

## الفصل الخامس

# هذا السلوك " يلجأ إليه كل فرد " متى يكون ذلك مبرراً أخلاقياً

## *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 للاخراط في السلوك غير المرغوب ولكنه منتشر . يصدق هذا بالتأكيد على منظمات الأعمال ، حيث يمكن أن يعرض المساهمون المديرين الأخلاقيين أمام اختيارات صعبة . متى يوفر الادعاء بأن ذلك السلوك " يلجأ إليه كل فرد " سبباً أخلاقياً صحيحاً لإتباع قيادة الآخرين ؟ في هذا الفصل يقترح Ronald M. Green خمسة شروط كإرشاد عندما يوفر نمط السلوك المساند في الواقع العملي ، ولكنه مع ذلك غير مرغوب يوفر ما يمكن اعتباره تبريراً أخلاقياً للاخراط في ذلك السلوك بأنفسنا . حينئذ يختبر هذه الشروط بتطبيقها على سلسلة من حالات منظمات الأعمال .

### أشياء تؤخذ في الاعتبار

- 1- تحت 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- اشرح لماذا في الحالة الأولى حجة أن ذلك السلوك " يلجأ إليه كل فرد " تفشل مع شروط Green ؟
- 5- ما هو الاختلاف حول الحالة الأولى ؟

\* تتردد هذه العبارة كثيراً على السنة العامة والخاصة باللغة العامة " كل الناس يعمل كده " ( المترجم ) .

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

ذلك السلوك الذي ندعي بأن " كل فرد يلجأ إليه " يظهر عادة عندما نواجهه شكلاً من أشكال السلوك السائدة بصورة كبيرة أو صغيرة ، والذي يعتبر غير مرغوب أخلاقياً لأنه يتضمن ممارسة ، في حالة التوازن ، تسبب أضراراً للأفراد نود أن نتفادها . 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 والأخرون 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 إليه " كمبرر لممارسته . ليست هذه هي الطريقة الوحيدة حيث هذا الادعاء يستخدم في حديثنا الأخلاقي . أحياناً ، الواقع في أن آخرين كثيرين منخرطون في شكل معين من السلوك يقدم كدليل علي أن التصرف ليس عملياً مؤدياً أو غير مرغوب . أو أن السلوك السائد قد يقدم كدليل علي حالات مختلفة من البصيرة الأخلاقية حول موضوع قابل للجدل . كما يشير الأفراد غير المتميزين دينياً إلي استخدام وسائل تنظيم النسل والذي يلجأ إليه

عدد كبير من الناس كدليل علي خطأ القائمين علي التوعية الدينية ، أو أن السلوك السائد قد يقدم كدليل علي وجود بعض حالات الاتفاقيات الملائمة أخلاقياً . كما في حالة انتشار تقديم الهدايا العلنية عند انتهاء التعاقد علي صفقات الأعمال كعلامة علي أن هذا السلوك لا يعتبر رشوة . أحياناً ، يستخدم أيضاً 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 أريد أن أركز عليه يختلف عن تلك المواقف ، بمعنى أنه لا يوجد شك بأن السلوك 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 . وأيضاً لا أسعى لمجرد تقادي أن يكون الوحيد الذي يعاقب بمفرده من أجل تصرفات خاطئة في الماضي . لأن الآخرين كانوا يتصرفون بهذه الطريقة غير المرغوبة ، ولأنني ربما أتعرض لضرر أو خسارة خطيرة إذا لم أسبح مع التيار . الادعاء بأن " كل فرد يلجأ إليه " وسيلة مبتكرة للدفاع عن التسامح الأخلاقي ( وحتى في المستقبل ) من أجل تقليدي لسلوكهم .

