

دور أخلاقيات الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي داخل الجمعيات الخيرية بجمهورية مصر العربية سحر سلامة محمد طه

أ.د.م / احمد عزمي زكي عبدالعزيز د/ هبة محمد حسن وفا

الملخص:

نظراً للوجه الحديث للمفاهيم التي لها علاقة بسبب الانهيار 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 ، ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد الباحث على تحليل البيانات على أساليب الإحصاء الوصفي باستخدام برنامج (SPSS) إذ تجلى بوضوح مدى ارتباط أخلاقيات الإدارة بتحسين الأداء ، حيث طبيعة العلاقة كانت طردية.

كلمات مفتاحية: الأخلاق، أخلاقيات الإدارة، الأداء، الجمعيات الخيرية.

ABSTRACT

Owing to the modern perceptions of concepts related to the collapse taking place in finance and business field, which is “Ethics”, we tried through this thesis to establish the existence of this concept and its degree of impact on organization in general. Such concept is, closely, related to the humans, which is considered fundamental pillar for the development and growth of the organization. This is particularly reflected in its performance and carrying out businesses entrusted thereto, which is included under “Functionality”.

To further clarify this, we tried to apply such concepts on the ground through the field study we carried out. To achieve the same, we have relied on the descriptive analysis approach. Moreover, the Researcher relied on the data analysis through the descriptive statistics, using the SPSS programs, which clearly demonstrated the extent to which management ethics are linked and concerned with improving the performance, as the nature of the relationship was positive.

Keywords Ethics, Management Ethics, Performance, and Charitable Associations

المقدمة:

تعد أخلاقيات العمل اليوم من الأمور المهمة لشغل الوظائف في منشآت الأعمال، لأنها تعد بمثابة الرقابة الذاتية للفرد، لأنه يستطيع أن يميز بين الصواب والخطأ في سلوكه

أثناء أداء العمل، ونشهد اليوم استقطاب المنشآت لذوى الأخلاقيات العالية للعمل على أساس أن هؤلاء الأفراد هم الذين يجلبون الأخلاقيات لها أو لأنها تري أنها تستمد أخلاقياتها من العاملين فيها. 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 الخلفي في الإدارة وبعث الثقة وإقامة علاقات عمل حسنة، فالجانب الخلفي 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؟

وتمكن أهمية هذه الدراسة في اعتبار أن الأخلاقيات موضوع الساعة نظراً لانتهاكات والانحرافات 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 لإعطائه الأهمية والأولوية القصوى لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز؛ الاطلاع على درجة الوعي والحس الأخلاقي للموظف، ومدى تأثير ذلك على أدائه الوقوف على مدى تطبيق معايير أخلاقيات الإدارة والالتزام بها في المنظمة من أجل تطوير الأداء الوظيفي.

كما تهدف هذه الدراسة إلى إثراء الجانب النظري والجانب التطبيقي حول أخلاقيات الإدارة التأكيد على تفعيل وتوظيف البعد الأخلاقي داخل إدارات المنظمة من شأنه تقليص الانحرافات 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 تحسين من مستوى الأداء الوظيفي. وسيتم إتباع أسلوب الاستقصاء من خلال تصميم استبيان، وستعتمد الدراسة في هذه المرحلة على العينة العشوائية مجتمع الدراسة المؤلفة من مختلف شرائح الموظفين بالمنظمة موضوع الدراسة. كما تم الاعتماد 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.
- 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 تفيد 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، ٢٠١٨)^(١): هدفت 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 واستغلالها لمعالجة ما يتعرض له عامل المال والأعمال الاقتصاد من خروقات وممارسات لا أخلاقية أضعفت الأداء الاقتصادي لمنظمات الأعمال، وضللت المستهلكين والمساهمين، ولوثت الطبيعة والمحيط البيئي، في هذه الإطار أصبح إدماج البعد الأخلاقي في إدارة الأعمال والتزام المنظمات

بمسئولياتها اتجاه الجميع ضرورة حتمية ومطلب أساسي لامتلاك منظمات الأعمال لقدرات ومزايا الإيفاء بمتطلبات زبائنها وجميع مكونات محيطها هذا من جهة أولى، ومن جهة ثانية يمكن إدماج البعد الأخلاقي في المنظمة من أجل محاصرة الجريمة الاقتصادية وتحقيق التنمية المستدامة.

