



ذكاء الأعمال من خلال التركيز على البعد الأخلاقي

**Business Intelligence from the Ethical approach**

د. ياسر شاهين

مدير دائرة العلوم الإدارية والمالية

مدير مركز تنمية الموارد البشرية

جامعة فلسطين الأهلية

المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر

ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة

جامعة الزيتونة الأردنية, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

**23 - 26 نيسان (إبريل 2012)**

عمان - الأردن



## المخلص:

هدفت هذه الورقة الى تقديم إطار مفهومي لمقومات بناء المنظمة الذكية لمواردها البشرية من مدخل اخلاقي، والمزايا التنافسية لذلك من خلال عرض تصور لطبيعة ممارسة المنظمة ومواردها البشرية الأخلاقية لأنشطتها. لاطهار أهمية وجود منهج للأخلاقيات المهنية في مجال تنمية الموارد البشرية ودوره في التكوين المهني السليم للعاملين في القطاعات المختلفة، لإعداد جيل من الموارد البشرية المؤهلين خلقياً بجانب التأهيل المهني والقادرين على تحمل مسؤوليات الحياة العملية.

خلصت الورقة الى تقديم نموذج مقترح للربط بين الابعاد الادارية للمنظمة والموارد البشرية الأخلاقية والأبعاد التنافسية بما يساعد المنظمات العربية للوصول إلى موضوع أخلاقيات الأعمال، حيث نظرت الورقة إلى موضوع أخلاقيات الأعمال والموارد البشرية، بوصفها من الموضوعات المعاصرة والساخنة التي تكتسب أهميتها من واقع حال الأسواق المحلية والعالمية والثورات العربية والعالمية على تغول راس المال، وكيف تسعى المنظمات إلى البقاء والاستمرار من خلال امتلاك الميزات التنافسية ذات البعد الأخلاقي سواء تجاه زبائنها أو العاملين فيها، أو أية جهة اخرى من اصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة، من خلال التركيز على تنمية مواردها البشرية من المنظور الأخلاقي.

خلصت الورقة الى أن ايمان المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية اتجاه موظفيها والبيئة المحيطة بها، والمنفعة المتبادلة، وشرعية التصرفات الإدارية المختلفة، يمكن أن تصبح مداخل للتوجهات الأخلاقية لمنظمات الأعمال، كما أن أخلاقيات العاملين والقيادة والهيكل والأنظمة الأخلاقية، تؤثر في امتلاك المنظمة لقدرات ومزايا الإيفاء بمتطلبات زبائنها وذوي المصالح الأخرى، وهو ما يعدّ الأساس النظري لتقديم أنموذج للربط بين أبعاد المنظمة الأخلاقية ومواردها البشرية والمزايا التنافسية. ولتقديم ذلك الأنموذج طرحت الورقة عدد من المبررات والتساؤلات التي تحدد أوجه تعامل المنظمات مع موضوع نكاه الأعمال من خلال أخلاقيات الأعمال والموارد البشرية، وانتهت الورقة بخلاصة واستنتاجات حاولت تسليط الضوء على الأطر النظرية للموضوع والأبعاد التطبيقية للأنموذج المقترح.

## Abstract:

The current scientific paper deals with the subject of business and human resources ethics as one of the contemporary issues in the worldwide. The subject may demonstrate a global efficacy and range to the affairs of the local and international markets. The organizations in general seek to realize the target basis of survival and continuity. This target parse is patterned via achieving the competitive criterion that has an ethical trend either towards the clients and workers or any sector of stakeholders, by HRD ethically approach.

The principles of quietness, faithfulness, mutual interest, the legitimating of the various administrative behaviors for business organizations, as well as the ethical standards of workers, leaderships, structures and other ethical systems perform their effect on the abilities of the organization to meet the client needs. This can be said to be the theoretical basis to set out an idealized model of connecting the trends and horizons of the ethical organization on the one hand and the competitive criterion on the other.

In order to elucidate this model, several justifications for the questions have been represented to specify the facets of organizations in the process of manipulating the business and HR ethics. Finally, the paper concluded a group of results to shed light on the theoretical formulaic and the applicable trends of the supposed model of the business ethics.

## المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال في الوقت الحاضر الكثير من الخروق الأخلاقية التي نتجت عن ضعف الاهتمام بالأسس والمعايير الأخلاقية في ممارسات الكثير من المنظمات لأنشطتها، والابتعاد عن النظر أو حتى التفكير بالمحددات والرموز الأخلاقية، فضلاً عن انتشار الأعمال الإلكترونية التي تعتمد إلى حد كبير على الإنترنت وما صاحبه من خروق أخلاقية كبيرة ومتزايدة نتيجة كون الشبكة الدولية مرفأً غير خاضع للقانون وما يحصل فيها من أعمال يوصف الكثير منها بأنها أعمال مجردة من المبادئ والأخلاقيات (Sreenath, 1998)، كل تلك التجاوزات أثارت اهتمام الباحثين بضرورة التفكير بالطرق المناسبة لضمان سيادة الأبعاد والمقومات الأخلاقية، مما دفعها إلى التفكير بضرورة عولمة برامجها الأخلاقية وتعظيم الأسس الأخلاقية القريبة من أعمالها (Raven, 2004) سعياً للتكيف وضمان البقاء في بيئة الأعمال بوساطة مجموعة مزايا تنافسية تعتمد المقومات الأخلاقية، كتسليم الزبائن حاجاتهم التي يستحقونها وتزويدهم بمنتجات مأمونة ومعلومات وفيرة وبشكل يتماشى مع مضامين العمل الأخلاقي وبما يجعل الزبائن مطمئنين ومقتنعين من أن هذه المنظمة قد اتخذت من الأبعاد الأخلاقية معياراً يميزها في ميدان تنافسي شديد وبشكل يضمن ديمومة تعامل الزبائن معها. بلاضافة للقيام بمسؤولياتها الاجتماعية اتجاه العاملين فيها واتجاه المجتمعات المحلية التي تعمل وتحقق الازدهار فيها.

وبناءً على ما تقدم سيتناول الباحث هذا الموضوع من خلال محاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما المقصود بأخلاقيات الأعمال، وأخلاقيات تنمية الموارد البشرية؟
2. ما الفوائد التي تجنيها المنظمات من برامجها الأخلاقية، وخاصة في مجال مواردها البشرية؟
3. ما خصائص المنظمة والموارد البشرية الأخلاقية، وما الأبعاد التفصيلية لتلك الخصائص؟
4. ما أنواع الميزات التنافسية الأخلاقية المتاحة لمنظمات الأعمال ولمواردها البشرية؟
5. ما موقف منظمات الأعمال العربية من ذلك؟ وكيف ستتمكن من تحديد مداخل مناسبة للنفوذ إلى موضوع أخلاقيات العمل؟

## أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تقديم إطار مفهومي لمقومات بناء المنظمة لمواردها البشرية الأخلاقية، والمزايا التنافسية الأخلاقية.
  2. عرض تصور لطبيعة ممارسة المنظمة ومواردها البشرية الأخلاقية لأنشطتها.
  3. إبراز أهمية وجود منهج للأخلاقيات المهنية في مجال تنمية الموارد البشرية ودوره في التكوين المهني السليم للعاملين في القطاعات المختلفة، لإعداد جيل من الموارد البشرية المؤهلين تأهيلاً خفياً بجانب التأهيل المهني والقادرين على تحمل مسؤوليات الحياة العملية.
  4. تقديم نموذج مقترح للربط بين أبعاد المنظمة والموارد البشرية الأخلاقية والأبعاد الأخلاقية التنافسية يساعد المنظمات العربية للوصول إلى موضوع أخلاقيات الأعمال.
- في إطار التأسيس المنهجي للورقة وللإجابة عن تساؤلاتها، فقد تمّ اعتماد المصادر العلمية باستثمار المنهج الوصفي لتوضيح الأطر النظرية، فيما تمّ الاعتماد على المنهج التحليلي في تقديم النموذج المقترح.
- لذا جاء البحث متضمناً أربعة محاور: اشتمل الأول على مفهوم أخلاقيات الأعمال وأخلاقيات تنمية الموارد البشرية، وأبعادها المختلفة، كما تعرض الثاني إلى المنظمات والموارد البشرية الأخلاقية والمزايا التنافسية الأخلاقية، وفي الثالث تمّ تقديم النموذج المقترح من حيث مبررات التعامل مع الموضوع وأبعاد النموذج، وانتهى البحث بتقديم خلاصة نظرية لموضوعه.

## أولاً: مفهوم أخلاقيات الأعمال وأبعاد

تعرف الأخلاقيات بأنها المبادئ الأساسية التي تقوم عليها القوانين والأعراف وفقاً للقواعد المعمول بها التي تلتزم بها الفئات المهنية المتخصصة، بوصفها قواعد بناء لضبط السلوك، تستهدف تحديد الأفعال والعلاقات والسياسات التي ينبغي اعتبارها صحيحة أو خاطئة، ولابد من "ينبغي" أو "يجب" في مفهوم الأخلاقيات من أن يكون مقنعاً للعقل وذلك باعتماده على المنطق، وقابليته للتطبيق على الناس كافة بالعدل والإنصاف.

