

# القيادة الأخلاقية

## Ethical Leadership

تأليف

عبداللطيف سعيد العمودي





# القيادة الأخلاقية

## Ethical Leadership

تأليف  
عبداللطيف سعيد العمودي

المرکز السعودي للطباعة ، ١٤٤٦ هـ

العامودي ، عبداللطيف سعيد محمد  
القيادة الأخلاقية . / عبداللطيف سعيد محمد العامودي - ط١ . . -  
جدة ، ١٤٤٦ هـ  
١٦٩ ص ؛ ..سم.- (القيادة ؛ ٤)

رقم الإيداع: ١٤٤٦/١٧٩٢٩  
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣٠٥٧٢٦٠-١

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَنَاهَىٰ لِعَلَىٰ خَلْقِهِ عَظَمَيْرٌ

# الفهرس

٨	تمهيد
١٠	<b>مفهوم القيادة الأخلاقية</b>
١٦	صفات وسمات القائد الأخلاقي
٢٢	العلاقة بين الثقة التنظيمية والقيادة الأخلاقية
٢٨	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة الأخلاقية
٣٤	العلاقة بين العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية
٤١	العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتحسين بيئة العمل
٤٦	حاجتنا للقيادة الأخلاقية
٥٤	القيادة الأخلاقية بين الفكر العربي والفكر الغربي
٦٠	<b>ركائز القيادة الأخلاقية</b>
٦٦	علاقة الدين والتنشئة الاجتماعية بأخلاقيات المهنة
٧٢	مهارات مهمة للقيادة الأخلاقية
٨٠	مجالات القيادة الأخلاقية
٩٠	أهم المعايير الأخلاقية للقائد
٩٦	مصادر القيادة الأخلاقية
١٠٠	<b>فوائد القيادة الأخلاقية</b>
١٠٥	مفاهيم أخلاقية
١٠٩	حكومة أخلاقيات الأعمال بالمنشآت العائلية
١١٦	دور أخلاقيات العمل في التوظيف والتعيين
١٢٠	دور أخلاقيات العمل في المنافسة التجارية
١٢٤	دور أخلاقيات العمل في الوظائف العامة
١٣٢	قياس القيادة الأخلاقية والسمعة
١٤٠	<b>القيادة الأخلاقية في الشركات العائلية</b>
١٤٦	أثر أخلاقيات وقيم المؤسس على سلوك وأخلاقيات الشركة العائلية
١٥٠	أخلاقيات التكنولوجيا
١٥٦	الشجاعة الأخلاقية
١٦٠	انتقادات موجهة إلى نظرية القيادة الأخلاقية
١٦٦	المراجع

## تمهيد

التقيت في عام ٢٠٠٢م الدكتور (سيد الهواري) - يرحمه الله - أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة بجامعة عين شمس بجمهورية مصر العربية، الذي أهداني صفحات من كتاب مترجم بعنوان (الإدارة بضمير Managing with a Conscience) للكاتب المبدع (فرانك سوننبريج Frank Sonnenberg)، الذي نوه فيه إلى أنه "في الأوقات المضطربة، المحمومة، التي تأكل فيها الكلاب بعضها بعضاً في العقود القليلة الماضية، اعتقاد كثير من الشركات أن الطريقة الوحيدة لتحقيق النجاح هي أن تكون عديم الضمير، وذلك من خلال استغلال العمالء، وإساءة معاملة الموظفين، والضغط على الموردين. لكن ما أغلقوه هو أن هوسهم بالنتائج قصيرة الأجل؛ أضر بشكل كبير بأداء شركاتهم على المدى الطويل فضلاً عن قدرتها التنافسية". ويدرك (سوننبريج) أنه في دراسة أجراها بيت خبرة أمريكي في تسعينيات القرن، تبيّن أن أكثر من نصف الشركات الأمريكية تعتبر أن علاقتها بموظفيها مجرد علاقة مالية وإدارية فحسب، وليست علاقة أسرة واحدة متراقبة ومن المؤسف أن هذه الفلسفة سقطت على حياتنا ردحاً من الزمن بحسب (سوننبريج)

أحسب شخصياً أن هذه الفلسفة قد تغيرت مؤخراً بشكل كبير، وإن كانت بعض الشركات لازالت تعاني منها في شتى أنحاء العالم وبخاصة فيما يطلق عليه العالم الثالث، إلا أنها حتماً لن تجعل تلك الشركات تنمو لتصبح شركات عبر القارات تحظى باستثمارات كبيرة، أو تكون جاذبة لموظفي متميّزين ومبدعين يبحثون عن بيئة عمل يسودها الاحترام والتقدير، وتراعي الجوانب الإنسانية والأخلاقية، وتتوفر ببيئة عمل صحية وسليمة من السموم السلوكية، بيئة ذات ضمير حيّ ترقي بمنسوبيها وتعتبرهم ميزة تنافسية وليس مجرد موارد بشرية، بل رأس مال بشري يعدّ من أهم أصول الشركة.

كانت تلك الصفحات المهدّة لي من الدكتور الـهواري منتقاة بعناية، وقام بتحديد العناصر الجيدة في الكتاب بوضع خط تحتها، ووجدته كتاباً قيمة، بحثت - لاحقاً - عن نسخة كاملة مترجمة من الكتاب واقتنيتها، ثم تsei لي قراءة خلاصة للكتاب من إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شّعاع)، ووجدت فعلاً أن القيادة بالأخلاق تدور في فلك (الإدارة بضمير)، أو كما تقول الكاتبة المصرية (فاطمة الزهراء) في صحيفة (التايم المصرية):

إن "الإدارة بالضمير تعني أن يخلص العامل، والموظف، والمسؤول من أجل المصلحة العامة، وفي كل وقت دون تزييد أو مزايدة أو تزيين أو ادعاء واقع غير موجود، بالتقاط مظاهر تقدم ورفاهية وخدمات على مستوى افتراضي وليس واقعياً".

وفي الحقيقة جماعنا يرحب ويحب أن يعمل مع رئيس أو صاحب عمل يراعي الجوانب الإنسانية والأخلاقية في عمله ومع موظفيه بغض النظر عن مستوىاتهم الإدارية، فلا يجور ولا يظلم ولا يتلقط عبارات نابية عند وقوع الأخطاء، ولا يكون ناقداً أو متشائماً طوال الوقت أو كما تقول العامة (لا يعجبه العجب ولا الصيام في رجب)، وأن يكون بعيداً عن الترهيب والتهديد بالفصل والعقاب لأتفه الأسباب ولمجرد توفر السلطة بيده، ولو تأملنا سيرة الأنبياء والرسل جميعاً لرأينا عجباً في تعاملهم مع من أرسلوا لهم. وفي سيرة المصطفى ﷺ - مواقف كثيرة لا تعد ولا تحصى في حسن خلقه مع أعدائه قبل أصحابه، وفي جميع مراحل الدعوة وليس فقط في بدايتها، لكيلا يظن أحد أنه كان يستدرج الناس للدخول في الإسلام فقط في بداية الدعوة ثم يثار منهم لاحقاً. فحقى بعد أن دخل مكة فاتحاً وظلت قريش أنه سينتقم منها ويثار لعداوه إيه طوال عقدين من الزمن، ولكنه صفح عنهم، بل وأكرم سادتهم وأنزلهم منازلهم التي تليق بهم، كما فعل مع أبي سفيان وغيره.

ونظراً لما يراه الإنسان من انحراف في تعامل كثير من القادة والمسؤولين في شركاتهم، رأيت أن يكون هذا الكتاب عوناً لي أولاً، ثم لأبنائي وزملائي ولقادة ورواد الأعمال في شتى البلاد يعيمهم في مسيرتهم المهنية، لما للألاق من أثر كبير في الحفاظ على هوية الشركة وبناء صورتها الذهنية الإيجابية وسمعتها، وهذا الجهد هو من ضمن سلسلة أخرى من مؤلفاتي حول القيادة سبق طباعتها ونشرها: (المدير التنفيذي الناجح)، و(قيادة الشركات العائلية)، و(القيادة الإدارية).

سائلاً المولى أن ينفعني وينفعهم بها، وهي جهد المُقل.

عبداللطيف سعيد العمودي

٢٠٢٥ - هـ ١٤٤٦

إن القيادة الأخلاقية هي تتويرج  
لبوصلة أخلاقية، حيث أنها توجه  
الأفراد أو المجموعات نحو  
الأهداف وذلك مع الحفاظ على  
النراةة والإنصاف والتعاطف.



# مفهوم القيادة الأخلاقية



ظهرت في الآونة الأخيرة عدّة نظريّات للقيادة منها:

- القيادة الخادمة (Servant Leadership).
- القيادة بضمير (Conscious Leadership).
- القيادة المركزة على المبادئ (Principle Centered Leadership).
- القيادة التحويليّة (Transformational Leadership).
- القيادة بمفهوم الفضيلة (Leadership in the sense of virtue).
- القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership).
- القيادة الرؤويّة (Visionary Leadership).

حيث يعدّ هذا النمط الأخير من أبرز الأنماط القياديّة وأكثرها فاعليّة في إحداث التغيير، الذي أصبح سمة بارزة لعصرنا الحالي وعاماً مهماً في نجاح المنظمات واستدامتها بحسب (د. أحمد الكبير).

والقيادة كما جاءت في (لسان العرب) لابن منظور: «من (القَوْدُ)، والقَوْدُ في اللّغة نقىض (السَّوْقُ)، يُقال: يقود الدّابة من أمامها، ويسوقها من خلفها»، فمكان القائد في المقدمة كدليل وقدوة ومرشد. ومهمة القائد إذاً بحسب ما ذكره الباحث (عمرو عبدالغنى) في رسالته لدرجة الدكتوراه تحت عنوان: (أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل) هي:



تحديد الاتجاه والرؤية

حشد القوى نحو الرؤية

التحفيز وشحذ الهمم

لأنّي حاجة كبيرة إلى مزيد تعريف بالقيادة لغة أو اصطلاحاً فقد أوسعته بحثاً كتب المبرزين والباحثين ممن سبقوني وتعلّمت من كتبهم، وكذلك تمت الإشارة إليه في كتابنا السابق (القيادة الإدارية)، ولكنّ لعليّ أقتصر على تعريف للدكتور (نوفاف كنعان) حيث

يعرف القيادة بأنها: «العمل مع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق أهداف معينة»، وكذلك تعريف (سالم القحطاني) في كتابه (القيادة الإدارية) حيث يعرفها بأنها: «قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة».

أما تعريف القيادة لدى الباحثين الغربيين في أكثر من أن تحمى. ولن نتطرق في هذا الكتاب أيضاً لصفات وسمات القائد، أو الأنماط القيادية، والفرق بين القائد والمدير، وعناصر القيادة الإدارية، وأساليب القيادة الأساسية، والقائد وسياسة التغيير، فقد أشبعناها شرحاً في مؤلفاتنا المشار إليها سابقاً. وسوف يقتصر هذا الكتاب على أثر الأخلاق والمبادئ والقيم في السلوك الإداري، وانعكاساتها على نتائج الشركة ورضا العاملين وأصحاب العلاقة بشتى مستوياتهم وصفاتهم. وكذلك على صورتها الذهنية وسمعتها. ولكن من المهم تحديد وتعريف الأخلاق في التراث العربي وكذلك في التراث الغربي؛ لكي ننطلق من مفهوم واضح لما نعنيه بالقيادة الأخلاقية.

### الخلق في التراث العربي والتراث الغربي:

في القاموس المحيط، الخلق بالضم هو: «السجية، والطبع، والمرءة، والدين» وفي المعجم الوسيط، الخلق: «حال للنفس راسخة تصدر عنها الأفعال من خير أو شر من غير حاجة إلى فكر وروية»، وعلم الأخلاق هو: «علم موضوعه أحكام قيمة تتعلق بالأعمال التي توصف بالحسن أو القبح»، والأخلاقي هو: «ما يتفق وقواعد الأخلاق أو قواعد السلوك المقررة في المجتمع»، ومما سبق يمكن القول بأن الخلق (بضم الخاء) يعكس باطن الإنسان، وبالتالي فهو يدل على الصفات الطبيعية التي خلق عليها الإنسان وكذلك الصفات التي اكتسبها.

أما في التراث الغربي فتعود كلمة الأخلاق (Ethics) إلى الكلمة اليونانية (Ethos) التي تعني «العادات أو السلوك أو الصفات» أي الطريقة المعتادة للتصريف، وفي قاموس لونغمان (Longman) تعرف الأخلاقيات (Ethics) بأنها: «مجموعة من المبادئ والقيم»، و«مبادئ السلوك أو الأداب التي تحكم الفرد أو الجماعة».

ومن هنا يتضح أن الأخلاق كما يعرفها (محمد ياغي) في كتابه (الأخلاقيات في الإدارة): «كل سلوك يقوم به الإنسان بارادة خيرة ولغاية خيرة».

ويرى المستشار والأب الروحي للإدارة (بيتر دراكر Peter Drucker) أن التّابعين - اليوم - يحتاجون القيادة بوصفهم حماة لهم، وليس قادة، وأن الزّمن قد تغيّر، وأن المنظمات

قد انتقلت من الإدارة بالأوامر والأهداف إلى الإدارة بالقيم، وقد أوضحت الطالبة (راندة العرياضة) في رسالتها للماجستير عن (القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية في عُمان)، بأن القيادة الأخلاقية تعدّ أحد الأنماط القيادية الحديثة والتي تهدف إلى توثيق الصلة بين القائد والرؤوسيين، فوفقاً لهذا النمط تعدّ الأخلاق هي «جوهر القيادة»، فنجاج أي منظمة يتوقف على مدى التزامها الأخلاقي في تحقيق أهدافها، لهذا فإن قائد المنظمة الأخلاقية يؤثر في إحساس العاملين بالولاء للمنظمة، ويعمل على إيجاد جو من الثقة والاحترام المتبادل، ويزيد من إحساس العاملين بالمساواة والإنصاف، مما يولّد لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها ويزيد من دافعيتهم للعمل.

تضيف (العرياضة)، أن القيادة الأخلاقية تعني: القيادة بأسلوب يضمن كرامة وحقوق الآخرين، وأن القيادة الأخلاقية هي عملية تنظيم الأفراد، وتوجيه الموارد التنظيمية بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير المجتمعية، ويصنّف الأنماط السلوكية الصحيحة والخاطئة للأفراد.

فالقيادة الأخلاقية هي باختصار: «عمل الشيء الصواب حتى وإن كان مؤلماً»، والقائد الأخلاقي هو: «من يحيا ويموت في سبيل الزاهة»، وذلك بحسب هيذر يونقر (Heather Younger) - مؤسس ومدير شركة Employee Fanatix ().

فالخلق بحسب (د. أحمد داود المزجاجي) -يرحمه الله- أستاذ الإدارة العامة بجامعة الملك عبد العزيز في كتابه (الوجيز في أخلاقيات العمل)، هو «سلوك راسخ في عميق الإنسان يظهر بشكل اختياري وعادي دون تردد أو تكلف أو اضطرار أو محاباة، يمارسه الشخص بصورة مستمرة في كل الظروف والأحوال، فإن غلب عليه الجانب الطيب فهو خلق محمود، وإن غلب عليه الجانب السيئ فهو خلق مذموم»، وهو يختلف عن العرف أو العادة أو التقاليد. فالخلق يتسم بالثبات والدوم والشمول، ولا يعبأ بالمجاملات غير المنضبطة ولا يصادم الفطرة الإنسانية، ومصدره الشعاع الحنيف، وهو طبيعة تعبدية كما يذكر (د. المزجاجي). فلا يصح أن يكون الإنسان نصف صادق أو صالح بالنهار وفاسد بالليل، أو أميناً مع الأغنياء ومدلساً مع الفقراء. فالخلق لا يتجزأ. ويخلص (د. المزجاجي) إلى تعريف أخلاقيات العمل بأنها «منظومة من الصفات السلوكية الحميدة التي يتّصف بها الموظف، توجّهه إلى كل خير وتجنبه كل شر، يمارسها مجموعة من الواجبات

والمسؤوليات الخاصة بوظيفته العامة أو الخاصة وذلك لتحقيق هدف محدد مشروع». وأحسب أن هذا التعريف من أفضل ما قرأت. فهو يجمع ما تفرق في ما ورد من تعريفات في جوانب أخلاقيات العمل.

أرجو ألا يعتقد أحد من القادة في الشركات والمؤسسات والمجتمع المدني، أن الأمر بهذه السهولة والبساطة، فما كان من القيم والمبادئ والأعراف والأخلاق بدهياً ومقبولاً وسانغاً في زمن ما، قد أصبح مجالاً للتشكيك والمجادلة والاعتراض في عصرنا الحاضر، حتى على المستوى الاجتماعي فالآباء يعانون كثيراً مع أبنائهم في زرع وترسيخ القيم التي نشروا عليهم، ويجدون معاناة كبيرة في إفهام الجيل المعاصر مفهوم العيب وما ينبغي وما لا ينبغي. خصوصاً من تربى وولد ونشأ أبناؤهم في الغرب وتشربوا من عاداته وسلوك أبنائه.

ذكرت الكاتبة بموقع - Business News Daily (كيلي كوليجاووسكي Kiely Kuligowski) تحت عنوان (كيف تصبح قائداً أخلاقياً How to Be An Ethical Leader)، أن القيادة الأخلاقية هي أسلوب إدارة يعمل مع أي منظمة. ولكن بينما يعتقد (٩٧٪) من المديرين التنفيذيين والموظفين أن النزاهة مهمة، يعتقد (٣٣٪) فقط أن السلوك الأخلاقي جزء مهم من النزاهة، وذلك وفقاً لتقرير (EY Global Integrity Report ٢٠٢٢). خاصةً مع ابتعاد كثير من الغربيين عن تعاليم ديانتهم (وإن كانت محرفة)، وانصرافهم عن دور عبادتهم، بل وتحرّر كثير منهم بحيث أصبح بعضهم ملحدين ولا يؤمنون بوجود حساب وعقاب؛ وبالتالي فلم يعد هناك رادع يحول دون تمسكهم بالأخلاق والتي منشأها في الغالب من التعاليم السماوية ووصايا الأنبياء. قال - ﷺ : «إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَحْلَاقِ».

القائد الأخلاقي يتحلى بالنزاهة،  
العدالة، التعاطف، الشفافية،  
الحكمة، الشجاعة، التواضع،  
الإلهام، الاحترام، والمسؤولية،  
مما يعزز الثقة والتأثير الإيجابي.



# صفاتُ وسماتُ القائد الأخلاقي



بحسب الباحثين (الرميدى ويدوى) في دراسة لهما عن (أثر القيادة الأخلاقية على نية العاملين لترك العمل)، فإن من الصفات التي ينبغي أن يتتصف بها القائد الأخلاقي:

### ١ صفات شخصية:

منها الصدق، والأمانة، والتزاهة، والوفاء بالوعود، وتحمل الأخطاء، وأن يكون قدوة للأخرين.

### ٢ صفات مهنية وإدارية:

وهي تتمثل في حرص القائد على تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها، وتشجيعه للعاملين على الإبداع والتجدد من خلال إشراكهم في التخطيط، وصنع القرارات، وتوزيع المهام عليهم وفقاً لقدراتهم ورغباتهم، هذا مع الحرص على تمية قدراتهم وتوفير كل التسهيلات لهم، مع وضع معايير واضحة لتقدير أداء العاملين، واتخاذ القرارات العادلة والمتوازنة.

### ٣ العلاقات الإنسانية:

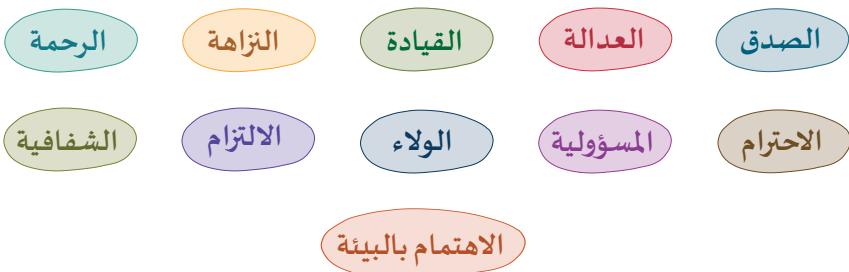
يحرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات إنسانية مع العاملين، فيراعي احتياجاتهم ومشاعرهم ويساعدهم في حل مشكلاتهم، ويحرص على وجود المعانى الإنسانية في تعاملاته مع العاملين فيكسب بذلك حبهم وثقتهم وتقديرهم.

### ٤ العمل بروح الفريق:

يتتصف المدير الأخلاقي بحرصه على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبقدراتهم، وينبغي أن يعزز لهم روح المسؤولية الاجتماعية، والالتزام، ويعزز لديهم روح التعاون ومهارة صنع القرارات الجماعية مقدراً بذلك آراءهم وأفكارهم، وينسب النجاحات التي تتحققها المنظمة إليهم وإلى تعاؤنهم واجتهادهم.

وفي ظني أن الصدق والتزاهة مرتبة عالية تسمى على جميع الصفات التي ينبغي أن يتتصف بها القائد، وقد كانت من صفات النبي ﷺ - حتى قبل بعثته، وفي هذا الصدد يقول كبير مستشاري شركة (توبوتا) اليابانية (يوشيو إيشيزاكا): «من واقع خبرتي في (توبوتا) التي تمت لأربعين عاماً.. يمكن القول إنه لا مكان للكذب؛ إذ إن ثقافة (توبوتا) تعتنق الصدق».

وقد قام بعض المختصين بجمع مبادئ القيادة الأخلاقية وتلخيصها في هذه المبادئ:



وهذه المبادئ عامة ومهمة في نفس الوقت، فأخلاقيات العمل لا تقتصر على العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، بل تتعلق أيضًا بالموظفين والعملاء والمجتمع والبيئة والمساهمين وأصحاب المصلحة.

وهذه المبادئ مشابهة للمبادئ التي وضعها (بيتر نورثوس Peter Northouse) في كتابه (القيادة الإدارية - النظرية والتطبيق)، ووضعت في الشكل أدناه:



كما أني استعرضت كثيراً من أبحاث الغربيين ودراساتهم ومواقعهم، فوجدت أن صفات وسمات القائد الأخلاقي كلها تدور حول ما ذكر أعلاه من السمات، وهي سمات جامعة فالعدل والنزاهة والشفافية والصدق واحترام الآخرين والالتزام بالأنظمة والقوانين واحترام البيئة والمجتمع وتحمّل المسؤولية ومعاملة الآخرين بما تحب أن تعامل به، جميعها كانت ولا زالت وستظل ثوابت لا تتغير ولا تتبدل بتغير الزمان أو المكان أو الأشخاص، وكما ذكر (د. المزجاجي) «الخلق لا يتجرأ».

ذكر البروفيسور (بروس وينشتاين Bruce Weinstein) في مجلة (فوربس) (Forbes) في أكتوبر لعام ٢٠١٩م، في مقال له تحت عنوان (سبعة قادة جريئون يكشفون كيف أن القيادة الأخلاقية هي نعمة للأعمال)، ذكر أن القيادة الأخلاقية في الأعمال التجارية تفيد النتيجة النهائية. إنها أيضاً نعمة للأشخاص الذين يعملون في المنظمة والأشخاص الذين تخدمهم. ويضيف أنه تعدد العلاقة بين السلوك الأخلاقي والمنافع أحد موضوعات (يوم الأخلاق العالمي) لهذا العام. حيث أنشأ مجلس (كارنيجي للأخلاقيات في الشؤون الدولية) هذا الحدث في عام ٢٠١٤م؛ لتوفير «فرصة للمنظمات في جميع أنحاء العالم لعقد فعاليات في هذا اليوم أو في وقت قريب منه، لاستكشاف معنى الأخلاق في الشؤون الدولية». كما أوضح البروفيسور مجموعة من المواقف النبيلة لقادة شركات عالمية، وكيف تصرفوا وفق معايير أخلاقية عالية، انعكست مواقفهم إيجابياً على أرباح شركاتهم وسمعتها وقيمتها السوقية، مما يؤكد بأن القيادة الأخلاقية تفوق على المدى الطويل، وإن بدا للبعض أنها مكلفة وصعبة.

في كتابه الرائع (جيد إلى عظيم Good to Great) ذكر الكاتب (جيم كولنз Jim Collins)، أن كل شركة انتقلت من الحالة الجيدة إلى العظيمة كانت خلال سنوات التحول المحورية تحت قيادة عالية الأداء، وأن هؤلاء القادة يتصرفون بمزيج من التواضع الشخصي والإرادة المهنية والاحترافية، وأنهم طموحون، ولكن طموحهم هو من أجل الشركة أولاً وقبل كل شيء وليس من أجل ذواتهم، ويظهرون تواضعاً جمماً، ويتبعون عن الأضواء، ويقلّلون من أهمية أنفسهم، ولا يتحدون عن أنفسهم كثيراً ويستندون النجاحات لفريق عملهم ولمساهمات المديرين الآخرين، ولحسن الحظ وعند الإخفاق يلومون أنفسهم متحمّلين كامل المسؤولية، وهمّؤلاء القادة يعدّون العدة لكي يحقق خلفاؤهم نجاحاً أعلم في الجيل التالي، كما أوضح الكاتب أن جوهر القيادة: هو إشاعة مناخ تسمع فيه الحقيقة وتجرّي فيه مواجهة الحقائق المقلّلة لواقعها المعاش، أي إنشاء ثقافة تتوافر في ظلّها للناس فرصة الإصغاء إليهم ومن ثمّ تتوافر فرصة لسماع الحقيقة، ولا يكون ذلك إلا من خلال توجيه الأسئلة والحووار والمشاركة.

هذه الدراسة أجرتها (كولنз) مع مجموعة من الباحثين والعلميين بلغ عددهم ٢١ شخصاً) في عام ٢٠٠٠م، والتي استغرقت خمس سنوات، قدّموا فيها مجتمعين ما يقرب من (١٥) ألف ساعة عمل، لدراسة كيف تحولت بعض الشركات من كونها شركات جيدة لتصبح شركات عظيمة، ووضعوا لذلك معايير دقيقة وشاقة، وقد أوضحت تلك الدراسة أيضاً أن عملية التحول من الجودة إلى العظمة تبدأ باستقطاب الأشخاص الأكفاء ووضعهم في أماكنهم المناسبة، والتخلص من غير الأكفاء دون تردد، وأن تتم عملية اختيار الأشخاص وفقاً لمعايير صارمة وشديدة، فإذا لم تجد ضالتك فلا توظف وتابع البحث. وعند الحاجة إلى تغيير الأشخاص ينبغي التصرف سريعاً (بعد التأكد من أن الشخص المرغوب استبداله لا يجلس في المقعد غير المناسب).



إن العائق الأكبر للنمو أمام أي شركة عظيمة ليس الأسواق ولا التقانة ولا المنافسة ولا المنتجات، إنه القدرة على توظيف العدد الكافي من الأشخاص الأكفاء والاحتفاظ بهم.

تؤثر القيادة الأخلاقية إيجابياً  
على الثقة التنظيمية، حيث  
تعزز النزاهة، من خلال السلوك  
العادل والشفاف، مما يؤدي إلى  
بيئة عمل تعاونية ومستدامة.

# العلاقة بين الثقة التنظيمية والقيادة الأخلاقية



خلال رحلتي المهنية التي امتدت لأكثر من أربعين عاماً، ما رأيت أنفع من الثقة التنظيمية في إرساء روح الإبداع، والإنتاجية، والطمأنينة، والأمان لدى منسوبي الشركة، وأنك كلما وقفت في قدرات وإمكانات منسوبي شركتك ومؤسسوك، زاد ذلك من ولائهم وجهدهم وتفانيهم، وافتتاح روح التعاون فيما بينهم، ويسهم في مزيد من استقطاب الكفاءات للمؤسسة مما يزيد من فاعليتها، وفي الجانب الآخر فإن اختفاء الثقة التنظيمية وانتشار ثقافة الشك؛ من شأنه تدمير العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك بين المرؤوسين بعضهم ببعض، ويؤدي إلى اختفاء القيم الإيجابية. وبالتالي يقلل من الالتزام التنظيمي كما يقلل من ولاء العاملين تجاه مؤسستهم وحرصهم على البحث عن بدائل أخرى مما يزيد من معدل الدوران الوظيفي وبالتالي ارتفاع التكاليف المختلفة (الاستقطاب - التعيين - التدريب وغيرها).

أذكر أنني أرسلت نسخة من كتابي (المدير التنفيذي الناجح) لأحد أبناء صديقي لي، فاتصل شاكراً على الإهداء، فأوصيته بضرورة قراءة الكتاب لأنه سيكون مديرًا تنفيذياً لشركة والده في القريب العاجل، وعليه أن يكون مستعداً لهذا المنصب مسبقاً، فقال: «يا ليت والدي يعلم ذلك، وليتك تخبره». شعرت بحسرة كبيرة كيف أن والده لم يلتقط لهذا الأمر، ولم يزرع في ابنه ثقة تؤهله لتقلد ذلك المنصب وتسهل عليه تلك المهمة، بإعداد القادة عملية تتم على مراحل وتأخذ وقتاً ليس بالقصير في كثير من الأحيان.

يرى الباحث (محمد العوفي) من جامعة (نایف العربية للعلوم الأمنية) في دراسته عن (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي) أن الشعور بالثقة التنظيمية يعد أحد أهم مصادر رضا العاملين، ومؤشرًا للمناخ الخاص الذي تميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى. لذا فإن الحرص على وجود قيادة أخلاقية تدعم هذا الشعور سوف يؤدي بالضرورة إلى العديد من النتائج الإيجابية بالنسبة لكل من المنظمة والعاملين بها، كانخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة، والانتظام في العمل، وانخفاض معدلات الغياب، وبذل المزيد من الجهد، وزيادة الرضا الوظيفي، مما يسهم في انخفاض التكلفة، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة.

وبالتالي فإن العلاقة بين معدل الدوران الوظيفي والقيادة الأخلاقية علاقة متينة ومتراقبة، فالعاملين بداخل أيّ كيان يحتاجون لبيئة يسودها الثقة، والوئام، والاحترام، والعدل، والمرونة، ووضوح الأهداف، والتحفيز، وتقدير الجهد، والحوار، مع تفويض للصلاحيات والمهام بعيداً عن الرقابة اللصيقة والشك في النيات والسلط في القرارات دون إبداء الأسباب وعدم الاستماع للآراء وكذلك عدم التجاوز عن الأخطاء الناتجة عن اجهادات ذوي النيات الحسنة، وانعدام العدالة.

إن عدم استقرار السياسات التنظيمية: يحدث اضطراباً داخل المؤسسات، و يجعل العاملين غير مدركين لما سيحدث في مستقبل أيامهم، ويؤدي إلى الإحباط الناتج عن كثرة القرارات المتناقضة أحياناً؛ وبالتالي؛ فلا مناص ولا حل إلا باتباع أسلوب القيادة الأخلاقية الذي من أعمدته تطبيق منهج الثقة التنظيمية؛ للحفاظ على ولاء العاملين وزيادة إنتاجيتهم والحفاظ عليهم.

وقد أكد الباحثان (سالم الهاجري وأحمد العنزي) من جامعة الإمارات العربية المتحدة في بحث لهما عن (مستوى الثقة برئيس القسم وأثره على رغبة المعلم في الانتقال من المدرسة)؛ على أنه «إذا تشيع مناخ المنظمة بالثقة، واتسمت ردود أفعال القائد بال موضوعية، وأوضحت العاملون عن أفكارهم وأراءهم بحرية، وتم تداول المعلومات في جميع الاتجاهات؛ سيصبح تركيز العاملين منصبًا على العمل أكثر منه على قيامهم بحماية أنفسهم وأعمالهم. أما في حالة انعدام الثقة قد يشعر الموظف بالغربة، مما قد يدفعه إلى تغيير مكان عمله بحثاً عن مناخ إيجابي، وهذا يعد إحدى صور دوران العمل».

يرى البروفيسور البريطاني (جون أدير John Adair)، وهو مستشار قيادي ألف أكثر من خمسين كتاباً في القيادة، وكان منها كتابه القيم (قيادة محمد - ﷺ)، (The Leadership of Muhammad)، الذي تم اختياره من قبل المعهد البريطاني للإدارة لجائزة أفضل كتاب في الإدارة لعام ٢٠١١م، وهو سفير بريطاني سابق عمل في بعض الدول العربية. قام البروفيسور (أدير) في هذا الكتاب بدراسة مهارات القيادة النبوية بالمقاييس العالمية، التي أفسى فيها عمره وأبحاثه، تؤكّد بما لا يدع مجالاً للشك أنّ محمدًا - ﷺ - كان القيادي الأمثل ، ويرى فيه أيضاً قيادة من أكثر القيادات سموًّا وندرة، وجمالاً. قيادة تدعو للتواضع، وتخلو من التكبر والغرور. وكان لديه نوعية من القيادة المثالية الرفيعة.

ويذكر المؤلف في كتاباته الأخرى عن القيادة، أن الحديث عن القيادة وثيق الصلة بالحديث عن صفة الأمانة - تلك الصفة التي يتولد عنها الشعور بالثقة فيما بعد، فإذا كان القائد غير مأمين إدّاً فهو ليس أهلاً للحصول على هذا اللقب. وبهذه الطريقة، فإن مثل هذا الشخص يحطّ من قدر نفسه فيصبح قائداً مضللاً.

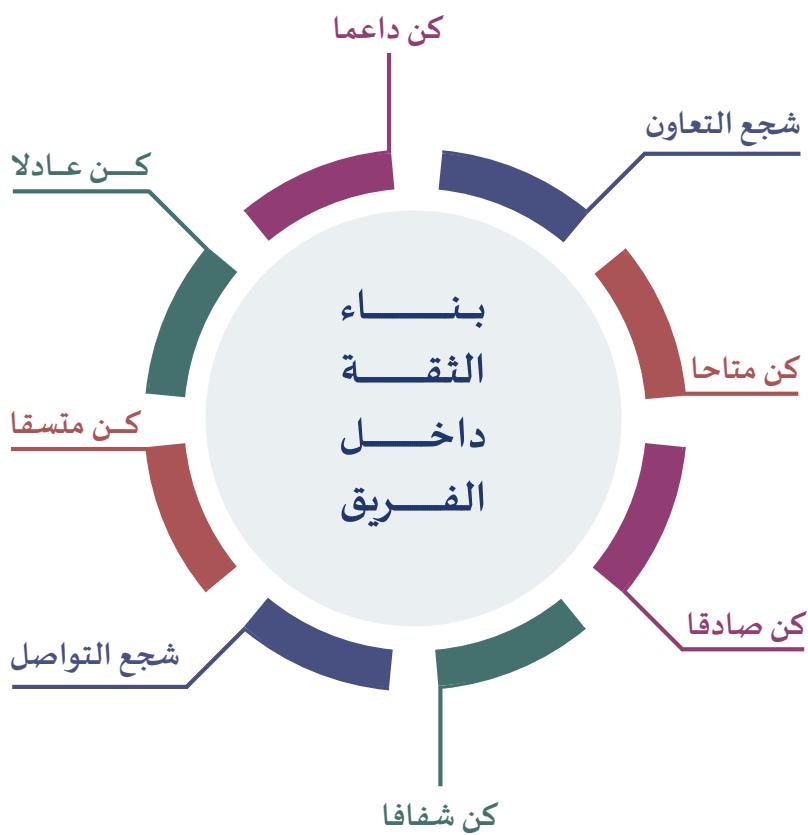
يدفعنا ذلك إلى القول إن الثقافة التي لا تعرف بقيمة الأمانة بشكل عملي؛ تعدّ تربية غير صالحة لإعداد قادة حقيقيين. وتكمّن المشكلة في أنك قد تقضي سنوات طويلة حتى يذيع صيت مؤسستك كمؤسسة يتصرف قادتها بالأمانة، إلا أنك قد تفقد هذه السمعة الطيبة في غضون أسبوع واحد؛ بسبب بعض المديرين غير الواعين فالسمعة الجيدة هي رأس المال الحقيقي لأية مؤسسة



وهناك أيضًا أثر كبير لممارسة القيادة الأخلاقية على إذكاء روح الإبداع لدى العاملين، ففي الدراسة البحثية التي أجرتها (عماد الشاعر)، تحت عنوان (ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري)، توصل الباحث فيها إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة بمجاليها الثلاثة: (الشخصية، والعائلية، والإدارية والإبداع الإداري)، وأن الإبداع الإداري يتأثر بصورة جوهرية في كل متغيرات القيادة الأخلاقية.

