

## الأخلاقيات في القيادة التربوية

أ.د/ محمد محمدي مخلص  
أستاذ القيادة التربوية المشارك بجامعة  
ميد او شن

المحاضرة الرابعة – أساليب القيادة الأخلاقية  
وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية

## تذكير بالمحاضرة السابقة تناولنا الموضوعات التالية:

- 1- تمهيد
- 2- الاخلاق التنظيمية
- 3- مفاهيم القيادة الأخلاقية
- 4- أبعاد القيادة الأخلاقية
- 5- مفاهيم العدالة التنظيمية
- 6- مبادئ العدالة التنظيمية
- 7- قواعد العدالة التنظيمية
- 8- العلاقة بين العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية
- 9- عناصر القيادة الأخلاقية
- 10- سمات القائد الأخلاقي
- 11- معايير البعد الأخلاقي في القيادة

## عناصر المحاضرة

- 1- دور القائد الأخلاقي في ترسيخ القيم
- 2- مكونات القيادة الأخلاقية
- 3- معايير تقييم القيادة الأخلاقية
- 4- أساليب القيادة الأخلاقية
- 5- العوامل المؤثرة في القيادة الأخلاقية
- 6- المواطنة التنظيمية ومفاهيمها.
- 7- العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية.
- 8- العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية
- 9- معوقات المواطنة التنظيمية وطرق مواجهتها

**تمهيد:**

القادة هم أصحاب التأثير الأساسي في ترسيخ السلوك الأخلاقي في منظماتهم، فهم مسؤولون عن إرساء معايير وقواعد السلوك الذي يوجه سلوك مرؤوسيه، وذلك من خلال إيجاد بيئة واقعية يطبق فيها معايير السلوك الأخلاقي، ويرى المرؤوسين في قائدهم نموذجًا يحتذى به بالأفعال وليس بالأقوال والخطب الرنانة، فالقائد شخص مسؤول عن قراراته ونتائجها أيًا كانت، كما أنه يأخذ على عاتقه تحمل مسؤولية تحقيق أهداف منظمته، فهو أخلاق تمشي على الأرض

## 1- دور القائد الأخلاقي في ترسيخ أخلاقيات المهنة:

-انضمام الفرد لأية جماعة يفرض عليه مجموعة من الواجبات كما يضمن له مجموعة من الحقوق، والمهن ما هي إلا نوع من الجماعات الموجودة في المجتمع، لذا فهي تفرض على أفرادها القيام بمجموعة من الالتزامات السلوكية مقابل الحصول على حقوقهم التي تتكفل المؤسسة بتوفيرها لهم.

-تعد أخلاقيات المهنة بمثابة الضوابط التي تحكم سلوك العاملين بالمؤسسات المختلفة، فهي بمثابة الرقيب الذاتي الذي يحكم تصرفات العاملين ويقومها ويضعها في المسار الصحيح، وليس ذلك فحسب فهي تعد بمثابة الدافع الداخلي لدى العاملين لتطوير أدائهم بما ينعكس على تطوير المؤسسة ككل.

-من مقومات أى مهنة وجود دستور أو ميثاق أخلاقي مهني يلتزم أعضاؤه به وبتطبيقه، والأخلاقيات المهنية تعد جزءاً من الأخلاق العامة ، إذ يصعب الفصل بين الأخلاق وأخلاقيات العمل، فكثير من أخلاقيات العمل لا تتحقق إلا من خلال عامل - أيا كانت درجته الوظيفية- لديه أخلاق.

### مكونات القيادة الأخلاقية:

تتكون القيادة الأخلاقية من أربعة مكونات رئيسية، وتلك المكونات ترتبط وتتكامل فيما بينها، فالقائد الأخلاقي ما هو إلا مجموع تلك المكونات الأربع، ولا يمكن النظر إلى مكون دون الآخر، ويمكن إيجاز تلك المكونات الأربع على النحو التالي: (Johnson, 2005, 1- 2)

- أ. **الهدف Purpose:** القائد الأخلاقي يضع في اعتباره دومًا أهداف المنظمة نصب عينيه، ودائمًا ما يركز على تحقيق أهداف المنظمة من خلال القرارات والأنشطة التنظيمية .
- ب. **المعرفة Knowledge:** يجب أن يمتلك القائد الأخلاقي المعرفة كي يستطيع الحكم والتصرف بحكمة، وتلك المعرفة يجدها من خلال المنظمة وبيئتها.
- ج. **السلطة Authority:** يجب أن يمتلك القائد الأخلاقي السلطة كي يستطيع أن يسأل ويستفسر ويصنع قرارات ويتصرف، أى أن لديه من الصلاحيات ما يمكنه من ذلك، ويدرك أن السلطة ليست حكرًا عليه بل تمنح لكل من يشارك في تحقيق أهداف المنظمة.
- د. **الثقة Trust:** القائد الأخلاقي يجب أن يبث الثقة في جميع أنحاء المنظمة، كي يستطيع الرؤوسون استخدام السلطة الممنوحة لهم بطمأنينة، وبدون الثقة والمعرفة والهدف يخشى الرؤوسون من ممارسة السلطة الممنوحة لهم.

