

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ()


كلية التربية
المجلة التربوية

قياس قيم واخلاقيات القيادة في الجهات الحكومية
بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات
الديمغرافية

إعداد

أ.د/ عبدالاله محمد القرني
أستاذ القياس والتقويم والإحصاء المساعد
جامعة الملك عبدالعزيز - جدة
المملكة العربية السعودية

DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020.

المجلة التربوية - العدد الثمانون - ديسمبر 2020م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس مستوى توافر وأهمية الجدارات القيادية الأخلاقية لدى القيادات الإدارية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة من القيادات والموظفين والموظفات في القطاع الحكومي. كما سعت الدراسة إلى معرفة الفروق بين مستوى أهمية الجدارات الأخلاقية ومستوى توافرها من وجهة نظر العينة المستهدفة، والتعرف على الفروق في مستوى توافر الجدارات في ضوء متغيرات الجنس والمستويات القيادية. طبق المقياس على عينة عشوائية من الموظفين والموظفات في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية حيث بلغ العدد الإجمالي للعينة (ن= 6537 منهم 5280 من الذكور، 1257 من الإناث). بلغت القيمة التقديرية لثبات الاتساق الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ 0.948. كما أن معامل الارتباط بين عناصر المقياس والدرجة الكلية للمقياس أكبر من 0.3. وأشارت نتائج الدراسة في مجملها إلى أن مستوى أهمية الجدارات القيادية الأخلاقية مرتفع، فيما كان مستوى توافر الجدارات القيادية الأخلاقية أقل ارتفاعاً من مستوى الأهمية. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأهمية ومستوى التوافر للجدارات القيادية لصالح مستوى الأهمية. علاوةً على ذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أهمية وتوافر الجدارات القيادية تبعاً لمتغيري الجنس والمستوى القيادي.

الكلمات المفتاحية: قياس الجدارات القيادية، المستويات القيادية، القيادات العليا، القيادات الوسطى، القيادات الواعدة، القيم واخلاقيات القيادية.

Measuring the values and ethics of leadership in government agencies in Saudi Arabia considering some demographic variables

Abstract

The current study aimed to measure the level of availability and importance of ethical leadership competencies among administrative leaders in the Kingdom of Saudi Arabia from the point of view of a sample of male and female leaders and employees in the government sector. The study also sought

to know the differences between the level of importance of moral competencies and the level of availability from the point of view of the target sample, and to identify the differences in the level of availability of competencies in the light of gender variables and leadership levels.

The scale was applied to a random sample of male and female employees in the government sector in the Kingdom of Saudi Arabia, as the total number of the sample (n = 6537, of whom 5280 were male, 1257 female). The estimated value of internal consistency in the Alpha Cronbach method was 0.948. The correlation coefficient between the scale elements and the overall scale of the scale is greater than 0.3. The results of the study in its entirety indicated that the level of importance of ethical leadership competencies is high, while the level of availability of moral leadership competencies is lower than the level of importance. The results also showed that there are statistically significant differences between the level of importance and the level of availability of leadership competencies in favor of the level of importance. Moreover, the results showed that there are statistically significant differences in the level of importance and availability of leadership competencies, according to gender and the leadership level.

Key words: Measuring leadership competencies, leadership levels, senior leaders, middle leaders, junior leaders, values and ethics of Leadership.

مقدمة:

تُعد القيم والأخلاقيات من المبادئ التي دعت إلى شريعة الإسلام السمحة والموفق من وفقه الله إلى تحقيق النهج الرباني في هذا المجال. وقد ورد عن رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم قوله إنما بُعثت لأتمم مكارم الأخلاق، وأكد ديننا الحنيف على ذلك في كثير من المواضع القرآنية أو في السنة النبوية المطهرة.

القيم والأخلاقيات القيادية هي الأداة القيادية الفعالة التي تلازم القادة وتؤثر في سلوكياتهم، وأهميتها تنبع من ممارسة القادة لها وتوجيهها لسلوكهم في المنظمات التي يعملون بها، محققين بذلك مبادئ القيم والأخلاقيات القيادية كالنزاهة والأمانة والإخلاص والعدل في معاملة العاملين.

تتزايد أهمية أخلاقيات القيادات الإدارية في العمل حيث أصبحت موضوعاً هاماً وحيوياً على المستويين العالمي والمحلي وعلى الصعيدين الفردي والجماعي في المجالات المهنية المختلفة.

تبدأ القيم والأخلاقيات القيادية من ممارسة المدير لهذه القيم والأخلاقيات وتمثلها في سلوكياته ومن أمثلتها الأمانة والإخلاص والعدالة والنزاهة وعدم المحاباة المضرة بالعمل، والموضوعية سواء في توزيع المهام على الموظفين أو في تقييمهم.

وتجدر الإشارة إلى أهمية القيم والأخلاقيات القيادية والحاجة لها في كل المستويات والمنظمات، وأن مستقبل المجتمع ورضاه عن المنظمات يتوقف على القادة الإداريين الذين يمارسون قيادة قوية وسوية تضع نصب أمامها خدمة الآخرين هدفاً جوهرياً، وميثاقاً يلتزمون به في كل المواقف والظروف لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي خدمة المجتمع.

وتتبع أهمية تقييم القيم والأخلاقيات القيادية من أهمية موضوع القيم والأخلاقيات القيادية والدور الذي تقوم به في خدمة المنظمات وتحقيق أهدافها والسير بها نحو منظمات منتجة عالية المهنية وبالتالي خدمة المجتمعات والرقى بها. وكما عبر العالم النفسي Thorndike عن القياس والتقييم في العلوم السلوكية بأنه إذا وُجد شيء فإنه يُوجد بمقدار، فإذا كان موجوداً بمقدار فإنه يمكن قياسه.

لذا فقد اهتم الباحث بتقييم القيم والأخلاقيات القيادية لمعرفة الوضع الراهن سواء من ناحية توافر القيم والأخلاقيات القيادية أو من ناحية أهمية القيم والأخلاقيات من وجهة نظر عينة المشاركين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعتقد الكثيرون أن موضوع الأخلاق القيادية من المواضيع الواضحة المعروفة التي لا تحتاج لبذل جهد في تعلمها. المشكلة التي يواجهها علم الأخلاق التطبيقي أن المهتمين بها سواء باحثين أو علماء يعتقدون أن القيم الأخلاقية الخاصة بتخصصاتهم يمكن إدراكها وممارستها من خلال حسهم العام أو حدسهم. كما أن هناك كم هائل من الكتابات الفلسفية عن موضوع الأخلاق غير واقعية، وغير مفيدة في التخصصات المختلفة. تُرجع كيلا (Ciulla, 1998) هذا الضعف في التعامل من موضوع الأخلاق في القيادة إلى ضعف وقلّة الجهود المبذولة في مجال القيادة في الكتابة عن الأخلاق. كما أن هناك ضعف في تقديم الأفكار والمناقشات المتعمقة في الأدب المتعلق بأخلاقيات القيادة في مجالات علم النفس والتربية والدين والفلسفة، والانثروبوجيا وعلم الاجتماع والسياسة، ولا يخرج ما يُقدم فيها عن كونها مقالات مكررة ذات طابع نظري تنزع إلى المثالية عن أهمية الصدق والأمانة في القيادة. لذا نلاحظ أن مناقشة الأخلاق في أدبيات القيادة هي عبارة عن جهود مبعثرة ليس لها خبرة تراكمية بنائية، فغالباً يعود المؤلفون فيها إلى نقطة البداية دون استفادة حقيقية ذات معنى مما سبقهم من جهود (Ciulla).

تُعدّ قيم وأخلاقيات القيادة من أهم الجدارات التي ينبغي أن يتمتع بها القادة في كافة المستويات القيادية. ونظراً لندرة الأبحاث التطبيقية على القيادات الإدارية في المملكة العربية السعودية التي تُحاول تقييم الأخلاقيات والقيم القيادية ومدى توافرها وأهميتها لدى القيادات الإدارية، فقد حاولت الدراسة الحالية قياس وتقييم الجدارات الأخلاقية القيادية من وجهة نظر عينة من القيادات الإدارية والموظفين بالقطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. من المتوقع أن يُساعد قياس وتقييم الجدارات الأخلاقية والقيم القيادية لمعرفة الوضع الحالي لهذا

المجال المهم من مجالات الجداريات القيادية، وبالتالي يُمكن وضع الخطط العلاجية أو التعزيزية اللازمة لضمان توافر معايير عالية لأخلاقيات القيادات. كذلك ستمهد الدراسة الحالية لبناء مؤشرات قابلة للقياس لهذا النوع من الجداريات القيادية لمتابعة تطورها عبر الزمن، وفي مختلف الظروف. وتحديداً فإن الدراسة الحالية تُحاول الإجابة على الأسئلة التالية:
أسئلة الدراسة

ما هو مستوى أهمية القيم والأخلاقيات القيادية للقيادات الإدارية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟

ما هو مستوى توافر القيم والأخلاقيات القيادية للقيادات الإدارية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟

ما الفروق بين مستوى أهمية وتوافر القيم والأخلاقيات القيادية لدى القيادات الإدارية من وجهة نظر المشاركين؟

ما مدى اختلاف مستوى توافر الجداريات الأخلاقية وفقاً لمتغيرات المستوى القيادي، والجنس؟

الأهمية النظرية:

تُعد هذه الدراسة مهمة في طرحها لأحد المفاهيم الإدارية ذات الأهمية وهو القيم والأخلاقيات القيادية، والتي يُفترض من كل قائد إداري اتباعها والالتزام وتحقيق مستويات مرتفعة جداً فيها لما لذلك من أثر على كافة أفراد المنظمة وتحقيق أهدافها وفعاليتها كذلك.

تعود الأهمية النظرية للدراسة لما تُقدمه من أدبيات نظرية ومعرفية تُساهم في إثراء المكتبة العربية في مجال تقييم القيم والأخلاقيات القيادية مما يُساعد المهتمين والمسؤولين من خلال الاطلاع على هذه الدراسة والإفادة منها فيما يتعلق بتقييم القيم والأخلاقيات القيادية.

كما تتجلى أهمية الدراسة في الخدمات التي تُقدمها النتائج للمنظمات الإدارية والمعنيين في هذا المجال من مديريين وقادة إدارية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، ومن أبرز النقاط التي تُظهر الأهمية العملية والتطبيقية ما يأتي:

1. المساهمة في زيادة وعي قيادات القطاع العام والموظفين بالمبادئ الأساسية للقيم والأخلاقيات القيادية.

2. المساعدة في زيادة الوعي لدى قيادات القطاع العام والموظفين حول تقييم القيم والأخلاقيات القيادية.

3. المساهمة في تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية ووضع البرامج المناسبة وفق نتائج الدراسة مع مراعاة الخصائص الديمغرافية (المستوى القيادي، والجنس) في البرامج المصممة.

مصطلحات الدراسة:

المستويات القيادية:

وصف لحجم ونوع السلطة والصلاحيات والمهام المنوطة لأي وظيفة إشرافيه في هيكل المنظمة، وتتطلب مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات والسمات لتحقيق أهداف المنظمة.

القيادات العليا:

ويقصد بها القيادات الاستراتيجية في أعلى مستوى أو مستويين في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتشمل هذه الفئة: شاغلي الوظائف الإدارية على المراتب الرابعة عشرة أو الخامسة عشرة.

القيادات الوسطى:

ويقصد بها القيادات الإدارية التنفيذية، وتمثل المستوى المتوسط في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهي حلقة الوصل بين القيادة العليا والدنيا فيها ممن يشرفون على أكثر من وحدة تنظيمية إدارية في المنظمة. وتشمل هذه الفئة: شاغلي الوظائف الإدارية على المراتب 11-12، وتشغل منصب مدير عام أو مساعد / نائب مدير عام ومن في حكمهم.

