

## أثر التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية على صناعة القرار الأخلاقي في المنظمات: "دراسة تطبيقية"

المؤلف: رشا محمد عبد المنعم محمد أبو الليل<sup>1</sup>

المشرف: أ.د. مصطفى مصطفى كامل<sup>2</sup>

### ملخص البحث

يسعى البحث بصفة أساسية إلى بيان علاقة الترابط والأثر بين التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية، وصناعة القرار الأخلاقي بمنظمات المحمول محل الدراسة (فودافون، إتصالات، أورانج) والتوصل إلى نتائج وتوصيات تساعد على تحسين مستوى صناعة القرار بالمنظمات . وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لبيانات البحث حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها:

- تتوفر بشكل أساسي أبعاد ممارسات الموارد البشرية الأخلاقية كما تم إدراجها في المنظمات محل البحث
- توجد علاقة ترابط دالة إحصائيا بين التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية و عملية صناعة القرار الأخلاقي بالمنظمات محل البحث.
- يوجد تأثير دال إحصائيا بين التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية وصناعة القرار الأخلاقي بالمنظمات محل البحث.

### Abstract

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

And reaching conclusions and recommendations that help improve decision-making in organizations.

The researcher used the descriptive and analytical method to complete this 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:

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

<sup>1</sup> الوظيفة: مدرس مساعد بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية بالتجمع الأول

[Rasha.Mohamed.17d948@foc.cu.edu.eg](mailto:Rasha.Mohamed.17d948@foc.cu.edu.eg) الايميل

<sup>2</sup> الوظيفة: أستاذ الموارد البشرية بكلية التجارة جامعة القاهرة

- There is a statistically significant correlation relationship between the ethical orientation of human resources management and the ethical decision-making process in the organizations under study.
- 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.

## مقدمة

إدارة الموارد البشرية هي نشاط أخلاقي بطبيعته حيث أن جوهره الأساسي يتعلق بمعاملة البشر ؛ وبالتالي ، فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية تثير تلقائياً الاعتبارات الأخلاقية. كما أن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواءً على صعيد الفرد في وظيفته أو في مهنة معينة أو مجموعة أفراد أو منظمات الأعمال يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع حيث أن الأمر يقوي الإلتزام بمبادئ العمل الصحيح ويبعد المنظمة عن أن تمارس ما هو في مصلحتها من حيث الإعتبارات المالية فقط والتي قد تحقق لها فوائد على المدى القصير ولكنها ستكون بالتأكيد ذات أثر سلبي على أعمالها ذات الأمد الطويل (Greenwood, 2013).

وأدى ذلك كله إلى تطوير وتغيير في عقلية المديرين والأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية بصورة خاصة، وجميع العاملين بالمنظمة بصورة عامة. ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد بل اخذ بعداً آخر في الحياة العملية في المنظمات حيث أن سلوك الفرد الأخلاقي يتأثر بعدة مؤثرات ايجابية كانت أم سلبية داخلية وخارجية (عطيانى، 2014)

وبشكل 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 دوراً حاسماً في المنظمة في وضع أسس لأخلاقيات العمل في المنظمة كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل رئيس على عملية صناعة القرارات وسلوك الموظفين في المنظمات، لذا فإن صناعة القرار الأخلاقي يبدأ بوعي بالمبادئ الأخلاقية ، ومن ثم يصدر الفرد حكماً أخلاقياً ، وأخيراً ، سينخرط في السلوك الأخلاقي (Luthans, F, 2013)

وبالتالي فإن دراسة سلوكيات الافراد والمديرين الأخلاقية، والمتغيرات التي تؤثر على عملية صنع قراراتهم الأخلاقية يمثل أحد المسائل والقضايا التي يفترض على الباحثين الاهتمام بها. وعلى الرغم من تنامي عدد الأبحاث قد أُجري والدراسات المهمة بدراسة القرارات والسلوكيات الأخلاقية، والعوامل المؤثرة عليها، إلا أن جلّها بالدول المتقدمة بشكل عام، وبمجال التسويق والمراجعة بشكل خاص (السعد، 2011؛ العبيدي، 2020).

في ضوء ما سبق تبرز أهمية بحث علاقة الارتباط بين التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية وصناعة القرار الأخلاقي .

