

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363
ISSN : 1112-9751

نمط القيادة الأخلاقية واجتذاب رأس المال البشري بمجمع عمر بن عمر: مستوى
العلاقة والتفسير

**Ethical leadership style and Human capital attracting in Omar bin
Omar group: Relationship level and Interpretation**

إيمان بن طاجين imene bentadjine رضا يونس بوعصيدة redha younes bouacida

r.younes_bouacida@skikda_univ.dz I.bentadjinedz@gmail.com

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة الجزائر، مخبر ECOFIMA.

المؤلف المرسل : إيمان بن طاجين I.bentadjinedz@gmail.com Imene Bentadjine

تاريخ القبول : 2020-09-21

تاريخ الاستلام : 2019-06-17

ملخص:

هدفت الورقة الى دراسة مستوى تبني القادة الاداريين بفرع العجائن التابع لمجمع عمر بن عمر، لنمط القيادة الاخلاقية، والبحث في امكانية وجود علاقة بينها وبين اجتذاب راس المال البشري الى الفرع. ولقد تم التوصل الى ان المسؤولين بالفرع لا يعتمدون نمط القيادة الأخلاقية إلا في بعض الاحيان. ورغم ذلك فقد تبين ان لممارساتهم الاخلاقية علاقة طردية ايجابية بجذب راس مال بشري به. كلمات مفتاحية: القيادة الاخلاقية، النزاهة، الانصاف، التوجيه الاخلاقي، جذب رأس المال البشري.

Abstract :

This research aims to test the extent to which the ethical leadership is applied by “Pasta branch” of Omar bin Omar Group leaders, and to determine its relationship with human capital attracting.

The results showed that ethical leadership is applied to a medium degree, and yet it has a positive relationship with human capital attracting.

Keywords: ethical leadership; integrity; fairness; moral guidance; human capital attracting.

وبالتالي فإن هناك ضرورة ملحة لقياس المعارف والعلوم وتطبيقاتها من جانب اخلاقي، ما جعل العالم يشهد بداية جديدة تشكل نقطة تحول الى عالم جديد واقتصاديات جديدة مفادها الارتكاز على القيم والمبادئ الاخلاقية، ومن تم تحقيق اقتصاد اخلاقي وعالم اخلاقي متقدم.

وبما ان المنظمات هي العمود الفقري لكل اقتصاد، فإن التحول الى اقتصاد اخلاقي ينطلق من هذا الاساس اي من المنظمات بشتى مجالاتها وانواعها، هذه الاخيرة التي لا تنشأ إلا من خلال قيادة اخلاقية.

فوجود قيادة أخلاقية ينشئ منظمة أخلاقية¹. وإن التعامل بشكل عادل مع المجتمع، وجميع أصحاب المصلحة وحتى المنافسين هو السلوك المؤسسي للمنظمة الأخلاقية، وبما أن الواجب الأساسي للقيادة هو الأخلاق، فإن القيادة الصحيحة في الواقع ستكون هي القيادة الأخلاقية².

1. مقدمة:

يسعى الباحثون والعلماء باستمرار الى ايجاد العوامل الرئيسية التي من شأنها تحقيق الرقي والتقدم، فبعد ان كان الانتاج محور اهتمام في عصر للاقتصاد قد مضى، ساهم التغيير والتطور السريع في تكنولوجيا الاعلام والاتصال في التركيز على المعلومات ومن تم العلم والمعرفة، فأصبح مؤخرا يطلق على الاقتصاديات المبنية على المعرفة باقتصاديات المعرفة، ومجموع العوامل البناءة للمعرفة يطلق عليها مسمى "راس المال المعرفي"، وكل فرد ذا مهارات وخبرات ومعارف تجعله يساهم في هذا البناء هو بمثابة راس مال بشري.

لكن التركيز على العلوم والمعرفة وحدها لم يعد كافيا نظرا لما يشهده العالم من فساد في جوانب متعددة، اصبح العلم دون التزام بالمبادئ والاخلاق لا يجدي نفعاً، فلا يقاس العلم اليوم ولا تكون له أية قيمة في غياب الاخلاق.

المعلمات، بمجموعة من النتائج كان من أبرزها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين ال ثقة التنظيمية وجميع مجالاتها؛ وعدم فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإشرافي.

ولم تكن الثقة هي العامل الوحيد المؤثر على القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الباحثين، فقد خلصت دراسة Şebnem Aslan and Aslan Şendoğdu إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على المسؤولية الاجتماعية للشركات ، وأن المسؤولية الاجتماعية بدورها تؤثر على القيم والسلوكيات الأخلاقية للشركات بشكل إيجابي. إلى جانب ذلك، تم تحديد دور الوساطة الجزئي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في محافظة قونيا بتركيا محل الدراسة .

وبينت دراسات اخرى ان تطبيق القيادة الاخلاقية بشكل جيد يتأثر بالقوانين المفروضة سواء من داخل او خارج المنظمات، فقد خلص مقال Nor Azzah Kamri الذي يستكشف دور الحكومة في نشر المبادئ الاخلاقية الاسلامية في المجتمع الماليزي ومنظّماته، إلى أن الحكومة الماليزية أظهرت الجدية والالتزام بخلق مناخ عمل أخلاقي في المنظمة وفي المجتمع ككل، وذلك لإدراك الدولة الماليزية بعظمة الالتزام بالأخلاق وانعكاساته الايجابية القوية على الاداء والانتاج العام .

