

العلاقة بين ممارسات القوة وسلوكيات القيادة الأخلاقية - بحث ميداني في جامعة بغداد

م.م. محسن رشيد مصيحب **

أ.د. علي حسون الطائي *
المستخلص

يسلط هذا البحث الضوء على متغيرين أساسيين (ممارسات القوة ، سلوكيات القيادة الأخلاقية) والإبعاد المرتبطة بكل متغير، وكان الهدف من الدراسة تشخيص ممارسات القوة في المنظمة المبحوثة ودورها الفلسفي في تحقيق الأهداف المقدسة من قبل المنظمة، تم اختبار الدراسة في جامعة بغداد من خلال اختيار عينة مؤلفة من (271) من أعضاء هيئة التدريس والموظفين ، وقد تم تحليل إجاباتهم المعروضة في الاستبانة. تكونت الاستبانة من 45 سؤالاً موجه إلى العينة المبحوثة وبعد إكمال الإجابة من قبل العينة وجمع الاستبانات لجأ الباحث إلى التحليل الإحصائي معتمداً في ذلك على الوسائل المخصصة للتحليل منها (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط والانحراف) وقد كان للفرضيات المعروضة الدور البارز في الوصول إلى الحقائق ومساعدة الباحث على التفسير . توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات نذكر القليل منها، أن ممارسات القوة وسلوكيات القيادة الأخلاقية يكون لها دور في توضيح حالة الغموض الدائرة حول أبعاد المتغيرات وأهميتها في التأثير على التابعين بطريقة سلبية أو ايجابية، القوة الشرعية تمثل الرابط القوي في التأثير على التابعين والاستجابة لقوة المنصب بطريقة تجعل الاتباع أنهم مكسورين الجنج أمام أي عاصفة تهب من قبل صاحب المنصب وقد يكون هذا احد الأسباب التي جاءت فيها النتائج بطريقة مرتفعة نسبة للأسئلة المطروحة على التابعين والإجابة التي بدرت منهم بطريقة تكشف ممارسات قوة المنصب في المنظمة . أما بخصوص التوصيات والمقترحات فإنها أوصت بضرورة كشف القوة الشرعية وممارساتها على التابعين ودرجة تأثيرها عليهم وهذا يكون من خلال ملاحظة الأعمال اليومية المباشرة من قبل العمداء ومدى ارتباطهم بقوة المنصب وتأثيره بحيث يكون الأداء مرتبطاً بالمنصب حتى وإن كان ضعيفاً .

Abstract

This research deals with two variables foundations (power practices, behaviors Ethical leadership) and deportation associated with each variable, and the goal of the study, diagnosis of force practices in the researched and its philosophical role in achieving the sacred goals by the organization the organization, we test the study in Baghdad University, by selection sample composed of 271 faculty and staff members . The answer has been presented in the questionnaire analysis. The questionnaire made of 45 questions and we used the statistical analysis such as arithmetic mean, standard deviation, correlation and deviation , and the hypotheses offered a prominent role in the access to the facts and help the researcher the interpretation. The study found a set of conclusions recall very little of them, to force the practices and behaviors of moral leadership have a role in clarifying the uncertainty circle around the variables dimensions and significance in influencing the followers negative or positive way, legitimate power represents a strong link in the impact on personnel and respond to the power of office such a way that they are followers Mxworan misdemeanors before any storm blowing by the incumbent this may be one of the reasons that the results were way high

* جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد .

** باحث .

مستل من اطروحة دكتوراة .

مقبول للنشر بتاريخ 2016/7/27

proportion before the officers and answer the questions that reveal the convictions on them in a way power position in the organization practices.

As for the recommendations and proposals, it recommended that detect legitimate power and practices of the followers and the degree of impact on them and this is by observing the direct realization daily by the deans and the extent of their association strongly position and influence so that the performance is linked to the job, even if he is weak.

المقدمة

يعد موضوع القوة من الموضوعات المهمة والحرجة في عالم الفكر الإداري لاسيما أن المنظمة لا تتمكن من أداء عملها دون أن تكون لديها قيادة حكيمة تتمكن من إدارة دفة عمل المنظمة من خلال التوجيه والتنظيم الذي يحمل بين طياته نوع من مفاهيم الحزم والشجاعة في تحقيق أهداف المنظمة وإن القوة التي يتمتع بها قائد المنظمة لا تأتي من فراغ وإنما هي معبئة بقوة المنصب الوظيفي الذي يمكنه من متابعة الأعمال ومراقبة مخرجات العمل وفرض عقوبات رادعة تجاه كل موظف يبتعد عن دائرة العمل المقررة باللوائح والتعليمات ، كما أن منح المكافآت لا يكون على أساس القرابة والعلاقة وإنما مبني على فلسفة من اجتهد وثابر له نصيب من فوائد العمل لذا فإن المنظمات العامة تتمتع بكافة الخصال التي ذكرت ناهيك عن الدعم الحكومي ورفد المنظمات بشخصيات ذات مقدرات معرفية في مجال العمل الإداري وعليهم أن يغذوا المنظمات بقيادات ذات سلوك أخلاقي يتأثر بهم عاملهم في العمل من خلال تصرفاتهم الشخصية والعلاقات التفاعلية مع عاملهم وتعزيز هذا السلوك من خلال بناء أنظمة اتصال فعالة قائمة على الاستماع والاستجابة وتنفيذ أوامر الاتصال من أجل مصلحة المنظمة.

كما أن ولادة القيادة الأخلاقية لم تكن ولادة ناجمة عن صدفة غير معلوم حدوثها ، وإنما كانت تعبير عن مخاض طويل شهدتها التدفقات المعرفية من قبل المنظرين والباحثين الذين أخذوا متسع من الوقت لطرح النظريات والتجارب الخاصة بالقيادة بداية من مدخل السمات وما كشفه من ميزات يتصف بها القائد إلى أن وصل الأمر إلى تعميق الدراسة بالخوض بفلسفة القيادة التحويلية وما تحمله من قفزات معرفية مستمرة للتكيف مع الظروف الطارئة إلى أن وصلنا إلى فلسفات أخرى تخص القيادة منها القيادة الأصلية والقيادة الخادمة والقيادة المتسامية والقيادة الريادية ، إلا أن الذي يهمننا في هذه المقدمة البسيطة دراسة فلسفة القيادة الأخلاقية التي اكتمل نضجها نتيجة التلاقح المعرفي بين القيادة وكيف تؤثر في الآخرين من خلال اتباع أخلاق ناجمة عن فلسفة الإدارة تجد القبول من قبل التابعين قائمة على أساس الاتصال بين طرفي العلاقة ، والعمل على تعميق هذه العلاقة بوضع آليات للعمل تنكشف للعاملين وتكون جزءاً من أخلاقيهم التي يطبقونها في المنظمة التي يعملون فيها.

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً: مشكلة الدراسة

تنبثق مشكلة الدراسة داخل أروقة جامعة بغداد من مواقف ممارسات القوة تجاه الموظفين وأعضاء هيئة التدريس الأمر الذي يتطلب الوقوف لمعرفة دقة هذه الممارسات في ضوء الإبعاد الخاصة بممارسات القوة والمتمثلة بالقوة (الشرعية ، المكافأة، القسر، الخبرة، المرجعية)، تقابلها في ذلك سلوك القيادة الأخلاقية الذي يحتم أن يكون من يعمل في هذا المكان التربوي والتعليمي أن يطبق أبعاد سلوك القيادة الأخلاقية المتمثلة (باحترام الآخرين ،خدمة الآخرين ، العدالة مع الآخرين،الصدق تجاه الآخرين) وإزاء هذين البعدين المرتبطين بمتغيري الدراسة تنبثق المعضلة الفكرية في ضوء التساؤلات المطروحة.

1. ماهي ممارسات القوة في المنظمة التي تم اختبارها وهل أن العينة المبحوثة متأثرة بممارسات القوة ولديها القدرة على كشف الحديث عما يدور في دهاليز المنظمة أم أنهم يكتفون بالقليل والقال دون الشجاعة في الإجابة عن السؤال؟
2. هل يمكن تحقيق القوة داخل المنظمة المبحوثة وصياغتها بممارسات ايجابية تعود بالنفع والقبول من قبل طرفي العلاقة أم أن الممارسات السلبية هي البارزة في هذه المنظمة.
3. هل أن فلسفة سلوك القيادة الأخلاقية معمول بها داخل أروقة المنظمة أم أن العقلية التسلطية قد أخذت دورها ومكانتها في العمل التنظيمي بعيداً عن متبنيات السلوك الأخلاقي ؟
4. أي ممارسات القوة يعتمد عليها القائد في إدارة دفة العمل، هل يعتمد على القوة الشرعية النابعة من المنصب بتحويله توجيه الموظفين أو قوة المكافأة التي تغري الموظف وتحفزه على أداء الأفضل لقبول صاحب المنصب الأعلى ، أو الاعتماد على قوة القسر القائمة على الوعيد والتهديد تجاه الموظفين ، ولاسيما من يزلف منهم في عمله عن المسار الصحيح ، أو استخدام قوة الخبرة التي تمثل مفتاح الحل لكل أمر عارض، أو استخدام قوة المرجع التي يتحرك بها الموظفون إلى قائدهم بالرجوع إليه والاهتداء إلى حلوله ؟
5. أي أبعاد سلوك القيادة الأخلاقية التي يمكن الاعتماد عليها من قبل قيادة المنظمة والمتمثلة بالإبعاد الأربعة احترام الآخرين ، خدمة الآخرين ، العدالة مع الآخرين ،الصدق مع الآخرين، وهل أن هذه الأبعاد ستسهم في تحقيق سلوك القيادة الأخلاقية أم لا ؟

ثانياً: أهمية الدراسة

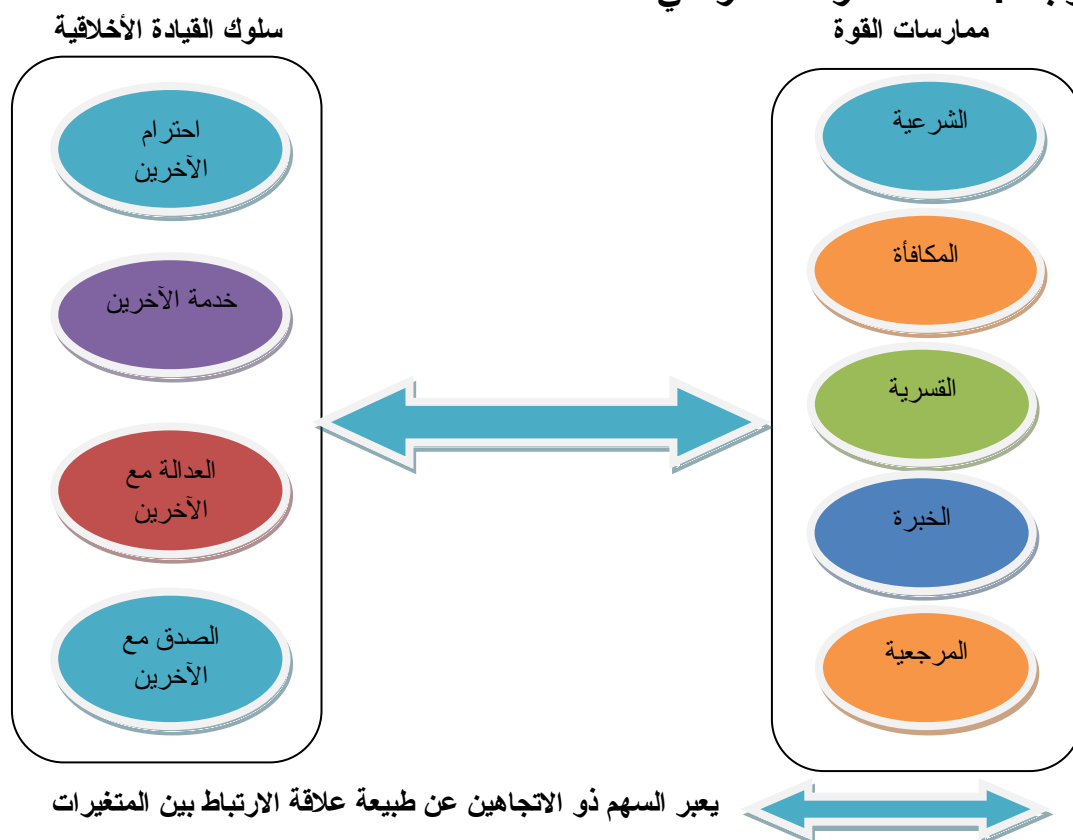
تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال الإدلاء ببعض القضايا الأساسية والتي يمكن الإشارة إليها وفق ما يأتي :-

1. إن حاجة المنظمات العامة لإتباع مثل هكذا دراسات في عملها، يمكنها من ردم الفجوة التشاؤمية من عمل الإدارات العامة التي لطالما تعرضت إلى التشويه والتقريح من قبل نظرائها في العمل وكذلك من قبل المنتمين إلى جسم المنظمة .
2. أرغب أن تكون النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة بارقة أمل لإكمال نقاط أساسية وجوهرية من قبل طلبتنا الأعزاء من خلال تقديم البحوث العلمية التي تصب في مصلحة العمل التنظيمي وإكمال بقية الأبعاد التي تخدم المتغيرات المبحوثة .
3. تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الأبعاد التي تم الخوض بها ومدى انسجامها وترابطها بعضها مع بعض لتشكيل حزمة من العلاقة القوية التي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات التي تتعرض لها ؟
4. يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة أن يعرض ومضات فلسفية تخص عمل المنظمة المبحوثة من خلال عرض المطارحات المعرفية لأبرز المنظرين في مجال الفكر الإداري.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- تتجسد أهداف الدراسة في مؤشرات معينة يمكن الاستفادة منها :-
1. تشخيص ممارسات القوة في المنظمة المبحوثة ودورها الفلسفي في تحقيق الأهداف المهمة من قبل المنظمة.
 2. ترسيخ مفاهيم سلوك القيادة الأخلاقية في المنظمة عينة الدراسة والتي فقدت تراثها بفعل الممارسات الخاطئة من قبل المتربعين في قمة الهرم التنظيمي.
 3. محاولة جادة من قبل الباحث لإشعار المنظمة المبحوثة بأهمية تطبيق سلوك القيادة الأخلاقية في العمل التنظيمي لما لها من دور في توطيد العلاقة من قبل كلا الأطراف الموجودة في المنظمة.

رابعاً : مخطط الدراسة الفرضي



خامساً: فرضيات الدراسة

- يشتمل البحث على فرضية رئيسة تتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية على النحو الآتي :-
- الفرضية الرئيسية:**
- هناك علاقة ارتباط بين ممارسات القوة وسلوكيات القيادة الأخلاقية ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية .

1. توجد علاقة ارتباط بين القوة الشرعية ومجمل سلوك القيادة الأخلاقية .
2. توجد علاقة ارتباط بين قوة المكافأة مع أجمالي سلوك القيادة الأخلاقية بإبعادها .
3. توجد علاقة ارتباط بين القوة القسرية مع أجمالي سلوك القيادة الأخلاقية بإبعادها .
4. توجد علاقة ارتباط بين قوة الخبرة مع أجمالي سلوك القيادة الأخلاقية بإبعادها .
5. توجد علاقة ارتباط بين القوة المرجعية مع أجمالي سلوك القيادة الأخلاقية بإبعادها .

سادساً: عينة البحث والمجتمع

شملت الدراسة عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة بغداد بمختلف تصنيفاتهم والمواقع التي يشغلونها ، وفق عنوان الدراسة الذي حمل متغيرات (الانسجام بين ممارسات القوة وسلوكيات القيادة الأخلاقية على وفق نظرية أصحاب المصالح) وقد جاءت الدراسة معبرة عن فلسفة البيئة التعليمية في جامعة بغداد، وقد أثمرت دراسة الباحث بتوزيع (350) استبانته وزعت في أماكن مختلفة لم يتم الإجابة إلا على (271) استبانته من قبل العينة المبحوثة.

