دور النزاهة السلوكية للقائد في بناء المقدرات الجوهرية للموارد البشرية [1]

بحث تحليلي لآراء عينة من الكوادر الصحية في المستشفيات الاهلية

Role of the Behavioral Integrity of the Leader in Building the Core Competencies of Human Resources

Analytical Research Of Sample Opinions Of Health Staffs in Private Hospitals

أ.م.د. محمود فهد الدليمي أ.م.د. حسين حريجة الحسناوي الباحثة رؤى صالح مهدي

الملخص

يهدف البحث بصورة اساسية الى تحديد طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين النزاهة السلوكية للقائد والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية، انطلاقاً من مشكلة اساسية شخصت بعدة تساؤلات تضمنت مدى ادراك العلاقات التأثيرية بين المتغيرات على المستوى الميداني ، وقد اعتمد البحث في قياس النزاهة السلوكية للقائد على خمسة ابعاد فرعية هي (التناسق ، الشرعية ، الغرض الاخلاقي والمعنوي ، الثقة بالموقف ، والهوية) في حين اعتمد في قياس المقدرات الجوهرية للموارد البشرية على ثلاث ابعاد فرعية هي (المعرفة ، المهارة ، والمواقف) . وقد اختيرت عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في بعض المستشفيات الاهلية (مستشفى الكفيل التخصصي، مستشفى زين العابدين ، مستشفى السفير ، ومستشفى العباس الاهلي) بلغ عددهم (١٨٢) فرداً توزعوا بواقع (٩٨) طبيب و (٨٤) ممرض . وكانت نتائج التحليل الاحصائي قد اثبتت التأثير المعنوي للنزاهة السلوكية للقائد في بناء المقدرات الجوهرية للموارد البشرية اذ اظهرت النتائج تقدما لبعد التناسق ثم الشرعية ثم بعد الغرض الاخلاقي والمعنوي ثم بعد الثقة بالموقف واخيراً الهوية من حيث التأثير في بناء المقدرات الجوهرية للموارد البشرية .

Abstract

The research objective of main is to determine the nature of the relationship between the behavioral integrity of the leader and the core competencies of the human resources at the level of a sample of health staff in some private hospitals, based on a basic problem identified by several questions including the extent of understanding the influential relationships between the variables at the field level. In measuring the behavioral integrity of the leader in five sub-dimensions (Consistency, Lawful, Ethical and Moral Purpose, Stand for something ; and Identity), while measuring the core competencies of human resources in three sub-dimensions (Knowledge, Skill, , and Attitudes). A sample of medical and nursing staff was selected in some private hospitals (Specialist Al-Kafil Hospital, Al Abidine Zine Hospital, Al-Safir Hospital and private Al-Abbas Hospital) as a sample of the number of (182) individuals distributed by (98) doctors and (84) nurses. The results of the statistical analysis showed the moral influence of the behavioral integrity of the leader in building the core

[1] بحث مستل من رسالة ماجستير.

competencies of human resources. The results showed progress for the dimension of consistency and legitimacy and it after the ethical and moral purpose and then after Stand for something and finally the identity in terms of the impact on building the core competencies of the human resources .

المقدمة

اهتمت الابحاث والدراسات بكل ما يعزز قدرات وصفات القائد الايجابية بهدف تعزيزها لاسيما ما ينسجم منها مع بعض الموضوعات الحديثة ذات العمق الايجابي على مستوى منظمات الاعمال ومنها النزاهة السلوكية للقائد التي تعد من المتغيرات الحديثة والمهمة فالمنظمات أحوج ما تكون الى قيادة ذات سلوك متناسق شرعي اخلاقي ذو ثقة وهوية واضحة لاسيما في بيئة متغيرة ومجال تنافسي صعب المراس ، فالنزاهة اذن هي مفهوما يعني عدل القائد بين مرؤوسيه الامر الذي يعطي دفعا ذاتيا لهم بالعمل بجد فالمنظمات تجاهد المتغيرات البيئية بامتلاكها القادة بسلوكهم النزيه للوصول الى تحقيق الاهداف وتحسين مستوى المقدرات الجوهرية لمواردها البشرية.

ولتحقيق ذلك تسلسل البحث على وفق اربعة مباحث تخصص الأول منها بعرض الاطار المنهجي للعمل الميداني والثاني لتقديم تأطير نظري، فيما انصرف المبحث الثالث لعرض الجانب الميداني والتحليلي لينتهي البحث بمبحث رابع اختص بأهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها .

المبحث الاول: الاطار المنهجي للعمل الميداني

يستعرض هذا المبحث الخطوات الأساسية لمنهجية البحث الحالي على وفق الفقرات الآتية :

أولاً : مشكلة البحث

يعد موضوع البحث من الموضوعات التي اخذت اهتماما واسعا في المدة الاخيرة اذ عكفت العديد من الدراسات الى تناوله وتوضيح المصطلحات والمفاهيم الخاصة به لما له من تأثير في الصعيد الاداري والاجتماعي والسياسي، أذ بعد عدة زيارات للمستشفيات الخاصة عينة البحث تم تشخيص وجود ضعف واضح لدى الملاك الصحي(الطبي والتمريضي) للمعاني والمحتوى الذي تنطوي عليه متغيرات البحث (النزاهة السلوكية والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية)، كما تم تشخيص ان مستوى النزاهة السلوكية الذي يحمله القادة في المستشفيات عينة البحث ليس بالمستوى المطلوب اعتمادا على نتائج المسح الاولي الذي قمنا به للقادة، ويمكن ايضاح ذلك عن طريق التساؤلات الاتية:-

١. ما واقع النزاهة السلوكية للقائد في المنظمات الصحية المبحوثة؟
٢. ما واقع المقدرات الجوهرية للموارد البشرية في المنظمات الصحية المبحوثة؟
٣. هل فعلا هناك انخفاض في مستويات كل منهما في المنظمات المبحوثة؟
٤. ما طبيعة الارتباط والتأثير المتعدد بين ابعاد النزاهة السلوكية للقائد في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية على صعيد المنظمات المبحوثة ؟

ثانيا : أهمية البحث

تتضح اهمية البحث عن طريق النقاط الأتية :

أ. اهميته للمجتمع

للبحث اهمية خاصة كونه يتضمن الخوض في موضوع ذا أهمية بالغة على المستوى المجتمعي، الا وهو النزاهة السلوكية للقائد والتي لم يكتب بها اي بحث او دراسة جامعية على المستوى العربي بشكل عام والمستوى العراقي بشكل خاص حسب اطلاع الباحثين.

ب. اهميته للمنظمات كافة

يسهم في زيادة ادراك المنظمات الصحية عينة البحث للمفاهيم والممارسات العملية والمنافع المترتبة على تعميق وتجذير النزاهة السلوكية لدى القادة ومدى تأثيرها في تحسين مستوى المقدرات الجوهرية للموارد البشرية.

ت. اهميته للمنظمات الصحية المبحوثة

يسهم البحث في تمكين المنظمات الصحية عينة البحث من معرفة اي من الابعاد الفرعية للنزاهة السلوكية الاكثر تأثيراً في المقدرات الجوهرية للملاك الطبي والتمريضي عينة البحث.

يعكس البحث للقادة في المنظمات الصحية عينة البحث الصورة التي يرسمها التابعين لهم (الملاك الطبي والتمريضي) من ناحية العلاقات والتعامل معهم.

يوضح البحث المستوى الفعلي من النزاهة السلوكية لدى القادة ومستوى المقدرات الجوهرية لدى الملاك الطبي والتمريضي في المستشفيات عينة البحث.

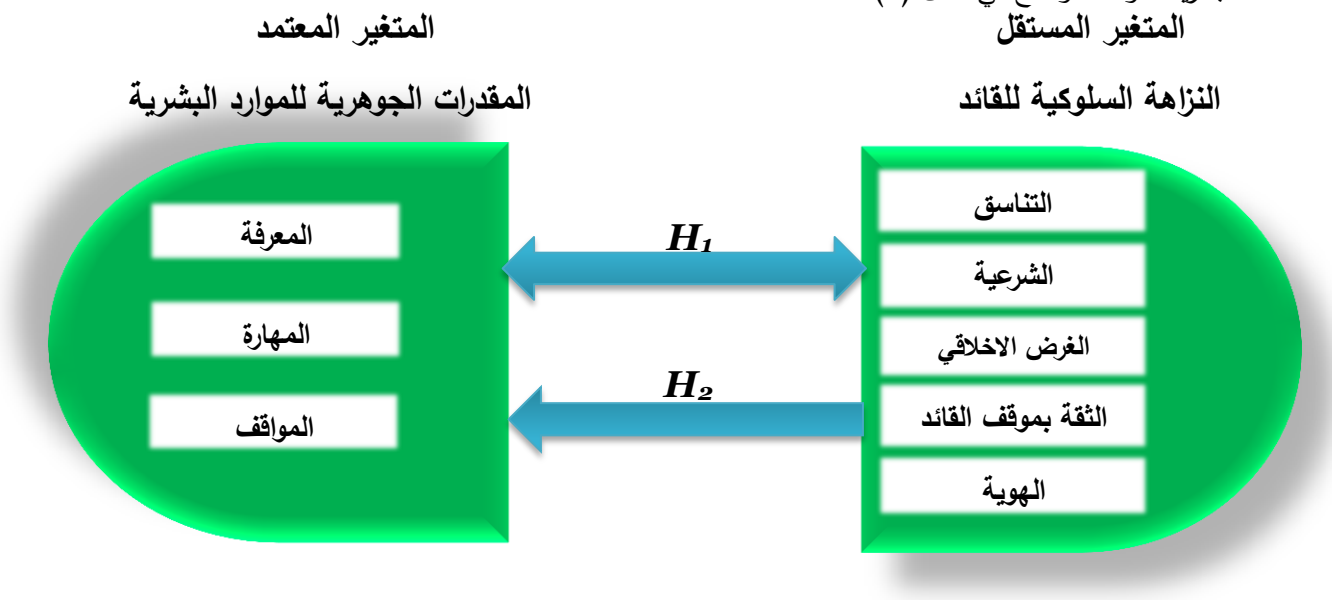
ثالثا : أهداف البحث

استنادا الى مشكلة وتساؤلات البحث يمكن ان نحدد اهم الاهداف التي يسعى البحث الحالي الى تحقيقها وهي كالاتي :

١. مراجعة وتفحص الاسهامات النظرية للكتاب والباحثين بما يتعلق بمتغيرات البحث خاصة النزاهة السلوكية لتقديم معلومة مفاهيمية مفيدة للمستشفيات عينة البحث وتكون اساسا داعما يستند اليه في الابحاث المستقبلية .
٢. التأكد من الصدق التوكيدي لمتغيرات البحث ومدى انسجام او تطابق الهيكل النظري للمقياس المعتمد في القياس وحسب اجابات العينة المبحوثة.
٣. وصف وتشخيص متغيرات البحث على مستوى المستشفيات الصحية عينة البحث.
٤. اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسة والفرعية ميدانياً .
٥. اختبار علاقات التأثير بين المتغيرات الرئيسة والفرعية ميدانياً .

رابعا : مخطط البحث الفرضي

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه ، تم بناء مخطط فرضي يبين النزاهة السلوكية للقائد وابعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية ، وكما موضح في شكل (1)



الشكل (١) : المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من اعداد الباحثين .

خامسا : فرضيات البحث

انطلق البحث في معالجته للمشكلة عن طريق الفرضيات الآتية :

1. الفرضية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النزاهة السلوكية للقائد و المقدرات الجوهرية للموارد البشرية على مستوى المستشفيات عينة البحث .
2. الفرضية الثانية : يوجد تأثير متعدد ذو دلالة معنوية للنزاهة السلوكية للقائد في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية على مستوى المستشفيات عينة البحث .

سادساً : متغيرات البحث ومقاييسه

يتكون البحث من متغيرين المتغير المستقل (النزاهة السلوكية للقائد) والمتغير المعتمد (المقدرات الجوهرية للموارد البشرية) والموضحات بالشكل الاتي :

١. **النزاهة السلوكية للقائد** : اعتمد البحث في قياس هذا المتغير على مقياس (Liegh,2009) إذ يتكون متغير النزاهة السلوكية للقائد من (٥) أبعاد ، يقاس البعد الاول التناسق بـ(٦) فقرات ، بينما يقاس البعد الثاني(الشرعية) بـ(٥) فقرات والبعد الثالث (الغرض الأخلاقي والمعنوي) بـ(٥) فقرات ، في حين يقاس البعد الرابع (الثقة بالموقف) بـ(٥) فقرات والبعد الخامس (الهوية) بـ(٤) فقرات.

٢. **المقدرات الجوهرية للموارد البشرية** : إعتمد البحث في قياس المتغير على المقاييس (Andrews&Burruss,2004)(McEvoy,2005)(Al Thobaity,2016)، إذ يتكون متغير المقدرات

الجوهرية للموارد البشرية من (٣) أبعاد ، يقاس البعد الأول (المعرفة) بـ(٧) فقرات ، بينما يقاس كلاً من البعد الثاني (المهارة) بـ(٦) فقرات والبعد الثالث (المواقف) بـ(٨) فقرات.

الجدول (١) متغيرات البحث ومقاييسه

ت	المتغيرات		عدد الفقرات	مصادر المقياس
	الرئيسي	الابعاد		
١	النزاهة السلوكية للقائد	التناسق	٦	(Craig&Gustafason, 1998) (Simon et al.,2007) (Liegh,2009)
		الشرعية	٥	
		الغرض الاخلاقي والمعنوي	٥	
		الثقة بالموقف (موقف القائد النزيه)	٦	
		الهوية	٤	
٢	المقدرات الجوهرية للموارد البشرية	المعرفة	٧	(Andrews&Burruss,2004 (McEvoy,2005) (Al Thobaity,2016)
		المهارة	٦	
		الموقف	٨	

المصدر : من اعداد الباحثين.

سابعاً : حدود البحث

ان تحديد حدود البحث يعد امرا ضروريا لأي بحث علمي ضمن اختصاص معين ، اذ لابد من تشخيص الحدود المكانية ، والزمانية المناسبة لهذا البحث وعلى النحو الاتي :

١. **الحدود المكانية** : تم اجراء البحث في المؤسسات الصحية المتمثلة بـ (مستشفى الكفيل التخصصي، مستشفى زين العابدين (ع)، مستشفى العباس الأهلي ، مستشفى السفير(ع))، والتي تعد من اهم المؤسسات الصحية العاملة في كربلاء المقدسة .
٢. **الحدود الزمانية** : امتدت مدة إعداد البحث من تاريخ ٢٠١٦/١٠/٢٠ الى ٢٠١٧/٩/١٥ اذ تم تقسيم هذه المدة الى قسمين ، تضمن القسم الاول اعداد الجانب النظري والمنهجية والقسم الثاني تضمن اعداد الجانب الميداني للبحث بدءاً من اختيار الأدوات الإحصائية ومن ضمنها المقاييس الخاصة بإعداد الاستبانة وتحديد فقراتها وتوزيعها على عينة البحث وانتهاءً بالنتائج التي تم الحصول عليها.

ثامناً : عينة البحث

جرى اختيار عينة من الملاكات الصحية (اطباء وممرضين) العاملة في اربع من المستشفيات الاهلية وهي (مستشفى الكفيل التخصصي ، مستشفى زين العابدين، مستشفى العباس الاهلي، مستشفى السفير) ، وبعد استكمال استمارة الاستبانة قمنا (الباحثون) بتوزيع (٢١٠) استبانة في مواقع العمل ، وأُعيدَ منها (١٩١) استمارة وبعد استبعاد الاستمارات غير الصالحة للتحليل اصبح عدد الاستمارات المعتمدة في التحليل الإحصائي (١٨٢) استمارة وهو ما يمثل نسبة (٨٧%) من مجموع الاستمارات الموزعة وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها إحصائياً ومناسبة للتحليل ، والجدول (٢) يوضح اعداد العينة حسب كل مستشفى ، اما الجدول (٣) فيختص بتوضيح اهم خصائص عينة البحث.