## 1) الإطار النظري والدراسات السابقة :

### (أ) الدراسات التي تناولت التوجه الأخلاقي للموارد البشرية:

تعتبر دراسة ( Greenwood, M. 2002 ) من أقدم الدراسات الأولى التي تناولت التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية بوضوح ووضع خريطة للأبحاث المستقبلية ، وأجريت في جامعة موناخ بأستراليا. فلقد أشارت الدراسة إلى أن التحليل الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية (HRM) حيث أظهرت الدراسة أن التحليل الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية يتخذ أحد شكلين: تطبيق النظريات الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية كمدخل متكامل لدراسة التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية مثل نظريات العدالة والإنصاف ، أما الشكل الآخر للتحليل فهو التحليل الجزئي من خلال تطبيق ممارسات محددة لإدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب والتطوير . وتوصلت الدراسة إلى أن المدخلين يتكاملان معا في دراسة وتفسير التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية من الناحية النظرية والتطبيقية ، كما أظهرت هذه الدراسة أهمية التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية لذا اقترحت الدراسة عدة أبحاث مستقبلية مثل بحث أثر نظرية أصحاب المصلحة على التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية واقترحت أيضا وضع معايير أخلاقية محددة لممارسات الموارد البشرية .

استجابت لهذه المقترحات دراسة ( John S. 2008 ) ، حيث تناولت تقييم التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية بشكل نقدي من خلال دراسة نظرية أصحاب المصلحة وأثرها على السلوك الأخلاقي للموظفين بمنظمات الأعمال في جورجيا، وقد أوضحت الدراسة أن فلسفة إدارة الموارد البشرية الأخلاقية مستمدة من فلسفة المسؤولية الاجتماعية للشركات الشاملة التي تتبناها المنظمة تجاه دوائر أصحاب المصلحة (الملاك، العملاء، الموردين، العاملين، المجتمع المحيط)، واقترحت الدراسة "نموذج أصحاب المصلحة" في إدارة الموارد البشرية الأخلاقية حيث يشتمل هذا النموذج على "كيف" و "لماذا" تتم مشاركة أصحاب المصلحة في تحسين أوضاع الموظفين. يعمل النموذج أيضًا كإطار لتحليل وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال الخضوع للمساءلة أمام أصحاب المصلحة. ويعتمد نموذج أصحاب المصلحة على مفاهيم العدالة والمساءلة والمشاركة ، كما أنه لا يُمكن تنفيذ الممارسة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية للشركات إلا بواسطة الموظفين الذين لديهم نظرة إيجابية لمستوى المعاملة الأخلاقية التي يتلقونها من المديرين أو ملاك المنظمة ، وتوصلت الدراسة إلى أن وضع الأسس المنطقية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة مشاركة الموظف ومساءلته.

أما دراسة (حسين، والجميل، 2009) فقد بحثت العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وبين أخلاقيات العمل، وتوصلت الدراسة إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يعد من المفاهيم التي نالت اهتمام معظم المنظمات المعاصرة، والتي كانت تعبر في الماضي خلال فترة الستينات عن تعظيم الربح أما في الوقت الحاضر فقد أصبح المفهوم يقترن مع الجانب الاجتماعي للمنظمة. وبينت أن هنالك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين إذ يجب على المنظمات الانتباه إليها والأخذ بها لأنها تحقق أهداف العاملين وتزيد من ولائهم واهتمامهم بالمنظمة التي يعملون فيها.

وهدف دراسة (المرايات، 2011) إلى قياس أثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في مدينة عمان، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى أخلاقيات الأعمال لمنظمات بيع المنتجات الصيدلانية في عمان مرتفع، وأن مستوى السلوك الأخلاقي لرجال بيع المنتجات الصيدلانية في عمان مرتفع. كما تبين وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي لرجال بيع المنتجات الصيدلانية في عمان.

وتأكيداً لهذه الدراسة وأهمية السلوك الأخلاقي للموظفين ظهرت دراسة

(De Silva, V. & Gamage, A. 2015) التي هدفت إلى توضيح مدى خطورة السلوك غير الأخلاقي للموظفين بجامعة سريلانكا، حيث تناولت الدراسة تزايد السلوك غير الأخلاقي للعاملين وتأثيره السلبي على التنظيم والاقتصاد و على مدار العقدين الماضيين حتى أصبح المجتمع مصدر قلق عالمي. الأمر الذي دعى المنظمات للتوجهات الأخلاقية لتطوير ثقافة تنظيمية أخلاقية لما لها من تأثير إيجابي على التنظيم والاقتصاد والمجتمع. والهدف الرئيس من الدراسة هو استكشاف دور التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية في جعل الموظفين أكثر أخلاقية، من أجل بلورة ثقافة تنظيمية أخلاقية والحفاظ عليها للتغلب على التحديات غير الأخلاقية، وذلك من خلال الحصول على الموظفين الأخلاقيين وتحفيزهم وتنميتهم والحفاظ عليهم.

