

المنظمة بين المسؤولية الأخلاقية و الأداء الوظيفي للمورد البشري  
د . لطيفة طبال  
جامعة البلدية -2  
أ. جبايلي عبد الحق  
جامعة ام البواقي

### ملخص:

إن تنمية الالتزام المسؤولية الاخلاقية والاعتبارات القانونية والسلوكيات الايجابية تعتبر ولاشك من الفلسفات الرئيسية التي ينبغي وضعها في المقام الاول وأن تسير في فلكها جميع الفلسفات الاخرى المنشودة التي توصل جميعا نحو تحسين الانتاجية وبالتالي تحسين الرفاهية البشرية.

ولاشك أن فاعلية الانسان وكفاءته ترتبط وتتأثر بايمانه العميق واقتناعه بالقيم الاصيله والمثل الاخلاقية العالية التي تدفعه الى تنمية معارفه العلمية ومهاراته السلوكية والعلمية نحو تحسين الأداء الوظيفي.ومن ثم فإن القيم والمثل و الاخلاقيات تؤثر في السلوك تماما كما تؤثر المفاهيم العلمية والنظرية.وأن التحدى الكبير لمنظمتنا لا يكمن فقط في القدرة على استيعاب المعرفة والتكنولوجيا بقدر ما يكمن في القدرة على صياغة قيم أخلاقية وحضارية ومؤسسية جديدة في إطار تراثنا وثقافة المجتمع ،

ولا يتأتى ذلك الا بدراسة الواقع وما يرتبط به من ظواهر ايجابية وسلبية في وحدتنا الادارية ومن ثم فإن التعرف على وتبنى القيم والمثل الاخلاقية الايجابية التي تمكن من دعم الظواهر الايجابية ودحر الظواهر السلبية وأعداد الاستراتيجية الفعالة لتنمية الالتزام بها ودعمها أو إجراء التعديلات عليها كلما تطلبت الضرورة ذلك ، يضعنا على الطريق الصحيح نحو التقدم ومواكبة حركة التطور

**الكلمات المفتاحية:** المنظمة، إدارة الموارد البشرية، السلوك الأخلاقي ،المسؤولية الاخلاقية،الأداء الوظيفي.

### Résumé:

Le développement de l'engagement de la responsabilité morale et les considérations juridiques ainsi que les comportements positifs sont considérés sans doute comme les principales philosophies qu'il faut mettre au premier plan autour desquelles gravitent les

autres philosophies espérées qui mèneront toutes vers l'amélioration de la productivité et par là, la prospérité humaine. Sans doute l'efficacité de l'homme et sa compétence sont liées et aussi impactées par sa foi profonde et sa conviction pour les valeurs originales et les hautes valeurs morales qui le poussent à accroître ses connaissances scientifiques et ses compétences comportementales et scientifiques pour améliorer ses performances fonctionnelles. A cet effet, les valeurs, la vertu et la morale influent sur le comportement exactement comme influent les concepts scientifiques et théoriques .Le grand défi pour nos organisations ne se limite pas à la capacité d'assimilation du savoir et de la technologie mais le dépasse à ce qui consiste en sa capacité à formuler des valeurs de civilisation et des valeurs sociétales nouvelles dans le cadre de notre patrimoine et la culture de notre société.

Cela ne s'acquiert que par l'étude de la société et ce qui la caractérise comme phénomènes positifs et négatifs dans nos unités administratives. A partir de là, l'identification et l'adoption de valeurs et des qualités morales positives qui permettent de consolider les phénomènes positifs et éradiquer les phénomènes négatifs ainsi que mettre en place des stratégies efficaces pour nourrir leur engagement , les consolider ou apporter les changements en cas de besoin, nous mettent sur la bonne voie du progrès et en diapason avec le mouvement du développement.

Mots clés : organisation-gestion des ressources humaines- la conduite morale- la responsabilité morale-la performance fonctionnelle.

### مقدمة:

تعرف التنظيمات بمختلف أشكالها في الأيام الأخيرة منافسة شديدة، تستدعي منها وضع استراتيجيات جديدة تضمن لها الاستمرارية والنمو في ظل هذه المنافسة. حيث أولت التنظيمات الحديثة عنايتها بالجوانب المادية من معدات وأجهزة وتقنيات متطورة من أجل مواكبة السيورة المتسارعة للخدمات المقدمة تماشياً مع ما تفرضه التكنولوجيا الحديثة.

كما اعتنت كذلك بالموارد البشرية التي تعد الطاقة المتجددة لكل التنظيمات وهي المحرك الحقيقي للإبداع والنمو داخل المنظمة. فالاستثمار الجديد للطاقات البشرية أصبح من الاهتمامات الأساسية للتنظيمات الحديثة. إن اهتمام المنظمات الاقتصادية بالجوانب الاجتماعية يتعدى مسؤوليتها الاقتصادية ليشمل بيئتها التي تعيش فيها، الأطراف المتعاملة معها من موردين، عاملين، عملاء، منافسين... الخ والمجتمع بصفة عامة، كما أنه الذي يعكس الممارسات والمساهمات التي قامت بها في سبيل خدمة المجتمع كافة، ومن شأن هذه الاهتمام أن يجعل المنظمة ترتقي لتصبح " منظمة مواطنة " تقوم بتطوير وتنمية المجتمع الذي يعتبر مصدر مدخلاتها ومخرجاتها.

