

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

# محاضرات في مادة الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية

السنة الثانية: ماستر مهني  
تخصص: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات  
إعداد: أ. د. العيد فراحتية

السنة الجامعية: 2025/2024

محتوى برنامج مادة الأخلاقيات والمسؤولية  
الاجتماعية

1. أخلاقيات الأعمال

2. المسؤولية الاجتماعية: النشأة المفهوم والتطور
3. المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة
4. فوائد وأهمية تبني المسؤولية الاجتماعية
5. ممارسات وأدوات المسؤولية الاجتماعية
6. الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية

## مقدمة

إن التطور الحاصل في البيئة العالمية على المستوى الاقتصادي والثقافي رافقه أيضًا العديد من الإشكالات على المستوى الأخلاقي والاجتماعي. لقد أظهرت العديد من الشركات الصناعية على سبيل المثال، ورود خروقات في سلوكها الأخلاقي تجسد في عمليات عدم الوفاء بالالتزامات تجاه المستهلكين وكذلك تجاه البيئة الطبيعية، فهناك استنزاف للموارد وتلوث كبير في المياه والتربة والهواء نتيجة الاستهلاك الكثيف للموارد الطبيعية والوقود المستخدم في تشغيل الكثير من وسائل الحياة الحديثة. إن جوانب السلوك الأخلاقي وضرورة تحمل مسؤولية اجتماعية من قبل منظمات الأعمال لا ترتبط بمجتمعات محددة بل إنها أصبحت موضوعًا حيويًا مهما تواجهه منظمات الأعمال في الدول المتقدمة والنامية. وإذا تجسد السلوك غير الأخلاقي من قبل منظمات أعمال كبيرة في العالم فإن هذا لا يعني أنه غير موجود في أماكن أخرى ومنظمات أعمال في مختلف أنحاء العالم، لذلك سوف يكون

جميع الأفكار التي نتطق إليها في المحاضرات تنصب حول موضوعين أساسيين هما أخلاقيات الأعمال من جهة والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من جهة أخرى..

## المحور الأول

### أخلاقيات الأعمال

تعددت مفاهيم وأبعاد أخلاقيات العمل كما أن لها أهمية كبيرة داخل جل المؤسسات سواء خدمية أو صناعية، وسنقوم بإحاطة شاملة حول موضوع أخلاقيات العمل من خلال التطرق إلى، مفهوم أخلاقيات العمل، أهميتها، أهدافها، وأبعادها وكذلك مبادئ ومصادر أخلاقيات العمل.

#### أولاً: مصطلحات ذات صلة بالأخلاق، الأخلاقيات

-الأخلاق: لغة هي جمع لكلمة خُلِق وهو العادة، السجية والطبع،

وعرف المعجم الوسيط الخُلُق على أنه " :حال للنفس راسخة تصدر عنها الأفعال من خير أو شر من غير حاجة إلى فكر وروية.

يقصد بمصطلح الأخلاق Ethics مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع للتمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ، بين ما هو صواب وما هو خطأ، وما هو مقبول وما هو غير مقبول اجتماعياً.

**-الأخلاقيات:** أما الأخلاقيات فهي مجموعة القيم والآداب، المتعارف عليها شفاهة أو كتابةً بين أصحاب مهنة معينة، والتي يبنون عليها الأنظمة والشروط التي يعملون تحت ظلها كأخلاقيات مهنة

الأخلاقيات يتصف بها الفرد وهي المسؤولة عن سلوكياته وتصرفاته تجاه المواقف التي يتعرض لها في ظل الظروف والمتغيرات التي يمر بها والتي تتفاعل مع مجموعة المبادئ والقيم التي يحملها

#### أوجه الإختلاف بين الأخلاق و الأخلاقيات

الأخلاقيات	الأخلاق
تواجه الأخلاقيات الجيد و السيء كقيم مرتبطة	هي كل مايتعلق بالخير و الشر كقيمة كاملة و علوية
تجيب عن السؤال كيف نعيش؟	تجيب عن السؤال :ما يجب أن أفعل؟
خاصة بالفرد فهي فن العيش تمتد نحو تحقيق السعادة و التعقل	الأخلاق هي دائما عالمية تمتد نحو الفضيلة و القداسة
الأخلاقيات تولى	الأخلاق تأمر
الجيد هو كل ما يعتبر جيدا	الجيد هو كل ما يتوافق مع المعايير الأخلاقية

**- السلوك الأخلاقي Ethical Behavior:** هو السلوك الصائب والخيار السليم الملتزم بالمبادئ الأخلاقية وهو عكس السلوك اللا أخلاقي Unethical Behavior الذي لا يخضع للمبادئ الأخلاقية الصحيحة. وفي الحياة العملية يمثل السلوك الأخلاقي عندما تكون تصرفات الأفراد أو المنظمة مضرّة أو نافعة للآخرين.

