



2-5 السلوك الأخلاقي في المنظمات

أهداف التعلم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

1-2-5 مناقشة العوامل التي تؤثر في مستوى السلوك

الأخلاقي في المنظمات أو المؤسسات.

2-2-5 شرح سبل تشجيع اتخاذ القرارات

من واقع الحياة

كانت مها تعمل في شركة توريد مستلزمات طبية، وكانت الشركة تجري تجارب على دواء جديد بالاستعانة بمجموعة صغيرة من المرضى المحليين قبل طرح الدواء للبيع على المستوى المحلي. وقد استثمرت الشركة مبلغًا ضخماً من المال في تطوير هذا الدواء وتسويقه، وكانت هناك ضغوط للالتزام بالموعد النهائي لإطلاق هذا الدواء.

استجاب المرضى للعلاج بشكل جيد، وكانت الأمور كلها تسير على ما يرام استعداداً لإطلاق الدواء على المستوى المحلي. إلا أن مها علمت، بعد زيارة إحدى المستشفيات قبل أسبوع من إطلاق الدواء، أن اثنين من المرضى عانوا مؤخراً من أعراض حادة وتساءلت عما إذا كان من الممكن أن تكون هناك آثار جانبية غير معروفة للدواء.

أخبرت مها مديرها بذلك فوراً، فردّ عليها قائلاً: «تجاهلي الأمر، إنهما حالتان فحسب من بين ألف حالة فضلاً عن أنه لا يوجد دليل على أن الأعراض مرتبطة بتناول الدواء. وكانت التجارب السريرية جيدة، ولم ترد أي شكاوى، لذلك لا يستحق هذا الأمر تأخير إطلاق الدواء لأجله.» ربما كان المدير محقاً، لكن هل كان الأمر يستحق المخاطرة بحياة المرضى؟ قررت مها الاطلاع على سياسة الشركة لتبيّن ما يرد فيها حول كيفية التصرف في مثل هذا الموقف.

المصطلحات الرئيسية

العقد	Contract
الملكية الفكرية	Intellectual Property
الثقافة التنظيمية	Organization Culture
معضلة أخلاقية	Ethical Dilemma
التبليغ عن الفساد	Whistle-Blowing
الجمعيات والهيئات المهنية	Trade Associations

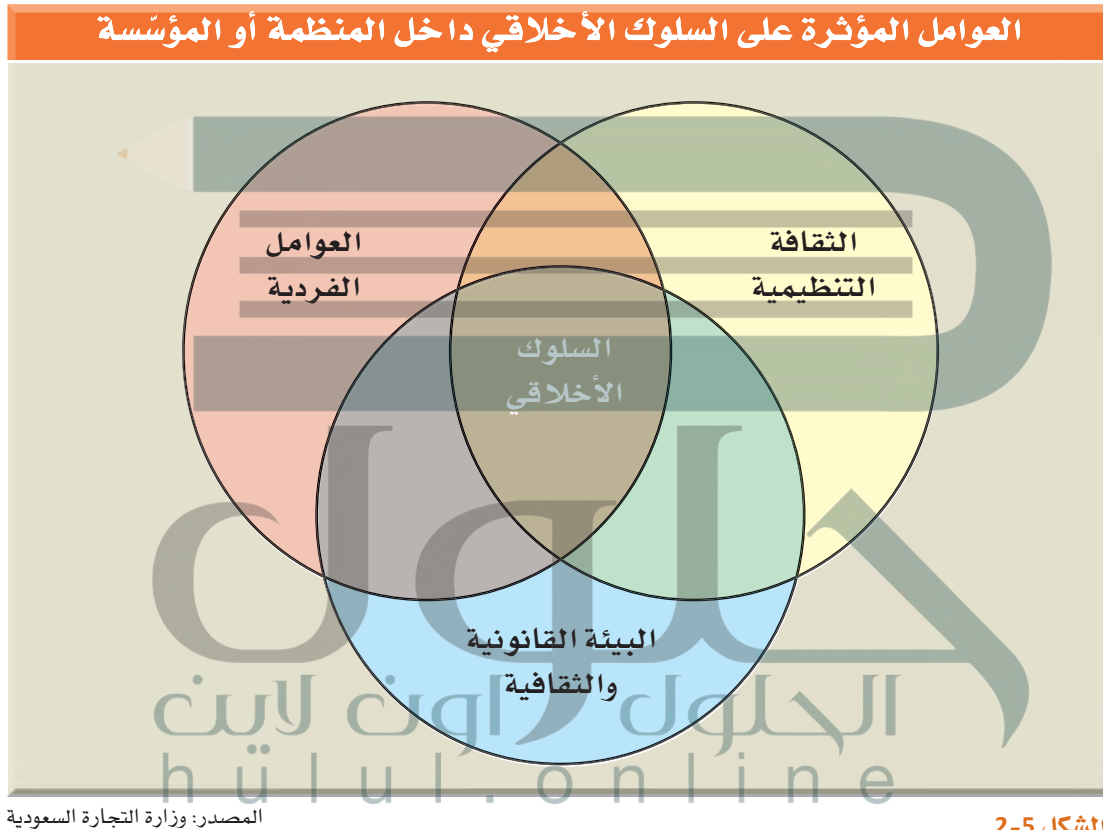
1-2-5 العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي في المنظمات أو المؤسسات