الجدول : (٢) عدد الاطباء والممرضين في المستشفيات عينة البحث

ت	المستشفى	الكادر الطبي		الكادر التمريضي	
		العدد	%	العدد	%
١	الكفيل	٣٨	٣٩	٢٣	٢٧
٢	زين العابدين	٣٤	٣٥	٢٥	٣٠
٣	السفير	١٨	١٨	٢٢	٢٦
٤	العباس الأهلي	٨	٨	١٤	١٧
	المجموع	٩٨	١٠٠	٨٤	١٠٠

المصدر : من اعداد الباحثين

الفئات العمرية			النوع الاجتماعي		التحصيل الدراسي			عدد سنوات الخدمة		
٣٠ سنة فاقل	31-40	41- فأكثر	ذكر	أنثى	اعدادية ودبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا	١٠ - فاقل	١١- ٢٠	٢١- فأكثر
٤١	٤٧	٣٤	٨٣	٣٩	٥٤	٦١	٧	٤٢	٥١	٢٩

جدول (٣) : خصائص عينة البحث

المصدر : من اعداد الباحثين .

تاسعاً : وسائل التحليل والمعالجة الإحصائية

اعتمدت عدة اساليب للتحليل والمعالجة الإحصائية اللازمة لاختبار فرضيات البحث وهي كالاتي :

1. التحليل العاملي التوكيدي : لتحديد الصدق البنائي التوكيدي لمقاييس البحث .
2. الاحصاءات الوصفية : الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية.
3. معامل ارتباط سبيرمان : لتحديد العلاقة بين متغيرين او اكثر.
4. معامل الانحدار الخطي المتعدد : أُسْتُخدِم لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (النزاهة السلوكية للقائد) في المتغير المعتمد (المقدرات الجوهرية للموارد البشرية) .

وقد نفذت هذه الاساليب عن طريق استعمال البرامج الاحصائية (SPSS V.15) و (Amos V.21).

المبحث الثاني : الخلفية النظرية

يتضمن هذا المبحث اطاراً نظرياً عن متغيرات البحث والتي يجري عرضها تباعاً عن طريق محورين ، اذ تضمن الاول عرضاً معرفياً عن النزاهة السلوكية للقائد ، اما الثاني فقد تناول العرض الفكري للمقدرات الجوهرية للموارد الاستراتيجية وكما يأتي :

اولاً : النزاهة السلوكية للقائد Behavioral Integrity for Leader

١. مفهوم النزاهة السلوكية

النزاهة كمصطلح اشتق من الكلمة اللاتينية (Integritas) والتي تعني الشيء الكامل او التام (Poiter,2014:102). وفي السياق نفسه اكد(Tomlinson et al.,2014:721) بان النزاهة كمصطلح يمتد جذوره الى القرن الثالث عشر والرابع عشر و هي من الاصل اللاتيني (integer) والتي تعني الحالة الممتازة او الحكم غير فاسد. وقد استخدمت قديما في البحوث التجريبية والطبية لأنها تثير العديد من التساؤلات عن الاكتشافات ونتائج البحوث استنادا الى مبدا النزاهة الذي يقوم على تحقيق التنسيق بين الكلمة والفعل (Simon,2002:32). اذ عرفت النزاهة بالشكل العام بانها جودة الحكم الذاتي للأخلاق على المستوى الفردي والجماعي (Petrick&Qiunn,2000:4). وبذلك هي تعني جودة القيم التي تمثل الاعراف والقواعد الاخلاقية التي يقبلها المجتمع (Huberts et al.,2007:529) كما ان النزاهة بالمفهوم العام تشير الى معنى الاكتمال اي الشيء غير قابل للتقسيم اذ تعد كفضيلة في جهود الافراد تمكنهم من تقييم انفسهم باستمرار وتحسين شخصياتهم لتحقيق مستوى معين من الكمال الذي يتحقق من خلال التفاعل الاجتماعي وهي تشير الى نوعية الحياة التي تتميز بالانسجام الروحي والهدوء العقلي الذي يسعى للمعرفة والتفاهم فهي تهتم بالجانب الايمن من العقل المسؤول عن اتخاذ القرارات والدوافع والنوايا للناس، ومن ثم فان النزاهة تهتم بالخير دائما وتبني مسار عمل مبني على قيم المحبة والانفتاح والمرونة والصدق والعدالة (Chapfika,2008:45-46). واضاف (Petrick&Quien,2008:1) بان النزاهة عبارة عن نظام شامل له اربعة مكونات(العملية، الحكم، التنمية ، القدرة) وهذه المكونات جميعها تعكس التماسك والنضج الاخلاقي والمعنوي، وبذلك تمثل النزاهة قمة التنمية البشرية وهو المفهوم الذي يضيف اعلى شكل من اشكال الذكاء البشري لأنها صفة شخصية واخلاقية ويمتاز من يتصف بها بالخبرة في الحكم الاخلاقي والابداع والقدرة وقوة العقل التحليلية. ومن هنا اكد (Barnard,2008:44-45) بان للنزاهة وظيفة معرفية تمثل بصيرة الانسان للتميز بين الحق والباطل وفق معايير مقبولة اخلاقيا ووظيفة وجدانية تُرسم بالضمير والتقدير الذاتي والتي لها تأثير بارز في توجيه مجمل القرارات والافعال. وبذلك فهي تكون نظام شامل ومتكامل من حيث القيم وسلوك الحياة .(Dunn,2009:103;Ferguson,2009:340)

استخدم مصطلح النزاهة بشكل كبير في ادبيات الادارة لاسيما فيما يتعلق بالقيادة بوصفها اداة وصف معيارية(Palanski&Yammarino,2009:1).وبذلك يعبر عنها بالتزام سلوكي نفسي يتضمن البيانات المهمة المتعلقة بقيم الافراد والاوليات المعرفية الخاصة بمهنتهم واساليب ادارتها ومتابعة الالتزامات التي تم اعلانها ومدى مطابقتها مع اخلاقيات العمل(Simon,2002:4). اذ ان النزاهة السلوكية تعطي اهتمام خاص لعملية التكامل النفسي للفرد(Dudzinski,2004:306) .

ولقد اشار (Palanski&Vogelgesang,2011:257)ان هناك سببين تجعل النزاهة السلوكية دافع مؤثر في تحقيق الالتزام التنظيمي الفعال للموظف

أ. النزاهة السلوكية العالية للقائد تشير الى ان القائد يلتزم بوعده الذي يقطعه للتابعين مما يؤدي الى زيادة الثقة في القائد .

ب. يعمل القائد بشكل مستمر على توضيح الهوية الشخصية والاجتماعية عن طريق استخدامه القيم نفسها في الكلام والسلوك المرتبطة بالعمل.

ويرى (Simon,2002:19) بان النزاهة السلوكية تعني النموذج الذي يمكن عن طريقه لمس التوافق بين كلام القائد وافعاله ، اذ ركز هذا التعريف على المدى الذي يلاحظ فيه التابعين التطابق بين كلام القائد وافعاله وان تطابق كلام القائد وافعاله يأتي عن طريق متابعته للوعود التي يعلنها و التزامه بالمبادئ الاخلاقية والمعنوية على الرغم من ان النزاهة السلوكية لا تعد الاخلاق من المبادئ وانما عدت المبادئ تعني ، المطابقة مع الاجراءات وبما ان النزاهة السلوكية هي عملية ذاتية اذا هي تتأثر بمدركات الموظفين. وعرفها (Dineen&Lewicki,2006:623) بانها الاجراءات الإشرافية التي تعكس السلوكيات الايجابية في مكان العمل وتتجنب السلوكيات السلبية في مكان العمل. وفي السياق نفسه اكد (Hicks,2007:11) على انها تعبير عن سمعة الشخص ومدى التزامه بوعده.

واقترح (Prottas,2008:314) بان النزاهة السلوكية تعني البناء الذي يوضح تصورات الموظفين عن السلوك الاخلاقي للمديرين، يوضح هذا التعريف بضرورة ان تتفق تصريحات المدير مع سلوكياته لاسيما فيما يتعلق بالقيم التي يؤمن بها المدير وتوقعات الموظفين والاساليب الادارية التي يتبعها للعمل والتي تعد مؤثر رئيساً في توجيه سلوك الموظفين لتحقيق الاهداف المرغوبة. واكد (Balanski,2011:203) بان النزاهة السلوكية للقائد في اطار الفلسفة الاخلاقية تعني الاستقامة التي تعد وسيلة لحل سوء التفاهم والاختلاف في الرأي ، تناول هذا المفهوم النزاهة من جانب الفلسفة الاخلاقية بانها الفضيلة التي تؤثر بشكل مباشر في التوجه الاشرافي وطريقة تأثيره في سلوك الموظف لاتباع سلوكيات ترغب بها المنظمات منها تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية وجعل الموظفين يستجيبون لمتطلبات التغير عن طريق اتباع الشفافية في التعامل والتشارك بالمعلومات للوصول الى القرارات المناسبة .

واشار (Ismail et al,2011:238) الى ان النزاهة السلوكية للقائد تعني الثقة في السياسات المحددة لتنفيذ العمل وتوليد الشعور بالقبول للثقافة التنظيمية الشاملة ، نلاحظ ان التركيز هنا على مشاعر الموظفين وكيفية التأثير فيها عن طريق توظيف ادوات وتقنيات حديثة للتدريب والتطوير وتمكين الموظفين من التحسين المستمر والابتكار في جميع المستويات الادارية . واعد(Vargas et al ,2012:3) ان النزاهة السلوكية للقائد تعني العملية التحليلية لصنع القرارات التي تستند على المبادئ والقيم التنظيمية المنصوص عليها وفي نفس الوقت تعد المثال الاعلى للعاملين.

واضاف (Prottas,2013:52) بان النزاهة السلوكية هي الانتهاكات المدركة للقادة لمبادئ العدالة التوزيعية والاجرائية على حد سواء، فعندما تكون النزاهة السلوكية منخفضة لدى القادة يتم تخصيص المكافآت والعقوبات بصورة غير صحيحة مما يؤدي الى عدم دقة نتائج التقييم وانخفاض الرضا الوظيفي ، والرضا عن النتائج ا وعدم الثقة في القائد .

ووضح (Tomlinson et al.,2014:723) بان النزاهة السلوكية هي النظرة الايجابية للموظفين باعتبارهم مورد اجتماعي قيم لهم الحق في التعامل بالمثل وممارسة السلوكيات الايجابية التي تتجاوز المتطلبات الشكلية . ونظر (Engelbrecht&Mahembe,2015:3) الى ان النزاهة السلوكية للقائد تعني الصدق والاتساق بين القيم التي يتبناها الشخص وسلوكه، عن طريق هذا التعريف يرى ان المطابقة بين القيم (الذاتية الادراك) والسلوك (الافعال الملموسة) والتزام القائد بمبادئ وقيم مقبولة من قبل اتباعه اساسية في ان يكون جدير بالثقة في الوقت الحالي والمستقبلي. واضاف (Erkutlu&Chafra,2016:676) بان النزاهة السلوكية للقائد هي الثقة العالية من لدن الموظفين في الاجراءات التي يتخذها القائد والتي يكون لها تأثير ايجابي في توليد الدافع والرغبة ومشاعر الاحترام للسياسة التنظيمية . ورأى (Frieder&Basik,2016:3) بان النزاهة السلوكية تعكس السمة المنسوبة في معرفة

تصورات الاهداف الملتقطة والتي يحتفظ بها الافراد باستمرار للحفاظ على وعودهم وسن القيم التي يعتقدون بها، يركز هذا المفهوم على المدى الذي يكون فيه القادة يعنون ما يقولون ويقولون ما يقصدون وعليه فان القادة اصحاب النزاهة السلوكية العالية يتصرفون وفقا لطبيعة القيم والمبادئ التي يؤمنون بها. واشار (Holmes,2017:73) بان النزاهة السلوكية تعني مراعاة ان تكون الكلمات متوافقة مع الاجراءات الخاصة بالقائد والعيش بنفس القيم التي يتحدث عنها اي ينظر لها على انها العيش من خلال الكلمة . واضاف (Simon et al.,2016:10) بان النزاهة السلوكية تعني توليد مناخ تنظيمي داعم لتحسين اداء الالتزام التنظيمي عن طريق التواصل الواضح بين كلمات وافعال المدير.

وتأسيسا على ما تقدم ينظر الى النزاهة السلوكية للقائد بانها النموذج الذي يعبر عن السلوك الاخلاقي للقادة ، اذ توضح مدى توافق الاقوال والافعال والذي من شانه تحقيق الالتزام التنظيمي للموظف وتنمية الثقة العالية بالقرارات الصادرة عن القادة.

٢. اهمية النزاهة السلوكية

تعد النزاهة السلوكية للقائد ضرورية لتحقيق فعالية القيادة فهي تعمل على توليد الثقة والشجاعة والامل والمثابرة وقيم التواصل الفعال وسلوك المواطنة والايثار والالتزام الوظيفي (Avolio,2005,331; Reave,2005:669). واشارت (Arthur&Melea,2006:6) بان النزاهة السلوكية للقائد تعمل على تحقيق الروحانية في مكان العمل واحترام روابط العدالة والمسؤولية كونها جزءاً مهماً من القيم. واعتبر وعد (Burke et al.,2007:617 Simon,2008:16؛) بان النزاهة السلوكية للقائد هي المخطط والموجه والمرشد الذي يؤثر في جميع الطبقات العاملة في المنظمة من المستويات العليا ومن ثم المشرفين وصولا الى موظفي الخط الاول فهي تعزز ادارة الاتصالات وتنمية المهارات والحفاظ على الروح الايجابية وبذلك فان ضمان نزاهة القائد امر ضروري لنجاح عمليات الاستثمار وتطوير الاداء ولاسيما في المنظمات ذات قوة العمل المتنوعة.

واضاف (Gosling&Huang,2009:410 Blomme,2009:8؛) بان النزاهة السلوكية تعمل على بناء استراتيجيات سلوكية تعتمد على التطابق بين القيم الداخلية والمعتقدات والقناعات بشكل يحقق افضل نتائج الاداء والاستقامة للعاملين عبر التعامل العادل والصدق في العمل.

ويرى (Sosik&Cameron,2010:256) بان النزاهة السلوكية للقائد تعزز الثقة والسياسات الاخلاقية والاجراءات والممارسات للقيادة في البيئة الديناميكية. ووضح (Ismail et al.,2011:238 ; David,2011:671) بان النزاهة السلوكية للقائد لا تؤثر على دافعية العاملين فقط ولكن تؤثر في سلوك الشخص اذ ان النزاهة السلوكية تعني التواصل الصادق مع الذات من اجل تعزيز الجانب الظاهري والداخلي للسلوك وخصوصا بالنسبة للشركات التي تقوم على الثقافة الروحية والتي تشمل الوعي الذاتي، التركيز، والذكاء العاطفي الذي يجعل الناس يعرفون انفسهم بشكل صحيح مما يؤثر على فعالية القيادة ويجعل القائد يكون مصدر الهام وتعبئة الالتزام في العمل وتحقيق المسؤوليات التنظيمية بين الموظفين.

