

**العلاقة بين العوامل الخمس الكبرى للشخصية والقيادة الأخلاقية  
بالتطبيق على الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني الأهلية**

د. هبة كمال القصبى عطالله  
مدرس إدارة الأعمال - معهد الدلتا العالى لنظم المعلومات الإدارية والمحاسبية  
بالمنصورة

**The Relationship between the Big Five Personality  
and Ethical Leadership applying to Egyptian E-  
Learning University**

Dr. Heba Kamal Elqasaby Atallah  
Lecturer of business administration – Delta Higher Institute for  
Administrative and Accounting Information Systems in Mansoura

## ملخص

استهدفت الدراسة قياس مستويات العوامل الخمس الكبرى للشخصية (الانبساطية، العصابية، الانفتاح على الخبرة، المقبولية، يقظة الضمير) وعلاقتها ببعضها البعض كذلك علاقتها بالقيادة الأخلاقية، وقياس تأثيرها كذلك على القيادة الأخلاقية وذلك بالتطبيق على الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني الأهلية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة والعاملين في كل فروع الجامعة وعددهم 341 مفردة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين العوامل الخمس الكبرى للشخصية والقيادة الأخلاقية، كما أشارت النتائج لوجود تأثير إيجابي معنوي للعوامل الخمس الكبرى للشخصية على القيادة الأخلاقية وكان أعلى الأبعاد تأثيراً على القيادة الأخلاقية، بعد يقظة الضمير، وأقل الأبعاد علاقة وتأثيراً بعد العصابية. وأوصت الدراسة مديري الموارد البشرية بتعيين أطقم العمل في الوظائف المناسبة وفقاً لسماتهم وخصائصهم الشخصية، وخاصة القادة والمناصب الإدارية العليا، كذلك ضرورة الاستثمار في تنمية السلوك الأخلاقي للقيادة والمؤوسين من خلال دورات تدريبية هدفها تطوير السلوك الأخلاقي في كافة المستويات الإدارية.

**الكلمات الدالة:** العوامل الخمس الكبرى للشخصية، الانبساطية، العصابية، الانفتاح على الخبرة، المقبولية، يقظة الضمير، القيادة الأخلاقية.

## Abstract

The study aimed to measure the levels of the big five personality factors (extraversion, neuroticism, openness to experience, acceptability, conscientiousness), and their relationship to each other as well as their relationship to Ethical Leadership. and to measure their effect to Ethical Leadership. by applying to the Egyptian E-Learning University community. The population of the study consisted of (341) leaders and employees from all branches of the university. The results of the study showed a significant positive relationship between the big five personality factors and Ethical Leadership, the results also indicated a positive and significant effect of the big five personalities on Ethical Leadership, specifically, conscientiousness factor was the least relevant and influential dimension after neuroticism. The study recommended human resources managers to assign work crews to appropriate jobs according to their personal characteristics and personalities, especially leaders and senior administrative positions, as well as the need to invest in developing the ethical behavior of leaders and subordinates through training courses aimed at developing ethical behavior at all administrative levels.

**Keywords:** The Big Five Factors of Personality, Extroversion, Neuroticism, Openness to experience, Agreeableness, Conscientiousness, Ethical Leadership.

## تمهيد

يواجه العالم بوجه عام والمنظمات بوجه خاص بالعديد من التصرفات غير الأخلاقية من قبل الأفراد والمنظمات والتي تؤدي إلى تخلف المجتمعات وفشل المنظمات (Al Halbusi et al., 2020)، مما يدعو المنظمات للبحث عن قيادات أخلاقية تنشر القيم والسلوكيات الأخلاقية التي توجه وترشد وتحفز الأفراد نحو السلوك الأخلاقي الذي يساهم في نجاح المنظمات ورفقي المجتمعات (Yukl, 2011). فالقادة يلعبون دوراً مهماً للغاية في تحفيز المناخ الأخلاقي في العمل بالإضافة للوفاء بالأهداف والالتزامات تجاه البيئة والمجتمع جنباً إلى جنب مع تحقيق الأهداف الاقتصادية (Ye et al., 2022).

حيث تهتم المؤسسات الكبرى بتقييم السلوك الشخصي الذي يعتبر محدد هام للسلوك الفردي في بيئه العمل (De Hoogh & Den Hartog, 2008). لذلك ظهرت في الآونة الاخيرة العديد من البحوث النظرية والتطبيقية التي تؤكد على أهمية تطوير وتعزيز القيادة الأخلاقية في المنظمات لما لها من تأثير إيجابي على المنظمة والمرووسين (Engelbrecht, 2017). فالقيادة الأخلاقية على مستوى المرووسين مرتبطة بالرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، المواطنة التنظيمية، درجة الرضا عن القائد، فضلاً عن إدراك فاعلية القائد، أما على مستوى المنظمة فإن ممارسة القيادة الاخلاقية مرتبطة بتعزيز مصداقية المنظمة مع المرووسين، زيادة الارباح، المساعدة في عملية اتخاذ القرار، فضلاً عن الثقة والتعاون التنظيمي، بالإضافة إلى أن القيادة الأخلاقية تسهل الأداء الجماعي من خلال توفير أسس لتطوير معايير أداء الجماعة وسلوكياتها (Walumbwa et. al, 2011).

وحيثما وجد قادة ومرووسين، فإنه توجد سمات وخصائص شخصية تؤدي لنمط قيادي معين (Shen, 2003). حيث يتم تفسير السلوك القيادي على أنه محصلة تفاعل عدد من سمات الشخصية التي يتسم بها القائد والتي تظهر بوصفها سلوك أكثر تفضيلاً للقائد (Yukl et al., 2013). وحيث أن سمات وخصائص شخصية القائد تؤثر على اتجاهات وسلوكيات المرووسين، فإن معرفة هذه السمات تعد من العوامل الهامة عند اختيار المرشحين في مواقع القيادة (Carnes et al., 2015) ، كما سعت بعض الدراسات لمعرفة أهم السمات التي تساهم في التأثير الفعال للقادة على مرووسيههم (Chen 2017).

تأتي أهمية دراسة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية كمحدد من خلاله يتم معرفة السمات العامة للشخصية التي يمكن أن تفرز لنا قائداً أخلاقياً (Fortunato & Furey, 2009) حيث تكمن أهمية دراسة هذا المتغير في امكانيته على وصف الشخصية الإنسانية بشكل ملائم وتحديد اضطراباتها كذلك في القدرة على التنبؤ بالسلوك العام للشخصية والنتائج المترتبة عليه (Popkins, 2001; Bruck & Allen, 2003).

## أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة

في هذا الجزء يتم التعريف بمتغيرات الدراسة وما توصلت إليه الدراسات السابقة وإظهار العلاقة بينهما، وأخيراً تناول الفجوة البحثية وبناء إطار الدراسة.

### 1. العوامل الخمس الكبرى للشخصية **The Big Five Personality Factors**

تعتبر العوامل الخمس الكبرى للشخصية من أهم النماذج وأكثرها شيوعاً في علم النفس المعاصر لوصف الشخصية بشكل مناسب كما يعد إطاراً مرجعياً قوياً يمكن من خلاله توضيح الأساس الذي تبنى عليه الفروق الفردية بين أبعاد الشخصية (Lang et al., 2011).

#### 1/1 تعريف العوامل الخمس الكبرى للشخصية

تعرف العوامل الخمس الكبرى للشخصية على أنها الاستجابات وردود الأفعال التي يؤديها الفرد في المواقف المختلفة والتي تبرز السمات العامة لشخصيته. كما تعرف على أنها خمس تجمعات لأبرز سمات الشخصية ويمثل كل عامل تجريباً لمجموعة من السمات المتناغمة (Cloninger, 2000). وترى الباحثة أنه يمكن تعريف العوامل الخمس الكبرى للشخصية على أنها مجموعة الخصائص والسمات الموروثة أو المكتسبة والمميزة لشخصية ما تتسم بالاستقرار والثبات. ويهدف نموذج العوامل الخمس الكبرى للشخصية إلى تجميع السمات الإنسانية المتناثرة في فئات أساسية، وهذه الفئات مهما أضعفنا إليها أو حذفنا منها تبقى محافظة على وجودها كعوامل لا يمكن الاستغناء عنها في وصف الشخصية الإنسانية وجميع الأشخاص لديهم قدر من هذه الخصائص إذ توجد بمقادير مختلفة وتتأثر بالعوامل الذاتية والثقافية وهي مستقرة نسبياً عبر الزمن وتظهر عند جميع الأفراد بغض النظر عن الجنس والعمر والثقافة (Goldberg, 1993).

#### 2/1 أبعاد العوامل الخمس الكبرى للشخصية

تتكون تلك الأبعاد من خمس أبعاد مختلفة تكون في مجموعها نموذج تصوري لوصف الشخصية ويعد هذا النموذج الأكثر تطبيقاً ضمن المقاييس الموجودة في علم نفس الشخصية كما أنه الأكثر شيوعاً من حيث وجوده في معظم الثقافات، حيث ثبت صدقه وثباته في العديد من الدول مثل ألمانيا والصين والسويد والبرتغال والنرويج (Costa & Mc Crae, 1992; Digman, 2000; Frank & kim, 1997; Popkins, 1998). ويشتمل نموذج العوامل الخمسة للشخصية كما تم قياسه وتنقيحه من قبل NEO-Personality Inventory Revised (NEO-PI-R) على الأبعاد التالية: الانبساطية، العصابية، الانفتاح على الخبرة، المقبولية، ويقظة الضمير (McCrae & Costa, 1997).

● **الانبساطية Extroversion:** تعبر الانبساطية عن مجموع السمات الشخصية التي تركز على قوة العلاقات التفاعلية والتواصل الاجتماعي، ويتميز صاحب هذه الشخصية بأنه شخص يتقبل حقائق الحياة بدون ضجر وصاحب عقلية منفتحة وسلوكه مبني على أساس الأحاسيس النفسية أكثر من اعتماده على الفكر والمنطق ومن مظاهر الانبساطية الدفاع، تأكيد الذات، النشاط البحث عن الإثارة (Penly & Tomaka, 2002). ويتميز الانبساطيون كذلك بسمات النشاط والتفاؤل وترك الأثر الإيجابي. بعكس الانطوائيون فهم غير وديدين ومستقلين (Bolton et al., 2010). وقد وجد أن الانبساطية هي مؤشر على الأداء الجيد في الوظائف التي تتميز بالتفاعل الاجتماعي، مثل موظفي المبيعات والمديرين (Barrick & Mount, 2001).

● **العصابية Neuroticism:** وتعبر عن مجموع السمات الشخصية الطبيعية التي تشير إلى الميل العام لتجربة التأثيرات السلبية مثل الخوف والحزن والإحراج والغضب والشعور

بالذنب والاشمئزاز (Rothmann S.& Coetzer, 2003). وتركز تلك السمات كذلك على عدم التوافق ووجود سمات انفعالية وسلوكية سلبية كالقلق والاكتئاب والشعور بالذات والاندفاع والغيرة وحب الذات حيث يتميز صاحب الشخصية العصابية بأنه يحمل قدر كبير من الانفعال النفسي الذي يحدث عند بعض الناس الطبيعيين كما يتصف بالقصور في السلوك العام ولكنه غير معادي للمجتمع (Judge & Bono, 2000; Zhang, 2006). وأضاف (Hough et al., 1990) أن درجة العصابية المرتفعة تشير إلى أن صاحبها عرضة لأن يكون غير عقلاي فكرياً وأقل قدرة على التحكم في الانفعالات ولديه ضعف القدرة على التكيف مع الإجهاد، أما درجة العصابية المنخفضة تدل على الاستقرار العاطفي لصاحبها، وعادة ما يتسم بالهدوء، ومتعادل المزاج ويشعر بالارتياح ولديه القدرة على مواجهة التوتر في المواقف المختلفة (Hormann & Maschke, 1996). ويتسم القائد الذي لديه درجات مرتفعة من العصابية بالقلق، والاكتئاب، والإجهاد، وتقلب المزاج، ووجد أنها ترتبط سلبياً بالقيادة الأخلاقية (Judge et al., 2002). كما أكد Mayer et al., (2007) على أنه من المتوقع أيضاً وجود علاقة سلبية بين العصابية وبعد وضوح الدور، حيث يقل احتمال مشاركة الأفراد العصبيين للمعلومات ذات الصلة مع الآخرين. مما يعني أن القادة العصبيين لا يتواصلون بصراحة أو صدق حول توقعاتهم من المرؤوسين. وأوضح (Brown and Trevino, 2006) بوجود علاقة سلبية بين عامل العصابية والقيادة الأخلاقية. واتفق معه (Walumbwa and Schaubroeck, 2009) في ذلك.

