

تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشري في إطار العدالة التنظيمية (دراسة ميدانية)

د . طه إسماعيل محمود

مدرس بقسم إدارة الموارد البشرية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

ملخص الدراسة

استهدفت الدراسة الوقوف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشري في إطار العدالة التنظيمية . وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية للتوصل إلى نتائج البحث ودراسة صحة الفروض :

اختبار ألفا كرونباخ Alpha cronbach لقياس الاتساق الداخلي Internal consistency وثبات وصدق محتوى استبيان الدراسة ، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وقياس اتجاه العلاقة وقوتها . وأيضاً تم استخدام تحليل الانحدار الخطى البسيط والمتعدد Simple and multiple regression ، وتحليل المسار path analysis لقياس العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشري في إطار العدالة التنظيمية . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية (النزاهة ، المصادقية ، تشجيع السلوكيات الأخلاقية) وبين كل من رأس المال البشري والعدالة التنظيمية ما عدا بُعد (تقاسم السلطة) .

بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي قوى ذي دلالة إحصائية لُبعدى (عدالة التعامل ، عدالة التوزيع) كمتغيرات وسيطة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشري ، بينما لا يوجد تأثير معنوي لُبعد (عدالة الإجراءات) . مما يدعم التوصية بزيادة الدور الإيجابي الذى يمارسه القادة الإداريون لاستثمار رأس المال البشرى وتحقيق العدالة التنظيمية ، من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية مثل المصادقية ، والنزاهة بالإضافة إلى تشجيع السلوكيات الأخلاقية .

الكلمات المفتاحية

القيادة الأخلاقية (النزاهة ، المصادقية ، تشجيع السلوكيات الأخلاقية ، تقاسم السلطة) ، رأس المال البشرى ، العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعامل) ، دور القيادة الأخلاقية فى استثمار رأس المال البشرى وتحقيق العدالة التنظيمية .

Abstract

This study aimed to analyze the relationship between ethical leadership and human capital within the framework of organizational justice .The following statistical methods were used to arrive at the results of the research and to study hypotheses validity

- Alpha Cronbach coefficient to measure internal consistency and ensure the clarity , stability , validity and reliability of tools used in study .
- Pearson's correlation coefficient to study the relationship between the study variables and measuring the direction and strength of the relationship .

- Simple and multiple regression and path analysis to measure the relationship between ethical leadership and human capital within the framework of organizational justice .

The study concluded that there is a strong and statistically significant relationship between ethical leadership dimensions (integrity , credibility , promotion of ethical behaviors) and between each of human capital and organizational justice except power sharing . In addition there is a statistically significant effect on (justice of dealing and justice of the distribution) as intermediate variables between ethical leadership and human capital , while there is not effect on (justice of procedures) .

Which supports the recommendation to increase the positive role of administrative leaders to invest human capital and achieve organizational justice by adhering to behaviors characterized by moral qualities such as credibility and integrity as well as promoting ethical behaviors.

The key words

ethical leadership (integrity , credibility , promotion of ethical behavior , power sharing) , human capital , organizational justice (justice of dealing , justice of the distribution , justice of procedures) . The role of ethical leadership in investing human capital and achieving organizational justice .

مقدمة الدراسة

تسعى المؤسسات الناجحة إلى صياغة رؤية طموحة والعمل على تحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والتي تمثل الهدف الأساسي من إنشائها . لذا فإنها تعمل على اتباع الاستراتيجيات والسياسات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك ، حيث يتطلب الأمر

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشرى د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩

مجموعة من المدخلات تتمثل فى إدارة رأس المال البشرى ، الالات ، الأموال ، المعرفة والمعلومات ، اختيار القيادات الفعالة .

وقد أصبحت استراتيجية إدارة الموارد البشرية تشكل واحدة من أهم استراتيجيات المنظمة ، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية شريكا استراتيجيا يعمل على دعم أهداف المنظمة بعيدة المدى (El Banna , 2016) .

إن إدارة وتنمية رأس المال البشرى والعمل على تحقيق العدالة التنظيمية تعتبر ركنا أساسيا فى معظم المنظمات ، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية ، وتمكن الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات القيادية اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية . كما أن رأس المال البشرى هو مكون رئيس فى العديد من المجالات حيث يمتد من أصغر مجال دراسى فى علم النفس إلى أكبر مجال دراسى فى الاقتصاد (Boon , c. et al , 2017) .

وهو يشكل عنصرا مهما ضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكرى (Hadjali et al , 2013) ، (شرقى ، ٢٠١٥) . حيث يتعلق بعملية التفكير ، فالتفكير محصور على المورد البشرى ، فالتفوق تحقق أمورا كثيرة لكنها لا يمكن أن تفكر ، والآلات تودى العمل بصورة جيدة وأفضل إنتاجية من العاملين ، ولكنها لا يمكنها أن تتوصل إلى اختراعات .

أما إدارة رأس المال البشرى كمدخل حديث فى إدارة الموارد البشرية هو المصدر الأساسى لعمليات الإبداع والابتكار والتطوير .

فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة فى تحقيق أهداف وربح للمنظمة (عبد المقصود ، ٢٠١٥) . كما أنها تعتبر أمر هام وضرورى للحصول على

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشرى د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩

الأداء التنافسي للمنظمات وذلك بالتأثير على أداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي (Crispim , et al , 2016) .

واليوم أصبحت القيادة الأخلاقية تحظى باهتمام بالغ من قبل الجميع ، سواء على مستوى المنظمات الحكومية أو القطاع الخاص أو حتى على مستوى الأفراد أو الجماعات ، وهذا الاهتمام ينطلق من ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم السلوكية الأخلاقية على مستوى الجوانب الشخصية والجماعية والمهنية ، بل أن التوجه الحديث للمنظمات يحتم وجود نظام قيمي يكون بمثابة المرجع الذي يحتكم إليه في تقييم ممارسات العاملين السلوكية (جاد الرب ، ٢٠١٠) .

ولذلك فإن القوة القادمة في علم الإدارة هي القيادة بالأخلاق والقيم والمبادئ (Fugate , M .2012) .

بل أن تبني القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة الأخلاقية من شأنه أن يؤثر إيجابيا على أداء المنظمة (Eisenbeiss et al ., 2015) وعلى الالتزام التنظيمي Bull (2016) ، وتحقيق العدالة التنظيمية . كما أن القيادة الأخلاقية لها آثار إيجابية قد ترتقى بمستوى المرؤوسين وتجعلهم يتعهدون بممارسة السلوك الإيجابي والحد من السلوك السلبي (Tumsajan et al , 2011) .

القسم الأول : الإطار الفكرى للدراسة

الدراسات السابقة

أولا : دراسات خاصة بالقيادة الأخلاقية

١- الدراسات العربية

استهدفت دراسة (سيد ، وآخرون ، ٢٠١٧) التعرف على سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى العاملين بالاتحاد المصرى لكرة السلة ، وكانت عينة الدراسة مكونة من ٢٠٠ فردا من مجلس إدارة الاتحاد المصرى لكرة السلة ومجلس إدارة فروع الاتحاد المصرى واللجان الفرعية . وأظهرت النتائج وجود ضعف فى مستوى العدالة ومستوى تقاسم السلطة ، وقد أوصت الدراسة بضرورة مراعاة المعايير الأخلاقية ضمن آليات اختيار القيادات الإدارية على كافة المستويات التنظيمية .

فى حين استهدفت دراسة (أحمد ، ٢٠١٧) تحديد أثر المناخ الأخلاقى كمتغير وسيط فى العلاقة بين نمط القيادة والأداء التنظيمى ، وبلغت عينة الدراسة ٤٠٥ فردا من العاملين بالقطاع المصرفى العام والخاص بمصر واستعان الباحث فى جمع البيانات باستمارة استبيان ، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين نمطى القيادة التحويلية والتبادلية والمناخ الأخلاقى ، كما توصلت أيضا إلى أن المناخ الأخلاقى يتوسط العلاقة بين نمطى القيادة والأداء التنظيمى ،

أما دراسة (العزب ، ٢٠١٦) فقد استهدفت التعرف على دور القيادة الأخلاقية فى دعم سلوك المواطنة التنظيمية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفى ، واستعان الباحث باستمارة الاستبيان لجمع البيانات ، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ قوامها ٤٠٠ فرد من العاملين بالمستشفيات الجامعية بوسط الدلتا ، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشرى د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩

واستهدفت دراسة (البرنات ، ٢٠١٦) التعرف على واقع القيادة الأخلاقية والتميز المؤسسى وكذلك معرفة أثر القيادة الأخلاقية على التميز التنافسى ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفى التحليلى وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق استمارة الاستبيان . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن مستوى القيادة الأخلاقية فى البنوك الليبية قيد الدراسة يعتبر ضعيف ، وتوصلت أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين خصائص العينة متمثلة فى

(المؤهل العلمى ، الوظيفة ، الخبرة ، النوع) تعزى إلى القيادة الأخلاقية ودورها فى إحداث التميز التنافسى فى البنوك الليبية .

فى حين استهدفت الدراسة التى قام بها (العنقرى ، ٢٠١٤) تقديم إطار نظرى يوضح أبعاد ممارسات القيادة الأخلاقية ، وأبعاد التميز التنظيمى ، وبيان أثر ممارسات القيادة الأخلاقية فى تحقيق التميز التنظيمى ، وقد طبقت الدراسة على عينة بلغت ٣١٨ مفردة فى المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة ، واستخدمت المنهج الوصفى ، والاستبانة أداة لها . وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد القيادة الأخلاقية فى تحقيق التميز المؤسسى.

٢- الدراسات الأجنبية

استهدفت دراسة (Yates , 2014) إلى بحث احتمالية تحقيق القيادة الأخلاقية ، والرضا الوظيفى ، والالتزام التنظيمى ، وسلوك المواطنة التنظيمية . وقد طبقت الدراسة على ٢١١ مفردة من موظفى الكليات الخاصة بولاية جورجيا . واستخدمت الباحثة المنهج الوصفى والاستبانة أداة لها . وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين الذين لديهم قادة أخلاقيون يحققون مستويات أعلى من الرضا الوظيفى ، والالتزام التنظيمى ، فى حين لم تظهر علاقة مع سلوك المواطنة التنظيمية .

فى حين استهدفت الدراسة التى قام بها (Chughtai , et al , 2014) بحث العلاقة بين القيادة الأخلاقية واثنين من المؤشرات ذات الصلة برفاهية العاملين (الارتباط بالعمل ، والإجهااد العاطفى) ، بالإضافة إلى دور الثقة فى المشرف كمتغير وسىط فى تلك المعرفة ، وذلك بالتطبيق على عينة من ٢١٦ محاسبا متدرجا (تحت التمرين) فى مجموعة متنوعة من المنظمات . وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية تزيد من ارتباط العامل بعمله ، كما أن القيادة الأخلاقية تحد من مستوى الإجهااد العاطفى للعاملين .

أما دراسة (Siegal , 2013) فقد استهدفت فحص العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمى . وقد أجريت على عينة مكونة من ٤٦٨ مفردة من أفراد القوات المسلحة الكندية ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفى والاستبانة أداة لها . وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط بين القيادة الأخلاقية والالتزام العاطفى والمعىارى بينما لا يوجد ارتباط بينها وبين الالتزام المستمر .

ثانيا : دراسات خاصة بالعدالة التنظيمية

١- الدراسات العربية

استهدفت دراسة (كعوان ، ٢٠١٥) التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمى فى مؤسسة موبيلس الجزائرية . واستخدم الباحث المنهج الوصفى ، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتم توزيع العينة على ٣٠ مفردة من العاملين بتلك المؤسسة . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بينهما .

أما الدراسة التى قام بها (محمد ، ٢٠١٤) فقد استهدفت قياس أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمى ، وتحديد مدى تأثير الثقة التنظيمية كمتغير وسىط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمى . وقد اعتمد الباحث على المنهج الاستنباطى

والاستبانة أداة لجمع البيانات ، وطبقت الدراسة على عينة من العاملين بالمستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الغربية بمصر وقوامها ٣٢٨ مفردة . وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط ترتب عليه قوة تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي وخاصة عدالة المعاملات .

في حين استهدفت دراسة (راضى ، ٢٠١٠) التعرف على العلاقة بين كل من العدالة التنظيمية والمناخ التنظيمي وبين سلوك المواطنة التنظيمية . وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من ٥٥ من العاملين بالقنوات الفضائية (قناة دريم ، والحياه ، والنيل للرياضة) . وقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي ، والاستبانة أداة لها . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وتوصلت أيضا إلى وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائيا بين المناخ التنظيمي والعدالة التنظيمية .

أما الدراسة التي قام بها (الفضلى & العزى ، ٢٠٠٧) فقد استهدفت معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية (الجنس ، المؤهل العلمى ، سنوات الخدمة ، اهتمام القيادة بالعاملين ، الثقة بالإدارة) وقد طبقت الدراسة على قطاع الإدارة الحكومية فى دولة الكويت . وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي ، والاستبانة أداة لها ، وشملت العينة ١٨٢ موظفا وموظفة يعملان فى ست جهات حكومية تخضع جميعها لقانون الخدمة المدنية . وتوصلت نتائج الدراسة إلى انخفاض مستويات اعتراف العاملين الذكور باهتمام القيادة ، إضافة إلى انخفاض مستويات ثقة العاملين الذكور بالإدارة أو القيادة مقارنة بالإناث العاملات وانخفاض إحساس العاملين الذكور بالعدالة التنظيمية مقارنة بإحساس العاملات الإناث .

٢- الدراسات الأجنبية

استهدفت دراسة (Ouyang , et al . , 2015) اكتشاف كيف تؤثر الفروق الفردية للذكاء العاطفي للعاملين على مستويات الرضا الوظيفي لديهم من خلال الدور الوسيط التي تلعبه العدالة التنظيمية . وقد استخدمت الدراسة أداة الاستقصاء لجمع البيانات ، وتمثل عدد المشاركين ٤١٧ موظفا بشركة تكنولوجيا المعلومات بمدينة شوتكنج بجمهورية الصين . وتوصلت النتائج إلى أن الذكاء العاطفي يؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي ويمكن أن تفسر هذه العلاقة جزئيا من خلال العدالة التنظيمية والأمان الوظيفي .

