

أهمية تبني القيم الأخلاقية في تجميع قرارات المؤسسة وتحسين أدائها المالي والبشري.

The importance of adopting ethical values in evaluating the decisions of the institution Improving their financial and human performance.

جامعة-بسكرة-الجزائر.

جامعة غرداية-الجزائر.

د/ محبوب مراد

أ/ محبوب توفيق

### ملخص:

تحاول هذه الدراسة التعرض إلى دور القيم الأخلاقية في تجميع قرارات المؤسسة، وذلك من خلال التعرض إلى مفهوم القيم وأسباب الإهتمام بها، وكذلك علاقتها بإتخاذ القرارات في المؤسسة، حيث توضح الدراسة أن الإلتزام بالقيم الأخلاقية كدليل أو مرشد في عملية إتخاذ القرار من شأنه أن يحسن من الأداء المالي والبشري، ويجعل المؤسسة أكثر إنسجاما مع محيطها الخارجي، بالإضافة إلى ذلك تقترح هذه الدراسة بعض الإجراءات التي يمكن أن تدعم السلوك الأخلاقي في المؤسسات.

**الكلمات المفتاحية:** القيم الأخلاقية، قرارات المؤسسة، الأداء المالي، الأداء البشري.

تصنيف (JEL): B24، D50.

### Résumé :

Cette étude tente d'explorer le rôle des valeurs morales dans la valorisation des décisions de l'organisation, en exposant le concept de valeurs et les raisons de leur intérêt, ainsi que leur relation avec le processus décisionnel au sein de l'organisation, en montrant que le respect des valeurs éthiques dans la prise de décision améliorerait la prise de décision. Performances financières et humaines, et rend l'organisation plus en phase avec son environnement externe. Elle suggère en outre certaines actions susceptibles de soutenir un comportement éthique au sein des organisations.

**Mots-clés:** valeurs éthiques, décisions d'entreprise, performance financière, performance humaine.

**(jel) Classification:** B24، D50.

**مقدمة:**

تمارس المؤسسات الاقتصادية نشاطها التجاري أو المالي أو الخدمي ضمن بيئة عالمية تؤمن بأهمية القيم والأخلاق ودورها في تحقيق الرخاء للمجتمع، لذلك كان لزاما على تلك المؤسسات أن تساهم في دعم المبادئ الأخلاقية وجعلها جزءاً من ثقافتها، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن ذلك سيمكنها من الحصول على المدخلات الضرورية لسيير عملياتها الإنتاجية والتسويقية بكفاءة عالية، ومن أجل الوصول إلى هذه النتيجة الإيجابية يتطلب الأمر ربط أي قرار تتخذه الإدارة أو الموظفين بضوابط أخلاقية تشجع على تحسين الأداء المالي والبشري، وتعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع محيطها الخارجي، وهذا ما سوف نحاول التطرق إليه من خلال المحاور التالية:

أولاً- مفهوم القيم وأنواعها .

ثانياً- أسباب الاهتمام بالقيم الأخلاقية في المنظمات وأهم التوجهات العالمية.

ثالثاً- علاقة القيم الأخلاقية بالقرارات في المؤسسة.

رابعاً- تأثير القرارات الأخلاقية على الأداء المالي والبشري في المنظمة

خامساً- اقتراحات لتعميق السلوك الأخلاقي في المؤسسات .

أولاً- مفهوم القيم وأنواعها .

**1-1- مفهوم القيم.**

من الناحية اللغوية كلمة قيمة (Value) مشتقة من الأصل اللاتيني (Valea) وتعني القوة<sup>(1)</sup> ، كذلك نجدها بمعنى الاستقامة والاعتدال في قوله تعالى: ﴿وذلك حين القيمة﴾ (البينة - آية 05)، أما اصطلاحاً: "فهي القواعد التي يحتكم إليها الإنسان لتقدير سلامة الأشياء، حسنها أو قبحها"<sup>(2)</sup> كما عرفت بأنها "اعتقاد ثابت لدى الفرد بأفضلية نموذج سلوكي معين"<sup>(3)</sup>.

