

" تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على رأس المال الاجتماعي التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي "
شهرالدين شحماط و الهادي بوقلقول

تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على رأس المال الاجتماعي التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي

The Impact of Ethical Leadership Practices on Organizational Social Capital in Higher Education Institutions



شهرالدين شحماط

مخبر المالية ودراسة الحوكمة و النهوض الاقتصادي، جامعة عنابة، chahmat@outlook.com

الهادي بوقلقول

جامعة عنابة، الجزائر، boukalahdi@gmail.com

تاريخ الإرسال: 2021/01/17 تاريخ القبول: 2021/05/01 تاريخ النشر: 2021/07/10

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تفسير تأثير القيادة الأخلاقية على رأس المال الاجتماعي التنظيمي لأساتذة الجامعات، وقد اعتمدنا في ذلك منهج البحث الميداني، حيث تم جمع البيانات من 100 أستاذ بجامعة عنابة بواسطة مقياس تم تطويره لهذا الغرض. باستخدام تقنيات نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) وبالتطبيق على برنامج Smart PLS 3، خلصت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية للمسؤولين تؤثر بشكل كبير على الأبعاد الثلاثة لرأس المال الاجتماعي التنظيمي (العلائقي، الهيكلي، المعرفي).

الكلمات المفتاحية: قيادة أخلاقية؛ رأس المال اجتماعي؛ هيكلية؛ علائقية؛ معرفي

Abstract:

This study aims to explain the impact of ethical leadership on the organizational social capital of university professors, and adopts a field research approach, where data were collected from 100 professors from the University of Badji Mokhtar - Annaba, using a scale which has been developed for this purpose. Throughout the technique of Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and applying it to the SmartPLS3 software, the study concluded that the ethical leadership of the officials largely influence the three dimensions of organizational social capital (relational, structural, and cognitive).

Keywords: ethical leadership; social capital; structural dimension; relational dimension; cognitive dimension.

* المؤلف المرسل: شهرالدين شحماط، chahmat@outlook.com

مقدمة:

تعتبر العلاقات الاجتماعية حجر الأساس الذي يقوم عليه أي بناء تنظيمي. فالعنصر الأهم في أي تنظيم أو مؤسسة هو العنصر البشري الذي ونتيجة الاحتكاك المتواصل وعامل الزمن يتشكل فيما بين مكوناته نوعا من التماسك، وجملة من التفاعلات والعلاقات القائمة على مجموعة من القيم والقواعد والالتزامات، التي يستوجب استغلالها باعتبارها أحد الموارد التي تقوم عليها المؤسسة وشكل من أشكال رأس المال الخاص بها، لذلك ظهر ما يعرف "برأس المال الاجتماعي" وهو التطور الذي يعتبره (Coleman, 1988; p,100) "الأكثر أهمية في الفكر الإداري في العقود الماضية". فقد انتقل الاهتمام لتوسيع مفهوم رأس المال من رأس المال المادي المجسد في الأدوات والمعدات الإنتاجية إلى أشكال أخرى، بسبب عدم استيعاب فكرة السلع والخدمات- باعتبارها مخرجات لرأس المال المادي-، لمجموعة من العوامل مثل الدعم الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية (Inkeles, 2000).

يعكس رأس المال الاجتماعي طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، والذي يتحقق من خلال مستويات توجه الأعضاء نحو الأهداف الجماعية للمؤسسة والثقة المشتركة وتشارك المعلومات والاتصالات وتفاعلهم في السياق المؤسسي (Leana & Pil, 2006; Nahapiet & Ghoshal, 1998). وبذلك فهو مورد مملوك بشكل مشترك وسلعة عامة وخاصة تتواجد على المستوى الجماعي، تفيد الأفراد والمؤسسة ككل (Leana & van Buren, 1999) ويجعل المجتمعات أكبر من مجموع أفرادها (Yamaguchi, 2013). حيث يعمل كآلية لإدارة العمل الجماعي وتنمية رأس المال الفكري وتسهيل الوصول إلى المعلومات والمصادر المختلفة، والاتصال الجماعي وزيادة التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي من خلال بعض المكونات مثل الثقة والتعاون (Leana & Pil, 2006; Leana & van Buren, 1999)، ما يجعل تحقيق العديد من الأهداف غير ممكنا في غيابه (Coleman, 1988).

هذه الأهمية السابقة دفعت للبحث عن كيفية خلق وتطور رأس المال الاجتماعي، يرى كل من (Bourdieu, 1986; Portes, 1998) أن وجود شبكة من الروابط ليس أمرا طبيعيا أو اجتماعيا، يتم تشكيله مرة واحدة وإلى الأبد بواسطة فعل أولي للمؤسسة، بل يرى أن هذه الشبكة هي نتاج جهد لا نهاية له من طرف المؤسسة، وبعبارة أخرى، فإن شبكة العلاقات هي نتاج استراتيجيات استثمارية، فردية أو جماعية، تهدف إلى إقامة علاقات اجتماعية أو إضفاء الطابع المؤسسي على هذه العلاقات الجماعية. بينما تربطها العديد من الدراسات الحديثة بمفهوم القيادة والسلوكيات القيادية في المؤسسة (Akram et al., 2016)، فوفقا لهذه النظرة يتعلم الأفراد معايير السلوك المناسب من خلال ملاحظة سلوك نماذج القدوة (Pastoriza & Ariño, 2013) والتي تتجسد - هذه النماذج- في القادة لذلك وجب تكييف السلوكيات القيادية بما يتوافق مع توليفة العناصر غير الملموسة المكونة لهذا الشكل من رأس المال، والتي يمكن ضم أغلبها تحت مفهوم أشمل هو "القيم" أو "الأخلاق". ومنه فإن تطبيق أساليب ما يعرف "بالقيادة الأخلاقية" يصبح أمرا ضروريا في هذه الحالة.

