تأثير الوعي الأخلاقي لدى القادة الإداريين بمجمع عمر بن عمر على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة: دراسة حالة فرع العجائن

The Impact of the Moral Awareness of leaders on Attracting Human Competencies in Omar ben Omar group: case study in pasta Branch

إيمان بن طاجين

جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة (الجزائر)، i.bentadjine@univ-skikda.dz

تاريخ الإرسال: 2020/11/13 **تاريخ القبول:** 2020/12/05 **تاريخ النشر:** 2020/12/31

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى: تحديد مدى ادراك المستجوبين بمجمع عمر بن عمر "فرع العجائن" لأهمية الوعي الاخلاقي لدى القادة الإداريين في استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة، ومحاولة الإجابة على التساؤل: "ما طبيعة العلاقة الممكن أن تنشأ بين الوعي الاخلاقي للقادة الاداريين وبين استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة؟"، وبالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي ومنهج دراسة الحالة، خلُص البحث إلى وجود علاقة مباشرة بين الوعي الاخلاقي للقادة وبين استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة، وأن لتوضيح الدور اعلى مستوى من مقارنة مع بقية السلوكيات الاخلاقية للقادة؛ في حين لا تؤثر لا مشاركة السلطة ولا الاهتمام بالاستدامة على عملية استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة.

كلمات مفتاحية: الوعي الأخلاقي، القيادة الأخلاقية، توضيح الدور، العدل والانصاف، استقطاب الكفاءات البشرية.

تصنيفات JEL : D21، D23، J24

Abstract :

This study aims to answer the question: "What is the nature of the relationship that can arise between the moral awareness of administrative leaders and the attraction of distinguished human competencies?" By relying on the descriptive and analytical approach and the case study methodology, we have reached a direct relationship between the moral awareness of leaders and the recruitment of competencies The distinguished humanity, And that clarifying the role has the highest impact compared to the rest of the ethical behavior of leaders; While neither power sharing nor concern for sustainability affects the process of attracting distinguished human talent

Keywords: Moral awareness; Ethical Leadership; role Clarification;Faimess; Attracting Competencies.

JEL Classification Cods : D21, D23, J24

المؤلف المرسل: إيمان بن طاجين، **الإيميل:** i.bentadjinedz@gmail.com

المقدمة:

يعد موضوع تنمية الكفاءات واستقطاب الكوادر البشرية المتميزة من ابرز المواضيع التي تحظى باهتمام بالغ لدى الباحثين والمختصين خاصة في المجالات الاقتصادية والادارية، حيث تسعى منظمات اليوم جاهدة الى تقليص نقاط ضعفها من خلال مواجهة العقبات التي تحول بينها وبين تنمية عناصرها البشرية المتميزة، الى جانب اقتناص افضل الفرص التي تمكنها من جذب واستقطاب وتنشيط واستثمار الكفاءات البشرية، وكذا المحافظة عليها، وذلك من خلال الدراسة والبحث في العوامل المؤثرة فيها سواء كانت خارجية ام داخلية بالنسبة الى المنظمة.

ولعل يقين الباحثين بمختلف انتماءاتهم ومجالاتهم وهوياتهم وحضاراتهم، ومكانهم وزمانهم، بأهمية الاخلاق في حياتهم وخطورة التخلي عنها، هو ما يجعلهم يهتمون بشكل واضح بموضوع الاخلاق منذ اقدم العصور، فلقد اهتم اليونانيون بموضوع الأخلاق منذ عهد سقراط، اذ يعتبر هذا الاخير أن المعرفة فضيلة وأن الفضيلة معرفة، فهو باختصار ومنذ امد بعيد وصل بين العلم والاخلاق، واعتبر الملتزم بالأخلاق عالم على عكس تاركها، ومن تم فان العلم الحقيقي الذي تحتاجه الامم من اجل الرقي بشعوبها هو الالتزام الخلقي.

من هذا المنطلق، نحاول ضمن هذا البحث دراسة احد اهم العوامل الداخلية التي نعتقد ان لها تأثيرا على مستوى استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة بالمنظمات، والتي لم تحظى بقدر من الدراسات لا النظرية ولا التطبيقية، والمتمثلة في القيادة الادارية حيث نسلط الضوء على نمط القيادة الاخلاقية الناتج عن وعي اخلاقي لدى القادة الاداريين، محاولين الاجابة على التساؤل الاتي:

اشكالية الدراسة:

ما طبيعة العلاقة الممكن ان تنشأ بين الوعي الاخلاقي للقادة الاداريين وبين استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة؟

ومن أجل الاجابة على هذه الاشكالية، قمنا باسقاط الدراسة على ارض الواقع، حيث وقع اختيارنا على مجمع عمر بن عمر باعتباره يمثل واحدة من بين ابرز وأكبر منظمات الاعمال الجزائرية الناشطة في الصناعات الغذائية، والتي تحظى بمكانة اقتصادية وطنية ودولية لا يمكن انكارها، حيث تم اختيار عينة الدراسة بشكل عششوائي من فرع العجائن التابع للمجمع والكائن مقره بولاية قالمة، ومن تم وكإجابات محتملة لاشكالية الدراسة نقترح ما يلي:

فرضيات الدراسة

- لدى القادة الاداريين بفرع العجائن التابع لمجمع عمر بن عمر وعيا اخلاقي يتجسد في تبنيهم لنمط القيادة الاخلاقية؛
- يستقطب فرع العجائن التابع لمجمع عمر بن عمر الكفاءات البشرية المتميزة؛
- لا يؤثر وعي قادة فرع العجائن اخلاقيا بشكل مباشر على استقطابهم للكفاءات البشرية؛
- يؤثر الوعي الاخلاقي تأثيرا غير مباشر على استقطاب فر العجائن للكفاءات البشرية المتميزة.

أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة في كونها: تسهم هذه الدراسة في زيادة وعي مسؤولي فرع العجائن لمجمع عمر بن عمر ببلدية الفجوج بالأبعاد المشكلة لمفهوم القيادة الاخلاقية واهمية الوعي الاخلاقي؛ توفر الدراسة معلومات لمسؤولي الفرع عن مستوى

ممارستهم لسلوكيات القيادة الاخلاقية؛ تفيد الدراسة ايضا في تحديد مستويات جذب رأس المال البشري بالفرع؛ من شان نتائج الدراسة المساهمة في توعية المنظمات خاصة منها الصناعية بضرورة تبني مسؤوليها لسلوكيات الاخلاقية واثر ذلك على عملية جذب راس المال البشري بها؛ تعتبر هذ الدراسة مصدرا من بين المصادر الاكاديمية النادرة التي تبحث في العوامل المؤثرة على عملية جذب رأس المال البشري بالمنظمات؛ حفز هذه الدراسة الباحثين لإجراء دراسات مشابهة بهذا الصدد تنشط في مجالات مختلفة؛ تفتح نتائج هذه الدراسة آفاق للبحث في العوامل التي من شانها التأثير على عملية استقطاب الكفاءات البشرية.

منهجية للدراسة

من اجل بلوغ اهداف الدراسة اتبعنا المنهج الوصفي والتحليلي، حيث قمنا بالاعتماد على دراسات سابقة نظرية من كتب ومقالات وغيرها من المراجع لبناء الاطار النظري للدراسة، كما تم الاستعانة بالاستبيان كاداة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة عشوائية تتكون من 57 عامل من 400 عامل مجمع عمر بن عمر (فرع العجائن)، ومن اجل تحليل بياناتها اعتمدنا على برنامج SPSS، وقمنا باختيار مقياس (Karianne Kalshoven et al, 2011)، الذي يضم 37 فقرة، موزعة على سبعة أبعاد هي: (توجه الافراد، العدل والانصاف، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة، التوجيه الأخلاقي، توضيح الدور، النزاهة)، وذلك لقياس استجابات عينة الدراسة حول سلوكيات القيادة الاخلاقية بالفرع محل الدراسة باعتباره احدث المقاييس المتعلقة بالمتغير؛ أما فيما يتعلق بمتغير جذب راس المال البشري فقد قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من 8 فقرات وذلك انطلاقا من المعارف السابقة، كما اعتمدنا على نموذج Likert الخماسي في تحديد الدرجات.

1- مفهوم الوعي الأخلاقي وعلاقته بالقيادة الادارية:

تشدد (ملكاوي، 2017) على ضرورة التمييز بين مفهوم الاخلاقيات (Ethics) ومفهوم الأخلاق (Morals)، حيث أشارت إلى أن هناك من المترجمين من يعرّب الاولى إلى كلمة (ايتيقيا)، وأن كثيرا من الباحثين من يخلط بين المصطلحين الانف ذكرهما، من أجل ذلك حاولت تقديم تعريفين مبسطين لكليهما على النحو الاتي:

- الاخلاقيات تشير إلى معايير أو قواعد السلوك المتوقع من المجموعة التي ينتمي اليها الفرد، كأن تكون اخلاقيات وطنية أو اجتماعية او مهنية..؛
- الأخلاق هي منظومة القيم والمبادئ الخلقية الثابتة التي لا اختلاف في شأنها، مثل: الحرية، العدالة والمساوات.