أما دراسة (Inoue , et al., 2013) فقد استهدفت التحقق من الارتباط المحتمل بين العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية ، عدالة التعامل) والضغط النفسي باستخدام عقود التوظيف بين الموظفين اليابانيين . واشتملت عينة الدراسة على عدد ٢٧٣ من الذكور ، ٦٤٤ من الإناث من خمس شركات تصنيع داخل اليابان ، وتم استخدام الاستبيانات أداة لجمع البيانات . وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن انخفاض العدالة التنظيمية كان مرتبطا بشكل كبير بالعدالة الإجرائية أو عدالة التعامل مع الضغط النفسي بين الموظفين الدائمين ذكورا .

في حين استهدفت دراسة (Rastager & Pourebrahimi , 2013) تحليل العلاقة بين كل من العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعامل) ونوايا ترك العمل بدولة إيران . وقد تم توزيع عدد ١٥٠ استمارة استبيان للعاملين ، كان منهم ١٣٥ استمارة صالحة للتحليل ، وقد تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي . وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر سلبيا على نوايا العاملين الإيرانيين لترك العمل . وقد أوصت الدراسة

بأن يكون المديرون على دراية بمفهوم العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة داخل منظماتهم والتي تؤدي إلى تقليل مستويات نوايا ترك العمل .

ثالثا : دراسات خاصة برأس المال البشرى كمكون من مكونات رأس المال الفكرى

١- الدراسات العربية

استهدفت دراسة (الرفاعى & خير الله ، ٢٠١٥) التعرف على أثر تطبيق رأس المال الفكرى على تحسين كفاءة الموارد البشرية لمنظمات التعليم الحديثة القائمة على المعرفة والتكنولوجيا فى مصر . وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين بُعدين من أبعاد رأس المال الفكرى (رأس المال البشرى - رأس المال العلاقتى) والمتغير التابع المتمثل فى مستوى أداء الموارد البشرية فى جامعة عين شمس .

فى حين استهدفت دراسة (حواجزة & المحاسنة ، ٢٠١٥) التعرف على أثر رأس المال الفكرى (البشرى والاجتماعى) فى أداء الأعمال بأبعاده (الإبداعية ، التشغيلية ، التفاعل الاجتماعى) فى شركات صناعة الأدوية الأردنية ، وقد تم حصر مجتمع الدراسة فى المديرين بالمستويات الإدارية العليا والوسطى . وقد توصلت النتائج إلى وجود أثر لرأس المال البشرى فى تعزيز أداء الأعمال فى شركات صناعة الأدوية الأردنية .

أما دراسة (عبيد ، ٢٠١٤) استهدفت التعرف على أثر الاستثمار فى رأس المال الفكرى (البشرى ، الهيكلى ، العلاقتى) على إدارة الجودة الشاملة كدراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين ، وذلك فى ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمى ، الوظيفة ، سنوات الخبرة ، الإدارة التابع لها) . وتكونت العينة من ٢١٣ موظفاً بالقطاع الجمركى بمملكة البحرين . وتوصلت

النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكرى وتحقيق الجودة الشاملة.

واستهدفت دراسة (الكساسبة ، ٢٠١٢) قياس تأثير رأس المال الفكرى فى فاعلية العمليات الإبداعية فى شركات الاتصالات الأردنية ، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفى التحليلي ، وشملت العينة ١٥٠ فردا من العاملين بالإدارة الوسطى والعليا فى شركة الاتصالات . وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لكل من إدارة رأس المال البشرى ورأس مال العلاقات على العمليات الإبداعية ، بينما لم يكن هناك أثر لرأس المال الهيكلى فى فاعلية العمليات الإبداعية .

أما دراسة (الهلالى ، ٢٠١١) فقد استهدفت قياس وتنمية إدارة رأس المال الفكرى كجزء من إدارة المعرفة فى مؤسسات التعليم العالى بمصر ، واستهدفت أيضا تحديد الأساليب والطرق المختلفة التى يمكن استخدامها فى قياس العائد على الاستثمار فى مؤسسات التعليم العالى . وكان من نتائج الدراسة تقديم نموذج مقترح لقياس رأس المال الفكرى وإدارته وتنميته فى مؤسسات التعليم العالى وذلك من خلال الاهتمام بعقول ومعارف البشر داخل المؤسسة بما يحقق لهم القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشرى المتميز تتناسب مع احتياجات المنظمة .

٢- الدراسات الأجنبية

كانت تستهدف دراسة (Moghadam et al , 2013) التعرف على العلاقة بين رأس المال الفكرى والقدرات التعليمية ، وقد طبقت الدراسة على ١٥٠ من العاملين بمصلحة المياه فى خرسان عن طريق الاستبانة . وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال البشرى والهيكلى لهما علاقة ذات دلالة إحصائية مع القدرات التعليمية

التنظيمية ، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس مال العلاقات والقدرات التعليمية .

أما دراسة (Hadjali et al , 2013) فقد استهدفت تقييم دور رأس المال الفكرى فى أداء القطاعات البنكية فى إيران . وقد تكون مجتمع البحث من ٢٢٧ من مديري فروع بنك (EN) بطهران ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى والاستبانة أداة لها . وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة قوية ومشاركة بين عناصر رأس المال الفكرى (رأس المال البشرى ، رأس المال الهيكلى ، رأس مال العميل) ولكن لا توجد علاقة بين مكونات رأس المال الفكرى والأداء التنظيمى لتلك البنوك .

فى حين استهدفت دراسة (Stulova et al , 2012) التعرف على أثر رأس المال الفكرى فى أداء أنشطة الشركة ، وتناولت الدراسة ٥٦ شركة روسية تعمل فى أربع صناعات مختلفة وهى الصيدلة ، الأجهزة الالكترونية عالية الدقة ، تكنولوجيا المعلومات ، الخدمة المالية . وتم تجميع البيانات من خلال قواعد البيانات ومعلومات التقارير السنوية لتلك الشركات من موقعها الرسمى على شبكة الإنترنت للفترة ٢٠٠٦ - ٢٠٠٨ . وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين كفاءة رأس المال الفكرى والربحية والأداء .

واستهدفت دراسة (Maditinos et al , 2011) التعرف على أثر رأس المال الفكرى فى القيمة السوقية والأداء المالى للشركات اليونانية ، وقد تم اختيار ٩٦ شركة يونانية من الشركات المسجلة فى البورصة وتكونت العينة من ٤ قطاعات صناعية مختلفة . وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين كفاءة رأس المال البشرى والأداء المالى ، فى حين أن العلاقة بين باقى مكونات رأس المال الفكرى والأداء لم تكن ذات دلالة إحصائية .

التعقيب على الدراسات السابقة

- ركزت بعض الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية على علاقة القيادة الأخلاقية ببعض المتغيرات الأخرى ، مثل التميز المؤسسي (العنقرى ، ٢٠١٤) ، مبادئ الحوكمة (الكريم ، ٢٠١٢) ، دعم سلوك المواطنة التنظيمية (العزب ، ٢٠١٦) ، الالتزام التنظيمي (Siegal , 2013) ، الرضا الوظيفي (Yates , ٢٠١٤) ومن الواضح أن هناك تشعبا وتفاوتا شديدا في متغيرات تلك الدراسات ، وإن أغلب هذه الدراسات قائمة على كيفية إدراك المرؤوسين لسلوكيات القائد .

- تناولت بعض الدراسات تحليل واقع القيادة الأخلاقية (البرناط ، ٢٠١٦) وتوصلت إلى ضعف مستوى القيادة الأخلاقية في المنظمات قيد الدراسة . أو علاقتها برفاهية العاملين (Chughtai et al , 2014) وقد تبين من خلال تلك الدراسة أن القيادة الأخلاقية تزيد من ارتباط العامل بعمله ، كما أن القيادة الأخلاقية تحد من مستوى الإجهاد العاطفي للعاملين .

- تناولت بعض الدراسات علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات الأخرى مثل الالتزام التنظيمي (كعوان ، ٢٠١٥) ، سلوكيات المواطنة التنظيمية (راضى ، ٢٠١٠) ، الرضا والولاء التنظيمي الوظيفي (العتيبي ، ٢٠٠٣) وتبين وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وبين تلك المتغيرات .

- أكدت معظم الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية (كعوان ، ٢٠١٥) ،

(راضى ، ٢٠١٠) ، (Ouyang et al ., 2015) ، (Inoue et al.,) ، (Rastager & Pourebrahimi , 2013) ، أن أبعادها تشمل (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعامل) .

- كل الدراسات التي تناولت رأس المال البشرى تناولته كُبعد من أبعاد راس المال الفكرى وقد استهدفت معظمها التعرف على العلاقة بينها وبين الأداء المالى أو التنظيمى أو الربحية أو خلق قيمة العمل أو الجودة الشاملة ولم تتناول أى دراسة منهم دراسة رأس المال البشرى بشكل مستقل .

- فى حدود علم الباحث وما أتاحت له من الدراسات السابقة ، لم تتناول أى دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشرى فى إطار العدالة التنظيمية ، وهو ما حفز الباحث للتطرق لتلك الموضوعات الهامة وخصوصا فى مصر والوطن العربى .

القسم الثانى : منهجية الدراسة

١/٢- الدراسة الاستطلاعية ومظاهر ومشكلة الدراسة

مع كون القيادة تعد مصدرا لنجاح المنظمات ، الا أن عدم استخدام القيادة الملائمة لظروف المنظمة أو العاملين فيها ، قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنشودة . ومن المفاهيم الحديثة التى أخذت فى الظهور فى مجال القيادة مؤخرا مفهوم القيادة الأخلاقية ، حيث أن القيادة الناجحة تتطلب مراعاة الجانب الأخلاقى إلى جانب المعرفة الفنية والفكرية .

وقد أصبح من الممارسات الاعتيادية أن تصدر المنظمات مدونات أخلاقية Code of Ethics وهى بمثابة مرشد أخلاقى للعاملين فيها فيما يجب عمله وما لا يجب عمله ، وهذا ما دعا إلى وجود قيادات أخلاقية تؤكد تلك القيم والمبادئ الأخلاقية التى تلتزم بها (نجم ، ٢٠١١) .

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التى قام بها الباحث والتى تمثلت فى قيام الباحث بإجراء بعض المقابلات المقننة مع عدد (٤٠) من العاملين والمديرين فى بعض

شركات البترول (القطاع المشترك) التابع للهيئة العامة للبترول . وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة فى مجال القيادة الأخلاقية ورأس المال البشرى والعدالة التنظيمية أمكن للباحث أن يتوصل إلى وجود مجموعة من الظواهر يمكن عرضها على النحو التالى :

- لوحظ تنوع بين المديرين فى سلوكياتهم ، وتباين بين العاملين فى تقدير المديرين لهم لمقدار مراعاتهم لحقوق تلك العاملين .

- لا يوجد تشجيع دائم للعاملين على تنمية القدرات الشخصية وأن بيئة العمل لا تساعد بدرجة كبيرة على التطوير بالإضافة إلى قلة الثقة فى قدرات بعض العاملين على الإنجاز .

- شعور بعض العاملين بعدم العدالة ، الأمر الذى قد يؤدى إلى انخفاض دافعيتهم على الإنجاز .

- عدم الفهم الكافى من قبل المديرين أو العاملين لمفاهيم ومتغيرات الدراسة سواء فيما يخص القيادة الأخلاقية أو العدالة التنظيمية أو رأس المال البشرى .

وفى ضوء الظواهر السابقة وبناء على الفجوة البحثية عند عرض الدراسات السابقة تكمن مشكلة الدراسة فى الإجابة على التساؤلات التالية :

- هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشرى ؟

- هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية ؟

- هل توجد علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية ورأس المال البشرى؟

- هل تؤثر العدالة التنظيمية كمتغير وسيط فى تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشرى ؟

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشرى د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩

- لماذا يجب إلقاء مزيد من الضوء على مفهوم وأهمية وأبعاد كل من القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية ورأس المال البشرى ؟

٢/٢- أهداف الدراسة

تتمثل أهداف البحث فى النقاط التالية

- استعراض الخلفية النظرية لمفاهيم وأهمية ومكونات ومبادئ القيادة الأخلاقية ورأس المال البشرى والعدالة التنظيمية .
- دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين كل من رأس المال البشرى والعدالة التنظيمية.
- دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشرى .
- تقديم مجموعة من التوصيات التى تساعد على زيادة كفاءة رأس المال البشرى وتحقيق العدالة التنظيمية وتحسين سلوكيات القيادة الأخلاقية .

٣/٢- أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الإسهامات التى يمكن أن تقدمها من الناحية العلمية والتطبيقية

١/٣/٢- الأهمية العلمية

- المساهمة فى سد الفجوة البحثية بالمكتبة العربية وخاصة الدراسات التى تناولت كل من القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية ورأس المال البشرى وذلك لندرة تلك الدراسات العربية ، ومن ثم تعد هذه الدراسة مكملتها لما سبق دراسته فى هذا المجال .

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشرى د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩

- تزايد الاهتمام فى السنوات الأخيرة بالمفاهيم الحديثة للقيادة الأخلاقية وكيفية الاستثمار الأفضل للموارد البشرية .

- المساعدة فى توفير بيئة عمل ملائمة لتحسين الأداء من خلال القيادة الأخلاقية التى تزيد من كفاءة رأس المال البشرى .

- المساعدة فى التعرف على أبعاد كل من القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية ورأس المال البشرى ودعم سلوكيات القيادة الأخلاقية وتفعيل العلاقة بين متغيرات الدراسة .

٢/٣/٢ - الأهمية التطبيقية

- تظهر أهمية الدراسة على المستوى التطبيقى أنه يغطى قطاع هام جدا من القطاعات الموجودة فى جمهورية مصر العربية وهو قطاع البترول المشترك ، وخاصة بعد اهتمام الدولة بهذا القطاع الذى يمثل إضافة قوية للاقتصاد المصرى .

- أيضا تظهر أهمية الدراسة فى مساعدة المنظمات محل الدراسة فى تحقيق التحول اللازم فى أساليب القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية ورأس المال البشرى مما يتيح لتلك المنظمات فى استثمار مواردها البشرية بشكل مناسب .

٤/٢ - تحديد وضبط مفاهيم الدراسة إجرائيا

القيادة الأخلاقية : هى تطوير المعايير الأخلاقية فى المنظمة كالأمانة والمصادقية والنزاهة والعدالة واتخاذ القرارات الأخلاقية فى العمل لتوجيه سلوك الأفراد وتفعيل تنفيذها والعمل بها ، وترتكز على كيفية استخدام القائد لسلطته فى القرارات التى يتخذها بطريقة يشعر بها العاملين بالعدالة والرضا .

