

القيادة Leadership

Prepared by Dr. Sulaiman Al-luhaidan

PRL 627
Public Relations

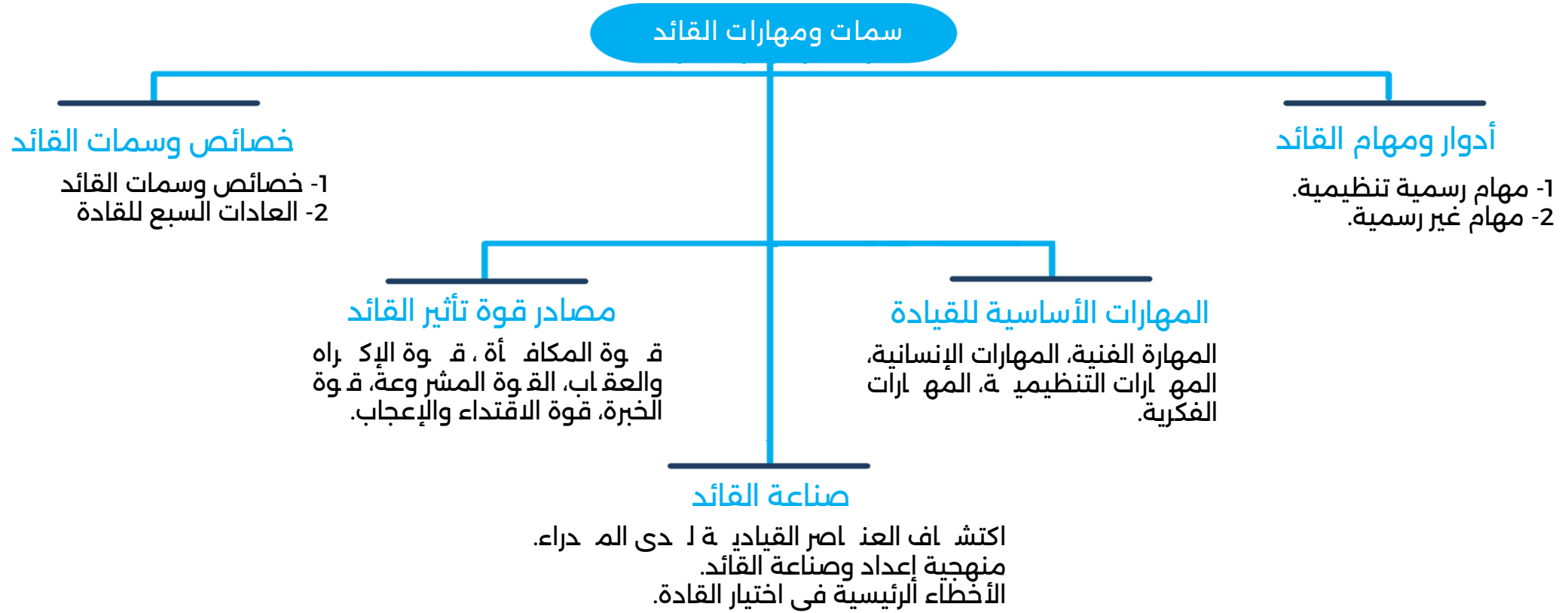
Lecture 6



محتويات المحاضرة

Chapter 6

- ❖ مراجعة المحاضرة السابقة.
- ❖ القيادة الإدارية والأخلاق الحميدة.
- ❖ تعريف الأخلاق والقيم الإدارية.
- ❖ مكونات القيم الإدارية.
- ❖ مراحل تطور القيم الإدارية.
- ❖ مصادر القيم الإدارية ووظائفها.
- ❖ خصائص القيم الإدارية.
- ❖ تصنيف القيم الإدارية.
- ❖ أساليب قياس القيم الإدارية.
- ❖ علاقة القيم بالسلوك.
- ❖ مبادئ القيادة الأخلاقية.
- ❖ ملخص المحاضرة.



