

أدوات المعرفة للأكاديميين والمحترفين  
سلسلة الوحدات حول النزاهة والأخلاق

## الوحدة الرابعة

### القيادة الأخلاقية



مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة

فيينا

أدوات المعرفة للأكاديميين والمهنيين

سلسلة وحدات مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة

بشأن النزاهة والأخلاق

الوحدة 4

القيادة الأخلاقية





## معلومات أساسية

تقدم سلسلة وحدات مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة بشأن النزاهة والأخلاق 14 وحدة تركز على مجموعة من القضايا الأساسية في هذين المجالين. وهذا يشمل القيم العالمية: الأخلاق والمجتمع؛ أهمية الأخلاق في القطاعين العام والخاص؛ التنوع والتعددية والأخلاق السلوكية؛ والأخلاق وتعزيز مراعاة المنظور الجندي. توضح الوحدات أيضًا كيفية ارتباط النزاهة والأخلاق بالمجالات الحرجية مثل وسائل الإعلام والأعمال والقانون والخدمة العامة والمهن المختلفة.

تم تصميم الوحدات للاستخدام من قبل كل من المؤسسات الأكademية والأكاديميات المهنية في جميع أنحاء العالم. تم بناؤها لمساعدة المحاضرين والمدربين على تقديم تعليم الأخلاقيات، بما في ذلك أولئك الذين ليسوا محاضرين متخصصين في الأخلاقيات والمدربين، ولكنهم يرغبون في دمج هذه المكونات في دوراتهم. يتم تشجيع المحاضرين على تخصيص الوحدات قبل دمجها في فصولهم ودوراتهم. تتضمن الوحدات مناقشات حول القضايا ذات الصلة، واقتراحات لأنشطة الصف والتمارين، وهيكل الصف الموصي بها، وتقديرات الطلاب، وقوائم القراءة (مع التركيز على مواد الوصول المفتوح)، وشراائح PowerPoint، مواد الفيديو وأدوات التدريس الأخرى. توفر كل وحدة مخططاً لفئة مدتها ثلاثة ساعات، بالإضافة إلى إرشادات حول كيفية تطويرها إلى دورة كاملة.

تركز الوحدات على القيم والمشكلات العالمية ويمكن تكييفها بسهولة مع السياقات المحلية والثقافية المختلفة، بما في ذلك مجموعة متنوعة من برامج الدرجات لأنها متعددة التخصصات. تسعى الوحدات إلى تعزيز المتدربين والطلاب الوعي الأخلاقي والالتزام بالعمل بنزاهة وتزويدهم بمهارات الازمة لتطبيق ونشر هذه المعايير في الحياة والعمل والمجتمع. لزيادة فعاليتها، تعطي الوحدات كلًاً من المنظورات النظرية والعملية، وتستخدم طرق التدريس التفاعلية مثل التعلم التجاري والعمل الجماعي. وتعمل هذه الأساليب على إبقاء الطلاب والمتدربين على المشاركة ومساعدتهم على تطوير التفكير النقدي وحل المشكلات ومهارات الاتصال، وكلها مهمة لتعليم الأخلاقيات.

تم اختيار مواضيع الوحدات بعد إجراء مشاورات مع الخبراء الأكاديميين الذين شاركوا في اجتماع للخبراء عقده مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة، على المستوى العالمي في فيينا في آذار / مارس 2017، وفي ثلاثة ورش عمل إقليمية عقدت في أجزاء مختلفة من العالم في أبريل 2017. وشدد الخبراء على الحاجة إلى زيادة تعليم النزاهة والأخلاقيات على مستوى العالم، وقدموا المشورة بشأن المجالات الأساسية التي سيتم تناولها من خلال الوحدات. واعتبروا أنه من الأهمية بمكان أن تقوم الوحدات بإعداد طلاب الجامعات والمتدربين لاتخاذ إجراءات فعالة مدفوعة بالقيمة، والحفاظ على مشاركة الطلاب، والتكيف مع السياقات الإقليمية والتأدية المختلفة، والسماح للمحاضرين بدمجها كمكونات أخلاقية في الدورات غير الأخلاقية.

لتحقيق هذه الأهداف، أوصى الخبراء بأن يكون للوحدات مجموعة من الخصائص ، في نهاية المطاف قادرة على:

«ربط النظريات بالتطبيق»	«الاعتماد على الممارسات الجيدة من الممارسين»
«التأكد على أهمية النزاهة والأخلاق في الحياة اليومية»	«ربط النزاهة والأخلاق بالقضايا العالمية الأخرى وأهداف التنمية المستدامة»
«تشجيع التفكير النقدي»	«اعتماد نهج متعدد التخصصات ومتعدد المستويات»
«التأكد ليس فقط على أهمية اتخاذ القرارات الأخلاقية ولكن أيضاً توضيح كيفية تنفيذ القرارات»	«التركيز على الأخلاقيات العالمية والقيم العالمية مع ترك مجال لوجهات نظر إقليمية وثقافية متنوعة»
«استخدم طرق التدريس التفاعلية المبتكرة»	«توظيف مصطلحات غير فنية وواضحة»

وبناءً على هذه التوصيات، عمل مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة لأكثر من عام مع أكثر من 70 خبيراً أكاديمياً من أكثر من 30 دولة لتطوير 14 وحدة جامعية حول النزاهة والأخلاق. قام كل وحدة بصياغة فريق أساسي من الأكاديميين وخبراء المكتب، ثم تمت مراجعته من قبل مجموعة أكبر من الأكاديميين من مختلف التخصصات والمناطق لضمان تغطية متعددة التخصصات وشاملة. مرت الوحدات بعملية تصفية دقيقة في مقر مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة قبل تحريرها ونشرها على موقعها على الإنترنت كمواد مفتوحة المصدر. بالإضافة إلى ذلك، تم الاتفاق على تحديث محتوى الوحدات بانتظام للتأكد من أنها تتماشى مع الدراسات المعاصرة وتتوافق مع الاحتياجات الحالية للمعلمين.

تم تطوير أداة المعرفة الحالية من قبل فرع مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة للفساد والجرائم الاقتصادية (CEB)، كجزء من مبادرة التعليم من أجل العدالة في إطار البرنامج العالمي لتنفيذ إعلان الدوحة.

## إخلاء المسؤولية

لا تعكس محتويات سلسلة وحدات مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة بشأن النزاهة والأخلاق بالضرورة آراء أو سياسات مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة (UNODC)، الدول الأعضاء أو المنظمات المساهمة ، ولا تعني أي تأييد. إن التعينات المستخدمة وعرض المواد في هذه الوحدات لا تعني التعبير عن أي رأي من أي نوع من جانب المكتب فيما يتعلق بالوضع القانوني أو التنموي لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة أو سلطاتها ، أو فيما يتعلق بتعيين حدودها. ويشجع المكتب على استخدام واستنساخ ونشر المواد في هذه الوحدات. ما لم ينص على خلاف ذلك، يمكن نسخ المحتوى وتزيله وطباعته لأغراض الدراسة والبحث والتعليم الخاصة، أو للاستخدام في المنتجات أو الخدمات غير التجارية، شريطة أن يتم الاعتراف المناسب بمكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة بصفته المصدر وصاحب حقوق الطبع والنشر وأن موافقة مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة على المستخدمين أو المنتجات أو الخدمات غير ضمنية بأي شكل من الأشكال.

يتم توفير المواد الواردة في هذا المستند "كما هو"، بدون ضمان من أي نوع ، سواء صريحاً أم ضمنياً ، بما في ذلك ، على سبيل المثال لا الحصر ، ضمانت التسويق، اللياقة لغرض معين وعدم التعدي. ولا يقدم مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة على وجه التحديد أي ضمانت أو إقرارات بشأن دقة أو اكتمال أي من هذه المواد. يقوم مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة بشكل دوري بإضافة المواد الموجودة في الوحدة، أو تغييرها، أو تحسينها، أو تحديدها دون سابق إنذار.

لا يتحمل مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة تحت أي ظرف من الظروف المسؤولية عن أي خسارة أو ضرر أو مسؤولية أو نفقة تكبدها يُدعى أنها نتجت عن استخدام هذه الوحدة، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، أي خطأ أو إغفال أو انقطاع أو تأخير فيما يتعلق به. استخدام هذه الوحدة هو في خطر المستخدم الوحيد. تحت أي ظرف من الظروف، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر الإهمال، يكون المكتب مسؤولاً عن أي أضرار مباشرة أو غير مباشرة أو عرضية أو خاصة أو تبعية، حتى لو تم إبلاغ مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة بإمكانية حدوث مثل هذه الأضرار.

