

## تأثير أخلاقيات الإدارة على الموظفين وعملية الأداء

### The impact of management ethics on employees and the performance process

إعداد الباحث/ مصطفى علي بوريطة

باحث في سلك الدكتوراه، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة السلطان مولاي سليمان، المملكة المغربية

#### ملخص:

يتسم العالم اليوم بسرعة التغيير، تلك السمة التي أصبحت ميزة لجميع أوجه النشاط البشري و إدارته للمنظمات المختلفة، نتج عن هذا السباق المحموم انحراف إداري واضح في المنظمات نتيجة تجاوز قيم الحق والخير والعدل، بل أضحت استغلال هذه القيم لتحقيق أغراض أخرى سمة تميز إدارة المنظمات العامة والدولية، كما يعتبر ترجيح الجانب السلبي من تيار العولمة وسيطرة الإتجاه المادي وتجاهل القيم الفاضلة والمثل العليا من أكبر العوامل تأثيراً على زيادة الانحراف الإداري بالمنظمات وعلى سلوك الأفراد فيها وبالتالي على أخلاقيات الإدارة.

فيتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات الأعمال على نحو واضح وملفت للنظر، إذ ظهرت مفاهيم عديدة في هذا الصدد منها: قواعد وآداب المهنة، أخلاقيات الإدارة، أخلاقيات الوظيفة. وتتسابق المنظمات لإصدار ما يسمى المدونات الأخلاقية مما يتطلب البحث والدراسة لتحديد أثرها في الإبداع الإداري على مستوى الفرد، الجماعة والمنظمة. ومن هنا هدف بحثنا الحالي الي التعرف على تأثير الالتزام بأخلاقيات المهنة على الموظفين وعملية الأداء واختتمنا البحث بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والتي جاءت بناء على ما توصلت إليه نتائج البحث والتي نعتقد من خلالها أنها يمكنها التأثير بالإيجاب على المنظمة ككل.

**الكلمات المفتاحية:** أخلاقيات الإدارة، عملية الإداء، الموظفين، تأثير

## **The impact of management ethics on employees and the performance process**

### **Abstract:**

The world today is characterized by rapid change, a feature that has become a feature of all aspects of human activity and its management of various organizations. This feverish race has resulted in clear administrative deviation in organizations because of exceeding the values of truth, goodness and justice, but the exploitation of these values to achieve other purposes has become a feature that distinguishes the management of public organizations. And internationalism, as is the weighting of the negative side of the current of globalization and the domination of the material trend and ignoring virtuous values and ideals are among the biggest factors affecting the increase in administrative deviation in organizations and on the behavior of individuals in them and thus on the ethics of management.

Nowadays, interest in business ethics is increasing in a clear and striking way. Many concepts have emerged in this regard, including professional rules and ethics, management ethics, and job ethics. Organizations are racing to issue so-called ethical codes, which require research and study to determine their impact on administrative creativity at the individual, group and organizational levels. Hence, the aim of our current research is to identify the effect of commitment to professional ethics on employees and the performance process.

**Keywords:** management ethics, performance, personnel, affect

## المقدمة:

ينطلب التقدم العلمي والتطور التكنولوجي في مختلف المجالات النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة، وبما أن أخلاقيات الوظيفة تعد من أساسيات النجاح لأنها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وكذلك ثقة المجتمع فان الالتزام بها سوف يقود إلى الإبداع للحاق بركب التقدم العلمي والتطور التكنولوجي.

فلقد أثر الحديث عن اخلاقيات الادارة وتعالى الاصوات من اجلها في العقود الثلاثة الاخيرة من القرن الماضي. ومع تزايد الفضائح الاخلاقية وانتشار مظاهر الفساد الاداري والاقتصادي بشكل لافت النظر نتيجة تراجع النظم الاقليمية لم تعدو الاجراءات المقابلة لهذه الظواهر سوى تشديد الحلقات الرقابية وتكثيف القواعد المحددة للسلوك وهذا بدوره يزيد من حالة التنفن في الغش جرياً على قاعدة ( آل ممنوع مرغوب ) .

كل هذا أدى إلى زياده الاهتمام بأخلاقيات الإدارة، وما يرتبط بها من سياسات وبرامج للارتقاء بها والتدريب عليها. إنها من أساسيات النجاح كونها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها وثقة المجتمع بها إن الالتزام بأخلاقيات الإدارة يقود إلى تطوير العاملين ويعكس الاهتمام الذي يوليه الموظف للالتزام بهذه الأخلاقيات في الإدارة كالشفافية والنزاهة، إذ أن عدم الالتزام بهذه العناصر يؤثر بشكل مباشر على سمعة وهيئة المنظمة.

