

الفصل الثالث

أخلاقيات العمل الإداري

المقدمة:

تعد أخلاقيات العمل الإداري الموضوع الأكثر أهمية الذي تواجهه مؤسسات المجتمع اليوم. فمع التطور العلمي والتكنولوجي وانتقال المجتمعات إلى عصر المعرفة ازدادت أهمية الأعمال في المجتمع بشكل كبير وأصبح دورها فاعلاً على مختلف المستويات وأخذت الأمم والشعوب تتبارى بمخترعاتها ومكتشفاتها وهذا الأمر يتطلب وضع فلسفة وآليات عمل للمؤسسات ضمن أطار أخلاقي واجتماعي ينعكس إيجابياً على مختلف فئات المجتمع وأطرافه بحيث تصبح هذه المؤسسات ممثلة لنسيج اجتماعي رابط لمكونات المجتمع. وفي السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بالحقول العلمية التي ترتبط بالأعمال وعلاقتها بالمجتمع وتبنيها لمسؤوليات اجتماعية وأخلاقية.

يتعرض عالمنا اليوم للكثير من الهزات والتي بدورها أضعفت العلاقات في ميادين الحياة المختلفة على الرغم من امتلاكنا لكثير من القيم الأخلاقية الاجتماعية فضلاً عما يمر به بلدنا من ظروف أثرت على نظامه الأخلاقي.

وتلقى أخلاقيات العمل اهتماماً كبيراً فنجد أكثر الجامعات العالمية تدرس

مادة في أخلاقيات العمل والإدارة. أما في عالمنا العربي يبدو لنا أن هناك نقصاً كبيراً في هذا الجانب سواء على صعيد الكتب والبحوث أو على صعيد تدريس مساقات ذات علاقة بهذا الموضوع.

ويحتاج العمل الإداري إلى توجيه طاقات الأفراد نحو الأهداف من خلال استخدام الوظائف الإدارية مثل (القيادة، واتخاذ القرار، والتخطيط، والاتصال، والعلاقات الإنسانية، والحوافز) وذلك لضمان نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة لها. حيث تعد الوظائف الإدارية النشاط الرئيسي للإداريين.

يأخذ الحديث عن أخلاقيات الأعمال مسارات عديدة تتناسب مع ثقافة الشعوب وطبيعة حضاراتها وهويتها السياسية والاقتصادية. فلا يقتصر وجود الأخلاق على مجتمع دون غيره، إلا أنه في ظل تدني معايير الأخلاق المتعارف عليها أصبح البحث عن الأخلاق مطلباً رئيسياً للمجتمعات المتقدمة والمتخلفة على حد سواء.

يناقش هذا الجزء دور القيم الأخلاقية في التجارب العالمية في ضوء ظهور مفاهيم الإدارة الرشيدة، والتعرف على التطورات العالمية في مجال أخلاقيات الأعمال في ظل حدوث تغيرات رئيسة تطلبت إعادة النظر في أهميتها، والوقوف على أسباب الاهتمام بها على المستوى العالمي.

ومن ثمّ يمكن التعرف على المشكلات والأزمات غير الأخلاقية والتي شهدتها كبريات المؤسسات العالمية وأدت إلى انهيار بعضها مما استدعى إلى إتخاذ إجراءات تطبيقية عبر بروز مفاهيم جديدة عرفت بما يسمى الحوكمة.

ونظرياً لإعادة التفكير في الأسس التي قامت عليها النظرية الاقتصادية الرأسمالية، برز دعاة جدد يبحثون عن أخلاقيات الأعمال جنباً إلى جنب مع مفاهيم الفائدة المادية والكفاءة، كما أن البحث ما زال جارياً عن أرضية أخلاقية في الأسواق المالية، ويبدو أن البديل الناجح والأمثل يتمثل في صناعة الخدمات التي بدأت

كبريات المراكز المالية العالمية تبنيتها وتوفير البيئة التشريعية والاستثمارية لاستقطابها. ويأتي الاهتمام برصد تلك التجارب والأساليب بهدف الاستفادة منها في واقعنا العملي ولؤؤسساتنا الاقتصادية منها:

1- الأخلاق:

تعني كلمة "أخلاقيات" وفق قاموس وبستر "مقاييس التصرف أو السلوك الخلقية"، ويمكن تعريف أخلاقيات العمل في المؤسسة بأنها "اتجاه الإدارة وتصرفاتها تجاه موظفيها وعملائها والمساهمين والمجتمع عامة وقوانين الدولة ذات العلاقة بتنظيم عمل المؤسسات" وينطبق التعريف ذاته على عمل الإدارة.

من حيث اللغة نجد أن كلمة الخلق تعني السجية والطبع والمروءة، بحيث أن الخلق هيئة في النفس راسخة، تصدر عنها الأفعال بسهولة من غير حاجة إلى تفكير. والأخلاق تعني الفضيلة أي الصفات المهمة ومنها الصدق والأمانة والعدالة. وفي الاصطلاح تشير كلمة الخلق إلى علم معياري يتناول مجموع القواعد والمبادئ التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته، ويحتكم إليها في تقييم سلوكه، وهذه القواعد والمبادئ مستمدة من تصور شامل يركز إما على العقل أو على الدين أو على كليهما.

الأخلاق والأخلاقيات وإشكالية المصطلح:

- يمكن فك إشكالي المصطلحات، الأخلاق والأخلاقيات فيما يلي:
- الأخلاق شاملة ومشاركة بين جميع الناس، أما الأخلاقيات فهي مختصة بمجتمع معين ولذلك نقول أخلاقيات المهنة.
 - الأخلاق يتم تعلمها في مراحل مبكرة من حياة الفرد، أما الأخلاقيات يتم اكتسابها في مراحل متقدمة عند الانضمام إلى مجتمع ما (مجتمع المهندسين، مجتمع الأطباء، مجتمع المعلمين.....).

- الأخلاق يكون مصدرها الدين بشكل رئيسي، أما الأخلاقيات فمصدرها بجانب الدين، القوانين والأنظمة التي تحكم ذلك المجتمع، وهي مجموعة من القيم والأعراف والتقاليد التي يتعارف عليها مجتمع ما حول ما هو خير وحق وعدل في تنظيم أمورهم.

مفهوم أخلاقيات الإدارة:

هي نظام مكون من مجموعة من القواعد والأسس والقيم المستمدة من الدين والبيئة الاجتماعية والتي تكون مطلوبة في سلوك العاملين في العمل الإداري، وتتعلق بالتمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، بهدف تحقيق المصلحة العامة. فهي تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار، وإن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار، فكلما كان نشاط المدير أكبر تأثيراً في الآخرين، ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير.

وتتطلب المعايير القياسية العالية للسلوك الخلقي أن تعامل المؤسسة كل طرف من هذه الأطراف بطريقة عادلة وشريفة والالتزام بأخلاقيات العمل يمكن قياسه بمدى ميل المؤسسة وموظفيها نحو الالتزام بالقوانين والأنظمة المرتبطة بعوامل مثل: سلامة ونوعية المنتجات وإتاحة فرص عادلة للتوظيف والممارسات التسويقية والبيعية المقبولة، وتجنب استخدام المعلومات السرية لتحقيق مكاسب شخصية، والرشوة والمدفوعات غير القانونية من شركات منافسة أو حكومات أجنبية أو أطراف أخرى بهدف الحصول على عقود عمل تجارية أو صناعية القيم والاتجاهات السلوكية والأخلاقية.

لا يكفي توفر الإمكانيات المادية والتقنية لإحداث التقدم الاجتماعي والاقتصادي في أي مجتمع، وإنما يعتمد هذا التقدم على مدى توفر الإمكانيات البشرية الملتزمة بالأخلاقيات والسلوكيات الوظيفية، ذلك أن جودة السلع والخدمات التي تقدمها

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

الأخلاقية والسلوكية له مظهر خارجي يكون للمعتقدات دور متكامل حيث تنسجم فيها الأخلاق في العمل مع تلك المعتقدات والتي تنعكس مضامينها الأخلاقية أو غير الأخلاقية على نوعية وسلامة المنتج أو الخدمة المقدمة للمجتمع، وهناك نظامان للأخلاقيات السائدة في العمل يشكلان مصدراً رئيسياً لتكوين اتجاهات السلوك للعاملين في المؤسسة.

وأصبحت الأخلاق تشكل جزءاً رئيسياً من صناعة النمو في المؤسسات، عقب ذلك القدر الهائل من التجاوزات واتساع دائرة الجرائم والفساد الإداري خاصة جرائم الاختلاس والرشوة واستغلال النفوذ التي تشهدها المؤسسات على مستوى العالم وحاجة المجتمعات إلى وجود معايير وأخلاقيات عمل أكثر رُقياً، وضرورة تحديد علاقاتها بالعاملين والمؤسسات والجمهور، فضلاً عن مراجعة المفاهيم الخاصة بأهداف المؤسسات، ويعكس النمو بأهمية الأخلاق تحولاً حاسماً في الرأي العام بشأن المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات.

