

## مساهمة أخلاقيات الأعمال في تحسين الأداء الوظيفي للمنظمات

## The contribution of business ethics to improving the functioning of organizations

تاريخ النشر: 2021/12/30

تاريخ القبول: 2021 / 11 / 26

تاريخ الإرسال: 2021 / 06 / 30

عادل مرابطي<sup>1</sup>، حسن مفتاح<sup>2</sup>، يمينة غسييري<sup>3</sup>1 جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، Email : [adel.merabti@univ-biskra.dz](mailto:adel.merabti@univ-biskra.dz)

2 جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، Email : 1

3 جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، Email : [yamina.ghaciri@univ-biskra.dz](mailto:yamina.ghaciri@univ-biskra.dz)

## الملخص:

نظرا للدور الهام الذي تمارسه القيم الأخلاقية المتعلقة بالممارسة المهنية في تحسين أداء العامل واستثماره لوقته بالشكل الأمثل، وسعيه لتحقيق أفضل عائد للمجتمع بما ينسجم مع مراحل تطوره، وتقدمه، ويتسق مع منظومة القيم التي يحملها الفرد تجاه ذاته وتجاه المجتمع، فقد تزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات العمل، وبدا واضحا أن المؤسسات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية المهنة، وبعد أن شكلت الكفاءة مركز الاهتمام الوحيد أصبحت الأخلاقيات تحظى بالاهتمام الأكبر، لذا تهدف هذه الورقة البحثية إلى الكشف عن تلك القيم الأخلاقية التي يمكن أن تساهم في تحسين ورفع من أداء العمال، من خلال توضيح أهمية الالتزام بأخلاقيات الأعمال من أجل تطوير الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات الأعمال؛ الأداء الوظيفي؛ المنظمات

المؤلف المرسل: عادل مرابطي، Email : [adel.merabti@univ-biskra.dz](mailto:adel.merabti@univ-biskra.dz)

**Abstract:**

Due to the important role That ethical values in Professional practice Play in improving the worker's performance He made the best investment in his time and his endeavor to achieve the best return to society in keeping with the stages of its development, and progress, It is consistent with the system of values that the individual holds toward himself and society, At present, there has been an increasing interest in the ethics of work, It seemed clear that institutions were racing to issue ethical codes of occupation, Having been the only focus of attention, ethics has become the most important concern, So the paper aims to expose these moral values That can contribute to improving and increasing the performance of workers, , by clarifying the importance of doing business ethics to develop career performance, And trying to establish the relationship.

**Key words:** Business ethics; Job performance; organizations.

**مقدمة:**

في ظل التغيرات العالمية التي يشهدها عالم الأعمال اليوم خاصة مع التطور الثقافي و الاجتماعي، لا يمكن للمؤسسات الاقتصادية أن تخلق القيمة لأطراف معينة على حساب أطراف أخرى بداعي أنها غير مهمة في نظرها، فعالم الأعمال اليوم يفرض على المؤسسات أن تكون أكثر استجابة من السابق في مجال أدائها الاجتماعي.

و لكن هذه الاستجابة الاجتماعية تتطلب وعيا كبيرا من أفراد المؤسسة لصالح المجتمع، و بدرجة أكبر التزاما أخلاقيا لأن الفرد في هذا العصر أصبح يبني بناءا من الداخل روحيا وفكريا فهو الذي يتمثل بالأخلاق، المعارف، المهارات، القدرات والسلوك في إطار الثقافة التنظيمية التي تتبناها المؤسسة.

وتعد مبادئ الأخلاق وقواعدها من أهم ركائز الحياة، فالأخلاق الفاضلة هي الدعامة الأولى لحفظ المجتمع، ولقد حثت الديانات السماوية والشرائع والقوانين



الوضعية على التمسك بالأخلاق الفاضلة، لأن إنسانية الإنسان تتحقق من خلالها، واستناد سلوك الأفراد إلى مبادئ الخلق وقواعده هو ما يؤدي إلى اتصاف هذا السلوك بصفات الثبات، التماسك والتوافق.

وينطلق التفكير بأهمية أخلاقيات الأعمال من احتمال وجود فرص غير محدودة بإساءة استعمال الصلاحيات، فالتشريعات التي تنظم الأعمال عموما تنص على أهم الواجبات والمسؤوليات التي يجب أن يلتزم بها العامل، وبذلك فهي تتعلق جزئيا بالمسؤولية الشخصية التقديرية التي تتأسس في قواعد الأخلاق وعمليات التربية والتعليم والتدريب والقدوة الحسنة.

وعليه ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر في استخدام الموارد المتاحة لذلك تحرص المجتمعات الحديثة على تنظيم مواردها البشرية باعتبارها عنصرا من عناصر الإنتاج وذلك بتوجيهها وتكوينها ورفع مستوى كفاية الانفراد الإنتاجية وتطوير الأداء من خلال تحقيق الرضا الوظيفي لأن نجاح المنظمة يرتبط بنجاح عمالها الذين يشكلون المحور الأساسي في ذلك النجاح مما يلزم توفر عدة عوامل تساعد على التكيف مع مختلف أبعاد العمل التنظيمية، الاجتماعية والبيئية و ما ينتج عن هذا التكيف من إشباع لمختلف الحاجات وتحقيق درجة أكبر من الرضا، وبما أن الرضا عن العمل ما هو إلا تجميع للظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته، هذا وتدل كافة المؤشرات على تزايد الاهتمام بأخلاقيات الأعمال نظرا لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع كفاءته وفعالته الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

ومن هذا المنطلق جاءت إشكالية بحثنا على النحو التالي:



كيف يمكن لأخلاقيات الأعمال أن تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للمنظمات؟  
ومن أجل توضيح ما سبق ارتأينا أن يكون هيكل و محاور الدراسة على الشكل التالي:

المحور الأول: أخلاقيات الأعمال، المفهوم والأهمية.

المحور الثاني: الإطار النظري الأداء الوظيفي.

المحور الثالث: دور الالتزام بأخلاقيات الأعمال في تحسين الأداء الوظيفي.

