

## أخلاقيات الإدارة: بين الحتمية والضغط التنظيمية للمؤسسات.

## Management ethics: Between the imperative and organizational pressures of institutions

أيت أوقاسي فتيحة<sup>\*</sup>1 مخبر رأس المال البشري والأداء، جامعة الجزائر 3، الجزائر. [aitoukaci.fatiha@univ-alger3.dz](mailto:aitoukaci.fatiha@univ-alger3.dz)

تاريخ النشر: 2021/06/31.....

تاريخ القبول: 2021/04/20.....

تاريخ الاستلام: 2021/03/13.

## الملخص:

تعد أخلاقيات الإدارة كمفهوم جديد لإعادة توجيه المؤسسة على اختلاف طبيعة نشاطها من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث باعتبارها جزء من المجتمع الذي تزاوّل فيه نشاطها لتحقيق الأداء الاقتصادي والاجتماعي معا، حيث تناولت هذه الورقة البحثية الموسومة بأخلاقيات الإدارة: بين الحتمية و الضغوط التنظيمية مفهوم الأخلاق، أخلاقيات الإدارة و مختلف العوامل التي ساهمت في ظهورها، بالإضافة إلى الضغوط التنظيمية التي تعرقل من التزام المسؤولين و الافراد في تطبيق المعايير الأخلاقية. وكحصول للدراسة تم تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها تجسيد تصرفات وسلوكيات الأفراد في معايير رسمية مكتوبة يلتزم بها هؤلاء باختلاف وظائفهم في المؤسسة.

كلمات مفتاحية: الأخلاق، أخلاقيات الإدارة، عوامل الظهور، الضغوط التنظيمية.

تصنيف JEL : M14, M1.

## Abstract:

Management ethics as a new concept to re-orientate the institution of the different nature of its activity from the traditional perspective to the modern perspective as part of the society in which it conducts its activity to achieve both economic and social performance. Management ethics and the various factors that contributed to its emergence, in addition to the organizational pressures that impede the commitment of officials and individuals to the application of ethical standards. a set of conclusions and recommendations were made that would reflect the conduct and behaviour of individuals in formal written criteria to which they would be bound by their various functions in the institution.

**Key words:** ethics, management ethics, visibility factors, organizational pressures

## 1. مقدمة:

إن الحديث عن أخلاقيات الإدارة بصفة عامة أصبح يعد من أهم المجالات التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها في ظل بيئة تنافسية ومحيط يتميز بالتغيير المستمر. وباعتبار المؤسسات تساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فإنه أصبح من الضروري الاهتمام بهذه الاخلاقيات بمحاولة دمج الجانب الاقتصادي مع الجانب الاجتماعي من خلال تطبيق القوانين والممارسات الأخلاقية التي تسمح بتحقيق احتياجات المجتمع بدون مبالغة أو تضليل.

\* أيت أوقاسي فتيحة، [aitoukaci.fatiha@univ-alger3.dz](mailto:aitoukaci.fatiha@univ-alger3.dz)

لقد استمدت معظم الأخلاقيات من الأعراف والتقاليد والقيم الموجودة لدى المجتمع لكي تتجسد في تصرفات وسلوك الأفراد على مستوى المؤسسات ولتصبح فيما بعد معايير رسمية مكتوبة، يلتزم بها العامل ويحترمها باختلاف المهنة التي يمارسها. وكثيرا ما تعكس بعض الممارسات السلبية أو الإيجابية مدى التزام المسؤولين أو الموظفين بأخلاقيات الإدارة.

## 1.1 إشكالية البحث

في ظل الاهتمام المتزايد بالجانب الأخلاقي والتوجه الجديد للمؤسسة نحو الأداء الاقتصادي والاجتماعي نبرز معالم الإشكالية التي نحن بصدد معالجتها من خلال التساؤل التالي:

ما أهمية العوامل التي ساهمت في ظهور أخلاقيات الإدارة؟ وفيما تتمثل الضغوط التنظيمية التي تعيق من التزام المسؤولين أو الموظفين في ممارسة مهامهم الإدارية؟

وللإجابة عن السؤال الجوهرى وضعنا الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تم تحديد مفهوم الأخلاق؟
- ما هي العوامل التي ساهمت بظهور أخلاقيات الإدارة؟ وفيما تتمثل صعوبات تطبيقها على الواقع؟
- فيما تتمثل الضغوط التنظيمية لأخلاقيات الادارة؟

## 2.1 أهمية وأهداف البحث

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- أهمية أخلاقيات ادارة المؤسسات الاقتصادية باعتبارها عنصر فعال من خلال أداء النشاط الاقتصادي.
- توضيح مفهوم أخلاقيات الادارة وأسباب الاهتمام بها.
- بينما أهداف الدراسة نلخصها في الآتي:

في إطار هذه الورقة البحثية سنحاول تسليط الضوء على تحديد المفاهيم المتعلقة بالأخلاق بصفة عامة وأخلاقيات الإدارة بصفة خاصة، ثم التعرض إلى أهم العوامل التي ساهمت في ظهورها، لأجل تحقيق المؤسسة أهدافها الاجتماعية والاقتصادية معا من خلال إبراز أهمية القيود والعراقيل الاجتماعية بالإضافة إلى الصعوبات وحتمية التوفيق بين الانشغالات الاقتصادية والاجتماعية والضغط التنظيمية.