#### - المشكلة الأخلاقية Ethical Dilemma

هو الموقف الذي يرتبط بخيارات سلوكية ينجم عنها عواقب سلبية يصعب معها التمييز بين ما هو صحيح أو خطأ.

#### - القيم: Values

تعرف بانها القواعد التي يحتكم إليها الإنسان لتقدير سلامة الأشياء، حسنها أو قبحه فهي قناعات عامة حول السلوك المناسب.

**- الأخلاقيات و القانون:** ان القواعد القانونية تهدف الى تحقيق استقرار النظام في المجتمع مع ومبدأ العدل و المساواة اما القواعد الأخلاقية فغايتها اكثر من ذلك فهي تبحث عن الكمال وتهدف الى تحقيق الأمن و السلام الداخلي على عكس القواعد القانونية التي تهدف الى تحقيق الأمن و السلام الخارجي و من أهم ما يتوفر عليه القانون هو عنصر الجزاء او العقاب أما الجزاء في القواعد الأخلاقية هو ذو طابع معنوي غير محسوس يتمثل اساسا في الإحساس بالذنب تأنيب الضمير، ابتعاد الناس من مرتكب الفعل المنافي للأخلاق"

**ثانيا: تعريف أخلاقيات الإدارة Managerial Ethics :** مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها، ليكون ناجحا في تعامله مع الناس، ناجحا في مهنته مادام قادر على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من رؤساء ومرؤوسين. كما يجب

على المدراء والمسؤولين التحلي بها فالأخلاقيات تؤثر على عمل المدراء بطرق مختلفة يمكن أن نشير إلى ثلاث مجالات أساسية منها وكالاتي:

أ- كيف تعامل المنظمة العاملين فيها في ما يتعلق بالتعاقد معهم أو تسريحهم من العمل وكذلك الرواتب والأجور وظروف العمل واحترام خصوصية العاملين: ويمكن أن نجد في الواقع العملي أن بعض المدراء يميزون بين العاملين بسبب انتمائهم العرقي أو الديني أو بسبب الجنس أو المعتقد السياسي وهذا يمثل سلوكا لا أخلاقيا وغير قانوني في نفس الوقت.

ب- كيف يعامل العاملون أو الموظفون المنظمة: حيث تبرز هنا الكثير من الإشكالات المتعلقة بما يعرف صراع المصالح (أو تضارب المصالح) وكذلك النزاهة والثقة وحماية أسرار العمل. فمثلاً يمكن أن يوجد موقف فيه صراع أو تضارب مصالح بين الفرد العامل والمنظمة عندما يتم قبول هدية من مجهز المواد الأولية للمنظمة من قبل الشخص المسئول عن استلام هذه المواد. كذلك فإن إفشاء أسرار المنظمة والعمل أو استخدام موجوداتها بشكل يخدم المصالح الشخصية يعتبر عملاً لا أخلاقيا وغير نزيه.

ج- كيف تتعامل المنظمة والعاملين فيها مع الأطراف الأخرى: هنا يتجسد السلوك الأخلاقي بالتعامل مع أطراف كثيرة يأتي في مقدمتهم المستهلكون والمنافسون والمجهزون والوسطاء والنقابات العمالية وغيرها. إن التعامل مع هذه الجهات قد يتضمن بعض الغموض الأخلاقي في إطار الإعلان والترويج والإفصاح المالي والمفاوضات والمساومات الجماعية بين المنظمة ونقابات العمال.

**ثالثاً: تعريف أخلاقيات الأعمال وأهميتها** La déontologie professionnelle/ Professional ethics هي عملية تطبيق المبادئ الأخلاقية على سلوك الأفراد في المنظمات، وبالتالي فإن القيم هي التي تصوغ أخلاق العمل لكل فرد ومن ثم يتولد من تلك الأخلاقيات نمط سلوكي إداري يكون أخلاقيا أو لا أخلاقيا Unethical Behavior الذي لا يخضع للمبادئ الأخلاقية الصحيحة.

وتظهر أهمية أخلاقيات الأعمال في جانبين: الأول أنها تعطي قيمة للمجتمع ككل من خلال التزام المنظمات بمسؤوليتها الاجتماعية .

والثاني أنها تحسن حياة الأفراد داخل المنظمة من خلال الأنظمة الأخلاقية التي تنتهجها المنظمات. لذا فإن أهمية أخلاقيات الأعمال تبرز من خلال الآتي:

1- لا يمكن القبول بالمنظور التقليدي للعمل والذي يرى تعارضا بين تحقيق مصالح منظمة الأعمال المتمثلة بالربح المادي وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية والتي عرضت وكأنها تقلل من الكفاءة ضمن هذا المنظور التقليدي. ففي إطار المنظور الحديث نجد ارتباطا إيجابيا بين الالتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي تحققه المنظمة وإن لم يكن ذلك على المدى القصير فإنه بالتأكيد سوف يكون واضحا على المدى الطويل.