وهو ما ينعكس شقة بالنفس لدى العاملين، إلى جانب العوائد المادية التي تتحققها الشركة نتيجة تميّزها في الإبداع، فلا شك بأنه ميزة تنافسية تحرص عليها جميع الشركات مما يضفي على منتجاتها وخدماتها مزيدًا من الإقبال على الشراء والإشادة والترويج عبر

وسائل التواصل الاجتماعي، وغيرها من وسائل الترويج والدعاية والإعلان، وإلا فما الفرق بين جهاز (آيفون ١٦)، وأخر من آيفون أو من جالاكسي، أو سيارة بي إم موديل سنة ٢٠١٧ م وأخر موديل ٢٠٢٥ م، سوى إضافات بسيطة ناتجة عن ابتكار وإبداع العاملين بتلك الشركة نتيجة رضاهما عن شركتهم.



تشكل الثقافة التنظيمية تحت  
تأثير القيادة الأخلاقية، حيث  
تغرس قيم جوهرية كالعدالة  
وما يرسخ بيئه عمل ملهمة  
ومتماسكة تحفز على الالتزام.

# العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة الأخلاقية



بحسب الباحثة (رباب الخولي) في رسالتها لنيل درجة الدكتوراة بعنوان (مفهوم الثقافة التنظيمية) فإن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يتم الإشارة إليه إلا مؤخرًا في عام ١٩٧٠ م من خلال أحد أساتذة جامعة (هارفارد) ويدعى (ديفيس ستانلي Davis Stanley)، ثم تتالت النشرات والكتابات عن الثقافة التنظيمية بعد ذلك حتى أصبح واحدًا من أهم موضوعات علم التنظيم، وفي الثمانينيات وضعت القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية، وألْفَت الكتب وأقيمت البحوث والدراسات لما ظهر من أهميتها وتأثيرها على: نشاط المنظمات وأدائها، وقيمتها السوقية، وأرباحها، ومعدل الدوران الوظيفي، ودرجة الولاء للمنظمة، ورضا العاملين والعملاء، والمستفيدين بصفة عامة. وتؤثر الثقافة التنظيمية أيضًا على: مناخ الابتكار والإبداع في المنظمة، وفي تحسين أداء الهيكل التنظيمي، وفي صناعة القرارات.

إن المنظمات هي جزء لا يتجزأ من المجتمع، فهي تتشكل من أفراده وتتأثر بمتغيراته (بحسب الخولي)، فتجد أن ما يحمله مجموع أفراد المنظمة الواحدة من قيم وعادات وتقالييد يتم نقله بصورة أو بأخرى إلى داخل المنظمة، وبالتالي فإن تفاعل العاملين ومشاركتهم لتلك العادات والتقالييد يشكل في النهاية الثقافة المميزة للمنظمة، ولهذا تعدد المنظمة وحدة اجتماعية تستقي ثقافتها من الثقافة السائدة في المجتمع.

وهذا ما سبقت الإشارة إليه من تأثير البيئة في تكوين ثقافة الأفراد ومن ثم المجتمع ثم إلى المنظمات. إلا أن الشيء المبشر في هذا الصدد أن الأفراد المؤسسين في الشركات والمنظمات لهم دور كبير في تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية، ودعمها وجعلها الثقافة السائدة حتى وإن كانت المجتمعات خلاف ذلك، إلا أنهم يجدون صعوبة ومشقة في تغيير معتقدات الأفراد وثقافاتهم السلبية التي اكتسبوها من مجتمعاتهم. ومن هنا يتضح أن المنوط به بدرجة كبيرة في تكوين وبناء الثقافة التنظيمية لأي منظمة أو شركة، هو (إدارتها العليا) بما لديها من رؤية ورسالة وأهداف وقيم يسعون لتحقيقها، بحيث تصبح تلك الثقافة أعرافًا وتقالييد تمارس بشكل متسبق في جميع أنشطة الشركة وفروعها.

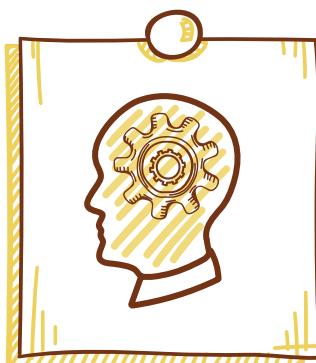
مثال على ذلك: (مطاعم البيك) للوجبات السريعة، فلا تكاد تزور أي فرع من فروعها بالمملكة إلا وتجدها نسخة واحدة في طريقة استقبالها للزبائن، وإعداد الوجبات، وزمن إعدادها، وتسليمها، وبيئة العمل من حيث النظافة، والتنظيم، والديكور، ولباس العاملين، وبذلك يظهر جليًا نوعية الثقافة التنظيمية الجاذبة والمنافسة التي حرص المؤسسون على ترسيختها وجعلها ميزة تنافسية تقامع علامات تجارية عالمية مثل (ماكدونالدز) و(كنتاكي) وغيرهما.

في حين أن الثقافة التنظيمية هي مفهوم واسع، ويمكن قياس تأثيرها في الواقع، حيث كشف تقرير صدر من (جمعية إدارة الموارد البشرية - شارم - SHRM - The Society for Human Resource Management) عام ٢٠١٩م، أن تكلفة دوران الموظفين بسبب الثقافة غير الجيدة في مكان العمل تجاوزت (٢٢٣) مليار دولار على مدى السنوات الخمس الماضية في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها، وذلك بعد الخسائر المباشرة التي كان يتعين على أصحاب العمل تحملها؛ بسبب الفشل في خلق بيئة مناسبة يشعر فيها الموظفون بأنهم مسحومون ومحترمون.

### روح المنظمة:

إن القيادة الأخلاقية كما يصفها المفكر الاستراتيجي (د. إدريس أوهلال) هي: روح المنظمة، وهي مجموع القيم التي يتقاسمها العاملون داخل المنظمة والتي توجه سلوكهم، وهي التي تحدد السلوك الوظيفي المتوقع من الأفراد العاملين في المنظمة وتحدد طبيعة علاقتهم ببعضهم وعلاقتهم مع العملاء والرؤساء أيضاً، كما أنها أحد مقومات استراتيجية المنظمة، وبذلك فهي تلعب دوراً رئيساً في نجاح المنظمة أو فشلها. ولا يوجد نموذج تنظيمي ثقافي واحد مناسب لجميع الشركات أو يلبي كافة احتياجات المنظمات. فلكل شركة ثقافة تنظيمية مستقلة. ومن أهم سماتها (المبادرة، المغامرة، المخاطرة).

### تنقسم الثقافة التنظيمية إلى نوعين رئисين



- ١ ثقافة تنظيمية قوية (ثقافة إيجابية)، وذلك عندما يتمسك بها أغلب العاملين وتطبق لمدة طويلة مع اتساقها وثباتها.
- ٢ ثقافة تنظيمية ضعيفة (ثقافة سلبية)، عندما لا يتمسك بها معظم العاملين ولا يؤمنون بها، ويكون لها أثر سلبي على أداء المنظمة ومخرجاتها.

## انعكاسات الثقافة التنظيمية على السياسات الإدارية:

نقلت الباحثة (رباب عبدالحميد) كلاماً نفيساً عن (أحمد الكردي) في موضوع (الثقافة التنظيمية وأهميتها) حيث تعدد الثقافة التنظيمية بمثابة الركيزة الأساسية لنجاح إجراء أي عملية من عمليات التغيير بالمنظمات، وذلك من حيث تحول أو تطور أي مستوى من مستوياتها الإدارية، فهي تمكّن المنظمات من مواجهة تحدياتها المختلفة والتي تظهر نتيجة للمتغيرات المحيطة بها، كما أنها تمكّناً أيضاً من الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة لديها بالشكل الأمثل، وتظهر تلك الأهمية من خلال قدرة الثقافة التنظيمية القائمة على اعتبارها أساساً لتطبيق خطط وبرامج التغيير المستهدف، فعندما تنسجم ثقافة المنظمة مع أهدافها العليا والأهداف والمصالح الشخصية للأفراد العاملين بها، فهي بذلك تبني عمليات التغيير والتجديد باباً جابياً وفعالية، حيث إن تحقيق الفرد لذاته يكون من خلال تحقيق أهداف المنظمة ووفقاً لثقافتها، وأي ابتعاد عن هذا النظام هو انحراف يجب تصويبه، وعليه فإنه يجب قبل البدء بعمليات التغيير، العمل على إيجاد ثقافة واعية ومدركة وفاعلة على كافة مستويات التنظيم.

## تطوير الثقافة التنظيمية:

وذكرت الباحثة (رباب عبدالحميد) أنه قد أظهرت الأبحاث والدراسات أنه يجب تطوير الثقافة التنظيمية بشكل مستمر؛ لتتواءم مع المتغيرات المحيطة وتستجيب لها بوتيرة أسرع، وأن المؤسسات التي كانت متوازنة استراتيجيًّا ولديها ثقافة تنظيمية قوية استطاعت التكيف بشكل أسرع مع البيانات الديناميكية التي أنتجهما العمل في ظل انتشار الوباء العالمي (كورونا)، حيث إنها حققت أرباحاً سنوية أكبر بنسبة ١٥٪، مقارنة بمؤسسات أخرى غابت فيها الثقافة التنظيمية، وتعدّ القدرة على التكيف الثقافي هي انعكاس لقدرة المؤسسة على الابتكار والتجربة والاستفادة من الفرص الجديدة؛ لذا يجب على القادة الاستمرار في تنمية ثقافة مؤسساتهم وتحفيز الأفراد العاملين بها من خلال التركيز على أهم المبادرات حتى في الوقت الذي يواجهون فيه التحديات غير المسبوقة والظروف المتغيرة التي يفرضها الوباء باستمرار.

ومما لا شك فيه أنه خلال فترة الأزمة الصحية العالمية لفيروس (كورونا ٢٠١٩) انهارت كثير من الشركات ذات الثقافات التنظيمية الضعيفة، ولم تتمكن من التكيف معها وتعديل المسار ومواكبة مستجدات الأزمة، من العمل عن بُعد، واستخدام التقنيات الحديثة وغيرها في التواصل مع العملاء، وفي نفس الوقت أبدعت شركات بشكل غير

مبوق وحققت نتائج إيجابية بالرغم من الإغلاق التام ومحدودية الحركة، وكانت مجموعة من شركاتنا الخاصة (شركة سعيد محمد العمودي) و(شركة مجموعة العمودي - بيكرز تشويس) و(شركة عنایة الطاقة) واحدة من تلك الشركات. التي حرصت أثناء الأزمة على عدم الاستغناء عن أي عمال أو تخفيض مرتباتها، وكيفت أنشطتها ومواردها مع متطلبات المرحلة بحيث تجاوزتها بسلام.



يتضح من خلال ما ذكرناه أنّا العلاقة الوثيقة بين القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية للمؤسسة، وأن الثقافة التنظيمية بمثابة مكون رئيس في بناء القرارات والسياسات والأنظمة وفي عمليات التغيير، فكلما كانت الثقافة التنظيمية قوية، وإيجابية، ومحفزة، ومشجعة للإبداع، ومنصفة، وعادلة؛ اتسمت عندها سلوكيات القادة والمرؤوسين بالعدل، والجد، والبذل، والحرص على مصالح الشركة وعملائها، وساعد ذلك في ترسيخ أخلاقيات عمل يسودها التعاون والاحترام والولاء والثقة بالنفس، وتصبح بيئة العمل جاذبة للكفاءات ومحفزة لجودة الإنتاج، وسرعان ما ينعكس ذلك الأثر الإيجابي على تعامل العاملين مع عمالء الشركة وطالبي الخدمة، وبالتالي على إيراداتها وأرباحها وسمعتها وقيمتها السوقية، والعكس بالعكس.

تؤثر القيادة الأخلاقية على  
العدالة التنظيمية من خلال  
تعزيز الإنصاف والشفافية، مما  
يساهم في الالتزام الوظيفي  
وفي تحسين الأداء المؤسسي.

# العلاقة بين العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية



ويقصد بها عدالة المعاملة التي يتلقاها الموظفون داخل عملهم؛ والذي يولد لديهم الشعور بالانتماء ويعزز الولاء التنظيمي نحو المنظمة التي يعملون فيها، بما يحقق لديهم الرضا الوظيفي، ومما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد لرفع مستوى الأداء، حتى لو لم يُطلب منهم ذلك.

بحسب ما ذكرته الباحثة (هند الصويعي) في دراستها عن (القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية)، فإن العدالة التنظيمية هي نتيجة لقيادة الأخلاقية، حيث إن الخطوات التي يختارها القائد ليحدد الأبعاد والقيم الأخلاقية للمنظمة هي الأفعال والتصرفات التي يقوم بمارستها سواء كان في حياته الشخصية أو الوظيفية أو في تعامله مع الآخرين، فهي تترجم من خلال تصرفاته في الواقع العملي حيث تظهر في السلوكات الأخلاقية عندما يفعل ما هو صحيح وعادل وجيد أخلاقياً، ولعل أكثر السلوكات الأخلاقية وضوحاً لدى العاملين هي: القضايا المتعلقة بالعدالة فيما يخص اتخاذ القرارات، وعند توزيع المكافآت، أو توجيه العقوبات. وهذا الكلام صحيح حيث إن القائد غير المتصف بالعدالة عند اتخاذ القرارات وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات: يفقد مكانته وتقديره واحترامه عند تابعيه، وهذا ما نجده كثيراً في الشركات والمؤسسات بشتى أنواعها وعبر القارات سواء كانت منظمات عامة أو شركات خاصة، ربحية أو غير ربحية، فتجد بعض القادة يستأنرون لأنفسهم بالمكافآت والامتيازات في حين تحجب تلك المزايا عن العاملين الذين يبذلون الجهد، وأحياناً يكون هناك ازدواجية في المعايير عند تطبيق العقوبات فتنفذ اللوائح في حق فئة دون فئة لاعتبارات قبلية أو عرقية أو صداقات ومجاملات.

وقد توصلت عدّة دراسات إلى أن العدالة التفاعلية مرتبطة بشكل إيجابي بالقيادة الأخلاقية، كما أكدوا على أن تصرف القادة بطريقة أخلاقية وحرضهم على تحقيق الرفاهية لموظفهم سيجعل الموظفين أكثر ثقة بمنظماتهم.

وترى الباحثة (هند الصويعي) أيضاً أن توفر المناخ الأخلاقي داخل المنظمة يعدّ مؤشراً صادقاً على جودة الحياة التنظيمية بداخلها، لما له من آثار على تحقيق كفاءة وفاعلية استخدام الموارد المتاحة من خلال شعور الموظف بالعدالة التنظيمية وانعكاسها على رضا الوظيفي وانتمائه للمنظمة والتزامه بتحقيق أهدافها، وعلى القيادات الإدارية أن تحرص على أن تكون كل قراراتها وإجراءاتها وسلوكياتها متسمة بالعدالة، حيث إن تطبيق العدالة وقيم التزاهة والحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكات واتجاهات إيجابية لدى العاملين بها.

إن العلاقة وثيقة بين العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية، فالقائد العادل المنصف الذي يراعي حقوق العاملين وجهودهم دون محاباة أو جور، يحقق لمنظمته ولاء وإخلاصاً منهم في العمل، عوضاً عن النتائج المالية والسمعة الإيجابية التي تتعكس على الشركة.

كنت أستمع لكلمة للملياردير المستثمر (وارن بافيت) ألقاها على مجموعة من الحاضرين، يحثهم فيها على العمل الجاد وكان مما ركز عليه في كلمته، أن الناس تعاود الشراء من مكان ما عندما تجد تجربة جيدة من الأشخاص البائعين، وأن هؤلاء البائعين لا بد أنهم تلقوا عنابة خاصة من رؤسائهم داخل شركاتهم وهم وبالتالي يعكسون تلك المعاملة الراقية على زبائن الشركة وعملائها.

إن العملاء على استعداد لدفع قيمة أعلى مقابل سلعة أو خدمة أفضل، ولكي يحصل الزبون على خدمة أفضل فلا بد أنها ستكون من خلال مقدمي الخدمة ورجال البيع الذين إن أحسننا التعامل معهم وفق معايير عالية من العدالة والحيادية والإنصاف، فسيبذلون جهوداً لإتاحة أهدافنا وتحقيقها.

كشفت نتائج الدراسة التي أجرتها الباحثة (هند الصوبي) أن بُعد الصفات الإدارية للرئيس هي أكثر أبعاد القيادة تأثيراً في العدالة التنظيمية، وتشير هذه النتيجة إلى حرص المديرين على نشر القيم بين المسؤولين في المنظمة، والتأكيد على أهمية التزام المسؤولين بأخلاقيات المهنة؛ لدور ذلك في العلاقات بينهم مع بعضهم بعضاً من ناحية، والعلاقات بينهم وبين الأطراف ذات العلاقة من ناحية أخرى، ودوره في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة بالإضافة لسعى المديرين إلى الالتزام باللوائح والقوانين والتعليمات المنظمة للعمل، مما يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة ويحقق العدالة بين موظفيه وتشجيع الآخرين على الإبداع والتجدد، ويسمح لهم بالمزيد من فرص الترقى والنمو المهني.

كذلك اعتماد المدير على معايير واضحة لتقدير الأداء وتقديم الدعم لمن يحتاجه ومحاسبة المقصرين، كل تلك السلوكات تعتبر واضحة وملموسة للمسؤولين مما تتعكس على إدراكيهم للعدالة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة من قبل مديرهم.

توصّلت الدراسة أيضاً إلى أن بُعد العلاقات الإنسانية يؤثر على العدالة التنظيمية المدركة من خلال المسؤولين داخل المنظمة، حيث إن وعي المدير بأهمية العلاقات الإنسانية داخل العمل من خلال تعامله بتوابعه واحترامه الجميع والحرص على كسب

صداقتهم ومشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية ومراعاة احتياجاتهم، كل ذلك يخلق جوًّا من الود والرضا والولاء تجاه المنظمة ومديريهم.



أجزم أن نجاح كثير من الشركات العائلية على وجه الخصوص في المملكة وفي غيرها واستمرارها في تحقيق النمو والبقاء، إنما يعود لما وجدوه من إنصاف وعدالة خاصة من الجيل الأول من المؤسسين. وقد لمست ذلك وعايشته في تعامل والدي وأعمامي مع منسوبي شركتنا ومع العاملين بالمنزل على مختلف مستوياتهم.

وبحسب الباحثة (نصرةن أسماء) في دراستها تحت عنوان (أثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين بالمنظمة)، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تعتمد في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين؛ هي الأساس الذي يجب أن ترتكز عليه دراسة الإدارة، وتبني نظرتها للمنظمة من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وإدراكيها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية. وأن الإنتاج المرتفع لا يتحقق إلا من خلال الاهتمام بالتنظيمات غير الرسمية، وهي القيادة التي ترتكز على: الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين القادة والمرؤوسين على عكس ما نادت به المدرسة الكلاسيكية في الإدارة.

## مراجعة حقوق الآخرين



تسهم القيادة الأخلاقية في بناء  
بيئة عمل إيجابية قائمة على  
العدل، وتزيد الرضا الوظيفي،  
وتحفز التعاون، وتقلل النزاعات  
وتعزز من الإنتاجية والاستقرار.

# العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتحسين بيئة العمل



أثبتت كثير من الدراسات والبحوث أن هناك علاقة طردية وواضحة لممارسة القيادة الأخلاقية في بيئة العمل، وأنها تؤثر إيجاباً على العاملين بالمنظمة، كما تؤثر في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمنشأة. ففي البحث الذي أجرته الطالباتن (تواتي هناء وطالبي فاطمة) للحصول على درجة الماجستير بعنوان (أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية)، ذكرت الباحثات أن أهمية جودة الحياة الوظيفية تمثل في مجموعة من المهام منها:

- تحقيق متطلبات العاملين دون تحيز.
- وضع الحلول الملائمة لمواجهة حياة العمل والحياة الشخصية.
- تحقيق التنوع والمساواة في بيئة العمل... وغير ذلك من المهام.

وأن تحسين بيئة العمل من الناحية الصحية والأمنية والسلامة، بجانب إيجاد توازن بين الحياة الشخصية للعاملين وظروف وأوقات عملهم، وتلقيهم لأجور ومرتبات تناسب مع الجهد الذي يبذلونها؛ مع وجود فرص للترقى والتقدم المهني، والإحساس بالأمان والاستقرار الوظيفي، كل ذلك يسهم في رفع الروح المعنوية، وتحسين مستوى الأداء، وتوثيق الالتزام الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة.

وهذا أيضاً ما توصل له الباحث (عمرو عبدالغنى) في رسالته لنيل درجة الدكتوراه تحت عنوان (أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل)، والتي أشرنا لها مسبقاً، من وجود ارتباط وثيق وطريدي بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل، وبمعنى آخر «إن تحقيق مبادئ جودة حياة العمل: تنبثق من تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية».

كما ذكرت الباحثة (د. رباب السيد) من جامعة أسيوط في دراسة ميدانية لها أن الجانب الأخلاقي لمناخ المنظمة يعكس مستوى التطور والتعامل الرفيع بين العاملين، كما أن أيّاً من السلوك الفردي أو التنظيمي للعاملين لا ينبع من فراغ، إنما يعبر عن محصلة التفاعل بين مكونات بيئة المنظمة، وبالتالي فإن مناخ المنظمة يساعد في تهيئة الظروف الملائمة للأداء الفعال؛ وبالتالي فإن المناخ الذي لا تتوافر فيه عناصر الانسجام والاتساق، ولا تسوده الثقة ولا يغمره التعاون، يؤثر سلباً في اتجاهات ومشاعر العاملين تجاه المنظمة، وبالتالي تعاني المنظمة من مشكلات تمثل في اللامبالاة وانخفاض الدافعية للعاملين، مما

يؤدي إلى انخفاض الأداء وتدني الإنتاجية، وبذلك يعد النمط السلوكي للعاملين بالمنظمة من أكثر الأمور خطورة وحساسية، وذلك بحكم دوره المحوري والأساسي في الحفاظ على كفاءة وفعالية المنظمة، الأمر الذي يتطلب تطوير أساليب العمل وفقاً لمعايير الأخلاق المهنية المتعارف عليها.

ولقد توصلت الباحثتان (تواطي و طالبي) إلى تحديد أبعاد القيادة الأخلاقية كما في الشكل التالي:



فالعلاقات الإنسانية كبعد أخلاقي لها دور أساس في إتمام بقية منظومة الأبعاد الأخلاقية وهي: (الصفات الشخصية، والصفات الإدارية، والعمل بروح الفريق).

أما الباحثتان (حنان الحلوي ومروة محمد) من كلية التربية في أسيوط فتريان بأن أبعاد القيادة الأخلاقية لا بد أن تتضمن:

### ١ توافق السلوك الأخلاقي:

ويقصد به توافق بعض المبادئ والقيم الأخلاقية في القائد الأخلاقي مثل: الإخلاص، والنزاهة، والعدالة، والاحترام، والتسامح، والشجاعة، والجدرة بالثقة.

## مارسات السلوك الأخلاقي:

٢

إن هذه القيم والمبادئ التي يؤمن بها القائد الأخلاقي لابد أن تتعكس على ممارساته وسلوكياته بالمنظمة، فالعاملون يتعلمون القيم ويسعون لتحقيق أهداف العمل من خلال مراقبته ومشاهدتهم لسلوكيات القائد.

## تعزيز السلوك الأخلاقي:

٣

يمكن للقائد الأخلاقي تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال ما يلي:

- القدوة الحسنة: بأن يكون القائد نموذجًا يحتذى به من خلال سلوكيات فعلية.
- ملاحظة العاملين: واستخدم أسلوب الثواب والعقاب وفق الابتعاد أو الاقراب من السلوك الأخلاقي.
- ترسيخ المعايير الأخلاقية وقواعد السلوك الأخلاقي.
- توافر التدريب الأخلاقي.

إن القادة الأخلاقيين يركزون على حجم النتائج المترتبة على قراراتهم من حيث تأثيرها على المرؤوسيين، لذا فإن كيفية تعامل القائد مع بعض المواقف بطريقة مناسبة أخلاقيًا، واتخاذ قرارات لا تعود بالضرر على مرؤوسيه يجعلهم ينظرون إليه كنموذج أخلاقي يُحتذى به، كما أنه من الملاحظ وجود ثمة علاقة تبادلية تربط بين كيفية مواجهة القضايا الأخلاقية بطريقة مناسبة أخلاقيًا وبين السياق الأخلاقي السائد بالمنظمة، فكلما زادت شدة القضايا الأخلاقية التي يواجهها القائد بنجاح ومراعاة صالح مرؤوسيه، كلما أصبحت المنظمة بيئه داعمة أكثر للسلوكيات الأخلاقية، كما أنه كلما كانت البيئة التنظيمية داعمة للسلوكيات الأخلاقية، كلما زادت احتمالية نجاح القائد في مواجهة المواقف الشديدة أخلاقيًا بما يراعي الصالح العام (بحسب حنان ومروده).

لقد أثبتت الدراسات بما لا يدع مجالاً للشك أن هناك تأثيراً واضحًا للمناخ الأخلاقي على بعض النتائج التنظيمية الهامة، مثل: الالتزام، والرضا الوظيفي للعاملين، وانخفاض معدل التسرب من العمل، كما أنه يساعد في تكوين شخصية المنظمة.

توضح (آن سكيت Ann Skeet) \_ المدير الأول لأخلاقيات القيادة في مركز (ماركولا للأخلاقيات التطبيقية)، في مقال تحت عنوان: (ممارسة القيادة الأخلاقية) \_ أثر القيادة الأخلاقية على رسالة الشركة وبيئتها بقولها: «تخلق القيادة الأخلاقية بيئهً تتوافق فيها أهداف وقيم الأشخاص العاملين في المنظمة مع رسالتها».

إن الطريق إلى أن تكون قائداً أخلاقياً ليس خالياً من المزالق. حيث تحذر (سكيت) من أن «تحديد القرارات بشكل خاطئ على أنها قرارات نقدية أو تجارية عندما تكون أخلاقية، أو العمل بسرعة كبيرة جداً للسماح بالتفكير الأخلاقي، أو مطالبة الناس بالتصرف عندما يكونون متعبين أو خائفين، كلها اتجاهات يمكن أن تؤدي إلى أخطاء أخلاقية».

بحسب الكاتبة (جانين شيندلر Janine Schindler) المدرية والكاتبة في مجلة (فوربس): «إذا كان القائد ملتزماً بالسلوك الأخلاقي، فيجب أن يكون قادرًا على اتخاذ القرار الأفضل للشركة، حتى لو كان هذا القرار ضد المصلحة الذاتية للقائد. فغالباً ما يكون الأمر يتعلق باختيار الصالح العام ووضع غرورك جانبًا». وتضيف (شيندلر): «إذا لم تكن القيادة بالأخلاقيات شيئاً يقدره أصحاب العمل السابقون لديك كثيراً، فقد يتطلب الأمر ممارسة من جانبك حتى تصبح مرتأتاً لهذا المستوى من الشفافية والصدق والتعاون، ولكن الفوائد المستقبلية تستحق الجهد المبذول».



كما أشار الروائي والمسرحي والناقد والكاتب (جون بيرغر John Berger): « بدون الأخلاق ليس للإنسان مستقبل. وهذا يعني أن البشرية بدونها لا يمكنها أن تكون نفسها. إن الأخلاق تحدد الخيارات والإجراءات وتقترن الأولويات الصعبة». وكما يشير (أندرو لي Andrew Leigh)، مؤلف كتاب (القيادة الأخلاقية: خلق واستدامة ثقافة الأعمال الأخلاقية): «أن تكون قائداً أخلاقياً هو في الواقع أن تكون مختلفاً. يدرك هذا النوع من القادة مدى تعقيد إدارة الأعمال المسؤولة».

القيادة الأخلاقية ضرورية لبناء  
مجتمعات قوية وعادلة، فهي  
توجه القرارات بروح المسؤولية  
وتحلّق بيئه عمل مستدامة  
تلهم الآخرين للنجاح المشترك.



# حاجتنا للقيادة الأخلاقية



إننا في أمس الحاجة للقيادة الأخلاقية. إن لم يكن ذلك لحاجتنا الأساسية - لنكون أشخاصاً وقادة ذوي حُلُق حسن وأداء متميز، مؤثرين في غيرنا ونصبو لتوجههم نحو الأهداف المرسومة- فليكن من أجل ما أقرته كتبنا السماوية وأوامر خالقنا وتوجهات نبينا - ﷺ - وكذلك من أجل ما أثبتته البحوث والدراسات من أهمية ذلك لننمو أعمالنا واستقرارها ونهضتها. كما ظهرت الحاجة للقيادة الأخلاقية بصورة أكبر مع انتشار ظواهر الفساد والرشوة وفضائح الغش والتزوير والتحايل من قبل رؤساء وقادة في شركاتهم ومؤسساتهم في مختلف أرجاء العالم وعلى وجه الخصوص في عالمنا العربي والإسلامي. حيث أشار تقرير (منظمة الشفافية الدولية) لعام ٢٠١٣ م، إلى أن حجم الفساد في العالم العربي والإسلامي وصل لدرجة خطيرة جدًا، ويعدّ من أسوأ درجات الفساد في العالم.

إن البعد الأخلاقي له انعكاسات كبيرة على استقرار المنظمات بكافة أنواعها سواء كانت خاصة أو عامة، حكومية أو شركات مساهمة، وحتى على المستوى الاجتماعي والأسري، فإن أسرة يعولها أب متزن أخلاقياً، وهو نمذج للاستقامة والعدل والإنصاف والخلق الرفيع؛ سيكون حتماً مثالاً يحتذى به من قبل أبنائه وبناته وأسرته كافة، بل وربما من أقرانه ومجتمعه. فكم أشخاص أثروا بحسن خلقهم فيمن حولهم من ليسوا بقربابتهم، وعلى رأسهم نبينا المصطفى - ﷺ - فقد كان لنا أسوة حسنة في قوله وفعله وفي سائر أعماله.

كذلك الشأن في الشركات التي يقودها أشخاص من ذوي الصلاح والتقوى ومراقبة الله، ليس ذلك وحسب ولكن أيضاً من ذوي الكفاءة الإدارية والمهنية، ويتعاملون مع منسوبوي شركاتهم وكأنهم أبناءهم أو من أفراد أسرتهم فلا يجورون عليهم بل يرافقون بهم ويراعون مشاعرهم وظروفهم ولا يبخسونهم جهودهم وحقوقهم، فإن هذه الشركات أو المؤسسات سوف تحظى بالاحترام والتقدير في مجتمعها وبيتها، وتكسب ولاء العاملين بها وتفانيهم في خدماتها وبدل المزيد من الجهد للارتفاع بنتائجها ومخرجاتها وخدمة عملائها، وإظهارها بالصورة اللائقة مما يحسن صورتها وسمعتها وبالتالي رفع قيمتها.

أذكر في بيت العائلة (البيت الكبير) أن والدي وأعمامي ونحن الأبناء كذلك كنا نتناول جميع الوجبات على مائدة (سفرة) واحدة مع العاملين الذين يعملون في المنزل وفي الشركة، ولم يكن هناك تمايز في أنواع الطعام أو كميته؛ فكان هذا الأمر يجعلهم يشعرون

بأنهم من أفراد العائلة، ولم يكن أي واحد من الأبناء يجسر على التلفظ على أي عامل أو موظف بأي ألفاظ جارحة تنتقص من مكانته أو تهين كرامته.

إننا أمام مفهوم جديد للأرباح يطلق عليه (الأرباح الأخلاقية Ethical Profits)، وهو نقىض تماماً للمفهوم الغربي الذي يطلق عليه (الأرباح المطلقة Absolute Profits)، الذي نادى به (ميльтون فريدمان) في عام ١٩٦٢ م، بأن «منظمات الأعمال يجب أن تعمل وفق تعظيم أرباحها وليس وفق المسؤولية الاجتماعية»، وهذا يفتح الباب على مصراعيه أمام الممارسات غير الأخلاقية من الرشاوى والغش والتحايل والظلم والجور والتزوير وغيرها من الممارسات السيئة التي انتشرت في الآونة الأخيرة، خصوصاً في الشركات العابرة للقارات (متعددة الجنسيات).

إن الأرباح الأخلاقية لا يمكن تحقيقها إلا بوجود قيادة أخلاقية. يقرر الكاتب (طه عبد الرحمن) هذا الأمر قائلاً: «إن ضرورة الخلق للإنسان كضرورة خلقه، سواء سواء، فلا إنسانية بلا أخلاقية». وقد أحسن أمير الشعراء (أحمد شوقي) في إظهار أهمية الأخلاق للأمم بقوله:

فَقَوْمٌ النَّفْسَ بِالْأَخْلَاقِ تَسْتَقِيمْ  
وَالنَّفْسُ مِنْ شَرِّهَا فِي مَرْتَعٍ وَخِيمْ  
طَغَى الْجِيَادُ إِذَا عَصَمَتْ عَلَى الشُّكْمِ

صَلَاحُ أَمْرِكَ لِلْأَخْلَاقِ مَرْجِعُهُ  
وَالنَّفْسُ مِنْ خَيْرِهَا فِي خَيْرٍ عَافِيَةٍ  
تَطَغَى إِذَا مُكِنَّتْ مِنْ لَذَّةٍ وَهَوَى

وقوله أيضاً:

فَإِنْ هُمْ ذَهَبُوا أَخْلَاقُهُمْ ذَهَبُوا

وَإِنَّمَا الْأُمُّ الْأَخْلَاقُ مَا بَقِيَتْ

جدير بالذكر أن فساد الأخلاق لدى الطبقة القيادية في المؤسسات والشركات غالباً ما يؤدي إلى انهيارها وإفلاسها، مقارنة بالفساد لدى العاملين فيها؛ الذي غالباً ما يؤدي إلى تقليل أرباحها أو تكبدها لخسائر، وعدم تحقيقها للأهداف المرجوة. ومن هنا كان من الضروري اعتبار معيار الأخلاق (التزاهة - الصدق - الأمانة - الشفافية - العدل .... وغيرها)، معياراً أساسياً في استقطاب الكفاءات، وتوظيفها، وترقيتها بمؤسساتنا، وشركاتنا، ومدارسنا، وغيرها. وأن تكون أحد معايير التقويم أيضاً وليس المعيار هو النتائج المالية وتحقيق الأهداف فقط كما هو السائد في العرف التجاري. وأن تكون من ضمن سياسات التأديب والعقاب والفصل. وما فضيحة شركة (إنرون Enron) وهي شركة أمريكية للطاقة عنا بعيد، حيث ضلل المدير المالي (أندرو فاستو) والمسؤولون التنفيذيون الآخرون (كينيث لاي) و(جيف سكيلينج) مجلس إدارة (إنرون Enron) ولجنة

التدقيق بشأن ممارسات المحاسبة عالية المخاطر، وضغطوا على المدقق المالي والمحاسبي شركة (آرثر أندرسون) لتجاهل هذه المشكلات. مما أدى إلى انخفاض قيمة أسهمها إلى أقل من دولار للسهم الواحد في نهاية نوفمبر من عام ٢٠٠١ م، بعد أن كان قد بلغ ٩٠,٧٥ دولار للسهم في منتصف عام ٢٠٠٠ م. وهذا مما أدى إلى إفلاس شركة (إنرون Enron) وتصفيتها كما تم حل شركة (آرثر أندرسون) والتي كانت واحدة من أكبر خمس شركات تدقيق ومحاسبة في العالم. لقد كبدت أزمة شركة (إنرون Enron) الاقتصاد الأمريكي دينناً تقدر ب (٦٧) مليار دولار.

في فبراير من العام ٢٠٠٥ م تم التحقيق في انهيار شركة (إنرون Enron) عن طريق (وليام بورز) عميد كلية القانون بجامعة تكساس، والذي قاد فريق التحقيق في القضية، وبين في شهادته أن أهم عامل من عوامل الانهيار المأساوي لهذه الشركة هو القيادة غير الأخلاقية لها، وأنه لم يكن هناك اهتمام بممارسة السلوك الأخلاقي من قبل القيادة.