## الأخلاق في الإسلام:

عبارة عن المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني، والتي يحددها الوحي لتنظيم حياة الإنسان على نحو يحقق الغاية من وجوده في هذا العالم على الوجه الأكمل، ويتميز هذا النظام الإسلامي في الأخلاق بطابعين:

**الأول:** أنه ذو طابع إلهي، بمعنى أنه مراد الله سبحانه وتعالى.

**الثاني:** أنه ذو طابع إنساني، أي للإنسان مجهود ودخل في تحديد هذا النظام من الناحية العملية.

## يعرف ميثاق الأخلاقيات:

بأنه "بيان بالمثل وقواعد السلوك المهني الذي يعمل كخطوط إرشادية للسلوك الذي ينبغي إتباعه من جانب أعضاء الجماعة. وهي ليست تعبيراً خيالياً وإنما هي منهج واقعي يستمد قيمه من واقع الإنسان باعتباره أحد أفراد المجتمع، وتظهر في مستويين فردي واجتماعي، وهي تؤكد حرية الإنسان وإرادته في الاختيار، وفاعلية الرقابة الذاتية، وتحمل المسؤولية، فالفرد مسئول عن عمله واع لشخصيته محقق للنفع العام لمجتمعه بأسره. وقد أخبرنا الرسول صلى الله عليه وسلم أنه بعث لينتم مكارم الأخلاق، وفي هذا معنى تعميمها على الفرد وعلى المجتمع حاكماً ومحكوماً مديراً وموظفاً، وهي تعبر عن منهج متجانس يقوم على التوازن والتكامل بين الفرد والجماعة فيكون الإنسان فردياً في الفكر واجتماعياً في العمل. كما أقر القرآن الكريم مفهوم الأخلاق في جانبين متكاملين، المعرفة

والسلوك، فالمعرفة هي الناحية النظرية، وقد أورد القرآن منها 763 آية، والسلوك هو الناحية العملية، وقد أورد فيها 741 آية، وبذلك تكون جملة الآيات التي رسمت منهج الأخلاق في القرآن 1504 آية، وبالتالي فهي تمثل ما يقارب ربع آيات القرآن.

### منظومة الأخلاق • Ethics system.

هي مجموعة كبيرة من القيم والمبادئ، والصفات والسلوكيات من فضائل ومكارم الأخلاق الإسلامية، والمترابطة مع بعضها البعض لتكوين نسيج متكامل من الأخلاق، وهو نظام مفتوح يتفاعل ويتأثر بالبيئة الخارجية. بدءاً تشير القراءات اللغوية لمصطلح الأخلاق بأنها الخلق، والخلق هو الدين والطبع والسجايا، وهي المعبر عن الصورة المعلنة للإنسان والصورة الباطنية له، وتصريفاً يشير مصطلح الأخلاق إلى القوة الراسخة التي تقود الإنسان إلى الاختيار فيما بين الخير والشر (جواد، 2000، 123). وهي مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وتساعد في تحديد الشيء الصحيح والخاطئ ومن ثم تحديد الكيفية التي يتم بها إنجاز الأشياء الصحيحة (Robbins & Coulter, 1999). فيما يراها (Hellriegel & Slocum) بأنها مجموعة من القواعد الأخلاقية والقيم المبدئية التي تحكم سلوك الفرد والجماعة بشأن الصحيح والخاطئ من التصرفات، كما أنها تسهم في تحديد المعايير اللازمة لما هو جيد وسيئ من التصرفات والأفعال التي يقوم بها الأفراد (Hellriegel & Slocum, 1996).

أما أخلاقيات الأعمال فهي توجه الإدارة في منظمة الأعمال وتصرفاتها وسلوكياتها تجاه المشاركين (Stackholder) (الأوونكتاد، 2001، 194). ويشير البعض إلى أخلاقيات الأعمال بأنها كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة في توقعات المجتمع والمنافسة النزيهة والإعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية وحرية الرئان والتصرفات السليمة في البيئة المحلية والدولية (Wehrich & Koontz, 1993).

ويذهب البعض إلى أبعد من ذلك ليحدد الهدف الأساس من الاهتمام بأخلاقيات الأعمال بأنه ليس فقط تعلم الفرق بين الصواب والخطأ، بل يمتد لتوفير الأدوات التي يتعامل بها الأفراد مع التعقيدات الأخلاقية، أي في الاعتبار والتفكير بالتداعيات الأخلاقية الخاصة بالقرارات الإستراتيجية (هل وجونز، 1998، 121).

وفي هذا الإطار أشار البعض إلى أن إثارة الانتباه نحو أخلاقيات الأعمال يعدّ من المسائل الحاسمة في إطار ما تشهده البيئة من تغيرات أساسية وما تواجهه منظمات الأعمال التي تهدف إلى الريح والتي لا تهدف إليه من تغيرات وضغوط متسارعة، من هنا برزت مسألة عدم ثبات القيم، فالقيم التي كانت سائدة في الماضي أصبحت اليوم محل تساؤل يتعلق بإمكانية تبنيها أو انتهاجها، لذلك فإنه ليس هنالك من أخلاقيات واضحة ومرسومة لإرشاد القادة لمعالجة المشكلات المعقدة الناجمة عن تحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ في بيئة الأعمال (<http://www.managementhelp.org/ethics/ethxdge.htm>).

أن اهتمام الإدارة بالأسس السليمة لأخلاقيات الأعمال أدى فعله باتجاهين هما:

1. جعل الإدارة أكثر تحسناً عن الكيفية التي يفترض بهم اعتمادها في أداء الأعمال.
2. ساعد في التأكد من بذل الجهود المضنية لمعالجة الأزمات والفضى الناشئة عن تجاوز المعايير الأخلاقية، فضلاً عن سعي البرامج الأخلاقية إلى إنجاز عدد من المؤشرات الإيجابية نذكر منها:
  1. تسهم في تهذيب فرق العمل القوية وتهذيب إنتاجيتها.
  2. تسهم في دعم نمو الأيدي العاملة ومدلولاتها.
  3. تعدّ ضماناً للتأكد من أن السياسات المتبعة في المنظمة هي أخلاقية من جهة وديمومة متابعة الالتزام بالتصرفات الأخلاقية في أوقات الاضطرابات من جهة أخرى.
  4. تساعد في إدارة القيم المقترنة بإدارة الجودة، والتخطيط الاستراتيجي وإدارة تشكيلة المنتجات التي تعدّ جميعاً من الحاجات التي تتطلب اهتماماً لأنها تقود إلى ما يميز المنظمة عن غيرها في ميدان النشاطها.
  5. تسهم في تعزيز الصورة العامة للمنظمة لدى الجمهور (<http://www.Managemen>)
  6. يقود التطبيق الصحيح لتلك البرامج إلى تحقيق العديد من المنافع بحسب وجهة النظر التي حددها (Donaldson & Davis, 1990) وهي:

- منح الشرعية للأفعال الإدارية.
- تقوية الترابط المنطقي والتوازن في الثقافة المنظمة.
- تحسين مستويات الثقة بين الأفراد والجماعات في المنظمة.

- دعم عملية التمسك والثبات بمقاييس جودة المنتجات.
- التمسك بأثر قيم المنظمة ورسالتها في المجتمع.

وفي إطار الربط بين الجوانب الأخلاقية للمنظمة وأدائها المالي تشير الدراسات إلى أن المنظمة التي تتبع في ممارسة أعمالها قاموساً أخلاقياً واجتماعياً حققت نتائج تفوقت فيها على المنظمات التي لا تمتلك مثل هذا القاموس (Schapiro, 2001). فيما أشارت الدراسة التي قام بها مركز (Walker) للبحوث إلى أنه عندما يتساوى السعر والجودة فإن (2-3) من الزبائن يشيرون إلى ضرورة التحول إلى علامات تجارية تابعة لمنظمات لديها مسؤولية أخلاقية واجتماعية (Daft, 2003). وبذلك يمكن استنتاج حقيقة مفادها أن التزام بالأبعاد الأخلاقية في ممارسة الأعمال يسهم على نحو مباشر وغير مباشر في تحقيق النجاح واستدامته.