المحور الأول: أخلاقيات الأعمال، المفهوم والأهمية.

الفرع الأول: مفهوم أخلاقيات الأعمال وأهميته

بسبب أهمية موضوع أخلاقيات الأعمال واتساع مجالات استخدامه، فلقد تعددت  
وجهة نظر الباحثين في إعطاء مفهوم له.

#### 1- مفهوم أخلاقيات الأعمال

لأن مصطلح أخلاقيات الأعمال مصطلح جديد الاستخدام في بيئة الأعمال فقد  
تعددت تعاريفه ولم يتم ضبطها بالشكل المناسب بعد ولهذا حاولنا فيما يأتي التطرق إلى  
مجموعة من التعريفات.

لغة: بدء تشير القراءات اللغوية لمصطلح الأخلاق بأنها: الخلق والخلق هو الدين والطبع  
والسجايا، وهي المعبر عن الصورة المعلنة للإنسان والصورة الباطنية له.

اصطلاحاً: يشير مصطلح الأخلاق إلى "المعايير أو المبادئ في السلوك الإنساني والتي  
تستخدم للحكم أو السيطرة على سلوك الأفراد أو المجاميع البشرية" (ثامر، 2009،  
صفحة 136).

ويعرفا "قرفين" الأخلاق على أنها: " معتقدات فردية حول ما هو صحيح وخطأ أو ما هو  
جيد وسيئ". (زكريا و احمد، 2009، صفحة 249).

أما أخلاقيات الأعمال فهي: توجه الإدارة في منظمة الأعمال وتصرفاتها وسلوكياتها تجاه المشاركين.

ويذهب البعض إلى أبعد من ذلك ليحدد الهدف الأساسي من الاهتمام بأخلاقيات الأعمال بأنه ليس فقط تعلم الفرق بين الصواب والخطأ، بل يمتد لتوفير الأدوات التي يتعامل بها الأفراد مع التعقيدات الأخلاقية، أي في الاعتبار والتفكير بالتداعيات الأخلاقية الخاصة بالقرارات الإستراتيجية.

وبحسب التفضيلات الاجتماعية فإن أخلاقيات الأعمال تعني: ما يقدرونه الأفراد في المجتمع وكذلك ما ينتهجونه من سلوك وتصرفات في مدة معينة. أما حسب منظور الأخلاق الموقفية فإن أخلاقيات الأعمال تشير إلى: " تغيير السلوك الأخلاقي في حدود الموقف الواحد والحالة الواحدة، وعلى هذا الأساس فإن الفرد يمكن أن يكون جيدا في حالة وسيئا في أخرى " (اليازودي، 2009، 432).

والملاحظ على هذه التعريفات أنها شملت مختلف جوانب أخلاقيات الأعمال ولقد ركزت عموما على الضوابط السلوكية للإنسان وتحدد جوانب الخير والشر. أما التعريفين الآخرين فركزا على المنظور النسبي والموقفي لأخلاقيات الأعمال.

وعليه يمكن تعريف أخلاقيات الأعمال أنها: عبارة عن مجموعة القيم التي تنشأها مجموعة من الأفراد خلال تواجدهم في المنظمة لتحكم سلوكهم وأدائهم لأعمالهم.

## 2- أهمية أخلاقيات الأعمال

إن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على الصعيد الفرد 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 ألقبي في العمل:

تحقيق مردود مالي من خلال الالتزام الأخلاقي وإن لم يكن على المدى القصير فإنه بالتأكيد سوف يكون واضحاً على المدى الطويل، وهذا ضد المنظور التقليدي الذي يرى تعارضاً بين تحقيق مصالح منظمة الأعمال المتمثلة بالربح المادي وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية (طاهر، 2005، صفحة 137).

- الخسائر التي يمكن أن تتحملها منظمات الأعمال جراء تجاهلها بالالتزام بالمعايير الأخلاقية.

- تعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي أو الدولي.

- إن تجاهل الأخلاقيات في العمل يؤدي إلى ردود فعل الأطراف الأخرى التي سوف تكون سلبية بالتأكيد والتي تؤدي إلى توقيع أضرار على المنظمة.

- إن حصول المنظمة على شهادات يحمل في طياتها اعترافاً بضمون أخلاقي واجتماعي يعطي للمنظمة مصداقية ضمن منافسة قوية.

(طاهر، 2005، صفحة 138).

### الفرع الثاني: مستويات أخلاقيات الأعمال

لقد تم تقسيم مستويات أخلاقيات الأعمال إلى ثلاث مستويات.

1- المستوى العام: توجد نقطة خلاف حول دور الأعمال في تنظيم المجتمع على الصعيد الدولي والمحلي، وأغلبها يتعلق بتقييم الفوائد النسبية للاختلاف في النظم الاجتماعية والسياسية مثل الاقتصاد الحر، والغرض الذي يتوقع من المشروع الاقتصادي أن يقوم به، واختلاف ترتيبات أعمال المنظمة من بلد إلى بلد آخر يعكس اختلاف التركيز على مثل هذه النتائج، لذلك فإن ما تقوم به المنظمة هو تحديد الموقف الأخلاقي الواسع الذي ستقوم به وعلاقته بهيكل أعمال المنظمة الذي من خلاله تستطيع أن تعمل.

2- مستوى المسؤولية الاجتماعية: وهو يتعلق بالنتائج والقضايا التي تواجه كيانات المنظمة عند صياغة وتطبيق الإستراتيجية، وهو يتعلق بالمدى الذي يجب أن تقوم به

المنظمة بتوفير أقل مستوى ممكن من الالتزامات من خلال إدارة المنظمة، وكيف يمكن لذلك أن يؤثر على استمالة الطلب لأصحاب المصالح المختلفين.

3- المستوى الفردي: وهو يتعلق بسلوك وأفعال الأفراد ضمن المنظمة، التي يعود آثارها على أدائهم وبالتالي على أداء المؤسسة ككل وهذا هو العنصر المهم في دراستنا هذه. (زكريا و أحمد، 2009، صفحة 260).

