الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة وهران .2. - محمد بن أحمد-
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مدخل إلى أخلاقيات الأعمال

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية علوم تجارية

من إعداد الدكتورة :
فتيحة سمية بن حدو

أ. د. رقيف - اسعد دريس
رئيس المجلس العلمي للكلية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
جامعة وهران 2 – محمد بن أحمد

السنة الجامعية: 2024-2025

بطاقة المادة

المادة	أخلاقيات الأعمال
وحدة التعليم	استكشافية
السداسي	الرابع
الرصيد	1
المعامل	1
نمط التعليم	عن بعد
طريقة التقييم	امتحان نهائي
المعارف المسبقة المطلوبة	تسيير المؤسسة، علم اجتماع المنظمات

أهداف التعليم

يصف المقرر مفهوم أخلاقيات الأعمال المطلوبة في الوظيفة، ويبرز مصادرها وطرق ترسيخها لدى الموارد البشرية، مع التركيز على إبراز الفرق بين الأخلاق (Morality) وأخلاقيات الأعمال (Business Ethics) وأخلاقيات المهنة (Code of Conduct). كما يتطرق المقرر إلى مفهوم الانضباط الوظيفي من جهة، والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من جهة أخرى، ويكشف مدونة قواعد السلوك والسلوك غير الأخلاقي للموظف والفساد الإداري ضمن أخلاقيات الأعمال.

يهدف المقرر تحديدًا إلى:

1. اكتساب الطالب أخلاقيات العمل وفهم دورها الإيجابي في الحد من ظاهرة الفساد.
2. تمكين الطالب من معرفة خفايا ظاهرة الفساد وأضرارها وسبل مكافحتها.
3. التعرف على قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على أداء الأفراد والمنظمات.
4. تزويد الطالب بمفهوم وجوب الانضباط والالتزام الوظيفي من حيث المسؤولية والمصلحة العامة.
5. إدارة أنماط وعناصر المسؤولية الاجتماعية.
6. تعريف مدونة قواعد السلوك والمبادئ العامة والمواد القانونية التي تحكم سلوك الموظف.
7. تحديد عواقب الأنشطة التجارية غير الأخلاقية على تنمية المجتمع.

محتوى المادة

- مدخل لأخلاقيات الأعمال.
- مصادر أخلاقيات الأعمال ووسائل تنميتها.
- أخلاقيات المهنة والمدونة الأخلاقية.
- أخلاقيات الأعمال ووظائف المؤسسة.
- أخلاقيات الأعمال والوظائف الإدارية.
- مدخل للفساد الإداري.
- أبعاد الفساد الإداري وطرق محاربته.
- مؤشرات الفساد والحوكمة.
- أخلاقيات الأعمال والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية.

- الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال.

الفهرس

بطاقة المقياس وأهداف المقياس ومحتوى المادة	**2**
المحاضرة التمهيدية: الأسس الفلسفية والنظرية لأخلاقيات الأعمال	**4**
المحاضرة الأولى: مدخل إلى أخلاقيات الأعمال	**13**
المحاضرة الثانية: مصادر أخلاقيات الأعمال ووسائل تنميتها	**22**
المحاضرة الثالثة: أخلاقيات المهنة والمدونة الأخلاقية	**31**
المحاضرة الرابعة: أخلاقيات الأعمال ووظائف المؤسسة	**39**
المحاضرة الخامسة: أخلاقيات الأعمال والوظائف الإدارية	**47**
المحاضرة السادسة: مدخل للفساد الإداري	**55**
المحاضرة السابعة: أبعاد الفساد الإداري وطرق محاربته	**62**
المحاضرة الثامنة: مؤشرات الفساد والحوكمة	**70**
المحاضرة التاسعة: أخلاقيات الأعمال والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية	**78**
المحاضرة العاشرة: الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال	**86**
قائمة المراجع	**93**
الملاحق	**95**

المحاضرة التمهيدية: الأسس الفلسفية والنظرية لأخلاقيات الأعمال

تمهيد

قبل الخوض في تفاصيل أخلاقيات الأعمال وتطبيقاتها في المؤسسة، لا بدّ من تأسيس الطالب على الأرضية الفلسفية والنظرية التي انبثقت منها هذه المعرفة. فأخلاقيات الأعمال ليست مجموعة من النصائح أو القواعد المتفرّقة، بل هي حقل علمي قائم بذاته يستند إلى تراث فلسفي عريق في فلسفة الأخلاق (Ethics) امتد من الفلسفة اليونانية القديمة إلى الفكر الحديث والمعاصر. ومن هنا فإن فهم النظريات الأخلاقية الكبرى يمنح الدارس أدوات تحليلية تمكّنه من تبرير أحكامه وتقييم القرارات الإدارية تقييمًا منهجيًا لا انطباعيًا.

تهدف هذه المحاضرة التمهيدية إلى تقديم خريطة معرفية للنظريات الأخلاقية المعيارية ونماذج اتخاذ القرار الأخلاقي، تمهيدًا لربطها لاحقًا بسياقات الأعمال المختلفة. وسنرى أن لكل نظرية منطقها الخاص في تحديد "ما هو الفعل الصواب"، وأن المسيّر الرشيد هو الذي يوظّف هذه النظريات بوصفها عدسات متكاملة لا متعارضة.

1. التمييز بين المفاهيم المؤسِّسة

يقع كثير من الدارسين في الخلط بين مصطلحات متقاربة، لذا يجب ضبطها منذ البداية:

الأخلاق (Morality): مجموعة القيم والمعايير العملية التي يتبناها الأفراد والجماعات للتمييز بين الخير والشر في السلوك اليومي. فهي ممارسة معيشة قبل أن تكون نظرية.

فلسفة الأخلاق (Ethics): الدراسة العقلية المنهجية للأخلاق؛ أي التفكير النقدي في مبررات الأحكام الأخلاقية وأسسها ومعاييرها. فالأخلاق "ماذا نفعل"، وفلسفة الأخلاق "لماذا نفعل وكيف نبرّر".

أخلاقيات الأعمال (Business Ethics): فرع تطبيقي من فلسفة الأخلاق يبحث في القضايا الأخلاقية التي تنشأ في بيئة الأعمال والمؤسسات الاقتصادية، ويسعى إلى توجيه القرارات التجارية والإدارية وفق معايير قيمية.

أخلاقيات المهنة (Professional Ethics): مجموعة القواعد السلوكية الخاصة بمهنة معينة، تصوغها غالبًا الهيئات والنقابات المهنية في صورة مدونات سلوك ملزمة لأعضائها.

> **ملاحظة منهجية:** يجري التمييز كذلك بين الحُكم "الوصفي" (Descriptive) الذي يَصف ما يفعله الناس فعلًا، والحُكم "المعياري" (Normative) الذي يحدد ما ينبغي أن يفعلوه. وأخلاقيات الأعمال بطبيعتها معرفة معيارية في جوهرها، وإن استعانت بالدراسات الوصفية والتجريبية لفهم السلوك الفعلي.

2. النظريات الأخلاقية المعيارية الكبرى

تتوزّع النظريات المعيارية التي شكّلت الإطار المرجعي لأخلاقيات الأعمال على ثلاثة اتجاهات كبرى: نظريات تنظر إلى نتائج الفعل، ونظريات تنظر إلى الواجب في ذاته، ونظريات تنظر إلى فاعل الفعل وفضائله. ويُضاف إليها نظريات العدالة والعقد الاجتماعي والأخلاق الإسلامية.

1. النظرية النفعية (Utilitarianism)

تُنسب النظرية النفعية في صورتها الحديثة إلى الفيلسوفين الإنجليزيين جيريمي بنثام (Bentham) وجون ستيوارت ميل (Mill)، وهي من أكثر النظريات تأثيرًا في الفكر الاقتصادي. ومبدؤها الأساسي أن الفعل يكون صوابًا بقدر ما يحقق أكبر قدر من المنفعة (أو السعادة) لأكبر عدد من الناس. فالمعيار الأخلاقي هنا هو النتيجة لا النيّة، ولذلك تُصنَّف ضمن النظريات الغائية أو العاقبية (Consequentialism).

تطبيقها في الأعمال: تقوم على ما يشبه "تحليل التكلفة والمنفعة" (Cost-Benefit Analysis)، إذ يُقيَّم القرار بموازنة منافعه الإجمالية بأضراره على جميع الأطراف. فالقرار الأخلاقي هو الذي يعظّم صافي المنفعة الاجتماعية.

أبرز انتقاداتها: قد تبرّر التضحية بحقوق أقلية في سبيل منفعة الأغلبية، وتصعب فيها معايرة المنافع غير المادية كالكرامة والعدالة، كما أنها قد تتجاهل عدالة توزيع المنافع لا حجمها فقط.

2. النظرية الواجبية (Deontology) — الأخلاق الكانطية

يمثّل الفيلسوف الألماني إيمانويل كانط (Kant) أبرز روّاد هذا الاتجاه. وخلافًا للنفعية، يرى كانط أن القيمة الأخلاقية للفعل لا تُستمد من نتائجه، بل من الواجب والنيّة الكامنة وراءه ومدى موافقته لمبدأ عقلي كلّي. وقد

صاغ ما سمّاه "الأمر القطعي" (Categorical Imperative) في صيغ عدة، أشهرها أن تتصرّف وفق قاعدة يمكنك أن تريد لها أن تصبح قانونًا كونيًا، وأن تعامل الإنسانية في شخصك وفي غيرك دائمًا كغاية في ذاتها لا مجرد وسيلة.

تطبيقها في الأعمال: تؤسس لمفهوم الحقوق والواجبات والكرامة الإنسانية؛ فلا يجوز خداع الزبون أو استغلال العامل حتى لو حقّق ذلك أرباحًا، لأن في ذلك معاملةً للإنسان كأداة. وهي الأساس الفلسفي لاحترام العقود والوعود والشفافية.

أبرز انتقاداتها: صرامتها قد تجعلها غير مرنة أمام تعارض الواجبات، وتغفل أحيانًا عن النتائج العملية الوخيمة للالتزام الحرفي بالقاعدة.

3. أخلاق الفضيلة (Virtue Ethics)

تعود جذور هذا الاتجاه إلى الفيلسوف اليوناني أرسطو (Aristotle) في كتابه "الأخلاق النيقوماخية". ولا تنشغل هذه النظرية بالسؤال "ما الفعل الصواب؟" بقدر انشغالها بالسؤال "أيّ إنسان ينبغي أن أكون؟". فالأخلاق عندها مسألة بناء شخصية فاضلة تتجذّر فيها ملكات (فضائل) كالعدل والشجاعة والاعتدال والحكمة العملية، تُكتسب بالتعوّد والممارسة حتى تصبح طبعًا راسخًا.

تطبيقها في الأعمال: تركّز على القيادة الأخلاقية والقدوة والثقافة المؤسسية؛ فالمؤسسة الفاضلة هي التي تُنمّي في أفرادها فضائل النزاهة والأمانة والمسؤولية، لا التي تكتفي بفرض القواعد.

4. نظرية العدالة (Theory of Justice)

طوّر الفيلسوف الأمريكي جون رولز (Rawls) نظرية في العدالة بوصفها إنصافًا، تقوم على تجربة فكرية تُسمّى "حجاب الجهل"؛ إذ يُفترض أن يختار الناس مبادئ المجتمع وهم يجهلون مواقعهم المستقبلية فيه (غنيًّا أو فقيرًا، قويًّا أو ضعيفًا). والنتيجة المتوقعة أن يختاروا مبدأين: تساوي الحريات الأساسية، وألا يُسمح بالتفاوت إلا إذا عاد بالنفع على أقل الفئات حظًّا (مبدأ الفرق).

تطبيقها في الأعمال: توفّر معيارًا لعدالة توزيع الأجور والفرص والأعباء داخل المؤسسة، وتدعم سياسات المساواة وتكافؤ الفرص ومراعاة الفئات الأضعف.

5. نظرية العقد الاجتماعي المتكامل (ISCT)

قدّم الباحثان دونالدسون ودنفي (Donaldson & Dunfee) نظرية "العقد الاجتماعي المتكامل" التي تميّز بين "فرط القواعد" (Hypernorms) وهي مبادئ كونية عابرة للثقافات (كتحريم الفساد والاستعباد)، و"الأعراف المحلية" المشروعة التي تختلف بين المجتمعات والصناعات. فالمؤسسة العاملة عبر الحدود مُلزَمة باحترام فرط القواعد، مع مراعاة الأعراف المحلية ما لم تخالفها.

6. الأخلاق النسبية والذاتية ـــ وحدودها

ترى النسبية الأخلاقية (Ethical Relativism) أنه لا توجد معايير أخلاقية مطلقة، وأن الصواب يتحدد بحسب ثقافة كل مجتمع. وعلى الرغم من أنها تنبّه إلى احترام التنوّع الثقافي، فإن الإفراط فيها يفضي إلى تبرير ممارسات ضارّة (كالفساد أو عمل الأطفال) بحجة "العادة المحلية"، ولذلك يرفض معظم منظّري أخلاقيات الأعمال النسبية المطلقة، ويتبنّون موقفًا وسطًا يجمع بين مبادئ كونية وأعراف محلية مشروعة.

3. النموذج الإسلامي في فلسفة الأخلاق

يتميّز التصور الإسلامي للأخلاق بأنه يجمع بين العقاب والثواب الدنيوي والأخروي، ويستمد معاييره من الوحي (القرآن والسنة) إلى جانب العقل والفطرة. فالأخلاق في الإسلام ليست منفصلة عن العقيدة والعبادة، بل امتداد لها، وتقوم على مقاصد كلية كحفظ الدين والنفس والعقل والنسل والمال. ومن خصائصها الجمع بين الرقابة الذاتية (الضمير/التقوى) والرقابة الخارجية (القانون والمجتمع)، وهو ما يجعلها فاعلة حتى في غياب الرقيب.

قال الله تعالى:" إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى" (سورة النحل-90)

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم: "إنما بُعثتُ لأتمّم مكارم الأخلاق"

وقد أفرد علماء الإسلام مؤلفات في تهذيب الأخلاق، كأبي حامد الغزالي في "إحياء علوم الدين"، ومسكويه في "تهذيب الأخلاق"، بما يشكّل رافدًا أصيلًا لأخلاقيات الأعمال في السياق العربي والإسلامي.

4. جدول مقارن بين النظريات الأخلاقية الكبرى

النظرية	معيار الحكم الأخلاقي	السؤال المحوري	تطبيق في الأعمال
النفعية	النتائج (المنفعة العامة)	ما الفعل الأكثر نفعًا للجميع؟	تحليل التكلفة والمنفعة
الواجبية	الواجب والنية والمبدأ	ما الواجب بصرف النظر عن النتيجة؟	احترام الحقوق والعقود
الفضيلة	شخصية الفاعل وفضائله	أيّ إنسان/مؤسسة ينبغي أن نكون؟	القيادة الأخلاقية والقدوة
العدالة	الإنصاف في التوزيع	هل التوزيع عادل ومنصف؟	تكافؤ الفرص والأجور العادلة
الإسلامية	الوحي والعقل والمقاصد	ما يحقق العدل ومرضاة الله؟	الجمع بين الربح والرقابة الذاتية

5. نماذج اتخاذ القرار الأخلاقي

انتقلت أخلاقيات الأعمال من التنظير الفلسفي إلى بناء نماذج عملية تصف كيف يتخذ الفرد قراره الأخلاقي وكيف يمكن تحسينه. ومن أبرزها:

1. مراحل النمو الأخلاقي عند كولبرغ (Kohlberg)

قسّم عالم النفس لورانس كولبرغ النضج الأخلاقي للفرد إلى ثلاثة مستويات يتضمّن كلٌّ منها مرحلتين:

- **المستوى ما قبل العُرفي:** يتحدد السلوك بتجنّب العقاب والبحث عن المكافأة الذاتية.
- **المستوى العُرفي:** يتحدد بمسايرة توقعات الجماعة واحترام القانون والنظام.
- **المستوى ما بعد العُرفي:** يتحدد بالمبادئ الأخلاقية الكونية والضمير المستقل، وهو أرقى مستويات النضج.

الدلالة الإدارية: كلما ارتقى وعي الموظف الأخلاقي قلّت حاجته إلى الرقابة الخارجية، ومن ثَمّ فإن التكوين الأخلاقي استثمار في خفض كلفة الرقابة.

2. النموذج الرباعي لاتخاذ القرار (Rest)

يرى الباحث جيمس رست أن السلوك الأخلاقي يمرّ بأربع مراحل نفسية متتابعة: الوعي الأخلاقي بإدراك أن الموقف ينطوي على بُعد أخلاقي، ثم الحكم الأخلاقي بتحديد الصواب، ثم النية الأخلاقية بترجيح القيمة على المصلحة، ثم السلوك الأخلاقي بتنفيذ القرار رغم الضغوط. ويتيح هذا النموذج تشخيص "أين" يتعثّر القرار الأخلاقي داخل المؤسسة.

3. نموذج التفاعل بين الشخص والموقف (Treviño)

تؤكد ليندا تريفينو أن السلوك الأخلاقي في المؤسسة ليس نتاج شخصية الفرد وحده، بل تفاعل بين خصائصه الفردية (مرحلة نضجه الأخلاقي، موقع الضبط، قوة الأنا) وبين عوامل الموقف والسياق التنظيمي (الثقافة، نظام المكافآت، ضغط المجموعة، سلوك القيادة). ومن ثمّ فإن إصلاح السلوك يتطلب إصلاح البيئة لا الوعظ الفردي فحسب.

6. مستويات التحليل في أخلاقيات الأعمال

تتناول أخلاقيات الأعمال القضايا على أربعة مستويات متكاملة، يفيد التمييز بينها في تحديد جهة المسؤولية وأداة المعالجة:

المستوى	موضوعه	مثال على القضايا
الفردي (Micro)	سلوك الموظف والمدير	الأمانة، تضارب المصالح، الإبلاغ عن المخالفات
التنظيمي (Meso)	سياسات المؤسسة وثقافتها	مدونة السلوك، نظام الحوكمة، المعاملة العادلة
القطاعي/الصناعي	أعراف الصناعة والمنافسة	الاحتكار، المعايير المهنية، المنافسة العادلة
الكلي (Macro)	النظام الاقتصادي والعولمة	العدالة الاقتصادية، البيئة، حقوق الإنسان

7. المعضلات الأخلاقية وكيفية تحليلها

المعضلة الأخلاقية (Ethical Dilemma) موقف يجد فيه الفاعل نفسه أمام بديلين أو أكثر، يترتب على كلٍّ منهما إخلالٌ بقيمة معتبرة، بحيث لا يوجد خيار خالٍ من التكلفة الأخلاقية. ومثاله أن يكتشف محاسب تلاعبًا ماليًا لمديره: فإن أبلغ خان واجب الولاء الوظيفي وعرّض زملاءه للخطر، وإن سكت خان واجب الأمانة والمصلحة العامة. وتختلف المعضلة عن "الإغراء الأخلاقي" الذي يكون فيه أحد الخيارين خطأً واضحًا (كالرشوة) والآخر صوابًا واضحًا.

ويقترح الباحثون خطوات منهجية لتحليل المعضلة الأخلاقية يمكن إجمالها فيما يلي: جمع الوقائع كاملة، وتحديد الأطراف المتأثرة ومصالحهم، وتحديد القيم والمبادئ المتعارضة، وتوليد البدائل الممكنة، وتقييم كل بديل وفق النظريات الأخلاقية (نفعيًا وواجبيًا وفضيليًا)، ثم اتخاذ القرار وتحمّل مسؤوليته، وأخيرًا التأمل في الدرس المستفاد. وتكمن فائدة هذا التحليل في أنه ينقل القرار من العشوائية الانطباعية إلى المنهجية المبرّرة.

اختبارات عملية للقرار الأخلاقي: طوّر الممارسون اختبارات سريعة لفحص أخلاقية القرار: اختبار العلنية (هل أقبل نشر قراري في الصحف؟)، واختبار التعميم (ماذا لو فعل الجميع مثلي؟ وهو صدى للأمر القطعي الكانطي)، واختبار القدوة (هل أرتضيه لمن أحترمهم؟)، واختبار الأجيال القادمة (هل يصمد القرار أمام حكم المستقبل؟). وهي أدوات تكميلية لا تغني عن التحليل المنهجي.

8. علاقة أخلاقيات الأعمال بالعلوم المجاورة

لا تنشأ أخلاقيات الأعمال في فراغ، بل تتقاطع مع حقول معرفية عدة تثري تحليلها:

- **الاقتصاد:** يقدّم مفاهيم الكفاءة والندرة والمنفعة وفشل السوق التي تُعدّ موضوعًا للتقييم الأخلاقي.
- **القانون:** يرسم الحدّ الأدنى الملزِم، بينما تتجاوزه الأخلاق إلى الالتزام الطوعي.
- **علم النفس:** يفسّر كيف يتخذ الأفراد قراراتهم الأخلاقية وكيف تؤثر فيهم الضغوط والتحيّزات.
- **علم الاجتماع:** يكشف أثر البنى الاجتماعية والثقافة والجماعة في تشكيل السلوك.
- **الإدارة:** توفّر الأدوات التنظيمية لترجمة القيم إلى سياسات وممارسات قابلة للتطبيق.

وهذا التداخل يجعل أخلاقيات الأعمال حقلًا "بينيًا" (Interdisciplinary) يستفيد من مناهج متعددة، وهو ما يفسّر ثراءه وتعقيده في آن واحد.

9. الحجج المؤيدة والمعارضة لإدماج الأخلاق في الأعمال

يثير إدماج الأخلاق في الأعمال نقاشًا قديمًا متجددًا. ومن باب الإنصاف العلمي نعرض الحجتين:

حجج المؤيدين: أن الأخلاق تبني الثقة والسمعة وتخفض المخاطر القانونية وكلفة الرقابة وتزيد ولاء العاملين والزبائن وتجذب الاستثمار المسؤول وتضمن الاستدامة على المدى الطويل؛ فهي استثمار لا عبء.

حجج المعارضين (الموقف الكلاسيكي): يرى أصحاب هذا الرأي، ومنهم من يستند إلى موقف فريدمان، أن وظيفة المؤسسة الأساسية تعظيم قيمة المساهمين في إطار القانون، وأن تحميلها أعباء اجتماعية يشتّت مواردها ويرفع أسعارها ويضعف تنافسيتها، وأن المسؤولية الاجتماعية شأن الدولة لا الشركات.

والموقف الراجح في الفكر المعاصر هو موقف وسط يرى أن الربح والمسؤولية لا يتعارضان بالضرورة، وأن المؤسسة الذكية تحوّل الالتزام الأخلاقي إلى ميزة تنافسية، كما تعبّر عنه أطروحة "القيمة المشتركة". وهكذا يبقى الجدل قائمًا، لكنه يدفع نحو صياغات أكثر نضجًا للعلاقة بين الكفاءة والقيمة.

10. التطور التاريخي للفكر الأخلاقي

لم تنشأ النظريات الأخلاقية في فراغ، بل تطوّرت عبر تاريخ طويل من التأمل الفلسفي والديني استجابةً لأسئلة الإنسان حول الخير والعدل والواجب. ويُمكن إجمال هذا التطور في أربع مراحل كبرى تُضيء الجذور التي تستند إليها أخلاقيات الأعمال المعاصرة.

1. المرحلة اليونانية الكلاسيكية

وضع الفلاسفة اليونانيون اللبنات الأولى لعلم الأخلاق. فقد ربط سقراط الفضيلة بالمعرفة، ورأى أن لا أحد يفعل الشرّ عن علم. وميّز أفلاطون بين عالم المُثُل وعالم المحسوسات، وجعل العدالة انسجامًا بين قوى النفس. أما أرسطو فقد أرسى في كتابه «الأخلاق إلى نيقوماخوس» نظرية الفضيلة القائمة على الاعتدال والوسط الذهبي

بين رذيلتي الإفراط والتفريط، وربط الأخلاق بالغاية القصوى وهي السعادة (Eudaimonia) بوصفها تحقّقًا لكمال الإنسان.

2. المرحلة الدينية والوسيطة

أدمجت الفلسفة الوسيطة الأخلاق بالدين، فربطت الخير بالإرادة الإلهية والقانون الطبيعي. وفي الفكر الإسلامي بلغ علم الأخلاق نضجًا رفيعًا على يد المسكويه في «تهذيب الأخلاق»، والغزالي في «إحياء علوم الدين» و«ميزان العمل»، حيث جمعوا بين الفضيلة الأرسطية والمقاصد الشرعية، وأسّسوا لمفهوم الكسب الحلال والأمانة في المعاملة بوصفها أساسًا للنشاط الاقتصادي.

3. المرحلة الحديثة

شهد عصر التنوير تحوّل الأخلاق نحو العقل والاستقلالية. فصاغ كانط الأخلاق الواجبية القائمة على «الأمر القطعي»، بينما بنى بنثام وميل المذهب النفعي على مبدأ المنفعة وأعظم سعادة لأكبر عدد. وقد ارتبط هذا التطور بنشأة الرأسمالية الصناعية، إذ طرح آدم سميث في «نظرية المشاعر الأخلاقية» فكرة «المتفرّج النزيه» والتعاطف بوصفهما ضابطًا أخلاقيًا للسوق، قبل أن يكتب «ثروة الأمم».

4. المرحلة المعاصرة ونشأة أخلاقيات الأعمال

في النصف الثاني من القرن العشرين أعاد جون رولز إحياء فلسفة العقد الاجتماعي عبر «نظرية العدالة» (1971) ومفهوم «حجاب الجهل». وبالتوازي، تبلور حقل أخلاقيات الأعمال حقلًا أكاديميًا مستقلًا في السبعينيات، استجابةً لفضائح الشركات وتنامي قوة المؤسسات العابرة للقارات، فجمع بين الفلسفة الأخلاقية وعلوم الإدارة والاقتصاد.

11. تطبيق النظريات على معضلة أعمال

لإبراز الفارق العملي بين النظريات، نأخذ معضلة واقعية: مؤسسةٌ تكتشف أن أحد منتجاتها يحمل عيبًا نادرًا قد يُلحق ضررًا بنسبة ضئيلة من المستهلكين، وأن سحبه المبكر مكلفٌ ماليًا. كيف تنظر كل نظرية إلى القرار؟

- **النفعية:** توازن بين كلفة السحب ومنفعته الإجمالية؛ فإذا فاق الضرر المحتمل على الأرواح والثقة كلفةَ السحب وجب السحب، والعكس قد يبرّر التأخير — وهنا تكمن خطورة الحساب النفعي حين يُختزل الإنسان في رقم.
- **الواجبية (كانط):** تُلزم بالسحب فورًا والإفصاح؛ لأن إخفاء العيب يعامل المستهلك وسيلةً لا غايةً، ولا يمكن تعميم قاعدة «أخفِ العيوب إذا كان كشفها مكلفًا» دون تناقض.
- **أخلاق الفضيلة:** تسأل: ماذا يفعل المدير الفاضل المتحلّي بالنزاهة والشجاعة والعناية؟ الجواب: يبادر بالشفافية لأنها تعبير عن شخصيته الأخلاقية لا مجرد حساب.
- **نظرية أصحاب المصالح:** توازن حقوق المستهلكين والعاملين والمساهمين والمجتمع، وتُرجّح حماية السلامة بوصفها مصلحة جوهرية تتقدّم على الربح قصير الأجل.

يتبيّن أن النظريات قد تتقاطع في النتيجة (السحب والإفصاح) لكنها تختلف في المبرّر، وأن التحليل الأخلاقي الرشيد يستفيد منها مجتمعةً لا منفردة.

12. الحِجاج الأخلاقي ومغالطاته الشائعة

لا يكفي امتلاك الحدس الأخلاقي، بل يلزم تبريره بحجج سليمة. ومن أبرز المغالطات التي تُفسد التفكير الأخلاقي في بيئة الأعمال:

- **مغالطة «الكل يفعلها»:** تبرير الانحراف بشيوعه، وهي تخلط بين ما هو شائع وما هو صحيح.
- **مغالطة المنحدر الزلق المبالغ فيها:** افتراض أن أي تنازل صغير يقود حتمًا إلى كارثة، لتعطيل أي قرار.
- **مغالطة الغاية تبرّر الوسيلة:** تسويغ وسائل غير مشروعة بنتائج مرغوبة، وهي تتجاهل القيمة الذاتية للأفعال.
- **النسبية المفرطة:** القول إن «كل الآراء الأخلاقية متساوية» بما يُلغي إمكان الحكم على أي ممارسة مهما بلغت.

إن إدراك هذه المغالطات يُكسب الطالب أداةً نقدية تميّز بين التبرير الحقيقي والتبرير الزائف، وهي مهارة جوهرية في القرار الإداري.

13. مكانة الأخلاق في الفكر الاقتصادي العربي والإسلامي

لا يكتمل التأصيل النظري لأخلاقيات الأعمال دون استحضار الإسهام العربي والإسلامي الذي سبق كثيرًا من المقاربات الغربية في ربط الاقتصاد بالأخلاق. فقد جعل التصوّر الإسلامي النشاط الاقتصادي عبادةً مشروطةً بالحلال والطيّب، وحرّم أكل المال بالباطل والغشّ والاحتكار والربا، وأوجب الوفاء بالعقود والكيل بالقسط. قال تعالى: «وَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ»، وقال النبيّ صلى الله عليه و سلم في شأن الغشّ: «من غشّنا فليس منّا».

وقد صاغ علماء المسلمين نظريات متقدّمة في «الكسب» و«الحسبة»؛ فكتب الشيباني «الكسب»، وألّف الغزالي في آداب الكسب والمعاش، وأرسى ابن تيمية وابن خلدون مفاهيم في ضبط السوق ومنع الاحتكار وحماية حقوق المتعاملين. كما مثّلت «الحسبة» جهازًا رقابيًا أخلاقيًا للسوق يراقب الموازين والجودة ويمنع الغشّ، في صورة مبكّرة لما يُعرف اليوم بحماية المستهلك والرقابة الاقتصادية.

إن استحضار هذا الإرث لا يقصد منه المفاضلة الأيديولوجية، بل تأصيل القيم في الوجدان الثقافي للطالب العربي والمسلم، وبيان أن النزاهة والأمانة والعدل قيمٌ كونية تلتقي عندها الحضارات وإن اختلفت مرجعيّاتها. فالأخلاق في الأعمال ليست استيرادًا غربيًا، بل امتدادٌ لقيمٍ راسخة في الثقافة المحلية يمكن البناء عليها في الإصلاح المؤسسي المعاصر.

14. العلاقة بين الأخلاق والقانون والاقتصاد

يفيد الطالب في التمييز بين ثلاث منظومات متداخلة لكنها متمايزة: الأخلاق والقانون والاقتصاد. فالقانون يحدّد الحدّ الأدنى الملزم من السلوك المقبول، بينما ترتقي الأخلاق إلى ما هو أبعد من الإلزام القانوني نحو ما ينبغي أن يكون. فقد يكون الفعل قانونيًا لكنه غير أخلاقي (كاستغلال ثغرة قانونية للإضرار بالغير)، وقد يكون أخلاقيًا وإن لم ينصّ عليه القانون. والعلاقة بينهما تكاملية: فالقانون يحتاج سندًا أخلاقيًا ليُحترم طوعًا، والأخلاق تحتاج قوّة القانون لتُحمى عند الاقتضاء.

أما الاقتصاد فيُعنى بالكفاءة وتخصيص الموارد، وقد يُظنّ أنه محايد قيميًا، لكنه في الحقيقة محكومٌ بافتراضات قيمية حول العدالة والحرية والمنفعة. ومن ثمّ فإن الفصل التامّ بين الكفاءة الاقتصادية والقيمة الأخلاقية وهمٌ؛ إذ تثبت الأزمات المتكرّرة أن السوق المجرّد من الأخلاق يتحوّل إلى مصدر للاحتيال وعدم الاستقرار. وهنا تبرز أخلاقيات الأعمال بوصفها الجسر الذي يصل الكفاءة بالعدالة، والربح بالمسؤولية.

15. العولمة والأخلاق عبر الثقافات

تطرح عولمة الأعمال تحدّيًا أخلاقيًّا جوهريًّا: هل القيم الأخلاقية كونية ثابتة أم نسبية متغيّرة بتغيّر الثقافات؟ يذهب أنصار النسبية الثقافية إلى أنّ لكلّ مجتمع منظومته القيمية التي ينبغي احترامها، فما يُعدّ مقبولًا في سياق قد يُرفض في آخر. غير أنّ التسليم المطلق بهذا الطرح يفضي إلى تبرير ممارسات منحرفة كالرشوة أو استغلال العمالة بدعوى "العادات المحلية"، وهو ما ترفضه أخلاقيات الأعمال المعاصرة.

وفي المقابل، يرى أنصار الكونية أنّ ثمة حدًّا أدنى من المبادئ الأخلاقية يتجاوز الحدود الثقافية، كحفظ الكرامة الإنسانية ورفض الاستغلال والوفاء بالعهد. وقد حاولت نظرية العقد الاجتماعي المتكامل التوفيق بين الموقفين، إذ تميّز بين قيم جوهرية كونية لا يجوز التنازل عنها، وقيم محلية مشروعة تُترك لتقدير كلّ ثقافة ما لم تصطدم بالقيم الجوهرية. ويوفّر هذا التمييز للمؤسسة العاملة عبر الحدود بوصلةً تجنّبها التورّط في انتهاكات تحت غطاء احترام الخصوصية.

ويبرز هذا التوتّر بوضوح في قضايا كالفجوة في معايير العمل والبيئة بين الدول، إذ قد تُغرى المؤسسات بنقل أنشطتها إلى حيث تضعف الرقابة وتقلّ الكلفة الأخلاقية. ويستلزم الموقف الأخلاقي المسؤول ألّا تستغلّ المؤسسة هذه الفجوات، بل أن تلتزم بمعيار موحّد يحفظ الكرامة الإنسانية أينما عملت، فلا تطبّق معيارين بحسب قوّة الرقابة وضعفها.

16. التحدّيات الأخلاقية للتكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي

أفرز التقدّم التكنولوجي معضلات أخلاقية لم تكن مطروحة من قبل، تتصل بجمع البيانات الضخمة وتحليلها واستعمالها في التأثير على سلوك الأفراد. فالقدرة على تتبّع المستهلك والتنبّؤ بخياراته بل توجيهها تضع المؤسسة أمام مسؤولية جديدة في حماية الخصوصية وعدم استغلال نقاط الضعف النفسية للأفراد. ولم تعد المعلومة الشخصية مجرد بيانات بل أصبحت موردًا اقتصاديًّا يثير أسئلة العدالة في توزيع منافعه ومخاطره.

وتطرح أنظمة الذكاء الاصطناعي إشكالًا مضاعفًا، إذ قد تعيد إنتاج التحيّزات الموجودة في البيانات التي تُدرَّب عليها، فتتّخذ قرارات تمييزية في التوظيف أو الإقراض أو غيرهما دون قصد صريح. كما يثير غموض آليات عملها تحدّيًا أمام مبدأ الشفافية والقدرة على التعليل، ما يجعل المساءلة عن القرارات الآلية قضية أخلاقية ملحّة. ويظلّ المبدأ الحاكم أنّ المسؤولية تبقى بشرية، فلا يُتّخذ تعقيد الخوارزمية ذريعةً للتنصّل من تبعات أخطائها.

ومن ثمّ تتنامى الدعوة إلى أخلاقيات تكنولوجية تضع الإنسان في المركز، تقوم على مبادئ كالشفافية والإنصاف وحماية الخصوصية والمسؤولية والإشراف البشري. ولا يُقصد بذلك تعطيل الابتكار، بل توجيهه وجهةً تحفظ القيم الإنسانية وتضمن أن تكون التقنية في خدمة الإنسان لا أداةً للإضرار به أو التحكّم فيه. وهذه القضايا، وإن بدت مستجدّة، تظلّ في جوهرها امتدادًا للمبادئ الأخلاقية الراسخة مطبَّقةً على سياقات جديدة.

17. النقد الموجّه للنظريات الأخلاقية وحدود كلٍّ منها

لا تخلو أيّ من النظريات الأخلاقية الكبرى من مواطن قوّة وحدود، وإدراك هذه الحدود شرطٌ لاستعمالها استعمالًا رشيدًا لا تطبيقًا أعمى. فالنفعية، رغم واقعيّتها وتركيزها على النتائج، تُنتقد لأنها قد تبرّر الإضرار بأقلّية إذا تحقّقت بذلك منفعة الأكثرية، ولأنها تختزل القيم في حساب كمّي يصعب إجراؤه بدقّة، وقد تتجاهل العدالة في التوزيع ما دام المجموع الكلّي للمنفعة مرتفعًا.

أما الواجبية الكانطية، فعلى صرامتها الأخلاقية ووضوح مبادئها، تُؤخذ عليها جمودها أمام تعارض الواجبات، إذ لا تقدّم معيارًا واضحًا للترجيح حين يتصادم واجبان، كما أنّ تجاهلها للنتائج قد يفضي إلى قرارات تبدو صائبةً مبدئيًّا لكنها مدمّرة عمليًّا. وقد يقود الالتزام الحرفي بالقاعدة إلى نتائج يرفضها الحسّ الأخلاقي السليم.

وتُنتقد أخلاق الفضيلة بأنها لا تقدّم قواعد محدّدة للفعل في المواقف المعيّنة، إذ تكتفي بالإحالة على شخصية الفاعل الفاضل دون أن تبيّن بدقّة ما ينبغي فعله، كما يصعب تحديد الفضائل المعتبرة وترتيبها حين تتعارض. أما نظرية العدالة عند رولز فتُؤخذ عليها صعوبة تطبيق مبادئها المجرّدة في الواقع، والطابع الافتراضي لتجربة حجاب الجهل التي قد تبدو بعيدةً عن شروط القرار الفعلي.

وتكشف هذه الانتقادات أنّ لا نظرية واحدة كافية بمفردها لمعالجة كلّ المعضلات، وأنّ الحكمة العملية تقتضي توظيفها مجتمعةً بوصفها عدساتٍ متكاملة لا بدائل متنافية. فالنفعية تنبّه إلى العواقب، والواجبية تصون المبادئ والحقوق، وأخلاق الفضيلة تذكّر بأهمّية الشخصية والنيّة، ونظرية العدالة تحرس الإنصاف. وبهذا التكامل يبلغ التحليل الأخلاقي نضجه، إذ يستفيد من قوّة كلّ نظرية ويتّقي عماها.

ويستخلص الطالب من ذلك أنّ التفكير الأخلاقي الناضج ليس تطبيقًا ميكانيكيًّا لنظرية واحدة، بل حوارٌ بين منظورات متعدّدة ينتهي إلى حكم متبصّر يوازن بين الاعتبارات المتنافسة. وهذه المرونة المنهجية، المقترنة بالوعي بحدود كلّ أداة، هي ما يميّز المسيّر الأخلاقي القادر على مواجهة تعقيد الواقع عن من يكتفي بقاعدة جاهزة يطبّقها دون تبصّر.

18. مكانة أخلاقيات الأعمال في تكوين المسيّر المعاصر

يكتسب تدريس أخلاقيات الأعمال أهمّيةً متزايدة في تكوين المسيّر المعاصر، إذ لم يعد يكفي أن يكون المدير كفؤًا فنّيًّا بارعًا في التحليل المالي والتسويق والإدارة، بل صار يُنتظر منه أن يكون قادرًا على اتّخاذ قرارات سليمة أخلاقيًّا في مواقف معقّدة ومتغيّرة. فالكفاءة الفنّية المجرّدة من البوصلة الأخلاقية قد تتحوّل إلى أداة ضرر بالغ حين تُوظَّف في خدمة أهداف منحرفة.

وقد أدركت كبرى كلّيات إدارة الأعمال في العالم هذه الحقيقة، خاصّةً بعد سلسلة الفضائح التي ورّط فيها خرّيجوها مؤسساتهم، فأدمجت أخلاقيات الأعمال في صميم برامجها لا بوصفها مقياسًا هامشيًّا، بل بُعدًا حاضرًا في تدريس مختلف التخصّصات. ويعكس هذا التحوّل وعيًا بأنّ مسؤولية التكوين تشمل إعداد مسيّرين يجمعون بين الكفاءة والضمير.

ولا يُقصد بتدريس أخلاقيات الأعمال تلقين قواعد جاهزة أو وعظ أخلاقي، بل تنمية قدرات محدّدة لدى المتعلّم: الحساسية الأخلاقية التي تجعله يدرك البُعد الأخلاقي للمواقف، والقدرة على التحليل التي تمكّنه من الموازنة بين الاعتبارات المتعارضة، والشجاعة الأخلاقية التي تعينه على ترجمة قناعاته إلى مواقف رغم الضغوط. وهي قدرات تُكتسب بالممارسة والتأمّل لا بالحفظ وحده.

ويمثّل ربط أخلاقيات الأعمال بالواقع المحلّي شرطًا لفاعلية تدريسها، إذ يكتسب المتعلّم وعيًا أعمق حين يحلّل معضلات قريبة من بيئته وثقافته، لا مجرّد حالات مستوردة بعيدة عن سياقه. ومن هنا تبرز أهمّية تطوير دراسات حالة محلّية وعربية تعكس التحدّيات الفعلية التي سيواجهها المسيّر في محيطه، بما يجعل التكوين أكثر صلةً بالواقع وأعمق أثرًا.

وتبقى الغاية القصوى من هذا التكوين إعداد جيل من المسيّرين يؤمنون بأنّ النجاح الحقيقي والمستدام لا ينفصل عن النزاهة، وأنّ المؤسسة التي تبني مكاسبها على أسس أخلاقية متينة أقدر على البقاء والازدهار. فالاستثمار في الوعي الأخلاقي للمسيّرين هو في جوهره استثمار في مستقبل المؤسسات والاقتصاد والمجتمع، وهو ما تسعى هذه المطبوعة إلى الإسهام فيه.

خاتمة المحاضرة التمهيدية

تُبيّن هذه المحاضرة أن أخلاقيات الأعمال علم له أصوله الفلسفية ونماذجه التحليلية، لا مجرد مواعظ. فالنظريات المعيارية الكبرى — النفعية والواجبية وأخلاق الفضيلة ونظرية العدالة والتصور الإسلامي — تتكامل لتزويد المسيّر بعدسات متعددة لقراءة المواقف، بينما تكشف نماذج اتخاذ القرار كيف يتشكّل السلوك الأخلاقي ويتعثّر داخل المؤسسة. وبهذا الأساس النظري ننتقل في المحاضرات اللاحقة إلى التطبيقات الميدانية لأخلاقيات الأعمال في وظائف المؤسسة وإدارتها، ثم إلى ظاهرة الفساد والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية.

أسئلة للمراجعة

1. ميّز بدقة بين المفاهيم الأربعة: الأخلاق، فلسفة الأخلاق، أخلاقيات الأعمال، أخلاقيات المهنة.
2. قارن بين النظرية النفعية والنظرية الواجبية من حيث معيار الحكم الأخلاقي، مع مثال من بيئة الأعمال.
3. كيف تفسّر نظرية أخلاق الفضيلة أهمية القيادة الأخلاقية والقدوة في المؤسسة؟
4. اشرح تجربة "حجاب الجهل" عند رولز وبيّن دلالتها في عدالة الأجور.
5. وضّح مستويات النمو الأخلاقي عند كولبرغ، وبيّن أثر ارتقاء الموظف فيها على كلفة الرقابة.
6. لماذا يرفض معظم الباحثين النسبية الأخلاقية المطلقة في الأعمال الدولية؟
7. استدلّ بآية ونصّ نبوي على مكانة الأخلاق في النشاط الاقتصادي في التصور الإسلامي.

مصطلحات ومفاهيم أساسية

علم الأخلاق المعياري: فرعٌ يبحث في المعايير التي تحدّد الصواب والخطأ، ويقدّم نظريات إرشادية للسلوك.

الميتا-أخلاق: فرعٌ يبحث في طبيعة الأحكام الأخلاقية ذاتها ومصدرها ومعناها لا في محتواها.

النفعية: مذهبٌ يقيس صواب الفعل بنتائجه، فالفعل الصواب ما يحقّق أعظم منفعة لأكبر عدد.

الواجبية: مذهبٌ يقيس صواب الفعل بمطابقته للواجب والمبدأ بصرف النظر عن النتائج.

أخلاق الفضيلة: مذهبٌ يركّز على شخصية الفاعل وفضائله كالنزاهة والعدل لا على الفعل وحده.

حجاب الجهل: تجربةٌ فكرية لرولز يختار فيها الناس قواعد العدالة دون معرفة مواقعهم المستقبلية.

الأمر القطعي: مبدأ كانط الذي يلزم بأن نفعل ما يمكن أن نريد تعميمه قانونًا كونيًا.

تمارين تطبيقية

1. مديرٌ أمام خيار بين تسريح عشرة عمال لإنقاذ المؤسسة، أو إبقائهم مع خطر إفلاسٍ يهدّد الجميع. حلّل الموقف نفعيًا وواجبيًا، ثم اقترح قرارًا مبرّرًا.
2. شركةٌ تبيع منتجًا قانونيًا لكنه ضارٌّ بالصحة على المدى البعيد. ناقش الموقف في ضوء أخلاق الفضيلة ونظرية أصحاب المصالح.
3. اختر قرارًا اتُّخذ في مؤسسةٍ تعرفها، وحلّله باستخدام «اختبار العلنية» و«اختبار التعميم» الكانطي.
4. طبّق مراحل كولبرغ الستّ على موظفٍ يرفض الرشوة: ما الدافع المحتمل في كل مرحلة؟

حالة للنقاش

تَعِد شركةٌ ناشئة مستثمريها بعوائد مرتفعة، وتكتشف إدارتها أن منتجها لن يحقق الأرباح المتوقعة في الموعد المحدد. أمام المدير المالي خياران: الإفصاح الصادق عن الوضع (مع خطر سحب التمويل وفقدان الوظائف)، أو تجميل الأرقام مؤقتًا أملًا في تدارك الأمر لاحقًا. حلّل هذه الحالة وفق ثلاث نظريات أخلاقية (النفعية، الواجبية، الفضيلة)، ثم طبّق "اختبار العلنية" و"اختبار التعميم"، واقترح القرار الأخلاقي مع تبريره.

المحاضرة الأولى: مدخل إلى أخلاقيات الأعمال

تمهيد

تُعد أخلاقيات الأعمال (Business Ethics) من أهم المحاور التي ظهرت في العقود الأخيرة مع التحولات الاقتصادية الكبرى والعولمة وتزايد المنافسة بين المؤسسات. فلم يعد النجاح الاقتصادي يقاس بالأرباح فقط، بل أصبح يقاس أيضًا بمدى احترام القيم الأخلاقية وحماية البيئة والالتزام بحقوق الإنسان والمجتمع. وقد فرضت سلسلة من الأزمات والفضائح المالية الكبرى على رأس الألفية الثالثة إعادة النظر في العلاقة بين الربح والقيمة، وأبرزت أن تجاهل البعد الأخلاقي قد يكلّف المؤسسة وجودها ذاته.

إن أخلاقيات الأعمال تمثل الجانب القيمي للأنشطة الاقتصادية، إذ تهدف إلى تحقيق التوازن بين المصلحة الربحية للمؤسسة والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه الأطراف المعنية (العاملين، الزبائن، المجتمع، الدولة). ومن هنا أصبحت هذه الأخلاقيات جزءًا لا يتجزأ من الإدارة الحديثة، وعنصرًا أساسيًا في الاستدامة المؤسسية والحوكمة الرشيدة.

1. مفهوم أخلاقيات الأعمال

1. التعريف اللغوي والاصطلاحي

لغةً: الأخلاق جمع "خُلُق"، وهي القيم والمبادئ التي تحدد سلوك الإنسان في تعامله مع الآخرين، وتشير في أصلها إلى السجية والطبع الراسخ في النفس.

اصطلاحًا: تُعرّف أخلاقيات الأعمال بأنها مجموعة المبادئ والقواعد التي تضبط سلوك الأفراد والمؤسسات في بيئة العمل بما يحقق التوازن بين الربح والضمير، وبين المصلحة الخاصة والعامة.

ويعرّفها بيتر دراكر (P. Drucker) بأنها نظام من المعايير السلوكية التي توجّه أداء المؤسسة في تعاملها مع عملائها ومستخدميها ومجتمعها.

ويرى فيريل وفريدريش (Ferrell & Fraedrich) أنها تطبيق المعايير الأخلاقية العامة على الممارسات التجارية والإدارية بما يضمن السلوك المسؤول في اتخاذ القرارات.

ويعرّفها فيلاسكيز (Velasquez) بأنها دراسة متخصّصة للصواب والخطأ الأخلاقي في المجال الذي تتقاطع فيه المنتجات والخدمات والممارسات التجارية مع المجتمع.

> **استخلاص:** تجتمع هذه التعريفات على ثلاثة عناصر: وجود معايير قيمية مرجعية، وتطبيقها على قرارات وممارسات الأعمال، وغاية تتمثّل في الموازنة بين مصلحة المؤسسة ومصالح الأطراف الأخرى والمجتمع.

2. نشأة وتطور المفهوم

ظهر مفهوم أخلاقيات الأعمال بوضوح في الستينات والسبعينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة وأوروبا، كردّ فعل على انتشار الفساد الإداري والمالي، وسوء استغلال الموارد الطبيعية، وانتهاك حقوق العمال والمستهلكين، وتنامي حركات حماية المستهلك والبيئة.

ومع توسّع حركة المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE) في الثمانينات، بدأ الحديث عن ضرورة وضع مدونات سلوك (Codes of Ethics) داخل المؤسسات. وفي التسعينات أصبحت أخلاقيات الأعمال فرعًا علميًا

مستقلًّا يُدرّس في كليات الاقتصاد والإدارة، وموضوعًا أساسيًا في التقارير السنوية للمؤسسات الكبرى. وفي القرن الحادي والعشرين تعزز المفهوم بفضل العولمة والشفافية والإعلام الرقمي والحوكمة المؤسسية، ليصبح معيارًا دوليًا لقياس الثقة والاستدامة في بيئة الأعمال.

المرحلة	السمة الغالبة	المحرّك الأساسي
الستينات–السبعينات	النشأة وردّ الفعل على التجاوزات	حركات المستهلك والبيئة والعمال
الثمانينات	تأسيس المسؤولية الاجتماعية	الضغط المجتمعي ومدونات السلوك
التسعينات	التأصيل الأكاديمي والمؤسسي	تدريس المادة وإدماجها في الإدارة
القرن 21	التدويل والمعايرة	العولمة والشفافية والحوكمة وESG

2. أهمية أخلاقيات الأعمال

- تحسين صورة المؤسسة وسمعتها أمام العملاء والمجتمع، والسمعة رأس مال يصعب تعويضه.
- تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، وهي أساس التعاون وخفض كلفة الرقابة.
- الحد من الفساد المالي والإداري ومن المخاطر القانونية والتشغيلية.
- رفع الولاء والانتماء المهني داخل المؤسسة وتقليل دوران العمالة.
- تشجيع الاستثمار من خلال بناء بيئة شفافة ومسؤولة تطمئن المستثمرين.
- تحقيق استدامة اقتصادية واجتماعية وتعزيز التنافسية على المدى الطويل.

وقد أثبتت الدراسات أن الشركات التي تتبنى سلوكًا أخلاقيًا واضحًا تحقق أرباحًا مستدامة أكثر من تلك التي تتجاهل البعد القيمي في إدارتها، إذ تتحوّل الأخلاق من "كلفة" ظاهرية إلى "استثمار" يدرّ عوائد في الثقة والولاء وتقليل المخاطر.

3. العلاقة بين الأخلاق والأعمال

قد يُعتقد خطأً أن الأخلاق والأعمال مجالان متناقضان: فالأعمال تبحث عن الربح بينما الأخلاق تبحث عن القيم. وقد عبّر عن هذا التصور التقليدي موقفٌ ينسب إلى ميلتون فريدمان مفاده أن المسؤولية الاجتماعية الوحيدة للشركة هي تعظيم أرباح مساهميها في إطار القانون. غير أن الواقع والتجربة أثبتا أن الأعمال بدون أخلاق تفقد الثقة والمصداقية وتؤدي إلى أزمات مالية واجتماعية (مثل فضيحتي إنرون وفولكسفاغن).

فالعلاقة بينهما علاقة تكامل وتوازن لا تعارض، لأن القيم الأخلاقية تحدد الوسائل المشروعة لتحقيق الأرباح، والربح المسؤول يُعدّ محركًا لتحقيق التنمية الاجتماعية. وهذا ما يعبّر عنه مفهوم "القيمة المشتركة" (Shared Value) الذي طرحه بورتر وكريمر، ومؤدّاه أن المؤسسة تستطيع أن تربح وتخدم المجتمع في آنٍ واحد حين تعالج مشكلاته بوصفها فرصًا اقتصادية.