عند مواجهة مواقف من هذا النوع ، حيث توقع الأذى أو الخسارة الخطيرة قائم ، فإنني اعتقد أن الشروط الخمسة المدونة في اللوحة التالية ، تقود تفكيرنا حول متي يكون مسموحاً أخلاقياً بتبني ممارسة بأنفسنا لها خاصة مختلفة ، حيث أنها غير مرغوبة ولكنها سائدة . إذا تم تلبية كل هذه الشروط الخمسة ، أو علي الأقل الأربعة الأولى منها ، فإنه يكون مسموحاً

أخلاقياً أن نعمل كما يفعل الآخرون . إذا لم تتم تلبية أي شرط من الأربعة الأولى ، سوف نرى ، أن القرار يصبح أكثر تعقيداً .

تشكل الشروط الأربعة الأولى أسباباً بديهية للسماح للمرء أن يفعل كما يفعل الآخرون في مواقف من هذا النوع . عندما يتم استيفاء كل الشروط الأربعة يمكن للمرء أن يختار أخلاقياً إما أن يفعل ، أو لا يفعل كما يفعل الآخرون . عندما تكون الشروط الأربعة الأولى مرضية ، لا يكون مطلوباً من المرء أن يتصرف كما يفعل الآخرون . قد يحجم المرء عن فعل ما تسمح به هذه الشروط أخلاقياً لأسباب شخصية أو لأسباب تتعلق بالحكمة والتعقل . وبالمثل ، لا تقول هذه الشروط شيئاً عن السلوك الزائد عن المفروض ، والذي يسعى إلى مقاومة الوسطية الأخلاقية . ولذلك ، نجد أن المرء الذي يسير على نهج الآخرين ويتبع خطواتهم عندما تكون هذه الشروط مرضية ، قد يفعل هذا دون لوم ، استناداً إلى مزيد من الاعتبارات ،

بحيث

الشروط التي تسمح للمرء أن ينخرط في سلوك ضار ولكنه سائد

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

2- انخراطك في هذا السلوك أيضاً سوف لا يسبب ضرراً أو خسارة كبيرة للآخرين .

3- انخراطك في هذا السلوك سوف لا يقود الآخرين للانخراط فيه بطرق على نفس المستوى من الضرر أو التزييد ، ( يصدق هذا حينما يصبح انخراطك في هذا السلوك معروفاً بصورة عامة ) .

4- إحجامك عن ممارسة هذا السلوك ، سوف لا يقود الآخرين إلى

الإحجام عنه أيضا ، ( يصدق هذا حينما يصبح إحجامك عن ممارسة هذا السلوك معروفا بصورة عامة )

5- إحجامك عن ممارسة هذا السلوك سوف يقود الآخرين بصورة لا يمكن نقادها للانخراط فيه بطرق تكون ذات ضرر بالغ منه في حالة اختيارك الانخراط فيه بنفسك ، ( يصدق هذا حينما يصبح إحجامك عن ممارسة هذا السلوك معروفا بصورة عامة )

قد يستحق الثناء أيضا لاختياره عدم فعل ما يفعله الآخرون . فقط الشرط الخامس هو الذي يحملنا إلى عالم من المتطلبات الأخلاقية الممكنة . إذا تم تلبية هذا الشرط ولا توجد طريقة أخرى معقولة لإحباط الأذى المترتب علي ذلك السلوك ، فقد أَدْعُو إلى فعل " ما يلجأ إليه كل فرد آخر " ، وقد يكون من الخطأ إذا أُحْجِمت عن فعله ، علي الرغم من أن هذا سوف يعتمد علي درجة الضرر التي سوف يساعد سلوكي علي منعها . في المناقشة التالية ، سوف لا أفحص أي من هذه الاختلافات الدقيقة ، ولكن من المهم أن تدرك بأن الشروط الأربعة الأولى لا تحدد عادة سلوكاً بصورة إجبارية عندما لا يكون الشرط الخامس من بين تلك الشروط ، فإن الأفراد الذين يقودهم الشك والتردد إلى 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 .

