

المسؤولية الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية La responsabilité morale dans la gestion des ressources humaines

د. لطفي دنبري، جامعة أم البواقي البواقي - الجزائر

Le résumé:

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, il est désormais indispensable que les différentes institutions prennent en compte leur responsabilité éthique et humaine à l'égard de ses employés, de la société et de l'environnement dans lequel elles exercent et évoluent. Les responsabilités de la gestion ne sont plus basées uniquement sur des préoccupations économiques et juridiques, mais elle doit aussi accepter, d'une manière formelle, à faire face, dans le processus de son développement, aux nouveaux défis liés aux responsabilités éthiques comme une exigence stratégique importante dans la gestion des ressources humaines et la réalisation des objectifs des entreprises.

Le présent article tente d'éclaircir la notion d'éthique professionnelle et de discuter la déontologie en matière de gestion du ressources humaines, à partir d'un ensemble de critères essentiels qui expriment et reflètent la responsabilité éthique du gestionnaire dans chacune des fonctions de la gestion des ressources humaines.

Mots clé : La responsabilité morale, l'éthique professionnelle et managériale, responsabilité sociale, gestion des ressources humaines

ملخص :

في مجال إدارة الموارد البشرية، بات من الضروري أن تأخذ مختلف المؤسسات بعين الاعتبار مسؤولياتها الأخلاقية والإنسانية اتجاه موظفيها واتجاه المجتمع والبيئة التي تنشط فيها، فلم تعد مسؤوليات الإدارة تركز فقط على الانشغالات الاقتصادية والقانونية؛ وإنما أصبح لزاما عليها أن تواجه تحديات جديدة ضرورية في مسيرتها التتموية وتأخذ على عاتقها، بشكل رسمي، المسؤوليات الأخلاقية كمطلب استراتيجي هام وحديث في تسيير الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسات.

من هذا جاء هذا المقال ليناقد مفهوم الأخلاق المهنية والأخلاق المهنية في إدارة الموارد البشرية عبر تحديد جملة من المعايير الأساسية التي تعبر عن المسؤولية الأخلاقية للمدير في كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الأخلاقية

الأخلاق المهنية والإدارية، المسؤولية

الاجتماعية، إدارة الموارد البشرية.

مقدمة:

إن المتتبع لواقع المؤسسات الوطنية بمختلف انتماءاتها، سواء أكانت قطاع عمومي أو قطاع اقتصادي أو خدماتي أو إدارات محلية، والنظر إلى حال عمالها وموظفيها، لاشك أنه سيلحظ وبشكل جلي وظاهر، انتشار حالات الإحباط الوظيفي لدى أولئك العمال والموظفين، وازدياد حالات الشكاوي المتكررة من طرف العمال ضد الإدارة، والعكس الإدارة من العمال، فكل طرف ينكر تصرفات الآخر ويعتبرها خاطئة في حقه وفي حق العمل وخارجة عن حدود قواعد العدالة والسلوك المهني المرضي، طبعاً، من وجهة نظر كل طرف الخاصة لمعنى القيم العادلة والسلوك المهني السوي الذي يراه هو بما يصب في مصلحته الشخصية الضيقة، لا وفقاً لمعايير السلوك الأخلاقي المهني السوي والسليم والحقيقي المستمد من الأخلاق المهنية الحقيقية التي تنص عليها المصادر القانونية والأخلاقية بصفة عامة. فتكثر التناقضات والصراعات بين الأفراد العاملين والإدارة بما يعرقل صفاء الذهن ويدمر الأمجة التي تطلق العنان للشائتم والألفاظ غير اللائقة التي تُكّال لإدارة المؤسسة والمسؤولين المختلفين، وتزداد حالات التذمر المستمرة المطبقة في نفسية الموارد البشرية والتي تخلف حالات الإحباط المتكرر، وفقدان الثقة، بما انعكس سلباً على أداء مؤسساتنا وجعلها تغرق في حالة من ارتفاع في مستويات الاحتجاجات والمطالب العمالية اللامتناهية. في الوقت الذي يعتبر من الأمور المعروفة أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فالموظف الذي يعلم أن إدارة المنظمة ستقدر مجهوده على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله. ولكن عندما يشعر بأن إدارة المؤسسة لا تفِي بوعودها للعاملين فإن هذا يكون أمراً غير مُحفِّزٍ له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة. لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة، وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيراً من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتقاوض.

من هنا تبرز الحاجة إلى ضرورة دراسة موضوع الأخلاق المهنية والمسؤولية الاجتماعية في إدارة العنصر البشري، هذا الأخير الذي أصبح يشكل مورداً هاماً من موارد المؤسسة ورأس مالها الفكري الذي تدور حوله باقي عناصر الإنتاج؛ لأنه مصدر المعرفة والأفكار والإبداع والذي يجب أن تأخذ طريقة إدارته وتطويره أبعاداً أخرى متطورة تتماشى وعصر المعرفة وتتفاوت تلك الممارسات التقليدية التي لم تعد كافية للتعاطي مع متطلبات هذا المورد في هذا العصر

الذي يركز على الأهداف والقيم والأخلاقيات والمعرفة، والذي أصبح فيه الفرد يُبنى بناءً من الداخل روحياً وفكرياً .

