

## أثر أخلاقيات الأعمال على الاداء البشري للمؤسسة الاقتصادية

### The Impact of Business Ethics on The Human Performance of the Economic Institution

د/ سعيداني محمد - استاذ محاضر - أ -

من اعداد بلقايد محمد جواد - طالب سنة ثانية دكتوراه علوم

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان

med\_saidani@yahoo.fr

مخبر إدارة الأفراد و المنظمات LARMHO

belgaidmohameddjawad@gmail.com

**المخلص:** في خضم ما يقع من فضائح مالية و أخلاقية و النقد السلبي الموجه لإدارة الأعمال و المعايير الغير الشفافة أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال من المواضيع التي تحظى بالاهتمام المتزايد في السنوات الأخيرة حيث أصبحت المؤسسات مضطرة إلى وضع مواثيق و قوانين صارمة للأخلاقيات من شأنها إرشاد سلوك كافة المنتمين إلى الشركة في ما ذلك مجلس الإدارة و المديرين و الموظفين و كذلك تعمل المؤسسات إلى تنظيم أعمالها وفقا للرؤى الأخلاقية وإعادة تشكيل ثقافتها و فقا للقيم الأخلاقية كما أنها مدعوة لتعزيز أخلاقي لأفرادها و تعزيز الثقة . كما تعمل المؤسسات على تفعيل القواعد الأخلاقية في أنشطتها كافة و تحقيق رضا و ولاء زبائنها .

وتدرس هذه الورقة معرفة تأثير اخلاقيات الأعمال في اداء المؤسسة و ذلك في محاولة دمج الأخلاقيات في تسيير المنظمة و استراتيجياتها و كذلك الاطلاع على المتغيرات التي توضح العلاقة التي بفضلها تؤثر الأخلاقيات في اداء المؤسسة الاقتصادية.

**الكلمات المفتاحية:** أخلاقيات الأعمال، الاداء ، استراتيجية المنظمة، المؤسسات الاقتصادية.

**Abstract :** In the midst of financial and ethical scandals and negative criticism of business management and non-transparent standards, the question of business ethics has recently become a topic of growing significance.

In fact, institutions are forced to develop strict codes of ethics that guide the behaviour of all the staff including The Board of Directors, managers and all the employees, and thus, organizing their work according to ethical values and reshaping their culture in accordance with ethical values.

Furthermore, firms are asked to enhance the moral of their members and reinforce trust. Finally, institutions activate the ethical rules in all their activities and reach the satisfaction and loyalty of their customers.

This paper examines the impact of business ethics on the performance of the institution in an attempt to integrate ethics in the management of the organization and its strategies, as well as the variables that clarify the relationship by which ethics affect the performance of the economic institution.

**Keywords:** business ethics, performance, organization strategy, economic institutions.

**مقدمة:**

لقد برهنت الأزمات الاقتصادية و المالية و كذا الفضائح الأخلاقية أن إعتقاد معظم الشركات العالمية على اقتصاد السوق يؤدي الى ظهور العديد من الكوارث التي شملت مختلف الجوانب سواء كانت إقتصادية ، اجتماعية أو حتى سياسية فاعتمادها على هذا الاتجاه جعلها تركز على تحقيق أقصى العوائد المالية دون الإنقفاة الى جوانب أخرى تعتبر ذو أهمية بالغة هي الأخرى حيث يمكن ارجاع هذا الإهمال إلى غياب نوع من الرقابة سواء كانت ذاتية أو خارجية أو غياب الوازع الديني أو الأخلاقي ، فاهتمام منظمات الأعمال فقط بالجانب الاقتصادي جعلها تقوم بأخطاء جسيمة و تسبب مشاكل اتجاه المجتمع و البيئة المتواجدة بها و نتيجة التطور الذي شهده العالم الآن من ناحية الإعلام و تكنولوجيا الإتصال جعل معظم هذه الأخطاء تظهر للجميع مما جعل منظمات الأعمال في مواجهة العديد من الدعاوي القضائية و تحت ضغوط المستهلكين و جماعات الضغط و لمواجهة هذه الفضائح المالية التي كانت سببا رئيسيا فيها وجهت الأنظار نحو الأخلاقيات كوسيلة للخروج من هذا المأزق كظاهرة الفساد الذي أصبحت تعيش فيه المؤسسات بمختلف أنواعه سواء كان إداريا أخلاقيا لا يمكن مكافحته الى بالالتسام بالأخلاق الحميدة و من هنا تزايد الاهتمام بالأخلاقيات بوتيرة متسارعة و أصبح من المواضيع التي تأخذ اهتمام الحكومات و الجامعات و كذلك الهيئات و المنظمات العالمية كما ظهرت تسميات عدة مثل قواعد و آداب المهنة، المسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الإدارة و غيرها من المفاهيم كما بدأت المؤسسات تتسابق لإصدار بما يسمى المدونات الأخلاقية بعدها كان همها تعظيم ارباحها.

لكن الأمر الذي اثار الجدل هل يتم ادراج أخلاقيات الأعمال ضمن استراتيجية المؤسسة أم لا و هذا الأمر الذي عرف تضاربا في الآراء بين مؤيد لذلك و معارض له و هنا نتبين أهمية الموضوع.

ومن أجل توضيح ما سبق ارتأينا أن يكون هيكل و محاور البحث على الشكل التالي:

- 1- الإطار المنهجي للبحث
- 2- مدخل إلى أخلاقيات الأعمال
- 3- اداء المؤسسة
- 4- العوامل المفسرة لتاثير أخلاقيات الأعمال في اداء المؤسسة

**1- الإطار المنهجي للبحث:****1-1- أهداف البحث:**

- من أهداف البحث التي نسعى إلى تحقيقها:
- توضيح ماهية كل من أخلاقيات الأعمال، الاداء
- ابراز فاعلية مصادر أخلاقيات الأعمال.

