

بناء نموذج لأخلاقيات القيادات الادارية العليا لأحداث التغيير التنظيمي

بحث تحليلي على عينة من الجامعات التقنية في العراق

م. سحراء أنور حسين علي

الجامعة التقنية الوسطى، المعهد الطبي التقني في
المنصور، قسم تقنيات الادارة الصحية

أ. د. علي حسون فندي الطائي

جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، قسم الادارة العامة

Abstract:

This study suggests a model for selecting senior administrative leaders that includes a moral content with personal standards, characteristics, leadership skills, and administrative knowledge drawn from the Iraqi scene reality. making leaders with such characteristics a model to be followed by the subordinates to make the formers individuals capable of affect positive changes in their organizations or at the social or individual level with their behavioral repertoire.

In order to accomplish these goals a number of hypotheses on the study's three variables were made: administrative leadership ethics and dimensions (means ethics, character and ends), and the responding variable, which is change. 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, Sobel, and Amos. The results showed that most of the study hypotheses were correct in whole or in part. Based on the results, a number of conclusions and recommendations were made, most notably a suggested model for selection of top university leaders. The study concludes with a number of suggestions.

المستخلص

يهدف هذا البحث الى اقتراح نموذج لاختيار القيادات الادارية العليا يحمل مضمون اخلاقي يتضمن معايير وخصائص شخصية ومهارات قيادية ومعارف ادارية مستمدة من واقع البيئة العراقية، وجعل هؤلاء القادة الذين تتوافر فيهم هذه الخصائص نموذجا يحتذى به المرؤوسين، ليجعل من القادة اشخاصا قادرين على احداث التغييرات الايجابية في منظماتهم او على المستوى الجماعي او الفردي بما يمتلكونه معا من الذخيرة السلوكية .

ولتحقيق تلك الاهداف فقد تم بناء واستنباط مجموعة من الفرضيات التي تبحث في متغيرات الدراسة وابعادها المتمثلة باخلاقيات القيادة الادارية بابعادها (اخلاقيات الوسائل، الشخصية والغايات)، والمتغير المستجيب الممثل بالتغيير. وبعتماد 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، على عينة شملت (225) موظفا من تدريسي وفني واداري، وقد جرى الاستعانة بالاستبانة كاداة اساسية في جمع 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 الخروج بنموذج مقترح لاختيار القيادات الجامعية العليا، وقد اختتم البحث بعدد من المقترحات* .

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 يكون القادة المصدر الرئيسي في توجيه المرؤوسين, ورغم ذلك فأنا نعرف القليل عن البعد الأخلاقي للقيادة .

- بحث مسئل من اطروحة دكتوراه في فلسفة الادارة العامة

لذا وخلال العقدين الماضيين وضعت عدد وحجم الأزمات الأخلاقية للقيادات في طليعة محادثات الرأي العام والجمهور والبحوث الأكاديمية إلى الاهتمام بالأخلاق والقيم كونها باتت تشكل عنصراً حاسماً للقيادات ذات التأثير الفعال والمنشود لملها من دور محوري في إعداد وتهيئة العاملين والتزامهم بالتغيير والسيطرة على ما يرافق هذا التغيير في أوضاع مضطربة أو مقاومة للتغيير خاصة في بيئة أصبح فيها التغيير يقاد ولا يدار , فظهرت الدعوات بضرورة إدخال تلك المفاهيم في أنماط وممارسات واختيار القيادات كما أصبحت تلك المفاهيم من متطلبات الأنماط القيادية الحديثة - ذات البعد الأخلاقي - لإحداث التغيير الإيجابي دون مقاومة تذكر أو التقليل من تلك المقاومة .

وانطلاقاً من هذا الدور الحيوي للقيادة جاء هذا البحث لبناء نموذج للأخلاقيات تم وفقاً له اختيار القيادات الإدارية العليا , نموذج يركز على المثل التي تسود علاقة المرؤوس والرئيس وبيان قوة وفعالية هذا النموذج في إحداث التغيير الإيجابي والتزام التابعين بأخلاقيات قياداتهم 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 نحو التغيير الإيجابي بل وقد يجعلهم من المبادرين للتغيير بدلاً من مقاومته .

وكما هو معروف للمختصين أن التغيير أصبح السمة الثابتة التي تميز عصرنا الحالي بل وحتى العصور السابقة فقد أصبح ضرورياً وحتمياً الأمر الذي يتطلب نوعاً من القادة تتمتع بقيم ومهارات إدارية وفنية وإنسانية وفكرية يكسب بها القادة تأثير أتباعهم لتوجيه التغيير نحو المسار الإيجابي.

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 ودورها في إحداث التغيير دون الاهتمام بالجوانب والأبعاد الأخلاقية والقيمية للقيادة ودورها في توجيه وقيادة التغيير مما أدى إلى ظهور الكثير من الأزمات الأخلاقية في المنظمات بشكل عام . ووفقاً لما سبق جاء هذا البحث ليقدّم إجابة واضحة عن حقيقة الدور الذي تقوم به الأخلاقيات التي من المفترض أن يتمتع بها القادة وتأثيرها في المرؤوسين سعياً لإحداث التغيير السلوكي الذي يرغب به القادة وانعكاساته على التغييرات التنظيمية الهادفة.

المبحث الأول**منهجية البحث وأتمودجه الفرضي**

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتشخيص المشكلة الفكرية والميدانية أولاً ومعرفة أبعادها مع تناول مسوغات الاختبار والخوض فيها والأهداف التي يسعى هذا البحث لتحقيقها مع عرض النموذج الفرضي وفرضياته وكيفية تصميمه من حيث مجتمع البحث وعينته ووسائل جمع البيانات وتحليلها وتقويم أدوات قياس البحث واختبارها .

ثانياً: - المشكلة الميدانية للبحث

استشعر الباحثون مشكلة البحث الميدانية من خلال تجربتهم العملية في صلب العمل الإداري والأكاديمي في إحدى أكثر المؤسسات الأكاديمية والعلمية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على مدى 24 عاماً، حيث تتجسد مشكلة البحث الميدانية في القصور الواضح في تحديد المعايير التي يمكن اعتمادها عند اختيار من سيُشغل 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 وانطباقها على شرائح واسعة بشكل غير موضوعي وضعف علاقتها بالمركز الوظيفي في موقع معين، ومن هذه النصوص المادة (22) من قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم 40 لسنة 1988 (المعدل) لاختيار عميد الكلية والمعهد والمادة (17) من القانون نفسه والخاص باختيار رئيس الجامعة قد تضمن، إضافة إلى وجود شروطاً تتسم بالطابع الإداري والفني تعلن على الموقع الإلكتروني 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 بأن إشغال مثل هذه المواقع لا يحتاج إلى إسهاب في تلك التفاصيل أو التوقف عند التشريع باعتبار أنها تحصل على من يختار المرشحين أن يراعي توافر القدرات والرغبات والمعايير المتعلقة بالتفاعل الاجتماعي والتغيير ومراعاة الأسس المتعارف عليها في الشفافية والنزاهة وغيرها من التفاصيل لأنها من مسلمات الأمور وتقع ضمن القيم والتقاليد والأعراف السائدة في مجتمعنا والمتوارثة منذ القدم، وهو رأي إيجابي ويمكن الأخذ به ولا يمكن التقاطع معه عندما تكون البيئة المحيطة في حالة من السكون أو الثبات والانتظام وتتفاعل بشكل إيجابي مع النظم الأخرى، ولكن مجتمعنا يشهد تحولات مهمة في الاختيار للمواقع العليا والمواقع اللاحقة بما يتطلب وضع ضوابط وأنماط ومدونات أخلاقية وسلوكية 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.

ثالثاً: - أهمية البحث :-

تأتي أهمية ومبررات هذا البحث في :-

- 1- بيان دور وأهمية المتغيرات والأبعاد الأخلاقية في نجاح أو فشل جهود القيادات العليا نحو التغيير.
- 2- 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 .
- 3- تناوله لآراء أكبر عينة من العاملين في مجال التعليم التقني، لم تتناولها الدراسات المعتمدة في الجامعات التقنية بعد استحداثها، واتخاذها لجامعات تقنية تشمل محافظات القطر (باستثناء الشمالية).

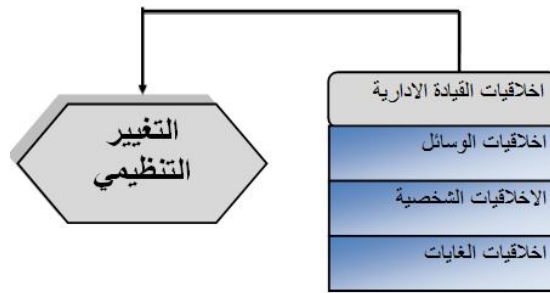
رابعاً: - أهداف البحث :-

يهدف هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :-

- 1- بناء نموذج معياري (قدر المستطاع) يتم اعتماده في اختيار القيادات الإدارية الأكاديمية العليا يتضمن معايير وخصائص ومهارات أخلاقية وقيادية مستمدة من واقع البيئة العراقية يكون دليلاً لمراكز اتخاذ القرار في السلطة. بدلاً من المعايير الحالية التي تتسم بعدم الوضوح ومحط اجتهاد وتفسيرات جانبية.
- 2- الكشف عن واقع المتغيرات المدروسة في عينة البحث وطبيعة العلاقة القائمة في ما بينها .
- 3- تقديم مقترحات علمية تصلح مجالاً للبحوث المستقبلية.

رابعاً:- منهج البحث :- تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي الذي يتعامل مع الواقع الاجتماعي ويسهم في تحليل الظاهرة المراد دراستها وتحديد الطريقة الملائمة للقياس من الناحية الكمية لمختلف مكوناتها وعناصرها (ابراش, 2009, ص : 151) وتم اقتراح الحلول للظاهرة المبحوثة في ضوء المتطلبات البيئية والعوامل المؤثرة. واعتمدت الباحثة الأسلوب الكمي في البحث الذي يعتمد على البيانات الكمية والتي تحلل بطريقة إحصائية (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:- نموذج البحث وبناء الفرضيات :-



الشكل (1) نموذج البحث الفرضي

المصدر: إعداد الباحثة

وفي ضوء النموذج المقترح للبحث فقد جرى صياغة الفرضية الإحصائية الآتية:-
(تؤثر أخلاقيات القيادة الإدارية بأبعادها (أخلاقيات الوسائل, الأخلاقيات الشخصية, أخلاقيات النتائج) تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية في التغيير التنظيمي .

سادساً:- التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :-

1- النموذج Model :- هو افتراضيات ومعتقدات التي , إذا ما اقترنت بطريقة منهجية تنتج شكلاً من أشكال التغيير وبالتالي فهي تمثل الأطر التي تبني الاستراتيجيات وتنفذها .

2- 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 (بنوعيه) 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 نموذجاً يحتذى به.

- التغيير changing :- عملية إدخال سلوكيات جديدة في طرق العمل عن طريق التفاعل الاجتماعي للمرؤوسين بقياداتهم العليا باتجاه الحالة المنشودة وبشكل مستمر سعياً لتحقيق التوافق باتجاه الأفضل.

سابعاً:- أداة البحث :- بسبب ندرة المقاييس الخاصة بالتعلم الاجتماعي و الأخلاقيات الخاصة بالقيادة الإدارية بالأبعاد المعتمدة في البحث بالشكل الذي ينسجم مع أهداف البحث الحالي استعانت الباحثة بعدد من ذوي الخبرة والممارسة في ميدان السلوك التنظيمي والادارة والقياس والتقويم والترجمة لبناء فقرات 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 بالتعاون مع عدد من الأساتذة الاختصاص في اللغة الانكليزية والترجمة وطرائق التدريس باللغة الانكليزية . وكما موضحة في الجدول(3). علما انه تم إعداد المقياس وفقا لأسلوب (Likert) لامتياز به عدم التعقيد وتمتعه بصدق وثبات عاليين , ووجود بدائل للاجابة (جلال,1985,ص: 108).

