



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY

## الأخلاقيات في القيادة التربوية

أ.د/ محمد محمدى مخلص  
أستاذ القيادة التربوية المشارك بالجامعة

المحاضرة الثالثة  
المدخل المفاهيمي للقيادة الأخلاقية

الأخلاقيات في القيادة التربوية  
Dr. Mohamed Mokhles

www.midocean.ae

# تذكير بالمحاضرة السابقة تناولنا الموضوعات التالية:

- ١- تعريفات القيادة
- ٢- عناصر القيادة
- ٣- أركان القيادة
- ٤- المهارات اللازمة للقائد التربوي
- ٥- وظائف القيادة والسلوك القيادي
- ٦- أنماط القيادة
- ٧- نظريات القيادة
- ٨- خصائص القيادة التربوية ومتطلباتها
- ٩- أسس وقواعد التدريب
- ١٠- معوقات القيادة التربوية

## عناصر المحاضرة

- ١- تمهيد
- ٢- الاخلاق التنظيمية
- ٣- مفاهيم القيادة الأخلاقية
- ٤- أبعاد القيادة الأخلاقية
- ٥- مفاهيم العدالة التنظيمية
- ٦- مبادئ العدالة التنظيمية
- ٧- قواعد العدالة التنظيمية
- ٨- العلاقة بين العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية
- ٩- عناصر القيادة الأخلاقية
- ١٠- سمات القائد الأخلاقي
- ١١- معايير البعد الأخلاقي في القيادة

## تمهيد:

تعتبر القيادة الأخلاقية جزء من الثقافة السائدة في المنظمة حيث يتم النظر إلى الآثار المترتبة عن الأفعال التي يقوم بها القادة والتي يمكن أن تؤثر على أصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة (موظفين، عملاء، موردين ... الخ)، حيث تمتاز المنظمة الأخلاقية ( بالصدق/ العدل / الإنصاف) من خلال تعاملها مع الجميع ومن ثم أهم أسباب خلق الثقافة الأخلاقية يتمثل في (خلق الثقة مع أصحاب المصلحة، تحسين صورة الشركة ،خلق بيئة ايجابية مؤثرة على الابتكار، اتخاذ الخيارات الصحيحة لتحقيق الاستدامة) وتعتبر القيم والمعايير والمعتقدات الأخلاقية من ضمن الأخلاق التنظيمية والتي تمثل حجر الأساس لتعامل أصحاب المصالح مع بعضهم البعض

## ١- الأخلاق التنظيمية تتكون من العناصر التالية:

- الأخلاق الاجتماعية: تمثل القيم الأخلاقية التي يضيفها نظام قانوني في مجتمع ما من حيث القيم والأعراف السائدة في حياة المجتمع، والتي تقتضي امتثال الإدارة والأفراد لهذا لقانون.
- الأخلاق المهنية: وهي القيم الأخلاقية التي تطورها جماعة ما من أجل أن تسيطر على مواردها المتاحة و المهام الموكلة .
- الأخلاق الشخصية: وهي القيم الأخلاقية التي يعتمد عليها الأفراد في تنظيم تفاعلاتهم مع الآخرين.

## ٢- مفهوم القيادة الأخلاقية:

أن التعامل مع ثقافات وقيم واتجاهات متنوعة تجعل مفهوم الأخلاق من أكثر المواضيع أهمية وحساسية في المنظمات المعاصرة كونها تشمل جميع جوانب المنظمة وعملياتها حيث وضح أن تجسيد قيم ومناخ وثقافة المنظمة يكون من خلال القيادة والتي تعني تأثير القائد في تابعيه من أجل تحقيق أهداف المنظمة لذا يجب أن تتصف تلك القيادة بالأخلاق لكي تحقق المنفعة لجميع الأفراد في المنظمة والمجتمع ، ويمكن وصف القيادة الأخلاقية بأنها محاولة لنشر العدالة ، وإظهار الاحترام للخصائص المميزة للآخرين ، بالإضافة إلى الصدق ، والثقة ، والإخلاص ، والنقاء ، وصنع القرار الديمقراطي ، والدعم التشاركي ، والتعاطف، ومن ثم ينشئ القادة الأخلاقيون نوعًا من الدوافع الذاتية لأنفسهم ودوافع خارجية لأتباعهم باستخدام مؤشرات الروحانية التنظيمية .

