



# المبادئ الأخلاقية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين

قدمت من قبل :

فاطمة امحمد عبد الله المجدوب

تحت إشراف :

أ.د رمضان سعد كريم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
التخطيط والإدارة التعليمية.

جامعة بنغازي

كلية الآداب

يونيو 2019

Copyright © 2019. All rights reserved, no part of this thesis may be reproduced in any form, electronic or mechanical, including photocopy , recording scanning , or any information , without the permission in writhing from the author or the Directorate of Graduate Studies and Training university of Benghazi .

حقوق الطبع 2019 محفوظة . لا يسمح اخذ اى معلومة من اى جزء من هذه الرسالة على هيئة نسخة الكترونية او ميكانيكية بطريقة التصوير او التسجيل او المسح من دون الحصول على إذن كتابي من المؤلف أو إدارة الدراسات العليا والتدريب جامعة بنغازي



قسم التخطيط والإدارة التعليمية

المباديء الأخلاقية لمديري مدارس التعليم العام  
بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين

إعداد

فاطمة امحمد عبدالله المجذوب

نوقشت هذه الرسالة واجيزت بتاريخ: 2019.7.14

تحت إشراف

أ. د. رمضان سعد كريم

التوقيع : 

(ممتحناً داخلياً)

الدكتورة : ابتسام علي حمزة العبار

التوقيع : 

(ممتحناً خارجياً)

الدكتور : امحمد عمر امحمد عيسى

التوقيع : 

مدير ادارة الدراسات العليا والتدريب بالجامعة

عميد الكلية

أ.د. محمد صالح بوعمود

أ.د. عبدالكريم جويلي عبدالعالي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة القلم الآية (4)

الإهداء

إلى كل العاملين في مجال التربية والتعليم .....

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع .

الباحثة

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين ؛وعلى آله وصحبه أجمعين .

أحمدُ الله وأشكره كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه ؛ الذي وفقني في إتمام هذه الدراسة .

لا يسعني في هذه الأسطر إلا أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتور رمضان سعد كريم ؛ لتفضله بالإشراف على إعداد هذه الدراسة ولما قدمه لي من نصح

وتوجيهات سديدة وملاحظات قيمة أسهمت في إتمام هذا الجهد فجزاه الله عني كل خير .

ويطيب للباحثة أن تتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور امحمد عمر امحمد عيسى؛ أستاذ الإدارة التربوية بجامعة سرت على تحمله عناء السفر ومشاقه من أجل المشاركة في هذه

المناقشة ، تلك المناقشة المقترنة بالالتزام الأخلاقي والشعور بعمق الواجب المهني لديه فله من

الباحثة كل الشكر وعظيم الامتنان ،والشكر موصول للدكتورة ابتسام علي العبار على تفضلها

بالموافقة على مناقشة هذه الدراسة ، وعلى ما قدمته لي من عون وإرشاد من أجل إتمام هذه

الدراسة فلها مني كل تقدير واحترام .

كما يطيب للباحثة أن تشكر الأستاذ الدكتور ميكائيل الرفادي على دعمه المعنوي ، ومساعدته

لي في المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة فله مني جزيل الشكر والتقدير ، كما أتقدم

بالشكر والتقدير لجميع أعضاء هيئة التدريس في قسم التخطيط والإدارة التعليمية ، ويشرفني أن

أخص بالشكر والتقدير والعرفان الدكتور أحمد مصباح سحيم على تحمله عناء التصحيح اللغوي

لمفردات الدراسة ، كذلك أتقدم بوافر الشكر والتقدير لمديري المدارس ومدراء المكاتب التعليمية

في مدينة بنغازي على ما قدموه لي من بيانات ومساعدات قيمة خدمت الدراسة في جوانب

عديدة ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل أفراد عينة الدراسة على ما أبدوه من تجاوب في

الإجابة عن فقرات أداة الدراسة ،كما لا يسعني إلا أن أشكر كل من ساندني ودعمني في إتمام

هذه الدراسة فلهم مني جزيل الشكر والعرفان .

الباحثة

فاطمة امحمد المجدوب

## قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
- صفحة حقوق الطبع .....	ب
- صفحة التوقيعات.....	ج
- الآية القرآنية .....	د
- الإهداء .....	هـ
- شكر وتقدير .....	و
- قائمة المحتويات .....	ز
- قائمة الجداول .....	ط
- ملخص الدراسة .....	ي
- المقدمة .....	1

### الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة .....	7
ثانياً : أهمية الدراسة .....	9
ثالثاً : أهداف الدراسة .....	9
رابعاً :حدود الدراسة .....	10
خامساً : مصطلحات الدراسة.....	10

### الفصل الثاني : الإطار النظري

أولاً : مفهوم الأخلاق ، والأخلاقيات الإدارية .....	13
ثانياً : أهمية أخلاقيات المهنة والمصادر الأخلاقية في المنظمات الإدارية .....	33

الموضوع	الصفحة
ثالثاً : نظريات النمو الأخلاقي والصراعات الأخلاقية المحتملة .....	43
رابعاً : البعد الأخلاقي في إدارة النظم الإدارية .....	52
خامساً : أخلاقيات الإدارة التربوية .....	80
الفصل الثالث : عرض الدراسات السابقة	
أولاً : عرض الدراسات السابقة .....	98
ثانياً : مناقشة الدراسات السابقة .....	115
الفصل الرابع : إجراءات الدراسة	
- مقدمة.....	119
أولاً : منهجية الدراسة .....	119
ثانياً : مجتمع الدراسة .....	119
ثالثاً : عينة الدراسة .....	121
رابعاً : أداة الدراسة .....	122
خامساً : الوسائل الإحصائية المستخدمة .....	124
الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	
- مقدمة .....	126
أولاً : عرض النتائج ومناقشتها .....	126
ثانياً : نتائج الدراسة .....	136
ثالثاً : التوصيات .....	137
- قائمة المصادر .....	139
- الملاحق .....	159



## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
120	توزيع مجتمع الدراسة حسب المكاتب الخدمية التعليمية .....	(1)
121	توزيع عينة الدراسة حسب المكاتب الخدمية التعليمية.....	(2)
	المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي والانحراف المعياري والقيمة التائية	(3)
127	لتحديد دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطين .....	
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الحرية والقيمة التائي لاختبار	(4)
	دلالة الفروق الإحصائية في مستوى الالتزام بالأخلاقيات المهنية وفقاً لمتغير	
129	النوع.....	
	قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لتحديد دلالة العلاقة الارتباطية	(5)
130	بين مستوى الأخلاقيات المهنية لمديري المدارس وخبرتهم التربوية الإدارية .....	
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على	(6)
133	فقرات أداة الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً .....	

## المباديء الأخلاقية لمديري مدارس التعليم العام

### بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين

قدمت من قبل :

فاطمة امحمد عبد الله المجدوب

تحت إشراف :

أ.د رمضان سعد كريم

### مُلخَص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأخلاقيات المهنية لمديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في هذا المستوى التي يمكن أن تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وتحديد ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات المهنية لمديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي وخبرتهم التربوية الإدارية فضلاً عن ذلك هدفت الدراسة إلى معرفة المباديء الأخلاقية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين، و تكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس مرحلة التعليم الأساسي في مدينة بنغازي جميعهم، والبالغ عددهم (36296) معلماً ومعلمة خلال العام الدراسي 2016-2017، سحبت منه -المجتمع - عينة عشوائية طبقية نسبية قوامها (380) معلماً ومعلمة ويمثل هذا العدد ( 1.05 %) تقريباً من مجتمع الدراسة، ولجمع بيانات الدراسة طُورت استبانة تكونت من (70) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي : أخلاقيات مدير

المدرسة تجاه المهنة التربوية الإدارية ، وأخلاقيات مدير المدرسة تجاه المعلمين ، و أخلاقيات مدير المدرسة تجاه أولياء الأمور ، وأخلاقيات مدير المدرسة تجاه المجتمع المحلي ، وتم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين ، كما تم التأكد من ثباتها باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ، حيث بلغ معامل ثبات الأداة (0.98) وهو معامل ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) . واعتمدت الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Spss ) لتحليل بيانات الدراسة ، واستخدمت بعض الوسائل الإحصائية كالمتوسطات الحسابية ، و الانحرافات المعيارية والاختبار التائي (t.test) ومعامل ارتباط بيرسون .وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأخلاقيات المهنية لمديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي كان مرتفعاً ، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في وصف مستوى الأخلاقيات المهنية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة بنغازي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح مديرات تلك المدارس ، فضلاً عن ذلك وجدت علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات المهنية لمديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي وخبرتهم التربوية الإدارية ، كما اتضح أن من أهم المبادئ الأخلاقية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين تتمثل في ضرورة قيامهم بتأسيس مناخات تربوية إنسانية تعزز مبادئ الثقة المتبادلة ، وتسودها قيم المصادقية ، والاحترام ، وتحمل المسؤولية ، والشفافية ، والتقدير ، والمشاركة ، والعدالة والموضوعية ، والمساءلة ، ونبذ العنف والتعصب بما يسهم في تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها التربوية .

## مقدمة :-

يعد موضوع الأخلاقيات المهنية أحد المواضيع المهمة التي حظيت باهتمام المختصين في مختلف مجالات العلوم الاجتماعية ؛ لما لها من تأثير في حياة الأفراد والمنظمات ، حيث يسبق التفكير في أي مشروع تنموي أو إصلاحي للمجتمع من مراجعة معمقة للمنظومة الأخلاقية لسائدة فيه ، فما تشهده المجتمعات من تحولات في جميع مناحي الحياة الفردية وميادين الحياة المجتمعية يفرز قيماً ومبادئ ومعايير أخلاقية جديدة يفترض أن تكون قادرة على التعامل مع هذه التحولات ( عبد الرحمن ، 2000). فتقدم المجتمعات التي تزداد عالميتها يوماً بعد يوم لا يعتمد على إمكانيتها المادية والتكنولوجية فقط بقدر ما يعتمد على إمكانيتها البشرية القادرة على التمسك بمجموعة من الأخلاقيات والسلوكيات الوظيفية (ياغى، 1995: 7). حيث أصبحت التنمية تعتمد على الإدارة الرشيدة باعتبارها العنصر الخلاق والبناء الذي يهتم بتحقيق الإنجازات والأهداف والوصول إلى مستوى أفضل من إشباع الحاجات وكفاءة الخدمات ، وإلى التقدم الحضاري بصورة عامة (عثمان ، 1991 :6). وتواجه المنظمات ضغوطات عديدة نتيجة التحولات و التغيرات السريعة التي تضعها في مأزق أخلاقي ، وتجعلها تتجاوز مسؤولياتها الاجتماعية والتزاماتها الأخلاقية ، بسبب عدة عوامل ومن بينها : المنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال، وتزايد الاتجاه نحو العولمة وانتشار مظاهر الفساد الإداري والممارسات المهنية الخاطئة ( القحطاني ،2014). ويعد موضوع أخلاقيات العمل والسلوك الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير لدى كثير من المنظمات التي تسعى للجودة والتميز المؤسسي لأسباب عديدة يأتي في مقدمتها تزايد المشاكل الأخلاقية والنقد الموجه للأعمال التي تعتمد بعيداً عن إطار أخلاقي واضح ، كما أن أخلاقيات العمل أصبحت من المواضيع ذات

الاهتمام الكبير لدى الحكومات والمنظمات العالمية والمحلية ،حيث تم إدخال الأخلاقيات المهنية كمادة دراسية مستقلة في أغلب الجامعات ضمن المساعي الرامية لتعزيز عوامل الرقابة الداخلية ، والمساءلة الذاتية على الممارسات المهنية (إدارة التخطيط والجودة ، 2017: 3).