إضافة إلى أن موضوع المسؤولية الأخلاقية في مهنة إدارة الموارد البشرية أصبح مطلباً قوياً كموضوع ضروري وأكد له تأثيراته على العملية الإدارية والأفراد العاملين وعلى سمعة وكفاءة المؤسسات، والذي ما فتئ يدرس في كبريات الجامعات العالمية. ناهيك عن الحاجة الخاصة والحرجة لمؤسساتنا في ظل الظروف السوسيواقتصادية والسوسيومهنية التي يمر بها مجتمعنا وأفراده وارتفاع حدة المطالب العمالية وشيوع أجواء انعدام الثقة. فالحاجة إلى إدارة وإداريين على درجة من الأخلاق والأخلاق المهنية لم يعد مطلباً محبباً ولفقط؛ بل مطلباً ضرورياً لجلب وإشاعة الأخلاق المهنية والمسؤولية الأخلاقية بين باقي الموارد البشرية كأساس للرقابة الذاتية لهم والتمييز بين ما هو صواب وبين ما هو خطأ، وكمعيار أساسي في المفاضلة بينهم.

انطلاقاً من هذه الأفكار جاءت فكرة هذا المقال ليحدد مجمل الأخلاق المهنية التي يجب أن ينتبه لها من يطلع بمهام إدارة الموارد البشرية، كأحد أهم الأنشطة الإدارية في المؤسسة والتي ترتبط كثيراً وتتأثر بفكرة الأخلاق وحسن التعامل.

أولاً. الأخلاق المهنية:

تمثل الأخلاق مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء، بين ما هو صواب وما هو خطأ، فهي، إذن، تركز على مفهوم الصواب والخطأ في السلوك، والأخلاقيات تقدم دليلاً من خلال معاييرها وقيمها على الأنشطة الأخلاقية وغير الأخلاقية، وعلى ما هو مقبول أو غير مقبول اجتماعياً، ولا شك في أن الأخلاقيات في كل مجتمع هي نتاج تطور تاريخي طويل، لذا فهي ضرورية في تكوين المجتمع وضمان استقراره.

وأخلاق المجتمع تمثل أساساً قوياً للأخلاق الإدارية، ليس لأنها فقط خلفية مسبقة في تكوين أفراد المجتمع الذين يأتي منهم العمال والمديرون، بل لأن الإدارة لا تعمل في فراغ وإنما في بيئة حية ومتفاعلة، ولا بد من أخذ قيم هذه البيئة ومحدداتها الأخلاقية في قرارات الإدارة وعملياتها المختلفة؛ فمصطلح أخلاقيات الإدارة لمؤسسة ما يركز على المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك الإداريين، وتتنبثق المسؤولية الأخلاقية أو الأخلاق المهنية في مجملها من الأخلاق العامة التي تعلمها الإنسان في بداية حياته من الأسرة والمدرسة والجامعة والأصدقاء والمجتمع، إذ هي

بيان للقيم والمبادئ التي ينبغي أن توجه العمل اليومي الذي يقوم به الإداري .
(تشارلز، 112، ص. 2001)

ويفترض أن تكون المسؤولية الأخلاقية للمهنة مستوعبة للمسؤولية القانونية لها، بل وتتجاوز ذلك؛ حيث أن العامل لا يلتزم فقط بالمسؤولية القانونية للمهنة؛ بل بالمسؤولية الأخلاقية لها رغم أن هذه الأخيرة تمثل التزاماً أخلاقياً يخرج عن دائرة القانون ولا يترتب عليها في كثير من الأحيان عقوبات قانونية بل خروقات أدبية واجتماعية تتجاوز في بعض الأحيان الأطر القانونية الضيقة. إن أخلاق المهنة تتمثل بسلوك أخلاقي قويم يلتزم فيه شاغل الوظيفة اتجاه مختلف الأطراف وضرورة الابتعاد عن السلوك غير الأخلاقي. إن ما يحدد السلوك الأخلاقي، أولاً، هو مجموعة القواعد العامة للسلوك والأخلاق في المجتمع مثل العفة والابتعاد عن المجاهرة بالظلم والابتعاد عن الخيانة والنزاهة، وتتمثل في الابتعاد عن مواقف الريبة والطمع والجشع والأنانية... ولكي يأخذ السلوك الأخلاقي مدها يجب أن يمتلك الموظف شخصية متوازنة إنسانية اجتماعية، وأن يتوفر لديه الضمير الأخلاقي والاعتدال في المواقف والسيطرة على الأهواء والميول والقدرة على الرجوع عن الأخطاء والتسامح والصفح والاعتذار والتوازن الفكري؛ بمعنى الانصياع إلى صوت العقل والتوجه نحو السلوكيات الصحيحة والابتعاد عن السلوكيات الخاطئة (الدفن، 1993، ص. 87) وبالمقابل فإن شاغل الوظيفة يصبح أكثر عرضة لممارسة السلوك غير الأخلاقي إذا ما وُضع تحت هاجس الخوف والقهر والاستيلاء والعوز المادي والجنوح العاطفي والجشع الذي يؤدي إلى البُغْض والحسد والغيرة وفقدان الإحساس بأهمية القيم والوازع الأخلاقي والديني والاجتماعي في العمل، كذلك، التردد والحيرة في تحمل الواجبات والمسؤوليات والتزمت وعدم قبول الرأي الآخر والاهتمام بالحياة اليومية والمصالح الفردية الضيقة والنقلب والأهواء وعدم التقيد بالمبادئ العامة للعمل والقوانين والأنظمة المرعية (طاهر، 2010، ص. 168).

