

مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة

مع الإشارة إلى جامعة طاهري محمد - بشار

د. دولي لحضر

أ. حاكم أسماء

جامعة طاهري محمد - بشار - الجزائر

جامعة طاهري محمد - بشار - الجزائر

ldouli @yahoo.fr

asmahakem@yahoo.fr

ملخص:

نظراً للتوجه الحديث للمفاهيم التي لها علاقة بسبب الإنهيار الذي يحدث في عالم المال والأعمال وهي الأخلاق، حاولنا من خلال هذه الدراسة إثبات وجود هذا المفهوم ودرجة تأثيره في المنظمة بصفة عامة، إذ هو لصيق بالعنصر البشري الذي يعتبر كدعامة أساسية لتطور ونمو المنظمة هذا ما ينعكس بصفة خاصة على أدائه وقيامه بالأعمال الموكلة له وهذا ما يدخل تحت مسمى الأداء الوظيفي.

ولتبيان ذلك أكثر حاولنا إسقاط هذه المفاهيم على أرض الواقع من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى جامعة طاهري محمد بشار، ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدنا في تحليل البيانات على أساليب الإحصاء الوصفي باستخدام برنامج (SPSS). إذ تجلّى بوضوح مدى ارتباط أخلاقيات الإدارة بالأداء الوظيفي، حيث طبيعة العلاقة كانت طردية.

كلمات مفتاحية: الأخلاق، أخلاقيات الإدارة، الأداء، الأداء الوظيفي.

تصنيف JEL: P47.

Résumé:

Cette étude a pour but de déterminer l'étendue de la contribution de l'éthique administrative dans le développement du niveau de la performance fonctionnelle de l'individu. Aussi, elle aspire à réitérer la réflexion à propos de l'intégration de la dimension éthique au sein de l'administration, afin d'améliorer la performance fonctionnelle, cette dernière étant la pierre angulaire pour la modernisation du fonctionnement de l'ensemble de l'organisation. Chose qui se reflète sur la performance de la composante humaine en particulier, et sa façon d'exécuter les tâches qui lui sont confiées. Aussi, une étude de cas menée au niveau de l'université Tahri Mohamed de Béchar fut menée, et qui démontra par le biais d'analyses SPSS la corrélation positive entre éthique et la performance fonctionnelle.

Mots-clés: Ethique administrative, performance de l'organisation, performance, performance fonctionnelle

Classification JEL: P47.

مقدمة

يتسم العالم اليوم بسرعة التغيير تلك السمة التي أصبحت ميزة لجميع أوجه النشاط البشري وإدارتها للمنظمات المختلفة، كما نتج عن الجانب السلبي من تيار العولمة وسيطرة الاتجاه المادي، وتجاهل القيم الفاضلة والمثل العليا إلى تفشي الإنحراف الأخلاقي الذي أصبح واضح في المنظمات نتيجة تجاوز قيم الحق والخير والعدل، بل أضحي إستغلال الأخلاق لتحقيق أغراض أخرى سمة تميز إدارة المنظمات وسلوك الأفراد فيها.

لهذا تزايد الإهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات الإدارة على نحو ملفت للنظر وتعالق الأصوات من أجلها في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي، فاليوم تتردد مصطلحات كثيرة مثل قواعد وآداب المهنة (أخلاقيات المهنة)، أخلاقيات الأعمال. إذ تتسابق المنظمات لإصدار مدونات أخلاقية، فبعد أن كانت الكفاءة هي مركز الإهتمام والهدف الوحيد، أصبحت الأخلاقيات تحظى بالإهتمام لتعيد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة ترفع الأداء وتبرز المسؤولية الأخلاقية للمنظمات.

كما قد يؤدي تراجع أخلاقيات الإدارة في المنظمات إلى فقدان الحس الأخلاقي والتعامل مع المسائل الأخلاقية بتجاهل لا يمكن تبريره، والغرض الأساسي هو المحافظة على الجانب الخُلقي في الإدارة وبعث الثقة وإقامة علاقات عمل حسنة، فالجانب الخُلقي يساعد الأفراد على الإخلاص في عملهم والمحافظة على أسرار المهنة وتقديم أحسن أداء وظيفي لديهم.

وتأسيساً لما سبق، سنحاول هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية الرئيسية المتمثلة في السؤال الآتي:

ما مدى مساهمة أخلاقيات الإدارة في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للفرد العامل داخل جامعة طاهري محمد

بشار؟

وتمكن أهمية هذه الدراسة في إعتبار أن الأخلاقيات موضوع الساعة نظراً للإنتهاكات والإنحرافات الإدارية المختلفة التي تواجهها المنظمات يوماً مع التطور السريع في الإدارة وأساليبها، وفي هذا الإطار نلخص أهميتها في الآتي: توضيح ما يترتب عن تركيز متخذي القرار على المتغير المستقل للدراسة وهو أخلاقيات الإدارة لإعطاءه الأهمية والأولوية القصوى لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز؛ الإطلاع على درجة الوعي والحس الأخلاقي للموظف داخل إدارة الجامعة ومدى تأثير ذلك على أدائه؛ الوقوف على مدى تطبيق معايير أخلاقيات الإدارة والالتزام بها في المنظمة موضوع الدراسة من أجل تطوير الأداء الوظيفي.

كما تهدف هذه الدراسة إلى إثراء الجانب النظري (مفهومي ومعرفي)، والجانب التطبيقي حول أخلاقيات الإدارة؛ التأكيد على تفعيل وتوظيف البعد الأخلاقي داخل إدارات الجامعة من شأنه تقليص الإنحرافات ورفع مستوى الأداء الوظيفي؛ توضيح طبيعة العلاقة بين أخلاقيات الإدارة وتحسين الأداء الوظيفي.

سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع متغيرات الدراسة، والمتمثلة في المتغير المستقل وهو أخلاقيات الإدارة والمتغير التابع وهو تحسین من مستوى الأداء الوظيفي. وسيتم إتباع أسلوب الإستقصاء من خلال تصميم إستبيان، وستعتمد الدراسة في هذه المرحلة على العينة العشوائية لمجتمع الدراسة المؤلفة من مختلف شرائح الموظفين بالمنظمة موضوع الدراسة. كما تم الإعتماد على برنامج SPSS لمعالجة بيانات الدراسة. وسيتم تغطية هذه الدراسة من خلال المحاور التالية:

- الإطار المفاهيمي للأخلاق وأخلاقيات الإدارة ؛
 - مفهوم الأداء الوظيفي وعلاقته بأخلاقيات الإدارة؛
 - مساهمة أخلاقيات الإدارة في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للفرد في جامعة طاهري محمد بشار.
- كما تم الاعتماد على دراسات سابقة والتي تعتبر مكون هام من مكونات الدراسة العلمية، حيث لا يمكن لأي دراسة أن تحقق أهدافها بدون الاستناد إلى الخبرات والمعارف السابقة، التي من شأنها أن تقيّد الباحث وتثري معارفه عبر اطلاعه على ما توصل إليه الباحثين من نتائج في مجال الدراسة، ومن ثم يحاول تصميم دراسته لتكون إضافة علمية وعملية لهذا التراكم المعرفي. وقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الأخلاق نذكر منها:
- دراسة (بن منصور، 2008):¹ أهدفت هذه الدراسة إلى كشف أهمية العلاقة التي تربط علم الأخلاق العملي بعلم الاقتصاد السياسي منذ المنشأ إلى يومنا هذا، فرغم محاولات الإهمال والتهميش تحولت القضية إلى أحد انشغالات مراكز البحث وعلماء الاقتصاد، فهذه العلاقة يمكن توظيفها وإستغلالها لمعالجة ما يتعرض له عامل المال والأعمال الإقتصاد من خروقات وممارسات لا أخلاقية أضعفت الأداء الإقتصادي لمنظمات الأعمال، وضللت المستهلكين والمساهمين، ولوثت الطبيعة والمحيط البيئي، في هذه الإطار أصبح إدماج البعد الأخلاقي في إدارة الأعمال والتزام المنظمات بمسؤولياتها إتجاه الجميع ضرورة حتمية ومطلب أساسي لإمتلاك منظمات الأعمال لقدرات ومزايا الإيفاء بمطلبات زبائنها وجميع مكونات محيطها هذا من جهة أولى، ومن جهة ثانية يمكن إدماج البعد الأخلاقي في المنظمة من أجل محاصرة الجريمة الاقتصادية و تحقيق التنمية المستدامة.

- دراسة (دحيمان، 2012):² هدفت هذه الدراسة إلى أن أخلاقيات الإدارة من أساسيات النجاح لأنها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجزتها وكذلك ثقة المجتمع الذي تعمل فيها، وتنحصر الإشكالية العامة للموضوع في التعرف على أخلاقيات الموظف العام ومدى تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيفه، كؤن أن أخلاقيات الإدارة تسعى إلى ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلّى به الموظف العام والبحث في مدى انضباطه ومقتضيات ممارسة الوظيفة العمومية وكذلك درجة تفهمه واجباتهم المهنية في إطار أخلاقيات المهنة. وأهم ما خلصت إليه هذه الدراسة: الإنتقال من الأساليب العلاجية في فرض النظام التأديبي بعد وقوع المخالفة الأخلاقية إلى الأساليب الوقائية

في اختيار المديرين والتدريب والتوعية؛ الإنتقال من الاعتقاد بأن أخلاقيات الإدارة والأعمال مسألة ذاتية وشخصية لا يمكن تعليمها أو التدريب عليها إلى كونها مسألة إدارية تتعلق بثقافة وقيم المنظمة؛ الإنتقال من الأعراف الأخلاقية غير المكتوبة إلى المدونات الأخلاقية المكتوبة .

- دراسة (الدراجي ، 2011):³ بينت هذه الدراسة أن الإلتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على صعيد الفرد في الوظيفة أو في مهنة معينة منظمات الأعمال يعد ذا أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع ، حيث أن هذا الأمر يقوي الإلتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق، ويبعد أي منظمة على أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب غير معايير محددة تتجسد في الإعتبارات المالية التي تحقق لها فوائد على المدى القصير ، ولكنها تكون بالتأكيد ذات أثر سلبي في الأمد الطويل وأهم نتيجة توصلت لها الدراسة هو أن أخلاقيات العمل الإداري لدى مدراء الأقسام على مستوى عالٍ وذوي إهتمام واسع بالأخلاقيات.

يتضح من الدراسات السابقة التي تم عرضها أن هناك اهتماما متزايد بالنسبة بموضوع الأخلاقيات لما لها من دور مهم في المنظمة، ولقد استفاد الباحثين من الدراسات السابقة في تكوين صورة مبدئية عن العلاقة بين أخلاقيات الإدارة ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

أما ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة، كونها اعتمدت أخلاقيات الإدارة كمتغير مستقل والأداء الوظيفي متغير تابع، وكذلك بالنسبة للإطار الزمني، المكاني و المنهج المتبع مقارنة مع الدراسات السابقة.

1. الإطار المفاهيمي لأخلاقيات الإدارة

1.1. تعريف الأخلاق وأخلاقيات الإدارة:

يعد موضوع أخلاقيات الإدارة من المواضيع الساخنة التي إزدادت الحاجة إليها بتزايد الفضاء الأخلاقية وتراجع النظم القيمية تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة كونها في أخلاقيات الإدارة، التي لا يمكن لمنظمات اليوم أن تستغني عنها بأي شكل من الأشكال، فأخلاقيات الإدارة أصبحت عامل هام في تعزيز الميزة التنافسية في الكثير من المنظمات، في حين التكفل بالعنصر البشري يعتبر من شروط العمل الضرورية لضمان مخطط عقلائي لتسيير الموارد البشرية الذي يأخذ بعين الإعتبار مساهم المهني من ترقية في الدرجات والرتب والوظائف ويضمن لهم تكوين وتحسين لمستواهم ولمعارفهم المهنية.

هناك العديد من التعريفات يصعب حصرها، تبدأ من الإستفادة من المعنى المجرد، فهناك من يعرف علم الأخلاق بأنه علم العادات وهناك من يعرفه علم الخير والشر، على أساس أن أهم ما يستفاد منه هو تحديد معنى كل من الخير والشر والتفريق بينهما، ويرى البعض الآخر أن وظيفة الأخلاق هي وضع قوانين السلوك الإنساني.

