



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY

القيادة

المحاضرة التاسعة

أخلاقيات القيادة

إعداد : د. هند علي

www.midocean.ae

أخلاقيات القيادة

- تعريف الأخلاق
- النظريات الأخلاقية
- مفهوم هيفتز للقيادة الأخلاقية
- مفهوم بيرنز للقيادة الأخلاقية
- مفهوم غرين ليف للقيادة الأخلاقية
- مبادئ القيادة الأخلاقية
- نقاط القوة
- نقاط الضعف
- التطبيق
- حالات دراسية

أخلاقيات القيادة

يختلف هذا الفصل عن معظم الفصول الأخرى من هذا المقرر حيث ركزت الفصول الأخرى على نظرية أو مدخل موحد في القيادة (مثل مدخل السمات، أو نظرية مسار الهدف، أو نظرية التبادل بين القائد والعضو)، في حين يتناول هذا الفصل أوجهاً متعددة، ويقدم مجموعة عريضة من وجهات النظر الأخلاقية. فهو بمثابة مرشد في بعض القضايا الأخلاقية التي تنشأ في المواقف القيادية.

اهتم البشر - ربما منذ أن كانوا يسكنون الكهوف - بأخلاق القادة، وأصبحت كتب التاريخ تزر بأوصاف الملوك الجيدين والملوك السيئين، والإمبراطوريات العظيمة والإمبراطوريات الشريرة، والرؤساء الأقوياء والرؤساء الضعفاء وعلى الرغم من الثراء في القصص التي تروى عن القادة العظام وأخلاقهم، إلا أن البحوث التي نشرت حول الأسس النظرية للأخلاق القيادية قليلة للغاية. ومع أن هناك دراسات عديدة حول أخلاق العمل التجاري بصفة عامة منذ أوائل السبعينيات، إلا أن هذه الدراسات ضعيفة الصلة بأخلاق القيادة، وحتى في أدبيات الإدارة التي كتبت للممارسين في الأساس، هناك عدد قليل من المؤلفات في أخلاقيات القيادة، ما يشير إلى أن الصياغات النظرية في هذا المجال ما تزال في بدايتها.

إحدى الكتابات المبكرة التي ركزت بصفة خاصة على أخلاق القيادة ظهرت في عام ١٩٩٦. وقد كانت تلك الكتابات عبارة عن مجموعة من أوراق العمل لمجموعة من علماء القيادة، قام بجمعها مؤسسة و. ك. كيلوج. وقد ركز هؤلاء العلماء على كيفية استخدام نظرية القيادة وتطبيقها من أجل بناء مجتمع أكثر رعاية وعدلاً. وقد نشرت أفكار مجموعة كيلوج في كتاب بعنوان (الأخلاق) قلب القيادة، من إعداد ج.

ب. سيولا J. B. Ciulla

ويتناول هذا الفصل أخلاق القيادة من خلال تعريف الأخلاق، وتقديم نظرة عامة للنظريات الأخلاقية، ومناقشة لماذا تعد الأخلاق مركزية بالنسبة للقيادة، ووصف الآراء الفريدة لكل من هيفيتز Heifetz وبيرنز Burns وغرين ليف Greenleaf. ويستمر هذا الفصل أيضاً في مناقشة المبادئ الأخلاقية الخمسة الاحترام والخدمة، والعدالة، والأمانة، ومصلحة الجماعة. كما أن هناك إشارة إلى بعض نقاط القوة وبعض نقاط الضعف في الأخلاق القيادية في الوقت الحاضر ، يتبعها ملخص للفصل.

تعريف الأخلاق:

من منظور التراث الغربي يعود تطور النظرية الأخلاقية إلى أفلاطون (٤٢٧-٣٤٧ قبل الميلاد) وأرسطو (٣٨٤-٣٢٢ قبل الميلاد). وتعود جذور كلمة Ethics بمعنى (أخلاق) إلى الكلمة اليونانية (ethos)، التي تعني العادات أو السلوك أو الصفات. وتهتم النظرية الأخلاقية بأنواع القيم والتعاليم الأخلاقية التي يجدها الفرد أو المجتمع مرغوبة أو مناسبة. وعلاوة على ذلك، فالأخلاق تهتم بمناقبة الأفراد ودوافعهم. وتقدم النظرية الأخلاقية نظاماً يتألف من القواعد أو المبادئ التي ترشدنا في اتخاذ القرارات حول ما هو «صواب أو خطأ»، وما هو حسن أو سيئ في موقف معين وهي تقدم الأساس لفهم المعنى المقصود بالإنسان المحترم.

النظريات الأخلاقية

وفيما يتعلق بالقيادة، فللأخلاق علاقة بما يفعله القادة ، وهي تهتم بطبيعة سلوك القادة ومناقبتهم، وفي أي موقف يتطلب اتخاذ القرار، تكون القضايا الأخلاقية حاضرة بشكل مباشر أو ضمني والخيارات التي يتخذها القادة، وكيفية استجابتهم في ظرف معين تتشكل أو يتم توجيهها من خلال أخلاقهم.

لغرض دراسة الأخلاق والقيادة، يمكن النظر إلى النظريات الأخلاقية على أنها تنقسم إلى مجالين واسعين **نظريات حول سلوك القادة، ونظريات حول خصائص القادة** (انظر الشكل ١-١٦). وبعبارة أخرى، فإن النظريات الأخلاقية تهتم بأفعال القادة من جهة، وبمن القادة من جهة أخرى. وسوف تكون مناقشاتنا حول الأخلاق والقيادة في هذه الفصل محصورة في هذين المجالين.

نظريات حول سلوك القائد

الشكل (١٦-١)

مجالات النظريات الأخلاقية

نظريات حول سلوك القائد:

- نظريات تركز على الأفعال (النظريات الغائية).
 - الأنا الأخلاقي.
 - النفعية.
- الواجب (نظريات الواجبات الأدبية).

نظريات حول خصائص القائد:

- النظريات المستندة إلى الفضيلة.

وتنقسم النظريات الأخلاقية التي تتناول سلوك القادة إلى نوعين: النظريات التي تؤكد «نتائج أفعال القادة والنظريات التي تؤكد «القواعد» أو «الواجب» الذي يحكم أفعال القادة (انظر الشكل (١-١٦). أما النظريات الغائية (وهي مأخوذة من الكلمة الإغريقية «telos» التي تعني غايات أو أغراضاً) فتحاول الإجابة عن الأسئلة حول الصواب والخطأ من خلال التركيز على ما إذا كان سلوك الفرد سوف يؤدي إلى نتائج مرغوبة والإجابة عن السؤال: «ما الصواب؟» من وجهة النظر الغائية تتم من خلال النظر إلى النتائج والمحصلات وبالفعل فإن نتائج أفعال المرء إنما تحدد ما إذا كان السلوك المحدد جيداً أو سيئاً.

مداخل النظريات الغائية

وعند تقويم النتائج، فإن هناك **ثلاثة مداخل مختلفة لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بالسلوك الأخلاقي** أحد هذه المداخل هو **«الأنا الأخلاقي»** الذي يقول بأن الفرد ينبغي أن يتصرف على نحو يحقق أكبر خير له وهذا المدخل شائع في بعض الأعمال حيث تتخذ الشركة وموظفوها القرارات على نحو يحقق هدفها المتمثل في تعظيم الأرباح. وعلى سبيل المثال المدير في الإدارة الوسطى الذي يطمح في الترقية إلى مستوى أعلى، وأن يكون فريقه هو «الأفضل» داخل الشركة يمكن وصفه على أنه يتصرف بناءً على الأنا الأخلاقي.

الشكل (٢-١٦)

مجالات النظريات الأخلاقية

الاهتمام بالمصالح الثانية	مرتفع	• الأنا الأخلاقي	
	متوسط	• النفعية	
	منخفض	• الإيثار	
		مرتفع	متوسط
		الاهتمام بمصلحة الآخرين	
		منخفض	

المدخل الغائي الثاني هو «النفعية» الذي يقول بأنه ينبغي أن نتصرف على نحو يحقق أكبر نفع لأكبر عدد من الناس وعندما تخصص الحكومة الأمريكية جزءاً كبيراً من الميزانية الفيدرالية للصحة الوقائية بدلاً من تخصيصها لأمراض الكوارث، فإنما هي تتصرف من وجهة نظر نفعية؛ أي أنها تضع المال حيث يحقق أفضل نتيجة لأكبر عدد من المواطنين.

أما **المدخل الثالث** فيرتبط بالمدخل النفعي، ولكنه على النقيض من مدخل الأنا الأخلاقي هو **مذهب «الإيثار»**. ويقول هذا المدخل بأن الأفعال تكون أخلاقية إذا كان غرضها الأساسي هو إظهار الاهتمام بمصالح الآخرين. ومن خلال هذا المنظور فإن القائد قد يدعي بأنه يتصرف لمصالح الآخرين حتى لو كان ذلك يتناقض مع مصالحه الخاصة (بووي Bowie ١٩٩١). وأقوى مثال على الأخلاق المبنية على الإيثار يتمثل في أعمال الأم تيريزا التي وهبت حياتها لمساعدة الفقراء.

نظرية الواجب الأخلاقي

نظرية الواجب المأخوذة عن الكلمة الإغريقية (deon) والتي تعني الواجب، لا تركز على الأفعال ونتائجها. وسواء كان الفعل أخلاقياً أم لا فإنه لا يعتمد على نتائجه (الغائية) فحسب، وإنما يعتمد أيضاً على ما إذا كان الفعل ذاته خيراً؛ فقول الحقيقة، والوفاء بالوعد والإنصاف ، واحترام الآخرين أمثلة على الأفعال الخيرة في ذاتها، بصرف النظر عن نتائجها. فمفهوم الواجب يركز على أفعال القائد والتزاماته والتزاماتها الأخلاقية، ومسؤولياته/ مسؤولياتها للقيام بالشيء الصحيح.