- توضيح أسباب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال.
- التطرق الى ابرز العوامل المفسرة لتاثير اخلاقيات الاعمال على اداء المنظمة.

### 1-2- أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهمية كبيرة من خلال تعرضنا لموضوع أخلاقيات العمل و الذي أصبح ضروريا لا يمكن للمنظمات الاستغناء عنه لأنه أصبح من المواضيع التي تحضي باهتمام كبير نتيجة انتشار الفضائح الأخلاقية.

### 1-3- اشكالية البحث:

لم يعد مفهوم أخلاقيات الأعمال من المواضيع الهامشية بل أصبحت من الأطروحات الجادة في الساحة الاقتصادية المعاصرة، و التي جاءت لمعالجة و مكافحة الفضائح المالية و الاقتصادية و كذلك للتأثير الإيجابي على الأفراد لاستخراج أحسن أداء ممكن منهم.

و بناء على ذلك يمكن حصر مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي : ما هي العوامل المفسرة لتاثير أخلاقيات الأعمال في اداء المؤسسة ؟

### 1-4 فرضيات الدراسة

يقوم البحث على الفرضيات التالية:

- ان عملية دمج اخلاقيات الاعمال ضمن استراتيجية المؤسسة تؤثر على اداء المنظمة
- تعتبر اخلاقيات الاعمال استراتيجية تنافسية

### 1-5. المنهجية العلمية المستعملة في البحث:

المنهج العلمي المستخدم في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، بغرض وصف الظاهرة وصفا دقيقا و الإمام بكل الجوانب المتعلقة بها، و تم تحليل هذه المعلومات للتوصل إلى نتائج قابلة للتعميم.

### 2- مدخل إلى أخلاقيات العمل:

تستقيم الحياة الإنسانية و لا تنظم إلا من خلال الإعتماد على ضوابط سلوكية توضح العلاقات التي تربط أفراد المجتمع و من بين هذه الضوابط الأخلاقيات و قد دعا الدين الإسلامي بضرورة تحلي الإنسان المسلم بالأخلاق الحميدة و هذا ما تفسره الآية الكريمة (و انك لعلى خلق عظيم) و التي امتدح فيها الله عز و جل رسوله محمد صلى الله عليه و سلم و هذا ما يبين أهمية الأخلاقيات و مكانتها الكبيرة و سنحاول خلال هذا

المطلب توضيح بعض التعاريف و كذلك الأهمية التي تكتسبها الأخلاقيات و المبادئ التي تتركز عليها و مصادرها.

## 2-1 تعريف أخلاقيات الأعمال

لقد تعددت التعاريف الخاصة بأخلاقيات الأعمال و تباينت من باحث الى آخر الا ان هناك من الباحثين من أشاروا الى الأخلاقيات على انها عبارة عن معايير و قيم أخلاقية يتخذها أفراد المجتمع للتفرقة بين ما هو صحيح و ما هو خطأ و هذا ما سنريه في ما يلي.

فقد عرفها (Rue et Byers) " ان الأخلاق هي المعايير و المبادئ التي تحكم سلوك الفرد و الجماعة"<sup>1</sup> أي دائما ترتبط بتحديد ما هو الصحيح و التصرف الخاطئ و اتفق (Slocum) مع التعريف السابق و عرف أخلاقيات العمل على " ان الأخلاق لديهم هي مجموعة من القواعد الأخلاقية و القيم المبدئية التي تحكم سلوك الفرد و الجماعة بشأن الصحيح و الخطأ كما انها تضع المعايير كما هو جيد و سيئ في التصرف و الأفعال"<sup>2</sup>

<sup>2</sup> كما عرفها (IVANCEVICH) بان " أخلاقيات الإدارة تمثل خطوطا توجيهية للمديرين في صنع القرار و ان أهميتها تزداد بالتناسب مع أثار و نتائج القرار، فكلما كان نشاط المدير أكثر تأثيرا في الآخرين كلما ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير"<sup>3</sup>

في حين يرى (Garden) " ان الأخلاق هي تطبيق الفرد لما يؤمن به من القيم خلال القيام بسلوك معين في موقف معين"<sup>4</sup>

أما (P.W VAN VOLOT) فيعرفها على انها "الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد"<sup>5</sup> في محاولة منه اعطاء الأخلاقيات صيغة علمية ليتم ادماجها في علوم الإدارة و هو الإتجاه الذي أخذه الباحث الآخر (P.F DRUCKER) و الذي عرف الأخلاقيات على انها "العلم الذي يعالج الإختبارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية الى الأهداف"<sup>6</sup> و عرفها (Negros) على انها " مجموعة من المبادئ المدونة تأمر و تنهي عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة و هي انعكاسات القيم التي يتخذها الأفراد كمعايير تحكم سلوكياتهم"<sup>7</sup>

كما قدمها (Weiss) على انها "تحديد ما هو الصحيح و الخطأ و الجيد و السيئ و النافع و الضار في كل ما يتعلق بالقرارات و الأعمال في معاملات و أنشطة المؤسسة"<sup>8</sup>

يرى (charles et gareth jones) على ان "الغرض من الأخلاقيات في مجال العمل ليس فقط لتعلم الفرق بين الصواب و الخطأ و لكن لتسليح الأفراد بالأدوات اللازمة للتعامل مع تعقيد السلوك الأخلاقي تلك الأدوات التي يمكن ان يستعملوها بالتفكير و التعرف أثناء التطبيق القرارات الإستراتيجية"<sup>9</sup>

و ما ذكرناه سابقا يمكن التوصل الى ان معظم الباحثين اتفقوا على أن الأخلاقيات هي عبارة عن قيم و معايير فبالثالي يمكن تعريفها على أنها عبارة عن كيفية تطبيق و تنفيذ القيم و المبادئ و المعايير الأخلاقية سواء من طرف الموظفين و كذلك المدراء أي أصحاب المصلحة أثناء القيام بأنشطة المؤسسة و التي تسمح بتحقيق أهداف و مبادئ جميع الأطراف.