إن الأخلاق والقيم والمبادئ ركائز تقوم عليها الشركات والجامعات والأسر والدول، ولا مناص من إرサئها وتجذيرها في أسرنا ومعاهدنا ومدارسنا وجامعاتنا ودور عبادتنا وفي شركاتنا أيضًا، فهي مطلب أساس لا تقوم لنا قائمة إلا به ولا تهض مشاريعنا التربوية والعلمية والاقتصادية وغيرها إلا من خلال المحافظة عليه، وهذا مما حدا ببعض الجامعات الغربية مثل (جامعة هارفارد) إلى تدريس مقررات خاصة بأخلاقيات العمل (Business Ethics) من ضمن برامجها التعليمية.

في دراسة نوعية قام بها الأكاديمي من (جامعة دريكسيل Drexel University الأمريكية في عام ٢٠٠٦ م، الأستاذ (كريستيان ريسك Cristian Resick) وآخرون بتحليل بيانات لأكثر من ١٤,٠٠٠ مدير بالإدارة الوسطى في (٦١) دولة (٤٧٥) منظمة تعمل بقطاعات الاتصالات، والخدمات المالية، والصناعات الغذائية، واستخدمت الدراسة بيانات مشروع القيادة العالمية وفاعلية السلوك التنظيمي (GLOBE)، لقياس مدى قبول عدد من الثقافات المختلفة للأبعاد التالية للقيادة الأخلاقية، وهي: (النزاهة، الإيثار، التشجيع، والتحفيز الجماعي). وقد أفادت النتائج بأنه تم قبول هذه الأبعاد بوصفها مهمة للقيادة الفعالة، مع اختلاف درجة تفضيل كل بعد من الأبعاد بين ثقافة وأخرى.

تشير كثيرون من الدراسات إلى وجود انعكاسات إيجابية على نتائج الشركات التي لديها برامج أخلاقيات عمل، حيث تفوق المكرمون في قائمة الشركات الأكثر أخلاقية في العالم لعام ٢٠٢١م على مؤشر الشركات الكبرى بنسبة (١٠,٥٪) في المائة على مدى ثلاث سنوات. ويمكن أيضًا لبرنامج الأخلاقيات الذي يتم تفدينه جيدًا أن يقلل من الخسائر. حيث إن ٢٢٪ من الحالات التي تم فحصها في الدراسة العالمية لعام ٢٠١٨م، حول الاحتيال المالي وسوء المعاملة كلفت المنظمة الضخمة مليون دولار أو أكثر.

قد تواجه الشركات التي تمارس أخلاقيات مشكوك فيها أيضًا انخفاضًا في أسعار الأسهم إلى جانب شراكات تجارية غير مستقرة، مما قد يؤثر على الربحية. وثبت أيضًا أن (٣) من كل (١٠) مستثمرين راضين عن أداء الشركات أخلاقيًا يدعمون هذه الشركات عبر وسائل التواصل الاجتماعي مما يعزز من مكانتها وسمعتها التجارية كما مبيعاتها، وقال أكثر من نصف المستثمرين الأمريكيين إنهم لم يعودوا يشترون من الشركات التي يرون أنها غير أخلاقية.

يقول الكاتب (جون أدير) في كتابه (الأساسيات السبعة لإعداد القادة): «إن مما لا شك فيه أن اكتسابنا للقيم يمثل فرصة عظيمة وحقيقة بالنسبة لنا؛ فهي كالنجوم التي نهتدي بها في حياتنا»، ويؤيد ذلك الكاتب (جون نج) في كتابه (نصائح بسيطة محببة للقيادة) بقوله: «القادة العظام متمركزون على القيم، فهم يركزون قيادتهم على القيم الراسخة».

إننا بحاجة إلى تعزيز الواجب الديني باعتباره ركيزة أساسية للبعد والمكون الأخلاقي في ممارساتنا الإدارية والقيادية، فما أرسلت الرسل وأنزلت الكتب السماوية إلا لتصحيح مسار انحرف، أو بيئة فسدت، أو أقوام جاروا وابعدوا عن المنهج السليم. يقول المصطفى - ﷺ -: «إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق». يقول الشاعر محمد إقبال:

إِذَا إِيمَانُ ضَاعَ فَلَا أَمَانٌ  
وَلَا دُنْيَا مِنْ لَمْ يُحِيْ دِينًا

إن أخلاقيات العمل قد تصبح ميزة تنافسية للمنظمة إذا أحسنا التعامل معها وفق هذا المفهوم، فقد تستطيع التغلب على منافسيك من خلال بناء فريق عمل يدرك تماماً ما تعنيه سلوكياته وتصرفاته للجمهور؛ الذي غالباً ما يبحث عن التقدير والابتسامة والكلام اللبق والإجابات المقنعة لاستفساراته. إنها القوة الناعمة التي يتميز بها فريق دون آخر.

إن الصورة الجميلة التي ظهرت بها الأندية العربية في كأس العالم لكرة القدم عام ٢٠٢٢م في دولة قطر، وكذلك الجماهير العربية والشعب القطري والخليجي عموماً، أذهلت الإعلام الغربي وشعوب العالم الذي كان موهوماً بهمجيتنا وما كانت تبته قنواتهم الإعلامية من وسم لنا بالإرهاب والبداءة وعدم التحضر، فإذا بهم يرون أمراً مخالفاً لكل ما أُشيع عنا. بل وجدوا الكرم والرقي في التعامل والخشمة والتنظيم المبهر في الملاعب والأمن في الشوارع والأسواق والفنادق، مما انعكس إيجاباً على حضارتنا وديننا وشعوبنا عامة، وقد غادر جميع هؤلاء الزوار وهم يحملون ذكريات جميلة عن أنشطة البطولة وتنظيمها وكذلك عن الشعوب العربية والإسلامية وأخلاقها الراقية التي طلما سمعوا عنها عبر إعلامهم عكس ما رأوه.

في حين أنه في معظم البطولات السابقة والتي كانت في بلاد غير عربية أو إسلامية كنت تجد الشوارع مليئة بالمشاغبين ومرتادي الحانات، وبعد انتهاء كثير من المباريات يتعارك جماهير الفرق المهزومة مع جماهير الفائزة، وينتشر التحرش والممارسات غير اللائقة بين الزائرين. وتعتمد الفوضى حول الملاعب الرياضية وبحاجة الأمر إلى رجال الأمن والنظافة والحراسة الأمنية ليضبطوا ويعيدوا تنظيم ما فسد وأتلف، وما ساء من سلوك الجماهير.

يقول (د. أحمد المزجاجي): «ما قيمة الأخلاق والتغافل عنها على منابر المساجد وفي المدارس والجامعات والصحف عبر المحاضرات والمواعظ والكتابات والخطابات في المناسبات وفي غير المناسبات، دون أن تتحظى باحترامها الفعلي من خلال الالتزام بها قولاً وعملاً».

إن حاجة الشركات والمؤسسات وجميع الكيانات إلى أخلاقيات العمل لم يعد أمراً ضرورياً فقط لتحقيق عائدات مالية، أو حصة سوقية، أو شهرة وسمعة تجارية؛ بل ركيزة أساسية لبقاءها من عدمه.

يقول (ستيفن كوفي) في كتابه (القيادة المرتكزة على المبادئ) «إن الدرس الذي يعلمه لنا التاريخ هو أن درجة تواافق الأفراد والحضارات مع المبادئ الصحيحة تحدد مدى الإزدهار والنجاح اللذين يحققوهما، وأن أساس الانحدار المجتمعي هو الممارسات الحمقاء التي تمثل انتهاكات للمبادئ الصحيحة. كم كارثة اقتصادية وصراعاً بين الثقافات والثورات السياسية والحروب الأهلية التي كان من الممكن تجنبها لو كان هناك التزام اجتماعي أكبر بالمبادئ الصحيحة؟»، يضيف (كوفي) أنه «لن يعتبر الشخص

ذا مصداقية، وكذلك لن يظهر الكثير من الحكم في اختياراته وقراراته، ما لم يكن يتحلى بالشخصية القوية والقدرة. وبدون التطوير المهني المألف المستمر، فلن يوجد الكثير من المصداقية أو الثقة بين الأشخاص. المصداقية أساس الثقة؛ فالثقة هي الرصيد الانفعالي أو العاطفي بين شخصين، الذي يمكنهما من التوصل إلى اتفاق أداء يكتب فيه كلّ منهما، فإذا وثق شخصان أحدهما في الآخر وفقاً لمصداقية كلّ منهما، فسيتمكنان بتوافق وتعاون واعتماد متبادل مثمر وواضح.».

يدرك الباحث (هشام فوزي عباس) في دراسته عن (دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي)، بأنه عندما تتم ممارسة سلوكيات القيادة وتأثيرها في تكوين مناخ أخلاقي؛ ينبع عنه قرارات أخلاقية تحقق المزايا التالية:

**ميزة تنافسية للمنظمة:**

تمثل في انخفاض التكاليف وارتفاع معدلات الإنتاج واستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية.

**رضا العاملين:**

وهو شعور الفرد بالسعادة أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل.

**الالتزام التنظيمي:**

وهو درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها.

**الاستغراق الوظيفي:**

وهو الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتماً بالعمل المرتبط به، فالأفراد المحبون لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وبإنتاجية أكبر من أولئك الذين لا يحبون وظائفهم.

تجمع القيادة الأخلاقية بين  
مبادئ العدالة والقيم الدينية  
في الفكر العربي، وبين النزاهة  
والمسؤولية الفردية في الفكر  
الغربي، مع تحديات التطبيق.



# القيادة الأخلاقية بين الفكر العربي والفكر الغربي



مما يُؤسف له أن الغرب اهتم كثيراً بموضوع القيادة الأخلاقية، وألف فيها كثيراً من الكتب والدراسات وعقد كذلك لها المؤتمرات والندوات، وفي المقابل نجد المكتبة العربية المعاصرة فقيرة بمثل هذه الأطروحات والاهتمام بها، في حين أنتنا أمّة الأخلاق، وما بعث نبيّنا محمد - ﷺ - إلا ليتمّ مكارم الأخلاق. وقد اهتم السابقون من علماء المسلمين من أمثال (الماوردي) و(ابن أبي الربيع) بالبحث والتدقيق في رصد سمات القيادة، وكذلك بعض المتأخرين والتي قرروا أهمّها: (الحكمة، والأمانة، والعدل، والتحفيز)، في حين أشار (ابن أبي الربيع) إلى أهمية اِصاف القائد بالقدوة الحسنة، وقد أضاف لهذه السمات بعض من اجتهدوا في هذا المجال سمات أخرى مهمة مثل: (الإيمان، والشجاعة، والثقة، والعدل، والرفقة، والعلم، والشوري، والقدوة .... وغيرها). وفي الحقيقة هناك تشابه وتطابق إلى حدّ كبير بين السمات التي قررها الغربيون في كتبهم ودراساتهم وبين ما توصل له التراث العربي القديم والمعاصر. إلا أن بعض الدراسات الغربية تضيف سمات أخرى مثل (الذكاء، والاستعداد لتحمل الضغوط، والمثابرة، والقدرة على التأثير، وتحمل المسؤولية، ومهارة اتخاذ القرارات، والقدرة على حل المشكلات ... وغيرها).

### انتقادات حول القيادة الأخلاقية:

أوضح الدكتور (عبدالله الكبير) في رسالته للدكتوراه (القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي)، أن هناك انتقادات وجّهت للفكر العربي والغربي على حدّ سواء في مجال الكتابة والدراسات حول القيادة الأخلاقية، فيما يتعلّق بالفلك العربي كان من أهم الانتقادات الموجّهة:

- ضعف المنهجية في كثير من الأعمال البحثية.
  - الإنسانية المفرطة وتجّافي الصياغة العلمية، وغلبة البعد العاطفي على كثير من الأطروحات.
  - ضعف التزعة الإبداعية، والاتكاء على النظريات والنماذج الغربية.
  - قلة الأعمال البحثية المشتركة.
  - تجاهلها لمبدأ أهمية الرقابة الذاتية للقائد في أطروحاتها.
- في المقابل كان من أهم النقد الموجه للفكر الغربي في مجال أخلاقيات العمل:
- ضعف تفعيل البعد الديني لتنمية الواقع الأخلاقي للسلوك القيادي.
  - غلبة البعد النفعي المادي، نظراً لشيوخ الفكر المادي لدى الغرب.

- الإيغال الشديد في مسألة القياس الكمي لأبعاد القيادة الأخلاقية.
- المبالغة في ترسیخ التزعة الفردية، نظرًا لتضخيم الذات عند القائد.
- تغليب الربحية قصيرة الأجل، حتى لو كانت ضارة بالمنظمة أو بالمجتمع.

وقد أصاب الباحث في كثير مما ذكر، وقد اطاعت على بعض رسائل الماجستير والدكتوراه لباحثين من العرب ولمست فيها ما ذكر من إنشائية مفرطة وفي كثير منها ترجمة لأبحاث الغربيين في هذا الصدد.

أما عند الغربيين فقد لوحظ أن العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسهم غالباً ما تنتهي بتقادم أحد الطرفين أو تركه للوظيفة، وعند زياراتي لإحدى الشركات اليابانية التي تعامل معها، وسؤالي عن بعض مديريها السابقين كنت غالباً ما أجده إجابات من مثل: (لقد استقال أو تقادم) ولا نعلم عنه شيئاً.

أعتقد بأننا أفضل حالاً منهم بعض الشيء، فكثيراً ما يتواصل معنا موظفون تركوا العمل منذ سنوات وغادروا لبلادهم البعيدة، ولكهم من حين لآخر يبعثون لنا برسائل اطمئنان وتهنئة، ونردد عليهم بمثلها. بل إن بعض الغربيين وكذلك الشرق آسيوين يحاولون استرضاء بعض العرب والمسلمين من مندوبي ومسؤولي الشركات العربية والمسلمين في رحلاتهم الدولية، من خلال تقديم الهدايا الفاخرة ودعوتهم لبعض الحانات وتفریغ الشهوات، وذلك بغية عقد صفقات تجارية معهم، وفي مفهومهم أن (الغاية تبرر الوسيلة)، وللأسف يقع بعض منهم في حبائل تلك الممارسات غير الأخلاقية، وقد كنت في بداية مشواري المهني وزياراتي لاحظ من بعضهم بعض التلميح ببرنامج ترفيهي غير لائق، ولكن بمجرد أن تخبرهم أن هذه الأماكن والممارسات مرفوضة لدينا وتنافي مع مبادئ ديننا الحنيف؛ سرعان ما يعدلون عن توجهاهم ويظهرون الاحترام لثقافتنا وقيمنا.

وهذا يذكرني ببعض سائقي سيارات الأجرة في بلد عربي، فإذا كنت ملتحياً ويظهر عليك سيماء الصلاح يسمعك القرآن من جهاز التسجيل في السيارة ويحدثك بكل أدب، وإذا كنت غير ذلك يسمعك أحد الأغاني والموسيقى ويعرض عليك أصنافاً من المتع والملذات.

وفقاً لمسح أخلاقيات العمل العالمي (Global Business Ethics - GBES) لعام ٢٠١٨، يعتقد أقل من واحد من كل أربعة موظفين أمريكيين أن شركتهم لديها برنامج أخلاقي «جيد التنفيذ». وهذه نتيجة صادمة تعني أن أقل من (٢٥٪) من العاملين يعتقدون بوجود برنامج أخلاقي جيد التنفيذ بشركاتهم في الولايات المتحدة الأمريكية. ووفقاً لوزارة التجارة الأمريكية، فإنه يجب أن يتطرق برنامج الأخلاقيات الكامل إلى جميع وظائف العمل.

أي يتضمن العمليات، والموارد البشرية، والتسويق، وذلك على سبيل المثال لا الحصر، وتنصح شركة الأبحاث العالمية (جارتner Gartner) الشركات بدمج برنامجها الأخلاقي مع العمليات التجارية.

## ما دور الشركات في تطوير أخلاقيات العمل؟

إن الشركات لها دور حاسم في تطوير الأخلاق الحميدة في الأعمال التجارية. لكن المؤسسات التعليمية تلعب أيضًا دوراً أساسياً في تشكيل القادة الأخلاقيين. حيث ذكرت مجلة (U.S. News & World Report) «أن تعليم الأخلاقيات أمرٌ حيوي لمنهج ماجستير إدارة الأعمال الشامل»، أي يجب أن يكون مادة أساسية تدرس لطلبة الدراسات العليا في كليات الأعمال. لأن خريجها سوف يصبحون رجال أعمال وقادة للشركات في المستقبل القريب، ولا يجب أن نكتفي بتعليمهم كيف يجذبون الأموال الطائلة لشركاتهم وزيادة أرباحها ورفع قيمة أسهمها السوقية، وإنما أيضاً تعليمهم ما الطرائق الصحيحة والسليمة لتحقيق ذلك.

لقد اهتم الإسلام بترسيخ قواعد الأخلاق في المعاملات والأسرة والمجتمع والحروب وكافة شؤون الحياة منذ بعثة النبي محمد - ﷺ - أي قبل (١٤) قرناً وهو القائل في ذلك: «إِنَّمَا بُعْثِثُ لِأَتْمِمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ»، فكانت التوجيهات النبوية والقرآن الكريم يحثان المؤمنين على حسن التعامل مع البشر، قال تعالى: ﴿وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا أَتِيَ هِيَ أَحْسَنُ﴾ الإسراء : ٥٣، ويقول المصطفى - ﷺ : «وَحَالِقِ النَّاسَ بِخُلُقِ حَسَنٍ»، وقس على ذلك بقية الأوامر والنواهي والوصايا وغيرها.

في حين ظهرت المنشورات الأولى حول هذا الموضوع، وسلطت الضوء عليه أول مجلة علمية محددة في مجال الإدارة، (مجلة أخلاقيات العمل) في ثمانينيات هذا القرن، وذلك في الولايات المتحدة وأوروبا، ويرجع ذلك أساساً إلى جهود أستاذة الجامعات الذين كرسوا أنفسهم لتدريس أخلاقيات العمل في كليات إدارة الأعمال وبرامج ماجستير إدارة الأعمال.



القيادة الأخلاقية تُجسد القدوة  
الحسنة وتحمّل المسؤولية،  
حيث يلتزم القائد بسلوك يعزز  
تمكين الموظفين، ويخلق بيئة  
عمل وثقافة قائمة على القيم.

# رئيـز الـقيـادـة الـأخـلاـقـية



قادة  
أخلاقيين

أتـبـاع  
أخـلاـقـيـن

بيـة  
أخـلاـقـية

قوـانـين وـنظـمة  
وـسيـاسـاتـ أـخـلاـقـية

من أهم الركائز التي تقوم على القيادة الأخلاقية وجود:

١. قادة أخلاقيين (Ethical Leaders)

٢. أتباع أخلاقيين (Ethical Followers)

٣. قوانين وأنظمة وسياسات أخلاقية (Ethical Laws)

٤. بيئه أخلاقية (Ethical Environment)

الأخلاق على المستوى القيادي مطلب رئيس ولا يمكن الجدال فيه، والمثل الإنجليزي يقول (تعفن السمكة من رأسها A Fish Rots from The Head)، ورؤساء الشركات والمؤسسات وقادتها إنما هم قدوات يرسمون الطريق لمنسوبي شركاتهم؛ ليقتدوا بهم ويسيروا على نهجهم، ومتى انحرف القادة وزاغوا، سار الأتباع على طريقهم في الغالب. وسبق وأن أشرنا لذلك في كتابنا (القيادة الإدارية) حيث يؤكد الكتابان (لاري جونسون Larry Johnson)، و(بوب فيليب Bob Phillips)، في كتابهما بعنوان (الأمانة المطلقة Absolute Honesty)، على أهمية أن يضرب المدير المثل الأعلى والقدوة المثلى لمرؤوسه، خاصة في تطبيقه للقيم والأعراف التي ينادي بها على نفسه أولاً، قبل أن يطلب تطبيقها على أنفسهم، محققاً بذلك سياسة «الإدارة بالقدوة Administration by Example».

يقول الكاتب والفيلسوف الإيرلندي (إدموند بيرك Edmund Burk): «القدوة هي خير معلم للبشرية»، ويقول الطبيب والفيلسوف الفرنسي (البيت شفايتر Albert Schweitzer) الحاصل على جائزة نوبل للسلام: «اتخاذ المرء مثال يحذو حذوه؛ ليس فقط من أهم سبل التأثير في الآخرين، وإنما هو السبيل الوحيد لذلك»، أما الكاتب كريス لافني Chris Lowney في كتابه (القيادة البطولية Heroic Leadership) فيقول: «إذا كنت تريده من فريقك أن يؤدي بشكل بطولي، فمن الواجب أن تكون أنت بطلاً».

والمثل الإنجليزي يقول: «Tone at The Top» ويعني بأنه كلما التزمت القيادة العليا في المنظمة/ الشركة/ المؤسسة بثقافة مؤسسية منفتحة وصادقة وصحيحة من الناحية الأخلاقية، انعكس ذلك على المستويات الإدارية الدنيا منها؛ وبالتالي على أرجاء المنظمة. باختصار يولي الموظفون اهتماماً وثيقاً لتصيرات المشرفين عليهم، ويميلون إلى تقليد سلوكهم.

يشرح ذلك القائد العسكري (روبرت نيوشل)، أنه عندما يفشل القادة في الالتزام بالمثل العليا، فيليس أمام المسؤولين إلا أن يحذوا حذوهם. إنه طريق ذو اتجاهين؛ فنحن نتبع كما نقود، ونقود كما نتبع. فلا يمكنك خداع من هم أعلى منك، وانتظار

الاحترام من مرؤوسيك. يقول المثل العربي القديم: «كما يفعل القائد يفعل جنوده»، حيث إن تصرفات القائد تكون مرصودة بشكل كبير. وما يراه الأفراد من سلوكيات للقائد؛ لا بد أن يكون انعكاساً حقيقياً لشخصيته، بحيث يكون ظاهره كباطنه.

يقول الشاعر (أبو العلاء المعري):

عَلَىٰ مَا كَانَ عَوَدَهُ أَبُوهُ  
وَيُنْشَأُ نَاسِيُّ الْفِتْيَانِ مِنَ

لا يجب أن يكتفى بأن يكون القادة فقط أخلاقيين ويؤمنون بالمبادئ والقيم السامية، فإذا لم يكن اختيارهم لمنسوبي مؤسساتهم وشركائهم أيضاً وفق نفس المعايير التي هبّت بها القادة مثل (التزاهة - الأمانة - الصدق - الوفاء - الانضباط .... وغيرها)، فسيكون تنفيذ المهام من خلال منظومة فاسدة وليس للأخلاق لدّيها أي اعتبار، وهذا ما نشاهده في كثير من المؤسسات حينما لا هبّت بوضع معايير دقيقة في اختيار منسوبيها، معايير مبنية على القيم والمبادئ والأخلاق.

وأيضاً ما فائدة أن يكون لدينا قادة ومرؤوسون ذوو أخلاق عالية، إذا ما كانت القوانين والأنظمة والسياسات المتّبعة خلاف ذلك، وليس رادعة للمقصرين أو ليست محفزة لل EXEMPLARY، بل قوانين متسلطة وجائرة وغير عادلة أو منصفة، كذلك الشأن بالنسبة لبيئة العمل وظروفه من الناحية الإنسانية وتوفير سبل الراحة والمواصلات والأمان وعدم استغلال الأطفال القصر أو زيادة ساعات العمل عن حدّها دون تعويض مادي أو دون تمييز عنصري، وعدم توافر أماكن للراحة وأخرى للعبادة ودورات مياه نظيفة وغير ذلك، فهذه البيئة حتماً ستؤدي إلى ممارسات غير أخلاقية نتيجة الضغوط الممارسة على العاملين، وستؤثر حتماً على الإنتاجية وعلى أسلوب تعامل العاملين مع العملاء والموردين، ولن يحرصوا على بذل كامل طاقتهم في إنجاح أعمالهم نتيجة لما يجدونه من اضطهاد أو بيئة لا تحفّز على الإخلاص في العمل.

إن البيئة العامة التي تنتشر فيها المخدرات والرشاوي والفساد والمحسوبيّة والجهل؛ لا تكون في الغالب بيئة صالحة للعدل والإنصاف والانضباط، وكذلك من ناحية أخرى البيئات غير المستقرة اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً وصحياً وأمنياً فإنها تصبح مرتعاً خصباً للتقلبات، والتعديل المستمر في القوانين والسياسات، وعدم الاستقرار والاستقامة في الأنظمة والإجراءات؛ مما ينعكس حتماً على أخلاقيات القادة في المؤسسات والشركات في تلك البيئات.

إن واحدة من أكثر القضايا الأخلاقية التي يعاني منها العالم في عصرنا الحديث، ما تحدثه كثير من الشركات حول العالم من عدوان وتلوث للبيئة التي تعمل بها، غير مالية بآثار ذلك على صحة المجتمع وانتشار الأوبئة والأمراض المزمنة وتلوث للمياه والأهار والبحار وإهلاك للثروة السمكية، والطيور، وإفساد للتربة وغيرها من الآثار المدمرة، كما يحصل من بعض شركات البترول، والغاز، والأدوية، والأسمنت، والدباغة، وغيرها.

عندما تهتم الشركة بقضايا الرفاهية البيئية والاجتماعية فإنها تزيد من فرصها في البقاء، حيث يطور المجتمع صورة إيجابية فيما يتعلق بهذا النوع من الشركات، وبالتالي يرغب في التعامل معها ومع منتجاتها وخدماتها، والترويج لها عبر وسائل التواصل المختلفة، وبالتالي تحقق نتائج مالية وغير مالية.

في مسح لأخلاقيات العمل العالمي لعام ٢٠٢١م، تم نشره بواسطة (مبادرة الأخلاقيات والامتثال - Ethics & Compliance Initiative (ECI)، شمل أكثر من (١٤,٠٠٠) موظف في (١٠) دول حول أنواع مختلفة من سوء السلوك الذي لاحظوه في مكان العمل. قال (٤٩٪) من الموظفين الذين شملهم الاستطلاع إنهم لاحظوا سوء سلوك، وقال (٢٢٪) إنهم لاحظوا سلوكاً سيصنفونه على أنه مسيء. قال (٨٦٪) من الموظفين إنهم أبلغوا عن سوء السلوك الذي لاحظوه. وعند سؤالهم عما إذا كانوا قد تعرضوا للانتقام بسبب الإبلاغ، قال (٧٩٪) إنهم تعرضوا للانتقام. وبالتالي أصبح الخوف من الانتقام رادعاً لكثير من العاملين بحول دون الإبلاغ عن السلوكات غير الأخلاقية في بيئة العمل.

لعلي أنقل بعض ما ذكرته سابقاً في كتابي (القيادة الإدارية) عن أهمية القدوة الحسنة: فإن مقوله «فِعلُ رجلٍ فِي الْفَرْجِ؛ أَقْوَى مِنْ قَوْلِ الْفَرْجِ لِرَجُلٍ»، تعتبر مقوله صادقة، فبالأفعال لا بالأقوال يكون التأثير.

يقول الدكتور (علي الحاج حسن): «إن من المقتضيات الأساسية لصيروحة الشخص قدوة؛ أن يشاهد المقتدون وقد تواافق قوله مع عمله؛ لأن الناس تدرك حقيقة المفاهيم والفضائل إذا تجلّت أفعالاً».

لذا على القادة أن يكونوا قدوة حسنة في قولهم وعملهم، قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ أَمْنَوْا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ \* كَبُرُّ مَقْتَنَا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾ الصاف: ٣-٢ وقد كان النبي - ﷺ - من خير الخلق، لذا أوصانا الله جل في علاه أن نقتدي به، بقوله

تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ مِّنْ كَانَ يَرْجُوُ اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ الأحزاب: ٢١، يقول الأستاذ (أبو زيد المقرئ الإدريسي): «وليس بمستغرب أن يكون مصطلح الأسوة من مصطلحات القيادة؛ لأن التأسي لا يكون إلا بالقيادة ذوي الكاريزما الباهرة»، ولا يتوقع القائد من مرؤوسيه أن يعملاً أو ينفذاً أوامرها إن كان هو أول من يخالفها. يقول (إيرش Erich): «إن القائد الذي يثق في قدراته ولا يحترم قيمة الشخصية يفقد احترام الناس له». ويقول عالم الحضارة مالك بن نبي: «العلم بلا ضمير ما هو إلا خراب لروح المجتمع»، فإذا أراد القائد الولاء والتَّفاني والإخلاص والعمل الجاد والانضباط من موظفيه ومرؤوسيه، فلا بد أن يكون لهم مثلاً ونموذجاً، وإنما فلن يحصل على كل ذلك بمجرد إصدار الأوامر والنواهي من خلف مكتبه الفاخر. يقول (هيذر يونقر Heather Younger) - مؤسس ومدير شركة (Employee Fanatix): «للقيادة بفاعلية، يسير القائد الأخلاقي على الخط الذي يريده أن يتبعه الآخرون» ويضيف: «القيادة بالقدوة هي أفضل طريقة لضمان عمل أخلاقي».

ذكر عالم النفس الاجتماعي (رون فريدمان Ron Friedman) في كتابه (فك شفرة العظمة Decoding Greatness)، أن «أبسط طريقة لاستيعاب مبادئ العمل العظيم هي ببساطة استنساخها بأكبر قدر ممكن». من خلال القيام بذلك، ستبدأ في ملاحظة القرارات التي اتخذها الممارسون الأكثر خبرة، مما يمنحك رؤية أوسع للاستفادة منها في عملك. ويقصد الكاتب بذلك أن اتباع نجاحات المبrazين من القادة الناجحين، يمنحك فرصة جيدة للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم، ويضيف: «لكي تكون ناجحاً جدًا في أي مجال، ليس من الضروري أن تكون عبقريًا. ولا يتعين عليك أن تكون موهوبًا للغاية، أو حتى أن تقضي (١٠،٠٠٠) ساعة من التدريب الأسطوري. بدلاً من ذلك، أنت بحاجة إلى نظام يعمل وقابل للتكرار، وأفضل نظام على الإطلاق هو تحديد الأمثلة الرائعة في مجالك، والعمل بشكل عكسي لمعرفة كيفية إنشائها، ثم إنشاء نسختك الخاصة التي تضع طابعك الفريد على تلك الصيغة المثبتة. قم بالبناء على ما هو ناجح بالفعل، وأضف تجربتك الخاصة».

باختصار: قم بإجراء هندسة عكسية لما يقوم به الأفضل في مجالك حالياً بشكل جيد، وتعلم كيفية تكرار أدائهم، ثم قم بإضافة تعديلاتك الفريدة. هذه هي أفضل طريقة لإثارة إبداعك وتطوير فكرة مبتكرة وفائزة تكون خاصة بك بشكل فريد. إنها أيضاً الطريقة التي يمكنك من خلالها تطوير عملك، ونقل صناعتك بأكملها إلى اتجاهات جديدة ومثيرة إذا كنت محظوظاً.

تؤثر التنشئة الاجتماعية والقيم الدينية في أخلاقيات المهنة عبر غرس مبادئ كالإحسان، والأمانة، وهو ما يعزز السلوك الأخلاقي والالتزام في بيئة العمل.

# علاقة الدين والتنشئة الاجتماعية بأخلاقيات المهنة



إن الركائز المذكورة في الفصل السابق تشكل منظومة متكاملة لا غنى لبعضها عن بعض، وهي ضرورة حتمية لنجاح مؤسساتنا وشركاتها. ويجرد هنا التأكيد على أهمية تأصيل أثر التدين والتنشئة الاجتماعية الجيدة والالتزام بتعاليم الدين الإسلامي على منظومة الأخلاق أو ما يطلق عليه (الذكاء الروحي)، فقد استوعب الإسلام كافة أمورنا الحيوية والمعيشية، ولم يترك لنا شاردة ولا واردة إلا وقد ذكر لنا كتاب الله ونبينا المصطفى - ﷺ - منها خبراً أو توجهاً وإرشاداً. قال تعالى: **﴿مَا فَرَطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ﴾** الأنعام: ٣٨. والله در التقوى وما لها من أثر كبير في حجز النفس عن طغيانها.

إن تعاليم ديننا الحنيف قد حددت بكل وضوح العلاقة بين أصحاب المهن والعاملين، انطلاقاً من دفع أجورهم بمجرد انتهاء المدة المحددة لاستلامها، وذلك في قول النبي - ﷺ -: **«أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقَهُ»** إلى عدم استغلالهم وبخس حقوقهم، قال تعالى: **﴿وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءً هُنَّ﴾** هود: ٨٥. وقوله تعالى: **﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُهُودِ﴾** المائدة: ١. ويعتبر الدين الإسلامي أشمل الأديان في التوجيهات السلوكية والأخلاقية.

إن ممارسة الأخلاق في أعمالنا لا يقتصر نفعها فحسب على النتائج الجيدة التي تتحققها شركاتنا، مادياً من خلال نمو الأرباح، وزيادة الحصة السوقية، ورضا العملاء، ولكننا أيضاً نؤجر على ذلك من الله خالقنا في آخرتنا، في كسب محسن، وبركة في الرزق، ونماء للمال، ولسنا بصدور ذكر الآيات أو الأحاديث التي تقر بذلك فهي أكثر من أن تحصى.

لقد ذكرنا سابقاً في كتابنا (القيادة الإدارية) أقوال عمالقة الإدارة من الغربيين في هذا الصدد، فالأمانة والاستقامة ليست صفة حسنة حكراً على المسلمين دون غيرهم، بل هي خلق عام يتناسب مع الفطرة الإنسانية السوية، ولذلك يقول (بيتر دراكر Peter Drucker) أستاذ الإدارة وعملاقها: «تعد الأمانة أساس المنظومة الأخلاقية للبشر: فالأماناء لا يسرقون، ولا يغشون، ولا يكذبون، ولا يرتشون أو يعرضون الرشوة على أحد»، ثم يضيف: «من هذا المنطلق لا يمكن فصل أخلاقيات العمل كتصنيف فالأخلاق والقيم والمبادئ غير قابلة للتصنيف والتجزئة»، ويقول الجنرال (شوارتزكوف Schwartzcove): «تعلمنا في

(ويشت بوينت West Point)، وهي الأكاديمية العسكرية الأمريكية، من أول يوم لنا، أن الأمانة هي أهم شيء، ويقول (هارولد جينين Harold Geneen) الرئيس السابق لمجموعة (آي تي آي ITT): «إن الصدق هو جوهر الإدارة الناجحة».

أما الكاتب والمدرب الياباني (ريوهو أوكاوا Ryuho Okawa) فيؤكد أن الاستقامة خصيصة مكتسبة، وهي شيء لا يمتلكه الإنسان عندما يولد، وإنما شيء ينشأ في مسار حياته. وتكشفها المواقف التي يمر بها الإنسان في رحلته، سواء كانت مواقف نجاح أو مواقف إخفاق.

إن الاستقامة مبدأ أخلاقي أصيل في النفس مرتبط بمعتقدات المرء وقيمه، يقول (توني بوزان Tony Buzan) المعروف بأستاذ الذاكرة، في كتابه (قُوَّةُ الذِّكَاءِ الرُّوْحِيِّ The Power of Spiritual Intelligence): «عندما تُنْبَعُ مبادئك الأخلاقية وقييمك الثمينة من داخلك، فسوف تُصْبِحُ مُثْلَ العَضُلَاتِ الْقَوِيَّةِ الْمُرْنَةِ الَّتِي تُحْمِلُكُ مِنَ الصَّدَمَاتِ وَالْمَخَاطِرِ وَتَرْزُدُكُ بِقُوَّةِ وَطَاقَةِ لَا حَدَّ لَهُمَا».

ذكر (بول أورفاليا Paul Orfalea) في كتابه (Copy This): بأنه أجريت دراسة على (١,٥٠٠) شركة مساهمة مفتوحة، وجدت أن الشركات ذات الاهتمام الكبير بأخلاقيات العمل والتعامل، حققت أرباحاً أكثر، ونسبةً أكبر في زيادة المبيعات السنوية، ونسبة أقل في المصروف التشغيلي العام. ويؤكد أحد الرؤساء التنفيذيين من واقع خبرته أن الناس بحاجة لفهم الحقيقة البسيطة: «ستجني أموالاً أكثر، على المدى البعيد، إذا التزمت الاستقامة».