## 3.1 المنهج المتبع

لدراسة هذا الموضوع استخدمنا المنهج الوصفي، حيث حاولنا فيه إبراز ماهية أخلاقيات الإدارة بصفة عامة بما فيه مفهوم الاخلاق، نشأة وتطور أخلاقيات الإدارة، والضغوط التنظيمية التي تساهم في التأثير عليها.

## 4.1 الدراسات السابقة

من بين الدراسات التي تناولت موضوع أخلاقيات الإدارة نذكر ما يلي:

- أحمد فلاح الجعافرة، 2009، دكتوراه فلسفة في الإدارة، (كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا)، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في المكونات ذات البعد الاستراتيجي للمصارف في الأردن.

حيث توصل الباحث إلى إيجاد علاقة بين عناصر أخلاقيات الأعمال والمتمثلة في العدالة والمساواة الأساسية والإخلاص، الثقة والسرية، الشفافية والمساءلة بالإضافة إلى المسؤولية الاجتماعية ومكونات البعد الاستراتيجي للمصارف والمتمثلة في جودة الخدمة، جذب العملاء وتطوير الموارد البشرية كما وضحت الباحثة إلى أن بالإضافة إلى المسؤولية الأخلاقية الاجتماعية إلا أن هناك علاقة بين المسؤولية الاقتصادية والخبرة كما هو موضح في نموذج carroll ومكونات البعد الاستراتيجي.

- Benoit cherré, 2007, HEC Montréal, Doctorat en sciences de gestion, Etude de representation d'une décision éthique chez le gestionnaire.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث على النموذج الذي يؤثر على عينة من المسيرين للقطاع الخاص، شبه عمومي وعمومي، ولقد أوضحت الدراسة أن النموذج الأخلاقي يعد من أول ما يطلع في ذهن المسير، كما تساهم قيم ومبادئ الحرية، المسؤولية، الصحة والمصادقية في حل مشكلة الأخلاقيات، وأن كل التطورات التكنولوجية (الأخلاق الواجبة والإلزامية)، التيلولوجية (الأخلاق النتائجية أو الغائية) تؤخذ بعين الاعتبار ولكن بمستويات مختلفة.

## 2. مفهوم أخلاقيات الإدارة

### 1.2 مفهوم الخلق:

يدل الخلق على الصفات الطبيعية النفسية والفطرية في الإنسان والصفات المعنوية التي اكتسبت وأصبحت عادة في السلوك، كعادة الصدق مثلاً. فالأخلاق جانبان، جانب نفسي وباطني وجانب سلوكي وظاهري. (الحالدي، 2010، صفحة 35) وهي وصف لصورة الإنسان الباطنية وبأوصاف حسنة وقييحة. (الغيمين، 1993، صفحة 15) و تعد الأخلاق ما يتحلى به الفرد من عادات وصفات هي من طبعه وسجيته. (التونجي، 2011، صفحة 97) حيث تمثل قوة راسخة في باطن النفس يتنازع فيه ما هو خير وشر (الحباري، 1895، صفحة 67). والأخلاق مجموعة من المبادئ والقيم المكتسبة والراسخة في باطن الإنسان والتي تصدر عنه عن اختيار والتزام في تصرفاته وقراراته. (الزاوي، 2013، صفحة 20)

فكانت الأخلاق موضوع فكر فيه الكثير من الفلاسفة المسلمون مثل ابن رشد وابن سينا والفراي وابن خلدون في مقدمته، حيث تأثر الكثير بفلسفة سقراط وأرسطو حيث عرف الأخلاق بأنها حال للنفس التي تدعو للأفعال من غير فكر ولا رؤية فمنها ما يكون طبعيا وطبقا لمزاج الإنسان ومنها ما يكون مكتسبا بالعادة والتدريب يبدأ بالفكر ثم يستمر حتى يصير خلقا. (العثيمين، 1993، صفحة 20)

وكما عرف الإمام الغزالي الأخلاق بأنها هيئة في النفس تصدر عنها الأفعال بسهولة من غير حاجة إلى فكر فإذا كانت قبيحة تسمى بالهيئة القبيحة مثلا. (العثيمين، 1993، صفحة 21)

## 2.2 نشأة ومفهوم أخلاقيات الإدارة

لقد حدد مفهوم أخلاقيات الإدارة بأنها تحمل مسؤولية نتائج الأعمال من أفراد المؤسسة على أساس القواعد والمعايير المعمول بها، كما برزت أهمية أخلاقيات الإدارة من خلال مختلف الفلسفات والنظريات التي عاجلت هذا المفهوم.

إن التمعن في مفهوم أخلاقيات الإدارة يستدعي الرجوع للفكر الإداري القديم، فلقد ظهرت مدونات أعمال منذ القديم، تتضمن إرشادات وقواعد للتجار التي يمكن أن توجه سلوكهم وتحدد واجباتهم بالإضافة المهنيين، والعقوبات المترتبة على تجاوزها. فطورت الأعمال والإدارة في الحضارة المصرية، كما استفادت اليونان من هذه الحضارات. (نجم، 2006، الصفحات 46-47).