حيث تعد ظاهرة الفساد الإداري أكثر انتشاراً في الدول النامية والعربية ، إذ تشير منظمة الشفافية الدولية المعنية برصد ممارسات الفساد والحث على مكافحته وتطويره في تقريرها الصادر عن الفساد العالمي لعام (2015) إلى أن أربع دول عربية جاءت ضمن المراكز العشرة الأولى عالمياً ، وجاءت ليبيا في المركز السابع عالمياً والثالث عربياً ، من بين (167) دولة شملها التقرير وخضعت للدراسة والمراقبة ( مسعود وساسي ، 2017).

هذه التحولات المتلاحقة في مختلف مجالات الحياة تطلب تأسيس مناخات عمل أخلاقية قائمة على قيم الأمانة ، والشفافية ، والوضوح ، والإخلاص ، وحب العمل ، والتعاون ، حيث يتعين على القائد تحفيز العاملين وتشجيعهم على مناقشة كل ما يخص المنظمة سواء من المباديء الأخلاقية العامة أو الأساليب التطبيقية ، أو ما يتعلق بالشؤون المالية والإدارية ، ويكون ذلك في جو من الاحترام المتبادل بين جميع أفراد المنظمة (أبو الحجاج ، 2009).

ويسهم الالتزام بأخلاقيات العمل في إشاعة الرضا الاجتماعي ، ويدعم البيئة المواتية لروح الفريق ، وزيادة الإنتاجية ، و يدعم برامج التنمية البشرية ، وبرامج الجودة ، والتخطيط الاستراتيجي ، فضلاً عن ذلك فإن وجود ميثاق أخلاقي يكون بمثابة دليل يسترشد به الجميع ، خاصة في أوقات الأزمات إذ يعد ضرورياً لفض النزاعات بين العاملين التي تحدث بين العاملين في المنظمة (صداقة وبن يونس، 2013).

لقد أصبح الإنسان في المجتمعات المعاصرة التي تعيش مرحلة ما بعد الحداثة مجرد كائن مستهلك ، وتغيرت هويته، فالاستعمالات اللاعقلانية للعلم واستغلال نتاجاته في أغراض ليست في صالح الأفراد ، تكون نتيجة لفصل العلم عن الأخلاق ،وابتعاذه عن القيم الإنسانية وعن الفكر الناقد الذي يضع القيود الأخلاقية والاعتبارات الإنسانية لهذا العلم (موهوب ،2017).

حيث سادت العالم منظومة من القيم المادية شملت مختلف مناحي الحياة ، ووطرت هذه المنظومة المادية ذهنية أخلاقية ،القيمة العليا فيها للمادة المتمثلة بالمال والسلطان والتسابق على السيطرة ، وهذا التقدم المادي يؤدي إلى تفرغ الإنسان من البعد الأخلاقي والحس الإنساني الأصيل و تتراجع لديه منظومة القيم والمشاعر والأحاسيس الإنسانية التي يحتاجها كل الأفراد مهما كانت مواقعهم وتباينت أطهرهم (الطويل ، 2006) .

ويعود سبب التراجع الأخلاقي إلى فشل التربية الحديثة التي تهتم بكل ما هو مادي وصناعي وتكنولوجي وتقدمي، وتهمل وتهتمش كل ما هو جوهري وأساسي لدى الإنسان ، إن مثل هذه التربية لا يمكن إلا أن تنتج مثل هذه الأجيال التي تربت على الإعجاب بالإنجاز التكنولوجي ، فالعلم الذي يفتقر إلى الأخلاق له نتائج سلبية خطيرة على الجنس البشري (سالم ،2017). فنظام التعليم لا يعمل من فراغ ،ولكنه جزء من نظام اقتصادي واجتماعي وطني وإقليمي ، وقوى العولمة تفرض نفسها على التعليم بصرف النظر عن كون تأثيراتها سلبية أو إيجابية مع عدم توفر استعدادات كافية لمواجهة التأثيرات السلبية ومقاومتها، مما يتطلب إيجاد قيادات رشيدة تضع الخطط والأهداف التي تحافظ على المصالح العامة وتتأى بنفسها عن المطامع الشخصية وتحقيق المنافع الخاصة (زيتون ،2005).

والتعليم بوصفه إستراتيجية للأمن الوطني والقومي يتطلب التزاماً من القائمين على إدارة مؤسساته وقياداته بالمباديء والقيم الأخلاقية في إطار متزايد من الإيمان بأن التنمية البشرية تمثل الدعامه الرئيسية في تحقيق التنمية الشاملة بأبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية (سراج الدين، 2006).

وتعد الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لفلسفتها وتنظيماتها و استراتيجياتها، وهي القائمة على تنفيذ السياسة التعليمية ، فالإدارة المدرسية تترجم النظريات و الفلسفات إلى واقع ، وتساعد في التوجيه نحو التغيرات الاجتماعية المرغوب فيها(عايش،2103).

ولذلك فإن نجاح أي محاولة للارتقاء بنوعية التعليم لا يعتمد فقط على البرامج التطويرية ، وإنما يستلزم مسبقاً قيادة مؤمنة وفعالة لهذه المدارس، فالتعليم المتميز بحاجة إلى القيادة الفعالة ، والتي تعتبر بمثابة نقطة الانطلاق والبداية نحو تحقيق النجاح والتميز في أي منظمة تربوية (الحري،2011).

إن المدارس في جوهرها مؤسسات ومشروعات أخلاقية صممت لتعزيز معايير مجتمعية ومهنية يسبق فيها الالتزام الأخلاقي البعد المعرفي والتقني ، ومدير المدرسة يجب أن يؤسس لميثاق أخلاقي يلتزم به ، ويدافع عنه ويعمل على نشره بين المتعلمين والعاملين الآخرين، فالإحساس والالتزام الأخلاقي لدى مدير المدرسة له تأثير على مستقبل فئة متعلمة مازالت تعيش مرحلة بناء ذاتها ، مما يجعل هناك حاجة ماسة إلى ضرورة التأكيد على أن يكون سلوك القائد التربوي سلوكاً أخلاقياً يتيح الفرص للأخذ بيد التلاميذ والارتقاء بهم إلى أقصى حد ممكن (الطويل : 2006).

"ومدير المدرسة الملتزم بأخلاقيات المهنة يعمل بفعالية لخدمة رسالة المدرسة التربوية ، ويعمل بإخلاص من أجل تطوير المدرسة ومعلميها ، ويسعى لتحسين نوعية التعليم والتعلم لتلاميذها، لذلك أصبح السلوك الأخلاقي للقادة التربويين ضرورة ملازمة ، لا لتوفير الرؤية والإلهام الدافعي لأعضاء المؤسسة فحسب ،بل أيضاً لإعطاء الغرض والمعنى للعملية التربوية ، لذلك كان من الضروري أن يمتلك مدير المدرسة مهارات معينة تتعلق بالأخلاق ، فالسلوك الأخلاقي هو التأثير التراكمي للتفكير الناضج ، والحكم الدقيق ، والملاحظة الحكيمة ، والقيم الأخلاقية تمثل العزيمة الدافعة للسلوك الفعال" (دواني،2013: 233).

فالمدارس ذات المناخات الأخلاقية تبدأ بوجود قيادات تربوية أخلاقية تعمل على تعزيز مصادر السلوك الأخلاقي وتدعم الممارسات في تلك المدارس ، بحيث تصبح قاعدة الفضيلة سابقة لوجود المعرفة وتمثل مكوناً جوهرياً من مكونات الثقافة التربوية المدرسية ، وشاخصة وبينة في مناخات المدارس .



## الفصل الأول:- الإطار العام للدراسة

أولاً:- مشكلة الدراسة

ثانياً:- أهمية الدراسة

ثالثاً:- أهداف الدراسة

رابعاً:- مصطلحات الدراسة

خامساً:- حدود الدراسة

## مشكلة الدراسة :

يواجه مديرو المدارس تحديات عديدة ناتجة عن التغيرات والتحولات البنوية التي شملت الأبعاد السياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والتكنولوجية ، والتربوية ، التي ألفت بظلالها على مظاهر التمدن كافة ، بحيث أصبح من الصعب التمييز ما بين الصواب والخطأ ، الأمر الذي يترتب عليه اتساع المنطقة الرمادية أمامه ، وخاصة أن الكثير من المشكلات التي تواجه المدير هي مشكلات ذات طبيعة أخلاقية (الصباغ ومرزوق ، 2012) "حيث توجد العديد من الممارسات التي يمكن أن تمثل مشروعاً أو قاعدة لمسائل أخلاقية في المدارس ، كنظام الاختبارات والعلامات ، وفصل التلاميذ من الصف أو المدرسة أو تصنيف التلاميذ إلى مجتهدين ومقصرين ، أو إلى موهوبين ومتخلفين ، وغياب البدائل في تقديرات التلاميذ والمعايير المعتمدة لمنح الجوائز وغيرها من الإجراءات المؤسسية جميعها تحمل في طياتها مضامين أخلاقية يجب التعامل معها بحذر ومن منطلق أخلاقي" (دواني، 2003 : 265).