Chapter

6

القيم الإدارية وأخلاقيات العمل القيادي



Chapter
6

ماهية القيم الإدارية
وأخلاقيات القيادة



القيادة الإدارية والأخلاق الحميدة

Chapter

6



سلطة الحكومة لأي دولة تنبع من الدستور، وتنبع السلطة الأخلاقية من اعتقادات ومبادئ وسلوكيات مشتركة بين الأفراد، وتتشكل هذه السلطة من الإحساس بالواجب والإلزام الناتج عن المبادئ والأفكار المشتركة داخل المجتمع. لا يجب أن تكون السلطة أخلاقية في الشكل والمضمون. وكما تتركز السلطة الأخلاقية على الرضا الحر النابع من داخل المواطن (التابع).

القيادة الإدارية والأخلاق الحميدة

Chapter

6

إن الأشخاص يحكمون على القادة في إطار المبادئ وعادة ما يرد إلى الذهن عند ذكر المبادئ هو الصدق والاستقامة والعدالة وغيرها من المبادئ، كما يظهر دور القانون والعدالة كمفاهيم أخلاقية لها دلالتها. فالأفراد في العالم المتحضر والإنساني يتوقعون أن يجدوا قادة تسيطر عليهم الفضيلة والمصلحة العامة. فالأشخاص لا يرغبون في قادة مؤثرين فقط، لكن أيضا في القائد الصالح.

إن القادة يجب أن ينظروا إلى الأفراد باعتبارهم أهداف في حد ذاتهم وليسوا وسيلة لتحقيق الأهداف. فالقادة يجب أن ينظروا إلى المصلحة العامة التي تفيد الأفراد داخل المجتمع، حيث أن التصرفات الخاطئة أو السيئة من جانب القائد للوصول إلى غايات نفعية تبطل النتائج الأخلاقية، (الوسيلة لا تبرر الغاية).

القيادة الإدارية والأخلاق الحميدة

Chapter

6

إن القادة الذين يقومون بتشجيع المرؤوسين ويهتمون بتوحيد اهتماماتهم مع تابعيهم هم أكثر قدرة على الوصول إلى نجاحات أكبر وأكثر استمرارية. وبالتالي إنتاجية وخدمات أفضل، وعلى هذا فهناك مفهوم جديد لمفهوم القائد والتابع نوضحه في النقاط الخمس التالية:

القائد والتابع
أهدافهم وأنشطتهم
مشتركة ومتبادلة
فيما بينهم. وبالتالي
فكلاهما يمثل نفس
الأهمية لفرق بينهم.

يمكن للفرد أن يلعب
دور القائد داخل
مجموعة محددة في
وضع تنظيمي
معين. ثم في وضع
آخر نفس الشخص
يصبح تابعاً.

في مواقف مختلفة
يمكن لمعادلة القائد
والتابع أن تكون قابلة
للتبديل، فالتابع
يمكن أن يصبح قائداً
والقائد قد يصبح
تابعاً.

يمكن للأشخاص
الذين يدخلون نشاطاً
في العلاقة بين
القائد والتابع، أن
يقدموا مساهمات أو
تأثيرات صغيرة أو
كبيرة،

هؤلاء الذين يشاركون
في القيادة أو عملية
صنع القرار هم
التابعين، أما
السلبيون فلا مكان
لهم في معادلة
القائد والتابع.

تعريف الأخلاق والقيم الإدارية

Chapter

6

تعود جذور كلمة Ethics (أخلاق) تعني في اليونانية (ethos) وترجمتها 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 بمناقب 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.

وفيما يتعلق بالقيادة، فللأخلاق علاقة بما يفعله القادة، وبمن هم القادة؟ وهي تهتم بطبيعة سلوك القادة ومناقبهم، وفي مواقف اتخاذ القرار، حيث أن القضايا الأخلاقية يجب أن تكون حاضرة بشكل مباشر أو ضمني دوماً.