القيادات الواعدة:

ويقصد بها القيادات الإدارية في المستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتمارس دوراً تنفيذياً، من خلال الإشراف على وحدة تنظيمية إدارية واحدة في المنظمة. وتشمل هذه الفئة: شاغلي الوظائف الإدارية على المراتب 8-9-10 وتشغل منصب مدير أو رئيس قسم، ويمكن أن يطلق عليها الوظائف الإشرافية ومن في حكمهم.

من لا ينطبق عليهم المستوى القيادي:

ويقصد بها فئة الموظفين الإداريين في المستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتشمل هذه الفئة: شاغلي الوظائف الإدارية على المراتب السابعة فأقل.

الإطار النظري ودراسات سابقة

القيادة الأخلاقية:

قيم وأخلاقيات القادة:

يذهب الكثير من الباحثين إلى أن الأخلاق هي القلب النابض للقيادة، فأهداف المجموعة التي تُعبر عن أهداف القيادة ينبغي أن تكون أهدافاً أخلاقية وذا غايات سامية بحيث تكون عملية إنجازها عملية أخلاقية تلتزم بأهداف مهنية وأخلاقية محددة. لذا فإنه من المهم قبل أن نتحدث عن الأخلاقيات القيادية أن نناقش أولاً قضية الأخلاق وما ورد في الأدبيات البحثية حولها والتي تزخر بها المراجع والأدبيات المختلفة.

الأخلاق:

يُعرف تايلور (Taylor, 1975) الأخلاق بأنها مجموعة من المعايير التي تحكم سلوك أفراد المجتمع، وتُشكل جزءاً أساسياً من ثقافة المجتمع وتنبؤ في عاداته وتقاليده وقوانينه. فالمعايير الأخلاقية تُستخدم كدليل على الأفعال ويحكم بها الفرد على أخلاقه وسلوكه، وتُعد هي بذاتها المبادئ التي يُدرکہا الفرد أو المجموعة كمبررات أخلاقية للقيام بعمل محدد دون الآخر.

أولاً: نظريات النمو الأخلاقي:

يلعب المستوى الثقافي للمجتمع دوراً جوهرياً في نمو أفراد الأخلاقي، حيث أن الخبرات التراكمية للأفراد في مجتمعاتهم تحكم سلوكياتهم إلى حد بعيد مما يمكنهم من التمييز بين الصواب والخطأ، وما هو مقبول ومستساغ، وما هو غير المقبول وغير مستساغ وفقاً لمعايير المجتمع وقيمه وثقافته. فالأخلاق الشخصية الناتجة عن المؤثرات الاجتماعية في البيئة المحيطة بالفرد تُعد من المصادر الرئيسية المؤثرة على سلوك الفرد الأخلاقي كعضو في المنظمة التي ينتمي إليها. ويزداد تأثير السلوك الأخلاقي للفرد بشكل كبير عندما يكون هذا الفرد قائداً للمنظمة لما قد ينطوي على سلوكياته الأخلاقية من تأثير وأثر في الأتباع والمراقبين له. حاول عدد من العلماء والنظريات النفسية تفسير عملية النمو الأخلاقي، وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة الحالية لا تتبنى نظرية محددة في النمو الأخلاقي بل تتضمن أبرز الأخلاقيات القيادية التي تتفق كثير من المصادر على أهميتها وترتبط بالثقافة والمجتمع المحلي بشكل أكبر، وسنعرض فيما يلي أبرز النظريات التي لعبت دوراً أساسياً في تفسير النمو الأخلاقي:

1- علم النفس التحليلي: Psychoanalytic Theory

لاحظ الأب الروحي لعلم النفس التحليلي "فرويد" (Freud, 1934) أن العديد من مرضاه يُعانون من مشاعر عميقة وإحساس حاد بالذنب وتأتب الضمير، مما ساهم -على حد تعبيره- بدرجة عالية في كبت سلوكهم الجنسي والعدواني، وبالتالي معاقبة النفس وتأديبها عند مجرد التفكير في مثل هذه السلوكيات فضلاً عن ممارستها.

وفي هذا السياق اقترح فرويد في نظريته جزءاً أساسياً من بنية الشخصية المعتمدة لديه يُعرف بمفهوم الأنا العليا Superego والذي يُفسر غالباً بالضمير. يرى فرويد أن الأنا

العليا تتطور مبكراً في حياة الإنسان، حيث تندمج ذات الطفل بأبيه والطفلة بأُمها لحل العقد التي تُعرف "بعقد أديب والكرتار" والتي تفترض أن جزء اللاوعي يدعم الانجذاب الجنسي لأحد الوالدين من الجنس المعاكس له. ومن خلال هذا الترافق يبني الطفل قيم الصواب والخطأ، ويُرسخ القيم التي يحملها الوالدان. وهذه هي الفلسفة التي تتبناها نظرية التحليل النفسي في تكوين الأنا العليا من خلال الخبرات المبكرة من حياة الطفل الأولى، إلا أن الكثير من العلماء والنظريات ترى بأن النمو الأخلاقي عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة الطفولة المبكرة مما مهد لوجود العديد من التفسيرات للنمو الأخلاقي لدى أفراد المجتمع، وهذا جزء مهم مما حاولت تغطيته النظريات النفسية الأخرى.

2- النظرية المعرفية-التطورية والنمو الأخلاقي: Cognitive Developmental Approach

لا شك أن هناك أشخاص في حياتنا مما تختزن ذاكرتنا أو ممن يعيشون بيننا يتحلون بخلق رفيع وأدب جم، وسمت رائع، كما أن هناك من يُعدون أقل حظاً في خلقهم. تتعدد دوافع وحوافز الأشخاص في تبني السلوك الأخلاقي الرفيع أو الابتعاد عنه، فممارسة النزاهة والأمانة والصدق قد تكون لقيم ومبادئ عليا لدى الأشخاص، وقد يكون ذلك خوفاً من العقاب والمساءلة، وقد يكون ذلك خوفاً من فقدان الاحترام من الآخرين.

يقترح عالم النفس الانساني كولبيرغ (Kohlberg، 1981) ست مراحل للنمو والتطور الأخلاقي موزعة على ثلاثة فئات (انظر جدول رقم 1):

جدول رقم 1

مراحل التطور والنمو الأخلاقي عند كولبيرغ

الفئة	المرحلة	تفسير السلوك الأخلاقي
الفئة الأولى ما قبل التقليدي (أطفال وقلّة من الراشدين)	المرحلة (1)	الخوف من العقاب
	المرحلة (2)	انتهازي وانتفاعي (ماذا اجني من السلوك؟)
الفئة الثانية التقليدي (راشدون في الغالب)	المرحلة (3)	المظهر الحسن أمام الناس للحصول على الانطباع الحسن
	المرحلة (4)	لا يستطيع كسر القوانين، وهو أكثر التزاماً بالواجبات
الفئة الثالثة تجاوز المرحلة التقليدية مرحلة متقدمة (قلّة من الأفراد ذوي المستوى الرفيع المتطور)	المرحلة (5)	عقد اجتماعي- الخير الأعم والأشمل للعدد الأعظم والأكثرية أنظمة قيمية- تقييم الأنظمة والقوانين
	المرحلة (6)	يكون سلوك الفرد من منطلق مبادئ أخلاقية عالمية مثل الحرية، حقوق الانسان، احترام كرامة الانسان، لا يلتزم هنا بالقيم المحلية.

الفئة الأولى: يُوصف التفكير الأخلاقي في المرحلة الأولى في هذه الفئة بشكل بدائي أو ما قبل التقليدي **Preconventional**، ويمارس السلوك الأخلاقي هنا تجنباً للعقاب. وفي المرحلة الثانية من هذه الفئة يكون السلوك الأخلاقي متمركزاً حول الذات **Self-Centered**، فهو يُعتبر نفعياً فالفرد هنا يتبع الأنظمة والقوانين ليس فقط تجنباً للعقاب بل لأن السلوك الأخلاقي ربما يكون فيه انتفاع شخصي.

الفئة الثانية: وتُعرف بالفئة التقليدية وتتضمن مرحلتين؛ الأولى تكون ممارسة السلوك الأخلاقي فيها لإعطاء انطباعاً حسناً للآخرين عن الفرد، بحيث يقوم السلوك في هذه المرحلة على الاهتمام بكسب ثقة الآخرين. وفي المرحلة الثانية تكون ممارسة السلوك الأخلاقي منطلقة من مبدأ الالتزام بالنظام والقانون، بحيث يكون فيها وعي أكثر بقضية الالتزام بالواجب والحفاظ على النظام الاجتماعي الذي يعيش فيه.

الفئة الثالثة: وتُعرف بفئة ما بعد النظام التقليدي **Post- Conventional** ويحدث التطور فيها في مرحلتين؛ الأولى يكون فيها الفرد أكثر وعياً بالأنظمة القيمية، وأكثر حساسية بما ينبغي أن تكون عليه الأنظمة والقوانين، وما يجب تعديله منها تبعاً للمنظومة القيمية. في حين يرتقي التفكير الأخلاقي للفرد في المرحلة الأخيرة إلى درجة عالية في إطار مبادئ أخلاقية عالمية، بحيث يُفكر في الحياة العامة والحرية وحقوق الإنسان واحترام كرامة الإنسان كمبادئ عالمية عليا بغض النظر عن الأنظمة والقوانين المحلية المحيطة.

وعليه وبناءً على الفئات والمراحل السابقة، فإن التفكير الأخلاقي يتطور تطوراً تدريجياً من مرحلة إلى أخرى ويتواكب مع ذلك ازدياد في قدرات وإمكانات الأفراد في التفكير الأخلاقي. وعلى الرغم من ذلك التطور والتسلسل المنطقي إلا أن هناك أنواع من المقاومة المعاكسة للتطور الأخلاقي التي قد تظهر وتوقف نموه في مرحلة ما وغالباً ما يكون ذلك نتيجة التقاليد والأعراف الراسخة في عقول بعض الأفراد.

الجدير بالملاحظة أن نوعية التفكير الأخلاقي هي سمة أساسية في نظرية كولبيرغ؛ بمعنى أن الحكم على سلوك الشخص بأنه أخلاقي أو لا يعود إلى عملية التفكير التي يستند إليها السلوك. فعلى سبيل المثال، إذا توفرت الظروف لقائدين في منظمة بأن يستغلا فرصة استخدام عمل موظف آخر لتقدمه على أنه عملهما، فقد يمتنع كلاهما عن ممارسة هذا السلوك غير الأخلاقي، ولكن قد يمتنع القائد الأول خوفاً من العقاب والمساءلة، بينما قد يمتنع القائد الثاني لكون الصدق مبدأ أخلاقي لديه وأن العمل الذي يقدمه باسمه ينبغي أن يكون عمله الحقيقي وليس عمل شخص آخر. نلاحظ أن كلا القائدين مارسا سلوكاً أخلاقياً بالرغم من أن الأسباب والدوافع اختلفت لأن كلا منها يمثل مرحلة مختلفة للتفكير الأخلاقي.