دراسة حالة مختصرة (إنرون): كانت إنرون من كبريات شركات الطاقة الأمريكية، لكنها انهارت سنة 2001 بعد انكشاف تلاعب محاسبي ضخم لإخفاء الديون. أظهرت القضية كيف يقود غياب الشفافية

وضعف الحوكمة وثقافة "الربح بأي ثمن" إلى انهيار مؤسسة عملاقة وضياع ثقة المستثمرين والعاملين، وكانت دافعًا لإصدار تشريعات أكثر صرامة في الإفصاح والرقابة.

4. المبادئ الأساسية لأخلاقيات الأعمال

المبدأ	التوضيح
النزاهة (Integrity)	الالتزام بالصدق والاستقامة في التعامل مع الزبائن والموردين والعاملين.
الشفافية (Transparency)	الإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بوضوح ودقة.
العدالة (Fairness)	معاملة جميع الأطراف دون تمييز أو تحيّز.
المسؤولية (Responsibility)	تحمّل المؤسسة نتائج قراراتها وتأثيرها على البيئة والمجتمع.
الاحترام (Respect)	احترام القوانين والقيم الاجتماعية وكرامة العاملين.
الالتزام (Commitment)	تطبيق المعايير الأخلاقية باستمرار دون انتقائية أو ازدواجية.
المساءلة (Accountability)	الاستعداد لتقديم الحساب عن القرارات وتحمّل تبعاتها.

5. مجالات تطبيق أخلاقيات الأعمال

في التسويق

- تجنّب التضليل الإعلاني واحترام خصوصية المستهلك.
- عدم استغلال الثقة أو العواطف أو الفئات الهشّة (كالأطفال).

في الموارد البشرية

- المساواة في فرص التوظيف والترقية وحماية حقوق العمال.
- منع التحرش والتمييز الوظيفي واحترام الحياة الخاصة.

في المالية والمحاسبة

- الشفافية في التقارير المالية ومكافحة الرشوة وغسل الأموال.
- احترام قواعد التدقيق الداخلي وعدم تزوير البيانات.

في الإنتاج والبيئة

- ضمان السلامة المهنية وحماية البيئة من التلوث الصناعي.
- تبنّي مبادئ التنمية المستدامة وترشيد استهلاك الموارد.

في العلاقات الخارجية

- احترام القوانين المحلية والدولية والالتزام بعقود عادلة مع الشركاء.
- تجنب الممارسات الاحتكارية أو غير المشروعة.

6. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (RSE) كامتداد لأخلاقيات الأعمال

تُعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التطبيق العملي لأخلاقيات الأعمال، إذ تعني التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال احترام حقوق الإنسان وحماية البيئة وتحسين حياة العاملين والمجتمع. وتشمل ثلاثة أبعاد رئيسية:

- **اقتصادي:** إنتاج سلع وخدمات ذات جودة وقيمة.
- **اجتماعي:** احترام العاملين والمجتمع المحلي والمساهمة في تنميته.
- **بيئي:** تقليل الأضرار البيئية واعتماد تقنيات نظيفة.

وقد قدّم أرشي كارول (A. Carroll) نموذجًا متدرّجًا في صورة هرم للمسؤولية الاجتماعية يتألف من أربعة مستويات متراكبة: المسؤولية الاقتصادية (أن تكون مربحة) في القاعدة، فالمسؤولية القانونية (أن تحترم القانون)، فالمسؤولية الأخلاقية (أن تفعل الصواب وتتجنّب الضرر)، فالمسؤولية الخيرية/الإنسانية (أن تسهم في رفاه المجتمع) في القمة. ويُبرز هذا النموذج أن المسؤولية الاجتماعية تتجاوز الامتثال القانوني إلى الالتزام الطوعي.

مستوى المسؤولية	مضمونه	صيغته
الاقتصادية	تحقيق الربح والاستمرارية	مطلوبة
القانونية	احترام القوانين واللوائح	مطلوبة
الأخلاقية	فعل الصواب وتجنّب الضرر	متوقّعة
الخيرية/الإنسانية	الإسهام في رفاه المجتمع	مرغوبة

7. التحديات التي تواجه أخلاقيات الأعمال

- العولمة الاقتصادية وتعدد الثقافات الأخلاقية واختلاف المعايير بين الدول.
- الضغط التنافسي الذي يدفع بعض الشركات لتجاوز القوانين والقيم.
- ضعف الرقابة المؤسسية في بعض الدول النامية.
- تضارب المصالح بين الأطراف المختلفة (الملاك، الزبائن، العمال).
- تأثير التكنولوجيا (الذكاء الاصطناعي والبيانات الشخصية) على الخصوصية والمسؤولية.
- غياب الوعي والتكوين الأخلاقي داخل بعض المؤسسات التعليمية والاقتصادية.

8. سبل تعزيز أخلاقيات الأعمال في المؤسسات

- إعداد مدونات سلوك (Code of Ethics) تحدد القيم والممارسات المقبولة.
- تدريب الموظفين على اتخاذ القرارات الأخلاقية عبر دراسات الحالة.
- تشجيع القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership) على جميع المستويات.
- إنشاء لجان أخلاقية ومكلّف بالنزاهة لمراقبة السلوكيات.

- اعتماد الشفافية في التواصل والإعلام المؤسسي وفتح قنوات للتبليغ.
- ربط التقييم والترقية بالأداء الأخلاقي وتعزيز ثقافة المساءلة.

9. أخلاقيات الأعمال في المنظور الإسلامي

تتميز أخلاقيات الأعمال في الثقافة العربية والإسلامية بجذور دينية قوية تقوم على الصدق والأمانة في المعاملات، وتحريم الغش والاحتكار والربا، والوفاء بالعقود والعهود، والعدل والإحسان في العلاقات المهنية. فالربح مشروع ومطلوب، لكنه مقيّد بالكسب الحلال وحُسن المعاملة.

قال الله تعالى: "*وأوفوا الكيل والميزان بالقسط* لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا" (الانعام: 152).

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم :"رَحِمَ اللَّهُ رَجُلًا سَمْحًا إِذَا بَاعَ، وَإِذَا اشْتَرَى، وَإِذَا اقْتَضَى"

وبذلك فإن أخلاقيات الأعمال في السياق الإسلامي لا تنفصل عن القيم الروحية والمجتمعية، بل تُعتبر جزءًا من العبادة وحسن المعاملة، وتجمع بين الرقابة الذاتية (التقوى) والرقابة الخارجية (القانون والحسبة).

10. نحو ثقافة مؤسسية قائمة على الأخلاق

إن ترسيخ أخلاقيات الأعمال لا يتحقق بالقوانين وحدها، بل من خلال ثقافة مؤسسية متجذّرة في القيم؛ فالقوانين تفرض السلوك، أما القيم فتلهمه. ولذلك ينبغي للمؤسسات تعزيز الحوار الداخلي حول القيم، وتشجيع المبادرات الأخلاقية، ومكافأة السلوك الإيجابي، وبناء قيادة تشكّل قدوة في النزاهة والشفافية.

11. العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية والحوكمة

يخلط كثيرون بين ثلاثة مفاهيم متجاورة هي أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية والحوكمة. والصواب أنها متمايزة متكاملة: فأخلاقيات الأعمال هي الأساس القيمي (لماذا نتصرف بمسؤولية)، والحوكمة هي الإطار التنظيمي الرقابي (كيف نضبط القرار ونراقبه)، والمسؤولية الاجتماعية هي التطبيق العملي تجاه المجتمع والبيئة (ماذا نقدّم). وستُفرد المحاضرة التاسعة لهذا التكامل، غير أن إدراكه منذ البداية يساعد على وضع كل مفهوم في موضعه الصحيح.

12. دراسة حالة معمّقة — فضيحة "ديزل غيت" (Volkswagen)

في سنة 2015 انكشف أن شركة فولكسفاغن الألمانية زوّدت ملايين سياراتها ببرنامج يتلاعب باختبارات الانبعاثات، بحيث تُظهر السيارة أرقامًا مطابقة للمعايير البيئية أثناء الفحص، بينما تطلق في الواقع انبعاثات تتجاوز الحدّ المسموح بأضعاف. وقد كلّف هذا الغش الشركة غرامات ضخمة وخسائر بمليارات الدولارات، وتراجعًا حادًا في سعر سهمها وسمعتها، واستقالة قياداتها.

تكشف هذه الحالة عدة دروس أخلاقية: أن الغش التقني خيانة للزبون والبيئة والمجتمع لا "ذكاء هندسي"؛ وأن ثقافة "الهدف يبرّر الوسيلة" حين تتسرّب من القمة تُفسد المؤسسة كلها؛ وأن الكلفة الحقيقية للسلوك غير الأخلاقي تتجاوز الغرامة إلى انهيار الثقة الذي يصعب تعويضه. وهي مثال صارخ على أن إخفاء الحقيقة قد يحقق ربحًا قصير الأجل لكنه يهدّد بقاء المؤسسة على المدى الطويل.

سؤال تحليلي: لو طُبّق "اختبار العلنية" على قرار تركيب برنامج التلاعب، هل كان المهندسون والإدارة سيقبلون نشر القرار علنًا؟ وكيف كان يمكن لمدونة سلوك مفعّلة وقنوات إبلاغ آمنة أن تمنع الكارثة؟

13. مؤشرات قياس الأداء الأخلاقي في المؤسسة

لكي تنتقل الأخلاق من الشعار إلى الممارسة القابلة للإدارة، طوّرت المؤسسات مؤشرات لقياس أدائها الأخلاقي، منها: عدد بلاغات المخالفات ومعدل معالجتها، ونسبة الموظفين المكوَّنين في الأخلاقيات، ومعدل رضا أصحاب المصلحة، ومؤشرات الالتزام البيئي والاجتماعي (ESG)، ومعدل دوران العمالة (كمؤشر غير مباشر على مناخ العمل)، وعدد القضايا القانونية والمخالفات التنظيمية. فما يُقاس يُدار، وقياس الأداء الأخلاقي شرط لتحسينه.

14. التطور التاريخي لحقل أخلاقيات الأعمال

لم يكن الاهتمام بأخلاقيات الأعمال وليد اللحظة، لكنه تبلور حقلًا علميًا مستقلًا عبر مراحل متدرّجة:

- **ما قبل الستينيات:** كانت القضايا الأخلاقية تُعالَج ضمن الفلسفة واللاهوت والاقتصاد دون إطار خاص بالأعمال.
- **الستينيات والسبعينيات:** مع تنامي الوعي بحقوق المستهلك (حركة رالف نادر) والبيئة والعمال، وظهور فضائح الشركات، بدأت الجامعات الأمريكية بتدريس مقررات في المسؤولية الاجتماعية.
- **الثمانينيات:** تأسّس الحقل أكاديميًا بإنشاء المراكز البحثية والدوريات المتخصصة مثل Journal of Business Ethics (1982)، وانتشار مدوّنات السلوك في الشركات الكبرى.
- **التسعينيات وما بعدها:** مع العولمة وفضائح كبرى (إنرون، وورلدكوم) والأزمة المالية 2008، تحوّلت الأخلاقيات والحوكمة من خيار تطوّعي إلى مطلب تنظيمي وقانوني عالمي (قانون ساربينز–أوكسلي 2002).

وهكذا انتقل الحقل من الوعظ الأخلاقي العام إلى علمٍ تطبيقي يربط الفلسفة الأخلاقية بالإدارة والاقتصاد والقانون.

15. الجدل المؤسِّس: فريدمان في مواجهة فريمان

يتمحور النقاش النظري حول غاية المؤسسة بين موقفين مؤسِّسين يمثّلان قطبَي الحقل:

موقف ميلتون فريدمان (1970): يرى الاقتصادي ميلتون فريدمان أن «المسؤولية الاجتماعية الوحيدة للأعمال هي زيادة أرباحها» في إطار القانون وقواعد اللعبة النزيهة. فالمدير وكيلٌ عن المساهمين، وإنفاق أموالهم على أهداف اجتماعية تبرّع بما ليس له، والأجدر بالدولة لا الشركة معالجة القضايا الاجتماعية. هذا هو «منظور المساهم» (Shareholder View).

موقف إدوارد فريمان (1984): يردّ فريمان بأن المؤسسة شبكةُ علاقات مع أصحاب مصالح متعدّدين (عملاء، عاملون، موردون، مجتمع، بيئة) لا المساهمين وحدهم، وأن نجاحها المستدام رهنٌ بالموازنة بين مصالحهم. هذا هو «منظور أصحاب المصالح» (Stakeholder View)، وقد أصبح الإطار المهيمن في أدبيات أخلاقيات الأعمال المعاصرة.

ويمكن التوفيق بين الموقفين عبر فكرة «القيمة المشتركة» التي طرحها بورتر وكريمر، ومفادها أن خلق قيمة اجتماعية وخلق قيمة اقتصادية ليسا متعارضين بالضرورة، بل يمكن أن يتعزّزا معًا على المدى الطويل.

16. مستويات تحليل أخلاقيات الأعمال

تُدرَس القضايا الأخلاقية على ثلاثة مستويات متكاملة، يفيد التمييز بينها في تشخيص المشكلات واقتراح الحلول:

المستوى	محور التحليل	أمثلة على القضايا
الفردي (Micro)	سلوك الموظف والمدير وقراراته	الأمانة، تضارب المصالح، قبول الهدايا
التنظيمي (Meso)	سياسات المؤسسة وثقافتها	مدوّنة السلوك، نظام المكافآت، معاملة العاملين
النظامي (Macro)	النظام الاقتصادي والقوانين والأعراف	العدالة الاقتصادية، التشريعات، المعايير الدولية

فمعالجة الفساد مثلًا لا تكفي على المستوى الفردي (العقاب) دون إصلاح المستوى التنظيمي (الرقابة والحوافز) والنظامي (القوانين والشفافية).

17. الحجج المؤيّدة والمعارضة لأخلقة الأعمال

حجج المؤيّدين

- الأخلاق تبني الثقة والسمعة، وهما رأس مال غير مرئي يصعب تعويضه.
- الالتزام الأخلاقي يقلّل المخاطر القانونية والتنظيمية وكلفة الرقابة.
- يعزّز ولاء العاملين والعملاء ويجذب الكفاءات والمستثمرين المسؤولين.
- يسهم في استدامة المؤسسة والمجتمع على المدى البعيد.

حجج المعارضين والردّ عليها

- **حجة الربح أولًا:** يردّ عليها بأن الربح غير الأخلاقي قصير الأجل، والأخلاق استثمار طويل الأجل.
- **حجة التكلفة:** يردّ عليها بأن كلفة الفضائح والغرامات وفقدان الثقة تفوق كلفة الالتزام بأضعاف.
- **حجة المنافسة:** يردّ عليها بأن السباق نحو القاع يضرّ الجميع، وأن الأخلاق ميزة تنافسية لا عبء.

أهمية أخلاقيات الأعمال في السياق العربي والجزائري

يكتسب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال في الفضاء العربي والجزائري أهمية مضاعفة في ظلّ التحوّلات الاقتصادية الجارية نحو اقتصاد السوق وتنويع مصادر الدخل وتشجيع المقاولاتية. فالانتقال من نموذج اقتصادي موجَّه إلى نموذج تنافسي يفتح فرصًا للنموّ، لكنه يحمل في طيّاته مخاطر أخلاقية إن لم يُضبط بمنظومة قيم ومؤسسات رقابية فاعلة، كالمنافسة غير النزيهة والتهرّب الضريبي والإضرار بالمستهلك والبيئة.

وتشير تقارير دولية عديدة إلى أن ضعف بيئة الأعمال الأخلاقية يشكّل عائقًا أمام جذب الاستثمار وتطوير القطاع الخاص في كثير من البلدان العربية. ومن ثمّ فإن ترسيخ ثقافة النزاهة والشفافية ليس ترفًا، بل شرطٌ لبناء اقتصادٍ تنافسي قادر على الاندماج في الاقتصاد العالمي وكسب ثقة الشركاء والمستثمرين.

إن إدراج مقياس أخلاقيات الأعمال في تكوين طلبة العلوم التجارية والاقتصادية يُعدّ استثمارًا استراتيجيًا في رأس المال البشري؛ إذ يُخرّج إطارات تجمع بين الكفاءة الفنّية والوعي الأخلاقي، وتدرك أن استدامة المؤسسة رهنٌ بسمعتها وثقة المتعاملين بها، وأن الربح غير المشروع مكسبٌ زائل وخسارةٌ مؤجّلة.

أخلاقيات السوق والمنافسة العادلة وعدم تماثل المعلومات

لا تُمارَس أخلاقيات الأعمال في فراغ، بل داخل أسواق تحكمها قواعد المنافسة وآليات العرض والطلب. وقد بيّن الاقتصادي جورج أكرلوف في تحليله الشهير لظاهرة "عدم تماثل المعلومات" أنّ اختلال توزيع المعرفة بين البائع والمشتري قد يفسد السوق برمّته حين يعجز المستهلك عن التمييز بين السلعة الجيدة والرديئة، فينسحب أصحاب الجودة العالية تدريجيًّا ويبقى الأسوأ. ومن هنا تتحول الأمانة في الإفصاح عن خصائص المنتَج من فضيلة فردية إلى شرط لاستمرار السوق ذاته.

تتجلى المنافسة العادلة في امتناع المؤسسة عن الممارسات التي تشوّه آلية السوق، مثل الاتفاقات السرية لتثبيت الأسعار، أو إغراق السوق بأسعار دون الكلفة بقصد إقصاء المنافسين، أو استغلال موقع الهيمنة لفرض شروط مجحفة. وتمثّل هذه الممارسات انتهاكًا أخلاقيًّا قبل أن تكون مخالفة قانونية؛ لأنها تحرم المستهلك من حقه في الاختيار الحرّ وتقوّض الثقة العامة في النظام الاقتصادي.

ويطرح الإعلان التجاري بدوره إشكالات أخلاقية دقيقة، إذ يقع على حدّ فاصل بين الإقناع المشروع والتضليل المرفوض. فالإعلان الذي يبالغ في الوعود أو يخفي المخاطر أو يستغل ضعف فئات بعينها كالأطفال وكبار السن يخرج من دائرة الترويج المقبول إلى دائرة الخداع. ويستلزم المعيار الأخلاقي أن تكون الرسالة الإعلانية صادقة في جوهرها، قابلة للتحقق، ومحترمة لكرامة المتلقّي وقدرته على القرار.

كما تفرض حماية المستهلك التزامات تتجاوز مجرد عدم الكذب، لتشمل سلامة المنتَج، ووضوح بنود التعاقد، وإتاحة آليات للشكوى والتعويض. وقد تطوّرت في العقود الأخيرة منظومة من الحقوق صار يُنظر إليها بوصفها معيارًا للمسؤولية، من الحق في الأمان إلى الحق في المعلومة والحق في الاختيار والحق في أن يُسمَع صوت المستهلك.

وفي السياق الجزائري والعربي، تتقاطع هذه المبادئ مع نصوص قانونية ناظمة للمنافسة وحماية المستهلك، غير أنّ فعاليتها تظل مرهونة بثقافة أخلاقية تجعل من الالتزام قناعةً داخلية لا مجرد امتثال خوفًا من العقوبة. وهنا يبرز دور التكوين والتوعية في ترسيخ أنّ المنافسة الشريفة مصلحة جماعية طويلة الأمد تتجاوز الربح العابر القائم على الخداع.

المعضلة الأخلاقية: مفهومها وأنواعها وسبل التعامل معها

تقع المعضلة الأخلاقية في صميم الممارسة العملية لأخلاقيات الأعمال، إذ تنشأ حين يجد المسيّر نفسه أمام موقف تتعارض فيه قيمتان أو واجبان مشروعان، فلا يمكن الوفاء بأحدهما إلا بالتضحية بالآخر. ومن أمثلتها أن يتعارض الوفاء بالوعد للعميل مع الصدق في كشف عيب طارئ، أو أن تتصادم مصلحة المؤسسة الاقتصادية مع حماية البيئة أو حقوق العاملين. وما يميّز المعضلة الحقيقية أنّ كلا الخيارين ينطوي على كلفة أخلاقية، فلا يكون الاختيار بين خير وشرّ بل بين خيرين أو شرّين.

وتُصنَّف المعضلات الأخلاقية إلى أنواع بحسب طبيعة التعارض؛ فمنها ما يتعلّق بتعارض المصالح بين أطراف متعدّدة، ومنها ما ينشأ عن غموض في المعلومة يجعل العواقب غير مؤكّدة، ومنها ما يتّصل بضغط الوقت والسلطة الذي يدفع نحو قرار متسرّع. كما تتفاوت المعضلات في وضوحها، فبعضها جليّ يدرك الفاعل فيه التعارض بسهولة، وبعضها خفيّ لا يُكتشف إلا بالتأمّل وإعمال الحسّ الأخلاقي.

ويقدّم الفكر الأخلاقي منهجية متدرّجة للتعامل مع المعضلة تبدأ بجمع الوقائع وتحديد أصحاب المصلحة المتأثّرين، ثمّ صياغة المشكلة بدقّة وتمييز القيم المتعارضة، فاستكشاف البدائل الممكنة وتقييم كلٍّ منها في ضوء النظريات الأخلاقية المختلفة. ولا تُقصد هذه المنهجية إلى إلغاء الحكم الشخصي، بل إلى ترشيده وجعله مستندًا إلى تعليل منظَّم لا إلى انفعال أو مصلحة آنية.

ومن المفيد عرض القرار المحتمل على اختبارات عملية بسيطة قبل اتّخاذه، كأن يتساءل الفاعل: هل أرضى أن يُنشر قراري علنًا؟ وهل أقبله لو كنت في موقع الطرف المتأثّر؟ وهل يتّسق مع القيم التي أعلنها لنفسي ولمؤسستي؟ فهذه الأسئلة تكشف كثيرًا من مواطن الزلل وتقرّب الفاعل من القرار الأكثر اتّساقًا مع المبادئ.

وتبقى القدرة على التعامل مع المعضلات مهارةً تُكتسب بالممارسة والتأمّل لا بالحفظ النظري وحده، ولهذا تحتلّ دراسة الحالات موقعًا مركزيًّا في تكوين أخلاقيات الأعمال. فكلّما تمرّس الطالب على تحليل مواقف معقّدة، نمت لديه ملكة التمييز والحكم التي تمكّنه لاحقًا من مواجهة معضلات الواقع بثقة ومسؤولية.

العلاقة بين الالتزام الأخلاقي والأداء المالي للمؤسسة

يطرح كثيرون سؤالًا جوهريًّا: هل الأخلاق عبء على المؤسسة أم رافعة لأدائها؟ ويذهب تيّار في الفكر الإداري إلى أنّ الالتزام الأخلاقي يحقّق مردودًا غير مباشر لكنه حقيقي، عبر تعزيز السمعة وكسب ثقة العملاء وولاء العاملين وتقليل مخاطر النزاعات والعقوبات. وبهذا المعنى لا يكون الإنفاق على النزاهة كلفةً مهدورة بل استثمارًا طويل الأمد في رأس المال غير المرئي للمؤسسة.

وتشير دراسات عديدة إلى وجود ارتباط إيجابي، وإن لم يكن آليًّا، بين الأداء الأخلاقي والاجتماعي للمؤسسة وأدائها المالي على المدى الطويل. غير أنّ تفسير هذا الارتباط يظلّ محلّ نقاش؛ فقد تكون النزاهة سببًا في النجاح، وقد يكون النجاح هو ما يتيح للمؤسسة تحمّل كلفة الالتزام. والأرجح أنّ العلاقة متبادلة، إذ تتعزّز النزاهة والربحية كلٌّ منهما بالأخرى في دائرة فاضلة.

وفي المقابل، تُظهر فضائح الانهيارات الكبرى أنّ غياب الأخلاق قد يكون مدمّرًا للمؤسسة مهما بدت قويةً ماليًّا، إذ تتحوّل المكاسب القائمة على الغشّ والاحتيال إلى قنابل موقوتة تنفجر في صورة دعاوى قضائية وانهيار للثقة وخسائر تتجاوز ما تحقّق من ربح. ومن هنا فإنّ المخاطرة الأخلاقية صارت تُدرَج ضمن المخاطر الجوهرية التي ينبغي على الإدارة وأصحاب المصلحة رصدها وإدارتها.

ويحذّر الفكر الأخلاقي مع ذلك من تسويق الأخلاق بوصفها مجرد وسيلة للربح، لأنّ في ذلك تفريغًا لها من معناها وتحويلها إلى أداة نفعية بحتة سرعان ما تُهجَر متى انتفت منفعتها الظاهرة. فالقيمة الأصيلة للأخلاق أنها واجب في ذاته، وإن ترتّب عليها نفع عرضي. والمؤسسة التي تلتزم النزاهة لأنها قناعة لا لأنها مربحة أكثر صلابةً في مواجهة إغراءات اللحظة.

وتظلّ الخلاصة أنّ التعارض المفترض بين الربح والأخلاق تعارضٌ ظاهري في كثير من الأحيان، وأنّ الجمع بينهما ممكن ومطلوب. والتحدّي الحقيقي هو بناء نموذج أعمال تكون فيه النزاهة جزءًا من استراتيجية المؤسسة لا إضافةً تجميلية، بحيث يصبح الفعل الأخلاقي والفعل الناجح وجهين لعملة واحدة في الأمد البعيد.

المسؤولية الأخلاقية الفردية والمسؤولية المؤسسية

يثير حقل أخلاقيات الأعمال سؤالًا جوهريًّا حول موضع المسؤولية الأخلاقية: أهي مسؤولية فردية يتحمّلها الأشخاص، أم مسؤولية تنهض بها المؤسسة بوصفها كيانًا؟ والجواب أنّ المستويين متلازمان لا متعارضان؛ فالقرار في المؤسسة يصدر في النهاية عن أفراد، لكنه يتشكّل ضمن بنية تنظيمية تيسّر سلوكًا وتعسّر آخر.

وتقوم المسؤولية الفردية على أنّ كلّ عامل، مهما كان موقعه، مسؤول أخلاقيًّا عن أفعاله، فلا يعفيه الانصياع للأوامر أو ضغط الجماعة من تبعة ما يقترفه. غير أنّ التجارب أثبتت أنّ البيئة التنظيمية قد تدفع أشخاصًا أسوياء إلى انحرافات ما كانوا ليقترفوها فرادى، بفعل تجزئة المسؤولية وانتشارها وتطبيع الانحراف تدريجيًّا.

ومن هنا تبرز المسؤولية المؤسسية بوصفها التزامًا يتجاوز مجموع الأفراد، إذ تتحمّل المؤسسة مسؤولية تهيئة بنية ونظم وثقافة تشجّع السلوك القويم وتردع الانحراف. فالمؤسسة التي تكافئ النتائج دون اكتراث بوسائلها، أو تغضّ الطرف عن مخالفات المتميّزين، تتحمّل قسطًا من مسؤولية ما ينشأ في كنفها من فساد.

وتتجلّى العلاقة بين المستويين في أنّ إصلاح السلوك الأخلاقي يقتضي العمل على الجبهتين معًا؛ فلا يكفي تكوين أفراد ذوي ضمير إن وُضعوا في بنية فاسدة تستهلك نزاهتهم، ولا تكفي النظم المحكمة إن غاب الوعي الفردي الذي يحرّكها. والمقاربة الناجعة تجمع بين تنمية الفرد وإصلاح المؤسسة في تكامل لا انفصال.

وتظلّ الخلاصة أنّ إلقاء المسؤولية كاملةً على الأفراد قد يخفي عيوبًا بنيوية، كما أنّ ردّ كلّ انحراف إلى المؤسسة قد يصبح ذريعةً للتنصّل الفردي. والموقف المتوازن يحمّل كلّ مستوى نصيبه، فيُحاسَب الفرد على اختياره ويُساءل القائمون على المؤسسة عن البنية والثقافة التي هيّأوها.

العولمة وتحدّياتها الأخلاقية على المؤسسة المعاصرة

فرضت العولمة على المؤسسة المعاصرة تحدّيات أخلاقية غير مسبوقة، إذ صارت تعمل في بيئات متعدّدة تختلف قيمها وقوانينها ومعاييرها. ويطرح هذا الوضع سؤالًا جوهريًّا حول المعيار الذي ينبغي أن تحتكم إليه المؤسسة العابرة للحدود: أتتبنّى معايير بلدها الأمّ، أم معايير الدول المضيفة، أم معيارًا كونيًّا موحّدًا يتجاوزهما؟

وتبرز هذه المعضلة بوضوح في الفجوة بين معايير العمل والبيئة وحقوق الإنسان بين الدول المتقدّمة والنامية. فقد تُغرى بعض المؤسسات بنقل أنشطتها إلى حيث تضعف الرقابة وتقلّ الكلفة، مستغلّةً تساهل القوانين المحلّية. ويمثّل هذا الاستغلال انحرافًا أخلاقيًّا وإن كان قانونيًّا، إذ يطبّق معيارين بحسب قوّة الرقابة لا بحسب مبدأ ثابت.

ويذهب الموقف الأخلاقي المسؤول إلى أنّ ثمّة حدًّا أدنى من المبادئ لا يجوز التنازل عنه أينما عملت المؤسسة، كحفظ كرامة العامل ومنع الاستغلال وحماية البيئة من الأضرار الجسيمة. أما ما وراء هذا الحدّ من تفاصيل، فيُترك لتقدير السياق المحلّي ما لم يصطدم بالمبادئ الجوهرية، في توازن بين احترام الخصوصية والالتزام بالقيم الكونية.

وقد أفرزت العولمة كذلك ضغوطًا تنافسية قد تدفع نحو سباق نحو القاع، حيث تتنازل المؤسسات عن معاييرها الأخلاقية خشية أن تخسر أمام منافسين أقلّ التزامًا. غير أنّ هذا السباق يضرّ بالجميع على المدى البعيد، إذ يقوّض الثقة ويستنزف الموارد ويُفقد المؤسسات ميزة السمعة التي تبنيها النزاهة.

وتتطلّب مواجهة هذه التحدّيات تعاونًا دوليًّا يضع معايير مشتركة تحول دون استغلال الفجوات، كما تتطلّب من المؤسسة قناعةً بأنّ الالتزام الأخلاقي الموحّد أينما عملت ليس عبئًا بل استثمار في سمعتها واستدامتها. فالمستهلك والمستثمر المعاصران يكافئان المؤسسات المسؤولة عالميًّا ويعاقبان من تستغلّ ضعف الرقابة في بعض الأسواق.

خاتمة

إن أخلاقيات الأعمال ليست ترفًا فكريًا أو مثالية بعيدة عن الواقع، بل ضرورة استراتيجية لبقاء المؤسسات واستدامتها في عالم يتسم بالتعقيد والشفافية والمساءلة. فالمؤسسة التي تبني سمعتها على القيم تضمن ثقة زبائنها وولاء موظفيها ودعم مجتمعها. ولهذا فإن مستقبل الاقتصاد الحديث لن يكون لمن يملك رأس المال فقط، بل لمن يملك "رأس المال الأخلاقي" الذي يوازن بين الكفاءة والمسؤولية، وبين الربح والضمير.

مصطلحات ومفاهيم أساسية

أخلاقيات الأعمال: حقلٌ تطبيقي يدرس المبادئ الأخلاقية والمعضلات في سياق النشاط الاقتصادي والمؤسسي.

منظور المساهم: رؤية فريدمان بأن غاية المؤسسة الوحيدة تعظيم أرباح المساهمين ضمن القانون.

منظور أصحاب المصالح: رؤية فريمان بأن على المؤسسة الموازنة بين مصالح جميع الأطراف المتأثّرة بها.

القيمة المشتركة: مفهوم بورتر وكريمر بأن خلق القيمة الاجتماعية والاقتصادية يمكن أن يتعزّزا معًا.

مستويات التحليل: الفردي والتنظيمي والنظامي، وهي أطر متكاملة لتشخيص القضايا الأخلاقية.

تمارين تطبيقية

1. حلّل بمثالٍ واقعي كيف يمكن أن يلتقي «منظور المساهم» و«منظور أصحاب المصالح» عبر فكرة القيمة المشتركة.
2. اختر فضيحة شركة معروفة وبيّن على أي مستوى تحليل (فردي/تنظيمي/نظامي) يقع الخلل الأساسي.
3. ناقش حجّة «الأخلاق تكلفة على المؤسسة» وفنّدها بثلاث حجج مضادّة.

أسئلة للمراجعة

4. عرّف أخلاقيات الأعمال مستعينًا بثلاثة تعريفات لباحثين مختلفين، ثم استخلص العناصر المشتركة.
5. اعرض مراحل تطور مفهوم أخلاقيات الأعمال، وبيّن محرّك كل مرحلة.
6. ناقش العبارة: "الأعمال بدون أخلاق تفقد الثقة والمصداقية"، مستشهدًا بفضيحة إنرون.
7. اشرح هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية موضّحًا الفرق بين ما هو مطلوب ومتوقّع ومرغوب.
8. ما المقصود بـ "القيمة المشتركة"؟ وكيف يتجاوز هذا المفهوم التعارض التقليدي بين الربح والقيمة؟
9. عدّد أبرز التحديات التي تواجه أخلاقيات الأعمال في ظل العولمة والتكنولوجيا.
10. كيف يجمع التصور الإسلامي بين مشروعية الربح وضوابط الكسب الحلال؟

حالة للنقاش

شركة لإنتاج المواد الغذائية تكتشف أن دفعة من منتجاتها قد تحتوي على نسبة طفيفة من مادة غير مطابقة للمواصفات، دون خطر صحي مؤكد لكنه محتمل. سحب الدفعة يكلّفها خسائر كبيرة وقد يُضرّ بسمعتها، بينما السكوت يوفّر المال لكنه يخاطر بصحة المستهلك وبثقته. ناقش القرار في ضوء هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية ومبدأ "لا ضرر ولا ضرار"، وبيّن كيف تتحوّل الاستجابة الأخلاقية إلى ميزة في السمعة على المدى البعيد.

المحاضرة الثانية: مصادر أخلاقيات الأعمال ووسائل تنميتها

مقدمة

تُعد أخلاقيات الأعمال إحدى الركائز التي تقوم عليها الممارسات الاقتصادية الحديثة، إذ لم تعد المؤسسات تُقاس بنجاحها المالي فقط، بل أيضًا بمدى التزامها بالقيم الأخلاقية والإنسانية في تعاملها مع جميع الأطراف المعنية. ولكي تكون هذه الأخلاقيات فعّالة ومستمرة، يجب أن تستند إلى مصادر واضحة ومحددة، وأن تُدعَّم بوسائل وممارسات عملية تُنمّيها وترسّخها في ثقافة المؤسسة وسلوك أعضائها.

فالأخلاق في عالم الأعمال لا تنشأ تلقائيًا، بل هي ثمرة تربية فكرية، وممارسات تنظيمية، وتقاليد اجتماعية، وتشريعات قانونية. ومن ثمّ فإن فهم مصادر القيم ووسائل تنميتها يُعدّ شرطًا لأيّ سياسة جادّة لترسيخ النزاهة داخل المؤسسة.

1. مفهوم مصادر أخلاقيات الأعمال

تعني مصادر أخلاقيات الأعمال المنابع أو المرجعيات التي تُستمد منها القيم والمبادئ التي تضبط السلوك المهني في بيئة العمل. فهي الإطار الذي يحدد ما هو صحيح أو خاطئ، مشروع أو غير مشروع، مقبول أو مرفوض في القرارات والممارسات الإدارية والاقتصادية. وتتنوّع هذه المصادر بين ما هو داخلي (نابع من المؤسسة ذاتها وثقافتها التنظيمية)، وما هو خارجي (نابع من المجتمع والدين والقانون والعادات).

> **تمييز مفيد:** يمكن النظر إلى المصادر من زاويتين: مصادر "إلزامية" تفرض الحد الأدنى من السلوك كالقانون، ومصادر "إلهامية" ترفع سقف السلوك نحو المثال كالدين والضمير والقيم. والتكامل بينهما هو ما يصنع المنظومة الأخلاقية المتوازنة.

2. المصادر الأساسية لأخلاقيات الأعمال

يمكن تصنيف مصادر أخلاقيات الأعمال إلى خمس فئات رئيسية: دينية واجتماعية وقانونية ومهنية وشخصية.

1. المصدر الديني

يُعتبر الدين من أقدم وأهم مصادر الأخلاق في الحياة عامة وفي مجال الأعمال خاصة. فجميع الأديان السماوية تؤكد على الصدق والأمانة والوفاء والعدل والرحمة واحترام الإنسان. وفي الإسلام يقوم النشاط الاقتصادي على مبدأ "لا ضرر ولا ضرار"؛ أي تحقيق المنفعة دون إلحاق الأذى بالآخرين، وتحرّم الشريعة الغش والاحتكار والربا والظلم، وتحثّ على الإحسان في المعاملة والعدل في التبادل التجاري.

قال الله تعالى: "*وأوفوا الكيل والميزان بالقسط* لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا" (الانعام: 152).

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم :"التاجر الصدوق الأمين مع النبيين و الصديقين و الشهداء "

وتؤكد المسيحية على المحبة والصدق وخدمة المجتمع، وتدعو البوذية إلى التسامح والرحمة وعدم الإضرار بالغير. إذن يشكّل الدين الأساس القيمي الذي يوجّه السلوك الاقتصادي ويغرس في الفرد ضميرًا مهنيًا يحكم أفعاله حتى في غياب الرقابة القانونية، وهو ما يجعله من أقوى المصادر فاعليةً وأقلّها كلفةً رقابية.

2. المصدر الاجتماعي

يتمثل في القيم والعادات والتقاليد التي تسود المجتمع وتؤثر في سلوك أفراده داخل بيئة العمل. فكل مجتمع يكوّن عبر الزمن منظومة من المعايير الاجتماعية التي تحدد المقبول والمرفوض. ففي المجتمعات العربية تُقدّر الأمانة والكرم والوفاء بالعهد، وفي المجتمعات الغربية تُبرز الدقة في المواعيد واحترام القانون والمهنية العالية. وقد بيّن عالِم الإدارة هوفستيد (Hofstede) أن الثقافات تختلف في أبعاد كالفردية مقابل الجماعية، ومسافة السلطة، وتجنّب عدم اليقين، وهو ما ينعكس مباشرة على القيم السائدة في بيئة العمل.

3. المصدر القانوني

القانون هو الضابط الرسمي الذي ينظّم سلوك الأفراد والمؤسسات من خلال قواعد إلزامية تفرضها الدولة. ورغم أن القانون لا يُغني عن الضمير الأخلاقي، إلا أنه يمثل الحد الأدنى من السلوك المقبول اجتماعيًا. ومن أهم مبادئه المرتبطة بالأعمال:

- احترام العقود والالتزامات التعاقدية.
- حماية المستهلك والمستثمر من الغبن والتضليل.
- مكافحة الغش التجاري وغسل الأموال.
- ضمان حقوق العمال والسلامة المهنية.
- الالتزام بالقوانين الجبائية والبيئية.

تنبيه: لا يتطابق القانوني دائمًا مع الأخلاقي؛ فقد يكون فعلٌ قانونيًّا لكنه غير أخلاقي (كاستغلال ثغرة قانونية للإضرار بالزبون)، وقد يكون أخلاقيًّا لكنه غير منظَّم قانونًا. ولذلك يبقى القانون شرطًا ضروريًا غير كافٍ.

4. المصدر المهني والتنظيمي

كل مؤسسة تمتلك ثقافة تنظيمية (Organizational Culture) تتضمن قيمها الخاصة ورؤيتها وسياستها تجاه العاملين والعملاء والمجتمع. ومن هنا تنشأ الأخلاقيات المهنية المستمدة من لوائح العمل الداخلية، ومدونات السلوك (Code of Ethics)، ومعايير المهنة (كالمحاسبة والطب والإعلام)، والتقاليد المؤسسية التي تحدد أساليب التعامل الداخلي والخارجي. فالمؤسسات الناجحة تضع مدونة أخلاقية واضحة تلتزم بها جميع المستويات الإدارية وتُعدّ جزءًا من الهوية المؤسسية.

5. المصدر الشخصي

يُعدّ ضمير الفرد وتربيته أحد أهم مصادر السلوك الأخلاقي. فالأخلاق تبدأ من الوعي الذاتي والمسؤولية الفردية قبل أن تكون قانونًا مكتوبًا. إن شخصية المدير أو الموظف وقيمه الدينية والاجتماعية هي التي تحدد مدى التزامه بالمبادئ في ممارساته اليومية. ولذلك تؤكد الدراسات الحديثة على أهمية الذكاء الأخلاقي (Moral Intelligence)؛ أي قدرة الفرد على اتخاذ قرارات صحيحة أخلاقيًا في المواقف الصعبة وتحت الضغط.

3. مصادر أخرى مكمّلة

- **الفكر الفلسفي:** من خلال نظريات الفلاسفة مثل أرسطو (الفضيلة) وكانط (الواجب) وسبينوزا (العقلانية الأخلاقية).
- **الاقتصاد السلوكي:** الذي يربط بين السلوك الاقتصادي والعوامل النفسية والاجتماعية، ويكشف انحرافات القرار عن العقلانية المثالية.

- **المنظمات الدولية:** مثل الأمم المتحدة ومنظمة العمل الدولية، التي تضع مبادئ للشفافية والمساواة وحماية البيئة، ومنها الميثاق العالمي للأمم المتحدة (UN Global Compact).

4. وسائل تنمية أخلاقيات الأعمال

بعد تحديد مصادر الأخلاق يأتي دور الوسائل العملية التي تُسهم في ترسيخها وتنميتها داخل المؤسسات والمجتمع.

1. التربية الأخلاقية والتكوين المهني

- إدراج مقررات في الجامعات حول الأخلاق المهنية والمسؤولية الاجتماعية.
- تدريب الموظفين على اتخاذ قرارات مسؤولة عبر دراسات الحالة (Case Studies) والتطبيقات الواقعية.

الهدف: تحويل المبادئ الأخلاقية إلى سلوك تلقائي يومي في العمل لا مجرد معرفة نظرية.

2. القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership)

- القائد الأخلاقي قدوة تُلهم الموظفين وتوجّه سلوكهم، ويمارس سلطته بالعدالة والنزاهة.
- يربط النجاح المؤسسي بالقيم الإنسانية لا بالأرباح فقط، ويشجع على الإبلاغ عن التجاوزات.

فالقيم تُكتسب من القادة أكثر مما تُفرض بالقوانين، إذ يلاحظ العاملون أفعال القيادة أكثر من أقوالها.

3. مدونات السلوك (Codes of Ethics)

- وثائق رسمية تصدرها المؤسسة تحدد المعايير الأخلاقية للسلوك المهني.
- تُبيّن ما هو مقبول أو مرفوض في التعامل مع العملاء والموردين والزملاء.
- يجب أن تكون واضحة ومكتوبة، معروفة لجميع الموظفين، مرفقة بآليات رقابة ومتابعة.

4. نظام المكافآت والمساءلة

- مكافأة السلوك الأخلاقي وتشجيعه ماديًا ومعنويًا.
- فرض العقوبات التأديبية على من يخالف المعايير الأخلاقية.
- تحقيق مبدأ الشفافية والمساءلة (Accountability) في القرارات الإدارية.

5. التواصل الداخلي الفعّال

- نشر الوعي الأخلاقي عبر الاجتماعات والنشرات الداخلية.
- فتح قنوات آمنة لتبليغ المخالفات دون خوف (Whistleblowing).
- إشراك الموظفين في صياغة السياسات الأخلاقية لتعزيز التملّك.

6. المسؤولية الاجتماعية والبيئية

- تبنّي مبادرات تخدم المجتمع (التعليم والبيئة والتضامن الاجتماعي).
- احترام المعايير البيئية في الإنتاج والاستهلاك وتطوير ممارسات أعمال مستدامة.

7. استخدام التكنولوجيا لتعزيز القيم

- أنظمة رقمية لمراقبة الشفافية في المعاملات المالية والحدّ من التلاعب.

- التدريب الإلكتروني على القيم المؤسسية ومتابعة مؤشرات السلوك الأخلاقي.

5. دور التعليم العالي والإعلام

- **التعليم العالي:** إعداد أجيال من المسيّرين القادرين على الموازنة بين الربح والمسؤولية، ودمج مساقات أخلاقيات المهنة في برامج الاقتصاد والإدارة.
- **الإعلام:** نشر ثقافة النزاهة، وكشف الممارسات الفاسدة، وتعزيز الرأي العام الواعي الذي يكافئ المؤسسات المسؤولة ويعاقب المتجاوزة بالمقاطعة.

6. التحديات التي تواجه تنمية أخلاقيات الأعمال

- ضغط الربحية والمنافسة الذي قد يدفع لتجاوز المبادئ.
- تعدد القيم الثقافية في المؤسسات متعددة الجنسيات.
- ضعف الرقابة والمساءلة، والازدواجية بين القيم المعلنة والممارسة الفعلية.
- مقاومة التغيير وضعف القناعة لدى بعض المستويات الإدارية.

7. نموذج تكاملي لمصادر ووسائل التنمية

المصدر	ما يضيفه للمنظومة	وسيلة التنمية المقابلة
الديني	الضمير والرقابة الذاتية	التربية القيمية والقدوة
الاجتماعي	المعايير والأعراف	التواصل ونشر الوعي
القانوني	الحد الأدنى الملزِم	الامتثال والمساءلة
المهني	معايير المهنة	مدونات السلوك والتكوين
الشخصي	الذكاء الأخلاقي	التدريب على اتخاذ القرار

8. التدرّج في تشكّل القيم الأخلاقية لدى الفرد

لا تُولد القيم الأخلاقية دفعةً واحدة، بل تتشكّل عبر مسار طويل من التنشئة والخبرة. وتمرّ بمراحل: تبدأ بالتلقين الأسري للقيم الأولى (الصدق، الأمانة)، ثم التعزيز المدرسي والديني، ثم الاحتكاك الاجتماعي والمهني الذي يصقل القيم أو يشوّهها، وصولًا إلى مرحلة النضج التي يتبنّى فيها الفرد مبادئه عن قناعة لا عن تقليد. وقد رأينا في المحاضرة التمهيدية كيف فسّر كولبرغ هذا التدرّج بمستويات النمو الأخلاقي. والدلالة العملية أن المؤسسة لا تستقبل "صفحات بيضاء"، بل أفرادًا يحملون منظومات قيمية متفاوتة، ومن ثمّ فإن دورها تعزيز القيم الإيجابية وتصحيح المنحرفة عبر الثقافة والتكوين.

9. المناخ الأخلاقي للمؤسسة (Ethical Climate)

المناخ الأخلاقي هو الإدراك المشترك بين العاملين لما هو سلوك صحيح في مؤسستهم وكيفية التعامل مع القضايا الأخلاقية. ويتشكّل من إشارات متعددة: سلوك القيادة، ونظام المكافآت والعقوبات، وطريقة التعامل مع المخالفات، ومدى تطابق الأقوال مع الأفعال. ويميّز الباحثون بين مناخات أخلاقية متعددة: مناخ تحكمه المصلحة الذاتية، وآخر تحكمه المنفعة العامة، وثالث تحكمه القواعد والقوانين، ورابع تحكمه المبادئ المستقلة. وكلما

اقترب المناخ من المبادئ والمنفعة العامة، انخفض الانحراف وارتفع الالتزام الطوعي. فالمناخ الأخلاقي هو "الجو" الذي يتنفّسه الموظف يوميًا، وهو أقوى أثرًا من اللوائح المكتوبة.

10. دور الأسرة والمدرسة والمجتمع المدني

- **الأسرة:** الحاضنة الأولى للقيم، فيها يتعلم الطفل الصدق والأمانة واحترام حقوق الغير قبل أيّ مؤسسة.
- **المدرسة والجامعة:** تنقل القيم من الفطرة إلى الوعي المنهجي، وتزرع ثقافة النزاهة الأكاديمية ورفض الغش بوصفه تدريبًا مبكرًا على النزاهة المهنية.
- **المجتمع المدني:** الجمعيات والنقابات ومنظمات حماية المستهلك تمارس ضغطًا أخلاقيًا يدفع المؤسسات نحو المسؤولية ويكشف التجاوزات.
- **دور العبادة:** تُرسّخ البُعد الروحي للقيم وتربط السلوك الاقتصادي بالمساءلة الأخلاقية والدينية.

فتنمية أخلاقيات الأعمال مسؤولية مشتركة لا تقع على المؤسسة وحدها، بل على منظومة اجتماعية متكاملة تبدأ من البيت وتنتهي بالدولة.

11. دراسة حالة — تكامل المصادر في مؤسسة نموذجية

حالة باتاغونيا (Patagonia): تُقدَّم شركة باتاغونيا للملابس الخارجية مثالًا على مؤسسة بنت هويتها على قيم بيئية وأخلاقية معلنة: شفافية في سلسلة الإمداد، والتزام بيئي صارم، وتخصيص جزء من أرباحها لحماية الطبيعة، بل وتشجيع الزبائن على إصلاح منتجاتهم بدل شراء جديدة. وقد تحوّلت هذه القيم إلى ميزة تنافسية وولاء استثنائي من الزبائن. تكشف الحالة كيف يتكامل المصدر الشخصي (قناعة المؤسِّس)، والتنظيمي (ثقافة وقيم معلنة)، والاجتماعي (وعي بيئي متنامٍ)، لينتج نموذجًا تجاريًا ناجحًا ومسؤولًا في آن.

والدرس المستفاد أن المصادر الأخلاقية حين تتكامل وتُترجَم إلى سياسات وممارسات ملموسة تصبح رأس مال رمزيًا يصعب على المنافسين تقليده.

12. مقاربة تطبيقية لبناء برنامج أخلاقي في المؤسسة

1. التشخيص: تقييم المخاطر الأخلاقية والثقافة الحالية عبر استبيانات ومقابلات.
2. الصياغة: إعداد مدونة سلوك واضحة بمشاركة العاملين لضمان تملّكهم لها.
3. النشر والتكوين: تعريف الجميع بالمدونة وتدريبهم على تطبيقها بدراسات الحالة.
4. البنية الداعمة: تعيين مكلّف بالنزاهة، وإنشاء قنوات إبلاغ آمنة، ولجنة أخلاقيات.
5. الرقابة والتقييم: متابعة المؤشرات ومعالجة المخالفات بعدالة وشفافية.
6. التحسين المستمر: مراجعة البرنامج دوريًا في ضوء النتائج والمستجدات.

وهذه المقاربة تحوّل القيم من نوايا إلى نظام إداري قابل للقياس والمساءلة والتطوير.

13. التنشئة الأخلاقية ونمو الحكم الأخلاقي

تتشكّل أخلاق الفرد عبر مسار نموّ تدريجي درسه علماء النفس الأخلاقي. ومن أشهر النماذج نموذج لورنس كولبرغ (Kohlberg) الذي قسّم نمو الحكم الأخلاقي إلى ثلاثة مستويات تضمّ ست مراحل:

المستوى	المرحلة	دافع السلوك الأخلاقي
ما قبل العُرفي	1. الطاعة وتجنّب العقاب	الخوف من العقوبة

المستوى	المرحلة	دافع السلوك الأخلاقي
ما قبل العُرفي	2. المنفعة المتبادلة	المصلحة الذاتية والمقايضة
العُرفي	3. توقّعات الآخرين	رضا المحيط ونيل الاستحسان
العُرفي	4. النظام والقانون	احترام القواعد والواجب الاجتماعي
ما بعد العُرفي	5. العقد الاجتماعي	الحقوق والمنفعة العامة المتفّق عليها
ما بعد العُرفي	6. المبادئ الكونية	الضمير والمبادئ الأخلاقية الكلية

وتفيد هذه النظرية في فهم تفاوت الأفراد في الاستجابة للمعضلات الأخلاقية، وفي تصميم برامج التدريب التي ترتقي بالموظف من مستوى الالتزام الخوفي إلى مستوى الالتزام المبدئي.

14. نموذج رست رباعي المكوّنات لاتخاذ القرار الأخلاقي

طوّر جيمس رست (Rest) نموذجًا يبيّن أن السلوك الأخلاقي السليم يتطلّب أربعة مكوّنات نفسية متتابعة، وأن الخلل في أيٍّ منها يُفضي إلى قرار غير أخلاقي:

1. **الحساسية الأخلاقية:** إدراك أن الموقف ينطوي على بُعد أخلاقي أصلًا.
2. **الحكم الأخلاقي:** تحديد الفعل الصواب بعد الموازنة بين البدائل.
3. **الدافعية الأخلاقية:** تغليب القيمة الأخلاقية على القيم المنافسة كالربح والترقية.
4. **الشخصية/التنفيذ الأخلاقي:** امتلاك الشجاعة والمثابرة لترجمة القرار إلى فعل رغم الضغوط.
5. ويُبرز النموذج أن معرفة الصواب لا تكفي؛ فكثير من الإخفاقات الأخلاقية في الأعمال ترجع إلى ضعف الدافعية أو غياب الشجاعة لا إلى الجهل بالصواب.

