



جامعة تكريت
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة العامة

محاضرات اخلاقيات الوظيفة العامة

المرحلة الثالثة

مدرس المادة: نجم سهيل

المحاضرة الاولى

مقدمة:

يمكن القول أن موضوع أخلاقيات العمل موجود في المقام الأول من أجل التعرف على بعض الإجابات حول سبب وجوب تقييم قرارات معينة على أنها أخلاقية أو غير أخلاقية ، أو صواب أو خطأ. لا يتم ذلك بدون دراسة منهجية، إذ كيف يمكننا تقديم آراء غامضة أو حدس حول امر ما إذا لم تكن أنشطة العمل مقبولة اخلاقيا؟

يعد موضوع أخلاقيات الاعمال بأنه 'دراسة مواقف العمل، الأنشطة والقرارات التي يتم فيها معالجة قضايا الصواب والخطأ. وإن نقطة البداية الحاسمة للمنظمات هي السؤال حول ما إذا كانت المنظمات جهات فاعلة يتعين عليها اتخاذ قرارات تتجاوز مجرد انتاج السلع والخدمات على أساس مريح، إذا قدمت لنا المنظمات المنتجات التي نريد شراءها، وتوظيف عمال لإنتاجها، ودفع الضرائب للحكومة، ألا يقدمون بالفعل مساهمة كافية للمجتمع؟

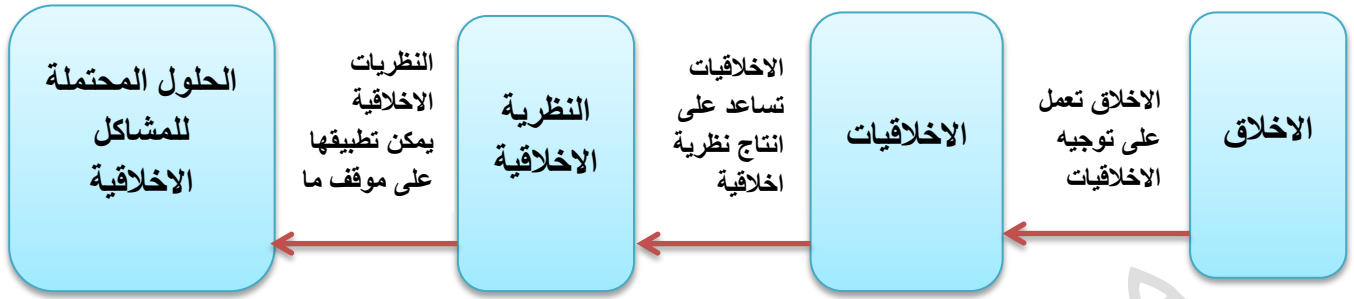
يعتبر موضوع أخلاقيات العمل: بمثابة دراسة لمواقف العمل، الأنشطة والقرارات التي يتم فيها معالجة قضايا الصواب والخطأ. يجدر التأكيد على أنه بكلمة "الصواب" و "الخطأ" نعني الصواب والخطأ أخلاقياً، وليس الصواب أو الخطأ من الناحية التجارية أو الاستراتيجية أو المالية.

تعريف الاخلاق والاخلاقيات والنظرية الأخلاقية:

تهتم الأخلاق: بالمعايير والقيم والمعتقدات الراسخة في العمليات الاجتماعية التي تحدد الصواب والخطأ للفرد أو المجتمع.

تهتم الأخلاقيات: بدراسة الأخلاق وتطبيق العقل لتوضيح قواعد ومبادئ محددة تحدد مسارات العمل المقبولة أخلاقياً، وتعرف ايضا بانها مجموعة المعايير او قواعد السلوك التي تمت تنميتها من خلال الممارسة او الخبرة الانسانية التي يمكن في ضوءها الحكم على السلوك باعتباره صوابا او خطأ خيرا او شرا من الواجهة الانسانية.

النظريات الأخلاقية هي تدوينات لهذه القواعد والمبادئ الاخلاقية، والشكل يوضح العلاقة بين الاخلاق والاخلاقيات والنظريات الاخلاقية.

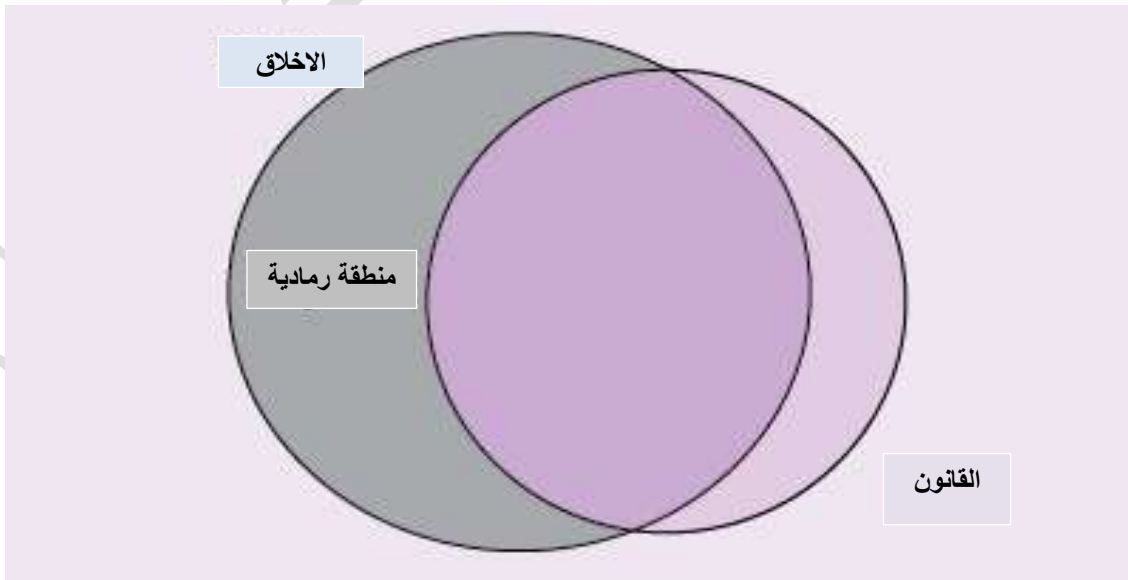


الشكل (1) العلاقة بين الاخلاق والاخلاقيات والنظرية الاخلاقية

جميع الأفراد والمجتمعات لديهم مبادئ أساسية للشعور بالصواب أو الخطأ فيما يتعلق بأنشطة معينة، تمثل الأخلاقيات محاولة لتنظيم وترشيد الأخلاق، عادة في القواعد المعيارية المعممة التي من المفترض أن تقدم حلاً لحالات الشك في الاخلاقيات.

أخلاقيات العمل والقانون

بعد تحديد أخلاقيات العمل من حيث مسائل الصواب والخطأ، قد يكون المرء كذلك يتساءل بطبيعة الحال عما إذا كان هذا يختلف بأي شكل من الأشكال عن القانون، وهناك تداخل كبير بين الأخلاق والقانون، فإن القانون هو في الأساس إضفاء الطابع المؤسسي أو تدوين الأخلاق في قواعد اجتماعية محددة (اللوائح والقوانين) كما في الشكل 2.



الشكل (2) العلاقة بين الاخلاق والقانون

يمكن القول أن القانون هو تحديد للمعايير الدنيا المقبولة للسلوك، ومع ذلك ، فإن القانون لا يغطي صراحة كل القضايا الأخلاقية المحتملة في العمل، ويمكن القول أن أخلاقيات العمل تبدأ حيث ينتهي القانون. ولكن بالنسبة لمعظم القضايا التي تهم أخلاقيات العمل، فإن القوانين عادة لا تزودنا بالإرشادات المناسبة، لهذا السبب، كثيرا ما يقال أن أخلاقيات العمل تدور في "المناطق الرمادية" للأعمال.

ببساطة قد لا يكون هناك إجابة "صحيحة" نهائية للعديد من مشاكل أخلاقيات العمل، لذا فإن أخلاقيات العمل ليست موضوعات مثل المحاسبة، القانون المالي أو الهندسي أو قانون الأعمال حيث من المفترض أن تتعلم بشكل محدد الإجراءات والحقائق من أجل اتخاذ قرارات صحيحة بشكل موضوعي، تساعدك أخلاقيات العمل على اتخاذ قرارات أفضل، من خلال جمع الأدلة وتحليلها بشكل منهجي، بهدف اتخاذ قرارات صائبة، أخلاقيات العمل تركز في الأساس حول تطوير حكم جيد في ممارسة الأعمال.

مفهوم الوظيفة العامة وأهميتها:

تعددت تعريفات الوظيفة العامة حيث يمكن تعريفها بأنها خدمة عامة يؤديها الموظف العام للأفراد أو الدولة أو احد فروعها ومصالحها العامة في نطاق نظام قانوني معين يحدد علاقته بمن يؤدي اليهم هذه الخدمة وعلاقتهم به منظما لحقوق وواجبات الوظيفة، وتعرف ايضا بانها كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والتي توجب على شاغلها التزامات معينة مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية.

المسؤوليات الرئيسية لمنظمات القطاع العام هي الاهتمام بالحكومة العليا وافراد المجتمع، والقضايا الأخلاقية ستعطي الوكالات الحكومية الأولوية لسيادة القانون والفساد والصراعات، والمساءلة العامة، ومختلف القضايا الإجرائية التي ينطوي عليها ضمان أن الموارد يتم توزيعها بشكل عادل وغير متحيز، هذه ينعكس عادة في نهج رسمي وبيروقراطي لإدارة الأخلاقيات، وغالبًا ما تكون المنظمات مقيدة ببيروقراطية ثقيلة تولد الجمود والافتقار للشفافية، وتتلخص أهمية الوظيفة العامة في:

1. حسب ميثاق حقوق الانسان ان لكل شخص حق تقلد الوظائف العامة في بلده بالتساوي مع الاخرين.

2. ان الوظائف العامة حق للمواطنين وتكليف للقائمين بها لخدمة الشعب وتكفل الدولة حمايتهم وقيامهم بأداء واجباتهم في رعاية مصالح الشعب.

3. يمثل تقلد الوظيفة العامة شرفا عظيما وحقا للمواطن، واعلاء شان الوظيفة العامة هو اعلاء لشأن الدولة، لان نجاح الدولة وتقدمها لا يقوم الا على اكتاف من يشغلون الوظيفة العامة.
4. يتم استخدام جزء من السلطة العامة للدولة من خلال مباشرة الموظفين العموميين لواجباتهم ومسئوليتهم.
5. يعد الموظفون العموميون ممثلين عن الدولة في مباشرة وظائفها.

أهمية أخلاقيات العمل:

هناك العديد من الأسباب التي تجعل أخلاقيات العمل عنصر مهم باعتبارها تشكل مجال الدراسة المهم سواء للمهتمين بتقييم أنشطة العمل أو كمدربين يسعون إلى تحسين مهاراتهم في اتخاذ القرار: هناك بعض الاعتبارات الخاصة بأخلاقيات الاعمال:

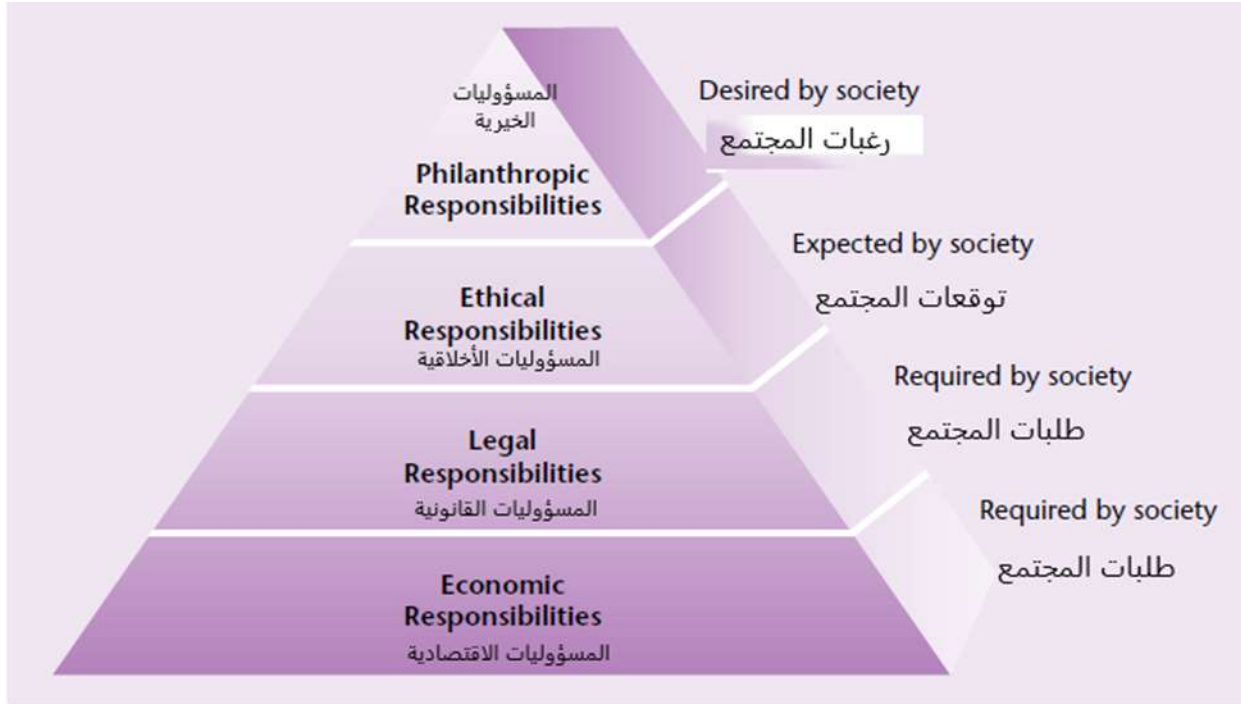
1. الوظائف العامة لديها قوة هائلة داخل المجتمع. تؤثر تلك الوظائف تقريبًا على كل جانب من جوانب الحياة ، ويمكن أن يكون له تأثير كبير على العملية الديمقراطية للحكومة.
2. الوظائف العامة لديها القدرة على تقديم مساهمة كبيرة لمجتمعاتنا. سواء من حيث إنتاج المنتجات والخدمات التي نحتاجها، دفع الضرائب، العمل كمحرك للتنمية الاقتصادية، أو الحل للمشاكل الاجتماعية المعقدة، يمكن أن تكون الوظائف العامة قوة هائلة من أجل التغيير.
3. يمكن أن تؤدي الممارسات الخاطئة في العمل إلى إلحاق ضرر جسيم بالأفراد، والمجتمعات والبيئة.
4. المطالب التي يتم وضعها على الوظائف العامة لتكون أخلاقية من قبل الحكومات أصبحت أكثر تعقيدًا وتحديًا. من الأهمية بمكان فهم هذه التحديات وتطوير الاستجابات لها التي تلبي مطالب افراد المجتمع.
5. يواجه الموظفون ضغوطًا كبيرة للتنازل عن المعايير الأخلاقية. فمثلا، وجدت دراسة استقصائية شملت 500 متخصص في الخدمات المالية في المملكة المتحدة والولايات المتحدة ان واحد من كل أربعة كانت له مخالفات في مكان العمل، بينما اتفق ربع المستجيبين على أن المتخصصين في الخدمات المالية قد ينخرطون في سلوك غير أخلاقي أو غير قانوني من أجل تحقيق النجاح .
6. تواجه الوظائف العامة عجزا في الثقة، ويمكن لأخلاقيات العمل استعادة تلك الثقة في المستقبل، على الصعيد العالمي، يثق 18% فقط من عامة الناس في الأعمال العامة.

