

اخلاقيات الإدارة : مداخل التكوين في منشآت الأعمال

أ.م.د. سعد النورزي(*)

م.م. مؤيد الساعدي(**)

توطئة :

لقد اختار الله سبحانه وتعالى كلمة الأخلاق من بين جميع مفردات اللغة ليصف بها رسوله الكريم سيدنا محمد (صلى الله عليه وآله وسلم) إذ خاطبه تعالى بقوله: « وإنك لعلی خلق عظیم) «سورة القلم/ آية ٤»، كما يصف الرسول الكريم (صلى الله عليه وسلم) دوره الرسالي الذي بعث من أجله بقوله (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق) (موطأ مالك، ج/٤، ص١٩٢).

إذ أن الأخلاق بهذا الموضع الرفيع فإنما أراد منها الرسل والأنبياء (عليهم السلام) أن تكون حاجزاً بين النفس وشهواتها، وهوى القلب، وليرسموا طريقاً للإنسانية تميزه الأعمال الصالحة والفضائل.

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 بالفرائض وتشذيبها أو تبديلها أو تركها، كما حدد الإسلام مقاييس الأخلاق بالأمانة العفة والصدق والعدل.

لقد كثر الحديث عن أخلاقيات الإدارة وتعالق الأصوات من أجلها في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي، ومع تزايد الفضائح الأخلاقية وانتشار مظاهر الفساد الإداري

(*) كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.

(**) هيئة التعليم التقني - المعهد التقني في العمارة.

والإقتصادي 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 التفتن في الغش جرياً على قاعدة (كل ممنوع مرغوب).

كما إن تعقد الأعمال وغولتها أصبح موضوعاً لم يعد الصمت إزاءه ممكناً ولا بدّ أن تقابل رؤية الأعمال المستندة الى المعايير الأحادية برؤية لا تسقط من حساباتها معايير الأخلاقيات الإدارية التي لا تقل أهمية عن معايير الربحية والكفاءة، إذ يرى (دركر، ١٩٩٠: ٢١) أن كفاءة المنظمة تقع خارجها إذ أن الزبون مركز الربح، في حين لا يوجد داخل المنظمة إلا مركز الكلفة.

فضلاً عن أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمة تجاه البيئة الخارجية وضعتها أمام محددات وضوابط لا مناص من الالتزام والتفكير بها بجدية طالما أن هذه الضوابط تتحكم في العائد الاجتماعي الذي تحصل عليه المنظمة.

أهمية البحث :

يكتسب البحث أهميته من خلال تقديمه عرضاً نظرياً لأخلاقيات الإدارة يتضمن مداخل التكوين، لما لهذا الموضوع من أهمية وضرورة لا يمكن لمنظماتنا اليوم أن تستغني عنها بأي شكل من الأشكال، إذ يعدّ موضوع الأخلاقيات من الموضوعات الساخنة في جميع مجالات ادارة الأعمال والتي أخذت الحاجة اليها تتزايد اثر تزايد الفضائح الأخلاقية وتراجع النظم القيمية، لا بل من الممكن القول إن العمل بأخلاقيات الإدارة أصبح عاملاً في تعزيز الميزة التنافسية في كثير من منظمات الأعمال.

أهداف البحث :

تتركز أهداف البحث بما يأتي:

- ١- تقديم عرضاً نظرياً لأخلاقيات الادارة، مفهوماً وأهمية.
- ٢- تقديم إسهامة متواضعة تشكل مدخلاً نظرياً في مداخل تكوين أخلاقيات الادارة.
- ٣- تحديد المجالات التي يمكن عدّها مصدراً لتعزيز العمل بأخلاقيات الادارة في منظمات الأعمال.

منهج البحث وخطته :

إن البحث ذو مهمة نظرية أساساً لذلك اعتمد الباحثين على إجراء مسح لما تيسر من دراسات خاضت في أخلاقيات الإدارة بعامة والدراسات التي تطرقت الى مداخل التكوين خاصة، إذ أن التركيز على المداخل جاء أساساً من كون البحث يعدّ مدخلاً في العناصر المسهمة في تكوين أخلاقيات الإدارة.

أما خطة البحث فقد تألفت من :

١- المحور الأول :: المناهج الفلسفية للأخلاق ومداخل الأخلاق.

٢- المحور الثاني: مراجعة نظرية في أخلاقيات الادارة.

٣- المحور الثالث: العناصر المكونة لأخلاقيات الادارة.

المحور الأول: المناهج الفلسفية للأخلاق ومداخل الأخلاق

أولاً - المناهج الفلسفية للأخلاق :

إن الغاية من دراسة المناهج الفلسفية للأخلاق هي أن لكل منهج من هذه المناهج مواضيعه الخاصة وافتراضاته الأساسية المختلفة ومنازقه الأخلاقية المتباينة، وهذا التباين يوجد فهماً متبايناً لما هو جيد وما هو سيء في المنظمة الواحدة أو الموضوع الواحد، والجدول (١) يوضح إن هناك ثماني فلسفات سائدة للأعمال على المديرين أن 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:

١- المنهج الأول : يرى هذا المنهج أن الأخلاق نسبية وذلك يتجسد فيما دعا إليه ميكافيلي

وينتتم ونيته و فلاسفة الوضعية المنطقية والفلسفة الذرائعية وكما يمكن إيجازه بالآتي:

أ - ميكافيلي (Michavilly) : إذ يعتقد إن 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 نسميه لصاً أو مختلساً نسميه سيداً يباركه

الجميع ولا يجرؤ أحد على لومه أو إنتقاده 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 إختراع الضعفاء لتقييد الأقوياء (ديورانت، بلات، ٢٤) .

ج- بنتام (Bentham) : يرجح بنتام دوافع السلوك الإنساني، أما إلى اللذة أو إلى الألم موحداً بذلك بين الأخلاق والمنفعة اناشئة من فعل ما، معتقداً بأن اشباع المصالح الخاصة بالأفراد هي الوسيلة لتوفير أكبر قدر من السعادة لأكبر عدد من الناس (الموسوعة الفلسفية، ١٩٨٧: ٨٧).

د - يتجاهل فلاسفة الوضعية المنطقية (Logical positivism) حقيقة أن للأخلاق علاقة إجتماعية 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، ١٩٨٧: ٥٨٥).

هـ- ولعل ما تؤمن به الفلسفة الذرائعية يصب في هذا الإتجاه إذ يعتقد الفلاسفة هنا بأن كل ما في الكون فريسة للتحويل المستمر وإن النمو هو الهدف الأخلاقي الأوجد وليس للخيارات الأخلاقية من وجود إلا اللهم حين يكون هناك شيء لا بد من عمله (زكريا، ١٩٧٧: ٧١) .

إستناداً الى 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 الإلتزام به.

