

مقدمة

- ❖ تحتل الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة مكانة رفيعة
- ❖ وتلعب دوراً فاعلاً في عصر أصبح التغيير فيه أمراً حتمياً ومستمراً
- ❖ وقد أصبحت الموارد البشرية ميزة تنافسية فريدة للمنظمات
- ❖ وقد أصبحت رأس المال الفكري
- ❖ ويات ينظر للمورد البشري على أنه قدرات متجددة وميزات إبداعية
- ❖ يفترض بإدارة المنظمة أن تعيرها جل اهتمامها وتتحمل مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية كاملة تجاه هذا المورد الهام

أخلاقيات الأعمال في الموارد البشرية

المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية

- يمكن لمنظمة الأعمال أن تجسد مسؤولياتها الاجتماعية وسلوكياتها الأخلاقية تجاه الموارد البشرية
- من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة لإدارة الموارد البشرية
- وأهم هذه الوسائل:

وسائل الموارد البشرية

التعبئة والاستقطاب

الاختيار والتوظيف

التدريب والتطوير

الأجور والمكافآت

تقييم الأداء

برامج التحسين

المرأة العاملة

أهمية الاستقطاب

- وكلما كانت عملية الاستقطاب سليمة فإنها ستقلل من الجهود والنفقات التي تتحملها أنشطة الموارد البشرية الأخرى
- وتشتمل عملية الاستقطاب مجموعة من الآليات والإجراءات
- وبالتالي يمكن لمنظمة الأعمال أن تمارس دورها الاجتماعي وتجسد سلوكيات أخلاقية وهي تُجري عملية الاستقطاب لمواردها البشرية من خلال ما يلي:

أولاً- تعبئة واستقطاب الموارد البشرية

- تمثل هذه العملية ركناً أساسياً مع الاختيار والتعيين في عملية التوظيف
- وإذا كانت إجراءات الاستقطاب سليمة فستعكس إيجابياً على المنظمة من خلال عملية الاختيار والتعيين
- والاستقطاب هو عملية جذب المرشحين لملأ الشواغر الوظيفية بالكمية والنوعية المطلوبة للمنظمة
- فهي تعطي وعاءً مناسباً لاستقطاب الكم والنوع من الأفراد الذين يتم المفاضلة بينهم لاختيار الأنسب والأفضل للوظائف الشاغرة

الجوانب الاجتماعية والأخلاقية في الاستقطاب

- (١) تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.
- (٢) 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 هذا المجتمع.

- (٣) الموثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عمليات التعبئة والاستقطاب وأن تتسم هذه الإجراءات بالشفافية والنزاهة والعدالة وأن تقبل المنظمة الاعتراض عليها من قبل المعنيين بالأمر في حال حصول فروقات لمثل هذه الإجراءات والأساليب.
- (٤) عدم سحب العاملين والموظفين من المنافسين الآخرين بطرق غير مشروعة وأساليب غير قانونية وأخلاقية حيث أن مثل هذا الإجراء يخرق قواعد المنافسة في سوق العمل.

(٧) أن تبتعد المنظمة عن الوقوع في إشكالية التوظيف السياسي أو الواسطات أو المحسوبية وغيرها، وبالتالي فإن هذا يوفر فرص متكافئة وعدالة اجتماعية لجميع أفراد المجتمع وهو أمر يمثل التزاماً بتعيين الأفضل والأكثر كفاءة وذلك تجسيدا لمقولة: (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب) وهو إسهام اجتماعي وأخلاقي مهم.

(٥) نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة لمنظمات الأعمال وأن يكون هذا التعامل مبنياً على أساس من الوضوح والثقة بحيث ينعكس إيجابياً على هذه المكاتب كمنافذ اجتماعية وإنسانية لحل مشكلة البطالة في المجتمع.

(٦) أن تكون عملية الاستقطاب مستندة إلى تحديد دقيق وموضوعي للاحتياجات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية، وفي ضوء عمليات تخطيط منهجية وعلمية للموارد البشرية للمنظمة.