قسم الإدارة العامة- محاضرات الاخلاقيات الوظيفة العامة مدرس الماوة: نجم سهيل

ما هو واضح إذن هو أن أخلاقيات العمل لم يتم الاعتراف بها بشكل مهم ومتزايد فقط، ولكنها شهدت أيضًا تغيرات وتطورات سريعة خلال العقد الماضي، سواء في الشركات الكبيرة، او في الشركات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة الحجم (SMEs) ، وفي المؤسسات العامة وغير الهادفة للربح أيضًا.

طبيعة المسؤوليات الاجتماعية للمنظمات:

ربما يكون النموذج الأكثر رسوخًا وقبولًا للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات هو "النموذج المكون من أربعة أجزاء للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات" ، على النحو الذي اقترحه في البداية أرشي كارول (1979)، وتم تنقيحه لاحقًا، يعتبر كارول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات مفهومًا متعدد المستويات، يمكن تمييزها إلى أربعة جوانب مترابطة - المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية. وعليه يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بأنها محاولة المنظمة لتلبية الجوانب الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والمطالب الخيرية لمجتمع معين في وقت معين، وقدم كارول هذه المسؤوليات المختلفة على أنها طبقات متتالية داخل الهرم، بحيث تتطلب المسؤولية الاجتماعية اجتماع المستويات الأربعة على التوالي، اعتمادًا على التوقعات الموجودة في المجتمع في ذلك الوقت كما في الشكل ادناه:



الشكل (3) نموذج Carroll المكون من أربعة أجزاء للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

1. المسؤولية الاقتصادية Economic responsibility : المنظمات لديها مساهمون يطالبون بعائد معقول على استثماراتهم، ولديهم موظفين يريدون وظائف جيدة، ولديهم عملاء يريدون منتجاتهم لتلبية احتياجاتهم. لذا فإن المسؤولية الأولى للعمل هو أن تكون وحدة اقتصادية تعمل بشكل جيد في جميع أعمالها، هذه الطبقة الأولى من المسؤولية الاجتماعية للشركات هي الأساس لجميع المسؤوليات اللاحقة، وفقاً لكارول (1991)، فإن الوفاء بالمسؤوليات الاقتصادية مطلوب من جميع المنظمات. يؤدي هذا إلى فكرة أن بعض المنظمات الكبيرة "أكبر من أن تفشل" لأن وظائفها الاقتصادية الأساسية حيوية جداً للمجتمع بحيث يجب "إنقاذها" من قبل الحكومات ودافعي الضرائب عندما تكون في ورطة.

2. المسؤولية القانونية Legal responsibility: تتطلب المسؤولية القانونية أن تلتزم المنظمات بالقانون، يقترح كارول أن الوفاء بالمسؤوليات القانونية مطلوب من جميع المنظمات التي تسعى لتكون مسؤولة اجتماعياً.

3. المسؤولية الأخلاقية Ethical responsibility : تلتزم هذه المسؤوليات المنظمات بفعل ما هو صواب وعادل ومنصف حتى عندما لا تكون مجبرة على القيام بذلك بموجب الإطار القانوني. على سبيل لمثال التدقيق العام في السياسات الضريبية لشركات مثل Apple و Starbucks و Google و Amazon. وسبب الاختلافات الدولية والثغرات في التشريعات سمح لهذه المنظمات بتجنب مدفوعات الضرائب بشكل قانوني، كان رد فعل الحكومات والعملاء وعامة الناس هو الغضب والذي يمثل التوقعات الأخلاقية في غياب الأطر القانونية. يجادل كارول بأن المسؤوليات الأخلاقية تتكون بالتالي مما يتوقعه المجتمع بشكل عام فوق التوقعات الاقتصادية والقانونية.

4. المسؤولية الخيرية Philanthropic responsibility : عند قمة الهرم، تكون المسؤوليات الخيرية للشركات، ويتناول هذا الجانب من المسؤولية الاجتماعية للشركات مجموعة كبيرة ومتنوعة من القضايا بما في ذلك التبرعات الخيرية وبناء مرافق ترفيهية للموظفين وعائلاتهم ودعم المدارس المحلية أو رعاية الأحداث الفنية والرياضية. وفقاً لكارول فإن المسؤوليات الخيرية "أقل أهمية من الفئات الثلاث الأخرى".

النظريات الأخلاقية

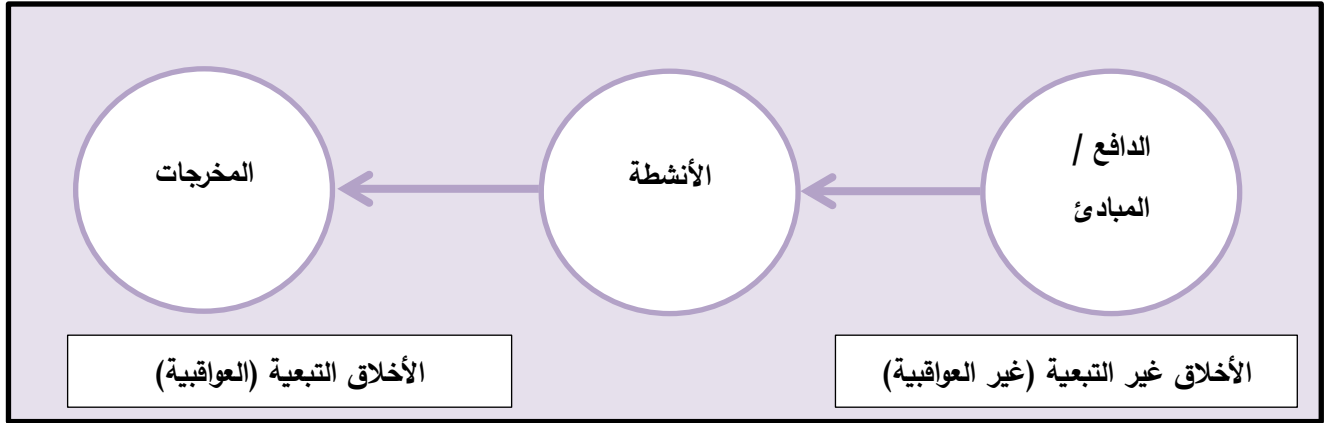
في حياتنا اليومية، نواجه باستمرار مواقف تتعارض فيها القيم، إذ يتعين علينا اتخاذ قرار بشأن الصواب أو الخطأ، فربما يتعلق الأمر بمسألة ما إذا كنت تكذب بشأن شيء ما من أجل حماية مشاعر صديق، أو القيادة فوق الحد الأقصى للسرعة لتجنب التأخر عن موعد ما، أو ربما تحديد ما إذا كنت تريد الإبلاغ عن زميل في الفصل الدراسي رأيتَه يغش في امتحان، النقطة المهمة هي أننا جميعًا لدينا بعض المعرفة المسبقة بما هو صواب أو خطأ يساعدنا في تحديد ما يجب القيام به، معظم المواقف التي نواجهها في حياتنا الشخصية تقع إلى حد كبير في نطاق ما يمكن للشخص العادي أن يقرره، أما أنشطة العمل (الوظائف العامة) قد تصبح المواقف أكثر تعقيدًا بصورة كبيرة.

تتمتع قيمة النظريات الأخلاقية في أنها تساعد على ترشيد وفهم الأحاسيس أو المشاعر التي نمتلكها جميعًا حول الصواب أو الخطأ، فضلًا عن ذلك؛ فهي تجعل من الممكن الانخراط في خطاب عقلائي بين الأفراد الذين تختلف قيمهم الأخلاقية عن بعضهم البعض، ولا يوجد مكان يتجلى فيه هذا التنوع أكثر من الويب حيث يتم التعبير عن كل موقف أخلاقي يمكن تصوره بشأن أخلاقيات العمل. وعليه تقسم النظريات الأخلاقية إلى:

أولاً: النظريات الأخلاقية المعيارية: ونقصد بها النظريات التي تقترح أو تصف التصرفات الأخلاقية الصحيحة، وتعرف النظريات الأخلاقية المعيارية: بأنها القواعد والمبادئ التي تحدد الصواب والخطأ في موقف معين.

يمكن تقسيم هذه النظريات عمومًا إلى مجموعتين (الشكل 4)، فعلى الجانب الأيسر هنالك نظريات تبني الحكم الأخلاقي على نتائج فعل معين، فإذا كانت هذه النتائج مرغوبة فإن الإجراء المعني يكون صحيحًا من الناحية الأخلاقية، أما إذا كانت نتائج الإجراء غير مرغوب فيها، فإن الإجراء خاطئ من الناحية الأخلاقية، وبالتالي فإن الحكم الأخلاقي في هذه النظريات التبعية (العواقبية) يعتمد على النتائج المقصودة أو الأهداف.

أما من الجهة اليمنى؛ لدينا تلك النظريات التي تبني الأحكام الأخلاقية على المبادئ الأساسية لدوافع صانع القرار، إذ تقترح هذه النظريات أن الفعل يكون صحيحًا أو خاطئًا ليس لأننا نحس نتائجه، ولكن لأن المبادئ الأساسية صحيحة أخلاقياً، وترتبط هذه الأساليب غير التبعية (غير العواقبية) في حقوق وواجبات الفرد، هذه النظريات تنظر إلى مدى صحة المبادئ، واستنادًا إلى هذه المبادئ تستنتج "واجبًا" للتصرف وفقًا لذلك في موقف معين بغض النظر عما إذا كانت النتائج صحيحة.



الشكل (4) النظريات التبعية وغير التبعية في أخلاقيات العمل

وتقسم النظريات المعيارية الى:

1. النظريات التبعية (العواقبية): وتركز على نتائج القرار وتقسّم الى:

أ. حب الذات (المصلحة الذاتية): وبموجب هذه النظرية يعد القرار صحيحاً أخلاقياً، إذا تابع صانعوا القرار رغباتهم (قصيرة المدى) أو مصالحهم (طويلة الأجل)، نتائج القرار الفردي، هي واحدة من أقدم الأفكار الفلسفية الشهيرة والتي ناقشها الفلاسفة اليونانيون القدماء أمثال أفلاطون، ففي القرون الثلاثة الماضية كان لها تأثير كبير في الاقتصاد الحديث لا سيما فيما يتعلق بأفكار آدم سميث حول تصميم الاقتصاد الليبرالي ودعوة ميلتون فريدمان للأسواق الحرة مع الحكومة المحدودة.

ومن المهم التمييز بين حب الذات (المصلحة الذاتية) والأنانية، فالمحب لذاته يمكن أن يتأثر بالشفقة على الآخرين في سعيه للتخلص من محنته، غير أن الشخص الأناني يكون غير حساس تجاه الآخرين، فمثلاً يمكن للشركة التي تتبرع للجمعيات الخيرية لتحسين سمعتها أن تتماشى تماماً مع فلسفة حب الذات، في حين أن تجاهل المؤسسة الخيرية وإنفاق الأموال على حملة إعلانية ترويجية لنفسها لها نفس التأثير على السمعة لكنها أقرب للأنانية.

