

مدى اسهام القيادة الأخلاقية في تعزيز ممارسات ادارة المواهب البشرية دراسة تحليلية لآراء بعض من التدريسيين في جامعة السلیمانیة التقنية

شیمیا فتاح امین¹، چیا محمد حسن²

¹ قسم تقنيات الإدارة، كلية التقنية الإدارية، جامعة السلیمانیة التقنية، السلیمانیة، العراق

² قسم إدارة الأعمال، كلية التقنية كلالر، جامعة السلیمانیة التقنية، السلیمانیة، العراق

Email: shamagull@ymail.com¹, chia.hasan@spu.edu.iq²

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى اسهام القيادة الأخلاقية في تعزيز ممارسات ادارة المواهب البشرية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلیمانیة التقنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة التقنية في السلیمانیة للعام الدراسي 2021 - 2022 من مختلف الفئات العمرية و المؤهلات العلمية، وبلغ حجم عينة الدراسة (119) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم باستخدام العينة الطبقية العشوائية من مجمل المجتمع البالغ قوامه (535) (عضو هيئة تدريس، وتم استخدام المعالجات الإحصائية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الانحدار البسيط (Regression Coefficient) ومعامل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج هي: وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير القيادة الأخلاقية وبين متغير إدارة المواهب البشرية، كما توجد تأثير معنوي لكل من أبعاد القيادة الأخلاقية والممثلة بكل من التوجه نحو الافراد، العدالة، مشاركة السلطة، توضيح الدور، النزاهة في متغير إدارة المواهب البشرية. وكما أظهرت نتائج الدراسة أن عدم وجود فروقات معنوية في كل من متغيرات القيادة الأخلاقية وإدارة المواهب البشرية يمكن أن يكون مصدرها السمات الشخصية للأفراد المستجيبين. وتوصي الدراسة إلى: الاهتمام بموضوع القيادة الأخلاقية وإدارة المواهب البشرية بشكل يتناسب مع دور كل منهما في الجامعات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، ادارة المواهب البشرية، جامعة السلیمانیة التقنية.

پوخته:

نامانجی ئەم توێژینەمۆیه بڕیتیه له دیاریکردنی رادهی بهشاری سهرکردایهتی ئەخلاقییه له بهرزکردنەمۆیه لایهنهکانی بهزیۆمهبردنی بههرهی مڕۆیه له نیوان ئەندامانی فاکهلتییدا. ئەم توێژینەمۆیه رێبازی پهیوهندیدار و سفسهر بهکار دێنیت، وه جێبهجێی دهکات لهسهر دانیشتوانی توێژینەمۆیه که پێک دێت له ههمو ئەندامانی فاکهلتی که تهمهن و پێشینهی خوێندنی جیاوازیان ههبوو له زانکۆی تهکنیکی له سلیمانی له سالی 2021-2022. قهبارهی نمونهکه (بژاردهگیریهکه) 119 کس بووه له کۆی دانیشتوانی 535 ئەندامی فاکهلتی. ئەنجامهکه دهريدهخات که پهیوهنديیهکی بهرچاو و ئهزینی له نیوان سهرکردایهتی ئەخلاقی و بهزیۆمهبردنی بههرهی مڕۆیه ههیه. جگه له موش، کاریگهريیهکی بهرچاو بو ههر رهههنديکی سهرکردایهتی ئەخلاقی ههیه که به ئارستهکردن بهرمو تاکههکان، دادپهروهری، هاوبهشکردنی دهسهلات، روونکردنەمۆیه رۆل و دهستپاکی له گۆراوهی بهزیۆمهبردنی بههرهی مڕۆیدا نوێنهرايهتی دهکريت. ههروهها ئەنجامهکه نیشان دهدات که نهبوونی جیاوازییهکی بهرچاو له ههريهک له گۆراوه ئەخلاقییهکانی سهرکردایهتی و بهزیۆمهبردنی بههرهی مڕۆیه که لهوانهیه له جیاوازی و تايبهتمهنديیه کهسييهکانی بهشاربووان سهرچاوهی گرتبنیت.

کلیله وشهکان: سهرکردایهتی ئەخلاقی، بهزیۆمهبردنی بههرهی مڕۆیه، زانکۆی پۆلینهتهکنیکی سلیمانی.

Abstract:

This study aims to determine the extent of the contribution of ethical leadership in enhancing human talent management practices among faculty members. This study follows a descriptive correlative approach where the study population consisted of all faculty members with different age and educational background at the Technical University in Sulaymaniyah in 2021-2022. The sample size was 119 from a total population of 535 faculty members. The result shows that there is a significant and positive correlation between ethical leadership and human talent management. Moreover, there is a significant effect for each dimension of moral leadership represented by the orientation towards individuals, justice, power-sharing, role clarification, and integrity in the human talent management variable. The result also shows that the absence of significant differences in each of the ethical leadership variables and human talent management could be the source of the personal characteristics of the responding individuals.

Key words: ethical leadership, human talent management, sulaimanyah Polytechnic university.

المقدمة

إن مما لا شك فيه بأن الأمم ترتقي من خلال الأخلاقيات التي تسود فيها وتحكمها تصرفات الأفراد والمؤسسات، كما أن المجتمعات تتطور وتنمو من خلال توفر مجموعة من الأخلاقيات والقيم والمبادئ التي تسود في تلك المنظمات والتي عن طريقها يتم ضبط العمل ويستمد منها قوتها واستمرارها.

كما أن القيادة توجد حيثما توجد الجماعة حيث إن القائد يعمل مع أفراد المجموعة بما يتوافق مع أهداف المنظمة، ولكل قائد مبادئ وقيم وعادات وأخلاق تختلف عن القائد الآخر كما أن لكل مهنة أخلاقيات تعبر عن مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعد مرجعاً للسلوك المطلوب لأفراد المنظمة الإدارية (قرني والزائدي، 2016:651).

وأشارت التجارب العالمية أن الاستثمار الفعال للموارد البشرية يجعل هذه المنظمات قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار في أفضل صوره في إدارة المواهب، ففي هذا العصر الذي نعيشه والذي يتسم بالتغيير المستمر، أصبحت الموهبة رأس مال بشري عالي القيمة، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب، وحسن اختيار الموظفين، و اكتشاف مواهبهم وتنميتها يأتي في مقدمة الأولويات (صيام، 2013:2).

المبحث الأول: منهجية الدراسة**أولاً: مشكلة الدراسة**

تعد المواهب البشرية مورداً لا غنى عنه بالنسبة للمنظمات خاصة التعليمية منها والتي ترغب في تحقيق التميز والتفوق على المتنافسين خصوصاً في ظل المنافسة الحادة بين المنظمات على حيازة الموقع الريادي التعليمي، ومن أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات فإن هذه المواهب البشرية ينبغي التعامل معها المنظمة بشكل خاص والعمل على استقطابها وتطويرها والاحتفاظ بها وإدارتها بالشكل السليم والصحيح. ويرجع ذلك إلى نقص في المواهب البشرية الإدارية والأكاديمية وكيفية إدارتها نتيجة الافتقار إلى مهارات اللازمة لشغل الوظائف القيادية (الشاعر، 2017).

من خلال اطلاع الباحثة على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة الأخلاقية وإدارة المواهب البشرية، وما يقترن به من موضوعات ذات صلة، استمدت مشكلة الدراسة في تحديد علاقة وتأثير القيادة الأخلاقية في إدارة المواهب البشرية في جامعة السليمانية التقنية. ومن هذا المنطلق يرى الباحثان أن مشكلة الدراسة الرئيسية تتمركز في السؤال الآتي:

ما مدى اسهام القيادة الأخلاقية في تعزيز ممارسات إدارة المواهب البشرية في جامعة السلیمانیة التقنية؟ ويتفرع منها الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ماهي مستويات القيادة الأخلاقية في جامعة السلیمانیة التقنية؟ ماهي مستويات إدارة المواهب البشرية في جامعة السلیمانیة التقنية؟
2. ماهي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإدارة المواهب البشرية في جامعة السلیمانیة التقنية؟
3. ما هو تأثير القيادة الأخلاقية في إدارة المواهب البشرية في جامعة السلیمانیة التقنية؟

ثانيا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على ممارسات القيادة الأخلاقية في جامعة السلیمانیة التقنية.
- 2- التعرف على مستوى تطبيق نظم إدارة المواهب البشرية في جامعة السلیمانیة التقنية.
- 3- التعرف على طبيعة العلاقات والتأثير بين القيادة الأخلاقية وإدارة المواهب البشرية.
- 4- معرفة دور القيادة الأخلاقية في التغير في الممارسات إدارة المواهب البشرية.
- 5- الكشف عن مستويات الاتفاق بين آراء أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في عدد من الجوانب لعل أهمها:

1- الأهمية النظرية

- أ. تناولت هذه الدراسة إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة في إدارة الموارد البشرية، وهي إدارة المواهب، كما توضح بشكل علمي مفهوم الموارد البشرية الموهوبة وأهمية إدارتها بشكل فاعل وكفوء في القطاعات المختلفة.
- ب. كونها من الدراسات التي تناولت مدى إسهام القيادة الأخلاقية في تعزيز ممارسات إدارة المواهب البشرية في جامعة السلیمانیة التقنية، وذلك لإثراء المعرفة فيما يخص هذا الموضوع.
- ج. أصالة الموضوع الذي تناوله إذ يعتبر أساس جودة العمل في الجامعة، إضافة لضرورة توفير دراسات حديثة للمكتبة العراقية بهذه الموضوعات.