وتعرف القيادة الأخلاقية بأنها السلوك المناسب الذي يظهره الفرد من خلال نشاطاته وعلاقاته الشخصية، وتعزيز هذا السلوك لدى الأتباع من خلال الاتصال ذي الاتجاهين والتعزيز واتخاذ القرار، بينما يرى أن القيادة الأخلاقية هي عملية التأثير على الناس للتصرف من خلال المبادئ والقيم والمعتقدات التي تبني على سلوك أخلاقي.

كما تعرف على أنها على أنها التأثير في العاملين لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة. ويعرف السلوك الأخلاقي بأنه تلك الأعمال أو السلوكيات للوصول إلى الحد الأدنى من المعايير الأخلاقية

### ٣- أبعاد القيادة الأخلاقية:

- الصفات الشخصية: وتشمل التركيبة الفريدة من الخصائص الشخصية، والقيم، والمبادئ الأخلاقية التي يحملها الشخص، علاوة على التجربة الشخصية الأخلاقية. فهي ترتبط بشخصية القائد الأخلاقي و تدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يعتمد عليها القائد في التأثير على مرؤوسيه وتؤهله للتفاعل الإيجابي معهم وتزيد من ثقتهم به من أهم هذه الصفات :

- تحرى الصدق في تعاملاته مع المرؤوسين.
- توافق أقواله مع أفعاله فالمرؤوسون لا يقتنعون إلا بما هو واقع أمامهم.
- النزاهة والأمانة في تصرفاته وسلوكياته.
- الاعتراف بأخطائه وتحمل المسؤولية تجاهها.
- يتقبل النقد برحابة صدر، ولا يستثار بسهولة، ويفي بوعوده التي يقطعها على نفسه.

### - الصفات الإدارية:

- وهي مجموعة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدير الأخلاقي والتي تتمثل في الآتي:
- الحرص على تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها.
  - تشجيع العاملين على الإبداع والتجديد.
  - اتخاذ القرارات العادلة والمتوازنة ويلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل.
  - يوزع المهام على المرؤوسين حسب قدراتهم ورغباتهم، ويوفر لهم كل التسهيلات لأداء أعمالهم.
  - العمل على تنمية قدرات المرؤوسين مهنيًا والارتقاء بكفاءاتهم.
  - مكافأة المجتهدين ومحاسبة المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لديهم.
  - اعتماد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.

### - العلاقات الإنسانية:

حيث يحرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات إنسانية مع العاملين من خلال :

- عدم المحاباة والقدرة على تكوين علاقة اجتماعية طيبة مع مرؤوسيه.
- احترام وتقدير مشاعر مرؤوسيه وتقدير حاجاتهم الشخصية.
- التعامل مع مرؤوسيه بتواضع واحترام وينصت لهم باهتمام.
- مراعاة مشاعرهم ومساعدتهم في حل مشكلاتهم وحفظ أسرارهم.
- مشاركة العاملين في مناسباتهم ويحرص على كسب صداقاتهم.

- العمل بروح الفريق:

يسعى المدير الأخلاقي إلى:

- تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبقدراتهم.
- تنمية روح الفريق والمسؤولية الجماعية والالتزام .
- يعزز لديهم روح التعاون والانسجام، والحرص على توفير البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي.
- تقدير آراء وأفكار التابعين مما يعزز لديهم مهارة صناعة القرارات الجماعية .
- ينسب النجاحات التي تتحقق إليهم إلى تعاونهم واجتهادهم
- يمثل قدوة للآخرين في سلوكه وتعاملاته

٤- مفهوم العدالة التنظيمية هي " الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وتعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات).