### ثانياً: المنظمات الأخلاقية والمزايا التنافسية الأخلاقية

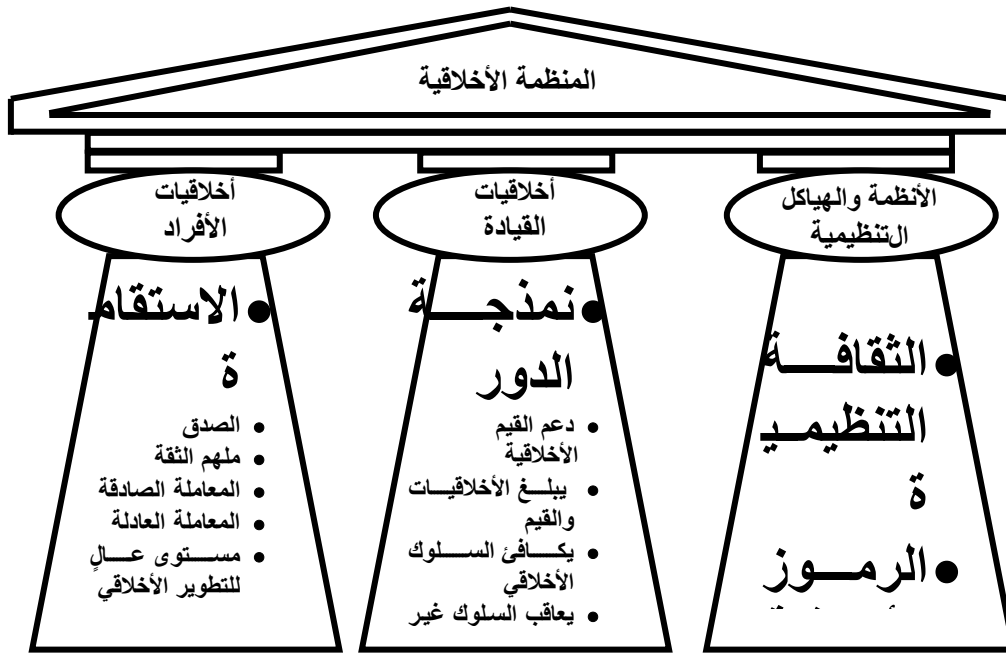
توجهت جهود الباحثين في هذا المجال نحو تحديد ما يميز المنظمة الأخلاقية عن نقيضها من المنظمات، فقد أشار البعض إلى أن المنظمات الأخلاقية هي المنظمات ذات الاستقامة الأخلاقية العالية والتي تمتلك خصائص متميزة تتمثل في الآتي [:\(http://www.managementhelp.org/ethics/ethxdge.htm\)](http://www.managementhelp.org/ethics/ethxdge.htm)

1. احتفاظها برؤية واضحة عن الاستقامة نحو الجهات الخارجية.
2. يتم إقرار وتنفيذ تلك الرؤية من قبل الإدارة العليا بمرور الوقت.
3. يتم تحديد أنظمة المكافأة في المنظمة طبقاً لرؤية الاستقامة في المنظمة.
4. يتم تحديد السياسات والممارسات في المنظمة طبقاً للرؤية الإستراتيجية فيها.
5. تسود المنظمة حالة من الفهم، وهي أن القرارات الإدارية المهمة تتضمن أبعاداً أخلاقية.
6. يتوقع الجميع أن يمارسوا عملهم في إطار الصراع فيما بين الأفراد الناشئ عن اختلاف القيم التي يحملها المشاركون بوجود المنظمة. وفي الاتجاه ذاته أشار (Pastin) إلى المبادئ الأربعة الأساسية كمواصفات للمنظمة الأخلاقية، وهي: Pastin, (1986)

1. إنها هادئة في تفاعلها داخلياً ومع المشاركين، وإن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات هي القيام بتنفيذ كل ما هو جيد لتلك الأطراف كجزء من الجودة الخاصة التي تمتلكها.
2. تركز على مسألة جوهرية تتمثل في أن الآخرين ينتفعون منها مثلما تنتفع هي من الآخرين.
3. المسؤولية فيها فردية وليست جماعية، وتنشأ بتفويض الأفراد للمسؤولية الفردية عن الأعمال التي يقومون بها، وتكمن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات في شرعية أن الأفراد مسئولين عن أنفسهم.
4. أن أنشطتها تتم في إطار الأغراض المحددة سلفاً، وإن هذه الأغراض هي الطريق السليم للعمليات التي يمارسها الأعضاء الذين يمتلكون القيم العالية، وأن هذه الأغراض تستخدم لتحديد موقع المنظمة في بيئتها.

يتضح أن المنظمات الأخلاقية لها من السمات ما يميزها عن غيرها، فالمنظمات ذات الخصائص المحددة أعلاه يمكن أن توصف بأنها أخلاقية، في حين نجد أن المنظمات التي تفنقر إلى تلك الخصائص أو بعضاً منها لا بد وأن تسعى إلى أن تتحول إلى منظمة أخلاقية من خلال إيجاد الوسائل الملائمة لعمليات التحول.

وهنا يجد الباحث أن الوصف الذي طرحه (Daft, 2003) في كتابه (Management) يمكن أن يعدّ وسيلة فاعلة لإحداث عملية التحول تلك، لتصبح المنظمة بعدها في مصاف المنظمات الأخلاقية لأنها تركز في ذلك على ضمان الأبعاد والمبادئ الأخلاقية في مختلف جوانب بنائها، وكما يتضح ذلك في الشكل الآتي:



الشكل (1)

الأعمدة الثلاثة لإقامة المنظمة الأخلاقية

**Source:** Linda Klebe Terino, Laura Pincus & Michael Brown, (2000), Moral Person and Moral Management, California Management Review, 42 (4), Summer, PP. 128-142. In: Richard L. Daft, (2003), Management, 6<sup>th</sup>. Ed., Thompson South-Western Publishing Co.

يتضح من الشكل أعلاه أن هنالك ثلاثة مقومات أساسية لبناء المنظمات الأخلاقية، وكما يأتي:  
أولاً: الأخلاقيات الفردية

ويمثل المدراء الفئة الرئيسة من الأفراد المكونين لأسس المنظمة الأخلاقية، وأهمية أن يتسموا بالصدق والاستقامة وأن تتعكس تلك السمات في قراراتهم وسلوكياتهم، وذلك لتقوية بقية الأفراد من داخل وخارج المنظمة بالمدراء كونهم أداة لتنفيذ المعايير الأخلاقية، وأخلاقهم في تعاملاتهم العادلة مع الآخرين، ويترتب عليهم تحديد طرق تركيز الانتباه على القيم الأخلاقية داخل المنظمة، وإيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع ودعم السلوك الأخلاقي لكل العاملين، ولأجل ذلك يتوجب على المدراء أن يعملوا على إيجاد مناخ العمل الأخلاقي الملائم ليمارس فيه الآخرون أعمالهم، والذي يتضمن خمسة جوانب أساسية هي (Daft, 2003):

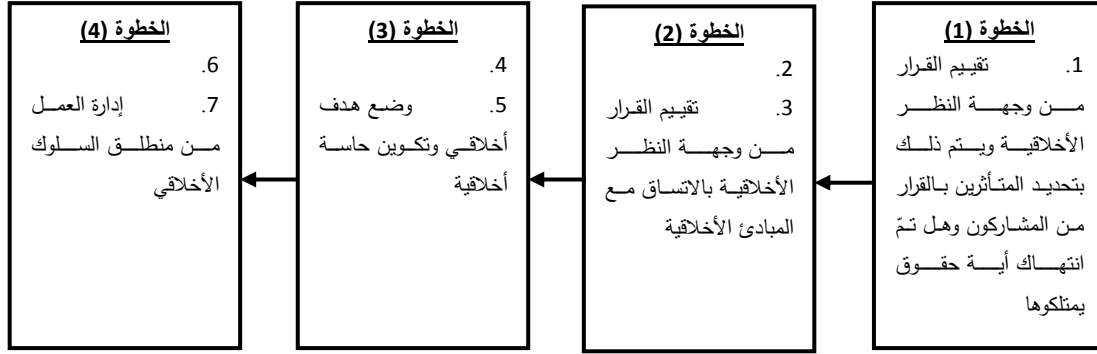
1. الأفراد: تحديد ما هو أفضل للأفراد داخل المنظمة وخارجها.
2. الجوانب القانونية: التأكيد على إطاعة القوانين والمعايير المهنية وعدم انتهاكها يعد اعتباراً أخلاقياً مهماً.
3. الالتصاق بالقواعد: يشير إلى تعقب تلك القواعد والإجراءات وسياسات المنظمة.
4. التركيز على الجوانب المالية والأداء التنظيمي: قيام الأفراد ببذل الجهود لتحقيق استفادة المنظمة والنتائج.
5. استقلالية الأفراد: استرشاد الأفراد بأخلاقياتهم الشخصية في المنظمة ليقرروا لأنفسهم ما هو الصحيح لإتباعه وما هو الخاطئ وتجنبه.