وحتى في حالة وجود قوانين وإجراءات للرقابة الخارجية فإنها لا تضمن سلامة الممارسات التربوية السائدة في المدارس ، لذلك كان من الضروري إعداد برامج لتدريب قيادات النظم التربوية على أخلاقيات المهنة ، فالتدريب مهم في تذكير وتوضيح وتوليد الالتزام الذاتي بأخلاقيات الإدارة الإيجابية " (ياغى ، 1995: 219) .

إن التزام مدير المدرسة بأخلاقيات مهنة التعليم يسهم في تكوين شخصيته ، والارتقاء بمستواه ، كما يجعله محباً لمهنته وملتزماً بأسسها وسلوكياتها وتمكنه من أداء الواجبات التي يفرضها الانتساب لهذه المهنة على أكمل وجه ، فأخلاقيات المهنة تشكل أحد مظاهر الضبط

الاجتماعي لدى الأفراد ودافعاً لهم للوصول إلى أهدافهم ،كما أنها تعمل على تعميق إحساس الفرد بالانتماء إلى مجتمعه وتساعد على التكيف معه (اللقماني، 2007).

يوجد اهتمام قليل بأخلاقيات المهنة في المؤسسات التعليمية من قبل الباحثين في دراساتهم أو المتخصصين في محاضراتهم، أو على مستوى الممارسة ، إذ إن أخلاقيات المهنة ترسم خطوطاً إرشادية ، توضح الالتزامات نحو أطراف عديدة تجاه المهنة ، كما أنها تسهم في تحديد السلوك المطلوب أدائه في محيط المهنة (صداقة وين يونس، 2013).

وفي سياقات عمل المؤسسات التربوية المحلية توجد العديد من التساؤلات والشكوك المتصلة بمستوى الالتزام بأخلاقيات المهنة التربوية ، إذ لا يوجد دليل يؤكد على ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمدينة بنغازي لأدوارهم المتصلة بنشر القيم الأخلاقية في هذه المدارس من أجل تأسيس مناخات تربوية أخلاقية تحقق أبعاد القيمة والقيمة المضافة في إدارة النظم التربوية على المستوى الإجرائي ؛ لأن المدارس تمثل مشروعات تربوية أخلاقية ، والروابط بين أعضاء المجتمع المدرسي هي روابط أخلاقية تتجاوز الأطر الرسمية القانونية .وبناء على ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة ضمن التساؤلات التالية :

**السؤال الأول :** ما مستوى الأخلاقيات المهنية لمديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي؟

**السؤال الثاني :** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأخلاقيات المهنية لمديري

مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي تعزى لمتغير النوع ؟

**السؤال الثالث :** هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات المهنية لمديري

مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي وخبرتهم التربوية الإدارية ؟

**السؤال الرابع :** ما المبادئ الأخلاقية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي من

وجهة نظر المعلمين ؟

## أهمية الدراسة :-

يمكن تحديد الأهمية النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة وذلك على النحو التالي :

- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في نشر الوعي بأهمية أخلاقيات المهنة التربوية لدى الممارسين والباحثين ، ويتوقع أن تكون دافعاً لهم لعقد ورش العمل وتصميم البرامج التدريبية التي تتناول أخلاقيات المهنة التربوية .

- قد تدفع هذه الدراسة باحثين آخرين لدراسة أخلاقيات المهنة التربوية في مؤسسات التعليم العالي ، وفي إدارة النظم التربوية ، وذلك في ضوء علاقة الالتزام الأخلاقي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين والقيادات الأكاديمية ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية .

- يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في توفير الأطر النظرية اللازمة لصياغة دستور أخلاقي يحكم ممارسات المعلمين والعاملين الآخرين والقيادات التربوية المدرسية .

- تجمع هذه الدراسة بين الأطر النظرية الواردة في أخلاقيات القيادة التربوية ، وسبل تجسيدها في واقع المؤسسات التربوية ، لذلك يتوقع أن توفر هذه الدراسة المضامين النظرية اللازمة لتأسيس عقد أو ميثاق أخلاقي يمكن الاحتكام إليه عند التعاطي مع المعضلات الأخلاقية في المدارس ، وخاصة في أوقات الأزمات التربوية .

## أهداف الدراسة :-

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :-

1- التعرف على مستوى الممارسات الأخلاقية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين .

2- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأخلاقيات المهنية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة بنغازي تعزى لمتغير النوع .

3- تحديد دلالة العلاقة الارتباطية بين مستوى الأخلاقيات المهنية لمديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي وخبرتهم التربوية الإدارية .

4- معرفة المبادئ الأخلاقية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين .

#### **حدود الدراسة :-**

اقتصرت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمدينة بنغازي وذلك خلال العام الدراسي (2016 - 2017) .

#### **مصطلحات الدراسة :-**

يمكن تعريف مصطلحات الدراسة نظرياً وإجرائياً وذلك على النحو التالي :

**المبادئ الأخلاقية :-** تعرف بأنها " القواعد والأسس التي يعتمدها الفرد في إصدار حكمه الأخلاقي ، والتي تزوده بالدليل ، وتساعد في تحديد أولوية بعض القيم من غيرها ، وتشتق هذه المبادئ من النظريات الأخلاقية " (حسنين والمومني، 2011: 1346) . **ويمكن تعريف المبادئ الأخلاقية إجرائياً بأنها :-** مجموعة السلوكيات والممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة أثناء أدائه لمهنته تجاه المعلمين وتجاه التلاميذ وأولياء أمورهم وتجاه المجتمع المحلي ،

وذلك كما تقيسه الاستبانة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة . **التعليم العام** :- حدد قرار اللجنة الشعبية العامة سابقاً رقم (9) لسنة 1992 بشأن إصدار لائحة تنظم التعليم العام ومكوناته مرحلتي التعليم الأساسي ، ومرحلة التعليم المتوسط التي تضم التعليم الثانوي العام ، والمتخصص ، ومعاهد المعلمين والمعلمات ، كما حددت المادة (4) من القرار المشار إليه مدة الدراسة بمرحلة التعليم الأساسي بتسع سنوات دراسية، والتعليم في هذه المرحلة وفقاً لنص المادة (1) من هذا القرار حق لكل مواطن، كما أنه إلزامي حتى سن الخامسة عشر (اللجنة الشعبية العامة سابقاً، 1992) .

**الخبرة التربوية الإدارية** :ويقصد بها المدة الزمنية التي قضاها مدير المدرسة في عمله بهذا الموقع التنظيمي التربوي .

**النوع** :-ويقصد به جنس مدير المدرسة من حيث كونه ذكراً أو أنثى.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: مفهوم الأخلاق، والأخلاقيات الإدارية .

ثانياً: أهمية أخلاقيات المهنة والمصادر الأخلاقية في المنظمات الإدارية .

ثالثاً: نظريات النمو الأخلاقي والصراعات الأخلاقية المحتملة .

رابعاً: البعد الأخلاقي في إدارة النظم الإدارية .

خامساً: أخلاقيات القيادة التربوية .

## أولاً - مفهوم الأخلاق والأخلاقيات الإدارية :

حظي مفهوم القيم والمبادئ الأخلاقية باهتمام واسع من قبل رواد الفكر الإنساني على امتداد التاريخ البشري ،حيث أكدت الفلسفة اليونانية التي تضم مذاهب سقراط وأفلاطون وأرسطو على أهمية القيم الأخلاقية كقيم الخير ،والحق ،والجمال في الحياة الإنسانية ، ويعد سقراط (469 ق.م - 339 ق.م ) أول من أسس لعلم الأخلاق ،وأول من تناول بالبحث والتحليل الأخلاق العقلية الحرة ، حيث بين أن الحياة الأخلاقية للإنسان محكومة من داخله، بعد أن ساد الاعتقاد بأنها محكومة من الخارج أي من الدين والعرف والتقاليد ،وقد تبعه تلميذه أفلاطون الذي أضاف إلى بناء هذا العلم من خلال تأملاته الفلسفية (بطاح ،2006).

ويرى سقراط أن الدولة تشبه أبناءها ، وأنها لا ترقى إلا برقيهم ، وان الدمار يحل بالدولة حين يحاول التاجر الذي نشأت نفسه على حب الثروة أن يصبح حاكماً ، أو حين يستعمل القائد جيشه لغرض دكتاتورية حربية ، كما يرى أن الأقلية التي تهتم بالتأمل والفهم ، هم القادة الحكماء وهم الرجال المؤهلون للحكم ،ويقترح سقراط أن تربي الدولة القادة الحكماء منذ الصغر على الخير والفضيلة والعلم ، وأن عليهم أن يجتازوا اختبارات كثيرة حتى يصلوا إلى مرحلة معينة من النضج الذي يؤهلهم لمخالطة الناس في المجتمع (المنياوي ، 2010).وهذا ما أكد عليه أفلاطون في كتابه الجمهورية الذي ألفه عام (360 ق م ) حيث يرى أن الدولة المثالية مكونة من ثلاث طبقات ، طبقة اقتصادية مكونة من التجار والحرفيين ، وطبقة الحراس أو المحاربين ، وطبقة الملوك الفلاسفة ، وربط أفلاطون طبقات المجتمع مع فضائل اجتماعية معينة ، ففضيلة ضبط النفس مرتبطة عنده بطبقة التجار والحرفيين ، وفضيلة الشجاعة مرتبطة بالمحاربين ، وفضيلة الحكمة مرتبطة بطبقة الملوك الفلاسفة ، وفضيلة العدالة مرتبطة بكل



مكونات المجتمع ( المنياوي ، 2010 ) . ويؤكد أفلاطون على أن الفعل الخلفي يحمل في ذاته مبررات فعله وقيمه باطنية ذاتية ، بمعنى أن الإنسان الفاضل لا يُقدم على فعل الخير؛ رغبة منه في تحقيق لذة أو جلب منفعة ، بل هو يؤدي الفعل الخير لذاته باعتباره غاية في نفسه ، فالخير عنده هو القيمة العليا (صباح ، 2015). أما أرسطو (384 ق.م - 322 ق.م ) فيعتقد أن " غاية الإنسان هي السعادة ، وبالتالي فهي المعيار الذي تقاس في ضوءه الأخلاق ، كما أنها تمثل السياسة التي ينتهجها الفرد في علاقاته مع الآخرين والتي ينتهجها المجتمع في علاقاته مع المجتمعات الأخرى" (بطاح ، 2006 : 89). ودعا أرسطو إلى أهمية إدارة الحياة العاطفية بذكاء ، فالعواطف تقود التفكير وتتحكم في القيم والبقاء ، غير أنها يمكن أن تخفق بسهولة ، وهذا ما يحدث كثيراً فالمشكلة في نظر أرسطو ليست في الحالة العاطفية ذاتها ، ولكن في سلامة هذه العاطفة وفي كيفية التعبير عنها (جولمان ، 2000 ) . كما تميزت نظرة أرسطو للأخلاق بالواقعية ويعود ذلك لتدريبه العلمي البعيد عن التبشير بمثل عليا فوق مستوى البشر ، وتؤكد فلسفته على أن حياة التأمل والتفكير تمثل السعادة الحقيقية ، ومن الخطأ حصرها في جانب حسي محدد ، فالسعادة تعبر عن شعور ذاتي لا يمنح ولا يمكن انتزاعه ، وهو بذلك يرفع من قيمة الإنسان بجعل سعادته مطابقة لأشرف فضيلة لديه وهي فضيلة العقل النظري ، ويصنف أرسطو الفضائل إلى صنفين :