ب- قد تتكلف منظمات الأعمال كثيرا نتيجة تجاهلها للالتزام بالمعايير الأخلاقية وهنا يأتي التصرف للأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية خاصة إذا ما تمادت المنظمة وأخذت تركز كثيرا على مبدأ الرشد والنموذج الاقتصادي بعيدا عن التوجه الاقتصادي الاجتماعي الأخلاقي.

ج- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية وهذا أيضا له مردود إيجابي على المنظمة.

د- إن الحصول على شهادات عالمية وامتيازات عمل خاصة) مثل ايزو 9000 و ايزو ( 14000 يقترن بالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والثقة ودقة وصحة المعلومة

ه-تنظيم وضبط السعي وراء المصلحة الشخصية الذي يمكن أن يهدد المصالح الجماعية، فالقواعد والمعايير الأخلاقية تراقب السلوك، وترسخ الحالات المرغوبة في المنظمة. وتساعد القيم الأخلاقية على تقليل التكاليف التي تتكبدها المنظمة عند اتخاذ القرار المناسب، فالقواعد الأخلاقية تقلل من الجهد والوقت المبذول في قياس الشيء الصحيح للقيام به أو اتخاذ القرار بشأنه

### رابعاً: مداخل تفسير السلوك الأخلاقي

يحتم المدراء إلى رؤية أخلاقية مختلفة قائمة على أساس المنظور الذي يفسرون بموجبه السلوك الأخلاقي وهذا الأمر يستند إلى وجود مداخل مختلفة طورها باحثون وعلماء وفلاسفة حاولوا تقديم تفسير للأخلاق كل حسب قناعاته. وقد شاعت هذه المداخل والتفسيرات بحيث أصبح الكثير من المدراء متأثرين بمدخل أو آخر وهذا انعكس على قراراتهم. ومن المفيد هنا استعراض هذه المداخل الرئيسية.

### 1- المدخل النفعي Utilitarian Approach

بموجب وجهة النظر هذه فإن السلوك يعتبر أخلاقياً إذا تمخضت عنه أكبر فائدة أو نفع لأكبر عدد من الناس. وفي الإدارة فإن بعض المدراء ممن يؤثر هذا المدخل في قراراتهم قد يبررون مثلاً تسريح ما يعادل 30% من القوة العاملة بسبب ظروف السوق للاحتفاظ بالباقي وهو 70% من القوة العاملة. أي أن ما يراعى هو العواقب الناجمة عن القرار والتي يجب أن تقدم أقصى منفعة ممكنة لأكبر عدد ممكن من العاملين. ومنه فإن السلوك الأخلاقي حسب هذا المدخل هو الذي ينجم عنه أكبر فائدة لأكبر عدد من الناس.

### 2- مدخل الفردية Individualism Approach

يقوم السلوك الأخلاقي وفق منظور الفردية على أساس أن السلوك الأخلاقي هو الذي يؤدي إلى تعظيم مصلحة الفرد بذاته على المدى البعيد. لذلك يتخذ المدراء القرارات التي تحقق المصالح الشخصية أولاً وأخدين بنظر الاعتبار مصالح الأطراف الأخرى ثانياً. ومنه فإن السلوك الأخلاقي حسب هذا المدخل يستند إلى المنفعة الشخصية الذاتية على المدى الطويل.

### 3- مدخل الحقوق Moral-Right Approach

يعتبر هذا المدخل السلوك أخلاقياً إذا احترم وحافظ على الحقوق الأساسية للأفراد وكذلك فإن القرار الإداري الأخلاقي هو القرار الذي يحترم هذه الحقوق لكل من يتأثر به. والحقوق الأساسية تتضمن حقوق الإنسان في الحرية والحياة والمعاملة الإنسانية وفق القانون وحقوق الخصوصية وحرية التعبير والصحة والأمان. إن هذه الحقوق قد تم تطويرها وتوسيعها من قبل منظمات الأعمال بناءً على الحقوق الأولى التي حددها John Locke و Thomas Jefferson والتي اشتملت على حق الحياة والحرية وأن يعامل العاملون وفق القانون.

ومنه فإن السلوك الأخلاقي حسب هذا المدخل هو السلوك الذي يحترم ويحافظ على الحقوق الأساسية للإنسان.