كما 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 نوازن بين شرط وآخر ، وتقييم الأضرار التي تنشأ عن كل منها . علي الرغم من أنه لا يوجد حل سحري لمشكلة هذا التوازن ، فإن المطلوب

الأساسي يكمن في التفكير المنطقي غير المتحيز . هذه ميزة جوهرية في " وجهة النظر الأخلاقية " . إنه يتطلب أن نقيم الأضرار التي يحدثها أو يتفادها 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 نقيمنا علي الأقل بشكل تمهيدي في هذه العملية المعقدة ، وذلك بتحديد الموضوعات المرتبطة أخلاقياً 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 . تسعى الأخلاق أيضاً إلي توفير منبر عام للاحتكام إلي أنواع السلوك المثيرة للجدل . يعني هذا ، أنه علي الرغم من أن الاختيار الأخلاقي ، من الأمور الخاصة عملياً ، 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 وجهه 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 العالنية 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 إلى التفكير المنطقي حول طريقتنا خلال نمط الموقف السلوكي " كل فرد يلجأ إليه " . إحدى الطرق للإجابة عن هذا السؤال ، أن ترى إلى أي حد تعبر هذه الشروط عن المنطق المحوري في عملية التفكير الأخلاقي . يتمثل المنهج التكميلي يتمثل في أن ترى 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 على سلسلة من الحالات النمطية سحبت من قطاع منظمات الأعمال . إذا استطاعت هذه الشروط أن تكون قادرة باستمرار على ترشيد تفكيرنا حول الاختبارات المعقدة بالطرق التي تقابلها ، أو على 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 على حالات من هذا النوع .

## الحالة ( 1 )

أنت المدير العام الفلبيني 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 على رصيف الميناء بتعليمات من مدير الجمرک . ولقد علمت أن السبب وراء حجز أجهزة الكمبيوتر أن أحد ضباط الجمرک 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 المسؤولين في الهيئات الحكومية الذين طلبوا هذه الأجهزة أن يمارسوا ضغطاً 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 الفلبين . 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 أخلاقياً ، لأنه يسبب ضرراً ، وبعد تقليب الأمر علي وجوهه ، سوف يرغب الناس في تفاديه ، ولكنه مع ذلك يمارس علي نطاق واسع . تتلف الرشوة تدريجياً الرشد الاقتصادي ، وتوقف بدلاً من أن تسرع العمليات السياسية والاقتصادية . كما أن هذه الجالة 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 السرعة من انتشار السلوك في الفلبين ، 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 لك أو لشركتك ، فإن السؤال نفسه لا يبدو منطقياً علي الحالة ، لأنه يكون كذلك في حالة أن يتوازن الضرر مقابل الأذى المباشر للآخرين . إذا فكرت فسي 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- هل 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 ؟

لكي تكون الرشوة مبررة في ضوء هذا الاعتبار ، يجب أن تكون الإجابة المناسبة علي هذا السؤال " لا " في هذه الحالة الإجابة غير واضحة . قد يضع إذعان شركة كبيرة متعددة الجنسيات لهذا النوع من الابتزاز مثلاً 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 وباء منتشر ، فإنه قد يكون مقبولاً أن نقول أن مجرد تصرف شركة واحدة سوف يكون له تأثير محدود

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

4- هل إحجامك عن الرشوة يقود الآخرين إلي الإحجام عنها ، وهل سوف يظل هذا صحيحاً في حالة أن يكون إحجامك عن الرشوة معروفاً بصورة علانية ؟

لكي تكون الرشوة مسموحاً بها في ضوء هذا الاعتبار ، يجب أن تكون ثانياً، قادراً علي الإجابة علي هذا السؤال " لا " كما كان الوضع صحيحاً بالنسبة للسؤال السابق ، من الصعب تحديد إذا ما كان قرار شركة متعددة الجنسيات ضخمة الذي يرفض بشدة الابتزاز من هذا النوع ، سوف يشجع الآخرين علي السير في ركبها ، بالرغم من أنه ليس معقولاً افتراض بعض التأثير لهذا النوع من التصرف . قد يصبح موظفو الجمارك المرتشون أكثر حذراً في المستقبل 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 هذا السلوك قد يخفف من التأثير المحبط لمقاومته . مرة أخرى ، بسبب مطلب العلانية الافتراضي لهذا الشرط ، فإن هذا الاستنتاج غير الحاسم سوف يبقى حتى في حالة بقاء مقاومة شركة HAL للابتزاز غير معلنه أو حجبت أخبارها .

