

أثر التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية على السمات الشخصية لصانعي القرار في المنظمات: "دراسة تطبيقية"

المؤلف: رشا محمد عبد المنعم محمد أبو الليل¹

المشرف: أ.د. مصطفى مصطفى كامل²

ملخص البحث :

يهدف هذا البحث إلى دراسة عملية والترابط بين التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية، والسمات الشخصية لصانعي القرار بمنظمات المحمول محل الدراسة (فودافون، إتصالات، أورانج) والوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد على تحسين عملية اختيار وجذب وتطوير المديرين المسؤولين عن صناعة القرار بالمنظمات، والوقوف على واقع ممارسة وتطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخلاقية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز هذا البحث، واستند إلى مراجعته للدراسات السابقة في: بناء فكرة الموضوع محل البحث، بلورة مشكلته، بناء النموذج المقترح له، تحديد متغيراته المستقلة المتمثلة بأبعاد التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية، والتابعة المتمثلة بأبعاد عملية صناعة القرار الأخلاقي، توضيح أهم المفاهيم الإجرائية له. كما استفاد من الأدبيات العلمية في تطوير الإطار النظري للبحث وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل فروضه.

وقد أسفر البحث عن مجموعة من النتائج لعل أبرزها ما يلي:

1- توجد علاقة ترابط دالة إحصائية بين التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية و السمات الشخصية لصانعي القرار بالمنظمات محل الدراسة.

2- التأثير الدال إحصائيا بين التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية والسمات الشخصية لصانعي القرار بالمنظمات محل الدراسة.

3- تتوفر بشكل أساسي أبعاد ممارسات الموارد البشرية الأخلاقية كما تم إدراجها في المنظمات محل الدراسة.

Abstract

This research essentially seeks to study the process, coherence and consensus between Ethical Orientation of HUMAN RESOURCES MANAGMENT, personal characteristics of the decision maker in the cell phone organizations under consideration (Vodafone, Etisalat, Orange),

¹ الوظيفة: مدرس مساعد بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية بالتجمع الأول

Rasha.Mohamed.17d948@foc.cu.edu.eg الايميل

² الوظيفة: أستاذ إدارة الموارد البشرية كلية التجارة جامعة القاهرة

And reaching conclusions and recommendations that help improve decision-making in organizations, and identifying the reality of the practice and application of ethical human resource management activities.

The researcher used the descriptive and analytical method to complete this research. And based his review of previous studies on:

Building the idea of the subject, crystallize his problem, building his proposed model, determining his independent variables represented by the dimensions of the ethical orientation of human resources management, and the dependent variables represented by the dimensions of the personal characteristics of the decision maker, clarify the most important procedural concepts for him.

He also benefited from the scientific literature in developing the theoretical framework for research and determining appropriate statistical methods for analyzing his hypotheses.

The search has led to a set of results, perhaps the most prominent of them are the following:

1- There is a statistically significant correlation relationship between the ethical orientation of human resources management and the personal characteristics of the decision maker in the organizations under study.

2- The statistically indicative effect between the ethical orientation of human resources management and the personal characteristics of the decision maker in the organizations under study.

3- The ethical human resource practices dimensions are mainly available as they are included in the organizations under study

مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية نشاط أخلاقي يتعلق جوهره الأساسي بمعاملة القوى العاملة بالمنظمات ؛ وبالتالي ، تؤكد مفاهيم إدارة الموارد البشرية على الاعتبارات الأخلاقية. كما أن الالتزام بالمباديء والسلوك الأخلاقي سواءً على صعيد الفرد في وظيفته أو في مهنة معينة أو المديرين داخل منظمات الأعمال يعتبر ذو أهمية بالغة للمجتمع ككل حيث أن الأمر يقوي الإلتزام بمباديء العمل الصحيح ويبعد المنظمة عن أن تمارس ما هو في مصلحتها من حيث الإعتبارات المالية فقط دون النظر للمعايير الأخلاقية والتي قد تحقق لها فوائد على المدى القصير ولكنها ستكون ذات أثر سلبي على أعمالها في الأمد الطويل (Greenwood, 2013). بشكل عام تستند أخلاقيات الأعمال إلى النظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات التي يؤمن بها الموظف (الفرد) ، وكذلك نتاج خبراته السابقة التي تعامل فيها مع الضمير الإنساني الصالح. يظهر هنا دور وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تلعب دورًا حاسمًا في المنظمة في وضع أسس لأخلاقيات العمل في المنظمة، فإن العنصر الأكثر أهمية هو الحكم الأخلاقي الذي ينبع من السمات الشخصية لصانع القرار ، أو تحديد ما هو الصواب والخطأ،

لذا فإن صناعة القرار الأخلاقي يبدأ بوعي بالمبادئ الأخلاقية ، ومن ثم يصدر الفرد حكماً أخلاقياً ، وأخيراً ، سينخرط في السلوك الأخلاقي (Emmeline d., 2007) في ضوء هذه المقدمة تبرز المتغيرات التي ستكون محل تركيز البحث وهي التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية وصناعة القرار الأخلاقي والسمات الشخصية لصانع القرار .

1) الإطار النظري والدراسات السابقة :

الدراسات التي تناولت التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية:

يعد موضوع التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية من المواضيع الهامة التي إزدادت الحاجة إليها والتي لا يمكن لمنظمات اليوم أن تستغني عنها بأي شكل من الأشكال، وأصبحت عامل هام في تعزيز الميزة التنافسية في الكثير من المنظمات، في حين أن التكفل بالعنصر البشري يعتبر من شروط العمل الضرورية لضمان مخطط عقلائي لتسيير الموارد البشرية الذي يأخذ بعين الإعتبار مساهم المهني من ترقية في الدرجات والترتب والوظائف .