# 4

## معايير تقييم القيادة الأخلاقية

| المعيار                                  | القيادة الأخلاقية                                     | القيادة غير الأخلاقية                                                   |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| استخدام القائد لنفوذه وقوة تأثيره        | يستخدمها لخدمة المرؤوسين والمنظمة.                    | يستخدمها لإرضاء غروره الشخصي، ولتحقيق أهدافه المهنية.                   |
| مقابلة الاحتياجات المتنوعة لعدة مستفيدين | يحاول تحقيق التوازن والتكامل فيما بينها.              | يفضل تحقيق احتياجات العملاء الذين يجنى من ورائهم أكبر قدر من الاستفادة. |
| تطوير رؤية المنظمة                       | يطور الرؤية وفقا لاحتياجات المرؤوسين وقيمهم وأفكارهم. | يحاول اقناع المرؤوسين برؤيته الشخصية أنها السبيل الوحيد لنجاح المنظمة.  |
| التكامل في سلوك القائد                   | أفعاله تتفق مع قيمه.                                  | يفعل ما يخدم تحقيق أهدافه الشخصية.                                      |

## الأخلاقيات في القيادة التربوية 737

# 4

## معايير تقييم القيادة الأخلاقية

|                                                                        |                                                                                         |                                           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| يخدع ويشوه تصورات مرؤوسيه حول المشكلات القائمة ومستوى التقدم للمنظمة.  | ينقل المعلومات المهمة حول الأحداث والمشكلات والإجراءات في الوقت المناسب وبمنتهى الوضوح. | الشفافية في نقل المعلومات المرتبطة        |
| يقمع النقد أو المعارضة ولا يسمح بها مطلقاً.                            | يشجع التقييم الناقد من أجل الوصول لأفضل الحلول (أى أنه يستفيد من النقد لتطوير الأداء)   | الاستجابة لنقد ومعارضة مرؤوسيه            |
| لا يهتم بتطوير مرؤوسيه لإبقائهم ضعفاء لا يستطيعوا الاعتماد على أنفسهم. | يستخدم التدريب والإرشاد لتطوير مرؤوسيه.                                                 | تطوير مهارات مرؤوسيه وتنمية ثقتهم بأنفسهم |
| يتجنب القرارات والأفعال اللازمة التي قد تورطه في تحمل مخاطرة شخصية.    | مستعد لتحمل المخاطرة الشخصية في سبيل اتخاذ القرارات اللازمة.                            | المخاطرة في قرارات وأفعال القائد          |

## الأخلاقيات في القيادة التربوية 737

**2- أساليب القيادة الأخلاقية:**

القائد الأخلاقي يستطيع استخدام سلطته بما يتلاءم وطبيعة الموقف أو الظرف الذي يواجهه، وتبعًا لتنوع استخدامات القائد لسلطته تتعدد أساليب القيادة الأخلاقي في خمس مستويات من التدخل في أحكام وأفعال مرؤوسيه، وهى:

**الالهام Inspiration:** وذلك من خلال ضرب المثل والنموذج الذي يحتذى به مرؤوسيه ، وذلك حينما يكون المرؤوسون ملتزمون وقدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة أقصى درجة ممكنة، ويعد هذا الأسلوب أدنى درجة من التدخل في أفعال المرؤوسين.

**التسهيل Facilitation:** دعم القائد للمرؤوسين الملتزمين وتوجيههم عند الضرورة، وذلك حينما يكون المرؤوسون ملتزمون ولديهم من القدرات ما يجعلهم يحققوا أهداف المنظمة كلما أمكن ذلك.

**الإقناع Persuasion:** وهنا يلجأ القائد إلى استخدام المنطق لإقناع مرؤوسيه بالمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

## 4

**المناورة Manipulation:** نقص الالتزام الموجود لدى المرؤوسين يجعل القائد يلجأ إلى عرض الحوافز عليهم لكي يساهموا في تحقيق أهداف المنظمة.