#### 4- مدخل العدالة Justice Approach

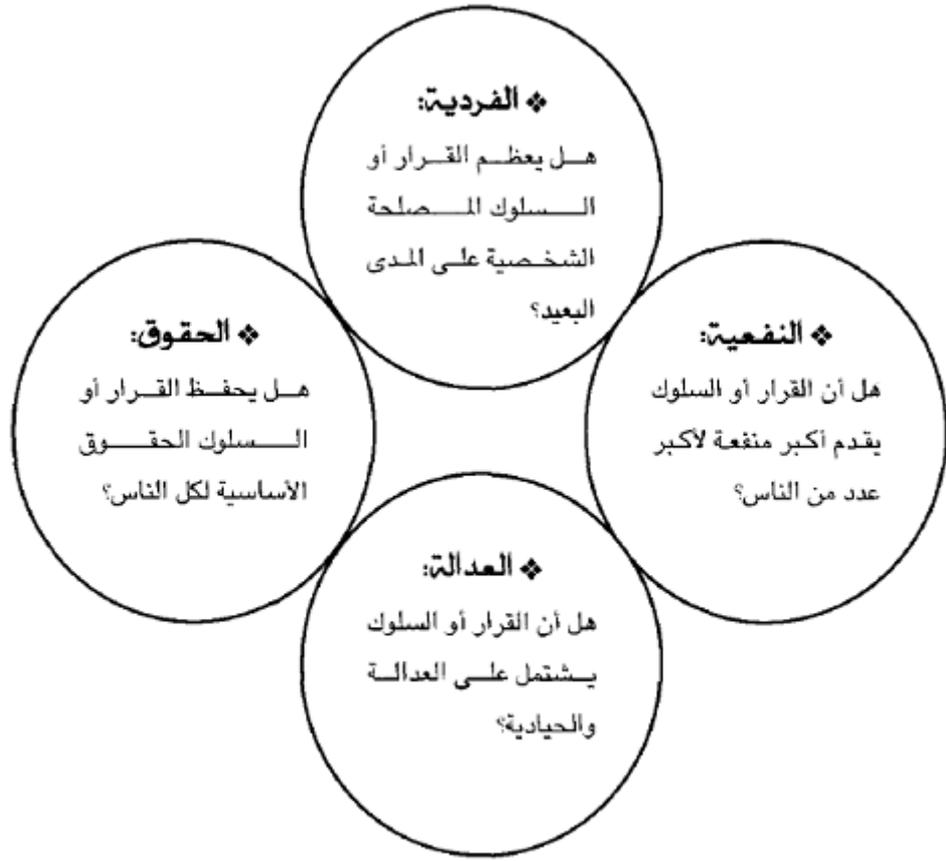
يشير هذا المدخل إلى أن السلوك الأخلاقي هو الذي يستند إلى معاملة الآخرين بحيادية وعدالة اعتماداً على قواعد قانونية. لذا فإن معيار الحكم على القرار الإداري هنا هو مقدار عدالة ومساواته بين الجميع. ويميز الباحثون بين ثلاثة أنواع من العدالة:

- **العدالة الإجرائية Procedural Justice** وتعني درجة وضوح صياغة سياسات وقواعد العمل واستقرار وحيادية تطبيقها، فعلى سبيل المثال أن ارتكاب نفس الخطأ من قبل مدير قسم أو عامل في أحد الأقسام يجب أن يعالجا بنفس الطريقة.

- **العدالة الموزعة Distributed Justice** وهذه تشير إلى مدى أو درجة توزيع وتخصيص الموارد والمخرجات دون تمييز بسبب العمر أو الجنس أو القومية إذا تساوت الكفاءة والمهارات. فمثلاً هل تحصل المرأة في موقع معين على نفس مرتب الرجل الذي يحمل نفس الكفاءة والخبرة؟

- **العدالة التفاعلية Interactional Justice** والذي يتضمن مدى معاملة الجميع بكرامة ونزاهة واحترام، مثال ذلك ما إذا كان الموظف في قسم التسجيل في الجامعة يعامل الجميع بنفس الطريقة ويخصص لكل منهم نفس الوقت الذي خصصه للآخرين من أجل توضيح إجراءات التسجيل وتقديم نفس النصائح لهم.

ويلخص الشكل أدناه المداخل الأربعة المشار إليها أعلاه.



