

أهمية القيادة الأخلاقية كركيزة جوهريّة لتطوير و تنمية الموارد البشرية

THE IMPORTANCE OF ETHICAL LEADERSHIP AS A CORNERSTONE FOR THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

د. سلطان أحمد خليف

أستاذ مساعد بالجامعة التقنية الشمالية
الموصل، العراق

د. سلطان عبد الرحمن فتحي*

أستاذ مساعد بالجامعة التقنية الشمالية
الموصل، العراق

*المؤلف المراسل

Reçu le 26 Fev-

Accepté le 3 Mai-

Publié en ligne le 11 Mai

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعريف بالقيادة الأخلاقية وتأثير أدوارها وبيان الآثار التي تتركها في الوسط الذي تعمل فيه وصولاً إلى عرض مخطط يعكس العلاقة بين القيادة الأخلاقية و بين مستوى الخدمة التي تقدمها للموارد البشرية على مستوى المنظمات. و قد اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي عبر مناقشة هذا الموضوع و برؤية فكرية تضع الباحثان أمام التوظيف الأفضل لكل ما متاح لديهما من دراسات و أفكار.

وخرجت الدراسة بعدة استنتاجات أبرزها أن القيادة الأخلاقية تمثل المحرك الفاعل للقدرات البشرية في المنظمات وبما يجلي إسهاماتها ويبلور عطاءها كما قدمت العديد من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الموارد البشرية، مستوى الخدمة، المنهج التحليلي

Abstract

The objective of study to define the ethical leadership and indicant of the roles an show the effects which to leave in the environment that to work and arrive to show degree which reflex the relationship between ethical leadership and level of service them to present of human resources in organization this study dependent analytical method across of available to read it and this study reached for many conclusions important of it as to present many recommendations .

Keywords: Ethical leadership, Human Resources; Level of service ,Analytical method

1-المقدمة

تشكل الموارد البشرية أسمى الموارد الواجب على الإدارات التنظيمية الاهتمام بها والعمل على تطويرها عبر مختلف الطرق والأساليب، وتحقيق ذلك يستلزم استحضار الدور الفعال للقيادات الأخلاقية بحيث أن العمل يتم على وفق مسارات أخلاقية تقرها المواثيق والمدونات الأخلاقية وهنا إشارة فعلية إلى أن القائد الأخلاقي لا يتحدد فعله ضمن دائرة ضيقة أو نطاق محصور بقدر ما يتسع إلى كل ما هو أخلاقي، لذا يبدو لنا أن المنظمات بأمرس الحاجة إلى القيادة الأخلاقية التي تضع العمل ومتطلباته ضمن منظور أخلاقي يفني بهذه المتطلبات مثلما يعكس سير الانجازات على مدار الساعات، أي هناك تواصلية في انجاز المهام لكن بمنحى أخلاقي، وهنا تتجلى الصورة المطلوبة. وفي هذا الصدد نقول أن الدور الذي يؤديه القائد الأخلاقي يخرج عن الحدود التقليدية إلى ما هو إبداعي وضمن منظور أخلاقي يرى في الأخلاق سجايا يجب أن تؤم الواقع و تترسخ فيه . وبناءاً على ما تقدم فقد اعتمدت الدراسة الحالية منهجية تؤثر مشكلتها مثلما توضح أهدافها وتكشف فرضياتها وأموذجها الافتراضي وعلى وفق السياق الآتي

مشكلة الدراسة: تأطرت مشكلة الدراسة في إثارة تساؤل فحواه :

هل تمثل القيادة الأخلاقية الحل الأنسب لمعالجة أية إشكاليات تواجه الموارد البشرية في ميدان العمل؟

أهداف الدراسة: تحددت أهداف الدراسة الحالية في سعيها إلى تحقيق الآتي :

- 1 — التعريف بالقيادة الأخلاقية في المنظمات ضمن رؤية تحليلية .
- 2 — تأثير الأدوار الفعلية للقيادة الأخلاقية في مجال الموارد البشرية.
- 3 — بيان الآثار التي تتركها أخلاقيات القيادة في المجال المنظمي -البيئي.
- 4 — الخروج بمخطط يفصح عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الإسهامات الإيجابية للموارد البشرية.