كما بين (Balanski,2011:261) بان اهمية النزاهة السلوكية للقائد تزداد في مجال البحوث والممارسة التنظيمية للفاعلية التنظيمية في مكان العمل. في حين اعتبر (Eschenbach,2012:337) بان اهم جانب من جوانب النزاهة السلوكية هو انها تقلل احتمالات الصراع الداخلي عن طريق التركيز على السلوكيات المطلوبة وتحقيق الانسجام بين الاهداف الشخصية والاهداف التنظيمية . لاسيما للمديرين في المستوى المتوسط اذ تساعدهم على التواصل الجيد وبناء شبكات اجتماعية قوية مع العاملين في المنظمة ومع الاطراف الاخرى ذات العلاقة بالمنظمة(Lawrence&Narasimhan,2012:165) .

كما اضاف (Fritz et al.,2013:253) بان القائد الذي يتمتع بنزاهة سلوكية عالية يتميز بالقدرة على التواصل بشفافية مع التابعين له خلال العمل وينقل الصورة الواضحة للعاملين حول الدافع وراء عملهم . وبين (Scherkoske,2013:407) بان للنزاهة السلوكية اهمية في جعل القائد اكثر انفتاح وتعاون في تبادل المعلومات اللازمة لتحقيق الاهداف. واضاف (Sharma,2013:560) بان النزاهة السلوكية للقائد تعمل على منح العاملين المساحة اللازمة للنقاش ويكون القائد على استعداد لتقبل النقد والقدرة على التكيف والمرونة في التعامل. كما ان النزاهة السلوكية للقائد تعمل على تعزيز بيئة عمل امنة نفسيا من حيث توفير مستلزمات الامان من الوقوع في الحوادث اثناء العمل او التعرض الى اصابات بالغة (Leroy,2013:3). واردف (Zhang et al.,2014:300; Vogelgesang et al.,2013:406) بان النزاهة السلوكية للقائد تعد احد اهم الخصائص للقائد المتميز واحد العوامل الرئيسة لفاعلية القيادة التي تشجع سلوك المواطنة التنظيمية والذي يتعلق بتقديم الاقتراحات البناءة ومساعدة الاخرين بحل المشاكل المتعلقة بالعمل، والمحافظة على علاقات العمل التي تعود بالفائدة على المنظمة واعضائها. واكد (Erhard,2014,4) بان النزاهة السلوكية للقائد ظاهرة ايجابية تؤثر في الاداء بوصفها الموجه العام الذي يحدد السلوك بعيدا عن الرغبة وبذلك فان انخفاض النزاهة السلوكية تعني انخفاض القابلية على الاداء لان النزاهة السلوكية تؤثر في ذات الشخص قبل تأثيرها في الاخرين مثال شخصين فقدا كلا ساقهما احدهما يقول انا اقل من شخص لذلك يركز تفكيره على الانتحار اما الاخر يقول انا فقدت ساقي لكني لست اقل من اي شخص ونتيجة لذلك يذهب للعيش حياة منتجة والوفاء لها . واكد (Hinkin&Schrieshiem,2015:993) بان النزاهة السلوكية للقائد توفر القدرة على ادارة المكافآت والعقوبات التي تتناسب مع اداء المرؤوسين .

٣. ابعاد النزاهة السلوكية

اهتم انموذج (Liegh,2009:4) بوضع الابعاد التي تصور النزاهة السلوكية للقائد في مدى تناسقها وشرعية تعاملها مع التابعين ودرجة الثقة للتابعين في القادة وعن تأثير هويات الافراد في اتباع قائد معين دون غيره . ومن ثم يتكون الانموذج من خمسة ابعاد اساسية يمكن ايضاحها بشيء من التفصيل وكما يأتي:

أ. التناسق Consistency

يعد التناسق بين اقوال القادة وسلوكياتهم من اهم الامور التي تدل على فاعلية القائد وتماسك شخصيته. اذ اشار(Whitener,1998:516) بان التناسق بين كلام القادة وافعالهم يؤثر بصورة مباشرة بثقة الموظفين في القائد، كما يعمل على خفض مخاطر التوقعات الخاطئة للموظفين تجاه القائد، فضلا عن انه يعكس للموظفين القدرة على التنبؤ بالإجراءات التي من الممكن ان يتخذها القائد بناءا على الاحداث الماضية. ويعرف (Worden,2003:33) التناسق بأنه يشير الى مطابقة القول للفعل وذلك عن طريق اتباع مجموعة من المبادئ او الالتزامات التي تتضمن اتساق القيم والمعتقدات الشخصية والسلوكيات اليومية بشكل يحقق الاهداف التنظيمية. واكد (Hooijberg,2005:7) بان السلوكيات المتناسقة تكون مؤشر على نزاهة القائد. واضاف (Reave,2005:668) بان التناسق يعبر عن التكامل الشخصي بين القيم الداخلية والسلوك الخارجي وهو بذلك يعكس صورة القائد والهوية الذاتية له.

ب. الشرعية Lawful

يقصد بالشرعية حفظ حقوق الاخرين في التعامل والتي تكون مكفولة بحكم القانون والتي توفر للعاملين الحماية من التجاوزات الي قد يرتكبها بعض القادة او الافراد الاخرين. اشار(Gardijn,2005:146) بان من المبادئ الشرعية هي احترام النزاهة بشكل عام ووضع وثائق قانونية وأخلاقية تشجع على التعامل النزيه باعتبار ان النزاهة هي تعبير عن الاخلاق الاجتماعية. وبين(Grover,2007:169) بان الشرعية تعني وضع القواعد والمعتقدات الثقافية الواضحة للموظفين والقوانين التي ترتكز على القرارات التي توضح هل ان القائد يتصرف بطريقة اخلاقية ام لا يتصرف بطريقة

اخلاقية . ومن استخدامات الشرعية ايضا تلك التي تتمثل باحترام الحقوق للموظفين وتنمية فيهم شعور المساوة لديهم وان كل شخص منهم هو شخص مستقل وجدير بالاحترام (Ray,2009:7). وايضا اشار (Kolthoff,2010:49) الى ان من مبادئ الشرعية الواجبة التطبيق هي وضع برامج للتدريب على استخدام الاليات الخاصة بتنفيذ الوظائف والتوعية من مخاطر بعض الوظائف . وبين (Thomas,2013:32-33) بان من المبادئ الشرعية ايضا اقامة علاقات مبنية على الثقة داخل المنظمات ومع الجهات المعنية وجعل التعاون بين الموظفين والقادة ينبع من روح صادقة قادرة على التواصل مع الاخرين وهذا لا يتحقق الا اذا كان القائد يتسم بالعدالة في التعامل ولا يغض الطرف عن الممارسات المشكوك فيها والانشطة غير المشروعة .

ج. الغرض الاخلاقي والمعنوي Ethical and moral purpose

يعد هذا البعد من المؤشرات الرئيسة التي تبين القائد الذي يتمتع بالنزاهة من غيره ومدى اهمية الاخلاق الظاهرية والروحية و الاثر الذي تتركه على حياة الناس بشكل عام . قال الله تعالى بكتابه الكريم بما يدلل على اهمية الاخلاق في بناء السلوك القويم للإنسان الآية القرآنية التي نزلت في مدح الرسول الكريم محمد (صلى الله عليه وآله) " وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ " (القلم:٤)، وايضا ما ذكر في القران الكريم على اهمية الوفاء بالعهد الآية "وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا" (الاسراء:٣٤) كذلك ما ورد عن قول الحق والعدل عند الكلام " وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَى " (الانعام :١٥٢) ، وانطلاقا من هنا اشار (Minkes,1999:327-335) بان الاخلاق هو مصطلح فلسفي اشتق من الكلمة اليونانية(Ethos) والتي تعني الروح اذ تم استخدامها لوصف السلوكيات الاخلاقية عن غير الاخلاقية . وعبر (Fulmer,2004:30) بان الغرض الاخلاقي مهم للقيادة لمنع الانتهاكات ضد الموظفين. واضاف (Audi,2006:16) بان النزاهة ترتبط بشكل كبير بالفلسفات الاخلاقية فهي تعمل على صقل الخصائص الاخلاقية مثل الصدق، والاخلاص، والثقة والتي تساهم في توجيه التنظيم الذاتي للقائد في اجراءاته تجاه الاخرين. واكد(Duggar,2009:7) بان الطبيعة الاخلاقية والمعنوية لها اثر مهم في الاتباع بالذات عند ترجمتها بالسلوكيات مما يزيد من القدرة في توجيه سلوك الافراد بشكل يقلل من دوران الموظفين ، وذهب (Dunn,2009:109) الى ان الغرض الاخلاقي والمعنوي ذات ضرورية ملحة للنزاهة لأنه يركز على القيم الكامنة لها. واردف (Mihelic,2010:36) بان القيم الاخلاقية والمعنوية تشير الى اشكال السلوك التي يتعين على المرء ان يعيشها من اجل الوصول الى النتائج المرجوة وتمثلت هذه القيم بالإخلاص والولاء والتضامن والثقة المتبادلة واحترام حقوق الانسان.

د. الثقة بالموقف (موقف القائد النزيه)

ان الثقة بموقف القائد النزيه جاء باعتبار ان مواصفات النزاهة والعدالة هي الحاسمة في تحسين اسلوب القيادة (Small,1999:628). واعتبر (Dirks,2002:611) بان التصرف النزيه للقادة وحفاظهم على وعودهم وتعبيرهم بدقة عن قيمهم اثناء البلاغات فان الموظفين يثقون بهم ويصبحون اكثر اماناً عن القرارات التي قد يتخذها المديرين والتي قد تتعلق بهم لاسيما عند اعتبار الثقة هي المفتاح للعلاقة بين النزاهة السلوكية والمخرجات للعمل. كما اشار (Mayer,2005:874)الى ان الثقة بالقائد قد تجعل الموظفين يقبلون مسؤولية العمل الاضافي. واكد (Basik,2010:80) بان الثقة والنزاهة السلوكية للقائد بينهما علاقة مباشرة فالنزاهة عدت سابقة للثقة التي عرفت بانها تقييم لسلوكيات الماضي فهي تعني البناء الاستكشافي لمخاطر القرارات المستقبلية المتوقعة . واضاف (Raza,2010:47) بان الثقة تتولد عندما يعمل القائد النزيه على توفير مناخ عمل مفتوح على التفاعل بين القائد والعاملين اذ تتولد علاقات ثقة صادقة في مجال الاتصالات والعلاقات مع مرور الوقت. وفي السياق نفسه اضاف (Balanski,2010:204) ان الثقة في القائد تتولد من التوقعات الايجابية للسلوك وما ينتج عنه من اداء وظيفي

عالي يعمل على تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي. ووضح (Morrison,2011:69) بان الثقة في القائد تعمل على توليد حسن النية الذي هو عنصر مهم للقيادة الفعالة.

هـ . الهوية Identity

تعد هوية الانسان من الدلائل الاخرى المهمة التي تميزه عن الاخرين و توضيح الصفات والسمات التي يتمتع بها الشخص فهي بمثابة الحصيلة النهائية لما يملكه الشخص من افكار، قيم، المعتقدات والخبرات التي اكتسبها طوال حياته بل انها تؤثر حتى في نظرته للأمور وادراكه للأشياء . وعليه اشار (Buckingham,2008:1-3) الى ان الهوية مصطلح غامض تمتد جذوره الى الكلمة اللاتينية (The Same) ومعناه النفس او الذات وبذلك يكون للمصطلح معنيان اما التشابه او الاختلاف اذ عدت الهوية بانها الشيء الفريد الذي يمتلكه الشخص والذي يميزه عن الاخرين او قد تكون متشابهة مع الاخرين على اساس الخصائص الاجتماعية والثقافية والبيولوجية وكذلك القيم المشتركة والتاريخ الشخصي. اذ اشار(Schlenkor,2008:381) الى ان الهوية تؤدي دوراً للتنظيم الذاتي في ربط المواقف والسلوكيات الاخلاقية. كما اكد (Ashforth,2008:325) على ان مفهوم الهوية يساعد على معرفة جوهر الناس ومن ثم لماذا يفعلون ما يفعلونه ولماذا يتفاعلون مع الاخرين بهذه الطريقة . وبين (Baxter,2012:15) بان الهوية تشير الى مجموعة من المبادئ والالتزامات التي تشكل السمات الشخصية لدى الافراد. واكد (Simon,2013:5) بان الهوية تتكون من الالتزام بالقيم التي تقوم عميقا في مفهوم الذات اي التمسك بالقيم الاساسية .بينما ذهب (David,2013:419) الى ان الهوية تعني الالتزامات التي يتمسك بها القائد والتي تنبثق من القيم الاخلاقية المعبرة عن الذات ، بالسياق نفسه عد (Erkutlu,2015:673) معرفة الذات واحترامها تكون من الدوافع التي تسهم بتحديد الهوية. تتفق الباحثة مع ما سبق مع ملاحظة ان الهوية لا تعبر فقط عن الذات او الخصائص الشخصية للفرد فهي تمثل الصورة التي يتم عن طريقها معرفة كل ما يتعلق بهذا الشخص من صفات شخصية وفكرية وثقافية وحتى انتماءاته الدينية .

ثانياً : المقدرات الجوهرية للموارد البشرية

The Core Competencies For Human Resource

١. مفهوم المقدرات الجوهرية للموارد البشرية

استخدم مصطلح المقدرات الجوهرية على نطاق واسع فهو يعني اشياء مختلفة لإناس مختلفين (Jelassi&Enders,2004:114). اذ تشير كلمة (Core) الى الشيء الجوهري او الاساسي والتي يقصد بها ان يكون هناك حد ادنى من المقدرات المشتركة بين الموظفين (Brusaferro et al,2013:2). اذ تم تداول مصطلح المقدرات الجوهرية لأول مرة للتعبير عن تميز الشركات عن طريق الانشطة القيمة التي تقود المنظمة الى تحقيق الميزة التنافسية التي تميزها عن الاخرين واستدامتها عن طريق المهارات والمعارف الضمنية التي يملكها الموارد البشرية والتي هي اساس تطور المقدرات الجوهرية لهم (Kabue& Milika,2016:105 ; Magotra et al,2015:102). أما بالنسبة الى المقدرات الجوهرية للموارد البشرية فقد يرى (Kak&Sushil,2002:24) بأنها تمثل نسيجاً محبوكاً بشكل جيد من المهارات والقدرات التي تقدم فائدة لاسيما للزبائن ويخلق الميزة التنافسية.

كما بين (Johnson et al.,2005:589) بان المقدرات الجوهرية الخاصة بالمورد البشري تُعنى بالسلوكيات التي توفر المقدرات والتي تحقق الميزة التنافسية. واضاف (نايف،٢٠٠٧: ٤٩) بان المقدرات الجوهرية هي مجموعة من المهارات ، المعرفة، الاستراتيجية الادراكية ، الاعتقادات، والقيم والمواقف التي تعود الى العاملين والتي تقود عمليات البحث والتطوير

في المنظمة. كما وضح (Ahn& Mclean.2008:544) بان المقدرات الجوهرية هي المقدرات الشاملة للمعرفة والدوافع والصفات الشخصية والصورة الذاتية والمهارات التي لها علاقة مباشرة بالأداء المتفوق يركز هذا التعريف على الجانب الضمني والظاهري للمقدرات الجوهرية التي يمكن استغلالها للوصول الى الاداء المتفوق. وفي الحديث نفسه عبر (Gamble,2008:101) بان المقدرات الجوهرية للموارد البشرية هي نشاط ذاتي يؤدي الى تحقيق القدرة التنافسية بالاعتماد على قوة الموارد البشرية .

واضاف (Mcnair,2010:203) بان المقدرات الجوهرية تمثل مبادئ توجيهية يتم تطويرها من لدن الممارس لها والتي تسهم في تنمية مهارتهم الشخصية حيث ركز هذا التعريف على قوة المقدرات كموجه في تحقيق المهارات الشخصية لقوة العمل. واكد (Yoon&Lim,2010:722) بان المقدرات الجوهرية هي مجموعة من القدرات الاستثنائية والمحرك الرئيسي لتقديم القيمة للزبائن يوضح التعريف دور المقدرات الجوهرية في الوقت الحاضر في اضافة وتقديم القيمة للزبائن.