2- الأهمية التطبيقية

- أ. عرض تفصيلي لمفهوم كل متغير من متغيرات الدراسة.
- ب. إن للدراسة أهمية علمية كونها تناقش مواضيع حديثة نوعا ما من خلال إيجاد علاقة الارتباط والاثار بين متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية) كمتغير مستقل و (إدارة المواهب البشرية) كمتغير تابع.
- ج. تتبع أهمية الدراسة من ضرورة الإهتمام بالموهوبين لمواجهة المشكلات التي تواجه الجامعة.
- د. تتبع أهمية الدراسة عبر دراستها التحليلية لآراء في جامعة السلیمانیة التقنية، وما يقدمون من أفكار وآراء مفيدة وما يمكن ان تفسر عنها الدراسة من النتائج والمقترحات التي تفيد المنظمات عموما والمنظمة المبحوثة خصوصا.

رابعا: فرضيات الدراسة

في ضوء أسئلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ارتباط معنوي بين القيادة الأخلاقية وإدارة المواهب البشرية، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوي بين التوجه نحو الأفراد وأبعاد إدارة المواهب البشرية.
- 2- توجد علاقة ارتباط معنوي بين العدالة وأبعاد إدارة المواهب البشرية.
- 3- توجد علاقة ارتباط معنوي بين مشاركة السلطة وأبعاد إدارة المواهب البشرية.

- 4- توجد علاقة ارتباط معنوي بين توضيح الدور وأبعاد إدارة المواهب البشرية.
5- توجد علاقة ارتباط معنوي بين النزاهة وأبعاد إدارة المواهب البشرية.

الفرضية الرئيسية الثانية

توجد علاقة تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية في إدارة المواهب البشرية، وتتفرع منه الفرضيات الآتية:

- 1- يوجد تأثير معنوي للتوجه نحو الأفراد في أبعاد إدارة المواهب البشرية.
- 2- يوجد تأثير معنوي للعدالة في أبعاد إدارة المواهب البشرية.
- 3- يوجد تأثير معنوي لمشاركة السلطة في أبعاد إدارة المواهب البشرية.
- 4- يوجد تأثير معنوي لتوضيح الدور في أبعاد إدارة المواهب البشرية.
- 5- يوجد تأثير معنوي للنزاهة في أبعاد إدارة المواهب البشرية.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً : القيادة الأخلاقية

تعرف القيادة الأخلاقية بأنها التوضيح العملي للسلوك المناسب الطبيعي من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات التفاعلية وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين و اتخاذ القرار (Ponnu and Tennakoon 2009، p. 21 ، وهذا يعني أن القادة الأخلاقيين هم الذين يعدون نموذجاً للتصرف الذي يعتبره التابعون صحيحاً، فتجدهم يتمتعون بالنزاهة، والجدارة بالثقة، والعدالة، والإهتمام بالعاملين، مما يجعل القائد نموذجاً يمكن الوثوق به، كما أن القائد الأخلاقي ليس فقط الذي يعطي إهتماماً للأخلاق، ولكن أيضاً يمنح العاملين حق التعبير عن آرائهم ويؤسس للمعايير الأخلاقية، ويكافئ التصرف الأخلاقي المناسب ويعاقب أولئك الذين لا يتبعون المعايير في تصرفاتهم، ويتخذ القرار العادل الذي يمكن أن يتبع من قبل الآخرين (الجبتي:2017، 25).

فالقيادة الأخلاقية وما تتضمنه من التزام أخلاقي وتوفر الشخصية القدوة للآخرين من أكثر المبادئ أهمية في الفعالية المؤسسية، ذلك أن الاهتمام بالقيم الإنسانية والسلوكيات الأخلاقية هي متطلبات القيادة الفعالة، إضافة إلى حرصه على أداء واجباته وإنجاز مهماته والتعاون مع مرؤوسيه، وتقديم مصلحة العامة على مصلحة الخاصة (الشتوي والحبیب:2017، 123).

هناك حقيقة في كل تعريف وهي إن كل باحث عرف أخلاقيات القيادة من وجهة نظره ومن زاوية معينة تختلف عن الأخرى . فهناك من اعتقد إن للسمات الشخصية مثل النزاهة والأمانة والاستقامة ذات أهمية كبيرة في فعالية القائد كما في دراسة (Brown) (Kouzes & Posner & Trevio 2005) ، (Posner، 2003)، (Den Hartog etal 1999، 2010)

وهناك وجهة نظر أخرى ترى إن أخلاقيات القائد الإداري تعرف من خلال النتائج، أو العمليات بمعنى إن السلوك الأخلاقي يظهر عندما يتفاعل كل من الموقف الأخلاقي مع شخصية القائد وتفكيره الأخلاقي بشكل يؤدي إلى ظهور نتائج تتمثل بسلوكيات اجتماعية ايجابية منها اتخاذ قرارات أخلاقية

(DeHoogh&DenHartog 2008 2012)، (EisenbeiB& Giessner،Brown&Trevino 2006).

وتعد القيادة الأخلاقية أحد الأنماط القيادية المهمة، حيث يكون القائد قدوة وأنموذجاً للعاملين، يتعامل معهم بخلق حسن، وتكون المصلحة العامة للمؤسسة عنده فوق كل اعتبار (المزروع، 2003، 33).

جدول رقم (1) تعريف القيادة الاخلاقية بحسب اراء بعض الكتاب والباحثين

الباحثون	الصفحة	تعريف القيادة الاخلاقية
الشاعر، 2017	8	"بأنها مجموعة من السلوكيات النابعة من قيم متأصلة وثابتة في شخصية القائد والتي تعمل على تفعيل الجوانب الإيجابية لدى العاملين."
نسيمي، 2015	147	أنها: "تتمثل في أولئك الأفراد القادة الذين قاموا بوضع مجموعة من القيم والمعايير الجيدة لتكون دليلاً لنشاط يقومون به مع تقديم العون الدائم و اظهار الالتزام الكلي، والمطالبة به، وخلق جو من الثقة تسوده الحرية في الحوار والاقتراح."
Mcgee- 2013 Cooper	656	فالقيادة الأخلاقية يتم استنباطها من القيم الأخلاقية وتقوم على تقديم المساعدة والعود للآخرين، وتحقيق أهدافهم وتطلعاتهم والتعرف على الأفراد والمساعدة في تقديم الرفاهية لهم.

تعرف القيادة الاخلاقية اجرائياً

بانها السلوك القيادي المناسب التي تقوم بها القائد الاداري في المؤسسة التي تعمل فيها لتحقيق الاهداف بشكل الكفاءة والفاعلية.

أهمية القيادة الأخلاقية

يرى الباحثان بانه تظهر أهمية القيادة الأخلاقية من خلال المهام التي تقوم بها، ومن منطلق أهمية الموارد البشرية ودورها في انجاح المنظمات، والتي تبرز من خلال (الصريع، 2020:16):

- 1- الإهتمام بالمرؤوسين، وتنمية قدراتهم، وتطويرهم.
- 2- تحسين اداء المرؤوسين، والمنظمة ككل.
- 3- تأثير على العاملين، وعلى سلوكهم نحو تحقيق اهداف المنظمة.
- 4- رفع روح المعنوية للمرؤوسين، وتوليد رؤية المشتركة.
- 5- الإهتمام بحاجات، ورغبات، واهداف المرؤوسين الى جانب اهداف المنظمة.
- 6- ومن خصائصها، تقوم بدور اساس في كافة جوانب العملية الإدارية. وتجل الإدارة اكثر فاعلية.

ابعاد القيادة الاخلاقية

للقيادة الاخلاقية ابعاد متعددة، أختلف الباحثون في تحديدها، حيث تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في نجاح المنظمة، واستمرارها، واعتمد الدراسة الحالية على خمسة ابعاد للقيادة الاخلاقية التي حددها Kalshoven et al (2011) مقتبس من العنقري (2014:240) كل من (العدالة، وضوح الدور، ومشاركة في السلطة، والتوجه نحو الافراد، والنزاهة) كأبعاد نحو القيادة الاخلاقية، وهذه المعايير لها دور إيجابي وتأثير أساسي في بناء الثقة المتبادلة، لان المنظمة التي توجد بها مثل هذه الثقة تجعل الأعضاء يمتلكون القدرة على العمل تحت أسوأ الظروف، وبالتالي حل مشكلات العمل بصورة جماعية."

1- العدالة: من أهم الصفات التي تتوفر في القائد الاخلاقي أن يكون عادلاً ومنصفاً، فمن الأخلاقيات أن يحرص القائد على العدل ويعمل بروحه ويؤثر على العاملين ليكون أقرب إليهم. والذي يساعد القادة على التفاهم مع العاملين في المؤسسة. (العتيبي، 2013، 15) فالقائد الأخلاقي لابد وأن يكون موضوعياً في التقويم، أي أن تكون نتائج تقويمه مستقلة عن أحكامه الذاتية، أون يكون عادلاً. (نسيمي: 172، 2015).