## 1-2- أنواع القيم.

تنقسم القيم إلى (4):

✓ **قيم نهائية:** وهي تلك القيم التي لا تحدها حدود زمنية ولا مكانية، وهذا النوع يطلب لذاته لا اعتباره غاية لا وسيلة، ويسمى كذلك بالقيم الباطنية أو الكامنة مثل: الحرية، العدالة، الأمن.

✓ **قيم أدائية:** وهذه القيم هي الأداة التي تستعمل لتحقيق القيم النهائية، وتسمى بالقيم الوسيطة أو القيم الخارجية مثل: الشجاعة، الإقدام، النبل والشهامة.

✓ **القيم الإيجابية:** وهي قيم تؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة مثل حب العمل، حرية الرأي، القوامة في الإنفاق الاستهلاكي والاستثماري.

✓ **القيم السلبية:** وهي القيم المعرقة لحركة تطور الفرد والمجتمع مثل العجز، البطالة، الفوضى والجهل.

أما "شبرا نجر" فيصنف القيم كالتالي (5):

✓ **القيم الجمالية:** تتضمن الحكم على الخبرات من منظور الجمال والتناسق ويعبر عنها اهتمام الفرد وميله إلى كل ما هو جميل من ناحية الشكل والتوافق والتناسق، يتميز أصحابها بالفن والابتكار وتذوق الجمال والإبداع.

✓ **قيم اجتماعية:** وتتضمن محبة الناس وإدراكهم كغايات لا وسائل، ويعبر عنها اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس فهو يحبهم ويميل إلى مساعدتهم، يتميز أصحاب هذه القيم بالحنان والعطف وخدمة الغير.

✓ **قيم اقتصادية:** تتضمن هذه القيم الاهتمام بالإنتاجية والمنفعة وتعظيم الأرباح، ويعبر عنها اهتمام الفرد بما يزيد ثروته، عادة يكون أصحابها من رجال المال والأعمال.

✓ **قيم عقائدية:** تهتم بشؤون العقيدة، ويعبر عنها برغبة الفرد في معرفة الخالق والتقيد بنواهيه والتقيد والالتزام بتشريعاته، ويمتيز أصحابها بإتباع تعاليم الديانة التي يدينون بها في كل المجالات.

ثانيا- أسباب الاهتمام بالقيم الأخلاقية في المنظمات وأهم التوجهات العالمية.

## 1-2- أسباب الاهتمام بالقيم الأخلاقية في المنظمات.

احتل موضوع أخلاقيات الأعمال اهتماما متزايدا بين المديرين والأكاديميين والرأي العام في السنوات الأخيرة، وذلك لعدة اعتبارات منها (6):

✓ تعدد الممارسات الغير أخلاقية للمؤسسات حتى المشهورة منها، مما أثار الرأي العام وألحق أضرارا متفاوتة بسمعة هذه المؤسسات، وتشير الإحصائيات أن ما يزيد عن ثلثي المؤسسات الأمريكية انخرطت بشكل أو بآخر في سلوكيات غير قانونية، ومما زاد الموقف خطورة وجود مؤشرات تعكس ضغط الإدارة على العاملين من أجل انتهاج أنماط سلوكية مشكوك فيها، ففي دراسة شملت 1500 من المديرين في مختلف المستويات الإدارية أشار أكثر من 40% أنهم خالفوا ضمائرهم بغرض تحقيق مصالح تنظيمية، وفي دراسة أخرى أظهر 75% من المدراء أنهم يشعرون بوجود ضغوط إدارية للتنازل عن قيمهم الأخلاقية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، مثل هذه التطورات جعلت هؤلاء يشعرون بانحدار مستويات أخلاقيات الأعمال وخطورة استمرار هذه الظاهرة مما يوجب ضرورة التصدي لها.

✓ إدراك الإدارة لخطورة الآثار المترتبة على الممارسات غير الأخلاقية بالنسبة للمؤسسة أو المجتمع، وعلى سبيل المثال أنفقت شركة جنرال إلكتريك ما يزيد عن 08 ملايين دولار في شكل غرامات وانتهاكات قانونية، كما لم تتمكن شركة Beech-Nuts والتي تعمل في صناعة المواد الغذائية استرداد ما فقدته من سمعة وحصة سوقية حتى الآن نتيجة استخدامها لمواد كيميائية في عصائرها مع الإعلان بأنها طبيعية وخالية من الإضافات والمواد الحافظة.