تعريف الأخلاق والقيم الإدارية

Chapter

6

القيم في إطار المجتمع هي أحكام مكتسبة من الظروف الاجتماعية ويشربها الأفراد إلى درجة أنها تحدد وبشكل واضح مجالات تفكيرهم وحتى سلوكياتهم، والقيم بصورة عامة يمكن تعريفها بالقول أنها اعتقادات عامة تحدد ما هو صواب أو خطأ وما هي الأشياء المحببة أو غير المحببة، المرفوضة أو المقبولة.

وترتبط القيم بكل من الاتجاهات والسلوك والشخصية بشكل كبير حتى أن البعض يداول تعريف القيم من هذه الزاوية إذ أن الفرد يعبر عن اتجاهه حول موضوع معين ثم يتبع ذلك بتصرف أو عمل يعزز هذا الاتجاه، فشخصية الفرد تعرف من خلال القيم التي يحملها، كما أن النظام القيمي للفرد يدل على شخصيته، حتى أننا نستطيع القول أن القيم واحدة من خصائص الفرد والشخصية.

تعريف الأخلاق والقيم الإدارية

Chapter

6

وكم أن للمجتمعات قيمها الخاصة التي يتناقلها الأفراد ويؤكدون عليها في تصرفاتهم المختلفة، فإن للمنظمات قيمها الخاصة أيضاً. إذ تشكل القيم التنظيمية جانباً هاماً من معتقدات ورغبات العاملين في المنظمات الإدارية. وهذه القيم إنما تعبر عن فكر الإدارة وفلسفتها لمكونات التنظيم المادية والبشرية.

وتحتل القيم الإدارية أهمية كبيرة في تحديد الملامح الأساسية لسلوك العاملين في موقع العمل من حيث ممارستهم للأعمال واتخاذهم للقرارات ومعالجة مشاكلهم الإدارية التي يتعرضون لها في العمل.

تعريف الأخلاق والقيم الإدارية

Chapter

6

وقد تباينت وجهات نظر الباحثين والعلماء الإداريين في تعريف القيم الإدارية، ولكن يمكن تعريفها بأنها: "مجموعة المبادئ المدونة أو غير المدونة والتي تأمر الفرد (الموظف) بالامتناع عن سلوكيات معينة تحدث ظروف أو مواقف معينة". فهي تلعب دوراً أساسياً في خلق وتكوين اتجاهات الفرد العامل.

وتنقسم القيم الإدارية إلى 4 مجموعات رئيسية هي:

1. قيم اجتماعية مثل: (الأمانة - الإخلاص - الشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين ... الخ).
2. قيم تنظيمية مثل: (الولاء - الشعور بالانتماء - الفعالية - الكفاءة ... الخ).
3. قيم مهنية مثل: (المهارة - الإتقان - التعاون ... الخ).
4. قيم شخصية مثل: (الخدمة - المساندة ... الخ).

مكونات القيم الإدارية

Chapter

6

ويمكن التعرف على الأبعاد التي تتكون القيم منها فيما يلي :

البعد السلوكي

ويتضح في الكيفية التي يجب أن يسلكها الفرد عند دما يتع رض لموقف معين ومعيار هذا البعد "الممارسة".

البعد الوجداني

وتعني الانفعالات التي يتأثر بها سلوك الفرد وميله في المواقف التي تنشأ فيها القيم ويعتبر "التقدير" معيار هذا البعد.

البعد المعرفي

وهو ما يمتلكه الفرد من خبرات ومعلومات ومفاهيم وعارف ويعتبر "الاختيار" معيار هذا البعد لأن الفرد يختار بحرية القيمة من بين البدائل.

Chapter
6

تطور القيم الإدارية
ووظائفها



مراحل تطور القيم الإدارية

Chapter

6

مرت القيم الإدارية في تطورها بسبعة مراحل هي:



المرحلة الأولى: (القيم العقلانية)

تتجسد هذه المرحلة في مدرسة الإدارة التقليدية والتي ركز روادها على مسألة السلطة الرسمية والتدرج الهرمي والاتصالات الرسمية وأهمية تثبيتها في إطار العمل اليومي من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية في رداد العمل الروتيني أو المتكرر.