2- وضوح الدور: يوضح القادة الاخلاقيون ايضا الادوار، من خلال تحديد الاهداف (De Hoogh and Den hartog 2008)، لابد للقائد الأخلاقي أن يمتلك المعرفة للحكم والتصرف بحكمة، وعليه أن يعمل على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمن بها للعاملين، ويقوم بتجسيدها في سلوكه وتعامله معهم، ولابد للقائد أن يعرف أهمية الانفتاح مع الموظفين؛ للتعرف على وجهات النظر المختلفة حول القيم والقضايا ذات الأهمية للمؤسسة والفرد، لذلك لابد من فتح قنوات ومنافذ الاتصال على مصارعيها داخل المنظمة والمناخ المحيط بها؛ من أجل تحصيل كم أكبر من المعرفة، وكذلك إتاحة الفرصة للتواصل والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة وبين من يتعاملون معهم. (الحبيسة: 2012، 138).

3- المشاركة في السلطة: هنا يتم التركيز على مجالات التعامل مع الآخرين، وأنه يجب تحري التقدير، والاحترام، أو التواضع، والمحافظة على أسرار الآخرين والإنصات للمرؤوسين، والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها بشكل موضوعي، ومراعاة ظروفهم، ودعمهم والوقوف معهم والحرص على مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية. (العنقري: 2014، 240)، لا بد للقائد الأخلاقي أن يملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات، وعليه أن يعترف بأن كل المشاركين يجب أن يكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة، أي أنه يجب عليه أن يجعل الأعضاء يساهمون بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف التنظيمية بأقل درجة من درجات التدخل، وعليه أن يقوم بتوحيد الجهود لعمل الشيء الصحيح بثبات، فالمشاركة تعمل على زيادة قوة المدير القيادية. (الحبيسة: 2012، 138).

4- التوجه نحو الأفراد: متابعة وتقييم خط السير للفعل الأخلاقي، وما الذي يستوجب من الفرد أن يقوم بعمله على أرض الواقع. (الطراونة: 2010، 29) من خلال العمل على زيادة المستوى الأخلاقي للوعي لدى العاملين لأداء أعمالهم بكفاءة. (الشاعر: 2017، 19) وأشار أبو زينة (2008) إلى أن "الأفراد يحتاجون إلى بوصلة لتقوم بتوجيههم إلى السلوك الصحيح عند مواجهتهم لمواقف لم يتعرضوا لها من قبل، وتتمثل هذه البوصلة في الأخلاق، فعملية المواجهة مع المواقف الجديدة ليست سهلة؛ لأن القيم تتنافس مع بعضها البعض، وتعد المداخل التي تعتمد على العناصر من أهم المداخل المنطقية التي تعمل على تنظيم السلوك الأخلاقي، وعلى توجيه صانعي القرار، وارشادهم، ومساعدتهم في عملية التفكير (ابوزينة: 2008)، مقتبس من (الشاعر: 2017، 21).

5- النزاهة: "وتعني الإفصاح وكشف المعلومات والمصادقة ووضوح التبريرات وسهولة فهمها و موضوعيتها ووضوح لغتها، وتعني الصدق والوضوح وهو إحساس الذين حول القائد الإداري بأنه يعني ما يقول، وأن يدع الإنجازات تتحدث عن نفسها، ولا سبيل إلى إرساء الشفافية في أي مجتمع إلا بوجود رغبة أكيدة من السلطة العليا في تطبيق المبدأ الإداري الإسلامي القائل (من أين لك هذا): والشفافية تعتمد على عدد من المقومات منها: الصدق والوضوح والنزاهة والدقة في المعلومات" (الاشعري، 2008) مقتبس من (الزبنياتي: 2014، 29). حيث تركز على الموضوعية في مجال اتخاذ القرارات، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، وتوضيح المهام الموكلة للمرؤوسين، وأن يدير القائد وحدته بأسلوب يتفق مع ظروف الموقف، واعطاء حرية التعبير للمرؤوسين، ومنحهم التسهيلات اللازمة لتنفيذ مهامهم، والعمل على رفع تقارير عن الأعمال بأمانة وصدق، وتقبل نقد الآخرين (العنقري: 2014، 240).

حيث من مميزات الشخص الريادي الرغبة في النجاح، أو التفاؤل، أو الاستعداد للمخاطرة، تعمل على تحقيق مستوى عال من الثقة التي تكون متبادلة مع كل الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة أو التزامه بتحقيق مستوى معين من النجاح، حيث إن كل هذه الصفات يجب توفرها في القائد الأخلاقي.

ثانياً: إدارة المواهب البشرية

تعريف المواهب

ويعرف مجمع اللغة العربية في (القاهرة) الموهوب بأنه "الشخص الذي لديه قدرة عالية سواء أكانت هذه القدرة عامة أو متخصصة" (الزبيدي، عباس، 2015، ص25).

كما أن الباحثين لم يكونوا واضحين أو دقيقين بخصوص كلمة موهبة، اختلفت رؤى الباحثين لمفهوم الموهبة باختلاف تخصصاتهم ومدارسهم الفكرية، حيث من النادر أن نجد تعريف موحد متفق عليه. (يمينية وعبدالمالك: 2016، 33) بينما ذكرت (Tansley، 2011) أنه من الصعوبة بالإمكان تحديد مفهوم أو تعريف الموهبة لأن كلمة «موهبة» تعني أشياء كثيرة في ظل سياقات أو منظمات أو شركات مختلفة. وأيضاً ذهبت Tansley إلى أبعد من ذلك بأنه ليس من السهل تعريف مفهوم الموهبة؛ لأنه كما ذكر أنفاً يعتمد تعريفها على وجهة نظر المنظمة إزاء الموهبة. ويشير بعضهم إلى أن الموهبة تعبر عن مستوى الإبداع لدى الموظفين، ويشير آخرون إلى أن الموهبة تعبر عن مستوى الإنجاز لدى الموظفين، بينما يشير البعض الآخر إلى أنها تعبر عن مستوى القدرة على قيادة الموظفين لدى المنظمة.

تشير الموهبة إلى الأفراد الذين يمتلكون إمكانات عالية ومعارف ومهارات تمكنهم من القيادة بنجاح والتطور والتغيير الفعال داخل المؤسسة. ويمكن القول أن وجود المواهب في المؤسسة يسمح لها بالتنافس مع غيرها من المؤسسات، كما إنه يحسن الأداء على جميع المستويات، الأمر الذي يتطلب تشجيع تلك المواهب وتحفيزها على العمل المبدع. وعليه يرتبط تقدير موهبة الفرد بقيمته بالعمل الذي يؤديه ويكون فريداً ومهماً ويؤثر في تحقيق الأهداف، وبالتالي يكون التنافس على الموهبة هو شيء السائد في المؤسسات

خاصة في الأوقات التي يكون فيها الاقتصاد في أسوأ حالاته، فإذا لم تستطيع اضل مؤسسة أن تحافظ على مواهبها فإنها سوف تتراجع في أداؤها. (قريش وسلخ 2020: 85).

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالموهبة وهذا لاختلاف وجهات نظر الباحثين، وعليه نوجز فيما يلي مجموعة من التعاريف، أهمها:

جدول رقم (2) تعاريف المواهب حسب الاراء بعض الباحثين

الباحثون	الصفحة	تعريف المواهب البشرية
ابو علبة 2018	14	"قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من انجاز مهمات تنسم بالتحدي والابداع وتضيف قيمة للمؤسسة"، وبالتالي هي مجموعة القوى التي يمتلكها الفرد، النابعة من خصائصه والتي تؤهله للقيام بالأعمال الموكلة إليه بما يحقق أهداف المؤسسة."
(الزبيدي وعباس:2015)	27	" الامكانيات والقدرات النادرة التي تمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة دون سواها من المؤسسات الاخرى، والتي تشكل اساس الميزة التنافسية التي تتمتع بها ضمن البيئة التي تعمل فيها "
بوقرة رابح، 2012	28	وحسب(كارتر) الموهبة هي " :قدرة يمتلكها الفرد ويحصل فيها على درجة مرتفعة ومتكررة بواسطة الإنجاز بشكل واضح"، أي تمثل مختلف المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من الوصول إلى أعلى المستويات.

مفهوم ادارة المواهب البشرية

انّ اول من استخدم مصطلح المواهب في عام 1997 شركة مكنزي (mckinsey) بوصفها ان المواهب محركا رئيساً وحاسما للاداء المنظمي، وهذا ما جعل من المواهب تردد وبشكل متزايد في مواجهة العولمة(chuai.et.al، 2008:902، وقد اكدت دراسة (mckinsey) على ان إلمواهب اصبحت من المواضيع المهمة في ادبيات الموارد البشرية لا جل تبني عملية التطوير للأفراد في العالم وخاصة الشباب في مجال ادارة الاعمال(Michaels.et.al، 2010:14، و(Whelan&Carcary، 2011:676، etal، 2010:5).

ولقد مرت ادارة الموهبة بعدد من المراحل قبل وصولها الى المرحلة التي هي عليها الان اذ حدث هذا التطور كنتيجة طبيعية لزيادة ادراك المنظمات الأهمية العنصر البشري ومساهمته في تحقيق التفوق والاداء العالي وبرزت أهميتها كإحدى مراحل تطور ادارة الموارد البشرية (صالح والسوداني، 2010: 20).