فالأخلاق لغةً: حسب معجم لسان العرب: الخُلُق بضم اللام وسكوتها حقيقته أنه وصف لصورة الإنسان الباطنة وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها، بمنزلة الخُلُق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها، ولهما أوصاف حسنة وقيحة.⁴

كما جاء في الاصطلاح: تعريف الجاحظ والغزالي بأنه: هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال بيسر وسهولة من غير حاجة إلى فكر ورؤية، والخُلُق قد يكون في بعض الناس غريزة وطبعاً، وفي بعضهم لا يكون إلا بالرياضة والاجتهاد.⁵

مع أنه ليس هناك تعريف محدد ودقيق لأخلاقيات الإدارة، فإن العديد من المتخصصين والدارسين لهذا الموضوع حاولوا تقديم التعريفات التي تساعد على فهم هذا المصطلح ومدلوله الأساسي، وهي كالاتي: عرفها روبنز وديسينزو (Robbins & Decenzo): بأنها المعايير والمبادئ التي تهيمن على سلوك الفرد أو المجموعة من الأفراد، وبالتالي فإن أخلاقيات الإدارة هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ.⁶ كما يرى إيفانسفنج وزميلاه (Ivancevich et al): أن أخلاقيات الإدارة تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار، وإن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار.⁷ أما فالوك (P.W.Van Valock): فيعرف أخلاقيات الإدارة بأنها الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي* التي يتم من خلالها إختيار ما هو جيد.⁸

نظرا لتعدد التعاريف لأخلاقيات الإدارة يؤكد ما مدى أهمية الموضوع في العصر الحديث، لذا يمكن أن نعطي تعريف شاملا لأخلاقيات الإدارة: بأنه أخلاقيات الإدارة هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري لكي تحدد ما هو صحيح أو خطأ، كما تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار، فكلما كانت نتائج وآثار هذا القرار إيجابية أو صائبة دل هذا على إختيار سلوك حسن أو نحكم بأن الخيار الأخلاقي جيد وممتاز أو أنه المرغوب فيه .

2.1. مبادئ ومعايير أخلاقيات الإدارة: تتضمن مبادئ أخلاقيات الإدارة كافة المبادئ التي تحكم سلوكيات المديرين والعاملين وكذا الزبائن وغيرهم ، وهي كالاتي:⁹

● **مبادئ المنظمات:** تتمثل في: أن تضع كل منظمة مدونة أخلاقية والإطلاع الرسمي عليه وهذا ما يعزز المبادرة الأخلاقية والمنافسة الشريفة؛ تسمية لجنة الأخلاق في المنظمة لتقديم المنشورات الأخلاقية والبحث الأخلاقي في القضايا المحيرة؛ تحديد المنطقة الرمادي** والتصرفات التي تدل فيها وتحديد موقف المنظمة منها؛ إنتقاء المديرين وفق معايير أخلاقية إلى جانب معايير الكفاءة ووضع الحوافز للتصرفات المدعومة للسمعة الأخلاقية للمنظمة؛ حق المعرفة للعاملين والزبائن وغيرهم بالمخاطر والأضرار المحملة الناجمة عن عمل المنظمة.¹⁰

- **مبادئ المديرين:** وهي كالاتي: إعتبار المعايير الأخلاقية ذات قيمة موازية للمعايير المادية المتعلقة بتعظيم الربح؛ التطوير المستمر للمدونة الأخلاقية والعمل بموجبها؛ العمل وفق أولويات: مصلحة المجتمع أولاً مصلحة المنظمة ثانياً، ومن ثمة المصلحة الشخصية؛ التقييم الدوري للمستوى الأخلاقي لإدارته والعاملين معه؛ قول الحقيقة في كل المواقف التي يواجهها المدير والإلتزام بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع المديرين الآخرين.¹¹
- **مبادئ العملاء:** تتضمن ما يلي:مطالبة المنظمات بمبدأ الشفافية وإطلاع الزبائن على المخاطر والأضرار الناجمة عن سلعها وخدماتها؛ التحلي بمبدأ المواطنة الأخلاقية ومبدأ الحد من النزعة الإستهلاكية.¹²
- **مبادئ الموظفين:** وهي كالاتي:¹³ يجب العمل وفق أولويات وتفضيل المصلحة العامة على الخاصة؛عدم إطاعة الأوامر عند التعارض مع المدونة الأخلاقية للمنظمة؛ الإلتزام بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع المدراء و الزملاء والمرؤوسين؛إفشاء الحقيقة في المواقف التي تم وتضر الجمهور وذات العلاقة بعمله .¹⁴ إن مبادئ الموظفين هو كل ما يتعلق بسلوك وأفعال الأفراد في المنظمة، التي يعود آثرها على أدائهم وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

- 3.1. معايير أخلاقيات الإدارة:** هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن يشتمل عليها السلوك الأخلاقي لدى الأفراد، وهي في ذات الوقت تمثل مجموعة من المعايير الخاصة بالأخلاقيات بشكل عام وهي كالاتي:¹⁵
- النزاهة(هي منظومة من القيم المتعلقة بالأمانة والصدق والإخلاص)؛
 - التعاون والاحترام (المشاركة التعاون دورا مهما من خلال الاحتكاك بالآخرين في نقل الخبرات والمعارف، وأن يكون الفرد محترما للكرامة الإنسانية والخصوصية)؛¹⁶
 - الانضباط والالتزام (على الموظف أن يقوم بعمله في وقت الدوام الرسمي ويحترم الإجراءات والقوانين الواجبة)؛¹⁷
 - تحمل المسؤولية (بمعنى تحمل المسؤولية عن إنجاز الأعمال سواء أكانت سيئة أو جيدة وتحقيق الأهداف مهما واجه ذلك من مواقف صعبة .¹⁸

هذه المعايير وغيرها في مجموعها تزيد من فاعلية أخلاقيات الإدارة والأكثر من ذلك هي من أهم الأمور التي بخلافها لا يمكن أن تحقق الإدارة أهدافها بحيث تعتبر مستلزمات مباشرة هامة شأنها شأن المعايير المادية لكل من يقوم بالمهام الوظيفية على كل المستويات وبدون إستثناء.¹⁹

- 4.1. مصادر أخلاقيات الإدارة:** تختلف النظم الإدارية في مستواها وطبيعتها جهودها وطرق تعاملها و لكن لا تختلف في مصادر الأخلاقيات من حيث الجوهر، وقد حاول الكثير من الكتاب والباحثين في تحديد المصادر الأساسية

لأخلاقيات الإدارة، والتي تتجسد في السلوك الأخلاقي الحميد أو السيئ إلى: مصادر شخصية ومجتمعية، والشكل الآتي يوضح ذلك: ²⁰

الجدول(1): مصادر أخلاقيات الإدارة

مصادر أخلاقيات الإدارة	
المصادر الخارجية	المصادر الداخلية
♦ ثقافة المجتمع وعاداته وقيمه الثقافة التنظيمية؛	♦ الأخلاقيات الشخصية؛
♦ تشريعات الخدمة المدنية، القوانين واللوائح الحكومية والتشريعية؛	♦ الدين، الأسرة؛
♦ القيادة القدوة، التنظيم الإداري، قوانين السلوك الأخلاقي (المدونة الأخلاقية)؛	♦ المؤسسات التعليمية؛
♦ قيم الجماعة، قيم العمل (مجتمع العمل الأول)، الجماعات المرجعية، بالإضافة إلى إعلام الدولة ومنظمات الرأي العام.	♦ الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح؛ الحالة الصحية والجسمانية.