وكان من جراء ذلك أن تم الاهتمام بالمنهج العلمي في الأداء ضمن معايير أداء محددة. وقد بذلت الإدارة جهوداً عظيمة من أجل التأسيس للقيم الإدارية الخاصة باحترام السلطة الرسمية وقيم الوقت، والقيم المادية، والعقلانية في اتخاذ القرارات الروتينية.

المرحلة الثانية: (القيم الإنسانية)

- ارتبطت هذه المرحلة بحركة العلاقات الإنسانية، حيث شاعت:
- القيم التي تعكس تأثير المشاعر والأحاسيس على الأداء والإنتاجية.
 - قيم الاهتمام بعلاقات العمل وروح الفريق وقيم المحبة.
 - القيم التي تتجه نحو التنظيم غير الرسمي.

المرحلة الثالثة: (المواجهة)

لقد كان وجود هذه المرحلة بسبب **ظهور الاتحادات المهنية والعمالية**، وسادت في هذه المرحلة قيم (الولاء بين العاملين واستغلال الفرص والحرية في بيئة العمل والبحث عن الذات).

المرحلة الرابعة: (الإجماع على الرأي)

لقد ظهرت في هذه المرحلة نظرية (X & Y)، وشاعت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل والمحبة والسلام مقابل قيم السلطة.

المرحلة الخامسة: (الإدارة بالأهداف)

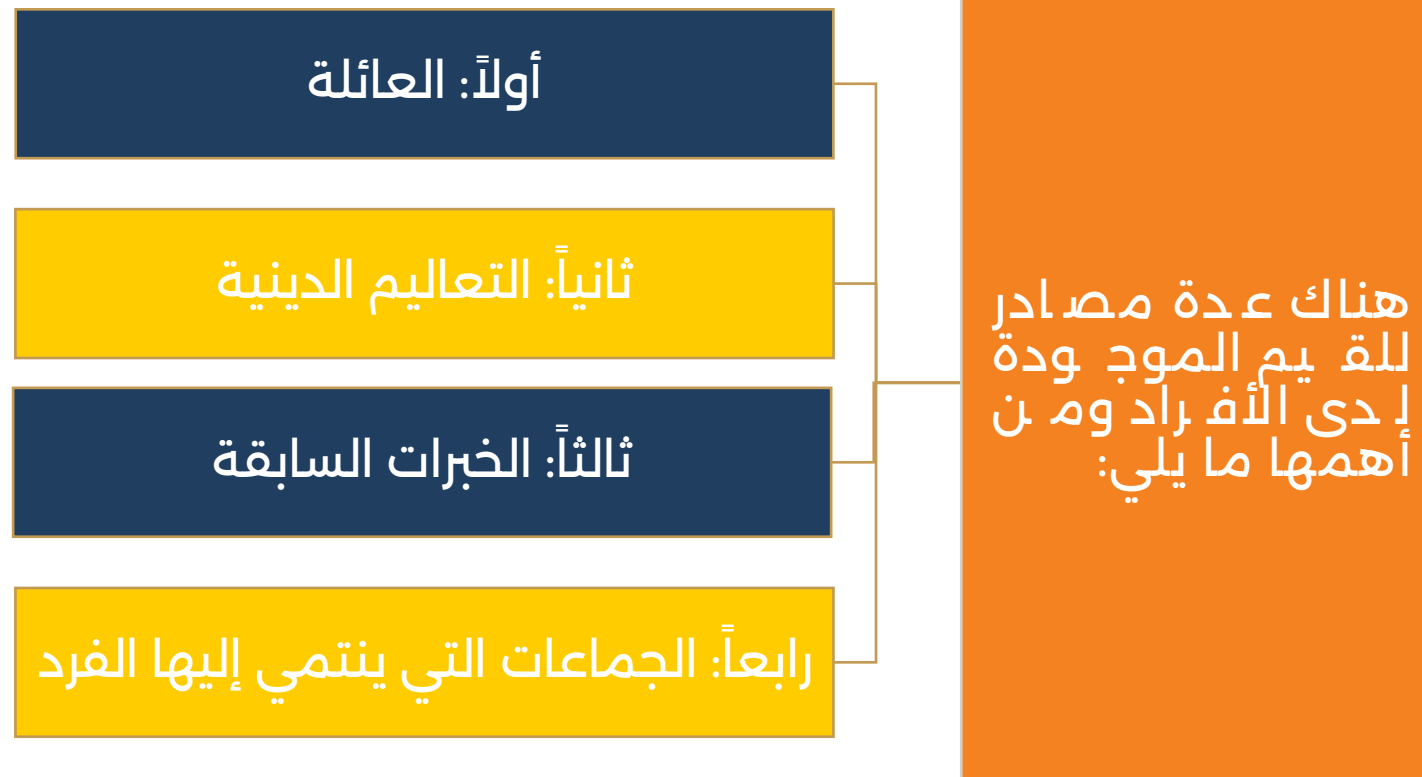
في هذه المرحلة ظهرت قيم إدارية جديدة تدعو إلى الإدارة بالأهداف، حيث تقوم على أساس المسؤولية المشتركة بين القائد والمرووسين في جميع مضامين العملية الإدارية إضافة إلى تحديد الأهداف بصورة جماعية ضمن الإمكانيات المتاحة ومن ثم تنفيذها، وسادت في هذه المرحلة قيم المشاركة.