وخلصت دراسة Maisarah Mohamed Saat لعينة مكونة من 503 طالب في الجامعات الماليزية، تحت عنوان The impact of industrial training on ethical awareness and ethical judgement، الى مجموعة من النتائج كان اهمها ان الطلبة في ماليزيا يتمتعون بوعي أخلاقي جيّد سواء قبل او بعد التدريب، كما تبين ان المناهج تؤثر على مستوى الحكم الاخلاقي لديهم، وانهم في الغالب يراعون القواعد والقوانين عند اصدا رهم لأحكام اخلاقية .

وتقول Sonia Haq أنه: (لا يمكن تعلم الأخلاق ، إلا أنه يمكن تطويرها، يمكن أن يكون تحسين مهارات القيادة فعالاً في تعزيز الأخلاقيات، ومن أجل ذلك فيعتبر أن التعلم وإتقان المهارات الفنية ومهارات التعامل مع الآخرين ومهارات أخرى مثل الذكاء العاطفي والاجتماعي من شأنها تمكين الموظفين الحكوميين من تأسيس ونشر القيم الأخلاقية الأساسية في المنظمة)³.

وفي تحليله للمبادئ الاخلاقية للاستشارات من خلال دراسة استطلاعية لمجموعة من رجال الاعمال والقادة الاداريين عام 2013 ، توصل Zhanna Mingaleva، إلى أن الثقة هي المبدأ الاخلاقي الاساسي في الاستشارات.

وأظهرت نتائج دراسة Pavel Žiaran، التي اجراها عام 2015، أن "الإخلاص-التواضع" و "تقدير الذات" من السمات المميزة والمؤشرات الجيدة للموقف الأخلاقي في القيادة، الذي يعتقد أن هذه النتيجة قد تكون ذات اثار مهمة على إدارة الموارد البشرية، وخاصة في إطار عمليات الاختيار في المنظمات الواعية أخلاقيا .

ويوضح باحثون اخرون اهمية القيادة الاخلاقية ايضا في تنمية الدرات الابداعية والابتكارية لدى العاملين - او بعبارة اخرى تنشيط راس المال البشري - في المنظمات، من أمثال: "رمضان محمود عبد السلام وآخرون" الذي توصل الى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الاخلاقية والسلوك الابتكاري للمرؤوسين، و Ercan Yılmaz الذي توصل من خلال دراسته لعينة عشوائية مكونة من 527 مدرسًا يعملون في المدارس الابتدائية في منطقة قونيا بتركيا بين عامي 2008 و2009، إلى أن القرارات الاخلاقية والسلوكيات الاخلاقية والبيئية تفسر الابداع التنظيمي في المدارس الابتدائية.

يؤكد تحليل البيانات في دراسة استكشافية ل757 مؤسسة عامة في ليتوانيا ضمن دراسة قام بها Raminta Pučėtaitė، أن هناك وساطة الجزئية للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي.

واختتمت دراسة "أمجد درادكة هدى المطيري" حول دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر

- هناك علاقة بين كل من ممارسات القيادة الأخلاقية "توجه الافراد، العدل والانصاف، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة، التوجيه الاخلاقي، توضيح الدور، النزاهة" وجذب راس المال البشري بالفرع.

- يمكن تفسير جانب لآأس به من انجذاب راس المال البشري الى فرع العجائن "مجمع عمر بن عمر" بتبني القادة الاداريين لنمط القيادة الاخلاقية.

الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تعريف مسؤولي مجمع عمر بن عمر "فرع العجائن" بنمط القيادة الاخلاقية بأبعادها، وعلاقتها بجذب راس المال البشري، ومن تم توعية المنظمات بشكل عام والمنظمات الاقتصادية، ومجمع عمر بن عمر "فرع العجائن" على وجه الخصوص بأهمية القيادة الاخلاقية وعلاقتها بجذب راس المال البشري.

ونظرا لندرة البحوث الرابطة بين المتغيرين المذكورين، فإن هذا البحث يعتبر بمثابة اضافة الى المكتبة الجزائرية والعربية الهامة في هذا المجال.

منهجية الدراسة:

من اجل تحقيق اهداف البحث قام الباحث بإنجازه في شكل دراسة تطبيقية بحتة، اعتمد من خلالها على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة في فرع العجائن، وتحليل نتائج spss لتتحقق من صحة الفرضيات، ودراسة العلاقة بين المتغيرات.

أداة الدراسة:

قام الباحث ببناء استبيان القيادة الاخلاقية استنادا الى مقياس: (Karianne Kalshoven et al, 2011)⁵، وتطوير استبيان جذب راس المال البشري⁶ مستخدما مقياس likert الخماسي، وقام باختبار ثبات اداة الدراسة باستخدام برنامج spss وتوصل من خلال قيم معامل "الفا كرومياخ" الى ثبات اداة الدراسة سواء فيم يتعلق بالقيادة الاخلاقية والتي قدرت قيمته فيها ب 0.881، أو فيم يتعلق بجذب رأس المال البشري الذي قدر ب 0.752، باعتبارها أكبر من 0.6.