أهمية العدالة التنظيمية: أشارت العديد من الدراسات إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير ضمني إيجابي على كل من العاملين والمؤسسة أهمها:

- ✓ يولد لديهم الشعور بالانتماء ويعزز الولاء التنظيمي نحو المنظمة التي يعملون فيها.
- ✓ يتحقق لديهم الرضا الوظيفي، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الأداء، حتى لو لم يطلب منهم ذلك.
- ✓ تلعب دور في تحقيق التكامل التنظيمي بين أفراد المنظمة وتضمن الاستقرار على المدى الطويل.
- ✓ تلعب دور في تحقيق مزايا تنظيمية إذا ما تم تطوير ممارسات وقرارات تصب باتجاه تحقيق العدالة التنظيمية، وهذا بدوره ينعكس على رأس المال البشري والذي يعد أهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

- ✓ ترتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية حيث لها تأثير على كل من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ✓ إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج للعدالة الشائعة في المنظمة.
- ✓ تعتبر العدالة التنظيمية عامل حاسم لالتزام الموظف بأهداف المنظمة ويزيد من مستوي مشاركته.

### مبادئ العدالة التنظيمية:

- مبدأ المساواة: أي تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل، و واجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
- المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.
- مبدأ الدقة والتّصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على معلومات دقيقة وواضحة، وقابلية للتصحيح في حالة وجود خطأ.
- مبدأ الالتزام: المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.
- مبدأ المشاركة: مشاركة جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق القرارات.

### قواعد العدالة التنظيمية :

- \* قاعدة الاستئناف: أي وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ما ظهر ما يبرر ذلك.
- \* القاعدة الأخلاقية: أي أن الإجراء يجب أن يتفق مع المعايير الأخلاقية السائدة والآداب.
- \* قاعدة التمثيل: يجب أن تتبنى عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب المصلحة.
- \* قاعدة عدم الانحياز: ابتعاد منفذ الإجراء أو متخذ القرار عن المصلحة الشخصية في اتخاذ القرار.
- \* قاعدة دقة المعلومات: بناء القرارات على أساس معلومات صحيحة وشفافة.
- \* قاعدة التوافق والانسجام: يجب أن تنسجم إجراءات توزيع المكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات.

علاقة القيادة الأخلاقية بالعدالة التنظيمية: العدالة التنظيمية هي نتيجة للقيادة الأخلاقية، حيث أن الخطوات التي يختارها القائد ليحدد الأبعاد والقيم الأخلاقية للمنظمة هي الأفعال والتصرفات التي يقوم بممارستها سواء كان في حياته الشخصية أو الوظيفية أو في تعامله مع الآخرين فهي تترجم من خلال تصرفاته في الواقع العملي حيث تظهر في السلوكيات الأخلاقية عندما يفعل ما هو صحيح وعادل وجيد أخلاقيا ، ولعل أكثر السلوكيات الأخلاقية وضوحا لدى العاملين هي القضايا المتعلقة بالعدالة فيما يخص اتخاذ القرارات، وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات)، وقد أكدت على ذلك حين رأت أن القاعدة الأخلاقية تتمثل في كل إجراءات التخصيص والتي يجب أن تتوافق مع القيم والمعايير الأخلاقية السائدة.

## لماذا تعدّ القيادة الأخلاقية مهمة في المؤسسات؟

إنّ القيادة التي تعتمد على تحديد الغايات والقيم الأخلاقية ضرورية من أجل التوافق الداخلي للمؤسسات وفعالية الأسواق الخارجية والمسؤولية تجاه أصحاب المصلحة. عرّف الباحث (شيستر برنارد) في عام ١٩٣٩ منهج القيادة القائمة على القيم الأخلاقية بأنّه منهج يبعث على «اتخاذ قرارات شخصية تعاونية من خلال تكوين إيمان بالفهم المشترك وباحتمالية النجاح وبالرضا التام عن الدوافع الشخصية وبتكامل الهدف المشترك». ويوضح الشكل التالي أنّ الرؤية والرسالة والقيم أساسية في تحديد وتطبيق الاستراتيجيات والعمليات والتوافق المؤسّساتي، ويعدّ ذلك جزءًا مهمًا من القيادة



مما سبق ممكن تحديد تعريف القيادة الأخلاقية بشكل عام ومهني على النحو التالي:  
تُعرّف القيادة الأخلاقية بشكل عام على أنها المنهج والنموذج الذي يُظهر ويعزز السلوك المثالي لدى الأفراد، ويوجههم من خلال احترام حقوق الآخرين ومعتقداتهم بما يتوافق مع القيم الأخلاقية.