المصدر: من إعداد الباحثين.

2. مفهوم الأداء الوظيفي وعلاقته بأخلاقيات الإدارة:

1.2. تعريف الأداء الوظيفي: أصبح مفهوم الأداء الوظيفي يندرج ضمن التفكير الإستراتيجي الذي يختص بالجانب الإنساني، الذي يأخذ بعين الإعتبار الكيفية أو الطريقة المناسبة في ذلك. ونظرا لأهمية الموضوع تعددت تعريف الأداء الوظيفي في مجال الإدارة، والتي يمكن أن ندرجها في الآتي: ²¹

- عرفه ميلرو بروملي (Miller et Bromily) على أنه إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية وإستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. ²² كما عرف الأداء الوظيفي على أنه جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة. ²³ أما من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات ومهام وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء. ²⁴

رغم إختلاف الباحثين في تعريف الأداء الوظيفي، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات، وهي كما يلي:

- الموظف: وما يمتلكه الفرد من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة: وهي ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكلي التنظيمي.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن نعرف الأداء الوظيفي على أنه سلوك وظيفي هادف لإنجاز الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على

القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة. إذ تفاعل ثلاث محددات التالية: الدافعية، بيئة العمل، والقدرة على العمل؛ يمكن أن نحكم على نوعية الأداء الوظيفي إما بالإيجاب أو السلب.

2.2. علاقة أخلاقيات الإدارة بالأداء الوظيفي: بالرغم من الاختلاف الموجود في الوظائف التنظيمية تبعاً لحجم المنظمة وطبيعة القطاع التابعة له، والإنتشار الجغرافي لأعمالها، ثم رغبة إدارة المنظمة في دمج بعض النشاطات في إدارة واحدة، إلا أن المسؤولية الأخلاقية للمنظمة تتجسد من خلال التفاعل الإيجابي بين جميع هذه النشاطات والإدارة لكي تكون القرارات المتخذة من قبل المنظمة ذات أبعاد سلوكية إيجابية تجاه الأطراف التي تتعامل معها المنظمة. إن موضوع الأخلاقيات كان مقتصرًا على الرشوة أو قبول الهدايا... إلخ، في حين إمتد ليشمل كل صور الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام المنوطة بالفرد في وظيفته بكل أمانة وإتقان وحرص، الأمر الذي يجعل من إعداد قائمة تشتمل على جميع أشكال وصور السلوك الأخلاقي والغير أخلاقي في المنظمة، وتميز حالتين في ذلك:²⁵

الحالة الأولى: التحلي بأخلاقيات الإدارة: إن المورد البشري يمتلك الأخلاق بالفطرة وهذا من البديهيات، كما تشير معظم الأدبيات الصادرة عن أخلاقيات الإدارة إلى أن الأخلاق أمر هام ونافع للعمل في الأجل البعيد على أقل تقدير إن لم تكن هامة ونافعة على الأجل القريب. وغالبًا ما يُقال إن الأخلاقيات هي العنصر الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح وتطور المنظمات على الأجل البعيد. وسوف يفقد العمل فعاليته بدون وجود درجة من الثقة والنزاهة، والأمانة والصدق. كما سوف تزداد تكاليف المعاملات لاسيما التكاليف القانونية. وبصفة خاصة، تلعب الثقة دورًا هامًا وحيويًا في العمل و يبرز دور الثقة على إعتبار أنها عنصر هام في علاقات العمل الفعالة والممارسات السليمة للمنظمة. ونجد الأخلاقيات المنتشرة بين الموظفين مع بعضهم البعض يؤدي إلى تَفجر الطاقات لصالح العمل. ولكن الأمانة والنزاهة وغيرها من القيم أمر ليس بيسير في العمل. فدائمًا ما يوجد نوع من التعارض بين الأمانة، الصدق والنزاهة والإنضباط وبين المصلحة الشخصية. ولذا يجب التمييز بين الأخلاقيات بإعتبار أنها هدف أو غاية وبين الأخلاقيات التي تمثل عائقًا وعقبة في البيئة الخارجية. إن الأخلاقيات في مكان العمل من وجهة نظر الفكر الإداري هي أن الأعمال الأخلاقية هي الأعمال الجيدة إذ إرتبط هذا المفهوم بالعديد من المواضيع والمهام التنظيمية كالإدارة والموظفين والعمل والقيادة والمديرين، لأنها ترشد وتعزز السلوك الجيد وتنبذ السلوك السيء.²⁶

تعد أخلاقيات الإدارة اليوم من الأمور المهمة لشغل الوظيفة في المنظمة إذ يتم التأكيد عليها من إدارتها لأنها تعد بمثابة الرقابة الذاتية للفرد لأنه يستطيع أن يميز بين الصواب والخطأ في سلوكه أثناء العمل. ولهذا يتم إستقطاب الأفراد ذوي الأخلاقيات العالية للعمل في المنظمة على أساس أن هؤلاء الأفراد هم الذين يجلبون الأخلاقيات لها أو أن المنظمة تستمد أخلاقياتها من الأفراد العاملين فيها. وذلك من خلال تطبيق المعايير الأخلاقية التي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي لاحالة لما توفره من بيئة مناسبة للعمل.