- **الانفتاح على الخبرة Openness to experience:** وتعبر عن السمات الشخصية التي تركز على القيم غير المتسلطة أي المنفتحة على مشاعر الآخرين وخبراتهم ويتميز صاحب هذه الشخصية بالفضول وحب الاستطلاع كما يتميز بغنى الخبرات والرغبة في التفكير في أشياء غير مألوفة كما أن قيمه تختلف عن المؤلف ومن مظاهر الانفتاح: الخيال الواسع، والقيم الجمالية، دعم الأفكار الأخلاقية والاجتماعية والسياسية الجديدة (Chamorro-Premnzic & Furnhams, 2008). بعكس الشخصية المغلقة فأصحابها يفضلون ما هو مألوف واستجاباتهم العاطفية صامتة إلى حد ما (Rothmann S.& Coetzer, 2003). يشعر الأفراد المنفتحون بالفضول بشأن البيئة الداخلية والخارجية، وحياتهم أكثر ثراءً من الناحية التجريبية ويستمتعون بالأفكار الجديدة والقيم غير التقليدية وأكثر قدرة على التكيف مع التغيير (Hamilton, 1988).
- **المقبولية Agreeableness:** وتعبر عن مجموع السمات الشخصية التي تركز على نوعية العلاقات مثل التعاطف والدفء والحنو ويتميز صاحب هذه الشخصية بأنه متواضع ولا يطلب الكثير من الآخرين كما أنهم منسجمين مع الآخرين ويرونهم نزيهين وجديرين بالثقة كما أنهم صريحيين ويرغبون دائماً في تقديم المساعدة ومنح الرعاية للآخرين والاهتمام بهم (Bruk & Allen, 2003). ومن مظاهر هذه الشخصية: الثقة، الاستقامة، الإيثار، التواضع، الحنان (Judge et al., 1999). ويتميز القائد الذي يتسم بدرجات مرتفعة من المقبولية بدرجة عالية من التوافق والحفاظ على العلاقات الاجتماعية، كما أنه حساس لاحتياجات المرؤوسين (Kanungo, 2001). ويوصف القادة الأخلاقيون بأنهم مهتمون، وإيثاريون، ومهتمون برفاهية العاملون، وبالتالي من المتوقع أن يرتبط عامل المقبولية بشكل إيجابي بالقيادة الأخلاقية (Trevino et al., 2003). ومن المتوقع أن يقدم القادة الذين يتمتعون بدرجة عالية من المقبولية مبررات للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار

بسبب خصائصهم المتعاطفة والحساسة وبالتالي قد يرتبط إيجابياً ببعد مشاركة السلطة) (McCrae & Costa, 1997). وأوضح (Mayer et al., 2007) أنه من المحتمل ألا يوجد ارتباط إيجابي بين المقبولية وبعد وضوح الدور لدى القائد، لأن وضوح الدور مرتبط أساساً بسلوك القائد.

● **يقظة الضمير Conscientiousness:** وتعتبر عن مجموع السمات الشخصية التي تركز على ضبط الذات والالتزام في السلوك والواجبات ومواجهة التحديات ويتميز أصحاب هذه الشخصية بالاستقلالية والنظرة الإيجابية للحياة والثقة في إمكانياته ومن مظاهر هذه الشخصية: الكفاءة، الالتزام بالواجبات، الانضباط الذاتي، الكفاح من أجل الانجاز، وقد يؤدي ارتفاع سمة يقظة الضمير إلى الدقة الزائدة أو الإدمان على العمل (Barrick & Mount, 2001; Costa & McCrae, 1992). وتعتبر يقظة الضمير من أهم السمات المرتبطة بالقيادة حتى يُنظر إليهم على أنهم أخلاقيون، لأنهم عادة ما يضعون إرشادات واضحة للسلوك المناسب ويوضحون ما هو متوقع من الموظفين وبالتالي من المتوقع أن يكون هناك ارتباط إيجابي لسمة يقظة الضمير مع القيادة الأخلاقية (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Brown et al., 2005). وأوضح (Mayer et al., 2007) أن تلك السمة قد ترتبط إيجابياً ببعد العدالة في متغير القيادة الأخلاقية. وأشار (House, 1996) أنه من المرجح أن ترتبط سمة يقظة الضمير بشكل إيجابي ببعد وضوح الدور في القيادة الأخلاقية، ولكن الارتباط بينها وبين تقاسم السلطة.

ويؤكد (Hogan et al., 1997) على أهمية نموذج العوامل الخمس الكبرى للشخصية باعتبار أن لديه القدرة على التنبؤ بالسلوك ونتائجه نظراً لارتباط طبيعة الشخصية وسماتها وبين مختلف أنواع السلوك. وتوصل (Timothy et al., 1999) في دراسته للعلاقة بين العوامل الخمس الكبرى للشخصية والنجاح المهني إلى أنه توجد علاقة معنوية إيجابية بين بعد يقظة الضمير والنجاح المهني الداخلي والخارجي، كما توصل إلى أنه توجد علاقة معنوية سلبية بين بعد العصابية وبين النجاح المهني الخارجي كما توصل إلى أن المرحلة العمرية الأكبر سناً كانت تربطهم علاقة ارتباط معنوية إيجابية بالنجاح المهني عن الأقل سناً. وتوصل (Shell & Duncan, 2000) في دراسته للعلاقة بين التشابه في السمات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين إلى أن السمات الشخصية لدى المرؤوسين ترتبط إيجابياً بمستوى الرضا الوظيفي المرتفع. وأشار (Zhang & Huang, 2001) في دراسته إلى وجود علاقة قوية بين أساليب التفكير الإبداعية وبعدي الانبساطية والانفتاح على الخبرة، كما توجد علاقة بين أساليب التفكير البسيطة وبعدي الشخصية العصابية، بينما لا توجد علاقة بين أساليب التفكير عامة وبعدي المقبولية ويقظة الضمير. وتوصل (Zhang, 2002) في دراسته للعلاقة بين العوامل الخمس الكبرى للشخصية وأساليب التفكير لدى طلبة جامعة هونغ كونج إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين بعد العصابية وأسلوب التفكير التنفيذي، كما توجد علاقة إيجابية معنوية بين بعد الانبساطية وأسلوب التفكير الخارجي، كذلك وجود علاقة إيجابية معنوية بين بعد الانفتاح على الخبرة وأسلوب التفكير التشريعي والقضائي، وأخيراً وجود علاقة إيجابية معنوية بين بعد يقظة الضمير وأسلوب التفكير الهرمي، وأخيراً أظهرت النتائج أن مقياس العوامل الخمس الكبرى للشخصية يمكن استخدامها لقياس أساليب التفكير. وأكد (Srivastava, 2003) في دراسته للعلاقة بين العمر والجنس ومميزات الشخصية في سن الرشد بهدف معرفة التغيرات التي يمكن أن تطرأ على العوامل الخمس الكبرى للشخصية من حيث التوقف

أو التباطؤ في سن الرشد، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن بعد المقبولية يزداد من عمر 30-60 لكل من الرجال والنساء ، كما تقل درجة العصابية والانفتاح على الخبرة مع التقدم بالعمر عند الذكور والإناث، بينما تزداد درجة الانبساطية عند الرجال وتقل عند النساء مع التقدم بالعمر، وأخيراً تزداد يقظة الضمير بين الرجال والنساء مع التقدم بالعمر. وأشار (El nabgha, et al., 2009) في دراسته للاختلافات بين مجموعة من الطلاب اليابانيين والمصريين فيما يخص العوامل الخمس الكبرى للشخصية إلى أنه يوجد اختلافات معنوية بين الطلبة اليابانيين والمصريين فيما يخص بعدى يقظة الضمير والعصابية، بينما كان يوجد تشابه بين الطلاب اليابانيين والمصريين فيما يخص أبعاد الانبساطية والانفتاح على الخبرة والمقبولية. وتوصل (Wei Xiong, 2010) في دراسته للعلاقة بين العوامل الخمس الكبرى للشخصية والرضا الوظيفي للمديرين إلى أن يقظة الضمير ترتبط معنوياً بالرضا الوظيفي للمديرين، كما توصل إلى أن التفاؤل من أكثر العوامل ارتباطاً بالرضا الوظيفي للمديرين. كما توصل (Sayyed, 2012) في دراسته لمعرفة تأثير مكونات الشخصية على الأداء الوظيفي إلى أن عوامل الشخصية قد أثرت معنوياً على الأداء الوظيفي، كما أشار إلى أن يقظة الضمير والانبساطية كان لهما تأثير معنوي على الدافع الوظيفي، بينما لم يؤثر أي من عوامل الشخصية على بعد التكيف البيئي، وأكد أنه بالاعتماد على نتائج هذه الدراسة يستطيع مديرو الموارد البشرية تعيين أطقم العمل في الوظائف المناسبة وفقاً لمكوناتهم والشخصية.

## 2. القيادة الأخلاقية Ethical Leadership

تحتاج المنظمات المعاصرة إلى مراجعة الطرق التي تستخدمها في ممارسة أعمالها، وتقرر ما يجب عمله من أجل التغيير، وذلك لفهم القضايا المتعلقة بالسلوك الأخلاقي في الحاضر والمستقبل، فالقيادة يحتاجون إلى وجود رؤية للتعرف على أهمية الأخلاق في الحصول على إمكانيات جديدة لنمو أعمالهم في المستقبل (Richard, 2003). وتؤكد الدراسات السابقة على أن المنظمات بحاجة لإعادة النظر في الطريقة التي تمارس بها أعمالها، لذا فإنها بحاجة لفهم القضايا المرتبطة بالسلوك الأخلاقي اليوم وفي المستقبل (Hansen, 2011). ويحتاج القادة إلى أن يكون لديهم رؤية عن كيفية تطوير الأخلاقيات كمسؤوليات جديدة لتحقيق النمو المستقبلي للعمل (Bellingham, 2003). والمدير الخلاق هو القائد القادر على وضع الأخلاق على جدول أعمال المنظمة. ويحاول المدير الخلاق تعزيز السلوكيات الأخلاقية لأتباعه من خلال وضع معايير أخلاقية واضحة، وخلق القواعد الأساسية للسلوك الأخلاقي (Akker et al., 2009). وتظهر العلاقة بين القائد والأخلاق في القرار، حيث تظهر القيادة الأخلاقية عند القيام بعملية صنع القرار، فإذا كان القائد قد بدأ بتطبيق المعايير الأخلاقية أثناء تأدية وظيفته فيعتبره الآخرون قائداً أخلاقياً (Tutar et al., 2011) والقادة الأخلاقيون يطبقون المعايير الملائمة للسلوكيات المرغوبة من خلال وضع رسالة أخلاقية بارزة في نطاق سلطاتهم، ويكون هذا التطبيق مباشر في حالة الحوار الصريح ذو المضمون الأخلاقي في مكان العمل، ويصبح غير مباشر عندما يقوم القادة بممارسة السلوك الأخلاقي في حياتهم الخاصة (Pucic, 2011). ولأن كل أسلوب قيادة يعتبر إيجابي على الرغم من مناقشة الأخلاق والنزاهة باعتبارها مكون من أسلوب القيادة وإعتباره مهما لإبراز الفعالية ولكن طالما تعرضت أساليب القيادة هذه لبعض الانتقادات من العلماء نظراً لأهميتها وكثرة الجدل حولها (Brown & Mitchell, 2010; Hartog, 2015). حيث تعتبر العلاقات الإيجابية للقادة الأخلاقيين مع جميع الأطراف ذات الصلة بالمنظمة هي المعيار الذهبي لجميع الجهود التنظيمية، حيث تبني العلاقات الجيدة على الاحترام والثقة ويعتبر ذلك من أهم عوامل النجاح التنظيمي (Bello, 2012). وتساعد القيادة الأخلاقية وفعالية القائد في تقليل الضغوط المرتبطة بالعمل ومعدل الدوران حيث أنه إذا كان المرؤوسون يثقون في

قادتهم ويشعرون بالولاء لهم فسوف تنخفض الضغوط المرتبطة بعملهم ولا تكون لديهم نية لترك منظماتهم (Elci, et al., 2012; Ponnu & Tennakoon 2009).