يقر المستخدم ويوافق على وجه التحديد على أن مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة غير مسؤول عن أي سلوك لأي مستخدم.

يتم توفير روابط ملحوظة على الوحدات الحالية لراحة القارئ ودقة في وقت الإصدار. لا تتحمل الأمم المتحدة أي مسؤولية عن دقتها المستمرة بعد الإصدار أو عن محتوى أي موقع خارجي.

## الحفظ على الحصانات

ولا يوجد في هذه الوثيقة ما يشكل أو يعد قيداً أو تنازلاً عن امتيازات وحصانات الأمم المتحدة المحجوزة على وجه التحديد.

تحتفظ الأمم المتحدة بحقها الحصري في تقديرها الخاص لتغيير الموقع، أو أي مواد، أو تقييدها أو إيقافها بأي شكل من الأشكال. لا تلتزم الأمم المتحدة بأخذ احتياجات أي مستخدم في الاعتبار فيما يتعلق بذلك.

تحتفظ الأمم المتحدة بالحق في منع أي مستخدم من الوصول إلى هذا الموقع أو أي جزء منه دون إنذار سابق.

لا يجوز أن يكون أي تنازل من الأمم المتحدة عن أي حكم من أحكام هذه الشروط والأحكام ملزماً إلا على النحو المنصوص عليه كتابةً وموقعًا من ممثلها المفوض حسب الأصول.

لم يتم تحرير هذه الوحدات رسميًا.



## جدول المحتويات

الصفحة	المحتويات
6	مقدمة
6	نتائج التعلم
6	القضايا الرئيسية
7	القيادة والأخلاق
7	أهمية القيادة الأخلاقية
9	الأبعاد الأخلاقية للقيادة
11	أن تصبح قائداً أخلاقياً
13	المراجع
14	تمارين
14	التمرين 1: وجهة نظر القائد
16	التمرين 2: بطاقة القرار
17	التمرين 3: أمثلة ثقافة الboss للقيادة الأخلاقية
18	التمرين 4: دراسة حالة: قول الحقيقة
19	التمرين 5: دراسة حالة: ابق محايدها أم لا
20	التمرين 6: تحويل المعرفة إلى ممارسة
21	هيكل الفتنة المحتمل
23	القراءة الأساسية
24	قراءة متقدمة
25	تقييم الطلاب
25	أدوات التدريس الإضافية
26	مادة الفيديو
26	إرشادات لتطوير دورة قائمة بذاتها

## مقدمة

نحن نعيش في عالم يتزايد فيه ارتباط الأفراد والمنظمات والبلدان والمجتمعات؛ لذلك، فإن تأثير القيادة – سواء كانت جيدة أم سيئة – يتعدد صداتها في جميع أنحاء الأنظمة السياسية والاقتصادية بأكملها. الاتصال الأكبر يساوي تأثيراً أكبر، وهذا غير طبيعة القيادة. للقيادة تأثير يتجاوز منظماتهم، مما يزيد من الترابط بين الأخلاق والقيادة الجيدة. تم تصميم هذه الوحدة لمساعدة المحاضرين على تعريف الطلاب بالأسس النظرية والتطبيقات العملية لقيادة الأخلاقية، مع مراعاة التنوع الثقافي للمنظمات المعاصرة. تتكون الوحدة من ثلاثة أسئلة رئيسية:

• ما هي القيادة الأخلاقية؟

• لماذا القيادة الأخلاقية مهمة؟

• كيف يمكن تعزيز القيادة الأخلاقية؟

## مخرجات التعلم

• تحديد وإعطاء أمثلة على القيادة الأخلاقية

• فهم القادة والمسؤوليات الأخلاقية

• شرح القيادة الأخلاقية الفعالة

• تقييم القيادة الأخلاقية

• تحديد طرق تعزيز القيادة الأخلاقية

## القضايا الرئيسية

تم تصميم هذه الوحدة لمساعدة المحاضرين على تعريف الطلاب بالأسس النظرية والتطبيقات العملية لقيادة الأخلاقية، مع مراعاة التنوع الثقافي للمنظمات المعاصرة. تتكون الوحدة من ثلاثة أسئلة رئيسية:

• ما هي القيادة الأخلاقية؟

• لماذا القيادة الأخلاقية مهمة؟

• كيف يمكن تعزيز القيادة الأخلاقية؟

وتجدر الإشارة إلى أن القيادة تمارس أحياناً بشكل جماعي، على سبيل المثال ، من خلال منظمة. ومع ذلك، تركز هذه الوحدة على القيادة الفردية. تنطبق الوحدة على القيادة الرسمية وغير الرسمية.

## القيادة والأخلاق

تم تعريف القيادة بطرق مختلفة ( فليشمان وآخرون ، 1991 ). يعد من أحد التعريفات المشتركة: القيادة عملية يؤثر فيها الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك ( Northouse ، 2016 ، p. 16 ). المكونات التالية أساسية لهذا التعريف: ( a ) هي عملية ، القيادة ، ( b ) تنتهي على التأثير ، ( c ) القيادة تحدث في مجموعات ، و ( d ) القيادة تنتهي على أهداف مشتركة.

للأغراض الحالية، تشير الوحدة إلى الأفراد الذين يمارسون التأثير كقادة ' ، والذين يتأثرون به' المتابعين ' . في حين أن التمييز بين القادة والمتابعين مفيد لأغراض توضيحية، تجدر الإشارة إلى أنه يمكن للمرء أن يكون في نفس الوقت قائداً في سياق واحد ومتابعاً في سياق آخر. وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن القيادة يمكن أن تكون رسمية، كما هو الحال في حالة رئيس الوزراء المنتخب أو الرئيس التنفيذي للشركة. ولكن هناك أيضاً حالات قيادة غير رسمية، عندما لا ينبع التأثير من سلطة رسمية تمنع من خلال القواعد والإجراءات. أخيراً، من المفيد تسلیط الضوء على أنه يمكن ربط القادة بعالم الأعمال والسياسة والثقافة الشعبية ومجالات الحياة الأخرى.

بالانتقال إلى مفهوم القيادة الأخلاقية، يجادل Eisenbeiss (2012) بأن هذا المفهوم ينطوي على تحديد ومتابعة الأهداف الأخلاقية والتأثير على الآخرين بطريقة أخلاقية. وبالمثل، يحدد Den Hartog و De Hoogh (2009) القيادة الأخلاقية على أنها عملية التأثير على أنشطة المجموعة نحو تحقيق الهدف بطريقة مسؤولة اجتماعياً. يركزون على الوسائل التي يحاول القادة من خلالها تحقيق الأهداف وكذلك على الغايات بأنفسهم.

كما تمت مناقشته بالتفصيل في وحدة النزاهة والأخلاق 1 (المقدمة والإطار المفاهيمي) ، تتكون دراسة الأخلاقيات بشكل عام من فحص الأسئلة حول الصواب والخطأ ، الفضيلة ، الواجب ، العدالة ، الإنصاف ، والمسؤولية تجاه الآخرين.

من منظور أخلاقي، وفقاً ل Ciulla (2014 ، ص. 16) ، النقطة النهائية لدراسة القيادة هي الإجابة على السؤال: ما هي القيادة الجيدة؟ كلمة " good " لها معندين في هذا السياق: جيد من الناحية الفنية (أو فعال) وجيد أخلاقياً.

يوضح هذا التركيز على مفهوم 'جيد أخلاقياً' أن الأخلاق تكمن في قلب دراسات القيادة.

## أهمية القيادة الأخلاقية

القيادة الأخلاقية مهمة لسبعين رئيسين. أولاً: يتحمل القادة مسؤوليات أخلاقية؛ لأن لديهم مكانة خاصة تناح لهم فيها فرصة أكبر للتأثير على الآخرين، وبالتالي النتائج بطرق مهمة. يتفق معظم الناس على أن علينا جميعاً مسؤولية التصرف بشكل أخلاقي، ولكن من الواضح أن القادة يخضعون لمعايير أخلاقية أعلى من المتابعين.

