

# تأثير أخلاقيات مديري الموارد البشرية على ولاء العاملين دراسة تطبيقية

أ. د/ أحمد إبراهيم عبد الهادي      د/ أمانى محمد عامر  
أستاذ إدارة الأعمال      أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة - جامعة بنها      كلية التجارة - جامعة بنها

**بسملة رائد أحمد**

باحثة ماجستير إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة بنها

## ١ - مقدمة:

من المعتقد أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية هي إحدى المحددات الرئيسية للأداء والنجاح التنظيمي، وأيضاً هي أساس تحقيق المزايا التنافسية، ذلك أن الشيء الوحيد الذي يميز بين متنافس وآخر هو مستوى جودة قوة العمل وبشكل خاص. فيما يتعلق بما يعرفونه الناس، وكيفية إستخدامهم له وسرعة تعلمهم للأشياء الجديدة وتلك مسؤوليات تتحملها وظيفة إدارة الموارد البشرية.

وتعتبر تطبيقات الموارد البشرية جزء مكمّل لكل النظم في المنظمات، ولتعظيم مشاركة وظيفة الموارد البشرية في الأداء، فإن تطبيقاتها يجب أن تتناسب مع بعضها ومع إستراتيجية وتصميم التنظيم، وهذه الوظيفة يجب أن تكون قادرة على أن تقوم بالعمليات على مستوى الفرد، وجماعة العمل وعبر المستويات المختلفة للتنظيم وتشارك في تطوير وإدارة فرق العمل والتحالفات والقضايا التنافسية حتى يمكنها أن تساهم في الأعمال وأن تكون شريك حقيقي وأن تساعد في تطوير مداخل جديدة للاختيار والتدريب والنمو الوظيفي (Lawlen, 1996., Qucci, 1997).

برغم مما سبق فإن العديد من الدراسات (Foote, 2001., Stewart & Rigg, 2011., Ekuma & Akobo, 2015) توضح أن هناك فجوة بين ما يجب أن يكون وما هو في الواقع العملي فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، حيث فرضت عليها مسؤوليات وأدوار جديدة وتحديات مختلفة. وتزايد الاهتمام بالجوانب التطبيقية للبعد الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية (Ekuma & Akobo, 2015) واهتمام مديري الموارد البشرية بمحاولة حل المعضلة الأخلاقية، ذلك أن إدارة الموارد البشرية هي نشاط أخلاقي بطبيعتها. (Greewood, 2012) وبالتالي فإن ذلك يتطلب تحديد وحل تلك المشكلات الأخلاقية (Wooten, 2001).

هذا وتشير احدى الدراسات (Greenwood, 2012) إلى أن مجال الأخلاقيات وإدارة الموارد البشرية لم يتم تطويره بما يتناسب مع أهمية ذلك (Kockan, 2007., Wooten, 2001).

## ٢- مشكلة الدراسة:

تخضع إدارة الموارد البشرية، حالياً، إلى انتقادات عديدة، حيث هناك توجهات خاطئة ببعض أنماط السلوك غير الأخلاقي والتلاعب واستغلال العاملين (Townley, 1993., Keenoy & Antony, 1992., Sennet, 1999, Guest, 1998., Anton, 2015).

وأوضحت العديد من الدراسات- كما سبقت الإشارة، أن المدخل الاخلاقي يؤدي إلى اكتشاف المعضلات الأخلاقية التي تصاحب التطبيقات العملية لإدارة الموارد البشرية، مثل الجذب والاختيار والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين.

تفسر بعض الدراسات (Pinnington, Mackline, campe, 2007., Winstanley & Woodhall, 2000). أن ضعف النقابات العمالية قد شجع على تجاوزات غير أخلاقية ضارة بالعاملين من خلال مديري المنظمات تحقيقاً لتخفيض تكاليف العمالة ومن أجل تحسين الموقف التنافسي للمنظمة، بعض الباحثين (Mathis & Jakson, 1997.) يشيرون بعض القضايا الأخلاقية بإدارة الموارد البشرية مثل يتعلق بالشفافية، والعدالة، والثقة والصدق.

تناولت بعض الدراسات (Appelbaum et al., 2005., Desphande, 1996) تأثير المناخ الأخلاقي للمنظمة على السلوك الأخلاقي للعاملين، وتوضح دراسة (Appelbaum et al, 2005) أن هناك تأثير مباشر للمناخ الأخلاقي على ثقافة المنظمة ومن ثم فإنه يحسم ويحدد بشكل أساسي أساليب مديري الموارد البشرية في معالجة القضايا الأخلاقية في مكان العمل.