## 1/2 تعريف القيادة الأخلاقية: Ethical leadership Definition

تناول عدد من الباحثين مفهوم القيادة الأخلاقية وعرفوها من جوانب مختلفة حيث عرفها (Brown, et al., 2005) بأنها: "إظهار السلوك المعياري المناسب من خلال التصرفات والعلاقات الشخصية وتعزيز هذا السلوك لدى التابعين من خلال الاتصال والدعم المتبادل وصنع القرار". وعرف (Shaw, 2008) القيادة الأخلاقية بأنها: "عملية تنظيم الأفراد وتوجيه موارد المنظمة بأسلوب يتوافق وينسجم مع قواعد ومعايير المجتمع ويصنف الانماط السلوكية الصحيحة والخاطئة للأفراد". كما عرفها (Tutar et al., 2011) بأنها: "القدرة على التأثير في التابعين اعتماداً على القوة الأخلاقية" وأضاف أن القيادة الأخلاقية هي تشكيل لشخصية القائد وفقاً للقيم الأخلاقية والمواقف والاتجاهات والسلوك الذي يتماشى مع القيم الأخلاقية. و عرفها (Tutar et al., 2011) كذلك بأنها تشكيل شخصية القائد وفقاً لمجموعة من القيم الأخلاقية والتعبير عن جميع السلوكيات والمواقف من خلال تحديد القيم الأخلاقية" وهي مفهوم للقيادة يركز على الشخصية التي تحدد السلوكيات الأخلاقية للفرد والتي أصبحت متكاملة مع القيم الشخصية. وترى الباحثة أنه يمكن تعريف القيادة الأخلاقية على أنها القدرة على التأثير في المرؤوسين من خلال التزام القادة بالقيم والسلوكيات الأخلاقية كنموذج يحتذى به بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.

## 2/2 سمات القيادة الأخلاقية Ethical Leadership Characteristics

وصف (Trevino et al., 2003) القائد الأخلاقي بالأمانة والنزاهة وأنه شخص جدير بالثقة كما يتسم بالعدالة ورعاية الآخرين. وقد قام (Brown et al., 2005) بوصف الخصائص والصفات الشخصية للقائد الأخلاقي على أنها: الأمانة، الصدق، الجدارة بالثقة، الاهتمام بالاتباع بطريقة عادلة، الاهتمام بالإنصاف والإخلاص، الاهتمام بالمشاركة في الاتصالات المفتوحة مع الأتباع وهذا يعني شرح ما هو متوقع من الأتباع بشكل مباشر، بالإضافة إلى مشاركة الأتباع في السلطة، وأضاف (Resick, et al., 2006) وجود ست سمات رئيسية تميز القيادة الأخلاقية وهي: التكامل والتعاون مع الآخرين، الوعي الأخلاقي، التوجه الفردي والجماعي، التحفيز، التشجيع التمكين، إدارة المسؤولية الأخلاقية. وتتسم القيادة الأخلاقية ببعض السمات التي وردت في نموذج (Brown & Trevino, 2009) (Bono & Judge 2004; Walumbwa & Schaubroeck, 2006) ومنها أن القائد الأخلاقي: محبوب ومقبول، لديه ضمير، غير عصبي، غير ميكافيلي (مستغل)، لديه منطق أخلاقي. وأشار (Freeman & Stewart, 2006) إلى بعض الخصائص المرتبطة بالقيادة الأخلاقية وهي: صياغة وتنفيذ الرؤية والهدف من قبل القائد، تركيز القائد على النجاح التنظيمي بدلاً من الأناية الفردية، إيجاد أفضل الأفراد في المنظمة وتطويرها من قبل القائد، محادثة الأطراف أصحاب المصلحة عن الأخلاقيات والقيم، خلق آلية للمعارضة، يكون القائد ودود تجاه قيم الآخرين، التطلع للأفضل دائماً، معرفة حدود القيم والمبادئ للآخرين، إيجاد الدعم من الأطراف ذات المصلحة المشتركة والشرعية المجتمعية. وأشار (Hartog & Hoogh, 2008) إلى أن الخصائص والصفات الشخصية للقائد الأخلاقي تتضمن: (المسؤولية الاجتماعية للقائد، ممارسة السلوك القانوني والأخلاقي، الالتزام الداخلي، الاهتمام بالآخرين، الاهتمام بالنتائج، والحكم الذاتي). ويرى (Zehir & Erdogan, 2011) أن القيادة الأخلاقية ترتبط بالسمات الشخصية للقائد وتنشئته. وترتبط السمات

الشخصية للفائد بخمس مجموعات: المسؤولية الاجتماعية للقائد، معايير السلوك القانوني والأخلاقي، الالتزام الذاتي، الاهتمام بالآخرين والنتائج، والحكم الذاتي. وترتبط هذه المتغيرات بشكل إيجابي بسلوكيات القيادة الأخلاقية. ويرى (Tutar et al., 2011) أن القيادة الأخلاقية تتسم ببعض السمات الأخرى مثل بناء القيم الأخلاقية، الوعي الأخلاقي، التفويض، خلق مناخ تنظيمي ملائم لمتطلبات الصحة التنظيمية، يكون صادق وجدير بالثقة ويتعامل بموضوعية وإنصاف في المواقف المختلفة. وأكد (Pucic, 2011; John, 2011; Ruiz et al., 2010) على أن القائد الأخلاقي تتسم أنماطه السلوكية بالصدق والعدالة والأمانة والاهتمام بالآخرين والاستماع لهم فأى علاقة تحتاج إلى الثقة المتبادلة بين أطرافها ومن هنا يأتي دور الأخلاق في توثيق العلاقة بين القائد والتابعين له، فإدراك المرؤوسين للقيادة الأخلاقية التي يمارسها قائدهم تجعلهم يؤمنون به وتزداد ثقتهم به مما يؤدي إلى استجابتهم للمسؤولية عن عملهم من منطلق حرصهم الدائم على تحسين علاقتهم بالقائد. ووصف (Monahan, 2012) القائد الأخلاقي بأنه الشخص الذي يشجع على الأمانة وتعكس تصرفاته قيمه ومعتقداته، ويقوم القائد الأخلاقي بالتأثير في التابعين ليس فقط بالتأثير فيهم داخل العمل وإنما يؤثر أيضاً في حياتهم من خلال التركيز على خصائص الشخص نفسه. ولكي يكون القائد كفاء وفعال فإنه يجب عليه أن يتصرف وفقاً لكل موقف وأن يحتضن أتباعه وأن يفهم المكونات الأربعة للقيادة الأخلاقية (الهدف، المعرفة، السلطة، الثقة) (Johnson, 2006). يرى (Bellingham, 2003) أن الممارسات المتميزة التي يجب أن يقوم بها القائد الأخلاقي تتمثل في عمليات التحدي، التشجيع، السعي للتناقص والانسجام، التفكير طويل الأجل، النظرة الشمولية، دفع التزام المرؤوسين وطاقاتهم للتعلم، تقاسم السلطة، ضمان تنوع الآراء، خلق مكان عمل جيد وإنساني، بناء علاقات مترابطة، دعم مجتمع العمل، قبول المساءلة والمحاسبة، وضع الأشخاص المبدعين في بؤرة التركيز، بناء التعاون، دعم الاستقامة والنزاهة، خلق الثقة (Zhu, 2008). كما يوصف القائد بأنه أخلاقياً فإنه يفضل الإيثار على الأنانية، وعلى النقيض، فالقائد غير الأخلاقي شخص أناني يتلاعب بالآخرين ويستخدم نفوذه وسلطته لخدمة مصالحه الشخصية، لا يهتم باحتياجات المرؤوسين (Hartog & Hough, 2008). لذلك يجب أن يركز القادة الأخلاقيون على القيم الأخلاقية والعدالة في اتخاذ القرارات فالقائد الأخلاقي يبذل جهود كبيرة لإدراج المبادئ الأخلاقية في قيمه ومعتقداته وكذلك سلوكياته ويكون ملتزم بالأهداف والحكمة والصبر والمثابرة (Bello, 2012).

### 3. العلاقة بين العوامل الخمس الكبرى للشخصية والقيادة الأخلاقية

توجد بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين الشخصية بوجه عام ونمط وسلوك القائد، فأوضح (Anderson et al., 2008) أن الخصائص الشخصية تؤثر على القائد. كما اقترح (Brown & Trevino, 2006) أنه من المحتمل أن يكون هناك ارتباط بين القيادة الأخلاقية وسمات يقظة الضمير، المقبولية، والعصابية. واتفق معه (De Hoogh & Den Hartog, 2008) في وجود ارتباط بين سمات يقظة الضمير والمقبولية وبين القيادة الأخلاقية. (Mayer et al., 2007) وأكد على نفس النتيجة ولكنه أضاف أنها تساعد على خلق مناخ للعدالة. وأوضح (Walumbwa & Schaubroeck, 2009) أنه توجد علاقة إيجابية بين يقظة الضمير والمقبولية وبين القيادة الأخلاقية، ولكن وجد أن العلاقة التي تربط الانفتاح على الخبرة والانسيابية مع القيادة الأخلاقية ضعيفة. وأضاف (Judge et al., 2002) أن المستويات المرتفعة من العصابية كالقلق، والاكتئاب، والإجهاد، وتقلب المزاج، ترتبط سلبياً بالقيادة الأخلاقية. وبالرغم من نتائج الدراسات السابقة التي دعمت وجود علاقة بين الشخصية والقيادة إلا أن (Bono & Judge, 2002) أوضح أن العلاقة ضعيفة بين متغيري الشخصية والقيادة مع أنها تميل لأن تكون متنسقة ومستقرة.

