

ثقافة المنظمة كمحدد لترسيخ وتعزيز أخلاقيات العمل على مستوى المنظمة
The culture of the organization as a determinant to consolidate and
strengthen the work ethic at the organization level

تاريخ النشر: 2020/01/08	تاريخ القبول: 2019/12/28	تاريخ الارسال: 2019/08/24
-------------------------	--------------------------	---------------------------

ط.د. بحاش وفاء

جامعة محمد خيضر - بسكرة

wafa.bahache@gmail.com

ملخص :

لقد أسهمت التحديات العالمية المعاصرة ومنها العولمة في زيادة اهتمام المنظمات بثقافتها ومواردها البشرية وأصبحت أكثر استجابة لأخلاقيات العمل، فثقافة المنظمة هي الإطار الذي داخله تنشأ وتنمو أخلاقيات العمل، فهي بمثابة الحمض النووي لكل منظمة، فبقدر جودة وقوة ثقافة المنظمة بقدر جودة وقوة أخلاقيات العمل، فلها تأثير في السلوك الأخلاقي فهي التي تؤكد القيم الأخلاقية وتقدم دعماً للسلوك الأخلاقي، فهي تتفاعل مع أخلاقيات العمل لتشكيل السلوك داخل المنظمة، وبقدر التوافق والتجانس بين ثقافة المنظمة وأخلاقيات العمل بها، بقدر اتساع وعمق والتأثير على تشكيل السمات والخصائص الإيجابية للسلوك، وبقدر انعدام التجانس بين ثقافة المنظمة وأخلاقيات العمل، بقدر ظهور التعارض والصراعات وتزايد مستوى ضغوط العمل وتفشي الفساد.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المنظمة، الاخلاق، اخلاقيات العمل، المدونة الاخلاقية .

Abstract :

Contemporary global challenges, including globalization, have contributed to increasing the interest of organizations in their culture and human resources and have become more responsive to work ethics. The culture of the organization is the framework within which work ethics arise and grow. It is the DNA of every organization. Influence ethical behavior. It affirms moral values and supports moral behavior, They interact with work ethics to shape behavior within the

organization, to the extent of harmony and harmony between the organization's culture and work ethics, to the extent and depth and influence the formation of positive attributes and characteristics of behavior, and to the extent of heterogeneity between the culture of the organization and work ethics, as much as the emergence of conflict and conflict and the increasing level of work pressures and widespread corruption.

Keywords: organization culture, ethics, business ethics, code of ethics

مقدمة:

لقد تعاضمت في السنوات الأخيرة أهمية أخلاقيات العمل في المنظمات وأصبحت تأخذ قدرا متزايدا من الاعتبار، إذ كانت هذه الموضوعات في أفضل الأحوال تعتبر من الموضوعات الهامشية، مما لا يجعل للأخلاقيات حيزا يذكر مادامت الأخلاق لا تدفع، أو كانت في أسوأ الأحوال تجابه بالرفض أو الشجب، ولكن مع تزايد الفضائح الأخلاقية والتجاوزات في عالم الأعمال خلال السنوات الأخيرة، واتساع انتقادات المؤسسات بسبب اهتمامها بالموشرات الربحية على حساب مسؤولياتها الأخلاقية والبيئية والاجتماعية، مما أدى إلى اهتمام الاقتصاد الجديد بأخلاقيات الأعمال إلى جانب اهتمامه بالربحية.

فالمنظمات اليوم مدعوة إلى تنظيم أعمالها وفقا للرؤى الأخلاقية، وإعادة تشكيل ثقافتها وفقا للقيم الأخلاقية، وهي مدعوة أيضا لتعزيز السلوك الأخلاقي لأفرادها وتعزيز الثقة، وإرساء دعائم الولاء للعمل من منظور قيمي وأخلاقي، وهي أيضا بحاجة إلى تفعيل القيم الأخلاقية في أنشطتها كافة لضمان انسيابية أعمالها وتحقيق رضا وولاء متعاملها،

ولقد أسهمت التحديات العالمية المعاصرة ومنها العولمة في زيادة اهتمام المنظمات بثقافتها ومواردها البشرية وأصبحت أكثر استجابة لأخلاقيات العمل فثقافة المنظمة هي الإطار الذي داخله تنشأ وتنمو أخلاقيات العمل .

وهي بذلك تتفاعل مع أخلاقيات العمل لتشكيل السلوك داخل المنظمة، وبقدر التوافق والتجانس بين ثقافة المنظمة وأخلاقيات الأعمال بها، بقدر اتساع وعمق والتأثير على تشكيل السمات والخصائص الإيجابية للسلوك، وبقدر انعدام التجانس بين ثقافة

المنظمة وأخلاقيات الأعمال، بقدر ظهور التعارض والصراعات وتزايد مستوى ضغوط العمل وتفشي الفساد.

وتأسيسا على ماتقدم نطرح التساؤل التالي:

كيف تساهم المنظمة من خلال ثقافتها في ترسيخ الممارسة الأخلاقية في اعمالها ؟
وسنحاول معالجة هذه الاشكالية من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي ،باعتباره المنهج المناسب لوصف وتحليل الظاهرة بأبعادها المختلفة، وهذا من خلال التعريف بمتغيري البحث(ثقافة المنظمة، أخلاقيات العمل) ومن ثم محاولة دراسة العلاقة بينهما بمدى تأثير كل منهما على الآخر من جهة وعلى المنظمة من جهة اخرى.
وسنتطرق في هذا البحث للنقاط الآتية:

المحور الأول: الاطار المفاهيمي لأخلاقيات العمل

المحور الثاني: علاقة أخلاقيات العمل بالثقافة التنظيمية

المحور الاول: الاطار المفاهيمي لأخلاقيات العمل

إن محاولة وضع تعريف محدد للمعايير والأطر الأخلاقية لدى منظمات الأعمال ومؤسسات المجتمع لا تعد أمرا سهلا لحدثة هذا الموضوع وصعوبة تحديد أبعاده، وعلى الرغم من وجود بعض المفاهيم للمعايير الاخلاقية إلا أنها تختلف باختلاف مجال التطبيق وبإختلاف المجتمعات والأزمنة.

