الفصل الخامس

هذا السلوك " يلجأ إليه كل فرد* " متي يكون ذلك مبرراً أخلاقيا

When Is "Everyone's Doing IT " A Moral Justification

Ronald M. Green

يستخدم الناس عادة " يلجأ إليه كل فرد " أو كل الناس يفعلون هذا كتبرير للانخراط في السلوك غير المرغوب ولكنه منتشر . يصدق هذا بالتأكيد علي منظمات الأعمال ، حيث يمكن أن يعّرض المسـاهمون المديريـن الأخلاقيين أمام اختبارات صعبة . متي يوفر الادعاء بأن ذلك السلوك " يلجأ إليه كل فرد " سببا أخلاقيا صحيحاً لإتباع قيادة الآخرين ؟ في هذا الفصل يقترح Ronald M. Green خمسـة شروط كإرشاد عندما يوفر نمط السلوك السائد في الواقع العملي ، ولكنه مع ذلك غير مرغوب يوفر ما يمكن اعتباره تبريراً أخلاقيا للانخراط في ذلك السلوك بأنفسنا . حينئذ يختبر هذه الشروط بتطبيقها علي سلسلة من حالات منظمات الأعمال .

أشياء تؤخذ في الاعتبار

1- تحـت أي ظروف يحتمل أن يحاول الأفراد تبرير تصرفاتهم بالقول بأن ذلك السلوك " يلجأ إليه كل فرد " ؟

2- أعد صياغة الشروط الخمسة التي حددها Green بلغتك الخاصة .

3- ما هو الفرق بين تلبية الشروط الأربعة وتلبية الشرط الخامس ؟

4- اشـرح لمـاذا في الحالة الأولي حجة أن ذلك السلوك " يلجأ إليه كل فرد " تفشل مع شروط Green ؟

5- ما هو الاختلاف حول الحالة الأولي ؟

---

* تتردد هذه العبارة كثيراً على ألسنة العامة والخاصة باللغة العامة " كل الناس بتعمل كده " (المترجم).

حقيقة القول بأن ذلك السلوك " يلجأ إليه كل فرد " يقدم كسبب لتبرير تصرف الناس أخلاقيا بطرق أقل مثالية من هذا السلوك أو ذلك . يصدق هذه بصفة خاصة علي منظمات الأعمال ، حيث تتآمر الضغوط التنافسية لتجعل السلوك المستقيم تماما يبدو صعبا إن لم يكن مستحيلاً ...

ذلك السلوك الذي ندعي بأن " كل فرد يلجأ أليه " يظهر عادة عندما نواجه شكلا من أشكال السلوك السائدة بصورة كبيرة أو صغيرة ، والذي يعتبر غير مرغوب أخلاقياً لأنه يتضمن ممارسة ، في حالة التوازن ، تسبب أضراراً للأفراد نود أن نتفاداها . علي الرغم ، أنه من النادر أن يكون " كل فرد آخر " منخرطاً في هذا السلوك ، فإن الادعاء بأن " كل فرد يلجأ إليه " يقدم عندما تكون الممارسة منتشرة بصورة تجعل امتناع المرء عن ذلك السلوك لا معني له . في الميادين التجارية – للأسف الشديد – الرشوة ، الخداع والتضليل من الأمثلة الشائعة . توجد أشياء أخرى مماثلة ، نفضل نحن والآخرون ألا يوجد من يمارس مثل هذه الأساليب ، ولكن الممارسات منتشرة ، وامتناعنا عن المشاركة يمكن أن يسبب لنا خسارة أو إصابة خطيرة .

فيما يلي أريد أن أركز علي استخدام الادعاء بأن هذا السلوك " كل فرد يلجأ أليه " كمبرر لممارسته . ليست هذه هي الطريقة الوحيدة حيث هذا الادعاء يستخدم في حديثنا الأخلاقي . أحيانا ، الواقع في أن آخرين كثيرين منخرطون في شكل معين من السلوك يقدم كدليل علي أن التصرف ليس عمليا مؤذيا أو غير مرغوب . أو أن السلوك السائد قد يقدم كدليل علي حالات مختلفة من البصيرة الأخلاقية حول موضوع قابل للجدل . كما يشير الأفراد غير المتزمتين دينيا إلي استخدام وسائل تنظيم النسل والذي يلجأ إليه

عـدد كبير من الناس كدليل علي خطأ القائمين علي التوعية الدينية ، أو أن السـلوك السـائد قد يقدم كدليل علي وجود بعض حالات الاتفاقيات الملائمة أخلاقـيا . كمـا في حالة انتشار تقديم الهدايا العلنية عند انتهاء التعاقد علي صـفقات الأعمـال كعلامـة علي أن هذا السلوك لا يعتبر رشوة . أحيانا ، يستخدم أيضا السلوك المدعي بأن " كل فرد يلجأ إليه " لتخفيف العقاب علي السلوك الخطأ عن الاعتراف بذلك ، وذلك عندما يقدم الناس الحجة بأن هيمنة شكل معين من السلوك غير الأخلاقي وانتشاره يجعل من الظلم توقيع العقاب علي أي شخص بذاته .

التوظيف المعين لسلوك ما والادعاء بأن " كل فرد يلجأ إليه " والذي أريـد أن أركز عليه يختلف عن تلك المواقف ، بمعني أنه لا يوجد شك بأن السـلوك الخاضع للدراسة يعتبر ضاراً بصفة عامة ، ومن زاوية أخرى أنه غير مرغوب أخلاقياً . إذا لم يكن الآخرون يتصرفون بهذه الطريقة ، فإنني سوف لا أسعى من نفسي لتبرير ذلك السلوك . وأيضا لا أسعى لمجرد تفادي أن يكون الوحيد الذي يعاقب بمفرده من أجل تصرفات خاطئة في الماضي . لأن الآخريـن كـانوا يتصرفون بهذه الطريقة غير المرغوبة ، ولأنني ربما أتعرض لضرر أو خسارة خطيرة إذا لم أسبح مع التيار . الادعاء بأن " كل فـرد يلجـأ إلـيه " وسيلة مبتكرة للدفاع عن التسامح الأخلاقي (وحتى في المستقبل) من أجل تقليدي لسلوكهم .

عـند مواجهة مواقف من هذا النوع ، حيث توقع الأذى أو الخسارة الخطـيرة قائم ، فإنني اعتقد أن الشروط الخمسة المدونة في اللوحة التالية ، تقـود تفكـيرناً حـول متي يكون مسموحاً أخلاقياً تبنى ممارسة بأنفسنا لها خاصية مختلفة ، حيث أنها غير مرغوبة ولكنها سائدة . إذا تم تلبية كل هذه الشـروط الخمسة ، أو علي الأقل الأربعة الأولي منها ، فإنه يكون مسموحاً

أخلاقـياً أن نفعل كما يفعل الآخرون . إذا لم تتم تلبية أي شرط من الأربعة الأولي ، سوف نرى ، أن القرار يصبح أكثر تعقيداً .