أما مهنيًا فإن القيادة الأخلاقية هي عبارة عن بيئة عمل لإعداد الأساس المنطقي في التعامل داخل العلاقات المهنية، يكون فيها القائد التنظيمي أو المدير أو صاحب المنصب الإداري مثالاً يُحتذى به من خلال أفعاله وسلوكياته الأخلاقية في العمل، بشكل يتناسب مع قواعد العمل المهنية

- بناءً على ذلك يقع على عاتق القائد تحديد السلوكيات الأخلاقية المناسبة لمكان العمل، وتذكر أن النزاهة والسلوك الجيد هما المفتاح الأساسي للوصول إلى القيادة الأخلاقية.

- فمما لا شك فيه، أن القيادة الأخلاقية التنظيمية هدفت دائماً إلى تقديم قيم مضافة كبيرة للشركات، لا سيما أنها تؤدي إلى رضا الموظف والمدير معاً، وبالتالي ازدياد ولاء الموظفين تجاه الشركة التي يعملون بها، أي انخفاض معدل دوران الموظفين، وتقليل التغير الوظيفي بشكل كبير.

### ما هي عناصر القيادة الأخلاقية الأساسية؟

تشمل القيادة الأخلاقية العديد من العناصر التي تحدد مدى النمو المهني للقائد، وتتلخص في ستة أبعاد - الأمانة:

يؤدي الصدق إلى ثقة الأشخاص بالقيادة الأخلاقيين، وهذا يعني التزام القادة بتقديم الحقائق كما هي، والتواصل بصدق مع الموظفين، والتفوق على المنافسين بنزاهة.

- العدالة:

تؤكد القيادة الأخلاقية على ضرورة معاملة الجميع وفق مبدأ المساواة، وتقديم الفرص دون تمييز، وتركز على إدانة السلوكيات والتصرفات الإدارية غير اللائقة، وعدم اتباع سياسة الكيل بمكيالين.

الأخلاقيات في القيادة التربوية ٧٣٧

- الاحترام:

يجب على القائد الأخلاقي احترام كُـلِّ من حوله، بغض النظر عن المنصب أو الشاغل الذي يشغله الموظف، وهذا يعني ضرورة الاستماع إلى آراء الموظفين، وتعزيز التنوع الفكري، وعدم تهमيش أي شخص. التكامل:

تنص القيادة الأخلاقية على وجود التكامل بين أقوال القائد وأفعاله، فالحديث عن القيم الأخلاقية غير كافٍ، بل يجب تطبيقها في تعاملك مع الموظفين في شركتك.

- المسؤولية:

تعني المسؤولية قبول أن تنجز كل الواجبات التي تفرضها عليك عملية القيادة الأخلاقية بشكل احترافي، والاستجابة الدائمة للأحداث بذكاء وشجاعة.

- الشفافية:

لكي تكون قائداً أخلاقياً يجب أن تتمتع بالموضوعية والشفافية، أي أن تحافظ على حوار مفتوح مع جميع الموظفين، وأن تقبل أي ملاحظة بناءة.

لهذه الأخلاقيات الستة فوائد كثيرة على المستويين الشخصي والمهني، ولا بد الآن من التعرف على الخصائص الشخصية التي تجعلك قائداً ذو تأثير أخلاقي عالٍ.

### ما هي سمات القائد الأخلاقي؟

بعد إجراء عدة دراسات على القادة الأخلاقيين في العديد من المنظمات والشركات التي على مستوى العالم، تبين وجود عدة سمات مشتركة فيما بينهم، تتلخص في السمات السبعة التالية:

- يعرفون قيمهم الشخصية ويحددون بوصلتهم الداخلية:

تعتبر معرفة الذات والقيم الشخصية هي السمة الأولى التي يجب أن يمتلكها القائد الأخلاقي، فمن خلال معرفة القيم والمبادئ الشخصية، يمكن جعلها مرئية وواضحة للآخرين، ويتم ذلك من خلال اتخاذ مواقف شجاعة وذكية، ومطابقة الأفعال للأقوال.

- لا يقبلون الانحراف عن القواعد الأخلاقية:

إذا عمل شخص ما ضد القيم والسلوكيات المناسبة للشركة ولم يتخذ القائد أي إجراء، فقد يشير ذلك إلى وجود خلل في هذه السلوكيات، أو إلى مشكلة في تصرفات الموظف.