جدول (١) فلسفات الأعمال البديلة

ت	فلسفة الأعمال	الموضوع الأساسي	الافتراضات الأساسية	المآزق الأخلاقية غير المحلولة للمديرين
١	الدارونية الإجتماعية نسبة الى قانون الانتخاب الطبيعي لدارون.	البقاء للأصلح	الإنتخاب الطبيعي: في تجاوز العقبات ما يضمن تحسين الشخصية الإنسانية.	هل يسعى المديرين ومنطلقاتهم لامتلاك ميزة غير عادلة بطريقة لا أخلاقية.
٢	الميكافيلية. نسبة الى 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 وأضرار بأي فرد إذا استلزم ذلك؟
٣	النسبية الأخلاقية	عندما تكون في روما افعل ما يفعله الرومان.	الأخلاق تحدد بما تتوقعه الجماعة وليس بالمصلحة الشخصية، القبول الاجتماعي هو المعيار وكيف ينظر لعملي بالتلفزيون؟ أنتظر لعملك بوصفه مراقباً نزيهاً.	عند إرسال المديرين عبر البحار، ماهي الأخلاق التي يتبعونها؟
٤	القانونية الصرفة: التقيد الحرفي بالقوانين.	القوانين ليست ملزمة أخلاقياً.	القوانين عقية مزعجة، إن الجيد مقابل السيئ مسألة أخلاقية وليس مسألة قانونية.	هل المديرين يشجعون على استخدام التبرير الأخلاقي لكسر القانون.
٥	القانونية الأخلاقية.	الأخلاق يتبعون رسالة القانون.	القوانين تأمر باحترام الأخلاق لأنها تقيد الجانب الفوضوي للطبيعة البشرية، والقواعد مطلوبة في عالم الذئاب.	هل هذا يشجع المديرين على إتباع حرفية القانون وليس روح القانون؟
٦	المسؤولية الاجتماعية.	أخذ المبادرة الإجتماعية 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؟
٧	المسألة القانونية.	القيام بالمبادرة لأن أحدهم يراقب.	إن المراقب الخارجي الموضوعي يجب أن يضبط القرارات التنظيمية لضمان المسؤولية الاجتماعية.	هل هذا يعمل على تآكل امتيازات صنع القرار الإداري؟
٨	الاتجاه الواقعي في العملية (Pragmatism)	متابعة أو إتباع مسلك النشاط الأكثر عقلانية.	إنسجاماً 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 والإجتماعي ناتج عن خيار علمي مستقل في ضمن إطار رأسمالية المشروع الحر.	هل إن الاعتبارات العاطفية أكثر الأحيان تهمل التحليلات العقلانية؟

المصدر : مأخوذ عن نجم عبود نجم، (٢٠٠٠)، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، ط/١، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية
الإدارية، ص.٧٠، عن : R,Kreitner.,(1989),Management, Houghton Mifflin Co,Boston,p:772

٢- **المنهج الثاني:** يتمثل هذا المنهج بآراء إفلاطون وأرسطو والفلاسفة الذين يعتقدون بأن الفعل الناضج وحده هو الذي يستطيع أن يحكم تبعاً للظروف المختلفة، متي يجب أن يسود الحب ومتى ينبغي أن تتحكم القوة (ديورانت، بلات، ٢٢٥). وكما يرى (سبينوزا) فإن الفعل يجب أن يصنع قانوناً ينظم رغبات الإنسان المتنافرة وعندها يستطيع أن يسلك سلوكاً يتفق مع ما يمليه العقل الذي يعيننا على أن ننظر إلى المواقف المختلفة نظرة واسعة شاملة تنفذ بمساعدة الخيال إلى أبعد النتائج (ديورانت، بلات، ٢٢٥-٢٣١).

إن هذه الرؤية تتفق مع أفكار الفلسفة المثالية الجديدة، إذ يرى برنشيغل Brencheget 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 تنتزعا من أنانيتنا لكي تتجه بنا نحو أفق مشترك (أفق الإنسانية) جمعاء (زكريا، ١٩٧٧: ٩٢).

وهكذا نجد أن أركان السعادة وبلوغها هي نتيجة من نتائج السلوك الأخلاقي الفاضل، في الحكمة والمال والصحة والسمعة الحسنة وفي الموازنة بين الأشياء عقلانياً، إذ تنتظم الأخلاق في شكل ثلاثي يكون الطرفان الأول والأخير فيه طرفاً ورتيلة والوسط فضيلة، فالشجاعة فضيلة لأنها وسط بين الجبن والتهور. والكرم فضيلة لأنه وسط بين البخل والإسراف (ديورانت، بلات، ٨٩).

٣- **المنهج الثالث:** ما تدعو إليه الأديان السماوية من عدلٍ وصدقٍ وتواضعٍ وابتعاد عن ظلم الناس. إن الأخلاق من وجهة نظر الإسلام تترشح في النفس بطريقة إيمانية تسهم في إضفاء طابع عقلاني على سلوك البشر. لا بل إن الأخلاق التي يحظى بها المؤمن هي التي ترجح كفة الإيمان. إذ يقول الرسول الكريم محمد (صلى الله عليه وآله وسلم) «ما من شيء في الميزان أثقل من حسن الخلق» (الجزائري، ١٩٨٦: ١٤٤).

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 تنال منه الجنة.

إن النتائج الملموسة للسلوك الأخلاقي في الإسلام لا يمكن قياسها بتحقيق السعادة والتقدم المادي، لأن السعادة قد تُتاح للحقير ويحرم منها العظيم وقد يغنى الجاهل ويفتقر العالم، ولا حتى بالعلم فقد يُتاح للأمم المضمحلة أن تتعلم وتتعرض للجهل الأمم الفتية. ويشير هنا الإمام الغزالي الى ذلك بقوله (ظاهرة النفس وحسن الأخلاق أساس للنبوغ في العلم وربما يحصل رديء الأخلاق على علم، غير أنه لم ينتفع، ولن ينفع به وكذلك فكأنه لم يحصله (شليبي:، ١٩٦٠: ٢٦٤) 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، فانك لا تضاهي بين رجلين أو أمتين إلا وجدت الأفضل فيهما هو صاحب النصيب الأوفى من المسؤولية وصاحب القدرة الراجعة على النهوض بتبعاته والإضطلاع بحقوقه (موسوعة العقاد، ١٩٨٧: ٤١).

والجدول (٢) يوضح ويقارن أهم معطيات المناهج الثلاثة.

جدول (٢) البعد الفلسفي للأخلاق

دور المجتمع في التنشئة الأخلاقية	نتائج السلوك الأخلاقي	دوافع السلوك الأخلاقي	السلوك الأخلاقي المثالي	بعض مظاهر السلوك الأخلاقي	وجهة النظر الفلسفية
المجتمع يبلي على الفرد ما هو لائق أو غير لائق وفقاً للشرع إذ أن العلاقة الاجتماعية تحكمها المبادئ الأخلاقية كما يراها الدين وليس كما يراها القوي أو يتمناها الضعيف، إن تنظيم العلاقة تنظيم	- تحقيق رضا الله، - تحقيق السعادة والتقدم، التقدم هنا لا يُقاس بالغنى فقد يغنى الجاهل ويفتقر العالِم ولا يُقاس بالعمل فقد تتعلم الأمم المضمحلة وتجهل الأمم الفتية، مقياس التقدم (هنا) المسؤولية التي تحملها.	- وازع دائي يدعو الى محاربة النفس عما هو أخلاقي أو غير أخلاقي، - تنمية هذا الوازع الذاتي تعتمد على درجة الإيمان بالعقائد والثواب الذي ينتظره الفرد من الله سبحانه وتعالى.	- الإنسان يعمل وكأن الله يراه، - الانسنان يضحى بالنفس من أجل الحق أملاً بالشهادة، - يحب لأخيه ما يحب لنفسه، - لا يظلم ولا يفسد ولا يفس ولا يكسل ولا يعجز عن العمل والسعي الحلال، - أجمل حق يعطيه هو الذي لا يضطره إليه أحد، - يتحمل المسؤولية ويضطلع بتبعاتها.	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 أو إهانة.	وجهة النظر الدينية كما يجسدها الدين الإسلامي.