2. اختبار تبني المسؤولين لممارسات القيادة الاخلاقية في مجمع عمر بن عمر "فرع العجائن"

ضمن هذا العنصر يحاول الباحث قياس درجة تبني مسؤولي مجمع عمر بن عمر "فرع العجائن" لممارسات القيادة الاخلاقية، كل على حدا.

وفي ذات السياق، ومن أجل تشكيل مواقف اخلاقية في المنظمات بمختلف انواعها يقول Ilona Semradova و Sarka Hubackova: (تجميع مدونات تتضمن قواعد السلوكيات الاخلاقية، والزام الموظفين او العاملين بالالتزام بها هي واحدة من بين الاستراتيجيات الفعالة)⁴.

الاشكالية

بعد ان تبين ان القيادة الاخلاقية تواكب متطلبات العصر، خاصة من حيث علاقتها الايجابية بالإبداع والابتكار لدى العاملين المرؤوسين، ومن تم تنشيط راس المال البشري بالمنظمات، يريد الباحث التحقق من امكانية وجود علاقة ايجابية تربط بين القيادة الاخلاقية وجذب راس المال البشري بالمنظمات.

ونظرا لحساسية المنظمات الاقتصادية خاصة منها الصناعية ودورها الكبير في دعم التطور الاقتصادي، يحاول الباحث اسقاط دراسته على احدى المنظمات الصناعية الوطنية التي تساهم بشكل واضح في دعم الاقتصاد الوطني، وذلك لما تقدمه من منتجات ترقى للمنافسة العالمية نظرا لما تحظى به من مصداقية والتزام بالمعايير العالمية، ألا وهي "مجمع عمر بن عمر"، ولصعوبة الاحاطة بكامل المجمع ولتعدد فروعه وتوزعها في مناطق مختلفة، استدعت الضرورة تحديد مجتمع الدراسة، ووقع الاختيار على فرع العجائن الكائن مقره ببلدية الفجوج لولاية قالمة.

وعلى ذلك الاساس تم طرح التساؤل الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

ما علاقة تبني المسؤولين بمجمع عمر بن عمر "فرع العجائن" لنمط القيادة الاخلاقية بجذب راس المال البشري؟
والذي سيحاول الباحث الاجابة عليه انطلاقا من اختبار الفرضيات الآتي ذكرها:

فرضيات الدراسة:

- يتبنى المسؤولون بجمع عمر بن عمر جميع ممارسات القيادة الاخلاقية؟
- يحظى مجمع عمر بن عمر "فرع العجائن" بانجذاب راس المال البشري اليه

1.2. درجة تركيز مسؤولي فرع العجائن بمجمع عمر بن عمر على توجه الافراد العاملين

الجدول 1: درجة توفر بعد توجه الأفراد في قيادة المسؤولين بفرع العجائن

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6	7
المتوسط	3.351	3.288	2.895	2.860	3.211	3.439	3.456
المنوال	5	3	2	3	3	4	4
الانحراف	1.356	1.150	1.305	1.187	1.145	1.225	1.211

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير الى أن العدد الأكبر من العاملين اقرو بندرة هذا السلوك، في حين اتضح انسجام قيم المنوال مع متوسطات استجابات افراد العينة بشأن اعتناء وتعاطف المسؤولين في اغلب الاحيان مع العاملين حال وجود مشاكل.

2.2. قياس درجة عدل وانصاف المسؤولين في مجمع عمر بن عمر "فرع العجائن"

تجدر الاشارة الى أن جميع فقرات العدل والانصاف هي عبارة عن فقرات معكوسة، ومن تم فإن الاقرار بوجودها هو دليل لعدم انصاف القادة، والعكس صحيح

في الجدول اعلاه تبين استجابات عينة الدراسة أنه رغم اختلافات اراء افراد العينة حول درجة اهتمام المسؤولين بالعاملين المرؤوسين لديهم بشكل عام، إلا أن قيمة المتوسطات الحسابية كانت توجي بأن اهتمام المسؤولين بمشاعرهم يأتي بدرجة متوسطة، على غرار تسخيرهم لوقت من أجل الاتصال الشخصي بالعاملين أو للحدوث بشأن العواطف المتعلقة بالعمل، أو حتى من حيث اهتمامهم بالتطوير الشخصي للعاملين، وذلك اتضح جليا من خلال قيم المنوال التي ساوت "3"، وقيم المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة حول هذه الفقرات والذي ينتمي الى المجال [2.60-3.40]، ورغم انتماء الفقرة " القائد منتبه الى احتياجاتي الشخصية" الى ذات المجال، إلا أن قيمة المنوال

الجدول 2: درجة توفر بعد العدل والانصاف في قيادة المسؤولين بفرع العجائن

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6
المتوسط	2.597	2.136	2.228	2.667	3.123	2.316
المنوال	3	1	1	1	1	1
الانحراف	1.266	1.311	1.427	1.618	1.560	1.429

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

ولكن ناذرا ما قد يحصل، أما تركيز القائد على اهدافه الخاصة فقد اشار المتوسط الحسابي بانه ورغم انكار الكثير من المستجوبين ذلك الا ان معظمهم يتفق على ان هذا السلوك يظهر في القائد احيانا دون اخرى.