- **دراسية (دحيمان، ٢٠١٢) (٢):** هدفت هذه الدراسة إلى أن أخلاقيات الإدارة من أساسيات النجاح لأنها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجزتها وكذلك ثقة المجتمع التي تعمل فيها، وتتنحصر الإشكالية العامة للموضوع في التعرف على أخلاقيات الموظف العام ومدى تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيفه، كون أن أخلاقيات الإدارة تسعى إلى ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى 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: الانتقال من الأساليب العلاجية في فرض النظام التأديبي بعد وقوع المخالفة الأخلاقية إلى الأساليب الوقائية في اختيار المديرين والتدريب والتوعية الانتقال من الاعتقاد بأن أخلاقيات الإدارة والأعمال مسألة ذاتية وشخصية لا يمكن تعليمها أو التدريب عليها إلى كونها مسألة إدارية تتعلق بثقافة وقيم المنظمة؛ الانتقال من الأعراف الأخلاقية غير المكتوبة إلى المدونات الأخلاقية المكتوبة.

- **دراسة (الدراجي، ٢٠٢١) (٣):** بينت هذه الدراسة أن الالتزام 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 الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق، ويبعد أي منظمة على أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب غير معايير محددة تتجسد في الاعتبارات 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 اهتمام واسع بالأخلاقيات.

يتضح من الدراسات السابقة التي تم عرضها أن هناك اهتماماً متزايداً 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 والمنهج المتبع مقارنة مع الدراسات السابقة.

١. الإطار المفاهيمي لأخلاقيات الإدارة:

١- تعريف الأخلاق وأخلاقيات الإدارة:

يعد موضوع أخلاقيات الإدارة من المواضيع الساخنة التي ازدادت الحاجة إليها بتزايد الفضاء الأخلاقي 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 الاعتبار مسارهم المهني من ترفيه في الدرجات والرتب والوظائف ويضمن تكوين وتحسين لمستواهم ولمعارفهم المهنية.

هناك العديد من التعريفات يصعب حصرها، تبدأ من الاستفادة 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 لغة: حسب معجم لسان العرب: الخلق بضم اللام وسكونها حقيقته أنه وصف لصورة الإنسان الباطنة وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها، بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها، ولهما أوصاف حسنة وقيحة^(٤).

كما جاء في الاصطلاح: تعريف الجاحظ والغزالي بأنه: هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال ببسر وسهولة من غير حاجة إلى فكر ورؤية، والخلق قد يكون في بعض الناس غريزة وطبعاً، وفي بعضهم لا يكون إلا بالرياضة والاجتهاد^(٥).

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 كالآتي: **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^(٦). **كما يرى إيفانسفج وزميلاه (Ivancevich et al):** أن أخلاقيات الإدارة تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار، وإن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار^(٧). أما فالوك (P, W, Van Valock)؛ فيعرف أخلاقيات الإدارة بأنها الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي^(*) التي يتم من خلالها اختبار ما هو جيد^(٨).

نظراً لتعدد التعاريف لأخلاقيات الإدارة يؤكد ما مدى أهمية الموضوع في العصر الحديث، لذا يمكن أن نعطي تعريف شاملاً 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 وأثار هذا القرار إيجابية أو صائبة دل هذا على اختيار سلوك حسن أو نحكم بأن الخيار الأخلاقي جيد وممتاز أو أنه المرغوب فيه.

١- مبادئ ومعايير أخلاقيات الإدارة: تتضمن مبادئ أخلاقيات الإدارة كافة المبادئ التي تحكم سلوكيات المديرين والعاملين وكذا الزبائن وغيرهم، وهي كالآتي^(٩):

● **مبادئ المنظمات:** تتمثل في: أن تضع كل منظمة مدونة أخلاقية والإطلاع الرسمي عليه وهذا ما يعزز المبادرة الأخلاقية والمنافسة الشريفة؛ تسميه لجنة الأخلاق في المنظمة لتقديم المنشورات الأخلاقية والبحث الأخلاقي في القضايا المحيرة؛ والتصرفات التي تدل فيها وتحديد موقف المنظمة منها؛ انتقاء المدربين وفق معايير أخلاقية إلى جانب معايير الكفاءة ووضع الحوافر للتصرفات المدعومة للسمعة الأخلاقية للمنظمة، حق المعرفة للعاملين والزبائن وغيرهم بالمخاطر والأضرار المحملة الناجمة عن عمل المنظمة^(١٠).

