مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: أخلاقيات القيادة وإسهامها في صوت الموظفين: تحليل واقع وتقديم أنموذج في قسم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل
اسم الكاتب: م.د. عادل محمد عبدالله، م.م. عبدالله جارالله يونس
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3403
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 20:20 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ١٠٦ مجلد ٣٤ لسنة ٢٠١٢
ص ص[٩ -٢٥]

أخلاقيات القيادة وإسهامها في صوت الموظفين: تحليل واقع وتقديم أنموذج في قسم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل

الدكتور عادل محمد عبدالله
مدرس - قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
adelmnag@yahoo.com

عبدالله جارالله يونس
مدرس مساعد - قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
Abdulla_ga@yahoo.com

المستخلص

إن الدخول في موضوع القيادة وأخلاقياتها يقودنا إلى الإشارة إلى أهمية هذا الموضوع من وجهات نظر متعددة، فوجهة نظر القيادة تختلف عن وجهة نظر الموظف، وهذا الأخير بدوره تختلف وجهات نظره عن غيره من الموظفين وحتى بالنسبة للموظف تختلف مواقفه وميوله في التعبير عن صوته من موقف إلى آخر على وفق عدة أمور يفترض أخذها بالاعتبار عندما تتوجه القيادة نحو إدارة الموظفين وتوجيههم نحو الأهداف المحددة لهم.

إن المعضلة الفكرية للبحث تتحدد في التساؤل الذي يتمحور حول: ما هي العوامل الرئيسة التي تشكل صوت الموظف؟ مع الإشارة إلى عدم الافتراض بتوافر ترتيب لأولويات صوت الموظف، وافتراض عدم توافر أهمية نسبية في صوت الموظف في ترتيب أولويات التعاون والمشاركة والإيثار لدى القيادة، وقد استخدم لاختبار هذه الفرضيات أسلوبان الأول: التحليل العاملي، والثاني: مخطط باريتو Pareto Chart. وتوصل البحث إلى توافر عناصر منجية تفصيلية في تصرفات القيادة يرى الموظف ضرورة توافرها في قيادته، فضلاً عن انخفاض توافر بعض تلك العوامل، وأهم المنجيات الإيثار الذي يشكل المحور الأخلاقي الرئيس للقيادة سواء في التأثير أو في تكوين صوت الموظف.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات القيادة، صوت الموظف، الشفافية، الإيثار.

تأريخ استلام البحث ٢٠١٠/٧/١٨ تأريخ قبول النشر ٢٠١٠/١٢/١٤

Leadership Ethics and Contributions in Voice of Employees: Analysis of Facts and a Model Presentation in Department of Business Administration College of Administration and Economics University of Mosul

Adel M. Abdullah Al- Ta'e (PhD)
Lecturer
Department of Business Administration
University of Mosul
adeer61368@yahoo.com

Abdullah J. Younis
Assistant Lecturer
Department of Business Administration
University of Mosul
abdulla_ga@yahoo.com

ABSTRACT

The subject of leadership may lead to refer to the importance in several views. The leadership viewpoint is different from that of employee, and he may differ from other employees. Accordingly, the stands and trends are furthermore different in expressing votes here and there. Some considerations are supposed to be taken into account by the employee himself when employees' leadership can be directed towards the specified targets. The intellectual dilemma of the research is limited by the main factors that constitute the employee vote? Reference to non supposition of priorities, relative importance of vote is hypothesized to have not been taken in the sequence of cooperation and participation in the leadership. Factor analysis and Pareto Chat were taken in the study, the research has concluded to methodological in the leadership behavior that the employee sees necessary in leadership as well as decreasing such factors, and the sensationalism that can constitute the main ethical use of the leadership use almost in the employee's vote.

Key Words: Leadership Ethics, voice of Employee, Diaphaneity, Altruism.

المقدمة

تتسم العلاقة بين أخلاقيات القيادة وصوت الموظف بنوع من التعقيد والتداخل في المفاهيم وتعدد وجهات النظر مما يضيف عبئاً مضافاً عبر سبر غور الظاهرة قيد البحث. وفي إطار العرض الفلسفي لبعدي البحث استهدفنا إحالة التصورات النظرية إلى معطيات ميدانية تحاكي الواقع وتعبر عنه.

ويجد الباحثان في المستمدات النظرية المعرفية للبعدين الأخلاقي والبعد البشري بأن ثمة محاولات عديدة دارت بين البحث في أخلاقيات القيادة تارةً والمورد البشري وتمكينه تارةً أخرى. الأمر الذي يقودنا إلى البحث في الآتي:

أ. الإحاطة بظاهرة "صوت الموظف" وأخلاق القيادة كون العلاقة بينهما تبادلية على مستوى إدارة المورد البشري.

ب. تأطير مفاهيم تستند إلى تحليل محتوى الأطروحات في مجال علم المنظمة وإدارة الموارد البشرية على أساس تكامل الأفكار والفلسفات.

ونتناول في هذا المبحث خطوات إجرائية من شأنها محاكاة ميدان البحث والمستلزمات المنهجية وعلى النحو الآتي:

منهجية البحث

مشكلة البحث

إن مشكلة البحث قائمة على بعدين متلازمين في التقابل يفسر أحدهما الآخر، على النحو الآتي:

أ. لماذا نريد التعرف على صوت الموظف؟

ب. ما ترتيب أولويات العوامل الحرجة التي تشكل صوت الموظف في أخلاقيات القيادة في إطار عينة المبحوثين؟

ت. ما الصفة الأخلاقية الأهم التي ينظر إليها الموظفون ويرون ضرورة توافرها في قيادتهم قدر تعلقها بالعمل الذي يؤديه؟

هدف البحث وأهميته

يسعى البحث إلى تشخيص العوامل الحرجة "لصوت الموظف" والاستثمار الأمثل للطاقات الإنتاجية والقيم القيادية، والتخلص الشامل من كل شيء يؤثر في قيمة العمل. ويهدف البحث إلى تشخيص الوضع الراهن في الإدارة الجامعية ، من حيث توافر العوامل التي تعزز صوت الموظف من وجهة نظر الموظفين باعتبار أن البحث سيكون مساهمة لوضع معايير دالة عند اختيار القيادات الإدارية في التعليم العالي وضمن مجالات السلوك التنظيمي.

فرضيات البحث

أ. "لا يتوافر ترتيب لأولويات صوت الموظف في تمثيل القيادة لصوته في قراراتها وتعاملها معه".

ب. "لا تتوافر أهمية نسبية في صوت الموظف في ترتيب أولويات التعاون والمشاركة والإيثار لدى القيادة".

أساليب جمع البيانات

استند البحث إلى استنطاق المعطيات التي أوردتها النظريات ذات الصلة بأخلاقيات الإدارة والأنماط القيادية وصوت الموظف. كما استعرضنا ما متاح من مراجع علمية ذات صلة ببناء المقاييس وتوظيف ما هو مناسب لدعم الفلسفات التي انطلق منها البحث وعلى النحو الآتي:

أ. **مقاييس خاصة بأخلاقيات القيادة**

إن متغيرات القياس قد تم تحديدها على وفق المنهج الاستنباطي بما يحقق إمكانية إخضاعها للدراسة والتحليل. إذ إن الإلمام بالحركة الكلية لجميع المتغيرات ذات الصلة بالمشكلة البحثية يكاد يكون مستحيلاً. ومن أبرز الباحثين الذين أسهمت بحوثهم في بلورة مقياس البحث*.