مما هو 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 . استخدمت الصياغة " يقود .... إلي " عن عمد أيضاً لكي تتضمن

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

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

سبيل المثال ، أجهزة الكمبيوتر إلى التلف والذي يعتبر وحدتك التنظيمية مسئولة عنه مالياً ، والذي سوف يؤدي إلى تخفيض الأرباح بصورة غير مسبوقة . في تلك الحالة . تأتي الإجابة الحاسمة على السؤال الأول : بسبب رفض دفع الرشوة ضرراً أو خسارة خطيرة ، ولكن نظل هذه الإجابة تحت التقسيم 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 السماح بدفع الرشوة في هذه الحالة . من المحتمل أنك لا تسبب المزيد من الضرر للآخرين أكثر مما يحتمل أن تتعرض له شركتك . ومع ذلك ، تبقى الإجابات على الأسئلة 3 ، 4 تستمر بصفة خاصة في توفير أسباب جيدة لعدم دفع الرشوة . على الرغم من عدم وجود وصفة بسيطة لتسوية الصراع هنا قضائياً ، فإن هذه الاعتبارات تفترض أنه حتى في حالة مواجهة الأذى والإزعاج اللافت ، فهناك سبب أخلاقي مهم لعدم الإذعان إلى الابتزاز .

## الحالة ( 1 )

يمكننا أن نأخذ 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 أعمالها في " الفلبين " كانت مهددة نتيجة رفضها دفع رشوة من هذا النوع . ليس فقط سوف يمثل هذا تزايد درجة الضرر الذي تتعرض له الشركة ، ولكن حقيقة أن جهودها لا تدعمها الحكومة ، تفترض أن رفضها الانخراط في الرشوة لا يساهم بصورة حاسمة في تخفيض الرشوة وابتزاز الآخرين . ومن ثم ، فإنه قد تمت تلبية الشرط 4 ( وقد نفترض ) الشرط 3

أيضاً ، بطرق يمكنها أن تزيد إمكانية تبرير التورط في هذا السلوك العام ولكنه غير مرغوب .

## الحالة ( 1 )

أخيراً قد نُخِذت تغييراً أبعد في الحالة لتطوير المزيد من التبرير الإجباري للتورط في الرشوة . تخيل الآن أنه بدلاً من أن تكون شركتك متعددة الجنسيات وقوية ، فإنها هنا شركة تضامن مشترك صغيرة ، والتي يعتمد بقاؤها الاقتصادي على تحقيق موضع قدم لها في السوق الفلبيني . سوف يمثل الفشل في دفع الرشوة كارثة اقتصادية وخسارة لك ولكل أصحاب المصلحة التي تمثلها .

هنا نستطيع إعطاء إجابة حاسمة قوية على السؤال الأول . إنك ستعرض لضرر أو خسارة بالغة إذا رفضت أن تدفع الرشوة . تأتي الإجابة على السؤال الثاني سلبية كما يجب أن تكون بالنسبة للسماح بالتورط في دفع الرشوة . 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 تكون الإجابة على السؤال الثالث والرابع سلبية ، ويوجد سبب جيد للتفكير بأنهما كذلك في هذه الحالة ، إذا أخذنا في الاعتبار تقشى الرشوة ، وحجم شركتك الصغير ، وبالتالي ضالة التأثير ، فإن دفعك الرشوة أو رفضك دفعها، فإنه من المحتمل ألا يكون لذلك تأثير على تقشى هذا السلوك . وفي الواقع إذا كنت على وشك السقوط اقتصادياً بسبب رفضك دفع الرشوة ، بالتأكيد سوف تأخذ مكانك شركات أخرى ، وسوف تستمر الممارسة بقوتها دون أن يصيبها ضعف . على الرغم ، من أنه لا يوجد افتراض هنا بأن رفضك دفع الرشوة سوف يؤكد على الواقعة أو يزيل الفعل الخاطئ وحيث