بالإضافة الى ما سبق أوضحت دراسة (Dachlere & Enderle, 1989) أن سلوكيات مديري الموارد البشرية وقرارتهم تعكس بوضوح افتراضاتهم وقيمهم، وأن كثيرا من القضايا الأخلاقية يتجاهلها مديري الموارد البشرية طبقا لذلك وأنهم قد فشلوا بشكل عام فى الاختبار (Wooten,2001)، وقد أشارت دراسة (Greenwood, 2005) الى أن غالبية الناس سوف يقبلون فكرة أن الفرد أو المنظمة يجب أن يعاملوا الأفراد بإحترام وأن الفرد أو المنظمة ليس لهم حق التدخل فى حرية الفرد، حيث أن ذلك هما أقل المعايير المستخدمة لتقييم السلوك الأخلاقى لإدارة الموارد البشرية، وأن تلك الإدارة فشلت فى ذلك التقييم.

وقد أثرت تحديات أو معضلات أخلاقية أخرى تواجه إدارة الموارد البشرية (Gands & Hayes, 1988, Mclagan, 1989, Ekuma & Smith, 2012.) حيث هناك كثير من القضايا مثل التحيز والتمييز ضد بعض فئات العاملين، ومدى جودة ومصداقية المقابلات الشخصية أو الاختبارات النفسية، والأنشطة المضادة للتغيبات العمالية، وتصميم العمل، وأمان العاملين، الخصوصية، وتكتيكات التفاوض مع العاملين، وإجراءات الانضباط والجزاءات، والاستغناء عن العاملين، وتلك التحديات هى من أصعب المشكلات الأخلاقية التى تواجه إدارة الموارد البشرية فى التطبيق العملى.

وهذا ويمكن تلخيص مشكلة البحث فى محاولة الاجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١- كيف يمكن تحديد وقياس أبعاد السلوك الأخلاقى لمديري الموارد البشرية بالمنظمات؟
- ٢- ما هى طبيعة العلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقى لمديري الموارد البشرية بالمنظمات والأبعاد المختلفة لولاء العاملين؟
- ٣- ما هى درجة تأثير السلوك الأخلاقى لمديري الموارد البشرية على ولاء العاملين بالمنظمات محل الدراسة؟

- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الرجال والنساء فى ادراكهم لابعاد السلوك الأخلاقى لمديرى الموارد البشرية؟
- ٥- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المبحوثين طبقا للمستوى التعليمى فى ادراكهم لأبعاد السلوك الأخلاقى لمديرى الموارد البشرية؟
- ٦- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المبحوثين طبقا لفئات العمر المختلفة فى ادراكهم لأبعاد السلوك الأخلاقى لمديرى الموارد البشرية؟
- ٧- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المبحوثين طبقا لمستويات أو سنوات الخبرة فى العمل؟

### ٣- أهداف الدراسة:

- على ضوء طبيعة المشكلة، والتساؤلات التى تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها، فإن أهداف الدراسة تتمثل فيما يلي:
- ١- تحديد وقياس طبيعة العلاقة بين ابعاد السلوك الأخلاقى لمديرى الموارد البشرية وولاء العاملين.
  - ٢- تحديد وقياس تأثير أبعاد السلوك الأخلاقى لمديرى الموارد البشرية على ولاء العاملين.
  - ٣- تحديد ما إذا كان هناك فروق جوهرية فى ادراك العاملين لأخلاقيات مديرى الموارد البشرية باختلاف بعض المتغيرات الديموجرافية (النوع، فئات العمر، المستوى التعليمى، مستوى الخبرة).
  - ٤- تحديد ما إذا كان هناك فروق جوهرية بين ولاء العاملين باختلاف بعض المتغيرات الديموجرافية (النوع، فئات العمر، المستوى التعليمى، مستوى الخبرة).

#### ٤- فروض الدراسة:

إنطلاقاً من الأهداف السابق ذكرها، فقد أمكن صياغة فروض الدراسة على

النحو التالي:

الفرض الرئيسي الأول (ف١): "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات مديري الموارد البشرية وولاء العاملين بأبعدها المختلفة".

الفرض الرئيسي الثاني (ف٢) "يوجد تأثير إيجابي للسلوك الأخلاقي لمديري الموارد البشرية على الأبعاد المختلفة للولاء التنظيمي لدى العاملين". وهذا الفرض يشمل الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول (ف١ع) : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد أخلاقيات مديري الموارد البشرية على الولاء العاطفي.

الفرض الفرعي الثاني (ف٢ع) : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد أخلاقيات مديري الموارد البشرية على الولاء الإستمراري.

الفرض الفرعي الثالث (ف٣ع) : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد أخلاقيات مديري الموارد البشرية على الولاء الأخلاقي.

الفرض الرئيسي الثالث (ف٣) "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ادراك العاملين

للسلوك الأخلاقي لمديري الموارد البشرية طبقاً للمتغيرات الديموجرافية التالية (النوع- العمر- المستوى التعليمي والخبرة)".