تشـكل الشروط الأربعة الأولي أسباباً بديهية للسماح للمرء أن يفعل كما يفعل الآخرون في مواقف من هذا النوع . عندما يتم استيفاء كل الشروط الأربعـة يمكـن للمرء أن يختار أخلاقيا إما أن يفعل ، أو لا يفعل كما يفعل الآخـرون . عندما تكون الشروط الأربعة الأولي مرضية ، لا يكون مطلوباً مـن المـرء أن يتصرف كما يفعل الآخرون . قد يحجم المرء عن فعل ما تسـمح بـه هذه الشروط أخلاقيا لأسباب شخصية أو لأسباب تتعلق بالحكمة والـتعقل . وبالمـثل ، لا تقـول هذه الشروط شيئا عن السلوك الزائد عن المفـروض ، والذي يسعى إلي مقاومة الوسطية الأخلاقية . ولذلك ، نجد أن المـرء الـذي يسـير علـي نهج الآخرين ويتبع خطواتهم عندما تكون هذه الشروط مرضية ، قد يفعل هذا دون لوم ، استناداً إلي مزيد من الاعتبارات ، بحيث

الشروط التي تسمح للمرء أن ينخرط في سلوك ضار ولكنه سائد

1- الإحجـام عن ممارسة هذا السلوك سوف تسبب لك ما لا يمكنك أن تـستفاداه من ضرر أو خسارة (أو بالنسبة لأولئك الذين ترعاهم أو تتحمل مسئوليتهم) .

2- انخـراطك في هذا السلوك أيضا سوف لا يسبب ضرراً أو خسارة كبيرة للآخرين .

3- انخـراطك فـي هـذا السلوك سوف لا يقود الآخرين للانخراط فيه بطرق علي نفس المستوي من الضرر أو تزيد ، (يصدق هذا حينما يصبح انخراطك في هذا السلوك معروفاً بصورة عامة) .

4- إحجـامك عـن ممارسة هذا السلوك ، سوف لا يقود الآخرين إلي

الإحجـــام عـــنه أيضـــا ، (يصـــدق هذا حينما يصبح إحجامك عن ممارسة هذا السلوك معروفا بصورة عامة)

5- إحجـــامك عن ممارسة هذا السلوك سوف يقود الآخرين بصورة لا يمكـــن تفاديهـــا للانخراط فيه بطرق تكون ذات ضرر بالغ منه في حالـــة اختـــيارك الانخراط فيه بنفسك ، (يصدق هذا حينما يصبح إحجامك عن ممارسة هذا السلوك معروفا بصورة عامة)

قـــد يستحق الثناء أيضا لاختياره عدم فعل ما يفعله الآخرون . فقط الشـــرط الخامس هو الذي يحملنا إلي عالم من المتطلبات الأخلاقية الممكنة . إذا تم تلبية هذا الشرط ولا توجد طريقة أخرى معقولة لإحباط الأذى المترتب علـــي ذلـــك السلوك ، فقد أدعو إلي فعل " ما يلجأ إليه كل فرد آخر " ، وقد يكـــون من الخطأ إذا أحجمت عن فعله ، علي الرغم من أن هذا سوف يعتمد علـــي درجـــة الضرر التي سوف يساعد سلوكي علي منعها . في المناقشة التالية ، سوف لا أفحص أي من هذه الاختلافات الدقيقة ، ولكن من المهم أن تـــدرك بـــأن الشروط الأربعة الأولي لا تحدد عادة سلوكاً بصورة إجبارية عـــندما لا يكـــون الشرط الخامس من بين تلك الشروط ، فإن الأفراد الذين يقودهـــم الشـــك والتردد إلي عدم إطاعة أي شكل من أشكال الحلول الوسط الأخلاقية قد يختارون عدم التصرف بالطرق التي تسمح لهم بها هذه الشروط ممارسة الفعل بصورة أو بأخرى .

كمـــا يمكن أن نتوقع ، من النادر تلبية كل هذه الشروط ، وأيضا من النادر عدم تلبية كل هذه الشروط . ومن ثم ، عادة نجد أن القرار الأخلاقي ، في الحالات التي يتصرف فيها الآخرون بطرق غير مرغوبة يتطلب منا أن نـــوازن بيـــن شرط وآخر ، وتقييم الأضرار التي تنشأ عن كل منها . علي الـــرغم مـــن أنـــه لا يوجد حل سحري لمشكلة هذا التوازن ، فإن المطلب

الأساسي يكمن في التفكير المنطقي غير المتحيز . هذه ميزة جوهرية في " وجهة النظر الأخلاقية " . إنه يتطلب أن نقيم الأضرار التي يحدثها أو يستفاداها تصرفنا في استقلالية عن معرفتنا بكيفية تأثير هذا التصرف علينا (أو علي أولئك الذين نعتني بهم) . في بعض الحالات ، سوف تكون هذه مهمة صعبة ويزيدها تعقيداً الارتباك نتيجة المعلومات والدوافع الشخصية مع وجود تحيز في التفكير عند أية واقعة اختيار فعلية . ومع ذلك ، يمكن لهذه الشروط الخمسة أن تقيمنا علي الأقل بشكل تمهيدي في هذه العملية المعقدة ، وذلك بتحديد الموضوعات المرتبطة أخلاقيا التي يجب أن نتناولها .

لماذا تكون هذه الاعتبارات هي الأكثر أهمية ؟ قد نفكر علي أنها ناشئة عن عملية التفكير القائمة علي المنطق الأخلاقي الأساسي . عند التمسك بهذا المنطق ، تهدف الأخلاق إلي تخفيض حجم البلاء الذي يصيب الأفراد علي الرغم من إرادتهم . تسعي الأخلاق أيضا إلي توفير منبر عام للاحتكام إلي أنواع السلوك المثيرة للجدل . يعني هذا ، أنه علي الرغم من أن الاختيار الأخلاقي ، من الأمور الخاصة عمليا ، فإنه دائماً عام بصورة متلازمة ، ويتطلب منا ، علي الأقل مبدئياً ، نقل القاعدة الضمنية في تصرفنا إلي موافقة كل الأشخاص التي قد يأثر عليهم . أخيراً ، يدعم التفكير المنطقي الأخلاقي سلوك أولئك الذين في حديثهم وتعبيرهم – كقاعدة عامة للتصرف المسموح به – سوف يميلون إلي عدم تشجيع وليس تشجيع السلوك الضار وذلك بسبب أن السلوك له خاصية العمومية ويخضع للقواعد والأعراف الاجتماعية . تم تصميم كل بند من الشروط الخمسة المذكورة سابقاً للتعبير عن وجه أو أكثر من هذا المنطق الأساسي . على سبيل المثال ، يتناول الشرط الأول والثاني موضوع نسبية الضرر . تعبر الشروط الثلاثة الباقية عن اهتمامنا بمدى تأثير نموذجنا السلوكي على تصرف الآخرين ، وتحدد

فقرة العلانية في الشروط : الثالث ، الرابع ، الخامس حقيقة أن القاعدة العامة الضمنية في سلوكنا هي المرتبطة أخلاقياً ، وليس مجرد التأثير المباشر للسلوك ذاته .

هل توفر هذه الشروط إرشادا كاملاً وصحيحاً إلي التفكير المنطقي حول طريقتنا خلال نمط الموقف السلوكي " كل فرد يلجأ إليه " . إحدى الطرق للإجابة عن هذا السؤال ، أن نرى إلي أي حد تعبر هذه الشروط عن المنطق المحوري في عملية التفكير الأخلاقي . يتمثل المنهج التكميلي يتمثل في أن نرى مدى جودة هذه الشروط في ترشيد تفكيرنا في حالات معينة من التفكير الأخلاقي . في السطور والصفحات التالية ، أريد أن استخدم المدخل الثاني ، وذلك بتطبيق هذه الشروط علي سلسلة من الحالات النمطية سحبت من قطاع منظمات الأعمال . إذا استطاعت هذه الشروط أن تكون قادرة باستمرار علي ترشيد تفكيرنا حول الاختبارات المعقدة بالطرق التي تقابلها ، أو علي الأقل لا تتحدى الأخلاقية المستقرة حول مثل هذه الموضوعات حينئذ قد نفترض أن هذه الظروف تمثل تعبيراً مناسباً لعملية التفكير المنطقي الأخلاقي الأساسي الذي يطبق علي حالات من هذا النوع .