#### 4. التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

من الملاحظ على الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم القيادة الأخلاقية أنها ركزت على النواتج أو الآثار المترتبة على وجود قيادة أخلاقية، ولم توجد دراسة واحدة في حدود اطلاع الباحثة تناولت المقدمات التي يترتب على وجودها قائد أخلاقي، وتسهم الدراسة الحالية في فهم وتوضيح ذلك من خلال دراسة شخصية القائد كنقطة مسبقة محتملة أو كمقدمات لسلوك القائد الأخلاقي. ويعد فهم وتوضيح مقدمات القيادة الأخلاقية أمراً بالغ الأهمية، لأن معرفتها يمكن أى منظمة من التأثير بشكل هادف على سياسات اختيار، وتعيين، وتدريب، وتنمية هؤلاء القادة وبالتالي الاستفادة من النتائج الإيجابية للقيادة الأخلاقية وخاصة إذا كان السلوك الأخلاقي مرتبطاً بسمات مستقرة، كما لوحظ على الدراسات السابقة التي تناولت متغير الشخصية أنها لم توضح العلاقة بين كل أبعاد وعوامل الشخصية، فركزت معظمها على بعد يقظة الضمير والمقبولية والعصابية (Brown & Trevino, 2006)؛ ولم تتناول الدراسات السابقة في حدود اطلاع الباحثة فهم وتوضيح العلاقة التي تربط أبعاد الانبساطية والانفتاح على الخبرة والقيادة الأخلاقية. أما الدراسة الحالية فتتناول فهم وتوضيح العلاقة التي تربط كل أبعاد العوامل الخمس الكبرى للشخصية مع بعضها البعض وعلاقتها بالقيادة الأخلاقية. في ضوء ماسبق، ومن الملاحظ على الدراسات والبحوث العلمية السابقة وجود ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين العوامل الخمس الكبرى للشخصية والقيادة الأخلاقية. وبالتالي توجد حاجة لمزيد من الدراسات لتقديم المزيد من التوضيح والفهم لبعض الجوانب والعلاقات التي تربط كلا المفهومين، وتسعى الدراسة الحالية لدراسة العلاقة بين العوامل الخمس الكبرى للشخصية كمتغير مستقل والقيادة الأخلاقية كمتغير تابع وتنطلق الفجوة البحثية للدراسة الحالية من ذلك.

#### ثانياً: مشكلة الدراسة

تعتبر الجامعات بوجه عام والجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني الأهلية بوجه خاص من الأماكن الهامة لفهم ودراسة العلاقة التي تربط متغيري الدراسة. حيث أنها البيئة الأكثر تعقيداً في العصر الحديث، نظراً لوجود العديد من الأطراف أصحاب المصلحة الذين ينبغي العمل على إرضائهم (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والخريجين وأولياء الأمور ومجالس الأمناء والمناحين والسياسيين والمجتمعات المحلية). كذلك أصبحت البيئة الجامعية مليئة بالقضايا السياسية الساخنة مثل حرية التعبير والمشاركة المجتمعية والتنوع والشمول على نحو متزايد، ويتوقع المجتمع من الجامعة أن تؤدي وظائف اجتماعية وسياسية معقدة، وأن تتمكن بطريقة أو بأخرى من تقديم مثال ونموذج أفضل من بقية مؤسسات المجتمع الأخرى. وانطلاقاً من أهمية القيادة وتأثيراتها الجوهرية على العاملين والمنظمات، فالقيادة الأخلاقية تحديداً كأحد أنماط القيادة لها تأثير إيجابي على أنماط سلوك الموظفين وعلى نجاح المنظمات بوجه عام، ويحكمها مجموعة من السمات الشخصية التي تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي مما يتطلب ضرورة وجود قيادات أخلاقية تنشر القيم والعادات الأخلاقية التي توجه وترشد وتحفز كل الأطراف أصحاب المصلحة نحو السلوك الأخلاقي الذي يساهم في نجاح المنظمات ورفي المجتمعات. ويعد القائد في البيئة الأكاديمية رمزاً للقيادة في منظمته، حيث تدار تحت رعايته الكثير من الأنشطة التي من خلالها تتحقق أهداف الجامعة وتوجهاتها، فضلاً عن أن القائد الأكاديمي يؤدي دوراً بارزاً في توفير بيئة عمل مواتية تتوافر فيها البنية المعلوماتية والتدريب وتنمية مهارات العاملين على مختلف مستوياتهم وإتاحة العمل الجماعي والتشجيع والتحفيز لتحسين الأداء وانطلاق أفضل الطاقات ومتابعة تطويرها. وكلما توافرت السمات الشخصية سواء كانت فطرية أو مكتسبة القادرة على خلق قائد أخلاقي مؤثر إيجابياً في مستوى أداء المرءوسين. وتأسست

الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني الأهلية عام 2009 كأول جامعة إلكترونية في مصر والعالم العربي ، ويبلغ عدد طلابها 2194 طالباً منتشرين على مستوى 12 مركز دراسي يغطي جمهورية مصر العربية، يعمل بها أكثر من 120 عضو هيئة تدريس بخلاف الإدارة العليا والهيئة المعاونة والعاملين بمختلف المستويات الإدارية.

وبمراجعة الدراسات السابقة وكما هو مبين في الإطار النظري والدراسات السابقة، تبين وجود فجوة بحثية تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين العوامل الخمس الكبرى للشخصية والقيادة الأخلاقية. فبعض الدراسات السابقة التي تناولت متغير الشخصية لم توضح العلاقة بين كل أبعاد وعوامل الشخصية، فركزت معظمها على بعد يقظة الضمير والمقبولية والعصابية (Brown & Trevino, 2006); (Walumbwa & Schaubroeck 2009). ولم تتناول الدراسات السابقة في حدود اطلاع الباحثة فهم وتوضيح العلاقة التي تربط أبعاد الانبساطية والانفتاح على الخبرة والقيادة الأخلاقية. وسعت الدراسة الحالية إلى توضيح تلك العلاقة ودراسة تأثير العوامل الخمس الكبرى للشخصية بكل أبعادها على القيادة الأخلاقية في الجامعة محل الدراسة. ولتأكيد مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية وذلك بإعداد قائمة استقصاء تم توزيعها على عينة ميسرة قدرها 25 مفردة من العاملين في الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني الأهلية من مختلف المستويات الإدارية في الفترة من 2021/11/20 إلى 2021/12/10. وتم توجيه مجموعة من الأسئلة عن السمات الشخصية للقادة في الجامعة والنمط القيادي السائد، ولقد تم تقسيم العينة إلى الفئات الثلاث الموضحة في جدول رقم (1).

جدول (1)

نتائج الدراسة الاستطلاعية لمتغيرات الدراسة وفقاً للوسط الحسابي

المتغير	أقل من الوسط الحسابي		المحايد		أعلى من الوسط الحسابي	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
السمات الخمس الكبرى للشخصية	15	60%	6	24%	4	16%
القيادة الأخلاقية	17	68%	5	20%	2	8%

المصدر من إعداد الباحثة

ويتضح من جدول (1) وجود مجموعة من الظواهر ذات الصلة بمشكلة الدراسة وذلك على النحو التالي: 24% من آراء العينة اتفقت على وجود نمط قائد غير منفتح على خبرات الآخرين ولا يتقبل الأفكار الجديدة ومنغلق على ذاته ويفضل العمل بنفس الأسلوب الذي اعتاد عليه. اتفق 60% من آراء العينة على وجود نمط القائد غير المتعاون والمتعصب لآراءه ولا يتشاور مع رؤوسيه. 16% من آراء العينة أكدت على وجود نمط للقائد المتفهم لاحتياجات رؤوسيه المهتم بمحاولة حل مشكلاتهم والذي يشاركونهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بأداء وظائفهم. 8% من آراء العينة اتفقت على وجود نمط للقائد الذي يحافظ على عودته ويكسب ثقة رؤوسيه ويؤثر فيهم، كما أنه يهتم بالسلوك الأخلاقي والبيئي والاجتماعي ويسعى لتحسين البيئة داخل وخارج الجامعة. 68% من آراء العينة اتفقت على وجود نمط قائد متغترس لا يسمح بمشاركة الآخرين في اتخاذ القرار ويلقى باللوم على الآخرين ويميل لتصيد الأخطاء.

مما سبق يتضح وجود سمات شخصية سلبية أثرت على مستوى القيادة الأخلاقية في الجامعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية. وفي ضوء ضعف مستوى الظواهر المرتبطة بكلا المتغيرين، تسعى الدراسة الحالية لمعرفة الدور الذي يمكن أن تلعبه العوامل الخمس الكبرى للشخصية في التأثير على مستوى القيادة الأخلاقية في الجامعة محل الدراسة. وفي ضوء ما تقدم وانطلاقاً من النتائج

التي أسفرت عنها الدراسات والبحوث العلمية والدراسة الاستطلاعية، فإن مشكلة هذا البحث تتبلور بصفة أساسية في محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

● هل توجد علاقة بين العوامل الخمس الكبرى للشخصية والقيادة الأخلاقية بالجامعة محل الدراسة؟

● هل يوجد تأثير للعوامل الخمس الكبرى للشخصية على القيادة الأخلاقية بالجامعة محل الدراسة؟

### ثالثاً: أهداف الدراسة

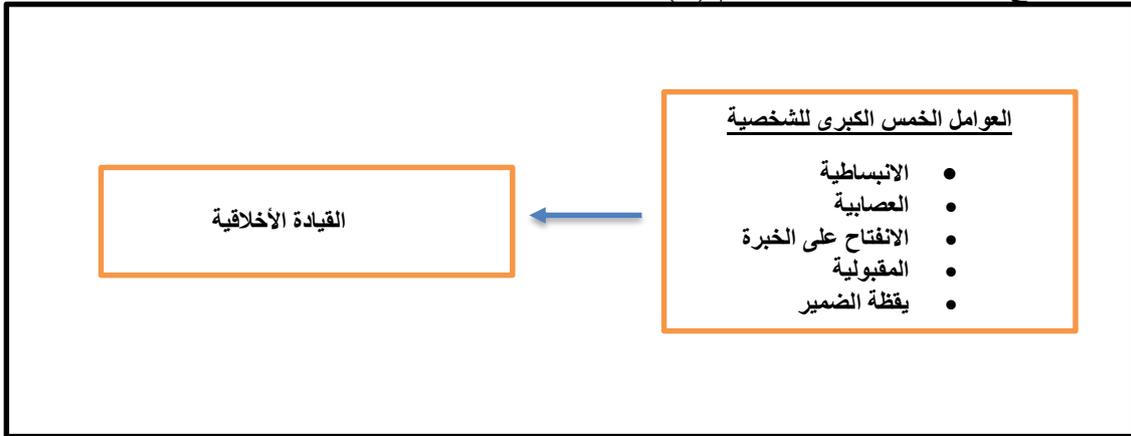
تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

1- تحديد قوة واتجاه العلاقة التي تربط بين العوامل الخمس الكبرى للشخصية والقيادة الأخلاقية في الجامعة محل الدراسة.

2- تحديد تأثير العوامل الخمس الكبرى للشخصية على القيادة الأخلاقية في الجامعة محل الدراسة.

### رابعاً: نموذج الدراسة

يوضح النموذج التالي متغيرات الدراسة ويشمل العوامل الخمس الكبرى للشخصية كمتغير مستقل وأبعاده (الانبساطية، العصابية، الانفتاح على الخبرة، المقبولية، يقظة الضمير)، والقيادة الأخلاقية كمتغير تابع كما يظهر في الشكل رقم (1).



شكل (1) الإطار المقترح لنموذج الدراسة

### خامساً: فروض البحث

اعتماداً على نموذج الدراسة وانطلاقاً من أهدافها تسعى الدراسة لاختبار صحة أو خطأ الفروض التالية:

1- يوجد ارتباط معنوي بين العوامل الخمس الكبرى للشخصية والقيادة الأخلاقية في الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني الأهلية.

2- يوجد تأثير معنوي للعوامل الخمس الكبرى للشخصية على القيادة الأخلاقية في الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني الأهلية.