● **مبادئ المديرين:** وهي كالاتي: اعتبار 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 والالتزام بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع التمارين الآخرين^(١١).

● **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 الاستهلاكية^(١٢).

● **مبادئ الموظفين:** وهي كالاتي^(١٣): العمل وفق أولويات وتفضيل المصلحة العامة على الخاصة: عدم إطاعة الأوامر عند التعارض مع المدونة الأخلاقية للمنظمة؛ الالتزام بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع المدراء والزملاء والمرؤوسين؛ إفشاء الحقيقة في المواقف التي تهم وتضر الجمهور وذات العلاقة بعمله^(١٤).
إن مبادئ الموظفين هو كل ما يتعلق بسلوك وأفعال الأفراد في المنظمة، التي يعود أثرها على أدائهم وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

١ - **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^(١٥):

- النزاهة (هي منظومة من القيم المتعلقة بالأمانة والصدق والإخلاص).
- التعاون والاحترام (المشاركة التعاون دوراً مهماً من خلال الاحتكاك بالآخرين في نقل الخبرات والمعارف، وأن يكون الفرد محترماً للكرامة الإنسانية والخصوصية)^(١٦).
- الانضباط والالتزام (على الموظف أن يقوم بعمله في وقت الدوام الرسمي ويحترم الإجراءات والقوانين الواجبة)^(١٧).
- تحمل المسؤولية (بمعنى تحمل المسؤولية عن إنجاز الأعمال سواء أكانت سيئة أو جيدة وتحقيق الأهداف مهما واجه ذلك من مواقف صعبة)^(١٨).

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 استثناء^(١٩).

٢- مصادر أخلاقيات الإدارة: تختلف النظم الإدارية في مستواها وطبيعتها جهودها وطرق تعاملها ولكن 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 السوء إلى: مصادر شخصية ومجتمعية، والشكل الآتي يوضح ذلك^(٢٠):

الجدول (١): مصادر أخلاقيات الإدارة

مصادر أخلاقيات الإدارة	
المصادر الخارجية	المصادر الداخلية
• ثقافة المجتمع وعاداته وقيمه الثقافة التنظيمية.	• الاخلاقيات الشخصية
• تشريعات الخدمة المدنية، القوانين واللوائح الحكومية والتشريعية.	• الدين، الأسرة.
• القيادة القوية، التنظيم الإداري، قوانين السلوك الأخلاقي (والمدونة 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 والجسدية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالدراسات السابقة محل الدراسة.

٢. مفهوم الأداء الوظيفي وعلاقته بأخلاقيات الإدارة:

١- **تعريف الأداء الوظيفي:** أصبح مفهوم الأداء الوظيفي يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي الذي يختص بالجانب الإنساني، الذي يأخذ بعين الاعتبار الكيفية أو الطريقة المناسبة في ذلك. ونظراً لأهمية الموضوع تعددت تعريف الأداء الوظيفي في مجال الإدارة، والتي يمكن أن ندرجها في الآتي^(٢١):

- عرفه ميلرو بروملي (Miller et Bronily) على أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها^(٢٢) 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^(٢٣). أما من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات ومهام وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء^(٢٤). رغم اختلاف 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 والهيكل التنظيمي.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن تعرف 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.

٢- علاقة أخلاقيات الإدارة بالأداء الوظيفي: بالرغم من الاختلاف الموجود في الوظائف التنظيمية تبعاً لحجم المنظمة وطبيعة القطاع التابعة له، والانتشار 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 قول الهدايا... إلخ، في حين امتد ليشمل كل صور الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام المنوطة بالفرد في وظيفته بكل أمانة وإتقان وحرص، الأمر الذي يجعل من إعداد قائمة تشمل على جميع أشكال وصور السلوك الأخلاقي والغير أخلاقي في المنظمة، وتميز حالتين في ذلك^(٢٥).