ومحصل ما سبق هو التأكيد على أن مصادر الأخلاق متنوعة ولها تأثير كبير في تشكيل أخلاقيات الفرد ولكن رغم ذكر مجموعة معتبرة من المصادر إلا أنه لم يتم التطرق إلى النظم التعليمية وبالتحديد المرحلة التعليمية الأساسية لدى الفرد فهي في مثابة المكون الأساسي لأخلاقياته ولهذا لا بد الاعتناء بها.

#### الفرع الثالث: مصادر أخلاقيات الأعمال

إذا كانت الأخلاق تشير إلى النظام القيمي والمعايير الأخلاقية التي يستند لها الأفراد في اتخاذ قراراتهم المختلفة ما نريد أن نؤكد هنا أن الأخلاق لدى هؤلاء الأفراد تختلف وذلك بسبب عدة عوامل أو مؤثرات تؤدي على اختلافها وكذلك اختلاف مستوياتها في المنظمة ولهذا قمنا بتسليط الضوء في هذا الفرع إلى مصادر أخلاقيات الأعمال.

1) المصدر الديني: إن الأديان السماوية كلها تأمر الإنسان بالتقوى والطاعة وحسن المعاملة، فالدين الإسلامي على سبيل المثال قدم للإنسانية جمعاء مختلف الطرق السليمة في تعامل الناس مع بعضهم، فلم يترك صغيرة ولا كبيرة إلا أحصاها. وسوف نقوم بضرب بعض الأمثلة التي تدعو إلى التمسك بالأخلاق الحميدة.

(محمد، 2008، الصفحات 16-17) "لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ" (سورة البقرة، الآية 286)

فالفرد إن عمل أكثر من طاقته فهو أمر قد يوقعه في أخطاء، أو قد يسبب له المتاعب الجسيمة التي تنعكس آثارها على صحته، وفي نفس الوقت فمن الواجب القيام

بواجبات عمله كما يلزم، ليس من المعقول أن يغادر عمله ولا يكمله لقضاء حاجاته الخاصة.

أما في طاعة أولي الأمر فيقول الله سبحانه وتعالى: " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا " (سورة النساء، الآية 59).

(2) العائلة: تمثل العائلة كمصدر للأخلاق النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد ولهذا لقد ركزت الأديان والمجتمعات الحضارية على بناء العائلة وأكدت على بنائها السليم وتماسكها لأن الفرد يبدأ اكتساب سلوكه من هذا المنبع الأول.

(3) ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته: يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة ويقع في مقدمتها ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته لأن الفرد اجتماعي بطبعه ولا يستطيع العيش عن معزل من هذا المجتمع، فهو يقوم بالانتماء إليه أو بالأصح الانتماء إلى جماعة معينة، فيأخذ من قيمها وأعرافها ويصبح مدافعا عنها.

(4) التأثير بالجماعات المرجعية: إن الجماعات المرجعية هي في حقيقتها مصدر مهم لسلوك الفرد وقد تكون هذه المرجعيات سياسية، أو دينية أو عسكرية أو عشائرية أو غيرها، وعادة ما يقع الفرد في مجتمعاتنا تحت تأثير أكثر من جماعة مرجعية في نفس الوقت تجعله في موقف محير ينعكس على سلوكياته.

(5) إعلام الدولة والصحافة: يعبر البعض عن الصحافة بكونها مرآة المجتمع وهي أدوات واسعة الانتشار وكبيرة التأثير، فإذا لم تكن هذه الصحافة حرة وصادقة ومهنية فإن بعدا واحدا سيطغى عليها وتصبح بالتالي ذات تأثير سلبي كبير على المجتمع.

(6) مجتمع العمل الأول: يؤثر مجتمع العمل بكل مكوناته على الأفراد ويغير من أخلاقياتهم ويفرض عليهم سلوكيات جديدة وبالأخص مجتمع العمل الأول.

7) سلطة القديم والقيم الشخصية المتأصلة لدى العاملين: في المجتمعات التقليدية فإن للموروث الثقافي والحضاري تأثيرا كبيرا على سلوكياتنا وأخلاقياتنا خاصة، وإن هذا الموروث جاء متأصلا عبر فترات زمنية متلاحقة، إذ يبدوا القديم براقا في نظر الكثير من الأفراد فإنه يحمل أيضا في طياته العديد من السلبيات والنواقص التي نقبلها دون فحص أو تدقيق. (طاهر، 2005، الصفحات 138-146)

8) القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات: يمكن النظر للقوانين بأنها عبارة عن نتائج أو اتجاه معين بما يتوقعه المجتمع من حيث السلوك المقبول، ويمكن اعتبار الممارسات على أنها غير قانونية إذا ما كان المجتمع ينظر إليها على أنها سلبية وغير أخلاقية.

9) قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعة والمهن: نظرا للتشعب الكبير في الصناعات والمهن قد سنت قوانين ومدونات أخلاقية رسمية وهناك العديد من الأعراف والسلوكيات غير المدونة تمثل بمجموعها أدلة إرشادية لعمل الفرد في إطار الأعمال المختلفة.

10) الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح: تعتبر الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدرا مهما لتكوين سلوكياته في العمل، وتمتعه بأخلاقيات معينة تجاه الإشكالات والقضايا المطروحة. (طاهر، 2005، الصفحات 138-146)

11) جماعات الضغط: بالإضافة للمصادر السابقة تشكل جماعات الضغط بجميع أشكالها مصدرا مهما لقواعد السلوك الأخلاقي للأفراد في منظمات الأعمال. (طاهر، 2005، صفحة 147)

المحور الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي:

1- مفهوم الأداء الوظيفي



لقد تعددت التعاريف التي تناولت الأداء الوظيفي و التي يمكن أن ندرجها في النقاط التالية:

يعرف الأداء الوظيفي على أنه "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد" (شامي، 2009-2010، صفحة 60).

كما يعرف على أنه "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، و يمكننا أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد و نمط الأداء" (عاشور، 2005، الصفحات 25-26)

و يعرف على أنه "جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات و قدرات و خبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة و بيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، أقصر وقت و أقل تكلفة" (شامي، 2009-2010، صفحة 61)

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الأداء الوظيفي على أنه: قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة و نمط أداء معين، و هو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة، و هذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة و أقصر وقت ممكن و أقل تكلفة. و نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل، و القدرة و هو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة، في أقصر وقت و أقل تكلفة.