كانت البداية حيث اتجهت الأنظار الى ما يعرف بى أخلاقيات العمل والتوظيف خاصة فى مجالات الأعمال التجارية وتنمية الموارد البشرية فى هذا الاتجاه (John S. 2008). فى إطار أخلاقيات الاعمال التجارية كمجال للفلسفة التطبيقية ، درست حقوق والتزامات أرباب العمل والموظفين فيما يتعلق بمسائل محده ، مثل المخالفات ، والتحرش الجنسى ، والعمل الإيجابي واختبار المخدرات .

وانتقلت إدارة الموارد البشرية الأخلاقية إلى تحقيق إنجازات أكبر وعلى نهج أوسع إزاء الأخلاقيات ونشر القيم والأخلاق وكذلك المنح الدراسية ونشرها فى المجتمعات العمالية. كما تم القاء الضوء على إدارة الموارد البشرية فى المملكة لمتحدة وتشجيع الدراسات العديدة خاصة فيما يتعلق بالمبادئ الاجتماعية والأخلاقية فى إدارة الموارد البشرية (De Silva,V.& Gamage, A. 2015) حيث أنه فى إطار ما يعرف بأخلاقيات الأعمال وما ينظمها من قيم قام De Silva& (Opatha, 2016) بدراسات عديدة ، حيث أنهم قاموا بوضع ورفع شعار ما يسمى المعايير الاعتبارية للموارد البشرية. من ناحية أخرى أدراسات أخرى فى الولايات المتحدة الضوء على ما يعرف بالمبادئ والأخلاقيات فى الأعمال سواء فى مجال الصناعات أو الأعمال التجارية وتنظيم العلاقات بين العمال أو الموظفين والمؤسسات

حيث تم تعريفها (John S. 2008) بأنها "منظومة متكاملة من السلوكيات السائدة خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعتبر شكلاً من أشكال الأخلاقيات التطبيقية، من خلال طرق معاملة العاملين فيما بينهم أو بينهم وبين مدراءهم ، بالإضافة إلى الالتزام بالقوانين وأهداف المؤسسة والسعي لتحقيقها .

كما عرفها (Smith,S. Et al. 2018) بأنها " إتجاه إدارة إدارة الموارد البشرية وتصرفاتها تجاه موظفيها وعملائها من خلال الممارسات الأخلاقية لوظائف الموارد البشرية".
وتم تعريفها (Greenwood 2013) بأنها "المعايير العالية للسلوك الخفي ومدى ميل كل من المديرين والعاملين في المنظمة نحو الإلتزام بالقوانين المنظمة لممارسات الموارد البشرية المختلفة"
وهناك التعريف المستخدم في دراسة (De Silva, Opatha, 2016) عبارة عن "حزمة" المعايير الأخلاقية التي تتضمنها وظائف إدارة الموارد البشرية لإنشاء وتعزيز الأخلاقيات والحفاظ عليها داخل الموظفين ، لتوليد قوة عمل أخلاقية في المنظمة
من الملاحظ مما سبق أن هناك قاسم مشتركة بين التعاريف التي ذكرت، ألا وهو تضمين الأخلاق في ممارسات ووظائف الموارد البشرية المختلفة.
وبعد استعراض تعريف التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية من جوانب مختلفة، ودراسة الباحث لهذه التعاريف يتبني الباحث تعريف يجمع جوانب متعددة من خلال تعريفه على أنه: "حزمة" المعايير الأخلاقية التي تتضمنها وظائف إدارة الموارد البشرية لإنشاء وتعزيز الأخلاقيات والحفاظ عليها داخل الموظفين ، لتوليد قوة عمل أخلاقية في المنظمة.

الدراسات التي تناولت السمات الشخصية لصانع القرار:

استعرضت دراسة (Malcolm S., 1999) الخصائص الشخصية لمستخدمي المعلومات المحاسبية في كل من التقارير المالية الداخلية والخارجية بالمنظمات الأجنبية بإيرلاندا. لتحديد الخصائص التي من المرجح أن تؤثر على صناعة القرارات الإدارية مثل النوع الاجتماعي وأنماط الشخصية لصناع القرار. وتناولت الدراسة اختلاف انماط الشخصيات من خلال القدرة على جمع المعلومات في ظل الغموض، وتحمل المخاطر ، واختلاف مستويات الدقة والتوقيت في صناعة القرارات، والثقة في القرارات المتخذة في ظل ظروف عدم التأكد. وانتهت الدراسة إلى أنه لا يمكن الاستمرار في النظر إلى المحاسبين على أنهم مجموعة واحدة غير متميزة ، ولكن يجب أن نعاملهم كأفراد تختلف فيما بينهم أساليب معالجة البيانات وحل النزاعات وصناعة القرارات. كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لكل من النوع الاجتماعي ونمط الشخصية على جودة التقارير وصناعة القرارات. وأوصت الدراسة بأبحاث مستقبلية لدراسة وتفسير أثر السمات الشخصية لصانع القرار من خلال متغيرات وسيطة مختلفة مما يعمل على تحسين جودة القرارات.

في حين استهدفت الدراسة السابقة السمات الشخصية العاملين الحاليين في المنظمات، ركزت دراسة (Emmeline d., 2007) على السمات الشخصية للعاملين المحتملين في صناعة القرار من خلال دراسة تأثير سمات الشخصية على نية ريادة الأعمال وهي دراسة مقارنة بين الثقافات، حيث تتم مقارنة العوامل التي تؤثر على نية ريادة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية وإيرلندا، حيث تم قياس السمات الشخصية لدى الطلاب الجامعيين في الولايات المتحدة الأمريكية وجمهورية أيرلندا من خلال: الكفاءة الشخصية، والتحفيز على الإنجاز، ونية تنظيم المشاريع وريادة الأعمال ومدى تأثير هذه السمات على صناعة القرار المستقبلي في ريادة الأعمال. وتشير النتائج إلى وجود اختلاف بين الثقافات في صناعة قرار أن يصبح رجل أعمال كما أنه يتأثر بالسمات الشخصية للطلاب مثل الدافع للإنجاز والصورة الذهنية القوية عن الذات.