ب. **مذهب المنفعة:** هي نظرية تنص على أن القرار يعد صحيح أخلاقيا إذا أدى إلى أكبر قدر من النفع لأكثر عدد من الأشخاص المتأثرين بالقرار، لقد كانت فلسفة النفعية واحدة من النظريات الأخلاقية المقبولة في العالم، وهي مرتبطة بالفلاسفة والاقتصاديين البريطانيين جيريمي بنتام (1748-1832) وجون ستيوارت ميل (1806-1873) وكان لها تأثير في الاقتصاد الحديث بشكل عام، وأساس **النفعية** هو "مبدأ السعادة الأكبر"، هذا هو المبدأ التبعية النهائي لأنه يركز فقط على عواقب الفعل ويوازن النتائج الجيدة مقابل النتائج السيئة، كما ويشجع الإجراء الذي ينتج عنه أكبر قدر من الخير لجميع المعنيين، وعلى عكس المصلحة الذاتية؛ فهي لا تنتظر فقط إلى كل فرد معني وتساءله عما إذا كانت رغباته ومصالحه الفردية قد تم تلبيةها، ولكنها تركز على الرفاهية الجماعية التي ينتجها قرار معين.

2. **النظريات غير التبعية (اللاعواقبية):** الفرع الرئيس الآخر للنظرية الأخلاقية المعيارية هو اللاعواقبية، وتقسم إلى:

أ. **أخلاقيات الواجبات:** هي النظريات الأخلاقية التي تركز على الالتزامات المجردة غير قابلة للتغيير تحدها مجموعة من القواعد الأخلاقية المسبقة المستخلصة بعقلانية، والتي ينبغي تطبيقها على جميع المشاكل الأخلاقية ذات الصلة، تعود هذه النظرية الأكثر تأثيراً من منظور أخلاقيات الواجب للفيلسوف الألماني إيمانويل كانت (1724-1804)، والذي أشار إلى أن الأخلاق والقرارات بشأن الصواب والخطأ لا تعتمد على موقف معين، ناهيك عن عواقب أفعال الفرد، فبالنسبة إلى إيمانويل؛ فإن الأخلاق مسألة تتعلق ببعض الالتزامات المجردة وغير القابلة للتغيير والتي تحدها مجموعة من القواعد الأخلاقية المسبقة، والتي يجب على البشر تطبيقها على جميع المشكلات الأخلاقية ذات الصلة، وبالتالي يمكن اعتبار البشر أيضاً فاعلين أخلاقيين مستقلين يتخذون قراراتهم العقلانية فيما يتعلق بالصواب والخطأ.

ب. **أخلاقيات الحقوق والعدالة :** وتقسم إلى:

■ **الحقوق:** تعرف حقوق الانسان بانها الحقوق الاساسية غير القابلة للتصرف والملازمة لجميع البشر دون استثناء، وتكمن الأهمية العامة لمفهوم الحقوق من حيث النظرية الأخلاقية في حقيقة أن هذه الحقوق تؤدي عادةً إلى وجوب احترامها من قبل الآخرين، حيث يُنظر أحياناً إلى الحقوق على أنها مرتبطة بالواجبات، لأن حقوق شخص معين يمكن أن تؤدي إلى واجب مماثل على الأشخاص الآخرين باحترام هذه الحقوق أو حمايتها أو تسهيلها، إذ يفرض حقي في الملكية على الآخرين واجب عدم التدخل في ممتلكاتي أو أخذها مني، كما يفرض حقي في الخصوصية

واجباً على الآخرين بالامتثال عن جمع معلومات شخصية عن حياتي الخاصة دون موافقتي، لذلك كثيراً ما يُنظر إلى الحقوق والواجبات على أنها وجهان لعملة واحدة. إن أهم تطور حديث في تنفيذ حقوق الإنسان في مجال الأعمال هو ما يسمى "بمبادئ روجي"، والتي اعتمدها الأمم المتحدة، إذ تشكل بشكل متزايد مشاركة الشركات العالمية في قضايا حقوق الإنسان، وتقدم أخلاقيات العمل بنظرة عامة كما في الجدول التالي:

الأعمال التجارية وحقوق الإنسان: نشر مبادئ روجي

لقد كانت "مبادئ الأمم المتحدة التوجيهية بشأن الأعمال التجارية وحقوق الإنسان" والتي تمت صياغتها تحت إشراف الأستاذ جون روجي بكلية الحقوق بجامعة هارفارد قيد الإعداد لمدة ست سنوات، وأقرها مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة في 16 يونيو 2011، كما يوحي الاسم، إذ تم تصميم المبادئ التوجيهية لجعل عمل سابق أكثر واقعية، كذلك قام جون روجي بتعريف إطار عمل واسع لحقوق الإنسان على أساس ثلاثة مبادئ شاملة هي:

1- على الدولة واجب الحماية من انتهاكات حقوق الإنسان من قبل أطراف ثالثة بما في ذلك قطاع الأعمال.

2- تتحمل الشركات مسؤولية احترام حقوق الإنسان.

3- ينبغي أن يتاح لضحايا الانتهاكات الوصول إلى سبل الانتصاف القضائية وغير القضائية الفعالة.

بعد مرور عام على اعتمادها رسمياً، تم استيعاب مبادئ روجي التوجيهية بشأن الأعمال التجارية وحقوق الإنسان ببطء من قبل الحكومات واتحادات الأعمال والشركات.

الأركان الثلاثة: تستند المبادئ التوجيهية على ثلاث ركائز، الأول يتعلق بالحكومات: من واجبها الحماية من انتهاكات حقوق الإنسان من قبل أطراف ثالثة بما في ذلك الشركات، والثاني يتعلق بالشركات: إذ يجب أن تحترم حقوق الإنسان، والثالث يتعلق بوجود وجود إجراءات تظلم فعالة.

والنظريات الأخلاقية القائمة على الحقوق قوية للغاية بسبب أساسها المعترف به على نطاق واسع في الحقوق الأساسية للإنسان، ومع ذلك؛ فإن الأساس النظري هو أساس معقول وليس منهجية نظرية عميقة، علاوة على ذلك؛ ربما يكون التقيد الأكبر لهذا النهج هو أن مفاهيم الحقوق تقع بقوة في وجهة النظر الغربية للأخلاق، وقد يحدث قدر كبير من الاحتكاك إذا تم نقل هذه الأفكار بشكل مباشر، إن لم يتم فرضها على المجتمعات ذات الإرث الثقافي والديني المختلف.

■ **العدالة:** تعرف العدالة في التعامل مع الأفراد في موقف معين بانها اعطاء كل فرد على ما يستحقه من حقوق.

تبقى المسألة المهمة هي ما تعنيه العدالة في موقف معين وما هي معايير استحقاق الفرد، وتتناول نظريات العدالة مسألة العدالة بطريقتين:

1. **عدالة الإجراءات Fair procedures :** تتحدد العدالة حسب ما إذا كان الكل حر في

الحصول على المكافآت مقابل جهدهم وهي تسمى **عدالة إجرائية Procedural justice**.

2. **عدالة المخرجات Fair outcomes :** تتحدد العدالة فيما إذا كانت النتائج سواء كانت ايجابية

أو سلبية موزعة بأسلوب عادل وفق نفس المبدأ مثل الحاجة أو الجدارة وهذه العدالة تسمى

عدالة توزيعيه Distributive justice.

إن مشكلة عدالة التوزيع للثروة بين المجتمعات من المواضيع التي تم تناولها في عدة جوانب ولكن الإجابات كانت تقع ما بين موقفين متطرفين وهما **الموقف القائل بالمساواة egalitarian** و**الموقف غير القائل بالمساواة**، فالمدخل القائل بالمساواة مثلاً يرى بأن العدالة مثل المساواة تتطلب توزيع الأعباء والمكافآت بشكل مساوي وأن أي انحراف عن المساواة أمر غير عادل والأمثلة على ذلك ما نجده في المنتدى الاقتصادي العالمي عام 2014 حيث أن منظمة اوكسفام Oxfam الخيرية نشرت تقرير يصف توزيع الثروات عالمياً وأظهرت بان 85% من الأفراد الأغنياء في العالم يمتلكون نصف ثروة سكان العالم.

المدخل غير القائل بالمساواة من جانب آخر وفي الطرف النقيض يزعم بان العدالة في النظام الاقتصادي هي ناتجة عن عملية عدالة الأسواق الحرة فالأفراد الذين لديهم حاجات خاصة يلتقون بالأفراد الذين يستطيعون تلبية تلك الحاجات وإذا تم الاتفاق على المعاملة تتحدد العدالة بقوى السوق المتمثلة بالعرض والطلب. احد المفكرين في مجال أخلاقيات الأعمال وفق هذا الصدد هو **Robert Nozick (1974)** والذي يرى بان **توزيع الثروة في المجتمع** عادل ما دام ناتج عن قوى السوق في العرض العادل والاستحواذ العادل ، فعلى سبيل المثال الثروة الشخصية لبيل غيتس وهو أغنى رجل في العالم مبررة إذا كان قد أسس شركته مايكروسوفت بدون غش أو إجبار الآخرين على العمل وان معاملته مطابقة لنفس المعايير. وقد أطلق على **nozick** اسم **نظرية الاستحقاق** وهو يعتبر بان توزيع الثروة مقبول أخلاقياً ما دام الكل مستحق لما يمتلكه.

فكرة السوق تفترض ان هناك فرص متساوية في السوق لتنتج نظام عادل ولكن الأشخاص الذين لديهم دخل مختلف أو قدرات مختلفة أو لديهم اختلافات في الصحة أو الحالة الاجتماعية

والاقتصادية ، قد يؤدي بهم إلى عدم الحصول على الفرصة العادلة في السوق وهذا يظهر واضحا في الدول الفقيرة والمتأخرة عندما تحاول ان تنافس مع الدول الصناعية، فعلى سبيل المثال لا يمكن لدراجة هوائية ان تسابق سيارة سباق حتى وان كانت القوانين عادلة فسائق الدراجة الهوائية مصيره الخسران.

ثانياً: النظرية الأخلاقية التي تستند على السمات الشخصية والنزاهة: تركز هذه النظرية على نزاهة صانع القرار، وخاصة في مجال الاخلاقيات المهنية مثل مهن الطب والمحاماة والمحاسبة.
ثالثاً: النظرية الأخلاقية المستندة على العلاقات والمسؤولية: هذا النظرية لا تركز على السمات بل تركز على العلاقات والمسؤوليات الاجتماعية، وهو نظرية تركز على التعاطف والتوافق والعلاقات الاجتماعية السليمة والاهتمام بالآخرين وتجنب الأضرار بالآخرين إضافة إلى المبادئ الأخلاقية المجردة.
رابعاً: النظرية الأخلاقية بالاستناد على إجراءات صنع المعايير: هي نظرية تهدف إلى حل الصراع الأخلاقي من خلال توفير عملية صنع المعايير عبر التفكير العقلاني حول تجربة الحياة الحقيقية لجميع المشاركين المعنيين.

خامساً: النظرية الأخلاقية المستندة على التعاطف والنزعة الأخلاقية: هي نظرية تضع الأخلاق خارج محيط العقلانية وذلك في مجال النزعة الأخلاقية العاطفية تجاه الآخرين ويشجع المرء على التشكيك في الممارسات والقواعد اليومية والإصغاء إلى المعتقدات والعواطف الداخلية والحدس حول ما هو صائب وما هو خاطئ.

المحاضرة الثانية

مصادر اخلاقيات الوظيفة العامة:

السلوك الانساني لا يأتي من فراغ بل ينبع من مجموعة مصادر تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، اذ يعتبر تفاعل الجوانب الذاتية المكونة لشخصية الفرد مع محيطه وبيئته الاجتماعية والبيئة التنظيمية التي يعمل بها هي المسؤول الاول عن توجيه السلوك الانساني، وتحديد درجة ثباته وتحوله في اخلاقياته. يميل التدريس الديني حول الأخلاق والنظرية الأخلاقية المعيارية إلى أن لهما نفس الهدف عند تطبيقهما على الأعمال، أي كيفية تحديد الشيء الصحيح الذي يجب فعله عند مواجهة المشكلات الأخلاقية في الأنشطة الادارية والتجارية، لذلك يركز كلاهما على ضمان أن تكون أنشطة الأعمال التجارية مسؤولة، وتجنب الإضرار بالفرد والمجتمع والبيئة والمساهمة الفاعلة في تحقيق الفوائد المجتمعية.

فهناك عدة مصادر يستمد منها الفرد اخلاقه ويتبناها في سلوكه وتعاملاته مع الاخرين، وعن طريقها يميز بين ما يتوافق مع اخلاقه ويطبقها وما يتعارض مع اخلاقه يتجنبها، ولقد تعددت مصادر الاخلاق منها:

1. المصدر الديني: تعد الاخلاق في الاسلام من اهم الامور التي يجب على الانسان التمسك بها، بل يلزم ان تقوم الاخلاق على الاسس والمبادئ التي يؤمن بها الانسان، وأهم المصادر الدينية التي تستمد منها أخلاقيات الوظيفة العامة هي هدى الله سبحانه وتعالى والمتمثل في القرآن الكريم، والصحيح من الكتب السماوية السابقة، اذ يحدد المصدر الديني التصرف الصحيح الذي يجب فعله عند مواجهة المشكلات في أنشطة العمل، لذلك يركز على ضمان أن تكون الأعمال مسؤولة واخلاقية، وتتجنب الإضرار للفرد والمجتمع، فضلا عن تعزيز الرفاهية المجتمعية.
2. السنة النبوية: توضح السنة النبوية المنهج الاسلامي الذي يحدد اخلاقيات الوظيفة العامة، ويجعلها مهنة مستدامة، فضلا عن بيان السمات الاخلاقية والامور العملية الحميدة ليعلم الناس كافة ادأب دينهم ودنياهم، ومن أهم الركائز التي تقوم عليها الاخلاق في الاسلام وعلى موظف الوظيفة العامة الالتزام بها ما يأتي:

أ. الاعتقاد الصحيح، وذلك بتوحيد الله سبحانه وتعالى والايمان بملانكته وكتبه ورسله والقدر

خير وشره.