3-نظرية التعلم الاجتماعي: **Social Learning Theory**

تسعى نظرية التعلم الاجتماعي إلى فهم كيف نتعلم ونتذكر، وكيف نُحدد أفضل خياراتنا من بين مجموعة من السلوكيات الأخلاقية. فقد قام عالم النفس الاجتماعي باندورا (**Bandora, 1977**) بوضع مسار هذه النظرية من خلال تطوير بيانات ومعلومات حول المتغيرات التي تؤثر فيما نفع أو سنفعل ضمن مواقف معينة. في الواقع أن النظرية الاجتماعية تفترض أن السلوك يتأثر إلى حد كبير بعوامل موقفية خارجة عن الأفراد، وبالرغم من ذلك فإن الأفراد وما يحدث داخلهم يؤخذ بعين الاعتبار كذلك وله دور أساسي في معالجة المواقف وتفسير السلوكيات وفق إدراك الأفراد لها وتبعاً لاستجابات سيكولوجية داخلية أخرى. ويمكن حصر الملامح الرئيسية في تعلم السلوك الأخلاقي في النظرية الاجتماعية في

طريقة التعلم الشرطي، والتعلم بالتقليد أو ما يُسمى بالنمذجة الاجتماعية. فالقائد الذي يمارس سلوك غير أخلاقي مثل التزوير أو استغلال المنصب أو غيرها، ثم يُكتشف ويتم تطبيق العقوبات المناسبة لهذه الممارسات. مثل هذه الخبرة تُسبب له الألم والشعور بالذنب نتيجة السلوك غير الأخلاقي وما ترتب عليه من عقوبات، وهذا يُعرف بالتعزيز السلبي للسلوك الأخلاقي. في حين أن الطريقة الأكثر فعالية في تعلم السلوك الأخلاقي هي طريقة التعلم بالتقليد والتي تجري من خلال ملاحظة الآخرين. هذه الطريقة لا تُركز فقط على ما هو مناسب أو غير مناسب من الأفعال، وإنما تتجاوز ذلك إلى معيشة تامة لنتائج هذه السلوكيات بجانيها الإيجابي والسلبي، مما يتيح لنا فرصة تخيل أنفسنا مشاركين بالسلوكيات الأخلاقية الإيجابية في ظروف مشابهة لتلك التي خبرناها في التعلم بطريقة التقليد وهذا يُعرف بالتعزيز الإيجابي للسلوك الأخلاقي ويختلف عن التعلم الشرطي العقابي الذي تكون فيه الخبرة المباشرة المؤلمة هي أساس التعلم.

لدينا كأفراد قدرة مركبة-إن صح التعبير-على أن نتذكر المعلومات المتعلقة بالسلوك الملاحظ، فننتذكر أولاً ماذا تم فعله، وندكر ثانياً ماذا حدث للنموذج model وكيف كانت النهاية. فإذا كانت لدينا القدرة على انجاز سلوك ملاحظ تتم مكافأته عليه، وعندما ندرك أن المكافأة التي يحصل عليها النموذج نتيجة سلوك أخلاقي معين، فإننا نتوقع أن هناك فرصة جيدة للحصول على مكافأة مشابهة نظير ممارسة سلوك مشابه. في حين أننا ننزع إلى الإحجام عن ممارسة السلوك الذي تمت معاقبة النموذج عليه.

تخلص النظرية الاجتماعية إلى أن القائد يستطيع أن يؤثر في السلوكيات الأخلاقية للآخرين من خلال امتثاله لهذا السلوك، ومكافأة السلوك الأخلاقي والمعاقبة على السلوك غير الأخلاقي.

يعرض الجدول رقم (2) مقارنة بين نظريات النمو الأخلاقي، على أساس محددات التأكيد الأساسي، وكيفية اكتساب الأخلاق، والعناصر الرئيسية للتنشئة الأخلاقية، ومستوى الدعم البحثي لكل منها، ومضامين متعلقة بقائد المنظمة.

جدول رقم (2)

مقارنة بين نظريات النمو الأخلاقي

محددات المقارنة	النظريات النفسية	التحليل النفسي (فرويد)	المعرفي/التطوري (كولبيرغ)	التعلم الاجتماعي (بندورا)
المفهوم الأساسي	شعور (ضمير، الذنب والندم)	التفكير (نوعية التفكير الأخلاقي-مراحل)	سلوك (تأثير النماذج والموقف والمكافأة والعقاب)	
كيفية اكتساب الأخلاق	تكوين الأنا العليا من خلال القيم الأبوية	من خلال مراحل ل قدرات عقلية متطورة قائمة على الذكاء والخبرة	التعلم من خلال ملاحظة الآخرين والمكافآت والعقاب.	
العناصر الرئيسية للتنشئة الأخلاقية	الأباء (خاصة الوالد من نفس الجنس)	الأفراد من مرحلة أعلى	أي نموذج له أهمية (الأباء، الأقران) أو شخص يضبط عملية الثواب والعقاب.	

مستوى الدعم البحثي	دعم طفيف	دعم متوسط	دعم قوي
مضامين متعلقة بقائد المنظمة	تأثير القيادة قليل	تؤثر القيادة على مرحلة النمو من خلال زيادة القدرة على التفكير الأخلاقي مثل التربية والتعليم.	تأثير مباشر للقيادة في خلال النموذج والنتائج وعملية الثواب والعقاب.

Source: Wren (1995)

وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة الحالية لا تتبنى نظرية محددة في النمو الأخلاقي بل تتضمن أبرز الأخلاقيات القيادية التي تتفق كثير من المصادر على أهميتها وترتبط بالثقافة والمجتمع المحلي بشكل أكبر، إلا أنه من المهم استعراض أبرز النظريات الأخلاقية والأساس النفسي لها. ومما لا شك فيه أن الأخلاقيات القيادية في الدراسة الحالية تستفيد من نظريات النمو الأخلاقي المختلفة إلا أنها في كثير من تطبيقاتها تميل إلى التفسير المعرفي والتطوري والاجتماعي للنمو الأخلاقي.

ثانياً: القيادة

1- مفهوم القيادة:

يُعد مفهوم القيادة من أكثر المصطلحات الإنسانية إثارةً للجدل والنقاش، فهناك العديد من التعريفات لمفهوم القيادة، حيث تطور مفهوم القيادة عبر مراحل زمنية وثقافية مختلفة. يُشير باس (Bass, 1985) أستاذ القيادة في جامعة نيويورك ومدير مركز دراسات القيادة ومؤسس مجلة القيادة الربيع سنوية، إلى أن كلمة قيادة مفهوم حديث ومتقدم، وكان يعني في الأزمنة السابقة رئيس الدولة أو قائد الجيش... إلخ، وظهرت كلمة قيادة ضمن استخداماتها الحديثة في النصف الأول من القرن التاسع عشر وذلك في البرلمان البريطاني. ويُشير هيوز (Richard Hughes, 1995) أستاذ علم النفس العيادي إلى أنه من المفاجئ أن يختلف الباحثون في مجال القيادة حول ماهية القيادة، ويعزو ذلك الاختلاف إلى حقيقة أن القيادة ظاهرة معقدة تشمل القائد والتابعين والموقف. اختلف الباحثون في التركيز على أيّاً من العناصر الثلاثة السابقة فمنهم من ركز على شخصية القائد وصفاته أو على سلوكه. في حين ركز البعض على دراسة العلاقات بين القيادة والتابعين. وعمل البعض على دراسة جوانب المواقف وتأثيرها على سلوك القائد.

2- تعليم القيادة

انتشر في السابق اعتقاد بأن القادة يُولدون ولا يُصنعون، وسرعان ما اندثر هذا الاعتقاد في الوقت الحاضر وأصبح مؤيدوه قليل. ولا يزال هناك الكثير من الغموض في مسألة نشأة القيادة، فيرى البعض أن القيادة تأتي بشكل عرضي، وأن كثير من القادة ظهوروا بمساعدة ظروف معينة. وهناك بعض القيم الثقافية التي ترى بأن القادة يشكلون نخبة مختارة وهذا يتنافى مع قيم التفكير الديمقراطي التي تؤكد على إمكانية أن يصبح أي شخص قائداً.

في ظل الدعوات التي تُنادي بأن يكون هناك تدريب للقادة على مهارات وأساليب ووسائل إنجاز المهمات بحيث يكون هذا التدريب في المعاهد والجامعات، يطرح توماس كرونن Thomas Cronin عدد من التساؤلات عن مبررات وأغراض هذا التدريب، ويؤكد على

خطورة التركيز على وسائل منفصلة عن الغايات، ويُقلق ذلك بعض المفكرين فهم لا يرغبون في أن يجري تدريب أفراد دون غايات مما قد ينتج قادة أمثال مكارثي، وهتلر، وعيدي أمين (Wren, 1995).

يعتقد كرونن أن دراسة القيادة لا تؤدي بالضرورة إلى صناعة القادة، بمعنى أنه ليس كل من يدرس القيادة يُصبح قائداً، إلا أن دارسي القيادة يستفيدون من مهاراتها وأنماطها واستراتيجياتها ونظرياتها بنسب متفاوتة. فالتعلم عن القيادة لا شك أنه يُساعد في إدراك العلاقة بين الوسائل والغايات، وبين القادة والأتباع، ويُهيئ البيئة لاستبصار الكيمياء الخاصة التي تنمو وتتطور بين القادة والأتباع كالكيمياء التي ظهرت في فترة ما بين لينكولن والشعب الأمريكي، وبين ماوتسي تونغ والفلاحين، وبين لينين والبلشفيك، وبين مارتن لوتر كنج والسود الذين طالبوا بحقوقهم المدنية (Wern). علاوةً على ذلك، بإمكان الطلبة ودارسوا القيادة إدراك واستطلاع المواقف والسياقات التي تنمو وتزدهر بداخلها القيادة، ويتعلموا المشاكل السياقية للقيادة، ولماذا يمكن نقلها أحياناً فيما لا يمكن ذلك في بعض الأحيان. وأخيراً يمكن للطلبة أن يتعلموا الشيء الكثير عن القيادة من خلال قراءتهم لسير القادة الذاتية والاطلاع على حياتهم ليعرفوا الأفضل والأسوأ منهم.

ثالثاً: القيادة والأخلاق

1- القيادة والقيم الأخلاقية:

كما أسلفنا يعتقد الكثيرون أن موضوع الأخلاق القيادية من المواضيع الواضحة المعروفة التي لا تحتاج لبذل جهد في تعلمها. المشكلة التي يُواجهها علم الأخلاق التطبيقي أن المهتمين بها سواءً باحثين أو علماء يعتقدون أن القيم الأخلاقية الخاصة بتخصصاتهم يمكن إدراكها وممارستها من خلال حسهم العام أو حدسهم. كما أن هناك كم هائل من الكتابات الفلسفية عن موضوع الأخلاق غير واقعية، وغير مفيدة في التخصصات المختلفة.

تُرجع كيللا (Ciulla, 1998) هذا الضعف في التعامل مع موضوع الأخلاق في القيادة إلى ضعف وقلة الجهود المبذولة في مجال القيادة في الكتابة عن الأخلاق. كما أن هناك ضعف في تقديم الأفكار والمناقشات المتعمقة في الأدب المتعلق بأخلاقيات القيادة في مجالات علم النفس والتربية والدين والفلسفة، والانثروبوجيا وعلم الاجتماع والسياسة، ولا يخرج ما يُقدم فيها عن كونها مقالات مكررة ذات طابع نظري تنزع إلى المثالية عن أهمية الصدق والأمانة في القيادة. لذا نلاحظ أن مناقشة الأخلاق في أدبيات القيادة هي عبارة عن جهود مبعثرة ليس لها خبرة تراكمية بنائية، فغالباً يعود المؤلفون فيها إلى نقطة البداية دون الاستفادة حقيقية ذات معنى مما سبقهم من جهود (Ciulla).

راجع روست عدداً كبيراً من تعريفات القيادة التي تواجدها في أزمنة مختلفة، وخُصص إلى أن هذه التعريفات ليس بينها اختلافات وفروق جوهرية في عرضها لمعنى القيادة فهناك تشابه كبير في تصورهما للقيادة، وأنها نوع من السلوكيات والعمليات التي تدفع التابعين إلى القيام بأعمالهم، لكن الاختلاف الجوهرية بينها يكون في محتواها والعلاقة بين القائد والأتباع على وجه الخصوص. حيث أن الاختلاف في كيف يُوجه القائد أتباعه للقيام بالعمل: سواءً كان ذلك بالضغط، أو بالتنظيم، أو بالإقناع، أو بالتأثير أو الإلهام. وما هي آلية اتخاذ القرار حول ما ينبغي إنجازه، ذلك بالطاعة، أو بالاتفاق، أو باتخاذ القرار من القائد (Rost, 1991).

وتجدر الإشارة إلى أن أكثر التعريفات جاذبية بالمعنى الأخلاقي هي تلك التي تبتعد عن القسرية والسلطوية، وتتحدى بالتشاركية والديمقراطية، والتي تتضمن عنصرين هاميين

هما: العنصر التأثيري بمعنى وجود درجة مناسبة من الامتثال الطوعي، وعنصر الاعتراف بأن الاتباع شركاء لقائد المنظمة في رسم أهداف المنظمة.