Factors Affecting Ethical Behavior in Organizations

إنّ الموقف الموضّح أعلاه ليس استثنائياً. فثمة عدة عوامل تؤثر في القرارات الأخلاقية لرجل الأعمال في سياق معيّن أو بيئة عمل معيّنة. وتختلف وجهات نظر الدول والثقافات حول ما هو قانوني وأخلاقي على حدّ سواء. ويمكن أن يتخذ شخص ما يتمتع بقيم أخلاقية قوية قرارات مشكوكاً فيها من الناحية الأخلاقية، لكن يكون من الصعب تحديد نتائج هذه القرارات.



وأيضًا ثمة عدة عوامل تؤثر في سلوك الأفراد الأخلاقي في المنظمة أو المؤسسة. يوضح الشكل 2-5 العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي داخل المنظمة أو المؤسسة. وتشمل هذه العوامل كلاً من البيئات القانونية والثقافية؛ والثقافة التنظيمية والعوامل الفردية.



المصدر: وزارة التجارة السعودية

الشكل 2-5

قدّم أمثلة عن العوامل البيئية القانونية أو الثقافية التي يمكن أن تؤثر في السلوك الأخلاقي في المنظمة أو المؤسسة.

البيئة القانونية والثقافية National Legal and Cultural Environment

يتأثر السلوك الأخلاقي بكل من البيئة المحلية القانونية والثقافية في الدولة. وثمة عدّة منظمات تقيس مستويات الفساد المتصورة والفعالية في الدول. يتمثل أحد مؤشرات قياس الفساد في "مؤشر الفساد الداخلي (CPI) Corruption Perceptions Index" الذي تصدره منظمة الشفافية الدولية. وفي بعض الدول قد يتقاضى موظفو الحكومة أجورًا زهيدة، ومن المحتمل أن يعوّضوا هذا الأجر المتدني بقبول الرشاوى. ويمكن أن تستند الأعراف الثقافية، والممارسات المتوقعة، والأعراف الاجتماعية إلى السلوك غير الأخلاقي، أي أنه يمكن أن تنظر هذه الثقافات إلى السلوكيات، التي تبدو غير أخلاقية بالنسبة إلى غير المنتمين إليها، باعتبارها سلوكيات مقبولة.

تتبع حكومة المملكة العربية السعودية مؤشر الفساد الداخلي، كجزء أساسي من استراتيجيتها لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، وفقاً لمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية والأنظمة الدولية.