## 2- أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة نذكر منها: (شامي، 2009-2010، الصفحات 64-65)



➤ تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود و تنتج منتجات و تحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، و قد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، و الأداء هو المكون الرئيس للعملية، و هو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري)، الذي يدير العملية و يحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها و قيمة جهد و عمل (إنتاجية) العنصر البشري، و بذلك تحقق الربح، و عليه فإن ثبات كلفة الموارد و تفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية و أفضل قدرة و أقل كلفة و أكثر ربحا.

➤ الأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة و استقرارها و فعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، و من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة و قيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، و من ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة و في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بقدرة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في ( مرحلة الظهور، مرحلة البقاء و الاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة و الفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة ) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

### الفرع الثاني: مؤشرات الأداء:

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، إلا أنه ورغم ذلك يوجد بينها وبين الأداء اختلاف ولعل من أهمها ارتباطا بالأداء: الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية... لذلك وقصد تحديد أدق لمفهوم الأداء سنحاول إبراز الفرق بينه وبين كل من هذه المصطلحات.

- الفعالية (L'efficacité): عرف "Etzioni" الفعالية بأنها " الدرجة التي تدرك بها وتحقق بها المنظمة أهدافها ويستخدم هدف البقاء كشرط مهم لنجاح المنظمة وكمعيار للفعالية" (مؤيد، 2005، صفحة 42)

و من هنا يتبين أن الفعالية هي مسألة تحقيق الأهداف المسطرة بصرف النظر عن الإمكانيات المستخدمة والمجهودات التي بذلت للوصول إليها، فالمهم في الفعالية هو النتائج وليست النشاطات أو الجهود المبذولة، لذلك ينظر إلى الفعالية من زاوية الأهداف الموضوعية وليس الموارد المستخدمة ( فعل الأشياء الصحيحة )، فمثلا إذا حققت المنظمة معدل الأرباح الذي سطرته كانت فعالة، وإذا أنتج العامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالا، ويمكن التعبير عن الفعالية بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}} = \frac{\text{المخرجات المحققة}}{\text{المخرجات المسطرة}}$$

### 2- الكفاءة (L'efficience) :

تعرف الكفاءة على أنها " القدرة على تقليل الوسائل المستعملة للحصول على النتيجة المطلوبة، أي أنها إنجاز الكثير بأقل ما يمكن، و من هنا يمكن الاستنتاج أن كفاءة النشاط

تشير إلى العلاقة بين مدخلاته ومخرجاته بحيث": (بو يوسف، 2009/2008، الصفحات 56-57)

- إذا زادت المخرجات باستخدام نفس القدر من المدخلات أو؛
- تحقق نفس القدر من المخرجات باستخدام مدخلات أقل أو؛
- تقديم المخرجات بأقل فاقد ممكن من المدخلات، كان ذلك مؤشر على ارتفاع الكفاءة.

ويمكن التعبير عن الكفاءة بالعلاقة التالية:  $\text{الكفاءة} = \frac{\text{النتج المحقق}}{\text{المخرجات}} = \frac{\text{الوارد المستخدمة}}{\text{المدخلات}}$

و هناك ارتباط بين الفعالية و الكفاءة، لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان فيمكن التمييز بينهما في أن الأولى مصطلح يتعلق بتحقيق الأهداف يعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات و الأهداف المرجوة، أما الثاني فهو إنجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام الموارد (المدخلات).

و يمكن القول أن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة لتحقيق الفعالية و هذا ما جعل الكثير من الدراسات تنظر إلى الفعالية كمتغير تابع لعدد من المتغيرات المستقلة منها استخدام أقل الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة أي الكفاءة.

هذا و قد لا تكون الكفاءة شرطا لتحقيق الفعالية، حيث أن المنشأة قد تحقق أهدافها دون أن تكون كفاءة أو العكس لهذا تبحث الإدارة دائما على التوفيق بينهما هذا الأمر الذي يتطلب تنسيق ومواءمة ثلاث قضايا أساسية:

- الأهداف؛
- مدى ملاءمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف؛
- النتائج المحققة، و مدى قربها و بعدها عن الأهداف المحددة و تناسبها مع الوسائل المستخدمة.

3- الإنتاجية ( Productivity ) : توجد للإنتاجية تعاريف متعددة يمكن تجميعها فيما يلي:



أ- الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد: وهذا ما ينطبق على الكفاءة، فالإنتاجية هي مقياس ومؤشر للكفاءة.

ب- الإنتاجية تشمل كل من الكفاءة و الفعالية معا: ويمكن أن نعبر عنها بالمعادلة التالية: (الصالح جيلج، 2006/2004، ص 133)

$$\frac{\text{التأثير المحقق}}{\text{الإهاف المسطرة}} + \frac{\text{التأثير المحقق}}{\text{الموارد المستخدمة}} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}$$

### الفرع الثالث: محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و التفاعل بينها، ويلخص نموذج "بورتر ولولر" (Porter & Lawler) محددات الأداء الوظيفي في ثلاثة عوامل رئيسة تتمثل فيما يلي: (عبد الكريم، 2014).

1- الدافعية: إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، بمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته للعمل؛

2- قدرات الفرد وخبراته السابقة: التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول؛

3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصوراته و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

و على هذا الأساس يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدرات الفرد و خبراته السابقة (التعليم، التدريب الخبرة...)، و إدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء.

### الفرع الرابع- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي



هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي و التي يمكن أن ندرجها في النقاط التالية: (أحمد، 2014)

1- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها و أهدافها، و معدلات الإنتاج المطلوب أداءها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

2- عدم المشاركة في الإدارة: و التخطيط و صنع القرارات، مما يؤدي إلى وجود فجوة بين القيادة الإدارية و الموظفين في المستويات الدنيا، و بالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، و هذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة .

3- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج .

4- مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5- التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الأشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

### المحور الثالث: دور الالتزام بأخلاقيات الأعمال في تحسين الأداء الوظيفي

#### الفرع الأول: أنماط سلوكيات العمل:

يسود منظمات الأعمال مجموعة من الأنماط السلوكية التي تؤثر على الأفراد فيما بينهم وعلى أداء المؤسسة، ونذكر منها:

#### 1- الالتزام بمواعيد انجاز المهام

إن أي وظيفة كانت أو أي عمل كان لكي نتحصل على درجة عالية منه لا بد من انضباط الوقت سواء كان في الحضور للعمل أو في القيام بالعمل في حد ذاته، وأهم عنصر يهتم المنظمة في الوقت الحالي هو عامل الوقت الآتي يضعها على المحك لا بد عليها بمصادقة الوقت وليس بالالتزام فقط لتتحدى المنافسة القوية التي هي احد أطرافها.

#### 2- ترك العمل ليوم غد لتقوم به

إن أحسن الأمور هو القيام بالأعمال في الوقت المحدد والمطلوب و الانضباط في ذلك و أسوء الأمور هو عكسها إهمال العمل و تأجيله إلى وقت آخر الأمر الذي يؤدي بالمنظمة لخسارة كبيرة سواء كان في الناتج كمردود عمل أو في تشويه سمعة المنظمات مثلا: في عدم التزامها بالأعمال أو بالمواعيد أو إضاعة فرصة في عالم الفرص الكثيرة والمفقودة.

#### 3- دعم آراء وأفكار الآخرين الجديدة

من العوامل المساعدة لإرساء قاعدة أخلاقية بالنسبة للمدير دعم آراء وأفكار الآخرين الجديدة للإبداع و المبادرة في العمل وفقا لقواعد الأخلاق و المنظومة الأخلاقية بهذا يفتح المجال أمام بروز الأفراد المتميزين الذين بدورهم يمثلون ميزة تنافسية للمؤسسة.

4- الحفاظ على الأدوات وأجهزة العمل: إن منظمات الأعمال وخاصة العامة تعاني كثيرا من سوء استعمال الأفراد لوسائل العمل و عدم المحافظة عليها أو استعمالها بطريقة مناسبة.

5- التقليل من المحسوبية و التعالي في محيط العمل: من أبرز الفيروسات التي تعاني منها منظمات الإدارة المحسوبية سواء كانت في عملية التوظيف أو في انجاز المهام و قضاء المصالح، التي لها تأثير كبير على أداء الأفراد و انعكاسها على المنظمة.

6- نقل الإشاعات بين مجموعات العمل: و نقصد بالإشاعة الأخبار الكاذبة أو الواهمة أو المزيفة التي تسود محيط العمل و تنتشر انتشارا كبيرا بين الأفراد.

7- مشاركة الزملاء و التعاون معهم في انجاز العمل: من أصعب المشكلات التي تواجه المدراء هي خلق جو يسود فيه التعامل و التكافل في مجال انجاز المهام و الأعمال، الذي يعمل على ربط أواصر المحبة التي تؤدي إلى رفع درجة الاحترام و التقدير و الثقة.

8- تقدير مشاعر الأفراد و الجماعات: إن الفرد حساس بطبعه و خاصة الأشخاص الذين يعانون نقص ما مثلا ذوي الاحتياجات الخاصة، فلا بد أن تراعيهم في العمل و لاتجرح شعورهم سواء كان بالفعل أو بالكلام و ليس فقط ذوي الاحتياجات الخاصة بل لا بد أن يكون احترام مشاعر الأفراد بشكل عام لها يؤثر على نفسية الفرد تأثيرا كبيرا.

إن فاعلية الإنسان وكفاءته ترتبط وتتأثر بإيمانه العميق واقتناعه بالقيم الأصيلة والمثل الأخلاقية العالية التي تدفعه إلى تنمية معارفه العلمية ومهاراته السلوكية والعلمية نحو تحسين الأداء، ومن ثم فإن القيم و الأخلاقيات تؤثر في السلوك تماماً كما تؤثر المفاهيم العلمية والنظريات، فالتحدي الكبير لمنظماتنا لا يكمن فقط في القدرة على استيعاب المعرفة والتكنولوجيا بقدر ما يكمن في القدرة على صياغة قيم أخلاقية وحضارية ومؤسسية جديدة في إطار تراثنا وثقافة المجتمع وشرائعه السماوية، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال دراسة الواقع وما يرتبط به من ظواهر ايجابية أو سلبية في الوحدات الإدارية.

فقدان أخلاقيات الأعمال هو أحد الأسباب الرئيسة في بروز فجوة الأداء و قلة الفاعلية أو عدم توافر الطاقة المؤسسية، كما أن فقدان أخلاقيات الأعمال يؤدي إلى بروز الفساد الإداري، مما سيزيد من التكلفة و يؤدي إلى عدم العدالة و الظلم بين أفراد المجتمع، فمثلا في منطقة فرانكفورت وحدها أقام المدعي العام 1560 قضية رشوة ضد موظفي الدولة، كلفت الدولة و المواطنين الذين يدفعون الضرائب للدولة 7 بلايين دولار على شكل تضخيم في أسعار العقود و المناقصات.