وفي السياق نفسه عد (Chang&Chen,2011:5741) بان المقدرات الجوهرية عبارة عن نهج موجه من القاعدة الى القمة والذي يستطلع خصائص الاداء المتفوق في وظيفة معينة والذي يتم فيه التركيز على الحالة الفعلية لكفاءة الوظيفة . وذهب (Ashkezari&Aeen,2012:60) الى ان المقدرات الجوهرية يقصد بها المزيج الضمني من المعرفة الصريحة والسلوك والمهارات التي تعطي شخص ما الفاعلية في اداء المهام ، ومن خلال هذا التعريف يُلاحظ كيف يمكن لمعرفة الشخص وما يملكه من معلومات عن الوظيفة ان يزيد كفاءة ادائها. واردف (Wattanagharoensit & Yoopech,2012:203) بان المقدرات الجوهرية هي القدرات والمهارات التي يتمتع بها الموظف والتي تسهم في تحقيق النتائج الايجابية على صعيد الاداء الشخصي. وعد (Zhang et al.,2012:174) بان المقدرات الجوهرية هي سلسلة من المقدرات التي يستخدمها الموظف كأداة في تعزيز الصلة بين ثقافة المنظمة والانجازات الشخصية له .ووضح (Barry et al., 2012:649) بان المقدرات الجوهرية تمثل الحد الادنى من المقدرات التي تشكل الخط الاساس والمشترك لأداء جميع المهام بكفاءة وفاعلية. وفي الاطار نفسه اكد(Peker,2013:14) بان المقدرات الجوهرية تعني قدرة الموظف على تلبية متطلبات الوظائف عن طريق انتاج مخرجات وظيفية بمستوى متوقع من الجودة وضمن الحدود البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة. وفي الاتجاه نفسه اشير الى المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالتكامل الفعال للمعرفة المتخصصة والمهارات والتقنيات والخبرات التي تزيد المزايا التنافسية (Yang,2015:174). ويرى (Noe et al.,2016:137) بان المقدرات الجوهرية هي مجموعة المعرفة والمهارات التي تعمل على دعم المنظمة بالميزة التنافسية والقيمة الابداعية المقدمة للزبائن.

وتأسيسا على ما سبق يمكن الإشارة الى المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بأنها المقدرات الكامنة لدى الشخص والتي تشمل وتتأثر بالصفات الشخصية له وبالعواطف والدوافع والافكار التي يحملها والتي تساعده على اداء الاعمال بسهولة ويسر.

٢. اهمية المقدرات الجوهرية للموارد البشرية

تتمتع المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بأهمية في تمكين الأفراد من التغلب على العقبات التي تحول دون تلبية المعايير المقبولة للأداء (Lahti,1999:65). كما ان للمقدرات الجوهرية للموارد البشرية اهمية اساسية في تكوين الاستراتيجيات الجديدة لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية (Elsenhaardt&Martin,2000:107). اذ اكد (Ramlall,2006:27) بأن المقدرات الجوهرية تعد الوسيلة الاهم في زيادة فاعلية الموارد البشرية والتنبؤ بنجاحها. ويرى (Clardy,2008:187) بان

للمقدرات الجوهرية للموارد البشرية اهمية في شيوع ثقافة تشجع وتقدر الابتكار وريادة الاعمال والمخاطرة باستخدام ممارسات تقوم على التعلم والتطوير. اذ ان المقدرات الجوهرية للموارد البشرية تسهم في تطوير القدرة التنافسية التنظيمية وتعزز مرونة المنظمات للتكيف مع البيئة المعقدة الديناميكية (Pablose&Lytras,2008:50-51). كما ان للمقدرات الجوهرية للموارد البشرية اهمية في زيادة فرصة التقدم الوظيفي والحصول على الترقية (Baily,2010:1). كما اكد (Abdullah & Sentosa, 2012:15) على ان المقدرات الجوهرية للموارد البشرية تسهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة عن طريق التكيف مع التغيير ومواءمة السلوكيات مع الاستراتيجيات والقيم التنظيمية. كما ان لها اهمية في دعم نظام التقييم وتوضيح دور كل من القيادة وتوجيه الخدمة ومهارات التفكير والفاعلية الشخصية والمرونة والتخطيط والتنظيم والعلاقات بين الاشخاص والاتصالات ودوافع العمل (Bodnarchuka , 2012:20). وان المقدرات الجوهرية للموارد البشرية تسهم في تحقيق الربحية على المدى الطويل وتحسين جودة الاداء(Parnell,2014:171). فيما اكد(Joyce,2015:145;Dess et al.,2014:183) على ان اهمية المقدرات الجوهرية للموارد البشرية تتجسد في تحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة التي تبحث عنها المنظمات للاستجابة بسرعة للفرص السانحة والتغيير البيئي.). وبذلك يكون للمقدرات الجوهرية اهمية في اضافة وتوفير القيمة للعملاء لأنها تعكس صورة الاكتساب الجماعي للمعرفة في المنظمة(كاظم واخرون،٢٠١٥: ٢٩٧). وبذلك فان المقدرات الجوهرية يكون لها دور حيوي في تحسين اداء الموظفين واكتساب مجموعة جديدة من المعارف والمهارات مما يؤدي الى امتلاك المنظمة قيمة نادرة صعبة التقليد.

٣. ابعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية

انصب اختيار الباحثين في تحديد الابعاد الفرعية للمقدرات الجوهرية للموارد البشرية على ثلاثة ابعاد اساسية هي (المعرفة ، المهارة ، والمواقف) حسب دراسة كل من (Andrews & Burruss,2004 ; Al Thobaity,2016; McEvoy,2005) ، والاتي توضيح مبسط عن كل بعد :

أ. المعرفة

ارتبطت المعرفة براس المال الفكري الذي يمثل الجزء الاكبر من الاصول غير الملموسة داخل المنظمات اذ يتم انشاؤها ويحتفظ بها العاملون في مجال المعرفة والتي قد يكون من الممكن المشاركة بها وبذلك اصبحت المعرفة سمة اساسية من سمات تطوير الموظفين عن طريق بناء العلاقات والشبكات الاجتماعية ، حل الشاكل الحقيقة وتطوير افكار مبتكرة تشجع على تبادل المعرفة الضمنية (Stredwick,2005:392). واشار(Marr,2005:185) انه في بعض الاحيان يتم التعامل مع المعرفة ككائن اي يمكن جمعها وتخزينها ومشاركتها مع المنظمات ومن ناحية اخرى ينظر الى المعرفة على انها معنى وهو ما يعني انه لا يمكن نقلها بسهولة . واضاف(Mohanta et al.,2006:78) بأن هناك خصائص يتمتع بها الاشخاص الذين يتمتعون بالقدرات المعرفية منها(امتلاك المعرفة الواقعية والنظرية، العثور على المعلومات والوصول اليها، القدرة على تطبيق المعلومات، مهارات الاتصال ، الدافع، القدرات الفكرية).

ب. المهارة

عدت المهارة لدى الافراد من مسببات الرفاهية الشخصية لاسيما بالنسبة للأفراد العاطلين عن العمل(Swanson&Holton,2001:46). اذ ان المهارة تعني القيام بالعمل بسرعة ودقة واتقان (السنكري،٢٠٠٣:

٣٤). وان تطوير مهارات الموارد البشرية يعتمد الى حد كبير على وجود اداء تنظيمي فعال ومبادرات التحسين في مكان العمل وانعكاس روح الفريق وتسهيل التدريب على الجودة والسرعة في الاداء(Lawler&Mohrman,2003:77). وعليه تكون المهارات التي يتمتع بها الشخص احد مكونات تسويق الشخص لذاته وافكاره وسماته للحصول على وظيفة معينة او ترقية معينة (المصري،٢٠٠٦: ٢٣). ومن المهارات المطلوبة للموارد البشرية هي المهارات الاجتماعية والتي تعني الكفاءة في ادارة العلاقات وبناء الشبكات للحصول عليها والنتيجة المرجوة من الاخرين للوصول الى الاهداف الشخصية والقدرة على العثور على ارضية مشتركة وبناء علاقات كفوءة تقوم على المكونات الخمسة الاساسية (القيادة، الفاعلية في قيادة التغيير، ادارة النزاعات ، التأثير في الاخرين، الخبرة في قيادة وبناء الفريق)(Armstong,2006:170).

ج. المواقف

تعد المواقف من اهم العوامل التي ينظر اليها القادة او المديرين لنجاح المنظمة ، فهي تخضع لعدة مؤثرات منها (اسلوب الإدارة والأداء ، التواصل الداخلي، المعنويات الشخصية، الرضا الوظيفي، قيم المنظمة ، فرص التطوير الوظيفي، التحفيز الشخصي ، بيئة العمل ، ظروف العمل، العمل الجماعي، فرص التدريب، تقييم الإدارة العليا، احتياجات التدريب، العلاقات مع الزملاء المباشرين، الدفع والفائدة) (Beard well et al., 2004:180).كما ان جزءاً من عملية تغيير المواقف للأفراد التابعين هو ان تعمد القيادة الى جعل الافراد يشاركون في الارباح وتفويض السلطة والاعتراف بالجهود الرامية الى تحقيق التميز (يوسف،٢٠٠٥: ٦١) .كما ان هناك ثلاثة عناصر تؤثر بمواقف التابعين (عنصر المعلومات والمعرفة ، عنصر العاطفة والوجدان، العنصر السلوكي)(عبد الله ، ٢٠٠٥: ٢٨). وعليه عرف (Armstong,2006:244) المواقف بأنها أسلوب مستقر من التفكير والمواقف التقييمية والتي تتأثر باكتساب الخبرات الجديدة من خارج المنظمة ، كما تتأثر بعوامل من داخل المنظمة منها العوامل الثقافية (القيم والمعايير) وسلوك الادارة ، وساسة الدفع والترقية ونوعية الحياة العملية وتأثير المجموعة المرجعية . اذ ان التمكين النفسي والذي يعرف بالبناء التحفيزي يركز على ادراكات الفرد وكيفية تحويلها للتأثير الإيجابي على مواقف الافراد (Costro et val.,2008:184)

المبحث الثالث : الجانب الميداني

يسعى هذا المبحث إلى تحديد الصدق البنائي التوكيدي لمتغيرات البحث ووصفها وتشخيصها واختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير فيما بينها على مستوى افراد العينة ، وكما يأتي :

اولاً : التحليل العاملي التوكيدي

جرى اختبار التحليل العاملي التوكيدي للمقاييس المعتمدة للتأكد من صدق البناءات النظرية للمتغيرات ودقتها ميدانياً ، وهو حالة خاصة من نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) يهدف الى مطابقة الهيكل الافتراضي المتوفر للمتغيرات مع البيانات المتجمعة عنه ، ومن ثم تأكيد العلاقة بين الابعاد والفقرات وان الفقرات لا تتجه الى كل الابعاد ، وهذا يضمن تمثيل كل بعد بعدد واضح ومناسب من الفقرات غير المقاسة (Albright & Park , 2009 : 3) ، وقد اعتمد في اجراء

التحليل العاملي التوكيدي البرنامج الاحصائي (Amos Version 21) . ولتقييم الانموذج الهيكلي الناتج عن مخرجات التحليل العاملي التوكيدي اوصى الباحثون بالتحقق من معيارين اساسيين هما: (Schumacker & Lomax, 2010 : 169)

١. تقديرات المعلمة (Parameter Estimates) : وهي تمثل قيم المسارات التي تربط المتغيرات الكامنة (Latent Var.) مع المتغيرات غير المقاسة (Unobserved Var.) .

٢. مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Index's)

تؤسس مؤشرات المطابقة المعيار الذي يحكم من خلاله على مدى مطابقة الانموذج الهيكلي المتحقق ودقته ، والجدول (٤) يحدد اهم مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي المعتمدة في التحليل العاملي التوكيدي.

الجدول (٤) : مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي حسب مخرجات برنامج (Amos V. 21)

ت	نوع المؤشر	مدى القيمة وقاعدة القبول
١	النسبة بين قيمة (χ^2) ودرجات الحرية (CIMN/df[٢])	اقل من (٠.٠٥) جيدة ، اقل من (٠.٠٢) مطابقة ، اعلى من (٠.٠٥) مرفوض
٢	مؤشر حسن المطابقة (GFI) *The Goodness-of-Fit Index*	مدى القيمة بين (٠ – ١) وقاعدة القبول اكثر من (٠.٩٠)
٣	مؤشر المطابقة المعياري (NFI) *The Normed Fit Index*	مدى القيمة بين (٠ – ١) ، قاعدة القبول اكثر من (٠.٩٠) اكثر من (٠.٩٥) مطابق
٤	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) *The Comparative Fit Index*	
٥	مؤشر المطابقة النسبي (RFI) *The Relative Fit Index*	
٦	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) *The Incremental Fit Index*	
٧	مؤشر توكر ولويس (TLI) *The Tucker-Lewis Index*	
٨	الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) *The Root Mean Square Error of Approximation*	اقل من (٠.٠٥) مطابقة ، القيم بين (٠.٠٥ – ٠.٠٨) جيدة ، القيم بين (٠.٠٨ – ٠.١٠) متوسطة ، القيم اعلى من (٠.١٠) مرفوضة

المصدر : من اعداد الباحثين بتكيف من (Byrne , 2010 : 73-84)

وفي ضوء ما تقدم كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرين كالاتي :