في أواخر التسعينيات من القرن العشرين، استدعي رئيس الولايات المتحدة بيل كلينتون إلى الكونجرس؛ لأنه حلف كذباً حول علاقة أقامها مع إحدى المتدربات بالبيت الأبيض. ووجه مجلس النواب إليه التهمة بسبب هذا الفعل، إلا أن مجلس الشيوخ برأه. وفي أثناء المحاكمة الطويلة ظهر الرئيس في التلفزيون الوطني وألقى خطابه الشهير معلناً براءته، ولأن جلسات الاستماع التالية قدمت معلومات توحى أنه ربما كذب في أثناء خطابه الذي بثه التلفزيون، كان هناك العديد من الأمريكيين الذين اعتقدوا أن بيل كلينتون انتهك واجبه ومسؤوليته في قول الحقيقة كشخص) وقائد ورئيس). ومن منظور الواجب يمكن القول بأنه فشل في مسؤوليته الأخلاقية فيما يتعلق بعمل الشيء الصحيح - أي قول الحقيقة.

نظريات الفضيلة

وبينما تتناول نظريتا الغائية والواجب الأخلاقي من خلال النظر إلى سلوك القائد، فإن المجموعة الثانية من النظريات تتناول الأخلاق من خلال خصائص القائد (انظر الشكل ١-١٦). وتسمى هذه النظريات بـ «النظريات المستندة إلى الفضيلة»، حيث تركز على القادة كبشر، وفي هذا المنظور فإن الفضائل تعد متأصلة في قلب الفرد وفي ميوله (بوجمان Pojman، ١٩٩٠). وعلاوة على ذلك فإنه يُعتقد أن الفضائل والقدرات الأخلاقية ليست فطرية، وإنما يمكن اكتسابها وتعلمها من خلال الممارسة، فالناس يمكن أن يتعلموا من خلال أسرهم ومجتمعاتهم لكي يكونوا بشراً ملائمين أخلاقياً.

وعلى الرغم من أن نظريات الفضيلة لم تستعد شعبيتها إلا مؤخراً، إلا أن أصلها يعود في التقليد الغربي إلى عهد الإغريق وأعمال أفلاطون وأرسطو والمصطلح الإغريقي المصاحب لهذه النظريات هو كلمة (aretic) التي تعني «التميز» أو «الفضيلة». واتساقاً لأرسطو، يؤكد المدافعون الحاليون عن النظرية المستندة إلى الفضيلة أنه **يتعين بذل مزيد من الاهتمام لتطوير القيم الأخلاقية والتدريب عليها** (فالييسكويز Velasquez، ١٩٩٢). وبدلاً من إخبار الناس ماذا يفعلون، ينبغي توجيه الاهتمام إلى إخبار الناس ماذا ينبغي أن يكونوا؟ وذلك من خلال مساعدتهم على أن يصبحوا أكثر استقامة أخلاقياً.

إذن ما الفضائل بالنسبة للشخص الأخلاقي ؟ هناك العديد من الفضائل؛ والتي تبدو جميعها ضرورية. واستناداً إلى كتابات أرسطو، يُظهر الشخص الأخلاقي **الفضائل الآتية: الجرأة، والوقار، والكرم، وضبط النفس والأمانة والاجتماعية والتواضع، وعدم المحاباة والعدل** (فالييسكويز (Velasque، ١٩٩٢). ويرى أرسطو أن الفضائل تسمح للأفراد بأن يحيوا حياة طيبة في المجتمعات. وعند تطبيق الأخلاق على القيادة والإدارة، أشار فالييسكويز إلى أنه يتعين على المديرين أن يطوروا مجموعة فضائل مثل : المثابرة، والروح العامة، والاستقامة والإخلاص والإحسان والتواضع.

وتعتمد الأخلاق المستندة إلى الفضيلة في جوهرها على كون المرء إنساناً خيراً وجديراً بالثقة. وبينما يمكن للناس أن يتعلموا القيم الخيرة ويطوروها، فإن هذه النظرية تؤكد أن الفضائل تكون موجودة في تكوين المرء وشخصيته، ولدى ممارسة القيم الخيرة مع مرور الوقت من فترة الشباب إلى فترة النضج، تصبح القيم الخيرة من العادات، وجزءاً الشخص نفسه. ويصبح الناس من خلال قول الحقيقة صادقين؛ ومن خلال التصديق على الفقراء يصبحون محسنين؛ ومن خلال ممارسة الإنصاف مع الآخرين يصبحون عادلين. وفضائلنا نابعة من أفعالنا وأفعالنا تكشف عن فضائلنا (فرانكينا Frankena، ١٩٧٣؛ بوجمان Pojman، ١٩٩٥).

مركزية الأخلاق بالنسبة للقيادة:

كما تمت مناقشته في الفصل الأول، القيادة عملية يؤثر القائد من خلالها في الآخرين من أجل الوصول إلى هدف مشترك. وبعد «التأثير» للقيادة يتطلب أن يكون للقائد أثر في حياة من يقودهم و إحداث التغيير في الآخرين يحمل في طياته عبئاً ومسؤولية أخلاقية كبيرة. ولأن القادة عادة يملكون قوة وسيطرة أكبر مما لدى أتباعهم، فإنهم يتحملون أيضاً مسؤولية أكبر لكي يكونوا ذوي حساسية نحو كيفية تأثير القيادة في حياة الأتباع. وسواءً كان في العمل الجماعي أو في العمل التنظيمي أو في المشروعات الاجتماعية، فإن القادة يتفاعلون مع الأتباع ويستخدمونهم في سعيهم للوصول إلى الأهداف المشتركة. وفي كل هذه المواقف فإن القادة يتحملون مسؤولية أخلاقية بأن يتعاملوا مع الأتباع بكرامة واحترام - أن يتعاملوا معهم باعتبارهم بشراً لديهم هويات فريدة. وهذا «الاحترام للأشخاص» إنما يتطلب أن يكون القادة ذوي حساسية لمصالح الأتباع وحاجاتهم واهتماماتهم (بوشومب Bowie & Beauchamp، ١٩٨٨). وبينما نتحمل جميعاً مسؤولية أخلاقية في وبوي .

التعامل مع الآخرين على أن لهم شخصيات فريدة، فإن القادة يتحملون مسؤولية خاصة؛ لأن طبيعة القيادة تضعهم في مواقف خاصة، وتتاح لهم فرصة أكبر للتأثير في الآخرين بطرق أفضل من غيرهم.

الأخلاق موضوع مركزي بالنسبة للقيادة؛ فالقادة يساعدون في إرساء وتعزيز القيم التنظيمية لكل قائد فلسفة ووجهة نظر مميزة وجميع القادة لديهم برامج وسلسلة من الاعتقادات والمقترحات والقيم والأفكار والقضايا التي يرغبون في «طرحها على الطاولة» (جيني (Gini ١٩٩٨) وللقيم التي يرسخها القائد تأثير كبير في القيم التي تتبناها المنظمة كارلسون وبري وي Perrewe & Carlson ١٩٩٥؛ شمينك وأمبروز ونويل، Noel & Schminke Ambrose ١٩٩٧؛ تريفينو Trevino (١٦ ومرة أخرى، فالقادة بما لديهم من تأثير يقومون بدور رئيسي في إرساء المناخ الأخلاقي في منظماتهم.

وباختصار الأخلاق مركزية بالنسبة للقيادة بسبب طبيعة عملية التأثير والحاجة إلى إشراك الأتباع في تحقيق الأهداف المشتركة، والأثر الذي يملكه القادة في تأسيس قيم المنظمة. ويعرض الجزء الآتي مناقشة لبعض أعمال علماء القيادة البارزين الذين تناولوا قضايا ذات علاقة بالأخلاق والقيادة. وعلى الرغم من وجود العديد من وجهات النظر الأخرى إلا أن الذين نعرض أفكارهم يمثلون التفكير السائد حالياً في مجال الأخلاق والقيادة.

مفهوم هيفيتز القيادة الأخلاقية Heiftez

استناداً إلى ما قام به رونالد هيفيتز باعتباره عالماً نفسانياً وملاحظاته وتحليلاته للعديد من قادة العالم (من أمثال الرئيس ليندون جونسون وموهنداس غاندي، ومرجريت سانغر)، فقد قام هيفيتز (١٩٩٤) بصياغة مدخل فريد في القيادة الأخلاقية ويركز هذا المدخل على كيفية مساعدة القادة لأتباعهم على مواجهة الصراع، وإحداث تغييرات من خلال الصراع. ويرتبط مفهوم هيفيتز بالقيادة الأخلاقية لأنه يتناول القيم - قيم العمال وقيم المنظمات وقيم المجتمعات التي يعملون فيها. وطبقاً لهيفيتز، تشتمل القيادة على استخدام السلطة لمساعدة الأتباع في التعامل مع القيم المتصارعة التي تظهر في تغيير بيئات العمل والثقافات الاجتماعية. ويعد هذا مفهوماً أخلاقياً لأنه يتناول « بشكل مباشر قيم العمال.

ويرى هيفيتز (١٩٩٤) أن القادة يجب أن يستخدموا السلطة لحشد الناس لمواجهة القضايا الملحة فالقائد يوجد لأتباعه «بيئة» مستقرة تتوافر فيها الثقة والرعاية والتعاطف. وفي ظل وجود بيئة داعمة للأتباع، فإنه يمكنهم أن يشعروا بالأمان في مواجهة المشكلات الصعبة. ويستخدم القادة السلطة بصفة خاصة لدفع الناس للاهتمام بالقضايا، ويتصرفون على أنهم مقومون للواقع فيما يتعلق بالمعلومات، ويشكلون القضايا ويديرونها، ويوفقون بين وجهات النظر المتصارعة، ويسهلون عملية اتخاذ القرار (هيفيتز Heitz ١١٣) فواجبات القائد هي مساعدة التابع في صراعه مع التغيير ونموه الشخصي.

مفهوم بيرنز Burns للقيادة الأخلاقية

كما ناقشنا في الفصل الأول فإن نظرية بيرنز في القيادة التحويلية تؤكد بقوة حاجات الأتباع وقيمهم وأخلاقهم. وتتضمن القيادة التحويلية محاولات القادة لنقل الأتباع لتحمل مستويات أعلى من المسؤولية الأخلاقية. وهذا التأكيد يجعل القيادة التحويلية بعيدة عن معظم المداخل الأخرى التي تتناول القيادة، لأنها تطرح بشكل واضح أن للقيادة بعداً أخلاقياً.