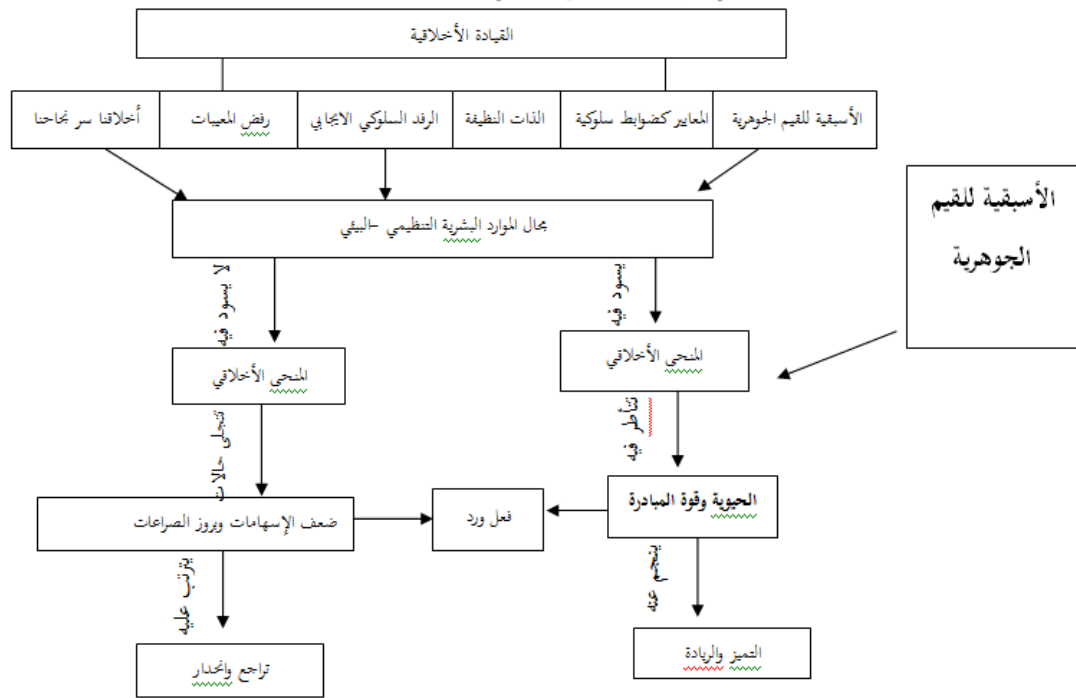
فرضيات الدراسة: تمحورت فرضيات هذه الدراسة في الآتي :

1. هناك علاقة بين ما تواجه المنظمات من إشكاليات في اختيار القيادات الأخلاقية وبين التساؤلات التي تثيرها أمام الموارد البشرية في مجالات العمل.

2. لا تتوافر لدى المنظمات الآليات الداعمة لانتقاء القيادات الأخلاقية وبما يرجح قيمتها قياساً بما هو منافس لها.

الأنموذج الفرضي للدراسة: يقوم الأنموذج الفرضي للدراسة الحالية على المخطط الآتي :

البياني رقم (1): الأنموذج الفرضي للدراسة



مصدر: من إعداد الباحثان

منهج الدراسة:

تبنت الدراسة الحالية المنهج التحليلي الذي يقوم على قراءة الواقع المنظمي - البيئي عبر الأفكار المتوافرة لدى الباحثان وما تمحضت عنه قراءتهما وعلى نحو وضعهما أمام رؤية تؤشر ما هو أفضل في مجال استثمار الموارد البشرية عبر المنحى الأخلاقي وما يجب الاحتراس و التحوط منه، أي إقرار الأخذ بما هو أخلاقي ورفض كل ما هو نقيض لذلك في إطار المفاعلات الحية مع القادة الأخلاقيين. لأجل الوقوف على جذور مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها وبيان مدى سريان أنموذجها الفرضي فقد اهتمدى الباحثان إلى اعتماد الآتي.