جدول رقم (3) تعاريف ادارة المواهب البشرية حسب الاراء الباحثين

الباحثون	الصفحة	تعريف المواهب البشرية
M ،Poorhosseinzadeh 2013،& Subramaniam	30	إدارة المواهب على إنه" استقطاب منظم، اختيار، تطوير، واحتفاظ بالموظفين من ذوى الإنجاز المرتفع في العمل ويمثلون قيمة حقيقية ومؤكدّة للمنظمة".
العنزي 2016	10	أنها " تفاعل مجموعة من العمليات المنظمة، تعمل وفقا لاستراتيجية عمل مدروسة، تركز على تخطيط احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الأفراد ذوي المواهب المطلوبة، والعمل على جذبها وتطويرها وتوجيهها والمحافظة عليها بصورة تدعم استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتنسجم مع توجهات المنظمة الاستراتيجية.
(العمرى 2017	22	تعريفا وهو" الإدارة التي تقوم بجهود منظمة ومدروسة، من أجل الوصول إلى أداء متميز، عن طريق استقطاب أفضل المواهب البشرية المتاحة في السوق، والمحافظة عليها، وتطويرها واستثمارها الاستثمار الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية".

أبعاد الإدارة المواهب

تعتبر المواهب أداة تطوير وتغيير للمؤسسات، وميزة تنافسية في ظل عصر الخدمة، لذلك تسعى كافة الإدارات إلى الاستحواذ على رأس المال البشري وتطويره، وتحت ضغط تحديات الوقت الحالي فإن إدارة التعليم في حاجة ماسة إلى إدارة المواهب، لذا سيتم التركيز على أبعاد إدارة المواهب باعتبارها عوامل أساسية أو عمليات مؤثرة في جذب وتطوير العاملين والمحافظة عليهم من ذوي المواهب والمهارات التي تعتمد عليها الدراسة الحالية بوصفها متغيرات إجرائية لإدارة المواهب، ولدراسة متطلبات التطبيق سيتم اعتماد الأبعاد الآتية:

1- استقطاب الموهبة: استقطاب الموهبة اتحدى إدارة الموهبة، التي تتولى البحث عن الافراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة، وجذبهم واختيار الأفضل منهم في الوقت المناسب. (Roos, 2014: p16)، وفي تعريف آخر ان الإستقطاب يعتبر الاستقطاب أحد أركان التوظيف (staffing) (الثلاثة المهمة في إدارة الموارد البشرية والتي تتضمن (الاستقطاب Recruitment، الاختيار selection، والتعيين placement). ويعتبر هذا الركن المرحلة الأولى في عملية إشغال وظيفة معينة في المنظمات، ليشمل ذلك تحديد الوظائف الشاغرة والأخذ بعين الاعتبار المصادر التي ستحصل عليها المنظمة على العمالة ذات الكفاءة والمهارة حتى تستطيع التواصل معهم، متضمناً البحث وجذب الأفراد المؤهلين لشغل الوظيفة الشاغرة في المنظمة لذلك لابد من الاهتمام بعملية استقطاب الموارد البشرية ذات المهارة والكفاءة والمؤهلين فقط للوظيفة. (الحسن، 2000: ص99). لاستقطاب (recruitment): عبارة عن مجموعة من الأنشطة المنظمة الخاصة بالبحث عن الأفراد ذات الكفاءة وجذب المرشحين منهم لملء الشواغر الوظيفية وفقاً للعدد والكمية المطلوبة منها والمرغوبة في الوقت المناسب (الهييتي، 1999: ص108).

إن الاستقطاب يهدف إلى تحديد الوظائف الشاغرة ومن ثم جذب الأفراد المؤهلين والموهوبين للأشغال تلك الوظائف، ويكون على نوعين الاستقطاب الداخلي والاستقطاب الخارجي، أما الاستقطاب الداخلي يعد مصدراً جيداً لمنظمات الريادية لأنه يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة دافعيتهم، والاحتفاظ بهم، وكل ذلك يؤدي إلى مستويات أعلى للأداء (Akdemir, etal, 2010: p157).

2- إدارة أداء الموهبة: وهي وسيلة للحفاظ وتحسين السلوك الكفء للموظفين الذين يقومون بعملهم بشكل جيد، والعلاقات بين المديرين والموظفين. وأن إدارة الأداء هي أحد ممارسات إدارة المواهب، وتشمل عدة ممارسات يومية أو على مدار السنة التقييم المستمر والتدريب بالتوجيه المباشر والتغذية المرتدة والتي تساعد الموظفين على فهم طبيعة وجود أدائهم، وتحديد ما يتعين عليهم القيام به لتحسين مستواهم وتحفيزهم للقيام بذلك (Tyomn, etal, 2010: p3).

3- تطوير الموهبة: وان التطوير هو جميع المحاولات التي تسعى لتحسين إدارة الأداء الحالي والمستقبلي من خلال عملية نقل المعرفة، وتغيير التوجهات، ورفع المهارات، او هي عملية تطوير الأفراد لقواعد العمل في المنظمة وغير العمل، مثل التعلم والتكيف، والتعامل مع إجراءات وسياسات وثقافة المنظمة، وان التركيز على تطوير يحسن من الأداء التنظيمي من خلال دعم العمل وقابليات العاملين، والتطوير مجموعة من الأنشطة التي تضع المنظمة في التأكد من أنها تمتلك الموهبة البشرية والإدارية المطلوبة لمواجهة الحاضر والمستقبل بثقة، ورفع الكفاءة الإدارية في المنظمة (الشمري وآخرون، 2016: ص243).

عملية التطوير للموهبة هي عملية اكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تحسن إمكانيات العاملين لمواجهة التغيرات في متطلبات العمل والتغيرات في مستويات الطلب لدى الزبائن، وتشير إلى التعلم الرسمي، وخبرات العمل والعلاقات وتقويم شخصيات العاملين والقابليات التي تساعدهم للاستعداد للمستقبل (Noe, etal, 2008: p400).

4- المحافظة على الموهبة: هناك عدد من العوامل التي تساهم في الاحتفاظ المواهب، فهناك عوامل وقائية مثل المنافع والامتيازات، والتعويضات المباشرة وغير المباشرة، وموقع العمل الذي له اثر مباشر على نجاح الوظيفي للمنظمة، بينما النجاح الوظيفي الذي يعتمد على المكافآت الضمنية التي تعمل على تقليل فقدان أو تهرب المواهب بشكل غير مباشر (James & Cannon, 2011: p162). وإن تقديم المساعدة الجماعات العمل الحالية في المنظمة يساعدها على المحافظة عليهم وزيادة مقدار الفوائد المتحققة منهم وللمنظمة بشكل عام ويتم ذلك من خلال تقديم دعم خاص للمهام المناطة بهم والمشاركة بالخبرات الجيدة مما يحقق المحافظة على العاملين ذوي المواهب وذلك يجعل فعالية المنظمة عالية والتقليل من حجم التنظيم الذي يمكن المنظمة من الحصول على فوائد الاستثمار في رأس المال البشري (Hartmann, etal, 2010: p2).

المبحث الثالث: الجانب الميداني

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث إنه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة موضع الدراسة (عبيدات، 2003: 145)، واعتمدت الدراسة على مصادر البيانات والمعلومات الآتية، أولاً: المصادر الثانوية: وتتمثل في مراجعة واستقصاء أدبيات الدراسة والمتمثلة في الكتب والمقالات والبحوث والرسائل الجامعية، خاصة ذات الصلة بموضوع القيادة الأخلاقية وإدارة المواهب البشرية بصفة خاصة. ثانياً: المصادر الأولية: وتتمثل في إعداد استبانته، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرنامج الإحصائي (The Statistical Package for Social Sciences).

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة التقنية السليمانية والبالغ عددهم (535)، من حملة شهادات (ماجستير، دكتوراة)، ونظراً لصعوبة الوصول لجميع أفراد مجتمع الدراسة بشكل كامل، فقد قام الباحثان بأخذ عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية بحيث بلغ عدد أفراد العينة (119) عضواً.

صدق الاستبانته وثباتها:

تمت هذه الاختبارات على الاستبانته لتحديد مدى مصداقيتها وشموليتها وثباتها، وهي كالآتي:

صدق المحكمين (الظاهري): وهو الاختبار الذي يعرف بالصدق الظاهري والذي يستمد مضامينه من آراء السادة الخبراء في مجالات العلوم الإدارية المختلفة والذين عرضت عليهم الاستبانته، وذلك لإبداء مقترحاتهم بشأن محتويات الاستبانته وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة الحالية، وتحديد مدى وضوح عباراتها ودقة صياغتها من الناحية اللغوية والعلمية وبما يجعلها مفهومة لدى أفراد العينة.