تعرف الاخلاق بالمنظمات على أنها: "مجموعة من القواعد والمعايير القيمية والتقاليد والاعتبارات السلوكية التي يفترض بالعاملين في المنظمات التمسك بها والتصرف من خلالها في عملهم، وتتأثر بالقيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة والقوانين والتشريعات النافذة، فضلا عن العوامل الموقفية التي تواجه المنظمة في المجتمع المحلي والعالمي" (حوالف، 2014)، ويمكن اكتشاف الاخلاق التنظيمية من خلال ما يطلق عليه بالسلوكات الاخلاقية، فوفقا لنظرية المكونات الأربعة « Four Component Model »، إن السلوك الاخلاقي يعبر عن كيفية استجابة الشخص في موقف او حالة اجتماعية معينة، وهو نتاج تفاعل كل من: الحساسية الاخلاقية « Moral Sensitivity »؛الحكم الاخلاقي « Moral Jdjment »؛

الدافعية الأخلاقية « Moral Motivation » والفعل الأخلاقي « Moral Action » مجتمعة، بحيث وجودها منفردة لا ينبئ عن السلوك الاخلاقي (عبد، 2019)

هذا، ويمكن القول بأن الفعل الأخلاقي هو أهم جزء في التوليفة اعلاه، باعتباره يجعل من الاخلاق ظاهرة للعيان في شكل اعمال او اقوال، ويعتبر اتخاذ القرارات اكثر انواع الافعال حساسية، هذا الاخير الذي يعد الوعي الاخلاقي أول عناصره (خضير، 2019)، وتعبر (عمر، 2020) عن الوعي الاخلاقي بأنه: " قدرة الانسان على اصدار احكام معيارية على افعاله وسلوكاته من خلال فكره وعملياته العقلية، فهو يفتح امكانات الاختيار، ويضع معايير لها بما يولد قدرة على التمييز بين الخير والشر وبين المباح والممنوع".

وبما ان اتخاذ القرارات داخل المنظمـــات غالبا ما يكون في الحقيقة من صلاحيات القادة الاداريين،ورغم كون القيادة الاخلاقية لا تتعلق بالقرارات الاخلاقية فقط، فإنه يمكن القول بأن القيادة الاخلاقية هي مجموعة من السلوكيات الاخلاقية النابعة عن وعي اخلاقي لدى القادة الاداريين بالمنظمـــــــات.

1-1- بناء الوعي الاخلاقي لدى القادة الاداريين

يربط (Brown, 2005) وزملاؤه بين القيادة الاخلاقية وبين نظرية التعلم الاجتماعي، وذلك في دراسته: ,,حيث يعتبر هذه الاخيرة اساسا لبناء القيادة الاخلاقية بالمنظمات Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing ، بمعنى ان القيادة الاخلاقية هي سلوكيات يمكن اكتسابها من خلال التعلم، اي ان الملاحظة الناتجة عن الاحتكاك الاجتماعي من شانها ان تعزز مستويات الوعي الاخلاقي لدى القادة الاداريين، ومن تم تدفعهم بالضرورة الى الالتزام الاخلاقي الذي يُعد محصلة لدرجة الوعي المكتسب لديهم، الا ان ما ينبغي التنويه اليه ان نظرة (Brown) هي في الحقيقة ليست بوليدة العصر ولا بوليدة الالفية الثالثة، فقد اهتم اليونانيون بموضوع الاخلاق منذ عهد سقراط، اذ يعتبر هذا الاخير أن "المعرفة فضيلة وأن الفضيلة معرفة، وذلك انطلاقا من كون ان اي شيء يمكن تعليمه وتلقينه يعتبر معرفة، وبما ان الفضيلة يمكن تعليمها فهي معرفة، والرذيلة اذاً جهل" (فوزي، 2016).

فهو باختصار ومنذ امد بعيد وصل بين العلم والاخلاق، واعتبر الملتزم بالأخلاق عالم على عكس تاركها، ومن تم فان العلم الحقيقي الذي تحتاجه الامم من اجل الرقي بشعوبها هو الالتزام الخلقي، وفي توضيح لمفهوم الاخلاق بموجب بعض النظريات الفلسفية، فإن "الاخلاق تكون اصيلة في الانسان وثابتة بثبات صفاته التكوينية التي فطر عليها وان طبيعته الانسانية تدفعه لان ينشد القيم السامية" (الحصيني).

واذا كانت الفطرة هي ما فطر الله عليه الناس، اي ما خلقهم عليه وجبلهم عليه، كما جاء في كتابه الكريم في سورة الروم "**فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا ۚ فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا ۚ لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ۚ ذلك الدِّينُ الْقَيِّمُ ولكن أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ" الاية30**، وفطرة الله التي فطر الناس عليها هي الاسلام، لقوله تعالى: "**إِنَّ الدِّينَ عِندَ اللَّهِ الْإِسْلَامُ ۗ**"، فكل فعل يناقض ضمائرنا هو فعل غير اخلاقي يشعرنا باليأس وعدم الرضا عن انفسنا، لان الانسان جبل على اخلاق الاسلام وفطر عليه منذ ولادته، هذا المصطلح الذي اطلق عليه القرآن مصطلح الفطرة، يتم استخدامه علميا في الاتجاهات الحديثة في فلسفة الاخلاق، والتي انطلقت مع "توماس هوبز"، تحت مسمى آخر هو "القوانين الطبيعية" في حديثه عن القوانين الاخلاقية

باعتبار الاولى قاعدة عامة يكتشفها العقل ليمنع بها المرء من أن يفعل ما فيه دمار لحياته، ولقد وصف تلك القوانين بانها عقلانية واخلاقية وإلهية (الحصيني)، فهو بصورة غير مباشرة يدعو الى اتباع الفطرة ومن تم الى الاسلام.

واذا كان القرآن الكريم هو كتاب الله الذي انزله رحمة ومنهاجا وقانونا للعيش بسعادة وهناء، فإن النبي صلى الله عليه وسلم كان قرآن يمشي على الارض، فالراغب في اتباع المبادئ الصحيحة المفروضة في القران عليه اتباع سيد الخلق صلى الله عليه وسلم، الذي قال انما بعثت لأتمم مكارم الاخلاق، والذي وصفه الله عز وجل في القرآن بقوله "وإنك لعلى خلق عظيم"، ووصفه بعض العلماء والباحثين الغرب بأعظم رجل في العالم، وكل يوم يثبت العلماء بمختلف اعراقهم واتجاهاتهم واديانهم وتخصصاتهم، أهمية اتباع السلوكيات والاخلاق التي كان يلتزم بها.

ومن اجل اتباع الفطرة، وجب معرفتها والبحث في خبايا النفس البشرية ودراسة العديد من العلوم النفسية والدقيقة التعلقة بخلق البشر واستجابته للمحيط حوله من متحرك وساكن، وردود افعاله الداخلية والخارجية والمعنوية والملموسة، وكل ذلك من علوم يجتمع في كلام المولى عز وجل في معجزة "القرآن الكريم"، ومن اجل بناء وعي اخلاقي وجب التعلم وتدبر اياته والبحث في محتواها، ولم يترل الله عبثا اول اية في القرآن: "اقرأ" إلا لأن العلم هو بداية كل البدايات، فلا ينبغي لبناء وعي اخلاقي الى بناء قاعدة علمية تشكل وعيا بتلك الاخلاق وضرورة الالتزام بها، أضف الى ذلك فقد توصل احد الباحثين الى ان 90 بالمائة من مضمون القران الكريم هو عبارة عن تعليم وتوعية وتوجيه سلوكي اخلاقي، من اجل ذلك ورد في القران الكريم اية تدعو الى ضرورة اتباع كل ما يتوافق مع اوامر الله عز وجل في كتابه ونواهيه، وعدم اتباع غير ذلك، وذلك في قوله تعالى: "اتَّبِعُوا مَا أُنزِلَ إِلَيْكُم مِّن رَّبِّكُمْ وَلَا تَتَّبِعُوا مِن دُونِهِ أَوْلِيَاءَ ۗ قَلِيلًا مَّا تَذَكَّرُونَ".

ولقد تعددت الدراسات بشأن خصائص ومزايا الشخصية القيادية الاخلاقية، وماهي المعايير التي على اساسها يتسنى لنا الحكم عن القيادة بأنها قيادة أخلاقية، وسيتم فيما يأتي عرض لابرزها.

1-2- سمات وسلوكيات القادة الواعين اخلاقيا

يقول (انس عصام اسماعيل الزيدي، 2005) بان القيم والتقاليد تتغيّر مع الزمن، وان البناء الصحيح للعقيدة الاسلامية في نفس المسلم هي الكفيلة بضمان عدم التواري الاخلاقي والنفسي رغم المحن (الزيدي، 2005)، واذا كان القرآن الكريم هو كتاب الله الذي انزله رحمة ومنهاجا وقانونا للعيش بسعادة وهناء، فإن النبي صلى الله عليه وسلم كان قرآن يمشي على الارض، فالراغب في اتباع المبادئ الصحيحة المفروضة في القران عليه اتباع سيد الخلق صلى الله عليه وسلم، الذي قال انما بعثت لأتمم مكارم الاخلاق، والذي وصفه الله عز وجل في القرآن بقوله "وإنك لعلى خلق عظيم"، ووصفه بعض العلماء والباحثين الغرب بأعظم رجل في العالم، وكل يوم يثبت العلماء بمختلف اعراقهم واتجاهاتهم واديانهم وتخصصاتهم، أهمية اتباع السلوكيات والاخلاق التي كان يلتزم بها.