أ. عينة البحث وحدوده وأساليب التحليل الإحصائي

---

* المصادر:

١. هاشم، زكي محمود، ١٩٨٩، ص ١٢٥-١٢٧

2. Pearson, Andrall E. , 1992, pp65-57 Pound .John, 1995, pp.89-98. Sollecito, William A. & kaluzny, Arnold, (200) p34

٣. عبد الوهاب، أحمد جاد، ٢٠٠٠، ص ص ١٧٥-١٨١.

٤. الديوه جي ، أبي سعيد ، ٢٠٠١، ص ص ٣٤١-٣٤٥ .

٥. الطائي، عادل محمد عبد الله، ٢٠٠٩، ص ص ٢٥٢-٢٦٥.

شملت عينة البحث ٧٣ موظفاً في اختصاصات مختلفة وبمستويات تمثل الهرم النوعي ٥٥% ذكور و٤٥% إناث، و٥٧% متزوجون و٤٣% عِزاب ويلاحظ على الهرم العمري نوعاً من الجمود فقد شملت العينة ٤٠% منهم دون ٣٠ سنة من العمر، و٥٧% في الفئة العمرية بين ٣٠-٥٠ سنة وأن ٣% ضمن الفئة وصلت أعمارهم إلى أكثر من ٥٠ سنة، كما شمل البحث الموظفين ذوي الخبرة والخدمة القليلة نسبياً فقد شملت ٥٥% من المبحوثين ذوي الخدمة أقل من خمس سنوات وتوزعت النسبة على باقي الفئات بالتساوي تقريباً.

٤. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تتضمن أساليب التحليل الإحصائي ما يأتي:

١. التحليل العاملي Factor Analysis: يعتمد ترتيباً لأولويات الأخلاقيات القيادية من وجهة نظر الموظفين، التي يعدونها مصادر التعامل التي يعتمدها القادة في إداراتهم لأولئك الموظفين. ويعتمد التحليل العاملي على مصفوفة الارتباط الرئيسة ويحدد ترتيب العوامل اعتماداً على مقادير تشبع المتغيرات بالعوامل المستخلصة. إن أسلوب التحليل العاملي يتميز بقدرته على إنقاص المعطيات أو المتغيرات الكثيرة وترتيبها في عدد ضئيل من المتغيرات الفرضية التي تعكس التباين المشترك بين المتغيرات والتي تدعى بالعوامل (مطر،٢٠٠١، ٣)، حيث يبدأ التحليل العاملي بالمصفوفة الارتباطية الشاملة لمتغيرات البحث وينتهي إلى تلخيصها في المصفوفة العاملية الموجزة، ولغرض التوصل إلى هذه العوامل فقد استخدمت طريقة المكونات الأساسية لهوتلنج Hoteling Principle Components التي تعد من أكثر الطرائق استخداماً في التحليل العاملي. وتقوم هذه الطريقة على استخلاص العوامل بحيث يسهم العامل الأول بأكبر قدر من التباين المشترك للمتغيرات ويسهم العامل الثاني غير المرتبط بالعامل الأول بأكبر قدر من التباين المتبقي وهكذا بالنسبة لبقية العوامل. وإذا كانت معاملات الارتباط بين هذه المتغيرات متقاربة فحينئذ يمكن الحصول على أكثر من عامل مشترك يفسر ما وراء هذه المتغيرات من علاقات وخصائص (Afifi and Clark, 340, 1984). ومن ثم يتم اختيار المتغيرات المتشبعة لكل عامل بناء على قيمة الخطأ المعياري للتشبع على العامل (الخطأ المعياري لمعامل الارتباط) (مطر، ٢٠٠١، ٤).

تهدف هذه العوامل المستخلصة من جهة أخرى إلى تصنيف المتغيرات في فئات أو تجمعات متجانسة بحيث تقيس كل فئة عاملاً من تلك العوامل. من المهم تعريف مؤشرات القياس المستخدمة في تفسير النتائج التي يقدمها التحليل العاملي وعلى النحو الآتي (الطائي، ٢٠٠٩، ١٢):

كميات الشيوع: مجموع مربعات تحميلات المتغير وتمثل نسبة التباين الذي تفسره العوامل العامة المستخلصة لهذه المتغيرات، ويعد معدل الشيوع مهماً كونه نسبة ما تفسره العوامل المستخلصة لهذه المتغيرات، وتكون القيمة محصورة بين الصفر والواحد الصحيح، ويضم جميع المتغيرات التي يحويها البحث.

- **معدلات تحميل العوامل** Factor Loading تمثل مقادير الارتباطات بين المتغيرات الأصلية والعوامل المستحقة.
- **تباين العوامل العامة**: وهو ذلك الجزء من التباين الذي يرتبط مع بقية المتغيرات.

- **التباين الخاص أو الجزء الكامل أو القيمة الذاتية** Egen value وهو مجموع مربعات تحميلات جميع المتغيرات لكل عامل على حدة من عوامل المصفوفة، إذ تتناقص القيمة الذاتية تدريجياً من عامل إلى آخر. وقد اعتمد البحث الحالي نسبة التباين العام والتراكم Cumulative في رسم مخطط باريتو لأن هذا المعدل يشترك في خاصية مهمة في اعتماد العامل الأول هو الأكثر تفسيراً والأكثر تسبباً في التباين في الظاهرة الكلية.

٢. مخطط باريتو Pareto Chart: يحدد بداية المشكلة والتنقيب عن السبب الأقرب أو الأول الذي يتشبع عليه فضلاً عن باقي العوامل التي تمثل الظاهرة المدروسة (Afifi, A.A. and Clark, Virginia, 1984,174, 233). ينص مبدأ باريتو على أن ٨٠% من النتائج سببها ٢٠% من الأسباب، ويعرف هذا المبدأ أيضا بقاعدة ٨٠-٢٠ وسمي هذا المبدأ على اسم عالم الاقتصاد الإيطالي الذي لاحظ أن ٨٠% من الأملاك في ايطاليا، مملوكة لـ٢٠% من السكان ولهذا المبدأ تطبيقات منها في المبيعات، إذ إن ٨٠% من الأرباح تأتي من ٢٠% من المستفيدين، وفي الإدارة وجد أن ٢٠% من الموظفين يقومون بـ ٨٠% من الأعمال في المنظمة. وتمت الاستعانة بنتائج التحليل العاملي ولاسيما التباين المتجمع لتفسير أولويات العوامل بمبدأ باريتو بدءاً من العامل الأول الذي يشكل أعلى نسبة تباين مقارنة مع الظاهرة الكلية، لذلك شكّل العامل الأول في الأهمية وفي تراكم العوامل اللاحقة.

ثانياً- أخلاقيات القيادة Leadership Ethics

تمثل الأخلاق مجموعة من القواعد السلوكية والقيم المبدئية التي تحكم سلوك الفرد والجماعة بشأن الصواب والخطأ كما أنها تضع المعايير عما هو جيد وسيء في التصرف والأفعال (العنزي والساعدي، ٢٠٠٢،١٠٣)، وترتكز أخلاقيات القيادة على خدمة الآخرين، لذلك فإن أحد متطلباتها هو توافر روح الخدمة لدى القائد (انيللو، ١٩٩٢، ١).