وجاءت دراسة (Joyce K., 2013) لتلقي الضوء على تأثير سمات الشخصية والنوع الاجتماعي على صنع القرار المالي بماليزيا وتفترض الدراسة أن تأثير سمات الشخصية أكثر أهمية من العوامل الديموغرافية في صناعة القرارات المالية. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر للسمات الشخصية على صناعة القرارات المالية. كما أنه لم يكن للنوع واختلاف التخصصات أثر على صناعة القرارات المالية وذلك على عكس دراسة (Malcolm S., 1999). وأوصت الدراسة أنه يجب أن تمتد الأبحاث المستقبلية إلى مجموعات مختلفة من الأفراد بما في ذلك البالغين العاملين والمتقاعدين. كما يجب استكشاف تأثيرات العوامل الديموغرافية مثل المستوى التعليمي والعمر والتدين على صنع القرار المالي.

هذا، وقد اختلفت الدراسات في المقاييس المستخدمة للسمات الشخصية لصانع القرار حيث اهتمت دراسة (Bezzina, F. 2010) بمجموعة الصفات التي تتعلق بشخصية صانع القرار والتي تؤثر في دقة القرارات وأسلوب صياغته لها ومنها الحاجة للإنجاز، مواجهة المخاطر، القدرة على التحكم، الحرية في صناعة القرار، الثقة بالنفس، الإبداع والابتكار وقد تم تطبيقها على أصحاب المشروعات في مالطا. أما دراسة (Obloh, CS., Ajibolade, SO. 2018) فقد استخدمت مقاييس أخرى للسمات الشخصية لصانع القرار بنيجيريا وهي العمر والنوع والتخصص وعدد سنوات الخبرة والتعليم وجددير بالذكر أنها حللت العلاقة بين هذه السمات الشخصية وصناعة القرار الأخلاقي وأسفرت الدراسة عن وجود تأثير للسمات الشخصية في عملية صناعة القرار الأخلاقي بينما لم توضح أثر السمات الشخصية على العلاقة بين صناعة القرار الأخلاقي وبين التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية، لذا **تظهر أهمية وجود بحث مستقبلي يتحرى هذه العلاقة بدراسة تطبيقية تدعم الدراسات النظرية السابقة.**

تعريف السمات الشخصية لصانع القرار:

هي مجموعة من الصفات التي تتعلق بشخصية صانع القرار والتي تؤثر في دقة القرارات وأسلوب صياغته لها (Bezzina, F. 2010) تعريف شامل ويناسب متغيرات الدراسة وواقع التطبيق ويتبنى هذا التعريف للمتغير الوسيط السمات الشخصية لصانع القرار

2) مشكلة الدراسة والأهداف والأهمية والفروض:

أ) مشكلة البحث:

- تساهم مراجعة الدراسات السابقة، في تحديد أبعاد مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:
- ما طبيعة العلاقة بين التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية السمات الشخصية لصانعي اقرار في المنظمات محل الدراسة ؟
- ما دور السمات الشخصية لصانع القرار كمتغير تأثيري في علاقة التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية بصناعة القرار الأخلاقي؟

ب) أهمية البحث:

تنقسم أهمية البحث إلى أهمية على المستوى الأكاديمي والمستوى التطبيقي.

أولاً: الأهمية الأكاديمية للدراسة:

تتبع أهمية البحث من أهمية دور النموذج المقترح في سد الفجوة البحثية التي تم توضيحها من خلال مراجعة الدراسات السابقة، حيث ظهر الاحتياج الأكاديمي إلى تحليل علاقة التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية بالسمات الشخصية لصانعي اقرار في المنظمات محل الدراسة، كما ظهر نداء من الدراسات السابقة بضرورة إجراء البحوث المستقبلية في تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات ولذلك يعتبر هذا البحث تغطية الفجوة البحثية والعلمية في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تتبع الأهمية التطبيقية لهذا البحث من أهمية قطاع التطبيق وهو شركات المحمول في مصر (اتصالات- فودافون- اورانج) حيث يصل عدد مجموع العاملين بها 18314 موظف من واقع التقارير المنشورة لهذه الشركات، كما كشفت بيانات وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، عن أعداد المشتركين في خدمة التليفون المحمول حيث يصل إلى 94.311 مليون مشترك. أي أنه قطاع يتعامل مع الغالبية العظمى من المجتمع المصري.

كما يفيد هذا البحث أصحاب الأعمال في التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخلاقية في المنظمة ومدى تأثيرها على الجذب والاحتفاظ والتطوير لصانعي القرار بالمنظمات محل الدراسة، و تنفيذ في تنفيذ عملية الجذب والاحتفاظ والتطوير لقوة عمل تتبنى وتطبق الأخلاق في عملية صناعة

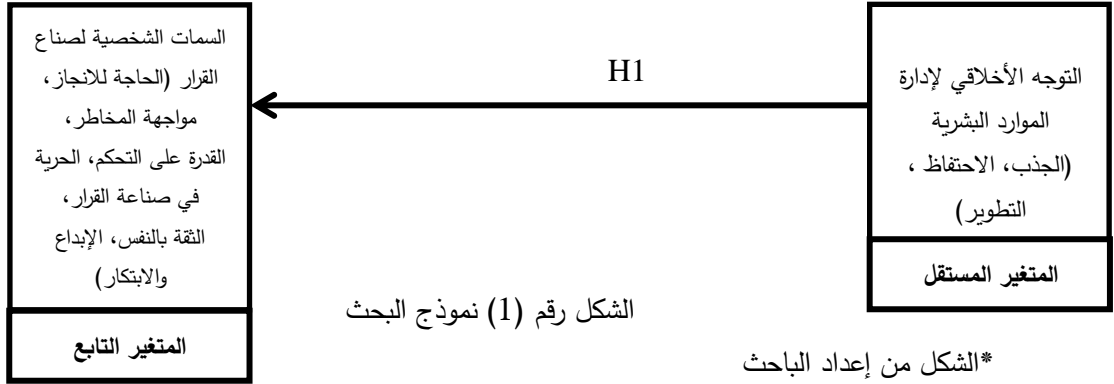
القرار ، بما يقلل صناعة القرار الأخلاقي أو التي يتم اتخاذها بدون تطبيق خطوات عملية صناعة القرار .