الفرض الرئيسي الرابع (ف٤) "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ادراك العاملين

للأبعاد المختلفة للولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة طبقاً للمتغيرات الديموجرافية

التالية (النوع- العمر- المستوى التعليمي والخبرة)".

## ٥- أسلوب الدراسة:

### ١/٥- مجتمع الدراسة:

#### أولاً مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة بعض العاملين بالهيئات الحكومية (هيئة قضايا الدولة- هيئة النيابة الإدارية- النيابة العامة)، بالإضافة إلى وحدات الوزارات التابعة إلى الدولة (وزارة التضامن) وذلك بمحافظة الجيزة ، وبناء على ما توصلت إليه الباحثة من معلومات متاحة لدى الإدارات المسؤولة بجهة الدراسة وما تسمح به من بيانات، فقد وجد أن مجتمع الدراسة في وقت عملية الإستقصاء بلغ (٢٤٣٦) مفردة، والجدول التالي يعرض بيان بأعداد العاملين بالهيئات الحكومية محل الدراسة.

#### جدول رقم (١)

التوزيع التكرارى والنسبى للعاملين بالهيئات الحكومية لمجتمع الدراسة

الهيئات الحكومية	تكرار	%
هيئة النيابة الإدارية	٤٥٠	١٨,٥
النيابة العامة	١٠٠٠	٤١,١
هيئة قضايا الدولة	٩٠٠	٣٦,٩
وزارة التضامن	٨٦	٣,٥
الإجمالى	٢٤٣٦	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على إدارة شئون العاملين بكل منظمة

## ٢/٥ - عينة البحث:

إستخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وقد استخدمت الباحثة في

حساب العينة أسلوب النسبة وقد تم حساب العينة على النحو التالي:

١- حساب عينة البحث عندما يكون السحب بإرجاع

$$n = Z^2(\alpha/2) \cdot PQ/d^2$$

حيث أن  $\alpha = 0.05$

$$Z_{(0.05/2)} = Z_{(0.025)} = 1,96$$

أيضا تم افتراض النسبة على النحو التالي

$$P=Q=0.05$$

وأيضا افتراض حد الخطأ على التقدير (d)

$$d=0.05$$

وبالتعويض في المعادلة السابقة تم التوصل أن حجم العينة عندما يكون

$$\text{السحب بإرجاع} = 384$$

٢- وبحساب عينة البحث عندما يكون السحب بدون إرجاع تم التطبيق في المعادلة

التالية

$$n_0 = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

حيث أن N هو حجم المجتمع حيث أن حجم المجتمع من الجدول السابق

$$N=2436$$

$$n_0=331 \sim 330$$

والجدول التالي يعرض توزيع عينة البحث وذلك باستخدام أسلوب التخصيص

المتناسب Proportional Allocation



جدول رقم (٢)

توزيع عينة البحث باستخدام أسلوب التخصيص المناسب

الهيئات الحكومية	تكرار	%
هيئة النيابة الإدارية	٦١	١٨,٥
النيابة العامة	١٣٥	٤١,١
هيئة قضايا الدولة	١٢٢	٣٦,٩
وزارة التضامن	١٢	٣,٥
الإجمالي	٣٣٠	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

٣/٥- إجراءات تصميم واختبار مقياسي الدراسة:

١/٣/٥- إجراءات تصميم المقياس:

تم تصميم قائمة استقصاء، تشمل مجموعتين من المقياس الأول خاص بتحديد وقياس أبعاد المتغير المستقل (أخلاقي مديري الموارد البشرية) وأبعاد المتغير التابع (ولاء العاملين).

وفيما يتعلق بتصميم مقياس أخلاقيات مديري الموارد البشرية: فقد تم

الإعتماد على بعض الدراسات (عبد الهادي وعامر، ١٩٩٦، Winstanly et al, 1996; Bartels et al, 1998; Willey, 2000; Miceli & Near, 2001; 1996; Winstanley & Woodall, 2002; Fenge & Guo, 2010; Mathenge, 2011; Greenwood, 2012; Venysova, 2015; De silva et al, 2016;

الحالية على النحو التالي: (Rani, 2017; Sarah N et al, 2018). وعليها فقد تم صياغة مقياس الدراسة

الحالية على النحو التالي:

- ١- أخلاقيات إختيار العاملين: وقد تم صياغة كل من العبارة (١ : ٤) بقائمة الإستقصاء وتتمثل في (تم عملية الاختيار والتعيين بناء على معايير عادلة- المقابلات الشخصية في عملية الأختيار موضوعية- يتم الإعلان عن جميع الوظائف المطلوب شغلها- لا توجد محاباه لبعض المرشحين عند شغل الوظائف).
- ٢- أخلاقيات التعويضات: وقد تم صياغة كل من العبارة (٥ : ٨) بقائمة الإستقصاء وتتمثل في (هناك عدالة في تحديد الأجور- توجد عدالة في المكافآت أو العلاوات - يتم مكافآت كل فرد طبقاً لمجهوداته - تمنح حوافز مالية للسلوك الأخلاقي في الوظيفة).
- ٣- أخلاقيات حقوق العاملين: وقد تم صياغة كل من العبارة (٩ : ١٢) بقائمة الإستقصاء وتتمثل في (يسمح للعاملين بالتحدث عن المشاكل التي تواجههم- يتم المحافظه على المعلومات الشخصية للعاملين- يتم مراعاة متطلبات الأمان في أماكن العمل- لا يوجد تمييز بين العاملين بمكان العمل).
- ٤- أخلاقيات التدريب: وقد تم صياغة كل من العبارة (١٣ : ١٦) بقائمة الإستقصاء وتتمثل في (فرص التدريب متاحة لكافة العاملين- يتم تحديد الأحتياجات التدريبية للعاملين بشكل صحيح- تتوافر برامج تدريب لتنمية السلوكيات الأخلاقية- يتم تنفيذ البرامج التدريبية بشكل صحيح).
- ٥- أخلاقيات الترقيات: وقد تم صياغة كل من العبارة (١٧ : ٢٠) بقائمة الأستقصاء وتتمثل في (السلوكيات الأخلاقية أحد شروط شغل المناصب الأعلى- أداء الفرد هو الأساس لتقدمه الوظيفي- هناك عدالة في فرص الترقى بشكل عام - يوجد تخطيط للمسار الوظيفي لكل العاملين).

٦- أخلاقيات تقييم أداء العاملين: وقد تم صياغة كل من العبارة (٢١: ٢٤) بقائمة الأستقصاء وتتمثل في ( يعتمد قياس الأداء على معايير موضوعيه- عملية تقييم الأداء تعبر عن الأداء الفعلى للفرد- السلوك الأخلاقى للفرد هو أحد العوامل الرئيسية فى عملية تقييم الأداء- لا يوجد تمييز بين الرجال والنساء فى عملية تقييم الأداء).

وفيما يتعلق بتصميم مقياس ولاء العاملين: فقد تم الإعتماد على بعض الدراسات (Cao&Nsakanda,2010; Elizabeth, 2006; Bansal et al ., 2004; Mathieu& Zajac, 1990; Hackett et al., 1994; Harrison; thurau,2002; Cornelia, 2009; walker, 2001;Zeithamal,1996 بن حفيظ،٢٠١٤) وعليها فقد تم صياغة مقياس الدراسة الحالية على النحو التالى:

- ١- الولاء العاطفى: وقد تم صياغة كل من العبارة (٢٥: ٣٠) بقائمة الأستقصاء وتتمثل فى (أتمنى قضاء ما تبقى من حياتى الوظيفية بمكان عملى الحالى- أشعر بالفخر حينما اتكلم عن مكان عملى مع أصدقائى- أشعر أن مشكلات العمل كأنها مشكلاتى الشخصية- أشعر بأنتماء قوى نحو مكان عملى الحالى- أشعر فى مكان عملى أننى مع عائلتى- مكان عملى له مكانه عاليه فى نفسى).
- ٢- الولاء الإستمرارى: وقد تم صياغة كل من العبارة (٣١: ٣٤) بقائمة الأستقصاء وتتمثل فى (حبي لمكان عملى هو ما يجعلنى أستمر فيه- أرى أن كثير من الأمور سوف تسوء إذا تركت مكان عملى- لا أفضل العمل بمكان آخر- مكان العمل يقدم لى مزايا لا تتوافر بأمكان أخرى).
- ٣- الولاء العاطفى: وقد تم صياغة كل من العبارة (٣٥- ٣٨) بقائمة الأستقصاء وتتمثل فى (أرى أن أنتقالى إلى مكان عمل آخر هو عمل غير أخلاقى- أشعر أننى

مدین بالكثیر لمكان عملی- أفضل الأستمرار فی مكان عملی حتی لو قدمت لی عروض أفضل- إذا تركت مكان عملی، سأشعر بعدم الرضا عن النفس).

٢/٣/٥ - إجراءات اختبار المقاييس:

تم عرض قائمة الإستقصاء على مجموعة من اساتذة إدارة الأعمال (جامعة بنها- جامعة القاهرة) وذلك لتقييم صلاحية قائمة الإستقصاء وتقديم مقترحاتهم وتعديلاتهم، وقد تم مراعات تلك المقترحات والتي كان لها أثر كبير في تحسين القائمة شكلاً وموضوعاً وتقبل مفردات العينة لقائمة الإستقصاء نظراً لوضوحها وبساطتها. تم قياس درجة الصدق والثبات، وذلك من خلال دراسة الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ): ويعتبر معامل كرونباخ ألفا من أشهر الأساليب التي يعتمد عليها معامل الثبات.