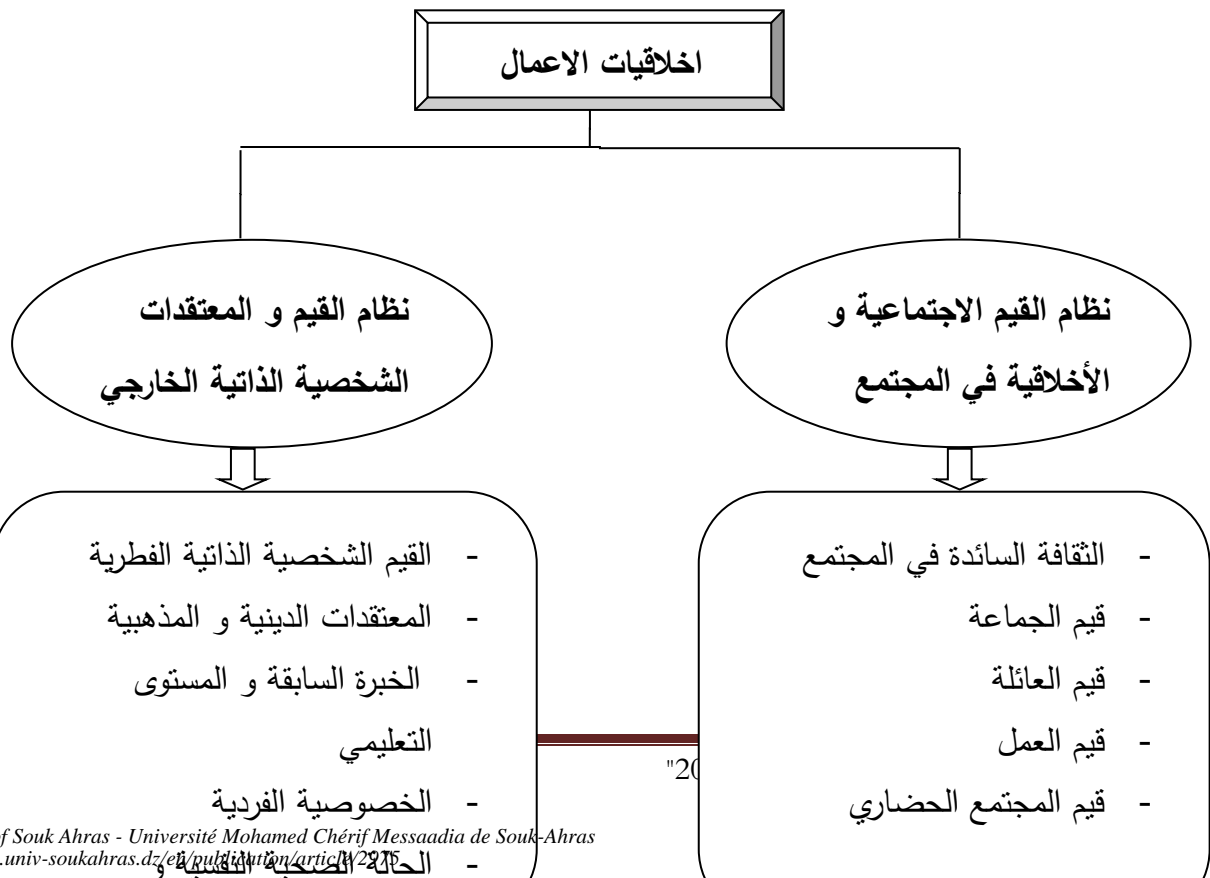
## 2-2- مصادر أخلاقيات العمل:

ان السلوك الأخلاقي له أهمية كبرى تطرقنا اليها سابقا و من أجل الإستفادة من هذه المنافع يجب توظيفه بشكل صحيح لذا يجب علينا التعرف على مصادر أخلاقيات الأعمال من اجل دراستها و تحليلها للإستفادة القصوى منها و تستند أخلاقيات الأعمال الى ركيزتين أساسيتين هما:<sup>10</sup>

-نظام القيم الإجتماعية و الأخلاقية و الأعراف و التقاليد السائدة في المجتمع.

- نظام القيم الذاتية المرتبطة بالشخصية و المعتقدات التي تؤمن بها المنظمة و كذلك خبرتها السابقة و يمكن توضيح ذلك بالشكل التالي.

الشكل رقم(1) مصادر الأخلاقيات في الأعمال.