### الفرع الثاني: أثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال في تحسين الكفاءة و الفعالية

تعتبر الكفاءة و الفعالية من بين أهم مؤشرات قياس الأداء في المنظمة، وتستطيع المؤسسة تحسين كفاءتها و فعاليتها بفضل أخلاقيات الأعمال من خلال النقاط التالي:

- (فؤاد، 1999) رفع الكفاءة بزيادة تنمية معارف الفرد العلمية و مهاراته السلوكية و العلمية؛
- رفع الكفاءة من خلال المحافظة على الأجهزة، الأدوات، مكان العمل، وأخيرا تتبع الإرشادات على أكمل وجه؛
- رفع الكفاءة من خلال الاهتمام بمهارات إدارة الوقت والتنظيم، و تعلم تطبيقها في أماكن العمل، ولكي تبدأ إدارة الوقت في العمل بشكل حكيم، و تهيئة النفس لإنهاء الواجبات؛
- رفع الكفاءة من خلال الالتزام بمجموعة من المواصفات التي تحقق الاستقرار و عدم الوقوع في المشاكل غير المرغوبة، و يمكن أن ندرجها في النقاط التالية:
  - الاتصال: وهو كيفية التداخل والتعامل مع مختلف الموظفين في العملية الإنتاجية، سواء أكان شفويًا أم غير شفوي والذي يكون واضحا، ومباشرا، ومؤكدا. هذا وعلى الفرد العامل أن يضع في اعتباره وجوب معاملة الآخرين دائما كما يحب أن يعاملوه؛

- التعاون: ويتضمن تنمية علاقات عملية جيدة، وإتباع التسلسل الإداري، وحسن التصرف في حل النزاعات، والقدرة على حل المشكلات؛
  - الاحترام: مهما قيل لا يمكن وصف كيف أن كل علاقة عمل من أول التسلسل الإداري إلى نهايته تعتمد على الاحترام.
  - تعظيم الكفاءة من خلال المشاركة في عمليات التدريب التي تنظمها المنظمات؛
  - تعظيم الكفاءة بتقليل نفقات الموارد البشرية عند كل مرة يقام فيها إعادة البرنامج التدريبي؛
  - رفع الفعالية من خلال ترسيخ فكرة العمل الجماعي الذي يمثل الأهمية بمكان أن يعمل الموظفون بشكل جماعي، ليس فقط من أجل نجاحهم الشخصي وتطورهم، بل من أجل زملائهم و المؤسسة أيضا، مما يساعد المنظمة على القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة، في بعض الأحيان يكون العمل الجماعي في صف دراسي، لا يعني فقط مساعدة زملائك، فالتزام الهدوء وتجنب إزعاج زملائك هو صميم العمل الجماعي؛
  - زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى أعلى من الاحتفاظ بالتعلم؛
  - زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الايجابية لدى العاملين؛
  - رفع الفعالية بالحضور والانضباط في المواعيد اللذان عادة ما يكون لهما تأثير كبير على نجاح الفرد والجماعة، بينما يؤثر الغياب أو التأخير سلبا بشكل كبير على الأداء و القدرة على الاحتفاظ بالمهارات والمعلومات.
- من خلال ما تم عرضه يمكن القول بأن الالتزام بأخلاقيات الأعمال في المنظمات له أهمية كبيرة في التأثير على مؤشرات الأداء التنافسي للمنظمات، و يمكن أن نبرز أهمية تحقيق الكفاءة في المنظمة من خلال النقاط التالية:
- يتأثر مستوى ربحية المؤسسة بدرجة كفاءتها الإنتاجية التي مع سعر السلعة في السوق تحددان هامش الربحية للمؤسسة، وفي ظل أسواق تنافسية قد تكون الكفاءة الإنتاجية هي العامل الحاسم لبقاء المؤسسة في الصناعة؛

- يؤثر مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات في الصناعة على درجة منافستها في السوق المحلي أمام المنتجات المستوردة، بحيث تتمكن هذه المؤسسات من البيع بسعر منافس للمنتجات المستوردة حتى دون وجود حماية جمركية، كذلك فإن مدى هذه الحماية و استمراريتهما في بعض الدول مرتبط بمسئول الكفاءة الإنتاجية التي تحققها المؤسسات في الصناعة؛

- يؤثر مستوى الكفاءة الإنتاجية في مدى قدرة المنتجات المحلية على المنافسة في الأسواق الخارجية، من خلال المجال الذي توفره الكفاءة الإنتاجية للمنشآت في تخفيض أسعارها لتعزيز قدراتها التنافسية في الأسواق الخارجية؛

- تؤثر الكفاءة الإنتاجية على رفاهية المستهلكين بصورة خاصة و رفاهية أفراد المجتمع بصورة عامة، خاصة عندما تسيطر على سوق صناعة الأجواء الاحتكارية؛

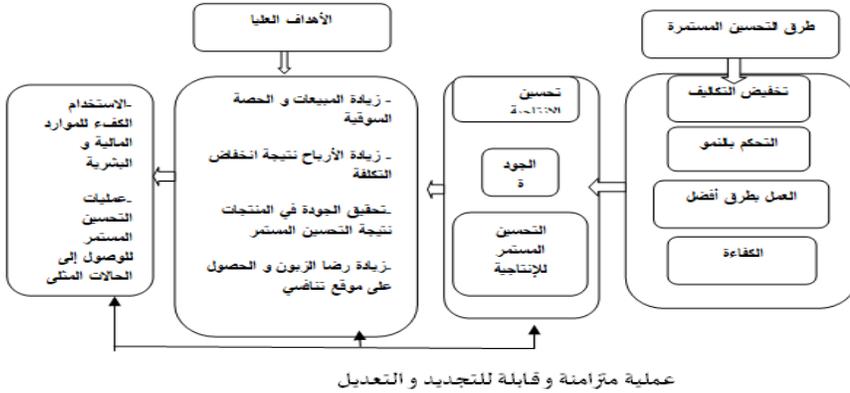
- يرتبط المستوى المنخفض من الكفاءة الإنتاجية خاصة في الأسواق الاحتكارية بوجود فائض في الطاقة الإنتاجية في الصناعة.

### الفرع الثالث: أثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال في تحسين الإنتاجية

تعد الإنتاجية بمثابة التحدي العام الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها سلعية أو خدمية وأسواقها محلية أو عالمية كونها تركز على الإبداع و الابتكار و تحقيق الأهداف العليا للمنظمة، و ذات أهمية كبيرة في تحقيق السلع و الخدمات من خلال انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة و انخفاض الأسعار و زيادة حجم المبيعات الناتج عن الاستخدام الكفء للموارد و بالتالي زيادة أرباح المنظمة و تعاضم قدرتها على المنافسة، خاصة في ظل تزايد الاتجاه نحو العولمة و تحرير الأسواق، هذا ما جعل المؤسسات تعتمد في الوقت الحالي على تطوير الموارد البشرية من خلال الاهتمام بجانب مهم ألا و هو أخلاقيات الأعمال و ما لها من تأثير كبير و مباشر على تحسين الإنتاجية في المنظمة و رفع مستوى أدائها.