جدول (٣)

قياس الصدق والثبات

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
الإختيار	٤	٠,٧٥٠	,866
التعويضات	٤	٠,٩٠٧	,950
حقوق العاملين	٤	٠,٧٠٧	,840
التدريب	٤	٠,٧٥٩	,870
التزقيات	٤	٠,٧٠٨	,840
تقييم الاداء	٤	٠,٦٤٥	,803
الولاء العاطفى	٦	٠,٨١٣	,901
الولاء الاستمرارى	٤	٠,٨٨٥	,940
الولاء الاخلاقى	٤	٠,٨٤٧	,920

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائى للبيانات.

أكدت النتائج بالجدول السابق ان قيم معامل كرونباخ ألفا تراوحت ما بين (645، -907)، الأمر الذى يعكس أن نتائج أبعاد أخلاقيات مديري الموارد البشرية على درجة عالية من الثبات، أيضاً أكدت قيم معامل الصدق تراوحت ما بين (803، -950) وهو الجذر التربيعى لمعامل الثبات، وهذا يشير إلى أن هناك تناسق داخى بعبارات قائمة الإستقصاء ويعد هذا التناسق والترابط قوياً.

وأكدت النتائج أيضاً قيم معامل كرونباخ ألفا والتي جاءت (813، 885)، (847)، لأبعاد الولاء العاطفى، الأستمرارى، الأخلاقى على الترتيب. الأمر الذى يعكس أن جميع الأبعاد الثلاث على درجة عالية من الثبات. أيضاً أكدت قيم معامل الصدق تراوحت ما بين (901، -940)، وهذا يشير إلى أن هناك تناسق داخى بعبارات قائمة الإستقصاء ويعد هذا التناسق والترابط قوياً.

مما تقدم يمكننا توظيف جميع العناصر السابقة فى حساب المتغيرات وذلك بهدف إختبار فرضيات البحث.

#### ٦- نتائج الدراسة:

بعد إختبار مدى صحة أو خطأ فروض الدراسة ، قامت الباحثة بعرض خلاصة النتائج التى تم التوصل إليها، وذلك على النحو التالى:

١/٦ طبيعة العلاقة الإحصائية بين أبعاد أخلاقيات مديري الموارد البشرية وأبعاد ولاء العاملين:

- توجد علاقات تبادلية قوية وطرديية بين أبعاد أخلاقيات مديري الموارد البشرية مع بعضها البعض.
- توجد علاقات تبادلية قوية وطرديية بين أبعاد أخلاقيات مديري الموارد البشرية من ناحية مع كل من أبعاد ولاء العاملين.

### ٢/٦ تأثير أبعاد أخلاقيات مديري الموارد البشرية على أبعاد ولاء العاملين

- يوجد تأثير لأبعاد أخلاقيات مديري الموارد البشرية والمتمثلة فى حقوق العاملين، الترقيات، تقييم الأداء (طردى)، التدريب تأثير عكسى على الولاء العاطفى.
- يوجد تأثير لأبعاد أخلاقيات مديري الموارد البشرية والمتمثلة فى التعويضات والترقيات طردى، الإختبار تأثيراً عكسياً على الولاء الإستمرارى.
- يوجد تأثير لأبعاد أخلاقيات مديري الموارد البشرية والمتمثلة فى التعويضات والترقيات، تقييم الأداء (طردياً) على الولاء الأخلاقى.

### ٣/٦ تأثير المتغيرات الديموجرافية على أبعاد ومتغيرات الدراسة

#### ١/٣/٦ تأثير المتغيرات الديموجرافية على أبعاد أخلاقيات مديري الموارد البشرية

- يوجد تأثير للنوع على أبعاد أخلاقيات مديري الموارد البشرية - التدريب لصالح الإناث.
- يوجد تأثير للنوع على بعد تقييم الأداء كأحد أهم أبعاد أخلاقيات مديري الموارد البشرية لصالح الإناث.
- لا يوجد تأثير للنوع على أبعاد وأخلاقيات مديري الموارد البشرية (الإختبار- التعويضات- حقوق العاملين- الترقيات).
- يوجد تأثير للفئات العمرية على مستوى كافة أبعاد أخلاقيات مديري الموارد البشرية (الإختبار- التعويضات - حقوق العاملين - التدريب - الترقيات - تقييم الأداء لصالح صغار السن تارة وكبار السن وصغار السن تارة أخرى).
- يوجد تأثير للمستوى التعليمى على بعد التعويضات كأحد أبعاد أخلاقيات مديري الموارد البشرية لصالح فئة الجامعيين.