15. العوامل المؤثّرة في السلوك الأخلاقي: نموذج تريفينو

يميّز نموذج «الشخص–الموقف» لليندا تريفينو (Treviño) بين عوامل فردية وعوامل موقفية تتفاعل لتحدّد السلوك:

- **عوامل فردية:** مرحلة النمو الأخلاقي، موضع الضبط (داخلي/خارجي)، قوة الأنا، والقيم الشخصية.
- **عوامل موقفية:** ثقافة المنظمة، نظام المكافآت والعقوبات، ضغط المجموعة، وسلوك القيادة (القدوة).

والدرس الإداري أن إصلاح البيئة التنظيمية (الموقف) قد يكون أنجع من الاكتفاء بالاعتماد على النوايا الفردية الصالحة.

16. برامج الأخلاق المؤسسية ووسائل تنميتها التطبيقية

لتفعيل المصادر النظرية، تعتمد المؤسسات الرائدة حزمةً متكاملة من الأدوات:

- **مدوّنة السلوك الأخلاقي:** وثيقة تحدّد القيم والقواعد والسلوكيات المتوقّعة والممنوعة.
- **لجان وضباط الأخلاق (Ethics Officers):** بُنى تنظيمية تشرف على الالتزام وتعالج الشكاوى.
- **التدريب الأخلاقي:** ورش عمل ودراسات حالة تنمّي الحساسية والحكم الأخلاقيين.

- **خطوط النزاهة والإبلاغ (Whistleblowing):** قنوات آمنة وسرّية للإبلاغ عن المخالفات مع حماية المبلّغ.
- **التدقيق الأخلاقي والاجتماعي:** تقييم دوري لمدى التزام المؤسسة بقيمها المعلنة.
- **ربط الأخلاق بنظام الحوافز:** بحيث تُكافأ النزاهة ولا تُكافأ النتائج المحقّقة بوسائل غير أخلاقية.

تنبيه منهجي: تحذّر الأدبيات من «الأخلاق الشكلية» (Window-dressing)؛ أي وجود مدوّنة معلّقة على الجدران دون التزام فعلي. فالعبرة بالثقافة المعيشة لا بالوثائق المكتوبة، وبتطابق الأقوال مع الأفعال على مستوى القيادة قبل غيرها.

تحدّيات تنمية الأخلاقيات في البيئة المؤسسية

تواجه عملية تنمية الأخلاقيات داخل المؤسسات جملةً من التحدّيات التي ينبغي للإدارة الواعية استباقها. فمن ذلك الفجوة بين القيم المعلنة والممارسة الفعلية، حين تكتفي المؤسسة بإعلان قيمها دون ترجمتها إلى سياسات وحوافز، فتفقد مصداقيتها لدى العاملين. ومنها ضغط النتائج قصيرة الأجل الذي قد يدفع الموظفين إلى تجاوز القيم تحقيقًا للأهداف الكمّية.

ومن التحدّيات أيضًا ضعف القدوة القيادية؛ إذ يستحيل ترسيخ النزاهة في القاعدة بينما تتسامح القمّة مع المخالفات أو تمارسها. يُضاف إلى ذلك مقاومة التغيير من فئاتٍ استفادت من بيئة غير منضبطة، وغياب آليات الإبلاغ الآمن التي تحمي المبلّغ من الانتقام.

وتقتضي مواجهة هذه التحدّيات نهجًا متدرّجًا يبدأ بالتشخيص الصادق لواقع المؤسسة، ثم إشراك العاملين في صياغة القيم لضمان تبنّيها، فربطها بنظام الحوافز والترقية، وصولًا إلى مأسسة الأخلاق عبر بُنى دائمة كلجان الأخلاق والتدقيق الاجتماعي. فالأخلاق الفاعلة ثمرة نظامٍ متكامل لا مبادرات متفرّقة.

التنشئة الاجتماعية والتعليم في تكوين الوعي الأخلاقي

تتشكّل المنظومة القيمية للفرد عبر مسار طويل من التنشئة يبدأ في الأسرة ويمتدّ عبر المدرسة وجماعة الأقران ومؤسسات المجتمع. وتُعدّ الأسرة المحضن الأول الذي تُغرس فيه المفاهيم الأولى للصدق والأمانة واحترام الآخر، إذ يكتسب الطفل قيمه في البداية بالمحاكاة والتقليد قبل أن يدركها عقليًّا. ومن ثمّ فإنّ النموذج الذي يقدّمه الكبار سلوكًا لا قولًا يظل أعمق أثرًا في تكوين الضمير الأخلاقي.

ويضطلع التعليم بدور محوري في الانتقال من الأخلاق المكتسبة عفويًّا إلى الوعي الأخلاقي المنظَّم القائم على التفكير والتعليل. فالمدرسة والجامعة لا تنقلان المعرفة الفنية فحسب، بل تُسهمان في تنمية القدرة على التمييز بين الصواب والخطأ وتقدير العواقب وتحمّل المسؤولية. ومن هنا تتنامى الدعوة إلى إدماج أخلاقيات المهنة في المناهج، لا كمادة منفصلة فقط، بل كبُعد حاضر في تدريس مختلف التخصصات.

ويمثّل الدين مصدرًا قيميًّا ذا حضور قوي في المجتمعات العربية والإسلامية، إذ يقدّم إطارًا مرجعيًّا للحلال والحرام ويربط السلوك الاقتصادي بمبادئ العدل وحفظ الحقوق وأداء الأمانات. وتلتقي هذه المرجعية مع المنظومات الأخلاقية الكونية في كثير من مقاصدها، وإن اختلفت في أسسها التأسيسية، ما يتيح بناء قاعدة مشتركة لأخلاقيات الأعمال تجمع بين الخصوصية الثقافية والقيم الإنسانية العامة.

غير أنّ تكوين الوعي الأخلاقي لا يكتمل بالتلقين، بل يحتاج إلى مواقف عملية يُمارَس فيها الاختيار الأخلاقي ويُختبَر فيها الالتزام. ولهذا تتزايد أهمية المقاربات التربوية التفاعلية كدراسة الحالات ولعب الأدوار ومناقشة المعضلات الأخلاقية، لأنها تنقل المتعلّم من معرفة القاعدة إلى القدرة على تطبيقها في سياقات معقّدة ومتغيّرة.

وتبقى مؤسسات العمل ذاتها فضاءً للتنشئة المستمرة، إذ يُعاد تشكيل القيم الفردية في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة ونظم الحوافز والقدوة التي يقدّمها القادة. فحين يجد الموظف أنّ النزاهة تُكافأ والانحراف يُحاسَب، تترسّخ لديه القناعة الأخلاقية؛ وحين يشهد العكس يتآكل التزامه مهما كانت تنشئته الأولى متينة. ومن ثمّ فإنّ تنمية أخلاقيات الأعمال مسؤولية مشتركة بين المجتمع ومؤسساته جميعًا.

المناخ الأخلاقي التنظيمي ومكوّناته

يشير المناخ الأخلاقي التنظيمي إلى الإدراك المشترك لدى العاملين حول ما هو سلوك صحيح في مؤسستهم وكيف ينبغي التعامل مع القضايا الأخلاقية. وهو يختلف عن الثقافة التنظيمية بكونه أكثر تحديدًا واتّصالًا بالبُعد الأخلاقي، ويتشكّل من مجموع السياسات والممارسات والإشارات التي تبثّها الإدارة فتُكوّن لدى العاملين تصوّرًا عن القيم التي تُكافأ فعليًّا في مكان العمل.

وقد ميّز الباحثون بين أنماط متعدّدة للمناخ الأخلاقي بحسب المعيار السائد في اتّخاذ القرار؛ فمنها المناخ الأناني الذي تُغلَّب فيه المصلحة الذاتية، والمناخ النفعي الذي يُحتكم فيه إلى المنفعة الجماعية، والمناخ المبدئي الذي تُحترم فيه القواعد والمبادئ بصرف النظر عن النتائج. ويؤثّر النمط السائد تأثيرًا مباشرًا في سلوك العاملين ورضاهم والتزامهم.

ويتأثّر المناخ الأخلاقي بعوامل عدّة، في مقدّمتها سلوك القيادة العليا التي تُعدّ القدوة الأبرز، ونظم المكافأة والعقاب التي تكشف القيم الحقيقية للمؤسسة، ووضوح السياسات الأخلاقية ومدى تطبيقها بإنصاف. فحين يلمس العاملون أنّ النزاهة تُقابَل بالتقدير وأنّ الانحراف يُحاسَب فعلًا، يترسّخ مناخ أخلاقي إيجابي يدفع نحو الالتزام.

ويمكن قياس المناخ الأخلاقي عبر أدوات مسحية تستطلع تصوّرات العاملين، ما يتيح للإدارة تشخيص نقاط الضعف ومعالجتها قبل أن تتفاقم. ويمثّل هذا القياس خطوة أولى في أيّ برنامج لتنمية أخلاقيات الأعمال، إذ لا يمكن إصلاح ما لا يُقاس. ومن ثمّ تحرص المؤسسات الرائدة على رصد مناخها الأخلاقي دوريًّا بوصفه مؤشّرًا على صحّتها التنظيمية.

وتكمن أهمّية المناخ الأخلاقي في كونه الوسط الذي تترجَم فيه القيم المعلنة إلى سلوك فعلي. فقد تملك المؤسسة أرقى المدوّنات الأخلاقية، لكنها تظلّ حبرًا على ورق ما لم يدعمها مناخ يجعل الالتزام بها هو المسار الطبيعي والمكافأ. ولهذا فإنّ بناء مناخ أخلاقي سليم شرطٌ لنجاح أيّ جهد لتنمية أخلاقيات الأعمال داخل المؤسسة.

نظم الإبلاغ عن المخالفات وحماية المبلّغين

تُعدّ نظم الإبلاغ عن المخالفات من أهمّ وسائل تنمية أخلاقيات الأعمال وكشف الانحرافات مبكّرًا. فالمبلّغ، أي العامل الذي يكشف عن ممارسة غير قانونية أو غير أخلاقية داخل مؤسسته، يؤدّي دورًا رقابيًّا داخليًّا لا يقوم به أحد سواه في كثير من الأحيان، لقربه من مواقع الخلل واطّلاعه على ما يخفى على الرقابة الخارجية.

غير أنّ الإبلاغ ينطوي على معضلة أخلاقية حقيقية، إذ يتجاذب المبلّغ بين الولاء لمؤسسته وزملائه والواجب تجاه المصلحة العامة. وقد يتعرّض بسبب إبلاغه للانتقام في صورة فصل أو تهميش أو مضايقة، ما يثني كثيرين عن الكشف عن المخالفات رغم علمهم بها. ومن هنا تنبع الحاجة إلى حماية قانونية وتنظيمية تكفل للمبلّغ الأمان.

وتقوم نظم الإبلاغ الفعّالة على توفير قنوات آمنة وسرّية للإبلاغ، كالخطوط الساخنة والمنصّات المخصّصة، مع ضمان جدّية التعامل مع البلاغات والتحقيق فيها بنزاهة. ولا تكتمل فاعلية هذه النظم إلا بحماية حقيقية للمبلّغ من أيّ انتقام، وبثقافة تنظيمية تنظر إلى الإبلاغ بوصفه مسؤولية محمودة لا خيانةً مذمومة.

وقد تطوّرت في كثير من الدول تشريعات خاصّة لحماية المبلّغين، تجرّم الانتقام منهم وتمنحهم في بعض الأنظمة حوافز مادّية أو حصانة. ويمثّل هذا التطوّر اعترافًا بالدور المحوري للمبلّغين في كشف الفساد

والاحتيال، إذ أثبتت التجارب أنّ كثيرًا من كبرى الفضائح ما كان لها أن تُكشف لولا شجاعة أفراد آثروا الحقيقة على السلامة الشخصية.

وفي السياق العربي، لا تزال ثقافة الإبلاغ تصطدم بموروث اجتماعي ينظر إليها أحيانًا بريبة، فضلًا عن ضعف الحماية القانونية في بعض الدول. ويتطلّب تجاوز ذلك جهدًا مزدوجًا على مستوى التشريع وعلى مستوى الثقافة، بحيث يُعاد تعريف الإبلاغ بوصفه فعلًا مسؤولًا يحمي المؤسسة والمجتمع، لا وشايةً تستحقّ القدح.

القدوة والقيادة الأخلاقية في تنمية السلوك القويم

تُعدّ القدوة من أقوى وسائل تنمية أخلاقيات الأعمال وأبلغها أثرًا، إذ يتعلّم الناس بالملاحظة والمحاكاة أكثر ممّا يتعلّمون بالتلقين. فحين يرى العاملون قادتهم يجسّدون القيم التي يدعون إليها سلوكًا يوميًّا، تترسّخ لديهم القناعة بصدق هذه القيم وجدواها؛ وحين يلمسون التناقض بين القول والفعل تنهار مصداقية كلّ خطاب أخلاقي مهما بلغت بلاغته.

وتقوم القيادة الأخلاقية على بُعدين متكاملين: أن يكون القائد شخصًا أخلاقيًّا في ذاته، نزيهًا عادلًا صادقًا، وأن يكون مديرًا للأخلاق في مؤسسته، يجعل القيم حاضرةً في القرارات والحوافز والمساءلة. ولا يكفي البُعد الأول وحده، إذ قد يكون القائد مستقيمًا في سلوكه الشخصي لكنه غافل عن دوره في توجيه المنظومة نحو النزاهة.

ويتجاوز أثر القدوة المستويات العليا ليشمل كلّ من يتولّى مسؤولية إشراف، إذ يمثّل المشرف المباشر القدوة الأقرب للعامل والأكثر تأثيرًا في سلوكه اليومي. ومن ثمّ فإنّ تنمية السلوك الأخلاقي تقتضي العناية بإعداد المشرفين في كلّ المستويات، لا الاكتفاء بخطاب القيادة العليا الذي قد يظلّ بعيدًا عن الواقع اليومي للعاملين.

وتتعزّز القدوة حين تقترن بآليات تجعل النزاهة مساره الطبيعي، كأن تُكافأ علنًا وتُحاسَب المخالفات بإنصاف بصرف النظر عن موقع المخالف. فلا قيمة لقدوة فردية إن تناقضت مع رسائل النظام التي تكافئ الانتهازيين وتعاقب الملتزمين، إذ يتعلّم العاملون من النتائج الفعلية لا من الأقوال المعلنة.

ويبقى بناء القدوة جهدًا متّصلًا يبدأ من اختيار القيادات على أساس النزاهة لا الكفاءة الفنية وحدها، ويمرّ بإعدادها لإدراك دورها القيمي، ويترسّخ بمحاسبتها على ما تجسّده من قيم. وبهذا تتحوّل القيادة من سلطة إدارية إلى مرجعية أخلاقية تشدّ المؤسسة نحو الأفضل وتنمّي في أفرادها التزامًا أصيلًا.

التدقيق الأخلاقي والاجتماعي بوصفه أداة للتنمية

يمثّل التدقيق الأخلاقي والاجتماعي أداةً متقدّمة من أدوات تنمية أخلاقيات الأعمال، إذ يتيح للمؤسسة تقييم مدى التزامها الفعلي بقيمها المعلنة ومسؤولياتها تجاه أصحاب المصلحة. وهو يتجاوز التدقيق المالي التقليدي إلى فحص الأداء الأخلاقي والاجتماعي والبيئي، بما يكشف الفجوة بين ما تقوله المؤسسة وما تفعله.

ويقوم التدقيق الأخلاقي على جمع البيانات حول ممارسات المؤسسة في مجالات كمعاملة العاملين والعلاقة بالموردين والأثر البيئي والمساهمة المجتمعية، ثمّ مقارنتها بالقيم المعلنة والمعايير المرجعية. ويفضي ذلك إلى تشخيص نقاط القوّة والضعف، وتحديد مجالات التحسين، بما يجعل الالتزام الأخلاقي قابلًا للقياس والمتابعة لا مجرّد خطاب عامّ.

وتكمن قيمة هذه الأداة في كونها تحوّل الأخلاق من مبادئ مجرّدة إلى ممارسة قابلة للتقييم والمساءلة، فتُلزم المؤسسة بالوفاء بما تعلنه. كما تتيح للأطراف المعنيّة من عاملين وعملاء ومجتمع الاطّلاع على الأداء الحقيقي للمؤسسة، بما يعزّز الشفافية والثقة ويردع الفجوة بين القول والفعل.

وقد تطوّرت في هذا المجال معايير ومنهجيات للإبلاغ عن الأداء غير المالي، تتيح عرض نتائج التدقيق الاجتماعي بصورة موحّدة قابلة للمقارنة. وتمثّل تقارير الاستدامة التي تنشرها كثير من المؤسسات اليوم تجسيدًا لهذا التوجّه، وإن ظلّت موثوقيّتها رهينةً بصدقها واستقلال من يدقّقها.

ويبقى التدقيق الأخلاقي أداةً لا غايةً، إذ لا قيمة له إن لم تُترجَم نتائجه إلى إصلاح فعلي. فالمؤسسة التي تجري التدقيق ثمّ تتجاهل نتائجه تكون قد أضافت طبقةً جديدة من الشكلية، بينما تجني المؤسسة التي تأخذ نتائجه على محمل الجدّ تحسينًا متّصلًا في أدائها الأخلاقي وتعزيزًا لثقة أصحاب المصلحة فيها.

خاتمة

إن مصادر أخلاقيات الأعمال تشكّل الأساس الذي يُبنى عليه السلوك المهني المسؤول، بينما وسائل تنميتها تمثل الآليات التي تضمن استمرارية تلك القيم في الواقع العملي. فالأخلاق لا تُفرض بالقانون فقط، بل تُزرع في الضمير وتُمارس في القرارات اليومية. ولهذا فإن بناء اقتصاد أخلاقي لا يتحقق إلا بتظافر الأسرة في غرس القيم، والمدرسة والجامعة في ترسيخ الوعي، والمؤسسة في التطبيق العملي، والدولة في سنّ التشريعات الداعمة للنزاهة والمسؤولية.

مصطلحات ومفاهيم أساسية

مراحل كولبرغ: ستّ مراحل لنمو الحكم الأخلاقي تتدرّج من الخوف من العقاب إلى المبادئ الكونية.

نموذج رست: أربعة مكوّنات للقرار الأخلاقي: الحساسية، الحكم، الدافعية، والتنفيذ.

نموذج تريفينو: إطار «الشخص–الموقف» يفسّر السلوك بتفاعل العوامل الفردية والتنظيمية.

الإبلاغ عن المخالفات: كشف الموظف عن ممارسات غير مشروعة داخل المؤسسة أو خارجها.

الأخلاق الشكلية: وجود مدوّنات وشعارات دون التزام فعلي بها في الممارسة.

تمارين تطبيقية

1. صمّم برنامجًا مختصرًا لتنمية الأخلاق في مؤسسة، مستندًا إلى نموذجي كولبرغ ورست.
2. حلّل حالة موظف اكتشف مخالفة: متى يكون الإبلاغ الخارجي مبرَّرًا أخلاقيًا؟
3. بيّن كيف يمكن لنظام الحوافز أن يشجّع الفساد دون قصد، واقترح تصحيحًا.

أسئلة للمراجعة

4. صنّف مصادر أخلاقيات الأعمال إلى مصادر إلزامية وإلهامية مع التمثيل.
5. لماذا يُعدّ القانون شرطًا ضروريًا غير كافٍ للسلوك الأخلاقي؟ أعطِ مثالًا لفعل قانوني غير أخلاقي.
6. كيف تؤثر أبعاد هوفستيد الثقافية على القيم السائدة في بيئة العمل؟
7. ما المقصود بالذكاء الأخلاقي؟ وما أهميته للمدير في المواقف الضاغطة؟
8. اعرض ثلاث وسائل عملية لتنمية أخلاقيات الأعمال داخل المؤسسة، مبيّنًا شروط فاعليتها.
9. ناقش دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم مقارنةً بأثر القوانين.

حالة للنقاش

مؤسسة جزائرية متوسطة تعاني من تفشّي ظاهرة الوساطة ("المعريفة") في التوظيف والترقية، رغم وجود لوائح رسمية تنصّ على معايير الكفاءة. عُيِّنتَ مكلّفًا بالنزاهة فيها. اقترح خطة متكاملة لتنمية أخلاقيات الأعمال تستند إلى المصادر الخمسة (الديني، الاجتماعي، القانوني، المهني، الشخصي)، وحدّد ثلاث وسائل عملية ذات أولوية، مع بيان مؤشرات لقياس نجاح خطتك.

المحاضرة الثالثة: أخلاقيات المهنة والمدونة الأخلاقية

مقدمة

تُعدّ أخلاقيات المهنة من أهم الأسس التي تقوم عليها الممارسات المهنية الحديثة في مختلف القطاعات (الإدارة، التعليم، الطب، الإعلام، المحاسبة، القضاء...)، إذ إنها تُوجّه السلوك المهني وتضبط العلاقة بين الأفراد والمؤسسات وبين العاملين والجمهور. ومع تعقّد بيئة العمل وتزايد الضغوط الاقتصادية والتنافسية، برزت الحاجة إلى وضع مدونات أخلاقية (Codes of Ethics) تُحدّد بوضوح المعايير السلوكية الواجب الالتزام بها داخل المهنة، بهدف حماية المصلحة العامة وتعزيز النزاهة والحد من الانحرافات.

فالأخلاق المهنية ليست مجرد نصائح أخلاقية، بل إطار مؤسسي ملزم يُعبّر عن قيم المهنة ومبادئها الأساسية، ويساهم في بناء الثقة والمصداقية في المجتمع. ويُلاحظ أن المهن التي ترتبط بثقة الجمهور وسلامته (كالطب والمحاسبة والقضاء) هي أكثر المهن إلحاحًا على وضع مدونات صارمة.

1. مفهوم أخلاقيات المهنة

التعريف العام: هي المبادئ والقواعد السلوكية التي تحكم تصرفات الأفراد أثناء ممارسة عملهم، وتحدد ما يجب وما لا يجب القيام به، بما يحقق التوازن بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة.

ويعرّفها بايلز (Bayles, 1981) بأنها مجموعة القيم والمعايير التي تُوجّه سلوك العاملين في مهنة معينة وتساعدهم على اتخاذ قرارات مسؤولة أخلاقيًا.

ويعرّفها الفقه الإسلامي بأنها الالتزام بمجموعة من القواعد الأخلاقية والشرعية التي تضبط ممارسة المهنة بما يحقق الأمانة والإتقان وخدمة المصلحة العامة.

خصائص المهنة: تتميز المهنة عن العمل العادي بعدة سمات: معرفة متخصّصة طويلة الإعداد، وهيئة تنظّمها وتضع معاييرها، واستقلالية مهنية في الحكم، والتزام بخدمة المصلحة العامة، ومدونة سلوك تضبط الممارسة. وهذه السمات هي التي تستدعي وجود أخلاقيات مهنية متمايزة.

2. أهمية أخلاقيات المهنة

- تعزيز الثقة بين العاملين والجمهور أو الزبائن.
- رفع مستوى الأداء المهني عبر الانضباط والسلوك المسؤول.
- الحد من الفساد الإداري والمالي داخل المؤسسات.
- توحيد المعايير السلوكية بين أفراد المهنة الواحدة.
- تحقيق العدالة والإنصاف في التعاملات المهنية وحماية سمعة المهنة.
- بناء ثقافة مهنية قائمة على النزاهة والاحترام.

3. المبادئ الأساسية لأخلاقيات المهنة

المبدأ	التوضيح
الأمانة	أداء الواجب بإخلاص دون غش أو تضليل.

المبدأ	التوضيح
الصدق	قول الحقيقة في التعامل مع الزملاء والزبائن.
العدالة	معاملة الجميع دون تحيّز أو تمييز.
الاحترام	احترام القوانين والأنظمة والزملاء.
الإتقان	الحرص على جودة الأداء والالتزام بالمعايير المهنية.
السرية	الحفاظ على سرية المعلومات المهنية للزبائن والمؤسسة.
المسؤولية	تحمّل تبعات القرارات والنتائج المهنية.

4. مصادر أخلاقيات المهنة

- القيم الدينية التي تحثّ على الأمانة والإخلاص.
- القوانين والتشريعات المهنية التي تنظّم المهنة قانونيًا.
- التقاليد الاجتماعية التي تحدد المقبول والمرفوض سلوكيًا.
- مدونات السلوك المهنية الصادرة عن النقابات والهيئات.
- الضمير الفردي الذي يوجّه سلوك العامل حين تغيب الرقابة الخارجية.

5. الفرق بين الأخلاق العامة وأخلاقيات المهنة

البند	الأخلاق العامة	أخلاقيات المهنة
النطاق	تشمل جميع مجالات الحياة	تخصّ مجالًا مهنيًا محددًا
المرجع	القيم الدينية والاجتماعية	القوانين والأنظمة المهنية
الهدف	تحقيق الفضيلة في السلوك العام	ضمان الممارسة المهنية السليمة
الجزاء	جزاء أخلاقي أو اجتماعي	جزاء إداري أو قانوني
المرجع المؤسسي	المجتمع عمومًا	النقابات والهيئات المهنية

6. مفهوم المدونة الأخلاقية وغايتها

المدونة الأخلاقية وثيقة رسمية تُصدرها المؤسسة أو الهيئة المهنية، تتضمن مجموعة من القواعد والقيم والمعايير التي تنظّم سلوك الأعضاء وتوجّه قراراتهم بما ينسجم مع مبادئ المهنة. ويعرّفها جوزفسون (Josephson, 2010) بأنها وثيقة تتضمن التزامات أخلاقية وسلوكية محددة تهدف إلى تعزيز الثقة والمصداقية في المهنة. وتتمثل غايتها في ترسيخ القيم المؤسسية، وتحديد السلوكيات المقبولة والمرفوضة، وتعزيز الالتزام والانضباط المهني، وتوحيد الممارسات داخل المؤسسة.

مكونات المدونة الأخلاقية

- **الديباجة:** توضح أهداف المدونة ورسالتها والقيم التي تستند إليها المؤسسة.
- **المبادئ العامة:** الأمانة، الشفافية، العدالة، الاحترام المتبادل.
- **القواعد السلوكية:** ما يجب وما لا يجب القيام به في الممارسة اليومية.
- **آليات التنفيذ:** الجهة المسؤولة عن تطبيق المدونة ومتابعتها.
- **العقوبات والإجراءات التأديبية:** لتصحيح الانحرافات وضمان الالتزام.
- **التحديث والمراجعة الدورية:** لمواكبة التطورات القانونية والمجتمعية.

شرط الفاعلية: لا قيمة لمدونة تُعلَّق على الجدران ولا تُترجَم إلى ممارسة. فالمدونة الفعّالة هي التي تقترن بالتكوين والقدوة القيادية ونظام للمساءلة وقنوات آمنة للإبلاغ، وإلا تحوّلت إلى "أخلاقيات شكلية" (Window-dressing) تضرّ بالمصداقية أكثر مما تنفع.

7. الفرق بين مدونة الأخلاق ومدونة السلوك

العنصر	مدونة الأخلاق	مدونة السلوك
الطبيعة	وثيقة قيمية موجهة للمبادئ العامة	وثيقة عملية تحدد الإجراءات
المضمون	تركّز على "لماذا" نتصرف أخلاقيًا	تركّز على "كيف" نتصرف فعليًا
الوظيفة	ترسيخ القيم والمعايير العليا	توجيه السلوك اليومي والتصرفات
الطابع	توجيهي وإلهامي	إلزامي وتنفيذي
المثال	العدالة، النزاهة، الأمانة	رفض الرشوة، الحفاظ على السرية

وكثير من المؤسسات تدمج بينهما في وثيقة واحدة لتحقيق التكامل بين القيم والسلوك.

8. تطبيقات المدونة الأخلاقية في القطاعات

- **في المؤسسات التعليمية:** احترام الطلبة والزملاء، ومنع الغش الأكاديمي وسرقة الأبحاث.
- **في الإدارة العمومية:** الشفافية في القرارات وتجنّب تضارب المصالح.
- **في المؤسسات المالية:** محاربة الفساد وغسل الأموال والالتزام بالسرية المصرفية والنزاهة.
- **في القطاع الصحي:** احترام المريض والحفاظ على سرّ العلاج والالتزام بالواجب الإنساني.
- **في الإعلام:** تحرّي الحقيقة والموضوعية واحترام الخصوصية والكرامة الإنسانية.

9. سبل تنمية أخلاقيات المهنة والتحديات

- التربية الأخلاقية منذ التعليم الجامعي وتنظيم دورات تكوين في الأخلاق المهنية.
- القيادة القدوة، وتحفيز السلوك الإيجابي ومكافأته.
- تعزيز ثقافة المساءلة والشفافية وإنشاء لجان أخلاقيات مهنية.

وتواجه تطبيق أخلاقيات المهنة تحديات منها التعارض بين الربح والضمير المهني، والضغوط الإدارية أو السياسية، وضعف الثقافة الأخلاقية في بعض المؤسسات، وغياب الرقابة أو المحاسبة الفعالة، وتعدد القيم الثقافية في بيئة العمل العالمية.

10. أخلاقيات المهنة في المنظور الإسلامي

قال الله تعالى: "*وأوفوا الكيل والميزان بالقسط لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا*" (الانعام: 152).

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم : "*إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه*".

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم :" من غشنا فليس منا"

يقوم التصور الإسلامي لأخلاقيات المهنة على الأمانة والإخلاص، والعدل والإنصاف، والنهي عن الغش والخداع، واحترام كرامة الإنسان. فالأخلاق المهنية في الإسلام ليست مجرد التزام إداري، بل عبادة وسلوك تعبّدي يعكس صدق الإيمان ويعزّز الثقة في العلاقات الاقتصادية والاجتماعية.

11. تطور مفهوم المهنة والاحتراف (Professionalism)

تطوّر مفهوم المهنة عبر التاريخ من مجرد حرفة لكسب العيش إلى منظومة احترافية لها معاييرها وأخلاقياتها. فالمهن التقليدية الكبرى (الطب، القانون، الهندسة) أرست منذ قرون تقاليد أخلاقية صارمة، أشهرها "قسم أبقراط" في الطب الذي يُعدّ من أقدم المدونات الأخلاقية في التاريخ. ومع تعقّد الاقتصاد الحديث، توسّع مفهوم الاحتراف ليشمل الإدارة والمحاسبة والإعلام وتقنية المعلومات، وأصبح لكل مهنة هيئاتها ومعاييرها. والاحتراف اليوم لا يعني الكفاءة التقنية فحسب، بل الالتزام بمنظومة قيمية تضع المصلحة العامة فوق المصلحة الذاتية.

12. تضارب المصالح في الممارسة المهنية

من أخطر القضايا الأخلاقية المهنية ما يُعرف بتضارب المصالح (Conflict of Interest)، وهو الوضع الذي تتعارض فيه المصلحة الشخصية للمهني مع واجبه المهني أو مصلحة من يخدمهم. ومن أمثلته: أن يوصي مستشار مالي بمنتج يعود عليه بعمولة لا بما يناسب الزبون، أو أن يدقّق محاسبٌ حسابات شركة تربطه بها مصالح. ويُعالج تضارب المصالح بالإفصاح عنه، والتنحّي عند الاقتضاء، ووضع حواجز تنظيمية تفصل بين الأدوار المتعارضة. فالنزاهة المهنية تقتضي ألا يكون المهني خصمًا وحكمًا في آن واحد.

> **مثال:** في مهنة التدقيق المحاسبي، يُحظر على المدقّق أن يقدّم في الوقت نفسه خدمات استشارية مربحة للشركة التي يدقّق حساباتها، لأن ذلك يهدّد استقلاليته وموضوعيته. وقد كان غياب هذا الفصل أحد أسباب فضيحة إنرون وانهيار شركة التدقيق المرتبطة بها.

13 . السرّ المهني وحدوده

السرّ المهني التزام أخلاقي وقانوني بحفظ المعلومات التي يطّلع عليها المهني بحكم عمله (كالطبيب والمحامي والمصرفي). وهو ركيزة الثقة بين المهني ومن يخدمهم. غير أن هذا الالتزام ليس مطلقًا، إذ ترفعه حالات

استثنائية حين يتعارض مع مصلحة أعلى، كالإبلاغ عن جريمة وشيكة أو خطر يهدد حياة الناس. وهنا تظهر معضلة أخلاقية بين واجب السرية وواجب حماية الغير، تُحلّ بالموازنة بين الضررين وتقديم الأهم.

14. الإبلاغ عن المخالفات (Whistleblowing)

الإبلاغ عن المخالفات هو قيام موظف بكشف ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية داخل مؤسسته للجهات المختصة. وهو سلوك أخلاقي شجاع لكنه محفوف بالمخاطر (الانتقام، الفصل، الوصم). ولذلك تنصّ التشريعات الحديثة ومدونات السلوك على حماية المبلّغين بحسن نية. ويميّز الباحثون بين الإبلاغ الداخلي (عبر قنوات المؤسسة) والخارجي (عبر الإعلام أو السلطات)، ويُفضَّل الأول ما لم تكن القنوات الداخلية معطّلة أو متواطئة. والمؤسسة الأخلاقية هي التي توفّر قنوات إبلاغ آمنة تجعل الإبلاغ الداخلي ممكنًا قبل اللجوء للخارج.

15. نموذج عملي لإعداد مدونة أخلاقية

1. تشكيل لجنة تمثّل مختلف المستويات والوظائف لصياغة المدونة تشاركيًا.
2. تحديد القيم الجوهرية للمؤسسة ورسالتها كمرجع للمدونة.
3. صياغة القواعد السلوكية بلغة واضحة محددة قابلة للتطبيق لا عبارات فضفاضة.
4. ربط المدونة بآليات إنفاذ: لجنة أخلاقيات، قنوات إبلاغ، إجراءات تأديبية عادلة.
5. اعتماد المدونة رسميًا ونشرها وتكوين الجميع عليها.
6. مراجعتها دوريًا لتواكب المستجدات القانونية والتقنية والمجتمعية.

16. دراسة حالة — مدونة سلوك مهنية في القطاع الصحي

حالة: مستشفى عمومي يضع مدونة سلوك تُلزم الأطباء والممرضين بأولوية مصلحة المريض، واحترام سرية ملفه، والمساواة في العلاج بصرف النظر عن الوضع الاجتماعي، ورفض الهدايا التي قد تؤثر في القرار الطبي. ولتفعيلها، أنشأ المستشفى لجنة أخلاقيات طبية تُستشار في الحالات المعقّدة (كقرارات نهاية الحياة)، وقناةً سريّة للإبلاغ عن التجاوزات. تحوّلت المدونة بذلك من وثيقة معلّقة إلى مرجع حيّ في القرارات اليومية.

تُبرز هذه الحالة أن قيمة المدونة في تفعيلها لا في وجودها، وأن اقترانها ببنية مؤسسية داعمة هو ما يمنحها الأثر الفعلي.

17. نشأة المدوّنات الأخلاقية وتطوّرها

للمدوّنات الأخلاقية جذور قديمة تمتدّ من «قَسَم أبقراط» في الطب (القرن الخامس قبل الميلاد) الذي ألزم الطبيب بمبدأ «لا ضرر»، إلى مواثيق الطوائف الحرفية في العصر الوسيط. وفي العصر الحديث انتقلت من المهن الكلاسيكية (الطب، المحاماة، المحاسبة) إلى الشركات، فانتشرت مدوّنات سلوك الشركات منذ السبعينيات، ثم أصبحت بعد فضائح مطلع الألفية متطلّبًا تنظيميًا في كثير من الأسواق المالية.

18. مراحل صياغة المدوّنة الأخلاقية

لا تُكتب المدوّنة الفاعلة في مكتب مغلق، بل تمرّ بمسار تشاركي يضمن تبنّيها فعليًا:

1. **التشخيص:** تحديد القيم الجوهرية والمخاطر الأخلاقية الخاصة بقطاع المؤسسة.
2. **التشاور:** إشراك العاملين وأصحاب المصالح في تحديد المبادئ لضمان الملكية والقبول.

3. **الصياغة:** تحرير نصّ واضح يجمع بين المبادئ العامة والقواعد السلوكية الملموسة والأمثلة.
4. **الاعتماد والنشر:** إقرار الإدارة العليا والتعريف بالمدوّنة عبر التدريب والتوقيع عليها.
5. **الإنفاذ والمراجعة:** ربطها بآليات الرقابة والجزاء، وتحديثها دوريًا في ضوء المستجدّات.

19. العناصر الأساسية لمدوّنة فاعلة

- ديباجة تعرض رسالة المؤسسة وقيمها الجوهرية.
- مبادئ عامة (النزاهة، الشفافية، احترام الكرامة، تجنّب تضارب المصالح).
- قواعد سلوكية محدّدة (الهدايا، السرّية، استخدام موارد المؤسسة، التعامل مع المنافسين).
- آليات الإبلاغ عن المخالفات وحماية المبلّغين.
- الجزاءات المترتّبة على المخالفة وإجراءات التحقيق العادلة.

20. آليات إنفاذ أخلاقيات المهنة

لا قيمة لمدوّنة بلا إنفاذ. وتتدرّج آليات الإنفاذ من الذاتي إلى المؤسسي إلى الخارجي:

المستوى	الآلية	الجهة المسؤولة
ذاتي	الضمير المهني والرقابة الذاتية	الفرد نفسه
مؤسسي	لجان الأخلاق، خط النزاهة، التدقيق	المؤسسة
مهني	النقابات والهيئات المهنية والترخيص	المنظمة المهنية
قانوني	التشريعات والمحاكم والعقوبات	الدولة

21. الإبلاغ عن المخالفات (Whistleblowing)

يُعدّ الإبلاغ عن المخالفات من أكثر القضايا حساسيةً في أخلاقيات المهنة، إذ يتجاذب الموظفَ واجبُ الولاء للمؤسسة وواجبُ حماية المصلحة العامة. وتميّز الأدبيات بين الإبلاغ الداخلي (عبر قنوات المؤسسة) والخارجي (إلى جهات رقابية أو إعلام)، وتشترط لمشروعيته أخلاقيًا: صحّة المعلومة، جسامة الضرر، استنفاد القنوات الداخلية، وحسن النية. وتلتزم المؤسسات الرائدة بحماية المبلّغ من الانتقام، إدراكًا أن قمع الإبلاغ يُراكم المخاطر حتى تنفجر في صورة فضائح.

حالة للتأمّل: كشفت موظفة في شركة كبرى تلاعبًا محاسبيًا أبلغت عنه داخليًا فتجاهلته الإدارة، فاضطرت للإبلاغ الخارجي. تبيّن لاحقًا صحّة بلاغها وانهارت الشركة. تطرح الحالة سؤالًا: هل كانت ستتجنّب الانهيار لو وُجدت ثقافة تُصغي للإبلاغ الداخلي وتحمي المبلّغين؟

أخلاقيات المهنة بين العالمية والخصوصية الثقافية

تثير أخلاقيات المهنة سؤالًا دقيقًا حول التوتّر بين المعايير العالمية والخصوصيات الثقافية المحلية. فبعض المبادئ المهنية كالأمانة والكفاءة والسرّية تكاد تكون كونية تتّفق عليها المهن في مختلف الثقافات، بينما تتأثّر تطبيقاتها بالسياق الاجتماعي والقيمي لكل مجتمع، كحدود قبول الهدايا أو طبيعة العلاقات المهنية.

وفي البيئة العربية، تتداخل المرجعية الدينية مع المعايير المهنية الحديثة بصورة قد تكون مصدر تعزيزٍ متبادل؛ إذ تجد القيم المهنية كالإتقان والأمانة سندًا في النصوص الشرعية التي تحضّ على إحسان العمل وأداء الأمانة. غير أن الإشكال يبرز حين تتحوّل بعض الأعراف الاجتماعية، كالمحاباة على أساس القرابة، إلى عائقٍ أمام الكفاءة والعدالة المهنية.

لذا فإن صياغة مدوّنات أخلاقية فاعلة في المؤسسات العربية تتطلّب مراعاة هذا التداخل: البناء على القيم الثقافية الإيجابية الراسخة، ومواجهة الأعراف السلبية المعرقلة بوعيٍ وتدرّج، بما يُنتج معايير مهنية أصيلة لا مستوردة، ومقبولة لا مفروضة.

المسؤولية المهنية والمساءلة في ظلّ التحوّل الرقمي

أحدث التحوّل الرقمي تغييرًا عميقًا في طبيعة الممارسة المهنية، إذ أصبحت البيانات موردًا أساسيًّا والخوارزميات أداة قرار في كثير من المجالات. وقد رافق ذلك بروز معضلات أخلاقية جديدة تتصل بحماية الخصوصية وأمن المعلومات والاستخدام العادل للبيانات الشخصية، ما استدعى توسيع مدوّنات السلوك المهني لتشمل هذه الأبعاد المستجدّة.

تقوم المسؤولية المهنية في البيئة الرقمية على مبدأ أنّ من يملك المعلومة يتحمّل واجب حمايتها وعدم إساءة استعمالها. فالمهني الذي يطّلع بحكم عمله على بيانات العملاء أو أسرار المؤسسة مؤتمَن عليها، ويظلّ ملزمًا بالسرية حتى بعد انتهاء العلاقة الوظيفية. وأيّ تسريب أو متاجرة بهذه البيانات يمثّل خيانة للأمانة المهنية مهما بدت المكاسب الآنية مغرية.

وتثير أنظمة الذكاء الاصطناعي إشكالًا خاصًّا يتعلّق بالمساءلة، إذ يصعب أحيانًا تحديد المسؤول حين يتّخذ النظام قرارًا خاطئًا أو متحيّزًا. ويذهب التوجّه الأخلاقي السائد إلى أنّ المسؤولية تظلّ بشرية في نهاية المطاف؛ فالمصمّم والمشغّل والمؤسسة يتحمّلون تبعات ما تنتجه هذه الأنظمة، ولا يجوز اتخاذ "الآلة" ذريعةً للتنصّل من المساءلة عن الأضرار التي تلحق بالأفراد.

كما يفرض الانفتاح الرقمي تحدّيات تتعلّق بالشفافية مقابل حماية الملكية، وبحرية التعبير مقابل احترام السمعة والخصوصية. ويستدعي ذلك من المهني توازنًا دقيقًا يحفظ المصلحة العامة دون أن ينتهك الحقوق الفردية، مستندًا إلى مبادئ ثابتة لا إلى ضغوط اللحظة أو إغراءات الانتشار.

ويبقى ضمان الالتزام في الفضاء الرقمي رهينًا بآليات مساءلة فعّالة تجمع بين الرقابة الذاتية للهيئات المهنية والإطار القانوني الناظم. غير أنّ التشريع وحده لا يكفي لمواكبة التسارع التقني، ما يجعل تكوين وعيٍ أخلاقي رقمي لدى المهنيين أنفسهم خط الدفاع الأول، إذ يستبطن المهني المبادئ فيتصرّف بمسؤولية حتى في غياب الرقيب الخارجي.

تضارب المصالح في الممارسة المهنية

يُعدّ تضارب المصالح من أخطر التحدّيات الأخلاقية في الممارسة المهنية، وينشأ حين تتعارض مصلحة المهني الشخصية مع واجبه المهني تجاه من يخدمهم. ولا يُشترط في التضارب أن يقع الانحراف فعلًا، بل يكفي وجود الوضع الذي قد يؤثّر في موضوعية القرار أو نزاهته، لأنّ مجرد الشبهة يقوّض الثقة التي هي أساس العلاقة المهنية.

ويتّخذ تضارب المصالح صورًا متعدّدة، منها المالي كأن يكون للمهني مصلحة في جهة يتعامل معها بحكم وظيفته، ومنها العلائقي كتقديم محاباة لقريب أو صديق، ومنها ما يتّصل بالهدايا والمنافع التي قد تُفسد استقلالية الحكم. وتشترك هذه الصور في أنها تضع المصلحة الخاصّة في موضع المنافسة مع الأمانة المهنية.

وتقوم معالجة تضارب المصالح على مبدأي الإفصاح والامتناع؛ فالإفصاح يقتضي أن يكشف المهني عن أيّ مصلحة قد تؤثّر في حكمه، والامتناع يقتضي أن ينأى بنفسه عن القرار في الحالات التي يتعذّر فيها رفع التضارب. وتتولّى مدوّنات السلوك المهني عادةً تنظيم هذه المسألة بقواعد دقيقة تحدّد ما يُقبل من المنافع وما يُرفض وآليات الإفصاح الواجبة.

ويكتسب الأمر أهمّية مضاعفة في المهن التي تقوم على الثقة العامة، كالمحاسبة والتدقيق والاستشارة والقضاء، حيث يكون استقلال الحكم المهني جوهر الخدمة ذاتها. ففقدان الاستقلال في هذه المهن لا يضرّ بطرف بعينه فحسب، بل يهدّد الثقة في المنظومة بأكملها، ولهذا تشدّد قواعدها على اجتناب حتى مظاهر التضارب.

ويبقى الوعي الذاتي خطّ الدفاع الأول، إذ قد يقع المهني في التضارب دون أن يدركه بفعل التبرير الذاتي الذي يجعله يقلّل من أثر مصلحته الخاصّة في حكمه. ومن ثمّ فإنّ تنمية الحسّ النقدي والشفافية وطلب رأي جهة محايدة عند الشكّ من أنجع وسائل اتّقاء هذا الخطر الذي كثيرًا ما يكون مدخلًا خفيًّا للفساد.

السرّية المهنية وحدودها الأخلاقية

تمثّل السرّية المهنية ركنًا أساسيًّا في كثير من المهن، إذ يأتمن العميل المهنيَّ على معلومات حسّاسة ثقةً منه بأنها لن تُفشى. وتنبع السرّية من واجب الأمانة ومن ضرورة عملية، إذ لا يستقيم تقديم الخدمة المهنية دون مصارحة كاملة من العميل، وهي مصارحة لا تتحقّق إلا بضمان الكتمان.

غير أنّ السرّية ليست مطلقة، بل ترد عليها استثناءات تمليها مصالح أعلى. فحين يكون في الكتمان إضرار جسيم بالغير أو بالمصلحة العامة، كعلم المهني بجريمة وشيكة أو خطر داهم على سلامة الناس، قد ينقلب واجب الكتمان إلى واجب الكشف. وتمثّل هذه الحالات معضلات دقيقة توازن فيها المدوّنات المهنية بين حرمة السرّ ووجوب درء الضرر.

وقد ازدادت قضايا السرّية تعقيدًا في العصر الرقمي، إذ صارت المعلومات تُخزَّن وتُنقَل إلكترونيًّا بما يعرّضها لمخاطر الاختراق والتسريب. ولم يعد حفظ السرّ يقتصر على عدم البوح، بل امتدّ ليشمل اتّخاذ التدابير التقنية والتنظيمية اللازمة لحماية البيانات من الوصول غير المشروع، وهو ما يضيف بُعدًا جديدًا إلى المسؤولية المهنية.

وتتقاطع السرّية المهنية مع متطلّبات الشفافية في بعض المواقف، ما يستدعي تمييزًا دقيقًا بين ما يخصّ خصوصية الأفراد فيجب صونه، وما يتّصل بالمصلحة العامة فقد يجب كشفه. وليس المعيار في ذلك مصلحة المهني أو مؤسسته، بل العدل ودرء الضرر الأكبر، وهو ما يتطلّب حكمًا أخلاقيًّا متبصّرًا لا تطبيقًا حرفيًّا للقاعدة.

وتظلّ السرّية في جوهرها قيمةً تحمي كرامة العميل وتصون الثقة في المهنة، ولا يجوز التذرّع باستثناءاتها للتهرّب من المسؤولية أو لتبرير الفضول أو المتاجرة بالمعلومات. ومن ثمّ فإنّ المهني المتمرّس هو من يدرك متى يكتم ومتى يكشف، مستندًا في الحالين إلى مبدأ خدمة المصلحة المشروعة لا إلى منفعته الخاصّة.

المهننة والتنظيم الذاتي للمهن

تتميّز المهن عن سائر الأعمال بخصائص تجعل البُعد الأخلاقي فيها أكثر إلحاحًا، من أبرزها امتلاك معرفة متخصّصة يجهلها المتعامل، وتمتّعها باستقلالية في الحكم المهني، واضطلاعها بخدمة تمسّ مصالح حيوية

للأفراد والمجتمع. وهذه الخصائص تنشئ علاقة قائمة على الثقة، إذ يضع المتعامل مصيره بين يدي المهني عاجزًا عن تقييم خدمته بنفسه.

ويترتّب على هذه الثقة واجب أخلاقي مضاعف على المهني، إذ لا يكفي ألّا يضرّ، بل يجب أن يضع مصلحة من يخدمهم فوق مصلحته الخاصّة، وأن يحافظ على كفاءته ويواكب تطوّر مهنته. ومن هنا تكتسب أخلاقيات المهنة طابعًا أشدّ صرامةً من الأخلاق العامّة، لأنّ الإخلال بها يستغلّ ثقةً ممنوحةً وعجزًا مفترَضًا لدى المتعامل.

وقد طوّرت المهن آلية للتنظيم الذاتي تتمثّل في الهيئات المهنية التي تتولّى وضع معايير الممارسة ومدوّنات السلوك، ومنح التراخيص، ومراقبة الالتزام، وتأديب المخالفين. ويستند هذا التنظيم الذاتي إلى أنّ أهل المهنة أقدر على تقييم ممارستها من جهة خارجية، شريطة أن يمارسوا هذه السلطة في خدمة المصلحة العامّة لا في حماية مصالحهم الفئوية.

غير أنّ التنظيم الذاتي ينطوي على خطر يتمثّل في إمكان تحوّله إلى حماية للمهنة على حساب الجمهور، كأن تتساهل الهيئات مع مخالفات أعضائها أو تستعمل سلطتها للحدّ من المنافسة. ومن هنا برزت الدعوة إلى توازن بين استقلال المهنة ورقابة مجتمعية تضمن أنّ التنظيم الذاتي يخدم غايته الأصلية وهي حماية المتعاملين والمصلحة العامّة.

وتظلّ المهننة مسارًا متّصلًا يتجاوز الحصول على المؤهّل إلى استبطان قيم المهنة وروحها، فيتصرّف المهني بمسؤولية حتى في غياب الرقيب. وهذا الاستبطان هو ما يميّز المهني الحقّ عن مجرد حامل الشهادة، إذ يجعل من الالتزام الأخلاقي جزءًا من هويّته المهنية لا قيدًا خارجيًّا مفروضًا عليه.

المسؤولية الأخلاقية تجاه الأجيال القادمة والبيئة المهنية

تمتدّ المسؤولية الأخلاقية للمهني والمؤسسة إلى بُعد زمني يتجاوز الحاضر إلى الأجيال القادمة، خاصّةً في القرارات التي تترك آثارًا طويلة الأمد كالقرارات البيئية واستنزاف الموارد. ويطرح هذا البُعد مبدأ العدالة بين الأجيال، الذي يقتضي ألّا تحقّق المؤسسة مكاسبها الحاضرة على حساب حقّ الأجيال المقبلة في بيئة صحّية وموارد كافية.

ويستند هذا المبدأ إلى أنّ من يتّخذ القرار اليوم مؤتمَن على مستقبل من لا صوت لهم بعدُ، فلا يجوز أن يستهلك ما ليس من حقّه أن يستهلكه وحده. وقد تبلور هذا الوعي في مفهوم التنمية المستدامة الذي يوازن بين تلبية حاجات الحاضر وصون قدرة المستقبل، ويجعل الاستدامة معيارًا أخلاقيًّا في القرار المهني والمؤسسي.

وتترجم المسؤولية تجاه الأجيال القادمة نفسها في ممارسات مهنية محدّدة، كترشيد استهلاك الموارد، والحدّ من التلوّث والنفايات، وتبنّي تقنيات أنظف، والإفصاح الصادق عن الأثر البيئي. ولا يُنظر إلى هذه الممارسات بوصفها كلفةً مهدورة، بل استثمارًا في استدامة المؤسسة ذاتها وفي حقّ من يأتي بعدنا.

وتتّصل بهذا البُعد مسؤولية المهني عن تطوير مهنته وتنمية من يخلفونه فيها، عبر نقل المعرفة والخبرة وتكوين الأجيال الجديدة على القيم المهنية الرفيعة. فالمهني الحقّ لا يحتكر معرفته بل يسهم في إثراء مهنته والارتقاء بها، مدركًا أنّ أمانته تشمل الحفاظ على المهنة وتطويرها لمن يأتي بعده.

ويبقى هذا الوعي الزمني الممتدّ سمةً تميّز التفكير الأخلاقي الناضج عن النظرة القصيرة التي لا ترى أبعد من المكسب الآني. فالمؤسسة والمهني اللذان يدركان مسؤوليتهما تجاه المستقبل يتّخذان قرارات أكثر حكمةً واستدامة، ويسهمان في بناء إرث أخلاقي ومهني وبيئي يتجاوز أعمارهم إلى من يرثون عنهم.