## أسئلة البحث:

حاول البحث الإجابة عن التساؤلات الآتي:

- ما المقصود بأخلاقيات الإدارة؟
- ما هي المبادئ الأخلاقية للموظف العام؟
- دراسة تأثير أخلاقيات الإدارة على الموظفين؟
- هل هناك تصور واضح لأخلاقيات الإدارة في المنظمات؟

## أهداف البحث:

- دراسة مفهوم أخلاقيات الوظيفة.
- دراسة مدى إدراك الإدارة والعاملين لأهمية الالتزام بها.
- دراسة تأثير أخلاقيات الإدارة على الموظفين.
- تحديد العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة والإبداع الإداري.

### أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهمية كبيرة كونه يبحث في أخلاقيات الإدارة، التي لا يمكن لمنظمات اليوم أن تستغني عنها بأي شكل من الأشكال، إذ يعد موضوع أخلاقيات الإدارة من المواضيع الساخنة التي ازدادت الحاجة إليها بتزايد الفضاء الأخلاقي وتراجع النظم القيمية، فأخلاقيات الإدارة أصبحت عامل هام في تعزيز الميزة التنافسية في الكثير من المنظمات حيث التكفل بالعنصر البشري من توفير شروط العمل الضرورية وضمان مخطط عقلائي لتسيير الموارد البشرية. وتكمن أهمية هذا البحث المعقدة والثرية في أن واحد في اعتبار أن الأخلاقيات موضوع الساعة نظرا للانتهاكات والانحرافات الإدارية المختلفة التي تواجهها المنظمات يوميا مع التطور السريع في الإدارة وأساليبها وفي هذا الإطار تبرز مدى أهمية ودور أخلاقيات الإدارة فيحل المشاكل الإدارية وتسهيلها لتحقيق فعالية الأداء للوظيفة العامة.

### مصطلحات البحث:

**الأخلاق:** مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وسيئ وبينما هو صواب وما هو خطأ، وهي منطلقات للتمييز بين ما هو جيد (الفضيلة)، وما هو سيئ (الرديلة).

**أخلاقيات الإدارة:** مجموعة القيم والمبادئ الفاضلة والمعايير الصادقة والتي تشتق من العقيدة الصحيحة وتحكم السلوك الإداري لتحقيق كفاءة المنظمة ورضا أصحاب المصلحة.

### الدراسات السابقة:

**الدراسة الأولى:** دراسة نجم عبود نجم بعنوان "دور أخلاقيات الإدارة في عالم متغير" (نجم، 2006) وتناول في دراسته العناصر التالية:

- المفاهيم العامة لأخلاقيات الإدارة ونظرياتها ومداخلها.
  - تطور مفهوم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية.
  - تطرق إلى معالجة أخلاقيات الإدارة في التجارب الإدارية الأخرى.
  - التطرق لأخلاقيات الإدارة في عدة مجالات.
- والهدف وراء هذا المؤلف الحديث هو إلقاء الضوء على موضوعات مهمة ومعاصرة وتوضيح الإطار النظري لأخلاقيات الإدارة والتحديات التي تواجهها.

**الدراسة الثانية:** دراسة مقدم السعيد بعنوان أخلاقيات الوظيفة العمومية (مقدم، 1997)، وهي عبارة عن دراسة نظرية تطبيقية من زاوية التأصيل، الحقوق، الالتزامات المهنية، والنظام التأديبي للموظفين، تناول فيها أسباب عدم التحكم في أخلاقيات الإدارة في الجزائر وبعض طرق ترسيخ أخلاقيات الإدارة في الجزائر.

**الدراسة الثالثة:** دراسة عبد العزيز حياة بعنوان: الأخلاقيات الإدارية في الإدارة الجزائرية (حياة، 2004) والتي تناولت الأخلاقيات الإدارية في جانبها النظري من خلال سرد مختلف النظريات والمداخل وتناولت أيضا الأخلاقيات الإدارية في الجزائر من خلال تحليل ودراسة بعض القوانين والتشريعات.