(ج) أهداف البحث:

- التعرف على مدى تطبيق ممارسات الموارد البشرية الأخلاقية في قطاع شركات المحمول في مصر .
- دراسة العلاقة بين التوجه الأخلاقي للموارد البشرية والسمات الشخصية لصانعي اقرار في المنظمات محل الدراسة وتحديد قوتها واتجاهها ومدى تأثيرها .
- الوصول إلى نتائج تساعد في تقديم توصيات لمديري الموارد البشرية وأصحاب العمل لبناء إدارة موارد بشرية موجهة بالأخلاق .

(د) فروض البحث والنموذج:

بعد مراجعة الدراسات السابقة يُمكن تحديد أبعاد المتغيرات من خلال: دراسة (De Silva, Opatha, 2016) لتحديد أبعاد المتغير المستقل، ودراسة (Emmeline d., 2007) للمتغير التابع ،، ويكون النموذج المقترح كالتالي:



فروض البحث:

تناولت بعض الدراسات علاقة التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية والسمات الشخصية لصانع القرار: ويتضح من خلال دراسة (HERDJIONO, I. 2017 Consignado, M, 2017) أنه يوجد تأثير للتوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية على السمات الشخصية لصانع القرار، ومن خلال هذه النتيجة يكون الفروض للبحث كما يلي:

- أ. يوجد ارتباط قوي إيجابي معنوي بين التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية والسمات الشخصية لصانعي القرار بالمنظمات موضوع التطبيق.
- ب. يوجد تأثير معنوي من أبعاد التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية على السمات الشخصية لصانعي القرار بالمنظمات موضوع التطبيق.

منهجية الدراسة:

مجتمع البحث:

يتشكل مجتمع البحث من جميع العاملين في شركات المحمول في مصر (اتصالات- فودافون- اورانج). وذلك بحسب التقارير المعلنة للشركات، ليصبح مجموع عدد مفردات المجتمع: 18314 موظف

أسلوب دراسة المجتمع:

نظراً لكبر حجم المجتمع وعدم وجود إطار متكامل بأسماء وعناوين مفرداته، سيتم اتباع أسلوب العينات في دراسة المجتمع من خلال اختيار عينة عشوائية من الموظفين يبلغ حجم العينة 384 مفردة، وسيتم توزيع مفردات العينة على شركات التطبيق بواسطة التوزيع المناسب ليكون نصيب كل شركة من العينة كما يلي:

جدول (1) يوضح نصيب كل شركة من العينة

الشركة	نصيبها من العينة بالنسبة المئوية	نصيبها من العينة بالأعداد
اتصالات	25%	96
فودافون	35%	134
أورانج	40%	154

*الجدول من إعداد الباحث

أداة جمع البيانات الأولية :

تصميم قوائم الاستبيان :

اعتمد الباحث علي جمع البيانات من خلال استقصاء آراء العينة بمقياس ليكرت الخماسي لتعبر عن مدى موافقة أو رفض كل منهم لعبارات الاستقصاء و بما يحقق موضوعية المبحوث في الإجابة. واعتمد الباحث على الأسئلة المغلقة حتى تسهل إجابة المبحوث ، وقد تم استخدام مقاييس معيارية لكل متغير هذه المقاييس تم استخدامها في دراسات سابقة وظهرت نتائج هذه الدراسات صدق مقاييس المتغيرات وصلاحيتها للتطبيق التي تتكون من الآتي:

قياس المتغير المستقل: التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية Ethical Orientation of

:HUMAN RESOURCES MANAGMENT

يتم قياس المتغير المستقل من خلال استخدام العبارات الواردة في المقياس المستخدم في دراسة (De Silva, Opatha, 2016) والذي يقوم على تضمين المعايير الأخلاقية في ثلاثة أبعاد رئيسة هي: أ- "ال جذب" يتضمن تحليل الوظيفة،التوظيف،الاختيار والتعيين ، ب- "التطوير" يشمل تقييم الأداء والتدريب، ج- "الاحتفاظ" ويشمل إدارة الترقيات الخاصة بالموظفين ، والمسار الوظيفي. وتم استخدام هذا المقياس في العديد من الدراسات السابقة أي أنه تم اختبار مدي صدق وصلاحيه المقياس حيث كان معامل كرونباخ ألفا أكبر من 0.7 وقد توصلت هذه الدراسات إلي نتائج معيارية تؤكد أن هذا المقياس صالح للتطبيق. .

(De Silva& Opatha, 2018,Smith,S. Et al. ,2018)