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 يقال 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 تتزايد تكاليف المعاملات لاسيما التكاليف القانونية. وبصفة خاصة، تلعب الثقة دوراً هاماً وحيوياً في العمل و يبرز دور الثقة على اعتبار أنها عنصر هام في علاقات العمل الفعالة والممارسات السليمة للمنظمة وتعد الأخلاقيات المنتشرة بين الموظفين مع بعضهم البعض يؤدي إلى تفجر الطاقات لصالح العمل. ولكن الأمانة والنزاهة وغيرها من القيم أمر ليس بيسير في العمل. فدائماً ما يوجد نوع من التعارض بين الأمانة، الصدق والنزاهة والانضباط وبين المصلحة الشخصية. ولذا يجب التمييز بين الأخلاقيات باعتبار أنها هدف أو غاية وبين الأخلاقيات التي تمثل عائقاً وعقبة في البيئة الخارجية. إن الأخلاقيات في مكان العمل من وجهة نظر الفكر الإداري في أن الأعمال الأخلاقية في الأعمال الجيدة إذ ارتبط هذا المفهوم بالعديد من المواضيع والمهام التنظيمية

كالإدارة والموظفين والعمل والقيادة والمديرين، لأنها ترشد وتعزز السلوك الجيد وتنبذ السلوك السيء^(٢٦).

تعد أخلاقيات الإدارة اليوم من الأمور المهمة لشغل الوظيفة في المنظمة لا يتم التأكيد عليها من إدارتها لأنها تعد بمثابة الرقابة الذاتية للفرد لأنه يستطيع أن يميز بين الصواب والخطأ في سلوكه أثناء العمل. ولهذا يتم استقطاب 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 لامحالة 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 ويخفي عنه الكثير من المعلومات وقد يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه وهكذا. فنجد الموظف الذي يتميز بسلوكيات غير أخلاقية: كاستغلال النفوذ والمحاباة، والسعي إلى تحقيق المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة، ومنها أنشطة خاصة بالعمليات المالية التي تستهدف تحقيق منفعة خاصة، وإفشاء الأسرار، واستخدام 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 الانحراف الأخلاقي. يضاف إلى ما تقدم عدم تحرير الموظفين مما تمليه عليهم أيديولوجياتهم وكذلك من كل صور التحيز والتبذير، وعدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فإن المخالفة الأخلاقية للموظف أو عدم استجابته لأمر من جهة مخولة قانوناً بإعطاء الأوامر وانتهاك قواعد نصوص قانونية أو تعليمات، والإهمال في تنفيذ الواجبات والتقصير في العمل... كله استغلال 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 الالتزام الأخلاقي يؤدي إلى خلق بيئة صراعات وظروف غير مناسبة للعمل وخاصة بالنسبة للموظف الكفاء والنزيه^(٢٧).

ويتضح أن العلاقة بين الأخلاقيات الإدارية والأداء علاقة وثيقة، كما لا يمكن فصل أي منهما عن الآخر. ففي بعض الأحيان، يعزز كل منهما الآخر، وفي أونه أخرى يتعارضان، وحينما يتعارضان، فإما 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 الإدارية في شتى المنظمات أن تأخذ في حسابتها عند ممارسة أنشطتها الإدارية لابد من توفير البعد الأخلاقي، إذا أرادت الاستمرار والتوسع في أعمالها، وأن تطبيق المفاهيم الأخلاقية كفيل بنجاح هذه المنظمات وضمان عدم الوقوع في ما يعرف بالمعضلة الأخلاقية^(٢٨).

٣- دور الالتزام بأخلاقيات الإدارة في الرفع من الأداء الوظيفي للفرد:

إن الالتزام 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 للمنافسة التي هي الأخرى من التحديات الاستراتيجية الأساسية في المنظمات بصفتها محدد مهم لتحقيق التفوق التنافسي بين هاته المنظمات، كما لا ننسى سمعتها في البيئة الخارجية.

فيمكن تلخيص دور الالتزام 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 الاتصالات ونظم الاقتراحات ونظم تقييم الأداء واستقصاء 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 استقصاء الرأي أو أي طرق أخرى أقل رسمية.

- تركز المنظمات على موردها البشري باعتباره أساس امتلاك قدرات تنافسية، فهي توليه أهمية كبيرة بدءاً من عمليات البحث واستقطاب العناصر الفعالة إلى التنمية والتطوير، والتحفيز على تحسين الأداء إلى المكافأة والمتابعة، وبذلك فهي بحاجة إلى تقنيات وأساليب تمكنها من تقييم وقياس أداء هذا المورد وتطويره وتحسينه وتحديد الاحتياجات في هذا العنصر.