❖ **مقياس النزاهة السلوكية للقائد**

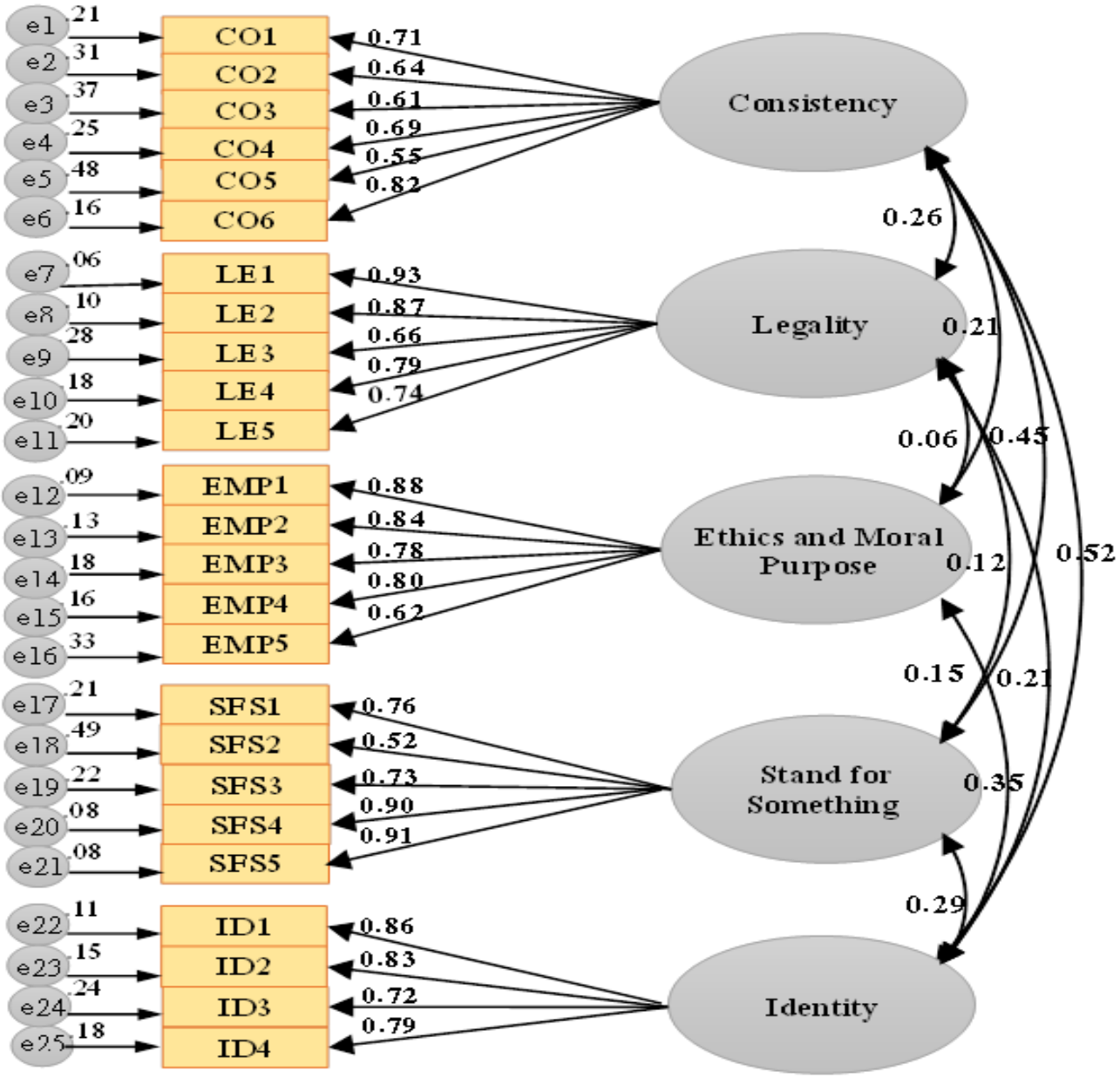
يتضح من الشكل (٢) ان كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات متغير النزاهة السلوكية للقائد قد تجاوزت نسبة (٠.٤٠) وهي النسب الظاهرة على الاسهم التي تربط الابعاد الفرعية الخمسة بفقراتها ، وكانت جميعها نسب معنوية ، وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها . اما بالنسبة الى مؤشرات المطابقة فقد اظهرت النتائج ان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وقد كانت اقيامها كما في جدول (٥) ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالي من المطابقة مما يؤكد ان متغير النزاهة السلوكية للقائد هو متغير يقاس بـ(٥) ابعاد فرعية يقاس الاول منها بـ(٦) فقرات ، والثاني (٥) فقرات ، والثالث (٥) فقرات ، والرابع (٥) فقرات ، والخامس(٤) فقرات .

[٢] (CIMN) هو الحد الادنى من التباين ، وقد اصبح من الشائع بين الباحثين اعتماد قيمة هذا المؤشر كتعبير عن قيمة (χ^2) ومن ثم فان المؤشر الاول الاهم من مؤشرات مطابقة الانموذج هو النسبة بين قيمة الكاي سكوير ودرجات الحرية ، اي النسبة الظاهرة في نهاية الصف الاول من جداول مخرجات برنامج (Amos V. 21) وهي : (CIMN/df) (Byrne , 2010 : 75)

الجدول (٥) : مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي لمقياس النزاهة السلوكية للقائد

المؤشر	القيمة	المؤشر	القيمة
CIMN/df	٠.٠٣٨	GFI	٠.٩٣٣
NFI	٠.٩٢٨	CFI	٠.٩٩١
RFI	٠.٩٠١	IFI	٠.٩٤٥
TLI	٠.٩١٥	RMSEA	0.062

المصدر : من اعداد الباحثين في ضوء جداول مخرجات برنامج (Amos V. 21)

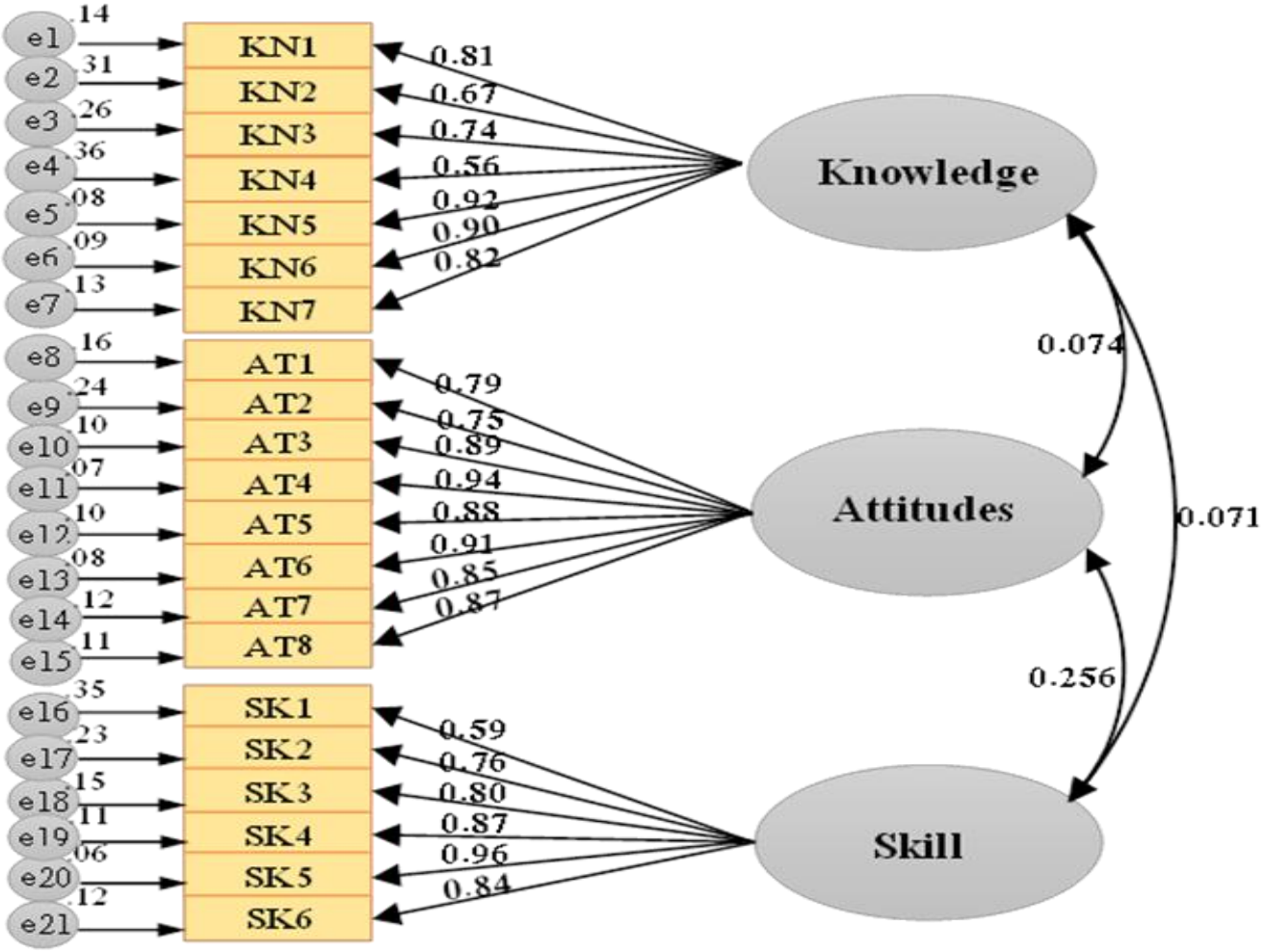


الشكل(٢) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس النزاهة السلوكية للقائد

المصدر: مخرجات برنامج (Amos 21)

❖ **مقياس المقدرات الجوهرية للموارد البشرية**

يتضح من الشكل (٣) ان كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات متغير المقدرات الجوهرية للموارد البشرية قد تجاوزت نسبة (٠.٤٠) وهي النسب الظاهرة على الاسهم التي تربط الابعاد الثلاث بفقراتها ، وكانت جميعها نسب معنوية ، وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها . اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الانموذج فقد اظهرت النتائج ان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وقد كانت اقيامها كما في الجدول (٦) ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالي من المطابقة مما يؤكد ان متغير المقدرات الجوهرية للموارد البشرية هو متغير يقاس بـ(٢١) فقرة موزعة على (٣) ابعاد مترابطة بواقع (٧) فقرات للبعد الاول و (٨) فقرات للبعد الثاني و (٦) فقرات للبعد الثالث.



الشكل (3) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المقدرات الجوهرية للموارد البشرية
المصدر : مخرجات برنامج (Amos 21)

الجدول (٦) : مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي لمقياس المقدرات الجوهرية للموارد البشرية

المؤشر	القيمة	المؤشر	القيمة
CIMN/df	٠.٠٢٩	GFI	٠.٩٣٦
NFI	٠.٩٤٤	CFI	٠.٩٩٨
RFI	٠.٩٦٢	IFI	٠.٩٢٦
TLI	٠.٩٤٧	RMSEA	0.085

المصدر : من اعداد الباحثين في ضوء جداول مخرجات برنامج (**Amos V. 21**)

ثانياً : وصف وتشخيص متغيرات البحث

١. وصف وتشخيص النزاهة السلوكية للقائد

تتضمن هذه الفقرة وصف طبيعة متغير النزاهة السلوكية للقائد وابعاده الفرعية التي أسهمت في بناء مخطط البحث وفرضياته باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية ، اذ يوضح الجدول (٧) الاحصاءات الوصفية الخاصة بتحديد مستوى اهمية متغير النزاهة السلوكية للقائد وابعاده الفرعية ، اذ يتضح ان النزاهة السلوكية للقائد قد حازت على نسب اتفاق في اجابات العينة بلغت (٤٦%) من عينة البحث ، وقد بلغ الوسط الحسابي (3.19) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) والانحراف المعياري (1.26) ومعامل الاختلاف النسبي (40%) في حين بلغت الاهمية النسبية لها (64%) وهذا يعني إن القادة في المستشفيات عينة البحث لديهم اهتمام جيد بمتطلبات النزاهة والسلوكيات الإيجابية والتعامل الأخلاقي على الرغم من انهم مدعوين لتعظيم هذا المستوى لينسجم مع الطبيعة الاخلاقية التي يجب ان تتأصل في شخصياتهم كونهم يعملون في منظمات صحية لها الاثر الاكبر في حياة الجمهور . وأن ما يدعم النتيجة المذكورة هو وصف وتشخيص الأبعاد الفرعية لمتغير النزاهة السلوكية للقائد التي جاء ترتيبها حسب الاهمية النسبية كما يأتي (التناسق، الشرعية، الغرض الاخلاقي والمعنوي، الهوية ، والثقة بالموقف) ، اذ نلاحظ ان :

أ. (٥٦%) من العينة المبحوثة اتفقوا مع فقرات بعد التناسق وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٤٧) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبلغ الانحراف المعياري للبعد أعلاه (١.٢٤) ومعامل الاختلاف النسبي (٣٦%) في حين بلغت الاهمية النسبية للعينة (٧٠ %) وهذا يدل على أن بعد التناسق في الاقوال والافعال لدى القادة ذو مستوى جيد إلا إنه ليس بالمستوى المطلوب وهذا قد يعود إلى نوع وخصوصية القطاع الصحي والتعامل مع شريحة مهمة من شرائح المجتمع وهم المرضى وما يولده ذلك من ضغوط عمل وظروف استثنائية تمر بها الكوادر الطبية والتمريضية في المستشفيات عينة البحث ، او ان بعض القادة يوجهون مرؤوسيهم بنصائح وارشادات تخص العمل ولأسباب معينة قد لا يلتزمون بها مما يؤدي الى ظهور الافعال التي تنسجم مع التعاليم والارشادات التي تكلموا بها.

ب. (٤٦%) من العينة المبحوثة قد اتفقوا مع فقرات بعد الشرعية وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٢٢) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، وبلغ الانحراف المعياري للبعد اعلاه (١.١٤) ومعامل الاختلاف النسبي (٣٥%) في حين بلغت الاهمية النسبية للعينة (٦٥%)، وهذا يدل على ان بعد الشرعية والذي يعني توفير الحماية للتابعين من التجاوزات لبعض القادة جيدة ولكنها ليست بالمستوى المطلوب وهذا يعود لأسباب منها

الظروف الاستثنائية التي يمر بها البلد، وما تسببه من اثار على كافة المجالات ومنها المجال الصحي او عدم اعداد الدورات والمؤتمرات التنموية التي تسهم في تحسين سلوكيات القيادة في هذا المجال.

ج. (٤٤%) من العينة المبحوثة اتفقوا مع فقرات بعد الغرض الاخلاقي والمعنوي وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣.١٦) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبلغ الانحراف المعياري للبعد المذكورة (١.٢٨) ومعامل الاختلاف النسبي (٤٠%) في حين بلغت الاهمية النسبية للعينة (٦٣%) وهذا يدل على ان بعد الغرض الاخلاقي والمعنوي لدى القادة والذي يمكنهم من تميز السلوك الجيد من السيء ذو مستوى جيد الا انه ليس بالمستوى المطلوب وهذا قد يعود الى ان بعض القادة يشجع الموظفين على الالتزام بالمدونات الاخلاقية التي تحكم السلوك إلا انه يخالف هذه المدونة في بعض المواقف التي يمر بها وهذا قد يعود الى ان بعض القادة يتبعون مدونة اللوك العامة الا انهم لا يؤمنون بالعمل بها او قد يعود الى ان بعض القادة يتسمون بصفات قد تسبب خلل في اتباع السلوك الاخلاقي مع التابعين لهم منها التسرع في اتخاذ القرارات والغضب عليهم عند عملهم خطأ معين.

د. (٤٣%) اتفقوا مع فقرات بعد الهوية وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٠٩%) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبلغ الانحراف المعياري للبعد المذكورة (١.٣١) والاختلاف النسبي (٤٢%) في حين بلغت الاهمية النسبية لفقرات هذا البعد (٦٢%) وهذا يدل على ان بعد المبادئ والالتزامات التي تشكل السمات الشخصية للأفراد جيدة الا انها ليست بالمستوى المطلوب وهذا قد يعود الى عدم ادراك العينة للمعنى من هذه البعد او عدم حرص القائد على اهمية الهوية له وللتابعين في المنظمات المبحوثة.

هـ. (٣٩%) من العينة المبحوثة اتفقوا مع فقرات بعد الثقة بالموقف وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٠١) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبلغ الانحراف المعياري للبعد المذكورة (١.٣٠) ومعامل الاختلاف النسبي (٤٣%) في حين بلغت الاهمية النسبية للبعد (٦٠%) وهذا يدل على ان بعد الثقة بموقف القائد والقرارات النزيهة الي يتخذها هو ذات مستوى جيد لكنها ليست بالمستوى المطلوب وهذا يعود لأسباب منها القائد قد لا يثق بالعاملين ولا بمستوى العمل الذي يؤدوه وبذلك وكرد فعل على سلوكه لا يثقون به او انهم يعلمون ان قائدهم خاضع لمؤشرات وضغوطات خارجية عند اتخاذه القرارات.

