

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

شيماء فتاح امين<sup>1</sup>، چيا محمد حسن<sup>2</sup>

<sup>1</sup>قسم تقنيات الادارة، كلية التقنية الادارية، جامعة السليمانية التقنية، السليمانية، العراق

<sup>2</sup>قسم ادارة الاعمال، كلية التقنية كلار، جامعة السليمانية التقنية، السليمانية، العراق

Email: shamagull@ymail.com<sup>1</sup>, chia.hasan@spu.edu.iq<sup>2</sup>

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى اسهام القيادة الأخلاقية في تعزيز ممارسات ادارة المواهب البشرية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة السليمانية التقنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة التقنية في السليمانية 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 مجتمع المجتمع البالغ قوامه (535) عضو هيئة تدريس، وتم استخدام المعالجات الاحصائية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الإنحدار البسيط (Regression Coefficient) (One Way ANOVA) وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج هي: وجود علاقة ارتباط معنوية ومحببة بين متغير القيادة الأخلاقية وبين متغير إدارة المواهب البشرية، كما توجد تأثير معنوي لكل من أبعاد القيادة الأخلاقية والممثلة بكل من التوجة نحو الأفراد، 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 وادارة المواهب البشرية يمكن أن يكون مصدرها السمات الشخصية للأفراد المستجيبين. وتحث الدراسة إلى: الاهتمام بموضوع القيادة الأخلاقية و إدارة المواهب البشرية بشكل يتناسب مع دور كل منها في الجامعات.

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

### پوخته:

ئامانچى ئەم توپىزىنەمەيە بىرىتىه لە دىيارىكىرىدىنى رادەى بەشدارى سەرکەردايەتى ئەخلاقىيە لە بەرزكەرنەمەي لايىنەكانى بەرپۇھىرىنى بەھەرى مۇزىي لە نىوان ئەندامانى فاكەلەتىدا. ئەم توپىزىنەمەيە رېبازى پەيوەندىدار و سەفكەر بەكارىتىت، و جىيەجىي دەكتات لىسەر دانىشتوانى توپىزىنەمەكە كە پىك دىت لە ھەممۇ ئەندامانى فاكەلەتى كە تەممەن و پېشىنە خۇيىنەنلى جىاوازىيان ھېبۈ لە زانكۆي تەكىنلىكى لە سلىمانى لە سالى 2021-2022. قەبارە ئەنۋەنەكە (بىزاردەگىرىيەكە) 119 كەس بۇوه لە كۆي دانىشتوانى 535 ئەندامى فاكەلەتى. ئەنچامەكە دەرىدەخات كە پەيوەندىيەكى بەرچاۋ و ئەرىنى لە نىوان سەرکەردايەتى ئەخلاقى و بەرپۇھىرىنى بەھەرى مۇزىي ھېبە. جىڭە لەھۇش، كارىگەرىيەكى بەرچاۋ بۇ ھەر رەھەندىزى سەرکەردايەتى ئەخلاقى ھېبە كە بە ئاراستەكىدىن بەرەن تاكەمکان، دادپەرەورى، ھاوبەشکەرنى دەسەلات، ىروونكەرنەمەي ىرۇل و دەستپاڭى لە گۆراوەي بەرپۇھىرىنى بەھەرى مۇزىدا نۇينەرایەتى دەكىرىت. ھەر وەھا ئەنچامەكە نىشان دەدات كە نەبۇونى جىاوازىيەكى بەرچاۋ لە ھەرىيەك لە گۆراوە ئەخلاقىيەكانى سەرکەردايەتى و بەرپۇھىرىنى بەھەرى مۇزىي كە لەوانەيە لە جىاوازى و تايىەتەندىبىي كەسىيەكانى بەشداربوان سەرچاۋەي گۈرتىتتى.

**كىلىمەۋەكان:** سەرکەردايەتى ئەخلاقى، بەرپۇھىرىنى بەھەرى مۇزىي، زانكۆي پۇلەتكەنلىكى سلىمانى.

## 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 ترقي من خلال الأخلاقيات التي تسود فيها وتحكمها تصرفات الأفراد والمؤسسات، كما أن المجتمعات تتطور وتتمو من خلال توفر مجموعة من الأخلاقيات والقيم والمبادئ التي تسود في تلك المنظمات والتي عن طريقها يتم ضبط العمل ويستد من قوتها واستمرارها.

كما أن القيادة توجد حيثما توجد الجماعة حيث إن القائد يعمل مع أفراد المجموعة بما يتوافق مع أهداف المنظمة، وكل 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 نعيش فيه والذي يتسم بالتغيير المستمر، أصبحت الموهبة رأس مال بشري عالي القيمة، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب، وحسن اختيار الموظفين، واكتشاف مواهبهم وتنميتها يأتي في مقدمة الأولويات (صيام، 2013:2).