إنّ السلوك الأخلاقي في دولة ما يعدّ، بشكل جزئي، نتاجاً لمستوى إنفاذ قوانين هذه الدولة. ويمكن أن ينتهك السلوك غير الأخلاقي القوانين الجنائية أو اللوائح التنظيمية الحكومية. وفي حال وجود آلية إنفاذ، يمكن تحميل الشركة أو المؤسسة التجارية مسؤولية المنتجات التي تسبب ضرراً أو توفر ظروف عمل غير آمنة أو ممارسات فاسدة. أما في حال غياب آليات إنفاذ القوانين القائمة، ستكون هناك فرصة أكبر لممارسة السلوك غير الأخلاقي. ويمكن أن تسن الدولة قوانين لتوفير بيئة عمل آمنة، وأن تحدّد معايير للمباني، والآلات، واللوائح التنظيمية البيئية. لكن إذا اتّسم التفتيش الحكومي واللوائح التنظيمية بالضعف، ثمة فرصة أكبر لعدم تطبيق المنظمة أو المؤسسة معايير الأمن والسلامة.

وتعدّ العقود مثلاً آخر للحماية الحكومية المتوقعة. والعقد **Contract** هو اتفاقية لتبادل السلع أو الخدمات مقابل شيء ذي قيمة، وعادة ما يكون نقوداً. ويُعدّ العقد جزءاً أساسياً من ممارسة الأعمال التجارية. وعادة ما تنقذ بنود العقد من خلال النظام القضائي في الدولة. تجدر الإشارة إلى أن حكومة المملكة العربية السعودية قد أصدرت قانون الحد الأدنى للأجور، وأسست نظام أجير لحماية الأجور والعمالة، بهدف ضمان تحقيق العدالة والإنصاف للعمال.

الملكية الفكرية (IP) Intellectual Property يقصد بها عمل إبداعي أو معرفة تقنية، مثل براءات الاختراع، وحقوق التأليف والنشر، والعلامات التجارية. وهي محمية بموجب عدد من المعاهدات والاتفاقيات الدولية. تتولّى الهيئة السعودية للملكية الفكرية (SAIP) Saudi Authority for Intellectual Property عملية تنظيم، ودعم، وإنفاذ مجالات الملكية الفكرية في المملكة العربية السعودية وفقاً لأفضل الممارسات الدولية، إضافة إلى أنها تتيح إمكانية الإبلاغ عن انتهاكات حقوق الملكية الفكرية. وتتمثل رؤية الهيئة السعودية للملكية الفكرية تأسيس هيئة متكاملة للملكية الفكرية، ذات مكانة عالمية، وأن تكون محوراً رئيساً للملكية الفكرية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، إضافة إلى كون المملكة العربية السعودية عضواً في المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) World Intellectual Property Organization، وهي وكالة تابعة لمنظمة الأمم المتحدة تدعم الابتكار والإبداع من خلال تعزيز حماية الملكية الفكرية. وتدير (WIPO) 26 معاهدة دولية لحماية حقوق الملكية الفكرية.

حدّدت "رؤية السعودية 2030" أهدافاً لتعزيز تنافسية القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية من خلال تأصيل مبادئ الملكية الفكرية وتأسيس بنية تحتية رقمية تدعم رواد الأعمال. وقد ازدادت طلبات رواد الأعمال السعوديين الشباب للحصول على علامات تجارية وبراءات اختراع بشكل كبير، حيث أفادت الهيئة السعودية للملكية الفكرية بأنه خلال الفترة ما بين عامي 2020 إلى 2021، ازداد عدد طلبات براءات الاختراع المقدمة بنسبة 11%، وازدادت تسجيلات العلامات التجارية بنسبة 26%، كما ازدادت طلبات تسجيل النماذج الصناعية بنسبة 48%، وازداد تسجيل حقوق التأليف والنشر بنسبة 57% (المصدر: الموقع الرسمي للهيئة السعودية للملكية الفكرية).