الجدول (1) تصميم فقرات الاستبانة

نوع المتغير	المتغير الرئيس	الأبعاد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
التفسيري	أخلاقيات القيادة الإدارية	أخلاقيات الوسائل	9	9-1
		الأخلاقيات الشخصية	8	17-10
		أخلاقيات النتائج	5	22-18
المستجيب	التغيير		18	40-23

ثامناً: مجتمع البحث والعينة المستهدفة

مجتمع البحث : للإيفاء بمتطلبات الجانب التطبيقي من البحث كان لابد من اختيار مجتمع يتطابق وينسجم مع ما يسعى إليه البحث تحقيقه من أهداف ، لذا فقد اختارت الباحثة الجامعات التقنية الثلاث المتمثلة بـ (الجامعة التقنية الوسطى ، جامعة الفرات الأوسط ، الجامعة التقنية الجنوبية) بتشكيلاتها من المعاهد والكليات في محافظات القطر ومن ضمنها مقر الجامعات الثلاث. حيث ان ملاك الجامعات التقنية الثلاث يبلغ (10411)* وبما أن مجتمع البحث كبير جداً ، 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) . وبواقع (225) استبانة فقط .

تاسعاً: اختبائي الصدق الظاهري وصدق المحتوى: تم عرض المقياس على عدد من الأساتذة ذوي الاختصاص لغرض استطلاع 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 الاستكشافي والتوكيدي ، ومن ثم تم إختبار الأنساق الداخلي بين الفقرات والأبعاد المقاسة على اساسها باستخدام معامل ألفا كرونباخ. وحسب التسلسل الآتي:-

اولاً: الصدق البنائي الاستكشافي للمقياس: يستخدم اسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis, EFA) بهدف معرفة مدى وجود حاجة لأختزال بعض الفقرات من المتغير المترجم وبغية تحديد الفقرات غير المرتبطة مع بنية المقياس الذي يتطلب التاكيد من تحقق شرط كفاية العينة بأستخدام 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 الاستبانة المقترنة بمعنوية (Square) وحسب ما هو ظاهر في الجدول (2) .

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

الجدول (2) نتائج اختبار كفاية العينة والتحليل العاملي الاستكشافي

الأبعاد	KMO	Bartlett Test
اخلاقيات الوسائل	.900	$\chi^2 = 860.768, df=36, P=.000$
الاخلاقيات الشخصية	.893	$\chi^2 = 722.519, df=28, P=.000$
اخلاقيات النتائج	.668	$\chi^2 = 175.467, df=10, P=.000$
التغيير	.875	$\chi^2 = 1639.013, df=153, P=.000$

ثالثاً: اختبار الاتساق الداخلي: يجسد هذا الاختبار اختباراً للثبات أو الاتساق الداخلي بدلالة قيمة معامل ارتباط (Cronbach Alpha) التي يوضح الجدول (3) نتائج حسابها عبر البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS23) وبما يؤكد وجود الاتساق الداخلي لفقرات المقياس المعبرة عن الأبعاد السبعة جميعها نظراً لارتفاع معاملات الارتباط فوق قيمتها المعيارية المقبولة (0.70). وبالتالي ثبات المقياس عند تكرار الاختبار مرة أخرى.

الجدول (3) نتائج اختبار الاتساق الداخلي لمقياس البحث

المقياس	معامل ألفا كرونباخ الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ المقياس
أخلاقيات الوسائل	.889	.906
الأخلاقيات الشخصية	.881	
أخلاقيات النتائج	.885	
التغيير		
	.891	

المبحث الثاني

الجانب النظري (الأسس النظرية للأخلاقيات والقيادة)

اولاً:- الأسس النظرية للأخلاقيات

1- تعريف الأخلاقيات (لغة واصطلاحاً)

Ethics مصطلح فلسفي يعود أصله إلى الكلمة اليونانية "Ethos" والتي تعني صفة أو عُرف أو عادة . فهي تُعنى بوصف السلوكيات الأخلاقية والتي تشير إلى قبول أو عدم قبول تصرف ما كمبدأ فلسفي (Minkes, Small & chatterjee, 1999,p:333). ويعرف (Sims,1992,p:506) بأن السلوكيات الأخلاقية أي السلوكيات المقبولة أخلاقياً باعتبارها جيد وصحيح أو سئ وخاطئ في موقف معين . وبذلك فإن الـ Ethics هي مدونات للقيم أو المبادئ الأخلاقية توجه سلوك الفرد أو المجتمع فيما يتعلق بما هو صائب أو خاطئ ، على أن يلاقي هذا السلوك الأخلاقي قبولاً من الناحية القانونية أيضاً والأخلاقية للمجتمع ككل وهو ما أكد عليه (Trevino,2012,p:611). وعرفها كل من (Kreitner & Kinichi,2007,p:33) بأنها دراسة الخيارات والقضايا الأخلاقية وتحديد الخطأ والصواب ، والجيد والسيئ .

2- مداخل تفسير السلوك الأخلاقي

تشير الدراسات إلى أن السلوك الأخلاقي للفرد في المنظمات تحكمه أربع نظريات وهي :

أ- **مدخل النفعية Utilitarianism Approach** : يركز هذا المدخل على الآثار المترتبة على العمل (نتائج الفعل) وان العمل الأخلاقي هو الذي ينتج عنه أكبر قدر ممكن من الخير لأكبر عدد ممكن من الأفراد (<http://Idebate.urm.edu>)

وبالتالي فإنه شكل من أشكال العدالة ، لأنه يرسم خطأً فاصلاً بين حقوق الفرد وحقوق الآخرين . وهذا يعني أن الفعل تكون نتائجه صحيحة من الناحية الأخلاقية إذا زادت تأثيراته النافعة على الأشخاص المتأثرين بالفعل بما فيهم القائم بالفعل ، وبالتالي فإن هذا الفعل (act) يصبح قاعدة أخلاقية إذا زادت منافعه الصافية الإجمالية عن المنافع الصافية الإجمالية لأي فعل آخر (العنزي ونعمة، 2009، ص: 16).

ب- مدخل الحقوق Right Approach :

أفترح مبدأ الحقوق من قبل Immanuel Kant والذي تقوم فكرته على أن الحكومات الناجحة هي التي تأخذ بنظر الاعتبار الفرق بين الهدف أو الغرض من وضع القانون وبين تطبيقه أو تنفيذه وهذا يعني الفرق بين النية أو الهدف وبين النتيجة ، فالمجتمع تخلى عن جزء من حريته للدولة مقابل الحماية التي توفرها له فليس للحكومات انتهاك حقوق المواطنين مقابل ذلك التنازل. (Meeler, no date, p:1).

وبالاطلاع على آراء بعض الفلاسفة تبين أن هذا المدخل يسمى بتسميه أخرى وهي الحتمية Categorical Imperative والتي تؤمن بأن الوسائل The means (الأفعال التي يقوم بها الشخص) تبرر النتائج- الغاية - (نتائج العمل) The out come. (http:ldebate.urm.edu) مما يعني أن نتائج ونهايات الأعمال لا تكون مقبولة إلا إذا كانت الوسائل أخلاقية. وان الفعل لا يمكن أن يعتبر أخلاقياً إلا إذا كانت النية أو القصد حسناً ولا يتجاوز حقوق الأفراد .

ج - مدخل الفردية Individualism Approach :

ويطلق بعض الكتاب على هذا المدخل الأنانية Egoism ولهذا المنهج جذوره التاريخية عند الفيلسوف Henry Sidgwick في كتابه - الأساليب الأخلاقية - الذي نشر عام 1874 عندما أجرى مقارنة بين مدخل النفعية Utilitarianism والفردية individualism في أن الأول تحقق أكبر قدر ممكن من السعادة لأكثر عدد ممكن من أفراد المجتمع والثاني يركز على تحقيق الحد الأقصى من السعادة للفرد وحده (Floridi & Edward, no date, pp:246-247).

وتقسم الفردية (الأنانية) إلى ثلاث فئات : (Waleer, 2005, p:81-83)

- أنانية فرد (individual) وتعني أن بإمكان الجميع أن يعملوا ما يحقق لهم المصلحة الذاتية .
 - أنانية شخص (Personal) وتعني أن جميع الأفراد يتصرفوا وفقاً لمصلحتهم الذاتية ولكن بدون أي مطالبات من الآخرين عما يجب القيام به .
 - الأنانية العامة (universal) وتعني أن يتصرف الجميع بطريقة تحقق لهم جميعاً المصلحة الذاتية.
- ويعتقد أصحاب هذا المدخل أن القرارات الأخلاقية ينبغي أن تعظم المصلحة الشخصية ما دامت لا تلحق الضرر بالآخرين . (Gomez – Mejiaetal, 2010, p:75) . إن الفردية الأخلاقية رغم أنها تسعى لتحقيق النزعة الفردية إلا أنها تهتم بمصالح الآخرين لأنها تعتقد إن مصالح الآخرين هي الطريق لبلوغ الغاية ، لذا فإن السلوكيات اللا أخلاقية كالكذب مثلاً عرضة للعقاب لان النزعة الفردية تجبرهم على التعامل مع منظمات أخلاقية بدلاً من منظمات وأشخاص مخادعين أو كاذبين وترى الباحثة ان مصطلح (الأنانية الرشيدة) قد يليق بهذا المدخل ايضاً.

ثانياً: الأسس النظرية لأخلاقيات للقيادة الإدارية

1- أهمية الأخلاقيات في القيادة الإدارية

تتصل القيادة بطبيعة الحال بالقوة Power فالقائد وبحكم التسلسل الهرمي للسلطة يعطيه الحق القانوني في استخدام قدر معين من السلطة تجاه مرؤوسيه مثل توزيع الموارد التنظيمية ، المهام ، الأعمال ، المكافآت ، وتحديد قواعد السلوك والانضباط . لذا علينا الاعتراف بان القيادة متزامنة دائماً مع خطر إساءة استخدام تلك السلطة وهذه الامتيازات الممنوحة له بموجب هرم السلطة الشرعية .

والدراسات الأكاديمية توفر العديد من الدراسات التي تتعلق بذلك الجانب المظلم من استخدام القادة لتلك السلطة مثل دراسة (Padilla & Kaiser,2007,Schyns & Schilling,2013). لذلك فإن مفهوم القيادة ينظر إليه على أنه من المواضيع ذات الحساسية الأخلاقية ، ولذا كانت لنا محاولة تنبيه قادة منظماتنا بما يسمى بـ *ethical Leadership* الجانب الأخلاقي للقيادة كونه سبب فشل اغلب المنظمات وسر نجاح الأخرى في العديد من الدول النامية والمتقدمة على حد سواء .