يبني القادة الأخلاقيون الثقة والمصداقية مع الجميع، فلا يقدمون أية استثناءات مع خرق القواعد والقيم الأخلاقية في الشركة.

- يتفادون المشكلات:

أكد جميع القادة الأخلاقيون أنهم لا يتجاهلون التفاصيل مهما كانت صغيرة، لأن أحدها قد يؤدي لحدوث أضرار جسيمة على الشركة، بل يراقبون المواقف بعناية لمحاولة تجنب أية مشاكل قدر الإمكان.

-

- يعترفون بالأخطاء:

إذا ساءت الأمور نتيجة قرار قد اتخذته القائد الأخلاقي، فإنه لا يحاول إخفائه أو كتمانها، بدلاً من ذلك، يقبل خطأه ويعترف به، ويحاول وضع الحلول البديلة ويشاركها مع المعنيين في الأمر بالشركة، وذلك لإيجاد أفضل طريقة ممكنة لحل المشكلة.

تذكر أن هذا الفعل سيزيد ثقة الموظفين بقائدهم بشكل كبير، فكما يقول نابليون هيل: "يجب أن يكون القائد الناجح على استعداد لتحمل مسؤولية أخطائه".

- حاضرون دائماً:

لا يغيب القادة الأخلاقيون في الأوقات السيئة، بل يظهرون دائماً وفي كل الأوقات، سواءً أكانت أوقات جيدة أم سيئة. إن القادة الأخلاقيين يدركون جيداً أنهم موجودون لخدمة مصالح فرقهم وشركاتهم، لذلك دائماً ما يكونون في المقدمة عندما تضرب العاصفة، ويواجهونها ويحاولون التغلب عليها، كما يعتنون في مساعدة الآخرين بالتغلب على مشاكلهم وتحدياتهم أيضاً. -

- يتصرفون بنزاهة:

يجب على القادة الأخلاقيين معاملة جميع موظفيهم بنزاهة تامة، إذ لا يجب أن يشعر الموظف بأن قائده يفضل أحداً عليه دون سبب وجيه، حيث أن سلوكيات القائد الأخلاقي يجب أن تدعم مبدأ العدالة مع أفراد مؤسسته أو شركته، بغض النظر عن أي عامل آخر للتمييز.

- يتمتعون بالأصالة:

أخيراً، تعتبر الأصالة إحدى السمات الهامة للقادة الأخلاقيين، فبيئة العمل التي يوفرها القادة الأخلاقيون تجعل كل موظف يعيش حقيقته وذاته الأصلية، وليس ذات مصطنعة في العمل فقط! من ناحية أخرى يجب أن يكون القائد الأخلاقي أيضاً على حقيقته وذاته، لا سيما أن هذا يشجع جميع الموظفين للتصرف بأصالتهم ضمن نطاق العمل.

تُعرّف القيادة بأنّها القدرة على التأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة. إنّ القادة التنظيميين مسؤولون أمام الجهات المرتبطة بالمؤسسة من أصحاب المصالح والمساهمين والموظفين في ما يتعلّق بتحقيق أهداف المؤسسة، وتعتمد درجة التزامهم بالمسؤولية والأخلاق عند قيامهم بذلك على عدة عوامل. تعدّ قيم القائد مهمّة من ناحية الأخلاق والفعالية لأنها عادةً ما تصبح القيم التي تتبنّاها المؤسسة ككل.

يُشار إلى التأثير الذي يولّده قادة المؤسسات بمصطلح "التأثير الإداري"، وعلى الرغم من أنّ قيم القائد ينبغي أن تتوافق مع قيم المؤسسة ورؤيتها ورسالتها، إلّا أن ذلك قد لا يحدث دائماً كما رأينا في الأزمات المؤسسية الأخلاقية التي ناقشناها سابقاً والتي أدّت إلى إخفاق شركات مثل إنرون وتايكو وورلد كوم وويلز فارجو وغيرها من الشركات البارزة.