ويذكر (المشايخي، 2019) بعض الاساليب التي كان يتبعها النبي صلى الله عليه وسلم في تقويم السلوك والاخلاق، والتي كان من أهمها: اسلوب المطالبة بالكف عن السلوك وتقديم البديل الصحيح؛ أسلوب الموازنة؛ أسلوب الحوار المقنع؛ اسلوب التعريض؛ التقويم بالممارسة والعمل؛ أسلوب الرفق والمودة؛ اظهار الغضب وعدم الرضا عن السلوك السلبي؛ اسلوب

التأنيب والتوبيخ؛ الترهيب (الانذار بالعقاب)"، هذه الاساليب وغيرها اصبحت محل اهتمام باحثي العصر خاصة في المجال الاداري، فعلى سبيل المثال لا الحصر نجد دراسة (Fred O. Walumbwa, 2009) التي قاما على إثرها بفحص سوابق وعواقب القيادة الأخلاقية في دراسة شملت 894 موظفًا و 222 مشرفًا مباشرًا في مؤسسة مالية كبرى في الولايات المتحدة، والمتوجة بـــ: Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Rolesof Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety، كان من ابرز نتائجها ان سمات الشخصية القيادية المتمثلة في التوافق والضمير مرتبطة بشكل إيجابي بالتقارير المباشرة للقيادة الأخلاقية للقائد، في حين أن علم الأعصاب لم يكن له صلة بهذه التصنيفات.

ويعتبر .(ME Brown, 2006) في دراسة أخرى اجراها مع زميله LK Treviño عام 2006، أن القيادة الاخلاقية تحمل نفس الخصائص البنائية لكل من القيادة الروحية والقيادة الاصيلة، ويبيّن Karianne Kalshoven وزملاؤه في الدراسة المتوجة بـــ « Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure »، أبعاد القيادة الاخلاقية بشكل مفصل، وذلك من خلال بنائه لمقياس مكون من سبعة عناصر اساسية تحدد السلوكيات التي على اثرها يتسنى للباحث الحكم على ان القيادة هي قيادة اخلاقية، وهي على الترتيب: "توجه الافراد، العدل والانصاف، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة، التوجيه الأخلاقي، توضيح الدور، النزاهة" (Kalshoven, 2011)، حيث تعتبر دراسته من أشهر الدراسات واوسعها استخداما من طرف الباحثين عند تناول أبعاد القيادة الاخلاقية.

ويمكن اختيار القادة الاخلاقيين، وفقا لذات الباحث (Kalshoven, Hatrog, & hoogh, 2011) من خلال سمات الشخصية المرتبطة بسلوكيات القادة الاخلاقيين، ويشير الى ان العدل ومشاركةالسلطة وتوضيح الادوار يمكن التحقق من توفرها في القادة بناء على ملفاتهم الشخصية، في حين ان النزاهة وفقا له من الصعب قياسها وتحديدها بوضوح بالاعتماد على اختبارات النزاهة المعروفة، ويعتقد ان هذه الاخيرة تقيس في الواقع مدى الضمير، وأن الضمير والموافقة إلى جانب الاستقرار العاطفي هي امور ينبغي فهمها بشكل افضل لما تحققه من فروق في القيادة الاخلاقية.

هذا، ويعتقد ان القادة الذين تنطبق عليهم سلوكيات القيادة الاخلاقية الانف ذكرها، وخاصة المتعلقة بتوضيح الدور والعدل والانصاف ومشاركة السلطة، هم ممثلون مثاليين في المجموعات التي يقودونها، كما هناك احتمال كبيرا بأنهم يحضون بثقة كبيرة من المجموعة، ومن تم فالقائد الاخلاقي سيكون اكثر فعالية مقارنة مع غيره من القادة (Kalshoven & Hartog, 2009)، ويظهر ذلك من خلال التأثير الايجابي الذي يعكسه وعي القادة الاداريين اخلاقيا والتزامهم بالسلوكيات الاخلاقية على اداء العاملين بشكل عام، وعلى الكفاءات البشرية المتميزة على وجه الخصوص.

2- تأثير الوعي الأخلاقي للقادة الإداريين على الكفاءات البشرية المتميزة داخل المنظّمـــــــــات

تعبر الكفاءات البشرية عن توليفة مكونة من ثلاث عناصر رئيسية تتمثل في المعارف؛ المهارات والسلوكات، واستناد على ما تناولته (العيدامي، 2020) في بحثها، تعرف الابعاد المحددة للكفاءات البشرية على النحو التالي:

- "**المعرفة (Savoir)**: هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، المهيكلة، والمدمجة في اطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة انشطتها والعمل في اطار خاص، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لاخر، وهي مجموعة من المعارف العامة والخاصة والمملوكة والتي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية والتحكم في عدة مجالات علمية وتقنية؛

- **المهارة (Savoir–fair)**: هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الاهداف المحددة مسبقا، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الانشطة الاجراءات، معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية,,الخ، وتختلف هذه المهارات من مستوى اداري الى اخر؛

- **السلوكات (Savoir–«être)**: تتمثل في مجموع المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة..الخ، وسواء كان سلوك الانسان في علاقته بالمؤسسة ايجابيا حيث يتفق مع توجهات المؤسسة ويساعد على تحقيق اهدافها، أو سلبيا أي يكون عكس توجهات المنظمة، أو محايدا."

وتوصف الكفاءات البشرية على أنها متميّزة اذا كانت تختلف عن تلك المهارات او المعارف او السلوكات التقليدية المطلوبة بشكل بديهي في الافراد العاملين بالمنظمات، اي الذين يستجيبون لشروط اداء المهمات بشكل طبيعي، حيث تكون الكفاءات البشرية المتميزة قادرة على تقديم قيمة مظافة للمنظمـــات وتكون بمثابة راس مال لها يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الابداع والابتكار، وباعتبار ان مضمون القيادة يتعلق بالتعامل مع الافراد العاملين بالمنظمة، فإننا نعتقد ان هناك رابط وثيق بين نمط القيادة وبين تحقيق التميز في درجة الكفاءات البشرية المتاحة لدى المنظمـــــــــــات.

فالتزام القادة الاداريين بالمبادئ والقيم الاخلاقية من شأنه التأثير على درجة الوعي الاخلاقي لبقية الفريق القيادي، والذي بدوره ينعكس ايجابيا على العاملين المرؤوسين الذين يخضعون لقيادة ذلك الفريق، مما قد يساهم في خلق مناخ اخلاقي ناتج عن وعي اخلاقي لدى القادة الاداريين من شأنه أن يؤدي الى نتائج ايجابية تتضح جليا من خلال ما تقدمه الكفاءات البشرية المتميزة بالمنظمة على اختلاف مراكزها الوظيفية، فقد تبين ان القادة الاداريين الاخلاقيين يحققون مستويات اعلى من المسؤولية الاجتماعية مقارنة مع غيرهم من القادة الاستبداديين، كما ان هناك ارتباطا ايجابيا بينها وبين فعالية فريق الادارة العليا (Hoogh & Hartog, 2008)، وفي ذات السياق اظهرت دراسة (الحلوي، 2013) ان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للسلوكيات الاخلاقية، كانت بدرجة مرتفعة بوزن نسبي83.37، وان هناك علاقة طردية قوية بين سلوكيات القيادة الاخلاقية لدى المديرين وتمكين معلمي المدارس، عند مستوى معنوية 0.05، هذا من جهة.

من جهة اخرى، تبين وجود علاقة ايجابية بين القيادة الاخلاقية وبين تفاؤل المرؤوسين حول مستقبلهم في المنظمة ومكانتهم فيها (Hoogh & Hartog, 2008)، خاصة وأن غرس مفاهيم القيادة الاخلاقية نابع من عمل القيادة العليا، وأن المفاهيم الاخلاقية تنعكس بصورة ايجابية على عمل العاملين، وبالتالي ستكون هناك هوية اخلاقية يعتز بها العاملين بسبب انتمائهم لفلسفة هذه الهوية المنظمية وايمانهم العميق بما تطرحه القيادة العليا من فلسفات أخلاقية، يكون مردودها ايجابي لصالح

المنظمة والعاملين (مصيحب، 2018)، ومن تم يمكن القول بأن درجة الالتزام الاخلاقي لدى القادة الاداريين من شأنها التأثير على الالتزام التنظيمي للعاملين بنفس الدرجة، وهذا ما نعتقد ان دراسة (حسن، 2011) قد اثبتته، حيث توصلت الى ان مستوى توفر الخصائص الاخلاقية لدى عميد كلية الادارة والاقتصاد بجامعة القادسية كان متوسطـــا، يقابله مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي لدى التدريسيين، مع وجود علاقة ارتباط متوسطة بينهما.

وكلما كان القائد ذا اخلاق عالية كلما ساهم ذلك المحافظة على الافراد المتميزين بالمنظمـــات، كما انه سيدفع العاديين منهم الى تحسين مردودياتهم الانتاجية، وانعدام الوعي الاخلاقي لدى القادة الاداريين سيؤدي الى حدوث عكس ذلك، ومن تم اثارا سلبية على تلك المرردودية وعلى جودة المنتجات المقدمة من العاملين، فهاهي دراسة (حلو، 2017) التي تبحث في امكانية تأثير الاخلاقيات على جودة الخدمة وذلك تطبيقا على عشرة (10) مصارف عراقية خاصة، تُشير الى وجود علاقة ارتباط ضعيفة تقدر بـــ0.181 للأخلاقيات على جودة الخدمة المصرفية مع عدم معنوية العلاقة ولا التأثير، وفسّر ذلك بضعف ادراك المصارف لأهمية الاخلاق في تحقيق جودة للخدمة المصرفية.