و تسعى المنظمة من خلال هذا التحدي إلى تحسين الإنتاجية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم ( 01 ): نظام التحسين المستمر للإنتاجية



### المصدر: إعداد الباحثين.

وهناك العديد من العوامل التي تتحكم في تحسين الإنتاجية بعضها خارج من سيطرة المنظمة والبعض الآخر داخلي يمكن التعامل معه، ومن المداخل التي يمكن للمنظمات استخدامها لتحسين الإنتاجية ما يكون على مستوى التنظيم ككل، مثل تقليل حجم العمالة أو إعادة هندسة العمليات، ومنها ما يكون على مستوى الأفراد حيث يكون الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد ورغبتهم على العمل وهنا لا بد من ترسيخ مبدأ التحلي بأخلاقيات الأعمال (بارك، الصفحات 279-281)

و تستطيع المؤسسة تحسين إنتاجيتها بفضل أخلاقيات الأعمال من خلال التحسين في كل من الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام المنوطة بالموظف، باعتبار أن الإنتاجية تشمل كل من الكفاءة والفاعلية معا.

و تعتبر الإنتاجية متغيرا رئيسا وحاكما للنمو الاقتصادي الحقيقي وللتقدم الاجتماعي، وتحسين مستوى المعيشة لأي دولة وتحدد الإنتاجية إلى حد بعيد إلى أي مدى تتمتع منتجات الدولة بالقدرة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي فانخفاض إنتاجية دولة ما بالنسبة لإنتاجية غيرها من الدول التي تنتج السلعة ذاتها يعني أن هذه الدولة تنتج تلك السلعة بتكاليف عالية، ومع استمرار الارتفاع في تكلفة الإنتاج نجد أن تلك الدولة تفقد مبيعاتها بحيث يتحول العملاء إلى البائعين أقل تكلفة، وتحاول بعض الدول التي لا تتمكن من تحقيق مستوى مرض من الإنتاجية بالنسبة لمنافسيها تخفيض قيمة عملائها إلا أن هذا الإجراء يقلل من الدخل الحقيقي لهذه الدول ويؤدي إلى ارتفاع تكلفة السلع المستوردة ويزيد من مستوى التضخم والخلل في موازين المدفوعات، بالإضافة إلى تدهور معدلات النمو وارتفاع مستويات البطالة بتلك الدول (بارك، الصفحات 279-281)

#### الفرع الرابع: أثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال على تحسين الأداء

تأسيسا على ما سلف ذكره هناك مجموعة من المبررات تدفع المنظمات على اختلاف أنواعها باتجاه تحسين الأداء و التي يمكن أن نلخصها في ما يلي:

- إن الالتزام بالمعايير الأخلاقية سوف يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على تحسين الأداء؛
- احترام حقوق ومصالح الآخرين سوف يؤدي إلى زيادة الثقة بالمنظمة ويعزز من مكانتها لدى زبائنهم؛
- تطور القدرات المهنية والتعرف على آخر المستجدات في مجال عمله سوف تؤدي إلى تحسين الأداء؛
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية وقواعد السلوك الوظيفي عامل أساسي في تحسين كفاءة أداء العاملين في المنظمة؛

- الشفافية في تنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين سوف يعزز من الطاقة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور ويحافظ على موقفها التنافسي؛
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية يعزز من الأداء المنظمي من خلال العمل كفريق واحد؛
- ضمان حرية الرأي والتفكير للعاملين سوف يعزز من ولائهم تجاه المنظمة التي يعمل بها وبالتالي تحسين أدائهم.

#### الفرع الخامس: آليات تحسين وتنمية أخلاقيات الأعمال لتحسين الأداء الوظيفي

نستعرض فيما يلي مجموعة من الإجراءات التي نرى فيها خطوة نحو ترسيخ مبدأ الالتزام بأخلاقيات الأعمال في نفوس الموظفين في المؤسسات و التي يمكن أن نلخصها في النقاط التالية:

- التحديد الواضح لسلطات الموظفين والإداريين؛
- مراجعة التعليمات الإدارية القديمة والإجراءات التي تتعلق بالسلوك الأخلاقي؛
- وضع عقوبات رادعة في من يرتكب مخالفات أخلاقية من الموظفين؛
- حسن النظام الرقابي المعمول به في المنظمة؛
- الاعتراف و التقدير بالأداء الأخلاقي المتميز للموظفين؛
- التأكيد على أهمية سلوك الموظفين في الدرجات العليا كنموذج لسلوك الموظفين الآخرين؛
- الاستفادة من الطرق الرسمية التي يمكن من خلالها غرس السلوك الأخلاقي الذي يقوم على العقل والضمير الذاتي بما يضمن الاستمرارية؛
- الاستفادة من كل الوسائل المتاحة التي تعزز احترام العمل الأخلاقي؛
- الشفافية والمساءلة والقُدوة الحسنة.

الفرع السادس: دور الالتزام بأخلاقيات الأعمال في مجال تحسين الأداء الوظيفي للمنظمات



تعد المنافسة هي الأخرى من التحديات الإستراتيجية الأساسية في منظمات الأعمال بوصفها محدد مهم لتحقيق التفوق التنافسي بين الشركات، فواقع الحال يشير إلى أن هناك منافسة لكسب أكبر قدر ممكن من الحصة السوقية بالإضافة إلى الربحية فضلا عن النمو والتقدم للذاتان هما مسعى كل منظمة أعمال، وهذا ما أشار إليه "Porter" في نموذجة الذي يبرز الجزء الأساسي في تحليل الصناعة والتنافس ألا وهو الفوز في العملية التنافسية الصناعية، هذا النموذج الذي يعتبر الأكثر انتشارا واستخداما لتقييم طبيعة البيئة التنافسية و لوصف هيكل الصناعة، وأشار كيف أن القوى التنافسية الخمس المتمثلة في القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين، شدة المنافسة في الصناعة، الداخولون الجدد إلى الصناعة، البدائل (منتجات الإحلال) التي تؤثر في صياغة الإستراتيجية التنافسية للمنظمة.