اولا: مفهوم الأخلاق:

بدء تشير القراءات اللغوية لمصطلح الأخلاق بأنها الخلق، والخلق كما ورد في القاموس المحيط " للفيروزابادي " هو السجية والطبع والمروءة والدين . أما الخلق اصطلاحا فهو قوة راسخة تنزع إلى اختيار ما هو خير أو اختيار ما هو شر.¹
كما أن الأخلاق تشير إلى المعايير أو المبادئ في السلوك الإنساني والتي تستخدم للحكم أو السيطرة على سلوك الأفراد أو المجاميع البشرية " .²

فمصطلح الاخلاق متعدد المفاهيم والتعاريف، اذ نجد garden يعرف الاخلاق بانها "مايؤمن به الفرد من القيم خلال القيام بسلوك معين في موقف معين"،فهو لايجرد الاخلاق من تأثيرات الموقف ويتفق معه في ذلكNegros الذي يرى في الاخلاق بانها

"مجموعة من المبادئ المدونة ، تأمر وتنهي عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة وهي انعكاسات القيم التي يتخذها الافراد كمعايير تحكم سلوكياتهم"³.
وتعني كلمة الأخلاق (Ethics) التوافق مع معايير أو قيم سلوك أو أدب يختص في الغالب بالمهن، وتعرف أيضا على أنها معايير للتصرف والسلوك التي نتوقع أن يتبعها الناس وتعلق الأخلاق الشخصية بأفعال الفرد اليومية.⁴

كما وتعرف الاخلاقيات بأنها: "معتقدات الفرد الشخصية حول ما إذا كان السلوك أو العمل الذي يمارسه الفرد أو القرار الذي يتخذه صحيح ام خطأ"⁵
كذلك تشير الأخلاقيات بشكل عام إلى القيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ ويبدو أن المجتمعات قد طورت هذه القيم والمعايير لتشكّل وعاء حضاريا لها عبر فترات زمنية متعاقبة وفي هذا الإطار يمكن أن ننظر للمجتمعات البدائية ومعاييرها الأخلاقية الصارمة ثم المجتمعات الصناعية ومعاييرها الأخلاقية المتجددة المرنة وأخيراً المجتمع العالمي المعرفي ومعاييرها الأخلاقية النسبية التي تستوعب هذا التطور الهائل في مجمل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية غيرها.⁶

مما سبق يمكن ان القول أن مفهوم الأخلاقيات يتمحور حول مجموعة من القواعد والمبادئ والأحكام السلوكية والأدبية والقيم والمعايير والمقاييس الأخلاقية التي تحكم تصرفات الفرد أو الجماعة أثناء تأدية الأعمال في بيئة العمل ،وتشمل هذه الخصائص الاستقلالية والموضوعية والأمانة والاستقامة والنزاهة والشفافية ،والاعتمادية والمسؤولية وجوانب أخرى في السلوك القويم مقابل السلوك الخاطئ .

ثانيا: مفهوم أخلاقيات العمل:

يرى البعض بأن أخلاقيات العمل هي مجموعة من المبادئ أو الأسباب، والتي يجب أن تغطي تصرف المنظمات ، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، هذا التعريف يؤكد على أن أخلاقيات العمل ما هي إلا مبادئ أو أسس تحكم سلوك أو تصرف المنظمات والتي يجب عليها مراعاتها عندما تتخذ القرارات أو التصرفات وهي تمارس عملها⁷ .

كما نجد **Pride et Al** يعرف اخلاقيات العمل بانها "تضييق للمعايير الاخلاقية الفردية في مواقف العمل المختلفة"⁸، و **Vanvilock** يرى بانها "ماهي الا الدراسة والتحليل المنهجي

للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرارات الادارية بحيث يصبح هذا القرار خيارا اخلاقيا في الاعتبار بما هو صحيح وجيد للفرد وللمجموعات وللمنظمة"⁹.
 فيما يرى Schermerhorn بأن أخلاقيات العمل "تمثل مبادئ مهمة للسلوك المرتبطة بمعايير السلوك الجيد او الغير جيد او السلوك الصحيح والسلوك الخطأ في تصرفات الافراد والجماعة"¹⁰.
 كذلك فقد عرفت بأنها "سلوك مهني وظيفي يعبر عن مجموعة من القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق أو يتعارف عليها أفراد مجتمع ما حول ما هو خير وحق وعدل في تنظيم أمورهم."¹¹

ثالثا: أهمية أخلاقيات العمل:

إن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على الصعيد الفردي في الوظيفة، أو المهنة أو على مستوى المنظمة ككل، يعتبر ذا أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع.
 والنقاط التالية سوف تكون إشارة إلى أهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها بالمنظور الأخلاقي القيمي في العمل:

- تحقيق مردود مالي من خلال الالتزام الأخلاقي وإن لم يكن على المدى القصير فإنه بالتأكيد سوف يكون واضحا على المدى الطويل، وهذا ضد المنظور التقليدي الذي يرى تعارضا بين تحقيق مصالح منظمة الأعمال المتمثلة بالربح المادي وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية.¹²
- تعقد وتداخل المصالح في المنظمات الحديثة جعلها أمام حالات معقدة من الصعب جدا الحكم فيها على ما هو صواب أو ما هو خاطئ من الناحية الأخلاقية، وهذا ما أدى إلى أن تصبح المشكلات الأخلاقية في غاية التعقيد في نطاق واسع من القضايا والمواقف والحالات، لهذا أصبحت أكثر إثارة للاهتمام والجدل في الوقت الحاضر على صعيد البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بالإضافة إلى سيادة قيم الفردية واللامبالاة.¹³
- وجود وقوة الأسباب المؤدية إلى المعضلات، فالأفراد سواء في الإدارة أو في الوظائف الأخرى التابعة لها نجد أن لهم أسباب عديدة تدفعهم إلى الانتهاكات الأخلاقية¹⁴، فالأخلاقيات تعد بمثابة الدفة التي تقود المنظمات والأفراد نحو الالتزام الأدبي والأخلاقي تجاه الجماعات المختلفة، وتظهر أهمية أخلاقيات الأعمال في جانبين: الأول