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

### أولاً: مشكلة الدراسة

تعد الموهاب البشرية مورداً لا غنى عنه بالنسبة للمنظمات خاصة التعليمية منها والتي ترغب في تحقيق التميز والتفوق على المتأفسيين خصوصاً في ظل المنافسة الحادة بين المنظمات على حيازة الموقع الريادي التعليمي، ومن أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات فإن هذه الموهاب البشرية ينبغي التعامل معها المنظمة بشكل خاص والعمل على استقطابها وتطويرها والاحتفاظ بها وإدارتها بالشكل السليم والصحيح. ويرجع ذلك إلى نقص في الموهاب البشرية الإدارية والاكاديمية وكيفية إدارتها نتيجة الافتقار إلى مهارات اللازم 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 السليمانية التقنية؟ ويتفرع منها الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هي مستويات القيادة الأخلاقية في جامعة السليمانية التقنية؟ ما هي مستويات إدارة المواهب البشرية في جامعة السليمانية التقنية؟
- ما هي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإدارة المواهب البشرية في جامعة السليمانية التقنية؟
- ما هو تأثير القيادة الأخلاقية في إدارة المواهب البشرية في جامعة السليمانية التقنية؟

### ثانياً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على ممارسات القيادة الأخلاقية في جامعة السليمانية التقنية.
- التعرف على مستوى تطبيق نظم إدارة المواهب البشرية في جامعة السليمانية التقنية.
- التعرف على طبيعة العلاقات والتاثير بين القيادة الأخلاقية وإدارة المواهب البشرية.
- معرفة دور القيادة الأخلاقية في التغير في الممارسات إدارة المواهب البشرية.
- الكشف عن مستويات الاتفاق بين آراء أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة.

### ثالثاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في عدد من الجوانب لعل أهمها:

#### 1- الأهمية النظرية

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

#### 2- الأهمية التطبيقية

- عرض تفصيلي لمفهوم كل متغير من متغيرات الدراسة.
- إن للدراسة أهمية علمية كونها تناقش مواضيع حديثة نوعاً ما من خلال إيجاد علاقة الارتباط والاثر بين متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية) كمتغير مستقل و (إدارة المواهب البشرية) كمتغير تابع.
- تبعد أهمية الدراسة من ضرورة الإهتمام بالموهوبين لمواجهة المشكلات التي تواجه الجامعة.
- تبعد أهمية الدراسة عبر دراستها التحليلية لآراء في جامعة السليمانية التقنية، وما يقدمون من أفكار وآراء مفيدة وما يمكن ان تفسر عنها الدراسة من النتائج والمقترنات التي تؤيد المنظمات عموماً والمنظمة المبحوثة خصوصاً.

### رابعاً: 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:

- توجد علاقة ارتباط معنوي بين التوجه نحو الأفراد وأبعاد إدارة المواهب البشرية.
- توجد علاقة ارتباط معنوي بين العدالة وأبعاد إدارة المواهب البشرية.
- 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 لقيادة الأخلاقية في إدارة المواهب البشرية، وتتفق منه الفرضيات الآتية:

- 1- يوجد تأثير معنوي للتوجة 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: الاطار النظري

##### أولاً : القيادة الأخلاقية

تعرف القيادة الأخلاقية بأنها التوضيح العملي للسلوك المناسب الطبيعي من خلال التصرفات الشخصية وال العلاقات 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، والجدرة بالثقة، والعدالة، والإهتمام بالعاملين، مما يجعل القائد انموذجاً يمكن الوثوق به، كما أن القائد الأخلاقي ليس فقط الذي يعطي إهتماماً للأخلاق، ولكن أيضاً يمنح العاملين حق التعبير عن آرائهم ويوسّس للمعايير الأخلاقية، ويكافئ التصرف الأخلاقي المناسب ويعاقب أولئك الذين لا يتبعون المعايير في تصرفاتهم، ويتخذ القرار العادل الذي يمكن أن يتبع من قبل الآخرين (الجيبي:2017، 25).

فالقيادة الأخلاقية وما تتضمنه من التزام أخلاقي وتتوفر الشخصية القوية لآخرين من أكثر المبادئ أهمية في الفعالية المؤسسة، ذلك أن الاهتمام بالقيم الإنسانية والسلوكيات الأخلاقية هي متطلبات القيادة الفعالة، اضافة إلى حرصة على اداء واجباته وانجاز مهماته والتعاون مع مرؤوسيه، وتقييم مصلحة العامة على مصلحة الخاصة (الشتوi والحبيب:2017، 123).

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

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 وتقديره الأخلاقي بشكل يؤدي إلى ظهور نتائج تمثل بسلوكيات اجتماعية ايجابية منها اتخاذ قرارات أخلاقية . (DeHoogh&DenHartog 2008 2012, 2006; Eisenbeib& Giessner; Brown& Trevino

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 (المزروعي، 2003، 33).

