

## [أثر أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية]

[الباحثة: سارة صالح القحطاني]

[ ماجستير - ادارة تربوية - جامعة جدة - المملكة العربية السعودية ] [ 2017 - 2018 م

[saraa\_saleh09@yahoo.com]

### الملخص

إن أخلاقيات الإدارة من المواضيع المهمة في حياة المؤسسة أو المنظمة، حيث أنها بالغة الأهمية نظراً لما تقدمه للإدارة العامة بصفة عامة وللموظف العام بصفة خاصة، إذ أنها تساهم في تكوين أفراد المجتمع وإطاراته لاحقاً، ولا شك أنها في كل مجتمع ما هي إلا نتاج تطور هذا المجتمع التاريخي الطويل لذا فهي ضرورية في تكوين المجتمع واستقراره والمحافظة على حياته الاجتماعية.

وقد ظهر الاهتمام أو تزايد في الآونة الأخيرة لما تعرضت له الشركات من الفضائح الأخلاقية وانتشار لمظاهر الفساد الإداري، على الرغم من ذلك إلا أننا نجد أن الشركات العربية لم تصل إلى درجة الاهتمام تلك بعد للبدء بضبط العمل الإداري وصولاً إلى محاولة تفعيله وتحسين أدائه.

إن للموارد البشرية وتنميتها أهمية كبيرة في إنجاح أي عمل مؤسسي، ومن هنا جاء الاهتمام بأخلاقيات الموظفين وتمنية هذه الموارد من جميع الجوانب الأخلاقية والاقتصادية، للحد من اللجوء إلى السلوكيات الغير مرغوب فيها وتجنب الخسارة للشركات نتيجة للفضائح الأخلاقية والمالية والإدارية.

**مصطلحات البحث:** توظيف الموارد، الموارد البشرية، أخلاقيات الإدارة.

### Abstract

The ethics of management is one of the important topics in the life of the institution or organization, as it is extremely important in view of what it provides to the public administration in general and the public employee in particular, as it contributes to the formation of community members and its frameworks later, and there is no doubt that it is in every society that is only the result of the development of this A long historical society is therefore essential to the formation of society, its stability and the preservation of its social life.

Interest has emerged or increased in recent times because of the moral scandals that companies have been exposed to and the spread of manifestations of administrative corruption, although we find that Arab companies have not yet reached that degree of interest to start controlling the administrative work to try to activate it and improve its performance.

Human resources and their development are of great importance in the success of any institutional work, hence the concern for staff ethics and the wish of these resources from all ethical and economic aspects, to limit the resort to undesirable behaviors and avoid loss to companies as a result of moral, financial and administrative scandals.

Keywords: Employment of resources, Human resources, Management ethics.

## المقدمة

تتسابق المؤسسات لإصدار مدونات أخلاقيات الإدارة، فبعد أن كانت الكفاءة هي مركز الاهتمام الوحيد والهدف الأساسي والمسؤولية الوحيدة للأعمال، أصبحت الأخلاقيات تحظى بالاهتمام وتعاد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات، ويبدو أن هذا الاهتمام أخذ يتسع ليغطي المجالات المختلفة. وقد أدى تراجع أخلاقيات الإدارة في المنظمات إلى إذكاء روح الأناية مع المنظمات الأخرى، مما أدى إلى ازدياد حدة التوتر وتفجير بؤر الصراع وتعظيم الربح المادي. (لويبة، 2012م)

وتعد أخلاقيات العمل من المرتكزات الأساسية لتسيير العمل بكفاءة، ومع اتساع منظمات الأعمال وتعاضم مسؤولياتها وكثرة أعبائها فإنها تتطلب من القائمين على إدارتها مسؤوليات ومهام صعبة، بحيث تشمل كل مؤسسة على قواعد وآداب أخلاقية عملية تختلف عن الأخرى، لأن كل عمل يتضمن مجموعة من الأخلاقيات يلتزم بها العاملون، وتنظم علاقتهم ببعضهم البعض وعلاقتهم بالإدارات العليا، إضافة إلى علاقتهم بالجمهور والزبائن. (أبو عودة، 2017م)

## أخلاقيات الإدارة:

### مفهوم أخلاقيات الإدارة:

أورد (أحمد، 2018م) أن لأخلاقيات الإدارة تعريفات عدة منها، "أنها تعد البناء الذي يحتوي مجموعة القيم والمبادئ والمعايير التي تشتق من الثقافة التنظيمية وتحكم السلوك الإداري لتحقيق كفاءة لمنظمة ورضا أصحاب المصلحة".