الحالة الثانية: عدم التحلي بأخلاقيات الإدارة: عندما تكون ثقافة الغش والمحسوبية والإساءة للزملاء... إلخ هي المسيطرة، فإن كل موظف يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل ويُخفي عنه الكثير من المعلومات وقد يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه وهكذا. فنجد الموظف الذي يتميز بسلوكيات غير أخلاقية: كإستغلال النفوذ والمحاباة، والسعي إلى تحقيق المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة، ومنها أنشطة خاصة بالعمليات المالية التي تستهدف تحقيق منفعة خاصة، وإفشاء الأسرار، وإستخدام المعلومات الرسمية لتحقيق منفعة لإحدى الهيئات أو المنظمات الأخرى، التستر على نواحي القصور والعجز، محاباة الأصدقاء في عمليات منح التراخيص أو العطاءات. كلها تعتبر من مشاهد الإنحراف الأخلاقي. يضاف إلى ما تقدم عدم تحرير الموظفين مما تمليه عليهم إيديولوجياتهم وكذلك من كل صور التحيز والتبذير، وعدم الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فإن المخالفة الأخلاقية للموظف أو عدم إستجابته لأمر من جهة مخولة قانوناً بإعطاء الأوامر وإنتهاك قواعد نصوص قانونية أو تعليمات، والإهمال في تنفيذ الواجبات والتقصير في العمل... كله إستغلال الوظيفة بما فيها نفوذ وسلطة لتحقيق منافع شخصية مالية وغير مالية وبشكل مناف للقوانين والنظم والتعليمات. ومن هنا نقول أن تجاهل دور الأخلاق في العمل يعني إنكار أن هناك طرق صحيحة وأخرى خاطئة لمزاولة العمل، فعدم الإلتزام الأخلاقي يؤدي إلى خلق بيئة صراعات وظروف غير مناسبة للعمل وخاصة بالنسبة للموظف الكفاء والنزيه.²⁷

ويتضح أن العلاقة بين الأخلاقيات الإدارة والأداء علاقة وثيقة. كما لا يمكن فصل أي منهما عن الآخر. ففي بعض الأحيان، يعزز كل منهما الآخر، وفي آونة أخرى يتعارضان. وحينما يتعارضان، فإنها يسببان مشكلات للمجتمع، إن لم يكن للعمل ذاته. وربما نجد أن أفضل طريقة لتسوية ذلك التضارب بينهما إنما يكون من خلال العمل الجماعي الذي يعتمد على الحوافز التي تمنحها المنظمات للأفراد والجزاءات التي يتم فرضها عليهم لكي تدفعهم إلى التصرف بطريقة أخلاقية. ولا يمثل ذلك مشكلة كبرى، حيث يسعى معظم رجال الأعمال إلى فعل الشيء الصحيح بسبب المصالح المالية أو لأن ذلك ببساطة هو الشيء الصحيح الذي ينبغي فعله. لذا يتعين على الإدارة في شتى المنظمات أن تأخذ في حساباتها عند ممارسة أنشطتها الإدارية لا بد من توفير البعد الأخلاقي، إذا أرادت الإستمرار والتوسع في أعمالها، وأن تطبيق المفاهيم الأخلاقية كفيل بنجاح هذه المنظمات وضمن عدم الوقوع في ما يعرف بالمعضلة الأخلاقية.²⁸

3.2. دور الإلتزام بأخلاقيات الإدارة في الرفع من الأداء الوظيفي للفرد:

إن الإلتزام بأخلاقيات الإدارة سوف يؤدي إلى بروز دور الجهات التي تسعى جاهدة لتعزيز البعد الأخلاقي في المنظمات بأنواعها لأن ذلك يقلل من تبديد الثروات والموارد والتكاليف والأكثر من ذلك وجود آثار قانونية، إدارية

واجتماعية. وكذلك وجود المنافسة التي هي الأخرى من التحديات الإستراتيجية الأساسية في المنظمات بصفتها محدد مهم لتحقيق التفوق التنافسي بين هاته المنظمات ، كما لا ننسى سمعتها في البيئة الخارجية.

فيمكن تلخيص دور الإلتزام بأخلاقيات الإدارة في الرفع من الأداء الوظيفي في الآتي:

- تعد أخلاقيات الإدارة من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة والتي تساعد المنظمة في كسب ميزة تنافسية تتفوق بها المنظمة على منافسيها، ذلك من ناحية الموارد البشرية التي تحويها، ويتضمن ذلك إعداد برامج لترسيخ القيم والمسؤولية الأخلاقية بالإضافة إلى عمليات التدريب الخاصة بالجودة، وبرامج التدريب بشكل عام وبرامج التحسين ونظم الإتصالات ونظم الإقتراحات ونظم تقييم الأداء وإستقصاء الرأي، وتنمية فريق من الإدارة لتحديد المشكلات وعرض المقترحات ويعد 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 نحو التدخلات الجديدة ويمكن التعرف على آراء أعضاء المنظمة من خلال المقابلات أو إستقصاء الرأي أو أي طرق أخرى أقل رسمية؛

- تركز المنظمات على موردها البشري بإعتباره أساس إمتلاك قدرات تنافسية، فهي توليه أهمية كبيرة بدءاً من عمليات البحث وإستقطاب العناصر الفعالة إلى التنمية و التطوير، والتحفيز على تحسين الأداء إلى المكافأة والمتابعة، وبذلك فهي بحاجة إلى تقنيات وأساليب تمكنها من تقييم و قياس أداء هذا المورد وتطويره وتحسينه وتحديد الإحتياجات في هذا العنصر؛

- إن المنظمة الأخلاقية محل تنافس من خلال الميزة التنافسية و المتمثلة بكفاءة مسيريتها وعلاقتهم بالمرؤوسين وبالمشاركون، ويقوم هذا النوع من التنافسية على القيم الأخلاقية التي يحملها مديري المنظمات ويعملون على نشرها، والتي تتضمن الصفات والمعارف والتي ستساهم بلا شك في ديمومة أعمال المنظمة وبقائها. فإن قيام المنظمة بإختيار إستراتيجية تنافسية معينة لا بد وأن يجعلها متأكدة من أن منتجاتها وخدماتها ترتبط بما يعرف بالإستقامة الأخلاقية، وعليه فإن التنافسية المتنبأة من قبل المنظمة ستضمن تحقيق المعايير الأخلاقية المتمثلة في السعي الحثيث من قبل المنظمة لترجمة أخلاقياتها من خلال منتجاتها وخدماتها المتميزة بأداء وظيفي ناجح وراقي؛

- يؤدي الإلتزام بأخلاقيات الإدارة دوراً مهماً خاصة العملية الإنتاجية من خلال التقليل من العيوب والنقائص أو الأخطار في المنتجات. وكذا الرفع من جودة ومستوى الخدمات، من خلال إستعمال تكنولوجيا عالية تتناسب مع طبيعة النشاط؛