في حين يبين كلاً من (هل وجونز) إلى أن سعي المنظمة إلى تهيئة المناخ الأخلاقي الملائم يتم من خلال ثلاث خطوات هي (هل وجونز، 1998):

1. يجب على الإدارة العليا استخدام موقعها القيادي لتجسيد البعد الأخلاقي ضمن القيم التي يركزون عليها.
2. كما يجب عليهم تمثيل القيم الأخلاقية في رسالة المنظمة.
3. يجب عليهم تفعيل ومباشرة القيم الأخلاقية بصورة عملية، إذ يتعين عليهم أن ينفذوا عمليات التعيين والفصل وتوزيع الحوافز والمكافآت من خلال الالتزام بالقيم الأخلاقية.

4. كما يتوجب على المدراء أن يكونون قادرين على التفكير بوعي تام في التداعيات الأخلاقية لقراراتهم المتخذة في المنظمة كسبيل لبناء المنظمة الأخلاقية.

وفي إطار ذلك يتوجب عليهم الاسترشاد بالنموذج ذو الخطوات الأربعة لعملية صنع القرار في هدي المضامين الأخلاقية والموضح في الشكل (2).



الشكل (2) نموذج اتخاذ القرارات الأخلاقية

المصدر: هل، شارلز وجونز، جاريت، (1998) الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي، د. محمد سيد أحمد عبدالمتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، (2001)، ص 117.

#### ثانياً: أخلاقيات القيادة

أفرزت دراسة السياسات والممارسات الأخلاقية في العديد من المنظمات الناجحة حقيقة أن الدور الذي يمارسه القادة في هذه المنظمات في مجال تحديدها حيوياً، ففي إحدى الدراسات المسحية التي تمّ إجراؤها لقراء مجلة السكرتارية وجد أن العاملين مدركين بشكل حقيقي للزلات الأخلاقية لقادتهم، وأن المنظمات تسهم بشكلٍ سريع في إشاعة مواقع الاتصال بالطريقة التي يحدد المدراء فيها وسيلة الفعل الأخلاقية (Daft, 2003, 156).

ويرى البعض بأن عملية صياغة أو نسج القيم الأخلاقية في المنظمة يتم في إطار الثقافة التنظيمية وفي استمرارية أعمالها لإعادة تجديد القيم الأخلاقية غير الثابتة، وأن الأفراد العاملين هم الذين يدعمون تلك القيم الجوهرية في إطار التصرفات التي يمارسونها. كما أن أنظمة التقييم والمكافأة المعتمدة في المنظمة يمكن أن تقود إلى اكتشاف الارتباط في الكيفية التي يقوم بها كل من المدراء والعاملين بملامسة القيم في تصرفاتهم اليومية. وإن استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الأداء بشكلٍ فاعل يمكن أن يكون طريقاً فاعلاً يعتمده المدراء في الاستدلال على أثر الأخلاقيات في المنظمة، وأن مكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة السلوكيات المناقضة يعدّ من المكونات الحاسمة لبناء القادة الأخلاقيين في منظمات الأعمال (Linda & Katherine, 1999).

#### ثالثاً: الأنظمة والهياكل التنظيمية

وتشكل هذه المجموعة من المقومات الركن الثالث ضمن مجموعة الأدوات التي يستخدمها المدراء في المنظمات لتشكيل القيم وتعزيز السلوكيات الأخلاقية والتحول بالمنظمة لتصبح منظمة أخلاقية، وتتضمن هذه المجموعة ما يأتي (Daft, 2003, 156):

- **الثقافة التنظيمية:** توصف الثقافة التنظيمية بأنها من القوى الأساسية المساهمة في تكوين أو بناء المنظمة الأخلاقية، وفي هذا الصدد يشار إليها من خلال ثلاثة اتجاهات هي: (العنزي والساعدي، 2002، 111)
- آ. **جوهر الثقافة:** وهو الاتجاه الذي يركز على الثقافة عبر الأبعاد الفكرية غير الملموسة لها كالقيم والمعتقدات والافتراضات والفلسفة والأيدولوجي والتوقعات والمواقف المشتركة التي تربط أعضاء المنظمة
- ب. **مظاهر الثقافة:** وهو الاتجاه الذي يركز على الثقافة من خلال مظاهرها مثل الرموز والطقوس وأنماط السلوك والأبنية والهياكل والأنظمة أو مظاهر السلوك.

ج. **النسيج الثقافي:** وهو الاتجاه الذي يستوعب الاتجاهات الفكرية الحديثة المتمثلة بالأبعاد الجوهرية والسلوكية بوصفها آلية للانسجام بينها وبين الفكر والعقل، ويتمثل التأثير الأساسي للنسيج الثقافي في صياغة أخلاقيات الأعمال وتحول المنظمة إلى منظمة

أخلاقية من خلال التأثيرات الفطرية له في التصرفات الأخلاقية وغير الأخلاقية في المنظمة، وهنا يأتي دور الإدارة العليا لتعزيز التصرف الأخلاقي من خلال ممارستها للتصرفات الصحيحة وبما ينعكس على المستويات الأدنى في المنظمة.

• **الرموز الأخلاقية:** وهي عبارات أساسية تعكس قيم المنظمة المتعلقة بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية، ومن شأن هذه العبارات أن تبلغ العاملين في المنظمة السبب الرئيس لنشوء المنظمة (Daft, 2003)، وتميل تلك الرموز الأخلاقية إلى أن تكون بشكلين:

آ. **الرموز الأخلاقية المستندة إلى المبادئ:** يصمم هذا النوع ليتم اختيار الثقافة الكلية للمنظمة، ومن شأن ذلك أن يعرف بالقيم الأساسية ومتضمنات اللغة العامة والخاصة بمسؤوليات المنظمة وجودة منتجاتها، والتعامل مع عاملها، والعبارة العامة للمبدأ في هذا الإطار يطلق عليها العقيدة الكلية للمنظمة.

ب. **الرموز الأخلاقية المستندة إلى السياسات:** التي تحدد الإجراءات المعتمدة في المواقف الأخلاقية المحددة، وتتضمن تلك المواقف الممارسات التسويقية، وصراعات الرغبة داخل المنظمة، والتقييد بالقوانين، وامتلاك المعلومات، والمواهب السياسية، والفرص المتساوية. ويمكن للرموز الأخلاقية كذلك المساهمة في تحديد القيم والسلوكيات المتوقعة وغير المتوقعة التي تنشأ بفعل التصرفات والأفعال التي تقوم بها الإدارات في المنظمات.

ونتيجة لأهمية الرموز الأخلاقية في المنظمات، نجد أن الإدارات في المنظمات التي توصف بأنها أخلاقية تلجأ إلى تقوية ودعم تلك الرموز الأخلاقية من خلال مكافأة الأفراد الطائعين ومعاقبة الأفراد المنتهكين، عند ذلك يمكن استخدام الرموز الأخلاقية في ترقية المناخ الأخلاقي في المنظمة، ومن شأن ذلك أن يتحقق من خلال استخدام السلوك السوي وسيلة لتحسين المناخ الأخلاقي، وذلك عند التأکید على متضمنات ذلك السلوك والمتمثلة بالآتي (Carolyn, 1995, 25) (<http://www.lockheedmartin.com>):

1. **الصدق:** بين أعضاء المنظمة ومع زبائنهم، ومجتمعاتهم، ومجهزيها، والمشاركين بعامة.
2. **الاستقامة:** في القول والمعاني والوعد.
3. **الاحترام:** في التفاوض والاتصالات والعلاقات.
4. **الثقة / الأمانة:** على المستوى الفردي وعلى مستوى فرق العمل.
5. **المسؤولية:** عن الأفعال الصحيحة والخاطئة.
6. **المواطنة:** وهي مسألة لا بد من تحقيقها لأغراض الامتثال للقوانين التي يتم بموجبها ممارسة الأعمال.

وفي المنظمات الدولية يتجه الأمر إلى التعامل مع قضايا تشغيل الأطفال، والأجور المنخفضة، وبيئات العمل غير المأمونة بحساسية كبيرة، لذلك نشأت بعض المقاييس العالمية المتعلقة بالمحاسبة الاجتماعية (SA 8000) والتي تتشابه إلى حد بعيد مع المعايير المتعلقة بالموصفات الدولية مثل ISO 9001 أو 14000، ويمكن أن يعد معيار (SA 8000) أول معيار للتدقيق الاجتماعي في العالم والذي بدأت بعض المنظمات في الدول المتقدمة بتطبيقه لغرض التأكد من مدى توافر المواصفات التي يحددها هذا المعيار في مصانعها ومجهزي موادها الأولية لها من أجل مقابلة متطلبات هذا المعيار الدولي (Kegler, 2001).

الأمر الذي قاد إلى ما يعرف بعولمة الرموز الأخلاقية المستندة إلى القيم الجوهرية التي تشكل تلك الرموز الأخلاقية بوصفها أساساً قوياً لتطبيق برامج الأخلاق التنظيمية في إطار العولمة (Raven, 2004)، وهو ما يتطلب اللجوء إلى ترجمة رموزها الأخلاقية لتكون صالحة للاستخدام في الإطار العالمي بسبب التنوع والاختلاف الشديدين فيما بين القيم السائدة في المجتمعات المختلفة.