تؤثر قيم القادة على ثقافة المنظمة أو المجتمع، وما إذا كانت تتصرف بشكل أخلاقي أم لا. يحدد القادة النغمة، ويطورون الرؤية، وتشكل قيمهم وسلوكياتهم السلوك الذي يشارك فيه في المنظمة أو المجتمع. لذلك، للقادة تأثير كبير على الناس والمجتمعات. تشمل الأمثلة على القادة الرسميين وغير الرسميين من جميع أنحاء العالم نيلسون مانديلا، المهاتما غاندي، ملا لا يوسفازي ، بنغ ليوان (السيدة الأولى للصين ) ، الشيخ حسينة واحد (رئيس وزراء بنغلاديش )، إيفون شوبنارد (مؤسس باتاغونيا) وميليندا غيتس وأنجلينا جولي. ومع ذلك، فإن تأثير القائد ليس دائمًا إيجابيًا، كما يتضح من قيادة هتلر لألمانيا النازية. كان تأثير قيادته كارثيًا على ملايين الأفراد والعالم بشكل عام.

على نطاق أصغر، حتى قادة الفرق يمكن أن يكون لهم تأثيرات عميقة على أعضاء فريقهم والمنظمة. جميع القادة، بغض النظر عن عدد المتابعين لديهم ، يمارسون السلطة. إن ممارسة السلطة على الآخرين يحمل مسؤولية أخلاقية. السلطة هي قدرة شخص واحد (أو قسم ) في منظمة للتأثير على الآخرين لتحقيق النتائج المرجوة. كلما زادت السلطة، زادت مسؤولية القائد. لذلك، يتحمل القادة على جميع المستويات مسؤولية تحديد النغمة الأخلاقية والعمل كنماذج يحتذى بها للآخرين.

تعمل الممارسة والأدب المعاصر على تحويل التركيز بعيدًا عن أنماط القيادة التقليدية، مثل القيادة الكاريزمية وقيادة المعاملات، وتركز بشكل متزايد على أنماط القيادة التي تؤكد على البعد الأخلاقي، مثل القيادة التحويلية أو الخادمة أو القائمة على القيمة أو القيادة الأصلية. بعبارة أخرى، ما يعد اليوم زعيماً جيداً ' هو شخص يؤدي فعليًا إلى نتائج أخلاقية وليس شخصًا جيدًا ببساطة في قيادة (حيث يمكن أن يكون العديد من الديماغوجيين السيئين). وقد قيل أن هذا التطور يؤكد على الروابط القوية بين الأخلاق والقيادة الفعالة (Ng and Feldman, 2015).

يمكن استخدام نموذجين لشرح العلاقة بين القيادة الأخلاقية والقيادة الفعالة – نموذج 'الثقة الشخصية ' ونموذج 'القوة الاجتماعية ' . يُنسب الأول إلى Thomas و Schindler (1993) ، الذين يجادلون بأن الثقة بين الأشخاص تستند إلى خمسة مكونات: النزاهة والكفاءة والاتساق والولاء والانفتاح. تشير النزاهة إلى الصدق والصدق. ترتبط الكفاءة بالمعرفة والمهارات الفنية والشخصية؛ يتم تعريف الاتساق على أنه الموثوقية والقدرة على التنبؤ والحكم الجيد؛ تشير الولاء إلى الرغبة في حماية وحفظ الوجه لشخص ما؛ والانفتاح هو الرغبة في مشاركة الأفكار والمعلومات بحرية.

ويعكس هذا النموذج فكرة أن المتابعين الذين يثقون في القائد على استعداد ليكونوا عرضة لأفعال القائد لأنهم واثقون من أن حقوقهم ومصالحهم لن تُساء استخدامها.

تم تطوير نموذج "للسلطة الاجتماعية" من قبل الفرنسيين و Raven (1959) ، الذين حددوا خمس قواعد مشتركة و مهمة للسلطة: شرعية ، قسرية ، مكافأة ، خبير ، ومرجع. تشير السلطة الشرعية إلى حق الشخص في التأثير على شخص آخر إلى جانب التزام الأخير بقبول هذا التأثير؛ القوة القسرية مستمدّة من القدرة على معاقبة الآخرين؛ قوة المكافأة هي امتلاك القدرة على تقديم المكافآت للآخرين؛ تعتمد قوة الخبراء على

تصورات المتابعين 'لكرفأة القائد؛ والسلطة المرجعية مستمدة من هوية المتابعين ' مع القائد ومحبيه. تزيد كل قاعدة من قواعد القوة هذه من قدرة القائد على التأثير في مواقف أو قيم أو سلوكيات الآخرين.

هناك ثلاث طرق يمكن أن يتفاعل بها المتابع مع هذه الأشكال من السلطة، وفقاً للفرنسيين ورافين (1959). أولاً، عندما يستخدم القادة بنجاح قوة شرعية أو قسرية أو مكافأة (يشار إليها إجمالاً باسم قوة الموضع)، فإنهم سيولدون الامتثال. يعني الامتثال أن الناس يتبعون توجيهات الشخص صاحب السلطة، سواء وافقوا على هذه التوجيهات أم لا. الطريقة الثانية التي قد يتفاعل بها المتابعون مع استخدام السلطة، وخاصة استخدام الإكراه الذي يتجاوز المستوى الذي يعده الناس شرعاً، هو مقاومة محاولة القائد للتأثير. تعني المقاومة أن الموظفين سيحاولون عمداً تجنب تنفيذ التعليمات أو أنهم سيحاولون عصيان الأوامر. النوع الثالث من رد الفعل على السلطة هو الالتزام، وهو الاستجابة التي غالباً ما يتم إنشاؤها بواسطة قوة الخبراء أو المرجع (يشار إليها إجمالاً باسم القوة الشخصية). الالتزام يعني أن المتابعين يتبعون وجهة نظر القائد وينفذون التعليمات بحماس. على الرغم من أن الامتثال وحده قد يكون كافياً للمسائل الروتينية، إلا أن الالتزام مهم بشكل خاص عندما يقوم القائد بتعزيز التغيير (Daft, 2008, p. 365). بشكل عام، يميل الناس إلى التماهي مع زعيم أخلاقي. إن القيادة الأخلاقية ليست المصدر الوحيد لقوة الإحالة، ولكنها مهمة، لا سيما في عالم متزايد التغير والعلمة والشفافية.

## الأبعاد الأخلاقية للقيادة

يتأثر تقييم القيادة من وجهة نظر أخلاقية بالنظريات الأخلاقية ومبادئ القيادة الأخلاقية ، وكذلك بالأسئلة العملية. توفر النظريات الأخلاقية نظاماً من القواعد أو المبادئ التي ترشدنا في اتخاذ قرارات بشأن ما هو صواب أو خطأً وجيد أو سيء في موقف معين (Northouse, 2016). هناك العديد من الأساليب النظرية لصنع القرار الأخلاقي. نوقشت ثلاثة من النظريات الغربية الرئيسية في الوحدة 1: النفعية (الأخلاق تعتمد على ما إذا كان الإجراء يزيد من المرافق الاجتماعية الشاملة ' أو السعادة '، الأخلاق (الأخلاق تعتمد على التوافق مع المبادئ أو الواجبات الأخلاقية بغض النظر عن العواقب) وأخلاقيات الفضيلة (الأخلاق تعتمد على إتقان شخصية المرء). تم إنشاء مبادئ توجيهية عملية لممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مختلف العلماء. على سبيل المثال، يسلط Eisenbeiss (2012) الضوء على أربعة مبادئ للقيادة الأخلاقية: التوجيه الإنساني ، وتوجيه العدالة ، والمسؤولية وتوجيه الاستدامة ، وتوجيه الاعتدال. نهج آخر هو نهج Northouse (2016) ، الذي يقترح خمسة مبادئ للقيادة الأخلاقية: الاحترام والخدمة والعدالة والصدق والمجتمع. هذه المبادئ هي محور التمرين 5 للوحدة.