شكل (1-3): مدخل فهم أو تفسير الأخلاق

### خامسا: القضايا الأخلاقية الشخصية للمديرين

تمثل الإشكاليات أو القضايا الأخلاقية مواقف يصعب فيها التمييز بوضوح بين ما هو صحيح وما هو خطأ. ومن الصعب أن يكون هناك إجماع على هذه المواقف بسبب عدم وضوح الخصائص المميزة لكل موقف وكذلك مدى تأثير الموظف أو العامل بفلسفة معينة لتفسير الأخلاق والسلوك الأخلاقي. ويمكن أن نحدد المشاكل الأخلاقية الرئيسية التي يمكن أن يواجهها المدير كما يلي:

**1- تضارب المصالح Conflict of Interest** تحصل هذه المواقف عندما تتعارض وتختلف مصلحة الفرد في موقف معين عن مصلحة المنظمة، مثال ذلك قبول هدايا أو رشاوى مقابل اتخاذ قرارات لصالح من دفع هذه الهدايا أو الرشاوى، كذلك الأمر عندما يكون هناك عمل خاص يملكه أو يديره أحد الموظفين وهو مشابه لعمل المنظمة حيث أن تشجيع الزبائن على التعامل مع العمل الخاص لتحقيق المصلحة الشخصية على حساب مصلحة المنظمة.

**2- ثقة الزبون Customer Confidence** أوضح مثال لها تسريب معلومات ذات علاقة بالزبائن ونشاطاتهم إلى أطراف أخرى، مثال ذلك عندما يسرب بعض العاملين في المصارف معلومات عن الزبائن إلى شركات وجهات أخرى.

**3- التمييز Discrimination** ويحدث هذا الأمر عندما تحجب الترقية أو التعيين في وظيفة معينة عن مرشح لها بسبب عرقه أو جنسه أو دينه أو عمره أو أي خصائص أخرى ليس لها

علاقة بالكفاءة.

**4- التجاوز أو التحرش الجنسي Sexual Harassment** مجمل التصرفات التي تسبب عدم الشعور بالراحة في مكان العمل والمتعلقة بالتجاوز بألفاظ مخجلة أو تعبيرات شفهية أو تصرفات تחדش الحياء ذات طابع جنسي وخصوصاً على المرأة العاملة.

**5-موارد المنظمة Organizational Resources** هي إساءة استخدام الموارد المادية والمالية وتسخيرها للأغراض الشخصية مثل إساءة استغلال الإنترنت والهواتف والتجهيزات الأخرى المكتتبية أو السيارات وغيرها.

**6-الاتصالات Communications** وهذه تمثل حالة نقل المعلومات بين مختلف الأطراف بطريقة تؤدي إلى إلحاق الضرر بالمنظمة. وبعد الكذب والمبالغة وبث الإشاعات من أكبر المشاكل في مجال الاتصالات.

### سادسا: العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي

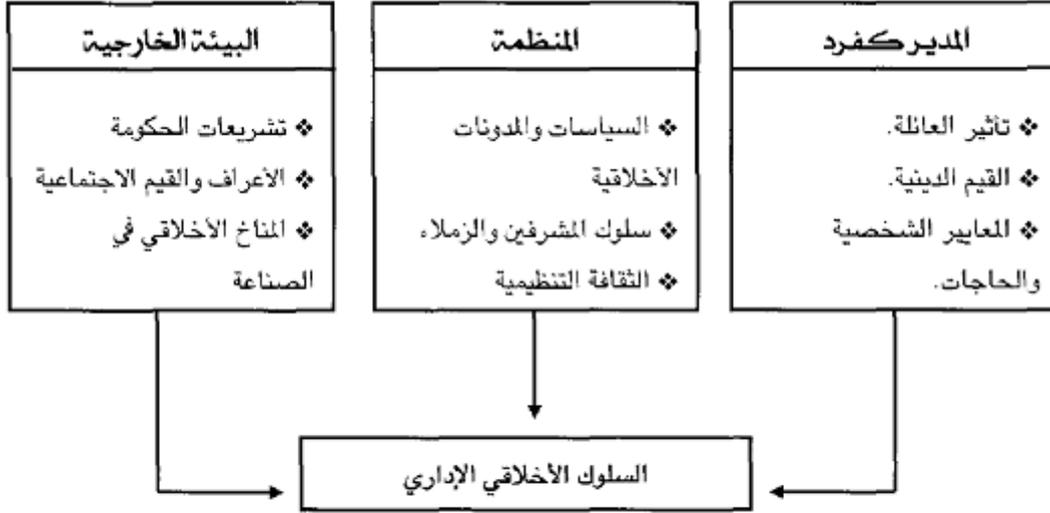
أشارت إحدى الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن 56% من العاملين يشعرون بضغوط قوية لممارسة سلوكيات غير أخلاقية وأن 48% منهم قد ارتكب فعلاً أفعالاً تتضمن مساءلات قانونية أو تصرفات لا أخلاقية في مكان عملهم. لذلك يتطلب الأمر من المنظمات الاهتمام بالبناء الأخلاقي السليم خاصة وأن الفرد يستمد سلوكه الأخلاقي متأثراً بثلاثة عناصر أساسية مهمة وهي الشخص بذاته والمنظمة التي يعمل فيها والبيئة الخارجية.