3.2. تحديد مدى سماح المسؤولين بفرع العجائن للعاملين المرؤوسين بمشاركة السلطة

اشارت قيم المنوال الى ان اغلب المستجوبين ينكرون تحميل القادة اياهم مسؤولية اعمال لا سيطرة لهم عليها، أو مسؤولية اشياء ليست خطأهم او امكانية التلاعب بهم من قبل المسؤولين، او ان القادة يستغلونهم من اجل تحقيق نجاحاتهم الشخصية او لبلوغ اهدافهم الخاصة.

الا ان قيم المتوسطات الحسابية لم تنكر سعي القائد لتحقيق نجاحه الشخصي بشكل تام، وانما اعتبرته شيء موجود

الجدول 3: درجة توفر بعد مشاركة السلطة في قيادة المسؤولين بفرع العجائن

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6
المتوسط	2.8421	2.8070	3.4386	3.650	3.561	3.175
المنوال	3	1	4	3	4	4
الانحراف	1.192	1.394	1.240	1.094	1.240	1.137

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

للعاملين المرؤوسين بالتأثير في القرارات الحاسمة او المشاركة في صنع القرار او حتى في لعب دور رئيسي في تحديد اهداف خاصة بهم، في بعض الاحيان دون الأخرى.

4.2. درجة اهتمام مسؤولي فرع العجائن بمجمع عمرين عمر بالاستدامة

تبين من الجدول 3 أن المسؤولين بفرع العجائن يستشيرون العاملين المرؤوسين في اغلب الاحيان، ويأخذون توصياتهم بعين الاعتبار، كما انهم غالبا ما يفوضون لهم المسؤوليات، ما يدل على ثقة المسؤولين الكبيرة بالعاملين، ومع ذلك فإنهم يحتفظون بدورهم كمسؤولين من خلال السماح

الجدول 4: درجة توفر بعد الاهتمام بالاستدامة في قيادة المسؤولين بفرع العجائن

رقم الفقرة	1	2	3
المتوسط	3.667	3.491	3.526
المنوال	4	4	4
الانحراف	1.075	1.020	1.182

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

اشارت نتائج الجدول اعلاه أن المسؤولين يحبون العمل بطريقة صديقة للبيئة، وانهم يظهرين اهتمامهم بقضايا

تشير قيم المنوال في الجدول الآتي، إلى اتفاق المستجوبين على قيام المسؤولين بالتوجيه الأخلاقي في أغلب الأحيان، خاصة فيما يتعلق بتوضيحهم لما هو متوقع من العاملين من تصرفات نزيهة، أو من حيث توضيحهم للعواقب المحتملة لسلوك غير أخلاقي قد يصدر عن العاملين.

الاستدامة، كما أنهم يحفظون إعادة تدوير العناصر كل ذلك في أغلب الأحيان، وهو ما يتضح من خلال قيم المنوال والمتوسطات الحسابية لجميع الفقرات والتي جاءت منسجمة فيما بينها.

5.2. تحديد نسبة توجيه المسؤولين بفرع العجائن أخلاقيا للعاملين

الجدول 5: درجة توفر بعد التوجيه الأخلاقي في قيادة المسؤولين بفرع العجائن

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6	7
المتوسط	3.650	3.790	3.737	3.702	4.105	3.544	3.739
المنوال	4	5	4	4	5	3	4
الانحراف	1.157	1.114	1.1883	1.180	1.901	1.226	1.061

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

يشير المسؤولون إلى الأداء المتوقع من العاملين ويشرحونه لهم، في معظم الأحيان، كما أنهم يوضحون لهم المسؤوليات ومن المسؤول وعن ماذا في الغالب، وهذا بناء على الجدول أسفله.

6.2. مدى توفر بعد توضيح الدور في القيادة الإدارية لمسؤولي

فرع العجائن

الجدول 6: درجة توفر بعد توضيح الدور في قيادة المسؤولين بفرع العجائن

الفقرة	1	2	3	4
المتوسط	3.597	3.649	3.877	3.754
المنوال	4	4	4	4
الانحراف	1.193	1.110	1.053	1.005

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

7.2. قياس درجة توفر بعد النزاهة في قيادة المسؤولين بفرع العجائن

الجدول 7: درجة توفر بعد النزاهة في قيادة المسؤولين بفرع العجائن

رقم الفقرة	1	2	3	4
المتوسط	3.3333	3.5614	3.5965	3.2982

4	4	4	4	المنوال
1.17966	0.99749	1.11831	1.20020	الانحراف

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

3. تحديد درجة تبني نمط القيادة الاخلاقية في مجمع
عمر بن عمر فرع العجائن

بعد أن تم قياس درجة التزام مسؤولي فرع العجائن
بممارسات القيادة الاخلاقية كل على حدا، يحاول ضمن هذا
العنصر تحديد مدى تبنيهم لنمط القيادة الاخلاقية بجميع
ممارساته، وذلك انطلاقا من الجدول الاتي:

تشير استجابات المستجوبين الى ان القادة الاداريين
يوفون بوعودهم وبكلامهم في بعض الاحيان، ومع ذلك فإن
العاملين المرؤوسين يثقون بقيام القادة بما يقولونه لهم ،
ويعتقدون ان هناك امكانية في اغلب الاحيان لتشريف القادة
الاداريين لالتزامهم.