ولن تتوقف أخلاقيات القيادة عند حدود تذكير المرؤوسين فيها فحسب، بل لا بد من أن تتجه نحو تبني قادة المنظمة لهذه الأخلاقيات وتنفيذهم لها (قوصيني، ٢٠٠٩، ١). ويقود التزام القيادة بالممارسات الأخلاقية إلى تركيز انتباهها بالمسائل الجوهرية والإسهام بعملية التغيير الايجابي على نحوٍ أكبر على عكس النتائج المستحصلة من جراء ابتعادها عن الممارسات الأخلاقية (Eastaugh and Steral, 2007, 4) وتسهم أخلاقيات القيادة في تقوية أواصر الثقة داخل المنظمة والمساهمة في توازن وتماسك ثقافة المنظمة، عبر إستراتيجية التحديد والتوازن التي تعرف بأنها "مجموعة التدابير والنشاطات والتوافقات والتخويل والتحجيم التي يقوم بها القائد لضمان تحقيق التوازن بين مراكز القوة في المنظمة وبما يحقق مصالح وأهداف القيادة على وجه التحديد" (MCNAMARA, 2008, 2)

وتجدر الإشارة إلى أن اهتمام القيادة بالممارسات الأخلاقية يقود إلى إعطاء صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة أمام العامة وهو ما يقود إلى تعزيز العلاقات العامة والانجذاب نحو أعمال المنظمة ومنتجاتها (المعاضيدي، ٢٠٠٥، ٢٣). وينبثق السلوك الأخلاقي للقائد نتيجة تراكمات تربوية يستقيها من مصادر وعوامل عدة، منها ما هو ممنوح وما هو مكتسب، فضلاً عن قدر قوة وتأثير هذه العوامل مجتمعة يتجه سلوك القادة نحو الالتزام الأخلاقي من عدمه، ومما لا يقبل الشك أن قوة وتأثير كل عامل من هذه العوامل تختلف فيما بينها نتيجة لشخصية القائد والمواقف والظروف التي يعيش فيها وما شابه، لكن وفي

جميع الأحوال تشكل هذه العوامل مجتمعة قوة دافعة للقائد تزرع فيه وتنمي القيم والسلوكيات الأخلاقية، ويرى (العنزي والساعدي، ٢٠٠٢، ١٠٨) أن هناك أربعة مصادر أساسية لهذه الأخلاقيات هي (النسيج الثقافي، وأخلاق الفرد، والجمهور الخارجي، وأنظمة المنظمة) في حين يرى (الفاخوري، ٢٠٠٩، ٣) أن هذه المصادر تتمثل (بالمصدر الديني، والبيئة الاجتماعية، وتشريعات الخدمة المدنية).

عند الحديث عن عناصر أو مقومات أخلاقيات القيادة نلحظ أن العديد من هذه العناصر تتداخل مع عناصر القيادة على نحوٍ عام، إلاّ أن للقيادة الأخلاقية ما يميزها من مرتكزات، ومما لا يقبل الشك أن ضرورة تبني جميع المرؤوسين لأخلاقيات العمل هو أمر في غاية الأهمية، إلاّ أن الأهم من ذلك هو ضرورة توافر هذه الأخلاقيات لدى قادة المنظمة وذلك بسبب عظم الدور الذي يمكن أن يؤديه هؤلاء القادة في الارتقاء بمنظماتهم ومستوى أعمالها، ولقد حظيت عوامل أخلاقيات القيادة باهتمام العديد من الكتاب والباحثين، إذ يرى (الغفيلي، ٢٠٠١، ٢٢) أن هذه العناصر تتمثل بـ (القدوة الحسنة، والعدالة، والشورى، والتفويض) وتنظر (المعماري، ٢٠٠٩، ٢٤) إلى أن عناصر أخلاقيات القيادة هي (إرساء ودعم القيم والأخلاقيات، والتمييز بين السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي، ومكافأة السلوك الأخلاقي، ومعاقبة السلوك غير الأخلاقي)، وفي أدناه جملة من العناصر التي يرى الباحثان أنها تمثل العناصر الجوهرية والأساسية لأخلاقيات القيادة التي ندر التطرق إليها من لدن الكتاب والباحثين بوصفها عناصر لهذه الأخلاقيات:

١. **الهدف النبيل مقابل الوسيلة النبيلة:** تتسم الأهداف في ظل أخلاقيات القيادة بكونها أهدافاً نبيلة، ويتم التوصل إليها عبر استخدام وسائل واضحة ومحددة (عباس، ٢٠٠٤، ١٦٥) ليس هذا فحسب، بل يجب أن تكون هذه الوسائل وسائل نبيلة، فالغاية لا تبرر الوسيلة، ويعطي البعض للقائد سلطة خرق القواعد أو استخدام الوسائل غير النبيلة تحت مبرر الضرورات (Price, 2009, 3) إلاّ أن هذا الأمر يعد غير مقبول تحت أي ذريعة من الذرائع حيث ينبغي على القائد أن يسعى إلى أداء وإنجاز الأشياء الصحيحة عبر استخدام الوسائل الصحيحة ولأسباب صحيحة (Ciulla, 2005, 4).
٢. **الإيثار:** ينبغي على القائد أن يكون قادراً على إخضاع الأنا لديه كي يصبح قائداً عظيماً (دورادو، ٢٠٠٩، ١٨١-١٨٢) ويستعمل بعض علماء القيادة الإيثار بوصفها أحد المعايير الأساسية للحكم على أخلاقيات القيادة ، فالقائد الأخلاقي هو الذي يضع أهداف المنظمة والمسؤوليات المناطة به تجاهها فوق ميوله ورغباته الشخصية، وهو الذي يحرص على فائدة الآخرين حتى لو انعكست النتائج على نحوٍ سلبي عليه (Ciulla, 2005, 5).
٣. **التثبت:** يتسم القائد الأخلاقي بقدرته على التعامل مع المسؤولين والمرؤوسين بكل اقتدار وحكمة وتقتضي هذه الحكمة التحقق والتثبت من المعلومات الواردة (صويلح، ٢٠٠٩، ٢-٣)، حيث أن التثبت هو التأني في الحكم على الشيء وطلب الدليل وفحص وتأمل هذا الدليل، أو هو تفريغ الوسع والجهد لمعرفة حقيقة الحال ليعرف أيثبت أم لا، فالأمور قسمان واضحة وغير واضحة، فالواضحة البينة لا تحتاج إلى تثبت، لأن ذلك تحصيل حاصل، أما الأمور غير الواضحة فيحتاج القائد فيها إلى التثبت، وفي التبين فوائد جمة منها صنع قرارات صحيحة وصائبة، وهذا ما أشار إليه النبي صلى الله عليه وسلم بقوله "إذا تبينت أصبت أو كدت تصيب وإذا استعجلت أخطأت أو كدت تخطأ" (المحامي، ٢٠٠٥، ١-٢).

٤. **الشورى:** إن القيادة الأخلاقية قيادة شورية تقوم على قوله تعالى (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنْ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وشَاوِرْهُمْ فِي الأمرْ فإِذَا عزَمْتَ فَتوَكَّلْ عْلَى الله إِنَّ الله يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ)، لذلك ينبغي على القائد الأخلاقي أن يستشير معاونيه ومرؤوسيه باستمرار حيث يقود تعدد الأفكار والآراء إلى وصول الجميع إلى نقطة التقاء سليمة وقرار صائب (الغفيلي، ٢٠٠١، ٢٢)، وتعد الشورى لازمة في جميع الأوقات غير أنها تكون ألزم في المواقف الحاسمة أو الأوقات التي تمر بها المنظمة بعملية التغيير وهو ما يستلزم قيام القائد بإجراء مقابلات مستمرة ومنتظمة للمدراء والعاملين والطلب منهم تزويده بآرائهم واقتراحاتهم، وهو ما يقود إلى إدارة هذه المواقف بنجاح (كليفورد وآخرون، ٢٠٠٧، ٩٠).