فبعد أن كان الاهتمام مركزاً على كون مسؤولية المنظمة تتمحور حول إنتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع ومن خلالها تحقق المنظمة عوائد مجزية للمالكين، اتسعت هذه النظرة الضيقة لتذهب إلى أبعد من ذلك وتؤكد على أن مسؤولية المنظمة تشمل مختلف الممارسات الاجتماعية والأخلاقية التي تقوم بها اتجاه مجتمعها بصفة عامة ومواردها البشرية بصفة خاصة، والمنظمات تتسابق

لإصدار مدونات أخلاقية المهنة، وبعد أن شكلت الكفاءة مركز الاهتمام الوحيد أصبحت الأخلاقيات تحظى بالاهتمام الأكبر ويعاد صياغة الأهداف والسياسات وفقها وطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية، ويلاحظ في السنوات الأخيرة اهتمام المجتمع بموضوع مكافحة الفساد الإداري وكذلك موضوع الشفافية وسلامة الإجراءات في مؤسسات الدولة كافة والقطاع الخاص، ويسجل للدولة والمؤسسات على اختلاف أشكالها وبيئات عملها محاولات تنمية السلوك المهني لدى العاملين فيها كمدخل ملائم للتقليل من الظواهر السلبية، فالوصول إلى بناء منظومة النزاهة في العمل العام يعد الهدف الأساسي في بناء مؤسسات عامة فعّالة تحظى باحترام الموظفين من خلال منظومة القيم والسلوكيات الأخلاقية، وتمكّنها من تحصين المجتمع ضد ظاهرة الفساد وتوفير الآليات الفعّالة لمعالجة آثاره.

### 1. مفهوم المسؤولية الأخلاقية :

مهما يكن من اتجاهات فإن أخلاق المجتمع تمثل أساساً قوياً لأخلاقيات الإدارة، ليس فقط لأنها خلفية مسبقة في تكوين أفراد المجتمع الذين يأتي منهم المديرين ويعتبر، ومصدراً لتكوين أخلاقيات الإدارة، بل وأيضاً لأن الإدارة لا تعمل في الفراغ، وإنما في بيئة حية ومتفاعلة، لابد من أخذ قيم هذه البيئة ومحدداتها الأخلاقية بنظر إعتبار في قرارات الإدارة وعملياتها المختلفة لضمان قدر مناسب من تعاطف وتعاون الجمهور معها.<sup>(1)</sup>

كذلك فإن الدور الذي يוכל لكل جيل في تطور الأخلاق محدود للغاية فأخلاق عصرنا قد ثبتت خطوطها العريضة منذ ولادتنا، إذن التحولات الأخلاقية الكبرى تقتضي زمناً طويلاً. ونحن لانستطيع أن ننكر أن الأخلاق نتيجة لمجهود جمعي، ذلك أننا نتلقاه أكثر مما نصنعها، وسلوكنا مسير أكثر منه سائر بإرادته.

إن الالتزام بالمبادئ و السلوك الأخلاقي سواء على الصعيد الفردي في الوظيفة أو في مهنة معينة أو مجموعة أو منظمات الأعمال يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع حيث أن هذا الأمر يقوى الالتزام بمبادئ العمل الصحيح و الصادق و يبعد المنظمة على أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب إلا الاعتبارات المالية.

✓ أما إذا أردنا أن نعطي تصورا محددًا و تعريفًا لأخلاقيات المنظمة فهي كما عرفها " **prix et al** " انها تطبيق للمعايير الأخلاقية الفردية في مواقف الأعمال المختلفة

✓ كذلك هناك تعريف آخر مقدم من قبل ( **van vilock** ) يشير فيه أن أخلاقيات الأعمال ماهي إلا الدراسة و التحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الإداري بحيث يصبح هذا القرار خيارًا أخلاقيًا آخذًا في الاعتبار ما هو صحيح و جيد للفرد و للمجموعات و للمنظمة

✓ و قد أوضح الباحث " **wiley** " أن أخلاقيات الأعمال هي مجموعة من المبادئ و القيم الأخلاقية التي تمثل سلوك منظمة ما و تصنع محددات على قراراتها. <sup>(2)</sup>

و يلعب سلوك الفرد دورًا هامًا في التأثير على أداء و سلوك المنظمة ككل فسلوك الفرد، يعتبر حجر الأساس الذي يبني عليه سلوك المنظمة، فالتصرفات و الأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة، من انتظامه في العمل، و اتصاله بالآخرين و انفعالاته و رضاه عن العمل و قيامه بأداء مهامه كل هذا السلوك يمثل النواة الأولى لسلوك و أخلاق المنظمة ككل.

كما أن أخلاقيات الاعمال عرفها كل من: <sup>(3)</sup>

✓ ( **robinz et dencendo** ): أنها مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد ما السلوك الصحيح وما السلوك الخاطئ.

✓ وهذا ما يؤكده التعريف التالي الذي اعتبر أخلاقيات الاعمال هي تحديد ما هو صحيح وخطأ، جيد وسيئ نافع وضار في كل ما يتعلق بالقرارات والأعمال في معاملات ونشاطات المنظمة .