وانطلاقا من نظرية كور (COR Theory)، يقترح (Kalshoven & Boon, Ethical leadership, employee, well-being and helping, 2012)، أن كون القادة الاخلاقيين المنصفين والصادقين يوفون لموظفين شبكة أمان يمكن الرجوع اليها عند مواجهة مستويات منخفضة من الرفاهية في العمل، وتناول تعريف هذه الاخيرة (الرفاهية) على أنها الجودة الشاملة لتجربة الموظف والوظائف في العمل ، وتشمل عناصر مثل الرضا والتعلق والإثارة والتوتر والاكتئاب.

أضف إلى ذلك احتمال مساهمة القيادة الاخلاقية في المحافظة على الكفاءات البشرية بالمنظمات وذلك من خلال تأثيرها السلبي على مستوى نية دوران العمل، فقد بينت دراسة (Elçi & al, 2012)على عيّنة مكونة من 1093 موظفا يعملون في 70 شركة متخصصة بتسع صناعات مختلفة، أنه إذا كان ضغط العمل يؤثر تأثيرا ايجابيا على نيّة دوران الموظفيـــن، فإن القيادة الاخلاقية تؤثر تأثيرا سلبيا على هذه الأخيـــــــــــــــــــرة، كما قد يساعد انخفاض الازمات بفعل القيادة الاخلاقية في المحافظة على الكفاءات البشرية وخاصة منها المتميزة، حيث تسعى هذه الاخيرة الى البحث عن مناخ امن ومريح خال من المشاكل يمكنها من تقديم افضل ما لديها، ومن تم يجعلها اكثر تمسكا بالمنظمة التي يعملون بها، ومن بين الدراسات التي تناولت هذا الجانب من اهمية القيادة الاخلاقية نجد دراسة (بلجات، 2018) التي تبحث في "دور الجامعات العراقية في اعداد قيادات اخلاقية لمواجهة الازمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة القادسية"، والتي توصلت إلى وجود تأثير ايجابي للقيادة الاخلاقية على مواجهة الازمات، حيث ان قيام الادارات الجامعية ببناء قيادات اخلاقية بمقدار 0.789، وبمعدل مقداره (0.697)، يؤدي الى زيادة تأثير القيادات الاخلاقية على الازمات من خلال انخفاض الازمات التي تتعرض لها الجامعة بمقدار 0.789، ما يدل على أن جامعة القادسية تحرص على ضرورة تعزيز القيادات الأخلاقية من أجل مواجهة الأزمات من خلال توفر معلومات وافية حول كيفية التعامل مع الازمة اثناء حدوثها.

في الحقيقة، لا تساهم القيادة الاخلاقية في المحافظة على الكفاءات البشرية المتميزة بالمنظمات ورفع مردوديتها فحسب، بل انه من شانها ان تزيد من قيمة العناصر البشرية العاملة بتلك المنظمـــات وتعزز من درجات الاستثمار في رأس المال البشري، ومن تم تحقيق افضل المستويات من الاستغلال للكفاءات البشرية وخاصة تلك المتميزة منها، فعلى حد تعبير عبد

الرحيم احمد علي الحصيني: "ان الذي يهدي الانسان ويفجر طاقاته نحو العلم والوعي بما يدور هو القيم والتقوى بالذات" (الحصيني ع.، فلسفة الاخلاق والرؤية الكونية)، كما أنه يشدّد على ان النهوض من خلال بناء حضارة اساسها العمل المنتج الصالح والهادف يشكل ارضية وقوة يحفظ لنا القيم والاخلاق، هذه الاخيرة "القيم والاخلاق" بدورها تحفظ لنا العلوم والمعارف التي تسهم في الانتاج الفكري وتدفع نحو الابداع والتطوير، ومن تم فهي تبني الانسان والحضارة' ومن تم فإن "تدعيم الاهداف وانتهاج الاستراتيجيات في مجال التغييرات القيمية يؤدي الى زيادة قيمة المورد البشري بالمنظمات" (بلجات م.، 2018) .

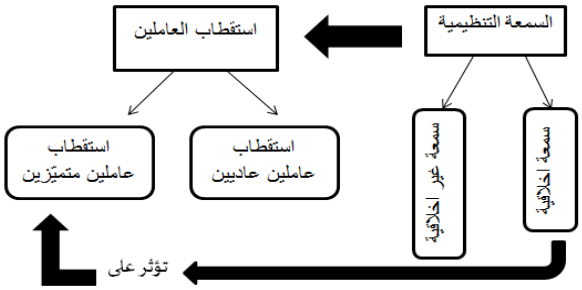
لكن السؤال الذي يطرح نفسه، هو: ان كان القائد الاداري قائدا بطبيعة مهمته هو مسؤوول عن العاملين الذين يخضعون لقيادته داخل المنظمة، فكيف يتسنى له التأثير على اولائك الذين لم ينضموا اليها بعد؟، أو بعبارة اخرى كيف يمكن للوعي الاخلاقي لدى القادة الاداريين، ان يساهم في جذب واستقطاب العاملين الاكفاء الى المنظمـــات، اذا كان من غير المنطقي وجود احتكاك بينه وبين غير الخاضعين لقيادته، فكيف سيكون هناك تأثير؟، ان هذا السؤال هو لب هذا الموضوع وهو ما سنحاول الاجابة عليه في الصفحات الاتية من البحث.

3- دور الوعي الأخلاقي لدى القادة الإداريين في استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة

تكمن أهمية عملية الاستقطاب وفقا لـــ (العمري، 2020) بكونه أول عملية تتم قبل اختيار وتعيين الموارد البشرية، فلها تأثير كبير في بناء قوة العمل الفعالة، ووفقا لذات المصدر فإن البحث والتحري عن أفضل الموارد البشرية المراد اختيارها للعمل بالمنظمة من خلال تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها والتأكد من كفاءة الإجراءات، له تأثير كبير على نجاح عملية الاستقطاب، حيث ان عملية الاستقطاب تتأثر بعدة عوامل، انطلاقا من العوامل التنظيمية كاستراتيجية الاستقطاب المعتمدة من طرف المنظمات وأهدافها منه، وكذا تأثير الاعلان والموازنات المخصصة لعملية الاستقطاب، هذا من جهة؛ ومن جهة اخرى نجد العوامل البيئية التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على عملية الاستقطاب سواء تعلق الامر بعوامل البيئة الداخلية كتخطيط الموارد البشرية، أو مستوى دراية المنظمات بخبرات ومهارت وقدرات موظفيها، أو عوامل البيئة الخارجية التي تتمثل أساسا في: سوق العمل والاعتبارات القانونية وسمعة المنظمة (العمري، 2020) .

هذه الاخيرة التي تعد نقطة حساسة في عملية الاستقطـــــــاب، فمن المنطقي ان ينجذب العاملين المتميزين الى المنظمات التي تتمتع بسمعة جيدة، لما لذلك من تأثير ايجابي على مهاراتهم وخبراتهم ودرجة استغلالهم لها في المكان الصحيح، وعلى العكس من ذلكك نجد ان الباحثين عن العمل وحتى غير المتميزين سيتجنبون الاقدام على العمل بمنمات لا تحمل سمعة جيدة، ومن تم يمكننا القول بأن السمعة التنظيمية الأخلاقية هي امر حاسم في عملية الاستقطاب بشكل عام واستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة على وجه الخصوص.

الشكل (1): تأثير السمعة التنظيمية الأخلاقية على استقطاب العاملين المتميزين



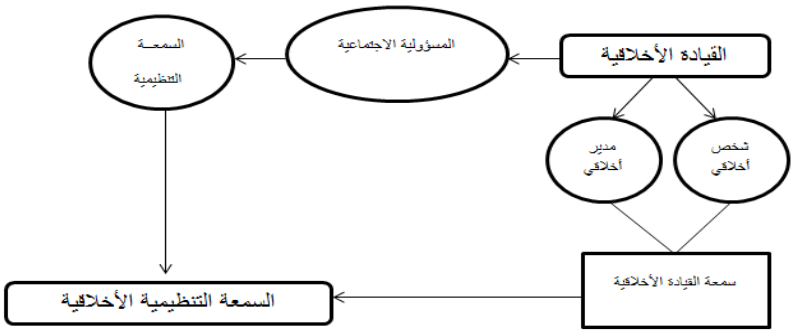
المصدر: من اعداد الباحثة

هذا، ولقد حاولت دراسة (الدبحاوي، 2015) التي تم إجراؤها بجامعة الكوفة على عينة قدرها 36 عضو تدريسي من مجتمع قدره 166 عضو في الهيئة التدريسية بكلية العلوم الزراعية، البحث في إمكانية تأثير للذكاء الأخلاقي (التعاطف، الضمير والرقابة الذاتية) على إدارة سمعة المنظمة (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية وجودة الخدمة)، وتوصلت إلى أن التعاطف لا علاقة له بسمعة المنظمة في هذه الكلية وذلك بناء على عدم وجود تأثير معنوي بهذا الشأن، حيث يعتقد الباحثون أن السبب في ذلك هو ضعف تحديد الأهداف المتعلقة بمعرفة العاملين داخل الكلية وخارجها، ما يقودنا للقول أن الضمير والرقابة الذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس امر اهم بكثير من التعاطف من أجل إدارة سمعة مثل هذه المؤسسات .