ومثل مفهوم هايفيتز يشير مفهوم بيرنز (١٩٧٨) إلى أنه من الضروري للقادة أن يشاركوا الأتباع ويساعدوهم في صراعاتهم الشخصية، فيما يتعلق بالقيم المتصارعة. والعلاقة بين القائد والتابع في هذه العملية تساهم في رفع مستوى الأخلاق لدى كل من القائد والتابع. وجذور موقف بيرنز حول أخلاق القيادة تعود في أصلها إلى أعمال كُتاب من أمثال أبراهام ماسلو Abraham Maslow ، وميلتون روكيتش Milton Rokeach ، ولورنس كولبرج Lawrence Kohlberg (سيلا Culla ١٩٩٨) ويمكن رؤية تأثير هؤلاء الكتاب في كيفية تأكيد بيرنز على دور القائد في فهم الدوافع الشخصية والتطوير الأخلاقي للتابع.

ويرى بيرنز أن من مسؤولية القائد مساعدة الأتباع في تقويم قيمهم وحاجاتهم الخاصة من أجل الارتقاء بهم إلى مستوى أعلى من الأداء، إلى مستوى التأكيد على قيم مثل الحرية والعدالة والمساواة (سيولا (Cilla ١٩٩٨). وموقف بيرنز حول القيادة المتمثلة في عملية الارتقاء الأخلاقي لم تخل من النقد، حيث أثارت أسئلة عديدة، مثل: كيف تختار مجموعة القيم الأخلاقية الأفضل؟ ومن هو الذي يقرر بأن بعض القرارات تستند إلى أسس أخلاقية أعلى من قرارات أخرى؟ وإذا كانت القيادة بحكم تعريفها تتطلب الارتقاء بالأداء الأخلاقي للفرد، فهل معنى هذا أن قيادة قائد ما كأدولف هتلر ليست قيادة بالفعل؟ وبتجاهل هذه الأسئلة المشروعة نجد أن مفهوم بيرنز للقيادة يعد فريداً وذلك لأنه يجعل الأخلاق خاصية مركزية بالنسبة للعملية، وقد وضعت كتاباته الأخلاق فيما يتعلق بمعنى القيادة وكيفية القيام بها.

مفهوم غرين ليف Greenleaf للقيادة الأخلاقية:

في بداية السبعينيات من القرن العشرين طور غرين ليف مدخلاً قيادياً أطلق عليه «**القيادة الخادمة**». وقد اكتسب هذا المدخل شهرة في السنوات الأخيرة (بلوك ch. Block، ١٩٩٣؛ دو بري De Pree، ١٩٨٩، ١٩٩٢) ويركز مدخل القيادة الخادمة، من خلال ما تضمنه من تأكيدات قوية على أنه ينبغي على القادة أن يهتموا بمصالح أتباعهم، وأن يتعاطفوا معهم؛ وأن يقدموا لهم العناية والرعاية.

ويقول غرين ليف (١٩٧٠، ١٩٧٧) بأن القيادة تُوهب لشخص خادم بطبيعته. وفي الواقع فالطريقة التي يظهر بها فرد ما قائداً هي بأن يكون خادماً أولاً، فهو يركز على حاجات أتباعه ويساعدهم في أن يصبحوا أكثر معرفة وحرية واستقلالاً، وأن يكونوا هم أنفسهم خداماً، وهم يُثيرون هؤلاء القادة الآخرين بحضورهم.

وبالإضافة إلى الخدمة، **فالقائد الخادم لديه مسؤولية اجتماعية** بأن يهتم بـ«المعوزين»، ويتعرف عليهم كشركاء متساويين في حياة المنظمة. وحين يوجد **عدم المساواة وعدم العدالة الاجتماعية**، يحاول القائد الخادم القضاء عليها جراهام (Graham، ١٩٩١). وعندما القائد خادماً، فإنه يستخدم القوة المؤسساتية للسيطرة بشكل أقل حين يقوم بنقل السلطة إلى الأتباع والقيادة الخادمة تثمن مشاركة كل واحد في الحياة الاجتماعية؛ لأن هذه **المشاركة** تتم داخل مجتمع يشعر فيه الشخص بالاحترام والثقة والقوة الفردية الكاملة. ويؤكد غرين ليف تأكيداً شديداً على **الاستماع والتعاطف والقبول غير المشروط للآخرين**. تضمنت رواية رحلة إلى (الشرق) لهيرمان هس (Herman Hesse 1956) مثالاً للقيادة حيث كانت الملهم لغرين ليف في صياغته للقيادة الخادمة.

وتدور القصة حول مجموعة من المسافرين في رحلة أسطورية رافقهم فيها خادم، يقوم بأعمال روتينية بسيطة للمسافرين، ويساهم في مؤازرتهم بسبب دعابته وأغانيه. وقد كان لحضور الخادم تأثيراً غير عادي في المجموعة، فعندما يختفي تتفكك مجموعة المسافرين وتتوقف عن رحلتها، فبدونه لم يستطيعوا الاستمرار. لقد كان هو قائد المجموعة. وقد برز قائداً من خلال رعايته للمسافرين.

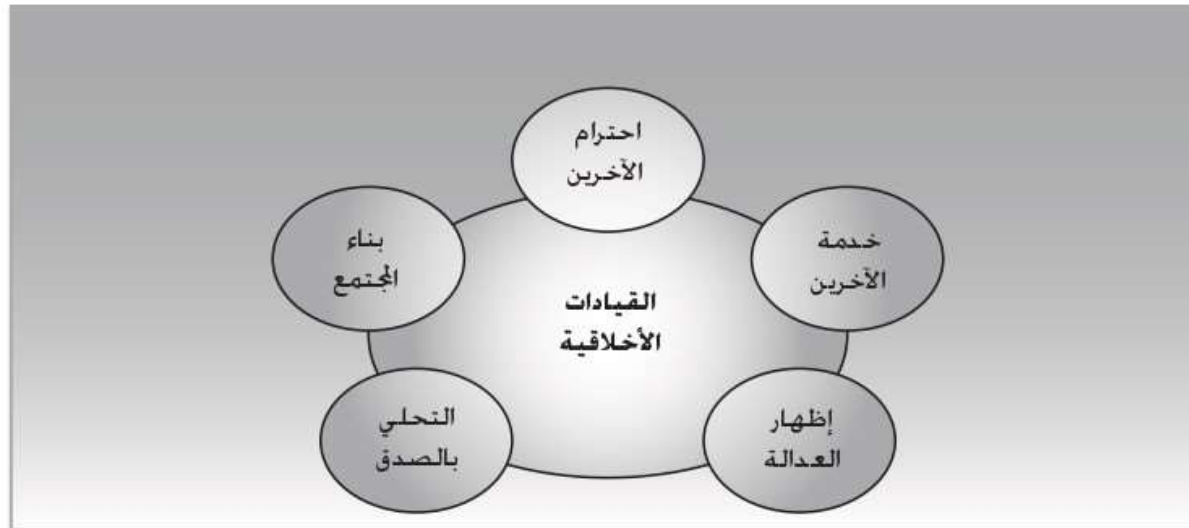
إن الفكرة المشتركة بين هذه المفاهيم الثلاثة التي طرحها هيفيتز وويرنز وغرين ليف أن العلاقة بين القائد والتابع تعد مركزية بالنسبة للقيادة الأخلاقية. وبالإضافة إلى ذلك، تؤكد هذه المفاهيم جميعها أنه من الضروري بالنسبة للقيادة أن يهتموا بشكل دقيق بحاجات أتباعهم الخاصة. وتعد هذه الأفكار التي قدمها علماء القيادة متوازية ومنسجمة «خلق الرعاية» الذي طرحه غيليجان (1992) Gilligan ونودينجس (1984) Noddings، الذي يرى أن العلاقات الشخصية نقطة البداية بالنسبة للأخلاق، وخلق الرعاية مهم للغاية في المنظمات لأنه المكون الرئيسي في بناء الثقة والعلاقات التعاونية (برادي). Prady، ١٩٩٩.

مبادئ القيادة الأخلاقية

ننتقل في هذا الجزء إلى مناقشة مبادئ القيادة الأخلاقية، التي تعود أصولها إلى عهد أرسطو. ولقد نوقشت أهمية هذه المبادئ في العديد من العلوم من بينها الأخلاق في الطب الأحيائي (بوشامب وشيلدرس Childress & Beauchamp ١٩٩٤)، وأخلاق العمل (بوشامب وبووي Bowie & Beauchamp ١٩٨٨)، والاستشارات النفسية (كتشنر Kitchener ١٩٨٤)، وتعليم القيادة (كوميفز Komives ولوكاس Lucas وماكماهون McMahon ١٩٨٨) وعلى الرغم من أن هذه المبادئ ليست شاملة إلا أنها تمثل أساساً لتطوير القيادة الأخلاقية السليمة كاحترام الخدمة والعدالة، والأمانة، والاجتماعية (انظر الشكل (١٦-٣))

الشكل (٣-١٦)

مبادئ القيادة الأخلاقية



القادة الأخلاقيون يحترمون الآخرين

قال الفيلسوف إيمانويل كانط Immanuel Kant (١٨): إنه من واجبنا أن نعامل الآخرين باحترام، بمعنى أن **نعامل الآخرين كغايات بحد أنفسهم لا كوسائل لغايات**. وكما بين بوشامب وبووي Bowie & Beauchamp (١٩٨٨) «أنه يجب معاملة الأشخاص وكأن لديهم أهدافهم الشخصية المستقلة، ويجب عدم معاملتهم تماماً كوسائل لأهداف شخصية لآخرين (ص) (٣٧) ويستمران في القول بأن معاملة الآخرين كغايات لا كوسائل إنما يتطلب أن نعامل قرارات الآخرين وقيمهم باحترام؛ لأن الفشل في القيام بذلك سوف أننا يعني نعاملهم كوسائل لغاياتنا.

والقادة الذين يحترمون الآخرين يسمحون لهم أن يكونوا أنفسهم برغباتهم وطموحاتهم الإبداعية، وهم يتعاملون مع الأشخاص الآخرين من منطلق الإحساس بقيمتهم غير المشروطة، واختلافاتهم الفردية القيّمة كتشنر (Kitchener ، ١٩٨٤). ويتضمن **الاحترام تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشرًا**، وربما يتطلب أن يتنازل القادة للآخرين. وكما يقول بيرنز (Burns (1978 ينبغي أن يُنشئ القادة الأتباع بأن يصبحوا واعين بحاجاتهم وقيمهم وأهدافهم، ويساعدونهم في تكاملها مع حاجات القائد وقيمته وأهدافه. واحترام الآخرين خلق معقد شبيه بالاحترام الذي يعلمه الآباء لأطفالهم .