وكما كانت للصين حضارة قوية، فكانت الكونفوشية تقوم على مبدأ الطاو (Tao) وهو سبيل الفضيلة والطريق المستقيم والاقتداء بالشخصيات المثالية. (نجم، 2006، صفحة 48)

أما الإسلام فكان دينا وسطا حيث سمح بالممارسة التجارية مع توضيح واجبات المؤمن وتكوين الشخصية الأخلاقية والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر. (نجم، 2006، صفحة 49)

فقد أشار آدم سميث A.Smith في القرن الثامن عشر عند بداية الثورة الصناعية في كتابه "اليد الخفية" « main invisible » إلى تعظيم الأرباح عن طريق المنافسة الحرة للمؤسسات ثم تحقيق المنفعة العامة للمجتمع، ولكن أدى هذا إلى خلق المشاكل الاجتماعية والأخلاقية حيث كان تعظيم الربح على حساب العمال ونتج عن ذلك ممارسات غير إنسانية، أدت إلى سوء أوضاع وظروف العمل مما دفع إلى تطور النظرية الماركسية وتوجهات رواد الإدارة العلمية. كما دعى تاييلور (Taylor) إلى معالجة هذه الأوضاع والآثار السلبية، وعند فشل هذه الأعمال في مراعاة شؤون المجتمع تم فرض هذه المصالح بقوة القانون وكان هو مضمون القانون الحديدي للمسؤولية Iron low of responsibility. (نجم، 2006، الصفحات 50-51)

فعبّر ميلتون فريدمان M.Fridman في كتابه الرأسمالية والحرية بأنه يمكن اعتبار الدوافع الاقتصادية بأنها تتمثل في الناس، العمل الخاص والوظيفة الأساسية هي تعظيم الربح لصالح حملة الأسهم، أما المسؤولية الاجتماعية فإنها ترتبط بدوافع غير اقتصادية وأنها ليست من المشروع الاقتصادي.

أما المنهج الإسلامي فإنه يرى أن تحقيق أي هدف لا يتم إلا بتنظيم جهود الأفراد وحشد الموارد الأخرى وفقاً لمنهج يقوم بين القيم المثالية والأخلاق الفاضلة، لجني الأرباح.

لم يتم تحديد المفهوم الحقيقي لأخلاقيات الإدارة وإنما يرى البعض أن الإدارة الجيدة تعتمد على تحمل المدراء مسؤولية نتائج أعمالهم كما يرى البعض الآخر أن المسؤولية لا تقتصر فقط على المدراء وإنما جميع أفراد المؤسسة. (العثيمين، 1993، الصفحات 40-41)

فتمثل أخلاقيات الإدارة في سلوك الأفراد الذين يعملون في المؤسسة لأن الفرد الذي يؤثر على سلوك وثقافة المؤسسة من خلال تحويل قيمهم ومبادئهم التي ورثوها من بيئتهم الاجتماعية على نشاط المؤسسة.

يحدد كل موظف أخلاقياته على أساس قيم يؤيدها يمثل لها حيث عرف البعض أن القيم هي الإيمان بأفكار ومعتقدات معينة، كما يرى البعض أنها القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصحيح. (العثيمين، 1993، الصفحات 40-41)

كما تم اعتبار الإدارة الأخلاقية ما هي إلا مجال للتفسير حيث يمكن تعريف الإدارة الأخلاقية تحت زاويتين، الأخلاق التي تحدّد في إطار مجتمع فردي (individualisme) والمطابقة على الميثاق الأخلاقي، أما الجانب الثاني ويتوسع إلى غاية ربطه بالتكنولوجيا الحالية للمعلومات والاتصال. (Boyer, 2002, p. 1)

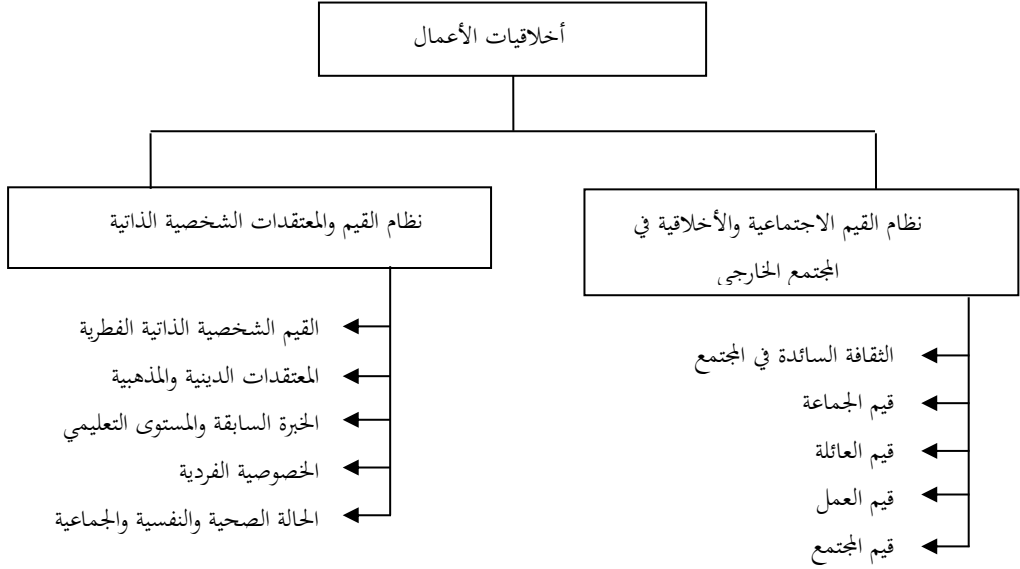
ويمكن التمييز بين أخلاقيات الإدارة وأخلاقيات المهنة فيما يلي: (نجم، 2005، الصفحات 340-342)