- يوجد تأثير للمستوى التعليمى على بعد الترقيات كأحد أهم أبعاد وأخلاقيات مديري الموارد البشرية لصالح فئة الجامعيين وأصحاب الدراسات العليا.
- لا يوجد تأثير للمستوى التعليمى على أبعاد وأخلاقيات مديري الموارد البشرية (الإختيار - حقوق العاملين - التدريب - تقييم الأداء).
- يوجد تأثير لمستوى الخبرة على أبعاد وأخلاقيات مديري الموارد البشرية (الإختيار - التعويضات - حقوق العاملين - التدريب - الترقيات) وذلك لصالح أصحاب الخبرات المحدودة.
- لا يوجد تأثير لمستوى الخبرة على بعد تقييم الأداء كأحد أهم أبعاد ومتغيرات مديري الموارد البشرية.

#### ٢/٣/٦ تأثير المتغيرات الديموجرافية على أبعاد ولاء العاملين.

- لا يوجد تأثير للنوع على أبعاد ولاء العاملين.
- يوجد تأثير للفئات العمرية على بعد الولاء الإستمرارى - أبعاد ولاء العاملين لصالح أصحاب الفئات العمرية الصغرى والمتوسطة.
- يوجد تأثير للفئات العمرية على بعد الولاء العاطفى - أبعاد ولاء العاملين لصالح أصحاب الفئات العمرية الكبرى.
- لا يوجد تأثير للفئات العمرية على بعد الولاء الأخلاقى - أبعاد ولاء العاملين.
- يوجد تأثير للمستوى التعليمى على جميع أبعاد ولاء العاملين (الولاء العاطفى - الولاء الإستمرارى - الولاء الأخلاقى) لصالح أصحاب التعليم الجامعى فقط.
- يوجد تأثير لمستوى الخبرة على بعد الولاء العاطفى - أبعاد ولاء العاملين لصالح أصحاب الخبرات الكبيرة.

- يوجد تأثير لمستوى الخبرة على بعد الولاء الإستمراري لصالح أصحاب الخبرات الكبيرة والمحدودة.
- يوجد تأثير لمستوى الخبرة على بعد الولاء الأخلاقي لصالح الخبرات المحدودة.

### ٧- توصيات الدراسة:

- بعد نتائج هذه الدراسة. قدمت التوصيات التالية:
- تظهر النتائج بوضوح أن القضايا الأخلاقية فى أبعاد أخلاقيات مديري الموارد البشرية (الإختيار - التعويضات - حقوق العاملين - التدريب - الترقيات - تقييم الأداء) كان لها تأثير حاسم وذات دلالة إحصائية على ولاء العاملين. بعد هذه النتائج، توصى هذه الدراسة بضرورة قيام المنظمات بوضع سياسة لضمان الإلتزام بالأخلاق والنزاهة أثناء عملية التوظيف والإختيار، التعويضات، حقوق العاملين، التدريب، الترقيات، تقييم الإداء.
  - نتيجة لأهمية تأثير أخلاقيات مديري الموارد البشرية على ولاء العاملين، أقترحت الباحثة إعداد وتصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتنمية المهارات القيادية لدى طبقة الإدارة مع الإهتمام بالجوانب الأخلاقية والتطبيقية لتلك البرامج.
  - على ضوء ما لوحظ من تأثيرات سلبية لبعض أخلاقيات مديري الموارد البشرية وانعكاسات ذلك على ولاء العاملين، فإنه يمكن أن يحدث تغييرات إيجابية فى بعض أخلاقيات مديري الموارد البشرية من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تهتم بمعالجة التأثيرات السلبية فى هذا الصدد، وأيضاً اجراء بعض التغييرات فى نظم وإجراءات العمل بحيث تكون أكثر تحديداً وتبسيطاً



حتى يمكن تقليل عدم الوضوح والغموض وهذا يساعد على وضع نظم أفضل لتقييم أداء العاملين.

