

اخلاقيات القيادات الادارية العليا على وفق نظرية التعلم الاجتماعي

أ. د. علي حسون فندي الطائي
جامعة بغداد
كلية الادارة والاقتصاد
قسم الادارة العامة

م. سحراء أنور حسين علي
الجامعة التقنية الوسطى
المعهد الطبي التقني في المنصور
قسم تقنيات الادارة الصحية

المستخلص

يهدف هذا البحث الى اختبار تاثير اخلاقيات القيادات الادارية العليا (الاخلاقيات الشخصية، اخلاقيات الوسائل، اخلاقيات الغايات) في المرؤوسين من خلال توظيف نظرية التعلم الاجتماعي ل (Bandura) كمتغيرا ناقلا لتلك الخصائص والسلوكيات الاخلاقية الى المرؤوسين من خلال عمليات الملاحظة والتقليد وجعل هؤلاء القادة الذين تتوافر فيهم هذه الخصائص نموذجا يحتذى به المرؤوسين. ولتحقيق تلك الاهداف فقد تم بناء واستنباط مجموعة من الفرضيات التي تبحث في متغيرات البحث وابعادها باعتماد استراتيجية المسح التحليلي فقد استهدفت عملية البحث بشكل فعلي ثلاث جامعات تقنية من الجامعات العراقية الحكومية شملت محافظات القطر باستثناء الجهة الشمالية، تشمل (15) كلية ومعهد ومركز تدريبي وديوان جامعة وعلى عينة تمثلت ب (225) موظفا من تدريسي وفني واداري، وقد جرى الاستعانة بالاستبانة كاداة اساسية في جمع البيانات ثم بعد ذلك جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات بالاستعانة بعدد من البرامج الاحصائية الجاهزة (SPSS, Amos) وقد اظهرت النتائج صحة اغلب فرضيات البحث بابعادها كلية او جزئية. وبالاعتماد عليها صيغت عدد من الاستنتاجات والتوصيات اهمها إن السلوكيات الأخلاقية التي تبديها القيادات الإدارية العليا في مجالاتها الثلاثة تنعكس على تعزيز التوافق السلوكي بين القيادة الإدارية و المرؤوسين لتكون تلك القيادات نموذجا يحتذى به بعد مراجعة الآراء والسلوكيات من قبل المرؤوسين أنفسهم لإحداث التوافق المطلوب في السلوكيات الايجابية بصورة مستمرة.

Abstract

This study aims to examine influence of ethics of Senior administrative leaders in terms of (means ethics, character ethics and ends ethics) on the subordinates, by recruiting and implementing Bandura's social learning theory as an transfer variable to these moral characteristics and behaviors shown by leaders to their subordinates through observation and imitation. In order to accomplish these goals a number of hypotheses on the study's By adopting the analytical survey strategy, the study targeted three State technical universities covering all Iraqi provinces expect northern ones. The sample consisted of 15 colleges, institutes, training centers, and university divans with 225 employees: faculty, technicians, and administrators. Questionnaires were mainly used to collect data, Then data were analyzed and hypotheses were tested using a number of ready statistical programs, like (SPSS, Amos). The results showed that ethics demonstrated by Senior Administrative, all reflect on strengthening behavioral reconciliation between administrative cadres and their subordinates, so that these leaderships become models; all that would be implemented after reviewing POV's and behaviors demonstrated by the subordinates themselves to establish the needed reconciliation in positive behaviors continually.

المقدمة :-

تزايدت في الآونة الأخيرة الأزمات والأحداث الأخلاقية في عالم الأعمال والتجارة والسياسة , إذ أثارت الكثير من الأسئلة الهامة عن دور القيادة في صياغة السلوك الأخلاقي , فالطبيعة البشرية دائماً تنتظر إلى ما حولها من سلوكيات الآخرين كمرجعية للسلوك الصحيح , لذا ينبغي أن تكون القيادات الادارية المصدر الرئيسي في توجيه المرؤوسين.

وخلال العقود الماضية وضعت عدد وحجم الأزمات الأخلاقية للقيادات في طليعة محادثات الرأي العام والجمهور والبحوث الأكاديمية كونها باتت تشكل عنصراً حاسماً للقيادات ذات التأثير الفعال والمنشود لمالها من دور محوري في التزام العاملين بالتوجيهات.

وانطلاقاً من هذا الدور الحيوي للقيادة جاء هذا البحث لاختبار تأثير المضمون الاخلاقي للممارسات الادارية القيادات العليا , في المرؤوسيين وبيان قوة وفعالية هذه المضامين من خلال نقل هذه الأخلاقيات والمثل إلى العاملين على وفق التعلم الاجتماعي لتشكل نمط وأسلوب حياة لهم وليس معانٍ يلاحظونها ويتصرفون على أساسها خلال فترة تواجد قادتهم .

فالقائد الذي يتمتع بقيم ومثل ومهارات وخصائص قيادية تجعله منفرداً أو متميزاً عن غيره يكون قادراً على التأثير في سلوك التابعين بالاتجاه الذي يروم تحقيقه- ونقصد بالاتجاه هنا الاتجاه الايجابي- لان اهداف القائد الاخلاقي هي ايجابية ومقبولة اجتماعيا ومطورة للعمل والعاملين.

ولعل هذا البحث هو محاولة لتعزيز أدبيات الفكر الإداري الذي كثيراً ما نراه يركز على السمات القيادية وحث القادة على تطوير مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم على التحليل والملاحظة للمتغيرات التنظيمية المادية والأبعاد التقنية للعملية الإدارية والقيادية دون الاهتمام بالجوانب والأبعاد الأخلاقية والقيمية للقيادة ودورها في توجيه وقيادة العاملين مما أدى إلى ظهور الكثير من الأزمات الأخلاقية في المنظمات بشكل عام .

المبحث الأول -منهجية البحث

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتشخيص المشكلة الفكرية والميدانية أولاً ومعرفة أبعادها مع تناول مسوغات الاختيار والخوض فيها والأهداف التي يسعى هذا البحث لتحقيقها مع عرض لفرضياته وكيفية تصميمه من حيث مجتمع البحث وعينته ووسائل جمع البيانات وتحليلها.

اولاً:- المشكلة الميدانية للبحث

تتجسد مشكلة البحث الميدانية في القصور الواضح في المعايير المعتمدة عند اختيار من سيشغل المواقع الإدارية العليا في المؤسسات الأكاديمية, فهناك نصوصاً في معين قوانين الوزارات أو الدوائر غير المرتبطة بوزارة حول مواصفات إشغال تلك المواقع, وهي نصوص تتصف بالعمومية , كما هو الحال في النص الوارد في المادة (22) من قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم 40 لسنة 1988(المعدل) لاختيار عميد الكلية المعهد .والنص الوارد في المادة (17) من القانون نفسه والخاص باختيار رئيس الجامعة, إضافة إلى وجود شروطاً تتسم بالطابع الإداري والفني تعلن على الموقع الالكتروني لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي لمن يرغب بالترشيح لتلك المناصب, ويلاحظ تلك النصوص أو الشروط لا تأخذ بالحسبان الخصائص الشخصية أو المهاراتية التي لها الأثر الكبير على فاعلية ونجاح القائد. وهناك من يعتقد بان إشغال مثل هذه المواقع لا يحتاج إلى إسهاب في تلك التفاصيل أو التوقف عند التشريع باعتبار أنها تحصيل حاصل وعلى من يختار المرشحين أن يراعي توافر القدرات والرغبات والمعايير الاجتماعية واسب الشفافية والنزاهة وغيرها من التفاصيل لأنها من مسلمات الأمور, وهو رأي ايجابي ويمكن الأخذ به ولا يمكن التقاطع معه عندما تكون البيئة المحيطة في حالة من السكون أو الثبات والانتظام وتتفاعل بشكل ايجابي مع النظم الأخرى, ولكن مجتمعنا يشهد تحولات مهمة في الاختيار للمواقع العليا والمواقع اللاحقة بما يتطلب وضع ضوابط سلوكية ذات مضمون اخلاقي محددة تتناسب مع متطلبات الاختيار الدقيق للأشخاص في إشغال المواقع وبما يضمن حسن الأداء ويمنع التقاطعات أو حدوث قفزات ربما تؤدي بالمنظمات إلى الفشل والهلاك.

ثانياً:- أهداف البحث :-

يهدف هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :-

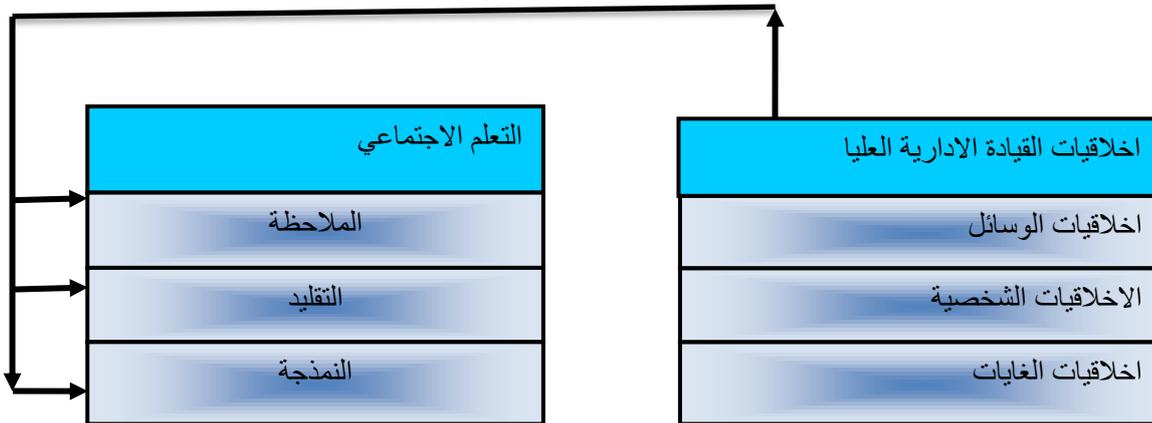
- 1- بيان أهمية الدور الاخلاقي للقيادات الادارية العليا على المرؤسيين من خلال نظرية التعلم الاجتماعي.
- 2- الكشف عن واقع المتغيرات المدروسة في عينة البحث وطبيعة العلاقة القائمة في ما بينها .
- 3- تقديم مقترحات علمية تصلح مجالاً للبحوث المستقبلية.