فقد بينت الأبحاث إن المرؤوسين يعتمدون على سلوكيات قادتهم عندما يواجهون مشاكل أو مسائل أخلاقية حيث ترى إن قيم المرؤوسين تتوافق مع القيم الأخلاقية بل وحتى غير الأخلاقية لقادتهم (Schminke et al.,2002, p:281) فالقيادة أهمية كبيرة في تعزيز السلوك الأخلاقي للعاملين في منظماتها وهي حقيقة أدركتها المنظمات منذ فترة طويلة لذا يتعين على القادة نقل هذه اللمسة الأخلاقية إلى السلوكيات ، الأهداف ، الاستراتيجيات ، النتائج، التقييمات ، تخصيص الموارد وغيرها ، فالقادة دائماً في موقع المؤثر على المرؤوسين في تلك المتغيرات . فالقادة الذين يمتلكون توجهاً أخلاقياً إيجابياً لهم تأثيراً إيجابياً أيضاً على السلوكيات الإنتاجية والعكس صحيح (Mayer et al.2009,p:9) . ففي كلا من الأوساط الأكاديمية ووسائل الإعلام نرى زيادة الاهتمام في البحث في السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للقادة بسبب فضائح المنظمات والشركات البارزة في ميدان الأعمال. (Walumbwa & Avolio,2008, p:112)

2- 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) (Kouzes & Posner,1993) (Brown & Trevino,2006) . (Posner,2010)

وهناك وجهة نظر أخرى ترى إن أخلاقيات القائد الإداري تعرف من خلال النتائج *out come* أو العمليات. بمعنى إن السلوك الأخلاقي يظهر عندما يتفاعل كل من الموقف الأخلاقي مع شخصية القائد وتفكيره الأخلاقي بشكل يؤدي إلى ظهور نتائج تتمثل بسلوكيات اجتماعية إيجابية منها اتخاذ قرارات أخلاقية (DeHoogh&DenHartog,2009;Brown&Trevino,2006;EisenbeiB& Giessner,2012) أما (Brown,Trevino & Harrison,2005,p:120) فقد عرفوا 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. 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 فإن الباحثون في هذا البحث سيتبنون أبعاد الأخلاقيات التي طرحها (Ciulla,2004) التي أشار إليها في كتابه *Heart of Ethics: The leadership* والمتمثلة 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 يتحلى بها القائد، وهل إن دوافع سلوكياته تعود لمصالح شخصية أم بدافع الإيثار؟
- أخلاقيات النتائج (النهايات) **The ethics of the ends** :- وتعني القيمة الأخلاقية لإنجازات القائد، ما هو خير وما هو غير ذلك، وانعكاساتها على الفرد والمجتمع، بشكل يجعله نموذجاً يحتذى به وقدوة لمرؤوسيه؟
- <https://www.questia.com>.

3- العوامل المؤثرة في السلوكيات الأخلاقية للقائد

3-1 - العوامل الخاصة بالقائد

3-1 - 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 اللاخلاق في المنظمات إلا أنه ثبت إن السمات الشخصية القوية للقائد تلعب دوراً هاماً في فاعلية القائد بإدارة الذات وفاعليته في قيادة الآخرين وتأثيرها على التوجه الأخلاقي للقائد والمرؤوسين 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).

وتظهر آخر الدراسات على القيادة وهي دراسة (Kouzes & Posner,2007,p:30) والتي استمرت كما اشرفنا مسبقاً 25 عاماً حددت أهم خمس صفات أخلاقية للقائد النموذجي الفعال ولم تتغير هذه الصفات على مدى سني الدراسة. وان الصفة الأهم والتي احتلت المرتبة الأولى دائماً بين الصفات القيادية هي المصداقية **Credibility** والمصداقية تعني (truth telling and trust talking) وبمعنى آخر **Say and do**، الحقيقة في القول والأمانة في الحديث ونقل الأخبار. ولو تمعنا بالسيرة النبوية لرسولنا الكريم محمد (صل الله عليه وآله وسلم) لوجدناه الصادق الأمين وهي الترجمة الحرفية لكلمة **Credibility** -الأمانة والثقة- وكما أشار إليها (Kouzes & Posner,1992,p:37) أما كيف يعلم الأتباع إن قائدهم صادق أو غير صادق؟ فان ذلك يتم من خلال مراقبة الأتباع لسلوك القائد وثبات هذا الصدق في كل الظروف المماثلة وبالتأكيد بناءً عليه فانه يستحق الثقة من عدمها مع تشجيع القائد لتبني تلك الممارسات في مكان العمل والترويج لها.

3-1 - 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 مرؤوسيه أكبر من تأثير القيم التنظيمية كونها تشكل احد أهم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية. وبالتالي فهي الإطار الذي يوجه سلوك القادة والعاملين داخل المنظمة وخارجها. (الهوراي، 1999، ص:97).

3-1 - ج - الشخصية: 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 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 ورفيقة ولديه درجة عالية من الاتفاق مع المرؤوسين والاستعداد لمساعدتهم .
- Conscientiousness يتمتع بضمير حي ، مثابر ، يحس بالمسؤولية ، يمكن الاعتماد عليه ، منظم ، يمتلك اداءً 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 ، ويخلق صاحب هذه الشخصية مشاكل كبيرة في العمل ، عدواني ، متعكر المزاج أو مزاجي.
- Intellectenc or Openness وتعني الدرجة التي يكون فيها القائد غريباً من حيث الأصالة الفكرية ، الانفتاح على الأفكار الجديدة ، لديه القدرة على تعلم أشياء جديدة ، واقعية عالية لتعلم مهارات جديدة (Bauer & Erdogan,2012,p:570)

2-3 - 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 ، فكل 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 فإن دور الموقف وتأثيره في سلوكيات القائد لا زال بحاجة إلى توضيح.

4- : 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 .
- 4-أ : **المهارات والقدرات القيادية :** يشير مصطلح المهارة Skill إلى القدرة على فعل شئ بطريقة فعالة ، وهي تحدد أما عن طريق الوراثة أو التعلم (Arvey et al.,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 (التأزر) ، 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 .

4-ب : المعارف القيادية:

ارتأت الباحثة وبعد الاطلاع على قراءة العديد من المقالات والبحوث في مجال القيادة وأنماطها وخصائصها ومن خلال خبرة الباحثة في ميدان العمل والتعامل مع القيادات الأكاديمية وبالشكل الذي يخدم النموذج الذي يروم البحث الوصول إليه إن الدور الأخلاقي للقائد لا يكفي وحده للنجاح كما إن السمات والمهارات الشخصية والقيادية لا بد لها من جوانب إدارية ليكتمل معها تأثير وفعالية القائد فالسلوك الأخلاقي لا يستطيع إن يتجاهل الجوانب الإدارية والمعارف القيادية فهي من متطلبات تعزيز السلوك الأخلاقي للقائد . استنبط الباحثون مجموعة من المعارف المهمة والضرورية لنجاح القائد من أهمها :

- المعرفة المعلوماتية
- المعرفة بطبيعة العمل في المنظمة
- المعرفة المهنية لطبيعة العمل الإداري في نفس مجال العمل .
- المعرفة بأساليب التخطيط والإدارة الإستراتيجية لتحقيق التوازن بين متطلبات الأداء الإستراتيجي ومتطلبات الأداء اليومي للعمل .

المبحث الثاني

التغيير التنظيمي

توطئة

" لا شيء يدوم سوى التغيير "

مقولة شهيرة للفيلسوف هيرقليس heraclit ، التغيير من اكبر التحديات التي تواجهها منظماتنا اليوم من اجل زيادة فعاليتها ونجاحها واستمرارها ، وهي خطوة لضرورات التحول إلى وضع مرغوب فيه مستقبلاً . حيث أصبح التغيير هو الثابت الوحيد في علم الإدارة بل وحتى العلوم الأخرى وبيئة الأعمال العالمية وأصبح هو القاعدة للحفاظ على النجاح ، الوجود ، الاستمرار ، إن الطرق والمداخل التي تعتمد عليها المنظمات اليوم لإحداث التغيير تتنوع وتعدد ،

يسترشد بها قادة المنظمات لإدارة وقيادة عملية التغيير دون آثار سلبية أو أخطاء ، ورغم ذلك فأنها تبقى نماذج مبنية على افتراضات واجتهادات تعبر عن تجارب وممارسات شخصية لأصحابها . فالفكر السلوكي والإداري لا يؤمن بوجود نظرية أو طريقة واحدة هي الأفضل في التطبيق وقابلة التعميم ، ولكنها تبقى هي الطريق الآمن والأسلم من الارتجال .

أولاً : مفهوم التغيير: بدأت الدراسات في التغيير في مجالات علم النفس والاجتماع على يد Kurt Lewin عام 1946 حيث كان يعتقد أن الأوضاع والمشاكل الإنسانية لا يمكن حلها إلا من خلال حل الصراعات الاجتماعية وتغيير السلوك الإنساني . واعتبر Lewin بهذه الدراسات بمثابة الأب الروحي والفكري لفلسفة التغيير . فالنظريات المعاصرة في الجانب السلوكي الخاصة بالتغيير تشكل اللبنة الأولى لدور السلوك الإنساني في التنظيمات وتأثير ذلك السلوك تجاه عمليات التغيير التنظيمي (Burnes,2004,p:978) وقد ورد مفهوم التغيير ضمن العديد من المفاهيم الفكرية والفلسفية التنظيمية وأول ما ابتدأ ذكره في القرآن الكريم والتنزيل العزيز في قوله تعالى **بسم الله الرحمن الرحيم (ذلك بان الله لم يك مغيراً نعمه أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم) سورة الأنفال، الآية 53** . وقد ورد معنى التغيير هنا بمعنى حتى يبدلوا ما أمرهم الله.

كما يقال تغيرت الأمور بمعنى اختلفت ، وغير عليه الأمر بمعنى حوله (ابن منظور ج-5، بلا تاريخ ، ص:3325) . أما (Brown&Harvey,2006,p:215) فيرى أن التغيير هو المحاولات الرامية إلى زيادة فاعلية المنظمة بهدف زيادة الإنتاجية من خلال تنشيط قدرات العاملين القادرين على تطوير إبداعاتهم وأدائهم وعلى كل المستويات التنظيمية.

أما (Kanter,1992,p:279) فيرى أن التغيير ينطوي على تبلور إمكانيات جديدة تشمل (السياسات ، السلوك ، أنماط ومنهجيات جديدة) أو إعادة النظر في الطرق والأنماط القديمة وإحداث تعديلات عليها لجعلها في وضع أكثر قبولا وإنتاجية من ذي قبل . أما (القريوتي،2003،ص،322) فيعرف التغيير بأنه "جهد شمولي مخطط ، يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم ، وتغيير التكنولوجيا والعمليات والهيكل في سبيل تطوير الموارد المادية والبشرية أو تحقيق أهداف التنظيم أو الاثنين معاً"

ثانياً : أسباب أو قوى التغيير: التغيير لا يحدث تلقائياً بشكل عفوي ، بل أن هناك أسباب ودواعي تدفع المنظمات للشروع فيه وتبنيه، هذه الأسباب والدوافع أو القوى قد تأتي من داخل المنظمة أو من خارجها أو من كليهما . وعلى ذلك تصنف قوى أو دواعي وأسباب التغيير إلى خارجية وأخرى داخلية ، وهو التصنيف الذي اتبعته اغلب الدراسات والبحوث في مجال التغيير .

القوى الخارجية External Forces وتتضمن :

- 1- التغييرات السياسية فالحكومات قد تتبنى سياسات جديدة من شأنها أن تؤثر على أنواع التغيير المختارة وغالبا ما تكون هذه السياسات نقاط ضغط على المنظمات وتجبرها على إدخال التغييرات على أنشطتها المختلفة (Krienter & Kinicki,2007,p:562) .
- 2- القوى الاقتصادية لها دور في التأثير على نوعية وطبيعة التغيير فمتغيرات مثل الخصخصة ، التنافس ، الاندماج ، سياسات التقليس في العمالة ، اقتصاديات السوق ، العولمة ، الأمر الذي أدى إلى زيادة الضغوط على المنظمات باتجاه الاستجابة لسرعة تلك التغييرات (Dortenzio,2012,p:28) .
- 3- القوى الثقافية والاجتماعية : تتضمن قضايا القيم والأعراف والمعتقدات والتقاليد والجوانب الحضارية والتربوية في المجتمع والتي تتطلب من المنظمة الاستجابة لها عن طريق نوع التغيير التنظيمي الملائم لها (العنزي ،2015،ص:368) .