٥. **التنقيب:** تعد هذه العملية من العمليات المعقدة ،لأنها تتعامل مع نفوس بشرية وطاقات مختزنة، لكن وعلى الرغم من ذلك ينبغي على القائد أن يعرف أفراده معرفة دقيقة مفصلة عبر معرفة ما يمتاز به كل فرد منهم ثم استثمار هذه المزايا للمصلحة العامة وهي وصية عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) لكل قائد حيث قال: وتعلم كيف مأتاه (أي مأتى كل فرد). ولكي يتعرف القائد على أفراده على نحوٍ مفصل عليه أن يعيش معهم وبينهم ويخالطهم، أن يتفهم إمكانياتهم ويستفيد من نقاط قوتهم ويضعهم في أماكنهم الملائمة، أن يعرف طريقة تفكير كل فرد فيتعامل معه بناءً على ذلك (السويدان وباشراحيل، ٢٠٠٤، ١٦٦-١٦٨).

٦. **الشفافية:** القيادة الشفافة هي القيادة التي يكون مستوى أدائها واتصالاتها ومبادراتها فضلاً عن توقعها المستقبلي واضح ومعلن، وهو ما يقود إلى المحافظة على أصحاب العلاقة المعنيين وإلاّ سيشك هؤلاء الأخيرون بإمكانيات نجاح المنظمة (فومبرون وريل، ٢٠٠٩، ٢٥٠-٢٥٣)

٧. **الأتباع المخلصون:** يملك الأتباع القوة والقدرة على التأثير في قادتهم، ويتحملون بعض المسؤولية عن تصرفات هذه القيادة، وتعد التأثيرات بين القادة والأتباع تأثيرات متبادلة بغض النظر عن التفاوت في قوة كل جانب، حيث يمكن لبعضهم رفع قيم البعض الآخر (Ciulla, 2005, 3). إن القائد لا يتمكن من القيادة من دون أعوان أو أتباع فالأتباع هم الحلفاء الذين يمثلون الوجه الآخر والضروري لعملة القيادة وعلى هذا الأساس كان لابد للقائد من إحاطة نفسه بأتباع مخلصين (السويدان وباشراحيل، ٢٠٠٤، ٧٥).

ثالثاً- صوت الموظف Voice of Employee

يعرف صوت الموظف عموماً بكونه "قدرة الموظف على الامتناع أو القبول إباءً وليس وجوباً في التفضيل والمقارنة والاختيار. إن صوت الموظف يكمن بالمكامن الداخلية له دون التأثير عليه بصيغة الإجبار لقبول أو رفض أمر ما، ويمكن أن يتبع تعريف صوت الموظف نواحي وصفية تحكم ذلك الصوت ترتبط بعوامل سهلة القياس كالجنس، والحالة الاجتماعية، ومحل السكن، والعمر، وحدود الراتب وغيرها من العوامل الديموغرافية التي تكون سهلة القياس والوصف وتمكن الموظف من أن يكون له صوت في القبول أو الرفض، أو أن تكون تلك العوامل عرضية ترتبط بسلوك الموظفين تجاه متغير أو ظرف معين، وما يؤمن به من عوامل ثقافية تجعل صوت الموظف يختلف عن غيره من الموظفين تجاه الموقف نفسه، أو حتى لدى الموظف نفسه تجاه مواقف متعددة (Sonnenberg, 1998, 15).

سنتناول أخلاقيات القيادة وصوت الموظف ضمن المحاور الآتية:

١. **التعريف:** بالفرص والتهديدات الخارجية، إن التغير الرئيس الذي يفترض إقامته في ظروف العمل، يفترض أن يكون متبادلاً بين القيادة والموظف، فبعض المنظمات ولاسيما تلك التي يكون إعتمادها على النمطية بدل المرونة، والمركزية بدل اللامركزية، والآلات بدل البشر والقوانين، والتخصص بدل العلاقات الإنسانية يكون صوت الموظف غير معروف على نحو واضح، الأمر الذي يفترض معه التحديد والتوازن بين مبادئ أخلاقيات القيادة والسماع لصوت الموظف. إن التحديد والتوازن الذي تقوم به القيادة لصوت الموظف يتحقق عبر طريقتين (Pearson, 1992, 65):

الطريقة الأولى: التآكل أو التعرية Erosion: تعد هذه الطريقة من أكثر الطرائق تعقيداً في المنظمة كونها تحتاج إلى الاستمرارية في الربط بالمفاصل والمسارات المتقاطعة والمتوازية في وجهات النظر المرتبطة بمستويات صوت الموظف، مثلا أهم أشكال التآكل هو التسويف والمماطلة التي تمارسها القيادة ليستغني الموظف عن صوته، وأهم شكل للتعرية هو في الاعتراف بذلك الصوت.

الطريقة الثانية: تحديد صوت الموظف الخبير الذي تكون إبداعاته المتكررة دافعاً للمنظمة نحو السيطرة على السوق الذي يتسم بالأزمات والمنافسة الحادة، وأهم طرائق السيطرة على السوق هي في قيادة ذلك الموظف الخبير لإستراتيجية المنظمة نحو تحقيق معايير الجودة في المخرجات.

٢. **إعدادات** المعايير ذات التنافسية العالية في الأداء وتقوية نشرها بين الموظفين الذين يعرفون أولاً وقبل غيرهم فيما إذا بدأ المنافسون يستحوذون على الحصة السوقية للمنظمة التي يعملون فيها، وهم أول من يعرف تدرج الأوامر في المنظمة ومدى بيروقراطيتها، ومدى البطء في الإبداع والبقاء في موقع واحد من دون معرفة نقاط توجه الموظفين Going Now Here بسبب جمود الوضع القائم نتيجة الانغلاق الذي تفرضه القيادة، وصوت الموظفين في هذه الحال يستند إلى "الشيء الذي يكون جيداً للإدارة يكون جيداً لي" (Dessler, 2007, 46-47).

٣. **اعتماد التحفيز** في المنظمة على مفاهيم تحفيز الإبداع بدلاً من إضافة أفكار جديدة في كل سنة: إن صوت الموظف تجاه الإبداع يكمن في المقاصد أو المجالات التي لا يفترض محاسبة الموظف عليها بمعنى ترك الحرية للموظف وتشكيل فريق العمل الذي يحقق وينفذ الإبداع، واعتماد معنى محدد وحقيقي لفريق أو قوة العمل عبر الاستمتاع بالعمل وبالمناقشات البناءة وحرية تقرير كيفية الوصول للأهداف على نحو محدد (الفاعوري، ٢٠٠٥، ١٥٨-١٩٥).

٤. **مشاركة وتدخل القائد التنفيذي** في جوهر أعمال المنظمة، وليس فقط إدارة العمليات. توجد طريقة رئيسة أمام القيادة في المنظمة للتغلب على نقيض أخلاقيات القيادة، كقواعد للسلوك الهدام للقيادة، تكمن تلك الطريقة في بناء بيئة عمل ديناميكية تمزج بين التلقائية في التنفيذ والتغيير والتطوير في القيم والاستراتيجيات، يقود هذه البيئة القائد التنفيذي شخصياً. وتتطلب البيئة الديناميكية توجهاً شاملاً لوظيفة القائد التنفيذي وإعادة تركيزه على تلك البيئة، فلا يكفي فقط تقديمه للضمانات والوعود بضرورة التغيير فحسب، إذ يفترض أن يدرك وتتوافر له رؤى أيديولوجية وإدارية ورؤى مهنية بأهمية إدارة المهام بنفسه، وأن يبدأ بتخصيص المزيد من الوقت والجهد والكلفة في المنظمة، للتعامل مع فرص الأعمال الحاسمة Critical Business Opportunities (CBO).