### جدول رقم (1) تعريف القيادة الأخلاقية بحسب رأء بعض الكتاب والباحثين

الباحثون	الصفحة	تعريف القيادة الأخلاقية
الشاعر، 2017	8	" بأنها مجموعة من السلوكيات النابعة من قيم متصلة وثابتة في شخصية القائد والتي تعمل على تعزيز الجوانب الإيجابية لدى العاملين".
نسيمة، 2015	147	أنها: تتمثل في أولئك الأفراد القادة الذين قاموا بوضع مجموعة من القيم والمعايير الجيدة لكون دليلاً لنشاط يقومون به مع تقديم العون الدائم و اظهار الالتزام الكلي، والمطالبة به، وخلق جو من النقاء تسوده الحرية في الحوار والاقتراح."
Mcgee- Cooper 2013	656	فالقيادة الأخلاقية يتم استنباطها من القيم الأخلاقية و تقوم على تقديم المساعدة والعون للآخرين، وتحقيق أهدافهم و تطلعاتهم و التعرف على الأفراد و المساعدة في تقديم الرفاهية لهم.

### تعرف القيادة الأخلاقية 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 بأنه تظهر أهمية القيادة الأخلاقية من خلال المهام التي تقوم بها، ومن منطلق أهمية الموارد البشرية ودورها في انجاح المنظمات، والتي تبرز من خلال (الصربيع، 16:2020):

- 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 الأخلاقية

القيادة الأخلاقية أبعاد متعددة، أختلف الباحثون في تحديدها، حيث تsemهم بشكل مباشر وغير مباشر في نجاح المنظمة، واستمرارها، واعتمد الدراسة الحالية على خمسة ابعاد للقيادة الأخلاقية التي حددها Kalshoven et al (2011) مقتبس من العنقرى (2014:240) كل من (العدالة، وضوح الدور، ومشاركة في السلطة، والتوجه نحو الأفراد، والنزاهة) كأبعاد نحو القيادة الأخلاقية، وهذه المعايير لها دور ايجابي وتأثير اساسي في بناء النقاء المتبادل، لأن المنظمة التي توجد بها مثل هذه النقاء تجعل الأعضاء يمتلكون القدرة على العمل تحت أسوأ الظروف، وبالتالي حل مشكلات العمل بصورة جماعية."

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

2- وضوح الدور: يوضح القادة الأخلاقيون أيضاً الأدوار، من خلال تحديد الأهداف ( 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، ولا بد 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 مصارعها 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: 138، 2012).

**3- المشاركة في السلطة:** هنا يتم التركيز على مجالات التعامل مع الآخرين، وأنه يجب تحري التقدير، والاحترام، أو التواضع، والمحافظة على أسرار الآخرين والإخلاص للمرؤوسين، والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها بشكل موضوعي، ومراعاة ظروفهم، ودعمهم والوقوف معهم والحرص على مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية. (العنقرى : 2014، 240)، لابد للقائد الأخلاقي أن يملك السلطة والقدرة لاتخاذ القرارات، وعليه أن يعترف بأن كل المشاركين يجب أن يكون لهم 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 الجهد لعمل الشيء الصحيح بثبات، فالمشاركة تعمل على زيادة قوة المدير القيادية. (الحبيسة: 2012 ، 138) .

**4- التوجه نحو الأفراد:** متابعة وتقييم خط السير لل فعل 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 لتقديم بتجيهم إلى السلوك الصحيح عند مواجهتهم لمواقف لم يتعرضوا لها من قبل، وتمثل 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، ومساعدهم في عملية التفكير(ابوزينة : 2008 ، مقتبس من (الشاعر : 2017، 21)).

**5- النزاهة:** "وتعني الاصحاح وكشف المعلومات والمصداقية ووضوح التشريعات وسهولة فهمها و موضوع عيتها 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 الفائق(من أين لك هذا) : والشفافية تعتمد على عدد من المقومات منها: الصدق والوضوح والنزاهة والدقة في المعلومات" (الاشعرى، 2008 ) مقتبس من (الزيناتى : 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، ومنهم التسهيلات الالزامية لتنفيذ مهامهم، والعمل على رفع تقارير عن الأعمال بأمانة وصدق، وتقبل نقد الآخرين(العنقرى : 2014 ، 240).

حيث من مميزات الشخص الريادي الرغبة في النجاح، او التفاؤل، او الاستعداد للمخاطرة، تعمل على تحقيق مستوى عال من الثقة التي تكون متبادلة مع كل الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة او 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 ، ص 25).

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. (بنينة 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 . وأيضا ذهبت Tansley إلى أبعد من ذلك بأنه ليس من السهل تعريف مفهوم الموهبة؛ لأنه كما ذكر آنفا يعتمد تعريفها على وجهة نظر المنظمة إزاء الموهبة . ويشير بعضهم إلى أن الموهبة تعبّر عن مستوى الإبداع لدى الموظفين، ويشير آخرون إلى أن الموهبة تعبّر عن مستوى الإنجاز لدى الموظفين، بينما يشير البعض الآخر إلى أنها تعبّر على مستوى القدرة على قيادة الموظفين لدى المنظمة.