✓ إدراك المديرين والجمهور أن ديناميكية اتخاذ القرارات الإدارية ذات العلاقة بالممارسات الأخلاقية هي ظاهرة تتسم بالتعقيد وتنطوي على كثير من التحدي، إن تحديد ما يعتبر أخلاقي وما لا يعتبر كذلك قد يكون صعبا في العديد من المواقف على سبيل المثال: ما هو الربح العادل، وما هو السعر الملائم، وما هي الدرجة التي تعكس الشفافية مع الصحافة، إن المسألة في كثير من الأحيان لا تتعلق بالمفاضلة بين ما هو صحيح وما هو خاطئ ولكن بدلا من ذلك تنطوي على التعارض بين مواجهة ما هو صحيح في مواجهة ما هو صحيح، مثال ذلك متابعة استخدام العاملين لحواسيبهم الشخصية وهواتفهم النقالة، هل يعتبر متابعة بغرض التأكد من حسن استغلال وقت العمل أم يعتبر ذلك انتهاكا لخصوصيات الأفراد، وما هي الدرجة التي يمكن الوصول إليها في تحليل منتجات المنافسين، بالطبع سوف تختلف وجهات النظر.

## 2-2- التوجهات العالمية في مجال القيم والأخلاق.

## 2-2-1- ميثاق السلوك المهني الأمريكي.

وهو دليل للسلوك الدولي International Code Of Ethics، وضع أساسا لتحديد متطلبات وآداب مهنة المحاسبة في كل بلد، ويهدف هذا الميثاق إلى تحقيق المبادئ التالية:

✓ الأمانة والنزاهة: يجب أن يكون المحاسب مستقيما وأميناً عند أداء الخدمات المهنية.  
✓ الموضوعية: يجب أن لا يخضع المحاسب لتأثير الآخرين وان لا ينحاز لطرف على حساب الأخر.

✓ التأهيل المهني: يجب أن يقوم المحاسب بأداء عمله بعناية وكفاءة واجتهاد.  
✓ السرية: يجب أن يحترم المحاسب سرية المعلومات التي يحصل عليها أثناء أداء خدماته، وألا يفصح عليها إلا بإذن، ما لم يكون هناك حق قانوني أو مهني أو واجب يقضي بذلك الإفصاح.

## 2-2-2- مشروع LVEP (Program Living Values : An Educational).

وهو مشروع تبنته منظمة اليونسكو عام 1996، يركز على غرس وتدعيم 12 قيمة أخلاقية رفيعة وهي بترتيب أبجدي:

- التعاون: coooperation. - السلام: peace.
- الحرية: freeddom. - الإحترام: Respect.
- السعادة: happiness. - المسؤولية: responsibility.
- الأمانة: honest. - البساطة: simplicity.
- التواضع: humhlhty. - التسامح: tolerance.
- الحب: peace. - الوحدة: unity.

## 2-2-3- منظمة الروتاري الدولية- وشعارها الدائم: الإيثار لا الأثرة.

“Sevice above self heprfits most who serves best”

ومن أهم أهدافها الالتزام بمستوى أخلاقي رفيع في ممارسة كافة الأعمال والمهن، مع الارتقاء بالتفاهم والتعاون والرغبة في السلم بين أفراد المجتمع الدولي، ومن أجل ذلك

تتادي بإتباع الاختبار الرباعي، The 4 way test if things we minks say or do

أي قبل أن تقدم على أي عمل إسأل نفسك هذه الأسئلة الأربعة:

✓ هل أنا صادق؟ Is it the truth.

✓ هل في هذا العمل إنصاف لكل الأطراف المعنية؟ is it fair to all concerned  
 ✓ هل ينمي هذا العمل الود والمحبة والصدافة؟ will it uild and better friend  
 chip  
 ✓ هل فيه للمجتمع؟ will be beneficial to all concerned

#### 2-2-4- جمعية التسليح الخلقي MRA.

مقرها سويسرا وتنادي بضرورة تدعيم القيم الأخلاقية السامية وتدعو إلى العودة إلى الله جل جلاله والتعايش السلمي بين الشعوب وبين أفراد الأسرة والمجتمع من خلال الحب والتفاهم وبعيدا عن الأنانية وروح الطمع والجشع والحقد والتسابق نحو العنف والقتال والحروب.