إلا أنه أعمق من ذلك والاحترام معناه أن القائد ينصت باهتمام إلى أتباعه، وأن يتعاطف معهم، ويتسامح مع وجهات نظرهم المتعارضة. مع وجهة نظره. ويعني كذلك التعامل مع الأتباع بطرق تعزز معتقداتهم واتجاهاتهم وقيمهم. وعندما يُظهر القائد الاحترام لأتباعه، فإن الأتباع يمكنهم أن يشعروا بالأهلية حيال عملهم. وباختصار القادة الذين يُظهرون الاحترام للآخرين إنما يتعاملون معهم على أنهم بشر جديرون بالاحترام

القادة الأخلاقيون يخدمون الآخرين

في بداية هذا الفصل قارنا بين نظريتين أخلاقيتين إحداهما تقوم على الاهتمام بالذات (مذهب الأنا الأخلاقي والأخرى تقوم على الاهتمام بالآخرين (مذهب الإيثار الأخلاقي). ومن الواضح أن مبدأ الخدمة مثال لمذهب الإيثار والقادة الذين يخدمون غيرهم يُؤثرون الآخرين على أنفسهم **وهم يضعون رفاهية أتباعهم في موضع الصدارة في خططهم، وفي بيئة العمل يمكن ملاحظة السلوك الإيثاري في أنشطة تدريب المديرين لموظفيهم على رأس العمل، وسلوكيات التمكين، وبناء الفريق، وسلوكيات المواطنة (كانونجو ومندونكا**

Kanungo & Hendonca، ١٩٩٦.

والمسؤولية الأخلاقية للقائد في خدمة الآخرين تُشبه إلى حد كبير بالمبدأ الأخلاقي في الرعاية الصحية القائمة على الإحسان، وكلمة (beneficence) بمعنى الإحسان) مأخوذة عن تقليد أبقراتيس الذي يقول أنه ينبغي أن يتولى الموظفون في الرعاية الصحية اتخاذ الخيارات التي تفيد المرضى وبشكل عام ، يؤكد الإحسان أنه من واجب مقدمي هذه الخدمة مساعدة الآخرين على تحقيق مصالحهم، وبلوغ أهدافهم المشروعة (بوشامب وتشيلدرس، ١٩٩٤). ومثل بالمهنيين في تقديم الرعاية الصحية، فإن من مسؤولية القادة الأخلاقيين الاهتمام بالآخرين، وخدمتهم، واتخاذ القرارات المفيدة لهم، والتي لا تضر بمصالحهم.

وفي العقد الماضي كان هناك الكثير من التأكيد على مبدأ الخدمة في أدبيات القيادة، وهذا ظاهر بشكل واضح في كتابات بلوك (1993) ، وكوفي (1990) Covey، ودو بري (1989) De Pree وجيليجان (1982) Gilligan ، وجرين ليف (1977) Greenleaf وكوزس وبوسنر (1995) oner & Kouzes، ونودينجز (1984) Noddings فجميعهم

يؤكدون أن الاهتمام بالآخرين هو أساس القيادة الأخلاقية، ويمكن ملاحظة مزيد من التأكيد على الخدمة في أعمال سنج (1990) Senge في كتاباته القيمة عن المنظمات القابلة للتعلم. ويؤكد سنج بأن **إحدى المهام الرئيسية التي يتعين على القادة القيام بها في تعليم المنظمات هي أن يكون القائد خادماً للرؤية داخل المنظمة. ومعنى أن يكون خادماً أي أن يتولى القائد توضيح ورعاية الرؤية التي تعد أكبر من الشخص ذاته.** ومعنى هذا ألا يكون القائد منطوياً حول ذاته، وإنما يعمل على تكامل نفسه أو رؤيته مع رؤية الآخرين داخل المنظمة. يرى القادة الفاعلون أن رؤيتهم الشخصية جزء مهم من شيء أكبر من أنفسهم، أي: جزء من المنظمة والمجتمع بشكل عام.

وباختصار، سواءً أكان مفهوم غرين ليف للكتابة عن «المعوزين»، أو مفهوم سينج عن هبة نفسه لغاية أكبر، فإن الفكرة التي تكمن وراء الخدمة هي المساهمة في الصالح الأكبر للآخرين. وحين يشارك القادة الأخلاقيون في مبدأ الخدمة فإنه يجب عليهم أن يكونوا محورا لاتباعهم، كما يجب أن يضعوا مصالح الآخرين في صدارة أعمالهم، وأن يتصرفوا بطريقة تحقق النفع للجميع.

القادة الأخلاقيون عادلون

يهتم القادة الأخلاقيون **بقضايا العدالة والمساواة**، ويجعلون من أولى أولوياتهم التعامل مع جميع أتباعهم بطريقة متساوية، وتستلزم العدالة أن يضع القادة قضايا العدالة محور اتخاذ قراراتهم، وكقاعدة لا ينبغي أن يتلقى أي أحد معاملة خاصة أو اعتباراً خاصاً إلا إذا كان موقفه الخاص يتطلب ذلك وفي الحالات التي يتم فيها معاملة الأفراد على نحو مختلف، فإن أسس تلك المعاملة المختلفة يجب أن تكون واضحة ومعقولة وقائمة على قيم أخلاقية سليمة.

وعلى سبيل المثال، قد يتذكر الكثير منا انخراطنا في إحدى الفرق الرياضية ونحن صغار. المدربون الذين أحببناهم هم أولئك الذين كانوا عادلين معنا وبصرف النظر عن أي شيء فنحن لم نرِد أن يعامل المدرب أي شخص بطريقة مختلفة عن البقية. وفي المواقف التي يأتي فيها شخص ما متأخراً بعذر غير مقنع، فنحن نريده أن يكون منتظماً مثلما نحن منتظمون.

ولو كان هناك مشكلة لأحد اللاعبين واحتاج إلى استراحة، فنحن نريد من المدرب أن : إياها. ولا جدال في أن المدربين الجيدين هم الذين لا يحابون أحداً، والذين يمنحون فرصة اللعب لجميع اللاعبين دون استثناء وفي الواقع إن ما أردناه هو أن يكون المدرب منصفاً وعادلاً.

وعند توزيع الموارد والمكافآت أو العقوبات على الموظفين وتطبيق القواعد المستخدمة فإن ذلك يلعب دوراً رئيسياً بالتعبير عن مدى اهتمام القائد بالعدالة والإنصاف. ويبين رولز (1971) Rauls بأن الاهتمام بقضايا الإنصاف يعد مطلباً بالنسبة لكل الناس الذين يتعاونون معاً لتعزيز مصالحهم المشتركة، والأمر شبيه بالقاعدة الذهبية التي تقول: عامل الناس بمثل ما تحب أن يعاملوك. وإذا توقعنا الإنصاف من الآخرين في معاملتهم لنا، فإننا نعاملهم بإنصاف في تعاملاتنا معهم وتصبح قضايا الإنصاف إشكالية؛ لأن هناك محدودية دائمة في السلع والموارد؛ وهناك منافسة دائمة في الحصول على الأشياء المحدودة والمتاحة، وبسبب الندرة الحقيقية أو المتخيلة للموارد غالباً ما تحدث الصراعات بين الأفراد حول طرق التوزيع العادلة ومن الضروري بالنسبة للقادة أن يبينوا بوضوح قواعد توزيع المكافآت، وطبيعة تلك القواعد تقول الكثير حول الأسس الأخلاقية للقائد وللمنظمة. وقد لخص بوشامب وبووي (١٩٨٨) العديد من المبادئ المشتركة التي ترشد القادة إلى كيفية توزيع المنافع والأعباء بإنصاف في المنظمة انظر الشكل (١٦-٤).

الشكل (٤-١٦)

مبادئ توزيع العدالة

تطبيق هذه المبادئ في مواقف مختلفة:

- ١ - كل شخص يحصل على نصيب متساو.
- ٢ - كل شخص يعامل وفق احتياجاته الشخصية.
- ٣ - كل شخص يعامل وفق حقوقه الشخصية.
- ٤ - كل شخص يعامل وفق جهوده الفردية.
- ٥ - كل شخص يعامل وفق مساهماته الاجتماعية.
- ٦ - كل شخص يعامل وفق جدارته في العمل.

وعلى الرغم من أن هذه المبادئ ليست شاملة، إلا أنها تشير إلى السبب المنطقي في اختيار القادة لتوزيع الأشياء بالطريقة التي يقومون بها في المنظمات، وفي موقف معين ربما يستخدم أحد القادة مبدأً واحداً أو مجموعة من المبادئ في معاملة الأتباع.

- تطبيق هذه المبادئ في مواقف مختلفة
- ١ - كل شخص يحصل على نصيب متساو.
 - ٢ - كل شخص يعامل وفق احتياجاته الشخصية.
 - ٣ - كل شخص يعامل وفق حقوقه الشخصية.
 - ٤ - كل شخص يعامل وفق جهوده الفردية.
 - ٥ - كل شخص يعامل وفق مساهماته الاجتماعية. العمل.

ولكي نشرح المبادئ المبينة في الشكل (١٦-٤) ، لنأمل المثال الافتراضي الآتي: تخيل أنك صاحب شركة صغيرة للشاحنات توظف ٥٠ سائقاً. وأنت قد افتتحت للتو خطاً جديداً، وهو خط واعد بأن يدر ربحاً طيباً، وله جدول نموذجي. ويمكن تعيين سائق واحد فقط للعمل في هذا الخط، ولكن تقدّم للعمل فيه سائقون عديدون وشعر كل شخص بأن لديه فرصة متساوية مع غيره للحصول على فرصة العمل في الخط الجديد. أحد السائقين قد فقد زوجته مؤخراً بعد إصابتها بسرطان الثدي، ومن ثم فهو يكافح لرعاية أطفاله الثلاثة (حاجة فردية). وهناك سائقان من الأقليات ويشعر أحدهما بقوة بأن له الحق في الوظيفة. وهناك سائقة قد عملت على مدى ثلاث سنوات، وتشعر بأن خبرتها تجعلها المرشح المنطقي للعمل بالخط الجديد. وأحد السائقين يعمل بمجلس السلامة الوطني ولديه سجل قيادة خالٍ من الحوادث على مدى ٢٠ عاماً إسهام مجتمعي). وهناك سائقان عملاً بالشركة منذ إنشائها، وكان أدأؤهما على أحسن وجه عاماً بعد عام والتحدي الذي تواجهه أنت كمالك للشركة هو من سيتم تعيينه بطريقة عادلة. على الرغم من أن عوامل أخرى عديدة يمكن أن تؤثر في قرارك (أي الأقدمية، أو معدل الراتب أو صحة الموظف)، إلا أن المبادئ المبينة في الشكل (١٦-٤) تقدّم مجموعة من الإرشادات لتحديد من سيتولى العمل بالخط الجديد

القادة الأخلاقيون صادقون

عندما كنا صغاراً كانت هناك جملة سمعناها مراراً من الكبار وهي «لا تكذب أبداً». ولكي نكون نحن خيرين يجب أن نقول الصدق وبالنسبة للقادة الدرس هو نفسه. لكي يكون القائد جيداً، فإنه بحاجة إلى أن يكون صادقاً.