الحالة (1)

أنت المدير العام الفليبيني لشركة HAL ، شركة كمبيوتر متعددة الجنسيات . منذ شهور مضت أصدرت الحكومة الفلبينية أمراً بشراء العديد من أجهزة الكمبيوتر العملاقة الخاصة بشركتك . وصلت الأجهزة وتم تخزينها علي رصيف الميناء بتعليمات من مدير الجمرك . ولقد . علمت أن السبب وراء حجز أجهزة الكمبيوتر أن أحد ضباط الجمرك يطلب " رشوة " للإفراج عن الوحدات لشحنها . المبلغ المطلوب ليس كبيراً ، ولكن دفع الرشوة يخالف

سياسات HAL ، ويتطلب الحصول علي إذن خاص من المكتب الرئيسي . أنت مقتنع داخليا أن الدفع ليس ضرورياً . يستطيع كبار المسئولين في الهيئات الحكومية الذين طلبوا هذه الأجهزة أن يمارسوا ضغطا للإفراج عن الأجهزة المطلوبة . ولذلك ، علي أسوأ الاحتمالات ، إذا رفضت أن تدفع الرشوة ، سوف تواجه بالمزيد من أسابيع الانتظار . أنت تعلم أن الرشوة متفشية لدي ضباط الجمارك في الفليبين . هل تلجأ إلي هذه الحقيقة لتسهيل الإفراج عن أجهزتك سريعاً ؟

نحن هنا أمام سلوك يثير عادة الادعاء بأن " كل فرد يلجأ إليه " . إنه غير مرغوب أخلاقيا ، لأنه يسبب ضرراً ، وبعد تقليب الأمر علي وجوهه ، سوف يرغب الناس في تفاديه ، ولكنه مع ذلك يمارس علي نطاق واسع . تتلف الرشوة تدريجيا الرشد الاقتصادي ، وتوقف بدلاً من أن تسرع العمليات السياسية والاقتصادية . كما أن هذه الحالة ليست اتفاقاً ضاراً ، والذي يبدو فقط أنه غير مرغوب لأنه غير مألوف . علي سبيل المثال ، كما في حالة " البقشيش " الذي يتضمن مبالغ صغيرة للموظفين الصغار الذين يكسبون معيشتهم بهذه الطريقة ، بدلاً من مرتباتهم الصغيرة . قد نفترض أن الابتزاز الذي تتضمنه الحالة هنا جوهري ويعرقل عمليا الأنشطة والتنمية الاقتصادية.

علي الرغم من انتشار السلوك في الفليبين ، لا ينبغي أن تدفع شركتك الرشوة في هذه الحالة بسبب عدم قابلية الرغبة في الممارسة ، ولأنها لا تلبي أي شرط من شروطنا الخمسة . دعنا نتناول هذا بالتفصيل ، مسترشدين بالشروط الخمسة والتي نعرضها في شكل أسئلة .

1- هل الإحجام عن دفع الرشوة يسبب لك (أو لأولئك الذين ترعاهم أو تتحمل مسئوليتهم) ضرراً أو خسارة خطيرة لا يمكن تفاديها ؟

لكي تكون الرشوة مبررة في ضوء هذا الاعتبار ، يجب أن تكون قادراً علي أن تجيب علي هذا السؤال " نعم " ومع ذلك ، فإنه كما جاء في وصف الحالة تبدو الإجابة " لا " الإضرار والخسارة المترتبة علي عدم دفع الرشوة ضئيلة.

2- هل انخراطك في الرشوة يسبب أيضا المزيد من الضرر أو الخسارة للآخرين ؟

لكي تكون الرشوة مبررة في ضوء هذا الاعتبار ، فإن الإجابة المناسبة علي هذا السؤال هي " لا " يبدو هذا صحيحاً ، لأنه علي الرغم من غياب الضرر لـــك أو لشركتك ، فإن السؤال نفسه لا يبدو منطقياً علي الحالة ، لأنه يكون كذلك في حالة أن يتوازن الضرر مقابل الأذى المباشر للآخرين . إذا فكرت فـــي الشرط الأول من الشروط الخمسة كقوة دافعة تجيز التسوية الأخلاقية ، يعني الفشل في تلبية الشرط الأول أن إشباع أي من الاعتبارات المقيدة والتي تمثلها الشروط من 2 إلي 4 غير منطبقة أخلاقياً .

3- هـــل انخراطك في الرشوة يقود الآخرين إلي الانخراط فيها بطرق تكون متساوية أو أكثر ضرراً ، وهل سوف يظل هذا صحيحاً عندما يكون انخراطك هذا معروفاً بصورة عامة ؟

لكـــي تكون الرشوة مبررة في ضوء هذا الاعتبار ، يجب أن تكون الإجابة المناســبة علـــي هذا السؤال " لا " في هذه الحالة الإجابة غير واضحة . قد يضـــع إذعـــان شركة كبيرة متعددة الجنسيات لهذا النوع من الابتزاز مثالاً للشركات الأخرى ، بما في ذلك الكثير من المنظمات الصغيرة والأقل قوة . الأكثر من هذا ، مكافأة الأنشطة الابتزازية من الموظفين الصغار قد تشجعهم علي تكرار هذا السلوك في المستقبل . يتطلب هذا إجابة حاسمة علي السؤال. ومع ذلك ، إذا افترضنا أن الرشوة في هذه البيئة وباءً منتشر ، فإنه قد يكون مقبولاً أن تقول أن مجرد تصرف شركة واحدة سوف يكون له تأثير محدود

أو لا تأثـير علي الإطلاق علي هيمنة الممارسة ، لاحظ أنه بسبب المطلب بـأن هذا التشجيع لا يحدث إذا كان هذا السلوك (لو حتى افتراضيا) أصبح معـروفاً بصورة علنية ، فإن هذا الاستنتاج سوف يحتفظ به ، حتى لو كان الدفع سرياً .

4- هـل إحجامك عن الرشوة يقود الآخرين إلي الإحجام عنها ، وهل سـوف يظـل هذا صحيحاً في حالة أن يكون إحجامك عن الرشوة معروفاً بصورة علانية ؟

لكي تكون الرشوة مسموحاً بها في ضوء هذا الاعتبار ، يجب أن تكون ثانيا، قـادراً علي الإجابة علي هذا السؤال " لا " كما كان الوضع صحيحاً بالنسبة للسؤال السابق ، من الصعب تحديد إذا ما كان قرار شركة متعددة الجنسيات ضـخمة الـذي يرفض بشدة الابتزاز من هذا النوع ، سوف يشجع الآخرين علـي السير في ركابها ، بالرغم من أنه ليس معقولاً افتراض بعض التأثير لهـذا النوع من التصرف . قد يصبح موظفو الجمارك المرتشون أكثر حذراً فـي المسـتقبل حول التعرض للشركات متعددة الجنسيات القوية إذا وجدوا أنفسهم معرضين لإجراءات لائحة الجزاءات نتيجة لذلك . ومن ثم ، نستطيع إعطاء إجابة حاسمة إلي حد ما علي هذا السؤال ، علي الرغم من أن هيمنة هـذا السـلوك قـد يخفف من التأثير المحبط لمقاومته . مرة أخرى ، بسبب مطلـب العلانـية الافتراضي لهذا الشرط ، فإن هذا الاستنتاج غير الحاسم سـوف يبقى حتى في حالة بقاء مقاومة شركة HAL للابتزاز غير معلنه أو حجبت أخبارها .