دور المجتمع في التنشئة الأخلاقية	نتائج السلوك الأخلاقي	دوافع السلوك الأخلاقي	السلوك الأخلاقي المثالي	بعض مظاهر السلوك الأخلاقي	وجهة النظر الفلسفية
<p>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>	<p>- تحقيق رضا النفس واتباع الرغبات والذات. - تحقيق السعادة والتقدم من خلال اغتنام الفرصة. - التقدم يقاس بمقدار ما يحققه السلوك من غنى أو علم أو إتياع حاجات أخرى. - السلوك الأخلاقي تتجلى نتائجه في تحرير النفس مما يسمى بالأحكام الأخلاقية التي تحول دون تحقيق أسباب السعادة.</p>	<p>- المنفعة وتحقيق الذات. - قيمة المبدأ الأخلاقي في المنفعة التي يحققها. - الدافع للسلوك الأخلاقي يعتمد على الاعتماد بأهمية الالتزام بالوصايا والشجعات الوجدانية (التي تسمى أخلاق).</p>	<p>القوي الذي يحقق مبتغاه حتى وإن كان يسرق ويغصب أموال الناس، إذ لا يجبر أحد على لومه. الضعيف يحاول إبتداع ما يسمى بالأخلاق لتتقيد القوي.</p>	<p>القوة: هي الفضيلة. (حفنة من القوة خير من كيس من الحق) الصدق: هو ما ينفع على أفضل وجه بحيث يقودنا الى قصدنا.</p>	<p>وجهة النظر الميكافيلية وفلاسفة الوضعية المنطقية والفلسفة الذرائعية</p>

دور المجتمع في التنشئة الأخلاقية	نتائج السلوك الأخلاقي	دوافع السلوك الأخلاقي	السلوك الأخلاقي المثالي	بعض مظاهر السلوك الأخلاقي	وجهة النظر الفلسفية
علاقة التكافل بين الفرد والمجتمع يمكن أن تتحقق إذا ما تخلص الفرد من أنانيته واحتكم إلى وعيه العقلي.	- تحقيق أركان السعادة المتمثلة بالحكمة والمال والصحة (نفسياً واجتماعياً... الخ) والسمعة الحسنة. - اعتماد سلوك فاضل معتدل على وفق رؤية الفضلية على أنها وسط وعلى النحو الآتي: الشجاعة: فضيلة لأنها وسط بين الجبن والتهور. الكرم: فضيلة لأنه وسط بين البخل والإسراف. الصداقة: فضيلة لأنها وسط بين الخصام والتلق. الطموح فضيلة لأنه وسط بين الجشع والكسل.	- دوافع عقلية تدعونا لتحديد ورسمهمسار السلوك بأسلوب أخلاقي. - لا توجد سلطة تأمرنا بفعل الخير وتنهانا عن فعل الشر سوى سلطة العقل.	- الذي يتحول من مرحلة الوعي الأثاني إلى مرحلة الوعي الأخلاقي بالتقدم العقلي. - الذي لا يعرض نفسه للمخاطر بغير ضرورة. - يعمل على مساعدة الناس لكنه يرى العار في مساعدة الناس له لأن التولي دليل التفوق والثانية دليل تبعية. - الذي ينادى بنفسه عن التفاخر والتظاهر. - صريح في كرامته ويوله. يتحمل نواب الحياة بكرامة. -خير الناس من فجع الناس	- ليس أخلاقياً أن تحتكم العاطفة. - يسود الحسب بالإيمان وحده وليس أخلاقياً أن تسود القوة لتحقيق الرغبات - بالفعل الناضج يمكن أن تستخدم متى يجب أن يسود الحب ومتى ينبغي أن تتحكم القوة. - لا يمكن قبول شيء على أنه حقيقة ما لم يبدو كذلك لأحكام العقل.	من وجهة نظر افلاطون وأرسطو والفلاسفة الذين يعتقدون بأهمية الفعل.

المصدر: عبد الصاحب صالح، ٢٠٠٠، أخلاقيات الخدمة والصعوبات التي تواجهها 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 الى 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 مداخلًا مختلفة من التفكير بشأن التصرف الأخلاقي يوجزها بما يأتي:

١- 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 اذا كان يقدم فائدة أكثر من الضرر للمجتمع.

٢- مدخل الواجبات الأدبية (Deontological approach) :يركز هذا المدخل على عمل ما هو صحيح ويستند الى المبادئ الأخلاقية لذا فإن بعض الأفعال يمكن عدّها خاطئة حتى وإن كانت عواقبها جيدة (DeGeorge,1982:37). إن هذا المدخل مبني على أساس المقدمة المنطقية لذلك فإن شرف الغاية من شرف الوسيلة وهذا المدخل يستند الى الرموز الأخلاقية للتصرف التي تستند إلى أسس النصوص المقدمة.

٣- المدخل العاطفي (Emotive approach) :يستند هذا المدخل على وجهة النظر الشخصية المستندة الى 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 فكرة شخصية بطبيعتها وتعكس عواطف الشخص (Castell, 1964:259) وهذا يعني إن 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.

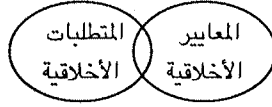
إن هذه الفكرة تدعونا الى التعرف على مدى استقامة الشخص ومدى إمتلاكه وإدراكه لقيم الفضيلة والأخلاق التي يمكن أن تحقق له مقاصده لمدة طويلة والتعرف على شخصيته ودوافعه ومقاصده التي يجب أن تكون مقبولة إجتماعياً.

٤- مدخل الحقوق الأخلاقية (Moral Rights approach): إن هذا المدخل ينظر الى السلوك بأنه احترام وحماية حقوق الإنسان الأساسية مثل حق المساواة والتعليم والاعتقاد... الخ. وإن المجتمع قد تعارف على إحترام ذلك وجرى توثيقه بوثائق لها مكانة مقدسة يفترض أن تُصان، كوثيقة حقوق الإنسان في الأمم المتحدة، لذلك فإن الناس ينظرون من وجهة النظر الزخلاقية عندما ينظرون الى صحتهم التي يجب أن لا تُهدد من منتجات غير مألوفة مثلاً، ولديهم الحق في أن لا يتم خداعهم أو إغفالهم.

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

وتأسيساً على ما أشرنا إليه فإن المجتمعات القريبة من ناصية المعايير الأخلاقية ونواميسها المقيدة لسلوكها أقل حاجة لمداخلات القوانين الوضعية من المجتمعات التي تتراجع فيها النظم القيمية لأفرادها إذ تبرز الحاجة لحضور القانون الوضعي قائمة لتغطية الجانب الذي تجز 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 الى المنظمة بوصفها حالة لمعالجة القضايا التي لا ترد في القوانين تشكل أمراً مهماً. والشكل (١) يوضح كيفية إنتشار المعايير الأخلاقية في الجزء الذي لا يغطيه القانون.

شكل (١) التداخل بين المعايير الأخلاقية والمتطلبات الشرعية



المصدر: مأخوذ من (حرجوش والعنزي، ٢٠٠٠) عن:

L.Tonc Hosmmer, The Ethics of Management. 2/e, Homewood, III, Irwin-1991.

كما يرى الباحثان ضرورة التنويه الى 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 أن يتصرفوا بها وهي بشكل عام مقبولة في المجتمع ويمكن فرضها جبراً في المحاكم (Daft, 2001:326). ويضيف (Daft) أيضاً (إلا أنه 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, 1967:207). و (Bume, 1974, 409) ثم (Drucker, 1976:207) دراسة أخلاقيات الإدارة بوصفها منهجاً سلوكياً مستقلاً شأنه شأن العلوم السلوكية الأخرى.

وقد جاءت التطورات لتؤكد هذا 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 إهتمام 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:

- ١- بروز ما يُسمى بمعضلة الأخلاق (Ethics Dilemma) التي أخذت تطفو على السطح بسبب صعوبة تحديد السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ وبطريقة قاطعة ونهائية.
- ٢- استخدام بعض المدراء في تعاملهم اليومي مبدأ الكيل بمكيالين، أو ما يُطلق 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 إلى إطار مفاهيمي للأخلاق والسلوك الأخلاقي، ولماذا الاهتمام بأخلاقيات الإدارة، وما هي أهم المشكلات التي تواجهها؟

أولاً: الإطار المفاهيمي للأخلاق والسلوك الأخلاقي:

١- مفهوم الأخلاق:

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

أما قاموس (Langman) فقد جاء فيه أن 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 أن كلمة (Ethical) تعني (التوافق مع معايير أو قيم أو أسلوب أو أدب يختص في الغالب بالمهن).