### مصادر أخلاقيات الأعمال:

هناك مجموعة من المصادر لأخلاقيات العمل أو الإدارة كما ذكرها (أبو عودة، 2017م):

- المصدر الديني: ويعتبر المصدر الأساس للأخلاق لأنه يوفر لأخلاقيات العمل خاصية الرقابة الذاتية لدى العاملين، ويشتمل هذا المصدر على المبادئ التنظيمية التي تحقق سعادة الإنسان واستقرار المجتمع في كل المجالات.
- المصدر الاجتماعي: وتشمل القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وممارسة الحياة الاجتماعية، وهي التي يحملها الهنيون معهم إلى المؤسسة التي يعملون بها.

- المصدر الاقتصادي: إن الظروف الاقتصادية الصعبة قد تدفع إلى أنماط سلوك بعيدة عن المعايير الأخلاقية، حيث يعد عاملاً مؤثراً في أخلاقيات الأعمال وخاصة في منظمات الأعمال الكبرى التي تعتمد على أنظمة حوافز ومكافآت جيدة.
- المصدر السياسي: ويقصد به نمط النظام السياسي الذي يُسبّر المجتمع وانعكاس توجهات هذا النظام على الأفراد وأخلاقياتهم.
- المصدر الإداري التنظيمي: ويقصد به البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد بكل ما فيها من قوانين ولوائح وأنظمة وقيم وتقاليدها تحدد سلوك العاملين فيها وتوجه مسارهم، وتحدد علاقاتهم داخل المنظمة سواء بين الرئيس والمرؤوسين أو بين المرؤوسين أنفسهم.

### أهمية الالتزام بأخلاقيات الأعمال:

إن المنظمات اليوم تقع تحت ضغوط نتيجة التغيرات السريعة تضعها في مأزق أخلاقي وتجعل المنظمات تتجاوز مسؤولياتها الاجتماعية والتزاماتها الأخلاقية وهذه العوامل تتمثل بالمنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال وتزايد الاتجاه نحو العولمة والفساد الإداري وتطوره في القطاع الحكومي والممارسات المهنية الخاطئة التي تظهر بالمهنة لاعتمادها على المنفعة مع إلحاق الضرر بالعملاء، كل ذلك وأكثر، أدى إلى تزايد الاهتمام بأخلاقيات الإدارة وما يرتبط بها من سياسات وبرامج للارتقاء بها والتدريب عليها. (العنزي والساعدي، 2002م)

### أهداف أخلاقيات الإدارة:

- تهدف الأخلاقيات الإدارية إلى: (لويضة، 2012م)
- 1- ضبط العادات والاتفاقات ومجموع القيم والأعراف والتقاليد المتفق عليها في محيط ما.
  - 2- تقديم النقد الذاتي لتحسين المردودية، وتحسين الكفاءات الفنية وتحفيز المهارات المهنية وخلق جسور الثقة في الأهداف المتبعة.
  - 3- ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى به الموظفون لدى الدولة وضمان انضباطهم بما ينسجم ومقتضيات ممارسة الوظيفة العمومية.
  - 4- تطبيق نظام الجزاءات الإيجابية والسلبية لتفادي بعض مظاهر الفساد الإداري.
  - 5- ضمان مخطط عقلائي لتسيير الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار مسارهم المهني والوظائف.
  - 6- تحقيق التوازن بين الأحكام الأخلاقية وحرية وحقوق الموظفين.
  - 7- ضرورة تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة للموظف بشكل يتفق والأنظمة التشريعية والتنظيمية السارية المفعول.
  - 8- تقريب عمل الإدارة العامة من المواطنين بالإصغاء إلى اهتماماتهم وانشغالهم وتحسين نوعية الخدمات المقدمة إليهم.