2- التحديات الأخلاقية في علاقة القائد بالأتباع:

تُعد القيادة رحلة مشتركة بين القائد والأتباع، قد يكون فيها بلا شك منافع يمكن اكتسابها أو مهددات ومخاطر يتم تدليلها أو تجنبها من الأطراف المشاركة. بالرغم أن القائد ليس الشخص الوحيد في هذه الرحلة إلا أنه الشخص الوحيد الذي يمكنه أن يُقرر مصلحة الآخرين، كما أن الصحة النفسية العامة، والمناخ التنظيمي، وتحقيق المصير المرغوب أمور تتأثر إلى حد كبير بقرارات القائد وقيمه ومعلوماته. فالقيادة مليئة بالتحديات الأخلاقية، كما أنها في ذات الوقت قيمة في مضمونها، لأن القيم كجزء مضمن في الإطار الأخلاقي تمكننا من الحكم حكماً أخلاقياً، والتمييز بين ما هو جيد وسيء في القيادة. المكون الأساسي لعلاقة القائد بالاتباع هو إدراك القائد لذاته، وإدراك التابعين له. إدراك الذات بالنسبة للآخرين يشتمل على قضايا أخلاقية مهمة خصوصاً فيما يتعلق بمشاركة التابعين، أو بسوء المعاملة. مشاركة وشراكة القائد مع الاتباع هي الطريقة الأفضل للحصول أداء أفضل من التابعين، مما يُرسخ للحصول على أحكام نزيهة ومعلومات صادقة.

حدد كبنز (Kipnis) أربعة مؤثرات مفسدة للقوة وتؤثر على من يمارسها بصورة سلبية:

1. الرغبة في القوة واستخدامها كغاية بحد ذاتها.
2. عندما تؤدي السلطوية الزائدة إلى استخدام مصادر المنظمة للمصلحة الشخصية بطرق غير شرعية.
3. يؤسس المناخ السلطوي المفرط في استخدام القوة لتغذية راجعة زائفة عن القيادة وأداء المنظمة.
4. يدفع الوضع التسلطي إلى التقليل من قيمة الآخرين، مع الرغبة في تجنب التعامل معهم عن كُتب (Ciulla).

إن الدور والصلاحيات المعطاة للقائد قد تكون محفزاً له إلى التحيز لخدمة الذات، وتعزيز قوته على الآخرين، والتعامل الصحيح لكبح جماح هذه النزوات من خلال توجه القائد نحو حاجات الأتباع وإدراكاتهم وتوقعاتهم. النرجسية المرتبطة بالقيادة الذين يؤثرون في الاتباع بالعواطف غالباً تحجب عنهم ممارسة التعامل الصحيح كما يظهر ذلك في القيادة الكارزمية. القيادة الكارزمية تحتمل أن تكون القيادة فيها من النوع الأفضل أو الأسوأ وذلك يعود لمن هو القائد. يرى وبر (Weber, 1947) صاحب النظرية البيروقراطية في الإدارة أن القيادة الكارزمية قيادة عاطفية تنزع إلى اللاعقلانية، وتميل إلى النرجسية والسلوك اللاأخلاقي.

التأثير الداخلي على أخلاقيات الأتباع:

قد لا تُشجع الأجواء العامة في بعض المنظمات الأتباع على العمل بأسلوب أخلاقي مسؤول، إلى غير ذلك من سياسات بعض المنظمات وممارساتها التي هي بحد ذاتها بيئة خصبة لخلق أجواء غير صحية بالمفهوم الأخلاقي. البيئة غير الصحية أخلاقياً هي البيئة التي تختفي فيها معاني مفاهيم الصدق والأمانة والعدالة، ويكون العمل الأخلاقي أكثر صعوبة، بينما البيئة الأخلاقية يكون من روتينها اليومي ممارسة الأمانة والصدق والعدالة بكل أريحية.

وفي هذا السياق يُشير برنارد (Barnard, 1969) إلى وجود اتفاق بين الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية لثقافة المجتمع وبين المسؤوليات المنوطة بالفرد في المنظمة، وعلينا أن نأخذ في الاعتبار ثلاثة أمور عندما نلتزم بالبيئة الأخلاقية:

(1) أخلاقيات مكان العمل ينبغي ألا تختلف اختلافاً كبيراً عن الأخلاقيات الموجودة في ثقافة المجتمع.

(2) ينبغي ألا تنفصل المسؤوليات الأخلاقية عن سياسات المنظمة وممارستها السلوكية على افتراض أن يكون هذه الممارسات هي النزاهة والعدالة، والإخلاص.

(3) السلوك المسؤول لا يمكن أن يتطور بالقوة والسلطوية.

3- أبرز القيم والأخلاقيات القيادية في هذه الدراسة:

ينبغي أن تكون بيئة العمل بيئة جاذبة ومحبة لدى العاملين، وأن يكون العمل فيها سهل يقوم على سياسات ديمقراطية تحترم الفرد. وفي نفس الوقت ينبغي أن يكون هنالك أنظمة ضابطة لتضبط الأفراد الذي قد يضعفون أمام بعض الإغراءات. ينبغي أن يكون هناك معادلة تُوازن بين حرية الأفراد وحقوقهم من جهة وبين ضبطهم إدارياً فلا إفراط ولا تفريط، لا إدارة متسلطة بشكل عال ولا إدارة متراخية ومتسيبة في متابعة وضبط بيئة العامل.

رابعاً: تأملات في أخلاقيات القيادة في المنظمات العربية والسعودية:

إن المتأمل في المؤسسات الحكومية في الوطن العربي بشكل عام يرى أن مساحة المشاركة والديمقراطية التي تُعطى للعاملين وحق المشاركة تحتاج إلى مزيد من العناية والاهتمام والابتعاد عن النمط المركزي والبيروقراطية. فالقيادة في أغلب هذه المؤسسات تميل إلى الفردية، ورغبة القادة في التمسك بالصلاحيات وضعف تفويضها للاتباع. وفي مثل هذه الأجواء فإنه من الطبيعي أن تكون العلاقة تقليدية بين القادة والاتباع بحيث يغلب ترجيح الجانب التسلطي من التنفيذيين والانقياد من جانب الاتباع.

وبالرغم من أن الأنظمة واللوائح لدى كثير من المنظمات تُوصي بتفويض الصلاحيات إلا أن الواقع الممارس يختلف إلى حد كبير وتسيطر في الغالب هيمنة القائد على هذه اللوائح مما يغذي بدوره العلاقة التسلطية ويُقلل من فرص نمو علاقة ديمقراطية داخل المنظمات. وهذه الممارسات قد تكون مُهدد حقيقي للممارسات الأخلاقية القيادية الصحية كما تُشير كثير من الدراسات المستعرض بعضها في ثنايا هذه الدراسة. لذا فإن هذه الدراسة هي محاولة للإسهام في مجال تقييم وقياس القيم والأخلاقيات القيادية وبالتالي العمل على تصميم البرامج والمقاييس المتعلقة بالجوانب الأخلاقية للقيادة.

نبذة عن جدارات قيم وأخلاقيات القيادة كما وردت في بعض دراسات القيادة:

الجانب الأخلاقي يُعنى بامتلاك القائد معايير القواعد الأخلاقية والمعنوية العالية، مثل: الأمانة، الولاء، المسؤولية، النزاهة، والالتزام (Giles, 2016)، وفيها يضع الفرد مصالحه ومصالح الجماعة في الاعتبار عند اتخاذ أي قرار، ويأخذ موقفاً لمنصرة القضايا الصحيحة ويعالج مخاوف الآخرين. وفي هذه المرحلة، يَنمى المبادئ الأخلاقية التي تحدد ما هو الصواب منها وما هو الخطأ، ويمكنه أن يطبق هذه المبادئ في مواقف متنوعة، وعليه النظر في الآثار الأخلاقية لجميع الإجراءات الشخصية والتنظيمية التي قد يتخذها (Ammons-Stephens et al., 2009).

الأمانة هي من أهم السمات المرتبطة بالمصادقية، حيث إن القائد الصادق يبعث في فريقه الثقة بأن العقبات ستتم معالجتها، عوضاً عن تفاديها أو إلقاء اللوم على الآخرين

(Spendlove, 2007; Jordan . 2012; Alban-Metcalf & Alimo-Metcalf,)
2009; Dries & Pepermans, 2012). كما تعني المصادقية أيضاً تحمّل المسؤولية
داخل المنظمة، خصوصاً في المواقف غير المرغوب فيها، وهذا ما يدعم المصادقية ويُعزز قيم
فريق العمل في المنظمة (Hebert-Swartz & McNair, 2010; Michie &)
2008). (Gooty, 2005; Wooten & James, 2008).

في عام 2004م، قامت لجنة الخدمة العامة الأسترالية بتوسيع إطار الجدارات الخاص
باليادات التنفيذية العليا (Senior Executive Leadership Capability)
من خلال تطوير نظام القيادة المتكاملة (Integrated Framework- SELC
Leadership System- ILS). ويتضمن مسار القيادة (The Leadership
Pathway) والذي لا يزال يُستخدم حتى اليوم، خمس جدارات أساسية يندرج تحتها (20)
جدارة فرعية. وشمل جانب أخلاقيات وقيم القيادة جدارات مثل تشجيع العلاقات الإنسانية
المثمرة (Cultivates productive working relationships). وجدارة القيادة
الشخصية المثالية والنزاهة (Exemplifies personal drive and integrity) من
خلال إظهار المهنية والالتزام والنزاهة في الخدمة العامة (Demonstrates public
service professionalism and probity).

وفي نفس السياق حدّد ملف الجدارات القيادية الأساسية في كندا (The Key
leadership competency profile, 2015) ست مجالات للجدارات القيادية من
أبرزها مجال قيم وأخلاقيات القيادة. تضمن هذا المجال الحفاظ على الاحترام والنزاهة بحيث
يجسد القادة الممارسات الأخلاقية والمهنية والنزاهة الشخصية، ويخلقون بيئات عمل محترمة
وموثوقة تُقدّر فيها النصيحة الشفوية، ويشجعون على التعبير عن الرأي وتقبّل وجهات نظر
متنوعة مع تعزيز الزمالة فيما بينهم.

أشارت دراسة Hiller, Novelli, & Ponnappalli (2016) إلى أن الصدق
والنزاهة (Honesty and Integrity)، هي أن يكون القائد قدوة في قيادته، وأن يُظهر
القدرة على تحديد السلوكيات الصحية من الناحية الأخلاقية والانخراط فيها، بغض النظر عن
الضغوطات الخارجية، وأن يكون قدوةً يمكن الاعتماد عليه والوثوق فيه. كما أكدت دراسة
Park, Jeong, Jang, Yoon, & Lim (2018) على قيم وأخلاقيات قيادية ضمن
نتائجها ومن بينها النزاهة، والتقدير بالقيم الأخلاقية والالتزام، المرونة، وتعزيز الإنصاف،
الاتصال المفتوح، وإتاحة الوصول.