ومع ذلك لم يؤخذ هذا الموضوع نصيبه من الدراسات والأبحاث، فبالرغم من زيادة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للقيادة في محاولة لاكتشاف وتفسير العلاقة بين القيادة ورأس المال الاجتماعي (Akram et al., 2016)، إلا أن الدراسات التي حاولت قياس تأثير القيادة الأخلاقية على رأس المال الاجتماعي نادرة جدا، وبالخصوص عندما يتعلق الأمر بالمؤسسات غير الهادفة لتحقيق الربح بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل

خاص، ما يجعل هذا التأثير المباشر مجهولا إلى حد كبير. لذلك سنحاول من خلال هذه الدراسة تغطية الفجوة البحثية التي خلفتها الدراسات السابقة في هذا السياق، من خلال بحثنا عن إجابة للسؤال التالي: ما مدى مساهمة أساليب القيادة الأخلاقية في تعزيز رأس المال الاجتماعي بمؤسسات التعليم العالي؟.

فالهدف من هذه الدراسة هو استكشاف مدى مساهمة القيادة الأخلاقية كإحدى الأشكال الحديثة للقيادة في تعزيز رأس المال الاجتماعي، مع التركيز على جامعة باجي مختار باعتبارها إحدى مؤسسات التعليم العالي الكبرى في الجزائر. إذ سنتطرق إلى القيادة الأخلاقية بدون حصر لمفهوم القائد سواء المباشر أو غير مباشر، أي التركيز على ما يمكن أن نطلق عليه "بمناخ القيادة الأخلاقية" السائد بشكل عام في هذه المؤسسة الجامعية. كما ستركز هذه الدراسة على الجانب الداخلي من رأس المال الاجتماعي، مع تبني أبعاد (Nahapiet & Ghoshal, 1998) وهي رأس المال الاجتماعي الهيكلي، العلائقي والمعرفي.

1. الخلفية النظرية وفرضيات الدراسة:

2.1. القيادة الأخلاقية

يعتبر (Chester I. Barnard) من أوائل من أشار صراحة لمفهوم الأخلاق في العمل الإداري، إذ يرى أن منظمات الأعمال عبارة عن نظم معقدة مبنية على التعاون ما بين الأفراد الذين تتكون منهم، وذلك ما يتطلب الثقة في القادة والإدارة على حد قوله، لذلك فمن الضروري أن تبني القيادة على ما يسميه "العامل الأخلاقي"، وقد ركز برنارد على عنصرين أساسيين في إدارة الأعمال وهما: العنصر التقني، ذو الصلة بالهياكل والعمليات، و العنصر الأخلاقي ذو الصلة بالقيادة، ويرى أن قدرة المنظمة وبقائها تعتمد على نوعية القيادة، والتي تستمد من اتساع دائرة الأخلاق (Melé, 2014).

ورغم تعدد تعاريف القيادة الأخلاقية، إلا أن الباحثين غالبا ما يعتمدون على تعريف (Brown et al., 2005, p. 120) الذي يعرفها بأنها: "إظهار السلوك المناسب معياريا من خلال التصرفات والعلاقات الشخصية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، واتخاذ القرار". يشير هذا المفهوم إلى جانبين من جوانب القائد الأخلاقي: الشخص الأخلاقي والمدير الأخلاقي. ينظر إلى الشخص الأخلاقي على أنه صانع قرار نزيه وجدير بالثقة وعادل وذو مبادئ ويظهر اهتماما بالناس ويتصرف بشكل أخلاقي في حياته الشخصية والمهنية. في حين يمثل المدير الأخلاقي الجهود الاستباقية للتأثير على السلوك الأخلاقي للموظفين من خلال إيصال رسالة الأخلاق والقيم، ونمذجة السلوك للسلوك الأخلاقي، واستخدام المكافآت والتأديب لمساءلة الموظف عن السلوكيات الأخلاقية (De Leon & Tubay, 2020; Pasricha & Rao, 2018; Pastoriza & Ariño, 2013)، أما (Fox et al., n.d) فيعتبرها أنشطة من جانب القيادة لتعزيز بيئة وثقافة تدعم الممارسات الأخلاقية في جميع أنحاء المنظمة، فالنهج الأخلاقي الذي يتبعه القائد في المنظمة يؤثر على المناخ الأخلاقي لها، ويتفق أغلب الباحثون على أن القادة الذين يتمتعون بسلطة كبيرة لإنشاء القواعد والإجراءات الأخلاقية والحفاظ عليها، يخلقون نوعا معين من المناخ الأخلاقي (Şener et al., 2013).

وتنبع أهمية القيادة الأخلاقية من حقيقة أن الإنسان يمتلك كرامة فريدة، وأن أي قرار يعامل الناس كسلع لا يمكن اعتباره عادلا حتى وإن كان يميل إلى تعظيم السعادة الكلية أو الربح الكلي أو أي شيء آخر

يمكن قياسه (برادسون، 2015)، فبالنسبة للقيادة تعتبر أخلاقيات التعامل مع الموظفين هامة جدا، لكن إن لم تؤدي تلك القواعد إلى معاملة الموظفين بالعدل والمساواة فسوف يفقد القادة احترام الموظفين ودعمهم، فالمعاملة بالمساواة مهمة جدا، وذلك لأن الموظفين على استعداد تام لقبول أي قرار ولو كان ضد رغبتهم لو أحسوا أنه قرار عادل (ميدين و شافير، 2005) كما أن القادة الذين يتصرفون بطريقة غير أخلاقية سيخلقون البيئة المناسبة لسلوكيات الموظفين المنحرفة (Şener et al., 2013).

في هذه الدراسة نتبنى تعريف (Brown et al., 2005) السابق، بدون تركيز على مستوى معين في الهيكل التنظيمي للمديرين، إذ أن القيادة الأخلاقية يمكن تطبيقها على مستويات مختلفة في التسلسل الهرمي التنظيمي.