فضائل خاصة بالقوة الناطقة ، وتسمى الفضائل العقلية وتشمل : الحكمة ، والفهم ، والتدبير ، واكتسابها يتطلب وقت من التأمل العقلي ، والصنف الثاني : يسمى بالفضائل الأخلاقية كالشجاعة ، والعفة ، والعدالة ، والاعتدال ، والسخاء (معمر ، 2011). وتنمية هذه الفضائل الخلفية يكون بالاستمرار في المزاولة والمران عليها ، كما أن السعادة تتحقق كما يرى أرسطو عن طريق الاعتدال في الفضائل ، فالفضيلة وسط بين الإفراط والتفريط ، والشجاعة وسط بين رذيلتين وهما

التهور (الإفراط) والجبين (التفريط) ، وكذلك فضيلة الكرم وسط بين التبذير (الإفراط) والتقنير (التفريط) ، ويقسم أرسطو العدالة إلى قسمين حيث يطلق على النوع الأول العدالة الطبيعية ، وأطلق على النوع الثاني العدالة الوضعية أو العرفية ، فالأولى ثابتة، أما الثانية فهي متغيرة حسب تغير العرف (القماطي، 1991 : 58 -59).

وعرفت الأخلاق لدى قدماء المصريين وهذا ما لوحظ من البقايا الأثرية والمخطوطات والبرديات التي تشتمل على النصائح والحكم ومن أشهرها تلك المسماة بنصائح" بتاخ حوتب " الذي كان وزيراً لملك من ملوك الأسرة الخامسة ، وتحت هذه النصائح على الالتزام بالحق والاستماع لشكوى المظلوم ، وطاعة الوالدين ، و تعد من أقدم مصادر الأدب العالمي التي تركز على أدب السلوك في الضيافة ، والأمانة في نقل الرسائل ، والكرم مع الأصدقاء ويعود تاريخ وصايا (بتاخ حوتب ) إلى (3500 سنة قبل الميلاد ) حيث وجدت بريدية تمثل مجموعة الوصايا والعلاقات الأسرية القوية وتعرض تفاصيل أخلاقية عالية القيمة ، ولا تزال هذه البردية محفوظة في متحف ليدن بهولندا ( الطراونة ، 2012 : 18-19).

فضلاً عن ذلك يعد ميثاق حمورابي الذي وضع عام (1780-قبل الميلاد ) ، أول مرشد أخلاقي يسجله التاريخ ، حيث يحتوي هذا الميثاق على (282) توجيهاً ، وذلك بالرغم من أن العديد من أحكامه قد تبدو وفقاً للمقاييس الراهنة غير أخلاقية ، كذلك الأحكام الخاصة بالرق، إلا أن ذلك لا ينفي أن هذا الميثاق أرسى مجموعة من القواعد التي أسهمت في نمو التجارة والحضارة ( أمنية ، 2013). أما الأخلاق في الحضارة الكونفوشيوسية (Confucianism) نسبة إلى مصلح الصين الكبير كونفشيوس فقد قامت على مبدأ الطاو (tao) وهو سبيل الفضيلة والطريق المستقيم ، وأكدت على أهمية الإقتداء بالحكماء أو الشخصيات المثالية التي تتميز

بست عشرة ميزة منها :الاستقامة والإخلاص ، والالتزام الأخلاقي عند تولي الوظيفة الرسمية ،والتودد إلى الناس ،والعمل النزيه المنفرد ، والأدب ،وحسن السلوك (نجم ،2006) .كما اهتم كونفوشيوس بالأخلاق الفردية والاجتماعية ، وإرساء العلاقات الاجتماعية على أسس من المحبة والاحترام وحددها بخمس علاقات وهي :العلاقة بين الحاكم والرعية ، وبين الآباء والأبناء ، وبين الأخ الكبير والأخ الصغير ، وبين الزوج والزوجة وبين الأصدقاء ، ويسود هذه العلاقات مبدأ عام وهو أن لا تعامل غيرك بما لا تحبه لنفسك (اليمني ، 2009 : 177).

ولم يبدأ الفكر الأخلاقي عند الفلاسفة العرب إلا بعد ظهور الإسلام ، فقد سيطرت النظريات الأخلاقية اليونانية على كل الاتجاهات الثقافية بما في ذلك الثقافة العربية والفارسية و أصبح الفكر الأفلاطوني والأرسطي يمثلان المعرفة الصادقة التي تبين المنهاج الأخلاقي الصحيح الذي يحكم السلوك الإنساني في مجموعه ، حيث وجد الفلاسفة المسلمون في الثقافة اليونانية الحل النظري لمشكلات الإنسان والوجود ، وقاموا بجهود الترجمة والنقل لشتى المعارف والعلوم اليونانية ،كما استعان الفلاسفة المسلمون ببعض المبادئ والأفكار اليونانية للتأكيد على بعض المبادئ العامة لتفسير القيم والظواهر السلوكية لدى الإنسان ، وذلك بعد إخضاعها للتحليل والاختبار ، واعتماد ما يتفق منها مع المبادئ الأساسية للعقيدة الإسلامية ، فجوهر الفكر الأخلاقي الإسلامي يستند على ما جاء به الإسلام في القرآن والسنة ( التلوع ،1995) .

ومن هؤلاء الفلاسفة" الفارابي (950 م ) الذي برع في اللغة اليونانية فترجم العديد منها ، وشرح كتب أرسطو المنطقية والطبيعية والأخلاقية ، ودمج الفكر اليوناني بالفكر الإسلامي بهدف خدمة المجتمع والرفع من مكانته فلقب بالمعلم الثاني "(التونجي ،2011: 46) .واستمد الفارابي أصول نظريته الأخلاقية من النظرية الأخلاقية اليونانية بشكل عام ، فهي ترى أن السعادة هي

الخير الأقصى للحياة الإنسانية بجميع جوانبها ، ويرى الفارابي أن الفضائل الأخلاقية كلها تتطلب التعليم والممارسة والتأمل حتى ترسخ ملكتها في الذهن ، كما يؤمن بأهمية التعاون بين أفراد المجتمع حتى ينالوا السعادة ، وتبنى أبو بكر الرازي الذي كان طبيباً وفيلسوفاً فقد تبنى نظرية أفلاطون تكمن في النفس أساساً لنظام القيم عنده وبنى عليها آراءه في الأخلاق ، ويرى أن النفس الإنسانية مكونة من ثلاث قوى ( شهوانية ، وغاضبية ، وعاقلة ) وصحة النفس هي في وجود توازن بين هذه القوى (اليماني، 2009).

وتأثر ابن سينا بآراء أفلاطون في أن العالم مفعم بالخير ،حيث كان يؤمن بأن الخير يشمل العالم كله وأن الشر شيء عارض ، وأن الخير الذي يصيب الإنسان هو السعادة التي يدركها عن طريق العقل ، فبواسطته يميز بين الفضيلة والرذيلة ، وأكد على مجموعة من القيم الأخلاقية التي ينبغي تأديب وتهذيب الطفل وتربيته عليها وتشمل العفة، والقناعة ،والسخاء والصبر، والحلم ، وجودة البيان ،والفطنة ،وجودة الحدس ،وأصالة الرأي ،والحزم ،والصدق والرحمة ، والتواضع ،وحسن العهد، إذ يصبح بها إنساناً فاضلاً (اليماني، 2009) .

وبعيداً عن السياقات التاريخية لتطور علم الأخلاق ، وفي فترات تاريخية لاحقة جسدت فلسفة أمانويل كانت (1722-1804) Kant Immanuel, الأخلاقية اتجاهاً مغايراً للاتجاهات الفلسفية التي اعتبرت الخير في اللذة واعتبر أن موضوع الدين الإرادة وليس العقل وأنه لا بد من أن يؤيد الإيمان بالعمل واستبعد اعتبار اللذة والمنفعة والسعادة هي الغاية القصوى لأفعال الإنسان لرغبته في تحرير السلوك الإنساني من القيود والأهواء ،واعتبر أن الباعث على فعل الخير يكمن في الإرادة وبذلك أقام الأخلاق على مبدأ الواجب ،ويرى أن أفعال الإنسان لا

تكون خيرة إلا إذا كانت صادرة عن واجب وليس عن ميل أو رغبة في تحقيق مصلحة شخصية وبين أن الواجب تشريع وقاعدة شاملة وتكمن قيمته في صميم نفسه بصرف النظر عن المنفعة أو الفائدة أو الكسب المادي ( طراونة ، 2010: 67). فالمسألة الخلقية الأساسية لديه لها علاقة بالدافعية، فالفعل لا يعتبر خلقياً بالأصل إلا إذا قام به الإنسان بدافع صرف من الواجب (وافية، 2015). وبهذا يقرر كانت أن مصدر الإلزام الخلقي هو سلطة باطنية تجعل من الإرادة مصدر التشريع الخلقي ، وهذا يتطلب من الفرد أن يعمل بحيث أن تكون القاعدة التي يصدر عنها سلوكه معبرة عن استقلال إرادته، فهو يرى أن الإرادة تكون خيرة خيراً مطلقاً حين يكون في الإمكان تحويل قاعدة سلوكها إلى قانون عام (عبده، 1999: 68). وأشار إلى الخير الأخلاقي موضحاً أنه لا يوجد شيء على الإطلاق يمكن أن يسمى خيراً بدون تحفظ سوى شيء واحد وهو الإرادة الخيرة ، فالشجاعة ، والذكاء والحكمة ، وغيرها من الصفات التي تعتبر بدون شك صفات خيرة وحسنة ومرغوبة ، ولكن يمكن أن تنعكس نتائجها إذا كانت الإرادة التي تستخدم هذه الهبات الطبيعية غير خيرة ، وكذلك بالنسبة لبقية الصفات والخصال والمكونات التي يتعاطى معها الإنسان في بيئته ، فالقوة والغنى والصحة لا تكون لها قيمة حقيقية تخدم الإنسان إن لم يوجد إلى جانبها الإرادة الخيرة ، لكي تصح تأثيرها على العقل وبالتالي تأثيرها على مبادئ السلوك ( التلوع ، 1995 : 257 ) .

