخلاقياً ، أو قد يكون قانوني وأخلاقي في نفس الوقت ، ولتصنيف أنماط السلوك الأخلاقي رأى (Chandan ،

1997:104) أن هناك مداخل مختلفة من التفكير بشأن التصرف الأخلاقي يوجزها بما يأتي :

1 . مدخل النظرية الغرضية : (Teleological Approach) ويفترض هذا المدخل بأن الأحداث

والتطورات يقصد بها تحقيق غرض ما ، وهي تحدث من أجل تحقيقه ، كما يعرف هذا المدخل بمدخل النتائج المترابطة منطقياً وإنه يحدد التصرف الأخلاقي على أساس نتائج النشاط فيما إذا كان يقدم فائدة أكثر من الضرر للمجتمع .

2 . مدخل الواجبات الأدبية : (Deontological Approach) يركز هذا المدخل على عمل ما هو صحيح

ويستند إلى المبادئ الأخلاقية لذا فإن بعض الأفعال يمكن عدّها خاطئة حتى وإن كانت عواقبها جيّدة (DeGeorge , 1982 : 37) . إن هذا المدخل مبني على أساس المقدمة المنطقية لذلك فإن شرف الغاية من شرف الوسيلة وهذا المدخل يستند إلى الرموز الأخلاقية للتصرف التي تستند إلى أسس النصوص المقدمة.

3 . المدخل العاطفي : (Emotive Approach) يستند هذا المدخل على وجهة النظر الشخصية المستندة

إلى دوافع الشخص ومقاصده وإن لم تتوافق مع المبادئ والقيم المجتمعية المقبولة بوصفها أخلاقاً . وقد قدم (Ayer) هذا المدخل ، إذ اقترح (إن الأدب والأخلاق هما فقط وجهات النظر الشخصية وإن " الأحكام الأخلاقية هي تعابير بدون معنى للعواطف " وإن فكرة الأخلاق هي فكره شخصية بطبيعتها وتعكس عواطف الشخص) (Castell , 1964 : 259) وهذا يعني أن الفرد عندما يشعر بالسعادة في عمل ما فإن العمل سيكون أخلاقياً ، فالتهرب من الضريبة والخدمة العسكرية قد يكون مقبولاً لدى الفرد وإن تقاطع مع الأخلاق المجتمعية .

إن هذه الفكرة تدعونا إلى التعرف على مدى استقامة الشخص ومدى امتلاكه وإدراكه لقيم الفضيلة والأخلاق التي يمكن أن تحقق له مقاصده لمدة طويلة والتعرف على شخصيته ودوافعه ومقاصده التي يجب أن تكون مقبولة اجتماعياً .

4 . مدخل الحقوق الأخلاقية : (Moral Rights Approach) إن هذا المدخل ينظر إلى السلوك بأنه

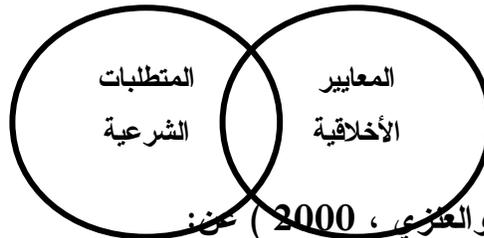
احترام وحماية حقوق الإنسان الأساسية مثل حق المساواة والتعليم والاعتقاد ... الخ . وإن المجتمع قد تعارف على احترام ذلك وجرى توثيقه بوثائق لها مكانه مقدسة يفترض أن تصان ، كوثيقة حقوق الإنسان في الأمم المتحدة ، لذلك فإن الناس ينظرون من وجهة النظر الأخلاقية عندما ينظرون إلى صحتهم التي يجب أن لا تهدد من منتجات غير مألوفة مثلاً ، ولديهم الحق في أن لا يتم خداعهم أو إغفالهم .

5 . مدخل العدالة : (Justice Approach) يرى الأفراد أنهم يجب أن يعاملوا على أساس أنهم بشر دونما تمييز على أساس الجنس أو العرق أو اللون ... الخ استناداً إلى القوانين التوجيهية الإلهية والوضعية وإن أي خروج عن هذه القوانين يعدّ تصرفاً لا أخلاقياً .

ويرى الباحثان أنه من الصعوبة جمع وجهات النظر لجميع من كتبوا في هذا المجال وكما جرى التطرق إليه على وفق المداخل المذكورة آنفاً . إذ تبقى القوانين مثلاً مقيدة للسلوك الخارج عن الأعراف المجتمعية بغية تشذيبه وتقليل تأثيراته السلبية في مفاهيم المجتمع الأخلاقية ، إذ أن القانون هو الحد الأخلاقي - الاجتماعي الأدنى المطلوب في المجتمع ، وعلى منظمات الأعمال الالتزام به (نجم ، 2000 : 41) ، كما أن انعكاسات وخصوصيات البيئة بين مجموعة حضارية وأخرى يلقي بظلاله إيجابية كانت أم سلبية على نمط السلوك ونوع القيم السائدة ، إذ إن السلوك دالة القيم .

وتأسيساً على ما أشرنا إليه فإن المجتمعات القريبة من ناصية المعايير الأخلاقية ونواميسها المقيدة لسلوكها أقل حاجة لمدخلات القوانين الوضعية من المجتمعات التي تتراجع فيها النظم القيمية لأفرادها بسبب غياب الدستور الأخلاقي المنظم لقيم المجتمع ، وعليه تكون الحاجة لحضور القانون الوضعي قائمة لتغطية الجانب الذي تعجز المعايير الأخلاقية عن تغطيته ، ويعبر (Daft , 1992 : 326) عن ذلك عندما يقول (إننا عندما نطبق القانون فإن ذلك لا يعني أنه تمت الإحاطة بكل متطلبات السلوك الأخلاقي) . لذا يبقى موضوع تحديد معايير أخلاقية تستند إليها المنظمة بوصفها حالة لمعالجة القضايا التي لا ترد في القوانين تشكل أمراً مهماً . والشكل (1) يوضح كيفية انتشار المعايير الأخلاقية في الجزء الذي لا يغطيه القانون .

شكل (1) التداخل بين المعايير الأخلاقية والمتطلبات الشرعية



المصدر : مأخوذ من (حرحوش والعنزي ، 2000) عن:

L.Tone Hosmer , The Ethics of Management , 2 /e . , Homewood , III , Irwin - 1991 .

كما يرى الباحثان ضرورة التنويه إلى أن الأخلاق تختلف عن التصرفات التي يحكمها القانون ، وإن نظام القانون ينبع من مجموعة من المبادئ المتفق عليها وكذلك الأنظمة التي تصف كيف يتوجب على

الناس ان يتصرفوا بها وهي بشكل عام مقبولة في المجتمع ويمكن فرضها جبراً في المحاكم (Daft , 2001 : 326) . ويضيف (Daft) أيضاً (إلا انه لا يمكن للقانون أن يكون بديلاً عن القيم الأخلاقية على الرغم من إن القوانين الحالية غالباً ما تعكس قرارات أخلاقية مترابطة ولكن ليس كل القرارات الأخلاقية يمكن جمعها نحو صيغة قانون) ، فمساعدة الرجل المسن في عبور الشارع أو نجدة الغريق قد لا يرد لها نص في القانون كما هو شأن عقوبة السرقة أو القتل ... الخ .

المحور الثاني : مراجعة نظرية في أخلاقيات الإدارة

في وقت مبكر ومنذ منتصف الستينيات من القرن العشرين أيد (Valock , 207 : 1967) و (Bume , 1974 : 409) ثم (Drucker, 207 : 1976) دراسة أخلاقيات الإدارة بوصفها منهجاً سلوكياً مستقلاً شأنه شأن العلوم السلوكية الأخرى .

وقد جاءت التطورات لتؤكد هذه المنهج اليوم فرأى (Griffin , 1993 : 37) إن الأخلاق واحدة من أبرز التحديات التي ستواجهها منشآت الأعمال في المستقبل القريب ، وقد أخذت دراسة الأخلاق في الوقت الحاضر أهمية ومساحة واسعة من اهتمام الكتاب والباحثين أكثر من أي وقت مضى ، وذلك للتعقيدات البيئية الكبيرة وتراجع النظم القيمية وشحة الموارد واشتداد المنافسة وغيرها من الأسباب . أما (Daft , 1992 : 327) فيرى أن أخلاقيات الإدارة تكاد تكون القضية الصعبة جداً في عالم منشآت الأعمال ، وذلك لسببين : 1- بروز ما يسمى بمعضلة الأخلاق (Ethics Dilemma) التي أخذت تطفو على السطح بسبب صعوبة تحديد السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ وبطريقة قاطعة ونهائية .