## عناصر نظام الإدارة:

- 1- البيئة المحيطة أو الخارجية: وهي مجموعة الظروف والنظم والجماعات التي تشكل منظمة الأعمال وتعمل في إطارها.
- 2- الإدارة: وهي جماعة الناس المسؤولين عن توجيه أعمال المنظمة واتخاذ القرارات المؤدية إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، واستخدام الموارد المتاحة لها.
- 3- البيئة الداخلية: وهي مجموعة الأفراد والعلاقات والنظم والإجراءات التي تنشأ داخل المنظمة ويتم من خلالها وبها تنفيذ الأعمال والوصول إلى النتائج المطلوبة.
- 4- الموارد: وهي الإمكانيات التي تستطيع الإدارة استخدامها في تنفيذ الأعمال المطلوبة للوصول إلى الأهداف أو النتائج، وتنقسم إلى موارد بشرية وهي الأفراد العاملين بالمنظمة على مختلف المستويات والتخصصات، وغير بشرية وهي الأموال والمواد والمعلومات، والمصدر الأساسي للموارد هي البيئة المحيطة.
- 5- الإنتاج: وهو السلع والخدمات التي تتحقق نتيجة عمل الإدارة وباستخدام الموارد التي أتاحت لها، وتوجه منظمة الأعمال تلك السلع والخدمات إلى البيئة الخارجية - السوق - وتحصل على مقابلها. (السلمي، 1997م)

## الموارد البشرية:

### تعريف إدارة الموارد البشرية:

مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة، ويعتبر مصطلح حديث حل محل اصطلاح الأفراد الذي كان سائداً أو القوى العاملة. (كامل، 2014م)

### أهمية إدارة الموارد البشرية:

ذكر المبييضين والأكلبي (2012م) أن أهمية الموارد البشرية تظهر من العناصر التالية:

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.
- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع.
- أنها من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج، إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانيات المادية للمجتمع.

- العنصر البشري هو استثمار، إذا أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
- تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

### أهداف إدارة الموارد البشرية:

تنطوي أهداف إدارة الموارد البشرية تحت هدفين أساسيين هما: الكفاءة والعدالة.  
وبناءً على هذين الهدفين فقد حدد (عرب، 2007م) أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- 1- قوة عمل متجانسة.
- 2- قوة عمل منتجة.
- 3- قوة عمل مستقرة.
- 4- تنمية قدرات الأفراد.
- 5- تحقيق الانتماء والولاء.

### تحديات إدارة الموارد البشرية:

يمكن تحديد أهم التحديات على أنها تتضمن: (زايد، 2003م)

- التحديات العالمية: أدى التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى زيادة القدرة على ربط أجزاء العالم بعضها ببعض بشكل غير مسبوق، هذا التحول سوف يترتب عليه تعديلاً مماثلاً في ممارسات إدارة القوى البشرية في كافة مجالاتها.
- تحديات الجودة: أكدت العديد من المفاهيم الإدارية على أهمية الجودة كميزة تنافسية أساسية، وقد ظهرت نماذج قياس للجودة التنظيمية مثل نموذج الجودة الشاملة وحلقات الجودة والأداء المقارن.
- التحديات الاجتماعية: إن تقليص حجم المنظمات في ظل استيعاب العمالة يعتبر أحد التحديات الاجتماعية الهائلة التي تواجهها المنظمات، وتغير هيكل وتركيب العمالة في الأسواق.
- تحديات تميز الأداء: رغبة المنظمات في مواجهة تحديات الجودة يستدعي الاهتمام بتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة وتحسين أداء الأفراد بصفة خاصة.

## استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

وتعني هذه الاستراتيجيات، مجالات العمل والممارسة التنفيذية الفعلية في مجال الموارد البشرية التي ستأخذ طريقها في التنفيذ بعد يوم، وتحدد كالتالي: (الدوغان وعقلاني، 2014م)

- مركزية قرارات الاختبار والتعيين من أجل ثبات سياسة الاختيار.
- تعيين الخريجين الجامعيين الحاصلين على تقديرات مرتفعة وممن تتوفر لديهم المهارات اللازمة.
- اعتماد سياسة الترقية أو الحصول على الكفاءات من داخل المنظمة وذلك من أجل التخلص من مصروفات البحث من الخارج.
- اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة بمستوى أكبر من السائد وعم التفريط بكفاءات المنظمة.
- اعتماد سياسة التقليل من معدل دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب ونظام الحوافز.
- تصميم برامج تقويم الأداء.
- تصميم وتطوير والمحافظة على أسلوب فعال في تخطيط التطوير الوظيفي للأفراد تحد فيه الفرص الوظيفية المستقبلية.
- اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الوظيفية بما فيها الإدارة العليا.

## تنظيم إدارة الموارد البشرية:

إن تنظيم إدارة الموارد البشرية يجب أن يشتمل على الآتي بناءً على ما حدد (المبيضين والأكلي 2012م):

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية.
- الهيكل التنظيمي للموارد البشرية.

## الخاتمة

خلص هذا البحث على أهمية أخلاقيات الإدارة وأن على المنظمات زيادة الاهتمام به من حيث الموازنة بين مصالح وأرباح الشركات وخدمة الناس والمجتمع، والعمل على تعزيز العدالة والشفافية والنزاهة في عمل هذه الشركات داخلياً بين الموظفين في تعاملها مع الزبائن والمجتمع والمنظمات الأخرى، إضافة إلى أن وضع مدونات مكتوبة للشركات يزيد من الاهتمام بالأخلاقيات، كما أن اهتمام الشركة بأخلاقيات الإدارة يجب أن يكون حاضراً على طاولة اجتماعاتها وخلال مناقشاتها وأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات. كما أنه على المنظمة القيام بعملية مراجعة دورية وشاملة لكافة عناصر وأساليب وتنظيمات وإنجازات إدارة الموارد البشرية للتأكد من أن نظامها يعمل على مستوى جيد يتناسب والاهداف المرجوة، والحكم على مدى كفاءتها وإمكانيات التطوير والتحسين. إن البعد عن الأخلاقيات أدى إلى ظهور بعض السلوكيات المشينة والسيئة كالمحسوبية والرشوة، لذا فعلى الإدارة والمنظمة الناجحة تعزيز الجوانب الإيجابية لدى أفرادها وتنمية قدراتهم لتجنب مثل هذه السلوكيات.

## المراجع

مراجع اللغة العربية

- لويزة، دحيما (2012م)، "تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر
- أبو عودة، محمد (2017م)، "أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.
- أحمد، لعربي (2018م)، أطروحة دكتوراه بعنوان "دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات المهنة- دراسة ميدانية في مديرية التربية لولاية أدرار"، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر.
- العنزي، سعد والساعدي، مؤيد (2002م)، "أخلاقيات الإدارة: مداخل التكوين في منشآت الأعمال"، المعهد التقني للعمارة، بغداد- العراق.
- كامل، نادر (2014م)، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، مركز القادة للتدريب، الشارقة-الإمارات العربية المتحدة.
- المبيضين، صفوان و الأكلبي، عائض (2012م)، "التخطيط في الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، جامعة نجران.
- عرب، هاني (2012م)، "إدارة الموارد البشرية"، ملتقى البحث العلمي.
- زايد، عادل (2003م)، "إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية"، كتب عربية، جامعة القاهرة-مصر.
- السلمي، علي (1997م)، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر.
- الدوغان، محمد وعقلاني، مدني (2014م)، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الملك فيصل.