جدول رقم (2) العبارات التي تقيس متغير إدارة الموارد البشرية الموجهة بالأخلاق

الأبعاد	العناصر	العبارات
الجذب	تحليل الوظيفة	<ul style="list-style-type: none"> - يتم إدراج الأبعاد الأخلاقية كشرط أساسي في وصف الوظيفة. - يتم إدراج الكفاءات الأخلاقية كشرط خاص في مواصفات الوظيفة.
	المتطلبات	<ul style="list-style-type: none"> - يتم إدراج المعايير المتعلقة بالأخلاق في متطلبات الشركة. - يتم التواصل مع صاحب العمل حول الأخلاق من خلال جهود التوظيف.
	الاختيار	<ul style="list-style-type: none"> - يتم اختيار المتقدمين الذين لديهم علم كاف بالأخلاقيات لملاء الوظائف الشاغرة. - يتم اختيار المتقدمين الذين يتمتعون بالأخلاقيات كمواطنين تحت مجال حياتهم الخاصة.
	التوظيف	<ul style="list-style-type: none"> - يتم ادراج المعايير الأخلاقية المتوقعة من الموظف الجديد في العقد ، وتشرح ويتم التوقيع عليها. - يتم تضمين المعايير الأخلاقية المتوقعة من الموظف الجديد في خطاب العرض.
	التوعية	<ul style="list-style-type: none"> - يتم توعية الموظفين الجدد بالأخلاق والجهود التنظيمية التي تساهم في رفع الاخلاق المهنية للموظفين . - يتم تطوير برامج تعريفية تبين السلوك الأخلاقي المطلوب للموظفين الحاليين.
التطوير والتنمية	تقييم الأداء	<ul style="list-style-type: none"> - يتم تقييم الأداء الوظيفي للموظف وفقاً للمعايير المتعلقة بالأخلاق المهنية المعلنة. - يتم إدراج معايير محددة للتقييم لقياس مدى التقدم في مجال الأخلاق المهنية.
	التدريب والتطوير	<ul style="list-style-type: none"> - يتم نقل المعرفة والمهارات الصحيحة حول الأخلاق (الأخلاق المجتمعية والمهنية والفردية وما إلى ذلك) إلى كل موظف من خلال برنامج تدريبي مصمم حصرياً لجعل الموظفين ذوي خلق. - تقوم المنظمة بتحليل الاحتياجات التدريبية لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين من أجل الأخلاق.

تابع جدول رقم (2) العبارات التي تقيس متغير إدارة الموارد البشرية الموجهة بالأخلاق

إدارة الدفع	- يتم دمج المعايير الأخلاقية، بالإضافة إلى مستويات الأداء عند النظر في الراتب.
إدارة الحوافز	- يتم منح حوافز مالية للموظفين لأدائهم الأخلاقي في العمل. - منح حوافز غير مالية مثل المديح والتقدير للموظفين لسلوكهم الأخلاقي.
إدارة الرعاية الاجتماعية	- يتم تقديم بعض خدمات الرعاية الاجتماعية الإضافية فقط لأولئك الذين يتمتعون بالأخلاق.
إدارة الترقيات	- يتم اعتبار أخلاق الموظف من المعايير الرئيسية للترقيات. - يتم تعيين أعضاء يتمتعون بأخلاق عالية في لجان الترقيات.
إدارة الانضباط	- يتم صياغة ونشر قواعد للسلوكيات المتعلقة بالأخلاق. - يتم تطوير نظام تأديبي تدريجي لمعاقبة الموظفين الذين ينتهكون تلك القواعد مع مراعاة الصواب والخطأ
إدارة التظلمات	- يتم السماح بـ "الإبلاغ عن المخالفات" في المؤسسة. - يتم تعيين "مسؤول للأخلاق" للتعامل مع شكاوى السلوك غير الأخلاقي.

الاحتفاظ

*المصدر: (De Silva, V., Opatha H. H. D. N. P. And Gamage A. (2016)

المتغير التابع: السمات الشخصية لصانع القرار Decision-maker personal characteristics:

هي مجموعة من الصفات التي تتعلق بشخصية صانع القرار والتي تؤثر في دقة القرارات وأسلوب صياغته لها ويتم قياسه من خلال مقياس (Bezzina, F. 2010) ويشمل عدة أبعاد وهي: الحاجة للإنجاز، مواجهة المخاطر، القدرة على التحكم، الحرية في صناعة القرار، الثقة بالنفس، الإبداع والابتكار.

وتم استخدام هذا المقياس في العديد من الدراسات السابقة أي أنه تم اختبار مدي صدق وصلاحية المقياس حيث يتراوح معامل كرونباخ ألفا بين "0.7 : 0.92" وقد توصلت هذه الدراسات إلي نتائج معيارية تؤكد أن هذا المقياس صالح للتطبيق

(Riani, A., et al ,2019, HERDJIONO,I. 2017, Consignado, M, 2017)

جدول رقم (3) العبارات التي تقيس متغير السمات الشخصية لصانع القرار

العبارات	البعد
عندما تواجهني أي مشكلة فإنني أستمر بالعمل إلى أن أقوم بحلها	الحاجة للإنجاز
أمتلك القدرة على ترجمة الأفكار إلى مهام ونتائج	
أواصل القيام بالمهام الموكلة لي دون ملل	
أستطيع تعلم المهارات الجديدة إذا ما بذلت الجهد الفعال للتعلم	الثقة بالنفس
أوقن بأنني سأنجح في تعلم الاعمال الجديدة الموكلة لي	
لدي ثقة بقدرتي على تحقيق ما أسعي بجدية لتنفيذه	
أمتلك حرية القرار في وضع آليات صناعة واتخاذ القرار	الحرية في صناعة القرار
أتحمل مسؤولية ما أقوم به من صناعة واتخاذ القرار	
أخذ القرارات وأنفذها بمشاركة فريق العمل	
أسعى دائماً لتطوير نفسي على المستوى المهني	الابداع والابتكار
أبني نظاماً يدعم ابتكار أفكار وآليات جديدة للعمل	
أتابع التطورات العلمية الحديثة أولاً بأول في مجال عملي	
أمتلك القدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات	المخاطرة
أرغب بتحقيق الأهداف الصعبة لتحقيق درجات عالية من الأداء	
لدي أفكار جديدة للعمل في حالة درجة المخاطرة العالية وبيئة عدم التأكد	
أخذ قراراتي بحكمة وبدون استعجال	التحكم الذاتي
أفكر بنتائج العمل الذي أؤديه قبل البدء بالإجراءات	
حينما تواجهني مشكلة صعبة في العمل فإنني أدرسها بجوانبها المختلفة	

المصدر: (Bezzina, F. (2010)

الاختبارات الإحصائية:

اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Distribution Test) واستخدام اختبار كولمجرورف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)، لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه. واختبار ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات عبارات الاستبيان، ومعامل ارتباط سبيرمان لقياس العلاقة بين المتغيرات، وقياس صدق الاستبيان والاتساق الداخلي، ومعامل الانحدار المتعدد (Regression Model Multiple) لمعرفة تأثير عدة متغيرات مستقلة على

متغير تابع واحد. وذلك بهدف اختبار الفروض وتحليل النتائج ومناقشتها والوصول من خلالها لتوصيات تعيد البحث العلمي والمجال التطبيقي.