#### 2-2-5- الإتحاد الدولي للجامعات IAM .

وهو إحدى المؤسسات التي بادرت بإنشائها اليونسكو عام 1950، عقد مؤتمره الحادي عشر في أغسطس 2000 بمدينة دربان بجنوب إفريقيا تحت عنوان universities gateway to future حيث أكد المؤتمر على ضرورة احترام ومراعاة القيم الاجتماعية والأخلاق المرتبطة بالنشاط الجامعي والتنمية البشرية.

#### ثالثا- علاقة القيم الأخلاقية بالقرارات في المؤسسة.

إن القرارات والتصرفات التي تصدر من المؤسسة تتبع أساسا من جانبين مهمين: الجانب الأول: هو أخلاقيات الأشخاص أنفسهم. الجانب الثاني: المبادئ القانونية والتشريعات التي تحكم السلوك والتصرفات.

وهنا يطرح السؤال التالي: هل التزام المؤسسة بالقوانين هو بالضرورة التزام بالقيم؟ في الحقيقة ليس كل تصرف قانوني هو تصرف أخلاقي لأن علم الأخلاق يذهب أبعد من القانون، وينبتق المأزق الأخلاقي عندما يستغل كل سلوك أو خيار قانوني بطريقة غير أخلاقية نتيجة لعدم وجود قوانين تغطي كل الحالات وعلى الأخص الحالات المتغيرة وعدم وجود تعريف واضح للصحيح أو الخطأ بصورة دقيقة (7).

#### 3-1- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الأخلاقية.

لتحديد أهمية القيم في عملية اتخاذ القرارات فإنه من المفيد التعرف على العوامل المؤثرة في هذه العملية(8):

3-1-1- العوامل الفردية: عندما يحتاج الأفراد إلى حل الصراع الأخلاقي في حياتهم اليومية فإنهم يتخذون عادة قراراتهم على أساس قيمهم الخاصة ومبادئهم المتعلقة بما هو

صحيح أو خاطئ والأفراد يتعلمون القيم من خلال انتمائهم الديني والجماعات الاجتماعية والانتماء العائلي.

**3-1-2- العوامل التنظيمية:** على الرغم من أن الأفراد يمكن أن يتخذوا موقفا أخلاقيا يؤثر على عمليات المؤسسة إلا أنه لا أحد يعمل في فراغ فالخيار الأخلاقي عادة ما يتحدد بصورة مشتركة من خلال العمليات الجماعية والمناقشة مع العاملين فالدراء أو الأفراد يقومون بحل المشكلة الأخلاقية من خلال ما تعلموه من بعضهم البعض داخل المؤسسة، وتتفاعل الثقافة التنظيمية والهيكل داخل المؤسسة في التأثير على اتخاذ القرار الأخلاقي إذ أن الثقافة التنظيمية تعطي أعضائها أساليب محددة وقواعد مقترحة في كيفية القيام بالسلوك المطلوب.

وتلعب الضغوط التنظيمية دورا مهما في خلق المواضيع الأخلاقية فقد يكون هدف الربح واحد من هذه الضغوط التي قد تؤدي بالإخلال بالنوعية أو خلق منافسة غير عادلة أو تؤدي إلى قضايا أخرى مثل ضغوط الالتزام بالجدولة أو قد تكون هناك ضغوط من المشرفين على رجال البيع من خلال الطلب منهم أن يكذبوا على العميل عن تأخر شحن البضاعة المشتركة.

**3-1-3- الفرص:** هي عامل آخر يؤثر في القرار الأخلاقي والفرص هي الظروف التي تؤدي إلى توفير المنافع فإذا كانت هناك فرصة للقيام بعمل غير أخلاقي بحيث يؤدي إلى مكافئة صاحب هذا العمل وعدم معاقبته فإنه من الممكن تكرار نفس العمل إذا سمحت الفرصة مرة أخرى مثل مكافأة رجل البيع الذي يستخدم الغش في زيادة مبيعاته وهو بذلك يمكن أن يستمر في نفس السلوك.

