تبرير السلوك اللاأخلاقي في منظمات الأعمال Rationalization for Unethical Behavior

يستعرض هذا الإنفوجرافيك ظاهرة تبرير السلوك اللاأخلاقي داخل المنظمات، ويوضح آليات التبرير الشائعة وتأثيرها على القرار الإداري، مع تقديم إطار عملي لفهمها والحد من آثارها على النزاهة المؤسسية.

26 March 2026 | الكاتب: **د. محمد العامري** | المشاهدات: 862



انفوجرافيك تدريبي تلخيصي لتوضيح (تبرير السلوك اللاأخلاقي في منظمات الأعمال / Rationalization for Unethical Behavior)

يبدأ تبرير السلوك غير الأخلاقي عندما نستبدل التحقق من القرار بعذر يريحنا: «الأمر شائع»، أو «لن يلاحظه أحد». والسؤال الأهم ليس كيف ندافع عن القرار، بل ما الذي يثبت أنه صحيح.

خريطة القراءة

الإنفوجرافيك الأصلي
كيف يبدأ التبرير وما صوره؟
مثال: أربعة أسئلة قبل اعتماد إيصال مكرّر
المساءلة والولاء المؤسسي
بيانات الإنفوجرافيك وتوثيقه

الإنفوجرافيك الأصلي



كيف يبدأ التبرير وما صوره؟

✍ شرح المفاهيم الواردة في الإنفوجرافيك التدريبي:

يتجسد التحدي الأخلاقي الحقيقي داخل المنظمات في اللحظة التي يبدأ فيها العقل بإعادة تفسير السلوك الخاطئ ليبدو مقبولًا، حيث لا ينشأ الانحراف فجأة، بل يتدرج عبر سلسلة من التبريرات التي تُضعف الحس الأخلاقي تدريجيًا. هذه العملية النفسية لا تعكس نقصًا في المعرفة بقدر ما تعكس قدرة الإنسان على التكيف مع الضغوط، وإعادة صياغة الواقع بما يتوافق مع مصالحه أو مع السياق المحيط به. وعندما تتكرر هذه التبريرات، تتحول من استثناء إلى نمط، ومن حالة فردية إلى ثقافة تنظيمية يصعب كسرها.

تظهر هذه الظاهرة بوضوح في الممارسات اليومية مثل الرشوة أو التلاعب المالي أو استغلال الموارد، حيث يسعى الأفراد إلى إقناع أنفسهم بأن ما يقومون به لا يندرج ضمن السلوك غير المشروع، أو أنه سلوك شائع لا يستدعي القلق، أو أنه لن يتم اكتشافه، أو أنه يخدم مصلحة المنظمة. هذه الأنماط الأربعة تمثل الإطار الأكثر شيوعًا لتبرير السلوك اللاأخلاقي، وهي تكشف أن المشكلة لا تكمن في غياب القواعد، بل في القدرة على الالتفاف عليها ذهنيًا.

ويكمن الخطر الحقيقي في أن هذه التبريرات تعمل على فصل السلوك عن نتائجه، بحيث يتم التركيز على المكاسب قصيرة المدى مع تجاهل الآثار طويلة المدى، سواء على مستوى الفرد أو المنظمة. فالقرارات التي تبدو صغيرة أو غير مؤثرة في بدايتها، قد تتراكم لتشكل أزمات أخلاقية كبرى تؤدي إلى فقدان الثقة، وتدهور السمعة، ووقوع المنظمة في مساءلات قانونية جسيمة. ومن هنا فإن التبرير لا يمثل مجرد خلل فردي، بل هو نقطة انطلاق لانحرافات مؤسسية واسعة.

مثال: أربعة أسئلة قبل اعتماد إيصال مكرّر



حين يظهر إيصال مكرّر، يُتحقّق منه قبل اعتماد المطالبة بدل تبرير تجاهله.

أربعة تبريرات محتملة، وأربعة أسئلة تعيد القرار إلى الوقائع

مثال افتراضي: يجد موظف إيصالين متطابقين بجوار مطالبة بمصروفات. قد يكون التكرار خطأً في الإرفاق، ولا يثبت وحده وجود محاولة للصرف مرتين.