3) نتائج الدراسة واختبار الفروض:

اختبار الفرض الأول: "يوجد ارتباط قوي معنوي بين التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية و السمات الشخصية لصانعي القرار في المنظمات محل الدراسة.

كما هو مبين، فإن هذا الفرض يختبر مدى تأثير التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية غير مستقل على السمات الشخصية لصانعي القرار كمتغير تابع.

ولاختبار صحة هذا الفرض، قام الباحث بتطبيق مصفوفة الارتباط كما هو موضح كالآتي:

جدول رقم (4): مصفوفة الارتباط بين أبعاد التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية

والسمات الشخصية لصانعي القرار

الاحتفاظ	التطوير والتنمية	الاجذب	السمات الشخصية لصانع القرار	الابعاد
			1	السمات الشخصية لصانع القرار
		1	0423.	الاجذب
	1	0.463	0.305	التطوير والتنمية
1	0.154	0.184	0.323	الاحتفاظ

**P< 0.001

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (ن = 384) مفردة

حيث يتضح منه الآتي:

توجد علاقة معنوية موجبة بين المتغيرات التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية لكل من : الجذب، التطوير والتنمية و الاحتفاظ ، وبين عملية صناعة القرار الأخلاقي في المنظمات محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من (0.001)

وبناء على النتائج السابقة وتفسيرها، " يتم رفض الفرض العدمي "، وقبول الفرض البديل، وبذلك تثبت صحة الفرض الأول

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي من أبعاد التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية على أبعاد السمات الشخصية لصانعي القرار بالمنظمات موضوع التطبيق.

لاختبار وتحديد معنوية التأثير بين أبعاد التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية والسمات الشخصية لصانعي القرار في المنظمات محل الدراسة، وقياس الأبعاد المستقلة الأكثر تأثيراً إذ تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، وذلك على النحو الموضح بالجدول التالي رقم (5)

جدول رقم (5): نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لتحديد أبعاد التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية الأكثر تأثيراً على السمات الشخصية لصانعي القرار

R^2	VIF	F. test		T. test		المعاملات المقدرة 1β	المتغيرات المستقلة
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
52.6 %	---	0.001	57.3	0.001	8.618	1.531	الجزء الثابت
	1.73			0.001	9.372	0.172	ال جذب
	1.48			0.001	8.297	0.181	التطوير والتنمية
	1.34			0.001	5.995	0.193	الاحتفاظ

* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.001)

ومن خلال الجدول أعلاه يمكن تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على إجمالي السمات الشخصية لصانعي القرار بالمنظمات محل الدراسة، وذلك عن طريق قياس المعلمات التالية:

معامل التحديد (R^2):

يلاحظ أن المتغيرات المستقلة المتعلقة بأبعاد التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية 52.6% من التغير الكلي في المتغير السمات الشخصية لصانعي القرار بالمنظمات محل الدراسة، أما باقي النسبة فتعبر عن مقدار الخطأ العشوائي بمعادلة نموذج الانحدار الخطي المتعدد (المتدرج).

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

الاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار (F. test)، وحيث أن قيمتها (F. test) هي 3.57 وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من 0.001 مما يدل على تأثي المتغيرات المستقلة المتعلقة بأبعاد كل من: الجذب، التطوير والتنمية، الاحتفاظ على السمات الشخصية لصانعي القرار بالمنظمات محل الدراسة.

- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

باستخدام اختبار (t. test) يلاحظ أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي هي: الجذب، التطوير والتنمية، الاحتفاظ وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.001

- معامل تضخم التباين (VIF):

لتحديد مدى وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض تم حساب (VIF) لكل متغير مستقل على حده مع باقي المتغيرات المستقلة، وقد اتضح أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطي في أي من هذه المتغيرات حيث أن قيم VIF أقل من 10 مما يدل على عدم وجود مشكلة ازدواج خطي بالنموذج. وفي ضوء النتائج السابقة وتفسيرها، يتم رفض الفرض العدمي ، وقبول الفرض البديل وتثبت صحة الفرض الثاني.

(4) مناقشة وتفسير النتائج:

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة العلاقة بين التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية والسمات الشخصية لصانعي القرار وقياس أثر أبعاد المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع وقد تبين من نتائج الدراسة وجود علاقة قوية موجبة بين كل من التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية والسمات الشخصية لصانعي القرار حيث أوضح تحليل الانحدار تأثير تلك الأبعاد . وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي قامت بتحليل أثر التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية على صناعة القرار الأخلاقي

(Riani, A., et, al ,2019, HERDJIONO,I. 2017, Consignado, M, 2017).

(5) استنتاجات ودلالات الدراسة:

تناقش الاستنتاجات ودلالات الدراسة على مستوى النظرية والتطبيق كما يتضح فيما يلي:

1- بينت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية في السمات الشخصية لصانعي القرار في شركات المحمول محل الدراسة (فوادفون، اتصالات، أورانج) مما يؤكد بأن هناك دورا واضحا من ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخلاقية نحو زيادة الدقة والوضوح والموضوعية في السمات الشخصية لصانعي القرار ، داخل المنظمات ومن ثم تحقيق التميز في خدمة العملاء، وهذا لا يأتي إلا بتأهيل المدراء وتدريبهم بصورة مستمرة.