**الأكراه أو الإكراه Coercion:** ضعف الالتزام وندرة وجوده لدى المرؤوسين يجعل القائد هنا يجبرهم كي يساهموا بدرجة من قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويمثل هذا الأسلوب أعلى درجات في استخدام القائد لسلطته في التدخل في أفعال مرؤوسيه.

ويتضح للباحثين من خلال تلك المستويات أنه كلما توافر مستوى مرتفع من الالتزام لدى المرؤوسين ودرجة عالية من القدرة على تحقيق أهداف المنظمة، كلما قل ذلك من استخدام القائد لسلطته للتدخل في أداء المرؤوسين للمهام، مما يعنى أن السلوك الداعم القائد يكون في أعلى درجاته والسلوك التوجيهي له يكون في أدنى درجاته، والعكس صحيح.

### 3- العوامل المؤثرة في القيادة الأخلاقية:

هناك ثلاثة عوامل تؤثر في تصورات المرؤوسين للقائد كزعيم أخلاقي، هي:

- نمذجة الدور الأخلاقي
  - السياق الأخلاقي بالمنظمة
  - شدة القضايا الأخلاقية التي تواجه القائد في عمله.
- بالنسبة لنمذجة الدور الأخلاقي يعني أن القادة يتعلمون من خلال ملاحظة النماذج الأخلاقية مثلهم في ذلك مثل مرؤوسيهـم تماماً، فهم يتعلمون من خلال القدوة الحسنة وكذلك من خلال ملاحظة عواقب سلوكياتهم، فهم يمتصون قيم واتجاهات تلك النماذج الأخلاقية، ويحاكونها

## 4

- أما السياق الأخلاقي بالمنظمة فيقصد به ذلك المناخ الأخلاقي أو الثقافة الأخلاقية السائدة بالمنظمة، من حيث كونها بيئة داعمة للمواقف والسلوكيات الأخلاقية .
- كما تعبر شدة القضايا الأخلاقية التي يواجهها القائد الأخلاقي وتعني النظر إلى حجم النتائج المترتبة على قراراتهم من حيث تأثيرها على المرؤوسين، لذا فإن كيفية تعامل القائد مع بعض المواقف بطريقة مناسبة أخلاقياً، واتخاذ قرارات لا تعود بالضرر على مرؤوسيه ينظرون إليه كنموذج أخلاقي يحتذى به، كما أنه من الملاحظ وجود ثمة علاقة تبادلية تربط بين كيفية مواجهة القضايا الأخلاقية بطريقة مناسبة أخلاقياً وبين السياق الأخلاقي السائد بالمنظمة، فكلما زادت شدة القضايا الأخلاقية التي يواجهها القائد بنجاح ومراعاة صالح مرؤوسيه كلما أصبحت المنظمة بيئة داعمة أكثر للسلوكيات الأخلاقية، كما أنه كلما كانت البيئة التنظيمية داعمة للسلوكيات الأخلاقية كلما زادت احتمالية نجاح القائد في مواجهة المواقف الشديدة أخلاقياً بما يراعي الصالح العام

## 4

## المواطنة التنظيمية:

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية التي ظهرت حديثاً، وقد اهتم الكثير من الباحثين بدراسة ذلك السلوك كونه أحد أهم السلوكيات التي تسهم في تطور المنظمات، لارتباطه بالعنصر البشري المتمثل في العاملين بالمنظمة باعتبارهم حجر الأساس الذي يبنى عليه تطور وتقدم أي منظمة، ويعود هذا المفهوم إلى أفكار (كاتز) الذي ميز بين دور الفرد الرسمي في العمل والسلوك الابداعي العفوي الذي يعتبر أساساً لفاعلية المنظمة

## - مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

في بداية الستينيات أشار كاتز (Katz) إلى أن المنظمات التي تعتمد في نموها على العمل الرسمي فقط للعاملين تعد منظمات ضعيفة وغير قادرة على الاستمرار لفترة طويلة، فبقاء المنظمات وتطورها يرتبط بقيام العاملين لمهام تفوق دورهم الرسمي والذي أطلق عليه الباحثون فيما بعد مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية ، وقد ميز كاتز بين هذين النوعين من السلوكيات، فالنوع الأول يتعلق بتنفيذ العاملين للمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقاً للمعايير ومعدلات الأداء الرسمية المقررة وتعرف بالدور الأساسي أو الرسمي، أما النوع الثاني فيرتبط بالسلوكيات التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً من العاملين مثل الإسراع بمعاونة الرؤساء وزملاء العمل عند الحاجة، وقبول أعباء عمل إضافية دون شكوى أو تذمر ويعرف بالدور الإضافي إلا أن التفرقة بين هذين النوعين من السلوك يتأثر كثيراً بما يعتقد الفرد بأنه دور إضافي أو دور أساسي.