رأس المال البشرى : هو عبارة عن الخبرات والمهارات والقدرات الإبداعية والتجديدية للعاملين (المكاوى ، ٢٠١٤) .

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشرى د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩

العدالة التنظيمية : هي إدراك الفرد لمدى عدالة وموضوعية المخرجات التنظيمية ،
والعمليات والاجراءات والتعاملات الشخصية داخل المنظمة مع غيره من الأفراد من
خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة .

٥/٢ : فروض الدراسة

تم صياغة فروض الدراسة فى ضوء مشكلة وأهداف الدراسة كما يلى :

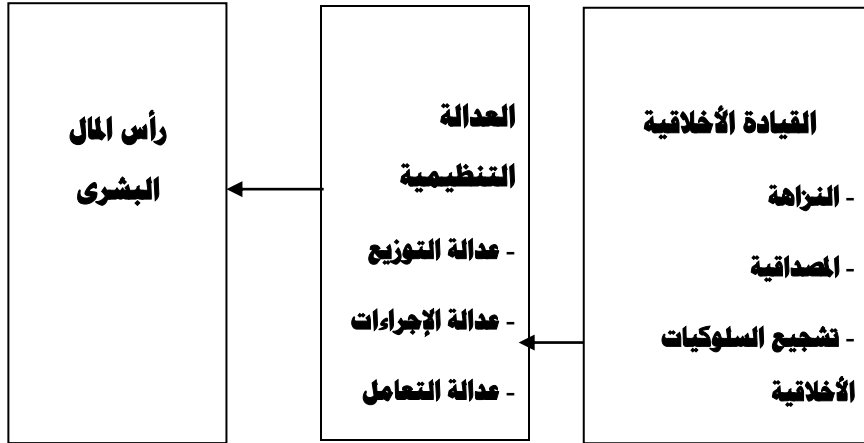
الفرض الأول : توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد القيادة
الأخلاقية (النزاهة ، المصداقية ، تشجيع السلوكيات الأخلاقية ، تقاسم السلطة)
وبين رأس المال البشرى .

الفرض الثانى : توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد القيادة
الأخلاقية (النزاهة ، المصداقية ، تشجيع السلوكيات الأخلاقية ، تقاسم السلطة)
وبين كل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة
التعامل).

الفرض الثالث : توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد العدالة
التنظيمية (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعامل) وبين رأس المال
البشرى .

الفرض الرابع : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية
كمتغير وسيط يؤثر تأثيراً موجباً دالاً إحصائياً بين القيادة الأخلاقية ورأس المال
البشري".

٦/٢ - متغيرات الدراسة



٧/٢ - شرح مفاهيم ومتغيرات الدراسة

١/٧/٢ - المتغير المستقل : القيادة الأخلاقية

تُعد القيادة العنصر الموجه للسلوك في جميع المنظمات ، وقد تؤثر القيادة في كفاءة أداء العاملين أو كفاءة المنظمة ، ولذلك فقد أصبحت الحاجة إلى وجود قائد إدارى متجدد ، يستطيع التعامل مع المتغيرات والتحديات الحديثة .

وتؤدى الأخلاق دورا كبيرا في توثيق الصلة بين القائد والمرؤوسين ، فإدراك المرؤوسين للقيادة الأخلاقية التى يمارسها قائدهم قد تجعلهم يتقون به وبقراراته (Ruiz et al , 2010) .

كما أن الأخلاق هى جوهر القيادة ، لأنها تدور حول عملية التأثير فى الآخرين من أجل تحقيق الأهداف ، حيث يتفق الباحثون على أن الأبعاد المركزية للقيادة الفعالة تتضمن تفاعل كل من الالتزام الأخلاقى والفاعلية (Pucic , 2012) .

ويُعد غياب القيادة الأخلاقية بأى منظمة سببا لفشلها فى تحقيق أهدافها ، وقد يؤدي هذا الفشل إلى ضعف معنويات الأفراد وفقدان ثقتهم بالقائد .

ويؤكد (Tumasjan et al , 2011) أن للقيادة الأخلاقية آثاراً إيجابية قد ترتقى بمستوى المرؤوسين وتجعلهم يتعهدون بممارسة السلوك الإيجابى .

وتُعد القيادة الأخلاقية متغيراً من أدبيات السلوك التنظيمى فى الفترة الأخيرة ، بل يمكن اعتبارها بما تتضمنه من التزام أخلاقى وتوافر شخصية قذوة للآخرين أكثر أهمية من الفعالية الفنية ، فالاهتمام بالقيم الإنسانية والسلوكيات الأخلاقية هى من أهم متطلبات القيادة الفعالة ، والقيادة الأخلاقية تنشأ عندما يظهر القادة جانبين أخلاقيين هما الجانب الشخصى الأخلاقى ، وجانب المدير الأخلاقى (Brown & Tnevin , 2000) .

ويرى (Sutherland , 2010) أن القيادة الأخلاقية تحيط بشخصية القائد وأيضا أفعاله .

وقد جاء الاهتمام بالتباعد الأخلاقى للقيادة الإدارية ، لإسهامه بطريقة مباشرة فى ترشيد قرارات صانعى القرارات الإدارية ، خاصة القرارات التى لا تستند إلى تعليمات أو أنظمة ، أو قوانين ، وإنما تعتمد على الاجتهادات الفردية أو الجماعية للقادة الإداريين من صناعات القرارات الإدارية (الطروانة ، ٢٠١٢) .

مفهوم القيادة الأخلاقية

ظهر مفهوم أخلاقيات القيادة عبر عملية التأثير المستمر والقوى فى شخصية الآخرين ، من خلال تدريبهم على امتلاك قيم العدالة ، والحب ، والمعرفة ، من أجل تحقيق أهداف نبيلة منطقية منظمة (الشمالان ، ٢٠١٦)

وقد عرف (Brown & Trevvino , 2006) القيادة الأخلاقية بأنها تعبر عن مدى قدرة القيادات الإدارية على إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معياريا ، من خلال الأفعال ، والعلاقات الشخصية وتشجيع المرؤوسين على هذه التصرفات عن طريق التواصل الثنائي واتخاذ القرارات . وقد توصلوا من خلال الدراسة التي قاموا بها بأن القيادة الأخلاقية تمثل عملية تأثير يمارسها القادة الإداريون لحث الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة ، من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية مثل (المصداقية ، والأمانة ، والعدالة ، والإيثار ، والرحمة) ، بالإضافة إلى تشجيع مثل هذه السلوكيات عن طريق مناقشة القضايا الأخلاقية ودعم المعايير الأخلاقية . وعلى هذا فإن إدراك القيادة الأخلاقية من قبل الآخرين تتم من خلال السمات الشخصية للقائد ومدى قيام القائد بتشجيع السلوكيات الأخلاقية ودعمها .

وترى (Ciulla , 2004) أن الأخلاق هي قلب القيادة وأن القيادة الأخلاقية ترتبط بالحس الأخلاقي لدى الفرد ، مما يتطلب أن ينمي المديرين حسهم الأخلاقي من خلال ممارسة الفضائل ودمج المبادئ الأخلاقية في سلوكهم في كل الظروف . في حين يرى (سيد ، ٢٠١٧) أن القيادة الأخلاقية هي التأثير في الأتباع لتحقيق الكفاءة والفعالية ، وإيجاد مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة .

وأشار (Show , 2008) إلى ارتباط القيادة الأخلاقية بعملية تنظيم الأفراد ، وتوجيه الموارد التنظيمية بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير المجتمعية ، كما أنه يبين الأنماط السلوكية الصحيحة والخاطئة للأفراد .

ويرى (الكريم ، ٢٠١٢) أن القيادة الأخلاقية لا تسلط الضوء فقط على أهم السمات والسلوكيات الأخلاقية للقيادات الإدارية ، بل تهتم أيضا بعملية تشجيع مثل

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشرى د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩

هذه السلوكيات بين المرؤوسين لتحسين جودة أداء العمل ، من خلال تشجيع القضايا الأخلاقية ومناقشتها ، واتخاذ القرارات الأخلاقية ، وتوضيح التوقعات الأخلاقية ، ودعم السلوكيات الأخلاقية في العمل .

ويرى الباحث أن القيادة الأخلاقية تهدف بشكل أساسى إلى تطوير المعايير الأخلاقية فى المنظمة كالأمانة والمصداقية والنزاهة والعدالة واتخاذ القرارات الأخلاقية فى العمل لتوجيه سلوك الأفراد وتفعيل تنفيذها والعمل بها ، وتركز على كيفية استخدام القائد لسطته فى القرارات التى يتخذها بطريقة يشعر بها العاملون بالعدالة والرضا .

أبعاد وخصائص القيادة الأخلاقية

تمثل الأخلاق مجموعة من القواعد السلوكية والقيم التى تحكم سلوك الفرد والجماعة بشأن الصواب والخطأ ، كما أنها تضع المعايير عما هو جيد وسىء فى التصرف والأفعال . وترتكز أخلاقيات القيادة على خدمة الآخرين ، لذلك فإن أحد متطلباتها هو توافر روح الخدمة لدى القائد .

ولن تتوقف أخلاقيات القيادة عند حدود تذكير المرؤوسين فيها فحسب ، بل لابد أن تتجه نحو تبنى قادة المنظمة لهذه الأخلاقيات وتنفيذهم لها . وتساهم أخلاقيات القيادة فى تقوية أواصر الثقة داخل المنظمة والمساهمة فى بناء ثقافة متميزة للمنظمة ويقود إلى إعطاء صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة . وقد اختلف الباحثون فى تحديد أبعاد وخصائص للقيادة الأخلاقية .

فيرى (محمود ، ٢٠١٦) أن أبعاد القيادة الأخلاقية تتمثل فى :

السمات الشخصية الأخلاقية ، السمات الإدارية الأخلاقية ، سمات عمل الفريق الأخلاقية ، سمات العلاقات الإنسانية الأخلاقية .

ويحدد (نجم ، ٢٠١١) ، (الشملان ، ٢٠١٦) أبعاد وخصائص القائد الأخلاقي بأنه ذو رؤية أخلاقية ، ولديه الحس الأخلاقي في التعامل مع المشكلات ، كما تتسم قراراته بالقيم الأخلاقية المرشدة في كل الظروف ، وهو صاحب معايير أخلاقية واضحة . كما يجب أن يجعل صورة الفعل الأخلاقي واضحة ومؤثرة ، حيث يستخدم السلطة المخولة له في وضع المعايير الأخلاقية ، ومكافأة السلوك الملتزم بالأخلاق ، ومعاقبة السلوك المخترق له ، ومناقشة القضايا الأخلاقية . وتظهر أبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظرهم من خلال المصادقية ، والأمانة ، والعدالة ، والإيثار ، والرحمة .

ويرى (الكريم ، ٢٠١٢) أن تعزيز السلوكيات الأخلاقية بين المرؤوسين يتم من خلال الأبعاد التالية : توضيح التوقعات الأخلاقية في العمل ، مناقشة القضايا الأخلاقية في العمل ، اتخاذ القرارات الأخلاقية ، دعم السلوكيات الأخلاقية من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية .

أما (Chrisiton , et al , 2006) فيرى أن هناك أربعة أبعاد للقيادة الأخلاقية هي النزاهة ، والإيثار ، والتشجيع ، والتحفيز الجماعي . والتي تم قبولها على مستوى العالم بأنها هامة لأية قيادة فعالة .

في حين يرى (سيد ، وآخرون ، ٢٠١٧) أن أبعاد القيادة الأخلاقية يمكن قياسها من خلال العدالة ، تقاسم السلطة ، توضيح الدور ، التوجه بالعاملين ، النزاهة ، التوجيه الأخلاقي .

ومن خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة ووجهة نظر الباحث فإن أبعاد القيادة الأخلاقية التي سيقوم الباحث بدراستها يمكن تحديدها في النقاط التالية :

النزاهة : وسيتم قياسها من خلال النقاط التالية

- اتسام الإدارة بالشفافية فى معاملتها لجميع المرؤوسين .
 - مراعاة الإدارة للبعد الأخلاقى عند اتخاذ القرارات التى تمس العاملين .
 - تمنح الإدارة الحوافز المناسبة للعاملين الملتزمين بالمعايير الأخلاقية .
 - تحاسب الإدارة العاملين الذين يخالفون المعايير الأخلاقية فى العمل .
 - عدم استغلال الإدارة مهارات العاملين استغلالا سيئا .
- المصادقية : وسيتم قياسها من خلال النقاط التالية
- تحافظ الإدارة على وعودها للعاملين .
 - تتميز الإدارة بالوضوح والصراحة فى تعاملها مع العاملين .
 - تراعى الإدارة توافق القرارات مع المعايير الأخلاقية .
 - تتطابق أقوال الإدارة مع أفعالها فى تقييمها للعاملين .
 - تشجع الإدارة العاملين على التصرف بمصادقية فى أدائهم لأعمالهم .
- تشجيع السلوكيات الأخلاقية : وسيتم قياسها من خلال النقاط التالية
- توضح الإدارة المعايير الأخلاقية وغير الأخلاقية لسلوك العاملين .
 - تتأكد الإدارة من التزام العاملين بقواعد السلوك الأخلاقى .
 - تهتم الإدارة ببرامج التدريب والتطوير الأخلاقى للعاملين .
 - تشجى الإدارة على العاملين الذين يتصرفون وفقا للمعايير الأخلاقية .
 - تشجع الإدارة الحوار البناء لدى العاملين حول القضايا الأخلاقية فى العمل .

تقاسم السلطة : وسيتم قياسها من خلال النقاط التالية

- تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة فى اتخاذ القرارات .
- توفر الإدارة المعلومات اللازمة لإنجاز العمل .
- تفوض الإدارة بعض الصلاحيات للعاملين لتساعدهم على الانجاز بكفاءة.

٢/٧/٢ - المتغير التابع : رأس المال البشرى

إن رأس المال البشرى يشكل عنصرا جوهريا مهما ضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكرى (الهلالى ، ٢٠١١) ، (Vivien , 2007) ، (فودة ، ٢٠٠٨) ، ويتعلق رأس المال البشرى بعملية التفكير الإنسانى . فالمهارات العقلية وما يرافقها من مضامين نفسية من أهم نجاح المنظمة فى عصر المعلومات والتكنولوجيا . ويؤكد (Mc Greger, et al , 2004) على أن رأس المال البشرى يلعب دورا أساسيا فى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة فى ظل اقتصاد المعرفة . ويرى (محمد ، ٢٠١٥) أن إدارة الموارد البشرية يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مجالات أساسية هى :

١- الكيان البرمجى لإدارة الموارد البشرية : هذا المجال تبلور نتيجة التفكير المتعمق لمجموعة من الباحثين الذين ركزوا على وضع إطار مفاهيمى لهذا المجال يعزز ممارسات إدارة الموارد البشرية فى مجالات التدريب وبناء فرق العمل ويركز على مشاركة العاملين ، وهذا من أجل تضمين هؤلاء العاملين بصورة فاعلة فى أعمال المنظمة وأنشطتها وهذا المجال يتعلق بالأفراد أنفسهم .