(٩) إذا ما ارتأت إدارة الموارد البشرية استبدال عملية التعيين على الملاك الدائم بالعمل الإضافي أو الاستعانة بقوة عاملة مؤقتة فإن تجسيد جوانب المسؤولية في هذين الإجراءين يجب أن تضمن حيث أن العمل الإضافي يعتمد كوسيلة فعالة لتوفير دخل إضافي للعاملين في المنظمة، أو أن الاستعانة بقوة عاملة مؤقتة قد تساهم في توفير فرص العمل لحل مشكلة البطالة وتحريك عجلة الاقتصاد.

(٨) الموازنة الصحيحة والعادلة التي تخدم مصالح المنظمة والعاملين والأطراف الأخرى في عملية الاستقطاب من داخل المنظمة أو خارجها، حيث أن هذا الأمر يعطي فرصاً متكافئة للعاملين لإشغال مناصب أعلى في المنظمة وفق جدارتهم وكفاءتهم من جهة، ومن جهة أخرى لا يحرم المنظمة من الاستفادة من قدرات وخبرات الأفراد من خارجها إذا كان ذلك في مصلحتها ومصلحة مثل هؤلاء الأفراد الأكفاء.

ثانياً- المقابلة والاختبار والتوظيف

- وهي إجراءات ذات أهمية كبيرة للمنظمة ويفترض أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية على أكمل وجه بحيث تعكس صورة المنظمة الإيجابية للعاملين داخلها وللفئات الأخرى في المجتمع.
- ويمكن النظر إلى هذه الإجراءات إذا ما اتسمت بالمسؤولية والمصداقية والشفافية والعدالة والنزاهة والاحترام.
- فإنها بذلك تمثل استثماراً في الجوانب الاجتماعية ينعكس إيجابياً على الموارد البشرية وإدارتها في المنظمة.

- ١٠) بعد أن أصبحت عملية الاستقطاب تجري وفق أساليب الاتصال الالكترونية فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في المنظمة تتجسد في الاطلاع على جميع الطلبات للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع والحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمتقدمين والالتزام بالرد على الطلبات وفق الاعتبارات القانونية والأخلاقية.

الجوانب الاجتماعية والأخلاقية في المقابلة والاختبار والتوظيف

١. أن تكون المقابلات التي تجريها إدارة الموارد البشرية للمتقدمين قائمة على أسس موضوعية بعيدة عن التحيز بكافة أشكاله، وأن تكون الأساليب والطرق والإجراءات في هذه المقابلات واضحة وشفافة وعادلة.
٢. إتاحة فرص متساوية لجميع المرشحين بعرض مهاراتهم لكي تكون عملية الاختيار والتعيين لاحقاً سليمة وقائمة على أسس صحيحة.

٣. توفير وقت معقول بغرض كشف جوانب الشخصية للمتقدم خاصة وأن هنالك أخطاء محتملة ومخاطر قائمة لفهم شخصيات بعض من المتقدمين بشكل غير صحيح وعلى حقيقتها.
٤. أن تكون لجان الاختيار مراعية للموضوعية ومتكاملة من الناحية الفنية والتخصصات وأن لا يدخل فيها من هو غير مؤهل للتعامل مع مثل هذه الاختبارات.

٦. إعطاء عناية فائقة للاختبارات الشخصية حيث أنها اختبارات غالباً ما يرافقها الكثير من عدم الدقة واحتمال الخطأ لذلك يجب أن تكون هذه الاختبارات صادقة في قياس ما يفترض قياسه في الجوانب الشخصية وأن تتسم بالثبات لكي يمكن الاعتماد على نتائجها.
٧. أن تراعى الاعتبارات القانونية وسياسات التوظيف وإجراءاته وقوانينه السائدة في البلد وأن المتطلبات والشروط الإضافية الخاصة بالمنظمة يفترض أن تعطي دعماً للجوانب الأخلاقية والسلوكية لمثل هذه الاعتبارات القانونية.

٥. أن لا تستهين لجان المقابلة بقدرات وشخصيات المتقدمين مهما كانت هذه الشخصيات ومستوى المهارات التي يملكونها خاصة وأن مثل هؤلاء الأشخاص سينقلون هذه الصورة لاحقاً عن المنظمة من خلال هذه المقابلات إلى مختلف الفئات الأخرى. ولو كان من حق المنظمة اختيار الأكفأ فليس من مصلحتها أيضاً الاستهانة بالآخرين بل يجب عليها توفير جو ملائم من ناحية احترام موعد وتوقيت المقابلة وحسن استقبال المرشحين.