في حين أن نظريات ومبادئ القيادة الأخلاقية ذات صلة، فإن الأسئلة العملية مهمة أيضاً للمعاضلات الأخلاقية، خاصة أنه ليس من الممكن دائماً تطبيق تحليل نظري مفصل قبل اتخاذ القرار. في هذا الصدد، من المفيد استخدام قائمة مرجعية لتوجيه عملية صنع القرار. يشار إلى هذا أحياناً باسم "أخلاقيات الاختبارات السريعة" أو نماذج صنع القرار الأخلاقي ، وكلاهما ظهر في أشكال مختلفة مثل مدونات سلوك الشركات الكبيرة. يتم توفير المثال التالي لنموذج صنع القرار الأخلاقي بواسطة Hedges و Steinholtz (2018):

# ETHICAL DECISION MAKING MODEL



©AretéWork LLP 2017

مثال آخر هو اختبار الأخلاقيات السريع<sup>1</sup> الذي يقدمه مركز الأخلاقيات، وهي منظمة غير ربحية مقرها أستراليا. يقترح مركز الأخلاقيات أن نطرح الأسئلة الستة الآتية قبل اتخاذ القرار:

1. هل سأكون سعيداً لأن هذا القرار سيتصدر الأخبار غداً؟

2. هل هناك قاعدة عالمية تنطبق هنا؟

3. هل سيتحقق مسار العمل المقترن نتيجة جيدة؟

4. ماذا سيحدث إذا فعل الجميع ذلك؟

5. ماذا سيفعل هذا الإجراء المقترن لشخصيتي أو شخصية منظمتي؟

6. هل مسار العمل المقترن يتفق مع قيمي ومبادئي؟

غالباً ما يواجه القادة الفعاليون معضلات مستحيلة، حيث لا يوجد حل مثالي. في مثل هذه الحالة، يحتاج القادة إلى اتخاذ قرارات صعبة تنطوي على التضحية ببعض السلع من أجل الترويج للآخرين. المثال الكلاسيكي هو قرار خوض الحرب، مع العلم أن العديد من الناس ، بمن فيهم المدنيون ، سيموتون. في بعض الأحيان تُعرف هذه المعضلة بمشكلة الأيدي القدرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> [www.ethics.org.au/about/what-is-ethics](http://www.ethics.org.au/about/what-is-ethics).

<sup>2</sup> <https://plato.stanford.edu/entries/dirty-hands/>.

## أن تصبح قائداً أخلاقياً

إن قضية القيادة الأخلاقية قضية قديمة. على سبيل المثال: جادل أرسطو بأن الشخص الأخلاقي في موقع القيادة يجسد فضائل الشجاعة والاعتدال والكرم وضبط النفس والصدق والتواصل الاجتماعي والتواضع والإنصاف والعدالة. بالنسبة إلى كونفوشيوس، فإن الحكم والإنصاف والشجاعة هي الفضائل الأساسية. بتطبيق الأخلاق على القيادة والإدارة، اقترح Velasquez (1992) أن المديرين يطورون فضائل مثل المثابرة والحيوية العامة والنزاهة والصدق والخلاص والإحسان والتواضع. ترتبط القيادة الأخلاقية أيضاً بالمفهوم الأفريقي للحكيم. هنري أوديرا أوروكا (1944-1995)، من كينيا، بحث في تقاليد المريمية في أفريقيا جنوب الصحراء وقدم سرداً للحكمة التي هي أفريقية بشكل واضح. قدم المؤلف الجنوب أفريقي المعاصر Reul Khoza روايات عن القيادة الأخلاقية من منظور Ubuntu التي - من بين أمور أخرى - تتميز برواية مجتمعية للفضيلة التي نشأت في أفريقيا. يقدم لنا الفيلسوف الفارابي (872-950) رؤى حول القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي. ولد في مكان ما في العصر الحديث آسيا الوسطى، وانتقل في جميع أنحاء المدن العظيمة في العالم الإسلامي، مثل بغداد ودمشق. كانت فلسفته واسعة النطاق، ولكن يمكن العثور على رؤاه حول القيادة في كتاباته حول الأخلاق والسياسة. في تلك الأعمال - بما في ذلك كتابه الشهير المدينة الفاضلة - جادل الفارابي بأن القادة يجب أن يكونوا أيضاً فلاسفة، وهي فكرة رسمها من الفيلسوف اليوناني القديم أفلاطون. بالنسبة للفارابي، هذا يعني أن القائد يجب ألا يكون مجرد شخص للعمل والسلطة، بل يجب أن يفكر فيما هو الأفضل للمجتمع الذي يحكمه. على عكس أفلاطون، جادل بأن أفضل مدينة لم تكن مدينة أحادية الثقافة، بل مدينة احتضنت التنوع، ووجد القادة الأكثر حكمة طرفة يمكن أن تعيش فيها الشعوب من مختلف الأعراق والمعتقدات معًا. أكد مفكرون آخرون على مجموعات أخرى من الفضائل، لكن الاختلافات ليست كبيرة كما قد يعتقد المرء. في الواقع، قد يكون لدى الناس من ثقافات مختلفة وجهات نظر متشابهة تماماً حول الفضائل الأساسية.

فيما يتعلق بتنمية الفضائل، وفقاً للطريقة الأرسطية، عندما تمارس الفضائل بمرور الوقت، من الشباب إلى مرحلة البلوغ، تصبح القيم الجيدة اعتيادية، وجزءاً من الناس أنفسهم. بقول الحقيقة، يصبح الناس صادقين؛ من خلال إعطاء الفقراء، يصبح الناس حيرين؛ من خلال الإنفاق الآخرين، يصبح الناس عادلين. تبدأ الطريقة الكونفوشيوسية في زراعة الذات بالحصول على معرفة عميقه بكيفية عمل العالم، يتحرك من خلال اتخاذ إجراءات معينة وينتهي بأكثر الأهداف طموحاً - لتوضيح الفضيلة في جميع أنحاء العالم. يرتبط هذا بشدة بفكرة أن 'معرفة' و 'القيام بـ' و 'كونها' هي ثلاثة مكونات متراقبة لشخص أخلاقي. في The Great Learning ، كتب حوالي 500 قبل الميلاد ، وأول أربعة كتب اخترارها Zhu Xi خلال سلالة سونغ كمقدمة أساسية لكونفوشيوسية، وصف كونفوشيوس العملية على النحو الآتي:

القدماء الذين يرغبون في توضيح الفضيلة اللامعة في جميع أنحاء المملكة أمروا أولاً دولهم. رغبة في طلب دولهم بشكل جيد، قاموا أولاً بتنظيم أنفسهم. رغبة في تنظيم أنفسهم، قاموا أولاً بزراعة أفرادهم. رغبة في زراعة أفرادهم، قاموا أولاً بتصحيح قلوبهم. رغبة في تصحيف قلوبهم، سعوا أولاً إلى أن يكونوا صادقين في أفكارهم. رغبة

في أن يكونوا صادقين في أفكارهم، فقد امتدوا أولاً إلى أقصى حد من معرفتهم. يكمن هذا التمديد للمعرفة في التحقيق في الأشياء. (<http://classics.mit.edu/Confucius/learning.html>)

يجادل كل من Treviño و Brown و Hartman (2000) بأن القيادة الأخلاقية تتكون من جانبين: "الشخص الأخلاقي" والمدير الأخلاقي". يجب على المرء أولاً أن يكون شخصاً أخلاقياً ليصبح مديرًا أخلاقياً. يشير الجانب الإداري إلى جهود القائد المعتمدة للتأثير على الآخرين وتوجيهه السلوك الأخلاقي للمتابعين - مثل توصيل المعايير الأخلاقية وتأديب الموظفين الذين يتصرفون بشكل غير أخلاقي. تعتمد القيادة الأخلاقية على قدرة القائد على تركيز اهتمام المنظمة على الأخلاق والقيم والخلق المنظمة بالمبادئ التي ستوجه تصرفات جميع الموظفين. يحدد Treviño وآخرون أيضًا ثلاثة تدابير يتخذها المدراء الأخلاقيون الفعالون عادةً. أولاً: تعمل كنموذج يحتذى به للسلوك الأخلاقي بطريقة مرئية للموظفين. ثانياً: يتواصلون بشكل منظم ومحقق مع الموظفين حول المعايير والمبادئ والقيم الأخلاقية. ثالثاً: يستخدمون نظام المكافآت باستمرار لمساءلة جميع الموظفين عن المعايير الأخلاقية.

لا ينبغي تجاهل السياق الذي يعمل فيه القادة. حتى الشخص الأخلاقي ذو النوايا الأخلاقية يمكن أن يتصرف بشكل غير أخلاقي بسبب الأبعاد السلوكية أو الضغوط النظامية. يتم استكشاف هذه القضايا بعمق في الوحدات 6 و 7 و 8. علاوة على ذلك، قد تختلف القيادة لأخلاقية في الثقافات المختلفة، بما في ذلك من حيث الأسلوب والقيم وكذلك الأخلاق التي يؤثر فيها القائد على المتابعين.