وأكدت دراسة كل من Shum, Gatling, & Shoemaker (2018) على أهمية
جدارات القيادة الشخصية (Personal Leadership Competencies)؛ وتتضمن خمس
جدارات فرعية، وهي: أن يتصرف القائد ويعمل بطريقة أخلاقية (Acts in an Ethical
Manner)، وذلك بأن يكون صادقاً ونزيهاً مع نفسه ومع الآخرين، لا يتعدى الحدود
الأخلاقية، ويكسب ثقة الآخرين واحترامهم من خلال تفاعله معهم بقيم عالية وصدق، ويحافظ
على مصادقية نفسه والمنظمة. كما تتضمن امتلاك الذكاء العاطفي (Displays Emotional
Intelligence)، وذلك بأن يكون لديه القدرة على التعرف على الحالة المزاجية واحتياجات
وعواطف الآخرين وذاته، ويعمل على بناء والحفاظ على بيئة عمل إيجابية، ويدبر العلاقات
بشكل فعال. كما تتضمن جدارات القيادة الشخصية: أن يُقدّر القائد ويعزز اختلاف الثقافات
(Values and Promotes Diversity)، حيث يُقدّر ويستفيد من قدرات وأفكار الجميع،

يعمل بشكل فعّال مع الأفراد ذوي الثقافات والقدرات والأفكار المختلفة، يضمن خلو مكان العمل من السلوك والممارسات العنصرية، يرحب ويحتضن جميع الثقافات، ويحافظ على التعلم والتطوير (Maintains a Proactive Learning Orientation). فهو يبحث عن فرص تعلم جديدة، ويطبق المعارف والمهارات المكتسبة حديثاً في وظيفته، ويخاطر لتعزيز التعلم. وأخيراً، يتواصل بشكل فعّال (Communicates Effectively)، حيث يقوم بمشاركة المعلومات بكل وضوح وصراحة، ويتحدث ويكتب بطريقة متماسكة وفعالة، ويوضح وجهة نظره بكل شفافية، ويستمع بعناية ليضمن مدى فهمه للآخرين، ويتفاعل مع النقاشات التي تناقش الأفكار وأسلوب العمل الصحيح.

فيما خلصت دراسة (Gupta, Chopra, & Kakani) (2018) إلى عدد من الجوانب في الجدارات القيادية تضمنت جدارة النزاهة (Integrity) التي تصف سلوكيات النزاهة لدى القائد، بحيث يتصرف باستمرار بطريقة عمل منفتحة على الجميع وعادلة وشفافة، والتزامه المستمر وعمله على دعم قيم الخدمة العامة. فيما أكد نموذج الجدارات الذي توصلت له دراسة (Fowler) (2018) على جانب الارتباط أو الصلة (Relatedness) ويمثل جدارة العلاقات الانسانية وقدرة القائد على مساعدة الموظفين في الشعور بالحاجة، والاهتمام والرعاية من قبل الآخرين ليشعروا بالارتباط بالآخرين، والاندماج معهم دون مخاوف من وجود دوافع خفية أو غير مفهومة، وبث الشعور بأنهم يساهمون في شيء أكبر منهم في إطار العمل الجماعي. ويظهر ذلك في سلوكيات القائد في تعامله مع الموظفين، والتعاطف معهم والاهتمام بهم من خلال الاستماع لهم، والاعتراف بأدوارهم وتقبل التعبيرات السلبية المؤثرة التي تظهر من الموظفين من حين لآخر، خصوصاً عند المرور بخبرات معقدة، وتقديم تغذية راجعة معلوماتية عامة بدلاً من التقييمات ذات الطابع الشخصي. كما ينبغي أن يُشارك القائد الموظفين ويؤددهم بأرائه وتصوراتهم وفكره ومنطقه، وتوجهه الشخصي حيال المنظمة ومناقشة رغباته بشكل مفتوح مع الجميع؛ لبناء شراكة عقلية ووجدانية في هذا التوجه والرغبات، ومساعدة الموظفين في ربط العمل والمهام بقيمهم وتطويرهم الشخصي لما يخدم الأغراض المرتبطة بالعمل، وتهيئة الأدوار والأعمال داخل المنظمة في إطار جودة الحياة والمساهمة في عطاءات أفضل وأفضل.

القيم والاخلاقيات القيادية في الدراسة الحالية:

ركزت الدراسة الحالية على جانب القيم والأخلاقيات القيادية وتتضمن تحديداً ست جدارات قيادية هي الإخلاص ويعنى بقيام القائد بما يجب عليه في عمله بتفاني. وجدارة الشفافية وتعني مشاركة القائد للمعلومات المتعلقة بالعمل مع أصحاب العلاقة بشكل واضح. وجدارة العدالة والمساواة وتتضمن التعامل مع الموظفين بحيادية وفق معايير ثابتة. وجدارة العلاقات الانسانية وتُمثل إظهار القائد للجانب الإنساني في التعامل مع الموظفين بما لا يؤثر على سير العمل. وجدارة المهنية والتي تؤكد على أداء العمل بكفاءة عالية. وجدارة النزاهة والتي تشير إلى أن يتبنى القائد ويمثل أعلى معايير السلوك الأخلاقي (الإطار السعودي للجدارات القيادية، 2019).

المنهجية:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي لا يقف عند وصف الظاهرة كما تُوجد في الواقع، وإنما يتعدى إلى تحليل البيانات والكشف عن العلاقات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات لتطوير الواقع وتحسينه، (العساف، 2003م، عبيدات وآخرون،

2000م، فإن دالين، 1962م). حيث جرى الاعتماد على استبانة بحثية صممت خصيصاً لتحديد الجدارات للقيادات الإدارية في مستوياتها المختلفة. كما تم استخدام التحليل الوصفي والاستدلالي لتحليل البيانات المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية ذات العلاقة، والمستهدفة للإجابة عن تساؤلات الدراسة الحالية، وهي على وجه التحديد: متغيرات المستوى القيادي، والجنس. متغيرات الدراسة:

مستوى توافر القيم والأخلاقيات القيادية:

ويُعبّر عنه بالدرجة الكلية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس خماسي متدرج يسأل عن مدى توافر جدارات القيم والأخلاقيات القيادية في القيادات الإدارية من وجهة نظرهم.

مستوى أهمية القيم والأخلاقيات القيادية:

ويُعبّر عنه بالدرجة الكلية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس خماسي متدرج يسأل عن مدى أهمية امتلاك القيادات الإدارية لجدارات القيم والأخلاقيات من وجهة نظر العينة. المستويات القيادية:

وصف لحجم ونوع السلطة والصلاحيات والمهام المنوطة لأي وظيفة إشرافيه في هيكلية المنظمة، وتتطلب مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات والسمات لتحقيق أهداف المنظمة. وتقسّم المستويات القيادية كما مر معنا في قسم المصطلحات إلى ثلاثة مستويات عليا ووسطى وواحدة. والعينة والمجتمع:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والموظفات في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وهو مجتمع يصعب تحديده لعدم وجود إحصائيات واضحة بشأنه. بلغت عينة الدراسة 6537 مشاركاً ومشاركة (5280 موظفاً، و1257 موظفة) في القطاع الحكومي جرى اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة حيث كانت المشاركة بشكل تطوعي. وفيما يلي في الجداول والاشكال التالية وصف لعينة الدراسة وفقاً لبعض المتغيرات الديمغرافية تحديداً متغيرات المستوى القيادي، والجنس، والعمر، والمرتبة الوظيفية، والمنطقة الإدارية، وجهة العمل. وصف عينة الدراسة:

جدول رقم (1)

توزيع المشاركين حسب المستوى القيادي

النسبة	العدد	المستوى القيادي
8.5%	553	لا ينطبق المستوى القيادي
40.6%	2654	قيادات واعدة
42.9%	2806	قيادات وسطى

شكل (1): يوضح الشكل عدد أفراد عينة الدراسة وفقاً لكل لمتغير المستوى

توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى القيادي

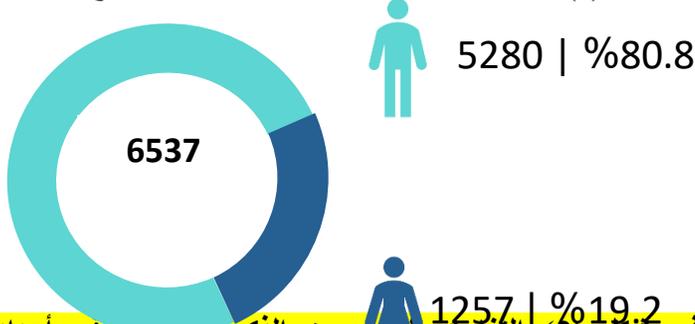
لا ينطبق %8
قيادات عليا %8.5



جدول رقم (2)
توزيع المشاركين حسب الجنس

الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة	العدد	الجنس
		80.8%	5280	ذكر
		19.2%	1257	أنثى
		100%	6537	المجموع

شكل (2): النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لنوع الجنس



نلاحظ في شكل (2) التفاوت الكبير بين الذكور وإناث في أعداد المشاركين والمشاركات، وهذا يعود إلى أن العنصر النسائي لم يحظ بالمشاركة القيادية في الفترات السابقة في الوظائف الإشرافية حجم المشاركة للعنصر الرجالي، كما أن كثير من الجهات الحكومية يقل فيها التوظيف للعنصر النسائي مقارنة بالتوظيف للعنصر الرجالي.

جدول (3)

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري الجنس والمستوى القيادي

المجموع	المستوى القيادي				الجنس
	لا ينطبق	قيادات واعدة	قيادات وسطى	قيادات عليا	
5280	416	2097	2320	447	ذكر
1257	137	557	486	77	أنثى
6537	553	2654	2806	524	المجموع

الأدوات:

الدراسة الاستطلاعية:

تكون محور القيم والأخلاقيات في المرحلة الأولية من ثمان جداريات هي: القدوة الحسنة، الإخلاص، الشفافية، العلاقات الإنسانية، الأمانة، المحاسبية، الالتزام، والمهنية. وقد أرسلت الاستبانة إلى (19) محكماً من ذوي الاختصاص والخبرة، والممارسين في مجالات الإدارة والقيادة والقياس والتقييم لتحكيمها (قائمة المحكمين، ملحق رقم 8). وبناءً عليه،

جُمعت كافة ملاحظات المحكمين، وكان معيار إبقاء العبارات كما هي؛ أن يكون هناك اتفاق تام عليها من المحكمين بنسبة (90%) أو أكثر، حيث تمت الاستفادة من كل اقتراحات وملاحظات المحكمين. لتصبح جدارات القيم والأخلاقيات القيادية ست جدارات هي الإخلاص، والشفافية، والعلاقات الانسانية، والنزاهة والعدالة والمساواة، والمهنية. استخدم مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على عبارات المقياس.
التطبيق التجريبي للأداة.

طبقت الأداة على عينة عشوائية من الموظفين والموظفات بلغ عددها (78) موظفاً وموظفة. وكانت مؤشرات صدق المحكمين مقبولة مع عمل التعديلات آنفة الذكر، كما بلغ الثبات للاستجابات بطريقة ألفا كرونباخ (0.94) لكلا المقياسين الأهمية والتوافر. وقد عملت بعض التعديلات البسيطة على الاستبانة لتكون في الصورة النهائية ست جدارات.
التطبيق الفعلي للمقياس:

1- الصدق الداخلي (Internal Consistency):

تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل جدارة والدرجة الكلية للبعد الذي تندرج تحته، واتضح وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية لكل الجدارات مع محاورها.

معامل ارتباط درجة أهمية جدارات القيم والأخلاقيات مع الدرجة الكلية للمحور

رقم الجدارة	الجدارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الإخلاص: القيام بما يجب عليه في العمل بتفاني.	0.719 **	دالة عند 0.00
2	الشفافية: مشاركة المعلومات المتعلقة بالعمل مع أصحاب العلاقة بشكل واضح.	0.749 **	دالة عند 0.00
3	العلاقات الإنسانية: إظهار الجانب الإنساني في التعامل مع العاملين بما لا يؤثر على سير العمل.	0.718 **	دالة عند 0.00
4	النزاهة: تبني أعلى معايير السلوك الأخلاقي.	0.761 **	دالة عند 0.00
5	العدالة والمساواة: التعامل مع العاملين بحيادية وفق معايير ثابتة.	0.788 **	دالة عند 0.00
6	المهنية: أداء العمل بكفاءة عالية.	0.768 **	دالة عند 0.00

ويوضح الجدول رقم (9) معاملات الارتباط بين جدارات محور القيم والأخلاقيات والدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.788) إلى (0.718)، مما يؤكد وجود ارتباط عالٍ بين كل جدارة من جدارات القيم والأخلاقيات ومحور القيم والأخلاقيات، كمؤشر من مؤشرات صدق الجدارات لقياس القيم والأخلاقيات القيادية.