## أنواع سلوكيات المواطنة التنظيمية تنقسم إلى نوعين هما:

- سلوكيات تساعد المنظمة بطريقة مباشرة وهي السلوكيات الإيجابية التي يمارسها الفرد طوعية مثل المساهمات والمبادرات الإيجابية لمساعدة الزملاء في العمل، وتقديم اقتراحات لتطوير وتحسين الأداء.
- سلوكيات أخرى تساعد المنظمة بطريقة غير مباشرة وهي تلك السلوكيات السلبية التي يمتنع الفرد طوعية عن ممارستها لما ينتج عنها من ضرر يلحق بالمنظمة وتعرف "بجودة الامتناع" مثل تجنب التعبير عن الاستياء من أوضاع العمل، وتجنب إثارة المشاكل، وتجنب التسبب بالإساءة أو الأذى للزملاء.

## 4

**مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية :** هو سلوك تطوعي اختياري، يقوم به الموظف في المنظمة بمحض إرادته ودون تكليف رسمي، وبعيداً عن المهام المحددة له في الوصف الوظيفي، ولا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي، وهذا السلوك نابع من حيوية ضمير الشخص، ودون انتظار لمقابل ما، ويبني عليه عمومًا تحسن أداء وفعالية المنظمة ويدعم الأداء الفعال للمنظمة.

- كما يعرف على أنه تصرف الفرد التطوعي والاختياري، والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي، أو ضمن التعليمات وعقد العمل، أو تحت نظام الحوافز الرسمي في الشركة، الهادف إلى تحقيق أهداف الشركة، وزيادة فعاليتها وكفاءتها، انها سلوكيات تطوعية تنبع من الأدوار الإضافية التي تتعدى حدود الواجبات الوظيفية.

- كما يعرف سلوك المواطنة التنظيمية من خلال أبعاده الخمس التي تبنتها في دراستها وهي: الإيثار، وصحوة الضمير، وروح التسامح، والكياسة، وطوعية المشاركة .

## أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من كون المنظمات الحديثة تواجه العديد من التحديات الكبيرة، كما أن التغير السريع في شتى المجالات التقنية والمعرفية جعل هناك ضرورة إلى خلق مناخ تنظيمي ملائم، يمكنه أن يتماشى مع المتغيرات الخارجية ، لذا يجب على المنظمات تهيئة بيئة عمل تشجع ظهور سلوك المواطنة التنظيمية وتدعمه، مما يقلل من المعوقات وحجم التحديات التي تواجهها.

## 4

- كما أن لسلوك المواطنة التنظيمية العديد من الآثار الإيجابية أو الفوائد التي يجنيها كل من الفرد والجماعة والمنظمة، فعلى مستوى الفرد فإنه يعمل على تطويره ذاتيًا، كما أنه يؤثر مع الوقت على انطباع الرؤساء وزملاء العمل حول هذا العامل إيجابيًا، مما يجعله يجنى مجموعة من الحوافز مثل زيادة الراتب أو الترقية لوظيفة أعلى، كما أشارت بعض الدراسات إلى أنه يعزز مستوى احساس الفرد بالولاء التنظيمي لدى المؤسسات.
- وعلى مستوى الجماعة فإنه يرفع من الروح المعنوية لدى العاملين، ويوطد العلاقات الإنسانية بين العاملين بالمنظمة، كما أنه يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من خلال اختيار الأفراد لنوع الأنشطة التي يرغبون في المشاركة فيها .

## 4

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها، فهي تعطي الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة لكل من العاملين والمديرين، وأن تحقق سلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمة يؤدي إلى تحقيق العدالة التنظيمية وتقليل الرغبة في ترك العمل، كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر على الفعالية التنظيمية فعلى سبيل المثال سلوك الإيثار الموجه نحو الآخرين يساهم في كفاءة المنظمة من خلال تحسين أداء الأفراد من خلال مساعدة العاملين ذوي الخبرة زملائهم من العاملين الجدد، وكذلك سلوك الضمير يجعل الأفراد يبذلون المزيد من الوقت والجهد بما يتعدى المتطلبات والواجبات الرسمية للعمل، كما أن التحلي بالروح الرياضية يزيد من مقدار الوقت الذي يقضيه العاملون في المساعي التنظيمية على حساب الوقت الذي يقضى في الشكاوى والصراع فيما بينهم

## العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية:

نظرًا للفوائد العديدة والآثار الإيجابية الكثيرة التي تعود على المنظمة جراء ممارسة العاملين سلوك المواطنة التنظيمية، فإنه يجب على المنظمات تعزيز وترسيخ ذلك السلوك لدى العاملين بها، وهناك ثلاثة عوامل رئيسة معززة لهذا السلوك التطوعي، وهي:

أ. **العوامل الشخصية الإيجابية:** وتشمل القناعة بالعمل التي تعكس فهم العاملين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم، وتؤثر في عملية تعريفهم لأعمالهم، وتجعلهم يعبرون عن الدور الإضافي بأنه ضمن الدور الفعلي للوظيفة، كما تشمل التعهد الفعال فكلما ارتفع مستوى التعهد الذي يمر به الفرد العامل كلما كان أقدر على تعريف مسؤولياته وأدواره الإضافية، أيضًا تشمل الثقة بالآخرين، فعندما يثق العامل في الآخرين يؤدي ذلك إلى القيام بأنماط سلوكية متميزة، وعلى العكس فإن فقدان الثقة بالآخرين تنتج عنه أنماط سلوكية اعتيادية.

ب. **العوامل الموقفية المدركة:** وتشمل قيم العمل وخصائص العمل، فتعكس قيم العمل وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الأفراد والمنظمة، وتؤدي إلى وجود علاقات ذات أثر إيجابي، مثل احترام الأفراد، واحترام حاجاتهم، أما خصائص العمل وخاصة المحفزة منها مثل العمل ذي معنى، والاستقلالية، والتغذية الراجعة، فإنها تزيد من الدافعية الداخلية لدى الأفراد، وتزيد من ممارستهم لأنماط سلوك الدور الإضافي.

ج. **عوامل المركز الوظيفي:** وتشمل تولى المنصب في المنظمة، ومستوى العمل الهرمي، فالأفراد ذوي الخدمة الطويلة تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع المنظمة، كما أن تولى المناصب العالية يزيد من الدافعية ومن امكانية العمل بشكل فعال، بالإضافة إلى زيادة الحرية في ممارسة أنماط سلوكية متنوعة مثل تقديم أنماط سلوك الدور الإضافي.

### محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

في ضوء العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية اتفق معظم الباحثين على وجود عدد من المحددات لسلوك المواطنة التنظيمية، والتي تساعد على ظهوره أو اختفاؤه لدى العاملين بالمؤسسة، وفيما يلي تلك المحددات التي اتفقت عليها معظم الدراسات:

- الرضا الوظيفي - الولاء التنظيمي - العدالة التنظيمية - القيادة الإدارية.
- السن - الأقدمية - الدوافع الذاتية - الثقافة التنظيمية - السياسة التنظيمية.

### القيادة الإدارية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية:

تعد القيادة الإدارية من أهم العوامل المؤثرة في بيئة العمل، وفي تكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة وبالتالي في سلوكيات العاملين بالمؤسسة في مختلف المستويات الإدارية، فالقيادة جوهر العملية الإدارية ونجاح أي منظمة يتوقف على فعالية ونجاح قيادتها، فالقيادة يستطيع أن يؤثر في شعور ورغبة الموظفين في أداء سلوكيات إضافية تطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية، من خلال تعزيز قدراتهم الابداعية وتوفير بيئة عمل مناسبة، وتحسين ظروف العمل، وتنظيم الموارد البشرية، أن دعم القائد الممثل في درجة الإسناد التي يشعر بها الفرد من ناحية القائد تؤثر في ظهور سلوك المواطنة التنظيمية لديه، وذلك من خلال التوجيه الصحيح وتكافؤ الفرص وإشعار الفرد بقيمته كإنسان، وهذا ما أكدته الدراسات من أن سلوكيات كل من القائد والجماعة يؤثران على سلوكيات الأعضاء فالمواطنة يمكن تعلمها من الآخرين العاملين بالمؤسسة، والتي تهدف إلى إفادة المنظمة ككل، وأن ذلك يتوافق مع نظرية التعزيز التي تشير إلى أنه بمرور الوقت ينخرط الأفراد في الأنشطة التي يكافئون عليها وهذا التعزيز يقود إلى سلوك "تعلم المساعدة".

### العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية:

يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسة هي: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، وتشير الدراسات الميدانية إلى وجود علاقة قوية بين شعور العاملين بالعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وسلوك المواطنة التنظيمية (العامري، 2003، 75)، فشعور المرؤوسين بالعدالة والانصاف سواء في توزيع أعباء العمل، أو الإجراءات المتبعة فيما يتعلق بمنح المكافآت والترقيات وغيرها، أو في التعاملات من خلال إقامة علاقات طيبة مع الجميع، كل ذلك يولد لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة، وبالتالي القيام بالكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية بما يعنى أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية (ضبع؛ محمد، 2019، 19).

### - خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

- **التطوع:** فالمواطنة التنظيمية ما هي إلا سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد، أي أنه لا يرتبط بالأدوار الرسمية للعاملين، لذا فليس له وصف وظيفي.
- **الاختيار:** وحيث أنه سلوكًا تطوعيًا ولا يرتبط بالوصف الوظيفي فهو يكون بمحض إرادة الفرد أي أنه ليس مفروضًا على العاملين.
- **التجرد من الرسمية:** وحيث إنه غير مرتبط بالأدوار الرسمية للعاملين فإنهم لا يحصلون على مكافآت بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المؤسسة نظير هذا السلوك.
- **النفع:** يهدف إلى تحقيق المنفعة للآخرين سواء أفرادًا أم مؤسسات.

## 4

## أنواع سلوك المواطنة التنظيمية:

- أ. سلوكيات المواطنة الموجهة نحو المؤسسة: وهو النوع الذي يتضمن السلوكيات التي تعكس الالتزام والولاء للمنظمة مثل تقديم الاقتراحات البناءة التي تفيد تطوير الأداء العام، والتحدث بصورة إيجابية عن المؤسسة أمام الآخرين، وعدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى، كما يشمل أيضًا الامتثال للقواعد والسياسات والإجراءات المنصوص عليها.
- ب. سلوكيات المواطنة الموجهة نحو الأفراد: وتتضمن السلوكيات التي تساعد وتدعم أفراد المنظمة مثل مساعدة زملاء العمل تطوعيًا في حل مشاكل العمل، أو في الوقاية من حدوث مشاكل، ومساعدة العاملين الجدد في الإلمام بأعمالهم.

## 4

## أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

- أ. **الطاعة:** ويعنى قبول العاملين لجميع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل وكذا التوصيف الوظيفي، والتسلسل الإداري، وسياسات العمل الموجودة.
- ب. **الولاء:** يعنى التوحد مع رؤية المنظمة وقادتها، والدفاع عن مصالحها، والتعاون مع الآخرين لخدمة مصالح المنظمة وتحقيق أهدافها.
- ج. **المشاركة التنظيمية:** ويقصد بها الاهتمام بشؤون المنظمة كحضور الاجتماعات وإبداء الرأي والمقترحات البناءة والتي تسهم في تحسين الأداء العام بالمنظمة.
- ”

## 4

أما معظم الدراسات قد صنفت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد وفقاً لتصنيف أورجان (Organ) عام 1988، وهي: الإيثار (المساعدة الوظيفية)، والكياسة (اللياقة واللفظ)، والسلوك الحضاري، والروح الرياضية، والالتزام العام (وعي الضمير) وفيما يلي تفصيلاً لتلك الأبعاد الخمس:

- أ. **الإيثار:** هو سلوك تطوعي يبرز من خلال تقديم الدعم لزملاء العمل في أداء عملهم بالشكل الذي يقوي العلاقات الإنسانية فيما بين العاملين، مثل مساعدة الزملاء الجدد، ومساعدة زملاء العمل ممن لديهم أعباء عمل كثيرة .
- ب. **الكياسة:** وهو سلوك يهدف إلى حل المشاكل بين العاملين فيما بينهم، وبينهم وبين العملاء، ويعكس مدى مساهمة العامل في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض له زملائه.
- ج. **السلوك الحضاري:** عبارة عن السلوكيات التي يقوم بها العاملون بهدف المساهمة في تقديم مقترحات تفيد المنظمة وتسهم في تطويرها، كذلك الحرص على حضور الاجتماعات، والتحدث عن المنظمة بطريقة إيجابية.

## 4

د. الروح الرياضية: ويعبر عن مدى استعداد العامل لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض أو شكوى، وهنا يكون الفرد العامل مستعداً للتضحية باهتماماته من أجل مصلحة فريق العمل.

هـ. الالتزام العام: يشمل هذا السلوك ما هو أبعد من المتطلبات المحددة من قبل المنظمة، مثل العمل بعد ساعات العمل الرسمية، والحضور مبكراً إلى العمل، والحرص على عدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى، والدقة في المواعيد، وعدم قضاء وقت العمل في الأحاديث الشخصية.