تشير الموهبة إلى الأفراد الذين يمتلكون إمكانات عالية ومهارات تمكّنهم من القيادة بنجاح والتطور والتغيير الفعال داخل المؤسسة . ويمكن القول أن وجود الموهاب في المؤسسة يسمح لها بالتنافس مع غيرها من المؤسسات، كما أنه يحسن الأداء على جميع المستويات، الأمر الذي يتطلب تشجيع تلك الموهاب وتحفيزها على العمل المبدع . وعليه يرتبط تقدير موهبة الفرد وقيمةه 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 تستطع أضل مؤسسة أن تحافظ على مواهبها فإنها سوف تتراجع في أدائها. (قرיש 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 الموهبة حسب الاراء بعض الباحثين

الباحثون	الصفحة	تعريف الموهاب البشرية
ابو علبة 2018	14	"قدرة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من انجاز مهمات تتسم بالتحدي والابداع وتضيف قيمة للمؤسسة" ، وبالتالي هي مجموعة القوى التي يمتلكها الفرد، النابعة من خصائصه والتي تؤهلة للقيام بالأعمال الموكلة إليه بما يحقق أهداف المؤسسة."
(الزبيدي وعباس: 2015)	27	"الإمكانيات والقدرات النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة دون سواها من المؤسسات الأخرى، والتي تشكل اساس الميزة التافسية التي تتمتع بها ضمن البيئة التي تعمل فيها"
بوقرة رابح، 2012	28	وبحسب (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 تمكّنه من الوصول إلى أعلى المستويات.

#### مفهوم ادارة الموهاب البشرية

انَ اول من استخدم مصطلح الموهاب في عام 1997 شركة مكنزي (mckinsey) بوصفها ان الموهاب محركاً رئيساً وحاسماً للاداء المنظمي، وهذا ما جعل من الموهاب تردد وبشكل متزايد في مواجهة العولمة(chuai.et.al, 2008:902)، وقد اكدت دراسة (mckinsey) على ان الموهاب اصبحت من المواجهات المهمة في ادبيات الموارد البشرية لا جل تبني عملية التطوير للافراد في العالم وخاصة الشباب في مجال ادارة الاعمال(Whelan&Carcary 2010:14، Michaels.et.al 2010:5، etal 2011:676، صالح والسوداني، 2010:20).

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 النقوص والاداء العالي وبرزت أهميتها كإحدى مراحل تطور ادارة الموارد البشرية (صالح والسوداني، 2010:20).

#### جدول رقم (3) تعاريف ادارة الموهاب البشرية حسب الاراء الباحثين

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

## ابعاد الادارة المواهبات

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 س يتم التركيز على أبعاد إدارة المواهبات باعتبارها عوامل أساسية أو عمليات مؤثرة في جذب وتطوير العاملين والمحافظة عليهم من ذوي المواهبات والمهارات التي تعتمد其 الدراسة الحالية بوصفها متغيرات إجرائية لإدارة المواهبات، ولدراسة متطلبات التطبيق س يتم اعتماد الأبعاد الآتية:

**1- استقطاب الموهبة:** استقطاب الموهبة اتحدى ادارة الموهبة، التي تتولى البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف المشاغرة، و جذبهم و اختيار الأفضل منهم في الوقت المناسب. (Roos: 2014)، وفي تعريف اخر ان الاستقطاب عتبر 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، متضمنا 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 (المهتي، 1999: ص108).

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

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

**3- تطوير الموهبة:** وان التطوير هو جمبع المحاولات التي تسعى لتحسين إدارة الأداء الحالي والمستقبلية من خلال عملية نقل المعرفة، وتغيير التوجهات، ورفع المهارات، او هي عملية تطوير الأفراد لقواعد العمل في المنظمة وغير العمل، مثل التعلم والتكييف، 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 (الشمرى 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 تسهم في الاحتفاظ بالمواهب، وهناك 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 والمنظمة بشكل عام ويتم ذلك من خلال تقديم دعم خاص للمهام المنطة بهم والمشاركة بالخبرات الجيدة مما يحقق المحافظة على العاملين ذوي المواهبات 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، وأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة (عبيدات، 2003: 145)، واعتمدت الدراسة على مصادر البيانات والمعلومات الآتية، أو لاً: المصادر الثانوية: وتمثل في مراجعة واستقصاء أدبيات الدراسة والمتمثلة في الكتب والمقالات والبحوث والرسائل الجامعية، خاصةً ذات الصلة بموضوع القيادة الأخلاقية وإدارة الموهاب البشرية بصفة خاصة. ثانياً: المصادر الأولية: وتمثل في إعداد استبيانه، 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)، ونظرًا 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 الاستبانة وثباتها:

تمت هذه الاختبارات على الاستبانة لتحديد مدى مصداقيتها وشموليتها وثباتها، وهي كالتالي:

**صدق المحكمين (الظاهري):** وهو الاختبار الذي يعرف بالصدق الظاهري والذي يستمد مضمونه من آراء السادة الخبراء في مجالات العلوم الإدارية المختلفة والذين عرضت عليهم الاستبانة، وذلك لإبداء مقترباتهم بشأن محتويات الاستبانة وقرارتها 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 الاستبانة 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 التأكيد من دقة قياس متغيرات الاستبانة فقد قامت الباحثة بإجراء اختبار أولي لمتغيرات الاستبانة لعينة مؤلفة من (20) فرداً، وأعيد الاختبار بعد (20) يوماً وتبيّن أن التطابق في إجابات أفراد المستجيبين حيث كلها معنوية عند مستوى (0.05) وهذا مؤشر للثبات المرتفع لأن كل قيم أكبر من (0.60) وقد أخذت الاستبانة صياغتها النهائية قبل التوزيع. والجدول () يوضح ذلك:

الجدول رقم (4) قياس الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ

المتغير	المؤشر الكلي للقيادة الأخلاقية	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة المعامل
القيادة الأخلاقية	النحو 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 الموهاب البشرية	إسقاط الموهبة		5	0.857
	تطوير الموهبة		5	0.876
	المحافظة على الموهبة		5	0.873
	إدارة أداء الموهبة		5	0.873
	المؤشر الكلي لإدارة الموهاب البشرية		20	0.950
المؤشر الكلي لجميع عبارات الاستبانة				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، الإنحرافات 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 كالتالي:

##### أ. وصف بُعد التوجة نحو الأفراد

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

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

#### الجدول (5) وصف بُعد التوجة نحو الأفراد

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.867	3.96	1.7	2	6.7	8	9.2	11	58.8	70	23.5	28	X1
1.071	3.44	1.7	2	24.4	29	17.6	21	41.2	49	15.1	18	X2
.870	3.55	0.0	0	12.6	15	31.9	38	42.9	51	12.6	15	X3
1.052	3.40	2.5	3	22.7	27	19.3	23	42.9	51	12.6	15	X4
.999	3.48	3.4	4	15.1	18	23.5	28	46.2	55	11.8	14	X5
.971	3.55	1.86	-	16.3	-	20.3	-	46.4	-	15.12	-	المعدل
		18.17				20.3		61.53				مؤشر كلي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

##### ب. وصف بُعد العدالة

تشير نتائج الوصف لهذا البُعد تجاه العبارات (X6 – X10) والمذكورة في الجدول (5) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.44) وبإنحراف معياري (991.0)، وأنها تمثل إلى الانفاق بنسبة (68.8%) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة. مما يدل على أن أفراد العينة متتفقون وبمستويات جيدة على أن المنظمة المبحوثة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق العدالة، حيث ان العدالة بمفهومها المحدد في هذا البحث، من المتطلبات المهمة لإدارة آية منظمة لنيل رضا المنتسبين و تعزيز الانتماء اليها.

أما بالنسبة للفقرات فقد حق 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 والإنحراف 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 تكون على مسافة متساوية من كل التدريسين".، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (3.42) (1.013) على التوالي.

#### الجدول (6) وصف بُعد العدالة

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

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) وبإنحراف معياري (0.945)، وأنها تمثل إلى الاتفاق بنسبة (71.2%) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة. مما يدل على أن أفراد العينة متقدون 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 حق العبارة (X11) أكبر نسبة اتفاق بين الكوادر التدريسية عينة البحث و الذي ينص على ان "تفسح إدارة الكلية (المعهد) المجال للتدريسين للتعبير بحرية عن آرائهم". ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والإنحراف 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 والإنحراف المعياري (3.36) (1.064) على التوالي.

#### الجدول (7) وصف بُعد مشاركة السلطة

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

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) وبإنحراف معياري (9.57)، وأنها تمثل 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، وان توضيح الأدوار 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 المخولة لها". ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والإإنحراف المعياري (3.77) (8.28) 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 والإإنحراف المعياري (3.24) (9.89) على التوالي.

الجدول (8) وصف بُعد توضيح الدور

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.828	3.77	1.7	2	7.6	9	15.1	18	63.0	75	12.6	15	X16
.937	3.55	0.0	0	17.6	21	23.5	28	45.4	54	13.4	16	X17
.989	3.24	5.0	6	18.5	22	30.3	36	40.3	48	5.9	7	X18
1.023	3.69	4.2	5	10.1	12	16.8	20	50.4	60	18.5	22	X19
1.009	3.67	3.4	4	10.9	13	19.3	23	47.9	57	18.5	22	X20
.957	3.58	2.86		12.94		21		49.4		13.78		المعدل
		15.82				21		63.18				المؤشر الكلي

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) وبإنحراف معياري (1.016)، وأنها تمثل 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 لا يمكن 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 والإإنحراف المعياري (3.54) (9.19) 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 والإإنحراف المعياري (3.21) (9.82) على التوالي.