ب. التمسك بما شرع الله تعالى حول مفهوم الحياة والكون والطبيعة البشرية، وان الكون مسخر من الله تعالى للإنسان فما على الانسان الا ان يشكر الله تعالى لكي يزيده ويمكنه من هذا التسخير في الحياة الدنيا.

ج. تحمل المسؤولية: فعلى الانسان ان يعمل بما يرضي الله عز وجل والقيام بالواجبات وبما امر، وترك ما نهى عنه.

د. التمسك بالأخلاق الفاضلة والتي منها الالتزام بالمهنة واتقانها والامانة والصدق والعدل، وترك الاخلاق السيئة.

3. **المصدر القانوني:** تستمد اخلاقيات الوظيفة العامة من التشريعات والقوانين التي تنظم العمل في المنظمات العامة، وتوضح المسؤوليات والواجبات والحقوق الوظيفية والمحظورات التي يتوجب الابتعاد عنها في العمل، وهي البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد بكل ما فيها من قوانين ولوائح.

4. **المصدر الاجتماعي:** يعتبر المجتمع من أهم المصادر التي يمكن من خلالها اكتساب اخلاقيات الوظيفة العامة، اذ يتأثر الموظف العام بالمجتمع المحيط به وبأفكاره وعاداته وتقاليده مما يجعله يكتسب افكار وقيم تساعد في التعامل مع زملاء العمل وجميع المراجعين بالطريقة التي تحقق الاستفادة للجميع.

5. **المصدر التربوي:** تلعب المؤسسات التربوية دورا في تعزيز السلوكيات التي يحملها الافراد او محاولة اعادة تشكيل سلوكياتهم وتوجيههم وتوعيتهم نحو الأفضل.

6. **الاسرة:** تنقل الاسرة سلوكها واخلاقياتها الى ابناءها وينشئون في ظل هذه الاخلاقيات والذين بدورهم يتبنونها ويمارسونها في المنظمة والمجتمع المحيط بهم.

وغالبًا ما يكون لدى الأديان المختلفة أشياء مختلفة جدًا لنقولها حول كيفية تحقيق أهداف الأعمال الأخلاقية، إذ يوفر الدين الإسلام على سبيل المثال قواعد معينة حول الممارسات التجارية المناسبة، والتي أدت حتى إلى ظهور نظام مصرفي متميز يتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية التي تحظر تقاضي الفائدة، والذي سُمي بـ "الصيرفة الإسلامية".

ومع ذلك، فمن المهم عدم المبالغة في التأكيد على الاختلافات في المبادئ الدينية عندما يتعلق الأمر بالأعمال التجارية، فطالما روجت المجموعات المشتركة بين الأديان لقضيتها المشتركة لتحسين الممارسات الأخلاقية في الأعمال التجارية، إذ سعى مركز حوار الأديان لمسؤولية الشركات على سبيل

قسم الإدارة العامة- محاضرات الاخلاقيات الوظيفة العامة مدرس المادة: نجم سهيل

المثال إلى استخدام التأثير الجماعي للمستثمرين القائمين على القيم لتحسين اهتمام الشركات بالقضايا الاجتماعية والبيئية، بغض النظر عن المذهب، وبالمثل؛ إعلان الأديان والذي هو اتفاق بين المسلمين والمسيحيين واليهود القادة، والذين وضعوا مجموعة مؤثرة من مبادئ العمل القائمة على القواسم المشتركة عبر دياناتهم والتي تؤكد على الالتزام المشترك بالعدالة والاحترام المتبادل والقيادة والصدق عبر الأديان الثلاثة، وعلى الرغم من استمرار تأثير المبادئ الدينية على النسيج المؤسسي للحياة الاقتصادية، فإن تأثيرها المباشر على ثقافة الأعمال والممارسة مهم فقط في مناطق معينة من العالم، وذلك بسبب عمليات العلمنة الجوهرية، أي الحركة نحو شكل غير ديني، والتي حدثت في العديد من أماكن العمل في جميع أنحاء العالم، بيد أن النظريات الأخلاقية المعيارية القائمة على المبادئ الفلسفية ستضل حجر الزاوية لأخلاقيات العمل في كثير من الأعمال المعاصرة.

المحاضرة الثالثة

ما هو القرار الأخلاقي؟ What is an ethical decision?

ان القرار الأخلاقي يهتم بإبداء الرأي حول الخطأ والصواب، فالحكم على أن الموقف ما أخلاقيا بطبيعته، علينا أن نشخص الخطأ والصواب قبل أن ندرس الموقف ونتخذ القرار ونحدد ما إذا كان ذلك الموقف يوصف بالخاطيء او الصائب، فلنأخذ مثلا موقف قيامنا بتحميل نسخة من أحدث برنامج Microsoft office ونعطيها لصديق وهنا تظهر معضلة أخلاقية فهل هذا القرار قرار أخلاقي؟ ربما بالنسبة لنا هذه ممارسة عادية ليس فيها بعد أخلاقي ولكن شركة Microsoft، ترى بان هناك بعد غير أخلاقي في هذا القرار لأنك تنتهك القانون بنسخك مادة محمية بحقوق الملكية مجانا وهذا يعني حرمان الشركة من العائدات الصحيحة المشروعة على استثماراتهم، أذن كيف نحكم ونقرر موضوعيا ما هو الموقف الأخلاقي وغير الأخلاقي؟ هناك ثلاثة خصائص (عوامل) اساسية للقرار الأخلاقي هي:

1. ان يكون للقرار تأثير معنوي على الآخرين: ان من أهم خصائص وسمات الاخلاق هو ما يتعلق بالضرر والمنفعة والاعتبارات تجاه الآخرين قبل الذات، فمن الآثار المترتبة على القرار هو ما يتعلق تجاه الآخرين قبل الذات بعيدا عن الأنانية فنسخ برنامج (Microsoft office) له أثر مادي ومعنوية على الآخرين وهم شركة Microsoft ومنظمات أخرى ساهمت بوقتها وجهدها لإنتاجه.
2. يتميز اتخاذ القرار بوجود ردود أفعال بديلة: ان القرار الأخلاقي يتطلب بان يكون لصانع القرار خيار أخلاقي للقيام باتخاذ القرار من عدمه، فإذا قمت بنسخ البرنامج وادركت بأن هذا غير أخلاقي ويمثل انتهاك لحقوق الشركة المنتجة، فهذا يعني وجود معضلة أخلاقية، مع توقع ردود فعل من الشركة بمقاضاة من قام بنسخ البرنامج.
3. ان يعتبر القرار أخلاقيا من وجهة نظر الآخرين: بغض النظر فيما إذا كان صانع القرار يرى بان القرار فيه محتوى أخلاقي أو لا فإذا رأى الآخرون ان القرار المتخذ أخلاقيا، مثلا عندما يقدم مصرف قرض لمشروع بنية تحتية فهذا الفعل أخلاقيا ولكن إذا ظهر من يقومون بحملة احتجاج على المشروع الذي يموله المصرف بسبب أثره على السكان المحليين والبيئة فهذا يعني ان هذا الموضوع له بعد أخلاقي من وجهة نظر المجتمع.

نماذج صنع القرار الأخلاقي : Models of ethical decision-making

عندما نواجه مشكلة أخلاقية نستطيع ان ندرك ما هي المبادئ المعيارية التي تحكمنا؟ فغالبا ما نهتم بالعواقب المحتملة أو نفكر بالحقوق أو وطبيعة العلاقات المترتبة مع الآخرين، هذا هو هدف النماذج الوصفية في صنع القرار الأخلاقي وهذه النماذج تسعى إلى طرح مسألتين هما :

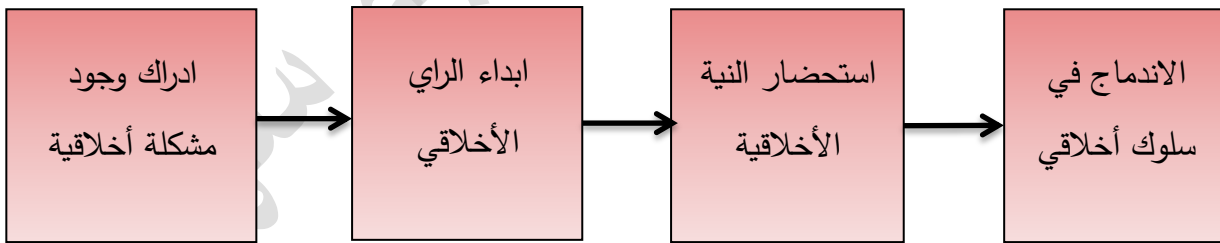
المسألة الاولى: المراحل المختلفة لصنع القرار التي يمر فيها صانع القرار استجابة إلى مشكلة أخلاقية في عمله.

المسألة الثانية: العوامل والمتغيرات المختلفة التي تؤثر في صنع القرار (العوامل الفردية- العوامل الموقفية)

المسألة الاولى: مراحل صنع القرار الأخلاقي : Stages in ethical decision-making

تمثلت بنموذج James Rest المستخدم في صنع القرار الأخلاقي في الأعمال والمتكون من أربعة مراحل حيث ينتقل الأفراد فيها كالآتي :

- 1- ادراك وجود المشكلة الأخلاقية.
- 2- أبداء الآراء الأخلاقية من قبل المتأثرين بالقرار حول المشكلة.
- 3- استحضار النية حسب الرأي الاخلاقي.
- 4- الاندماج (التصرف) حسب النوايا الاخلاقية.



الشكل (5) مراحل عملية صنع القرار الأخلاقي

في الشكل (5) يمثل مراحل مفاهيمية منفصلة لعملية صنع القرار الاخلاقي، رغم ان الفرد قد يصل الى أي مرحلة في النموذج اعلاه، ولكن هذا لا يعني بالضرورة ان ينتقل من مرحلة إلى المرحلة التالية، هذا النموذج يميز ما بين معرفة ما هو الصواب وفعل الصواب، على سبيل المثال البائع يعرف بان الكذب على الزبون خطأ (رأي أخلاقي) والدافع لعدم قول الحقيقة هو لزيادة المبيعات (سلوك أخلاقي)، وهل لدى البائع استحضار النية الأخلاقية دون تحريك الضمير والاندماج في هذا السلوك.

المسألة الثانية: العوامل المؤثرة في صنع القرار الأخلاقي.

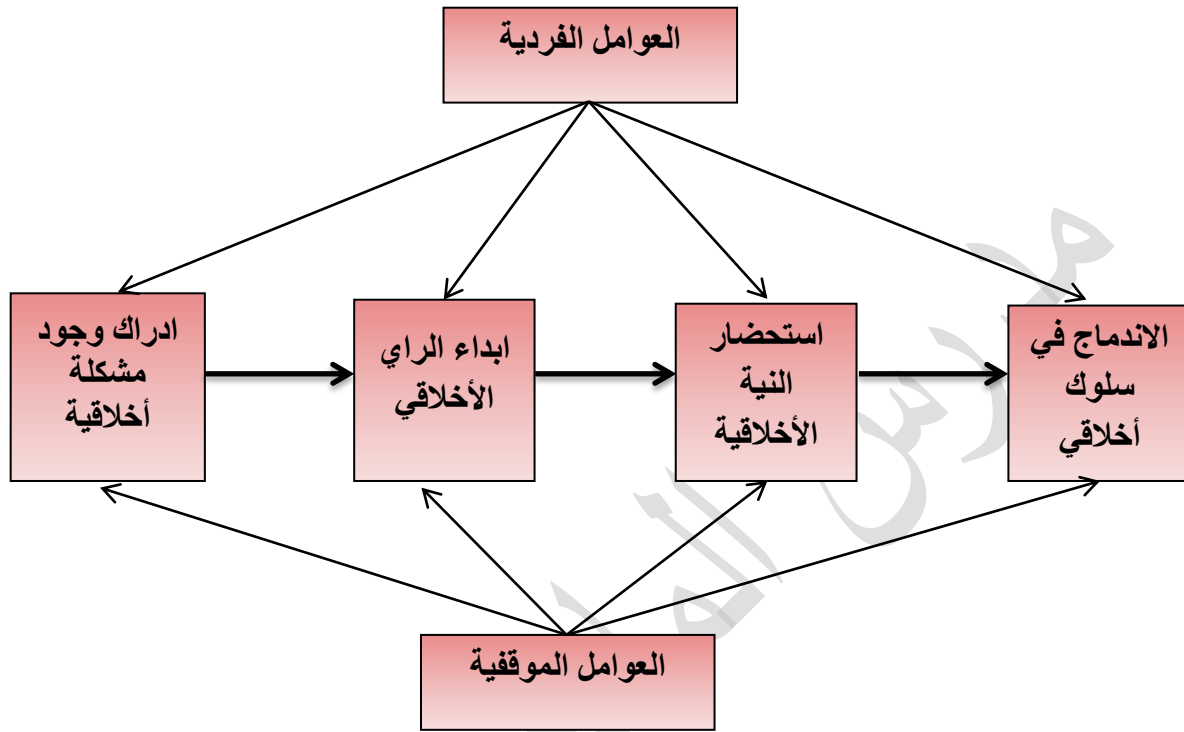
أولاً - العوامل الفردية: (المفهوم)

وهي تشمل عوامل تعتمد على الفرد منذ ولادته مثل عمره وجنسه وعوامل أخرى تم الحصول عليها من خلال التجربة والتفاعل الاجتماعي مثل التعليم والشخصية والموقف.