✓ إن أخلاقيات الأعمال تشير بأنه يوجد مبادئ أو قواعد محددة بإحترامها ، ويمكن تعريفها بأنها تحليل وسائل تطبيق المعايير الأخلاقية للأفراد في قراراتهم الملموسة والمتخذة داخل المنظمة وتؤثر على قرارات الجهات الفاعلة أو على المنظمة عموماً.

✓ كما تم تعريفها على أنها محاولة تحديد معايير يمكن من خلالها للعاملين بالمنظمة جميعاً معرفة المتوقع منهم بل وهي محاولة لحث العاملين والمديرين ومجالس الإدارة على التفكير وإتخاذ القرارات من خلال منظومة موحدة لبعض القيم المشتركة.

ومفهوم اخلاقيات الاعمال مرتبط بمفهوم المسؤولية الاجتماعية ،حيث تعد الأخلاق والمسؤولية الاخلاقية أحد مرتكزات الأساسية للمسؤولية الإجتماعية، وإذا كانتا تمثلان إطاراً عاماً يفترض أن لا تحيد عنه منظمات الأعمال، فإن هذا الإطار العام يتجسد باليات وصيغ عمل تنتهج سلوكاً أخلاقياً لمختلف إدارات المنظمة وأنشطتها الفرعية لمختلف المديرين في جميع المستويات الإدارية.

### 2. تشكيل المسؤولية الأخلاقية للموارد البشرية بالمنظمة:

لا يستطيع أي فرد اتخاذ قرارات من فراغ. لأن الاختيارات تتأثر بشدة بمعايير السلوك التي وضعت داخل المنشأة حيث يعمل الناس. كما إنه من الحكمة أن يكون لدى أي صاحب عمل مجموعة من القواعد التأديبية التي يتم تنبيه العاملين إليها.

وتحدث أخلاقيات العمل على أربعة مستويات: (4)

الوعي الأخلاقي - التفكير الأخلاقي - التصرف الأخلاقي - والقيادة الأخلاقية .  
لو اختلفت واحدة من تلك العناصر فإن المناخ الأخلاقي في المنشأة سيضعف.

### ● الوعي الأخلاقي:

أساس المناخ الأخلاقي هو الوعي الأخلاقي. حيث أن المأزق الأخلاقي دائما يحدث في موقع العمل. لذلك فإن الموظفين يحتاجوا للمساعدة لتحديد المسائل الأخلاقية عند حدوثها ويحتاج العاملین أيضا لإرشادهم إلى ما تتوقعه المنشأة منهم كاستجابة للمواقف المختلفة لاتخاذ القرار الأخلاقي. والطريقة المثلى لتظهر المنشأة القواعد الأخلاقية التي ترغب في وجودها داخل منطقة العمل هي بأن تحدد أمط السلوك الأخلاقي كتابة ويعلق في مكان ظاهر لجميع العاملين . أن أخلاقية الأعمال توضح السلوك المقبول يجب إن توضح أيضا القوانين والتعليمات التي يجب أن يطيعها العاملين.

### ● التفكير الأخلاقي:

إن التدريب على لائحة السلوك الأخلاقي تساعد العاملين على التعرف والتفكير في المسائل الأخلاقية. ومع ذلك فإن المؤسسات يجب أن تعطي الإطار والوسيلة التي تسمح للقرارات أن تتحول إلى تصرف أخلاقي. أن الأهداف المحددة لمؤسسة ككل وللأفراد والأقسام كجزء يمكنها أن تؤثر على السلوك الأخلاقي. فإن المؤسسة التي يضع مديرها أهداف غير واقعية لأداء الموظفين ستجد الكثير من الغش والكذب والأفعال السيئة الأخرى لأن الموظفين سيحاولون حماية أنفسهم. بعض الشركات الأخرى تشجع على التصرف الأخلاقي بإعطائها الدعم للموظف عندما يكون في مأزق أخلاقي. أحد هذه الأساليب هي وجود خط ساخن مع الإدارة يستطيع الموظف من خلاله السؤال عن ما يجب عمله حتى ينفذ ما يطلب منه بصورة مرضية دون الحاجة للكذب. بعض الشركات الأخلاقية: خاص للرد على أي استفسار من العاملين للمحافظة على السلوك الأخلاقي داخل المنشأة.

### ● القيادة الأخلاقية:

التنفيذيون لا يجب إن يتكلمون عن السلوك الأخلاقي فقط بل يجب أن يظهر ذلك في كل تصرفاتهم أيضا. هذا المبدأ يتطلب أن يكونوا شخصا ملتزمين بقيم ومبادئ المؤسسة ومستعدون أن يتصرفوا على هذا الأساس. ويجب على القائد الأخلاقي أن يتقدم خطوة أبعد ويطلب الموظفين على كل المستويات أن يتحملوا المسؤولية الأخلاقية كقادة أمام من هم أقل منهم في المستوى. وطبعا لسوء الحظ ليست كل المؤسسات قادرة على إنشاء هذا الإطار الصلب من السلوك الأخلاقي.

### 3. عناصر المسؤولية الأخلاقية في المنظمة:

وتشير أغلب الأدبيات إلى أن مكونات أخلاقيات الأعمال هي: العدالة، الأمانة، السرية والشفافية.<sup>(5)</sup>

✘ العدالة: يشير مفهوم العدالة إلى الإستقامة والمعاملة العادلة بين الجميع دون تمييز، خاصة فيما يتعلق بالإستفادة من الفرص المتاحة وتوزيع الثروات والمدخرات الوطنية، وتبين العدالة أن السلوك الصحيح هو الذي يكون عادلا لاهتمامات ومصالح كل فرد من الأفراد العاملين في المنظمة.