ما هي بعض الإجراءات التي يتم اتخاذها لتحسين حماية الملكية الفكرية في المملكة العربية السعودية؟

توفّر الثقافة التنظيمية **Organization Culture** معايير السلوك التي وضعها القادة والتي تشكل قيم الموظفين، وتصوراتهم، وسلوكياتهم داخل المنظمة أو المؤسسة. وتساعد المواثيق الأخلاقية على ترسيخ ثقافات تنظيمية أخلاقية. لكن ذلك يتحقق فقط إذا تولى القادة إنفاذ هذه المواثيق. ثمة عدّة أمثلة عن السلوك غير الأخلاقي في المنظمات أو المؤسسات، لكن في بعض الحالات يكون هذا السلوك غير الأخلاقي جزءاً من الثقافة التنظيمية.

وهناك عدد من الظروف التي يمكن أن تؤدي إلى ترسيخ ثقافات تنظيمية فاسدة. فالمنظمات التي تضع مستهدفات عالية متّبعة مبدأ "الغاية تبرر الوسيلة"، قد تحدد لموظفيها أهدافاً للمبيعات أو الإيرادات لا يمكن تحقيقها إلا من خلال سلوكيات غير أخلاقية. وقد يتغاضى القادة عن هذا السلوك للوصول إلى أهدافهم الشخصية أو أهدافهم القيادية. ويمكن كذلك للهيكل التنظيمية المعقدة إخفاء سلوكيات معيّنة في حال كانت النتائج فقط هي التي توضع في الاعتبار. كما يمكن للأهداف قصيرة المدى أن تشكّل ضغوطاً إضافية لتحقيق النتائج بأي وسيلة. وبمرور الوقت، يمكن أن تتحوّل المنظمات إلى ثقافات فاسدة تتوفر فيها فرص متعددة لممارسة السلوك غير الأخلاقي.

على سبيل المثال قضية بنك ولز فرجو (Wells Fargo) وهو بنك دولي كبير يقع مقره الرئيسي في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أدّى الضغط الذي مارسه كبار المسؤولين التنفيذيين على مديري البنك والمصرفيين إلى ممارسة استراتيجية البيع المتقاطع (البيع العابر). ويقصد بذلك تشجيع عملاء البنك على استخراج بطاقات إئتمانية أو فتح حسابات جديدة لم يكونوا يخططون لها ويلزمهم ذلك بتسديد رسوم ومبالغ مالية لم تكن في حساباتهم. وهذا من شأنه أن يدرّ عائدات إضافية على البنك. وقد مُنح المصرفيون حصصاً مقابل تحقيق أهداف البيع المتقاطع. وبدأ موظفو البنك في استخدام استراتيجيات غير أخلاقية للسيطرة على حسابات العملاء دون علمهم، وإضافة منتجات البيع المتقاطع. الأمر الذي ترتّب إلى فرض رسوم إضافية على العملاء، ولكنّه في الوقت ذاته مكّن المديرين من تحقيق أهداف البنك. ونتيجة لهذه الاستراتيجية فتح موظفو بنك "ولز فرجو" ملايين الحسابات الاحتيالية، وعند الكشف عن هذه العملية الاحتيالية، فُصل ما يزيد عن 5,000 موظف واستقال الرئيس التنفيذي من منصبه. وقد تجاوز إجمالي الغرامات والتعويضات التي دفعها البنك ما يزيد عن 3 مليارات دولار أمريكي. ولم يتمكن بنك "ولز فرجو" حتى الآن من استعادة سمعته الطيبة كعلامة تجارية.

يمكن القول إن الدرس المستفاد هنا هو أن وجود ميثاق قوي لأخلاقيات المهنة مع التدريب والتطبيق يعدّ أمراً مهماً، والأمر ذاته ينطبق على القيمة التي تحددها الإدارة لهذه السياسات، فعند التعامل بشدّة وحزم مع الانتهاكات، تقلّ فرصة ممارسة السلوك غير الأخلاقي. ويبدأ الأمر برمته من الإدارة العليا. تجدر الإشارة إلى أن مواثيق أخلاقيات المهنة ليست موجهة فحسب إلى موظفي المستوى الأدنى، بل يتعيّن على كل فرد في العمل التجاري أو المؤسسة أن يتصرّف بشكل أخلاقي.