- إن المنظمة الأخلاقية محل تنافس من خلال الميزة التنافسية والمتمثلة بكفاءة مسيريتها وعلاقتهم بالمرؤوسين والمشاركين، 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 باختيار استراتيجية تنافسية معينة لا بد وأن يجعلها متأكدة من أن منتجاتها وخدماتها ترتبط ما يعرف بالاستقامة الأخلاقية، وعليه فإن التنافسية المتبناة 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 الالتزام 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 استعمال تكنولوجيا عالية تتناسب مع طبيعة النشاط.

- يمكن 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 الحالية، حتى يتماشى مع حاجات ومتطلبات قطاع سوقي موجود سابقاً أو حتى استقطاب شريحة معينة من المستهلكين، فالالتزام بأخلاقيات الإدارة تمكن المنظمة من تحسين مكانتها في السوق أو دخول أسواق جديدة أو توسيع نشاطها ونموها، وبالتالي تهدف المنظمة إلى تحقيق حصص سوقية أكبر أو على الأقل تعزيز حصصها الحالية، باعتبار أن الحصة السوقية من عوامل القدرة التنافسية المرتبطة بسوق المنظمة فإن إسهام وتأثير أخلاقيات الإدارة عليها يعني تطوير بعض جوانب القدرة التنافسية^(٢٩).

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 الاستراتيجي في العملية الإنتاجية أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي منظمة أخرى غير التي يعمل بها. إن التزام 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 والالتزامات المكلف بها الموظف. فليس مهمة المنظمة الساعية للربح أن تسعى إلى تطبيق أهدافها فقط، وليست مهمة المنظمات الغير ربحية تقديم أكبر عدد ممكن من الخدمات فقط، ولكن يجب أن تحقق المنظمة هدفها المتمثل في تعظيم الأرباح أو تقاسم أكبر كم من الخدمات من خلال الالتزام 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.

٣. دور أخلاقيات الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي داخل الجمعيات الخيرية بجمهورية مصر العربية

١- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع هذه الدراسة في كافة الموظفين داخل إدارات ٣ منظمات خيرية مركزية مسجله بوزارة التضامن الاجتماعية وهم (جمعية دار الأورمان – جمعيه مصر الخير – جمعية رساله) عددهم حوالي ٧٠٠ موظف من كافة المستويات الوظيفية، بعد ذلك تم اختيار عينة عشوائية لتطبيق الدراسة، وقد بلغت العينة ١٠٠ موظف والتي تمثل ما نسبته ١٤% من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبيان المعد لهذا الغرض على أفراد هذه العينة وتم استرجاع معظم الاستمارات حيث تم الإجابة على ١٠٠ وإلغاء ١٤ استمارات. والجدول التالي يمثل خصائص أفراد عينة الدراسة الشخصية والوظيفية.

الجدول (٢): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير	المتغير
٤٥%	٤٥	ذكر	الجنس
٥٥%	٥٥	أنثى	
١٠٠%	١٠٠	المجموع	
٧%	٧	من ١٨ إلى أقل من ٢٥	العمر
٤٨%	٤٨	من ٢٥ إلى أقل من ٣٥	
٢٣%	٢٣	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥	
١٠%	١٠	من ٤٥ إلى أقل من ٥٥	
١٢%	١٢	أكثر من ٥٥ سنة	
١٠٠%	١٠٠	المجموع	
٦%	٦	ابتدائية	المستوى التعليمي
٤%	٤	متوسطة	
٢٤%	٢٤	ثانوية	

دور أخلاقيات الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي داخل الجمعيات الخيرية بجمهورية مصر العربية

سحر سلامة محمد طه

٤٥		جامعية	
%٤٥	٢١	دراسات عليا	
%٢١	١٠٠	المجموع	الوظيفة
%١٠٠	٤٠	مستفيد	
%٤٠	٢٠	موظف بالجمعية	
%٢٠	٨	متبرع	
%٨	١٦	متطوع	
%١٦	٥	موظف بقطاع المشروعات	
%٥	٣	اخصائى اجتماعى بالجمعية	
%٣	٥	مدير فرع بالجمعية	
%٥	٣	أخرى	
%٣	١٠٠	المجموع	
%١٠٠	١١	أقل من سنة	العبرة
%١١	٢٤	من سنة إلى أقل من ٣ سنوات	
%٢٤	٢٧	من ٣ إلى ٥ سنوات	
%٢٧	٣٨	أكثر من ٥ سنوات	
%٣٨	١٠٠	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