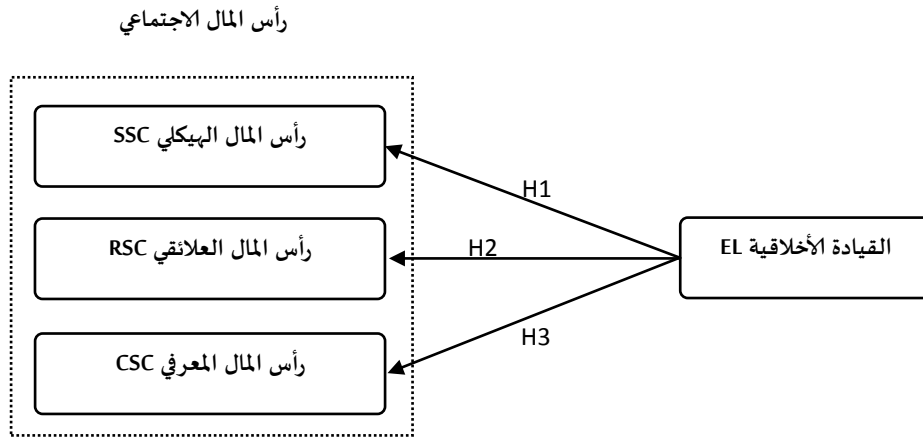
2.2. القيادة الأخلاقية ورأس المال الاجتماعي

من أجل هذه الدراسة نعرف رأس المال الاجتماعي "بأنه تلك الموارد التي تمتلكها المؤسسة انطلاقا من العلاقات الداخلية المتأتمية من الثقة وتشارك المعلومات والرؤيا والأهداف الجماعية". ويقترح (Nahapiet & Ghoshal, 1998) ثلاث أبعاد لرأس المال الاجتماعي في السياق التنظيمي هي: البعد الهيكلي، البعد العائلي والبعد المعرفي، ويجادل بأن رأس المال الاجتماعي ينتج عن العلاقات المتبادلة المتضمنة هذه الأبعاد الثلاث. يشير البعد الهيكلي إلى النمط العام للعلاقات بين الجهات الفاعلة (Nahapiet & Ghoshal, 1998) أي مدى ترابط الأفراد في المنظمة وإمكانية الوصول إلى رأس المال الفكري للآخرين، على سبيل المثال . مع من وكم مرة يشاركون المعلومات والموارد؟ (Pastoriza & Ariño, 2013)، أما العائلي فيتمثل في الأصول التي تم إنشاؤها وتطويرها من خلال العلاقات وتشمل الثقة بالدرجة الأولى والقواعد والعقوبات والالتزامات (Nahapiet & Ghoshal, 1998)، يعكس هذا البعد جودة علاقات الموظف مع أقرانه (Abdullah et al., 2019) ومع المؤسسة والتي ترتبط بشكل كبير بمستوى الثقة (Pastoriza & Ariño, 2013). أما البعد المعرفي فيتمثل في الرموز المشتركة، أي مجموعة المعتقدات الأساسية المشتركة بين العمال (Castillo & Smida, 2015).

إن محاولة تحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال الاجتماعي، تحيلنا بالخصوص إلى نظرية التعلم الاجتماعي، أو كما تعرف أيضا بـ "نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد" (الزغول، 2010، ص.139)، فوفقا لهذه النظرية يتعلم الأفراد معايير السلوك المناسب من خلال ملاحظة سلوك نماذج القدوة (Pastoriza & Ariño, 2013)، فالموظفون بحاجة إلى رؤية نماذج السلوك المتوقع للتصرف وفقه وبالتالي فإن السلوك الأخلاقي للقيادة يصبح نموذجا يحتذى به الموظفين ويتبعونه، والعامل الحاسم للمناخ الأخلاقي في المؤسسة (Ismail & Yaakob, 2013; Şener et al., 2014). هذا المناخ الأخلاقي هو المكون الأبرز لرأس المال الاجتماعي، وانطلاقا من ذلك تشير دراسة (Su, 2014) إلى أن النهج الأخلاقي لرجال الأعمال يساهم في تعزيز التفاعلات والعلاقات بين الأفراد في المؤسسة أي زيادة رأس المال الاجتماعي، كما خلصت دراسة (Pasricha & Rao, 2018) إلى وجود تأثير للقيادة الأخلاقية على رأس المال الاجتماعي في المؤسسة بشكل يؤدي في وقت لاحق إلى تعزيز الابتكار الاجتماعي، كما توافقت نتائج دراسات أخرى في التأثير الكبير للقيادة الأخلاقية على الأبعاد: الهيكلي، العائلي والمعرفي رأس المال الاجتماعي في المؤسسة (على سبيل المثال: Pastoriza et al., 2015; Pastoriza & De Leon & Tubay, 2020).

" تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على رأس المال الاجتماعي التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي "
 شهرالدين شحماط و الهادي بوقلقول

(Ariño, 2013). ومن هنا وجد توضيح هذا التأثير على كل بعد من هذه الأبعاد بشكل منفصل ومن أجل ذلك نضع النموذج التالي.



أ. العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال الاجتماعي الهيكلي

يوفر رأس المال الاجتماعي الهيكلي فرصا للوصول إلى المعارف والخبرات، فالتفاعلات المتكررة بين أعضاء المؤسسة في مختلف المجالات تؤثر بشكل إيجابي على السرعة التي يمكن أن يحدث بها التعلم التنظيمي (Andrews, 2010)، كما يؤدي تشارك المعلومات من خلال هذه المجموعات إلى تعزيز التعاون (Leana & Pil, 2006) وتبادل الأفكار بدلا من زيادة المنافسة بين العمال (Su, 2014)، وهو الأمر المرتبط بالسلوك الأخلاقي للقيادة الذي يجعل العمال لا يخافون من استخدام القادة لهذه المعلومات بشكل سيء أو انتهازي أو ضدهم، فالقيادة الأخلاقية حسب نتائج هذه الدراسة تعطي رغبة أعلى للعامل لتشارك المعلومات، ليس فقط مع المسؤولين، بل مع بقية عمال المؤسسة أيضا (Pastoriza & Ariño, 2013; De Leon & Tubay, 2020)، كما أن تصور مستقبل مشترك لعمال المؤسسة، يخلق نوعا من التوحد بينهم الأمر الذي يدفع العمال إلى التشارك باعتباره عملية مريحة للجميع (Abdolshah et al., 2017).

وانطلاقا من هذه النتائج نضع الفرضية الأولى وهي:

H1: يساهم تطبيق أساليب القيادة الأخلاقية في تعزيز رأس المال الهيكلي.