وأهمية كوننا صادقين يمكن فهمها على نحو أكثر وضوحاً حين نتأمل **نقيض الصدق: عدم الأمانة** (جاكسا وبريتشارد Pritch & Jaksa ١٩٨٨). وعدم الأمانة شكل من أشكال الكذب، وهي طريقة في تضليل الواقع **وعدم الأمانة يمكن أن يجر العديد من النتائج المرفوضة، وأولها خلق عدم الثقة. وعندما لا يكون القادة صادقين، فإن الآخرين لا يرونهم جديرين بالاعتماد عليهم والوثوق بهم.** ولذلك يفقد الناس الثقة فيما يقولونه وينادون به، ويقل احترامهم لهم، ويتلاشى تأثيرهم؛ لأن الآخرين لم يعودوا يثقون بهم يصدقونهم.

وفيما يتعلق بالآخرين، فعدم الأمانة له تأثير سلبي أيضاً. وعدم الأمانة يضع قيداً على كيفية ارتباط الناس بعضهم ببعض ونحن عندما نكذب على الآخرين، فإننا في حقيقة الأمر نقول إن لدينا الرغبة في التلاعب بالعلاقة وفقاً لمفاهيمنا الخاصة. نحن نقول بأننا لا نثق بعلاقتنا بالشخص الآخر لكي نكون قادرين على التعامل مع المعلومات التي لدينا. وفي الواقع نحن نضع أنفسنا قبل هذه العلاقة بالقول بأننا نعرف الأفضل لهذه العلاقة والتأثير البعيد المدى لهذا النوع من السلوك هو أنه يضعف العلاقات، ويسهم الكذب في تدني العلاقات حتى حين يستخدم بنية حسنة.

ولكن كون الشخص صادقاً لا ينحصر في قول الحقيقة فحسب، وإنما لذلك علاقة أيضاً بالانفتاح مع الآخرين، وطرح الواقع بأكمل وأتم ما يمكن. وهذه ليست مهمة سهلة؛ لأن هناك أوقاتاً يمكن أن يكون قول الحقيقة كاملة فيها مدمراً أو يعطي نتائج عكسية. والتحدي الذي يواجهه القادة هو كيفية إيجاد التوازن بين كون القائد منفتحاً وصادقاً بينما يقوم في الوقت نفسه برصد ما عليه إفشاؤه في موقف معين. **ومن المهم بالنسبة للقادة أن يكونوا موضع ثقة، كما أنه من الضروري في الوقت نفسه أن يكونوا ذوي حساسية نحو اتجاهات الآخرين ومشاعرهم.** والقيادة الصادقة تتضمن مجموعة واسعة من السلوكيات.

ويوضح دالا كوستا (١٩٩٨) هذه النقطة في كتابه الأخلاق الملحة، حيث يقول: إن صدق القائد إنما يعني أكثر من عدم التضليل، وبالنسبة للقادة داخل المنظمة فإن صدقه يعني «عدم الوعد بما لا يمكنه تقديمه، وعدم التضليل، وعدم الاحتماء بالمراوغات، وعدم التخلي عن الالتزامات، وعدم التملص من المحاسبة، وألا يقبل أن تعفينا ضغوط العمل الخاصة بالبقاء للأصلح من مسؤولية احترام كرامة الآخر وإنسانيته» (ص ١٦٤). بالإضافة إلى ذلك يشير دالا كوستا إلى أنه من الضروري أن تقر وتعترف المنظمات بضرورة الصدق وتكافؤ السلوكيات الصادقة داخل المنظمة.

القادة الأخلاقيون يبنون المجتمع

عرفنا القيادة في الفصل الأول بأنها عملية التأثير في الآخرين من أجل الوصول إلى هدف مشترك. إن لهذا التعريف بُعداً أخلاقياً واضحاً؛ لأنه يشير إلى هدف مشترك، والهدف المشترك يتطلب أن يتفق القائد والأتباع على التوجه الذي تتخذه المجموعة، والقادة بحاجة إلى أن يأخذوا بعين الاعتبار أهدافهم وأهداف أتباعهم أثناء عملهم من أجل تحقيق الأهداف المناسبة لكل منهم. وهذا معناه أن القادة لا يمكنهم فرض إرادتهم على الآخرين. وهم بحاجة إلى البحث عن الأهداف التي تتفق مع الجميع.

يضع بيرنز (١٩٧٨) هذه الفكرة في صلب نظريته حول القيادة التحويلية. فالقائد التحويلي يحاول تحريك المجموعة نحو هدف مشترك، يحقق النفع لكل من القادة والأتباع وعند التحرك نحو الأهداف المشتركة، يتغير القائد والتابع إن هذه الخاصية هي التي جعلت نظرية بيرنز متميزة عن غيرها من النظريات التي تتناول القيادة، ويرى بيرنز أنه يتعين أن تكون القيادة متجذرة في العلاقة بين القائد والتابع ، ولا يمكن للقائد أن يتحكم فيها مثلما كان تأثير هتلر في ألمانيا، حيث أجبر الشعب قسراً على تلبية أهدافه الخاصة، وعمل على تحقيق أهداف لا تخدم صالح الإنسانية.

القائد الأخلاقي يأخذ في الاعتبار أهداف الجميع داخل المجموعة، وهو متنبه لأهداف المجتمع. ويُظهر مثل هذا القائد خلق الرعاية نحو الآخرين (جيليجان، ١٩٨٢؛ نودينجز، ١٩٨٤)، ولا يجبر الآخرين أو يتجاهل نواياهم.

ويتقدم روست Rost (١٩٩١) خطوة أبعد فيشير إلى أن القيادة الأخلاقية تتطلب الانتباه إلى فضيلة مدنية، ويقصد بالفضيلة المدنية أنه يلزم القادة والأتباع الانتباه إلى أكثر من الأهداف المتبادلة والمحددة فهم بحاجة إلى أن **يلتزموا بأهداف المجتمع وغاياته**. وطبقاً لما كتبه بيرنز (١٩٧٨) ص ٤٢٩، يبدأ القادة والأتباع التحويليون في الوصول إلى أهداف مشتركة اجتماعية أوسع، ويسعون إلى إرساء أهداف أخلاقية أعلى وأشمل وتلتقي أهدافنا الفردية والجماعية في **الصالح المشترك وفي المصلحة العامة**. ويلزمنا أن نولي الاهتمام بأن التغيرات التي يقترحها القائد والأتباع سوف تؤثر في المنظمة الأكبر، وفي مجتمع المنظمة، وفي المجتمع بصفة عامة والقائد الأخلاقي معني بالصالح المشترك بأوسع معانيه.

نقاط القوة:

ناقش هذا الفصل مجموعة واسعة من الأفكار ذات العلاقة بالأخلاق والقيادة. ويتضمن الحقل العام لهذه الدراسة نقاط قوة عديدة أهمها ما يأتي:

أولاً - يقدم هذا الفصل مجموعة من البحوث الحديثة حول القضايا الأخلاقية. ويوجد هناك طلب كبير على القيادة الأخلاقية في مجتمعنا اليوم، وبدءاً بإدارة نيكسون في السبعينيات، واستمراراً حتى إدارة كلينتون في التسعينيات، يلح الناس على مستويات أعلى من المسؤولية الأخلاقية لقادتهم، وفي الوقت الذي يبدو فيه وجود فراغ في القيادة الأخلاقية يقدم لنا هذا البحث بعض التوجهات في كيفية التفكير في القيادة الأخلاقية وكيفية تطبيقها.

ثانياً - توجي هذه المجموعة من البحوث بأن الأخلاق ينبغي أن تكون جزءاً مكملًا لموضوع القيادة الأوسع. **وباستثناء القيادة التحويلية لبيرنز ، فإن أيًا من نظريات القيادة الأخرى التي نوقشت في هذا الكتاب لا تشتمل على الأخلاق كبعد لعملية القيادة،** ويشير هذا الفصل إلى أن القيادة ليست ظاهرة غير أخلاقية، لكنها عملية التأثير في الآخرين؛ وهي ذات بعد أخلاقي يميزها عن أنواع التأثير الأخرى كالإكراه أو الاستبداد، وتشتمل القيادة على القيم، ومن بينها إظهار الاحترام للاتباع، والعدل مع الآخرين، وبناء المجتمع. وهي ليست عملية يمكن إظهارها بدون إظهار قيمنا ونحن عندما نؤثر في الآخرين، يكون لنا أثر عليهم؛ ومعنى هذا أنه يلزمنا أن نولي اهتماماً لقيمنا وأخلاقنا.

نقاط الضعف

على الرغم من أن موضوع الأخلاق والقيادة يحتوي على العديد من نقاط القوة، إلا أنه لا يخلو من بعض نقاط الضعف، أهمها:

أولاً - موضوع القيادة مجال للبحث ما يزال في مرحلته الأولى من التطوير، ولهذا فإنه يفتقر إلى مجموعة قوية من الاستنتاجات البحثية التقليدية لتعزيزه. وكما أشرنا في بداية هذا الفصل، لم يُنشر سوى القليل من البحوث حول الأسس النظرية لأخلاق القيادة. وعلى الرغم من نشر دراسات عديدة حول أخلاق العمل، إلا أن هذه الدراسات لا تتعلق بصورة مباشرة بالقيادة الأخلاقية ومن بين البحوث التي أجريت على الأخلاق هناك مجموعة قليلة منها تدور حول طبيعة مشكلة القيادة الأخلاقية وإلى أن يتم إجراء عدد أكبر من الدراسات البحثية يتناول بشكل مباشر الأبعاد الأخلاقية للقيادة، سوف تظل الصياغات النظرية حول العملية مؤقتة وغير نهائية.