العمل كفريق

عادةً ما يقتدي الموظفون بسلوكيات المديرين وكذلك سلوكيات زملائهم في العمل، من ثمّ فإنّه في حال شهدوا سلوكاً غير أخلاقي، فقد يفكر كلّ منهم على النحو التالي: "إذا كان الآخرون يفعلون ذلك، فلما لا يمكنني السير على النهج نفسه؟" إعمل كفريق واحد لتحديد الضغوط التي يمكن أن تؤدي إلى التصرف بشكل غير أخلاقي، وكيف يمكن أن يتجنّب الموظف السلوك غير الأخلاقي في مكان العمل. إعرض مقترحاتك أمام زملائك في الفصل.



العوامل الفردية Individual Factors

تؤثر العديد من العوامل الفردية على مستوى السلوك الأخلاقي في المنظمة أو المؤسسة، بما فيها المعرفة الشخصية، والقيم، والأهداف. يُعدّ أحد هذه العوامل مقدار ما يعرفه الفرد عن موضوع ما. ويمكن أن يتخذ صانع القرار الذي يتوقّر لديه قدر أكبر من المعرفة فيما يتعلق بموقف ما، خطوات لتجنب السلوكيات غير الأخلاقية، في حين أن الشخص الأقل معرفة يمكن أن يتخذ إجراء دون علم يؤدي إلى سلوكيات غير أخلاقية.

تؤثر أيضًا قيم الفرد الأخلاقية، والمواقف المرتبطة بالقيم بشكل واضح في سلوكه وخياراته في مجال عمله التجاري. وتسعى معظم المنظمات أو المؤسسات جاهدة إلى توظيف أشخاص يتسمون بحسن السيرة والسلوك، ويتمتعون بقيم تضاف إلى قيمها الخاصة. وأخيرًا، ينضم معظم الأشخاص إلى المنظمات أو المؤسسات لتحقيق أهداف شخصية. وتؤثر أنواع الأهداف الشخصية التي يطمح الفرد إلى تحقيقها، وكذلك الطريقة التي يتبعها من أجل تحقيق هذه الأهداف، بشكل كبير في سلوكه في المنظمة أو المؤسسة. غالبًا ما يبحث الأفراد عن الثقافات التنظيمية التي تتيح لهم إمكانية تحقيق أهدافهم الشخصية.



معلومة إثرائية

تتولّى هيئة السوق المالية في المملكة العربية السعودية (CMA) مهمة تطوير وتنظيم السوق المالية أو سوق الاستثمار في المملكة العربية السعودية. وتتمثل أهداف هيئة السوق المالية في توفير بيئة استثمارية مناسبة، وزيادة الثقة، وتعزيز الشفافية ومعايير الإفصاح في جميع الشركات المدرجة. وقد تأسست هذه الهيئة من أجل حماية المستفيدين والتجار من الأعمال غير المشروعة في سوق الاستثمار. استخدم الإنترنت لتحديد كيف تدعم هيئة السوق المالية حماية المستفيدين. في رأيك، لماذا يعدّ من المهم أن توفر هيئة السوق المالية الحماية للمستفيدين؟



اختبر معلوماتك

ما الذي يؤثر في السلوك الأخلاقي داخل المنظمة أو المؤسسة؟

2-2-5 تشجيع اتخاذ القرارات الأخلاقية Encouraging Ethical Decision Making

في الحالة السابقة في بداية الدرس، واجهت مها معضلة أخلاقية **Ethical Dilemma**. بصفة عامة تنشأ المعضلة الأخلاقية عند وجود تعارض بين الخيارات البديلة، حيث يمكن لأي قرار أن ينتهك المبادئ الأخلاقية. في هذه الحالة، يمكن أن تتبع مها نصيحة مديرها وتتجاهل نتائج التجارب الأخيرة، استنادًا إلى أنّ مريضين فقط من بين ألف حالة عانيا من مشكلات، لكن ذلك يُعدّ انتهاكًا لكل من ميثاق أخلاقيات المهنة في شركتها، و"الدليل الإرشادي لقواعد أخلاقيات العمل" في المملكة العربية السعودية، وكذلك لوجهات نظرها، الأخلاقية الفردية. من ناحية أخرى، إذا قررت مها إثارة موضوع المشكلات التي عانى منها اثنان من المرضى، فسيتم تأخير إطلاق الدواء الجديد وسيضطر المرضى إلى انتظار العلاج.