وإذا كانت هذه الدراسة تناولت السلوك الأخلاقي للموظفين فقد تناولت دراسة

(Smith, S. Et al. 2018) التوجه الأخلاقي للمديرين من خلال دراسة العلاقة بين قادة الأعمال ومحترفي إدارة الموارد البشرية وذلك للاستجابة لمتطلبات الكفاءة في بيئة من عدم الثقة أو الشك بين الموظفين والعملاء في مؤسسات الأعمال في البرازيل. هدفت الدراسة إلى قياس أثر تبني القيم الأخلاقية من قبل إدارة الموارد البشرية على صناعة القرار الأخلاقي. توصلت الدراسة إلى أنه يتحتم على القادة صناعة القرار الأخلاقي للمساهمة في خلق ثقافة تحترم الواجبات تجاه أصحاب المصلحة وتدعم النجاح التنظيمي. كما أوصت بوجود التعاون بين القادة التنظيميين ومديري الموارد

البشرية لبناء النجاح التنظيمي الذي يدعم الأخلاق والثقافة. وبالتالي فإن هذه الدراسة تلقي الضوء على دور المديرين والقادة في وضع السياسات وتنفيذ الممارسات في إدارة الموارد البشرية التي تدعم التوجه الأخلاقي من خلال صناعة القرار الأخلاقي وعلى أهمية دراسة العلاقة بين التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية وصناعة القرار الأخلاقي.

أدت هذه الدراسات إلى اتجاه بعض الدراسات لوضع مقاييس ومعايير محددة للتوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية مثل دراسة (De Silva & Opatha, 2016) التي سلطت الضوء على علاقة التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية بصناعة القرار الأخلاقي في سريلانكا من خلال البحث النظري ومراجعة الأدبيات السابقة وتوصلت إلى أبعاد ومقاييس التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية وهي: "الجدب" ويتضمن تحليل الوظيفة، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، و"التطوير" ويشمل تقييم الأداء والتدريب، و"الاحتفاظ" ويشمل إدارة الترفيق الخاصة بالموظفين، الانضباط، والمسار الوظيفي. ومن هنا ظهرت أهمية وجود أبحاث مستقبلية تطبيقية لدراسة وتفسير العلاقة بين التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية وصناعة القرار الأخلاقي.

ثم تم تطبيق هذه المقاييس في دراسة (De Silva & Opatha, 2018) التي تناولت أثر التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية على السلوك الأخلاقي للموظف من خلال دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية السريلانكية، حيث أوضحت أن وظائف إدارة الموارد البشرية ذات التوجه الأخلاقي يمكن أن تعزز الأخلاقيات داخل الموظفين، عن طريق دمج المعايير الأخلاقية في وظائف إدارة الموارد البشرية وتوجيهها باعتبارها "حزمة"، بدلاً من استخدام واحد أو اثنين من وظائف إدارة الموارد البشرية الفردية، مثل التدريب والتطوير، لغرس الأخلاقيات في الموظفين.

### **(ب) الدراسات التي تناولت صناعة القرار الأخلاقي:**

تساءلت دراسة (Saundra H. Et al , 2002) عن أثر النوع الاجتماعي على صناعة القرار الأخلاقي بكمومبيا. و فحص تأثير العوامل الديموغرافية على صناعة القرار الأخلاقي في ضوء قيم مكان العمل. وقد أكدت نتائج الدراسة أهمية صناعة القرار الأخلاقي بالنسبة للمؤسسات والمجتمعات، وأظهرت أن النساء أكثر عرضة لصناعة القرار الأخلاقي من الرجال؛ وأن سنوات الخبرة العملية ترتبط بمستويات أعلى من السلوك الأخلاقي.

واختلفت مع الدراسة السابقة دراسة (Wenger, 2004) التي اهتمت بتحليل العلاقة بين الخصائص الفردية والبيئية وعملية صنع القرار الأخلاقي بجامعة فيرجينا، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين النوع الاجتماعي في صناعة القرار الأخلاقي، واتفقت معها في أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق بين الموظفين المعينين والمؤقتين في عملية صناعة القرار الأخلاقي.