ب. العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال الاجتماعي العلائقي

وبالرغم من تعدد مكونات رأس المال الاجتماعي العلائقي؛ إلا أن السمة الرئيسية له هي مستوى الثقة بين الفاعلين (Leana & Pil, 2006)، حيث يشدد البعد العلائقي على أهمية الثقة في تسهيل تبادل

" تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على رأس المال الاجتماعي التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي "
شهرالدين شحماط و الهادي بوقلقول

المنافع (Watson & Papamarcos, 2002) لذلك تعتبر الثقة واحدة من القضايا الأكثر تعرضا للتمحيص والمناقشة في الدراسات المتعلقة برأس المال الاجتماعي (Lai, 2013) بالرغم من أن العديد من الباحثين لا يتفقون على اعتبارها جزء من رأس المال الاجتماعي، بل يرون أنها نتيجة له (Putnam, 2001)، فهي ضرورية لكي يعمل الناس معاً بشكل جماعي، كما أنها نتيجة أيضاً للنجاح الجماعي (Leana & van Buren, 1999). على العموم نحن نتفق مع الرأي القائل بأنها جزء من رأس المال العلائقي، بل ويجادل آخرون مثل Coleman (1988) بأن رأس المال الاجتماعي بأبعاده المختلفة والمؤسسة ككل لا يمكن أن تتواجد بدون درجة عالية من الثقة بين أعضاء المجموعة (Watson & Papamarcos, 2002). يعزز Coleman (1988) وجهة نظره بمثال عن جمعيات "الانتماء المتناوب" التي تقوم على مجموعة من الأشخاص الذي يساهمون كل فترة زمنية في صندوق مركزي، ليطمئنا إجمالي المبلغ لشخص واحد كل مرة، فمن دون درجة عالية من الثقة بين الأعضاء، لا يمكن لهذه الجمعيات أن تتواجد، إذ أن الشخص الذي يتلقى عائدا في وقت مبكر من تسلسل الاجتماعات يمكن أن يهرب، ويتوقف عن المساهمة.

إذا فالثقة عنصر جد هام في أي مؤسسة سواء تعلق الأمر بالعمال فيما بينهم أو بين العمال والقيادة، وانطلاقاً من ذلك وجبعزيزها عن طريق تبني المفاهيم الأخلاقية في السياق المؤسسي، تشير دراسة (Su, 2014) إلى أن القيم الأخلاقية تساهم في تعزيز السلوك الأخلاقي، وبناء الثقة مع مختلف أصحاب المصالح والفاعلين بما فهم العمال، كما تشير دراسة (Pastoriza & Ariño, 2013) إلى أن القيادة الأخلاقية تزيد من ثقة الموظف، بحيث تؤدي إلى زيادة الإيمان في المناخ القيادي للمؤسسة ككل، لأنهم يرون أنها تحترم حقوقهم، كما خلصت دراسة (Abdolshah et al., 2017) إلى وجود تأثير كبير للقيادة الأخلاقية على البعد العلائقي لرأس المال الاجتماعي ككل، في المقابل يرى (Leana & van Buren, 1999) أن السلوكات غير الأخلاقية في المؤسسة تؤدي كسر الثقة، وبالتالي التأثير السريع على رأس المال الاجتماعي.

وانطلاقاً من ذلك نضع الفرضية التالية:

H2: يساهم تطبيق أساليب القيادة الأخلاقية في تعزيز رأس المال العلائقي.

ج. العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال الاجتماعي المعرفي

تشير العديد من الدراسات إلى البعد المعرفي من رأس المال الاجتماعي باعتباره جزء من رأس المال العلائقي، إلا أن أغلب الباحثين خصوصاً في السياق التنظيمي، يضعونه كبعد منفصل، حيث يحدد (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p. 244) في اللغة والروايات المشتركة، ويحدده آخرون في مجموعة المعتقدات الأساسية المشتركة القائمة بين العمال (Castillo & Smida, 2015)، وتشمل بالخصوص كل من الأهداف والرؤى المشتركة للمؤسسة (Leana & Pil, 2006) التي تتشكل من التفاعلات بين الأشخاص (Watson & Papamarcos, 2002)، فالأفراد حين يتفاعلون مع بعضهم البعض كجزء من المؤسسة، يكونون قادرين على تطوير مجموعة من الأهداف والرؤى المشتركة حولها (Leana & Pil, 2006)، ويحددها (Leana & van Buren, 1999, p. 541) بأنها " رغبة وقدرة الفاعلين في أي مؤسسة على إخضاع أهدافهم الفردية ومصالحهم الشخصية والإجراءات المرتبطة بها للأهداف الجماعية " (Vuković et al., 2017, p. 3) فيرى بأنها " نتائج العمليات والأفكار العقلية التي تدعمها الثقافة والأيدولوجيا والتي تولد القيم والمواقف والمعتقدات"، ويقسمها آخرون إلى فئتين

هما: الأهداف المشتركة التي تشير إلى الفهم المشترك وجهات النظر المشتركة للأهداف، والثقافة المشتركة التي تشير إلى القواعد التي تحدد السلوك المناسب في المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى تعزيز التكامل وإيجاد الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي، بالإضافة إلى ذلك يؤدي إلى تقلص احتمال حدوث المشاكل الداخلية، ما يجعل من رأس المال المعرفي بديلا عن العقود الرسمية والحوافز وأنظمة المراقبة التي تضعها المؤسسات للتحكم في السلوك الفردي والتي تعيق تحقيق الأهداف الجماعية (Leana & Pil, 2006)، وانطلاقا من ذلك وجب على المؤسسات العمل على تعزيز هذا الجانب من خلال السلوكات الأخلاقية للقيادة، إذ تشير نتائج الدراسات إلى التأثير الكبير للقيادة الأخلاقية على رأس المال الاجتماعي المعرفي (Abdolshah et al., 2017)، فالسلوكات الأخلاقية للمشرفين كالصدق والنزاهة مثلا تجعلهم في وضع أفضل لتقديم تفسير لأهداف الشركة، حيث يرى العمال أن المؤسسة تحترمهم وتثق فيهم، مما يزيد الفرص في تقبل العمال لهذه الأهداف (Pastoriza & Ariño, 2013) بالإضافة إلى أن العناصر المتعلقة برأس المال المعرفي ترتبط بشكل كبير بالسلوكات الأخلاقية للفرد، ذلك فإن تطبيق مثل هذه السلوكات من طرف القادة على اعتبار أنهم "نماذج قدوة" يؤدي إلى تطبيقه من طرف العمال مثلما تشير لذلك نظرية التعلم الاجتماعي (Ismail & Yaakob, 2014).