وفي قاموس (Oxford Dictionary) فقد أُشير إلى أن لفظة (Ethical) تعني: (المبادئ الأدبية وقواعد السلوك).

هذا ما ذهب إليه اللغة وبعض القواميس المعتمدة في وصف الأخلاق، أما علماء الاجتماع وعلماء النفس فقد أشاروا إلى أن الأخلاق تعني (القاعدة) أو القواعد من السلوك التي يلتزمها الإنسان الذي يعيش في جماعة (محمد، ١٩٨٣: ١٣) وأن الخلق، هو قوة راسخة في الإرادة تنزع إلى إختيار ما هو خير وصلاح إن كان الخلق خيراً، أو إختيار ما هو شر إذا كان الخلق ذمياً (Montell, 1964, 21) و (الحيارى، ١٩٨٥: ٦٧). وقسم آخر

من علماء الاجتماع يرون أن الخلق هو مؤسسة اجتماعية تقوم بضبط سلوك الناس (محمد، ١٩٨٣: ١٣).

إن علماء الاجتماع هنا لا يتفقون مع علماء النفس بشأن كون المجتمع هو الأصل الذي تدور حوله الإنسانية، لأن الفرد عندهم هو الأصل في حين أن علماء الاجتماع يؤكدون أن 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 أن 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, 1996, 146) إذ أن الأخلاق لديهم هي مجموعة من القواعد الأخلاقية والقيم المبدئية التي تحكم سلوك الفرد والجماعة بشأن الصبح والخطأ، كما أنها تضع المعايير عما هو جيد وسيء في التصرف والأفعال. ولا يجرى (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 إنعكاسات 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 يعتقد بها 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 أنفأ في وصف الأخلاق

إذ يصفها بكونها (معتقدات الفرد الشخصية فيما يتعلق بما هو صحيح أو خطأ، وجيد أو سيئ).

وينتقل (40: Champox,2000) بالأخلاق من رؤية علماء النفس والإجتماع الى 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 اشارة الي أن القيم متغيرة يمكن الانتقال الى الحالة التي تتوافق مع حاجة المجتمعات والأفراد بما يخدم فعاليتهم، إذ أن أخلاقيات أي مجتمع ماهي إلا نتاج تطور تاريخي طويل الأمد، لذا فهي ضرورية في استقرار الحياة الاجتماعية.

٢- مفهوم السلوك الأخلاقي واللا أخلاقي:

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 (Chmpox,2000,39) التصرف الأخلاقي بأنه التصرف الذي يحكم عليه بأنه جيد وصحيح وعادل وشريف ويستحق الثناء، وإن السلوك غير الأخلاقي هو التصرف الذي يحكم عليه بأنه خاطئ وتوبيخي أو فاشل في تلبية الالتزام.

ولا يختلف (Schermerhonr, et,al,2000,13) مع المفاهيم المذكورة أنفاً، إذ يصفون السلوك الأخلاقي بأنه التصرف المقبول أخلاقياً وأنه تصرف جيد وصحيح، كما أن (Burton & Thakur,1997,562) يشير إلى أن للسلوك الأخلاقي علاقة مع، يتعامل مع، أو قادر على وضع فرق ما بين الصبح والخطأ في التصرف أو الشخصية.

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

وضَّحَ (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 يعلون 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 الى غموض أخلاقي.

ثانياً: لماذا الاهتمام بأخلاقيات الإدارة وماهي 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 اليه 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 الفضائح 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 بدّ من توسيع دائرة المسؤولية لتشمل مصلحة الأطراف ذات العلاقة ومصلحة المجتمع، والنظر الى 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 باحلال القيم بدلاً من اللوائح والإجراءات.

إنّ منظمات اليوم تقع تحت ضغوط نتيجة التغيرات السريعة تضعها في مأزق أخلاقي وتجعل المنظمات تتجاوز مسؤوليتها الاجتماعية والتزامتها الأخلاقية، وهذه العوامل (نجم، ٢٠٠٠: ٦) تتمثل بالمنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال وتزايد الاتجاه نحو العولة والفساد الإداري وتطوره في القطاع الحكومي والممارسات المهنية الخاطئة التي تظهر بالهينة لاعتمادها على المنفعة مع إلحاق الضرر بالعملاء.

إن هذه العوامل وغيرها أدت الي تزايد الاهتمام بأخلاقيات الإدارة وما يرتبط بها من سياسات وبرامج للإرتقاء بها والتدريب عليها، وعلى سبيل المثال، وضع أخلاقيات الحاسب الالي (Computer Ethics) (Rue et al., 1989:1) وأخلاقيات بناء الإنسان الآلي (Ilo,1989:1) استناداً الي مبدأ عظيموف المعروف على وفق مبدأ (أنا لا أؤذي البشر) (Genetics) وأخلاقيات الباحثين عند إجراء التجارب على الحيوان. وأخلاقيات الوراثة (Genetics) (الإعلان العالمي لحقوق الحيوان، ١٩٨٧: ٣١٦).

٣- 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 وإن منظمات اليوم خالية من الممارسات الأخلاقية الخاطئة فما زالت هناك مشكلات وصعوبات كبيرة تواجه أخلاقيات الإدارة نوجزها بما يأتي :-

أ - إختلاط 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: ٢٧٢) ان 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 وأدابها 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 وأدابها قد لا يكون لها معنى في الأقل بالوقت الحاضر ، لأن الإدارة ما تزال وظيفة أكثر منها مهنة بالمعنى الأخلاقي (نجم، ٢٠٠٠: ٢٦).

ب - الصعوبات المرتبطة بالتفاوت بين اخلاقيات 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، ٢٠٠٠: ٢٦).

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، ٢٠٠٠: ٢٦).

د - الصعوبة المرتبطة بالطبيعة الشائكة للقسم الأكبر من الخيارات الأخلاقية: إذ يوجد بين منطقة السلوك الأخلاقي ومنظمة 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 (٣) .

وفي دراسة أخرى عن أخلاقيات الإدارة قام بها (Carroll) ظهر أن المديرين الذين يكونون مسؤولين عن فلسفة وأخلاقيات الأعمال ينقصهم الوعي الأخلاقي (Awaveness Ethical) وتشير الدراسة في تصنيف المديرين أخلاقياً إلى أن المديرين لا يصنفون إلى أخلاقيين (Moral managers) ولا أخلاقيين (Immoral man-agers) فقط وإنما هناك فئة ثالثة في هذا التصنيف وهي فئة المديرين فاقدو الحس الأخلاقي (Amoral managers) وهذه الفئة تتسم بأن الخيارات الأخلاقية واللاأخلاقية لديها سواء ولعل الأهم — أنها الفئة التي تتفوق على الفئتين الأخريين عديداً (Kreotner, 1989 :772).