ممـا هـو جدير بالملاحظة أن الطرق التي بها يشجع أو لا يشجع سلوك المرء علي تصرف الآخرين ، ترك غير محدد عن قصد في الشروط 3 و 4 . اسـتخدمت الصياغة " يقود .... إلي " عن عمد أيضا لكي تتضمن

كلا من التأثيرات التي يحدثها نموذج أو مثال المرء علي الموجودين وأيضا الحوافز التي تترتب للآخرين عن طريق سلوك المرء . كما في حالة القانون ، يفترض هنا الطرق المباشرة والمعقولة ، بدلاً من الأحداث البعيدة وغير المرئية ، علي الرغم من أن التنوع في هذه الطرق يجب أن يؤخذ أيضا في الاعتبار .

5- هل إحجامك عن الرشوة يقود الآخرين بصورة قاطعة لا يمكن تفاديها إلي الانخراط فيها بطرق تعتبر أكثر ضرراً إلي حد كبير منها في حالة أن تختار أنت الانخراط بنفسك في الرشوة ، وأن ذلك سوف يظل صحيحاً إذا ظل إحجامك عن الرشوة معروفاً بصورة علنية ؟

يبدو أنه لا يوجد سبب للاعتقاد ، في هذه الحالة أن رفضك دفع الرشوة سوف يكون له هذا التأثير . وحيث أنه مطلوب هنا بشدة الإجابة الحاسمة للمشاركة المتواطئة لكي تكون الممارسة مسموحاً بها (أو مطلوبة) فإن هذا الاعتبار لا يوفر تدعيماً لدفع الرشوة في هذه الحالة .

وعموماً ، على الرغم من عدم وجود مخالفة لاعتبارنا الثاني ، فإن الشروط الأخرى ليس فيها ما يبرر الإذعان للابتزاز كما هو واضح في هذه الحالة ، ويمكننا منطقياً اعتبار الحالة غير مسموح بها أخلاقياً للمشاركة في هذه الممارسة .

الحالة (1)

نستطيع إجراء تعديل بسيط على هذه الحالة بافتراض إمكانية حدوث ضرر خطير لك ، لشركتك ، أو للحكومة الفلبينية ، وذلك نتيجة لرفض دفع الرشوة . لنفرض أن التأخير لمدة أسابيع أخرى على الرصيف يعرض على

سـبيل المـثال ، أجهزة الكمبيوتر إلى التلف والذي يعتبر وحدتك التنظيمية مسـئوله عـنه مالياً ، والذي سوف يؤدي إلى تخفيض الأرباح بصورة غير مسبوقة . في تلك الحالة . تأتي الإجابة الحاسمة على السؤال الأول : يسبب رفض دفع الرشوة ضرراً أو خسارة خطيرة ، ولكن تظل هذه الإجابة تحت التقيـيم في مقابل الضرر أو الفعل الخاطئ الذي لم تكشف عنه إجاباتنا عن الأسئلة الأربعة الباقية .

تأتي الإجابة على السؤال الثاني بالنفي ، كما يجب أن تكون في حالة السـماح بدفع الرشوة في هذه الحالة . من المحتمل أنك لا تسبب المزيد من الضرر للآخرين أكثر مما يحتمل أن تتعرض له شركتك . ومع ذلك ، تبقي الإجابـات علـى الأسئلة 3 ، 4 تستمر بصفة خاصة في توفير أسباب جيدة لعدم دفع الرشوة . على الرغم من عدم وجود وصفة بسيطة لتسوية الصراع هـنا قضائياً ، فإن هذه الاعتبارات تفترض أنه حتى في حالة مواجهة الأذى والإزعاج اللافت ، فهناك سبب أخلاقي مهم لعدم الإذعان إلى الابتزاز .

الحالة (1)

يمكنـنا أن نـأخذ الحالة خطوة أخرى أبعد ، حيث نفترض أن الخطر الذي يمكن التعرض له نتيجة مقاومة التورط في الرشوة يزداد بدرجة كبيرة . قد يكون هذا صحيحاً ، على سبيل المثال ، في حالة أن قدرة شركة HAL على إدارة أعمالهـا في " الفليبين " كانت مهددة نتيجة رفضها دفع رشوة من هذا الـنوع . لـيس فقـط سوف يمثل هذا تزايد درجة الضرر الذي تتعرض له الشـركة ، ولكن حقيقة أن جهودها لا تدعمها الحكومة ، تفترض أن رفضها الانخـراط في الرشوة لا يساهم بصورة حاسمة في تخفيض الرشوة وابتزاز الآخرين . ومن ثم ، فإنه قد تمت تلبية الشرط 4 (وقد نفترض) الشرط 3

أيضـــاً ، بطـــرق يمكنها أن تزيد إمكانية تبرير التورط في هذا السلوك العام ولكنه غير مرغوب .

الحالة (1)

أخـــيراً قد نُحدِث تغييراً أبعد في الحالة لتطوير المزيد من التبرير الإجباري للـــتورط فـــي الرشـــوة . تخـــيل الآن أنه بدلاً من أن تكون شركتك متعددة الجنســـيات وقويـــة ، فإنها هنا شركة تضامن مشترك صغيرة ، والتي يعتمد بقاؤهـــا الاقتصادي على تحقيق موضع قدم لها في السوق الفليبيني . سوف يمـــثل الفشـــل فـــي دفع الرشوة كارثة اقتصادية وخسارة لك ولكل أصحاب المصلحة التي تمثلها .

هـــنا نســـتطيع إعطاء إجابة حاسمة قوية على السؤال الأول . إنك تـــتعرض لضرر أو خسارة بالغة إذا رفضت أن تدفع الرشوة . تأتي الإجابة على السؤال الثاني سلبية كما يجب أن تكون بالنسبة للسماح بالتورط في دفع الرشـــوة . لا أحد سوف يتعرض للضرر مباشرة نتيجة ما تقدمه من رشوة أكثر مما يمكن أن تتعرض له أنت أو شركتك إذا لم ترشى . يجب أيضاً أن تكـــون الإجابة على السؤال الثالث والرابع سلبية ، ويوجد سبب جيد للتفكير بأنهمـــا كذلك في هذه الحالة ، إذا أخذنا في الاعتبار تفشى الرشوة ، وحجم شـــركتك الصـــغير ، وبالتالـــي ضآلة التأثير ، فإن دفعك الرشوة أو رفضك دفعهـــا، فإنه من المحتمل ألا يكون لذلك تأثير على تفشى هذا السلوك . وفي الواقـــع إذا كنـــت على وشك السقوط اقتصادياً بسبب رفضك دفع الرشوة ، بالتأكـــيد سوف تأخذ مكانك شركات أخرى ، وسوف تستمر الممارسة بقوتها دون أن يصـــيبها ضـــعف . على الرغم ، من أنه لا يوجد افتراض هنا بأن رفضـــك دفع الرشوة سوف يؤكد على الواقعة أو يزيل الفعل الخاطئ وحيث

أن الشرط الخامس يكون قد تمت تلبيته والشروط الأربعة السابقة قد أشبعت ، ففي هذه الحالة ، وطبقاً لشروطنا ، تكون الرشوة مسموح بها أخلاقياً .