خاتمة

تشكل أخلاقيات المهنة والمدونة الأخلاقية الإطار القيمي والتنظيمي الذي يضمن النزاهة والشفافية والمسؤولية في بيئة العمل الحديثة. فهي ليست مجرد التزامات شكلية، بل منظومة متكاملة تجمع بين القيم الإنسانية والضوابط المؤسسية. وكلما كانت المدونة واضحة ومفعّلة، والأفراد مؤمنين بها فكريًا وسلوكيًا، أصبحت المؤسسة أكثر تماسكًا ومصداقية. إن دمج الأخلاق في الممارسة المهنية ليس خيارًا ترفيهيًا، بل شرط للبقاء والتميز في عالم يقوم على الثقة والمساءلة.

مصطلحات ومفاهيم أساسية

المهنة: نشاطٌ يقوم على معرفة متخصّصة وتأهيل وميثاق أخلاقي ومسؤولية اجتماعية.

المدوّنة الأخلاقية: وثيقة تحدّد القيم والقواعد السلوكية المتوقّعة في المؤسسة أو المهنة.

قَسَم أبقراط: أقدم ميثاق مهني معروف، أرسى مبدأ «لا ضرر» في الطب.

خط النزاهة: قناة آمنة وسرّية للإبلاغ عن المخالفات داخل المؤسسة.

إنفاذ المدوّنة: الآليات التي تضمن الالتزام الفعلي بالمدوّنة عبر الرقابة والجزاء.

تمارين تطبيقية

1. اكتب مسوّدة ديباجة وخمسة مبادئ لمدوّنة أخلاقية لمؤسسة في قطاع تختاره.
2. حلّل لماذا تفشل بعض المدوّنات في تغيير السلوك رغم جودة صياغتها.
3. ناقش التوتّر بين واجب الولاء للمؤسسة وواجب حماية المصلحة العامة في الإبلاغ.

أسئلة للمراجعة

1. ميّز بين أخلاقيات المهنة والأخلاق العامة في خمسة وجوه على الأقل.
2. ما السمات التي تميّز "المهنة" عن "العمل العادي"؟ وكيف تفسّر هذه السمات الحاجة إلى مدونة سلوك؟
3. عدّد مكونات المدونة الأخلاقية، وبيّن وظيفة كل مكوّن.
4. قارن بين مدونة الأخلاق ومدونة السلوك من حيث الطبيعة والوظيفة والطابع.
5. ما المقصود بـ "الأخلاقيات الشكلية"؟ وكيف يمكن تفاديها عند إعداد المدونة؟
6. اختر قطاعًا مهنيًا واحدًا واقترح خمس قواعد سلوكية مناسبة له.

حالة للنقاش

محاسب في شركة يكتشف أن مديره المالي يطلب منه تسجيل مصاريف وهمية لتخفيض الأرباح الخاضعة للضريبة. يواجه المحاسب تعارضًا بين واجب الولاء لرئيسه وأمنه الوظيفي من جهة، وواجب الأمانة المهنية والقانون من جهة أخرى. حلّل الموقف بوصفه معضلة أخلاقية، وبيّن الفرق بينه وبين "الإغراء الأخلاقي"، ثم اقترح مسار عمل يبدأ بالقنوات الداخلية، موضّحًا دور حماية المبلّغين في تشجيع السلوك النزيه.

المحاضرة الرابعة: أخلاقيات الأعمال ووظائف المؤسسة

مقدمة

في ظل التطورات المتسارعة التي يعرفها عالم الأعمال، لم يعد يُنظر إلى المؤسسة الاقتصادية على أنها مجرد وحدة إنتاجية تسعى للربح فقط، بل أصبحت كيانًا اجتماعيًا وإنسانيًا يتحمل مسؤوليات متعددة تجاه الأفراد والمجتمع والبيئة. وأصبحت أخلاقيات الأعمال عنصرًا حاسمًا في نجاح المؤسسات واستدامتها، لأنها توجّه قراراتها في مختلف الوظائف: التسويق والموارد البشرية والإنتاج والمالية والعلاقات الخارجية.

فكل وظيفة داخل المؤسسة تتضمن قرارات أخلاقية تتعلق بالنزاهة والشفافية والعدالة والمسؤولية. ومن هنا فإن دراسة العلاقة بين الأخلاق ووظائف المؤسسة تمثل مدخلًا أساسيًا لفهم كيفية تحويل القيم إلى ممارسات واقعية داخل بيئة العمل.

1. مدخل نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

لفهم البعد الأخلاقي لوظائف المؤسسة، لا بدّ من تجاوز "نظرية المساهم" التقليدية التي تحصر مسؤولية المؤسسة في تعظيم أرباح ملّاكها، إلى "نظرية أصحاب المصلحة" التي طوّرها إدوارد فريمان (Freeman). ومؤدّاها أن المؤسسة مسؤولة تجاه كل طرف يؤثّر فيها أو يتأثّر بها: المساهمون والعاملون والزبائن والموردون والمجتمع المحلي والدولة والبيئة. فالقرار الأخلاقي هو الذي يوازن بين مصالح هذه الأطراف لا الذي يضحّي بها لصالح طرف واحد.

صاحب المصلحة	ما يتوقعه من المؤسسة	البعد الأخلاقي
المساهمون	عائد مجزٍ وشفافية	صدق الإفصاح وحسن التصرف في الأموال
العاملون	أجر عادل وأمان وكرامة	العدالة وعدم التمييز والسلامة
الزبائن	جودة وسعر عادل وصدق	عدم التضليل واحترام الخصوصية
الموردون	تعاملًا منصفًا والتزامًا بالعقود	الوفاء وعدم استغلال القوة التفاوضية
المجتمع والبيئة	الحدّ من الضرر والإسهام في التنمية	المسؤولية الاجتماعية والبيئية

2. وظائف المؤسسة الاقتصادية

تمارس المؤسسة مجموعة من الوظائف الأساسية التي تتكامل لتحقيق أهدافها، وكل وظيفة منها تتضمن أبعادًا أخلاقية يجب مراعاتها:

- الوظيفة التسويقية (Marketing).
- الوظيفة الإنتاجية (Production).
- الوظيفة المالية (Finance) والمحاسبية.
- وظيفة الموارد البشرية (RH).

- وظيفة البحث والتطوير (R&D).
- الوظيفة الاجتماعية والبيئية.

3. أخلاقيات الوظيفة التسويقية

تُعتبر الأخلاقيات في التسويق من أكثر المجالات حساسية لأنها تتعامل مباشرة مع الزبون والمجتمع، وتدور حول عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج).

- الصدق في الإعلانات وعدم تضليل المستهلك أو المبالغة الكاذبة.
- تحديد أسعار عادلة تراعي القدرة الشرائية وتجنّب الاستغلال الاحتكاري.
- احترام خصوصية العملاء في الحملات الرقمية وحماية بياناتهم.
- الابتعاد عن التلاعب بالحاجات والرغبات الإنسانية واستغلال الفئات الهشّة.

مثال تطبيقي: اعتماد استراتيجية التسويق الأخضر (Green Marketing) التي تراعي البيئة والمستهلك في آن واحد؛ لكنها تصبح غير أخلاقية إذا تحوّلت إلى "تبييض أخضر" (Greenwashing) أي ادّعاء مزايا بيئية وهمية لمنتجات غير صديقة للبيئة.

4. أخلاقيات وظيفة الموارد البشرية

تُعد وظيفة الموارد البشرية المجال الأكثر تأثرًا بالأخلاقيات لأنها تتعلق مباشرة بالعنصر البشري داخل المؤسسة:

- العدالة والمساواة في التوظيف والترقية والأجور بناءً على الكفاءة لا الولاء.
- احترام الكرامة الإنسانية للعاملين وحمايتهم من التحرش والتمييز.
- الشفافية في تقييم الأداء واحترام الحياة الخاصة للعاملين.
- تشجيع التواصل المفتوح والقيادة الأخلاقية وتمكين العاملين.

فالأخلاق هنا تُترجَم في ثقافة المؤسسة اليومية: كيف تُعامل موظفيها، وكيف توازن بين مصالحها ومصالحهم.

5. أخلاقيات الوظيفة الإنتاجية

- **الجودة والإتقان:** تجنّب الغش أو تقليل الجودة بهدف الربح السريع.
- **السلامة المهنية:** حماية العمال من الأخطار أثناء العمل.
- **حماية البيئة:** الحد من التلوث والنفايات الصناعية.
- **الاستخدام الرشيد للموارد:** تجنّب الهدر واحترام حقوق الملكية الفكرية.

والمثال الأخلاقي الناجح هو المؤسسة التي تنتج سلعة عالية الجودة تراعي البيئة واحتياجات المستهلك دون تضليل.

6. أخلاقيات الوظيفة المالية والمحاسبية

تُعد الوظيفة المالية من أكثر المجالات عرضة للمخاطر الأخلاقية (الفساد، التلاعب، الرشوة، الغش المحاسبي).

- الشفافية المالية في عرض الحسابات والتقارير ومكافحة الرشوة وتضارب المصالح.
- احترام القوانين الجبائية واستخدام الأموال في الأغراض المشروعة فقط.

- إعلام المساهمين والمستثمرين بالمعلومات الصحيحة وتجنّب التمويل المشبوه.

أما في المحاسبة — وهي "لغة المؤسسة" — فتشمل المبادئ الصدق في عرض النتائج، والدقة في التسجيل، واحترام المعايير الدولية (IFRS)، وعدم تزوير البيانات أو إخفاء الخسائر، وضمان سرية المعلومات. فالمحاسب الأخلاقي هو "ضمير المؤسسة المالي".

دلالة الحوكمة: تطبيق مبادئ الحوكمة المالية (Corporate Governance) كاستقلالية المدقّق ولجان المراجعة يعزّز الشفافية والمساءلة ويحدّ من المخاطر الأخلاقية في الوظيفة المالية.

7. أخلاقيات البحث والتطوير والوظيفة الاجتماعية والبيئية

- احترام حقوق الابتكار والملكية الفكرية وتجنّب السرقات العلمية والانتحال.
- نشر النتائج كما هي دون تزييف أو تحيّز، والابتكار لخدمة الإنسان لا للإضرار به.
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية (RSE) والمشاركة في تنمية المجتمع المحلي.
- دعم المبادرات البيئية والتعليمية وتقديم منتجات صديقة للبيئة.

فالمؤسسة الأخلاقية ترى نفسها شريكًا في التنمية المستدامة لا مجرد فاعل اقتصادي.

8. نموذج تكاملي بين الأخلاق ووظائف المؤسسة

الوظيفة	المبدأ الأخلاقي الحاكم	الهدف النهائي
التسويق	الصدق والشفافية	حماية المستهلك
الإنتاج	الإتقان والمسؤولية البيئية	الجودة والاستدامة
المالية	النزاهة والمساءلة	الشفافية والثقة
الموارد البشرية	العدالة والاحترام	الولاء والانتماء
البحث والتطوير	الإبداع المسؤول	الابتكار لخدمة الإنسان
العلاقات العامة	المصداقية والتواصل	السمعة المؤسسية

9. آثار تبنّي الأخلاق والتحديات

يؤدي تبنّي الأخلاق في وظائف المؤسسة إلى تحسين الأداء العام، وزيادة الثقة بين العاملين والإدارة، وجذب المستثمرين والعملاء، والحد من النزاعات الداخلية، وتعزيز السمعة المؤسسية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. فالأخلاق ليست عبئًا بل استثمار استراتيجي طويل المدى. إلا أن تطبيقها يواجه تحديات منها تضارب المصالح بين الربح والقيم، وضعف الوعي الأخلاقي لدى بعض المسيّرين، وغياب المدونة الرسمية، وضغوط السوق والمنافسة غير العادلة، ونقص الرقابة. والحل يكمن في دمج الأخلاق في الثقافة التنظيمية لا الاكتفاء بالشعارات.

10. المنظور الإسلامي للوظائف الاقتصادية

قال الله تعالى: "*وأوفوا الكيل والميزان بالقسط* لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا" (الانعام: 152).

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم :"رَحِمَ اللَّهُ رَجُلًا سَمْحًا إِذَا بَاعَ، وَإِذَا اشْتَرَى، وَإِذَا اقْتَضَى"

في الإسلام ترتبط الوظائف الاقتصادية بالمبادئ الأخلاقية عبر قيم الأمانة في التعامل والإنتاج، والعدل في التوزيع والمحاسبة، والصدق في البيع والتسويق، والإحسان في معاملة العمال والزبائن. وهذه المبادئ تجعل من الأخلاق ركيزة لكل نشاط اقتصادي وتربط بين الكفاءة المهنية والضمير الإنساني.

11. نظرية الوكالة وأثرها في أخلاقيات الوظائف

تُفسّر نظرية الوكالة (Agency Theory) كثيرًا من المشكلات الأخلاقية في وظائف المؤسسة. فهي تنظر إلى العلاقة بين المالك (الأصيل) والمدير (الوكيل) على أنها علاقة تفويض قد ينشأ فيها تعارض في المصالح وتفاوت في المعلومات؛ إذ قد يسعى الوكيل لتعظيم منفعته الخاصة (امتيازات، مكافآت قصيرة الأجل) على حساب مصلحة الأصيل طويلة الأجل. وتمتد هذه العلاقة إلى داخل الوظائف: بين المدير والموظف، وبين قسم المبيعات والزبون. وتُعالَج هذه المشكلة أخلاقيًا وتنظيميًا بآليات الإفصاح والرقابة وربط الحوافز بالأداء المستدام لا الآني، وهو جوهر الحوكمة التي سنفصّلها لاحقًا.

12. أخلاقيات سلسلة الإمداد (Supply Chain Ethics)

في عصر العولمة لم تعد مسؤولية المؤسسة تقف عند أبوابها، بل تمتد إلى سلسلة إمدادها كاملة. فالمؤسسة التي تشتري من موردين يستغلّون العمال أو يلوّثون البيئة تتحمّل جزءًا من المسؤولية الأخلاقية حتى لو لم تباشر المخالفة بنفسها. ولذلك تبنّت كبرى الشركات "مدونات سلوك للموردين" تشترط احترام حقوق العمال ومنع عمل الأطفال والمعايير البيئية، وتُجري عمليات تدقيق دورية. فالأخلاق هنا تتطلب يقظةً ممتدة عبر شبكة العلاقات كلها لا داخل المؤسسة فحسب.

- التحقق من ظروف عمل العمال لدى الموردين ومنع السخرة وعمل الأطفال.
- اشتراط المعايير البيئية في عقود التوريد.
- الشفافية في المنشأ وتتبّع المكوّنات (Traceability).
- التعامل المنصف مع صغار الموردين وعدم استغلال القوة التفاوضية.

13. أخلاقيات التحول الرقمي وحماية البيانات

فرض التحول الرقمي قضايا أخلاقية جديدة على وظائف المؤسسة، خاصة التسويق والموارد البشرية. فجمع البيانات الضخمة عن الزبائن يثير مسائل الخصوصية والموافقة المستنيرة، واستخدام الخوارزميات في التوظيف أو الإعلان قد يُعيد إنتاج التحيّز والتمييز، والمراقبة الرقمية للموظفين قد تنتهك كرامتهم. ولذلك ظهرت مبادئ "أخلاقيات البيانات" و"الذكاء الاصطناعي المسؤول" التي تشترط الشفافية في جمع البيانات واستخدامها، وعدم التمييز، وقابلية التفسير، واحترام حق الأفراد في خصوصيتهم. فالتقنية أداة محايدة، لكن توظيفها يحمل حمولة أخلاقية ثقيلة.

مثال: استخدام خوارزمية لفرز السير الذاتية قد يبدو حياديًا، لكنه إذا دُرّب على بيانات تاريخية متحيّزة قد يُقصي فئات بعينها دون قصد ظاهر. والمعالجة الأخلاقية تقتضي تدقيق الخوارزميات والتحقق من عدالة مخرجاتها قبل اعتمادها.

14. قياس الأداء الاجتماعي والبيئي — الأبعاد الثلاثة

قدّم جون إلكينغتون مفهوم "النتيجة الثلاثية" (Triple Bottom Line) الذي يدعو إلى قياس أداء المؤسسة على ثلاثة محاور لا محور الربح وحده: الربح (Profit) الاقتصادي، والناس (People) أي البعد الاجتماعي، والكوكب (Planet) أي البعد البيئي. وهذا الإطار يربط مباشرة بين وظائف المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية، إذ يُقيَّم كل قرار وظيفي بأثره على المحاور الثلاثة معًا. وقد تطوّر هذا المفهوم لاحقًا إلى معايير ESG (البيئة والمجتمع والحوكمة) التي أصبحت مرجعًا للمستثمرين.

البُعد	مؤشرات القياس	الوظيفة الأكثر ارتباطًا
الاقتصادي (الربح)	الربحية، القيمة المضافة، الاستدامة المالية	المالية والإنتاج
الاجتماعي (الناس)	ظروف العمل، رضا الزبائن، أثر المجتمع	الموارد البشرية والتسويق
البيئي (الكوكب)	الانبعاثات، النفايات، استهلاك الموارد	الإنتاج والإمداد

15. دراسة حالة — أخلاقيات التسعير في الأزمات

حالة: خلال أزمة صحية، ترتفع الحاجة إلى مادة طبية تنتجها مؤسسة تتمتع بموقع شبه احتكاري. أمامها خياران: رفع السعر بشكل كبير لتعظيم الربح مستغلّةً الندرة، أو الإبقاء على سعر عادل يراعي قدرة المرضى. الخيار الأول قانوني غالبًا لكنه يثير سؤالًا أخلاقيًا حادًّا حول استغلال الحاجة. حلّل الموقف وفق النفعية (المنفعة العامة)، والعدالة (الإنصاف تجاه الضعفاء)، ونظرية أصحاب المصلحة، مبيّنًا الأثر بعيد المدى لكل خيار على سمعة المؤسسة وثقة المجتمع.

تُبرز الحالة أن ما هو قانوني ليس بالضرورة أخلاقيًا، وأن الربح قصير الأجل قد يُكلّف خسارة الثقة طويلة الأجل.

16. نحو وظائف مؤسسية مدمجة للأخلاق

إن دمج الأخلاق في الوظائف لا يكون بإضافة "قسم للأخلاق" منعزل، بل بتضمين البعد الأخلاقي في كل قرار وظيفي بوصفه معيارًا أصيلًا إلى جانب الكفاءة والربحية. ويتطلب ذلك تكوين العاملين في كل وظيفة على القضايا الأخلاقية الخاصة بمجالهم، ووضع مؤشرات أداء تدمج البعد الأخلاقي، وقيادة تجسّد القيم. وبذلك تتحوّل الأخلاق من قيد خارجي إلى ثقافة داخلية تُوجّه السلوك تلقائيًا في كل وظيفة.

17. تصنيف أصحاب المصالح وأولويّاتهم

بعد تحديد أصحاب المصالح، تحتاج الإدارة إلى ترتيب أولويّاتهم عند تعارض المصالح. ويقدّم نموذج ميتشل وآجل وود (Mitchell, Agle & Wood) ثلاثة معايير لقياس «بروز» صاحب المصلحة (Salience):

- **القوة (Power):** قدرة الطرف على التأثير في المؤسسة.
- **المشروعية (Legitimacy):** وجاهة مطالبه أخلاقيًا أو قانونيًا.
- **الإلحاح (Urgency):** مدى حساسية مطلبه للوقت وحاجته للاستجابة الفورية.

وكلّما اجتمعت المعايير الثلاثة في طرفٍ ما (صاحب مصلحة قاطع/Definitive) تعيّن إيلاؤه الأولوية القصوى. ويفيد هذا النموذج المدير في توزيع الانتباه والموارد بصورة عقلانية وعادلة بدل الاستجابة العشوائية للضغوط.

الفئة	المعايير المتوفرة	مستوى الأولوية
كامن (Latent)	معيار واحد فقط	منخفض — مراقبة
متوقّع (Expectant)	معياران	متوسط — استجابة نشطة
قاطع (Definitive)	المعايير الثلاثة	مرتفع — أولوية قصوى

18. تعميق أخلاقيات وظائف المؤسسة

أخلاقيات التسويق

تتجاوز أخلاقيات التسويق منع الكذب الصريح إلى الصدق في الإعلان، وتجنّب الاستغلال النفسي للمستهلك، وحماية الفئات الهشّة (الأطفال، كبار السنّ)، واحترام خصوصية البيانات في التسويق الرقمي، والشفافية في التسعير. ومن أبرز انحرافاتها: الإعلان المضلّل، والتسويق العصبي المتلاعب، و«الغسل الأخضر» (Greenwashing) أي ادّعاء صداقة البيئة زورًا.

أخلاقيات المالية والمحاسبة

تقوم على الإفصاح الصادق، ومنع التلاعب بالقوائم المالية، وتجنّب تضارب المصالح، ومكافحة غسل الأموال والتداول بناءً على معلومات داخلية (Insider Trading). وقد أثبتت فضائح كبرى أن التلاعب المحاسبي يُدمّر الثقة التي يقوم عليها النظام المالي برمّته.

أخلاقيات الموارد البشرية

تشمل العدالة في التوظيف والترقية والأجور، ومنع التمييز والتحرّش، واحترام الخصوصية، وضمان بيئة عمل آمنة، والشفافية في التقييم. فالموظف صاحب مصلحة جوهري لا مجرد مورد إنتاج.

أخلاقيات الإنتاج والعمليات وسلسلة التوريد

تتعلّق بسلامة المنتج وجودته، واحترام معايير العمل في سلسلة التوريد (منع عمل الأطفال والعمل القسري لدى الموردين)، والمسؤولية البيئية في استهلاك الموارد وإدارة النفايات. وتتحمّل المؤسسة مسؤولية أخلاقية ممتدّة إلى مورّديها لا تتوقّف عند أبوابها.

أخلاقيات المشتريات

تقوم على النزاهة في اختيار الموردين بمعايير موضوعية، ورفض الرشاوى والعمولات، والشفافية في المناقصات، وتجنّب تضارب المصالح. وهي من أكثر الوظائف عرضةً لمخاطر الفساد لقربها من المال والقرار.

دراسة حالة ـــ معضلة وظيفية متقاطعة: تكتشف إدارة المشتريات أن المورّد الأرخص يشغّل أطفالًا في مصانعه بالخارج. يضغط قسم المالية لقبول العرض توفيرًا للتكلفة، بينما يحذّر قسم التسويق من فضيحة تضرّ بالسمعة. حلّل القرار في ضوء نظرية أصحاب المصالح ونموذج البروز، مبيّنًا كيف توازن المؤسسة بين الكلفة والسمعة والمسؤولية الأخلاقية تجاه العمال.

تطبيقات أخلاقيات الوظائف في المؤسسة المعاصرة

في ظلّ التحوّل الرقمي وتنامي العولمة، اكتسبت أخلاقيات وظائف المؤسسة أبعادًا جديدة تستدعي يقظةً متجدّدة. فقد فتح التسويق الرقمي وتحليل البيانات الضخمة بابًا واسعًا أمام التلاعب بسلوك المستهلك وانتهاك خصوصيته، ما يفرض ضوابط أخلاقية صارمة في جمع البيانات واستخدامها والإفصاح عنها.

وفي وظيفة الموارد البشرية، طرحت أنماط العمل الجديدة كالعمل عن بُعد والعمل المؤقّت أسئلةً حول العدالة والحماية الاجتماعية والتوازن بين الحياة والعمل. أما في سلاسل التوريد العالمية، فقد أصبحت المؤسسة مسؤولةً أخلاقيًا عن ظروف العمل لدى مورّديها في الدول النامية، بما في ذلك منع عمل الأطفال والعمل القسري واحترام معايير السلامة.

إن إدارة هذه التطبيقات بمسؤولية لا تُعدّ عبئًا، بل ميزة تنافسية؛ فالمستهلك المعاصر والمستثمر المسؤول يكافئان المؤسسات النزيهة ويعاقبان المخالِفة عبر قرارات الشراء والتمويل. وهكذا تتحوّل الأخلاق في وظائف المؤسسة من قيد إلى مصدر للقيمة وبناء الثقة المستدامة.

أخلاقيات سلسلة التوريد والعلاقة مع الموردين

لم تعد مسؤولية المؤسسة الأخلاقية محصورة في حدودها الداخلية، بل امتدّت لتشمل سلسلة القيمة بأكملها من المورّد الأول إلى المستهلك الأخير. فالمؤسسة التي تتعامل مع موردين يمارسون الاستغلال أو يهملون السلامة أو يضرّون بالبيئة تتحمّل قسطًا من المسؤولية الأخلاقية عمّا يجري في سلسلتها، حتى وإن لم تباشر تلك الممارسات بنفسها.

تقوم العلاقة الأخلاقية مع الموردين على العدل في التعاقد والوفاء بالالتزامات والشفافية في المعاملات. فالضغط المفرط على المورّدين لخفض الأسعار قد يدفعهم بدورهم إلى التضحية بحقوق العمال أو بجودة المنتَج أو بمعايير السلامة، فينتقل الضرر عبر السلسلة. ومن ثمّ فإنّ التسعير العادل وآجال السداد المنصفة ليسا كرمًا اختياريًّا بل عنصران في منظومة أعمال مسؤولة ومستدامة.

وقد تطوّرت ممارسات تدقيق الموردين لتشمل التحقّق من احترامهم لمعايير العمل وحقوق الإنسان والبيئة، فيما يُعرف بالعناية الواجبة في سلسلة التوريد. ولا يُقصد بذلك إثقال المورّد بأعباء جديدة فحسب، بل مرافقته على تحسين أدائه عبر برامج تأهيل ودعم، بما يحقّق منفعة مشتركة ويرفع المستوى الأخلاقي للقطاع برمّته.

وتبرز في هذا الإطار قضايا حسّاسة كعمل الأطفال والعمل القسري والظروف غير الآمنة في بعض حلقات الإنتاج العالمية. وقد أدّت فضائح متكرّرة إلى تنامي وعي المستهلكين والمستثمرين بمصدر المنتجات وظروف صناعتها، فصار "المصدر النظيف أخلاقيًّا" عنصر تمييز تنافسي ومصدر سمعة أو مخاطرة على حدّ سواء.

وفي السياق المحلي، تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحدّيات في تبنّي هذه المعايير لمحدودية مواردها، ما يستدعي مقاربة تدرّجية تراعي الإمكانات الواقعية دون التفريط في المبادئ. ويظلّ الهدف بناء علاقات شراكة طويلة الأمد قائمة على الثقة المتبادلة، لأنّ سلسلة التوريد الأخلاقية أكثر صلابة في مواجهة الأزمات وأقدر على حماية سمعة جميع أطرافها.

أخلاقيات وظيفة التسويق والإعلان

تحتلّ وظيفة التسويق موقعًا حسّاسًا في منظومة أخلاقيات الأعمال، لكونها الواجهة التي تتّصل بها المؤسسة بالمستهلك وتؤثّر في قراراته. وتدور المعضلات الأخلاقية في التسويق حول حدود الإقناع المشروع، إذ يقع الإعلان على خطّ رفيع بين تقديم المعلومة الصادقة عن المنتَج والتضليل الذي يستغلّ جهل المستهلك أو عاطفته أو حاجته.

ويُعدّ الصدق في الإعلان المبدأ الأخلاقي الأول، فلا يجوز نسبة خصائص للمنتَج لا يملكها، ولا إخفاء مخاطره أو آثاره الجانبية، ولا المقارنة المضلِّلة بالمنافسين. كما يثير الإعلان الموجّه للأطفال والفئات الهشّة إشكالًا خاصًّا، لضعف قدرتها على التمييز النقدي، ما يحمّل المعلِن مسؤولية مضاعفة في صون مصلحتها.

وتمتدّ الأخلاق التسويقية إلى سياسات التسعير، حيث يُرفض الاستغلال عبر رفع الأسعار في أوقات الأزمات والكوارث، أو التسعير الخادع الذي يُظهر سعرًا ويخفي أعباء إضافية. كما تشمل أخلاقيات التوزيع عدم التمييز غير المبرّر بين العملاء، واحترام التزامات المؤسسة تجاه شبكات التوزيع والوكلاء.

وقد أضاف التسويق الرقمي أبعادًا أخلاقية جديدة تتّصل بجمع بيانات المستهلكين وتتبّع سلوكهم واستهدافهم بإعلانات مخصّصة. ويطرح ذلك تساؤلات حول الخصوصية والموافقة المستنيرة وحدود التأثير في القرار الشرائي، خاصّةً مع تطوّر تقنيات تستغلّ نقاط الضعف النفسية للأفراد على نحو قد يفقدهم استقلالية اختيارهم.

ويبقى المعيار الأخلاقي الجامع في التسويق هو احترام كرامة المستهلك وحقّه في قرار حرّ ومستنير. فالتسويق المسؤول لا ينظر إلى المستهلك بوصفه هدفًا للاستغلال، بل شريكًا تُبنى معه علاقة طويلة الأمد قائمة على الثقة والمنفعة المتبادلة، وهي علاقة تحقّق للمؤسسة مصلحة أبقى من المكاسب العابرة القائمة على الخداع.

أخلاقيات الوظيفة المالية والمحاسبية والإفصاح

تُعدّ الوظيفة المالية والمحاسبية من أكثر وظائف المؤسسة حساسيةً من الناحية الأخلاقية، لأنها تنتج المعلومة التي يُبنى عليها قرار المستثمرين والدائنين والجهات الرقابية. ومن ثمّ فإنّ نزاهة هذه المعلومة وصدقها شرطٌ لسلامة المنظومة الاقتصادية بأسرها، إذ تؤدّي المعلومة المضلِّلة إلى قرارات خاطئة وخسائر تتجاوز المؤسسة الواحدة.

ويقوم البُعد الأخلاقي في المحاسبة على مبادئ الإفصاح الكامل والشفافية والموضوعية، بحيث تعكس القوائم المالية الوضع الحقيقي للمؤسسة دون تجميل أو إخفاء. وتمثّل ممارسات "المحاسبة الإبداعية" التي تتلاعب بالأرقام في حدود القانون لتضليل القارئ انتهاكًا أخلاقيًّا خطيرًا، إذ تستغلّ ثغرات المعايير لتقديم صورة زائفة عن الأداء.

وتثير وظيفة التدقيق إشكالًا خاصًّا يتعلّق باستقلال المدقّق، إذ يُفترض فيه أن يحمي مصلحة أصحاب المصلحة لا مصلحة الإدارة التي تستأجره. وقد كشفت فضائح الانهيارات الكبرى كيف يؤدّي فقدان هذا الاستقلال، بفعل تضارب المصالح أو الضغوط، إلى تواطؤ يحوّل المدقّق من حارس للنزاهة إلى شريك في التضليل.

وتتّصل أخلاقيات الوظيفة المالية كذلك بمكافحة غسل الأموال والتهرّب الضريبي، إذ تتحمّل المؤسسة مسؤولية ألّا تكون قنواتها المالية وسيلةً لإخفاء أموال غير مشروعة أو للتحايل على التزاماتها الضريبية. وقد تطوّرت في هذا المجال منظومة من الضوابط والإجراءات تجعل اليقظة المالية واجبًا أخلاقيًّا وقانونيًّا في آن.

ويبقى الالتزام الأخلاقي في هذه الوظيفة رهينًا بقيم المهنيين العاملين فيها أكثر من رهنه بالقواعد وحدها، إذ تظلّ ثغرات المعايير قائمةً مهما دُقّقت. ومن هنا تتأكّد أهمّية تكوين محاسبين ومدقّقين يستبطنون قيم النزاهة والموضوعية، فيتصرّفون بمسؤولية حتى حين يتيح لهم الهامش القانوني خلاف ذلك.

أخلاقيات إدارة الموارد البشرية

تحتلّ إدارة الموارد البشرية موقعًا أخلاقيًّا حسّاسًا، لأنها تتعامل مع البشر لا مع الأشياء، وتتّخذ قرارات تمسّ حياة العاملين ومصائرهم. وتبدأ المسؤولية الأخلاقية من مرحلة التوظيف، حيث يُشترط العدل وتكافؤ الفرص واختيار الأكفأ بمعايير موضوعية بعيدًا عن المحاباة والوساطة والتمييز غير المشروع على أساس الجنس أو الأصل أو غيرهما.

وتمتدّ هذه المسؤولية إلى مرحلة الأداء الوظيفي، فتشمل عدالة الأجور وربطها بالجهد والكفاءة، وإتاحة فرص التكوين والتطوّر، وتوفير بيئة عمل آمنة وكريمة خالية من المضايقة والاستغلال. كما تقتضي الشفافية في معايير الترقية وتقييم الأداء، بما يصون شعور العاملين بالإنصاف ويعزّز ثقتهم في المؤسسة.

ومن أدقّ القضايا الأخلاقية في هذه الوظيفة قرارات إنهاء الخدمة والتسريح، لما لها من أثر بالغ على حياة العامل وأسرته. ويستلزم الموقف الأخلاقي أن تُتّخذ هذه القرارات لأسباب مشروعة، وفق إجراءات عادلة، مع احترام كرامة العامل وتوفير ما أمكن من تعويض ودعم للانتقال، لا أن تُمارَس بقسوة أو بوصفها أداة انتقام أو تخلّص من المختلفين.

وتثير إدارة الموارد البشرية كذلك قضايا تتّصل بالخصوصية، إذ تطّلع على معلومات شخصية حسّاسة عن العاملين كحالتهم الصحّية ووضعهم الأسري. ويقع عليها واجب حماية هذه المعلومات وعدم استعمالها على نحو يضرّ بأصحابها أو يميّز بينهم، خاصّةً مع تنامي قدرات جمع البيانات وتحليلها في بيئة العمل الحديثة.

ويبقى المعيار الجامع أنّ العامل غايةٌ في ذاته لا مجرد وسيلة للإنتاج، وأنّ احترام كرامته وحقوقه واجب أخلاقي ومصلحة تنظيمية في آن. فالمؤسسة التي تعامل عامليها بعدل واحترام تكسب ولاءهم وإبداعهم، بينما تجني المؤسسة التي تستغلّهم أو تهدر كرامتهم انخفاض الأداء وتآكل الثقة مهما حقّقت من مكاسب آنية.

أخلاقيات وظيفة الإنتاج والعمليات وجودة المنتَج

تنطوي وظيفة الإنتاج والعمليات على مسؤولية أخلاقية مباشرة، لأنها تنتج السلع والخدمات التي تصل إلى المستهلك وتؤثّر في سلامته. ويأتي في مقدّمة هذه المسؤولية ضمان سلامة المنتَج وجودته، إذ يمثّل طرح منتَج معيب أو خطير، أو إخفاء عيوبه، انتهاكًا أخلاقيًّا جسيمًا قد يهدّد صحّة المستهلكين وأرواحهم.

وتقتضي أخلاقيات الإنتاج الالتزام بمعايير الجودة لا بوصفها متطلّبًا تنافسيًّا فحسب، بل واجبًا تجاه المستهلك الذي يثق في المؤسسة. فالتضحية بالجودة لخفض الكلفة، أو التحايل على معايير السلامة، أو التقادم المخطّط الذي يُصمّم المنتَج ليتعطّل قبل أوانه، كلّها ممارسات تستغلّ ثقة المستهلك وتضرّ بمصلحته على نحو يتعارض مع القيم الأخلاقية.

وتمتدّ المسؤولية إلى البُعد البيئي للعمليات الإنتاجية، إذ يقع على المؤسسة واجب الحدّ من التلوّث وترشيد استهلاك الموارد وإدارة النفايات بمسؤولية. فالأثر البيئي للإنتاج يطال المجتمع والأجيال القادمة، ما يجعل الإنتاج النظيف التزامًا أخلاقيًّا لا مجرّد امتثال للوائح البيئية حين تُفرَض.

وتثير ظروف العمل في مواقع الإنتاج قضايا أخلاقية تتّصل بسلامة العاملين وصحّتهم، إذ يقع على المؤسسة واجب توفير بيئة عمل آمنة تقي العاملين من المخاطر المهنية. ولا يجوز التضحية بسلامة العاملين سعيًا لخفض الكلفة أو تسريع الإنتاج، فحياة الإنسان وصحّته تتقدّمان على أيّ اعتبار اقتصادي.

ويبقى المعيار الجامع في أخلاقيات الإنتاج هو أنّ كفاءة العمليات لا ينبغي أن تتحقّق على حساب سلامة المستهلك أو العامل أو البيئة. فالمؤسسة التي تدمج الاعتبار الأخلاقي في صميم عملياتها تبني ثقةً ومصداقيةً

تدومان، بينما تواجه المؤسسة التي تتجاهله مخاطر قد تتحوّل إلى أزمات تعصف بسمعتها وبقائها مهما حقّقت من وفورات آنية.

خاتمة

إن العلاقة بين أخلاقيات الأعمال ووظائف المؤسسة علاقة تكاملية لا تعارضية. فالأخلاق تمنح الوظائف معناها الإنساني والاجتماعي وتجعلها أدوات لخدمة التنمية لا مجرد وسائل للربح. وكلما تمكّنت المؤسسة من دمج المبادئ الأخلاقية في وظائفها اليومية، أصبحت أكثر استدامة وتنافسية وثقة. والتحدي في القرن الحادي والعشرين لم يعد هو الإنتاج فقط، بل الإنتاج الأخلاقي المسؤول الذي يجمع بين الجودة والربح والضمير.

مصطلحات ومفاهيم أساسية

أصحاب المصالح: كل طرف يؤثّر في المؤسسة أو يتأثّر بها: عملاء، عاملون، موردون، مجتمع.

نموذج البروز: إطار ميتشل وآجل وود لترتيب أولويات أصحاب المصالح بالقوة والمشروعية والإلحاح.

الغسل الأخضر: ادّعاء صداقة البيئة زورًا في التسويق دون ممارسة فعلية.

التداول الداخلي: استغلال معلومات سرّية في المتاجرة بالأوراق المالية.

أخلاقيات المشتريات: النزاهة والشفافية في اختيار الموردين ورفض العمولات.

تمارين تطبيقية

1. ارسم خريطة أصحاب مصالح لمشروعٍ تختاره مصنّفًا إيّاهم وفق نموذج البروز.
2. حلّل معضلة بين خفض التكلفة عبر مورّد مخالف لمعايير العمل وحماية السمعة.
3. اقترح ثلاثة ضوابط أخلاقية لكل وظيفة من وظائف المؤسسة.
4. قارن بين نظرية المساهم ونظرية أصحاب المصلحة من حيث تحديد مسؤولية المؤسسة.

أسئلة للمراجعة

1. اذكر خمسة أطراف من أصحاب المصلحة، وبيّن ما يتوقّعه كل طرف والبعد الأخلاقي المقابل.
2. ما المقصود بالتبييض الأخضر (Greenwashing)؟ ولماذا يُعدّ ممارسة غير أخلاقية؟
3. لماذا تُعدّ الوظيفة المالية الأكثر عرضة للمخاطر الأخلاقية؟ وكيف تحدّ الحوكمة من ذلك؟
4. وضّح كيف تتحوّل الأخلاق من "كلفة" إلى "استثمار استراتيجي" داخل وظائف المؤسسة.

حالة للنقاش

شركة ملابس تكتشف أن أحد مورّديها في الخارج يشغّل عمالًا في ظروف سيئة بأجور زهيدة، لكن قطع التعامل معه سيرفع التكاليف ويهدد تنافسية الأسعار وقد يُفقد العمال أرزاقهم. حلّل المعضلة من منظور أخلاقيات سلسلة الإمداد ونظرية أصحاب المصلحة، واقترح حلًّا متدرّجًا يوازن بين المسؤولية الأخلاقية والاستمرارية الاقتصادية بدل الخيار الثنائي (القطع التام أو التجاهل).

المحاضرة الخامسة: أخلاقيات الأعمال والوظائف الإدارية

مقدمة

أصبحت الأخلاق اليوم أحد العناصر الجوهرية التي تُحدّد نجاح المؤسسات واستمراريتها، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والعولمة والضغوط التنافسية. فالإدارة الحديثة لم تعد وظيفة تقنية بحتة، بل ممارسة إنسانية مسؤولة تتطلب مزيجًا من الكفاءة والمبادئ. وتُعدّ أخلاقيات الأعمال الإطار الذي يوجّه القرارات والسلوكيات في جميع وظائف الإدارة: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. فمن دون قيم أخلاقية تفقد الإدارة معناها وتتحول إلى مجرد وسيلة للسيطرة وتحقيق الربح على حساب العدالة والإنسانية.

1. العلاقة بين الأخلاق والإدارة

العلاقة بين الأخلاق والإدارة علاقة تكاملية لا تعارضية، فالأخلاق تمنح الإدارة شرعيتها الإنسانية، والإدارة تمنح الأخلاق فاعليتها التنظيمية. فإدارة بلا أخلاق تؤدي إلى فساد إداري، وأخلاق بلا إدارة تبقى مثالية نظرية. والإدارة الأخلاقية هي التي تجمع بين الفعالية التنظيمية والنزاهة القيمية.

> **مدخل القيادة التحويلية:** تُبرز نظريات القيادة الحديثة، ولا سيما القيادة التحويلية والقيادة الخادمة، أن القائد الأخلاقي لا يكتفي بإصدار الأوامر، بل يلهم العاملين برؤية قيمية ويرفع دوافعهم نحو المصلحة العامة، فيتحوّل من "مدير للمهام" إلى "صانع للمعنى".

2. الوظائف الإدارية الأساسية

تتحدد الوظائف الإدارية في أربعة أركان رئيسية تشكّل دورة الإدارة المستمرة: التخطيط (Planning)، التنظيم (Organizing)، التوجيه أو القيادة (Leading)، الرقابة (Controlling)، ويُضاف إليها أحيانًا اتخاذ القرار (Decision Making) باعتباره جوهر العملية الإدارية. وكل وظيفة تحتوي على مضمون أخلاقي يتجلى في السلوك المهني للقادة والعاملين.

3. البعد الأخلاقي في وظيفة التخطيط

التخطيط هو تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة والوسائل الكفيلة بتحقيقها، ويتطلب أبعادًا أخلاقية منها:

- **الصدق في تحديد الأهداف:** أهداف واقعية وإنسانية لا تخدع العاملين أو المساهمين.
- **الشفافية:** مشاركة الأطراف في وضع الخطط لضمان العدالة والتوافق.
- **المسؤولية الاجتماعية:** إدراج البعد البيئي والاجتماعي في التخطيط الاستراتيجي.
- **تجنّب تضارب المصالح:** أثناء تحديد الأولويات والميزانيات.
- **الاستدامة:** ضمان مصالح الأجيال القادمة عند اتخاذ القرارات الاقتصادية.

فالتخطيط الأخلاقي هو الذي يوازن بين الربح والمصلحة العامة، وبين الطموح والمصداقية.

4. البعد الأخلاقي في وظيفة التنظيم

التنظيم هو تحديد المهام وتقسيم السلطات وتنسيق العلاقات داخل المؤسسة، ومبادئه الأخلاقية:

- العدالة في توزيع المسؤوليات والمهام واحترام الكفاءات في التعيين والترقية.
- وضوح الهيكل التنظيمي لتجنّب الغموض والظلم واحترام القوانين الداخلية.

- منع المحاباة والزبونية (Nepotism) وتشجيع التعاون بدل المنافسة السلبية.

فالتنظيم الأخلاقي يقوم على الشفافية والمساواة، لا على العلاقات الشخصية أو النفوذ الإداري.

5. البعد الأخلاقي في القيادة والتوجيه

التوجيه هو عملية تحفيز العاملين وقيادتهم لتحقيق الأهداف، وبُعده الأخلاقي:

- **القدوة الحسنة:** القائد الأخلاقي يوجّه بسلوكه لا بأوامره.
- احترام الإنسان قبل المنصب ومعاملة الموظفين بكرامة وعدل.
- الإنصاف في المكافآت والعقوبات والاستماع الفعّال والتواصل الصادق.
- تمكين العاملين وتطويرهم المهني والابتعاد عن الاستبداد الإداري.

فالقيادة الأخلاقية هي فنّ التأثير من خلال الثقة، لا من خلال الخوف أو الإكراه.

6. البعد الأخلاقي في الرقابة واتخاذ القرار

الرقابة هي متابعة الأداء للتأكد من توافقه مع الأهداف والخطط، ومبادئها الأخلاقية:

- العدالة والموضوعية في تقييم الأداء دون تحيّز أو شخصنة أو انتقام.
- احترام خصوصية العاملين وتجنّب المراقبة المفرطة التي تُفقد الثقة.
- الشفافية في عرض النتائج والتركيز على التصحيح والتحسين لا على العقاب فقط.

أما القرار الإداري — وهو محرّك الوظائف السابقة — فمبادئه الأخلاقية: الاستناد إلى معلومات صحيحة وشفافة، ومراعاة العدالة وتكافؤ الفرص، وتجنّب تضارب المصالح والمحاباة، وتحليل الأثر الاجتماعي والبيئي للقرار، والتحلّي بالشجاعة الأدبية لتحمل النتائج. فالقرار الأخلاقي هو الذي يحقق المنفعة دون الإضرار بالآخرين.

7. دور الأخلاق في تحسين الأداء الإداري

- بناء الثقة بين القيادة والعاملين وتحسين التواصل الداخلي.
- تعزيز الالتزام والانضباط الذاتي وتقليل النزاعات الداخلية.
- رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء وتحسين سمعة المؤسسة كمكان عمل مسؤول.

فالإدارة الأخلاقية تخلق بيئة عمل إيجابية تُحفّز على الإبداع والإنتاجية.

8. نموذج تكاملي بين الأخلاقيات والوظائف الإدارية

الوظيفة الإدارية	المبدأ الأخلاقي الحاكم	الهدف المؤسسي
التخطيط	الصدق والشفافية	أهداف واقعية ومسؤولة
التنظيم	العدالة والمساواة	توزيع منصف للمهام والسلطات
التوجيه	القدوة والاحترام	تحفيز العاملين بطرق إنسانية
الرقابة	النزاهة والموضوعية	تصحيح الأداء لا معاقبته
اتخاذ القرار	المسؤولية والشجاعة الأدبية	قرارات مستدامة وشفافة

9. الأخلاق والحوكمة الإدارية والتحديات

يمثل تبنّي الأخلاقيات في الإدارة جوهر الحوكمة الرشيدة (Good Governance) القائمة على المساءلة والشفافية والعدالة والمشاركة. فالأخلاق هي الأساس الذي يمنع الانحراف في استخدام السلطة ويضمن التوازن بين المصلحة المؤسسية والمصلحة العامة. غير أن الإدارة الحديثة تواجه تحديات أخلاقية منها الضغوط الاقتصادية والتنافسية، وتضارب المصالح بين الإدارة والمساهمين أو العمال، والفساد الإداري والمالي، وضعف ثقافة المساءلة، وتعدد القيم الثقافية في المؤسسات الدولية، واستعمال التكنولوجيا بطرق غير أخلاقية (الرقابة، الخصوصية، البيانات). ومن آليات ترسيخ الأخلاق: إعداد مدونة أخلاقية إدارية، وتكوين القادة، واعتماد الشفافية، وربط التقييم والترقية بالبعد الأخلاقي، وإنشاء لجنة أو مرصد للأخلاقيات الإدارية.

10. أخلاقيات الوظائف الإدارية في الإسلام

قال الله تعالى: "إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ". (القصص: 26)

قال الله تعالى: "وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ". (الشورى: 38)

تُؤسَّس الإدارة في التصور الإسلامي على الأمانة في تولّي المسؤولية، والعدل في الحكم، والشورى في القرار، والإتقان في الأداء. فالقائد الإداري في الإسلام مسؤول أمام الله قبل أن يكون مسؤولًا أمام الناس، وهو راعٍ ومحاسب على أمانته، وهو ما يجعل المساءلة قيمة داخلية لا مجرد إجراء خارجي.

11. نظريات القيادة الأخلاقية

تطوّر فهم القيادة من نموذج "الرئيس الآمر" إلى نماذج تضع القيم في صلب التأثير. ومن أبرز هذه النماذج:

- **القيادة التحويلية (Transformational Leadership):** يلهم القائد أتباعه برؤية سامية ويرفع دوافعهم من المصلحة الذاتية إلى المصلحة الجماعية، ويُحفّزهم فكريًا ويهتم بهم فرديًا.
- **القيادة الخادمة (Servant Leadership):** ينطلق القائد من خدمة العاملين وتنميتهم بوصفها غايته، فيقلب الهرم التقليدي ويجعل سلطته في خدمة من يقودهم.
- **القيادة الأصيلة (Authentic Leadership):** تقوم على الوعي الذاتي والشفافية والاتساق بين القيم المعلنة والسلوك الفعلي، فيثق بها الأتباع لصدقها.
- **القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership):** يجمع القائد بين كونه "شخصًا أخلاقيًا" (نزيهًا في ذاته) و"مديرًا أخلاقيًا" (يجعل الأخلاق جزءًا من أجندته ويكافئ السلوك القويم).

والقاسم المشترك بين هذه النماذج أن التأثير الحقيقي ينبع من الثقة والقدوة لا من السلطة الرسمية، وأن القائد الأخلاقي يصنع أتباعًا أخلاقيين.

12. أخلاقيات اتخاذ القرار الإداري — نموذج تطبيقي

يمرّ القرار الإداري الأخلاقي بخطوات منهجية يمكن للمدير اتباعها لضمان رشده: تحديد المشكلة وجمع المعلومات الكاملة، وتحديد الأطراف المتأثرة، وتوليد البدائل، وتقييم كل بديل وفق معايير القانونية والمنفعة والعدالة والحقوق، ثم اختيار البديل الأمثل أخلاقيًا وتنفيذه، ومتابعة آثاره. وتساعد هذه الخطوات على تجنّب القرارات الانفعالية أو الانتهازية. ويُكمّلها "اختبار المرآة" (هل أرتضي ما أفعل؟) و"اختبار العلنية" (هل أقبل نشره؟).

تنبيه للمدير: كثير من القرارات غير الأخلاقية لا تنبع من سوء نية بل من ضغط النتائج وضيق الوقت و"الانزلاق الأخلاقي" التدريجي حيث يصبح التجاوز الصغير مقبولًا فيمهّد لأكبر منه. ولذلك تُعدّ اليقظة الأخلاقية والتوقف للتأمل قبل القرار صمّام أمان أساسيًا.

13. العدالة التنظيمية وأثرها في الأداء

العدالة التنظيمية (Organizational Justice) مفهوم محوري في الإدارة الأخلاقية، ويتضمّن ثلاثة أبعاد: العدالة التوزيعية (إنصاف توزيع المكافآت والأعباء)، والعدالة الإجرائية (نزاهة الإجراءات المتّبعة في القرارات)، والعدالة التفاعلية (احترام كرامة الأفراد في المعاملة والتواصل). وقد أثبتت الدراسات أن إدراك العاملين للعدالة يرفع الرضا والولاء والأداء ويخفض النزاعات ونيّة ترك العمل، بينما يولّد الإحساس بالظلم الإحباط والسلوكيات المضادة. فالعدالة ليست قيمة أخلاقية مجرّدة بل رافعة للأداء.

14. إدارة التنوّع والشمول أخلاقيًا

مع تنوّع القوى العاملة (نوعًا وثقافةً وقدراتٍ)، أصبحت إدارة التنوّع والشمول قضية أخلاقية وإدارية. فالإدارة الأخلاقية تضمن تكافؤ الفرص ومحاربة كل أشكال التمييز، وتُقدّر التنوّع بوصفه مصدرًا للإبداع لا عبئًا، وتهيّئ بيئة دامجة يشعر فيها الجميع بالاحترام والانتماء. وهذا ينسجم مع مبدأ العدالة (رولز) واحترام كرامة الإنسان (كانط)، ويعود بالنفع على المؤسسة عبر استقطاب الكفاءات وتعزيز الابتكار.

15. دراسة حالة — قرار تسريح في أزمة

حالة: تواجه مؤسسة أزمة مالية تفرض خفض التكاليف. أمام الإدارة خياران: تسريح جماعي سريع لإنقاذ الأرقام، أو خطة متدرّجة تشمل خفض ساعات العمل وتقاسم التضحيات بدءًا من الإدارة العليا، مع شفافية في التواصل ودعم للمتضررين. حلّل القرار وفق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، ومبدأ القيادة الخادمة، مبيّنًا أثر كل خيار على ثقة من يبقون في المؤسسة (الناجين) ومعنوياتهم وإنتاجيتهم.

تكشف الحالة أن "كيفية" اتخاذ القرار الصعب لا تقلّ أهمية أخلاقية عن القرار نفسه، وأن الشفافية والإنصاف في التنفيذ يحفظان رأس المال الأخلاقي للمؤسسة حتى في أصعب الظروف.