2- استخدام بعض المدراء في تعاملهم اليومي مبدأ الكيل بمكيالين ، أو ما يطلق عليه بازدواجية الأخلاق (Double Ethics) ، بحيث يطبقون معياراً معيناً في موقف ما مع القريب مثلاً ومعياراً أخلاقياً آخر في موقف آخر مع الغريب (Huse , 1982 : 504-510) ، وسيتم التطرق في هذا المحور الى اطار مفاهيمي للأخلاق والسلوك الاخلاقي ، ولماذا الاهتمام باخلاقيات الادارة ، وما هي اهم المشكلات التي تواجهها ؟

أولاً : الإطار المفاهيمي للأخلاق والسلوك الأخلاقي

1. مفهوم الأخلاق : ورد أن الأخلاق في اللغة ، جمع خلق ، والخلق هو السجية والطبع والمروءة والدين (الفيروز آبادي ، القاموس المحيط) .

أما قاموس لنجمان (Langman) ، فقد جاء فيه أنّ الأخلاق (Ethics) تعني :

أ- دراسة طبيعة المبادئ الخلقية والأحكام وأساسها .

ب- مجموعة من المبادئ والقيم .

ج- مبادئ السلوك أو الآداب التي تحكم الفرد أو الجماعة .

د- استقامة التصرفات والأحكام وأخلاقياتها .

كما نجد أنّ كلمة (Ethical) تعني (التوافق مع معايير أو قيم أو أسلوب أو أدب يختص في الغالب

بالمهنة) .

وفي قاموس أكسفورد (Oxford Dictionary) فقد أشير إلى أنّ لفظة (Ethical)

تعني (المبادئ الأدبية وقواعد السلوك) .

هذا ما ذهبت إليه اللغة وبعض القواميس المعتمدة في وصف الأخلاق ، أما علماء الاجتماع وعلماء

النفوس فقد أشاروا إلى أنّ الأخلاق تعني (القاعدة) أو القواعد من السلوك التي يلتزمها الإنسان الذي يعيش

في جماعة (محمد ، 1983 : 13) وأنّ الخلق ، هو قوة راسخة في الإرادة تنزع إلى اختيار ما هو خير

وصلاح إن كان الخلق خيراً ، أو اختيار ما هو شر إذا كان الخلق ذمياً (Montell , 1964 : 21) و

(الحيارى ، 1985 : 67) . وقسم آخر من علماء الاجتماع يرون أنّ الخلق هو مؤسسة اجتماعية تقوم

بضبط سلوك الناس (محمد ، 1983 : 13) .

إنّ علماء الاجتماع هنا لا يتفقون مع علماء النفس بشأن كون المجتمع هو الأصل الذي تدور حوله

الإنسانية ، لأن الفرد عندهم هو الأصل في حين أنّ علماء الاجتماع يؤكدون أنّ الفرد يعيش في مجتمع ، ولا

بد له من أن يعكس مبادئ ذلك المجتمع وأخلاقه وعاداته السائدة

وللمختصين والدارسين في مجال علم الإدارة آرائهم بشأن تحديد مفهوم الأخلاق ،

فقد أشارا (Rue & Byars , 1989 : 47) إلى أنّ الأخلاق هي المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك

الفرد أو الجماعة ، ويرتبط موضوع الأخلاق بالأسئلة المتعلقة بما هو الخطأ وما هو الصواب وبالواجبات

الأخلاقية للفرد ، ويتفق هذا التعريف للأخلاق مع ما أشار إليه (Hellriegel & Slocum ,

146 : 1996) إذ إن الأخلاق لديهم هي مجموعة من القواعد الأخلاقية والقيم المبدئية التي تحكم سلوك الفرد

والجماعة بشأن الصح والخطأ ، كما أنها تضع المعايير عما هو جيد وسيئ في التصرف والأفعال . ولا

يجرد (Gaiden , 1981 : 46) الأخلاق من تأثيرات الموقف متفقاً مع (Nigro , 1984 : 316) فقد أشار الأول إلى أن الأخلاق هي (تطبيق الفرد لما يؤمن به من القيم خلال القيام بسلوك معين في موقف معين) أما الثاني فقد أشار إلى أن الأخلاق هي مجموعة من المبادئ المدونة تأمر وتنهى عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة ، وهي انعكاسات للقيم التي يتخذها الأفراد كمعايير تحكم سلوكياتهم ، ولم يخرج (Carrett & Kinoski , 1992 : 5) عن هذا الإطار في وصف الأخلاق ، فهي من وجهة نظرهما معتقدات شخصية يعتقدونها الفرد بشأن ما يتعلق بالسلوكيات السوية أو الشاذة ، وهي إشارة إلى دوافع الفرد ونواياه الشخصية في النظر إلى ما هو صحيح أو خاطئ من السلوك ، وقد ربط (Purtilo , 1993 : 6) في وصف الأخلاق بين قواعد السلوك الخاصة والمثل العليا التي يتمسك بها الفرد ، إذ رأى أن هذه القواعد والسلوك والمثل تتحكم فيها مدى استقامة الفرد أو عدم استقامته ومدى استجابته الإدراكية للقيم والمثل التي يراها المجتمع .

ويتفق (Griffin , 1999 : 154) مع أغلب الباحثين المشار إليهم آنفاً في وصف الأخلاق إذ يصفها بكونها (معتقدات الفرد الشخصية فيما يتعلق بما هو صحيح أو خطأ ، وجيد أو سيئ) . وينتقل (Champox , 2000 : 40) بالأخلاق من رؤية علماء النفس والاجتماع إلى كونها فرعاً من فروع الفلسفة التي تحاول أن تطور مجموعة من المبادئ المنطقية والمنظمة ، والتي تحدد ما هو التصرف الأخلاقي وما هو عكسه . وهذا التعريف فيه إشارة إلى أن القيم متغيرة يمكن الانتقال بها إلى الحالة التي تتوافق مع حاجة المجتمعات والأفراد بما يخدم فعاليتهم ، إذ أن أخلاقيات أي مجتمع ما هي إلا نتاج تطور تاريخي طويل الأمد ، لذا فهي ضرورية في استقرار الحياة الاجتماعية .

وبعد هذا الاستعراض لمفهوم الأخلاق ولأجل حصر مضامين هذه التعاريف فإن (حرحوش والعنزي ، 2000) يرون أنه يفترض أن يأخذ المعنيون والمهتمون بالحسبان عمليات وإجراءات ثلاثة (Griffin , 1993 : 90) عند تحديد مفهوم دقيق للأخلاق نجملها بالآتي :

أ- ضرورة التمييز بين ما هو حقيقة وما يعتقد الفرد فعلاً .

ب- كيفية تحديد المفاهيم الأخلاقية .

ج- تحديد المفاهيم الأخلاقية التي تطبق في المواقف المعينة أو المحددة .

2. مفهوم السلوك الأخلاقي والأخلاقي

رأى (Griffin , 1999 : 104) إن التصرف الأخلاقي هو التصرف الذي يتطابق مع المعايير

الاجتماعية المقبولة بشكل عام ، أما التصرف غير الأخلاقي ، فهو التصرف الذي لا يتطابق مع المعايير الاجتماعية المقبولة بشكل عام . ويحدد (Champox , 2000 : 39) التصرف الأخلاقي بأنه التصرف الذي يحكم عليه بأنه جيد و صحيح و عادل و شريف ويستحق الثناء ، وإن السلوك غير الأخلاقي هو التصرف الذي يحكم عليه بأنه خاطئ و توبيخي أو فاشل في تلبية الالتزام .

ولا يختلف (Schermerhorn , et al. , 2000 : 13) مع المفاهيم المذكورة آنفاً ، إذ يصفون

السلوك الأخلاقي بأنه التصرف المقبول أخلاقياً وأنه تصرف جيد وصحيح ، كما أن (Burton & Thakur , 1997 : 562) يشيران إلى أن للسلوك الأخلاقي علاقة مع ، يتعامل مع ، أو قادر على وضع فرق ما بين الصح والخطأ في التصرف أو الشخصية .

والسؤال المهم هنا ، والذي يمكن من خلاله الحكم على التصرف كونه أخلاقياً أم غير أخلاقي هو ، ما هي المعايير أو المقاييس الأخلاقية التي يجري من خلالها الحكم على التصرف ؟ ومن الذي يضع هذه المقاييس ؟ الفرد ، أم الجماعة .