- على ضوء ما لوحظ من تواجد اتجاهات سلبية لدى العاملين نحو عملية قياس الأداء، توصى الباحثة بالاهتمام بمشاركة العاملين في وضع معايير تقييم أدائهم وأن تكون مقترحاتهم في هذا الصدد محل بحث ودراسة ومناقشة من جانب طبقة الإدارة بالمنظمات.
- اعداد وتنفيذ برامج لتدريب الرؤساء على كيفية اعداد تقارير أداء العاملين ومواجهة وحل المشكلات المتعلقة بإعداد تلك التقارير.
- أن نجاح المنظمة وولاء العاملين يتطلبان التوافق والتأزر بين إدارة الموارد البشرية والعاملين بالإضافة إلى تحديد ومكافأة الأدوار التي يقوم بها العاملين ودعم وتعزيز تميز الموظفين والتحلي بالنزاهة عند إصدار الأحكام والقرارات.
- يتعين تحديد ودمج الإرشادات والتوجهات الواضحة في التدريب على إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى تحديد أساليب الإدارة العلمية في المنظمات التي يتم الإشراف عليها من قبل لجان النزاهة واللجان الأخلاقية ويتعين أن يستند ذلك على أهداف تعظيم الأرباح وتحسين رفاهية العاملين.
- السماح للعاملين بالتعبير عن مختلف المشاعر واتباع الطريقة المناسبة لحل المشكلات من أجل دعم وتعزيز الإدارة التشاركية بين مديري إدارة الموارد البشرية وبين موظفيهم.
- التدريب على تنفيذ مهام إدارة الموارد البشرية بطريقة أخلاقية.
- أيضاً في حالة إذا تم تعويض العاملين بأجور عالية فإنهم سوف يستطيعون الأداء بشكل جيد ولن يتركوا المنظمة قط.

## الدراسات المستقبلية

فى سياق إدارة الموارد البشرية (HRM) وفى سياق الجوانب الأخلاقية سوف يكون من الضرورى إجراء بحوث إضافة ذات عينات أكبر لدعم النتائج الحالية ودعم صدقها ولذلك يتطلب إجراء بحوث مستقبلية لتعميم تلك النتائج على مديري إدارة الموارد البشرية (HRM) المعنين على وجه التحديد فى المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص ويتعين إدراج الفئات ذات المستوى العالمى أيضاً فى البحوث المستقبلية من أجل تعميم نتائج البحث الحالى.

## مراجع البحث

المراجع باللغة العربية:

- ١- عبد الهادي، أحمد إبراهيم وعامر، أمانى محمد. (١٩٩٦). إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار النهضة العربية.
- ٢- بن حفيظ، شافية (٢٠١٤). مستوى الولاء التنظيمى فى المؤسسات التربوية: دراسة ميدانية بمدينة ورقلة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ١٧، ص ١٩٣ - ٢٠٤.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 3- Anton, A. (2015). Contribution of Human resource management in Creating and Sustaining ethical Climate in organizations Srilankan. Journal of Human Resource Management. 5,1.
- 4- Appelbaum. S, Deguire. K, Lay. M.(2005). The relationship of ethical climate to deriant workplace behavior. Corporate Governance International Journal of Business in Society. 5(4): 43-55.
- 5- Bartels, L., Harrick, E., Martell, K., Strickland, D. (1998). The Relationship between Ethical Climate and Ethical Problem Within Human Resource Management. Journal of Busines: Ethics. 17, 799-804.pp.
- 6- Cao, Y., Nsakanda, A. (2010). A typology framework of loyalty reward programs. communication in computer and information science. 113, 153-170. PP.

- 7- de Silva, V., Opatha, H., Gamagem A. (2016). Towards Extending the Ethical Dimension of Human Resource Management. *International Business Research*. 9, 10.
- 8- Danley, J., Harrick, E., Schaefer, D., Strickland, D., Sullivan, G. (1996). HR's View of Ethics in the Work Place: Are the Barbarians at the Gate?. *Journal of Business Ethics*. 15, 273-285.
- 9- Deshpanda, S. (1996). The Impact of ethical climate Types on Facets of job satisfaction: An Empirical Investigation. *Journal of Business Ethics*, 15, 655-660.
- 10- Dachler, H., Ender, G., Published (1989). Epistemological and ethical considerations in conceptualizing and implementing human resource management. *Economics. Journal of Business Ethics*.
- 11- Ekuma, K., Akobo, L. (2015). Human Resource Management Ethics and Professionals' Dilemmas: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Research*. 5(3), 47-57 pp.
- 12- Ekuma, K., Smith, J. (2012). Ethics in human resource management: contemporary dilemmas of the practitioner. Lap Lambert Academic Publishing, Sarrbiacken, Germany, p.140.
- 13- Elizabeth, H. (2006). Exit and voice : organizational loyalty and dispute resolution strategies. *Social forces article*. 84, 4, 2313-2330. PP.