وجاءت دراسة (Russell H., 2007) لتستعرض الخصائص الفردية وصناعة القرار الأخلاقي في سياق تكنولوجيا المعلومات ، حيث كان الهدف من هذه الدراسة هو اقتراح نموذج أخلاقي لصناعة القرارات واختباره تجريبياً في قطاع البناء والعقارات بالولايات المتحدة الأمريكية. يتضمن النموذج كل من المتغيرات الديموغرافية والشخصية ، وتأثيرها المباشر على المعتقدات والأحكام ، توضح النتائج أن النوع الاجتماعي له التأثير الأعمق على صنع القرار الأخلاقي ، وطالبت الدراسة بضرورة وجود أبحاث مستقبلية تبحث المتغيرات البيئية الأخرى وأثرها على صناعة القرار الأخلاقي.

وفي إطار ربط صناعة القرار الأخلاقي بالمستويات الإدارية العليا التي تقوم بعملية صناعة القرار وبمواصفات القائد الفعال هدفت دراسة (Kaucher, 2010) إلى تحديد العلاقة بين صنع القرار الأخلاقي وخصائص القيادة الفعالة. وقد تكونت عينة الدراسة من (168) عضو هيئة تدريس يعملون في ثلاث جامعات وثلاث كليات في جنوبي كاليفورنيا. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين خصائص القيادة الفعالة وصنع القرار الأخلاقي، وحصلت خصائص الأمانة والإصغاء، والتكامل، والكفاءة، والتحفيز على تقدير أعلى من أفراد العينة، بوصفها الخصائص الخمس الأعلى المطلوبة للقائد الفعال التي تؤثر في عملية صناعة القرار الأخلاقي ونادت الدراسة بأبحاث مستقبلية لدراسة السمات الشخصية الأخرى التي تؤثر في عملية صناعة القرار الأخلاقي .

وقد سلطت الدراسات بعد ذلك الضوء على مدى تأثير صناعة القرار الأخلاقي على سلوك الموظفين داخل المنظمة حيث تناولت دراسة (Sean R., 2018) صناعة القرار الأخلاقي القائم على البيانات ، والالتزام التنظيمي في الولايات المتحدة الأمريكية حيث أن الغرض هو تحديد درجة ارتباط ادراك الموظفين لعملية صناعة القرار الأخلاقي القائم على البيانات ودرجة الالتزام التنظيمي لهم في المنظمات، تم جمع البيانات من العاملين في مواقع متعددة لشركة خدمات مالية تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية، وأشارت النتائج إلى أن تصورات الموظفين حول صناعة القرار الأخلاقي القائم على البيانات كانت مرتبطة إيجابياً بدرجة الالتزام التنظيمي.

وعقب ذلك وضعت دراسة (Lehnert, K., ET. al., 2015) نموذج آخر تفاعلي اشتمل على مكونين أساسيين هما: "الشخص مقابل الموقف" لشرح سلوك صنع القرار الأخلاقي في المنظمات. وحاولت البرهنة على أن صنع القرار الأخلاقي في المنظمات بالولايات المتحدة الأمريكية يمكن تفسيره على أساس التفاعل بين المتغيرات الفردية والمتغيرات الموقفية. ويأخذ هذا النموذج مدخلاً كلياً من خلال دمج العوامل الفردية متمثلة في القناعات الشخصية ، مع العوامل الموقفية المتمثلة في خبرات العمل، وبيئة العمل، والثقافة التنظيمية في عملية صنع القرار. أكدت الدراسة أهمية البيئة الاجتماعية، وناقشت التأثيرات الثقافية التنظيمية مثل أهمية المعايير الجماعية، ومرجعية الآخرين، وطاعة السلطة، والمسؤولية تجاه صناعة القرار الأخلاقي.

تناولت دراسة (العبيدي، 2020) تأثير بعض المتغيرات الشخصية على عملية صنع القرار الأخلاقي للمحاسبين بالمصارف التجارية الليبية، ولتحقيق هدفها فقد تبنت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل 163 استبانة مستلمة من المحاسبين العاملين بالمصارف التجارية في شرق ليبيا. نتائج هذه الدراسة عن عدم وجود أية تأثيرات ذات دلالة معنوية لكل من العمر، النوع، الخبرة، والمستوى التعليمي على مراحل صنع القرار الأخلاقي لمحاسب المصارف التجارية، في حين بينت النتائج أن هناك دورا مهما للفلسفة الأخلاقية ببعديها المثالي والواقعي في عملية صنع القرار الأخلاقي في قطاع المصارف في ليبيا

#### التعليق على الدراسات السابقة:

- توجد بعض الدراسات النظرية التي تناولت العلاقة بين المتغيرات المقترحة للبحث وهي: التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية وصناعة القرار الأخلاقي في المنظمات والسمات الشخصية لصانع القرار كانت مثل دراسة De Silva & Opatha, (2016).
- بعض الدراسات وجهت نداء للبحوث المستقبلية لإجراء بحث يحل العلاقة بين أبعاد المتغيرات الثلاث ويضع نموذج مقترح لتفسير العلاقة بينها مثل دراسة Smith, S. Et al. (2018).
- يتضح ندرة الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين المتغيرين محل البحث والعرض السابق للدراسات يُمكن الباحث من تحديد أبعاد هذه المتغيرات بدقة بغرض القيام بتحليل العلاقة بينها وتفسيرها ، كما يُمكنه أيضا من بلورة مشكلة البحث بوضوح.