## سادساً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة باعتبارها تناقش أحد الموضوعات والاتجاهات العلمية الهامة، التي أصبحت محوراً للعديد من الدراسات والبحوث العلمية ولهذه الدراسة أهمية من الناحية العلمية والناحية التطبيقية كما يلي:

- **الأهمية العلمية:** تتبع الأهمية العلمية للدراسة الحالية في تناولها لأحد الموضوعات والاتجاهات العلمية الحديثة، ونظراً لندرة الدراسات السابقة في حدود اطلاع الباحثة والتي تناولت العلاقة بين العوامل الخمس الكبرى للشخصية والقيادة الأخلاقية، فقد اهتمت الدراسة الحالية بفهم وتوضيح تلك العلاقة وكذلك توضيح الدور الذي يمكن أن يلعبه دراسة السمات الشخصية للعاملين في تطوير قائد أخلاقي .
- **الأهمية التطبيقية:** تهتم الدراسة الحالية على المستوى التطبيقي ببحث العلاقة بين العوامل الخمس الكبرى للشخصية والقيادة الأخلاقية. حيث يواجه العالم بوجه عام والمنظمات بوجه خاص العديد من التصرفات غير الأخلاقية من قبل الأفراد والمنظمات والتي تؤدي إلى تخلف المجتمعات وفشل المنظمات، مما دعي المنظمات لأهمية البحث عن قيادات أخلاقية تنشر القيم والعادات الأخلاقية التي توجه وترشد وتحفز الأفراد نحو السلوك الأخلاقي الذي يساهم في نجاح المنظمات ورفي المجتمعات. وكنتيجة لذلك ظهرت أهمية دراسة العوامل الخمس الكبرى للشخصية كمحدد من خلاله:
- يتم معرفة السمات العامة للشخصية حيث تكمن أهمية دراسة هذا المتغير في امكانيته على وصف الشخصية الإنسانية بشكل ملائم وتحديد اضطراباتها كذلك في القدرة على التنبؤ بالسلوك العام للشخصية والنتائج المترتبة عليه حيث تساعد دراسة تلك الأبعاد على حل الكثير من المشكلات المرتبطة بالصحة النفسية وبمستوى الإنجاز والتواصل مع الآخرين وبالتالي النجاح في المجال المهني.
- كذلك تساعد تلك الدراسة في معرفة أي السمات أكثر ارتباطاً بوجود قائد أخلاقي فنحاول تعزيزها وأي السمات تقلل من فرصة وجود قائد أخلاقي فتسعى للتحكم في الظروف التي تساهم في وجود تلك السمة ونحاول تفيدها أو الحد منها.
- الأهم من ذلك أن نتائج هذه الدراسة قد تساعد متخذ القرار وخاصة المسئول عن الموارد البشرية في تعيين أطقم العمل الملائمة كذلك المساعدة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- كما تكمن أهمية الدراسة فيما قد تسفر عنه من نتائج قد تفيد القائمين على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية والخاصة، في مجال وضع الخطط والدورات التدريبية والبرامج التي تعزز السمات الشخصية التي تدعم السلوكيات الأخلاقية عند الأفراد.

## سابعاً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- **حدود مكانية:** تقتصر الدراسة على الجامعة المصرية للتعلم الإلكتروني الأهلية بكل فروعها.
- **حدود بشرية:** تشمل الدراسة كافة العاملين في مختلف المستويات الإدارية من قادة وعاملين.
- **حدود زمنية:** تم جمع بيانات الدراسة الميدانية خلال الفترة من 2021/11/1 إلى 2021/12/10.

## ثامناً: أسلوب الدراسة

يتضمن أسلوب الدراسة، البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها المختلفة، ومجتمع الدراسة والعينة، وقياس متغيرات الدراسة، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة للتحقق من صحة أو خطأ فروض الدراسة، ويتم تناول ذلك على النحو التالي:

### 1. البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها: اعتمدت الباحثة على نوعين من مصادر البيانات:

• **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة (العوامل الخمس الكبرى للشخصية والقيادة الأخلاقية) وهي ما يمكن الباحثة من إعداد الإطار النظري للدراسة وتأسيس المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

• **البيانات الأولية:** اعتماداً على قوائم الاستقصاء الموجهة للقادة والعاملين بالجامعة المصرية للتعلم الإلكتروني الأهلية بكل فروعها، وهو ما يمكن من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة وبالتالي التوصل لنتائج وتوصيات الدراسة.

### 2. مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع القادة والعاملين بالجامعة المصرية للتعلم الإلكتروني الأهلية وفقاً لأسلوب الحصر الشامل كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (2)

مجتمع البحث

المركز الدراسي	عدد العاملين	عدد المديرين	الإجمالي
الاسماعيلية	7	1	8
الاسكندرية	24	6	30
الدقى	102	44	146
السادات	8	1	9
الغردقة	12	3	15
الفيوم	9	2	11
المنوفية	12	1	13
أسوان	9	2	11
أسيوط	45	4	49
بنى سويف	9	1	10
سوهاج	16	1	17
عين شمس	12	1	13
قنا	8	1	9
الإجمالي	273	68	341

المصدر: إدارة الموارد البشرية بالجامعة

وبلاحظ أن أجمالى عدد العاملين 273 مفردة يمثلها الإداريين ومعاونى أعضاء هيئة التدريس، وإجمالى عدد المديرين 68 مفردة يمثلهم قيادات الجامعة ومديري المراكز الدراسية ومن ينوب عنهم بالإضافة لإعضاء هيئة التدريس، والمستشارين وبلغ إجمالى عدد مفردات المجتمع 341 مفردة.

### 3. أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

من أجل دراسة العلاقة بين العوامل الخمس الكبرى للشخصية والقيادة الأخلاقية، تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من الجامعة محل الدراسة، وقد تم إعداده فى ضوء نتائج الدراسات والبحوث العلمية السابقة، وتم جمع البيانات من مفردات الدراسة عن طريق المقابلة الشخصية فى مركز الإسكندرية والدقى وعن طريق الإيميل من باقى المراكز الدراسية، وقد بلغت

عدد الاستثمارات المستردة والصحيحة 209 استمارة بنسبة استجابة 61% . ولقياس متغير العوامل الخمس الكبرى للشخصية تم استخدام المقياس الوارد في دراسة (Costa & Mc Crae, 1992) وتتألف قائمة الاستقصاء فيه من (44) عبارة تضم 5 أبعاد فرعية ( الانبساطية، المقبولية، يقظة الضمير، العصابية، الانفتاح على الخبرة). كما تم استخدام المقياس الوارد في دراسة ( Kalshoven, 2011) لقياس أبعاد القيادة الأخلاقية وتتألف قائمة الاستقصاء من (37) عبارة تضم 7 أبعاد فرعية (التوجه بالافراد، الانصاف، تقاسم السلطة، الاستدامة، التوجه الأخلاقي، وضوح الدور، النزاهة) وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يشمل خمس نقاط متدرجة من (1:5) حيث يشير رقم (1) إلى غير موافق على الإطلاق، بينما يشير الرقم (5) إلى موافق جداً مع وجود درجة محايدة في المنتصف. ويوضح الجدول رقم (3) أرقام العبارات المستخدمة لقياس كل متغير.

جدول رقم (3)

قياس متغيرات الدراسة

الدراسات السابقة	أرقام عبارات قياس المتغير	المتغير
Costa & Mc Crae, (1992)	من 1 - 44	العوامل الخمس الكبرى للشخصية
Kalshoven,( 2011)	من 45 - 81	الأداء المستدام

المصدر من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

#### 4. اختبار الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة

**1/4 اختبار الصدق:** للتأكد من صدق وسلامة وثبات محتوى قائمة الاستقصاء، للتأكد من درجة الاتساق بما تقيسه من أبعاد بدرجة عالية من الدقة والحصول على نتائج متطابقة أو متشابهة إذا تكرر استخدامها أكثر من مرة في جمع نفس المعلومات أو قياس نفس الأبعاد من قبل باحث واحد أو عدة باحثين في أوقات وظروف مختلفة وتم ذلك من خلال:

**صدق المحتوى:** تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على بعض المحكمين من السادة الأساتذة وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية، كما تم عرضها على عدد من المستقضي منهم للتأكد من وضوح الاسئلة وإستيعابها من قبل المستقضي منهم. وقد أبدى المحكمون مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء، وقامت الباحثة بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات.

**2/4 اختبار الثبات:** تم استخدام معامل (ألفا كرونباخ Cronbach's Alfa) لقياس امكانية الاعتماد على المقاييس في الحصول على بيانات تتسم بالثبات. وبالتطبيق على البيانات التي تم الحصول عليها وجد أن معامل الثبات العام لإجمالي فقرات الاستقصاء (81 عبارة) بلغ (0.765)، ويشير ذلك إلى درجة عالية من الثبات والاعتماد على المقياس. كما بلغ معامل الاتساق الداخلي لبنود الاستمارة الخاصة بأبعاد العوامل الخمس الكبرى للشخصية (0.747) و بلغ معامل الاتساق الداخلي لبنود الاستمارة الخاصة بمتغير القيادة الأخلاقية (0.725). وهي تدل على ثبات الأداة والاعتماد على نتائجها، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي :

جدول رقم (4)

معامل الصدق والثبات لأبعاد الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
العوامل الخمس الكبرى للشخصية	44	0.747	0.899
القيادة الأخلاقية	37	0.725	0.886
معامل الثبات للاستقصاء ككل	81	0.765	0.910

المصدر: إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

كما يتضح من الجدول السابق أن معاملات الصدق الذاتي تراوحت قيمها بين (0.886) و (0.899) وهي معاملات ذات دلالة مرتفعة لتحقيق أهداف البحث الأمر الذي يدل على صلاحية أداة الدراسة للقياس.

#### 5. التحليل الإحصائي:

تم استخدام عدة أساليب إحصائية لتحليل بيانات الدراسة وقد تمثلت تلك الأساليب في:

● معامل ألفا كرونباخ لاختبار الثقة والاعتمادية لقائمتي الاستقصاء Cronbach's Alpha.

● التحليل الوصفي (المتوسط-الانحراف المعياري) Stander Deviation- Mean.

● معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة Pearson Correlation.

● معامل الانحدار الخطي للتأكد من وجود تأثير بين أبعاد الدراسة Regression Analysis، وذلك باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط الذي من خلاله يمكن الوقوف على وجود تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع، بالإضافة لاستخدام أسلوب الانحدار المتعدد لمعرفة أكثر أبعاد المتغير المستقل تأثيراً على المتغير التابع.

وتم إجراء جميع التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS Version (25).

#### تاسعاً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

##### 1. التحليل الوصفي للبيانات

تم إجراء تحليل وصفي للبيانات لمتغيرات البحث، وذلك بهدف الوقوف على شكل وطبيعة البيانات والتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري التي توضح المعالم الإحصائية لمتغيرات البحث وفقاً لأراء مجتمع الدراسة ويوضح الجدول رقم (5) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (5)

نتائج التحليل الوصفي لأراء العينة حول مقياس العوامل الخمس الكبرى للشخصية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
0.37	3.41	الانبساطية
0.38	3.53	المقبولية
0.49	3.35	يقظة الضمير
0.28	3.12	العصابية
0.42	3.54	الانفتاح على الخبرة
0.28	3.39	العوامل الخمس الكبرى للشخصية

المصدر نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الانبساطية (3.41) بانحراف معياري (0.37)، وكانت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير المقبولية (3.53) بانحراف معياري (0.38)، والمتوسط الحسابي لمتغير يقظة الضمير إلي (3.35) بانحراف معياري (0.49)، أما قيمة المتوسط الحسابي لمتغير العصابية (3.12) وهي القيمة الأقل بانحراف معياري (0.28)، بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الانفتاح على الخبرة (3.54) وهي القيمة الأعلى بانحراف معياري (0.42)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي العوامل الخمس الكبرى للشخصية (3.39) بانحراف معياري (0.28).

ومن الملاحظ على المتوسطات الحاسبية لمتغير العوامل الخمس الكبرى للشخصية، أن قيمه تتراوح من (3.12) كحد أدنى إلى (3.54) كحد أقصى، ومن الملاحظ أن بعد الانفتاح على الخبرة في الجامعة محل الدراسة كان أعلى قيمة من باقى السمات الشخصية، تساوى معه تقريباً بعد المقبولية بقيمة (3.53)، يليه بعد الانبساطية بقيمة (3.41)، يليه بعد يقظة الضمير بقيمة (3.35)، وكان أقل السمات الشخصية قيمة بعد العصابية بقيمة (3.12).