ثالثاً- التدريب والتطوير

- إن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تجسد التزامها الأخلاقي والاجتماعي من خلال أنشطة التدريب والتطوير المختلفة
- بحيث تنعكس هذه الأنشطة إيجابياً لصالح العاملين والمنظمة والمجتمع
- ويفترض في المنظمة أن تنظر إلى أنشطة التدريب بكونها أنشطة مهمة تعزز من قدراتها على المدى البعيد
- وأنها تمثل استثماراً في الأصول المعرفية التي أصبحت أساس الميزات التنافسية للأعمال
- وبذلك تتبعد المنظمة عن النظرة قصيرة المدى لأنشطة التدريب والتطوير لكونها تكاليف يجب العمل على تخفيضها باستمرار

٨. 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 إيجابياً على سمعة المنظمة وسعيها لتحقيق أهدافها.

الجوانب الاجتماعية والأخلاقية في التدريب والتطوير

- ١) هذه الأنشطة تمثل إحدى الحقوق المهمة للعاملين في المنظمة وبذلك لا يمكن استبعاد البعض منها لأي سبب كان كالجنس والعرق واللون والدين والقومية وغيرها.
- ٢) يجب أن تأخذ أنشطة التدريب والتطوير في إطار خلق فرق عمل ملتزمة ومهارات عالية وقد يتطلب ذلك تدريبهم خارج البلاد أو لدى منظمات أخرى أو في داخل المنظمة.

٣) تعزز هذه الأنشطة من تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها ويحتاجها المجتمع أيضاً، وبذلك ينظر لمجتمع المنظمة كمركز معرفي يساهم في تطويره. ومن المؤسف أن نجد غالبية المديرين في المنظمات العربية لا يلتزمون بواجب بناء قيادات بديلة ويتمسكون بمناصبهم بطريقة أنانية متوهمين أن خلق القيادات البديلة الجيدة سيساهم في إزاحتهم بسرعة من مناصبهم، لذلك عندما يحصل طارئ مفاجئ للمدير تواجه المنظمة إشكالية إيجاد البديل.

- ٤) ينطلق التدريب والتطوير لتعزيز ثقافة المنظمة وتأكيد الجوانب الاجتماعية والأخلاقية فيها وبذلك تصبح المنظمة ذات نسيج ثقافي متجانس تعززه الممارسات الأخلاقية والسلوكية المسؤولة.
- ٥) عدم استغلال برامج التدريب والتطوير لتبذير الموارد أو إقصاء العاملين أصحاب الفكرة والرأي الآخر وكذلك عدم استغلال موارد التدريب وإمكاناته للاختلاس والفساد الإداري.

٦) أن يكون التدريب والتطوير ضمن برامج هادفة لمواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي الحاصل وذلك لحماية العاملين من التقادم وتوليد الشعور لديهم بأنهم يواصلون ما يستجد في حقول المعرفة التي تخصصوا فيها ولن تكون نهاية الدراسة في الجامعة أو المعهد هي المحطة الأخيرة في تحصيلهم العلمي.

٧) يفترض أن تكون أنشطة التدريب والتطوير معززة للمسار الوظيفي ومحققة انسجاماً لمصلحة العاملين والتوجهات التطويرية في المنظمة.

أهمية الأجر والمكافآت

- وتتجسد في الأجر والمكافآت جوانب مسؤولية اجتماعية كبيرة وجوانب أخلاقية متعددة يمكن أن تكون المنظمة ملتزمة بها إذا نظرت إلى هذه التعويضات بمنظور شمولي
- ويكونها مرتبطة برفاهية المجتمع وتطوير الأداء في المنظمة
- أما إذا كان الأمر عكس ذلك ونظرت المنظمة إلى الرواتب والأجر والمنافع الأخرى على أنها كلفة يجب السيطرة عليها باستمرار فإنها ستقع في إشكالية المساءلة الأخلاقية والاجتماعية والقانونية