ذكر الكاتبان (كين بلانشـرد Ken Blanchard)، و(مارك ميوتشـنيك Marc Muchnick)، في كتابهما (حبة القيادة Leadership Pill): «تظهر كل استطلاعات الرأي أن أول ما يرغب فيه الأشخاص في قائدـهم هو الاستقامة، وتكمـن الاستقامة في إيجـاد قـيم للعمل، ثم الإـخلاص لـهذه الـقيـم، فـعندـما تجـسد أـفعال القـائد قـيم المؤـسـسة الـتي يـعـملـ فيهاـ، تكونـ النـتيـجةـ ثـقـافـةـ تـوجـهـهاـ الـقيـمـ، وـهـذـاـ هوـ جـوـهـرـ الـاستـقـامـةـ»، فـالـاستـقـامـةـ تـضـعـ الرـكـيـزةـ المؤـسـسـةـ لـلـثـقـةـ وـالـاحـترـامـ.

يقول (ستيفن كوفي Stephen Covey): «ورغم ضرورة امتلاك الفرد للملامح المميزة للشخصية الإيجابية كي يحقق النجاح، فإن تلك الملامح تمثل عظمة ثانوية، فالتركيز على الشخصية قبل مكارم الأخلاق هو أشبه بأوراق تنمو بلا جذور». وهناك ارتباط وثيق بين النزاهة وبين نجاح تنفيذ الإستراتيجيات، حيث يقول (كوفي Covey): «إن نجاح تنفيذ أي استراتيجية، يعتمد على مدى نزاهة الأفراد القائمين على تنفيذها، والتزامهم تجاه المبادئ السائدة، وقدرتهم على تطبيق تلك المبادئ في أية حال، وتحت أي ظروف، مستخدمين في ذلك توجههم الأخلاقي الخاص بهم».

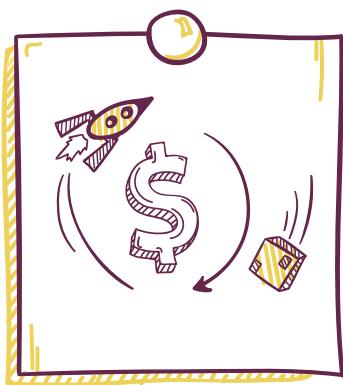
في دراسة أجراها (بيت لندن الاستشاري)، تبيّن أن المديرين الشّرفاء أعلى إنتاجية، لأنهم يعملون بضمير ودون خوف أو قلق، وهذا يعني أن الاستقامة تساعد على النجاح عملياً، (بحسب سونببيرج).

ذكرت فصلاً كاملاً عن المقومات والعناصر القيادية للقائد الإداري الرشيد، في كتابي (القيادة الإدارية) أنصح بالرجوع له. فنحن في أمس الحاجة إلى تطوير القيم الأخلاقية بمؤسساتنا وتفعيل دورها باعتبارها إطاراً حاكماً لجميع ممارساتنا داخل وخارج مؤسساتنا. ولتكون كما ذكر الباحث (الذكيّر) ركيزة محورية في صناعة القرارات، حتى لو ترتب على ذلك قدر من الخسائر أو مواجهة بعض التحديات على المستويات القريبة والمتوسطة وبعيدة الأجل.

يقول المحامي والمدرب البرازيلي (آرتور فيكتوريا Artur Victoria) إن المجتمع الذي ظهر في بداية هذا القرن له ثلاثة متطلبات اقتصادية وثيقة الصلة، لكن منها قوّة مستقلة:

- ١ الحاجة إلى توفير السلع والخدمات الاستهلاكية المطلوبة.
- ٢ الحاجة إلى ضمان لا يكون لهذا الإنتاج واستخدامه واستهلاكه تأثير سلبي على الرفاه الحالي لعامة الناس.
- ٣ الحاجة إلى التأكّد من أنها لا تؤثّر سلباً على حياة ورفاهية الأجيال القادمة.

ويؤكد (آرت) أن رجال الأعمال الأذكياء يعرفون أن نجاح الأعمال والممارسات الأخلاقية متراقبة. إنهم يرتكزون على هدف تجاري يتجاوز الأعمال اليومية البسيطة، ويعرفون أن العلاقات الدائمة هي تلك القائمة على الثقة والاحترام المتبادل. في حين تعتقد العديد من المنظمات خطأً أنه لا توجد علاقة بين النزاهة والأداء المالي.



إن رجل الأعمال الذي يحصل على مكاسب مالية سريعة، إما بهامش أرباح طائلة؛ من العقود المسينة للموردين مع استغلال القوى العاملة، أو بقليل الجودة أو العمر الانتاجي لمنتجاتها، سيكون بالتأكيد قادرًا على الحصول على ربح أعلى قليلاً في فترة معينة، لكن الثقة التي فقدتها شركته بسبب سلوكها السيء، لا يمكن أبداً إعادة تقديمها في علاقاتهم التجارية. فالدراسات تثبت أن السلوك الشائن والخاطئ يبقى في الذاكرة لسنوات عديدة.

يرغب الأشخاص كثيراً في العمل لدى قائد متدين، محافظ على تعاليم دينه، يظهر عليه سيمان الصالح، وقد رأينا نبي الله موسى قد قبل بالعمل راعياً للغنم لدى الرجل الصالح لعدد من السنين، بعد أن أخبره وطمأنه بأنه سيكون من الصالحين بقوله: ﴿قَالَ إِنِّي أُرِيدُ أَنْ أُنْكِحَكَ إِحْدَى ابْنَتِي هَاتَيْنِ عَلَى أَنْ تَأْجُرْنِي ثَمَانِي حِجَّاجٍ فَإِنْ أَتَمْمَتَ عَشْرًا فَمِنْ عِنْدِكَ وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَشْقَى عَلَيْكَ سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّالِحِينَ﴾ (القصص: ٢٧).

القيادة الفعالة تتطلب ذكاءات متعددة، وهي الذكاء العاطفي، الاجتماعي، الأخلاقي، الإيماني، والاستراتيجي، مما يتيح فهما أعمق للآخرين وتحقيق تأثير.

# مهارات مهمة للقيادة الأخلاقية



على قدر أهمية المهارات المهنية للقادة من خبرات ومعرفة وعلم وحكمة ومشورة وتفويض، فإننا بحاجة ماسة إلى مجموعة من المهارات التي غالباً ما تكتسب، ذكرها بعض المختصين وعلماء السلوك ومن ذلك:

١. الذكاء العاطفي .Emotional Intelligence
٢. الذكاء الاجتماعي .Social Intelligence
٣. الذكاء الأخلاقي .Moral Intelligence
٤. الذكاء الإيماني .Faith Intelligence
٥. الذكاء الإستراتيجي .Strategic Intelligence

ولمزيد من الإيضاح فإن كلمة الذكاء تعني لغة باللاتينية (الذهن، والفهم، والحكمة) أما بالعربية فتعني (تمام الشيء)، وبالنسبة لعلماء النفس فتعني اصطلاحاً: القدرة على التعلم واكتساب الخبرات والاستفادة منها في حل المشكلات الجديدة. والقدرة على التفكير. وكذلك القدرة الكلية لدى الفرد على التصرف الهداف والتفكير المنطقي، والتعامل المجدي مع البيئة.

هذه المجموعة من الذكاءات فصّلها العلماء كثيراً في كتبهم، ومن أشهرهم عالم النفس (هاورد جاردنر) وكذلك الكاتبة (ميشيل بوريا)، و(دانييل جولمان)، و(ميشيل جرافز)، و(توني بوزان)، و(د. أيوب الأبيوب)، و(د. إبراهيم الفقي). وعند اطلاعه على ما كتبوه في هذا الصدد، رأيت أن هناك علاقة قوية بين تلك الأنواع من الذكاءات والقيادة الأخلاقية، ولعلنا نشير إليها بصورة مختصرة.

### أولاً: الذكاء العاطفي:

من أفضل من كتب في الذكاء العاطفي حسب تقديري (دانييل جولمان) و(ميشيل جريفز)، ويقصد به هنا الأحاسيس والمشاعر والعواطف وأثرها في بيئة العمل، وفي علاقات الزملاء مع بعضهم، وخلق بيئة عملية ملائمة لتحقيق مستويات عالية من الإنتاج والرضا الوظيفي، حيث الأشخاص غير الأذكياء عاطفياً، يهدرون أوقاتهم في الخلافات الشخصية والتذمر والشكوى والانتقاد، ويوجدون بيئة مليئة بالطأقة السلبية وموظفي محبطين يعملون بأقل كفاءة.

يذكر الكاتب (ميشيل جريفز Michelle Graves)، في كتابه (التفكير الوجداني)، أنه لكي تكون ناجحاً في هذه الحياة، فلم يعد يكفي أن تعرف كيف تؤدي عملك أو أن تكون غاية في الذكاء، فالناس الذين لا يستخدمون ذكاءهم العاطفي، يفقدون سيطرتهم على

انفعالاتهم وعواطفهم، حالما يواجهون أوضاعاً تسبب لهم الإجهاد العصبي أو التوتر أو القلق، كما أن الناس غير الأذكياء عاطفياً، يهملون أو يقلّلون من قيمة رضا الآخرين واقتناعهم بأدائهم للعمل.

يقول الروائي الإنجليزي (جورج أورويل) في إحدى مقالاته: «يكتب الفوز والنجاح في النهاية لأولئك الذين يُعرفون بمشاعرهم النبيلة. فالقادة الذين يضخّون بكل ما هو غال ونفيس لديهم وب Kiddhoun: ينالون ما يريدون من مرؤوسهم أكثر من أولئك الذين يقدمون سبل الراحة والرفاهية والأمان. ذلك لأن الشدائدي هي التي تظهر الأبطال».

### ثانياً: الذكاء الاجتماعي:

يعد الذكاء الاجتماعي كذلك، عنصراً مهماً في علاقة القائد مع العملاء وزملاه العمل من رؤساء ومرؤوسين، ومساهمين، ومجتمع مدني، ووسائل إعلام وغيرها مما تتطلبه وظيفته. ففي دراسة أجرتها (جامعة هارفارد Harvard University)، تدعى (دراسة جرانت في التكيف الاجتماعي Grant Study of Social Adjustment)، وتطرح الدراسة قضية (أثر العلاقات الاجتماعية في حياة الإنسان). تذكر الدراسة طولية المدى أن لعلاقات الإنسان الاجتماعية: أثراً كبيراً في حياته على مدى العمر الذي يعيشها. فمن يتمتع بعلاقات اجتماعية إيجابية ينعم بصحّة أفضل، ويعيش حياة أكثر سعادة، ومن لا يحظى بمثل هذه العلاقات، ويعيش حياة فردية مغلقة، يعني سموّاً غير منظورة تضرّ بصحّته، ويعيش حياة تتّسم بالكآبة.

وتشمل العلاقات الاجتماعية هنا، العلاقات الأسرية، وعلاقات الصداقة، وال العلاقات المهنيّة، وعلاقات الأعمال، وال العلاقات المختلفة مع الآخرين. ولا يعتمد تميّز العلاقات الاجتماعية على التّوافق الكامل والاتفاق في الرأي دون أي خلافات، بل يعتمد على المحبة والثقة المتبادلة. فقد تكون هناك خلافات في أيّ علاقات ناجحة، لكن إدارة هذه الخلافات في بيئة من المحبة والثقة؛ تذيب أيّ أثر سلبي لها.

### ثالثاً: الذكاء الأخلاقي:

وهو قدرة الفرد على الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية مع ذاته ومجتمعه. وهو كذلك، القدرة على فهم ما هو صائب وما هو خاطئ، والتصرّف بناءً على القيم التي يعتقد أنها صائبة. وبعبارة مختصرة الذكاء الأخلاقي هو «احترام الشخص لنفسه وللآخرين»، وكذلك

«ردع النفس عن تنفيذ النيات السيئة» ويتضمن الذكاء الأخلاقي بحسب (د. أيوب الأيوبي) قيئم الفرد كالتسامح والتعاون والصدق والأمانة والإصرار والتفاهم والاحترام والاعتذار وتحمل المسؤولية وغيرها.

ذكرت الكاتبة والطبيبة النفسية (ميشيل بوربا Michele Borba)، في كتابها **بناء الذكاء الأخلاقي Building Moral Intelligence**، أن الذكاء الأخلاقي هو القابلية على فهم الصواب من الخطأ، انطلاقاً من قناعات أخلاقية للتصرف بالطريقة السليمة. وتُضم هذه القابلية المدهشة، السمات الحياتية الجوهرية: كالقدرة على إدراك الألم، وردع النفس عن التصرف بقساوة، وتبادل الاحترام، ودفع الظلم.

يعتبر الذكاء الأخلاقي، من أحدث أنواع الذكاءات التي تضمنها نظرية عالم النفس (هاورد جاردنر Howard Gardner) للذكاءات المتعددة (Multiple Intelligences): حيث قال (جاردنر) في محاضرة له عام (٢٠٠٥م): «إن الذكاء الأخلاقي هو الضابط للذكاءات المتعددة الأخرى». ويقصد الذكاءات المتعددة التي أوردها في نظريته، كالذكاء الحركي (الجسدي)، والذكاء البصري (المكاني)، والذكاء اللغوي (اللفظي)، والذكاء الإيقاعي (الموسيقي)، والذكاء الرقمي (المنطقي / الحسابي)، والذكاء الطبيعي (الواقعي)، والذكاء الاجتماعي وغيرها.

وبحسب (ميشيل بوربا) فإن من أهم الفضائل الجوهرية للذكاء الأخلاقي هي:

١ التقمص العاطفي (EMPATHY): أي التمايل (الإحساس بالآخرين)، والشعور باهتمامات الناس الآخرين.

٢ الضمير (CONSCIENCE): وبه تتم معرفة الطريقة الصحيحة والنزهة للعمل بموجها.

٣ الرقابة الذاتية (SELF-CONTROL): وهي تنظيم الأفكار والأعمال بشكل تتوقف معه أية ضغوط داخلية أو خارجية، ويعمل بالطريقة التي يعرف ويشرع أنها هي الصواب.

يطلب كثير من المختصين بأن يكون موضوع الذكاء الأخلاقي مادة أساساً للتلاميذ في مراحلهم الدراسية المبكرة، وقد لاحظت خلال زيارتي لليابان كيف أن أطفال المدارس يسرون بانتظام وهم في الطريق إلى مدارسهم والعودة منها، ويحترمون إشارات المرور ولا

يزعجون المارة بتصرفاتهم، بل حتى أثناء فعاليات كأس العالم لكرة القدم في دولة قطر في نوفمبر لعام ٢٠٢٢م، لاحظ العالم كيف أن الجماهير اليابانية لا تغادر الملعب قبل أن تقوم بتنظيف المكان المخصص لها، بل حتى في رحلاتي الداخلية من طوكيو إلى أوساكا سواء بالطائرة أو القطار، لم أجده يوماً ما ورقة منديل صغيرة أو علبة عصير أو صحفة ملقة على الأرض أو على الكرسي، على نقىض حالتنا في وطننا العربي. وفي المطاعم أو المناسبات. لا يأخذ الياباني أكثر من حاجته من الطعام، ولا يترك أي فضلات طعام على الطاولة أو في الأطباق، ولكن عند السفر على إحدى خطوط الطيران العربية دون تحديد لواحدة منها، تلاحظ عند مغادرة الطائرة وكان معركة حدثت داخل الطائرة، البطانيات ملقة على الأرض وبعض أطباق الطعام وعلب العصيرات أيضاً منتاثرة تحت الكراسي، ودورات المياه مليئة بالأوراق والمحارم.

#### رابعاً: الذكاء الإيماني:

ولا أقصد به الذكاء الروحي الذي تحدث عنه العلماء الغربيين أمثال (توني بوزان) وغيره، والذي يعني عندهم القدرة على التفوق والسمو، وتوظيف الموارد والإمكانات الروحانية في معالجة المشكلات، والدخول في حالات روحانية عميقية من التفكير كالتأمل والخشوع، ولكن أقصد به ذلك الذكاء الذي يقود صاحبه إلى قول و فعل ما تقتضيه أوامر شريعته السماوية الباقيه والصالحة لكل زمان ومكان - أقصد بها الإسلام -. إنه الرصيد من الإيمان والورع والحكمة والعلم بالحلال والحرام والذي يردع القائد عن ظلم الآخرين، أو غشهم، أو رشوتهم، أو أكل أموالهم بالباطل، أو إهانتهم واحتقارهم. بل ويحقره على إنصافهم والرأفة بهم وتقدير ظروفهم والاحتكام إلى شرع الله في جميع تصرفاته، وسلوكياته، وأقواله، وأفعاله معهم.

هذا في ظني من أجل أنواع الذكاءات الأخرى والتي هي أيضاً مهمة، ولكن بدون هذه المهارة تظل بقية المهارات ناقصة، بل إن هذه المهارة وهذا النوع من الذكاء؛ هو موجه وقاد لبقية أنواع الذكاءات. وهذا النوع من الذكاء لا غنى للقائد عنه وهو هبة الله للفرد، ويستطيع تربيته من خلال القراءة والدروس والاطلاع والتفكير والتبصر، وصحبة الأخيار والصاحين ومجالستهم وغير ذلك.

قد لا تجد هذا المصطلح في كتابات ومناهج الغربيين وهي كثيرة ومتعددة، ذلك أن الغرب علماني بطبيعة أي دينوي لا ديني في معظم أنحاء الكورة الأرضية، ولا يحتمل للتوجهات السماوية أو الرسالات النبوية في تعاملاته، نتيجة لفصل الدين عندهم عن

شُؤون الحياة وإبقاءه حبيسًا في ضمير الفرد لا يتجاوز العلاقة الخاصة بينه وبين ربه، كما أن بعض الشعوب ومن لا يؤمنون باليوم الآخر والحساب والعقاب في الحياة الآخرة، تصبح عندهم قضية الأخلاق منوطه بالفرد وتحت مسؤوليته، طالما أنه لن يحاسب عليها بعد مماته، ولكن الحال عند المسلمين خلاف ذلك تماماً، فالدين الإسلامي حاكم لجميع تصرفات وأفعال وأقوال المرء؛ وبالتالي فالإيمان باليوم الآخر من أهم الأسس التي يشيد عليها البناء الأخلاقي وعملية الالتزام به. وكما يقول المفكر والبروفيسور التركي (مقداد يالجن) عن أساس الإيمان بالآخرة «وليس هذا أساساً للسلوك الأخلاقي فقط؛ بل إنه أساس للحياة، إذ لا معنى للحياة – في الحقيقة – دون وجود هذا الأساس ودون الاعتماد عليه».

#### خامسًا: الذكاء الإستراتيجي:

وهذا النوع من الذكاء لم أُفطن له إلا من خلال محاضرة ألقاها في (مركز القيادة الإبداعية للتدريب) الباحث والمفكر الإستراتيجي المغربي الدكتور (إدريس أوهال) تحت عنوان (رحلة إلى بلاد الإستراتيجية). ذكر الباحث فيها أركان الذكاء الإستراتيجي وهي:

- ١ التفكير الشمولي: بمعنى عدم المحدودية والانغلاق في التفكير.
- ٢ مهارة التنبؤ: استشراف المستقبل أي القدرة على إدراك العلامات الضعيفة.
- ٣ العمل مع ومن خلال الآخرين: وليس منفرداً في القرارات.
- ٤ التحفيز والتشجيع.
- ٥ وضوح الرؤية.
- ٦ الشراكات مع الآخرين - خصوصاً المنافسين والمواردين.
- ٧ روح تنافسية عالية.

#### موقف لانعدام الذكاء:

في إحدى السنوات قامت شركتنا باستيراد إطارات للرافعات الشوكية من مصنع إطارات بالصين، وبعد تسييقها في المملكة لبعض المصانع وشركات الرخام، لوحظ أن الإطار يستهلك في مدة وجيزة جدًا مقارنة بغيره – أي تزول طبقاته الخارجية في وقت قصير، وبعد فحص وتدقيق من قبلنا ومن قبل مندوبي فنيين من الشركة الصينية، اتضح بأن هناك عيباً مصنوعياً بالإطارات أثناء مراحل الإنتاج يستوجب التعويض من الصانع، فتقديمنا

طلبات لتعويضنا عن تلك الصفقة ولكن مسؤولي المصنع كانوا يراوغون ويماطلون لعدة أشهر، حتى قمنا بزيارتهم في مدينة (تشينجداو) Qingdao بالصين واجتمعنا بهم في مكتبهم مع مالك المصنع، وكان يتملص ويطالب بتسجيل طلبية جديدة لكي يتم تعويضنا من خلال السعر للطلبية الجديدة، ولكننا كنا نرفض حتى يتم الالتفاء من التعويض وبعدها يكون لنا الخيار في عمل طلب آخر أو عدم التعامل مجدداً مع تلك الشركة، واستمرت الحوارات والمناقشات لعدة ساعات حتى وصلنا إلى نهاية الدوام الرسمي للعمل بالشركة، فإذا بمالك الشركة يخرج من الاجتماع، وكنا نظنه خرج لدوره المياه أو لشأن آخر، فإذا بالسكرتيرة تعذر بعد دقائق لتخبرنا بأنه غادر المكتب، وتركنا في غرفة الاجتماع غير مبال بوجودنا، أدركنا عندها أنه لا يحمل أي نوع من أنواع الذكاءات المذكورة آنفًا، وأنه لا جدوى من البقاء في المكتب حيث غادر جميع الموظفين باستثنائنا مع السكرتيرة. والحقيقة أن التعامل مع الشركات الصينية على وجه العموم يحتاج إلى خبرة ومهارة وصبر، حيث تجربتها في التعامل التجاري الدولي الاحترافي ما زالت حديثة عهد مقارنة بالتبادل التجاري مع الغرب واليابان وكوريا.

في المقابل قامت الشركة اليابانية (شركة سوجيتز Sojitz) والتي كانت وسيطاً تجاريًّا في إتمام الصفقة؛ بتعويضنا بمبلغ مالي عن الصفقة مع اعتذار لسوء اختيارهم لتلك الشركة كمورد لتوريد منتجاتهم بالمملكة، وللأسف في إحدى زيارتي التالية لمعارض الإطارات الدولية شاهدت مالك الشركة يعرض منتجاته في قسم كبير وحوله مجموعة من المستوردين الغربيين، وشعرت بالحزن عليهم وكان بودي لو أني أخبرهم عن تجربتي، إلا أنني خشيت من العوائق أو التعرض للمساءلة القانونية في بلد غريب.

يواجه القادة اختبارات مستمرة  
بين النزاهة والإغراءات، وبين  
الربحية والمسؤولية، حيث  
التمسك بالأخلاق يعد معيارا  
للقيادة الرشيدة والناجحة.

# مجالات القيادة الأخلاقية



قد يتبدّل إلى ذهن القارئ أننا بحاجة للقيادة الأخلاقية فقط في التعامل مع العملاء ومنسوبي الشركة وعاملها، وعند التوظيف واستقطاب المهارات وكذلك في التقويم والمكافآت والترقيات؛ إلا أن الأمر لا يقتصر على ذلك فحسب؛ فهناك مجالات عديدة تحتاج فيها إلى أخلاقيات العمل من أهمها:

## ١ نشاط الشركة:

ليس من الأخلاق والمبادئ أن يعمل الإنسان في قيادة شركة، أو مؤسسة، أو مستشفى، أو أي منظومة تقوم بتصنيع منتجات ضارة أو فاسدة أو محمرة أو تمارس نشاطاً غير مباح شرعاً أو نظاماً، ليس هذا وحسب بل حتى لو كان النشاط مباحاً ونظمياً ولكنّه يدار بسياسات وأنظمة وطرائق غير مشروعة وغير قانونية أو فيها شبهات وممارسات غير أخلاقية مثل (الغش، والتديس، والرشوة، والبغى، والاحتكار، والتطفيف، والربا، والظلم، أو التمييز العنصري وغيرها)، وكذلك عدم ملائمة من ناحية السلامة والأمن والصحة، فإن قيادة وترؤس مثل هذه الكيانات مهما كانت المغريات المادية كبيرة يعدّ عملاً غير سوي ويتناقض وبمبادئ القيادة الأخلاقية التي ننادي بها في هذا الكتاب وغيره.

إن معظم الأزمات الاقتصادية العالمية يعود كثير منها إلى ممارسات وأنشطة غير مشروعة وغير أخلاقية. لذا لابد أن يكون نشاط الشركة وأهدافها وسياساتها وأنظمتها وممارساتها مشروعة ونظامية ومرخصة، وبعيدة عن الشبهات.

## ٢ الشراء:

فلا ينبغي أن تكون مجحفين في حق البائعين ونضغط عليهم بقسوة عند التفاوض للحصول على أقل الأسعار، حيث قد يعكس ذلك على جودة المنتجات، وقد أصبح التاجر العربي معروفاً في الصين وغيرها بأنه قاس بدرجة كبيرة في المفاوضات السعرية، مما حدا بتلك الشركات إلى تقديم منتجات متباعدة عن الجودة، بعضها بمواصفات عالية الجودة لأوروبا وأمريكا وكندا وغيرها، وأخرى ذات جودة متدنية أو ضعيفة للشرق الأوسط. حتى عندما نشتري من الباعة الجائلين فإننا يا للأسف نمارس عليهم أنواعاً مجحفة من مهارات التفاوض حول الأسعار؛ متناسين أنهم في أمس الحاجة لفارق السعر الذي نتفاوض حوله لعلاج أب أو أم أو ابن أو سداد إيجار منزل أو غير ذلك من ضروريات الحياة.

وعلينا أن نلتزم بشروط العقد عند إتمام صفقات الشراء سواء عند فتح الاعتمادات المستندية أو عند السداد، وأن نفي بما وعدنا به الموردين من المحافظة على منتجاتهم عند التخزين وعدم التلاعب بها أو تشويه سمعتها.

وعند الشراء ينبغي الحرص على مراعاة صلاحية المنتجات ومراعاتها للبيئة أي تكون صديقة للبيئة وغير ضارة بها، أو بالأشخاص المستخدمين لها، كما مراعاة تاريخ الصلاحية وأنه مطابق للواقع وغير متلاعب به، وأن يتم الحرص أيضًا على التعامل مع شركات وموردين يراعون تطبيق الأنظمة والقوانين ويحترمون حقوق العاملين، والحرص على دعم الإنتاج المحلي والمؤسسات والشركات المحلية بدرجة أكبر لما له من أثر على الناتج القومي لبلد المنشأ، ثم الإنتاج العربي والإسلامي، وفي هذه المناسبة أذكر أن والدي - يرحمه الله - كان يحرص على الشراء من الباعة الجائلين ويدفع لهم بسخاء ولا يفاصيلهم؛ لأنه يراهم محتجين لمن يدعمهم ويشتري منهم.

### البيع:

٣

فلا ينبغي بيع ما هو محظوظ شرعاً، أو ما فيه ضرر أو خطر على الآخرين في أبدانهم، أو أنفسهم، أو بيئتهم، أو أموالهم، كبيع الأسلحة للعامة أو بيع الممنوعات كالمخدرات، والمسكرات، والسموم، ولا حتى بيع ما ينافي عادات البشر وثقافتهم وتقاليدهم التي درجوا عليها وذلك ابتعاد الكسب المادي. كما أن أساليب البيع ينبغي أن تكون مقررة شرعاً وعرفاً ونظاماً، ليس هذا فحسب، ولكن أسلوب البيع وطريقته أيضاً بحيث لا يكون فيها خداع، أو تدليس، أو غش، أو إخفاء لعيوب السلعة، أو بيع على بيع زميل في المهنة، أو إعطاء وعد بلا تنفيذ، أو بالحلف الكاذب، مع الالتزام بخدمات ما بعد البيع كالصيانة والضمان وغير ذلك.

إن الصدق عنوان رئيس في أخلاقيات البيع فلا يصح ادعاء صفات أو سمات في السلعة غير صحيحة أو مبالغ فيها لتسهيل ترويجها، كما يجب عدم إفشاء معلومات العملاء وأسرارهم لغيرهم، أو التضييق عليهم واستغلالهم أو توريطهم في صفقات كبيرة لا يقدرون على سداد قيمتها ومن ثم مقاضاتهم، بل المفترض دعمهم بالمنتجات المناسبة لإمكاناتهم وظروفهم وأسواقهم وتيسير وتسهيل طريقة السداد مع ضمان تحقيقهم لأرباح من خلال عملية التبادل التجاري (Win – Win)، مع عدم الإضرار بزملاء المهنة أو ما يطلق عليهم (منافسين)، فإن اتباع أسلوب حروب الأسعار وتحطيم الطرف الآخر الذي تمارسه كثير من الشركات في الغرب بقصد الاستحواذ على حصة سوقية أكبر، ينافي مع مبادئ شرعنا.

وهو قضية جدلية بين من يرى أن للتاجر الحق في وضع السعر المرتفع الذي يراه مناسباً، وبين من يرى الرفق بالمستهلكين خصوصاً في أوقات الأزمات الاقتصادية والتضخم وانعدام السلع أو قلتها في الأسواق؛ خاصة على المواد الغذائية الأساسية والأدوية، ورسوم العلاج، والتعليم، والصحة. فينبغي الاعتدال في ذلك وعدم الاحتكار للإضرار بالمستهلكين، وأن تكون أنواع الصيانة مناسبة لمتوسطي الدخل وعامة الناس، وأن تكون واضحة لا استغلال فيها للبساطء من لا يجيدون القراءة والكتابة أو ذوي الاحتياجات الخاصة من أصحاب الهمم.

وينبغي تجنب استغلال العملاء والمستهلكين عند وجود حاجة ملحة لمنتجات وخدمات الشركة، من خلال رفع الأسعار تعدياً بارتفاع سعر الصرف، أو التضخم في غير حاجة ملحة، ولكن بقصد التربح واستغلال الظروف الاقتصادية.

وأن يكون التسعير مبنياً على التكلفة الفعلية للمنتج مع الاحتفاظ بهوامش ربحية عادلة متناسبة مع الوضع الاقتصادي والاجتماعي للبيئة والمجتمع وجودة المنتج أو الخدمة. وفي حال تقديم عروض ترويجية ينبغي أن تكون صادقة وغير وهمية مع عدم تضليل المستهلكين بعبارات مبالغ فيها أو غير صادقة مثل: (تصفيه نهائية)، (خصومات تصل إلى ٩٠٪) وغيرها من المبالغات. وفي حال تخفيض الأسعار ينبغي تعويض العملاء الذين يحتفظون بمخزون من منتجات الشركة لكي لا يتحملوا خسائر أو يتوقف البيع في متاجرهم.

## ٥ التسويق والإعلانات:

يجب أن تكون طرائق تسويق المنتجات والخدمات مع المستهلكين واضحة وصادقة، وأن تكون الرسائل الترويجية والإعلانات غير مضللة أو مبالغ فيها بحيث توحى بجودة عالية في حين أن المنتجات خلاف ذلك، كما تفعل بعض مطاعم الوجبات السريعة من خلال تصوير منتجاتها بطريقة فنية تجذب العملاء خصوصاً الأطفال، بينما واقع المنتج عند التسليم أقل بكثير مما تبدو عليه الصور الدعائية. وقس على ذلك إعلانات الأجهزة الكهربائية والمكملات الغذائية وغيرها من المنتجات.

ولا شك أن من حق المستهلكين أن يعلموا مواصفات السلعة أو الخدمة المنتجاتهم، ومن واجب المنتجين أخلاقياً أيضاً أن يكونوا صادقين فيما ينشرونه عن تلك المنتجات. فالناس بحاجة إلى تناول طعام صحي وإلى قيادة سيارات آمنة وارتداء أحذية مريحة ومناسبة، وهذه المعلومات لا تصلهم غالباً إلا من خلال الحملات الترويجية والإعلانات. حيث نشاهد كثيراً إعلانات عن بعض مشروبات الطاقة وكأنها تمنحك القوة والانطلاق والحماس، بينما واقع الحال أنها مشروبات مليئة بمادة الكافيين والسكريات، وأثبتت الدراسات ضررها على الجهاز الهضمي والقلب، وارتفاع نسبة السكر، وهشاشة العظام، وغير ذلك من الأضرار.

ولا ينبغي اللجوء إلى وسائل الإغراء المبتذلة في الإعلانات من خلال عرض المنتجات أو الخدمات بواسطة نساء شبه عاريات، أو بمشاهد تمثيلية مغربية وغير صادقة مجرد التسويق والإقناع. بل يجب مراعاة القواعد والقوانين، والأعراف، والتقاليد، والصدق.

## ٦ التوظيف والعزل من الوظيفة:

لا ينبغي أن يكون تعيين الموظفين بالشركة بناء على قراراتهم وتوصيات الآخرين دون اعتبار لكتفاهم ومهاراتهم وصلاحيتهم للعمل، فإن ذلك يتنافى مع أخلاقيات العمل، ولا يسوغ أن تكون شروط التوظيف مجحفة وظالمة ولا تراعي حقوقهم الإنسانية وجدرانهم، قال تعالى ﴿وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ﴾ هود : ٨٥، بل يجب أن يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وأن يمنح ما يستحق من مرتبات وبدلات تتناسب مع أدائه وإناجيته، وأن يلتزم بشروط العقد الموقع معه، دون أن يكون بين ثنيا العقد مزالق وبنود قاسية وخفية؛ بقصد الاحتياط لعزله دون سابق إنذار ودون أي التزامات أو تعويضات على الشركة. بل ينبغي أن تتضمن العقود بنوداً عادلة تحقق مصالح الطرفين وتنصف كلاً منها. حتى في حال العزل لسبب سائع وواضح؛ فلا ينبغي الجور وتأخير صرف مستحقات العاملين مع عدم تعطيل فرص التوظيف والعمل له لدى الآخرين. كما يجب مراعاة أن تكون بيئة العمل صحية وآمنة، و بعيدة عن المخاطر، وتساعد على أداء المهام، ولا يصح الجور لخلافات شخصية أو أن يكون العزل عن الوظيفة تعسفيًّا.

## المسؤولية الاجتماعية:

٧

هناك ضريبة أخلاقية ينبغي على المؤسسات والشركات تقديمها لمجتمعاتهم وبيناتهم، وذلك كرد جميل للنجاح الذي تحقق لهذه الشركات من جراء شراء واقتناء منتجاتها وخدماتها. وهذه الضريبة تمثل في عدم الإضرار بالبيئة من خلال ترك المخلفات الضارة، كما تفعل بعض مصانع الأدوية ومصانع الأسمدة وغيرها، وكذلك تمثل في دعم مؤسسات المجتمع المدني غير الربحية، وفي التوعية والمشاركة في المناسبات الوطنية ودعم ورعاية الأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية، وطباعة المنشورات التوعوية وتدريب الخريجين وتهيئتهم لسوق العمل، كذلك المشاركة في الأعمال الخيرية من خلال المنظمات المرخص لها. حتى وإن كانت الشركة عابرة للقارات فإن الواجب عليها أن تقوم برفع مستوى البيئات التي تعمل بها وأن تحرص على تهيئة كواذر تلك البلاد وتدريبهم ورفع مستوى معيشتهم، وليس استغلالهم بالعمل لساعات طويلة وبمرتبات ضئيلة وفي ظروف قاسية؛ فإن ذلك يتناقض مع أبسط قواعد الأخلاق والقيم. صحيح أن نمو الأرباح وتحقيقها مطلب أساس للملك والمساهمين وأصحاب العلاقة، إلا أن الدراسات خلصت إلى أن حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية والمارسات الأخلاقية تزيد من الأداء المالي ومن الأرباح على المدى الطويل. فيجب أن تتحمل الشركات المسؤولية عن آثارها البيئية، والخيرية، والأخلاقية، والاقتصادية.

## التقارير السنوية والمالية:

٨

إنه من الضروري أن تتسم التقارير المقدمة للمساهمين وأصحاب العلاقة بالشفافية والمصداقية والأمانة والنزاهة، وليس من أخلاق المهنة إخفاء بعض البيانات أو الخسائر أو الإخفاقات عند نشر تلك التقارير وذلك خوفاً على أسعار أسهم الشركة عند التداول، وهذا ما سبق ذكرناه في شركة «إنرون» من أنه تسبب في سقوطها وإفلاسها، والذي يضر بالمساهمين والموظفين والمصارف من جراء تلك التصفيه.

وهنا نقول: إنه يجب أن تصدر تلك التقارير في مواعيدها المحددة دون تأخيرها عن وقت الحاجة لها، حيث إن كثيراً من القرارات إنما يترتب إصدارها على توفر المعلومات والتقارير المحاسبية والمالية المنتظمة، وإن كان الملاحظ في كثير من الحالات أن يتعمد بعض ضعاف النفوس على تأخير إصدار البيانات المالية والتقارير؛ إخفاء للتلاعب بالبيانات والأرقام التي حدثت خلال العام.