ونعتقد ان القادة الاداريين الذين يتمتعون بقدر لا بأس به من الذكاء الاخلاقي سيتبنون بشكل تلقائي نمط أخلاقي أثناء عمليتهم القيادية داخل المنظمـــات الذي ينعكس بدوره بشكل ايجابي على سمعتها، ومن الدراسات التي أثبتت وجود تأثير اجابي للقيادة الاخلاقية على سمعة المنظمات دراسة (Zhu, Sun, & Leung, 2014) على المدراء العامين ونائبيهم في 199 شركة سياحية من فنادق ووكالات سفر جنوب شرق الصين، والتي توصلت الى وجود تأثير ايجابي قوي وغير مباشر للقيادة الاخلاقية على سمعة المنظمات وذلك من خلال المسؤولية الاجتماعية في حال وجود قيادة أخلاقية قويّة بالمنظمات محل الدراسة.

يقول (Trevino, Hartman, & Brown, 2000) أنه: "من المفروض على القادة الاخلاقيين ان يطوروا سمعة القيادة الاخلاقية، حيث يعتمد تطوير سمعة القيادة الاخلاقية على كيفية تصور الاخرين للقائد من خلال بعدين: كشخص أخلاقي وكمدير أخلاقي، فالبعد الاول يتعلق بمن يكون الشخص الاخلاقي، وماذا يقفعل وماذا يقرر مع ضرورة التأكد من معرفة الاخرين لهذا البعد، فيما يتعلق البعد الثاني بكون المدير الاخلاقي قدوة ونموذجا يحتذى به في الأخلاق داخل المنظمة التي يعمل بها"، ومن تم يمكننا القول بأن القيادة الاخلاقية يمكن ان تساهم في بناء سمعة تنظيمية أخلاقية من خلال تأثيرها المسؤوولية الاجتماعية أو من خلال تطوير سمعة القيادة الاخلاقية، وذلك كما هو مبيّن في الشكل الاتي:

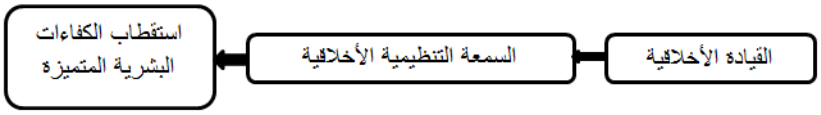
الشكل (2): دور القيادة الأخلاقية في بناء سمعة تنظيمية أخلاقية



المصدر: من اعداد الباحثة

على العموم وانطلاقا من التحليل السابق ضمن هذه الورقة البحثية، يتسنى لنا الحكم بوجود تأثير غير مباشر للقيادة الأخلاقية على استقطاب الكفاءات البشرية المتميّزة وذلك عبر السمعة التنظيمية الاخلاقية،

شكل رقم (3): التأثير غير المباشر للقيادة الاخلاقية على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة



المصدر: من اعداد الباحثة

ومع ذلك، نجد ان الباحثين في مجال القيادة كثيرا ما يهملون هذا التأثير حيث لم نتوفر دراسات تحاول الجمع بين المتغيرين أي تعمل على دراسة امكانية تأثير تبني السلوكيات الاخلاقية في القيادة على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة، رغم اهمية هذا الموضوع خاصة في الظروف الراهنة التي تتطلب استقطاب افضل الكفاءات البشرية في ظل اقتصاد يبنى أساسا على المعرفة. حيث قد يعتقد أغلبهم أنه لا علاقة للتنظيم الداخلي في المنظمات بموظفين محتملين لم يحتكوا مباشرة بالمنظمات وبقادتها، لكن السؤال الذي يطرح نفسه هو: هل يمكن أن يكون للوعي الاخلاقي لدى القـــادة الإدارية والذي من مظاهره تبني سلوكيات قيادية اخلاقية تأثير مباشر على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة؟، والذي افترضنا على أساسه كإجابة مقترحة فرضية عدم وجود تأثير مباشر لسلوكيات القيادة الاخلاقية على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة ; وذلك ضمن مقدمة البحث. ومن أجل اختبار صحة هذا الافتراض ومن تم الاجابة على السؤال المطروح نحاول القيام بدراسة ميدانية في مجمع عمر بن عمر بفرع العجائن فيما يأتي.

4- تأثير وعي القادة الإداريين أخلاقيا على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة بمجمع عمر بن عمر (فرع العجائن)

قبل تحليل مستويات الوعي الاخلاقي لدى القادة الاداريين بفرع العجائن ودرجة انجذاب الكفاءات البشرية اليه، والعلاقة بينهما، ينبغي بداية التحقق من صدق وثبات اداة جمع البيانات، وتحديد الاختبارات الاحصائية المناسبة لتحليلها على النحو الاتي.

4-1- أداة جمع وتحليل البيانات

من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، قام الباحث بقياس ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان بالبعد الذي تنتمي اليه، وكل بعد بالمتغير الذي تنتمي اليه، بالنسبة لكل متغير، وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS، كما هو موضح في الملحق رقم (1)، حيث يبين الجدول (1) أن هناك اتساق داخلي بين فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي اليه وارتباط الابعاد بالقيادة الاخلاقية، ويحتل العدل والانصاف والتوجيه الاخلاقي وتوجه الافراد الاسبقية في الارتباط ثم بقية الابعاد بالترتيب من الاعلى الى الادنى ارتباط ابتداء بتوضيح الدور ثم النزاهة ثم مشاركة السلطة، وأخيرا الاهتمام بالاستدامة، وتوضح النتائج في الجدول (2) ارتباط جميع الفقرات بعملية جذب راس المال البشري، الا ان هناك ارتباط قوي جدا للفقرة الخامسة وكانت الفقرة 4 و7 ذات ارتباط قوي، في حين كانت البقية قريبة جدا من المتوسط او متوسطة، وهو ما يدل على وجود اتساق داخلي بين فقرات الدراسة.

ويتبين من الجدول(3) ان معامل الفا كرومباخ يفوق 0.6، حيث يقدر بـــ0.881، بالنسبة لمتغير القيادة الاخلاقية، و0.752 وهي نسب عالية، وعلى هذا الاساس يمكن القول أداة الدراسة ثابتة.

أما قيمة اختبار Test Kolmogrov Smirnov الموضحة في الجدول (1) والتي تفوق 0.05، فهي تدل على أن بيانات الدراسة موزعة توزيعا طبيعيا، وبالتالي سيتم الاعتماد على اختبارات احصائية معلمية من اجل اختبار صحة فرضيات الدراسة، كما سيأتي.

الجدول (01) : اختبار Test Kolmogrov Smirnov

Sig	Statistique test	المتغيرات
0.200	0.063	سلوكيات القيادة الاخلاقية
0.200	0.085	جذب رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

4-2- مستوى الوعي الاخلاقي لدى القادة الاداريين واستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة بفرع العجائن

استناد الى النتائج المتوصل اليها والموضحة ضمن الجداول الواردة في الملحق رقم (2)، نلاحظ مايلي:

يوضح الجدول (1): أنه رغم ان القادة الاداريين بمجمع عمر بن عمر (فرع العجائن)، لا يخصصون وقتا للاتصال الشخصي بالعاملين والحديث بشان العواطف المتعلقة بالعمل والتطوير الشخصي للعاملين إلا في بعض الاحيان، ورغم أنهم ناذرا ما ينتبهون الى الاحتياجات الشخصية للعاملين، إلا أن نتائج استجابات عينة الدراسة اثبتت اهتمام القادة الاداريين بمشاعر العاملين بالفرع محل الدراسة، الى جانب تعاطفهم معهم واعتنائهم بهم في حال كان لدى هؤلاء العاملين مشاكل خاصة، فهم ينحازون الى العواطف الشخصية مقارنة بتلك العملية، ما يدل على أن القادة الاداريين بالفرع لا يعطون اهمية كبيرة لبعد "توجه الافراد"؛

هذا ويتضح من الجدول (2): ان المسؤولين لا يحملونهم ابدا مسؤولية اعمال لا يمكنهم السيطرة عليها، أو أخطاء لم يرتكبونها، ولا يحملون العمال المسؤولية عن المشاكل التي لا يملكون السيطرة عليها الا في بعض الاحيان، كما ان المسؤولين لا

يسعون بتاتا إلى نجاحهم على حساب الآخرين، ويمكن تفسير ذلك بكون اغلب المسؤولين بالمجمع هم مساهمون في راس المال ما يزيد رغبتهم في التملك، ورغم بشاعة هذه الصفة الا انها في الحقيقة تحمل في طياتها اثارا ايجابية من شانها جعل القادة صارمين في قراراتهم واكثر دقة في اعمالهم مما يؤدي الى نجاح الفرع ككل بما فيه من مسؤولين ومرؤوسين ومن تم المجمع، كما ان افراد عينة الدراسة يجمعون على ان القادة لا يتلاعبون ابدا بالمرؤوسين؛ وعلى هذا الاساس فإن المسؤولين بالفرع محل الدراسة عادلون ومنصفون في تعاملاتهم؛

والمميز في قيادة المسؤولين بفرع العجائن انهم يحرصون في غالب الاحيان على الحصول على مشورة المرؤوسين فيما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية، ويسمحون للاخرين بالمشاركة في اتخاذ القرار، كما انهم يعيدون النظر في قراراتهم بناء على التوصيات المقدمة لهم، وقد يسمحون للعاملين معهم في بعض الاحيان بالتاثير في القرارات الحاسمة كما انهم يحملون العاملين المسؤوليات مما يؤهبهم للقيادة في المستقبل، كما اتضح ان العاملين غالبا ما يلعبون دورا كبيرا في تحديد اهدافهم الخاصة بهم، وهذا بتسريح من المسؤولين عليهم، فهم قادة مشاركون للسلطة وغير اوتوقراطيون (الجدول (3))؛