- ويمكن أن تؤثر أخلاقيات الإدارة على الحصة السوقية للمنظمة من خلال مساهمته في زيادة عدد الزبائن والشرائح أو القطاعات السوقية التي قد تستهدف من قبل المنظمة، من خلال تطوير منتجات جديدة أو خدمات أو تحسين

المنتجات أو خدمات حالية، حتى يتماشى مع حاجات ومتطلبات قطاع سوقي موجود سابقاً أو حتى إستقطاب شريحة معينة من المستهلكين، فالإلتزام بأخلاقيات الإدارة تمكن المنظمة من تحسين مكائنها في السوق أو دخول أسواق جديدة أو توسيع نشاطها ونموها، وبالتالي تهدف المنظمة إلى تحقيق حصص سوقية أكبر أو على الأقل تعزيز حصصها الحالية، بإعتبار أن الحصة السوقية من عوامل القدرة التنافسية المرتبطة بسوق المنظمة فإن إسهام وتأثير أخلاقيات الإدارة عليها يعني تطوير بعض جوانب القدرة التنافسية.²⁹

أصبح من السهل على كل المنظمات أن تقوم بنسخ وتقليد جميع برامج العمل والآلات والتقنيات والبرمجيات المستخدمة في الإنتاج والخدمات في أي منظمة، عدا العنصر البشري الذي هو العنصر الوحيد غير القابل للنسخ والتقليد حيث يعتبر هو المورد الإستراتيجي في العملية الإنتاجية أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي منظمة أخرى غير التي يعمل بها. إن إلتزام المورد البشري بأخلاقيات الإدارة يعد بمثابة ميزة تنافسية وإنجاز مترامي الأبعاد بالنسبة للمنظمة .

كما يجب أن توضع في مكان ظاهر بالمنظمة لائحة للجزاءات تشتمل على الأفعال والمخالفات وعدم تنفيذ الأوامر والإلتزامات المكلف بها الموظف . فليس مهمة المنظمة الساعية للربح أن تسعى إلى تطبيق أهدافها وفقط، وليست مهمة المنظمات الغير ربحية تقديم أكبر عدد ممكن من الخدمات وفقط، ولكن يجب أن تحقق المنظمة هدفها المتمثل في تعظيم الأرباح أو تقديم أكبر كم من الخدمات من خلال الإلتزام بالطرق الأخلاقية لذلك. وفي هذا الإطار، ترتبط أخلاقيات الإدارة بالأهداف، وتصبح مهمة الأخلاقيات في الإدارة وسيلة من وسائل تنفيذ تلك الأهداف بتوفير فرصاً للسلوك الأخلاقي من خلال فرض أعباء على المنظمات وعلى الأفراد الذين يخالفون المعايير الأخلاقية .

3. مساهمة اخلاقيات الإدارة في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي في جامعة طاهري محمد بشار.

1.3. مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع هذه الدراسة في كافة الموظفين داخل إدارات جامعة طاهري محمد، والمقدر عددهم حوالي 700 موظف من كافة المستويات الوظيفية، بعد ذلك تم اختيار عينة عشوائية لتطبيق الدراسة، وقد بلغت العينة 100 موظف والتي تمثل ما نسبته 14 % من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الإستبيان المعد لهذا الغرض على أفراد هذه العينة وتم إسترجاع معظم الإستمارات حيث تم الإجابة على 100 وإلغاء 14 إستمارات. والجدول التالي يمثل خصائص أفراد عينة الدراسة الشخصية والوظيفية.

الجدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار النسبة المئوية	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	45	%45
	أنثى	55	%55
	المجموع	100	%100
العمر	من 18 إلى أقل من 25	7	%7
	من 25 إلى أقل من 35	48	%48
	من 35 إلى أقل من 45	23	%23
	من 45 إلى أقل من 55	10	%10
	أكثر من 55 سنة	12	%12
المجموع	100	%100	
المستوى العلمي	إبتدائية	6	%6
	متوسطة	4	%4
	ثانوية	24	%24
	جامعية	45	%45
	ما بعد التدرج	21	%21
	المجموع	100	%100
الوظيفة	موظف	40	%40
	رئيس مصلحة	20	%20
	أستاذ	8	%8
	رئيس قسم	16	%16
	عميد	5	%5
	نائب عميد	3	%3
	نائب مدير	5	%5
	أخرى	3	%3
	المجموع	100	%100
التجربة	أقل من سنة	11	%11
	من سنة إلى أقل من 3 سنوات	24	%24
	من 3 إلى 5 سنوات	27	%27
	أكثر من 5 سنوات	38	%38
	المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 22

2.3. إجراءات معالجة الاستبيان: بغرض تسهيل إدخال البيانات ومعالجتها في البرنامج (SPSS Statistical Package for Social Sciences) المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) والتأكد من صحتها في أي وقت، تم تعريف كل متغيرات الدراسة. وذلك بترميزها بأرقام صحيحة، وقد تم تبني الشكل المغلق في إعداد وتصميم الاستبيان والذي يحدد الإجابات المحتملة عن كل عبارة، كما تم استخدام مقياس ليكارت Likert Scalé للتدرج الخماسي لإستجابات أفراد العينة عن عبارات الاستبيان في المحور 2 و 3، بحيث يحدد الأفراد درجة موافقتهم على 05 خيارات محددة ومتدرجة على النحو التالي: **الجدول (3):** درجة الموافقة حسب سلم ليكارت

الاستجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	نوعاً ما	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: حافظ، فوزي. (2004)، القياس وتطبيقاته في البحوث الميدانية، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، السعودية، ص: 34.

الجدول (3) يمثل التطابق الحاصل بين درجة الموافقة (غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) كونه مقياس ترتيبى والتي يعبر عنها بالأرقام (1،2،3،4،5) التي تدخل في البرنامج والتي تتطابق مع سلم ليكارت حسب طول الفترة التي تبلغ (0.80)، بالترتيب التالي: 1-1.80، 1.79-2.60، 2.59-3.40، 3.39-4.20، 4.19-5 وبالتالي يترجم طول كل فئة بالترتيب حسب قيمة المتوسط الحسابي ويعبر عنه بالترتيب الآتي: ضعيف جداً، ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً.