وتلعب العوامل الفردية والتنظيمية دورا بارزا في إمكانية استغلال الأفراد لهذه الفرص من عدم استغلالها والعكس صحيح.

ولعل من أهم الجوانب التي يجب أن تلتزم فيها المؤسسة بالأخلاقيات هي جوانب التسويق كونها النشاط الذي يتعامل مع البيئة الخارجية ويعتبر من أحد العوامل الأساسية التي يبنى عليها نشاط المؤسسة ككل، ففي الوقت الذي يؤدي نشاط معين إلى خلق حالة من الشعور بالغش والخداع من قبل المستهلك، تظهر مشكلة أخلاقيات التسويق إلى الوجود فالمسوقون يعملون في بيئة تؤثر فيها المواضيع الأخلاقية والقانونية بصورة كبيرة وبغض النظر عن مدى شرعية النشاط من عمه فمثلا عندما تضع المؤسسة هدف

تحقيق الربح في المقدمة أو زيادة الحصة السوقية فإنها قد تضغط على التسويق من أجل بيع منتجات غير صالحة للمستهلكين ومثل هذه الضغوط تمثل موضوعا غير أخلاقيا وبغض النظر عن الأسباب من وراء المواضيع الأخلاقية فإن الموسيقين يحب أن يكونوا قادرين على تحديد هذه المواضيع وتقرير كيفية حلها.

### 3-2- محددات القرار الأخلاقي.

إن ما يمكن استنتاجه من خلال ما سبق فإن كل فرد يقوم في مجال عمله باتخاذ قراراته وتحديد خياراته وفقا لمضامين أخلاقية مسترشدا بمبادئه وقيمه الخاصة وقيم المؤسسة التي تكون مكتوبة أو غير مكتوبة ومقتديا بالمديرين في المستويات العليا، فإذا ما تحرى كل فرد في العمل الجوانب الأخلاقية في سلوكياته فسوف يترتب على ذلك أن تؤدي المؤسسة كلها عملها بشكل مسؤول ولذلك فإن القرار حتى يعتبر أخلاقي في المؤسسة لا بد من توفر بعض الشروط أهمها<sup>(9)</sup>:

**3-2-1- المنفعة العامة:** وفقا لمفهوم هذا الاتجاه فإن القرار الصحيح هو القرار الذي يترتب عليه أفضل ما يمكن لأكبر عدد ممكن من الأفراد، وباستخدام هذا الاتجاه فإن على الفرد أن يحاول تقدير الآثار المترتبة على كل البدائل المتاحة بالنسبة لكل فرد له علاقة بهذا القرار ومن ثم اختيار البديل الأكثر نفعا لأكبر عدد ممكن من الأفراد، وقد ترفض البدائل التي يترتب عليها منافع للقلة، أو التي تفشل في الوفاء باحتياجات الأغلبية.

**3-2-2- الحقوق الفردية:** إن الاعتقاد بأهمية الحقوق الفردية يعتبر من الاتجاهات التي يجب أن يسترشد فيها في التعامل بين الناس لأن الإيمان بما للآخرين من حقوق ينطوي ضمنا على شعور المدير بالمسؤولية تجاه حماية هذه الحقوق وقد يقوم برفض أي قرار يترتب عليه انتهاك هذه الحقوق، كما أنه سوف لا يخدم الآخرين أو يعمل ضد مصالحهم، ويحترم خصوصياتهم وحقوقهم في التعبير عن آرائهم كما أنه سوف لا يجبر الأفراد على التصرف بأسلوب يتنافى مع معتقداتهم الدينية والأخلاقية، ومن العدل ألا يوقع أي عقوبات على أي فرد ما قبل الاستماع إلى دفاعه، وفي هذا العصر الذي ينادي فيه العمال بحقوقهم تصبح هذه الفلسفة ضرورة عملية وعند التعامل مع بعض الأمور المتعلقة بمرض الإيدز أو تعاطي المخدرات فالمؤسسات تحاول احترام خصوصيات الأفراد بدون تعريض حقوق بقية العاملين إلى الخطر.