## المراجع

- Ciulla, Joanne B. (2014). *Ethics, the Heart of Leadership*. 3rd ed. Santa Barbara, California: Praeger.
- Daft, Richard L. (2008). *The Leadership Experience*. 4th ed. Stamford, CT: Cengage.
- De Hoogh, Annebel H.D., and Deanne N. den Hartog (2009). Ethical leadership: the positive and responsible use of power. In *Power and Interdependence in Organizations*, Dean Tjosvold and Barbara Wisse, eds. Cambridge: Cambridge University Press.
- Eisenbeiss, Silke Astrid (2012). Re-thinking ethical leadership: an interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, vol. 23, No. 5, pp. 791–808.
- Fleishman, Edwin A. and others (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: a synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, vol. 2, No. 4, pp. 245–287.
- French, John R. P., Jr. and Bertram Raven (1959). The bases of social power. In *Studies in social power*, ed. Dorwin Cartwright. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Hodges, Christopher and Ruth Steinholtz (2018). *Ethical Business Practice and Regulation: A Behavioural and Values-Based Approach to Compliance and Enforcement*. Oxford: Hart Publishing.
- Ng, Thomas W. H., and Daniel C. Feldman (2015). Ethical leadership: meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, vol. 100, No. 3, pp. 948-965.
- Northouse, Peter G. (2016). Leadership: *Theory and practice*. 7th ed. Los Angeles:SAGE.
- Schindler, Paul L., and Cher C. Thomas (1993). The structure of interpersonal trust in the workplace. *Psychological Reports*, vol. 73, No. 2, pp. 563-573.
- Treviño, Linda Klebe, Laura Pincus Hartman and Michael E. Brown (2000). Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, vol. 42, No. 4, pp. 128–142.
- Velasquez, Manuel G. (1992). *Business Ethics: Concepts and Cases*. 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

## تمارين

يحتوي هذا القسم على اقتراحات للتمارين التعليمية في الفصل وما قبل الفصل، في حين يقترح مهمة ما بعد الفصل لتقييم فهم الطالب للوحدة في قسم منفصل.

التمارين في هذا القسم هي الأنسب لفصول تصل إلى 50 طالبًا، حيث يمكن تنظيم الطلاب بسهولة في مجموعات صغيرة يناقشون فيها الحالات أو يقومون بأنشطة قبل أن يقدم ممثلو المجموعة تعليقات إلى الفصل بأكمله. على الرغم من أنه من الممكن أن يكون لديك نفس هيكل المجموعة الصغيرة في الفصل الكبير التي تضم بعض مئات من الطلاب، إنه أكثر تحدياً وقد يرغب المحاضر في تكييف تقنيات التيسير لضمان الوقت الكافي للمناقشات الجماعية بالإضافة إلى تقديم التعليقات إلى الفصل بأكمله. أسهل طريقة للتعامل مع متطلبات مناقشة المجموعات الصغيرة في فصل كبير هي مطالبة الطلاب بمناقشة القضايا مع الطالب الأربعة أو الخمسة الجالسين بالقرب منهم. نظرًا لضيق الوقت، لن تتمكن جميع المجموعات من تقديم التعليقات في كل تمارين. يوصى بأن يقوم المحاضر بإجراء اختيارات عشوائية ويحاول التأكد من حصول جميع المجموعات على فرصة لتقديم التعليقات مرة واحدة على الأقل أثناء الجلسة. إذا سمح الوقت، يمكن للمحاضر تسهيل المناقشة في الجلسة العامة بعد أن تقدم كل مجموعة تعليقات.

جميع التمارين في هذا القسم مناسبة لكل من طلاب الدراسات العليا والطلاب الجامعيين. ومع ذلك، نظرًا لأن الطالب 'المعرفة المسبقة والتعرض لهذه القضايا يختلفان اختلافاً كبيراً، يجب أن تستند القرارات المتعلقة بمدى ملاءمة التمارين إلى سياقها التعليمي والاجتماعي. يتم تشجيع المحاضر على ربط وربط كل تمارين بالقضايا الرئيسية للوحدة.

### التمرين 1: وجهة نظر القائد

يختلف القادة في كيفية رؤيتهم للطبيعة البشرية والتكتيكات التي يستخدمونها للإنجاز الأمور من خلال الآخرين. يهدف هذا التمارين إلى تشجيع الطلاب على التفكير بعناية في آرائهم الحالية حول القيادة وتحفيز اهتمامهم بمعرفة المزيد عن القيادة الأخلاقية. يطلب المحاضر من الطالب إكمال الاستبيان الآتي، إما في الفصل أو قبل وصولهم إلى الفصل، ويسهل المناقشة في الفصل حول الأسئلة. تم تعديل الاستبيان من تجربة القيادة لريتشارد دافت (ص. 166؛ انظر المراجع في قسم القضايا الرئيسية للوحدة).

• فكر جيدًا في كل عنصر أدناه وحدد ما إذا كنت توافق عليه أو لا توافق عليه. وضح أيضًا ما إذا كنت تعتقد أن زملاءك في الفصل سيوافقون أو يختلفون مع كل عنصر.

زملائي في الفصل (أو أفق / لا أو أفق)	أنا (أو أفق / لا أو أفق)	
		1. بشكل عام ، من الأفضل أن تكون متواضعاً وصادقاً من أن تكون ناجحاً وغير أمين.
		2. إذا كنت تثق بشخص ما تماماً ، فأنت تطلب المتاب ع
		3. يجب على القائد أن يتخذ إجراءً فقط عندما يكون ذلك صحيحاً أخلاقياً.
		4. الطريقة الجيدة للتعامل مع الناس هي إخبارهم بما يحبون سماعه.
		5. لا يوجد عذر لقول كذبة بيضاء لشخص ما.
		6. من المنطقي أن ترضي الأشخاص المهمين.
		7. معظم الناس الذين يتقدمون كقادة عاشوا حياة أخلاقية للغایة.
		8. من الأفضل عدم إخبار الناس بالسبب الحقيقي لفعل شيء ما لم يفيدك ذلك.
		9. غالبية الناس شجعان وحيدون ولطفاء.
		10. من الصعب الوصول إلى القمة دون قطع الزوايا في بعض الأحيان.

#### إرشادات للمدرس

يجب على المحاضرين تشجيع الطالب على مشاركة إجاباتهم والأسباب الكامنة وراء خياراتهم. يمكن للطلاب القيام بذلك في مجموعات صغيرة أو ببساطة عن طريق اللجوء إلى طالب بجوارهم. يجب على المحاضرين عدم تقييم أو انتقاد إجابات الطلاب؛ بدلاً من ذلك، يجب عليهم تشجيع الطالب على مشاركة ما يؤمنون به حقاً ، وتوجههم للتفكير بعمق. من المتوقع أن تظهر الغموض والاختلافات في حجج الطلاب. يمكن للمحاضرين تلخيص المناقشة، وأن يوضحوا للطلاب أنه من أجل حل الغموض والاختلافات التي تم التعبير عنها، يمكنهم الحصول على مزيد من المعرفة حول القيادة الأخلاقية، بما في ذلك المسؤولية الأخلاقية للقائد، وأهمية القيادة الأخلاقية في جعل القائد فعالاً ، وكيفية اتخاذ القرارات الأخلاقية وطرق تعزيز القيادة الأخلاقية.

## التمرين 2: بطاقات القرار

يتضمن هذا التمرين توزيع البطاقات على الطلاب، ويطلب منهم تحديد أي مربع (box) لوضع البطاقات ، والنظر في الخيارات التي يتخذها زملائهم الطلاب.

يمكن للمحاضر تزويد الطلاب بالتعليمات الآتية:

- 1.يرجى قراءة بطاقات القرار الموزعة عليك وتحديد أي من المربعات الأربع التي ترغب في وضعها في كل بطاقة. المربعات بعنوان: "في جميع الحالات" ، "في معظم الحالات" ، "في بعض الحالات" و "أبداً".
- 2.بمجرد تحديد المربع الذي تريده وضع كل بطاقة قرار، اكتب رقم البطاقة في المربع المحدد.
- 3.بعد إكمال المهمة، قارن بين اختيارات الطالب الجالس بجانبك مع اختياراتك الخاصة وحدد أي اختلافات.
- 4.بالتركيز على الاختلافات في اختياراتك، نقاش مع زملائك الطلاب أسباب قرارات الاختيار الخاصة بك.
- 5.بعد المناقشة، لا تتردد في تغيير اختياراتك. يرجى إظهار التغييرات الخاصة بك عن طريق رسم سهم للمربع الجديد.
- 6.لاحظ عدد البطاقات التي قمت بتغييرها.