٢- 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 لاستجابات أفراد العينة عن عبارات الاستبيان في المحور ٢ و٣، حيث يحدد الأفراد درجة موافقتهم على ٥ خيارات محددة ومتدرجة على النحو التالي:

٣- الجدول (٣): درجة للموافقة حسب سلم ليكارت

الاستجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	نوعاً ما	موافق	موافق تماماً
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

دور أخلاقيات الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي داخل الجمعيات الخيرية بجمهورية مصر العربية

سبر سلامة محمد طه

المتوسط المرجح	من ١ إلى ١.٧٩	من ١.٨٠ إلى ٢.٥٩	من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩	من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩	من ٤.٢٠ إلى ٥
-------------------	------------------	---------------------	---------------------	---------------------	------------------

المصدر: حافظ، فوزي، (٢٠١٤)، القياس وتطبيقاته في البحوث الميدانية، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة السعودية ص: ٣٤.

الجدول (٣) يمثل التطابق الحاصل بين درجة الموافقة (غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) كونها مقياس ترتيبية والتي يعبر عنها بالأرقام (١، ٢، ٣، ٤، ٥) التي تدخل في البرنامج والتي تتطابق مع سلم ليكارت حسب طول الفترة التي تبلغ (٠.٨٠)، بالترتيب التالي: ١-١.٨٠، ١.٧٩-٢.٦٠، ٢.٥٩-٣.٤٠، ٣.٣٩-٤.٢٠، ٤.١٩-٥ وبالتالي يترجم طول كل فئة بالترتيب حسب قيمة المتوسط الحسابي ويعبر عنه بالترتيب الآتي: ضعيف جداً، ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً.

الجدول (٤): اختبار معاملات الثبات لمحور أخلاقيات الإدارة والأداء الوظيفي

التعبير عن درجة ثبات معامل الأبعاد كرونباخ	معامل الثبات	الأبعاد	
مقبول	٠.٦٠	بعد الانضباط: الذي يحتوي على أربع عبارات والتي رمزها من Q1 إلى Q4	أبعاد الأخلاقيات الإدارية
جيد جداً	٠.٨٣	بعد التعاون: الذي يحتوي على أربع عبارات والتي رمزها من Q5 إلى Q8	
مقبول	٠.٦٦	بعد العدالة: الذي يحتوي على أربع عبارات والتي رمزها من Q9 إلى Q12	
مقبول	٠.٦١	بعد المسؤولية: الذي يحتوي على أربع عبارات والتي رمزها من Q13 إلى Q16	
مقبول	٠.٦٨	بعد النزاهة: الذي يحتوي على أربع عبارات والتي رمزها من Q17 إلى Q20	
جيد جداً	٠.٨٣	بعد الاحترام: الذي يحتوي على أربع عبارات والتي رمزها من Q21 إلى Q24	
جيد	٠.٧٣	الأداء الوظيفي: الذي يحتوي على أربع عبارات والتي رمزها من Q25 إلى Q34	أبعاد الأداء الوظيفي

الاستبيان لكل	من العيارة Q1 إلى Q34	٠.٩٢	ممتاز
---------------	-----------------------	------	-------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

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 ٠.٩١ ومتغير الأداء الوظيفي ٠.٧٣، وهذا ما يعكس بأن الاستبيان فيه نوع من الثبات بالاعتماد على معامل ألفا كرومباخ.

٤- عرض ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لأخلاقيات الإدارة والأداء الوظيفي داخل الجمعيات الخيرية محل الدراسة من أجل معرفة مدى مساهمة أخلاقيات الإدارة في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي ، 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 بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي لجميع عبارات الاستبيان، الذي تكون بلوزة من أربعة محاور تمثلت في أبعاد أخلاقيات الإدارة: الانضباط، التعاون، العدالة، المسؤولية، النزاهة، الاحترام، وأبعاد الأداء الوظيفي مجتمعة. والجدول (٥) يلخص أهم نتائج التحليل لمحاور الدراسة.