- أنها تعطي قيمة للمجتمع ككل من خلال التزام المنظمات بمسؤوليتها الاجتماعية، والثاني أنها تحسن حياة الأفراد داخل المنظمة من خلال الأنظمة الأخلاقية التي تنتهجها المنظمات والإدارات.
- قد تتكلف منظمات الأعمال كثيرا نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية وهنا يأتي التصرف للأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية خاصة إذا ما تمادت المنظمة وأخذت تركز كثيرا على مبدأ الرشد والنموذج الاقتصادي بعيدا عن التوجه الاقتصادي الاجتماعي الأخلاقي، إضافة إلى تقوية الإحساس بالانتماء والولاء للمؤسسة.¹⁵
 - تساعد القيم الأخلاقية على تقليل التكاليف التي تتكبدها المنظمة عند اتخاذ القرار المناسب، فالقواعد الأخلاقية تقلل من الجهد والوقت المبذول في قياس الشيء الصحيح للقيام به أو اتخاذ القرار بشأنه، بصفة عامة إن الدور الجوهرية والأساسية للأخلاقيات بصفة عامة ولأخلاقيات الأعمال بصفة خاصة هو أنها وسيلة للنهوض بالأمة ذلك أن التاريخ يخبرنا أن سقوط الكثير من الأمم والحضارات كان بسبب انهيار الأخلاق.¹⁶
 - تنظيم وضبط السعي وراء المصلحة الشخصية الذي يمكن أن يهدد المصالح الجماعية، فالقواعد والمعايير الأخلاقية تراقب السلوك، وترسخ الحالات المرغوبة في المنظمة.
 - تساعد القيم الأخلاقية على تقليل التكاليف التي تتكبدها المنظمة عند اتخاذ القرار المناسب، فالقواعد الأخلاقية تقلل من الجهد والوقت المبذول في قياس الشيء الصحيح للقيام به أو اتخاذ القرار بشأنه.¹⁷
 - قد تتكلف منظمات الأعمال كثيرا نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية وهنا يأتي التصرف للأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية خاصة إذا ما تمادت المنظمة وأخذت تركز كثيرا على مبدأ الرشد والنموذج الاقتصادي بعيدا عن التوجه الاقتصادي الاجتماعي الأخلاقي.
 - تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية وهذا أيضا له مردود إيجابي على المنظمة.

- إن الحصول على شهادات عالمية وامتيازات عمل خاصة مثل (ايزو 9000 و ايزو 14000) يقترن بالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والثقة ودقة وصحة المعلومة.¹⁸

رابعاً: أهداف ومستويات أخلاقيات العمل:

● أهداف اخلاقيات العمل:

- تهتم أخلاقيات العمل كعلم للواجبات المعنوية الخاصة بمهنة معينة وجزءاتها التأديبية بتبيان القواعد السلوكية والأخلاقية لإعطاء مهنة ما قيمة سواء فيما بين الممارسين أنفسهم أو اتجاه الغير، وعموما تهدف الأخلاقيات الإدارية إلى:¹⁹
- ضبط العادات والاتفاقات ومجموع القيم والأعراف والتقاليد المتفق عليها في محيط ما.
- تساعد الأخلاقيات على تقديم النقد الذاتي لتحسين المردودية، وتحسين الكفاءات الفنية وتحفيز المهارات المهنية وخلق جسور الثقة في الأهداف المتبعة.
- ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى به الموظفون لدى الدولة وضمان انضباطهم بما ينسجم ومقتضيات ممارسة الوظيفة العمومية، واطلاعهم على واجباتهم المهنية في إطار أخلاقي.
- تطبيق نظام الجزاءات الإيجابية والسلبية لتفادي بعض مظاهر الفساد الإداري .
- ضمان مخطط عقلاني لتسيير الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار مساهم المهني والوظائف.
- تحقيق التوازن بين الأحكام الأخلاقية وحرية وحقوق الموظفين (ضبطها وتقنينها).
- ضرورة تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة للموظف بشكل يتفق والأنظمة التشريعية والتنظيمية السارية المفعول.
- تقريب عمل الإدارة العامة من المواطنين بالإصغاء إلى اهتماماتهم وانشغالاتهم وكذا على تحسين نوعية الخدمات المقدمة إليهم.
- إنشاء الثقة المتبادلة بين الإدارة والمواطن .

- إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به الإدارة باحترام الواجبات الملقاة عليها.²⁰
- مستويات أخلاقيات العمل: لقد تم تقسيم مستويات اخلاقيات العمل الى ثلاث مستويات:
 - المستوى العام: توجد نقطة خلاف حول دور الاعمال في تنظيم المجتمع على الصعيد الدولي والمحلي ، واغلبها يتعلق بتقييم الفوائد النسبية للاختلاف في النظم الاجتماعية والسياسية مثل الاقتصاد الحر والغرض الذي يتوقع من المشروع ان يقوم به، واختلاف ترتيبات اعمال المنظمة من بلد لآخر يعكس اختلاف التركيز على مثل هذه النتائج ، لذلك فإن أول ماتقوم به المنظمة هو تحديد الموقف الاخلاقي الواسع الذي ستقوم به وعلاقته بهيكل أعمال المنظمة الذي من خلاله تستطيع ان تعمل.
 - مستوى المسؤولية الاجتماعية: وهو يتعلق بالنتائج والقضايا التي تواجه كيانات المنظمة عند صياغة وتطبيق الاستراتيجية ، وهو يتعلق بالمدى الذي يجب ان تقوم المنظمة به من خلال توفير اقل مستوى ممكن من الالتزامات من خلال ادارة المنظمة ، وكيف يمكن لذلك ان يؤثر على استمالة الطلب لأصحاب المصالح المختلفين.
 - المستوى الفردي: ففي المستوى الفردي يتركز موضوع أخلاقيات على أنشطة الأفراد في المستوى الوظيفي إذا كانت ممزوجة بالقيم الأخلاقية، والكيفية التي يؤدون بها أعمالهم، وتصرفاتهم اتجاه مدراءهم وزملائهم فضلا عن زبائن المنظمة، وعند هذا المستوى يؤخذ بالحسبان ظروف العمل المحيطة بأفراد المنظمة وفيما إذا كانت مناسبة ومحفزة للعمل وهو يتعلق بسلوك و أفعال الأفراد ضمن المنظمة ، التي يعود أثارها على أدائهم وبالتالي على أداء المؤسسة ككل.²¹

المحور الثاني: علاقة أخلاقيات العمل بالثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمد المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف.

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية ومكوناتها

• تعريف الثقافة التنظيمية:

يعتبر بيتر ووترمان الثقافة "كقيم مشتركة تتضمن معتقدات أساسية تساعد إدارة المنظمة في البحث عن التميز".²²

كما ويعرفها قاسم القريوتي بأنها " منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائه حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه ".²³ ويعرف تشين ثقافة المنظمة بأنها "ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار، والاكتشاف والتطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي".²⁴

ويعرفها Deal & Kennedy بأنها " طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة ، حيث أنها تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف الشركة والسلوك الملائم وغير الملائم فيها".²⁵ ويعرفها Shermerborn بأنها " نظام من القيم والمعتقدات التي يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة".²⁶

وتأسيساً على ما تم عرضه من مفاهيم مختلفة للثقافة التنظيمية نستخلص تعريفاً شاملاً للثقافة التنظيمية :

فهي تعبر عن مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات والرموز والممارسات المشتركة بين أعضاء التنظيم، والتي يتم من خلالها تحديد وتوجيه استراتيجية المنظمة وتفعيل عملية صنع القرار على مستوى المنظمة وهذا من خلال توجيه وتوحيد روى و سلوكيات العاملين وقيمهم من اجل الالتزام برسالة المنظمة وتجسيد أهداف التنظيم وتكيفه مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية في سبيل مواجهة التحديات. ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها والتي تتطور مع مرور الوقت، وحتى المنظمات العاملة في نفس المجال وفي نفس البلد تتميز ثقافة كل منها عن الأخرى بما تشتمل عليه من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات ورموز ولغة ...