### بطاقات القرار

<b>بطاقة القرار 3</b> يجب أن يكون القادة دائمًا قدوة لجميع المتابعين.	<b>بطاقة القرار 2</b> يجب على القادة النظر في عواقب أفعالهم والآثار التي سيكون لها.	<b>بطاقة القرار 1</b> من الخطأ أن يقبل القادة الهدايا من المتابعين.
<b>بطاقة القرار 6</b> يجب على القادة التصرف وفقاً للمبدأ المساواة.	<b>بطاقة القرار 5</b> يكتفى للقادة تصبح خبيراً كثيراً العلاقات لا تهم.	<b>بطاقة القرار 4</b> في جميع الظروف ، القادة يجب التأكيد من أن جميع المتابعين المشاركة في القرار يصنع.

## الصناديق

الصندوق 1: أبدا	الصندوق 2: في بعض	الصندوق 3: في أكثر الحالات	الصندوق 4: في كل الحالات	
				بطاقة القرار 1
				بطاقة القرار 1
				بطاقة القرار 1
				بطاقة القرار 1
				بطاقة القرار 1

## إرشادات للمدرس

الهدف من تمرين البطاقة هذا هو تشجيع الطلاب على اتخاذ قرارات في مواقف معينة وتقدير الأبعاد الأخلاقية للقرارات ' من وجهة نظر الآخرين. يمكن للمدرسين تصميم بطاقاتهم الخاصة وتكييف التمرين وفقاً لذلك.

## التمرин 3: ثقافة البوب (POP) : أمثلة لقيادة الأخلاقية

سواء أثناء الفصل أو في المنزل قبل الفصل، اطلب من الطلاب البحث عبر الإنترنت عن مثال حالٍ لقيادة الأخلاقية بين شخصيات ثقافة البوب والمشاهير. اطلب من كل طالب تقديم تفسير لسبب إظهار هذا الرقم أو المشاهير القيادة الأخلاقية.

بدلاً من ذلك، اطلب من كل طالب إعداد مقطع فيديو مدته دققتان يقدم القائد الأخلاقي لثقافة البوب الذي يختاره.

## إرشادات للمدرس

الهدف من هذا التمرين هو تشجيع الطلاب على تقدير كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على حياتهم الخاصة وربطها بها، وصياغة ما تعنيه القيادة الأخلاقية بشرؤطهم الخاصة. يجب أن يشعر الطالب بالحرية في اختيار أي شخصية ثقافة شعبية كمثال على القيادة الأخلاقية، لكن المحاضر يمكن أن يحفز الطلاب من خلال تقديم بعض الأمثلة المعروفة من منطقتهم مثل Oprah Winfrey و Beyoncé ومغني الريغي الإيفواري Alpha Blondie ومغني الراب النيجيري Falz أو لاعب كرة السلة الصيني ياو مينغ.

#### التمرين 4: دراسة حالة: قول الحقيقة

دعوة الطالب للنظر في الحالة التالية المأخوذة من

Robbins, Stephen P. and David A. De Cenzo (1998). Fundamentals of management: Essential concepts and applications (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall, p. 28.

تم تشخيص أحد موظفيك للتتو بنوع قابل للعلاج من السرطان. لقد وثق بك في حالة صحته. لقد طلب منك أيضًا عدم قول كلمة لأي شخص لأنه يعد صحته مسألة شخصية. خلال الأشهر القليلة المقبلة، يكون هذا الموظف غالباً بشكل متكرر، خاصة خلال علاجه الإشعاعي. غيابه ليس مشكلة كبيرة للشركة؛ لأن واجباته تنطوي على عمل كمبيوتر مباشر يمكنه القيام به أثناء وجوده في المنزل. ومع ذلك، سألك بعض موظفيك الآخرين ما هو الخطأ معه. أنت ترفض بأدب مناقشة وضعه. ونتيجة لذلك، يعتقد الموظفون الآخرون أن زميлем في العمل يحصل على معاملة خاصة، وهم على استعداد للذهاب إلى رئيسك في العمل لتقديم شكوى. أنت واثق من أنهم إذا عرفوا فقط بمرض الموظف، فسوف يفهمون. لكنك وعدته بعدم الكشف عن سبب غيابه. في الوقت نفسه، سيخلق له مشاكل غير ضرورية وغير مفيدة إذا أشتكي موظفون آخرون منه.

اطلب من الطالب مناقشة الأسئلة الآتية:

• هل يجب أن تكشف لموظفيك سبب غياب زميлем في العمل؟ لماذا أو لماذا لا؟

• هل يجب أن تشرح لرئيسك ما الذي يحدث بالفعل؟

• كيف ستتعامل مع هذا الموقف؟

إرشادات للمدرس

يمنح الطالب بضع دقائق لقراءة الحالة القصيرة، وإعداد إجابات فردية على الأسئلة الثلاثة. اطلب من الطالب مناقشة إجاباتهم في مجموعات صغيرة وانتخاب المتحدث الرسمي لتقديم التعليقات إلى المجموعة العامة. اطلب من المتحدثين باسم المجموعة تقديم ملاحظات. لخص من خلال شرح المعضلة (الاختيار بين قول الحقيقة والولاء لصديق) ، وتسليط الضوء على كيف يمكن أن يؤدي تطبيق النظريات الأخلاقية المختلفة إلى إجراءات مختلفة.

## التمرين 5: دراسة حالة: أبق محايِداً أو لا

أنت الرئيس التنفيذي لمنصة كبيرة عبر الإنترنت تسمح بمعاملات C2C التجارية (مباشرة بين العملاء). في قمة القيادة، يقترب منك الرئيس التنفيذي لشركة ألعاب فيديو للتعبير عن قلقه بشأن اكتشاف نسخة غير شرعية من لعبة فيديو بدأت شركته في إنتاجها على منصتك. ويواصل الرئيس التنفيذي القول إن شركته أوقفت إنتاج اللعبة بعد تلقي كثيراً من الانتقادات حول مدى عنف اللعبة. يسأل عما إذا كنت تفكِّر في إزالة اللعبة، ليس فقط لأنها نسخة غير شرعية، ولكن أيضاً لأنها عنيفة. سابقاً، لم تقم أبداً بتقييم المنتجات المباعة على منصتك نظراً لأن شركتك محمية بموجب قانون الألفية الجديدة لحقوق الطبع والنشر (DMCA). تنص DMCA على أنه لا يمكن تحميل منصة على الإنترنت مثل منصتك مسؤولية بيع أي منتج معين طالما أن الشركة لا تراقب موقعها بشكل انتقائي. إذا قامت شركتك بازالة هذا المنتج من المنصة، بموجب قانون الألفية الجديدة لحقوق طبع ونشر المواد الرقمية، يجب عليك مراجعة جميع المنتجات التي يتم بيعها. سيطلب ذلك توظيف فريق جديد، إلى جانب المخاطر الإضافية لمعاملات المخضصة بشكل كبير على منصتك. إذا بقيت محايِداً وتتركَت المنتج يبقى، فقد تخاطر بانتقاد الجمهور للسماح ببيع مثل هذه اللعبة العنيفة.

### إرشادات للمدرس

تتضمن دراسة الحالة هذه صراغاً أخلاقياً أكثر تعقيداً إلى حد ما لقائد مقارنة بالزعيم السابق. المبادئ التوجيهية لإجراء هذا التمرين مماثلة للتمرين السابق: بعد إعطاء الطلاب بعض دقائق لقراءة الحالة القصيرة وإعداد إجابات فردية، اطلب منهم مناقشة إجاباتهم في مجموعات صغيرة واتخاب المتحدث الرسمي لتقديم التعليقات إلى المجموعة العامة. اطلب من المتحدثين باسم المجموعات تقديم التعليقات. لخص من خلال شرح المعضلة وإبراز كيف يمكن أن يؤدي تطبيق النظريات الأخلاقية المختلفة إلى إجراءات مختلفة.

الفكرة وراء هذا التمرين هي تحويل المعرفة حول القيادة الأخلاقية إلى إرشادات عملية. يتم تشجيع الطالب على فحص الأنشطة العشرة التي يرتبط بها (دافت) مع زعيم أخلاقي، ثم مراجعة المبادئ الخمسة للقيادة الأخلاقية التي اقترحها Northouse.

انظر قسم القضايا الرئيسية للوحدة.