✘ الأمانة: إنها واحدة من بين أهم القضايا التي يجب أن تراعيها المنظمة في تعاملها مع موظفيها كما انها ضرورية ومهمة عندما تقصد المنظمة أن تكون المنظمة مسؤولة أخلاقيا اتجاه الأطراف المختلفة التي تتعامل معها، فالتحلي بالأمانة من خلال المحافظة على الوعود الصريحة والضمنية وقول الحقيقة للأطراف كلها.

☒ السرية:تمثل السرية قدرة الموظفين والعاملين في المنظمة على الإحتفاظ بما يشكل قضايا مهمة للمنظمة من جهة وبما يعتبر قضايا خاصة من جهة أخرى. وتعني السرية حفاظ الموظف على سرية المعلومات التي يطلع عليها بحكم موقفه الوظيفي.

☒ الشفافية:تشير الشفافية إلى مبدأ الذي يهتم بتوفير بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف، القرارات والمعلومات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة للمشاركين كلهم في السوق وتقوم على أساس التدفق الحر للمعلومات ، أي ان الشفافية تعني الوضوح والنقاء.

تعرض الكثير من الكتاب والباحثين الى عناصر اخلاقيات وظيفية العامة (عاشور 1987 ) ( شريف 1991 ) كما يأتي :<sup>(6)</sup>

- ✓ الالتزام بالانظمة والقوانين
- ✓ احترام قيم وعادات المجتمع
- ✓ العدالة وعدم التحيز
- ✓ احترام الوقت وعدم التقيد بالداوم
- ✓ الانتماء والولاء للمنظمة
- ✓ حب العمل
- ✓ الامانة والنزاهة والحكمة والاخلاص
- ✓ السرعة والاتقان في انجاز العمل
- ✓ المحافظة على ممتلكات الدولة او الشركة
- ✓ تنمية الكفاءات العلمية والعملية من قبل المديرين

### 4. أسباب عدم تحقيق المسؤولية الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية

بالمنظمة:

إن تحكم المنظمات الحديثة في مستوى أداء العاملين بفضل الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها إلى حد كبير يمدى تأثيرها في إدراك العاملين بمدى المسؤولية الأخلاقية في تلك الممارسات من وجهة نظرهم ومن هذا المنطلق فإن الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية يتحقق من خلال ثلاثة مجالات أساسية:

➤ الاستقطاب (عملية جذب الأيدي العاملة)

➤ الحفاظ على الموارد البشرية (نظام المكافآت، مزايا العمل، الأمن الوظيفي)

➤ تنمية الموارد البشرية (التدريب، تقييم وإدارة الأداء).

وسوف نتعرض إلى أهم الأسباب المؤدية إلى عدم تحقيق المسؤولية الأخلاقية من طرف إدارة الموارد البشرية من خلال عدم تحقيق المجالات الأساسية لها.

### 5-1 ضعف المسؤولية الأخلاقية في عملية الاستقطاب:

يعني الاستقطاب جذب المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة وذلك بعد التأكد من الحاجة إلى هذه العمالة، مراجعة خطة القوى العاملة، ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف، من أجل تزويد المنظمة بأفضل العناصر البشرية للمساهمة في تحقيق أهداف الإستراتيجية للمنطقة.<sup>(7)</sup>

والبحث عن العاملين في سوق العمالة وتحديد المصادر المناسبة للحصول على العناصر البشرية المرغوبة وتصنيفها من خلال طلبات العمل والاختبارات المختلفة والمقابلات الشخصية وهذا بهدف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

وترجع أهمية هذا المجال أنه يؤكد حقيقة مهمته هي أن المسؤولية الأخلاقية تبدأ قبل أن يلتحق الفرد بالمنظمة كذلك نجد أن المسؤولية الأخلاقية في عملية الاستقطاب تؤثر كثيرا على اتجاهات الأفراد نحو الثقة في المنظمات والذي قد يفقد الكثير من الشباب الذين يعتقدون أن الوساطة الاجتماعية هي السبيل الوحيد للحصول على وظيفة مناسبة.

وتقتضي عملية البحث عن الموارد البشرية المطلوبة دراسة دقيقة التي يمكن الحصول منها على هذه الأيدي العاملة، ولا شك أن جميع المصادر قد لا تفيد

لمعظم المؤسسات استخدامها، كما أن أهمية المصدر تختلف من وقت إلى آخر نتيجة لتأثير ظروف العرض والطلب في سوق العمل، ومن ثم فإن اختيار المصدر المناسب يتوقف على عدة عوامل أساسية منها حجم المنشأة وظروفها وإمكاناتها وأيضاً ظروف سوق العمل في المجتمع بصفة خاصة والظروف الاقتصادية بصفة عامة.<sup>(8)</sup>

وتنقسم هذه المصادر إلى داخلية وخارجية كالآتي:

◀ المصادر الداخلية (داخل المنظمة)، ذلك من خلال: الترقية، النقل الوظيفي.