ثالثاً:- أهمية البحث :-

تأتي أهمية ومبررات هذا البحث في :-

- بيان دور وأهمية المتغيرات والأبعاد الأخلاقية في نجاح أو فشل جهود القيادات العليا نحو التغيير.
 - محاولة الإسهام - وبتواضع - في أن يكون هذا البحث إضافة علمية إلى مخزون المعرفة الإنسانية في مجال الأخلاقيات من منظور النظريات السلوكية ومنها نظرية التعلم الاجتماعي للمكتبة العربية بشكل عام والعراقية بشكل خاص والتي تكاد تكون فقيرة إلى مثل هذه المواضيع .
 - تناوله لأراء اكبر عينة من العاملين في مجال التعليم التقني, لم تتناولها الدراسات المعتمدة في الجامعات التقنية بعد استحداثها, واتخاذها لجامعات تقنية تشمل محافظات القطر (باستثناء الشمالية).
- رابعاً:- منهج البحث :- تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي الذي يتعامل مع الواقع الاجتماعي ويحلل الظاهرة المراد دراستها ومن ثم تحديد الطريقة الملائمة للقياس من الناحية الكمية لمختلف مكوناتها وعناصرها (ابراش, 2009, ص : 151) الى اقتراح الحلول في ضوء المتطلبات البيئية والعوامل المؤثرة (أبو علام , 2006,ص:277) . وعادة ما تستخدم فيها استبانة معدة وفق المعايير العلمية تحظى بمستوى من الثبات والصدق , وهو أسلوب يلائم الأبحاث التي تستهدف تحديد العلاقات بين المتغيرات إضافة إلى البحوث التي تروم التحقق من نظرية أو نموذج علمي (زيتون , 2004,ص:246)

خامساً:-أنموذج البحث وبناء الفرضيات :-



الشكل (1) أنموذج البحث الفرضي

وفي ضوء الأنموذج المقترح للبحث فقد جرى صياغة الفرضية الإحصائية الآتية:-

(تؤثر أخلاقيات القيادات الإدارية العليا بأبعادها (أخلاقيات الوسائل, الأخلاقيات الشخصية, أخلاقيات النتائج) تأثيراً ذو دلالة

معنوية إحصائية في أبعاد التعلم الاجتماعي), وتضمن اختبار ذلك التأثير انبثاق الفرضيات الفرعية الآتية:-

1- تؤثر أخلاقيات القيادة الإدارية بأبعادها (أخلاقيات الوسائل, الأخلاقيات الشخصية, أخلاقيات النتائج) تأثيراً ذو دلالة

معنوية إحصائية في الملاحظة.

2- تؤثر أخلاقيات القيادة الإدارية بأبعادها (أخلاقيات الوسائل, الأخلاقيات الشخصية, أخلاقيات النتائج) تأثير ذو دلالة معنوية إحصائيا في التقليد.

3- تؤثر أخلاقيات القيادة الإدارية بأبعادها (أخلاقيات الوسائل, الأخلاقيات الشخصية, أخلاقيات النتائج) تأثير ذو دلالة معنوية إحصائيا في النمذجة .

سادسا:- التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :-

1- أخلاقيات القيادة **Leadership Ethics**:- إظهار السلوك المعياري المناسب في علاقات وتصرفات وسلوكيات

القائد، والترويج لتلك السلوكيات في علاقاته مع مرؤوسيه من خلال الاتصالات باتجاهين وعمليات اتخاذ القرار واستخدام التعزيز السلبي أو الايجابي لما هو معياري وغير معياري ويمكن تلمس هذه الأخلاقيات من خلال المحاور الثلاث الآتية:-

- أخلاقيات الوسائل **The ethics of the means** :- الأدوات التي يستخدمها القائد لحث أتباعه على تبني السلوك المعياري وتحقيق هدف الطرفين، والتي تحدد شكل العلاقة الأخلاقية بين القائد والمرؤوسين

- أخلاقيات الشخص **The ethics of person** :- الخصائص والسمات الشخصية التي يتحلّى بها القائد، وهل أن دوافع سلوكياته تعود لمصالح شخصية أم بدافع الإيثار؟

- أخلاقيات النتائج (النهايات) **The ethics of the ends** :- وتعني القيمة الأخلاقية لانجازات القائد، ما هو خير وما هو غير ذلك، وانعكاساتها على الفرد والمجتمع، بشكل يجعله نموذجا يحتذى به.

2- نظرية التعلم الاجتماعي **Social Learning Theory**:- تشابه أو تماثل بين سلوك النموذج المراقب (القائد) وسلوك

الشخص المراقب (المرؤوس) في مواقف مختلفة وتحت ظروف يكون فيها سلوك القائد - النموذج - بمثابة إشارة حاسمة لتطبيق الاستجابات، وبشكل يؤدي إلى إعادة إنتاج أنماط محددة من السلوك، مع تعديل أنماط سلوكية قديمة إلى أنماط جديدة ومتنوعة. وتتضمن النظرية الأبعاد الآتية:-

- الملاحظة **observational** : مراقبة سلوكيات القائد باستمرار , للبدء بعملية التعلم
- التقليد **imitation** : فهم واستيعاب السلوك المراقب للقائد ثم تقليد ذلك السلوك، (تقمص سلوكيات القائد الإداري)
- النمذجة **modeling** : قيام المرؤوس (المتعلم) بأخذ كل ما هو ايجابي من السلوك الذي تمت مراقبته وتقليده (سلوك القائد) مع تكرار تلك السلوكيات استنادا إلى تجاربه وخبراته الملاحظة مسبقا.

سابعا:- أداة البحث :-

استعان الباحثان بعدد من ذوي الخبرة والممارسة في مجال السلوك والادارة والقياس والتقويم لبناء استبانة الدراسة الحالية ومن ثم عرض هذه الاستبانة مرة أخرى بعد تصميمها لغرض الحصول على صياغة لغوية مفهومة وواضحة وبشكل يتناسب مع النصوص الأصلية في اللغة الانكليزية وبإطار أسلوب الترجمة المعاكسة (Back ward Translation) لمتغيرات المقياس ومطابقة النصوص المترجمة مع أصلها في اللغة الانكليزية وتحديد مدى التطابق بينهما بالتعاون مع عدد من الأساتذة الاختصاص في اللغة الانكليزية والترجمة وطرائق التدريس باللغة الانكليزية. حتى ظهرت بالاسلوب النهائي الوارد في الملحق (1) علما انه تم إعداد المقياس وفقا لأسلوب (Likert) لتمتعه بصدق وثبات عاليين , ووجود بدائل للاجابة (جلال, 1985, ص: 108). حيث ان الفقرات من 1-22 تقيس اخلاقيات القيادات الادارية العليا بابعادها الثلاث, اما الفقرات من 23-38 تقيس المتغير الثاني المتمثل بالتعلم الاجتماعي بابعاده الثلاث.

ثامنا: مجتمع البحث والعينة المستهدفة

مجتمع البحث : للإيفاء بمتطلبات الجانب التطبيقي من البحث كان لا بد من اختيار مجتمع يتطابق وينسجم مع ما يسعى إليه البحث تحقيقه من أهداف ، لذا فقد اختارت الباحثة الجامعات التقنية الثلاث المتمثلة ب (الجامعة التقنية الوسطى ، جامعة الفرات

الأوسط ، الجامعة التقنية الجنوبية) بتشكيلاتها من المعاهد والكليات في محافظات القطر ومن ضمنها مقر الجامعات الثلاث. واستناداً إلى المصادر الإحصائية التي حصلت عليها الباحثة من شعب القوى العاملة والملاك في رؤاسات الجامعات الثلاث فان منتسبي الجامعات التقنية الثلاث يبلغ (10411)*² وحيث أن مجتمع البحث كبير جداً ولا يمكن للباحثة أن تقوم بدراسته بصورة شاملة ، فقد تم اللجوء إلى أسلوب العينات العشوائية البسيطة وهو أسلوب يعطي الفرصة لجميع عناصر المجتمع لتكون احد مفردات العينة (الهانسي ، 1982 ، ص، 41) مع استخدام طريقة إمكانية والهدف منها هو تقليل التكاليف والجهد والوقت على الباحث (Dattalo,2008:5) . وقد قامت الباحثة بتوزيع (300) استبانة استرجعت منها (234) استبانة ، وبعد فرز البيانات بشكلها الأولي تبين أن (225) استبانة فقط صالحة للتحليل الإحصائي فأصبح حجم العينة (225) .

تاسعا: اختبائي الصدق الظاهري وصدق المحتوى:

تم عرض المقياس على عدد من الأساتذة ذوي الاختصاص (ملحق 2) لغرض أستطلاع آرائهم كمحكمين لفقرات المقياس من حيث مدى إنتمائها للأبعاد المعبرة عنها، ومدى قدرتها على قياس ما صممت لقياسه. وقد تم كذلك إختبار صدق المحتوى من خلال الصدق البنائي الأستكشافي ، ومن ثم تم إختبار الاتساق الداخلي بين الفقرات والأبعاد المقاسة على اساسها بأستخدام معامل ألفا كرونباخ. وحسب التسلسل الآتي:-

اولا: الصدق البنائي الاستكشافي للمقياس: يستخدم اسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis, EFA) بهدف معرفة مدى وجود حاجة لأختزال بعض الفقرات عن طريق اللجوء الى معيار (-Kaiser Meyer- KMO) والذي يقيس المصادقية لهذا النوع من التحليل, علاوة على استخدام إختبار (Bartlett) من اجل التاكيد من عدم بلوغ معاملات الارتباط قيمة الصفر في ضوء الارتباطات المقبولة بين فقرات الأستبانة المقترنة بمعنوية (-Chi Square) وحسب ما هو ظاهر في الجدول (5) .

الجدول (5) نتائج اختبار كفاية العينة والتحليل العاملي الاستكشافي

الأبعاد	KMO	Bartlett Test
اخلاقيات الوسائل	.900	$x^2= 860.768, df=36, P=.000$
الاخلاقيات الشخصية	.893	$x^2= 722.519, df=28, P=.000$
اخلاقيات النتائج	.668	$x^2= 175.467, df=10, P=.000$
الملاحظة	.661	$x^2= 168.088, df=10, P=.000$
التقليد	.668	$x^2= 175.200, df=10, P=.000$
النمذجة	.779	$x^2= 350.541, df=15, P=.000$

ثانيا: اختبار الاتساق الداخلي: يجسد هذا الاختبار اختباراً للثبات أو الاتساق الداخلي بدلالة قيمة معامل ارتباط (Cronbach Alpha) التي يوضح الجدول (6) نتائج حسابها عبر البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS23) وبما يؤكد وجود الاتساق الداخلي لفقرات المقياس المعبرة عن الأبعاد السبعة جميعها نظرا لارتفاع معاملات الارتباط فوق قيمتها المعيارية المقبولة (.70) وبالتالي ثبات المقياس عند تكرار الاختبار مرة أخرى.