- مكونات الثقافة التنظيمية
- القيم: يرى Slocum and Hellriegel أن القيم تمثل مجموعة من المعتقدات والافتراضات والمشاعر حول ماهية الأشياء الجيدة والطبيعية والعقلانية والقيمة، وتعتبر القيم في أبسط معانيها عن كونها تمثل معايير يتم الركون إليها في عملية اتخاذ القرار.²⁷
- وعليه فإن القيم التنظيمية تقوم بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.²⁸
- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وحول الكيفية التي يتم من خلالها إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية. فهي الوسيلة التي يسعى من خلالها الأفراد لإشباع القيم التنظيمية ويعتقدون أنها الأنسب والأفضل.²⁹
- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.³⁰
- الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتيان. وتعد الأعراف من العناصر المهمة للثقافة التنظيمية لدرجة أن بعض الباحثين صاغ مفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها مجموعة من القواعد والأعراف غير المكتوبة وغير المصرح بها التي تؤثر على السلوك والمعاني.³¹
- الرموز: هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية المثلثة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وبيئتها) ، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة. والرمز في حقيقته لا يتعدى ثلاثة

- صيغ هي: التعابير المادية، اللغة، الإيماءات وهي حركة جزء من الجسم للدلالة على شيء ما.³²
- **الاتجاهات:** تشير الاتجاهات إلى التقييمات، المشاعر العاطفية، وميول التصرف التي يعتنقها الفرد سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة. وهي تشتمل على جميع المكونات الضمنية للثقافة التنظيمية وتتمثل في: المكون الإدراكي، المكون المؤثر (المكونات العاطفية)، المكون السلوكي، الافتراضات.³³
 - **الطابوهات (الممنوعات):** وهي ما تود المنظمة إخفائه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرتبها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.³⁴
 - **الأساطير:** تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني". ، فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليما لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.
 - **الطقوس الجماعية و الاحتفالات:** الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة". وذلك هدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.
- أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة

بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.³⁵

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية:

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار والاستهجان منهم.

- ويؤكد ذلك Mallak فيذكر بأن للثقافة التنظيمية دوراً في توجيه اتخاذ القرار من قبل الموظفين في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة. ومن ثم يمكن أن تعد الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح عمل المنظمة.³⁶

- فالثقافة التنظيمية تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناءً على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

- كما تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

- وتساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفًا معينًا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتهي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.³⁷

- كما أن ثقافة المنظمة تؤدي لتحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.

- تمكن من تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية .

- تحديد وتوصيف أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.³⁸

- تعين على التنبؤ بأسلوب مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة بحكم المعرفة المسبقة لتعاملات أعضاء المنظمة معاً لمشكلات الداخلية والخارجية، وتعتبر الثقافة الجيدة وسيلة تيسر التوجه نحو الجودة فهي النتيجة الطبيعية للتأسيس الواضح لثقافة

المنظمة، كما أن وجودها يدعم العمل الجماعي وينظم العلاقات الإنسانية ويعين على فهمها لأحداث التي تمر بها المنظمة واستيعاب السياسات التي تنتهجها ووضعها لطرق التي تمكن الجمهور المتعامل مع المنظمة من التفاعل معها، فعندما تقوم ثقافة المنظمة على توجهات إيجابية تدعم الكفاءة التنظيمية وتدفع المنظمة نحو أهدافها المرسومة.³⁹ على الجانب الآخر تدعم ثقافة المنظمة:

- التعليمات والسياسات التي تتبعها المنظمة، فالثقافة ذات القيم الإيجابية تعزز الإجراءات والأنظمة حتى يصبح الموظف حريصاً على التوافق مع القيم السائدة داخل المنظمة ويصبح المخالف لها مرفوضاً من زملائه العاملين.⁴⁰
- حيث أن قوة ثقافة المنظمة وإيجابياتها تقللان من حاجة الإدارة لتوجيه الموظفين نحو الالتزام بالقواعد والقوانين وتقبلهم لثقافة المنظمة سيجبرهم تلقائياً على تطبيق تلك القواعد والقوانين التي تتفق أصلاً مع الثقافة السائدة.
- يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، ووجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا.
- كما أن الثقافة الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
- أنها تساعد على التغيير فكلما كانت القيم مرنة ومتطوعة للأفضل كانت أقدر على التغيير.⁴¹

وتظل الثقافة المحدد الذي يرسم نجاح المنظمة أو فشلها فهي تربط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم التي توجه للالتزام والعمل الجاد والابتكار والجودة والاستجابة للعملاء والمشاركة في القرارات وتحقيق ميزة تنافسية.⁴²

ثالثاً: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

- من ابرز العوامل المحددة لثقافة المنظمة من خلال تفاعلها مع بعضها نجد:
- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.

- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية.⁴³
- فثقافة المنظمة هي الإطار الذي داخله تنشأ وتنمو أخلاقيات العمل فبقدر جودة وقوة ثقافة المنظمة بقدر جودة وقوة أخلاقيات العمل .
- فثقافة المنظمة تتفاعل مع أخلاقيات العمل لتشكيل السلوك داخل المنظمة، وبقدر التوافق والتجانس بين ثقافة المنظمة وأخلاقيات العمل بها، بقدر اتساع وعمق التأثير على تشكيل السمات والخصائص الإيجابية للسلوك، وبقدر انعدام التجانس بين ثقافة المنظمة وأخلاقيات الأعمال، بقدر ظهور التعارض والصراعات وتزايد مستوى ضغوط العمل وتفشي الفساد.
- ويمكن تلخيص ما سبق في الآتي:
- ثقافة المنظمة هي نتاج تفاعل بين ما يحمله الأفراد من ثقافة وأخلاقيات وقيم من جانب، وخصائص التنظيم الإداري للمنظمة من جانب آخر؛
- ثقافة المنظمة هي إحدى مدخلات بناء أخلاقيات الأعمال بالمنظمة؛
- توفر ثقافة المنظمة قدراً كبيراً من المرونة لدى المنظمة وأعضائها للاستجابة والتفاعل مع بيئة المنظمة في إطار أخلاقيات الأعمال والثقافة التنظيمية للمنظمة؛
- رغم أن ثقافة المنظمة ضمن محددات أخلاقيات وقيم العمل، إلا أن هذه الثقافة التنظيمية تتطور ويعاد تشكيلها بناء على ما يستقر من أخلاقيات وقيم العمل في المنظمة؛
- أخلاقيات الأعمال وثقافة المنظمة تعد منتجات وفي الوقت نفسه مدخلات للممارسات والسلوكيات الوظيفية؛
- تجويد أخلاقيات وقيم العمل يتطلب تجويد ثقافة المنظمة، كما أن أخلاقيات وقيم العمل القوية تساهم في قوة ثقافة المنظمة، والاثان يتفاعلان لتشكيل أنواع وخصائص السلوك في منظمات الأعمال.
- نستخلص من ذلك إلى وجود علاقة ارتباط واضحة بين ثقافة المنظمة وأخلاقيات الأعمال، ومن غير المتوقع تناول أحدهما دون الأخرى، سواء اعتبرنا أحدهما جزء من الآخر

أم ناتجا عنه أم مكملا له. وفي كل الأحوال يتشكل السلوك بمستوياته المختلفة من ثقافة المنظمة وأخلاقيات الأعمال.

رابعا: أثر الثقافة التنظيمية في ترسيخ السلوك الأخلاقي في المنظمات

إن الثقافة التنظيمية القويمة والواضحة الترتيب والتي يتقاسمها الجميع تعطي دفعا والتزاما قويا بمبادئ العمل الصحيح والسلوك الأخلاقي القويم. إن الاحترام والالتزام بمعايير الجودة وخدمة المستهلك ورفاهية العاملين وعدم خرق القواعد القانونية تمثل قيما أساسية تدعم السلوك الأخلاقي للمنظمة. إن اعتبار ثقافة المنظمة مفهوما مركبا يتكون من أبعاد متعددة يشير أغلبها إلى ما هو صحيح وما هو خاطئ في التعامل مع مختلف القضايا الأخلاقية والسلوكيات لذلك يمكن القول أن الثقافة تمثل حتما على سلوك الأفراد والجماعات وهم يتخذون مواقف مختلفة حيال الفئات الأخرى. وبعبارة أخرى فإن ثقافة المنظمة أصبحت مستجيبة أكثر للمعايير الأخلاقية والسلوكية وهي بهذا تحقق التوازن بين مصالح وأهداف مختلف الجماعات، كما أصبحت الثقافة السمة المشتركة لأغلب المنظمات الأكثر نجاحا في عالم الأعمال .

حيث تشكل لدينا نمطان من الإدارة، الأول قائم على أساس الأوامر والأهداف والثاني هو النمط المعتمد على الثقافة والسلوك الأخلاقي.

ومن المؤسف أن نجد الكثير من منظماتنا في الدول العربية تعاني من أزمت قيمية ونكوص في بناء ثقافة على أسس سليمة وبالتأكيد سوف ينعكس هذا الأمر على وجود ممارسات لا تستند إلى سلوك أخلاقي قويم يأخذ بنظر الاعتبار مصلحة المنظمة والمجتمع. وإذا ما أردنا أن نعطي تصورا مظاهر الأزمة الأخلاقية والسلوكية وانحدار الثقافة في المنظمات فيمكن أن نشير إلى الآتي:⁴⁴

1- تشوش الفكر الاستراتيجي أو غيابه في المنظمة الأمر الذي انعكس على إمكانية صياغة وتحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة وبالتالي تشخيص السلوكيات الأخلاقية اللازمة لها. كذلك تجد الإدارة نفسها في مواجهة مشكلات متعددة لا تمتلك وضوحا فكريا لمعالجتها والتمييز بين الأهم والمهم في تحديد الأولويات.

2- تكاد تكون معظم المنظمات نظما مغلقة على نفسها بحيث أن تواصلها مع محيطها البيئي يجري وفق اعتبارات ردود الفعل السريعة وغير القائمة على دراسات علمية ومنهجية

منظمة. ويتبع هذا تكرار نفس المشكال وقصور الأساليب المستخدمة في معالجتها والانتقال إلى حالات متميزة أفضل.

3- شيوع ثقافة إرضاء المسؤولين أولاً بغض النظر عن الجوانب الموضوعية في العمل، وعلى الأساس فإن منظماتنا وخصوصاً الحكومية تبذل جهوداً لإرضاء المسؤولين وإهمال المتعاملين معها.

4- تشبث المسؤولين الكبار بمناصبهم الإدارية في المنظمات لأطول فترة ممكنة متبعين أساليب وتخزين قرارات فيها جانب كبير من اللاأخلاقية حيث أن بقاءهم لا يرتبط بالأداء والنتائج التي يحققونها.

5- الاهتمام بالمناسبات المظهرية والسياسية وتكريس الاحتفالات لهذه الأمور ونادراً ما تحتفل منظماتنا بالأداء المتميز والاهتمام بالمبدعين وإنجازاتهم أو ترسيخ مناسبات خاصة بالمنظمات ذاتها تساهم في خلق الشعور بالانتماء للمنظمة.

6- تفتقر الكثير من المنظمات العربية للأسلوب العلمي المنهجي للتعامل مع المشكلات المطروحة أو التفكير بحلول إبداعية تطويرية، وقد يكون هذا ناتجاً عن تفضيل الإدارات للحلول الجاهزة والسريعة أو الحل الوحيد بعيداً عن اعتبارات تفتح آفاقاً للمشاركة وتشكيل رصيد معرفي لهذه المنظمات فإذا كانت المنظمات في الدول الصناعية - أو معظمها - قد استفادت من خبرتها وتجارب الآخرين وكونت مكاتب وأصدرت مجلات علمية ونشرات تطويرية وبشكل منتظم فضلاً عن الحرص على الحصول على أحدث المجالات العلمية المتخصصة في نشاطها الإنتاجي منافسة بذلك أكبر الجامعات، بل ولديها من المختبرات والمعاهد العلمية التابعة لها ما يجعل أرقى الجامعات تتودد إليها لغرض التعاون والاستفادة من منشآتها العلمية، فإن مثل هذه الأمور لم تبدأ بعد - إلا في حالات نادرة جداً - في الوطن العربي.