وانطلاقا من الحجج السابقة نضع الفرضية الثالثة:

H3: يساهم تطبيق أساليب القيادة الأخلاقية في تعزيز رأس المال الاجتماعي المعرفي.

2. تصميم الدراسة:

تم اختبار النموذج المقترح للدراسة باستخدام منهج البحث الميداني على اعتبار أنه المنهج الأنسب لمثل هذه الدراسات، في القسم الموالي سنتطرق إلى مختلف التفاصيل المتعلقة بهذا الجانب من جمع البيانات وتطوير المقياس المستخدم في المسح وطرق المعالجة الإحصائية.

2.1. جمع البيانات وعينة الدراسة

يتمثل إطار جمع البيانات لهذه الدراسة في مجتمع أساتذة جامعة باجي مختار عنابة باختلاف رتبهم، وقد تمت عملية جمع البيانات وفق عدة خطوات، قمنا في الخطوة الأولى باستخلاص القوائم البريدية الخاصة بالأساتذة من الموقع الرسمي للجامعة على الأنترنت وتحصلنا على ما مجموعه 1476 بريد إلكتروني، وبعد ذلك، قمنا بإرسال الاستبيان إلى عناوين البريد الإلكتروني المستخلصة في الخطوة السابقة، لاحظنا بعد فترة قلة في الاستجابة، والذي يرجع في الغالب على عدم تحيين عناوين البريد الإلكتروني في موقع الجامعة فكثيرا ما أتتنا تنبيهات بأن البريد الإلكتروني غير موجود عند إرسال الرسائل، بل ولاحظنا بعد الفحص اليدوي لقوائم الأساتذة وجود بعض المتوفين ولايزالون في القائمة، وانطلاقا من ذلك، قمنا بالخطوة الثالثة وهي توزيع نسخة مطبوعة من الاستبيان بشكل مباشر على الأساتذة بعد التأكد من عدم إجابة الأستاذ على النسخة الإلكترونية لضمان مصداقية النتائج، مع العلم أيضا أننا لم نستثنى الأساتذة الذين يشغلون مناصب إدارية على اعتبار أن كل رئيس هو في نفس الوقت مرؤوس، في الأخير تم إرجاع 117 استبيان.

بعد إزالة 17 استبيان ذو إجابات ناقصة أو غير موثوقة، بقي 100 استبيانا صالحا، أظهرت الملفات الشخصية للمستجيبين تباينا عاما في الجنس، الدرجة العلمية والخبرة الأكاديمية مثلما يوضحه الجدول 1،

" تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على رأس المال الاجتماعي التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي "
شهرالدين شحماط و الهادي بوقلقول

يميل جنس المستجوبين بشكل عام إلى الإناث حيث يشكلون 62.1%. بينما تميل الدرجة الأكاديمية إلى الأساتذة المحاضرين صنف ب والمساعدين أ الذين يشكلون 31.9% و 27.5% على التوالي، ثم الأساتذة المحاضرين أ (20.9%)، بعد ذلك نجد أساتذة التعليم العالي (13.2%) وفي الأخير نجد الأساتذة المساعدين ب (6.6%) أما الخبرة تتراوح بين 02 و39 سنة بمتوسط 12 سنة ونصف تقريبا.

2.2. المقاييس

من أجل إتمام الدراسة واختبار النموذج ثم تطوير أداة بالاعتماد على العديد من المقاييس التي درج استخدامها وقد تم التحقق من صحتها في الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعي القيادة الأخلاقية ورأس المال الاجتماعي التنظيمي مع تكييفها مع سياق هذه الدراسة (أنظر الملحق).

القيادة الأخلاقية: تم تطوير المقياس بالاعتماد بشكل أساسي على مقياس (Brown et al., 2005) الذي استخدم بشكل كبير في الدراسات التي عالجت موضوع القيادة الأخلاقية كما تم إضافة عبارات أخرى من (Yukl et al., 2013) و (Kalshoven et al., 2011) وعبارات شخصية من أجل ضمان أن يعكس المقياس جميع جوانب القيادة الأخلاقية التي عالجتها الدراسات السابقة ، مع إجراء بعض التعديلات البنوية واللغوية المطلوبة في تبسيط العبارات وتكييفها مع سياق هذه الدراسة. ليستقر المقياس في الأخير على 15 عبارة كلها إيجابية لإزالة أي لبس قد يحدث (أنظر الملحق)، على سلم ليكارت ذو الخمس درجات محصورة بين غير موافق بشدة بدرجة 1 وموافق بدرجة 05.

رأس المال الاجتماعي التنظيمي: تم الاعتماد في قياس رأس المال الاجتماعي التنظيمي على مقياس (Leana & Pil, 2006) الذي اعتمد فيه على الأبعاد الثلاثة لرأس المال الاجتماعي التنظيمي التي اقترحتها (Nahapiet & Ghoshal, 1998) والمتمثلة في : البعد الهيكلي، البعد العلائقي، والبعد المعرفي، وبشكل مشابه لمقياس القيادة الأخلاقية السابق، ويتكون من 15 عبارة.

2.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمنا عملية متعددة الخطوات لتقييم النموذج المفاهيمي واختبار الفرضيات باستخدام تقنيات نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لأنها تسمح بنمذجة المتغيرات الكامنة، والتقييم المتزامن لنموذج القياس أي أخصائية السيكومترية وكذا النموذج الهيكلي أي قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات. وقد اعتمدنا في كل ذلك على برنامج Smart PLS 3 كما استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

• معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ، أعلى من 0.7 (Watkins, 2017).

• الثبات المركب (CR) Composite Reliability. أعلى من 0.7.

• متوسط التباين المستخرج (AVE)، أعلى من 0.5 (Hair et al., 2012).

• الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج.

• التشبعات المتبادلة Cross loading.