**3-2-3- العدالة:** عند اتخاذ قرارات أخلاقية فإن الفرد يجب يراعي في هذا الصدد مبادئ العدالة، وهذه المبادئ تتضمن الأيمان بأن الناس يجب أن يعاملوا بصورة عادلة ونزيهة وأن هذه المبادئ يجب أن يكون لها صفة الاستمرار، ويجب على الناس الذين يجلبون الضرر على الآخرين أن يتحملوا مسؤولية ذلك ويجب ردعهم عن هذا السلوك إن القرار المنصف والعدل والذي يقوم على الأسس لابد أن يكون عادلا ونزيها ومنطقيا في ضوء القواعد التي يتطلبها الموقف.

رابعا- تأثير القرارات الأخلاقية على الأداء المالي والبشري في المنظمة.

#### 4-1- تحسين الأداء المالي.

إن التزام المؤسسة بمنظومة قيم أخلاقية عند اتخاذ قراراتها يمكنها من (10):

- ✓ استقطاب رأس مال أكبر في سوق الأسهم، وهذا راجع لأن الشركات من هذا النوع تتمتع بنزاهة عالية تؤهلها لكسب ثقة المساهمين في قدرتها على تسيير أموالها.
- ✓ تتيح القيم فرصة للوصول إلى أفضل المؤسسات المقدمة للخدمات، فمثلا وكالات الإعلان الممتازة تفضل التعامل مع المؤسسات التي تتحرى الصدق في الإفصاح عن منتجاتها، لأنها ترى في ذلك شيئا يتعلق بسمعتها، وبالتالي تضمن المؤسسة من خلال التعامل مع هذه الوكالات لتصرف منتجاتها.
- ✓ تعتبر القيم بمثابة عون للزبائن عند الإقبال على شراء منتجات المؤسسة لأنهم يرونها بمثابة كفالة حسن أداء تقدمها المؤسسة لزيائنها.
- ✓ تساهم القيم الإيجابية في تخفيض نسبة التكاليف، ذلك أن أصحابها يؤدون أعمالهم بإتقان مع استغلال أمثل للموارد.

#### 4-2- تحسين الأداء البشري.

يرتبط الأداء البشري في المنظمة بنوع السلوك الإنساني فيها، ويتمثل السلوك الإنساني في مجموعة الأفعال وردود الأفعال التي تصدر من الفرد في محاولته لتحقيق رغباته وإشباع حاجاته، هذه الأفعال قد تكون بناءة للقيم وبالتالي مصدر لكل عمل منتج محقق للغايات، وقد تكون مدمرة للقيم وبالتالي معرقله لمسيرة التقدم والرخاء في المجتمع، ويمكن أن نلمس تأثير القيم في ترشيد سلوك الأفراد العاملين في المنظمة من خلال ما تحمله المبادئ الأخلاقية التالية من خصائص (11):

✓ **الأمانة:** وتلزم صاحبها بأن يكون صادقا، صريحا، نزيها، لا يسرق، لا يغش لا يكذب لا يراوغ.

✓ **الاستقامة:** وتعني أن يكون الفرد ثابت على نهج واحد، لا يتبع مبدأ الغاية تبرر الوسيلة، وإنما يعمل بما يقتنع به.

✓ **العدالة:** وهي القدرة على الاعتراف بالخطأ والالتزام بمعاملة الناس على نحو متكافئ.

✓ **احترام الآخرين:** من خلال احترام خصوصياتهم واختياراتهم وعدم التورط في متاعب تضرهم.

✓ **المساءلة:** وتعني التزام الفرد بتحمل مسؤولياته إزاء النتائج المحققة الجيدة منها والردئية واتخاذ الإجراءات لتصحيح ومنع تكرار السلوكات الغير مناسبة.

✓ **حفظ الوعد:** يتعين على الفرد أن يكون محل ثقة يحفظ العهد، ينفذ الالتزامات، ويحترم الاتفاقيات.

✓ **الاهتمام بالآخرين:** ويتجلى في كرم الفرد وعطفه ورغبته في العطاء ومساعدة من هم بحاجة إليه.

✓ **الولاء والإخلاص:** يجب على الشخص أن يسعى إلى تحقيق أهدافه في ظل أهداف الوسط الذي ينتمي إليه، ولا يفشي معلومات تمثل أسراراً.