* احصائيات باعداد القوى العاملة وملاك الجامعات التقنية الثلاث من مسؤولي شعب القوى العاملة والملاك وشعب الجودة والاداء الجامعي بتاريخ 8 و 15 و 2018/4/29 .

الجدول (6) نتائج اختبار الاتساق الداخلي لمقياس البحث

المقياس	معامل ألفا كرونباخ الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ المقياس
أخلاقيات القيادة الإدارية		
أخلاقيات الوسائل	.889	.906
الأخلاقيات الشخصية	.881	
أخلاقيات النتائج	.885	
التعلم الاجتماعي		
الملاحظة	.876	.906
التقليد	.933	
النمذجة	.880	

المبحث الثاني- الجانب النظري (الأسس النظرية للأخلاقيات والقيادة)

أولاً:- مدخل الى الاخلاقيات

أن الطرح النظري يتطلب منا أن نخوض في مفهوم وتعريف الأخلاق وفي هذا المطالب سنقوم بدراسة ما تعنيه الأخلاق وفقاً للادبيات مع الجدل الفلسفي لهذا المفهوم وقبل البدء لابد من الإشارة إلى ملاحظة مهمة تتعلق بكلمتين يتم تداولهما كلما طرح موضوع الأخلاقيات للنقاش وهما ethics و moral. يفضل بعض الباحثين التمييز بين هذين المفهومين مبررين ذلك بأن الـ Ethics هي أخلاق خاصة بالمجتمع أما الـ moral فهي أخلاقيات وقيم شخصية . وقد استخدم معظم الفلاسفة هذان المصطلحان بالتبادل . فالاختلاف وكما استشفت الباحثة من بحثها في المقالات والكتب الفلسفية والإدارية في هذا المجال هو اختلاف لغوي فكلية moral استخدمت في اللغة اللاتينية من قبل الفيلسوف ششرون أما الإغريق وممثله بأرسطو فقد استخدموا كلمة ethikos . (Moorhous,2002,p:26) , (Ciulla,2013,p:303) وبغض النظر عن الجذور التاريخية لهذان المصطلحان واختلافهما في اللغات ، ستقوم الباحثان هنا ومن الناحية العلمية باستخدام هذان المصطلحان بالتبادل في البحث وتبرير ذلك هو أن الأخلاقيات Ethics هي انعكاسات الأخلاق moral التي يتخذها الفرد كمعايير تحكم سلوكياته في المجتمع الذي نشأ فيه ، حيث أن أخلاقيات الفرد ستشكل مجموعها أخلاقيات ذلك المجتمع حتى تصبح نمط أو عادات وعرف أعتاد المجتمع على أتباعه لتوافقه مع البيئة .

ثانياً:- تعريف أخلاقيات القيادة الإدارية

هناك حقيقة في كل تعريف وهي إن كل باحث عرف أخلاقيات القيادة من وجهة نظره ومن زاوية معينة تختلف عن الأخرى . فهناك من اعتقد إن للسمات الشخصية مثل النزاهة والأمانة والاستقامة ذات أهمية كبيرة في فعالية القائد كما في دراسة (Den Hartog et al.,1999) (Brown & (Kouzes & Posner,1993) حيث ربطت هذه الدراسات فعالية القائد الأخلاقي مع سمات شخصية مثل الأمانة ، النزاهة ، الثقة بالجدارة ، العدالة في القرارات. ووصفوا هذا البعد من الأخلاقيات بالبعد الأخلاقي للشخص القائد نفسه moral person (Brown & Trevino,2006,p:597) وأظهرت دراسة أخرى بعداً آخر من الأبعاد المكونة لأخلاقيات القائد الإداري وهو البعد الأخلاقي للشخص كمدير ووصف بأنه moral manager والذي يعني استخدام القادة لأدوات الموقف القيادي لتعزيز قواعد السلوك في مكان العمل ومن هذه الأدوات التعزيز والاتصال المساعد والنازل ونمذجة السلوك الأخلاقي (Heres & Lasthuizen,2012,p:443) عرف (Brown,Trevino & Harrison,2005,p:120) أخلاقيات القيادة بأنها "المظاهرة بالسلوك المعياري المناسب من خلال التصرفات والخصائص الشخصية للقائد والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين وتعزيز هذا السلوك لديهم من خلال الاتصالات المتبادلة وعملية اتخاذ القرار" وقد وجد هذا التعريف قبولاً واسعاً في البحوث الاجتماعية والإنسانية على حد سواء كونه يركز على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي نمذجة السلوك الأخلاقي role modeling أو نمذجة الدور والتي تظهر من خلال إظهار القائد لذلك السلوك ، والتعزيز reinforcement من خلال المكافآت والعقاب والمفهوم

الثالث هو الاتصالات communication بالاتجاهين مع اتخاذ القرار ضمن السياق الأخلاقي وتعبير أكثر دقة فان ال moral person جانباً يتعلق بشخصية القائد -سماته وخصائصه الشخصية الأخلاقية- والتي تظهر على حد سواء في حياته الشخصية والمهنية ، ومنها الصدق مع المرؤوسين ، الإنصاف في اتخاذ القرار ، الثقة بالنفس ، الاهتمام تجاه احتياجات الأفراد والمجتمع ، أما ال moral manager فانه يشير إلى الجهود المقصودة من قبل القائد وإجراءات ملموسة الهدف منها التأثير على المرؤوسين لإظهار السلوك الأخلاقي في تعاملاتهم. (Brown,Trevino & Harrison,2006,p:118) وهناك وجهة نظر أخرى ترى إن أخلاقيات القائد الإداري تعرف من خلال النتائج out come أو العمليات processes (DeHoogh&DenHartog,2009;Brown&Trevino,2006;Eisenbeib& Giessner,2012) . كما ترى دراسة (Brown & Trevino,2006,p:608) إن السلوك الأخلاقي يظهر عندما يتفاعل كل من الموقف الأخلاقي مع شخصية القائد وتكثيره الأخلاقي بشكل يؤدي إلى ظهور نتائج تتمثل بسلوكيات اجتماعية ايجابية منها اتخاذ قرارات أخلاقية ، رضا المرؤوسين الوظيفي ، الالتزام ، التحفيز ومواقف أخرى ذات صلة بالعمل وهي نتائج تتعلق بحساسية المرؤوسين للسلوك الأخلاقي . ومما طرح في أعلاه يرى الباحثون إن مفهوم أخلاقيات القيادة الإدارية مفهوم صعب التعريف من الناحية التطبيقية لأنه يعني الكثير من الأشياء والمتغيرات ، هذه المتغيرات تختلف من شخص إلى آخر ، كما انه لا توجد نظرية شاملة تتناول الأخلاقيات والقيادة إضافة إلى إن الكتابات في هذا المجال قد كانت بشكل سطحي وغير معمق كما أشار إلى ذلك (moorhouse,2002,p:26) . وبعد استعراض هذه الدراسات فان الباحثة في هذا البحث ستبنى أبعاد الأخلاقيات التي طرحها (Ciulla,2004) التي أشار إليها في كتابه Ethics,the Heart of leadership والتمثلة بالاتي:

أخلاقيات الوسائل The ethics of the means :- الأدوات التي يستخدمها القائد لحث أتباعه على تبني السلوك المعياري وتحقيق هدف الطرفين،والتي تحدد شكل العلاقة الأخلاقية بين القائد والمرؤوسين.

أخلاقيات الشخص The ethics of person :- الخصائص والسمات الشخصية التي يتحلّى بها القائد، وهل إن دوافع سلوكياته تعود لمصالح شخصية أم بدافع الإيثار؟

أخلاقيات النتائج(النهايات) The ethics of the ends :- وتعني القيمة الأخلاقية لانجازات القائد، ما هو خير وما هو غير ذلك،وانعكاساتها على الفرد والمجتمع ، بشكل يجعله نموذجاً يحتذى به وقدوة لمرؤوسيه.؟ (https://www.questia.com)

والباحثون يتفقون مع تعريف (Brown,Trevino & Harrison,2005,p:118) لأخلاقيات القيادة الإدارية كونه مفهوم يتفق مع محتوى ومضمون وأبعاد نظرية التعلم الاجتماعي المتغير الذي سينقل السلوك الأخلاقي إلى المرؤوسين

1- العوامل المؤثرة في السلوكيات الأخلاقية للقائد

1-2 - العوامل الخاصة بالقائد

1-2 - أ : السمات Traits : السمات هي أنماط متماسكة ومتكاملة نسبياً من الخصائص الشخصية تعكس مجموعة الاختلافات الفردية (Zaccaro,2007,p:7) وتؤثر السمات الشخصية للقائد على أداءه وسلوكه الأخلاقي ، ورغم إن الضعف في هذه السمات ليس وحده ما يبرر أو يفسر السلوك اللااخلاقي في المنظمات إلا انه ثبت إن السمات الشخصية القوية للقائد تلعب دوراً هاماً في فاعلية القائد بإدارة الذات وفاعليته في قيادة الآخرين وتأثيرها على التوجه الأخلاقي للقائد وللمرؤوسين معاً (Brown,2007,p:140) فهناك من يرى إن السلوك الأخلاقي هو نتيجة للسمات الشخصية التي يمتلكها الفرد وليس نتيجة تجارب التعلم ووصف القائد الأخلاقي بأنه الذي يجعل من الرقابة الذاتية على تصرفاته متغيراً يحكم كل العواقب الناتجة عن قراراته.(Jones,1995,p:868).

1-2 - ب - القيم Values

القيم مفهوم ضمني أو صريح وهو سمة مميزة لفرد أو مجموعة ، تؤثر في اختياره للطرق والوسائل والأفعال (Parson & Shils,1962,p:395) . وكما يعرفها (Daft,2007,p:105) بأنها مبادئ عامة توجه الأفعال. والقيم في حقل الإدارة تقسم إلى قسمين :

- القيم الشخصية - القيم التنظيمية (Dolan et al.,2006,p:27) .