يلخص (دافت) الأنشطة العشرة الآتية للقائد الأخلاقي:

1. تطوير وصياغة والتمسك بالمبادئ الأخلاقية العالية.
  2. ركز على ما هو مناسب للمنظمة وكذلك لجميع الأشخاص المعنيين.
  3. اضبط المثال الذي تريد أن يعيش به الآخرون.
  4. كن صادقاً مع نفسك ومع الآخرين.
  5. تخلص من الخوف والقضاء على القضايا التي لا يمكن مناقشتها.
  6. وضع سياسات الأخلاقيات وإبلاغها.
  7. تطوير العمود الفقري - إظهار عدم التسامح مطلقاً مع الانتهاكات الأخلاقية.
  8. مكافأة السلوك الأخلاقي.
  9. عامل الجميع بزراهة وكرامة واحترام من أدنى إلى أعلى مستوى في المنظمة.
  10. افعل الشيء الصحيح في حياتك الخاصة والمهنية - حتى لو لم يكن هناك أحد يبحث عنها.
- مبادئ (نورثوس) الخمسة للقيادة الأخلاقية هي كما يلي:
1. القادة الأخلاقيون يحترمون الآخرين: القيام بذلك يعني دائماً معاملة الآخرين كغايات في حد ذاتها وليس كوسيلة لتحقيق الغايات. الاحترام يعني أن القائد يستمع عن كثب إلى المتابعين، وهو متعاطف، ومتسامح مع وجهات النظر المتعارضة. هذا يعني معاملة المتابعين بطرق تؤكد معتقداتهم وموافقهم وقيمهم.
  2. القادة الأخلاقيون يخدمون الآخرين: القادة الذين يخدمون الإيثار. يضعون في خططهم رفاهية أتباعهم في المقام الأول. في ممارسة مبدأ الخدمة، يجب أن يكون القادة الأخلاقيون على استعداد لأن يكونوا متمركزين حول المتابعين، ويجب أن يضعوا مصالح الآخرين في المقام الأول في عملهم، ويجب أن يتصرفوا بطرق تفيد الآخرين.
  3. القادة الأخلاقيون عادلون: القادة الأخلاقيون قلقون بشأن قضايا الإنصاف والعدالة. إنهم يجعلون من أولوياتهم معاملة جميع أتباعهم على قدم المساواة. كقاعدة، لا ينبغي أن يتلقى أحد معاملة خاصة أو اعتباراً خاصاً إلا عندما يتطلبه وضعه الخاص. عندما يعامل الأفراد بشكل مختلف، يجب أن تكون أسباب المعاملة المختلفة واضحة ومعقولة، ويجب أن تستند إلى القيم الأخلاقية.
  4. القادة الأخلاقيون صادقون: أن تكون صادقاً لا يقتصر فقط على قول الحقيقة. يتعلق الأمر بالانفتاح مع الآخرين وتمثيل الواقع بشكل كامل وكامل قدر الإمكان.
  5. يبني القادة الأخلاقيون المجتمع: تتطلب القيادة الأخلاقية الانتباه إلى الفضيلة المدنية. يحتاج القادة والمتابعون إلى الاهتمام بأكثر من أهدافهم المحددة بشكل متبادل. إنهم بحاجة إلى الاهتمام بأهداف المجتمع وغرضه. يهتم القائد الأخلاقي بالصالح العام، بمعنى الأوسع ، مع الاهتمام بكيفية تأثير التغيرات التي يقترحها القائد والمتابعون على المنظمة الأكبر ، المجتمع، والمجتمع.

بعد النظر بعناية في نهج Daft و Northouse ، يتم تشجيع الطالب على التقييم النقدي لهذه الأساليب ، والتوصيل إلى مجموعة

خاصة بهم من المبادئ التوجيهية العملية للقيادة الأخلاقية.

يقدم المدرس نظرة عامة على هذين النهجين، وبعض الأمثلة على كيفية عمل ذلك عملياً. يطلب من الطالب دراسة قوائم الأنشطة بشكل فردي، ثم مناقشتها في مجموعات صغيرة. يجب على الطالب أيضاً مراعاة هذه الأساليب بشكل نبدي. هل يوافقون على القوائم؟ قم بدعوة الطالب لتحديد أولويات العناصر في القوائم (على سبيل المثال عن طريق اختيار أفضل ثلاثة) وأيضاً اقتراح أنشطة جديدة يمكن إضافتها إلى القوائم. يتم منح كل مجموعة صغيرة الفرصة لتقديم قائمتها الثلاثة الأولى إلى الفصل بأكمله وبيان الأسباب الكامنة وراء اختيارهم. يلتقط المدرس هذا على السبورة البيضاء حتى يتمكن من تحديد الأنشطة المشتركة عبر المجموعات. بعد أن قدمت جميع المجموعات قوائمها، يلخصها المدرس ويختتم التمرين.

## هيكل الفئة المحتمل

يحتوي هذا القسم على توصيات بشأن تسلسل التدريس والتوقيت الذي يهدف إلى تحقيق نتائج التعلم من خلال فصل دراسي مدته ثلاثة ساعات. قد يرغب المحاضر في تجاهل أو تقصير بعض الأجزاء أدناه من أجل إعطاء مزيد من الوقت للعناصر الأخرى، بما في ذلك المقدمة، أو كسر الجمود، أو الخاتمة، أو فترات الراحة القصيرة.

### مقدمة (5 دقائق)

- يقدم أهمية القيادة نظراً للتعقيد والتنوع الثقافي للمنظمات في جميع أنحاء العالم.
- قم بتقديم الأسئلة الثلاثة التي سيتم تناولها في الوحدة: ما هي القيادة الأخلاقية؟ ولماذا تعتبر القيادة الأخلاقية مهمة؟ وكيفية تعزيز القيادة الأخلاقية.

### تمرين وجهة نظر القائد (20 دقيقة)

- إجراء التمرين 1. وزع ورقة على كل طالب، واطلب من الطالب الإجابة على الأسئلة (5 دقائق).
- اطلب من الطالب مشاركة إجاباتهم والأسباب وراء اختيارهم (10 دقائق).
- لخص الإجابات والأسباب، ووضح أن الغموض والاختلاف الذي تم اكتشافه في المناقشة يمكن حلها بشكل أفضل من خلال اكتساب المزيد من المعرفة حول القيادة الأخلاقية (5 دقائق).

## تعريف القيادة والقيادة الأخلاقية (5 دقائق)

- عرض تعريفات القيادة، مع إلاء اهتمام خاص للمكونات الأساسية للظاهرة: (أ) القيادة هي عملية، (ب) القيادة تنطوي على التأثير، (ج) القيادة تحدث في مجموعات، و (د) القيادة تنطوي على قيم وأهداف مشتركة .
- تقديم تعريفات القيادة الأخلاقية، وشرح الاختلافات بين القيادة الأخلاقية وأخلاقيات القيادة بایجاز.

## لماذا يتحمل القادة المسؤولية الأخلاقية؟ (10 دقائق)

- مناقشة أهمية القيادة الأخلاقية بالاعتماد على المناقشة ذات الصلة في قسم القضايا الرئيسية في الوحدة.
- استخدام الأسباب النظرية والحالات الحقيقة، مع التركيز على الحالات الحقيقة ذات الصلة بالطلاب في معالجة المسؤولية الأخلاقية للقائد.

## أهمية القيادة الأخلاقية للقيادة الفعالة (25 دقيقة)

- تقديم نموذج "الثقة بين الأشخاص" الذي طوره شندرلر وتوماس (دقيقتان).
- تسهيل مناقشة حول أهمية القيادة الأخلاقية للقيادة الفعالة على أساس نموذج الثقة بين الأشخاص (10 دقائق).
- تقديم نموذج "القوة الاجتماعية" الذي طوره فرينش ورافين (3 دقائق).
- تسهيل مناقشة بشأن أهمية القيادة الأخلاقية للقيادة الفعالة على أساس نموذج القوة الاجتماعية. إلاء اهتمام خاص لسمات الأفراد والمنظمات والعالم المعاصر وتأثيرها في دور القيادة الأخلاقية كقوة مرجعية (10 دقائق).

## تمرين بطاقات القرار (20 دقيقة)

- إجراء التمرين 2. راجع الإرشادات الواردة في قسم التمارين في الوحدة.

## أمثلة الثقافة الشعبية للقيادة الأخلاقية (20 دقيقة)

- إجراء التمرين 3. راجع الإرشادات الواردة في قسم التمارين في الوحدة.

## دراسة الحالة (20 دقيقة)

- قم بإجراء التمرين 4 أو 5. راجع الإرشادات الواردة في قسم التمارين في الوحدة.