7- التركيز في العمل على المدخلات وممارسة السلطات والرقابة بعيداً عن اعتبارات الاهتمام بتطوير العمليات ومتابعة النتائج وتقييمها وحتى في حالة الاهتمام بالنتائج فإننا نجد تركيزاً على الجانب الكمي وليس النوعي.

8- عدم الاستفادة من الفرص المتاحة في أغلب الأحيان والتركيز على الإشكالات والأزمات القائمة وتهويلها وعدم القدرة على تحويل الأزمة إلى فرصة محتملة كما هو الحال في منظمات العالم المتقدم. يضاف إلى ذلك، التردد والتخوف من حالات التغيير والتجديد

والنظر للقضايا والمشاكل الحاصلة بكونها تهديدات بجميع أشكالها متناسين وجود العيد من الفرص في طيات هذه الإشكالات. وقد يفسر جانب من هذا الأمر الأمر باعتبارات ثقافية وسياسية واجتماعية فثقافة الخوف والتردد والحنين إلى للماضي وعدم المرونة في التفكير والتغير السياسي البطيء وعدم وجود الديمقراطية والحرية شكلت معطيات طبعت سلوك الأفراد وبالتالي المنظمات.

9- تفضيل الحلول الجاهزة والابتعاد عن تشجيع المبادرات الإبداع. ويتمثل هذا الأمر في أن منظمة الأعمال مثقلة بالنصوص والإجراءات واللوائح ويصل البعض منها إلى اكتساب صفة التقديس. وتظهر في منظمات الأعمال لدينا مزاج غريبة بين النموذج البيروقراطي الغربي الذي يفترض أنه على أساس الرشد التنظيمي وبين تداعيات تراثية محلية متمثلة بقيم قبائلية وعشائرية سلبية بحيث ينتج سلوك يمكن أن يصطلح عليه "البدوقراطية" أو / و "الشيخوقراطية".

ونرى كذلك عدم الحرص على الوقت والاهتمام بالمصالح الشخصية الضيقة بعيدا عن الحس الأخلاقي والقيمي وهكذا يبدو على العاملين شعور بالاغتراب في منظماتهم ولا يتولد لديهم الاعتزاز والفخر بالانتماء إليها.

10- تمكن قوة منظمات الأعمال لدينا كما يتصور المسؤولون فيها بما تمتلك من رؤوس أموال كبيرة وموجودات عديدة وهي بذلك بعيدة كل البعد وأن ترى أن قوتها الحقيقية موجودة في عقول الموارد البشرية العاملة فيها. من جهة أخرى لم يسجل أي اهتمام برأس المال المعرفي في منظماتنا وبالتالي فإن المبالغ المخصصة للبحث والتطوير والتدريب قليلة.

11- وكظاهرة عامة يلاحظ أن خطوة المنظمة وأهميتها مشتقة من النفوذ والحظوة التي يتمتع بها مديرها الأعلى لدى أصحاب القرار السياسي وكبار موظفي الحكومة وهذا يعني الابتعاد أو الافتراق بين هذا المدير والعاملين لديه ويولد في المنظمات النفاق وحجب الحقائق ومداهنة المدير خاصة وأن العاملين يعرفون أن وجود هذا المدير في الموقع لا يرتبط بقدرته على الأداء ولا الكفاءة ولا السلوك الأخلاقي القويم ولكن بالعلاقات متعددة الأبعاد.

12- لا تزال أغلب المنظمات وإداراتها تنظر إلى البيانات والمعلومات في المنظمة على أنها أسرار لا يجوز البوح بها للآخرين أو عرضها التحليل والنقد والغناء رغم أننا في عصر المعلوماتية والاتصالات السريعة المتطورة. إذا كانت منظمات الأعمال في العالم المتقدم

وإدارتها تمثل مختبرات للبحوث وتعرض تجاربها للحوار والنقاش مع الجامعات والباحثين، وكذلك يقوم مدراءها وكبار المسؤولين فيها بالإجابة على استفسارات واستبيانات الباحثين ودعوة هؤلاء إلى رفد المنظمة بنتائج بحوثهم، فإننا لا نجد مثل هذا التقليد في منظماتها بشكل كبير بل إن بعض المسؤولين يجيبون بشكل غير موضوعي وبدون اكتراث حقيقي.

13- في عصر التطور التكنولوجي نجد أن أغلب إدارات منظمات الأعمال لدينا تتسابق على اقتناء التكنولوجيا والتفاخر بالحصول عليها دون ربط ذلك بمعرفة الحاجة الحقيقية لاقتناء هذه التكنولوجيا واستيعابها والتعامل معها، فقد تكون هذه التكنولوجيا عبئاً مالياً ثقيلاً لا يحقق المردود المنتظر منه بسبب عدم استجابة الموارد البشرية والهيكل التنظيمية الحالية لهذا العنصر الداخل الجديد.

14- في ضوء العديد من الإشكالات التي ذكرت أعلاه والتي لم تذكر هنا، فإننا نلاحظ تجسيدا واقعيا في منظمات الأعمال لدينا يتمثل بكونها منظمات لا تبني ثقافة تنظيمية قوية وخالية من الرموز والطقوس والبطولات وبالتالي فإنه يصعب قراءة تاريخها بوضوح لغرض تعديل النهج وتصحيح التجربة وتراكمها في هذه المنظمات.

خامسا: المدونة الأخلاقية ودورها في تعزيز ثقافة المنظمة

يختزن الأفراد الملتحقين بالمنظمة معاني وإدراك مختلف لما هو أخلاقي وغير أخلاقي وصواب وخطأ. والتباين في إدراك الناس لما هو أخلاقي وغير أخلاقي هو انعكاس لعوامل تشمل: القيم والاهتمامات الشخصية، والمعتقدات الدينية والثقافية، والأسرة والأصدقاء في العمل وخارج العمل، والخلفية التعليمية، والتعاليم الدينية ودرجة الالتزام بها، والخبرة العملية. وتهدف لتوجيه العاملين في المنظمة نحو قيم وسلوكيات مشتركة تصب في اتجاه تحقيق أهداف مرغوبة في المدى القريب والبعيد، تسعى إدارة المنظمات إلى إيجاد وتدوين أدلة وإرشادات أخلاقية ملزمة التطبيق في أوساط أعضائها وهذا ما يعرف بالمدونة الأخلاقية والتي تساهم بشكل كبير في تعزيز ثقافة المنظمة .