وتأثير القيم الشخصية للقائد على سلوكياته واتجاهاته وعلاقاته مع رؤوسيه اكبر من تأثير القيم التنظيمية كونها تشكل احد أهم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية . وبالتالي فهي الإطار الذي يوجه سلوك القادة والعاملين داخل المنظمة وخارجها . (الهوري ، 1999، ص:97).

1-2 - ج - الشخصية Personality

إن القيادة وكما هو معروف من خلال التعريف هي تأثير في أشخاص آخرين هذا التأثير لا ينبع من منصب أو انتماء إلى حركة أو حزب أو نسب وإنما ينبع من شخصية القائد الاداي نفسه ومن خصائص فردية ونمط شخصيته وليس على أساس شئ آخر . وقد تعلق الأمر بنظرية التعلم الاجتماعي فان هناك خمس خصائص فردية تزيد من جاذبية ومصداقية الشخص كقائد أخلاقي سميت هذه الخصائص بنموذج العوامل الخمسة Five Factor model في قياس الشخصية (Tupes & Christal,1961,p:79) وهي :

- Extraversion الانبساطية: وتعني قدرة القائد على إقامة علاقات اجتماعية والشعور بالارتياح بالحديث
- Agreeableness المقبولية أو الاتفاق : وتعني الدرجة التي يكون فيها القائد متسامحاً ، لطيف ، ذو مشاعر دافئة ورقيقة ولديه درجة عالية من الاتفاق مع المرؤوسين والاستعداد لمساعدتهم .
- Conscientiousness يتمتع بضمير حي ، مثابر ، يحس بالمسؤولية ، يمكن الاعتماد عليه ، منظم ، يمتلك اداءاً عالياً ، واقعية قوية ، منضبط . (Brown & Trevino,2006,p:603)
- Neuroticism or Emotional Stability الاستقرار العاطفي أو العصابية وتعني إن الشخص يعاني من مشاكل في التوافق العاطفي ، التوتر ، الاكتئاب بشكل اعتيادي ويخلق صاحب هذه الشخصية مشاكل كبيرة في العمل ، عدواني ، متعكر المزاج أو مزاجي .
- Intellectenc or Openness وتعني الدرجة التي يكون فيها القائد منفرداً من حيث الأصالة الفكرية ، الانفتاح على الأفكار الجديدة ، لديه القدرة على تعلم أشياء جديدة ، واقعية عالية لتعلم مهارات جديدة (Bauer & Erdogan,2012,p:570).

2-2 - العوامل الخاصة بالموقف

على الرغم من أهمية السمات والخصائص الشخصية كمصدر مهم من المصادر التي تؤثر في سلوكيات القائد . ومن المعروف إن القائد الفعال والجيد لا يمارس القيادة على الجميع بنفس النمط أو الأسلوب ، فلكل فرد ولكل موقف أسلوبه القيادي وسلوكياته الخاصة بذلك الأسلوب وهذه تكاد تكون قاعدة قيادية متعارف عليها . "لا تقودوا الجميع بأسلوب واحد" ، هذا الرأي المختصر يوضح دور الموقف وتأثيره في سلوكيات القائد ورغم تناول العديد من النظريات لتأثير الموقف في سلوكيات القائد مثل النظرية الموقفية (Contingency Fiedlers Theory,1967,1971) ونظرية Path - Goal Theory of Leader (Hous,1971,Hous&Mitchell,1974) ونظرية life cycle theory (Hersey&Blanchards, 1982) ونظرية Cognitive Resource theory (Fiedler&Garia,1987) وأخيراً نظرية Decision Process theory (Vroom&Yelton,1973) ومع ذلك فان دور الموقف وتأثيره في سلوكيات القائد لا زال بحاجة إلى توضيح.

3- الخصائص القيادية الواجب توافرها لدى القيادات الإدارية العليا

يهدف التعرف على الخصائص القيادية الواجب توافرها لدى القيادات الإدارية العليا وبالشكل الذي يخدم نموذج الدراسة ، سيتم تقسيم تلك الخصائص إلى مجموعتين رئيسيتين :

أ- : المهارات والقدرات القيادية .
ب- : المعارف القيادية .

3-أ : المهارات القيادية :

يشير مصطلح المهارة Skill إلى القدرة على فعل شئ بطريقة فعالة ، وهي تحدد أما عن طريق الوراثة أو التعلم (Arvey 2007,p:701) كما عرف (الجابري،2009، ص:130) المهارة بأنها استعداد وموهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالتعلم أو المعرفة وتصل بالتدريب ، تستخدم في التأثير على سلوك الآخرين أو تحقيق هدف معين وقد صنفت المهارات الإدارية التي يحتاجها القادة الى العديد من التصنيفات منها تصنيف (Katz,1955) الذي صنف المهارات إلى ثلاثة :

- المهارات التقنية : technical skills وتعني المعرفة بطرق وإجراءات وعمليات وتقنيات الأنشطة والقدرة على استخدام الأدوات والمعدات ذات الصلة بهذا النشاط .
- مهارات التعامل مع الناس أو المهارات الاجتماعية Interpersonal skills وتعني القدرة على فهم مشاعر الآخرين واستخدام أساليب وفنون التواصل بشكل فعال (الكلام بطلاقة ، اللباقة ، الاستماع بمهارة ، معرفة السلوك الاجتماعي المقبول ، الدبلوماسية)
- المهارات الإدراكية Conceptual skills القدرة على التفكير التحليلي والمنطقي ، فهم العلاقات المعقدة والغامضة بين المتغيرات ، الإبداع ، توليد الأفكار ، تحليل الأحداث الخ

وقد حدد (Yukl,1989,p:176) مجموعة من المهارات ذات الصلة بالقائد الناجح والفعال منها

- | | | |
|----------------------|------------------------|-------------------------------|
| - الذكاء | - الدبلوماسية | - القدرة التنظيمية (الإدارية) |
| - المهارات الإدراكية | - الطلاقة في الكلام | - الإقناع |
| - الإبداع | - المعرفة بطبيعة العمل | - المهارات الاجتماعية |

- المهارات الإدارية ومنها (مهارات إدارة الوقت ، مهارة إدارة التغيير ، إدارة الاجتماعيات ، مهارة صنع واتخاذ القرار ، المهارات التفاوضية ، التشجيع على العمل الجماعي وروح الفريق (التآزر) ، القدرة على تطوير الحلول بشكل مبتكر وجديد، القدرة على تحمل المسؤولية ، القدرة على إدارة التغيير . ومن هذا العرض تستدل الباحثة بعدم وجود نسق معين وثابت من الصفات التي تميز القادة الناجحين والفاعلين . مما يعني إن هذه المهارات قد تكون موجودة حتى في القائد غير الفعال إلا إن نسبة وجودها في القائد الفعال تكون عالية جداً وقوية .

المبحث الثاني: نظرية التعلم الاجتماعي-Social Learning theory

تمهيد

تقوم نظرية التعلم الاجتماعي S.L.T على فكرة مفادها إن علينا أن نتعلم من تفاعلاتنا مع الآخرين في إطار اجتماعي ، ومن خلال ملاحظة سلوك الآخرين يمكن للفرد أن يطور سلوكيات مشابهة للسلوكيات الملاحظة .

أولاً : مفهوم نظرية التعلم الاجتماعي

نظرية التعلم الاجتماعي (S.L.T) Social Learning Theory إحدى أهم نظريات التعلم الأكثر تأثيراً والتي تمت صياغتها من قبل (Albert Bandura) تستند هذه النظرية على فكرة أن التعلم يتم من خلال التفاعل مع الآخرين ضمن سياق اجتماعي ، من خلال مراقبة سلوكيات الآخرين بعد استيعاب هذا السلوك ومن ثم تقليده ، خاصة إذا كان هذا السلوك مرغوب فيه (Muro & Jeffrey,2008,p:326) ووفقاً لـ Bandura فإن هذا التقليد يتكرر خاصة إذا كانت تلك الملاحظة مقترنة بتجربة مسبقة مرتبطة بمكافأة ما . (Bandura,1977,p:191) ورغم أن تقليد السلوك المرغوب به يتم إذا كان هذا الفعل مقترن بمكافأة

ما عن تجربة مسبقة إلا أن Bandura يعتقد أن التعزيز الناجم عن تجربة مسبقة والمرتبطة بمكافأة ما لا يمكن تعميمه على جميع أنواع التعلم لذلك فإنه قد أضاف العامل الاجتماعي لنظريته من خلال مشاهدة أشخاص آخرين تفترض هذه النظرية أن الأفراد يتعلمون من بعضهم البعض وذلك عن طريق ثلاثة مبادئ أو عناصر:

- الملاحظة observation - التقليد Imitation - النمذجة Modeling

ورغم أن هذه النظرية لم تقدم التفسير الكامل للسلوك الإنساني إلا أنها وضعت نهجا علميا مجربا لنقل السلوكيات المرغوب بها من فرد إلى آخر . كما فسرت السلوكيات غير المرغوب بها والتي ينتهجها الفرد في حياته.

ثانيا : تعريف نظرية التعلم الاجتماعي

بعد الاطلاع على أكثر من (27) مقالا ودراسة في نظرية التعلم الاجتماعي لم ير الباحثين فيها أي تعريف مباشر للنظرية إضافة إلى قلة عدد البحوث والدراسات التي تناولت محتوى هذه النظرية بشكل مفصل . والملاحظ على جميع تلك الدراسات أنها تناولت نظرية التعلم الاجتماعي من خلال عملية الملاحظة Observational حتى أن الباحثين في مجال علم الاجتماع أطلقوا على النظرية اسم التعلم بالملاحظة واعتبرها مرادفة لنظرية التعلم الاجتماعي عرفها (Bandura,1969,p:217) وبشكل غير مباشر بأنها "عملية تغيير في السلوك تحدث بعد أن تتم ملاحظة الشخص أو مشاهدته لسلوك نموذج ما ، هذا السلوك الملاحظ يمكن أن يتأثر إيجابا أو سلبا بعملية التعزيز المباشر أو غير المباشر ، لسلوك النموذج الملاحظ . وهذا التعريف يرى أن عملية التعلم عن طريق الملاحظة تتم إذا كانت هذه الملاحظة واقعة على شخص نموذجا . بمعنى أن التعلم يتم من خلال النماذج لفهم كيف يتغير السلوك الإنساني عن طريق ملاحظة هذه النماذج .