تتوافر العديد من القوى الدافعة للقائد التنفيذي لاعتماد التدخل المباشر في العمل التنفيذي، وأحد هذه القوى الدافعة، هي التعمق Deeply في التدخل في محتوى الأعمال. فيكون شكل تعمق القائد التنفيذي في العمل مع الموظفين على النحو الآتي (الخازندار، ٢٠٠٥، ١٢٠-١٢٢):

الشكل الأول: إن القائد التنفيذي تكون مواقفه مختلفة تجاه الوظيفة، فهو يعمل على طرح التساؤلات ويشجع العاملين تحت نطاق إشرافه على المناقشة والحوار والاستفسار، ويشجع تجربة العمل الجماعي. الشكل الثاني في التعامل هو اختلاف مواقف القائد التنفيذي في تخصيص أوقات مختلفة للتدخل المباشر في التعامل مع المستفيدين المهمين والمجهزين الرئيسين والعمل مع الموظفين التابعين لمساعدتهم في حل المشاكل الرئيسة.

٥. **تجنيد وتطوير** أكثر في ما يمتلكه الموظف في العمل. إن التغيير الجوهري أو المعنوي في بيئة العمل يفترض أن يبدأ بالموظفين. وإن تغيير بيئة العمل السلبية إلى إيجابية لا يقوم على إحالة بعض قدامى الموظفين إلى التقاعد وترقية البعض الآخر إلى مستوى تنفيذي آخر. إن التغيير عادة يتطلب إحداث صدى كبير في المنظمة، وأن تكوين ذلك التغيير يجعل الإدارة العليا تواجه ثلاثة تحديات، التحدي الأول: توافر قدرات حاسمة يفترض توليدها في المنظمة (ترتبط بتغيير التقنية التي تحتاج إمكانيات جديدة). وتتوافر لدى العديد من المنظمات القدرة على ترتيب عملية التغيير عندما تبحث عن المواهب الإبداعية خارج مناطق أو بيئة عمل قدامى الموظفين.

يبرز التحدي الثاني الذي يواجه المنظمة عندما تتجه نحو التغيير والتطوير في توافر قدرات جديدة للموظفين وبالمقابل يفترض مواكبة التطور السريع لتحقيق الإنتاج الكبير، وتوافر مستفيدين كثر لمخرجات المنظمة، ولاسيما عندما تعتمد المنظمة على تحقق الموازنة التسويقية التي من أهم أهدافها الاعتماد على المخرجات التي تحقق القيادة للسوق. أما التحدي الثالث: فهو التحدي المرتبط بنشر الموظفين تجاه القدرات الجديدة المحتملة، وإعادة تطويرهم ضمن الاتجاه الصحيح على وفق مداخل التغيير المعتمدة من قبل المنظمة. إن العديد من عمليات التطوير في المنظمات لا تزال جامدة دون تغيير والسبب أن المواهب الجديدة للموظفين وضعت بيد المشرفين الذين ينتمون لمدارس قديمة من حيث الوسائل التنفيذية، وكذلك أفكار قديمة.

إن المنظمات في المجتمع الذي يتصف بتنوع وكثرة عدد المتغيرات المؤثرة فيه بيئياً، تحتاج إلى مواهب جديدة يفترض أن توضع في المكان المناسب، فضلاً عن نشأتها وتنميتها على نحوٍ صحيح. وتصبح الحاجة إلى هذه المواهب ضرورية في المنظمات التي تتصف وظائفها بعدم الوضوح وانخفاض بريقها الوظيفي Lackluster Job، لأن العقول التي تقود تلك الوظائف تعاني من الجمود والصلابة التي تدفع نحو التوقف، لكن مع توافر عوامل جديدة، وتطور الوسائل يجعل من غير الكافي طرح التساؤل: هل تحصل على موظفين جيدين؟ وإنما يفترض طرح التساؤل: من هو الموظف الجيد بالنسبة لنوع جديد أو حالة جديدة للمنظمة؟ وهل يمكن الحصول على ما يكفي من المواهب التي تلائم ذلك النوع؟ وفيما يأتي خمسة أسئلة يمكن أن تساعد القيادات في هذا الشأن (Andrall, 1992, 73):

أ. ما القدرات التي نحتاجها للانتقال إلى المستوى العالمي لأعمالنا؟

ب. كيف يمكن الوصول إلى تلك القدرات؟

ت. هل نمتلك عقول صلبة جامدة – أم نمتلك موظفين لهم قدرة تحمل عالية وأقوياء في ظروف عمل مختلفة؟ قادرين على تطوير العمليات في مكانها؟
ث. ما الوظائف المحورية Pivotal Jobs والأكثر أهمية؟ وهل حصل جميع الموظفين على المنصب المناسب وقدراتهم؟ متى تحاول المنظمة التغيير؟
ج. ما السياسات التي يفترض تغييرها في التعامل مع الموظفين والتي تسعى إلى تدفق واستمرار التطوير في مواهبهم؟

رابعاً- تحليل النتائج ومناقشتها

يتضح من الجدول ١ وجود خمسة عشر عاملاً كانت القيمة الذاتية أكبر من الواحد، وقد فسرت مجتمعة ما معدله ٨٣% من التباين الكلي وبعد إجراء عملية التدوير بطريقة Varimax على هذه العوامل وجد بحسب الخطأ المعياري للتشبع بأن (الإيثار) تجمع فيه عدة عوامل فرعية هي العامل الأول، والعاشر، والخامس عشر، وفيما يخص العامل الأول تم إشباعه بالمتغيرات (التحفيز المتنوع X_{19} ، والإعداد المناسب للموظف من أجل التحديث X_{21}، وتوافر الأتباع المخلصين X_{23}، وتطوير الموظفين مادياً ومعنوياً X_{24}، وتوافر المعلومات X_{29} الذي يمكننا من تسميته بالتمكين. في حين تشبع على العامل العاشر المتغيرات (اعتماد القيادة على نفسها في تأدية المهام والقرارات X_{25}، واعتماد القيادة على المعلومات كأساس في تنفيذ القرارات X_{27}، الذي يمكننا من تسميته القيادة الراعية. وضم العامل الأخير الخامس عشر متغيراً واحداً (إيثار القيادة أساس في تشكيل صوت الموظف X_{35}).