معايير تقييم البعد الأخلاقي :

خمسة معايير لتقييم البعد الأخلاقي والخروج برقم يمثل المعيار الأخلاقي للمؤسسة (EQ) هذه المعايير الخمس هي:-

**المعيار الأول:** برنامج الأخلاقيات والامتثال الخاص بالشركة، ويمثل ٣٥% من المعيار الأخلاقي

**المعيار الثاني:** درجة رسوخ الأخلاق في ثقافة الشركة

**المعيار الثالث:** مواطنة ومسؤولية الشركة. يقيس هذا المعيار تأثير ووقع قرارات المؤسسة على المحيط الاجتماعي

**المعيار الرابع:** يرتبط بحوكمة الشركة وما إذا كان منصبا الرئيس التنفيذي للشركة ورئيس مجلس الإدارة يشغلها شخص واحد أم شخصان مختلفان. حيث تزايد الوعي الاجتماعي في الآونة الأخيرة حول ضرورة وجود التنوع في المناصب القيادية

### المعيار الخامس القيادة والابتكار والسمعة:

ذكر معهد إيسفير أنه تمّ تكريم ١٢٤ شركة في عام ٢٠١٧ من ٥ قارات و١٩ دولة و٥٢ قطاعًا مختلفًا من قطاعات الأعمال، ومن بين تلك الشركات ١٣ شركة حصلت على التكريم إحدى عشرة مرة و٨ شركات حصلت على التكريم لأول مرة في ذلك العام. تتضمن الشركات الحاصلة على التكريم تلك الشركات التي كان لها دور كبير في إحداث تغييرات إيجابية في أوساط الأعمال والأوساط الاجتماعية في مختلف أنحاء العالم، كما تضع هذه الشركات تأثيرات ونتائج ما تقوم به من أفعال وقرارات على الموظفين والمستثمرين والزبائن وغيرهم من أصحاب المصلحة بالحسبان وتبني القيم وثقافة النزاهة كأساس للقرارات التي تتخذها يوميًا.

إنَّ الموثوقية والنزاهة بالإضافة إلى القيم والمبادئ الأخلاقية هي عناصر مهمة لشخصية القادة الأخلاقيين وسلوكياتهم وينبغي أن تُترجم على هيئة تصرُّفات وأفعال تجاه الموظفين والشركاء أصحاب المصلحة والمجتمعات ككل. يقع على عاتق القادة أيضًا مسؤولية إظهار الاحترام تجاه الآخرين ومعاملة جميع أصحاب المصلحة بإنصاف والسعي دومًا للعمل من أجل الصالح العام وبناء مجتمع أفضل والتحلّي بالصدق والأمانة في مختلف المواقف. ويساهم التحلّي بهذه الأخلاق الفضيّلة في خلق بيئة عمل أخلاقية في جميع أجزاء ومستويات المؤسسة ومن بين هذه القيم ما يلي:

### - احترام الآخرين:

إنَّ احترام الآخرين يتطلَّب من القادة أن يدركوا القيمة الجوهرية للآخرين وأن يعاملوا الناس بطيب نيَّة دون استغلالهم، إذ ينبغي النظر إلى الأشخاص على أنَّهم ذوو قيمة لأنَّهم بشر وليس بسبب ما يستطيعون تقديمه للآخرين أو بسبب قدرتهم على مساعدة الآخرين على التقدُّم فحسب. ينطوي احترام الآخرين على مراعاة الفروق الفردية ومنحهم حرية التفكير بطريقة مستقلة والسماح لهم بالعمل كأفراد والسعي إلى تحقيق أهدافهم الخاصة، إذ يزداد شعور الموظفين بأهميتهم ويزداد كذلك ثقتهم بأنفسهم عندما يُظهر القائد احترامه لهم من خلال منحهم الاستقلالية، وغالبًا ما يؤدي ذلك إلى زيادة ولاء الموظفين وإنتاجيتهم