جدول (٢)

ترتيب القيم لدى المديرين ورجال الدين

الترتيب	المدراء التنفيذيون	رجال الدين
١	القيم الإقتصادية	القيم الدينية
٢	القيم النظرية	القيم الإجتماعية
٣	القيم السياسية	القيم الجمالية
٤	القيم الدينية	القيم السياسية
٥	القيم الجمالية	القيم النظرية
٦	القيم الإجتماعية	القيم الإقتصادية

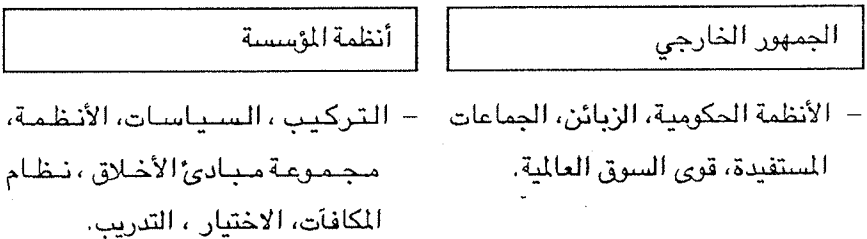
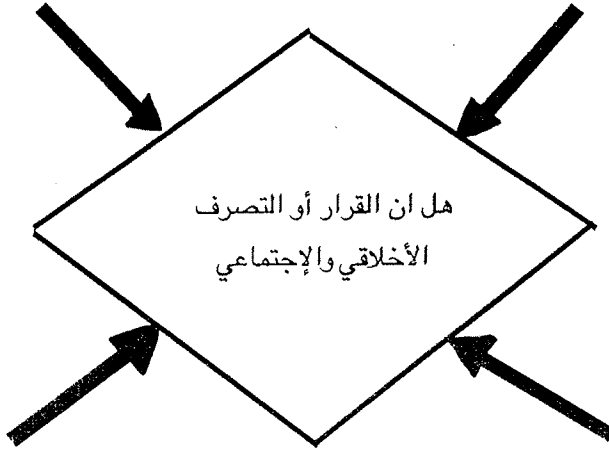
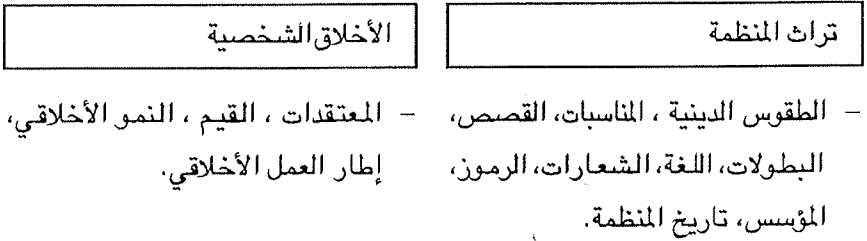
المصدر : توماس وهيلين و دافيد هنجر، (١٩٩٠)، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة د. محمود عبد الحميد مرسي ود. زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض. ص١٤٤-١٤٥.

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 أخلاقيات الإدارة

أكد (Canter,1995:151). ان المقاييس الخاصة بتصرف أخلاقي أو إجتماعي 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 بالنسيج الثقافي وأخلاق الفرد وأنظمة المنظمة والجمهور الخارجي، يوضحها الشكل (٢).

شكل (٢) 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 أخلاقيات الإدارة 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 إتخاذ قرارات ادارية ذات علاقة بالصيغ الأخلاقية والعادات السائدة داخل محيط المؤسسة. كما يرى (Samuel, 1997:69) ان الأخلاق والتنافس لايمكن فصلهما عن بعض، فيقول نحن نتنافس كمجتمع ولا يوجد مجتمع في أي مكان سوف يتنافس لمدة طويلة بنجاح مع الناس الذين يطعنون بعضهم البعض من الخلف، وستناول فيما يأتي العناصر المكونة لأخلاقيات الإدارة في منشآت الأعمال وكما يأتي :

أولاً - النسيج الثقافي:

قبل التطرق للنسيج الثقافي بوصفه أحد القوى المسهمة في تكوين أخلاقيات الأدارة لابد أن نصف الثقافة التنظيمية التي تعد امتداداً للثقافة العامة وجزءاً منها، ويعود ظهورها في الإدارة إلى أواخر الثلاثينيات من القرن الماضي (Smiricich,1983:331) ، وتزايد الاهتمام بها في مرحلة الخمسينيات، إذ أشار (R rice,1985) نقلاً عن (سامي، ١٨٨:٢٠٠٠) إلى إنها احتلت مكانة بارزة في المجتمع الأمريكي عبر ما يُعرف بمفهوم الرمزية (Symbolism) ويُعزى الباحث سبب ذلك إلى ظهور الشركات العملاقة الناجحة بقيادة مؤسسيتها - رموزها - وما كانوا يحملونه من قيم ثقافية كانت واضحة في أعماقها أو منتجاتها .

ومنذ الخمسينيات كان ما يُقارب أُل (١٦٤) 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، ١٩٩٤:١) كما إن هناك عدداً من المعاني للثقافة تتعدد بعدد الأفراد الذين 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 (٢٣-٢٧) أيلول من عام ١٩٨٤ والذي تصفه (الدليمي، ١٩٩٨:٢) بأنه كان بمثابة الولادة الحقيقية لمفهوم، الثقافة التنظيمية وحتى الآن فقد استطاع باحثو علم المنظمة وضع الإطار النظري للثقافة التنظيمية. وبصورة عامة ومن خلال مراجعة الأدبيات التي وصفت الثقافة التنظيمية ظهرت لدينا ثلاثة إتجاهات تصف الثقافة التنظيمية هي :

أ - الإتجاه الذي يركز على تعريف الثقافة عبر الأبعاد الفكرية غير الملموسة لها كالقيم والمعتقدات والافتراضات والفلسفة والأيدولوجيا، وقد أطلق على هذا الإتجاه تسمية 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, 1985:389,95) الى أن 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 - الإتجاه الثاني ينظر للثقافة التنظيمية عبر مظاهرها: كالرموز والقصص والطقوس وأنماط السلوك كالأبنية والهيكل والأنظمة أو مظاهر السلوك... الخ، فقد وصف (Kroeber & Kluckhom, 1952:231) الثقافة التنظيمية بأنها الأشكال السلوكية الظاهرة والمخفية التي يحصل عليها الفرد وتنقل عبر الرموز (العطية، ١٩٩٤، ٤٠) كما يؤيد ذلك (Gepher) عندما يصف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الممارسات التي يجري بواسطتها التعبير عن المعايير وتثبيتها، وإيصالها الى الأعضاء (الدليمي، ١٩٩٨:٧).

ج- الإتجاهات الفكرية الحديثة التي ركزت على جوهر الثقافة أو أنموذجها التنظيمي ومظاهرها للخروج بما يسمى بالنسيج الثقافي (Cultural Web) وهذا الاتجاه يستوعب الأبعاد الجوهرية والسلوكية معاً بوصفها آلية للإنسجام بينها وبين الفكر والعقل من خلال ما يُسمى بالنسيج الثقافي كما تصفه (الدليمي، ١٩٩٨: ٨)، فقد تناولت تعريف

الثقافة التنظيمية بعدها حصيلة تقوم المنظمة بتطويرها نتيجة تفاعل أنموذجها 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 .

(Johnson & Scholes, 1993: 63; Hodge, Anthony & Gales, 1996:263).

وبذلك الوصف فإن النسيج الثقافي هو نموذج لهذين المستويين ويوجه أعضاء المنظمة لمعالجة المشاكل المتعلقة بتكيفها الخارجي وتوازنها الداخلي (الدليمي: ١٩٩٨: ٨) .

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 الى تصرفات هي ظاهرة مهمة في عملية صنع القرار الأخلاقي في المؤسسات .

كما يشير (Hellriegel, et al.,2001: 530) إلى أن المدراء والباحثين قد بدأوا باستكشاف التأثير الفطري الذي يمكن أن تشكله الثقافة التنظيمية في التصرف الأخلاقي، وأن المحتوى الأخلاقي للثقافة التنظيمية هو تأثير متبادل معقد للأنظمة 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 .