وقد أدى فهم قيمة الأخلاق للعمل إلى عدة مظاهر من بينها انتشار القواعد ومدونات رسمية للوقوف على المتطلبات الأخلاقية، وتعيين مسؤولين إداريين يهتمون بمراعاة الجوانب الأخلاقية من أجل تحفيز المديرين والموظفين على التصرف وفقاً لما تقتضيه المعايير الأخلاقية. وعلى الرغم مما تقدم، فإن هناك تباين بين ما يكتب عن الأخلاق وما يجري تطبيقه، حيث غالباً ما يحدث تعارض بين النظرية والتطبيق، ولا ريب أن هناك مدراء أكثر وعياً ويحرصون على مزاولة أنشطتهم وفقاً للمعايير الأخلاقية باعتبار أن ذلك خيار إستراتيجي، بينما يتخذ بعض المديرين القواعد الأخلاقية واللوائح كستار لاتخاذ قراراتهم الانتهازية، وخاصة في المواقف التي لا يستطيع فيها العامة التفرقة بين السلوك الأخلاقي والسلوك الانتهازي.

وينطوي مفهوم "أخلاقيات العمل" على معانٍ متعددة، فليس هناك تعريف محدد ودقيق لأخلاقيات الأعمال بل إن هناك اختلاطاً في مفهوم أخلاقيات العمل

وأخلاقيات الإدارة، والسلوك الأخلاقي، فقد تعني أخلاقيات العمل استخدام الأخلاقيات كإستراتيجية عمل لتحسين سمعة وأداء المؤسسة.

وقد يشار إلى التبعات الأخلاقية لقرارات وسلوكيات العمل، وتأثيرها على رفاهية الناس والبيئة، بحيث تكون مجموعة من المبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ، كما يمكن أن يشير أيضاً إلى السلوك الأخلاقي للإدارة، وأصحاب العمل، والموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة، أو تبني قواعد أخلاق تهدف إلى التأثير في سلوكيات الموظفين. وأخيراً، فإن أخلاقيات العمل قد تعني الالتزام بالقيم الأخلاقية (الأمانة، والاستقامة، والثقة، والصدق) في العمل.

2- أسباب الاهتمام بأخلاقيات العمل:

بدءاً من المقدمة الأساسية التي تقتضي بأن الأخلاقيات تدور حول إتخاذ اختيارات وقرارات صحيحة بما تمثله من خطوط توجيهية للمديرين في صنع القرار، حيث تزداد أهميتها بالتناسب مع آثار ونتائج القرار، فقد حظيت أخلاقيات العمل بالاهتمام على نحو واضح وملفت للنظر وظهرت مصطلحات جديدة مثل قواعد وآداب المهنة وأخلاقيات الوظيفة وأخلاقيات الأعمال، وباتت المؤسسات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية، والسؤال المطروح: لماذا هذا الاهتمام وهذا التطور؟ وللإجابة على ذلك نورد ما يلي:

مفاهيم الكفاءة:

تهدف المؤسسات إلى تحقيق أرباح لأصحاب العمل بصفة أساسية وفقاً لقواعد السوق وبدون غش أو احتيال، ويؤخذ في الاعتبار التركيز على أن كفاءة المؤسسة في الحصول على الفائدة المادية هي الطريقة الفضلى للأداء، فلا غرو أن تعظيم قيمة المساهمين كانت الهدف المشترك في الجانب النظري والعملية منذ العقود الأولى من

القرن الماضي وحتى فترة التسعينيات، بل قيل أن أفضل طريقة لتحقيق ذلك الهدف هو ربط دخل الإداريين بقيم المشاركات والمساهمات.

وهذا النوع من الربط سوف يؤدي إلى تلافي تعارض المصالح بين الإدارة والمساهمين، ومن ثمّ يمكن التخلص من المشكلات الأخلاقية التي تنشأ عادة بين المديرين والملاك.

ومن الناحية العملية، بدأ المديرين يركزون جل اهتمامهم على زيادة أسعار أسهم المؤسسة على حساب مؤشرات الأداء الأخرى. وأدى هذا إلى تبرير أي سلوك من سلوكيات المؤسسة الأخرى، بما في ذلك منح رواتب تشجيعية هائلة إلى المسؤولين الإداريين، وتجاهل العاملين، وتخفيض معايير السلامة والصحة، وإهمال العوامل الحيوية التي تحقق المصلحة طويلة الأجل للمؤسسة، وتضمن استمراريتها، مثل التدريب والبحوث العلمية والتطوير. مما أدى إلى ارتكاب تصرفات غير قانونية اعتماداً على معرفة معلومات من داخل المؤسسة. وبدلاً من حل المشكلة الأخلاقية، أدت الحوافز المالية الكبيرة الممنوحة للمسؤولين الإداريين إلى خلق مشكلات أكثر خطورة وتكلفة وشاركت في انهيار المؤسسات الكبرى.

تعقد وتداخل المصالح:

وبالأخذ في الاعتبار أن نتائج قرارات وأنشطة المؤسسة لا تقتصر على المساهمين فحسب بل تؤثر على العاملين والجمهور، فحينما يقوم المديرين بتعيين العاملين، فإنهم بذلك يوقعون عقداً ضمنياً بتوفير عاملين مقابل أجر عادل لأداء مهام محددة عادلة في بيئة عمل آمنة وصحية. ونظراً لأهمية الجهد والتعاون الذي يبذله العاملون في نجاح المؤسسة، فإن إستراتيجية العمل الصحيحة تقتضي أن يهتم المديرين بمصالح العاملين كما لو كانوا يهتمون بمصالح المساهمين مما يخلق مصلحة واضحة للعاملين في نجاح المؤسسة ويزيد ثقتهم في الإدارة فيجب أن يكون المديرين مسؤولين عن المساهمين والعاملين على حدٍ سواء.

واستنادا إلى مؤسسة "تسخير الأعمال التجارية لصالح المسؤولية الاجتماعية"، وهي مؤسسة أعمال تجارية تتخذ من الولايات المتحدة مقرا لها وتعمل من أجل النهوض بالقيم الاجتماعية، تبين الدراسات أن المؤسسات التي يوجد فيها توازن بين الإدارة، والعاملين والجمهور - حققت معدلات نمو ومعدلات أداء العمالة تفوق المؤسسات الأخرى بنسبة أربعة أضعاف وثمانية أضعاف على التوالي.

إرساء مبادئ الإدارة السليمة (الحوكمة):

لمعالجة المشكلات والأزمات التي أدت إلى انهيار عدد من المؤسسات لأسباب عدم التزام المسؤولين فيها بأخلاقيات العمل، فقد نتجت مجموعة من الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على المؤسسات المملوكة لقاعدة عريضة من المستثمرين (المؤسسات المساهمة) وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمساهمين، الدائنين، البنوك والموردين، والمجتمع، وتظهر من خلال النظم واللوائح المطبقة بالمؤسسة والتي تحكم إتخاذ أي قرار قد يؤثر على مصلحة المؤسسة بها وهو ما عرف بمصطلح الإدارة الرشيدة الحكيمة، حيث توفر (الحوكمة) الإطار التنظيمي الذي يُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وتحديد القواعد المتعلقة بكيفية إتخاذ القرارات والشفافية والإفصاح عن تلك القرارات، وتحديد السلطة والمسؤولية للمديرين والعاملين بالمؤسسة، وحجم ونوعية المعلومات التي يتم الإفصاح عنها للمستثمرين الأمر الذي يصب في صالح حماية حقوق صغار المساهمين.

فخضوع المؤسسة للمساءلة والمحاسبية وتحملها المسؤولية إزاء أصحاب المصلحة أمام الآخرين فيها تضمنها مجموعة من الواجبات - المنصوص عليها بدرجة أو بأخرى في العديد من البلدان المتطورة - التي يتعين على أعضاء مجلس الإدارة أن يتقيدوا بها عند إتخاذ القرارات. وتُعرف هذه الواجبات أو المهمات بالواجبات

بالأمانة، وتشمل واجب توخي الحذر، والولاء للمؤسسة، والتحلي بالنزاهة والشفافية، والعمل بنية حسنة، ويمكن أن تؤدي مخالفة إحدى هذه الواجبات إلى تحميل أعضاء مجلس الإدارة المسؤولية إزاء مراقبي تطبيق القوانين التنظيمية.

الاهتمام بالتعليم والتدريب:

إن التطور الأوسع في مجال أخلاقيات الأعمال نجده في مجال التعليم والتدريب، ففي الدول الصناعية أخذت هذه المادة تدرس وتصدر فيها الكتب المتخصصة والمنهجية على نطاق واسع، ويوجد في الولايات المتحدة الأمريكية حالياً أكثر من 500 مقرر تدريسي من مقررات أخلاقيات الأعمال تدرس في الجامعات بدوام كامل، 90% منها تقدم نوعاً من التدريب في هذا المجال وحتى عام 1993 كان هناك ما لا يقل عن 16 مركزاً بحثياً لأخلاقيات العمل.

الالتزام بروح القانون وأهمية البعد الاجتماعي:

تؤدي الرؤية الضيقة لأخلاقيات العمل - التي تقصر دور مشروعات العمل على مجرد تحقيق الأرباح ضمن إطار قواعد السوق - إلى تجاهل ممارسات العمل الضارة، بسبب الالتزام الحرفي بنصوص القانون وتجاهل روح القانون. ومن أمثلة ذلك الفشل في معالجة الأمور الخارجية السلبية التي تعرفها المؤسسة وتكون غير معروفة لدى صانعي السياسات والجهات الرقابية، أو تكون معروفة لديهم، ولكن مراقبة ومتابعة تلك الممارسات يكون أمراً باهظ التكلفة.