رابعاً- الأجر ومكافآت العاملين

- تمثل الأجر ومكافآت العاملين مجمل المزايا التي تمنحها المنظمة للعاملين فيها بغرض زيادة ولائهم لها والتزامهم
- وكذلك من أجل تطوير قدراتهم وتنمية روح الابداع لديهم وبما ينعكس بنتائج إيجابية على الأداء والإنتاجية
- وتعتبر الأجر والمكافآت مسألة ذات إشكالية كبيرة باعتبارها تمس مصالح العاملين بشكل مباشر وكذلك المنظمة
- وترتبط أيضاً بالقوانين والتشريعات الصادرة عن الدولة

الجوانب الاجتماعية والأخلاقية في الأجر والمكافآت

٣. أن تراعي إدارة الموارد البشرية اختيار الطرق المناسبة في دفع الأجر والمكافآت وأن لا تلتزم فقط بالطرق التي تحقق مصالحها بعيداً عن مصالح جميع الفئات، لذلك فإن مسألة الرواتب والأجر يفترض أن تعرض للنقاش والحوار والمساومة بحيث يتم الاتفاق على استخدام الأسلوب المناسب وفقاً لطبيعة العمل وصعوبته ومتطلباته.
٤. على منظمات الأعمال عدم التمييز بالأجر والرواتب والمنافع بين الرجال والنساء طالما أن المنصب واحد والكفاءة المطلوبة متوفرة بنفس القدر.

١. النظر إلى الرواتب والأجر في إطار أوسع باعتبارها تأتي منسجمة مع العقد المبرم بين المنظمة والعاملين وضرورة النظر إلى هذا العقد بكونه عقداً أخلاقياً واجتماعياً وقانونياً واقتصادياً.
٢. يفترض أن تتسم الأجر والمكافآت بالعدالة والكفاءة والمساواة وأن تكون قادرة على تحفيز العاملين وزيادة انجذابهم للعمل والإبداع فيه، فعدم المساواة والتحيز وعدم الشفافية في نظام المكافآت في منظمة الأعمال سينعكس سلباً على مختلف أوجه العمل بالمنظمة ويشل قدراتها على التطوير والتجديد.

خامساً- تقييم أداء العاملين

- إن تقييم أداء الأفراد العاملين هو من صميم عمل إدارة الموارد البشرية ويترتب عليه أمور مهمة جداً تتعلق بالأجور والترقية وغيرها.
- عملية تقييم الأداء يفترض أن تكون عملية متكاملة بحيث تتضمن القياس والتقييم.
- لذلك يفترض أن تكون إجراءاتها ضمن إطار رسمي وبمعايير ذات قدرة على إعطاء معنى محدد لما يراد قياسه وتقويمه من خصائص الأفراد الأدائية والسلوكية

- أصبحت منظمات الأعمال في الوقت الحاضر قادرة على تقديم حزمة من التعويضات غير المباشرة المتمثلة في الضمان الاجتماعي وتعويضات البطالة والتأمين على الحياة وتعويضات الإعاقة والضرر والإجازات مدفوعة الثمن للدراسة والأمومة أو لذهاب العامل للعمل مع منظمات إنسانية وخيرية خارج البلاد أحياناً لذلك يتولد الشعور لدى العاملين من أن اتساع مفردات هذه الحزمة إضافة كل ما هو جديد أصبحت مسؤولية أخلاقية والتزام عالي بمسؤولية المنظمة الاجتماعية تجاه العاملين فيها.

الجوانب الاجتماعية والأخلاقية في تقييم الأداء

- (١) أن تجتهد المنظمة بوضع معايير دقيقة لتقييم الأداء متسمة بقدرتها على تجسيد الجانب الموضوعي والسلوكي والذاتي في مختلف الأعمال التي ينجزها العاملون لذلك فإن المنظمات الجديدة تعيد النظر بين فترة وأخرى وتناقش استمارات تقييم الأداء كفقرات ونتائج نهائية مع المعنيين
- (٢) الابتعاد عن التحيز في التقييم من خلال التأكيد على توفر الخصائص الموضوعية والإنسانية في المقومين وعدم تأثرهم بعوامل الدين والمذهب والعشيرة والمنطقة والصدقة وغيرها.