◀ المصادر الخارجية (خارج المنظمة): وذلك من خلال البيئة الخارجية عن طريق: الإعلان، وكالات ومكاتب التوظيف، شبكة الأنترنت... الخ.

غير أن المغالاة في تطبيق سياسة الاستقطاب الخارجي يؤدي في كثير من الأحيان إلى انخفاض إحساس العاملين بالمسؤولية الأخلاقية خاصة بين طبقات الإدارة العليا، ففي كثير من المنظمات يقتضي العديد من العاملين حياتهم الوظيفية في انتظار لحظة الترفي إلى منصب رفيع في أماكن عملهم وعندما يفاجأ هؤلاء الأفراد بأصحاب "المطلات" يقفزون من السماء لتشغل المناصب العليا فإن إحساسهم بالمسؤولية الأخلاقية ينخفض إلى حد كبير، خاصة إذا أصبح هذا النوع من الإسقاط المظلي هو السائد في شغل المناصب العليا.<sup>(9)</sup>

### 2-5 ضعف المسؤولية الأخلاقية في نظام المكافآت والأجور:

وتتمثل أهمية الأجور على مستوى الفرد في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشة وبقائه أو شعوره بالتقدير من قبل المنظمة التي يعمل بها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.<sup>(10)</sup> إن الدولة التي تدفع الأجر العادل يحسن الأداء الفردي والمساواة في المعاملة تثير روح المجموعة وتخلق الالتزام في القرار، وتتيح الفرص لحليف مخلص للمؤسسة.<sup>(11)</sup>

لذلك فإن الأجر تتمثل أهميته بنسبة لها (المؤسسة) في مايلي:<sup>(12)</sup>

◀ يعتبر الأجر وسيلة جذب اليد العاملة العالية الكفاءة.

◀ الأجر هو المقابل العادل للعمل هو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين فإذا كانت الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي تصميم نظام للأجور فيسعى الاهتمام بتحديد المراحل التي تمر بها عملية التصميم. ويتكون نظام المكافآت من أنواع المكافآت إلي تقدم وطريقة توزيع هذه المكافآت وتتضمن المكافآت التنظيمية كل أنواع المكافآت سواء الداخلية أو الخارجية التي يحصل عليها الفرد من المنظمة، وتعرف المكافآت الداخلية على أنها تلك المكافآت التي يشعر بها الفرد داخليا والتي تتولد بطريقة طبيعية نتيجة اندماجه وقيامه بأنشطة أو مهام معينة، أما بالنسبة للمكافآت الخارجية معظمها تسيطر عليها المنظمة وعلى طريقة توزيعها وعادة تكون صورة مادية ملموسة،<sup>(13)</sup>.

وتهدف إستراتيجية التعويضات المالية إلى تحقيق أمرين أساسيين هما:  
الأول: جعل التعويضات أداة الاستقطاب من خلال التركيز على ضمان تحقيق العدالة والمساواة الداخلية.

الثاني: تحقيق المساواة الخارجية مع المنظمات المنافسة.  
ولا بد لإدارة الموارد البشرية من العمل على تحقيق التوازن الفعال بين هذين الأمرين والأخذ في الاعتبار استحالة تحقيق المسؤولية الأخلاقية المطلقة داخل المنظمة بل هي مسؤولية نسبية نظر التداخلات العديدة المؤثرة في هذا المجال وعلى هذا يجب أن تتميز التعويضات التالية:

◀ الكفاية: أي أن يكون كافيا لموازاة الجهد والوقت المبذول من قبل الفرد العامل.

◀ المساواة: أي أن قيم دفع التعويض بشكل مساو على أساس الجهد المبذول المرتبط بالمهارات والقدرات والمعارف التي تتطلبها الوظيفة.

◀ الضمان: أي أن يكون التعويض مستمر ويساعد الفرد العامل للشعور بالضمان والأمان الوظيفي.

◀ التحفيز: أي أن يكون التعويض العمل الفعال والإبداع الإنتاجي.

◀ القبول: أي أن يكون التعويض مقبولاً من قبل الفرد، العامل الذي يتسلمه.

◀ الإمكان: أي أن يكون الدفع ضمن حدود قدرة المنظمة المالية. وتشير الدراسات الميدانية بأن نظام التعويضات كان سبباً أساسياً في فشل الكثير من منظمات الأعمال، حيث أن نظام يفتقر إلى خصائص الستة المشار إليها أعلاه يدفع لفرد العامل إلى ترك المنظمة أو قيام النية لديه في ترك المنظمة وهذا مؤشر واضح على نقص مستوى ولاءه لوظيفته ومنظمتها وتدهور مستوى رضاه عن عمله.<sup>(14)</sup>

#### جدول 1: المكافآت الداخلية والخارجية.

المكافآت الداخلية	المكافآت الخارجية
◀ الإنجاز.	◀ التقدير الرسمي
◀ الشعور بتحقيق الإنجاز.	◀ المنافع والمزايا
◀ التقدير غير الرسمي.	◀ الحوافز
◀ الرضا عن العمل.	◀ الترقية
◀ النمو الشخصي.	◀ العلاقات الاجتماعية
◀ المركز الأدبي.	◀ بيئة العمل