المرحلة السادسة: (التطوير التنظيمي)

لقد ظهرت في هذه المرحلة عمليات تطوير تنظيمي من خلال تحليل المعلومات ووضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وسادت فيها قيم التشجيع على التوجهات السلوكية والتطوير الذاتي والرضا الوظيفي والاهتمام بظروف العمل واستخدام منهجية البحث العلمي.

المرحلة السابعة: (الواقعية)

تعتبر هذه المرحلة مزيج المراحل السابقة للقيم الإدارية عبر إدراك عمل القادة المفهوم القيادة وأهميتها والاهتمام بظروف البيئة المحيطة وانتشار مصطلحات ومفاهيم جديدة، وسادت في هذه المرحلة قيم التنافس والبقاء للأصلح والاهتمام بالعمل الجاد واستغلال الفرص الفردية والمسؤولية الذاتية.



هناك عدة مصادر للقيم الموجودة لدى الأفراد ومن أهمها ما يلي:

❖ أولاً: العائلة

يحصل الفرد على قيمه بشكل أساسي من خلال علاقاته بأفراد عائلته، وتبدأ هذه العلاقات أولاً مع الأم وبعدها تتسع لتشمل الأب والأخوة والجيران والأصدقاء.

❖ ثانياً: التعاليم الدينية

يعتبر الدين المصدر الرئيسي لقيم كثيرة مثل (النزاهة في العمل، الاستقامة، الطاعة، الاعتدال، إتقان العمل ... الخ).

هناك عدة مصادر للقيم الموجودة لدى الأفراد ومن أهمها ما يلي:

❖ ثالثاً: الخبرات السابقة

خبرة الأشخاص ذات أهمية عظمى، فالفقر الذي لم يذق يوماً طعاماً يشتهيهِ يستطيع أن يقدر قيمة الغنى لأنه عاش محروماً منها، كذلك الشخص الأمي فإنه يعطي قيمة أعلى للتعليم.

❖ رابعاً: الجماعات التي ينتمي إليها الفرد

انتماء الفرد إلى جماعة معينة قد يسهم بتغيير أو تبدل قيمه، بسبب الضغوط التي يمارسوها أفراد الجماعة تجاه الفرد وصولاً إلى حالة من تناسق القيم للجماعة بأكملها.