- تعتبر أخلاقيات الإدارة مفهوم أوسع من أخلاقيات المهنة وتعد القواعد والمعايير التي تحكم المهن تنظمها قواعد جزئية من الأخلاقيات الإدارية الخاصة بكل الوظائف ونشاطات المؤسسة رغم أن كلاهما تعد أخلاق معيارية تطبيقية.
- تعتمد أخلاقيات الإدارة على نظم ومعايير لتوجيه أهداف واستراتيجيات كل المؤسسة في حين تقتصر أخلاقيات المهنة في جانب وظيفي واحد لتمييزه عن باقي الوظائف.
- تهدف أخلاقيات الإدارة تحقيق المصالح الاجتماعية واحتياجات الأفراد في حين تسعى أخلاقيات المهنة إلى دعم وتحسين التصرفات والسلوكيات المهنية لتطوير سمعة وأخلاقيات المؤسسة.

كما تم تحديد الفرق بين المسؤولية الأخلاقية أو الأدبية والمسؤولية القانونية للعامل بحيث تعد الأولى أوسع من الثانية كونها تتجاوز المعايير القانونية لتطبق من طرف الأفراد أنفسهم دون أن تكون لهم علاقة بسلطات أخرى. ومن أهم مصادر أخلاقيات الإدارة، المعتقدات الدينية التي تستمد منها جميع السلوكيات والقيم، باعتبارها تحت على مكارم الأخلاق سواء من القرآن الكريم أو السنة النبوية، بالإضافة إلى القيم الفردية المكتسبة.

أما فيما يتعلق بالمصادر المتعلقة بالأنظمة الاجتماعية فتتمحور حول المؤثرات الثقافية التي تؤثر على الخصوصيات الأخلاقية للفرد بالإضافة إلى البيئة الاجتماعية التي تساهم في تكوين قيم ومبادئ وتوجهات الأفراد تبعاً للعلاقة الموجودة بينهما وفي الأخير الأنظمة وقواعد العمل التي يمكن اعتبارها كمصدر لأخلاقيات الإدارة والعمل.

الشكل (1): مصادر الأخلاقيات في الإدارة



المصدر: (طاهر و صالح ، 2010 ، صفحة 139)

### 3. عوامل ظهور أخلاقيات الإدارة والعراقل التي واجهتها

#### 1.3 عوامل ظهور أخلاقيات الإدارة

لقد ساهمت عدة عوامل في الحد من الممارسات الأخلاقية على مستوى المؤسسة مما جعل المسؤولين بصفة عامة والعمال خاصة إلى بعض التصرفات اللاأخلاقية ويمكن أن نذكر منها ما يلي: (نجم، 2006، الصفحات 6-7)

– المنافسة الشديدة: فلما كانت الأسواق تتميز بصغر حجمها وقلة السلع البديلة المعروضة كانت تعتمد المنافسة على بعض المتغيرات والمتمثلة في ثقافة المجتمع، المعايير الأخلاقية والقيم الخاصة به، وبمجرد توسع الأسواق وتنوع السلع المعروضة البديلة وظهور المنافسة التي أصبحت تتم ضمن مبدأ البقاء للأقوى.

– **زيادة التوجه للعولمة:** بعد أن أصبح العالم كمكان واحد لممارسة كل النشاطات وتبادل العلاقات بين الدول أرادت المؤسسة السعي إلى البحث عن مصالحها الخاصة دون أخذ بعين الاعتبار البعد الأخلاقي وابتعادا عن عناصر المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمعات الأخرى.

– **ظواهر الفساد الإداري:** مع تعدد نشاط المؤسسة وتوسعه أصبح المسؤولين يتجاوزون بعض التصرفات الأخلاقية وممارسة أنشطتهم بعيدا عن القيم الشخصية والقواعد الأخلاقية كالرشوة مثلا وغسيل الأموال.

– **الممارسات المهنية غير الأخلاقية:** مع ظهور الفساد على مستوى إدارة المؤسسة أصبح الأفراد يقومون ببعض الممارسات المهنية غير الأخلاقية وغير الصحيحة تتنافى وتتجاوز القواعد المعمول بها مما أدى بإلحاق الضرر بالفرد والمجتمع معا، ومن بين الأسباب التي كانت تدفعهم إلى مثل هذا السلوك محاولة الاكتساب الشخصي السريع بأي طريقة.

ولقد اتخذت المؤسسات بعض الطرق والممارسات اللاأخلاقية نظرا للضغوط التنافسية، التعارض الثقافي، اختلاف المصالح الفردية والعامة مع مصالح المؤسسة الذي وكان الهدف من وراءه الكسب السريع على حساب مبادئ وقيم المجتمع.