وضح (Griffin , 1999 : 104) إن المجتمع يتبنى بشكل عام القوانين الرسمية التي تعكس المقاييس

الأخلاقية السائدة وهي المعايير الاجتماعية والمواطنة الصالحة ، وعلى سبيل المثال إن معظم الناس يعدون السرقة غير أخلاقية لذا فإن القوانين قد وضعت من أجل جعل هذه التصرفات غير قانونية ومن أجل وصف طرائق العقاب لهؤلاء الذين يسرقون . وهنا نلاحظ أن القوانين تحاول أن تكون واضحة ، وغير مبهمة ، ولكن المشكلة في تطبيقها وتفسيرها إذ ما يزالان يؤديان إلى غموض أخلاقي .

إن أخلاق الفرد تحددها تركيبة من العوامل ، إذ يبدأ الناس بتشكيل مقاييس أخلاقية كأطفال من خلال إدراكهم لتصرف آبائهم وربما البالغين الآخرين في العائلة كما تتشكل لديهم مقاييس أخلاقية من خلال الصحبة المدرسية اليومية إذ تصقل حياتهم آلاف الأحداث وتسهم في ترسيخ معتقداتهم الأخلاقية ، كما أن القيم والآداب تسهم من جانبها في تأسيس المقاييس الأخلاقية لديهم ، فالشخص الذي يضع الكسب المادي في قمة أولوياته سيتبنى صيغة شخصية للأخلاق يرتقي بها في سعيه نحو الثروة . وعلى العكس من ذلك عندما تكون عائلة الفرد تسعى لأن تجعل التعاون والتضحية في قمة أولوياتها فإن الفرد سيتبنى المقاييس الأخلاقية التي تتفق مع ذلك .

ثانياً : لماذا الاهتمام بأخلاقيات الإدارة وما هي أهم المشكلات الأساسية التي تواجهها ؟

1. لماذا الاهتمام بأخلاقيات الإدارة ؟

على الرغم من أن دراسة المواضيع الأخلاقية في المنظمات اليوم لم تبلغ التوسع والتعقيد الذي وصلت إليه العلوم السلوكية الأخرى ، إلا أن موضوع أخلاقيات الإدارة كثر الحديث عنه في العقود الأخيرة القليلة من القرن الماضي ، إذ تتزايد المنافسة وتتحول الأسواق وتتطور التكنولوجيا وتتقدم المنتجات خلال وقت لا يصدق ، وقد رافق ذلك تزايد الفضاء الأخلاقية نتيجة قيام رؤى الأعمال (Business Vision) على الربح للمشروع وإهمال المسؤولية الاجتماعية التي لا تقل أهمية عن معيار الربح والكفاءة ، الذي يعدّ معياراً أحادي الجانب ، إذ لا بد من توسيع دائرة المسؤولية لتشمل مصلحة الأطراف ذات العلاقة ومصلحة المجتمع ، والنظر إلى المدى البعيد بدلاً من المدى القصير المتمثل بتعظيم الأرباح وإهمال العائد الاجتماعي .

كما أن عدّ المورد البشري استثماراً مهماً من استثمارات المنظمات وضع الإدارة أمام صورة جديدة تتبنى من خلالها المعايير الأخلاقية التي من شأنها المحافظة على خصوصيات الأفراد وتنمية جانب الالتزام لديهم والمطالبة بإحلال القيم بدلاً من اللوائح والإجراءات .

إن منظمات اليوم تقع تحت ضغوط نتيجة التغيرات السريعة تضعها في مأزق أخلاقي و تجعل المنظمات تتجاوز مسؤوليتها الاجتماعية والتزاماتها الأخلاقية ، وهذه العوامل (نجم ، 2000 : 6) تتمثل بالمنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال وتزايد الاتجاه نحو العولمة والفساد الإداري وتطوره في القطاع الحكومي والممارسات المهنية الخاطئة التي تظهر بالمهنة لاعتمادها على المنفعة مع إلحاق الضرر بالعملاء .

أن هذه العوامل وغيرها أدت إلى تزايد الاهتمام بأخلاقيات الإدارة وما يرتبط بها من سياسات وبرامج للارتقاء بها والتدريب عليها ، وعلى سبيل المثال ، وضع أخلاقيات الحاسب الآلي (Rue et al. , 1989 : 1) (Computer Ethics) وأخلاقيات بناء الإنسان الآلي استناداً إلى مبدأ عظيموف المعروف على وفق مبدأ (أنا لا أؤذي البشر) (Ho , 1989 : 1) وأخلاقيات الباحثين عند إجراء التجارب على الحيوان ، وأخلاقيات الوراثة (Genetics) (الإعلان العالمي لحقوق الحيوان ، 1987 : 316) .

2. المشكلات الأساسية في أخلاقيات الإدارة

شهدت أخلاقيات الإدارة تطوراً ملموساً في العقود الأخيرة من القرن الماضي على المستوى المفاهيمي خاصة ، وعلى الرغم من هذا التطور فإن ذلك لا يعني إن الإدارات قد حلت مشاكلها وإنّ منظمات اليوم خالية من الممارسات الأخلاقية الخاطئة فما زالت هناك مشكلات وصعوبات كبيرة تواجه أخلاقيات الإدارة نوجزها بما يأتي :

أ- اختلاط المفاهيم : يختلط مفهوم أخلاقيات الإدارة مع مفاهيم أخرى ، إذ يقول بعضهم أن أخلاقيات الأعمال لا تعني شيئاً ، لأن أخلاقيات منظمات الأعمال تعتمد في الأساس على تصرفات أعضاء الإدارة في الشركة ، إذ يرى (أوستن ، بلات : 272) إن الأعمال الصحيحة والخاطئة يقوم بها الأفراد وليست الشخصيات الاعتبارية التي يخلقها القانون ، فالمنظمة لا يمكن أن تكون فاسدة ، وإنما توظف أفراداً فاسدين ، وهم الذين يقومون بإدارة المنظمة ضد قواعد المجتمع .

كما تختلط أخلاقيات الإدارة مع قواعد المهنة وآدابها إذ تمثل قواعد آداب المهنة ، أحد مقومات المهنة التي يجب أن يلتزم بها الممارسون والمرخصون كما هو الحال في المهن التقليدية مثل الطب ، والقانون ، والهندسة ... الخ ولكن قواعد الإدارة وآدابها قد لا يكون لها معنى في الأقل بالوقت الحاضر ، لأن الإدارة ما تزال وظيفة أكثر منها مهنة بالمعنى الأخلاقي (نجم ، 2000 : 26) .

ب- الصعوبات المرتبطة بالتفاوت بين أخلاقيات الإدارة - كما هي معلنة- وبين السلوك الإداري فالمعلن من أخلاقيات الإدارة كأنه يتجه نحو سمات المدير الأكثر مثالية ، في حين أن الواقع يعكس سلوك المديرين كما هو قائم فعلاً . لذا نجد أن الكثير من المنظمات لديها مدونات أخلاقية (Code of Ethics) ومع ذلك يخرق مدراؤها هذه المدونات (نجم ، 2000 : 26) .

ج- الصعوبة المرتبطة بعلاقة أخلاقيات الإدارة والكفاءة الإدارية : فأخلاقيات الإدارة تبدو في كثير من الأحيان وكأنها قيد على الكفاءة ، فإذا كانت الكفاءة تمثل مؤشراً جيداً على تعظيم الربح فإن أخلاقيات الإدارة تبدو في أكثر الأحيان عملاً غير مربح وكلفة إضافية تحد من الميزة التنافسية للمنظمة (نجم ، 2000 : 26)

د- الصعوبة المرتبطة بالطبيعة الشائكة للقسم الأكبر من الخيارات الأخلاقية ، إذ يوجد بين منطقة السلوك

الأخلاقي ومنطقة السلوك غير الأخلاقي منطقة واسعة مليئة بالحالات السلوكية الغامضة التي لا يمكن الحكم عليها بسهولة والتي يستغلها المديرون للمناورة فيها .

هـ- ضعف الحس الأخلاقي للمديرين : إذ تضعف استجابتهم في قراراتهم المختلفة للقيم والمعايير الأخلاقية ، فقد عكست إحدى الدراسات عن سلم القيم لدى المديرين التنفيذيين في المستويات العليا تنصدر القيم الاقتصادية في حين جاءت القيم الجمالية والاجتماعية في أدنى المراتب وكما يوضحه الجدول (3) .