و تعرف على أنها وثيقة تصدرها المنظمة - أو أية منظمة أخرى - تتضمن مجموعة القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب من سلوكيات في المنظمة⁴⁵. كما تعرف أن بأنها بيانات رسمية مكتوبة للمعايير والقيم الأخلاقية التي توجه طريقة أداء العمل في المنظمة.⁴⁶

ويرى Okpara أن لمدونة الأخلاق تأثيراً على سلوك الأفراد إذ تساعد على تجنب السلوكيات الخاطئة، فالمدونة تشتمل على الجوانب والمعايير القانونية التي تمنع السلوك اللأخلاقي، وتعزز القيم والثقافة التنظيمية التي يجب أن تسود في المنظمة وتؤكد على روح الالتزام لدى الأفراد.⁴⁷

تعتبر الأخلاقيات المدونة والتي تشكل جزءاً هاماً من ثقافة المنظمة أولى الخطوات الإرشادية والتي يحدد فيها السلوكيات المتوقعة من شاغل الوظيفة وكيفية التعامل معه في حالة عدم الالتزام بها. والعبرة ليست في تدوين الأخلاقيات بل في فاعلية تطبيقها، والتي تتطلب شروطاً أساسية تشمل عدالة الحوافز، ودعم القيادات العليا في المنظمة وتشكيلها نموذجاً يحتذى به، وملائمة البيئة الداخلية.

وتؤكد الكثير من الدراسات على ضرورة توفر عناصر أساسية في الأخلاقيات المدونة منها: أخلاقيات إدارية مكتوبة ومعروفة ومعلنة لكل العاملين لكيفية التواصل وتدفق المعلومات في المنظمة، وتدريب أعضاء المنظمة على السلوكيات الأخلاقية، ونظام رسمي وغير رسمي ينبه لأي تقارير وأنشطة غير أخلاقية، وخبير أو مستشاراً أخلاقياً ينبه لأي سلوكيات غير أخلاقية، وبيئة تنظيمية داعمة لكل ما هو أخلاقي، وتطابق القول بالفعل خاصة من قبل القيادات الإدارية.⁴⁸

وبصفة عامة فإن عملية وضع وتطبيق مدونة أخلاقيات الأعمال يتبع مجموعة من الاعتبارات والقرارات يمكن تلخيصها فيما يلي:⁴⁹

أ. الهدف: ما هي الأهداف التي ستخدمها المدونة؟ وإلى أي مدى سوف يتم استخدامها؟ وللإجابة على مثل هذا السؤال تقوم المنظمة عادة بإجراء تقييم للمخاطر الأخلاقية كوسيلة لتحديد كيفية الانتقال من الحالة الراهنة للمنظمة إلى الحالة الأخلاقية المنشودة.

ب. الصيغة: هل ستكون المدونة توجيهية أم طموحة، أم خليطاً بينهما.

ج. الصياغة: بمجرد تحديد الهدف والصيغة تكون الخطوة الحرجة التالية هي تحديد العملية التي يتم بموجبها صياغة المدونة. حيث أن هناك بعض النقاط يجب مراعاتها عند صياغة مدونة الأخلاق هي: الوضوح - الحيادية - الموضوعية - (التجدد - مراعاة الثقافة السائدة - الإلزام - المظهر الأنيق - القوانين - الدعم - الشعار - الحقوق - العقوبات - الإصدار - التذكير).

- د. المحتوى: التعبير كتابة عن القيم والمعايير والمحظورات والعقوبات وجميع الأبعاد الأخلاقية الأخرى التي تشكل الثقافة الأخلاقية للمنظمة.
- هـ. النبذة: أي الأسلوب الذي يكتب بيه الميثاق، وكذا طريقة توصيله، حيث يلعب دورا هاما في مدى تأثيره وتراوح النبذة من تحذيرية إلى إجبارية.
- و. التطبيق: ضمان تحويل المدونة من وثيقة ورقية إلى وثيقة يتم ممارستها. وتتمثل أهمية المدونة الأخلاقية في كون الأخلاق هي القاعدة وليست الاستثناء في معظم المنظمات، ويرجع ذلك لأهمية هذه الأداة والتي تتمثل في⁵⁰ :
- أ. تنامي الاهتمام بالجوانب والمشكلات الأخلاقية لتحقيق الموازنة في الاهتمام بين تلك الجوانب والجوانب المادية؛
- ب. تؤدي إلى التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي في العمل الإداري في جميع المستويات التنظيمية؛
- ج. تساهم في تطوير مهنة الإدارة، لأنها تخلق قواعد العمل الإداري التي تساهم في حماية سمعة المنظمة ومكانتها؛
- د. تحد من الصراع التنظيمي من خلال خلق نوع من الانسجام والملائمة بين قيم وأهداف الأفراد وقيم وأهداف المنظمة؛
- هـ. تمثل المنظمة عامل وقائي ضد الفساد الإداري في المنظمات من خلال اشتغالها على الآتي⁵¹ :
- تعزيز الشفافية أي وضوح الأنظمة والإجراءات داخل المنظمة؛
 - اختيار وتعيين الأفراد على أساس الجدارة وليس المحسوبية؛
 - توفير معيارا للأفراد للشعور بالمسؤولية؛

الخاتمة :

من خلال ماتقدم نخلص للقول أن الثقافة التنظيمية القوية التي يتقاسمها الجميع تعطي دفعا والتزاما قويا بمبادئ العمل الصحيح والسلوك الأخلاقي القويم. حيث ان اعتبار ثقافة المنظمة مفهوما مركبا يتكون من أبعاد متعددة يشير أغلبها إلى ما هو صحيح وما هو خاطئ في التعامل مع مختلف القضايا الأخلاقية والسلوكيات لذلك يمكن القول أن ثقافة المنظمة أصبحت مستجيبة أكثر للمعايير الأخلاقية والسلوكية وهي بهذا تحقق التوازن بين مصالح وأهداف مختلف الجماعات.

وتعتبر المدونات الأخلاقية وسيلة يتم من خلالها نقل رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها والتي تشكل ثقافتها إلى المستويات التنظيمية كافة.

فالمدونات الأخلاقية ضرورية للمنظمات كافة سواء كانت هذه المنظمات صغيرة أو كبيرة، إنتاجية أو خدمية، ذلك لأنها ترسخ انطبعا في أذهان العاملين عن أهمية ما يقومون به من أعمال هذا من جانب ومن جانب آخر فإنها تمثل مصدرا من مصادر حفظ حقوقهم فهي بذلك تمثل وسيلة هامة من وسائل ترسيخ وتعزيز اخلاقيات العمل في المنظمات.