بالطبع ، ليس هذا نهاية الموضوع . إذا كان حقيقة أن ممارسة الرشوة غير مرغوب بصفة عامة . وحتى ، عندما يكون لديك التبرير أخلاقياً في هذه الحالة للمشاركة في الممارسة ، فإن هذا لا يعفيك من أي التزام أخلاقي قد قطعته على نفسك بصفتك عضو في مجتمع بصفة عامة ، أو كفرد يقوم بدور اجتماعي محدد بما يتطلبه من واجبات ، والتي من أهمها السعي للتخلص من الممارسة ككل . على سبيل المثال ، إلى المدى الذي تتحمل فيه بعض المسؤوليات للمساعدة على منع أو تخفيض الضرر الواقع على الآخرين ، فإنك مدعو للتحدث علناً ضد الابتزاز والرشوة ، ويجب عليك أيضاً أن تتصل وتشارك في جهود الإصلاح على المستوى العام . ليس من الضروري أن يكون صحيحاً أنك إذا اخترت أن تفعل هذا ، فإنه يجب عليك أيضاً أن تحجم عن دفع الرشاوى إلى أن يتم تشديد الحظر عليه بصورة فعالة . إذا أصبحت ذا شهرة في الجهود المقاومة للرشوة ، فإن دفعك المستمر للرشاوى قد يكون غير حكيم " تاكتيكياً " . وقد يكون أيضاً خطأ إذا خدعت الناس وجعلتهم يفكرون بأنك تقاوم الرشوة والابتزاز . ولكن هذا ليس واضحاً . بشرط أن تكون صريحاً حول تصرفك بأنك مخطئ في استمرارك في دفع الرشوة عندما كانت شرطاً للقيام بالمشروعات في ذلك البلد وتمت تلبية شروطنا الأخرى .

الحالة (2)

إنك نائب الرئيس للاتصالات لدى شركة كبيرة للأغذية ، ومن بين منتجاتها الأساسية وصفة للأطفال . تحدث الحصة الكبرى لتوزيعات وصفة شركتك

فـــي دول العـــالم الثالث في أفريقيا ، وأمريكا اللاتينية ، ومنطقة الكاريبي . وتمشـــياً مع المنافسين اندمجت بحيوية في الترويج لوصفة أطفال تستخدمها الأمهـــات الجـــدد . تذهـــب كـــل عيّـــناتك إلى المراكز الصحية في القرى ومستشـــفيات الحضر وتعتمد على المهنيين في مجال الطب والعاملين الذين ليس لهم مهنة محددة للترويج لمنتجك .

خلال العام الماضي ، قد تشكلت حركة احتجاج دولية مهمة ضد هذه السياسات . يشير النقاد إلى أنه حتى في أفضل الشروط فإن التغذية الطبيعية مـــن الأم تفـــوق تغذية الزجاجة ، سواء بسبب التغذية المتوازنة ومضادات الأجســـام التي توفرها ، وبسبب قيمتها في الترابط بين الطفل والأم . الأكثر من هذا ، إنهم يقولون ، بأن التغذية عن طريق الزجاجة في بيئة العالم الثالث يمكن أن تكون ضارة جداً ، لأن مصادر المياه غالباً ملوثة وأن السيدات في بلـــدان العـــالم الثالـــث فقـــراء جداً إلى حد أنه لا يمكنهم شراء مستوى من الوصـــفات اللازمة للتغذية الملائمة لأطفالهم . يلوم النقاد سياساتك التسويقية بسبب وباء الإسهال القتال للأطفال حديثي الولادة في هذه المناطق ، وقد بدأ البعض في استخدام كلمات مثل " إبادة جماعية " لوصف تصرفك .

تشـــكل مبيعات وصفة الأطفال عبر البحار تقريباً 25 في المائة من إجمالـــي إيرادات شركتك ، وبسبب العودة إلى التغذية الطبيعية في الولايات المتحدة الأمريكية ، فإنها تعتبر القطاع الأكثر نمواً في شركتك . وبالاختصار ، ســـوف تشارك في اجتماع لجنة الإدارة العليا التنفيذية في شركتك ، حيث تـــتم مناقشـــة الاستجابة لحملة النقد المتصاعدة . في ذلك الاجتماع ، سوف تدعى إلى تقدم تفصيل عن الموضوعات الأخلاقية المتضمنة هنا . إنك على درايـــة تامـــة بأن أفراد كثيرين في شركتك يعتقدون أن تصرفاتك أخلاقية . يشـــعر الـــبعض بأنك تقدم بديلاً للسيدات في هذه البلدان ، سوف لا يجدونها

لدى شركة أخرى . لقد أشاروا على أنه لا يجبر أحد على استخدام الزجاجة للتغذية وأن بعض السيدات غير القادرات على الرضاعة الطبيعية سوف يلحق بهن ضرر خطير إذا سحبت من السوق . أخيراً ، مهما كان رأيهم حول هذه الموضوعات الأخرى ، يعتقد كثيرون في شركتك ، أنه إذا كان عليك أن تتسحب من هذا النشاط ، أو أن تسويقك يكون أقل جرأة ، فلن يتم تحقيق شئ. سوف يتخذ بعض المنافسين (البعض موجود في بلدان أخرى وليس خاضعاً للقوانين أو المواثيق الأمريكية) خطواتهم السريعة لملء الفراغ الذي يحدثه انسحابك . أولئك الذي يتحدثون بهذه الطريقة يخفون أنه من المحتمل أن ممارستك الحالية ساهمت في ارتفاع معدل وفيات المواليد في العالم الثالث ، ولكنهم ، يرون أن التغيير في السياسة لا يحقق شيئاً بينما شركتك تتحطم اقتصادياً .

مرة أخرى لدينا حالة يمكن أن نطبق عليها شروطنا الخمسة . عند أخذ كل الأمور في الاعتبار ، نجد أن الممارسات التسويقية في شكلها الحالي لدي شركات مواصفات تغذية الأطفال صناعياً غير مرغوبة . وحتى إذا كان لهذه الممارسات بعض أوجه المزايا ، فإنها تفلق ضرراً غير ضروري للعديد من أطفال العالم الثالث . ومع ذلك ، تشارك منظمتك آخرون سوف يفعلون. كيف سوف تجيب على كل من الأسئلة الخمسة المرتبطة في هذه الحالة ؟

1 - هل الأحجام عن التسويق النضالي للتغذية الصناعية (الوصفة) للأطفال في العالم الثالث سوف يسبب لشركتك ضرراً أو خسارة خطيرة لا يمكن تفاديها ؟

مع افتراض أن مبيعات العالم الثالث تمثل حصة ضخمة ومتزايده لأعمال شركتك ، وأنه حتى كل البدائل المرتبطة تكون أكثر تكلفة بالنسبة

للشركة ، يبدو أن هذا السؤال يحتاج إلى إجابة حاسمة . على هذا الاعتبار ، فإن استمرار سياستك حينئذ قد تكون مبررة .

2 – هل التسويق النضالي للتغذية الصناعية (الوصفة) للأطفال في العالم الثالث تسبب المزيد من الضرر الضخم للآخرين ؟

اعتقد أن الإجابة على هذا السؤال بالتأكيد التام " نعم " إذا كان النقاد على حق ولأغراضنا هنا ، قد نفترض أنهم كذلك – سوف يموت آلاف كثيرة من الأطفال في العالم الثالث أو يكونون عرضة لتدمير سوء التغذية كنتيجة مباشرة لسياستك التسويقية . وحيث أن عدداً قليلاً من الناس سوف يفترض بأن اعتبارات الربح من هذا النوع تبرر إنزال عقوبة الموت ومعناة العديد من الأطفال ، هنا يبدو أن تصرفك غير مبرر أخلاقياً . مهما كانت الطريقة التي تجيب بها على الأسئلة 3 و 4 سوف تدعم فقط هذا الحكم . لو أن تسويقك المستمر للوصفة بهذه الطريقة يشجع شركات أخرى لفعل نفس الشئ، فإن هذا التصرف يوصف بأنه وصل إلى مدى بعيد في عدم التبرير ، بينما في حالة عدم وجود تأثير التصرف لا يزال يتركك متورطاً بصورة مباشرة في العبء الثقيل للضرر غير المتكافئ على الأطفال .