2- أظهرت نتائج البحث ميلا عاما نحو الاجابة "درجة كبيرة جدا على إجمالي" التوجه الأخلاقي للموارد البشرية" ، أي الاتفاق في الأثر ، وهذا يعني أنها تعمل على تعزيز القدرة علي صناعة القرار الأخلاقي وتعظيم النتائج من خلال العنصر البشري، فهي تعمل على تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، واستقطابها واختيارها، وتدريبها، وتحفيزها، وترقيتها، وبالتالي زيادة الأداء وتحقيق التميز للمنظمات.

3- أما عن مدى الاتفاق على أهمية أبعاد محور "التوجه الأخلاقي للموارد البشرية" مجتمعة، فقد جاء الترتيب وفقا لمعامل الاختلاف حيث كانت في الرتبة الأولى الفقرة (21) وهي " صياغة ونشر قواعد للسلوكيات المتعلقة بالأخلاق". بمتوسط حسابي (3.77) وبأهمية نسبية (72.60%)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة(11) وهي: تقييم الأداء الوظيفي للموظف وفقاً للمعايير المتعلقة بالأخلاق المهنية المعلنة."بمتوسط حسابي (3.31) بأهمية نسبية (66.20 %). طبقا لردود عينة البحث

4- اتفقت آراء مفردات عينة البحث على إجمالي محور "السمات الشخصية لصانع القرار"، أي الاتفاق في الآراء . وعن مدى الاتفاق على أهمية هذه الاستراتيجيات مجتمعة وفقا لمعامل الاختلاف وعن أهمية أبعاد هذا المحور مجتمعة ، فقد جاء الترتيب وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (25) وهي " عندما تواجهني أي مشكلة فإنني أستمر بالعمل إلى أن أقوم بحلها " بمتوسط حسابي (4.12) وبأهمية نسبية (82.00 %)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (25) وهي " أمتلك حرية القرار في وضع آليات صناعة واتخاذ القرار " بمتوسط حسابي (3.77) بأهمية نسبية (78.20 %).

5- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية في السمات الشخصية لصانع القرار في شركات المحمول محل الدراسة (فوادفون، اتصالات، أورانج) مما يؤكد بأن هناك دورا واضحا من ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخلاقية نحو عملية اختيار واجتذاب أفضل عناصر قوة العمل من المديرين داخل المنظمات ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، وهذا لا يأتي إلا بتطبيق ممارسات الموارد البشرية الأخلاقية بصورة صحيحة ومستقرة

6) توصيات الدراسة (برنامج عمل) :

تأسيسا على النتائج السابقة التي توصل إليها البحث، يقدم الباحث عددا من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تطوير سير عملية صناعة القرار الأخلاقي والإرتقاء بمستوى السمات الشخصية لصانع القرار ، وذلك على النحو التالي:

1- تطوير المهارات القيادية للسادة صناع القرار عن طريق التدريب المستمر والهادف من خلال الدورات المتخصصة في هذه المجالات، حيث يسهم ذلك في رفع درجة الوعي بأهمية استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات، وبناء قاعدة بيانات ومعلومات حديثة، من خلال القيام بتغيير جذري حقيقي لكل العناصر المكونة لها، وإعادة صياغتها، وفقا لمفاهيم ومتطلبات المعلومات التي تمر بمنظمات اليوم، وأن تتبنى هذه القيادات أخلاقيات المهنة وتعمل على تطبيقها

ودعمها بما يضمن للمنظمات المنافسة وتحقيق التقدم والوصول بالمنتج أو الخدمة إلى المستوى العالمي.

9- العمل على تطوير اللوائح والأنظمة والسياسات الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية، ، حتى تتحول من منظمات تقليدية إلى منظمات ذات طابع أخلاقي في الأبعاد (الجذب ، الاحتفاظ، التطوير) ، والاستعانة بخبراء في مجال صناعة القرار لمعالجة المشكلات داخل المنظمات ورفع مستوى عملية صناعة القرار بها ، وهذا يتم من خلال الآتي:

• تحديد احتياجات كل وحدة إدارية من المديرين وصناع القرار وفقا لنتائج التوصيف الوظيفي.

- إزالة نواحي التكرار والتداخل وتحديد الوظائف وإعداد السياسات التي تتسجم معها .
- المراجعة الدقيقة للمهام والمسئوليات المنوط بها صناع القرار على أساس تحليل وظيفي.
- تصميم نظام معلومات خاص بإدارة الموارد البشرية وربطه بنظام المعلومات الخاص بالوحدة الادارية بأكملها للمساهمة في عملية صناعة القرارات على مستوى المنظمة.
- تطوير مهارات المديرين وخبراتهم بما يعزز إدراكهم لأهمية التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية وتشجيع روح المبادرة لدى مديري إدارة الموارد البشرية في المنظمة والاهتمام بمقترحاتهم في مجال صناعة القرار وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات.

2- على إدارة الموارد البشرية أن تسهم في تنمية القدرات الابداعية للمديرين داخل المنظمة، وهذا يعتمد على إبداع المورد البشري الذي يعتبر الأصل المعرفي والفكري ، ولذلك لابد من استمرارية الحفاظ على تطوير وتنمية قدراتهم الإبداعية بما يتفق مع أهداف ومتطلبات المنظمة من خلال عقد لقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين يتم فيها طرح ما هو جديد في جو العمل، وفتح باب النقاش لطرح الآراء وخاصة من قبل المرؤوسين لمعرفة ملاحظاتهم حول طريقة أدائهم لأعمالهم، وكسر الحواجز بين الرئيس والمرؤوس، ليقبل العاملين على تأدية عمله دون عوائق.

3- تطوير الخبرات والكفاءات عن طريق تنمية وتطوير واستقطاب الخبرات والكفاءات للمديرين والتركيز على البناء الأخلاقي للعنصر البشري، وسد النقص عن طريق الاستعانة بالاستشارات الخارجية لإنجاز العمل والتدريب العاملين.