• **الهياكل الأخلاقية:** الأنظمة المختلفة، والمواقف أو الافتراضات، والبرامج التي تتعهد المنظمة بتطبيق السلوك الأخلاقي من خلالها. وتتضمن هذه الهياكل مجموعة من الفقرات التنظيمية المتمثلة بالآتي:

آ. **اللجان الأخلاقية:** مجموعة من المدراء المعنيين بتفحص الأخلاقيات في المنظمة، ومن المهام الرئيسية لهذه اللجان أنها تقوم بتحديد الأحكام الملائمة للتساؤلات التي تثار حول الموضوعات الأخلاقية في المنظمة، كما تقوم هذه اللجان بتقدير مسؤولية المخالفات المرتكبة ومسؤولية الجهة المحاسبة عنها، ويعد وجود هذه اللجان ضرورياً لاسيما للمنظمات التي ترغب بإجراء التعديل الفوري لسلوكيات الأفراد فيها (Daft 2003).

وفي هذا المجال يشير البعض إلى أن تحديد الرموز الأخلاقية لا يعد مسألة كافية، لذلك يصار إلى تشكيل اللجان الأخلاقية في المنظمات والتي تتضمن في عضويتها موجهين داخليين وخارجيين، وتهدف إلى ما يعرف بمأسسة السلوك الأخلاقي، وتشمل الوظائف الأساسية لهذه اللجان ما يأتي (Koontz, et. al., 1986):

1. تنظيم اللقاءات لأغراض مناقشة الموضوعات الأخلاقية.
2. التعامل مع المساحات الرمادية اللون التي تشهد تجاوزاً على المعايير الأخلاقية.



3. إبلاغ الرموز الأخلاقية لكل فرد من أفراد المنظمة.
4. تأشير الانتهاكات المحتملة للرموز الأخلاقية في المنظمة.
5. تقوية الرموز الأخلاقية أو وضعها موضع التنفيذ.
6. مكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة الانتهاكات الأخلاقية الحاصلة.
7. مراجعة وتحديث الرموز الأخلاقية.
8. كتابة التقرير عن توصيات اللجنة وتقديمه إلى الإدارة العليا.

ب. **المكاتب الأخلاقية:** وهو إجراء تقوم به بعض المنظمات ويتمثل بتخصيص مكاتب أخلاقية في إطار الهيكل التنظيمي ومستوياته وتخصيص كوادر تعمل بوقت كامل في هذه المكاتب، وتتلخص مهمة هذه المكاتب في التأكد من مدى تكامل المعايير الأخلاقية مع عمليات المنظمة المختلفة (Daft, 2003). ويرأس المكتب رئيس مكتب الأخلاق ليتابع عمليات الفحص والإشراف على الأبعاد الأخلاقية وحالات الإذعان للقوانين والتعليمات والتي تتضمن إقامة معايير الاتصالات الشفافة، وإجراء التدريبات الأخلاقية التي تتعامل مع التوقعات أو المشكلات ومن ثم تقديم النصح للإدارة العليا في آلية التعامل مع المشكلات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات (Yuspeh, 2000, 21).

ج. **التدريب الأخلاقي:** إذ تساعد برامج التدريب الأخلاقي القوية والمتמاسكة العاملين في التعامل مع التساؤلات الأخلاقية وترجمة القيم المعلنة في الرموز الأخلاقية في سلوكياتهم اليومية (Geber, 1995). وفي هذا المجال تؤكد المنظمات على ضرورة مرور أفرادها العاملين في ساعة من ساعات التدريب الأخلاقي في السنة على الأقل لتعريف العاملين بالرموز الأخلاقية بصيغة مكتوبة، فضلاً عن دورها في صياغة الحلول للمشكلات الأخلاقية التي تطرح أثناء المناقشات المستفيضة لها، ومن شأن ساعات التدريب الأخلاقي كذلك أن ترشد الأفراد العاملين إلى الكيفية التي يتمكنون من خلالها من وضع الحلول الممكنة لحالات الصراع الناشئة بين القيم (Daft, 2003).

ولكي تصبح عملية التدريب الأخلاقي مفيدة، لا بد من التأكيد على ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية الأخلاقية بشكل يتلاءم ويرتبط بالمضامين المحلية في البلد الذي يتم فيه التدريب الأخلاقي، مع التأكيد على ضرورة تطوير البرامج التدريبية بشكل يتناسب مع البلد أو الإقليم بالتعاون مع المكاتب المركزية التابعة للمنظمة، ويتطلب الوصول إلى فاعلية البرامج التدريبية الأخلاقية الاستعانة بالخبراء المحليين (لحالات التدريب الداخلي) والخبرات التدريبية الأخلاقية الخارجية المتاحة في أي مكان في العالم (Revan, 2004).

د. **آليات الإبلاغ:** وهي الوسيلة التي يمكن من خلالها حمل الأفراد للإفصاح عن كل الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية في تصرفاتهم وسلوكياتهم (Daft, 2003). وفي هذه الحالة يؤكد البعض على أن المنظمة ستعاني من حالة عدم الثقة بالرموز السلوكية وبالهيكل الأخلاقية فيها للحد من تلك السلوكيات غير المرغوبة. وفي إطار اعتماد آليات الإبلاغ يتوجب على المنظمة تحديد الأفراد الذين يكشفون الجوانب غير القانونية الخطرة والأنشطة غير الأخلاقية وتقوم بإخضاعهم لآليات الإبلاغ التي ينتج عنها تقارير الإبلاغ لتحديد الأعمال والتصرفات الخاطئة وعرضها أمام الجهات الخارجية ومنها الوكالات المهنية، ومجالس النواب والمحريين الصحفيين. وبموجب ذلك لجأت العديد من المنظمات إلى إنشاء برامج مبتكرة وافتتاح خطوط ساخنة موثوق بها لتشجع وتدعم عمليات الإبلاغ كعوامل وقائية ضد التصرفات غير الأخلاقية (Garaventa, 1994).

لقد أفرز عصر الإنترنت فوائد وتحديات أخلاقية لمنظمات الأعمال، فهو وفر إمكانية السرعة في الحركة بعد أن أتاح للمدراء والعاملين معلومات مرتدة تمكنهم من اختصار الزمن في عمليات الاتصال والاستجابة لطلبات الزبائن، وهذا ما أدركه بعض المدراء وبموجبه فكروا باستبدال نماذج أو موديلات الاستقامة التقليدية بأخرى جديدة تمكنهم من الإيفاء بالوعود الأخلاقية، فاستعداد المنظمة لتحمل الكلف العالية مقابل الحصول على مواد أولية تمكنها من إنتاج منتجات بمواصفات مقبولة يستحقها الزبائن مسألة مهمة في هذا الاتجاه. فضلاً عما أتاحته شبكة الإنترنت في بيئة العمل من موضوعات أخلاقية جديدة للمدراء والخيارات المتاحة في هذا المجال متعددة ومنها استبدال الاتصالات، والأعمال الافتراضية، والساعات المرنة، وسياسات الباب المفتوح، كما أتاحت تكنولوجيا المعلومات الجديدة الأدوات اللازمة للاحتفاظ بوسائل الكبح الملائمة للعاملين في حالات سوء الاستخدام أو الخروج عن المرونة الممنوحة (Daft, 2003)

ولأجل تقليص الآثار السلبية لحالات قرصنة المعلومات في إطار شبكة الإنترنت أضحت كل أنواع المنظمات التي تهدف إلى الربح والتي لا تهدف إليه أمام تحدي جديد فرض عليها إيفاق الكثير من الأموال والجهد والأوقات لتقلص من حالات القرصنة الواقعة على المعلومات التي تتعلق بمجالات أو مقومات بقائها، وتتمثل تلك التصرفات بالآتي: (Sreenath, 1998):

1. تقليل درجة الوضوح في أسماء مواقع المنظمات، إذ نجد أن تلك الأسماء أقل وضوحاً في إطار الشبكة مما هي عليه في الحالة الاعتيادية.
2. التعاون مع منظمات أخرى من أجل تطوير البرامج الأخلاقية الممكنة الاستخدام في إطار شبكة الإنترنت.
3. إقامة الرموز الأخلاقية المنسجمة مع العمل في إطار شبكة الإنترنت، وزيادة عدد المواقع التي تحمل مثل هذه الرموز الأخلاقية.
4. تبني للمحات الأولية عن أخلاقيات الأعمال من وجهة النظر الإسلامية على اعتبار أن قواعد التدريب الإسلامي يمكن أن تقود إلى انتقاله بعيداً عما يدور في مواقع أخلاقيات الأعمال.