✓ **المثابرة والسعي للتفوق:** وتعني اجتهاد الفرد في تحمل مسؤولياته، والعمل بأقصى ما يستطيع من جهد وكفاءة.

إن الالتزام بالخصائص السابقة الذكر يساهم في خلق روح التعاون والتآزر بين الموظفين ويخلق نوع من أنواع الضبط الداخلي الذي يساعد على وجود رقابة ذاتية لدى الأفراد على العمل، كما أن انتشار تلك الخصائص في المنظمة يتيح لها الفرصة للوصول إلى موظفين ذوي كفاءة، فمعظم الناس يفضلون العمل لدى المؤسسات تتمتع باحترام ومكانة في أخلاقية في المجتمع.

#### خامسا- اقتراحات لتعميق السلوك الأخلاقي في المؤسسات.

أصبحت المؤسسات تهتم بالمسائل الأخلاقية ويحاول الكثير منها تطوير بعض المفاهيم التي من شأنها تحسي سلوكها الأخلاقي وعلى حد قول ميليس شابان المدير العام لشركة أفيدا وهي شركة متخصصة في صنع أدوات التجميل أن كلا من العاملين والعملاء يبحثون عن الفرصة للقيام بالشيء الصحيح ولذلك فإن الشركة عليها أن تقوم بتسهيل

الأمر على الأفراد لتحقيق ذلك، ويشرح روبرت دين نائب رئيس شركة ليفي سترويس الرؤية الإدارية للشركة بقوله: "إن المسألة الأخلاقية في ليفي سترويس ليست اختيارية، إنها قاعدة أساسية ولها صلة بكل قرار وإذا ما نشأ اختلاف وصراع فإن القيم الأخلاقية هي التي يجب أن تحكم وتسود".

وهناك بعض الإجراءات من أجل تعميق السلوك الأخلاقي في المؤسسة أهمها:

### 5-1- تبني دستور أخلاقي على مستوى المؤسسة.

وهو وثيقة مدونة تحتوي على القيم والمبادئ التي يجب مراعاتها والاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات، حيث يعتبر بمثابة المرجع الذي يستند إليه عند الوقوع في مآزق أخلاقية، ومن الناحية المثالية فإن الدستور الأخلاقي يعد إطارا مرجعيا يزود العاملين بإرشادات حول كيفية التعامل في المواقف التي تعتبر حساسة من المنظور الأخلاقي مثل: السرية، تعارض المصالح، قبول الهدايا، دعم فرص العمل المتكافئة، القضايا البيئية، أمان المنتج ومكان العمل، السلامة الصحية والنفسية للعاملين...إلخ.

ولضمان تحقيق فاعلية الدستور الأخلاقي فإنه يجب تطبيقه في أرض الواقع حقيقة وإلا كان مجرد شعار لا فائدة منه فعلى سبيل المثال قامت مؤسسة Xerox بإنهاء مهام أحد مندوبي الشراء نظرا لأنه تقاضى عمولة من أحد الموردين.

### 5-2- إنشاء وظيفة محامي الأخلاق.

وهو أحد الشخصيات المهمة في المؤسسة حيث يتمتع باحترام الجميع ويعرف جيدا القوانين والقواعد الأخلاقية مهمته الأساسية تتمثل ضمان التزام الإدارة والعاملين بالقوانين والقيم، وذلك من خلال عدة إجراءات منها:

- ✓ الاجتماع مع مجلس الإدارة العليا والعاملين لمناقشة وتقديم النصائح بخصوص المواضيع الأخلاقية وتحديد المخاطر الأخلاقية المحتملة على المؤسسة.
- ✓ تحديث الأنماط والقوانين الأخلاقية.
- ✓ تدريب العاملين على التعامل مع القضايا الأخلاقية.
- ✓ اتخاذ الإجراءات المناسبة ضد من يمارس أفعالا تنتافي مع الأعراف القانونية والأخلاقية.
- ✓ تنفيذ البرامج الأخلاقية وبرامج التطابق القانوني في المؤسسة.

حيث من المهم أن تضع المؤسسة معايير قوية وعقوبات واضحة للذين يخالفون القوانين الأخلاقية ولكي ينجح البرنامج يجب أن ينظر إليه على أنه جزء من إستراتيجية المؤسسة وعلى محامي الأخلاق أن يسعى بصورة متواصلة إلى تطوير ثقافة أخلاقية في المؤسسة.