يميز علماء السلوك بين السلوك الأخلاقي وغيره من أنماط السلوك ويرون أن السلوك الأخلاقي عادة ما يتضمن التفكير الأخلاقي و الانفعال الأخلاقي ، ويهدف إلى فهم واكتشاف و تفسير الموقف وتحديد المسألة الأخلاقية ،-وتحديد ما يجب فعله في الموقف و تقييم سير الفعل

الأخلاقي وما يجب على الفرد فعله واقعياً، وتنفيذ وتطبيق الفعل الأخلاقي (الطراونة، 2012: 32).

إن الأخلاق عموماً قابلة للتعديل ؛ لوقوعها تحت إرادة الإنسان وقدرته ،ومن خلال ذلك تتكون لدى الفرد (خريطة أخلاقية) تستقر عليها عدة أنواع من الخبرات والمنظومات الأخلاقية السلبية أو الإيجابية ، ويبنى داخلها الكثير من المعاني والمفاهيم ،ومن خلالها تتحدد العديد من السلوكيات والممارسات في الواقع وعلى ضوءها يلغي الفرد أو يهمل بعض الأمور ، ويؤكد على أمور أخرى يراها مهمة وجوهرية (الغامدي ،2010: 59) وهذا ما أكد عليه شيران (1993)، حيث يرى أن الأخلاق تعتمد على العقل البشري وحده لتطوير مبادئه تنطبق على الأشخاص لذلك يمكن النظر إلى الأخلاق بوصفها علماً يقدم مبادئ عامة تحكم السلوك البشري وتتنطبق على جميع البشر، ويتم تطويرها من قبل العقل البشري ، لذلك تظل محدودة ؛ بسبب محدودية قدرة العقل البشري ، أي أنها محدودة في مدى اكتشافها للقوانين أو المبادئ الخفية (Sheeran,1993).

والأخلاق في نظر علماء الاجتماع تمثل ما تضعه وتقره الجماعة وتلتزم به من قواعد وسلوك وترتبط بالفرد الذي يعيش في جماعة ،وتعمل على تنسيق أفعال أفراد الجماعة بوصفها وسيلة ضبط اجتماعي ،وتسهم في تنظيم عملها ونشاطاتها بشكل يحقق الخير والنفع لها ، ويعتقد علماء النفس أن الأخلاق مرتبطة بميول النفس ولهذا فهي داخلية ، وأما ما يظهر للخارج فيسمى سلوكاً وهو يختلف عن الخلق ، ويرون أن تغلب ميل على ميل آخر باستمرار هو ما يسمى بالأخلاق ، فإذا تغلب ميل عمل الخير على الميول الأخرى سمي خلقاً حسناً أو العكس صحيح ، حيث جعل علماء النفس الفرد هو الأصل ، في حين يرى علماء الاجتماع أن

الجماعة في المجتمع هي الأصل ، وقد جمعت الأخلاق في الفكر الإسلامي بين اتجاهات علماء النفس واتجاهات علماء الاجتماع ، بحيث أعطت للفرد أهمية من حيث إن الأخلاق صفة راسخة لديه ، وركزت على الجماعة كوحدة مكونة للمجتمع ، فإن صلح الفرد صلحت الجماعة والمجتمع (الطراوانة ، 2012: 31). وصنف الطويل (1976) القيم الأخلاقية إلى صنفين : صنف يُلتَمَس لذاته ويكون مطلقاً لا يحده زمان ولا مكان ويطلق عليه اسم القيمة الذاتية ، وصنف نسبي ينشده الناس باعتبارها وسيلة لتحقيق غاية وهو بذلك يختلف باختلاف حاجات الناس ومطالبهم و باختلاف المجتمعات ويسمى بالقيم الخارجية ، فالإتجاه الأول ذاتي داخلي ويرجع إلى قوة داخلية (ذاتية ) فطرية لدى الإنسان يميز من خلالها بين السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي، وتأخذ تلك القوة المميّزة مسميات عديدة كالحس ، والضمير ، والعقل ، أما الإتجاه الآخر فخارجي يقيس الأعمال الأخلاقية ، إذ أنه يشمل فلسفات ومذاهب عديدة كالمذهب البراجماتي الأمريكي الذي يقيس الأعمال الأخلاقية بمدى ما يقدم من نفع أو نجاح عملي سواء كان مادياً أو معنوياً ، وسواء أكان هذا النفع خاصاً بالفرد أم بالمجتمع ، وكلما عاد النفع إلى أكبر قدر ممكن من الأفراد زادت درجة أخلاقية العمل النافع، وفي السياق نفسه يرى ديوي (1963) Dewey، أن الأخلاق ظاهرة اجتماعية كما أن الحكم الأخلاقي والمسؤولية الأخلاقية هما العمل الذي تخلفه البيئة داخل الفرد، أي أن القيم الأخلاقية هي أخلاق اجتماعية لا تتبع من الذات والضمير ، ولكنها تكتسب نتيجة تفاعل الفرد مع بيئته وتتصف أعماله بأنها أخلاقية إذا ما ساعدت على النمو الكامل للفرد وعلى النهوض بالمجتمع وحل مشاكله وتحقيق المصلحة العامة (اليمني، 2009).

لقد جعل ديوي (1963) Dewey من الأخلاق هدفاً للخبرة التي تسعى نحو القيم الأفضل وبصورة مستمرة ، ويرى أن التربية هي تحصيل الفرد للخبرة في المواقف التي تمتد جذورها في

المستقبل، مما يعني أن هدف الأخلاق التوفيق بين مطالب الذات ومقتضيات الواقع، وهي في الوقت نفسه وسيلة تربية، ويؤكد على أن المرابي ينبغي أن يراعي الميول الداخلية للفرد والظروف التي يعيشها حتى ينتج عن تفاعلها ما يسميه بالمواقف الأخلاقية، فالمباديء والقيم الأخلاقية في التربية البراجماتية تأخذ مميزات الحياة الاجتماعية، وأبرز هذه المميزات ما يلي :

- تتماشى القيم الأخلاقية مع طبيعة الإنسان وتتبع من شعوره وتتوافق مع واقعه وتبتعد عما هو غيبي أو ميتا فيزيقي، فهي نتاج تفاعل الفرد بميولاته الداخلية والبيئة بطرفها المتنوعة.

- تخضع القيم الأخلاقية للملاحظة والتقييم والتعديل مثلها مثل أي ظاهرة واقعية تتميز بالتغير تماشياً مع طبيعة الحياة المتغيرة باستمرار.

- بما أن القيم الأخلاقية متغيرة فهي نسبية؛ لأنها من صنع الإنسان وتعبّر عن حريته، وهي نتاج حالات راهنة لا تصورات مستقبلية.

- تمثل القيم الأخلاقية وسائل وذرائع لتربية الفرد وتنميته (عبد الحفيظ، 2010). ويؤكد بطاح (2006) على أن المراجعة المعمقة لأدبيات الأخلاق تظهر وجود اتجاهين لدراستها هما :

- الاتجاه السلوكي Behavioral approach: وهذا الاتجاه مستمد من النظرية السلوكية التي تركز على ارتباط الاستجابة بالثير، ويترتب على هذا أن الأخلاق متعلمة ويمكن تدريب الأفراد عليها بقصد إكسابهم الصفات الأخلاقية.

- الاتجاه المعرفي Cognitive approach: الناتج عن مضامين النظرية المعرفية لصاحبها "بياجيه"، ويؤكد على أن الأخلاق مرتبطة بنمو التفكير، بمعنى أن الأفراد لا يتخلقون بأخلاق معينة كاستجابة لمثيرات معينة كما رأى السلوكيون، وإنما لتحقيق نوع من التوازن في العلاقات



الاجتماعية مع الآخرين (بطاح، 2006: 89). وفي السياق نفسه يؤكد شيران (1993) Sheeran، على وجود اتجاهين لدراسة الأخلاق هما :

- **النهج الموضوعي** :و يعرف بنظرية علم اللاهوت ، دعاء هذه النظرية يبحثون عن معايير موضوعية أو نهائية ، أو مطلقة لتقييم الأخلاق (الصحيح والخاطيء) من أفعال الإنسان .

- **النهج التفسيري** : أو ما يعرف بالنظرية التيلولوجية teleological theor، فأنصار هذه النظرية لا يقدمون معايير مطلقة لتقييم الصفات الأخلاقية ، بل تحكم على الفرد على وجه الخصوص ، فالمعيار الوحيد لما هو صحيح وما هو خاطئ في الواقع هو "أخلاقيات الوضع " أي أن الوضع يملئ على الشخص ما ينبغي أو لا ينبغي القيام به ، والنتيجة هي الحق أو القرار الأخلاقي ، وهذا النهج لا ينظر إلا في نتائج الأعمال الإنسانية ، ولا يضع قواعد أو قوانين أو لوائح للمساعدة في الحكم على العواقب ويستند كلا النهجين على نظريات في فروع فلسفية مختلفة ، كما تؤكد النظرية الموضوعية على وجود عالم حقيقي موضوعي خارج الوعي البشري ، وأن هناك قوانين ومعايير حقيقية تحكم كل شيء بما في ذلك السلوك البشري ، أما النظرية التفسيرية فتؤكد على أنه لا توجد أي نظرية حقيقية تحكم العالم الخارجي المادي لوعي الإنسان ، بل إن وعينا يخلق العالم ويفسره كما هو موجود، أي أنه نتاج للوعي الإنساني (Sheeran ,1993) .