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشرى د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩

٢- الكيان المادى لإدارة الموارد البشرية : هذا المجال يركز على الأنشطة والممارسات التى تتصل بالمنظمة .

٣- رأس المال البشرى : ويتضمن المعرفة والمهارات والخبرات سواء كانت هذه المعرفة عامة أو متميزة ومتفردة مثل الابتكار والإبداع .

ويرى الباحث أن رأس المال البشري له أهمية كبيرة في نشاط أي منظمة ولكن يجب مراعاة الجوانب الآتية :

أ- أن أهمية رأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته وإنما في مخرجاته فمثلا مخرجات التعليم العالي متاحة لكل المنظمات المتنافسة ولكن العبرة بتلك المنظمات التي تحقق بهم مزايا فريدة على صعيد النتائج عند إستخدامهم .

ب- إن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعاد حاسمة في تميز عمل المنظمة وتفوقها على غيرها من المنظمات المنافسة وإنما يجب البحث عن الأشخاص الموهوبين (Talented People) وربما هذا هو سبب دقة إجراءات اختيار المتعنين الجدد في المنظمات وهناك ما يسمى عملية إجتذاب المواهب بالحرب (War For Talent) .

مفهوم رأس المال البشرى

ترى (حسن ، ٢٠٠٥) أن رأس المال البشرى هو المعرفة المحفوظة فى ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد وتتمثل فى المهارات والإبداع والخبرة .

بينما يرى (فودة ، ٢٠٠٨) أن رأس المال البشرى يعبر عن القدرات البشرية فى المنشأة والتي تمثل أربعة عوامل هي العوامل الوراثية ، عامل التعليم ، عامل الخبرة ، السلوكيات الخاصة بالحياة والأعمال .

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشرى د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩

فى حين يرى (الهلالى ، ٢٠١١) أن رأس المال البشرى يتضمن المعارف والمهارات والخبرات والابتكارات التى تقدم حلولاً للمشاكل وتعزز عمليات التطوير ، والتي يأخذها العاملون معهم عند مغادرة المؤسسة .

أما (المكاوى ، ٢٠١٤) فترى أن رأس المال البشرى يتكون من الخبرات والمهارات والقدرات الإبداعية والتجديدية للعاملين .

ويرى (Vivien & Sarah , 2007) أن من مكونات رأس المال البشرى مرونة ومعرفة وخبرة وإنتاجية الموظف وقدرته على الابتكار والتطور والمنافسة .

مؤشرات وقدرات رأس المال البشرى

هناك مجموعة من القدرات والمؤشرات لرأس المال البشرى والتي تؤهل العاملين للنجاح منها (Lau & Man , 1996)

- المعرفة وتتضمن مايلي : المعرفة المهنية والمعرفة الفنية والمعرفة المتخصصة ، المعرفة التى تناسب الصناعة المعنية وترتبط بها ، المعرفة المعلوماتية ، الفهم والإدراك الواسع لبيئة الأعمال المتغيرة ، المعرفة باستخدام التكنولوجيا .

- المهارات وتتضمن مايلي : مهارات التفاوض ، مهارات بناء العلاقات مع الآخرين ، مهارات التعامل مع العملاء ، القدرة على تمييز الفرص ، مهارات وقدرات التعامل مع المشروعات المتعددة .

- الخصائص وتشمل الآتى : المرونة ، القدرة على التكيف مع الطوارئ ، القدرة على التعلم السريع ، التوجه الذاتى بالتممية والتعلم ، الاعتماد على الذات .

أما (أبو فارة & النسور ، ٢٠٠٦) فيروا أن مؤشرات وقدرات رأس المال البشرى تتمثل فى الآتى :

- قدرات العاملين وتشمل : القيادة الاستراتيجية لإدارة المنظمة ، مستوى جودة العاملين ، قدرة التعلم لدى العاملين ، كفاءة عمليات تدريب العاملين ، قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات .

- إبداع العاملين وتشمل : قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين ، الدخل المتحقق من الأفكار الأصلية للعاملين ،

- إتجاهات العاملين وتشمل : تطابق إتجاهات العاملين مع قيمة المنظمة ، معدل دوران العمل ، درجة رضا العاملين ، متوسط مدة خدمة العاملين بالمنظمة .

الجوانب التي يجب أن تهتم بها المنظمات لتنمية رأسمالها البشري يرى الباحث أن هناك مجموعة من الجوانب تساعد المنظمات على تنمية رأسمالها البشري هي

١- استقطاب أفضل المواهب البشرية : أي أن تكون المنظمات ذات نظام فعال في عملية الاختيار ، الاختبار واستخدام العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين .

٢- إغناء رأس المال البشري . وذلك يتم من خلال تشجيع العاملين على الإنضمام لبرامج التدريب واكتساب المعرفة داخل الشركة .

٣- المحافظة على العاملين المتميزين : ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة .

٤- إيجاد بيئة التعلم : تتميز المنظمات المعرفية بأن رأسمالها في عقول العاملين الذين يغادرون الشركة في نهاية اليوم والذين يمكن أن تستقطبهم منظمات منافسة أخرى ولذلك لابد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء التنظيمي .

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشرى د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩

من خلال العرض السابق لرأس المال البشرى فإن الباحث سيتناول دراسة رأس المال البشرى من خلال النقاط التالية :

- تتميز المنظمة بوجود عاملين على مستوى كبير من الكفاءة .
- تحرص إدارة المنظمة على تطوير العاملين وتنمية مهاراتهم .
- تقدم إدارة المنظمة برامج تدريبية بشكل دورى لتنمية قدراتهم .
- يعمل الجميع فى المنظمة بروح الفريق الواحد .
- يشعر العاملون بالمنظمة بالانتماء لها .
- تحرص المنظمة على رفع الروح المعنوية للعاملين .
- يشارك العاملون بأرائهم فى وضع أهداف المنظمة .
- يستفيد العاملون من خبرات زملائهم .
- لدى العاملون القدرة على ابتكار أفكار جديدة لحل مشكلات العمل.
- هناك خطط موضوعة لإعداد وتأهيل صف ثان من القيادات .
- يتم تطبيق نظام فعال فى عملية اختيار العاملين داخل المنظمة .

٣/٧/٢ - المتغير الوسيط : العدالة التنظيمية

يمكن القول بأن العدالة التنظيمية من الموضوعات الهامة التى لاقت حيزا كبيرا من الاهتمام لدى المسؤولين بإدارات الموارد البشرية وخاصة صانعى ومتخذى القرار . فالعدالة التنظيمية تعتبر من العمليات الهامة التى يجب أن تمارسها الإدارة على جميع مستويات المنظمة إبتداءا من الإدارة العليا وإنتهاءا بالعاملين فى الأقسام والإدارات . وتعود جذور العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التى ترى أن الفرد

يقارن مخرجاته إلى مدخلاته مع مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم ، وتحدث العدالة الداخلية عندما يتساوى العائد الذى يحصل عليه الفرد من القيمة النسبية للوظيفة داخل المنظمة . أما العدالة الخارجية فتتحقق عندما يتساوى العائد الذى يحصل عليه الفرد مع ما يحصل عليه الآخرون من أعمال مماثلة فى المنظمات الأخرى . ويقصد بالمخرجات هى تلك الامتيازات التى يحصل الفرد مثل النفوذ والمكافآت والسلطة والمدح والتقدير والمركز الاجتماعى وواجبات ومهام العمل . أما المدخلات فهى الخصائص والصفات التى يمتلكها الفرد مثل المستوى التعليمى والعمر والخبرة والمعرفة والذكاء والمهارات والقدرات المختلفة والطموح والجهد والدافع .

وبالتالى فأن الاهتمام بالعدالة التنظيمية يكون من أثره زيادة انتماء العاملين بالمنظمة التى ينتسبون إليها ، مما ينعكس إيجابيا على قدرتها على تحقيق نتائجها (كعوان ، محمد ، ٢٠١٥) .

مفهوم العدالة التنظيمية

إن العدالة التنظيمية تعبر عن المدى الذى يدرك فيه العاملون موضوعية وعدالة إجراءات العمل ، والتعاملات مع المخرجات أو النتائج التى يحصلون عليها من المنظمة .

وينظر (Martison , et al , 2006) للعدالة كونها مصطلح عام يشير إلى إدراك الأفراد لعدالة عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة وتأثير ذلك على سلوكيات العاملين . ويشير (Cropanzana , et al , 2007) أن العدالة التنظيمية تعكس تصورات العاملون حول مدى إنصافهم من جانب المنظمة التى يعملون بها . فى حين يرى (Karrikar , 2009) أن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التى يحكم

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشرى د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩

من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذى يستخدمه المدير فى التعامل مع العاملين وذلك على المستويين الإنسانى والوظيفى .

أما (الطيب ، ٢٠١٢) فىرى العدالة التنظيمية بأنها الطريقة التى يحكم من خلالها الفرد عدالة الأسلوب الذى يستخدمه المدير فى التعامل معه على المستويين الوظيفى والإنسانى .

ويرى الباحث أن العدالة التنظيمية هو مفهوم نسبي يتحدد من خلال إدراك الفرد لمدى عدالة وموضوعية المخرجات التنظيمية ، والعمليات والاجراءات والتعاملات الشخصية داخل المنظمة مع غيره من الأفراد من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة .

قواعد العدالة التنظيمية

يمكن القول بأن هناك ستة قواعد أساسية للعدالة التنظيمية (كعوان ، ٢٠١٥) يمكن تلخيصها فيما يلى :

١- قاعدة الاستثناء : بمعنى وجود فرص لتعديل القرارات إذا ماظهر مايبيرر ذلك ويدعمه .

٢- قاعدة الأخلاقية : أى أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقا للمعايير والأسس الأخلاقية السائدة بالمنظمة .

٣- قاعدة التمثيل : يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات النظر المختلفة.

٤- قاعدة عدم الانحياز : بمعنى الحيادية والابتعاد عن المصالح الشخصية عند اتخاذ القرار .

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشرى د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩

٥- قاعدة الدقة : بمعنى أنه يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة .

٦- قاعدة الانسجام : بمعنى أنه يجب أن تتسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات .

أبعاد العدالة التنظيمية

ركزت معظم الدراسات (كعوان ، ٢٠١٥) ، (راضى ، ٢٠١٠) ، (العتيبي ، ٢٠٠٣) على وجود ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية وهي

١- عدالة التوزيع

ترتبط عدالة التوزيع بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وهي تتضمن مايلي :

جانب مادي وهو يعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت مقارنة بزملائه ، وجانب اجتماعي وهو يعبر عن تقدير الفرد الذي يحصل على مكافآت من قبل متخذي القرارات .

ووفقا لذلك فإن الفرد يقارن بين ما يحصل عليه من تقدير وما يقدمه من أسهامات في العمل . وبناء على ذلك يتحدد إدراك الفرد للعدالة أو عدم العدالة .

ويرى الباحث أن الاحساس بالعدالة هو أمر نسبي يختلف من شخص لأخر

٢- عدالة الإجراءات

وهي إحساس العاملين بأن الإجراءات التي تتخذ من قبل المنظمة في تحديد من يستحق التقدير هي إجراءات عادلة . بمعنى آخر هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين من خلال عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات

والنتائج ، والسياسات المستخدمة فى مكان العمل . وقد تشير إلى عدالة الخطوات التفصيلية المستخدمة فى اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات وتوزيع الأعباء وتقييم الأداء (صديق ، ٢٠٠٤) . ويلاحظ أن العدالة الإجرائية تشمل مايلى : ثبات ودقة الإجراءات ، واقعية الإجراءات .

٣- عدالة التعاملات

وهى درجة أحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التى يحصلون عليها عند تطبيق الإجراءات ، وهى تشمل جانبين أساسيين هما :

- الحساسية الشخصية وتشير إلى المعاملة العادلة من جانب الرؤساء للمرؤوسين .
- التفسيرات : وتشير إلى قيام المنظمة بتقديم تفسيرات منطقية للعاملين بشأن المخرجات غير المناسبة التى يتم توزيعها لهم .

وهذه الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية هى التى سيركز عليها الباحث فى دراسته عند إعداد قائمة الاستبيان ، وقد تم الاسترشاد بدراسة (عبد النعيم ، ٢٠١٧) نقلا عن القائمة التى أعدها كل من (Fodchuk , 2009) ، (Gatien , 2010) . وعليه يمكن قياس العدالة التنظيمية من خلال الاتى :

عدالة التوزيع وتشمل النقاط التالية

- الامتيازات التى يحصل عليها الفرد من عمله تعكس الجهد الذى يبذله .
- تناسب راتب الفرد مع احتياجاته المالية .
- الشعور بعدالة ما يحصل عليه الفرد من عمله مقارنا بما يحصل عليه زملائه فى نفس المستوى الوظيفى داخل منظمته .

- الشعور بعدالة ما يحصل عليه الفرد من عمله مقارنا بما يحصل عليه زملائه في نفس المستوى الوظيفي في المنظمات الأخرى .
 - تناسب راتب الفرد مع مستوى تعليمه وتدريبه .
 - تناسب الامتيازات التي يحصل عليه الفرد مع قدراته الحالية .
 - يشجع راتب الفرد في تطوير مهاراته الشخصية دون الاعتماد على برامج تدريب المنظمة التي يعمل فيها .
 - تناسب الامتيازات التي يحصل عليها الفرد من عمله مع انجازاته .
 - تناسب الامتيازات التي يحصل عليه الفرد مع الضغوط التي يتعرض لها .
 - تقارب الجهد الذي يبذله الفرد مع نفس الجهد الذي يبذله زملائه .
- عدالة التعامل وتشمل النقاط التالية :
- تعامل المدير مع كل الزملاء بنفس القدر من الاحترام .
 - حرص المدير على معاملة الفرد بطريقة تحفظ كرامته .
 - تجنب المدير التحدث بطريقة غير لائقة .
 - يتعامل المدير مع الفرد باسلوب مهذب .
 - عدم تخصيص المدير للمعلومات للبعض دون الآخرين .
 - تقديم المدير المبررات المعقولة لما يتخذه من قرارات تخص عمل الفرد .
 - ابلاغ المدير المعلومات للفرد في الوقت المناسب .
 - يقوم المدير بشرح القرارات التي تخص عمل الفرد إذا رغب في ذلك .