2 - التعريف بالقيادة الأخلاقية في المنظمات

تشكل القيادة الأخلاقية أحد المكونات الفاعلة والمؤثرة في المجال المنظمي - البيئي فضلا عن أنها أحد الصور الدالة على المنظمة الأخلاقية. أي أن أسرار النجاح في مجالات العمل يكمن في مستوى التمسك بالأخلاقيات الخاصة بكل مهنة، فالدبلوماسي تحكمه أخلاقيات ضابطة لمهنته وكذلك العاملين في المجال المعلوماتي والإنتاجي الخ ، الأمر الذي يفسر لنا أن الأخلاق تمثل ميكانيزمات مؤثرة في مجالات العمل كافة إلى حد أن صور العمل تبتدل قيمتها وتغيب أهميتها بغياب العامل الأخلاقي، وهنا انعطافة ايجابية في ميدان التفكير لدى الإدارات التنظيمية بشأن استحضر الضوابط الأخلاقية وعدها منطلقا لإقرار الوجود الإنساني. لذا يبدو للمتخصص في هذا المجال أن الدالة الأخلاقية تمثل المؤشر الدال على إمكانية اختراق الذات البشرية، أي أن القيادة يمكنها جذب نفوس العاملين وبالتالي شحذ قدراتهم وصولا إلى نمذجة سلوكيات ايجابية في مجال التفاعلات الإنسانية. أي أن المحرك الأخلاقي يبقى العامل الاثرائى للموارد البشرية على مستوى منظمات الأعمال وخارجها وعلى هذا الأساس برزت صور لدى مجموعة من المنظرين في هذا المجال بضرورة الأخذ بفكرة التدريب الأخلاقي وعدها المنطلق الأساس لبناء نماذج أخلاقية بشرية تتمسك بالإيجابي وترفض السلبي تتقبل المفيد وترفض المعيب، أي هنا كقدرة على التمييز بين الايجابي والسلبي فالفائد الأخلاقي ليس قائدا كاريزميا ولا تسلطيا بقدر ما أنه يمثل استجابة فعلية لواقعه في إطار

المفاعلة بين الموضوعي والذاتي وما هو أخلاقي ولا أخلاقي بحيث كانت النتيجة النهائية بروز معلمات سلوكية قويمية التي تمثل الخلاصات لكل ما ينبض به مجال الأعمال في المنظمات. وهذا ما يفسر لنا أن القائد الأخلاقي يمثل نموذجاً قيادياً مستقلاً في ذاته علماً أن جل تركيزه يدور حول العناصر الأخلاقية (Kalshove et al,2011:51).

و إعطاء القيادة الأخلاقية أهميتها لا يعني الاستغناء عن الموارد البشرية الأخلاقية وبالذات الأفراد العاملين الأخلاقيون أي أننا نريد أن نحور أفكارنا حول أهمية التواصل بين القائد الأخلاقي وبين العاملين في ميدان العمل بحيث يسود مناخ أخلاقي تعززه الثقافة الأخلاقية عبر مصادر الأخلاق، علماً أن هذه المصادر تتنوع مثلما أنها تشكل إضافات ثرية بقصد الدعم والإسناد وهنا تأكيد على أن القيادة الأخلاقية تمتلك القدرة على التنظيم وإلى الحد الذي يجنبها مخاطر التأويل السلبي لجزئيات العمل أي أنها تعمل على وفق جملة أبعاد ممثلة (النزاهة ، الدافعية ، التمكين ، التشجيع ، الإيثار) (Ibid,2011:55).

و هذا يدفعنا إلى القول بأن النظر إلى الفرد العامل كجزء لا يتم ولا يمكن فهمها إلا في صلتها بالكل أي أن المنظمة التي يعمل فيها.