3. النتائج واختبار الفرضيات:

3.1. تقييم نموذج القياس

في الدراسات العلمية لا تقتصر الأهمية على النتائج المتوصل إليها فقط، بل يجب أن تكون هذه النتائج دقيقة، وبالتالي فالخطوة الأولى التي تسبق تقييم واختبار أي علاقات مفترضة، هو التأكد من أن نموذج أو أداة القياس تضمن مستوى مقبول من الدقة والمصدقية للنتائج التي يتوصل إليها، وذلك من خلال التحقق من صدق هذه الأداة أي ما إذا كانت تقيس فعليا ما هي مصممة لقياسه، وكذا ثباتها -أداة القياس- أي مدى قابلية النتيجة المتوصل إليها للتكرار في حالة إعادة استخدام الأداة في نفس الموقف في مناسبات متعددة (Chin, 2010; Heale & Twycross, 2015). وانطلاقا من ذلك قمنا بالتحقق من صلاحية المقياس لاختبار النموذج النظري باستخدام تقنيات نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) وبالتطبيق على برنامج Smart PLS 3 في ثلاث خطوات، تمثلت الخطوة الأولى في قياس الثبات، والصدق التقاربي في الخطوة الثانية، أما الخطوة الثالثة فقمنا فيها بقياس الصدق التمييزي.

أ. الثبات

أظهرت جميع متغيرات النموذج المفاهيمي مستويات مقبولة من الثبات (الجدول 1). حيث كانت قيم متوسط قيم الثبات المركب لجميع المتغيرات أكبر من 0,7، وتجاوزت قيم ألفا كرونباخ كلها 0,7 أيضا ما يعني أن المقياس يتمتع بالثبات الكافي لقياس اختبار النموذج المقترح.

جدول 1: نتائج ثبات مقياس الدراسة

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	الثبات المركب
القيادة الأخلاقية	0,959	0,963
رأس المال الهيكلي	0,830	0,880
رأس المال العلائقي	0,925	0,941
رأس المال المعرفي	0,880	0,914

ب. الصدق التقاربي

يشير الصدق التقاربي إلى مدى ارتباط كل عبارة بشكل إيجابي مع العبارات الأخرى التي تنتمي إلى نفس المتغير الكامن الذي تنتمي له هذه العبارة (Chin, 2010; Hair et al., 2016)، ولحساب ذلك يستخدم الباحثون عادة متوسط التباين المستخرج. وضح الجدول (2) نتائج متوسط التباين المستخرج لمقياس هذه الدراسة، تشير النتائج إلى أن جميع القيم تتجاوز القيمة 0,5 وبالتالي فالمقياس يمتاز بصدق تقاربي مقبول.

جدول 2: متوسط التباين المستخرج لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	متوسط التباين المستخرج

" تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على رأس المال الاجتماعي التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي " شهرالدين شحماط و الهادي بوقلقول

0,637	القيادة الأخلاقية
0,596	رأس المال الهيكلي
0,728	رأس المال العلائقي
0,727	رأس المال المعرفي

ج. الصدق التمييزي

يعبر الصدق التمييزي، عن مدى اختلاف البنى التي يتشكل منها المقياس وتميزها عن بعضها البعض (Hair et al., 2012) أي أن العبارات ترتبط بقوة بالبناء الذي تنتمي إليه أكثر من ارتباطها مع البنى الأخرى (Chin, 2010)، وللتحقق من ذلك يتم عادة استخدام معيارين مختلفين هما التشبعات المتبادلة ومعيار Fornell-Larcker (Hair et al., 2016).

تشير التشبعات المتبادلة إلى انتماء العبارة إلى المتغير الذي تنتمي إليه فعلا إذا كانت قيمتها مع ذلك المتغير أكبر من قيمتها مع المتغيرات الأخرى (Hair et al., 2012). في هذه الدراسة جاءت قيم جميع العبارات ضمن المتغيرات التي تنتمي إليها فعليا أكبر من قيمها مع المتغيرات الأخرى، ما يشير إلى انتمائها فعلا إلى ذلك المتغير.

المعيار الآخر المستخدم بكثرة لقياس الصدق التمييزي هو معيار Fornell – Larcker والذي يقارن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير مع قيمة ارتباط هذا المتغير بالمتغيرات الأخرى. بحيث يجب أن تكون قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج أكبر من قيمة الارتباط حتى نقول أن البناء يتمتع بصدق تمييزي كافي (Hair et al., 2012; Hair et al., 2016)، وهو ما تشير إليه النتائج الموضحة في الجدول 3 حيث جاءت قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لكل المتغيرات أكبر من قيم ارتباطاتها وبالتالي فالمقياس يتمتع بالصدق التمييزي.

جدول 3: قيم معيار Fornell – Larcker لمتغيرات الدراسة

المعرفي	العلائقي	الهيكلية	القيادة الأخلاقية	
			0,798	القيادة الأخلاقية
		0,772	0,326	الهيكلية
	0,853	0,724	0,457	العلائقي
0,853	0,710	0,554	0,444	المعرفي

3.2. اختبار الفرضيات

بعد تقييم نموذج القياس والتأكد من دقته ومصداقيته يتم اختبار النموذج الهيكلي من أجل فحص العلاقات والتأثيرات المختلفة لتطبيق أساليب القيادة الأخلاقية على رأس المال الاجتماعي والتأكد من

" تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على رأس المال الاجتماعي التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي "
شهرالدين شحماط و الهادي بوقلقول

صحة الفرضيات التي تم صياغتها بناء على مختلف الدراسات السابقة التي عالجت الموضوع، في هذه الدراسة يتم اختبار النموذج الهيكلي باستخدام تقييم المسار وباستعمال برنامج SmartPLS3. يوضح الجدول (4) النتائج المتوصل إليها.