قد نفكر بصورة عارضة ، في هذا الشرط الثاني كنوع من الآليات المثبطة للانتشار الذي يحدث ضرراً غير متكافئ . السماح للناس بالانخراط في مثل هذا السلوك لمجرد أن آخرين يفعلونه أو سوف يفعلونه بالتأكيد ، ولأن صافي رصيد الضرر سوف يبقى دون تأثير إذا كان الإنسحاب فردياً، يعني أن هناك دعوة مفتوحة لتكاثر السلوك الضار . يستبعد الشرط الثاني مثل هذا التورط . فقط ، عندما يتم تلبية الشروط 3 ، 4 ، و5 ، بمعنى إذا لم يشجع سلوك أحد الأشخاص آخرين على الانخراط فيه ، وإذا كان أحجام الشخص يشجعهم ، وإذا كان صافي الضرر الذي يترتب على إحجام

المـــرء عـــن الســـلوك أمكن توضيحه على أنه إذا انخرط فيه المرء يكون الضرر أكبر كثيراً وبصورة لا يمكن تجنبها للآخرين – فقد يكون التورط في الابتلاء بالضرر المباشر وغير المتكافئ مبرراً .

فيما يتعلق بالطريقة الوحيدة لكي يمكن استمرارية هذه الممارسات ، تتمثل لذلك ، في تلبية الشرط الخامس . سوف يتطلب هذا إجابة حاسمة بقوة علـــى السؤال التالي " هل إحجامك عن التسويق بجرأة لوصفة تغذية الأطفال الرضـــع صناعياً في العالم الثالث تقود الآخرين للانخراط فيها بطرق تعتبر أكـــثر ضرراً بصورة لافته منها في حالة أن تختار أنت بنفسك الانخراط في طـــريقة التســـويق ؟ " فـــي الحالة التالية سوف نواجه موقفاً ، حيث يحتمل افتراضـــياً وجود إجابة حاسمة على هذا السؤال ، ولكن لا شئ قدم في هذه الحالـــة يقترح مثل هذه الإجابة هنا . ومن ثم ، فإن الشرط الضمني في هذا السؤال لم يتم تلبيته ، وأن ممارساتك الحالية يحتمل ألا تكون مبررة أخلاقياً. فقط الاعتبار الأول المتعلق بالخسارة المالية يدعم استمرار تورطك ، والقليل جـــداً من الناس ، يعتقد بأن هذا سبباً وجيهاً لأن تتحمل الابتلاء من المعاناة وموت الأطفال .

يتطلـــب هذا الحاجة إلى استراتيجية بديلة ، إذا كان على شركتك أن تحـــافظ على أي نوع من الاندماج في هذا السوق . لقد رأينا سابقاً ، أنه في حالـــة وجود ممارسة من نوع آخر غير مرغوبة أخلاقياً ، فإننا دائماً يكون لدينا بعض الإجراءات انطلاقاً من المسؤولية الأخلاقية لعدم تشجيع مثل هذه الممارســـات . يصـــدق هـــذا حتى في حالة تم استيفاء كل الشروط اللازمة لتـــبرير تـــورط المـــرء فـــي الممارسة ولكن هذه المسئولية تتعاظم نتيجة اعتـــبارات عقلانية عندما تمنعناً هذه الشروط من مشاركتنا . بالنسبة للحالة التـــي تحـــت الدراسية ، فإنها توصى بإستراتيجية معقدة بالنسبة لشركتك .

إيجـاز كامل ومباشر لموقفك العام مع ذلك الخاص بمنتقدي تسويق الوصفة الغذائـية للأطفـال ، ومشـاركة أو قيادة نشيطة في الجهود الدولية لتنظيم الممارسـات التسـويقية لكل شركات تغذية الأطفال الرضع صناعياً في بيئة العالم الثالث .

الحالة (3)

إنـك نائب رئيس مجلس الإدارة للاتصالات لدى أكبر شركة لصناعة البيرة فـي الولايات المتحدة الأمريكية . كما هو الحال مع معظم الشركات المنتجة للبـيرة في هذه البلدة ، انخرطت شركتك في جهود تسويقية ضخمة مركزة على مجتمع الشباب في المرحلة الثانوية . لهذه الجهود هدف أبعد من مجرد المبـيعات الآنية ، حيث تظهر الدراسات أن تفضيلات ماركة " البيرة " تنشأ بعمق أثناء سنوات الدراسة في المرحلة الثانوية . ولكي تستقطب حصة كبيرة مـن هـذا السوق المهم ، فإن شركتك ، شأنها شأن الشركات المنافسة تعلن بكـثافة في منشورات المرحلة الثانوية والمطبوعات القومية ووسائل الإعلام والإذاعية مستهدفة طلبة هذه المرحلة . إنك تنخرط أيضاً في أنشطة ترويجية كبيرة في داخل محيط المدارس الثانوية عندما يكون ذلك مسموحاً به . تمتد هذه المشاركة من تقديم منح للطلبة الذين يديرون برامج خيرية طويلة ، إلى الأنشـطة الرياضـية ، وأنـواع أخـرى من الأنشطة الاجتماعية ، وأيضاً مسابقات في شرب البيرة.

حديـثاً ، خضـعت هـذه الممارسات للهجوم . يذكر النقاد أن هذه الممارسـات تساعد على خلق " ثقافة تعاطي الكحوليات " والتي أسهمت في ظهور مشكلات تعاطي المشروبات الكحولية بين الشباب . إنهم يشيرون إلى تناول الكحوليات في تلك السن المبكرة ، والإدمان طول حياة الفرد فيما بعد .

قد دعي بعض هؤلاء النقاد إلى التوقف عن هذه الأنشطة التسويقية طواعية ، بينما طلب آخرون بصدور حظر قانوني كامل على هذه الأنشطة .

فـــي مقابلة سجلت في الصحف القومية تحدث المدير العام التنفيذي لشركتك ، كما لو كان مهتماً بهذه الممارسات . على الرغم من أنه لم يوافق علـــى تقديـــم اللـــوم إلي الكحوليات لمجرد أن هذه المشروبات متاحة أو يتم الـــترويج لهـــا ، واعـــترف بأن الكثير من الجهود الترويجية التي تباشرها شـــركتك والشـــركات المنافســـة تدعو " للاشمئزاز والسخط " لقد عبر عن الرغـــبة بأن الصناعة ككل يمكنها أن تعمل مجتمعة لتحسين سجلها في هذا المجال . ولكنه أضاف أنه بدون الاتفاق على مستوى الصناعة ، لا تستطيع شركة بمفردها أن تنسحب من سوق المرحلة الثانوية . في نهاية اللقاء أشار المديـــر التنفـــيذي بـــأن الأنشطة الترويجية لشركتك تعتبر أفضل كثيراً من منافســـيها . يعطـــي أفراد التسويق لدى شركتك عناية خاصة للتأكد من أن أنشـــطة الـــترويج المـــتعلقة بمباني الحرم الدراسي تتناول فقط الطلبة الذين وصـــلوا إلـــى السن القانوني لتحمل مسئولية تعاطي المشروبات الكحولية ، وأنهـــم تحت إشراف سلطات مسئولة . تركز إعلاناتك المقروءة والمسموعة داخـــل المبانـــي المدرســـية والتي تستهدف الطلبة على الاعتدال في تناول الكحولـــيات ، عندما يكون من الممكن عملياً أن تحتوى الإعلانات المطبوعة على تحذيرات صريحة حول أخطار إدمان الكحوليات . أخيراً ، لقد التزمت علـــى مدى سنوات لتخصيص نسبة معقولة من ميزانيتك التسويقية (10 في المائـــة) لتدعـــيم بـــرامج التوعية الكحولية في حرم المباني المدرسية على المستوى القومي .