تحسين نوعية الحياة (الجودة):

من الأمور الواضحة التي تحظى بأهمية كبرى ولكن قد تم إغفالها حتى من أولئك الذين يتبنون الرؤية الشاملة لأخلاقيات العمل، إنما تتعلق بما يجب وما لا يجب أن تنتجه المؤسسات. ففي المجتمعات التي تشجع المشروعات الحرة، يسود اتجاه عام بأن المؤسسات لها الحق في إنتاج ما تراه مربحاً لها، شريطة ألا تكون المنتجات

والخدمات التي تنتجها محظورة بموجب القانون. وهكذا تتاح الفرصة للمؤسسات بأن تخلق احتياجاتها وأن تستخدم الأساليب الدعائية والأساليب التسويقية والترويجية الأخرى ذات الصلة في إقناع المستهلكين بشراء منتجاتها وخدماتها. ولا يوجد شيء خاطئ في إيجاد الاحتياجات الحقيقية التي تسهم في تحقيق الراحة والرفاهية في الحياة. وعلى الرغم من ذلك، تقوم المؤسسات في كثير من الحالات بإيجاد احتياجات ورغبات عالية التكلفة وغير مفيدة لا لشيء سوى لتحقيق الأرباح.

وقد ترى الإدارة أن ذلك العمل "جيد"، ولكنه في الحقيقة عمل لا فائدة منه ويؤدي إلى تبعات غير مرغوبة اجتماعياً. وهذا هو المصدر الرئيسي للاستهلاك الزائد والعامل الأساسي الذي يدفع الناس إلى إجهاد أنفسهم بالعمل والإفراط في الاستهلاك.

إن العملية الخادعة المتمثلة في إيجاد احتياجات ورغبات لا فائدة منها لا تؤدي فحسب إلى تشتيت انتباه الناس عن الاهتمام بالأمر الأكثر أهمية في الحياة التي تثمر في النهاية عن تحقيق السعادة والرضا بصفة مستمرة، بل تؤدي إلى النضوب المبكر للموارد غير المتجددة وتدهور البيئة. والرؤية الشاملة لأخلاقيات العمل على خلاف الرؤية العقلية التقليدية تنجح في إقناع المؤسسات على إنتاج خدمات مربحة لأنها تفي بالاحتياجات الحقيقية للناس فضلاً عن إقناعهم بتركيز نشاطهم الإبداعي على تطوير المنتجات التي تساعد على تحسين جودة الحياة بطريقة واضحة والتخلي عن استهلاك المنتجات التي يمكن الاستغناء عنها. وعدم تحويل الإنسان الفرد إلي أداة استهلاكية بحيث تكون وظيفته في الحياة الاستهلاك بلا حدود.

ولقد قيل الكثير عن أن أخلاقيات العمل لا تتوقف عند حد السعي وراء الفائدة المادية وفقاً للقوانين واللوائح المطبقة في المجتمع وبدون خداع أو احتيال، حسبما يعتقد الرأي العقلي التقليدي. وقد تعرض ذلك الرأي إلى هجوم عنيف من قبل المجموعات ذات المصلحة على مدار العقدين الأخيرين بمن فيهم المستهلكون

والمدافعون عن حقوق الإنسان والبيئة، الذين يطالبون المؤسسات بتطبيق معايير عمل مرتفعة وتولي مسؤوليات اجتماعية أكبر.

العولمة وأخلاقيات العمل:

ترتب على المتغيرات الحديثة ظاهرة متميزة تُمثل اختلافاً نوعياً في شكل وأسلوب التنظيم الإنساني المعاصر، تلك هي ظاهرة "العولمة"، وما يجلو للبعض تسميتها "الكونية"

ويمكن تعريف العولمة بإيجاز على "أنها التواصل والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لاغياً بذلك حدود المكان وقيود الحركة والاتصال بما يحقق أيضاً التخفف من قيود الوقت والزمان".

ومن ثمَّ فإنَّ العولمة تتيح الفرص للانتشار واستخدام طاقات تتجاوز الحيز المحلي لأي مؤسسة تتعامل في مجالات الإنتاج والخدمات في العصر الحالي، وتحقق الوصول إلى مساحات وشرائح في الأسواق العالمية ومصادر للموارد على اختلاف أشكالها في مختلف أجزاء العالم كان الوصول إليها من قبل أقرب إلى المستحيل منه إلى الممكن.

والمحصلة الرئيسية لظاهرة العولمة- المستندة إلى كل التقنيات والمتغيرات المتصلة- أن مفاهيم ونظم وأساليب التعامل في مختلف مجالات الحياة التي سادت العصر السابق لها لم تعد تتناسب مع معطيات العصر الجديد، بل وأصبحت عائقاً رئيسياً يحول دون الاستفادة من الفرص التي تتيحها العولمة والتقنيات المساندة لها، الأمر الذي يوجب البحث في ابتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.

من جانب آخر يسود العالم الآن اهتمام غير مسبوق بنتائج البحث العلمي والتطوير التقني وما نشأ عنهما من تراكم معرفي يمثل رصيماً متجدداً من المعلومات

وتحليلاتها والاستدلالات الناتجة عنها تمس كل قطاعات الحياة وتؤثر على مسيرة وتوجهات النشاط الإنساني في جميع الاتجاهات، الأمر الذي دعا الكثيرين من العلماء والمفكرين لإطلاق اسم عصر المعرفة على المرحلة التاريخية التي نعيشها الآن.

بات من الصعب إخفاء الانتهاكات والممارسات غير الأخلاقية. ومع حلول عصر البريد الإلكتروني والإنترنت، أصبحت المخالفات الأخرى التي ترتكبها المؤسسات، مثل اللجوء إلى استغلال الأطفال في العمل وظروف العمل الاستغلالية، أكثر شيوعاً، مع ما يرافق ذلك كثيراً من الآثار السلبية في قطاع الأعمال التجارية. وتوجه العديد من المؤسسات غير الحكومية اتهاماً مؤداه أن مصادقة المؤسسات عالمياً على مدونات السلوك الطوعية لا تعدو كونها مناورة علاقات عامة لمساعدتها على تجنب القواعد الملزمة والمعايير الدولية النافذة لسلوك قطاع الأعمال التجارية.

وتعد العولمة سبباً آخر من أسباب الاهتمام بالأخلاقيات حيث برزت مدونات ومنظمات غير حكومية عبر شبكة الإنترنت تعكف على رصد المخالفات التي ترتكبها المؤسسات. كما أن العولمة قد أوضحت مشكلة اختلاف الثقافات بين مديري الأعمال في ظل انفتاح الأسواق وتغلغل بعض المؤسسات في أسواق مختلفة حول العالم.

دور ونطاق أخلاقيات العمل:

على الرغم من ذلك فما زال التطور محدوداً في مجال تطبيق أخلاقيات الأعمال في المؤسسات، مع ما تمثله هذه التطبيقات من مواقف أخلاقية تعزز الثقة من جهة وما ينجم عن التصرفات غير الأخلاقية من نتائج سلبية ومكلفة في تدهور سمعة المؤسسات بسبب الدعاوى القضائية والغرامات المالية من جهة ثانية فإذا كان الهدف من تطبيق الأخلاقيات هو إعلام المديرين وأصحاب المصالح الآخرين بما هو مسموح به ومستقيم من الناحية الأخلاقية بهدف التحقق بصفة خاصة من أن العمليات والإجراءات المستخدمة في الوصول إلى قرارات العمل وتنفيذها بطريقة

صحيحة وموافقة للجوانب الأخلاقية. وتضم الأخلاقيات مفاهيم متعددة لأداء المهام، بما في ذلك المهام المنفصلة عن نتائجها. وعلى الرغم من ذلك، فمن غير الممكن أو المرغوب فيه أن يتم فصل المهام عن نتائجها في العمل. وفي الحقيقة، تتمثل مهمة الأخلاقيات في تحقيق التوازن بين المهام والنتائج، من أجل تطبيق الأخلاقيات والعمل في المؤسسة بشكل صحيح. ومن ثم، تعد الأخلاقيات المرتبطة بالنتائج والأخلاق المرتبطة بالمهام على قدر كبير من الأهمية بالنسبة للعمل.

يمكن توظيف الأخلاقيات بشكل سليم في العمل، بحيث أن تطبق المؤسسة من بين العديد من الأمور إجراء شفافاً وديمقراطياً لصنع القرارات. ولا يكفي أن تكون القرارات الصادرة صحيحة فحسب، بل يجب أن تكون الطريقة المستخدمة في التوصل إلى هذه القرارات صحيحة أيضاً، والأكثر من ذلك، يجب رؤية هذه القرارات والحكم عليها بأنها صحيحة. وأولئك الذين يتأثرون بشكل مباشر وكبير بقرارات المؤسسة لهم حق أخلاقي وأدبي، وهو التعرف على سبب إتخاذ هذه القرارات ومن هم متخذو هذه القرارات، كما يجب أن يتم مشاركتهم أو استشارتهم في الأمور التي تؤثر على رفاهتهم. وحتى الآن، فإن هذا الإجراء لا يزال يقتصر بشكل كبير على المساهمين فحسب. وعلى الرغم من ذلك، فإننا نرى أن العاملين لهم حق المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بطبيعة عملهم وصحتهم وسلامتهم. وليس هذا الأمر صائباً من الناحية الأخلاقية فحسب، بل إن له فائدة في العمل. حيث يصبح العاملون أكثر رغبة واستعداداً في بذل الجهد والعمل بشكل أكبر في الظروف التي يشاركون فيها في عملية صنع القرار. إلى أنهم سوف يشعرون بالسعادة والتقدير بسبب استشارتهم ومنحهم السيطرة والتحكم في عملهم، فسوف تزداد قدراتهم الإنتاجية بشكل ملحوظ. وسوف يساعد ذلك على تقليل المشكلة الأخلاقية التي تتمثل في بذل جهد أقل من الجهد المتفق عليه أو إنجاز الحد الأدنى من العمل.