هذا، ويبدو من الجدول رقم (4) ان: القادة يعملون بطريقة صديقة للبيئة في الغالب، تماما كما يظهرون اهتمامهم بقضايا الاستدامة، ويحفزون في الغالب عملية اعادة التدوير، ومن ثم فقد حظيت جميع العبارات المتعلقة بالاهتمام بالاستدامة من قبل المسؤولين بدرجة القبول بالاغلبية من طرف عينة الدراسة؛

ويتفق المستجوبون انطلاقا من الجدول رقم (5) على أن: القادة الاداريين بفرع العجائن غالبا ما يشرحون قواعد النزاهة وارشاداتها بوضوح، كما انهم يوضحون دائما التصرفات النزيهة المتوقعة من العاملين، ويضمنون اتباع الموظفين لقواعد النزاهة في اغلب الاحيان، ويوضحون بشكل دائم العواقب المحتملة لسلوك اخلاقي قد يصدر من العاملين المرؤوسين، كما ان المسؤولين في الغالب يمدحون الموظفين الذين يتصرفون بناء على ارشادات النزاهة ويحفزونهم على مناقشة قضايا النزاهة فيما بينهم، وهو بالتالي تحفيز معنوي لهم. إذا فالمسؤولين بفرع العجائن بمجمع عمر بن عمر غالبا ما يقومون بتوجيه العاملين أخلاقيا؛

اضف الى ذلك، نجد ان الجدول (6) يبين ان القادة يشيرون الى الاداء المتوقع في المجموعة غالبا، ويشرحون ما هو متوقع من كل فرد غالبا، كما انهم يوضحون المسؤوليات بشكل دائم، فهم يوضحون من المسؤول وعن ماذا غالبا. ومن تم فإن المسؤولين غالبا ما يوضحون ادوار العاملين المرؤوسين؛

ويبيّن الجدول (7) أن: المسؤولين غالبا ما يوفون بوعودهم، ويعتقد المستجوبون أنه يمكن الوثوق بقيام القائد بما يقوله في اغلب الاحيان، كما يمكن الاعتماد عليه لتشريف التزاماته، وانهم غالبا ما يوفون بكلامهم، وبالتالي فان افراد العينة يجمعون على توفر جميع سلوكيات النزاهة المذكورة في الاستبيان في المسؤولين بفرع العجائن لمجمع عمر بن عمر بشكل غالب.

عمومـــتا، وانطلاقا من النتـــائج والتحليلات اعلاه لجميع سلوكيات القيادة الاخلاقية السبعة، يتسنى لنا القول بأن القادة الاداريين بفرع العجائن التابع لمجمع

عمر بن عمر هم قادة اخلاقيون ويمتلكون وعيا اخلاقيا عاليا، الا انهم يعانون من ضعف في مستوى توجه الافراد، هذا من جهة.

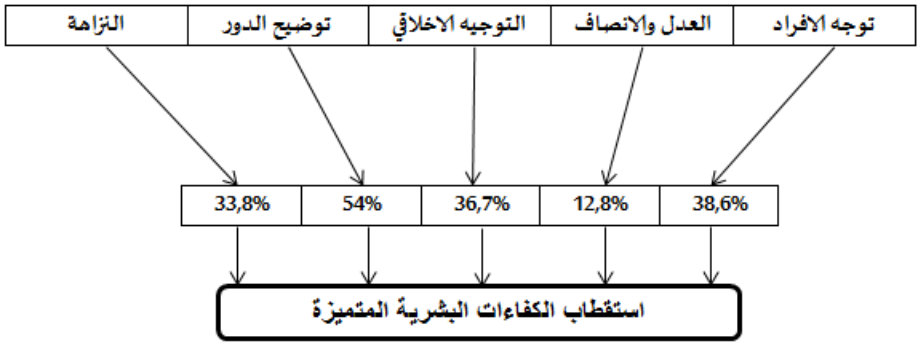
ومن جهة أخرى يبدو ان جميع الفقرات الموضحة ضمن الجدول (8) تحظى بدرجة الدوام او الاغلبية، وهذا ما يدل على ان مستوى استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة مرتفع بفرع العجائن لمجمع عمر بن عمر.

4-3- قياس درجة تأثير الوعي القادة الاداريين اخلاقيا على استقطاب الكفاءات البشرية بفرع العجائن

توضح معادلة الانحدار الخطي البسيط أدناه الى أن زيادة اهتمام المسؤولين بموضوع توجه الافراد من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الكفاءات البشرية المتميزة المستقطبة الى فرع العجائن بنسبة 38.6%، **$Y=0.386X_1+2.465$**، وتشير سلبية الميل في معادلة الانحدار الاتية الى سلبية الفقرات المتعلقة بسلوكيات العدل والانصاف، ومن ثم فان عدم التزام المسؤولين بالعدل والانصاف يؤدي الى خسارة ما نسبته 12.8% من الكفاءات البشرية المتميزة الذي كان بالإمكان اجتذابها في حال الالتزام اكثر بالعدل والانصاف من طرف مسؤولي الفرع.**$Y=-0.128X_2+4.028$** ، حيث: Sig= 00.00، ويلاحظ ان قيمة sig اقل من 0.01، ومن تم فان التأثير معنوي، ويمكن اسقاطه على مجتمع الدراسة، ومع ان المعادلة الاتية تشير الى ان هناك تأثيرا ايجابيا لمشاركة المسؤولين للسلطة على جذب الكفاءات البشرية المتميزة، حيث ان زيادة مشاركة السلطة بوحدة واحدة (تصرف واحد) يؤدي الى زيادة جذب الكفاءات البشرية المتميزة بنسبة 15,9%، الا ان قيمة Sig=00.14 أكبر من 0.01 المعادلة تنفي وجود دلالة احصائية لهذا التأثير.**$Y=0.159X_3+3.198$** ، وهو ذات الامر بالنسبة الى بعد الاستدامة، حيث وفقا للمعادلة الاتية يمكن القول بأن زيادة الاهتمام بالاستدامة الى زيادة جذب الكفاءات البشرية المتميزة بالفرع بنسبة 24.4%، إلا أن هذا التأثير غير معنوي كون قيمة: Sig= 00.02 تفوق الواحد بالمائة,**$Y=0.244X_4+2.836$** ، ويشير الميل الموجب للمعادلة الاتية الى ايجابية تأثير التوجيه الاخلاقي على جذب راس المال البشري في فرع العجائن لمجمع عمر بن عمر، حيث تبين انه كلما قام المسؤولون بتوجيه اخلاقي للعاملين كلما ارتفعت نسبة الكفاءات البشرية المتميزة المستقطبة بالفرع بنسبة: 36.7%:**$Y=0.367X_5+2.325$** ، حيث:Sig=00.00 ؛ كما أن التوضيح الجيد للأدوار من قبل المسؤولين يؤثر بنسبة عالية على عملية استقطاب لكفاءات البشرية المتميزة بالفرع تقدر بـــ54% تقريبا:**$Y=0.540X_6+1.695$** ، حيث: Sig= 00.00 ؛ وتوضح معادلة الانحدار الاتية أن تصرف المسؤولين بنزاهة تؤثر بزيادة قدرها 33.8% على جذب الكفاءات البشرية المتميزة : **$Y=0.338X_7+2.325$**، حيث: Sig= 00.00.

مما سبق يمكن القول أن الوعي الاخلاقي لدى القادة الاداريين والمتجسد في القيادة الاخلاقية يمكنه ان يلعب دورا في استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة بفرع العجائن التابع لمجمع عمر بن عمر بشكل مباشر، وذلك من خلال الأبعاد الموضحة في الشكل الاتي:

الشكل(04): التأثير المباشر للقيادة الاخلاقية على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة



المصدر : من اعداد الباحثة

الخاتمة:

تناولنا ضمن هذا البحث موضوع الاخلاق، من خلال دراسة علاقة الوعي الاخلاقي لدى القادة الاداريين باستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة بالمنظمات، حيث تبين ان القيادة الاخلاقية هي تجسيد عملي لوعي القادة اخلاقيا، وان هذه الاخيرة من شانها ان تعزز مستويات المسؤولية الاجتماعية بالمنظمات، كما قد تساهم في تحسين سمعتها، من خلال خلق سمعة اخلاقية بالمنظمة تشكل عامل جذب للعناصر والكفاءات البشرية المتميزة، ومن تم فقد تم التحقق من **صحة الفرضية الرابعة للدراسة** والتي تدعي بوجود علاقة تاثير غير مباشر بين الوعي الاخلاقي للقادة الاداريين وبين استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة بالمنظمات.