ثانياً - العوامل الموقفية (المفهوم)

وهي خصائص وعوامل معينة (نظام المكافآت وادوار العمل والثقافة التنظيمية) مرتبطة بسياق العمل (ثقافة المنظمة) والتي تؤثر في الفرد لصنع قرار أخلاقي أو قرار غير أخلاقي، وتلك التي ترتبط بالمسألة نفسها مثل قوة المسألة الأخلاقية أو الإطار الأخلاقي للمسألة.

وأن هاتين المجموعتين من العوامل تساعد في تفسير السبب الذي من ورائه تصنع قرارات أنشطة الأعمال ولماذا يتصرف الأفراد بأسلوب أخلاقي أو غير أخلاقي في مواقف الأعمال؟ كما موضح في الشكل (6) العوامل المؤثرة في صنع القرار الأخلاقي



الشكل (6) العوامل المؤثرة في صنع القرار الاخلاقي

أولاً- العوامل الفردية المؤثرة في صنع القرار الأخلاقي

Individual influences on ethical decision-making

يتصرف كل شخص بأسلوب مختلف عن الأشخاص الآخرين عندما يواجهون نفس المشكلة الأخلاقية، ان التأثيرات الفردية حول صنع القرار الأخلاقي ترتبط بهذه الأوجه من الفرد الذي يقوم بعملية صنع القرار ومن الواضح بان جميع الموظفين يحضرون معهم سمات وخصائص شخصية إلى المنظمة وهذا يؤثر في طريقة تفكير الموظفين وسلوكهم استجابة إلى المشكلات الأخلاقية، فعلى سبيل المثال أن الرياديين وأصحاب الأعمال الصغيرة قد يفكرون ويتصرفون على نحو مختلف عن الآخرين استجابة إلى المسائل الأخلاقية لأنهم يميلون إلى ان يكونوا أكثر توجها إلى الإنجاز ومستغلين للفرص ومتحملين للمخاطر. في حين نرى أن بعض الأفراد مثل أصحاب الأعمال الصغيرة أكثر أخلاقيا من غيرهم ولكن هذه النظرة نظرة مبسطة، فالعوامل الفردية قد تكون مسئولة عن سبب

كون البعض أكثر ميلا من الآخرين إلى سلوك غير أخلاقي وانحرفهم في هذا الاتجاه بسبب تأثير زملائهم. على نحو مشابه يمكن ان تساعد العوامل الفردية على تفسير سبب إدراك بعض الأفراد ان هناك أفعال غير أخلاقية عكس الآخرين.

وعليه فان المسألة ليست مسألة تحديد أسباب كون الأفراد أخلاقيين أو لا بل العوامل التي تؤثر فينا لتجعلنا نفكر ونشعر ونتصرف وندرك بطرق معينة مرتبطة بصنع القرار الأخلاقي، ولا بد هنا من التطرق الى أهم العوامل الفردية المؤثر في صنع القرار الأخلاقي وهي كالآتي:

1. العمر والجنس Age and gender

تعد التركيبة السكانية (الديموغرافية) مثل العمر والجنس من أهم العوامل الفردية المؤثرة على صنع القرار الأخلاقي، وتطرح تسأل أيهما أكثر أخلاقيا الرجال أو النساء وبلا شك هذا السؤال، سؤال مهم لان الفرق بين الجنسين من الاختلافات الفردية المؤثرة على صنع القرار الأخلاقي في الأعمال والتي خضعت عادة إلى العديد من البحوث والدراسات ولكن النتائج كانت غير حاسمة إلى حد كبير منها، والبعض منها مختلفة ومتناقضة في النتائج والبعض لم يجد أي اختلافات على الإطلاق، فعلى سبيل المثال 10 من 38 دراسة التي أشار إليها Craft 2013 استنتجت بان النساء أكثر أخلاقا من الرجال بينما أظهرت دراسات أخرى بان الرجال أكثر توافقا في صنع قرارهم الأخلاقي وأكثر تقيدا في إبداء رأيهم الأخلاقي.

ولكن ربما المشكلة مع الدراسات نفسها والمسائل التي تسعى إلى الإجابة عليها. فمن السهولة ان نفترض بان بعض الأفراد أكثر أخلاقية من غيرهم وحتى إذا كنا نستطيع ان نزع ذلك ليس هناك سبب واضح يجعل من الفرق ما بين الجنسين محدد مهم. لذا نلاحظ اختلاف طريقة تفكير الرجال والنساء وتصرفهم استجابة إلى المعضلات الأخلاقية التي يواجهونها.

هناك عامل أساسي آخر يرتبط بالاختلاف بين الجنسين في صنع القرار الأخلاقي وهو العمر فقد أكدت نتائج الدراسات حول تأثير العمر على المعتقدات والسلوك الأخلاقي غير واضحة ولا يمكن ان نعمم هذه النتائج على فئات عمرية معينة ونعتبرها أكثر أخلاقية من آخر رغم ان هناك تجارب معينة قادرة وبحد ذاتها تشكل طريقة رؤيتنا واستجابتنا للمشاكل الأخلاقية،

2. الخصائص الوطنية والثقافية National and cultural characteristics

هناك خصائص ديموغرافية أخرى وهي الخصائص الوطنية (القومية) والثقافية فعندما نلتقي أشخاص من دول وثقافات مختلفة سواء في الوطن أو في الخارج نرى اختلافات معينة فيما يعتبرونه أخلاقي أو غير أخلاقي وكيف يتعاملون مع المسائل الأخلاقية. ان المسائل القومية والاثنية والدين محط اهتمام كبير للباحثين وصناع القرار الأخلاقي فالأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة قد يحملون معتقدات مختلفة حول الخطأ والصواب ويحملون قيم مختلفة وهذا يؤدي في نهاية المطاف إلى تباين في عملية صنع القرار الأخلاقي بين الدول والديانات والثقافات.

3. التعليم والتوظيف Education and employment

ان نوع وجودة التعليم الذي يستلمه الأفراد والتدريب المهني والخبرة قد تعتبر مؤثرات فردية مهمة في صنع القرار الأخلاقي، وعليه بعض الجوانب الأخلاقية الفردية قد تتطور من خلال التربية والتعليم العام ولكن هناك مجال للتدريب الأخلاقي في تعزيز قدرة الأفراد على التعرف على المشاكل الأخلاقية والتعامل معها في مكان العمل، غير ان العلاقة ما بين صنع القرار الأخلاقي وتجربة التوظيف والتعليم تبقى نوعا ما غير واضحة إلا ان هناك بعض الاختلافات المحددة بين من لديه خبرة مهنية تعليمية مختلفة حاضرة.

4. العوامل النفسية Psychological factors

تهتم العوامل النفسية بعمليات ادراكية أي بعبارة أخرى كيفية تفكير الأفراد، من وجهة نظر صنع القرار الأخلاقي معرفة الاختلافات في العملية الإدراكية للأفراد قد يساعدنا في تحسين فهمنا لصنع الأفراد للقرار الصائب والخطأ أخلاقيا وسوف ننظر إلى أهم عاملين نفسيين هما:

أ. التطور الأخلاقي المعرفي (الإدراكي)

التطور الأخلاقي المعرفي: هي نظرية تفسر مستويات مختلفة من المنطق الأخلاقي الذي يطبقه الفرد على مسائل ومشاكل أخلاقية بالاعتماد على قدرته المعرفية.

استغلت هذه النظرية لتفسير العمليات المعرفية من ميدان علم النفس أهمها نظرية لورانس كولبيرغ Lawrence Kohlberg (1969) التطور الأخلاقي المعرفي cognitive moral development (CMD) حيث طور كولبيرغ نظرية لتفسير عمليات المنطق المختلف الذي يستخدمها الأفراد عند صنع القرار الأخلاقي عند نضجهم من مرحلة الطفولة إلى البلوغ واقترح ثلاثة مستويات واسعة للتطور الأخلاقي:

- المستوى الأول: يظهر الفرد اهتمام بالمصلحة الذاتية والمكافأة والعقوبة الخارجية.
- المستوى الثاني: يقوم الفرد بما هو متوقع منه من قبل الآخرين.
- المستوى الثالث: يطور الفرد صنع قرار مستقل بالاعتماد على مبدأ الخطأ والصواب وليس التأثيرات الخارجية.

ب. موضع (مكان) السيطرة Locus of control

يحدد موضع سيطرة الفرد إلى أي مدى يعتقد أنه سيطر على الأحداث في حياته، لذلك يعتقد الشخص الذي يتمتع بموضع تحكم داخلي عالي أن الأحداث في حياته يمكن تشكيلها من خلال جهوده الخاصة، في حين يعتقد الشخص الذي يتمتع بموضع تحكم خارجي عالي أن الأحداث تميل إلى أن تكون نتيجة تصرفات الآخرين، أو الحظ، أو القدر. قد تفكر في هذا من حيث كيفية ردك إذا حصلت على درجة قليلة في امتحان مادة أخلاقيات الوظيفة العامة أقل مما كنت تتوقع. إذا كان لديك موضع تحكم خارجي، فقد تلوم أستاذ المادة على إجراء اختبار صعب. وإذا كان لديك موضع تحكم داخلي، فمن المحتمل أن تكون أفكارك الأولى على غرار التساؤل عما إذا كنت قد قمت بالفعل بالإعداد الكافي للاختبار.

من حيث اتخاذ القرار الأخلاقي، أن أولئك الذين يتمتعون بمركز تحكم داخلي قوي قد يُتوقع منهم أن يفكروا على الأرجح في عواقب أفعالهم على الآخرين، وقد يتحملون المزيد من

المسؤولية عن أفعالهم. قد يكون الداخليون أيضًا أكثر ميلاً للالتزام بمعتقداتهم، وبالتالي يكونون أكثر مقاومة لضغط مجموعة الأقران للتصرف بطريقة تنتهك تلك المعتقدات.

5. القيم الشخصية Personal values

يمكن تعريف القيم الشخصية على أنها "المبادئ الأخلاقية أو المعايير المقبولة للفرد"، هذا يعني أن القيم تتعلق بالسلوكيات والأشياء التي نعتبرها مهمة في الحياة، وبشكل خاص تتميز القيم بانها:

- ❖ تستمر بمرور الوقت (أي أنها "دائمة")
 - ❖ التأثير على السلوك (أي أنهم مهتمون "بالسلوك" و "الحالات النهائية")
 - ❖ تهتم بالرفاهية الفردية و / أو الجماعية (أي "مفضل شخصيًا أو اجتماعيًا").
- لظالما قيل إن القيم الشخصية لها تأثير في نوع القرارات التي نتخذها في المنظمات وبشكل خاص القرارات الأخلاقية لأن القيم هي مستودعات رئيسية لما نعتبره (جيدًا / سيئًا وصحياً / خطأ). على سبيل المثال، ثبت أن قيم المديرين التنفيذيين تؤثر على مدى تشجيعهم لمبادرات المسؤولية الاجتماعية في شركاتهم.

اقترح الباحثون أن لدى الأشخاص عادةً أكثر من 70 قيمة عملية، وبعض هذه القيم أكثر تأثيرًا على السلوك من غيرها. علاوة على ذلك، هناك قدر كبير من الخلاف بين الباحثين حتى حول ما إذا كان يمكن الاعتماد على القيم للتعقب بالسلوك أو ما إذا كان يجب التركيز بشكل أكبر على التأثيرات البيئية. وجد الباحثون أيضًا أنه على الرغم من أن الأفراد قد يتبنون قيمًا معينة، إلا أن لديهم أيضًا عددًا من التحيزات اللاواعية التي تشكل قراراتهم، على الرغم من أن معظم الناس قد يفتنون بوعي العنصرية أو التمييز الجنسي، فإن الكثير منا يتخذ قرارات عنصرية أو جنسية دون أن يعرفوا ذلك.

6. النزاهة الشخصية Personal integrity

يُنظر إلى النزاهة عادةً على أنها إحدى أهم خصائص الشخص الأخلاقي، وعلى هذا النحو، يتعلق المعنى الأصلي لكلمة "النزاهة" بالوحدة والكمال، ويمكننا أن نرى أن التمسك بالمبادئ الأخلاقية يعني بشكل أساسي أن الفرد يحافظ على الاتساق أو الوحدة في معتقداته وأفعاله، بغض النظر عن أي إغراء. وغالبًا ما تلعب النزاهة دورًا مركزيًا في حوادث الإبلاغ عن المخالفات، على سبيل المثال، إذا حدد أحد المهندسين مشكلة تتعلق بالسلامة في أحد منتجات شركته، فقد يقرر إخبار زملائه في العمل أو رئيسه. نتيجة لذلك، قد يتم تشجيع المهندس على تجاهل المشكلة أو الامتناع عن اتخاذ أي إجراء آخر لأن رؤسائهم قد تحملوا مسؤولية هذه المشكلة. ومع ذلك، إذا استمرت المشكلة، حتى بعد تحذيرات أخرى من المهندس، فقد يختارون الكشف عن المشكلة أو "إطلاق صافرة" من خلال التواصل مع منظم الصناعة، أو الصحفي، أو أي وكالة خارجية أخرى.