16. الذكاء العاطفي والقيادة الأخلاقية

يرتبط النجاح في القيادة الأخلاقية بالذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)؛ أي قدرة القائد على إدراك مشاعره ومشاعر الآخرين وإدارتها. فالقائد الذي يمتلك الوعي الذاتي والتعاطف وضبط النفس أقدر على اتخاذ قرارات عادلة تحت الضغط، وعلى بناء علاقات قائمة على الاحترام، وعلى نزع فتيل النزاعات. وبذلك يتكامل البعد القيمي (الأخلاق) مع البعد النفسي (الذكاء العاطفي) في صناعة القائد الراشد.

17. تعميق أخلاقيات الوظائف الإدارية

أخلاقيات التخطيط

يبدأ البُعد الأخلاقي من تحديد الأهداف؛ فالأهداف المشروعة الواقعية المتوازنة مع مصالح الأطراف أخلاقية، أما الأهداف المبالغ فيها أو القائمة على الإضرار بالغير أو خداع السوق فغير أخلاقية. كما يشمل التخطيط الأخلاقي الشفافية في الافتراضات وعدم إخفاء المخاطر عن أصحاب المصالح.

أخلاقيات التنظيم

يتعلّق بعدالة توزيع السلطات والمسؤوليات، ووضوح خطوط المساءلة، وتجنّب تركيز السلطة الذي يفتح باب الفساد، وتصميم هياكل تمنع تضارب المصالح وتفصل بين المهام المتعارضة (كالتنفيذ والرقابة).

أخلاقيات التوجيه والقيادة

يشمل القدوة الحسنة، والتحفيز العادل، واحترام كرامة العاملين، والتواصل الصادق، وتجنّب التلاعب والاستغلال. فالقائد الذي يأمر بالنزاهة ويمارس عكسها يهدم الثقافة الأخلاقية من أساسها.

أخلاقيات الرقابة

تقوم على عدالة المعايير وموضوعية التقييم، واحترام خصوصية العاملين (حدود المراقبة)، والشفافية في النتائج، واستخدام الرقابة للتطوير لا للترهيب. فالرقابة الأخلاقية تصحّح ولا تُذلّ.

18. القيادة الأخلاقية: نموذج براون وتريفينو

عرّف براون وتريفينو (Brown & Treviño) القيادة الأخلاقية بأنها «إظهار السلوك المعياري الملائم عبر الأفعال الشخصية والعلاقات، وتعزيزه لدى الأتباع عبر التواصل والتعزيز واتخاذ القرار». وهي تقوم على ركيزتين:

- **الشخص الأخلاقي (Moral Person):** صفات القائد من نزاهة وعدل وصدق وعناية — أي «من يكون».
- **المدير الأخلاقي (Moral Manager):** جهوده الفاعلة لجعل الأخلاق أولوية صريحة عبر القدوة والتواصل ونظام الثواب والعقاب — أي «ماذا يفعل».

والقائد الفعّال أخلاقيًا يجمع الركيزتين؛ فمن يملك الأخلاق الشخصية دون إدارتها يبقى أثره محدودًا، ومن يَعِظ بها دون أن يجسّدها يُتّهم بالنفاق.

19. أنماط القيادة وعلاقتها بالأخلاق

القيادة التحويلية والقيادة الخادمة: تُعدّ القيادة التحويلية (Transformational) الملهِمة للأتباع نحو رؤية سامية، والقيادة الخادمة (Servant Leadership) التي تجعل خدمة العاملين والمجتمع غايتها، من أكثر الأنماط اتساقًا مع القيم الأخلاقية، لأنها تتجاوز المنفعة المتبادلة إلى تنمية الإنسان وتمكينه. في المقابل، قد تنزلق «القيادة التبادلية» الصرفة إلى علاقة نفعية مجرّدة إن لم تُضبط بقيم.

20. خطوات اتخاذ القرار الأخلاقي الإداري

لمساعدة المدير على معالجة المعضلات، تقترح الأدبيات مسارًا منهجيًا:

1. تحديد المشكلة الأخلاقية وجمع الحقائق ذات الصلة.
2. تحديد أصحاب المصالح المتأثّرين وحقوقهم.
3. توليد البدائل الممكنة للتصرّف.
4. تقييم كل بديل في ضوء النظريات (النفعية، الواجبية، الفضيلة، العدالة).
5. اختبار القرار بأسئلة عملية: هل أقبل نشره علنًا؟ هل أرتضيه لو كنت الطرف الآخر؟
6. اتخاذ القرار وتنفيذه ثم تقييم نتائجه والتعلّم منها.

القيادة الأخلاقية وبناء بيئة عمل نزيهة

تمثّل القيادة حجر الزاوية في بناء بيئة عمل أخلاقية؛ فالقائد لا يوجّه السلوك بأوامره فحسب، بل بما يجسّده من قيمٍ وما يكافئه ويتسامح معه. فحين يلتزم القائد بالنزاهة في القرارات الصعبة، ويعترف بأخطائه، ويعامل العاملين بعدلٍ واحترام، فإنه يرسّخ معايير ضمنية أقوى أثرًا من أيّ مدوّنة مكتوبة.

وتبيّن الدراسات أن غياب القدوة القيادية من أبرز أسباب التدهور الأخلاقي في المؤسسات؛ إذ يتعلّم العاملون من أفعال قادتهم لا من أقوالهم. فإذا رأوا أن النتائج تُكافأ بصرف النظر عن وسائل تحقيقها، انتشرت ثقافة الغايات التي تبرّر الوسائل. وإذا رأوا أن المخالفات تُتسامح معها لدى المقرّبين، فقدوا الثقة في عدالة النظام.

ومن ثمّ فإن تطوير القيادة الأخلاقية يتطلّب اختيار القادة وفق معايير القيم لا الكفاءة الفنّية وحدها، وتدريبهم على اتخاذ القرار الأخلاقي، ومساءلتهم عن البُعد الأخلاقي لقراراتهم. فالقائد الأخلاقي يصنع مؤسسة أخلاقية، والعكس صحيح؛ وبهذا تكون القيادة مفتاح التحوّل نحو ثقافة النزاهة المستدامة.

إدارة التنوّع والإنصاف والشمول في بيئة العمل

تتّسم بيئات العمل المعاصرة بتنوّع متزايد في خلفيات العاملين من حيث الجنس والعمر والأصل والثقافة والقدرات. ويطرح هذا التنوّع فرصة وتحدّيًا في آن: فرصةً لإثراء وجهات النظر وتعزيز الابتكار، وتحدّيًا في إدارة الاختلاف بعدالة تحول دون التمييز والإقصاء. ومن هنا برزت إدارة التنوّع بوصفها بُعدًا أخلاقيًّا وإداريًّا في آن.

يقوم مبدأ الإنصاف على معاملة الأفراد وفق استحقاقهم بعيدًا عن الاعتبارات غير المرتبطة بالكفاءة، سواء في التوظيف أو الترقية أو الأجر أو فرص التطوّر. وتمثّل المساواة في الفرص جوهر العدالة التنظيمية، بينما يذهب مفهوم الإنصاف أبعد من ذلك إلى مراعاة الفوارق في نقطة الانطلاق، بحيث تُتاح للفئات المحرومة تاريخيًّا أسباب الوصول العادل إلى الفرص.

ويميّز الفكر الإداري الحديث بين التنوّع بوصفه واقعًا والشمول بوصفه ممارسة؛ فلا يكفي أن تضمّ المؤسسة فئات متنوّعة، بل ينبغي أن تهيّئ مناخًا يشعر فيه الجميع بالانتماء والقدرة على المشاركة والتعبير دون خوف. والشمول بهذا المعنى يحوّل التنوّع من مجرد رقم إلى قيمة فاعلة تنعكس على جودة القرارات ورضا العاملين.

وتُعدّ العدالة في التعامل مع التحرّش والتمييز والمضايقة في مكان العمل من أوكد المسؤوليات الأخلاقية للإدارة. ويستلزم ذلك وضع سياسات واضحة وقنوات آمنة للإبلاغ وحماية المبلّغين من الانتقام، بما يصون كرامة العاملين ويحفظ بيئة عمل سليمة. فالصمت عن هذه الممارسات تواطؤ ضمني يقوّض الثقة ويضرّ بالأداء.

وفي السياق الثقافي العربي، تتطلّب إدارة التنوّع توازنًا بين احترام القيم المجتمعية السائدة وضمان حقوق الأفراد في المعاملة العادلة. ولا تعارض بين الأمرين متى استند التطبيق إلى مبدأ العدل الذي تشترك فيه المرجعيات جميعًا. ويبقى دور القيادة حاسمًا في ترسيخ ثقافة الإنصاف، إذ يتشكّل سلوك العاملين في النهاية على صورة ما يكافئه القادة ويحاسبون عليه فعليًّا لا قولًا.

العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة

تُعدّ العدالة التنظيمية من أهمّ المفاهيم التي تربط الوظائف الإدارية بأخلاقيات الأعمال، إذ تعبّر عن إدراك العاملين لمدى إنصاف مؤسستهم في معاملتهم. وقد ميّز الباحثون بين ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية تتكامل فيما بينها لتشكّل تصوّر العامل عن الإنصاف في مكان عمله.

فالبُعد الأول هو العدالة التوزيعية، ويتعلّق بإنصاف المخرجات التي يحصل عليها العامل كالأجر والترقية والمكافأة، مقارنةً بما يقدّمه من جهد وبما يحصل عليه الآخرون. ويستند هذا البُعد إلى مبدأ التناسب بين العطاء

والمقابل، فحين يشعر العامل أنّ ما يناله لا يوازي إسهامه أو يقلّ عمّا يناله نظراؤه، يتولّد لديه إحساس بالظلم يضرّ بدافعيته والتزامه.

أما البُعد الثاني فهو العدالة الإجرائية، ويتّصل بإنصاف الإجراءات التي تُتّخذ بها القرارات لا بنتائجها فحسب. فالعامل قد يتقبّل نتيجةً غير مواتية إذا اطمأنّ إلى أنّ الإجراء الذي أفضى إليها كان عادلًا وشفّافًا ومتّسقًا ومتاحًا للمراجعة. ومن ثمّ فإنّ نزاهة العملية تخفّف من وقع النتيجة وتعزّز القبول بها.

والبُعد الثالث هو العدالة التفاعلية، وتتعلّق بنوعية المعاملة الشخصية التي يتلقّاها العامل، من حيث الاحترام والكرامة وصدق المعلومة المقدَّمة له وكفاية التفسير المرافق للقرارات. وقد تبيّن أنّ أسلوب إبلاغ القرار قد يكون لا يقلّ أهمّية عن مضمونه، إذ يصنع الفارق بين شعور العامل بأنه شريك مُحترَم أو مجرد أداة.

وتكمن قيمة العدالة التنظيمية في أثرها العميق على سلوك العاملين؛ فإدراك الإنصاف يعزّز الثقة والالتزام والمواطنة التنظيمية، بينما يقود إدراك الظلم إلى تراجع الأداء والانسحاب بل إلى سلوكيات منحرفة. ومن هنا فإنّ ترسيخ العدالة بأبعادها الثلاثة واجبٌ أخلاقي على الإدارة ومصلحة تنظيمية في آن.

أخلاقيات وظيفة الرقابة وتقييم الأداء

تنطوي وظيفة الرقابة على بُعد أخلاقي دقيق، إذ تمنح الإدارة سلطة مراقبة العاملين وتقييم أدائهم، وهي سلطة قد تُستعمل في خدمة الصالح العام أو تُساء لتصبح أداة تسلّط وانتهاك للخصوصية. ويتمثّل التحدّي الأخلاقي في إيجاد توازن بين حقّ المؤسسة في متابعة الأداء وحماية مواردها، وحقّ العامل في الكرامة والخصوصية وعدم الإفراط في المراقبة.

وقد ازداد هذا التحدّي حدّةً مع تطوّر تقنيات المراقبة الإلكترونية التي تتيح تتبّع نشاط العامل بدقّة متناهية، بل رصد اتّصالاته وحركته. ويستلزم الاستعمال الأخلاقي لهذه التقنيات الإفصاح المسبق عنها وحصرها فيما يخدم غرضًا مشروعًا متناسبًا، فالمراقبة الخفية أو المفرطة تنتهك الثقة وتحوّل بيئة العمل إلى فضاء قمعي يضرّ بالأداء والكرامة معًا.

ويثير تقييم الأداء بدوره قضايا أخلاقية تتّصل بالموضوعية والإنصاف، إذ ينبغي أن يستند التقييم إلى معايير واضحة ومعلنة تُطبَّق على الجميع دون محاباة أو تحيّز. فالتقييم المتحيّز الذي يحابي المقرّبين أو يعاقب المختلفين يقوّض العدالة التنظيمية ويبثّ الإحباط، بينما يعزّز التقييم العادل الدافعية والثقة في المنظومة.

ومن أخطر الانحرافات في هذه الوظيفة توظيف الرقابة والتقييم أداةً للانتقام أو الإقصاء، كأن يُستعملا للتنكيل بمن يكشف مخالفة أو يخالف الرأي. ويمثّل ذلك خيانةً مزدوجة للأمانة، إذ يحوّل آلية مشروعة إلى وسيلة ظلم، ويثبّط في الوقت ذاته كلّ من تسوّل له نفسه الإبلاغ عن الفساد أو إبداء رأي مخالف.

ويبقى المعيار الأخلاقي الجامع أنّ الرقابة وسيلة لخدمة الأداء والتطوير لا غاية للتسلّط، وأنّ تقييم الأداء ينبغي أن يكون فرصةً للنموّ لا أداةً للعقاب. ومتى مارست الإدارة هاتين الوظيفتين بعدل وشفافية واحترام، تحوّلتا من مصدر للتوتّر إلى رافعة للثقة والإنتاجية والالتزام الأخلاقي.

أخلاقيات التخطيط واتّخاذ القرار الإداري

يمثّل التخطيط الوظيفة التي تُرسَم فيها وجهة المؤسسة وتُحدَّد أهدافها ووسائل بلوغها، ولذلك ينطوي على أبعاد أخلاقية جوهرية كثيرًا ما تُغفَل. فالأهداف التي تضعها المؤسسة، والوسائل التي تختارها لبلوغها، تعكس منظومتها القيمية وتؤثّر في طيف واسع من أصحاب المصلحة، ما يجعل التخطيط فعلًا أخلاقيًّا قبل أن يكون فعلًا فنّيًّا.

ويتجلّى البُعد الأخلاقي في التخطيط في مراعاة آثار القرارات على مختلف الأطراف لا على المساهمين وحدهم، وفي الموازنة بين المكاسب القصيرة والاستدامة الطويلة، وفي تجنّب الأهداف التي لا تتحقّق إلا بوسائل منحرفة. فالهدف المشروع لا يبرّر وسيلةً غير مشروعة، والتخطيط الأخلاقي يضع للوسائل من الاعتبار ما يضعه للغايات.

كما تتّصل أخلاقيات اتّخاذ القرار بصدق المعلومات التي يُبنى عليها القرار وشموليتها، إذ يؤدّي إخفاء المعلومات أو تحريفها إلى قرارات تضرّ بأصحاب المصلحة. ويقتضي القرار الرشيد أيضًا مراعاة من سيتأثّرون به وإتاحة صوت لهم حيث أمكن، فالقرار الذي يُتّخذ بمعزل عن المتأثّرين به قد يكون كفؤًا فنّيًّا لكنه ناقص من الناحية الأخلاقية.

وتبرز في هذا السياق ظاهرة "التفكير الجماعي" التي قد تصيب فرق اتّخاذ القرار، حين يغلب السعي إلى التوافق على التقييم النقدي، فتُكبَت الاعتراضات الأخلاقية ويُتّخذ قرار منحرف لا يجرؤ أحد على معارضته. ومن هنا تبرز أهمّية تهيئة مناخ يشجّع الرأي المخالف ويثمّن الصوت الأخلاقي الذي ينبّه إلى المخاطر.

ويبقى التخطيط واتّخاذ القرار اختبارًا حقيقيًّا لأخلاقيات المؤسسة، إذ تتجسّد فيهما القيم المعلنة أو تتناقض معها. والمؤسسة التي تُدمج الاعتبار الأخلاقي في صلب عملية التخطيط، لا بوصفه قيدًا لاحقًا، تبني قرارات أكثر رشدًا واستدامةً، وتتجنّب مخاطر يصعب تداركها حين يُكتشف خطؤها بعد فوات الأوان.

أخلاقيات التنظيم وتفويض السلطة والمساءلة

تنطوي وظيفة التنظيم على أبعاد أخلاقية جوهرية، إذ يُحدَّد فيها توزيع السلطات والمسؤوليات وخطوط المساءلة داخل المؤسسة. ويؤثّر التصميم التنظيمي تأثيرًا مباشرًا في السلوك الأخلاقي، إذ يمكن أن يهيّئ هيكل مُحكَم بيئةً تردع الانحراف، بينما يفتح هيكل مختلّ ثغرات تُستغلّ للفساد وتمييع المسؤولية.

ويمثّل تفويض السلطة قضيةً أخلاقية دقيقة، إذ يقتضي الموازنة بين تمكين العاملين ومنحهم مساحة للمبادرة من جهة، والحفاظ على الرقابة والمساءلة من جهة أخرى. فالتفويض دون ضوابط قد يفتح باب التعسّف، بينما المركزية المفرطة تخنق المبادرة وتركّز السلطة على نحو يهيّئ للفساد وفق منطق معادلة احتكار القرار.

ويُعدّ وضوح خطوط المساءلة شرطًا أساسيًّا لأيّ تنظيم أخلاقي، إذ يتيح تحديد المسؤول عن كلّ قرار ومحاسبته عليه. فحين تتداخل المسؤوليات وتغمض حدودها، يسهل التهرّب من المساءلة عبر إلقاء التبعة على الآخرين، فيما يُعرف بانتشار المسؤولية الذي يجعل الجميع مسؤولين فلا يُساءل أحد فعليًّا.

ومن المبادئ التنظيمية ذات الأثر الأخلاقي مبدأ الفصل بين المهامّ المتعارضة، كالفصل بين من يأذن بالصرف ومن ينفّذه ومن يراقبه. ويهدف هذا الفصل إلى منع تركّز سلطة قد تُساء، وإلى إيجاد رقابة متبادلة تكشف الانحراف، وهو ما يجعل التصميم التنظيمي السليم خطّ دفاع أوّليًّا ضدّ الفساد قبل أن تتدخّل الرقابة اللاحقة.

ويبقى التنظيم في جوهره ترجمةً لقيم المؤسسة في بنية وإجراءات، إذ يعكس الهيكل ما تؤمن به فعلًا من عدالة وشفافية ومساءلة. والمؤسسة التي تصمّم تنظيمها بوعي أخلاقي تبني حصانةً بنيوية ضدّ الانحراف، بينما تترك المؤسسة التي تُهمل هذا البُعد ثغرات يصعب سدّها لاحقًا مهما شدّدت الرقابة على الأفراد.

خاتمة

تشكل أخلاقيات الأعمال العمود الفقري للإدارة الرشيدة، فهي التي تمنح الوظائف الإدارية معناها الإنساني وتحوّلها من إجراءات تقنية إلى ممارسات مسؤولة تُحترم فيها العدالة والشفافية والمساءلة. والإدارة التي تتبنى الأخلاق ليست أكثر احترامًا فحسب، بل أكثر فعالية واستدامة، لأنها تبني بيئة عمل يسودها الثقة. وفي النهاية

فإن المدير الأخلاقي هو الذي يقود بالعقل والقلب معًا، فيكون نموذجًا للقائد الراشد في عصر الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية.

مصطلحات ومفاهيم أساسية

القيادة الأخلاقية: إظهار السلوك المعياري وتعزيزه لدى الأتباع عبر القدوة والتواصل.

الشخص الأخلاقي: بُعد صفات القائد من نزاهة وعدل وصدق وعناية.

المدير الأخلاقي: بُعد جهود القائد لجعل الأخلاق أولوية صريحة في المؤسسة.

القيادة الخادمة: نمطٌ يجعل خدمة العاملين والمجتمع غايةً للقيادة.

أخلاقيات الرقابة: عدالة المعايير وموضوعية التقييم واحترام الخصوصية في المتابعة.

تمارين تطبيقية

1. حلّل قائدًا تعرفه وفق ركيزتي «الشخص الأخلاقي» و«المدير الأخلاقي».
2. طبّق خطوات اتخاذ القرار الأخلاقي على معضلة إدارية محدّدة.
3. بيّن كيف يمكن أن تتحوّل الرقابة من أداة تطوير إلى أداة ترهيب، وكيف نتجنّب ذلك.

أسئلة للمراجعة

1. وضّح لماذا تُعدّ العلاقة بين الأخلاق والإدارة علاقة تكاملية لا تعارضية.
2. اشرح البعد الأخلاقي في كل وظيفة من الوظائف الإدارية الأربع.
3. ما الفرق بين الرقابة الأخلاقية والرقابة التعسّفية من حيث الأثر على الثقة والأداء؟
4. كيف تجسّد القيادة التحويلية والخادمة مبدأ "التأثير بالثقة لا بالخوف"؟
5. بيّن كيف تجعل القيم الإسلامية (الأمانة، العدل، الشورى، الإتقان) المساءلةَ قيمةً داخلية.

حالة للنقاش

مدير قسم يلاحظ أن أحد موظفيه المتميّزين بدأ يتجاوز القواعد الأخلاقية لتحقيق أرقام مبيعات عالية، بينما يحقق القسم بفضله أفضل نتائجه. مكافأته تشجّع التجاوز، ومعاقبته قد تُحبط الأداء. حلّل الموقف في ضوء العدالة التنظيمية ومفهوم "الانزلاق الأخلاقي" ونموذج القيادة الأخلاقية ("الشخص الأخلاقي" و"المدير الأخلاقي")، واقترح كيف يوازن المدير بين تحفيز الأداء وحماية القيم.

المحاضرة السادسة: مدخل للفساد الإداري

مقدمة

يُعدّ الفساد الإداري من أبرز الظواهر السلبية التي تُقوّض أسس التنمية وتُضعف ثقة المواطن في المؤسسات العامة والخاصة. فهو يشكّل عقبة أمام الإصلاح الإداري والحوكمة الرشيدة، ويؤدي إلى تبديد الموارد وتراجع الكفاءة وغياب العدالة في توزيع الفرص والخدمات. وفي سياق العولمة وتزايد متطلبات الشفافية، أصبحت مكافحته من الأولويات الاستراتيجية للحكومات والمنظمات الدولية، باعتبارها شرطًا لتحقيق التنمية المستدامة.

فالفساد الإداري ليس مجرد سلوك فردي منحرف، بل ظاهرة بنيوية تمسّ النظام الإداري ككل، وتنعكس آثارها على الأداء المؤسسي والمجتمع برمته.

1. مفهوم الفساد الإداري

لغةً: الفساد يعني الخروج عن الاعتدال والصواب، ويُقابل الصلاح، قال تعالى: «وَلا تُفْسِدُوا فِي الأَرْضِ بَعْدَ إِصْلاحِهَا» (الأعراف: 56).

اصطلاحًا: استغلال المنصب أو السلطة العامة لتحقيق مكاسب شخصية غير مشروعة، أو مخالفة القوانين والأنظمة لتحقيق مصالح خاصة على حساب المصلحة العامة.

ويعرّفه البنك الدولي بأنه "إساءة استخدام الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة"، بينما يراه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (PNUD) بأنه "سوء استخدام السلطة الموكلة لتحقيق منافع شخصية مالية أو غير مالية".

2. المقاربات النظرية لتفسير الفساد

تتعدد المقاربات التي تفسّر نشوء الفساد، ومن أبرزها:

معادلة كليتغارد (Klitgaard): صاغ الباحث روبرت كليتغارد معادلة شهيرة لتفسير الفساد مفادها أن: الفساد = الاحتكار + السلطة التقديرية – المساءلة. أي أن الفساد يزدهر حيثما يحتكر موظف خدمةً ما، ويملك سلطة تقديرية واسعة في منحها أو منعها، وتغيب المساءلة عن قراره. ومن ثمّ فإن الحدّ منه يكون بكسر الاحتكار، وتقييد السلطة التقديرية بقواعد واضحة، وتعزيز المساءلة.

- **مقاربة الوكيل والأصيل (Principal-Agent):** تنظر إلى الفساد كخيانة الموظف (الوكيل) لمن فوّضه (الأصيل/المجتمع) مستغلًّا تفاوت المعلومات، وتعالجه بالرقابة والحوافز.
- **مقاربة الفعل الجماعي (Collective Action):** ترى أنه حين يصبح الفساد عُرفًا سائدًا يصعب على الفرد الامتناع عنه وحده، فالعلاج جماعي مؤسسي لا فردي فقط.

3. خصائص الفساد الإداري

- استغلال المنصب أو الوظيفة العامة لتحقيق منفعة غير مشروعة.
- الإخلال بمبدأ العدالة والمساواة ومخالفة القوانين والأنظمة.
- إخفاء الأفعال الفاسدة بالتحايل أو التواطؤ، والتأثير المباشر على الكفاءة والشفافية.

أي أن الفساد الإداري يجمع بين الانحراف الأخلاقي والإخلال القانوني والضرر الاجتماعي في آن واحد.

4. أنواع الفساد الإداري

حسب الحجم

- **الفساد الكبير:** يمارسه كبار المسؤولين والنخب، ويؤثر في السياسات العامة والصفقات الكبرى.
- **الفساد الصغير:** يظهر في المعاملات اليومية بين الموظف والمواطن.

حسب الشكل

- **الرشوة (Bribery):** تقديم مال أو منفعة مقابل خدمة أو قرار غير قانوني.
- **المحسوبية والمحاباة (Favoritism / Nepotism):** تفضيل الأقارب والأصدقاء بدل الكفاءة.
- **الاختلاس (Embezzlement):** الاستيلاء على موارد المؤسسة أو المال العام.
- **الابتزاز وتزوير الوثائق:** استغلال المنصب لفرض قرارات مقابل مصالح خاصة.

حسب المجال

- فساد داخلي داخل المؤسسة (تلاعب إداري، محاباة في التعيين).
- فساد خارجي بين الموظفين والمواطنين أو المتعاملين الاقتصاديين.

5. أسباب الفساد الإداري

الأسباب الفردية

- ضعف الوازع الديني والأخلاقي والطمع والجشع وضعف الانتماء.
- ضعف الوعي بالقانون والعقوبات وغياب القدوة لدى المسؤولين.

الأسباب التنظيمية

- غياب الشفافية والمساءلة والبيروقراطية المفرطة وتعقيد الإجراءات.
- ضعف نظام الرقابة وغموض المسؤوليات وضعف الرواتب والحوافز.

الأسباب المجتمعية والسياسية

- ضعف الثقافة القانونية وانتشار ثقافة "المعريفة" والوساطة.
- غياب العدالة في توزيع الفرص والتسييس المفرط للمؤسسات وضعف الإعلام الرقابي.

إذن فالفساد الإداري نتاج خلل أخلاقي وتنظيمي ومؤسسي في آن واحد.

6. مظاهر الفساد الإداري وآثاره

- الرشوة واستغلال النفوذ وتضارب المصالح والتلاعب بالمناقصات والعقود العمومية.
- التعيينات والترقيات على أساس الولاء، والتسيّب الإداري وضعف الانضباط والاحتكار.

وتنعكس آثاره على ثلاثة مستويات: على المؤسسة (تراجع الكفاءة وضعف الأداء وفقدان الثقة)، وعلى الاقتصاد (هدر الموارد وتعطيل الاستثمار وزيادة التفاوت والبطالة وضعف التنافسية)، وعلى المجتمع (تفشي اللامساواة وفقدان الثقة في العدالة وتدهور القيم وانعدام روح المواطنة). فالفساد عدو خفي للتنمية ينهك الدولة من الداخل دون ضجيج.

7. سبل الوقاية ودور المؤسسات الدولية

- تعزيز الأخلاق المهنية ونشر ثقافة الأمانة والنزاهة في التعليم والتكوين.
- تفعيل الرقابة والمساءلة وإنشاء أجهزة رقابية مستقلة وتطبيق مبدأ "من أين لك هذا؟".
- تبسيط الإجراءات واعتماد الإدارة الإلكترونية وتحسين ظروف العمل والأجور.
- تعزيز الشفافية وإشراك الإعلام والمجتمع المدني وتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة.

وتقوم منظمات دولية بدور محوري في مكافحة الفساد: منظمة الشفافية الدولية (مؤشر مدركات الفساد CPI)، والأمم المتحدة (اتفاقية مكافحة الفساد UNCAC لسنة 2003)، والبنك الدولي وصندوق النقد الدولي اللذان يشترطان آليات شفافية مقابل الدعم، والمنظمات الإقليمية كالاتحاد الإفريقي والجامعة العربية.

8. الفساد الإداري في المنظور الإسلامي

قال الله تعالى:" ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل"(البقرة: 188)

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم:" لعن الله الراشي والمرتشي والرائش بينهما".

ينظر الإسلام إلى الفساد الإداري على أنه خيانة للأمانة ومخالفة لمقاصد الشريعة في حفظ المال والعدل، ونوع من الإفساد في الأرض الذي حرّمه بكل أشكاله لأنه يؤدي إلى الظلم وهدر الحقوق. ويعالجه عبر تعزيز الوازع الديني والرقابة الذاتية والضمير المهني، والعدل والمساءلة، والقيادة القدوة.

9. نموذج تكاملي لأسباب الفساد ووسائل الوقاية

البعد	أسباب الفساد	وسائل الوقاية
فردي	ضعف الوازع الأخلاقي	التربية على النزاهة والمساءلة
تنظيمي	غياب الشفافية	تفعيل الرقابة الداخلية والخارجية
اجتماعي	ثقافة الوساطة والمحسوبية	نشر قيم العدالة والمواطنة
قانوني	ضعف الردع والعقوبات	إصلاح التشريعات وتطبيق القانون
اقتصادي	ضعف الأجور	تحسين الظروف المادية للموظفين

10. التمييز بين الفساد والمفاهيم المجاورة

يُخلط أحيانًا بين الفساد ومفاهيم قريبة، وضبطها يفيد في التشخيص الدقيق:

- **سوء الإدارة (Mismanagement):** ضعف في الكفاءة والتنظيم دون نية الإثراء غير المشروع، فهو خلل فنّي لا أخلاقي بالضرورة.
- **الإهمال الوظيفي:** التقصير في أداء الواجب، وقد يمهّد للفساد لكنه ليس فسادًا بذاته.
- **الفساد:** يتضمن دائمًا نية استغلال المنصب لمنفعة خاصة غير مشروعة، وهو ما يميّزه عن مجرد الضعف الإداري.

وهذا التمييز مهم لأن علاج سوء الإدارة يكون بالتكوين والتنظيم، بينما علاج الفساد يتطلب الردع والمساءلة إلى جانب الإصلاح.

11. حلقة الفساد ودورته الذاتية

يميل الفساد إلى التحوّل من حالات فردية إلى نظام يعيد إنتاج نفسه فيما يُعرف بـ"حلقة الفساد المفرغة": إذ يُضعف الفساد المؤسسات الرقابية، وضعفها يزيد الفساد، فيصبح عرفًا يُكلّف الممتنعَ عنه أكثر مما يُكلّف المنخرطَ فيه (وهو ما تشرحه مقاربة الفعل الجماعي). وهنا تكمن خطورة الفساد المنظّم: أنه يصنع بيئة تجعل النزاهة "سلوكًا مكلفًا" والفساد "سلوكًا عقلانيًا" من منظور الفرد. وكسر هذه الحلقة يتطلب تدخّلًا جماعيًا حاسمًا يغيّر حسابات الجميع دفعةً واحدة، لا إصلاحات جزئية متدرّجة.

12. الفساد في القطاعين العام والخاص

يُخطئ من يحصر الفساد في القطاع العام؛ فهو يطال القطاع الخاص أيضًا عبر الرشوة بين الشركات، والتلاعب بالأسعار، والاحتيال المحاسبي، والتواطؤ في المناقصات، واستغلال المعلومات الداخلية. بل إن الفساد غالبًا ما يكون "معاملة" بين طرف عام وطرف خاص، فلا يكتمل إلا بوجود راشٍ ومرتشٍ. ولذلك فإن مكافحته تستلزم مساءلة الطرفين معًا، وإلزام الشركات بمعايير نزاهة (Compliance) داخلية، كما تنصّ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد التي شملت القطاعين.

13. قياس كلفة الفساد على التنمية

يُقدّر خبراء دوليون أن الفساد يلتهم نسبة معتبرة من الناتج العالمي سنويًا عبر الرشاوى والأموال المنهوبة، فضلًا عن كلفته غير المباشرة في تشويه الاستثمار وإضعاف جودة الخدمات. وتتعدد قنوات الضرر التنموي: تحويل الإنفاق العام نحو مشاريع تتيح عمولات بدل المشاريع ذات الأولوية الاجتماعية، ورفع كلفة المشاريع وخفض جودتها، وطرد الاستثمار الأجنبي الباحث عن بيئة مستقرة، وتوسيع الفجوة بين الأغنياء والفقراء. فالفساد ضريبة خفية يدفعها الفقراء أكثر من غيرهم.

مفارقة: يُروّج أحيانًا لمقولة أن الرشوة "تُشحّم عجلة الإدارة" وتسرّع المعاملات. غير أن الأدلة التجريبية تدحض ذلك: فالرشوة لا تشحّم العجلة بل تخلق حافزًا لإبطائها عمدًا لابتزاز مزيد من الرشاوى، فتتحوّل من "مزيت" إلى "رمل" يعطّل الجهاز الإداري.

14. دور التكنولوجيا في مكافحة الفساد

أصبحت التكنولوجيا سلاحًا فعّالًا ضد الفساد عبر الحكومة الإلكترونية التي تقلّل التماس المباشر بين الموظف والمواطن (وتُضعف بذلك السلطة التقديرية وفق معادلة كليتغارد)، والمنصات المفتوحة للبيانات (Open Data) التي تتيح للجمهور تتبّع الإنفاق العام، وأنظمة المشتريات الإلكترونية الشفافة، وتقنية سلاسل الكتل (Blockchain) التي تجعل السجلات غير قابلة للتلاعب. غير أن التقنية وحدها لا تكفي، إذ يمكن الالتفاف عليها، وتبقى الإرادة المؤسسية شرطًا لفاعليتها.

15. دراسة حالة — إصلاح إداري ناجح

حالة سنغافورة: انتقلت سنغافورة من بيئة موبوءة بالفساد في منتصف القرن العشرين إلى أحد أنزه بلدان العالم. اعتمدت على هيئة مستقلة قوية لمكافحة الفساد ذات صلاحيات واسعة، ورفعت أجور الموظفين لتقليل إغراء الرشوة، وبسّطت الإجراءات، وطبّقت العقوبات على الكبار قبل الصغار، ورسّخت إرادة

سياسية حاسمة. تكشف الحالة أن مكافحة الفساد ممكنة حتى في البيئات الموبوءة، شريطة توافر الإرادة والاستقلالية والشمول وعدم الإفلات من العقاب.

16. الفساد بين العوامل الفردية والبنيوية

تتنازع تفسيرَ الفساد مدرستان: مدرسة تردّه إلى انحراف أخلاقي فردي (الجشع وضعف الوازع)، ومدرسة تردّه إلى بيئة بنيوية فاسدة (ضعف المؤسسات وغياب الرقابة وتدنّي الأجور). والصحيح أن الفساد محصّلة تفاعل العاملين معًا؛ فالفرد ضعيف الوازع في بيئة محكمة الرقابة تُكبَح ميوله، والفرد المستقيم في بيئة موبوءة قد يُجرَف أو يُقصى. ومن ثمّ فإن المعالجة الناجعة تجمع بين الإصلاح القيمي (الإنسان) والإصلاح المؤسسي (البيئة).

17. مثلث الاحتيال (Fraud Triangle)

قدّم عالم الإجرام دونالد كريسي (Cressey) نموذج «مثلث الاحتيال» الذي يفسّر لماذا يُقدِم موظفٌ على الفساد، عبر اجتماع ثلاثة عوامل:

- **الضغط/الدافع:** حاجة مالية أو طموح أو ضغط لتحقيق أهداف.
- **الفرصة:** ثغرة في الرقابة تتيح الفعل دون انكشاف.
- **التبرير:** إقناع الذات بمشروعية الفعل («الجميع يفعلها»، «أستحق هذا»).

والدرس الوقائي أن إغلاق أي ضلع من المثلث يكفي للردع؛ وأيسرها على المؤسسة هو تقليص «الفرصة» عبر إحكام الرقابة وفصل المهام، وهو ما يلتقي مع معادلة كليتغارد في تقليص السلطة التقديرية وتعزيز المساءلة.

18. التطور التاريخي للاهتمام بمكافحة الفساد

انتقل الفساد من قضية محلية تُعالَج داخليًا إلى قضية عالمية ذات أطر مؤسسية. ففي 1993 تأسّست منظمة الشفافية الدولية، وفي 1997 أقرّت منظمة التعاون الاقتصادي اتفاقية مكافحة رشوة الموظفين العموميين الأجانب، وفي 2003 اعتُمدت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNCAC) بوصفها أول إطار قانوني عالمي شامل. ويعكس هذا التطور إدراكًا متناميًا بأن الفساد عابر للحدود، وأن مكافحته تتطلّب تعاونًا دوليًا لا جهودًا معزولة.

الفساد الإداري في السياق التنموي العربي

يشكّل الفساد الإداري أحد أبرز معوّقات التنمية في كثير من البلدان العربية، إذ يُهدر الموارد المخصّصة للتنمية، ويُضعف ثقة المواطن في المؤسسات، ويطرد الاستثمار، ويعمّق الفوارق الاجتماعية. وقد ربطت دراسات عديدة بين مستويات الفساد المرتفعة وتراجع مؤشرات التنمية البشرية وجودة الخدمات العامة.

وتتعدّد العوامل المغذّية للفساد في المنطقة، منها تضخّم الجهاز الإداري وتعقّد الإجراءات الذي يخلق فرصًا للابتزاز، وضعف الشفافية والمساءلة، وتدنّي بعض الأجور الذي قد يُغري بالرشوة، وتداخل المال بالسلطة. وهي عوامل تلتقي عند معادلة كليتغارد التي تربط الفساد بالاحتكار والسلطة التقديرية وغياب المساءلة.

غير أن الصورة ليست قاتمةً بالكامل؛ فقد شهدت المنطقة جهودًا إصلاحية متنامية تمثّلت في إنشاء هيئات وطنية لمكافحة الفساد، والانضمام إلى الاتفاقيات الدولية، وتبنّي الحكومة الإلكترونية لتقليص التماس المباشر. ويبقى نجاح هذه الجهود رهنًا بالإرادة السياسية الصادقة، واستقلال أجهزة الرقابة، والشمول دون استثناءٍ للكبار، وبناء ثقافة مجتمعية رافضة للفساد.

الاقتصاد غير الرسمي وبيئة الفساد

يشكّل اتّساع القطاع غير الرسمي في كثير من الاقتصادات النامية تربةً خصبةً لانتشار الفساد، إذ يجري جانب واسع من النشاط الاقتصادي خارج دائرة التسجيل والرقابة والضريبة. وفي هذا الفضاء الرمادي تضعف المساءلة وتغيب الإيصالات والعقود الموثَّقة، فتكثر المعاملات النقدية المباشرة التي يصعب تتبّعها، ما يسهّل الرشوة والتهرّب والتلاعب.

يرتبط نموّ الاقتصاد غير الرسمي بأسباب متشابكة، منها تعقيد الإجراءات الإدارية وارتفاع كلفة الالتزام الرسمي وضعف الثقة في المؤسسات. فحين تصبح ممارسة النشاط بصورة قانونية مكلفة وبطيئة، يجد كثير من الأفراد في العمل غير المسجَّل ملاذًا، فيتّسع بذلك مجالٌ تغيب فيه الحماية القانونية وتنتعش فيه الوساطات الفاسدة للوصول إلى الخدمات.

وتتجلّى العلاقة المتبادلة بين الفساد والاقتصاد غير الرسمي في كونهما يغذّي أحدهما الآخر؛ فالفساد يدفع الأنشطة إلى الخفاء هربًا من الابتزاز، والخفاء بدوره يوسّع هامش الفساد لغياب الرقابة. ويُنتج هذا التفاعل حلقةً يصعب كسرها إلا بإصلاح شامل يجمع بين تبسيط الإجراءات وخفض كلفة الاندماج في الاقتصاد الرسمي وتعزيز نزاهة الإدارة.

ولا يخلو القطاع غير الرسمي من وجه اجتماعي، إذ يوفّر دخلًا لفئات واسعة تعجز عن الاندماج في السوق المنظَّم. ولهذا فإنّ معالجته لا تكون بالقمع وحده، بل بسياسات تدمج هذه الأنشطة تدريجيًّا عبر حوافز ملموسة كتبسيط التسجيل وتيسير الائتمان والحماية الاجتماعية، بما يحوّل العمل غير الرسمي إلى نشاط شفّاف خاضع للمساءلة.

وفي السياق الجزائري والعربي، يمثّل تقليص حجم الاقتصاد غير الرسمي رافعةً مزدوجة لمكافحة الفساد وتوسيع الوعاء الضريبي في آن. غير أنّ نجاح ذلك مرهون باستعادة ثقة المواطن في عدالة الإدارة وكفاءتها، إذ لا يُقبِل الأفراد على الاندماج الرسمي ما لم يلمسوا أنّ المنظومة شفّافة وأنّ التزامهم يقابله احترام لحقوقهم لا مزيد من الأعباء.

الآثار الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للفساد

لا يقتصر ضرر الفساد على الخسارة المالية المباشرة، بل تمتدّ آثاره لتطال الاقتصاد والمجتمع والسياسة في منظومة متشابكة من التدهور. فعلى الصعيد الاقتصادي، يرفع الفساد كلفة الاستثمار ويشوّه المنافسة ويهدر الموارد العامة في مشاريع غير ضرورية أو متضخّمة الكلفة، ويثبّط الاستثمار الأجنبي الذي ينفر من بيئة غير مستقرّة وغير شفّافة.

ويُضعف الفساد كفاءة تخصيص الموارد، إذ توجَّه الأموال والفرص لا إلى الأجدر بل إلى الأقرب والأقدر على الدفع، فتُحرم الكفاءات والمشاريع المنتجة من فرصها. كما يقلّص الإيرادات العامة عبر التهرّب الضريبي والتهريب، ويضخّم الإنفاق غير المنتج، ما يفاقم العجز ويضعف قدرة الدولة على تمويل الخدمات الأساسية.

وعلى الصعيد الاجتماعي، يكرّس الفساد عدم المساواة ويوسّع الفجوة بين فئة تستأثر بالمنافع غير المشروعة وأغلبية تُحرم من حقوقها. ويصيب الفساد الفئات الفقيرة بأشدّ الضرر، إذ تضطرّ لدفع الرشى للحصول على خدمات يُفترض أنها حقّ مكفول، فيتحوّل الفساد إلى ضريبة قهرية على الأكثر حاجةً والأقلّ قدرةً على المقاومة.

وعلى الصعيد السياسي، يقوّض الفساد شرعية المؤسسات ويضعف ثقة المواطن في الدولة، ما يولّد إحباطًا قد يتطوّر إلى عدم استقرار. ويُفرغ الفساد الديمقراطية من مضمونها حين تُشترى الأصوات والقرارات، ويُضعف

سيادة القانون حين يُفلت المتنفّذون من المساءلة، فتترسّخ ثقافة الإفلات من العقاب التي تغذّي مزيدًا من الانحراف.

وتتفاعل هذه الآثار فيما بينها لتُنتج حلقةً مفرغة يصعب الخروج منها؛ فالفساد يُضعف التنمية، وضعف التنمية يولّد بيئةً خصبةً لمزيد من الفساد. ومن هنا فإنّ مكافحة الفساد ليست مطلبًا أخلاقيًّا فحسب، بل شرطٌ لا غنى عنه لأيّ مشروع تنموي حقيقي يسعى إلى العدالة والكفاءة والاستقرار.

التمييز بين الفساد الكبير والفساد الصغير

يميّز الدارسون بين نمطين رئيسين للفساد يختلفان في الحجم والفاعلين والآثار، وإن اشتركا في الجوهر. فالفساد الكبير هو الذي يقع في مستويات السلطة العليا ويتّصل بالقرارات والصفقات الكبرى والسياسات العامة، بينما الفساد الصغير هو الذي يمارَس في المستويات الدنيا من الإدارة ويتّصل بالخدمات اليومية التي يحتاجها المواطن العادي.

ويتميّز الفساد الكبير بضخامة المبالغ المتورّطة فيه وبقدرته على تشويه السياسات لمصلحة فئة نافذة، كأن تُفصَّل القوانين أو تُوجَّه المشاريع الكبرى لخدمة مصالح خاصّة. وهو الأخطر على المدى البعيد، لأنه يفسد منظومة صنع القرار ذاتها ويصعب كشفه لتغطّيه بالنفوذ والتعقيد القانوني والمالي.

أما الفساد الصغير فأشدّ التصاقًا بحياة المواطن اليومية، إذ يتمثّل في الرشى الصغيرة التي يُضطرّ لدفعها للحصول على وثيقة أو خدمة أو لتفادي مضايقة. وعلى الرغم من صغر مبالغه فرديًّا، فإنّ تراكمه يشكّل عبئًا ثقيلًا ويُسهم في تطبيع الفساد وجعله جزءًا من الثقافة اليومية، ما يجعل مكافحته بالغة الصعوبة.

وثمّة علاقة بين النمطين، إذ كثيرًا ما يكون الفساد الصغير انعكاسًا لفساد كبير في القمّة؛ فحين يرى الموظف الصغير أنّ كبار المسؤولين يفلتون من المحاسبة، يجد في ذلك مبرّرًا لانحرافه. ومن ثمّ فإنّ مكافحة الفساد الصغير دون التصدّي للكبير تظلّ جهودًا منقوصة لا تعالج جذر المشكلة.

ويستلزم التعامل مع كلّ نمط مقاربةً مناسبة؛ فالفساد الصغير يُعالَج ببساطة الإجراءات ورقمنتها وتقليص التماس المباشر، بينما يتطلّب الفساد الكبير استقلال القضاء وفاعلية أجهزة الرقابة وشفافية القرار وحماية المبلّغين. ولا تكتمل الاستراتيجية إلا بمعالجة النمطين معًا في إطار منظومة وطنية متكاملة للنزاهة.

العوامل الثقافية والمؤسسية المغذّية للفساد

لا يُفهَم الفساد فهمًا كافيًا إن اختُزل في انحراف أفراد، بل ينبغي ردّه أيضًا إلى عوامل ثقافية ومؤسسية تهيّئ بيئته وتغذّيه. فثمّة سياقات ثقافية تتساهل مع بعض صور الفساد أو تعيد تعريفها بوصفها واجبًا اجتماعيًّا، كالخلط بين الهدية والرشوة، أو اعتبار محاباة الأقارب نوعًا من برّ الرحم لا تجاوزًا لقواعد العدالة.

وتؤدّي ثقافة الواسطة والمحسوبية دورًا بارزًا في تطبيع الفساد، حين تصبح العلاقات الشخصية لا الكفاءة هي المعيار في الوصول إلى الحقوق والفرص. وتترسّخ هذه الثقافة حين يجد المواطن أنّ الطريق الرسمي معطّل وأنّ الإنجاز لا يتحقّق إلا بالوساطة، فتتحوّل تدريجيًّا من استثناء مذموم إلى قاعدة متوقَّعة يصعب الخروج عليها.

وتُسهم العوامل المؤسسية بدورها في تغذية الفساد، كتعقيد الإجراءات وتعدّدها بما يخلق نقاط احتكاك تُستغلّ للابتزاز، واتّساع السلطة التقديرية للموظف دون ضوابط، وضعف الرقابة والمساءلة. فحين تجتمع هذه العوامل، يتهيّأ المناخ الذي تصدق فيه معادلة الفساد القائمة على احتكار السلطة مع غياب المساءلة.

ويفاقم الفسادَ ضعفُ ثقافة النزاهة في التنشئة والتعليم، وغياب القدوة في مواقع المسؤولية، وانتشار الإحباط واليأس من جدوى الالتزام. فحين يرى الفرد أنّ النزيه يُهمَّش والمنحرف يُكافأ، تتآكل قناعته بجدوى الاستقامة، ويتحوّل الفساد من خيار فردي إلى استجابة شبه حتمية لبيئة فاسدة.

ومن هنا فإنّ مكافحة الفساد لا تكتمل بالعقوبة وحدها، بل تقتضي معالجة جذوره الثقافية والمؤسسية عبر إصلاح الإجراءات وتقليص السلطة التقديرية وتعزيز الرقابة، مقرونًا بجهد طويل النفس لإعادة بناء ثقافة النزاهة في التنشئة والتعليم والقدوة، حتى يتغيّر المناخ الذي ينبت فيه الفساد لا مجرد ملاحقة مظاهره.

الفساد في القطاع الخاصّ والفساد في القطاع العام

كثيرًا ما يُختزل الفساد في القطاع العامّ وحده، غير أنّ الفساد في القطاع الخاصّ ظاهرة لا تقلّ خطورةً وإن كانت أقلّ بروزًا في النقاش العامّ. فالشركات قد تمارس الفساد فيما بينها أو في علاقتها بالموظفين والمستهلكين، عبر الرشى التجارية والعمولات السرّية والاحتيال المحاسبي والتلاعب بالأسواق، بما يضرّ بالمنافسة النزيهة ويقوّض ثقة المتعاملين.

ويتّخذ الفساد في القطاع الخاصّ صورًا متعدّدة، منها رشوة موظفي الشركات الأخرى للحصول على عقود، والتواطؤ بين المتنافسين لتقاسم الأسواق وتثبيت الأسعار، واستغلال الموظفين لمواقعهم لتحقيق مكاسب على حساب مؤسساتهم. وتلتقي هذه الصور مع الفساد العامّ في جوهرها، وهو إساءة استعمال موقع مؤتمَن لتحقيق منفعة غير مشروعة.

وقد اكتسب الفساد بُعدًا عابرًا للحدود مع تنامي نشاط الشركات متعدّدة الجنسيات، إذ صارت بعضها ترشو مسؤولين أجانب للظفر بصفقات في الدول التي تعمل فيها. وقد دفع ذلك إلى إبرام اتفاقيات دولية تجرّم رشوة الموظفين العموميين الأجانب، إدراكًا أنّ الفساد العابر للحدود يشوّه التجارة الدولية ويضرّ بالدول النامية على وجه الخصوص.

وتتداخل مسؤولية القطاعين العامّ والخاصّ في كثير من قضايا الفساد، إذ تتطلّب الرشوة طرفين: راشيًا غالبًا من القطاع الخاصّ ومرتشيًا من القطاع العامّ. ومن ثمّ فإنّ مكافحة الفساد لا تكتمل بملاحقة المرتشي وحده، بل تستلزم مساءلة الراشي أيضًا، وتجريم عرض الرشوة لا قبولها فحسب، بما يردع الطرفين معًا.

ويستلزم التصدّي للفساد في القطاع الخاصّ منظومة من الضوابط تشمل الحوكمة الرشيدة للشركات، وبرامج الالتزام الداخلية، والتدقيق المستقلّ، والشفافية في المعاملات. كما يقع على الدولة دور في وضع إطار تنظيمي يردع الفساد التجاري ويحمي المنافسة النزيهة، إذ لا يقوم السوق السليم دون قواعد تضمن نزاهة المتعاملين فيه.

خاتمة

إن الفساد الإداري ليس مجرد خلل في إدارة المال أو السلطة، بل أزمة قيم وثقافة وتنظيم تتطلب معالجة شاملة تتجاوز الإجراءات العقابية إلى إصلاح تربوي ومؤسسي عميق. فمكافحته تبدأ من الإنسان قبل القانون، ومن الضمير المهني قبل الأجهزة الرقابية. وبناء إدارة نزيهة وشفافة هو أساس بناء دولة قوية ومجتمع متماسك واقتصاد مستدام.

مصطلحات ومفاهيم أساسية

الفساد الإداري: إساءة استخدام السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة غير مشروعة.

معادلة كليتغارد: الفساد = الاحتكار + السلطة التقديرية – المساءلة.

مثلث الاحتيال: اجتماع الضغط والفرصة والتبرير لتفسير إقدام الفرد على الفساد.

مقاربة الوكيل والأصيل: تفسير الفساد كخيانة الموظف لمن فوّضه مستغلًّا تفاوت المعلومات.

الفساد الكبير والصغير: تمييزٌ بين فساد النخب في السياسات وفساد المعاملات اليومية.