مما سبق، يمكن القول أن الموضوعات الأخلاقية المعقدة التي بدأت تشهد درجات أعلى من التعقيد بسبب ما أفرزته شبكة الإنترنت والعلومة في ميدان الأعمال، لا بد وأن يستلزم من المنظمات ولأغراض المحافظة على المعايير الأخلاقية والاجتماعية العالية التهيؤ لذلك من خلال حالات التزام ثابتة (غير متذبذبة) لضمان تحقيق هدفى البقاء والاستمرار، ولا شك أن قيام المنظمة بذلك سيضفي على وجودها مجالات للتميز عن غيرها من المنظمات تدفع بقناعات الزبائن نحوها إلى درجة الثبات والاستدامة.

أما في مجال الميزة التنافسية فإن (Porter) يعرفها بأنها: النقطة التي تصل إليها المنظمة بمجرد اكتشافها لطرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، ويكون بمقدور المنظمة تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي بمعنى إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع (Porter, 1994).

كما يعرفها (السلمي) بأنها المهارة أو التقنية الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسين، ويؤكد تميزها عن المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون (السلمي، 2001، 104).

فيما يعرفها (Jean) بأنها الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة وتعطي للمنظمة بعض التفوق والسمو عن منافسيها المباشرين (Jean, 1993). ويعرفها (Oughton) بأنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالجودة العالية وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب (بغداد، 2005، 4)

ومن المفاهيم أعلاه، يتضح أن الميزة التنافسية تمثل نقطة اختلاف المنظمة وتميزها عن منافسيها، مما قد يؤهلها إلى تحقيق مزايا عديدة منها الحصول على الأرباح من خلال خفض الأسعار أو على حصة سوقية أكبر أو ديمومة عملية البيع للزبائن لمواصفات قد يؤمن بها الزبون كالأمان أو السمعة أو الشهرة وغيرها.

ويتاح للمنظمة امتلاك واحدة أو أكثر من المزايا التنافسية من مصادر متعددة منها **داخليّة**: وتعتمد على تفوق المنظمة في التحكم في الكلف وتسيير المنتج والإدارة وبما يعطي للمنتج قيمة من وجهة نظر الزبائن. ومنها **خارجية**: وهي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج من وجهة نظر الزبائن من خلال خفض كلف الاستعمال أو رفع كفاءة ذلك الاستعمال (Jean, 1994, 210).

ومن شأن تلك المصادر أن تسهم في تأكيد حقيقة قدرة المنظمة على البقاء من خلال قدرتها على تحقيق أهدافها ومنها تلبية حاجات الزبائن وإرضائهم بتوفير منتجات مضمونة وسليمة لا تضر بالصحة، وبذلك تزداد درجة تنافسية المنظمة تجارياً وبما يمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية مقارنةً بمنافسيها.

كما يمكن أن تزداد تنافسية المنظمة من خلال مصادر الميزة التنافسية وتتمثل بكفاءة مسيرتها وعلاقتها بالمرؤوسين والمشاركين، ويقوم هذا النوع من التنافسية على القيم التي يحملها مديري المنظمات ويعملون على نشرها، والتي تتضمن الصفات والمعارف والتي ستسهم بلا شك في ديمومة أعمال المنظمة وبقائها.

وفي هذا الصدد يؤكد (Pitts & Lei) على إمكانية المنظمات من خلال صياغة الأنواع المختلفة للاستراتيجيات التنافسية لغرض بناء المزايا التنافسية من خلال قيام المنظمة بتسليم الزبائن قيم فريدة ومنتجات مرغوبة. ومهما يكون الأمر، فإن قيام المنظمة باختيار إستراتيجية تنافسية معينة لا بد وأن يجعلها متأكدة من أن منتجاتها ترتبط بما يعرف بالاستقامة الأخلاقية، عليه فإن الإستراتيجية التنافسية المتبناة من قبل المنظمة ستضمن تحقيق المعايير الأخلاقية المتمثلة في السعي الحثيث من قبل المنظمة لترجمة أخلاقياتها من خلال منتجاتها، ويتم ذلك عن طريق الآتي (Pitts & Lei, 1996, 112-113):

1. تحقيق حاجات الزبائن المستحقة (التي يستحقونها).
2. تجهيز الزبائن بمنتجات مأمونة.

3. تزويد الزبائن بمعلومات وفيرة وصحيحة وصادقة حول منتجاتها المعروضة أو المطروحة.

وفيما يأتي توضيح موجز للأبعاد الأخلاقية التنافسية للمنظمة:

#### الحاجات المُستحقة:

تواجه منظمات الأعمال الربحية صعوبة تسويق أرباحها في إطار الأسس الأخلاقية، وربما يحكم أغلب المدراء على أعمالهم بأنها تتضمن أعمالاً غير مشروعة، وأمور زائفة متعمدة، وحالات الإهمال وغيرها، في حين قد يصف بعض المدراء أعمالهم بأنها نتيجة منطقية لمقدار الجدارة أو الاستحقاق أو الكفاءة الذي تتمتع به المنظمة، وبسبب هذه الاختلافات تصبح الإدارة غير قادرة على التمييز الدقيق فيما بين حاجات الزبائن التي تم إشباعها بشكل أخلاقي، وتلك التي حدث فشل في تحقيقها بشكل أخلاقي، وهنا لا بد أن تستثير الإدارة حالة إرضاء الضمير الجماعي لغرض تحقيق المعاملة العادلة للزبائن وإشباع حاجاتهم المُستحقة لتكون في مصاف المنظمات المتنافسة أخلاقياً.

#### المنتجات الآمنة:

تجهيز الزبائن بمنتجات آمنة، إذ أن المنظمات التي تفشل في تحقيق هذا البعد ستواجه عادةً بسلسلة من النتائج السلبية المتابعة، ومثال ذلك المنظمات العاملة في الصناعات الدوائية

#### المعلومات الوفيرة:

يترتب على المنظمات التزام مهم يتمثل في تزويد الزبائن بمعلومات وفيرة حول منتجاتها، ويكون هذا الشرط مضموناً بشكل قانوني في بعض الصناعات، لا سيما في المنظمات المُصنعة للأغذية المعلبة والتي يفرض القانون عليها توفير قائمة مطولة من المعلومات على الغلاف كدليل تعريفي للزبون. عليه فإن الالتزام بإعلام الزبائن بالمنتجات ليست نقطة النهاية في مضمون المتطلبات أو الشروط القانونية، إذ عندما يجهل المستهلك بأن هذا المنتج يمكن أن يعرضه للأذى المحتمل، عليه، يتوجب على المنظمة تنفيذ المتطلبات القانونية، إذ إن الفشل في إعلام أو إخبار المستهلك بشكل تام يمكن أن يقود إلى تحقيق واحدة من الزلات الأخلاقية التي يمكن أن تقود إلى تحقيق الأذى بسمعة المنظمة ويحملها نفقات عالية.

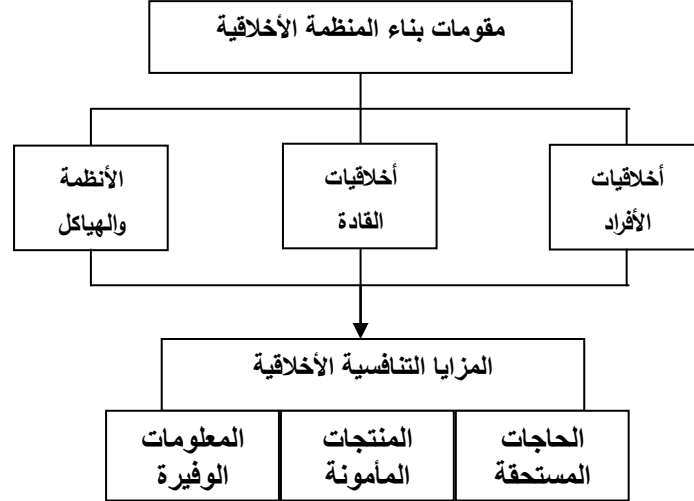
#### ثالثاً: الأنموذج المقترح (المبررات والأبعاد)

ما زالت الجهود البحثية العربية في موضوعات أخلاقيات الموارد البشرية والأعمال والمنظمات الأخلاقية محدودة، وعلى الرغم من وجود بعض الدراسات التي أهدت دور تلك الأبعاد والمقومات الأخلاقية وانعكاساتها في تحقيق ما يمكن أن يميز المنظمة عن غيرها استناداً إلى اعتمادها تلك المتطلبات والتزامها بما تفرضه البيئة الأخلاقية من معايير قد تُحمل المنظمة كلفاً إضافية وتضحي من خلالها بالأهداف قصيرة الأجل طمعاً في تحقيق مكاسب تتمثل في تميزها تنافسياً، وتتأتى هذه الحالة من ضعف الضوابط القانونية، والسعي إلى الأرباح في الأجل القصير، وليس أدل من ذلك إلا كثرة حالات التجاوز على أبسط الحقوق الأخلاقية والمعنوية للمستهلك بحيث فقدت المنظمات قدرتها على الصمود بوجه منافسة السلع الأجنبية التي اخترقت أسواقها واجتذبت زبائنها في بيئاتها، وتزداد الحال سوءاً عندما تفكر إحدى المنظمات العربية بالدخول إلى السوق العالمية وتواجه سيل من المتطلبات القانونية والأخلاقية التي تفرض عليها قبولها والالتزام بها وهي لا تقوى على الإيفاء بها نتيجة لعدم بنائها أو تأسيسها في ضوء المقومات والأسس الأخلاقية.