## التكنولوجيا والبيانات:

٩

حيث تقوم كثير من الشركات والبنوك والمستشفيات ومواقع التواصل الاجتماعي والأندية وغيرها بجمع عديد من المعلومات عن موظفها وزبائنها والمشاركين فيها، ويبقى حفظ خصوصية هذه البيانات من الأهمية بمكان، ولا يسوغ بيعها أو ترويجها أو نشرها دون إذن مسبق من أصحابها، ويأتي دور أخلاقيات العمل لتكون هي الضابط في عدم السماح باستغلال تلك المعلومات بطريقة مضرّة بأصحابها، وأن تكون التكنولوجيا مؤمنة لأقصى حدّ حفاظاً لتلك البيانات التي قد يترتب على نشرها إضراراً بأصحابها، ولقد أوضحت الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي - سدايا (SDAIA) في تقريرها الصادر في شهر مارس لعام ٢٠٢٣م، أن البيانات الشخصية أصبحت جزءاً مهماً من نظام الاقتصادي العالمي؛ لذا زادت أهمية المحافظة على خصوصية الأفراد واحترام حقوقهم المتعلقة بمعالجة بياناتهم الشخصية وحمايتها من الاستغلال أو التسرب، ويمكن تعريف تسرب البيانات الشخصية على أنه: الإفصاح عن البيانات الشخصية أو الحصول عليها أو تمكن الوصول إليها دون تصريح أو سند نظامي سواء بقصد أو بغير قصد. ومن أبرز حوادث تسرب البيانات الشخصية التي تناولتها الأخبار والصحف العالمية ما حدث لـ (٥٣٣) مليون مستخدم ينتمون إلى (١٠٦) دولة موقع فيسبوك (Facebook) في عام ٢٠٢١م، بالإضافة إلى تسرب البيانات الشخصية لما يقارب (٣,٨) مليار مستخدم لتطبيق كلوب هاوس (Clubhouse) في العام ذاته. كما تسرب ما يزيد عن مليار سجلٍ تحوي بيانات شخصية من قاعدة بيانات تابعة لشركة أورفيبيو (Orviboo) المتخصصة في تقنيات المنازل الذكية عام ٢٠١٩م. وذلك بحسب تقرير (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي - سدايا)، وبناءً على ذلك اتجهت معظم الدول ومن ضمنها المملكة العربية السعودية إلى سنّ أنظمة وتشريعات تنظم عملية معالجة البيانات الشخصية وحمايتها.

## اتخاذ القرارات:

١٠

وهي عملية دائمة ومستمرة لدى القائد والمدير، ينبغي ألا يحابي فيها أحداً، وأن يكون عادلاً، وصادقاً، وأميناً، ومنصفاً، وأن يتخذ القرار بما يخدم مصالح العاملين والمساهمين وبيئة العمل والشركة التي يعمل بها، وأن يوازن بين ذلك فلا ضرر ولا ضرار. ويجب على القائد أن يتأكد من مصداقية ومصادر المعلومات التي تصله قبل إصدار أي قرار؛ لكي يتجنب إصدار قرارات مبنية على معلومات خاطئة أو ناقصة. وعند اتخاذ قرار في حق موظف معين ينبغي أن يراعي في ذلك المهنية والإنسانـيـة وعدم الجور، و اختيار الألفاظ المناسبة

دون اعتداء أو تجاوز. وذلك بعد الاستماع للحجج والأدلة، وأن يتتجنب الغضب أو الانتقام، وألا تأخذ العزة بالنفس وغرور المنصب وتمكن السلطة في يده في أن يبطش بمن هم دونه في المنصب أو يتجاوز الحد بالسب أو القذف أو التجريح، فكل ذلك لا يصنع منه قائداً خلوقاً.

هذه في ظني أغلب المجالات التي تتضح فيها أخلاقيات العمل وأخلاقيات القيادة، ولا يعني حصرها جميعها فيما ذكرنا، فنحن بحاجة للأخلاق في حياتنا كلها وليس مع العاملين والعملاء فقط، بل مع الموردين والمساهمين وأصحاب المصلحة وكذلك مع عامل النظافة في الشارع ومع الزوجة والأبناء في المنزل ومع الأصدقاء والجيران والأهل والأقرباء، بل حتى مع الحيوانات والجمادات والبيئة على وجه العموم.

فالأخلاق ليست عمامة أو ثوبًا نلبسه أحيانًا ونخلعه أحيانًا أخرى، ولكنها أسلوب حياة نمارسه سليقة دون تكلف أو عناء، ونفعله بحب وود؛ لأنه ينعكس علينا راحة في النفس وسموًا في الأخلاق وصفاء في الروح، عوضًا عن الأجر المكتسب من الخالق جل في علاه.

### دور الأخلاق في المنظومة التعليمية:

كم واحد منا يتذكر مدرساً له في المتوسطة أو الثانوية أو الجامعة كان ذا أخلاق عالية ويتعامل مع أبنائه الطلاب بذوق رفيع وألفاظ راقية. هل يستوي في أعماقك هذا المدرس مع آخر سليط اللسان، عنيفًا في نقهه وتقريعه، بذيلًا في ألفاظه؟ لا أظن ذلك. ولا أنسى أبدًا الأستاذ (توفيق سعور) مدرس الرياضيات في المرحلة الابتدائية، كيف كان يبذل جهدًا لإفهامنا الدرس، ويعطف علينا ويجتهد في إعادة الشرح لنفهم. كم من طالب استقام وصلح حاله بسبب معلم فاضل؟ وكم من طالب انحرف وترك التعليم وساقت أحواله بسبب معلم سيء الخلق؟ ولقد اطلعت على بعض الدراسات الميدانية التي تتحدث عن دور التعليم وأهميته في زرع الأخلاق لدى المراحل المبكرة، ومنها دراسة قام بها (أمجد دراركة وهدى المطيري) في عام ٢٠١٦ م، عن «دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات»، وقد أظهرت الدراسة أن القيادة الأخلاقية تعدّ من الضروريات الأساسية في الإدارة المدرسية، وتنعكس آثارها الإيجابية على العملية التربوية، وعلى مستوى الثقة التنظيمية السائدة، وال العلاقات الاجتماعية التي تحدث داخل المدرسة. والمدرسة هي الجهة

المسؤولة عن تحقيق الأهداف، وتنمية وإعداد الطلاب، وتقع مهمة نجاحها في أداء رسالتها على العنصر البشري (معلمين وإداريين)، وعلى المديران يتمتع بصفات وخصائص تجعل العاملين يسهمون معه في تحقيق الأهداف، ومن هذه الصفات أن يكون صادقاً وأميناً، ومن خلال ممارسته لأخلاقيات المهنة لابد وأن يكون موضع ثقة العاملين، وأن يرفع مستوى الثقة لديهم. وقد أظهرت العديد من الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية للمديرين والمديرات وعلاقتها بمتغيرات مختلفة مثل الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطن، والرضا الوظيفي. وقديماً قالوا «العلم في الصغر كالنقش في الحجر»، ويبقى الدور الأساس للأسرة في تنشئة أبنائها وفق الأخلاق الحميدة، والله دَرَ الشاعر أبو العلاء المعري إذ يقول:

عَلَىٰ مَا كَانَ عَوَدَهُ أَبُوهُ  
وَيَنْشَأُ تَائِشٌ الْفِتْيَانِ مِنَ  
يُعْلَمُهُ التَّدَيْنُ أَقْرَبُوهُ  
وَمَا دَانَ الْفَتَّى بِحَجَّٰٰ وَلَكِنْ



تقاس عظمة القائد بقدراته  
على موازنة القوة بالإنصاف،  
والطموح بالتواضع، مع التزام  
خفي ينبع عن وعي بمصلحة  
الفريق يتجاوز مصالحه الذاتية.

# أهم المعايير الأخلاقية للقائد



يتعامل القائد مع رؤساء وزملاء ومرؤوسين وجمهور وغيرهم، وهو في أمس الحاجة إلى معرفة كيفية التعامل مع كل شريحة من هذه الشرائح بما يتناسب معها. وقد أوضح الدكتور (أحمد المزاجي) في كتابه (الوحيز في أخلاقيات العمل) تفصيلاً لأهم تلك المعايير الأخلاقية لعلنا نوجزها في هذا السياق:

**أولاً: معايير أخلاقيات العمل بين (المدير/ القائد) ورؤسائه:**

- |   |                       |   |                           |
|---|-----------------------|---|---------------------------|
| ٢ | السمع والطاعة.        | ١ | التوقيف والاحترام.        |
| ٤ | دفع التقارير الدورية. | ٣ | المحافظة على أسرار العمل. |

**ثانياً: معايير أخلاقيات العمل بين (المدير/ القائد) وزملائه:**

- |   |                           |   |                            |
|---|---------------------------|---|----------------------------|
| ٢ | المشاركة في الرأي.        | ١ | التنسيق المستمر معهم.      |
| ٤ | الالتزام بالقرار الجماعي. | ٣ | المحافظة على وحدة الجماعة. |

**ثالثاً: معايير أخلاقيات العمل بين (المدير/ القائد) والمرؤوسين:**

- |    |                              |    |                                     |
|----|------------------------------|----|-------------------------------------|
| ٢  | الإشراف الجيد على المرؤوسين. | ١  | الوجود والحضور الفعلي بين الموظفين. |
| ٤  | تأهيل الموظفين.              | ٣  | العدل والإحسان.                     |
| ٦  | حسن اختيار الموظفين.         | ٥  | إثابة المحسنين ومعاقبة المقصرين.    |
| ٨  | الاهتمام بمشكلات الموظفين.   | ٧  | النزعة إلى التجديد في أسلوب العمل.  |
| ١٠ | النقد الهداف للموظفين.       | ٩  | التحفيز والأخذ بالمشورة.            |
|    |                              | ١١ | تفويض السلطة.                       |

**رابعاً: معايير أخلاقيات العمل بين (المدير/ القائد) والجمهور:**

- |   |                          |   |                                    |
|---|--------------------------|---|------------------------------------|
| ٢ | التعامل بالمساواة.       | ١ | سهولة الاتصال بالجمهور عند الحاجة. |
| ٤ | تقدير النقد والاقتراحات. | ٣ | الإجابة على الاستفسارات.           |
| ٦ | تسهيل إجراءات الخدمة.    | ٥ | أداء الأعمال في حينها دون تعطيل.   |

وأرى أن القائد في جميع تلك المراحل بحاجة ماسة إلى الصدق مع نفسه أولاً، وأن يعمل بإخلاص ونية صادقة، وأن يكون قدوة لغيره، متحملًا للمسؤولية إذا كان يروم التوفيق من الله، فهو جماع ذلك كله. وعند وجود تضارب في المصالح فيجب على القائد أن يقدم مصلحة الشركة على مصلحته الشخصية، وكذلك مصلحة المجتمع على مصلحة الشركة ومصلحته الشخصية، ومصلحة الأمة على جميع المصالح، وأن يكون هذا هو ديدن قيادة الشركة في جميع الأحوال.

ذكر الكاتب (د. خليل الشريف) في كتابه (إعادة اكتشاف القيادة) في فصلٍ تحت عنوان (القيادة بمفهوم الفضيلة)، أن عالم الإدارة الشهير (ألبرت ياتس Albert Yatce) كان من أوائل من كتبوا عن هذا المفهوم، وأن القائد وفق هذه النظرية ينظر للعاملين معه على أنهم أهداف في حد ذاتهم وليسوا وسائل لتحقيق أهداف، وبالتالي تصبح الاعتبارات الأخلاقية والقيم الفاضلة في التعامل معهم هدفًا واستراتيجية للقيادة ذات البعد القيمي والأخلاقي، وأن (ياتس) يرى بأن هناك مجموعة من القيم التي تشكل مفهوم الفضيلة ويمكن اعتبارها الاستراتيجيات الأساسية للفكر القيادي، ومن هذه القيم ما يلي:

### قول الحقيقة (الصدق): ١

ويعني ذلك أن تكون صادقًا مع نفسك ومع الآخرين من حولك، وأن يكون هناك اتساق بين ما تقول وبين ما تعمل، وأن يكون ما يظهر عليك هو انعكاس لما بداخلك، وأن ما تسمح للأخرين بأن يعتقدوه عنك يجب أن يمثل حقيقتك. وكذلك عدم التردد في التصريح بوجهة النظر والإفصاح عن الرأي والقناعات. قول الحقيقة يعني العمل وفق منهجية تراعي الحقيقة وتحرص على عدم التعتيم عليها أو تشويشها بما يكفل للعاملين في المنظمة الشعور بالطمأنينة والاستقرار النفسي.

### النزاهة والأمانة: ٢

وهي أثمن شيء يمتلكه الإنسان، والتي تمثل صوت الضمير العي وذلك لأنها هي التي تجعلنا نتمسك بمبادئنا وأن نقاوم إغراءات السلطة، والمكانة، والنفوذ، والمال. إنها احترامك لحقوق العاملين معك وإرشادهم بها. إنها حرصك ألا تقطع وعدًا لا تستطيع تنفيذه.

الالتزام القائد بواجباته ومسؤولياته العملية والمهنية والأخلاقية التزاماً كاملاً، والابتعاد عن تسيير الأمور كيما اتفق، وكذلك التزامه أن يكون هو والعاملون معه في المستقبل أفضل مما هم عليه الآن. كما تتجلى قيمة الالتزام أيضاً، في الوفاء بالوعود التي يتم قطعها لأي جهة كانت سواء للموظفين أو العملاء، إن مثل هذه الوعود لم تقطع مجرد كسب الثقة فترة من الوقت ثم فقدانها للأبد، وإنما هي محض التزام يجب أن يعمل عليه الجميع حتى تستمر الثقة وتكبر مع كل إنجاز ومع كل مستحق من المستحقات. ذلك أيضاً ينطبق على المعايير والمؤشرات.

إن القائد ملزم بأن يجعل هذه المعايير موضع التنفيذ الحقيقي، وموضع الالتزام في التطبيق والممارسة من الجميع على حد سواء، إن أي تنازلات حول ذلك يعني وجود خلل في مناخ الالتزام العام، مما سيؤدي يوماً ما لتصبح المعايير بالمؤسسة مجرد شعارات؛ الجميع يعرف أنها مجرد حبر على ورق، وهذا ما لا يتمناه أي قائد حقيقي لمؤسسة ناجحة.

#### الرأفة والإحسان بالآخرين:

وهي تعني الرغبة الصادقة في مشاركة الآخرين في معاناتهم ومتاعبهم ومصائبهم، وفي تحمل المسؤولية الأخلاقية والإنسانية تجاه مصاب الآخرين والأمهم، وتعني الوقوف مع من يتعرض لمصاب أو طارئ يستحق معه ممن حوله أن يكونوا على قدر من الإنسانية والتعاطف النبيل. فالمؤسسة يفترض دائمًا أن تكون بيتاً لأسرة متضامنة من الموظفين.

#### القيادة تكليف لا تشريف:

القيادة تكليف وليس تشريفاً، ليست منصباً أو مركزاً قيادياً تكتبه على بطاقة التعريف (Business card) سواء (رئيس مجلس إدارة أو رئيس تنفيذي أو عضو منتدب .... إلخ)، ولكنها حمل ثقيل يشعرك بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقك، وهي بحسب الكاتبة (إيمان البزار) من جريدة القبس الكويتية: (القيادة مسؤولية - موكشة) أي ليست للهبرجة والتفاخر. وقد لمست استعجالاً كبيراً عند فئة الشباب في وضع ألقاب ضخمة على بطاقة التعريف الخاصة بهم، من أمثال (الرئيس التنفيذي CEO) بينما هم حديثو عهد بالتخرج من الجامعة أو لم يمض إلا سنوات قليلة على استلام وظائفهم، ولم يقرؤوا حتى كتاباً واحداً عن مهام ووظائف واحتياجات وسمات الرئيس التنفيذي.

وللدكتور (خليل الشريف) عبارات جميلة حول هذا الموضوع؛ حيث يقول: «تكمّن الحكمة الإدارية السليمة في أن تكون أولى أولويات المدير الجديد ليس الأثاث المكتبي الفاخر، ولا الأناقة المبالغ فيها، ولا اجتذار العبارات الدبلوماسية الممحوّجة، ولا فتح أبواب الصراع على السلطة، وإنما بالتركيز على أهداف المؤسسة التي يديرها، ودراسة مواضع قوتها ومكامن ضعفها، والبدء الفوري بمعالجة الأمور التي تستلزم المعالجة والتدخل السريع، وإيجاد بيئة إدارية واجتماعية محفزة للعمل، ومن ثم وضع خطة عمل للتطوير وليس خطة عمل للتشغيل. إذ إن المدير في المفهوم الحديث إذا لم يضع بصمته في تطوير المؤسسة التي يديرها، وإنما هو في حقيقة الأمر مجرد شخصٍ مسّير للأعمال لن يتغيّر شيء في المؤسسة في حال وجوده أو رحيله».

درست في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة في كلية الاقتصاد والإدارة في عام ١٩٧٩م، وتخرجت منها بتقدير امتياز مع مرتبة الشرف وعملت في شركة العائلة لأكثر من (١٠) سنوات في مجال المبيعات، وكانت أخجل من وضع عبارة (مدير المبيعات) في بطاقة التعريف الخاصة بي، خشية ألا تكون لائقاً بهذه الكلمة. لا أقول ذلك تفافراً فقد أكون مخطئاً، وإنما تعلمت من الوالد - يرحمه الله - ألا أرفع من قدر نفسي فوق ما تستحقه.

تشكل القيادة الأخلاقية من  
مزيج بين القيم الشخصية،  
القوانين، والثقافة، مدعومة  
برؤية واضحة ومعرفة عميقة،  
تمارس بسلطة مسؤولة وثقة.

# مصادر القيادة الأخلاقية



ذكر الباحث (هشام فوزي) أهم مصادر القيادة الأخلاقية وأسماؤها (مصادر أخلاقيات الإدارة) في بحثه سالف الذكر، وجدير ذكرها في كتابنا هذا لأن معرفة مصدر الشيء يساعد في معالجته عند الرغبة في التغيير، ويفهم منه أسباب ودوافع سلوكيات البشر ومحفزاتها، ومن تلك المصادر:

### ١ **الأخلاقيات الشخصية:** والتي يستمدّها الإنسان من عدة مصادر:

- أ. العائلة والأسرة وال التربية والبيئة والأقران (الأصدقاء والزملاء).
- ب. ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته والتقاليد الموروثة.
- ت. المدرسة والجامعة ونظام التعليم بمختلف درجاته وكذلك دور العبادة.

### ٢ **السياسات والنظم والقوانين والتشريعات:** من ذلك نظم استقطاب الأفراد وتدريبهم والهيكل التنظيمي الرسمي والسياسات والقواعد ونظم المكافآت والتعويضات، كل ذلك يساهم في تشكيل أخلاقيات المنظمة ومن ثم يؤثر في سلوك العاملين بالمنظمة، إذ يؤثر مجتمع العمل بكل مكوناته على الأفراد ويفتر من أخلاقياتهم ويفرض عليهم سلوكيات جديدة، كما تؤثر القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات على السلوك الأخلاقي حيث إن القانون يحدد ويضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي تعمل بدورها على توجيه العمال والمديرين، وعليه فإن وجود هذه القوانين يمثل رادعاً للسلوكيات غير المقبولة، أما اللوائح الحكومية فإنها مجموعة المعايير المحددة من السلطات للممارسات المقبولة وغير المقبولة. وهكذا فإن تأثير القوانين واللوائح الحكومية يبيّد واضحًا في تأصيل قواعد السلوك الأخلاقي في المجتمع وفي منظمات الأعمال

### ٣ **الثقافة التنظيمية:** وسبق الإشارة إلى أهميتها وأثرها في بيئة العمل سلوكيات وأخلاقيات العاملين بالمنظمة أو الشركة. فالمنظمات العريقة في ثقافتها ولديها قيم راسخة في العمل تمثل لغة مشتركة للجميع، يكون تأثير هذه الثقافة واضحًا على سلوكيات العاملين ومنعكساً على القرارات التي يتخذونها.

### ٤ **الدين:** وهو المصدر الحقيقي للرقابة الذاتية، بل هو أهم المصادر، وهو أساس الاستقامة والنزاهة والعدل وغيرها من الفضائل، ولله دور كبير في ترسيخ ما أشرنا إليه سابقاً من ركائز مهمة لإنجاح أي كيان وهي (الثقة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والعدالة التنظيمية).

يدعونا الحديث عن مصادر القيادة الأخلاقية إلى التطرق لمكونات القيادة الأخلاقية، كما ذكرتها الباحثتان (حنان الحلواني) و(مروه محمد) من كلية التربية في أسيوط، وهي أربعة مكونات رئيسة:

الهدف: فالقائد الأخلاقي يضع في اعتباره دومًا أهداف المنظمة نصب عينيه، ودائماً ما يركز على تحقيق أهداف المنظمة من خلال القرارات والأنشطة التنظيمية.

المعرفة: يجب أن يمتلك القائد الأخلاقي المعرفة كي يستطيع الحكم والتصريف بحكمة، وتلك المعرفة يجدها من خلال المنظمة وببيتها.

السلطة: يجب أن يمتلك القائد الأخلاقي السلطة كي يستطيع أن يسأل ويستفسر ويصنع قرارات ويتصرّف، أي أن لديه من الصالحيات ما يمكنه من ذلك، ويدرك أن السلطة ليست حكراً عليه، بل تمنح لكل من يشارك في تحقيق أهداف المنظمة.

الثقة: القائد الأخلاقي يجب أن يبيث الثقة في جميع أنحاء المنظمة، كي يستطيع المؤرّوسون استخدام السلطة الممنوحة لهم بطمأنينة، وبدون الثقة والمعرفة والهدف يخشى المؤرّوسون من ممارسة السلطة الممنوحة لهم.

وبحسب (حنان ومروه) فإن القيادة الأخلاقية تشتمل على جانبيين مهمين ورئيسين هما:

الإنسان الأخلاقي (Ethical Person): الذي يتميز بعدد من السمات الشخصية، مثل: التزاهة، والأمانة، والجدارة بالثقة، كما يتميز أيضاً بعدد من السلوكات، مثل: أداء الشيء الصائب، والاهتمام بالآخرين، والافتتاح عليهم، مع التمسك بالمبادئ الأخلاقية في التصرفات الشخصية، كما يراعي الإنسان الأخلاقي بعض الاعتبارات الأخلاقية عند اتخاذ القرار، مثل التمسك بالقيم الأخلاقية، والتمسك بالموضوعية وتحقيق العدالة، والاهتمام بالصالح العام، واتباع قواعد القرار الأخلاقي.

المدير الأخلاقي (Ethical Manager): والذي يتميز بعدد من السلوكات مثل أن يصبح قدوة حسنة لمؤرّوسيه من خلال أعماله، واستخدام نظام الثواب والعقاب، والتواصل بشأن الأخلاق والقيم التي ينبغي أن تسود المؤسسة.

تعكس القيادة الأخلاقية على  
سمعة الشركة، ولاء العاملين،  
جذب المستثمرين، وفي تعزيز  
الأرباح، مجسدة بركة وأثرا  
دنيويا وأجرا في الآخرة لصاحبها.

# فوائد القيادة الأخلاقية



لعله من نافلة القول إن فوائد القيادة الأخلاقية لا حصر لها، وهي حاصلة في الدنيا والآخرة؛ بغض النظر عن المشقة المرتبة على ممارسة السلوك الأخلاقي في زمن اختلطت فيه المفاهيم، وأصبح المنكر معروفاً والمعروف منكراً.

يقول أمير الشعراء (أحمد شوقي):

**صَلَاحٌ أَمْرٌ لِلْأَخْلَاقِ مَرْجِعُهُ فَقَوْمٌ النَّفْسُ بِالْأَخْلَاقِ تَسْتَقِيمٌ**

وقد أصبح جلياً واضحاً لا شك فيه انعكاسات التعامل الأخلاقي والقيادة الأخلاقية على العمل والعاملين والشركة والشركاء وللبيئة والمجتمع، ومن ذلك:

- **تقوية وتعزيز سمعة الشركة وصورتها** مع جميع أصحاب المصلحة والعلاقة داخلياً وخارجياً.
- **منح الشركة ثقة وشهادات وامتيازات:** مرهون باقتراحها بالمعايير الأخلاقية في منتجاتها وخدماتها وسائل تعاملاتها.
- انخفاض معدل الدوران الوظيفي، وتصبح الشركة عامل جذب للكفاءات.
- زيادة ولاء وكفاءة وجهود العاملين بالشركة لما يلقونه من احترام وتقدير وعدالة تنظيمية.
- **زيادة الأرباح على المدى الطويل**، نتيجة لرغبة المستهلكين تكرار عملية الشراء والتعامل مع الشركة.
- تصبح الشركة جاذبة للمستثمرين والراغبين في الاستحواذ أو الاندماج أو الاستثمار فيها.
- **ترغب المصارف والبنوك في الدعم** والتعامل مع الشركات التي تحظى بسمعة جيدة، وتطبق ثقافة، وعدالة، وثقة، وسياسات تنظيمية تراعي مصالح منسوبتها وكذلك المتعاملين معها.
- **عدم الالتزام بالمعايير الأخلاقية يحمل الشركة تكاليف باهضة**، نتيجة لغرامات والعقوبات والقضايا التي ترفع ضدها.
- **تحفل الشركة صاحبة المعايير الأخلاقية الراقية بمساندة ودعم الجهات الحكومية والرسمية وكذلك المجتمع المدني.**

لقد ذكرنا أهم الفوائد لقيادة الأخلاقية - ومن المعلوم أن مزاياها وفوائدها لا تكاد تُحصى - ومن أجلها الفوائد الأخروية التي يجاري بها الله - سبحانه وتعالى - صاحبها في الدنيا بالبركة في ماله وأهله، وكذلك الذكر الحسن والدعاء له حيًّا وميًّا، مع ما يدخله من الأجر الأخروي، حيث يقول النبي - ﷺ: «إِنَّ مِنْ أَحَدِكُمْ إِلَيَّ، وَأَفْرِغُكُمْ مِّنْ مَجْلِسِي يَوْمَ الْقِيَامَةِ، أَخَاسِنُكُمْ أَخْلَاقًا»، قوله - ﷺ: «مَا مِنْ شَيْءٍ فِي الْمِيزَانِ أَثْقَلُ مِنْ حُسْنِ الْخُلُقِ».



إن الثقافة الأخلاقية تتجذر في  
الكيانات عبر مزيج متوازن من  
القيم، فيلتقي التميّز بالعدالة  
والمنفعة بالمسؤولية، ويولد أداء  
مستدام يعكس مبادئ راسخة.

# مفاهيم أخلاقية



إن الثقافة الأخلاقية للمنظمة أو الشركة تحكمها مجموعة من المفاهيم التي يجب أن ترسخ وتنعكس في سلوكات قادتها ومسوبيها، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك إنما يكون بالاحتفاظ وتوظيف الأفراد الذين يعكسون ثقافتها وقيمها ومبادئها، وفي نفس الوقت التخلص من غيرهم من لا يحملون تلك القيم والمبادئ والثقافات؛ لما لهم من أثر سلبي على مجموع ثقافة المنشأة؛ فموظفو استقبال سيء السلوك غير مهذب في الفاظه ومظهره، يعطي انطباعاً أولياً سلبياً عن شركته ومنشأته. وقد أطلق بعض المختصين على موظف الاستقبال لقب «مدير الانطباع الأول».

**مفهوم المنفعة:** والذي يعني أن الكيان والمنتجات والخدمات التي تقدمها المنشأة، جدير بها أن تحقق أكبر المنافع للمستهلكين: (منتجات وخدمات ذات جودة عالية - آمنة - بأسعار معتدلة، بشروط ميسرة ... إلخ)، وللعاملين: (رواتب ومكافآت عادلة - أمن وظيفي - فرص للمشاركة في صنع القرارات ... إلخ)، ولأصحاب المصلحة المالك: (نمو في الأرباح وفي الأصول وفي العائد على حقوق الملكية وغيرها)، وللموردين: (الالتزام بالعقود وخدمة ما بعد البيع ... إلخ)، وللمصارف: (سداد القروض والالتزامات في موعدها ... إلخ)، ولبيئة العمل: (الأمن والسلامة والنظافة والهيئة الجيدة، والتجهيزات ... إلخ)، وللمجتمع المدني: (توفير الوظائف، والابتعاد عن التلوث البيئي، وتقديم المعونات ... إلخ)، مع ضرورة وأهمية إيجاد توازن بين مصالح المنشأة ومصالح غيرها من من سبقت الإشارة إليهم، أما إذا كانت تلك المنتجات أو الخدمات وكذلك سلوكات إدارتها، تضرّ بهم ولا تحقق لهم المنافع المرجوة، فإنها تصبح غير ذات جدوى تذكر.

**مفهوم الحقوق الأخلاقية والأساسية:** ذكرها الباحث (هشام فوزي) في دراسته سالفه الذكر، ومن تلك الحقوق الأخلاقية (نذكرها بتصرف واختصار):

أ. المصداقية والنزاهة: في التعاملات والعقود والالتزامات مع الموظفين والعملاء والموردين وجميع أصحاب العلاقة.

ب. حرية المعتقد: فلا يجب على المنظمة التدخل في معتقدات الأفراد طالما أنها لا تخل أو تؤثر أو تسيء إلى المنظمة أو نشاطها، ويجب احترام تلك المعتقدات وعدم السخرية منها أو ازدراؤها.

ت. الحفاظ على السرية: فلا تفشي المنظمة أسرار وبيانات ومعلومات موظفها أو عمالها ومورديها لغيرهم، مما يترتب عليه الإضرار بهم.

ث. حرية التعبير: من خلال السماح للموظفين أو العاملاء المستفيدين بالتعبير عن آرائهم، وانتقاداتهم، بالطرق والوسائل المشروعة والمناسبة.

**مفهوم العدالة:** يقوم هذا المفهوم على مبدأ التوزيع العادل، وعلى معاملة الأفراد المتساوين في الصفات والمهارات والخبرات معاملة متساوية، وأن تُوضع المنظمة حدوداً واضحة سواء من حيث المرتبات، أو المكافآت، أو الأجر الإضافية، حسب قدرة وخصائص ومهارات الأفراد في العمل.

**مفهوم التميّز في الأداء:** تعتبر الجودة في المنتجات والخدمات والمعاملات معياراً أساساً لمفهوم التميّز لأيّ كيان. والمنتجات اليابانية خير مثال لذلك باتباع منهج التحسين المستمر (Kayzen) والذي يسري على العاملين والمشرفين والمديرين بمختلف مستوياتهم الإدارية من الرئيس التنفيذي إلى عامل النظافة، ويشمل كذلك تحسين العمليات الإدارية والإنتاجية جميعاً، والتميّز لا بد أن يشمل (السياسات، والأفراد، والعمليات، والأداء). فعلامة (صنع في اليابان) تعتبر بمثابة شهادة جودة لأيّ منتج.

**مفهوم التحفيز الجماعي:** والذي يتمثل في بناء فريق عمل يحمل ثقافة وقيماً أخلاقية رائدة يقدم مصالح مجتمعه على مصالح شركته، ومصالح شركته على مصالحه الخاصة، ويعمل هذا الفريق بتعاون وكفاءة مع بعضهم بعضًا وكذلك مع رؤسائهم ومرؤوسهم ومع أصحاب العلاقة. ويعتبر مفهوم التحفيز الجماعي من أهم أبعاد القيادة الأخلاقية وله تأثير مباشر على التميّز في الأداء وفي رضا العاملين وكذلك في التعليم والنمو المؤسسي.

٣

٤

٥

استدامة المنشآت العائلية  
ترتكز على حوكمة أخلاقية  
تجذر القيم في الممارسة،  
وتجعل من الأخلاق نظاما لا  
يتغير بتبدل أو رحيل الأشخاص.

# حوكمة أخلاقيات الأعمال بالمنشآت العائلية



في ورشة العمل التي نظمها (المركز الوطني للمنشآت العائلية) في شهر يوليو عام ٢٠٢٣م، والتي استضاف فيها الأستاذ (علاء أبو نبعة) المدرب والخبير في الحكومة والتدقيق الداخلي والخارجي، وذلك بهدف توضيح (العلاقة بين المنظومة الأخلاقية في المنشآت العائلية ونظم الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر، والحكومة).

أوضح فيها (أبو نبعة) أن المنظومة الأخلاقية هي الأساس لنظم الرقابة وإدارة المخاطر والحكومة، وأنه لا قيمة لأي من هذه النظم بدون أخلاق. وبحسب (أبو نبعة) فإن المنظومة الأخلاقية الضعيفة في المنشآت العائلية؛ ستؤدي إلى ضعف نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والحكومة، كما أوضح أن المشكلة الرئيسية في المنشآت العائلية والتي تضر بالحكومة في الشركات هي (تضارب المصالح)، وهي مشكلة أخلاقية بالدرجة الأولى، بل إنها أَمَّ المشكلات قبل أن تكون مشكلة إدارية. لأن الهدف الرئيس لنظم الحكومة هو: تكامل المصالح بين مختلف أطراف العلاقة بالمنشأة وذلك لحماية حقوق جميع أصحاب المصالح.

في عام ٢٠٠٨م وافق مجلس إدارة شركتنا العائلية على البدء في استقطاب أفراد من أبناء الجيل الثالث من أبناء العائلة وإدراجهم في منظومة العمل؛ بهدف تحقيق مبدأ الاستمرارية وتوريث العمل للأجيال القادمة من أبناء العائلة، وكان من ضمن الأفراد المؤهلين للاستقطاب اثنان من أبنائي، وكذلك مجموعة أخرى جيدة من أبناء عمومتهم، ولكني لم أقبل بترشيح أي فرد من أبنائي ضمن القائمة المقدمة وذلك لأنني سأكون أنا المسؤول عن إعداد هذا الفريق وتهيئته خلال الفترة القادمة، سواء في تحديد مؤهلاتهم أو اختبارهم وتحديد مناصبهم ومستوياتهم ومميزاتهم، وكذلك تدريبهم وتطوير مهاراتهم.

خشيت من إساءة تفسير قراراتي من قبل أفراد العائلة وغيرهم في كل قرار يمسن هذا الفريق، وخشيت أن تغلبني العاطفة لهم أو الجور عليهم، وفضلت تأسيس شركة خاصة لأبني، نشاطها بعيد كل البعد عن نشاط شركة العائلة، وكان لهذا القرار صدى جيد لدى معظم أفراد العائلة، وإن كان مكلفاً كثيراً بالنسبة لي؛ ذلك أنني لم أكن مشرفاً عليه بدرجة كبيرة أو أديره بصفة مباشرة، وإنما يدار بواسطة أبني مع بعض التوجيهات لهم من حين لآخر، والذين شقوا طريقهم بجدارة في إنجاح العمل بتوفيق من الله.

يعتبر البروفيسور (ميرفين كينج Mervyn King) المنظر الأول للحكومة على مستوى العالم والذي وضع أساساً في عام ١٩٩٤م، وقد أجرى مجموعة تعديلات على قواعد الحكومة كان آخرها في عام ٢٠١٦م، وقد لَحَّصَ (كينج) الحكومة في كلمتين: «الحكومة هي: القيادة الأخلاقية».

يعرف (كينج) الحكومة بأنها: «ممارسة القيادة الأخلاقية والفاعلة من قبل الهيئة الحاكمة للمؤسسة بهدف تحقيق الثقافة الأخلاقية، والأداء الجيد، والرقابة الفاعلة، والمشروعية».

ويعرف القيادة الأخلاقية: إنها تعني: «النزاهة، والكفاءة، والمسؤولية، والمساءلة، والعدل، والشفافية، وتشمل القيادة الأخلاقية على: منع الآثار السلبية المترتبة على أنشطة المؤسسة من التأثير على الاقتصاد، والمنشأة، والبيئة التي تعمل ضمنها»، وهذا هو ما سبقت الإشارة إليه في كلامنا، والذي يظهر أن كثيراً من المؤسسات لا تعمل به، وأنها تحرض على تحقيق الأرباح وتعظيم حصتها السوقية دون التتفاف إلى الأضرار الاقتصادية والصحية والنفسية التي تحدثها في الأفراد، والمجتمعات، والبيئة المحيطة بها، وهذا ما يحدّر منه (كينج) أنه سوف يؤدي إلى ما يعرف بـ (الانهيار المالي Financial Meltdown).