ليظهر الجانب التطبيقي من الدراسة وجود وعي اخلاقي لدى قادة مجمع عمر بن عمر ومن تم **صحة الفرضية الاولى**، كما ان الفرع يستقطب الكفاءات البشرية المتميزة وبالتالي هو اقرار **بصحة الفرضية الثانية** أيضا، امكانية تأثير وعي القادة اخلاقيا على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة بشكل مباشر ايضا وبالتالي **عدم صحة الفرضية الثالثة**، ولقد اتضح ذلك جليا عند دراسة حالة مجمع عمر بن عمر فرع العجائن، وعلى العموم يمكن تلخيص **نتـــــــــــــــــــــائج الدراسة** الحالية في النقاط التالية:

- تؤثر السمعة التنظيمية على مستويات استقطاب اليد العاملة بالمنظمات؛
- تعد السمعة التنظيمية الاخلاقية عامل جذب للكفاءات البشرية المتميزة بالمنظمات؛
- تؤثر القيادة الاخلاقية على السمعة الاخلاقية للمنظمات؛
- يظهر الوعي الاخلاقي للقادة الاداريين في المنظمات من خلال تبني القيادة الاخلاقية؛
- يتبنى القادة الاداريون بمجمع عمر بن عمر فرع العجائن نمط القيادة الاخلاقية؛
- يميل القادة الاداريين الى التعاطف الشخصي مع العاملين اكثر منه العملي؛
- هنالك ضعف في تجسيد مفهوم توجه الافراد بفرع العجائن من قبل المسؤوولين؛
- ينجذب العاملين المتميزين للعمل بفرع العجائن التابع لمجمع عمر بن عمر؛

- تؤثر القيادة الاخلاقية ايجابيا على مستويات استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة بفرع العجائن؛
- لا توجد علاقة بين الاهتمام بالاستدامة وبين انجذاب العاملين المتميزين للعمل بفرع العجائن؛
- تشارك السلطة لا يعد عامل جذب للكوادر البشرية المتميزة للعمل بفرع العجائن؛
- توضيح الادوار والمسؤوليات هو اهم ابعاد القيادة الاخلاقية المساهمة في استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة بالفرع؛
- انخفاض مستوى العدل والانصاف بالفرع يؤدي الى خسارة نسبة معينة من الكفاءات البشرية المتميزة التي كان من الممكن ان تستقطب للعمل بالفرع محل الدراسة.

انطلاقا من النتائج المتوصل اليها ضمن هذه الدراسة، وبغية تقليص الفرص الضائعة لاستقطاب الكفاءات البشرية الى فرع العجائن التابع لمجمع عمر بن عمر بفعل نمط القيادة الاخلاقية الناتج عن وعي اخلاقي، **نوصـــــــــي القادة الاداريين بضرورة العمل على تجسيد ما يأتي:**

- تخصيص أوقات اضافية أكثر للاتصال الشخصي بالعاملين؛
- والحديث بشان عواطفهم المتعلقة بالعمل الذي ينشطون فيه؛
- الاهتمام الصادق بالتطوير الشخصي للعاملين؛
- الانتباه الى الاحتياجات الشخصية للعاملين؛
- عدم تحميل العمال المسؤولية عن المشاكل التي لا يملكون السيطرة عليها
- تحفيز مناقشة قضايا النزاهة بين العاملين؛
- مدح العاملين الملتزمين باجراءات النزاهة وتعليماتها اوقات العمل

ان النتائج المتوصل اليها ضمن هذه الورقة البحثية، تفتح **آفـــــــــاق دراسية** أخرى وذلك، انطلاقا من مجموعة من التساؤلات مفادها:

- هل توجد علاقة بين التنمية المستدامة وبين جذب الكفاءات البشرية في المنظمات العمومية؟؛
- هل يمكن ان يؤثر التشارك في القيادة على استقطاب الكوادر البشرية المتميزة؟؛
- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الاخلاقية وبين تنشيط واستثمار رأس المال البشري بمنظمات الاعمال؛
- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الاخلاقية وبين تنشيط واستثمار رأس المال البشري بمنظمات العمومية.

المصادر والمراجع:

1. ابراهيم الأعرجي، عبد الخالق خضير. (2019). التعرف على الوعي الأخلاقي لدى طلبة جامعة ذي قار. *مجلة جامعة ذي قار، المجلد 14، العدد (3)*، 129-150.
2. أسمـــاء ملكاوي. (2017). *أخلاقيات التواصل في العصر الرقمي: هيرماس نموذجا*. قطر: المركز العربي للابحاث ودراسة السياسات.
3. انس عصام اسماعيل الزيدي. (2005). اثر الانفجار المعرفي في الاخلاق. *مجلة كلية التربية للبنات، المجلد16، العدد2*.
4. بدر بن أحمد بن علي العمري. (2020). استقطاب الموارد البشرية. *المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 15*، 341-363.

5. بشرى عمر. (2020). الوعي الاخلاقي وعلاقته بمرونة الانا لدى طلبة الجامعة. *مركز البحوث النفسية، المجلد31، العدد(1)*، 155-190.
6. جواد راضي، عبد الله حسن. (2011). العلاقة بين السلوك الاخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الادارة والاقتصاد بجامعة القادسية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد21*.
7. رحيق رعد محمد المشايخي. (2019). *المنهج النبوي في تقويم الأخلاق والسلوك*. تاريخ الاسترداد 27 4, 2019، من aId=148295&https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext
8. رحيمة حوالف. (2014). دور القيم والأخلاق في ترسيخ سلوكيات المواطنة التنظيمية. *مجلة البدر، المجلد (6)، العدد (4)*، 89-95.
9. صفية بن دومة؛ إيلياس العيدامي. (2020). دور التمكين الاداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة تحليلية لآراء عيّنة من الافراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط. *مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد11، العدد(2)*، 125-141.
10. عبد الرحيم احمد علي الحصيني. (بلا تاريخ). فلسفة الاخلاق والرؤية الكونية. *مجلة جامعة ذي قار، مجلد 3، العدد3*.
11. عبد الرحيم الحصيني. (بلا تاريخ). فلسفة الاخلاق والرؤية الكونية. *مجلة جامعة ذي قار، مجلد 3، العدد3*.
12. عبد الرحيم الحصيني. (بلا تاريخ). فلسفة الاخلاق والرؤية الكونية. *مجلة جامعة ذي قار*.
13. عبد السلام سعيد؛ سناء حلو. (2017). دور الاخلاقيات في جودة الخدمة المصرفية بمنظور مالي: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة. *مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد41*.
14. علي حسون الطائي؛ محسن رشيد مصيحب. (2018). العلاقة بين ممارسات القوة وسلوكيات القيادة الاخلاقية: بحث ميداني في جامعة بغداد. *مجلة الادارة والاقتصاد، العدد116*.
15. محسن علوان محمد؛ باقر علي بلجات. (2018). دور الجامعات العراقية في اعداد قيادات اخلاقية لمواجهة الازمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام بجامعة القادسية. *مجلة الدنانير، العدد13*.
16. محسن محمد، باقر بلجات. (2018). باقر علي بلجات، دور الجامعات العراقية في اعداد قيادات اخلاقية لمواجهة الازمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام بجامعة القادسية. *مجلة الدنانير*.
17. محمد الهندي؛ عليان الحلوي. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلميهم. *رسالة ماجستير*. كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة/ فلسطيـــن.
18. محمد محمد، سلوى عبد. (2019). الوعي الأخلاقي وعلاقته بأسلوب تسلط الوالدين لدى طلبة المرحلة الثانوية في محافظة بغداد. *مجلة البحوث التربوية والنفسية، مجلد16، العدد (21)*، 334-361.
19. نبأ عبد الحسين حسن، وئام فوزي. (2016). الاخلاق في العصور التاريخية. *مجلة كلية التربية للبنات، مجلد27، عدد 5*.
20. يوسف حجسم الطائي؛ محمد جبار الصائغ؛ عامر عبد الكريم الدبحاوي. (2015). دور الذكاء الأخلاقي في إدارة سمعة المنظمة. *مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد15، العدد1*، 8-27
21. Annebel de Hoogh ،Deanne N Den Hartog .(2008) .ethical and despotic Leadership; relationship with leader's social responsability, top Management team effectivness and subordinates optimism: multi-methode study .*the leadership quarterly, vol19*.311-297 ،
22. John Schaubroeck Fred O. Walumbwa .(2009) .Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Rolesof Ethical Leadership and Work

Group Psychological Safety .*journal of Applied Psychology, Vol. 94, No. 5* ، .1286–1275

23. Kalshoven .(2011) .Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure .*The Leadership Quarterly, vol 22*.69–51 ،
24. Kariane Kalshoven ،Deanne N. Den Hatrog و ،Annebel H. B. De hoogh .(2011) . Ethical leader Behavior and Big five Factors of Personality .*Journal of business Ethics, vol 100*.366-349 ،
25. Karianne Kalshoven و ،Corine. T Boon .(2012) .Ethical leadership, employee, well-being and helping .*Journal of personnel psychology, vol11(1*.68-60 ،(
26. Karianne Kalshoven و ،Deanne N. Den Hartog .(2009) .Ethical leadership behavior and Leader effectivness: The Role of prototypicality and Trust international .*Journal of leadership Studies, vol5, No(2*.3145-1545 ،(
27. Karianne Kalshoven و ،Korine T boon .(2012) .Ethical Leadership, Employee Well-being and Helping .*Journal of personell psychology, vol 1, No(1*.68-60 ،(
28. Linda Klebe Trevino ،Laura Pincus Hartman و ،Michael Brown .(2000) .Moral Personand Moral Manager:How EXECUTIVES DEVELOPA REPUTATION FORETHICAL LEADERSHIP .*CAUFORNIA MANAGEMENT REVIEW VOL 42, NO. 4*.142-128 ،
29. LK Treviño ME Brown .(2006) .Ethical leadership: A review and future directions .*The Leadership Quarterly, vol 17*.616–595 ،
30. M Elçi و ،et al .(2012) .The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related stress .*Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol 58*.297 – 289 ،
31. Michael E. Brown .(2005) .Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing .*Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol 97*–117 ، .134
32. Yan Zhu ،Li-Yun Sun و ،Alicia S. M. Leung .(2014) .Corporate social responsibility, firm reputation,and firm performance: The role of ethical leadership .*Asia Pacific Journal of Management, No31* .947-925 ،

الملحق رقم(1): نتائج اختبار صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