ثانياً. الأخلاق المهنية في إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية هي عملية تنظيم للعلاقة القائمة بين إدارة المنظمة وموظفيها ترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم على السواء، من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة المستندة في إعدادها إلى نظم وقوانين قابلة للتغيير بحسب الوضع القائم، متعاملة مع العنصر البشري وظيفياً، إن صح القول، لاستثمار طاقاته عن طريق إيجاد فرص التدريب والتطوير

المناسبة ورصد الاعتمادات المالية الكافية لها ورفع الرواتب والأجور بما يتناسب مع الواقع الاجتماعي للفرد، إضافة إلى إعطاء الحوافز التشجيعية وإشاعة ثقافة تنظيمية تبنى على قيم العدالة والمساواة والإنصاف التي تساعد على جذب الأفراد وزيادة ولائهم للمنظمة والعمل. ولا يمكن أن تنجح الإدارة عندما تخضع نفسها لمجموعة من القوالب الجامدة، أو عندما تعتبر أن الأوامر الإدارية والتعليمات والقرارات ضرورية حتمية يجب تنفيذها بحذافيرها دونما تردد، بل يمكن أن تكون أكثر نجاحا عندما تنفذ ما يصدر من قوانين وقرارات تنظيمية ضمن حدود الإمكانيات المتاحة آخذة بعين الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية والفروقات الجسدية والفكرية بين العمال وتنوع البيئة الاجتماعية والمناخ التنظيمي واختلاف ظروف العمل من مكان لآخر؛ وهي مهام ذات طبيعة غير رسمية للمدير لا تندرج في القرارات والتعليمات الإدارية الرسمية وإنما هي مهام سلوكية تتعلق بشخصيته (المدير) ومدى تفهمه لقضايا وشؤون العمال الشخصية من اتجاهات فردية ورغبات ومستويات فكرية واحتياجات ومشاكل مختلفة، والتي لا يمكن للمدير من صبر أغوارها سوى بالتقرب والاهتمام بمروؤوسيه وقامة علاقات جيدة معهم بغية معرفة الصعوبات وتذليلها وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المؤسسة بل ويصب في خدمتها، وفي نفس الوقت، لا يتعارض مع مصالح العمال واستغلالهم بطرق غير مشروعة (نعيم، 2009، ص. 04)

وسنعمل، في الآتي، على تحديد مجمل محددات الأخلاق المهنية في إدارة الموارد البشرية عبر مختلف وظائفها الأساسية، والتي يجب أن يتحلى بها القائم على أو الممارس لمهام ووظائف إدارة الموارد البشرية، والتي تنسحب من حدود المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية للمؤسسة بصفة عامة:

1. استقطاب الموارد البشرية: يتعلق جوهر عملية الاستقطاب بجذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلين وتشجيعهم على تقديم طلبات للعمل في المنظمة، لإتاحة الفرصة لاختيار وتعيين الموارد البشرية الأكثر كفاءة. وأثناء عملية الاستقطاب تسعى كل من المنظمة والفرد إلى تحقيق أهدافه؛ حيث تسعى المنظمة إلى جذب الأفراد المؤهلين فقط للعمل لديها، وفي الوقت نفسه يسعى الفرد إلى تحقيق أهدافه الشخصية من حيث إثبات كفاءته للعمل مستقبلا في المنظمة وتحقيق رغباته في العمل ضمن تخصصه وحصوله فيما بعد على أفضل شروط للتعيين من حيث الراتب والامتيازات الأخرى. (جودة، 2010، ص. 112) وبالنظر لكون عملية

الاستقطاب تشتمل على مجموعة من الآليات والإجراءات فإنه يمكن لمنظمة الأعمال أن تمارس دورها الاجتماعي وتجسد سلوكيات أخلاقية وهي تجري عملية استقطاب لمواردها البشرية كمايلي:

• بما أن عملية تخطيط احتياجات المنظمة من نوع وكم العمالة المطلوبة هي الخطوة الأولى في عملية الاستقطاب، عامة تكمن المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية في أن تحدد نوع الوظائف وعدد المناصب حسب الاحتياجات الحقيقية المطلوبة في العمل، لا وفق المصلحة الضيقة للمسؤولين عن العملية والموجهة لصالح أشخاص بعينهم قد تكون المنظمة ليست بحاجة فعلية إلى توظيفهم.

• أن تنقيد منظمات الأعمال من خلال مواردها البشرية بصدق الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة وفق ما أفرزته العملية التخطيطية فيها وأن تصل هذه الإعلانات إلى كافة الشرائح الموجهة لها في المجتمع. (طاهر، 2010، ص. 261)

• الإعلان عن الاحتياجات الوظيفية الشاغرة داخليا، في بادئ الأمر، وتعطى الأولوية لكافة الطلبات الداخلية لمن تتوفر فيهم الشروط المناسبة عبر قنوات الاستقطاب الداخلي، ولأجلاً للبحث عن مرشحين من خارج المنظمة إلاّ عندما يتعذر إيجاد الموظف المناسب من داخلها.

• أن تدرس وتتطلع إدارة الموارد البشرية بجدية على جميع طلبات التوظيف المودعة لديها وتمنحها نفس الأهمية، مراعاة لمبدء تكافؤ الفرص، دائما، وأن تحافظ على سرية البيانات الشخصية للمترشحين، سواء الذين سيتم اختيارهم، أو أولئك الذين سيتم استبعادهم لسبب من الأسباب، وأن ترد على كل الطلبات المرفوضة مع توضيح أسباب الرفض.

• تتحقق المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية في عملية الاستقطاب بضرورة ضمان مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة في المعاملة الوظيفية، وعدم التمييز المبني على أساس الجنس أو اللون أو الديانة.

• تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف. (الهييتي، 2003، ص. 125)

- الموثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عمليات التعبئة والاستقطاب وأن تتسم هذه الاجراءات والأساليب بالشفافية والنزاهة والعدالة وان تقبل المنظمة الاعتراض عليها من قبل المعنيين بالأمر في حالة حصول خروقات لمثل هذه الإجراءات والأساليب.
(Decenza, A.D,1996,P.440)
 - تشغيل الوظائف المعتمد بأشخاص تتوفر لديهم المتطلبات المحددة لتلك الوظائف حسب الوصف الوظيفي المعد لها.
 - عدم اللجوء إلى الطرق والأساليب غير المشروعة وغير الأخلاقية في إغراء الأفراد العاملين لدى مؤسسات منافسة من أجل الاستيلاء عليهم.
 - صياغة إعلانات التوظيف بجميع التفاصيل اللازمة حول عملية الترشح، متضمنة لجميع الوثائق المطلوبة بشكل مفصل ودقيق حتى لا ترفض ملفات المترشحين لاحقا بسبب مشكلة الوثائق. وهذه مشكلات كثيرا ما تكررت في عمليات التوظيف لدى مؤسساتنا الجزائرية، سيما، ما تعلق بالمصادقة على الوثائق من عدمه، ونوع شهادة الميلاد المطلوبة إن كانت من الدفتر العائلي أو من سجلات الميلاد الأصلية، ومدة صلاحية الوثائق.. وغيرها من التفاصيل التي يمكن أن تحرم صاحبها من الترشح، وتمنح فرصة للقائم على العملية من التلاعب واقصاء البعض لصالح البعض الآخر.
 - نزاهة التعامل مع مكاتب التشغيل التي توفر اليد العاملة للمنظمة وأن يكون هذا التعامل مبنيًا على الوضوح والثقة بحيث ينعكس ايجابيا على هذه المكاتب كمنافذ اجتماعية وإنسانية لحل مشكلة البطالة في المجتمع، واطاحة الفرص أمام جميع أفراد المجتمع بالتساوي. (طاهر، 2010، ص.262)
- 2. المقابلة والاختيار والتعيين:** تهدف عملية الاختيار إلى انتقاء الموظف الأكثر كفاءة لشغل الوظيفة المعين عنها بعيداً عن المحسوبية والواسطة ومحاباة الأقارب، واتباع مبادئ العدالة والمساواة وتكافؤ فرص العمل أمام الجميع. ولعملية الاختيار أهمية كبيرة إذ أنها ينبغي أن تعمل على مقابلة مؤهلات الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم مع مواصفات الوظيفة. وبذلك فوظيفة الاختيار السليم تساهم في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بما ينعكس على أداء الفرد وأداء المنظمة في المستقبل.(جودة،2010،ص.134) ونشير إلى بعض وأهم جوانب المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية الخاصة بهذه العمليات في الآتي:

- أن تكون المقابلات التي تجريها إدارة الموارد البشرية للمتقدمين قائمة على أسس موضوعية بعيدة عن التحيز بكافة أشكاله (العرقى، العشائري، الجنسي، القرابي، الوساطة، المحسوبية...) وأن تكون الأساليب والطرق والاجراءات في هذه المقابلات واضحة وشفافة وعادلة. (منصور، 2010، ص. 263)
- يجب أن يكون القائم على عقد المقابلة الشخصية على دراية تامة باحتياجات منظّمته من الوظيفة المعروضة، وله خبرة واقعية ومهارة تؤهله لعقد المقابلة. (المتميز، 2007، ص. 09)
- أن يستخدم القائم على المقابلة الشخصية أساليب ودودة في التعامل مع المتقدمين للاختيار، وأن يعمل على ايجاد جو محادثة مريح، ابتداءً من حسن الاستقبال وحسن المعاملة، بما يترك انطباعاً حسناً لدى هؤلاء المترشحين، وتوفير الوقت الملائم ما يسمح باختبار الجوانب المراد اختبارها أو معرفتها في شخصياتهم بشكل أفضل.
- أن يبتعد القائم على المقابلة عن توجيه الأسئلة الشخصية المخرجة أوالتعجيزية المغلقة أو التافهة التي لا علاقة لها بالموضوع، إلا بعض الأسئلة العامة التي يستعملها القائم على المقابلة في بداية المقابلة بهدف ايجاد جو مريح باعتبارها أسئلة عامة يستطيع أي أحد الإجابة عليها.
- أن يمنح القائم على المقابلة مساحة لاستماع المترشح أكثر من تلك التي يتحدث فيها هو، وأن يكون مستعداً للإجابة عن بعض الاستفسارات التي يسأل عنها المتقدم برحابة صدر وبانطباع أولي حسن يتجلى بوضوح في إيماءاته وفي تعابير وجهه وفي طريقة كلامه وردت فعله وتصرفه.
- أن لا تستهين لجان المقابلة بقدرات وشخصيات وإنسانية المتقدمين مهما تكن هذه الشخصيات ومستوى المهارات التي يمتلكونها خاصة وأن مثل هؤلاء الأشخاص سينقلون هذه الصورة لاحقاً عن المنظمة من خلال هذه المقابلات إلى مختلف الفئات الأخرى. (منصور، 2010، ص. 263)
- أن تكون مقاييس الاختبارات المختارة تختبر فعلاً المهارات المراد اختبارها لدى المتقدمين.
- أن تكون لجان الاختيار مراعية للموضوعية ومتكاملة من الناحية الفنية والتخصصات وأن لا يدخل فيها من هو غير مؤهل للتعامل مع مثل هذه الاختبارات.
- إعطاء عناية فائقة للاختبارات الشخصية؛ حيث أنها اختبارات غالباً ما يرافقها الكثير من عدم الدقة واحتمال الخطأ فيها واردة، لذلك يجب أن تكون هذه الاختبارات صادقة في قياس ما يفترض قياسه في الجوانب الشخصية وأن تتسم بالثبات لكي يُمكن الاعتماد على نتائجها.