### - معاملة جميع أصحاب المصلحة بإنصاف:

يسعى القادة الأخلاقيون جاهدين إلى معاملة جميع من قد يتأثرون بقراراتهم بطريقة مُنصفة وعادلة، كما أن المساواة أيضًا هي من أولوياتهم وينبغي أن تكون عاملًا بارزًا في عملية اتخاذ القرارات. يجب على القادة الأخلاقيين أن يُحجموا عن معاملة البعض معاملة خاصة حتى لا يشعر الآخرون بأنهم منبوذون وحتى لا تتولد الضغينة بين الأفراد بسبب التفرقة في المعاملة. هناك استثناء واحد لهذه القاعدة وهي عندما يكون الفرد مستحقًا للمعاملة الخاصة من أجل تحقيق العدل، وليس من السهل دائمًا منع شعور الموظفين بوجود تمييز، إذ تتطلب بعض المواقف توزيع المزايا والأعباء، وتختبر هذه المواقف مدى قدرة القائد وحرصه على تحقيق العدل. لقد حدّد توم ونورمان المبادئ المشتركة التي تُرشّد القادة الذين يواجهون مثل تلك المعضلات، ويمكن لهذه المبادئ أن تساعد القادة على توزيع المسؤوليات بعدل وإنصاف. تنصّ هذه المبادئ على أنه يجب أن يحصل كل شخص على فرص متساوية وفقًا لاحتياجاته وحقوقه وجهوده ومساهماته المجتمعية وأدائه.

### - العمل من أجل الصالح العام

يقدم المهاتما غاندي مثالاً على ما ينطوي عليه مبدأ السعي لتحقيق الصالح العام، إذ أمضى هذا الزعيم الهندي - المعروف بالتزامه بالاحتجاجات السلمية والعصيان المدني الشامل - ٢٠ عامًا في جنوب أفريقيا وهو يعترض على التشريعات التي تميز ضد الهنود، وأمضى بقية حياته في الهند يناضل من أجل الاستقلال عن الاستعمار الأجنبي ويعمل على الحد من الفقر والضرائب وعلى تحرير النساء وإنهاء كافة أشكال التمييز العنصري. لم يناضل غاندي من أجل تلك القضايا لتحقيق منافع شخصية؛ بل فعل ذلك ليحرر الناس من الظلم والاستغلال تحقيقاً لمصلحة عامة تبيلة. لقد كرّس غاندي حياته لدعم القضايا الاجتماعية التي يؤمن بها وتحولت غاياته وتوجهاته إلى مبادئ أخلاقية مجتمعية ثم عالمية.

يسعى القادة الأخلاقيون إلى تحقيق أهداف اجتماعية ومؤسسية أعظم من تلك الأهداف الفردية الخاصة، وتقتضي هذه المسؤولية أن يقدم خدمة أكبر عن طريق الاهتمام باحتياجات الآخرين. هذا السلوك مثال على الإيثارية والتفاني والذي يتمثل في تسخير الطاقات والقدرات الشخصية من أجل تحقيق أهداف الآخرين وطموحاتهم. قد يتجلى الإيثار في المؤسسة في التوجيه والتمكين والتشجيع وتكوين الفرق وسلوكيات المواطنة والاهتمام بمصالح الآخرين وغيرها

## - التحلي بالأمانة

الأمانة صفة نبيلة تحظى بقبول معظم المجتمعات على اختلاف ثقافات وقيمها، إلا أن تحلي الفرد بصفة الأمانة لا يكون له معيارٌ ثابتٌ دائماً، فالأمانة لا تقتصر فقط على قول الصدق وتجنب الخداع أو الكذب؛ بل تتطلب من القادة أيضاً أن يكونوا صريحين وواضحين قدر الاستطاعة وأن يصفوا الحقيقة كاملةً بدقة وبتفصيل كافٍ، ولكن قول الحقيقة كاملةً لا يكون التصرف الأنسب في جميع المواقف، لذلك يجب على القادة أن يراعوا مشاعر ومعتقدات الآخرين وأن يدركوا أن مستوى الصراحة المناسب يختلف باختلاف الموقف .

### ملخص المحاضرة: تناولنا بعض العناصر المهمة تتمثل فيما يلي:

- ١- تمهيد
- ٢- الاخلاق التنظيمية
- ٣- مفاهيم القيادة الأخلاقية
- ٤- أبعاد القيادة الأخلاقية
- ٥- مفاهيم العدالة التنظيمية
- ٦- مبادئ العدالة التنظيمية
- ٧- قواعد العدالة التنظيمية
- ٨- العلاقة بين العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية
- ٩- عناصر القيادة الأخلاقية
- ١٠- سمات القائد الأخلاقي
- ١١- معايير البعد الأخلاقي في القيادة

◦ المرجع: الحبسية، رضية (٢٠١٢). 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