– **التكنولوجيا:** قد يدفع البحث عن أفكار جديدة المؤسسة إلى تكنولوجيات أحدث لضمان لها البقاء والاستمرار بحجة أن المستهلك يبحث عن تغيير المنتج، لهذا الغرض أصبح من الضروري أن تلتزم المؤسسة بالتفسيرات التكنولوجية للتفاعل مع تلك الحاصلة في البيئة التي تعمل فيه. (الراحلة، 2014، الصفحات 54-56).

– **زيادة حجم المؤسسات:** لقد ساهم زيادة حجم المؤسسات من النشاطات الاقتصادية وتوسيع الأسواق المحلية إلى خارجية مما أدى إلى زيادة عدد العمال، المبيعات المواد المستخدمة. (نجم، 2006، صفحة 24)

### 2.3 العراقيل

ويمكن حصر المشاكل والصعوبات التي ظهرت مع نشأة وتطور هذا المفهوم فيما يلي: (نجم، 2006، صفحة 24)

– اختلاط المفاهيم المتعلقة بأخلاقيات الإدارة وأخلاقيات الفرد بقول بعض الباحثين بأن الممارسات والأعمال الصحيحة والخاطئة يقوم بها الفرد وليس الشخصيات المعنوية أو الاعتبارية التي تنشأ بفضل القانون والتي تقوم بتوظيف أفراد وأشخاص فاسدين يؤثرون على سمعة المؤسسة وثقافتها.

كما يتم الخلط بين أخلاقيات الإدارة مع القواعد والآداب المهنية حيث أنها تمثل إحدى مقومات المهنة وعدم الالتزام بها يؤدي بصاحبها إلى عقوبات وأحيانا عزلة من المهنة كالأطباء مثلا، وبما أن الإدارة مجال أوسع فإن أخلاقيات الإدارة ترتبط بثقافة وقيم المؤسسة وكذلك سلوك وتصرف المسؤولين عكس القواعد المهنية التي ترتبط أساسا بالمستويات المهنية.

- التعارض بين أخلاقيات الإدارة وسلوك الإدارة، يمكن التفرقة بين أخلاقيات الإدارة التي تعد كمبادئ وقيم توجه المدير والمسؤول إلى ما هو صحيح وخاطئ أما السلوك الإداري فهو التصرف الفعلي والحقيقي الذي ينتج عن المسؤولين، فلا يعني وجود قواعد ومبادئ أخلاقية مكتوبة ومنظمة على مستوى المؤسسة، وجود سلوك إيجابي لديهم.

- الصعوبة المرتبطة بين أخلاقيات الإدارة والكفاءة الإدارية فإذا كانت المؤسسة تسعى من خلال توجيهها التقليدي إلى تعظيم الربح كهدف أساسي لها لتحقيق الكفاءة الإدارية فكيف تكون المؤسسة باعتمادها على أسس أخلاقية التي تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة أولاً والربح على المدى البعيد.

- ضعف الحس الأخلاقي لدى المديرين يضعف من استجاباتهم للمبادئ الأخلاقية لدى المديرين التقنيين.

ولقد قام الباحث كارول A.B. Carroll بدراسة أشار فيه إلى أنه يمكن تصنيف المديرين أخلاقياً إلى مديريين أخلاقيين (Moral manager) ولا أخلاقيين وهناك فئة مهمة وهم فاقدوا الحس الأخلاقي، وهم الأشخاص الذين لا يبدون أي اختلاف للتصرفات الأخلاقية واللاأخلاقية أي يعتبرونها بدون فرق ومتماثلة. (نجم، 2006، صفحة 40)

- نظراً لاختلاف القيم والأخلاق وكذلك الثقافات بين المجتمعات فإنه من الصعب توجه المديرين ذوي الثقافات والأخلاق إلى تصرف واحد مشترك، فيؤثر اختلاف منظورهم الثقافي والأخلاقي على رؤيتهم للمشاكل والانشغالات وخاصة في وقت تسود فيه العولمة وانفتاح الأسواق، ولقد تم تقسيم المديرين إلى ثلاث فئات: (نجم، 2006، الصفحات 41-43)

المدير المحلي: وهو الذي يعمل في الشركة العالمية وهو موجه ضمن قيم ومعايير البلد المضيف أو المستقبل، حيث يأخذ بعين الاعتبار القيم والمبادئ التي تميز هذا البلد.

المدير العالمي: وهو الذي يعمل وفق معايير عالمية تتعدى القيم والمعايير التي تميز البلد المضيف.

المدير المحلي العالمي: وهو المدير الذي يحقق توازن بين المعايير والقيم المحلية والعالمية ويحاول التوفيق بين الاثنين.