«لا مخالفة هنا»

هل يشير المستندان إلى العملية نفسها؟ طابق المرجع والتاريخ والقيمة، وتحقّق مما إذا طُلب التعويض عن المصروف مرة أم مرتين.

«الجميع يفعل ذلك»

هل تتوافق طريقة التعامل مع الحالة مع الإجراء المعتمد؟ شيوع التجاوز لا يجعل المطالبة صحيحة.

«لن ينتبه أحد»

هل يستطيع مراجع مستقل معرفة ما فُحص وكيف اتُّخذ القرار؟ سجّل نتيجة المطابقة قبل الاعتماد.

«نتجاوزها من أجل العمل»

هل تخدم السرعة مصلحة العمل إذا أدّت إلى صرف غير مستحق؟ أوقف اعتماد البند محل الإشكال واستوضح الأمر من الجهة المختصة بدل تجاوز الفحص.

↓

تحقّق أولًا، ثم صحّح التكرار إن ثبت أو وثّق سبب قبول المستندين إن اتّضح أنهما يخصان عمليتين مختلفتين. لا تنسب نيةً لأحد دون دليل.

المساءلة والولاء المؤسسي

كما أن البيئة التنظيمية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز أو تقليل هذه الظاهرة، فعندما تغيب الشفافية أو تضعف المساءلة، تزداد فرص التبرير، وعندما تُترك المخالفات دون محاسبة، تتحول إلى ممارسات مقبولة ضمنيًا. في المقابل، فإن وضوح القواعد، ووجود رقابة فعالة، وترسيخ ثقافة النزاهة، كلها عوامل تقلل من قدرة الأفراد على تبرير السلوك غير الأخلاقي، وتعيد ربط القرار بنتائجه الحقيقية.

ويبرز في هذا السياق بُعد مهم يتمثل في الخلط بين الولاء المؤسسي والسلوك الأخلاقي، حيث قد يعتقد البعض أن حماية المنظمة تبرر تجاوز القواعد، بينما الحقيقة أن الولاء الحقيقي يتجسد في حماية سمعة المنظمة واستدامتها من خلال الالتزام بالقيم، وليس من خلال تبرير الانحرافات. إن هذا الفهم يمثل نقطة تحول جوهرية في بناء ثقافة أخلاقية ناضجة قادرة على مواجهة الضغوط دون الانزلاق نحو التبرير.

الاستنتاج الإداري العميق

تبرير السلوك اللاأخلاقي لا يُعد مجرد انحراف فردي، بل هو آلية نفسية تنظيمية إذا لم تُضبط، تتحول إلى ثقافة مبررة للخطأ، تهدد استدامة المنظمة وتقوض ثقة أصحاب المصالح.

القاعدة الإدارية

الخطأ يبدأ عندما يُبرَّر... لا عندما يُرتكب.

بيانات الإنفوجرافيك:

رقم الإنفوجرافيك: INF-ETHICS-005

التصنيف: الإدارة

المستوى: متقدم

نوع المحتوى: إنفوجرافيك تدريبي

تاريخ النشر: 2026 – مارس

التوثيق:

يسعدني أن يُعاد نشر هذا المحتوى أو الاستفادة منه في التدريب والتعليم والاستشارات،

ما دام يُنسب إلى مصدره ويحافظ على منهجيته.

هذا الإنفوجرافيك من إعداد:

د. محمد العامري

مدرب وخبير استشاري في التنمية الإدارية والتعليمية

الموقع الإلكتروني:

https://www.mohammedaameri.com/

مركز الإتقان الدولي للتدريب والاستشارات:

https://itqancsa.com/

للاطلاع على المزيد من الإضاءات المعرفية يمكن متابعة القناة:

https://whatsapp.com/channel/0029Vb6rJjzCnA7vxgoPym1z

شاكرين ومقدّرين دعمكم ومساهمتكم في نشر هذا المحتوى المعرفي لتعم الفائدة

-

#الموارد_البشرية #HR #التدريب #تدريب #دورة #دورات #الدورات_التدريبية #تطوير_الذات #التنمية_البشرية #التطوير #الإدارة #المدرب #د_محمد_العامري #الإتقان_الدولي #أخلاقيات_الأعمال #BusinessEthics #CorporateEthics #WorkplaceEthics #Leadership #OrganizationalCulture #Compliance #Integrity #CorporateGovernance