أن الشرط الخامس يكون قد تمت تلبيةه والشروط الأربعة السابقة قد أُنشبت ،  
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  
الالتزام أخلاقي قد قطعته على نفسك بصفقتك 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 " تكتيكياً " . 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

في دول العالم الثالث في أفريقيا ، وأمريكا اللاتينية ، ومنطقة الكاريبي .  
وتمشياً مع المنافسين اندمجت بحوية في الترويج لوصفة أطفال تستخدمها  
الأمهات الجدد . تذهب كل عيّناتك إلى المراكز الصحية في القرى  
ومستشفيات 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  
من الأم تفوق تغذية الزجاجة ، سواء بسبب التغذية المتوازنة ومضادات  
الأجسام 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  
بلدان العالم الثالث فقراء جداً إلى حد أنه لا يمكنهم شراء مستوى من  
الوصفات اللازمة للتغذية الملائمة لأطفالهم . يلوم النقاد سياساتك التسويقية  
بسبب وباء الإسهال القاتل للأطفال حديثي الولادة في هذه المناطق ، وقد بدأ  
البعض في استخدام كلمات مثل " إبادة جماعية " لوصف تصرفك .

تشكل مبيعات وصفة الأطفال عبر البحار تقريباً 25 في المائة من  
إجمالي إيرادات شركتك ، وبسبب العودة إلى التغذية الطبيعية في الولايات  
المتحدة الأمريكية ، فإنها تعتبر القطاع الأكثر نمواً في شركتك . وبالاختصار  
، سوف تشارك في اجتماع لجنة الإدارة العليا التنفيذية في شركتك ، حيث  
تتم مناقشة الاستجابة لحملة النقد المتصاعدة . في ذلك الاجتماع ، سوف  
تدعى إلى تقديم تفصيل عن الموضوعات الأخلاقية المتضمنة هنا . إنك على  
دراية تامة بأن أفراد كثيرين في شركتك يعتقدون أن تصرفاتك أخلاقية .  
يشعر البعض بأنك تقدم بديلاً للسيدات في هذه البلدان ، سوف لا يجدونها

لدى شركة أخرى . لقد أشاروا على أنه لا يجبر أحد على استخدام الزجاجاة 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 شيء . 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 تخلق ضرراً غير ضروري للعديد من أطفال العالم الثالث . ومع ذلك ، تشارك منظماتك آخرون سوف يفعلون .

كيف سوف نجيب 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 ومنتزاهة 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 ومعاناة 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 الشيء، فإن هذا التصرف يوصف بأنه وصل إلى مدى بعيد في عدم التبرير ، بينما في حالة عدم وجود تأثير التصرف لا يزال يترك 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 ، و 5 ، بمعنى إذا لم يشجع سلوك أحد الأشخاص آخرين على الانخراط فيه ، وإذا كان أحجام الشخص يشجعهم ، وإذا كان صافي الضرر الذي يترتب على إحجام

المرء عن السلوك 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 على السؤال التالي " هل إحجامك عن التسويق بجرأة لوصفة تغذية الأطفال الرضع صناعياً في العالم الثالث تقود الآخرين للانخراط فيها بطرق تعتبر أكثر ضرراً بصورة لافتة منها في حالة أن تختار أنت بنفسك الانخراط في طريقة التسويق ؟ " في الحالة التالية سوف نواجه موقفاً ، حيث يحتمل افتراضياً وجود إجابة حاسمة على هذا السؤال ، ولكن لا شيء قدم في هذه الحالة يقترح مثل هذه الإجابة هنا . ومن ثم ، فإن الشرط الضمني في هذا السؤال لم يتم تلبيةه ، وأن ممارساتك الحالية يحتمل ألا تكون مبررة أخلاقياً . فقط الاعتبار الأول المتعلق بالخسارة المالية يدعم استمرار تورطك ، والقليل جداً من الناس ، يعتقد بأن هذا سبباً وجيهاً لأن تتحمل الابتلاء من المعاناة وموت الأطفال .