### الإطار النظري:

#### مفهوم أخلاقيات الإدارة وأهدافها:

##### ➤ تعريف الأخلاق:

**الخلق لغة:** يطلق على الطبع أو السجية، وهو يشكل صورة الإنسان الباطنية مثلما يشكل خلق-بفتح الخاء وسكون اللام- صورة الإنسان الظاهرة. (الغزالي، 1990)

**اصطلاحا:** يعرفه حجة الإسلام أبو حامد الغزالي بأنه: "هيئة في النفس راسخة، عنها تصدر الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية. (فتيحة، 1990)

##### ➤ تعريف أخلاقيات الإدارة:

عرف ريو بيارز أخلاقيات الإدارة بأنها "مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ. "ونلاحظ في هذا التعريف أن الصحيح والخطأ معيارين نسبيين تختلف من مجتمع لآخر ما لم تحكمها مرجعية عليا تعترف لكمالها جميع المجتمعات البشرية. (نجم، 2006)

ويرى إيفانسيج وزملاؤه أن أخلاقيات الإدارة تمثل خطوطا توجيهية للمديرين في صنع القرار. يتفق هذا التعريف مع سابقه مع مبدأ النسبية، إذ أن الخطوط التوجيهية هي سياسات عامة لا بد لها من إستراتيجية كلية تشتق منها، وفي نفس الوقت تسعى لتحقيقها. (نجم، 2006)

#### مصادر وأهداف أخلاقيات الإدارة:

##### ➤ مصادر أخلاقيات الإدارة:

ويمكن تحديد أهم مصادر قيم وأخلاقيات الإدارة في الآتي:

1 - الدين في المجتمع.

2 - قيم وأخلاقيات المجتمع.

3- قيم وأخلاقيات أسر العاملين في المنظمة.

4 - التشريعات والقوانين.

5 - تعليمات ولوائح المنظمة. (أبو نصر، 2007)

#### ➤ أهداف أخلاقيات الإدارة:

تهتم أخلاقيات الإدارة كعلم للواجبات المعنوية الخاصة بمهنة معينة وجزائها التأديبية بتبيان القواعد السلوكية والأخلاقية لإعطاء مهنة ما سواء فيما بين الممارسين أنفسهم أو إتجاه الغير، وعموما تهدف الأخلاقيات الإدارية إلى: (مقدم، 1997)

\* ضبط العادات والإتفاقات ومجموع القيم والأعراف والتقاليد المتفق عليها في محيط ما.

\* تساعد الأخلاقيات على تقديم النقد الذاتي لتحسين المردودية، وتحسين الكفاءات الفنية وتحفيز

المهارات المهنية وخلق جسور الثقة في الأهداف المتبعة.

\* ضبط السلوك الهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى به الموظفون لدى الدولة وضمان إنضباطهم بما ينسجم ومقتضيات ممارسة الوظيفة العمومية، واطلاعهم على واجباتهم المهنية في إطار أخلاقي.

\* تطبيق نظام الجزاءات الإيجابية والسلبية لتفادي بعض مظاهر الفساد الإداري.

\* ضمان مخطط عقلائي لتسيير الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار مسارهم المهني والوظائف.

\* تحقيق التوازن بين الأحكام الأخلاقية وحرريات وحقوق الموظفين (بضبطها وتقنينها)

\* ضرورة تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة للموظف بشكل يتفق والأنظمة التشريعية والتنظيمية السارية المفعول.

\* تقريب عمل الإدارة العامة من المواطنين بالإصغاء إلى اهتماماتهم وانشغالاتهم وكذا على تحسين نوعية الخدمات المقدمة إليهم.

\* إنشاء الثقة المتبادلة بين الإدارة والمواطن.

\* إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به الإدارة باحترام الواجبات الملقة عليها.