سابعاً : الوسائل الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف البحث وفرضياته وتفسير النتائج استخدمت حزمة الإحصائية/SPSS، إذ استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية:-

1. النسب المئوية: الغرض منها تحديد نسب الإجابات عن الفقرات لمتغيرات الدراسة.
2. الوسط الحسابي: وهو مجموع إجابات العينة مقسوماً على عددها لدراسة وتحليل متغيرات الدراسة.
3. الانحراف المعياري : لقياس معامل التشتت عن الوسط الحسابي.

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً : مفهوم القوة والتعريف

مفهوم القوة من المفاهيم الإدارية التي أخذت صدى واسع في أدبيات الفكر التنظيمي فتجد لها تطبيق في عدة فلسفات ابتدأ من المنهج القرآني الذي عرض فيه عدة سور تتحدث عن القوة لكن بمعان متعددة فبعضها ظاهر والبعض الآخر باطن فالمعنى الظاهر ورد في سورة (القصص، 26) قالت ((أحذَاهُمَا يَا أَبْتَ اسْتَأْجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ)) . يتبين من هذه الآية أن هناك خصال بانته على (موسى عليه السلام) تجلت بالقوة والأمانة فجاء الوصف للموصوف بعنوان واحد دون الفصل بينهما ، فقد تجد بعض الأحيان شخصاً يمتلك قاعدة عريضة من المعرفة تؤهله لأن يعتلي أي منصب إلا أنه يفقد الخاصية الأخرى الأمانة أو تجد العكس هناك أمانة في العمل لكن فقدان في قوة المعرفة ، أي بتعبير آخر أن كلاهما مكمل للآخر فلا تفصل الأولى عن الثانية ولا الثانية عن الأولى ، وهذا تعبير له أهمية كبيرة في حياة المنظمات التي تبحث عن تحقيق سبل النجاح في عملها.

وقد ورد مفهوم القوة في (معجم لسان العرب) بأنها من تأليف - ق و ي- والفعالة منها قواية ، ويقال ذلك في الحزم ولا يقال في البدن ، وهي نقیض الضعف (ابن منظور، 2005: 229 ج12).

أما (نيتشة) في كتابه (أرادة القوة) فإنه ينظر إلى القوة بأن هناك رجال يريدون القوة بسبب مزايا السعادة التي تمثلها، الحزب السياسي وآخرون يريدون القوة رغم الأضرار والتضحيات التي قد تلحق بسعادتهم ورغد عيشهم أنهم طموحون ، وآخرون يريدون القوة فقط لأنهم أن لم يريدوها فستقع في أيدي رجال آخرين ، وهم لا يريدون أن يكونوا تابعين لأحد (نيتشة، 2011: 269).

ويصف (نيرنبرج ، كالبرو ، 2010 : 48) أن كلمة القوة لها معان مختلفة غير أن أكثر المعاني ارتباطاً بها هو معنى السيطرة والهيمنة على الآخرين ، ونادراً ما تجد أحداً يستخدم الإقناع في تعريفه لكلمة القوة ، حيث يذكر أنه في إحدى المقابلات قال الكاتب والمنتج التلفزيوني المعروف " نورمان لير " القوة " هي القدرة على الإقناع ، فإذا ما فشل شخص ما في الإقناع ، فقد ذهب مجهوده أدراج الرياح ، ويبدو لي أنه لا توجد قوة أعظم من القوة الكامنة في الإقناع ، تلك القدرة على التواصل ، والوصول للآخرين. وينظر (دنوز ، 1987: 79) في ضوء قراءته (فوكو) بأن لكل قوة قدرة على التأثير في قوى (أخرى) ، وقابلية لأن تتأثر في الوقت ذاته (بقوى أخرى) ، بحيث أن كل قوة تتضمن علاقات سلطة ، فنكون أمام مجموعة قوى في علاقات دائمة فيما بينها ، وتوزع القوى تبعاً لهذه العلاقات ولتنوعها ، لذا فإن الفاعلية أو التلقائية ، وقابلية التأثير ، يحصلان عند (فوكو) على معنى جديد وطريف ألا وهو التأثير والتأثر، والقدرة على التأثير ، هي بمثابة مادة القوة ، بينما القدرة على التأثير ، هي بمثابة مادة دالة القوة ، لكنها دالة تظل مجردة لا تتقص أي شكل ، ولا تتجسم في هيئة ، تدرك بمعزل عن الأشكال الواقعية التي تتقمصها ، وبمعزل عن الأهداف التي تسعى إليها والوسائل التي تستعملها.

ويبين (Kondalkar، 2007: 209) بأن دراسة القوة هامة في بيئة المنظمة وإن الاستخدام السليم للقوة في المنظمة ضروري حتى لا يتسنى للآخرين إساءة استخدامها وتوجيهها بالطريق غير الصحيح الذي لا يخدم المنظمة ، وإن المدير الذي يستخدم القوة تجاه الموظف عليه أن يعرف سلوك الموظف جيداً حتى لا يتفاجئ بردة الفعل من قبل الموظف.

ثانياً : قراءة فلسفة السلطة وتداخلات القوة وفق أطروحات المنظرين

يتم الحديث الآن عن أبرز المنظرين في فلسفة السلطة والقوة ماكس وبيبر وشستر بارنارد.

1- السلطة عند فيبر

ولد ماكس فيبر في ألمانيا سنة 1864 وكان أبوه محامياً وله نشاط في السياسة ، كانت أمه عميقة التدين ومتفانية في خدمة الرسائل الإنسانية (دنكان، 1989: 99) أن هذا المناخ الذي عاش فيه (ماكس) لعب دوراً في صقل المعارف الإدراكية له وتمكينه من الخوض في كافة المجالات سواء السياسية أو القانونية أو الاقتصادية . في عام (1879) أصبح عضواً في الكنيسة البروتستانتية ، وتجدر الإشارة إلى أنه كان مولعاً بالسياسة ، وكم تمنى أن يكون زعيماً سياسياً أو حتى عضواً في البرلمان، لكنه أخفق في حياته السياسية والعملية فحاول أن يفهم مجتمعه من خلال إصدار كتاب الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية (عبد المعطي، 1981: 91). أبدع فيبر في السياسة ، لقد جعل منها حقلاً للبحث العلمي ، بحث فيها قضايا السيطرة والهيمنة والطاعة والشرعية والمشروعية والكاريزما والسلطة والبيروقراطية والدولة والنفوذ والحق والقانون وحاول أن يميز بين السياسي الذي يعيش من السياسة وذلك الذي يعيش لها (فلوري، 2008: 12). ومن الجدير بالذكر أن فيبر قد تناول السلطات الثلاث وأعطى لكل سلطة مساحة من التفسير والتحليل ويمكن الإشارة إلى ذلك بالتفصيل.

أ- السلطة الكارزمية : يرى (فلوري، 2008: 73) أن (ماكس) يسمي السلطة الكارزمية هبة ربانية أشارت منه إلى السلطات الاستثنائية (غير العادية) للدين ، المعبر عنها بكلمة مانا (mana القدرة الخارقة)، والكلمة الإيرانية ماجا (maga) ومنها اشتقت كلمة (magie) الفرنسية (سحر) وهي كلها تحيل إلى معنى السلطات الاستثنائية (غير العادية) التي تختصرها كلمة كاريزم (Charisma). يتبين أن هناك سمات شخصية تولد مع ولادة الأنبياء والقادة العظام وهذا ما عبر عنه (ماكس) بهبة ربانية ولم يعبر عنه بهبة تعليمية أي أن هذه الصفات تكون منذ البداية الأولى لنشأة الإنسان ، أن هذه الصفات تمكنه من النفوذ إلى قلوب التابعين بحيث تجد أن هناك استجابة من قبل الاتباع حتى وإن أدى ذلك إلى التضحية بأنفسهم المهم قبول القائد الكارزمي عنهم.

ب- سلطة الأمس الأزلي: السلطة المتمثلة بالأعراف التي قدستها صلاحيتها الضاربة في القدم والعادة المتأصلة في الإنسان التي تحملها على التمسك بها ، هذه هي حال السيطرة "التقليدية" التي مارسها البطريك والأمير سيد الأرض ، في النظام القديم (مومسن، شلوشتر، 2011: 264).

ت- السلطة القانونية (العقلانية): هو الذي يستخدم كادراً بيروقراطياً من الموظفين الإداريين ، ويشغل الرئيس الأعلى في المنظمة مركزه في السلطة أما بالاستيلاء عليها ، أو بالانتخاب ، أو يعين بالوراثة ، وتتوقف سلطته عندها عند مجال ((صلاحيته)) القانونية ويتكون الكادر الإداري التابع للسلطة العليا ، في أنقى أشكالها ، من موظفين أفراد يعينون ويعملون حسب المعايير المحددة لهم (ماتيسون، إيفانسفيس، 1999: 233).

2- شستر بارنارد

لعل (شستر بارنارد) كان له الأثر العميق على التفكير في موضوع التنظيم الإنساني المتشابه أكثر مما كان لأي رائد آخر ممن أسهموا في بناء صرح التفكير الإداري على مر السنين (الابن، 1972: 224). حيث يرى (شستر بارنارد) أن جميع التنظيمات المعقدة تتكون من مجموعة من الوحدات المنظمة وإنها لم تنمو إلا من وحدات منظمة ، فقد يكون من المنطقي التسليم بأنه مهما كانت طبيعة السلطة ، فأنها من صلب وحدة التنظيم البسيطة وإن نظرية صحيحة عن السلطة لابد أن تتفق مع ما يصح بشكل أساس في وحدات التنظيم هذه (ماتيسون ، إيفانسفيس، 1999: 223).

أن المواطن الفرد هو الذي يقرر إي القوانين سيطيع وأيها سيخالف في أوضاع معينة متعلقة بتلك القوانين ، وهذا مانقصده حين نشر إلى المسؤولية الفردية (ماتيسون ، إيفانسفيس ، 1999: 225). إذ يعرف (بارنارد، 1965: 205) السلطة هي " طابع الاتصال أو (الأمر) في المنظمة الرسمية الذي بفضلها يتقبل المساهم أو عضو المنظمة (هذا الأمر) بوصفه يحكم الفعل الذي يساهم به ، أي بوصفه يحكم أو يحدد ما يفعله وما ينبغي إلا يفعله بالقدر الذي يهتم المنظمة " وبموجب هذا التعريف تنطوي السلطة على جانبين الجانب الأول الذاتي أو الشخصي ، جانب الاتصال بوصفه ملزماً أو من مصدر السلطة ، الجانب الثاني الموضوعي ، أي الصفة التي يفضلها يصبح الاتصال مقبولاً.

يرى (بارنارد) أن السلطة تسري من قاع المنظمة إلى قمته ، والدرجة التي تحظى بها من التقبل تتعلق بالأحوال الآتية (ماتيسون ، إيفانسفيس ، 1999: 225).

1. مدى تفهم المروسين للاتصالات الصادرة من المدير ، فكثير ما يحتاج المدير إلى أن يترجم أوامره لتحقيق فهمها.
2. مدى مساهمة الاتصالات للحاجات الشخصية للاتباع واهتمامات الموظفين .
3. مدى قدرة التابع الذهنية والجسمية على تقبل الأمر الصادر .

وعلى الرغم من أن مناطق اللامبالاة تظل موجودة حيث يجري تقبل الأوامر دون فكر واع ، فأن التوجيهات عادة تقبل بسبب السلطة أو " أحقية المركز" أو "أحقية القيادة" الأول يأتي من المركز على حين أن الآخر يستمد من الدرجة الأعلى من المعرفة أو المقدرة أو الفهم (مارش، سايمون، 2001: 176) .

الملاحظة التي أثارها (دنكان، 1989: 261) أن (برنارد) لم يبذل غاية في رسم حد فاصل بين القوة والسلطة ، والواقع أنه لو كان قد ثبت وجود فارق كهذا لأقر به ولكانت نظريته في السلطة قد تحولت حقاً إلى

نظرية في القوة. وهنا يعتقد الباحث أن الاختلاف في اللفظ سبب حالة الإرباك هذا بالنسبة للقوة والسلطة لان كلا المصطلحين يتفعلان مع جوهر المسألة وبوابة الحل ألا وهو الفرد أو التابع فالسلطة إذا كان لها حق بإصدار أوامر على من تصدرها أو القوة تمارس سحر التأثير على من تؤثر أظن أن الجواب سيكون عند من يتقبل القوة والسلطة إلا وهو التابع.

ثالثاً : ممارسات القوة

اعتاد الباحثون تجزئة مصادر وممارسات القوة التنظيمية إلى منظورين المنظور الأول يمثل قوة المنصب والأبعاد التي تنبثق منها ، أما الجزء الثاني فيمثل منظور القوة الشخصية والأبعاد التي تنبثق منها ، حيث يرى (Edltlon، 2013:272) أن قوة المنصب مستمدة من الإدارة العليا والتي تخول الأفراد بإدارة المناصب في المنظمة ، أما (Achua&Lussier، 2013:141) فيشير إلى أن قوة المنصب مستمدة من الإدارة العليا وهي تفوض إلى الهيكلية الهرمية بسلم الوظيفة ، بالتالي فإن الشخص في منصب الإدارة يكون لديه قوة محتملة أكثر للتأثير مقارنة بالعامل الذي ليس مديراً. كما ينظر (Northouse، 2013:10) إلى قوة المنصب بأنها "قابلية القائد على التأثير المستمد من امتلاك مكانة أعلى من مروضيه".

أما بخصوص القوة الشخصية فينظر كذلك (Northouse، 2013:10) بأنها "قابلية التأثير التي يستمدتها القائد من كونه ينظر إليه على أنه محبوب وذو معرفة". كما يتم الإشارة من قبل (Edltlon، 2013:272) بأن القوة الشخصية مستمدة من الشخص، كل واحد لديه قوة شخصية وبدرجات متباينة. أما (Achua&Lussier، 2013:141) فيرى أن القوة الشخصية مستمدة من المروضين اعتماداً على سلوك القائد ، فالقائد الكاريزما لديه قوة شخصية كما أنه بإمكان المدير أن يمتلك قوة منصب فقط ، أو قد يملك كلاً من قوة المنصب وقوة الشخصية ، لكن الشخص غير المدير بإمكانه أن يمتلك فقط قوة الشخصية. يتضح أن كل بعد من أبعاد القوة يرتبط بقوة في الهيكل التنظيمي فالقوة الرسمية (المنصب) يرتبط بالقوة الشرعية والمكافآت والقسرية ، بينما ترتبط قوة المرجعية والخبرة بالقوة الشخصية . وهنا سيتم عرض أبعاد ممارسات القوة:-

1- القوة الشرعية

القوة الشرعية هي "السلطة الممنوحة من منصب رسمي في المنظمة"، على سبيل المثال عندما يتم اختيار شخص كمشرّف، معظم الموظفين كأتباع من واجبهما قبول سلطة المشرفين ، وأنهم يدركون بأن القيادة الرسمية تحدد الحقوق والواجبات والأهداف المستقبلية والقرارات المصيرية (Bosman، 2004 : 12). ويشير كل من (Chafra ، 2006 : 286) (Erkutlu & 2006) بأن السلطة الشرعية تسمح للقائد بتوجيه الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية، تأتي السلطة أيضاً من الأتباع وسوف يبنى الاعتقاد بأن القوة الشرعية تستخدم بعقلانية تجاه الأتباع ، وهذا ما عبر عنه (جستر بارنارد) بمنطقة القبول إذ أن السلطة تكمن في مستلم القرار وليس المصدر للقرار ولا سيما إذا كان القرار فيه فائدة للطرفين القائد والأتباع ولا يضر بمصالحهم الشخصية، وتسمى القوة الشرعية في بعض الأحيان بالسلطة الرسمية، وتستند التصورات حول الالتزامات والمسؤوليات المرتبطة الخاصة بالوظائف في المنظمة، في وضع العمل، المقصود بهذه السلطة إعطاء المدير الحق الشرعي للامتثال من قبل الموظفين، وموافقة الطرفان بأن المروضين ملزمين للاستجابة لتلك الطلبات. وإن القوة الشرعية الإيجابية تركز بشكل بناء على أداء العمل ، إما السلبية فتتميل إلى أن تكون مؤثرة ومهددة ومهينة لأولئك الأشخاص الذين يخالفون قواعد العمل (Kreitner&Kinicki، 2007:483) وقيام أعضاء التنظيم عادة من هم في مناصب قيادية ولديهم السلطة بطلب معين من العاملين في أتباع سلوكيات لدعم الرؤية والقيم المعلنة، ولبناء المنظومة الأخلاقية والحفاظ على مناخ العمل (Randall، 2012:29).