### - معوقات سلوك المواطنة التنظيمية والتغلب عليها:

يعترض تبني العاملين بالمؤسسات سلوكيات المواطنة التنظيمية العديد من المعوقات والتي تقف حائلاً دون اظهار تلك السلوكيات المرغوبة ، ومن هذه المعوقات ما يلي:

- أ. ضعف القيادة الإدارية في احتواء العاملين بالأساليب الحديثة في تعزيز الولاء والانتماء لديهم، من خلال عدم مشاركتهم في صناعة القرارات المهمة بالمنظمة، وهذا يضعف اهتمامهم بالعمل الرسمي فما بال سلوكيات التطوع الاضافية.
  - ب. ضعف اهتمام المنظمة بإرضاء العاملين لديها معنوياً ومادياً.
  - ج. الافتقار إلى تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين بالمنظمة.
- كما يتم إضافة مجموعة معوقات للمعوقات السابقة أن عجز الثقافة التنظيمية في تخفيف ضغوط العمل ، وتدني مستوى الثقة بين العاملين مع قياداتهم، وعدم الاستقرار الإداري والوظيفي من المعوقات التي تحول دون ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية.

## 4

ومن أساليب التغلب على تلك المعوقات: ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتشجيع الاتصالات غير الرسمية بجانب العلاقات الرسمية، واتسام القيادات بالمرونة مما يحفز العاملين إلى الإبداع، وإتاحة المزيد من المشاركة في صنع القرارات المهمة بالمنظمة

## 4

أهمية السلوك الأخلاقي في القيادة الأخلاقية:

- بناء الثقة والنزاهة في القيادة:

يعد بناء الثقة والنزاهة في القيادة أمراً ضرورياً لخلق بيئة عمل إيجابية وأخلاقية. الثقة هي الأساس الذي يتم فيه بناء القيادة الفعالة، لأنها تعزز التواصل المفتوح والتعاون ومشاركة الموظفين. عندما يظهر القادة النزاهة، فإنهم يلهمون الثقة والاحترام بين أعضاء فريقهم، مما يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام. ويمكن الحصول على العديد من الأفكار حول أهمية الثقة والنزاهة في القيادة من خلال ما يلي النقاط التالية:

#### - الشفافية:

القادة الشفافية في أفعالهم وقراراتهم يبنون الثقة مع أعضاء فريقهم. من خلال مشاركة المعلومات علناً، وشرح الأساس المنطقي وراء القرارات، والصراحة بشأن التحديات أو الأخطاء، يخلق القادة جواً من الثقة حيث يشعر الموظفون بالتقدير والإدراج. على سبيل المثال، يوضح القائد الذي يعترف بالخطأ ويتحمل المسؤولية عن ذلك بدلاً من تحويل اللوم على الآخرين النزاهة ويكسب ثقة فريقهم.

#### - الاتساق

الاتساق في السلوك هو جانب رئيسي آخر لبناء الثقة والنزاهة. عندما يتصرف القادة باستمرار بما يتماشى مع قيمهم ومبادئهم، يرى الموظفون لهم كأفراد جديرين بالثقة يمكن الاعتماد عليهم. وعلى العكس من ذلك، فإن القادة الذين يظهرون السلوك غير المتسق يقتلون الثقة داخل فرقهم. على سبيل المثال، إذا كان زعيم يبشر بأهمية الالتزام بالمواعيد ولكنه في كثير من الأحيان يتأخر إلى الاجتماعات بأنفسهم، فإنه يرسل رسالة مفادها أن كلماتهم لا تتماشى مع أفعالهم.

#### - التعاطف

القادة الذين يظهرون التعاطف مع أعضاء فريقهم يبنون الثقة من خلال إثبات أنهم يهتمون بصدق برفاههم. من خلال الاستماع بنشاط إلى المخاوف، وتوفير الدعم خلال الأوقات الصعبة، وإظهار الفهم نحو وجهات نظر مختلفة، يخلق القادة بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان للتعبير عن أنفسهم علانية. هذا يعزز الثقة حيث يعتقد الموظفون أن زعيمهم لديه مصالحهم في القلب

#### - اتخاذ القرارات القيادية:

اتخاذ القرارات الأخلاقية باستمرار هو جانب أساسي لبناء الثقة والنزاهة في القيادة. عندما يعطي القادة الأولوية للاعتبارات الأخلاقية على المكاسب الشخصية أو الفوائد قصيرة الأجل، فإنهم يثبتون أنفسهم كنماذج قدوة للسلوك الأخلاقي داخل المنظمة. على سبيل المثال، يرسل القائد الذي يرفض الانخراط في ممارسات غير أخلاقية، حتى لو كان ذلك يعني التضحية بالأرباح المحتملة، رسالة قوية حول التزامهم بالنزاهة

## 4

## تعزيز ثقافة القيادة الأخلاقية

يعد تعزيز ثقافة القيادة الأخلاقية أمراً ضرورياً للمنظمات أن تزدهر في المشهد التجاري المعقد والمتغير باستمرار. تحدد القيادة الأخلاقية نغمة المنظمة، والتي تؤثر على سلوك وأعضائها. إنه يخلق بيئة يتم فيها تقدير النزاهة والشفافية والمساءلة، مما يؤدي إلى زيادة الثقة، ومشاركة الموظفين، وفي النهاية النجاح التنظيمي.