و تعد أخلاقيات الأعمال من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة و التي تساعد المنظمة في كسب ميزة تنافسية تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، وذلك من ناحية الموارد البشرية التي تحويها، ويتضمن ذلك إعداد برامج لترسيخ قيم الأعمال والمسؤولية الأخلاقية بالإضافة إلى عمليات التدريب الخاصة بالجودة، وبرامج التدريب بشكل عام وبرامج التحسين ونظم الاتصالات ونظم الاقتراحات ونظم تقييم الأداء واستقصاء الرأي، وتنمية فريق يتضمن ممثلين من الإدارة لتحديد المشكلات وعرض المقترحات وبعد ذلك الإجراء ضروري للتأكد من أن البرامج النهائية سوف تكون مقبولة ومطبقة من جانب كل أعضاء المنظمة، وتبرز أهمية التعرف على أفكار ومقترحات المديرين والمشرفين لما لذلك المستوى من تأثير قوي على ردود أفعال الأفراد ونحو التدخلات الجديدة ويمكن التعرف على آراء أعضاء المنظمة من خلال المقابلات أو استقصاء الرأي أو أي طرق أخرى أقل رسمية.

يؤدي الالتزام بأخلاقيات الأعمال دور مهم خاصة العملية الإنتاجية من خلال التقليل من العيوب والنقائص أو الأخطار في المنتجات وبالتالي الرفع من جودتها، من خلال استعمال تكنولوجيا عالية تتناسب مع طبيعة ومواصفات المنتج، خاصة إذا كانت هذه

المنتجات يصعب تصنيعها أو تقليدها من طرف منافسي المؤسسة، مما يساعدها على اكتساب ميزة تنافسية على المدى الطويل .

و يمكن أن تؤثر أخلاقيات الأعمال على الحصة السوقية للمؤسسة من خلال مساهمته في زيادة عدد الزبائن والشرائح أو القطاعات السوقية التي قد تستهدف من قبل المؤسسة، من خلال تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، حتى تتماشى مع حاجات ومتطلبات قطاع سوقي موجود سابقا أو حتى استقطاب شريحة معينة من المستهلكين، فالالتزام بأخلاقيات الأعمال تمكن المؤسسة من تحسين مكانتها بالسوق، أو الدخول إلى أسواق جديدة أو توسيع نشاطها ونموها، وبالتالي تهدف المؤسسة إلى تحقيق حصص سوقية أكبر أو على الأقل تعزيز حصصها السوقية الحالية، باعتبار أن الحصة السوقية من عوامل القدرة التنافسية المرتبطة بسوق المؤسسة فإن إسهام وتأثير أخلاقيات الأعمال عليها يعني تطوير بعض جوانب القدرة التنافسية.

خاتمة: إن فاعلية الإنسان وكفاءته ترتبط وتتأثر بإيمانه العميق واقتناعه بالقيم الأصيلة والمثل الأخلاقية العالية التي تدفعه إلى تنمية معارفه العلمية ومهاراته السلوكية والعلمية نحو تحسين الأداء، ومن ثم فإن القيم و الأخلاقيات تؤثر في السلوك تماماً كما تؤثر المفاهيم العلمية والنظريات، فالتحدي الكبير لمنظمتنا لا يكمن فقط في القدرة على استيعاب المعرفة والتكنولوجيا بقدر ما يكمن في القدرة على صياغة قيم أخلاقية وحضارية ومؤسسية جديدة في إطار تراثنا وثقافة المجتمع وشرائعه السماوية، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال دراسة الواقع وما يرتبط به من ظواهر ايجابية أو سلبية في الوحدات الإدارية.

فقدان أخلاقيات الأعمال هو أحد الأسباب الرئيسة في بروز فجوة الأداء و قلة الفاعلية أو عدم توافر الطاقة المؤسسية، كما أن فقدان أخلاقيات الأعمال يؤدي إلى بروز الفساد الإداري، مما سيزيد من التكلفة و يؤدي إلى عدم العدالة و الظلم بين أفراد المجتمع.



قائمة المراجع :

- 1- القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 286.
- 2- القرآن الكريم، سورة النساء، الآية 59
- 3- احمد صقر عاشور. (2005). السلوك الانساني في المنظمات. الاسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
- 4- السيد كردي أحمد. (25 03, 2014). الأداء الوظيفي. متاح على الموقع الإلكتروني kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123651 تاريخ الإطلاع 03-25-2014..
- 5- الصيرفي محمد. (2008). أخلاقيات الموظف العام. دار الكتاب القانوني.
- 6- اليازوري. (2009). إدارة الأعمال الدولية "منظور سلوكي واستراتيجي". عمان: دار اليازودي.
- 7- بن زروق عبد الكريم. (23 03, 2014). الأداء الوظيفي. متاح على الموقع الإلكتروني "http://www.oujdacity.net/national-article-61706-ar" Source : HYPERLINK تاريخ الإطلاع 2014-03-23
- 8- سعيد السالم مؤيد. (2005). نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم) (الإصدار 2). عمان، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- 9- صليحة شامي. (2009-2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس- (رسالة ماجستير). الجزائر: جامعة امحمد بوقرة.

- 10- عبد الله العمر فؤاد. (1999). أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور اسلامي (المجلد بحث رقم 52). جدة: المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب- البنك الاسلامي للتنمية.
- 11- فوزية بو يوسف. (2009/2008). العوامل المؤثرة في أداء البنوك التجارية وعملياتها غير التقليدية -دراسة حالة البنك الخاص Général société و البنك العام- CNEP (رسالة ماجستير غير منشورة). سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس.
- 12- محسن الغالي طاهر. (2005). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 13- مطلق زكريا، و علي صالح احمد. (2009). ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة. عمان: دار اليازودي.
- 14- نعيمة بارك. تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية. مجلة اقتصادية شمال افريقيا (العدد 7)، 279-281.
- 15- ياسر البكري ثامر. (2009). التسويق والمسؤولية الاجتماعية. عمان: دار وائل.