#### 4. أخلاقيات الإدارة والضغط التنظيمية

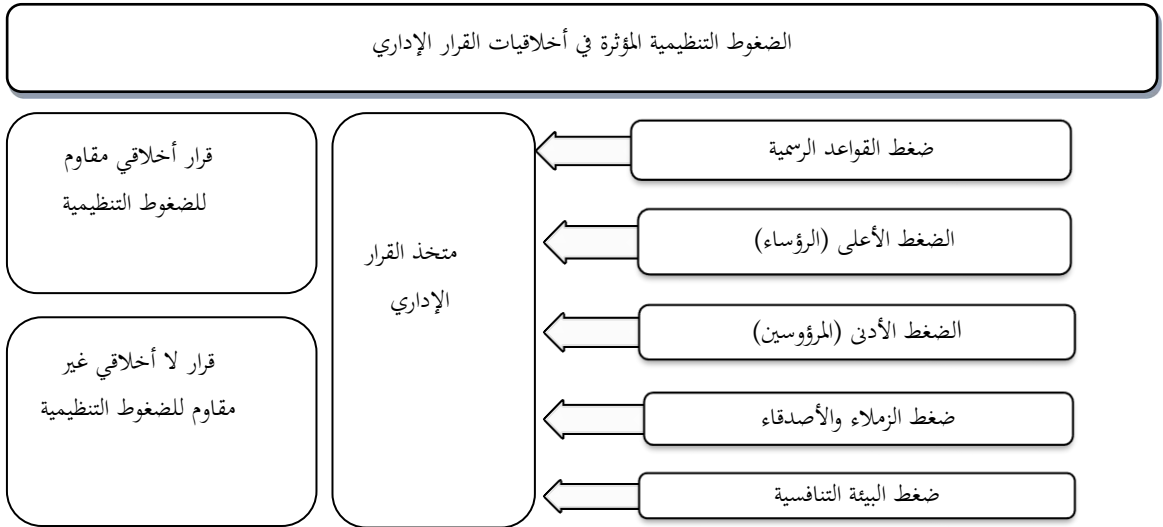
اعتبرت الأخلاقيات بأنها دراسة لطبيعة المبادئ والأحكام والقيم التي تحكم الفرد والجماعة، كما جاءت كلمة Ethique التي تعني التوافق مع معايير وقيم سلوك أو أدب يختص في مهنة معينة. (ياغي، 2012، صفحة 6)

وتعني الأخلاقيات استخدام المؤسسة طريقة لتحديد القواعد التي ينبغي أن تحكم السلوك البشري أما الآداب أي Moralité فهي تعبر عن القيم التي تعد مهمة عند الأفراد والمجتمع حيث يتم تجسيدها في شكل

قوانين وتعليمات، وتعرف الأخلاقيات في ميدان الإدارة بأنها مجموع المعايير والقواعد التي تحكم وتوجه سلوك الفرد أو المجموعة لتوضيح ما هو خطأ وصواب في ظروف مختلفة. (ياغي، 2012، صفحة 7)

حيث يتعين على المرؤوسين تلقي الأوامر من الهيئات العليا التي لها الأولوية في إصدار التعليمات الواجب تنفيذها والالتزام بالقانون، ولكن يبقى في بعض الأحيان اعتبار هذا التصرف غير إنساني، حيث تشكل هذه السلوكيات ضغوطات وممارسات غير صحيحة على الأفراد والمديرين حيث يجبرون على تنفيذ التعليمات دون التدخل أو إعطاء آراء للمناقشة ويمكن حصر أهم الضغوط التنظيمية والمتعلقة بالأخلاقيات الإدارية في الشكل رقم (16).

**الشكل 2: الضغوط التنظيمية المؤثرة في أخلاقيات القرار الإداري.**



المصدر: (الخالدي، 2010، صفحة 40)

تنحصر الضغوط التنظيمية المرتبطة بالقواعد الرسمية في مجمل إجراءات العمل وقواعد التسيير التي تم تحديدها مسبقا وهذا لتوجيه كل القدرات الفردية إلى مسار مشترك بعيدا عن العوامل الشخصية في عملية اتخاذ القرارات التي تعمل أحيانا على رفض التغيير في اتخاذ القرارات مما يدفع أحيانا الأفراد إلى عدم استخدام حسهم الأخلاقي والإنساني، وبالتالي كلما تكررت وتعددت مثل هذه المواجهات التي تنتج عنها الضغوط كلما قلت هذه الضغوط وقلت مقاومة هؤلاء لكل ما هو غير أخلاقي ليعتادوا على تنفيذ هذه الإجراءات، بالإضافة إلى الضغط الأعلى الذي يمارسه الرؤساء في أعلى المناصب من خلال الصلاحيات المنوطة لهم والتي تؤثر بصفة مباشرة على المرؤوسين، فننشأ العلاقة بين الرئيس والمرؤوس إذا تطابقت المعايير والقيم المكتسبة التي يحمل كل منهما، أما إذا اختلفت وتباعدت التوجهات والقيم التي يحملها كل واحد منهما، نتج عن ذلك تنافر وبالتالي صراع وجهات النظر، وأحيانا الامتنال لما هو غير صحيح وغير أخلاقي خوفا من عواقب أخرى وجزاءات يمكن أن تمارس من طرف السلطات العليا (الخالدي، 2010، صفحة 42) بسبب مخالفة القوانين والإجراءات التنظيمية.