**-الفرد The person :** يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بمجموعة من العوامل ترتبط بتكوينه العائلي والشخصي، فالقيم الدينية والمعايير الشخصية والحاجات الفردية وتأثير العائلة والمتطلبات المالية وغيرها تدفع الأفراد إلى نوع أو آخر من السلوك، فالمدير الذي ليس لديه قاعدة قوية من الأخلاق المكتسبة من العائلة والدين وغيرها نجد أن قراراته تتأرجح في المواقف المختلفة في ضوء تعظيم مصلحته الشخصية فقط. أما الذين يستندون إلى قاعدة أخلاقية قوية فإن ثقتهم بأنفسهم تكون أكبر وهناك تجانس سلوكي في قراراتهم. إن القيم الأخلاقية التي تعطي الأولوية للنزاهة والعدالة والكرامة والاستقامة واحترام النفس توفر دعائم للمديرين تسندهم في عملية اتخاذ القرار وتجعله أكثر صواباً حتى لو كانت الظروف المحيطة غير واضحة أو غامضة والضغوطات كبيرة.

**-المنظمة The Organization :** إن للمنظمة تأثيراً مهماً في أخلاقيات مكان العمل من خلال الهيكل التنظيمي الموجود وخطوط السلطة وكذلك قواعد العمل والإجراءات وأنظمة الحوافز وغيرها. كذلك فإن المجاميع والتنظيمات غير الرسمية الموجودة لها أثر في سلوكيات الأفراد. ولعل الثقافة التنظيمية السائدة - Organizational Culture والتي تعني مجموعة القيم والأعراف المشتركة التي تتحكم بالتفاعلات بين أعضاء المنظمة بعضهم مع بعض ومع الجهات الأخرى خارج المنظمة - هي مؤثر كبير وفاعل في السلوك سواء كان أخلاقياً أو غير أخلاقياً من خلال اعتماد الفرد العامل أو الإداري على هذه الأعراف والقيم ومدى تأكيدها على الالتزام أو عدم الالتزام بسلوكيات معينة.

**-البيئة The Environment :** تعمل منظمات الأعمال في بيئة تنافسية تتأثر بقوانين الحكومة وتشريعاتها وكذلك بالقيم والأعراف الاجتماعية السائدة. فالقوانين تلزم المنظمات

بسلوكيات معينة وتضع معايير لتصرفاتها وبحدود معينة، في حين أن التشريعات تساعد الحكومة في التحكم بسلوك المنظمات وجعله متماشيا مع المعايير المقبولة. ، والشكل التالي يوضح هذه الأفكار.



شكل (٢ - ٣): المؤثرات في السلوك الأخلاقي

### سابعا: متطلبات تحقيق الأخلاق في المنظمات

توجد مجموعة من المتطلبات التي يجب على المنظمة الالتزام بها في بناء استراتيجية أخلاقية تتمثل في:

- 1-الاتصال الفاعل: فلابد على الإدارة العليا مشاركة العاملين في وضع المعايير الأخلاقية
- 2- التعليم والتدريب: أن حلقات التعليم والتدريب تعطي للعاملين في كل المستويات فرصة لاختبار التطبيقات النموذجية للمعايير الأخلاقية.
- 3-فرض العقوبات لعدم الالتزام والمكافآت للسلوك الصحيح:
- 4-التوجيه والتشجيع: عن طريق تقديم لنصح والمشورة في كافة الظروف.
- 5-الإشراف الفاعل: فالإشراف الفاعل على تنفيذ المعايير الأخلاقية يساعد المنظمة على متابعة مستويات التنفيذ وتوفير كافة المعلومات اللازمة لحل المشاكل قبل وقوعها.

### ثامنا: مستويات أخلاقيات العمل:

تؤثر الأعمال التي تقوم بها المنظمة في المنظمات الأخرى، وتؤثر أيضا في الأفراد داخل المنظمة، لذا فإن المنظمات تواجه معضلات أخلاقية في أعمالها وتظهر هذه المعضلات في ثلاث مستويات:

- 1-على المستوى الفردي: ففي المستوى الفردي يتركز موضوع أخلاقيات الأعمال على أنشطة الأفراد في المستوى الوظيفي، إذا كانت ممزوجة بالقيم الأخلاقية من حيث أدائهم

للعمل وتصرفاتهم اتجاه مسؤوليهم وزملائهم فضلا عن زبائن المنظمة، وعند هذا المستوى يؤخذ بالحسبان ظروف العمل المحيطة بأفراد المنظمة إذا كانت مناسبة ومحفزة للعمل.