ويدفعنا الاجتهاد إلى القول بأن ما تجود به الأخلاق يشكل دفاعات يتعذر خرقها بل إنها تشكل مواقع محصنة تجعل القوي أقوى و ما هو مجدي أكثر اهتماماً ورعاية ونحن هنا نريد أن نقرب من مسألة مهمة في ميدان العمل ألا وهي أن الأنشطة المنظمة مهما كانت فعالة فهي تبقى قاصرة ما لم تلازمها المبادئ الأخلاقية التي تعد بمثابة المشعات في مناخ العمل فضلاً عن أنها أشبه بالخصائص الدودة للعاملين والساعية إلى ترسيخ النظرة الأبوية لدى القيادات الأخلاقية تجاه كل ما يحيط بهم من موارد بشرية وحتى مادية ، الأمر الذي يفصح لنا عن أهمية القيادة الأخلاقية في الميدان الذي تحل فيه إلى الحد الذي يؤمن لنا فرصة للقول بأن كافة الوظائف والأنشطة تبقى عرجاء بغياب الأخلاق، لكون القيادة الأخلاقية تجسد تصرفات معيارية ملائمة ومرغوبة عبر سلوكياتها وعلاقاتها مع الآخرين علماً أن هذه السلوكيات تتأطر عبر الاتصالات المفتوحة والدعم والمشاركة في صنع القرار (Brown & Trevino,2006:595) مما يفسر لنا أن نقطة البدء وحتى الانتهاء تتأطر عبر الأخلاق. وفي هذا الصدد تستحضرنا مقولة مفادها (انظر في أمور عمالك فأستعملهم اختباراً ولا تولهم محابة وأثرة، وتوخ منهم أهل التجربة والحياء فأكرم أخلاقاً وابلغ في عواقب الأمور .(خليف، 2005: 42)

و هنا منحى لأهمية اختبار العاملين على وفق المعيار الأخلاقي مع التأكيد على مراعاة الفروق بين الموارد البشرية سواء من ناحية القيم والاتجاهات التي يحملونها بشأن العمل والمنظمة.

و بناءً على ما تقدم فقد خلص الباحثان إلى القول بأن القيادات الأخلاقية للموارد البشرية تمارس. جملة أدوار يمكن تأشيرها عبر المبحث اللاحق .

3 - أدوار القيادة الأخلاقية للموارد البشرية.

تتنوع الأدوار التي تمارسها القيادات الأخلاقية في المنظمات وحتى خارجها وقد تم تحديد البعض منها على وفق السياق الآتي :

3-1. تعديل السلوكيات:

تسهم القيادة الأخلاقية في رسم ملامح السلوكيات الإيجابية في العمل مع السعي لتعديل السلوكيات غير المرغوبة وحتى إطفائها وفي هذا الصدد يشير (Skinner) إلى القول بأنه من الإمكان تعديل سلوك الفرد والتحكم فيه عن طريق التعزيز الإيجابي (Skinner,B.F,1976: 215).

وهنا تتجلى أهمية نظرية التعزيز الإيجابي عبر تأثير السلوكيات المرغوبة مع محاولة دعمها وجعل الثواب كنتيجة مباشرة للسلوكيات المرغوبة مع مراعاة أفضل الأساليب للتعزيز والتنجي عن مسألة معاقبة الفرد العامل أمام أقرانه فضلاً عن إعطاء صورة واضحة له عن كل ما يلازمه في حالات أخفاق تقع بين طيات عمله (Gordon, J.R, 1983: 105).

3-2. تأمين درجة عالية من الانضباط الطوعي لدى الموارد البشرية:

توجد ثلاثة مداخل أساسية لتنظيم انضباط العاملين (William B. Werther, 1981: 372 - 374): هي المدخل التصحيحي الذي يجسد طروحات المدرسة التقليدية من خلال القول بأن الفرد لا يعمل بجد إلا تحت الضغط والتلويح بالعقاب أي أن هذا المدخل يقر فكرة العمل بالقواعد الانضباطية وعدها أداة رشيدة لتحسين سلوك العاملين المخالفين للمعايير.

فضلاً عن ذلك هناك المدخل الوقائي الذي يركز على بناء مناخ وقائي يقي الموارد البشرية إجراءات التأديب ويلتزم ذلك المدخل الإيجابي الذي يقوم على تصحيح السلوكيات غير المقبولة وإعطاء الموارد البشرية فرصة لتصحيح السلوك .