الجدول (4): اختبار معاملات الثبات لمحور أخلاقيات الإدارة والأداء الوظيفي

التعبير عن درجة ثبات	معامل الثبات	الأبعاد	
مقبول	0.60	بعد الإنضباط: الذي يحتوي على أربع عبارات والتي رمزها من Q1 إلى Q4	أبعاد أخلاقيات الإدارة
جيد جداً	0.83	بعد التعاون: الذي يحتوي على أربع عبارات والتي رمزها من Q5 إلى Q8	
مقبول	0.66	بعد العدالة: الذي يحتوي على أربع عبارات والتي رمزها من Q9 إلى Q12	
مقبول	0.61	بعد المسؤولية: الذي يحتوي على أربع عبارات والتي رمزها من Q13 إلى Q16	
مقبول	0.68	بعد النزاهة: الذي يحتوي على أربع عبارات والتي رمزها من Q17 إلى Q20	
جيد جداً	0.83	بعد الإحترام: الذي يحتوي على أربع عبارات والتي رمزها من Q21 إلى Q24	
جيد	0.73	الأداء الوظيفي: الذي يحتوي على أربع عبارات والتي رمزها من Q25 إلى Q34	أبعاد الأداء الوظيفي
ممتاز	0,92	من العبارة Q1 إلى Q34	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS 22.

من الجدول السابق نلاحظ أن درجة الثبات تراوحت ما بين مقبول، جيد وجيد جداً بالنسبة للمتغير التابع، إذ معامل ألفا لمجموع أبعاد المتغير المستقل بلغ 0.91 ومتغير الأداء الوظيفي 0.73، وهذا ما يعكس بأن الإستهيبان فيه نوع من الثبات بالإعتماد على معامل ألفا كرومبارخ.

3.3. عرض ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لأخلاقيات الإدارة والأداء الوظيفي في جامعة بشار: من أجل معرفة مدى مساهمة أخلاقيات الإدارة في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي على مستوى جامعة طاهري محمد بشار، تم القيام بالتحليل الوصفي لبيانات الدراسة لكل محور من محاور الاستبيان من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة مع تحديد الأهمية النسبية ومستوى الدلالة بالإعتماد على سلم ليكارت الخماسي لجميع عبارات الاستبيان، الذي تكون بدوره من أربعة محاور تمثلت في أبعاد أخلاقيات الإدارة: الإنضباط، التعاون، العدالة، المسؤولية، النزاهة، الإحترام، وأبعاد الأداء الوظيفي مجتمعةً. والجدول (5) يلخص أهم نتائج التحليل لمحاور الدراسة.

الجدول (5): التحليل الوصفي لمجموع أبعاد أخلاقيات الإدارة والأداء الوظيفي ككل

المتغيرات المستقلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة بالإعتماد على مقياس ليكارت
1. الإنضباط	3.19	1.33	4	متوسط
2. التعاون	3.63	1.34	1	مرتفع
3. العدالة	3.55	1.28	2	مرتفع
4. المسؤولية	3.18	1.41	5	متوسط
5. نزاهة	3.45	1.29	3	مرتفع
6. الإحترام	3.63	1.34	1	مرتفع
أخلاقيات الإدارة	3.45	1.33	-	مرتفع
الأداء الوظيفي	3.56	1.19	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS 22

من الجدول أعلاه يمكن الإستنتاج أن بعد الإحترام وبعد التعاون يأتي في المرتبة الأولى، ويليه في المرتبة الثانية بعد العدالة، ويأتي في المرتبة الثالثة بعد النزاهة، وفي المرتبة الرابعة بعد الإنضباط، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة بعد المسؤولية. وبالإعتماد على مقياس ليكارت نستطيع القول أن أفراد العينة يتمتعون بقدر من التعاون والإحترام، وهذا أمر إيجابي كون الموظفين يقتسمون أعباء العمل في جو من الإحترام المتبادل وهذا ما يجعل الموظفين قادرين على أداء مهامهم في بيئة تنظيمية مناسبة للعمل، كما تأتي في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي: بعد النزاهة والإنضباط حيث يقوم الموظفين بإحراز الأعمال بكل نزاهة ويقدر من الإنضباط الذي يختلف من شخص إلى آخر كوننا ندرس سلوكيات أفراد التي

يصعب التحكم فيه، كما تأتي في المرتبة الخامسة بعد تحمل للمسؤولية وهو الأقل خاصة أن المسؤولية قد تتحدد حسب الموقع الوظيفي للفرد ومدى حساسية المنصب.

خاتمة

نظراً لزيادة الإهتمام بأخلاقيات الإدارة أصبح من الضروري أن تفكر المنظمة أخلاقياً، وما يرتبط بها من سياسات وبرامج للإرتقاء بها والتدريب عليها. فإنها من أساسيات النجاح كونها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها وثقة المجتمع بها، إن الإلتزام بأخلاقيات الإدارة يقود إلى تطوير الأفراد ويعكس الإهتمام الذي يوليه الموظف للإلتزام بهذه الأخلاقيات في الإدارة. فلهذا يعتبر تحسين الأداء الوظيفي التحدي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها، هو الأمر الذي يجعلها تعتمد على عدة عوامل من أجل تحسين أدائها الذي أصبح ميزة للنجاح. ولعل أبرز عامل لعملية التحسين هو أن توظيف البعد الأخلاقي داخل إدارتها، بحيث ينتج عن تبني أخلاقيات الإدارة داخل المنظمات إلى رفع من مستوى الأداء إلى المقاييس المطلوبة.

نتائج الدراسة

- من خلال الجانب النظري تم إثبات بأنه توجد أخلاق في الإدارة، إذ نادى قبل ذلك إليها الحضارات والديانات السماوية وأنه تزامناً مع تطور الإدارة معها مفهوم أخلاقيات الإدارة.
- من خلال نتائج الدراسة الميدانية تم فعلاً التأكيد أن أخلاقيات إدارة تساهم فعلاً في الرفع وتحسين الأداء الوظيفي.
- كما استنتجنا بأن ترتيب المعايير الأخلاقية داخل إدارات الجامعة تأتي وفق مقياس ليكارت يكون كالآتي: النزاهة 4.48، ثم بعد العدالة 4.15، بعدها بعد التعاون، والإحترام 4.11، يليها بعد الإنضباط 3.68 وفي الأخير 3.58.
- التوصيات والمقترحات :** في ضوء نتائج الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات أهمها :
 - تطوير وصف وظيفي واضح حتى يتمكن المسؤولين عن عملية التقييم من معرفة السلوكيات التي قد تؤدي إلى تدهور مستوى الأداء الوظيفي ؛
 - ضرورة قيام المنظمات التعليمية بكافة مستوياتهم بطرح مساقات ذات صلة بأخلاقيات الإدارة حتى تصبح من الأمور المعروفة لغالبية أفراد المجتمع.
 - إيجاد حوافر مادية ومعنوية أو وظيفية للمتميزين في الأداء مصحوباً بمستوى عالي من الأخلاق، إضافة إلى ضرورة معاقبة من يخترق المنظومة الأخلاقية؛
 - تنمية مهارات الموظفين من خلال استخدام المعايير الأخلاقية وصولاً إلى تحقيق مستويات راقية من العمل والإنجاز؛
 - توفير بيئة عمل تساعد على رفع مستوى الأداء الوظيفي وتزيد من التفاعل الإيجابي بين العاملين؛

- إجراء برامج تدريبية عامة لأخلاقيات الإدارة وفق خطة محددة مسبقاً؛
- الحرص على نشر اللوائح والمدونات الأخلاقية داخل التنظيمات .