الجدول ١
العوامل الحرجة للإيثار في صوت الموظف

اسم العامل الرئيس	رقم العامل	معدل تفسير العامل من البيانات الكلية		المتغيرات		مقدار التحميل	مقدار الشيوع
		القيمة الذاتية	معدل تفسير العامل	العدد	النوع		
الإيثار	الاول	٣,٠٢٩	٧,٧٦٧	٥	X_{19}	٠,٧٩٤	٠,٨٣٤
					X_{21}	٠,٧٤٤	٠,٨٥٣
					X_{23}	٠,٦٣٨	٠,٧٦٥
					X_{24}	٠,٧٠٩	٠,٧٨١
					X_{29}	٠,٤٤٨	٠,٧٩٦
	العاشر	٢,٠٥٥	٥,٢٦٩	٢	X_{25}	٠,٧٨٣	٠,٨٧٦
					X_{27}	٠,٨٦٥	٠,٨٩٦
	الخامس عشر	١,٦٠٦	٤,١١٨	١	X_{35}	٠,٨٦٠	٠,٨٢٤

المصدر: من إعداد الباحثان

تشبع بالعامل (الهدف النبيل) ثلاثة عوامل فرعية هي الثاني، والرابع، والثالث عشر، ضم العامل الثاني المتغيرات (ثقافة الموظفين التنظيمية X_{31} ، وتطوير الموظفين مادياً ومعنوياً X_{33}) وبالتالي يمكن تسميته بعامل الرغبة في التغيير. وتشبع العامل الرابع بالمتغيرات (حرية السلوك الوظيفي X_1 وحرية التصرف الوظيفي X_2، والحرية المطلقة X_4) أو بهذا يمكن وصف هذا العامل بأنه عامل الحرية. وتشبع العامل الثالث عشر بمتغير (الغاية تبرر الوسيلة X_{14}) الأمر الذي يجعلنا قادرين على تسمية هذا العامل الإدارة بالأهداف، الجدول ٢.

الجدول ٢
العوامل الحرجة للهدف النبيل في صوت الموظف

اسم العامل الرئيس	رقم العامل	معدل تفسير العامل من البيانات الكلية		المتغيرات		مقدار التحميل	مقدار الشيوع
		القيمة الذاتية	معدل تفسير العامل	العدد	النوع		
الهدف النبيل	الثاني	٢,٥٢٩	٦,٤٨٥	٢	X_{31}	٠,٧٤٩	٠,٨٢٦
					X_{33}	٠,٨٧٤	٠,٨٧٢
	الرابع	٢,٣٩٤	٦,١٣٩	٣	X_1	٠,٥٧٨	٠,٨٥٠
					X_2	٠,٧٧٨	٠,٧٩٥
					X_4	٠,٨٣٠	٠,٨٧٧
	الثالث عشر	١,٨٩٢	٤,٨٥١	١	X_{14}	٠,٨٦٧	٠,٨٢٤

المصدر: من إعداد الباحثان

بينما تشبع العامل الثالث (الشورى) بعاملين فرعيين هما الثالث، والثاني عشر، يضم العامل الثالث المتغيرات (مشاركة القيادة بكل تفاصيل العمل X_{22}، استشارة المعاونين الفني والإداري X_{26})، وعليه يمكن تسمية هذا العامل بعامل القيادة الشورية، ونورد العامل الثاني عشر الذي يضم المتغيرات (وجود القائد المؤثر والمحفز، X_{16}، وحاجة الموظف للتعرف على البيئة الخارجية وإتاحة الفرصة له للقيام بذلك X_{18}) وهذا يمكننا من تسمية هذا العامل بالمشاركة التعاونية بين القيادة والموظف في العمل يوضح ذلك الجدول ٣.

الجدول ٣
العوامل الحرجة للشورى في صوت الموظف

اسم العامل الرئيس	رقم العامل	معدل تفسير العامل من البيانات الكلية		المتغيرات		مقدار التحميل	مقدار الشيوع
		القيمة الذاتية	معدل تفسير العامل	العدد	النوع		
الشورى	الثالث	٢,٤٣٧	٦,٢٤٩	٢	X_{22}	٠,٨٩٦	٠,٨٦٦
					X_{26}	٠,٤٥٤	٠,٨٧١
	الثاني عشر	١,٩١٣	٤,٩٠٥	٢	X_{16}	٠,٨٢٤	٠,٨٩٥
					X_{18}	٠,٨١٦	٠,٨٦٥

المصدر: من إعداد الباحثان

تشبعت على العامل الرئيس الرابع (الاتباع المخلصون) الذي يضم ثلاثة س عوامل فرعية هي العامل الخامس، والتاسع، والرابع عشر، تضمن العامل الخامس ثلاثة

متغيرات (مشورة الموظفين X_{10}، الأعراف والمعايير غير الرسمية X_{12}، استثارة وغضب القيادة X_{37}). بناء" على ما سبق نجد أن خمسة متغيرات فسروا مجتمعين ما معدله ٣٢% من الظاهرة الكلية بمعنى أكثر من ثلث التباين المفسر للظاهرة الكلية، وهو صوت الموظف تجاه السبب ذي الأولوية الأولى في الظاهرة أو المشكلة، نورد العامل التاسع الذي تشبع بالمتغيرات (التغير الجيد نتيجة السلوك الجيد للموظفين X_9، والأهداف النبيلة للعمل X_{17}، اللغة المشتركة بين الموظفين X_{11}) الأمر الذي يمكننا من تسمية هذا العامل بعامل الانسجام بين القيادة والموظف. وفيما يرتبط العامل الرابع عشر فقد ضم متغيراً واحداً وهو (التميز بالاعتماد على خبرات الموظفين X_6) لذلك نسمي هذا العامل باستثمار قدرات الموظفين يوضح ذلك الجدول ٤.

الجدول ٤
العوامل الحرجة للاتباع المخلصين في صوت الموظف

اسم العامل الرئيس	رقم العامل	معدل تفسير العامل من البيانات الكلية		المتغيرات		مقدار التحميل	مقدار الشيوع
		القيمة الذاتية	معدل تفسير العامل	العدد	النوع		
الاتباع المخلصون	الخامس	٢,٢٨٠	٥,٨٤٦	٣	X_{10}	٠,٥٢٦	٠,٨٢٠
					X_{12}	٠,٧٣٨	٠,٨٢٢
					X_{37}	٠,٨١٢	٠,٨٩٥
	التاسع	٢,٠٨٣	٥,٣٤٠	٣	X_9	٠,٨٦٣	٠,٨٦٧
					X_{17}	٠,٥٨٧	٠,٨٢٥
					X_{11}	٠,٥٤٥	٠,٧٥٥
	الرابع عشر	١,٨٠٦	٤,٦٣٠	١	X_6	٠,٨٣١	٠,٨٦٩

المصدر: من إعداد الباحثان

أورد الجدول ٥ بأن عامل (الشفافية) على الرغم من معدل تفسير العامل المنخفض نسبياً مقارنة مع العوامل التي سبقته إلا أنه ضم خمسة متغيرات، وهي (الإمكانات المادية X_{32}، وصدق القيادة في X_{34}، والالتزام بالمعاييرX_{36} أو تكبر القيادة وزهوها X_{38} وانخفاض الأجور X_{39}).

الجدول ٥
العوامل الحرجة للشفافية في صوت الموظف

اسم العامل الرئيس	رقم العامل	معدل تفسير العامل من البيانات الكلية		المتغيرات		مقدار التحميل	مقدار الشيوع
		القيمة الذاتية	معدل تفسير العامل	العدد	النوع		
الشفافية	السادس	٢,٢٢٦	٥,٧٠٩	٥	X_{32}	٠,٦٧٤	٠,٧٠٧
					X_{34}	٠,٤٦١	٠,٨٤١
					X_{36}	٠,٥٠١	٠,٨٤٢
					X_{38}	٠,٥٨٨	٠,٧٢٩
					X_{39}	٠,٧٢٢	٠,٨٤٣

المصدر: من إعداد الباحثان

ورد العامل الرئيس والموسوم (بالتثبت)، الذي ضم عاملاً فرعياً واحداً هو العامل السابع ضمن اربعة متغيرات هي (تدخل القيادة في الحالات الاستثنائية X_3، منح القيادة موظفيها حرية البحث والتطوير X_8 ، الخطأ في ترتيب الأولويات، X_{28}، جمود وسلبية القيادة X_{30}).