ومن المتطلبات الأخرى الهامة في تطبيق الأخلاقيات وتنفيذ العمل بطريقة صحيحة، هو ضرورة أن تكون المعلومات التي تستند إليها القرارات موثوق منها

ودقيقة قدر الإمكان. وفي العمل، يوجد قدر كبير من المعلومات غير المتماثلة بين المديرين والموظفين، والمشتريين والبائعين، وحتى بين المديرين والمساهمين. وتظهر المعلومات غير المتماثلة حينما يتوفر لدى المديرين معلومات عن مدى جودة المنتجات أكثر من المعلومات المتوفرة لدى المشتريين، أو حينما يكون العاملون على معرفة أكبر بقدراتهم الإنتاجية على خلاف المديرين، أو حينما يتوفر لدى المديرين معلومات عن الوضع المالي للشركة والوضع المستقبلي لها أكثر من المساهمين. وتؤدي هذه المعلومات غير المتماثلة إلى خلق مشكلات أخلاقية خطيرة، وتحول دون صياغة واتخاذ قرارات عمل صحيحة.

ويمكن تشجيع الأفراد على تحري الصدق والأمانة عبر تقديم حوافز مالية ومتابعة الأداء عند نقل المعلومات الصحيحة التي تساعد صانعي القرار على إتخاذ القرارات الصحية، وهو بلا شك أمر أخلاقي مرغوب فيه.

وبناءً على هيكل السوق وظروف البيئة التي تحيط بالمؤسسة وتؤثر في أدائها، فإن إدراج الاعتبارات الاجتماعية والأخلاقية ضمن حسابات العمل قد يؤدي إما إلى تحقيق أداء جيد على مستوى العمل أو زيادة التكاليف وانخفاض الحصيلة المالية المرضية. وإذا تجاوزت عوائد الاعتبارات الأخلاقية للتكاليف الخاصة بها، فلن يكون هناك تعارض بين العمل الجيد والنتائج الأخلاقية الجيدة.

وفي ظل الظروف التنافسية، قد تضطر المؤسسة التي تواجه تضارباً بين الأرباح والأخلاقيات أن تتخذ قرارات قاسية وغير مؤكدة، وذلك حسب الظروف التي تمر بها المؤسسة ورد الفعل المحتمل من منافسيها. وإذا تعرضت المؤسسة للخسارة بسبب إدراج الأخلاقيات ضمن نظامها الحسابي وكانت لا تزال قادرة على تحقيق نسبة مرضية من الأرباح دون تحقيق أقصى أرباح ممكنة، فقد تشعر المؤسسة بالرضا إزاء إتخاذ القرار الصحيح. وعلى النقيض، قد ترى المؤسسة أن السلوك الأخلاقي يكلفها كثيراً على الأجل القصير ولكن الأداء يمكن أن يتحسن على الأجل البعيد.

وإن صح ذلك، فقد تدعو المؤسسة منافسيها إلى انتهاج نفس السلوك الأخلاقي. وفي هذه الحالة، تؤدي العملية التنافسية إلى تشجيع أو تحفيز تبني السلوك الأخلاقي.

وقد تم اقتراح مجموعة من الحلول لعلاج مشكلة التضارب بين نتائج العمل المرضية وبين الجوانب الأخلاقية، والذي يتمثل في أن تمضي المؤسسة في طريقها وتلتزم بالسلوك الأخلاقي، ولكي تتمكن من الاستمرارية، فعليها بذل جهد أكبر للتوصل إلى طرق ووسائل مبتكرة تساعد على مواصلة نشاطها بفعالية بدون التخلي عن التزاماتها الأخلاقية.

التعارض بين الأخلاقيات والأداء:

تشير "أخلاقيات العمل" إلى أن الأخلاق أمر هام ونافع للعمل في الأجل البعيد على أقل تقدير إن لم تكن هامة ونافعة على الأجل القريب. وغالبًا ما يُقال إن الأخلاقيات هي العنصر الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح وتطور المؤسسات على الأجل البعيد.

وسوف يفقد العمل فعاليته بدون وجود درجة من الثقة والأمانة والصدق. كما سوف تتزايد تكاليف المعاملات لاسيما التكاليف القانونية. وبصفة خاصة، تلعب الثقة دوراً هاماً وحيوياً في العمل. فنظراً لعدم إمكانية النص على جميع المواقف والأمر المستجدة أثناء تنفيذ العقود، يبرز دور الثقة على اعتبار أنها عنصر هام في علاقات العمل الفعالة والممارسات السليمة للمؤسسة. وبالفعل، هناك آراء قوية تقول بأن الضعف النسبي للثقة خارج محيط الأسرة في بعض البلدان وخاصة البلدان النامية، إنما يفسر انتشار المؤسسات العائلية وندرة المؤسسات الكبرى.

ويقال أن الأمانة هامة في العمل. ومن هنا تأتي المقولة العامة "الأمانة هي أفضل سياسة". ولكن الأمانة أمر ليس بيسير في العمل. فدائمًا ما يوجد نوع من التعارض بين الأمانة وبين المصلحة الشخصية. ومن وجهة نظر المؤيدين لمذهب

المنفعة، لا يوجد شيء خاطئ في استخدام الأمانة كسياسة أو وسيلة لحفظ الذات، أو في كسب المال شريطة ألا يلحق ذلك ضرراً بالآخرين.

وعلى الرغم من ذلك، فإن رجال الأعمال الذين لا يؤمنون بالسلوك الأخلاقي ويتظاهرون فقط بأنهم أمناء أو صادقون، إنما يتحملون خطورة وضع وأصحاب المصالح الآخرين موضع السخرية. ومن ثم، فإن استخدام الأمانة كسياسة وعدم استخدامها كفضيلة، من الممكن أن يحقق نتائج عكسية. وعلى الرغم من أن كثيراً من رجال الأعمال يفعلون الشيء الصحيح لأنه الشيء الذي ينبغي فعله، أو لارتباط سمعتهم بالأمانة بصرف النظر عن النتائج، فإن آخرين لا يمكنهم المجازفة بخسارة سمعتهم وتكبد خسائر مالية بسبب أنهم غير أمناء. ولا تتمكن المؤسسات التي تدير أعمالها بطريقة غير أخلاقية من الاستمرار، بل إنهم يتعرضون لمخاطر خسارة سمعتهم وخسارة نشاطهم أيضاً.

ويمكن أن يطبق الشخص الأخلاقيات في العمل بطريقة غير مباشرة، من خلال تحسين الظروف المعيشية للأفراد عن طريق توظيف الأفراد العاديين من أجل الشعور بالراحة والطمأنينة في الحياة. وحينما يمكن المشاركة في تحقيق الأمن والرخاء الاقتصادي للأفراد، يمكن حينئذٍ أن ينجح النشاط التجاري في تقليل السلوكيات غير الأخلاقية.

والعلاقة بين الأخلاقيات والعمل علاقة وثيقة ومتغيرة. كما لا يمكن فصل أي منهما عن الآخر. ففي بعض الأحيان، يدعم كل منهما الآخر، وقد يتعارضان. وحينما يتعارضان، يسببان مشكلات مجتمعية، إن لم يكن للعمل ذاته. وربما نجد أن أفضل طريقة لتسوية ذلك التضارب بينهما إنما يكون من خلال العمل الجماعي الذي يعتمد على الحوافز التي يتم منحها للمؤسسات والأفراد والجزاءات التي يتم فرضها عليهم لكي تدفعهم إلى التصرف بطريقة أخلاقية. ولا يمثل ذلك مشكلة كبرى، حيث يسعى معظم رجال الأعمال إلى فعل الشيء الصحيح بسبب المصالح المالية أو لأن ذلك ببساطة هو الشيء الصحيح الذي ينبغي فعله.

معايير أخلاقيات العمل الإداري:

أخلاقيات وظيفية:

يعتبر أداء الواجبات الوظيفية بكل دقة وإخلاص في منهج الإدارة أمانة في عنق الموظف، وعلى جميع المستويات الإدارية من رئاسة مطلقة أو جزئية، أو مسؤولية مطلقة أو محدودة، إلى العمل البسيط يكون في نطاق مسؤولية الموظف، وفي مجالات الأمانة والإخلاص عند الموظف المسؤول، فأنها تتركز على المعاملات في المؤسسة مثل:

- إسناد الوظائف العامة إلى الأكفاء.
- الموضوعية في القرار.
- حفظ المال العام.
- حفظ الحواس والجوارح.
- حفظ الودائع.
- حفظ أسرار المجالس والاجتماعات إلا ما يضر الصالح العام في المؤسسة.