- يحرص المدير على التحدث بصراحة مع الفرد .

عدالة الإجراءات وتشمل النقاط التالية :

- شعور الفرد بأن الإجراءات المستخدمة فى تقييم أدائه عادلة .
- شعور الفرد بأن الإجراءات المستخدمة فى توزيع المكافآت عادلة .
- يتم تطبيق الإجراءات فى المنظمة رغم اختلاف الأشخاص والتوقيت .
- تطبق المنظمة الإجراءات على كافة العاملين بدون استثناء .
- استناد الإجراءات المطبقة فى المنظمة إلى معلومات دقيقة .
- استناد الإجراءات المطبقة فى المنظمة إلى معايير أخلاقية .
- تتضمن الإجراءات المطبقة فى المنظمة أساليب تصحيح القرارات الخاطئة .
- تراعى الإجراءات المطبقة فى المنظمة مصالح كافة الأطراف المتأثرة بها .
- لدى الفرد الفرصة للتعبير عن آرائه بشأن الإجراءات المطبقة .
- إمكانية رد الفرد على نتائج الإجراءات المطبقة فى المنظمة .

٨/٢- مجتمع وعينة الدراسة

١/٨/٢ - منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفى التحليلى الذى يصف الوضع الراهن للمشكلة وتحليلها ويتبنى دراسة العلاقات أو الارتباط بين متغيرات الدراسة للوصول لفهم أعمق للمشكلة موضوع البحث .

٢/٨/٢ - مجتمع الدراسة

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشرى د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩
يتكون مجتمع البحث من العاملين بشركات القطاع المشترك ذو النشاط الإنتاجي
التابع للهيئة العامة للبترول كما يظهر من الجدول التالي .

جدول (١)

عدد العاملين بشركات القطاع المشترك التابع للهيئة العامة للبترول

عدد العاملين	الشركة	مسلسل
٢٤٠٠	بترول خليج السويس	١
١٢٠٠	بترول بلاعيم	٢
٩٠٠	السويس للزيت	٣
٦٥٠	بترول أبو قير	٤
١٠٠٠	خالدة للبترول	٥
١٥٠٠	عجيبه للبترول	٦
٨٩٠	بدر الدين للبترول	٧
١٢٠	الأمل للبترول	٨
٣٩٥	شقير البحرية	٩
٢٩٠	العلمين للبترول	١٠
١٧٠	الواحة للبترول	١١
٨٦٠	قارون للبترول	١٢
١٢٠	جنوب الضبعة	١٣
١٥٠	برج العرب	١٤

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشرى د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩

١٥٠	الفنار للبتروول	١٥
١٦٠	دارا للبتروول	١٦
٤٠٠	جمسة	١٧
٣٥٠	الحمرا أوويل	١٨
١٦٥	بتروشهد	١٩
١٨٢	شمال البحرية للبتروول	٢٠
١٩٧	غرب بكر للبتروول	٢١
٤٠٠	بتروول الصحراء الغربية	٢٢
٢٠٠	مارينا للبتروول	٢٣
١٥٠	بترو سيلة	٢٤
١٠٠	بترو سنان	٢٥
٢٠٠	بترو سيناء	٢٦
٢٥٠	بترو سلام	٢٧
٣٠٠	بتروول جنوب أبو زنيمة	٢٨
٣٣٠	الفرعونية للبتروول	٢٩
١١٠٠	رشيد للبتروول	٣٠

المصدر : الهيئة العامة للبتروول 2017 .

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشرى د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩

وحيث أنه من الصعوبة بمكان تطبيق الحصر الشامل لكل الشركات فقد تم اختيار ثلاثة شركات عشوائية وكانت الشركات التي وقع عليها الاختيار عشوائيا والتي تمثل مجتمع البحث : شركة بترول بلاعيم (شركة كبيرة) ، الشركة الفرعونية (شركة متوسطة نسبيا) ، شركة دارا (شركة صغيرة) وبالتالي فإن مجتمع البحث بتلك الشركات مجتمعة هو ١٦٩٠ مفردة .

٢/٨/٢ عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بلغت ٣٠٦ مفردة من العاملين بالشركات محل الدراسة وفقا للجدول الإحصائي الذي أعده (Kregcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة وتم توزيع العينة وفقا لنسبة كل مجتمع فرعى إلى إجمالي المجتمع .

جدول (٢)

عدد الاستثمارات الموزعة والاستثمارات المرتدة الصحيحة

البيانات	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المرتدة الصحيحة
بتترول بلاعيم	٢١٧	٢٠٢
الفرعونية للبتترول	٦٠	٤٧
شركة دارا	٢٩	٢٩
الإجمالي	٣٠٦	٢٧٢

٩/٢ حدود الدراسة

١/٩/٢ حدود مكانية : اقتصرت الدراسة على العاملين بشركات القطاع المشترك ذو النشاط الإنتاجي التابع للهيئة العامة للبتترول بجمهورية مصر العربية .

- ٣- متغير تابع (رأس المال البشرى)، ويشتمل على (العبارات من ١٩ إلى ٢٩)
٤- متغير وسيط (العدالة التنظيمية)، وتشمل ٣ أبعاد (العبارات من ٣٠ إلى ٥٨) هي عدالة التوزيع ، عدالة التعامل ، عدالة الإجراءات .

٢ / ٣ :- معاملات الصدق والثبات

١ / ٢ / ٣ . معامل الفايكرونباخ " Alpha cronbach :

- بغرض التأكد من صدق الأداة المستخدمة فقد تم استخدام معامل الثبات الفا كرونباخ لتحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشرى فى إطار العدالة التنظيمية لاجمالي حجم العينة ، والذي بلغ (٠.٨٥٧) الأمر الذى انعكس أثره على الصدق الذاتى (الذى يمثل الجذر التربيعي للثبات)، حيث بلغ (٠.٩٢٥).
- ١- أكدت قيم معاملات " الثبات " لأبعاد القيادة الأخلاقية (كمتغير مستقل)، بالارتفاع وتراوح بين (.٠٧٦٢ ، .٠٨٣٠)، وهي قيمة أكبر من (٠.٧) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس.
- ٢- أكدت قيم معاملات " الثبات " لأبعاد العدالة التنظيمية (كمتغير وسيط)، بالارتفاع وتراوح بين (.٠٧٤٦ ، .٠٨٢٩)، وهي قيمة أكبر من (٠.٧) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس.
- ٣- أكدت قيم معاملات " الثبات " لعبارات رأس المال البشرى (كمتغير تابع)، بالارتفاع فبلغ معامل الثبات (٠.٨٤٩)، وهي قيمة أكبر من (٠.٧) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس . كما تشير نتائج الجدول التالي :

جدول رقم (٣)

معامل الثبات والصدق لأبعاد تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشري فى إطار العدالة التنظيمية باستخدام معامل الفا كرومباخ

م	أبعاد الدراسة	معامل الثبات	معامل الصدق
١- أبعاد القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل)			
١	النزاهة	٠,٧٩٣	٠,٨٩٠
٢	المصداقية	٠,٨٣٠	٠,٩١١
٣	تشجيع السلوكيات الأخلاقية	٠,٧٦٢	٠,٨٧٢
٤	تقاسم السلطة	٠,٨١٤	٠,٩٠٢
	إجمالي أبعاد: القيادة الأخلاقية	٠,٨٣٧	٠,٩١٤
٢- أبعاد العدالة التنظيمية (المتغير الوسيط)			
١	عدالة التوزيع	٠,٧٦٢	٠,٨٧٢
٢	عدالة التعامل	٠,٨٢٩	٠,٩١٠
٣	عدالة الإجراءات	٠,٧٤٦	٠,٨٦٣
	إجمالي أبعاد: العدالة التنظيمية	٠,٨٣٨	٠,٩١٥
٣- رأس المال البشري (المتغير التابع)			
	رأس المال البشري	٠,٨٤٩	٠,٩٢١
	إجمالي أبعاد : تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشري فى إطار العدالة التنظيمية لقطاع البترول محل الدراسة	٠,٨٥٧	٠,٩٢٥

٢/٢/٣ . الاتساق الداخلي **Internal consistency**

قد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأبعاد تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشري في إطار العدالة التنظيمية لقطاع البترول المشترك محل الدراسة وذلك باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) Pearson correlation لقياس العلاقة بين كل بُعد والدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المتعلقة بالدراسة.

المتغير المستقل : القيادة الأخلاقية

جدول رقم (٤)

الاتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين كل بُعد وإجمالي الدرجة الكلية لأبعاد " القيادة الأخلاقية " باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)

معامل الارتباط (r)	الأبعاد
**٠,٨٧٠	١- النزاهة
**٠,٦٢٤	٢- المصداقية
**٠,٧١٤	٣- تشجيع السلوكيات الأخلاقية
**٠,٨٣٢	٤- تقاسم السلطة

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- يمكن تتبع معاملات الارتباط بين إجمالي الدرجة الكلية لكل بُعد وإجمالي الأبعاد التي تنتمي إليه ، حيث يعكس العمود الأول الأبعاد الفرعية، والعمود الثاني معاملات ارتباط كل بُعد بإجمالي الأبعاد المتعلقة بها.
- إن علاقة معاملات الارتباط لكل بُعد بالدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المنتمية إليه دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) فأقل . وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٢٤ ،

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشرى د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩

٠,٨٧٠) مما يدل على أن جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذى يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

المتغير الوسيط : العدالة التنظيمية

جدول رقم (٥)

الاتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين كل بُعد وإجمالي الدرجة الكلية لأبعاد " العدالة التنظيمية " باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)

معامل الارتباط (r)	الأبعاد
**٠,٦٠٥	١-عدالة التوزيع
**٠,٨٣٠	٢-عدالة التعامل
**٠,٧٥١	٣-عدالة الإجراءات

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يمكن تتبع معاملات الارتباط بين إجمالي الدرجة الكلية لكل بُعد وإجمالي الأبعاد التى تنتمي إليه، حيث يعكس العمود الأول الأبعاد الفرعية، والعمود الثاني معاملات ارتباط كل بُعد بإجمالي الأبعاد المتعلقة بها.
- إن علاقة معاملات الارتباط لكل بُعد بالدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المنتمية إليه دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) فأقل . وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٠٥) ، (٠,٨٣٠) مما يدل على أن جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذى يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

المتغير التابع: رأس المال البشرى

جدول رقم (٦)

"الاتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين كل عبارة وإجمالي الدرجة الكلية"
لرأس المال البشرى " باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)"

معامل الارتباط (r)	العبارات
**٠,٧٦٤	١- تتميز المنظمة بوجود عاملين على مستوى كبير من الكفاءة .
**٠,٦٧٥	٢- تحرص إدارة المنظمة على تطوير العاملين وتنمية مهاراتهم .
**٠,٦٩٩	٣- تقدم إدارة المنظمة برامج تدريبية بشكل دورى لتنمية قدراتهم .
**٠,٨١٢	٤- يعمل الجميع فى المنظمة بروح الفريق الواحد .
**٠,٦٢١	٥- يشعر العاملون بالمنظمة بالانتماء لها .
**٠,٧٥٤	٦- تحرص المنظمة على رفع الروح المعنوية للعاملين .
**٠,٦٦٣	٧- يشارك العاملون بآرائهم فى وضع أهداف المنظمة .
**٠,٩٠٥	٨- يستفيد العاملون من خبرات زملائهم .
**٠,٦١٠	٩- لدى العاملون القدرة على ابتكار أفكار جديدة لحل مشكلات العمل.
**٠,٦٣٠	١٠- هناك خطط موضوعة لإعداد وتأهيل صف ثان من القيادات .
**٠,٦٥٩	١١- يتم تطبيق نظام فعال فى عملية اختيار العاملين داخل المنظمة .

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يمكن تتبع معاملات الارتباط بين إجمالي الدرجة الكلية لكل بُعد وإجمالي الأبعاد التى تنتمي إليه، حيث يعكس العمود الأول الأبعاد الفرعية، والعمود الثاني معاملات ارتباط كل بُعد بإجمالي الأبعاد المتعلقة بها.
- إن علاقة معاملات الارتباط لكل بُعد بالدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المنتمية إليه دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) فأقل . وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦١٠) ،

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشرى د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩
 (٠,٩٠٥) مما يدل على أن جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذي
 يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

٣/٣ - توصيف عينة الدراسة وفقا " للمتغيرات الديموجرافية "

جدول رقم (٧)

توصيف عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموجرافية

المتغير	العدد	النسبة
١- شركات البترول محل الدراسة		
دارا	٢٢	٨,١
الفرعونية	٤٨	١٧,٦
بترول بلاعيم	٢٠٢	٧٤,٣
الإجمالي	٢٧٢	١٠٠
٢- المستوى الوظيفي		
إدارة عليا	٢٧	٩,٩
إدارة وسطى	٥٤	١٩,٩
إدارة تنفيذية	١٩١	٧٠,٢
الإجمالي	٢٧٢	١٠٠

٤/٣ : اختبارات الفروض

من خلال المشكلة البحثية وأهداف الدراسة " تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشرى فى إطار العدالة التنظيمية لقطاع البترول محل الدراسة " قام الباحث باستخدام " معامل ارتباط بيرسون والانحدار البسيط والمتعدد وكذا تحليل المسار path analysis لاختبار فروض الدراسة كما يلي :-

تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشري د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩

الفرض الأول توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد القيادة الأخلاقية (النزاهة ، المصداقية ، تشجيع السلوكيات الأخلاقية ، تقاسم السلطة) وبين رأس المال البشري .
وقد تم اختبار الفرض من خلال معامل ارتباط بيرسون واستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد كما يلي:

جدول رقم (٨)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية و بُعد رأس المال البشري

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
إجمالي: أبعاد القيادة الأخلاقية و بُعد رأس المال البشري	**٠,٧٨٩	**٠,١	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

من الجدول السابق يتضح الآتي:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية و بُعد رأس المال البشري "، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٨٩) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١). ويدل ذلك أنه كلما تم تفعيل سمات القيادة الأخلاقية كلما أثر إيجابيا على رأس المال البشري .وبالتالي نقبل الفرض الإحصائي بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية و بُعد رأس المال البشري .