وغالبًا ما يواجه المبلغون عن المخالفات مجموعة من النتائج السلبية لأفعالهم. ويشمل ذلك إيذاء الزملاء أو الرؤساء نتيجة "خيانتهم"؛ يتم تجاوزه للترقية؛ فقدان الوظيفة؛ حتى "القائمة السوداء" لمنعهم من الحصول على وظيفة أخرى في نفس المجال.

7. الخيال الأخلاقي Moral imagination

لا يهتم الخيال الأخلاقي بما إذا كان للمرء مجموعة من القيم الأخلاقية أو يلتزم بها، ولكنه يهتم أكثر بما إذا كان لدى المرء "إحساس بتنوع الاحتمالات والعواقب الأخلاقية لقراراته، والقدرة على تخيل مجموعة واسعة من الأمور الممكنة". القضايا والعواقب والحلول. هذا يعني أن الخيال الأخلاقي هو الإبداع الذي يمكن للفرد من خلاله التفكير في معضلة أخلاقية. كان الدافع وراء الاهتمام بالخيال الأخلاقي هو الاعتراف بأن الناس غالبًا ما يتجاهلون أخلاقهم الشخصية واعتباراتهم الأخلاقية أثناء العمل، ويجب أن يكون أولئك الذين لديهم خيال أخلاقي أكبر قادرين على تصور مجموعة أكبر من المشاكل ووجهات النظر والنتائج الأخلاقية.

على سبيل المثال، أن الأفراد الذين مارسوا الخيال الأخلاقي كانوا أكثر عرضة لتحقيق نتائج مفيدة للطرفين للأعمال والمجتمع من أولئك الذين لم يفعلوا ذلك.

ثانياً: العوامل الظرفية (الموقفية) المؤثرة في صنع القرار الاخلاقي Situational influences on decision making

أن العديد من الأشخاص يتخذون قرارات مختلفة في مواقف مختلفة. وهناك عدد من العوامل المهمة التي يجب مراعاتها فيما يتعلق بالعوامل الظرفية. كبدائية، ستختلف عملية اتخاذ القرار التي نمر بها اختلافاً كبيراً وفقاً لنوع المشكلة التي نتعامل معها. سيتم النظر إلى بعض القضايا على أنها غير مهمة نسبياً، وبالتالي ستدفعنا إلى اتخاذ قرارات أخلاقية محدودة إلى حد ما، في حين أن القضايا التي يُنظر إليها على أنها أكثر حدة قد تتطلب تفكيراً أخلاقياً أعمق وربما مختلفاً إلى حد ما.

على مستوى آخر، ان الموارد البشرية العاملة في المنظمات هي "كائنات اجتماعية". ومن ثم فإن معتقداتهم وأفعالهم تتشكل إلى حد كبير من خلال ما يرونه من حولهم من: معايير المجموعة والتوقعات والأدوار التي تواجههم؛ طبيعة المناخ الذي يعملون فيه؛ والمكافآت والعقوبات التي يمكن أن يتوقعونها كنتيجة لأفعالهم، وبالفعل أن نظرية كولبرج للتطور الأخلاقي المعرفي تشير إلى أن الغالبية منا في المستوى التقليدي للأخلاق، مما يدفعنا إلى طلب التوجيه من حولنا. تسمى هذه الأنواع من التأثيرات بالعوامل المرتبطة بالسياق، وفقاً لذلك يمكننا تحديد نوعين رئيسيين من العوامل الظرفية:

1. العوامل المتعلقة بالقضية (المشكلة). Issue-related factors

2. العوامل المرتبطة بالسياق. Context-related factors

1. العوامل المتعلقة بالقضية

تم الاعتراف بشكل متزايد بالعوامل المتعلقة بالقضايا باعتبار ان لها تأثيرات مهمة على القرارات التي يتخذها المدراء عندما يواجهون مشاكل أخلاقية في أحد المستويات، **نحتاج** إلى النظر في طبيعة المسألة الأخلاقية نفسها أي مدى أهمية القضية لصانع القرار. **ونحتاج** أيضًا إلى النظر في كيفية تمثيل هذه المشكلة فعليًا داخل المنظمة، حيث سيتم تقديم بعض القضايا على أنها قضايا أخلاقية مهمة بينما قد لا يتم تقديم أخرى. **ومن ثم نحتاج** إلى النظر في الإطار الأخلاقي للقضية. لقد ثبت أن مثل هذه العوامل المتعلقة بالمشكلة تؤثر على ما إذا كان الفرد يدرك فعليًا الطبيعة الأخلاقية لمشكلة ما في المقام الأول (أي مرحلة الاعتراف الأخلاقي) وأيضًا الطريقة التي يفكر بها الناس بالفعل ويتصرفون حيال المشكلة، وتقسم هذه العوامل الى:-

أ. الشدة الأخلاقية Moral intensity

الأهمية النسبية للمسألة الأخلاقية لها بعض التأثير على العملية التي يمر بها صانعو القرار عند مواجهتهم مع مشاكل أخلاقية. **أن شدة المشكلة ستختلف وفقًا لستة عوامل:**

- **حجم العواقب:** وهي المجموع المتوقع للأضرار (أو الفوائد) لأولئك المتأثرين بالمشكلة أو الإجراء.
- **الإجماع الاجتماعي:** هذه هي الدرجة التي يتفق بها الناس (أو لا يتفقون) على أخلاقيات المشكلة أو الفعل.
- **احتمالية التأثير:** يشير هذا إلى احتمالية حدوث الأضرار (أو الفوائد) بالفعل.
- **الآنية الزمنية:** يتعلق هذا بالسرعة التي من المحتمل أن تحدث بها العواقب، مثل الآثار طويلة المدى للتدخين أو غيره من المنتجات "غير الصحية".
- **القرب:** أي الشعور بالتقارب (الاجتماعي أو الثقافي أو النفسي) الذي يشعر به صانع القرار لأولئك المتأثرين بقراراتهم، مثل تجربة ظروف العمل السيئة في بلدك على أنها مشكلة أخلاقية أكثر حدة من الظروف السيئة في بلد بعيد.
- **تركيز التأثير:** أي مدى تركيز عواقب الفعل بشكل كبير على عدد قليل أو بشكل خفيف على العديد، مثل، قد يشعر الكثير من الناس أن خداع شخص من أجل 100 يورو هو أكثر حدة من الناحية الأخلاقية من الغش في نفس المبلغ من قبل شركة متعددة الجنسيات كبيرة تضم ملايين المساهمين.

ب. التأطير الأخلاقي Moral framing

التأطير الأخلاقي للقضية (المشكلة): أي اللغة المستخدمة لفضح أو إخفاء الطبيعة الأخلاقية للمسألة وبالتالي فهي تأثير رئيسي على اتخاذ القرار الأخلاقي.

وتكمن المشكلة في أن العديد من الأشخاص في مجال الأعمال يترددون في إسناد مصطلحات أخلاقية لعملهم، حتى لو تصرفوا لأسباب أخلاقية أو إذا كانت أفعالهم لها عواقب أخلاقية واضحة. ويقوم المديرون بذلك بدافع القلق بشأن التهديدات المتصورة لـ:

- **الانسجام.** يعتقد المدراء أن الحديث الأخلاقي يزعج الانسجام التنظيمي من خلال إثارة المواجهة، والتهميش، وتوجيه أصابع الاتهام.
- **الكفاءة.** يشعر المدراء أن الحديث الأخلاقي يطمس المشكلات، مما يجعل اتخاذ القرار أكثر صعوبة، ويستغرق وقتاً طويلاً، وغير مرن.
- **صورة القوة والفعالية.** يعتقد المديرون أن صورتهم الخاصة ستعاني لأن الارتباط بالأخلاق يُنظر إليه عادةً على أنه مثالي، ويفتقر إلى القوة الكافية للإدارة الفعالة.

يمكن أن يحدث التأطير الأخلاقي أيضًا بعد اتخاذ قرار أو تنفيذ فعل ما. لذلك من المهم ألا ننظر فقط إلى ما يقرره الناس، ولكن كيف يبررون قراراتهم لأنفسهم وللآخرين. تسمى هذه التبريرات تكتيكات التبرير أي "الاستراتيجيات العقلية التي تسمح للموظفين (وغيرهم من حولهم) بالنظر إلى أفعالهم الفاسدة على أنها مبررة" وهم يحددون ست استراتيجيات من هذا القبيل (إنكار المسؤولية، وإنكار الإصابة، وإنكار الضحية، والوزن الاجتماعي، ومناشدة الولاءات الأعلى، واستعارة دفتر الأستاذ). يميل الأشخاص في المنظمات إلى استخدام هذه التبريرات من أجل تحييد الندم والارتباطات السلبية للممارسات غير الأخلاقية.

ان أحد أهم العوامل التي تحفز هذا النوع من التبرير هو اللغة اللطيفة، "التي تمكن الأفراد المتورطين في الفساد من وصف أفعالهم بطرق تجعلها تبدو غير مؤذية". الإعدام بالحقنة القاتلة مثل "القتل الرحيم" أو "الطب الوقائي"، ولكن من السهل أن نرى في المصطلحات المعاصرة للشركات مثل "إعادة هيكلة المنظمات" (أي التسريح الجماعي للعمال) و "مدفوعات التسهيل" (أي الرشوى) تلك اللغة الملطفة منتشرة في ممارسة الأعمال اليومية. في الواقع، تصبح هذه الأنواع من الأطر الاجتماعية بسهولة داخل المنظمات بمرور الوقت، مما يخلق سياقاً لعملية صنع القرار الأخلاقي.

2. العوامل المتعلقة بالسياق Context-related factors

المجموعة الثانية من التأثيرات الظرفية (الموقفية) هي العوامل المرتبطة بالسياق التنظيمي الذي سيعمل فيه الموظف لا سيما التوقعات والطلبات الموضوعة عليه في بيئة العمل والتي من المحتمل أن تؤثر على تصوراتهم لما هو المسار الصحيح أخلاقياً للعمل الذي يجب اتخاذه. يبدو أن هذه العوامل مهمة بشكل خاص في تشكيل صنع القرار الأخلاقي داخل المنظمات من أجل تحسين اتخاذ القرار الأخلاقي في مكان العمل.

أ. أنظمة المكافأة

يقوم الأشخاص بما يكافؤون عليه، **على سبيل المثال**، إذا كانت إحدى المؤسسات تكافئ مندوبي مبيعاتها على حجم المبيعات التي يقومون ببيعها، فقد يميل مندوبو المبيعات هؤلاء إلى التنازل عن المعايير الأخلاقية في تعاملاتهم مع العملاء من أجل كسب المزيد من العمولات. سيكون هذا هو الحال بشكل خاص إذا لم يبدو أن المنظمة تعاقب مندوبي المبيعات الذين يُنظر إليهم على أنهم يتصرفون بشكل غير أخلاقي تجاه عملائهم، من خلال المبالغة في مزايا المنتج أو تضليل العملاء بشأن منتجات أحد المنافسين.

وبالمثل، فإن الالتزام بالمبادئ والمعايير الأخلاقية أقل حظاً في أن يتكرر وينتشر في جميع أنحاء الشركة **عندما يمر دون أن يلاحظه أحد وبدون مكافأة** - أو أسوأ من ذلك، عندما تتم معاقبته بالفعل، وتشير الدراسات إلى أن (واحد من كل خمسة موظفين) يتعرض في الواقع لشكل من أشكال الانتقام للإبلاغ عن سوء السلوك الأخلاقي ونتيجة لذلك، فإن حوالي 40% ممن يلاحظون سوء السلوك لا يبلغون عنه. وهناك أدلة كثيرة تشير إلى أن اتخاذ القرارات الأخلاقية للموظفين يتأثر بالفعل بأنظمة المكافآت التي يرونها تعمل في مكان العمل.

ب. السلطة

وهي ممارسة السلطة الهرمية من قبل المديرين على المرؤوسين. لا يفعل الناس ما يكافؤون به فحسب، بل يفعلون ما يُطلب منهم فعله - أو ربما بشكل صحيح، ما يعتقدون أنه يُطلب منهم القيام به. في بعض الأحيان يمكن أن يكون هذا توجيهًا مباشرًا من الرئيس للقيام بشيء لا يشكك فيه المرؤوس بسبب وضعه الأدنى في التسلسل الهرمي. في أوقات أخرى، قد لا يُصدر المدير تعليمات مباشرة للموظف لفعل شيء غير أخلاقي؛ ومع ذلك، قد يبدو أن تعليماتهم للموظف تترك خيارًا ضئيلاً للتصرف بطريقة مشكوك فيها. **على سبيل المثال**، قد يطلب أستاذ جامعي من طالب الدكتوراه أن يصحح 200 دفتر لامتحانات البكالوريوس في غضون يومين، مما يترك لطالب الدكتوراه وقتًا غير كافٍ حتى لقراءة جميع الدفاتر، ناهيك عن تمييزها بكفاءة. نتيجة لذلك، قد يلجأ الطالب إلى تصنيف الدفاتر وتدقيقها بطريقة تعسفية وغير عادلة.