ومن أبرز أصحاب هذا الاتجاه الفيلسوف أوجست كونت (1798- 1857)، Augus Comte الذي يرى أن الأخلاق لا تقوم على مبدأ المنفعة الذي يكرس الأنانية ويتنافى مع الطبيعة الاجتماعية للإنسان ، كما أنها لا تقوم على أساس الإحساس بالواجب الذي يصعب

إخضاعه للملاحظة والأسلوب العلمي الوضعي، حيث تشمل فلسفته الأخلاقية على المنطلقات الأخلاقية التالية :

- تقوم الأخلاق على أساس الملاحظة وتتنظر للأخلاق نظرة واقعية كما هي .
  - الأخلاق نسبية وليست ثابتة ؛ لأن المعرفة نسبية ، وقد أثار هذا الاعتقاد انتقادات كثيرة .
  - الأخلاق تتمثل في سيادة مشاعر الإيثار لا الأنانية ، وتتغلب الطبيعة الاجتماعية للإنسان على المنفعة الفردية .
  - الميل الغيرية فطرية لدى الإنسان وهي أساس الأخلاق في تعامله مع الآخرين .
  - تنشأ الأخلاق أو الحاسة الخلقية ؛ بسبب وجود الميول والعواطف الفردية بين الناس وتتطور بتطور الإنسان لتأخذ هذه العواطف الصيغة العقلية (الطراونة، 2012: 58) .
- وعرف شانون (2002)، Shannon الأخلاق بأنها "الانعكاس المنهجي للقيم، إذ ينظر إلى الأخلاق بوصفها منظومة من القيم، يتم التعامل معها على أنها شيء مثالي يسعى الفرد إلى تحقيقه، ويشير مفهوم الأخلاق إلى أنها مجموعة من الضوابط ذات المنشأ العقلي تهدف إلى ضمان الروابط الاجتماعية الصحيحة وهذه الضوابط وضعها البشر لأنفسهم " (الدرويش، 2012: 20) .

بينما يرى لويس (1968)، Lewis أن الشغل الشاغل لعلم الأخلاق هو صياغة المبادئ المعترف بها والمقبولة لنقد الإنسان لذاته، من خلال الفعل ، باعتباره قادراً على النقد والتوجيه الذاتيين ، وهو بذلك يربط بين التفكير الصواب والفعل الصواب ، فالسمة العامة للصواب عموماً هي التي يمكن أن توضح طبيعة وأساس ما هو أخلاقي ، فالتفكير الصواب والفعل الصواب

انعكاس لفاعلية الأنشطة الموجهة ذاتياً ،أي أن القانون الأخلاقي ينبع من الالتزام الذاتي بمعنى أن الإنسان حر في اختياراته ، ويستند في تقدير أفعاله إلى مبدأ أو قاعدة موضوعية أي أنه يجعل من الأخلاق علماً معيارياً (القماطي ، 2001 : 213-214) .

وتعرف الأخلاق بأنها "علم فلسفي تُعرف به الفضائل السامية التي يجب أن يتحلى بها الإنسان وكيفية اقتنائها لتمثلها النفس ، وتعرف به الرذائل وكيفية اجتنابها والتخلي عنها ، كما أنها علم فلسفي يعالج سلوكيات الإنسان المترتبة على إدراكه لمفاهيم الخير والشر ، وهي مجموعة علوم إنسانية متكاملة تسعى إلى معالجة النفس البشرية "(التونجي ، 2011 : 95).

"لذلك يمكن تفسير المعنى الواقعي للأخلاق بأنها مجموعة من القواعد والمعايير التي تحكم سلوكيات الأفراد وتشكل جزءاً من ثقافة المجتمع، وتكون على شكل قيم وعادات وتقاليد وقوانين، والمعايير الأخلاقية لها وظيفة خاصة في الحياة العملية ؛ فهي تخدم كدليل يستخدمه الفرد ليحكم على سلوكه وأفعاله ، كما أنها المبادئ التي تقرر ما يدركه الفرد أو المجموعة من أسباب أخلاقية للقيام بعمل معين دون الآخر "(دواني ، 2013 : 231).

وكلما نجحت التربية في إيجاد ضمير ديني وخلقي حي كانت أكثر نجاحاً في تكوين الإنسان الصالح ، وبالتالي إيجاد المجتمع الصالح القادر على التعامل مع متغيرات العصر ومطالبه ،فالضمير الحي له سلطة أقوى من سلطة القانون والرقابة الاجتماعية .إن تربية الضمير الأخلاقي عند الإنسان وتهذيبه من أصعب المهام التي يتعلق بها مصيره ويتوقف عليها ضمان سعادة الفرد وتماسك المجتمع ،لذا كان من الضروري أن يوضع لها من القواعد والأسس ما يتناسب مع دقة مهمتها ، لأن خطر الانحراف في تربية الضمير أو إهمال تربيته يتمثل في ذلك الامتداد والتوسع الذي يشمل كل جزء من أجزاء النشاط الإنسان(اليماني ، 2009 : 222).

تمثل الأخلاق أو الأخلاقيات Ethics مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيئ، وبين ما هو صواب وما هو خاطيء، فالأخلاقيات تقدم دليلاً من خلال معاييرها وقيمها على الأنشطة الأخلاقية وغير الأخلاقية، وعلى ما هو مقبول أو غير مقبول اجتماعياً (نجم، 2006: 16).

ويشير مفهوم الأخلاقيات إلى التوافق مع معايير أو قيم أو سلوك أو أدب يختص في الغالب بالمهن، وأنها معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء، وما هو مهم أو غير مهم (الغالبى وصالح، 2010: 150).

وفي علوم الإدارة ترتبط الأخلاق بالقرارات الإدارية ارتباطاً وثيقاً في جميع الحالات التي يضطر الإداري فيها إلى الرجوع لمبادئ الأخلاق وإلى تحكيم ضميره في ما يعرض عليه من الحالات الإدارية التي تشكل معضلات أخلاقية، والتي تستدعي اتخاذ قرارات بشأنها ولا تكون محكومة بنصوص واضحة في الأنظمة والتعليمات، بحيث يسهل تنفيذها وتطبيقها مما يستدعي الإداري إلى الاجتهاد لاتخاذ القرار المناسب، وهذه العملية ترتبط بما يعتقد الإداري بأنه صحيح أو بقيمه ومعتقداته الشخصية، وفي هذه المواقف يظهر دور الأخلاق في توجيه متخذ القرار وتحديد اختياره لبديل من البدائل المتاحة، ومرحلة الاختيار للبديل تكون مرتبطة بالمفاهيم الأخلاقية لمتخذ القرار عند غياب النص القانوني أو تضارب الأنظمة والقوانين أو تقادم النصوص القانونية بحيث لا تعود صالحة للتطبيق على الحالات المعروضة، كما تتضح علاقة الأخلاق بالقرارات الإدارية من خلال الضغوط التي قد تمارس على صاحب القرار من بيئة التنظيم الداخلية أو الخارجية (الطراونة، 2010: 89-90).

ولا يجب أن يكون الهدف الأساسي من الاهتمام بأخلاقيات الأعمال تعلم الفرق بين الصواب والخطأ فحسب، بل يجب توفير الأدوات التي تمكن الأفراد من التعامل مع التعقيدات والمعضلات الأخلاقية والتفكير بالتداعيات الأخلاقية الخاصة بالقرارات الإستراتيجية ، فليس هناك أخلاقيات واضحة ومرسومة لإرشاد القادة لمعالجة المشكلات المعقدة الناجمة عن تحديد ما هو صحيح وما هو خاطيء في بيئة الأعمال ، لذلك يفترض أن يكون اهتمام الإدارة بالأسس الصحيحة لأخلاقيات العمل قائمة على اتجاهين ، يتمثل الاتجاه الأول في جعل الإدارة أكثر تحسناً للكيفية التي تتجز من خلالها أدوارها وواجباتها ، والاتجاه الثاني هو التأكيد على بذل الجهود المضنية لمعالجة الأزمات والفوضى الناشئة عن تجاوز المعايير الأخلاقية (مهدي وداود،2011).

لقد اهتم الباحثون في علم الإدارة بالبعد الأخلاقي ،إذ يرى بعضهم أن هدف المنظمات الإدارية يجب أن يكون أخلاقياً ،ويرى آخرون أن الإداريين يمارسون أعمالهم الإدارية وفقاً لقيمهم الأخلاقية وقناعاتهم ،وإن كانت هذه القيم والمعايير الأخلاقية تتأثر بشكل واضح بالمعايير الأخلاقية للإدارات العليا ،وفي هذا السياق يرى المختصون أن الظواهر الإدارية يمكن أن تصنف ضمن فئتين :

- **الفئة الأولى :** و تشمل الحالات النمطية التي تحكمها القوانين والأنظمة والتعليمات ،ومن الطبيعي أن يتعامل الإداري معها طبقاً للقانون ،و يفترض أن أخلاقية القرار المتخذ في هذه الحالة تتبع من أخلاقية تلك القوانين والأنظمة ذاتها.

- **الفئة الثانية :** وتشمل الحالات الإدارية غير النمطية وهي الحالات التي لا تغطيها القوانين والأنظمة ،والتعليمات ، وتحتاج من الإداري أن يستند في قراره إلى أساس أخلاقي معين

(بطاح، 2006: 91). وتوجد مفاهيم عديدة لأخلاقيات العمل الإداري أو المهنة الإدارية، حيث يرى ايفانسيفج وآخرون (Ivancevich et al (1989)، أن أخلاقيات الإدارة تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار، وأن أهميتها تزداد وفقاً لأهمية القرار ونتائجه، فكلما كان نشاط المدير مؤثراً في الآخرين ازدادت أخلاقية ذلك المدير، ويرى فان فالوك (1967)،

أن Van valock أن أخلاقيات الإدارة تمثل الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد، وهذا التعريف يعطي لأخلاقيات الإدارة بعداً علمياً ليتم استيعابها ضمن علم الإدارة. حيث تعرف أخلاقيات الإدارة بأنها العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية للأهداف (نجم، 2006: 18). ويمكن النظر إلى أخلاقيات الإدارة بوصفها عقداً بين المؤسسة وأصحاب المصالح، يتسع مداه ليشمل الثقة والتعاون كوسيلة لتقليل الفرص الضائعة، وتحقيق الميزة التنافسية (هشام، 2015).

كما تعرف الأخلاقيات الإدارية بأنها "المبادئ والمعايير التي تعتبر أساساً للسلوك المستحب من أفراد مجتمع العمل الذين يتعهدون بالالتزام بها، وهي بذلك تمثل قواعد عامة للآداب والسلوك الاجتماعي في محيط المهنة، ومخالفتها أو عدم مراعاتها يعرض الفرد للنفور والنبذ من الأعضاء الآخرين، وقد يصل إلى حد توقيع العقوبة والجزاء عليه في بعض الأحيان" (السكرانة، 2012: 379).