ويرى (Green، 1999:55) إن القوة الشرعية، تمارس السلطة فيها عن طريق تقديم طلب مشروع، إما شفهاً أو خطياً، أو طلباً مهذباً أكثر فعالية من الطلب المتعطر، والامتثال للطلب هو الأرجح إذا نظر إليه على أنه يقع ضمن نطاق سلطة القائد ، والطلب غير الشرعي من المرجح أنه يمكن تجاهله، ولا سيما إذا كان النشاط المطلوب شاقاً وخطيراً، أو غير سار، والطلبات الشرعية ينبغي أن تكون واضحة وبطريقة موجزة، وذلك باستخدام لغة الشخص المستهدف بحيث يمكن فهمها بسهولة. ويبين (Wagner & Hollenbeck، 2010:216) بأن القوة الشرعية تعتمد على القواعد والقيم والاعتقادات التي تعلم أشخاص معينين بأن لديهم الحق بالتحكم والتأثير في الآخرين .

2- قوة المكافأة

تستمد قوة العائد من قدرة الفرد على التحكم في تخصيص مكافأة أو حافز أو فرصة أيفاد أو سفر أو أية منفعة وظيفية أخرى للآخرين وإزالة العقوبات السلبية عنهم ، فالمدرء مثلاً لديهم السلطة الرسمية التي تمنحهم القوة في توزيع الأجور ، العلاوات ، الترفقيات ، الإجازات ، التدريب وتقييم الأداء مقابل تصرف مرغوب يظهره له (العززي، 2015 : 324). ويوضح كل من (Berrett&Laboratory، 2011:15) بأن قوة المكافأة مشتقة من أفتاح الآخرين على أن يشحذوا إرادتك من خلال الوعد والثواب ، هذه المكافأة يمكن أن تكون ملموسة أو غير ملموسة، ولكن الوعد مكافأته عند الانتهاء من الأنشطة أو مجموعة من الأنشطة وهي أساس الحافز.

ويرى (Randall، 2012:29) بقوله الصعوبة التي تواجه تشكل قوة المكافآت هو أن البعض من المكافآت قد تحد من القيمة المتصورة لدى الموظف، أي ما يقدم له يمثل مجاملة سخية قد لا يكون الحافز فيها كافياً للموظف، بدلاً من مكافأة مالية مربحة كان يتوقع الموظف أنه يحصل عليها بموجب التوقع المتصور عنده .

من خلال ماتم طرحه يتبين إن هناك حالة من الإرباك الفلسفي لم يشر إليها الباحثين هو أن القائد في القطاع العام لا يستطيع أن يقف حجر عثرة في العلاوة والترفيه إلا في حالة توجيه عقوبة للموظف وتأخير الترفيع ، أما القطاع الخاص فإن المدير لديه من الصلاحيات ما تخوله أن يتحكم بمصائر الموظفين بحسب ما يملك من صلاحيات ممنوحة من قبل مجلس الإدارة الذي يخوله منح المكافآت التشجيعية للموظفين نتيجة الارتفاع بمستوى الإنتاج وإحداث قفزة هائلة بمخرجات العمل، كما أن هناك خلط آخر يختص بورود كلمة الترقية ، أن الترقية لاتحدث إلا عند أعضاء هيئة التدريس فعلى سبيل المثال من يكمل الماجستير يحصل على لقب ومن يكمل الدكتوراه يحصل على لقب ومن يجتهد في تقديم الأبحاث العلمية ينال لقب الأستاذية .

وينظر بعض الباحثين بأن قوة المكافأة وقوة القسر وجهان لعملة واحدة فعلى سبيل المثال نجاح الطالب في الامتحان يمثل إدخال شيء لطيف أو إزالة شيء غير سار وهذا يمثل مكافأة ، أما رسوب الطالب في الامتحان فإنه يمثل إدخال أشياء غير سارة أو إزالة شيء لطيف وهذا ما يمثل قوة القسر (McCroskey & Richmond: 177, 1983).

3- قوة الإكراه (القسر)

أن إطلاق لفظ الإكراه يتبادر إلى الذهن أن هناك نوع من الاستبداد القسري الذي يمارس داخل أروقة المنظمة فيتبع التابعين أوامر الرئيس دون أن تكون لهم الفرصة لفتح نوافذ الحوار ، الأمر الذي يؤدي إلى توليد غرور القائد برأيه والاتفة عن قبول النصيحة الواردة إليه من قبل المستشارين وحتى زملاءه في المجموعة ، وبالمحصلة سيتولد الاستبداد والدكتاتورية في أبشع صورها ، ويعيش القائد ميثولوجية العقل الواحد أي عدة أجساد بعقل واحد حسب ماوصف (منتسكيو) الدكتاتورية ، لكن هذه الدكتاتورية قد تجد بريق تطبيقها في المؤسسات العسكرية وحتى في القطاع الخاص ، أما القطاع العام غير العسكري فقد تطبق في المنظمات نوعاً ما لكن بتفاوت شاسع مع القطاع الخاص ، فالمدير في القطاع الخاص يمكنه تسريح الموظف واستبعاده عن العمل دون صدور أي فعل خطأ من قبل الموظف ، أما القطاع العام فالمدير لايمكنه أن يسرح الموظف إلا إذا ارتكب خطأ يعاقب عليه القانون وفق قوانين الخدمة وبالتالي حرية الإكراه تكون مقيدة بموجب ماقره القانون من عقوبة ، إلا أن الموظف سيظل دائماً يفكر بأنه محط مراقبة وإن حرته مقيدة فلا يمكنه القفز على القانون أو استبعاد مفردات البيروقراطية من العمل الوظيفي .

حيث يبين (Kreitner & Kinicki: 483, 2007) أن التهديد بالعقوبة والقيام بمعاقبة الفرد يشعره بأن قوة قسرية تمارس عليه ، فمدير المبيعات الذي يهدد البائع بأنه سوف يطرده من العمل في حالة استعماله لسيارة الشركة من أجل أمور العائلة فإنه بذلك يعتمد على قوة قسرية . كما أن الموظفين الذين يعملون بجهد كبير جداً من أجل تجنب عقوبات تدار من قبل مشرف ذو قوة تسلطية (إجبارية) من المحتمل أن يستمروا بعمل ذلك فقط عندما يكون تهديد العقوبة قائماً (Wagner & Hollenbeck: 218, 2010).

وتشير القوة القسرية إلى " قدرة المدير على فرض إجراءات غير سارة على الموظف ، تأخذ صيغة معاقبة للمرؤوسين لعدم أتباع التعليمات " وتشمل أشكال العقوبة تطبيق الأجر ، أو التوبيخ ، أو فترات العمل غير المرغوب بها ، أو الفصل من الوظيفة ويمثل أقوى أنواع العقوبة (Dolan & Lingham: 214, 2012). وعندما لا يكون العامل مستعداً للقيام بما يطلب منه مديره ، فإن القوة القسرية قد يستعملها المدير للحصول على الانصياع ، وينصح باستعمال القوة القسرية ضمن الحدود الدنيا لأنها تضر بالعلاقات البشرية وبالإنجازية (Edlton: 271, 2013). يتضح أن هذه العقوبة مرتبطة بقوة المنصب الذي يشغله القائد فيميل إلى استغلالها في حالة عدم الاستماع إلى أوامره وتنفيذ ما يطلبه منهم بصوت مسموع واستجابة سريعة وهذا مايفعله أغلب قادة الفرق من فلسفة نفذ ثم ناقش وفي حالة عدم التنفيذ سيجري تطبيق اشد العقوبات القسرية.

وإن استخدام القوة القسرية يؤدي إلى حدوث نتائج سلبية أو سلوك غير مرغوب فيه أو غير مقبول خصوصاً إذا كان فيه استغلال للمنصب، كما ثبت أن القوة تكون فعالة للحد من السلوك غير المرغوب فيه من قبل العاملين في المنظمة إلا أن هذه القوة قد تؤدي إلى تصدع العلاقات مستقبلاً (Killian: 3, 2007). ويشير (Lunenburg: 3, 2012) بأن السلطة القسرية هي " قدرة الشخص في التأثير على سلوك الآخرين من خلال معاقبتهم أو عن طريق خلق تهديد محتمل للقيام بذلك " . والثواب والقوة القسرية يمكن استخدامها للتأثير على الأفراد للقيام بما هو مطلوب، ولكن الأفراد يفعلون ذلك فقط بسبب المكافأة أو الخوف من العقاب، والنتيجة هي الامتناع لكن ليس القبول التام ، وهذه الاستراتيجيات هي مفيدة لتغيير السلوكيات العلنية، ولكن ليس من أجل تغيير المواقف والمعتقدات ، والقوة القسرية هي الأكثر فعالية، ولكن عند التهديد بالعنف أو عقوبة أخرى غير كاف في حد ذاته للحصول على الهدف بالانضمام إلى الطلب (Dugan: 2, 1993). والسلطة القسرية (العقاب، القوة) تستخدم عندما يكون مستوى أداء العاملين غير جيد وهذا هو الجانب السلبي من السلطة القسرية ، وإذا كانت هذه السلطة تستخدم باستمرار من قبل مدراء المنظمة فإنه يمكن أن يولد مشاعر الإحباط مثل اليأس والخوف، وانخفاض في فعالية الأداء والكفاءة وعدم الرضا، وارتفاع دوران العمل، والاستياء والعدا بين الموظف والمدير باستمرار (Professor & Branch: 15, 2013).

4- قوة الخبرة

أن سنوات الخبرة وأيام العمل الطويل في سقف الوظيفة يمكن الفرد من امتلاك الخبرة وزيادة التراكم المعرفي الذي يمكنه من أداء الوظيفة بالطريقة التي ترضي رب العمل ، وقد يمكنه هذا من أن يقدم استشارته تجاه أي أمر طارئ يخص الوظيفة، حيث يبين كل من (Kreitner & Kinicki: 483, 2007) بأن المعرفة أو المعلومة القيمة تعطي الفرد قوة الخبرة على أولئك اللذين بحاجة لمثل هكذا معرفة أو معلومة. وعندما تتطلب الأعمال تخصصاً دقيقاً ، فإننا نعتمد وبشكل متزايد على أصحاب الخبرة لكي يتم إنجاز الأهداف ، وهذا ما يحصل عند المريض عندما يتبع إرشادات الطبيب كونه يملك الخبرة التخصصية في هذا المجال (Robbins & Judge: 415, 2013). وقوة الخبرة لا تعتمد

على المناصب الرسمية، لأنها تنبع من الأفراد الذين يملكون المعلومات التقنية، أو مهارات معينة وخبرات محترمة من قبل الآخرين، ويتم الترويج لهؤلاء المهنيين عادة في المناصب الإدارية لأن أدائهم على مستوى متميز في الوظائف الفنية (2013:2-Goncalves).

ويشير (بارون جرينبرج، 2009: 523) بأن المعلومات قوة تساهم في قوة من يسيطرون عليها، وحالياً فإن المعلومات كمصدر قوة مازالت موجودة، ولكنها أقل من ذي قبل في التأثير على العاملين بالمنظمات ذلك أن التقنية الحديثة أتاحت الكثير من المعلومات للعديد من العاملين في المنظمات، ونتيجة لذلك لم تعد المعلومات حكراً ومصدر قوة متميزة للعاملين في بعض الوظائف الهامة في المنظمة.

وقوة الخبرة توفر الفرصة لتنمية فريق الموارد البشرية لمساعدة المديرين التنفيذيين من خلال المعرفة والمهارة والخبرة وبالتالي رفع مستواهم (Holden&Griggs، 2009:8). وتستند قوة الخبرة على مدى اتباع سمة المعرفة والخبرة لصاحب القوة، وينظر إلى الخبراء على أنهم لديهم خبرة في مجالات وظيفية محدودة جداً لكل الوظائف (Lunenbunrg، 2012:4). وتأثير الخبراء على مدى الزمان والمكان من حيث القدرة على التفاوض وإقناع الآخرين بقبول سلطتهم وبالتالي تحقيق الهدف بالطريقة التي يريدونها (Omisore&Nweke، 2014:173).

وتستند قوة الخبرة على أيمان المرووسين أن رؤسائهم لديهم مجالات محددة من الخبرة (Lian&Tui، 2009:353). يتبين أن هناك أيمان يجب أن يغرس في قلب التابعين بأن القائد يملك من الخبرة تفوق ما متوفرة عندهم وإن أوامره تأخذ طابع التنفيذ والالتزام بها دون تجاوزها من قبل أي فرد من أفراد الجماعة الموجودين ضمن نطاق العمل. ويرى (McCroskey&Richmond، 1983:177) بالتأكيد على أن التأثير الرئيسي لقوة الخبرة هو التغيير في أدراك الفرد، أي التغيير في السلوك هو نتيجة ثانوية ناجمة عن النفوذ. ولا تقتصر قوة الخبرة على صاحب المنصب فقط ولكن أيضاً أولئك الذين لديهم المهارة والخبرة، وبالتالي السماح للقوة الشخصية أن تمارس خارج نطاق قوة المنصب (Christman، 2007:9).

5- قوة المرجعية

يرى كل من (Kreitner&Kinicki، 2007:483) أن قوة المرجعية توصف أيضاً بالكاريزما وتحدث عندما تكون شخصية الفرد أي القائد هي السبب بانصياع وامتثال الآخرين له. وأن القادة الدينيين والأشخاص السياسيين غالباً مايعدون ويستعملون قوة المرجعية مثل ((المهاتما غاندي، جون كندي، ونيلسون مانديلا، ومارتن لوتر كنغ،)) على سبيل المثال قد استعملوا الكاريزما الشخصية للتأثير على الأفكار والسلوكيات (Wagner&Hollenbeck، 2010:217). وأن امتلاك الكفاءة، والمعرفة، والخبرة الشاملة في المجالات التي يتوقع منك فيها ذلك يعد عنصر أساسياً لبث الكاريزما وتحسين قدرتك على التأثير في الآخرين، فإنه سيكون من الصعب أن تكون أنموذجاً أو قدوة إذا رأى جمهورك أنه ليس لديك فكرة عما تتحدث عنه أو أنك لا تملك القدرات المطلوبة أو المتوقعة (مورتنيس، 2012: 55). يتضح من خلال الطرح أن العلاقة قائمة على أساس الدور وتشابه طبيعة القائد وطبيعة التابعين هي السبب في انجذاب التابعين صوب القائد وتسليمه عصا القيادة ليتحكم بالتابعين بالطريقة التي يراها مناسبة، كما أن حالة الاطمئنان وتشابه الثقافة والقيم تلعب دور أساسي في قبول التابعين ورضاهم عن القائد الذي ينتمون إليه ويستجيبون إلى أوامره بطيبة خاطر من دون أي معارضة.