• أن تراعى الاعتبارات القانونية وسياسة التوظيف وإجراءاته وقوانينه السائدة في البلد وأن المتطلبات أو الشروط الإضافية الخاصة بالشركة يفترض أن تعطي دعماً للجوانب الأخلاقية والسلوكية لمثل هذه الاعتبارات القانونية. (Wendell, 1998, P.212)

• يتم الاختيار والتعيين على أساس نتائج الاختبارات والمقابلات والتقييم النهائي لها من قبل اللجان المتخصصة وبالتالي فإن عملية الاختيار والتعيين تأتي منسجمة بإجراءاتها وتجسد العدالة والمصداقية والكفاءة لتنعكس إيجاباً على سمعة المنظمة وسعيها لتحقيق أهدافها.

وبعد الانتهاء من عملية الاختيار وإيجاد الشخص المناسب للوظيفة تقوم المؤسسة بإصدار عقد العمل للموظف؛ حيث يوضح الشروط والظروف الرئيسية للعمل وهو ما يمكن أن يقبله الفرد أو يتفاوض بشأنه، ويجب أن يحوي العقد شروطاً ترضي كلا الطرفين (المؤسسة والعامل) وأن يتسم بالشفافية ويكون في حدود الأخلاق المهنية ويراعي مقتضيات الآداب واللياقة. (كشواي، 2003، ص. 200)

3. التدريب والتنمية (التطوير): تعتبر تنمية الموارد البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، الذي يُعنى أساساً بطرق تطوير قدرات ومهارات الأفراد بما يحقق أداء أفضل في الحاضر والتحضير للمستقبل، ويعتبر التكوين من أهم الأنشطة في عملية تنمية الموارد البشرية لأنه يعد " بمثابة الوظيفة المكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، حيث لا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، وإنما من الضروري أن يعقب هاته العمليات إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، لأن الإنسان شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقاً لخطط وبرامج محددة. وتتمثل هذه الرعاية . بالنسبة للمورد البشري . في مساعدته على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال، وصقل مهاراته في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسؤوليات" (عبد الباقي، 2000، ص. 211)

ويمكن أن تجسد إدارة الموارد البشرية التزامها الأخلاقي والاجتماعي (المهني) من خلال أنشطة التدريب في الآتي:

• إن الهدف الأساسي من عمليات التدريب هو مساعدة الموارد البشرية على تطوير قدراتهم ودعمهم لممارسة قواعد المهنة والتعاون البناء معهم، والالتزام بتطوير المهارات والقدرات الذاتية

والاستمرار في رفع مستواهم، وأنشطة التدريب تمثل أحد حقوق العاملين التي يجب أن تمنح لهم بشكل متساوٍ ومنصف بعيداً عن صور المحاباة والتحرّز والاقصاء .

• تعزز هذه الأنشطة تنمية مهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة ويحتاجها المجتمع أيضاً؛ وبذلك ينظر المجتمع للمنظمة كمركز معرفي يساهم في تطويره. ومن المؤسف أننا نجد أن المدراء في غالبية المنظمات العربية والجزائرية لا يلتزمون بواجب بناء قيادات بديلة ويتمسكون في مناصبهم بطريقة أنانية متوهمين أن خلق القيادات البديلة الجيدة يساهم في إزاحتهم بسرعة من مناصبهم. لذلك عندما يحدث طارئ مفاجئ للمدير تواجه المنظمة إشكالية إيجاد بديل. (منصور، 2010، ص.265)

• الاقتناع الراسخ والاختصاص في الاعتبار بأن التدريب وسيلة إلى غاية وليس غاية بحد ذاته، ويندرج تحت هذا الإطار ضرورة الاعتناء الدقيق بتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في المنظمة بشكل موضوعي يتماشى ومتطلبات العمل المتزايدة والمتغيرة والمتسارعة باستمرار .

• ضرورة تعيين الأفراد المرشحين لبرامج التدريب انطلاقاً من الاحتياجات التدريبية ومتطلبات العمل لا وفقاً للاعتبارات الشخصية وغير الموضوعية التي عادة ما تقع لما ينحرف فهم معنى التدريب من وسيلة إلى غاية في حد ذاته؛ أين تفقد برامج التدريب معناها وتصبح فرصاً للترفيه والهروب من العمل وتمنح بشكل عشوائي لا يخدم العمل ولا العائد الاقتصادي للمنظمة ولا الأفراد في حد ذاتهم.

• ضرورة أن تختار وتصمم برامج التدريب وفقاً لأهداف عملية التدريب وتستجيب وتغطي الاحتياجات التدريبية المحددة وتضيف قيمة حقيقية للعمل والعاملين. فمن الأخطاء المتكررة في إدارات مؤسساتنا إخضاع المتدربين لبرامج تدريبية كثيراً ما تكون في غير احتياجاتهم ما من شأنه إهدار الكثير من الوقت والمال على لأشياء .

• عدم تحنّي الفرص واستغلال البرامج التدريبية بغية تضييع واختلاس الأموال وبناء العلاقات المشبوهة مع مراكز التدريب وشيوع الفساد الإداري الذي يبحث فيه المدير عن المصلحة الشخصية الضيقة باستخدام موارد المؤسسة قبل المصلحة العامة في جميع ما يقوم به من أنشطة. والواقع يقول أن برامج التدريب بمؤسساتنا من بين أكثر أنشطة الموارد البشرية التي يستغلها الفاسدون في الاختلاسات والنفقات غير المبررة.