3-3. صياغة الاستراتيجيات المنظمة على وفق مسارات أخلاقية:

إن الإطار الذي تتم ضمنه صياغة الإستراتيجية يجب أن يتضمن جوانب أخلاقية تجسدها آليات واضحة تقع ضمن مقاسات التدقيق الأخلاقي والذي يعني مطابقة السلوكيات لكل ما هو قانوني إلى حد أن المعايير الأخلاقية تنسجم مع القانون أي أن كافة الأعمال تتضمن واجب قانوني يخص المجتمع بكامله مع اقتران ذلك بنخب المالكين والمستخدمين، الزبائن والمجهزين وكل من هذه يؤثر في المنظمة ويتأثر بها أي أنهم أصحاب مصلحة في المنظمة لذا يبدو لنا أن أي فعل استراتيجي تتخذه القيادات سوف يؤثر حتمياً في سلوكيات هذه المجموعات، الأمر الذي يعكس أهمية الدور الأخلاقي للقيادات.

3-4. مراعاة الفروق الفردية بين العاملين في مجال الإدراك:

يتفاعل الأفراد العاملون في البيئة وعلى وفق مدرّكاتهم علماً أن المجال البيئي هنا يتسع ليشمل ما هو واقعي و آخر يقع ضمن ما هو سيكولوجي وهنا إشارة إلى أن الأفراد العاملين لا يستجيبون للبيئة كما هي بقدر ما يتفاعلون مع ما يتم إدراكهم له أي حسب ما يفرغ عليها من قيمة ومعنى وأهمية ومع ذلك فإن عملية الإدراك هنا تخضع لحالات التوقع وطبيعة الحاجات ونوع الميول والعواطف والاتجاهات مقترنا ذلك بالانفعالات وصولاً إلى القيم والمعتقدات، أي القيادة الأخلاقية لديها الإمكانية على احتواء الفروقات ضمن نطاق العمل والعاملين ومن ثم قياسها تحت المقياس الأخلاقي دون ارتياب أو قصور .

3-5. تعظيم الحاجة إلى الاهتمام بكافة الأنطقة الأخلاقية:

العناية بالنطاق الأخلاقي الأبيض لا يعني غياب التركيز على المنطقة الأخرى حتى وإن وقعت ضمن محاور اللاأخلاقية لأن ذلك سيوفر فرصة للمنظمات لتأمين عامل التمييز الأخلاقي للحالات الشاذة وما يدخل ضمن ما هو أخلاقي ولا أخلاقي في ظل مجموعة من المعايير (الدوري وصالح، 2009: 442)

3-6. المساهمة الفعلية في وضع الفواصل الحقيقية للتمييز بين الصحيح والخطأ والإيجابي والسلبي الصالح والطالح وهذا يفسر لنا أن الأدوار التي تمارسها القيادات الأخلاقية يتمثل في قدرتها على تنمية الأخلاقيات الإيجابية المتجذرة في ذات العاملين منذ الولادة مع الانتباه إلى أوجه التعقيد والحالات الغامضة لضمان كيفية التعامل معها وبنفس يمكن الإدارات من اقتلاعها كونها تمثل تهديداً للبناء الأخلاقي .

3-7. دبلوماسية التعامل مع كافة أوجه التباين والتنوع في الموارد البشرية:

يجسد فكرة إدارة التنوع بحيث يتم استقطاب كافة الفئات من الأفراد حتى وإن حدثت حالات غير متوقعة الأمر الذي يفسر لنا طبيعة الأدوار النوعية للقيادة الأخلاقية فهي تبحث عن المرونة والتلين مثلما تستحضر الإرادة وقوة الحزم وعلى وفق هذا السياق يقول معاوية بن أبي سفيان (لو كانت شعرة بيني وبين الناس ما قطعتها إن أرخوها شديت وإن شدوها أرخيت) . (أبو عامر، 2001: 21) .

4 - العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الإسهامات الإيجابية للموارد البشرية (رؤية تحليلية) .