جدول (٧) الإحصاءات الوصفية لمتغير النزاهة السلوكية للقائد

المتغير	نسب الاتفاق %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	الترتيب
التناسق	٥٦	٣.٤٧	١.٢٤	٣٦	٧٠	الاول
الشرعية	٤٥	٣.٢٢	١.١٤	٣٥	٦٥	الثاني
الغرض الاخلاقي والمعنوي	٤٤	٣.١٦	١.٢٨	٤٠	٦٣	الثالث
الثقة بالموقف	٣٩	٣.٠١	١.٣٠	٤٣	٦٠	الخامس
الهوية	٤٣	٣.٠٩	١.٣١	٤٢	٦٢	الرابع
النزاهة السلوكية المؤشر الكلي	٤٦	٣.١٩	١.٢٦	٤٠	٦٤	—

المصدر : مخرجات برامج (Microsoft Excel) و(SPSS)

٢. وصف وتشخيص المقدرات الجوهرية للموارد البشرية

تتضمن هذه الفقرة وصف طبيعة متغير المقدرات الجوهرية للموارد البشرية وابعادها الفرعية التي أسهمت في بناء مخطط البحث وفرضياته باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية ، اذ يوضح الجدول (٨) الاحصاءات الوصفية الخاصة بتحديد مستوى اهمية متغير المقدرات الجوهرية للموارد البشرية وابعاده الفرعية ، اذ يتضح ان المقدرات الجوهرية للموارد البشرية قد حازت على نسبة اتفاق بلغت (٥١%) ، وقد بلغ الوسط الحسابي للمتغير (٣.٣٣) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبلغ الانحراف المعياري للمتغير اعلاه (١.٢٨) ومعامل الاختلاف النسبي (٣٩%) في حين بلغت الاهمية النسبية لمتغير المقدرات الجوهرية للموارد البشرية (٦٧%) وهذا يدل على ان المقدرات الجوهرية للموارد البشرية تحظى باهتمام المنظمات الصحية عينة البحث وهذا الشيء يمكن ملاحظته عن طريق الدراسات والبحوث التي تقوم بها العتبات المقدسة والبرامج التدريبية والتطويرية التي تزيد مهارات الشباب. وأن ما يدعم النتيجة المذكورة هو وصف وتشخيص الأبعاد الفرعية لمتغير المقدرات الجوهرية للموارد البشرية التي جاء ترتيبها حسب الاهمية النسبية كما يأتي (المواقف، المهارة ، المعرفة) ، اذ نلاحظ ان :

١. (٥٦%) من العينة المبحوثة اتفقوا مع فقرات بعد المواقف وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٤٧) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبلغ الانحراف المعياري للبعد المذكورة (١.٢٧) ومعامل الاختلاف النسبي (٣٧%) في حين بلغت الاهمية النسبية للعينة (٦٩%) وهذا يدل على ان بعد المواقف والذي يتمثل بمجموعة المشاعر والمعتقدات والافكار التي تحكم تصرفات القادة والتابعين جيدة ولكنه ليس بالمستوى المطلوب وهذا قد يعود لأسباب منها ان خصوصية القطاع الذي يعملون فيه يفرض عليهم مواجهة مواقف مفاجئة واستثنائية وهذه المواقف تسبب الضغوط عليهم وتجعلهم يمارسون سلوكيات غير مرغوبة غالبا.
٢. (٥٤%) من العينة المبحوثة اتفقوا مع فقرات بعد المهارة وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٣٨) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبلغ الانحراف المعياري للبعد المذكورة (١.٣١) ومعامل الاختلاف النسبي (٣٩%) في حين بلغت الاهمية النسبية للبعد (٦٨%) وهذا يدل على ان بعد القابلية الموجودة لدى التابعين والتي يستخدموها داخل المنظمة لإنجاز المهمات ذو مستوى جيد لكنها ليست بالمستوى المطلوب وهذا قد يعود لأسباب منها قد تكون ان بعض القادة قد يشجعون الافراد على اظهار مهاراتهم لكنهم لا يشجعونهم على تطويرها او ان بعض القادة قد يشعر ان التابعين اصحاب المهارات قد يشكلون تهديد لمنصبه.
٣. (٤٤%) من العينة المبحوثة اتفقوا مع فقرات بعد المعرفة وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣.١٢) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبلغ الانحراف المعياري للبعد المذكورة (١.٢٤) ومعامل الاختلاف النسبي (٤٠%) في حين بلغت الاهمية النسبية للعينة (٦٣%) وهذا يدل على ان بعد المعرفة والذي يتمثل بالخبرات والتجارب المتراكمة لدى القادة جيد لكن ليس بالمستوى المطلوب وهذا قد يعود لعدة اسباب منها انه قد لا يكون من الذين يحبون التزود بالمعرفة او يبحثون عنها.

الجدول (٨) : الإحصاءات الوصفية لمتغير المقدرات الجوهرية للموارد البشرية

المتغير	نسب الاتفاق %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسبي %	الاهمية النسبية %	الترتيب
المعرفة	٤٤	٣.١٢	١.٢٤	٤٠	٦٣	الثالث
المهارة	٥٤	٣.٣٨	١.٣١	٣٩	٦٨	الثاني
المواقف	٥٦	٣.٤٧	١.٢٧	٣٧	٦٩	الاول
المقدرات الجوهرية للموارد البشرية المؤشر الكلي	٥١	٣.٣٣	١.٢٨	٣٩	٦٧	—

المصدر : مخرجات برامج (Microsoft Excel) و(SPSS)

ثانياً : اختبار فرضيات البحث

١. اختبار الفرضية الاولى

بغرض اختبار الفرضية الاولى قام الباحثون باستخراج قيمة معامل ارتباط الرتب (Spearman) واستخدام اختبار (Z) للوقوف على معنوية العلاقة بين النزاهة السلوكية للقائد وأبعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية، وكما هو موضح في الجدول (٩).

الجدول (٩) : علاقة الارتباط بين النزاهة السلوكية للقائد والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية بأبعادها

المتغير التابع / المتغير المستقل	المقدرات الجوهرية للموارد البشرية (HRCC)	ابعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية			قيمة(Z) الجدولية
		Knowledge	Skill	Attitude	
النزاهة السلوكية للقائد (BIL)	0.780**	0.259**	0.452**	0.408**	1.96
قيمة (Z) المحسوبة	10.493	3.484	6.081	5.489	درجة الثقة
النتيجة (القرار)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى ٥% بين النزاهة السلوكية للقائد والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية بأبعادها				%٩٥

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (**SPSS**). N=182 , d.f=(1.181)

يتضح من نتائج الجدول (٩) وجود علاقة ارتباط موجبة بين النزاهة السلوكية للقائد والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية بأبعادها إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٧٨٠) وهي قيمة معنوية وذلك لأن قيمة (Z) المحسوبة البالغة (١٠.٤٩٣) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى معنوية (٥%) اي بمستوى ثقة (٩٥ %).

وأن ما يدعم النتيجة المذكورة علاقات الارتباط المعنوية بين النزاهة السلوكية للقائد و الابعاد الفرعية للمقدرات الجوهرية للموارد البشرية وحسب ترتيب قوة العلاقة وبالتالي جاء ترتيب علاقات الارتباط بين النزاهة السلوكية للقائد وابعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية (المهارة ، المواقف ، المعرفة) على الترتيب ، اذ بلغت معاملات الارتباط (٠.٤٥٢ ، ٠.٤٠٨ ، ٠.٢٥٩) على الترتيب وهي قيم معنوية لأن قيم (Z) المحسوبة لها والبالغة (٦.٠٨١ ، ٥.٤٨٩ ، ٣.٤٨٤) على الترتيب اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى معنوية (٥%) اي بمستوى ثقة (٩٥%). ويمكن تفسير

هذه النتائج بان تمسك القادة في المستشفيات عينة البحث بمستويات عالية من النزاهة السلوكية واهتمامهم بالالتزام بها بمجمل تصرفاتهم ومعاملاتهم اليومية لاسيما مع التابعين كفيل بان يحسن مستوى المقدرات الجوهرية لدى التابعين ومدى تنميتها في المستقبل.

وبناءً على ما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النزاهة السلوكية للقائد و المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بأبعادها .

٢. اختبار الفرضية الثانية

بغرض اختبار الفرضية الثانية استعمل الباحثون تحليل الانحدار المتعدد بمعلماته الاحصائية التي تتضمن اختبار (F) ومعامل الانحدار الجزئي (معامل بيتا B) ومعامل التحديد (R^2) للوقوف على تأثير النزاهة السلوكية للقائد في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية ، وكما موضح في الجدول (١٠) ، والذي جرى بناؤه وفق معادلة الانحدار الاتية :

$$Y = a + B\ (X)$$

اذ ان **(a)** مقدار ثابت ، اما تقديرات قيم متغيرات الانموذج حسب المعادلة فهي :

المقدرات الجوهرية للموارد البشرية = ١.١٥٦ + ٠.٧٧٦ (النزاهة السلوكية للقائد)

الجدول (١٠) : إنموذج ألأنحدار الخطي لقياس تأثير النزاهة السلوكية في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية

المتغير المستقل / المتغير التابع	المقدرات الجوهرية للموارد البشرية			اختبار (F)	(R^2)
	Cons.	B	اختبار (t)		
النزاهة السلوكية للقائد	١.١٥٦	٠.٧٧٦	**16.495**	**272.090**	**0.602**

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء مخرجات برنامج (SPSS) N=182

إذ يتضح من الجدول (١٠):

أ. إن قيمة (**F**) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط قد بلغت (٢٧٢.٠٩٠) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.920) عند مستوى معنوية (5%) اي بدرجة ثقة (٩٥ %) وهذا يدل على قوة الأنموذج ومعنوية معادلة الانحدار.

ب. إن معامل التحديد ($\mathbf{R^2}$) بلغ (0.602) اي ان النزاهة السلوكية للقائد تفسر ما نسبته (٦٠.٢%) من التغيرات التي تطرأ في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية . اما النسبة المتبقية والبالغة (٣٩.٨%) فتعود الى تأثيرات لمتغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث.

ج. إن قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار (معامل الانحدار الجزئي) الذي يحدد مساهمة النزاهة السلوكية للقائد في الانموذج بلغت (0.776= **β**) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة **(t)** المحسوبة البالغة (16.495) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.660) عند مستوى معنوية (٥%) أي بمستوى ثقة (٩٥%) ، وهذا يدل على ان تغيراً مقداره (١) في النزاهة السلوكية للقائد يؤدي الى احداث تغير في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بنسبة(٧٧.٦%) . وهذا يعني ثبوت معنوية معامل الانحدار .

وتأسيساً على ما سبق يتضح من النتائج المذكورة وجود تأثير معنوي للنزاهة السلوكية للقائد في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية على مستوى المستشفيات عينة البحث .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولاً : الاستنتاجات

يقدم هذا المحور عرضاً لأهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وكالاتي :

١. يعد مصطلح النزاهة السلوكية من اهم المتغيرات السلوكية الايجابية ذات الاثر الايجابي في تعظيم مجمل السلوكيات الايجابية وتقليل مجمل السلوكيات السلبية ، والنزاهة من اهم المتطلبات السلوكية الواجب توفرها في القادة كونها من المحفزات الاساسية للأداء الايجابي للقادة من جهة وللتابعين من جهة اخرى.

٢. يعد مفهوم المقدرات الجوهرية للموارد البشرية ذا اهمية بالغة في ظل المدخل الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية، وهو يضطلع بدور كبير بتعظيم التفاعل بين الادارة والعاملين ويعمق توجه ادارة المنظمة للاهتمام بالموارد البشرية لاسيما في تأهليهم لممارسة ادوار استراتيجية اكثر وتطوير قدراتهم وقابلياتهم واتاحة فرص التعلم امامهم لتحسين مستوى ادائهم وتعزيز روح التعاون والفريق فيما بينهم.

٣. حازت مقاييس متغيرات البحث على مستويات جيدة من صدق البناء التوكيدي وهذا يدعم ويؤكد المطابقة بين المقاييس الموضوعة للمتغيرات مع البيانات التي تم جمعها والمتمثلة بإجابات افراد العينة المبحوثة ، و يؤكد قوة العلاقة بين الابعاد الفرعية وفقراتها وان الابعاد قد تم قياسها بعدد واضح ومحدد من الفقرات .

٤. احرز متغير النزاهة السلوكية للقائد مستوى اهمية جيد على مستوى المستشفيات عينة البحث وهذا يؤكد اهمية هذا المتغير بصورة عامة حسب اجابات افراد العينة ، الا ان مستوى ارتفاع هذا المتغير كان بسيطاً بحسب نتائج الاحصاءات الوصفية للأبعاد الفرعية للنزاهة السلوكية للقائد.

٥. حقق متغير المقدرات الجوهرية للموارد البشرية مستوى اهمية مرتفع الى حدٍ ما على مستوى الشركات عينة البحث وهذا يؤكد اهمية هذه المقدرات على مستوى المستشفيات عينة البحث وتجسيدها ميدانياً ،الا ان مستوى ارتفاع هذا المتغير كان بسيطاً وفقا لما جاءت به نتائج الاحصاءات الوصفية.

٦. ان اهتمام القادة في المستشفيات عينة البحث بمتغير النزاهة السلوكية وسعيهم الى تبني ابعادها وتطبيقها في مجمل تعاملاتهم وتصرفاتهم اليومية لاسيما مع المرضى بوصفها احد العوامل الاساسية لتكامل الاداء في المؤسسات الصحية من شأنه ان يعزز ويحفز مستوى المقدرات الجوهرية للموارد البشرية التابعة لهم .

٧. الاهتمام بأبعاد النزاهة السلوكية من لدن القادة لتأصيل مجمل السلوكيات المتبناة من قبلهم وتعميق الجوانب الاخلاقية ونشر الثقافة والمناخ الايجابي في البيئة الداخلية للمستشفى والذي من شأنه ان يزيد اهتمام الموارد البشرية بمقدراتهم الجوهرية من حيث معارفهم ومهاراتهم ومواقفهم المختلفة، وقد استنتج ذلك عن طريق قوة الارتباط والانسجام في اجابات افراد العينة عن علاقة الارتباط المعنوية الموجبة بين النزاهة السلوكية للقائد بأبعادها مجتمعة وكلٌ على انفراد مع المقدرات الجوهرية للموارد البشرية.

٨. تبني القادة في المستشفيات عينة البحث لمتغير النزاهة السلوكية وابعادها الفرعية (التناسق ، الشرعية ، الغرض الاخلاقي والمعنوي ، الثقة بموقف القائد ، والهوية) في سلوكهم العام وتجذر هذا السلوك بأيمان وعقيدة في شخصياتهم والاستناد له في مختلف المواقف والضغوط التي يتعرضون لها من شأنه ان يؤثر معنوياً في تحسين مستوى المقدرات الجوهرية للموارد البشرية ويعزز امكانية تطويرها مستقبلاً.

٩. حقق بعد التناسق اعلى تأثير معنوي لأبعاد النزاهة السلوكية للقائد في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية على مستوى المستشفيات عينة البحث، ثم بعد الشرعية ، وبعده الغرض الاخلاقي والمعنوي ومن بعده بعد الهوية واخيرا جاء بعد الثقة بموقف القائد بحسب اجابات افراد العينة المبحوثة.

ثانياً : التوصيات

بناءً على ما سبق من استنتاجات نورد بعض التوصيات التي تفيد ادارات المستشفيات عينة البحث حالياً ومستقبلاً وكالاتي :

١. السعي الى تنمية ثقافة النزاهة السلوكية لدى القادة وتعزيزها في نفوسهم والتاكيد على ما نصت عليه الآيات المباركة في القران الكريم وما جاء في الاحاديث النبوية الشريفة من حث على الالتزام بالسلوكيات النزيهة كافة وتبني كافة القواعد والمعايير الايجابية .

٢. ضرورة تبني ادارات المستشفيات عينة البحث اصدار مدونات السلوك الاخلاقي ومختلف النشرات والمطبوعات التي تحفز القادة والتابعين للالتزام باخلاقيات العمل واسس السلوك النزيه وتثبيت مختلف الفوائد والمنافع المتأتية من اتباعهما .