ج. البيروقراطية

يكن تأثير المكافآت والعقوبات والسلطة في درجة البيروقراطية في المنظمات، والبيروقراطية هي نوع من التنظيم الرسمي يقوم على مبادئ عقلانية وتتميز بقواعد وإجراءات مفصلة وعلاقات هرمية غير شخصية وتقسيم ثابت للمهام.

استنادًا إلى عمل ماكس ويبر نقد قيل إن البعد البيروقراطي له عدد من الآثار السلبية على اتخاذ القرار الأخلاقي:

- ❖ **قمع الاستقلالية الأخلاقية:** إن البيروقراطية الفعالة "تحرر" الفرد من التفكير الأخلاقي وصنع القرار لأنهم لا يحتاجون إلا إلى اتباع القواعد والإجراءات المحددة الموضوعة لتحقيق الأهداف التنظيمية. يمكن أن يتسبب هذا في تصرف الموظفين كـ **"روبوتات أخلاقية"**، ببساطة اتباع القواعد بدلاً من التفكير في سبب وجودهم أو التشكيك في غرضهم.
- ❖ **الآداب الأخلاقية:** يركز البعد البيروقراطي على اهتمام أعضاء المنظمة بالإنجاز الفعال للأهداف التنظيمية. ومن ثم، لن تصبح الأخلاق ذات مغزى إلا من حيث التوافق مع القواعد المعمول بها لتحقيق تلك الأهداف. وبالتالي، يصبح الولاء وليس النزاهة في نهاية المطاف السمة المميزة للأخلاق البيروقراطية.
- ❖ **التباعد:** تعمل البيروقراطية على تقليل الالتزام الأخلاقي بسبب عدم معرفة عواقب قراراتنا الاخلاقية.

❖ إنكار المكانة الأخلاقية: تجعل البيروقراطية الأخلاقيات كأشياء أو متغيرات أو مجموعة من السمات، وبالتالي يصبح الموظفون (موارد بشرية) وسيلة لتحقيق غاية تنظيمية؛ النقطة المهمة هي أنه من خلال تقسيم المهام والتركيز على الكفاءة، إذ يتم حرمانهم في النهاية من الوضع الأخلاقي الحقيقي.

د. أدوار العمل

كقاعدة عامة، يتصرف العاملون بالأدوار المحددة لهم في المنظمات، وفي سياق أخلاقيات العمل، يبدو أن أدوار العمل المحددة والتوقعات ذات الصلة الموضوعية على الشخص الذي يتبنى الدور، لها تأثير كبير على عملية صنع القرار. أخلاقنا الفردية، والقيم والمعتقدات التي قد نتمسك بها عادة، يمكن خنقها من خلال تبنينا للقيم والمعتقدات المتضمنة في دورنا في العمل.

هـ. المعايير والثقافة التنظيمية

وهي التي تحدد المعايير المقبولة للسلوك داخل مجتمع العمل سواء كان ذلك على مستوى فريق صغير من العمال، أو قسم، أو المنظمة بأكملها. تعبر معايير المجموعة بشكل أساسي عن الطريقة التي تتم بها الأشياء، أو يجب أن يتم بها، في بيئة معينة، وقد تتعلق بطرق التصرف والتحدث والتبرير وحتى التفكير والتقييم. قد تتعارض معايير المجموعة مع القواعد أو الإجراءات الرسمية التي وضعتها المنظمة. يشير تفسير الثقافة التنظيمية لاتخاذ القرار الأخلاقي إلى أنه عندما يصبح الموظفون اجتماعيين في طرق معينة من الرؤية والتفسير والتصرف التي يتم مشاركتها على نطاق واسع في مؤسستهم، فإن هذا سيشكل أنواع القرارات التي يتخذونها عند مواجهة مشاكل أخلاقية. يمكن أن توفر مثل هذه التوقعات والقيم الثقافية تأثيراً قوياً على ما نعتقد أنه "صواب" و "خطأ".

و. السياق الوطني والثقافي

كما تؤثر ثقافة المنظمة أو مجموعة العمل على اتخاذ القرار الأخلاقي، فقد يؤثر ذلك أيضاً على البلد أو الثقافة التي تقع فيها مؤسسة الفرد. هذا العامل يختلف عن الخصائص الوطنية والثقافية، حيث كنا نبحث في جنسية الفرد الذي يتخذ القرار؛ الآن نحن نفكر في الأمة التي يتم اتخاذ القرار فيها بالفعل، بغض النظر عن جنسية صانع القرار.

المحاضرة الرابعة

الانحراف الوظيفي

تعد ظاهرة الانحراف الوظيفي هي انتهاكا للمعايير السائدة في المجتمع والتي تواجه بالرفض المجتمعي لها، لكونها تعد من اخطر الظواهر الوظيفية ذات البعد الاجرامي اذ تكون مقترنة بإدارة الموظف نفسه وتنتال من الاساس في بناء الدولة واعاقه تطويرها على الاصعدة كافة، اذ يعرف **الانحراف** بشكل عام بأنه سلوك شاذ سلبي مرفوض غير مألوف يتمثل في ابتعاد الموظف العام عن الخط المرسوم له قانونا، ويعرف **الانحراف الوظيفي** بأنه انتهاك يمارس من قبل الموظف العام للقوانين والانظمة والتعليمات التي تحكم علاقة الافراد مع من يقوم بإدارة المرافق العامة او يشمل الانتهاك للعادات والقيم والتقاليد الاجتماعية او الاعراف السائدة التي يعتد المجتمع بقداستها.

مظاهر الانحراف الوظيفي

تتخذ مظاهر الانحراف اشكالا متعددة منها:

1. الانحراف السلوكي في الوظيفة العامة: يعرف بأنه سلوك منحرف مخالف للقانون ومعايير السلوك

الاخلاقي التي قد تصدر عن الموظف، والتي تمثل انتهاكا للواجب الوظيفي وانحرافا عن المعايير الاخلاقية في التعامل الاداري اليومي، ويكون على صور عديدة منها:

أ. عدم المحافظة على الكرامة الوظيفية من قبل الموظف العام سواء داخل اوقات العمل او خارجه، وهو ما نصت عليه المادة (4/ ثامنا) من قانون انضباط موظفي الدولة ذي الرقم (14 لسنة 1991 المعدل).

ب. سوء استعمال السلطة التقديرية الممنوحة للموظف لتحقيق منفعة او ربح شخصي له او لغيره.

ج. الوساطة: وهي تدخل شخص ذي مركز سياسي او وظيفي او تنظيمي لتحقيق مصلحة شخصية على حساب المصلحة العامة.

2. الانحراف التنظيمي بالوظيفة العامة: يصدر هذا الانحراف من الموظف العام اثناء ممارسته العمل

الاداري اليومي ويتمثل بـ:

أ. عدم احترام اوقات العمل: نص قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام ذي الرقم

(14 لسنة 1991)، على التقيد بمواعيد العمل وعدم التغيب عنه الا بأذن، والاستغلال

الفاعل لساعات العمل ووسائل الانتاج.

ب. تقصير الموظف العام في اداء العمل: كما نص قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام ذي الرقم (14 لسنة 1991)، على وجوب قيام الموظف بأداء اعمال وظيفته بنفسه بأمانة، وعدم الجمع بين وظيفتين بصفة أصلية او الجمع بين الوظيفة واي عمل اخر إلا بموجب القانون.

ج. عدم الالتزام بتعليمات الادارة العليا: على الموظف العام الالتزام بتعليمات وتوجيهات الادارة العليا، ويحق له مخالفة توجيهات الادارة العليا اذا كانت مخالفة للقانون على ان يبين ذلك بصورة تحريرية لرئيسه الاداري وفق السياقات القانونية.

د. افشاء اسرار العمل: على الموظف العام كتمان المعلومات الوثائق التي يطلع عليها بحكم وظيفته او اثنائها اذا كانت سرية، ولا يجوز له الاحتفاظ بتلك الوثائق حتى بعد احالته على التقاعد او انتهاء خدمته باي وجه كان.

اسباب الانحراف الوظيفي

يقصد بها تلك العوامل التي دفعت او ساعدت رجل الادارة الى العمل خارج النطاق القانوني الوظيفي المخصص له سواء كانت بسبب الدولة نفسها او بسبب الموظف العام اثناء تأدية المهام الوظيفية المكلف بها، وهناك اسباب ادت الى الانحراف منها:

1. اسباب قانونية: وقد تتمثل ب سوء صياغة القوانين والتعليمات او الانظمة او نتيجة لغموض القوانين نفسها، ولتعارضها في احيان اخرى او وجود قصور تشريعي بين القوانين المركزية والمحلية، مما يستغل الموظف ذلك من خلال تفسيرها لمصلحته نظرا لوجود ثغرات قانونية فيها او في التفسيرات اللاحقة من الوزارات او الجهات غير المرتبطة بوزارة بشكل يتعارض مع مصالح المواطنين بغية الحصول على منافع خاصة، ويتم ذلك من خلال المتاجرة بالوظيفة العامة.

2. اسباب اقتصادية: وتعد القسم الاكبر من الاسباب المؤدية الى جرائم الانحراف الوظيفي، والتي يقصد بها السياسات الاقتصادية الغير مدروسة وسوء توزيع الثروات والموارد والدخل او تحميل الحكومة اعباء كبيرة دون متابعة ورقابة من قبلها، لان هذه الاسباب لها صلة مباشرة بحياة ومتطلبات المعيشة للمواطنين وخاصة عندما تكون مرتباتهم محدودة مما يؤدي الى البحث عن مصادر اخرى قد تكون غير مشروعة.

3. اسباب سياسية: يعد الفساد السياسي اساس كل انواع الفساد، ويتمثل ذلك بسبب تدخل اصحاب النفوذ السياسي في العمل الاداري، من خلال التحكم بالأعمال المهمة في الدولة والتي يتم الترشيح لها من قبل الاحزاب الحاكمة والتي تكون قابضة على السلطة ومحمية في اطارها العام

من قبل القانون دون وجود اي رادع لها، فنهب المال العام وانعدام سيادة القانون او سيادته على المغلوبين على امرهم فقط.

4. اسباب ادارية: وتتمثل في سوء اختيار الادارة للموظفين العموميين من خلال وجود مؤثرات خارجية والتي تتمثل بالمحسوبية والمحاباة، وتفضيل الاقارب والاصدقاء وليس على اساس كفاءتهم عند تولي المناصب الادارية، مما ينتج عنه سوء تقديم الخدمات العامة والتي لا تلبي رغبات وحاجات افراد الشعب، ويترتب عليه التذمر من سوء الخدمات التي تقدمها تلك الدوائر واهتزاز الثقة بعمل الدولة ككل وعدم احترامها.

صور الانحراف الوظيفي:

يشمل هذا النوع العديد من الصور التي قد يقع بها الموظف العام ومنها:

1. الرشوة: وتتمثل بطلب الموظف العام لنفسه او لغيره عطية او منفعة او ميزة او وعد بشيء لغرض أداء عمل من اعمال وظيفته او الامتناع عنه او الاخلال بواجبات الوظيفة، هذا النوع من الجرائم اصبح اليوم من اكبر المعضلات التي تنخر بالوظيفة العامة في العراق.
2. اختلاس المال العام: يعرف على انه قيام الموظف العام بأخذ المال او الشيء الموجود في حيازته، حيث عرفته المادة (215) من قانون العقوبات العراقي رقم (111 لسنة 1969) المعدل بانه " كل موظف اختلس او اخفى مالا او متاعا او ورقة مثبت فيها لحق مما وجد في حيازته".
3. التزوير: عرفه المشرع العراقي في قانون العقوبات ذي الرقم (111 لسنة 1969) المعدل " بانه تغير الحقيقة بقصد الغش في سند او وثيقة او اي محرر اخر بإحدى الطرق المادية المعنوية التي بينها القانون، تغييرا من شأنه احداث ضرر بالمصلحة العامة او بشخص من الاشخاص.

استراتيجيات تعديل السلوك الوظيفي المنحرف

اساليب وطرق توطيد اخلاقيات وقيم العمل هي:

1. تشجيع الموظفين على تطوير ادائهم، وذلك عن طريق الربط بين الاداء الجيد والمكافأة والحوافز، فالموظف بحاجة الى من يشجعه حتى يعطي افضل ما لديه لمصلحة العمل.
2. يجب ان يلتزم المدراء بأداء كل ما هو مطلوب منهم في الوقت المحدد، فضلا عن الالتزام بقواعد وقوانين العمل، وعدم الانحراف عن اللوائح والقواعد الخاصة بالمنظمة حتى يصبحوا قدوة لباقي الموظفين.
3. ايجاد اتفاق جماعي على معايير الادارة بالقيم، كان يتفق العاملين على وضع صفة الامانة كأحد القيم السامية الجديرة بالمحافظة عليها في المعاملات الادارية والاجتماعية بينهم.
4. حث القيادات على الشفافية والنزاهة في العمل، لما نعلم من خطورة الفساد الذي تكون رؤوسه القيادات العليا في المنظمات.
5. نشر التعليم وتوعية المواطنين لان جهل الافراد بحقوقهم وواجباتهم يزيد من فرص انتشار الفساد من خلال استغلالهم.
6. محاسبة الاطراف المسؤولة عن الفساد مهما كانت مناصبهم.
7. تبسيط اجراءات العمل والتخلص من العراقيل الادارية والمعوقات.
8. اعادة النظر في مستويات وقيم الاجور والرواتب بين فترة واخرى.