تشكل عملية إقرار القيم الأخلاقية في ميدان العمل أحد الضرورات الحاسمة في المجال المنظمي البيئي وبالذات عند اقتراحها بفكرة الإدارة بالأخلاق وفي إطار الضوابط والمحكمات الأمر الذي يجسد فكرة التوظيف الفعال للمدونات الأخلاقية والتي تمثل سر الوجود المنظمي فما هي قيمة أية منظمة بغياب العامل الأخلاقي أي أن المنظمة الظافرة تستطيع أن تجد ذاتها عبر المصفاة الأخلاقية مما يؤثر انشدادها لمعامل الأخلاق في العمل ، انظر البيئة بإطارها الشامل ستجدها فضاء مفتوح دون محددات إلى حد أن أي فرد يحق له التصرف فيها هذا على وفق المنظور العام إلا أننا عندما نضع الضوابط الأخلاقية أمامنا وتكون أساس سلوكياتنا سنجد ذاتنا وغيرنا في موضع آخر أي أن السلوك الأخلاقي يصبح أكثر ضرورة بل إنه حاجة قائمة إلى حد عده أمراً حتمياً لا بد من العمل به وهذا ما جاء متماشياً مع ما أكدته (Engebrech, A.S.et al., 2017: 1) .

“Ethical Behavior is becoming more essential with organizations beginning to realize its importance

الأمر الذي يؤثر لنا أهمية وضرورة التجسيد الحي لفكرة المدونات الأخلاقية التي تمثل الخلاصة الفعلية والنتائج لعملية المفاعلة بين القيم والضوابط في إطار العمل بفكرة الإدارة بالأخلاق وكل هذا يضع الموارد البشرية أمام حالة من التأهب والاستقرار عبر محطات التواصل العقلي مع الواقع وفي ظل سيادة مفاهيم وقواسم مشتركة بقصد الانشداد لحالات التطوير الأمر الذي يتمخض عنه حاله من إحياء الضمير لدى هذه الموارد وفي ظل هذا الانشداد والتفاعل بين الموارد البشرية بقدراتها والقيادة الأخلاقية بتصرفاتها تتم عملية التفاعل وعلى نحو ينتج عنه ثوابت سلوكية ذات منحي أخلاقي تقرر احترام وقت العمل مثلما تؤكد أهمية الجهد الجمعي في ظل الاقتداء بصناع المعرفة وذو الخبرة أي الإفادة من الآخرين بحيث تترجم حالات تؤكد التحليل المستمر للواقع مع القدرة على فهم مالا يقوله الآخرين وبالمقابل فقد ينجم عن ذلك حالة من الذكاء الأخلاقي الذي يعبر عنه بسيادة المسؤولية الأخلاقية وإقرار عامل التنمية المستدامة مع الأخذ بمسألة الأمن الإنساني الذي يؤكد على أن الإنسان كل شيء عبر التفكير الأخضر.

وهنا تأكيد على أن أي منظمة تبقى في حالة من العقم دون تفعيلها للمدونات الأخلاقية وبما يسهم في رسم المسارات الصحيحة للعمل وهذا ما جاء متماشياً مع طروحات (Wilkinson,B.1986: 111-128) التي أكدت فيها على أن الضوابط الأخلاقية تلعب دوراً فعالاً في تأمين السيطرة الثقافية وهذا يدفعنا إلى القول بأن اللوائح الإدارية قد لا تجد نفعاً في مجال العمل دون ردها بالأخلاق . وإقرار العلاقة بين القيادة الأخلاقية والموارد البشرية يفسر لنا أن هذه العلاقة حتمية فضلاً عن أن مسألة النظر إلى الأخلاق بالمنظور العام قد تأتي متباينة من حيث كونها مطلقة أم نسبية وهذا مرده طبيعة الاعتقادات والمعتقدات ومستوى الوعي لدى الأفراد ودعماً لذلك فقد أكد (ماركس) أن الأخلاق بموجب الفلسفة الماركسية هي نسبية إلى حد أن (Nietzsche,1899-1900) يقول أن القيم الأخلاقية هي سلوك الناس الضعفاء غير المؤهلين أما الحياة الحرة فنطمح إلى امتلاك القوة . (الحميد ، طلعت عبد وآخرون، 2033: 57) .