- وكما هو موضح في هذا الفصل، يمكن تشجيع اتخاذ القرارات الأخلاقية على النحو التالي:
- الأعمال التجارية، من خلال الموائيق الأخلاقية والثقافات التنظيمية الأخلاقية.
- الحكومات، من خلال سن القوانين واللوائح التنظيمية.
- الجمعيات والهيئات المهنية، التي توفر أطراً للسلوك الأخلاقي.
- الأفراد، في النهاية، يعود اتخاذ القرارات الأخلاقية إلى الفرد نفسه.

دور الحكومة والأعمال التجارية في تشجيع السلوك الأخلاقي

Government's and Business' Roles in Encouraging Ethical Behavior

يمكن أن تشجع الحكومة السلوك الأخلاقي في الأعمال التجارية من خلال سن قوانين أكثر صرامة. وبطبيعة الحال، تُعدّ القوانين غير فعّالة ما لم تكن هناك آلية تنفيذ. وفي بعض الأحيان، يواجه أيضاً الموظفون الذين يودّون التصرف بشكل أخلاقي صعوبة في القيام بذلك. ويمكن أن تصبح الممارسات غير الأخلاقية متأصلة في المنظمة أو المؤسسة. في مثل هذه الحالات يمكن أن يتخذ الموظفون، الذين يتمتعون بمستوى رفيع من الأخلاقيات الشخصية خطوة مثيرة للجدل تُعرف باسم التبليغ عن الفساد. ويقصد بالتبليغ عن الفساد **Whistle-Blowing** إبلاغ المسؤولين الحكوميين والجهات المختصة بالممارسات غير الأخلاقية داخل منظمة ما أو مؤسسة ما.

تمكّن هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة) في المملكة العربية السعودية من الإبلاغ عن أيّ فساد إداري أو مالي. لا يُعدّ الإبلاغ عن الفساد مجرد حق، بل واجباً. وتوفر أيضاً حمايةً للمبلغين عن الفساد؛ بالإضافة إلى أنّه، قد يُعاقب شخص ما إذا شهد جريمة فساد ولم يبلغ عنها.

تشجع معظم موائيق أخلاقيات المهنة الخاصة بالشركات على المصارحة. وعندما تنشئ الشركات خطوطاً ساخنة لا تتطلب الإفصاح عن الهوية للتعامل مع المواقف المشكوك فيها من الناحية الأخلاقية، فقد تزداد احتمالية إبلاغ الموظفين عن المخالفات أو الفساد. أيضاً، عندما توفر الشركات بيئة تعني بتثقيف المواطنين وتعزيز السلوك الأخلاقي، تقلّ السلوكيات غير الأخلاقية ومن ثمّ تتراجع الحاجة إلى المبلغ عن الفساد بدرجة كبيرة.

دور الجمعيات والهيئات المهنية في تشجيع السلوك الأخلاقي

The Role of Trade Associations in Encouraging Ethics

الجمعيات والهيئات المهنية **Trade Associations** هي عبارة عن منظمة أو جمعية تضم مجموعة من الأشخاص أو الشركات في مجال عمل أو نشاط مهني معيّن، وهي تعنى بتعزيز مصالح أعضائها المشتركة. يمكن أن تقدّم الجمعيات والهيئات المهنية إرشادات أخلاقية إلى أعضائها، وغالباً ما تقوم بهذه الخطوة بالفعل. تُعدّ هذه المنظمات، التي تعمل في مجالات معيّنة، مركز قوة يمكنها من الضغط على الأعضاء للتوقّف عن الانخراط في أنشطة أعمال تجارية مشكوك فيها، والتي يمكن أن تلحق الضرر بكافة الشركات في المجال نفسه. في مجال المحاسبة، يوجد اتحاد المحاسبين المهنيين المعتمدين الدوليين، الذي يُشرف على شهادة المحاسب القانوني المعتمد (CPA) Certified Public Accountants، ويضع هذا الاتحاد معايير محدّدة للسلوك الأخلاقي. وفي حال انتهك محاسب قانوني معتمد المعايير الأخلاقية، فمن الممكن أن يفقد ترخيصه.