جدول(3)

ترتيب القيم لدى المديرين ورجال الدين

| الترتيب | المدراء التنفيذيون | رجال الدين |
|---------|--------------------|------------------|
| 1 | القيم الاقتصادية | القيم الدينية |
| 2 | القيم النظرية | القيم الاجتماعية |
| 3 | القيم السياسية | القيم الجمالية |
| 4 | القيم الدينية | القيم السياسية |
| 5 | القيم الجمالية | القيم النظرية |
| 6 | القيم الاجتماعية | القيم الاقتصادية |

المصدر : توماس و هيلين ودا فيد هاجر ، (1990) ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة د. محمود عبد الحميد مرسي و د. زهير نعيم الصباغ ، معهد الإدارة العامة ، الرياض . ص 144-145 .

وفي دراسة أخرى عن أخلاقيات الإدارة قام بها (Carroll) ظهر أن المديرين الذين يكونون

مسؤولين عن فلسفة وأخلاقيات الأعمال ينقصهم الوعي الأخلاقي (Ethical Awaveness)

وتشير الدراسة في تصنيف المديرين أخلاقياً إلى أن المديرين لا يصنفون إلى أخلاقيين (Moral

Managers) ولا أخلاقيين (Immoral Managers) فقط وإنما هناك فئة ثالثة في هذا التصنيف وهي فئة

المديرين فاقدو الحس الأخلاقي (Amoral Managers) وهذه الفئة تتسم بأن الخيارات الأخلاقية

والأخلاقية لديها سواء ولعل الأهم أنها الفئة التي تتفوق على الفئتين الآخرين عددياً)

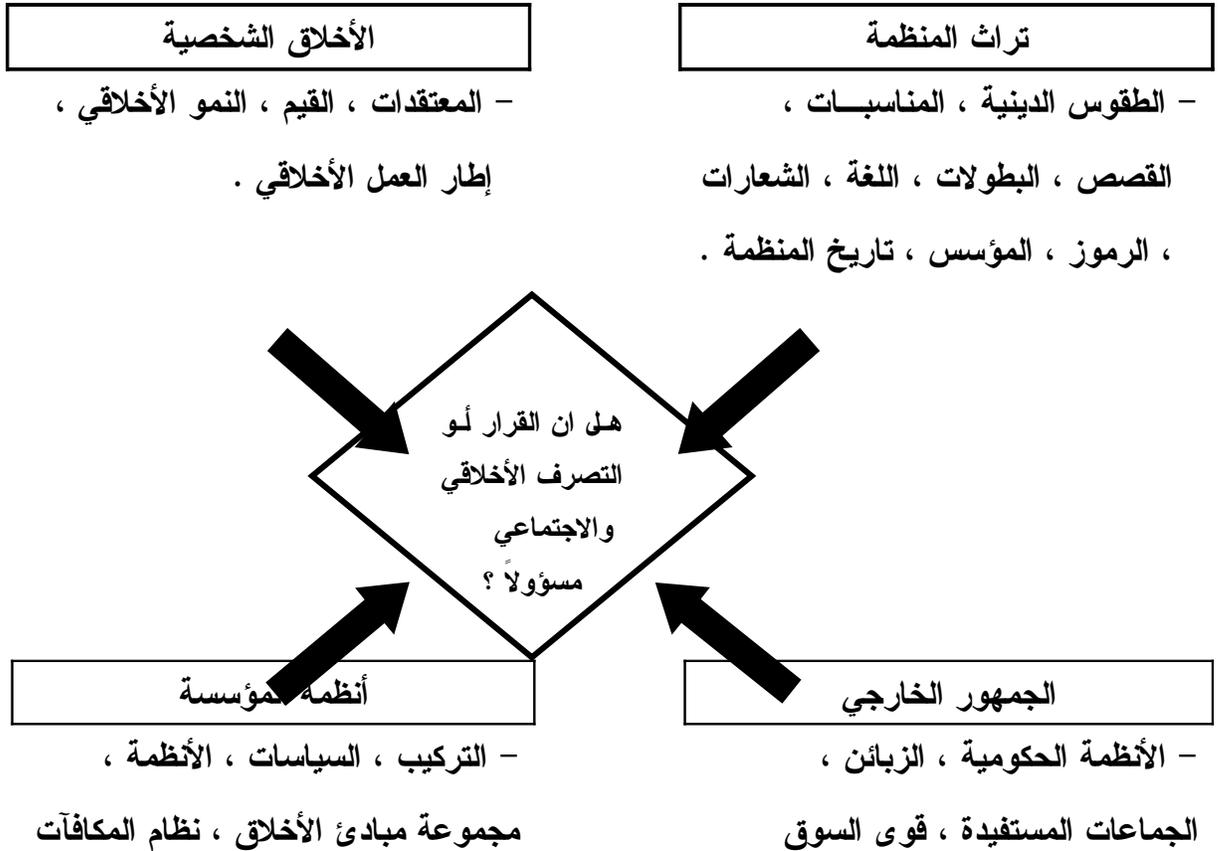
(Kreitner , 1989 : 772)

و- الصعوبات المرتبطة باختلاف الأخلاقيات نتيجة تباين الثقافات والبيئات : فالمديرون من ثقافات مختلفة عادة ما يكونوا ذوي خلفيات متباينة وسلم قيم متباين يؤثر في منظورهم الإداري للمشكلات وقراراتهم في إطار حلها (Kanter , 1995 : 151) .

المحور الثالث : عناصر اخلاقيات الادارة

الخاصة بتصرف أخلاقي أو اجتماعي مسؤول قد جرى تجسيدها في داخل كل موظف فضلاً عن داخل المنظمة نفسها وإن هناك قوى تمس القرارات الأخلاقية وتسهم في صنعها وتتمثل هذه القوى بالأخلاق الشخصية ، إذ يضمنها هذا الباحث (المعتقدات والقيم والنمو الأخلاقي وإطار العمل الأخلاقي) وتتمثل كذلك بتراث المؤسسة ويضمنه (الطقوس الدينية والمناسبات والقصص والبطولات واللغة والشعارات والرموز والمؤسس) ، كما تسهم أنظمة المنظمة المؤسسية بما فيها من سياسات وانظمة في صنع القيم الاخلاقية فضلاً عن حملة الأسهم الخارجيين الذين يتمثلون حسب رؤية الكاتب بالأنظمة الحكومية والزبائن ومن مجاميع الفائدة الخاصة وقوى السوق العالمية.

شكل () القوى المسهمة في تشكيل أخلاقيات الإدارة



Source : Richard L. Daft , (2001) , Organization Theory and Design , 7 / e South Western Colleg Publishing , P : 328.

إن ممارسة اخلاقيات الادارة عبر هذه القوى المسهمة في تكوينها هي جزء مكمل للإدارة وإن نظرية الأخلاق في نظر (Samuel , 1997 : 69) تفترض أنه يتوجب على المدراء أن يركزوا على أشياء أخرى إضافية غير التركيز على الأرباح ، وهذه الفكرة الجديدة بشأن الإدارة تؤكد الحاجة إلى اتخاذ قرارات إدارية ذات علاقة بالصيغ الأخلاقية والعادات السائدة داخل محيط المؤسسة . كما يرى (Samuel , 1997 : 69) إن الأخلاق والتنافس لا يمكن فصلهما عن بعض ، فيقول نحن نتنافس كمجتمع ولا يوجد مجتمع في أي مكان سوف يتنافس لمدة طويلة بنجاح مع الناس الذين يطعنون بعضهم بعض من الخلف ، وسنتناول فيما يأتي العناصر المكونة لاخلاقيات الادارة في منشآت الاعمال وكما يأتي :

أولاً : النسيج الثقافي

تعد الثقافة التنظيمية ، امتداداً للثقافة العامة وجزءاً منها ، إذ يعود ظهورها في الإدارة إلى أواخر الثلاثينيات من القرن الماضي (Smiricich , 1983: 331) ، وتزايد الاهتمام بها في مرحلة الخمسينيات ، إذ أشار (rice , 1958 R) نقلاً عن (سامي ، 2000 : 188) إلى إنها احتلت مكانة بارزة في المجتمع الأمريكي عبر ما يعرف بمفهوم الرمزية (symbolism) ويعزى الباحث سبب ذلك إلى ظهور الشركات العملاقة الناجحة بقيادة مؤسسيها - رموزها - وما كانوا يحملونه من قيم ثقافية كانت واضحة في أعمالها أو منتجاتها ومنذ الخمسينيات كان ما يقارب الـ (164) تعريفاً لها كما يؤكد ذلك (kroeber & klukhon , 1952) وهذا بحد ذاته مؤشر للإرباك وعدم الاتفاق على تعريف محدد مما يبين إنها إحدى المصطلحات التي تتحدى إمكانية تعريفها بأسلوب يصلح لجميع الأغراض (العطية ، 1994 : 1) كما إن هناك عدداً من المعاني للثقافة تتعدد بعدد الأفراد اللذين يستخدمونها لهذا يصف (Dension , 1990 : 2) الثقافة التنظيمية بأنها هدف متحرك محاولاً وصف حالة الغموض التي جعلت عملية تعريف أو وضع مفهوم للثقافة التنظيمية محاطاً بنوع من الغموض . ومنذ مؤتمر جامعة بتسنبرج الأول عن الثقافة التنظيمية في المدة من (23 - 27) أيلول من عام 1984 والذي تصفه (الدليمي ، 1998 : 2) بأنه كان بمثابة الولادة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية

وحتى الآن فقد استطاع باحثوا علم المنظمة وضع الإطار النظري للثقافة التنظيمية . وبصورة عامة ومن خلال مراجعه الأدبيات التي وصفت الثقافة التنظيمية ظهرت لدينا ثلاثة اتجاهات تصف الثقافة التنظيمية هي :

أ-الاتجاه الذي يركز على تعريف الثقافة عبر الأبعاد الفكرية غير الملموسة لها كالقيم والمعتقدات والافتراضات والفلسفة والأيدولوجيا ، وقد أطلق على هذا الاتجاه تسميه جوهر الثقافة (Culture Essence) أو الأنموذج الطبيعي (Paradigm) ، وقد وصفت (Lorsch , 1986 : 95) الثقافة المنظمة بأنها " المعتقدات المشتركة بين أعضاء الإدارة العليا والمرتبطة بعلاقة المنظمة ببيئتها ، وبالعاملين ، والمستهلكين والتي تحدد طريقة الفعل والتصرف " كما أشار (Hofsted , 1984 , 1985 : 95 , 389) إلى إن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المركزية التي تحدد قواعد التفكير الإنساني لتفسر طرائق الفعل وأساليبه . كما وصف (kilman , saxton & serpa , 1986 : 87) الثقافة التنظيمية بكونها (الفلسفات والأيدولوجيات والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والمواقف والمعايير المشتركة التي تربط أعضاء المجموعة) .

ب-الاتجاه الثاني ينظر للثقافة التنظيمية عبر مظاهرها : كالرموز والقصص والطقوس وأنماط السلوك كالأبنية والهيكل والأنظمة او مظاهر السلوك ... الخ ، فقد وصف (kroeber & kluckhom , 1952:231) الثقافة التنظيمية بأنها الأشكال السلوكية الظاهرة والمخفية التي يحصل عليها الفرد وتنقل عبر الرموز (العطية ، 1994 ، 40) كما يؤكد ذلك (Gephar) عندما يصف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الممارسات التي يجري بواسطتها التعبير عن المعايير وتثبيتها ، وإيصالها إلى الأعضاء (الدليمي ، 1998 : 7) .

ج- الاتجاهات الفكرية الحديثة التي ركزت على جوهر الثقافة او انموذجها التنظيمي ومظاهرها للخروج بما يسمى بالنسيج الثقافي (Cultural Web) وهذا الاتجاه يستوعب الأبعاد الجوهرية والسلوكية معا بوصفها الية للتسجام بينها وبين الفكر والعقل من خلال ما يسمى بالنسيج الثقافي كما تصفه (الدليمي ، 1998 : 80) ، فقد تناولت تعريف الثقافة التنظيمية بعدها حصيلة تقوم المنظمة بتطويرها نتيجة تفاعل انموذجها التنظيمي (Paradigm) مع مظاهرها الرمزية السلوكية المادية .

والنسيج الثقافي هو بناء ذو مستويين من الخصائص الملحوظة وغير الملحوظة تتمثل الأولى بنماذج السلوك والرموز والقصص واللغة والأساطير وتتمثل الخصائص غير الملحوظة بالقيم والعادات والمعتقدات

والافتراضات المشتركة (: 1996 , Anthony & gales , Hodge ; 63 : 1993 , Johnson & Scholes) . (263) .

وبذلك الوصف فإن النسيج الثقافي هو نموذج لهذين المستويين ويوجه أعضاء المنظمة لمعالجة المشاكل المتعلقة بتكيفها الخارجي وتوازنها الداخلي (الدليمي ، 1998 : 8) .

أهمية النسيج الثقافي

تشكل الثقافة التنظيمية واحدة من أهم القوى في تكوين أخلاقيات الإدارة في المنظمة إذ أن تراث المنظمة على حد وصف الباحث له يكون في صياغة إطار العمل الكلي للقيم داخل المنظمة فالقيم الشخصية والتفسير الأخلاقي الذي يترجم هذه القيم إلى تصرفات هي ظاهرة مهمة في عملية صنع القرار الأخلاقي في المؤسسات .

كما يشير (Hellriegel , et al . , 2001 : 530) إلى أن المدراء والباحثين قد بدوا باستكشاف التأثير الفطري الذي يمكن ان تشكله الثقافة التنظيمية في التصرف الأخلاقي ، وان المحتوى الأخلاقي للثقافة التنظيمية هو تأثير متبادل معقد لأنظمة الرسمية وغير الرسمية والتي قد تدعم أما التصرفات المنظمة الأخلاقية أو غير الأخلاقية ، إذ إن الأنظمة الرسمية على وفق رؤية الباحثين تشمل القيادة والسياسات ، والأنظمة وبرامج التدريب والمكافأة في حين تشمل الأنظمة غير الرسمية المقاييس والأبطال والطقوس واللغة والأساطير الخ .

ويرى الباحثان ان الثقافة تؤثر في التصرف الأخلاقي ، فالثقافة التي تؤكد المقاييس الأخلاقية تقدم دعماً للتصرف الأخلاقي والإدارة العليا على سبيل المثال تؤدي دوراً رئيساً في مجال تعزيز التصرف الأخلاقي من خلال عرض التصرف الصحيح ، إذ ان أخلاقيات الإدارة العليا تنزل من الأعلى لتلامس جميع من يتأثر بها نزولاً إلى المستويات الدنيا من الأفراد في المنظمة .

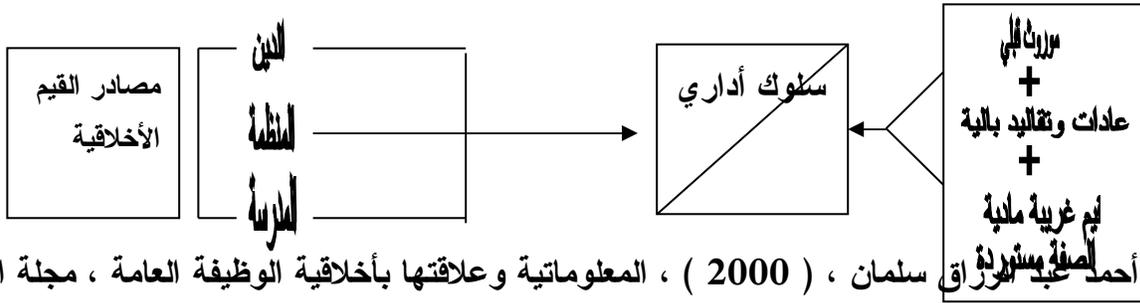
ثانياً : أخلاق الفرد

1 - أهمية أخلاق الفرد

ليست النظريات والمبادئ العلمية وحدها التي تؤثر في السلوك ، إذ إن للقيم والعادات دوراً لا يستهان به في توجيه السلوك ، فالقيم هي القاعدة التي يتشكل منها سلوك الفرد ، لذلك فإن العلاقة بين القيم

والأخلاقيات علاقة عميقة ووثيقة ، ومنها ينجم السلوك سواءً كان أخلاقياً أم غير أخلاقياً ، ويرى (أحمد ، 2000 : 154 - 157) إن القيم عبارة عن المصدر الذي يكون جزءاً من النظام المعرفي للفرد والذي ينتج السلوك الإداري والوظيفي ، وهذا السلوك الإداري في الوظيفة هو محصلة لقوتي القيم الأخلاقية واللاأخلاقية وكما يوضحها الشكل (3)

شكل (3) أنواع القيم ومصادرها والسلوك الإداري الذي يشكل منها



المصدر : أحمد عبد البرزاق ، (2000) ، المعلوماتية وعلاقتها بأخلاقية الوظيفة العامة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد 7 ، العدد 24 ، ص 158 .

ومن ملاحظة الشكل السابق نلاحظ أن أخلاق الفرد تتشكل من مكونات عديدة تتبادل التأثير فيما بينها لصنع سلوكه ، إذ أن هذه المكونات تمنح الفرد القدرة للتمييز بين ما هو خاطئ وما هو صحيح في موقف معين وإزاء حالة معينة .