- 14- Feng, M., Guo, Y. (2010). Ethical Characteristics of Human Resources Management in Chinese Enterprises: An Empirical Study Based on Content Analysis of Employee. *Front. Bus. Res. China*. 4, 4, pp 562-579.
- 15- Foote, D. (2001). The question of ethical hypocrisy in human resource management in the U.K. and Irish charity sectors. *Journal of Ethics*. 34, 1.
- 16- Guest, D. (1997). Human Resource Management and Performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*. 8, 3.
- 17- Greenwood, M. (2002). Ethics and HRM: a review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*. 36, 4.
- 18- Gands, J., Hayes, N. (1998). Teaching business ethics. *Journal of Business Ethics*. 1, 9.
- 19- Greenwood, M. (2012). *Ethical Analyses of HRM: A Review and Research Agenda*. Springer Science+ Business Media B V.
- 20- Greenwood, M. ( ). *The Bigger Picture: Developing The Ethics And HRM Debate*. Department of Management, Monash University, Victoria, Australia.
- 21- Gill, R. (2011). Using storytelling to maintain employee loyalty during change. *International Journal of Business and Social Science*. 2, 15.
- 22- Guest, D. (1998). Beyond HRM: Commitment and the contract culture, in Sparrow, P. and Marchington, M. (eds), *Human Resource Management: The new Agenda*, Pitman, London.

- 23- Keiningham, T., Bbloye, A. (2012). Why loyalty matters in retailing. *Service management*. 67-82. PP.
- 24- Keenoy, T., Anthony, A (1992) HRM, Metaphor, Meaning and Morality, in Blyton, P. and Turnbultym p. (eds), *Reassessing Huaman Resource management*, Sage London.
- 25- Lukacs, E., Cristachpe, N., Nicolai, M., Stoica, M. (2012). *Corporate Loyalty Versus Whistle blowing: Anethical Challenge in HRM*. *Business & Leadership*.1.
- 26- Mclagan, P. (1989). *Modal for HRM Practice*. *Training and Development Journal*.43.
- 27- Mathis, R., Jakson, J. (1997). *Human resource management*. 8<sup>TH</sup> ed. St. Paul: West Publishing.
- 28- Matheng, G. (2011). *Ethical Considerations in Human Resource Management in Kenya: Theory and Practice*. *Public Policy and Administration Research*. 1,4.pp.
- 29- Miceli, M., Near, J.(2001). *Ethical issues in the management of human resources*. *Human Resource Management Review*. 171.
- 30- Mathis, R. L., Jackson,J. H. (2008). *Human Resoure management* (12<sup>TH</sup> ed.).South- Western: Themson. 592p.
- 31- Naus, F. (2007). *Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employee's responses to adverse*
- 32- Oxley, J., Wittkower, D.E. (2011). *Care and Loyalty in the Workplace*. *Applying Care Ethics to Business*.4, PP. 221-243.

- 33- Pinnington, Mackline, Campbell.(2007). Human Resource Management: Ethics and Employment, Oxford University Press.
- 34- Palmer, D.(2007). Socio political theory and ethics in HRM. In A Pinning ton., Macklin, R., T, Cany ... ball (eds). Human resource management ethics and employment. New York: Oxford University Press.
- 35- Rani, N. (2017). Role & Importance of Ethical Orientation of HRM in Organizations. International Conference on Recent Innovations in Science, Agriculture, Engineering and Management. University College of Computer Applications Guru Kashi University, Bathinda, Punjab (India).
- 36- Sara, M, Sang, A, Ngure, S.(2018). Ethical Issues in Recruitment, Selection and Employee Performance in Public Universities in Nyeri County, Kenya. International Journal of Business and Social Science. 9,2. 194-203.
- 37- Semnth, R. (1998). The Corrosion of character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism. London: Norton.
- 38- Stewart, I., Rigg, C. (2011). Learning and Talent development. London.
- 39- Souryal, S.S. (2011). Demythologizing Personal Loyalty to Superiors Critical Criminology. 19, 2, 119-135. PP.
- 40- Sramek, B., Droge, C. (2009). Creating commitment and loyalty behavior among retailers: What are the roles of service quality and satisfaction?. Journal of the academy of marketing science. 37, 4, PP. 440-454.

- 41- Townley, B., (1993). Performance Appraisal and the Emergence of Management. *Journal of management studies*. Volume 30, Issue 2.
- 42- Vandeker, W., Ronald, M. (2004). Whistle Blowing and Rational Loyalty. *Journal of Business Ethics*. 35, 2, 225-233. PP. Vol.25.No.6.PP. 5-12.
- 43- Winstanley, D., Woodall, J., Heery, E. (1996). Business ethics and human resource management Themes and issues. *Personal Review*.
- 44- Wiley, G. (2000). Ethical Standards for Human Resource Management Professionals: A Comparative Analysis of Five Major Codes. *Journal of Business Ethics*. 25, 93-114.
- 45- Winstanley, D., Woodall, J.(2000 ). The ethical dimension of human resource management. *HumanResource management Journal*. 10, pp 2.
- 46- Wooten, C. (2001). Ethical dilemmas in human resource management: an application of a multidimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes. *Human Resource Management Review*,11.
- 47- Winstanley, D. Woodall, J., Heeny, E. (1996). The agenda for ethics in HRM. *Business Ethics*. 5,4.