• أن يكون التدريب والتطوير ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي لحماية العاملين من التقادم وتوليد شعور لديهم بأنهم يواصلون ما يستجد في حقول المعرفة التي تخصصوا فيها ولن تكون نهاية الدراسة في الجامعة أو المعهد المحطة الأخيرة في تحصيلهم المعرفي (منصور، 2010، ص. 265)

• أن تكون أنشطة التدريب والتطوير معززة للمسار الوظيفي للأفراد محققة توازنا وتوافقا لمصلحة العاملين والتوجهات التطويرية في المنظمة ومحققة لما يعرف بالتمكين لدى الموارد البشرية.

4. الأجور والتعويضات: تحتل الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة في المنظمة، إضافة إلى كونها مؤشرا على الموقع والمركز الاجتماعي للفرد لأي مجتمع. فالأجر هو مقابل أو ثمن ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي ومهارته في العمل، والأجر بالنسبة للعامل يمثل دخله الذي يهيمه المحافظة على مستواه وزيادته أملا في رفع مستوى معيشتة وإشباع حاجاته من السلع والخدمات، ومن المهم أن يوفر الأجر قياسا ملموسا وعادلا لمجهود الفرد في العمل حيث يتوقع كل فرد علاقة بين مدخلاته (مثل مستوى قدراته وجهده) ومخرجاته (الأجر والمكافآت الأخرى) وإذا عكست المخرجات علاقة متناسبة مع المدخلات فإنها تشعره بالعدالة ويمكن أن تؤثر على مستوى دافعية الفرد حيث يزداد إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة.

ولا شك أن الأجور تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا أو عينا؛ لذلك فإن العناية بتحقيق الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر نجاح لبرامج إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

وهكذا فإن تجسيد الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية يمكن أن تكون من خلال الآتي:

• **مبدأ المساواة:** والمقصود بها تساوي الأجور والرواتب للوظائف المتشابهة، فأى مؤسسة جادة في المحافظة على العناصر الجيدة فيها لا بد لها من وضع نظام مقبول للأجور بحيث تتوفر فيه المساواة على المستويين الداخلي والخارجي، فعلى المستوى الداخلي يجب أن يدرك

العامل المساواة في هيكل الأجور المطبق، أما على المستوى الخارجي لا يتعزز إلا بشعور العامل بأن أجره يتساوى مع نظرائه في المؤسسات المنافسة وإلا فإنه سيحاول جاهدا الانتقال إلى مؤسسات تعطيه شروط عمل وأجور أفضل. (نوري، د س، ص.211)

• **العدالة:** وتشير إلى شعور العاملين بأنه يتم معاملتهم بإنصاف فيما يتعلق بالأجور والتعويضات. وهناك جوانب كثيرة يغطيها هذا المفهوم مثل مقارنة الرواتب التي يتقاضاها العاملين مع الجهد المبذول، ومقارنة الراتب الذي يتقاضاه العامل مع راتب زميله الذي يكون بنفس التخصص ونفس الخبرة ونفس المستوى العلمي. بالإضافة إلى مقارنة الراتب الذي يتقاضاه العامل مع راتب العاملين الذين هم في نفس تخصصه وخبرته ومستواه العلمي و يعملون في المنظمات الأخرى. (جودة، 2010، ص.210)

• **الكفاية:** يعني هذا المبدأ أن تكون الأجور والرواتب كافية لمساعدة الفرد في مواجهة متطلبات الحياة المختلفة والتزاماته المتعددة مما يتطلب أن يؤخذ في الاعتبار عند وضع وتحديد الأجور والرواتب بعض الأسس مثل مستوى المعيشة، معدل الأسعار وغيرها من الأسس بحيث يتحقق مبدأ الكفاية.

• أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بعدم التمييز بالأجور والتعويضات بين الرجال والنساء طالما أن المنصب واحد والكفاءة المطلوبة متوفرة بنفس القدر (منصور، 2010، ص.267) والدول العربية، عامة، تسجل معدلات متدنية في هذا المبدأ، كما تشير تقارير منظمة العمل الدولية.

• أن تكون المعايير المعتمدة في منح مختلف التعويضات والمكافآت واضحة لدى جميع العاملين بالمنظمة.

5. تقييم الأداء: تزداد ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة كلما كانت نتائج

التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي، وكلما أتاحت للعاملين فرصة كافية لإبداء الرأي في هذه التقديرات. كما تزداد ثقة العاملين أيضا كلما شعروا أن رئيسهم المباشر لديه إلمام كاف بجوانب عملهم كلما حرص الرئيس المباشر على مناقشتهم للوصول إلى أهداف وخطوات عملية لعلاج نواحي القصور في الأداء (جودة، 2010، ص.311) وعملية تقييم الأداء يفترض أن تكون متكاملة بحيث تتضمن القياس والتقييم والتقييم، لذلك يفترض أن تكون إجراءاتها ضمن إطار رسمي وبمعايير ذات قدرة على إعطاء معنى محدد لما يراد قياسه وتقويمه من خصائص الفرد الأدائية والسلوكية. ويمكن تحديد معايير المسؤولية الأخلاقية هنا في الآتي:

- أن تجتهد المنظمة بوضع معايير دقيقة لتقييم الأداء متممة بقدرتها على تجسيد الجانب الموضوعي والسلوكي والذاتي في مختلف الأعمال التي ينجزها العاملون. ومن المهم للغاية أن تقي هذه المعايير القياسية بالمتطلبات الآتية:
- أن تكون المعايير محددةً ودقيقة: بمعنى أن يعرف العامل الذي يقوم بالأداء مهام الوظيفة بما هو متوقع منه بشكل قاطع ودقيق.
- أن تكون المعايير المحددة قابلة للقياس: بمعنى أن يكون لدى الشركة أو جهة العمل مستويات أو معدلات يمكن الرجوع إليها للحكم على مستوى الأداء.
- أن تكون المعايير قابلة للتحقيق والإنجاز: بمعنى أنه ما لم تكن المعايير واقعية؛ ويمكن تحقيقها وإنجازها على أرض الواقع، فسوف يعدها العاملون غير عادلة بالنسبة لهم كما سيقاومون بذل أية مجهودات حقيقية لإنجازها (المميزون، 2005، ص. 298)
- أن تكون مقاييس الأداء على درجة من الصدق في إمكانية قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي صممت من أجل قياسه، وأن تتصف المقاييس بالثبات والاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة.
- أن يتحلى المسؤولون عن عملية التقييم بالموضوعية والابتعاد عن إعطاء تقييم متشابه للجميع؛ كان يكون متساهلاً للجميع أو متشددًا للجميع دون مبررات، هروباً من لومة اللائمين، أو إسكاتاً للأفواه كما يعتقد البعض. وهذا من بين الأخطاء الشائعة جداً في مؤسساتنا الجزائرية.
- أن يتحلى القائمون على عملية تقييم الأداء بالخبرة المطلوبة والكافية في مجال العمل الذي سيقومون برؤوسهم عليه، وبالاستقرار العاطفي والإنسانية ولا يتأثروا بعوامل المنطقة والصدقة والقرابة والعلاقات الشخصية والتوصيات الخارجية أو الفوقية أثناء قيامهم بعملهم.
- أن يعمل المقيمون على تقييم العمال حسب مستويات أدائهم طول فترة التقييم وأن يتجنبوا الوقوع في خطأ التأثير بالأداء الحديث للعامل ونسيان تفاصيل الماضي أثناء التقييم.
- أن يتجنب المقيّمون الوقوع في خطأ التأثير بالهالة وهو أن يؤثر جانب واحد من جوانب أداء الموظف على الجوانب الأخرى، فإذا كان الموظف ممتاز في جانب واحد يتم تقييم الموظف بمستوى ممتاز بجميع الجوانب متأثرين بجانب واحد، والعكس صحيح إذا كان جانب واحد من أداء الموظف غير مرضٍ (حسونة، 2008، ص. 154)

6. السلامة المهنية: تُعنى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتوفير ظروف عمل مناسبة تحد أو تمنع من وقع أخطار تهدد صحة وسلامة العاملين، وتستمد هذه العناية قوامها من عامل أخلاقي والتزام اجتماعي الغاية منه المحافظة على العنصر البشري وتجنبه الإصابات التي تعرض حياته للخطر. ويمكن أن تتلخص حدود هذه المسؤولية في الآتي:

- حماية العنصر البشري من الإصابات الناجمة عن مخاطر بيئة العمل وذلك بمنع تعرضهم للحوادث والإصابات والأمراض المهنية.

- توفير وتنفيذ كافة اشتراطات السلامة والصحة المهنية التي تكفل توفير بيئة آمنة تحقق الوقاية من المخاطر للعنصرين البشري والمادي.

- تستهدف السلامة والصحة المهنية كمنهج علمي تثبيت الأمان والطمأنينة في قلوب العاملين أثناء قيامهم بأعمالهم والحد من نوبات القلق والفرع الذي ينتابهم وهم يتعايشون بحكم ضروريات الحياة مع أدوات ومواد وآلات يكمن بين ثناياها الخطر الذي يتهدد حياتهم وتحت ظروف غير مأمونة تعرض حياتهم بين وقت وآخر لأخطار فادحة (دليل الصحة والسلامة المهنية)

7. مشاركة العمال: ويكون بالسماح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة عليهم؛ حيث أنه من خلال هذه العملية يتولد إحساس بالأمانة والثقة المتبادلة، فالعمال المشاركون أكثر قدرة على توليد الأفكار وزيادة الإبداع وبالتالي تحقيق نوعية حياة عمل أفضل تقود إلى إنتاج مستويات أعلى من الالتزام بالأهداف التنظيمية والإنتاجية العالية. لذلك على المؤسسة وكتجسيد لمسئوليتها الأخلاقية والاجتماعية أن تحقق:

- المتابعة المستمرة لأفكار العمال الجديدة وتطبيقها في حدود الأخلاق. (ضيافي، 2010، ص. 66)

- خلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكر مطروحة.

- الثقة في العامل وإمكاناته لأداء العمل المكلف به وتشجيعه على المشاركة.

8. المزايا والخدمات: تساهم عملية تقديم المنظمة للخدمات الخاصة بالرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في رفع روحهم المعنوية وتوفير لهم ظروف عمل مستقرة ومناسبة مما يجعل الفرد يوفر كل قواه الفكرية والجسدية للمنظمة وأداء الأعمال التي يكلف بها بإندفاع ورغبة كبيرة؛ حيث أن الفرد الذي يبذل كل ما لديه من جهد بشكل يومي متكرر ويقدم كل ما لديه من خبرة

ومهارة وقدرة للمنظمة ويقضي كل سنوات عمره في خدمتها يحتاج إلى من يراعه اجتماعيا وصحيا. والإدارة إذا ما قامت بذلك فإنها ستترك أثرا واضحا في نفس الفرد، وتساهم في استقراره النفسي وتحسين حالته الصحية والاجتماعية ويكون مستعدا لأداء عمله بكفاءة وفاعلية، كما أن هذه الخدمات سوف تترك أثرا طيبا في نفسه فتكون محل احترام وتقدير من طرفه مما سيدفعه إلى بذل جهود مضاعفة في الإنتاج لكي يثبت للإدارة بأنه جدير بمثل هذه الرعاية وأن ما قدمته له المنظمة من خدمات انعكس إيجابيا على أدائه وسلوكه العام في المنظمة.