**أهم المبادئ في أخلاقيات الموظف:**

- قبل التطرق إلى أهم المبادئ في أخلاقيات الموظف، يمكن التطرق مما سبق إلى أهم الالتزامات التي تقع على عاتق الموظف في إطار علاقة العمل وهي كالآتي:
1. القيام بأحسن وجه وبكل كفاءة بالالتزامات المتعلقة بمنصب عملهم وذلك بالتصرف بعناية ومثابرة في إطار نظام العمل الذي تضعه المؤسسة .
  2. تنفيذ التعليمات الصادرة عن السلطة السلمية التي تعيشها المؤسسة أثناء الممارسة العادية لصلاحيتها الإدارية .
  3. المساهمة في جهود المؤسسة قصد تحسين التنظيم والإنتاجية .
  4. مراعاة الالتزامات الناجمة عن عقد العمل .
  5. عدم إفشاء المعلومات ذات الطابع المهني المتعلقة بالتقنيات والتكنولوجيا وأساليب الصنع وكيفية التنظيم، وبصفة عامة عدم الكشف عن مضمون الوثائق الداخلية بالمنظمة إلا إذا فرضها القانون أو طلبتها السلطة السلمية .
  6. مراعاة إجراء النظافة والأمن التي تعدها المؤسسة وفقا للتشريع والتنظيم .
  7. قبول المراقبات الطبية الداخلية والخارجية التي قد تباشرها المؤسسة في إطار طب العمل ومراقبة المثابرة .
  8. المشاركة في أنشطة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف التي قد تباشرها المؤسسة في إطار تحسين سيرها وفعاليتها أو لتحسين النظافة والأمن .
  9. عدم الحصول على مصالح مباشرة أو غير مباشرة من مؤسسة أو شركة منافسة زبونة أو متعاملة.

**خاتمة:**

ترتبط أخلاقيات الإدارة بالخصائص الداخلية المميزة سواء للفرد أو الجماعة إذ تعبر هذه الخصائص عن استجابة متميزة ذات بعد تاريخي لظروف ذلك الفرد أو تلك الجماعة وللمكونات الأصلية لكل منهم والخزان الاجتماعي والعمق الحضاري لذا نلاحظ أن جميع الدول التي سارت في طريق التطور تحاول المحافظة على هويتها الوطنية والتاريخية والاجتماعية والثقافية والمحافظة على نظامها القيمي. وتعد الأخلاقيات الإدارية محور الارتكاز الذي يمنع ويكافح الانحراف والفساد الإداري وغير ذلك من السلوكات المنافية للأخلاق، والتي يمكن أن تهدد الأمن الاجتماعي، إذا ما مست العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص، حيث أن التمسك بعدد من السلوكات والمبادئ والقيم الأخلاقية هو أساس نجاح الموظف في عمله.

### نتائج البحث:

- هناك عدة عوامل أدت إلى زيادة الاهتمام بموضوع قيم وأخلاقيات الإدارة.
- هذه العوامل وغيرها أدت إلى تزايد الاهتمام بقيم وأخلاقيات الإدارة.
- أخلاقيات الإدارة في المنظمة الإدارية تعتبر من الأساسيات لتحقيق أي إستراتيجية تنموية وبدونها تعتبر منظومة قانونية لاغية وتجاوزها من الأمور البسيطة
- لم تعد أخلاقيات الإدارة مفهوما ذاتيا يتعلق بالفرد ولا يمكن التأثير به، بل أصبحت الإدارة اليوم
- بأمس الحاجة إلى مغادرة هذا المفهوم والنظر لأخلاقيات الإدارة بوصفها أحد مصادر التمويل السلوكي التي ستعود بربح اجتماعي ولا تقل شأنًا عن باقي رؤوس أموال المنظمة التي تعتمد عليها في تحقيق الربحية.

### توصيات ومقترحات:

- 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 ولا بد من إعداد الأفراد فيها وتدريبهم عليها.
- الانتقال من الاهتمام بمعايير الكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة إلى الاهتمام بالمعايير الأخلاقية، إلى جانب الاهتمام بمعايير الكفاءة أيضا.
- الانتقال من الأخلاقيات الذاتية إلى الأخلاقيات المهنية.



### المراجع العربية:

- أبو نصره، مدحت محمد (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية (الإتجاهات المعاصرة) ، ط1. ، القاهرة :مجموعة النيل العربية، ص 417.
- حياة، عبد العزيز (2004). الأخلاقيات الإدارية في الإدارة الجزائرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم السياسية و الإعلام.
- الغزالي، أبو حامد (1990). إحياء علوم الدين. بيروت: دار الجيل ، ص3.
- فتيحة، زرداوي (1990). الأخلاق والسياسة عند أبو حامد الغزالي، رسالة ماجستير غير منشورة في الفلسفة، جامعة الجزائر، الفلسفة، ص23.
- مقدم، سعيد (1997). أخلاقيات الوظيفة العامة: دراسة نظرية تطبيقية من زاوية التأصيل الحقوق والالتزامات المهنية النظام التأديبي للموظفين، ط1 . الجزائر: شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 1997.
- نجم، نجم عبود (2006). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.