في المملكة العربية السعودية، تتولّى الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين The Saudi Organization for Chartered and Professional Accountants (SOCPA) الإشراف على اختبار المحاسب القانوني المُعتمد Certified Public Accountants (CPA)، وتواصل عقد مزيد من حلقات النقاش المهنية من أجل التعريف بقواعد السلوك المهني والأخلاقيات وتطويرها.



كيف تسهم الشركات السعودية في خلق ثقافة تنظيمية تشجع على الأخلاق؟

h ü l u l . o n l i n e

دور المدراء والقادة من خلال التوجيه ونمذجة السلوك الأخلاقي

The Role of Managers and Leaders in Encouraging Ethics

يجب على المديرين توفير التوجيه المناسب من خلال تعزيز التواصل، ونمذجة السلوك الأخلاقي، وتشجيع الموظفين وتدريبهم على اتخاذ القرارات الأخلاقية. تعيّن بعض الشركات مسؤولاً أخلاقياً، يتمثّل دوره في توجيه السلوك الأخلاقي، كما يوفّر للموظفين شخصاً يمكنهم استشارته إذا كانوا غير متأكّدين من التصرف الصحيح الذي يتعيّن عليهم القيام به في موقف ما. يجتمع المسؤول الأخلاقي مع الموظفين والإدارة العليا لتقديم المشورة الأخلاقية، إضافة إلى ذلك فإنّه يوفّر خدمة الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالمسائل والقضايا الأخلاقية في سرية تامّة تضمن الحفاظ على الخصوصية، ويتّخذ إجراءات بشأن انتهاكات ميثاق أخلاقيات المهنة. يوجد لدى شركة أرامكو السعودية مكتب مختص بأخلاقيات العمل، ويقدم هذا المكتب استشارات إلى مستويات الإدارة المختلفة داخل الشركة، ويجري تقييمات لكل من الأخلاقيات وثقافة النزاهة، كما يدعم لجنة تضارب المصالح وأخلاقيات العمل في شركة أرامكو، ويشارك في تطوير برامج التدريب على الأخلاقيات.

من الصعب على أي منظمة أو مؤسسة أن تُعدّ وثيقة أخلاقيات المهنة، وتطوّر برامج وإجراءات للتعامل مع كافة العلاقات وكلّ المواقف. لهذا السبب، يجب على الأعمال التجارية أن تضع أهدافاً لتأسيس ثقافة تنظيمية يكون فيها انتهاج السلوك السليم أسهل من القيام بسلوك خاطئ؛ إذ يتعيّن على المشرفين قمع السلوك غير القانوني أو غير الأخلاقي الذي يمكن أن يُعرّض الشركة للخطر أو يسبّب لها الحرج. في حال واجه الفرد موقفًا أخلاقيًا غير وارد في سياسات الشركة أو إجراءاتها، فإنّ الإرشادات الموضّحة في الشكل 3-5 يمكن أن تساعد على اتّخاذ قرارات أخلاقية. فالقرارات الأخلاقية تصمّد دائماً أمام التمهيص والتدقيق.