تمارين تطبيقية

1. طبّق معادلة كليتغارد على حالة فساد تعرفها، مبيّنًا كيف تُعالَج كل عناصرها.
2. حلّل دافعًا لموظفٍ نحو الفساد وفق مثلث الاحتيال، واقترح كسر أحد أضلاعه.
3. ناقش لماذا لا تكفي العقوبة الفردية وحدها في معالجة الفساد البنيوي.

أسئلة للمراجعة

4. اشرح معادلة كليتغارد للفساد، وبيّن كيف تُوجّه كل عناصرها سياسات الوقاية.
5. قارن بين مقاربة الوكيل والأصيل ومقاربة الفعل الجماعي في تفسير الفساد.
6. صنّف أنواع الفساد الإداري حسب الحجم والشكل والمجال مع التمثيل.
7. حلّل آثار الفساد على المؤسسة والاقتصاد والمجتمع.
8. عرّف بثلاث منظمات دولية ودورها في مكافحة الفساد.

حالة للنقاش

في إدارة عمومية، يضطر المواطنون لدفع "إكراميات" لتسريع معاملاتهم الروتينية، وقد أصبح ذلك عُرفًا يقبله الجميع. حلّل هذه الظاهرة في ضوء معادلة كليتغارد ومقاربة الفعل الجماعي و"حلقة الفساد المفرغة"، ثم فنّد مقولة أن الرشوة "تشحّم عجلة الإدارة"، واقترح حزمة إجراءات (تنظيمية وتقنية ورقابية) لكسر هذا العرف.

المحاضرة السابعة: أبعاد الفساد الإداري وطرق محاربته

مقدمة

يُعدّ الفساد الإداري من أخطر الظواهر التي تُهدد استقرار الأنظمة الإدارية وتُقوّض التنمية والعدالة داخل المجتمعات. فهو لا يُضعف الأداء المؤسسي فحسب، بل يهدم الثقة بين المواطن والدولة، ويُنتج بيئة يسودها التلاعب بالمناصب والمصالح الخاصة على حساب المصلحة العامة. ويتميز بتعدّد أبعاده، فهو ظاهرة اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية في آن واحد، ولا يمكن محاربته بآليات قانونية فقط، بل بمقاربة شاملة متكاملة تجمع البعد التشريعي والأخلاقي والتربوي والحوكمي.

1. مفهوم الفساد الإداري

يُعرّف الفساد الإداري بأنه استغلال المنصب أو السلطة لتحقيق مكاسب شخصية غير مشروعة أو مخالفة القوانين والأنظمة لتحقيق مصالح خاصة على حساب المصلحة العامة. وهو شكل من أشكال الانحراف عن القيم المهنية والأخلاقية داخل المؤسسات، حيث تُستخدم السلطة لتحقيق أهداف شخصية مالية أو سياسية.

2. أبعاد الفساد الإداري

1. البعد الأخلاقي

هو الجذر الأساسي للفساد، إذ يمهّد غياب القيم والضمير المهني الطريق للانحرافات. ويظهر في ضعف الوازع الضميري، وانتشار ثقافة "المنفعة قبل المبدأ"، وتبرير الأفعال الفاسدة بحجج مصلحية، وغياب القدوة النزيهة. فالفساد يبدأ من انحراف السلوك الفردي قبل أن يتحوّل إلى مرض مؤسسي.

2. البعد القانوني والمؤسسي

يتعلق بمدى قوة القوانين والإجراءات وفاعلية الرقابة القضائية والمالية. وتظهر مظاهر ضعفه في غموض النصوص التشريعية، وتداخل الصلاحيات، وضعف آليات المحاسبة والعقوبات، وغياب استقلالية القضاء وأجهزة الرقابة. فغياب الردع القانوني يشجّع على انتشار الفساد.

3. البعد الاقتصادي

يظهر في التأثير على توزيع الموارد وتخصيصها بشكل غير عادل، فينتج اختلاس المال العام، واحتكار المناقصات والمشاريع الكبرى، وهدر الموارد، وتدهور مناخ الاستثمار، وانتشار الرشوة كآلية لتسيير المعاملات. فاقتصاد بلا نزاهة هو اقتصاد مريض يفقد القدرة على النمو المستدام.

4. البعد الاجتماعي والثقافي

يتعلق بالعادات والقيم السائدة، فحين تُصبح "الوساطة" و"المعريفة" أسلوبًا طبيعيًا يتحوّل الفساد إلى ثقافة اجتماعية مقبولة. وتتجلى مظاهره في تراجع قيم العمل الجادّ والجدارة، وقبول السلوكيات غير القانونية باعتبارها "ذكاءً اجتماعيًا"، وسيطرة الولاء الشخصي بدل الكفاءة. وأخطر أنواع الفساد ما يتحوّل إلى عُرف اجتماعي يبرّره الجميع.

5. البعد السياسي

يتجلى في تداخل السلطة السياسية مع الإدارة واستعمال النفوذ لخدمة مصالح حزبية أو شخصية، عبر التعيينات على أساس الولاء، وتدخل السياسيين في القرارات الإدارية، واستغلال المال العام في الحملات، وضعف الفصل بين السلطات. فالفساد السياسي هو المولّد الأكبر للفساد الإداري لأنه يُفقد الإدارة استقلاليتها.

6. البعد الإداري والتنظيمي

يظهر في البيروقراطية المفرطة وتعقيد الإجراءات، وضعف نظم الرقابة الداخلية، وغياب الشفافية، وانعدام العدالة في الترقية، وضعف روح المبادرة. فالإدارة غير الواضحة تُنتج الغموض، والغموض يولّد الفساد.

تفاعل الأبعاد: تتفاعل هذه الأبعاد بطريقة متشابكة: فالخلل الأخلاقي يغذّي الضعف القانوني، والخلل الاقتصادي يزيد الضغط الاجتماعي، والتداخل السياسي يُفسد النظام الإداري بأكمله. ولذلك يجب أن تكون مقاربة المكافحة شاملة لا جزئية.

3. طرق محاربة الفساد الإداري

1. الطرق الوقائية

- تبسيط الإجراءات الإدارية لتقليل البيروقراطية وتعزيز الشفافية.
- نشر ثقافة النزاهة وتحسين الأجور وظروف العمل واعتماد الإدارة الإلكترونية.

2. الطرق الرقابية

- تفعيل أجهزة التفتيش والرقابة المالية وإنشاء هيئات مستقلة لمكافحة الفساد.
- دعم استقلالية القضاء وإشراك البرلمان والمجتمع المدني وتعزيز الصحافة الاستقصائية.

3. الطرق التشريعية والقانونية

- سنّ قوانين تحدد جرائم الفساد وعقوباتها وتفعيل مبدأ "من أين لك هذا؟".
- إلزام المسؤولين بالتصريح بممتلكاتهم وحماية المبلّغين عن الفساد (Whistleblowers).

4. الطرق المؤسسية والأخلاقية والمجتمعية

- تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتوزيع الصلاحيات بوضوح وتحديث أنظمة التسيير.
- تنمية الوعي الأخلاقي وإدماج مادة "أخلاقيات الوظيفة العمومية" في التكوين.
- إشراك المجتمع المدني والإعلام وتمكين المواطنين من الحق في الحصول على المعلومات.

4. تجارب دولية ناجحة

- **سنغافورة:** سياسة "صفر تسامح مع الفساد" مع أجهزة رقابة قوية ورواتب عادلة.
- **السويد:** مبدأ الشفافية الكاملة في الإدارة العامة (Open Government).
- **المغرب وتونس:** إنشاء هيئات وطنية مستقلة للنزاهة والشفافية.
- **رواندا:** جعل مكافحة الفساد جزءًا من رؤية التنمية الوطنية فحققت تحسنًا ملحوظًا.

والدرس الأساسي أن نجاح مكافحة الفساد مرتبط بالإرادة السياسية والشفافية المؤسسية أكثر من ارتباطه بكثرة القوانين.

5. العلاقة بين محاربة الفساد والتنمية

الفساد الإداري يُضعف التنمية لأنه يهدر الموارد المالية ويثبّط روح المبادرة والاستثمار ويزيد الفوارق الطبقية ويُضعف ثقة المواطن. وفي المقابل تؤدي مكافحته إلى تحسين كفاءة الإنفاق العام، وتعزيز ثقة المواطنين والمستثمرين، وتحقيق العدالة الاجتماعية، وتحفيز النمو المستدام. فالنزاهة ليست قيمة أخلاقية فقط، بل ركيزة تنموية واقتصادية.

6. نموذج تكاملي لأبعاد الفساد وطرق مكافحته

البعد	المظاهر	سبل المكافحة
الأخلاقي	ضعف الضمير والانتهازية	التربية الأخلاقية والقدوة الحسنة
القانوني	غياب الردع	تشديد العقوبات وتفعيل القضاء
الاقتصادي	اختلاس المال العام	الشفافية المالية والإدارة الرشيدة
الاجتماعي	ثقافة الوساطة	نشر الوعي المجتمعي والعدالة
السياسي	تدخل النفوذ	استقلال المؤسسات وفصل السلطات
الإداري	البيروقراطية وضعف الرقابة	تبسيط الإجراءات والإدارة الإلكترونية

7. العوامل المؤسسية الميسّرة للفساد

إضافة إلى الأبعاد السابقة، توجد عوامل مؤسسية تهيّئ التربة لنمو الفساد، إدراكها شرط لمعالجته من جذوره: احتكار اتخاذ القرار في يد فرد أو جهة دون رقابة، واتساع السلطة التقديرية في تفسير القوانين وتطبيقها، وغياب الشفافية في الإجراءات والمعلومات، وضعف الفصل بين الوظائف المتعارضة (كمن يصرف المال ويراقبه في آن)، وانعدام آليات الإبلاغ الآمنة، وثقافة الإفلات من العقاب. وتتقاطع هذه العوامل مع معادلة كليتغارد التي رأيناها: فحيثما اجتمع الاحتكار والسلطة التقديرية وغابت المساءلة ازدهر الفساد.

8. استراتيجية وطنية متكاملة لمكافحة الفساد

لا تكفي الإجراءات المتفرقة، بل تلزم استراتيجية وطنية شاملة تقوم على أربع ركائز متكاملة:

8. الوقاية: تبسيط الإجراءات، الرقمنة، الشفافية، التربية على النزاهة، تحسين الأجور.
9. الردع: تشريعات صارمة، قضاء مستقل، عقوبات رادعة تطال الكبار قبل الصغار.
10. الكشف: أجهزة رقابة مستقلة، تدقيق، حماية المبلّغين، صحافة استقصائية حرة.
11. استرداد الأصول: تتبّع الأموال المنهوبة واستعادتها عبر التعاون الدولي.

وتُتوّج هذه الركائز بالإرادة السياسية الحاسمة التي تُعدّ شرط نجاح أيّ استراتيجية، إذ تتعطّل أقوى القوانين بدون إرادة تطبّقها على الجميع دون استثناء.

9. دور المجتمع المدني والإعلام والمواطن

- **المجتمع المدني:** الجمعيات ومنظمات النزاهة تمارس رقابة شعبية وتضغط للإصلاح وترصد التجاوزات.

- **الإعلام الاستقصائي:** "السلطة الرابعة" التي تكشف الفساد وتشكّل رأيًا عامًا رافضًا له، شرط أن يتمتع بالحرية والمهنية.
- **المواطن:** رفض دفع الرشوة والإبلاغ عن التجاوزات وممارسة الحق في الوصول إلى المعلومات يجعل المواطن خط الدفاع الأول.
- **القطاع الخاص:** تبنّي برامج الالتزام (Compliance) ورفض ممارسات الفساد في الصفقات.

فمكافحة الفساد مسؤولية مجتمعية شاملة لا تقع على الدولة وحدها، بل تتطلب تحالفًا وطنيًا واسعًا.

10. الإطار القانوني الدولي والوطني

على المستوى الدولي، تُعدّ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNCAC) لسنة 2003 الإطار المرجعي الأشمل، إذ تغطي الوقاية والتجريم والتعاون الدولي واسترداد الأصول، وقد صادقت عليها معظم دول العالم. وتُكمّلها اتفاقيات إقليمية ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمكافحة رشوة الموظفين الأجانب. أما على المستوى الوطني، فتسنّ الدول قوانين خاصة وتنشئ هيئات مستقلة للنزاهة، وتُلزم المسؤولين بالتصريح بالممتلكات. والتحدي ليس في غياب القوانين غالبًا، بل في ضعف تطبيقها.

11. دراسة حالة ـــ أثر الفساد على مشروع تنموي

حالة: دولة تخصّص ميزانية ضخمة لبناء مستشفيات. ونتيجة لتلاعب في المناقصات لصالح شركات تدفع عمولات، تُمنح المشاريع لمقاولين أقل كفاءة وبأسعار مضخّمة. النتيجة: مستشفيات أقل عددًا وأدنى جودة، وبعضها غير صالح للاستخدام، وأموال عامة مهدورة، ومرضى محرومون من الخدمة. حلّل كيف حوّل الفساد إنفاقًا تنمويًا إلى خسارة مزدوجة (مالية وإنسانية)، وبيّن آليات الحوكمة (الشفافية في المناقصات، الرقابة، المساءلة) التي كانت كفيلة بمنع ذلك.

تجسّد الحالة كيف أن الفساد لا يسرق المال فحسب، بل يسرق الخدمات والفرص والأرواح أحيانًا، وكيف أن كلفته الحقيقية تتجاوز المبلغ المختلَس بكثير.

12. الاستراتيجية المتكاملة لمكافحة الفساد

لا تُجدي الإجراءات المتفرّقة في مواجهة ظاهرة بنيوية كالفساد، بل تلزم استراتيجية ثلاثية الأبعاد تتكامل فيها الوقاية والردع والتصحيح:

البُعد	الهدف	أمثلة على الأدوات
الوقاية	منع الفساد قبل وقوعه	الشفافية، الرقمنة، تبسيط الإجراءات، التربية على النزاهة
الردع	رفع كلفة الفساد	العقوبات الرادعة، استقلال القضاء، حماية المبلّغين
التصحيح	إصلاح الأثر واسترداد الحقوق	استرداد الأموال، جبر الضرر، إصلاح الثغرات

13. دور المجتمع المدني والإعلام

لا تنحصر مكافحة الفساد في أجهزة الدولة، بل تشكّل الرقابة المجتمعية ركيزة أساسية. فمنظمات المجتمع المدني ترصد الأداء العام وتضغط للإصلاح، والإعلام الاستقصائي الحرّ يكشف الفساد ويخلق كلفةً سُمعية تردع الفاسدين، والمواطن الواعي بحقوقه يرفض الرشوة ويُبلّغ عنها. وكلّما اتّسعت دائرة الشفافية والمشاركة ضاقت مساحة الفساد، وفق منطق معادلة كليتغارد في تعزيز المساءلة.

14. دور التربية والقيم في الوقاية

تبقى المعالجة الأنجع هي بناء الإنسان النزيه قبل بناء الأجهزة الرقابية. فالتربية على النزاهة في الأسرة والمدرسة والجامعة، وترسيخ القدوة الحسنة، وإحياء القيم الدينية والوطنية التي تُحرّم أكل المال بالباطل، تُنشئ حصانةً داخلية تكمّل الردع الخارجي. فالقانون يردع من يخشى العقاب، أما الضمير فيردع حتى حين تغيب الرقابة.

15. تجارب دولية إضافية في مكافحة الفساد

- **جورجيا:** نفّذت إصلاحًا جذريًا بعد 2003 شمل تسريح الشرطة الفاسدة وإعادة بنائها ورقمنة الخدمات، فتحسّن ترتيبها بشكل لافت.
- **هونغ كونغ:** أنشأت لجنة مستقلّة لمكافحة الفساد (ICAC) جمعت بين التحقيق والوقاية والتثقيف، فأصبحت نموذجًا عالميًا.
- **الدول الإسكندنافية:** تتصدّر مؤشرات النزاهة بفضل الشفافية العالية، وحرية الإعلام، وثقافة المساءلة، وقوة المؤسسات.

والقاسم المشترك بين التجارب الناجحة: الإرادة السياسية، استقلال أجهزة المكافحة، الشمول دون استثناء للكبار، والجمع بين الردع والوقاية والتربية.

16. الفساد والتنمية المستدامة

أدرجت الأمم المتحدة مكافحة الفساد ضمن أهداف التنمية المستدامة (الهدف 16: السلام والعدل والمؤسسات القوية)، إقرارًا بأن الفساد عقبة جوهرية أمام التنمية. فهو يُهدر الموارد الموجَّهة للتعليم والصحة، ويُضعف ثقة المستثمرين، ويُعمّق الفقر وعدم المساواة. ومن ثمّ فإن النزاهة ليست ترفًا أخلاقيًا بل شرطًا اقتصاديًا للتنمية.

نحو منظومة وطنية متكاملة للنزاهة

لا يمكن مواجهة الفساد بإجراءات معزولة، بل بمنظومة وطنية متكاملة للنزاهة تتضافر فيها الأجهزة والقطاعات. وتقوم هذه المنظومة على ركائز متعدّدة: سلطة قضائية مستقلّة ونزيهة، وأجهزة رقابية فاعلة، وبرلمان يمارس دوره الرقابي، وإعلام حرّ مسؤول، ومجتمع مدني يقظ، وقطاع خاص ملتزم، ومواطن واعٍ بحقوقه وواجباته.

وتتكامل هذه الركائز بحيث يسدّ كلٌّ منها ثغرةً لا تسدّها الأخرى؛ فالقضاء يردع، والرقابة تكشف، والإعلام يفضح، والمجتمع المدني يضغط، والتربية تحصّن. فإذا تعطّلت إحدى الركائز اختلّت المنظومة، ولذلك يُقاس نجاح الإصلاح بتكامل عناصره لا بقوّة عنصرٍ واحد.

ويبقى البُعد الوقائي التربوي أساس المنظومة وأبعدها أثرًا؛ فبناء أجيالٍ تؤمن بالنزاهة قيمةً لا مجرّد قانون، وترى في المال العام أمانةً لا غنيمة، هو الضمان الأعمق لاستدامة النزاهة. فالأجهزة تردع من يخشى العقاب، أما الضمير الحيّ فيردع حتى حين تغيب الرقابة وتنعدم العقوبة.

الشفافية والحقّ في الوصول إلى المعلومة

تُعدّ الشفافية حجر الزاوية في أيّ استراتيجية فعّالة لمكافحة الفساد، إذ يزدهر الفساد في الظلام ويتراجع في الضوء. وتعني الشفافية إتاحة المعلومات المتعلّقة بالقرارات والصفقات والموازنات للمواطنين والرقباء، بما يمكّنهم من تقييم أداء الإدارة ومساءلتها. وكلّما اتّسع نطاق المعلومة المتاحة ضاق هامش الانحراف الذي يتغذّى على الغموض والاحتكار المعرفي.

وقد تبلور في العقود الأخيرة مفهوم الحقّ في الوصول إلى المعلومة بوصفه حقًّا أساسيًّا، تجسّده تشريعات تُلزم الجهات العامة بنشر بياناتها وتُتيح للمواطن طلب المعلومة والحصول عليها في آجال محدّدة. ولا تكتمل قيمة هذا الحقّ إلا بآليات تضمن تطبيقه عمليًّا، كهيئات مستقلة للنظر في طلبات الاطّلاع وفضّ النزاعات المتعلّقة بالرفض غير المبرَّر.

وتمثّل البيانات المفتوحة تطوّرًا نوعيًّا في الشفافية، إذ تتيح نشر المعلومات في صيغ رقمية قابلة للاستعمال والتحليل من قبل الصحافة والباحثين والمجتمع المدني. وقد أثبتت تجارب عديدة أنّ نشر بيانات الصفقات العمومية والموازنات والمشتريات يردع الفساد بمجرد الإعلان عنها، لأنّ احتمال الانكشاف يرفع كلفة الانحراف ويثني عنه.

غير أنّ الشفافية ليست هدفًا في ذاتها بل وسيلة، ولا تؤتي ثمارها إلا حين تقترن بالقدرة على المساءلة والمحاسبة. فنشر المعلومة دون آليات تترجم المعرفة إلى فعل رقابي قد يتحوّل إلى شفافية شكلية. ولذلك يلزم أن تتكامل الشفافية مع استقلال القضاء وفاعلية أجهزة الرقابة وحرية الإعلام وحيوية المجتمع المدني.

وفي البيئة العربية، يصطدم تعزيز الشفافية أحيانًا بثقافة السرّية الإدارية الموروثة وبتذرّع بعض الجهات بحماية المصلحة العامة لحجب المعلومة. ويتطلّب تجاوز ذلك إرادة سياسية حقيقية وإطارًا قانونيًّا واضحًا يوازن بين حقّ الاطّلاع والاستثناءات المشروعة المحدودة، فضلًا عن تنمية ثقافة تعتبر المعلومة العامة ملكًا للمجتمع لا امتيازًا تحتكره الإدارة.

دور الأجهزة الرقابية والقضائية المستقلّة

تمثّل الأجهزة الرقابية والقضائية المستقلّة العمود الفقري لأيّ منظومة فعّالة لمكافحة الفساد، إذ لا قيمة للقوانين دون جهات قادرة على تطبيقها بحياد واستقلال. وتشمل هذه الأجهزة هيئات مكافحة الفساد المتخصّصة، وأجهزة الرقابة المالية والإدارية، والقضاء المستقلّ الذي يفصل في قضايا الفساد دون خضوع لضغط أو نفوذ.

ويُعدّ استقلال هذه الأجهزة الشرط الجوهري لفاعليتها، فالجهاز الرقابي الخاضع للجهة التي يراقبها يفقد جدواه ويتحوّل إلى أداة شكلية أو وسيلة لتصفية الحسابات. ويقتضي الاستقلال ضمانات قانونية ومالية وإدارية، كاستقرار ولاية المسؤولين فيها وعدم خضوعهم للعزل التعسّفي وكفاية مواردها بما يحرّرها من التبعية.

وتتكامل وظائف هذه الأجهزة في منظومة متّسقة؛ فالرقابة تكشف المخالفات وتوثّقها، والتحقيق يجمع الأدلّة ويحدّد المسؤوليات، والقضاء يفصل ويوقّع العقوبة. وأيّ خلل في حلقة من هذه السلسلة يُضعف المنظومة بأسرها، إذ لا يردع الكشف وحده دون محاسبة، ولا تنفع المحاسبة دون كشف فعّال.

ويؤدّي القضاء المستقلّ دورًا حاسمًا في كسر ثقافة الإفلات من العقاب، التي تُعدّ من أخطر عوامل تفشّي الفساد. فحين يرى المتنفّذون أنّ القانون يطالهم كما يطال غيرهم، يرتفع رادع الانحراف؛ وحين يلمسون أنّ بإمكانهم الإفلات، تنهار قوّة الردع ويتشجّع آخرون على السير في الطريق ذاته.

ويبقى تعزيز استقلال هذه الأجهزة وفاعليتها تحدّيًا قائمًا في كثير من الدول النامية، حيث قد تصطدم بمقاومة مراكز النفوذ المستفيدة من الوضع القائم. ويتطلّب تجاوز ذلك إرادة سياسية حقيقية ودعمًا مجتمعيًّا وإعلاميًّا، إذ لا تصمد استقلالية الرقابة والقضاء دون سند شعبي يحميها من محاولات الاحتواء أو التطويع.

التعاون الدولي واسترداد الأموال المنهوبة

اكتسب الفساد بُعدًا عابرًا للحدود مع تنامي العولمة المالية، إذ صارت الأموال المنهوبة تُهرَّب وتُخفى في ولايات قضائية أجنبية وملاذات تتميّز بالسرّية المصرفية وضعف الرقابة. ومن هنا برزت ضرورة التعاون الدولي بوصفه بُعدًا لا غنى عنه في مكافحة الفساد، إذ لا تستطيع دولة بمفردها تعقّب أموال عبرت حدودها.

وقد شكّلت الاتفاقية الأممية لمكافحة الفساد إطارًا مرجعيًّا للتعاون الدولي، إذ أرست مبادئ للمساعدة القانونية المتبادلة وتبادل المعلومات وتسليم المجرمين. وخصّصت فصلًا متقدّمًا لاسترداد الأصول، معتبرةً إعادة الأموال المنهوبة إلى بلدانها مبدأً أساسيًّا، بعد أن طالما واجهت الدول المتضرّرة عقبات في استعادة ثرواتها المهرَّبة.

غير أنّ استرداد الأموال يظلّ مسارًا معقّدًا وطويلًا، يصطدم بصعوبات قانونية تتّصل بإثبات المصدر غير المشروع للأموال وتتبّع مساراتها عبر شبكات معقّدة من الشركات الواجهة والحسابات. ويتطلّب النجاح فيه قدرات تحقيقية متخصّصة وتعاونًا فعّالًا من الدول المضيفة للأموال، وهو تعاون لا يتحقّق دائمًا بالسهولة المرجوّة.

وتتحمّل الدول المتلقّية للأموال المنهوبة مسؤولية أخلاقية وقانونية في عدم تحويل أنظمتها المالية إلى ملاذات للثروات المشبوهة. وقد تنامى في العقود الأخيرة الضغط الدولي لرفع السرّية المصرفية وتعزيز الشفافية حول المالكين الحقيقيين للشركات، بما يضيّق هامش إخفاء العائدات غير المشروعة.

ويمثّل استرداد الأموال المنهوبة، إلى جانب بُعده المادّي، رسالةً رمزية بالغة الأهمّية مفادها أنّ الفساد لا يفيد مرتكبيه في نهاية المطاف. فحين تُستردّ الثروات المنهوبة ويُحاسَب ناهبوها أينما فرّوا، يرتفع رادع الفساد العابر للحدود، وتتعزّز ثقة المواطن في أنّ العدالة قادرة على ملاحقة المفسدين مهما اتّسعت حيلهم.

التربية على النزاهة ودور التعليم في الوقاية

تمثّل الوقاية الركيزة الأكثر استدامةً في مكافحة الفساد، إذ يظلّ علاج الانحراف بعد وقوعه أعلى كلفةً وأقلّ أثرًا من منعه قبل نشوئه. وتقع التربية على النزاهة في قلب المقاربة الوقائية، لأنها تستهدف تشكيل وعي أخلاقي يجعل الفرد ينفر من الفساد بدافع داخلي لا بخوف من العقوبة وحده.

ويبدأ بناء ثقافة النزاهة من مراحل التعليم الأولى، حيث تُغرس قيم الصدق والأمانة واحترام المال العام والعدل، عبر المناهج والأنشطة والقدوة التي يقدّمها المربّون. ولا يُقصد بذلك تلقين شعارات، بل تنمية قدرة الناشئة على التمييز الأخلاقي وإدراك أثر الفساد على المجتمع وعلى مصالحهم الخاصّة في الأمد البعيد.

وتضطلع الجامعة بدور خاصّ في إعداد الكفاءات التي ستتولّى مواقع المسؤولية، إذ يمثّل إدماج أخلاقيات الأعمال والنزاهة في تكوين الطلبة استثمارًا في نزاهة الإدارة المستقبلية. فالخرّيج الذي استبطن قيم النزاهة في تكوينه أقدر على مقاومة إغراءات الفساد ومواجهة ضغوطه حين يجد نفسه في مواقع القرار.

وتمتدّ التربية على النزاهة إلى المجتمع بأسره عبر حملات التوعية ودور الإعلام والمنظمات المدنية في كشف آثار الفساد وتعزيز رفضه الاجتماعي. فحين يتحوّل الفساد إلى سلوك مرفوض اجتماعيًّا لا مجرد مخالفة قانونية، يفقد الكثير من تربته الحاضنة، إذ يصبح المفسد منبوذًا لا محسودًا على مكاسبه.

ويبقى نجاح التربية على النزاهة رهينًا باتّساقها مع الواقع الذي يعيشه المتعلّم، إذ يتآكل أثرها إن وجد الناشئ تناقضًا بين ما يُلقَّن وما يُمارَس في محيطه. ومن ثمّ فإنّ التربية على النزاهة وإصلاح المنظومة يتلازمان، فلا تثمر القيم في بيئة فاسدة، ولا تصمد النظم دون أفراد يحملون قيمها ويغارون عليها.

تقييم فاعلية سياسات مكافحة الفساد

لا يكفي وضع سياسات لمكافحة الفساد، بل ينبغي تقييم فاعليتها للتأكّد من أنها تحقّق أهدافها لا أن تظلّ إجراءات شكلية. ويمثّل تقييم السياسات تحدّيًا منهجيًّا، إذ يصعب قياس أثر تدخّل بعينه على ظاهرة خفية ومتعدّدة الأسباب، ما يستدعي مزجًا بين مؤشّرات كمّية وتحليل نوعي لفهم ما نجح وما أخفق ولماذا.

وتقوم فاعلية السياسات على عدّة شروط، في مقدّمتها الإرادة السياسية الصادقة التي تتجاوز الخطاب إلى التطبيق دون استثناء للمتنفّذين، واستقلال أجهزة المكافحة وكفايتها من حيث الموارد والصلاحيات. فالسياسات الأكثر إحكامًا تظلّ بلا أثر إن غابت الإرادة الجادّة في إنفاذها أو خضعت أجهزتها للضغوط.

ومن شروط الفاعلية كذلك شمولية المقاربة، إذ أثبتت التجارب أنّ التركيز على بُعد واحد، كالعقاب وحده أو الرقمنة وحدها، لا يكفي. فالفساد ظاهرة متعدّدة الأبعاد تتطلّب تدخّلًا متكاملًا يجمع بين الإصلاح المؤسسي والقانوني والتقني والتربوي، بحيث يسدّ كلّ تدخّل ثغرةً لا يسدّها غيره.

وتكشف المقارنة بين التجارب الدولية أنّ نجاح سياسات المكافحة لا يرتبط بثرائها أو نوع نظامها السياسي بقدر ارتباطه بجدّية تطبيقها واتّساقها واستمراريّتها. فبعض الدول حقّقت تقدّمًا لافتًا عبر إصلاحات حازمة ومتواصلة، بينما تعثّرت أخرى رغم ما سنّته من قوانين، لأنّ التطبيق ظلّ انتقائيًّا أو متقطّعًا.

ويظلّ تقييم السياسات عمليةً مستمرّة لا حدثًا عابرًا، إذ يتطلّب الفساد متابعةً دائمة لأنّ أساليبه تتطوّر وتلتفّ على الضوابط. ومن ثمّ فإنّ المنظومة الفعّالة هي التي تتعلّم من نتائجها وتصحّح مسارها باستمرار، وتُخضِع سياساتها للمراجعة الدورية في ضوء أثرها الفعلي، لا التي تكتفي بإقرار القوانين ثمّ تركها دون متابعة.

دور القطاع الخاصّ والمجتمع المدني في الوقاية من الفساد

لا تقع مسؤولية مكافحة الفساد على الدولة وحدها، بل يشكّل القطاع الخاصّ والمجتمع المدني شريكين أساسيين في منظومة النزاهة. فالقطاع الخاصّ، بوصفه طرفًا في كثير من معاملات الفساد، يتحمّل مسؤولية تبنّي معايير النزاهة في أعماله، عبر برامج الالتزام ومدوّنات السلوك ورفض الرشى والعمولات في تعاملاته مع القطاع العامّ ومع المؤسسات الأخرى.

وقد تطوّرت في العقود الأخيرة مبادرات لتعزيز نزاهة الأعمال، تجمع الشركات على التزام طوعي بمكافحة الفساد والشفافية في المعاملات. وتنبع أهمّية هذا الدور من إدراك أنّ الفساد يضرّ بالقطاع الخاصّ نفسه عبر تشويه المنافسة ورفع كلفة الأعمال، ما يجعل مكافحته مصلحةً للشركات النزيهة لا عبئًا عليها.

ويؤدّي المجتمع المدني دورًا رقابيًّا لا غنى عنه، إذ ترصد منظماته الأداء العامّ وتكشف الانحرافات وتضغط من أجل الإصلاح والشفافية. وتمثّل هذه المنظمات صوتًا مستقلًّا يكمّل الرقابة الرسمية، ويعبّر عن مصالح المواطنين، ويحافظ على زخم الإصلاح حين تفتر الإرادة الرسمية أو تتراخى.

ويعزّز الإعلام الحرّ المسؤول هذا الدور الرقابي عبر الصحافة الاستقصائية التي تكشف الفساد وتعرّف الرأي العامّ بآثاره. وتخلق هذه التغطية كلفةً سُمعية تردع الفاسدين، إذ يصبح انكشاف الفساد محتملًا ومكلفًا، ما يرفع رادع الانحراف ويعزّز ثقافة المساءلة في المجتمع.

ويبقى تكامل هذه الأطراف شرطًا لفاعلية منظومة النزاهة، إذ يسدّ كلّ طرف ثغرةً لا يسدّها غيره؛ فالدولة تشرّع وتنفّذ، والقطاع الخاصّ يلتزم ويمتنع عن الرشوة، والمجتمع المدني يرصد ويضغط، والإعلام يكشف وينبّه،

والمواطن يرفض ويبلّغ. وبهذا التضافر تتحوّل مكافحة الفساد من مهمّة جهاز إلى مسؤولية مجتمعية شاملة أكثر قدرةً على إحداث تغيير دائم.

خاتمة

إن الفساد الإداري ليس ظاهرة فردية أو عارضة، بل منظومة من الانحرافات تتغذى من ضعف القيم والأنظمة والمؤسسات. ولا يمكن محاربته بنجاح إلا عبر مقاربة شاملة تجمع الإصلاح القانوني والتطوير الإداري والتربية الأخلاقية والشفافية المؤسسية. فمكافحته تبدأ من الإنسان المسؤول الذي يمتلك ضميرًا حيًّا وشعورًا بالواجب العام. وبذلك تكون النزاهة الإدارية مطلبًا حضاريًا وإنسانيًا يضمن تحقيق التنمية العادلة والمستدامة.

مصطلحات ومفاهيم أساسية

أبعاد الفساد: السياسية والإدارية والمالية والاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية.

الاستراتيجية المتكاملة: الجمع بين الوقاية والردع والتصحيح في مكافحة الفساد.

الرقابة المجتمعية: دور المجتمع المدني والإعلام والمواطن في كشف الفساد وردعه.

الحكومة الإلكترونية: رقمنة الخدمات لتقليص التماس المباشر والسلطة التقديرية.

الهدف السادس عشر: هدف التنمية المستدامة المتعلّق بالسلام والعدل والمؤسسات القوية.

تمارين تطبيقية

1. صمّم خطة مكافحة فساد متكاملة لقطاعٍ معيّن وفق الأبعاد الثلاثة (وقاية/ردع/تصحيح).
2. حلّل تجربة دولية ناجحة واستخلص الدروس القابلة للتطبيق محليًا.
3. بيّن كيف تسهم رقمنة الخدمات في تقليص الفساد بالرجوع إلى معادلة كليتغارد.

أسئلة للمراجعة

1. حلّل الأبعاد الستة للفساد الإداري، مبيّنًا كيف تتفاعل فيما بينها.
2. صنّف طرق مكافحة الفساد إلى وقائية ورقابية وتشريعية ومؤسسية، مع التمثيل.
3. ما الدروس المستفادة من تجارب سنغافورة ورواندا في مكافحة الفساد؟
4. وضّح العلاقة بين النزاهة الإدارية والتنمية الاقتصادية المستدامة.
5. لماذا يُعدّ البعد السياسي "المولّد الأكبر" للفساد الإداري؟

حالة للنقاش

كُلّفتَ بإعداد استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد في قطاع المشتريات العمومية. اعتمادًا على الركائز الأربع (الوقاية، الردع، الكشف، استرداد الأصول) ومعادلة كليتغارد، صمّم خطة تحدّد ثلاثة إجراءات ذات أولوية في كل ركيزة، وبيّن دور التكنولوجيا والمجتمع المدني، ولماذا تبقى الإرادة السياسية شرطًا لنجاح الخطة.

المحاضرة الثامنة: مؤشرات الفساد والحوكمة

مقدمة

لم تعد مكافحة الفساد تُدار بالانطباعات، بل أصبحت تستند إلى مؤشرات كمية ونوعية تتيح قياس مستوى النزاهة في الدول والمؤسسات ومقارنتها عبر الزمن والمكان. وفي المقابل، برزت الحوكمة بوصفها الإطار المؤسسي الذي يضمن الشفافية والمساءلة والمشاركة، وأداةً وقائية للحدّ من الفساد قبل وقوعه. ومن ثمّ فإن فهم مؤشرات الفساد ومؤشرات الحوكمة يمثّل مدخلًا لتقييم أداء الإدارة العامة وتوجيه سياسات الإصلاح.

فالقياس شرط الإصلاح؛ إذ لا يمكن تحسين ما لا يمكن قياسه، ولذلك تطوّرت أدوات دولية ووطنية لرصد الفساد والحوكمة باتت مرجعًا للحكومات والمستثمرين والمنظمات الدولية.

1. مفهوم مؤشرات الفساد وأهميتها

التعريف: مؤشرات الفساد أدوات قياس كمية أو نوعية تُقدّر مدى انتشار الفساد في بلد أو قطاع أو مؤسسة، اعتمادًا على استطلاعات الرأي وتقييمات الخبراء والبيانات الموضوعية.

وتكمن أهمية هذه المؤشرات في أنها تتيح المقارنة بين الدول، وتتبّع تطور الظاهرة عبر الزمن، وتوجيه السياسات الإصلاحية نحو القطاعات الأكثر عرضة، وتعزيز ضغط الرأي العام والمساءلة، وإرشاد المستثمرين إلى بيئة الأعمال الآمنة. غير أنها تظل تقديرية نسبية لأنها تقيس غالبًا "إدراك" الفساد لا حجمه الفعلي الذي يصعب رصده بطبيعته الخفية.

2. أبرز مؤشرات الفساد الدولية

1. مؤشر مدركات الفساد (CPI)

يصدر عن منظمة الشفافية الدولية (Transparency International) منذ سنة 1995، ويُعدّ أشهر مؤشرات الفساد في العالم. يقيس الفساد في القطاع العام كما يُدركه الخبراء ورجال الأعمال، ويشمل أكثر من 180 دولة. تُمنح كل دولة درجة من 0 (فساد مرتفع جدًا) إلى 100 (نزاهة عالية جدًا). وهو مؤشر مركّب يجمع بيانات عدة مصادر مستقلة. ويؤخذ عليه أنه يقيس "الإدراك" لا الواقع، وقد يتأثر بالصورة الإعلامية للدولة.

2. مؤشر ضبط الفساد (Control of Corruption)

أحد مؤشرات الحوكمة العالمية الصادرة عن البنك الدولي، يقيس مدى استخدام السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة، وتتراوح قيمه بين 2.5− (الأسوأ) و2.5+ (الأفضل). ويتميّز بشموله وربطه بمؤشرات الحوكمة الأخرى.

3. مؤشرات أخرى

- **مؤشر النزاهة العالمي (Global Integrity Index):** يقيس قوة الأطر القانونية والمؤسسية المضادة للفساد ومدى تطبيقها فعليًا.
- **مؤشر مخاطر الرشوة (TRACE Bribery Risk Matrix):** يقيس مخاطر الرشوة التجارية في بيئة الأعمال.
- **مؤشر إبراهيم لجودة الحوكمة الإفريقية (IIAG):** يصدر عن مؤسسة مو إبراهيم لقياس جودة الحكم في الدول الإفريقية.

- **المؤشرات الوطنية:** تصدرها هيئات النزاهة الوطنية لقياس الفساد محليًا في القطاعات المختلفة.

3. مفهوم الحوكمة وأهميتها

التعريف: الحوكمة (Governance) نظام من القواعد والممارسات التي تُدار بها المؤسسات والدول بما يحقق الشفافية والمساءلة والعدالة والكفاءة في استخدام الموارد وصنع القرار.

ويعرّفها البنك الدولي بأنها "الطريقة التي تُمارَس بها السلطة في إدارة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية بهدف التنمية". وتقوم الحوكمة الرشيدة على عدّة مبادئ متكاملة، وتُعدّ السدّ الوقائي الأهم أمام الفساد لأنها تعالج بيئته الحاضنة لا أعراضه فقط.

مبادئ الحوكمة الرشيدة

المبدأ	مضمونه
الشفافية	إتاحة المعلومات بوضوح ودقة لكل المعنيين.
المساءلة	تحمّل المسؤولين تبعات قراراتهم وتقديم الحساب.
سيادة القانون	خضوع الجميع للقانون دون استثناء.
المشاركة	إشراك المعنيين في صنع القرار.
الفعالية والكفاءة	تحقيق الأهداف بأفضل استخدام للموارد.
العدالة والإنصاف	تكافؤ الفرص وعدم التمييز.
الاستجابة	تلبية احتياجات الأطراف في الوقت المناسب.

4. مؤشرات الحوكمة العالمية (WGI)

طوّر البنك الدولي مجموعة "مؤشرات الحوكمة العالمية" (Worldwide Governance Indicators) لقياس جودة الحكم في أكثر من 200 دولة عبر ست دمائم (أبعاد) متكاملة:

البُعد	ما يقيسه
التعبير والمساءلة	حرية التعبير والمشاركة في اختيار الحكومة.
الاستقرار السياسي	احتمال عدم الاستقرار أو العنف السياسي.
فعالية الحكومة	جودة الخدمات العامة والسياسات وتنفيذها.
جودة التنظيم	قدرة الحكومة على وضع سياسات تشجّع القطاع الخاص.
سيادة القانون	ثقة الأفراد في القواعد واحترامها وتطبيق العقود.
ضبط الفساد	مدى استغلال السلطة لتحقيق مكاسب خاصة.

5. العلاقة بين الفساد والحوكمة

توجد علاقة عكسية وثيقة بين مستوى الفساد وجودة الحوكمة: فكلما ارتفعت جودة الحوكمة (شفافية ومساءلة وسيادة قانون) انخفض الفساد، والعكس صحيح. فالحوكمة الرشيدة تعالج البيئة التي ينمو فيها الفساد (الاحتكار، السلطة التقديرية، غياب المساءلة وفق معادلة كليتغارد)، بينما يُضعف الفساد مؤسسات الحوكمة ويُفرغها من مضمونها. ولذلك تُعتبر الحوكمة الأداة الاستراتيجية الأولى للوقاية، وتُعدّ المؤشرات أدوات تشخيص تكشف مواطن الخلل.

قاعدة عملية: الإصلاح الناجح يبدأ بالقياس (المؤشرات) لتشخيص الواقع، ثم ببناء مؤسسات الحوكمة (الشفافية والمساءلة) لمعالجة الأسباب، ثم بتقييم الأثر عبر المؤشرات ذاتها في دورة تحسين مستمرة.

6. استخدامات المؤشرات وحدودها

الاستخدامات

- تقييم أداء الحكومات ومقارنته دوليًا وتوجيه برامج الإصلاح.
- إرشاد المستثمرين الأجانب إلى بيئة الأعمال الآمنة.
- قياس أثر السياسات المضادة للفساد عبر الزمن وتعزيز ضغط الرأي العام.

الحدود والانتقادات

- تقيس غالبًا "الإدراك" لا الحجم الفعلي للفساد الخفي بطبيعته.
- قد تتأثر بالصورة الإعلامية أو بتحيّز المصادر، وتصعب فيها المقارنة بين سياقات مختلفة.
- لا تكشف بالضرورة الفساد الكبير المنظّم الذي يفلت من الاستطلاعات.

ولذلك يجب التعامل مع المؤشرات كأدوات استرشادية تكمّلها التحقيقات الميدانية والبيانات الموضوعية، لا كأحكام نهائية.

7. تجارب دولية في ربط المؤشرات بالحوكمة

- **سنغافورة والدنمارك ونيوزيلندا:** تتصدّر باستمرار مؤشر مدركات الفساد بفضل حوكمة قوية وشفافية عالية.
- **الدول الاسكندنافية (السويد، النرويج، فنلندا):** نموذج في الإدارة المفتوحة والمساءلة المؤسسية.
- **رواندا:** حسّنت ترتيبها بشكل لافت بربط مكافحة الفساد بمؤشرات أداء الحوكمة الوطنية.

والدرس المشترك أن تحسين الترتيب في المؤشرات ليس غاية في ذاته، بل نتيجة طبيعية لإصلاح حقيقي في منظومة الحوكمة.

8. الحوكمة ومكافحة الفساد في المنظور الإسلامي

«إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا الأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ» «النساء.(58 :

تتقاطع مبادئ الحوكمة الرشيدة (الأمانة، العدل، الشورى، المحاسبة) مع القيم الإسلامية الأصيلة. فأداء الأمانة إلى أهلها يقابل مبدأ الكفاءة والاستحقاق، والحكم بالعدل يقابل العدالة والإنصاف، والشورى تقابل المشاركة، والمحاسبة تقابل المساءلة. وبذلك يقدّم التصور الإسلامي أساسًا قيميًا متينًا لترسيخ ثقافة الحوكمة والنزاهة.

9. نموذج تكاملي للمؤشرات والحوكمة

الأداة	وظيفتها	الجهة المصدرة

الأداة	وظيفتها	الجهة المصدرة
مؤشر مدركات الفساد CPI	قياس إدراك الفساد في القطاع العام	منظمة الشفافية الدولية
ضبط الفساد	قياس استغلال السلطة	البنك الدولي
مؤشرات الحوكمة WGI	قياس جودة الحكم بستة أبعاد	البنك الدولي
مؤشر إبراهيم IIAG	جودة الحوكمة في إفريقيا	مؤسسة مو إبراهيم
المؤشرات الوطنية	القياس المحلي للقطاعات	هيئات النزاهة الوطنية

10. منهجية بناء مؤشرات الفساد

تُبنى مؤشرات الفساد المركّبة عبر منهجية دقيقة تبدأ بجمع البيانات من مصادر متعددة مستقلة (استطلاعات خبراء، استبيانات رجال أعمال، تقييمات مؤسسات بحثية)، ثم توحيد المقاييس المختلفة في سلّم موحّد، ثم ترجيحها ودمجها في درجة واحدة، مع حساب هامش الخطأ ومجال الثقة. ويعتمد مؤشر مدركات الفساد مثلًا على تجميع عدة مصادر لكل دولة، ولا تُحتسب الدولة إلا إذا توافر حدّ أدنى من المصادر. وفهم هذه المنهجية ضروري لقراءة المؤشر قراءة نقدية: فهو تقدير إحصائي بهامش خطأ، لا رقم مطلق، ولا تصحّ المقارنة الدقيقة بين دولتين متقاربتي الدرجة.

11. ركائز الحوكمة المؤسسية في الشركات

تتجاوز الحوكمة المستوى الوطني إلى مستوى الشركة (Corporate Governance)، حيث تقوم على ركائز: مجلس إدارة فعّال ومستقل يراقب الإدارة التنفيذية، ولجان متخصصة (تدقيق، مكافآت، ترشيحات)، وحقوق واضحة للمساهمين، وإفصاح شفّاف وموثوق، ومعاملة عادلة لأصحاب المصلحة. وقد صاغت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئ دولية للحوكمة المؤسسية تُعدّ مرجعًا عالميًا، وتبنّتها البورصات والمنظمين في معظم الدول. والهدف الجوهري هو معالجة "مشكلة الوكالة" بين الملّاك والمديرين عبر الرقابة والشفافية.

آلية الحوكمة	وظيفتها	أثرها على النزاهة
مجلس إدارة مستقل	مراقبة الإدارة التنفيذية	يحدّ من تعسّف المديرين
لجنة التدقيق	الإشراف على التقارير المالية	يعزّز مصداقية الإفصاح
الإفصاح والشفافية	إتاحة المعلومات للمعنيين	يقلّل تفاوت المعلومات
حقوق المساهمين	حماية الملّاك والأقلية	يمنع الاستحواذ على القيمة

12. مؤشرات أداء الحوكمة في المؤسسة

كما تُقاس الحوكمة على مستوى الدول، تُقاس على مستوى المؤسسات عبر مؤشرات مثل: مدى استقلالية مجلس الإدارة، وجودة الإفصاح ودوريته، ومعايير ESG (البيئة والمجتمع والحوكمة)، ودرجات وكالات التصنيف للحوكمة، ونسبة التزام المؤسسة بمدونة الحوكمة المعتمدة. وقد أصبحت هذه المؤشرات معيارًا يعتمده المستثمرون المؤسسيون في قرارات الاستثمار، إذ يربطون بين جودة الحوكمة وانخفاض المخاطر واستدامة العوائد.

13. العلاقة بين الحوكمة والتنمية المستدامة

ترتبط الحوكمة الرشيدة ارتباطًا وثيقًا بأهداف التنمية المستدامة، خاصة الهدف السادس عشر الذي يدعو صراحةً إلى مؤسسات فعّالة وخاضعة للمساءلة وشاملة، والحدّ من الفساد والرشوة بجميع أشكالها. فالحوكمة شرط تمكيني لتحقيق سائر الأهداف التنموية: إذ لا تنمية مستدامة في ظل فساد ينهب مواردها، ولا عدالة اجتماعية في غياب مساءلة. وبذلك تتحوّل الحوكمة من ترف إداري إلى ضرورة تنموية.

14. قراءة نقدية لترتيب الدول في المؤشرات

تنبيه منهجي: ينبغي الحذر من التعامل مع ترتيب الدول في المؤشرات بوصفه حكمًا نهائيًا. فالمؤشرات تقيس الإدراك الذي قد يتأثر بالدعاية أو الأحداث الإعلامية، وقد تتقارب درجات عدة دول ضمن هامش الخطأ بحيث يفقد الترتيب الدقيق معناه، كما أن تحسّن الدرجة قد يعكس تحسّن الإدراك لا بالضرورة تراجع الفساد الفعلي. ولذلك يُنصح بقراءة الاتجاه عبر سنوات عدة، ومقارنة المؤشر بمصادر أخرى موضوعية، بدل التركيز على رقم سنة واحدة.

15. دراسة حالة ـــ توظيف المؤشرات في الإصلاح

حالة: دولة تحتل مرتبة متدنّية في مؤشر مدركات الفساد ومؤشرات الحوكمة. بدل الاكتفاء بالتشكيك في المؤشر، استخدمته الحكومة كأداة تشخيص: حلّلت الأبعاد الأضعف (كضبط الفساد وسيادة القانون)، وأطلقت إصلاحات مستهدفة (رقمنة الخدمات، هيئة نزاهة مستقلة، قانون لحماية المبلّغين)، ثم تابعت تطوّر درجاتها عبر السنوات كأداة تقييم. تكشف الحالة كيف تتحوّل المؤشرات من "بطاقة لوم" إلى "بوصلة إصلاح" حين تُقرأ بإيجابية ومنهجية.

16. منهجية بناء مؤشرات الفساد

تُبنى مؤشرات الفساد عبر منهجيات متعدّدة يجدر بالطالب فهمها لقراءة نتائجها بوعي نقدي:

- **مؤشرات الإدراك (Perception):** تعتمد على استطلاعات آراء الخبراء ورجال الأعمال حول مستوى الفساد، كمؤشر مدركات الفساد (CPI). وميزتها الشمول، وعيبها أنها تقيس «الانطباع» لا الفساد الفعلي.
- **مؤشرات التجربة (Experience):** تسأل المواطنين عن تعرّضهم الفعلي للرشوة، كمقياس الفساد العالمي (GCB)، وهي أقرب للواقع لكنها محدودة بالفساد الصغير.
- **المؤشرات المركّبة:** تدمج مصادر متعدّدة، كمؤشر السيطرة على الفساد ضمن مؤشرات الحوكمة العالمية للبنك الدولي.

17. قراءة نقدية لمؤشرات الفساد

رغم أهميتها، تواجه المؤشرات انتقادات منهجية ينبغي الوعي بها:

- قياسها للإدراك قد يتأثّر بالتغطية الإعلامية أكثر من الواقع الفعلي.
- صعوبة المقارنة عبر الزمن بسبب تغيّر المنهجيات والمصادر.
- تركيزها على فساد القطاع العام أكثر من القطاع الخاص والفساد العابر للحدود.
- خطر اختزال ظاهرة معقّدة في رقم واحد قد يُساء استخدامه سياسيًا.

لذا تُقرأ المؤشرات بوصفها أدوات استرشادية تكشف الاتجاهات العامة وتحفّز الإصلاح، لا أحكامًا نهائية قاطعة.

18. العلاقة بين الحوكمة ومكافحة الفساد

ثمّة علاقة عضوية بين جودة الحوكمة ومستوى النزاهة؛ فالحوكمة الرشيدة القائمة على الشفافية والمساءلة وسيادة القانون تُضيّق مساحة الفساد، والفساد بدوره يُقوّض الحوكمة. ولذلك تُستخدم مؤشرات الحوكمة العالمية (WGI) بأبعادها الستة بوصفها إطارًا أوسع يندرج ضمنه قياس الفساد، إذ يصعب عزل مكافحة الفساد عن الإصلاح المؤسسي الشامل.