ويشير (Berrett&Hiltbrand، 2011:15) أن قوة المرجعية "هي القوة التي تأتي جراء حب واحترام من حولك، وتستند هذه القوة على حقيقة أن الأفراد يسعون إلى أن يكونوا مثلك ويحذون حذوك الخاص". وقوة المرجعية يمكن أن تؤدي إلى الثقة العمياء والحماس والامتثال والولاء، والالتزام من قبل المرووسين (Lunenbunrg، 2012:6). وقوة المرجعية تنبع من صورة واحدة تتمثل بالقدرة الكامنة على استحضار الجواب المطلوب نتيجة لثقة العلاقة الشخصية بين القائد والتابع (Thomas 2002:3). و أن قوة المرجعية هي " القدرة على التحكم في سلوك شخص آخر لأن هذا الشخص يريد التعرف على مصدر القوة"، في هذه الحالة يطيع المرووس المدير لأنه يريد التعرف على تصورات المدير وقد تحدث الطاعة (et.al·Schermerhorn&Hunt، 2010:285). وتستند قوة المرجعية في تحديد هوية المرووس مع القائد، القائد يمارس النفوذ بسبب منظور الجاذبية، والخصائص الشخصية والسمعة أو ما يسمى "الكاريزما" (Mullins، 2010:398).

رابعاً : مفهوم وأهمية القيادة الأخلاقية

نالت القيادة الأخلاقية شعبية وأهمية من قبل القادة، أن كان القادة أخلاقيون فإنهم يؤثرون بشكل كبير على المنظمة، وعلى النقيض أن لم يكن هناك تطبيق للأخلاقيات بالمنظمة فإن ذلك سيؤدي إلى تشويه صورة المنظمة (Kar، 2012:112). والقادة ملزمون بإقامة أنموذج أخلاقي لأعضاء المنظمة وتحديد تلك النشاطات المنظمة التي قد تكون ضارة بقيم المجتمع عموماً (Zhu، 2008:63). يتضح أن غرس مفاهيم القيادة الأخلاقية نابع من عمل القيادة العليا وأن المفاهيم الأخلاقية تنعكس بصورة ايجابية على عمل العاملين، وبالتالي ستكون هناك هوية أخلاقية يعتز بها العاملين بسبب انتمائهم لفلسفة هذه الهوية المنظمة وأيمانهم العميق بما تطرحه القيادة العليا من فلسفات أخلاقية يكون مردودها ايجابي لصالح المنظمة والعاملين.

ويرى (Brown&Trevino، 2006:595) انه بعد فضيحة (Enron) والفضائح الأخلاقية الحديثة الأخرى في مجال الأعمال، الحكومة، والرياضة، والمنظمات غير الربحية، وحتى المنظمات الدينية، بدأ الناس بالتساؤل ماهو الخطأ بقادتنا؟ وعلى الرغم من الفضائح البارزة للشركات التي حصلت مؤخراً والتي هزت عالم الشركات فإن الأدلة عن البحوث التجريبية تشير إلى أن القادة غير مهتمين بالأخلاق ولو كان هناك التزام وضبط لما حصلت أحداث تضر بالمنظمات مثل حالات الرشوة (Ponnu&Tennakoon، 2009:23). وفي هذا المناخ العاصف الذي تعمل فيه

الشركات فإن الجواب لكل هذه المسائل ولجلب الهدوء والتوازن في بيئة الأعمال هو الميل باتجاه القيادة الأخلاقية ويجب أن يكون القائد هو المصدر الرئيس للتوجه الأخلاقي بالنسبة للعاملين (Kar:112:2012).

خامساً : تعريف القيادة الأخلاقية

أن عملية وضع تعريف لمفهوم معين ليست بالعملية السهلة لمن يحاول الاضطلاع بماهية الموضوع وكشف العناصر الدخيلة التي يمكن أن تؤهله للزوغ أو تبعده من الظهور، إلا أن الشيء المهم أن هناك قوة عقلية تتحكم بطريقة التفكير وبأسلوب وضع التعريف حسب المعطيات وأدلة المعلومات المتوفرة لدى الباحث لتمكينه من وضع التعريف وهذا ما نجده في أي تعريف يقدم يشتمل الأدبيات العلمية نلاحظ أن هناك تصورات تختلف من باحث إلى آخر والسبب في ذلك أن الصورة الذهنية تختلف عند البشر أكثر من الاختلاف في الصورة البدنية وهنا سيتم تعريف القيادة الأخلاقية من أبعاد مختلفة ورؤية مختلفة تتسجم مع ما يريد الباحث أن يعالجه فمثلاً يعرف (Brown&Trevino:2005:120) القيادة الأخلاقية " بأنها أظهار السلوك المناسب من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات مابين الأشخاص ، والترويج لهذا السلوك مابين الأتباع من خلال الاتصالات باتجاهين ، ومن خلال التعزيز وصنع القرار ". يتضح من خلال هذا التعريف أن القيادة الأخلاقية قائمة على ممارسات أخلاقية يتم تعزيزها بحلقة اتصال التأثير في الأتباع من قبل القيادة العليا وكذلك صنع القرار الذي يمثل القلب النابض لنشاط المنظمة . ويعرف (Menzel:1996:1) القيادة الأخلاقية " بأنها النزاهة والشرف والرعاية والمبادئ الفردية للذين يتخذون قرارات عادلة ومتوازنة ". يفهم من ذلك بأن القيادة الأخلاقية تركز على النزاهة والشرف وفي حالة غياب هذا المؤشر تكون القيادة غير أخلاقية وإن سلوكها سلوك شخصي مصلي يحاول من يمارسها أن يضع مصلحته في المقام الأول وهجران مصلحة المنظمة التي ينتمي لها.

كما يضع (Menzel) تعريف آخر بقوله أن القيادة الأخلاقية " هي فن وممارسة وتطبيق لمبادئ العدالة والإنصاف واحترام جميع المخلوقات الحية من أجل تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية والمجتمعية " . في حين يرى الباحث أن القيادة الأخلاقية " هي فن التأثير في سلوك الأتباع وينعكس ذلك على أخلاق الأتباع بحيث يظهر تأثير ذلك من خلال تعاملهم مع فريق عمل المنظمة ومع المراجعين إلى المنظمة " . أن غرس القيم الأخلاقية لايتي من خلال المشاركة الفردية وإنما من خلال المشاركة الجماعية لتعميق فلسفة المواطنة التنظيمية التي يشعر فيها الفرد وأن المنظمة تمثل البيت الثاني الذي يجب أن يحافظ عليه من أي تأثيرات ممكن أن تصدعه أو تتسبب بفقدان ثقة الناس بالمنظمة ، فيعمل المدير والتابعين على رفع مستوى إدارة الأداء في المنظمة من خلال وضع رؤية تصورية تكون فيها البوصلة موجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة وإحراز مكانة متميزة في قلوب المتعاملين معها . بينما تعرف القيادة الأخلاقية من قبل كل من الباحثين (Freman&Stewart:2006:2) بأنها "مسألة تتعلق بوجود قادة لديهم أخلاق وشخصية جيدة وقيم صحيحة ، أو كونه شخص يمتلك شخصية قوية " . يتضح من خلال ذلك أن القائد شخصية غامضة يحمل مكونات عدة وإن هذه المكونات تمثل المرأة العاكسة التي تضئ الطريق إلى عمل التابعين بحيث أن التابعين بعملهم الذي أنيط بهم يشعرون بأن هناك قوة قوية تقف إلى جانبهم تحميهم من الوقوع في فخ الخطأ.

سادساً : أبعاد سلوك القيادة الأخلاقية

يشير (Northouse:431:2013) بأن أبعاد القيادة الأخلاقية تعود أصولها إلى أرسطو طاليس ، وقد تم مناقشة أهمية هذه الأبعاد في مختلف المجالات ، ومن ضمنها أخلاقيات الطب الإحيائي ، وأخلاقيات الأعمال ، وعلم النفس الاستشاري ، وتعليم القيادة ، وهذه الأبعاد تقدم أساساً لإعداد قيادة أخلاقية صحيحة ، الاحترام ، الخدمة ، العدالة ، النزاهة ويمكن توضيح ذلك.

1- احترام الآخرين

يرى (Northouse:386:2010) أن القائد الأخلاقي يعامل الآخرين بكرامة واحترام وهذا يعني أنهم يعاملون الأفراد كغايات أو أهداف في حد ذاتهم بدلاً من أن يكونوا وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة. ويشير (Northouse:431:2013) بأن الاحترام يعني " أن القائد يستمع إلى أتباعه ويتعاطف معهم والسماح لهم بإبداء آرائهم وتقبل الآراء المعاكسة " . ويستطرد بقوله أن الاحترام يعني معاملة الأتباع بطريقة تحفظ معتقداتهم واتجاهاتهم وقيمهم ، وعندما يبدي القائد احتراماً للأتباع فإن الأتباع سوف يشعرون بأنهم مؤهلين بعملهم. ويبدو أن مبدأ احترام الكرامة الإنسانية مكرس في معظم القوانين الوضعية ، وهذا ما يضيف عليه طابعاً عالمياً، ومن هنا يرى بعضهم أن مبدأ احترام الكرامة الإنسانية كقيمة عليا في المجتمع يضمه القانون الطبيعي (صالح، 2011: 252) .

وعلى القائد أن يقابل المروسين أو الأشخاص القلقين في أمورهم بالإحساس المطمئن ، لأنهم سريعي التأثير تجاه القائد ولا يرتاحون إلى التدخل في أمورهم الخاصة كما هو الحال مع الوالدين ، بل على القائد أن يلجأ إلى النصائح المفيدة ليس بالاستعلاء والقسوة بل بالعطف والتمني لضمان قبولها (كورتوا، 1999: 46). والقائد يحتاج إلى أن يكون قادر على التعبير بوضوح عن الأخلاق والقيم ، والتواصل مع الآخرين ، وإظهار التزامه بالعهود ، ووضع توقعات الآخرين (Thigpen&Beauclair:2012:20).

ويرى الباحث أن الاحترام بين القائد والأتباع ليس احترام مصلي كما يعتقد وإنما سلوك متجذر عند القائد فيحواله إلى مشاعر مغمورة بالحب والمودة وتقبل عفوية الكلام الصادرة من قبل الأتباع وكذلك صدق الكلام وأخذه على محمل الجد ومناقشته بأسلوب حضاري ديمقراطي يتسم بالشفافية وليس بأسلوب فيه من الغلاظة وممارسة الدكتاتورية وهذه المبادئ تمثل فلسفة القيادة الأخلاقية التي يجب أن يتم أخذها على محمل الجد وليس النظر إلى هذه المبادئ على أنها أحلام مثالية لا يمكن الوصول إليها ، كما أن القائد قدوة حسنة وإن الاحترام الذي يتبادل مع الآخرين يمكن الأخر من

تبادل هذا الاحترام مع زملاء العمل ومع العائلة وبالتالي فإن قدوة القائد أعطت انطباع جيد عن سلوكه ليغرس في سلوك أتباعه.

2- خدمة الآخرين

يخدم القادة الأخلاقيون الآخرين ، فهم يتصرفون بطريقة الإيثار بدلاً من التصرف بطريقة تقوم على الأنانية والغرور، يضع القادة الأخلاقيون الأتباع في المقام الأول وغرضهم الرئيس الكامن هو دعم ورعاية الآخرين (Northouse, 2010:388). فالقادة الخدميين هم إيثاريون يضعون مصالح أتباعهم في خططهم ، في مكان العمل ، فإن سلوك الخدمة الإيثاري يمكن أن يلاحظ في النشاطات مثل النصح ، سلوك التمكين ، بناء الفريق ، وسلوكيات المواطنة الصالحة (Northouse, 2013:432).

في العقد الماضي نال مبدأ الخدمة اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين ، (De Pree, 1989)؛ (Govey, 1990)؛ (Blok, 1993) وكلهم اكدوا أن الاهتمام ورعاية الآخرين هو البناء الرئيس للقيادة الأخلاقية (Northouse, 2010:388). وأن هذا النمط من القيادة يركز على خدمة الآخرين ، والعمل على تعزيز الانتماء إلى المجتمع ، وتقاسم السلطة في اتخاذ القرار (Page & Wong, 1).

وفي ممارسات مبدأ الخدمة القائد الأخلاقي عليه أن يكون مستعد لخدمة الآخرين ، وأن يضع مصالح الآخرين قبل أي شيء في عمله ، ويجب أن يعمل على إفادة الآخرين بشكل أخلاقي (Northouse, 2013:432). وخدمة التعليم الأكاديمي أصبحت الوسيلة الرئيسة لدينا لتعزيز القيادة كخدمة من أجل التغيير الاجتماعي (Leever & Daniels, et.al, 2006:17). يتضح أن خدمة التعليم تعمل على أحداث التغيير الاجتماعي الذي يمكن الطلبة من التزويد في المعارف الفكرية المعروضة من قبل كافة التشكيلات التعليمية فالكثير من الدول تخصص أرقام فلكية عالية لتطوير التعليم مثل إسرائيل واليابان وغيرها من الدول من أجل بناء المجتمع وجعله في مقدمة جدول أولويات الخدمة.

3- العدالة للآخرين

يشير فلاسفة الإغريق بأن للعدالة جانبين يرتبطان أحدهما بالآخر برابطة لا انفصام لها ، الأول أخلاقي ويأتي من النظر إلى العدالة على أنها فضيلة من فضائل النفس البشرية ، والثاني قانوني وينبع من كون الفرد عضواً في جماعة يرتبط بأفرادها بعلاقات وروابط مختلفة ، وتوجد بينه وبينهم صلات ومعاملات متنوعة ، وهو في كل ذلك قد يميل ، مدفوعاً بفطرته الأنانية ، إلى أن يخصص نفسه من الخيرات بنصيب أزيد ويخصص غيره بنصيب أقل ، أو أن يخصص نفسه من التكاليف والأعباء بنصيب أقل ويخصص غيره بنصيب أزيد ، مما يؤدي إلى شيوع الفوضى في الجماعة وسيادة الظلم والجور (صقر، 1989: 13).

ويؤمن القادة الأخلاقيون بأن العدالة والإنصاف هما الأجزاء الرئيسة عند اتخاذ قراراتهم ، هذا يعني معاملة جميع التابعين بطريقة متشابهة جداً ، باستثناء حالات تدعو إلى معاملة تفضيلية وهناك شفافية من قبل القائد لتوضيح سبب وجود هذه الحاجة (Northouse, 2010:389). وأن تكون عادلاً هو أن تمنح الاعتبار إلى الشخص المستحق حتى ولو كان مروضاً ، والذي يحمل الأفكار الخلاقة والمبدعة ، وهذا يتطلب من القائد القدرة والمعرفة اللازمة لتوزيع التشجيع والمكافأة المستحقة لكل من المروضين أصحاب العلاقة كل حسب استحقاقه (كورتوا ، 1999: 54). وعندما يتم معاملة الأفراد بشكل مختلف ، فإن أساس المعاملة الخاصة ، يجب أن تكون مبررة بوضوح وبشكل منطقي ويجب أن تعتمد على القيم الأخلاقية (Northouse, 2013:433).

وتعد العدالة بمثابة الحد الفاصل الذي يبين ما للفرد وما عليه من حقوق وواجبات ، فتحول بذلك من دون سيطرة الأقوياء على الضعفاء ودون استغلال الأذكياء للدهماء ، ومن هنا فإن العدالة تلتقي مع القانون باعتباره مجموعة القواعد الملزمة التي تنظم سلوك الأفراد في المجتمع وتضع المعايير الفاصلة بين مالهم وما عليهم ، بل أنه يمكن القول أن العدالة بالنسبة للقانون هي بمثابة الروح للجسد أو بمثابة قلبه النابض الذي يبعث فيه الحياة ويجعله بحق مرآة صادقة تعكس حالة المجتمع وتدل على مدى رقيه وتقدمه أو انحطاطه وتأخره (صقر ، 1989: 43). والعدالة اعتبرها توما الاكويني كما اعتبرها أرسطو بأنها اشرف الفضائل سواء كان ذلك من جهة المحل أو من جهة الموضوع ، فيحسب المحل ، فإن محلها الإرادة ، والإرادة هي الشوق النطقي ، بمعنى أن الإرادة تتحرك شوقاً إلى شيء ما ، لكن هذا التحرك تخضعه فضيلة العدالة إلى العقل ليكون فيه الخير الكثير ، ويبتعد عن الانفعالات المطلقة . أما بالنظر إلى الموضوع ، فهي تبحث في الأفعال التي تنتظم بها أمور الناس سواء بالنسبة للشخص نفسه أو بالقياس إلى غيره ، وعلى هذا تنتظم الفضائل الخلقية الأخرى ، فكلما كانت الأشياء التي تخضع فيها الحركة الشوقية للعقل أعظم في أحداها كان خير العقل فيها أظهر ، ومنها الشجاعة والعفة ، والفطنة (فاطمي ، 2013: 155).