الجدول ٦
العوامل الحرجة للتثبت في صوت الموظف

اسم العامل الرئيس	رقم العامل	معدل تفسير العامل من البيانات الكلية		المتغيرات		مقدار التحميل	مقدار الشيوع
		القيمة الذاتية	معدل تفسير العامل	العدد	النوع		
التثبت	السابع	٢,٢٠١	٥,٦٤٢	٤	X_3	٠,٥٩٨	٠,٨١٢
					X_8	٠,٤٧٨	٠,٧٥١
					X_{28}	٠,٧١٤	٠,٨٧٨
					X_{30}	٠,٧٦٠	٠,٨٦٦

المصدر: من إعداد الباحثان

ورد في الجدول ٧ تشبع العامل السابع (التنقيب) بعاملين فرعيين هما الثامن، والحادي عشر، فضمن العامل الثامن الذي اطلقنا عليه تسمية (الرعاية والتوجيه) فضم متغيرين اثنين هما (الاستحواذ على النجاح وأنانية القيادة X_{13}، وتعريف الموظفين بمسؤوليتهم عند النجاح X_{15}). ونورد العامل الحادي عشر الذي حدده صوت الموظفين المبحوثين متمثلاً بالمتغيرات (تنقيب القيادة عن صغائر الأنشطة والمهام X_5، وتلبية احتياجات الموظفين الأساسية والإلمام بها X_7، واعتماد الموظفين على أنفسهم في التحديث والتطور X_{20})، الأمر الذي يجعلنا نورد اسم هذا العامل تعريف ومتابعة الموظف.

الجدول ٧
العوامل الحرجة للتنقيب في صوت الموظف

اسم العامل الرئيس	رقم العامل	معدل تفسير العامل من البيانات الكلية		المتغيرات		مقدار التحميل	مقدار الشيوع
		القيمة الذاتية	معدل تفسير العامل	العدد	النوع		
التنقيب	الثامن	٢,٠٩٩	٥,٣٨١	٢	X_{13}	٠,٦٧١	٠,٨٩٦
					X_{15}	٠,٨٥٩	٠,٨٥٦
	الحادي عشر	٢,٠٢١	٥,١٨٣	٣	X_5	٠,٥٣٢	٠,٨٥٤
					X_7	٠,٦٦٨	٠,٨١٥
					X_{20}	٠,٨٠٣	٠,٨٦٢
مجموع ما فسرته العوامل من الظاهرة الكلية (التباين المتجمع)		%٨٣					

المصدر: من إعداد الباحثان

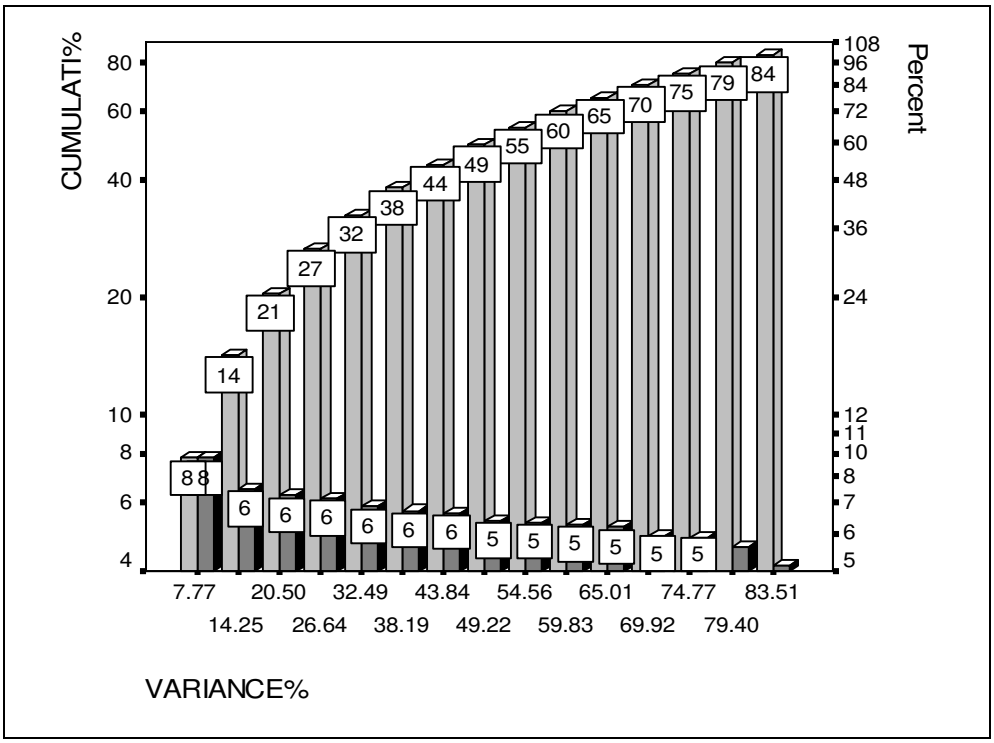
شكلت العوامل الثمانية الرئيسة تسلسلاً لأولويات صوت الموظف، دلالة على أهمية هذه العوامل كمبادئ تشكل أهمية في صوته، هذا يمكننا من رفض فرضية العدم التي تنص

"لا توجد أهمية نسبية في صوت الموظف في ترتيب أولويات التعاون والمشاركة والإيثار مع القيادة" وهذا يجعلنا نقبل الفرضية البديلة.

أوضح الجداول (من١ - ٧) وجود عوامل كانت القيمة الذاتية لها أكبر من غيرها بدءا" من العامل الأول إلى العامل الأخير، وهذا يؤكد على توافر الأولويات في صوت الموظفين المبحوثين، فضلاً عن أن بعض العوامل لها معدلات شيوع بمتغيرات أكبر من غيرها وهي (الغضب X_{37}، أنانية القيادة X_{13}، الدقة في المعلومات X_{27}، والقائد المؤثر والمحفز X_{16}) بمعدلات ٠,٨٩٥ و ٠,٨٩٦ و٠,٨٩٦ و ٠,٨٩٦) على التوالي. أما فيما يخص مقدار التحميل فقد شكلت بعض العوامل معدلات تحميل أكبر من غيرها (تطوير الموظفين X_{33}، ومشاركة القيادة في تفاصيل العمل X_{22}، والحرية المطلقة X_4، ومعرفة الموظفين بمسؤولياتهم X_{15}، والاستجابة الحقيقية للموظفين X_9، والدقة في المعلومات X_{27}، وتركيز القيادة على الأهداف X_{14}، وخبرة الموظفين X_6، والإيثار X_{35}) وهي على التوالي ٠.٨٧٤، و٠.٨٩٦، و٠.٨٣٠، و٠.٨٥٩، و٠.٨٦٣، و٠.٨٦٥، و٠.٨٦٧، و٠.٨٣١، و٠.٨٦٠.

إن هذا الترابط للعوامل بالمتغيرات عبر معدلات الشيوع وترابط العوامل للمتغيرات عبر معدلات التحميل يعكس عدم تحقق الفرض الثاني لا يتوافر ترتيب لأولويات صوت الموظف في تمثيل القيادة لصوته بدءاً من التمكين وانتهاءً بالتنقيب.

من الملاحظ في الشكل ١ أن العامل الأول هو السبب الأول لصوت الموظف وهو التمكين الذي شكل معدله ٧,١٦١ من الظاهرة الكلية (الخمسة عشر عاملاً)، دلالة على أن التمكين يُعدّ مطلباً مهماً في صوت الموظف.