يتطلب هذا الحاجة إلى استراتيجية بديلة ، إذا كان على شركتك أن تحافظ على أي نوع من الانتماج في هذا السوق . لقد رأينا سابقاً ، أنه في حالة وجود ممارسة من نوع آخر غير مرغوبة أخلاقياً ، فإننا دائماً يكون لدينا بعض الإجراءات انطلاقاً من المسؤولية الأخلاقية لعدم تشجيع مثل هذه الممارسات . يصدق هذا حتى في حالة تم استيفاء كل الشروط اللازمة لتبرير تورط المرء في الممارسة ولكن هذه المسؤولية تتعاضم نتيجة اعتبارات عقلانية عندما تمنعنا هذه الشروط من مشاركتنا . بالنسبة للحالة التي تحت الدراسة ، فإنها توصي بإستراتيجية معقدة بالنسبة لشركتك .

يجاز كامل ومباشر لموقفك العام مع ذلك الخاص بمنتهدي تسويق الوصفة الغذائية للأطفال ، ومشاركة أو قيادة نشيطة في الجهود الدولية لتنظيم الممارسات التسويقية لكل شركات تغذية الأطفال الرضع صناعياً في بيئة العالم الثالث .

### الحالة ( 3 )

إنك نائب رئيس مجلس الإدارة للاتصالات لدى أكبر شركة لصناعة البيرة في الولايات المتحدة الأمريكية . كما هو الحال مع معظم الشركات المنتجة للبيرة في هذه البلدة ، انخرطت شركتك في جهود تسويقية ضخمة مركزة على مجتمع الشباب في المرحلة الثانوية . لهذه الجهود هدف أبعد من مجرد المبيعات الآتية ، حيث تظهر الدراسات أن تفضيلات ماركة " البيرة " تنشأ بعمق أثناء سنوات الدراسة في المرحلة الثانوية . ولكي تستقطب حصة كبيرة من هذا السوق المهم ، فإن شركتك ، شأنها شأن الشركات المنافسة تعلن بكثافة في منشورات المرحلة الثانوية والمطبوعات القومية ووسائل الإعلام والإذاعية مستهدفة طلبة هذه المرحلة . إنك تتخبط 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 الأنشطة الرياضية ، وأنواع أخرى من الأنشطة الاجتماعية ، وأيضاً مسابقات في شرب البيرة .

حديثاً ، خضعت هذه الممارسات للهجوم . يذكر النقاد أن هذه الممارسات 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 .

ففي مقابلة سجلت في الصحف القومية تحدث المدير العام التنفيذي  
لشركتك ، كما لو كان مهتماً بهذه الممارسات . على الرغم من أنه لم يوافق  
على تقديم اللوم إلي الكحوليات لمجرد أن هذه المشروبات متاحة أو يتم  
الستروج لها ، واعترف بأن الكثير من الجهود الترويجية التي تباشرها  
شركتك والشركات المنافسة تدعو " للاشمزاز والسخط " لقد عبر عن  
الرغبة 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 تتسحب من سوق المرحلة الثانوية . في نهاية اللقاء أشار  
المدير التنفيذي بأن الأنشطة الترويجية لشركتك تعتبر أفضل كثيراً من  
منافسيها . يعطي أفراد التسويق لدى شركتك عناية خاصة للتأكد من أن  
أنشطة الستروج المتعلقة بمباني الحرم الدراسي تتناول فقط الطلبة الذين  
وصلوا إلى السن القانوني لتحمل مسئولية تعاطي المشروبات الكحولية ،  
وأنهم تحت إشراف سلطات مسئولة . تركز إعلاناتك المقروءة والمسموعة  
داخل المباني المدرسية والتي تستهدف الطلبة على الاعتدال في تناول  
الكحوليات ، عندما يكون من الممكن عملياً أن تحتوي الإعلانات المطبوعة  
على تحذيرات صريحة حول أخطار إدمان الكحوليات . أخيراً ، لقد التزمت  
على مدى سنوات لتخصيص نسبة معقولة من ميزانيتك التسويقية (10 في  
المائة) لتدعيم برامج التوعية الكحولية في حرم المباني المدرسية على  
المستوى القومي .