إرشادات لاتخاذ قرارات أخلاقية

1. استمع وتعلم	حدّد المشكلة التي تواجه شركتك أو فريقك أو وحدة عملك. لا تجادل أو تنتقد أو تدافع عن نفسك - استمر في الاستماع والمراجعة حتى تتأكد من أنك تفهم الآخرين.
2. حدّد المسائل والقضايا الأخلاقية	أدرس كيف يتأثر زملاؤك في العمل والعملاء بالموقف أو القرار المطروح. بيّن شعورك حيال الموقف، وحاول فهم وجهة نظر أولئك المعنيين بالقرار أو بتبعاته.
3. فكّر وحلّل الخيارات	حاول أن تضع المشاعر القوية مثل الغضب أو الرغبة في السلطة والمكانة جانباً، وفكّر في أكبر عدد ممكن من الخيارات قبل التوصل إلى تحليل. اطلب من كافة المعنيين أفكاراً حول الخيارات التي تحقّق لك وللشركة أفضل النتائج على المدى البعيد. حدّد الخيار الذي من شأنه أن يعزّز احترامك لذاتك، حتى ولو لم تسر الأمور بالطريقة التي تأملها على المدى البعيد.
4. حدّد الخيار الأفضل من وجهة نظرك	أدرس الخيارات المطروحة واختبرها بناءً على معايير محددة، مثل الاحترام والتفاهم والعطف، والعدالة، والصدق، والمصارحة.
5. اشرح قراراتك وتولّ حل أي خلافات قد تنشأ	قد يتطلب هذا تحكيماً محايداً من مدير موثوق به أو أخذ "وقت مستقطع" لإعادة النظر أو التشاور أو تبادل المقترحات المكتوبة قبل التوصل إلى قرار.

المصدر: "Doing the Right Thing" "توم راسك" بالتعاون مع "د. باتريك ميلر".

الشكل 3-5

لماذا يجب على رجل الأعمال تطبيق إرشادات اتّخاذ القرارات الأخلاقية عند مواجهة معضلة أخلاقية؟



اختبر معلوماتك

ما الخطوات التي يمكن أن يتّبعها الفرد لمساعدته على اتخاذ قرارات أخلاقية؟

تمريبات

المفاهيم الرئيسية

اختر أفضل إجابة.

1. أي مما يلي يُعدّ من العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي داخل المنظمة أو المؤسسة؟
أ. الثقافة التنظيمية
ب. العوامل الفردية
ج. البيئة القانونية والثقافية
د. جميعها تؤثر في السلوك الأخلاقي داخل المنظمة
2. صواب أم خطأ. لا يمكن أن يكون العقد مُلزمًا من الناحية القانونية إلا إذا كان النظام القانوني في الدولة ينفذ هذا العقد. **صواب**
3. صواب أم خطأ. المعضلة الأخلاقية تنشأ عندما يرى شخص ما فعلاً غير أخلاقي. **خطأ**
4. هو الشخص الذي يبلغ المسؤولين الحكوميين والجهات المختصة عن الممارسات غير الأخلاقية داخل المنظمة أو المؤسسة.
أ. عالم الأخلاقيات
ب. المدير
ج. مبلغ عن الفساد
د. الموظف

مساحة البحث والابتكار

5. البحث: استعين بالإنترنت للاطلاع على قائمة الدول المُدرّجة في مؤشر الفساد الداخلي. حدّد الدول التي تُعتبر الأقلّ فساداً، وتلك التي تُعتبر الأكثر فساداً. اذكر العوامل التي تفسّر ترتيب كل من هذه الدول في مؤشر الفساد الداخلي.

يجب أن يطلع الطلبة على عدد من المؤشرات:
مثل مؤشر الفساد الداخلي التابع لمنظمة الشفافية الدولية لتحديد البلدان وقد تشمل العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند تصنيف البلدان مستويات الفساد الحكومي ونقص العقود؛ ومجالات إنفاذ الملكية الفكرية

6. التفكير الناقد: اشرح كيف يمكن أن تقوم باتخاذ خيارات أخلاقية، باتباع الإرشادات الخاصة باتخاذ القرارات الأخلاقية الواردة في الدرس؟

تساعد الإرشادات لاتخاذ قرارات أخلاقية على تحديد المشكلة ودراسة كيفية تأثر الآخرين بالموقف ووضع المشاعر القوية جانباً؛ ودراسة الخيارات المطروحة مقابل المعايير؛ كما وتنتج أيضاً شرح القرارات