ثالثا : أبعاد نظرية التعلم الاجتماعي

تقوم نظرية التعلم الاجتماعي لـ (Bandura,1977) على ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (Boeree,2006,p:5) (Trevino,1992,p:653) (Bandura,1979,p:3) (Smih&Berge,2009,p:441) (Bandura,1977,9:17) (Zimmerman,2013,p:136):-

1- الملاحظة Observational : طبقا لنظرية التعلم الاجتماعي فإن الملاحظة تعني مراقبة سلوكيات الآخرين والنتائج المتوقعة لأعمالهم ووضع هذه الملاحظات على شكل خبرات تعبر عن استجابات مناسبة للمواقف لتكون بمثابة دليل عمل في المواقف المشابهة. (Bruner,1990) . كما أن مراقبة شخص ما (كنموذج) تتم معاقبته عن سلوك معين فإنه من غير المرجح أن ذلك الشخص سيقلد هذا السلوك ، وفي هذا السياق يشير كل من Weaver (etal.,2005,p:314) (Brown&Trevino,2006,p:607)؛ أن القائد الذي يعتمد على السمات الشخصية له (باعتباره نموذجا يحتذى به) ، ويمتلك نظاما فعالا للاتصالات، ونظاما للعقوبات والمكافآت عن السلوك الأخلاقي والقواعد التنظيمية ، يمتلك تأثيرا قويا على سلوكيات العاملين باتجاه ادراكاتهم نحو القائد الأخلاقي . ويعتبرونه نموذجا فعالا يحتذى به ويحاولون تقليده والوصول إلى نفس المستوى الأخلاقي له . كما أن نظام العقوبات والمكافآت (التعزيز) هو احد الطرائق التي يمكن للعاملين من خلالها معرفة السلوكيات المقبولة أخلاقيا. (Bandura,1986,p:89)

2- التقليد Imitation : تعرف نظرية التعلم الاجتماعي التقليد بأنه إعادة تكرار سلوك مماثل للآخرين ، بعد ملاحظة ذلك السلوك ثم محاكاته بعد استيعاب أبعاده (Akers,1998,p:75) وبذلك فهي عملية تحاكي خصائص النموذج الملاحظ وتقليد سلوك النموذج يتأثر بالتعزيز غير المباشر (أي ملاحظة نتائج السلوك لأشخاص آخرين)(Bandura,2001,p:25) ويشير Bandura إلى العوامل الرئيسية التي تؤثر في التقليد وهي:

-التلائمية -الصلة - التشابه - المكافأة - القوة - الاتساق

وأقوى هذه العوامل المؤثرة هو المكافأة والتي أطلق عليها Bandura بالتعزيز ، وما يعنيه أن الشخص يلاحظ شخصا آخر يكافأ على سلوكه بشكل يؤثر عليه بنفس الطريقة التي أنتج بها الفرد ذلك السلوك ليكافأ عليه . وبنفس الطريقة يحدث التعزيز

بالعقوبة فعندما يلاحظ الفرد أن شخصا ما قد عوقب على سلوك معين فان هذا الشخص سيكون اقل دافعية نحو تقليد ذلك السلوك بسبب هذه الملاحظة. (Bandura,1977,p:37)

ومع ذلك تبقى عملية التقليد محكومة بالمعلومات الموجودة في عقل الفرد . لان الفرد قد لا يقلد جميع السلوكيات الملاحظة لان المعلومات المخزونة قد لا تظهر إلى الذاكرة كتجارب سابقة أو قد لا يمتلك المهارات الكافية للتقليد لأسباب تتعلق بشخصيته أو قد لا يكون انه قد رأى مكافأة معينة لذلك السلوك .

وهذا ما يجعل هذه النظرية تتمتع بنقاط قوة أهمها أن هذه النظرية تتعامل مع التناقضات التي قد تظهر أمام الفرد في السلوكيات الملاحظة بسبب البيئة .

3- النمذجة : Modeling : تمت الإشارة في الصفحة السابقة الى ان الملاحظة أنها تعني التعلم عن طريق مراقبة سلوك الآخرين ، هؤلاء الآخرين وفقا لنظرية التعلم الاجتماعي هم الـ (Models) وتقليد أو محاكاة هذا النموذج بكل تفاصيله سلوكه ، قيمه ، الاعتقاد بما تؤمن به ، ومعتقداته . أي أنها عملية مطابقة بين الشخص الملاحظ وبين النموذج. ويرى (Bandura,1977,p:30) أن معظم سلوكيات الفرد تعلمها من خلال ملاحظة لنماذج معينة ، هذه السلوكيات والمعلومات المستلمة فيها ستكون بمثابة دليل عمل فيما بعد . لأنها على الأقل تجنبهم سلوكيات خاطئة قد يعاقبون عليها . وقد أثبتت التجارب أن رؤية العاملين لقياداتهم وهم يقومون بمعاقبة السلوكيات اللا اخلاقية ومكافأة السلوكيات الأخلاقية يؤثر على مدركات هؤلاء العاملين عن نموذجهم القيادي من حيث متغيرات سلوكية كالنقطة ، المعاملة بإنصاف ، الثقة بجدارة. (Trevino,1992,p:659-660)

وقد يتبادر إلى أذهاننا عدة أسئلة فيما يتعلق بالنمذجة وهي

- ما هي السلوكيات التي يمكن نمذجتها ؟
- ما هي أنواع النماذج التي يمكن أن تؤثر على سلوكيات الفرد وتعلمه ؟
- وكيف يمكن للنموذج أن يؤثر على السلوك ؟

حدد كل من (Zimmerman&Rosenthal.;Bandura,1977) بان فعالية وتأثير النمذجة يظهر من خلال عدة طرق

منها :

- عندما يؤدي النموذج إلى تعلم سلوكيات جديدة ويؤثر على السلوكيات السابقة المتراكمة كخبرات سابقة.
- عندما يعيد النموذج تشكيل سلوكيات قديمة قد بنيت على تجارب خطأ أو معلومات خاطئة وعندما يؤدي النموذج إلى زيادة تكرار سلوكيات مماثلة

وقد أشارت دراسة (Gini,1998,p:29) إلى أن مفهوم النمذجة يعود إلى أرسطو في مفهومه عن الفضيلة في عبارة "أن روح الأخلاق تستيقظ في الفرد فقط عندما يشاهد سلوكا ذو مضمون أخلاقي من قبل الآخرين"

وبالتالي فان السلوكيات التي يمكن نمذجتها قد تكون سلوكيات شخصية تتعلق بسمات شخصية ذات معنى أخلاقي ودلالات أخلاقية . أو قد تكون سلوكيات عدوانية بسبب الموقف أو التنشئة أو قد تكون مهارات أو معارف أخرى ذات صنعة حرفية أو أكاديمية. وقد حدد Bandura,197,p:35 أربع خطوات أو مراحل أو عمليات فرعية داعمة مهمة تتوسط عملية النمذجة تتسم بالطابع الإدراكي أو المعرفي وهي : (Bandura,1977,1971,1961) ، (Mcleod,2016,p:2) ، (Boeree,2006) ، (Nabavi,2012) ، (Akers,2010)

1- (الاهتمام) : Intentional Processes: وتعني العملية التي يتم فيها تحديد من هم الأشخاص ما هي الأشياء والمعلومات التي ستم ملاحظتها في النموذج ، فالأشخاص لا يمكن أن يتأثروا بالنموذج الملاحظ ما لم يتذكروا ويسترجعوا المعلومات التي في الذاكرة وبالتالي الانتباه للسلوك المراد تعلمه واستيعاب أبعاده المحيطة (Bandura,1989,p:23) هذا

الانتباه يجب أن يكون أولاً لأنه الخطوة الأولى لتعلم السلوك ونمذجته ، ان كنا نريد أن نمذج سلوك معين علينا إزالة أي شيء آخر يعرقل عملية الانتباه حيال ذلك السلوك.(Mcleod,2016,p:3) .

2- (الإعادة أو الاستذكار) : Retention: وتعني القدرة على تخزين ما رأيناه في النموذج في الخرائط العقلية في ذاكرتنا سواء صور أو ألفاظ أو رموز أو وصف لفظي.(Boeree,2006,p:5)

3- (الإظهار) أو الاستتساخ :Reproduction: الشرط الثالث للنمذجة هو القدرة على تكرار السلوك الذي أظهره النموذج ، وهذا يعني أن الملاحظ يكون قادراً على تكرار الفعل ، وهذه ممكن أن تكون عائقاً أو مشكلة أمام المتعلم الذي لا يكون مستعداً لتكرار الفعل . (Nabavi,2012,p:10)

4-الدافع :Motivation: وهو العنصر الأخير والوسيط في عملية النمذجة وهنا فان عملية التعزيز تلعب دوراً مهماً في هذه المرحلة . حيث يمثل الدافع السبب الكافي الذي يرغب الفرد في تبني سلوك معين (Nabavi,2012,p:10) وبما أن الأفراد لا يؤدون كل ما يتعلمونه من سلوكيات ، فان الأداء يتأثر بالمحفزات الثلاث للدافعية (المباشرة ، الذاتية ، وغير المباشرة) فالأفراد بطبيعتهم يميلون إلى إظهار السلوك الذي يؤدي إلى منافع ونتائج ايجابية أكثر من السلوكيات المعاقبة أو التي لم تتلقى المكافأة ، وبالتالي فان الأداء هنا يخضع لعمليات الكلفة-المنفعة- أيضا . (Bandura,1986,p:24).

رابعا : العلاقة بين نظرية التعلم الاجتماعي وأخلاقيات القيادة الإدارية

تقوم القيادة والأخلاق على علاقة ثنائية الاتجاه ، حيث ينظر إلى الأخلاق على أنها حالة أو شرط سابق لممارسة القيادة . والقيادة هي التي تشكل أخلاقيات المرؤوسين والمنظمة ، على الرغم من أن بعض الدراسات تشير إلى انه يمكن للقيادة التأثير في سلوكيات مرؤوسيهم الأخلاقية بسبب ما يحملونه من أخلاقيات يمكن من خلالها أن يحاكوها بها العاملين في المنظمة وينقلونها إليهم من خلال عملية الملاحظة والاتصال والتقليد . (Minkes,Small&Chatterjee,1991,p:330).