جدول (10)

معامل ارتباط درجة توافر جدارات القيم والأخلاقيات مع الدرجة الكلية للمحور

رقم الجدارة	الجدارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الإخلاص: القيام بما يجب عليه في العمل بتفاني.	0.842 **	دالة عند 0.00
2	الشفافية: مشاركة المعلومات المتعلقة بالعمل مع أصحاب العلاقة بشكل واضح.	0.867 **	دالة عند 0.00
3	العلاقات الإنسانية: إظهار الجانب الإنساني في التعامل مع العاملين بما لا يؤثر على سير العمل.	0.821 **	دالة عند 0.00
4	النزاهة: تبني أعلى معايير السلوك الأخلاقي.	0.871 **	دالة عند 0.00
5	العدالة والمساواة: التعامل مع العاملين بحيادية وفق معايير ثابتة.	0.893 **	دالة عند 0.00
6	المهنية: أداء العمل بكفاءة عالية.	0.867 **	دالة عند 0.00

ثانيًا: الثبات (Reliability):

أ) الثبات لمقياس الأهمية:

1) الثبات لمقياس أهمية الجدارات القيادية الأخلاقية بإيجاد معامل كرونباخ – ألفا
:(Cronbach-Alpha)

تم حساب ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا – كرونباخ (Cronbach-Alpha)،
وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (11).

جدول (11)

حساب ثبات مقياس توافر الجدارات القيادية باستخدام معامل ألفا – كرونباخ (Cronbach-Alpha)

معامل الثبات	الجدارات
.819	الإخلاص
.819	الشفافية
.829	العلاقات الإنسانية
.810	النزاهة
.805	العدالة والمساواة
.809	المهنية
0.841	الثبات الكلي للقيم واخلاقيات

2) الثبات بالتجزئة النصفية مع معادلة سبيرمان براون لمقياس الأهمية:

تم حساب ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية، وذلك بحساب معامل الارتباط بين
مجموع درجات الجدارات الفردية ومجموع درجات الجدارات الزوجية لبعده القيم واخلاقيات،
ومن ثم تم استخدام معادلة سبيرمان براون Spearman – Brown لتعديل طول الاختبار،
وكان النتائج كما في جدول رقم (12)

جدول (12)

حساب ثبات مقياس إطار الجدارات القيادية باستخدام طريقة التجزئة النصفية

معامل ثبات التجزئة النصفية	عدد الجدارات	البُعد
0.832	6	القيم واخلاقيات

ب) الثبات لمقياس التوافر:

1) الثبات لمقياس توافر الجدارات القيادية الأخلاقية بإيجاد معامل كرونباخ – ألفا
:(Cronbach-Alpha)

تم حساب ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا – كرونباخ (Cronbach-Alpha)،
وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (13).

جدول (13)

حساب ثبات مقياس توافر الجدارات القيادية باستخدام معامل ألفا - كرونباخ (Cronbach-Alpha)

معامل الثبات	الجدارات
.918	الاخلاص
.915	الشفافية
.922	العلاقات الانسانية
.913	النزاهة
.912	العدالة والمساواة
.914	المهنية
0.929	الثبات الكلي للقيم والاخلاقيات

(2) الثبات بالتجزئة النصفية مع معادلة سبيرمان براون لمقياس التوافر:
تم حساب ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية، وذلك بحساب معامل الارتباط بين
مجموع درجات الجدارات الفردية ومجموع درجات الجدارات الزوجية لبعده القيم والاخلاقيات،
ومن ثم تم استخدام معادلة سبيرمان براون Spearman - Brown لتعديل طول الاختبار،
وكان النتائج كما في جدول رقم (14)

جدول (14)

حساب ثبات مقياس إطار الجدارات القيادية باستخدام طريقة التجزئة النصفية

معامل ثبات التجزئة النصفية	عدد الجدارات	البعد
0.923	6	القيم والاخلاقيات

مما سبق، أظهر حساب ثبات الجدارات على مستوى مقياسي الأهمية والتوافر ثبات
جميع العبارات ومساهماتها في ارتفاع الثبات الكلي للمقياس.
نتائج الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلة الدراسة المستهدفة:

أولاً: مستوى أهمية القيم والاخلاقيات القيادية من وجهة نظر عينة الدراسة:
ما مستوى أهمية القيم والاخلاقيات القيادية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية
السعودية من وجهة نظر المشاركين؟

جدول (15)

مستوى أهمية الجدارات وفقاً للمستوى القيادي

أهمية الجدارات وفقاً للمستوى القيادي

م	الجدارة	لا ينطبق	واحدة	متوسطة	عليا	المجموع
4	النزاهة: تبني أعلى معايير السلوك الأخلاقي.	4.74	4.81	4.82	4.83	4.81
1	الإخلاص: القيام بما يجب عليه في العمل بتفاني.	4.68	4.78	4.77	4.83	4.76
5	العدالة والمساواة: التعامل مع العاملين بحيادية وفق معايير ثابتة.	4.66	4.68	4.72	4.70	4.69

محور: القيم والاخلاقيات

قياس	قيم	واخلاقيات	القيادة	في	الجهات	الحكومية	بالمملكة	العربية
السعودية.....								
6	المهنية: أداء العمل بكفاءة عالية.	4.67	4.69	4.70	4.73	4.69		
2	الشفافية: مشاركة المعلومات المتعلقة بالعمل مع أصحاب العلاقة بشكل واضح.	4.52	4.55	4.58	4.63	4.57		
3	العلاقات الإنسانية: إظهار الجانب الإنساني في التعامل مع العاملين بما لا يؤثر على سير العمل.	4.54	4.55	4.57	4.60	4.56		

أوضحت نتائج مقارنة المتوسطات في جدول (15) أن مستوى أهمية القيم والأخلاقيات القيادية لدى القيادات الإدارية من وجهة نظر العينة مرتفع جداً حيث بلغت أعلى قيمة متوسط 4.81 لجدارة النزاهة فيما بلغ أقل المتوسطات 4.56 لجدارة العلاقات الإنسانية مما يعني اتجاه استجابات العينة حول مستوى أهمية عال جداً عند سؤا لهم عن مستوى الأهمية لجميع الجدارات القيادية الأخلاقية المدرجة في المقياس.

ثانياً: مستوى توافر القيم والأخلاقيات القيادية لدى القيادات الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة:

ما مستوى توافر القيم والأخلاقيات القيادية للقيادات الإدارية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟

جدول (16)

مستوى أهمية الجدارات وفقاً للمستوى القيادي

مستوى توافر الجدارات وفقاً للمستوى القيادي

م	الجدارة	لا ينطبق	واحدة	متوسطة	عليا	المجموع
	القيم والأخلاقيات					
1	الإخلاص: القيام بما يجب عليه في العمل بتفاني.	3.74	3.86	3.98	4.13	3.92
2	الشفافية: مشاركة المعلومات المتعلقة بالعمل مع أصحاب العلاقة بشكل واضح.	3.50	3.61	3.76	3.88	3.68
3	العلاقات الإنسانية: إظهار الجانب الإنساني في التعامل مع العاملين بما لا يؤثر على سير العمل.	3.72	3.82	3.93	4.04	3.88
4	النزاهة: تبني أعلى معايير السلوك الأخلاقي.	3.93	4.05	4.15	4.32	4.11
5	العدالة والمساواة: التعامل مع العاملين بحيادية وفق معايير ثابتة.	3.56	3.62	3.81	3.96	3.72
6	المهنية: أداء العمل بكفاءة عالية.	3.75	3.85	3.94	4.06	3.90

أوضحت نتائج مقارنة المتوسطات في جدول (16) أن مستوى توافر القيم والأخلاقيات القيادية لدى القيادات الإدارية من وجهة نظر العينة متوسط مرتفع إلى مرتفع حيث بلغت أعلى قيمة 4.11 لجدارة النزاهة فيما بلغ أقل المتوسطات 3.68 لجدارة الشفافية مما يعني اتجاه استجابات العينة إلى أعلى من المتوسط وعالٍ عند سؤالهم عن مستوى توافر الجدارات القيادية الأخلاقية المدرجة في المقياس. ومن الجدير بالذكر أنه على الرغم من أن مستوى توافر الجدارات القيادية الأخلاقية متوسط مرتفع إلى مرتفع إلا أنه بشكل عام أقل وبشكل لافت في جميع الجدارات من مستوى أهمية هذه الجدارات من وجهة نظر المشاركين. والجدول التالي رقم (17) يوضح الفروق بين متوسطات القيم والأخلاقيات في الأهمية والتوافر بشكل عام.

ثالثاً: الفروق بين مستوى أهمية وتوافر القيم والأخلاقيات القيادية لدى القيادات الإدارية من وجهة نظر المشاركين.

ما الفروق بين مستوى أهمية وتوافر القيم والأخلاقيات القيادية لدى القيادات الإدارية من وجهة نظر المشاركين؟

جدول (17)

مستوى الفروق بين متوسطات القيم والاخلاقيات في الأهمية والتوافر بشكل عام

م	الجدارة	أهمية	توافر	الفرو ق
القيم والأخلاقيات				
5	العدالة والمساواة: التعامل مع العاملين بحيادية وفق معايير ثابتة.	4.6	3.72	0.97
2	الشفافية: مشاركة المعلومات المتعلقة بالعمل مع أصحاب العلاقة بشكل واضح.	4.5	3.68	0.89
1	الإخلاص: القيام بما يجب عليه في العمل بتفاني.	4.7	3.92	0.83
6	المهنية: أداء العمل بكفاءة عالية.	4.6	3.90	0.79
4	النزاهة: تبني أعلى معايير السلوك الأخلاقي.	4.8	4.11	0.7
3	العلاقات الإنسانية: إظهار الجانب الإنساني في التعامل مع العاملين بما لا يؤثر على سير العمل.	4.5	3.88	0.68

أوضحت نتائج مقارنة الفروق في المتوسطات بين مستوى أهمية وتوافر الجدارات القيادية الأخلاقية في جدول (17) أن هذه الفروق تراوحت بين 0.97 وحدة كأعلى فرق في جدارة العدالة والمساواة، و 0.68 وحدة كأقل فرق جدارة العلاقات الإنسانية. وتعتبر هذه الفروق ذات أهمية نظراً لطبيعتها وأهمية موضوعها والذي يتعلق بقيم وأخلاقيات القيادات الإدارية.

رابعاً: مستوى توافر القيم والأخلاقيات القيادية في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية: ما اختلاف مستوى توافر الجدارات الأخلاقية وفقاً لمتغيرات المستوى القيادي، والجنس؟ إذا نظرنا للنتيجة العامة لمستوى توافر القيم والاخلاقيات القيادية لدى القيادات الإدارية من وجهة نظر عينة المشاركين فإنه أعلى من المتوسط إلى عال وهذه نتيجة إيجابية إلى حد ما. إلا أن أهمية وحساسية جدارات القيم والأخلاقيات القيادية تجعلنا نتوقع أن تكون في أعلى المستويات الممكنة بحيث تكون عالية إلى عالية جداً على أقل تقدير. كما أنه من الأهمية بمكان النظر بعين الاعتبار للفروق المعنوية التي ظهرت وفقاً لبعض فئات المتغيرات الديمغرافية لبحث أسباب هذه الفروق، ولمعرفة مدى الحاجة لمزيد من البحث والاستقصاء لبعض هذه الفئات، وبالتالي وضع هذه النتائج في الاعتبار عند تصميم أدوات تقييم لأخلاقيات وقيم القيادات الإدارية.

نظراً لعدم توزع البيانات لمتغيرات المستوى القيادي، والجنس بشكل طبيعي وذلك عند استخدام اختبار التوزيع الطبيعي كمقروف سميرنوف لهذه المتغيرات والذي أظهر مستوى معنوية أقل من 0.05 لجميع فئات المتغيرات أنفة الذكر، وللتباين الكبير في أعداد المشاركين لبعض فئات المتغيرات الديمغرافية المحددة، فقد جرى استخدام اختبار كروسكال والس البديل لتحليل التباين الأحادي، ولمعرفة اتجاه الفروق جرى استخدام اختبارات المقارنات البعدية لمان وتني وولكسون.