19. من المؤشر إلى الإصلاح

القيمة الحقيقية للمؤشرات ليست في الترتيب بل في توجيه السياسات. فالدولة الراغبة في الإصلاح تستخدم المؤشرات لتشخيص مواطن الضعف (أين تتركّز الرشوة؟ أي القطاعات أكثر عرضة؟)، وتحديد الأولويات، وقياس أثر الإصلاحات عبر الزمن. وبهذا يتحوّل المؤشر من أداة محاسبة خارجية إلى بوصلة داخلية للتطوير.

الاستفادة من المؤشرات في تحسين الأداء المؤسسي

تتجاوز قيمة مؤشرات الفساد والحوكمة مجرّد الترتيب الدولي إلى كونها أدوات تشخيص وتوجيه للسياسات الإصلاحية. فالدولة أو المؤسسة الراغبة في التحسّن تستخدم هذه المؤشرات لتحديد مواطن الخلل بدقّة: في أيّ القطاعات يتركّز الفساد؟ وأيّ أبعاد الحوكمة أكثر ضعفًا؟ ثم تبني عليها أولويّاتها الإصلاحية وتقيس أثرها عبر الزمن.

غير أن الاستخدام الرشيد للمؤشرات يقتضي وعيًا بحدودها المنهجية؛ فهي تقيس الإدراك أو التجربة لا الفساد الفعلي بدقّة مطلقة، وقد تتأثّر بعوامل خارجية كالتغطية الإعلامية. لذا يُنصح بقراءتها في سياقها، ومقارنتها عبر الزمن لا اللحظة الواحدة، والجمع بين أكثر من مؤشر لتكوين صورة متكاملة.

وعلى مستوى المؤسسة، تتزايد أهمية مؤشرات الحوكمة المؤسسية ومعايير ESG في قرارات المستثمرين والممولين. فالمؤسسة ذات الحوكمة القوية والأداء البيئي والاجتماعي الجيّد تحظى بثقةٍ أكبر وكلفة تمويلٍ أقلّ ومخاطر أدنى. وهكذا تتحوّل المؤشرات من أداة محاسبة خارجية إلى حافزٍ داخلي للتميّز والاستدامة.

الحوكمة الرقمية ومؤشّرات الأداء الحكومي

فتح التحوّل الرقمي للإدارة العامة آفاقًا واسعة لتعزيز النزاهة وقياس الأداء، إذ تتيح رقمنة الخدمات تقليص التماس المباشر بين المواطن والموظف، وهو التماس الذي طالما كان مدخلًا للرشوة والوساطة. وكلّما أُنجزت المعاملة عبر منصّة شفّافة موثّقة، تراجعت فرص التلاعب وارتفع مستوى المساءلة بفضل أثر رقمي يصعب محوه.

وتُعدّ الحكومة الإلكترونية أداةً مزدوجة لتحسين الكفاءة ومكافحة الفساد في آن. فأتمتة إجراءات الترخيص والمشتريات والجباية تقلّص السلطة التقديرية للموظف وتوحّد المعايير، بما يضيّق هامش الاستثناء الذي يُستغلّ للانحراف. كما تتيح الأنظمة الرقمية تتبّع مسار كلّ معاملة وتحديد المسؤول عن كلّ خطوة، فتترسّخ المساءلة الفردية.

وقد طوّرت المنظمات الدولية مؤشّرات لقياس مدى تقدّم الحكومة الرقمية، تجمع بين توافر الخدمات على الخطّ والبنية التحتية للاتصالات ورأس المال البشري الرقمي. وتُقرأ هذه المؤشّرات إلى جانب مؤشّرات الفساد والحوكمة بوصفها متغيّرات متفاعلة، إذ يرتبط ارتفاع النضج الرقمي غالبًا بتحسّن مدركات النزاهة، وإن لم تكن العلاقة آلية أو حتمية.

غير أنّ الرقمنة ليست حلًّا سحريًّا، فقد تنقل الفساد من شكل إلى آخر إذا لم تصاحبها إصلاحات في الحوكمة. فالاحتكار في إدارة الأنظمة، وضعف أمن المعلومات، والفجوة الرقمية التي تقصي فئات من المواطنين، كلّها مخاطر قد تُفرغ التحوّل الرقمي من مضمونه الإصلاحي إذا أُهملت. ومن ثمّ فإنّ التقنية وسيلة فاعلة لا غاية مكتفية بذاتها.

وفي السياق العربي، أحرزت عدّة دول تقدّمًا ملحوظًا في رقمنة خدماتها، غير أنّ ترجمة ذلك إلى تحسّن حقيقي في النزاهة تظلّ مرهونة بجدّية الإرادة الإصلاحية وبناء قدرات بشرية مؤهَّلة وحماية حقوق المواطن الرقمية. فالعبرة ليست بعدد المنصّات المطلَقة بل بمدى ما تحدثه من شفافية فعلية ومساءلة قابلة للقياس في تجربة المواطن اليومية.

حدود مؤشّرات الفساد ومحدّداتها المنهجية

على الرغم من القيمة الكبيرة لمؤشّرات الفساد في رصد الظاهرة والمقارنة بين الدول، فإنّ قراءتها تستلزم وعيًا نقديًّا بحدودها المنهجية. فمعظم هذه المؤشّرات تقيس الفساد قياسًا غير مباشر عبر استطلاع التصوّرات والمدركات، لا الفساد الفعلي الذي يصعب رصده بطبيعته الخفية، ما يجعلها تعكس انطباعات قد تتأثّر بعوامل عدّة.

ومن أبرز هذه المحدّدات أنّ مؤشّرات المدركات قد تتأثّر بالتغطية الإعلامية وبالأحداث الكبرى، فقد يرتفع مؤشّر الفساد المُدرَك في بلد كشف فضائحه بحرّية، بينما يبدو بلد آخر أقلّ فسادًا لمجرد أنّ إعلامه مقيَّد. وبذلك قد تكافئ المؤشّرات السرّية وتعاقب الشفافية على نحو معاكس للمقصود، ما يستدعي حذرًا في التفسير.

كما تواجه المؤشّرات إشكالًا في قابلية المقارنة عبر الزمن، إذ قد تتغيّر منهجياتها أو مصادرها فتصبح المقارنة بين سنوات متباعدة غير دقيقة. ولهذا تنصح الجهات المُصدِرة لها بالتحفّظ في تفسير التغيّرات الطفيفة في الترتيب، والتركيز على الاتّجاهات العامّة طويلة الأمد بدل المبالغة في دلالة فروق صغيرة قد تقع ضمن هامش الخطأ.

وقد تطوّرت في مقابل مؤشّرات المدركات مؤشّرات تقوم على التجربة الفعلية، كاستطلاعات تسأل المواطنين عمّا إذا اضطرّوا فعلًا لدفع رشى، أو مؤشّرات تقيس عناصر موضوعية كشفافية الموازنة وفاعلية الرقابة. وتُعدّ هذه المؤشّرات مكمّلة لمؤشّرات المدركات، إذ تقدّم صورةً أكثر التصاقًا بالواقع الملموس.

ويبقى الدرس الأساسي أنّ المؤشّرات أدوات للتشخيص لا أحكام نهائية، وأنّ قراءتها الرشيدة تجمع بين مصادر متعدّدة وتربط الأرقام بسياقها. فالاكتفاء بترتيب رقمي دون فهم منهجيته ومحدّداته قد يقود إلى استنتاجات مضلِّلة، بينما يتيح التحليل النقدي المتبصّر توظيف المؤشّرات أداةً فعّالة لتوجيه الإصلاح.

من القياس إلى الإصلاح: توظيف المؤشّرات في السياسات

لا تكتسب مؤشّرات الفساد والحوكمة قيمتها الحقيقية إلا حين تتحوّل من أرقام للمقارنة إلى أدوات لتوجيه الإصلاح. فالغاية من القياس ليست إصدار الأحكام أو ترتيب الدول، بل تشخيص مواطن الخلل وتحديد أولويات التدخّل ومتابعة أثر السياسات الإصلاحية على أرض الواقع.

ويتطلّب توظيف المؤشّرات في الإصلاح تجاوز المؤشّر الإجمالي إلى مكوّناته التفصيلية، إذ يكشف التحليل المعمّق عن المجالات الأكثر تضرّرًا، كالقطاع القضائي أو المشتريات العمومية أو الجباية. وبهذا التشخيص الدقيق يمكن توجيه الجهود حيث تكون الحاجة أمسّ، بدل تشتيتها في حملات عامّة قليلة الأثر.

وتتيح المتابعة الدورية للمؤشّرات تقييم فاعلية السياسات المتّبعة، إذ يكشف ثبات المؤشّر أو تراجعه رغم الإصلاحات عن قصور في التطبيق يستوجب المراجعة. وبهذا تتحوّل المؤشّرات إلى أداة تعلّم مؤسسي تصحّح المسار باستمرار، بدل أن تكون مجرد تقرير سنوي يُتلقّى بالرضا أو الانزعاج ثمّ يُنسى.

غير أنّ توظيف المؤشّرات ينطوي على خطر ينبغي تفاديه، وهو أن يتحوّل تحسين الترتيب إلى غاية في ذاتها على حساب الإصلاح الحقيقي. فقد تُغرى بعض الجهات بتجميل المؤشّرات عبر معالجة مظاهرها دون جوهرها، أو بالتأثير في مصادر التقييم، وهو ما يُفرغ القياس من معناه ويحوّله إلى تمرين علاقات عامة.

ويبقى المبدأ الحاكم أنّ المؤشّر مرآة لا هدف، وأنّ الإصلاح الحقيقي يُقاس بأثره الملموس في تجربة المواطن وكفاءة الإدارة ونزاهتها، لا بموقع في جدول ترتيب. ومتى استُعملت المؤشّرات بهذا الوعي، صارت رافعةً للإصلاح الجادّ ومرشدًا لسياسات قائمة على الأدلّة لا على الانطباعات.

مؤشّرات الحوكمة العالمية ومكوّناتها

إلى جانب مؤشّرات الفساد، تطوّرت مؤشّرات أوسع تقيس جودة الحوكمة في أبعادها المتعدّدة، باعتبار أنّ الفساد ليس إلا أحد أعراض ضعف الحوكمة. وتسعى مؤشّرات الحوكمة إلى تقديم صورة مركّبة عن قدرة الدولة على ممارسة السلطة بكفاءة ونزاهة، استنادًا إلى عدّة أبعاد متكاملة تُجمَع من مصادر متنوّعة.

ومن أبرز هذه الأبعاد الصوت والمساءلة، الذي يقيس مدى مشاركة المواطنين في اختيار حكوماتهم وحرّية التعبير والإعلام، والاستقرار السياسي وغياب العنف، الذي يعكس احتمالات عدم الاستقرار. ويرتبط هذان البُعدان بالبيئة العامّة التي تُمارَس فيها السلطة، وبمدى خضوعها للرقابة الشعبية.

ويقيس بُعد فاعلية الحكومة جودة الخدمات العامّة وكفاءة الإدارة واستقلالها عن الضغوط، بينما يقيس بُعد جودة التشريع قدرة الدولة على وضع سياسات وأنظمة سليمة تعزّز نشاط القطاع الخاصّ. ويعكس هذان البُعدان القدرة المؤسسية للدولة على أداء وظائفها بكفاءة، وهي قدرة يرتبط ضعفها غالبًا بتفشّي الفساد.

أما بُعد سيادة القانون فيقيس مدى ثقة الأطراف في قواعد المجتمع والتزامها بها، خاصّةً جودة إنفاذ العقود واستقلال القضاء، فيما يقيس بُعد ضبط الفساد مدى استغلال السلطة العامّة لتحقيق مكاسب خاصّة. ويُعدّ هذان البُعدان الأوثق صلةً بمكافحة الفساد، إذ يعكسان قوّة الرادع المؤسسي ضدّ الانحراف.

وتُقرأ هذه الأبعاد متكاملةً لا منفصلة، إذ يكشف ترابطها أنّ مكافحة الفساد لا تنفصل عن الإصلاح الشامل للحوكمة. فضعف بُعد واحد ينعكس على الأبعاد الأخرى، وتحسّن أحدها يدعم سواه. ومن ثمّ توفّر مؤشّرات الحوكمة، رغم محدّداتها المنهجية، إطارًا تشخيصيًّا أعمق من مؤشّرات الفساد المنفردة، إذ تضع الفساد في سياق منظومة الحكم بأكملها.

قراءة تحليلية في ترتيب الدول العربية في مؤشّرات الفساد

تتفاوت الدول العربية في ترتيبها على مؤشّرات الفساد والحوكمة تفاوتًا واسعًا، يعكس اختلاف بيئاتها المؤسسية ومسارات إصلاحها. وتتصدّر بعض دول الخليج المراتب العربية الأولى في مؤشّر مدركات الفساد بفضل ما أحرزته من تحديث إداري ورقمنة للخدمات، بينما تتراجع دول أخرى تعاني من ضعف مؤسسي أو عدم استقرار سياسي.

وتستلزم قراءة هذا الترتيب وعيًا بمحدّداته المنهجية التي سبقت الإشارة إليها، فالمؤشّر يقيس الإدراك لا الواقع الفعلي بدقّة، وقد يتأثّر بعوامل كحرّية الإعلام التي تكشف الفساد فترفع مدركاته. ومن ثمّ ينبغي عدم اختزال أداء بلد في رقم واحد، بل قراءته في سياق أبعاد الحوكمة المختلفة ومساره عبر الزمن.

وتكشف القراءة المتأنّية أنّ الدول التي أحرزت تقدّمًا في مكافحة الفساد جمعت غالبًا بين عوامل متشابهة: إرادة إصلاحية واضحة، ورقمنة واسعة للخدمات قلّصت التماس المباشر، وتبسيط للإجراءات، وتعزيز للشفافية. وهي عوامل تلتقي مع ما تشير إليه النماذج النظرية كمعادلة الفساد في تقليص الاحتكار والسلطة التقديرية وتعزيز المساءلة.

وتبرز في المقابل تحدّيات مشتركة تعوق تقدّم كثير من الدول العربية، منها اتّساع القطاع غير الرسمي، وضعف استقلال أجهزة الرقابة في بعض السياقات، وتجذّر ثقافة الواسطة والمحسوبية، وتعقيد الإجراءات الإدارية الموروثة. ويتطلّب تجاوز هذه التحدّيات إصلاحًا بنيويًّا طويل النفس لا حملات ظرفية سرعان ما يخفت أثرها.

ويبقى الدرس الأهمّ أنّ تحسين الترتيب ليس غايةً في ذاته، بل مؤشّرًا على إصلاح حقيقي ينعكس في تجربة المواطن وكفاءة الإدارة. فالعبرة بأن يلمس المواطن تراجعًا فعليًّا في الفساد الذي يعترض معاملاته اليومية، وأن تتعزّز ثقته في عدالة المؤسسات ونزاهتها، لا بمجرّد تقدّم رمزي في جدول دولي قد لا يعكس تحوّلًا ملموسًا في الواقع المعيش.

خاتمة

تشكّل مؤشرات الفساد والحوكمة أدوات لا غنى عنها في تشخيص واقع الإدارة العامة وتوجيه سياسات الإصلاح. فالمؤشرات تكشف مواطن الخلل، والحوكمة الرشيدة تعالج أسبابه عبر الشفافية والمساءلة وسيادة القانون. غير أن هذه الأدوات تبقى وسائل لا غايات، وقيمتها الحقيقية في توظيفها ضمن إرادة إصلاحية جادّة. فالنزاهة لا تُبنى بالقياس وحده، بل بإرادة سياسية ومؤسسية ومجتمعية تجعل من الحوكمة الرشيدة أسلوب حياة لا مجرد ترتيب في جدول دولي.

مصطلحات ومفاهيم أساسية

مؤشر مدركات الفساد: مؤشر منظمة الشفافية الدولية بمقياس 0–100 منذ 1995.

مؤشرات الحوكمة العالمية: ستة أبعاد للبنك الدولي تقيس جودة الحوكمة.

مؤشرات الإدراك: تقيس انطباع الخبراء عن الفساد لا الفساد الفعلي.

مؤشرات التجربة: تقيس تعرّض المواطنين الفعلي للرشوة.

السيطرة على الفساد: بُعدٌ ضمن مؤشرات الحوكمة العالمية يقيس كبح الفساد.

تمارين تطبيقية

1. قارن بين دولتين في مؤشر مدركات الفساد وحلّل أسباب الفارق.
2. اكتب قراءة نقدية لاستخدام مؤشر واحد لقياس ظاهرة معقّدة.
3. بيّن كيف يمكن لدولةٍ أن تستخدم المؤشرات بوصفها بوصلةً للإصلاح لا مجرد ترتيب.

أسئلة للمراجعة

4. عرّف مؤشر مدركات الفساد CPI، وبيّن مقياسه وأبرز ما يؤخذ عليه.
5. اعرض الأبعاد الستة لمؤشرات الحوكمة العالمية WGI.
6. اشرح طبيعة العلاقة بين جودة الحوكمة ومستوى الفساد مستعينًا بمعادلة كليتغارد.
7. ناقش حدود مؤشرات الفساد، ولماذا يجب التعامل معها كأدوات استرشادية.

8. كيف تتقاطع مبادئ الحوكمة الرشيدة مع القيم الإسلامية؟

حالة للنقاش

تحتلّ دولة مرتبة متوسطة في مؤشر مدركات الفساد، وتراجعت درجتها نقطتين هذا العام. اعتبر بعض المسؤولين ذلك "مؤامرة"، بينما رأى آخرون فيه إنذارًا. بوصفك خبيرًا في الحوكمة، اشرح كيف ينبغي قراءة هذا التغيّر منهجيًا (هامش الخطأ، الإدراك مقابل الواقع، الاتجاه عبر السنوات)، ثم اقترح كيف يمكن توظيف المؤشرات الستة للحوكمة العالمية كأداة تشخيص لتوجيه إصلاحات مستهدفة.

المحاضرة التاسعة: أخلاقيات الأعمال والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

مقدمة

تتقاطع ثلاثة مفاهيم محورية في الفكر الإداري المعاصر هي: أخلاقيات الأعمال، والحوكمة المؤسسية، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. ورغم اختلاف زوايا كل منها، فإنها تتكامل لتشكّل منظومة واحدة تهدف إلى جعل المؤسسة كيانًا مسؤولًا وشفافًا ومستدامًا. فأخلاقيات الأعمال تمثّل الأساس القيمي، والحوكمة تمثّل الإطار التنظيمي والرقابي، والمسؤولية الاجتماعية تمثّل البعد التطبيقي تجاه المجتمع والبيئة.

ولم يعد بإمكان المؤسسة الحديثة أن تكتفي بتحقيق الأرباح، بل أصبح يُنتظر منها أن تكون "مواطنًا مؤسسيًا" (Corporate Citizen) يلتزم بالقيم ويُساهم في التنمية المستدامة. ومن هنا تأتي أهمية فهم العلاقة التكاملية بين هذه المفاهيم الثلاثة.

1. المفاهيم الثلاثة

1. أخلاقيات الأعمال

مجموعة القيم والمبادئ التي تضبط سلوك المؤسسة وقراراتها بما يحقق التوازن بين الربح والمسؤولية. وهي الأساس القيمي الذي تُبنى عليه الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية، فبدون قاعدة أخلاقية تتحوّل الحوكمة إلى إجراءات شكلية والمسؤولية الاجتماعية إلى دعاية.

2. الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance)

نظام من القواعد والممارسات والعلاقات التي توجّه المؤسسة وتراقبها، وتنظّم العلاقة بين الإدارة والمساهمين وأصحاب المصلحة. وقد نشأت بقوة بعد الأزمات والفضائح المالية الكبرى (إنرون 2001) للحدّ من تعسّف الإدارة وحماية حقوق المساهمين. وتستند نظريًا إلى "نظرية الوكالة" (Agency Theory) التي تعالج تضارب المصالح بين المُلّاك (الأصيل) والمديرين (الوكيل) عبر آليات الرقابة والإفصاح. وقد صاغت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مبادئ دولية للحوكمة أصبحت مرجعًا عالميًا.

- الشفافية: الإفصاح الدقيق عن المعلومات المالية والإدارية.
- المساءلة: خضوع المسؤولين للرقابة وتحمّل تبعات قراراتهم.
- العدالة: المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين وأصحاب المصلحة.
- المسؤولية: التزام المؤسسة بالقوانين والمصلحة العامة.
- المشاركة وسيادة القانون والاستقلالية في مجالس الإدارة.

نماذج الحوكمة: تتعدد نماذج الحوكمة عبر العالم: النموذج الأنجلوسكسوني الذي يركّز على حماية المساهم وسوق المال، والنموذج القاري/الألماني الذي يوازن بين أصحاب المصلحة (بما فيهم العمال)، والنموذج الياباني القائم على العلاقات طويلة المدى والتشاور. ولكل نموذج فلسفته في تحديد لمن تكون المؤسسة مسؤولة.

3. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (RSE)

التزام المؤسسة الطوعي بالمساهمة في التنمية المستدامة عبر احترام البيئة وحقوق الإنسان وتحسين حياة العاملين والمجتمع، بما يتجاوز ما يفرضه القانون. وتشمل أربعة أبعاد: اقتصادي (إنتاج قيمة وأرباح)، قانوني

(احترام القوانين)، أخلاقي (فعل الصواب)، وخيري/إنساني (الإسهام في رفاه المجتمع)، وفق هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية.

2. العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والحوكمة

تمثّل أخلاقيات الأعمال الروح، والحوكمة الجسد؛ فالحوكمة بلا أخلاق تتحوّل إلى إجراءات جوفاء يسهل الالتفاف عليها، والأخلاق بلا حوكمة تبقى نوايا حسنة بلا آلية تنفيذ. والعلاقة بينهما تبادلية: الأخلاق تمدّ الحوكمة بالمشروعية القيمية، والحوكمة تترجم الأخلاق إلى قواعد ورقابة ومساءلة.

وجه المقارنة	أخلاقيات الأعمال	الحوكمة المؤسسية
الطبيعة	قيمية إلهامية	تنظيمية رقابية
المصدر	الضمير والقيم	القواعد والقوانين
الوظيفة	توجيه السلوك	ضبط السلوك ومراقبته
الإلزام	ذاتي أخلاقي	مؤسسي وقانوني

3. العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

تُوفّر الحوكمة الإطار المؤسسي الذي يضمن أن تكون المسؤولية الاجتماعية ممارسة جادّة لا مجرد شعار تسويقي. فالشفافية والمساءلة تجعلان التزامات المؤسسة الاجتماعية قابلة للقياس والتقييم، وتمنعان تحوّل المسؤولية الاجتماعية إلى "غسيل أخلاقي". كما أن المسؤولية الاجتماعية توسّع مفهوم الحوكمة من حماية المساهم إلى مراعاة جميع أصحاب المصلحة والبيئة، بما ينسجم مع نظرية أصحاب المصلحة لفريمان.

4. العلاقة بين الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية هي التطبيق العملي لأخلاقيات الأعمال؛ فالقيم الأخلاقية (العدالة، عدم الإضرار، الإحسان) تتجسّد في برامج اجتماعية وبيئية ملموسة. فالأخلاق تجيب عن سؤال "لماذا" ينبغي أن تكون المؤسسة مسؤولة، والمسؤولية الاجتماعية تجيب عن سؤال "كيف" و"ماذا" تفعل تجاه المجتمع.

المفهوم	السؤال الذي يجيب عنه	مستوى التجسيد
أخلاقيات الأعمال	لماذا نتصرف بمسؤولية؟	القيم والمبادئ
الحوكمة	كيف نضبط ونراقب؟	القواعد والرقابة
المسؤولية الاجتماعية	ماذا نقدّم للمجتمع؟	البرامج والممارسات

5. التكامل الثلاثي — مثلث النزاهة المؤسسية

يمكن تصوّر العلاقة بين المفاهيم الثلاثة في صورة "مثلث النزاهة المؤسسية": تشكّل أخلاقيات الأعمال قاعدته القيمية، وتمثّل الحوكمة ضلعه التنظيمي الرقابي، وتمثّل المسؤولية الاجتماعية ضلعه التطبيقي الاجتماعي. وتكامل الأضلاع الثلاثة هو ما يصنع مؤسسة نزيهة ومستدامة وموثوقة.

الركيزة	دورها في المنظومة	المخرَج المتوقَع

الركيزة	دورها في المنظومة	المخرَج المتوقّع
الأخلاق	الأساس القيمي	سلوك مسؤول
الحوكمة	الإطار الرقابي	شفافية ومساءلة
المسؤولية الاجتماعية	الالتزام التطبيقي	تنمية مستدامة وثقة

6. المعايير والأطر الدولية الداعمة

- **الميثاق العالمي للأمم المتحدة (UN Global Compact):** عشرة مبادئ في حقوق الإنسان والعمل والبيئة ومكافحة الفساد.
- **المعيار الدولي ISO 26000:** إرشادات للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
- **مبادرة الإبلاغ العالمية (GRI):** معايير للإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي.
- **معايير ESG:** قياس الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمي، أصبحت معيارًا للاستثمار المسؤول.
- **أهداف التنمية المستدامة (SDGs):** سبعة عشر هدفًا أمميًا تُترجم التزام المؤسسات تجاه الكوكب والإنسان.

7. أهمية التكامل بين المفاهيم الثلاثة

- تعزيز ثقة المساهمين والمستثمرين وأصحاب المصلحة.
- الحدّ من الفساد والمخاطر القانونية والمالية.
- تحسين السمعة المؤسسية والميزة التنافسية المستدامة.
- جذب الاستثمار المسؤول (المرتبط بمعايير ESG).
- تحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

8. التحديات في التطبيق

- اعتبار المسؤولية الاجتماعية عبئًا ماليًا لا استثمارًا.
- شكلية بعض ممارسات الحوكمة والمسؤولية (الالتزام الورقي دون التطبيق).
- ضعف الرقابة والمساءلة وغياب ثقافة الإفصاح في بعض البيئات.
- تعارض المصالح قصيرة المدى (الربح) مع الأهداف طويلة المدى (الاستدامة).

9. المنظور الإسلامي للتكامل بين الأخلاق والحوكمة والمسؤولية

»إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالإِحْسَانِ) «النحل» — (90 :كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته.«

يجمع التصور الإسلامي بين الأبعاد الثلاثة في وحدة متكاملة: فالعدل والأمانة يقابلان الأخلاق والحوكمة، والإحسان والتكافل يقابلان المسؤولية الاجتماعية، ومبدأ "كلكم راعٍ ومسؤول" يؤسّس للمساءلة الذاتية والمؤسسية. وبذلك تكون المسؤولية في الإسلام شاملة تجاه الله والمجتمع والبيئة، وتجمع بين الرقابة الداخلية (الضمير) والخارجية (النظام).

10. تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تطوّر مفهوم المسؤولية الاجتماعية عبر مراحل: بدأ في منتصف القرن العشرين كعمل خيري طوعي منفصل عن نشاط المؤسسة، ثم تحوّل في السبعينات والثمانينات إلى التزام أوسع تجاه أصحاب المصلحة (مع نموذج كارول الهرمي)، ثم اندمج في صلب الاستراتيجية مع مفهوم "القيمة المشتركة" لبورتر وكريمر الذي يرى في معالجة المشكلات الاجتماعية فرصةً اقتصادية. وأخيرًا تطوّر إلى مفهوم "المواطنة المؤسسية" (Corporate Citizenship) الذي يعتبر المؤسسة فاعلًا اجتماعيًا له حقوق وعليه واجبات تجاه المجتمع كالمواطن. فالمسؤولية الاجتماعية لم تعد هامشًا خيريًا بل جوهرًا استراتيجيًا.

11. الفرق بين المسؤولية الاجتماعية والأعمال الخيرية

يُخلط كثيرًا بين المسؤولية الاجتماعية والأعمال الخيرية، والفرق جوهري: فالعمل الخيري تبرّع منفصل عن نشاط المؤسسة وقد يتوقّف بتوقّف الأرباح، بينما المسؤولية الاجتماعية التزام مدمج في طريقة عمل المؤسسة ذاتها (كيف تنتج، وتُوظّف، وتتعامل مع البيئة). فالمؤسسة قد تتبرّع بسخاء وهي في الوقت ذاته تلوّث البيئة وتستغل عمالها؛ وهذا ليس مسؤولية اجتماعية بل قد يكون محاولة لتجميل الصورة. المسؤولية الحقيقية تبدأ من نزاهة النشاط الأساسي قبل التبرّعات الجانبية.

تمييز مهم: التبرّع لبناء مدرسة عملٌ نبيل، لكنه لا يكفّر عن تهرّب ضريبي أو تلوّث بيئي. المسؤولية الاجتماعية الأصيلة تعني أن يكون نشاط المؤسسة نفسه مسؤولًا، لا أن تُضرّ بيد وتُحسن بأخرى.

12. نظرية أصحاب المصلحة وتوسيع دائرة المسؤولية

تُشكّل نظرية أصحاب المصلحة لفريمان الأساس النظري للمسؤولية الاجتماعية، إذ توسّع دائرة من تكون المؤسسة مسؤولة تجاههم من المساهمين وحدهم إلى كل من يؤثّر أو يتأثّر بنشاطها. ويُميّز بين أصحاب المصلحة الأساسيين (المساهمون، العاملون، الزبائن، الموردون) الذين بدونهم لا تستمر المؤسسة، والثانويين (المجتمع، الإعلام، الجماعات) الذين يؤثّرون فيها دون أن يكونوا في علاقة تبادلية مباشرة. وإدارة أصحاب المصلحة تقتضي تحديدهم، وترتيب أولوياتهم، والموازنة بين مصالحهم المتعارضة أحيانًا.

13. الاستثمار المسؤول ومعايير ESG

من أبرز التحولات المعاصرة صعود "الاستثمار المسؤول اجتماعيًا" الذي يدمج معايير ESG (البيئة، المجتمع، الحوكمة) في قرارات الاستثمار إلى جانب المعايير المالية. فالمستثمرون باتوا يتجنّبون الشركات ذات الأداء البيئي أو الاجتماعي أو الحوكمي السيئ لما تحمله من مخاطر، ويفضّلون المسؤولة منها. وقد نمت أصول الاستثمار المسؤول نموًا كبيرًا عالميًا، ما حوّل المسؤولية الاجتماعية من خيار أخلاقي إلى ضرورة لجذب رأس المال. وهذا يجسّد عمليًا أطروحة أن "الأخلاق تجارة رابحة" على المدى البعيد.

14. قياس المسؤولية الاجتماعية والإبلاغ عنها

لكي تكون المسؤولية الاجتماعية جادّة لا دعائية، يجب قياسها والإبلاغ عنها بشفافية. وقد طوّرت "مبادرة الإبلاغ العالمية" (GRI) معايير دولية لتقارير الاستدامة تُمكّن المؤسسات من الإفصاح عن أدائها البيئي والاجتماعي والحوكمي بطريقة موحّدة قابلة للمقارنة والتدقيق. ويُكمّلها المعيار الإرشادي ISO 26000 والميثاق العالمي للأمم المتحدة. وتُعدّ تقارير الاستدامة اليوم وثيقة لا تقلّ أهمية عن التقرير المالي، وأداةً للمساءلة تمنع تحوّل المسؤولية إلى مجرد شعار.

15. دراسة حالة ـــ القيمة المشتركة في الممارسة

حالة: شركة مواد غذائية تعمل في منطقة ريفية فقيرة. بدل الاكتفاء بالتبرّعات، تبنّت نموذج "القيمة المشتركة": استثمرت في تدريب صغار المزارعين المحليين ورفع جودة محاصيلهم وشرائها بأسعار عادلة. النتيجة: حصلت الشركة على مواد خام أفضل وأكثر استقرارًا (مصلحة اقتصادية)، وارتفع دخل المزارعين وتحسّن المجتمع المحلي (مصلحة اجتماعية). تجسّد الحالة كيف يمكن للمؤسسة أن تربح وتخدم المجتمع في آنٍ، فتتجاوز التعارض المفترض بين الربح والمسؤولية.

16. الأساس النظري للحوكمة: نظرية الوكالة

تستند الحوكمة في جذورها إلى «نظرية الوكالة» (Agency Theory) التي طرحها جنسن وميكلينغ، والتي تحلّل العلاقة بين المالكين (الأصيل) والمديرين (الوكيل). فحين يفصل الملكية عن الإدارة، قد يسعى المدير لمصلحته على حساب المالك (مشكلة الوكالة)، فتنشأ الحاجة إلى آليات حوكمة (مجالس إدارة، تدقيق، إفصاح، حوافز) تواءم بين مصالح الطرفين وتقلّص «كلفة الوكالة». وبهذا تكون الحوكمة استجابةً مؤسسية لمشكلة الثقة والمعلومات في المؤسسة الحديثة.

17. مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي للحوكمة

تُعدّ مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) المرجع العالمي للحوكمة الرشيدة، وتقوم على محاور متكاملة:

- ضمان أساس فعّال لإطار حوكمة سليم.
- حماية حقوق المساهمين والمعاملة العادلة بينهم.
- الاعتراف بدور أصحاب المصالح في الحوكمة.
- الإفصاح والشفافية في الوقت المناسب وبدقّة.
- مسؤوليات مجلس الإدارة في التوجيه الاستراتيجي والرقابة.

18. نماذج الحوكمة المقارنة

تتعدّد نماذج الحوكمة بتعدّد الأنظمة الاقتصادية والثقافية:

النموذج	التوجّه	الخصائص
الأنجلوسكسوني	موجّه للسوق والمساهم	تشتّت الملكية، أسواق مال قوية، أولوية للمساهم
القاري (الأوروبي)	موجّه لأصحاب المصالح	تركّز الملكية، دور للبنوك والعمال، رؤية أبعد مدى
الياباني/الآسيوي	موجّه للعلاقات والشبكات	تحالفات مؤسسية، ولاء طويل الأمد، توافقية

ولا يوجد نموذج أمثل مطلق؛ إذ يتأثّر الاختيار بالسياق المؤسسي والثقافي لكل بلد، وتتّجه الممارسة العالمية نحو التقارب التدريجي بين النماذج.

19. المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة

ترتبط المسؤولية الاجتماعية ارتباطًا وثيقًا بأهداف التنمية المستدامة (SDGs) السبعة عشر التي أقرّتها الأمم المتحدة لعام 2030. فالمؤسسة المسؤولة تُسهم في هذه الأهداف عبر ممارساتها: العمل اللائق، والاستهلاك

المسؤول، والعمل المناخي، والمساواة. وقد تطوّرت أدوات قياس الأداء غير المالي عبر معايير ESG (البيئية والاجتماعية والحوكمية)، ومبادرة الإبلاغ العالمية (GRI)، والمعيار الإرشادي ISO 26000، وميثاق الأمم المتحدة العالمي (UN Global Compact)، بما يجعل المسؤولية الاجتماعية قابلة للقياس والمساءلة لا مجرد شعار.

20. مثلث النزاهة المؤسسية

يتكامل المثلث (الأخلاق – الحوكمة – المسؤولية الاجتماعية) في منظومة واحدة: فالأخلاق هي الأساس القيمي الذي يوجّه السلوك، والحوكمة هي الإطار المؤسسي الذي يضبط القرار، والمسؤولية الاجتماعية هي الأثر الخارجي الذي يخدم المجتمع. وغياب أي ضلع يُضعف المنظومة كلها؛ فحوكمة بلا أخلاق إجراءات شكلية، وأخلاق بلا حوكمة نوايا بلا أدوات، ومسؤولية اجتماعية بلا أخلاق وحوكمة دعاية مفرّغة من المضمون.

التكامل بين الأخلاق والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في الممارسة

يتجلّى التكامل بين الأخلاق والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في الممارسة العملية حين تتبنّى المؤسسة رؤيةً شاملةً للنزاهة المؤسسية. فالأخلاق توفّر البوصلة القيمية، والحوكمة توفّر الهيكل والآليات، والمسؤولية الاجتماعية توفّر الأثر الخارجي الإيجابي؛ وتعمل الثلاثة معًا في منظومةٍ متعاضدة لا في جزرٍ منفصلة.

وتُظهر التجارب أن المؤسسات التي تُرسي حوكمةً رشيدة على أساسٍ أخلاقي متين تكون أقدر على إدارة المخاطر، وأكثر جذبًا للاستثمار المسؤول، وأمتن سمعةً، وأطول بقاءً. في المقابل، تكشف الفضائح الكبرى أن الانهيار غالبًا ما يبدأ من خللٍ أخلاقي تُغطّيه حوكمةٌ شكلية ومسؤولية اجتماعية دعائية فارغة من المضمون.

وفي السياق المعاصر، تتزايد الضغوط التنظيمية والمجتمعية نحو الإفصاح غير المالي والالتزام بمعايير الاستدامة، بما يجعل التكامل بين المحاور الثلاثة ضرورةً استراتيجية لا خيارًا تجميليًا. فالمستقبل لمؤسساتٍ تُنافس بقيمتها الأخلاقية وأثرها المجتمعي كما تنافس بمنتجاتها وأسعارها، وتدرك أن الربح المستدام ثمرةٌ للثقة لا بديلٌ عنها.

التقارير غير المالية والإفصاح المستدام

لم يعد تقييم أداء المؤسسة يقتصر على نتائجها المالية، بل امتدّ ليشمل أثرها البيئي والاجتماعي وحوكمتها. وقد تبلور هذا التوجّه في ما يُعرف بالتقارير غير المالية أو تقارير الاستدامة، التي تُفصح فيها المؤسسة عن سياساتها وأدائها في مجالات كاستهلاك الموارد والانبعاثات وحقوق العاملين والمساهمة المجتمعية، إلى جانب حساباتها التقليدية.

يستند هذا التحوّل إلى قناعة متنامية بأنّ الاستدامة طويلة الأمد للمؤسسة مرتبطة بعلاقتها بمحيطها وبأصحاب المصلحة فيها. ومن هنا برزت معايير الإفصاح البيئي والاجتماعي والحوكمي بوصفها لغةً مشتركةً تتيح للمستثمرين والمجتمع تقييم المخاطر والفرص غير المالية، بعد أن تبيّن أنّ إهمالها قد يتحوّل إلى خسائر مالية جسيمة في المستقبل.

وتطرح موثوقية هذه التقارير تحدّيًا أخلاقيًّا جوهريًّا يتمثّل في ظاهرة "التجميل الأخضر"، حيث تبالغ بعض المؤسسات في إبراز التزامها البيئي والاجتماعي بصورة دعائية لا تعكس ممارسات حقيقية. ولمواجهة ذلك تتنامى الدعوة إلى تدقيق مستقل للتقارير غير المالية وإلى توحيد معاييرها، بما يضمن قابلية المقارنة ويحول دون تحويل الإفصاح إلى أداة تسويق مضلِّل.

وتتكامل التقارير غير المالية مع منظومة الحوكمة، إذ تجعل المؤسسة مساءلةً أمام طيف أوسع من أصحاب المصلحة لا أمام المساهمين وحدهم. وبذلك ينتقل الإفصاح من واجب قانوني شكلي إلى التزام أخلاقي يجسّد الشفافية ويعزّز الثقة، ويربط بين المسؤولية الاجتماعية بوصفها قيمة والحوكمة بوصفها آلية لضمان الوفاء بها.

وفي السياق العربي، لا تزال ممارسات الإفصاح المستدام في طور التشكّل، تقودها كبرى المؤسسات والشركات المدرَجة في الأسواق المالية. ويمثّل تعميمها تحدّيًا يتطلّب بناء القدرات وتطوير الأطر التنظيمية ونشر الوعي بأنّ الاستدامة ليست عبئًا إضافيًّا بل استثمار في الثقة والسمعة وقدرة المؤسسة على البقاء في بيئة أعمال يتزايد فيها وزن الاعتبارات البيئية والاجتماعية.

مجلس الإدارة ولجان التدقيق في منظومة الحوكمة

يحتلّ مجلس الإدارة موقع القلب في منظومة الحوكمة، إذ يمثّل حلقة الوصل بين المالكين والإدارة التنفيذية، ويضطلع بمسؤولية التوجيه الاستراتيجي والرقابة على الأداء وحماية مصالح أصحاب المصلحة. ومن ثمّ فإنّ فاعلية الحوكمة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بكفاءة المجلس واستقلاله وحسن أدائه لدوره الرقابي.

ويُعدّ استقلال أعضاء المجلس عن الإدارة التنفيذية شرطًا أساسيًّا لفاعلية الرقابة، إذ يتيح وجود أعضاء مستقلّين تقييمًا موضوعيًّا لأداء التنفيذيين بعيدًا عن المحاباة أو تضارب المصالح. وقد أكّدت مبادئ الحوكمة الرشيدة أهمّية التوازن في تركيبة المجلس بين الخبرات، وأهمّية الفصل بين موقعي رئاسة المجلس والرئاسة التنفيذية تفاديًا لتركّز السلطة.

وتؤدّي لجان المجلس المتخصّصة دورًا محوريًّا في تعميق الرقابة، وفي مقدّمتها لجنة التدقيق التي تُعنى بسلامة التقارير المالية وفاعلية الرقابة الداخلية واستقلال المدقّق الخارجي. وتمثّل هذه اللجنة خطّ دفاع أساسيًّا ضدّ التلاعب المالي، إذ تشرف على المدقّقين وتتلقّى تقاريرهم وتتابع معالجة ما يكشفونه من مخاطر.

وتُكمّل لجنة التدقيق لجانٌ أخرى كلجنة الترشيحات والمكافآت التي تُعنى بنزاهة عمليات تعيين القيادات وعدالة نظم مكافآتها، بما يربط الأجر بالأداء ويتجنّب الحوافز التي تشجّع على المخاطرة المفرطة أو السلوك الانتهازي. وتمثّل هذه اللجان آليات تترجم مبادئ الحوكمة من نصوص عامّة إلى ممارسات رقابية ملموسة.

ويبقى نجاح هذه الهياكل رهينًا بجدّيتها لا بمجرد وجودها الشكلي، إذ قد تتحوّل المجالس واللجان إلى واجهات صورية إذا غاب الاستقلال الحقيقي والكفاءة والالتزام. ومن هنا فإنّ الحوكمة الرشيدة ليست مجرد امتثال لقواعد تركيبية، بل ثقافة مساءلة ومسؤولية يجسّدها أعضاء يدركون أمانة الدور المنوط بهم تجاه المؤسسة ومجتمعها.

موازنة حقوق المساهمين ومصالح أصحاب المصالح

يدور أحد أهمّ النقاشات في حقل الحوكمة حول السؤال: لمصلحة من تُدار المؤسسة؟ ويتقابل في الإجابة تيّاران؛ أوّلهما يرى أنّ المؤسسة تُدار في المقام الأول لمصلحة المساهمين بوصفهم مالكيها، وثانيهما يرى أنّ مسؤوليتها تمتدّ إلى طيف أوسع من أصحاب المصالح من عاملين وعملاء وموردين ومجتمع وبيئة.

ويستند التيّار الأول إلى أنّ المساهمين هم من خاطر برأس ماله، وأنّ تعظيم قيمة المؤسسة لمصلحتهم يحقّق في النهاية منفعةً عامّة عبر آليات السوق. غير أنّ هذا الطرح، حين يُؤخذ بإطلاق، قد يدفع نحو تغليب الربح القصير على الاستدامة، وإهمال آثار المؤسسة على من لا يملكون أسهمًا فيها لكنهم يتأثّرون بقراراتها.

أما تيّار أصحاب المصالح فيرى أنّ المؤسسة كيان اجتماعي تتقاطع فيه مصالح أطراف متعدّدة، وأنّ نجاحها المستدام يقتضي مراعاة هذه المصالح والموازنة بينها. ولا يعني ذلك إهمال المساهمين، بل إدراك أنّ مصلحتهم بعيدة الأمد تتحقّق عبر علاقات متوازنة مع سائر الأطراف، لا على حسابهم.

وتمثّل الحوكمة الرشيدة الإطار الذي تُدار فيه هذه الموازنة الدقيقة، إذ توفّر آليات تضمن صوتًا لأصحاب المصالح وحمايةً لحقوقهم، دون شلّ قدرة المؤسسة على اتّخاذ القرار. ومن هنا تطوّرت ممارسات كإشراك ممثّلي العاملين، والحوار مع المجتمع المحلّي، والإفصاح عن الأثر البيئي والاجتماعي بوصفها تجسيدًا لهذه الموازنة.

ويبقى التوفيق بين المنظورين هو الاتّجاه الغالب في الفكر المعاصر، إذ لم يعد يُنظر إلى مصلحة المساهمين ومصالح أصحاب المصالح بوصفهما متناقضين بالضرورة، بل متكاملين في الأمد الطويل. فالمؤسسة التي تحترم أصحاب مصالحها تبني سمعةً وثقةً تنعكسان في النهاية على قيمتها ومصلحة مساهميها أنفسهم.

المسؤولية الاجتماعية بين الإلزام والطوعية

يثور حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نقاش جوهري حول طبيعتها: أهي التزام طوعي تختاره المؤسسة بدافع أخلاقي، أم واجب مُلزِم ينبغي فرضه بالقانون؟ وقد تطوّر مفهومها تاريخيًّا من أعمال خيرية طوعية منفصلة عن نشاط المؤسسة إلى توجّه يدمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في صميم استراتيجيتها وعملياتها.

ويرى أنصار الطابع الطوعي أنّ المسؤولية الاجتماعية تفقد قيمتها الأخلاقية إذا فُرضت بالإكراه، وأنّ المؤسسات أقدر على ابتكار مبادرات تناسب سياقها من القواعد العامّة الجامدة. غير أنّ ترك الأمر للطوعية المحضة قد يجعلها مجرّد نشاط دعائي تنتقيه المؤسسة بما يخدم صورتها، دون التزام حقيقي بمعالجة آثارها السلبية.

وفي المقابل، يرى أنصار الإلزام أنّ بعض جوانب المسؤولية الاجتماعية، كاحترام حقوق العاملين وحماية البيئة وعدم الإضرار بالمستهلك، أعمق من أن تُترك للاختيار، لأنها تمسّ حقوقًا أساسية. ومن هنا تطوّرت تشريعات تُلزم المؤسسات بحدّ أدنى من المسؤولية، خاصّةً في مجالات الإفصاح والأثر البيئي وظروف العمل.

ويتّجه الفكر المعاصر إلى مقاربة تجمع بين المستويين، إذ يُفرض حدّ أدنى مُلزِم يحمي الحقوق الأساسية، بينما يُترك ما وراءه لمبادرة المؤسسة وإبداعها. وبذلك تتكامل الرقابة القانونية مع الالتزام الأخلاقي الطوعي، فلا يُترك جوهر المسؤولية لمزاج المؤسسة، ولا تُختزل في امتثال شكلي للحدّ الأدنى القانوني.

وتبرز في هذا الإطار أهمّية ربط المسؤولية الاجتماعية بنموذج أعمال المؤسسة لا فصلها عنه، بحيث تتحوّل من نفقة هامشية إلى عنصر في استراتيجيتها يخلق قيمةً مشتركة لها وللمجتمع. فالمؤسسة التي تعالج مشكلةً اجتماعية عبر نشاطها ذاته تحقّق أثرًا أعمق وأدوم من تلك التي تكتفي بتبرّعات منفصلة عن جوهر عملها.

العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال

تتكامل الحوكمة الرشيدة مع منظومتي إدارة المخاطر والامتثال في إطار موحّد بات يُعرف بالحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال. ويقوم هذا الإطار على إدراك أنّ توجيه المؤسسة ومراقبتها لا ينفصل عن تحديد المخاطر التي تواجهها وإدارتها، وعن ضمان التزامها بالقوانين والمعايير والقيم التي تتبنّاها.

وتشمل المخاطر التي تُعنى بها هذه المنظومة بُعدًا أخلاقيًّا متناميَ الأهمّية، إذ صار يُنظر إلى مخاطر السمعة والمخاطر الأخلاقية بوصفها من أخطر ما يهدّد المؤسسة. فالفضيحة الأخلاقية قد تُلحق بالمؤسسة من الضرر ما يفوق الخسائر المالية المباشرة، إذ تتآكل ثقة العملاء والمستثمرين والشركاء على نحو يصعب تداركه.

ويؤدّي الامتثال دورًا محوريًّا في ترجمة القيم والقوانين إلى ممارسات يومية، عبر وضع السياسات والإجراءات ومتابعة تطبيقها. غير أنّ الامتثال الحقيقي يتجاوز الالتزام الشكلي بالقواعد إلى استبطان روحها، إذ قد تلتزم المؤسسة بحرفية القانون بينما تنتهك مقصده، وهو ما يُعرف بالامتثال الشكلي الذي يُفرغ القاعدة من غايتها.

وتكمن قيمة تكامل هذه المنظومات في تجاوز النظرة المجزّأة التي تعالج كلّ بُعد على حدة، إلى رؤية شاملة تربط بين توجيه المؤسسة وإدارة مخاطرها وضمان التزامها. فحين تُدار هذه الأبعاد في تكامل، تتعزّز قدرة المؤسسة على استباق المشكلات ومعالجتها قبل تفاقمها، بدل الاكتفاء برّد الفعل بعد وقوع الأزمات.

ويبقى الأساس الأخلاقي شرطًا لفاعلية هذه المنظومة بأكملها، إذ تتحوّل أحكم النظم إلى إجراءات جوفاء إن غابت ثقافة النزاهة التي تحرّكها. فالحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال أدوات تكتسب قيمتها من القيم التي تخدمها، ولا تغني عن ضمير مؤسسي حيّ يجعل الالتزام قناعةً لا مجرّد امتثال خوفًا من العقوبة أو طلبًا للسمعة.

خاتمة

تمثّل أخلاقيات الأعمال والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية ثلاثية متكاملة لا تنفصل، فهي تشكّل معًا منظومة النزاهة المؤسسية التي تضمن استدامة المؤسسة وثقة المجتمع بها. فالأخلاق تمنح المعنى، والحوكمة تمنح الانضباط، والمسؤولية الاجتماعية تمنح الأثر. والمؤسسة الناجحة في القرن الحادي والعشرين هي تلك التي توازن بين الربح والقيمة، وبين مصلحتها الخاصة ومصلحة المجتمع، فتتحوّل من مجرد فاعل اقتصادي إلى شريك حقيقي في التنمية المستدامة.

مصطلحات ومفاهيم أساسية

نظرية الوكالة: تحليل العلاقة بين المالك والمدير ومشكلة تعارض المصالح بينهما.

مبادئ OECD: المرجع العالمي للحوكمة الرشيدة في حقوق المساهمين والإفصاح والمساءلة.

معايير ESG: قياس الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمي للمؤسسة.

مثلث النزاهة: تكامل الأخلاق والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في منظومة واحدة.

أهداف التنمية المستدامة: سبعة عشر هدفًا أمميًا لعام 2030 تسهم فيها المؤسسة المسؤولة.

تمارين تطبيقية

1. حلّل مشكلة الوكالة في شركةٍ مساهمة واقترح آليات حوكمة لمعالجتها.
2. قارن بين نموذجي الحوكمة الأنجلوسكسوني والقاري من حيث التوجّه نحو أصحاب المصالح.
3. اختر هدفًا من أهداف التنمية المستدامة وبيّن كيف تسهم فيه مؤسسة في قطاعك.

أسئلة للمراجعة

4. وضّح العلاقة التكاملية بين أخلاقيات الأعمال والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية عبر "مثلث النزاهة المؤسسية".
5. اشرح نظرية الوكالة، وبيّن كيف تعالجها آليات الحوكمة.
6. قارن بين النماذج الثلاثة للحوكمة: الأنجلوسكسوني والقاري والياباني.
7. عرّف بثلاثة أطر دولية تدعم المسؤولية الاجتماعية (مثل ISO 26000 وESG وGRI).
8. لماذا تتحوّل الحوكمة إلى إجراءات شكلية في غياب أساس أخلاقي؟

حالة للنقاش

شركة كبرى تنفق مبالغ ضخمة على حملات إعلانية تُبرز تبرّعاتها الخيرية، بينما تتهرّب ضريبيًا وتتجاهل المعايير البيئية في مصانعها. ميّز بين "المسؤولية الاجتماعية الأصيلة" و"غسيل الصورة"، وحلّل الحالة في ضوء نظرية أصحاب المصلحة ومعايير ESG، مبيّنًا لماذا قد ينقلب هذا السلوك على الشركة حين ينكشف، وكيف كان نموذج "القيمة المشتركة" بديلًا أفضل.

المحاضرة العاشرة: الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال

مقدمة

تُعدّ الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) من أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، فهي بمثابة "الشخصية" التي تميّز مؤسسة عن أخرى وتوجّه قراراتها وممارساتها. وحين تتشبّع هذه الثقافة بالقيم الأخلاقية، تتحوّل إلى بيئة حاضنة للنزاهة والشفافية والمسؤولية. ومن هنا فإن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال علاقة جوهرية: فالأخلاق لا تُفرض بالقوانين وحدها، بل تُزرع وتُرسّخ من خلال ثقافة المؤسسة وقيمها المشتركة.