المصدر: راوية حسن: مرجع سابق ص 262

3-5 ضعف المسؤولية الاخلاقية في مجال الأمن الوظيفي ومزايا العمل: هناك العديد من الأنواع وأشكال الأمن الوظيفي ومزايا العمل سوف تقتصر الدراسة على أكثرها شيوعاً واستخداماً والتي يمكن أن تشمل على الآتي:

◀ برنامج الحماية الخاصة والعامة: تستهدف هذه البرامج مساعدة الفرد العامل وعائلته في حالة توقف مكافآت المباشرة (اجر أو المكافآت المادية) كما تهدف إلى تحقيق نفقات الأعباء الصحية وتشتت هذه البرامج من

قبل الدولة بقوانين أو لوائح أو أنظمة محددة لهذا فإنها في الجانب الآخر تدعى بالبرامج الخاصة وتتضمن مجموعة مزايا ومنافع التي تتطور المنظمة بتقديمها للعاملين فيها.<sup>(15)</sup>

➤ التأمين الصحي: يحتل التأمين الصحي مرتبة عالية في قائمة الأمن الوظيفي التي تقدمها المنظمات للعاملين لديها لذلك إن مسألة الصحة هي أهم شيء بالنسبة للإنسان، وبما أن العلاج الطبي أصبح عبئا ماديا كبيرا على الموارد البشرية في العمل، نجد بأن التأمين الصحي يجد مكانة كبيرة من الاهتمام عند هذه الموارد.

➤ الضمان الاجتماعي: هو عبارة عن برنامج أو خطة يدفع بموجبها للعاملين كراتب عندما يتقاعدون من العمل أو يصابون بحادث أو بمرض يحول دون مزاولتهم العمل، وتصدر هذه البرامج عادة وينظمها قوانين حكومية.

➤ التأمين: تقدم المنظمات ميزة التأمين كحافز وتعويض غير مباشر وخدمة منها للعاملين لديها كالتأمين على الحياة والسيارات وتقدم هذه الميزة بأشكال متعددة منها على سبيل المثال:

➤ أن تدفع المنظمة قسط التأمين كاملا.

➤ أن تدفع المنظمة جزءا من قسط التأمين الشهري مع خصم ما تقدمه الشركة للتأمين ويدعي بخصم التأمين الجماعي.

➤ الإجازة العائلية وإجازة الاستجمام: تمنح المنظمات لعاملها عدد من الأيام السنوية براتب أو أجر تقديرا منها لبعض الظروف العائلية التي تمر فيها ولها أشكال منها: إجازة الأمومة، رعاية المريض...الخ، كما تلتزم المنظمات بمنح عطل سنوية مدفوعة الأجر من أجر الراحة والاستجمام وإعادة النشاط حيث تخضع هذه الإجازات لاعتبارات (المستوى الإداري للفرد، القوانين...الخ).

- ◀ المساعدة التعليمية: هي خدمة تقدمها المنظمات للعاملين لديها لمن يرغب منهم في متابعة تعليمية (ثانوي، جامعي... الخ) كتشجيع وحافز منها لهم من أجل زيادة معارفهم العلمية.
- ◀ مزايا أخرى، وتتمثل في عدة أشكال أخرى كالسكن الوظيفي والنقل مما يدعم راحة العاملين وتحقيق مرد ودية عالية للمنظمة.
- بناء على ما سبق فإن المزايا الوظيفية تتنوع وتشكل من حيث نوع النشاط وحجم المنظمة للاستفادة من حزمة من المزايا الوظيفية للأفراد وتترك الاختيار لهم حسب ما يتناسب مع ظروفهم... وتتميز خدمة المزايا الوظيفية في ضوء ما تقدم بدرجة عالية من المرونة وحرية اختيار العاملين للمزايا التي تناسبهم دون أن تفرض عليهم بعضها وهم ليسوا بحاجة إليها.<sup>(16)</sup>
- يمكن القول أن المسؤولية الأخلاقية في توزيع المزايا الوظيفية تحقق أهداف عدة من أهمها:
- ◀ تقليل معدلات دوران العمل وتحقيق استقرار وظيفي.
- ◀ كسب رضا المجتمع وترك انطباع جيد على المنظمة حيث ينظر عليها نظرة أخلاقية على اعتبار أن الموارد البشرية جزء من هذا المجتمع.

### 4-5 ضعف المسؤولية الأخلاقية في عملية التدريب:

يعد التدريب من الإجراءات التي يستخدمها المديرون في التوجيه في الحفز لأن التدريب يزيد من كفاءة العاملين ويتضح أمامهم فرص الترقية، ويرفع معنوياتهم متى أحسوا بتقديهم وإتقانهم لعملهم، كما يؤدي إلى تحقيق الإنسجام بينهم بما يسبب من رفع الضعيف منهم إلى مستوى القوي، فضلا على أنه يكشف الأفكار الجديدة والأساليب المستحدثة في العمل.

وتدريب الفعال هو الذي يحفز العاملين فعلا بالتدريب المستمر والمتواصل والمبرمج الذي يحمل أهدافا واضحة ودقيقة.