جدول رقم (٩)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية بُعد القيادة الأخلاقية على بُعد رأس المال البشري

معامل التحديد R ²	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعاملات المقدره β _i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٦٢,٢%	**٠,٠١	٤٤٤,٧٠٣	**٠,٠١	٩,٠٧٧	٠,٨٥٤	الجزء الثابت
			**٠,٠١	٢١,٠٨٨	٠,٧٨٩	إجمالي بُعد القيادة الأخلاقية

* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

١ - معامل التحديد (R²)

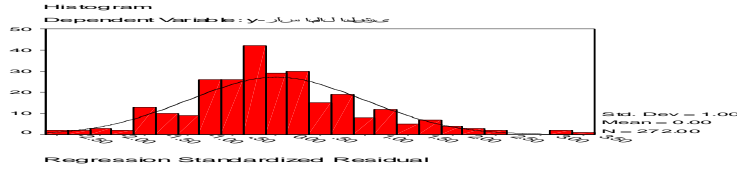
نجد أن المتغير المستقل (إجمالي بُعد القيادة الأخلاقية) يفسر (٦٢,٢%) من التغير الكلي في المتغير التابع (رأس المال البشري). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (بُعد القيادة الأخلاقية) ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (رأس المال البشري)، حيث بلغت قيمة "ت" (٢١,٠٨٨) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test)

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشرى د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩
هي (٤٤٤,٧٠٣) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١) ، مما يدل على
جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد رأس المال .



٤- معادلة النموذج:

$$\text{بُعد رأس المال البشرى} = ٠,٨٥٤ + ٠,٧٨٩ \text{ بُعد القيادة الأخلاقية}$$

من نموذج العلاقة الانحداريه السابق ، يمكن التنبؤ ببُعد رأس المال البشرى من خلال
قياس بُعد القيادة الأخلاقية وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن :-
كل زيادة فى درجة (بُعد القيادة الأخلاقية) قدرها (٠,٧٨٩) تؤدي إلى زيادة بُعد
رأس المال البشرى بمقدار واحد صحيح.

جدول رقم (١٠)

نموذج الانحدار الخطى المتعدد التدريجي للتنبؤ بأكثر (أبعاد القيادة الأخلاقية)

تأثيراً على بُعد رأس المال البشرى

R ²	قيمة ف		قيمة ت		المعلمت المقدرة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%٦٢,٩	٠,٠١	١١٣,٠٩١	*٠,٠١	٨,٤٦٩	٠,٧٦٩	الجزء الثابت
			*٠,٠٢	٢,٥٥٤	٠,١٩٠	١-النزاهة
			**٠,٠١	٤,١٠٠	٠,٣٩١	٢-المصداقية
			*٠,٠٤	٢,٢٦١	٠,١٧٩	٣-تشجيع السلوكيات الأخلاقية
			٠,٢٧٣	١,٠٩٩	٠,١٠٦	٤-تقاسم السلطة

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

١ - معامل التحديد (R^2)

نجد أن المتغيرات المستقلة ككل (أبعاد القيادة الأخلاقية)، تفسر (٦٢,٩%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في بُعد رأس المال البشرى ، وباقي النسبة يرجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على بُعد رأس المال البشرى هي (المصادقية)، (النزاهة)، (تشجيع السلوكيات الأخلاقية)، ، حيث بلغت قيم "ت" على الترتيب (٤,١٠٠)، (٢,٥٥٤)، (٢,٢٦١)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥). بينما بُعد تقاسم السلطة ليس له تأثير معنوي بمستوى دلالة اكبر من ٠,٠٥

٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (١١٣,٠٩١) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١) ، مما يدل على التأثير القوي على بُعد رأس المال البشرى

٤ - معادلة النموذج:

بُعد رأس المال البشرى = ٠,١٩٠ (النزاهة) + ٠,٣٩١ (المصادقية) + ٠,١٧٩ (تشجيع السلوكيات الأخلاقية)

من نموذج العلاقة الانحداريه السابق ، يمكن التنبؤ ببُعد رأس المال البشرى ، من خلال قياس أبعاد القيادة الأخلاقية ، وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن :-
- كل زيادة في درجة (النزاهة) قدرها (٠,١٩٠) تؤدي إلى زيادة في بُعد رأس المال البشرى بمقدار واحد صحيح ، وكل زيادة في درجة (المصادقية) قدرها (٠,٣٩١)

تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشري د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩

تؤدى إلى زيادة فى بُعد رأس المال البشري بمقدار واحد صحيح . بينما كل زيادة فى درجة (تشجيع السلوكيات الأخلاقية) قدرها (٠,١٧٩) تؤدى إلى زيادة فى بُعد رأس المال البشري بمقدار واحد صحيح .

من قراءة النتائج السابقة يتم قبول الفرض الأول بمعنى أنه يوجد علاقة موجبه دالة إحصائياً بين أغلبية أبعاد القيادة الأخلاقية (ما عدا بُعد تقاسم السلطة) ورأس المال البشري

الفرض الثاني : توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كل بُعد من أبعاد القيادة الأخلاقية (النزاهة ، المصادقية ، تشجيع السلوكيات الأخلاقية ، تقاسم السلطة) وبين كل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعامل) .

جدول رقم (١١)

العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد العدالة التنظيمية

المتغيرات التابعة			المتغيرات المستقلة
عدالة الإجراءات	عدالة التعامل	عدالة التوزيع	
**٠,٨٣٦	**٠,٨٨٥	**٠,٧٦٣	١- النزاهة
**٠,٨٩٣	**٠,٩٠٤	**٠,٨٤٩	٢- المصادقية
**٠,٨٩٥	**٠,٨٤١	**٠,٩٠٧	٣- تشجيع السلوكيات الأخلاقية
**٠,٨٥٤	**٠,٧٨٣	**٠,٨٦٦	٤- تقاسم السلطة

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

من الجدول السابق يتضح ما يلي :

وجود علاقة موجبه قوية دالة إحصائياً عند مستوي معنوية أقل من (٠,٠٥) بين المتغيرات المستقلة القيادة الأخلاقية كل علي حدة (النزاهة، المصادقية، تشجيع

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشرى د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩

السلوكيات الأخلاقية ، تقاسم السلطة) وبين كل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة التعامل، عدالة الإجراءات) وهو ما يؤكد صحة الفرض الثانى. **الفرض الثالث :** توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعامل) وبين رأس المال البشرى .

وقد تم اختبار الفرض من خلال معامل ارتباط بيرسون واستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد كما يلي:

اولاً:- معامل الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية و بُعد رأس المال البشرى
- استخدام معامل ارتباط بيرسون .

جدول رقم (١٢)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية و بُعد رأس المال البشرى

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
إجمالي أبعاد العدالة التنظيمية و بُعد رأس المال البشرى	**٠,٨١٥	**٠,٠١	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

من الجدول السابق يتضح الأتي:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية و بُعد رأس المال البشرى "، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨١٥) . ويدل ذلك أنه كلما تم تفعيل سمات العدالة التنظيمية كلما أثر إيجابياً على رأس المال البشرى . ومن ثم نقبل الفرض الإحصائي الخاص بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية و بُعد رأس المال البشرى وهو ما يؤكد صحة الفرض الثالث

ثانياً: - تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression لقياس

تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على بُعد رأس المال البشرى .

جدول رقم (١٣)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية بُعد العدالة التنظيمية

على بُعد رأس المال البشرى

معامل التحديد R ²	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعاملات المقدره β _i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٦٦,٤ %	**٠,٠١	٥٣٤,٠٥٤	**٠,٠١	٦,٦٨٤	٠,٨٠٩	الجزء الثابت
			**٠,٠١	٢٣,١١٠	٠,٨١٥	إجمالي بُعد العدالة التنظيمية

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

١ - معامل التحديد (R²)

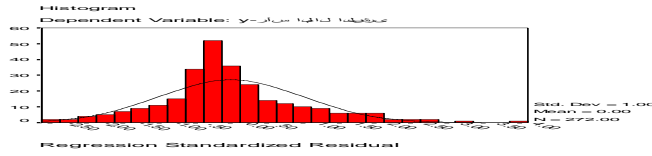
نجد أن المتغير المستقل (إجمالي بُعد العدالة التنظيمية) يفسر (٦٦,٤%) من التغير الكلي في المتغير التابع (رأس المال البشرى). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .

٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (بُعد العدالة التنظيمية) ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (رأس المال البشرى)، حيث بلغت قيمة "ت" (٢٣,١١٠) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (٥٣٤,٠٥٤) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١) ، مما يدل على جودة نموذج الانحدار على أبعاد رأس المال البشرى.



٤ - معادلة النموذج:

$$\text{بُعد رأس المال البشرى} = ٠,٨٠٩ + ٠,٨١٥ \text{ بُعد العدالة التنظيمية}$$

من نموذج العلاقة الانحداريه السابق ، يمكن التنبؤ بـبُعد رأس المال البشرى ، من خلال قياس بُعد العدالة التنظيمية ، وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن :-
- كل زيادة في درجة (بُعد العدالة التنظيمية)، قدرها (٠,٨١٥) تؤدي إلى زيادة بُعد رأس المال البشرى بمقدار واحد صحيح.

- من خلال نموذج الانحدار السابق فنجد ان معامل التحديد (R^2)، يفسر نسبة جيدة بلغت (٦٦,٤%) ، ويعتبر هذا التأثير معنوى . وتم قياس تأثير كل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية على بُعد رأس المال البشرى كما يلي:

جدول رقم (١٤)

نموذج الانحدار الخطى المتعدد التدريجي للتنبؤ بأكثر (أبعاد العدالة التنظيمية) تأثيراً على بُعد رأس المال البشرى

R ²	قيمة ف		قيمة ت		المعلّمات المقدرّة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٧٠٪	٠,٠١	٢٠٩,٨٣٣	**٠,٠١	٥,٧٣١	٠,٦٧١	الجزء الثابت
			*٠,٠٣	٢,٧٠٠	٠,٢٢٤	١-عدالة التوزيع
			**٠,٠١	٩,١٤٤	٠,٦٨١	٢-عدالة التعامل
			٠,٥٥٣	٠,٥٩٤	٠,٠٥٦	٣-عدالة الإجراءات

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

١ - معامل التحديد (R²)

نجد أن المتغيرات المستقلة ككل (أبعاد العدالة التنظيمية) تفسر (٧٠%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في بُعد رأس المال البشرى ، وباقي النسبة يرجع عدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على بُعد رأس المال البشرى (عدالة التعامل) ، ثم (عدالة التوزيع)، ، حيث بلغت قيم "ت" على الترتيب (٩,١٤٤) ، (٢,٧٠٠) ، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥). بينما بُعد عدالة الإجراءات ليس له تأثير معنوي بمستوى دلالة اكبر من ٠,٠٥

ويفسر ذلك من وجهة نظر الباحث أن تأثير القيادة الأخلاقية يظهر من خلال تعامل القائد مع العاملين ، أما عدالة الإجراءات فقد تكون تأثيرها الأكبر من خلال نظام وضعته المنظمة وبالتالي التزام القائد به حتى وأن لم يقتنع بتلك الإجراءات .

٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (٢٠٩,٨٣٣) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١) ، مما يدل على التأثير القوي على بُعد رأس المال البشرى

٤ - معادلة النموذج:

$$\text{بُعد رأس المال البشرى} = ٠,٢٢٤ \text{ عدالة التوزيع} + ٠,٦٨١ \text{ عدالة التعامل}$$

من نموذج العلاقة الإندارويه السابق ، يمكن التنبؤ ببُعد رأس المال البشرى من خلال قياس أبعاد العدالة التنظيمية وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن :-
- كل زيادة في درجة (عدالة التوزيع)، قدرها (٠,٢٢٤) تؤدي إلى زيادة في بُعد رأس المال البشرى بمقدار واحد صحيح.

- كل زيادة في درجة (عدالة التعامل)، قدرها (٠,٦٨١) تؤدي إلى زيادة في بُعد رأس المال البشرى بمقدار واحد صحيح.

من قراءة النتائج السابقة يتم قبول الفرض الثالث وبالتالي يمكن القول أنه يوجد علاقة موجبه دالة احصائياً بين (عدالة التوزيع وعدالة التعامل) ورأس المال البشرى ولكن لا توجد علاقة بين عدالة الإجراءات ورأس المال البشرى .

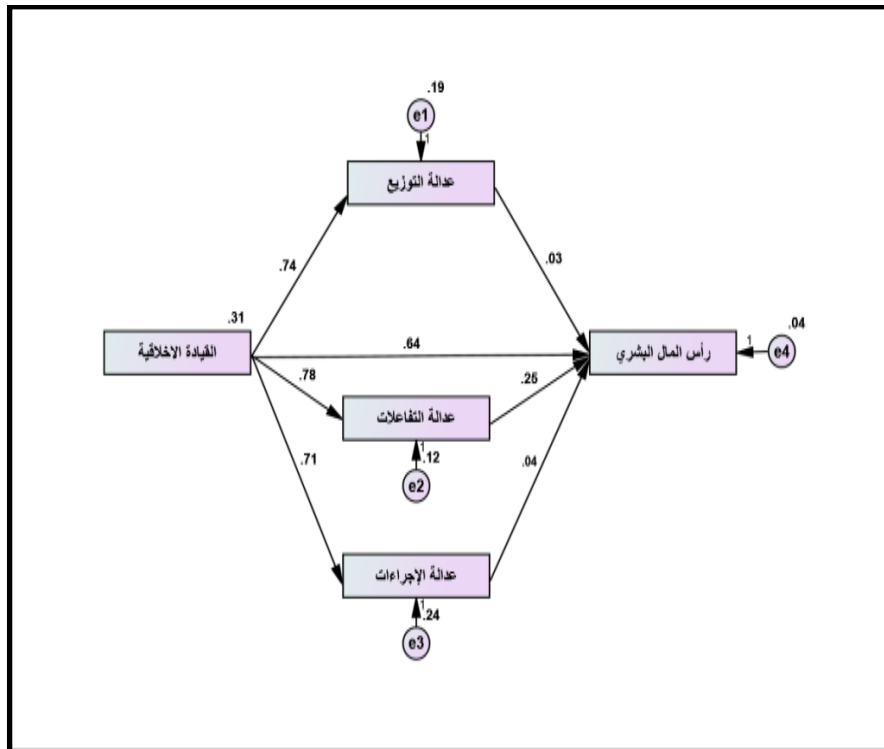
الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية كمتغير وسيط تؤثر تأثيراً موجباً دالاً إحصائياً بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشري".