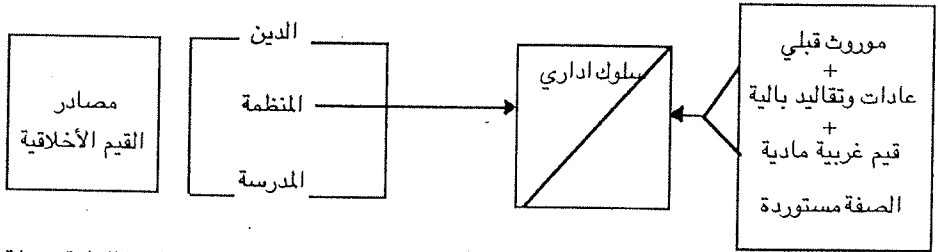
ويرى الباحثان أن الثقافة تؤثر في التصرف الأخلاقي، فالثقافة التي تؤكد المقاييس الأخلاقية تقدم دعماً للتصرف الأخلاقي والإدارة العليا على سبيل المثال تؤدي دوراً رئيسياً في مجال تعزيز التصرف الأخلاقي من خلال عرض التصرف الصحيح، إذ أن أخلاقيات الإدارة العليا تنزل من الأعلى لتلامس جميع من يتأثر بها نزولاً الى 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 يُستهان 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، ٢٠٠٠: ١٥٤-١٥٧) إن القيم عبارة عن المصدر الذي يكون جزءاً من النظام، المعرفي للفرد الذي ينتج السلوك الإداري والوظيفي، وهذا السلوك الإداري في الوظيفة هو محصلة لقوتي القيم الأخلاقية واللاأخلاقية وكما يوضحها الشكل (٣):

شكل (٣) أنواع القيم ومصادرها والسلوك الإداري الذي يشكل منها



المصدر: أحمد عبد الرزاق سلمان، (٢٠٠٠)، المعلوماتية وعلاقتها بأخلاقيات الوظيفة العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ٧، العدد ٢٤، ص ١٥٨.

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.

٢- النظام القيمي وتشكيل أخلاق الفرد:

يرتبط النظام القيمي بمفهوم القيم ففيه تترتب القيم حسب أهميتها النسبية. وقد عرف (Sikula, 1981:73) النظام القيمي بأنه مجموعة من القيم الفردية المترتبة بشكل هرمي والتي تشير الى 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، ١٩٨٤: ٣١) النظام القيمي بأنه إنموذج منظم للقيم في مجتمع أو جماعة ما، وتتميز القيم الفردية فيه بالارتباط المتبادل الذي يجعلها تدعم بعضها بعضاً، وتكون كلاً متكاملًا وهو من ثم مكون رئيس للبناء الثقافي للمجتمع وهو الذي يحافظ عليه ويدعم وجوده (ضياء: ١٩٨٤: ٣١)، ومن خلال المفاهيم سالفة 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 يزيد أعضاء المجتمع بمعنى الحياة والهدف الذي يجمعهم من أجل البقاء معززاً القيم العليا لدى الجماعة بدلاً من النظر باتجاه رشباع الرغبات والنوافع الفردية.

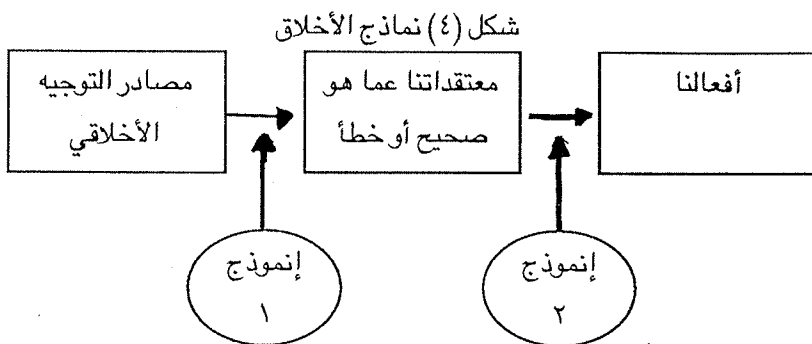
تترتب القيم في مستويات داخل النظام القيمي حسب أولويتها وأهميتها، إذ تبدو كأنها سلم. وأن أكثر القيم قدسية وأهمية للأفراد والجماعات تكون في قمة السلم القيمي وتحتل هذه القيم مكانة إجتماعية عالية وتفرض صفة الالتزام على الأفراد والجماعات التي تستمد قوتها من العرف والقانون مثل ذلك سلطة الأب في الأسرة، كما تأتي بعدها في الأهمية القيم التي يشجعها المجتمع ويدعو 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.

٣- تشكيل الأخلاق :

لقد أشار (Mondy & Premeaux, 1988:90-93) في أنموذجهما إلى الأخلاق الذي يوضحان فيه أن الأخلاق تتكون من علاقيتين، تشير إليهما الأسهم الأفقية، وإن الشخص أو المنظمة تكون أخلاقيته قوية إذا كانت هذه العلاقات قوية وإيجابية، فالعنصر الأول في

النموذج (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 أن 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 النموذج (١) وابتعد عن النموذج (٢) المشار اليهما في الشكل (٤) لذا يعد سلوكه لا أخلاقياً ، ولا يمكن عدّه أخلاقياً ما لم يمتلك كلا النموذجين.



Source : Mondy R. Waune & Premeaux. S.R, (1998), Management, 7/e, Prentice-Hall ,Inc, Inglewood Cliffin, New Jersey, P:90

والقيم الأخلاقية للفرد تتشكل من مكونات عديدة تتشرب في ذاته وتتبادل التأثير 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 وكما يأتي :

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 الى مرحلة البلوغ فإنه يطور العديد من نماذج التفكير المعقدة والتي معها يستطيع تقويم تجارب الحياة (Champoux,2000:42) .

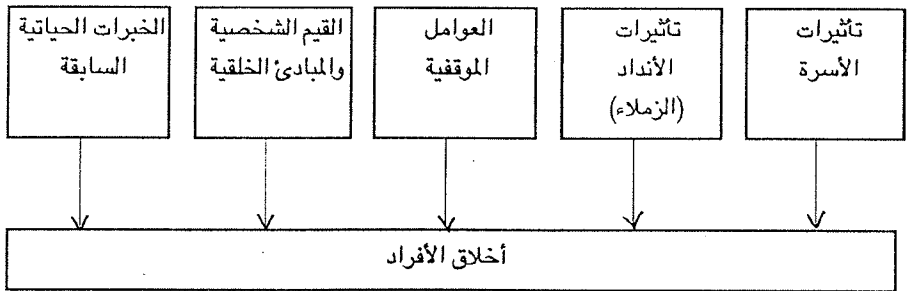
ب - تأثير الأنداد: تشكل أخلاقيات الأنداد تأثيراً قوياً، لاسيماً إن الفرد ينتقل من جو الأسرة في بداية حياته الى جو المدرسة، يصطدم بسبيل من القيم التي لم يألفها داخل أسرته إذ تبرز ظاهرة التثاقف الاجتماعي وذلك بسيادة العادات والقيم القوية على العادات والقيم الضعيفة.

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) الى 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 إنعكاسات ذلك على الآخرين.

هـ- الخبرات السابقة: يشير (حرحوش والعنزي، ٢٠٠٠) إلى أن الفرد مهما يكبر ويمارس نشاطات مختلفة في حياته فيبقى للماضي دور فعال في تحديد معايير القيمية والأخلاقية فالحوادث السلبية والإيجابية التي يمر بها الفرد قد تعطي لأخلاقه شكلاً معيناً ، والشكل (هـ) يبين هذه التأثيرات.