ثالثاً : مقاومة التغيير وأسبابها

مقاومة التغيير:- هناك تساؤلاً يطرح نفسه أمام هذا المطلب : طالما أن التغيير هو عملية تنطوي على الانتقال من حالة الى حالة أفضل مستقبلاً ، فلماذا نقفل اغلب جهود التغيير؟ والإجابة تقول أن التغيير ومن وجهة النظر الطبيعية للبشر في التعامل مع المألوف وما تعودوا عليه ولأن الإنسان عدوا لما يجهل ولأنها عملية إحلال الجديد محل القديم وترك المألوف ، خاصة إذا كان هذا الجديد فيه شئ من المخاطرة أو نسبة من الفشل ومقابل هذه الحقائق فإن النتيجة تكون اصطدام عملية التغيير بمعارضة سلوكية أو نفسية تختلف حدتها من فرد إلى آخر بشكل يؤثر على فشل عملية التغيير ، لان رد الفعل الطبيعي هنا سيكون مقاومة التغيير . وبالتالي فإن مقاومة التغيير Resistance of Change هي بأنها "رد فعل سلوكي تجاه التهديدات (المدركة) للحالة الراهنة التي سبق التعود عليها"(داغر وصالح، 2000،ص:533)

واخيرا عرفها، Hitt etal. "جميع الجهود الرامية إلى منع تبني نهج جديد في العمل ، بعض هذه الجهود قد تكون سلبية بطبيعتها مثل الدعم ظاهرياً لجهود التغيير مع تواصل العمل بالأساليب القديمة ضمناً ، وبعضها قد يكون ايجابياً مثل تنظيم الاحتجاجات. (Hitt etal.,2011,p:544)

يستدل من خلال ما تم الإشارة إليه من تعاريف أنها جميعاً تتمثل بردود أفعال سلوكية أو نفسية تتراوح بين الاحتجاج أو التكيف غير الحقيقي -القبول على مضض- أو التخريب وعدم التعلم .ورغم هذه السلوكيات السلبية لمقاومة التغيير إلا أن هذه السلوكيات لها جانب آخر يتسم بالاجابية خاصة لقيادة أو إدارة المنظمة . فقد تخبر هذه المقاومة الإدارة على أن هناك خلل في نظام الاتصال ونقل المعلومة بشكل يساعدها على تحسين عملية الاتصالات ونقل المعلومة بشكل أفضل . كما أنها قد تكشف للإدارة أيضاً عن خلل في عملية اتخاذ القرار الخاص بالتغيير بالشكل الذي يجعلها تقوم بالتحليل الدقيق للموقف والنتائج . لذلك على القادة تحديد شكل المقاومة ومن ثم تطبيق نوع أو الإستراتيجية الملائمة مع تلك المقاومة.

2- أسباب مقاومة التغيير

حدد (Hitt,Miller&Colella,2011,p:544) أسباب مقاومة التغيير بالاتي :

1- عدم الفهم Lack of understanding :- أن أول أسباب عدم الفهم في بعض الأحيان هو عدم تأكد العاملين من نتائج التغيير ، وبالتالي فإن مقاومتهم له تكون لهذا السبب (عدم فهمهم له) . (Elliott&Smith,2006,p:293) على سبيل المثال قد يقرر قادة التغيير إعادة تصميم العمل باستخدام الاعناء الوظيفي job enrichment في بعض أقسام التصنيع . إعادة التصميم هذا قد يؤدي إلى زيادة فاعلية العمل ، لكنه في نفس الوقت قد يعطي انطبعا لدى العاملين بأنه سيسبب لهم ضررا في وظائفهم إذا لم يصاحب ذلك توضيحا من قبل القادة .

2- المصلحة الشخصية (الذاتية) Self-Interest:- قد تكون المصلحة الذاتية للأفراد من أسباب مقاومة التغيير لاعتقادهم بأنهم سيخسرون قيمة ما إذا ما نفذ برنامج التغيير.او الخوف من فقدان السلطة ، السيطرة على الموارد ، القيمة في مجال العمل التي يمكن أن تتعرض للتهديد (Matta&Beamish,2008,p:683) . ولمكافحة هذا النوع من المقاومة على قادة التغيير الاستماع إلى صوت العقل والمنطق والرشد ، موضحا الحالة الصحية التي يمكن أن تكون عليها المنظمة بعد تنفيذ هذا البرنامج ، وفي حالات الضرورة القصوى قد يلجأ قادة التغيير إلى التفاوض مع هؤلاء أو نقل هؤلاء أو التعامل معهم بصراحة من اجل الامتثال .(Ryan&Haslam,2007,p:557)

3- التشدد في التغيير Low Tolerance for change :- قد يظهر بعض مدراء المستويات الإدارية تشددا واضحا إزاء برنامج التغيير خوفا من المجهول وغير المعلوم وصعوبة التعامل مع اليقين في ايجابية التغيير المطروح ، والشعور بالقلق إزاء القدرة على الأداء في الموقف الجديد . وهذه المشاعر قد ترتبط بالخصائص الشخصية للفرد .

وللتغلب على هذا النوع من المقاومة على المدراء تقديم الدعم المعنوي والاهتمام بالتدريب والإعداد الصحيح . فقد يحمل الشخص خاصية شخصية تتمثل بعدم قدرته على السيطرة أو الانفتاح أو التعامل مع الأحداث الجديدة أو انخفاض المخاطرة لديهم . (Matta&Beamish,2008,p:684) . ومن خلال الطرح السابق يرى الباحثون أن المقاومة قد تحدث بسبب الإستراتيجية المتبعة في تنفيذ برنامج التغيير والتي تكون في اغلب الأحيان بالقوة والإكراه خاصة إذا كان المتأثرين بالتغيير لديهم اتجاهات سلبية تجاه قياداتهم ، أو قد تكون المقاومة بسبب عدم دقة ووضوح البيانات ، أو بسبب خصائص في الشخصية كالانعزالية أو الذاتية . لذا على القادة التعامل بإيجابية مع جميع أشكال المقاومة -قدر الإمكان- من خلال عدة مناهج الاتصالات المتبادلة والتي تستهدف التنقيف قبل التنفيذ وفهم منطق التغيير ، والمشاركة للسماح للعاملين بالمساعدة في تصميم وتنفيذ التغييرات.

نماذج وأنواع التغيير

أولا : نماذج التغيير: قد يحدث التغيير في بعض الأحيان بشكل تدريجي ، أي ترك المجال للمنظمة بالانتقال من الوضع الراهن (الحالي) إلى الوضع المستقبلي بشكل تطوري لجزء معين من أجزاء التنظيم، كما يمكن أن يكون التغيير تحولا ستراتيجيا شاملا لكل أجزاء المنظمة بأكملها (العمليات ، الوظائف ، الموارد) وهو هنا يسمى تغييرا جذريا ثوريا . واستعراض نماذج التغيير مسألة مهمة جدا لأنه يهئ الطريق لفهم المداخلات التي يمكن أن تحدث إثناء التغيير في المنظمات . وقد صنف الباحثون نماذج التغيير عدة تصنيفات ، ومن هذه التصنيفات تصنيف (Champoux,2001,p:458) وهي:

1- النموذج التطوري أو التدريجي Evolutionary change : وقد يسمى تكيفي أحيانا وهو التغيير الذي يحدث بأسلوب تدريجي عبر مدة زمنية طويلة ويكون موجها نحو العمليات والإجراءات اليومية وهو تغيير مخطط له مسبقا ذو توجه أي.

2- النموذج الثوري أو الجذري Revolutionary change : وهو تغيير تنظيمي يسعى إلى إيجاد وضع مستقبلي جديد يختلف تماما عن الوضع السابق ولا يتضمن تعديلا في سياسات العمل اليومية كما هو الحال في التغيير السابق وإنما يكون موجها نحو العمليات والمرافق الإستراتيجية للمنظمة وهو أيضا تغييرا مخططا له (Gotschl,1995.p:32) حيث يمر هذا التغيير كما يرى champoux بثلاث فترات أو مراحل هي فترة التوازن وفترة التغيير الجذري أو الثوري وفترة التغيير الهيكلي العميق . ففي فترة التوازن يتوجه التغيير نحو رسالة وأهداف المنظمة أما في الفترة الثانية فيتوجه البرنامج نحو الأنشطة الإستراتيجية أما في الثالثة فتشمل العمليات وتصميمها ، العلاقات مع البيئة الخارجية وثقافة المنظمة الرسمية .

وعلى الرغم من عدم وجود إستراتيجية واحدة يمكن استخدامها بفاعلية لإحداث التغيير بسبب ارتباط ذلك بالظروف المحيطة وطبيعة الموقف . لذلك على القادة فهم طبيعة وهدف التغيير الذي ينشده لاختيار النوع الملائم لتلك الأهداف والظروف وهذا هو التحدي الذي يواجهه القادة في ذلك المحور سعيا منهم لإبقاء منظماتهم حية تتنافس بقاء المنظمات . فالتخطيط الذي لا يستند إلى خطة مدروسة ومسبقا ومناقشة مستفيضة من حيث الزمن والهدف يمكن أن نطلق عليه بالتغيير الكيفي أو المزاجي الذي قد يؤدي بالمنظمة إلى الهلاك . فالتغيير الناجح ينطوي على تحقيق التوازن بين المنظمة وبيئتها وإبقائها بحويتها ونشاطها ، مع توافق البرنامج ما بين أهداف التغيير ورغبات القوى المتأثرة بالتغيير، وأخيرا مع واقعية وشمولية النظام ككل.

ثانيا : أنواع التغيير: وكما هو الحال في نماذج التغيير فقد تم تصنيف أنواع التغيير إلى مجموعة واسعة من التصنيفات كل حسب وجهة نظره والافتراضات التي يحملها . كما ورأت الباحثة بعد قراءتها لتلك الأنواع أنها لا تخرج عن التصنيف الثلاثي الآتي :

1- التغيير من الأعلى إلى الأسفل Top-down change

وهو يقوم على افتراض مفاده انه إذا كانت خطة قادة التغيير والمبادرين به تسير بشكل صحيح فان التنفيذ سيتم ببسر وسلاسة ، مع احتمال وجود مقاومة لبعض العاملين في المستويات التنظيمية التنفيذية، ويمكن تجاوز ذلك بتغيير جزء من ثقافة المنظمة أو بتغيير طريقة فعل أنشطة برنامج التغيير . وهذا التغيير يتضمن مجموعة كبيرة من النماذج نصب في مجموعها بثلاث مراحل هي التحضير أو الإعداد للتغيير ، تشخيص الموقف لإدارة المرحلة الانتقالية ، الاستقرار والمحافظة على نتائج عملية التغيير (Quitero,2003, p:50-101) .

2- التغيير التحويلي Trans formational change

وهو تغيير يعتمد على قادة التحول الذين يفكرون خارج المألوف ويعتمدون الأخلاقيات وقوة التأثير الشخصي ويتحدون الناس بأفكارهم ويهيئون البيئة الملائمة والأمنة لذلك . أي أنها عملية إعادة التفكير في الرسالة ، الثقافة ، الأنشطة ، وعوامل النجاح الحرجة (Dortensio,2012,p:55) .