فالثقافة التنظيمية هي الوعاء الذي تعيش فيه القيم الأخلاقية أو تذبل؛ إذ يمكن لثقافة سليمة أن تجعل السلوك النزيه أمرًا تلقائيًا، بينما تدفع ثقافة منحرفة حتى الأفراد الصالحين نحو التواطؤ والصمت.

1. مفهوم الثقافة التنظيمية ومكوناتها

التعريف: منظومة من القيم والمعتقدات والأعراف والرموز المشتركة التي يتبناها أعضاء المؤسسة وتوجّه سلوكهم وطريقة تفكيرهم وتعاملهم.

ويعرّفها إدغار شاين (Edgar Schein) — الرائد في هذا المجال — بأنها "نمط من الافتراضات الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها جماعة ما وهي تتعلم كيفية التكيف مع بيئتها، وأثبتت صلاحيتها فعُلِّمت للأعضاء الجدد بوصفها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير".

مستويات الثقافة عند شاين

يميّز شاين بين ثلاثة مستويات متدرّجة في العمق:

- **المظاهر الملموسة (Artifacts):** ما يُرى ويُسمع: الهيكل، الشعارات، طقوس العمل، طريقة اللباس والتواصل.
- **القيم المعلنة (Espoused Values):** ما تصرّح به المؤسسة من قيم ورؤية واستراتيجيات.
- **الافتراضات الأساسية (Basic Assumptions):** المعتقدات العميقة اللاواعية التي تشكّل جوهر الثقافة ويصعب تغييرها.

مكونات أخرى للثقافة

- القيم: المبادئ التي تحدد ما هو مهم ومرغوب (النزاهة، الجودة، الاحترام).
- المعتقدات: التصورات المشتركة حول العمل والعلاقات.
- الرموز والطقوس: الاحتفالات والعادات التي تعبّر عن هوية المؤسسة.
- القصص والأساطير المؤسسية: التي تنقل القيم عبر الأجيال.

2. العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال

العلاقة بينهما تبادلية ومتداخلة: فالثقافة التنظيمية تُحدّد المناخ الأخلاقي للمؤسسة، وأخلاقيات الأعمال تُغذّي الثقافة بالقيم النبيلة. فإذا سادت قيم النزاهة والشفافية أصبح السلوك الأخلاقي تلقائيًا، وإذا غابت تحوّلت المؤسسة

إلى بيئة خصبة للفساد والانتهازية. ومن هنا يظهر مفهوم "الثقافة الأخلاقية" (Ethical Culture) بوصفها مجموعة القيم والممارسات التي تجعل السلوك الأخلاقي جزءًا من الهوية اليومية للمؤسسة.

قاعدة جوهرية: الفرد الصالح في ثقافة فاسدة قد ينحرف، والفرد العادي في ثقافة سليمة قد يستقيم. ولذلك يكون إصلاح الثقافة أعمق أثرًا وأبقى من إصلاح الأفراد فرادى، لأن الثقافة تُعيد إنتاج السلوك تلقائيًا.

3. أنماط الثقافة التنظيمية

تتعدد تصنيفات الثقافة التنظيمية، ومن أشهرها نموذج "القيم المتنافسة" (Competing Values Framework) لكاميرون وكوين (Cameron & Quinn) الذي يميّز أربعة أنماط، وتصنيف ديل وكينيدي (Deal & Kennedy) القائم على المخاطرة وسرعة التغذية الراجعة:

النمط	سماته	علاقته بالأخلاق
ثقافة العشيرة (Clan)	تعاون وانتماء أسري	تعزّز الثقة والقيم المشتركة
ثقافة الإبداع (Adhocracy)	مرونة وابتكار ومخاطرة	تحتاج ضوابط لمنع التجاوز
ثقافة السوق (Market)	تنافس ونتائج	قد تضغط نحو الربح بأي ثمن
ثقافة التراتب (Hierarchy)	قواعد ورقابة وانضباط	تدعم الامتثال لكن قد تجمد المبادرة

والثقافة الأخلاقية المثلى تجمع بين دفء العلاقات الإنسانية وانضباط القواعد وحفز الأداء دون التضحية بالقيم.

4. مظاهر الثقافة الأخلاقية في المؤسسة

- وضوح القيم والمبادئ المعلنة والتزام القيادة بها فعليًا (لا قولًا فقط).
- وجود مدونة سلوك مفعّلة وقنوات آمنة للإبلاغ عن التجاوزات.
- العدالة في المعاملة والمكافأة والترقية، وربط التقييم بالبعد الأخلاقي.
- تشجيع الصدق والشفافية والمساءلة وقبول النقد البنّاء.
- احترام التنوع والكرامة الإنسانية داخل بيئة العمل.

5. دور القيادة في بناء الثقافة الأخلاقية

تُعدّ القيادة العامل الأكثر تأثيرًا في تشكيل الثقافة الأخلاقية؛ فالقادة هم من يصوغون القيم ويجسّدونها بسلوكهم. ويتجلى دورهم في كونهم قدوة في النزاهة والالتزام، وفي ترسيخ القيم عبر الخطاب والممارسة، وربط الحوافز بالسلوك الأخلاقي، وحماية المبلّغين، وخلق مناخ من الثقة والانفتاح. فالقائد الأخلاقي يصنع ثقافة أخلاقية، والقائد الفاسد يصنع ثقافة فاسدة مهما كانت القوانين، إذ يراقب العاملون أفعال القيادة لا أقوالها.

6. آليات ترسيخ الثقافة الأخلاقية

- **الميثاق الأخلاقي (Charte Éthique):** وثيقة جامعة للقيم والقواعد المؤسسية.
- التكوين والتوعية المستمرة عبر دراسات الحالة وورش العمل.
- دمج القيم الأخلاقية في التوظيف والتقييم والترقية والمكافآت.
- إنشاء لجنة للأخلاقيات ومكلّف بالنزاهة لمتابعة الالتزام.

- تعزيز التواصل الداخلي والاحتفاء بالنماذج الأخلاقية الإيجابية.

7. تحديات بناء الثقافة الأخلاقية

- مقاومة التغيير والتمسّك بالعادات القديمة.
- الفجوة بين القيم المعلنة والممارسة الفعلية (ازدواجية الخطاب).
- ضغط النتائج قصيرة المدى على حساب القيم.
- تعدد الثقافات الفرعية داخل المؤسسات الكبرى ومتعددة الجنسيات.
- ضعف القيادة الأخلاقية أو غياب القناعة لدى بعض المستويات.

8. أثر الثقافة الأخلاقية في أداء المؤسسة

تنعكس الثقافة الأخلاقية إيجابًا على المؤسسة عبر تعزيز الثقة والولاء والانتماء، وتحسين بيئة العمل والإنتاجية، والحدّ من النزاعات والفساد، وتقوية السمعة وجذب الكفاءات والمستثمرين، وتحقيق الاستدامة والميزة التنافسية. فالثقافة الأخلاقية رأس مال غير منظور لكنه من أثمن أصول المؤسسة.

9. الثقافة التنظيمية الأخلاقية في المنظور الإسلامي

«وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ» «المائدة.(2 :

يقدّم التصور الإسلامي أساسًا متينًا للثقافة التنظيمية الأخلاقية عبر قيم التعاون على البرّ، والأمانة في العمل، والإتقان، والنصيحة، والشورى، والعدل في المعاملة. فالمؤسسة في هذا التصور جماعة متعاونة على الخير، تُبنى علاقاتها على الثقة والمسؤولية المشتركة، وتُعدّ القيم فيها التزامًا إيمانيًا قبل أن تكون شرطًا إداريًا.

10. نموذج تكاملي للثقافة الأخلاقية

العنصر	دوره في الثقافة الأخلاقية	الأثر
القيم المشتركة	توجيه السلوك اليومي	سلوك نزيه تلقائي
القيادة القدوة	تجسيد القيم	مصداقية وثقة
الميثاق الأخلاقي	تأطير الممارسات	وضوح ومساءلة
التكوين والتوعية	ترسيخ الوعي	استدامة القيم
نظام الحوافز	تعزيز السلوك الإيجابي	التزام مستمر

11. مستويات الثقافة التنظيمية عند شاين

قدّم إدغار شاين (Schein) نموذجًا رائدًا يحلّل الثقافة التنظيمية على ثلاثة مستويات متدرّجة في العمق والظهور:

المستوى	الوصف	أمثلة
المظاهر (Artifacts)	العناصر المرئية الملموسة	الزيّ، طقوس العمل، تصميم المكاتب، الشعارات

المستوى	الوصف	أمثلة
القيم المعلَنة (Espoused Values)	المبادئ المصرَّح بها	الرسالة، مدوّنة السلوك، الشعارات القيمية
الافتراضات الأساسية (Basic Assumptions)	المعتقدات الضمنية اللاواعية	التصوّرات العميقة عن الإنسان والعمل والحقيقة

وأخطر هذه المستويات وأعمقها أثرًا هو الافتراضات الأساسية؛ إذ قد تعلن المؤسسة قيمًا أخلاقية (قيم معلنة) بينما تحكم سلوكها الفعلي افتراضات ضمنية مناقضة (كأولوية الربح بأي ثمن). ومن ثمّ فإن بناء ثقافة أخلاقية حقيقية يتطلّب النفاذ إلى هذا المستوى العميق لا الاكتفاء بالمظاهر والشعارات.

12. الأبعاد الثقافية عند هوفستيد

بيّن خيرت هوفستيد (Hofstede) أن الثقافة الوطنية تؤثّر في القيم التنظيمية والإدارية عبر أبعاد عدّة، منها: مسافة السلطة (قبول تفاوت القوة)، والفردية مقابل الجماعية، وتجنّب عدم اليقين، والذكورة مقابل الأنوثة، والتوجّه الزمني (طويل/قصير المدى). وتفيد هذه الأبعاد في فهم اختلاف الممارسات الأخلاقية والإدارية بين الثقافات، وتجنّب فرض نموذج واحد على بيئات مختلفة، خصوصًا في المؤسسات متعدّدة الجنسيات.

13. أنواع الثقافة التنظيمية: إطار القيم المتنافسة

صنّف كاميرون وكوين (Cameron & Quinn) ضمن «إطار القيم المتنافسة» الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط، لكلٍّ انعكاساته الأخلاقية:

النمط	التوجّه	الطابع الأخلاقي
العشائرية (Clan)	داخلي/مرونة	تعاون وثقة وولاء أسري
الإبداعية (Adhocracy)	خارجي/مرونة	ابتكار ومخاطرة ومرونة
السوقية (Market)	خارجي/ضبط	تنافس ونتائج — تحتاج ضوابط أخلاقية
الهرمية (Hierarchy)	داخلي/ضبط	انضباط وإجراءات ورقابة

ولا يوجد نمط «أخلاقي» بطبيعته وآخر «غير أخلاقي»؛ فلكلٍّ مخاطره: فالثقافة السوقية قد تُغري بتجاوز القيم سعيًا للنتائج، والهرمية قد تتحوّل إلى جمود يُعطّل الإبلاغ، والعشائرية قد تنزلق إلى المحاباة. والمطلوب توجيه كل نمط بقيم أخلاقية تضبط مخاطره.

14. آليات ترسيخ الثقافة الأخلاقية

لا تُبنى الثقافة الأخلاقية بالشعارات بل بآليات عملية متكاملة:

- **القدوة القيادية:** فالقيادة هي المصدر الأهمّ لتشكيل الافتراضات الأساسية عبر ما تكافئه وما تتسامح معه.
- **الميثاق الأخلاقي (Charte Éthique):** وثيقة تعبّر عن القيم وتترجمها إلى سلوكيات.
- **نظام التوظيف والتنشئة:** اختيار من يلائمون القيم ودمجهم فيها منذ البداية.
- **ربط الحوافز بالقيم:** مكافأة السلوك النزيه وعدم مكافأة النتائج المحقّقة بوسائل مشبوهة.
- **الطقوس والقصص والرموز:** التي تنقل القيم وتُبقيها حيّة في الذاكرة الجمعية.

- **التدريب والتواصل المستمرّ:** لترسيخ القيم وتجديدها ومواجهة التحدّيات الجديدة.

دراسة حالة — تحوّل ثقافي: شركة سادتها ثقافة «النتائج بأي ثمن» تعرّضت لفضيحة كبرى. لإصلاح ثقافتها لم تكتفِ بتعديل المدوّنة (قيم معلنة)، بل غيّرت نظام الحوافز ليكافئ النزاهة، وأعادت تشكيل القيادة، وأطلقت قنوات إبلاغ آمنة، واحتفت علنًا بالسلوكيات النزيهة. حلّل هذا التحوّل في ضوء مستويات شاين الثلاثة، مبيّنًا لماذا لا يكفي تغيير القيم المعلنة دون النفاذ إلى الافتراضات الأساسية.

بناء الثقافة الأخلاقية وتحدّيات استدامتها

يُعدّ بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية مسارًا طويلًا يتطلّب صبرًا واتساقًا، لا حملةً عابرة. فالثقافة تتشكّل عبر التراكم والتكرار، وترسّخها القيادة بأفعالها قبل أقوالها، وتدعّمها الأنظمة والحوافز والطقوس. ولا تكتمل إلا حين تنتقل من القيم المعلنة على الجدران إلى الافتراضات الأساسية الراسخة في وجدان العاملين وسلوكهم اليومي.

وتواجه استدامة الثقافة الأخلاقية تحدّياتٍ عدّة، منها التوسّع السريع الذي قد يُضعف نقل القيم للوافدين الجدد، وتغيّر القيادة الذي قد يُحدث انقطاعًا، وضغوط المنافسة التي قد تُغري بالتنازل عن القيم، والاندماجات التي تصطدم بثقافاتٍ متباينة. وتتطلّب مواجهة هذه التحدّيات يقظةً دائمة وتجديدًا مستمرًّا لآليات الترسيخ.

وفي المؤسسة العربية، يمثّل الرصيد القيمي الثقافي والديني مصدرًا ثريًّا يمكن البناء عليه في تشكيل ثقافةٍ أخلاقية أصيلة، شريطة تحويل القيم من شعاراتٍ عامة إلى ممارساتٍ مؤسسية ملموسة. فالثقافة الأخلاقية المتجذّرة هي خطّ الدفاع الأعمق ضدّ الفساد والانحراف، وأساس التميّز والاستدامة في عالمٍ سريع التغيّر.

إدارة التغيير الثقافي ومقاومة التغيير

يُعدّ تغيير الثقافة التنظيمية من أصعب المهامّ الإدارية وأبطئها، لأنّ الثقافة تترسّخ في الافتراضات العميقة والعادات الراسخة التي يصعب تعديلها بقرار فوقي. وقد بيّن دارسو التغيير التنظيمي أنّ المبادرات الإصلاحية كثيرًا ما تتعثّر لا لخطأ في تصميمها بل لإغفالها البُعد الثقافي ومقاومة الأفراد للمساس بما أَلِفوه.

تنشأ مقاومة التغيير من أسباب متعدّدة، منها الخوف من المجهول، وفقدان المكاسب والامتيازات القائمة، والشكّ في جدوى الإصلاح، وضعف الثقة في الإدارة التي تقوده. وحين يتعلّق التغيير بترسيخ ثقافة النزاهة في مؤسسة اعتادت ممارسات منحرفة، تشتدّ المقاومة لأنّ المستفيدين من الوضع القائم يرون في الإصلاح تهديدًا مباشرًا لمصالحهم.

ويقدّم الفكر الإداري نماذج متدرّجة لإدارة التغيير تبدأ بخلق الإحساس بالحاجة إليه وبناء تحالف داعم له، مرورًا بصياغة رؤية واضحة والتواصل المكثّف بشأنها، ثمّ تمكين العاملين وتحقيق مكاسب سريعة تعزّز الثقة، وصولًا إلى ترسيخ التغيير في النظم والعادات حتى يصبح جزءًا من الثقافة لا مجرد حملة عابرة.

ويظلّ دور القيادة محوريًّا في كلّ مراحل التغيير الثقافي، إذ لا يكفي إصدار التعليمات بل يلزم أن يجسّد القادة القيم الجديدة سلوكًا يوميًّا. فالثقافة تتشكّل في النهاية على صورة ما يكافئه القادة ويحاسبون عليه ويولونه اهتمامهم؛ ومتى تناقض القول مع الفعل تآكلت مصداقية الإصلاح وتعزّزت المقاومة الصامتة له.

وفي السياق العربي، تتقاطع إدارة التغيير الثقافي مع خصوصيات اجتماعية كقوّة الروابط الشخصية ومركزية السلطة، ما يستدعي مقاربة تراعي هذه الخصائص دون أن تستسلم لها. ويبقى الرهان على المزج بين الإرادة الإصلاحية الحازمة والصبر على بطء التحوّل الثقافي، مع إشراك العاملين بوصفهم شركاء في التغيير لا مجرد موضوع له، بما يحوّل المقاومة إلى انخراط فاعل.

أنواع الثقافات التنظيمية وأثرها في السلوك الأخلاقي

تتباين الثقافات التنظيمية تباينًا واسعًا، ولكلّ نوع منها انعكاساته على السلوك الأخلاقي للعاملين. وقد طوّر الباحثون تصنيفات عدّة للثقافات بحسب القيم السائدة فيها وأنماط العلاقات وأساليب اتّخاذ القرار، تتيح فهم كيف تشجّع ثقافة بعينها النزاهة بينما تهيّئ أخرى مناخًا للانحراف.

فثمّة ثقافات تغلب عليها قيم التعاون والانتماء، تعزّز الثقة والمساندة المتبادلة، وقد تدعم السلوك الأخلاقي بقدر ما توفّره من إحساس بالجماعة والمسؤولية المشتركة. وفي المقابل، قد تنزلق إلى محاباة الأقارب والولاءات الضيّقة إذا غابت الضوابط، فتتحوّل أواصر القربى إلى مدخل لتجاوز قواعد العدالة والكفاءة.

وثمّة ثقافات تتمحور حول الإنجاز والمنافسة والنتائج، قد تحفّز الأداء والابتكار، لكنها إن أفرطت في تقديس النتيجة على حساب الوسيلة قد تدفع نحو سلوكيات انتهازية تبرّر الانحراف باسم تحقيق الأهداف. ومن هنا تبرز أهمّية أن تقترن ثقافة الإنجاز بقيم تضبط مساره وتحول دون أن يصبح الربح مبرّرًا لكلّ وسيلة.

وثمّة ثقافات بيروقراطية تغلب عليها القواعد والإجراءات والتسلسل الهرمي، قد توفّر الانضباط والاتّساق وتقلّل التعسّف الفردي، لكنها قد تتحوّل إلى جمود يخنق المبادرة الأخلاقية ويختبئ خلف حرفية القاعدة للتنصّل من المسؤولية. والثقافة المثلى توازن بين الانضباط والمرونة، وبين احترام القاعدة وإعمال الضمير.

وتكشف هذه الأنماط أنّ الثقافة التنظيمية متغيّر حاسم في تشكيل السلوك الأخلاقي، وأنّ القيم المعلنة لا تكفي ما لم تترجمها الثقافة الفعلية إلى ممارسات يومية. ومن ثمّ فإنّ بناء أخلاقيات الأعمال يقتضي تشخيص نوع الثقافة السائدة وتوجيهها نحو ما يدعم النزاهة، لا الاكتفاء بإصدار المدوّنات والشعارات.

الثقافة الأخلاقية القوية مقابل الضعيفة ومؤشّراتها

تتفاوت المؤسسات في قوّة ثقافتها الأخلاقية، أي في مدى رسوخ القيم الأخلاقية واتّساقها وتأثيرها الفعلي في السلوك. فالثقافة الأخلاقية القوية هي التي تتغلغل فيها قيم النزاهة في كلّ مستويات المؤسسة وتنعكس في القرارات اليومية، بحيث يصبح الفعل الأخلاقي هو المسار الطبيعي لا الاستثناء الذي يتطلّب شجاعةً خاصّة.

وتتميّز الثقافة الأخلاقية القوية بجملة من المؤشّرات، منها اتّساق الأقوال مع الأفعال على مستوى القيادة، ووضوح القيم وتجسيدها في النظم والحوافز، وشيوع الحديث المفتوح عن القضايا الأخلاقية دون خوف، وفاعلية آليات الإبلاغ والمساءلة. وحين تتوافر هذه المؤشّرات، يلمس العاملون أنّ النزاهة قيمة حقيقية لا شعار معلَّق على الجدران.

وفي المقابل، تتّسم الثقافة الأخلاقية الضعيفة بالفجوة بين القيم المعلنة والممارسات الفعلية، وبتغليب النتائج على الوسائل، وبصمت العاملين عن المخالفات خوفًا أو يأسًا، وبإفلات المتنفّذين من المحاسبة. وفي هذه البيئة يتعلّم العاملون أنّ الالتزام الأخلاقي قد يكون مكلفًا والانحراف مربحًا، فتتآكل النزاهة تدريجيًّا.

ويتأثّر مستوى قوّة الثقافة الأخلاقية بعوامل عدّة، في مقدّمتها القدوة القيادية التي تُعدّ المحدّد الأبرز، فالعاملون يقرؤون القيم الحقيقية للمؤسسة من سلوك قادتها لا من نصوصها المكتوبة. كما يؤثّر فيها اتّساق نظم المكافأة والعقاب مع القيم المعلنة، إذ تكشف هذه النظم ما تكافئه المؤسسة فعلًا.

ويمكن تقوية الثقافة الأخلاقية عبر جهد منهجي يبدأ بالتشخيص ويمرّ بترسيخ القدوة وتوضيح القيم ومواءمة النظم معها وتمكين العاملين من التعبير والإبلاغ. غير أنّ هذا الجهد يتطلّب صبرًا واستمرارية، إذ لا تتغيّر الثقافة بحملة عابرة بل بممارسة متّسقة طويلة الأمد تجعل النزاهة عادةً راسخة لا مجرد توجّه طارئ.

الرموز والطقوس والقصص بوصفها أدوات لنقل القيم

لا تنتقل الثقافة التنظيمية عبر النصوص المكتوبة فحسب، بل عبر منظومة من الرموز والطقوس والقصص التي تحمل القيم وتنقلها بين الأجيال داخل المؤسسة. وتمثّل هذه العناصر اللغة الخفيّة للثقافة، إذ تعبّر عمّا تؤمن به المؤسسة فعلًا بصورة أبلغ أحيانًا من بياناتها الرسمية، وتترك أثرًا أعمق في وجدان العاملين.

فالقصص التي تتداولها المؤسسة عن مواقف بطولية أو عن عقوبات صارمة تحمل في طيّاتها رسائل قيمية واضحة؛ فحين تُروى قصة موظف كوفئ على نزاهته أو آخر حوسب على انحرافه، تترسّخ القيمة في الأذهان أكثر ممّا يفعله أيّ نصّ. وتعمل هذه القصص بوصفها ذاكرة جماعية تنقل ما تعتزّ به المؤسسة وما تنبذه.

وتؤدّي الطقوس والاحتفالات دورًا مماثلًا في ترسيخ القيم وتعزيز الانتماء، كطقوس استقبال الموظفين الجدد وتكريم المتميّزين والاحتفال بالإنجازات. وتمنح هذه الطقوس القيم طابعًا ملموسًا ومتكرّرًا يجدّد حضورها، ويربط العاملين بهوية مشتركة تتجاوز المهامّ اليومية إلى معنى أعمق للانتماء.

أما الرموز، من شعارات وألقاب وترتيبات مكانية وأنماط تواصل، فتبثّ رسائل ضمنية عن القيم وعلاقات السلطة في المؤسسة. فالمسافة بين مكاتب القيادة والعاملين، وأسلوب المخاطبة، ومظاهر التمييز أو المساواة، كلّها رموز تقرأ منها العاملون ما تؤمن به المؤسسة من قيم العدالة والاحترام والشفافية.

ويتيح إدراك هذه الأدوات للقيادة توظيفها واعيةً في بناء ثقافة أخلاقية، عبر نسج قصص تحتفي بالنزاهة، وإقامة طقوس تجسّد القيم، واختيار رموز تعكس العدالة والاحترام. غير أنّ فاعلية هذه الأدوات مرهونة بصدقها واتّساقها مع الممارسة الفعلية، فالطقوس الجوفاء والقصص المصطنعة سرعان ما تنكشف وتفقد أثرها بل تتحوّل إلى مصدر للسخرية وتآكل الثقة.

الثقافة التنظيمية والتغيير في سياق العولمة والتنوّع

تواجه الثقافة التنظيمية في عصر العولمة تحدّيات جديدة تنشأ من تزايد التنوّع الثقافي داخل المؤسسة الواحدة، خاصّةً في الشركات متعدّدة الجنسيات التي تجمع عاملين من خلفيات ثقافية متباينة. ويطرح هذا التنوّع سؤالًا حول كيفية بناء ثقافة تنظيمية موحّدة تحترم الاختلافات الثقافية دون أن تذوب فيها أو تفرض نموذجًا واحدًا يقصي الآخرين.

وتتفاوت القيم والممارسات الإدارية بين الثقافات تفاوتًا قد يصل إلى التعارض، كاختلاف النظرة إلى السلطة والفردية والزمن والعلاقات. وما يُعدّ سلوكًا محمودًا في ثقافة قد يُساء فهمه في أخرى، ما يستلزم من المؤسسة العابرة للثقافات حساسيةً ثقافية تتجنّب فرض معاييرها وتسعى إلى فهم منطلقات الآخرين.

ويبرز في هذا السياق التوتّر بين القيم الكونية التي ينبغي أن تسود في المؤسسة، كالنزاهة والعدل واحترام الكرامة، والخصوصيات الثقافية المشروعة التي ينبغي احترامها. ويكمن التحدّي في التمييز بين ما هو جوهري لا يُساوَم عليه، وما هو محلّي يُترك لتقدير كلّ سياق، بما يحفظ وحدة المؤسسة القيمية مع احترام تنوّعها الثقافي.

وتمثّل إدارة التنوّع الثقافي فرصةً بقدر ما تمثّل تحدّيًا، إذ يثري تعدّد وجهات النظر قدرة المؤسسة على الابتكار وفهم أسواق متنوّعة. غير أنّ تحقيق هذه الفائدة مرهون بثقافة شاملة تجعل كلّ فرد، أيًّا كانت خلفيّته، يشعر بالانتماء والقدرة على المساهمة، لا بثقافة تكرّس هيمنة فئة وتهميش أخرى.

ويبقى بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية في بيئة متنوّعة ومعولمة مهمّةً تتطلّب قيادةً واعيةً تجمع بين الثبات على المبادئ الجوهرية والمرونة في التطبيق. فالمؤسسة الناجحة في هذا السياق هي التي ترسّخ قيمًا كونيةً تتجاوز الحدود الثقافية، وتحترم في الوقت ذاته التنوّع الذي يثريها، فتبني وحدةً في القيم لا تلغي التعدّد بل تنظّمه وتوجّهه نحو غاية مشتركة.

15. الثقافة التنظيمية والأداء المستدام للمؤسسة

تكشف الدراسات المتراكمة عن علاقة وثيقة بين قوّة الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسة واستدامتها، إذ تمثّل الثقافة رأس مال غير مرئي يصعب على المنافسين تقليده. فالمؤسسة ذات الثقافة القوية المتّسقة تتمتّع بقدرة أكبر على توجيه سلوك عامليها نحو أهدافها دون حاجة إلى رقابة مكثّفة، لأنّ القيم المشتركة تؤدّي دور الموجّه الداخلي للسلوك.

وتسهم الثقافة الأخلاقية القوية في تعزيز ولاء العاملين والتزامهم، إذ يشعر الفرد بالفخر بانتمائه إلى مؤسسة يثق بقيمها ويعتزّ بسمعتها. وينعكس هذا الولاء في انخفاض معدّلات دوران العمل، وارتفاع الدافعية والإنتاجية، وتنامي سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يبذل فيها العامل جهدًا يتجاوز ما هو مطلوب منه رسميًّا.

كما تشكّل الثقافة الأخلاقية حصانةً للمؤسسة في مواجهة الأزمات، إذ تجعل العاملين أكثر استعدادًا للإبلاغ عن المخاطر مبكّرًا وأقلّ ميلًا إلى التستّر على المشكلات. وبذلك تتمكّن المؤسسة من معالجة الاختلالات قبل تفاقمها، بينما تواجه المؤسسة ذات الثقافة الضعيفة مخاطر متراكمة تنفجر فجأةً في صورة أزمات يصعب تداركها.

وتمتدّ آثار الثقافة الأخلاقية إلى علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي، إذ تبني سمعةً تجذب العملاء والمستثمرين والكفاءات وتعزّز الثقة مع الشركاء. وقد صارت السمعة الأخلاقية في الاقتصاد المعاصر أصلًا استراتيجيًّا يصعب تعويضه إذا فُقد، ما يجعل الاستثمار في الثقافة الأخلاقية استثمارًا في استدامة المؤسسة وقدرتها التنافسية.

ويبقى الدرس الجامع أنّ الثقافة الأخلاقية ليست بُعدًا منفصلًا عن الأداء، بل عنصرًا متكاملًا معه يغذّيه ويستمدّ منه. فالمؤسسة التي تبني ثقافة نزيهة قوية تجني ثمارها أداءً مستدامًا وسمعةً راسخة، وتؤكّد بذلك أنّ الأخلاق والنجاح ليسا متعارضين بل متلازمان في الأمد الطويل، وهي الخلاصة التي تتأكّد عبر فصول هذه المطبوعة جميعًا.

خاتمة

تمثّل الثقافة التنظيمية البيئة الحاضنة لأخلاقيات الأعمال، فهي التي تحوّل القيم من شعارات مكتوبة إلى سلوك يومي معاش. وكلما ترسّخت القيم الأخلاقية في ثقافة المؤسسة، أصبح السلوك النزيه طبيعةً لا تكلّفًا. ولذلك فإن بناء ثقافة أخلاقية قوية ليس مهمة إدارية ثانوية، بل استثمار استراتيجي في استدامة المؤسسة وسمعتها وتماسكها الداخلي. وفي النهاية، تبقى القيادة الأخلاقية الواعية هي حجر الزاوية في غرس هذه الثقافة وصونها، فالثقافة الأخلاقية تبدأ من القمة وتنتشر في كل أرجاء المؤسسة.

مصطلحات ومفاهيم أساسية

الثقافة التنظيمية: منظومة القيم والمعتقدات والرموز المشتركة التي توجّه سلوك العاملين.

مستويات شاين: المظاهر والقيم المعلنة والافتراضات الأساسية الضمنية.

أبعاد هوفستيد: أبعاد ثقافية كمسافة السلطة والفردية وتجنّب عدم اليقين.

إطار القيم المتنافسة: تصنيف كاميرون وكوين للثقافة إلى عشائرية وإبداعية وسوقية وهرمية.

الميثاق الأخلاقي: وثيقة تترجم قيم المؤسسة إلى سلوكيات وآليات.

تمارين تطبيقية

1. حلّل ثقافة مؤسسةٍ تعرفها وفق مستويات شاين الثلاثة.
2. صنّف ثقافة منظمةٍ ضمن إطار القيم المتنافسة وبيّن مخاطرها الأخلاقية.

3. اقترح خطة لترسيخ ثقافة أخلاقية عبر الآليات الستّ المذكورة.

أسئلة للمراجعة

4. عرّف الثقافة التنظيمية، واشرح مستوياتها الثلاثة عند إدغار شاين.
5. وضّح العلاقة التبادلية بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال.
6. قارن بين أنماط الثقافة الأربعة في نموذج القيم المتنافسة من حيث علاقتها بالأخلاق.
7. ناقش دور القيادة في بناء الثقافة الأخلاقية، ولماذا "تبدأ الثقافة من القمة".
8. اقترح خمس آليات عملية لترسيخ ثقافة أخلاقية داخل مؤسسة تعاني من ازدواجية الخطاب.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. فريدريك، أو. سي.، وفيريل، جون (2019). أخلاقيات الأعمال واتخاذ القرار الأخلاقي. الطبعة الثانية عشرة، دار النشر الدولية.
2. كرين، أندرو، وماتن، ديرك (2016). أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في عصر العولمة. مطبعة جامعة أكسفورد.
3. فيلاسكيز، مانويل (2017). مفاهيم وقضايا في أخلاقيات الأعمال. الطبعة الثامنة، دار بيرسون.
4. دركر، بيتر (2001). ممارسة الإدارة والمسؤولية الأخلاقية في المؤسسات. مكتبة لبنان ناشرون.
5. تريفينو، ليندا، ونيلسون، كاثرين (2021). إدارة أخلاقيات العمل: كيف نفعل الشيء الصحيح. دار وايلي للنشر.
6. الكينغتون، جون (1997). العمل ثلاثي الأبعاد: الربح، الناس، والبيئة. دار كابستون للنشر.
7. بورتر، مايكل، وكريمر، مارك (2006). الاستراتيجية والمجتمع: الرابط بين الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية. مجلة هارفارد بزنس ريفيو.
8. دالسورد، آندرياس (2008). تحليل لمفاهيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. مجلة المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركات، المجلد 15.
9. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD (2015). مبادئ مجموعة العشرين ومنظمة التعاون حول الحوكمة المؤسسية. باريس.
10. سولومون، جيل (2020). حوكمة الشركات والمساءلة المؤسسية. الطبعة الخامسة، دار وايلي.
11. دونالدسون، توماس، وبريستون، لي (1995). نظرية أصحاب المصلحة للمؤسسة: المفاهيم والأدلة والتطبيقات. مجلة مراجعة أكاديمية الإدارة، المجلد 20.
12. البنك الدولي (2022). تقرير التنمية العالمية: الحوكمة والقانون. واشنطن.
13. روز-أكرمان، سوزان، وباليفكا، بوني (2016). الفساد والحكومة: الأسباب والنتائج والإصلاح. جامعة كامبريدج.
14. منظمة الشفافية الدولية (2024). مؤشر مدركات الفساد العالمي 2024. برلين.
15. الأمم المتحدة (2003). اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. نيويورك.
16. أرسطو (2009). الأخلاق النيقوماخية. ترجمة وليام روس، مطبعة جامعة أكسفورد.
17. كانط، إيمانويل (1993). أسس ميتافيزيقا الأخلاق. ترجمة جون إلينغتون، دار هاكيت.
18. رولز، جون (1999). نظرية العدالة. مطبعة جامعة هارفارد.
19. الغزالي، أبو حامد (2000). إحياء علوم الدين. دار المعرفة، بيروت.
20. الشبراوي، محمد (2012). الأخلاق الإسلامية وأثرها في النشاط الاقتصادي. دار الفكر العربي.
21. بكون، رفيق إسماعيل (1997). أخلاقيات الأعمال في الإسلام. المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
22. شابرا، محمد عمر (1992). الإسلام والتحدي الاقتصادي. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب.

23. علي، عباس ج. (2005). المنظور الإسلامي في الإدارة والتنظيم. دار إدوارد إلغر، لندن.
24. المنتدى الاقتصادي العالمي (2020). تقرير التنافسية العالمية. جنيف.
25. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2023). الحوكمة والنزاهة في الإدارة العامة في الدول العربية. نيويورك.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Al-Ghazali, A. H. (2000). Ihya Ulum al-Din [The revival of the religious sciences]. Dar al-Maarif.
2. Ali, A. J. (2005). Islamic perspectives on management and organization. Edward Elgar.
3. Aristotle. (2009). Nicomachean ethics (W. D. Ross, Trans.). Oxford University Press.
4. Beekun, R. I. (1997). Islamic business ethics. International Institute of Islamic Thought (IIIT).
5. Boatright, J. R. (2013). Ethics and the conduct of business (7th ed.). Pearson Education.
6. Carroll, A. B., Brown, J. A., & Buchholtz, A. K. (2018). Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management (10th ed.). Cengage Learning.
7. Chapra, M. U. (1992). Islam and the economic challenge. The Islamic Foundation.
8. Crane, A., & Matten, D. (2016). Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability (4th ed.). Oxford University Press.
9. Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15(1), 1-13.
10. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation. Academy of Management Review, 20(1), 65-91.
11. Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone Publishing.
12. Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2019). Business ethics: Ethical decision making and cases (12th ed.). Cengage Learning.
13. Kant, I. (1993). Grounding for the metaphysics of morals (J. W. Ellington, Trans.). Hackett Publishing.
14. Klitgaard, R. (1988). Controlling corruption. University of California Press.
15. OECD. (2015). G20/OECD principles of corporate governance. OECD Publishing.
16. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society. Harvard Business Review, 84(12), 78-92.
17. Rawls, J. (1999). A theory of justice. Harvard University Press.
18. Rose-Ackerman, S., & Palifka, B. J. (2016). Corruption and government: Causes, consequences, and reform (2nd ed.). Cambridge University Press.
19. Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.
20. Solomon, J. (2020). Corporate governance and accountability (5th ed.). Wiley.
21. Transparency International. (2024). Corruption Perceptions Index 2024. Transparency International.
22. Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2021). Managing business ethics (8th ed.). Wiley.

23. United Nations. (2003). United Nations Convention against Corruption (UNCAC). New York.
24. Velasquez, M. G. (2017). Business ethics: Concepts and cases (8th ed.). Pearson.
25. World Bank. (2022). World development report 2022: Governance and the law. Washington, DC.

الملاحق

تتضمّن هذه الملاحق موادّ مساعدة تُعين الطالب على المراجعة والتعمّق: مسردًا ثنائي اللغة لأهمّ المصطلحات، وملخّصًا للأطر والنماذج النظرية الواردة في المطبوعة، ونماذج لأسئلة الامتحان مع إرشادات الإجابة، ودراسات حالة شاملة للتحليل والنقاش.

الملحق (1): مصطلحات أساسية

يجمع هذا الجدول أهمّ المصطلحات الواردة في المطبوعة بمقابلاتها الأجنبية وتعريفٍ موجز لكل منها، تيسيرًا للمراجعة والرجوع.

المصطلح	المصطلح بالانجليزية	تعريف موجز
الأخلاق	Ethics / Morals	منظومة القيم التي تحدّد الصواب والخطأ في السلوك.
أخلاقيات الأعمال	Business Ethics	تطبيق المبادئ الأخلاقية على النشاط الاقتصادي والمؤسسي.
أخلاقيات المهنة	Professional Ethics	القواعد الأخلاقية الخاصة بممارسة مهنة معيّنة.
النفعية	Utilitarianism	مذهب يقيس صواب الفعل بمنفعته الإجمالية.
الواجبية	Deontology	مذهب يقيس صواب الفعل بمطابقته للواجب والمبدأ.
أخلاق الفضيلة	Virtue Ethics	مذهب يركّز على شخصية الفاعل وفضائله.
نظرية العدالة	Theory of Justice	إطار رولز للعدالة عبر الإنصاف وحجاب الجهل.
أصحاب المصالح	Stakeholders	كل طرف يؤثّر في المؤسسة أو يتأثّر بها.
المساهمون	Shareholders	مالكو أسهم المؤسسة.
الحوكمة	Governance	منظومة توجيه المؤسسة ومراقبتها ومساءلتها.
المسؤولية الاجتماعية	CSR	التزام المؤسسة تجاه المجتمع والبيئة وأصحاب المصالح.
الشفافية	Transparency	وضوح المعلومات وإتاحتها لأصحاب المصالح.
المساءلة	Accountability	خضوع المسؤول للمحاسبة عن

		قراراته ونتائجها.
الفساد الإداري	Administrative Corruption	إساءة استخدام السلطة العامة لمكاسب خاصة.
الرشوة	Bribery	تقديم منفعة مقابل خدمة أو قرار غير مشروع.
المحسوبية	Favoritism / Nepotism	تفضيل الأقارب والمعارف بدل الكفاءة.
الاختلاس	Embezzlement	الاستيلاء على موارد المؤسسة أو المال العام.
تضارب المصالح	Conflict of Interest	تعارض مصلحة المسؤول الخاصة مع واجبه العام.
مدوّنة السلوك	Code of Conduct	وثيقة تحدّد القيم والقواعد السلوكية المتوقّعة.
الإبلاغ عن المخالفات	Whistleblowing	كشف الموظف عن ممارسات غير مشروعة.
الثقافة التنظيمية	Organizational Culture	منظومة القيم والمعتقدات المشتركة في المؤسسة.
القيادة الأخلاقية	Ethical Leadership	إظهار السلوك المعياري وتعزيزه لدى الأتباع.
الغسل الأخضر	Greenwashing	ادّعاء صداقة البيئة زورًا في التسويق.
مؤشر مدركات الفساد	CPI	مؤشر منظمة الشفافية الدولية لقياس إدراك الفساد.
التنمية المستدامة	Sustainable Development	تنمية تلبّي حاجات الحاضر دون الإضرار بالأجيال القادمة.

الملحق (2): ملخّص الأطر والنماذج النظرية

يلخّص هذا الملحق أبرز النماذج والأطر النظرية التي وردت في المطبوعة، مع روّادها وفكرتها المركزية، تيسيرًا للمراجعة الشاملة.

1. النظريات الأخلاقية ونماذج القرار

النموذج / النظرية	الرائد	الفكرة المركزية
النفعية	بنثام، ميل	أعظم منفعة لأكبر عدد.
الواجبية	كانط	الأمر القطعي والفعل من أجل الواجب.
أخلاق الفضيلة	أرسطو	الفضيلة والوسط الذهبي والسعادة.
نظرية العدالة	رولز	العدالة كإنصاف وحجاب الجهل.
مراحل النمو الأخلاقي	كولبرغ	ستّ مراحل من الخوف إلى المبادئ الكونية.
نموذج المكوّنات الأربعة	رست	حساسية، حكم، دافعية، تنفيذ.
نموذج الشخص–الموقف	تريفينو	تفاعل العوامل الفردية والتنظيمية.

2. أطر المسؤولية الاجتماعية والحوكمة

النموذج / الإطار	الرائد / الجهة	الفكرة المركزية
هرم المسؤولية الاجتماعية	كارول	اقتصادية، قانونية، أخلاقية، خيرية.
نظرية أصحاب المصالح	فريمان	الموازنة بين مصالح جميع الأطراف.
منظور المساهم	فريدمان	تعظيم أرباح المساهمين ضمن القانون.
نموذج البروز	ميتشل وآخرون	القوة والمشروعية والإلحاح.
القيمة المشتركة	بورتر وكريمر	تكامل القيمة الاجتماعية والاقتصادية.
الخطوط الثلاثة	إلكينغتون	الناس والكوكب والربح.
نظرية الوكالة	جنسن وميكلينغ	تعارض مصالح المالك والمدير.
مبادئ الحوكمة	OECD	حقوق المساهمين والإفصاح والمساءلة.

3. أطر الفساد والثقافة التنظيمية

النموذج / الإطار	الرائد	الفكرة المركزية
معادلة الفساد	كليتغارد	الاحتكار + السلطة التقديرية – المساءلة.
مثلث الاحتيال	كريسي	الضغط والفرصة والتبرير.
مستويات الثقافة	شاين	مظاهر، قيم معلنة، افتراضات أساسية.
الأبعاد الثقافية	هوفستيد	مسافة السلطة، الفردية، تجنّب اللايقين.
إطار القيم المتنافسة	كاميرون وكوين	عشائرية، إبداعية، سوقية، هرمية.

الملحق (3): نماذج أسئلة امتحانية وإرشادات الإجابة

يقدّم هذا الملحق نماذج لأنماط الأسئلة المتوقّعة في الامتحان، مع إرشادات موجزة للإجابة الجيّدة. والهدف تدريب الطالب على بنية السؤال ومنهج المعالجة لا حفظ إجابات جاهزة.

النمط الأول: أسئلة التعريف والتمييز

1. عرّف أخلاقيات الأعمال، وميّز بينها وبين أخلاقيات المهنة والمسؤولية الاجتماعية.
2. ما المقصود بالحوكمة الرشيدة؟ اذكر مبادئها الأساسية.

إرشاد: تبدأ الإجابة الجيّدة بتعريف دقيق، ثم تُبرز أوجه الاتفاق والاختلاف في جدول أو فقرات مقارنة، وتُختم بمثال يوضّح الفرق عمليًا.

النمط الثاني: أسئلة المقارنة والتحليل

3. قارن بين النظرية النفعية والنظرية الواجبية من حيث المعيار والمزايا والانتقادات.
4. قارن بين منظور المساهم ومنظور أصحاب المصالح، مبيّنًا إمكان التوفيق بينهما.

إرشاد: تُنظَّم المقارنة وفق محاور واضحة (المعيار، المزايا، العيوب)، ويُفضَّل عرضها في جدول، مع موقف نقدي مبرّر في الخاتمة.

النمط الثالث: أسئلة التطبيق ودراسة الحالة

5. عبر معادلة كليتغارد، حلّل حالة فساد في إدارة عمومية واقترح حزمة إجراءات للوقاية.
6. حلّل معضلة أخلاقية في وظيفة التسويق باستخدام نظرية أصحاب المصالح ونموذج البروز.

إرشاد: تتطلّب الإجابة: تحديد المشكلة، استدعاء الإطار النظري المناسب، تطبيقه خطوةً بخطوة على الحالة، ثم اقتراح حلٍّ عملي مبرّر.

النمط الرابع: أسئلة الرأي المبرّر

7. هل تعدّ الأخلاق عبئًا على المؤسسة أم استثمارًا؟ ناقش برأي مبرّر.
8. إلى أيّ مدى تكفي التكنولوجيا وحدها لمكافحة الفساد؟

إرشاد: يُعرض الرأيان بإنصاف، ثم يُتّخذ موقف مبرّر بالحجج والأدلة، مع وعيٍ بحدود الرأي المخالف.

الملحق (4): دراسات حالة شاملة للتحليل

تجمع دراسات الحالة التالية بين عدّة محاور من المطبوعة، وتصلح للعمل الجماعي والنقاش الصفّي. والمطلوب في كلٍّ منها: تشخيص المشكلة الأخلاقية، تحديد أصحاب المصالح، استدعاء الأطر النظرية المناسبة، ثم اقتراح حلٍّ مبرّر.

الحالة الأولى — تعارض الربح والسلامة: تكتشف شركة سيارات عيبًا في نظام الفرامل يُصيب نسبة ضئيلة من المركبات، وأن سحبها مكلف جدًّا. تتفاوت آراء الإدارة بين السحب الفوري والانتظار. حلّل الحالة وفق النفعية والواجبية وأخلاق الفضيلة ونظرية أصحاب المصالح، ثم بيّن القرار الأخلاقي ومبرّره، ودور القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية في توجيهه.

الحالة الثانية — فساد في المشتريات: يكتشف مدقّق داخلي أن مسؤول المشتريات يمنح العقود لشركة يملك فيها قريبه حصّة، مقابل عمولات. حلّل الحالة عبر معادلة كليتغارد ومثلث الاحتيال ومفهوم تضارب المصالح، واقترح إصلاحات تنظيمية وتقنية ورقابية، مع بيان دور خط النزاهة وحماية المبلّغين.

الحالة الثالثة — أزمة سمعة بيئية: تتعرّض شركة لاتهامات بـ«الغسل الأخضر» بعد كشف فجوة بين إعلاناتها البيئية وممارساتها الفعلية. حلّل الحالة في ضوء نظرية أصحاب المصالح ومعايير ESG وهرم المسؤولية الاجتماعية، واقترح خطة لإعادة بناء الثقة عبر الشفافية والمسؤولية الاجتماعية الحقيقية.

الحالة الرابعة — تحوّل ثقافي بعد فضيحة: بعد فضيحة مالية، تقرّر مؤسسة إصلاح ثقافتها التنظيمية. حلّل التحوّل المطلوب وفق مستويات شاين الثلاثة وإطار القيم المتنافسة، مبيّنًا الآليات العملية لترسيخ ثقافة أخلاقية مستدامة لا مجرد شعارات.

الحالة الخامسة — معضلة المبلّغ عن المخالفات: يكتشف موظف في قسم الجودة أنّ منتجًا يُطرح في السوق لا يستوفي معايير السلامة، وأنّ مديره المباشر يتجاهل تحذيراته خشية تأخّر الإطلاق. حلّل المعضلة الأخلاقية التي يواجهها الموظف بين الولاء للمؤسسة وحماية المستهلك، وبيّن متى يكون الإبلاغ الداخلي ثمّ الخارجي مبرَّرًا أخلاقيًّا، ودور نظم حماية المبلّغين والثقافة التنظيمية في توجيه الموقف.

الحالة السادسة — أخلاقيات التسعير في أزمة: في أعقاب كارثة طبيعية، يرتفع الطلب على سلعة أساسية تنتجها مؤسسة، فتتاح لها فرصة رفع السعر أضعافًا لتعظيم الربح. حلّل الموقف وفق النفعية والواجبية ونظرية أصحاب المصالح ومفهوم العدالة، وناقش التوتّر بين منطق السوق والمسؤولية الأخلاقية، واقترح سياسة تسعير تجمع بين استمرارية المؤسسة وعدالتها تجاه المتضرّرين.

الحالة السابعة — تعارض المعايير عبر الحدود: مؤسسة متعدّدة الجنسيات تعمل في بلد تضعف فيه معايير العمل والبيئة، فيتاح لها خفض الكلفة بتبنّي المعايير المحلّية المتساهلة بدل معاييرها الأصلية الأعلى. حلّل المعضلة في ضوء النقاش بين النسبية الثقافية والكونية الأخلاقية ونظرية العقد الاجتماعي المتكامل، وبيّن الموقف الأخلاقي المسؤول من استغلال الفجوات التنظيمية بين الدول.

الملحق (5): دليل المراجعة

يقدّم هذا الدليل إرشادات منهجية تعين الطالب على المراجعة الفعّالة وتنظيم استذكاره للمادّة، انطلاقًا من مبدأ أنّ فهم أخلاقيات الأعمال يتجاوز الحفظ إلى القدرة على التحليل والتطبيق.

1. استراتيجية المراجعة المتدرّجة

يُنصح الطالب بأن يبدأ مراجعته بالمفاهيم الأساسية والتعريفات الواردة في كلّ محاضرة، ثمّ ينتقل إلى فهم النظريات والنماذج وروّادها وأفكارها المركزية، فالعلاقات بين المفاهيم، وصولًا إلى تطبيقها على حالات عملية. فالمراجعة الفعّالة تنتقل من المعرفة إلى الفهم إلى التطبيق، لا تكتفي باستظهار النصوص.

2. أسئلة المراجعة الشاملة

1. كيف تتكامل النظريات الأخلاقية الأربع في تحليل معضلة أعمال واحدة؟
2. ما العلاقة بين المصادر الفردية والتنظيمية لأخلاقيات الأعمال ووسائل تنميتها؟
3. كيف ترتبط أخلاقيات المهنة بالمدوّنات الأخلاقية وآليات إنفاذها؟
4. بيّن أوجه التكامل بين أخلاقيات وظائف المؤسسة وأخلاقيات وظائفها الإدارية.
5. اشرح كيف تتفاعل العوامل الفردية والبنيوية والثقافية في إنتاج الفساد الإداري.
6. كيف تتكامل أبعاد مكافحة الفساد (الوقاية والردع والتصحيح) في منظومة وطنية للنزاهة؟
7. ما حدود مؤشّرات الفساد والحوكمة وكيف تُوظَّف توظيفًا رشيدًا في الإصلاح؟
8. وضّح التكامل بين الأخلاق والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في منظومة النزاهة المؤسسية.
9. كيف تتشكّل الثقافة التنظيمية الأخلاقية وما مؤشّرات قوّتها وضعفها؟

3. نصائح لكتابة الإجابة الجيّدة

- ابدأ بتحديد المطلوب بدقّة قبل الشروع في الكتابة، وخطّط لإجابتك في عناصر واضحة.
- ادعم كلّ فكرة بتعليل أو مثال، ولا تكتفِ بسرد المعلومات دون ربطها بالسؤال.
- وظّف النظريات والنماذج بأسماء روّادها بدقّة، مع بيان فكرتها لا مجرّد ذكرها.
- في أسئلة التطبيق، انتقل من الإطار النظري إلى الحالة خطوةً بخطوة، ثمّ اختم بحلّ مبرّر.
- في أسئلة الرأي، اعرض وجهات النظر بإنصاف قبل أن تتّخذ موقفًا مدعومًا بالحجج.

خاتمة المطبوعة

نأمل أن تكون هذه المطبوعة قد قدّمت للطالب أساسًا متينًا في أخلاقيات الأعمال، يجمع بين الإطار النظري الرصين والتطبيق العملي، ويربط القيمة الأخلاقية بالكفاءة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية والحوكمة الرشيدة. فالأخلاق ليست قيدًا على النجاح بل شرطًا لاستدامته، وبناء مؤسّسات نزيهة هو أساس بناء اقتصادٍ قويّ ومجتمعٍ متماسك. والله الموفّق.