تقييم الأداء

- محاولة أن يعطي هذا النظام تصوراً عن احتمالية تكرار السلوك والأداء الجيد في المستقبل لغرض فائدة الفرد والمنظمة والمجتمع.
- وفي إطار أليات وإجراءات عملية تقييم الأداء للمنظمة يمكن أن تقوم المنظمة بتحمل مسؤولياتها الاجتماعية وتتبنى سلوكيات أخلاقية ترضي مختلف الأطراف من خلال ما يلي:

٥) أن لا يركز التقييم على الأداء الأحدث وأن لا يهمل الأداء خلال السنة بأكملها بحيث يكون التقييم جزئياً فقط.

٦) أن تستخدم إدارة الموارد البشرية مختلف أساليب تقييم الأداء التقليدية أو الحديثة مع الإطلاع الدائم على ما يستجد في هذا المجال وخاصة الأساليب المتطورة لقياس الانجاز الذي يتصف بالإبداع الفكري والريادي للعاملين والذي لا تظهر نتائجه إلا على المدى البعيد بمعنى أن المنظمة تكافئ المنجزين الذين يقدمون أفكار جديدة تحتاج إلى المتابعة لتعطي نتائجها في المستقبل.

٣) أن تناط عملية التقييم بأشخاص من ذوي الخبرة والدراية والقدرة على التعامل مع التعامل مع الآخرين وأن يكون التقييم من قبل فريق عمل وليس فردياً.

٤) إن أهم التزام أخلاقي في عملية تقييم الأداء هو الموضوعية والابتعاد عن إعطاء تقييم متساهل للجميع أو أن يكون متشدداً مع الجميع وأن يتسم التقييم بأن يكون وسطاً للجميع.

برامج التحسين

- وبما أن برامج تحسين النوعية تمثل مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تمارسها منظمة الأعمال بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية وتحقيق التقدم والازدهار للعاملين.
- لذلك فإنها تمثل أم المداخل الحديثة لتعزيز قدرة المنظمة على الإيفاء بمتطلبات مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع
- ويمكن الإشارة لبعض جوانب ممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال هذه البرامج في الأمور التالية:

سادساً- برامج تحسين نوعية حياة العمل

- حيث تعطي البرامج الحديثة لنوعية حياة العمل الإمكانية للمنظمة لأن تكون مركز جذب واستقطاب للعاملين الأكفاء ومكان مناسب للعمل.
- ويزداد من خلال ذلك الولاء والانتماء من جانب العاملين وتكامل وتفاعل أهدافهم مع أهداف المنظمة.
- وقد استخدمت الكثير من البرامج الحديثة لتحسين نوعية حياة (بيئة) العمل في المنظمات مثل: برامج صيانة الموارد البشرية وبرامج العمل الجماعي وإدارة الجودة الشاملة والإدارة بالمشاركة والإدارة المفتوحة التمكين والتعلم المستمر والتميز وغيرها.

الجوانب الاجتماعية والأخلاقية في برامج تحسين نوعية حياة العمل

- (١) جعل مكان العمل جذاباً ونظيفاً وإعطاء العمل معنى متجدداً تقل فيه حالات الضغط النفسي والجسدي والإرهاق من خلال التركيز على البرامج.
- (٢) التقليل من الرقابة والروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشمل عادة إعادة تصميم العمل باستمرار ويشمل ذلك إثراء العمل وإغناءه أي إعطاء واجبات ومزايا إضافية للفرد في وظيفته.

(٣) أن تساهم هذه البرامج في التقليل من حدة انتشار الأمراض المهنية وأمراض العصر من خلال تعزيز الانسجام بين بيئة العمل والبيئة العامة والتركيز على متطلبات ومعايير السلامة المهنية والالتزام بالتشريعات الخاصة بها.

(٤) أن تسعى منظمة الأعمال إلى توفير جو من الراحة والمتعة في مكان العمل من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات منها:

العامل من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات منها:

سابعاً- المرأة العاملة

- إن المرأة نصف المجتمع وإن كانت ليست كذلك في الإدارة والعمل.
- ويتميز العصر الحديث بدخول أعداد كبيرة من النساء إلى سوق العمل منافسة بذلك الرجل.
- ولعل السبب الرئيسي في ذلك هو زيادة انخراط المرأة في التعليم بعد أن أصبح حق المرأة في التعليم معترفاً به في جميع الدول.
- ولزيادة الوعي بأهمية استخدام المرأة في برامج التنمية كونها نصف المجتمع.