أخلاقيات سلوكية:

إن الأخلاق وحسن السيرة والسلوك من أهم الأمور التي أكدت عليها النظم الخدمية والمؤسسات، يشترط فيمن يعين في إحدى الوظائف أن يكون حسن السيرة والأخلاق وأن يكون صالحا من الناحية الأخلاقية أو الأدبية للقيام بأعبائها وممارسة سلطاتها، فالأخلاق الحميدة وحسن السمعة شرط ضروري وهام لسلامة ممارسة السلطة العامة وتحقيق الصالح العام.

أسرار العمل:

عدم إفشاء الأسرار الوظيفية وما تتضمنها من معلومات وبيانات ووثائق،

أُتيحت للموظف بحكم منصبه ووظيفته الاطلاع عليها، والتي ليس بمقدوره الاطلاع عليها لولا مركزه الوظيفي الذي يشغله، وضرورة المحافظة على سرية العمل لا تقتصر فقط أثناء تأدية الخدمة، بل تتعداها إلى ما بعد تركه العمل.

الرشوة :

تعتبر الرشوة أم الفساد الإداري ومن أعظم الجرائم المتفشية في العالم وبخاصة في مجتمعات العالم الثالث، وتزداد خطورتها كلما احتل المرتشي منصبا قيادياً كبيراً، لأنه بفساده يفسد من تحته من المرءوسين ومن يليهم أيضاً، والرشوة من أخطر الجرائم وأسوأ الانحرافات الإدارية التي يجب محاربتها بكل قوة والقضاء عليها وذلك لما يترتب من أضرار وأخطار تهدد المجتمعات، وعن طريقها تفسد ذمم الناس وضمائرهم، ويضيع الحق ويتنشر الظلم والفساد، وتسود روح الإتكالية والنفعية على روح الواجب.

المحسوبية:

من الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الكفاءة في الإدارة الحكومية هو أن كثيرا من القرارات الإدارية، تقوم على الواسطات، والتي تعتبر بمثابة اعتداء وهضم لحقوق الآخرين، فالواسطة تحل بمبدأ تكافؤ الفرص والمساواة بين المواطنين في الحصول على الخدمات الحكومية، فهي تعد بحق انحرافاً في السلطة تجب المساءلة والعقاب.

مصادر الأخلاقيات في الإدارة:

هناك أربعة مصادر للأخلاقيات وهي:

المصدر الديني:

جميع الشرائع السماوية ذكرت الأخلاق، ودعت إلى ضرورة التمسك بها، ولهذا السبب تعد تلك الشرائع مصدراً لأصول الأخلاق.

البيئة الاجتماعية:

هي عبارة عن ما يمتلكه المجتمع من قيم دينية واجتماعية، والتي تنعكس في سلوك أفرادهِ. ولا بد من إبراز أهمية البيئة الاجتماعية ودورها في تشكيل التصرفات والممارسات الإدارية. ومن مصادر البيئة الاجتماعية المؤثرة على أخلاقيات الإدارة؛ الأسرة، الثقافة الاجتماعية، مؤسسات التعليم، الجماعات المرجعية. ومن الواجب إدراك أن المجتمعات تتباين في ثقافتها وأولوياتها. والدور الرئيس لمؤسسات التعليم هو الرفع من مستويات السلوك المرغوب والحد من السلوك غير المرغوب. والجماعات المرجعية يختلف تأثيرها باختلاف نوعها ومنها الجماعة السياسية والدينية والأدبية والقبلية.

التشريعات القانونية:

يقصد بها دستور الدولة وجميع القوانين المنبثقة عنه كنظام الخدمة المدنية والتي تضبط أخلاقيات العمل الإداري سواء الحكومي أو الخاص. مثال ذلك الانتظام بالدوام.

المدونة الأخلاقية:

عبارة عن لائحة داخلية، ووثيقة تصدرها المؤسسة، تتضمن مجموعة من القيم والمبادئ ذات العلاقة، وتوضح ما هو مرغوب فيه من ممارسات، وما هو غير مرغوب فيه. كما تتضمن مجموعة قواعد أخلاقية تساعد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجهها مراراً.

بنود اللائحة:

- الالتزام بالسلوك الذي يعكس روح الثقة واليقين النابعين من الإيمان والتحلي بالصبر والرحمة والرفق والحلم والعفو.
- التحلي بالصفات الخلقية الحميدة كالصدق والترفع عن الجدال وتقبل النقد والاعتراف بالخطأ والالتزام بأداب الحوار.
- الالتزام بمكارم الأخلاق ومن أهمها الأمانة والمثابرة والاستقامة والحزم واحترام العهود والوفاء بها والعدل والاتفاق والقدوة الحسنة.

أخلاقيات الإدارة وإدارة الذات.

بقدر ما تكون الذات متشعبة بالأخلاق يكون العمل نافعاً، وبقدر شفافية الذات في التعامل يجيء العمل صادقاً، وبقدر الحضور المبدع للذات تكون الصنعة بديعة والعمل متقناً، فجودة العمل من العامل، وإبداع الصنعة من الصانع. فإدارة الذات هي الامتحان الأصعب، لأن النجاح في إدارة الذات هي كلمة السر ومفتاح النجاح لأي إدارة. فالسيطرة على النفس وإدارتها والتحكم فيها وفقاً لفكر متعقل، يجعل من الإنسان شخصية قيادية قوية مؤهلة لإدارة الذات وغيرها.

والشخصية القوية ليست بالعضلات والقدرة الجسمية، وليست بالعبقرية العقلية وحدها، وليست بكم المعلومات المتاحة بل بالفهم المتوازن الذي يقود لإدارة ناجحة. فهي التوازن بين العقل والنفس، وبين العقل والعاطفة. وهي إعطاء الأشياء حقها وقيمها وبما يتناسب مع الزمان أو المكان أو المعطيات. وهي الإدارة السليمة للمعطيات، وإدارة الذات الناجحة لا تتم من غير شخصية متعقلة ومتوازنة وقابلة للتعلم المستمر، وهي التي تتخذ الأوامر المدروسة من غير تردد. فالذات القادرة على السيطرة على شجون النفس وخلجاتها ولجم سطوة رغباتها وأشواقها، قادرة بلا شك على أي قيادة أخرى تناط بها.

هناك مجموعة من المعايير الأخلاقية التي تقوم عليها صلات الفرد بالآخرين وتحدد علاقته السوية معهم، فالفرد لا يستطيع إلا أن يلتزم بالمعايير الأخلاقية للجماعة وإلا تعرض لنوع من العقاب، الأفراد في الغالب يتصرفون بالأسلوب الذي يرون أنه يتفق مع القيم المرجعية للجماعة التي ينتمون إليها، خاصة إذا ما توقعوا أن هذا التصرف أو السلوك سوف يؤدي إلى كسب رضا الجماعة والمحافظة على تماسكها أما الأسباب الرئيسية التي تدفع الفرد العامل إلى الانضمام للجماعة فمن أهمها شعور ذلك الفرد بأن القوانين الحكومية واللوائح المؤسسة لعمل المؤسسة لا توفر له الحماية الكافية لحقوقه منها:

التعاليم الدينية:

يمثل الدين أحد المصادر الهامة التي يستمد منها العامل القيم، بل هو المصدر الرئيسي لقيم كثيرة، ومن الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل والأخلاق في الدين الإسلامي الإدارة والنية والمسؤولية والجزاء والجهد، وهذه الأسس هي ذاتها التي يقوم عليها النظام الأخلاقي المعاصر، والباحث عن الجانب الأخلاقي في الأديان السماوية يجد فيه ناحيتين بارزتين:

الناحية النظرية:

تشكل الأسس والقواعد النظرية في الفلسفة الأخلاقية مثل البحث عن الطبيعة الإنسانية والمسؤولية الخلقية وعناصرها وقواعد السلوك الإنساني.

التطبيق العملي:

تفعيل القواعد السلوكية ومجموعة الفضائل التي يكون المجتمع بها فاضلاً. ويعد الإيمان أساساً مهماً من أسس الأخلاق، وهناك ارتباطاً وثيقاً بين الإيمان والسلوك الأخلاقي للعاملين، وبالنسبة للأساس العلمي للأخلاقيات فقد حُدد

للإنسان إطاراً أخلاقياً على أساس تصوره للكون والحقائق الموجودة فيه، وتربية عقلية أهدافها من قيم العلم والمعرفة والحق كما تهدف إلى توجيه طاقات الإنسان إلى البحث العلمي والسعي وراء الحقيقة.

الإلزام:

الواجب والخير وغيرهما من المعاني النبيلة يقومان على فكرة القيمة المستمدة من مثل أعلى، ويأتي الإلزام معتمداً على مصدرين هما المصدر الفطري والوحي وما يتعلق به من اجتهادات على أن الإلزام المستند إلى الفطرة إنما هو إلزام اختياري غير قهري ولذا فإن الإسلام يقف لعدوين متربصين للأخلاق وهما: اتباع الهوى دون تفكير، والانقياد والتقليد الأعمى.

المسؤولية:

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

الجزاء:

العنصر الثالث من أركان الفعل الخُلقي، والجزاء ثلاثة أنواع وهي:

1- الجزاء الأخلاقي:

يكون ثواباً أو عقاباً، ويتمثل الجزاء الثوابي لممارسة القواعد الخلقية في الرضا عن الذات الذي يزيد الفكر نفاذاً وتزيد مهارات الإنسان اتقاناً، أما ممارسة الرذيلة

فلها جزاؤها الأخلاقي أيضاً ويتمثل في ذلك الشعور الذي يعيد تثبيت القانون المنتهك وهو التوبة والصالح أي إصلاح ما نقص أو أفسده الإنسان وهذا الإصلاح يقع بأشكال عدة.