جدول رقم (6)

نتائج التحليل الوصفي لأراء العينة حول مقياس القيادة الأخلاقية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
0.26	4.08	التوجه بالافراد
0.45	2.71	الانصاف
0.42	3.32	تقاسم السلطة
0.48	2.72	الاستدامة
0.40	3.88	التوجيه الاخلاقي
0.52	4.05	وضوح الدور
0.91	3.63	النزاهة
0.41	3.48	القيادة الأخلاقية

المصدر نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (6) ما يلي: بلغ قيمة المتوسط الحسابي لمتغير التوجيه بالافراد (4.08) وهي القيمة الأعلى بانحراف معيارى (0.37)، وكانت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الانصاف (2.71) وهي القيمة الأقل بانحراف معيارى (0.45)، والمتوسط الحسابي لمتغير تقاسم السلطة (3.32) بانحراف معيارى (0.42)، أما قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الاستدامة (2.72) بانحراف معيارى (0.48)، بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير التوجيه الاخلاقي (3.88) بانحراف معيارى (0.40)، أما قيمة المتوسط الحسابي لمتغير وضوح الدور (4.05) بانحراف معيارى (0.52)، والمتوسط الحسابي لمتغير النزاهة (3.63) بانحراف معيارى (0.91)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي القيادة الأخلاقية (3.48) بانحراف معيارى (0.41).

ومن الملاحظ على المتوسطات الحاسبية لمتغير القيادة الأخلاقية، أن قيمه تتراوح من (2.71) كحد أدنى إلى (4.08) كحد أقصى، ومن الملاحظ أن بعد التوجه بالافراد فى الجامعة محل الدراسة كان أعلى قيمة من باقى السمات الشخصية (4.08)، تساوى معه تقريباً بعد وضوح الدور بقيمة (4.05)، يليه بعد التوجيه الأخلاقى بقيمة (3.88)، يليه بعد النزاهة بقيمة (3.63)، وكان أقل أبعاد القيادة الأخلاقية قيمة بعد الانصاف بقيمة (2.71)، تساوى معه تقريباً بعد الاستدامة بقيمة (2.72).

## 2. نتائج اختبارات فروض الدراسة

### • نتائج اختبار الفرض الأول للدراسة

لاختبار صحة أو خطأ الفرض الأول للبحث والذي ينص على " يوجد ارتباط معنوي بين العوامل الخمس الكبرى للشخصية والقيادة الأخلاقية". تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرى الدراسة، ويوضح الجدول التالى نتائج اختبار صحة الفرض الأول على النحو التالى:

جدول رقم (7)  
مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	التوجه بالأفراد	الانصاف	تقاسم السلطة	الاستدامة	التوجيه الاخلاقي	وضوح الدور	النزاهة	القيادة الاخلاقية	الانبساطية	المقبولية	يقظة الضمير	العصاوية	الانفتاح على الخبرة الكبرى	العوامل الخمس الكبرى للشخصية
التوجه بالأفراد	1													
الانصاف	0.326*	1												
تقاسم السلطة	0.410*	0.366*	1											
الاستدامة	0.475*	0.460*	0.859*	1										
التوجيه الاخلاقي	0.423*	0.330*	0.815*	0.566*	1									
وضوح الدور	0.706*	0.568*	0.784*	0.714*	0.667*	1								
النزاهة	0.655*	0.341*	0.847*	0.819*	0.849*	0.795*	1							
القيادة الاخلاقية	0.669*	0.570*	0.903*	0.870*	0.828*	0.906*	0.946*	1						
الانبساطية	0.185*	0.424*	0.763*	.561**	0.682*	0.723*	0.547*	0.684*	1					
المقبولية	-0.060	0.715*	0.586*	0.528*	0.471*	0.381*	0.286*	0.504*	0.633**	1				
الضمير	0.292*	0.665*	0.734*	0.738*	0.410*	0.745*	0.455*	0.693*	0.799**	0.772**	1			
العصاوية	0.078	0.025	0.255*	0.005	0.029	0.326*	0.143	-0.035	-0.481**	-0.174*	0.487*	1		
الانفتاح على الخبرة	0.048	0.471*	0.681*	0.399*	0.588*	0.518*	0.301*	0.513*	.795**	0.828**	0.776*	0.570**	1	
العوامل الخمس الكبرى للشخصية	0.164*	0.684*	0.771*	0.670*	0.634*	0.646*	0.500*	0.707*	0.859**	0.923**	0.907*	0.318**	0.894**	1

\*\* معنوى عند 1%

المصدر نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من نتائج التحليل الإحصائي بالجدول رقم (7) ما يلي:

يوجد ارتباط ايجابي معنوى عند مستوى معنوية (0.01) بين الانبساطية وبين أبعاد القيادة الأخلاقية، وتبين أن تقاسم السلطة هو أعلى المتغيرات ارتباطاً بمعامل ارتباط (0.763)، يليها وضوح الدور بمعامل ارتباط (0.723)، والتوجيه الاخلاقي بمعامل ارتباط (0.682)، ثم الاستدامة بمعامل ارتباط (0.561)، يليها النزاهة بمعامل ارتباط (0.547)، ثم الانصاف بمعامل ارتباط (0.424)، وأخيراً التوجه بالأفراد بمعامل ارتباط (0.185).

يوجد ارتباط ايجابي معنوى عند مستوى معنوية (0.01) بين المقبولية وبين أبعاد القيادة الأخلاقية، وتبين أن الانصاف هو أعلى المتغيرات ارتباطاً بمعامل ارتباط (0.715)، ثم تقاسم السلطة بمعامل ارتباط (0.586)، يليها الاستدامة بمعامل ارتباط (0.528)، والتوجيه الاخلاقي بمعامل ارتباط (0.471)، ثم وضوح الدور بمعامل ارتباط (0.381)، وأخيراً النزاهة بمعامل ارتباط (0.286)، بينما لا يوجد ارتباط ايجابي معنوى بين المقبولية والتوجه بالأفراد.

يوجد ارتباط ايجابي معنوي عند مستوى معنوية (0.01) بين يقظة الضمير وبين أبعاد القيادة الأخلاقية، وتبين أن وضوح الدور هو أعلى المتغيرات ارتباطاً بمعامل ارتباط (0.745)، يليها الاستدامة بمعامل ارتباط (0.738)، ثم تقاسم السلطة بمعامل ارتباط (0.734)، يليها الانصاف بمعامل ارتباط (0.665)، ثم النزاهة بمعامل ارتباط (0.455)، والتوجيه الاخلاقي بمعامل ارتباط (0.410)، وأخيراً التوجه بالأفراد بمعامل ارتباط (0.292).

يوجد ارتباط سلبي ضعيف عند مستوى معنوية (0.01) بين العصابية وبين بعدي (تقاسم السلطة ووضوح الدور) من أبعاد القيادة الأخلاقية، وتبين أن وضوح الدور هو أعلى المتغيرات ارتباطاً بمعامل ارتباط (-0.326)، ثم تقاسم السلطة بمعامل ارتباط (-0.255)، بينما لا يوجد ارتباط ايجابي معنوي بين العصابية وكل من الانصاف، الاستدامة، والتوجيه الأخلاقي، والنزاهة.

يوجد ارتباط ايجابي معنوي عند مستوى معنوية (0.01) بين الانفتاح على الخبرة وبين أبعاد القيادة الأخلاقية، وتبين أن تقاسم السلطة هو أعلى المتغيرات ارتباطاً بمعامل ارتباط (0.681)، يليها التوجيه الاخلاقي بمعامل ارتباط (0.588)، ثم وضوح الدور بمعامل ارتباط (0.518)، يليها الانصاف بمعامل ارتباط (0.471)، ثم الاستدامة بمعامل ارتباط (0.399)، وأخيراً النزاهة بمعامل ارتباط (0.301)، بينما لا يوجد ارتباط ايجابي معنوي بين الانفتاح على التجربة والتوجه بالأفراد.

يوجد ارتباط ايجابي معنوي عند مستوى معنوية (0.01) بين العوامل الخمس الكبرى للشخصية وبين متغيرات القيادة الأخلاقية، وتبين أن تقاسم السلطة هو أعلى المتغيرات ارتباطاً بالعوامل الخمس الكبرى للشخصية بمعامل ارتباط (0.771)، ثم الانصاف بمعامل ارتباط (0.684)، يليها الاستدامة بمعامل ارتباط (0.670)، وضوح الدور بمعامل ارتباط (0.646)، ثم التوجيه الاخلاقي بمعامل ارتباط (0.634)، يليها النزاهة بمعامل ارتباط (0.500)، وأخيراً التوجه بالأفراد بمعامل ارتباط (0.164).

كما تبين وجود ارتباط ايجابي معنوي عند مستوى معنوية (0.01) بين إجمالي العوامل الخمس الكبرى للشخصية وإجمالي القيادة الأخلاقية بمعامل ارتباط (0.707)، وبناء على النتائج الاحصائية السابقة يمكن القول بوجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين العوامل الخمس الكبرى للشخصية والقيادة الأخلاقية العوامل الخمس الكبرى للشخصية والقيادة الأخلاقية. وفي ضوء تلك النتائج، يتم قبول الفرض الأول للدراسة والذي ينص على " يوجد ارتباط معنوي بين العوامل الخمس الكبرى للشخصية والقيادة الأخلاقية".

#### • نتائج اختبار الفرض الثاني للدراسة

لاختبار الفرض الثاني للدراسة والذي ينص على " يوجد تأثير معنوي للعوامل الخمس الكبرى للشخصية على القيادة الأخلاقية". تم الاستعانة بأسلوب الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع للتحقق من صحة أو خطأ هذا الفرض. ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرض الرئيسي للتعرف على وجود تأثير لمتغير العوامل الخمس الكبرى للشخصية على القيادة الأخلاقية وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن التالي:

جدول رقم (8)

اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير العوامل الخمس الكبرى للشخصية على القيادة الأخلاقية

النموذج	معامل الإندادار (B)	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة ف (F)	قيمة ت (t)	مستوى المعنوية
العوامل الخمس الكبرى للشخصية على القيادة الأخلاقية	1.043	0.707	0.499	147.632	12.150	<0.001

المصدر نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من جدول رقم (8) ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخاص بقياس التأثير المعنوي العوامل الخمس الكبرى للشخصية (المتغير المستقل) على القيادة الأخلاقية (المتغير التابع) عند مستوى معنوية 0.01. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) للنموذج الكلي بين العوامل الخمس الكبرى للشخصية والقيادة الأخلاقية قيمة (0.932) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) للانحدار، (0.499). وهي قيمة دالة إحصائياً أيضاً عند مستوى معنوية أقل من (0.01). مما يعني أن العوامل الخمس الكبرى للشخصية كما أوضح نموذج الانحدار تفسر تباين المتغير التابع، القيادة الأخلاقية بنسبة (49.9%). وباختبار معنوية نموذج الانحدار بالاعتماد على قيمة (F) التي بلغت (147.632) بمستوى معنوية أقل من (0.001) مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار، ومن خلال نموذج اختبار معنوية معامل الانحدار (B) وقيمه (1.043) والذي يوضح وجود علاقة ايجابية معنوية بين العوامل الخمس الكبرى للشخصية والقيادة الأخلاقية وأن زيادة العوامل الخمس الكبرى للشخصية بقيمة (1) تزيد من القيادة الأخلاقية بقيمة (1.043) وبالاعتماد على قيمة (t) والتي بلغت (12.15) مما يظهر معنوية نموذج الانحدار. واختبار تأثير أبعاد العوامل الخمس الكبرى للشخصية (العامل المستقل) على القيادة الأخلاقية (المتغير التابع) تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن التالي:

جدول رقم (9)

اختبار الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد العوامل الخمس الكبرى للشخصية على القيادة الأخلاقية

مستوى المعنوية	قيمة ف (F)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	مستوى المعنوية	قيمة ت (t)	معامل الانحدار (B)	المتغيرات المستقلة
0.001	118.719	0.805	0.897	0.001	-9.78	-3.883	الثابت
				0.01	2.48	0.027	الانبساطية
				0.001	9.54	-0.134	المقبولية
				0.001	12.62	0.106	يقظة الضمير
				0.001	-13.59	0.177	العصابية
				0.001	7.44	0.092	الانفتاح على الخبرة

المصدر نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم (9) لاختبار نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدراسة تأثير أبعاد العوامل الخمس الكبرى للشخصية على (الانبساطية، المقبولية، يقظة الضمير، العصابية، الانفتاح على الخبرة) على القيادة الأخلاقية، بلغت قيمة معامل الارتباط (R) للنموذج (0.897) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.01). ومن خلال نتائج اختبار (t) يتضح أن ترتيب التأثير من الأكبر إلى الأقل وفقاً لقيم اختبار (t) فكان الأكبر تأثيراً (يقظة الضمير) حيث بلغت قيمة اختبار (t) (12.62)، يليه (المقبولية) كانت قيمة اختبار (t) (9.54)، ثم (الانفتاح على الخبرة) كانت قيمة اختبار (t) (7.44)، وأخيراً تأثير (الانبساطية) الأقل تأثيراً وكانت قيمة اختبار (t) (2.18). أما بعد (العصابية) فكان تأثيره سلبياً على القيادة الأخلاقية حيث بلغت قيمة اختبار (t) (-59.13). من النتائج السابقة لاختبار صحة الفرض تبين أن مستوى الدلالة للنموذج أقل من (0.001) لذا يتم قبول الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي للعوامل الخمس الكبرى للشخصية على القيادة الأخلاقية.