جدول 4: تقييم المسار لفرضيات الدراسة

الفرضية	العلاقة	Std Beta	Std Error	T-value	P-value	القرار
H1	القيادة الأخلاقية ← رأس المال الهيكلي	0,326	0,089	3,667	0,000	قبول **
H2	القيادة الأخلاقية ← رأس المال العلائقي	0,457	0,082	5,606	0,000	قبول **
H3	القيادة الأخلاقية ← رأس المال المعرفي	0,444	0,058	7,654	0,000	قبول **

**p<0.01, *p<0.05

تتناول هذه الدراسة ثلاث فرضيات تتوافق مع ثلاث أنواع من العلاقات. تشير الفرضية الأولى (H1) إلى مساهمة تطبيق أساليب القيادة الأخلاقية في تعزيز رأس المال الاجتماعي الهيكلي، تدعم النتائج الموضحة في الجدول (5) هذه الفرضية، حيث بلغت قيمة T التجريبية 3,667 وهي أكبر من قيمة T الحرجة التي بحددها (Joseph F. Hair et al., 2016) ب 1,65 عند مستوى معنوية 5% و 2,33 عند مستوى معنوية 1%. كما أن قيمة P بلغت 0,000 وهي أقل من 0,01 أي أن العلاقة القوية جدا بين تطبيق أساليب القيادة وتعزيز رأس المال الع. نظرت الفرضية الثانية (H2) في المساهمة الإيجابية لتطبيق أساليب القيادة الأخلاقية في تعزيز رأس المال الاجتماعي العلائقي، تدعم النتائج بقوة هذه الفرضية أيضا عند مستوى معنوية 1%. هي بلغت قيمة T (5,606) وهي أقل من 2,33 وقيمة P (0,000)، ونفس الأمر بالنسبة للفرضية الثالثة التي نظرت في المساهمة الإيجابية لتطبيق أساليب القيادة الأخلاقية في تعزيز رأس المال الاجتماعي المعرفي حيث جاءت النتائج مشابهة لنتائج الفرضيات السابقة بقيمة T قدرها 7,654 وهي أقل من 2,33 وقيمة P قدرها 0,000 ما يعني قبول هذه الفرضية أيضا عند مستوى معنوية 1%.

4. مناقشة النتائج والخاتمة:

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة علاقة القيادة الأخلاقية برأس المال الاجتماعي التنظيمي وتأثيره على أبعاده المختلفة، انطلاقا من بعض الدراسات التي أشارت إلى وجود هذه العلاقة بشكل مباشر أو غير مباشر. واعتمادا على الفرضية الرئيسية لنظرية التعلم الاجتماعي والتي تكيف في السياق التنظيمي على أن القادة يشكلون نموذج يحتذى به ويتبعه مختلف العمال في المؤسسة، ومن ذلك فإن تبنيهم للسلوكيات الأخلاقية المختلفة، يؤدي إلى تبنيها من طرف العمال أيضا ما يؤدي إلى تعزيز وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال زيادة مستوى الثقة، التعاون، الإيثار .. إلخ. تتفق نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة حيث تشير النتائج بشكل عام إلى أن تطبيق ممارسات القيادة الأخلاقية في المؤسسة يؤدي إلى تعزيز الروابط بين الأساتذة فيما بينهم وبين الأساتذة والمسؤولين (رأس المال الهيكلي) وتحسين جودة هذه الروابط (رأس المال العلائقي) وإنشاء وتعزيز الرموز والمعتقدات المشتركة (رأس المال المعرفي).

" تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على رأس المال الاجتماعي التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي "
شهرالدين شحماط و الهادي بوقلقول

أولا، تؤدي ممارسات القيادة الأخلاقية كالعدل والمساواة والنزاهة والصدق إلى إنشاء روابط جديدة بين المسؤولين والأساتذة؛ وكذا بين العمال أنفسهم كتأثير لاحق للسلوك الأخلاقي السائد يؤدي الأمر إلى تشجيع التعاون وتبادل وتشارك المعلومات سواء أفقيا أو عموديا، فالموظفون منفتحون على مشاركة المعلومات إذا ركز المسؤولون على المصالح الفضلى للموظفين واتخذوا قرارات عقلانية (De Leon & Tubay, 2020) ولم يخافوا من استخدام هذه المعلومات بكل سلبى أو سبيء ضدهم.

ثانيا، تؤدي هذه الممارسات الأخلاقية إلى زيادة وتطوير الثقة بين هؤلاء المسؤولين وبين الأساتذة بشكل يؤدي إلى غرس روح الثقة في نفوس الأساتذة، ما يؤدي إلى تطويرها بين بعضهم البعض، فالأستاذ على سبيل المثال قد يكون أكثر راحة في التعامل مع أستاذ آخر لأنه على ثقة بأن المسؤول سيقوم بإنصافه في حالة تعرضه للظلم.

أخيرا، تؤدي الممارسات الأخلاقية المختلفة إلى تحفيز الأساتذة على تبنى أهداف ورؤى المؤسسة المختلفة، فالأستاذ الذي لا يتعرض للتعسف على سبيل المثال سيكون أكثر رضا عن وضعه في المؤسسة وبالتالي أكثر تبنيا لأهداف ورؤى المؤسسة وأكثر ولاء لها، أيضا يؤدي ذلك زيادة الرموز واللغة المشتركة بين الأساتذة نتيجة زيادة التفاعل بينهم.

تعتبر الدراسة مساهمة جديدة إضافية للأدب الإداري والمتعلق بتطوير رأس المال الاجتماعي، حيث تسد فجوة بحثية لم تعالج بشكل كافي، كم تساهم أيضا في تسليط الضوء على أهمية الابتعاد عن الممارسات التقليدية في الإدارة والتوجه نحو الممارسات الأخلاقية المختلفة، من أجل تكوين وتعزيز الروابط الداخلية المختلفة والاستفادة من العوائد التي تتضمن هذه الروابط. لذلك نوصي مختلف المؤسسات بشكل عام بوضع معايير ومبادئ محددة للسلوك الأخلاقي من جهة، ووضع معايير لاختيار المسؤولين تضمن توفر الحد الأدنى على الأقل من قواعد السلوك الأخلاقي.

الملحق

مقياس القيادة الأخلاقية

رئيسي في العمل ..