ثانياً - تعتمد أخلاق القيادة اليوم أساساً على كتابات عدد قليل من الأفراد الذين كتبوا مقالات ومؤلفات متأثرة إلى حد كبير بأرائهم الشخصية حول طبيعة أخلاق القيادة ونظرتهم للعالم. وعلى الرغم من أن هذه الكتابات من قبيل كتابات جرين ليف (ويرنر) صمدت خلال هذه الفترة الزمنية، إلا أنه لم يتم اختيارها باستخدام مناهج البحوث التقليدية سواء كانت كمية أو نوعية. فهي بحوث وصفية في الأساس وذات طبيعة تخصصية، وهكذا فأخلاق القيادة تفتقر إلى السند التجريبي التقليدي الذي يلزم عادة النظريات المقبولة في السلوك البشري.

الاهتمام لم يؤد إلى تقديم عدد كبير من البرامج في التدريب والتطوير مصممة لتعليم القيادة الأخلاقية، والعديد من البرامج الجديدة موجه نحو مساعدة المديرين في أن يصبحوا أناساً أكثر فاعلية في العمل وفي الحياة بصفة عامة، ولكن هذه البرامج لا تستهدف بصورة مباشرة مجال الأخلاق والقيادة.

إلا أنه يمكن تطبيق البحث الذي أجري حول الأخلاق والقيادة في هذا الفصل على الأفراد في جميع مستويات المنظمات وفي كل مجالات الحياة، ومن الضروري، على الأقل في الحدود الدنيا، أن نبين أن القيادة تشتمل على القيم، وأنه لا يمكن لأحد أن يكون قائداً دون أن يكون واعياً ومهتماً بقيمه الخاصة. ولأن القيادة ذات بعد أخلاقي، فإنه مطلوب من القادة أن يكونوا مدركين للطريقة التي تحدد بها أخلاقياتهم قيادتهم.

ويمكن للمديرين والقادة أن يستخدموا المعلومات الواردة في هذا الفصل من أجل فهم أفضل لأنفسهم، وتعزيز أساليبهم القيادية والنظريات الأخلاقية يمكن أن تذكر القادة أن يسألوا أنفسهم: ما الصواب والعدل الذي يتعين فعله؟ أو «ما الذي يتعين على الشخص الفاضل فعله؟». ويمكن للقادة أن يستخدموا المبادئ الأخلاقية التي وصفت في هذا البحث كمقاييس معيارية لسلوكهم. هل أظهر الاحترام للآخرين؟ هل أتصرف بروح طيبة؟ هل أظهر الصدق والإخلاص للآخرين؟ هل أخدم مجتمعي؟ وأخيراً يمكننا أن نتعلم من موضوع هذا البحث أن العلاقة بين القائد والأتباع ضرورية للقيادة الأخلاقية. ولكي نكون قادة أخلاقيين، يجب أن نكون ذوي حساسية لحاجات الآخرين، وأن نتعامل معهم بإنصاف، وأن نهتم بهم.

الحالات الدراسية

يتضمن الجزء الآتي ثلاث حالات دراسية (الحالة ١-١٦، ٢-١٦، ٣-١٦) مبنية على مواقف واقعية كانت القيادة الأخلاقية فيها مطلوبة وتصف الحالة (١-١٦) صاحب أحد الأعمال الصغيرة، **والمشكلات الأخلاقية التي يواجهها أثناء فترة الاندماج الصعبة.** وتتناول (الحالة ٢-١٦) المدخل الفريد لإحدى شركات التصنيع نحو معايير السلامة وتتناول (الحالة ٣-١٦) القضايا الأخلاقية التي تحيط بكيفية تحديد إحدى شركات توفير الموارد البشرية لأسعار خدماتها. وفي نهاية كل حالة هناك أسئلة توضح الصعوبات والتعقيدات في ممارسة القيادة الأخلاقية.

اشترى ناصر الأحمد شركة كمبيوتر صغيرة، وبعد عدة سنوات من الكفاح بدأت عوائد الشركة وأرباحها بالنمو وفقاً للبيانات المالية، ولكن لا تتوافر سيولة نقدية كافية. وكان المساهمون الرئيسيون بالشركة، كالبنك والبائعين والمستثمرين، يمارسون ضغطاً على ناصر من أجل تحسين المكاسب والتدفق النقدي. وقد هددوا بأن يتركوا العمل إذا لم تحدث تغيرات كبيرة. وفي الوقت نفسه، ومع ازدياد الأمور سوءاً، تلقى ناصر إشعاراً بأن عقوداً تمثل حوالي (٢٥) من عوائده سوف يفقدها في المنافسة. واستجاب ناصر بتسريح عدد من الموظفين، وتجميد الأجور، وإغلاق العديد من العمليات الهامشية ولكن هذه الجهود لم تكن كافية. وكان ناصر ما يزال بحاجة إلى المزيد من النقد والإدارة المهنية. ولكي يظل محافظاً على نشاطه، كان أمام ناصر ثلاثة خيارات:

١- يمكنه التفاوض مع المستثمرين والبنوك. وإذا فعل هذا فسوف تساعد البنوك على توظيف موظفين جدد، متميزين، وتقديم له تمويلًا مؤقتًا لدعم الشركة أثناء إعادة هيكلتها. وفي الجانب الآخر فإن مكانته داخل المنظمة سوف تتغير تغيراً كبيراً في حالة تبنيه هذا الخيار؛ فبدلاً من كونه مالكا للشركة، سيصبح ناصر مديراً للشركة على أفضل وضع

تقدير.

2- يمكنه الحفاظ على سيطرته والاستمرار في استبدال موظفي الإدارة، مبيناً لهم أن الشركة كانت تمر بمرحلة حرجية، وأن مستقبل المنظمة يعتمد على قدرة المديرين الجدد على بناء المصداقية، وتحسين الأداء في مدة عام واحد وسوف يتعين عليه أن يكشف عن تجميد الأجور على مدى العامين الماضيين، وأن يبين أنه لا يمكنه تقديم مرتبات تنافسية أو مزايا تقليدية معينة. وإذا تبنى ناصر هذا الخيار فسوف يجد صعوبة في تعيين مديرين ماهرين لأنهم لن يرغبوا في أن يكونوا في موقف يشهد فشلاً في العمليات، وعدم وجود سيولة. وفي حالة نجاح ناصر ، فإن هذا الخيار سوف يسمح على سيطرته، وإنقاذ سمعته- يمكنه الحفاظ على سيطرته والاستمرار في استبدال موظفي الإدارة، مبيناً لهم أن الشركة كانت تمر بمرحلة حرجية، وأن مستقبل المنظمة يعتمد على قدرة المديرين الجدد على بناء المصداقية، وتحسين الأداء في مدة عام واحد وسوف يتعين عليه أن يكشف عن تجميد الأجور على مدى العامين الماضيين، وأن يبين أنه لا يمكنه تقديم مرتبات تنافسية أو مزايا تقليدية معينة. وإذا تبنى ناصر هذا الخيار فسوف يجد صعوبة في تعيين مديرين ماهرين لأنهم لن يرغبوا في أن يكونوا في موقف يشهد فشلاً في العمليات، وعدم وجود سيولة. وفي حالة نجاح ناصر ، فإن هذا الخيار سوف يسمح على سيطرته، وإنقاذ سمعته

3- يمكنه أن يظل محافظاً على القيادة، وأن يستمر في تغيير موظفي الإدارة، ولكن لا يمكنه أن يشرح بشكل تام خطورة الموقف. وقد يقول بأن الشركة هي . إحدى الشركات الأسرع نمواً، وأنها أكملت دورة تشغيلية، وأنه حقق أرباحاً من جديد، وأنه الآن يغير في الموظفين لكي ينتقل بالشركة إلى مستوى أفضل. ويمكنه أن . يدعم . هذه الصورة الإيجابية من خلال تقديم المعلومات المالية كما لو كانت حقيقية. وقد يكون هذا المدخل ناجحاً في استقطاب موظفين مؤهلين جدد ولكن المديرين الجدد قد يلتحقون بالشركة لفترة قصيرة جداً ثم يغادرونها، وقد لا يشعرون بالولاء للشركة لعدم مصداقية ناصر. هذا الخيار ربما يمنح ناصر الفرصة للاستمرارية والمحافظة على جميع موظفيه.

الأسئلة:

- ١ - من بين الخيارات الثلاثة المتاحة لنا، أيها الأكثر أخلاقية؟
- ٢ - كيف تلعب الأنا في هذه الحالة ؟ وفي أي الخيارات الثلاثة يكون الإيثار أكثر ظهوراً؟ .
- أي الخيارات يوفر المصلحة الأعظم لأكبر عدد ؟
- ومن وجهة نظر أخلاقية ما واجب ناصر في هذا الموقف؟
- ٤ - ما الضغوط التي يواجهها ناصر فيما يتعلق بالصدق وقول الحقيقة المتعلقة بموقفه ؟

الحالة (٢-١٦)
ما مدى الأمان

الناظمية شركة صغيرة لصناعة البلاستيك تضم ٥٠ موظفاً، وعمرها ١٥ أعوام، وميزانها التجاري سليم، وتحقق مبيعات بقيمة ١٥ مليون ريال سنوياً. وتملك الشركة سجلاً جيداً في السلامة، كما أن شركة التأمين المؤمنة على الشركة لم تضطر إلى رفع أي دعاوى لموظفيها على مدى سنوات عديدة، ولم يقع فيها أي إصابات خطيرة من أي نوع منذ تأسيسها. ويفخر صاحب الشركة بفريق العمل الداخلي وإجراءات العمل، ويصف ما يجري

داخلها بأنه شبيه بمستشفى مقارنة مع منافسيه، فالنظام والكفاءة، والنظافة، أمور لها الأولوية في شركة الناظمية. فمن الملاحظ أن الشركة منظمة بشكل جيد. ولدى الشركة مدخل فريد لضمان ظروف عمل آمنة فهي في كل عام تقوم بإحضار مستشارين من خارج الشركة من صناعة التأمين، والسلامة التشغيلية، والإدارة الصحية لمراجعة الشركة حول أي ظروف غير آمنة وفي كل عام تكشف تقارير التفتيش عن عديد من المخاوف التي تتم معالجتها من خلال جلب معدات جديدة، وعمل الإصلاحات، وتطوير إجراءات سير العمل. ولأن المفتشين يستمرون في إيجاد فرص للتحسين، فإن السلامة الكلية **تتحسن كل عام.**

ويعارض محاموها بشدة مدخل السلامة الذي تتبناه الشركة، ويقفون ضد الإجراء المتمثل في الاعتماد على مراجعين من خارجها، حيث يقولون بأنه لو رفعت قضية ضد شركة الناظمية، فسوف تُستخدم أي قضايا سابقة كدليل على ممارسة تاريخية ومعرفة بظروف غير سليمة، بل إن المراجعات التي أجرتها الشركة عن طوعية يمكن أن تستخدم كذرائع لتقوية القضية ضد الشركة.