## عاشراً: مناقشة النتائج والتوصيات

### 1. مناقشة نتائج

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة تأثير العوامل الخمس الكبرى للشخصية على القيادة الأخلاقية في الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني، وانطلاقاً من أهمية القيادة وتأثيراتها الجوهرية على العاملين والمنظمات، فالقيادة الأخلاقية تحديداً كأحد أنماط القيادة لها تأثير إيجابي على أنماط سلوك الموظفين وعلى نجاح المنظمات بوجه عام، ويحكمها مجموعة من السمات الشخصية التي تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي. والسمات الشخصية المكونة لنمط القائد الأخلاقي قد توجد بشكل فطري إلا أنه لا يمكن تجاهل أن بعض القادة لديهم القدرة على تطوير السمات الشخصية لديهم معتمدين على التعلم الجيد واكتساب الخبرة والاستعداد الدائم للتحسين والتطوير فيصبحوا أكثر تميزاً نظراً لبذلهم كثير من الجهد اللازم للوصول لشخصية قيادية أخلاقية ناجحة.

وقد أظهرت آراء مفردات مجتمع الدراسة فيما يخص متغير العوامل الخمس الكبرى للشخصية أن أبعاد المقبولية والانفتاح على الخبرة كانت قيمتها أكثر ارتفاعاً وتدل هذه النتيجة على أن أهم السمات الشخصية لمديري مجتمع الدراسة تتمثل في التواضع والانسجام مع الآخرين وأنهم جديرين بالثقة ويرغبون دائماً في تقديم المساعدة ومنح الرعاية للآخرين والاهتمام بهم. يلي ذلك سمات الانبساطية ويقظة الضمير كنمط لشخصية القادة والمديرين في مجتمع الدراسة حيث يتسمون بتقبل الحقائق والسلوك المعتمد على الأحاسيس النفسية أكثر من الاعتماد على الفكر والمنطق كذلك الكفاءة، الالتزام بالواجبات، الانضباط الذاتي، الكفاح من أجل الانجاز. ويتفق ذلك مع أهم ماتوصل إليه (Furnhams, 2008) فيما يخص بعد المقبولية ويقظة الضمير، ولكن توصلت نتائج الدراسة الحالية لوجود علاقة ايجابية قوية بين بعد الانفتاح على الخبرة والانبساطية وبين القيادة الأخلاقية وهو ما لم تتوصل إليه دراسة سابقة من قبل. وفي الترتيب الأخير فبعد العصابية أقل ارتباطاً بالقيادة الأخلاقية كسمة شخصية للمديرين والقادة في مجتمع الدراسة أي وجود سمات انفعالية وسلوكية سلبية كالقلق والاكتئاب وحب الذات والتناقض الوجداني أي أن مجتمع الدراسة يقل فيه وجود السمات الشخصية السلبية والمميزة لبعد العصابية ويتفق ذلك مع ماتوصل إليه (Judge & Bono, 2000; Judge et al., 2002; Zhang, 2006). كما أظهرت آراء مفردات مجتمع الدراسة فيما يخص متغير القيادة الأخلاقية أن بعد التوجه بالأفراد ووضوح الدور هم الأكثر ارتفاعاً حيث يهتم القادة والمديرون بالجامعة كثيراً بالمرؤوسين واحتياجاتهم ومحاولة حل مشكلاتهم والسعى لتطوير مهاراتهم، وذلك في إطار تحديد أولويات العمل والسلوك المتوقع من كل عضو في المجموعة وتحديد مسؤوليات كل فرد بدقة. يلي ذلك أبعاد التوجيه الأخلاقي والنزاهة وتقاسم السلطة أي كانت الثقة في المديرين والقادة ووفاءهم بالتزاماتهم ودعم وتحفيز ومدح السلوكيات النزيهة والأخلاقية، والسماح للمرؤوسين في صنع القرار ووضع الأهداف كانت متوسطة. وأخيراً الاستدامة والعدالة أي أن الاهتمام بالقضايا البيئية والاجتماعية وحسن استغلال الموارد ووجود معايير تقييم عادلة في أقل مستوى ممارسات القادة والمديرين.

وقد عكست نتائج اختبار الفرض الأول للدراسة وجود ارتباط معنوي ايجابي بين العوامل الخمس الكبرى للشخصية وبين القيادة الأخلاقية وفقاً لآراء القادة والعاملين بالجامعة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج وجود ارتباط ايجابي معنوي بين أبعاد ( يقظة الضمير، الانبساطية، الانفتاح على الخبرة، المقبولية) بالترتيب وبين متغير القيادة الأخلاقية، وتبين أن بعد يقظة الضمير هو أعلى

المتغيرات ارتباطاً بالقيادة الأخلاقية والنتيجة تدل على أنه يمكن الاعتماد على الأفراد المهتمين بالضمير، لأنهم يتحملون المسؤولية، ويتصرفون بإخلاص، ويتسمون بالكفاءة والالتزام بالواجبات بالإضافة للانضباط الذاتي وهذه السمات ذات صلة بسلوكيات القادة الأخلاقية كما تظهر النتائج الفرعية أن يقظة الضمير أعلى ارتباطاً مع وضوح الدور حيث يتواصل القادة بشفافية ويوضحون الأدوار، التوقعات وأهداف الأداء بحيث يعرف الأشخاص الفرعيون ما سيتم الحكم عليهم عليه وفهم ما يجب عليهم فعله لتحقيق النجاح، ثم الانبساطية، يليها الانفتاح على الخبرة، وأخيراً المقبولية وتتوافق هذه النتيجة مع ماتوصل إليه كلاً من (McCrae & Costa, 1997; Timothy, et al, 1999; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Brown et al., 2005; Wei Xiong, 2010). وكما هو متوقع أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط سلبية ضعيفة بين بعد العصابية والقيادة الأخلاقية فالشخصية العصابية وماتتسم به من مظاهر القلق، الغضب، العدائية، الاكتئاب، الشعور بالذات والاندفاع أقل احتمالاً لأن ينظر إليها على أنها قدوة ويتفق ذلك مع ماتوصل إليه (Bono & Judge, 2002). كما أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي معنوي بين إجمالي العوامل الخمس الكبرى للشخصية وإجمالي القيادة الأخلاقية، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Lim & Ployhart, 2004; Tepper et al, 2011). والتي أكدت على وجود ارتباط معنوي بين شخصية القائد والقيادة الأخلاقية وقد عكست نتائج الفرض الثاني وجود تأثير معنوي بين العوامل الخمس الكبرى للشخصية على القيادة الأخلاقية وفقاً لآراء القادة والعاملين بالجامعة موضوع الدراسة حيث تبين أن بعد يقظة الضمير هو أعلى الأبعاد تأثيراً على القيادة الأخلاقية بشكل معنوي إيجابي ويتفق ذلك مع ماتوصل إليه (Barrick & Mount, 1991). يليه بعد المقبولية ثم الانفتاح وأخيراً بعد الانبساطية وتتوافق هذه النتائج تقريباً مع نتائج تحليل الارتباط، وكما هو متوقع تبين أن بعد العصابية هو الأكثر تأثيراً على القيادة الأخلاقية بشكل سلبى وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Bono & Judge, 2002; Brown et al., 2005; Walumbwa & Schaubroeck, 2009; Bello, 2012).

## 2. التوصيات

في ضوء النتائج السابقة للدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات للإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية في الجامعات المصرية بوجه عام والجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني بوجه خاص حيث تحتاج المنظمات الأكاديمية إلى نمط قيادي يتسم بوجود بعد أخلاقي لتحقيق الأهداف الوظيفية والأكاديمية بطريقة مسؤولة إدارياً واجتماعياً، فمراعاة المخاوف الأخلاقية في القرارات يحمي سمعة المؤسسة التعليمية. حيث يعد السلوك الأخلاقي السيء مكلفاً ومضراً بسمعة أى مؤسسة وبالعاملين بها وخاصة المؤسسات التعليمية. ويعد القائد في البيئة الأكاديمية رمزاً للقيادة في منظمته، حيث تدار تحت رعايته الكثير من الأنشطة التي من خلالها تتحقق أهداف الجامعة وتوجهاتها، فضلاً عن أن القائد الأكاديمي يؤدي دوراً بارزاً في توفير بيئة عمل مواتية تتوافر فيها البنية المعلوماتية والتدريب وتنمية مهارات العاملين على مختلف مستوياتهم وإتاحة العمل الجماعي والتشجيع والتحفيز لتحسين الأداء وانطلاق أفضل الطاقات ومتابعة تطورها. وكلما توافرت السمات الشخصية سواء كانت فطرية أو مكتسبة القادرة على خلق قائد أخلاقي مؤثر إيجابياً في مستوى أداء المرء وسين وبالتالي توصى الدراسة بمجموعة التوصيات التالية:

- يجب على مديري الموارد البشرية استقطاب واختيار وتعيين أطقم عمل في الوظائف المناسبة وفقاً لسماتهم وخصائصهم الشخصية، وخاصة القادة والمناصب الإدارية العليا، حيث أنهم

- الأكثر تأثيراً في سلوك المرؤوسين، بحيث يفضل نمط القائد الذي يتسم بسمات ضبط النفس والالتزام بالواجبات والنظرة الإيجابية للأمور.
- ينصح بتجنب تعيين القائد الذي يتسم بالقلق، والغضب، والعدائية، والاندفاع لما لهذه السمات والخصائص من تأثير سلبي على سلوكيات العمل الأخلاقية.
  - يجب على إدارة الجامعة دعم الأفراد اللذين يتميزون بسلوكيات عمل أخلاقية لإدارة هؤلاء الأفراد بالشكل الذي يساعد على تميز الأداء ويساعد المختصين في تطوير أولئك الأفراد اللذين يتصرفون بشكل غير أخلاقي في العمل لتجنب الأمور السلبية المتوقعة منهم مستقبلاً.
  - توصى الدراسة كذلك بأن تشمل اختبارات الاختيار والتعيين علي أسئلة تستطيع الإدارة من خلالها التوصل لمعلومات تستخدم لإنشاء تقييمات متعددة تؤدي لتحسين فرص التوظيف وبالتالي خفض معدلات الدوران لاحقاً.
  - على إدارة المؤسسات التعليمية الاستثمار في تنمية السلوك الأخلاقي للقادة والمرؤوسين من خلال دورات تدريبية هدفها تطوير السلوك الأخلاقي كثقافة تنظيمية واستراتيجية يتم تبنيها في كل المستويات الإدارية.
  - كما توصي الدراسة بأن تكون النتائج التي تم التوصل إليها مفيدة في التخطيط الوظيفي، والتوجيه والإرشاد الشخصي وتخطيط التعاقب والتطوير الوظيفي، على مدار المسار المهني لكل العاملين وحتى ما بعد مرحلة التقاعد.
- البحوث المستقبلية**
- تم تطبيق الدراسة على بيئة العمل الأكاديمية، وقد يكون من المفيد أن تشمل الدراسة مستقبلاً قطاعات أخرى كالسياحة والقطاع المصرفي والصناعي.
  - قد تكون النتائج مستقرة أو قابلة للتعميم أو مختلفة إذا تم تطبيقها في بلدان وثقافات أخرى.
  - يمكن أن تتضمن الدراسات المستقبلية بعض المتغيرات الوسيطة التي قد تؤثر على نتائج الدراسة.
  - قد تتناول البحوث المستقبلية على مقدمات أخرى غير السمات الشخصية كمحدد ومؤثر على القيادة الأخلاقية.