ولأن المدير العام التنفيذي لشركتك لم يكن راضياً تماماً من هذه  
المقابلة ، فقد 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 يرون شيئاً خاطئاً في الأنشطة الترويجية القائمة . إنهم يدافعون ، بأن هذه تستهدف الطلبة كبار السن الذين يجب أن يكونوا أحراراً في اتخاذ قراراتهم حول هذا المجال . لخص أحد أعضاء اللجنة هذا الرأي عندما قال " لقد انتهى وقت الحظر " .

أعضاء آخرون في اللجنة أقل تأكيداً من أن أنشطتك لم تساهم بدون قصد في مشكلات تعاطي الكحوليات في الحرم المدرسي أو فيما وراءه . ومع ذلك ، فإنهم يفترضون أنه من حماقة بمكان بالنسبة لشركتك الانسحاب من هذا السوق . سوف يكون المنافسون على استعداد تام للدخول والاستحواذ على الحصة التسويقية التي تفقدها . أحد الأعضاء اللذين تبينوا وجهة النظر هذه يذهب إلى ما هو أبعد : إنها تؤكد بأن انسحابك من هذا السوق يمثل تخريباً من الناحية الأخلاقية . إنه يصر على " نحن من أعلى الشركات في المسؤولية 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 مناقسينا مثل هذه المسئولية . إذا خرجنا من هذه السوق ، سوف يكون الطلبة هم الخاسرون " إنك في حيرة من أمر هذه السلسلة من المناقشات والآراء . كيف يمكن توظيف شروطنا الخمسة في هذه القضية . انطلاقاً من الحقيقة بأن طلبة المرحلة الثانوية كبار السن يشكلون هذا الجزء المهم من سوق " البيرة " فإنه مما لاشك فيه أن الانسحاب الأجنبي الجانب من هذه الأنشطة سوف يخرّب شركتك مالياً . ومن ثم يبدو أن شروطنا الأول قد تمّ 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 إيمان الكحوليات ، حتى أن مدير العام التنفيذي قد عبر عن قلقه 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 ضمناً في الشروط الثالث والرابع أقل أيضاً من أن تكون واضحة . هل انخراط شركتك في سلسلة أنشطتها التسويقية تساهم في أن تدير شركات أخرى في ركابها ؟ هل إعلانها على الملأ أنها تتسحب 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 ردود 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 المسؤولة 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 .  
" أعضاء اللجنة الذين حثوا على هذا الموضوع لم يكونوا مخطئين عندما  
فعلوا 0 هذا ، وسوف تكون هناك مواقف عندما يستوفي هذا الشرط سوف  
تبرر بوضوح التورط واستمرار الانخراط في ممارسات أقل من المثالية .  
ومع ذلك ، هذا الموقف قد لا يكون من بينها : وهذا يفسر نقطة ثانية : ليس  
كافياً الإدعاء بإمكانية تطبيق الشرط الخامس ، على المرء أن يظهر أنه يتم  
استيفائه دون شك معقول لكي يبرر الانخراط في ممارسات من الواضح أنها  
تنتهك شروطاً أخرى . إنه يمكن التنبؤ بدقة أن أولئك الذين تورطوا في  
سلوك منتشر ولكنه غير مرغوب سوف يسعون إلى تبرير فعلهم هذا ، على  
أساس أن تورط الآخرين 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  
للشك أن استمرار تورطهم يساعد على تفادي مستوى ملحوظ من الضرر  
المستزايد 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 تلبيةه في هذه الحالة ؟ أنا شخصياً أعتقد  
أنه لم يحدث . إنني لست مقتنعاً بحقائق الحالة المجردة بأنه مهما كانت هنالك  
تأثيرات إيجابية تنتج عن برنامج التسويق الذي تجريه الشركة في الحرم  
المدرسي تتوازن حقيقة مع الإضرار المباشرة التي تصيب بعض طلبة  
المرحلة الثانوية من الدعوة إلى الاستهلاك الكثيف للكحوليات . ولست مقتنعاً  
أيضاً بأن المثال القوي الذي يقدمه رائد الصناعة بانسحابه العلني من التورط  
في هذه الأنشطة ، ربما بالتزامن مع دوره المزعوم في القيادة على مستوى