المصدر: ياغي، 2001، ص 106

و يمكن اجمال مصادر أخلاقيات الأعمال بالآتي:<sup>11</sup>

- (1) **العائلة و التربية البيئية** : يتاثر سلوك الفرد من خلال التربية التي يتلقاها من طرف العائلة و من واقع المحيط الذي يعيش فيه و ايضا من ظروف حياته المادية، و هذا الاخير ينقل كل هذه السلوكيات التي ورثها من اسرته و بيئته للمنظمة.
- (2) **ثقافة المجتمع و عاداته و قيمه** : ان المجتمع الذي تسوده مختلف القيم و الاعراف و الثقافات، لا بد و ان تتفاعل كل مكونات هذا المجتمع فيما بينها، و يقود ذلك الى تبني الفرد تلك القيم و تنعكس على ممارستهم لأعمالهم داخل المنظمة.
- (3) **التأثر بالجماعات المرجعية** : تمثل الجماعات المرجعية مصدرا مهما لسلوك الفرد، و تختلف هذه المرجعيات من دينية و سياسية و عسكرية و عشائرية و غيرها و في بعض الاحيان يجد الفرد نفسه تحت تأثير العديد من الجماعات المرجعية في نفس الوقت تجعله في حالة ذهول و تناقض ينعكس ذلك على سلوكيات الفرد.
- (4) **المدرسة و نظام التعليم في المجتمع** : يلعب النظام التعليمي دورا بارزا و مهما في المجتمع من خلال تكوين القيم الاخلاقية و تنمية السلوك الاخلاقي للفرد.
- (5) **اعلام الدولة و الصحافة و مؤسسات الرأي**: ان لمجال الاعلام و الاتصال وزن كبير في المجتمعات و اصبح يرسل افكاره و قيمه في كافة ارجاء العالم، لذا فالأمر يتوقف على مدى مهنية و شرف الوسيلة الاعلامية في تقديم رسالتها لأفراد المجتمع.
- (6) **مجتمع العمل الاول**: يؤثر بكل مكوناته على الافراد و يغير من اخلاقهم و يفرض عليهم سلوكيات جديدة مثل احترام الوقت و حب العمل الجماعي، و تحمل المسؤولية، لكن هناك بعض المؤسسات الفاسدة التي لا تحمل هذه القيم الايجابية تؤثر بشكل سلبي على سلوكيات الفرد.
- (7) **سلطة القديم و القيم الشخصية المتأصلة لدى العاملين**: تتاثر اخلاقيات الافراد و سلوكياتهم بشكل كبير من خلال الموروث الثقافي و الحضاري للمجتمع، و يعتقد معظم الافراد بان هذا الموروث منزه من الاخطاء لكنه في حقيقة الامر ينطوي على بعض السلبيات و النقائص التي تتوجب الفحص و التحليل و تصحيح ما يمكن تصحيحه.
- (8) **القوانين و اللوائح الحكومية و التشريعات** : ان القوانين هي الضابط و الموجه الرئيسي للمنظمات نحو سلوكيات التي تعتمد على قواعد اخلاقية، فقيام المنظمة بأنشطة يراها المجتمع غير لائقة توضع قوانين وفق القيم و السلوكيات الاخلاقية السائدة في المجتمع، اما اللوائح الحكومية فهي عبارة عن مجموعة من المعايير الموضوعية من قبل السلطة للأنشطة و التصرفات المقبولة و الغير مقبولة .

- (9) قوانين السلوك الاخلاقي و المعرفي للصناعة و المهن: وضعت قوانين و مدونات اخلاقية رسمية غير انه يوجد الكثير من السلوكات و الاعراف غير مدونة تمثل توجيهات للمديرين و الموظفين لإرشادهم على كيفية التصرف في العمل، و اليات تستخدمها المنظمات لملائمة قراراتها مع اخلاقيات المهنة.
- (10) الخبرة المتراكمة و الضمير الانساني الصالح: تعتبر الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدرا مهما لتكوين سلوكياته في العمل و تمتعه بأخلاقيات معينة اتجاه القضايا المطروحة.
- (11) جماعات الضغط في المجتمع المدني: ان لجماعات الضغط وزن كبير لتحديد قواعد السلوك الاخلاقي للموظفين من خلال وضع مقترحات قوانين و قواعد عمل وفقا لرؤيتها الذاتية .

### 2-3- أسباب الإهتمام بأخلاقيات الأعمال:

- ✓ التحول في مفاهيم الكفاءة و اهداف الشركات.
- ✓ تعقد و تداخل المصالح في الشركات الحديثة.
- ✓ ارساء مبادئ الادارة السليمة (الحوكمة).
- ✓ الإهتمام بالتعليم و التدريب.
- ✓ الإلتزام بروح القانون و اهمية البعد الإجتماعي.
- ✓ البحث عن انتاج ما هو مفيد للبشر و تحسين نوعية الحياة.
- ✓ العولمة و اخلاقيات الاعمال.

### 3-مدخل الى الأداء:

### 3-1 مفهوم الاداء البشري:

لقد اختلفت التعاريف المقدمة للأداء البشري من باحث الى آخر و تعددت و سنعرض بعض التعاريف

ادناه:

" القدرة على انجاز المهام"

" القدرة على تحقيق النتائج"<sup>12</sup>

كذلك يوجد تعريف آخر على انه "سلوك يسهم في الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق اهداف المنظمة على ان يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل ادارة المنظمة و بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب"<sup>13</sup>

هناك من يعرف الأداء على انه " ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها و على كل فان الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول و ادراك الدور و مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد كما انه اي نشاط يؤدي الى نتيجة و خاصة السلوك الذي يغير المحيط باي شكل من الأشكال"<sup>14</sup>

و ايضا انه " القيمة الكلية للسلوكيات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية و المرتقبة من طرف المنظمة" من خلال جميع التعاريف السابقة يمكن ان نستخلص ان تعريف الأداء البشري هو ما ينتج عن الموظف اثناء تاديته لوظيفة من اجل تلبية متطلبات العمل الموكل اليه مقابل ما يحصل عليه من عائد مالي او معنوي فالأداء يحدد من خلال النتائج المحصل عليها في مكان العمل سواءا عن طريق كمية الإنتاج و جودتها، التميز في العمل و كذلك لا يجب ان ننسى السلوك الوظيفي الذي يتمتع بها الفرد في مكان العمل

**3-2 الأداء بين الكفاءة و الفعالية:**

دائما ما يقوم الباحثون بربط مسألة الأداء بمدى امكانية تحقيق المنظمة لأهدافها اي بعبارة اخرى مستويات الكفاءة و الفعالية التي تحققها منظمة الاعمال" فالكفاءة هي الوصول الى الأهداف المحددة و بالتالي يتم قياسها عن طريق العلاقة بين النتائج المحصل عليها و الأهداف المخططة في حين ان الفعالية هي القدرة على ترشيد استعمال الموارد دون التأثير على الأهداف المسطرة و تقاس هذه العلاقة بالنتائج و الموارد المستخدمة"<sup>15</sup>

فالتعاريف التي تطرقت للأهداف عملت على اتباع بعد من البعدين السابقين الا و هما الكفاءة او الفعالية فهناك من عرف ان "مفهوم الإنتاجية ( الفعالية) يتساوى مع مفهوم للأداء الشامل"<sup>16</sup>