قياس الثبات: لقياس ثبات الاستبانته تم استخدام تحليل الثبات (Reliability Analysis)، ومن خلال مقياس ألفا – كرونباخ (Alpha Cronbach -)، وقد يكون مقبولاً عندما تكون هذه القيمة مساوية أو أكبر من (0.60)، ولغرض التأكد من دقة قياس متغيرات الاستبانته فقد قامت الباحثة بإجراء اختبار أولي لمتغيرات الاستبانته لعينة مؤلفة من (20) فرداً، وأعيد الاختبار بعد (20) يوماً وتبين أن التوافق في إجابات أفراد المستجيبين حيث كلها معنوية عند مستوى (0.05) وهذا مؤشر للثبات المرتفع لأن كل قيم أكبر من (0.60) وقد أخذت الاستبانته صيغتها النهائية قبل التوزيع. والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول رقم (4) قياس الثبات بطريقة ألفا – كرونباخ

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة المعامل
القيادة الأخلاقية	التوجه نحو الأفراد	5	0.860
	العدالة	5	0.878
	مشاركة السلطة	5	0.866
	توضيح الدور	5	0.796
	النزاهة	5	0.863
	المؤشر الكلي للقيادة الأخلاقية	25	0.964
إدارة المواهب البشرية	إستقطاب الموهبة	5	0.857
	تطوير الموهبة	5	0.876
	المحافظة على الموهبة	5	0.873
	إدارة أداء الموهبة	5	0.873
	المؤشر الكلي لإدارة المواهب البشرية	20	0.950
المؤشر الكلي لجميع عبارات الاستبانته		45	0.977

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

ثالثاً: وصف متغيرات البحث وأبعاده

بالاعتماد على مقاييس التحليل الاحصائي الوصفي والمتمثلة بكل من النسب المئوية، التكرارات، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، ونسبة الاستجابة، نتطرق في الفقرة الحالية إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وأبعادها وبيان أهميتها وفق آراء أفراد العينة وذلك بموجب الفقرات الآتية

1. وصف المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية): كانت نتائج الوصف والتشخيص لهذا المتغير وأبعاده كالآتي:

أ. وصف بُعد التوجه نحو الأفراد

تشير نتائج الوصف لهذا البعد تجاه العبارات (X1 – X5) والمذكورة في الجدول (4) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.56) وبانحراف معياري عام (0.971)، وأنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (71.2 %) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة. مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات عالية على أن المنظمة المبحوثة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق التوجه نحو الأفراد، حيث إن الإهتمام بالأفراد كأفراد، من المتطلبات المهمة لاية منظمة، للوقوف على القدرات الفردية، ومحاولة الاستفادة منها وتطويرها.

أما بالنسبة للفقرات فقد حققت العبارة (X1) أكبر نسبة اتفاق بين الكوادر التدريسية عينة البحث والذي ينص على أن "تحرص إدارة الكلية (المعهد) على حماية مصالح الجامعة." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.96) (0.867) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين الكوادر التدريسية عينة البحث على الفقرة X4 والتي ينص على أن "نشعر باننا مهمين في الجامعة لأن القيادة العليا تعيرنا إهتمامها."، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.40) (1.052) على التوالي.

الجدول (5) وصف بُعد التوجه نحو الأفراد

العبارة	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X1	28	23.5	70	58.8	11	9.2	8	6.7	2	1.7	3.96	0.867
X2	18	15.1	49	41.2	21	17.6	29	24.4	2	1.7	3.44	1.071
X3	15	12.6	51	42.9	38	31.9	15	12.6	0	0.0	3.55	0.870
X4	15	12.6	51	42.9	23	19.3	27	22.7	3	2.5	3.40	1.052
X5	14	11.8	55	46.2	28	23.5	18	15.1	4	3.4	3.48	0.999
المعدل	-	15.12	-	46.4	-	20.3	-	16.3	-	1.86	3.55	0.971
مؤشر كلي	61.53		20.3		18.17							

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

ب. وصف بُعد العدالة

تشير نتائج الوصف لهذا البعد تجاه العبارات (X6 – X10) والمذكورة في الجدول (5) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.44) وبانحراف معياري (0.991)، وأنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (68.8 %) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة. مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات جيدة على أن المنظمة المبحوثة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق العدالة، حيث إن العدالة بمفهومها المحدد في هذا البحث، من المتطلبات المهمة لإدارة أية منظمة لنيل رضا المنتسبين وتعزيز الانتماء إليها.

أما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (X7) أكبر نسبة اتفاق بين الكوادر التدريسية عينة البحث و الذي ينص على ان "تتخذ إدارة الكلية (المعهد) القرارات بموضوعية." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.50) (0.919). على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين الكوادر التدريسية عينة البحث على الفقرة X6 والتي ينص على ان "تحرص إدارة الكلية (المعهد) على أن تكونَ على مسافة متساوية من كل التدريسين."، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.42) (1.013) على التوالي.

الجدول (6) وصف بُعد العدالة

العبارة	اتفاق تماماً		اتفاق		محايد		اتفاق		لا اتفاق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X6	10.9	13	45.4	54	21.0	25	20.2	24	2.5	3	3.42	1.013
X7	9.2	11	51.3	61	21.0	25	17.6	21	.8	1	3.50	.919
X8	9.2	11	47.9	57	18.5	22	21.0	25	3.4	4	3.39	1.026
X9	9.2	11	44.5	53	26.9	32	17.6	21	1.7	2	3.42	.943
X10	11.8	14	51.3	61	16.0	19	16.0	19	5.0	6	3.49	1.057
المعدل	10.06	-	48.08	-	20.68	-	18.48	-	2.68	-	3.44	.991
المؤشر الكلي	58.15		20.68		21.17							

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

ت. وصف بُعد مشاركة السلطة

تشير نتائج الوصف لهذا البُعد تجاه العبارات (X11 – X15) والمذكورة في الجدول (7) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.56) وبانحراف معياري (0.945)، وأنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (71.2 %) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة. مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات عالية على أن المنظمة المبحوثة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق مشاركة السلطة، و ان تطبيق مبدأ المشاركة في السلطة في اية منظمة، يسمح للجميع المشاركة في اتخاذ القرارات، و تقطع الطريق على التسلط الفردي.

أما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (X11) أكبر نسبة اتفاق بين الكوادر التدريسية عينة البحث و الذي ينص على ان "تفصح إدارة الكلية (المعهد) المجال للتدريسين للتعبير بحرية عن آرائهم." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.75) (0.941). على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين الكوادر التدريسية عينة البحث على الفقرة X13 والتي ينص على ان "تعمل إدارة الكلية (المعهد) على المشاركة الفعلية للتدريسين في عملية اتخاذ القرارات."، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.36) (1.064) على التوالي.

الجدول (7) وصف بُعد مشاركة السلطة

العبارة	اتفاق تماماً		اتفاق		محايد		اتفاق		لا اتفاق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X11	16.8	20	56.3	67	14.3	17	10.1	12	2.5	3	3.75	.941
X12	16.8	20	51.3	61	18.5	22	12.6	15	.8	1	3.71	.924
X13	11.8	14	42.0	50	20.2	24	22.7	27	3.4	4	3.36	1.064
X14	7.6	9	52.9	63	21.8	26	14.3	17	3.4	4	3.47	.946
X15	9.2	11	50.4	60	27.7	33	11.8	14	.8	1	3.55	.851
المعدل	12.44		50.58		20.5		14.3		2.18		3.56	.945
المؤشر الكلي	63.02		20.5		16.48							

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

ث. وصف بُعد توضيح الدور

تشير نتائج الوصف لهذا البُعد تجاه العبارات (X16 – X20) والمذكورة في الجدول (8) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.58) وبانحراف معياري (0.957)، وأنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (71.6 %) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة. مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات عالية على أن المنظمة المبحوثة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق توضيح الدور، و ان توضيح الادوار من المتطلبات المهمة لنجاح اية منظمة في اداء اعمالها المختلفة.

أما بالنسبة للفقرات فقد حققت العبارة (X16) أكبر نسبة اتفاق بين الكوادر التدريسية عينة البحث والذي ينص على ان "تصدر إدارة الكلية (المعهد) القرارات من خلال المسؤوليات والصلاحيات المخوّل لها." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.77) (0.828). على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين الكوادر التدريسية عينة البحث على الفقرة X18 والتي ينص على ان "تعد العدالة محور اتخاذ القرارات إدارة الكلية (المعهد)، وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات."، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.24) (0.989). على التوالي.

الجدول (8) وصف بُعد توضيح الدور

العبارات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X16	12.6	15	63.0	75	15.1	18	7.6	9	1.7	2	3.77	0.828
X17	13.4	16	45.4	54	23.5	28	17.6	21	0.0	0	3.55	0.937
X18	5.9	7	40.3	48	30.3	36	18.5	22	5.0	6	3.24	0.989
X19	18.5	22	50.4	60	16.8	20	10.1	12	4.2	5	3.69	1.023
X20	18.5	22	47.9	57	19.3	23	10.9	13	3.4	4	3.67	1.009
المعدل	13.78		49.4		21		12.94		2.86		3.58	0.957
المؤشر الكلي	63.18				21		15.82					

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

وصف بُعد النزاهة

تشير نتائج الوصف لهذا البُعد تجاه العبارات (X21 – X25) والمذكورة في الجدول (9) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.36) وبانحراف معياري (1.016)، وأنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (67.2 %) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة. مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات عالية على أن المنظمة المبحوثة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق النزاهة، حيث ان النزاهة من المتطلبات الهامة لإدارة اية منظمة، و التي لايمكن لإدارة اية منظمة ان تنجح دونها.

أما بالنسبة للفقرات فقد حققت العبارة (X22) أكبر نسبة اتفاق بين الكوادر التدريسية عينة البحث و الذي ينص على ان "تحظى إدارة الكلية (المعهد) بثقة عالية من قبل التدريسيين." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.54) (0.919). على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين الكوادر التدريسية عينة البحث على الفقرة X23 والتي ينص على ان "تعاقب إدارة الكلية (المعهد) كل من يخالف المعايير الأخلاقية المتبعة في العمل."، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.21) (0.982). على التوالي.