قياس قيم واخلاقيات القيادة في الجهات الحكومية بالمملكة العربية
السعودية.....

أظهرت نتائج الدراسة في الجداول رقم 12، 14 أن مستوى أهمية ومستوى توافر القيم والأخلاقيات القيادية لدى العينة المستجبة يختلف اختلافاً معنوياً باختلاف متغير المستوى القيادي.

المستوى القيادي	أهمية الأخلاقيات والقيم	مستوى توافر الأخلاقيات والقيم
لا ينطبق المستوى القيادي	4.63472	3.701326
قيادات واعدة	4.671	3.802437
قيادات وسطى	4.694345	3.928724
قيادات عليا	4.720102	4.064249
Total	4.681888	3.869079

جدول رقم (12)

اختبار التباين في مستوى أهمية جدارات القيم والأخلاقيات القيادية وفقاً لمتغير المستوى القيادي
(اختبار كروسكال ويلس Kruskal-(Wallis Test)

الفئة العمرية	العدد	متوسط الرتب	درجة الحرية	مربع كاي	مستوى المعنوية
لا ينطبق المستوى القيادي	553	3188.98			
قيادات واعدة	2654	3208.73	3	17.280	0.001
قيادات وسطى	2806	3288.40			
قيادات عليا	524	3554.82			
المجموع	6537				

جدول رقم (13)

نتائج اختبار مان وتني وولكسون للمقارنات البعدية وفقاً للفئات المستوى القيادي

فئة المقارنة	الفئة القيادية	مان وتني	ولكسون	مستوى المعنوية P-Value
لا ينطبق المستوى القيادي	قيادات واعدة	728730.500	881911.500	0.790
	قيادات وسطى	752254.500	905445.500	0.239
	قيادات عليا	129328.500	282509.500	0.001
قيادات واعدة	قيادات وسطى	3632150.000	7155335.000	0.103
	قيادات عليا	621704.500	4144889.500	0.000
قيادات وسطى	قيادات عليا	674603.000	4612824.000	0.002

جدول رقم (14)

اختبار التباين في مستوى توافر جدارات القيم والأخلاقيات القيادية وفقاً لمتغير المستوى القيادي
(اختبار كروسكال ويلس Kruskal-(Wallis Test)

الفئة العمرية	العدد	متوسط الرتب	درجة الحرية	مربع كاي	مستوى المعنوية
لا ينطبق المستوى القيادي	553	2998.96			
قيادات واعدة	2654	3131.87	3	61.281	0.000
قيادات وسطى	2806	3371.44			
قيادات عليا	524	3699.96			
المجموع	6537				

جدول رقم (15)

نتائج اختبار مان وتني وولكسون للمقارنات البعدية وفقاً للفئات المستوى القيادي

فئة المقارنة	الفئة القيادية	مان وتني	ولكسون	مستوى المعنوية P- Value
لا ينطبق المستوى القيادي	قيادات واعدة	702554.500	855735.500	0.113
	قيادات وسطى	687593.000	840774.000	0.000
	قيادات عليا	115097.000	268278.000	0.000
قيادات واعدة	قيادات وسطى	3448204.000	6971389.000	000.0
	قيادات عليا	575480.000	4098665.000	0.000
قيادات وسطى	قيادات عليا	659007.000	4597228.000	0.000

متغير المستوى القيادي:

ويُشير اختبار اتجاه الفروق جدول رقم (13) إلى وجود فروق معنوية في مستوى أهمية القيم والأخلاقيات القيادية بين الفئة القيادة العليا وكل فئات المستوى القيادي الأخرى. وهذه النتيجة تؤكد أهمية المستوى القيادي عند معالجة مستوى القيم والأخلاقيات القيادية، لذا ينبغي أن تتم مراعاة الفئات القيادية عند تطوير مقاييس أو برامج تدريبية للقيادات والاهتمام بالمحتوى المقدم فيها والتأكد من مناسبتها للفئات القيادية المستهدفة. تُعد فئات لا ينطبق المستوى القيادي والقيادات الواعدة أقل فئات في مستوى أهمية القيم والأخلاقيات القيادية وهي فئات الموظفين والموظفات الذين ليسوا في مناصب قيادية أو في بداية السلم القيادي تُوصى الدراسة ببحث أسباب انخفاض وجهات نظر المشاركين حول مستوى أهمية وتوافر القيم والأخلاقيات القيادية مقارنة بالفئات الأخرى القيادات الوسطى والقيادات العليا، ومعالجة الأسباب لذلك من خلال تجويد المحتوى المقدم لهم في الجوانب التوعوية والتدريبية التي تُعَلج مثل هذه الفجوة وجعلها أكثر ملائمة وذات معنى بالنسبة لهذه الفئات. يُوصى الباحث بمزيد من التوعية النظرية والعملية حول القيم والأخلاقيات القيادية مع الأخذ في الاعتبار الفئات القيادية المختلفة وما يُناسبها. كما تؤكد الدراسة على أهمية بحث الأسباب المحتملة لوجود الفروق الجوهرية بين بعض الفئات القيادية عند معالجة أهمية وتوافر القيم والأخلاقيات القيادية.

جدول رقم (16)

اختبار مان وتني وولكسون لمستوى أهمية القيم والأخلاقيات القيادية وفقاً لمتغير الجنس

مستوى المعنوية	ولكسون	مان وتني	متوسط الرتب	المتوسط	العدد	الجنس	
0.000	16825237.000	2883397.000	3186.60	4.66	5280	ذكر	مستوى الأهمية
			3615.13	4.76	1257 6537	أنثى	المجموع

جدول رقم (17)

اختبار مان وتني وولكسون لمستوى توافر جدارات القيم والأخلاقيات القيادية وفقاً لمتغير الجنس

مستوى المعنوية	ولكسون	مان وتني	متوسط الرتب	المتوسط	العدد	الجنس
0.000	3934656.000	3144003.000	3302.04	3.89	5280	ذكر
			3130.20	3.79	1257	أنثى
					6537	المجموع

متغير الجنس:

يتضح من جدول رقم (16) وجدول رقم (17) وجود فروق جوهرية في استجابات المشاركين حول أهمية وتوافر جدارات القيم والأخلاقيات القيادية وفقاً لمتغير الجنس حيث أظهرت نتائج اختبارات مان وتني وولكسون وجود فروق جوهرية دالة إحصائياً بين فئة الذكور والإناث في الاستجابة على مستوى أهمية ومستوى توافر القيم والأخلاقيات القيادية. وكانت الفروق لصالح فئة الإناث في مستوى أهمية القيم والأخلاقيات القيادية فيما كانت الفروق لصالح الذكور في مستوى توافر القيم والأخلاقيات القيادية. كما توضح الجداول رقم (18) ورقم (19) نتائج ترتيب الجدارات القيادية في مستوى الأهمية وكذلك مستوى التوافر وفقاً لمتغير الجنس.

ترتيب الجدارات (لكل جدارة) وفقاً للأهمية ووفقاً لمتغيرات:

a. الجنس (رجال & سيدات) بشكل عام

مستوى الأهمية لكل جدارة وفقاً لمتغير الجنس

م	جدارات القيم والأخلاقيات القيادية	ذكر	أنثى	المجموع
1	النزاهة: تبني أعلى معايير السلوك الأخلاقي.	4.80	4.86	4.81
2	الإخلاص: القيام بما يجب عليه في العمل بتفاني.	4.74	4.84	4.759
3	العدالة والمساواة: التعامل مع العاملين بحيادية وفق معايير ثابتة.	4.68	4.75	4.69
4	المهنية: أداء العمل بكفاءة عالية.	4.67	4.78	4.69
5	الشفافية: مشاركة المعلومات المتعلقة بالعمل مع أصحاب العلاقة بشكل واضح.	4.55	4.66	4.57
6	العلاقات الإنسانية: إظهار الجانب الإنساني في التعامل مع العاملين بما لا يؤثر على سير العمل.	4.54	4.65	4.56

ترتيب الجدارات (لكل جدارة) وفقاً لدرجة التوفر ووفقاً لمتغيرات:

a. الجنس (رجال & سيدات) بشكل عام

مستوى التوافر لكل جدارة وفقاً لمتغير الجنس

م	جدارات القيم والأخلاقيات القيادية	ذكر	أنثى	المجموع
---	-----------------------------------	-----	------	---------

قياس قيم واخلاقيات القيادة في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.....			
1	النزاهة: تبني أعلى معايير السلوك الأخلاقي.	4.11	3.94 4.14
2	الإخلاص: القيام بما يجب عليه في العمل بتفاني.	3.92	3.92 3.93
3	المهنية: أداء العمل بكفاءة عالية.	3.90	3.87 3.91
4	العلاقات الإنسانية: إظهار الجانب الإنساني في التعامل مع العاملين بما لا يؤثر على سير العمل.	3.88	3.82 3.89
5	العدالة والمساواة: التعامل مع العاملين بحيادية وفق معايير ثابتة.	3.72	3.60 3.75
6	الشفافية: مشاركة المعلومات المتعلقة بالعمل مع أصحاب العلاقة بشكل واضح.	3.68	3.61 3.70

مناقشة النتائج

استهدف البحث الحالي قياس مستوى أهمية ومستوى توافر جدارات القيم والأخلاقيات القيادية لدى القيادات الإدارية بالقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر عدد كبير من القيادات والموظفين والموظفات. أظهرت النتائج أن مستوى أهمية القيم والأخلاقيات القيادية لدى القيادات الإدارية من وجهة نظر العينة مرتفع جداً حيث بلغت أعلى قيمة 4.81 لجدارة النزاهة فيما بلغ أقل المتوسطات 4.56 لجدارة العلاقات الإنسانية مما يشير إلى الأهمية العالية لجميع جدارات القيم والأخلاقيات القيادية، وهذه النتيجة متوقعة ومأمولة كون جدارات القيم والأخلاقيات القيادية مكون رئيس لنجاح إلى منظمة أو قائد وهو أمر متفق عليه في أغلب الثقافات والمجتمعات لذا كان مستوى الأهمية مرتفع جداً. ومما تجدر الإشارة إليه أن الانخفاض عن المستويات والتفديرات المرتفعة جداً لمثل هذا النوع من الجدارات ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار وتبحث أسبابه وتفسيراته المنطقية المحتملة. احتلت جدارة النزاهة أعلى درجة من درجات الأهمية ثم جاء بعدها على التوالي جدارات الإخلاص، فالعدالة والمساواة، ثم المهنية، فالشفافية، ثم العلاقات الإنسانية. هذا الترتيب يؤكد الحاجة الملحة لمثل هذه النوع من الجدارات لترسيخ قيم وأخلاقيات القيادة النزاهة ومحاربة الفساد وهذا من أهم المحاور التي تقوم عليها رؤية المملكة العربية السعودية من خلال محاربة ومكافحة الفساد والتأكيد الدائم على تفعيل الدور العملي لهئية مكافحة الفساد نزاهة. وهذه النتيجة تتفق مع ما أشار إليه العديد من الباحثين مثل (Prince, 2006)، (Giles, 2016)، (Spendlove, 2007; Jordan . 2012; Alban-Metcalf & Alimo-Metcalf, Hebert-Swartz & McNair, 2010;)، (2009; Dries & Pepermans, 2012 Hiller, Novelli, and (Michie & Gooty, 2005; Wooten & James, 2008 & Ponnappalli (2016).

كما أشارت النتائج إلى أن مستوى توافر القيم والأخلاقيات القيادية من وجهة نظر عينة الدراسة متوسط مرتفع إلى مرتفع ولكنه أقل من درجات تقدير الأهمية مما يؤكد أن الواقع القيمي والأخلاقي القيادي يحتاج إلى مزيد من العناية والاهتمام وتنويع أدوات تقديمه وتقييمه ليصل إلى درجات أعلى مما هو عليه نظراً لخطورة وحساسية انخفاض التقدير ولو بنسب بسيطة في جوانب القيم والأخلاقيات القيادية. وهذه النتيجة تتفق مع ما أشار إليه كل من (Daft, 2003)، (Ala, 2010)، (Fowler, 2018) Gupta, Chopra, & Kakani، (2018).