فالتدريب حاجة ضرورية للفرد والمنشأة لأنه يساعد المنشأة على التكيف مع المتغيرات ويعزز من كفاءة العاملين مما ينعكس على الأداء والإنتاجية علاوة على دور التدريب في حفز العاملين وتعزيز حالة الاستقرار النفسي.<sup>(17)</sup>

يشير إلى الجهد المخطط من قبل المنظمة لتسهيل تعلم العاملين الكفاءات والقدرات المتعلقة بالعمل أو الوظيفة وتشمل القدرات المعرفة والمهارات أو السلوكيات والتي تعتبر عامل هام في نجاح انجاز العمل.  
ومن هذا التعريف نستطيع تحديد العناصر الثلاثة الرئيسية التالية:

- ◀ التدريب جهود مخططة من قبل المنظمة: وبالتالي فهو يحتاج إلى عمليات تحليل وتشغيل ومراعاة مختلف البدائل واتخاذ القرارات وغيرها من العمليات التخطيطية المعروفة.
- ◀ التدريب يشتمل على عمليات تعلم المعارف والمهارات المتعلقة بوظائف معينة، ويجب تحديد تلك المعارف والمهارات من أجل تنميتها لكي يصبح التدريب مجرد نشاط شكلي لا يحقق أهدافه.
- ◀ التدريب يهدف إلى تنمية أداء العاملين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، لذلك لا بد من تحديد هذه الأهداف والغاية بدقة ومن ثمة يتم تحديد نوع الأداء المطلوب لتحقيقها ثم يتم بعد ذلك تحديد نمط النشاط التدريبي الذي يمكن من تحقيق الأداء المطلوب.

### 5-5 ضعف المسؤولية الأخلاقية في عملية تقييم الإدارة للأداء:

على الرغم من أهمية التقييم الأدائي للعاملين كأجراء تقوم به المنظمات لكنه لا يحظى بالجدية لدى الإدارات ويعود ذلك لأسباب عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقييم الفعال لان العملية تخضع للحكم الشخصي في كثير من الأحيان ولحساسية عملية تقييم الأداء وجب على المديرين أن يدركوا النواحي التالية: (18)

- ◀ إن العلاقة الشخصية بين المديرين وبين الأشخاص أو النظرة الخاصة التي يوليها المدبرون بعض مراكز المرؤوسين وشخصياتهم قد تتسبب بعدم عدالة التقييم

- يجب الحكم على الأشخاص من خلال المعرفة العامة أو النسب أو الشكل وجعل المعيار هو الأداء الجيد.
- الإستعداد لتغيير آرائهم المسبقة وبالذات عند ملاحظة الأداء من طرف العاملين.
- وعن العوامل التي تؤثر في إدراك الموظفين للعدالة في المعاملة أجريت إحدى الدراسات الميدانية والتي توصلت إلى وجود ثلاث عوامل تتمثل فيما يلي: (19)
- إشراك العاملين في إتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.
- القدرة على فهم الأسباب الكامنة وراء اتخاذ القرار المعين.
- درجة وضوح التوقعات بشأن معايير التي سوف تستخدم في الحكم على قرار معين، وكذا العقوبات المحتمل توقيعها في حالة الفشل.
- إذا كانت المنظمة تضمن عدالة الفرص لإجراءات (العاملين) الترقية حسب قدراتهم و تحترمها، فإن المنظمة تتفادى وجود مجموعة من الاختلافات بين أعمالها. (20)
- إن مسؤولية الأخلاقية في عملية تقييم الأداء يسهم في رفع مستويات أداء الأفراد نظرا لإتاحة الفرص لتوليد الأفكار وبناء جسر من الثقة بين العاملين والإدارة من ناحية وبين العاملين بعضهم البعض من ناحية أخرى، وستهدف هذه العملية في مجملها إلى تحقيق أهداف على أساس ثلاث مستويات هي كالتالي: (21)
- على مستوى المنظمة:
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.
- على مستوى المديرين:

- تطوير العلاقات الجديدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وأمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء موظفيهم.
- على مستوى الفرد:
- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار

### 5. -أهمية المسؤولية الاخلاقية في تحقيق الأداء الوظيفي بالمنظمة :

يعتبر مفهوم المسؤولية الأخلاقية من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام وليس هناك أدنى شك من حاجة القطاع الإداري المحلي إلى دراسة مثل هذه المفاهيم نظرا لأهميتها المتزايدة، وفي القرن الماضي كان اهتمام كبير بالمسؤولية الأخلاقية كونها بناء مهما ومجالا بحثيا رئيسيا لأنها تشير إلى الإنصاف والمعاملة الأخلاقية للأفراد داخل المنظمة.

فقد أثبتت الدراسات بأن أهمية المسؤولية الأخلاقية تنبع من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية والتي من أهمها:

#### ➤ ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء:

إن ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعروا بأن هذا النظام يتصف بالمسؤولية الأخلاقية ويتحقق ذلك على أساس التقييم الذي يتم وفق الجهد المبذول في الاداء أو استقرار معايير التقييم، وكذلك إتاحة الفرص للعمال لكي يتكلموا بصوت مسموع لإبداء رأيهم في نتائج التقييم. ووضع معايير معروفة ومحددة بعناصر تغطي جميع الكفاءات المهنية ويكون العاملين على علم بها وأهمية عناصرها وأوزانها النسبية وذلك تحقيقا لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم.<sup>(22)</sup>

### ◀ زيادة دافعية الجماعة في العمل:

تؤثر المسؤولية الأخلاقية على روح الفريق العمل والجماعة وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد إن المسؤولية الأخلاقية في الإجراءات والمعاملة تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة لأن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد العامل على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها.