شخصية الموظف واثرا على اخلاقيات الوظيفة العامة

الشخصية هي كل الخصائص المميزة للفرد التي تؤدي الى استجابات منسقة وثابتة نسبيا للمثيرات البيئية من حوله، كما اوضحت دراسات اخرى الشخصية بانها الطابع الثابت نسبيا للتنظيم التكاملي لصفات الفرد الناتجة من التفاعل المستمر بين استعداداته ومكوناته الجسمية والعقلية، الموروثة والمكتسبة وبين المؤثرات المادية والاجتماعية للبيئة التي يعيش فيها والتي يتحدد بها اسلوبه الخاص المميز له عن غيره في التكيف مع هذه البيئة.

محددات الشخصية:

اذا كانت الشخصية تعتبر احد محددات سلوك الفرد فلا بد من معرفة محددات هذه الشخصية اي تحديد الاشياء التي تحدد الاطار الذي من خلاله تظهر السلوكيات الشخصية، وقد قسم علماء النفس هذه المحددات الى خمسة محددات هي:

1. المحددات الاولية والتي تتمثل في الخصائص الوراثية، اذ يولد الفرد وهو يحمل جينات وراثية تنتقل اليه بعض الصفات عن طريق الوراثة من والديه، مثل الذكاء واللون وغيرها.

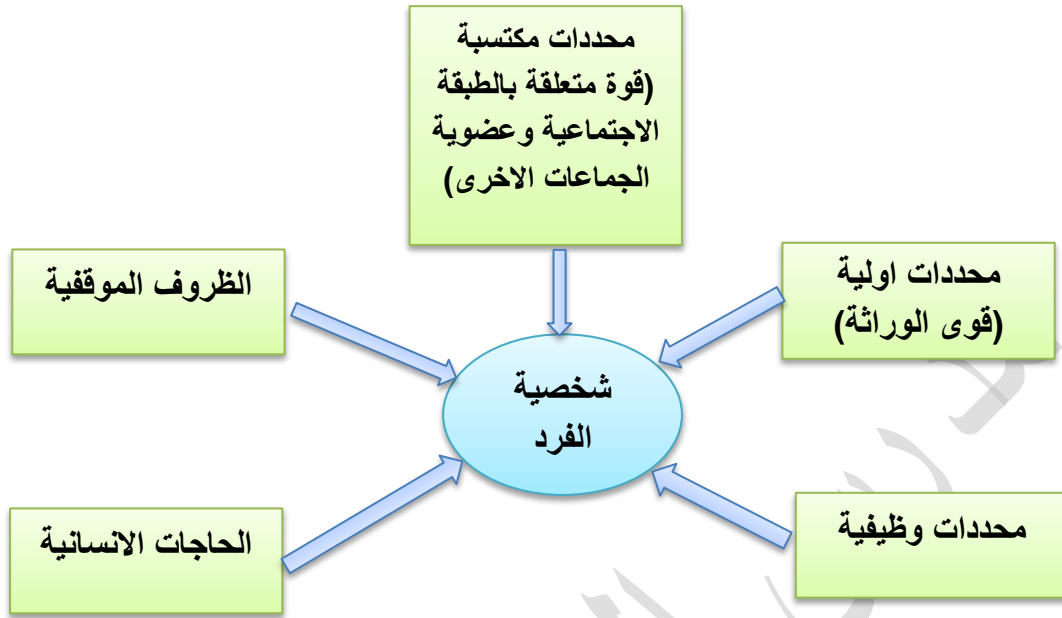
2. محددات مكتسبة من البيئة المحيطة وتتمثل بتفاعل الفرد مع الجماعة، وتأثره بهم وتأثرهم به، اي علاقة الفرد وبيئته المحيطة.

3. محددات ناتجة من الدور الذي يؤديه الفرد تجاه الوظيفة، اي انها تصرفات تقتضيها طبيعة الوظيفة التي يؤديها، فان الفرد حينما يشتغل في وظيفة محددة يتطلب منه دورا محددًا تقتضيه هذه الوظيفة ومن ثم يصبح هذا السلوك سلوكا وظيفيا.

4. محددات ناتجة عن التصرفات التي يتبعها الفرد في موقف معين، وتتمثل بالمواقف غير الروتينية كتصرفات المدير في الحالات الطارئة والحوادث والحالات الانسانية، فيتجاوز خلالها ضوابط اللوائح التي تنظم العمل ويتصرف بسلوكيات وفق ما يقتضيه الموقف.

5. محددات خاصة بالحاجات الانسانية للفرد تعتبر الحاجات الانسانية دافعا لسلوك الفرد، اذ تمثل الحيوية والطاقة التي تدفعه لإشباعها بحيث ان هذه الحيوية والطاقة تعكس الينا السمات والملامح التي تميز هذه الشخصية، حيث تعكس هذه السلوكيات او الصفات ملامح الشخصية.

مما سبق ذكره من محددات الشخصية وفق المؤثرات الخمسة السابقة يمكننا ان نحدد طبيعة شخصية الفرد كما في الشكل التالي:



شكل () محدّدات شخصية الفرد

عاشراً: الابعاد القانونية لسلوكيات الوظيفة العامة

1. الخدمة العامة في الاسلام ومتطلبات العمل فيها
2. اخلاقيات الوظيفة العامة في الدول العربية
3. اخلاقيات الوظيفة العامة في دول العالم الثالث
4. اخلاقيات الوظيفة العامة في الولايات المتحدة
5. اخلاقيات الوظيفة العامة في كندا واستراليا
6. اخلاقيات الوظيفة العامة في المملكة المتحدة

التنوع الدولي في مناهج أخلاقيات العمل

ادعى مؤلفون مختلفون أن هناك اختلافات جوهرية معينة في الطريقة التي يتم بها ممارسة أخلاقيات العمل ودراستها في أجزاء مختلفة من العالم. ركز الكثير من هذا العمل في البداية على أوروبا وأمريكا الشمالية (مثل van Luijk 1990 ؛ Vogel 1992 ، 1998 ؛ Koehn 1999) ، ولكن ظهرت أيضًا

قسم الإدارة العامة- محاضرات اخلاقيات الوظيفة العامة مدرس المادة: نجم سهيل

دراسات منذ ذلك الحين حول إفريقيا (Rossouw 2005 ؛ Visser et al. 2006) ، أستراليا (مون 1995 ؛ كيمبر وليبتون 2005) ، أمريكا اللاتينية (Haslam 2007 ؛ Puppim de Oliveira and Ip ؛ Donleavy et al. 2008 ؛ Kimber and Lipton 2005) ، وآسيا (Vargas 2006). في هذا القسم ، سننظر في هذه الاختلافات فيما يتعلق بستة أسئلة رئيسية ونناقش بعض خصوصيات أخلاقيات العمل في مختلف المناطق أو البلدان على مستوى العالم. تم تلخيص مثال على هذه المناقشة فيما يتعلق بثلاث مناطق رئيسية في الشكل 1.6. عند القيام بذلك ، ندرك أنه نظرًا لتنوعها الثقافي وانتشارها الجغرافي ، ربما يكون التعميم بشأن بعض المناطق مثل إفريقيا أو آسيا أصعب من التعميم في أوروبا أو أمريكا الشمالية. توفر الأخلاقيات في الإجراء 1.2 لمحة عن الاختلافات والقواسم المشتركة لأخلاقيات العمل في شرق آسيا. ومع ذلك ، فإن النقطة لا تتمثل في إصدار بيان نهائي تمامًا حول أخلاقيات العمل في مناطق مختلفة من العالم ، ولكن لإظهار أن أي نهج لأخلاقيات العمل من المحتمل أن يكون مدفوعًا بالسياق الثقافي والتاريخي للمنطقة أو البلد.

شكل 1.6: الاختلافات الإقليمية من منظور أخلاقيات العمل: مثال أوروبا وأمريكا الشمالية وآسيا

اسيا	امريكا الشمالية	اوربا	
الإدارة العليا	الفرد	السيطرة الاجتماعية من قبل الجماعة	من المسؤول عن السلوك الأخلاقي في العمل؟
الحكومة والشركات	الشركة	الحكومة والقطاعات والشركات	من هو الفاعل الرئيسي في أخلاقيات العمل؟
تقدير إداري	قواعد أخلاق الشركة	التفاوض بشأن الإطار القانوني للأعمال	ما هي المبادئ التوجيهية الأساسية للسلوك الأخلاقي؟
الشركات	سوء السلوك والفجور في مواقف القرارات الفردية	القضايا الاجتماعية في تنظيم إطار العمل	ما هي القضايا الرئيسية في أخلاقيات العمل؟
نهج أصحاب المصلحة المتعددين الضمني، الإدارة الحميدة	ركز على قيمة المساهم	نهج رسمي لأصحاب المصلحة المتعددين	ما هو نهج إدارة أصحاب المصلحة المهيمن؟

مصادر الاختلاف بين مختلف المناطق على مستوى العالم

قسم الإدارة العامة- محاضرات اخلاقيات الوظيفة العامة مدرس المادة: نجم سبيل

من أين ظهرت هذه الاختلافات؟ يمكن أن تكون مقارنة الولايات المتحدة وأوروبا - وهما سياقان متشابهان للغاية من منظور عالمي - بمثابة خلفية إرشادية في الإجابة على هذا السؤال. العديد من هذه الاختلافات في أخلاقيات العمل متجذرة في اختلاف التاريخ الثقافي والاقتصادي والديني لأوروبا والولايات المتحدة (Palazzo 2002). إحدى الحجج هنا هي أن تأثير الديانتين الكاثوليكية واللوثرية البروتستانتية في أوروبا أدى إلى نهج جماعي لتنظيم الحياة الاقتصادية ، في حين أدى التركيز الفردي للديانة الكالفينية البروتستانتية في الولايات المتحدة إلى ظهور نظام اقتصادي رأسمالي مختلف تمامًا. (ويبر 1905). على الرغم من أننا نميل اليوم إلى الحديث عن الكثير من أوروبا وأمريكا الشمالية باعتبارها علمانية ، إلا أن هناك اختلافات كبيرة في الموروثات الدينية للمنطقتين - والتي بدورها لها تأثير كبير على الأساليب المختلفة لأخلاقيات العمل في مناطق مختلفة.

يصبح هذا أكثر وضوحًا في أجزاء أخرى من العالم حيث لا تزال الممارسة النشطة للدين في بعض الأحيان أكثر ترسخًا مما هي عليه في الغرب. في آسيا ، يمكن القول إن تأثير الهندوسية والبوذية والكونفوشيوسية ، على سبيل المثال ، أدى إلى نهج أكثر براغماتية وعلائقية ومرنة لاتخاذ القرار الأخلاقي (Koehn 1999). على الرغم من تنوع العالم الإسلامي في انتشاره عبر ثلاث قارات ، إلا أنه يتميز بعدد من المبادئ الأخلاقية ، والتي يمكن اعتبار العدالة / الإنصاف والوصاية والنزاهة ("الوحدة") جوهرية (رايس 1999). يمكن أن يكون لهذه القيم الأخلاقية المستتيرة دينياً في بعض الأحيان آثار بعيدة المدى على الأعمال التجارية ، كما يوضح مثال الأنظمة المالية الإسلامية (نعماني 2008) (انظر الفصل 6).

بجانب التأثير الديني ، يمكن أن يكون للاختلافات في أخلاقيات العمل جذور تاريخية أخرى. يقترح جورج إندرل (1996) أن الاهتمام بالقضايا الكلية الأوسع لأخلاقيات العمل في أوروبا يمكن أيضًا إرجاعه جزئيًا إلى الحاجة إلى إعادة بناء المؤسسات بعد الحرب العالمية الثانية وفي أعقاب إعادة الهيكلة الاقتصادية والسياسية في أوروبا الشرقية. علاوة على ذلك ، يجادل (Vogel 1992) أيضًا بأن التركيز على الإجراءات الفردية وقواعد السلوك في الولايات المتحدة كان مدفوعًا بشكل كبير بتأثير فضائح الشركات المعلنة على نطاق واسع والتي ركزت الانتباه على الحاجة إلى تجنب الانتهاك الأخلاقي على مستوى الشركة (انظر أيضًا Verstegen 2005). في سياق مماثل ، يمكن فهم العديد من التحديات المحددة لأخلاقيات العمل في العالم النامي ، سواء كان ذلك سوء الإدارة أو الفقر المدقع أو العنف ، على أنها تراث من العصر الاستعماري (Banerjee 2009) ، كما هو واضح بشكل خاص في بلدان مثل مثل جنوب إفريقيا أو البرازيل أو ميانمار (بورما). في بعض البلدان مثل كندا أو أستراليا ، تتعرض شركات التعدين - وليس الحكومات فقط - للمطالبات الأخلاقية ، على سبيل المثال ، على التمييز الماضي والحاضر ضد مجموعات السكان الأصليين (Lertzman and Vredenburg 2005).