الجدول (9) وصف بُعد النزاهة

العبارة	اتفاق تماماً		اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق تماماً		الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
X21	11.8	14	31.9	38	26.9	32	49.6	59	2.5	3	1.055
X22	10.9	13	22.7	27	16.0	19	42.9	51	.8	1	.919
X23	4.2	5	27.7	33	20.2	24	47.1	56	5.0	6	.982
X24	14.3	17	16.8	20	15.1	18	23.5	28	6.7	8	1.119
X25	9.2	11	44.5	53	19.3	23	43.2	53	3.4	4	1.007
المعدل	10.08		23.52		19.5		43.2		3.68		
المؤشر الكلي	53.29		23.52		23.19		43.2		3.36		1.016

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

2. وصف المتغير التابع (إدارة المواهب البشرية): كانت نتائج الوصف والتشخيص لهذا المتغير وأبعاده كالآتي:

أ. وصف بُعد إستقطاب المواهبة

تشير نتائج الوصف لهذا البُعد تجاه العبارات (Y1 – Y5) والمذكورة في الجدول (10) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.23) وبانحراف معياري (1.05)، وأنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (64.6 %) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة. مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات عالية على أن المنظمة المبحوثة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق إستقطاب المواهبة، و أن تمتلك متطلبات تطبيق إستقطاب المواهبة من العوامل المشجعة على الالتجاء الى المؤسسة.

أما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (Y1) أكبر نسبة اتفاق بين الكوادر التدريسية عينة البحث والذي ينص على ان "يتوفر لدى الكلية (المعهد) أفراد مؤهلين للعمل فيها من خلال المهارات والإمكانات التي يمتلكونها." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.71) (0.960) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين الكوادر التدريسية عينة البحث على الفقرة (Y4) والتي ينص على ان "تعاقب إدارة الكلية (المعهد) كل من يخالف المعايير الأخلاقية المتبعة في العمل."، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (2.86) (1.084) على التوالي.

الجدول (10) وصف بُعد إستقطاب المواهبة

العبارة	اتفاق تماماً		اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق تماماً		الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
Y1	15.1	18	57.1	68	14.3	17	36.1	43	3.4	4	.960
Y2	13.4	16	26.9	32	19.3	23	33.6	40	4.2	5	1.070
Y3	7.6	9	31.9	38	21.0	25	26.1	31	5.9	7	1.033
Y4	5.9	7	24.4	29	35.3	42	32.8	39	8.4	10	1.084
Y5	8.4	10	28.6	34	21.8	26	37.14	-	8.4	10	1.103
المعدل	10.08	-	25.22	-	21.5	-	37.14	-	6.06	-	
المؤشر الكلي	47.22		25.22		27.56		37.14		3.23		1.05

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

ب. وصف بُعد تطوير الموهبة

تشير نتائج الوصف لهذا البُعد تجاه العبارات (Y6 – Y10) والمذكورة في الجدول (11) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.16) وبإنحراف معياري (0.943)، وأنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (63.2 %) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة. مما يدل على أن أفراد العينة متفوقون وبمستويات عالية على أن المنظمة المبحوثة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق تطوير الموهبة، و إن تملك و توفر متطلبات تطبيق تطوير الموهبة، من الاركان المهمة لبقاء جذوة الموهبة مشتعلة.

أما بالنسبة للفقرات فقد حققت العبارة (Y6) أكبر نسبة اتفاق بين الكوادر التدريسية عينة البحث والذي ينص على ان "تقوم إدارة الكلية (المعهد) بتطوير مواردها البشرية وفقاً لمتطلبات العمل الذين يقومون به" ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (3.32) (0.901) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين الكوادر التدريسية عينة البحث على الفقرة (Y7) والتي ينص على ان "تركز الجامعة على بناء مراكز خاصة تهتم بإبداعات التدريسيين الموهبين وتعمل على تحسين قدراتهم"، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (2.82) (0.947) على التوالي.

الجدول (11) وصف بُعد تطوير الموهبة

العبارات	اتفاق تماماً		لا اتفاق		محايد		اتفاق		لا اتفاق تماماً		الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
Y6	4.2	5	12.6	15	34.5	41	44.5	53	4.2	5	3.32	0.901
Y7	1.7	2	36.1	43	30.3	36	26.1	31	5.9	7	2.82	0.947
Y8	3.4	4	14.3	17	39.5	47	39.5	47	3.4	4	3.25	0.866
Y9	7.6	9	16.8	20	30.3	36	39.5	47	5.9	7	3.26	1.021
Y10	6.7	8	28.6	34	26.1	31	37.0	44	1.7	2	3.18	0.983
المعدل	4.72		21.68		32.14		37.32		4.22			
المؤشر الكلي	42.04		25.9		32.14						3.16	0.943

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

ت. وصف بُعد المحافظة على الموهبة

تشير نتائج الوصف لهذا البُعد تجاه العبارات (Y11 – Y15) والمذكورة في الجدول (12) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.14) وبإنحراف معياري (0.996)، وأنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (62.8 %) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة. مما يدل على أن أفراد العينة متفوقون وبمستويات عالية على أن المنظمة المبحوثة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق المحافظة على الموهبة، حيث ان الحفاظ على الموهبة يعتبر اهم من إدارتها او حتى اهم من الموهبة نفسها، لذلك من المهم الإهتمام بطرق و اساليب المحافظة على الموهبة.

أما بالنسبة للفقرات فقد حققت العبارة (Y11) أكبر نسبة اتفاق بين الكوادر التدريسية عينة البحث والذي ينص على ان "تحافظ إدارة الكلية (المعهد) على مستوى عالٍ مما تمتلكها من مواهب وخبرات داخلها". ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (3.44) (0.926) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين الكوادر التدريسية عينة البحث على الفقرة (Y13) والتي ينص على ان "تمنح إدارة الكلية (المعهد) المكافآت للمتميزين من التدريسيين على أساس المبادرات المتميزة"، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (2.94) (0.977) على التوالي.

الجدول (12) وصف بُعد المحافظة على الموهبة

العبارات	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
Y11	10	8.4	54	45.4	37	31.1	14	11.8	4	3.4	3.44	.926
Y12	10	8.4	39	32.8	24	20.2	41	34.5	5	4.2	3.07	1.087
Y13	5	4.2	33	27.7	36	30.3	40	33.6	5	4.2	2.94	.977
Y14	11	9.2	34	28.6	45	37.8	24	20.2	5	4.2	3.18	1.000
Y15	7	5.9	37	31.1	41	34.5	28	23.5	6	5.0	3.09	.991
المعدل		7.22		33.12		30.78		24.72		4.2		
المؤشر الكلي	40.3				30.78		28.92				3.14	.996

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

ث. وصف بُعد إدارة أداء الموهبة

تشير نتائج الوصف لهذا البُعد تجاه العبارات (Y16 – Y20) والمذكورة في الجدول (13) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.24) وبانحراف معياري (.991)، وأنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (64.8 %) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة. مما يدل على أن أفراد العينة متفوقون وبمستويات عالية على أن المنظمة المبحوثة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق إدارة أداء الموهبة، إن إدارة أداء الموهبة مفهوم حديث نسبياً، لذلك يجب الإهتمام بمتطلبات تطبيق إدارة أداء الموهبة و السعي للاطلاع على ماهو جديد في هذا المجال، و مما لاشك فيه أن سريان الموهبة من إطارها الشخصي الى إطارها التنظيمي، يترك وراءه مدلولات مهمة، تشير فحواها إلى أهمية إدارة الموهبة بوصفها عملية نفسية اجتماعية تنظيمية، تتجاذبها العلوم المختلفة بفيض من الإهتمام والبحث والتحليل.

أما بالنسبة للفقرات فقد حققت العبارة (Y20) أكبر نسبة اتفاق بين الكوادر التدريسية عينة البحث والذي ينص على ان " تمتلك إدارة الكلية (المعهد) القدرة على توفير الأمن اللازم للتدريسيين الموهوبين في الأقسام كافة." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.30) (.944). على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين الكوادر التدريسية عينة البحث على الفقرة (Y19) والتي ينص على ان "تقوم إدارة الكلية (المعهد) بالتعرّف على نقاط الضعف لدى أعضاء هيئة التدريس من أجل تفاديها."، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.14) (.968). على التوالي.

الجدول (13) وصف بُعد إدارة أداء الموهبة

العبارات	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
Y16	4	3.4	56	47.1	30	25.2	20	16.8	9	7.6	3.22	1.018
Y17	10	8.4	50	42.0	25	21.0	28	23.5	6	5.0	3.25	1.067
Y18	7	5.9	51	42.9	34	28.6	23	19.3	4	3.4	3.29	.958
Y19	6	5.0	41	34.5	42	35.3	24	20.2	6	5.0	3.14	.968
Y20	6	5.0	54	45.4	33	27.7	22	18.5	4	3.4	3.30	.944
المعدل		5.54		42.38		27.56		19.66		4.88		
المؤشر الكلي	47.9				27.56		24.54				3.24	.991

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

تحليل علاقات الارتباط

نستعرض في الفقرة التالية نتائج تحليل علاقات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي بين متغير القيادة الأخلاقية ومتغير إدارة المواهب البشرية والتي كانت نتائجها معروضة في الجدول (16)، وكالاتي:

1. الارتباط الكلي: تبين وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير القيادة الأخلاقية وبين متغير إدارة المواهب البشرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (0.887)، وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من الترافق الإيجابي بين القيادة الأخلاقية وبين إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة، أي أنه كلما زاد اعتماد المنظمة المبحوثة على القيادة الأخلاقية كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات إدارة المواهب البشرية لها.