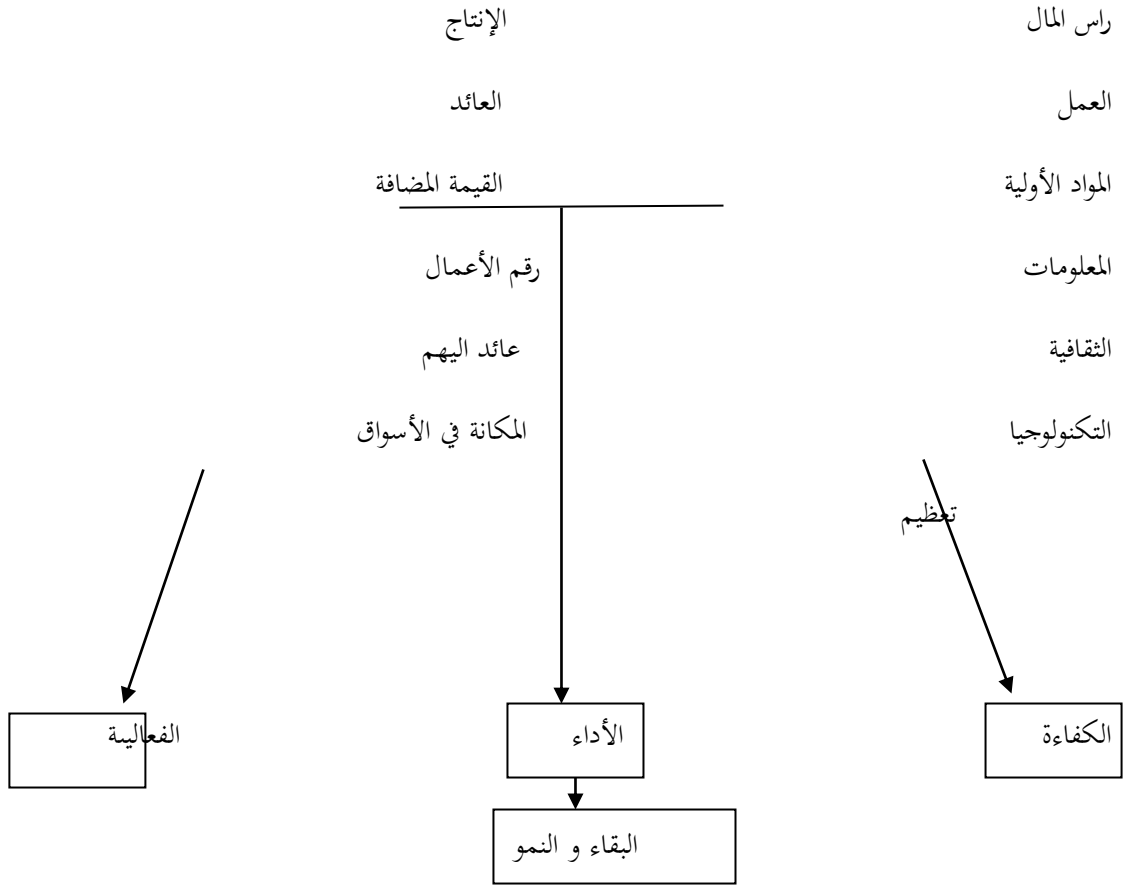
فعرف الأداء على انه "العلاقة بين الموارد الموجودة و النتائج المحصل عليها"  
كما يرى اخرون بانه " الطريقة التي تستعمل فيها المنظمة مجمل مواردها سواءا البشرية او المادية  
للوصول الى الأهداف المسطرة"<sup>17</sup>

و بالنسبة للباحثين الذين ركزوا على الكفاءة عرفوها على انها "الأهداف او المخرجات التي يسعى النظام  
الى تحقيقها"<sup>18</sup>

لكن في الأصل الكفاءة و الفعالية هما وجهان متلازمان عندما يكون الأمر مرتبط ب قياس الإنجاز و هذا  
ما يغييه الأداء فيجب دمج البعدين معا لتحقيق الأداء المطلوب و هذا ما تم تاييده من خلال تعريف  
دمج بين البعدين الإثنيين " الأداء مركز مسؤولية ما يعني الفعالية و الإنتاجية التي يبلغ ما هذا  
المركز الأهداف التي قبلها"

اذا من خلال ما سبق نصل الى خلاصة مفادها ان لا يمكن التكلم عن الأداء دون ربط بالكفاءة و الفعالية  
فلا يمكن ان نقول عن منظمة حققت اهدافها على انها قدمت اداء ذو مستوى جيد ما اذا كانت التكلفة  
الكلية للموارد المستعملة تفوق ما انفقته المنظمات المنافسة و نفس الشيء بالنسبة لمنظمة اشتغلت مجمل  
مواردها المتاحة لكنها لم تصل الى الأهداف المخططة و من هنا تظهر ان الأداء هو عبارة عن النتيجة  
النهائية و الجهد المبذول للوصول اليها و سنوضح ذلك من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (2) الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



المصدر: أ/عبد الملك بن مزهودة" الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم كلية الحقوق و العلوم

الإقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة.