الجدول1: قياس الاتساق الداخلي لفقرات سلوكيات القيادة الاخلاقية

		الفقرات سلوك القيادة الأخلاقية	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور
بعد الأول	1	القائد يهتم كثيرا بالتميز	0.661	0.839
	2	القائد يحفزني دائما من أجل الانجاز المتميز	0.628	0.784
	3	القائد يعد إلى احترام المرؤوسين	0.661	0.795
	4	يأخذ القائد رأيه بالحسبان عندما أتعرض لمشكلة بالعمل	0.644	0.653
	5	يعد القائد بعملية تحقيق المتميز	0.666	0.735
	6	يعاملني القائد بحزم في حالة كوني مخطئ	0.568	0.764
	7	يحبني القائد بالعمل	0.569	0.783
فعال والتأثير	8	يهتم القائد المسؤولية من أجل كل فرد من أفراد مجموعته	0.103	0.676
	9	يهتم القائد بمسؤولية العمل الذي لا أحتاج أن يتابعوه	0.101	0.655
	10	يهتم القائد بمسؤولية أخذ قسط حقيقي	0.150	0.792
	11	يسعى القائد بتحقيق حق حساب الأخرين	0.125-	0.611
	12	يركز القائد بشكل أساسي على تواصله إلى حدة الخوض	0.157-	0.641
	13	يعاملني القائد بالمؤسسة	0.103	0.729
بداية الثقة	14	يسمح القائد لمرؤوسين بالتفكير حتى للتجربة الخاصة	0.238	0.379
	15	لا يسمح القائد للآخرين بالمشاركة في صنع القرار	0.024-	0.379
	16	يعرض القائد على الخصوصية حتى مشورة المرؤوسين فيما يخص بالتجربة الاستراتيجية المتعلقة	0.494	0.675
	17	يعتمد القائد الخطوط في التجربة عند حتى المواضيعات الخلافات	0.437	0.496
	18	يعين القائد المرؤوسين المسؤولية	0.318	0.551
	19	يسمح لي القائد بتحمل حتى يتسنى لي تحمل أخطائي الأداء الخاصة بي	0.371	0.487
الأسلوب والاستجابة	20	القائد يهتم بالعمل بطريقة مستقلة تماما	0.447	0.744
	21	يطور القائد حلولا بالنقاط الاستراتيجية	0.400	0.796
	22	يعين القائد في أسلوب إدارة الدوري بالتفاصيل	0.411	0.647
قوة	23	يشرح القائد توضيح الرؤية المستقبلية بالتفصيل	0.600	0.734
	24	يوضح القائد ما هي الطريق التي نتخذني من أجل تحقيق رؤيتنا	0.662	0.849
	25	يوضح القائد إيجابيات الرؤية	0.690	0.877
	26	يحسن توضيح التوقعات للرؤية الرؤية	0.521	0.755
	27	يوضح التوقعات الأهداف المتعلقة الذي يحققني في أن من يتبعني	0.477	0.680
	28	يعين مناقشة الأهداف الرؤية من التوقعات	0.774	0.778
	29	يشرح القائد الرؤى الذين يحققونه ما حتى إيجابيات الرؤية	0.720	0.747
توضيح الهدف	30	يشير القائد إلى الأداء الطريق بأكثر معنى في الصورة	0.744	0.747
	31	يشرح القائد ما هو طريق حتى وزمن بالتالي	0.620	0.780
	32	يوضح القائد المسؤولية	0.374	0.725
	33	يوضح من هو المسؤول وزمن ما	0.462	0.683
قوة	34	القائد يقوي بوعوده	0.539	0.903
	35	يتكلم لتوفير طلبات القائد ما يقوي	0.599	0.887
	36	يتكلم الأعضاء حتى القائد لتشجيعه للوحدة	0.670	0.844
	37	وعد يقوي القائد بالكلام	0.645	0.894

الجدول2: قياس الاتساق الداخلي لفقرات جذب رأس المال البشري

الفقرات سياق جذب رأس المال البشري	الارتباط
يقدم المسؤول في مقدمة من أصحاب الشهادات الأكاديمية لطلب العمل لديه	0.530
يعين حتى تخارج الأرباح في العمل من خارجين المتقدمين لوظيفة	0.456
تقرر المؤسسة تعيين الأداء ذوي الخبرات المقبولة المناسب الخبرة بغرض الاستعداد من خارج	0.497
يأخذ المؤسسة بالاعتبار توفر الخصائص الأداء بعد الأداء لقد حسنا الأعضاء الوظيفي	0.617
توفر بعد المؤسسة من الأعضاء لوحدة صعوبة القائد بالعمل بعد العاملين المتقاعدين	0.807
تعتمد المؤسسة طريقة القائمة بالعمل لدى الأداء المتقاعدين في الوظيفة	0.573
قد أخذ مؤسس لقائد المدينة بالاعتبار في حسنا الأعضاء	0.624
التعويض بالمكافآت لتحفيزهم عندما يقصد بالأداء حتى العمل لدى الموظف	0.684

الجدول3: معامل ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرومباخ
أبعاد القيادة الأخلاقية	37	0.881
أبعاد جذب رأس المال البشري	8	0.752

الملحق رقم (2): نتائج الاختبار الاحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

الجدول1: استجابات عيّنة الدراسة حول اهتمام القادة بتوجّه الافراد

رقم الفقرة	أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	6	10.5	10	17.5	16	28.1	8	14	17	29.8
2	5	8.8	8	14	22	38.6	13	22.8	9	15.8
3	9	15.8	15	26.3	15	26.3	9	15.8	9	15.8
4	8	14	14	24	19	33.3	10	17.5	6	10.5
5	5	8.8	9	15.8	20	35.1	15	26.3	8	14
6	5	8.8	8	14	13	22.8	19	33.3	12	21.1
7	4	7	9	15.8	14	24.8	17	29.8	13	22.8

الجدول2: استجابات المبحوثين حول عدل وانصاف المسؤولين

رقم الفقرة	أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	14	24.6	14	24.6	15	26.3	9	15.8	5	8.8
2	22	38.6	11	19.3	12	21.1	8	14	4	7
3	27	47.4	9	15.8	8	14	7	12.3	6	10.5
4	22	38.6	7	12.3	9	15.8	6	10.5	13	22.8
5	15	26.3	6	10.5	7	12.3	15	26.3	14	24.6
6	23	40.4	14	24.6	6	10.5	7	12.3	7	12.3

الجدول3: استجابات المبحوثين حول مشاركة المسؤولين للسلطة

الجدول4: درجة اهتمام المسؤولين بالاستدامة

رقم الفقرة	أبدا		ناذرا		أحيانا		غالبا		دائما	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	11	19.3	6	10.5	27	47.10	7	12.3	6	10.5
2	15	26.3	9	15.8	12	21.1	14	24.6	7	12.3
3	5	8.8	9	15.8	11	19.3	20	35.1	12	21.1
4	2	3.5	6	10.5	17	29.8	17	29.8	15	26.3
5	5	8.8	7	12.3	10	17.5	21	36.8	14	24.6
6	7	12.3	9	15.8	14	24.6	21	36.8	6	10.5

الجدول5: مستوى توجيه العاملين اخلاقيا من قبل المسؤولين

رقم الفقرة	أبدا		ناذرا		أحيانا		غالبا		دائما	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	3	5.3	6	10.5	15	26.3	17	29.8	16	28.1
2	2	3.5	5	8.8	15	26.3	16	28.1	19	33.3
3	4	7	5	8.8	10	17.5	21	36.8	17	29.8
4	4	7	5	8.8	11	19.3	21	36.8	6	28.1
5	0	0	3	5.3	11	19.3	20	35.1	23	40.4
6	4	7	7	12.3	16	28.1	14	24.6	16	28.1
7	1	1.8	7	12.3	14	24.8	19	33.3	16	28.1

الجدول7: مستوى نزاهة المسؤولين بفرع العجائن لمجمع عمر بن عمر

رقم الفقرة	أبدا		ناذرا		أحيانا		غالبا		دائما	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	2	3.5	6	10.5	15	26.3	20	35.1	14	14.6
2	3	5.3	5	8.8	18	31.6	23	40.4	8	14
3	5	8.8	4	7	17	29.8	18	31.6	13	22.8

الجدول6: درجة قيام المسؤولين بتوضيح ادوار المرؤوسين

رقم الفقرة	أبدا		ناذرا		أحيانا		غالبا		دائما	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	4	7	6	10.5	14	24.5	18	31.6	15	26.3
2	4	7	3	5.3	15	26.3	22	38.6	13	22.8
3	2	3.5	3	5.3	14	24.6	19	33.3	19	33.3
4	1	1.8	6	10.5	13	22.8	23	40.4	14	24.6

الجدول8: مستوى جذب رأس المال البشري بفرع العجائن لمجمع عمر بن عمر

رقم الفقرة	أبدا		ناذرا		أحيانا		غالبا		دائما	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	1	1.8	2	3.5	12	21.1	23	40.4	19	33.3
2	2	3.5	10	17.5	21	36.8	14	24.6	10	17.5
3	3	5.3	3	5.3	11	19.3	17	29.8	23	40.4
4	2	3.5	5	8.8	16	28.1	25	43.9	9	15.8
5	6	10.5	12	21.1	10	17.5	12	21.1	17	29.8
6	0	0	1	1.8	13	22.8	16	28.1	27	47.4
7	1	12.3	11	19.3	8	14	18	31.6	13	22.8
8	7	12.3	5	8.8	5	8.8	15	26.3	25	43.9