3- التغيير الاستراتيجي Strategic change

وهو النوع الذي يهدف إلى إدخال سلوكيات جديدة في العمل ويسمح للعاملين بان يشهدوا فوائد تلك السلوكيات لهم ولحياتهم المستقبلية ولمنظماتهم فهو بذلك تغيير يستند إلى النتائج الناجمة عن التغيير في طرق العمل وهو تغيير في الهيكل والعمليات والثقافة . (Dortensio,2012,p:57)

وبعد استعراض هذه الأنواع من التغيير التنظيمي يستنتج الباحثون منها أن كل هذه الأساليب والنماذج يمكن أن تكون فعالة ، ويلاحظ على جميعها أنها تركز على دور وأهمية القائد ، القيادة ، الاتصالات ، إشراك العاملين في عملية التغيير ، وبالتالي فان التحدي الذي يواجه قادة التغيير هو موازنة ومطابقة النموذج مع محتوى وسياق برنامج التغيير . كما لاحظ الباحثون على تلك التصنيفات أن الباحثين لجأوا مرة إلى كلمة Model وفي تصنيف آخر Strategy وآخر Approach مع ملاحظة أن ما هو إستراتيجية في تصنيف يكون نموذجا في آخر والعكس صحيح أيضا في تصنيفات أخرى . لذلك فان النماذج هي الأطر التي تبنى فيها وتنفذ الإستراتيجية المختارة فالافتراضات هنا شكلت الواقع مجتمعة ، وهذا الالتباس بين كلمة Model و Strategy نراه واضحا في كل أدبيات الفكر الإداري وخاصة التغيير التنظيمي .

قيادة أو إدارة التغيير: قبل الدخول في هذا الموضوع يتطلب الأمر من الباحثة وكضرورة إشارة صغيرة ذات شكل خاص للأنماط الإدارية في القيادة والتي يمكن أن يتخذها الفرد في ممارسة مسؤوليته الإدارية في المستويات الإدارية والتي من خلالها يمكن التعرف على شخصية ونمط القائد الإداري ، فلا بد لكل فرد تسلم مسؤولية إدارية أن يمارسها تحت واحدة من هذه المسميات (الفاقي،2008، ص:11)

- المدير manager شخص يؤدي مجموعة من الوظائف ، محدد دوره مسبقا ، يعمل مع مجموعة من الأفراد، يعطي الأوامر ويتابعها ، يعمل على حل المشاكل ويتخذ الإجراءات التصحيحية ويحقق الأهداف التي يريدتها (Bolden,2004,p:3) .

- القائد Leader شخص يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين ويحركهم باتجاه الأهداف المشتركة بينه وبين العاملين ، يمتلك القدرة الإبداعية على التعامل مع الآخرين وحل مشاكلهم ويهتم بالجانب الإنساني والأخلاقي وهذا ما يميزه عن غيره من الأنماط ويجعله يمتلك تأثيرا كارزمتيا (Ciulla,2005,p:224-225)

- الرئيس bosse شخص يؤمن بعقليته وقدرته ، يرى الردع والعقاب هي احد الأساليب القيادية الفعالة ، وانه على صواب دائما ، يذكر أتباعه انه الرئيس دائما ، وإنهم عليهم الطاعة والويل لمن يخالفه أو يرد له أمرا .

وبنظرة استقرائية لما تم ذكره أعلاه يستدل الباحثون إلى أن المدير يهتم بالمهمة task المطلوب منه القيام بها بناء على دور محدد له مسبقا ، أما القائد Leader فان له دورا role يتمثل الدور بالقدرة على التأثير في مرؤوسيه ، وأقرانه ، والرؤساء في المنظمة ، إذن نحن نتكلم هنا عن تأثير ، بدون هذا التأثير فمن غير الممكن أن يكون هناك قائدا ، مع الأخذ بنظر الاعتبار أن يكون ذلك ضمن الإطار الأخلاقي وبوسائل أخلاقية حتى يتم تحقيق الأهداف المشتركة لكل من القائد والمرؤوسين .

ولذلك يستنتج الباحثون ان القائد هو النمط الذي يتماشى مع قرار التغيير لامتلاكه القناعة بضرورة العمل كفريق وفق رؤية مشتركة للمستقبل بشكل يحقق النجاح وبسبب ما يتمتع به من مهارات قيادية سبق الإشارة إليها ، وبما أن التغيير الذي نرمي إليه هو تغيير في السلوكيات البشرية فنحن هنا إذن نتكلم عن القادة لأنهم وحدهم القادرين على إحداث هذا التغيير بما يملكونه من مهارات وسمات وخصائص وممارسات أخلاقية . كما يرى Kotter في كتابه قياد التغيير أن منظماتك إذا كانت تمر بعملية التغيير أو بحاجة إلى التغيير وكنت خائفا من الفشل فربما يكون السبب أنك تحاول إدارة التغيير بدلا من قيادته ، فالتغيير يقاد ولا يدار ، وحدد الوسائل التي يمكن من خلالها تلافي أخطاء التغيير في ثمان خطوات هي : (Laegaard&Bindselev,2006,p:101)

الخطوة الأولى - اوجد إحساسا بالإلحاح لمكافحة الكسل والرضا عن الذات

الخطوة الثانية - بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير

الخطوة الثالثة - وضع رؤية وإستراتيجية

الخطوة الرابعة - توصيل رؤية التغيير

الخطوة الخامسة - التمكين

الخطوة السادسة - انتصارات الأجل القصير

الخطوة السابعة - توسيع نطاق التحول

الخطوة الثامنة - ترسيخ ثقافة التغيير

وبذلك فان الأولوية لقيادة التغيير للأهمية الأكيدة لها مع اكتمال تلك القيادة بإدارة التغيير المسؤولة عن تطوير امكانيات الإنتاجية والإدارية والترابط بينهما .

المبحث الثالث

الجانب العملي

الإحصاءات الوصفية للمتغيرات وفرضيات البحث

أولا : الإحصاءات الوصفية للمتغيرات: تضمن هذا المبحث عرضا تفصيليا لنتائج الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث وأبعادها الدالة إليها والمعبرة عن مضامينها باستخدام عدد من أدوات الوصف الإحصائي المتمثلة بكل من الوسط الحسابي، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف ، والأهمية النسبية المحسوبة من خلاله ، ومستوى الإجابة الذي تم تقديره بعد تقسيمه إلى خمسة فئات أو مستويات عن طريق حساب الفرق بين حدي مقياس البحث الأعلى والأدنى وقسمته على الحد الأعلى للمقياس الخماسي ليكرت المستخدم في هذا البحث ومن ثم إضافة الناتج (0.80) بعد القسمة إلى الحد الأدنى للمقياس بدءً وبالتتابع لينتج عنه التدرج التالي لمستويات الإجابة عن كل فقرة أو سؤال من فقرات قياس المتغيرات بأبعادها المجسدة لها:

[منخفض جداً (1-1.80) ، منخفض (1.81- 2.6) ، معتدل (2.61- 3.40) ، مرتفع (3.41-4.20) ، مرتفع جداً (4.21-5)] . وإضافة إلى ما تقدم ، تم بناء مصفوفة توضح معاملات الارتباط بين متغيرات البحث على مستوى أبعادها للتعرف على ما إذا كانت هناك ارتباطات عالية تنذر بوجود مشكلة التعدد أو الازدواج الخطي بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير المستجيب منفردا ومجتمعاً.

أولاً: أخلاقيات القيادة الإدارية: تمثل أخلاقيات القيادة الإدارية متغير مستقلاً أو تفسيرياً في هذا البحث تجسده ثلاثة أبعاد والتي سيتم عرض نتائج الوصف الإحصائي لكلا منها ومناقشتها على وفق الفقرات الآتية:

1. **أخلاقيات الوسائل :** كشفت نتائج تحليل الإحصاءات الوصفية العائدة لهذا البعد والمبينة في الجدول (4) أن الفقرة الثانية (توجه المرؤوسين بأهمية العمل بموجب أخلاقيات العمل الجامعي) حققت أعلى وسط حسابي (3.8178) بانحراف معياري بلغ (0.9342) ومعامل اختلاف (0.2447) وبمستوى إجابة مرتفع يعكس اتفاق عالي لأفراد العينة حول مضمون هذه الفقرة بعد أن أكدته معامل الاختلاف المنخفض بما يشير إلى تشتت أقل في إجابات العينة وتقارب ملموس فيما بينهم ، وقد حققت بذلك الأهمية النسبية الأولى في ضوء معامل الاختلاف الأقل مقارنة بباقي فقرات المقياس على مستوى هذا البعد ، أما أدنى وسط حسابي فقد بلغ (3.4570) في الفقرة السابعة (توظف مهاراتها الفكرية في حل مشكلات العمل بطريقة إبداعية) ذات الانحراف المعياري (1.0603) ومعامل اختلاف (0.3067) وبمستوى إجابة مرتفع أيضاً وأهمية نسبية سابعة من حيث التسلسل على أساس معامل الاختلاف لهذه الفقرة قياساً ببقية الفقرات الأخرى الخاصة بهذا البعد والتي تراوحت نتائج الوصف الإحصائي لها كما هو مبين في الجدول (4) وحسب أدوات الوصف المستخدمة ، والتي يتضح منها أن فقرات هذا البعد جميعها ذات مستويات إجابة مرتفعة باستثناء الفقرة الثامنة (تحتاج إلى خبرة ومعلومات إدارية للتعامل مع مشاكل العمل اليومية) .

الجدول (4) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعد أخلاقيات الوسائل

ت	الفقرات	الوصف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة
1	تسعى القيادة العليا في (الجامعة/الكلية/المعهد) إلى توضيح أخلاقيات العمل الجامعي للمرؤوسين عند أدائهم لأعمالهم		3.7244	0.9376	0.2517	2	مرتفع
2	توجه المرؤوسين بأهمية العمل بموجب أخلاقيات العمل الجامعي		3.8178	0.9342	0.2447	1	مرتفع
3	تعمل على توضيح القوانين والتعليمات المنظمة للعمل		3.6622	0.9362	0.2556	3	مرتفع
4	تعمل على معاقبة المرؤوسين عندما يظهرون سلوكاً يتعارض مع أخلاقيات العمل		3.4578	1.0894	0.3150	8	مرتفع
5	تعمل على مكافأة المرؤوسين عندما يظهرون سلوكاً يتوافق مع أخلاقيات العمل		3.7022	1.1161	0.3014	5	مرتفع
6	تتعامل مع القضايا الإدارية بمهارة إدارية		3.5733	1.0155	0.2842	4	مرتفع
7	توظف مهاراتها الفكرية في حل مشكلات العمل بطريقة إبداعية		3.4570	1.0603	0.3067	7	مرتفع
8	تحتاج إلى خبرة ومعلومات إدارية للتعامل مع مشاكل العمل اليومية		2.3556	1.0764	0.4569	9	منخفض
9	تشكل صمام الأمان الذي يمكن أن نلجأ إليه في الأزمات التي تمر بنا في العمل		3.3644	1.0179	0.3025	6	معتدل

2. الاخلاقيات الشخصية : أوضحت نتائج التحليل الوصفي التابعة لهذا البعد من أبعاد المتغير المستقل والمبينة في الجدول (5) أن الفقرة الأولى (تحتزم القيادة العليا قيم المرؤوسين) حققت أعلى وسط حسابي (3.7067) بانحراف معياري بلغ (1.02783) ومعامل اختلاف (0.27729) وبمستوى إجابة مرتفع يثبت وجود اتفاق عالي بين أفراد العينة قيد الدراسة حول مضمون هذه الفقرة والذي أيدته نسبة معامل الاختلاف المنخفضة بما يعكس تشتت اقل في إجابات العينة والتقارب الواضح فيما بينهم ، وقد حققت بذلك الأهمية النسبية الأولى في ضوء معامل الاختلاف الأقل مقارنة بباقي فقرات المقياس على مستوى هذا البعد ، أما أدنى وسط حسابي فقد بلغ (3.0711) في الفقرة السادسة (يسود جو من عدم الثقة بين المرؤوسين والقيادة العليا) بانحراف المعياري (1.13951) ومعامل اختلاف (0.371043) وبمستوى إجابة معتدل وأهمية نسبية ثامنة وأخيرة في التسلسل طبقا لمعامل الاختلاف الخاص بهذه الفقرة بالمقارنة مع بقية الفقرات الأخرى الخاصة بهذا البعد والتي تفاوتت نتائج الوصف الإحصائي لها كما هو مبين في الجدول (5) والتي يتضح منها أن القسم الأغلب من فقرات هذا البعد ذات مستويات إجابة مرتفعة باستثناء الفقرتان السادسة المذكورة في أعلاه والسابعة ، وتؤكد هذه النتائج بصفتها الغالبة على اتفاق العينة حول ما أشارت إليه مضامين الفقرات ذات مستويات الإجابة المرتفعة حيث تشير اغلب فقراته إلى تجاوز الوسط الحسابي لفقراته الوسط الفرضي (3.40)، وبنتيجة نهائية تؤكد أهمية بعد الأخلاقيات الشخصية التي يتمتع بها القادة في إحداث التغيير.