الجدول 8: المتوسطات الحسابية لاستجابات العينة حول تبني القيادة الاخلاقية في "فرع العجائن"

المتغيرات	Moyenne	Mode	Ecart type
القيادة الأخلاقية	3.3182	2.89	0.52685
توجه الافراد	3.2055	3.29	0.94028
العدل والانصاف	2.5409	1	1.07657
مشاركة السلطة	3.2456	3	0.64404
الاهتمام بالاستدامة	3.5614	3	0.87096
التوجيه الاخلاقي	3.7519	3.29	0.86919
توضيح الدور	3.7193	4	0.80188
النزاهة	3.4474	4	0.99299

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

ويشير المتوسط 2,5409 الى انه ناذرا جدا ما يكون القادة غير
عادلين ومنصفين في الفرع، وهي اشارة بصورة غير مباشرة الى
انهم منصفين وعادلين في اغلب الاحيان، ومن ثم ترجح الكفة
لصالح ممارسات القيادة الاخلاقية بشكل ويتسنى للباحث القول
بان المسؤولين في الفرع محل الدراسة يتبنون نمط القيادة

مع التدقيق في قيم المتوسطات الحسابية المتعلقة
بممارسات القيادة الاخلاقية يتضح أن اغلب الممارسات جاءت
بقيمة متوسطات مرتفعة تفوق 3.40 ما يدل على الممارسة لها
في الغالب، ماعدا توجه الافراد والعدل والانصاف ومشاركة
السلطة، هذه الاخيرة التي كانت تحوي فقرات سالبة ما ادى الى
التأثير على متوسط الاستجابات بالانخفاض بدلا من الارتفاع،

الإبداعية لدى الأفراد أثناء عملية الاختيار الوظيفيان الفرع يعين أصحاب الخبرات في المناصب الحساسة، كما يخضع المتقدمون للوظيفة لفحوصات طبية لضمان قدرتهم على العمل قبل تعيينهم وهذا في أغلب الأحيان.

وفي بعض الأحيان تكون هنالك أولوية لحديثي التخرج من حيث التوظيف، أو يتم تخصيص لجنة من أجل التحقق من مدى ثقة العاملين المستقبليين بأنفسهم، كما أن جانب اللياقة البدنية لا يتم أخذه بعين الاعتبار إلا أحيانا، كما يتضح جدا أن العاملين المتقدمين يخضعون دائما إلى مقابلة شفوية لتحديد قدرتهم على التواصل قبل اختيارهم.

الأخلاقية في معظم الأحيان، وهذا يتضح من خلال قيم المنوال 2.89 والمتوسط الحسابي 3.3182.

4. مستوى جذب رأس المال البشري في مجمع عمر بن عمر فرع العجائن

يوضح الجدول 9 استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة جذب رأس المال البشري بالفرع محل الدراسة، حيث تبين قيم المتوسطات الحسابية أن المتميزين في دفعاتهم من أصحاب الشهادات الأكاديمية يتقدمون لطلب العمل بالمجمع عمر بن عمر "فرع العجائن" وأن المؤسسة تأخذ بالاعتبار توافر الخصائص

الجدول 9: المتوسطات الحسابية لاستجابات العينة حول جذب رأس المال البشري في "فرع العجائن"

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8	9
المتوسط	4,00	3,35	3,95	3,60	3,39	4,21	3,33	3,81	3,70
المنوال	4	3	5	4	5	5	4	5	4
الانحراف	0,93	1,07	1,14	0,98	1,39	0,86	1,35	1,41	0,70

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

مسؤولي فرع العجائن التابع لمجمع عمر بن عمر لنمط القيادة الأخلاقية، وبين انجذاب رأس المال البشري به، كما وضحت قيمة معامل التحديد أن تبني نمط القيادة الأخلاقية يفسر ما نسبته 27.1% من التغيرات الإيجابية الحاصلة في جذب رأس المال البشري، والنسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى.

5. طبيعة العلاقة بين تبني نمط القيادة الأخلاقية لدى مسؤولي الفرع بجذب رأس المال البشري

اثبتت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، والموضحة في الجدول 10 والتي تظهر جليا من خلال قيمة R التي قدرت بـ 0,521، إلى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين تبني

الجدول 10: معاملات الارتباط لبيرسون ومعاملات التحديد للقيادة الأخلاقية بأبعادها

ابعاد القيادة الأخلاقية	R	Sig	الدرجة	R ²
توجه الأفراد	0.519	0.000	متوسطة	0.269
العدل والانصاف	-0.196	0.143	ضعيفة جدا	0,039
مشاركة السلطة	0.143	0.287	ضعيفة جدا	0,021

0.092	ضعيفة	0.022	0.303	الاهتمام بالاستدامة
0.208	متوسطة	0.000	0.456	التوجيه الأخلاقي
0.382	قوية	0.000	0.618	توضيح الدور
0.229	متوسطة	0.000	0.478	النزاهة
0.271	متوسطة	0.000	0.521	نمط القيادة الأخلاقية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

الإيجابية الحاصلة به، وتشير قيم معامل الارتباط "بيرسون" الموضحة في الجدول الاتي، أن هنالك ارتباط ضعيف بين جميع سلوكيات توجه الافراد وبين رأس المال البشري، ما عدا قيم يخصص اهتمام المسؤولين بمشاعر العاملين، حيث تشير اراء عينة الدراسة الى أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الاهتمام بمشاعر العاملين المرؤوسين وبين جذب رأس المال البشري في الفرع.