الهوامش

- 1- بن منصور، عبد الله. (2008)، *إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق*، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان: الجزائر.
- 2- دحيمان، لويوة. (2012)، *تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر*، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة موارد البشرية، جامعة الجزائر3، الجزائر.
- 3- الدراجي، عبيد كاضم جبار (2011)، *أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين*، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق.
- 4- ابن منظور ، أبو الفضل. (1994) ، *لسان العرب*، الجزء 10 ، دار إحياء التراث العربي، بيروت: لبنان، ص: 457.
- 5- بن منصور، عبد الله. (2008)، *إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق*، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان: الجزائر، ص: 14.
- 6 - اليازوري. (2009)، *إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي إستراتيجي*، دار اليازوري، عمان: الأردن، ص: 432.
- 7 - Boyer , A (2002) , **P'impossible éthique des entreprises**, Editions d'Organisation, Paris, p :04.
- *- **الخيارات الأخلاقية:** هي تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار، والتي غالباً ما تكون غير واضحة والتي يبحث فيها متخذ القرار على الخيار الأخلاقي الأفضل والأوضح حيث نتائجه تزيد من قيمة الأهداف التي تكون أخلاقية، ولا تتعارض والمصلحة العامة وهذا ما تعزز الأخلاق.
- 8- نجم ، عبود نجم. (2010)، *أخلاقيات الإدارة في عالم متغير*، المنظمة العربية للتنمية ، مصر، ص: 20.
- 9- نجم، عبود نجم. (2005)، *أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال*، مؤسسة الوراق، الأردن، ص: 61. يتصرف.
- **- **المنطقة الرمادية:** هي المنطقة الوسطى تقع بين المنطقة البيضاء (المشروعة) والمنطقة السوداء (الغير مشروعة)، وهي التي تضم الحالات الغامضة أو المعقدة التي يصعب الحكم بمشروعيتها من عدمه، ويمكن فيها للأفراد الغير أخلاقيين المناورة دون أن تكون هناك فرصة كافية للحكم عليهم بأن موقفهم لا أخلاقي.
- 10- صفوان، أمين سعيد السقاف (2015)، *القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين والولاء التنظيمي كمتغير وسيط*، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، ص: 183-184.
- 11- الدراجي، عبيد كاضم جبار (2011)، *أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين*، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، ص: 83-84. يتصرف
- 12- مطلق، زكرياء وصالح، أحمد علي (2009)، *إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في الألفية الثالثة*، دار اليازوري، الأردن، ص: 260.

- 13- الشيخ بن زايد آل مكتوم، محمد، وثيقة مبادئ السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة، ص ص 19-20، على الموقع: www.fahr.gov.ae، تاريخ الإطلاع: 2014/10/05.
- 14- الدوري، زكرياء وآخرون. (2012)، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دار البازوري، الأردن، ص: 303.
- 15- صدام، محمد محمود وآخرون. (2011)، أثر المعايير الأخلاقية للمحاسب الإداري في جودة معلومات التقارير المالية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، المجلد 4، العدد 7، العراق، ص: 504.
- 16- أبوسن، أحمد إبراهيم (1989)، القيم والأخلاقيات والتوجهات المعاصرة في إدارة المنظمات المعاصرة، الطبعة الثالثة، المطبعة العصرية، دبي، ص ص: 67-68.
- 17- بن حمد السعدان، عبد الله. (21-24 أوت 2005)، أثر التطبيقات العربية لمفهوم الوظيفة العامة والموظف العام على أخلاقيات الوظيفة العامة، ندوة حول: قيم وأخلاقيات الوظيفة العامة في الإدارة الحديثة، مصر، ص: 356.
- 18- سليمان، محمد (2009)، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر، ص ص: 150-151.
- 19- دحيمان، لوزية. (2012)، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة موارد البشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص: 57.
- 20- منصور، كمال و شراد، وافية. (27-28 فيفري 2013)، تبنى أخلاقيات الأعمال كمدخل للحفاظ على مناصب العمل في المؤسسة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خضير: بسكرة، الجزائر، ص: 5.
- 21- سلطان، محمد سعيد أنور. (2003)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، عمان: الأردن، ص: 222.
- 22- صلاح، عبد الباقي. (2005)، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، ص: 175.
- 23- عبد المحسن، توفيق محمد. (2004)، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، ص: 3.
- 24- سيزلاقي، أندرودي، مارك، جي ولاس. (2006)، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، ص: 53.
- 25- راتول، محمد و فلاق، محمد. (03-04/12/2012)، علاقة أخلاقيات الإدارة بالأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول: مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، جامعة قلمة: الجزائر، ص ص: 10-11.
- 26- السكارنة، بلال خلف. (2009)، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان: الأردن، ص ص: 67-68.
- 27- السلمي، علي. (1970)، إدارة الأفراد لرفع كفاءة الإنتاجية، الطبعة الأولى، دار المعارف، مصر، ص: 28.
- 28- الحمداني أحمد، علاقة الأخلاق بالعمل، على الموقع: <http://www.bnataliraq.net/showthread>، تاريخ الإطلاع: 2015/05/20.
- 29- جبري، عبد الحكيم وشيلي، إلهام. (25-26 فيفري 2014)، أخلاقيات الأعمال كركيزة لتحقيق ميزة تنافسية مستدام في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني الثالث حول الموارد البشرية بعنوان: "التنوع، الأخلاقيات والإنصاف"، جامعة محمد خضير، بسكرة: الجزائر، ص ص: 18-19.