شكل (هـ) مصادر تشكيل القيم الأخلاقية للفرد



المصدر: مأخوذ من (حرحوش، والعنزي، ٢٠٠٠) عن:

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

ثالثاً : أنظمة المنظمة:

أشار(Daft, 2001:328) الى أن التركيب والسياسات والأنظمة ومجموعة مبادئ الأخلاق ونظم الكفاءة والاختيار والتدريب تشكل مجملها واحدة من القوى المسهمة في تشكيل أخلاقيات الإدارة والتي من شأنها أن توجه السلوك باتجاه معين، وأن لكل نظام من أنظمة المنظمة تأثيراً خاصاً على طبيعة سلوك العاملين وبمجملة هذه التأثيرات تتولد قوة تشد السلوك وتدفعه بالاتجاه الذي قد يعزز أو يضعف العمل بأخلاقيات الإدارة، ولكثرة هذه الأنظمة لا يمكن التوسع في سرد تأثيراتها بشكل أوسع تاركين المجال لدراسات أخرى أو بحوث تنفرد في تغطيتها.

رابعاً : الجمهور الخارجي:

أشار(Daft, 2001:328) الى أن الأنظمة الحكومية والزبائن والجماعات المستفيدة وقوى السوق تشكل مجملها القوة الرابعة التي تشهم 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 تُصدق، وقد رافق هذه التطورات زيادة الفضائح الأخلاقية نتيجة قيام رؤى الأعمال (Business Vision) على الربح وإهمال المسؤولية الاجتماعية مما فسح المجال لتدخل الدولة وتشريع القوانين التي تحمي المستهلك ولا تسقط من حساباتها مصلحة جميع الأطراف.

المبحث الرابع

الإستنتاجات والتوصيات

الإستنتاجات

من خلال ماجرى عرضه في المباحث السابقة فقد توصل الباحثان الى الإستنتاجات الآتية:

١- ترتبط أخلاقيات الإدارة بالخصائص الداخلية المميزة سواء للفرد أو للجماعة، إذ تعبر هذه الخصائص عن إستجابة متميزة ذات بعد تاريخي لظروف ذلك الفرد أو تلك الجماعة. وللمكونات الأصلية لكل منهم والخزين الإجتماعي والعمق الحضاري، لذا نلاحظ

أن جميع الدول التي سارت في طريق التطور تحاول المحافظة على هويتها الوطنية والتاريخية والاجتماعية والثقافية والمحافظة على نظامها القيمي، وقد تجسّد ذلك في مبادئ الثقافة السامورائية 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.

٢- ترتبط الأخلاق بالقيم ، وتكون بمثابة القواعد التي تحكم السلوك كونه أخلاقياً أم غير أخلاقي. وبذلك فالسلوك دالة القيم، كما أن القيم ليست مطابقة للأخلاقيات بل تكون جزء من مذهب ديني أو مذهب سياسي أو مذهب أخلاقي. أما القيم فهي ليست مذاهب وإن كانت لها أبعاد أخلاقية.

٣- إن المبادئ الأخلاقية غير متجانسة بين مجموعة حضارية وأخرى أو في ضمن المجموعة الواحدة نفسها، فما يعد أخلاقياً من وجهة نظر مجموعة معينة قد لا يكون أخلاقياً لدى مجموعة أخرى ، كما أن المبادئ الأخلاقية لا تتسم بالثبات لأنها متغيرة بفعل العقيدة الدينية والمستوى الحضاري السائد أو نوع العقيدة سياسية كانت أم دينية.

٤- إن السلوك على مستوى الفرد والمنظمة هو نتاج لجميع الاتجاهات والقيم والأنماط السائدة في المجتمع، لذا فإن إحداث تغير في أخلاقيات الفرد أو المنظمة لا يمكن إحداثه ببساطة ما لم يكن هناك تغير أساسي في العناصر البيئية داخلية وخارجية.

٥- إن التحديات التي تواجه أخلاقيات الإدارة في التطبيق ناتجة عن مؤثرات داخلية وأخرى خارجية إذ لا تشكل التحديات الخارجية خطراً كبيراً على الأفراد كالذي تشكله التحديات التابعة من المنظمة نفسها. ففكرة الفصل بين السياسة والإدارة التي كانت قائمة في الكثير من المنظمات أدت الى تكريس مبدأ حيادية أخلاق العاملين والتعامل معهم على أنهم عناصر قادرة على أن تتخلى عن معتقداتها ومبادئها والإندماج مع سياسات المنظمة التي يعملون بها بغض النظر عن النتائج الأخلاقية المترتبة على مثل تلك السياسات.

٦- إن عدم تجانس الرؤية للسلوك الأخلاقي والسلوك اللا أخلاقي يفسح المجال لوجود

منطقة رمادية بين السلوك الأخلاقي (الأبيض) والسلوك اللا أخلاقي (الأسود)، يستغلها المديرين للمناورة.

٧- إن تصادم المصالح والأخلاقيات يحتاج الى دهاء أخلاقي في مجال الادارة بحيث أن المدير يجب أن يرى ما هو صحيح أخلاقياً ومسؤول اجتماعياً من دون أن يوهم نفسه وينحرف عن المسار المهني الصحيح ويؤدي من ثم الى إنحرافه وانحراف المنظمة، وأن يمتلك الاستعداد لترجيح مصلحة المنظمة على مصلحته اذا ما تعارضتا. كما يمتلك الاستعداد لتفضيل مصلحة المجتمع على مصلحة منظمته اذا ما تعارضتا أيضاً .

٨- لم تلق أخلاقيات الادارة الاهتمام الكافي في أغلب المنظمات العربية كما يظهر في ضعف برامج التدريب على الأخلاق وتردد هذه المنظمات عن قبول الدراسات والبحوث التي تخوض في مجال أخلاقيات الادارة.

٩- لا يمكن اعتماد معيار الربح المادي كأساس لكفاءة المنظمة إذ أن الكثير من المنظمات تعد العمل بأخلاقيات الإدارة على أنه تضحية تماماً ستكون على حساب الربح والمنافسة والسيطرة.

التوصيات

تأسيساً على الإستنتاجات التي توصل اليها البحث يوصي الباحثان بما يأتي :

١- لم يعد مفهوم أخلاقيات الادارة مفهوماً ذاتياً يتعلق بالفرد ولا يمكن التأثير به، بل أصبحت الادارة اليوم بأمس الحاجة الى مغادرة هذا المفهوم والنظر لآخلاقيات الادارة بوصفها أحد مصادر التمويل السلوكي التي ستعود بربح إجتماعي ولا تقل شأناً عن باقي رؤوس أموال المنظمة التي تعتمد عليها في تحقيق الربحية.

٢- لا بد أن تسعى الادارات الى تجسيد حقيقة مهنية الادارة من أجل ترسيخ تقاليد وأداب وأصول المهنة أسوة بالمهن الأخرى وتجاوز المفهوم الذي يعد الادارة اختصاص من لا اختصاص له.

٣- أن الأوان لتهتم الادارات بمفاهيم الكفاءة المتعددة (الربح + الأخلاق) وان لا تعول على مفهوم الكفاءة المادية فقط، وإن كان هذا المفهوم يجلب الربح فإن أخلاقيات الادارة تجلب السمعة وهو بحد ذاته ربحاً إجتماعياً لا يمكن أن تعمل المنظمات دونه.

- ٤- أن تتجنب الادارات العمل بالمنطقة الرمادية على وفق مبدأ الغاية تبرر الوسيلة أو بحجة عدم وضوح السلوك الأخلاقي من السلوك اللا أخلاقي.
- ٥- حاجة المنظمات المدونات أخلاقية حية تذكر وتحدد الأفعال الصحيحة من الخاطئة يجري ادمتها وتفعيلها لأدامة إيصال أثارها النفسية الفاعلة.
- ٦- أن تعتمد مواضيع الأخلاق بوصفها مقررات أكاديمية تدرس في المعاهد والجامعات المتخصصة وإصدار دوريات متخصصة بهذا الصدد.
- ٧- أن لا يهمل الدارسون والمختصون دراسة سلم القيم وما يوفره من وسائل وأدوات الرقابة الداخلية التي تحدد السلوك وتعاون على نشر القيم الصحيحة.