ولأن المديـــر العـــام التنفيذي لشركتك لم يكن راضياً تماماً من هذه المقابلـــة ، فقـــد شكل لذلك لجنة من أعضاء الإدارة العليا لدراسة كل بدائل

الشركة في هذا المجال . إنك أحد أعضاء هذه اللجنة ، وكما يمكن أن تتوقع، فقد كانت المناقشات في غاية الدقة . قد جادل بعض الأعضاء بشدة بأنهم لا يـــرون شيئاً خاطئاً في الأنشطة الترويجية القائمة . إنهم يدافعون ، بأن هذه تســـتهدف الطلبة كبار السن الذين يجب أن يكونوا أحراراً في اتخاذ قراراتهم حـــول هـــذا المجال . لخص أحد أعضاء اللجنة هذا الرأي عندما قال " لقد انتهي وقت الحظر " .

أعضـــاء آخرون في اللجنة أقل تأكدا منّ أن أنشطتك لم تساهم بدون قصـــد فـــي مشكلات تعاطي الكحوليات في الحرم المدرسي أو فيما وراءه . ومع ذلك ، فإنهم يفترضون أنه من الحماقة بمكان بالنسبة لشركتك الانسحاب من هذا السوق . سوف يكون المنافسون على استعداد تام للدخول والاستحواذ علـــى الحصة التسويقية التي تفقدها . أحد الأعضاء اللذين تبنوا وجهة النظر هـــذه يذهـــب إلى ما هو أبعد : إنها تؤكد بأن انسحابك من هذا السوق يمثل تخريـــباً من الناحية الأخلاقية . إنه يصر على " نحن من أعلى الشركات في المسئولية الأخلاقية في هذا المجال . إن إعلاناتنا ، وأنشطتنا الترويجية داخل الحرم المدرسي ليست فقط مسئولية ، ولكنها تقدم إسهاماً إيجابياً في التوعية الكحولية . لم يظهر أي من منافسينا مثل هذه المسئولية . إذا خرجنا من هذه الســـوق ، ســـوف يكـــون الطلبة هم الخاسرون " إنك في حيرة من أمر هذه السلسلة من المناقشات والآراء . كيف يمكن توظيف شروطنا الخمسة في هذه القضـــية . انطلاقاً من الحقيقة بأن طلبة المرحلة الثانوية كبار السن يشكلون هـــذا الجـــزء المهـــم من سوق " البيرة " فإنه مما لاشك فيه أن الانسحاب الأحادي الجانب من هذه الأنشطة سوف يخرب شركتك مالياً . ومن ثم يبدو أن شرطنا الأول قد تم تلبيته بصورة معقولة في هذه الحالة . معنى الشرط الثاني بالنسبة لهذه الحالة غير واضح . على الرغم من أن هنالك جدلاً حول

إذا ما كانت إعلانات وترويج " البيرة " تساهم في إدمان الكحوليات ، حتى أن مديرك العام التنفيذي قد عبر عن قلقة هنا ، عندما ذكر اعتقاده أنه سوف يكون من الأفضل لو أن كل أعضاء الصناعة على المستوى القومي أظهروا المزيد من التقييد في حملاتهم الإعلانية . الإجابة على الأسئلة التي توجد ضمنياً في الشروط الثالث والرابع أقل أيضاً من أن تكون واضحة . هل انخراط شركتك في سلسلة أنشطتها التسويقية تساهم في أن تسير شركات أخرى في ركابها ؟ هل إعلانها على الملأ أنها تنسحب من هذا السوق أو من أنشطة تسويقية محددة يضع ضغطاً على الشركات المنافسة الرائدة أن تحذو حذوها ؟ يمكن افتراض إجابات إيجابية على كلاً من السؤالين وخاصة السؤال الثاني . فيما يتعلق بظهور ردوْد فعل عامة ضد هذه الممارسات ، فإن التحرك أحادي الجانب من شركة رائدة يكون له تأثير لافت على ممارسة الصناعة ككل أو على البيئة القانونية .

فيما يتعلق بمجموعة الاعتبارات المعارضة والتي ظهرت نتيجة مراجعة الشروط من (1) إلى (4) ، هنا يصبح الشرط الخامس ذا أهمية خاصة . إلى أي مدى سوف يمثل انسحابك من هذا السوق انتصاراً للنقاء الأخلاقي الشخصي المكتسب على حساب التأثير الحقيقي والعكسي على مجتمع المرحلة الثانوية ككل ؟ هل إحجامك عن الانخراط في هذا المجال يسبب شبكة وزيادة ملحوظة في أنشطة الإعلانات وحالات الترويج غير المسئولة من الآخرين الذين يدخلون إلى المكان الذي خلقة مغادرتك له ؟

الإجابة على هذا السؤال في ذاتها ليست واضحة ، ومن المحتمل أنه لا يمكن تحديدها بعيداً عن دراسة محددة عن ديناميات (قوى) هذه الصناعة وتأثير انخراطك مقابل انخراط الآخرين . ومع ذلك ، بالنسبة لهذه النقطة ، يكشف تحليلنا عن أشياء عديدة . أولاً ، يمكن تقديم الشرط الخامس بصورة

مشروعة على أنه أحد الاعتبارات في نمط مواقف سلوك " كل فرد يلجأ إليه. " أعضـــاء اللجـنة الذين حثوا على هذا الموضوع لم يكونوا مخطئين عندما فعلــوا 0هذا ، وسوف تكون هناك مواقف عندما يستوفي هذا الشرط سوف تــبرر بوضوح التورط واستمرار الانخراط في ممارسات أقل من المثالية . ومع ذلك ، هذا الموقف قد لا يكون من بينها : وهذا يفسر نقطة ثانية : ليس كافــياً الإدعاء بإمكانية تطبيق الشرط الخامس ، على المرء أن يظهر أنه يتم استيفاؤه دون شك معقول لكي يبرر الانخراط في ممارسات من الواضح أنها تنــتهك شــروطاً أخرى . إنه يمكن التنبؤ بدقة أن أولئك الذين تورطوا في سلوك منتشر ولكنه غير مرغوب سوف يسعون إلى تبرير فعلهم هذا ، على أســاس أن تــورط الآخريــن سوف يزيد إلى حد ما من المستوى الصافي للضرر . انطلاقاً من هذا الرأي ، يجب التفكير في الشرط الخامس على أنه يفرض قيوداً قاسية على متخذي القرار : يجب أن يظهروا بما لا يدع مجالاً للشــك أن استمرار تورطهم يساعد على تفادي مستوى ملحوظ من الضرر المــتزايد ويجب أن يظهروا أن الضرر المتجنب يفوق بوضوح أية أضرار حالية ، ومرتبطة بتأثيرات التشجيع أو عدم التشجيع التي تحكمها الشروط 2، 3 و 4.

هل هذا المعيار القاسي تمت تلبيته في هذه الحالة ؟ أنا شخصياً أعتقد أنه لم يحدث . إنني لست مقتنعاً بحقائق الحالة المجردة بأنه مهما كانت هنالك تأثــيرات إيجابــية تنتج عن برنامج التسويق الذي تجريه الشركة في الحرم المدرســي تــتوازن حقــيقة مع الإضرار المباشرة التي تصيب بعض طلبة المرحلة الثانوية من الدعوة إلى الاستهلاك الكثيف للكحوليات . ولست مقتنعاً أيضاً بأن المثال القوى الذي يقدمه رائد الصناعة بانسحابه العلني من التورط في هذه الأنشطة ، ربما بالتزامن مع دوره المزعوم في القيادة على مستوى

الصـــناعة لكبح جماح النفس سوف لا يبرهن في المدى الطويل على فعاليته في تخفيض الأضرار المرتبطة بالممارسات الحالية .