**2- على المستوى التنظيمي:** في هذا المستوى يؤخذ بعين الاعتبار ما تقوم به المنظمة من أنشطة بشكل عام، إذ تكون المنظمة مسؤولة عما تقوم به من أعمال سواء اتجاه اتجاه المنظمات الأخرى أو اتجاه أفرادها وعليها أن تتحمل العواقب المترتبة عن تلك الأعمال، فالى جانب الكيان القانوني الذي تتمتع به لمنظمة، فإن لها كيانا معنويا أو أخلاقيا يجعلها مسؤولة عما تقوم به من أعمال بشكل قانوني وأخلاقي معا.

**3- على المستوى الاقتصادي:** في ذا المستوى تظهر أخلاقيات الأعمال لتشمل ما تقوم به المنظمات من أعمال تؤثر في الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها، وفيما إذا كانت الأخلاقيات مندمجة في أخلاق المنظمات.

**ونجد أنه عند المستويين الفردي والتنظيمي يتبادر إلى أذهاننا السؤال التالي:**

**أيصنع الأفراد المنظمة، أم المنظمة هي التي تصنع الأفراد؟ ومغزى السؤال ايهما يصنع أخلاقيات الأعمال؟**

وهذا ماحاول الباحثان Tshuridu and Perryer، الاجابا على هذا السؤال بمدى تغلب أحد الأطراف على الآخر ن فإذا كان الفرد هو الذي يصنع المنظمة ففي هذه الحالة على المنظمة أن توظف أفراد أخلاقيين يتصرفون بشكل أخلاقي كي تكون أخلاقية، وإذا كانت المنظمة هي التي تصنع الأفراد فإنها تحتاج إلى المناخ والثقافة الأخلاقية التي من شأنها أن تؤثر على سلوك الأفراد الذين يعملون بها.

**تاسعا: مخطط القرار الأخلاقي**

### **1- التدريب من أجل بناء منظومة أخلاقية في المنظمة الأخلاقي Ethical Training**

يتمثل التدريب الأخلاقي في إعداد برامج تخص تدريب العاملين على معرفة مختلف الجوانب الأخلاقية في القرار الإداري وكيفية تمييز المواقف الأخلاقية من غيرها. إن هذه البرامج تساعد الأفراد على دمج المعايير الأخلاقية العالية في سلوكهم وتصرفاتهم اليومية، ومن المفيد هنا استعراض قائمة مختصرة بخطوات ينصح باعتمادها لفحص الإطار الأخلاقي للقرارات وكالاتي:

1- إدراك الإشكالات الأخلاقية المحتملة: أهم هذه الاشكالات؛ تضارب المصالح، التمييز، إساءة استخدام موارد المنظمة، التحرش الجنسي، إشاعة معلومات كاذبة... الخ

2- جمع المعلومات والتأكد من الحقائق.

3- تشخيص الخيارات المتاحة.

4- اختبار وافحص كل خيار من ناحية القانونية والأخلاقية والصواب والدقة والفوائد المرجوة.

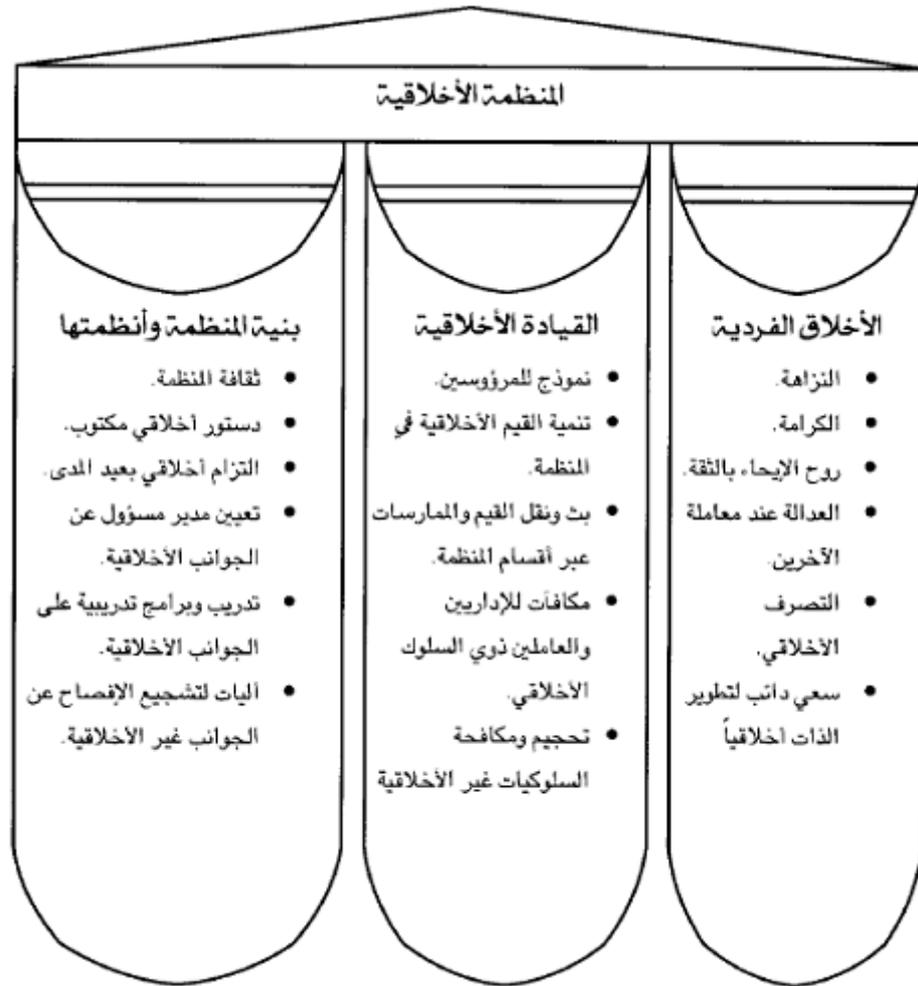
5- قرر أي خيار ستنتبني.