2. الارتباط الجزئي: تبين وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد متغير القيادة الأخلاقية وبين متغير إدارة المواهب البشرية حيث تبين أن قيم معامل الارتباط بين أبعاد متغير القيادة الأخلاقية والمتمثلة بكل من التوجه نحو الأفراد، العدالة، مشاركة السلطة، توضيح الدور، النزاهة قد بلغت (0.784)، (0.787)، (0.853)، (0.774)، (0.848) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من الترافق الإيجابي بين أبعاد متغير القيادة الأخلاقية والمتمثلة بكل من التوجه نحو الأفراد، العدالة، مشاركة السلطة، توضيح الدور، النزاهة وبين متغير إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة، مما يدل على أنه كلما زاد اعتماد المنظمة المبحوثة على كل من التوجه نحو الأفراد، العدالة، مشاركة السلطة، توضيح الدور، النزاهة كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات إدارة المواهب البشرية لها.

وقد تبين أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين متغير إدارة المواهب البشرية كانت بين يُعد مشاركة السلطة ومتغير إدارة المواهب البشرية والتي كانت (0.853) وعند مستوى معنوية (0.01)، بينما كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين بُعد توضيح الدور ومتغير إدارة المواهب البشرية والتي كانت (0.774) وعند مستوى معنوية (0.01).

الجدول (14) الارتباط بين القيادة الأخلاقية وإدارة المواهب البشرية

Sig. (2-tailed)	إدارة المواهب البشرية	
.000	.887**	القيادة الأخلاقية
.000	.784**	التوجه نحو الأفراد
.000	.787**	العدالة
.000	.853**	مشاركة السلطة
.000	.774**	توضيح الدور
.000	.848**	النزاهة

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي ** معنوي عند مستوى (0.01)

وتأسيساً على نتائج تحليل الارتباط بين القيادة الأخلاقية وإدارة المواهب البشرية على المستوى الكلي والجزئي يتبين صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة الأخلاقية وإدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة وعلى المستوى الكلي والجزئي).

تحليل علاقات التأثيرية

تم تخصيص هذه الفقرة لاختبار الفرضية الثالثة والهادفة للتعرف على تأثير القيادة الأخلاقية في إدارة المواهب البشرية، حيث تم استخدام معامل الانحدار البسيط (Regression Coefficient) وبطريقة الادخال (Enter) وذلك لاختبار تأثير القيادة الأخلاقية في إدارة المواهب البشرية على المستوى الكلي، وقد تبين من نتائج التحليل في الجدول (17) وعلى المستوى الكلي أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل القيادة الأخلاقية في المتغير التابع إدارة المواهب البشرية، وذلك استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (430.360)، وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) وبدرجات حرية (1، 117)، ويؤكد ذلك قيمة مستوى

المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) وهي تقل بشكل كبير عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة والبالغة (0.05)، وفي ضوء معادلة الانحدار، تُشير قيمة (B_0) أن هناك ظهوراً لإدارة المواهب البشرية ومن خلال أبعادها بقيمة (0.879). وذلك عندما تكون قيمة القيادة الأخلاقية ومن خلال أبعاده مساوياً للصفر، مما يدل على أن إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة تستمد جزءاً من خصائصها من القيادة الأخلاقية وأبعاده والتي اعتمدتها الدراسة الحالية، وبذلك نستنتج أنه كلما ارتكزت المنظمة المبحوثة على توظيف القيادة الأخلاقية في عملياتها كلما تمكنت المنظمة المبحوثة من تحسين مستويات إدارة المواهب البشرية لها.

وان قيمة الميل الحدي (B_1) بلغت (0.887). والتي تفسر على أن التغير في القيادة الأخلاقية بمقدار (1) لدى المنظمة المبحوثة، سيصاحبه تغير في إدارة المواهب البشرية بمقدار (0.887)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للقيادة الأخلاقية في إدارة المواهب البشرية. وان قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.786) والتي تشير إلى أن التغير في إدارة المواهب البشرية لدى المنظمة المبحوثة والذي كان بنسبة (78.6%) يمكن إسناده إلى القيادة الأخلاقية، كما أن النسبة المتبقية والبالغة (21.4%) من التغير في إدارة المواهب البشرية يعود لمسببات أخرى لم يتم اعتمادها في نموذج الدراسة الحالية.

الجدول (15) تأثير القيادة الأخلاقية في إدارة المواهب البشرية

إدارة المواهب البشرية						الأنموذج
Sig .	درجات الحرية	الجدولية	F المحسوبة	R ²	Beta	
0.000	1, 117	-	-	-	.879	B ₀ الثابت
0.000		3.94	430.360	.786	.887	B ₁ القيادة الأخلاقية

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي. $N=119$ $P \leq 0.05$

ولاستيعاب حالة التأثير لأبعاد القيادة الأخلاقية في إدارة المواهب البشرية لابد من التعرف على المستويات التأثيرية لكل بُعد من أبعاد القيادة الأخلاقية في إدارة المواهب البشرية على المستوى الجزئي، لذلك تم تطبيق اختبار الانحدار البسيط حيث تشير نتائج هذا التحليل المذكورة في الجدول (15)، حيث تبين وجود تأثير معنوي لكل من أبعاد القيادة الأخلاقية والممثلة بكل من التوجه نحو الأفراد، العدالة، مشاركة السلطة، توضيح الدور، النزاهة في متغير إدارة المواهب البشرية، وذلك استناداً لقيم معامل الاختبار (F) والتي بلغت (186.748)، (190.204)، (313.663)، (175.135)، (300.516) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.94) وبدرجة حرية (117)، ويؤكد ذلك قيم معاملات ($Sig.$) المحسوبة والتي كانت متساوية لكل منها والبالغة (0.000) وهي قيم تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة والبالغة (0.05).

كما تبين من نتائج التحليل أن قيم (R^2) لكل من التوجه نحو الأفراد، العدالة، مشاركة السلطة، توضيح الدور، النزاهة قد بلغت (0.615)، (0.619)، (0.728)، (0.600)، (0.720) وعلى التوالي وهذه النتائج تشير إلى أن بُعد مشاركة السلطة من أكثر أبعاد القيادة الأخلاقية في قيمته التفسيرية المؤثرة في متغير إدارة المواهب البشرية وبنسبة بلغت (72.8%) وجاءت أبعاد النزاهة، العدالة، التوجه نحو الأفراد، وتوضيح الدور بنسب تفسيرية أقل وعلى الترتيب.

الجدول (16) تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية في إدارة المواهب البشرية

الأنموذج	قيمة B ₀	قيمة B ₁	قيمة R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة Sig.
التوجه نحو الأفراد	.715	.646	.615	186.748	0.000
العدالة	.690	.822	.619	190.204	0.000
مشاركة السلطة	.796	.357	.728	313.663	0.000
توضيح الدور	.725	.598	.600	175.135	0.000
النزاهة	.739	.710	.720	300.516	.000

قيمة F الجدولية = 3.94، N = 119، (P ≤ 0.05) ،
المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

وتأسيساً على نتائج تحليل الانحدار لمتغير القيادة الأخلاقية وعلى المستوى الكلي والجزئي يمكن قبول فرضية التأثير الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لمتغير القيادة الأخلاقية في إدارة المواهب البشرية وعلى المستوى الكلي والجزئي في المنظمة المبحوثة).

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كما يأتي:

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير القيادة الأخلاقية وبين متغير إدارة المواهب البشرية.
- 2- توجد تأثير معنوي لكل من أبعاد القيادة الأخلاقية والممثلة بكل من التوجه نحو الافراد، العدالة، مشاركة السلطة، توضيح الدور، النزاهة في متغير إدارة المواهب البشرية.
- 3- عدم وجود فروقات معنوية في كل من متغيرات القيادة الأخلاقية وإدارة المواهب البشرية يمكن أن يكون مصدرها السمات الشخصية للأفراد المستجيبين.
- 4- تعد القيادة الأخلاقية من المتغيرات الرئيسية التي تناولتها البحوث في مجال الإدارة، لما لها من دور حيوي في ديمومة المنظمة، وأصبحت قدرة المنظمة على تحقيق الكوادر الموهوبين.
- 5- أن القيادة الأخلاقية هي القيادة التي تهتم بتطوير المواهب وتمتلك السرعة والمرونة في الأداء والعمل وتدفع التكنولوجيا لمواجهة التغيرات لبيئة غير مؤكدة.
- 6- أثبتت النتائج انه لا يمكن النظر إلى الأبعاد المكونة للأخلاقيات بشكل منفصل وإنما يجب النظر إليها بشكل متكامل. حيث أثبتت نتائج تحليل إجابات عينة البحث مستوى تأثير عالي لأنموذج البحث الفرضي على مستوى أبعاده ودرجة تأثيره في التغيير.
- 7- يعد مفهوم إدارة الموهبة المفتاح الرئيسي لنجاح الشركات في عصر ما بعد الحداثة. وبصفتها شكلاً من أشكال الإستثمار ينظر إلى الأفراد على أنهم المصدر الرئيس للتطوير والإبداع والتطوير الاجتماعي. 6- أن أفراد عينة البحث متفوقون وبمستويات عالية على أن المنظمة المبحوثة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق التوجه نحو الأفراد.
- 8- وجود نسبة اتفاق كبيرة بين الكوادر التدريسية لعينة البحث و الذي ينص على ان " إدارة الكلية (المعهد) تحرص على حماية مصالح الجامعة.
- 9- أن هناك مستويات معنوية من التوافق الإيجابي بين القيادة الأخلاقية وبين إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة، أي أنه كلما زاد اعتماد المنظمة المبحوثة على القيادة الأخلاقية كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات إدارة المواهب البشرية لها.