وتجدر الإشارة الى أن مستوى العلاقة المذكور اعلاه ناتج عن الارتباطات الحاصلة بين ممارسات القيادة الأخلاقية كل على حدا وبين جذب رأس المال البشري بالفرع.

1.5. علاقة اهتمام المسؤولين بتوجه الافراد وجذب رأس المال البشري بفرع العجائن

بين الجدول 10 أن توجه الافراد يرتبط ارتباط متوسط بجذب رأس المال البشري، ويفسر ما نسبته 26.9 % من التغيرات

الجدول 11: ارتباط اهتمام المسؤولين بتوجه الافراد بجذب رأس المال البشري

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6	7
R	0,527	0,396	0,378	0,312	0,391	0,393	0,372
Sig	00,00	0,002	0,004	0,018	0,003	0,002	0,004

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

عكسية قوية بين السلوكيات المذكورة بهذا الشأن وبين جذب رأس المال البشري، وبما ان جميع الفقرات سلبية، فيمكن القول بأن عدم التزام القادة الاداريين في الفرع بالعدل والانصاف سيؤدي الى انخفاض شديد في جذب رأس المال البشري، خاصة في ما يخص تلاعب القادة بمرؤوسهم، كما تبين أن انعدام العدل والانصاف لدى المسؤولين لن يساهم في جذب رأس المال البشري، وذلك انطلاقا من قيمة معامل التحديد البالغة 3.9% والتي تكاد تكون معدومة.

الجدير بالذكر هو ان جميع قيم « Sig » هي قيم تقل عن "0.01" وهو ما يدل على معنوية هذه الارتباطات.

2.5. علاقة عدل وانصاف مسؤولي فرع العجائن بجذب رأس المال البشري

في حين يتضح أن جميع قيم R في الجداول 10 و 12، سواء قيم تتعلق بالعدل والانصاف بشكل عام او جميع فقراته هي قيم سالبة وقريبة جدا الى الصفر، تدل على وجود علاقة

الجدول 12: ارتباط عدل وانصاف المسؤولين بجذب رأس المال البشري

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6
R	0.140-	0.100-	0.045-	0.248-	0.283-	0.036-
Sig	0.300	0.457	0.739	0.063	0.093	0.43

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

التغيرات الحاصلة في جذب رأس المال البشري بالفرع، ورغم أن العلاقة بينهما ضعيفة جدا إلا أنها طردية، حيث قدرت بـ0.143. وذلك نتيجة للعلاقة بين كل سلوكيات مشاركة السلطة وجذب رأس المال البشري المبينة في الجدول الآتي.

3.5. ارتباط مشاركة المسؤولين للسلطة مع العاملين بالفرع

بجذب رأس المال البشري

على غرار العدل والانصاف فإن مشاركة السلطة من

قبل المسؤولين تفسر نسبة ضعيفة جدا تكاد تنعدم (2%)، من

الجدول 13: ارتباط مشاركة المسؤولين للسلطة بجذب رأس المال البشري

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6
R	0.116-	0.089-	0.047	0.072	0.154	0.409
Sig	0.913	0.509	0.730	0.596	0.254	0.002

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

4.5. العلاقة بين الاهتمام بالاستدامة من قبل المسؤولين وبين جذب رأس المال البشري

الجدول 14: ارتباط اهتمام المسؤولين بالاستدامة

بجذب رأس المال البشري

رقم الفقرة	1	2	3
R	0.272	0.220	0.227
Sig	0.036	0.101	0.090

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

ان اهتمام المسؤولين بالاستدامة له علاقة طردية مع جذب رأس المال البشري في عينة الدراسة، ولكن بمعدل ضعيف جدا لم يتجاوز 20%. كما ان هذه العلاقة تخص فقط عينة الدراسة ولا تسقط على المجتمع ككل، وذلك نظرا لقيم sig التي فاقت نسبة الخطأ المحددة 1%.

ما يلاحظ من الجدول 13 أن سماح القائد للمرؤوسين بالتأثير في القرارات الحاسمة يرتبط عكسيا بجذب رأس المال البشري في حين كان يفترض وقوع العكس، وذات الشيء بالنسبة لعدم سماح القادة الإداريين للعاملين المرؤوسين بالمشاركة في صنع القرار، وتبين أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة جدا تكاد تنعدم فيما يتعلق بحرص القادة على مشورة المرؤوسين وجذب رأس المال البشري بالفرع، على غرار تفويضه للمسؤولية وكذا اخذ بعين الاعتبار توصيات العاملين المرؤوسين عند إعادة النظر في قراراته، والجدير بالذكر أن جميع تلك العلاقات وان كانت طردية، لم تكن ذات دلالة احصائية وذلك نظرا لقيمة sig المرتفعة، أما سماح القادة الإداريين للمرؤوسين في المشاركة في تحديد اهدافهم الخاصة، فأتضح أن لها علاقة طردية قريبة الى المتوسطة بجذب رأس المال البشري في مجمع عمر بن عمر "فرع العجائن"، وذلك نظرا لقيمة sig والمقدرة بـ0.002 والتي تشير الى ان العلاقة دالة احصائيا.