2 - النظام القيمي وتشكيل اخلاق الفرد

يرتبط النظام القيمي بمفهوم القيم ففيه تترتب القيم حسب أهميتها النسبية . وقد عرف (Silkula , 1973) النظام القيمي بأنه مجموعة من القيم الفردية المترتبة بشكل هرمي والتي تشير إلى درجة أهميتها (Badr , 1981 : 65) .

كما يعرف النظام القيمي بأنه أنواع من القيم تتباين مديات عمقها أو أهميتها تبعاً لطبيعة تفاعلات الفرد في المجتمع ومواصفاته الذاتية والبيئية ، وهي تعمل على إعطائه المعنى لذاته وللمجموعة التي ينتمي إليها ، فضلاً عن أنها تتصف بالاستقرار نسبياً (Dickson & Buchuol , 1974 : 237) .

ويعرف (ضياء ، 1984 : 31) النظام القيمي بأنه إنموذج منظم للقيم في مجتمع أو جماعة ما ، وتتميز القيم الفردية فيه بالارتباط المتبادل الذي يجعلها تدعم بعضها بعض ، وتكون كلاً متكاملًا وهو من ثم مكون رئيس للبناء الثقافي للمجتمع وهو الذي يحافظ عليه ويدعم وجوده (ضياء ، 1984 : 31) ،

ومن خلال المفاهيم سالفاً الذكر فإن أهمية النظام القيمي تكمن في أن ترابط عناصره تعمل على ربط أجزاء الثقافة بعضها بالآخر لكي تبدو متناسقة ، كما أنها تعمل على إعطاء هذه النظم أساساً عقلياً يستقر في ذهن أعضاء المجتمع المنتمين إلى هذه الثقافة أو تلك كما أن النظام القيمي يزود أعضاء المجتمع بمعنى الحياة والهدف الذي يجمعهم من أجل البقاء معززاً القيم العليا لدى الجماعة بدلاً من النظر باتجاه إشباع الرغبات والدوافع الفردية.

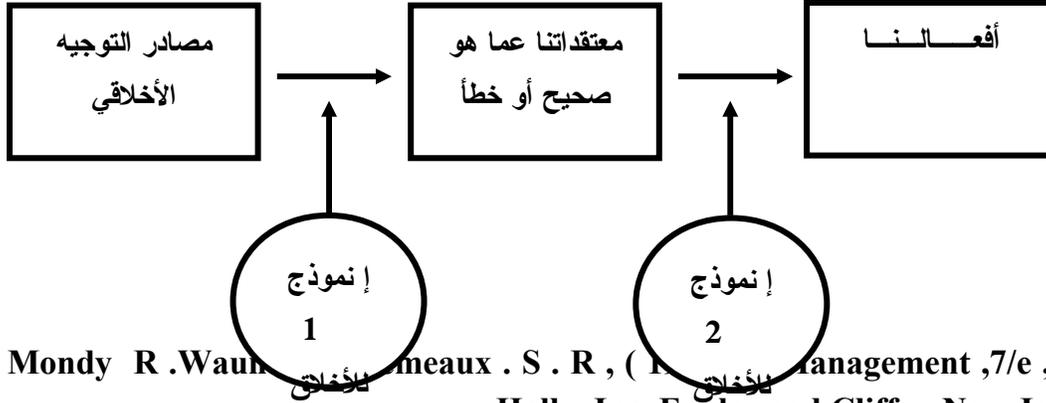
تترتب القيم في مستويات داخل النظام القيمي حسب أولويتها وأهميتها ، إذ تبدو كأنها سلم . وأن أكثر القيم قدسية وأهمية للأفراد والجماعات تكون في قمة السلم القيمي وتحتل هذه القيم مكانة اجتماعية عالية وتفرض صفة الالتزام على الأفراد والجماعات التي تستمد قوتها من العرف والقانون مثال ذلك سلطة الأب في الأسرة ، كما تأتي بعدها في الأهمية القيم التي يشجعها المجتمع ويدعوا إليها من دون إلزام كقيم النجاح في الحياة والترقي في ميدان العمل أما المستوى الثالث فهو القيم المثالية التي يستحيل تحقيقها بشكل كامل ولكنها تؤثر في توجيه سلوك الأفراد مثال ذلك مقابلة الإساءة بالإحسان وغيرها .

وقد تختلف القيم أو تتعارض مع بعضها داخل النظام القيمي للشخص أو للمجتمع فقد تكون قيمة الكرم وقيمة حب المال لدى الفرد في الوقت نفسه.

3- تشكيل الأخلاق

لقد أشار (Mondy & Premeaux , 1998 : 90-93) في أنموذجهما إلى الأخلاق الذي يوضحان فيه أن الأخلاق تتكون من علاقيتين ، تشير إليهما الأسهم الأفقية ، وإن الشخص أو المنظمة تكون أخلاقيات قوية إذا كانت هذه العلاقات قوية وإيجابية ، فالعنصر الأول في الأنموذج (مصادر التوجيه الأخلاقي) يستخدم فيه عدد من المصادر لتحديد ما هو صحيح وما هو خطأ ، مثل القرآن الكريم ، والسنة النبوية ، والإنجيل ، والكتب المقدسة الأخرى ، والضمير ، والنصيحة ، والآباء ، والقوانين ... الخ . إن هذه المصادر يجب عليها أن تقود معتقداتنا أو قناعاتنا عن كل ما هو صحيح أو خاطئ وليس إن يكون الأفراد مهتمين بكل ما هو ملائم ومفيد لهم . فإذا عدّ مدير أعمال ما أنه من الخطأ الإضرار بالبيئة ، ولكنه يقوم برمي النفايات السامة في أقرب جدول فإنه يكون قد اقترب من الأنموذج (1) وابتعد عن الأنموذج (2) لمشار إليها في الشكل (4) لذا يعد سلوكه لا أخلاقياً ، ولا يمكن عدّه أخلاقياً ما لم يمتلك كلا الأنموذجين .

شكل (4) نماذج الأخلاق

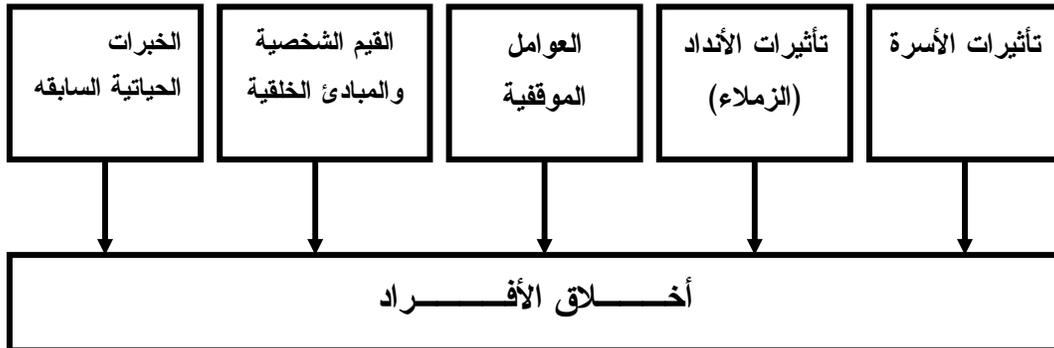


Source : Mondy R .Wauh , Beauchamp . S . R , (Business Management ,7/e , Prentice Hall , Inc, Englewood Cliffn , New Jersey , P: 90

والقيم الأخلاقية للفرد تتشكل من مكونات عديدة تنتشر في ذاته وتتبادل التأثير مشكلة مزيجاً من القيم والمعتقدات تمنحه القدرة على الحكم على ما هو صحيح وما هو خاطئ في موقف معين وإزاء حالة معينة ، ويرى (Griffin , 1999 : 90) أن أخلاق الفرد تتكون من مزيج من تأثيرات مختلفة وكماياتي :