ومـــع ذلـــك ، المسألة هنا ليست في حل هذه الحالة ، والتي تتضمن موضـــوعات حقيقـــية معقدة بعيدة عن متناول يدنا ، إلى حد كبير ، كما هو الحال عند توضيح الطريقة التي تركز بها هذه الشروط الخمسة على المناقشة والاستفسارات . عادة في سياق الجدل الأخلاقي ، يتم اللجوء إلى شرط ما أو آخر من هذه الشروط ، ولكن ، بطريقة ضمنية أو ملتوية والتي تعيق إجراء تحلـــيلات دقيقة : عندما نأخذ هذه الشروط بصورة منفصلة ، فقد يعطي لكل شـــرط الدرجة المنطقية والفحص الواقعي اللذين يتفقان مع الحالة الخاضعة للدراســـة . علـــى سبيل المثال في هذه الحالة ، إمكانية وجود حجة قوية في صـــالح الشركة ، حيث تدعى أن أنشطتها التسويقية تفيد بصورة نسبية طلبة المرحلة الثانوية كبار السن ، تبدو أقل إقناعاً ، عندما تعرض على الجمهور وتـــتعرض للـــتحري الحساس منها في حالة أن تكون جزءاً غير مميز في مناقشـــة حركية معقدة . يوضح هذا قيمة تحليل الموقف السلوكي " كل فرد يلجـــأ إلـــى هذا " في ضوء كل من هذه الشروط الخمسة . عندما نتقدم إلى الأمـــام بدقة ، شرطاً بشرط ، سوف نكون في وضع أفضل لتحديد الحقائق والادعـــاءات المرتبطة بكل وجه من أوجه حالات الجدل المعقدة حول شكل من أشكال السلوك .

الاستنتاج

تشير مهمة تحديد مجموعة الشروط المبررة للاختيار الأخلاقي في الحالات المعقـــدة إلـــي اتجاهين مختلفين . علي أحد الجوانب ، يجب أن تظهر هذه الشـــروط لكي تعكس وتعبر بدقة عن الاعتبارات المرتبطة والتي تحكم كل

الاختبارات الأخلاقية ، والتي قد أطلقت عليها سابقا **المنطق الأساسي في عملية التفكير الأخلاقي** . علي الجانب الآخر يجب أيضا أن تقود قائمة من الشروط المبررة الحكم من خلال حالات معتادة وجديدة للقرار ، ويجب أن تفعل هذا دون أن تنتهك بعضا من أحكامنا المستقرة تماماً والأكثر حسماً حول هذه الحالات . عندما يتم إنجاز هذين الجانبين من المهمة بصورة ملائمة ، فإننا نستطيع القول بأن تمرينا من هذا النوع لابد أن يكون ناجحاً ، وأننا في وضع التوازن التأملي مقابل الموضوعات الخاضعة للدراسة .

سعى الفحص السابق إلي إنجاز شطية من هذه المهمة ؛ علي الرغم من أنني اقترحت تطابق الشروط الخمسة من المنطق الأساسي لعملية التفكير الأخلاقي ، ولكني لم أطَّور هذه النقطة . بدلاً من ذلك ، اخترت أن أركز علي الجزء الثاني من المهمة : تطبيق هذه الشروط علي سلسلة من الحالات المعقدة . لقد حاولت الإيحاء بأن هذه الشروط توفر إرشادا مفيداً للحكم والتقدير. تم توضيح هذا علي أنه واقعي ومتناغم لكل الحالات ، واستخدام هذه الشروط للتقييم والاستجابة الملائمة للإلهامات المتنافسة حول الحالات المحسوسة ، ورؤية إذا ما كان يمكنك الذهاب إلي ما هو أبعد من قائمة الشروط إلي الحكم الأكثر دقة فيما بينها من صراعات المهام التي من المتوقع حدوثها في المستقبل . إلي هنا ، يحدوني الأمل بأننا قد قدمنا بداية لتناول واحدة من أكثر المسائل الأخلاقية حيرة وإلحاحا .

أسئلة للمراجعة والمناقشة

1- ما مدى الانتشار التي تعتقده بأن الناس تحاول تبرير سلوكها بالقول " كل فرد يلجأ إليه" . ؟

2- قيم ادعاء Green بأن شروطه الخمسة انتقت من وعبرت عن المنطق الأساسي لعملية التفكير الأخلاقي .

3- افحص بدقة الحالة (1) والتباينات الثلاثة الخاصة بها في ضوء شروط Green

الخمسة . هل توافق علي الاستنتاجات الأخلاقية التي وصل إليها ؟ هل تقييمك لهذه الحالات يزيد أو ينقص من ثقتك في منهج Green ؟

4- هل توافق مع Green بأنه في حالات الرشوة المسموح بها أخلاقيا ، قد يظل لدي المرء التزام بمقاومة الممارسة ؟ إذا كان كذلك ، ماذا سوف يتضمن هذا في الظروف العملية ؟

5- تحت أي ظروف – إذا كانت هناك – سوف تكون الشركة ، أية شركة مبررة في تسويق وصفة تغذية الأطفال صناعياً في دول العالم الثالث ؟

6- حلل تطبيق الشرط الخامس علي الحالة (3) . هل من المقبول ظاهرياً الاعتقاد بأن تكون الشركة مبررة في بقائها في سوق المرحلة الثانوية ؟

7- من وجهة نظرك ، هل يعتبر شرب البيرة مشكلة خطيرة لطلبة المرحلة الثانوية أو أن هناك مبالغة في الموضوع ؟ هل تعتقد بأن التسويق يساعد علي ثقافة الكحوليات في داخل الحرم المدرسي ؟ إذا كان كذلك ، ما هو المطلوب فعله أخلاقيا من منتجي البيرة ، الخمور ، والكحوليات الأخرى ؟

8- هل تعتقد بأن شروط Green الخمسة توفر إطاراً مفيداً لتحديد متى يوفر القول " كل فرد يلجأ إليه " تبريراً مشروعاً للانخراط في سلوك يكون غير مقبول ولكنه واسع الانتشار ؟ اشرح لماذا " نعم " أو لماذا " لا " .

اقتراحات لمزيد من القراءة

SUGGESTIONS FOR FURTHER READING

Two interesting essays that pertain to Green's theme are Gregory S. Kavka, "When Two 'Wrongs' Make a Right: An Essay on Business Ethics," *Journal of Business Ethics 2* (February 1983), and Jonathan Glover, "It Makes No Difference Whether or Not I Do It," *Proceedings of the Aristotelian Society,* suppl. vol. 49 (1975). On overseas bribery, see Thomas W. Dunfree and Thomas J. Donaldson, "Untangling the Corruption Knot: Global Bribery Viewed through the Lens of Integrative Social Contract Theory," in Norman E. Bowie, ed., *The Blackwell Guide to Business Ethics* (Blackwell 2002). On the marketing of infant formula, see Lisa H. Newton and David P. Schmidt, *Wake-Up Calls: Classic Cases in Business Ethics* (Wadsworth 1996), Chapter 3. On the marketing of malt liquor, see George G. Brenkert, "Marketing to Inner-City Blacks: PowermasteF and Moral Responsibility," *Business Ethics Quarterly 8* (January 1998).