الجدول (9) وصف بُعد التزاهة

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.055	3.24	2.5	3	26.9	32	26.9	32	31.9	38	11.8	14	X21
.919	3.54	.8	1	16.0	19	22.7	27	49.6	59	10.9	13	X22
.982	3.21	5.0	6	20.2	24	27.7	33	42.9	51	4.2	5	X23
1.119	3.47	6.7	8	15.1	18	16.8	20	47.1	56	14.3	17	X24
1.007	3.37	3.4	4	19.3	23	23.5	28	44.5	53	9.2	11	X25
		3.68		19.5		23.52		43.2		10.08		المعدل
1.016	3.36			23.19		23.52				53.29		المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

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

#### أ. وصف بُعد إستقطاب الموهبة

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

أما بالنسبة للفقرات فقد حققت العبارة (Y1) أكبر نسبة اتفاق بين الكوادر التدريسية عينة البحث والذي ينص على ان "يتتوفر لدى الكلية (المعهد) أفراد مؤهلين للعمل فيها من خلال المهارات والإمكانات التي يمتلكونها". ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (3.71) 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 المتتبعة في العمل". ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي وإنحراف المعياري (2.86) على التوالي.

الجدول (10) وصف بُعد إستقطاب الموهبة

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.960	3.71	3.4	4	10.1	12	14.3	17	57.1	68	15.1	18	Y1
1.070	3.35	4.2	5	19.3	23	26.9	32	36.1	43	13.4	16	Y2
1.033	3.16	5.9	7	21.0	25	31.9	38	33.6	40	7.6	9	Y3
1.084	2.86	8.4	10	35.3	42	24.4	29	26.1	31	5.9	7	Y4
1.103	3.11	8.4	10	21.8	26	28.6	34	32.8	39	8.4	10	Y5
		6.06	-	21.5	-	25.22	-	37.14	-	10.08	-	المعدل
1.05	3.23			27.56		25.22				47.22		المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

## ب. وصف بعد تطوير الموهبة

تشير نتائج الوصف لهذا البعد تجاه العبارات (Y6 – Y10) والمذكورة في الجدول (11) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.16) وإنحراف معياري (9.43)، وأنها تمثل إلى الاتفاق بنسبة (63.2%) 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 تطوير الموهبة، وان تملك وتوفر متطلبات تطبيق تطوير الموهبة، من الاركان المهمة لابقاء جذوة الموهبة مشتعلة.

أما بالنسبة للفقرات فقد حفقت 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 والإإنحراف المعياري (3.32) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين الكوادر التدريسية عينة البحث على الفقرة (Y7) والتي ينص على ان "تتركز الجامعة على بناء مراكز خاصة تهتم بابادات التدريسيين الموهبين وتعمل على تحسين قدراتهم."، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والإإنحراف المعياري (2.82) (9.47) على التوالي.

الجدول (11) وصف بعد تطوير الموهبة

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا تتفق تماماً		لا تتفق		محايد		تفق		تفق تماماً		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.901	3.32	4.2	5	12.6	15	34.5	41	44.5	53	4.2	5	Y6
.947	2.82	5.9	7	36.1	43	30.3	36	26.1	31	1.7	2	Y7
.866	3.25	3.4	4	14.3	17	39.5	47	39.5	47	3.4	4	Y8
1.021	3.26	5.9	7	16.8	20	30.3	36	39.5	47	7.6	9	Y9
.983	3.18	1.7	2	28.6	34	26.1	31	37.0	44	6.7	8	Y10
		4.22		21.68		32.14		37.32		4.72		المعدل
.943	3.16			25.9		32.14				42.04		المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

## ت. وصف بعد المحافظة على الموهبة

تشير نتائج الوصف لهذا البعد تجاه العبارات (Y11 – Y15) والمذكورة في الجدول (12) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.14) وإنحراف معياري (9.96)، وأنها تمثل إلى الاتفاق بنسبة (62.8%) 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 المحافظة على الموهبة، حيث ان الحفاظ على الموهبة يعتبر اهم من إدارتها او حتى اهم من الموهبة نفسها، لذلك من المهم الاهتمام بطرق واساليب المحافظة على الموهبة.

أما بالنسبة للفقرات فقد حفقت العبارة (Y11) أكبر نسبة اتفاق بين الكوادر التدريسية عينة البحث والذي ينص على ان "تحافظ إدارة الكلية (المعهد) على مستوى عالٍ ممّا تمتلكها من مواهب وخبرات داخلها." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والإإنحراف المعياري (3.44) (9.26) 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 والإإنحراف المعياري (2.94) (9.77) على التوالي.