فحقيقة العدالة ، بأحلى صورها ، هي الصق بحياة الإنسان الداخلية ، ومصالحه الجوهرية ، منها بمظاهر حياته الخارجية ، وصورة عمله السطحية ، فلا يدع العادل قواه الروحية تتجاوز حدود اختصاصها ، وتتدخل في اختصاص غيرها ، فتعمل عمل ذلك الغير ، بل يحسن ترتيب بيته ، وإذا هو سيد نفسه يعقل خلقه ليكون على أتم ونام مع نفسه ، ويجعل القوى الثلاث (الشجاعة والعفة والحكمة) تعطي نغمة واحدة ارتفاعاً وانخفاضاً ووسطاً (افلاتون، 1969: 143). إذن العدالة هنا تمثل معيار مقدس بالنسبة إلى القائد فإن ما يقدمه إلى شخص عليه أن لا يهمل الأشخاص الآخرون في المجموعة حتى لا يصاب فريق العمل بالإحباط. وعندما توزع الموارد والمكافآت والعقوبات على الموظفين فإن القائد يلعب دوراً رئيساً بتفسير دوره حول كيفية تطبيق العدالة في المعاملة (Brown & Trevino, 2006:603).

4- الصدق تجاه الآخرين

تتطلب القيادة الأخلاقية الصدق تجاه الآخرين، وأن غياب المصداقية تدمر الثقة وهي صفة حاسمة لأي علاقة بين القادة والتابعين (Northouse,2010:391). وتعد الثقة المكون الرئيس لعلاقات عمل ناجحة مابين القائد والتابع ، والتي تمكن من التعاون وتساعد في إدارة الاختلافات ، وتشجيع تشارك المعلومات ، وتزيد من الانفتاح والقبول المتبادل (Akker&Heres,2009:105). ويرى الباحث أن الصدق صفة القائد الصادق فلا يستطيع أن يستبدل هذه الصفة الحسنة بصفة مذمومة تؤثر في شخصيته وتغير أدراك الآخر ما كان يعرفه عنه. ويشير (Northouse,2013:435) بقوله عندما نكون صادقين هو ليس فقط مجرد قول الحقيقة كما هي ، هذا ليس بالمهمة السهلة لان هناك ظروف يكون فيها قول الحقيقة مدمراً وفيه نتائج عكسية ، والتحدي للقادة هو الموازنة بين الانفتاح والصراحة مع قبول الحقيقة والتصرف بما هو مناسب حسب الوضع والظروف. (Northouse,2010:391) وعندما نكذب على الآخرين ، فأننا بالأساس نقول بأننا مستعدين للاستغلال والتلاعب بالعلاقة ، ونقول بأننا لاثق بالشخص الآخر.

سابعاً : العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي

يشير (Brown&Trevino,2006:597) بان هناك عوامل تؤثر على السلوك الأخلاقي لدى المدراء ، وهذه العوامل قد تكون فردية أو اجتماعية إلا أن تأثيرها يبدو واضحاً على شخصية الفرد وفقاً للاستجابة أو قوة السحب التي ينضوي لها أي من العوامل ، وهنا سيتم عرض ثلاثة عوامل تؤثر على السلوك الأخلاقي التي عرضها (Brown&Trevino,2006) وهي :

1- قوة الأنا لدى الشخص

مصطلح الأنا قد استخدم من قبل منظري الشخصية بوصفه بناء يمكنهم من شرح لماذا يتصرف الناس بشكل مختلف في حالات متشابهة (Drake,1999:25). يقصد بقوة الأنا " قدرة الشخص على تحمل المهام الموجهة ذاتياً " . وقوة الأنا تساعدنا على الحفاظ على الاستقرار العاطفي والتكيف مع الضغط الداخلية والخارجية. وتشير الأبحاث إلى أن أولئك الذين لديهم مستويات عالية من قوة الأنا من المرجح أن يقاوموا النبضات من أولئك الذين لديهم انخفاض في قوة الأنا أيضاً، فإنها تميل إلى إثبات الاتساق بين أفعال الأحكام ومواجهة القضايا الأخلاقية. وقوة الأنا قوة عالية توفر احترام الذات ، ويمكن تعريفها بأنها " قوة إيجابية توفر الفهم من أنت وماهي الإمكانيات الخاصة بك " . وهناك عدد من الأفراد يعانون من انخفاض قوة الأنا الذي يعني أنك غير واثق من شخصيتك (Behbahani&Kakavand,2014:166). و يقترح Trevino (1986) إدراج قوة الأنا كمتغير وسيط لشرح نية التصرف أخلاقياً أو غير أخلاقياً ، اعتدال العلاقة الموقفية بين متغيرات السلوك الأخلاقي والسلوك غير الأخلاقي ، ومن المتوقع الأفراد مع قوة الأنا العالية تكون لهم قنوات وقدرة على مواجهة نزواتهم أكثر من الأفراد ذوي الأنا المنخفضة (Leonard,2001:6).

2- الميكافيلية

فكرة (تيفولو ميكافيلي) قد عادت إلى الظهور في الثقافة الاجتماعية ، ولقد عدت (الميكافيلية) على أنها مصدر مهم لحكمة قادة العصر الحديث ، في علم النفس تعرف الميكافيلية على أنها "استعمال المكر ، الخداع ، الانتهازية في العلاقات مابين الأشخاص " (Brown&Trevino,2006:604). هذا يعني أن الفلسفة الميكافيلية تتسم بالجشع وإخافة الأفراد من خلال أظهار السلوك السلبي الذي يؤدي إلى التهريب والوعيد بالتكديك أو توجيه العقوبة في حالة عدم الاستجابة إلى السلوك غير الأخلاقي الصادر من قبل القائد . وينجذب كثير من الناس إلى مجال الأعمال التجارية بسبب المكافآت المجزية والتعويضات العالية. وقد أظهرت الدراسات أن المكان الذي يدفع فيه مرتب جيد سيجقق أهداف العمل ، السبب أن الأفراد يحبون المال ولديهم طموح من أجل كسب المال. (Rogojan,2009:20).

يستنبط من ذلك أن ميكافيلي قد نظر إلى العالم بواقعية فالكثير من القطاعات التشغيلية تضع المال في مقدمة أهدافها ، والإنسان بطبعه يحب المال حباً جما ولو كان عنده وإد من ذهب لا اراد أن يغتتم واديان ، وهذا التشخيص قد يختلف فيه دعاة المثالية عن دعاة الواقعية الذين يحاكون النفس البشرية و يبحثون بدقة عن السجلات الداخلية التي تدفع الإنسان نحو العمل ففردريك تايلور عندما استخدم نظام الأجر بالقطعة تدفق ارتفاع مستوى الإنتاج وعندما كان العكس انخفض مستوى الإنتاج مع العلم أن فلسفة تايلور لم تنطلق من أجل هذا الهدف المعشوق من قبل مالكي المنظمة والعاملين ، وإنما كان هدفه تفجير الثورة العقلية العلمية الهائلة هذا يعني أن ماتفكر به ليس بضرورة يتطابق مع مثاليتنا لكن الواقعية تبقى هي الرباط الذي يقودنا. يختلف القادة الميكافيليون عن القادة الأخلاقيون فهم يكونون متحفزين لاستغلال الآخرين من أجل تحقيق أهدافهم الخاصة ، ولديهم ثقة قليلة بالأنشخاص وهذا بدوره يعني أن الناس لا يثقون بهم (Brown&Trevino,2006:604). في نهاية المطاف ميكافيلي كان براغماتياً وأعرب عن اعتقاده بان القادة بحاجة إلى الثبات ، الحزم ، والحرص على الحفاظ على السلطة ، والقوة ، والنظام في الحكومة لضمان البقاء (Vecchio,2007:4).

3- موضع السيطرة

هي وجهة نظر الناس المتعلقة بمن أو ماهو المسيطر على سلوكهم ، او مركز السيطرة يشير إلى " المدى الذي يعتقد الأفراد أنهم يمكنهم السيطرة على الأحداث التي تؤثر عليهم (Boshoff&Vanzyl,2011:291). كما يعرف (Brown&Trevino,2006:605) موضع السيطرة بأنه " التحكم المدرك بأن الشخص يمتلك القدرة على مواجهة الأحداث في الحياة . بينما يعرف (Suyaniningrum&Hastuti,et.al:2013:33) عن (Brownell,1981) موضع السيطرة كمتغير للشخصية بأنه " رأي شخص ما عن حدث ما إذا كان يشعر بأنه يمكن السيطرة على الحدث الذي يوقع أو لايمكن السيطرة عليه ".

وأشار (Boshoff&Vanzyl 2011:291) عن (Rotter ، 1966:1) بأنه يميز بين اثنين من التوجهات في موضع السيطرة، وهي التوجه الداخلي والخارجي، يحدد موضع داخلي للسيطرة باسم الدرجة التي يشعر الأفراد في السيطرة على سلوكهم، مثلاً سوف يميل الأفراد إلى الاعتقاد أن الرب يساعد الذين يساعدون أنفسهم ، ومكان خارجي للسيطرة يمكن تعريفه بأنه درجة العوامل الخارجية (مثل الحظ أو المصير) التحكم بالسلوك . في حين يرى (Rogojan,2009:20) يرتبط الأفراد في موضع السيطرة الداخلية بشكل ايجابي في عملية صنع القرار الأخلاقي ، في حين يرتبط موضع السيطرة الخارجية سلباً ، وبالتالي فإن الأفراد الخارجيين هم أكثر عرضة للانخراط في السلوكيات المنحرفة.

ويرى (Trevino&Youngblood,1990:379) يمكن أيضاً لموضع السيطرة أن يكون ذات صلة بالمعتقدات النتيجة المتوقعة في ذلك الأفراد مع موضع السيطرة الداخلية أكثر عرضة من ذوي موضع السيطرة الخارجية للاعتراف بالعلاقة بين السلوك الطارئ والنتائج وهكذا كان افتراض موضع السيطرة للتأثير على القرارات الأخلاقية جعل السلوك مباشر أو من خلال النفوذ على نتائج المتوقعة. وأن الهدف من دراسة العوامل الفردية هو معرفة القدرة على الحصول على السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي ، واثبت أن الأفراد مع موضع السيطرة الداخلية يكونون غير راغبين في قبول العمل الأقل أخلاقي ، في المقابل، الأفراد مع موضع السيطرة الخارجي يميلون إلى أن يكونون أكثر استعداداً لقبول بعض الإجراءات التي هي أقل أخلاقية (Suyaniningrum&Hastuti,et.al:2013:33).

المبحث الثالث

الجانب العملي

يهدف هذا المبحث إلى وصف متغيرات البحث في ضوء إجابات العينة عن فقرات الاستبانة من خلال بعض المقاييس الإحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ،فضلا عن استعراض مؤشر شدة الإجابة على مساحة المقياس في كل متغير من المتغيرات الثلاثة الخاصة بهذا البحث وأبعادها الفرعية وكما يأتي:

أولاً: وصف إجابات العينة عن متغير ممارسات القوة وأبعاده الفرعية من خلال فقرات المقياس

1. القوة الشرعية:

يتمثل بعد القوة الشرعية الوارد في الاستبانة من خلال خمسة أسئلة أجابت عنها عينة البحث البالغة (271) شخص. إذ حقق بعد القوة الشرعية المتكون من خمسة أسئلة ، أوساط حسابية أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة المقياس ، وكان أعلى وسط حسابي مثلته الفقرة (1) الذي يحدد فيه العميد ماذا يريد من الموظف أن يعمل بحكم القانون ، وبالحكم القانون ، والبالغ (4.11) وبانحراف معياري مقداره (0.98) وهذا يدل على أن القوة الشرعية التي يمتلكها العميد لها دور جوهري في المنظمات وتنعكس بوضوح على العاملين فيها من خلال الاستجابة التي يبديها العاملون اتجاه أوامر العميد.

جدول (1)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعء القوة الشرعية

ت	الفقرة	المتوسطات	الانحراف المعياري	النسب المئوية
1	يحدد عميد الكلية ماذا يريد من الموظف أن يعمل بحكم القانون.	4.11	0.98	82%
2	أمكانية العميد أحداث التعاون مابين الموظفين ضمن المستويات الإدارية المختلفة.	4.00	0.96	80%
3*	ليس بمقدور العميد إجراء تغيير في إجراءات العمل .	2.08	1.1	41%
4	ينبغي تنفيذ ما يطلبه العميد لأنه يمثل أساس النجاح في المنظمة بحكم المنصب الذي يشغله.	3.57	1.2	71%
5	يحق للموظفين انتقاد التعليمات المعمول بها من قبل العميد.	3.59	1.2	72%

أما أقل وسط فرضي فقد حققته الفقرة (4) في المقياس بمقدار (3.57) وهو الأقل نسبة من بين الأسئلة الممثلة لهذا البعد والذي نصت فقرته " ينبغي تنفيذ ما يطلبه العميد لأنه يمثل أساس النجاح في المنظمة بحكم المنصب الذي يشغله، وبانحراف معياري بلغ (1.2) أي يتضح أن إجابة العينة ترفض عملية القبول الإجبارية في عملية التنفيذ وأنهم يتفاعلون مع العميد بالطريقة التي يغيب فيها التعامل الإجباري وإنما فقط العمل على أساس القوة الشرعية .

بينما الفقرة (3) كانت عكسية أي أنها عكس اتجاه حركة المقياس حيث حققت وسط حسابي مقداره 2.08 وبانحراف معياري بلغ 1.1 ، مما يعني أن الرقم يقرأ 4.8 والتي كان السؤال فيها ليس بمقدور العميد إجراء تغيير في إجراءات العمل ، مما يؤثر بان العميد يمثل القوة الأساسية في إحداث أي تغيير في إجراء العمل السبب في ذلك المنصب يمكنه من فرض قوته واخذ زمام قوله على محمل الأهمية حتى وان كان هذا القول لايتفق مع توجهات المنظمة البعض يقدم مبرر بقوله أن ربان السفينة ويتحمل أي شيء والبعض يقول الدكتاتورية في العمل الإداري هي الحاكمة وربما كل هذه الأقوال مجرد ادعاءات لاتقبل القبول بها إلا أن الذي يقبل ويسلم به أن كل قوة لابد أن تأتي قوة اشد قوة منها لترغمها على قبول طاعة أوامرها.

2- قوة المكافأة

ضمن متغير ممارسات القوة بزغ البعد الثاني قوة المكافأة والذي تمخض عن خمسة أسئلة تلامس حيوية هذا البعد. إذ حقق بعد المكافأة ضمن الفقرة (6) وسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) إذ أن الوسط الحسابي بلغ (4.20) ضمن فقرة (يستطيع العميد التوصية بترقية الموظف لنيل استحقاقه ، أن كان أدائه جيد) وبانحراف معياري بلغ مقداره (1) هذا يعني أن العينة المبحوثة تعرف جيداً ومن خلال التجربة في المهنة أن العميد لديه القدرة الكامنة على منح الشخص المكافأة، الذي يجتهد في أداء عمله ويقدم عطاء يناسب الوظيفة التي يعمل فيها ، وان كان البعض يعرض برأيه بان العميد لا يوجد لديه أي ارتباط بالترقية كون الترقية مرتبطة بقوانين الخدمة المدنية والجامعية ، قد نتفق مع هذا القول إلا أن كلمة الفصل محصورة عند صاحب المنصب الذي يمتلك زمام المبادرة وقوة الفصل بحكم علو صوته تجاه الأصوات الأخرى وانه صاحب القرار الأول والآخر بالقبول أو الرفض.