وبناء على ما تقدم فقد يبدو لنا هناك ضرورات ومتطلبات مستقبلية تشد من عملية الاهتمام بالقيادة الأخلاقية ضمن حركية الموارد البشرية دحضا للطروحات التي تقلل من أهمية أخلاقية العمل بحيث أن القيادة الأخلاقية لها قصب السبق في هذا المضمار ، انظر مساعي جملة من الشركات لتحقيق الأرباح على حساب المستهلك فمثلا شركة (Nestle) السويسرية غشت عصير التفاح للأطفال عام 1981-1983 واستمرت حتى كشف الفضيحة بعد سنتين ومادام النقاش يدور حول موضوع القيادة الأخلاقية والموارد البشرية فأنا نود الإشارة إلى أفكار (Stark, A, 1993) بأن الأخلاق موقفية فالضغوط التنافسية العالمية تدفع الأفراد من ذي النية الحسنة إلى القيام بأعمال قد تلحق ضررا بالآخرين وهنا تنبيه إلى أن السلوك الأخلاقي قد يتغير حسب ضرورات الموقف.

ومع ما تقدم فقد يرى (Weber, M., 1968: 31) أن أي نظام إداري يمكن وصفه بأنه صحيح إذا كان من بين أسباب حدوثه توجه نحو القواعد السلوكية الأمر الذي يفسر لنا أن الأخلاق تبقى سر الحياة الذي لا يمكن إغفاله ولا تجاهله في أي وقت ومكان مهما كانت التحديات ومستوى التهديدات لأن من يحرك الذات ويضع حدود للإيجابيات هو الأجدر على مقارعة أية حالات مفسدة وفاسدة. في ميدان العمل الأمر الذي يؤشر أهمية إقرار الثقة بين القائد والتابعين وبما يجسد طروحات نظرية التبادل الاجتماعي التي أكدت على حالات التفاعل والانفتاح بغية تأمين أعلى درجة من الثقة بقصد الجاذبية ومن ثم تأمين الاستقامة في صنع القرار (Eisenbess, S.A, 2012: 791).

5- الاستنتاجات والتوصيات

5-1- الاستنتاجات

1. تمثل القيادة الأخلاقية مطلبا قائما ومشروعا استراتيجيا على مستوى المنظمات وبما يجعلها أقرب إلى الفريدة والتميز في مجال عملها والواقع الذي تحل فيه.
2. تجسد سلوكيات القيادة الأخلاقية صورا حية مثلما أنها ترجمة حرفية لمضمونات المدونات الأخلاقية وعلى نحو يؤشر بروز ثوابت سلوكية ذات مغزى ومضمون في الواقع .
3. تفسر القيادة الأخلاقية دلالات ايجابية لا حصر لها عبر الأبعاد المفسرة لها إلى حد أن الأخذ بهذه الأبعاد يعني جعل الإنسان ذو قيمة عليا و شأن قياسا بالية موارد أخرى .
4. تمثل الموارد البشرية المفسر الفعلي لأية ممارسات إنسانية في مجالات العمل إلى حد القول بان الإسهام الذي تقدمه هذه الموارد من العسير جدا نكرانه أو امتصاص أهميته في إطار المدونات الأخلاقية .
5. إمكانية الموارد البشرية في التواصل العقلي و انشدادها لحالات التطور عبر القواسم المشتركة في المهام والاهتمامات يعمل على بروز ملامح الضمير الحي .
6. تترك القيادة الأخلاقية لمساقها الفعلية في الموارد البشرية عبر متجهين أحدهما يجسد الثوابت السلوكية الايجابية لديها والآخر يقر مسالة التأثير الفعلي لها بحيث أن الموارد البشرية تمثل المستجيب لهذه الثوابت عبر دالة الاهتمامات والفعل الجمعي المشترك .
7. أوضحت الموارد البشرية بأنها المحرك الفعلي لرسم مسارات القيادة الأخلاقية في كافة المجالات إلى حد أن أحدهما يعمل بفضل دالة وتأثير الآخر فالقيادة الأخلاقية تفرض واقعها مثلما أن الموارد البشرية تتضح إسهاماتها.