- الاهتمام بالنشرات الجدارية في مكان العمل وبما ينشر فيها من مواضيع تسهم بإشاعة جو من المرح للعاملين.
- تشكيل لجان اجتماعية تُعنى بوضع فعاليات الأنشطة الاجتماعية المختلفة.
- الاحتفال بالمناسبات كأعياد الميلاد للعاملين والأعياد السنوية.
- الاحتفال بالإنجازات التي تحققها المنظمة أو الأفراد العاملين فيها... الخ.

تأثير النساء

- لذلك فإن تأثير النساء في الأعمال آخذ بالتزايد وبالرغم من ذلك فإن المجتمعات بشكل عام حتى المتقدمة منها لا زالت تعاني من تفاوت في أشكال اندماج المرأة الكامل ومساواتها الكاملة.
- وللتغافل السائدة دور كبير في ذلك فالبعض من الثقافات تغلب عليه الصفة التقليدية الذكورية التي تقدر صفات تأكيد الذات والتركيز على المهام والعمل وربما على المغامرة.

تأثير الثقافة

- بينما الثقافات الأكثر أنوثة تميل للاهتمام والتقدير للعلاقات والنواحي الانسانية ونوعية الحياة
- لهذا فإن الثقافات الأكثر ذكورة تهتم بإحراز التقدم والتغيير خلافاً للثقافات الأكثر أنوثة فإنها أكثر تقبلاً للوضع القائم وإدامة العلاقة وتحسين نوعية الحياة.
- فالأولى أكثر تنافسية والثانية أكثر تعاونية.

مواقف تواجه المرأة

- ولا بد من الإشارة إلى أن المرأة كانت ولا تزال تواجه حتى الآن في مجال الأعمال موقفين لا أخلاقيين هما:
- ١. التمييز في المعاملة
- ٢. سوء المعاملة الجنسية

١- التمييز في المعاملة

- التمييز في المعاملة تظهر بأشكال مختلفة منها:
- ١) أولوية إعطاء الفرصة في الترقية والتعيين للرجال.
- ٢) قصر بعض المراكز على الرجال دون النساء.
- ٣) إعطاء الأجور الأدنى للنساء.
- ٤) عدم تناسب المراكز العليا التي تشغلها النساء مع العدد الكلي للنساء في الشركة.

التباين الأخلاقي

- فيما يتعلق بالتباين الأخلاقي بين النساء والرجال فقد أشارت بعض الدراسات الأمريكية إلى أن الطالبات في الجامعات الأمريكية كن أكثر اهتماماً بأخلاقيات العمل من نظرائهم الذكور من الطلاب
- كما كانت الطالبات أكثر ميلاً لاتخاذ مواقف أخلاقية أقل تساهلاً وتسامحاً من الطلاب.

٢- سوء المعاملة الجنسية

- فكثيراً ما تتعرض النساء العاملات وفي مختلف المهن والوظائف إلى صور مختلفة من التحرش الجنسي.
- ومحاولة التجاوز عليهن بالكلام غير اللائق أو بالفعل المنافي للأخلاق.
- وهذا يؤدي إلى فقدان الشركة لسمعتها.

الفوارق الطبيعية

- ٣) الحراك الوظيفي العمودي (أسفل-أعلى) والأفقي بين المراكز والوظائف في نفس المستوى يجب أن يظل مفتوحاً أمام الاثنين على أساس الجدارة والمقدرة الإدارية والفنية وعلى أساس معايير موحدة كلما كان ذلك ممكناً وهذا يمثل قيمة العدالة في أخلاقيات الإدارة على أساس الجنس.

الفوارق الطبيعية

- في الواقع إن مراعاة الفوارق الطبيعية بين الرجال والنساء يجب أن يعامل على أساس:
- (١) أن هناك وظائف يمكن أن توجه للرجال في ظروف معينة وأخرى توجه للنساء.
- (٢) أن بعض المراكز والوظائف تكون فرصة إيجابية وفعالة لاستخدام خصائص الرجال في مقابل مراكز ووظائف تمثل نفس الفرصة في استخدام خصائص النساء.