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشري د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩

أ-متغيرات داخلية مشاهدة وتشمل المتغير التابع رأس المال البشري، وأبعاد المتغير الوسيط العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة التعامل، عدالة الإجراءات).

ب-متغيرات خارجية مشاهدة وتشمل المتغير المستقل القيادة الأخلاقية.

ج -متغيرات داخلية غير مشاهدة وتشمل أخطاء القياس لأبعاد المتغير التابع والمتغير الوسيط.



تقييم معاملات النموذج الهيكلي المقترح لتفسير العلاقات:

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشري د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩
تم تقييم معاملات المسارات المعيارية وغير المعيارية ومستوى معنوياتها لتفسير العلاقات بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشري من خلال أبعاد العدالة التنظيمية كمتغير وسيط، على النحو التالي :

جدول رقم (١٥)

تقديرات معاملات النموذج الهيكلي المقترح ومستوى معنوياتها

الدالة	مستوى المعنوية	قيمة اختبار "C"	الخطأ المعياري	المسار المعياري	المسار		
دالة	**٠,٠١	١٥,٤٦٥	٠,٤٨	٠,٧٣٧	القيادة الاخلاقية	→	عدالة التوزيع
دالة	**٠,٠١	٢٠,٢٩٢	٠,٣٨	٠,٧٧٩	القيادة الاخلاقية	→	عدالة التعامل
دالة	**٠,٠١	١٣,٢٨٥	٠,٠٥٣	٠,٧١٠	القيادة الاخلاقية	→	عدالة الإجراءات
غير دالة	٠,٣١٨	٠,٩٩٨	٠,٠٢٧	٠,٠٢٧	عدالة التوزيع	→	رأس المال البشري
دالة	**٠,٠١	٧,٣٦٠	٠,٠٣٣	٠,٢٤٦	عدالة التعامل	→	
غير دالة	٠,٠٩٦	١,٦٦٦	٠,٠٢٤	٠,٠٤٠	عدالة الإجراءات	→	
دالة	**٠,٠١	١٥,٠٠٢	٠,٠٤٣	٠,٦٣٨	القيادة الاخلاقية	→	

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- أثر القيادة الأخلاقية على رأس المال البشري :

- القيادة الأخلاقية لها تأثير معنوي على رأس المال البشري ، عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) ، وقيمة اختبار "C.R" (١٥,٠٠٢).

٢- أثر القيادة الأخلاقي على أبعاد العدالة التنظيمية :

- القيادة الأخلاقية لها تأثير معنوي على عدالة التوزيع ، عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) ، وقيمة اختبار "C.R" (١٥,٤٦٥).

- القيادة الأخلاقية لها تأثير معنوي على عدالة التعامل ، عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) ، وقيمة اختبار "C.R" (٢٠,٢٩٢).

- القيادة الأخلاقية لها تأثير معنوي على عدالة الإجراءات ، عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) ، وقيمة اختبار "C.R" (١٣,٢٨٥).

٣- أثر أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة التعامل، عدالة الإجراءات)، على رأس المال البشري :

- عدالة التوزيع ليس لها تأثير معنوي على رأس المال البشري ، عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥) ، وقيمة اختبار "C.R" (٠,٩٩٨).

- عدالة التعامل لها تأثير معنوي على رأس المال البشري ، عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) ، وقيمة اختبار "C.R" (٧,٣٦٠).

- عدالة الإجراءات ليس لها تأثير معنوي على رأس المال البشري ، عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥) ، وقيمة اختبار "C.R" (١,٦٦٦).

معايير تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي:

لا يمكن الجزم بمعنوية معاملات المسار في النموذج المقترح النهائي حتى يتسنى التحقق من جودة التوفيق الكلية للنموذج على النحو التالي :

جدول رقم (١٦)

معايير تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي

م	المؤشرات	القيمة
١	كا ^٢ المعياري	٣٤٣,٢٥٧
٢	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي RMR	٠,٠٥٣
٣	جودة التوفيق GFI	٠,٦٦٥
٤	جودة التوفيق المعياري NFI	٠,٧٦٤
٥	جودة التوفيق المقارن CFI	٠,٧٦٤
٦	الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير RMSEA	٠,٦٤٧

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- مؤشر كا^٢ المعياري (Chi^2) بلغ (٣٤٣,٢٥٧): ويختبر مربع كاي هذا فرضية العدم بأن النموذج يلائم البيانات، وإذا كانت القيمة قليلة، سيكون لديك نموذج أفضل بمعنى أنه أقل تعقيداً، وتشير كا^٢ هنا إلى أن النموذج يناسب البيانات جيداً.
- الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي (RMR) بلغ (٠,٠٥٣): هو مؤشر للمقدار الذي تم تقديره، كلما كانت قيمته أصغر هو الأفضل للنموذج.
- مؤشر جودة التوفيق (GFI) بلغ (٠,٦٦٥): هو نسبة التباين في متغير تباين العينة، ويتم حساب مصفوفة من قبل النموذج. (يجب أن يتجاوز هذا المؤشر (٠,٦) لنموذج جيد، والنموذج المثالي سوف يكون (١)).
- جودة التوفيق المعياري (NFI) بلغ (٠,٧٦٤): تشير قيم (٠,٧ أو أعلى) إلى ملاءمة جيدة.
- جودة التوفيق المقارن (CFI) بلغ (٠,٧٦٤): يقال أنه مؤشر جيد للاستخدام حتى مع عينات صغيرة. وهو يتراوح من (٠ إلى ١)، وتشير قيم (٠,٧ أو أعلى) إلى ملاءمة جيدة.

- الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقدير (RMSEA) بلغ (٠,٦٤٧): يشير الي تقدير عدم ملائمة مقارنة بالنموذج المشبع، قيمته (من ٠,٠٥ أو أقل) يدل على المناسبة.

خلاصة نتائج الفرض الرابع أنه يوجد تأثير معنوي قوى ذو دلالة إحصائية (لبُعد عدالة التعامل) كمتغير وسيط بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشري" بينما يوجد تاثير ضعيف لبُعد (عدالة الإجراءات ، وعدالة التوزيع) .

القسم الرابع : نتائج وتوصيات الدراسة وأفاق الدراسات المستقبلية.

١/٤ نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ١- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اجمالى أبعاد القيادة الأخلاقية وُبُعد رأس المال البشري " ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٨٩) .
- ٢- تؤثر أبعاد القيادة الأخلاقية (النزاهة ، المصادقية ، تشجيع السلوكيات الأخلاقية) على رأس المال البشري فيما عدا بُعد تقاسم السلطة .
- ٣- كل زيادة فى درجة بُعد (القيادة الأخلاقية) الاجمالي قدرها (٠,٧٨٩) تؤدي إلى زيادة بُعد رأس المال البشري بمقدار واحد صحيح.
- ٤- كل زيادة فى درجة بُعد (النزاهة) قدرها (٠,١٩٠) تؤدي إلى زيادة فى بُعد رأس المال البشري بمقدار واحد صحيح.
- ٥- كل زيادة فى درجة بُعد (المصادقية) قدرها (٠,٣٩١) تؤدي إلى زيادة فى بُعد رأس المال البشري بمقدار واحد صحيح.
- ٦- كل زيادة فى درجة بُعد (تشجيع السلوكيات الأخلاقية) قدرها (٠,١٧٩) تؤدي إلى زيادة في بُعد رأس المال البشري بمقدار واحد صحيح.
- ٧- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة وُبُعد رأس المال البشري ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨١٥) .

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشرى د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩

- ٨- توجد علاقة موجبه قوية دالة احصائياً بين القيادة الأخلاقية كل علي حده (النزاهة ، المصادقية ، تشجيع السلوكيات الأخلاقية ، تقاسم السلطة) وبين كل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة التعامل، عدالة الإجراءات) .
- ٩- كل زيادة فى درجة (بُعد العدالة التنظيمية) قدرها (٠,٨١٥) تودى إلى زيادة بُعد رأس المال البشرى بمقدار واحد صحيح .
- ١٠- يوجد تأثير معنوى قوى ذو دلالة إحصائية (لبُعد عدالة التعامل ، وبُعد عدالة التوزيع) كمتغيرات وسيطة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشرى" بينما لا يوجد تأثير لبُعد (عدالة الإجراءات) .

٢/٤- التوصيات وأفاق الدراسة المستقبلية

بناء على نتائج الدراسة ، يتقدم الباحث ببعض التوصيات الهامة منها

الرقم	التوصية	المسؤول عن التنفيذ
١	يجب مشاركة العاملين فى حل المشكلات واتخاذ القرارات التى تؤثر على عملهم ، والسماح بإبداء آرائهم ، مما يساهم فى جعل القرارات أكثر فعالية ، بالإضافة إلى حرص العاملين على تطبيقها ، مما يساهم فى شعور العاملين بعدالة الإجراءات .	إدارة الموارد البشرية مع مشاركة مديري الإدارات
٢	حرص القيادات على التعامل مع كافة المرؤوسين فى إطار من العدالة والاحترام والتقدير والود .	الإدارة العليا
٣	عمل استبيانات دورية للتأكد من رضا العاملين على نتائج الإجراءات التى يتم تطبيقها وإشراكهم فى تعديلها عند وجود شعور لدى العاملين بعدم عدالتها .	إدارة الموارد البشرية
٤	اتباع إجراءات موضوعية عند تطبيق القرارات المتعلقة بتخصيص المكافآت وتقويم أداء العاملين لا تتأثر بالتحيزات الشخصية للمديرين مع تدريب المديرين على كيفية تقييم أداء العاملين معهم بدقة .	إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشرى د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩

٥	مراعاة تحقيق العدالة في توزيع المكافآت بين العاملين ، من خلال برامج تدريبية للمديرين للتأكد من فهمهم للمعايير والأسس الموضوعية لمنح الحوافز والمكافآت.	إدارة التدريب
٦	زيادة الاهتمام بالابتكار ودعمه ماديا ومعنويا من خلال تشجيع المبدعين والاعتراف بإنجازاتهم .	الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية
٧	تشجيع تكوين فرق عمل للإبداع والابتكار القائم على الإدارة الذاتية ووضع نظام محفز على العمل الجماعي ، لما له من دور مهم في تكوين رأس المال البشرى ومما يساهم في تحقيق معدل أداء متميز.	الإدارة العليا
٨	يجب أن يشعر العاملون بعدالة الإجراءات لجميع القرارات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي وذلك بتطبيق القوانين واللوائح والإجراءات على كل العاملين بشكل عادل بدون استثناء .	جميع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام
٩	ضرورة التعامل مع رأس المال البشرى على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد التي تمتلكها المنظمة ، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر ، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح المنظمة	الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية
١٠	إجراء برامج تدريبية للمديرين للتأكيد على أن القيادة الأخلاقية تمثل عملية تأثير يمارسها القادة الإداريون ، لحث الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة ، من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية مثل (المصادقية ، والأمانة ، والعدالة ، والإيثار ، والرحمة)	الإدارة العليا وإدارة التدريب
١١	ضرورة أن تتبنى لوائح المنظمة مكافأة السلوك الملتمزم بلخلاقيات العمل المرغوبة ، ومعاقبة السلوك غير الملتمزم بتلك الأخلاقيات ، مع ضرورة منح الحوافز للعاملين الملتمزين بالمعايير الأخلاقية .	الإدارة القانونية وإدارة الموارد البشرية
١٢	زيادة دور إدارة الموارد لبشرية في تنمية رأس المال البشرى مع ضرورة وجود قاعدة بيانات عن مهارات وخبرات وقدرات العاملين يتم تحديثها باستمرار .	خبراء متخصصين في مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية مع إدارة الموارد البشرية

بحوث مستقبلية

- تحليل العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والتميز المؤسسى .
- أثر العدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية .
- أثر استراتيجيات الاستثمار فى رأس المال البشرى على كفاءة العملية التدريبية .
- أثر التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية على إدارة رأس المال البشرى .

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية

- أبو فارة ، يوسف أحمد & النسور ، جاسر عبد الرازق (٢٠٠٦) ، مكونات رأس المال الفكرى ومؤشرات قياسه، الملتقى العلمى الدولى لجامعة حسيب بن بوعلى بالشلف ، الجزائر .
- أحمد ، محمود بدوى (٢٠١٧) ، المناخ الأخلاقى كمتغير وسيط فى العلاقة بين نمط القيادة والأداء التنظيمى ، دراسة مقارنة بين بنوك القطاع العام والخاص ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة بنى سويف .
- البناط ، أمال على محمد (٢٠١٦) ، القيادة الأخلاقية ودورها فى احداث التميز التنافسى ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة الإسماعيلية .
- الرفاعى ، ممدوح عبد العزيز & خير الله ، أحمد خليل (٢٠١٥) . أثر تطبيق استراتيجية رأس المال الفكرى على تحسين كفاءة الموارد البشرية , دراسة تطبيقية ، مجلة الباحث ، عدد ١٥ ، جامعة قاصدى مرياح ، الجزائر .
- الشملان ، خالد عبد العزيز حمد (٢٠١٦) ، دور سلوكيات القيادة الأخلاقية فى تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمى : دراسة مقارنة ، مجلة كلية التربية - جامعة بنها .