٣. تفعيل برامج اعداد الدورات والمؤتمرات ومختلف الندوات التي تتناول موضوع النزاهة بشكل عام والنزاهة السلوكية للقائد بشكل خاص ضمن برامج الخطة السنوية ، والتأكيد على ابراز النتائج التي يمكن الحصول عليها عن طريق ممارستها وما التطورات التي تنجم عنها في المستشفيات عينة البحث.

٤. تصميم بيئة العمل المشجعة مع وضع الخطط والاستراتيجيات التي تسهم في نشر ثقافة النزاهة السلوكية لدى القادة ويتحقق ذلك عن طريق التنسيق مع الكفاءات والخبرات المتوفرة من ذوي الاختصاص في تعاليم الشريعة الاسلامية في العتبات المقدسة واثبات نتائجها في تعزيز ثقة العاملين وتحفيزهم للأداء الافضل .

٥. الاهتمام بالمقدرات الجوهرية للموارد البشرية وتنميتها عن طريق التركيز على دور النزاهة السلوكية للقائد في تحقيق الطمأنينة والاستقرار النفسي للمورد البشري عن طريق تهيئة بيئة العمل والمناخ الداعم والاجواء المناسبة اللازمة لتعزيز هذه القدرات لما لذلك من اثر كبير في تكامل معتقداتهم ومشاعرهم مع سلوكياتهم الميدانية المطبقة في العمل وتعميق الفهم المشترك فيما بينهم.

٦. تعزيز مبادئ الشرعية والقيم الاخلاقية والمعنوية في تعامل القادة مع التابعين وتوفير سبل تبنيها في المستشفيات عينة البحث والاعتماد على ما ورد في البناء الروحي والمعنوي وصقل الخصائص الايجابية كالصدق والاخلاص والامانة واثراء مبدأ الثقة بالموقف والنتائج الايجابية التي تترتب عليه في تدعيم الرؤية المستقبلية .

٧. تعزيز المهارات والمعارف التي يتمتع بها الموارد البشرية في المستشفيات عينة البحث لاسيما المهارات والمعارف التقنية والتعامل مع مختلف الاجهزة والعدد المستخدمة في مجال تقديم الخدمات الطبية.

٨. حث القادة في مختلف المستويات الادارية في المستشفيات عينة البحث على اعداد الدراسات والابحاث والمنشورات المختلفة التي تركز على موضوع النزاهة والفوائد المتأتية من تبنيها فضلا عن الملصقات التي تتضمن الاحاديث النبوية الشريفة واحاديث اهل البيت (ع) التي تحث على النزاهة وتحارب الفساد.

٩. تشجيع القادة والتابعين على تفعيل الرقابة الذاتية كونها تسهم بدرجة كبيرة في تعزيز السلوك الايجابي ودعم التقييم الذاتي للأداء وتعزيز عوامل الثقة والروح المعنوية ودعم قيم الالتزام لدى العاملين ، وهذا يضفي بدوره على ايجاد بيئة عمل ايجابية وتأسيس ونشر الثقافة الاخلاقية داخلياً.

١٠. السعي الى تحديد انواع المقدرات الجوهرية الخاصة بالموارد البشرية التي تلائم نوع الانشطة والعمليات المهنية والفنية التي تعتمد في المستشفيات عينة البحث ، والاهتمام المتزايد بتلك المقدرات كونها اللبنة الاساسية للعديد من السلوكيات والسياسات الايجابية .

١١. دعوة ادارات المستشفيات عينة البحث الى تهيئة المناخ الايجابي الداعم لنشر ثقافة النزاهة واشاعة السلوك والقيم النزيهة لتعزيز مستوى المقدرات الجوهرية للموارد البشرية وحث القادة على طرح الافكار المتنوعة والمعارف وتطوير المهارات المتعددة وبما يضمن زيادة مستوى التفاعل بين الاقسام والوحدات المختلفة ونقل ومشاركة المعرفة وربط اقسام المشاريع ووحداتها بعضها ببعض.

١٢. تصميم برنامج تدريبي فاعل قائم على تحقيق الاهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية لنشر ثقافة النزاهة السلوكية بين القادة والتابعين وبيان دورها في تعزيز مستوى المقدرات الجوهرية للموارد البشرية وهذا يتحقق عن طريق اقامة المؤتمرات والحوارات والندوات وورش العمل الميدانية المشتركة ومناقشة المشكلات وكافة متعلقات الاداء .

المصـــــادر

١. **المصري، احلام احمد غازي محمد،(٢٠٠٦)" *العوامل المؤثرة في نجاح التسويق الشخصي _ دراسة وصفية في الاردن*"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الاردنية ، الاردن.**

٢. **نايف، اسعد كاظم،(٢٠٠٧)" *العلاقة بين ادارة المعرفة والمقدرة الجوهرية واثرها على الاداء الاستراتيجي*"، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.**

٣. **يوسف، بسام عبد الرحمن ،(٢٠٠٥)" *اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز*"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.**

٤. **كاظم، صادق جبار، عبيد، علي جاسم، مخيف، أمير نعمة،(٢٠١٥)" *المقدرات الجوهرية والتجديد الإستراتيجي العلاقة والأثر*"، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد ١٠، العدد ٣٣، ص ٢٩٣-٣١٢.**

٥. **عبد الله، صلاح بن فالح البلوى(٢٠٠٥)" *اتجاهات العاملين نحو التغير التنظيمي*"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.**

6. Abdullah,A.H.&Sentosa,I.(2012)***" Human Resource Competency Models: Changing Evolutionary Trends"***, Inter Disciplinary Journal of Resource in Business,Vol(1),Iss.(11),pp.11-25.

7. Adi,R.&Murphy,P.E.,(2006)***"The Many Faces of Integrity*** ", Business Ethics Quarterly ,Vol(16),NO(1),Jan,pp.3-21.

8. Ahn,S.A.&Mclean,G.N.(2008)" ***Competencies for Port and Logistics Personal: An Application of Regional Human Resource Development*** ", Asia Pacific Education Review,Vol(9),No(4),pp.542-551.
9. Armstrong,M.(2006)" ***A handbook of Human Resource Management Practice",*** 10Th Edition, London and Philadelphia.
10. Ashforth,B.E.,Harrison,S.H.,Corley,K.G.,(2008)" ***Identification in Organizations: an Examination of Four Fundamental Questions"***, Journal of Management ,Vol.34.No.1,pp.325-374.
11. Ashkezari,M.J.D.&Aeen,M.N.(2012)***"Using Competency Models to Improve HRM"***, Idel Type of Management,Vol(1),No(1),Spring,pp.59-68.
12. Avolio,B.J.,Gardner,(2005)" ***Authentic Leadership Development : Getting to The Root of Positive Forms of Leadership"***, The Leadership Quartly 16,pp.488-500.
13. Barnard,A.;Schurink,W.&Beer,M.D.(2008)***" A conceptual Framework of Integrity"***, SA Journal of Industrial Psychology ,Vol(34),No(2),pp.40-49
14. barry,M.M.;Kirk,B.B.&Dempsey,C.(2012)" ***The Comp HR Core Competencies Framework for Health Promotion in Europe*** ", Health Education& Behvior 39(6),pp.648-662.
15. Basik,K.,(2010)" ***Expending The Boundaries of Behavioral Integrity in Organizations"***, A dissertation Submitted to The Department of Management in Partial Fulfilment of The Requirements of The Degree of Doctor of Philosophy , The Florida State University.
16. Baxter J. , Dempsey ,J., Megone C., and Lee, J.,(2012) " **REAL INTEGRITY Practical solutions for organisations seeking to promote and encourage integrity**" Chartered Accountants' Trustees Limited.
17. Beardwell,I.;Holdend,L.&Claydon,T.(2004)" ***Human Resource Management A contemporary A pproach"***, 4Th Edition, Prentice- Hall.
18. Blomme,H.,(2009)***"Integrity in Professional Ethics"*** A discussion Paper, FEE,September 31,pp.1-19.
19. Bodnarchuk,M.,(2012)" ***The Role of Job Descriptions and Competencies in An International Organization"***, Research is Thesis Report for Adegree Bachelor of Business Adminstration of Savonia,University of Applies Science.
20. Burke,S.C.;Sims,D.E.;Lazzara,E.H.&Salas,E.(2007)" ***Trust in Leadership : Amulti-Level Review and Integration"***,The Leadership Quarterly 18,pp.606-632.
21. Chapfica,B.(2008)" ***The Role of Integrity in Higher Education"***, International Journal For Educational Integrity ,Vol(4),No(1),Apprill,pp.43-49.

22. Chen,H.M.&Chang,W.Y.(2011)***" Core Competence: From Astrategic Human Resource Management Perspective"***, African Journal of business Management ,Vol.5(14),pp.5738-5745.

23. Clardy,A.(2008)" ***The Strategic Role of Human Resource Development in Managing Core Competencies"***, Human Resource Development International, Vol(11),No(2), April,pp.183-197.

24. Dess,G.G.;Lumpkin,G.T.;Eisner,A.B.,&McNamara,G.(2014)" ***Strategic Management Text and Cases"***, 7The Edition , McGraw_ Hall, Education, America.

25. Dineen,B.R.,Lewicki,R.J.,Tomlinson,E.C.,(2006)" ***Supervisory Guidance and Behavioral Integrity: Relationships With Employee Citizenship and Deviant Behavior",*** Journal of Applied Psychology ,Vol.91,No.3,pp.622-635.

26. Dudzinki, D.(2004)***" Integrity : Principle Coherence , Virtue , or Both*** ", The Journal of Value Inquiry,38,pp.299-313.

27. Duggar ,J.W.(2009)" ***The Role of Integrity in Individual and Effective Corporate Leadership "*** , OCO9089-Ethics and Behavioral Studies,August 12,pp.1-7.

28. Dunn,C.P.(2009)" ***Integrity Matters"*** International Journal of Leadership Studies ,Vol(5),Iss.(2),pp.102-125.

29. Engelbrecht ,A.S., Mahembe,B.,Heine, G.,(2015)***"The Influence of Integrity and Ethical Leadership on Trust in the Leader ",*** Journal of The Southren Africa Institute for Management Scientists ,Vol.24,No.1,pp.1-10.

30. Erhard,W.,Jensen,M.,Zaffron,S.,(2014)" ***Integrity: A positive Model That Incorporates The Normative Phenomena of Morality, Ethics ,and Legality _ Abridged "***, Harverd Business School Nom Working Paper 25 March,pp.1-40.

31. Erkutlu,H.&Chafra,J.(2016)" ***Impact of Behavioral Integrity on Organizational Identification : The Moderating Roles of Power Distance and Organizational Politics "***, Management Research Review , Vol(39),Iss .(6),pp.672-691.

32. Eschenbach,V.W.(2012)" ***Integrity Commitment and A choherent Self",*** Journal Value Inquiry,pp.1-12.

33. Ferguson ,B.,(2009)" ***Creativity and Integrity : Marketing The in Development Screenplay "*** , Phycology & Marketing ,Vol.26(5),pp.421-444.

34. Ferrin,D.,Dirks,K.T.,(2002)" ***Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice"***, Journal of Applied Psychology,pp.611-628.

35. Frieder,R. E.&Basik,K.(2017)" ***Political Skill ,Behavioral Integrity ,and Work:Outcomes, Test of A multistage Model"***, Journal of Leadership& Organizational Studies ,Vol.24(1),pp.65-82.

36. Fritz,J.H;O'neil,N.B.;Popp,A.M.;Williams,C.&Arnett,R.C.(2013)***" The Influence of Supervisory Behavioral Integrity on Intent to Comply With Organizational Ethical Standards and Organizational Commitment*** ", Journal Business Ethics.114,pp.251-263.

37. Fulmer,R.M.,(2004)" ***The Challenge of Ethical Leadership"***, Organizational Dynamics,Vol(33),No(3),p.30-56.

38. Gosling,M.,Huang,H.J.(2009)" ***The Fit Between Integrity and Integrative Social Contracts Theory***", Journal of Business Ethics 90,pp:407-417.

39. Grover,S.L.&Moor,R.H.(2007)" ***Grasping The Meaning and Interpretation of Integrity in Business Leadership"***, European Management Journal, Vol(25),No(3),pp.167-170.

40. Hicks,C.(2007)" ***A case for Public Sector Ethics"***, Policy Quartly ,Vol(3).No(3),pp.11-15.

41. Hinkin,T.R.&Schriesheim,C.A.(2015)" **Leader Reinforcement , Behavioral Integrity , and Subordinate Outcomes : Asocial Exchange Approach ",**The Leadership Quarterly 26,pp.991-1004.

42. Holmes,W.T.&Parker,M.(2017)" ***Communication: Empirically Testing Behavioral Integrity and Credibility as Antecedents for The Effective Implementation of Motivating Language "***, International Journal of Business Communcation,Vol(54),No(1),pp.70-82.

43. Hooijberg, R.&Lane,N.(2005)" ***Leader Effectiveness and Integrity : wishful Thinking?",*** International Institute for Management Development 23,pp.1-43.

44. Huberts,L.W.J.C.;Kaptein,M&Kaptein,L.(2007)" ***A study of The Impact of Three Leadership Styles on Integrity Violations Committed by Police Officers ",*** Policing an International Journal of Police Strategies & Management,Vol(30),No.(4),pp.587-607.

45. Ismail ,K.;Kurram,W.&Jafri,A.S.K.(2011)" ***Role of Leaders' Behvioral Integrity in Determining Successful TQM Implementation and Organizational Performance :A study on Public Hospitals of Pakistan"***, International Journal of Humanities and Social Science ,Vol.1,No.10,August,pp.236-241.

46. Jelassi,T.&Enders,A.(2004)" ***Strategics For E- Business Creating Value Through Electronic Mobile Commerce Concept and Cases"***, 1The Edition, Prentice Hall_ Financial Times.

47. Johnson, G.; Scholes,K.&Whittington.(2017)" ***Exploring Corporate Strategy Text and Cases",*** 7The Edition, Prentice Hall_ Financial Times.

48. Joyce,P.(2015)" ***Strategic Management in The Public Sector",*** 1The Edition, Routledge Taylor& Finance Group, Landan.

49. Kabue,L.W.&Kilika,J.M.(2016)" ***Firm Resource ,Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage: An Integrative Theoretical Framework ",*** Journal of Management and Strategy ,Vol(7),No(1),pp.98-108.

50. Kolthoff,E.(2010)" ***The Importance of Integrity in The Security Profession: Bringing in Human Rights"***, Ethics and Security,pp.39-55.

51. Lawernce,B.S.&Narasimhan, R.K.(2012)***"Behavioral Integrity : How Leader Referent and Trust Matter to Workplace Outcomes*** ", Journal Business Ethics,111,pp.165-178.

52. Leigh,A.,(2009)" ***Integrity: Are Your Leader up to it", Human Resource Management International Digest***, Vol.17, Iss.6,pp:3-7.

53. Leroy,H.,Simon,T.,Savage,G.& Mccaughey,D.(2013)" Living up to Safety Values in Health Care: The Effect of Leader Behavioral Integrity on Occupational Safety", Journal of Occupational Health Psycology,October,pp:1-33.

54. Magotra,I.S.&Shravani,S.J.(2015)" ***Developing HR as A core Competency: An Approach for Gaining Competitive Advantage"***, Pacific Business Review International Vol(7),Issue(12),June,pp.101-107.

55. Mayer,R.C.,Gavin,M.B.,(2005)" ***Trust in Management and Performance: Who Minds The Shop While Employees Watch The Boss"***, Academy of Management Journal,Vol.48,No.5,pp.874-888.

56. Mcnair,D.E.(2010)," ***Preparing Community College Leaders: The AACC Core Competencies For Effective Leadership& Doctoral Education ",*** Community College Journal Of Research and Practice,34,pp.199-217.