الجدول (5) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعد الأخلاقيات الشخصية

ت	الفقرات	الإحصاءات الوصفية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة
1	تحتزم القيادة العليا قيم المرؤوسين	3.7067	1.02783	0.27729	1	مرتفع	
2	تمنح المرؤوسين الحق في التعبير عن آرائهم بحرية لا تتعارض مع قيم العمل الجامعي	3.4667	1.06486	0.307168	5	مرتفع	
3	تتعامل مع المرؤوسين بمصادقية واضحة	3.6133	1.03372	0.286088	3	مرتفع	
4	تتعامل بحكمة في المواقف الإدارية المختلفة	3.5511	0.99477	0.28013	2	مرتفع	
5	تتعامل بإنصاف مع قضايا وشؤون المرؤوسين المختلفة	3.5111	1.00495	0.286221	4	مرتفع	
6	يسود جو من عدم الثقة بين المرؤوسين والقيادة العليا	3.0711	1.13951	0.371043	8	معتدل	
7	تسامح المرؤوسين عند ارتكابهم أخطاء إدارية كلما أمكن ذلك	3.1822	0.99895	0.313918	7	معتدل	
8	يسود جو من الانسجام بين القيادة العليا وبين المرؤوسين	3.4756	1.07345	0.308853	6	مرتفع	

3. أخلاقيات النتائج : يبين الجدول (6) نتائج الإحصاء الوصفي الخاصة بهذا البعد من أبعاد المتغير المستقل المتمثل بأخلاقيات القيادة الإدارية ، ويتضح منه أن الفقرة الأولى (تتأثر بالعلاقات الشخصية في التعامل مع قضايا وشكاوى المرؤوسين) سجلت أعلى وسط حسابي (3.555) بانحراف معياري بلغ (1.1091) ومعامل اختلاف (0.311) وبمستوى إجابة مرتفع بما يفسر وجود تشتت اقل في إجابات العينة وتقارب ملموس فيما بينهم ، لكنها لم تسجل الأهمية النسبية الأولى بل الثانية بسبب عدم انخفاض معامل الاختلاف فيها إلى الحد الأدنى بالنسبة لنظيره في الفقرات الأخرى لهذا البعد ، وبخصوص أدنى وسط حسابي فقد بلغ (2.9422) في الفقرة الخامسة وبانحراف المعياري (1.10245) ومعامل اختلاف (0.374) وبمستوى إجابة معتدل وأهمية نسبية أخيرة في التسلسل طبقا لمعامل الاختلاف الخاص بهذه الفقرة قياسا بباقي الفقرات الأخرى الخاصة بهذا البعد لها كما هو مبين في الجدول

(6) والتي يتضح منها أن القسم الأعظم من فقرات هذا البعد ذات مستويات إجابة معتدلة باستثناء الفقرة الأولى المذكورة في اعلاه، وعلى هذا الأساس ، يمكن الخروج بنتيجة نهائية تشير إلى أن القيادات الجامعية التقنية تحرص على أداء الأعمال بشكل ينسجم مع القواعد الأخلاقية على الرغم من وجود احتمالات التأثير الشخصي وبشكل مرتفع أحيانا في حسم الخلافات المتولدة في بيئة العمل .

ت	الفقرات	الإحصاءات الوصفية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة
1	تتأثر بالعلاقات الشخصية في التعامل مع قضايا وشكاوى المرؤوسين	3.5556	1.10913	0.311939	2	مرتفع	
2	تحافظ على حقوق المرؤوسين في قراراتها الإدارية الخاصة بشؤونهم	3.3378	1.11068	0.332758	3	معتدل	
3	تحرص على أداء الأعمال بشكل لا يتعارض مع القواعد الأخلاقية في المجتمع	3.1156	0.94254	0.302523	1	معتدل	
4	تمتلك القدرة على التوافق مع مستجدات البيئة وبما يتفق مع معايير المجتمع الأخلاقية	3.04	1.04932	0.345171	4	معتدل	
5	تتجنب التواصل مع المرؤوسين بقضايا العمل والحصول على المعلومات	2.9422	1.10245	0.374703	5	معتدل	

الجدول (6) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعد أخلاقيات النتائج

وبعد تحليل الأبعاد الثلاثة الممثلة لمتغير أخلاقيات القيادة الإدارية من حيث الفقرات المعبرة عن كل بعد منها ، ينبغي الانتقال في مستوى التحليل إلى الأبعاد نفسها والمقارنة المباشرة فيما بينها قدر تعلق الأمر بتحليل الإحصاءات الوصفية لتلك الأبعاد والتي يوضحها الجدول (7) الذي تبين منه أن بعد أخلاقيات الوسائل قد حقق أعلى أهمية نسبية يتبعه كلا من بعدي الأخلاقيات الشخصية وأخلاقيات النتائج على التوالي من حيث الأهمية النسبية وبمستويات إجابة مرتفعة لأول بعدين ومستوى إجابة معتدل للبعد الثالث منها .

جدول (7) الوصف الإحصائي لأبعاد أخلاقيات القيادة الإدارية

ت	الأبعاد	وسائل الوصف الإحصائي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	أخلاقيات الوسائل	3.4573	0.6775	0.1959	مرتفع	1	
2	الأخلاقيات الشخصية	3.4472	0.72373	0.2099	مرتفع	2	
3	أخلاقيات النتائج	3.1982	0.68243	0.2133	معتدل	3	

ثالثا: التغيير

يجسد التغيير متغيرا معتمدا أو متغير استجابة في هذا البحث وهو متغير أحادي البعد ، وقد تم تخصيص هذه الفقرة لعرض نتائج الإحصاء الوصفي لهذا المتغير على وفق التفاصيل المبينة في الجدول (8) الذي يظهر منه تحقيق الفقرة الثالثة لأعلى وسط حسابي (3.3822) بانحراف معياري بلغ (0.98) ومعامل اختلاف (0.289752) وبمستوى إجابة مرتفع يثبت توافق آراء العينة بشأن ما تضمنته هذه الفقرة من مدلولات ، ، أما أدنى وسط حسابي فقد سجلته الفقرة السابعة عشر والذي بلغ (2.52) بانحراف معياري (1.06938) ومعامل اختلاف (0.414854) وبمستوى إجابة

معتدل وأهمية نسبية أخيرة بالتسلسل مقارنة مع باقي الفقرات الأخرى لهذا البعد والتي كانت نتائج الوصف الإحصائي الخاصة بها كما هو وارد في الجدول (8) ، والذي يتضح منه أن فقرات هذا البعد جميعها ذات مستويات إجابة معتدلة ، باستثناء الفقرة السابعة عشر منها ، فقد كان مستوى الإجابة عنها منخفض .

الجدول (8) نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير التغيير

ت	الفقرات	الوصف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة
1	امتلك تصورات سلبية عن مبادرات التغيير التي تتبناها القيادة العليا	معتدل	2.9556	1.17935	0.399022	13	معتدل
2	التغييرات التي تتبناها القيادة ذات أهداف غير واضحة بالنسبة لي	معتدل	2.9244	1.13333	0.387543	12	معتدل
3	تتقصى القيادة العليا الحاجة الفعلية للتغيير قبل إقراره	معتدل	3.3822	0.98	0.289752	1	معتدل
4	توضح للمرؤوسين الغاية من التغيير قبل إقراره	معتدل	3.2178	1.14628	0.356231	11	معتدل
5	تشركني القيادة في اغلب المناقشات الخاصة بالتغيير	معتدل	2.8978	1.17384	0.40508	14	معتدل
6	تفرض التغيير على المرؤوسين بحكم المنصب الذي يشغله متناسبة رضاهم	معتدل	2.8267	1.18819	0.420345	15	معتدل
7	توضح إيجابيات وسلبيات التغيير للمرؤوسين قبل اتخاذ قرار التغيير	معتدل	3.3111	1.13039	0.341394	8	معتدل
8	نهيا نفسيا وبشكل مسبق لتقبل التغييرات التي تروم القيادة إجراؤها	معتدل	3.28	1.00303	0.305802	3	معتدل
9	تأخذ قابليات وقدرات المرؤوسين بالحسبان قبل إجراء التغيير في المهام	معتدل	3.3111	1.13433	0.342584	9	معتدل
10	تهتم بالتحفيز المعنوي للمرؤوسين لتشجيعهم على قبول ثقافة التغيير	معتدل	3.3156	1.07029	0.322804	6	معتدل
11	تهتم بالتحفيز المادي للمرؤوسين لتشجيعهم على الالتزام بالتغيير	معتدل	3.2578	1.07539	0.330097	7	معتدل
12	لا تهتم بردود أفعال المرؤوسين بعد تنفيذ قرار التغيير	معتدل	2.8311	1.1907	0.420579	16	معتدل
13	تخول المرؤوسين صلاحيات إجراء التغيير عند وجود ضرورة لذلك	معتدل	3.2533	1.1271	0.346448	10	معتدل
14	تراعي الآثار الاجتماعية لنتائج التغيير على المرؤوسين	معتدل	3.1911	0.97464	0.305424	4	معتدل
15	تعمل القيادة على تشجيع المرؤوسين بالاعتزاز بنتائج التغيير	معتدل	3.3733	0.97888	0.290185	2	معتدل
16	تشجع المرؤوسين على طرح المبادرات الإبداعية الخاصة بتطوير العمل	معتدل	3.2711	1.04894	0.320669	5	معتدل
17	تعمل على تنمية الرقابة الذاتية للمرؤوسين على أعمالهم بدلا من الرقابة الإدارية المباشرة	منخفض	2.52	1.06938	0.424357	18	منخفض
18	تتبنى التغيير كمنهاج عمل لتحقيق غايات شخصية بدلا من التطوير	معتدل	2.88	1.19478	0.414854	17	معتدل
	الوصف العام للبعد	معتدل	3.1111	0.59526	0.191334		معتدل

جدول (9) مصفوفة الارتباط لأبعاد متغيرات البحث

الأبعاد	أخلاقيات الوسائل	الأخلاقيات الشخصية	أخلاقيات النتائج	التغيير التنظيمي
أخلاقيات الوسائل	ارتباط بيرسون	0.641	0.693	0.519
	معنوية المعلمة	0.000	0.000	0.000
الأخلاقيات الشخصية	ارتباط بيرسون	1	0.682	0.693
	معنوية المعلمة	0.000	0.000	0.000
أخلاقيات النتائج	ارتباط بيرسون	0.682	1	0.659
	معنوية المعلمة	0.000	0.000	0.000
التغيير التنظيمي	ارتباط بيرسون	0.693	0.659	1
	معنوية المعلمة	0.000	0.000	0.000

وقبل البدء في اختبار فرضيات البحث المبينة تفاصيله في المبحث اللاحق ، يتطلب التحليل الوصفي إعداد مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث على مستوى أبعادها المعبرة عنها على وفق ما هو معروض في الجدول (9) ، والهدف من ذلك هو التأكد من عدم وجود ارتباطات عالية (تفوق نسبة 0.7) بين أبعاد المتغيرات المستقلة (Adrson,etal.,2011,p:662)، وعند النظر إلى مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول (9) يتضح غياب تلك الارتباطات بين أبعاد متغيري الدراسة ، وعليه يمكن اختبار فرضيات البحث لعدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين تلك الأبعاد وبالتالي تجنب مشكلة صعوبة الفصل في تأثيراتها عن بعضها في المتغير المعتمد.