### المراجع

- Akker L., Heres L. & Lasthuizen K. (2009). Ethical leadership and Trust: IT'S all about all about Meeting Expectation, International Journal of Leadership Studies.5, (2), 103–122.
- Al Halbusi, H., Williams, K.A., RamayahT.,& Aldieri, L., (2020). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person–organization fit, Personnel Review .
- Anderson C., Spataro S. & Flynn F. ((2008). 'Personality and Organizational Culture as Determinants of Influence', Journal of Applied Psychology 93, 702–710.
- Barrick M. R., Mount, M. & Judge T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? International Journal of Selection and Assessment, 9, 9-30.
- Bello& Shukurat M. (2012). Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance, International Journal of Business and Social Science, 3, (11), 228-236.

- Bolton R., Becker K. & Barber K. (2010). Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions, *Journal of Personality and Individual Differences*, 49, (5), 537–541.
- Bono J. E. & Judge T. (2004). 'Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis', *Journal of Applied Psychology* 89, 90.
- Brown M. E. & Trevino L. K. (2006). 'Ethical Leadership: A Review and Future Directions', *Leadership Quarterly* 17, 595–616.
- Brown M. E., & Mitchell M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20, (4), 583-616.
- Brown M. E., Linda K. & David A. (2005). "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Bruck C. S., & Allen T. D. (2003). The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type A behavior, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 63, (3), 457–472. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00040-4](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00040-4)
- Carnes A., Houghton J. D. & Ellison C. N. (2015). What matters most in leader selection? The role of personality and implicit leadership theories. *Leadership and Organization Development Journal*, 36, (4), 360–379. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2013-0087>
- Chamorro-Premuzic T. & Furnham A. (2008). Personality, intelligence, and approaches to learning as predictors of academic performance. *Personality and Individual Differences*, 44, (7), 1596–1603. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.01.003>
- Chen K. D. (2017). Relationship Between Different Combinations of Personality Traits and Motivation Mechanism: Change Leadership as Mediator. *Asia-Pacific Education Researcher*, 26, (6), 317–328. <https://doi.org/10.1007/s40299-017-0351-4>
- Cloninger, C. S., (2000). *Theories of personality: Understanding person*, 3rd-ed, Prentice-Hall, Inc, New Jersey, USA.
- Costa, P.T.J. & Mc Crea, R.R., (1992). *Revised NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual*, Odessa, FI: Psychological Assessment Resources.
- De Hoogh A. H. & Den Hartog D. (2008). 'Ethical and Despotic Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study', *The Leadership Quarterly* 19, 297–311.
- Digman J.M (1997). Five factors model, [Http: www.great ideas in personality](http://www.greatideas.in/personality).
- Eisenbeiss S. A. (2012). "Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach", *The Leadership Quarterly*, 23, 791–808.
- Elci M., Irgi S., Seval A., & Lutfihak A. (2012). "The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees' Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-Related Stress", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 289 – 297.
- El-nabgha F., Michael U. & M.asakazu S. (2009). Big five Personality Factors: Cross Cultural Comparison between Japanese and Egyptian Students, *Iwate university Japan*, 135-141.
- Engelbrecht A. S., Heine G. & Mahembe B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, 38, 368–379. <https://doi.org/10.1108/lodj-11-2015-0237>.

- Fortunato V. & Furey J. (2009). The theory of mind time and the relationships between thinking perspective and the Big Five Personality Traits, *Personality, and Individual Differences*, 47, (7), 241-246.
- Freeman R. E. & Stewart L. (2006). *Developing ethical Leadership*. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics.
- Furnham A. & Bachtiar V., (2008). Personality and Intelligence as Predictors of Creativity, *Personality, and Individual differences*, 45, (7), 613-617.
- Goldberg L. (1993). The Structure of phenotypic personality traits, *American Psychologist*, 48, (1), 26-34.
- Hamilton E.E. (1988). The facilitation of organizational change. An empirical study of factors predicting change agents' effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 24, 37-59.
- Hansen D. (2011). Ethical Leadership: A Multifocal Social Exchange Perspective; *The journal of Business Inquiry*, 10, (1), 41-55
- Hartog D. N. D. (2015). Ethical Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, (1), 409- 434.
- Hoga R., Johnson J. & Briggs S. (1997). *Handbook of Personality Psychology*, California: Academic Press.
- Hoogh A.H.B. & Hartog D. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social possibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study, *The Leadership Quarterly*, 3 184-190.
- Hormann H. & Maschke P. (1996). On the relation between personality and job performance of airline pilots. *The International Journal of Aviation Psychology*, 6, 171-178.
- Hough L.M., Eaton N.K., Dunnette M.D., Kamp J.D. & McCloy R.A. (1990). Criterion-related validities of personality constructs and the effect of response distortion on those validities. *Journal of Applied Psychology*, 75, 581-595. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10196776>
- House R. J. (1996). 'Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and a Reformulated Theory', *Leadership Quarterly* 7, 323–352.
- Johnson k.w. (2006). "The role of Leadership in Organizational Integrity, and five modes of Ethical Leadership, ethical leadership.
- Judge T. A. & Bono J. E. (2000). 'Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership', *Journal of Applied Psychology* 85, 751–765.
- Judge T. A., Bono J. E., Ilies R. & Gerhardt M. W. (2002). 'Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review', *Journal of Applied Psychology* 87, 765–780.
- Judge. T.A., Higgins, C.A., Thoresen, C.J. & Barrick, M.R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52, 621-652.
- Kalshoven K., Hartog D. N. & Hoogh A.H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure, *The Leadership Quarterly*, 22, (1), 51–69.
- Kanungo R. N.( 2001). 'Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders', *Canadian Journal of Administrative Sciences* 18, 257–265.

- Kim, W. G.& Brymer R.A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction commitment, behavioral outcomes, and firm performance, *International Journal of Hospitality Management*, 30, 4, 1020–1026.
- Lang F. R., John D., Lüdtke O., Schupp J.& Wagner G. G. (2011). Short assessment of the Big Five: Robust across survey methods except telephone interviewing. *Behavior Research Methods*, 43, (2), 548–567.
- Lim B. C. & Ployhart R. E. (2004). ‘Transformational Leadership: Relations to the Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts’, *Journal of Applied Psychology* 89, 610–621.
- Mayer D. M., Nishii L., Schneider B. & Goldstein H. (2007). ‘The Precursors and Products of Justice Climates: Group Leader Antecedents and Employee Attitudinal Consequences’, *Personnel Psychology* 60, 929–963.
- McCrae R. & John O.P. (1992). An Introduction to the five factor model and its applications, *Journal of Personality*, 60, (2), 75-215.
- McCrae R.R. & Costa P.T. (1997). Personality trait structure as human universal. *American Psychologist*, 52, 509-516.
- Monahan K.& University R. (2012). A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations, *Emerging Leadership Journeys*, 5, (1), 56-66.
- Ponnu C. H. & Tennakoon G. (2009). The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes – the Malaysian Case , *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14, (1), 21–32.
- Popkins N.C. (2001). The Five Factor Model Emergence of a Taxonomic Model for Personality Psychology, *Personality Papers*, Northwestern University.
- Pucic J. (2011). Ethical leadership in the Employment Relationship: Evidence from Three Canadian Surveys, Doctor Dissertation, University of Toronto.
- Resick C. (2006). A cross -Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership, *Journal of Business Ethics*, 63, (4), 345-359.
- Rothmann S.& Coetzer (2003). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance, *Journal of Industrial Psychology*, 29, (1), 68-74.
- Ruiz P., Ruiz C. & Martiaz R. (2010). Improving the ‘‘Leader–Follower’’ Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response, *Journal of Business Ethics*, 99, (4), 587–608.
- Sama L.M.& Victoria S. (2008). "Ethical Leadership for the Professions: Fostering a Moral community", *Journal of Business Ethics*, 78, (1), 39-46.
- Sayyed M. & Mohamad G. (2012). Studying Impact of Personality Traits on Job Performance (The Case of University of Isfahan’s Personnel), *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2, (6), 6293-6299.
- Shell M. & Duncan D. (2000). The effects of Personality Similarity between Supervisors and Subordinates on Job Satisfaction.
- Shen W. (2003). The dynamics of the CEO-board relationship: An evolutionary perspective. *Academy of Management Review*. Academy of Management.
- Srivastava (2003). Development of Personality in Early and Middle Adulthood: Set like plaster or persistent change? *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, (5), 1041-1053.

- Tepper B. J., Duffy M. K. & Shaw J. D. (2001). 'Personality Moderates the Relationship Between Abusive Supervision and Subordinates' Resistance', *Journal of Applied Psychology* 86, 974–983.
- Timothy A., Chad A., Carl J, & Murray R. (1999). The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success across the life span, *Journal of Personnel Psychology*, 52, 621-652.
- Trevino L. K., Brown M., & Hartman L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 55, 5-37.
- Tutara H., Mehmet A.& Demet Ç. (2011). "Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma?", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1378–1388.
- Walumbwa F. O. & Schaubroeck J. (2009). 'Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Workgroup Psychological Safety', *Journal of Applied Psychology* 94, 1275–1286.
- Walumbwa F. O., Elizabeth W. & Christensen A. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice, *The Leadership Quarterly*, 23, (5), 953–964.
- Walumbwa F.O., Mayer D. M., Wang P., Wang H.& Workman K. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* ,115, (2), 204–213.
- Wei Xiong (2010). An Investigation of Big Five and Narrow Personality Traits in Relation to Career Satisfaction of Managers, Unpublished PhD diss., University of Tennessee, Knoxville.
- Yukl G. (2011). An Improved Measure of Ethical Leadership, *Journal of Leadership & Organizational Studies*,10, 1-11.
- Yukl G., Gordon A., & Taber T. (2002). Taxonomy of Leadership Behavior: Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Behavior*, 9, (1), 15–32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>
- Yukl G., Mahsud R., Hassan S. & Prussia G.E. (2013). "An improved measure of ethical leadership", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 20 No. 1, pp. 38-48.
- Zehir C. & Erdogan E. (2011)." The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 32-43
- Zhang L. (2000). Are Thinking styles and Personality Types Related? *Educational Psychology*, 20, (3), 271-283.
- Zhang L. (2006). Thinking styles and the Big Five Personality Traits Revisited, *Personality and Individual differences*, 40, (5), 1177-1186.
- Zhang L.& Huang J. (2001). Thinking styles and the Five Factor Model of Personality, *European Journal of Personality*, Vol. 15, No.6, pp.465-476.
- Zhu W. (2008). The Effect of Ethical Leadership on Follower Moral Identity: The Mediating Role of Psychological Empowerment, *Leadership Review*, 8, 62–73.