57. Mela J.; Lewis, Arther H.& Shacklock,(2006)***" Leading with Integrity : Ethical Leadership_ A fundamental Principle of Integrity and Good Governance"*** keble College , Oxford , England ,April,pp.1-33.

58. Mihelic,K.K.;Lipicnik,B.&Tekavcic,M.(2010)"***Ethical Leadership",*** International Journal of Management &Information Systems,Vol(14),No(5),pp.31-42.

59. Minkes,A.L.,Small,M.W.,Chatterjee,S.R.,(1999)" ***Leadership and Business Ethics: Does it Matter?Implications for Management"***, Journal of Business Ethics,20(4),pp.327-445.

60. Mohrman,S.A.&Lawler,E.E.(2003)" ***Creating A strategic Human Resources Organization: An Directions",*** Original Printing ,Stanford University Press.

61. Noe,Raymond A,Hollenbeck,J.R.,Gerhart,B.,Wright,P.M.(2016) ***"fundamentals of Human Resource Management",*** 6Th, McGraw Hill Education ,New York, P:15.

62. Palanski, M. , Kahai, S. & Yammarino, F. (2010) " **Team Virtues and performance: An Examination of Transparency, Behavioral integrity and Trust** " , springer, Journal of Business Ethics 99, Pp. 201-216.

63. Palanski,M.E&Yammarino,F.(2009)" ***Integrity and Leadership : Amulti_ Level Conceptual Framework",*** The Leadership Quarterly 20,pp.405-420.

64. Parnell,J.(2014)" ***Strategic Management Theory and Practice"***, 4The Edition, SAGE,America.

65. Petrick,J.A.,Quinn,J.F.(2000)" The Integrity Capacity Construct and Moral Progress in Business", Journal of Business Ethics23,pp:3-18.

66. Prottas,D.J.(2008)***" Perceived Behavioral Integrity Relationships With Employee Attitudes Well_Being, and Absenteeism"***, Journal of Business Ethics.81,pp.313-322.

67. Prottas,D.J.(2013)" ***Relationship Among Employee Perception of Their Managers Behavioral Integrity , Moral Distress , and Employee Attitudes and Well_Being",*** Journal Business Ethics 113,pp.51-60.

68. Ramlall,S.(2006)" ***Identifying and Understanding HR Competencies and Their Relationship to Organizational Practices*** ", Applied HRM ,Research,Vol(11),No(1),pp.27-38.

69. Raza,S.A.,(2010)" ***Impact of Organizational Climate on Performance of College Teacher in Punjob"***, Journal of College Teaching and Learning ,7(10),pp.47-52.

70. Reave ,L.(2005)" ***Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness"***, The Leadership Quarterly ,16,pp.655-687.

71. Scherkoske,C.(2013)" ***Integrity I: Recent Faces of Integrity ",*** Philosophy Campass,8(1),pp.28-39.

72. Schlenkor,B.R.,(2008)" ***Integrity and Character : Implications of Principled and Expedient Ethical Ideologies"***, Journal of Social and Clinical Psychology,27(10),pp.1078-1125.

73. Sharma,M.K.&Jain,S.(2013)" ***Leadership Management : Principles ,Models and Theories",*** Global Journal of Management and Business Studies,Vol(3),No(3),pp.309-318.

74. Simons, T. (2002) " ***Behavioral Integrity: The Perceived Alignment between Managers' Words and Deeds Research Focus*** " Organization Science, Vol (13), No. (1) , pp.18-35.

75. Simons, T. , Friedman, R. , Liu, L. & Parks, J. (2008) " **The Importance of Behavioral Integrity in a Multicultural Workplace** ", The Center for Hospitality Research, Cornell University, PP. 6-16.

76. Simons, T. , Palanski, M. & Treviño, L. (2013) " ***Toward a broader – but still rigorous – definition of leader integrity: Commentary*** " The Leadership Quarterly 24,P:391-394.

77. Small,A.L.&Dickie,I.(1999)" ***A cienematograph of Moral Principle: Critical Values For Contemporary Business and Society*** ", Journal of Management,pp.628-638.

78. Sosik,J.J.&Comeron,J.C.(2010)" ***Character and Authentic Transformational Leadership Behavior: Expanding The Ascetic Self Toward Others",*** Consulting Psychology Journal Practice and Research,Vol.(62),NO.(4),pp.251-269.

79. Stredwick,J.(2005)" ***AnIntroduction to Human Resource Management",*** 2Th Edition, Elsevier Butterworth-Heinemann.

80. Swanson,R.A.&Holton,E.F.(2001)" ***Foundation of Human Resource Development",*** 1Th Edition, Berrett_Koehler,California.

81. Thomas,C.C.(2013)," ***Integrity and The Boardroom",*** Strategic Direction,Vol(29),No(6),pp.32-34.

82. Tomlinson,E.C.;Lewicki,R.J.& Ash,S.R.,(2014)***"Disentangling The Moral Integrity Construct : Values Congruence as A moderator of The Behavioral Integrity _ Citizenship Relationship ",*** Group& Organization Management ,Vol(39),No(6),pp.720-743.

83. **Virtuous Creativity: The Effects of Leader Behavioural Integrity on Follower Creative Thinking and Risk Taking** ", Canadian Journal of Administrative Sciences, 28, pp. 259-269

84. Vogelgesang ,G.R., Leroy,H.,Avolio,B.,(2013)***"The Mediating Effects of Leader Integrity With Transparency in Communication and Work Engagement / Performance ",*** The Leadership Quarterly,24,pp.405-413.

85. Wajszczyk,P.(2014)" ***The Concept of Integrity and its Application to Engineering Ethics",*** Annales ,Ethics in Economic Life, Vol(17),No(4),December,pp.101-110.

86. Wattanacharoensil,W.&Yoopetch,C.(2012)" ***Thailand's Human Resource Competencies in Airline Industry"***, Journal of Human Resource in Hospitality& Tourism.11,pp.280-302.

87. Withener,E.M.,Brodt,S.,Korsgaard,M.,Werner,J.M.,(1998)***"Managers as Initiator of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior",*** Academy of Management Review,Vol.23,No.3,pp.513-530.

88. Worden ,S.(2003)" ***The Role of Integrity as A mediator in Strategic Leadership : A recipe for Reputational Capital"***, Journal of Business Ethics,46,pp.31-44.

89. Yoon,S.&Lim,D.(2010)" ***Systemizing Virtual Learning and Technologies by Managing Organizational Competency and Talents"***, Advances in Developing Human Resource 12(6),pp.715-727.

90. Zhang,J.;Zheng, Q.;Sun,L.&Zheng,L.(2012)" ***Reliability and Validity Testing and Analysis of IPM_ HR Competency Model in China"***, Public Personal Management, Vol(41),No(1),Spring,pp.173-197.

ملحق (١)

جامعة كربلاء\ كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الإعمال/الدراسات العليا

م/ استبيان رأي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

نضع بين أيديكم استبانة بحث رسالة الماجستير الموسومة (دور النزاهة السلوكية للقائد في بناء المقدرات الجوهرية للموارد البشرية) بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في بعض المستشفيات الاهلية بوصفها جزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال مع وافر الشكر والامتنان لتخصيصكم جزء من وقتكم الثمين للإجابة على فقراتها مع ملاحظة أن لا حاجة لذكر الاسم إذ سيكون التعامل مع البيانات بسرية تامة وان البيانات ستستعمل لأغراض البحث العلمي حصراً. راجين الدقة والموضوعية عند الإجابة لبيان وجهة نظركم لكل فقرة من فقرات الاستبانة ومراعاة وضع علامة (✔) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو اقرب إلى ذلك ، وعدم ترك أي فقرة من دون إجابة لغرض تحقيق الأهداف التي نرجوها من هذه الدراسة .

سائلين الله الخير لبلدنا الحبيب وشاكرين لكم سلفاً تعاونكم معنا

أولاً : بيانات عامة

أ. العمر : [ ] سنة

ب. النوع الاجتماعي : ذكر ☐ أنثى : ☐

ج. المؤهل العلمي : ☐

د. عدد سنوات الخدمة : ☐ سنة

ثانيا : الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

النزاهة السلوكية للقائد: النزاهة السلوكية للقائد تعني العملية التحليلية لصنع القرارات التي تستند على المبادئ والقيم التنظيمية المنصوص عليها وفي نفس الوقت تعد المثال الاعلى للعاملين (Vargas et al ,2012:3).

١- التناسق: هو مطابقة القول للفعل وذلك من خلال إتباع مجموعة من المبادئ أو الالتزامات التي تتضمن اتساق القيم والمعتقدات الشخصية والسلوكيات اليومية بشكل يحقق الأهداف التنظيمية (Worden,2003:33).

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	يوجد تطابق بين كلمات وأفعال رئيسي المباشر					
٢	يظهر رئيسي المباشر افعالاً تنسجم مع قيمه الشخصية التي يؤمن بها					
٣	يُوَجِّهُ رئيسي المباشر ذاته عن طريق نفس القيم التي يتحدث عنها					
٤	يفي رئيسي المباشر بوعوده					
٥	يعمد رئيسي المباشر على تنفيذ ما يقوله كأولوية خاصة					
٦	تتناقض السلوكيات اليومية لرئيسي المباشر بشكل ملفت للنظر (م[٣])					

٢- الشرعية: : يقصد بها حفظ حقوق الآخرين في التعامل والتي تكون مكفولة بحكم القانون والتي توفر للعاملين الحماية من التجاوزات التي قد يرتكبها بعض القادة أو الأفراد الآخرين(Gardijn,2005:146) .

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	يهتم رئيسي المباشر بالحفاظ على حقوق الاخرين المادية والمعنوية					
٢	يلتزم رئيسي المباشر بتعليمات انضباط الموظفين والاحكام التي تنضم الحياة الوظيفية					
٣	يوفر رئيسي المباشر الحماية للموظفين دوماً					
٤	يتبنى رئيسي المباشر المحسوبية في قيادته الاخرين (م)					
٥	يضحي رئيسي المباشر بمصالح الموظفين تحقيقاً لمصلحته الشخصية (م)					

٣- الغرض الاخلاقي والمعنوي: وهي مجموعة من القيم والمعايير التي تعمل بمثابة مقاييس لتقييم نزاهة سلوك الأفراد وتميز السلوك الجيد من السيئ (Huberts,2012:30).

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	يعتمد رئيسي المباشر في تصرفاته على منظومة السلوك الاخلاقي العامة					
٢	يعترف رئيسي المباشر بالأخطاء التي يرتكبها					
٣	يشجع رئيسي المباشر على نشر ثقافة السلوك النزيه بين الموظفين					
٤	يطالبني رئيسي المباشر باتخاذ مواقف تتلاءم ومدونة السلوك الاخلاقي					
٥	يهمل رئيسي المباشر عواطف واحاسيس الاخرين (م)					

[٣] (م) الفقرة معكوسة.

٤- الثقة بالموقف: هي ثقة العاملين بالقرارات النزيهة التي يتخذها القائد باعتبار إن الثقة هي المفتاح للعلاقة بين النزاهة السلوكية ومخرجات العمل(Dieks,2002:611).

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	اثق برئيسي المباشر في كل المواقف					
٢	اتعامل مع المواقف المختلفة بناءً على استجابات رئيسي المباشر					
٣	اتحمل المسؤولية التي يكلفني بها رئيسي المباشر					
٤	تربطني برئيسي المباشر علاقة ثقة قوية صادقة					
٥	يتخوف رئيسي المباشر من اطلاعي على اسرار العمل (م)					
٦	يدقق رئيسي المباشر مخرجات عملي بنفسه (م)					

٥- الهوية : تشير إلى مجموعة من المبادئ والالتزامات التي تشكل السمات الشخصية لدى الأفراد (Baxter,2012:15).

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	يتمتع رئيسي المباشر بسمعة مرموقة بين اقرانه من الرؤساء					
٢	يشعرني رئيسي المباشر بأهمية انتمائي للمجموعة					
٣	يضيف رئيسي المباشر الكثير الى شخصيتي					
٤	يندهش الاخرون عند معرفتهم هوية رئيسي المباشر					

المقدرات الجوهرية للموارد البشرية : بان المقدرات الجوهرية هي المقدرات الشاملة للمعرفة والدوافع والصفات الشخصية والصورة الذاتية والمهارات التي لها علاقة مباشرة بالأداء المتفوق (Ahn& Mclean.2008:544).

أ. المعرفة : يقصد بها كافة الخبرات والتجارب المتراكمة بمرور الزمن والممارسات والقدرات الكامنة والمكتسبة وما يتولد من معلومات وثقافات بالتعلم المستمر فيكون كل ذلك وعاء المعرفة في عقول البشر(المدلل،٢٠١٢: ٢٢).

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	امتلك القدرة على المشاركة في التدريبات الخاصة بمكان العمل					
٢	لدي المعرفة في المجالات الاختصاصية ذات الصلة بعمل المستشفى					
٣	لدي القدرة على تسهيل وتنفيذ والمساعدة في اسعاف المرضى ورعايتهم					
٤	اتمتع بالثبات على المتابعة والعمل ضمن النظام الحالي					
٥	افهم كيفية تحديد أولويات الرعاية وإدارة الحالات المتعددة					
٦	اسعى الى المشاركة في عمليات تأمين شخصية ولوازم ومعدات ومساحة رعاية المرضى (القدرة على التدخل السريع).					
٧	امتلك القدرة على المشاركة في التخطيط لتلبية احتياجات الرعاية الصحية					

ب. المواقف: يقصد به مجموعة من المشاعر والمعتقدات والافكار حول كيفية التصرف الذي يمارسه الاشخاص حول وظائفهم ومنظماتهم(George&Jones,2012:71).

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	افهم بوضوح مكونات خطط الادارة والاهداف المطلوب تحقيقها					
٢	تتوفر امكانية التعرف على الخطة لمواجهة المشاكل في ممارسة العمل					
٣	تتوفر سياسات إدارية تسهم في الإشراف على المتطوعين في المجال الصحي					
٤	يمكن تحديث المعلومات والاستجابة للتغيرات الحاصلة في ظروف الرعاية الصحية وتحديد الاحتياجات من الموارد					
٥	يمكنني المشاركة في تحديد وايصال المعلومات الهامة على الفور إلى الجهات المختصة					
٦	تهتم ادارة المستشفى بإمكانات ومتطلبات التواصل مع الأزمة للتدخل في توصيفها والتعامل مع إدارة المخاطر					
٧	تعتمد الادارة قائمة من الخطوات المناسبة لطلب الإسعافات الأولية النفسية للمستجيبين، والمرضى، وغيرهم من الضحايا					
٨	تتاح امامي فرصة المشاركة في وضع مبادئ توجيهية جديدة لممارسة مهنة الطب والتمريض					

ج. المهارة: هي القابلية الموجودة لدى العاملين والتي يستخدمونها داخل المنظمة وخارجها لإنجاز المهمات المكلفين بها(حسين،٢٠٠٧: ٧٤).

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	امتلك مهارة تشخيص الغرض الاساس من الخطة الموضوعة					
٢	امتلك مهارة تحديد الفئات السكانية الضعيفة وتنسيق الأنشطة للحد من المخاطر					
٣	امتلك مهارة إدارة الموارد والإمدادات اللازمة لتقديم الرعاية في المجتمع					
٤	امتلك مهارة تشخيص التهديدات المحتملة مع الاستجابة للتغير في الظروف الصحية					
٥	امتلك مهارة وصف استراتيجيات تخصيص الموارد النادرة بطريقة أخلاقية لتحسين نتائج الفرز والمعالجة					
٦	امتلك مهارة استخدام عمليات حفظ السجلات لضمان استمرارية تحديث المعلومات المتعلقة بالمرضى					