إن تأشير مبررات الموضوع عربياً تنطلق من محاولة الإجابة على واحد أو أكثر من التساؤلات الآتية:

1. هل تستفيد منظماتنا العربية من أرثها الحضاري والديني والقيم في صياغة توجهها الأخلاقي في العمل؟
  2. هل تطبق الأبعاد الأخلاقية في الرؤية والرسالة والاستراتيجيات والسياسات والهيكل التنظيمية؟
  3. هل تترك منظماتنا طبيعة العلاقة بين مقومات بناء المنظمة الأخلاقية وتحقيق المزايا التنافسية؟
  4. هل تختلف المزايا التنافسية التي تحققها نتيجة لابتعادها عن الاعتماد على أسس التنافس التقليدية واستبدالها بأسس أخلاقية؟
  5. ما الفوائد التي يمكن أن تجني من شرعه عمليات وأعمال المنظمة؟
  6. هل يدرك الزبون العربي الفرق بين المنظمات التي تعتمد الأسس الأخلاقية والمنظمات التي تفشل في ذلك؟
- إن الإجابة على هذه التساؤلات ستحدد الأطر الأخلاقية منطلقين من الأنموذج ثلاثي الأبعاد لـ (Daft, 2003)، والأبعاد الأخلاقية التنافسية لكل من (Pitts & Lei, 1996)، يوضح ذلك الشكل رقم (3):

الأنموذج الافتراضي لعمل المنظمات العربية أخلاقياً



وهنا نشير إلى ضرورة امتلاك المنظمات العربية لرموز وبرامج أخلاقية رسمية تسعى الإدارات إلى إنشائها ودعمها وتطويرها، وأن تسعى تلك الإدارات إلى أن تكون تلك الرموز والبرامج الأخلاقية هي السائدة في منظماتها، وأن يتم النظر إلى تلك الرموز بوصفها أدوات تقود إلى إحداث السلوكيات المتوقعة من قبل جميع أفراد المنظمة، وإن تكون قادرة على جعل الأفراد قادرين على فهم ما يتوقع منهم من سلوكيات أخلاقية في بيئة العمل، وفي حالات الاتصال التي تحدث فيما بين الأفراد في المنظمة والأطراف المتعددة من المشاركين من جهةٍ أخرى. كما أن وجود مثل تلك الرموز والبرامج الأخلاقية بصيغها الرسمية يمكن أن يوفر وسائل للتعامل مع الأزمات والضغوط المختلفة التي تتعرض لها المنظمات العربية في إطار ممارستها لأعمالها.

وتجب الإشارة إلى ضرورة سعي الإدارات في المنظمات العربية إلى تحديد الأسس السليمة لإدارة العملية الأخلاقية انطلاقاً من كون المسؤولية الأخلاقية هي إحدى المسؤوليات المهمة الملقاة على عاتق إدارة المنظمة في ممارستها لإعمالها، وهنا يمكن التأكيد على أن ذلك السعي هو لغرض الإيفاء بالمسؤولية الأخلاقية لها والذي لا بد وأن يأخذ بالاعتبار مصالح المشاركين الذين سيتأثرون بشكل مباشر أو غير مباشر بالتصرفات والممارسات التنظيمية، مما يقود كذلك إلى الاهتمام بالمسألة الأخلاقية في إطار المنظمة كونه فرع معرفي مهم يقود إلى توفير الطريق السليم إلى العديد من الفروع المعرفية الإدارية في إطار طرق التقييم للمعارف الإدارية المتعددة.

إن إدارة العملية الأخلاقية في إطار المنظمات العربية سيتمكن تلك المنظمات من جني ثمار القيام بإدارتها للعملية الأخلاقية والتي قد تتمثل في واحد أو أكثر من الجوانب الآتية:

1. البناء الصحيح لولاء العاملين وبالتالي الوصول إلى ميزة تقليص الكلف التي تتكبدتها المنظمات العربية ولاسيما كلف التشغيل (الأجور) والتدريب.
2. الحد من حالات الفساد الإداري والتجاوز على المال وتقليص حجم الممارسات الفردية المضادة (المناقضة) لتوجهات ومصالح المنظمة.
3. قيادة المنظمة ككل لعمليات البيع، إذ من شأن ذلك أن يقود إلى الوصول إلى درجات قصوى من حالات ولاء الزبون والمحافظة عليه وديمومة شرائه.
4. قد تتمكن المنظمة العربية من خلال قيامها بإدارة العملية الأخلاقية من خلق مجتمع أفضل يوفر لها الدعم في توجهاتها الإستراتيجية.
5. تقليص حالات الاختلاف مع الجهات المساندة لأنشطتها ومنها المجهزين، وبذلك تتمكن المنظمة من تقليص الكلف غير المتوقعة وغير المنظورة.

وبجانب ذلك، فإن الإدارة السليمة لمنظومة القيم والسلوكيات الأخلاقية في المنظمات العربية يمكن أن يسهم في تحقيق مجموعة مزايا تمكن هذه المنظمات من الولوج في الميدان التنافسي نتيجة إدراكها للآتي:

1. أن الاهتمام بأخلاقيات الأعمال يمكن أن يقود إلى تطوير المجتمع.
2. التركيز على البرامج الأخلاقية يمكن يساعد في بناء مسلمات يتم الاستناد إليها في أوقات الأزمات.
3. تمثل البرامج الأخلاقية وسائل للتأكد من قانونية وشرعية الأعمال والسياسات التنظيمية.

4. وجود المعايير الأخلاقية سيساعد في تجنب كل ما من شأنه أن يتناقض وتلك المعايير .  
 5. تعدّ البرامج الأخلاقية بمثابة موجّهات يتم الاعتماد عليها لإدارة المنظومة القيمية في المنظمة.  
 ولإضفاء الصبغة الشرعية لأعمال المنظمات العربية أخلاقياً يؤكد الباحث على ضرورة أن تستفيد المنظمات العربية من اللّمحات الأساسية للأخلاقيات من وجهة نظر الإسلام على اعتبار أن القواعد الإسلامية السلوكية يمكن أن تقود إلى انتقال وتحول كبيرين في مجال التصرفات الأخلاقية للإنسان والمجتمع وكذا منظّماته، إذ عند النظر إلى بعض ما تتضمنه تلك القواعد نجد أن بالإمكان معرفة أن الله سبحانه وتعالى وصف الأفراد الناجحين بأنهم أولئك المتشوقين أو المنحازين نحو كل ما هو صحيح ومندمجين به، بعيدين عن كل ما هو خاطئ، ونجد على النقيض من ذلك أن الأعمال التي لا تمارس في إطار الشرعية الإسلامية تتضمن بعض الاضطرابات في توقييع مثل هذه الرؤية الأخلاقية.

وفي هذا الإطار يمكن للمنظمات العربية ان تستفيد من اللّمحات الأولية عن أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر الإسلام على اعتبار أن قواعد التدريب الإسلامي يمكن أن تقود إلى انتقال كبيرة في هذا المجال، وعند النظرة المغلقة إلى بعض ما تتضمنه تلك القواعد نجد أنه يمكن أن يتم معرفة أن الله سبحانه وتعالى وصف الأفراد الناجحين بأنهم أولئك المنجذبين نحو كل ما هو صحيح، مندمجين بكل ما هو صحيح وبعيدين عن كل ما هو خاطئ، وعلى النقيض من ذلك نجد أن الأعمال غير الإسلامية لديها مشكلة في هذا المجال.

#### رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

لقد شهدت إدارة الموارد البشرية تطورات كبيرة وسريعة خلال العقود الأخيرة، ويرجع ذلك إلى زيادة وعي الإدارة العليا بأهمية ودور إدارة الموارد البشرية في نجاح وتطوير منظمات الأعمال، وكذلك تبني الإدارة العليا للمفاهيم الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. وحيث أن موارد المنظمة تمثل أصولاً، وهذه الأصول تمثل أيضاً ميزة تنافسية للمنظمة تمكنها من الاستمرار في أعمالها في المستقبل. لذا يجب التركيز على دور العنصر البشري وأن تتمثل أهمية هذا العنصر، ومنه سنحصل على مخرجات ذات جودة عالية.