#### ج) المتغيرات محل الدراسة:

يُعرّف التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية **Ethical Orientation of HRM**: بأنه عبارة عن "حزمة" المعايير الأخلاقية التي تتضمنها وظائف إدارة الموارد البشرية لإنشاء وتعزيز الأخلاقيات والحفاظ عليها داخل الموظفين ، لتوليد قوة عمل أخلاقية في المنظمة ويتم قياسه من خلال المقياس المستخدم في دراسة (De Silva, Opatha, 2016) والذي يقوم على تضمين المعايير الأخلاقية في ثلاثة أبعاد رئيسية 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.

#### ويُعرّف صناعة القرار الأخلاقي **Ethical Decision-making**:

صناعة القرار الأخلاقي تشير إلى العملية التي تفضي إلى اختيار القرار كبديل من بين العديد من البدائل الممكنة ، بطريقة تتوافق مع المبادئ الأخلاقية في المنظمة ومقبولة من الناحية القانونية

والأخلاقية للمجتمع الأكبر. وذلك باستخدام مقياس (Potter boxes) الذي يحتوي على نموذج صناعة القرار الأخلاقي المبني على أربع محاور تتمثل في تعريف الحقائق، تحديد القيم، تحديد المبادئ، تحديد لمن الولاء (Backus, N. & Ferraris, C, 2004)

## 2) مشكلة الدراسة والأهداف والأهمية والفروض:

### أ) مشكلة البحث:

يستحوذ قطاع شركات المحمول يساهم بنسبة 3.1% في الناتج المحلي الإجمالي خلال عام 2018 بحسب الميزانية المعلنة للعام، ويعمل في هذه الشركات 18314 موظفاً، وتعد الموارد البشرية هي الميزة التنافسية الأكثر تأثيراً في نجاح أو فشل المنظمات، لذا فقد حرصت المنظمات المعاصرة على الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية وأخلاقيات العمل للمحافظة على العاملين وتحقيق العدالة وكسب رضا العاملين في كافة الأنشطة التي تقوم بها إدارات الموارد البشرية. وبناء على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ما طبيعة العلاقة بين التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية وصناعة القرار الأخلاقي؟
- ما دور صناعة القرار الأخلاقي 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 بصناعة القرار الأخلاقي في المنظمات، 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.



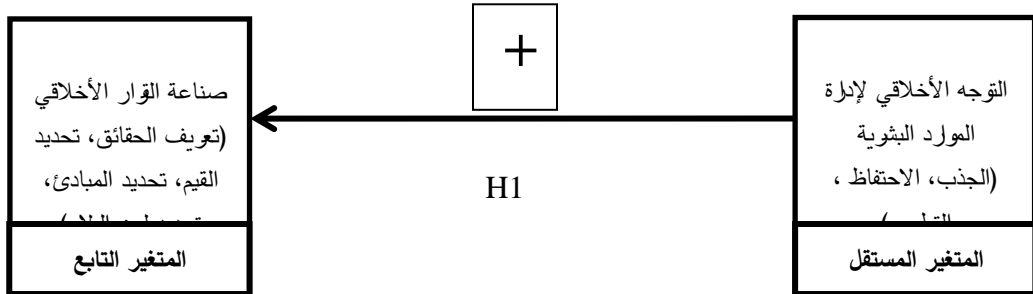
كما يفيد هذا البحث أصحاب الأعمال في التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخلاقية في المنظمة ومدى تأثيرها على عملية صناعة القرار الأخلاقي ، و تقييد في تنفيذ عملية الجذب والاحتفاظ والتطوير لقوة عمل تتبنى وتطبق الأخلاق في عملية صناعة القرار ، بما يقلل صناعة القرار الأخلاقي أو التي يتم اتخاذها بدون 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 وعملية صناعة القرار الأخلاقي 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 (Backus, N. & Ferraris, C, 2004) للمتغير التابع ، ويكون النموذج المقترح كالتالي:



الشكل رقم (1) نموذج البحث

\* الشكل من إعداد الباحث

### فروض البحث:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة لمتغيرات البحث ، وإبراز أهمية البحث وأهدافه تم صياغة الفروض الآتية:

1- يوجد ارتباط قوي إيجابي معنوي بين التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية وصناعة القرار الأخلاقي بالمنظمات موضوع التطبيق.

2- يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية على صناعة القرار الأخلاقي بالمنظمات موضوع التطبيق.

### منهجية الدراسة:

#### مجتمع البحث:

يتشكل مجتمع البحث من جميع العاملين في شركات المحمول في مصر (اتصالات- فودافون- اورانج) . وبلغ عدد العاملين 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 حسب المعادلة الإحصائية 1 و 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 وصلاحياتها للتطبيق التي تتكون من الآتي:

$$n = \frac{N \cdot b}{1 + b} \quad (1)$$

حيث أن: ن=حجم المجتمع، ب= الخطأ المسموح به ويمثل 5%

وبالتالي فحجم العينة =  $106335 \div (1 - 106335) * 0.05 = 384$

## 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) وتم استخدام هذا المقياس في العديد من الدراسات السابقة أي أنه تم اختبار مدي صدق وصلاحية 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	- يتم إدراج الأبعاد الأخلاقية كشرط أساسي في وصف الوظيفة. - يتم إدراج الكفاءات الأخلاقية كشرط خاص في مواصفات الوظيفة.
	المتطلبات	- يتم إدراج المعايير المتعلقة بالأخلاق في متطلبات الشركة. - يتم التواصل مع صاحب العمل حول الأخلاق من خلال جهود التوظيف.
	الاختيار	- يتم اختيار المتقدمين الذين لديهم علم كاف بالأخلاقيات لملء الوظائف الشاغرة. - يتم اختيار المتقدمين الذين يتمتعون بالأخلاقيات كمواطنين تحت مجال حياتهم الخاصة.
	التوظيف	- 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	- يتم توعية الموظفين الجدد بالأخلاق والجهود التنظيمية التي تساهم في رفع الاخلاق المهنية للموظفين . - يتم تطوير برامج تعريفية تبين السلوك الأخلاقي المطلوب للموظفين الحاليين.

<p>- يتم تقييم الأداء الوظيفي للموظف وفقاً للمعايير المتعلقة بالأخلاق المهنية المعلنة.</p> <p>- يتم إدراج معايير محددة للتقييم لقياس مدى التقدم في مجال الأخلاق المهنية.</p>	<p>تقييم الأداء</p>	<p>التطوير والتنمية</p>
<p>- 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.</p> <p>- تقوم المنظمة بتحليل الاحتياجات التدريبية لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين من أجل الأخلاق.</p>	<p>التدريب والتطوير</p>	

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

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

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

المتغير التابع: صناعة القرار الأخلاقي Ethical Decision-making:

وذلك باستخدام مقياس (Potter boxes) 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 (Watley, Loy D. 2014. , Woiceshyn, Jaana. 2011).

جدول رقم (3) العبارات التي تقيس متغير صناعة القرار الأخلاقي

العبارات	البعد
اتحرى الدقة في تحصيل المعلومات والحقائق حول المواقف التي تستدعي صناعة القرارات	تعريف الحقائق
لا توجد عراقيل للحصول على المعلومات والحقائق المرتبطة بصناعة القرارات	
اعتمد علي المصادر الرسمية للحصول على المعلومات حول المواقف التي تستدعي صناعة القرارات	
ألتزم بقيمة العدالة التي يعتمد عليها اتخاذ القرار الاخلاقي	تحديد القيم
اتخذ قراراتي الاخلاقية وفقا للمسؤولية و النزاهة تجاه العاملين	
اتبع الوضوح والصدق في صناعة القرار حتى لا تقع أضرار على الآخرين	
من المبادئ التي اعمل بها في حالة اتخاذ للقرار الاخلاقي التركيز على المنفعة المتحققة لأكبر عدد من الافراد	تحديد المبادئ
ادرس كافة الآثار المترتبة علي القرار على كافة المستويات	
اضع نفسي مكان من سوف يتأثرون بقراراتي	
يتجه ولأني عندما اتخذ قراري الاخلاقي إلى المنظمة	تحديد لمن
تتغير الجهة التي امنحها ولأني بتغير المواقف الاخلاقية	
يتقاسم زملائي معي نفس الولاء اتجاه القضايا الاخلاقية	

المصدر: (2004). Backus, N. & Ferraris, C.