- 1- يتصرف على قدم المساواة مع الجميع
- 2- لا يحمل الأساتذة مسؤولية أخطاء لم يرتكبوها
- 3- يصدر أوامر قابلة للتنفيذ
- 4- يقدم مثالا للسلوك الأخلاقي في قراراته وأفعاله.
- 5- صادق، ويمكن الوثوق في كلامه
- 6- لا يدخل الامور الشخصية في العمل
- 7- يتسم بالعدل والموضوعية عند تحديد المهام وتقييم الأداء وتقديم المكافآت
- 8- يفي دائما بوعوده والتزاماته
- 9- تصرفاته وأفعاله متسقة مع شعاراته وقيمه المعلنة

- 10- يأخذ مصالحي الأساتذة بعين الاعتبار
- 11- يضع معايير واضحة للسلوك الأخلاقي للأساتذة
- 12- يؤكد على اتباع القواعد الأخلاقية في العمل
- 13- يناقش أخلاقيات العمل أو القيم مع الأساتذة
- 14- يستمع إلى ما يقوله الأساتذة
- 15- يوكل للأساتذة أدوار تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم

المراجع

1. Abdolshah, M., Moghimi, M., & Khatibi, S. A. M. (2017). Leadership and its Impact on Social Capital in Service Public Organizations (Case: Tehran Central Instruments and Landed Property Registration Department). *Social Capital Management*, 4(2), 245–264. <https://doi.org/10.22059/JSCM.2017.236070.1399>
2. Abdullah, M. I., Dechun, H., Ali, M., & Usman, M. (2019). Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Model of Relational Social Capital, and Instrumental Thinking. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02403>
3. Akram, T., Lei, S., Hussain, S. T., Haider, M. J., & Akram, M. W. (2016). Does relational leadership generate organizational social capital? A case of exploring the effect of relational leadership on organizational social capital in China. *Future Business Journal*, 2(2), 116–126. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.06.001>
4. Andrews, R. (2010). Organizational social capital, structure and performance. *Human Relations*, 63(5), 583–608. <https://doi.org/10.1177/0018726709342931>
5. Bourdieu, P. (1986). Pierre Bourdieu 1986 - The forms of capital. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*.
6. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
7. Castillo, R. E. R., & Smida, A. (2015). The formation of organizational social capital into technology-based micro enterprises. *Contaduría y Administración*, 60, 57–81. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.08.009>
8. Chin, W. W. (2010). Handbook of Partial Least Squares. In *Handbook of Partial Least Squares*. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8>
9. Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *Knowledge and Social Capital*, 94, 95–120. <https://doi.org/10.2307/2780243>
10. De Leon, M. V., & Tubay, J. B. (2020). Ethical leadership of supervisors and internal social capital in a financial institution. *International Journal of Economics and Business Administration*. <https://doi.org/10.35808/ijeba/462>
11. Fox, E., Crigger, B.-J., Bottrell, M., & Bauck, P. (n.d.). Ethical Leadership Fostering an Ethical Environment & Culture. National Center for Ethics in Health Care.

12. Hair, Joe F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
13. Hair, Joseph F., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt. In Sage.
14. Heale, R., & Twycross, A. (2015). Validity and reliability in quantitative studies. *Evidence-Based Nursing*, 18(3), 66–67. <https://doi.org/10.1136/eb-2015-102129>
15. Inkeles, A. (2000). Measuring Social Capital and Its Consequences. *Policy Sciences*, 33, 245–268. <https://doi.org/10.2307/4532503>
16. Ismail, I., & Yaakob, D. (2014). Influence of ethical leadership towards organizational commitment in schools. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(9), 1–6.
17. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
18. Lai, C.-N. (2013). Sense of Community and Self-Rated Health: Mediating Effect of Social Capital. *Sociology Mind*, 03(03), 217–222. <https://doi.org/10.4236/sm.2013.33029>
19. Leana, C. R., & Pil, F. K. (2006). Social Capital and Organizational Performance: Evidence from Urban Public Schools. *Organization Science*, 17(3), 353–366. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0191>
20. Leana, C. R., & van Buren, H. J. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *The Academy of Management Review*, 24(3), 538. <https://doi.org/10.2307/259141>
21. Melé, D. (2014). the "moral factor": learning from a management classic. *BUSINESS ETHICS BLOG* University of Navarra. <http://blog.iese.edu/ethics/2014/02/06/the-moral-factor-learning-from-a-management-classic/>
22. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.2307/259373>
23. Pasricha, P., & Rao, M. K. (2018). The effect of ethical leadership on employee social innovation tendency in social enterprises: Mediating role of perceived social capital. *Creativity and Innovation Management*, 27(3), 270–280. <https://doi.org/10.1111/caim.12287>
24. Pastoriza, D., & Ariño, M. A. (2013). Does the Ethical Leadership of Supervisors Generate Internal Social Capital? *Journal of Business Ethics*, 118(1), 1–12. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1536-7>
25. Pastoriza, D., Arino, M. A., Ricart, J. E., & Canela, M. A. (2015). Does an Ethical Work Context Generate Internal Social Capital? *Journal of Business Ethics*, 129(1), 77–92. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2145-4>
26. Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1–24. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.1>

27. Putnam, R. (2001). Social Capital: Measurement and Consequences. *Isuma: Canadian Journal of Policy Research*, 41–51.
28. Şener, İ., Alpkın, L., & Elçi, M. (2013). THE IMPACTS OF ETHICAL LEADERSHIP ON THE ANTISOCIAL BEHAVIOR OF EMPLOYEES: THE MEDIATING ROLE OF ETHICAL CLIMATE. *Journal of Global Strategic Management*, 2(7), 57–57. <https://doi.org/10.20460/JGSM.2013715667>
29. Su, H.-Y. (2014). Business Ethics and the Development of Intellectual Capital. *Journal of Business Ethics*, 119(1), 87–98. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1623-4>
30. Vuković, K., Kedmenec, I., Postolov, K., Jovanovski, K., & Korent, D. (2017). The role of bonding and bridging cognitive social capital in shaping entrepreneurial intention in transition economies. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 22(1), 1–33. <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2017.22.1.1>
31. Watkins, M. W. (2017). The reliability of multidimensional neuropsychological measures: from alpha to omega. *Clinical Neuropsychologist*, 31(6–7), 1113–1126. <https://doi.org/10.1080/13854046.2017.1317364>
32. Watson, G. W., & Papamarcos, S. D. (2002). Social capital and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 16(4), 537–552. <https://doi.org/10.1023/A:1015498101372>
33. Yamaguchi, I. (2013). A Japan-US cross-cultural study of relationships among team autonomy, organizational social capital, job satisfaction, and organizational commitment. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(1), 58–71. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.04.016>
34. Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38–48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>
35. الزغول, ع. (2010). نظريات التعلم. دار الشروق.
36. برادسون, د. (2015). تطبيقات أخلاقيات الأعمال. دار الفكر ناشرون وموزعون.
37. ميدين, ت. ج., & شافير, ب. (2005). تحديات القيادة للإدارة الفعالة دار الفكر ناشرون وموزعون.