ويقر رئيس الشركة والإدارة بإمكانية تقليل المراجعات الخارجية ولكنهم يشيرون إلى أن المراجعات الدورية مهمة لاستمرار تحسين سلامة كل شخص داخل الشركة، والغرض من هذه المراجعات هو جعل الشركة مكاناً آمناً، وهذا ما حدث بالفعل. وتشير الإدارة أيضاً إلى أن موظفي شركة الناظمية قد استجابوا على نحو إيجابي للمراجعات وللتغيرات التي نتجت عنها.

الأسئلة:

- ١ - هل يمكن وصف شركة النازمية بأنها « شركة » لديها مجموعة من القيم الأخلاقية المحددة؟ كيف تساهم سياسات الشركة في هذه الفلسفة؟
- ٢- ما المفهوم الأخلاقي الذي يشرح مدخل شركة النازمية نحو قضايا السلامة بشكل أفضل؟ هل يمكن القول بأن الشركة تتبنى المدخل النفعي أو مدخل الواجب، أو المنهج القائم على الفضيلة؟
- فيما يتعلق بقضايا السلامة، كيف ترى الإدارة مسؤولياتها نحو موظفيها؟ وكيف يرى المحامون مسؤوليتهم نحو شركة النازمية؟
- ٤- لماذا يبدو أن أخلاق شركة النازمية ومحامي الشركة في حالة صراع؟

الحالة (٣-١٦)
إعادة دراسة المقترح

بعد العمل لمدة 10 أعوام مديراً في شركة طباعة كبرى، قرر مساعد خالد إنشاء شركة طباعة خاصة به وكان مساعد بفضل خبرته واتصالاته السابقة، على ثقة من أنه يمكنه النجاح في مجال الطباعة، ولكنه تساءل ما إذا كان يتعين عليه شراء مشروع قائم أو بدء مشروع جديد وكجزء من خطته، أجرى اتصالات مع إحدى منظمات توظيف المهنيين التي تحظى بشهرة كبيرة من أجل الحصول على تقدير الموارد البشرية لشركة مبتدئة. وتضمن التقدير تكاليف المرتبات والحوافز، وتعويضات العاملين وغير ذلك من خدمات الموارد البشرية التقليدية. ولأن مساعد لم يبدأ نشاطه بعد، قدمت منظمة توظيف المهنيين «تصوراً عاماً» لتشكيل الموظفين يمكن تطبيقه على الشركات الصغيرة في مجال الطباعة وحيث إن المنظمة ليس لديها شيء ملموس، فقد وضعت لمساعد تشكيلة للموارد البشرية تعد مرتفعة على غير العادة. وفي الوقت نفسه وجد مساعد شركة صغيرة قائمة أعجبه واشتراها، ثم اتصل بالمنظمة ليوقع عقداً معها من أجل توفير خدمات الموارد البشرية بالسعر السابق، وكان مستعداً لامتلاك الشركة وبدء نشاطه التجاري، لذلك وقع العقد الأصلي كما قدم إليه. وبعد أن وقع مساعد العقد قامت المنظمة بمراجعة المقترح الأول بناءً على الأرقام الفعلية للشركة التي اشتراها. وهذه المراجعة أثارت مخاوف عديدة للإدارة وبينما كانت أهداف المنظمة التوظيف هي توفير خدمة ذات جودة، وأن تكون منافسة في السوق، وأن تحقق ربحاً معقولاً؛ اتضح أن التشكيلة التي قدمتها المنظمة لمساعد مرتفعة، ولا يمكن مقارنتها بأي حال مع عقود الخدمات الأخرى التي وقعت بها المنظمة مع شركات مشابهة في الحجم والوظيفة نفسها.

وبدا واضحاً أثناء عملية المراجعة أن هناك جوانب عديدة يتعين معالجتها، فالتقدير الأولي الذي قدمته منظمة توظيف المهنيين يظهر كما لو أنها تسرق العميل؛ وعلى الرغم من

أن العميل قد وقع العقد الأصلي، فهل من العدل فرض سعر مرتفع على الخدمات المقترحة؟ وهل كان فرض رسوم عالية معناه أن المنظمة سوف تفقد هذا العميل أو عملاء مشابهيين في المستقبل؟ وكان هناك جانب آخر يتعلق بدعم منظمة توظيف المهنيين للشركات الصغيرة الحجم. وعلى مدى سنوات طويلة كانت منظمة توظيف المهنيين تفخر بأن لديها قيمة قوية فيما يتعلق بقوانين التوظيف والعدالة في مكان العمل ولكن هذا العقد بدا غير منصف وضاراً بالعميل. كذلك : يهتم منظمة توظيف المهنيين ما يترتب على موظف المبيعات لديها؛ إذ إنه هو الذي أعد مسودة العقد لمساعد، وحفظ التكاليف المقدرة في العقد يؤثر بشكل كبير على عمولة موظف المبيعات، وكذلك يؤثر سلباً على أخلاقيات الآخرين الذين يعملون في مجال مبيعات منظمة توظيف المهنيين.

وبعد إعادة دراسة المقترح الأصلي تم إعداد عقد جديد لشركة مساعد ووضع تقدير أقل للتكاليف. وعلى الرغم من أن العقد الجديد يتضمن تعديراً للتكاليف أقل من السابق، إلا أنه مازال أعلى بكثير من متوسط عقود التكلفة في عالم صناعة الطباعة. مع ذلك فقد وقع مساعد خالد العقد الجديد.

الأسئلة:

- ١ - ما الدور الذي ينبغي أن تلعبه الأخلاق في كتابة مقترح مثل هذا العقد ؟ هل ما قامت به منظمة توظيف المهنيين لمساعد خالد يعد أخلاقياً؟ وكم من الأموال ينبغي أن تحاول منظمة توظيف المهنيين تحقيقه ؟ وماذا كنت ستفعل في موقف كهذا؟
- ٢ - من خلال منظور الواجب مقابل المنظور الغائي (الذي يركز على نتائج الأفعال)، كيف تصف الأخلاق في منظمة توظيف المهنيين؟
- استناداً إلى ما قدمته منظمة توظيف المهنيين لمساعد، كيف تقوم منظمة توظيف المهنيين فيما يتعلق بالمبادئ الأخلاقية كالاحترام والخدمة والعدالة، والصدق، وخدمة المجتمع؟
- ٤ - كيف تقوم أخلاق منظمة توظيف المهنيين لو كنت مساعد ؟ ولو كنت أحد أعضاء إدارة منظمة توظيف المهنيين؟ ولو كنت موظف المبيعات ؟ ولو كنت عضواً في المجتمع؟

مقياس القيادة

يُنظر غالباً إلى الأخلاق على أنها أمر شخصي جداً، ونحن نقاوم أن يحكم الآخرون على أخلاقنا، وأيضاً نحن نرفض أن نحكم على أخلاق الآخرين وربما لهذا السبب يوجد القليل من المقاييس التي صممت لقياس القيادة الأخلاقية ومن أجل معالجة هذه المشكلة طور كريج وجوستافسن (1998) Gustafson & Craig مقياس استقامة القائد المدركة «PLIS مستنداً في ذلك إلى النظرية الأخلاقية النفعية»، ويحاول هذا المقياس تقييم أخلاق القادة من خلال التابعين فيما يتعلق بتصرفاتهم وحرصهم على تحقيق أعلى مصلحة لأكثر عدد من الناس. وباستخدام «مقياس استقامة القائد المدركة يمكنك تقييم الاستقامة الأخلاقية لأحد مشرفيك، وتطبيق الأفكار التي ناقشناها في هذا الفصل في الواقع العملي الحقيقي، ويمثل المقياس طريقة واحدة لتقييم مبدأ القيادة الأخلاقية.

مقياس القيادة

ويمكن كذلك استخدام المقياس للحصول على التغذية المرتدة للموظفين في المنظمات كجزء من التدريب، بهدف تطوير المهارات القيادية. وأخيراً يمكن استخدام المقياس كأحد العناصر لمسح المناخ التنظيمي بالمنظمة بهدف تحديد المجالات داخلها والتي تحتاج إلى «تدخل أخلاقي» كريج وجوستافسن (Gustafson & Craig، ١٩٩٨).

مقياس استقامة القائد المدركة (PLIS):

الإرشادات العبارات التالية تخص مشرفك المباشر. ينبغي أن تنظر إلى مشرفك المباشر على أنه الشخص الذي لديه أكبر سيطرة على الأنشطة المتعلقة بعملك اليومي. ضع دائرة حول الإجابة التي تعتقد أنها الأقرب إلى وصف مشرفك المباشر.

مقياس القيادة

مقياس استقامة القائد المدركة (PLIS):

الإرشادات: العبارات التالية تخص مشرفك المباشر. ينبغي أن تنظر إلى مشرفك المباشر على أنه الشخص الذي لديه أكبر سيطرة على الأنشطة المتعلقة بعملك اليومي. ضع دائرة حول الإجابة التي تعتقد أنها الأقرب إلى وصف مشرفك المباشر.