ترى دراسات اخرى في الاتجاه المقابل أن القادة وبسبب ما يتمتعون به من سلطة وقوة تضعهم في موقف فريد بإمكانهم تشكيل المواقف والسلوكيات الأخلاقية لمرؤوسيهم . (Koehn,2005,p:127) (Peterson,2002,p:54) (Hood,2003,p:264) ويرى Bandura,1986,p:76 أن نظرية التعلم الاجتماعي توفر الإطار المناسب لفهم العلاقة بين الأخلاق والقيادة بسبب ما تركز عليه من خلال التعلم بالملاحظة. فالقادة يؤثرون في السلوك الأخلاقي لمرؤوسيهم عبر النمذجة والتي هي شكل من أشكال إعادة تشكيل السلوك ، القيم ، الاتجاهات، والمواقف عن طريق مجموعة واسعة من المعالجات الفكرية تتوسط عمليتا التقليد والنمذجة. (Koehn,2005)،(Peterson,2002) ، (Jones&Kavanagh,2014) . (Trevino etal.,2005) وقد تم توسيع مفهوم الأخلاقيات من خلال جانبيين :

الأول يركز على التوجه الأخلاقي للقائد بسبب سماته الشخصية حيث يتم تعزيز تلك السمات وزيادة ادراكاتها لدى المرؤوسين (Grajean&Gustafson,1998,p:226) . حيث رأى هؤلاء أن القادة الفعالين أخلاقياً هم هؤلاء الذين لديهم

مستوى عال من النزاهة يتوافق مع توقعات وادراكات مرؤوسيهم (Farh&Organ,podsakoff,1990,p:711) . وأما

الجانب الآخر فيركز على الأدوار غير الرسمية في تعلم السلوكيات الأخلاقية فقد أكدت دراسة

(Pelletier&Bligh,2006,p:365) أن دراسات الحالة ، محاكاة السيناريوهات وغيرها من الأدوار غير الرسمية تكون أكثر

فعالية كنماذج أخلاقية يمكن تقليدها من قبل المرؤوسين . وعلى وفق نظرية التعلم الاجتماعي فانه حتى ينظر المرؤوسين إلى قياداتهم بأنهم قادة أخلاقيون يجب أن تكون هذه القيادات تتمتع بخاصية الصدق حتى يكون نموذجا يحتذى به ، حيث أن خاصية الصدق تعتبر معززا يحفز المرؤوسين على تقليد سلوكيات قائدهم . وبالتالي تكون المصادقية هنا بالإضافة إلى السلطة التي يمتلكها القائد نماذج جذابة بشكل يجعلها أكثر احتمالاً للتقليد والنمذجة . (Brown etal.,2005,p:119-120) . وحتى لا تأخذ الدراسات في الجانب النظري للقيادة اتجاهاً نظرياً فقط ، تم الاستعانة بمنهج التعلم الاجتماعي لتدعيم تأثير القادة الاخلاقيين في

مرؤوسيهم من خلال عمليات التقليد والملاحظة والتعزيز للسلوكيات الصحيحة والخاطئة معا (Brown etal.2008,2055) .

واعتقد Bandura أن السلوكيات في الغالب تؤثر عليها النتائج المتوقعة منها ، وهذا ما يشير ضمنا إلى القدرة الاستباقية للفرد في معرفة نتائج السلوك ، مع الأخذ بالاعتبار التأثيرات الحاسمة للأساليب التعزيزية في تنظيم تلك السلوكيات الاستباقية . يتضح مما ورد ذكره أن لنظرية التعلم الاجتماعي وجهان للتعلم الأول تعلم مباشر وهذا يتم عن طريق التعزيز (مكافأة وعقوبة) والثاني تعلم غير مباشر وهذا يكون عن طريق (النمذجة والملاحظة).

المبحث الرابع: الجانب العملي

أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

قبل البدء في اختبار فرضيات البحث المبينة تفصيله في المبحث اللاحق يتطلب الامر إعداد مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث على مستوى أبعادها المعبرة عنها على وفق ما هو معروض في الجدول (22) ، والهدف من ذلك بالدرجة الأولى هو التأكد من عدم وجود ارتباطات عالية (تفوق نسبة 0.7) بين أبعاد المتغيرات المستقلة (Andeson,2011,p:662)، وعند النظر إلى مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول (22) يتضح غياب الارتباطات العالية بين أبعاد المتغير المستقل من ناحية، وبين أبعاد المتغير المستجيب من ناحية أخرى ، باستثناء معامل الارتباط بين بعدي النمذجة والملاحظة ، وعليه يمكن اختبار فرضيات البحث لعدم وجود مشكلة الأزواج الخطي بين تلك الأبعاد وبالتالي تجنب مشكلة صعوبة الفصل في تأثيراتها عن بعضها في المتغير المعتمد.

أخلاقيات الوسائل	الأخلاقيات الشخصية	أخلاقيات النتائج	الملاحظة	التقليد	النمذجة
1	0.641	0.693	0.765	0.226	0.730
	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000
0.641	1	0.682	0.815	0.312	0.727
0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
0.693	0.682	1	0.671	0.337	0.692
0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
0.765	0.815	0.671	1	0.273	0.884
0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
0.226	0.312	0.337	0.273	1	0.263
0.001	0.000	0.000	0.000		0.000
0.730	0.727	0.692	0.884	0.263	1
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

كما يحتاج اختبار فرضيات البحث باستخدام نماذج الانحدار الخطي ، التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات المتغيرات وأبعادها وبالتالي إمكانية استخدام نماذج الاختبارات المعلمية التي تفترض وجود العلاقات الخطية بين المتغيرات بعد تحقق شرط توزيعها الطبيعي الذي يوضح نتائجه الجدول (23) الخاص بنتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov).

الجدول (23) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Kolmogorov-Smirnov			نوع ومعالم الاختبار
معنوية الاختبار	قيمة المعنوية	إحصاءة الاختبار	
أخلاقيات القيادة الإدارية			المتغيرات وأبعادها
غير معنوي	0.093	0.055	أخلاقيات الوسائل
غير معنوي	0.086	0.056	الأخلاقيات الشخصية
غير معنوي	0.056	0.059	أخلاقيات النتائج
التعلم الاجتماعي			
غير معنوي	0.053	0.059	الملاحظة
غير معنوي	0.052	0.060	التقليد
غير معنوي	0.095	0.055	النمذجة

ويظهر من الجدول (23) إن اختبارات التوزيع الطبيعي لأبعاد البحث الخاصة بمتغيراته كانت غير معنوية ($p > 0.05$) وبالتالي رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية التوزيع الطبيعي ، بمعنى إن البيانات تتوافر فيها صفة المعلمية التي تمثل شرطا من شروط استخدام نماذج الانحدار الخطي في اختبار الفرضيات.

ثانيا: اختبار فرضيات البحث:

. اختبار الفرضية الرئيسية للبحث: نصت فرضية البحث الرئيسة الأولى على أن أخلاقيات القيادات الإدارية العليا تؤثر بأبعادها (أخلاقيات الوسائل، الأخلاقيات الشخصية، أخلاقيات النتائج) تأثيراً ذو دلالة معنوية إحصائية في التعلم الاجتماعي بأبعاده، وتضمن اختبار ذلك التأثير انبثاق الفرضيات الفرعية الآتية:-

الفرضية الفرعية الأولى: يتضح من الجدول (24) الخاص بنتائج اختبار هذه العلاقة المنصوص عليها بالفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى لهذا البحث معنوية تأثير بعدي أخلاقيات الوسائل ($\beta = .402, P = 0.000$) والأخلاقيات الشخصية ذات التأثير الأقوى في ضوء معامل بيتا ($\beta = .541, P = 0.000$) بالملاحظة كبعد أول من بين أبعاد المتغير المستجيب ولم يكن لبعد أخلاقيات النتائج تأثيراً معنوياً في هذه العلاقة المتنبأ بها ($\beta = .024, P > 0.05$) ، أما القوة التفسيرية للنموذج التي يعبر عنها معامل التحديد فقد بلغت نسبتها ($R^2 = .764$) بمعنوية إحصائية تامة ($P = 0.000$) ، بمعنى إن (76%) من تباين الملاحظة تفسره كلا من بعدي أخلاقيات الوسائل والأخلاقيات الشخصية.

الجدول (24) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية

معنوية نموذج الاختبار P	إحصاءة اختبار النموذج F	معامل التفسير R^2	معنوية المعلمة Sig.	النسبة الحرجة CR	الخطأ المعياري SE	إحصاءة اختبار المعلمة t	معلمة الانحدار β	المؤشرات الإحصائية
								مسارات الانحدار
.000	238.140	.764	***	8.553	.047	8.391	.402	أخلاقيات الوسائل --- < الملاحظة
			***	12.295	.044	11.469	.541	أخلاقيات الشخصية -- < الملاحظة
			.632	.489	.049	.476	.024	أخلاقيات النتائج --- < الملاحظة

الفرضية الفرعية الثانية: يوضح الجدول (25) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة للبحث ،

وتظهر منه معنوية تأثير بعدي الأخلاقيات الشخصية ($\beta = .178, P < 0.05$) وأخلاقيات النتائج بتأثير أقوى بدلالة معامل بيتا ($\beta = .266$) في التقليد كبعد ثاني من بين أبعاد المتغير المستجيب ، ولم يكن لبعد أخلاقيات الوسائل تأثيراً معنوياً في نموذج اختبار هذه الفرضية أو العلاقة المتنبأ بها ($\beta = -.073, P > 0.05$) ، أما القوة التفسيرية للنموذج لم تكن عالية بعد إن بلغ معامل التحديد ($R^2 = .129$) بمعنوية إحصائية تامة ($P = 0.000$) ، بمعنى إن ما يقارب (13%) من تباين التقليد كان خاضعاً لتباين بعدي الأخلاقيات الشخصية و أخلاقيات النتائج.