6- تحديد الموقف بعد تنفيذ القرار-سلبى أو ايجابى

7- تصرف القبول أو الرفض.

## 2- مرتكزات بناء منظمات أخلاقية

وبشكل عام فإن منظمة الأعمال إذا ما أرادت أن تكون منظمات أخلاقية فإن ثلاثة ركائز أساسية لا بد أن يجري بناؤها وتقويتها وهي الأفراد والقيادة وبنية المنظمة وأنظمتها كما في الشكل التالي:



شكل (3-3): ركائز السلوك الأخلاقي في المنظمة

## إحدى عشر: المدونات الأخلاقية Code of Ethics

### (مدونات السلوك الأخلاقي، مدونات السلوك الوظيفي)

1- **تعريف المدونة الأخلاقية:** وثيقة تصدرها المؤسسة، تتضمن مجموعة من القيم والمبادئ ذات العلاقة والتي توضح ما هو مرغوب فيه من ممارسات وما هو غير مرغوب فيه، كما تتضمن مجموعة قواعد أخلاقية تساعد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجه المؤسسة في حياتها اليومية

### 2- أهداف المدونات الأخلاقية

أ- ارساء معايير أخلاقية وقواعد مبادئ أساسية للآداب الوظيفة العامة

ب- تعزيز الالتزام بالمعايير والقواعد والقيم.

ج- توعية موظفي المنظمة وتوجيههم نحو الأخلاقيات الوظيفية السليمة

د- بيان واجبات الموارد البشرية ومسؤولياتهم الوظيفية ودورهم في تعزيز المصادقية بالخدمات والسلع المقدمة

هـ- تعزيز ثقة المواطن أو الزبون بعمل المنظمة، وزيادة الاحترام والتقدير لدرها في توفير السلع والخدمات بأفضل طريقة ممكنة

### 3- فوائد المدونات الأخلاقية

تحقق المدونات الأخلاقية مجموعة من الفوائد منها:

أ- تطوير مهنة الإدارة من خلال ماتقدمة من قواعد تساعد العمل الإداري في حماية سمعة مهنة الإدارة ومكانتها

ب- تحقيق التوازن بين الجوانب والمشكلات الأخلاقية والجوانب المادية

ج- ايجاد التجانس والتوافق الاخلاقي في العمل الإداري وفي جميع المستويات التنظيمية

د- تحصين الموارد البشرية من مخاطر الضغوط من الإدارة العليا والتي تدفعهم إلى تجاوزات أخلاقية.

ه-تنمية الاحساس لدى الموارد البشرية بأهمية المعايير والقيم الأخلاقية التي تصب في اتجاه تعزيز السلوك ورفع الأداء.

#### 4-الأركان العامة للمدونات الأخلاقية

أ-الالتزام بالسلوكيات التي تعكس روح الثقة واليقين النابعين من الايمان والتحلي بالأخلاق كالصبر والعفو والرفق والحلم(وجدانية)

ب-الترفع عن الجدل وتقبل النقد والاعتراف بالخطأ، والالتزام بأداب الحوار(كلامية)

ج-الالتزام بمكارم الأخلاق ومن أهمها الأمانة والوفاء والعدل والقدوة الحسنة(عملية)

#### **واجب يسلم كتابي**

عند تبني المدونات الأخلاقية في المؤسسات يجب تحديد واجبات وحقوق الموارد البشرية حتى يتمكنوا من أداء المهام المكلفين بها على الوجه المطلوب

المطلوب من الطالب القيام بدراسة مدونة لإحدى المؤسسات تبين فيها أهداف ومحتويات هذه المدونة؟