### ◀ الأثر في الأداء الوظيفي:

يمكن أن تؤثر المسؤولية الأخلاقية على كمية ونوعية الأداء حيث أن شعور الموظفين بعدم الإنصاف يولد لديهم شعور بالتوتر يحاولون إزالته، وذلك بالتأثير على أدائهم في العمل من حيث الكم والنوع، أو يصبح العمال يكثرون من التغيب والعطلات المرضية كما يمكن أن يصل هذا التوتر إلى خارج نطاق العمل وصولاً إلى حياتهم الخاصة.

الامر الذي يتطلب وجود أساليب ونظم ادارية قانونية تتسم بالمسؤولية الاخلاقية والفعالية مثل:

- ☒ تتضمن التشريعات نصوصاً تتعلق بالمثل الاخلاقية العليا.
- ☒ التدريب المستمر للمسؤولين والقادة الاداريين.
- ☒ وضع نظم خاصة بالمكافآت والتقدير للسلوك الاخلاقي الجيد.
- ☒ زيادة الوعي بالاعتبارات السامية وتنمية العمل بالاديان السماوية.
- ☒ الاهتمام بالشكاوى التي يقدمها المواطنين وتدعيم الرقابة ومشاركة المواطنين.
- ☒ تضمن القانون الجنائي والمدني عقوبات وصلاحيات لردع حالات الفساد وذلك في مجال جرائم
- ☒ غسيل الاموال وجرائم الحاسب الآلي.
- ☒ حظر مشاركة المسؤولين في أي اعمال رسمية لهم فيها مصلحة شخصية.
- ☒ زيادة التعاون الدولي في مجالات محاربة الفساد.

- ✘ إصدار ميثاق شرف أخلاقي يتضمن الاعتبارات الاخلاقية التي ينبغي مراعاتها فيما يتعلق بالاخلاق والامانة الوظيفية.
- ✘ حسن اختيار القيادات ليكونوا قدوة حسنة لمرؤسيهم ووضع برامج تدريبية للعاملين في مجال اخلاقيات الوظيفة العامة

### خاتمة:

أصبح من الضروري البحث عن وسائل وطرق أكثر نجاعة لرفع القدرة التنافسية وتحقيق الإستمرارية والتقدم للمنظمة في ظل تطور البيئة التي تنشط فيها، وهو أمر مرهون بمستويات الموارد البشرية التي تشكل العمود الفقري للمنظمة التي تصنع الفارق بما تمنحه من طاقات وإبداعات وأفكار متجددة، مما يفرض على إدارة المنظمة أن تعيرها إهتمامها وتحمل مسؤولياتها الأخلاقية كاملة إتجاه هذا المورد المهم.

وإن المنظمات الناجحة في العالم المتقدم إستوعبت ذلك منذ زمن بعيد بتجسيد سلوكيات أخلاقية إتجاه الموارد البشرية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية.

قائمة المراجع:

1. نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص19.
2. الطاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل، ط 3، عمان، الأردن، 2010، ص135.
3. سارة بهلولي: "المسؤولية الأخلاقية للمنظمة في الإسلام بين الواقع والتطبيق"، مجلة الإقتصاد الاسلامي الالكترونية ، المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية بالتعاون مع مركز الأبحاث فقه المعاملات الإسلامية - البحرين، العدد 34 - مارس 2015، ص43
4. سليمان الفارس وعبد السلام علي: سليمان الفارس وعبد السلام علي: "أخلاقيات الأعمال وأخلاقيات العمل الوظيفي(ضمن وظيفة الموارد البشرية)، مجلة جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ماجستير إدارة الأعمال، سوريا، 2010، ص15
5. سارة بهلولي: مرجع سابق، ص44
6. ائمار أمين حاجي، محفوظ حمدون الصواف: أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء منظمات الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة الموصل، 2005، ص ص(5.6)
7. عبد الفتاح بوخمم: تسيير الموارد البشرية (مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية)، دار الهدى عين مليلة الجزائر 2011. ص23.
8. محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ط(1) مصر، 2004، ص 117
9. عادل محمد زايد : العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006. ص167
10. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص187.
11. Baldwin Susanna : "organizational Justice", Institute for Employment Studies, University of Sussex Campus, Brighton, UK, 2006, P6

12. أحمد ماهر: مرجع سابق ص 179
13. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، مصر 2004-2003، ص 261.
14. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل، الأردن، 2005، ص 152.
15. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، الأردن ط(1)، 2005، ص ص (23، 24)
16. نفس المرجع السابق: مرجع سابق ص 26
17. بشير العلاق: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار البازوري، الأردن، 2008، ص 326.
18. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات دار الجامعة، ط1، مصر 2004، ص 81.
19. جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 362
20. Marie-Luce Stephan : B.A.-B.A des ressources humaines ; édition VocaticeFrance, 2011, P21
21. محمد الصيرفي: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث ط1، مصر 2009، ص 430
- نازك مصطفى سنبل و يسرية ابراهيم موسى: "العلاقة بين موضوعية تقييم الاداء والعدالة التنظيمية للعاملين في دراسة ميدانية: مراكز الشباب بمحافظة الاسكندرية، مجلة الكلية التربية الرياضية، جامعة الاسكندرية، مصر، 2009، ص 215.