إما في عمل ناقص ويجب أن يعاد ويؤدي بطريقة مناسبة عاجلاً أو أجلاً، وإما في خطأ واجب إزالته وهذا يأتي في حق الله ويتطلب ذلك المغفرة من الله أما حق المجتمع فلا يغفر إلا بإبراء الذمة من الذين أسأنا لهم.

2- الجزاء القانوني:

يرتبط بارتكاب المحرمات القانونية، وهذا في ذاته مفسدة ومن ثمَّ يحتل هذا النوع من الجزاء مكانته في دفع المفاسد الخلقية، والقصد منه الردع والإصلاح وإثارة المودة والسلام بين الناس والحفاظ على مقومات الحياة الإنسانية.

3- الجزاء الإلهي:

يختلف عن النوعين السابقين فالجزاء الإلهي له طبيعته وامتداداته وقد أورد القرآن الكريم الجزاء في شكلين هما:

- الأول: العاجل أي في الدنيا وهذا له جانبه المادي والمعنوي.
- الثاني: في الآخرة وهو إما الجنة لمن أطاع أو النار لمن غوى وأتبع هواه.

ومن منطلق هذه الأسس التي تشكل المصدر الأول ويستمد منها العاملون في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات المختلفة سلوكهم الأخلاقي، يتضح أن النشاط الإداري عبارة عن رسالة يقوم بتوصيلها إلى أصحابها بإخلاص وأمانة ويؤديها حق أداء سواء كان مسؤولاً أو موظفاً عادياً أو عاملاً تنفيذياً وهذا هو السلوك الأخلاقي الذي يساعد الفرد على تنفيذ أهداف الإدارة ومتطلباتها في شتى نواحي الحياة وهكذا نجد أن الدين هو المصدر المحكم للأخلاق رغم ما جاءت به المدارس الفلسفية والاجتماعية الغربية.

العدالة الإدارية:

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

القوانين:

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

الاستقامة:

يقصد بها اختيار السلوك الأخلاقي في إتخاذ القرارات وإصدار التعليمات وتوزيع أعباء العمل على الموظفين والتعامل مع العملاء بصدق والاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة التي تتعامل معها المؤسسة، فالمسؤول مهما كان مركزه وسلطته في المؤسسة يتعامل مع أعضاء التنظيم الإداري وهؤلاء لهم أهداف يتعاونون لتحقيقها، ويتعين على الرؤساء الذي يضعون السياسات ويتخذون قرارات التزام مبدأ الاستقامة في مساعدة أعضاء التنظيم في تحقيق أهدافهم تماماً مثلما يسعون إلى تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة.

محاسبة النفس:

يمثل الالتزام الأخلاقي للأفراد شكل من أشكال الرقابة الذاتية يطبقها الفرد على سلوكه الخاص وتزداد محاسبة النفس وضوحاً وتأثيراً عن الشخص السوي،

أما الشخص غير السوي فإنه لا يلتزم كثيراً بالمبادئ والقيم الأخلاقية، وبالتالي فإنه لا يشعر بمحاسبة الذات، أما الشخص السوي فإنه يواجه الصراعات الحادة إذا ما حاول القيام بمجموعة من السلوكيات التي لا تتفق مع المبادئ الأخلاقية.

ويفسر هذا الخرق للقواعد الأخلاقية بأنها شطارة أو رجولة مثل الكذب والسرقة والخيانة والرشوة والخداع والتضليل والدسيسة والاعتداء على حقوق الآخرين... إلخ دون أن يتأثر أو يعاني من ضميره، وإن كان من يتعامل معهم يتأثرون بدرجة كبيرة من هذا السلوك خاصة إذا نجح لبعض الوقت من تحقيق مآربه المادية والسلطوية من خلال هذه الوسائل.

أخلاقيات العمل ضرورة إدارية:

لا يتوقف أمر أخلاقيات العمل عند مؤسسة بعينها، بل يأخذ الأمر بُعداً تربوياً أكبر في الحياة العملية، فنجد أكثر المؤسسات البحثية والعلمية تدرس مادة في أخلاقيات العمل والإدارة، في حين نجد أن أخلاقيات العمل تجد جذورها بالفعل منذ الدراسة الابتدائية وذلك بان ينشأ المتعلم على الغش في الامتحانات أو نقل الواجبات هي عملية لا يصح أن يقوم بها الشخص السوي ويتم التعامل مع هذا الأمر بصرامة، وبذلك يعتاد المتعلم على احترام حقوق الآخرين في أبسط الأشياء مثل الانتظار في الطابور، والالتزام بقواعد المرور، فهذه الأشياء البسيطة تؤخذ بجدية شديدة جداً وبالتالي يترعرع المتعلم وهو يحترم فضيلة الصدق والأمانة وأداء الواجب وهذه هي محاور أخلاقيات العمل.

على الرغم من أن كل شخص ينبغي أن يتحلى بأخلاقيات العمل فإن إدارة المؤسسة لابد أن تضع ضوابط وجزاءات - لوائح داخلية - تجعل الموظفين يلتزمون بأخلاقيات العمل. فقد تجد من الموظفين من هو مؤمنٌ بأخلاقيات العمل ومنهم من لا يكثرث بها.

العلاقة بين العاملين:

عندما يكون الصدق والتعاون والاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين وبعضهم البعض فإن هذا يؤدي إلى تفجر طاقات العاملين لصالح العمل، بينما عندما تكون ثقافة الخداع والنفاق والإساءة للزملاء هي المسيطرة فإن كل عامل يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل ويخفي عنه الكثير من المعلومات وقد يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه وهكذا.

في الحالة الأولى يمكن تشكيل فرق عمل لحل المشاكل وتطوير العمل، بينما في الحالة الثانية فإن فرق العمل تفشل لعدم وجود روح التعاون والثقة بين العاملين. فتجد أن بيانات العمل دقيقة وصحيحة بينما في الحالة الأولى، تجد كثيراً من البيانات خاطئة والتقارير مُضلّلة. في الحالة الأولى تجد الخبرة تنتقل من موظف لزميلة ولمرؤوسه وكذلك من جيل لجيل وبالتالي فإن العاملين دائماً في حالة نمو وتطور وهو ما ينعكس على المؤسسة. بينما في الحالة الثانية تجد أن كل موظف يُخفي معلوماته عن زميله وتجد الخبرة تُضيع بانتهاء خدمة موظف ما وعلينا البدء من جديد.

كما تجد أن كل موظف مستعد لتحمل بعض الأعباء الإضافية في الحالة الأولى، بينما في الحالة الثانية تجد أن كل موظف يتجنب تحمل أي مسؤوليات إضافية. كما تُقابل أي مبادرة من أحد العاملين لتطوير العمل بالترحاب في الحالة الأولى، بينما في الثانية تقابل بالشكوك وبالتساؤل عن الأهداف الخفية لصاحب المبادرة.

وأخيراً يكون العمل هو الشغل الشاغل للعاملين بينما في الحالة الثانية تكون مهارات التغلب على مكائد الزملاء ومهارات إيقاعهم في المشاكل هي الهدف الأسمى لكل عامل.

ومن ثمّ فإن إتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن

إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناءً على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تُلزمهم بذلك كجزء من مُتطلبات العمل. فكما أوضحت فإن عدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فلا بد لها من الحرص على تطبيقها.

لذلك من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع. في غياب ذلك فإن كل موظف يكون له مقياسه الشخصية والتي تختلف من شخص لآخر.

كذلك فإنه لا بد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات. لا بد أن يتم التعامل مع الكذب في التقارير وفي البيانات وفي التعامل بكل حزم.

لا بد أن تُعامل روح العداة والإيذاء بين العاملين بالجزاء الرادع. لا يمكن ترك كل موظف يتصرف حسب ما اعتاد عليه فلا يمكن ترك الموظفين يتبادلون الألفاظ البذيئة أو يَحِيكُون المؤامرات لبعضهم. لا يمكن أن يتم التعامل مع من لا يحترم أخلاقيات العمل بتهاون فهذا يجعل الجميع يسلك نفس المسلك.

لا يمكن أن تقبل أن يكون العاملون لهم مصالح متداخلة مع مصالح المؤسسة. لا يمكن أن تقبل أن تكون روح العداة هي المنتشرة بين العاملين.

لا يمكن أن تقبل أن يخدع موظفاً عميلاً أو مورداً أو مُتقدماً لوظيفة. لا يمكن أن تقبل إدارة المؤسسة أن يأخذ العاملون هدايا قيمة من الموردين أو العملاء. يجب أن يتم التعامل مع كل أمر يخص أخلاقيات العمل بكل شدة مهما كانت رتبة الشخص المخالف.

الحرص على أخلاقيات العمل هو أمرٌ أخلاقي وديني وإداري. مع الأسف فإن إهمالنا لأخلاقيات العمل يجعل العاملون لا يتعاونون والمؤسسات لا تثق في بعضها والكل يبدأ بسوء الظن ولا يمكننا الاستفادة من خبرات بعضنا. أخلاقيات

العمل ضرورة للتطور. لا بد أن تكون لأخلاقيات العمل أولوية أكبر بين موظفينا ومُديرينا.