الجدول (٥): التحليل الوصفي لجموع أبعاد أخلاقيات الإدارة والأداء الوظيفي ككل

المتغيرات المستقلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة بالاعتماد على مقياس ليكرت
١. الانضباط	٣.١٩	١.٣٣	٤	متوسط
٢. التعاون	٣.٦٣	١.٣٤	١	مرتفع
٣. العدالة	٣.٥٥	١.٢٨	٢	مرتفع
٤. المسؤولية	٣.١٨	١.٤١	٥	متوسط
٥. نزاهة	٣.٤٥	١.٢٩	٣	مرتفع
٦. الاحترام	٣.٦٣	١.٣٤	١	مرتفع
اخلاقيات الإدارة	٣.٤٥	١.٣٣	-	مرتفع
الأداء الوظيفي	٣.٥٦	١.١٩	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن الاستنتاج أن بعد الاحترام وبعد التعاون يأتي في المرتبة الأولى، ويليه في المرتبة الثانية بعد العدالة، ويأتي في المرتبة الثالثة بعد النزاهة، وفي المرتبة الرابعة بعد الانضباط، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة بعد المسؤولية. وبالاعتماد على مقياس ليكرت نستطيع القول أن أفراد العينة يتمتعون بقدر من التعاون والاحترام، وهذا أمر إيجابي كون الموظفين يفتشون أعباء العمل في جو من الاحترام المتبادل وهذا ما يجعل الموظفين قادرين على أداء مهامهم في بيئة تنظيمية مناسبة للعمل، كما تأتي في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي: بعد النزاهة والانضباط حيث يقوم الموظفون بإنجاز الأعمال بكل نزاهة وبقدر من الانضباط الذي تختلف 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 و مهدي حساسية المنصب.

نظراً لزيادة الاهتمام بأخلاقيات الإدارة أصبح من الضروري أن تفكر المنظمة أخلاقياً، وما يرتبط بها من سياسات وبرامج للارتقاء بما والتدريب عليها. فإننا من أساسيات النجاح كونها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها وثقة المجتمع بها، إن الالتزام بأخلاقيات الإدارة يقود إلى تطوير الأفراد ويعكس الاهتمام الذي يوليه الموظف للالتزام بهذه الأخلاقيات في الإدارة. فلماذا 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، حيث ينتج عن تبني أخلاقيات الإدارة داخل المنظمات إلى رفع من مستوى الأداء إلى المقاييس المطلوبة.

نتائج الدراسة:

- من خلال الجانب النظري ثم 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 ثم فعلاً التأكيد أن أخلاقيات إدارة تساهم فعلاً في الرفع وتحسين الأداء الوظيفي.

- كما استنتجنا بأن ترتيب المعايير الأخلاقية داخل إدارات الجمعيات الخيرية محل دراسته تأتي وفق مقياس ليكارت تكون كالاتي: النزاهة ٤.٤٨، ثم بعد العدالة ٤.١٥، بعدها بعد التعاون، والاحترام ٤.١١، يليها بعد الانضباط ٣.٦٨، وفي الأخير ٣.٥٨.

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 مسافات ذات صلة بأخلاقيات الإدارة حتى تصبح من الأمور المعروفة لغالبية أفراد المجتمع.
- إيجاد حوافز 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 الأخلاقيات الإدارة وفق خطة محددة مسبقاً.
- الحرص على نشر اللوائح والمدونات الأخلاقية داخل التنظيمات.

المراجع:

- (١) بن منصور، عبد الله، (٢٠١٨)، إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق، رساله دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان: الجزائر.
- (٢) دحيان، لويظة، (٢٠١٢)، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة موارد البشرية، جامعة الجزائر ٣، الجزائر.
- (٣) الدراجي، عبيد كاضم جبار، (٢٠٢١)، أخلاقيات العمل الإداري المدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين، رسالة دكتوراه، تخصص الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق.
- (٤) ابن منظور، أبو الفضل، (٢٠٠٨)، لسان العرب، الجزء ١٠، دار إحياء التراث العربي، بيروت: لبنان، مصر: ٤٥٧.
- (٥) بن منصور، عبد الله، (٢٠١٨)، إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان: الجزائر، ص: ١٤.
- (٦) اليازوري، (٢٠١٩)، إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي استراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص: ٤٣٢.
- (7) Boyer,A (2020), *l'impossible éthique des entreprises*, Editions d'Organisation, Paris, p:40.
- (* 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 تعززه الأخلاق.
- (٨) نجم، عبود نجم، (٢٠١٠)، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية، مصر، ص: ٢٠.
- (٩) نجم، عبود نجم (٢٠١٠)، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق والأردن، ص: ٦١.
- (١٠) صفوان، أمين سعيد السقاف (٢٠١٥)، القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين والولاء التنظيمي كمتغير وسيط، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الخرطوم، ص: ١٨٣-١٨٤.