### 3-3-3-3 مجددات الأداء و معوقاته

« لقد حاول العديد من الدارسين العمل على وضع نموذج يوضح محددات الأداء إلا ان النموذج الأكثر رواجاً و الذي يركز على ثلاث عناصر اساسية و هي : الجهد، الإدراك، القدرة » .<sup>19</sup>

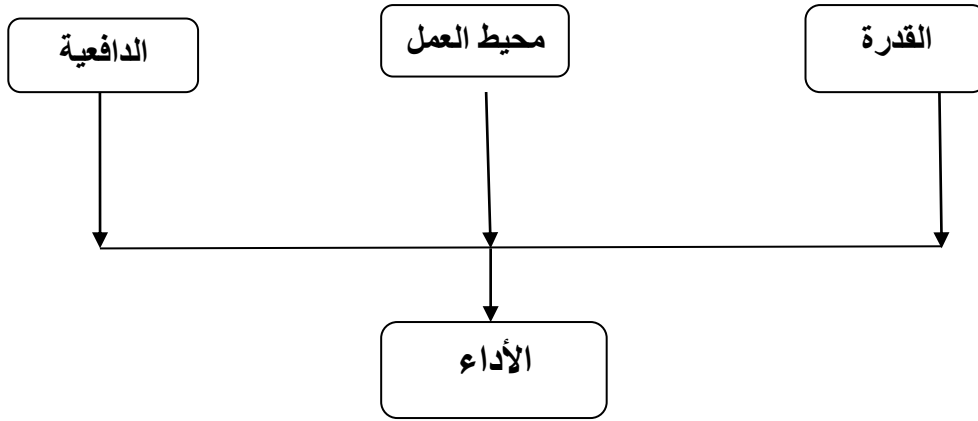
**الجهد:** و هي الطاقة العضلية و الفكرية التي يقوم بها لأداء وظيفته

**القدرة:** و هي الخصائص و المهارات و الكفاءات التي يجب توفرها في الأفراد للقيام بالوظيفة المسندة اليهم .

**الإدراك:** وذلك من خلال وعي وفهم الأشخاص و ادراكهم للنشاطات التي يجدر بهم القيام بها .

في حين يرى بعض الباحثين ان الأداء مرتبط بمحددات ثلاثة رئيسية تتكامل مع بعضها البعض و التي يظهرها الشكل التالي :

الشكل رقم ( 3 ) : محددات الأداء



المصدر: احمد سيد مصطفى, المدير و مهاراته السلوكية , دار الفكر العربي , القاهرة, مصر, 2005, ص 71.

**3-4 مستويات الأداء :** يمكن تصنيف مستويات الأداء الى ثلاثة و هي:<sup>20</sup>

**أولاً : المستوى الإستراتيجي:**

يرتبط هذا الجزء بالخيارات التي تلزم المؤسسة لمجابهة تغيرات المحيط و قراراته فهي تختص بالأداء الخارجي بدون الالتفات الى الأداء الداخلي و هو مستوى الأداء المالي الأكثر استعمالاً في المنظمة من خلال استعمال مؤشرات مالية متعددة حيث يغير هذا المستوى قاعدة التي يرتكز عليها الأداء واستخدامه في المنظمة .

**ثانياً: المستوى التكتيكي:**

يرتكز هذا المستوى على تنظيم المنظمة و ادارتها و مدى حصولها على الموارد اللازمة من اجل تحقيق اهدافها و يدمج هذا المستوى الأداء الداخلي و كذلك الأداء الخارجي الذي يجب ان يضمن تحقيق مستوى الفعالية التنظيمية حيث يعتبر الأداء الشامل لأداء المنظمة و الذي يتضمن ركائز كل من الأداء المالي و كذلك العملياتي و تتمثل مقاييس الفعالية التنظيمية في مدى قدرة المنظمة على الاستمرار و البقاء .

**ثالثا: المستوى العملي:** و يتعلق هذا المستوى بمجمل التعليمات الصادرة و التي تضمن السير الحسن للمنظمة و استمرار ممارستها لأنشطتها و ضمان تحقيق اهدافها حيث تعمل هذه التعليمات على تحسين الأداء الداخلي من ناحية الأداء المالي و كذلك العملياتي فالمجالات التي تعتمد المنظمة على قياسها مرتبطة على الأهداف التي تريد الوصول اليها و لكن عليها دائما ان تقوم بأنشطتها على قدر كبير من التميز و الكفاءة .

على الرغم من اختلاف المستويات إلا انها تتفق جميعا في ضرورة ان تتم ممارسة الأنشطة بكفاءة و مهارة عالية .

#### 4- العوامل المفسرة لتأثير اخلاقيات الأعمال في اداء المؤسسة

لقد اتبنت الدراسات وجوب علاقة تتمثل في تأثير اخلاقيات الأعمال في اداء المؤسسة و لغرض فهم هذه العلاقة وجب وجود عوامل مفسرة لهذا التأثير و التي سوف نذكرها في ما يلي:

#### 4-1 دمج الأخلاقيات في استراتيجية المؤسسة:

ان كل منظمة او مؤسسة ما عليها بوضع خطة او برنامج تنتهجه لتحقيق اهدافها و هذا ما يقصد به الاستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة فالاستراتيجية يمكن التعبير عنها بانها واحدة من اهم الخطوات التي تقوم بها المؤسسة و التي تسمح بدراسة و تحليل البيئة الداخلية و كذلك الخارجية و بعد هذه الدراسة تتبين الاستراتيجية الواجب تتبعها.

ان عملية دمج القيم و المبادئ الأخلاقية ضمن الاستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة تتطلب ان تأخذ في الحسبان الشبكة جميعها و التي يتم اعدادها من قبل المنظمة و اصحاب المصالح و تختلف الطرق و

الأساليب المتبعة في ادماج اخلاقيات في استراتيجية المنظمة ضمن وجهة نظر العديد من الباحثين في

مقدمتهم G.johnson(2004)L.T.Hosmer

ان عملية الدمج تقع في اولوياتها التزامات المنظمة اتجاه اصحاب المصالح و كذلك المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع المتواجد به و يقصد بذلك كافة الأشخاص سواءا كانوا داخل او خارج المنظمة فالتحدي الذي يواجه المنظمة يتمثل في مدى صحتها و سلامة أنشطته<sup>21</sup>