ثانيا: اختبار فرضية البحث؛ وظفت نماذج الانحدار المتعدد على وفق نمذجة المعادلة الهيكلية أو البنائية لاختبار فرضية البحث باستخدام برنامجي (SPSS 23 و AMOS 23)، وذلك من خلال دراسة التأثير المباشر لأخلاقيات القيادة الإدارية كمتغير مستقل أو تفسيري في التغيير المستهدف كمتغير معتمد أو استجابة.

- **اختبار الفرضية الرئيسية للبحث:** تمثل هذه الفرضية اختبارا للشرط الثاني من شروط اختبار العلاقة بين المتغيرات الثلاث المدروسة في سياق فكرة هذا البحث والتي نصت على أن أخلاقيات القيادات الإدارية العليا تؤثر بأبعادها (أخلاقيات الوسائل، الأخلاقيات الشخصية، أخلاقيات النتائج) تأثيراً ذو دلالة معنوية إحصائية في التغيير .

و هي فرضية تختبر علاقة المتغير المستقل بالمتغير المعتمد في إطار التأثير المباشر ، و لأن التغيير التنظيمي في هذا البحث عد متغيراً أحادي البعد ، فليس لهذه الفرضية فرضيات فرعية منبثقة عنها ، ويمثل الجدول (11)

الجدول (11) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للبحث

معنوية نموذج الاختبار P	إحصاء اختبار النموذج F	معامل التفسير R ²	معنوية المعلمة Sig.	النسبة الحرجة CR	الخطأ المعياري SE	إحصاء اختبار المعلمة t	معلمة الانحدار β	المؤشرات الإحصائية مسارات الانحدار (الفرضيات)
.000	88.501	.546	.644	-.517	.058	-4.59	-.030	أخلاقيات الوسائل <<التغيير التنظيمي
			***	8.792	.053	7.120	.466	الأخلاقيات الشخصية <<<التغيير التنظيمي
			***	6.05	.060	5.208	.363	أخلاقيات النتائج <<<<التغيير التنظيمي

ملخصاً إحصائياً بنتائج اختبارها ، والذي تبين منه معنوية تأثير بعدي الأخلاقيات الشخصية (.466, β=P=0.000) وأخلاقيات النتائج (β=P=0.000) في التغيير كمتغير استجابة أو معتمد ، ولم يكن لبعدي أخلاقيات الوسائل تأثيراً معنوياً في نموذج اختبار هذه الفرضية المنتبأ بها (β=-.030, P>0.05) ، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت نسبتها في ضوء معامل التحديد (R²=.546) بمعنوية إحصائية تامة (P=0.000) ، بمعنى إن ما يقارب (54.6%) من تباين التغيير كان تباين بعدي الأخلاقيات الشخصية و أخلاقيات النتائج سبباً مباشراً فيه ، وما تبقى من نسبة التباين (45.4%) غير المفسر بمعامل التحديد تتعلق بعوامل أخرى لم يتضمنها نموذج اختبار هذه الفرضية كونها خارج نطاق فكرتها .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والنموذج المقترح

أولاً: الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات

1- اثبتت نتائج الجانب العملي أهمية بعد الأخلاقيات الشخصية التي يتمتع بها القادة في إحداث التغيير مهما كان نوعه وتحمل خطورات نتائجه أحيانا من خلال نقل تلك الأخلاقيات إلى المرؤوسين وتطبعهم بطباع قاداتهم الأخلاقية قدر تعلق الأمر بجانب التغيير.

2- أظهرت نتائج الجانب العملي مستوى أهمية مرتفع لبعد 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.

3- اثبتت نتائج التحليل الوصفي للبيانات ان القيادات الجامعية العليا في الجامعات التقنية تحتاج الى المزيد من الخبرة والمعلومات الإدارية والمهنية في التعامل مع المعوقات اليومية والمسائل الادارية ذات الطبيعة التقنية وان ما تمتلكه من معلومات غير كافي نوعا ما للتغلب على تلك المعوقات بأسلوب قيادي اكثر حكمة وابداعية مما هي عليه الان.

4- إن القيادات الجامعية التقنية الحالية تحرص قدر المستطاع 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. إلا أنها في الوقت نفسه تتجنب تعزيز الاتصال مع مرؤوسيهي في المستويات التنفيذية للحصول على المعلومات الخاصة بالعمل أو القضايا والمعوقات اليومية. فمن المتعارف عليه ان العاملين في تلك المستويات يمتلكون من الخبرة والمعلومات ما يمكن ان تكون معه تلك الخبرات مصدرا لا يستهان به لحل المعوقات الخاصة بالعمل.

5- إن القيادات العليا بحاجة إلى إن تكون أكثر فاعلية في تقصي الحاجة الفعلية للتغيير قبل إقراره وان تكون أكثر فاعلية في تعزيز نظام الاتصالات وتقصي ردود أفعال المرؤوسين عن نتائج التغيير كما إنها بحاجة إلى إن تتبنى التغيير كأسلوب لتطوير العمل والمنظمة وليس وسيلة لتحقيق غايات شخصية تدفع المرؤوسين إلى مقاومة برنامج التغيير وتخلق اتجاهات سلبية تجاه قياداتهم، لغرض الوصول بالمؤسسة التعليمية إلى الحالة الصحية، وتعزيز فكرة إن القيادات جزءا من أفكار ومشوار هذا البرنامج.

6- أكدت نتائج البحث العملية إن القائد الأخلاقي ليس خيالا وإنما حقيقة، حيث أكدت عينة البحث في الجامعات المبحوثة أنهم يفضلون القيادات التي تمتلك ذخيرة من الوسائل الأخلاقية التي تتعامل بها مع مرؤوسيهي بشكل يحفزهم على تبني السلوك المعياري وإنها وبما تملكه من سمات وخصائص شخصية المفتاح الرئيس للنمذجة الفعالة للسلوك الأخلاقي، وإن مثل هذه النماذج تمتلك تأثيرا دائما وذو مغزى على الأعمال والمجتمع ككل.

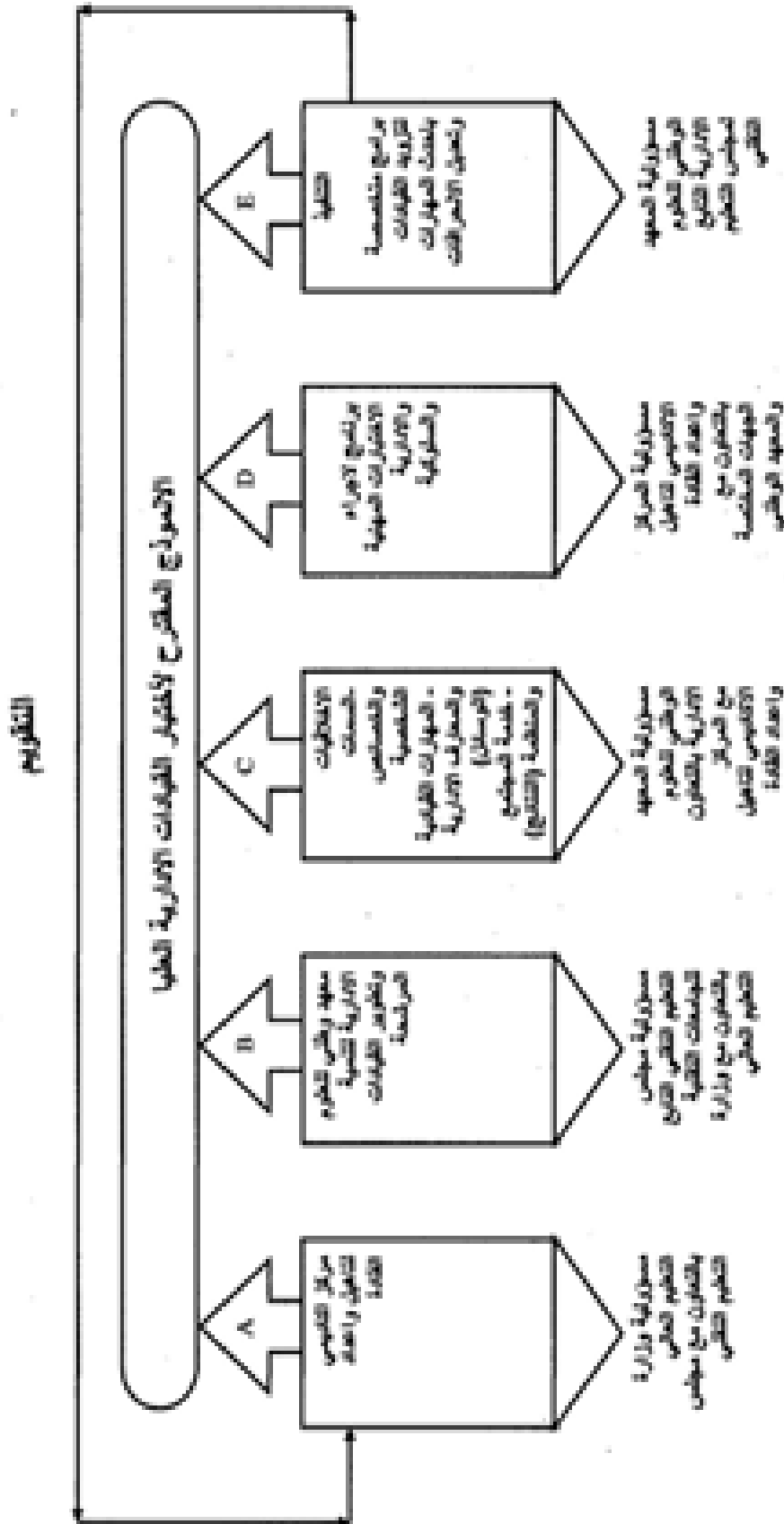
7- أثبتت النتائج انه لا يمكن النظر إلى الأبعاد المكونة للأخلاقيات بشكل منفصل وإنما يجب النظر إليها بشكل متكامل. حيث أثبتت نتائج تحليل إجابات عينة البحث مستوى تأثير عالي لأنموذج البحث الفرضي على مستوى أبعاده ودرجة تأثيره في التغيير.

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.
- 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.