5-2- التوصيات

1. ضرورة الأخذ بمضامين ومحتويات القيادة الأخلاقية وعلى نحو يجعلها نموذجاً قائماً في ميدان العمل عبر ترسيخ الأبعاد المعبرة عنها وانتهاج الفلسفة المترجمة لها .
2. العمل على جعل تصرفات القيادة الأخلاقية في إطار التطبيق وحيز التنفيذ إلى المستوى الذي يرتقيها فعلاً وأثراً في المجال المنظمي - البيئي .
3. إقرار فكرة الربط بين ما تنتهجه القيادة الأخلاقية وبين ما يسود في الواقع إلى حد كشف الخبايا وتشخيص الكوامن في أطر البحث والممارسة .
4. التأكيد على أهمية التدريب الأخلاقي للموارد البشرية وبما يجعله أمراً حتمياً لا مناص منه مع مراعاة المشتركات وملاحظة الاختلافات لدى هذه الموارد بحيث تتجسد فكرة الإدارة بالتنوع.
5. الأخذ بعوامل الاتصال العقلي مع كافة الأفراد العاملين في البيئة وعلى نحو يجعل منه مبنية فعلية ونفي إطار المبادئ ومضامين المعاصرة .
6. وضع نقاط تميز للعاملين الأخلاقيين قياساً بغيرهم وبما يؤمن لهما لأسبقية في ظل الجهود المبذولة من قبلهم والحرص المتواصل لديهم إلى حد أنهم بناء أخلاقيون مثلما أنهم أشجار مثمرة في عطائهم وخضراء ندية في ظلهم فهم أشبه بالجمال في صبرهم وتحملهم لعناء المسافات البعيدة .
7. العمل على مطالبة المنظمات بإقرار مدونات أخلاقية تعكس درجة من الالتزام وتؤمن المسؤولية الأخلاقية إلى الحد الذي يجعل من هذه المسؤولية الموجه لكافة المسؤوليات أي أنها الحاضنة للموارد البشرية مع الأخذ بفكرة مكافئة الأفراد من ذي السلوك الأخلاقي.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1- أبو عامر، علاء، الوظيفة الدبلوماسية، دار الشروق (الأردن)، 2001، ص 21.
- 2- خليف، سلطان أحمد، إدارة المراسم أطر مفاهيمية، دار وائل للنشر (الأردن)، 2005، ص 42.
- 3- الدوري، زكريا مطلق وصالح، أحمد علي، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري (عمان)، 2009، ص 442.
- 4- عبد الحميد، طلعت وآخرون، الحداثة ما بعد الحداثة دراسات في الأصول الفلسفية، للتربية مكتبة الأنجلو المصرية، 2003، ص 57.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Brown, M.E and Trevino , *Ethical leadership are view and future directions* ateadership Quarterly, Vol. 17, No.6, , 2006.
- 2- Eisenbess, S.A, *Rethinking ethical leadership an interdisciplinary integrative approach*", the leadership Quarterly, Vol.23, No.5, 2012.
- 3- Engelbrecht, A. S., et al, *Effect of ethical leadership and Climate on effectiveness*, a journal of Human Resource Management, ISSN: (inline) 2071- 078x, (print) 1683-7584, 2017.
- 4- Judith, R.G, *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Boston : & Bacon, Inc., 1983.

- 5- Kalshoven, K., et al, *Ethical leadership at work questionnaire (ELW) development and valuation of multidimensional measure*" the leadership Quarterly, Vol, 22, no.1, 2011.
- 6- Skinner, B.F, *About Behaviorism*, Random House, New York, 1975.
- 7- Stark, A., *what is the Matter of Business Ethic*, Harvard Business Review vol. 71, No.3, 1993.
- 8- Weber, M., *Economy and society an outline of interpretive Sociology* ,Vole 5, eclited and with Introduction by G. Roth and C.wittich, New York, 1986.
- 9- Wilkinson B., *Emergence of an industrial company the human relation movement in Singapore*, 1986.
- 10- William B.W.Jr&lceith D.,*personnel Management Resources*, McGraw Hill Book Co, New York, 1981.