١ = غير موافق تماماً	٢ = موافق إلى حد ما	٣ = موافق إلى حد كبير	٤ = موافق تماماً	
١			١ ٢ ٣ ٤	يقدم مصالحه الشخصية على مصلحة المنظمة
٢			١ ٢ ٣ ٤	يعرض الآخرين للخطر في سبيل حماية نفسه
٣			١ ٢ ٣ ٤	يستمتع برفض طلبات الآخرين
٤			١ ٢ ٣ ٤	يتعمد تأجيج الصراع بين الناس
٥			١ ٢ ٣ ٤	يبتز أي موظف إذا كان يعتقد أنه لن ينكشف أمره

مقياس القيادة

٤	٣	٢	١	٦	يتعمد المبالغة في أخطائي لكي أبدو سيئاً أمام الآخرين
٤	٣	٢	١	٧	يعامل الذين يختلفون عنه في الجنس أو العرق بشكل أفضل
٤	٣	٢	١	٨	يسخر من الناس عندما يخطئون
٤	٣	٢	١	٩	يمكن الوثوق فيه لاطلاعه على المعلومات السرية
٤	٣	٢	١	١٠	يكذب
٤	٣	٢	١	١١	شرير
٤	٣	٢	١	١٢	لا يهتم بالأعمال التي لا تبرزه أو تجلب له المديح
٤	٣	٢	١	١٣	يخالف سياسات المنظمة ويتوقع من أتباعه أن يتستروا عليه
٤	٣	٢	١	١٤	يسمح بتعرض شخص آخر للوم بسبب أخطائه
٤	٣	٢	١	١٥	يتعمد عدم الرد على المكالمات الهاتفية والرسائل البريدية لكي يضر بشخص آخر
٤	٣	٢	١	١٦	يسبب لي المتاعب إذا تطرقت إلى عيوبه
٤	٣	٢	١	١٧	يقوم بأعمال تخريبية بالنسبة للمنظمة
٤	٣	٢	١	١٨	يشوه متعمداً ما يقول الآخرون
٤	٣	٢	١	١٩	منافق
٤	٣	٢	١	٢٠	انتقامي (ثأري)
٤	٣	٢	١	٢١	يحاول أن يحصل على الثناء بناءً على أفكار الآخرين
٤	٣	٢	١	٢٢	يحبب لي الأنظمة
٤	٣	٢	١	٢٣	يتعمد حجب المعلومات حتى يفشل شخص ما
٤	٣	٢	١	٢٤	يتعمد نشر الإشاعات وحديث المكاتب لكي يضر الناس أو المنظمة

مقياس القيادة

٤	٣	٢	١	أحمق وغير متحضر في تعامله مع الموظفين	٢٥
٤	٣	٢	١	يمكن أن يضر شخصاً آخر بسبب الحقد	٢٦
٤	٣	٢	١	يحابي بعض الناس	٢٧
٤	٣	٢	١	يسرق من المنظمة	٢٨
٤	٣	٢	١	يزور السجلات لمساعدة موقفه في العمل	٢٩
٤	٣	٢	١	لديه مبادئ أخلاقية عالية	٣٠

المصدر: مبني على نسخة من مقياس «استقامة القائد المدركة» الذي نشر في:
«Leadership Quarterly», 9 (2). S. B. Craig and S. B. Gustafson, «Perceived

مقياس القيادة

ودرجة إجابتك على المقياس تشير إلى مدى رؤيتك لسلوك قائدك بأنه أخلاقي.

أجب على عبارات الاستبانة باتباع ما يلي أولاً، اعكس درجات العبارة 9 والعبارة 30 (على سبيل المثال، ١ يصبح ٤، و ٢ يصبح ٣ و ٣ يصبح ٢، و ٤ يصبح ١). ثانياً، اجمع درجات إجاباتك على جميع العبارات الثلاثين الدرجة المنخفضة تشير إلى أن لدى الشخص الذي قيمت قيماً أخلاقية عالية الدرجة المرتفعة تشير إلى أن الشخص الذي قيمت ليس لديه قيم أخلاقية. وفيما يلي تفسير الدرجات:

استناداً إلى (كريب وجوستافسن، ١٩٩٨) فإن الدرجة «المنخفضة» تشير إلى أنك ترى مشرفك يتمتع بدرجة عالية من الأخلاق، أما الدرجة «العالية» فتشير إلى أنك ترى مشرفك ليس أخلاقياً تماماً، وتبين التقسيمات التالية للدرجات تفسيراً للدرجة الكلية التي تحصل عليها:

١ - (٣٠-٣٢) ذو أخلاق عالية. إذا وقعت درجتك في هذا المدى فهذا يعني أنك ترى الشخص الذي قيمت ذا أخلاق عالية. وانطباعك عنه أنه موثوق به للغاية، وأنه ذو مبادئ أخلاقية عالية. ٢ - (٣٣-٤٥) ذو أخلاق متوسطة. إذا وقعت درجتك في هذا المدى فهذا يعني أنك ترى الشخص الذي قيمت ذا أخلاق متوسطة. وانطباعك عنه أنه أحياناً يقوم بسلوكيات غير أخلاقية.

٣ - (٤٦-١٢٠) ذو أخلاق متدنية. هذا المدى يصف الأشخاص الذين يُنظر إليهم أنهم غير أخلاقيين، وانطباعك عنهم أنهم يفعلون أشياء تدل على عدم الصدق، وعدم الإنصاف، وانعدام المبادئ.

على الرغم من وجود اهتمام بالأخلاق منذ آلاف السنين، إلا أنه لا يوجد سوى القليل من البحوث التنظيرية حول طبيعة أخلاق القيادة. ويقدم هذا الفصل ملخصاً للنظريات الأخلاقية تبعاً لانطباقها على العملية القيادية.

وتقدم النظرية الأخلاقية مجموعة من المبادئ التي ترشد القادة في اتخاذ القرارات حول كيفية التصرف، وكيف يكونون أشخاصاً جديرين بالاحترام أخلاقياً. وفي التقليد الغربي، تنقسم النظريات الأخلاقية عادة إلى نوعين نظريات حول السلوك، ونظريات حول خصائص الشخصية والنظريات التي تركز على السلوك تؤكد على نتائج سلوك القائد (المنهج الغائي)، أو القواعد التي تحكم سلوكهم (منهج الواجب). أما النظريات التي تستند إلى الفضيلة فتتركز على شخصية القادة، وهم يؤكدون على صفات من قبيل الشجاعة، والصدق والإنصاف والأمانة.

وتلعب الأخلاق دوراً رئيسياً في عملية القيادة ولأن القيادة تشتمل على النفوذ، وأن القادة يملكون غالباً سلطة أكبر من تلك التي تتوافر للاتباع، فإنهم يتحملون مسؤولية أخلاقية هائلة حول كيفية التأثير في الآخرين ويتعين على القادة أن يشركوا الأتباع من أجل تنفيذ الأهداف المشتركة؛ فمن اللازم أن يعاملوا الأتباع وما لديهم من أفكار باحترام وتقدير. ويلعب القادة أيضاً دوراً رئيسياً في إيجاد المناخ الأخلاقي داخل منظماتهم؛ وهذا الدور يتطلب من القادة أن يكونوا ذوي حساسية خاصة بالقيم والمبادئ التي ينشرونها. ولقد قدم العديد من علماء القيادة البارزين أمثال) هيفيتز وبيرنز وجرين ليف) إسهامات فريدة ساهمت في تعزيز فهمنا للقيادة الأخلاقية والموضوع المشترك بين هؤلاء الكتاب الثلاثة جميعهم هو خلق الرعاية، الذي يولي اهتماماً بحاجات الأتباع وأهمية العلاقات بين القادة والأتباع.

ويؤكد هذا الفصل بأن القيادة الأخلاقية السليمة متأصلة في الاحترام، والخدمة، والعدالة، والصدق، والروح الاجتماعية ومن واجب القادة أن يعاملوا الآخرين باحترام، وأن ينصتوا إليهم عن قرب، وأن يتسامحوا مع الآراء المعارضة لهم. ويخدم القادة الأخلاقيون الآخرين

من خلال إثارة الآخرين، ووضع رفاهية الآخرين قبل رفاهيتهم هم، من أجل المساهمة في الصالح المشترك والعدالة تتطلب أن يضع القادة الإنصاف أساساً لاتخاذ القرارات، بما في ذلك التحدي المتمثل في أن يكونوا منصفين مع الفرد، وفي الوقت نفسه منصفين نحو المصالح المشتركة للمجتمع. والقادة الجيدون صادقون فهم لا يكذبون، كما أنهم لا يطرحون الحقيقة للآخرين على نحو مدمر أو ذي نتائج عكسية. وأخيراً فالقادة الأخلاقيون ملتزمون ببناء المجتمع، بما في ذلك البحث عن الأهداف التي تتسق مع أهداف الأتباع والمجتمع كله.

وهناك نقاط قوة عديدة في البحوث التي أجريت حول الأخلاق والقيادة. فحين يطالب الجمهور بمستويات أعلى من المسؤولية الأخلاقية من قادتهم، فإن البحث يقدم بعض الإرشادات في كيفية التفكير في القيادة الأخلاقية وكيفية ممارستها. إضافة إلى ذلك، فإن هذا البحث يذكرنا بأن القيادة عملية أخلاقية. وينبغي أن يضمن المتخصصون الأخلاق باعتبارها جزءاً مكملًا للدراسات والبحوث التي أجريت حول القيادة. كما أن هذا الميدان البحثي يصف المبادئ الأساسية التي يمكننا استخدامها في تطوير القيادة الأخلاقية في عالم واقعي.

وفي الجانب السلبي، فإن هذا الميدان البحثي حول القيادة الأخلاقية ما زال في مرحلة مبكرة من التطوير. ولقد أجريت دراسات قليلة تتناول بصفة مباشرة طبيعة القيادة الأخلاقية؛ ونتيجة لذلك، فالصيغات النظرية حول هذه العملية تعد غير نهائية. وثانيًا، إن هذا المجال من البحث يعتمد على كتابات أفراد قليلين يعد عملهم في الأساس وصفيًا وسرديًا. ونتيجة لذلك فإن تطوير نظرية حول أخلاق القيادة إنما يفتقر إلى السند التجريبي التقليدي الذي يلزم عادة نظريات السلوك الإنساني. وعلى الرغم من نقاط الضعف هذه، فإن حقل القيادة الأخلاقية مفتوح على مصراعيه للمزيد من البحوث في المستقبل. ولا تزال هناك حاجة قوية لإجراء البحوث التي تعزز فهمنا لدور الأخلاق في عملية القيادة.