الاختبارات الإحصائية:

اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Distribution Test) واستخدام اختبار كولمجراف - 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 تفيد البحث العلمي والمجال التطبيقي.

3) نتائج الدراسة واختبار الفروض:

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

كما هو مبين، فإن هذا الفرض يتحقق من مدى وجود علاقة ارتباط أبعاد التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية كمغير مستقل على صناعة القرار الأخلاقي 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

#### وصناعة القرار الأخلاقي

الأبعاد	صناعة القرار الأخلاقي	الاجذب	التطوير والتنمية	الاحتفاظ
صناعة القرار الأخلاقي	1			
الاجذب	0.288	1		
التطوير والتنمية	0.422	0.423	1	
الاحتفاظ	0.368	0.305	0.463	1

\*\*P< 0.001

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (ن = 384) مفردة

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

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 صناعة القرار الأخلاقي بالمنظمات موضوع التطبيق.

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

$^2R$	VIF	F. test		T. test		المعلومات المقدره $1\beta$	المتغيرات المستقلة
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
41.6 %	---	***0.001	37.3	***0.001	7.678	1.642	الجزء الثابت
	1.73			*0.05	4.342	0.159	الاجذب
	1.48			***0.001	4.207	0.197	التطوير والتنمية
	1.34			**0.003	2.985	0.137	الاحتفاظ

\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05)

\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01)

\*\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.001)

ومن خلال الجدول أعلاه يمكن تحليل الانحدار الخطي المتعدد وذلك عن طريق قياس المعلمات التالية:

#### معامل التحديد ( $R^2$ ):

يلاحظ أن المتغيرات المستقلة المتعلقة بأبعاد التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية 41.6% من التغير الكلي في المتغير التابع "إجمالي صناعة القرار الأخلاقي 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 3.37 وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من 0.001 مما يدل على تأثير المتغيرات المستقلة المتعلقة بأبعاد كل من: الجذب، التطوير والتنمية، الاحتفاظ على صناعة القرار الأخلاقي 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 ، 0.05 ، 0.01 على الترتيب.

#### - 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 أيها من هذه المتغيرات حيث أن قيم VIF أقل من 10 مما يدل على عدم وجود مشكلة ازدواج خطي بالنموذج. وبناءا على النتائج السابقة وتفسيرها، " يتم رفض الفرض العدمي "، وقبول الفرض البديل، وبذلك تثبت صحة الفرض

#### (4) مناقشة وتفسير النتائج:

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة العلاقة بين أبعاد التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية وصناعة القرار الأخلاقي وقياس تأثير أبعاد المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع وقد تبين من نتائج الدراسة:

وجود علاقة ارتباط قوية 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

وجود تأثير المتغيرات المستقلة المتعلقة بأبعاد كل من: الجذب، التطوير والتنمية، الاحتفاظ على صناعة القرار الأخلاقي بالمنظمات محل الدراسة. حيث أوضح تحليل الانحدار تأثير تلك الأبعاد . وقد اتضح أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطي في أيها من هذه المتغيرات

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي قامت بتحليل أثر التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية على صناعة القرار الأخلاقي. (De Silva & Opatha, 2018, Smith, S. Et al., 2018)

#### (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 عملية صناعة القرار الأخلاقي 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 عملية صناعة القرار ، داخل المنظمات ومن ثم تحقيق التميز في خدمة العملاء، وهذا لا يأتي إلا بتاهيل المدراء وتدريبهم بصورة مستمرة.
- 2- أظهرت نتائج البحث ميلا عاما نحو الاجابة "بدرجة 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- أبرزت مفردات عينة البحث ميلا عاما نحو الاجابة "بدرجة كبيرة جدا على إجمالي محور صناعة القرار الأخلاقي أي الاتفاق في الآراء. وعن أهمية أبعاد هذا المحور مجتمعة ، فقد جاء الترتيب وفقا لمعامل الاختلاف كالآتي: وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (48) وهي " اتبع الوضوح والصدق في صناعة القرار حتى لا تقع أضرار على الآخرين" بمتوسط حسابي (4.23) وبأهمية نسبية (84.60%)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (51) وهي " اضع نفسي مكان من سوف يتأثرون بقراراتي " بمتوسط حسابي (4.06) وبأهمية نسبية (81.20%).

5- وجود علاقة معنوية موجبة بين مكونات أبعاد التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية بشركات المحمول وصناعة القرار الأخلاقي عند مستوى معنوية أقل من 0.05 . وهذا يدل على عدم استبعاد أي بعد من الأبعاد لما لهم من التفاعل المباشر والتطابق الداخلي فيما بينهم، والواضح في الفاعلية التي تشملها مكونات التوجه الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية .

## 6) توصيات الدراسة (برنامج عمل):

العمل على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، بحيث تكون إدارة تتبع المعايير الأخلاقية ، وإشراك المسؤولين عنها في وضع وصياغة برامج وسياسات واتخاذ القرارات، مع التأكيد على أن نجاح إدارة الموارد البشرية الأخلاقية يعتمد على وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والأنشطة الخاصة بالموارد البشرية بما يتفق مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال آلية العمل التالية:

- مراجعة الممارسات الحالية لإدارة الموارد البشرية بحيث تراعي معايير الأخلاق في كافة الممارسات وتكون معتمدة من الإدارة العليا وأن يتطابق مع ما يتم فعليا من أعمال وممارسات داخل إدارة الموارد البشرية.

- أن يكون هناك دليل مكتوب ومعلن ويتم توزيعه علي كافة العاملين ، للوظائف المختلفة لوصف وظائف العاملين في إدارة الموارد البشرية وتحديد إجراءاتهم داخل الوحدة الإدارية بالشكل الذي يحافظ على مستوى أداء عالي لهم.
- مراجعة الأهداف المطلوب من إدارة الموارد البشرية تحقيقها أو الوصول إليها بحيث تكون تلك لأهداف واضحة ومحددة تعكس دور إدارة الموارد البشرية الأخلاقية في تنمية وكفاءة وفاعلية صناعة القرار الأخلاقي.
- 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.
- 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.

## (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 صناعة القرار الأخلاقي 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 نسبيًا 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 العربية

أحمد يوسف شعيب العبيدي، 2020 " تأثير بعض المتغيرات الشخصية على عملية صنع القرار الأخلاقي للمحاسبين "دراسة ميدانية بالمصارف التجارية الليبية الواقعة بالمنطقة الشرقية"، مجلة المختار للعلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 13 .

السعد، صالح بن عبدالرحمن (2011) "العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي في بيئة المراجعة السعودية: دراسة ميدانية (استكشافية)". مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية: جامعة الإسكندرية، العدد الأول (المجلد الثامن والأربعون)، ص ص 187-232.

القريوتي، موسى قاسم وآخرون، (2014) ، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في شركة زين للاتصالات ، مجلة دراسات العلوم الإدارية،الخلوية المجلد 41 ،العدد 1

حسين، ليث سعد الله، ريم سعد، والجميل، 2009 ،المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل دراسة لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المنعقد في نيسان 2009.

عطيان، مراد سليم، و عبدالله جميل أبو سلمى. (2014) "أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن "دراسات - العلوم الإدارية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي مج 41، ع 2: 388 - 401.

### ب. المراجع الأجنبية:

Backus, N. & Ferraris, C. (2004). Theory Meets Practice: Using The Potter Box To Teach Business Communication Ethics, *Western Oregon University*.

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.*
- 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*
- Greenwood, M. R. (2002). Ethics and HUMAN RESOURCES MANAGMENT: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics, 36(3), 261–279.*
- John Simmons, (2008) Ethics and morality in human resource management, *Social Responsibility Journal, Vol. 4 Issue: 1/2, pp.8–23*
- Kaucher, E. (2010). Ethical decision making and effective leadership, *DAI–A, 71/03, Sep.*
- Lehnert, K., Park, Y. H., and Singh, N., (2015). Research note and review of the empirical ethical decision–making literature: Boundary conditions and extensions. *Journal of Business Ethics, 129(1), pp. 195–219.*
- Luthans, F. (2013). Organizational Behavior: An Evidence–Based Approach. 13th ed., *McGraw–Hill/Irwin, New York, NY 10020.*
- Russell Haines, Lori N.K. Leonard, (2007) Individual characteristics and ethical decision-making in an IT context, *Industrial Management & Data Systems, Vol. 107 Issue: 1.*
- Saundra H. Glover, Minnette A. Bumpus, Glynda F. Sharp, George A. Munchus, (2002) Gender differences in ethical decision making, *Women in Management Review, Vol. 17 Issue: 5, pp.217–227*
- Sean R.V., David H., Patrick S., (2018) Data–based ethical decision making, lateral relations, and organizational commitment: Building positive workplace connections through ethical operations, *Employee Relations, Vol. 40 Issue: 6.*

- 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.*
- Wenger, C.D. (2004). Superintendent decision making: The environmental and professional characteristics that make the ethical difference, *Unpublished doctoral dissertation, University of Virginia, No. AAT 3131412*