أما تعريف الأخلاق عند (كينج) فهو تعريف عجيب: «عامل الناس كما تحب أن يعاملوك به»، وهذا تماماً ما نصّ عليه حديث المصطفى - ﷺ -: «لَا يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لِأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ».

إن القيادة بالأخلاق ليست عبارات وشعارات توضع في رسالة الشركة ورؤيتها والقيم التي ستتعامل بها، وتعلق عند مدخل الشركة وتتصدر موقعها الإلكتروني، بل هي ممارسات يومية تظهر في سلوكات قادتها وموظفيها، تضبط أفعالهم وتصرفاتهم وأقوالهم، بدءاً من بواب وحارس أمن المنشأة إلى رئيس شركتها، وإنّ رسالة ورؤيا إحدى كبريات الشركات الأمريكية للطاقة والسلع والخدمات شركة (إنرون Enron). كانت تحمل عبارات رنانة صاغتها واحدة من أكبر خمس شركات للاستشارات في الولايات المتحدة الأمريكية (آرثر أندرسون)، ولكنها لم تعمل بها، وكان من نتيجة ذلك انهيارها وتدهور قيمتها السوقية، ومن ثم فشلها وإفلاسها في عام ٢٠٠١م، عقب إقرارها بـ ممارساتٍ محاسبية مريبة، ثم تلاها سقوط شركة (أندرسون) بعدها بعام والتي كانت المدقق الرئيس لشركة (إنرون).

هذا ما أشار له (أبو نبعة) في الورشة المذكورة سابقاً، من أنه من الضروري تحويل (المبادئ الأخلاقية Code of Ethics)، أو (القيم الأخلاقية Ethical Values)، إلى (قواعد سلوك Code of Conduct)، لكل مبدأ أو قيمة أخلاقية، بمعنى تحديد السلوكات المقبولة وغير المقبولة لجميع أصحاب المصالح، سواء في التعامل مع العملاء، أو الموردين، أو الموظفين، أو الرؤساء وكذلك المرؤوسين. بل و يجب تدريب جميع العاملين على تلك السلوكات وعدم الاكتفاء بتوضيحيها لهم ضمن لائحة أو دليل الشركة، وأن يكون هناك نظام فاعل لتلقي بلاغات السلوكات غير الأخلاقية، ونظام لحماية المبلغين، كوجود خط ساخن بين الموظفين ومسؤولي تلقي البلاغات، وأن يتم تكوين لجان عليا للتحقيق في السلوكات غير الأخلاقية، مع اتخاذ العقوبات المناسبة لمرتكبي تلك السلوكات. وأن تكون العقوبات مكتوبة و معروفة لدى الجميع لكي تكون رادعة و تحول دون ارتكاب أي مخالفات مسبقاً، كما ينبغي توفر برنامج دوري لقياس مستويات اندماج الموظفين ورضاهما وسعادتهم.

### تقويم الممارسات الأخلاقية:

لقد أصبح تقويم الممارسات الأخلاقية داخل الشركة من الأمور المهمة، وتعتبر من ضمن متطلبات المراجعة الداخلية والخارجية للشركات الكبرى، وكذلك الشركات التي تتطلع إلى الارتقاء بقيمتها السوقية والحصول على مستثمرين. بل إن بعض الشركات الدولية قامت بتأسيس إدارات مستقلة تحت مسمى (ادارة الأخلاق)، تقوم بتلقي البلاغات عن السلوكات غير الأخلاقية وتحث في مسبياتها، وقبل ذلك تقوم بالإرشاد والتدريب وجميع ما ذكر سابقاً من ضرورة وجوده في الشركة، وتقوم هذه الإدارة بتقديم النصح أيضاً للموظفين، والإجابة عن استفساراتهم وأسئلتهم المتعلقة بنشاط الشركة التي يعملون بها. ومن مهام تلك الإدارة أيضاً استقطاب الموظفين الذين يلتزمون بأعلى المعايير الأخلاقية والحفاظ عليهم، والتخلص من غيرهم من لا يتقيدون بتلك الأخلاق، خاصة من يتقلدون المناصب القيادية (بحسب أبو نبعة).

ومن ضمن مهام تلك الإدارة تضمين العقود التي تبرمها الشركة مع منسوبها أو مع غيرهم من الشركاء والموردين وأصحاب المصلحة: البنود الخاصة بأخلاقيات العمل مثل: تعارض المصالح، أو البعد عن المعاملات المخالفة للأنظمة، أو غير المشروعة (الرشوة – الريا – قبول الهدايا – الاحتكار – غسيل الأموال وغيرها)، تقوم بتنقية المخاطر المرتبطة على التعامل مع الموردين والشركاء المحتملين ومقدمي الخدمات والمستقطبين للعمل بالشركة وغيرهم من غير الملتزمين بتلك المعايير الأخلاقية التي تهتم بها الشركة.

يقول رجل الأعمال الملياردير (وارن بافيت): **ابحث في الأشخاص (عند التوظيف) عن ثلاثة أشياء: الذكاء، الجهد، التزاهة، فإذا لم يمتلك الأخيرة، فلا تتعب نفسك في الأولى والثانية.**

يقول (سونبيرج) مؤلف كتاب (الإدارة بضمير): «لكي تستمر الشركة في المستقبل، عليها أن تعتبر التغيير فرصة سانحة يجب اقتناصها»، ويضيف أيضًا: «بعض الشركات تخاف من التغيير بسبب الخوف من المخاطرة، وفي هذا النمط من المنظمات المحافظة يعاقب الموظفون الذين يخفقون إذا جربوا شيئاً جديداً. في حين أنه على المنظمة أن تعرض المشكلات كفرص للتعلم، كما يجب أن تثمن المحاولات الابتكارية، حتى لو لم يكتب لها النجاح».

شاهدت عبر التلفاز المباراة النهائية لكرة المضرب في ( ويمبلدون )، والتي أقيمت في يوليو ٢٠٢٣م، بين اللاعب الأسباني (كارلوس الكراز) Carlos Alcaraz واللاعب الصربي ( نوفاك جوكوفيتش ) Novak Djokovic، والتي استغرقت ٤ ساعات و ٤٦ دقيقة، تمكّن فيها ( الكراز ) من التغلب على ( جوكوفيتش ) المصنف رقم ( ٢ ) لكرة المضرب عالمياً، وحامل لقب النسخة الأخيرة من بطولة ( ويمبلدون )، ولم يسبق لجوكوفيتش أن خسر نهائياً بطولة ( ويمبلدون ) من قبل، حيث تأهل إلى نهائي البطولة ( ٧ ) مرات، نجح في التتويج باللقب في المناسبات السبع. فهل كان ذلك من باب المصادفة والحظ السعيد؟ أو أن التدريب والتطوير المستمر واتباع قواعد اللعبة والمحافظة على اللياقة والهدوء واحترام الخصم كانت حاضرة لدى ( الكراز ) أثناء المباراة، على خلاف ما شوهد من فدان ( جوكوفيتش ) لأعصابه في الأشواط الأخيرة وتحطيم المضرب على أحد عمودي الشبكة بطريقة عصبية غير مبررة أثناء اللعب، مما تسبّب في لفت نظره وتطبيق عقوبة مالية عليه قدرها ( ٨٠٠٠٠ ) دولار على سلوكه الذي يعدّ انتهاكاً لقواعد اللعبة، حيث سبق أن حُدّر الحكم في وقت سابق من المباراة بسبب انتهاك القواعد الخاصة بالوقت.

إن المنشآت العائلية بحاجة ماسة إلى حوكمة أخلاقيات العمل لديها، فلا يمضي عام إلا ونشاهد أو نسمع عن منشأة عائلية تجاوز عمرها ستون عاماً ( أقل أو أكثر ) وقد تم تصفيتها أو أحيلت قضاياها للمحاكم، غالباً ما يكون السبب في ذلك: وريث أحمق، أو تصرف مالي غير منضبط، أو سلوك أخلاقي غير مبرر، أو غير محكم بقواعد

وأسس منظمة يصدر من فرد من أفرادها في إحدى المستويات الإدارية، وقديما قال أبو الطيب المتنبي:

لِكُلِّ دَاءٍ دَوَاءٌ يُسْتَطَبُ بِهِ  
إِلَّا الْحَمَّاقَةَ أَعْيَتْ مَنْ يُدَاوِيهَا

إن مما يقض مضاجع كثير من الباحثين في المنشآت العائلية: هو أنه بمجرد ابتعاد المؤسس عن العمل العائلي (لوفاة أو عجز)، وانتقال السلطات إلى أنجاله وإلى الجيل التالي من بعده، سرعان ما تفقد المنشآت كثيراً من قيم ومبادئ المؤسس، مما يحدث رباكة وانزعاجاً لدى كثير من المسؤولين الذين عملوا رديعاً من الزمان في ظل قيادة تحنو عليهم وترعاهم وتعاملهم بروح من التسامي، والاعطف، والعدل، والإنصاف. وفي كثير من الأحيان تفقد تلك المنشآت خيرة منسوبها، وتصبح غير قادرة على اجتناب الكفاءات، وتخسر كثيراً من عمالها وموظفيها؛ نتيجة (لالميكافيلية) أو (النرجسية) التي تسير عليها القيادات الجديدة، وتخلّها عن الثروة الحقيقة من القيم والمبادئ وأخلاقيات المهنة التي بناها المؤسس عبر سنوات من عمر المنشأة، وفي كثير من الأحيان تنتهي هذه المنشآت بالتصفية أو الإفلاس المادي والمعنوي.



من هنا برزت الحاجة إلى حوكمة أخلاقيات العمل بحيث تصبح نظاماً مؤسسيًا غير مرتبط بالأشخاص، وإنما تكون جزءاً مهماً من السياسات التي تسير عليها المنشأة، بل ومن أنشطتها اليومية، وتعتبرها بذلك ميزة تنافسية تخدم بناء علامتها التجارية وسمعتها.

## مبادئ حوكمة الشركات العائلية

استدامة  
الأعمال

التمسك  
بالقيم

تعزيز  
الثقة

تحمّل  
المسؤولية

المساءلة  
للجمّيع

ضمان  
الشفافية

المعاملة  
المنصفة

تراث  
الأخلاقيات

التوظيف الأخلاقي هو حجر  
الأساس لأي مؤسسة ناجحة،  
فاختيار الكفاءات بوعي قيمي  
يضمن استدامة الأداء ويعصّن  
المنشأة من الانهيار الصامت.

# دور أخلاقيات العمل في التوظيف والتعيين



سبق الإشارة في فصلٍ سابق إلى أهمية دور أخلاقيات العمل في عملية التوظيف واستقطاب أصحاب المهارات، وأن عدم اختيار الموظفين بناءً على معايير دقيقة يحدّد فيها الوصف الوظيفي والمهارات والمؤهلات المطلوبة لتلك الوظيفة، سيجعل من هؤلاء المعينين عبئاً على المؤسسة وتكلفة لا فائدة منها، وربما تتحول لاحقاً إلى خسائر.

نشرت مجلة (هارفارد للأعمال Harvard Business Review) الصادرة في شهر سبتمبر/أكتوبر لعام ٢٠٢٠، مقالاً تحت عنوان (نموذج حديث للقيادة الأخلاقية New Model for Ethical Leadership) للكاتب (ماكس بازيرمان Max Bazerman)، ذكر فيه أنه: «يتغاضى التنفيذيون دون وعي عن المخالفات إذا كانت مفيدة لهم أو للشركة». وأن أحد الأسباب التي تجعل الحدس والعواطف تسيطر على عملية صنع القرار هو أننا نفكّر عادة في خياراتنا واحداً تلو الآخر.

نحن مثلاً نتبرع على أساس الجاذبية العاطفية عندما نفكّر في الجمعيات الخيرية بمعزل عن غيرها. ولكن عندما نجري مقارنات بين المؤسسات الخيرية، فإننا نميل إلى التفكير أكثر في المكان الذي ستحقق فيه مساهمتنا أكبر فائدة.

كذلك عندما يقوم الناس بتقويم المرشحين للوظيفة واحداً تلو الآخر، يتم اتخاذ القرار بناء على العاطفة، فهم يميلون مثلاً لتوظيف الرجال الذين لديهم مواهب في الرياضيات دون النساء. لكن عندما يقارنون بين متقدّمين أو أكثر في وقت واحد، فإنهم يركّزون أكثر على المعايير ذات الصلة بالوظيفة، ويكونون أكثر أخلاقيّة (أقل تحيّزاً)، ويوظّفون مرشحين أفضل، ويحصلون على نتائج أفضل للمؤسسة.

لذا ينصح الكاتب صانع قرار، التوظيف باتخاذ المزيد من قراراته بمقارنة الخيارات بدلاً من تقويم كلّ منها على حدة. ويشير الكاتب إلى أنه تتضمن الإستراتيجيات الحديثة في التعيين: التعتمد على الهوية الاجتماعية لمن يتم توظيفهم (أي تغطية صورة المرشح للوظيفة وعدم ذكر جنسه أو أصله وعرقه). كما تقوم المزيد والمزيد من الشركات بإزالة الأسماء والصور من الطلبات في مراجعة أولية للتوظيف؛ لتقليل اتخاذ القرار المتحيّز وزيادة احتمالات توظيف المرشحين الأكثر تأهيلًا.

في حين أن العديد من الخبراء يعرّفون أخلاقيات التفاوض من حيث عدم الغش أو الكذب، مثل (بازيرمان) يعرّفها على أنها: «التركيز على خلق أكبر قيمة»، والذي حتماً يقتضي توفر جانب الصدق والأمانة.

يرى كذلك أن الناس لا يميلون إلى التفكير في تخصيص الوقت كخيار أخلاقي، لكن ينبغي عليهم ذلك. فالوقت مورد نادر، وإهداره - سواء كان لك أو لآخرين - يضرّ فقط بخلق القيمة. على العكس من ذلك، فإن استخدامه بحكمة لزيادة القيمة أو المنفعة الجماعية هو تعريف الفعل الأخلاقي.

كما يوفر تخصيص المهام بين الموظفين فرصة أخرى لخلق القيمة. ويقصد بخلق القيمة هنا إضافة منفعة أو فائدة للشركة قد تكون مادية - بترويج المزيد من المنتجات والخدمات أو معنوية تتعكس على سمعتها، وهو سلوك أخلاقي، وهو ما أطلق عليه السياسي البريطاني (ديفيد ريكاردو David Ricardo)، مفهوم «الميزة النسبية». ويتضمن تقويم الميزة النسبية تحديد كيفية السماح لكل شخص أو مؤسسة باستخدام الوقت، حيث يمكنها تحقيق أكبر قدر من القيمة. وهذا ما نطلق عليه دائمًا مصطلح استغلال الوقت، فهو هناك من العاملين من يهدر كثيراً من أوقات العمل فيما لا يجدي، وهو بذلك يهدّر ثروة لا تقدر بثمن، ويعمل بطاقة إنتاجية قد تصل إلى ٥٠٪، بينما يستلم مرتبًا شهريًا كاملاً، وهذا يعتبر في الواقع خسارة مادية للمنشأة.

مثال ذلك، ما يُشاهد في كثير من بلدان العالم الثالث من توظيف لأعداد كبيرة من خريجي الجامعات والمعاهد في الوظائف العامة، دون وجود أعمال تستحق ذلك التوظيف الجائر. وحتى على مستوى الإدارات العليا، تجد أن المدير العام لديه مجموعة كبيرة من المساعدين بحيث لا يبقى له من عمل يؤديه سوى التوقيع على المستندات والقرارات والتوجيهات التي قررها مساعدوه، ويبقى المنوط به فقط الجانب الإعلامي والاجتماعي من خلال الظهور في المنتديات والاحتفالات والمؤتمرات، وإلقاء الكلمات والخطب المعدّة له مسبقاً. طبعاً إلى جانب كميات الشاي والقهوة والبخار التي يستهلكها لنفسه ولضيوفه.

إننا في عصر اختلطت فيه كثير من الأمور، وتبدل فيه مفهوم القيم والمثل عند كثير من الشعوب، وهذا من أثر العولمة والاحتياك بثقافات الغرب والشرق وتأثير الإعلام ووسائل التواصل الحديثة والسفر وغيرها، ولم يعدّ من السهل استقطاب كفاءات تحمل نفس ما تحمله القيادة من قيم ومبادئ، حتى أطفالنا وأحفادنا باتوا غريبين عنا. لذا أصبح التوظيف مهمّة عسيرة تتطلب مزيداً من الوقت والتحمّص والتدريب والتأكيد من ملاءمة العناصر المختارة لقيم وثقافة وأخلاقيات الشركة.

حين تتغذى المنافسة بالأخلاق،  
تزدهر الأسواق، وحين تنفصل  
عنها، تتحول الأسواق إلى ساحة  
للهيمنة والتلاعب، وتضييع فيها  
القيم، وينتشر المكر والطمع.

# دور أخلاقيات العمل في المنافسة التجارية



تلعب المنافسة التجارية بين المؤسسات والشركات دوراً كبيراً في الممارسات الأخلاقية، وما نشهده من سلوكيات غير أخلاقية في وقتنا الحاضر بين شركات عالمية تحظى بشهرة كبيرة، ولديها حصة سوقية كبيرة وعلامة تجارية تُقدر بالمليارات وليس بالملايين، إنه لأمر مثير يجعل الإنسان يستقدر تلك التصرفات. على سبيل المثال: تجد الحملات الإعلانية لشركة (كوكا كولا) تحمل تعريضاً بمنافسها التقليدي شركة (بيبيسي كولا) والعكس كذلك، في المقابل هناك تعريضاً آخر في الحملات الإعلانية بين (مرسيدس) و(بي إم دبليو) وقس على ذلك، وهذا في ظني لا يليق بالمنافسة الشريفة.

أحياناً تمارس بعض الشركات سلوكيات أكثر سوءاً كالتجسس على منافسيها أو إغراء بعض الموظفين الجيدين بمرتبات ومزايا أكبر، أو ترويج أخبار غير صحيحة عن منتجات أو خدمات المنافسين، أو التواصل مع موردي شركات المنافسين وتقديم عروضٍ مغرية لهم لإلغاء اتفاقيات التوزيع أو حق الامتياز (الفرانشایز)؛ وذلك بهدف الإضرار بمنافسيهم، وكسب شريحة من عملائهم أو تدميرهم. وهذا نجده كثيراً حتى في وطننا العربي فإذا ما نجح كيان أو مؤسسة في تسويق منتجات مستوردة، مثل الإطارات أو البطاريات أو السيارات أو غيرها، وينزل الموزع الأول في ذلك جهوداً تسويقية جيدة ويستثمر مبالغ كبيرة في التخزين والترويج وبناء علامة تجارية وغير ذلك، سرعان ما تجد بعض المستغلين وضعاً النفوس من يرثمون صعود السلم من منتصفه، يتواصلون مع المنتجين والمصنعين ويغروهم بمشتريات أكبر ومزايا أفضل، وللأسف ينجحون في كثير من الأحيان في إفساد العلاقة بين التاجر الذي أفنى عمره في إشهار تلك المنتجات وبين تلك المصانع، خاصةً المصانع الصينية التي لا تُغير كثيراً اهتمامها للعلاقات طويلة الأجل أو الولاء للموزع، وإنما تهدف للبيع بكميات كبيرة في وقت قصير، أقول ذلك عن تجربة مع بعض مصانع الإطارات الصينية وليس مجرد إشاعة أو قول سمعته من غيري، وهو أيضاً ما يلاحظ حالياً مع موزعي السيارات الصينية، فكل بضع سنوات نجد المنتجات تتنقل من موزع لآخر.

### **موقف الشريعة الإسلامية من المنافسة:**

في الدراسة البحثية التي نشرها د. (زهير العياشي) بعنوان (ضوابط المنافسة التجارية وأدابها في الإسلام) نشرتها مجلة (بيت المشورة)، ذكر فيها الباحث أن المنافسة تعني الحرص على الغلبة والانفراد بالمحروم عليه، وأن المنافسة غير المشروعة هي كل الأعمال التي تلحق ضرراً بالآخرين، وأن الإسلام عندما جاء إلى المجتمع العربي في شبه جزيرة العرب؛ وجد صوراً من المعاملات المالية الخاضعة للأعراف والتقاليد الجارية بينهم، فكان التجار يمارسون الغش، والربا، والتطفيف، والحلف الكاذب وغيرها من المعاملات الضارة بالمجتمع،

والتي كان ضحيتها الفقراء والمساكين وعامة الناس، بينما المستفيد منها التاجر من كبار القوم وعيلتهم وساداتهم. فجاء الإسلام ليطهّر السوق من كثير من البيوع الفاسدة، ومنع بيع المحرمات، والشغار، والنجش، والتسليس، والاحتكار، وبيع الأخ على بيع أخيه، وكل ما من شأنه الإضرار بالآخرين بدعوى المنافسة والتربح.

بل لقد أنزل الله آيات محكمات تحذر من التطفيف والغش في الوزن، قال تعالى: ﴿وَيَوْمٌ لِّلْمُطَّافِقِينَ﴾، وهم الذين ينقصون الناس حقوقهم في مكاييلهم، وعن ابن عباس - رضي الله عنهما - قال: لما قدم النبي - ﷺ - المدينة، كانوا من أخبث الناس كيلاً فأنزل الله: ﴿وَيَوْمٌ لِّلْمُطَّافِقِينَ﴾، فأحسنوا الكيل.

فالإسلام يحث على المنافسة، ولكنها المنافسة البناءة التي تدعو إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة، وأن تكون خيرًا لا تسبب ضررًا للآخرين في أموالهم أو سمعتهم أو منتجاتهم قال - ﷺ -: «لَا ضَرَرَ وَلَا ضَرَارٌ»، وتكون المنافسة مطلوبة ومتاحة متى كانت في حدودها المشروعة. وأن تكون المنافسة بالابتكار، وتقديم العروض، والتقسية، والتوصيل المجاني، وتسهيل استرجاع المنتج، واستعادة القيمة عند عدم الرغبة في الصفقة، وبرامج الولاء وغير ذلك من الوسائل العصرية الحديثة.

لقد ابتنينا في العصر الحديث باندفاع كثير من الناس ودخولهم عالم التجارة والعمل الحر، دون خلفية شرعية في الحلال والحرام والمتّشّبهات والمحظورات وغيرها من الحدود التي نهى عنها الشّرع، وفجأة يجدون أنفسهم في مستنقع من المخالفات الشرعية التي غالباً ما تكون مُمحقة لأدرازهم وسبباً لفشلهم. وهناك طرفة تُروي في عالم التجارة، أن تاجرًا عربًا مسلماً ذهب إلى الصين وطلب من الصانع أن يقلّد منتجات غيره وأن يقلّل في جودتها للحصول على سعر مخفض وربح أعلى، وعندما حان وقت دعوته لتناول الطعام أخبرهم أنه يرغب في طعام حلال مذبوح على الطريقة الإسلامية. وهذا من عجائب الدهر، فهو يستحلل المال والكسب الحرام الذي يدخل جيبه، وفي المقابل لا يريد أن يدخل جوفه طعام حرام. أحياناً نكون عيباً على الإسلام بتصرفاتنا الحمقاء، وسبباً في تشويه تعاليمه وتشريعاته، وقد نكون حاجزاً دون دخول غيرنا فيه.

إن غياب أخلاقيات العمل في  
الوظائف العامة ينتج فساداً  
يهدر الموارد، يعطل التنمية،  
ويقوض الثقة، بينما النزاهة  
تحقق الازدهار وتحفظ الكرامة.



# دور أخلاقيات العمل في الوظائف العامة



إن دور أخلاقيات المهنة في الوظائف العامة يكاد يكون أهم وأكبر منه في العمل الخاص، لأن حاجة الناس له أكبر، فالمؤسسات العامة يحتاجها المجتمع بأكمله، بينما هناك بدائل أخرى عند طالبي الخدمة من القطاع الخاص، والمنافسة على أشدّها والخاسر فيها من يتخلّى عن تطبيق مبادئ الأخلاق.

تخيل أن تذهب لقضاء مصلحة عامة عند إحدى الدوائر، فلا تستطيع الحصول على خدمتك إلا عن طريق الرشوة، أو الواسطة، أو تقديم خدمة مقابل ما تطلبه. أو تجد العاملين بتلك المنشأة يقرؤون الصحف أو يتبعون حدثاً رياضياً، أو يتناولون طعام الإفطار، بينما صفوف المراجعين الطويلة تنتظر الموظف أو المسؤول حتى يباشر عمله. وإذا باشر عمله يسعى لإيجاد أي مبرر لتأجيل تقديم الخدمة (راجعنا بكره).

مما حدا بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية في عام ٢٠١٧م لإصدار (الدليل الاسترشادي لقواعد أخلاقيات العمل)، والذي يؤكد على قيم الاحترام المتبادل، والتعاون البناء عملياً ومجتمعياً، إضافة إلى احترام العادات والأعراف، وتلك القيم التي حثّ عليها ديننا الإسلامي الحنيف. كما يؤكد الدليل على أهمية العدل والمساواة بين أطراف العلاقة العمالية، ونبذ التمييز، ومحاربة الرشوة.

### تقارير دولية عن حالات فساد في المال العام:

بحسب ما ذكره الدكتور (فؤاد العمر) في بحثه تحت عنوان (أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي)، فقد نشرت صحيفة (الbizness ويك Business Week) في ١٨ ديسمبر ١٩٩٥م، أن المدعي العام الأمريكي أقام (١,٥٦٠) قضية رشوة ضد موظفي الدولة، كلفت الدولة والمواطنين الذين يدفعون الضرائب (٧) بلايين دولار، على شكل تضخيم في أسعار العقود والمناقصات. وهذا في دولة المؤسسات والأنظمة والكونجرس، فما بالكم بغيرها؟

كما نشرت صحيفة (الفايننشال تايمز Financial Times) في ٢٦ فبراير لعام ١٩٩٧م، أن الرئيس الكوري الجنوبي أبدى اعتذاره في خطاب تلفزيوني عن ملابسات قرض شركة (هانبو للحديد Hanbo Steel)، وهي ثاني أكبر صانع للصلب في كوريا الجنوبية، والتي أدت إلى إدانة عشرة من رجال الأعمال وكبار موظفي الدولة متهمين بقبول رشوة؛ لتسهيل إعطاء تسهيلات مالية، وقد برزت تلك الفضائح عندما انهارت شركة (هانبو) تحت وطأة ديون بلغت قرابة (٦) مليارات دولار. أدت إلى توجيه تهم بالفساد، وتطبيق أحكام بالسجن على مرتكبيها.

كما طردت حكومة (هونج كونج) رئيس دائرة المиграة فيها في عام ١٩٩٧م، وذلك لقيامة بتأسيس شركات في الخفاء تعمل في الصين، وامتلك عقارات لم يفصح عنها، واستخدم سلطاته الحكومية. وجميع هذه القضايا تضعف الثقة في الجهاز الحكومي، وتقلل من دوره في إحداث التنمية.

كما سعى عام ١٩٩٥م بعام الفساد في فرنسا، فقد تم في ذلك العام إحالة سيدة من كبار موظفي أكبر شركة مقاولات إلى المحكمة بتهمة التزوير في فواتير العقود، أو في التلاعب في المناقصات، وغيرها من قضايا الفساد التي حدثت في ذلك العام في فرنسا (بحسب الفايننشال تايمز ٢٨ ديسمبر ١٩٩٥م).

ويا ليت الأمر اقتصر على القطاع الخاص والقطاع الحكومي، ولكنه انتشر حتى في القطاعات الدولية، فبحسب ما نشرته صحيفة (النيوزويك Newsweek - في ١٧ مارس ١٩٩٧م)، فقد أعلن ناطق رسمي في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن المنظمة دفعت ستة ملايين دولار زيادة عن التكلفة المقررة، وذلك نتيجة لوجود اضطرابات في المعاملات المالية في العقود التي تم توقيعها لبناء مساكن في ثمانية دول أفريقية، ودولة آسيوية واحدة (د. فؤاد العمر).

### إنشاء هيئة للفساد بالمملكة:

وهذا مما حدا أيضًا بولاة الأمر في المملكة العربية السعودية لإنشاء (هيئة الرقابة ومكافحة الفساد - نزاهة)، والتي من مهامها القضاء على الفساد الذي يعتبر سرطاناً إذا استشرى في مجتمع ما، وقد صرّح سموّي العهد الأمير (محمد بن سلمان) بهذه المناسبة تصريحه الساطع: «الفساد في المملكة العربية السعودية أصبح من الماضي، ولن يتكرر بعد اليوم دون حساب».

تعمل هذه الهيئة ليلاً نهاراً؛ لتخليص المجتمع من الممارسات الخاطئة وغير الأخلاقية، وتحيل ممارسها للتحقيق، والقضاء وتطبيق العقوبات المنصوص عليها. ومن المعلوم أن الفساد يحول دون حصول أفراد المجتمع على حقوقهم، ويمكن الفاسدين من الاستئثار بمقدرات المجتمع. فمن مهام الهيئة التحري عن أوجه الفساد المالي والإداري في عقود الأشغال العامة، وعقود التشغيل والصيانة وغيرها، ومتابعة استرداد الأموال والعائدات الناتجة عن جرائم فساد.

إن أي مجتمع يخلو من وجود جهات رقابية تحول دون الممارسات غير الأخلاقية، لا بد من أن ينتشر فيه الفساد والمحسوبية والواسطة والتربح غير الشرعي وغير القانوني. فلم يخل حتى مجتمع المدينة الشريفة في عهد النبي - ﷺ - من بعض تلك الممارسات الخاطئة، فقد روى أبو هريرة «أنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - مَرَّ عَلَى صَبَرَةٍ طَعَامٍ فَأَذْخَلَ يَدَهُ فِيهَا، فَنَالَتْ أَصَابِعُهُ بَلَّا فَقَالَ: مَا هَذَا يَا صَاحِبَ الطَّعَامِ؟ قَالَ أَصَابَتْهُ السَّمَاءُ يَا رَسُولَ اللَّهِ، قَالَ: أَفَلَا جَعَلْتَهُ فَوْقَ الطَّعَامِ كَيْ يَرَاهُ النَّاسُ، مَنْ غَشَّ فَلَيْسَ مَبِينًا».

### آثار الفساد ومخاطرها:

ذكر موقع (الهيئة العامة لمكافحة الفساد - نزاهة) بدولة الكويت، مجموعة من الآثار والمخاطر الاقتصادية المرتبطة على وجود الفساد في القطاع العام منها:

- ١ إعاقة النمو الاقتصادي، مما يقوّض كل مستهدفات خطط التنمية طويلة وقصيرة الأجل.
- ٢ إهدار موارد الدولة، أو على أقل تقدير سوء استغلالها بما يعدم الفائدة المرجوة من الاستغلال الأمثل.
- ٣ هروب الاستثمارات، سواء الوطنية أو الأجنبية لغياب حواجزها.
- ٤ الإخلال بالعدالة التوزيعية للدخول والموارد، وإضعاف الفاعلية الاقتصادية، وازدياد الهوة بين الفئات الغنية والفقيرة.
- ٥ إضعاف الإيرادات العامة للدولة، نتيجة التهرب من دفع الجمارك والضرائب والرسوم باستخدام الوسائل الاحتيالية والالتفاف على القوانين النافذة.
- ٦ التأثير السلبي لسوء الإنفاق العام لموارد الدولة، عن طريق إهدارها في المشاريع الكبيرة بما يحرم قطاعاتٍ مهمة مثل الصحة والتعليم والخدمات من الاستفادة من هذه الموارد.
- ٧ تدنى كفاءة الاستثمارات العامة، وإضعاف مستوى الجودة في البنية التحتية العامة: بفعل الرشاوى التي تدفع للتغاضي عن المواصفات القياسية المطلوبة.

وهذا الكلام ملاحظ في كثير من الدول التي ينتشر فيها الفساد، على الرغم من توفر الموارد الطبيعية والثروات في تلك البلاد، إلا أن الفساد ينخر في عظام تلك المجتمعات فتعيش معظم شعوبها وهي تعاني من الاحتياجات الأساسية: كالتعليم، والصحة، والسكن، وال الحاجة إلى الأمان، ونحمد الله أن قيَّض لنا في دول الخليج ولاة أمر يأترون بأمر الله ويراعون مصالح شعوبهم.

المعضلة الرئيسية في هذا الشأن أن كثيراً من يعملون في القطاع العام (الخدمة المدنية)، يعتقدون أن العمل الحكومي إنما هو من أجل الراتب الشهري وللتكتسب والانتفاع من الوظيفة، وأنها مفぬم؛ دون الالتفات إلى تبعات ومسؤوليات تلك الوظيفة، وما يتحتم عليهم القيام به من خدمات للمواطنين وقادسي الخدمة، وإذا كان منهم من هو عفيف اليد عن السرقة ونهب الأموال وأكل الحرام - وهم الأكثريّة - فقد لا تخلو القلة منهم من إهدر الأوقات فيما لا جدوى منه (استعمال الهاتف لأمور شخصية، متابعة وسائل التواصل الاجتماعي، قراءة الصحف والمجلات) أو التقصير في أداء المهام بالصورة المطلوبة، والله درنبي الله يوسف - عليه السلام - فعندما كان في السجن قيل له: ﴿إِنَّا نَرَاكَ مِنَ الْمُحْسِنِينَ﴾، وعندما تقلّد منصب وزير في الدولة وأصبح على خزائن مصر، قيل له: ﴿إِنَّا نَرَاكَ مِنَ الْمُحْسِنِينَ﴾، فلم تغيره طبيعة المنصب، ولم يتأثر من امرأة العزيز أو من إخوته وينتقم منهم، كذلك فعل نبينا محمد - ﷺ - بعد دخوله مكة منتصراً وفاتحاً، رغم ما عاناه من قومه من حروب واضطهاد وحصار.

### علاقة الفساد الإداري بالنماوى الاقتصادي والمالي:

حاولت إحدى الدراسات العملية تحديد آثار الفساد الإداري في المجالات المالية والاقتصادية، قام بها (باولو ماورو Paolo Mauro) رئيس قسم في إدارة الشؤون المالية العامة بصندوق النقد الدولي. تحت عنوان (أثر الفساد على النمو، والاستثمار، والإإنفاق The Effects of Corruption on Growth, Investment, and Government Expenditure)، نشرت في موقع (صندوق النقد الدولي International Monetary Fund) في سبتمبر ١٩٩٦ م. وجدت الدراسة أنه:

- **لما زاد معدل الفساد الإداري في بلد؛ قل نمو معدل الفرد من الدخل القومي.** 
- **يؤدي تحسّن الانحراف المعياري الواحد في مؤشرات الفساد؛ إلى ارتفاع الاستثمار بنسبة ٥٪ من الناتج المحلي الإجمالي، وارتفاع معدل نمو نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي السنوي بمقدار نصف نقطة مئوية.** 

✓ **كما قل معدل الفساد: زاد تدفق الاستثمارات الخاصة وتحسن الوضع الاقتصادي.**

✓ **إن الموارد المخصصة للتعليم والصحة تقل بزيادة معدل الفساد الإداري.**

✓ **يرتبط عدد من الأسباب المحتملة للفساد** بمدى التدخل الحكومي في الاقتصاد، وبشكل أعم، بالمتغيرات، (مثل مستوى التعريفات الجمركية على الواردات أو أجور الخدمة المدنية)، التي تحددها سياسة الحكومة.

✓ **انخفاض أجور الخدمة المدنية** مقارنة بأجور القطاع الخاص أو نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي؛ يشكل أيضاً مصدراً محتملاً للفساد.

✓ **احتمال أن يؤدي الفساد إلى تقليل** فعالية تدفقات المساعدات.

✓ **قد يؤدي الفساد أيضاً إلى خسارة الإيرادات الضريبية** عندما يتخذ شكل التهرب الضريبي أو الاستخدام غير السليم للإعفاءات الضريبية التقديرية، وبالتالي يؤدي إلى نتائج سلبية للميزانية العامة للدولة، ويوثر على تركيبة الإنفاق الحكومي.

✓ **قد يؤدي النظام الفاسد إلى انخفاض** جودة البنية التحتية والخدمات العامة.

وانهت الدراسة إلى وجود آثار سلبية عديدة قد لا يمكن حصرها لانتشار الفساد الإداري.