وتعرف كذلك بأنها "نمط من أنماط السلوك الوظيفي الذي تتطلبه بل تفرضه طبيعة النشاطات؛ إذ إنها تتناول ضرورة وجود نظام أخلاقي لتوجيه السلوك بحيث تكون المصلحة العامة هي الأساس لأداء المهنة" (الجريسي، 2012: 28-29).

وتعرف بأنها "منظومة من القيم الاجتماعية والذاتية تحكم التصرفات الفردية والمؤسسية في مختلف المواقف والظروف وتحدد السلوكيات الجيدة وغير الجيدة و تنعكس في القوانين والتعليمات وقواعد السلوك والمعايير المهنية" (الغالي وصالح، 2010: 150).

كما تعرف بأنها معايير السلوك التي تقود المديرين وتوجههم في عملهم ،ولا يقف الأمر عند المديرين ،بل يتجاوز ذلك إلى العاملين في المنظمة ، والمنظمة ذاتها كما تظهر في التناولات التالية :

- **طبيعة تعامل الإدارة مع العاملين فيها:** وبخاصة فيما يتعلق بالتعاقد معهم ،وتعينهم أو تسريحهم من العمل ،وفي مجالات الرواتب ، والأجور، وظروف العمل، واحترام خصوصية العاملين، غير أن الواقع العملي يشير إلى أن بعض المديرين يميز بين العاملين ؛ بسبب انتمائهم العرقي ، أو الديني ،أو النوع الاجتماعي ،أو المعتقد السياسي ،وهذا السلوك عدا عن كونه غير قانوني فإنه يمثل سلوكاً لا أخلاقياً.

-**طبيعة تعامل العاملين مع المنظمة:** وبخاصة في مجالات الإخلاص في العمل ،والالتفاني في أداء الواجبات ،والمحافظة على سرية العمل ،حيث يلاحظ ظهور بعض القضايا والإشكالات المتعلقة بالنزاهة والثقة ، وحماية أسرار العمل ، وتضارب المصالح ، وهذه المظاهر قد تؤدي إلى تصرفات وسلوكيات غير أخلاقية وغير نزيهة .

- **طبيعة تعامل المنظمة والعاملين فيها مع الأطراف الأخرى :** ويقصد بذلك طبيعة تعامل المنظمة والعاملين فيها مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة ، سواء المستفيدون من

خدماتها ،أو المنظمات الأخرى التي تتعامل معها المنظمة ،حيث يتجسد السلوك الأخلاقي عند التعامل مع هذه الجهات وغيرها(السعود ،2013: 254- 255).

وتعرف الأخلاق الإدارية بأنها "مجموعة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات ، وتمكنه من التمييز بين ما هو صواب أو خطأ ،إذ يجب على الفرد أن يتعامل مع مشاكل العمل من منطلق المعايير الأخلاقية العامة التي يؤمن بها"  
(محمد،2016: 13).

وتتعايش قيادات النظم الإدارية والعاملين فيها ضمن سلم من مراحل النضج الأخلاقي ، وتأتي تصرفاتهم وممارستهم الإدارية مجسدة لتلك المرحلة التي يعيشون ضمنها ، ويمكن توضيح هذه المراحل على النحو التالي :

- **المرحلة قبل التقليدية ( Preconventional )** : يعمل الموظفون أو العاملون في هذه المرحلة على إتباع الأوامر والتزام القواعد؛ لتجنب العقاب والحصول على العوائد وفق طاعة عمياء للسلطة من أجل مصلحتهم الخاصة ، والتوجه الأساسي لدى الأفراد في هذه المنظمات أخذ ما يمكن أخذه أما الإدارة فتتجه لاستخدام أسلوب القيادة الأنتوقراطية في قيادة المؤسسة ويكون الدفاع الأخلاقي للعاملين عن السلوك هو (أنا كنت أنفذ الأوامر ) .

- **المرحلة التقليدية (Conventional)** : في هذه المرحلة يتعرف الفرد على السلوك الجيد فيتبع الأعراف والعادات والقيم السائدة في ثقافة المنظمة ، ويتصرف وفق ما يتوقع الآخرون منه، كما يؤيد الأفراد في هذه المرحلة القانون ويلتزمون به ، حيث يتم الابتعاد عن السلطة الفردية إلى النظم الاجتماعية ، وبناء على ذلك فإن الواجب تجاه المجتمع واحترام السلطة في



المؤسسة أصبحت أهدافاً أساسية عند اتخاذ القرارات ، في هذه المرحلة لا يتبع الشخص أية مثالية أو فلسفة أخلاقية معينة .

- المرحلة الحديثة ( Post conventional ) أو ما بعد التقليدية أو المباديء الأخلاقية العالمية: يتم العمل في هذه المرحلة بالاعتماد على مباديء أخلاقية عالمية (كالعدالة, المساواة، حقوق الآخرين )حيث يعمل الفرد قائداً أو مرؤوساً على الالتزام بهذه المباديء الأخلاقية بوصفها دليلاً ومرشداً لعمله ، وهم مستعدون لعدم إتباع القواعد والأنظمة التي تتعارض مع هذه المباديء ويكون القائد في هذه المرحلة ملتزماً بحقوق الآخرين ، ويوازن بين الاهتمام بالذات والآخرين والمصلحة العامة ، ويتصرف بشكل أخلاقي بغض النظر عن توقعات الآخرين داخل المنظمة وخارجها ( جبر وصنوبر ،2011). ويتجسد في هذه المرحلة مفهوم القائد الخادم الذي وضعه غرينليف(1970)، Greenleaf حيث اكتسب هذا النهج القيادي شعبية كبيرة ، وتؤكد قيادة الخادم أن على القائد يجب أن يركز على حاجات أتباعه ويساعدهم على أن يصبحوا أكثر دراية وأكثر حرية وأكثر استقلالية بدلاً من استخدام موقع القيادة من أجل التحكم بهم، فضلاً عن تحمل القائد للمسؤولية الاجتماعية تجاه الأتباع، والاعتراف بهم كأصحاب مصلحة متساويين في حياة المنظمة حيث يحاول القائد إزالة مظاهر غياب العدالة بينهم ( Northouse ,2003).

لقد فرضت بيئة الأعمال الحالية العديد من التحديات التي دفعت المنظمات إلى الاستثمار في الأنشطة التي تتسجم وتتفق مع المباديء التي حددها القانون والقيم الأخلاقية، وأصبحت تتجنب انخفاض الطلب على خدماتها الأمر الذي يدفعها لبذل المزيد في مجال التعامل الأخلاقي ، حيث أصبحت المنظمات المعاصرة تركز على المباديء والقيم الأخلاقية في تطوير أداء

العاملين ، وتركز على بنائهم بناءً روحياً وفكرياً من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات، وتعريفهم بقواعد السلوك في إطار ثقافة المنظمة ،وزاد توجه المنظمات نحو أخلاقيات العمل من خلال السلوك الفردي والسلوك الخاص بالمنظمة (المرايات، 2011).

إن التطور الأوسع في مجال أخلاقيات الأعمال يظهر واضحاً في مجال التعليم والتدريب، ففي الدول المتقدمة أخذت هذه المادة تدرس وتصدر فيها الكتب المتخصصة في هذا المجال ، فمثلاً يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية أكثر من (500) مقرر تدريسي في الجامعات بدوام كامل ، وأن (90%) من هذه الجامعات تقدم نوعاً من التدريب في هذا المجال ، وحتى عام (1993) كان هناك ما لا يقل عن ستة عشر مركزاً بحثياً لأخلاقيات العمل ،وفي عام (2004م) أصدرت الهيئة الدولية التي تصادق على إنشاء كليات الأعمال والتجارة ، مبادئ توجيهية لدمج الأخلاقيات و الحوكمة في المواد المتعلقة بتدريس الإدارة العالمية ، وتركز هذه المبادئ التوجيهية على أربعة مجالات هي : مسؤولية شركات الأعمال في المجتمع ، والقيادة الأخلاقية ، وصناعة القرارات الأخلاقية ، وحوكمة الشركات (عبد العظيم ووفاء ، 2015).

ويؤكد الطويل (2006) على ضرورة تمتع قيادات النظم الإدارية والعاملين فيها بالخصائص الأخلاقية التالية ضمن المساعي الرامية لتأسيس مناخ منظمي أخلاقي ،وهي :

- **المحبة** :إن القاعدة الأخلاقية التي يفترض أن يستند إليها أي سلوك إنساني تنطلق من المحبة والتضامن والرغبة المتبادلة في المساعدة ، فلا قيادة حقيقية بلا محبة ، وبدونها يكون الالتزام مستنداً إلى الخوف والرغبة في تجنب المشاكل .

- **المصداقية** : المصداقية تتضمن السعي الحثيث لتحقيق المرامي والأهداف بعيداً عن ممارسات الكذب ، والغش ، والخداع ، والتحايل ، فالمصداقية في القيادة تعني قول كلمة الحق

وعدم التعتم علىها ،أو تشويشها ،مما يشعر العاملين بالطمأنينة والراحة النفسية وتكون تعاملاتهم مستندة إلى أسس من المصداقية والوضوح ،هذه الصفة تتطلب مستويات متقدمة من مناخات الثقة والاحترام المتبادل باعتبار ذلك أساساً لكل مشاعر الصدق والأمانة .

- **الحرية** : وهي قيمة إنسانية عالية ، والنجاح الحقيقي لأي مؤسسة يتناسب طردياً مع هامش الحرية التي يتمتع بها أفرادها ،وتستلزم هذه القيمة مستوى متميزاً من الأخلاق وإلى ضمير يقظ ومقدرة على التقييم والضبط ومساءلة الذات .

- **التضامن** : إن المطالبة باحترام ذاتية الإنسان وفرديته إنما هي في الواقع مؤشر على أنه يتعايش ضمن مواقف اجتماعية يتضامن ويتعامل عبرها مع نظرائه ، لتحقيق هدف وغاية، وأي نوع من أنواع عدم التضامن المتمثلة في الأنانية الفردية أو غيرها من الأنانيات الضيقة تشكل عنصر هدم لسلامة الحياة الاجتماعية وهدماً لمفاهيم التشاركية .

- **التحمل** : حيث يتوجب على مسؤولي النظم وقادتها أن يتمتعوا بالمقدرة على تحمل التباين في الآراء وأن يهيئوا الفرص لتشجيع ذلك عبر ممارسات التسامح والتحمل التي يبديونها وذلك مدخلهم للإبداع ( الطويل ، 2006 : 58 - 60).