تؤدي القيم وظائف عديدة ضمن إطار المنظمة فهي:

- معايير يستخدمها الأفراد والجماعات لقياس أعمالهم. ويحكمون بها على تصرفاتهم في موقع العمل.
- تنسيق سلوكهم الاجتماعي وتساعد في تحديد المكافآت والعقوبات للأفراد الذين يتبعون قيم المنظمة أو لا.
- تعتبر أداة للضبط، والرقابة الفردية، والاجتماعية، والتنظيمية.
- تساهم في حل الصراعات والنزاعات واتخاذ القرارات.
- تعطي للإنسان حافزا من أجل إشباع حاجاته وتحقيق ذاته وتحديد أهدافه.

Chapter
6

خصائص القيم
الإدارية وقياسها



01 أنها إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات الملموسة وهي لا ترى بالعين، بل تعرف بنتائجها.

02 تمتاز بكونها تؤثر في الآراء والاتجاهات والسلوك بين الأفراد.

03 تمتاز بالنسبية بمعنى أنها تختلف من شخص لآخر وذلك بسبب اختلاف الحاجات والتربية والظروف والمكان والزمان والثقافة.

04 أنها مرغوبة اجتماعيا لأنها تشبع حاجات البشر ومعروفة لدى أفراد المجتمع. وهي ملزمة وأمره

صنف علماء الإدارة القيم الإدارية بأساليب متعددة، فمنهم من صنف القيم حسب المحتوى ومنهم من صنفها حسب الشدة أو العمومية أو الوضوح، وأبرزها تصنيف (وولاك جودال، ويجتينج وسميث): الذي يحتوي على عدد من المقاييس الفرعية التي تختص بالقيم الإدارية وهي:

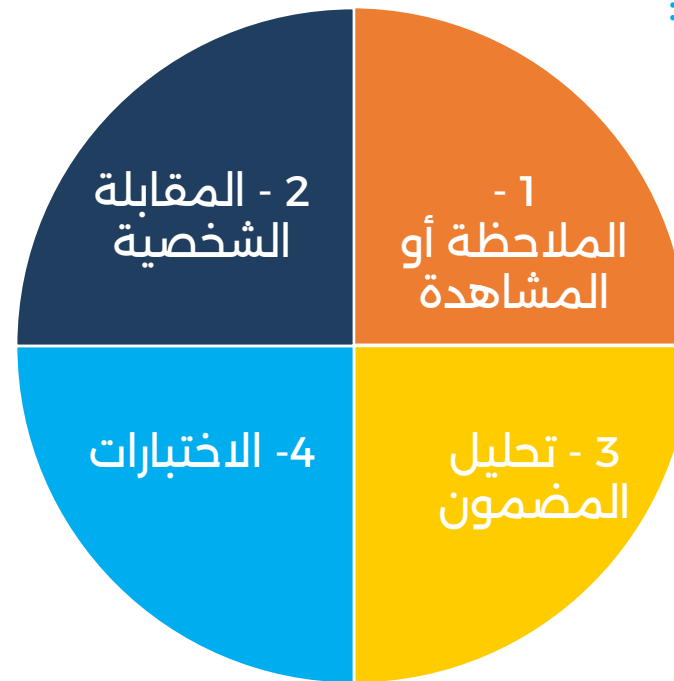
- الاندماج في العمل: هذا المقياس يساعد على كشف مدى انسجام الأفراد مع عملهم ويظهر ذلك من خلال تفاعلهم مع زملائهم ورؤسائهم في العمل.
- مقياس أفضلية العمل: يركز هذا المقياس على قيمة اعتبار العمل قيمة قصوى تتفوق على الأنشطة الأخرى ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الجهود المبذولة في العمل ودرجة الأداء وتكريس الوقت اللازم لذلك.
- الفخر والاعتزاز بالعمل: ويتناول هذا المقياس قيمة تحمل مسؤولية العمل والرضى عنه والاهتمام به.
- الترقيّة: ترتبط هذه القيمة بسعي الأفراد للحصول على منصب أعلى ومكانة أفضل في العمل.