كما يمكن أن تؤثر الضغوط العليا للرؤساء على سلوك الرؤوس الذي ينتج عنه أحيانا مبادرات وتصرفات غير أخلاقية، وذلك بهدف توريث الرئيس أو التهديد للإفصاح بكل ما صدر عنه من ممارسات غير أخلاقية التي مارسها، ليصبح الرؤوس في نقطة قوة يمارس ضغوطا على الجهة العليا والاتجاه المعاكس أي من الأسفل إلى الأعلى مقارنة بالضغوط التنظيمية التي تصدر عن مناصب المسؤولية. (الخالدي، 2010، الصفحات 42-43)

تبقى عناصر أخرى يتأثر بها المدير بالإضافة إلى ما سبق ذكره كأن يتأثر بعناصر البيئة الخارجية التي يمكن أن تحمل توجهات وثقافات مختلفة مما يجعله يقدم على ممارسات غير معترف بها داخل المؤسسة أو النظام الداخلي الذي تسير عليه، اتخاذ مواقف والإقبال على قرارات لم تكن مقبولة بتاتا نظرا للتغيرات المفاجئة التي يمكن أن تشابهك وتعارض مع مصالح المؤسسة<sup>1</sup>. (الخالدي، 2010، الصفحات 42-43)

كما تنتج أحيانا علاقات صداقة وزمالة في محيط العمل بين بعض الأفراد، وخاصة إذا تعلق الأمر بين رئيس وفرد معين، مما يسمح لهذا الأخير مخالفة القوانين وعدم الالتزام بالمبادئ الصحيحة والقوانين دون رد فعل للرئيس بحجة عدم وجود حواجز عمل بينهما وذلك خوفا من خسارة علاقة الزمالة التي تنشأ بينهما<sup>2</sup>. (الخالدي، 2010، الصفحات 42-43)

يعد السلوك الأخلاقي ضروريا في كل زمان ومكان حيث يعتبر كالحظ المرشد للسلوك الصحيح ويعمل على خلق العلاقات الطيبة بين الناس، ولهذا السبب كان من الضروري اهتمام المؤسسة بالجانب الأخلاقي للأعمال والأنشطة التي تقوم بها رغم وجود ضغوط وعراقيل تنظيمية وذلك للأسباب التالية: (الخالدي، 2010، الصفحات 19-20)

- يلحق التصرف اللاأخلاقي الضرر لبعض المؤسسات وينتج عنه سوء السمعة وانعدام الثقة للمؤسسات المتضررة بسبب عن ابتعاد المؤسسة عن معيار الصدق والشفافية في معاملاتها وفقدان سمعتها الجيدة أمام الأعوان والأطراف المتعاملة معها.

- ينتج عن التصرف اللاأخلاقي مصاريف مالية كبيرة تبعا للدعاوي القضائية والتعويضات المطلوبة.

- يساهم معيار الأخلاق في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسات بالإضافة إلى الكفاءة، وإرضاء كل الأطراف المتعاملة معها. وذلك بتوحيد الأهداف والسعي إلى تحقيق مصالح كل الأطراف.

لقد أدى انتشار الفضائح ومظاهر الفساد الإدارية إلى زيادة وكثرة الحديث عن أخلاقيات الإدارة، الشيء الذي دفع بها إلى الاهتمام بالمعايير الأخلاقية الإدارية ومعايير الربحية والكفاءة معا.

وأشار بعض المختصين والدارسين في مجال علم الإدارة ومجال الأخلاق، بأن أخلاقيات الإدارة هي المعايير والمبادئ التي تتحكم في سلوك الفرد والجماعة. (السكرانة، 2011، صفحة 293)

ويمكن حصر مجموعة من الأسباب والدوافع إلى السلوك غير الأخلاقي في العناصر التالية: (السكرانة، 2011، الصفحات 300-301)

- سوء الإدارة التي نتجت عن قلة الرقابة والمتابعة للأعمال أو انعدامها في بعض الأحيان ومدى موافقتها لقواعد وأنظمة التسيير بالإضافة إلى ظهور حالة اختلاط في الواجبات والمسؤوليات للموظفين بسبب عدم التحديد الواضح لمواصفات مناصب الشغل وتداخل الصلاحيات بينهم
  - انخفاض الأجور والمرتبات، باعتبارها من بين العناصر المحفزة للعمل التي يمكن أن يحقق منها الفرد والعامل حاجاته الأساسية واليومية وبالتالي تتأثر مردودية هذا الأخير حسب رضاه من مستوى الأجرة التي يتقاضاها وفي حالة انعدام هذا الرضى والاكتفاء يلجأ إلى الكسب بطرق غير أخلاقية وغير صحيحة.
  - عدم الالتزام بالقوانين واللوائح المنظمة للوظائف داخل المؤسسة.
  - سوء التنظيم وعدم الاستقرار للهيئات الإدارية، مما يؤدي إلى التغيير المستمر للتوجيهات الإدارية بتغير الأشخاص الذين يتولون مهام المسؤولية العليا.
  - عدم إتباع معايير الكفاءة والصدق والأمانة لاختيار وتعيين العمال حسب مواصفات مناصب الشغل.
  - كما تنتج عن بعض المؤسسات بعض السلوكيات والممارسات غير الأخلاقية والتصرف بشكل غير صحيح ويمكن حصر عدة أسباب تدفع الأفراد والمؤسسات إلى هذا فمنها العوامل التنظيمية وغير التنظيمية: (الخالدي، 2010، الصفحات 44-45)
  - السعي وراء تحقيق الربح كهدف أول أساسي للمؤسسة بأي طريقة على حساب المبادئ الأخلاقية.
  - مواجهة المنافسة بطرق غير صحيحة وغير أخلاقية، وإلحاق الضرر بالأطراف الأخرى.
  - الالتزام بأدنى حد من القوانين لتفادي العقوبات التي يمكن الوقوع فيها.
  - عدم وضوح سياسة المؤسسات مما يجعل دائما وجود فراغ قانوني لبعض التصرفات وانعدام النصوص أو الإجراءات العملية التي تساهم بتوجيه هذا السلوك.
  - عدم الامتثال بالممارسات الأخلاقية وهذا لنقص الرقابة والمتابعة للمهام المنجزة من طرف الأفراد.
  - تقبل الناس الأعمال غير الأخلاقية، لاعتيادهم عليها، وتقليدهم لبعض المسؤولين باعتبارها مقبولة مادامت تمارس من طرف المسؤولين كونهم القدوة الحسنة لهم.
  - عدم التحديد الواضح للقوانين واللوائح التنظيمية بخلق فراغات قانونية يتم التهرب منها بسهولة.
  - غياب التوجه الديني والأخلاقي، مما أدى إلى غياب الحس الأخلاقي عند القيام بالمهام.
  - تداخل المهام وسوء تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، مما يؤدي إلى انتشار الفوضى.
5. الخاتمة:

لقد أصبح البعد الأخلاقي ذو أهمية كبيرة التي توليها المؤسسات حيث يعبر عن الالتزام بالقيم والمثل الأخلاقية الخاصة في تنفيذها للخطط والاستراتيجيات. كما أدى التطور في الأعمال إلى ضرورة التزام المؤسسات بالسلوك الأخلاقي في عملية اتخاذ القرارات و تنفيذها بهدف تحقيق الاداء الاقتصادي و الاجتماعي معا.

تعتبر أخلاقيات الإدارة سلوك الأفراد الذين يعملون في المؤسسة من خلال تحويل مبادئهم وقيمهم الموروثة على نشاط المؤسسة ولقد برزت أهمية هذا المصطلح من خلال الفلسفات الأخلاقية التي عالج من خلالها الباحثين توضيح وتطور هذا المفهوم .

و من خلال ما سبق ارتأينا ادراج بعض المقترحات و التوصيات التي قد تساهم في توجيه ممارسات المسؤولين و الافراد إلى تصرفات و سلوكيات من شأنها ضمان إدارة صحيحة مع تحديد الصلاحيات و المسؤوليات والتي تتمثل في:

- ضرورة توجه المؤسسات إلى رؤية جديدة قائمة على أخلاقيات الإدارة والأعمال باعتبارها كمتغير أساسي في النموذج الاجتماعي الأخلاقي حيث تستمد هذه القيم من الأعراف، الاعتقادات السائدة في المجتمع لتتجسد في تصرفات و سلوك الأفراد على مستوى المؤسسات و تصبح فيها بعد معايير رسمية مكتوبة يلتزم بها العامل و يحترمها باختلاف المهنة التي يمارسها.

- التزام الادارة في توعية الموظفين و المسؤولين في ضرورة إدراك الأخلاقيات المهنية و وجوب الالتزام بها .

- ضرورة إيجاد منهج واضح و مقبول من قبل المؤسسات الذي يتم من خلاله عرض وتقديم المعايير الأخلاقية بخصوص الممارسات الادارية.

- ضرورة الأمر والمطالبة من الأفراد سواء كانوا موظفي أو رؤساء باستحضار الضمير الأخلاقي والالتزام بالمبادئ الأخلاقية أثناء إنجازهم المهام خاصة بالنسبة للأعمال التي لم ترد فيها نصوص قانونية رسمية.

- تحضير الموظفين و الرؤساء و توجيههم إلى الاهتمام بالجوانب الأخلاقية للممارسات الادارية من خلال الدورات التدريبية الهادفة إلى توعية هؤلاء بضرورة الحس الأخلاقي للتوفيق بين الأهداف الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة.

## المراجع

Boyer, A. (2002), l'impossible éthique des affaires, éditions d'organisation, Paris

التونجي محمد، (2011)، أخلاقيات المهنة والسلوك الاجتماعي، الأردن.

الحباري، رشيد عبد الحميد محمود، (1895)، أخلاقيات المهنة.

الخالدي، إبراهيم بدر شهاب، (2010)، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية والإجتماعية لمنظمات الأعمال المعاصرة، دار الإعلام، الأردن.

الرحاحلة عبد الرزاق سالم، (2014)، المسؤولية الاجتماعية، دار الإعصار العلمي، الأردن.

الزاوي طه أحمد، (2013). المسؤولية الأخلاقية في الإعلام الإسلامي (دراسة تأصيلية وتحليلية لأخلاقيات الإعلام في موانيق الشرق الإسلامية)، عمان.

- السكارنة، بلال خلف، (2011)، الفساد الإداري، دار وائل، الأردن.
- طاهر محسن منصور الغالي، والعامري صالح مهدي محسن، (2010)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل، الأردن.
- العثيمين فهد بن سعود بن عبد العزيز، (1993)، أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية (الإصدار 1)، مكتبة التوبة المملكة العربية السعودية.
- نجم عبود نجم، (2005)، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- نجم عبود نجم، (2006)، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- ياغي محمد عبد الفتاح، (2012)، الأخلاقيات في الإدارة، دار وائل، الأردن.