جدول (2)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعد قوة المكافأة

ت	الفرقة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسب المئوية
6	يستطيع العميد التوصية بترقية الموظف لنيل استحقاقه أن كان الأداء جيد.	4.20	1	84%
7	يمكن للعميد من إتاحة الفرص للموظف في شغل المناصب من أجل تقدمه أن كان أدائه متميزاً .	4.9	1	98%
*8	العميد غير قادر على منح شيء من أجل تقدم الموظف وترقيته حتى أن كان متفوقاً بالعمل.	2.10	1.2	42%
9	يأخذ العميد بنظر الاعتبار الجهود الإضافية المبذولة من قبل الموظفين من أجل دفع مبالغ إضافية .	3.49	1.3	70%
10	يمكن للعميد من منح الموظف نقاط جيدة من أجل الحصول على تقييم أداء جيد .	3.94	1	80%

أما أقل وسط حسابي فانه بلغ مقداره (3.49) وبانحراف معياري بلغ قدره (1.3) تجلّى السؤال فيها بان " يأخذ العميد بنظر الاعتبار الجهود الإضافية المبذولة من قبل الموظفين من أجل دفع مبالغ إضافية " يتضح من خلال جواب عينة البحث بان العميد هناك تفاوت في تقييم مبادرة من قبل العاملين على محمل أداء العمل الجيد الذي تقابله مكافأة والبعض ينظر إلى التابع بأنه مكلف بمهمة من واجبه أدائها بالطريقة التي تخدم المنظمة وتعود عليه بالنفع المعنوي ويتضح ذلك من خلال قيمة الوسط وكذلك قيمة الانحراف المعياري الذي تؤثر تشنت الإجابة ،فضلا عن آراء العينة في المقابلة التي أجراها الباحث معهم.

بينما الفقرة (8) كان السؤال عكسي والذي تمخضت صيغته العميد غير قادر على منح شيء من أجل تقدم الموظف وترقيته حتى أن كان متفوقاً بالعمل حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 2.10 وبانحراف معياري (1.2) مما يعني أن الجواب العكسي قيمته تكون 4.10 لان العميد تكون لديه القدرة على تقديم الدعم والإنسان إلى الموظفين من أجل ترقيتهم ومنحهم أماكن عمل تتناسب مع مقدراتهم في أداء العمل.

3- قوة الإكراه

يمثل بعد قوة الإكراه أحد الأبعاد المهمة الواردة في ممارسات القوة ، إذ حققت الفقرة (12) متوسط حسابي مقداره (4.14) وبانحراف معياري بلغ مقداره (0.93) حيث عبر السؤال فيه " يستطيع العميد تأخير الترفيع أن كان الموظف يرتكب خطأ لا يناسب أخلاقيات المهنة " ، من هذا الجواب الوارد من قبل الموظفين وأعضاء هيئة التدريس يتضح فيه بان العميد لديه القدرة على تأخير الترفيع لأسباب ترتبط بإخلال الموظف بشرف المهنة ، ليس من باب مسالة شخصية بين العميد والتابع لكن المسالة مرتبطة بجوانب قانونية قد أوضحها قانون انضباط الموظفين وفق السياقات الإدارية .

جدول (3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعده قوة الإكراه

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسب المئوية
11	يستطيع العميد أخذ إجراء تأديبي بحق الموظف أن قصر بواجبه.	4.11	0.73	82%
12	يستطيع العميد تأخير الترفيع أن كان الموظف يرتكب خطأ لا يناسب أخلاقيات المهنة.	4.14	0.93	83%
13	يستطيع العميد اقتطاع جزء من راتب الموظف وحرمانه أن كان يرى أن أدائه غير مقنع .	3.23	1.2	65%
*14	لا يستطيع العميد نقل الموظف إذا أهمل أداء واجبه.	2.11	1.2	42%
15	تقييم العميد لعمل الموظفين يمكن أن يكون محدداً لأدائهم.	3.52	1.2	70%

أما أقل وسط حسابي حققته الفقرة العكسية (13) بمقدار (3.23) وبانحراف معياري بلغ قدره (1.2) والذي نص السؤال فيه بأنه يستطيع العميد اقتطاع جزء من راتب الموظف وحرمانه أن كان يرى أن أدائه غير مقنع ، حيث يتضح من إجابة العينة بأنه العميد لديه القدرة الكامنة بقطع راتب الموظف أن كان عمله لا يتطابق مع عمل إقرانه في العمل ، أو أنه يتهرب بشكل مستمر من أداء الواجب وعدم الحضور إلى مكان العمل بالوقت المحدد .

بينما حققت الفقرة (14) متوسط حسابي مقداره (2.11) وبانحراف معياري مقداره (1.2) وبما أن الفقرة عكسية عكس اتجاه حركة المقياس أي أن السؤال عكسي يربك القارئ والشخص المجيب على السؤال فإن قيمته الحقيقية تبلغ (4.11) إذ أن السؤال لا يستطيع العميد نقل الموظف إذا أهمل أداء واجبه وهذا الكلام جوابه يكون بأن العميد لديه القدرة على نقل الموظف الذي يضر بأداء واجبه.

4- قوة الخبرة

يمثل بعد قوة الخبرة أحد إبعاد ممارسات القوة ، حيث يمثل بعد قوة الخبرة ضمن الفقرة (20) أعلى وسط حسابي والذي يفوق الوسط الفرضي البالغ (3) وقيمة بلغت (3.79) وبانحراف معياري بلغ (1) حيث أن الفقرة تمحور السؤال فيها بأن العميد يستخدم خبرته السابقة في التأثير على الموظفين ، هذا يعني أن هناك اتفاق بين العينة المبحوثة وبحكم التجربة في ميدان العمل الوظيفي يتضح أن العميد هو صاحب المعرفة والخبرة.

جدول (4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعده قوة الخبرة

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسب المئوية
16	يلجأ الموظف إلى العميد من أجل النصيح حول المشاكل المرتبطة بالعمل لأنه عادة ما يكون توجيهه صحيحاً	3.58	1.2	72%
17	عندما تأتي أعمال صعبة فإن لدى العميد الخبرة اللازمة للقيام بحلها	3.59	1	72%
18	خبرات العميد ومعلوماته تساهم في بناء العلاقات القوية مع الموظفين	3.77	1	75%
19	يفضل الموظف عمل ما يمليه عليه العميد لأن لديه خبرة احترافية عالية	3.39	1	68%
20	يستخدم العميد خبراته السابقة في التأثير على الموظفين	3.79	1	76%

أما أقل وسط حسابي فانه تمثل في الفقرة (19) والذي بلغت قيمته (3.39) وبانحراف معياري بلغ قدره (1) علماً أن السؤال كان يتمحور بأنه يفضل الموظف عمل ما يمليه عليه العميد لأن لديه خبرة احترافية عالية إلا أن الجواب يوضح أن الموظف بطبعه يرفض الاملاءات عليه من قبل المستويات العليا بطريقة تؤدي إلى غياب دوره ، وإن الموظف يفضل العمل على أساس الواجب الموكل في الوظيفة التي يشغلها وليس على أساس احترافية العميد أو الاستماع إلى صوته حتى وإن كان صوته لا يصب في مصلحة المهمة التي يعمل فيها الموظف ، وهذا ما نجده في أغلب تصرفات عمداء الكليات بأن العمداء يدسون انهم حتى في الاختصاصات التي تكون بعيدة عن الاختصاص الذي يزاوله الأمر الذي يؤدي إلى خلق فجوة بين أعضاء هيئة التدريس والعميد ، وقد يكون النقطة الضعيفة في هذا الأمر يتمثل برؤساء الأقسام الذين يخافون من مخالفة آراء العميد أو إيقاف سطوته وسيطرته في هذا التدخل المستمر.

5- قوة المرجعية

بعد قوة المرجعية أحد الأبعاد المهمة في ممارسات القوة ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.73) أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغت قيمته (1) والذي كان السؤال ضمن فقرة (21) لدى العميد كاريزما مؤثرة في التابعين ، هذا يعني أن هناك سمات شخصية لدى العميد تمكنه من التأثير في الآخرين بحيث ينقادون ما يطلبه منهم بطيبة خاطر بعيد عن الشد والرفض من قبل التابعين ، ربما نظرة التابعين إلى العميد بأنه القدوة الذي يمثلهم أحد الأسباب التي تؤدي إلى النظر له بأنه المرجع في حل المشاكل.

جدول (5)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعء قوة المرجعية

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسب المئوية
21	لدى العميد كاريهما مؤثرة في التابعين	3.73	1	75%
*22	يتمتع الموظف من التواصل مع العميد	3.00	2	60%
23	الإعجاب بسياسة العميد لأنه يعامل كل الموظفين بعدالة	3.33	1.2	67%
24	يتمتع العميد بمؤهلات متميزة منفردة عن الآخرين وهذه مايعطيه قوة التأثير	3.49	1	70%
*25	العميد ليس من النوع الذي يستمتع الموظف بالعمل معه	3.03	1.2	61%

أما أقل وسط حسابي فأنه بلغ (3.00) وبانحراف معياري (2) علماً أن الفقرة عكسية ، كان السؤال فيها بان الموظف يتمتع من التواصل مع العميد ، إلا أنه ثبت من خلال الإجابة أن الموظف يود أن يكون في حالة اتصال مستمر مع العميد ، ولأسيما في القضايا التي تحتاج إلى فتوى علمية يستند عليها التابع تمكنه من حماية نفسه والاستفادة من المعرفة الصريحة التي قدمها له العميد.

ثانياً: وصف إجابات العينة عن متغير سلوك القيادة الأخلاقية وأبعاده الفرعية من خلال فقرات المقياس

نالت القيادة الأخلاقية اهتمام واسع من قبل القادة والمختصين والباحثين، إذ أن القادة الأخلاقيون يؤثرون بشكل كبير على المنظمة ، وإن غياب الأخلاقيات عن المنظمات يؤدي بالضرورة إلى تهديم صورة المنظمة الأخلاقية، ومن خلال تحليل استجابة العينة المبحوثة كانت النتائج كما يأتي:

1- احترام الآخرين

أن القائد الأخلاقي يستمع إلى أتباعه ويتعاطف معهم ويسمح لهم بإبداء آرائهم وتقبل الآراء المعاكسة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.76) بدرجة أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغت قيمته (1) عن فقرة السؤال (28) والذي نصت بان العميد يتولى مهمة إقامة سياسة عملية يوضح فيها كيفية القيام بالعمل بطريقة صحيحة تتفق مع أخلاقيات الوظيفة، هذا يعني أن العميد يركز على ضرورة تطبيق أخلاقيات الوظيفة التي تتسم بالاحترام بين أطراف العمل وكذلك احترام أسرار الوظيفة وعدم إفشاء أسرار العمل ، وإن يكون التعامل مع من يقدم إلى المنظمة بأسلوب أخلاقي يشابه السلوك الأخلاقي الذي يتمتع به العميد في تعامله معهم.

جدول (6)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعء احترام الآخرين

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسب المئوية
26	يستجيب العميد بشكل منصف تجاه الشكاوي والقضايا المقدمة من قبل الموظفين.	3.59	1	72%
27	يستمع العميد لما يقوله الموظفون.	3.59	1	72%
28	أقامة سياسة عملية يوضح فيها كيفية القيام بالعمل بطريقة صحيحة تتفق مع أخلاقيات الوظيفة .	3.76	1	75%
29	يضع معايير محددة أخلاقياً عند أداء الأعمال من قبل الموظفين.	3.73	1	74%
30	يعامل الموظفين بكرامة .	3.72	1	74%

أما أقل قيمة فقد مثلتها كل من الفقرة (26) و (27) والتي كانت صيغة فقرة السؤال بأنه يستجيب العميد بشكل منصف تجاه الشكاوي والقضايا المقدمة من قبل الموظفين ، وكذلك " يستمع العميد لما يقوله الموظفون" حيث تم الحصول على وسط حسابي مقداره (3.59) وبانحراف معياري بلغ مقداره (1) وهذا يعني أن استجابة العينة أعلى من الوسط الفرضي وإن هناك نوع من الاستجابة والاستماع من قبل العميد إزاء المشاكل الحاصلة وأنه له قدرة على حلها إذا تم إيصالها بطريقة دقيقة بعيدة عن اللبس والتشويش في إيصال جوهر المشكلة.

2- خدمة الآخرين

يخدم القادة الأخلاقيون الآخرين ، فهم يتصرفون بطريقة الإيثار بدلاً من التصرف بطريقة تقوم على الأنانية والغرور، حيث تمثلت الفقرة (33) بسؤال يشرح القواعد والتعليمات لمجاميع العمل ضمن التشكيلات الإدارية ، والتي بلغ فيها قيمة الوسط الحسابي (3.60) وقيمة الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري بلغ مقداره (1) يتبين من إجابة العينة أن العميد يقدم على توضيح التعليمات إلى كافة التشكيلات الإدارية من معاونين إلى رؤساء الأقسام وموظفين وأعضاء هيئة التدريس ولأن المنظمة تتسم بكون حجمها فأنه يلجأ إلى الجهات الأكثر قرباً منه على مدى اللقاءات الأسبوعية لتوضيح ماورد إليه بطريقة علمية بعيداً عن تسويق قيمة التعليمات.

جدول (7)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعد خدمة الآخرين

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسب المئوية
31	يضع العميد في ذهنه دائما مصالح موظفيه	3.38	1.2	68%
32	يأخذ بأراء الآخرين عند النقاش في قضايا الوظيفة	3.48	1.2	69%
33	يشرح القواعد والتعليمات لمجاميع العمل ضمن التشكيلات الإدارية	3.60	1	72%
34	يهتم فعلا بشؤون الموظفين الشخصية	3.07	1.2	61%
35	يحترم حقوق الموظفين الشخصية	3.37	1.2	67%

أما قيمة أقل وسط حسابي فإنها بلغت (3.7) أي أنها أعلى من قيمة الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري مقداره (1.2) والذي كانت الفقرة فيه (34) حملت سؤال يهتم العميد بشؤون الموظف الشخصية ، يتضح من الإجابة أن هناك قرب من قبل العميد تجاه الموظفين وأنه يسأل عنهم باستمرار ويعترف بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عن مشكلة الموظف في العمل وعلاقته مع الموظفين الذين يتشاركون معه في العمل هل أن هناك مشاكل أو لا وإذا بدت هناك مشاكل فانه يعمل على رآب هذا الصدد بالطريقة التي تحمي المنظمة.

3- العدالة مع الآخرين

يشير فلاسفة الإغريق بان للعدالة جانبين يرتبطان احدهما بالآخر برابطة لا انفصام لها ، الأول أخلاقي ويأتي من النظر إلى العدالة على أنها فضيلة من فضائل النفس البشرية ، والثاني قانوني وينبع من كون الفرد عضواً في جماعة يرتبط بأفرادها بعلاقات وروابط مختلفة .

الفقرة (37) بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.93) أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ مقداره (1) عن سؤال الفقرة (37) والذي عبر فيه بأنه يعاقب العميد الموظفين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية ، هذا يعني أن العميد في بعد العدالة يتبنى الأنصاف في الموقف الذي يمر به فلا يغض النظر عن حادثة معينة يرتكبها الموظف ويعمل على توسيع الإجراءات في حادثة أخرى تشابهها ، مما يعني أن هناك طريق واحد في توجيه العقوبة تجاه الموظفين وليس طريق آخر يعود بالإضرار عليه وبسمعته داخل المنظمة.