أخلاقيات العمل:

لو تتبعنا تطور الفكر الإداري في الوقت الحاضر نلاحظ المرحلة التي تتمثل بعصر المعرفة والمعلوماتية التي فيها احتلت المعلومات والاتصالات وتلم المعلومات والبرمجيات فضاءً واسعاً وتطبيقات مهمة في المؤسسات المعاصرة، نرى أن هذه المرحلة ركزت من جانب آخر على المبادئ والقيم في تطوير أداء الأفراد العاملين إذ أصبح الفرد الآن أفضل مورد من موارد المؤسسة وان نخبة كبيرة من بين هؤلاء الأفراد هم رأس مال فكري (معرفي).

أن هذا العصر الذي يركز على الأهداف والقيم والأخلاقيات والمعرفة أصبح فيه الفرد يبنى من الداخل بناءً روحياً وفكرياً فهو الذي يتمثل بالمعارف والمهارات والقدرات والسلوك في إطار الثقافة المؤسسية الذي فيه أصبح تُوجّه المؤسسات والمدراء نحو انتقاله جديدة تركز على أخلاقيات العمل من خلال السلوك الفردي والسلوك الخاص بالمؤسسة، لذا يجب عليها مواكبة التغيير الذي يحصل في البيئة الخارجية.

والأخلاقيات في نظر الفكر الإداري هي الأعمال الجيدة، إذ ارتبط هذا المفهوم بالعديد من المواضيع والمهام المؤسسية كالإدارة والعاملين والعمل والقيادة والمديرين لأنها ترشد وتعزز السلوك الجيد والسلوك غير الجيد ويمكن ملاحظة أن المعضلة الأخلاقية تكمن في أن المدير أو المسؤول في العمل وحتى الفرد العامل يواجهون جميعاً موقفاً أو حالة معينة تتضمن تحديات أخلاقية معيارية أو ما يعتقدده هؤلاء الأفراد.

وتعد أخلاقيات العمل اليوم من الأمور المهمة لشغل الوظيفة في المؤسسة إذ

يتم التأكيد عليها من إداراتها لأنها تعد بمثابة الرقابة الذاتية للفرد لأنه يستطيع أن يميز بين الصواب والخطأ في سلوكه أثناء العمل، ولهذا يتم استقطاب الأفراد ذوي الأخلاقيات العالية للعمل في المؤسسة على أساس أن هؤلاء الأفراد هم الذين يجلبون الأخلاقيات لها أو أن المؤسسة تستمد أخلاقياتها من الأفراد العاملين فيها.

لذا يمكن تعريف أخلاقيات العمل في المؤسسة بأنها اتجاه الإدارة وتصرفها تجاه موظفيها والمجتمع عامة وقوانين الدولة ذات العلاقة بتنظيم عمل المؤسسات إذ ينطبق هذا التعريف بذاته على عمل الأفراد.

تُمثّل أخلاقيات العمل مبادئ مهمة للسلوك المرتبطة بمعايير السلوك الجيد أو الغير جيد أو السلوك الصحيح والسلوك الخطأ في تصرفات الأفراد والجماعة.

ويشير مفهوم أخلاقيات العمل إلى معرفة الخطأ والصواب في موقع العمل ومحاوله عمل ما هو صواب وجيد في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسات تجاه ذوي العلاقة بالمؤسسة.

المؤسسات تضع معايير إلى جانب المعايير الذاتية للأفراد والجماعات والتي تعمل جميعها كمحددات للسلوك تجاه مسؤوليات وواجبات العمل في المؤسسة.

عليه نلاحظ من خلال هذه النظرة بأنه لا يوجد إطار أخلاقي يحيط بتصرفات الأفراد خاصة في الحالات المعقدة (المعضلات المعقدة)، لكي يتم توضيح ما هو صحيح أو ما هو خطأ.

إن الأخلاقيات في موقع العمل قد تنعكس على أداء وأنشطة المدراء إذ أن هذا المدير سيراعي العديد من المحددات الأخلاقية قبل أن يظهر أي رد فعل. فالتصرفات اللاقانونية واللااخلاقية الإدارية التي تظهر ضمن نطاق أخلاقيات العمل يهتم بما هو صحيح أو ما هو خاطئ في الحالات الاعتيادية فضلا عن ما يواجهه الفرد في عمله اليومي كاستخدام موارد المؤسسة لإغراض شخصية أو الاتفاقيات غير الواضحة.

لذا فإن قياس الالتزام بأخلاقيات العمل من خلال مدى ميل المؤسسة وأفرادها العاملين نحو الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها مثال ذلك إتاحة فرصة متساوية للعاملين، الالتزام بالقوانين والأنظمة والرشوة وأي مدفوعات أو مقبوضات غير قانونية.

يشير العديد إلى أخلاقيات الإدارة أو أخلاق الإدارة التي تتأثر كثيرا بالقيم والتقاليد الاجتماعية والتشريعات النافذة والعوامل الموقفية، تحدد علاقات المدير بالأفراد العاملين والأفراد الآخرين خارج المؤسسة ذوي المصالح في المجتمع. نلاحظ من خلال تطور الفكر الإداري أن أخلاقيات الإدارة كثيرا ما غيرت من طبيعة العمل الإداري، ففي الماضي كان التركيز على حماية مصالح المالكين والاهتمام بالأرباح في حين أن الاتجاه الحالي يركز على الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة.

مصادر أخلاقيات العمل بشكل عام هي ثلاث مصادر:

- القوانين والتشريعات التي تتمثل بالمعايير القانونية الموثقة إذ تحدد سلوكيات الأفراد والمؤسسات والقيم الأخلاقية بتطبيق هذه القوانين والتشريعات.
- العمليات التربوية والاجتماعية والمعتقدات الدينية التي تستند على القيم المتبادلة والمشاركة بين الأفراد.
- الاعتقادات الشخصية للفرد التي من خلالها تحدد المعايير المرتبطة بسلوك الفرد وحرية في التصرف المناسب وفقا لذلك.

المسؤولية المجتمعية والمسؤولية الأخلاقية:

المسؤولية الاجتماعية: هي ذلك السلوك الأخلاقي الذي يرتبط بقضايا التلوث البيئي، البطالة، التضخم، وزيادة الفقر لدى بعض الأقليات الاجتماعية، تنشأ

المسؤولية الاجتماعية في هذا الجانب من عدم قيام منظمات الأعمال بتنفيذ واجباتها تجاه المجتمع.

كما تُعرف بأنها عبارة عن مجموعة من القرارات والأفعال التي تتخذها المؤسسة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها والقيم السائدة في المجتمع والتي تُمثل في نهاية الأمر جزءاً من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المؤسسة والساعية إلى تحقيقها بوصفها جزءاً من إستراتيجيتها.

هناك تماثل بين أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية إذ أن حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا إحدى جوانب منهج شامل من أخلاقيات العمل، وتتعلق الأخلاقيات بالقيم الداخلية والتي هي جزءاً من البيئة الثقافية للمؤسسة وأيضاً بأشكال القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بما يتصل بالبيئة الخارجية. إذ أن المسألة الأخلاقية تؤثر على تصرفات الفرد أو المجموعة أو المؤسسة بشكل (سليبي أو ايجابي) على الآخرين.

وتُعرف أخلاقيات العمل بأنها الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول أو صحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، والذي تلعب فيه الثقافة المؤسسية والقيم وأنظمة المؤسسة وأصحاب المصالح دوراً أساسياً في تحديده.

فالمسؤوليات الأخلاقية تشمل سلوكاً متوقفاً يتجاوز الالتزامات القانونية والمسؤوليات المتميزة تشمل سلوكيات محددة سابقة للفعل لحماية رفاهية المكونات الرئيسية. فإدراك المسؤوليات الأخلاقية والمتميزة للأعمال ليس لديها التزامات بيئية وقانونية فالأعمال ليست مسؤولة فقط عن مالكيها ولكن عن موظفيها وزبائنها والمجتمع بشكل عام.

ومن ثمَّ فإنَّ هناك علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل إذ أن أولوية الكفاءة في تعظيم موارد المؤسسة المادية، وما شابه ذلك كانت في المرحلة الأولى ولغاية ستينات القرن العشرين في حين نرى أن المرحلة الثانية كان التركيز على المسؤولية الاجتماعية في الأدبيات الإدارية إلى جانب التأكيد على الكفاءة خلال سنوات السبعينات ومن ثمَّ الانتقال أو التحرك إلى التركيز على أخلاقيات الإدارة إلى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة.

جوانب تطبيقية لأخلاقيات الإدارة:

تقارير العمل:

أنت مدير وطلب منك تقديم تقرير لرئيسك عن سير العمل فطلبت من مرؤوسيك إعداد التقرير. ولكن عندما قُدمَ إليك التقرير وجدت أنه يظهر بعض المشاكل التي لا تريد عرضها على رؤسائك فطلبت من مرؤوسيك إحداث تغييرات بسيطة في الأرقام وتغيير بعض الحقائق أو عرضها بشكل مبهم. من الناحية الأخلاقية أنت شخص كاذب وغشاش ومزور.