اما G johnson و آخرون (2005) قدموا شكلا بيانيا لأصحاب المصلحة على المستوى الاستراتيجي في المنظمة من خلال تبيان مسؤوليات و توقعات كل طرف مصلحة مما يسهل تحديد ( ترتيب الأولويات المتعلقة بالخيارات الاستراتيجية و تشكيل ثنائية " سلطة/مصلحة" فمن جانب تبرز: السلطة (ضعيف/ قوى) لكل طرف مصلحة و من جانب آخر مصلحة (ضعيفة/ قوية) فالالتزام الأخلاقي هو اداة من الأدوات التي تعزز سمعة المنظمة و تزيد من شرعيتها و ترسم صورة ايجابية لها في المجتمع<sup>22</sup>

مما تجعلها منظمة تمتلك ميزة تنافسية فالثنائية تعتبر من اهم تحديات المنظمات الاقتصادية في مجال

الأخلاقيات

#### 4-2 الأخلاقيات كاستراتيجية تنافسية.

لقد خلصت العديد من الدراسات الى نتائج مفادها ان الأخلاقيات تمثل استراتيجية تنافسية تسمح بالتأثير على الأداء و هذا ما أكده N.Ganic و آخرون (2007) في أن الشركة الفرنسية (GroupeTOTAL) التي اعتمدت على الممارسات الأخلاقية كوسيلة أساسية في تحسين صورتها و تعزيز سمعتها التي كانت محل مناقشة. كما اثبتت نتائج البحوث التي اجريت في العديد من الدول الأوروبية و الولايات المتحدة الأمريكية من قبل S.Vitill و J.paolilo (2004) على أن " توفير شروط العمل و مدى احترامها للمعايير و القوانين الموضوعية و احترام متطلبات الإشهار هي شكل من أشكال المزايا التنافسية و سبب رئيسي في زيادة البيع"

كما ان دراسات أخرى من قبل y.lopez (2005) أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أوضحت ان محاولات الغش و عدم احترام القوانين و التزوير تأثر على المنظمة كما انها تؤدي الى فقدان ثقة المستهلكين في المنظمة و لهذا تأثير سلبي كبير باعتبار ان الثقة تشكل حلقة وصل و عامل كبير و رئيسي في التبادل ما يبين المنظمة و المستهلك و هذا ما دفع العديد من المنظمات الكبيرة على ادماج الأخلاقيات ضمن سياساتها العامة و هذا على حسب دراسة قام بها A.amara و H.zghal (2008)<sup>23</sup> و من هنا أصبحت الممارسات الأخلاقية في هذه الآونة مفتاحا من المفاتيح التي تسمح باستمرار المنظمة في الأسواق و تدفع بها الى الأمام و تعمل على تنميتها و تشكل ميزة تنافسية لها.

#### 4-3 تأثير أخلاقيات المشرفين على مروضيهم في العمل:

ان اهم مظاهر التأثير التي يتركه المشرفون على سلوكيات مروضيهم يظهر من خلال ابرز عناصرها الا و هي العدالة و التي يجب ان تنسم بها جميع قراراتهم و أفعالهم طيلة ايام العمل بحيث تصبح مقياسا يمكن الاعتماد عليه و يشكل المشرف مثالا يقتدي به ما يكسبه احترامهم و ثقتهم في شخصه.

#### نتائج البحث: من خلال هذه الورقة البحثية و اجابة على فرضيات الدراسة :

- اخلاقيات الاعمال عبارة عن كيفية تطبيق و تنفيذ القيم و المبادئ و المعايير الأخلاقية سواء من طرف الموظفين و كذلك المدراء أي أصحاب المصلحة أثناء القيام بأنشطة المؤسسة و التي تسمح بتحقيق أهداف و مبادئ جميع الأطراف تؤثر و تتأثر بأطراف متعددة و من ابرزهم الموارد البشرية.
- تشكل الموارد البشرية طرفا مستفيدة من الأطراف الذين يجب أن تتوجه المنظمة إليهم بالسوكات المبنية على اسس اخلاقية، و لهذا الطرف دور بالغ الأهمية سواء من حيث دوره في تحسين الأداء المالي و حتى الأداء الاجتماعي للمنظمة.
- من خلال التطرق الى الادبيات المتعلقة بموضوع اخلاقيات الاعمال تبين لنا ان عملية دمج اخلاقيات الاعمال ضمن استراتيجية المؤسسة تؤثر على اداء المنظمة هذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى.

ان المؤسسات تعتبر اخلاقيات الاعمال استراتيجية تنافسية تسمح لها بالتفوق و تحقيق الاهداف المسطرة و هذا اجابة على الفرضية الثانية.

## خاتمة:

ان مفهوم الأخلاقيات في عالمنا الحالي أصبح يحظى بمكانة خاصة في عالم الأعمال الذي حول أنظاره نحو هذا المفهوم و الذي رأى فيه حلا و ركيزة فعالة لحل مشاكله و أزماته فعمل على دمج في استراتيجياته و خطته و بذلك أصبح يولي اهمية للمبادئ الأخلاقية و ليس التركيز فقط على الربحية و العوائد الملكية فلم تعد منظمات الأعمال تهمل المبادئ الأخلاقية في ممارستها لأنشطتها المختلفة لأنها معرضة لمتابعة قضائية و كذلك متواجدة تحت ضغوطات من مختلف الأطراف سواءا كانوا زبائن، مستهلكين، مجتمع، هيئات حكومية أيضا لاحظنا في هذا البحث انه لا يمكن الحديث عن اخلاقيات الأعمال دون التعرض الى مفهوم المسؤولية الاجتماعية باعتبار هما مفهومان متكاملان و متربطان فالالتزام بالأخلاقيات يعني الاهتمام بشؤون المجتمع و الالتزام بالمسؤولية يعني تبني الممارسات الأخلاقية.

و من خلال هذه الورقة البحثية و اجابة على فرضيات الدراسة حاولنا ابراز مصادر اخلاقيات الاعمال و كذلك اهم العوامل التي تفسر تاثير اخلاقيات الاعمال على اداء المؤسسة الاقتصادية من خلال تبني المنظمات للاخلاقيات ضمن استراتيجيتها و كذلك اعتبارها ميزة تنافسية كبيرة تضعها في المقدمة مقارنة مع المؤسسات الاخرى.