4- تبادل المعلومات وعمل الدراسات والبحوث المتخصصة لتحقيق أهداف الموارد البشرية الأخلاقية وهذا يتم عن طريق تشكيل اللجان وفرق العمل المشتركة، لعقد الاجتماعات التنسيقية أو الدورية المنتظمة، لتسهيل بحث الموضوعات المشتركة وإصدار التوصيات بشأنها بهدف تسهيل إنجازها بالكفاءة والسرعة المطلوبة.

5- العمل على إيضاح دور التوجه الأخلاقي للموارد البشرية و الدور الحيوي الذي تقوم به في تكوين قوة عمل تحقق القدرات التنافسية ، عن طريق جذب واحتفاظ بأفضل العناصر في قوة العمل

والعمل علي رفع مستوى السمات الشخصية لصناع القرار ، وإشراكهم في صنع السياسات واتخاذ القرارات، وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية من مجرد إجراءات روتينية إلى مباشرة دور فعال في مساعدة المديرين علي صناعة القرار الأخلاقي من خلال :

- التحول من النظرة التقليدية التي ترى الموارد البشرية مجرد عنصر من عناصر التي تؤدي دورا مرسوما ومحددا دون إضافة إلى نظرة متطورة ترى إدارة الموارد البشرية الأخلاقية محرك أساسي في اختيار وتطوير وتنمية والاحتفاظ بأفضل المديرين والعاملين مما يساعد علي تحقيق أهداف المنظمات والمساهمة في مسئولية تطويرها وتأمين بقاءها وازدهارها في المستقبل.
- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموارد البشرية في المنظمات وضرورة توفير المناخ المساند المشجع لانتشار الأخلاق وتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة.

7) حدود الدراسة ومقترحات البحوث المستقبلية:

يقترح الباحث القيام بالدراسات التالية:

- 1- إعادة اختبار نتائج البحث الحالي على قطاعات أخرى مثل القطاعات الإنتاجية والصناعية.
- 2- دراسة العلاقة بين التوجه الأخلاقي للموارد البشرية أو أحد أبعادها ومدى تأثيرها على أداء الموظفين أو الأداء المؤسسي في إحدى البيئات البحثية.
- 3- دراسة العلاقة بين السمات الشخصية لصانعي القرار أو أحد أبعاده وتأثيره على مقاييس مختلفة لبيئة العمل .
- 4- البحث في دور كل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الأخلاقية في تعزيزها للميزة التنافسية للمنظمات.

حدود البحث:

- نطاق البحث الجغرافي: يقتصر التطبيق على ثلاث شركات فقط وهي (فودافون، اتصالات، أورانج) وذلك لأن الشركة الرابعة حديثة نسبيا مقارنة بهذه الشركات مما يتسبب في صعوبة قياس أثر المتغيرات.
- نطاق البحث الزمني: يتم التطبيق في فترة زمنية محددة وهي فترة تطبيق البحث عام 2020 كما أنه تمت الدراسة الاستطلاعية في شهر يونيو عام 2019.

(8) مراجع الدراسة:

أ. المراجع الأجنبية:

- Bezzina, F. (2010) Characteristics of the Maltese Entrepreneur, *International Journal of Arts and Sciences* 3(7): 292 – 312 (2010) CD-ROM. ISSN: 1944-6934 .
- De Silva, V., and Opatha, H. H. D. N. P. (2015). Role of ethical orientation of HUMAN RESOURCES MANAGMENT in establishing an ethical organizational culture: A literature review and implications. *In 12th International Conference on Business Management (ICBM)*.
- De Silva, V., H. H. D. N. P. Opatha, Aruna S. Gamage, (2016). Towards Extending the Ethical Dimension of Human Resource Management. *International Business Research Vol. 9, No. 10*.
- De Silva, V., Opatha H. H. D. N. P. And Gamage A. (2018), Does Ethical Orientation of HUMAN RESOURCES MANAGMENT Impact on Employee Ethical Attitude and Behavior? Evidence from Sri Lankan , *Commercial Banks International Business Research; Vol. 11, No. 1; 2018 ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012*.
- Emmeline d. P., Kathleen K. R., (2007) The influence of personality traits and persuasive messages on entrepreneurial intention: A cross-cultural comparison, *Career Development International, Vol. 12 Issue: 4, pp.382-396*.
- Greenwood, M. (2013) Ethical Analyses of HUMAN RESOURCES MANAGMENT: A Review and Research Agenda, *Journal of Business Ethics, 2013, Volume 114, Number 2, Page 355*
- John Simmons, (2008) Ethics and morality in human resource management, *Social Responsibility Journal, Vol. 4 Issue: 1/2, pp.8-23*
- Joyce K.H. Nga, Leong Ken Yien, (2013) The influence of personality trait and demographics on financial decision making among Generation Y, *Young Consumers, Vol. 14 Issue: 3*.

- Kaucher, E. (2010). Ethical decision making and effective leadership, *DAI-A*, 71/03, Sep.
- Malcolm Smith, (1999) Personality issues and their impact on accounting and auditing, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 14 Issue: 9, pp.453-460.
- Oboh, CS., Ajibolade, SO. (2018) Personal Characteristics and Ethical Decision Making Process of Accounting Professionals in Nigeria. *CRAWFORD JOURNAL OF BUSINESS & SOCIAL SCIENCES (CJBASS)* 8 (1), 1-23
- Riani, A., Prabowo, A., & Andriyani, M. (2019). The Characteristics of MSME Entrepreneurs in Surakarta, Indonesia. *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)*, 8(2), pp. 117-132.
- Smith, Sarah S., Samuel L. Rohr, Richard N. Panton, (2018) Human resource management and ethical challenges: building a culture for organization success, *International Journal of Public Leadership*, Vol. 14 Issue: 2.