ومن الناحية الإدارية أنت أصبحت قدوة سيئة لمرؤوسيك وثق أنهم سوف يفعلون الشيء نفسه معك. القدوة السيئة تمتد كذلك لزملائك من المديرين الذين قد يجدون أن أسلوبك جعلك تظهر أمام الرؤساء كبطل عظيم وبالتالي يبدأون في تقليدك. بعد قليل تصبح التقارير كلها غشاً وكذباً وحقائق مزورة. لا يخفى عليك أن هذا يؤدي إلى فشل الإدارة وبالتالي العمل.

التوظيف:

أنت مدير عام في شركة لا تملكها وأعلنت عن وظيفة وتقدم لك كثير من المرشحين وقمت باختبارهم وحددت المرشحين ذوي الكفاءة وقررت اختيارهم.

وعند إصدار قرارك النهائي تذكرت أن أحد المرشحين الأقل كفاءة كان قد أتى بتوصية من قريب أو صديق لك فاستبعدت أحد المرشحين الأكثر كفاءة واخترت هذا الشخص صاحب التوصية.

من الناحية الأخلاقية، أنت شخص خائن للأمانة التي تحملتها.

أما من الناحية الإدارية، فإن قرارك يؤثر سلباً على أداء المؤسسة ويسبب شعور لدى العاملين بأن التوصيات ستتحكم في ترقيةاتهم وتقييمهم مما يقلل من حماسهم لتقديم أفضل أداء.

الأولويات:

أنت مسؤول عن موقع خدمي في مؤسسة ما ويأتيك الآخرون من العاملين يطلبون منك خدمات خاصة بالعمل، والمفترض أن تلبية طلباتهم حسب أولويات العمل. فإن جاءك من تعرف أنه له علاقة بمسؤول كبير في المؤسسة أسرع بتنفيد ما يريد وإن جاءك آخر من الموظفين المغمورين فإنك تهمل طلباته أو تؤجلها حتى ولو كان طلبه هاماً جداً للعمل. وفي حالة أخرى يأتيك من يطلب منك عمل تعلم أنه سيسمع به مسؤول كبير فتهتم به كثيراً ويأتيك آخر يطلب منك عملاً أهم بكثير ولكنك تعلم أنه لن يصل إلى علم كبار المسؤولين فتهمل طلبه وتؤجله.

من الناحية الأخلاقية أنت شخص غير أمين.

ومن الناحية الإدارية، فأنت تهدر موارد المؤسسة ولا توظفها على الوجه الأمثل وتتسبب في أعمال كانت ستفيد المؤسسة. بل وأكثر من ذلك أنك تجعل كثير من الموظفين يتجنبون طلب أي شيء منك لكي لا يذوقوا مرارة عدم اهتمامك بطلباتهم مما يؤدي إلى عدم تقديمهم لاقتراحات كان من الممكن أن تُحسن الأداء.

مدح الرؤساء:

أنت رئيس قسم صغير ولك تطلعاتك في أن تصبح مديراً عظيماً فتبدأ في مدح رؤسائك بما ليس فيهم وتثني على أفعالهم وتستشهد بأقوالهم.
من الناحية الأخلاقية أنت شخص ينافق رؤساءه.
ومن الناحية الإدارية أنت لست مخلصاً في عملك بل مخلص في التملق لرؤسائك وبالتالي يتصورون أنك ناجح.

الاستهانة بالمرؤوسين:

أنت رئيس قسم تضغط على مرؤوسيك وتكلفهم ما لا يطيقون وتزدرى أقواله.
من الناحية الأخلاقية أنت شخص لا يراعي مرؤوسيه.
ومن الناحية الإدارية، أنت لست مخلصاً في عملك بل تؤدي إلى إحباط مرؤوسيك مما يؤدي إلى ضعف مستوى الأداء.

عدم التعاون:

أنت موظف في مؤسسة كبيرة وأداؤك لعملك يتوقف عليه أداء الآخرين لعملهم ولذلك فهم دائماً يطلبون منك تأدية أعمال خاصة بالعمل لكي يتمكنوا هم من أداء عملهم. لكي تريح نفسك فإنك تتعامل معهم بطريقة غير مهذبة وتدعي أحياناً عدم قدرتك على تلبية طلبهم وتظاهر أحياناً بأنك مُنشغل بأعمال كثيرة.

من الناحية الأخلاقية، أنت شخص غير متعاون وغير مخلص في عملك. طالما أنه لم يطلب منك شيء خارج نطاق عملك فإن دورك أن تؤديه في أحسن صورة.
ومن الناحية الإدارية، هذا التصرف يؤدي إلى تعطل الأعمال وإن لم يواجه من

قبل الإدارة فإنه ينتشر ويصبح أسلوب تعامل عام. ينتج عن ذلك انعدام روح التعاون وهو ما يضعف أي فرصة جادة للتطوير أو لتحليل المشاكل ويجعل العمل حلبة للصراع. وبالطبع هذا كله ينعكس على أداء المؤسسة ونتائجها.

الرشوة:

أنت موظف ولديك سلطة التعاقد، فتشترط عليهم مبلغاً من المال مقابل تزكيتهم. أو مدير وتأتيك طلبات التعيين فتتقاضى من أحد المرشحين مبلغاً من المال مقابل تعيينه. أو أنت موظف في مؤسسة خدمية تتعامل مع الجمهور فتتقاضى من طالبي الخدمة مالا مقابل تأدية الخدمة. من الناحية الأخلاقية هذه رشوة واستغلال للنفوذ وخيانة للأمانة. من الناحية الإدارية، أنت تختار من هم ليسوا أهلاً للاختيار وتسيء لسمعة المؤسسة مما يجعل الموردون المتميزون يعزفون عن التعامل معها. أما في حالة التعامل مع الجمهور فأنت تجعل المؤسسة تفشل في وظيفتها الأساسية وهي تقديم خدمة جيدة ومراعاة العدل..... وهذا واضح.

الوعود:

أنت رئيس في العمل وجاءك المرؤوس يشكو إليك قلة دخله فوعده بحوافز ومكافآت إن أثبت كفاءته في العمل بينما أنت لا تنوي أن تكافئه أو تعلم أنه لا يمكنك مكافأته، من الناحية الأخلاقية أنت شخص كاذب ومخادع، من الناحية الإدارية سيفقد هذا الشخص ثقته فيك وفي إدارة المؤسسة بل وسيقوم بنقل هذا الانطباع للآخرين. وهذا سيؤدي إلى انخفاض أداء العاملين وعدم رغبتهم في بذل أي مجهود غير عادي أو غير إلزامي.

الهدايا:

أنت مسؤول في موقع ما وتأتيك الهدايا من المتعاملين معك بسبب العمل ممن

لهم مصالح لديك. هذه الهدايا منها الرخيص ومنها الثمين. فيأتيك المرؤوس بأداة كهربائية منزلية كهدية ويأتيك المورد بجهاز إلكتروني ويأتيك العميل بلوحة فنية ثمينة. وأنت لا تريد أن ترد لهم هدية وتعتبر هذا من قبيل المحبة.

من الناحية الأخلاقية هذه الهدايا تأخذ صورة الرشوة لأنها تجعلك غير قادر على التعامل بالعدل مع من أهداك.

ومن الناحية الإدارية، أنت تُخل بميزان العدل في المؤسسة وتجعل المتعاملين معك لا يقومون بواجباتهم بل يحاولون إرضاءك بالهدايا فهذا هو الطريق المختصر للوصول إلى مصالحهم الشخصية.

التقييم:

أنت مدير ومن مسؤولياتك تقييم المرؤوسين بصفة دورية مما يترتب عليه زيادة في أجورهم. عندما تقوم بالتقييم فإنك تعتمد على مشاعرك لحظة التقييم ولا تحاول تذكر ما فعله المرؤوس من أخطاء وإنجازات. وبالتالي قد تعطي مرؤوساً تقديراً متواضعاً لخطأ صغير ارتكبه قبل التقييم مباشرة أو لأنه يناقش الأمور ويريد طرح الأفكار وقد تعطي ذلك الذي يمدحك بما أنت لست له أهلاً تقديراً عالياً.

من الناحية الأخلاقية، هذا ظلم واضح فأنت مسؤول عن هذا التقييم وتأثيره على المرؤوسين، ومن المفترض أن يكون التقييم مبنياً على نتائج العمل خلال فترة التقييم كلها وأن يعتمد على الحقائق.

ومن الناحية الإدارية. أنت تُحبط المخلصين وتجعلهم يفقدون الحماس لأن التقييم غير عادل وغير جاد. وعلى الجانب الآخر أنت تشجع المنافقين وتتسبب في توليهم المناصب القيادية. كل هذا يؤدي إلى ضعف الأداء وعدم شعور المخلصين بوجود مستقبل وظيفي جيد لهم في هذه المؤسسة.

ازدراء المرؤوسين:

أنت مدير عام لمجموعة من المرؤوسين وتتعامل معهم بفظاظة وعدم احترام وقد تستخدم ألفاظا بذيئة. بالطبع أنت تعتبر هذا جزءا من التحفيز للعاملين.

من الناحية الأخلاقية أنت لا حق لك في ازدراء المرؤوسين ولاحق لك في إهانتهم.

ومن الناحية الإدارية، أنت تتسبب في خوف العاملين. فعندما يخطئ أحدهم وتحدث مشكلة، فإن أحدا لن يصدقك القول فيما حدث، وبالتالي يضيع الوقت في البحث عن السبب الذي هو معروف أصلا للمرؤوسين.