الجدول (12) وصف بُعد المحافظة على الموهبة

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

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

## 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) وبإنحراف معياري (.991)، وأنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (64.8 %) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة. مما يدل على أن أفراد العينة متتفقون وبمستويات عالية على أن المنظمة المبحوثة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق إدارة أداء الموهبة، ان إدارة أداء الموهبة مفهوم حديث نسبياً، لذلك يجب الإهتمام بمتطلبات تطبيق إدارة أداء الموهبة و السعي للالتفاف على ما هو جديد في هذا المجال، و مما لا شك فيه أن سر يان الموهبة من إطارها الشخصي إلى إطارها التنظيمي، يترك وراءه مدلولات مهمة، تشير فحواها إلى أهمية إدارة الموهبة بوصفها عملية نفسية اجتماعية تنظيمية، تتجاذبها العلوم المختلفة بغض النظر عن 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 والإنحراف 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) بالتعرف على نقاط الضعف لدى أعضاء هيئة التدريس من أجل تفادتها".، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (3.14) (.968) على التوالي.

الجدول (13) وصف بُعد إدارة أداء الموهبة

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

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

## 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)، وكالآتي:

**1. الارتباط الكلي:** تبين وجود علاقة ارتباط معنوية ومحبطة 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 ومحضبة بين أبعاد متغير القيادة الأخلاقية وبين متغير إدارة المواهب البشرية حيث تبين أن قيم معامل الارتباط بين أبعاد متغير القيادة الأخلاقية والمتمثلة بكل من التوجة نحو الأفراد، العدالة، مشاركة السلطة، توضيح الدور، النزاهة قد بلغت (0.784)، (0.787)، (0.853)، (0.774)، (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 التوجة 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 التوجة 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 بُعد 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 المawahب البشرية	
.000	.887**	القيادة الأخلاقية
.000	.784**	التوجة 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)

وتأسِيساً على نتائج تحليل الارتباط بين القيادة الأخلاقية وإدارة المواهب البشرية على المستوى الكلي والجزئي يتبيَّن بصحَّة الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه (تُوجَد علاقَة 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) الحدودية البالغة (3.94) ويدرجات حرية (117)، وبهذا يؤكد ذلك قيمة مستوى

المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) وهي تقل بشكل كبير عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة والبالغة (0.05)، وفي ضوء معادلة الأنحدار، تشير 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 جزء 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 تسر على أن التغير في القيادة الأخلاقية بمقدار (1) لدى المنظمة المبحوثة، سياصاته 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 لمسبيات أخرى لم يتم اعتمادها في أنموذج الدراسة الحالية.

الجدول (15) تأثير القيادة الأخلاقية في إدارة المواهب البشرية

Sig	ادارة المواهب البشرية					النموذج
	درجات الحرية	الجدولية	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	Bet a	
0.000	117، 1	-	-	-	.879	$B_0$ الثابت
0.000		3.94	430.360	.786	.887	القيادة الأخلاقية $B_1$

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

ولاستيعاب حالة التأثير لبعد 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 الأنحدار البسيط حيث تشير نتائج هذا التحليل المذكورة في الجدول (15)، حيث تبين وجود تأثير معنوي لكل من أبعاد القيادة الأخلاقية والمماثلة بكل من التوجة 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)، (600.516) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.94) ويدرجها 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 التوجة 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، التوجة 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 المحسوبة F	قيمة Sig.
التوجة 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
النراة	.739	.710	.720	300.516	.000