الهوامش :

- 1 ناجي جواد شوقي ، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص133 .
- 2 البكري ثامر ياسر ، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، عمان، دار وائل، 2009، ص136.
- 3 عبد السلام علي، حلقة بحث بعنوان: أخلاقيات الأعمال وأخلاقيات العمل الوظيفي ضمن وظيفة ادارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2010، ص4.
- 4 الطراونة خالد عطا الله ومحمد منصور أبو جليل ، أثر أخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ، المؤتمر الدولي الثاني بعنوان: "الفرص الإدارية والاقتصادية في بيئة الأعمال التنظيمية"، كلية ادارة الأعمال بجامعة مؤتة، الأردن ، يومي 23 و25 نيسان 2013، ص9.
- 5 ياغي محمد عبد الفتاح ، الأخلاقيات في الادارة ، عمان، دار وائل للنشر، 2012، ص9.
- 6 حرموش عادل ، العنزى سعد، أخلاق الادارة وادارة الأخلاق، بحث مقدم للمؤتمر الاول للإدارة ، الاردن، جامعة اربيد ، 2000، ص21.
- 7 بودراع أمينة، "دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين"، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية (مذكرة ماجستير) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، فرع: ادارة المنظمات، جامعة المسيلة ، 2012-2013، ص15.
- 8 Pried W.M et al, "Business", Houghton Mifflin Company, 2002, p37.
- 9 نجم عبود نجم ، اخلاقيات الادارة في عالم متغير، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2005، ص20.
- 10 سعد الله حسين ليث ، سعد الجميل ريم ، "المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل : دراسة لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل" ، كلية الادارة والاقتصاد ، قسم نظم المعلومات الادارية ، جامعة الموصل ، ص6.

- 11 صوفي إيمان ، قوراري مريم ، "أخلاقيات العمل كآلية للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية" مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول "حوكمة للشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري" ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، يومي 06 و07 ماي 2012، ص3.
- 12 الغالي طاهر محسن منصور ، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال والمجتمع، عمان، دار وائل ، 2008، ص137.
- 13 سيد شوربي عبد المولى، مواجهة الجرائم الاقتصادية في الدول العربية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 2006 ، ص 42 - 43 .
- 14 نجم عبود نجم، البعد الأخضر للأعمال المسؤولية البيئية لرجال الأعمال ، الأردن، الوراق للنشر والتوزيع، 2008 ، ص 283 .
- 15 جميل محمد الرزي ديالا ، بن منصور عبد الله ، مبادئ وقواعد السلوك الأخلاقي كرابط فاعل بين حوكمة المؤسسات ومكافحة الفساد- دراسة تطبيقية على الوزارات الحكومية في قطاع غزة . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 20 - ، العدد 2، 2012، ص25 .
- 16 بودراع أمينة ، مرجع سابق، ص28
- 17 Jones, Organizationl Theory: Text et Cases, 2nd ed, New York, Addison Wesley Publishing, 1999, P196
- 18 الغالي طاهر محسن منصور ، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال والمجتمع، مرجع سابق، ص 137-138.
- 19 دحيمان لويزة، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، (مذكرة ماجستير)، قسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر 03 ، 2012 / 2011 ، ص 14 .
- 20 سعید مقدم، أخلاقيات الوظيفة العامة، دراسة نظرية تطبيقية من زاوية تأصيل الحقوق والالتزامات المهنية (النظام التأديبي للموظفين) ، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 1997 ، ص12 .
- 21 زكريا مطلق واحمد علي صالح ، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الاعمال الالفية الثالثة ، عمان، دار اليازوردي للنشر والتوزيع ، 2009، ص260.
- 22 نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، عمان: دار اليازوردي، 2009، ص21.
- 23 القربوتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص373.
- 24 عباس الخفاجي نعمه ، مرجع سابق ، ص 21.
- 25 نجم عبود نجم ، المدخل الياباني لإدارة العمليات، الأردن، دار الوراق للنشر، 2004، ص9.
- 26 العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، عمان، دار وائل، 2008، ص311.
- 27 دهش جلاب إحسان ، إدارة السلوك التنظيم يفي عصر التغيير، عمان، دارصفاء، 2011، ص619.
- 28 العميان محمود سلمان ، مرجع سابق، ص312.
- 29 رفعت عبدالحميد الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية، 2005، ص154.
- 30 سلمان محمود العميان، مرجع سابق، ص313.
- 31 Van Maanen, J, & Barley, S. R, Cultural Organization: Fragments of a Theory. In: P. J. Frost (Ed.), Organizational Culture. Newbury Park, CA: Sage 1985, pp31-53
- 32 دهش جلاب احسان ، مرجع سابق، ص619.
- 33 نفس المرجع، ص621-622.

- ³⁴ Philippe Schewbig, Les communications de l'entreprise, MC GRAW – HILL; Paris 1991.P 44.
- ³⁵ بحاش وفاء ، " أثر الثقافة التنظيمية في تفعيل اداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمسيلة"، (رسالة ماجستير)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص:ادارة الموارد البشرية، جامعة بسكرة ، 2014،ص44.
- ³⁶ عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ احمد جودة ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص123 .
- ³⁷ العميان محمود سلمان ، مرجع سابق ، ص313-314.
- ³⁸ أبو بكر مصطفى محمود ، إدارة الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سابق، ص78.
- ³⁹ عبد الرحمان حلواني ابتسام ، التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي" ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية، أيام 4-1 نوفمبر 2009، ص7.
- ⁴⁰ القريوتي محمد قاسم ، مرجع سابق، ص383.
- ⁴¹ عبدالرحمان حلواني ابتسام ، مرجع سابق، ص8.
- ⁴² أبو بكر مصطفى محمود ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص405
- ⁴³ بحاش وفاء ، مرجع سابق ، ص47-48.
- ⁴⁴ الغالبي طاهر منصور ، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص189-191.
- ⁴⁵ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سابق، ص 75
- ⁴⁶ Griffin Ricky, Management, 7th ed, Houghton Mifflin Company, New York, U.S.A, P 108.
- ⁴⁷ Okpara Johno, Can Corporate Ethical Codes of Conduct Influence Behavior? An Exploratory Study of Financial Managers in a Developing Economy, 2003.P18
- ⁴⁸ Trevino Linda, Brown Michael, Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths, Academic of management Executive, vol 18, No 2, 2004, P 69-81.
- ⁴⁹ جون سوليفيان، البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ، آداب المهنة، حوكمة الشركات، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع، ص30
- ⁵⁰ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سابق، ص76-77
- ⁵¹ Gilman Stuart, Ethics Codes and Codes of Conduct As Tools for Promoting an Ethical and Prpfessional Public Service : Comparative Successes and Lessons, Prepared for the PREM, the World Bank, Washington, DC, Winter, 2005.