لقد كشفت أزمة الرهن العقاري عام ٢٠٠٨ م -التي ما زالت آثارها السلبية مستمرة- عن تفشي الفساد في كبرى البنوك الاستثمارية ومؤسسات الإقراض على مستوى العالم، إذ كانت الرهون العقارية تقدم عن طريق الاحتيال دون وجود دعم مالي مرخص به، وقد أفلست بعض المؤسسات المالية الكبيرة مثل شركة (ليمان براذرز القابضة) على إثر هذه الواقع، كما أن ملايين الحصولين على رهون عقارية فقدوا منازلهم. لقد أثّرت تلك الأزمة المالية على الاقتصاد العالمي وقدّرت تكلفتها بحوالي أكثر من (٢٢) تريليون دولار أمريكي.



تكشف الأزمات جوهر القيادة  
حيث تُعد القيادة الأخلاقية  
حجر الأساس لسمعة مستدامة  
تُقاس بفعال القادة لا أقوالهم،  
وتبني الثقة والولاء المؤسسي.

# قياس القيادة الأخلاقية والسمعة



ذكر الكاتب والمدرب الإيطالي المختص بتطوير المهارات (باولو غالو Paolo Gallo) في موقع (أخبار التكنولوجيا الأيرلندية Irish Tech News) تحت عنوان (لماذا يجب قياس القيادة الأخلاقية والسمعة)، أن الأزمة: هي الاختبار الحقيقي للقيادة الذي يكشف حقيقة المؤسسات والمجتمعات عموماً، والقيادة الأخلاقية وسمعة الشركات بشكل خاص. فمنذ بداية الجائحة «كوفيد-١٩»، شهد العالم ردود فعل متباعدة جدًا على الأزمة في وضعية تجاوز حدود إدارة الأزمات التي تعاملنا معها في السابق. وذكر الكاتب أن مرحلة ما بعد الأزمة ستسلط الضوء على الشركات التي واجهت الصعوبات بنراها، أي من خلال الاعتناء بموظفيها، والشركات التي اختارت العكس.

بالطبع، فإن تأثير جائحة (كوفيد-١٩) كان مدمرًا للجميع. لكننا ذهلنا لمعرفة أن شركة (والت ديزني Walt Disney) الأمريكية والشهيرة بالإعلام والترفيه، قد أوقفت (٤٣) ألف موظف عن العمل مثلاً، إضافة إلى حالات التسرّع في عدد كبير من الشركات الأخرى. فقد سرّحت شركة (ريتشموند غروب Richemond Group)، وهي شركة أعمال وتجارة دولية، سرّحت نائب رئيس قسم الموارد البشرية لديها. وكانت شركة (لاكجري غروب Luxury Group) تسعى لفرض تخفيضات كبيرة على الرواتب، تشمل جميع الموظفين الذين يبلغ عددهم (٣٧) ألفاً، في حين ارتفعت أجور بعض كبار التنفيذيين فيما من (١٩) إلى (٣) مليون دولار أثناء الفترة ذاتها. (بحسب غالو)

وكي نكون منصفين، شهدنا أيضًا أمثلة كثيرة على العكس، حيث قرر بعض المسؤولين التنفيذيين تخفيض رواتبهم والاستمرار بدفع أجور موظفهم كما هي. وبدأت بعض الشركات مثلاً بإنتاج سلع وخدمات للمجتمعات التي تحتاج إليها. مثل شركة (أيكيا IKEA) وشركة (فيريari)، وشركة (جورجيو أرماني Giorgio Armani)، حيث حافظت هذه الشركات على موظفها وتعاملت معهم بطريقة إنسانية مع الحفاظ على سلامة وأمن العاملين، مع تقديم الدعم المعنوي لجميع موظفها وأسرهم وللشركاء في بيئة العمل. لم تُسرّح أحدًا، ولم تأخذ معونات حكومية، ولم تخض مخصصات الإجازات.

لقد كان لهذه المواقف من قيادات الشركات المذكورة وغيرها الأثر الكبير على سمعتها ورضا منسوبها وولائهم، والسؤال المهم الذي يطرحه الكاتب هنا هو: هل يمكن قياس السلوك الأخلاقي فيما يخص السمعة من أجل اجتذاب المواهب واستبقائها؟

هذا ما قامت به شركة (ريترال RepTrack)، التي تقيس السمعة وتطورها. ووفقاً لها، فإن هناك سبعة عوامل تؤثر على سمعة الشركة. وهي:



ونتائج الدراسة الاستقصائية التي أجرتها هذه الشركة في إيطاليا في بداية أزمة (كوفيد-١٩) كانت مذهلة.

فالسمعة هي أحد الأصول القليلة. إن لم تكن الأصل الوحيد الذي لم يتلاش نتيجة للأزمة. وهذا يسلط الضوء على أن ما فعلته الشركات في هذه الأشهر القليلة الأولى بعد بدء انتشار جائحة (كوفيد-١٩) كان متوافقاً مع توقعات المستهلكين.

إن (٥٧٪) من أسمى سمعة الشركة تعتمد على:

الجوانب الشخصية.

سلوك الشركة.

القيادة.

السياسات الجديدة المتعلقة بالقوة العاملة.

الدور الاجتماعي الذي تمارسه المؤسسة في المجتمع المحلي.

يبدو أن عصر السمعة القائمة على الأرباح والمنتجات فقط بدأ يتلاشى بسرعة الان.

إن الشركات التي ستتمكن من التكيف مع التغيير وتبنيه بسرعة، ستكون رابحة في اقتصاد السمعة بشكله الجديد، من خلال البدء بالثقافة الأخلاقية شديدة التركيز والقيادة القوية. وبحسب (غالو)، فإن القيادة الأخلاقية ليست مسابقة جمال تهدف لعرض مقاطع فيديو أنيقة عن الشركات، وإنما هي أصل حقيقي ملموس يعزز سمعة الشركة ويوقع أثراً عميقاً على انتطاعات المستهلكين والموظفين المحتملين عنها، واتباع المعايير الأخلاقية ليس الأمر الذي يجب فعله فحسب، بل هو الأمر الوحيد الذي سيمكننا من المضي قدماً.

في حقيقة الأمر تذكرت كيف تعاملت شركتنا العائلية مع تلك الأزمة (كوفيد-١٩)، فقد تنازل أعضاء مجلس الإدارة عن (٤٠٪) من مرتباتهم، وكذلك فعل جميع منسوبي الشركة من أبناء العائلة (الجيل الثالث)، ولم يتم تخفيض مرتبات أي من العاملين الآخرين أو تسريحهم عن العمل، وتم ترتيب العمل عن بُعد مع اتخاذ كافة إجراءات السلامة والأمان، كما لم تصرف أي مكافآت بنهائية العام لأعضاء مجلس الإدارة، وتنازل بعضهم عن رصيده أجازاته السنوية، فقد كانت فترة عصيبة تتطلب أن يكون قادتها قدوة لغيرهم، بل أول من يضحي.

ذكر الكاتب (دوف سيدمان Dov Seidman)، مؤسس (معهد كيف للمجتمع في مقال له نشر في موقع (المجتمع الاقتصادي العالمي The How Institute for Society) تحت عنوان (لماذا أصبحت القيادة الأخلاقية مهمة الآن أكثر من أي وقت مضى؟) نشر في فبراير ٢٠٢١، ذكر (سيدمان) أنه لا يمكن للأنظمة البشرية أن تعمل بدون سلطة رسمية، ولكن ما يجعل المنظمات تعمل حقاً هو عندما يتمتع القادة الذين يشغلون تلك المناصب الرسمية بسلطة أخلاقية أيضاً. ففي حين يمكن الاستيلاء على السلطة الرسمية أو الفوز بها أو منحها؛ إلا أنه يجب أن تكتسب السلطة الأخلاقية من خلال هويتك، وأسلوب قيادتك.

ويضيف (سيدمان) أن السلطة الرسمية أصبحت أقل قوة. في حين أن السلطة الأخلاقية وحدها هي القادرة على بناء الثقة، والإلهام الزملاء، وخلق المعنى، ومساعدة الناس على تصور مستقبل أفضل. ولكن هل يمكن قياس السلطة الأخلاقية دراستها؟

في التقرير الحديث الذي صدر تحت عنوان (تقرير حالة القيادة الأخلاقية في عالم الأعمال - The State of Moral Leadership in Business)، عام ٢٠٢٠ (معهد كيف للمجتمع)، والذي تضمن بيانات من ١٥٠٠ فرد يعملون في مجال الأعمال في الولايات المتحدة. يسلط التقرير الضوء على الدور الحاسم الذي يمكن أن تلعبه القيادة الأخلاقية داخل المنظمات. وأشار التقرير إلى مجموعة مهمة من الإحصائيات والبيانات:

- يقول ٤٤٪ من المشاركين في الاستطلاع الذي أجري إن الانقسامات الاجتماعية والسياسية في الولايات المتحدة تؤثر على العلاقات في أماكن عملهم. وبالنسبة للإدارة العليا، يرتفع هذا الرقم إلى ٧٢٪.** مما يعني أن أولئك الذين هم في وضع أفضل ليكونوا قدوة لمعايير الأخلاقية وعملية صنع القرار على أساس القيم، هم في أمس الحاجة إلى المعايير الأخلاقية للتعامل مع الأضطرابات الاجتماعية والسياسية اليوم.
- يتفق ٧٩٪ من المشاركين على أن مؤسساتهم ستتخذ قرارات عمل أفضل إذا اتبعت القاعدة الذهبية: «عامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك».**
- عبر الموظفون في القطاعين العام والخاص عن رغبتهم في العمل مع القادة الأخلاقيين، ويعتقد ٧٧٪ من المشاركين أنه يمكن تطوير الأشخاص ليصبحوا قادة أخلاقيين.**
- وأشار ٨٦٪ من عينة البحث أن الحاجة لقيادة الأخلاقية اليوم أكثر منها في أي وقت مضى.**
- يقول ٧٤٪ من المشاركين أن زملاءهم سيؤدون عملاً أفضل إذا اعتمد المديرون على السلطة الأخلاقية أكثر من السلطة الرسمية.**
- يقول ٧٠٪ من المشاركين الذين لديهم مديرين في الطبقة العليا من القيادة الأخلاقية، أن مؤسساتهم موجهة نحو مقاييس الأداء طويلة المدى وليس قصيرة المدى.**
- من المؤسف أن القيادة الأخلاقية المتّسقة تظل بعيدة المنال. حيث ما يقرب من نصف كبار القادة التنظيميين لا يظهرون باستمرار أي سلوكات قيادية أخلاقية، في حين أن ٨٪ فقط يظهرونها باستمرار على مستوى عال. وعلى مستوى الإدارة أظهر ٧٪ فقط باستمرار مستوى عال من السلوك القيادي الأخلاقي. وهذا أمر مذهل بشكل خاص حيث يقول ٤٦٪ من المشاركين في الاستطلاع إنهم سيقبلون تخفيضاً في الراتب للعمل لدى قائد أخلاقي.**

## وخلاصة هذا البحث:

- أن الطلب على القيادة الأخلاقية مرتفع، ولكن المعروض منها قليل.
- يتمتع المديرون الذين يظلون مستويات أعلى من القيادة الأخلاقية بعلاقات أقوى مع زملائهم.
- القيادة الأخلاقية تزيد من أداء الأعمال.
- فرص التطوير المهني لا تفعل ما يكفي لتعزيز القيادة الأخلاقية.
- يشير البحث إلى دعوة للعمل: حيث يمكن للمنظمات، بل ويجب عليها، الاستثمار في تعزيز ثقافة القيادة الأخلاقية.

ولقد سبق للكاتب (سيدمان) نشر إحصائية دراسة سابقة له تحت عنوان (يشعر الموظفون بأن الشركات تفتقر إلى القيادة الأخلاقية Employees Feel Businesses are Lacking Moral Leadership)، نشرت في موقع (المنتدى الاقتصادي العالمي WEF) أيضًا في أكتوبر ٢٠١٨م، أظهرت الدراسة ما يلي:

- يعتقد أقل من ربع الموظفين أن مدربهم يتمتعون بصفات وسلوكيات القادة الأخلاقين. وأن ١٧٪ فقط يقولون إن قادتهم عادة ما يقولون الحقيقة. ويعتقد الموظفون أن هذا الفراغ الأخلاقي يجعلهم أسوأ في وظائفهم ويجعل من الصعب على مؤسستهم تحقيق أهدافهم، ناهيك عن تجاوزها.

● يقول ١٣٪ فقط من الموظفين أن قادتهم عادة ما يتذدون موقفًا بشأن المواضيع الأخلاقية. وأن ١٧٪ فقط من القادة يضعون المبادئ في المقام الأول، ١٤٪ فقط يعترفون بإخفاقاتهم، و ١٣٪ فقط يصححون أخطاءهم عندما يخطئون.

● على الرغم من ندرتها، إلا أن القيادة الأخلاقية يمكن أن تكون فاعلة للغاية. عندما يقود المديرون بتواضع، فإنهم أكثر عرضة لثقة زملائهم بنسبة ٢٢ مرة، وفقًا للدراسة؛ عندما يكون المديرون قادرين على جعل أنفسهم بسطاء، وخلق جو يمكن للآخرين الوقوف فيه وتقديم أداء رائع، فإنهم أكثر عرضة لتحقيق أهداف أعمالهم بمقدار ١١ مرة.

● وبالتعقب أكثر، عندما يُظهر المديرون شجاعة أخلاقية، من خلال الدفاع عن الحقيقة أو طرح أسئلة صعبة، فإن زملاءهم يحكمون عليهم بنسبة ١٧ مرة أكثر فعالية. وعندما يتوقفون ويشجعون فرقهم على التوقف وإعادة التواصل مع قيمهم، يصبحون أكثر فاعلية بمقدار ١١ مرة.



تلعب القيادة الأخلاقية دوراً في استدامة ونجاح الشركات العائلية، حيث توازن بين سلطة العائلة والإدارة، وتقلل النزاعات وتدعم بيئة عمل إيجابية.

# القيادة الأخلاقية في الشركات العائلية



إن للشركات العائلية خصوصية عن غيرها من الشركات، ذلك أنها تشكل السواد الأعظم في اقتصadiات كل مجتمع، حيث تشير التقديرات إلى أن حوالي ثلث جميع الشركات المدرجة في قائمة (فورتشن ٥٠٠) تخضع لسيطرة عائلية. كما أن نحو ٦٠٪ من جميع الشركات المتداولة علىً في الولايات المتحدة الأمريكية تطل تحت تأثير وسيطرة العائلة. وقد سبق الإشارة إلى ذلك في كتابنا (قيادة الشركات العائلية) الذي أسمينا فيه الحديث عن مفهوم وأهداف سمات ومزايا وعيوب ومشكلات وتحديات الشركات العائلية، كما أثر الصراع والخلاف والتربية والتخطيط الاستراتيجي في نمو واستقرار واستمرارية ذلك النوع من الشركات.

بالتالي تكون القيادة الأخلاقية مؤثراً رئيساً في استقرار الشركة العائلية ونموها وتماسك أفرادها وجعلها بيئة محفزة وجاذبة للكفاءات، بل وتصبح ميزة تنافسية وعلامة تجارية، وعند دراسة كثير من حالات فشل وانقضاض وإفلاس الشركات العائلية، نجد أن الجانب الأخلاقي كان له دور كبير إلى جانب القرارات الخاطئة والبعد عن التخطيط الجيد والصراع على المناصب وعدم الشفافية، وضعف خلق التزاهة، وتضارب المصالح، والغورور، والمحسوبية، والحكومة، وغيرها.

نشرت مجلة (استراتيجية الشركات العائلية) Journal of Family Business Strategy مقالاً في شهر مارس لعام ٢٠٢١ م بعنوان (أنماط القيادة وسلوكيات القيادة في الشركات العائلية Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms)، أوضح المقال أن القيادة الاستبدادية هي أسلوب القيادة الأكثر انتشاراً في الشركات العائلية، ويرجع ذلك أساساً إلى مركبة السلطة بين المالكين والمديرين، حيث يركّز هؤلاء القادة بشكل كبير على المهام، ويحصرونهم في عملية صنع القرار، ويركّزون على الطبيعة الهيكيلية للتسلسلات الهرمية، وهو ما يعدّ أيضاً نموذجياً جدّاً لسلوك القيادة الأبوية للشركات العائلية.

وعلى الرغم من سلوكهم القيادي القوي الذي لوحظ في كثير من الأحيان، فإن هؤلاء القادة يميلون إلى الاحتفاظ بجميع المعلومات داخل الشركة، وإدارة المؤرّوسين والإشراف عليهم عن كثب، ومنهم مساحة صغيرة لاتخاذ القرارات، وفضيل أفراد الأسرة على غيرهم من خارج الأسرة بغضّ النظر عن مستويات المؤهلات (أي أنهم يظهرون أيضاً سلوك القيادة المحسوبية). ولكن بسبب تغير توقعات الموظفين والمجتمع، تغيرت أساليب القيادة في معظم الشركات العائلية إلى نهج أكثر تحويلية في العقدين أو العقود الثلاثة الماضية.

إن المهارات والإنجازات الشخصية تجعل القائد أنموذجاً يحتذى به ويمكّنه خلق التطلعات لدى الموظفين، وهو ما يرجح أن يحدث بشكل خاص في الشركات العائلية التي يديرها المؤسس، فكلا النموذجين لا يركزان على الهياكل الهرمية، ولكنهما يسهمان في بناء هيكل احترافي للشركة.

في الشركات التي تتمتع بأساليب قيادية ذات خبرة، يتم تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى الأفراد والفرق التي تتمتع بالمعرفة أو مجموعة المهارات، أو قدرات الحكم الأكثر ملاءمة لكل موضوع معين، والتي ترتبط بسلوك إشرافي قوي بغض النظر عن التسلسل الهرمي والمسؤوليات الرسمية. نظرًا لأن هؤلاء الأفراد قد لا يكونون المديرين الرسميين للشركة، فهو أسلوب قيادة شامل يدعم استقلالية الموظف وسلوك ريادة الأعمال.

عندما يكون هناك أسلوب قيادة مرجعي: يسعى الموظفون إلى إرضاء القائد، الذي غالباً ما يُظهر سلوكاً أبوياً، ويتصرف فيما يتعلق به، مما يدعم تحقيق الأهداف العائلية في الشركات العائلية التي يديرها المالك. ولكن أسلوب القيادة الذي يعتمد على مبدأ عدم التدخل ينقل مسؤولية اتخاذ القرار إلى كل عضو في المنظمة، وهو أقل شيوعاً في سياق الشركات العائلية. ففي حين يحاول أفراد العائلة السيطرة على أعمالهم. فإن أسلوب القيادة هنا يتناقض مع سلوك القيادة الأبوية على وجه التحديد.

لا يوفر قادة مبدأ عدم التدخل لموظفيهم سوى مجموعة واسعة من الأهداف لتحقيقها دون الإشارة إلى تفاصيل حول كيفية تحقيقها أو قياس المسارات التي اختارها الفرد عن كثب. في الشركات العائلية، يمكن أن يؤدي ذلك إلى قيام الموظفين بالعمل على تحقيق أهداف قد تتضمن أهدافاً على حساب العائلة أو الشركة. وبناء عليه يفتقر أسلوب القيادة الذي يعتمد على عدم التدخل إلى السلوك القيادي الداعم من قبل القائد، ويعيق التماهي مع أهداف القائد والشركة، مما يجعله مرتبطاً في كثير من الأحيان بسلوك القيادة المنخفض على الرغم من أن هذه العلاقة قد تكون غير بدائية، إلا أن المستويات العالية من الاستقلالية تؤدي إلى انخفاض مشاعر الهوية الاجتماعية والملكية بين الموظفين وتعزز أياً سلوك القيادة الريادية.

غالباً ما يكون أسلوب القيادة التبادلية موجوداً في سياق الشركات العائلية لأنه من السهل تنفيذه حتى بالنسبة للمديرين الذين لم يتمتعوا بأي تعليم إداري والذين تمت ترقيتهم بسبب روابط القرابة بينهم. وتعد القيادة التحويلية، التي تعتمد على خلق رؤية مشتركة بين الموظفين واحدة من أكثر أساليب القيادة المعروفة على نطاق واسع وبازارة أيضاً في الشركات العائلية، وفي أبحاث الشركات العائلية، حظي أسلوب القيادة هذا باهتمام خاص حيث تبين أن خصائص القادة التحويليين تتوافق بشكل جيد مع الخصائص المخصصة للرؤساء التنفيذيين للعائلة.

عادة ما يظهر قادة الشركات العائلية التحويلية سلوكاً قيادياً مشرقاً، وبالتالي ينقلون المودة العاطفية إلى الموظفين، مما يجعلهم يسعون بشكل جوهري لتحقيق نفس أهداف القائد، وكذلك تطوير الملكية النفسية للشركة. ومن ثم، هناك تداخل بين القيادة التحويلية وسلوك القيادة الريادية.

يرتبط القادة التحويليون في الشركات العائلية ارتباطاً وثيقاً بالشركة العائلية (عاطفياً ومالياً)، مما يعزز سلوك القيادة الإشرافية في جميع أنحاء الشركة حيث يعملون كنمذج يحتذى بها ويقدمون التضحيات لمصلحة الشركة ومرؤوسهم. يتيح ذلك لقائد العائلة التحويلي خلق مناخ تنظيمي يعتمد على الثقة والاعتبار الفردي وعلاقات التوجيه الداعمة. غالباً ما يشير علماء الشركات العائلية إلى القيادة التحويلية، بسبب عناصر الإشراف التي ترتبط بأسلوب القيادة التحويلية، والتي تدعم القائد في دمج الأهداف المتعلقة بالعائلة والعمل في الرؤية المشتركة، وبالتالي الفئات.

إن كون الرئيس التنفيذي لشركة عائلية عضواً في العائلة المالكة للأعمال له آثار قوية على ميله إلى أنماط وسلوكيات قيادية معينة. نظراً لوحدة الملكية والإدارة. يكون لدى الرؤساء التنفيذيين للعائلة حواجز أعلى للعمل لصالح الشركة، والتي غالباً ما ينظرون إليها على أنها «طفلهم»، وبالتالي يظهرون سلوك الإشراف التنظيمي. علاوة على ذلك فإنهم يظهرون في كثير من الأحيان سلوكاً قيادياً أبوياً يركز على سلطة اتخاذ القرار وتحديد الأهداف الإستراتيجية في مناصبهم. لأنهم يهدفون إلى إبقاء السيطرة على اتخاذ القرارات في أيدي الأسرة.

من ناحية أخرى، يواجه الرؤساء التنفيذيون من خارج العائلة سلوكاً قيادياً أقل إشرافاً نظراً لاحتمالية أكبر لحدوث صراع المصالح؛ الذي ينبع من أهدافهم الشخصية المختلفة مقارنة بأهداف الشركة. ومع ذلك، ونظراً لمستوياتهم المنخفضة عادة من الحصص المالية في الشركة والافتقار إلى اعتبارات الثروة الاجتماعية والعاطفية، فمن المرجح أن يظهر الرؤساء التنفيذيون من خارج العائلة أساليب القيادة التشاركية التي توزع سلطة اتخاذ القرارات بين الموظفين.

هناك اختلاف مهم آخر بين الرؤساء التنفيذيين من أفراد العائلة وخارجها، وهو خوضهم للمخاطر، وبالتالي سلوكهم القيادي في مجال ريادة الأعمال وعلى وجه التحديد يظهر الرؤساء التنفيذيين من خارج العائلة في الشركات العائلية استعداداً أكبر لقبول أخطار ريادة الأعمال مقارنة بنظرائهم من العائلة، وذلك بسبب الفصل بين الملكية والإدارة.

ووجدت الدراسات والبحوث أن السلوك القيادي الداعم لقائد الشركة العائلية يعتمد على حاجته إلى الانسجام في العلاقات. علاوة على ذلك كلما زادت حاجة الرئيس التنفيذي إلى الانسجام كلما زاد احتمال اختياره لأسلوب القيادة التشاركية بدلًا من الأسلوب الاستبدادي. أظهر الباحثون أيضاً أن الصراعات داخل الأسرة لها تأثير كبير على ارتباط الرئيس التنفيذي بالشركة، وبالتالي على سلوكه القيادي، وهو ما يعتمد أيضاً على حاجة القادة إلى الإنجاز، وخلق مستوى أعلى من الالتزام والتماثل مع الشركة.

تظهر الشركات العائلية مجموعة متنوعة من الخصوصيات التي تنبع من التفاعل بين العائلة والشركة، وتميزها عن الشركات غير العائلية، وتأثير أيضًا على أساليب القيادة بشكل كبير. وتعلق هذه الخصائص بهيكل مجلس إدارة الشركة، والبيئة الثقافية، وهيكل الملكية داخل الشركة العائلية. عادة ما تكون هيكل مجلس الإدارة في الشركات العائلية أقل تعقيدًا منها في الشركات غير العائلية، لأن الصراعات الدنسية بين الوكالات (التي تمثل الشركات العائلية إلى تجربتها) تؤدي إلى تقليل دور المراقبة وتبسيط هيكل الرقابة على وجه التحديد، وتتمتع الشركات العائلية التي يديرها المالك والتي تتمتع بمجالس إدارة تهيمن عليها العائلة بمستوى أعلى من السلوك القيادي داخل الشركة، وذلك بسبب المستوى العالي من السيطرة التي يمكن للعائلة ممارستها على الشركة.

ومع ذلك، فإن مركزية السيطرة في أيدي الأسرة تفضل أيضًا أساليب القيادة التي تحترك عملية صنع القرار، مثل أساليب القيادة الاستبدادية والمرجعية، بالاشتراك مع سلوكيات القيادة الأبوية لزعيم الأسرة المسيطر، يمكن لهذه الكوكبة أن تفسح المجال لسلوكيات القيادة المحسوبية. ومع ذلك فإن مجالس الإدارة التي لا تهيمن عليها العائلة والتي تلعب دورًا أكثر نشاطًا في تحديد استراتيجية الشركة، يكون لها تأثير كبير على أسلوب قيادة الشركة بأكمله، مما يجعلها أكثر تشاركية. ويكون هذا التأثير قوياً بشكل خاص في الشركات العائلية التي تتسنم بازدواجية منصب الرئيس التنفيذي، أي عندما يتولى الرئيس التنفيذي في الوقت نفسه منصب رئيس مجلس الإدارة. وفي هذا النوع تقلل المشاركة النشطة لمجلس الإدارة من خطر سلوك القيادة المحسوبية وتدعم قائد العائلة في تكيف أسلوب قيادةً أكثر تشاركية.

إن الرغبة في الحفاظ على السيطرة على الشركة في المنشآت العائلية تفضل سلوكيات القيادة المحسوبية لوضع أفراد العائلة في مناصب حاسمة داخل الشركة والتأثير على عملية صنع القرار. وبالتالي فإن المناصب القيادية في الشركة لا يشغلها الخبراء الأكثر كفاءة، بل الأفراد الأقرب إلى العائلة، مما يعوق في كثير من الأحيان أسلوب القيادة التحويلية وأسلوب القيادة التشاركية. وقد لوحظ أن الحاجة إلى القيادة الموجهة نحو السيطرة موجودة بشكل خاص في الشركات العائلية التي تحمل نفس الاسم حيث يكون اسم العائلة مطابقًا لاسم الشركة، نظرًا لأن سمعة الشركة يتم عرضها مباشرة على العائلة.

هذا ملخص للمقال المشار إليه أعلاه وهي دراسة مفصلة وطويلة حرصت على ترجمة أجزاء منها المتعلقة بموضوع الكتاب، وسوف نشرح في الفصل التالي أثر أخلاقيات وقيم المؤسسة وانعكاساتها على ثقافة المنشأة وسلوك العاملين فيها.

قيم المؤسس الأخلاقية ترسم  
لامح بيئه العمل في الشركات  
العائلية، واستمرارها عبر الأجيال  
يحفظ تحقيق الاستقرار ويعزز  
الولاء ويضمن النجاح المستدام.

# أثر أخلاقيات وقيم المؤسس على سلوك وأخلاقيات الشركة العائلية



بحكم أنني من عائلة تجارية وأعمل في شركة العائلة منذ عام ١٩٨٠ م ومؤسس أيضًا لشركة العائلية الخاصة والتي أنشأتها في عام ١٩٨٣ م ويديرها أبنائي، فإني أربط وبقوة بين أهمية الأخلاق المهنية وبين استقرار الشركة واستمرارها ونموها، وأن سلوكيات القيادة من أبناء العائلة بمختلف مناصبهم لها تأثير كبير في جعل بيئه العمل سليمة وصحية وجاذبة ومحفزة، وهذا ما نلاحظه بشكل كبير في مرحلة الجيل الأول من مؤسسي الكيانات العائلية، حيث تسود روح العائلة الواحدة بين صاحب المنشأة والعمالين فهو يعاملهم كأبنائه أو إخوته، ويعرف لهم حقوقهم ودورهم وأهميتهم، ويرعى حتى شؤونهم الخاصة خارج العمل فلا يدخل على محتاجهم ومريضهم، ويرأف بهم في المواقف الصعبة ولا يتكبر عليهم، بل تراه دائم التواضع، بابه مفتوح على مصارييعه لكل قاصد حاجة أو طالب مسألة أو مقدم مشورة. إنما تبرز المشكلة أحياناً بعد رحيل جيل المؤسس وانتقال السلطة للجيل التالي، الذي قد يخفي عليه كثير من معاناة وجهد ونصب العاملين مع والده في مرحلة التأسيس، ويبدا في معاملتهم كتركة ورثها من والده، وليس كأصول بناها المؤسس. فيتذمر من قلة تعليمهم وكبر سنهم وعدم قدرتهم على مواكبة التغيرات الطارئة على الشركة، سواء استخدام الأجهزة الحديثة، أو إعادة هيكلة الشركة وتحديد الأهداف وإعداد الميزانيات وتطبيق مؤشرات الأداء وغير ذلك من السياسات والإجراءات. فيتخدن في حقهم قرارات حازمة وحاسمة وربما يتم فصلهم دون سابق إنذار أو تدريب وإعادة تأهيل إن لزم الأمر. وربما يتم التعامل معهم كأعباء على الشركة دون النظر لدورهم السابق والمشرف مع المؤسس، وبالتالي يرى الجيل الجديد ضرورة التخلص منهم دون تكريمهم أو الاعتراف بماضيهم المجيد ومرااعاة ظروفهم المادية والأسرية لاحقًا. وهذا في ظني لا يتتسق مع مبادئ القيادة الأخلاقية ومع الثقافة والقيم التي أنشأها المؤسس، وسيكون صداتها في بيئه العمل وفي المجتمع ضاراً بسمعة المنشأة وتفقد جاذبيتها لمزيد من الكفاءات لأنها سوف تلقى نفس المصير مستقبلاً.

نشرت (مجلة استراتيجية الأعمال الصغيرة Journal of Small Business Strategy)، في نوفمبر لعام ٢٠٠٩ م، دراسة عن (تأثير المؤسس في الشركات العائلية Founder Influence in Family Businesses)، تم استنباط نتائجها من دراسة (٥٩٣) شركة عائلية من ستة بلدان مختلفة هي (الولايات المتحدة - مصر - فرنسا - الكويت - كرواتيا - الهند). حيث وجدت الدراسة أن تأثير المؤسس هو عنصر أساس وعامل رئيس في التأثير على سلوك الشركات العائلية.

ويمكن أن ينعكس تأثير المؤسس بقوة على الشركة العائلية عندما يكون هو أو هي نشطاً كمالك أو مدير وأيضاً بعد تقاعده أو وفاته، مما يترك إدارة الشركة لعائلات أخرى من نفس الجيل و/أو الجيل اللاحق، أو المديرون الأعضاء و/أو المديرون من خارج العائلة. كما أن تأثير المؤسس ينعكس إيجاباً في تقليل الصراعات في الجيل الثالث من العائلة وينقصها.

افتراض الباحثون في الدراسة أن مركزية المؤسس ستؤثر على الإدارة الإستراتيجية للشركة العائلية، لا سيما فيما يتعلق بالرؤية الإستراتيجية، والأهداف الإستراتيجية والثقافة، والسلوك الاستراتيجي، والتوجه الداخلي، والخارجي. وبالتالي يعد تأثير المؤسس في الشركات العائلية، سواء على الإدارة الحالية أو اللاحقة، عنصراً صالحًا ومهمًا في نظام الشركات العائلية ويستحق المزيد من الدراسات.

في معظم دول الخليج وكثير من الدول العربية إن لم يكن جميعها، يلاحظ أثر المؤسس وبصورة كبيرة على الثقافة المؤسسية للشركة العائلية، سواء أثناء فترة قيادته للشركة وحتى بعد وفاته ولو لفترة من الزمن، خاصة لدى العائلات الممتدة والعريقة والتي تحمل إرثاً كبيراً من مؤسسيها، وكان له دور مميز ومرسوم وهادف في تماسك العائلة وتربية أبنائه نحو قيم ثابتة، فإن هذه التربية الجيدة تستمر وبشكل كبير في الأجيال التالية، لأنها تصبح إحدى مكونات سمعة العائلة التي يحرصون عليها وعلى استمرارها: لما لها من أثر على سمعة والدهم المؤسس، كما لها أثر لدى العاملين والموردين والمصارف والعملاء الذين يحرصون على التعامل مع شركة سمعتها جيدة ومصداقيتها ثابتة حتى بعد رحيل المؤسس، مع حرصهم على عدم وجود نزاع بين الشركاء على المناصب أو التخلص على ما اعتمدوا عليه من مواقف صادقة، وتعامل شريف من مؤسس الكيان، والذي غالباً ما يؤدي إلى انخفاض قيمة الشركة، وفي النهاية بيعها أو إلى حلها وتصفيتها، أو إفلاسها.

يتطلب تطّور الذكاء الاصطناعي  
وسائل التكنولوجيا الحديثة  
مسؤولية أخلاقية عالية لتجنب  
إساءة الاستخدام، ولحماية  
الأفراد من انتهاك الخصوصية.

# أخلاقيات التكنولوجيا



ذكرت الكاتبة (هيفاء علي) عضو (أكاديمية حسوب) في مقالٍ لها نشر في مايو ٢٠٢٠م، تحت عنوان (الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والاستدامة)، أنه على الرغم من أن الأزمات التاريخية التي حدثت مؤخرًا تبيّن الأهمية الكبيرة لأخلاقيات العمل، إلا أن القضايا الأخلاقية لا ترتبط فقط بسوء السلوك والجرائم ذات الدافع المالي والاقتصادية فحسب، إذ أن هناك قضايا أخلاقية مرتّبة بدخول استخدام وتوظيف الذكاء الاصطناعي مرحلة جديدة من التطوير مما يلفت الانظار إلى ضرورة وجود البعد الأخلاقي في المؤسسات العلمية والأعمال التجارية والحكومات.

تضييف الكاتبة أنه ينبغي تنبيه عامة الناس بالآثار الضارة المحتملة والفعالية - والمنافع الجلية أيضًا- لهذه التقنيات التي تقودها الخوارزميات (سلسلة من التعليمات التي تملي على الحاسوب ما يجب عليه فعله). إن إساءة الاستخدام المتعتمدة وغير المتعتمدة لتقنيات الذكاء الاصطناعي من الممكن أن يكون لها آثار سلبية وأضرار على حياة الأفراد وكذلك المجتمعات بأكملها. على سبيل المثال، أظهرت الدراسات أن المؤسسات غالباً ما تمارس التمييز ضد عدد من أفراد الأقليات في المجتمع؛ نتيجة استخدام الخوارزميات المغلوطة المتعلقة بتحديد الزبائن المؤهلين للحصول على رهن، وبالتالي بالأشخاص الذين من المحتمل أن يتعرّضوا للسجن، كما يمارس التمييز ضد الأقليات العرقية وأصحاب الدخل المنخفض بسبب هذه التقنيات في معظم الأحيان.

لقد أثّرت فضيحة البيع المتبادل (Cross Selling) التي قام بها بنك (ويلز فاغو Well Fargo)، عن طريق إنشاء ملايين من المدخرات والحسابات الجارية الوهمية نيابة عن العملاء دون علمهم، مع إصدار بطاقات ائتمانية كذلك للعملاء دون طلب منهم وفي بعض الحالات عن طريق تزوير توقيعاتهم، والتي تعدّ ممارسات غير قانونية وغير أخلاقية استمرت طوال خمس سنوات؛ الهدف منها عمل صفقات بيع لبعض المنتجات البنكية غير الضرورية وغير المرغوب فيها بأسماء عملاء البنك، بحيث يحقق الموظفون ورؤساؤهم من خلالها تعويضات وحوافز مالية عن تلك الصفقات، والذي يعدّ ذلك إنهاً لزيارة المبيعات، ومخالفًا للأخلاقيات الأساسية للمؤسسة المصرفية بما في ذلك المعيار الأساس للثقة.