- أ- تأثيرات الأسرة : تعد الأسرة أقدم المصادر للقيم الأخلاقية ، إذ يتعلم الطفل التصرف المقبول خلال عملية التعارف الاجتماعية المبكرة ، ويتطور مقياس أخلاقي داخلي لديه من خلال إرشادات الآخرين ، ومن خلال الملاحظة ، وبينما ينتقل المرء من مرحلة الطفولة إلى مرحلة البلوغ فإنه يطور العديد من نماذج التفكير المعقدة والتي معها يستطيع تقويم تجارب الحياة (Champoux , 2000 : 42) .
- ب- تأثير الأنداد : تشكل أخلاقيات الأنداد تأثيراً قوياً ، لاسيما إن الفرد عندما ينتقل من جو الأسرة في بداية حياته إلى جو المدرسة ، يصطدم بسبل من القيم التي لم يألفها داخل أسرته إذ تبرز ظاهرة التثاقف الاجتماعي وذلك بسيادة العادات والقيم القوية على العادات والقيم الضعيفة
- ج- العوامل الموقفية : غالباً ما تحدث العوامل الموقفية بشكل مفاجئ وتملي نوعاً من السلوك الذي قد لا ينسجم مع أخلاقيات الفرد .
- د- القيم الشخصية والمبادئ الأخلاقية : أشار (Griffin , 1999 : 105) إلى أن القيم والآداب تسهم أيضاً في المقاييس الأخلاقية ، فالشخص الذي يضع الكسب المادي في أعلى سلم أولوياته فإنه سيتبنى صفة شخصية للأخلاق يرتقي بها في سعيه نحو الثروة بغض النظر عن انعكاسات ذلك على الآخرين .
- هـ- الخبرات السابقة : يشير (حرحوش و العنزي ، 2000) إلى أن الفرد مهما يكبر ويمارس نشاطات مختلفة في حياته فيبقى للماضي دور فعال في تحديد معاييره القيمية والأخلاقية فالحوادث السلبية والإيجابية التي يمر بها الفرد قد تعطي لأخلاقه شكلاً معيناً .
- والشكل (4) يبين هذه التأثيرات .

شكل (4) مصادر تشكيل القيم الأخلاقية للفرد



المصدر : مأخوذ من (حرحوش ، والعنزي ، 2000) عن :

Ricky W. Griffin , (1993) , Management , Boston , Houghton, Co. , P: 90

ثالثاً : انظمة المنظمة

اشار (Daft , 2001 : 328) الى ان التركيب والسياسات والانظمة ومجموعة مبادئ الأخلاق ونظم المكافاة والاختيار والتدريب تشكل بمجملها واحده من القوى المسهمة في تشكيل اخلاقيات الإدارة والتي من شأنها ان توجه السلوك باتجاه معين ، وان لكل نظام من انظمة المنظمة تاتيراً خاصاً على طبيعة سلوك العاملين وبمجملة هذه التأثيرات تتولد قوة تشد السلوك وتدفعه بالاتجاه الذي قد يغرز او يضعف العمل باخلاقيات الإدارة ، ولكثرة هذه الأنظمة لايمكن التوسع في سرد تاثيراتها بشكل اوسع تاركين المجال لدراسات اخرى او بحوث تنفرد في تغطيتها .

رابعاً : الجمهور الخارجي

اشار (Daft , 2001 : 328) الى ان الأنظمة الحكومية والزبائن والجماعات المستفيدة وقوى السوق تشكل بمجملها القوة الرابعة التي تسهم في تكوين أخلاقيات الإدارة وتوجهها باتجاه معين دون غيره سيما في عالم اليوم الذي يتصف بازدياد المنافسة وتحول الأسواق والتطور التكنولوجي . الذي جعل تقادم المنتجات خلال فترة زمنية تكاد لا تصدق ، وقد رافق هذه التطورات زيادة الفضائح الأخلاقية نتيجة قيام رؤى الأعمال (Business Vision) على الربح واهمال المسؤولية الاجتماعية مما فسح المجال لتدخل الدولة وتشريع القوانين التي تحمي المستهلك ولا تسقط من حساباتها مصلحة جميع الأطراف .

المبحث الرابع

الإستنتاجات واتوصيات

استنتاجات

1. ترتبط اخلاقيات الادارة بالخصائص الداخلية المميزه سواء للفرد او للجماعة ، اذ تعبر هذه الخصائص عن استجابة متميزه ذات بعد تاريخي لظروف ذلك الفرد او تلك الجماعة . وللمكونات الاصيله لكل منهم والخزين الاجتماعي والعمق الحضاري. لذا نلاحظ ان جميع الدول التي سارت في طريق التطور تحاول المحافظة على هويتها الوطنية والتاريخية والاجتماعية والثقافية والمحافظة على نظامها القيمي ، وقد تجسد ذلك في مبادئ الثقافة السامورانية في اليابان والتجربة الصينية من خلال ثقافة (cuo Qing) التي تعني الخصائص الداخلية الصينية وكذلك التجربة العربية التي تعتمد المخزون الثر من القيم والمزايا العربية .

2. ترتبط الاخلاق بالقيم ، وتكون بمثابة القواعد التي تحكم السلوك كونه اخلاقيا ام غير اخلاقي . وبذلك فالسلوك دالة القيم ، كما ان القيم ليست مطابقة للاخلاقيات بل قد تكون جزء من مذهب ديني او مذهب سياسي او مذهب اخلاقي . اما القيم فهي ليست مذاهب وان كانت لها ابعاد اخلاقية .

3. ان المبادئ الاخلاقية غير متجانسة بين مجموعة حضارية واخرى او في ضمن المجموعة الواحدة نفسها ، فما يعد اخلاقيا من وجهة نظر مجموعة معينة قد لا يكون اخلاقيا لدى مجموعة اخرى ، كما ان المبادئ الاخلاقية لا تتسم بالثبات لانها متغيرة بفعل العقيدة الدينية والمستوى الحضاري السائد او نوع العقيدة سياسية كانت ام دينية .

4. ان السلوك على مستوى الفرد والمنظمة هو نتاج لجميع الاتجاهات والقيم والانماط السائدة في المجتمع ، لذا فإن احداث تغير في اخلاقيات الفرد او المنظمة لا يمكن احدثه ببساطة مالم يكن هناك تغير اساسي في العناصر البيئية داخلية وخارجية .

5. ان التحديات التي تواجه اخلاقيات الادارة في التطبيق ناتجة عن مؤثرات داخلية واخرى خارجية اذ لا تشكل التحديات الخارجية خطرا كبيرا على الافراد كالذي تشكله التحديات النابعة من المنظمة نفسها. ففكرة الفصل بين السياسة والادارة التي كانت قائمة في الكثير من المنظمات ادت الى تكريس مبدأ حيادية اخلاق العاملين والتعامل معهم على انهم عناصر قادرة على ان تتخلى عن معتقداتها ومبادئها والاندماج مع سياسات المنظمة التي يعملون بها بغض النظر عن النتائج الاخلاقية المترتبة على مثل تلك السياسات .

6. ان عدم تجانس الرؤية للسلوك الاخلاقي والسلوك اللااخلاقي يفسح المجال لوجود منطقة رمادية بين السلوك الاخلاقي (الابيض) والسلوك اللااخلاقي (الاسود) ، يستغلها المديرون للمناورة .

7. ان تصادم المصالح والاخلاقيات يحتاج الى دهاء اخلاقي في مجال الادارة بحيث ان المدير يجب ان يرى ماهو صحيح اخلاقيا ومسؤول اجتماعيا من دون ان يوهم نفسه وينحرف عن المسار المهني الصحيح ويؤدي من ثم الى انحرافه وانحراف المنظمة، وان يمتلك الاستعداد لترجيح مصلحة المنظمة على مصلحته اذا ما تعارضتا . كما يمتلك الاستعداد لتفضيل مصلحة المجتمع على مصلحة منظمة اذا ما تعارضتا ايضا.

8. لم تلقى اخلاقيات الادارة الاهتمام الكافي في اغلب المنظمات العربية وكما يظهر في ضعف برامج التدريب على الاخلاق وتردد هذه المنظمات عن قبول الدراسات والبحوث التي تخوض في مجال اخلاقيات الادارة .

9. لا يمكن اعتماد معيار الربح المادي كاساس لكفاءة المنظمة اذ ان الكثير من المنظمات تعد العمل باخلاقيات الادارة على انه تضحية تماما ستكون على حساب الربح والمنافسة والسيطرة .