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

ومع ذلك ، المسألة هنا ليست في حل هذه الحالة ، والتي تتضمن موضوعات حقيقية 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 تحليلات دقيقة : عندما نأخذ هذه الشروط بصورة منفصلة ، فقد يعطي لكل شرط الدرجة المنطقية والفحص الواقعي اللذين يتفان مع الحالة الخاضعة للدراسة . على سبيل المثال في هذه الحالة ، إمكانية وجود حجة قوية في صالح الشركة ، حيث تدعى أن أنشطتها التسويقية تفيد بصورة نسبية طلبية المرحلة الثانوية كبار السن ، تبدو أقل إقناعاً ، عندما تعرض على الجمهور وتعرض للتحري الحساس منها في حالة أن تكون جزءاً غير مميز في مناقشة حركية معقدة . يوضح هذا قيمة تحليل الموقف السلوكي " كل فرد يلجأ إلى هذا " في ضوء كل من هذه الشروط الخمسة . عندما نتقدم إلى الأمام بدقة ، شرطاً بشرط ، سوف نكون في وضع أفضل لتحديد الحقائق والادعاءات المرتبطة بكل وجه من أوجه حالات الجدل المعقدة حول شكل من أشكال السلوك .

## الاستنتاج

تشير مهمة تحديد مجموعة الشروط المبررة للاختيار الأخلاقي في الحالات المعقدة إلى اتجاهين مختلفين . على أحد الجوانب ، يجب أن تظهر هذه الشروط لكي تعكس وتعبّر 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 تماما والأكثر حسماً حول هذه الحالات . عندما يتم إنجاز هذين الجانبين من المهمة بصورة ملائمة ، فإننا نستطيع القول بأن تمرينا من هذا النوع لا بد أن يكون ناجحاً ، وأنا في وضع التوازن التأملي مقابل الموضوعات الخاضعة للدراسة .

سعى الفحص السابق إلي إنجاز شظية من هذه المهمة ؛ علي الرغم من أنني اقترحت تطابق الشروط الخمسة من المنطق الأساسي لعملية التفكير الأخلاقي ، ولكنني لم أطور 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- قسيم 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 على 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 أخلاقياً ، قد يظل لدى 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 على 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 على ثقافة الكحوليات في داخل الحرم المدرسي ؟ إذا كان كذلك ، ما هو المطلوب فعله أخلاقياً من منتجي البيرة ، الخمر ، والكحوليات الأخرى ؟
- 8- هل تعتقد بأن شروط Green الخمسة توفر إطاراً مفيداً لتحديد متى يوفر القول كل فرد يلجأ إليه " تبريراً مشروعاً للاخراط 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. Dunfee 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: Powermaster and Moral Responsibility," *Business Ethics Quarterly* 8 (January 1998).