ثانياً: التوصيات

- 1- تأكيد ثقافة الإهتمام بالموهب البشرية في أذهان قيادات المنظمات؛ وذلك عن طريق إشراك المسؤولين في الإدارة العليا، بعمل ورش عمل حول التعريف بثقافة إدارة المواهب البشرية ونشرها، أو عن طريق الاستعانة بجهات متخصصة في هذا الجانب للقيام بهذه المهمة.
- 2- الاحتفاظ بالموهب البشرية الموجودة حاليًا في تلك المنظمات؛ عن طريق توفير ما يحافظ على بقائهم من تدريب، ومنحهم الفرصة لتطبيق أفكارهم البناءة على أرض الواقع، وتحفيزهم ماديا ومعنويا.
- 3- استخدام مداخل إدارة الأداء المستحدثة.
- 4- توفير الأمن الوظيفي للعاملين الموهوبين، من خلال اقتناع رؤساء الوحدات الإدارية وقيادات الجامعة بحاجة الجامعة القوية إلى هؤلاء العاملين الموهوبين.
- 5- نظرا لدور وأهمية إدارة المواهب فإنه يجب انشاء إدارة مستقلة لإدارة المواهب او على الأقل قسم مستقل لها تابع لإدارة الموارد البشرية بالجامعة المبحوثة.
- 6- الإهتمام بموضوع القيادة الأخلاقية وإدارة المواهب البشرية بشكل يتناسب مع دور كل منهما في الجامعات.
- 7- إهتمام الإدارة بالتعرف على نقاط الضعف لدى أعضاء هيئة التدريس من أجل تقاؤها.
- 8- السعي لامتلاك متطلبات أبعاد إدارة المواهب البشرية حسب ترتيب أهميتها وهي كل من بُعد: إستقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، المحافظة على الموهبة، إدارة أداء الموهبة.
- 9- السعي لامتلاك متطلبات أبعاد إدارة المواهب البشرية حسب ترتيب أهميتها وهي كل من بُعد: التوجه نحو الأفراد، العدالة، مشاركة السلطة، توضيح الدور، النزاهة.
- 10- الإهتمام بتطوير الموارد البشرية للجامعة وفقاً لمتطلبات العمل الذين يقومون به.
- 11- الإهتمام بمنح المكافآت للمتميزين من التدريسيين على أساس المبادرات المتميزة.
- 12- الإهتمام بالعدالة عند اتخاذ القرارات وتوزيع المكافآت أو توجيه العقوبات.
- 13- ان تحرص الإدارة على أن تكون على مسافة متساوية من كل التدريسيين.
- 14- الإهتمام بالمعايير الأخلاقية المتبعة في العمل بشكل لا يعيق اداء الاعمال.
- 15- افساح المجال للتدريسيين للتعبير بحرية عن آرائهم وتوفير الطرق والاساليب المناسبة لذلك.
- 16- الإهتمام بالمشاركة الفعلية للتدريسيين في عملية اتخاذ القرارات.

المصادر والمراجع

أولاً: الرسائل والأطاريح الجامعية

1. الجيثي. ختام قاسم مصطفى، (2017) درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك مواطنة التنظيمية لدى المعلمهم، رسالة الماجستير، الجامعة الإسلامية، ادره التربوية غزة.
2. الحبيسة، رضية (2012) القيادة الأخلاقية، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
3. حمادي، روى احمد ابراهيم، (2021). دور استراتيجيات إدارة للموهبة في تحقيق التوافق الوظيفي، دراسة تطبيقية في شريكة توزيع المنتجات النفطية م فرع صلاح الدين، دراسة منشورة في مجلة الريادة للمال والاعمال، المجلد الثاني، العدد، 1، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد. العراق
4. الزيناتي، اسامة محمد خليل(2014) دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية فلسطينية، رسالة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى.
5. الشاعر، عماد سعيد محمد، (2017) ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الإداري، درحة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، إدارة الاعمال غزة.
6. الشمري، احمد عبدالله امانة، والموسي، لماء علي ابراهيم، والشمري، سرمد عبدالله امانة، (2016). تأثير عمليات إدارة المواهب في المنظمات الريادية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 1، العدد، 37.
7. عبدالله، دنيا احمد، (2016) دور القيادات الابداعية والقدرات الجوهرية في تحقيق التوجه الريادي. (رسالة الماجستير)، جامعة السليمانية، كلية الإدارة والاقتصاد.

8. العتيبي، أحمد بريكي (2013) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن .
9. العنزي، تهاني صالح، و عبدالعزيز، صفوت حسن، (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير منشورة في مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العجج 44، ص49.
10. المزروعى، خميس (2003) مدى التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عمان (رسالة ماجستير) جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
11. نسيم، راميل، 2015، دور القيادة التنظيمية في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر

ثانيا: الدوريات والمجلات

1. بوقرة رابح، بن سالم أمال، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها-دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة .مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد08، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2012
2. الشنوي، سليمان بن عبدالله والحبیب عبدالرحمن بن محمد (2017)، القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية.المجلة الدولية التربوية المتخصصة. المجلد (6) عدد (4).
3. الطراونة، تحسين (2010) الأخلاق والقيادة (د.ب.ط)، الرياض :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
4. العمري، محمد سعيد 2017 " واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية :دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي " مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مجلد10 ، عدد1
5. العنزي، سعد علي، والدليمي، عماد علي 2016 " دور إدارة المواهب القيادية في عملية التغيير التنظيمي :دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الحكومية والأهلية في العراق " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد48
6. العنقري. عبدالعزيز بن سلطان،(2014)، اثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، جامعة اسبوط، كلية التجارة،مجلة العلمية،(57)،(225)،(260).
7. قريشي. د. محمد و سلخ حورية، (2020) واقع إدارة المواهب البشرية في المؤسسات التعليمية العالي الجزائرية،جامعة محمد خيضر - بسكرة، مجلة العربية للإدارة العدد(2).
8. محبوب يمينة، ججيق عبدالمالك،(2016)، اشكالية القياس الموهبة في المؤسسة الاقتصادية،مجلة علوم الاقتصادية.كلية علوم الاقتصادية،جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.

ثالثا: الكتب

1. الحسن، راوية، (2000). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان.
2. الزبيدي، غني دحام تنامي، عباس، حسين وليد حسين، (2015). إدارة المواهب مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
3. العيوف .الرياض :معهد الإدارة العامة.
4. مدحت محمد أبو النصر (2009) ، إدارة تنمية الموارد البشرية، اتجاهات معاصرة،، المكتبة العصرية للنشر، مصر.
5. هاوس، بيترج نورث (2006) القيادة الإدارية :النظرية والتطبيق، ترجمة :محمد بن معاذ.
6. الهيتي، خالد عبدالرحيم مطر، (1999). إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار و مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.



رابعاً: المصادر الأجنبية

1. Akdemir, Bunyamin, Erdem Orhan, Polat Sedat. (2010). Characteristics of high performance organizations, Journal of economics and Administrative Sciences, Vol. (15), No. (1).
2. Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 97.
3. De Hoogh, A., and Den Hartog, (2008). "Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study", The Leadership Quarterly, Vol. 19, PP 297–311.
4. Hartmann, E., Feisel, E. & Schober, H. (2010). "Talent management of western MNCs in China: balancing global integration and local responsiveness", Journal of World Business, Vol. (45) No. (2).
5. James A. Cannon, Rita McGree (2011). Talent Management and Succession Planning, Chartered Institute of Personnel and Development, London, UK..
6. Kouzes, M. James & Posner, B.Z., (2003), The Leadership challenge, work book, first edition.
7. Mcgee-Cooper, A. (2013). The Essentials Of Servant Leadership:
8. Michael E. Brown and Marie S. Mitchell (2010) Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Business Ethics Quarterly 20:4 (October); ISSN 1052-150X pp. 583-616.
9. Morgan, Ronald B. (1993). Self-And Co-Worker Perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary. The Academy of Management Journal, 36(1), 200-214.
10. Noe, Raymond et al., (2008). Human Resource Management : Gaining A competitive Advantage" 6th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York.
11. Ponnue, C., & Tennakoon, G. (2009), The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes: The Malaysian case. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, 14(1), 21-32.
12. Poorhosseinzadeh, M. and Subramaniam, D. 2013, Talent Management Literature Review.
13. Posner, B.Z., (2010), Value and the American Manager: A Three-Decade Perspective, Journal.
14. Roos, Ezekiel (2014), A talent Management future for economic immigration in Canada: building diversity, inclusion and intercultural competence training, Ezekiel Roos – walker, BA, twenty university, in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of arts.
15. Tansley, C., 2011, what do we mean by term "talent" in talent management?, Industrial.
16. Tymon, W.G., Strumpf, S.A. and Doh, J.P. (2010). "Exploring talent management in India: the neglected role of intrinsic rewards", Journal of World Business, Vol.(45).No.(2).
17. A. Iqbal, M. A. Selmi, L. F. Abdulrazak, O. A. Saraereh, N. K. Mallat and A. Smida, "A Compact Substrate Integrated Waveguide Cavity-Backed Self-Triplexing Antenna," in IEEE Transactions on Circuits and Systems II: Express Briefs, vol. 67, no. 11, pp. 2362-2366, Nov. 2020, doi: 10.1109/TCSII.2020.2966527.