ثانيا: النموذج المقترح لاختيار القيادات الجامعية الإدارية العليا

- 1- بناء على اختبار أنموذج الدراسة في الشكل (1) وما تم التوصل إليه من نتائج فإن الباحثة ستقوم بتخصيص هذا المبحث في محاولة للخروج بأنموذج مقترح أكثر تفصيلا من الأنموذج الفرضي لاختيار القيادات الإدارية العليا يتضمن الجانب الأخلاقي إضافة إلى الجوانب الإدارية، وسيتم في هذا الصدد تطويع الأبعاد الخاصة بالأخلاقيات والتي تم استعراضها في المبحث الثاني من هذا البحث والذي يفترض التكامل والتوافق بين تلك الأبعاد.
 - 2- إن ما جاء في هذا النموذج لمعالجة مشكلة البحث لا يشكل عصا سحرية من الممكن إن توفر كافة الحلول، حيث انه مهما بلغ الجهد من مستوى فهو بحاجة أكثر إلى آراء أخرى للمعالجات، مع العلم إن جزءا مهم من المعالجات التي وردت في النماذج لا تمثل نфия للجهود السابقة التي بذلت لمعالجة تلك المشكلة، بقدر ما إنها تواصل تلك الجهود وفي بعض الأحيان لتصحیح انحرافات التي رافقت عملية التنفيذ.
- فالحلول في هذا النموذج تقع مسؤوليتها على جهات متعددة، واقتراح هذا النموذج لا يعني انه صالح للتطبيق بشكل مباشر، لان أي أنموذج يتطلب قدر كافي من المعلومات، وتظافر جهود جهات متعددة ذات علاقة كي يخرج الأنموذج إلى حيز التطبيق. وتأسيسا على ما ذكر فسيتم اقتراح الإطار العام لهذا الأنموذج على أمل إن يتم انضاجه واختبار فاعليته بجلسات حوارية لاحقة لهذا البحث مع الجهات المختصة . ويمكن صياغة هذا الأنموذج حسب الشكل الموضح (6) وكما يأتي:



الشكل (٢٠) النموذج المقترح لأشهر القدرات الإدارية العليا

المصادر والمراجع

1- القرآن الكريم

الكتب

- 2- ابراش ، إبراهيم 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- الشرقاوي ، محمد عبد الله ، الفكر الأخلاقي : دراسة مقارنة ، 1990 ، ط1 ، دار الجيل ، بيروت للطباعة .
- 5- الشرقاوي ، محمد عبد الله ، الفكر الأخلاقي : دراسة مقارنة ، 1990 ، ط2 ، دار الجيل ، بيروت للطباعة .
- 6- الهانسي ، مختار محمود ، مقدمة في الإحصاء الاجتماعي ، 1982 ، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية ، بيروت
- 7- توملين ، أ.ف. ، ترجمة عبد الحميد سليم ، فلاسفة الشرق ، 1980 ، ط2 ، دار المعارف ، القاهرة .
- 8- جراوت ، جيف وفيشر ، ليز ، 2013 ، كل ما تحتاج إلى معرفته عن القيادة ، ط1 ، ترجمة محمد صفوت حسن ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
- 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- داغر ، منقذ محمد وعادل حرحوش صالح ، 2000 ، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، دار الكتب للطباعة .
- 12- زيتون ، كمال عبد الحميد ، (2004) ، منهجية البحث التربوي والنفسي في المنظور الكمي والكيفي ، ط 1 ، عالم الكتب ، القاهرة .
- 13- هارت ، مايكل ، الخالدون المئة ، 1978 ، ترجمة أنيس منصور ، المكتب المصري الحديث . جدران المعرفة للنشر الالكتروني المجاني .

البحوث والدوريات

- 14- العنزي ، سعد ونعمة ، نغم حسين ، 2009 ، المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي لمنظمات الأعمال ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد ، المجلد 15 ، العدد 54 .
- 15- الفقي ، إبراهيم ، 2008 ، سحر القيادة : كيف تصبح قائدا فعالا ؟ ط1 ، دار أجيال للنشر والتوزيع ، مصر ، القاهرة .
- 16- القريوتي ، محمد قاسم ، 2003 ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق ، عمان ، الأردن
- 17- شهيد ، حسين حمزة ، الأخلاق في فكر أفلاطون ، مجلة جامعة الكوفة / الآداب / الفلسفة ، 2008 ، العدد العاشر ، 257-271

الرسائل والاطاريح

- 18- الجابري ، صلاح بن سمار ، 2009 ، المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
- 19- الساعدي ، مؤيد يوسف نعمه ، 2001 ، أخلاقيات الإدارة وأثرها في الرقابة الإدارية على وفق أنموذج الثقة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد .
- 20- سلمان ، سعدون محسن ، 2018 ، تحليل العلاقة التبادلية بين إدارة مخاطر المعرفة والتوجه الاستراتيجي وانعكاساتها على فاعلية المنظمة ، بحث دكتوراه غير منشور ، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد .

شبكة المعلومات (الإنترنت) والبريد الإلكتروني

- 21- 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

- 22- Bauer, T., Eedogan, B., (2012), "An Introduction to Organizational Behavior, Andy Schmitz, <http://Lardbucket.org> .
- 23- Bruner, J., (1990), Acts of meaning, Harvard Universt press-cam bridge, London, England, <https://www.scribd.com> .
- 24- Brown, D.R., Harvey, Don, (2006), An Experiential Approach to organization development, 7th ed., Prentice Hall, New Jersey.
- 25- Ciulla, J.B., 2004, Ethics: The Heart of leadership, Praeger, London.
- 26- Champoux, E.J., (2001), Organizational Behavior: integrating individuals, groups and organizations, 4th ed., Taylor & Francis group.
- 27- Daft, L. Richard, 2007, "The Leadership Experience:, 4th ed., Thomson, South-Western, U.S.A
- 28- Daft, Richard L., 2004, Organization Theory and Design, South-Western Thomson, 8th ed., ohio,
- 29- Dattalo, p. (2008), Determining sample size: Balancing power, Precision, and Practicality, New York: Oxford University press.
- 30- Gomez – Mejia, Luis R., Balkin, David B. & Cardy. Robert L., 2005, management, Mc Graw-Hill, Inc., 2nd ed, New York, USA .
- 31- Hitt, M.A., Miller, C. Chet., and Colella, A., (2011), Organizational Behavior, 3th ed., John wiley & Sons .
- 32- Jones, G.R., (1995), Organizational theory. Design, and change: Text and Cases, Addison-Wesley.
- 33- Kanter, R.M., (1992), The change masters: Corporate entrepreneurs at work, London, George Allen & Unwin .
- 34- Katz., D., & Kahn, R.L., (1978), The Social Psychology of Organizations, 2nd ed., John wiley .
- 35- Kouzes, M. James & Posner, B.Z., (2003), The Leadership challenge, work book, first edition, Jossey-Bass, U.S.A .
- 36- Kreithner, Robert & Kiniki, A., 2007, Organiztional Behavios Mc Graw Hill, 7th ed, New York, USA .
- 37- Shermerhorn, J.R., Hunt, J.G. and Osborn, R.N., (2002), Organizational Behavior, 7th ed., John wiely & Sons, Inc.
- 38- Yukl, Gary A., 2010, "Leadership in organizations", 7th ed., Prentice Hall upper saddle River, NJ, London .

المجلات والدوريات

- 39- 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 .
- 40- 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, vo.3, p:693-706 .
- 41- AL-Haddad, S., & Kotnour, T., (2015), Integrating the organizational change Literature: A model for Success ful change, Journal of organizational change management, vol.28, No:2, p:234-262 .
- 42- Brown, M.E. (2007). Misconceptions of Ethical Leadership: How to Aroid Potential Pitfalls. Organizational Dynamic, vol.36, No:2, p:140-155 .
- 43- Brown, M.E., & Trevino, L.K., (2006), Ethical Leadership: A review and future directions, The Leadership Quarterly, vol:17, No:6, p:595-616 .
- 44- 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 .
- 45- 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 .

- 46- Ciulla B ; Joanne , (1995) . Leadership Ethics: Mapping the territory . Business Ethics Quarterly , Vol 5 , Issue 1 , pp : 5-28.
- 47- 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 .
- 48- Elliott, D., & Smith, D., (2006), Culture readjustment after Crisis Regulation and Learning from crisis with in the UK Soccer industry, Journal of management, vol.43, p:290-317 .
- 49- Floridi, Luciano; Craig, Edward, "Egoism and Altruism.", Routledge Encyclopedia of Philosophy, Taylor & Francis, pp:246-247, ISBN 9780415187091 .
- 50- 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 .
- 51- Jones, H.B. (1995), The ethical Leader: An ascetic construct. Journal of Business Ethics, vol.14, No:10, p:867-874 .
- 52- Judge , A.Timothy , Joyce E .Bono , Remus lles , megan w. Gerhardt , (2002) , personality and leadership :A Qualitative Review , American psychological Association , Inc ., vol : 87 , NO . 4 < pp : 765 – 780 .
- 53- 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 .
- 54- Katz, R., (1974), Skills of an Effective Administrator, Harvard Business Review .
- 55- Kotnoure, T., (2011), "An emerging theory of enterprises transformations", Journal of Enterprise Transformation, vol.1, No:1, p:51-65
- 56- Mann, R.D.(1959), A review of the relationships between Personality and Performance in Small groups, Psychological Bulletin, vol;56, No:4 .
- 57- Matta, E., Beamish, P.W., (2008), The accentuated CEO Career horizon problem: evidence from international Acquisition, Strategic management Journal, vol.29, p:683-700 .
- 58- Meeler, David, non date, "Five Basic Approaches to Ethical Decision-Making ",The Markkula Center for Applied Ethics, p:1-5.
- 59- Moran, J.W., Brightman, B.K., (2001), "Leading Organizational change", The career Development International, vol.6, No:2, p:111-118 .
- 60- Muro, M., & Jeffrey, P. (2008), A critical review of the theory and application of Social Learning in participatory natural resource management processes, Journal of environmental planning and management, vol.51, No:3, p:325-344
- 61- Posner, B.Z., (2010), Value and the American Manager: A Three-Decade Perspective, Journal of Business Ethics, vol.91, p:457-465 .
- 62- Ryan, M.K., Haslam, S.A, (2007), The class cliff: Exploring The Dynamics surrounding The appointment of women To precarious Leadership positions, Academy of management review, vol.32, No:2, p:549-572 .
- 63- Sims, Ronald R.,(1992), The challenge of Ethical Behavior in Organizations , Journal of Business Ethics, vol. 11, No:7, pp.505-513.
- 64- Trevino, L.K., (1992), The Social effects of Punishment in organizations: A justice perspective, Academy of Management Review, vol.17, No:4, p:647-676 .
- 65- Van, U.H., Demerouti, E., & Bakker, A., (2013), How psychological resources facilitate adaptation to organizational change", European Journal of work and organizational psychology, vol.26, No:6, p:1-13 .
- 66- Worren, Nicolay, A.M., and Ruddle, K., & Moore, K., (1999), "from organizational Development to change management: The emergence of a new profession, Journal of Applied Behavioral Science, vol.35, p:273-286 .
- 67- 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

الرسائل والاطاريح الجامعية والتقارير والمؤتمرات والدراسات

- 68- Bolden, R., (2004), what is Leadership, Research Report1, Centre for Leadership Studies, University of Exeter, South West of England.

- 69- 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 .
- 70- Dolan, S.L., Garcia, S., & Richley, B. (2006). Managing by Values: A corporate guide to living, being a live and making a living in the 21st century. New York: Palgrave Macmillian .
- 71- D Ortensio, Carlo, (2012), Understanding change and change management processes: A case study, Thesis of Doctor, University of Canberra, Australia .
- 72- Gotschl, J., (1995), revolutionary changes in under standing man and Society: Scopes and limits, Kluwer Academic, Austria .
- 73- 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 .
- 74- Laegaard, J., Bindslev, M., (2006), Organizational theolxy, publishing by APS
- 75- 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 .
- 76- Parsons, T., & Shils, E.A., (Eds) (1962), Toward ageneral theory of action. New York. Harper .
- 77- Quintero, Javier, S.,(2003) Organizational change: formulating, Implementing, and Sustaining a fundamental Organizational change in South American Central Banks, Colombia
- 78- Zalabak ,P. Shockley , Nina polok ,(2014) , Ethical Dilemas in leadership , university of Colorado

شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)

- 79- Philosophers in Review <https://debate.uvm.edu> .
- 80- <http://www.unicef.org>.
- 81- <http://www.questia.com> for word by Burns.
- 82- Zhou, M., Brown, D., (2014), educational Learning theories, <http://creativecommons.org>