1- يعمل القادة الأخلاقيون كنماذج لأتباعهم من خلال إظهار السلوك الأخلاقي باستمرار في أفعالهم وقراراتهم إنهم يدعمون المعايير الأخلاقية العالية ويتصرفون بنزاهة، ويلهمون الآخرين لفعل الشيء نفسه. على سبيل المثال، يشجع الرئيس التنفيذي الذي يعترف علناً بالأخطاء ويتحمل المسؤولية عنهم على ثقافة المساءلة داخل المنظمة

## 2- التواصل الواضح للقيم

ينقل القادة الأخلاقيون قيم وتوقعات مؤسستهم فيما يتعلق بالسلوك الأخلاقي بوضوح وثابت، من خلال التعبير عن هذه القيم من خلال بيانات المهمة، أو رموز السلوك، أو قنوات الاتصال العادية، يضمن القادة أن يفهم الموظفون ما هو متوقع منهم. يساعد هذا الوضوح في إنشاء فهم مشترك للسلوك الأخلاقي في جميع أنحاء المنظمة

## 3- تشجيع الحوار المفتوح.

يعزز القادة الأخلاقيون بيئة يتم فيها تشجيع الحوار المفتوح ويتم تقييم المنظورات المتنوعة، إنهم يخلقون فرصاً للموظفين للتعبير عن المخاوف أو رفع المعضلات الأخلاقية دون خوف من الانتقام. من خلال الاستماع بنشاط إلى وجهات نظر مختلفة والمشاركة في المناقشات البناءة، يمكن للقادة معالجة القضايا الأخلاقية المحتملة بشكل استباقي.

## 4

## 4- توفير التدريب والموارد الأخلاقية

يمكن للمؤسسات دعم القيادة الأخلاقية من خلال توفير برامج تدريبية تعزز فهم الموظفين للأخلاقيات وتزويدهم بالمهارات اللازمة للتنقل في المواقف الأخلاقية المعقدة. يمكن أن تشمل هذه البرامج دراسات الحالة أو ورش العمل أو الوحدات النمطية عبر الإنترنت التي تعزز التفكير النقدي واتخاذ القرارات الأخلاقية.

## 5- الاعتراف بالسلوك الأخلاقي ومكافأته

يعترف القادة الأخلاقيون ومكافأة الأفراد الذين يظهرون السلوك الأخلاقي المثالي. من خلال التعرف على الموظفين علناً الذين يتخذون قرارات سليمة أو اتخاذ الإجراءات المتوافقة مع قيم المنظمة، يعزز القادة أهمية الأخلاق داخل الثقافة. يمكن أن يكون هذا الاعتراف في شكل الثناء اللفظي أو العروض الترويجية أو غيرها من المكافآت الملموسة.

## 6- محاسبة الأفراد

القادة الأخلاقيين يحددون آليات واضحة لمحاسبة الأفراد عن السلوك غير الأخلاقي. ويشمل ذلك تنفيذ تدابير تأديبية عادلة ومتسقة عند حدوث انتهاكات أخلاقية. من خلال القيام بذلك، يرسل القادة رسالة قوية مفادها أنه لن يتم التسامح مع سلوك غير أخلاقي، مما يعزز التزام المنظمة بالقيادة الأخلاقية.

ملخص المحاضرة: تناولنا بعض العناصر المهمة تتمثل فيما يلي :

- 1- دور القائد الأخلاقي في ترسيخ القيم
- 2- مكونات القيادة الأخلاقية
- 3- معايير تقييم القيادة الأخلاقية
- 4- أساليب القيادة الأخلاقية
- 5- العوامل المؤثرة في القيادة الأخلاقية
- 6- المواطنة التنظيمية ومفاهيمها.
- 7- العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية.
- 8- العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية
- 9- معوقات المواطنة التنظيمية وطرق مواجهتها

## 3

- المرجع: الحبسية، رضية(2012). القيادة الأخلاقية، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مع مراعاة الاهتمام بالمحاضرات المباشرة والشرائح المرفقة .
- مع الشكر



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You