لقد كلفت تلك الفضيحة البنك غرامات مالية بلغت (١٨٥) مليون دولار، ويواجه البنك دعوى مدنية وجنائية أخرى تصل إلى (٢,٧) مليار دولار حتى نهاية عام ٢٠١٨م، ولا يزال إنشاء هذه الحسابات المزيفة له تداعيات قانونية ومالية تؤثّر على سمعة البنك والمديرين التنفيذيين للبنك حتى مارس من عام ٢٠٢٣م. وذلك على الرغم من أن بنك (ويلز فاغو) قد تم تصنيفه سابقًا من قبل أكثر من خبير ومجلة اقتصادية ومكاتب

استشارات، أنه البنك «الأقل تشويهاً بسبب الفضائح والسمعة» وذلك في عام ٢٠١٣م، وأنه أفضل بيئة عمل (Great Place to Work) ولعدة سنوات، وأن مديره التنفيذي (جون ستمنف John Stumpf) – الذي استقال لاحقاً- يعتبر (مصرف في العام Banker of the Year). وفضل (٥,٣٠٠) موظفاً من تسبوا في الفضيحة.

لقد كانت السياسات والإجراءات والأنظمة الموضوعة من قبل إدارة البنك تمنع أي نوع من استغلال للنفوذ والصلاحيات، أو تضارب المصالح، ومنع أي ممارسات غير أخلاقية تضر بنزاهة البنك وسمعته. وفي النهاية لم تكن وسائل الحماية هذه كافية لوقف المشكلة التي ثبت أنها أكثر نظامية واستعصاء على الحل مما أدركه الإدارة العليا.

قد يبدو أن هذه القضية تتعلق بالجانب المادي والاقتصادي فقط، وأن العقوبات والغرامات تعتبر تافهة بالنسبة لواحد من أكبر البنوك في الولايات المتحدة، إلا أن الموظفين استخدمو التكنولوجيا والأجهزة المتوفرة لديهم للقيام بتلك الممارسات دون علم أو إشعار لعملاء البنك، على الرغم من أن رؤية الشركة كانت «تلبية احتياجات عملائنا، ومساعدتهم على النجاح مالياً». مما أضر بسمعة البنك بشكل كبير.

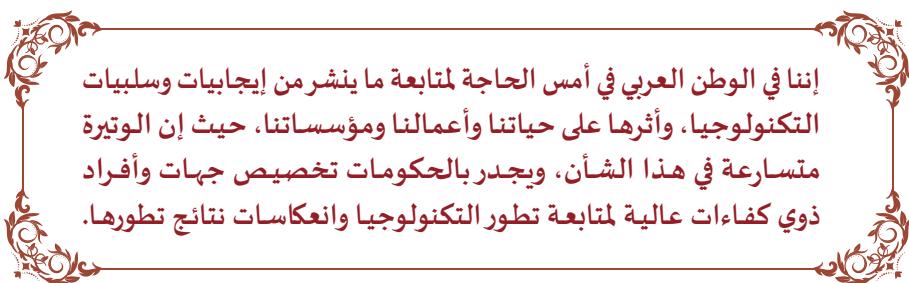
### أضرار الذكاء الاصطناعي:

برزت مؤخراً أبحاث ومقالات متعددة عن فوائد الذكاء الاصطناعي في مجالات شتى مثل العلوم والطب وغيرها ويستخدمها العلماء لتطوير مضادات حيوية جديدة، وهذا مما لا يمكن إنكاره أو تجاهله، ولكن في المقابل أيضاً بدأ الحديث عن الأضرار المتوقعة للذكاء الاصطناعي، والتي من أهمها تقليل فرص العمل في مختلف المجالات، وبحسب أحد رواد هذا المجال، بل الأب الروحي للذكاء الاصطناعي (جيفرى هيتنتون)، والذي استقال مؤخراً من شركة (جوجل Google)، حيث حذر من أن تتجاوز الآلة صانعها أو أن تشكل الإصدارات المستقبلية من الروبوتات تهديداً للبشرية أو أن تقع في أيدي جهات خبيثة، كما يحذر (هيتنتون) من المعلومات المضللة المرتبطة بالذكاء الاصطناعي، وأن الاستخدام المكثف له سيجعل من المستحيل التفريق بين ما هو صحيح وما هو غير ذلك.

كما أن (أيلون ماسك) المدير التنفيذي لموقع (تويتر) يعتبر من أشد المنتقدين للوثيرة السريعة الحالية لتطوير الذكاء الاصطناعي، وقد قامت الإدارة الأمريكية بعمل اجتماعات مكثفة مع الشركات المختصة بتطوير الذكاء الاصطناعي مثل (مايكروسوفت) و(جوجل Google) و(ألفابت Alphabet) و(أنثروپيك Anthropic)، لمعرفة ما السلبيات المتوقعة، وللتتأكد من سلامة منتجات تلك الشركات، حيث تتزايد المخاوف بشأن تأثيرها على الأمن القومي وعلى التعليم.

ذكر تقرير صادر عن بنك الاستثمار (غولدمان ساكس)، أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يحل محل ما يعادل (٣٠٠) مليون وظيفة بدوام كامل خلال الفترة المقبلة، حيث يتم أتمته بعض المهام والوظائف في جميع أنحاء العالم. وبحسب التقرير فإن تقنيات الذكاء الاصطناعي ستقوم بمهام ربع الوظائف في الولايات المتحدة وأوروبا.

وبحسب موقع (بي بي سي BBC) فإنه تتصارع حكومات الدول في جميع أنحاء العالم، من أجل الوصول إلى اتفاق ينظم استخدام الذكاء الاصطناعي، ومؤخراً صوت أعضاء البرلمان الأوروبي لصالح قانون الذكاء الاصطناعي الذي اقترجه الاتحاد الأوروبي، وهذا القانون - الأول من نوعه - سيضع إطاراً قانونياً صارماً يحكم استخدام الذكاء الاصطناعي، كما سيعين على الشركات الامتثال له. والتشريع الجديد - الذي من المتوقع أن يدخل حيز التنفيذ عام ٢٠٢٥ م - سيعمل على تصنيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي إلى مستويات من الخطورة - حسب تأثيرها على المستهلكين.



إن مواكبة التطور والتكنولوجيا المعلوماتية والتوسيع الهائل على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت): نتج عنه كثرة شكاوى ضحايا البرامج والمواقع، وسرقة حساباتهم، وبياناتهم، ومدّخراتهم، هذا مما حدا بالجهات المختصة لتحذير المستخدمين للشبكة العنكبوتية عند التعامل مع الواقع غير الرسمية، والحذر من تقديم معلومات خاصة بأرقام الحسابات أو الرقم السري وغيرها من المعلومات الخاصة.

العجب في الأمر أن هؤلاء الممارسين لتلك السلوكات المنحرفة يطورون أساليبهم على الدوام، أحياناً برسالة، أو باتصال هاتفي، أو بريد إلكتروني، أو موقع مزيف وهكذا دواليك.

## أخلاقيات التكنولوجيا في الأعمال

العدالة  
ومنع التحيز  
والتمييز  
ضد أي  
مجموعة  
معينة من  
الأفراد

حماية أمن البيانات واحترام  
الخصوصية والمراجعة الدورية  
للتكنولوجيات وإدارة المخاطر

الاستخدام  
المسؤول  
للتكنولوجيات  
ومراعاه  
تأثيرها  
الاجتماعي  
والاقتصادي

الشفافية في جمع واستخدام  
البيانات والامتثال للتشريعات  
والمعايير والسياسات التنظيمية

الشجاعة الأخلاقية تدفع القائد  
لاتخاذ قرارات صائبة رغم كل  
المخاطر والضغوط، محافظاً  
على مبادئه، مما يحمي نزاهة  
العمل ويعزز الثقة في القيادة.

# الشجاعة الأخلاقية



أثناء بحثي وقراءاتي في كتب وأبحاث القيادة الأخلاقية، اطلعت على مجموعة قراءات جيدة عن هذا الموضوع وأشارت أن أدرج بعضًا منها في كتابنا هذا، وهي جديرة بالاطلاع عليها حيث إن المواقف الأخلاقية تحتاج إلى شجاعة وجلد وتحمل للعواقب، وهي محرجة في كثير من الأوقات والمواقف، فليس سهلاً أن تقاوم أو ترفض قراراً من جهات أعلى في سلم الهرم التنظيمي، أو أن ترفض مغريات مادية لأنها تخالف القيم أو الدين أو أخلاقيات المهنة، خاصة في زمن اتسّم بانحدار كبير في التمسك بالمبادئ السامية، بل وغلبت عليه الماديات بشكل مبالغ فيه.

ذكر البروفيسور والكولونييل العسكري المتقاعد (باتريك سويني Patrick Sweeney)، في مقال له تحت عنوان (أهمية الشجاعة الأخلاقية The Importance of Moral Courage)، أن الشجاعة الأخلاقية تعني فعل الشيء الصحيح في جميع المواقف، وتسليزم الشجاعة الأخلاقية قوة شخصية القائد ليكون على استعداد لتحمل المخاطر من أجل التصرف وفقاً لقيمه ومعتقداته، والوقوف في وجه السلطة لحماية رفاهية جنوده أو الدفاع عن قراراته. وبالتالي، فإن الشجاعة الأخلاقية تمكّن القادة من العيش بنزاهة، والعمل على دعم الولاء لرؤوسهم، وتنفيذ واجباتهم بثقة.

غالباً ما يثق المؤمنون بالقادة الذين لديهم الشجاعة للتصريف وفقاً لقيمهم؛ لأنهم يعرفون أن التوجّهات التي يصدرونها ستكون صادقة وقائمة على القيم. لن يعتمد المؤمنون على القائد الذي يمتلك معرفة وظيفية جيدة أو يثقوا به، ولديه مجموعة جيدة من القيم والمعتقدات، ولديه الولاء لرؤوسه، ولكنه يفتقر إلى الشجاعة الأخلاقية لوضع هذه المهارات والقيم والمعتقدات موضع التنفيذ. ولذلك، فإن الشجاعة الأخلاقية للقائد توفر قوة الإرادة لفعل ما هو صحيح بغض النظر عن الوضع والتکاليف التي يجب أن يتکبدتها القائد. وفي القتال يعدّ هذا أمراً بالغ الأهمية لأن الشجاعة الأخلاقية للقادة ونزاهم تم تحديد الحدود الأخلاقية التي يجب أن يعمل المؤمنون ضمنها.

ويضيف الكولونييل (سويني) أن الشجاعة الأخلاقية لها نفس القدر من الأهمية للقيادة في الأعمال التجارية، أو المنظمات غير الربحية، أو السياسية، أو أي نوع آخر من المنظمات.

في بحث أجراه (معتز الخزاعي وعلي الشرماني) بعنوان (أثر الشجاعة الأخلاقية في تنمية سلوك صوت الموظفين)، أوضح الباحثان أن الشجاعة الأخلاقية تعني اتخاذ القرار لأسباب أخلاقية بغضّ النظر عن النتائج السلبية التي قد تلحق بتصانع القرار. وهي استعداد طوعي للدفاع عن المعتقدات الأخلاقية الصائبة مع تحمل ما يلحقها من عواقب مثل: فقدان الوظيفة، أو العقاب، أو القلق العاطفي، أو العزلة، أو الانتقام وغيرها. وهي على عكس الأنواع الأخرى من الشجاعة (مثل الشجاعة الجسدية) التي عادة ما تكون مدفوعة بالرغبة في حفظ الوجه أو الحصول على التقدير.

عادة ما تكون الشجاعة الأخلاقية مدفوعة بقضية أخلاقية وتشمل عناصر مثل المبادئ والأهداف والنوايا الأخلاقية، وإن الشجاعة الأخلاقية على عكس السلوكات الاجتماعية الأخرى (مثل المساعدة) التي ترتبط عادة بعواقب اجتماعية إيجابية مثل الإعجاب أو المدح، وإنما ترتبط الشجاعة الأخلاقية عادة بعواقب اجتماعية سلبية، مثل التعرض للهجوم أو الاستبعاد أو الإهانة. كتب (مارك توين) ذات مرة أنه «من الغريب أن تكون الشجاعة الجسدية شائعة جداً في العالم، بينما الشجاعة الأخلاقية نادرة جداً».

في ظني أن قول النبي - ﷺ -: «وَإِنَّمَا لَوْلَى أَنْ فَاطِمَةَ بْنَتَ مُحَمَّدٍ سَرَقَتْ لَقْطَعَتْ يَدَهَا»، هي قمة الشجاعة الأخلاقية، على الرغم مما كان لفاطمة - رضي الله عنها - من مكانة عند النبي - ﷺ - وقد كانت من أعز أهله عنده وأحجمت إليه، ولم يبق من بناته حينئذ غيرها، ولكن لم يمنعه ذلك من قول الصدق والبوج بخطورة أن يتنازل الإنسان عن مبادئه.

ونفس الموقف صدر عن ثلاثة الذين تخلّفوا عن رسول الله - ﷺ - في غزوة تبوك لغير عذر، ولكنهم لم يعتذروا لرسول الله - ﷺ - بأعذار واهية كما فعل كثير من المافقين، وواجهوا الموقف بكل صدق وأمانة، فكان جزاء ذلك أن غفر الله لهم صنيعهم على الرغم مما أصابهم من الهجران من رسول الله وأزواجهم وأصحابهم لمدة خمسين ليلة، حتى ضاقت عليهم الأرض بما رحب، ولكن شجاعتهم وصدقهم أنجاهم من سخط الله ورسوله، حتى قال كعب بن مالك وهو أحد الثلاثة: «يا رسول الله، إنما نجاني الله بالصدق، وإن من توبتي ألا أحدث إلا صدقًا ما بقيت».

يقول الفيلسوف اليوناني (أرسطو): «الشجاعة هي أول الصفات الإنسانية لأنها الجودة التي تضمن بقية الصفات». إن الشجاعة الأخلاقية لا تعني التصّرف وفق منظومة الأخلاق في العلن وأمام موظفيك أو أبنائك وأهلك فقط، ولكن أن تمارسها حتى في خلواتك وعندما تكون وحيداً ولا يراك أحد من البشر ، أو من الذين يهمك أن يروك شجاعاً.

الشجاعة هي أن تتصدح بكلمة الحق والتلفظ بكل أدب ولباقة وشجاعة في وجه شخص يدعوك للذهاب معه إلى حانة لتعاطي مشروب محرم بعد الانتهاء من اجتماع ناجح حققت فيه إنجازاً رائعاً، أو قبول رشوة لأنك صانع القرار في شركتك، أو التغاضي عن مخالفته في عقد مبرم مع شركتك مقابل هدية قيمة. إن المواقف المحرجة والصعبة والمغرية التي يمرّ بها المسؤول والقائد في حياته المهنية كثيرة وعديدة، ولا ينفع معها الحياة أو المjalمة، وإلا ستكون بداية الانحدار والتساهل والتسيّب، وما لم يضع القائد والمدير المسؤول حدوداً واضحة لما يقبله وما لا يقبله من تصرفات فسوف يكون صعباً عليه التراجع لاحقاً.

يرى النقاد بأن القيادة الأخلاقية  
قاصرة بسبب التباين الثقافي  
والمعايير الشخصية، والمخاطر  
على الثقة التامة بأخلاق القائد،  
وارتفاع كلفة الالتزام أخلاقيا.

# انتقادات موجهة إلى نظريّة القيادة الأخلاقية



ذكر الكاتب (أحمد مجدي) في موقع (مكتبك) أن (نظريّة القيادة الأخلاقية) نشأت لأول مرة على يد عالم الاجتماع السياسي الأمريكي (جيمس فرانسيس بيرنز) في كتابه (القيادة) عام ١٩٧٨ م. حيث تساعد نظرية القيادة الأخلاقية على تحقيق معدلات أفضل من الرضا الوظيفي، مما يحسن بدوره من التزام الموظف. حيث إن الموظفين العاملين بواسطة القيادة الأخلاقية أقل احتمالاً لترك الوظيفة وهم في الغالب أكثر سعادة. كما ترتكز نظرية القيادة على التواصل والتعاون، حيث لا يشعر الموظف بكونه خارج الخط للتعبير عن رأيه، حيث يتم التعامل مع كل فرد باحترام ويتم تقدير العمل الذي يقومون به. إضافة إلى ذلك يمكن للقيادة الأخلاقية أن توفر فائدة تعاونية إضافية للمنظمة، حيث إن إطار القيادة الأخلاقية يشمل التعاون، وهذا لا ينطوي فقط على التعاون داخل المنظمة، فيمكن أن تتعاون الشركات التي تعتمد منهج القيادة الأخلاقية أيضًا مع منظمات أخرى تشارك في نفس الإطار الأخلاقي. ويمكن للنهاية المفتوحة للتعامل مع المنظمات الأخرى والشراكة الجديرة بالثقة أن يعزز الابتكار داخل المنظمة.

على الرغم من العناصر الإيجابية التي يمكن أن توفرها القيادة الأخلاقية لمنظمة ما إلا أنه قد تعرّضت نظرية القيادة الأخلاقية إلى العديد من الانتقادات، والتي يمكن حصر بعضها فيما يلي:

**١ تتطلب القيادة الأخلاقية أن يتطابق الإطار الأخلاقي للقائد مع رؤية المنظمة.**  
إلا أن المروّسين يمكن أن يجدوا صعوبة في العمل في بيئه تتمتع بمعايير أخلاقية معينة، حيث إن السلوك الأخلاقي يعتمد على نظرية الشخص إلى العالم، وبالتالي، فإن السلوك الأخلاقي للمؤسسة قد لا يعتبر أخلاقياً من قبل شخص آخر. ويمكن أن تؤدي الأطر الأخلاقية المختلفة إلى توتر داخل المنظمة، ولذلك قد لا يجد بعض الأشخاص البيئة ممتعة أو مرحّة.

**٢ يمكن للقيادة الأخلاقية أن تعتمد على قدرة القائد على التأثير.** تركز القيادة الأخلاقية بشكل أساسي على توجّهات القيادة الكاريزمية، مما يعني أن الموظفين قد يتبعون القائد دون نقد أو ما يعرف بالثقة العميماء، وبالتالي فهو يتّناسون إنسانية القائد وأنه قد يقع في الأخطاء مما يمكن أن يكون مدمرًا من حيث اتخاذ القرارات الصحيحة.

**٣ تعتبر الأخلاق معقدة بطبيعتها ويمكن أن تكون المعايير الأخلاقية العالية في جميع الأوقات عملية صعبة للغاية.** فهي حالات معينة مثل مواكبة الأنظمة، يمكن أن ترتفع التكاليف، وبالتالي تصبح القيادة الأخلاقية ضارة من الناحية المالية للأعمال.

وعلى الرغم من جميع الانتقادات التي وجّهت لنظرية القيادة الأخلاقية، إلا أنه لا شيء يسمى فوق الأخلاق، صحيح أن هناك معاناة ستكون للتمسك بالفضائل وكبح جماح النفس الأمارة بالسوء، ومجاهدة للشيطان، ومقاومة للأعراف والتقاليد السائدة، ولكن المردود الإيجابي أكثر بكثير من المعاناة التي يجدها أصحاب الطرف الآخر، من الميكافيليين وأصحاب الأهواء والنزجيين، ونظرة سريعة إلى الكوارث التي عانت منها الشركات بل والاقتصاد بصفة عامة، من سلوكيات القادة ذوي الدرجات الدنيا من النزاهة والمصداقية والأمانة، وستجد أن شركاتهم إما أفلست أو تلاشت بالكلية، وأن بعضهم ما زال يمضي سنوات حبسه في السجون، بينما تحطمت مذخرات المستثمرين في شركاتهم وانهارت أسهم شركاتهم إلى مستويات عجيبة ومنخفضة للغاية.

شاهدت فيلماً غريباً بعنوان (تجّار الألم Pain Hustlers) تدور أحداث الفيلم حول فتاة تركت المدرسة الثانوية وحصلت على وظيفة في شركة أدوية فاشلة في وسط فلوريدا، حيث سرعان ما تجد نفسها وسط مؤامرة إجرامية. حيث تسعى فيه هذه الفتاة وكذلك مندوبي مبيعات شركة الأدوية بإيعاز من مالكها لإغراء أحد الأطباء المشهورين بصرف علاج (فينتانييل Fentanyl) لمرضاه، مقابل رشاوى وعمولات وهدايا فاخرة، والعلاج عبارة عن مسكن للألم وهو علاج قوي جدًا يستخدم في الأصل لعلاج مرضى السرطان لتخفيف آلامهم وليس للقضاء على السرطان، والحقيقة هي أن مندوبي الشركة كانوا يجعلون الأطباء يصفون الأدوية غير الضرورية والتي تسبب الإدمان بشدة للمرضى الضعفاء.

مما أدى إلى ارتفاع مبيعات الشركة بشكل كبير، وطرحها في الأسواق وتحقيق عائدات هائلة لمالكها ومندوبيها والعاملين فيها، إلى أن اتضح أن العلاج يصيب المرضى بالإدمان على المدى الطويل وتسبب في وفاة بعضهم وكان منهم زوج إحدى جيران تلك الفتاة، مما جعلها تشعر بتأثير الضمير والاعتراف للسلطات الفيدرالية بتلك المؤامرة غير الأخلاقية، وترتبط عليه إلقاء القبض على رئيس الشركة ومالكها والطبيب والحكم عليهم بسنوات متفاوتة من الحبس. كان الفيلم يتحدث عن أحداث واقعية حدثت في الولايات المتحدة الأمريكية وليس دراما خيالية، ذكرتها بعض كبريات الصحف الأمريكية مثل: (الجارديان) و(نيويورك تايمز)، وهي بمثابة صورة واقعية للجشع وموت الضمير عند بعض القيادات لتحقيق مكاسب مادية دون أي اعتبار للأضرار السيئة والمدمرة والخطيرة لسلوكياتهم المشينة.

في أواخر عام ١٩٨٩ م زرت إحدى مراكز الخدمات لأحد عملائنا، ووُجِدَت حركة جيدة من الزبائن لدى المحل، فسألته عن الإغراءات والمحفظات والطرائق التي تجعل الزبائن يقبلون على مركز خدماتهم، فقال لي: نحن نعرض على الزبائن أسعاراً منخفضة للإطارات، فيرغِبُ الزبائن في الشراء منها، ولكن عند دخول المركبة إلى المركز نقوم بإتلاف بعض القطع السفلية بواسطة مطرقة أو غيرها أثناء انشغال العميل، ثم نخبر الزبائن بأن السيارة تحتاج إلى ذراع توازن، أو مقصّات، أو مساعدات، أو وزن للإطارات، وبالتالي نغطي الفرق وزيادة من الخدمات الأخرى، وهذا يعتبر غش صريح وكسب غير مشروع.

في عام ١٩٩٠ م ومع اشتغال حرب الخليج، زارني هذا الشخص في مكتبي وقال إنني سأغادر إلى بلدي ولن أقوم بتصحيف وضعي القانوني بالمملكة، وباع المركز وسافر إلى بلده. ثم بعد عام اتصل بي يشكو من صعوبة الظروف التي يعيش فيها، حيث لم يعد لديه مصدر دخل لمعيشته وتلاشت الأموال التي جمعها طوال سنوات عمله بالمملكة بطريقة غير سليمة، وأنه يرغب في العودة للمملكة للعمل من جديد، ولكن الظروف اختلفت كثيراً عن السابق، وبعدها أُصيب بمرض عضال فتك به، ثم بعد فترة قصيرة بلغني أنه انتقل إلى رحمة الله.

لا شك أن هذا هو مصير من يتعاملون بذكاء زائد ويعتقدون أنهم يخادعون الله وهو خادعهم، ويظلون أن الله غافل عما يعملون، قال تعالى: ﴿مَنْ يَعْمَلْ سُوءًا يُجْزَى بِهِ وَلَا يَجِدْ لَهُ مِنْ دُونِ اللَّهِ وَلِيًّا وَلَا نَصِيرًا﴾ النساء : ١٢٣ ، وقال تعالى: ﴿أَمْ حَسِبَ الَّذِينَ اجْتَرَحُوا السَّيِّئَاتِ أَنْ تَجْعَلُهُمْ كَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ سَوَاءً مَحْيَاهُمْ وَمَمَاتُهُمْ سَاءَ مَا يَحْكُمُونَ﴾ الجاثية : ٢١ ، وقال - ﷺ - : «.. وَمَنْ غَشَّنَا، فَلَيْسَ مِنَّا» رواه مسلم، ومعنى (ليَسَ مِنَّا) هذا من الوعيد لأن الخديعة والغش ليسا من خلق المؤمن وسلوكه.

لم يمتدح ربنا جل جلاله في علاه نبينا محمد - ﷺ - بطول صلاته وكثرة صيامه وتصدقه وإنما بحسن خلقه، قال تعالى: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ القلم : ٤ ، وقوله تعالى: ﴿وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيلًا الْقَلْبَ لَانفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ آل عمران : ١٥٩ ، وقوله تعالى: ﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنفُسِكُمْ عَرِيزٌ عَلَيْهِ مَاعِنَتُمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ﴾ التوبه : ١٢٨ ، وقوله: ﴿وَجَادُهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ النحل : ١٢٥ . وقال - ﷺ - عن نفسه «إنما بعثت لأتم مكارم الأخلاق» رواه أحمد، وقالت عائشة - رضي الله عنها -: «ما انتقمَ رسولُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لِنَفْسِهِ فِي شَيْءٍ يُؤْتَى إِلَيْهِ حَتَّى يُنْتَهَكَ مِنْ حُرُمَاتِ اللهِ، فَيُنْتَقَمَ لِلَّهِ». رواه البخاري. حسبنا ما ورد في كتاب ربنا وسنة نبيه - ﷺ - من أهمية الأخلاق ليس في ممارساتنا المهنية كقادة ومدربين ومسؤولين فقط، ولكن أيضاً كآباء وزملاه وأصدقاء وأزواج وأفراد، داخل الأسرة والحي والمجتمع والمدينة والأمة وغير ذلك. في أي مكان وزمان.



# المراجع

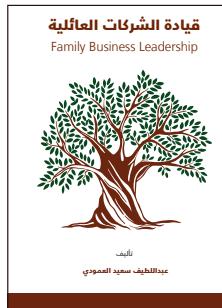
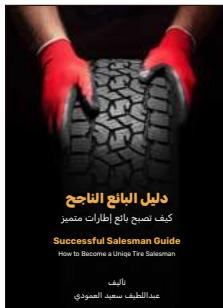
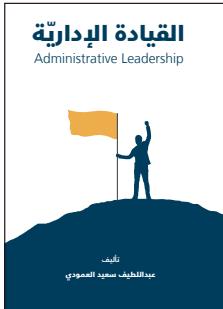
١. إدريس أوهالل - رحلة إلى بلاد الإستراتيجية - محاضرة فيديو - مركز القيادة الإبداعية للتدريب - المملكة العربية السعودية - ٢٠١٦ م.
٢. د. أحمد داود المزجاجي الأشعري - الوجيز في أخلاقيات العمل - الناشر: خوارزم العلمية - الطبعة الثالثة - جدة - ٢٠١٣ م.
٣. د. أحمد بن عبدالله الكبير - القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي - الناشر دار الألوكة - المملكة العربية السعودية - ١٤٣٧هـ/٢٠١٦ م.
٤. أحمد مجدي - موقع مكتبك - انتقادات موجهة لنظرية القيادة الأخلاقية - نوفمبر - ٢٠١٨ م.
٥. الدليل الاسترشادي لقواعد أخلاقيات العمل - وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بالملكة العربية السعودية - فبراير ٢٠١٧ م.
٦. أمجد دراركه وهدى المطيري - دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مدیرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات - المجلة الأردنية في العلوم التربوية - مجلد ١٣ - العدد الثاني - ٢٠١٧ م.
٧. د. أيوب الأيووب - أمسية الذكاء الأخلاقية في الأسرة - تنظيم جمعية المودة للتنمية الأسرية - جدة - يناير ٢٠١٨ م.
٨. باولو غالو - موقع (أخبار التكنولوجيا الإيرلنديّة Why Is It - Irish Tech News) - Important to Measure Ethical Leadership and Reputation - يوليو ٢٠٢٠ م.
٩. يسام سمير الرميدي وأسماء سعيد بدوي - دراسة عن أثر القيادة الأخلاقية على نية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية - مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات - ج م ع - ٢٠٢١ م.
١٠. تواتي هناء وطالبي فاطمة - أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية - رسالة ماجستير - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر - ٢٠٢٢ م.

١١. جون أدير - **الأسسات السبعة لإعداد القادة** - الناشر: دار الفاروق للنشر والتوزيع - القاهرة - ٢٠٠٨ م.
١٢. جون نج - **نصائح بسيطة محببة لقيادة** - الناشر: مكتبة جرير - الطبعة الأولى - ٢٠١٥ م.
١٣. حنفي جواد - **الذكاء اليماني** - مقالة منشورة بموقع الألوكة - ٢٠١٢ م.
١٤. د. خالد بن إبراهيم الشريف - **إعادة اكتشاف القيادة - القيادة بمفهوم الفضيلة** - مركز الرفاعي للطباعة - الطبعة الأولى - ٢٠٢٠ م.
١٥. حنان صلاح الدين محمد الحلواني ومرورة مصطفى محمد محمد - دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطن التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم - مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط - ج م ع - المجلد الثامن والثلاثون - العدد ١٢ ديسمبر ٢٠٢٢ م.
١٦. د. خليل بن ابراهيم الشريف - **إعادة اكتشاف القيادة - مركز الرفاعي للطباعة - الطبعة الأولى** - ٢٠٢٠ م - جدة - المملكة العربية السعودية.
١٧. رباب محروس عبدالحميد الخولي - رسالة دكتوراه (مفهوم الثقافة التنظيمية) - **المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر** - العدد ١ - المجلد ١ - يناير ٢٠٢٢ م.
١٨. د. رباب السيد رجب عبدالرحيم - العلاقة بين محددات المناخ الأخلاقي للمنظمة والأنمط السلوكية للعاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة الغربية - دراسة ميدانية - كلية التجارة - جامعة أسيوط - جمهورية مصر العربية - ٢٠١٨ م.
١٩. د. زرزار العياشي - **ضوابط المنافسة التجارية وأدابها في الإسلام** - مجلة بيت المشورة - مجلد (١) - العدد (٢) - قطر - ٢٠١٥ م.
٢٠. هشام فوزي عباس علي - دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي - **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية** - المجلد العاشر - العدد الأول - الجزء الأول - ٢٠١٩ م.
٢١. هند خليفة سالم الصويعي - **القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية** - جامعة بنغازي - ليبيا - ٢٠١٩ م.
٢٢. هيفاء علي - عضو (أكاديمية حسوب) - **(الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والاستدامة)** - مايو ٢٠٢٠ م.

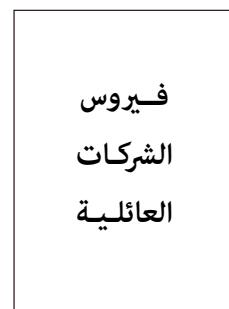
٢٣. علاء أبو نبعة - ورشة عمل بعنوان (حوكمة أخلاقيات الأعمال بالمنشآت العائلية)، نظمها (المركز الوطني للمنشآت العائلية) - يوليولعام ٢٠٢٣م - المملكة العربية السعودية.
٢٤. عماد سعيد محمد الشاعر - ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية بغزة - رسالة ماجستير - فلسطين - يونيو - ٢٠١٧م.
٢٥. عمرو محمد مؤمن عبدالغنى - أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل - رسالة دكتوراه - كلية التجارة - جامعة عين شمس - ٢٠١٧م.
٢٦. فرانك سونبيرج - الإدارة بضمير - الناشر: بيت الأفكار الدولية - ١٩٩٨م - الولايات المتحدة الأمريكية.
٢٧. د. فؤاد العمر - بحث بعنوان (أخلاقي العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي) - إصدار: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية - الطبعة الأولى - ١٤١٩هـ/١٩٩٩م.
٢٨. خلاصة (الإدارة بضمير) - إصدار: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) - العدد السابع - أبريل ١٩٩٥م - السنة الثالثة - القاهرة.
٢٩. ماكس بازيرمان Max Bazerman، مجلة (هارفارد للأعمال Harvard Business Review) الصادرة في شهر سبتمبر/أكتوبر لعام ٢٠٢٠م. مقال تحت عنوان (نموذج حديث للقيادة الأخلاقية New Model for Ethical Leadership).
٣٠. معتز حميد رحيم الخزعلی وعلي زیدان الشرمانی - أثر الشجاعة الأخلاقية في تنمية سلوك صوت الموظفين - مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية - جمهورية السودان - عدد أكتوبر - ١٠/٢٠٢١م.
٣١. نصرنون أسماء - أثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين بالمنظمة - جامعة المدينة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - الجزائر - ٢٠١٥/٢٠١٦.
٣٢. موقع هيئة الرقابة ومكافحة الفساد بالمملكة العربية السعودية ([www.nazaha.gov.sa](http://www.nazaha.gov.sa)).
٣٣. موقع الهيئة العامة لمكافحة الفساد بدولة الكويت ([www.nazaha.gov.kw](http://www.nazaha.gov.kw)).

1. ALEXANDRA TWIN, Business Ethics: Definition, Principles, Why They're Important, INVESTOPEDIA, Sep. 14,2022.
2. Artur Victoria, Business Ethics, Universidade Autónoma de Lisboa Luís de Camões – Lisbon – Portugal, November 2018.
3. Brian Tayan – (The Wells Fargo Cross-Selling Scandal) – Harvard Law School Forum on Corporate Governance – Feb 2019.
4. Bruce Weinstein - (Seven Bold Leaders Reveal How Ethical Leadership Is A Boon To Business) - Forbes – Oct 2019.
5. Dov Seidman - (Why Moral Leadership Matters Now More Than Ever) - World Economic Forum, Feb 2021.
6. Dov Seidman – (Employees Feel Businesses are Lacking Moral Leadership) - World Economic Forum – Oct 2018.
7. Jeffrey Moriarty, Business Ethics, The Stanford Encyclopedia of Philosophy, Nov 17,2016.
8. Journal of Family Business Strategy - Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms – Volume 12 – Issue 1 - March 1,2021.
9. Karisa Schroeder, 3 Reasons Why Business Ethics Is Important – University of Redlands, October 21,2021.
10. Patrick Sweeney – The Importance of Moral Courage – Thayer leadership – April 19,2017.

# صدر للمؤلف



# سيصدر قريباً للمؤلف





# القيادة الأخلاقية

## Ethical Leadership



### المعلومات الشخصية

الاسم: عبداللطيف سعيد محمد العمودي  
الميلاد: جدة - ١٣٧٧ هـ / ١٩٥٨ م . الحالة الاجتماعية: متزوج .

### الدرجات العلمية

بكالوريوس إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز،  
بحدة بتقدير امتياز مع مرتبة الشرف، ١٣٩٩ هـ / ١٩٧٩ م .

### الخبرات الوظيفية

- رئيس مجلس إدارة شركة سعيد محمد العمودي المحدودة.
- رئيس مجلس إدارة شركة مجموعة العمودي وشركاؤه .
- رئيس مجلس إدارة شركة رقية غدن للتطوير والاستثمار العقاري.
- نائب رئيس شركة مكين السعودية.
- عضو اللجنة التجارية الاستراتيجية بالغرفة التجارية الصناعية بجدة لفترتين، ورئيس فريق عمل مكافحة الفساد التجاري (سابقا).
- عضو لجنة شباب رجال الأعمال بالغرفة التجارية الصناعية بجدة (سابقا).
- عضو في الفريق الاستشاري لمراجعة الوضع الاقتصادي بمدينة جدة (سابقا).

### الكتب والمؤلفات

- (أسسيات البيع ومبادئ النجاح).
- (دليل البائع الناجح).
- (استراتيجيات تسويقية).
- (قيادة الشركات العائلية).
- (المدير التنفيذي الناجح).
- (القيادة الإدارية).
- (كيف تصنع وتسوق العلامة التجارية).

أسعد بتواصلكم



alatief@smalamoudi.com.sa @alamoudiabdullatif



@abdullatif.alamoudi @alamoudiabdullatif