5.5. التوجيه الأخلاقي للعاملين وعلاقته بجذب رأس المال البشري

الجدول 15: ارتباط التوجيه الأخلاقي لدى المسؤولين

بجذب رأس المال البشري

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6	7
R	0.29	0.32	0.40	0.29	0.33	0.45	0.35
Sig	00.0	0.01	0.00	0.02	0.01	0.00	0.00
	1	5	6	6	7	9	6
	28	4	2	5	0	0	7

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من قيم Sig في الجدول 15 أن جميع العلاقات بين سلوكيات التوجيه الأخلاقي وبين جذب رأس المال البشري، هي دالة احصائياً على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بينهما، وأن توضيح ارشادات النزاهة للعاملين من طرف القائد، وكذا تحفيزه لهم بمناقشة مثل هذه القضايا يشكل العلاقة الاقوى بين تلك التصرفات حيث تكاد تصل الى العلاقة المتوسطة.

6.5. علاقة توضيح الدور لدى المسؤولين بجذب رأس المال البشري

الجدول 16: ارتباط توضيح الدور لدى المسؤولين

بجذب رأس المال البشري

رقم الفقرة	1	2	3	4
R	0.450	0.435	0.537	0.396
Sig	00.00	0.001	0.000	0.002

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

على غرار سابقته، فإن علاقة جميع سلوكيات توضيح الدور لدى المسؤولين بجذب رأس المال البشري دالة احصائياً،

حيث يمكن ملاحظة ان جميع العلاقات طردية ضعيفة ولكن قريبة الى المتوسط وتبين أن توضيح القادة للمسؤوليات يؤدي الى زيادة جذب رأس المال البشري.

7.5. علاقة نزاهة المسؤولين بجذب رأس المال البشري في فرع العجائن

فيما يتعلق بسلوكيات نزاهة المسؤولين والموضحة في الجدول 17، فقد كانت ذات علاقة طردية ضعيفة وقريبة الى المتوسط مع جذب رأس المال البشري، وذلك في عينة الدراسة وكذا في فرع العجائن ككل نظراً لقيم Sig المشيرة الى الدلالة الاحصائية للعلاقة

الجدول 17: ارتباط النزاهة لدى المسؤولين بجذب

رأس المال البشري

رقم الفقرة	1	2	3	4
R	0.366	0.455	0.398	0.471
Sig	00.005	0.000	0.002	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

6. الخاتمة

على غرار نتائج الدراسات السابقة بيّنت الدراسة الحالية وجود علاقة ايجابية بين تبني القيادة الاخلاقية وبين العناصر التي من شأنها دعم تميز المنظمات ونجاحها، فما هي القيادة الاخلاقية تفسّر ما يقارب 30% من التغيرات الايجابية الحاصلة في جذب رأس المال البشري بمجمع عمر بن عمر "فرع العجائن"، وهي بمثابة إقرار بصحة الفرضية الاخيرة.

ويمكن تفسير هذه النسبة التي تبدو ضعيفة بدرجة تبني مسؤولي الفرع لنمط القيادة الاخلاقية والتي اشارت اجابات عينة الدراسة بشأنها أنها لا تظهر إلا في بعض الاحيان، مع اعطاء أهمية كبيرة لتوضيح الدور من قبل المسؤولين وكذا لموضوع الاستدامة، ومن ابرز النتائج المحققة ضمن هذه الدراسة أيضا بهذا الصدد، ما لخصه الباحث في النقاط الاتي ذكرها:

- البشري الذي كان بالإمكان اجتذابه انطلاقاً من نمط قيادي مدروس؛
- السعي إلى الوفاء بالالتزامات والوعود المقدمة للعاملين المرؤوسين، وذلك بغرض المحافظة على ثقة العاملين وتشجيعهم على الالتزام الأخلاقي والنزاهة فيهم؛ باعتبارها نقطة قوة لتحقيق أهداف المجمع وكذا الفرع، ومن تم تحقيق أهداف خاصة وعمامة سواء للقادة أم المرؤوسين،
- فتح مساحة للحوار والاتصال مع العاملين بخصوص العمل وخارجه، وإبداء الاهتمام بهم لإشعارهم بأنهم جزء لا يتجزأ من التنظيم؛
- توضيح ما هو متوقع من العاملين في أدائهم لأعمالهم؛ دون الاكتفاء بتوضيح الأدوار وإملاء التعليمات فقط؛ من النتائج اعلاه استنتج الباحث ان تمكين العاملين والثقة في قدراتهم الخلاقة من قبل المرؤوسين، من شأنه أن يشكل حافزاً قوياً لاجتذاب راس المال البشري، و من اجل التحقق من ذلك يفتح الباحث افاق الدراسة بهذا الصدد.
7. قائمة المراجع
- أمجد درادكة هدى المطيري، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13، عدد 2، 2017، 223-237.
- رمضان محمود عبد السلام وآخرون، القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالسلوك الابتكاري للمرؤوسين دراسة تطبيقية على العاملين بالمراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة: http://www.kfs.edu.eg/staff_site/pdf/259201712122358.pdf، بتاريخ 2019/05/29، على الساعة: 23:14
- Ercan Yilmaz, The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics, Procedia Social and Behavioral Sciences, vol 2, 2010, pp3249–3953.
- Hasan Tutar et al, Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey, Th International Strategic Management
- عدم اعطاء المسؤولين الافراد العاملين درجة كبيرة من الاهتمام، الا في حالات خاصة كوجود مشاكل معينة او ظروف خاصة عصبية؛
- يركز المسؤولون بالفرع على تحقيق أهدافهم الخاصة وتحقيق النجاح في العمل، دون أن يؤثر ذلك على درجة عدلهم وانصافهم مع العاملين؛
- يشارك مسؤولي فرع العجائن "مجمع عمر بن عمر" السلطة بشكل مدروس، وذكي ينبعث من رؤية واضحة وثقة كبيرة في العاملين المرؤوسين؛
- يعطي المسؤولون درجة عالية من الاهتمام بالاستدامة وتوجيه العاملين أخلاقياً؛
- يوضح المسؤولون أدوار ومسؤوليات العاملين في الغالب، لكن أحياناً ما يشرحون لهم ما هو متوقع منهم؛
- يثق العاملون بنزاهة مسؤوليهم، حتى في حال تعذر وفائهم بوعودهم في بعض الأحيان.
- النقاط السابقة تشير في مجملها إلى صحة الفرضية ، كما تبين على غرار هذا الأخيرة صحة سابقتها والتي مفادها اجتذاب راس المال البشري إلى مجمع عمر بن عمر فرع العجائن، وان كان ذلك بدرجة متوسطة.
- وبالتالي فإن جميع فرضيات الدراسة صحيحة، إلا أن النتائج التي تم التوصل إليها خاصة من حيث درجة تفسير القيادة الاخلاقية لجذب رأس المال البشري ومستوى علاقتها بها، كانت أدنى مما هو متوقع بناء على ما جاء من دراسات سابقة نظرية كانت او ميدانية، والتي يعتقد الباحث ان التفسير المنطقي لها هو ان المسؤولين يتبعون نمط القيادة الاخلاقية بصفة عشوائية دون دراية به، أو تطبيق مدروس لممارساته، ولعل ضعف الادراك لديهم بهذا الشأن هو ما جعل نسبة الاستفادة من حسناته ضعيفة.
- على اثر ذلك، يوصي الباحث مسؤولي مجمع عمر بن عمر خاصة منهم العاملين بفرع العجائن بضرورة:
- دراسة الانماط المتبعة في القيادة الادارية من قبل المرؤوسين، وعدم التعامل مع العاملين المرؤوسين بشكل عشوائي، لما لذلك من تبعات قد تؤدي إلى تفاقم القيم الضائعة خاصة منها المتعلقة براس المال

- Raminta Pučėtaitė, Stimulating Organizational Innovativeness through Ethical Leadership Practices: The Mediating Role of Organizational Trust, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol 156, 2014, pp 231 – 235 .
- Şebnem Aslan and Aslan Şendoğdu, The Mediating Role of Corporate Social Responsibility in Ethical Leader's Effect on Corporate Ethical Values and Behavior, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58 (2012) 693 – 702
- Sonia Haq, Ethics and leadership skills in the public service, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15 (2011) 2792–2796
- Zhanna Mingaleva, Ethical Principles in Consulting, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 84 (2013) 1740 – 1744
- Conference, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, vol 24, 2011, pp1378–1388.
- Ilona Semradova and Sarka Hubackova, Observations on the development of ethical culture, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol 182, 2015, pp 55 – 59.
- Karianne Kalshoven et al, **Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure**, *The Leadership Quarterly*, vol 22, 2011, pp51–69.
- Maisarah Mohamed Saat et al, The impact of industrial training on ethical awareness and ethical judgement, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol 69, 2012, pp 1676 – 1683.
- Nor Azzah Kamri, Implementation of Islamic Ethics in Organizations Malaysian Experience: <https://core.ac.uk/display/11437395?recSetID,28/05/2019>.
- Pavel Žiaran, Humility and Self-esteem as Key Predictors of Ethical Attitude in Leadership, *Procedia Economics and Finance*, vol 34, 2015, pp689 – 696.

8. هوامش

⁵ لمزيد من التفصيل يرجى مراجعة مقال: (Karianne Kalshoven et al, 2011), الموضح في قائمة المراجع.

¹Hasan Tutar et al, Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey, *The International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences*, vol 24, 2011, pp1378–1388, P1378

²Op cit, P1387

³ Sonia Haq, Ethics and leadership skills in the public service, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, vol 15, 2011, pp 2792–2796

⁴ Ilona Semradova and Sarka Hubackova, Observations on the development of ethical culture, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol 182, 2015, pp 55 – 59, P57.