- (١١) الدراجي، عبيد كاظم جبار (٢٠٢١)، أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين، رساله دكتوراه، تخصص الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنس العالمية، العراق، ص ص: ٨٣-٨٤. بتصرف
- (١٢) مطلق، زكرياء وصالح، أحمد علي (٢٠١٩). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في الألفية الثالثة، دار اليازوري، الأردن، ص: ٢٦٠.
- (١٣) الشيخ بن زايد آل مكتوم، محمد، وثيقة مبادئ السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة، ص ص ١٩-٢٠، على الموقع: www.fahr.gov.ae، تاريخ الاطلاع: ٢٠١٤/١٠/٠٥.
- (١٤) الدوري، زكرياء وآخرون، (٢٠٢٢)، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دار اليازوري، الأردن، ص: ٣٠٣.
- (١٥) صدام محمد محمود وآخرون. (٢٠٢١)، أثر المعايير الأخلاقية للمحاسب الإداري في جودة معلومات التقارير المالية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية كلية الإدارة والاقتصاد المجلد ٤، العدد ٧، العراق، ص ٥٠٤.
- (١٦) أبوسن، أحمد إبراهيم (٢٠٢١)، القيم والأخلاقيات والتوجهات المعاصرة في إدارة المنظمات المعاصرة، الطبعة الثالثة بالمطبعة العصرية، دبي، ص ص: ٦٧-٦٨.
- (١٧) بن حمد السعدان، عبد الله (٢١-٢٤ أوت ٢٠١٥)، أثر التطبيقات العربية لمفهوم الوظيفة العامة والموظف العام على أخلاقيات الوظيفة العامة، ندوة حول: قيم وأخلاقيات الوظيفة العامة في الإدارة الحديثة، مصر، ص: ٣٥٦.
- (١٨) سليمان، محمد (٢٠١٩)، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر، ص ص: ١٥٠-١٥١.
- (١٩) دحيان، لويضة، (٢٠١٢)، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة موارد البشرية، جامعة الجزائر ٣، الجزائر، ص: ٥٧.
- (٢٠) منصوري، كمال وشراد، وافية (٢٧-٢٨ فيفري ٢٠١٣)، تبني 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: ٥.
- (٢١) سلطان، محمد سعيد أنور، (٢٠١٣)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، عمان، الأردن، ص: ٢٢٢.

- (٢٢) صلاح، عبد الباقي، (٢٠١٥)، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، ص: ١٧٥.
- (٢٣) عبد المحسن، توفيق محمد. (٢٠١٤)، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، ص: ٣.
- (٢٤) سيزلاقي، أندرودي، مارك، جي ولاس، (٢٠١٦)، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، ص: ٥٣.
- (٢٥) راتول، محمد و فلاق، محمد (٢٠٠٣-١٢/٠٤/٢٠٢٠)، علاقة أخلاقيات الإدارة بالأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول: مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، جامعة قالمة: الجزائر، ص: ١٠-١١.
- (٢٦) السكارنة، بلال خلف، (٢٠١٨)، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، ص: ٦٧-٦٨.
- (٢٧) السلمي، علي، (٢٠٠٩)، إدارة الأفراد لرفع كفاءة الإنتاجية، الطبعة الأولى، دار المعارف، مصر، ص: ٢٨.
- (٢٨) الحمداني أحمد، علاقة الأخلاق بالعمل، على الموقع: <http://www.bnataliraq.net/showthread> 2015/05/20، تاريخ الاطلاع: 2015/05/20.
- (٢٩) جبري، عبد الحكيم وشيلي، إلهام. (٢٥-٢٦ فيفري ٢٠١٤)، أخلاقيات الأعمال كركيزة لتحقيق ميزة تنافسية مستدام في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني الثالث حول الموارد البشرية بعنوان: " التنوع، الأخلاقيات والإنصاف، "جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، ص: ١٨-١٩.