جدول (8)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعد العدالة مع الآخرين

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسب المئوية
36	يصنع العميد قرارات عادلة ومتوازنة .	3.63	1	72%
37	يعاقب الموظفين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية.	3.93	1	79%
38	يتعامل بأنصاف عندما يتم صنع القرارات.	3.54	1	71%
39	يعتمد السياسات العادلة لجميع العاملين في المنظمة.	3.49	1.2	70%
40	يحرص العميد على تقديم الفرص بشكل متساوي مابين الموظفين من أجل التقدم المهني .	3.41	1.3	68%

أما أقل قيمة في بعد العدالة مع الآخرين مثلثة الفقرة (40) بلغت فيه قيمة الوسط الحسابي (3.41) أي أنها أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغت فيه الدرجة (1.3) والتي تجلّى فيها السؤال يحرص العميد على تقديم الفرص بشكل متساوي مابين الموظفين من أجل التقدم المهني ، في هذا السؤال يتبين أن الفرص التي يمنحها العميد إلى التابعين بطريقة متساوية وأما الاختلاف في طريقة تقديم الأفضل فإنها منطوية بتابع نفسه وماعليه إلا أن يبذل جهد و طاقة حتى يختلف عن غيره ، حتى التقييم الذي يحصل عليه الموظف من النقاط ليس عشوائيا يتحكم فيه العميد وإنما الحكم فيه يعرفه التابع قبل أن تعرض أعماله على العميد.

4- الصدق تجاه الآخرين

تتطلب القيادة الأخلاقية الصدق تجاه الآخرين، وأن غياب المصادقية تدمر الثقة وهي صفة حاسمة لأي علاقة بين القادة والتابعين.

بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.05) أعلى من الوسط الحسابي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغت قيمته (1) وقد تمثل سؤال الفقرة (45) بان النزاهة مطلب أساسي في تنفيذ الأعمال والتعامل مع الآخرين ، وهذا يعني أن نزاهة العميد هي من تفود التابعين إلى التمسك بالنزاهة وحفظ الأمانة وفي حالة فقدان النزاهة من قبل العميد فان الأضرار تصيب المنظمة وحتى التابعين سيشعرون أنهم محط سوء ومراقبة من قبل الآخرين ، لذا فان القوة والأمانة عند العميد هي احد أسباب ترسيخ سلوك القيادة الأخلاقي وفي حالة فقدان فان سلوك القائد ينسحب إلى السلوك غير الأخلاقي.

جدول (9)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعد الصدق تجاه الآخرين

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسب المئوية
41	يسلك العميد سلوكاً ذو مصداقية في تعامله مع الموظفين .	3.72	1	74%
42	يناقش العميد أخلاقيات الأعمال والقيم التنظيمية مع موظفيه.	3.57	1	71%
43	يتمتع العميد بثقة عالية .	3.99	1	80%
*44	يلجأ إلى الخداع عند الضرورة .	3.08	1.2	61%
45	النزاهة مطلب أساسي في تنفيذ الأعمال والتعامل مع الآخرين.	4.05	1	81%

أما أقل قيمة فقد حصلت عليها الفقرة (44) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.08) أي أنها أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغت درجته (1.2) حيث تجلّى سؤال الفقرة (44) العكسية يلجأ إلى الخداع عند الضرورة ، قد يكون السبب وراء قبول هكذا تصرف من قبل العميد أن هناك قضايا مصيرية تحتاج إلى المكر والخداع عند الضرورة من أجل تحقيق الغاية ، إلا أن هذا القبول قد يجد ضالته في العمل المالي الذي يتغلب فيه طابع الربح والخداع عكس العمل في المكان الأكاديمي الذي يبنى أساسه من أجل تعلم المصداقية في التعامل وعدم القفز على الحقوق بطريقة غير أخلاقية.

المبحث الرابع

علاقة الارتباط بين متغيرات البحث وأبعاده

يخصص هذا المبحث لعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث وإبعاده الفرعية وكما يأتي:

أولاً: ارتباط ممارسات القوة وسلوكيات القيادة الأخلاقية

أبرزت نتائج التحليل الإحصائي وكما في الجدول (10) معامل الارتباط سبيرمان بين ممارسات القوة بأبعادها (القوة الشرعية، قوة المكافأة، القوة القسرية، قوة الخبرة، قوة المرجعية) وبين سلوك القيادة الأخلاقية بأبعادها (احترام الآخرين، خدمة الآخرين، العدالة مع الآخرين ،الصدق تجاه الآخرين)، وكما هو مفصل بالاتي:

جدول (10)

ارتباط ممارسات القوة وسلوكيات القيادة الأخلاقية

المتغيرات	احترام الآخرين y1	خدمة الآخرين Y2	العدالة مع الآخرين Y3	الصدق اتجاه الآخرين Y4	أجمالي سلوكيات القيادة Y
القوة الشرعية X1	0.309** 0.00	0.351** 0.00	0.380** 0.00	0.415** 0.00	0.395** 0.00
قوة المكافأة X2	0.410** 0.00	0.498** 0.00	0.452** 0.00	0.433** 0.00	0.487** 0.00
القوة القسرية X3	0.274** 0.00	0.240** 0.00	0.286** 0.00	0.338** 0.00	0.291** 0.00
قوة الخبرة X4	0.607** 0.00	0.582** 0.00	0.547** 0.00	0.507** 0.00	0.617** 0.00
قوة المرجعية X5	0.489** 0.00	0.476** 0.00	0.473** 0.00	0.485** 0.00	0.518** 0.00
أجمالي القوة x	0.599** 0.00	0.608** 0.00	0.603** 0.00	0.610** 0.00	0.655** 0.00

1- الارتباط بين القوة الشرعية ومجمل سلوك القيادة الأخلاقية

حصلت القوة الشرعية على ارتباط موجب ذو دلالة معنوية مع مجمل سلوك القيادة الأخلاقية بمقدار (0.395) وعند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يشير إلى وجود علاقة متبادلة بين القوة الشرعية وسلوك القيادة الأخلاقية. وكما يوضح الجدول (10)، فإن القوة الشرعية قد حققت علاقات ارتباط موجبة مع كل أبعاد متغير سلوك القيادة الأخلاقية ، إذ كان أعلى ارتباط مع بعد الصدق تجاه الآخرين وبلغ (0.415) وبمستوى معنوية (0.01)، وهو ارتباط إيجابي و دال معنوياً ويعبر عن علاقة طردية بين الأبعاد .

يعد ارتباط القوة الشرعية مع بعد احترام الآخرين هو الأقل بمقدار (0.309) وبمستوى معنوية (0.01) السبب في ذلك يعود إلى وجود تناقض بين البعدين فالأول فيه قوة والثاني يركز على الاحترام فما بين القوة والاحترام لا بد أن يكون هناك خصام فمن يجعل المنصب سلطة عليا في التعامل يرفض التواضع في الاحترام مما يؤدي إلى نشوء الاحتدام بين البعدين المطروحين.

2. الارتباط بين قوة المكافأة مع أجمالي سلوك القيادة الأخلاقية بإبعادها

حصلت قوة المكافأة على ارتباط موجب ذو دلالة معنوية مع مجمل سلوك القيادة الأخلاقية بمقدار (0.487) وعند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يشير إلى وجود علاقة متبادلة بين قوة المكافأة وسلوك القيادة الأخلاقية. وكما يوضح الجدول (10)، فإن قوة المكافأة قد حققت علاقات ارتباط موجبة مع كل أبعاد متغير سلوك القيادة الأخلاقية، إذ كان أعلى ارتباط مع بعد خدمة الآخرين وبلغ (0.498) وبمستوى معنوية (0.01)، وهو ارتباط إيجابي و دال معنويا و يعبر عن علاقة طردية بين الإبعاد .

بينما مثل ارتباط قوة المكافأة مع بعد احترام الآخرين وهو الأقل بمقدار (0.410) وبمستوى معنوية (0.01). مما يدل أن قوة المكافأة التي تمنح الرتب إلى التابعين لاتمنحها من باب الاحترام بقدر ما يكون المنح على أساس الاختلاف في مخرجات الآخرين مقارنة بالذين يعملون بنفس المنظمة، هذا يعني أن الشعور الذي يراود الفرد بأنه يحصل على مكافأة من قبل رائد المنظمة ليس حياً به ولا شفقة عليه بقدر ما يكون الدفع على أساس الاستثمار الذي قدم من قبل الفرد.

3- الارتباط بين القوة القسرية مع أجمالي سلوك القيادة الأخلاقية بإبعادها

حصلت القوة القسرية على ارتباط موجب ذو دلالة معنوية مع مجمل سلوك القيادة الأخلاقية بمقدار (0.291) وعند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يشير إلى وجود علاقة متبادلة بين القوة القسرية وسلوك القيادة الأخلاقية. وكما يوضح الجدول (10)، فإن القوة القسرية قد حققت علاقات ارتباط موجبة مع كل أبعاد متغير سلوك القيادة الأخلاقية، إذ كان أعلى ارتباط مع البعد الصدق اتجاه الآخرين وبلغ (0.338) وبمستوى معنوية (0.01)، وهو ارتباط إيجابي و دال معنويا و يعبر عن علاقة طردية بين الأبعاد .

بينما أحرز ارتباط القوة القسرية مع بعد خدمة الآخرين أقل قيمة مقدارها (0.240) وبمستوى معنوية (0.01). يعزل هذا القيمة التي حصل عليها بان القوة القسرية قائمة على أساس فرض العقوبات بحق المخالفين وإنها دائماً تأخذ طابع التخويف وان بعد خدمة الآخرين ربما يتجاوز الهفوات التي تحدث من قبل التابعين السبب في ذلك فلسفة المصطلح تتبنى شعار الخدمة لكن الخدمة مع من، الخدمة مع التابعين الذين لو لا وجودهم لما قدمت المنظمة أي نجاح مع هذا المنظمة تحتاج إلى قيادة شديدة في التعامل حتى تحمي الممتلكات وتؤكد على أهمية الانجاز في العمل الموكل إلى الآخرين.

4- الارتباط بين قوة الخبرة مع أجمالي سلوك القيادة الأخلاقية بإبعادها

حصلت قوة الخبرة على ارتباط موجب ذو دلالة معنوية مع مجمل سلوك القيادة الأخلاقية بمقدار (0.617) وعند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يشير إلى وجود علاقة متبادلة بين قوة الخبرة وسلوك القيادة الأخلاقية. وكما يوضح الجدول (10)، فإن قوة الخبرة قد حققت علاقات ارتباط موجبة مع كل أبعاد متغير سلوك القيادة الأخلاقية، إذ كان أعلى ارتباط مع بعد احترام الآخرين وبلغ (0.607) وبمستوى معنوية (0.01)، وهو ارتباط إيجابي و دال معنويا و يعبر عن علاقة طردية بين الأبعاد .

كما حقق ارتباط قوة الخبرة مع الصدق تجاه الآخرين أقل قيمة كان مقدارها (0.507) وبمستوى معنوية (0.01). هذه القيمة تبين أن الخبرة التراكمية القائمة على المعرفة التي يتحلى بها القائد تولد شعور عند التابعين أن القائد خبير في مجال عمله وأنه اعلم بمصلحة التابعين الذين يعملون إلا أن هذه الفجوة بين الخبرة والصدق والتي جاءت بدرجة ضعيفة تعطي مؤشر أن الصدق في المنظمة المبحوثة معدوم وان القائد دائماً يعتمد المكر في عمله حفاظاً على بقاءه وان شعار الصدق مع الآخرين لاينطبق عليه بقدر مايتمثل شعار دون تثبت وتطبيق لفلسفته.

5- الارتباط بين قوة المرجعية مع أجمالي سلوك القيادة الأخلاقية بإبعادها

حصلت قوة المرجعية على ارتباط موجب ذو دلالة معنوية مع مجمل سلوك القيادة الأخلاقية بمقدار (0.518) وعند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يشير إلى وجود علاقة متبادلة بين قوة المرجعية وسلوك القيادة الأخلاقية. وكما يوضح الجدول (10)، فإن قوة المرجعية قد حققت علاقات ارتباط موجبة مع كل أبعاد متغير سلوك القيادة الأخلاقية، إذ كان أعلى ارتباط مع بعد احترام الآخرين وبلغ (0.489) وبمستوى معنوية (0.01)، وهو ارتباط إيجابي و دال معنويا و يعبر عن علاقة طردية بين الأبعاد .

بينما حقق ارتباط قوة المرجعية مع بعد العدالة مع الآخرين أقل نسبة مقدارها (0.473) وبمستوى معنوية (0.01). قد يكون ضعف هذه القيمة نابع من عدم التفاهم بين فلسفة البعدين فالقوة المرجعية تمثل فلسفة يتبعها التابع يرجع بها إلى المرجع من أجل الاستفادة من توضيحاته وأخذها على محمل الاهتمام، حيث يلاحظ أنه في قوة المرجعية والخبرة قد يكون من يملك هذه المصادر ليس صاحب منصباً وإنما صاحب فكر حي يتوجه الإلتزام له، إلا أن الملاحظة أنه لا يوجد التفاعل والحصول على هكذا قيمة أن العدالة من الصعب أن يتم أنصافها فعندما ينصفها القائد بتعامله مع التابعين يجابه بمصداق فالبعض يريد العدالة بطريقة يفصلها حسب أهواءه حتى وإن كان يعاني ضعف في أداء واجبه إلا أنه يريد عدالة في التعامل كما يعامل من هو أفضل منه أداء واستعداد في تنفيذ العمل.

المبحث الخامس الاستنتاجات

أولاً: الاستنتاجات

يحاول الباحث في هذه الخطوة عرض أهم الاستنتاجات المهمة التي تم التوصل إليها في ضوء إجابات العينة.