9. بعد إنهاء العمل: هناك العديد من السبل التي يمكن من خلالها إنهاء العمل كانهاء مدة العقد أو التقاعد أو الاستقالة أو الاستغناء عن العمل، ومهما كان السبب وراء إنهاء العمل فإن المؤسسة، تجسيدا لمسئوليتها الأخلاقية والاجتماعية اتجاها العمال الذي انهم عملهم، عليها بالآتي:

- منح الأفراد المنتهية أعمالهم مكافأة مقابل خدماتهم المقدمة أثناء عملهم بالمؤسسة.
- منحهم فرصة للعودة والتوظيف من جديد.
- منحهم مستحقات في حالة الاستغناء عن خدماتهم.
- استمرار الخدمة الطبية والتأمينات (ماهر، 2000، ص. 282)

خاتمة:

كلما تقدمت المؤسسات وتغير البيئة التنافسية التي تنشط فيها وازدادت حدة كلما ازدادت القناعة بضرورة البحث عن وسائل وطرق أخرى أكثر نجاعة بغرض الرفع من القدرة التنافسية وتحقيق الاستمرارية، وهو أمر مرهون، كما يتفق الجميع، بمستويات الموارد البشرية التي تشكل الرأسمال الذكي للمؤسسات الوحيد القادر على صنع الفارق عبر ما يمنحه هؤلاء الموارد من طاقات إبداعية وأفكار متجددة. ولكي تحقق المؤسسات هذه الطاقات والأفكار الإبداعية والمتجددة من مواردها البشرية أصبح معلوما أن الطرق الكلاسيكية في التعامل مع الموارد البشرية لم تعد تجدي في تحقيق ذلك وإنما لا بد من الانتباه إلى نواحي أخرى لم تكن تولى الأهمية الكبيرة سابقا والتي يمكن أن تصنع الفارق المنشود، سيما تلك المشتقة من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والاهتمام وتسيير شؤون الأفراد بأسلوب يعتمد على مرتكزات أخلاقية وفق قيم معيارية واضحة من شأنها أن تبعث وترفع من روح الثقة والتعاون بين الموارد البشرية وإدارة المؤسسة. فلم يعد الأمر مقتصرًا على إلقاء الأوامر وانتظار تنفيذها بل تبدل الموضوع

برمته نحو الأخذ بأراء الموظفين ولجراء الاتصالات معهم والحصول على التغذية العكسية التي تساهم في تحسين العمل ولجراءاته وحل المشاكل المستجدة، ومن ناحية أخرى رفع أداء الموارد البشرية وتحسين روحهم المعنوية بما يحقق النجاح المنشود من المؤسسات.

قائمة المراجع:

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- تشارلز، وجونز، جاريت. (2001). الإدارة الإستراتيجية، د ط، الرياض: دار المريخ للطباعة والنشر.
- جودة، محفوظ أحمد. (2010). إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار وائل للنشر.
- حسونة، فيصل. (2008). إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الدفس، محمد موسى. (1993). بغض القيم الاجتماعية الأردنية لدى ثلاثة مصانع أردنية، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية- مجلد (20).
- دليل العمل والمساواة بين الجنسين وعدم التمييز في الدول العربية، منظمة العمل الدولية، المكتب الإقليمي للدول العربية. الطبعة الاولى، 2014.
- سلسلة المتميزون في الإدارة. (2007). المقابلات الشخصية الناجحة، ط1، لبنان: الشركة العالمية للنشر. لونجمان.
- سلسلة المميزون الإدارية (2005). إدارة الموارد البشرية، ط1، مصر: الشركة المصرية العالمية للنشر. لونجمان.
- ضيافي، نوال. (2010). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير تخصص إتيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان (غير منشورة).
- الظاهر، نعيم إبراهيم. (2009). تنمية الموارد البشرية، ط1، الأردن: عالم الكتب الحديث.
- عبد الباقي، صلاح (2000). إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية: دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع.
- العمر، فؤاد عبد الله. (1996). الإعداد الأخلاقي وأهميته في الإدارة الحكومية في الكويت ودول الخليج العربية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. ع(83). الكويت..
- الغالبي، طاهر محمد منصور، والعامري، صالح مهدي محسن. (2010). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، ط3، عمان: دار وائل للنشر.

- كشواي، باري. (2003). إدارة الموارد البشرية، ط 1. مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسى. (1998). تقدير الأفراد العاملين لسلوكهم الأخلاقي: دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 25 (2).
- ماهر، أحمد. (2000). تقليل العمالة، د ط، مصر: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- نجم، عبود نجم. (2006). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، د ط، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- نوري، منير. تسيير الموارد البشرية، جامعة التكوين المتواصل، نقلا عن موقع:
- الهيتمي، خالد عبد الرحيم. (2003). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، د ط، عمان: دار وائل للطباعة.
- ياغي، محمد عبد الفتاح (1995). الأخلاقيات في الإدارة، د ط، عمان: دار وائل للنشر.
- دليل الصحة السلامة المهنية ، تم استرجاعها بتاريخ 2015/01/01 ، من موقع:
<http://www.education.gov.bh/divisions/safety/salma.htm>
- Decenza, A.D. and S.P Robbin(1996). *Human Resources Management*, 5th Edition, McGraw-Hill,.
- Wendell, F.(198). *Human Resources Management*, Houghton Mifflin Co.