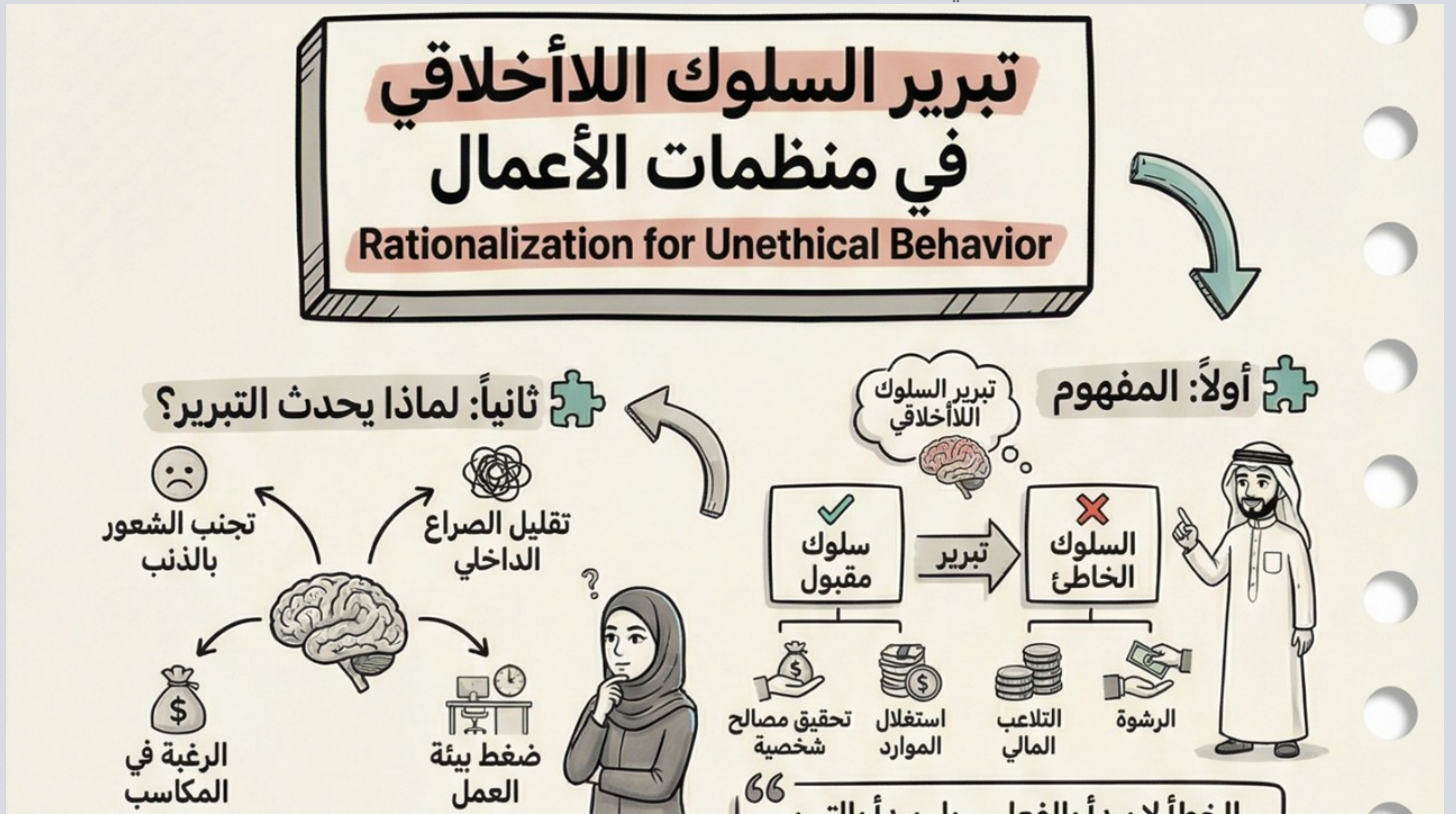




يستعرض هذا الإنفوجرافيك ظاهرة تبرير السلوك اللاأخلاقي داخل المنظمات، ويوضح آليات التبرير الشائعة وتأثيرها على القرار الإداري، مع تقديم إطار عملي لفهمها والحد من آثارها على النزاهة المؤسسية.

March 26, 2026 الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 201



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

# تبرير السلوك اللاأخلاقي في منظمات الأعمال

## Rationalization for Unethical Behavior



### ثالثاً: أنماط التبرير (الأربعة الرئيسية)

**2- الجميع يفعل ذلك**

الفكرة: "كل الموظفين يفعلون ذلك"

المشكلة: تطبيع السلوك الخاطي

**1- ليس غير قانوني**

الفكرة: "هذا ليس مخالفاً فعلياً"

المشكلة: خلط بين القانون والأخلاق

**4- المنظمة ستحميني**

الفكرة: "أنا أعمل لمصلحة المنظمة"

المشكلة: تضليل الولاء المؤسسي

**3- لن يكتشف أحد**

الفكرة: "لن يتم كشف الأمر"

المشكلة: وهم الأمان المؤقت

### خامساً: كيف نواجه التبرير؟

وضوح القوانين والعقوبات

تعزيز الشفافية

نشر ثقافة المساءلة

التأكيد أن المخالفة ستكتشف

عدم حماية المخطئين

### رابعاً: النتائج الحقيقية

عقوبات قانونية

فقدان الوظيفة

تشويه السمعة

فقدان الثقة

أضرار طويلة المدى

فائدة = خسارة

قصيرة المدى = طويلة المدى

### سادساً: قواعد اتخاذ القرار الأخلاقي

قبل أي قرار... اسأل نفسك:

هل هذا قانوني؟

هل هذا أخلاقي؟

هل يمكن الإعلان عنه؟

هل يضر بالآخرين؟

### سابعاً: القاعدة الذهبية

"الولاء الحقيقي للمنظمة = الالتزام بالأخلاق"

وليس تبرير الأخطاء باسم المصلحة

من إعداد  
د. محمد العامري  
مدرّب وخبير استشاري

www.mohammedaameri.com 00966567558658



## 🔗 شرح المفاهيم الواردة في الإنفوجرافيك التدريبي:

يتجسد التحدي الأخلاقي الحقيقي داخل المنظمات في اللحظة التي يبدأ فيها العقل بإعادة تفسير السلوك الخاطئ ليبدو مقبولاً، 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.

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 يُررر 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

مدرّب وخبير استشاري في التنمية الإدارية والتعليمية

الموقع الإلكتروني:

[/https://www.mohammedaameri.com](https://www.mohammedaameri.com)

مركز الإتقان الدولي للتدريب والاستشارات:

[/https://itqancsa.com](https://itqancsa.com)

للاطلاع على المزيد من الإضاءات المعرفية يمكن متابعة القناة:

<https://whatsapp.com/channel/0029Vb6rJzCnA7vxgoPym1z>

شاكِرِين ومقدّرِين دعمكم ومساهمتمكم في نشر هذا المحتوى المعرفي لتعم الفائدة

---

#الموارد\_البشرية #HR #التدريب #تدريب #دورة #دورات #الدورات\_التدريبية #تطوير\_الذات #التنمية\_البشرية  
#التطوير #الإدارة #المدرّب #د\_محمد\_العامري #الإتقان\_الدولي #أخلاقيات\_الأعمال #BusinessEthics  
#CorporateEthics #WorkplaceEthics #Leadership #OrganizationalCulture #Compliance #Integrity  
#CorporateGovernance