## تطبيق النظريات والمبادئ والنماذج الأخلاقية على القيادة (30 دقيقة)

- تقديم النظريات الأخلاقية الرئيسية للنفعية والأخلاق والفضيلة، وتطبيقها على دراسة الحالة (15 دقيقة).
- التعريف بمبادئ القيادة الأخلاقية التي اقترحها آيزنبيس ونورثهاوس وتطبيقها على دراسة الحالة (10 دقائق).
- مناقشة نماذج اتخاذ القرار الأخلاقي والاختبارات الأخلاقية السريعة وتطبيقها على دراسة الحالة (5 دقائق).

## تحويل المعرفة إلى ممارسة (25 دقيقة)

- إجراء التمرين 6. راجع الإرشادات الواردة في قسم التمارين في الوحدة.
- ناقش أسئلة مثل: هل ستضيف أو تحذف أو تعدل أي عناصر؟ لماذا؟ (10 دقائق)
- مناقشة الفضائل التي يجب أن يمتلكها القادة. يعرض المحاضر الفضائل التي اقترحها المفكرون مثل أرسسطو وكونفوشيوس وغيرهم من المؤثرين على الطلاب (5 دقائق).
- مناقشة ما يجب أن يفعله المدير الأخلاقي لغرس المبادئ في المنظمة التي ستوجه تصرفات جميع الموظفين وبناء منظمة أخلاقية (10 دقائق).

## القراءة الأساسية

يجب إكمال القراءات الآتية قبل الجلسة.

### ما هي القيادة الأخلاقية؟

يُعرف هذا المورد من جامعة فيلانوفا القيادة الأخلاقية بأنها "شكل من أشكال القيادة يُظهر فيه الأفراد سلوكاً من أجل الصالح العام يكون مقبولاً ومتناهياً في كل مجال من مجالات حياتهم". تتناول المقالة كلاً من خصائص وتأثيرات القيادة:

<https://www.villanovau.com/resources/leadership/what-is-ethical-leadership/#.WsZCAWaB01g>

## من هو القائد؟

« يصف هذا المقال مفهوم القائد ويميزه عن مفهوم المدير:

<http://www.leadership-central.com/what-is-a-leader.html#axzz5Bo39Ro00>

## ما هي الأخلاق؟

« مقدمة موجزة عن اتخاذ القرارات الأخلاقية، ومناقشة "الاختبارات الأخلاقية السريعة" المشار إليها في قسم القضايا الرئيسية في هذه الوحدة.

<http://www.ethics.org.au/about/what-is-ethics>.

## القراءات المتقدمة

بالنسبة لأولئك المهتمين باستكشاف الموضوع بمزيد من التفاصيل، يوصى بالقراءات الإضافية الآتية.:

Bazerman, Max H. and Ann E. Tenbrunsel (2011). *Ethical breakdowns*. Harvard Business Review, vol. 89, No. 4, pp. 58–65.

Bing, Stanley (2000). *What Would Machiavelli Do? The Ends Justify the Meanness*. New York: Harper Business.

Ciulla, Joanne B. (2005). *The state of leadership ethics and the work that lies before us*. Business Ethics: A European Review, vol. 14, No. 4, pp. 323–335.

Ciulla, Joanne B. (2014). *Ethics, the Heart of Leadership*. 3rd ed. Santa Barbara, California: Praeger. Coles, Robert (2000). *Lives of Moral Leadership*. New York: Random House.

Daft, Richard L. (2008). *The Leadership Experience*. 4th ed. Stamford, CT: Cengage.

de Hoogh, Annebel H.D., and Deanne N. den Hartog (2009). *Ethical leadership: the positive and responsible use of power*. In *Power and Interdependence in Organizations*, Dean Tjosvold and Barbara Wisse, eds. Cambridge: Cambridge University Press.

Gentile, Mary C. (2012). *Values-driven leadership development: where we have been and where we could go*. Organization Management Journal, vol. 9, No. 3, pp. 188–196.

Johnson, Craig E. (2011). *Meeting the ethical challenges of leadership: casting light or shadow*. 4th ed. Thousand Oaks, CA:SAGE.

Northouse, Peter G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. 7th ed. Thousand Oaks, CA:SAGE.

Treviño, Linda Klebe, Laura Pincus Hartman and Michael E. Brown (2000). *Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership*. California Management Review, vol. 42, No. 4, pp. 128–142.

Watkins, Michael D. (2012). *How managers become leaders*. Harvard Business Review, vol. 90, No. 6, pp. 64-72.

## تقييم الطلاب

مهمة يجب إكمالها خلال أسبوعين بعد الوحدة:

اختر قائداً وكتب مقالاً عن القيادة الأخلاقية للشخص المختار، مع التركيز على واحد أو أكثر من الأسئلة الآتية:

- برأيك ما الذي يميز القائد الجيد؟ هل تعتقد أن القائد قائد جيد؟ لماذا؟
- كيف يختلف كونك قائداً جيداً عن كونك قائداً أخلاقياً؟
- هل واجه هذا الشخص أي معضلات أخلاقية خلال حياته المهنية أو حياته العامة؟
- كيف استجاب هو أو هي لهذه المعضلات؟
- هل من الممكن تحديد نظرية أخلاقية معينة أثرت في الاختيارات التي قام بها هذا الشخص؟ (الطول: بين 2500 و3000 كلمة).

## أدوات التدريس الإضافية

يتضمن هذا القسم روابط لوسائل تعليمية ذات صلة مثل شرائح PowerPoint ومواد الفيديو، التي يمكن أن تساعد المحاضر في تدريس القضايا التي تغطيها الوحدة. يمكن للمحاضرين تكييف الشرائح ومواد الفيديو مع احتياجاتهم.

## مواد الفيديو

لماذا يشعر القادة الجيدون بالأمان؟

« ماتاح على [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_why\\_good\\_leaders\\_make\\_you\\_feel\\_safe](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe) »

.(11:56 دقيقة)

هل أنت معطي أم آخذ؟

« ماتاح من [https://www.ted.com/talks/adam\\_grant\\_are\\_you\\_a\\_giver\\_or\\_a\\_taker](https://www.ted.com/talks/adam_grant_are_you_a_giver_or_a_taker) »

.(13:29 دقيقة)

القيادة اليومية

« ماتاح من [https://www.ted.com/talks/drew\\_dudley\\_everyday\\_leadership](https://www.ted.com/talks/drew_dudley_everyday_leadership) »

.(6:11 دقيقة)

### إرشادات لتطوير دورة قائمة بذاتها

توفر هذه الوحدة مخططاً تفصيلياً لدرس مدته ثلاثة ساعات، ولكن هناك إمكانية لتطوير الموضوع بشكل أكبر إلى دورة تدريبية مستقلة. سيتم تحديد نطاق هذه الدورة وفقاً لاحتياجات المحددة لكل سياق، ولكن يتم تقديم هيكل محتمل هنا كاقتراح.

العنوان	العنوان	حصة
تعريف القيادة، مقدمة لأهمية القيادة	تقديم القيادة	1
تعريف الأخلاق، تعريف القيادة الأخلاقية، العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأخلاقيات القيادة، والعلاقة بين القيادة الأخلاقية والقيادة التحويلية، والقيادة الأصلية، والقيادة الخادمة	القيادة الأخلاقية	2
مناقشة أسباب تحمل القادة مسؤولية أخلاقية أكثر من الأتباع	المسؤولية الأخلاقية	3
مناقشة حول فعالية القيادة والعلاقة بين القادة والأتباع، وبناء الثقافة التنظيمية	القيادة الفعالة	4
النفعية، علم الأخلاق، أخلاقيات الفضيلة	النظريات الأخلاقية	5
مناقشة حول مبادئ القيادة الأخلاقية	مبادئ القيادة الأخلاقية	6
تطبيق النظريات الأخلاقية والمبادئ لحالات القيادة	أخلاقيات اتخاذ القرار	7
مناقشة حول الفضائل التي ينبغي للشخص امتلاكها	الحقيقة الأخلاقية	8
مناقشة حول التدابير الأخلاقية الفعالة التي ينبغي للمدير أن يتبعها	القيادة الأخلاقية في الممارسة العملية	9



مركز فيينا الدولي، صندوق بريد ١٤٠٠، فيينا، النمسا  
هاتف: +٤٣-١-٢٦٠١٠، فاكس: +٤٣-١-٥٨٦٦-٢٦٠١٠  
[www.unodc.org](http://www.unodc.org)