1. القوة الشرعية تمثل الرابط القوي في التأثير على التابعين والاستجابة لقوة المنصب بطريقة تجعل الأتباع أنهم مكسورين الجنب أمام أي عاصفة تهب من قبل صاحب المنصب وقد يكون هذا أحد الأسباب التي جاءت فيها النتائج بطريقة مرتفعة نسبة للأسئلة المطروحة على التابعين والإجابة التي بدرت منهم بطريقة تكشف ممارسات قوة المنصب في المنظمة .
2. قوة المكافأة تقع بين خطين خط عليه الموظف وعضو هيئة التدريس الذي يتسم بديناميكية في العمل والانغماس في المهمة الموكلة إليه لاسيما إذا كان التوقع في محله، وخط يمثله صاحب المنصب بتهديده بمنح المكافأة أو حجبها ، هذا يعني أن الموظف وعضو هيئة التدريس يكون إسهامه في ضوء المغريات المعروضة وفي حالة عدم وجود مغريات فإن إسهامه يكون دون المستوى المقرر له ، إلا أنه في ضوء الاستماع إلى إجابات العينة المبحوثة كانوا يقولون وبكل صراحة فإن الأداء في القطاع العام تحصيل حاصل يقدم عليه التابع كون أنه مرتبط براتب محدد ، عكس القطاع الخاص الذي تجد أن الحافز فيه مرتفع مع هذا كشف البعض منهم أن كتاب الشكر والتقدير الذي يقدم من قبل عمادة الكلية من دون أن تكون فيه مكافأة مالية تعد فرحته ناقصة لا يكتمل النصاب فيها.
3. قوة الإكراه التي كشفتها إجابات العينة بقيمة عالية توضح إن القيادة العليا تمارس الإكراه بحق التابعين إلا أن السؤال هل أن هذه القوة تكون بطريقة عشوائية أم أنها تتحرك بسيارات وقدر منزل بطريقة منظمة ، الجواب بطبيعة الحال تكون الطريقة التنظيمية هي الصح لأسباب تتعلق بالمهنة التي تعرضت لها الدراسة ، فضلاً عن ذلك هناك من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بحاجة إلى أن تطبق بحقهم الشدة في التعامل وتطبيق السياقات القانونية بحقهم التي نص عليها القانون وفق قانون الانضباط ، قد يعترض البعض بأن هذا الكلام يخالف عنوان المنظمة، الجواب القانون واحد والبشر واحد والخطأ الذي يصدر من قبل فرد في منظمة ما يشابه الخطأ الذي يحدث في منظمة أخرى وإن اختلف الأسلوب إلا أن الفعل واحد ومن واجب الإدارة أن تتخذ القرارات الدقيقة بحق المسيء وإن لا يكون هناك تهاون في تطبيق قوة الإكراه.
4. أثبت بعد قوة الخبرة أن العميد يستخدم المقدرات المعرفية التي يتمتع بها بطريقة تدفع الآخرين بالإقدام عليه من أجل سؤاله وكشف حالة الغموض التي تحيط أجواء العمل ، ربما يكون صاحب الخبرة صاحب منصب وقد يكون صاحب الخبرة لا يمتلك منصب إلا أن منصبه معلق في القلوب فتجد إن القلوب تهوى عليه بطريقة أكثر من الذي يمتلك منصب وظيفي ، إلا أنه أي صاحب منصب لا يمتلك دائرة من دائرة المعارف الفكرية التي يمتلكها من هو خارج المنصب إلا أنه يعد بوصلة الحركة في التأثير.
5. خدمة الآخرين من واجب القائد الأخلاقي إلا أن هذه الخدمة لها حدود في خارطة العمل ولاسيما وإن هناك رؤساء أقسام مرتبطون به بدوامه مستمرة دون أي انقطاع عكس الموظفين وأعضاء هيئة التدريس لذا فإن القضايا الجوهرية والأساسية يعرضها لهم عن طريق رؤساء الأقسام ، لذا فإن السؤال المعروض في الاستبانة بأنه يقوم بشرح وظيفة العمل باستمرار ربما يكون هذا السؤال مثالي على أرضية العمل لأسباب أن أغلب العمداء لقائهم يكون توبيخي أكثر مما هو تفخي إلى أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وهذا ما نلمسه في أغلب اللقاءات التي تحدث عندما تكون هناك مشكلة قد ظهرت في التنظيم.
6. العدالة مطلب أنساني في العمل يكثر الحديث عنها من قبل التابعين ويطالبون باستمرار أن تكون نظرة المنظمة واحدة في التعامل فلا تفضل فرد على آخر إلا إذا كان الأداء مختلف والمخرجات تكون بطريقة تعكس فلسفة المنظمة ، لذلك فإن الجواب الذي عرض في الاستبانة بشأن العقوبة بعدالة بين جميع الموظفين ، يتبين أن المكافأة تحتاج إلى عدالة والعقوبة تحتاج إلى عدالة هذا يعني أن الحكم الصادر يحتاج إلى إصدار دقيق في التوجيه بعيداً عن الضغوط التي يمكن أن تمارس من خارج أسوار المنظمة.
7. الارتباط بين القوة الشرعية وإبعاد سلوك القيادة الأخلاقية مختلف في النتائج التي تم الحصول عليها لأسباب أن القوة الشرعية تنبع من المنصب وبعض أبعاد سلوك القيادة الأخلاقية لا تتفاعل مع القوة الشرعية مثلاً احترام الآخرين جاءت بأقل قيمة لأسباب أن المجيب على السؤال يود أن لا يحاسب على أي خطأ يصدر منه حتى وإن كان هذا الخطأ يضر بعمل المنظمة لذا فإنه يتحدث باستمرار بعدم وجود احترام من قبل صاحب المنصب .
8. الارتباط بين قوة المكافأة وبعد احترام الآخرين أعطى مؤشر أن قيمة الارتباط كانت منخفضة السبب في ذلك قوة المكافأة تحتاج إلى احترام المهنة وعدم احترام المهنة من قبل الآخرين أستجابه بعدم منح قوة المكافأة إلى التابعين ، وقد يكون هناك رأي آخر أن الاحترام يفقد قيمته عندما يتساوى الشخص المجد مع الشخص الكسول وبالتالي يكون الاحترام في التطبيق غير دقيق.

ثانياً: التوصيات

- الهدف من التوصيات تقديم مجموعة من النقاط الإرشادية التي تتوافق مع الاستنتاجات التي تم الوصول إليها.
1. ضرورة الفصل بين قوة المكافأة القائمة على الثواب وقوة القسر القائمة على العقاب فالأولى تعد إيجابية بالنسبة إلى التابع والثانية سلبية بالنسبة إلى التابع إلا أن الأولى من يفعلها التابع بدوره المثمر والثانية تفعل من جهتين الأمر والتابع فالأمر يخوف بما عنده من قوة والتابع عليه أن يرتب حاله ويبعد نفسه عن دائرة الشك في العمل حتى لا يتعرض إلى صعقة تأديبية من قبل قائد المنظمة.
2. تحفيز عمداء الكليات على فهم العمل الإداري من خلال إدخالهم برامج تدريبية لفهم حساسية دورهم فاعلم العمداء لا يعرفون هذه الممارسات التي تخص القوة وإنما عملهم يكون وفق سياقات اجتهدية في عرض النص ومدى تأثيره عليهم، وحتى يتم التغلب على هذا الأمر المشاركة في دورات صناعة القادة وتوضيح دورهم وسبل تأثيرهم على التابعين بالطريقة التي تجعل التابع يكون الخادم الطائع والمنفذ بطيب خاطر لأوامرهم .
3. استحداث قسم يهتم بتدريس الأخلاقيات الوظيفية بمختلف المستويات يبدأ من الطلبة صعوداً إلى المستويات العليا وإن يكون القائمين عليه من ذوي الكفاءة والخبرة في عرض أخلاقيات القيادة والمهنة بطريقة علمية تنسجم مع توجهات بيئة المنظمة .
4. دراسة ممارسات القوة من قبل رؤساء الأقسام والعمل على فحصها بطريقتين مرة الأسئلة تكون موجهة إلى رؤساء الأقسام ومرة أخرى تكون موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس لمعرفة حالة التناقضات في الإجابة من قبل كلا الطرفين.
5. تفعيل ادوار المكاتب الاستشارية في الكليات من اجل الاستفادة من الشخصيات الخبيرة الذين يمكن أن يكون لهم دور في تعليم أصحاب المناصب وكذلك التابعين ببعض الممارسات وتجارب الدول بطريقة التعامل مع الآخرين وكيف وصف هذه المصطلحات بصورة دقيقة.

ثالثاً: المقترحات

- الغرض من المقترحات توظيف الدراسة المبحوثة بخدمة دراسات أخرى أو أبعاد أخرى لم يتسنى له الخوض بها وهنا سيتم تقديم المقترحات الآتية :-
1. دراسة القيادة الأخلاقية على مستوى وزارة التربية في العراق
2. دراسة ممارسات القوة في أروقة الجيش والشرطة بحكم ارتباطهم المستمر بالأوامر ومعرفة مدى تأثير العلاقات على ممارسات القوة .
3. دراسة أبعاد القيادة الأخلاقية في وزارة الداخلية والدفاع لمعرفة أي الإبعاد أكثر أهمية في التطبيق.
4. دراسة أبعاد القوة الناعمة في وزارة الخارجية لمعرفة مدى اهتمامهم بها .
5. تطبيق نموذج الدراسة في القطاعات الخدمية التي تكون ذات اتصال مستمر بحياة المواطن.

أولاً: المصادر العربية

الكتب

1. ابن منظور جمال الدين محمد بن مكرم ، (2005) " لسان العرب " ط4 دار صادرة للطباعة والنشر المجلد 12 بيروت
2. العنزي، سعد علي (2015) " نظرية المنظمة " مفاهيم -مدخل -عمليات ، مكتبة السيسبان ، بغداد الويزيرية ، مجاور كلية القانون.
3. ايفانيسيفش مايكل تي ، ماتيسون جون أم (1999) " كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي " ترجمة هشام عبد الله ، الدار الأهلية للنشر.
4. الابن كلودس جورج، (1972) " تاريخ الفكر الإداري " ترجمة احمد حمودة ، الناشر مكتبة الوعي العربي.
5. أفلاطون ، (1969) " جمهورية أفلاطون " نقلها إلى العربية حنا خباز ، دار التراث بيروت .
6. بارون، جرينبرج ، (2009) " إدارة السلوك في المنظمات " ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر.
7. بارنارد، جستر، (1965) " وظائف الرؤساء " ترجمة كمال دسوقي ، ملتزم الطبع والنشر دار الكتب العربية .
8. دنكان، جاك (1989) " أفكار عظيمة في الإدارة " دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري ، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة.
9. دلويز جيل ، (1987) " المعرفة والسلطة " مدخل لقراءة فوكو ، ترجمة سالم يافوت.
10. صقر، مصطفى سيد احمد ، (1989) " فلسفة العدالة عند الإغريق " وأثرها على فقهاء الرومان وفلاسفة الإسلام ، مكتبة الجلاء الجديدة .
11. فلوري لوران ، (2001) " ماكس فيبر " ترجمة الدكتور محمد علي مقلد " دار الكتاب الجديد المتحد .
12. كورتو - ج (1999) " الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية " ترجمة سالم العيسى ، حقوق النشر محفوظة لدار علاء الدين ، دمشق .
13. مارش جيمس جي، سايمون هيربرت آيه ، (2001) " المنظمات " ترجمة عبد الرحمن بن احمد هيجان ، مراجعة عبد اللطيف بن صالح العبد اللطيف ، المكتبة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة.
14. مومسن لفغانغ، شلوشر لفغانغ ، مورغنبرود برجيت ، (2011) " العلم والسياسة بوصفها حرفة " ترجمة جورج كتورة ، مراجعة وتقديم رضوان السيد ، المنظمة العربية للترجمة .

15. مورتينيس ، كيرت ديليو(2012) " قوانين الكاريزما " كيف تحوز الكاريزما والإلهام والتأثير لتحقيق أقصى فرص النجاح ، حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير. ط1 الناشر المركز الثقافي العربي ، بيروت – لبنان – الدار البيضاء – المغرب.
 16. نيرنبرج ،جيرارد آي، كاليرو ،هنري اتش ، (2010) " الفن الجديد للتفاوض " كيف تنجز أية صفقة ، حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير.
 17. نيتشه فردريك ، (2011) " أرادة القوة " محاولة لقلب كل القيم ، ترجمة وتقديم محمد ناجي طبع في أفريقيا الشرق.
 18. صالح فواز، (2011) " مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 27 / العدد الأول.
 19. Achua Christopher F &Lussier Robert (2013) " Effective Leadership" States Copyright Act ،or applicable copyright law of another Jurisdiction Without the prior written permission of the publisher.
 20. Bosman Jan P.، organizational behavior bachelor of commerce programmer، 2004، DMC.
 21. Edition Ninth (2013)" Human Relations in Organizations " The McGraw –Hill Companies.INC New York.
 22. Freeman Edward R. ، and Lisa Stewart، " business roundtable institute for corporate ethics developing ethical leadership "، 2006.
 23. Holden Rick &Griggs Vivienne(2009)" Power and Influence in the management of Human Resource Development" SHRM Academic ،Web : WWW.shrm.org/hreducation.
 24. Kondalkar V.G.(2007) "Organizational Behavior" New Age International (P)Ltd.، Publishers .
 25. Kreitner Robert& Kinick Angelo(2007)" Organizational Behavior" The McGraw Companies ،Inc.،1221 Avenue of the Americas،New York.NY،10020.
 26. Mullins Laurie J.، management and organizational behavior، 2010، seventh edition، England.
 27. Northouse G. Peter ،leadership : theory and practice .fifth edition، 2010،SAGE.
 28. Northouse Peter G.، leadership theory and practice ، 2013، sixth edition، SAGE.
 29. Robbins، S. "Organizational Behavior"(2013) 10ed، by Prentice Hail. Pearson Education International، Printed in the United states of America.
 30. Vecchio Robert P(2007)" Leadership" Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organization، University of Notre Dame Press Notre Dame، Indiana.
 31. Wagner John A.، and Hollenbeck John R.، organizational behavior securing competitive advantage، 2010، New York.
- المجلات الاجنبية**
32. Akker Lenny Van den& Heres Leonie (2009)" Ethical Leadership and Trust : It's all About Meeting Expectations" International Journal of Leadership Studies ،Vol. 5 Iss.2، ISSN 1554-3145.
 33. Brown Michael E. and Trevino Linda K.، ethical leadership: A review and future directions ، 2006، the leadership quarterly ، 595-616.
 34. Brown Michael E.and Trevino ،L.K.،Hartman،L.P.،&.(2005)" Moral Person and moral manager:How executive ethical Leadership " California Management Review، 42،128-124.
 35. Behbahani Zynab Rezaei & Kakavand Ali Reza (2014)"Comparison of ego strength between addicted and non addicted people from Karaj and Tehran cities of Iran" American Journal of Applied Psychology.
 36. Erkutlu Hakan V. and Chafra J amel، Relationship between leadership power bases and job stress of subordinates: example from boutique hotels، Management Research News Vol. 29 No. 5 ، 2006.
 37. Kar Subhasree،(2012) ethical leadership: best practice for success ، journal of business and management، pp.112-116.
 38. Lian lee Kim &Tui I Low Guan(2009)" Supervisory power Bases and Job Satisfaction : Influence of organization Size، Age Difference and Job Tenure" International Review of Business Research Papers Vol.5 No. 1 January Pp.352-366.
 39. Leonard Lori N. K. and Cronan Timothy Paul (2001). Illegal، Inappropriate، and Unethical Behavior in an Information Technology Context: A Study to Explain Influences ، *Journal Association for Information Systems* ، Volume 1، Article 12 February .
 40. Lunenbur Fred C.، power and leadership : An influence process، 2012، international journal of management ، business، and administration ، Vol.15 No.1.2012.

41. McCroskey James C. and Richmond Virginia P. Power in The Classroom I:Teacher and Student Perceptions Communication Education, Volume32, April 1983.
42. Omisore Bernard Oladosu and Nweke Augustina Nwaneka, the influence of power and politics in organizations, international journal of academic research in business and social sciences, 2014 , Vol 4 No.7.
43. Professor Assistant& Branch Qazin (2013)"Manager Power bases ,employees Job stress and intent stay " European Journal of Experimental Bioligy ,2013:3(6):14-21.
44. Trevino Linda Klebe and Stuart A. Youngblood(1990). Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior, *Journal of Applied Psychology* ,the American Psychological Association. Inc.Vol. 75. No. 4.378-385 .
45. Zhu X. ; C. Li ; Wang B. ; X. Hu, Public Project Evaluation From the Perspectives of the Stakeholders Satisfaction and Social Environmental Impacts, 2008.

المقالات الأجنبية

46. Berrett Sharon and Laboratory Troy (2011) Power and influence Charting: The Google Way , *Management Practices For Quality Products*, CrossTalk-July/August.
47. Barnes , M. Christopher , and Joseph Doty, what does contemporary science say about ethical leadership?, 2010, The army ethic , military review.
48. Boshoff E. and SvanZyl E. (2011). The relationship between locus of control and ethical behavior among employees In the financial sector , *Koers*, 76(2) 2011:283-303.
49. Christman Rick (2007). Research Roundtable Presentation: Servant Leadership and Power in Positional – Led Organizations , *School of Global Leadership & Entrepreneurship* , Regent University , Servant Leadership Research Roundtable , July .
50. Dolan Simon and Lingham Tony, introduction to international organizational behavior, 2012.
51. Daugn Renee A. and Sue E. Williams,(1993) power and influence: strategies for leadership,
52. Green, R. Dennis, Leadership As A Function Of Power, OPOSAL Management, APMP Fall 1999.
53. Killian Shaun (2007). The ABC of Effective Leadership : A practical Overview of Evidence Based Leadership Theory, *Australian Leadership Development Centre* .
54. Leever Martin G.& Daniels John(2006)"Ethics &Service-Learning: Toward The Development of Compassionate Servant-Leadership" Aristotle, Nicomachean Ethics,Bk,.
55. Menzel,D.(1996)" Ethical Stress in Public organization" Public Productivity Management Review.
56. Randall Donna M(2012)"Leadership the use of Power : Shaping an Ethical Climate" is President of Albion College in Albion ,Michigan.
57. Suryaningrum Diah Hari &Hastuti Sri(2013) " A ccounting Student and Lecturer Ethical Behavior:Evidence From Indonesia" Business Education &Accreditation .Volume 5,Number 1.2013.
58. Drake Cyndi Rutledge" The Relationship of EGO Strength and Tolerance of Ambiguity to Divorce Adjustment " Submitted to the Graduate Faculty of Texas Tech University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education 1999.

.....