قيمة F الجدولية = 3.94 ،  $P \leq 0.05$  ،  $N = 119$

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 ومحضية بين متغير القيادة الأخلاقية وبين متغير إدارة المواهب البشرية.
- 2- توجد تأثير معنوي لكل من أبعاد القيادة الأخلاقية والممثلة بكل من التوجة نحو الأفراد، العدالة، مشاركة السلطة، توضيح الدور، النراة في متغير إدارة المواهب البشرية.
- 3- عدم وجود فروقات معنوية في كل من متغيرات القيادة الأخلاقية وادارة 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 والمرنة في الأداء والعمل وتدفق التكنولوجيا لمواجهة التغيرات لبيئة غير مؤكدة.
- 6- أثبتت النتائج انه لا يمكن النظر إلى الأبعاد المكونة للأ đạoيات 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 الحادثة. وبصفتها شكلاً من أشكال الاستثمار ينظر إلى الأفراد على أنهم المصدر الرئيس للتطوير والإبداع والتطوير الاجتماعي. 6- أن أفراد عينة البحث متقدون وبمستويات عالية على أن المنظمة المبحوثة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق التوجة 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 بالموهاب البشرية في أذهان قيادات المنظمات؛ وذلك عن طريق إشراك المسؤولين في الإدارة العليا، بعمل ورش عمل حول التعريف بثقافة إدارة المawahب البشرية ونشرها، أو عن طريق الاستعانة بجهات متخصصة في هذا الجانب ل القيام بهذه المهمة.
- 2- الاحتفاظ بالموهاب البشرية الموجودة حالياً في تلك المنظمات؛ عن طريق توفير ما يحافظ على بقائهم من تدريب، ومنحهم الفرصة لتطبيق أفكارهم البناءة على أرض الواقع، وتحفيزهم مادياً ومعنويًا.
- 3- استخدام مداخل إدارة الأداء المستحدثة.
- 4- توفير الأمان الوظيفي للعاملين الموهوبين، من خلال افتتاح رؤساء الوحدات الإدارية وقيادات الجامعة بحاجة الجامعة القوية إلى هؤلاء العاملين الموهوبين.
- 5- نظراً لدور وأهمية إدارة المawahب فإنه يجب إنشاء إدارة مستقلة لإدارة المawahب أو على الأقل قسم مستقل لها تابع لإدارة الموارد البشرية بالجامعة المبحوثة.
- 6- الإهتمام بموضوع القيادة الأخلاقية وإدارة المawahب البشرية بشكل يتناسب مع دور كل منهما في الجامعات.
- 7- إهتمام الإدارة بالتعرف على نقاط الضعف لدى أعضاء هيئة التدريس من أجل تفاديتها.
- 8- السعي لامتلاك متطلبات أبعد إدارة المawahب البشرية حسب ترتيب أهميتها وهي كل من بعد: إستقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، المحافظة على الموهبة، إدارة أداء الموهبة.
- 9- السعي لامتلاك متطلبات أبعد إدارة المawahب البشرية حسب ترتيب أهميتها وهي كل من بعد: التوجيه 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 العدالة 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 أداء الاعمال.
- 15- افساح المجال للتدريسيين للتعبير بحرية عن آرائهم و توفير الطرق والاساليب المناسبة لذلك.
- 16- الإهتمام بالمشاركة الفعلية للتدريسيين في عملية اتخاذ القرارات.

## المصادر والمراجع

### أولاً: الرسائل والأطروحات الجامعية

1. الجعيثي. خاتم قاسم مصطفى، (2017) درجة ممارسة مدير المدارس الابتدائية القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك مواطنة التنظيمية لدى المعلمهم، رسالة الماجستير، الجامعة الإسلامية، إدارة التربية، غزة.
2. الحبيسة، رضية (2012) القيادة الأخلاقية، ط١ ، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
3. حمادي، روى احمد ابراهيم، (2021). دور استراتيجيات إدارة الموهبة في تحقيق التوافق الوظيفي، دراسة تطبيقية في شركة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد. العراق
4. الزيناتي، اساميحة 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، درجة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، إدارة الاعمال، غزة.
6. الشمري، احمد عبدالله امانة، والموسي، لماء علي ابراهيم، والشمرى، سرمد عبدالله امانة، (2016). تأثير عمليات إدارة المawahب في المنظمات الريادية، دراسة استطلاعية لرأي عينة من مديرى شركات 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 التوجيه الريادي.(رسالة الماجستير)، جامعة السليمانية، كلية الإدارة والاقتصاد.

## ثانياً: الدوريات والمجلات

1. بوقرة رابح، بن سالم أمال، دور تسخير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها-دراسة حالة مصحة سيدى ثامر ببوسعادة. مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسخير، العدد08 ، جامعة محمد بوضياف المسيلة،2012
2. الشتوى، سليمان بن عبدالله والحبيب عبدالرحمن بن محمد (2017)، القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية.المجلة الدولية للتربيوية المتخصصة. المجلد (6) عدد (4).
3. الطراونة، تحسين (2010 ) الأخلاق والقيادة (د.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 ، عدد 1
5. العنزي، سعد علي، والدليمي، عmad على 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. العنقرى. عبدالعزيز بن سلطان،(2014)، اثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، جامعة اسيوط، كلية التجارة،مجلة العلمية،(57)،(225)،(260).
7. قريشي. د. محمد و سلحح حورية، (2020) واقع إدارة المواهبي البشرية في المؤسسات التعليم العالي الجزائرية،جامعة محمد خيضر - بسكرة، مجلة العربية للإدارة العدد(2).
8. محبوب يمينة، جيق عبدالمالك،(2016)، اشكالية القياس الموهبة في المؤسسة الاقتصادية،مجلة علوم الاقتصادية.كلية علوم الاقتصادية،جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.

### ثالثاً. الكتب

1. الحسن، راوية، (2000). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان.
2. الزبيدي، غني دحام نتامي، 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. محدث 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 عبد الرحيم مطر، (1999). إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيжи)، دار و مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

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 trading, Ezekiel roos – walker, ba, trent university, inpartial fulfillment of the requirements for the degree of master of arts.
15. Tansley, C., 2011, what do we means 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.