أوضحت نتائج مقارنة الفروق في المتوسطات بين مستوى أهمية ومستوى توافر الجدارات القيادية الأخلاقية في جدول (17) أن هذه الفروق تراوحت بين 0.97 وحدة كأعلى فرق في جدارة العدالة والمساواة، و0.68 وحدة كأقل فرق في جدارة العلاقات الإنسانية. وتعتبر هذه الفروق ذات أهمية نظراً لطبيعة وأهمية موضوعها والذي يتعلق بقيم وأخلاقيات القيادات الإدارية وخطورة ضعف أو نزول تقديراتها من الناحية العملية على كافة أعمال المنظمة من المهم التأكيد على أنه من الناحية العملية لا يمكن الفصل بين هذه الجدارات بشكل تام. فالقائد الذي يحرص على العدالة والمساواة ويتعامل بحيادية مع جميع العاملين وفق معايير ثابتة هو في نفس الوقت يتبنى أحد محاور النزاهة بممارسة معايير السلوك الأخلاقي، وفي ذلك مهنية وإخلاص، كما أن هذا الأمر لا ينفك بشكل أو بآخر عن كونه ضمن إطار ومبادئ العلاقات الإنسانية مع العاملين. إلا أن مثل هذه النتيجة قد تساعدنا في معرفة الأولويات داخل المنظمات وبالتالي تصميم الأدوات التي تساعد على ردم الفجوة بين الواقع والمأمول تبعاً لأولويات المنظمة الذي تؤكد المراجعات والدراسات في المجال. تؤكد نتيجة الفجوة الحاجة الملحة لدراسة أسبابها بشكل أعمق، والعمل على معالجة واقع القيم والأخلاقيات القيادية وزيادة الوعي في هذا الجانب، ووضع أدوات عملية للتأكد من تطبيق القيم والأخلاقيات القيادية بشكل مناسب لرفع مستوى كفاءة وجودة المنظمات ولتحقيق مستهدفاتها بكفاءة أعلى.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر القيم والأخلاقيات القيادية من وجهة نظر العينة المستجيبة يختلف اختلافاً معنوياً باختلاف مستويات متغيرات المستوى القيادي، والجنس، مما يؤكد إلى الحاجة إلى مراعاة المستويات القيادية وجنس القيادات الإدارية عند تصميم البرامج التدريبية ومقاييس تقييم القيادات الإدارية. فالقيم والأخلاقيات القيادية تختلف في بعض توصيفاتها ومؤشراتها عندما نتحدث عن القيادات الموظفين والقيادات الواعدة، عنها عندما نتحدث عن القيادات الوسطى أو العليا. وبالتالي فإن الأدوات التي تُصمم سواء للتدريب أو التقييم ينبغي أن تراعي هذا الاختلاف النوعي. هذه النتيجة أيضاً تؤكد أهمية المستوى القيادي عند معالجة مستوى القيم والأخلاقيات القيادية، وعليه ينبغي مراعاة المستوى القيادي عند تطوير برامج القيم والأخلاقيات القيادية والاهتمام بالمحتوى المقدم فيها والتأكد من مناسبتها للمستويات القيادية المستهدفة.

تؤكد النتائج أن متوسطات أهمية وتوافر القيم والأخلاقيات القيادية تزيد بارتفاع المستوى القيادي من موظف إلى قيادات واعدة، ثم قيادات وسطى ثم قيادات عليا. وهذه النتيجة مثيرة للاهتمام وتُعطي انطباعاً أن عينة الدراسة ترى بأنه كلما ارتفع الموظف في المستوى القيادي تزداد أهمية القيم والأخلاقيات القيادية نتيجة زيادة المسؤولية. فئة الموظفين الذين ليسوا في مناصب قيادية قدرت القيم والأخلاقيات القيادية سواءً في الأهمية أو التوافر بأقل المتوسطات بينما كانت تقدير فئة القيادات العليا الأعلى في الأهمية والتوافر رغم عدم وجود فروق كبيرة جداً بينها وبين فئات القيادات الوسطى والقيادات الواعدة.

المستوى القيادي	أهمية الأخلاقيات والقيم	مستوى توافر الأخلاقيات والقيم
لا ينطبق المستوى القيادي	4.63472	3.701326
قيادات واعدة	4.671	3.802437
قيادات وسطى	4.694345	3.928724

قياس قيم واخلاقيات القيادة في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.....		
قيادات عليا	4.720102	4.064249
Total	4.681888	3.869079

كما أكدت نتائج الدراسة وجود فروق جوهرية في كلاً من مستوى أهمية ومستوى توافر القيم والأخلاقيات تبعاً لمتغير الجنس. بشكل عام مستوى تقدير عينة الدراسة من الإناث لأهمية جدارات القيم والأخلاقيات القيادية أعلى من مستوى تقدير عينة الذكور. في حين كان مستوى تقدير عينة الإناث لتوافر الجدارات القيم والأخلاقيات القيادية أقل من تقدير عينة الذكور. وهذه النتيجة تؤكد أن الإناث يرون أهمية أكبر لجدارات القيم والأخلاقيات القيادية مقارنة بفئة الذكور. كما تؤكد النتيجة أن الإناث يُقدرون واقع توافر جدارات القيم والأخلاقيات القيادية بشكل أقل جوهرياً من الذكور، وعليه فإن الإناث والذكور ينظرون لواقع القيم والأخلاقيات القيادية بشكل مختلف جوهرياً. ويمكن تفسير ذلك بأن المرأة لم تحظى في الفترات السابقة بتولي مناصب قيادية بشكل يُوازي الفرص التي حظي بها الرجل وهذا قد يُفسر نوعاً ما الاختلاف الجوهرى في نظرة الطرفين سواءً لأهمية أو لتوافر جدارات القيم والأخلاقيات القيادية. وهذه النتيجة تؤكد أهمية توجه المملكة العربية السعودية إلى تمكين المرأة بشكل أكبر في المناصب القيادية مما يُمهد لمشاركتها بشكل أكبر في هذا الجانب وبالتالي الإضافة النوعية للجدارات القيادية بشكل عام، وفي مجال جدارات القيم والأخلاقيات القيادية على وجه التحديد. كما أن هذه النتيجة تؤكد أهمية مراعاة متغير الجنس عند تصميم البرامج القيادية التدريبية أو التكوينية.

التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة يوصى الباحث بما يلي:

1. تعزيز مفهوم القيم والأخلاقيات القيادية ومؤشراتها من خلال الدورات التدريبية والمؤسسات الاجتماعية والإعلامية، خصوصاً لفئات الموظفين والقيادات الواعدة.
- 2- تصميم البرامج التدريبية في القيم والأخلاقيات القيادية الملائمة للمستوى القيادي ولجنس المتدربين.
- 3- تطوير حقائب تدريبية موجهة في جدارات النزاهة والإخلاص والشفافية، والعدالة والمساواة، والعلاقات الإنسانية، والمهنية.
4. تطوير أدوات المساءلة والمحاسبة المتعلقة بشكل عام بجدارات القيم والأخلاقيات القيادية وعلى وجه التحديد موجهة لمتابعة تطبيق جدارات النزاهة والإخلاص والشفافية، والعدالة والمساواة، والعلاقات الإنسانية، والمهنية.
- 5-إجراء دراسات تهتم بوضع مؤشرات عملية شاملة قابلة للقياس لقياس كل من جدارات الإخلاص، والشفافية، والعدالة والمساواة، والعلاقات الإنسانية، والمهنية، والنزاهة مع الأخذ في الاعتبار المستويات القيادية والجنس.
- 6-إجراء دراسات لتطوير مقاييس عملية مختصرة لقياس القيم والأخلاقيات القيادية بحيث تتضمن مقاييس فرعية لجدارات الإخلاص، والشفافية، والعدالة والمساواة، والعلاقات الإنسانية، والمهنية، والنزاهة مع الأخذ في الاعتبار متغيرات المستوى القيادي والجنس.
- 7-إجراء دراسة لتقييم القيم والأخلاقيات القيادية في منظمات مختلفة، وتحديد خصائص المنظمات والقيادات ذات التطبيق العالي وذات التطبيق الأقل جوهرياً للقيم والأخلاقيات القيادية.

المراجع

المراجع العربية :

- عبيدات ، ذوقان وآخرون، (1993م)، البحث العلمي (مفهومه - أدواته - أساليبه)، عمان، دار الفكر.
- العساف، صالح بن حمد، (1421هـ)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- فان دالين، (1962)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرين، إعادة الطبع 2003، ص 91-104.
- القرني، عبدالإله وزملائه، 2019، دراسة الإطار السعودي للجدارات القيادية، أكاديمية تطوير القيادات الإدارية، معهد الإدارة العامة، دراسة غير منشورة.
- المراجع الأجنبية:

Ala, A. (2010). To Be Ethical Or Not To Be: An International Code Of Ethics For Leadership. *Journal of Diversity Management*. 5, (1):31- 37.

Alban-Metcalfe, J., & Alimo-Metcalfe, B. (2009). Engaging leadership part one: competencies are like Brighton Pier. *International Journal of Leadership in Public Services*, 5(1), 10-18.

Ammons-Stephens, S., Cole, H. J., Jenkins-Gibbs, K., Riehle, C. F., & Weare Jr, W. H. (2009). Developing core leadership competencies for the library profession and Development Needs. Retrieved from <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2016/08/leadership-gap-indicator-sample-report-center-for-creative-leadership.pdf>.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice- Hall.

Barnard, Chester (1969). *The function of the executive* Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*, New York: The Free Press.

Ciulla, Joanne (Ed.), (1998). *Ethics: The heart of leadership*, London: Praeger.

Daft, R. (2003). *Management*. South-Western & College Publishing Co.

Dries, N., & Pepermans, R. (2012). How to identify leadership potential: Development and testing of a consensus model. *Human Resource Management*, 51(3), 361-385.

Freud, Sigmund (1934). A general introduction of psych-analysis. New York: Washington Square Press, Inc.

Giles, S. (2016). The most important leadership competencies, according to leaders around the world. Harvard Business Review.

Gupta, V., Chopra, S., & Kakani, R. K. (2018). Leadership competencies for effective public administration: a study of Indian Administrative Service officers. Journal Of Asian Public Policy, 11(1), 98-120. <https://doi:10.1080/17516234.2017.1353942>.

Hebert-Swartz, C. A., & McNair, D. E. (2010). Linking scholarship and practice: Community college leaders, state mandates, and leadership competencies. Journal of Research on Leadership Education, 5(2), 23-42.

Hiller, N. J., Novelli, S. O., & Ponnappalli, A. R. (2016). Leadership Competency Builder. FIU Center for Leadership, Miami, FL. Retrieved from <http://lead.fiu.edu/the-leadership-competency-builder>.

Hughes, Richard (1995). In leader's companion, Wren. New York: The Free Press.

Jordan, M. W. (2012). Developing leadership competencies in librarians. IFLA journal, 38(1), 37-46.

Kohlberg, L (1981). The meaning and measurement of moral development. Worcester, Mass: Clark Univ. Press.

Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up?. The Leadership Quarterly, 16(3), 441-457.

Park, S., Jeong, S., Jang, S., Yoon, S. W., & Lim, D. H. (2018). Critical Review of Global Leadership Literature: Toward an Integrative Global Leadership Framework. Human Resource Development Review, 17(1), 95-120.

Prince, H. (2006). The hadith investigation: Dallas morning news. Retirvied on 16/10/2012, from: // www. Uteas. Edu/ IBJ/ research/ leadership.

Rost, Joseph (1991). Leadership for the twenty- first century. New York: Praeger.

Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. International Journal of Educational Management, 21(5), 407-417.

Taylor, Paul (1975). Principles of ethics. California: Dickenson Publishing Company.

Weber, Max (1947). The theory of social and economic organization (Henderson & Parsons, Trans.). New York: Oxford University Press.

Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 352-379.

Wren, Thomas (Ed.). (1995). *The leader's companion*. New York: The Free Press.