## التوصيات و المقترحات:

- 1- إعادة صياغة أهداف و رسالة المؤسسات الاقتصادية حتى تستوعب متغيرات أخلاقيات الأعمال في إطار الإستراتيجية المنتهجة من قبل منظمات الأعمال.
- 2- ضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية لثقافة الشفافية و أخلاقيات العمل بشكل يسمح لها من تقليل الممارسات الفاسدة كالرشوة و الغش و التهرب الضريبي.
- 3- رفع مستوى الوعي بأهمية أخلاقيات الأعمال وهذا لتعزيز الرؤية المستقبلية لدى موظفيها و زبائنها.
- 4- من الضروري وضع خطة متكاملة لثقافة المنظمة التي يمكن أن تنتهجها لتستطيع تطبيق وممارسة أبعاد المسؤولية من جانب وأبعاد أخلاقيات العمل من جانب آخر .
- 5- ضرورة التزام المنظمة بتطبيق العديد من القواعد الخاصة بأخلاقيات العمل كتسريب المعلومات وعلاج السلوكيات السلبية للعاملين وتطبيق الإجراءات العادلة في تنفيذ القوانين والتعليمات الخاصة بالعاملين والعمل فضلا عن المحافظة على حقوق العاملين وخاصة مكانتهم وسمعتهم وولائهم للمنظمة لأنها جزء من المجتمع .
- 6- إصدار قوانين تشجيعية للمؤسسات التي تحترم أخلاقيات الأعمال، و قوانين أخرى ردية لمعاقبة المخالفين.
- 7- الحرص على نشر اللوائح والمدونات الأخلاقية داخل التنظيمات.
- 8- إيجاد حوافز مادية ومعنوية أو وظيفية للمتميزين في الأداء مصحوباً بمستوى عالي من الأخلاق، إضافة إلى ضرورة معاقبة من يخترق المنظومة الأخلاقية.

الهوامش:



<sup>1</sup> Rue , L.W. & Byars , L.L. , Management , Irwin , Homewood , Illinois . 1989,P4.

<sup>2</sup> Hellriegel, D. & Slocum, J. (1996), Management, 6th.ed., Addison Wesley Longman Inc., New York-U.S.A, P146

<sup>3</sup>د/ عاصم الأعرابي (1995): دراسات معاصرة في التطوير الإداري دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان، ص297-299.

<sup>4</sup>حرموش عادل، العنز سعد، أخلاق الإدارة و ادارة الأخلاق، بحث مقدم للمؤتمر الأول للإدارة ، الأردن، جامعة أربد، 2000، ص21.

<sup>5</sup>توم بيترز ، 1995، ثورة في عالم الإدارة، رحمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر و التوزيع القاهرة، الجزء الثاني، ص570.

<sup>6</sup>بيتر ف. داركر "الإدارة، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم ، القاهرة الدار الدولية للنشر و التوزيع، 1998م، ص488.

<sup>7</sup>حرموش عادل، العنز سعد، مصدر سابق، ص21.

<sup>8</sup>المعاني، احمد ، اسماعيل و آخرون 2011" قضايا ادارية معاصرة" دار وائل للنشر عمان ص365.

<sup>9</sup>تشارلز و جاريت جونز "الإدارة الإستراتيجية"، دار المريخ للطباعة و النشر ، الرياض سنة 2001 ص112.

<sup>10</sup>محمد عبد الفتاح ياغي، الأخلاقيات في الإدارة ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص106.

<sup>11</sup>طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات الاعمال ص 139-147.

<sup>12</sup> AMFericelli et Bsia, performonce et ressource humaines, economica, paris,1996,p4

<sup>13</sup> Joseph noone, a propos de la performance humaine en entreprise <http://panorami.univ-paris1f1/gregor> cosulte le (14/03/2005).

<sup>14</sup>سناء عبد الكريم الخناق "مظاهرالأداء الإستراتيجي و الميزة الثنائية " المؤتمر العالمي و الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر 2005/09/08، ص36.

<sup>15</sup>مصطفى عشوي" اسس علم النفس الصناعي التنظيمي" المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1988، ص24.

<sup>16</sup> M.Marchesnay, la strategie ed ;opu alger, 1988 ;p27.

<sup>17</sup>عمر محمد التومي الشيباني، علم النفسالإداري، الدار العربية للكتاب طرابلس، ليبيا، 1988، ص56.

<sup>18</sup>جمال خيشور" التقييم الإقتصادي في وحدة ديدوش مرادإنتاج المشروبات الغازية و العصير المركز خلال عامي 84-85، جامعة باتنة 1987، ص08.

<sup>19</sup>بن الحاج جلول ياسين، نظام، قسيم اداء العمال في مؤسسة، ملتقى حول اداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المنظمة ، جامعة مسيلة ،الجزائر ، نوفمبر 2009، ص212 .

<sup>20</sup>عايدة سيد خطاب"الإدارة و التخطيط الاستراتيجي" دار الفكر العربي1985، الطبعة الأولى، ص35.

<sup>21</sup> Seguin francine et durif fabien 2007 « une s strategie ethique cheminfaissent revue gestion 2007/1vol32 dossier l'ethique en gestion au dela de la reglementation hec montreal p84.

<sup>22</sup>Seguin francine et durif, fabien op. cit.p85.

<sup>23</sup> Sogbossi, bertrand et herunka, dwight.2009< perceptions et comportement ethique des dirigeants d'entreprises dans les pays en developpement : l'impact du caractere informel de l'activites w.p,864 universite dedeoit d'economie et des sciences institut d'administration des entreprises centre d'etude et de recherche en gestions aix marseille , universite paul lezanne, octobre p3.