المصادر :

- ١- القرآن الكريم .
- ٢- الجزائري، أبو بكر جابر، (١٩٨٦)، منهاج المسلم، دار الكتب الفلسفية، القاهرة.
- ٣- الحيارى، رشيد عبد الحميد ، (١٩٨٥) أخلاقيات المهنة، ط/٢/عمان.
- ٤- الدليمي، إنتصار عباس حمادي (١٩٩٨)، الموازنة بين أبعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الأداء، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه في فلسفة في ادارة الأعمال (غ م) جامعة بغداد.
- ٥- العطية، ماجدة عبد الكاظم، (١٩٩٣)، تغيير الثقافة التنظيمية، دراسة مسحية وتحليلية في مصرف الرافدين والرشيد، أطروحة دكتوراه في فلسفة في ادارة الأعمال (غ م) جامعة بغداد.
- ٦- الفيروز ابادي، القاموس ، تأليف مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي (ت ٨١٧ هـ) ، دار الجيل، مطبعة مصطفى البابي الحلبي، (بلا ت) .
- ٧- الإعلان العالمي لحقوق الحيوان، ١٩٨٧، ص ٣١٧.
- ٨- الموسوعة الفلسفية، (١٩٨٧) ، ترجمة سمير محرم، إعداد لجنة من العلماء الأكاديميين السوفيت، دار الطليعة، بيروت.
- ٩- اوستن، روبرت، (بلا ت) ، دليل سلوك المديرين، في د. علي السلمي، ود.ل. نهري، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مكتبة غريب، القاهرة.
- ١٠- توماس وهيلين ودافيد هنجر ، (١٩٩٠)، الادارة الاستراتيجية، ترجمة د. محمد عبد الحميد مرسي و د. زهير نعيم الصباغ، معهد الادارة العامة، الرياض.
- ١١- حرحوش، عادل والعنزى، سعد (٢٠٠٠) أخلاق الادارة وادارة الأخلاق، بإشارة خاصة لمنشآت الأعمال، بحث مقبول للنشر مقدم الى المؤتمر الأول للإدارة، جامعة أربد، الأردن.
- ١٢- دركر، بيتر ، ف ، (١٩٧٦)، التكنولوجيا والمجتمع، ترجمة فيليب بطرس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
- ١٣- ديورانت ، ول، (بلا ت)، ترجمة د. فتح الله محمد المشعشع، قصة الفلسفة.

- ١٤- زكريا ابراهيم ، (١٩٧٧) ، دراسات في الفلسفة المعاصرة، ج١، مكتبة مصر، دار مصر للطباعة.
- ١٥- سامي فياض، (٢٠٠٠)، حول إمكانية قياس ثقافة منظمات الأعمال: دراسة تحليلية نقدية حول إمكانية القياس بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد//٧، العدد/٢٢، ص١٨٥.
- ١٦- شلبي، أحمد، (١٩٦٠)، تاريخ الأمة الإسلامية، ط/٢، القاهرة، المكتبة الانكلو مصرية.
- ١٧- عبد الصاحب صالح، (٢٠٠٠)، أخلاقيات الخدمة والصعوبات التي تواجهها في التطبيق، مجلة دراسات اقتصادية، العدد/٣، السنة/٢.
- ١٨- محمد عقله، (١٩٨٣)، النظام الأخلاقي في الاسلام، ط/٨، مطبعة الرسالة الحديثة، عمان.
- ١٩- موسوعة عباس محمود العقاد الإسلامية، (١٩٨٧)، القرآن والمسلم، المجلد ٤ ، دار الكتاب العربي، بيروت.
- ٢٠- موطأ مالك، (بلا ت.) /ج٣٤، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي، مطبعة التراث العربي، مصر.
- ٢١- نجم عبود نجم، (٢٠٠٠)، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، ط/١، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مكتبة المنظمة.
- ٢٢- أحمد عبد الرزاق سلمان، (٢٠٠٠) المعلوماتية وعلاقتها بأخلاقية الوظيفة العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجل٧، العدد ٢٤، ص١٥٤.
- ٢٣- ضياء زاهر، (١٩٨٤)، القيم العملية التربوية، مؤسسة الخليج العربي، مطبعة نهضة مصر.
- 24- Kreitner. R., (1989), Management, Boston, Houghton Mifflin Co.
- 25- Chandan.J., (1998), Management Concepts and Strategies, New Delhi, Printed at Modern Printers.
- 26- Degeorge R.T., (1982), Business Ethics, MacMillan.
- 27- Castell, A., (1964), An Introduction to Modern Philosophy in Seven Philosophical Problems, MacMillan Publishing Co., New York.

- 28- Daft. R., (1992), Organization Theory & Design, 4/e, New York.
- 29- Daft. R., (2001), Organization Theory & Design, 7/e, South Western, Thomson Learning.
- 30- Hosmer I. T., (1991), The Ethics of Management, 2/e. Home Wood, III Irwin.
- 31- House. E, F., (1982), Management, New York. West Publishing Co.
- 32- Oxford dictionary.
- 33- Montell. M., (1964), Ethics and Professionalism in Engineering, New York, MacMillan Co.
- 34- Rue L. W. & Byars L.L., (1989), Management, Irwin, Home wood. Illinois.
- 35- Hellriegel, D. & Slocum, J.W., (1996). Management, 6/e, New York. Wesley.
- 36- Hellriegel, D. & Slocum, J.W. and Woodman.R.W., (2000). Organizational Behavior, 9/e. New York. South-western College Publishing.
- 37- Carrett T.M. & Klonoski R.H., (1992), Business Ethics, 2/e 39 Englewood Cliffs, New Jersey, Printice-Hall Co.
- 38- Griffin R.W., (1993), Management, 4/e. New York. Houghton Mifflin.
- 39- Griffin R.W., (1999), Management. 6/e Boston, Houghton. Mifflin.
- 40- Champox J.E., (2000), Organizational Behavior: Essential Tents for a new millennium, Canada. South-western College Publishing. Co.
- 41- Schermerhorn, Jv; Hunt J. G. & Osborn. R.N., (2000). Organization Behavior, 7/e, Huston. Jhon Wiley and Sons.
- 42- ILo, (1989), Safety in the Use of Industrial Robot, Geneva.
- 43- Samuel, C., (1997), Modern Management, 7/e, New Jersey Prentice-Hall in International INC.
- 44- Smirich. Li., (1983), Concept of Culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly. 28.4.
- 45- Lorsch J.W., (1986). Management Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change. California Management Review, xxvIII,2, Winter.

- 46- Hofstede. G., (1984), The Cultural Relativity at the Quality of life Concept. Academy of Management review.9.3.
- 47- Kilman R.H. Saxton M.J. & Serpa., (1986). Issues in Understanding and Changing Culture, California Management Review. Xxv III.2, Winter.
- 48- Kroeber. A. & Kluckhohn C.K.,(1952), Culture. A Critical Review of Concept and Definitions, Administrative Science Quarterly. March.
- 49- Johnson. G. & Scholes. K., (1993), Exploring Corporate strategy.Text & Cases, 3/e, New York.
- 50- Dickson J.W. & Buchholz R.A., (1974). Differences in Beliefs About Work Between Management Studies, Journal of Applied Psychology, May-1979.
- 51- Monday, R.W. & Premeaux S.R. (1998), Management Concepts, Practices and Skills 7/e, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.