الشكل ١
تراكم تشبع أولويات عوامل صوت الموظف حسب مخطط باريتو

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

١. توصل البحث إلى أن لصوت الموظف أولويات تبدأ بالإيثار وتنتهي بالتنقيب الذي يفترض أن تتصف به القيادة ويتعامل معه الموظف.
٢. استناداً إلى معطيات مخطط باريتو فقد تبين أن أساس المشكلات التي تعترض العمل التعليمي والإداري في الحالة المدروسة هو التمكين، ويأتي بالمرتبة الثانية الرغبة في التغيير وتتراكم هذه العوامل وصولاً إلى التنقيب.
٣. اتضح أن القيادة في المنظمات التعليمية شأنها شأن القيادات في المنظمات الأخرى تحتاج إلى صفات ترضي من تتعامل معهم وهم الموظفون أهمها صفة الإيثار.
٤. يلاحظ وجود درجة من التشويش في أهداف العمل، فيلاحظ تشتت صوت الموظف بدرجة عالية بين أهم الفضائل.
٥. عندما يطلب الموظف الحرية والتمكين دلالة على أنه يعاني من المركزية والروتين.
٦. يلاحظ إعطاء الموظف أهمية في صوته للأتباع المخلصين دلالة على أن القيادة تعمل بمبدأ المحاباة للبعض على حساب البعض الآخر.

التوصيات

١. يفترض بالقيادة ولاسيما القيادة الجامعية أن تتقمص أدوار الطلبة، فيكون القائد الجامعي طالباً ومعلماً في الوقت نفسه فلا يمكن أن ينتهي التعلم عند الموظف المقدم للخدمة التعليمية فمتى ما أدرك بأنه يعرف كل شيء فهو في الحقيقة يعاني من الجهل.
٢. يفترض تقديم الحوافز للموظف المجد أمام الموظفين كأحد أشكال التمكين والعدالة والتميز.
٣. التشجيع على المبادرة وتحمل مسؤولية اتخاذ القرار.
٤. يفترض بالقيادة أن تختلط بالموظفين لا أن تعتزلهم.
٥. يفترض تكوين التكامل في القيادة عبر تكوين بديل عن القيادة في المنظمة.
٦. يفترض عقد اجتماعات منتظمة مع الموظفين لمعرفة مشكلاتهم الوظيفية والسعي إلى توليد أفكار لضمان الحل الأمثل.
٧. جعل إجراءات التدريب وتطوير القدرات وتنمية الموظفين من الأمور السهلة وذات القيمة عبر تكوين علاقات مع جهات خارجية أو داخلية تضمن هذا النوع من التدريب.
٨. يفترض بالقيادة تكوين فلسفة حياة وظيفية في العمل قائمة على فكرة إيجابية تدعم التعاون بين القيادة والموظفين.
٩. يفترض بالقيادة أن تخاطب نفسها والآخرين بلغة إيجابية هدفها المصلحة العامة ووسيلتها العدالة وإستراتيجيتها التمييز بين الخبيث والطيب.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

١. الخازندار، جمال الدين، ٢٠٠٥، ذكاء المشاعر مدخل للتميز في القيادة، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة.
٢. الديوه جي، أبي سعيد، ٢٠٠١، بحوث التسويق، الطبعة الأولى، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. السويدان، طارق محمد وباشراحيل، فيصل عمر، ٢٠٠٤، صناعة القائد، ط٣ مكتبة صناعة المجد للنشر، الكويت.
٤. الطائي، عادل محمد عبد الله، ٢٠٠٩، أثر التمكين المتسلسل لموظفي الرعاية الصحية في تعزيز مراحل منهجية الحيود السداسي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٥. العنزي، سعد، الساعدي، مؤيد، ٢٠٠٢، أخلاقيات الإدارة، مداخل التكوين في منشات الإعمال، المجلة العراقية للعلوم الإدارية المجلد ١ العدد ٣ كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
٦. الغفيلي، إبراهيم فهد، ٢٠٠١، العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي، وقائع الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشرية، "استراتيجيات تنمية الموارد البشرية – الرؤى والتحديات" المملكة العربية السعودية.
٧. الفاخوري، ٢٠٠٩ (www.httpcjschools.edu)
٨. الفاعوري، رفعت عبد الحليم، ٢٠٠٥، إدارة الإبداع التنظيمي، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إربد، المملكة الأردنية الهاشمية.
٩. المحامي، محمد أبو غدير، ٢٠٠٥، (www.ughadeer60.blogsoot.com)
١٠. المعماري، انتظار عبدالغفور حسن، ٢٠٠٩ دور البعد الأخلاقي للقيادات الإدارية في تعزيز بعض خصائص نظام المعلومات الإدارية، رسالة دبلوم عالي غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

١١. انيللو،الوي، ١٩٩٢، حاجة العالم إلى القيادة الأخلاقية، وقائع ندوة "قيم ومؤسسات وقيادة من اجل مستقبل مستدام"، الجامعة البهائية العالمية، البرازيل.
١٢. دورادو، فيل، ٢٠٠٩، دروس سريعة في قيادة الأعمال، أكاديميا انترناشيونال، بيروت، لبنان.
١٣. صويلح، احمد محسن ، ٢٠٠٩،(www.aleqt.com2009)
١٤. عباس، صباح ٢٠٠٤ فن الإدارة، دار المحجة البيضاء، بيروت لبنان.
١٥. عبد الوهاب، احمد جاد، ٢٠٠٠، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
١٦. فومبرون، تشارلز جاي، وريل، سيز بي. ام. فان ٢٠٠٤، المال والشهرة، ترجمة جنيفر عطية، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان.
١٧. قوصيني، ٢٠٠٩، لقيادة الفاعلة، (http:///www.hrdiscussion.com).
١٨. كليفورد، لورنزا: وهندل، تيم: وكيتلز، نيك: وسومرز، كاري: وسومرز، ليزلي، ٢٠٠٩، أخلاقيات العمل التجاري، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان.
١٩. محمد، طارق شريف يونس، ٢٠٠٢، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار الكتابة للطباعة والنشر، اربد، الأردن.
٢٠. هاشم، زكي محمود، ١٩٨٩، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مطبعة ذات السلاسل، الشامية، الكويت.
٢١. كوري، ديسلر، ٢٠٠٧، إدارة الموارد البشرية، ط١، ترجمة محمد، سيد احمد عبد المتعال وعبد المحسن جودة، ٢٠٠٩، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٢٢. فرانك ك. سونبنيرج، ١٩٩٨، الإدارة بضمير، ترجمة بيت الأفكار الدولي، ط١، المملكة العربية السعودية.

ثانياً- المراجع باللغة الاجنبية

1. Afifi, A.A. and Clark, Virginia, 1984, Computer Aided Multivariate Analysis, 1st.California, U.S.A.
2. Ciulla, Joanne, 2005. www1.worldbank.orgpublicsectoranticorruptLeadershipEthicsCuillaH
3. Eastaugh, Ben and Sternal, Chris, 2007 (TTPNAKEDMESSENGER.WORDPRESS)
4. McNamara, Carter, 2008, www.managementhelp.com.
5. Pearson, Andrall E., 1992, Corporate Redemption and the Seven Deadly Sins, Harvard Business Review, may-June.
6. Pound, tohn, 1995, the promise of The Governed Corporation Harvard Business Review, March-April
7. Price, L.Terry, 2009,www.campridge.com
8. William A. & Kaluzng, Arnold D., 2000, continuous Quality Improvement in Contraet Research organization managing Improvement processes, quality management in Health care, vol.8, No3