الجدول (25) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية

معنوية نموذج الاختبار P	إحصاءة اختبار النموذج F	معامل التفسير R ²	معنوية المعلمة Sig.	النسبة الحرجة CR	الخطأ المعياري SE	إحصاءة اختبار المعلمة t	معلمة الانحدار β	المؤشرات الإحصائية
								المؤشرات مسارات الانحدار
.000 ^b	10.888	.129	.426	-7.793	.092	-7.791	-.073	أخلاقيات الوسائل <--- التقليد
			.048	2.094	.085	1.962	.178	الأخلاقيات الشخصية <--- التقليد
			.005	2.770	.096	2.760	.266	أخلاقيات النتائج <--- التقليد

الفرضية الفرعية الثالثة: أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية المبينة تفصيلها بالجدول (26) معنوية تأثير أبعاد أخلاقيات القيادة الإدارية الثلاثة جميعها في بعد النمذجة كبعد ثالث ، وهي على التوالي كلا من بعد أخلاقيات الوسائل ($\beta=0.364, P=0.000$) ، و بعد الأخلاقيات الشخصية ($\beta=0.362, P=0.000$) ، و بعد أخلاقيات النتائج ($\beta=0.193, P<0.01$) ، وفيما يتعلق بالقوة التفسيرية للنموذج ، فقد بلغت نسبتها عبر معامل التحديد ($R^2 = .764$) بمعنوية إحصائية تامة ($P=0.000$) ، وبما يدل على إن (66.2%) من تباين النمذجة تفسره كلا من الأبعاد الثلاثة لأخلاقيات القيادة.

الجدول (26) نتائج الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى

معنوية نموذج الاختبار P	إحصاءة اختبار النموذج F	معامل التفسير R ²	معنوية المعلمة Sig.	النسبة الحرجة CR	الخطأ المعياري SE	إحصاءة اختبار المعلمة t	معلمة الانحدار β	المؤشرات الإحصائية
								مسارات الانحدار
.000	144.478	.662	***	7.137	.051	6.360	.364	أخلاقيات الوسائل <--- النمذجة
			***	7.702	.047	6.420	.362	الأخلاقيات الشخصية <--- النمذجة
			.001	3.574	.054	3.216	.193	أخلاقيات النتائج <--- النمذجة

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات

- 1- ان التزام القيادات الجامعية العليا بأخلاقيات العمل الجامعي التي تتسجم مع القوانين والمعايير المجتمعية المتعارف عليها وامتلاكها لمهارات التفكير الإبداعي في حل المشكلات ومواجهة مختلف المواقف و التعامل الشفاف والمنصف مع المرؤوسين وتضمن قراراتها للقيم الأخلاقية المطلوبة في العمل الجامعي كلها تقود إلى زيادة تحفيز المرؤوسين نحو ملاحظة ومراقبة هذه السلوكيات الأخلاقية بالشكل الذي ينعكس على تبنيهم لتلك السلوكيات الملاحظة من قبلهم عن قياداتهم.
- 2- إن السلوكيات الأخلاقية التي تبديها القيادة الإدارية في مجالاتها الثلاثة سواء من خلال أخلاقيات الوسائل أو من خلال الأخلاقيات الشخصية أو عن طريق أخلاقيات النتائج جميعها تنعكس على تعزيز التوافق السلوكي بين القيادة الإدارية و المرؤوسين لتكون تلك القيادات نموذجا يحتذى به بعد مراجعة الآراء والسلوكيات من قبل المرؤوسين أنفسهم لإحداث التوافق المطلوب في السلوكيات الايجابية بصورة مستمرة.
- 3- إن القيادات الإدارية عندما تصبح نموذجا يحتذى به من قبل المرؤوسين أنفسهم لإحداث التوافق المطلوب في السلوكيات الايجابية بصورة مستمرة فان هذا التوافق في السلوكيات يحفز المرؤوسين على تبني وإنجاح برنامج التغيير.
- 4- إن القيادات الجامعية التقنية تحرص على أداء الأعمال بشكل لا يتعارض مع القواعد الأخلاقية في محيط العمل والمجتمع على الرغم من وجود احتمالات التأثير الشخصي وبشكل مرتفع أحيانا في حل بعض القضايا العالقة وحسم الخلافات المتولدة في بيئة العمل.

- 5- أظهرت نتائج الجانب العملي مستوى أهمية مرتفع لبعدها الوسائل التي يتعامل بها قيادات الجامعات التقنية العليا على بعدي الخصائص الشخصية والنتائج، وهذه النتيجة وباستقراء بسيط تشير إلى إن الدور الأخلاقي للقائد لا يكتمل ولا تكفي الخصائص الشخصية وحدها للنجاح والتأثير في المرؤوسين بل لا بد من مهارات ومعارف تسبق توافر هذه الخصائص من وجهة نظر عينة البحث، وإن السلوك الأخلاقي للقائد لا يستطيع إن يتجاهل مثل تلك الجوانب، مما يعني إن عينة البحث ترى إن الخصائص الشخصية الأخلاقية يجب إن تتوافر كبدئية مسلم بها في القيادات الجامعية العليا عند اختيارها. إلا إن الواقع العلمي المتمثل بالنموذج الحالي المتبع في اختيار تلك القيادات والمعلن من قبل وزارة التعليم العالي يشير إلى غير ذلك.
- 6- إن تبني القيادة العليا لسلوكيات أخلاقية ايجابية وتضمن قراراتها للقيم الأخلاقية المطلوبة في العمل الجامعي واعتبارها أسبقية لها في اتخاذ مختلف القرارات هي التي تدفع بالمرؤوسين في المقام الأول إلى تقليدها وليست نظم التعزيز السلوكي المتبعة من قبلها بنوعيه الايجابي والسلبى. وهذه النتيجة تتنافى مع ما ورد في الدراسات النظرية التي ترى إن القائد الذي يمتلك نظاما فعالا للعقوبات والمكافآت عن السلوك الأخلاقي يمتلك تأثيرا قويا على سلوكيات العاملين باتجاه التقليد، مما يؤكد استنتاج الباحثة باستقراء مفاده إن القابليات الإدراكية للفرد تبقى أوسع من التجارب التي تتراكم لدى المرؤوسين الناتجة عن تلك الملاحظات.
- 7- يكون القادة نموذجا يحتذى بهم من قبل المرؤوسين عندما تظهر تلك القيادات سلوكيات تتوافق مع سلوكيات المرؤوسين بحيث يضيف هذا التوافق رصيد سلوكيا إلى الرصيد السلوكي السابق للمرؤوسين لتشكل ذخيرة سلوكية تكون دليلا وموجها لسلوكيات المرؤوسين في المواقف المتشابهة بعد إجراء المراجعة الإدراكية لتلك السلوكيات لإحداث ذلك التوافق.

ب- التوصيات

- 1- العمل على إعادة النظر في المعايير الحالية لاختيار القيادات الجامعية العليا بشكل يجعل من الدور الذي تمارسه تلك القيادات أكثر نجاحا وتأثير وفاعلية. وذلك بتزويد مكتب سيادة وزير التعليم العالي والبحث العلمي بنسخة من الاطروحة والموافقة على تشكيل لجنة اوجهة مركزية من ذوي الاختصاص في المجال الاكاديمي التقني مع الاستعانة بمنخصصين في الدراسات القيادية من مركز التعليم المستمر في الجامعات التقنية موضوع البحث تتولى دراسة نموذج الاطروحة والمباشرة بتنفيذه.
- 2- حث القيادات الجامعية التقنية على تبني الوسائل الإدارية ذات المضمون الأخلاقي والتي تهتم بعلاقة القائد مع مرؤوسيه كونها ذات التأثير الأكبر الذي يحفزهم على ملاحظة ومراقبة سلوكيات قياداتهم الأخلاقية وتبني هذه السلوكيات مستقبلا.
- 3- اقتراح أكاديمية تقنية لإعداد القادة على مستوى جامعاتنا، ومعهد وطني للعلوم الإدارية كإحدى المؤسسات التي يعول عليها في إعداد وتنمية تلك القيادات وتأهيلها إداريا وتقنيا وقياديا، بالتعاون مع الأكاديميات والمعاهد المناظرة على الصعيدين الإقليمي والعالمي وتنفيذ البرامج المرجوة منه مع رفق الأكاديمية والمعهد المقترحين بالملاكات والخبرات والمدرسين من ذوي المؤهلات والخبرات العالية لإقامة البرامج والدورات المتقدمة بشكل يتلائم مع مسؤولية ذلك المعهد والأكاديمية كمراكز لرفد المؤسسات التعليمية بقيادة المستقبل. وبالامكان الاستعانة بمركز التعليم المستمر (مركز تطوير الملاكات سابقا) التابع للجامعة التقنية الوسطى والخبرات الموجودة فيه في مجال الدراسات القيادية لتأسيس ذلك المعهد وبالتنسيق مع الجامعة والوزارة.

المصادر والمراجع

1- القرآن الكريم

- 2- ابراش , ابراهيم خليل , (2009) , المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية , ط 1 , دار الشروق للتوزيع والنشر , عمان , الأردن , ص : 65 .
- 3- أبو علام , رجاء محمود , (2006) , مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية , دار النشر للجامعات , مصر .
- 4- الشرفاوي , محمد عبد الله , الفكر الأخلاقي : دراسة مقارنة , 1990 , ط 1 , دار الجيل , بيروت للطباعة .
- 5- الشرفاوي , محمد عبد الله , الفكر الأخلاقي : دراسة مقارنة , 1990 , ط 2 , دار الجيل , بيروت للطباعة .
- 6- الهانسي , مختار محمود , مقدمة في الإحصاء الاجتماعي , 1982 , الطبعة الأولى , دار النهضة العربية , بيروت
- 7- الهواري , سيد . منظمة القرن الـ 21 : منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن 21 , 1999 , مكتبة عين شمس , مصر .
- 8- توملين , أ.ف. , ترجمة عبد الحميد سليم , فلاسفة الشرق , 1980 , ط 2 , دار المعارف , القاهرة .
- 9- جلال , سعد , (1985) , القياس النفسي_ الاختبارات والمقاييس , دار الفكر العربي , القاهرة , مصر .
- 10- حلمي , مصطفى , الأخلاق بين الفلاسفة وعلماء الإسلام , 2004 , دار الكتب العلمية , الطبعة الأولى , بيروت - لبنان
- 11- زيتون , كمال عبد الحميد , (2004) , منهجية البحث التربوي والنفسي في المنظور الكمي والكيفي , ط 1 , عالم الكتب , القاهرة .