وحيث أن إدارة الموارد البشرية ترتكز على محورين أساسيين الأول: هو بناء القدرات والكفاءات البشرية التي تحدث مستوى معيشة متقدم، وأيضاً تمكين المنظمة من الاستمرارية والثاني: هو توظيف الأشخاص الذين يتمتعون بالكفاءة العالية في جميع الأنشطة. لذا فإن أهمية إدارة الموارد البشرية تتبع من تعاملها المباشر مع أهم موارد المنشأة وهو المورد البشري الذي يعتبر المورد الأول والأهم في التنمية الاقتصادية، أن إدارة الموارد البشرية تستمر في أهم الموارد وأكرمها، لذلك تعتبر من العلوم المهمة في الإدارة وهي المحرك الأساسي لنجاح المنظمات فمتى ما توفر العنصر البشري المميز فبذلك نكون قد حققنا أهم أدوات النجاح.

وأخيراً إن أهم الأدوات الحديثة التي تمتلكها إدارة الموارد البشرية هي التي تمكنها من التقدم والاستمرار والنمو، وهي مفاهيم حديثة وقديمة في ذات الوقت وتدعو إدارة الشركات إلى التمسك بها.

#### في ضوء ما تم استعراضه، يمكن الوصول إلى الاستنتاجات الآتية:

1. يتسع مفهوم أخلاقيات الأعمال ليشتمل معاني مختلفة لكل من الموارد البشرية والمنظمات، لكنه بشكل عام يشير إلى معرفة ما هو الصحيح في بيئة العمل، وأن المقصود بأداء الشيء الصحيح هو أن يتم القيام بذلك الشيء استناداً إلى المبادئ الأخلاقية، وبذلك تكون الأخلاق علم للسلوك يشمل الأخلاقيات التي تعبّر عن القواعد الأساسية التي تحكم حياة الإنسان، والتي تندمج مع المعتقدات الأخلاقية لتشكل أدلة أخلاقية ستقود إلى تحول تلك الأدلة إلى قوانين ومن ثم قواعد أخلاقية تتفاعل مع القيم الأخلاقية
2. إن موضوع تقديم الجوانب الأخلاقية للمنظمة يخضع لحسابات الكلفة – المنفعة، فالبرامج الأخلاقية تؤثر سلباً أو إيجاباً في مستويات الأداء المالي للمنظمة.
3. يتوجب على المنظمات استحضار مكونات المناخ الأخلاقي محلياً ودولياً متضمنة متغيرات الصدق والاستقامة والاحترام والنقّة والمسؤولية والمواطنة مع توخي الحذر في قراءة معايير التدقيق الاجتماعي.
4. لا بد أن تنتظر المنظمات إلى عمليات الإبلاغ وآلياته كونها من الوسائل التي تحقق الفائدة للمنظمة، وتتمثل تلك الفائدة في اكتشاف حالات التجاوز على القيم الأخلاقية السائدة قبل تفاقم آثارها السلبية. ويرى الباحث أن فشل المنظمة في القيام بتشجيع مواردها البشرية أو أية جهة من الجهات المشاركة للإبلاغ أو حمايتها سيقود إلى نتائج وخيمة تحرم المنظمة من إيجابياتها، فضلاً عن ذلك فإن القيام بتوسيع تلك العمليات من شأنه أن يساعد في الحد من حالات الفساد الإداري والمالي التي تعاني منها المنظمات في دول العالم المختلفة، وبذلك تتمتع المنظمات بقدرة أوسع في عمليات صياغة أنظمتها الأخلاقية وبشكل أكثر فاعلية.

5. العمل على مأسسة الأخلاقيات نتيجة للصعوبات الكبيرة التي يواجهها المدراء عند ممارستهم للمفاهيم الأخلاقية خلال عملهم في المنظمة.
6. لا بد من السعي لإيجاد التكامل فيما بين المفاهيم الأخلاقية والأفعال اليومية في إطار مؤسسي لوصف أو تحديد التوجهات المختلفة للاهتمام بالأخلاقيات في المنظمة.
7. يتاح للمنظمات توفير اشتراطات البناء الأخلاقي من خلال عدد من الآليات يتقدمها الاهتمام بالرموز الأخلاقية وتعيين اللجان الأخلاقية في المنظمة وتعليم أو تدريس الأخلاق ضمن البرامج التدريبية.
8. إن الحاجات المستحقة والمنتجات الآمنة والمعلومات الوفيرة تعدّ أبعاداً أساسية للتنافس المبني على الأسس الأخلاقية الذي تتمكن من خلاله منظمات الأعمال من إعطاء الشرعية لأرباحها ونجاحاتها من خلال منتجات جيدة وأمان أثناء التشغيل أو الاستخدام وفي إطار إتاحة كبيرة للمعلومات.
9. يشير الباحث إلى ضرورة استفادة المنظمات العربية من وجهة النظر الإسلامية فيما يتعلق بأخلاقيات الموارد البشرية والأعمال، والاستفادة مما أشار إليه الإسلام في موضوعه الأخلاق.
10. ضرورة تبني مدونة للممارسات الجيدة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية، ويقترح الباحثون مسودة مدونة للسلوكيات الجيدة في مجال إدارة الموارد البشرية الفلسطينية.

#### الحلول المقترحة للتطبيق على أخلاقيات المنظمات:-

- وضع قانون أو قواعد أخلاقية لسلوكيات الموظف في المنظمة، ويلتزم بها الموظفون داخل المنظمة، حتى يتسنى للموظف فهم أسس أخلاق العمل في المؤسسة ويحاول تطبيقها على نفسه.
- عقد دورات تدريبية للموظفين في المنظمة وطبعاً هدفها هو توجيه وتعليم الموظفين والعاملين نحو تطوير أنفسهم أخلاقياً وكذلك محاولة إحساس الموظفين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.
- تفعيل المنافسة الشريفة بين الوحدات الإدارية في المنظمات المستهدفة، وذلك لهدف أنها تساعد على حماس الموظفين والانتماء للمنظمة.
- الاستماع إلى الموظفين من خلال عقد جلسة معهم لأخذ شكاوهم ومشاكلهم الذي أدى إلى ظهور السلوكيات غير الأخلاقية ومحاولة تحويلها إلى سلوكيات أخلاقية مقبولة.
- وضع آليات للضبط الإداري في المنظمة ومحاولتها للبعد أو الصد عن السلوكيات الغير أخلاقية.
- وضع حوافر مادية ومعنوية للموظفين الذين يؤدون عملهم بكل أمانة وإخلاص حتى لا يميل الموظفون إلى استخدام أساليب غير شرعية.
- محاولة تنمية الرقابة الذاتية للموظفين في المنظمة من خلال المحاضرات والبرامج المختلفة.
- خلق مناخ تنظيمي ايجابي يحث على الاجتهاد والفعالية للموظفين، وتكون بذلك عن طريق: السلامة في البناء التنظيمي، المشاركة الفعالة للموظفين في اتخاذ القرارات، تحديث نظام الحوافر والمكافآت.

#### المصادر:

- أبن منظور، أبي الفضل جمال الدين بن مكرم، (1968)، لسان العرب، المجلد العاشر، دار بيروت للطباعة والنشر، لبنان.
- الأونكتاد، (2001)، السياسات العامة للأعمال وهياكل التنظيم الأساسية، المنهج الدولي لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، المجموع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان - الأردن.
- السلمي، علي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة - القاهرة.
- العنزري، سعد والساعد، مؤيد، (2002)، أخلاقيات الإدارة: مداخل التكوين في منشآت الأعمال، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (1)، العدد (3).
- بغداد، كريالي، (2005)، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، كلية الاقتصاد وعلوم التيسير والتجارة، جامعة وهران - الجزائر.
- جواد، شوقي ناجي، (2000)، إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- هل، شارلز و جونز، جاريت، (1998) الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي، د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2001.

Daft L. Richard, (2003), Management, 6th. Ed., Thompson South-Western Publishing Co.

- Geber, Beverly, (1995), The Right and Wrong of Ethics Offices, Journal of Training, (October).
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (1996), Management, 6<sup>th</sup>.ed., Addison Wesley Longman Inc., New York-U.S.A.
- Jean, J. Lambin, (1993), Marketing Strategy, 2nd.ed., Paris.
- Kegler, Cassandra, (2001), Holding Herself Accountable, Working Woman, May.
- Revan, Cherly, (2004), Globalization A Code of Ethics, Ethics Resource Center, Working Paper, April.
- Robbins, Stephen & Coulter, Mary, (1999), Management, 6<sup>th</sup>.ed., Prentice-Hall, New Jersey, U.S.A.
- Simpson, R. Glenn, (2001), The Battle Over the Web Privacy, Wall Street Journal, 21, March.
- Sreenath, Sreenivasan, (1998), Business Ethics on the Web, New York Times Journal, 23 March.
- Yuspeh, Allan, (2000), Do the Right Thing, CIO, August, No. 1.