### 5-3- أنظمة الإنذار أو إطلاق الصفارات.

يعني هذا المدخل مبادرة العاملين بالكشف عن أي ممارسات غير قانونية أو أخلاقية يقوم بها غيرهم، فالفرد الذي يلاحظ أو يتشكك في تصرفات أحد زملائه يجب عليه أولاً أن يبلغ رئيسته المباشر، فإذا لم تحدث استجابة عليه أن يلجأ إلى الرئيس الأعلى منه أو إلى لجنة القيم في المؤسسة وذلك قبل أن يلجأ إلى أحد الأجهزة المتخصصة أو الصحافة.

### خاتمة.

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن القيم الأخلاقية هي حجر الأساس في البناء الثقافي للمجتمع والضابط الأخلاقي لأي سلوك يمكن أن يصدره أي عضو من أعضائه، ونفس الشيء يمكن إسقاطه على المنظمات، حيث تعتبر القيم من أهم المؤشرات التي يمكن الوقوف عليها لتحديد طبيعة السلوك الذي تتبناه المنظمة إتجاه مختلف الأطراف المتعاملة معها، وهي كذلك الضابط لنوعية القرارات التي تتخذها ومدى توافقها مع ما يعتبره المحيط الخارجي إتجاها سليما يحقق العدالة في تقاسم الثروة، ويضمن بقاء المنظمة وإستمرارها كعنصر مؤثر في العملية الإقتصادية.

وفي هذا السياق توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- تحضى القيم الأخلاقية باهتمام واسع من طرف جهات عالمية نتيجة لتعدد الممارسات الغير أخلاقية لبعض المنظمات، وتأثيرها السلبي من خلال المخرجات التي تفرزها للمجتمع.

2- تلعب القيم دورا فعالا في تحديد سلوك الموظفين والعملاء إتجاه المؤسسة كونها تمثل الدليل أو المرشد أو القانون الرمزي الذي يحتكم إليه الأفراد عند اتخاذ قراراتهم.

3- تلعب القرارات الأخلاقية دورا مهما في تحسين سمعة المؤسسة وتحقيق العديد من الفوائد كجذب عدد أكبر من المساهمين والعملاء وتوظيف أفراد على درجة من الكفاءة والخبرة.

4- تعتبر القيم الأخلاقية بمثابة محفز للأداء البشري كونها تعزز المجهود الذي يبذلها العمال وتدعو إلى المبادئ التي تعظم هذا المجهود وتنميته.

وفي الأخير نشير إلى أن هناك بعض المشاكل التي قد تحد من التزام المؤسسات بمنظومة القيم خاصة في الدول النامية، ومن أمثلتها انتشار ثقافة الرشوة في الحصول على الصفقات، أو مواجهة منافسة غير شريفة، لذلك فإن الالتزام بالقيم الأخلاقية يعد أمرا شديدا الصعوبة، وتبقى ثقافة المؤسسة وثقافة مسيرتها ومكانتها في المجتمع هي العوامل المحددة لطريقة مواجهة هذه الظروف.

### الهوامش:

- 1- إيمان العربي النقيب، القيم التربوية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص14.
- 2- علي السلمي، تحليل النظم السلوكية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، بدون تاريخ، ص77.
- 3- إيمان العربي النقيب، مرجع سابق، ص 20.
- 4- الطيب داودي، أثر الإدارة بالقيم، في التنمية المستدامة، الملحق الدولي حول التنمية البشرية المستدامة وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، ص323.
- 5- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، بيروت، 2000، ص 39.
- 6- ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 195.
- 7- ثامر البكري، هاشم سليمان، أخلاقيات الإدارة في منظمات الأعمال وانعكاساتها على التجارة الإلكترونية، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2005، ص96.
- 8- المرجع نفسه، ص 98.
- 9- دافيد راتشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، دار المريخ، الرياض، 2001، ص 109-110.
- 10- غرام داولينغ، تكوين سمعة المؤسسة، مكتبة العبيكان، السعودية، ص33.
- 11- أمين السيد أحمد، 2005 أمين السيد أحمد، المراجعة الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 426.