أساليب قياس القيم الإدارية

Chapter

6

تعتبر القيم الإدارية معياراً لسلوك الأفراد العاملين، بمعنى وجود إمكانية لقياس قيم العاملين الإدارية من خلال السلوك، وهناك عدة طرق للقياس ومنها:



1 - الملاحظة أو المشاهدة:

من خلال هذا الأسلوب يستطيع الباحث التعرف على حقيقة سلوك الموظف، خاصة عندما لا يشعر الموظف بها، وتعتبر طريقة الملاحظة العلمية المنظمة من الطرق المتوافقة مع السلوك الحقيقي للأفراد والموظفين.

2 - المقابلة الشخصية: تستخدم هذه الطريقة في قياس القيم والأحكام الأخلاقية عبر طرح مجموعة من الأسئلة على الأفراد والموظفين من قبل الباحث، وتتعلق هذه الأسئلة بمواقف معينة.

3 - تحليل المضمون: تستخدم هذه الطريقة عندما يراد الكشف عن القيم الموجودة ضمن محتوى (مقروء، مسموع، مرئي) فيقوم الباحث بوصف وتحليل المضمون بشكل موضوعي وعلمي.

4- الاختبارات: وتعتبر أهم الطرق والأساليب وأكثرها شيوعا في مجالات قياس القيم.

Chapter
6

علاقة القيم بالسلوك
ومبادئ القيادة الأخلاقية



تنقسم منظومة القيم في حقل الإدارة إلى قسمين أساسيين هما:

أولاً: القيم الشخصية للأفراد

تعتبر من أهم العناصر في ثقافة المنظمات إذ يكون لها تأثير كبير في حياة الموظفين الخاصة والعملية من حيث تأثيرها في سلوكهم واتجاهاتهم وعلاقاتهم، وهي بذلك تشكل الإطار الرئيسي لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات وخارجها، حيث تقوم بدور المراقب الداخلي لأفعال وتصرفات الفرد وتحدد سلوكه المقبول أو المرفوض، الصواب أو الخطأ. ويسعى الفرد دائماً إلى جعل سلوكه متوافقاً ومنسجماً مع القيم التي يؤمن بها.

تنقسم منظومة القيم في حقل الإدارة إلى قسمين أساسيين هما:

ثانياً: القيم التنظيمية لمنظمات الأعمال:

قيم العمل ومنها الأمانة، الانضباط العمل الجماعي، الالتزام، التعاون... فهي القيم التي تقوم المنظمة باستحداثها وترسيخها ونشرها بين العاملين في إطار ما يسمى بثقافة المنظمة Organizational Culture وميزة هذه القيم أنها ترتبط مع قيم المؤسسين أو القادة الرواد في المنظمة إلى حد كبير. وتعتمد الأنماط السلوكية على القيم، فقيم المجتمع تؤثر بشكل فعال لإظهار مدى توافق وانسجام أنماط السلوك مع القيم، فعندما يهتم المجتمع بالقيم المادية أكثر من القيم الإنسانية الأخرى، فإن أنماط هذا المجتمع السلوكية ستعكس مثل هذه القيمة.

مبادئ القيادة الأخلاقية

Chapter

6

1

أعرف نفسي
وأعملي على
تطويرها.

2

كن كفوًا من
الناحية الفنية
والتكتيكية.

3

ابدأ
المسؤولية
وتحمس
مسؤولية
أعمالك.

4

اتخذ
المسؤولية
الوقت
المناسب.

5

كن مثلاً أعلى.

6

أعرف رجال
واسع
لرفاهيتهم.

7

أبق رجال
مطلعين.

8

طور الاحساس
بالمسؤولية
لدى التابعين

9

تأكد
المهم
مفهوم
ومشرف
ومنجز.

10

درب رجال
يعملوا كفريق.

1- أعرف نفسك واعمل على تطويرها:

أي يجب أن تكون على دراية بما يجب أن تكون عليه وما يجب معرفته وما يجب فعله، ومعرفة النفس مقدمة لمعرفة الآخرين.

2- كن كفواً من الناحية الفنية والتكتيكية:

فعالية القائد وقدرته على القيادة وتوجيه الآخرين ورسم السياسات والخطط وتوضيح الأهداف لا تأتي إلا من خلال معرفة فنية وميدانية واسعة.

3- ابحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك:

المسؤولية هي قيمة مهنية حساسة ابحث عن المسؤولية والانتماء والإخلاص ابتداء من المسؤولية الشخصية، والمؤسسة التي يعمل بها وصولاً إلى الوطن.

4 - اتخذ القرار المسموح في الوقت المناسب:

عملية بناء واتخاذ القرار هي صفة مميزة للقائد، والمساعدون هؤلاء يساعدوا القائد في تحليل الموقف من كافة جوانبه لكنهم ليسوا أصحاب القرار. واتخاذ القرار على مسمع الجميع في وقته المناسب له أهمية كبيرة لا تقل في أهمية عن القرار نفسه.

5- كن مثلاً أعلى:

هذا يتمثل في القائد نفسه وكيفية استخدام الوسائل المتأدّة وطرق تحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف، كذلك الأساليب العملية التي يتبعها القائد لتشجيع الآخرين في الحصول على مستوى إنجاز مثالي.

6- اعرّف رجالك واسع لرفاهيتهم:

تعني معرفة الجماعة التي تقودها، حاجاتها، وتماسكها، وتجانسها من حيث المعرفة والقدرات، والسن والجنس.. إلخ. وهذا يقود إلى تحقيق أمرين هامين قد يتعارضان في كثير من الأحيان وهما:

- تحقيق المهمة.
- إرضاء حاجات الأفراد.

7- أبق رجالك مطلعين:

هذا المبدأ باختصار يتحدث عن عامل الاتصال بين القائد والتابعين حسب تدرجهم الوظيفي فالقائد لا يستطيع تحقيق المهمة من تلقاء نفسه دون الاعتماد على الآخرين وهذا يتطلب أن يكون الآذرين مطلعين على ما يجب معرفته وفعله.

8 - طور الإحساس بالمسؤولية لدى التابعين:

القائد الذي يبحث عن المسؤولية ويتحملها لا بد أن يطور هذا المبدأ أيضاً عند التابعين حتى تكتمل الحلقة، فهو بمفرده لا يستطيع فعل كل شيء، فلا بد من تضافر كافة الجهود والأنشطة بشكل مختلف لتحقيق النجاح.

9 - تأكد بأن المهمة مفهومة ومشرف عليها ومنجزة:

الاتصال الفعال هو المفتاح لهذا المبدأ بواسطة نستطيع أن نتحقق من أن المهمة قد أصبحت مفهومة من قبل الجميع وأنه قد تم إنجازها من خلال المتابعة المستمرة لكل مرحلة من مراحل هذا الإنجاز.

10- درب رجالك أن يعملوا كفريق:

التدريب كفريق يعني أن الجماعة تتكيف مع بعضها البعض في إجراءات التنفيذ بشكل متقن، ويؤكد على التماسك والتعاون والانسجام من قبل الجميع في بوتقة واحدة.

ختاماً فإن المبادئ الأخلاقية للقيادة تعتبر مرجع ودليل للقائد لتذكيره في النقاط التي يجب الاهتمام بها والانتباه إليها لتكون قيادته فعالة ومثمرة وتستوعب الموقف والناس والمهمة المطلوبة.

القيم الإدارية وأخلاقيات العمل القيادي

تطور القيم الإدارية ووظائفها

- مراحل تطور القيم الإدارية
- مصادر القيم الإدارية
- وظائف القيم الإدارية

ماهية القيم الإدارية وأخلاقيات القيادة

- القيادة الإدارية والأخلاق الحميدة
- تعريف الأخلاق والقيم الإدارية
- مكونات القيم الإدارية

علاقة القيم بالسلوك ومبادئ القيادة الأخلاقية

- علاقة القيم بالسلوك
- مبادئ القيادة الأخلاقية

خصائص القيم الإدارية وقياسها

- خصائص القيم الإدارية
- تصنيف القيم الإدارية
- أساليب قياس القيم الإدارية

Thank You