- الطراونة ، تحسين أحمد (٢٠١٢) ، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية - الرياض جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- الطيب ، أسماء عطا الله (٢٠١٢) . العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي في ضوء مدركات العدالة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس .
- العزب ، ثروت صبرى (٢٠١٦) ، دور القيادة الأخلاقية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بوسط الدلتا ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية .
- العنقرى ، عبد العزيز ، (٢٠١٤) ، أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي : دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة إمارة مكة المكرمة . ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
- الفضلى ، فضل صباح & العنزى ، عوض خلف (٢٠٠٧) . العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، م ١٤ ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، الكويت .
- الكساسبة ، صالح محمد (٢٠١٢) . قياس تأثير رأس المال الفكرى في فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة مؤتة ، عمان ، الأردن .
- المكاوى ، غادة محمد عبد العاطى (٢٠١٤) ، قياس أثر الإدارة الفعالة لرأس المال الفكرى على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة ميدانية بشركات الدواء بمحافظة الاسكندرية ، رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشرى د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩

- الهلالى ، الهلالى الشريبنى (٢٠١١) ، إدارة رأس المال الفكرى وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة فى مؤسسات التعليم العالى ، مجلة بحوث التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، عدد ٢٢ .
- جاد الرب ، سيد محمد (٢٠١٠) ، الأخلاقيات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية فى منظمات الأعمال العصرية ، كلية التجارة بجامعة قناة السويس .
- حسن ، راوية (٢٠٠٥) ، مدخل استراتيجى لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية .
- حواجزة ، كامل محمد & المحاسنة ، محمد عبد الرحيم (٢٠١٥) . أثر رأس المال الفكرى (البشرى والاجتماعى فى أداء الأعمال ، دراسة ميدانية ، مجلة الباحث المحلية ، المجلد ٤٢ ، عدد ١ ، عمان ، الأردن .
- سلمان ، أحمد عيسى (٢٠٠٩) . نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكرى فى قطاع المستشفيات ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- سيد ، عادل حسن ، وآخرون (٢٠١٧) ، سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى العاملين بالاتحاد المصرى لكرة السلة ، مجلة اسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، مصر .
- شرقى ، محمود (٢٠١٥) ، دور رأس المال الفكرى فى تنمية المنظمات الحديثة ، مجلة الدراسات النفسية والتربوية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة لونيلى على البليدة ، العدد الثانى عشر .
- صديق ، محمد جلال سليمان (٢٠٠٤) . " أثر إدراك العدالة التنظيمية على فعالية فرق العمل بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق .

- عبد المقصود ، أحمد مصطفى كمال (٢٠١٥) ، دراسة بعنوان بناء مقياس لتقييم نمط القيادة لرؤساء أقسام إدارة رعاية الشباب - جامعة كفر الشيخ ، دراسة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية - بنين ، جامعة اسكندرية .
- عبد النعيم ، ياسمين محمد (٢٠١٧) . تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والعقد النفسى والأمان الوظيفى ، دراسة ميدانية على إحدى القطاعات الخاصة بشركات الأدوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .
- عبيد ، سلمان (٢٠١٤) . أثر الاستثمار فى رأس المال الفكرى على إدارة الجودة الشاملة ، دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة العلوم التطبيقية ، البحرين .
- فوده ، شوقى السيد (٢٠٠٨) ، دور الإفصاح عن معلومات رأس المال الفكرى فى ترشيد قرار الاستثمار والائتمان فى سوق الأوراق المالية ، دراسة نظرية واستكشافية ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، المجلد الأول ، العدد الأول
- كعوان ، محمد (٢٠١٥) ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمى ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة قسنطينة ، الجزائر .
- محمد ، طارق رضوان محمد (٢٠١٤) . الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمى ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا .
- محمود ، السيد الحضرى أحمد (٢٠١٤) ، أثر القيادة الأخلاقية فى دعم وتعزيز الثقة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة جامعة سوهاج .

- نجم ، نجم عبود (٢٠١١) ، القيادة الأخلاقية فى القرن الواحد والعشرين .
عمان : صفاء للنشر والتوزيع .

ثانيا : المراجع الأجنبية

- Boon , c., Eckardt , R ., Lepak , D. Boseie , p., (2017) ,
Human capital and strategic human resource management ,
pyblished inform AUK limited , trading as Taylor-Francis group
- Brown , M.E., Trevvino , L.K.,(2006) , Ethical leadership .
Areview and future direction , leadership quartity . Vol .14
- Chrisiton J. Resick , Poul J. Hanges , Marcus W.Dickson ,
Jacqueation K. Mitchelson ,(2006) , Across- cultural
endorsement of ethical leadership , Journal of Business ethics ,
Vol . 63 , Issue 4 .
- Chughtal , A. , Byrne, M. , Flood , B., (2014) . Linking
ethical leadership to employee weil – being : The role of trust in
supervisor , Journal of business ethics , Vol.128 , No.3.
- Ciulla , J., (2004) , Ethics the heart of leadership
(2nd edition) , Westport , ct: Praeger .
- Crispim , C.C ., Vasumathi , A., Subashini , R. (2016) ,
International Journal of services and operation management ,
cited iteme . Document Type : Article – source I scoupe .
- Cropanzano , R., et al (2007) , The management of
organizational justice Academy of management perspectives ,
Vol. 47 , pp 21- 34 .
- Eisenbeiss ,S.A., Knippenberg , D.V. Fahrbach, C.M. (2015)
Doing well by doing good ? Analyzing the realationship
between CEO Ethical leadership and firm performance , Journal
of Business Ethics , Vol .128 , No .3.
Strategic control organization politics -El Banna , s (2016) ,
Managers Autonomy, - and strategic planning effectiveness: An
empirical investigation into missing links in the hotel sector ,
Tourism Management , Vol.25, pp. 210-220

-
- Fugate , M. (2012) , The impact of Leadership , Management and HRM on employee reaction to organizational change , Research in Journal of personnel and human resources management .
- Inoue , A. , N . , Kimiko , Tamiokom , (2013). Organization justice and psychological distress among permanent and non-permanent employees in Japan : A prospective Cohort Study “ International society of behavioral medicine , pp . 265-267 .
- Karriker , J.H., William , m. , (2009) “ organizational justice and organizational citizenship : A mediated Multi foci Model” , Journal of management , Vol. 33, Iss.1 , p66- 78 .
- Lau , T., K. Chan & T. Man , (1996) The entrepreneurial and managerial competencies of small business owner manager in Hong Kong conceptual and mythological considerations ,Paper presented at the 4th international conference on competence Based management .Oslo .
- Maditinos , D., Chatzoudes , D.T., Sairidis , C., Theriou , G. (2011). The impact of intellectual capital on firms , market value and financial performance . Journal of intellectual capital
- Martinson , B., et al ., (2006) “ Scientist perception of organizational justice and self reported misbehaviors, Journal of leadership and organizational studies . Vol. 15 , No. 2 .
- Mc Gregor , Judy , David Tweed & Richad Peach (2004) , Human capital in the new economy : Devil , S Bargain , Intellectual capital Vol. 5 No.1 ,pp.153- 164 .
- Moghadam , S.K., Zabihi , M.R., Kargaran, M., Hakimadeh , A., (2013) . Intellectual capital and organizational learning capability . Journal of soft computing and applications Vol. 2
- Ouyang , z.,Sang, Li., P & Peng , j., (2015) . Organizational justice and insecurity as mediators of the effect emotional intelligence on job satisfaction : Astudy from China , “ Personality and individual differences , 76

- Pupic , J., (2012) , Ethical leadership in employment relationship : Evidence from three Canadian Surveys , DAI – A., Vol. 6 , No., 73 . Request UMI Dissertations .
- Rastagr , A., Pourebrahimi , N., (2013). A study of the relationship between Organization justice and turnover intentions : Evidence from Iran , International journal of research in organizational behavior and human resources management .
- Ruiz , p ., Ruiz , C., Martinez , R ., (2010) Improving the leader follower , relationship : Top manager or supervisor ? The ethical leadership trickle , Down effect on follower job response . Journal of business ethics , Vol. 16 , No. 11.
- Show , S.M.,(2008) , Leadership development and the characteristics , Traits of ethical and effective leaders , DAI-A., Vol.3, N.69 . Request UMI Dissertations .
- Siegel , P.G.(2013) . Ethical leadership and organizational commitment in the Canadian Armed Forces , Saint Mary s University , Hailfax , Canada , a management research project submitted to the degree of master of business administration .
- Stulova , N., Balkovskaya , D ., (2012). Intellectual capital and company s efficiency : Crisis- period effect . European journal of economics , finance and administrative sciences , issue .
- Sutherland , M.A, (2010) , An examination of ethical leadership and organization commitment ., Ph. D thesis . The University of Nova Southeastern .
- Tumasjam , A , Strobel , M . , Welpe , I ., (2011) , Ethical leadership evaluation after moral transgression , Social marks the difference , Journal of Business Ethics , Vol. 99 ,No. 4, p 609 .

- Vivien Beattie & Sarah Jane Thomsob , (2007) , Lifting the lid on the use of content analysis to investigate intellectual capital disclosures science direct , Accounting forum 13 .
- Yates , L.A (2014) . Exploring the relationship of ethical leadership with job satisfaction , organizational commitment , and organizational citizenship behavior , The Journal of values-based leadership , Vol.7 , Iss.1 , pp1-14 .

المستوى الوظيفي

إدارة تنفيذية ()

إدارة وسطى ()

إدارة عليا ()

م	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
١	تتسم الإدارة بالشفافية في معاملتها لجميع المرووسين .					
٢	تراعى الإدارة للبعد الأخلاقي عند إتخاذ القرارات التي تمس العاملين .					
٣	تمنح الإدارة الحوافز المناسبة للعاملين الملتزمين بالمعايير الأخلاقية .					
٤	تحاسب الإدارة العاملين الذين يخالفون المعايير الأخلاقية في العمل .					
٥	لا تستغل الإدارة مهارات العاملين استغلالا سينا .					
٦	تحافظ الإدارة على وعودها للعاملين .					

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشرى د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩

م	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
٧	تتميز الإدارة بالوضوح والصراحة في تعاملها مع العاملين .					
٨	تراعى الإدارة توافق القرارات مع المعايير الأخلاقية .					
٩	تتطابق أقوال الإدارة مع أفعالها في تقييمها للعاملين .					
١٠	تشجع الإدارة العاملين على التصرف بمصادقية في أدايتهم لأعمالهم					
١١	توضح الإدارة المعايير الأخلاقية وغير الأخلاقية لسلك العاملين .					
١٢	تتأكد الإدارة من التزام العاملين بقواعد السلوك الأخلاقى .					
١٣	تهتم الإدارة ببرامج التدريب والتطوير الأخلاقى للعاملين .					
١٤	تتنى الإدارة على العاملين الذين يتصرفون وفقا للمعايير الأخلاقية .					
١٥	تشجع الإدارة الحوار البناء لدى العاملين حول القضايا الأخلاقية فى العمل.					
١٦	تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة فى إتخاذ القرارات .					
١٧	توفر الإدارة المعلومات اللازمة لإنجاز العمل .					
١٨	تفوض الإدارة بعض الصلاحيات للعاملين لتساعدهم على الإنجاز بكفاءة .					
١٩	تتميز المنظمة بوجود عاملين على مستوى					

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشرى د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩

م	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	كبير من الكفاءة .					
٢٠	تحرص إدارة المنظمة على تطوير العاملين وتنمية مهاراتهم .					
٢١	تقدم إدارة المنظمة برامج تدريبية بشكل دورى لتنمية قدراتهم .					
٢٢	يعمل الجميع فى المنظمة بروح الفريق الواحد .					
٢٣	يشعر العاملون بالمنظمة بالانتماء لها .					
٢٤	تحرص المنظمة على رفع الروح المعنوية للعاملين .					
٢٥	يشارك العاملون بارانهم فى وضع أهداف المنظمة .					
٢٦	يستفيد العاملون من خبرات زملائهم .					
٢٧	لدى العاملون القدرة على ابتكار أفكار جديدة لحل مشكلات العمل.					
٢٨	هناك خطط موضوعة لإعداد وتأهيل صف ثان من القيادات .					
٢٩	يتم تطبيق نظام فعال فى عملية اختيار العاملين واستخدامهم داخل المنظمة .					
٣٠	الامتيازات التى يحصل عليها الفرد من عمله تعكس الجهد الذى يبذله .					
٣١	يتناسب راتب الفرد مع احتياجاته المالية .					

				هناك شعور بعدالة ما يحصل عليه الفرد من عمله مقارنة بما يحصل عليه زملائه في نفس المستوى الوظيفي داخل منظمته .	٣٢
				هناك شعور بعدالة ما يحصل عليه الفرد من عمله مقارنة بما يحصل عليه زملائه في نفس المستوى الوظيفي في المنظمات الأخرى .	٣٣
				يتناسب راتب الفرد مع مستوى تعليمه وتدريبه .	٣٤
				تتناسب الامتيازات التي يحصل عليه الفرد مع قدراته الحالية .	٣٥
				يشجع راتب الفرد في تطوير مهاراته الشخصية دون الاعتماد على برامج تدريب المنظمة التي يعمل فيها .	٣٦
				تتناسب الامتيازات التي يحصل عليها الفرد من عمله مع انجازات أعماله .	٣٧
				تتناسب الامتيازات التي يحصل عليه الفرد مع الضغوط التي يتعرض لها .	٣٨
				يوجد تقارب في الجهد الذي يبذله الفرد مع نفس الجهد الذي يبذله زملائه في العمل	٣٩
				يتعامل المدير مع كل الزملاء بنفس القدر من الاحترام .	٤٠
				يحرص المدير على معاملة الفرد بطريقة تحفظ كرامته .	٤١
				يتجنب المدير التحدث بطريقة غير لائقة .	٤٢
				يتعامل المدير مع الفرد بأسلوب مهذب .	٤٣
				لا يخص المدير المعلومات للبعض دون الآخرين .	٤٤
				يقدم المدير المبررات المعقولة لما يتخذه من قرارات تخص عمل الفرد .	٤٥
				يبلغ المدير المعلومات للفرد في الوقت المناسب .	٤٦
				يقوم المدير بشرح القرارات التي تخص عمل الفرد إذا رغب	٤٧

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشرى د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩

					فى ذلك .	
					يحرص المدير على التحدث بصراحة مع الفرد .	٤٨
					يشعر الفرد بأن الإجراءات المستخدمة فى تقييم أدائه عادلة .	٤٩

					يشعر الفرد بأن الإجراءات المستخدمة فى توزيع المكافآت عادلة	٥٠
					يتم تطبيق الإجراءات فى المنظمة باستمرار رغم اختلاف الأشخاص والتوقيت	٥١
					تطبق المنظمة الإجراءات على كافة العاملين بدون استثناء.	٥٢
					تستند الإجراءات المطبقة فى المنظمة إلى معلومات دقيقة .	٥٣
					تستند الإجراءات المطبقة فى المنظمة إلى معايير أخلاقية .	٥٤
					تتضمن الإجراءات المطبقة فى المنظمة بعض الاساليب لتصحيح القرارات الخاطئة .	٥٥
					تراعى الإجراءات المطبقة فى المنظمة مصالح كافة الأطراف المتأثرة بها .	٥٦
					لدى الفرد الفرصة للتعبير عن آرائه فى تعديل بعض الإجراءات المطبقة فى المنظمة.	٥٧
					يستطيع الفرد أن يعبر عن رأيه على نتائج الإجراءات المطبقة فى المنظمة .	٥٨

تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية ورأس المال البشرى د / طه اسماعيل محمود ٢٠١٩/٣/١٩