البحوث والدوريات

- 12- شهيد , حسين حمزة , الأخلاق في فكر أفلاطون , مجلة جامعة الكوفة / الآداب / الفلسفة , 2008 , العدد العاشر , 257-271

الرسائل والاطاريح

- 13- الجابري , صلاح بن سمار , 2009 , المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي , رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , الرياض .
- 14- الساعدي , مؤيد يوسف نعمه , 2001 , أخلاقيات الإدارة وأثرها في الرقابة الإدارية على وفق أنموذج الثقة , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد .

شبكة المعلومات (الانترنت) والبريد الالكتروني

- 15- ابن منظور , لسان العرب مادة خلق , دار المعارف , القاهرة , مصدر غير مرقم وغير مؤرخ , مرجع الكتروني بصيغة pdf على الموقع <http://archive.org>

المصادر الاجنبية

الكتب

- 16- Bandura, Albert, (1977), Social Learning theory, prentice-Hall, Inc.
- 17- Bandura, Alpert, by David A. Goslin, (1969), Chapter 3, Social-Learning theory of Identificatory processes, Rand Mc Nally & Company .
- 18- Bauer, T., Eedogan, B., (2012), "An Introduction to Organizational Behavior, Andy Schmitz, <http://Lardbucket.org> .
- 19- Ciulla, J.B., 2004, Ethics: The Heart of leadership, Praeger, London.
- 20- Daft, L. Richard, 2007, "The Leadership Experience:, 4th ed., Thomson, South-Western, U.S.A
- 21- Daft, Richard L., 2004, Organization Theory and Design, South-Western Thomson, 8th ed., ohio,
- 22- Dattalo, p. (2008), Determining sample size: Balancing power, Precision, and Practicality, New York: Oxford University press.
- 23- Jones, G.R., (1995), Organizational theory. Design, and change: Text and Cases, Addison-Wesley.
- 24- Katz., D., & Kahn, R.L., (1978), The Social Psychology of Organizations, 2nd ed., John wiley .
- 25- Kouzes, M. James & Posner, B.Z., (2003), The Leadership challenge, work book, first edition, Jossey-Bass, U.S.A .
- 26- Kreithner, Robert & Kiniki, A., 2007, Organizational Behaviors Mc Graw Hill, 7th ed, New York, USA .

- 27- Akker, Vanden, L., Heres, L., Lasthuizen, K., & Six, F., (2009), ethical Leadership and trust: its All about Meeting expectation, International Journal of Leadership Studies, vol.5, No:2, p:102-122 .
- 28- Arvey, R.D., Zhang, Z., Avolio, B.J., & Krueger, R.F., (2007), Development and genetic determinants of Leadership role occupancy among women. Journal of Applied psychology, vol.92, no.3, p:693-706 .
- 29- Bandura, A., Self-efficacy: toward unifying theory of behavioral change, (1977), Psychological review, vol.84, No:2, p:191 .
- 30- Bandura, A. Autobiography. MG Lindzey & WM Run yan (Eds), A history of psychology, (2006), vol.Ix, Washington, American psychological Association
- 31- Brown, M.E. (2007). Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls. Organizational Dynamic, vol.36, No:2, p:140-155 .
- 32- Brown, M.E., & Trevino, L.K., (2006), Ethical Leadership: A review and future directions, The Leadership Quarterly, vol:17, No:6, p:595-616 .
- 33- Brown, M.E., Trevino, L.K., & Harrison, D.A. (2005), Ethical Leadership: A social Learning Perspective for construct development and testing, organizational Behavior and Human Decision processes, vol.97, p:117-134 .
- 34- Brown . Michael E., Trevion . linda K., & Harrison , D.A., (2005) , Ethical leadership : A social learning perspective for construct development and testing , organizational behavior and human decision processes , vol . 97 , pp : 117 – 134
- 35- Ciulla B ; Joanne , (1995) . Leadership Ethics: Mapping the territory . Business Ethics Quarterly , Vol 5 , Issue 1 , pp : 5-28.
- 36- Ciulla. Joanne B., (2013), Ethics and Leadership Effectiveness, Jepson School research assistant Cassie. King, p:303.
- 37- Eisenbeib, S.A., & Giessner, S.R., (2012), The emergence and maintenance of ethical Leadership in organizations, Journal of personnel Psychology, vol.11, No:1, p:7-19 .
- 38- Farh, J.L., Podsakoff, P.M., & Organ, D.W. (1990), Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction, Journal of management, No:16, p:705-721 .
- 39- Heres, L., Lasthuizen, K., (2012), what's the Difference? Ethical Leadership in public, Hybrid and private Sector Organizations, Journal of change Management, vol.12, No:4, p:441-466 .
- 40- Hood, J.N., (2003), The Relationship of leadership Style and CEO Value to Ethical Practices in Organizations, Journal of Business Ethics, No:43, p:263-273 .
- 41- Jones, H.B. (1995), The ethical Leader: An ascetic construct. Journal of Business Ethics, vol.14, No:10, p:867-874 .
- 42- Jones, G.E., Kavanagh, M.J., (2014), An Experimental Examination of the Effects of Individual and situational Factors on Unethical Behavioral Intentions in the workplace. Journal of Business Ethics, vol.15, No:5, p:511-523 .
- 43- Judge , A. Timothy , Joyce E .Bono , Remus Ilies , Megan W. Gerhardt , (2002) , personality and leadership : A Qualitative Review , American psychological Association , Inc ., vol : 87 , NO . 4 < pp : 765 – 780 .
- 44- Katz, D., Maccoby, N., & Gurin, G., Floor, L.G., (1955) productivity, supervision, and morale in an office situation, Part 1, Survey Research Center, University of Michigan, Franklin Dekleine Co., U.S.A .
- 45- Katz, R., (1974), Skills of an Effective Administrator, Harvard Business Review .
- 46- Koehn, D., (2005), Integrity as a Business Asset, Journal of Business Ethics, No:58, p:125-136 .
- 47- Minkes, A.L., Small M.W., & Chatterjee, S.R., (1999). Leadership and Business Ethics: Does it Matter? Implication for management, Journal of Business Ethics, vol, 20, p:327

- 48- Muro, M., & Jeffrey, P. (2008), Acritical review of the theory and application of Social Learning in partipatory natural resource management processes, Journal of environmental planning and management, vol.51, No:3, p:325-344
- 49- Nabavi, R., (2012), Banduras Social Learning theory & Social cognitive Learning theory, Universty of Science and Culture, Research Gate, vol.12, No:3, p:1-23 .
- 50- Pelletier, K.L., & Bligh, M.C. (2006), Rebounding from corruption: Perceptions of ethics program effectiveness in public sector organization, Journal of Business Ethics, vol.67, No:4, p:359-374 .
- 51- Peterson, Dane. K., (2002), deviant workplace Behavior and The organizations ethical climate, Journal of Business and psychology. Vol.17, No:1, p:47-61 .
- 52- Posner, B.Z., (2010), Value and the American Manager: A Three-Decade Perspective, Journal of Business Ethics, vol.91, p:457-465 .
- 53- Schulz, L.E., Hoppell, C., Jenkins, A. C., (2008), Judicious Imitation: Children Differentially Imitate Deterministically and probabolistically Effective Actions, child development, No:26, p:395-410 .
- 54- Sims, Ronald R.,(1992), The challenge of Ethical Behavior in Organizations , Journal of Business Ethics, vol. 11, No:7, pp.505-513.
- 55- Trevino, L.K., (1992), The Social effects of Punishment in organizations: Ajustice perspective, Academy of Management Review, vol.17, No:4, p:647-676 .
- 56- Weaver, G.R., Trevino, L.K., & Agle, B. (2005), Somebody I look up to: Ethical role models in organizations. Organizational Dynamics, vol.34, p:313-330 .
- 57- Zaccaro, S.J., Kemp, C., & Bader, P. (2004), Leader traits and attributes, In J. Antonakis, A.T. Cianciolo, & R.J. Sternbery, The Nature of Leadership, (pp:101-124) Oaks, SAGE publications .
- 58- Zimmerman, B.J. (2013), From Cognitive Modeling to Self-Regulation: A Social cognitive career path, educational psychologist, vol.48, No:3, p:135-147 .
- الرسائل والاطاريح الجامعية والتقارير والمؤتمرات والدراسات
- 59- Akers, R. (1998), Social Learning and Social Structure: Ageneral theory of crime and deviance, Boston, North Eastern university press .
- 60- Bandura, Albert, (1979), Social learning theory, U.S.A, Library of Congress catalog, general Learning press, p:1-46 .
- 61- Denhoogh, A.H.B., & Den Hartog, D.N.(2009), Ethical Leadership : The Socially responsible use of power, Cambridge companions to management, power and interdependence in organizations, pp:338-354. New York, Cambridge University press .
- 62- Dolan, S.L., Garcia, S., & Richley, B. (2006). Managing by Values: Acorporate guide to living, being a live and making a living in the 21st century. New York: Palgrave Macmillian
- 63- Freeman , R . Edward & Stewart .L., (2006) , Developing Ethical leadership , Institute for corporate Ethics , Bridge papers . pp : 2 – 14 .
- 64- Hartog, Den, D., (2003), Trusting others in organization: Leaders, managent and Co-Workers, The trust process in organizations, empirical studies of the Determinants and the process of Trust Development, Edward Elgar, UK .
- 65- Moorhouse, J., (2002), Desired characteristics of Ethical Leaders in Business, Educational, Political and Religious Organization from East Tennessee: A Delphi Investigation, Electronic theses and Dissertations, Doctor of Education in Educational Leadership, East Tennessee State University .
- 66- Parsons, T., & Shils, E.A., (Eds) (1962), Toward a general theory of action. New York.
- 67- Zimmerman, B.J., & Schunk, D.H. (2003), Educational psychdogy: Acentury of contributions, p:431-457

-
- 68- Bandura, A., (1971), Social Learning theory, Stanford University, Availableat: [http://www.esludwig.com/uploads/2/6/1/0/26105457/bandura-Social learning theory.pdf](http://www.esludwig.com/uploads/2/6/1/0/26105457/bandura-Social%20learning%20theory.pdf)
- 69- Boeree, G., (2006), Personality theories, original E- Text-Site in [http://www.ship.edu %7Ecgboree/perscontent.htm/](http://www.ship.edu/%7Ecgboree/perscontent.htm/).
- 70- <http://www.unicef.org>.
- 71- <http://www.questia.com> for word by Burns.
- 72- Zhou, M., Brown, D., (2014), educational Learning theories, <http://creativecommons.org>