التوصيات

1. لم يعد مفهوم اخلاقيات الادارة مفهوما ذاتيا يتعلق بالفرد ولا يمكن التأثير فيه ، بل اصبحت الادارة اليوم بامس الحاجة الى مغادرة هذا المفهوم والنظر لاخلاقيات الادارة بوصفها احد مصادر التمويل السلوكي التي ستعود بربح اجتماعي ولا تقل شأنًا عن باقي رؤوس اموال المنظمة التي تعتمد عليها في تحقيق الربحية .
2. لا بد ان تسعى الادارات الى تجسيد حقيقة مهنية الادارة من اجل ترسيخ تقاليد واداب واصول المهنة اسوة بالمهنة الاخرى وتجاوز المفهوم الذي يعد الادارة اختصاص من لا اختصاص له .
3. آن الاوان لتهتم الادارات بمفاهيم الكفاءة المتعددة (الربح + الاخلاق) وان لا تعول على مفهوم الكفاءة المادية فقط ، وان كان هذا المفهوم يجلب الربح فان اخلاقيات الادارة تجلب السمعة وهو بحد ذاته ربحا اجتماعيا لايمكن ان تعمل المنظمات دونه.
4. ان تتجنب الادارات العمل بالمنطقة الرمادية على وفق مبدأ الغاية تبرر الوسيلة او بحجة عدم وضوح السلوك الاخلاقي من السلوك اللااخلاقي .
5. حاجة المنظمات المدونات اخلاقية حيه تذكر وتحدد الافعال الصحيحة من الخاطئة يجري ادامتها وتفعيلها لادامة اقبال آثارها النفسية الفاعلة .
6. ان تعتمد مواضيع الاخلاق بوصفها مقررات اكااديمية تدرس في المعاهد والجامعات المتخصصة واصدار دوريات متخصصة بهذا الصدد .
7. ان لا يهمل الدارسون والمختصون دراسة سلم القيم وما يوفره من وسائل وادوات الرقابة الداخلية التي تحدد السلوك وتعاون على نشر القيم الصحيحة .

1. القرآن الكريم .
2. الجزائري ، ابو بكر جابر ، (1986) ، منهاج المسلم ، دار الكتب الفلسفية ، القاهرة .
3. الحيارى ، رشيد عبدالحميد ، (1985) اخلاقيات المهنة ، ط/2/عمان .
4. الدليمي ، انتصار عباس حمادي (1998) ، الموائمة بين ابعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي واثرها في الاداء ، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال (م) . جامعة بغداد .
5. العطية ، ماجده عبدالكاظم ، (1993) ، تغيير الثقافة التنظيمية ، دراسة مسحية وتحليلية في مصرف الرافدين والرشيد ، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال (غ م) ، جامعة بغداد .
6. الفيروز ابادي ، القاموس المحيط ، تاليف مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز ابادي (ت 817هـ) ، دار الجيل ، مطبعة مصطفى البابي الحلبي ، (بلات) .
7. الاعلان العالمي لحقوق الحيوان ، 1987 ، ص 317 .
8. الموسوعة الفلسفية ، (1987) ، ترجمة سمير محرم ، اعداد لجنة من العلماء الاكاديميين السوفيت ، دار الطليعة ، بيروت .
9. اوستن ، روبرت ، (بلات) ، دليل سلوك المديرين ، في د.علي السلمي ، ودل . نهري ، سياسات واستراتيجيات الادارة في الدول النامية ، مكتبة غريب ، القاهرة .
10. توماس وهيلين ودافيد هنجر ، (1990) ، الادارة الاستراتيجية ، ترجمة د. محمد عبدالحميد مرسي ود. زهير نعيم الصباغ ، معهد الادارة العامة ، الرياض .
11. حرحوش ، عادل والغزوي ، سعد (2000) اخلاق الادارة وادارة الاخلاق ، باشاره خاصة لمنشآت الاعمال ، بحث مقبول للنشر مقدم الى المؤتمر الاول للادارة ، جامعة اربد ، الاردن .
12. دراكر ، بيتر ، ف ، (1976) ، التكنولوجيا والمجتمع ، ترجمة فيليب بطرس ،

- الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة .
13. ديورانت ، ول ، (بلات) ، ترجمة د. فتح الله محمد المشعشع ، قصة الفلسفة .
14. زكريا ابراهيم ، (1977) ، دراسات في الفلسفة المعاصرة ، ج 1، مكتبة مصر ، دار مصر للطباعة .
15. سامي فياض ، (2000) ، حول امكانية قياس ثقافة منظمات الاعمال : دراسة تحليلية نقدية حول امكانية القياس بين النظرية والتطبيق ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، مجلد 7/ ، العدد 22/ ، ص 185 . .
16. شلبي ، احمد ، (1960) ، تاريخ الامة الاسلامية ، ط/2 ، القاهرة ، المكتبة الانكلو مصرية .
17. عبدالصاحب صالح ، (2000) ، اخلاقيات الخدمة والصعوبات التي تواجهها في التطبيق ، مجلة دراسات اقتصادية ، العدد 3/ ، السنة 2/ .
18. محمد عقله ، (1983) ، النظام الاخلاقي في الاسلام ، ط/8 ، مطبعة الرسالة الحديثة ، عمان .
19. موسوعة عباس محمود العقاد الاسلامية ، (1987) ، القرآن والمسلم ، المجلد 4 ، دار الكتاب العربي ، بيروت .
20. موطأ مالك ، (بلات) / ج 34 ، تحقيق محمد فؤاد عبدالباقي ، مطبعة التراث العربي ، مصر
21. نجم عبود نجم ، (2000) ، اخلاقيات الادارة في عالم متغير ، ط/1، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مكتبة المنظمة .
22. احمد عبدالرزاق سلمان ، (2000) المعلوماتية وعلاقتها باخلاقية الوظيفة العامة ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، مجلد 7، العدد 24 ، ص 154.
23. ضياء زاهر ، (1984) ، القيم العملية التربوية ، مؤسسة الخليج العربي ، مطبعة نهضة مصر .

| | |
|-----|--|
| 25. | Kreitner. R., (1989), management, Boston, Houghton mifflin Co. |
| 26. | Chandan. J., (1998), management Concepts and Strategies, New Delhi, printed at modern printers. |
| 27. | Degeorge R.T., (1982), Business Ethics, macmillan . |
| 28. | Castell, A., (1964) , An introduction to modern philosophy in seven philosophical problems, macmillan publishing co. , New York . |
| 29. | Daft. R., (1992), Organization theory & Design , 4/e , New York |
| 30. | Daft-R. (2001) , Organization theory & Design ,7/e, south western, thomson lerning. |
| 31. | Hosmer l. T., (1991), The Ethics of management ,2/e . Home wood, IIIrwin. |
| 32. | House. E, F., (1982), management , New York . west publishing Co. |
| 33. | Oxford Dictionary. |
| 34. | Montell. M., (1964) , Ethics and profssionalism in Engineering, New York, he macmillan Co. |
| 35. | Rue L.W & Byars L.L. , (1989), management , Irwin , Home wood. Illinois. |
| 36. | Hellriegel, D & Slocum, J.w., (1996). Management ,6/e, New York. Wesley. |
| 37. | Hellriegel, D & slocum J.w and wood man. R.w., (2000) . organizational Behavior, 9/e. New York . south- westren College Publishing. |
| 38. | Carrett T.M. & klonoski R.J., (1992) , Business Ethics ,2/e . 39Englewood cliffs, New Jersey, prentice-Hall Co. |
| 39. | Griffin R.w., (1993), management, 4/e .New York . Houghton mifflin. |
| 40. | Griffin R.W., (1999), management . 6/e 13oston, Houghton. Mifflin. |

41. Champoux J.E., (2000) , **Organizational Behavior: Essential Tents for anew millennium, Canada. South-westren College publishing . Co.**
42.
 - * Schermerhorn, jv; Hunt J.G.& Osborn. R.N.,(2000) .**Organization Behavior, 7/e, Huston. John wiley and sons.**
43. ILo, (1989) , **safety in the use of Industrial Robot, Geneva.**
44. Samuel , C., (1997) , **modern management, 7/e , New Jersey prentice-Hall in International. INC.**
45. Smircich. Li., (1983) , **concept of culture and organizational Analysis, Administrative science Quarterly. 28.4.**
46. Lorsch J.W., (1986) . **Management culture: The Invisible Barrier to strategic change. California management Review , xxvIII, 2, winter .**
47. Hofstede. G., (1984) , **The cultural Relativity at the quality of life concept. Academy of management Review. 9.3.**
48. Kilman R.H, saxton M.J. & serpa., (1986) . **Issues in .understanding and changing culture, California Management Review. Xxvv III. 2, winter**
49. Krober. A & kluckhohn c.K., (1952) , **culture. A critical Review of concept and Det initions, Administrative Science Quarterly. March.**
50. Johnson. G.& scholes.K., (1993) , **Exploring corporate strategy. Text & cases, 3/e, New York .**
51. Dickson J.w & Buchholz R.A., (1974) . **Differences in Beliefs About work Between management studies, Journal of Applied Bychology , may-1979.**
52. Monday R.w & premeaux S.R., (1998), **management concepts, practices and skills. 7/e, Englewood Cliffs, New Jersey, prentice- Hall, Inc.,**