وبالرغم من أهمية البعد الأخلاقي في الإدارة ، إلا أن المراجعة المعمقة التي أجريت لدورية (Harvard Business Review) عام (1961) أظهرت وجود العديد من مصادر الضغط التي تدفع قيادات النظم إلى اتخاذ قرارات غير أخلاقية من بينها ما يلي :

- ضغط الرؤساء في الإدارة العليا على الرؤساء في الإدارات التنفيذية لاتخاذ قرارات تتعارض مع قيمهم ومعتقداتهم الأخلاقية .

- يميل القادة إلى النظر إلى معاييرهم الأخلاقية بوصفها معايير مثالية وتأتي تصرفاتهم وممارساتهم مغايرة لها ، أي وجود فجوة بين النظرية الممارسة والنظرية الأخلاقية المعتمدة .

- تأثير العوامل الاقتصادية على اتخاذ القرار ، فالقرار الأخلاقي ليس بالضرورة أن يكون هو الأقل تكلفة.

- إن الالتزام بالمعايير الأخلاقية ، والتأسيس لمناخ منظمي أخلاقي يبدأ بوجود قيادات أخلاقية في المستويات العليا من التنظيم ( ديسلر ، 1992 ) .

### ثانياً : أهمية أخلاقيات المهنة والموارد الأخلاقية في المنظمات الإدارية :

تهدف الأخلاق المهنية إلى وضع الحلول المناسبة لكل المشاكل الأخلاقية ، وفي غياب القوانين والمعايير الموضوعية و الأخلاقية فإن الفوضى والاضطراب والرديلة هي النتيجة الحاسمة التي سيشهدها المجتمع ،ومن هنا ظهرت الحاجة إلى وجود أنماط سلوكية عامة يفرضها المجتمع ، وتصبح المبرر الذي يسوغ التصرفات والأفعال التي يقوم بها الأفراد في حياتهم (التلوع، 1995: 21).

وفي هذا السياق يُنظر إلى الأخلاقيات المهنية على أنها دليل ومرجع وإطار يوجه الأفراد والعاملين ويعينهم على تحديد ووضع قاعدة يتم من خلالها تقييم ممارستهم بصورة ذاتية ، فهي هدف في حد ذاتها حتى يكون العمل مستوفياً للشروط ،وهي وسيلة في الوقت نفسه حيث إنها تمثل المرآة التي تعكس شخصية العاملين بكل وضوح وشفافية (الدويك ، 2010: 101).

إن الارتباط الايجابي بين الالتزام الأخلاقي والممارسات الأخلاقية ينعكس علي المدى الطويل لصالح المؤسسة ، فتجاهل السلوك الأخلاقي وعدم الالتزام بالمعايير الأخلاقية قد يكلف

المؤسسة كثيراً، حيث يضع التصرف غير الأخلاقي المؤسسة في مواجهة العديد من المشكلات والتحديات التنظيمية والأخلاقية، كما يعزز السلوك الأخلاقي والالتزام به سمعة المؤسسة على صعيد البيئة المحلية أو الإقليمية، ويضع الالتزام بأخلاقيات المهنة المؤسسة في إطار المصلحة الذاتية المستتيرة ويبعدها عن المصلحة الذاتية الضيقة والأنانية المفرطة ، التي تؤدي إلى فقدان الأطراف الأخرى ثقة التعامل معها(بوعباس،2010) .

ويؤكد كوك وتروسكوت(2008) ، Cook and Truscott على أهمية الأخلاق حيث تعمل باعتبارها موجّهات للمعرفة ، وتضمن سلامة استخداماتها ، كما تسهم في تحليل الحقيقة وتجنب الأخطاء، ومنع تلفيق البيانات وتحريفها ، وتعزز التعاون والتنسيق بين الأفراد وتؤسس لمناخات تنظيمية أخلاقية قائمة على الثقة والمساءلة والاحترام المتبادل ، كما تساعد مثل هذه القيم على تحسين ظروف العمل ونجاحه ، فالإحساس الأخلاقي يساعد على الاتفاق بين الأفراد، كما تعد الأخلاق ذات أهمية قصوى بالنظر إلى دورها في تعزيز القيم الأخلاقية والاجتماعية الأخرى؛ ذلك لأن أي خلل في قيم الأفراد سيؤدي إلى تقويض مقدرتهم على النجاح (الدرويش ،2012) . فالنظام القيمي يعد مكوناً مركزياً في البناء الثقافي للمجتمع ، كما تسهم القيم في منح النظم أساساً عقلياً يستقر في أذهان أعضاء المجتمع المنتمين إلى الثقافات المختلفة ، فالنظام القيمي يزود أعضاء المجتمع بمعنى الحياة والهدف الذي يجمعهم بدلاً من التركيز على إشباع الرغبات والدوافع الفردية ، وتترتب القيم في مستويات داخل النظام القيمي حسب أولويتها وأهميتها، وتكون أكثر القيم قدسية وأهمية للأفراد والجماعات في قمة السلم القيمي، وتصبح لهذه القيم مكانة اجتماعية عالية وتستمد قوتها من العرف والقانون وبذلك فإنها تفرض صفة الإلزام على الأفراد والجماعات(عبد اللطيف ،2011) .

فضلاً عن ذلك فإن وجود قائمة بالأخلاقيات وبرتوكولات للتعامل يساعد على جعل الأهداف واضحة لدى الفرد ، ويبعده ذلك عن التوتر الناشيء عن الخوف من المستقبل والخوف من التعسف في استخدام السلطة التنظيمية في الجوانب المتصلة بالترقية أو العلاوة أو حتى الفصل من العمل ( محمد ومحمد،2016) .

إن الاهتمام بتنمية القيم الأخلاقية لدى العاملين في المنظمات وإقامة البرامج التدريبية الأخلاقية يساعد على تحقيق العديد من المؤشرات الإيجابية كدعم النمو المهني للعاملين ،والمساهمة في تهذيب أخلاق فرق العمل وزيادة إنتاجيتها ،كذلك تسهم هذه البرامج الأخلاقية في ضمان أخلاقية السياسات المتبعة في المنظمة من جهة ، ومتابعة الالتزام بالتصرفات الأخلاقية في أوقات الاضطرابات من جهة أخرى ،كما تساعد في إدارة القيم المقترنة بإدارة الجودة الشاملة ، و التخطيط الاستراتيجي ، وتسهم في تعزيز الصورة العامة للمنظمة لدى الجمهور ، كما يسهم التركيز على البرامج والرموز الأخلاقية في بناء مسلمات وثوابت يتم الاستناد إليها وخاصة في أوقات الأزمات والاضطرابات ، فوجود المعايير الأخلاقية يساعد على تجنب كل ما من شأنه أن يتناقض مع تلك المعايير ، إذ تعد هذه البرامج بمثابة موجهات أو بوصلة يتم الاعتماد عليها لإدارة المنظومة القيمية في المنظمة ،كما تسهم الممارسات الصحيحة لهذه البرامج في تحقيق العديد من المنافع كمنح الشرعية للأفعال الإدارية ، وتقوية الترابط والتوازن والتماثل في الثقافة المنظمة وتحسين مستويات الثقة بين الأفراد والجماعات في المنظمة ،ودعم عملية التمسك والثبات بمقاييس جودة الأداء، والتمسك بأثر قيم المنظمة ورسالتها في المجتمع (مهدي وداود:2011).

فضلاً عن ذلك فإن حصول المؤسسات على شهادات عالمية كشهادات (الأيزو) أو جوائز الجودة الشاملة يقترن بالتزام هذه المؤسسات بالعديد من المعايير الأخلاقية سواء كان ذلك في إطار الإنتاج والتوزيع أو بالاعتراف بالخصوصيات، والعمل الصادق، والثقة المتبادلة، ودقة وصحة المعلومات؛ ذلك لأن منح الشهادات الدولية يقترن بالالتزام المنظمي بالمعايير الفنية في الإنتاج وتقديم الخدمات التي تحمل في طياتها اعترافاً دولياً بالمضامين الأخلاقية والاجتماعية الجوهرية التي أظهرتها تلك المنظمات ( محمد، 2016).

ويطرح الطويل (2006) جملة من الأسباب التي أسهمت في تنامي الاهتمام بالبعد الأخلاق في المنظمات من بينها ما يلي :

- إن المنظومات القيمية والقواعد الأخلاقية أساسية ، والحاجة إليها ماسة في كل النظم الاجتماعية، فهناك قيم معولمة يفترض أن لا يخلو منها أي نظام اجتماعي كالأمانة، والنزاهة، والحفاظ على العهد، والإخلاص ، والعدالة ، والاحترام ، والإحساس بالمسؤولية ، والسعي للتميز، والمساءلة ، ويفترض في أي مؤسسة أن تعيش ممارسة فعالة لجميع هذه القيم والمضامين الأخلاقية دعماً لسلامة سيرها وتعظيم مقدرتها على التعامل بإيجابية مع التحديات التي تواجهها .

- إن المنظومات القيمية والقواعد الأخلاقية أساسية وذات فائدة من الناحية البرجماتية ، فهناك توازن وتناغم بين جودة المؤسسة وفعاليتها وبين ملائمة منظوماتها القيمية والأخلاقية لعلاقتها بأداء النظام أو المؤسسة ، فخاصية القيم والأخلاقيات تشكل بعداً مهماً في النظم ومصدراً لقوتها .

- إن المنظومات القيمية والقواعد الأخلاقية أساسية من حيث إن لها مضموناً وأثر القوة القانونية حيث تشكل إطاراً لسلطة ضبطية من نوع مميز خاصة إذا تم إدراك أنه لا يوجد هناك أي نظام اجتماعي محصن ضد ممارسات غير مسؤولة أو غير أخلاقية .

إن وجود مثل هذه المنظومات القيمية والقواعد والمدونات الأخلاقية ترسخ دعائم الممارسات الإدارية الأخلاقية الفعالة التي تستند إلى سلطة قائمة على قناعات وقواعد معروفة لدى الجميع، كما أن أثرها قد يفوق أثر البعد القانوني الرسمي الذي يحكم النظام أو يوازيه .

- إن المنظومات القيمية والقواعد الأخلاقية أساسية في تشكيل صورة النظام لدى الآخرين، فهي تنشط في بيئات اجتماعية وتتأثر بمدركات الأفراد عنها ، فإذا تم النظر إلى هذه النظم على أنها نظم أخلاقية تلتزم بمنظومات قيمية ، عندها يتم الحكم عليها من المجتمع ومن المتعاملين معها بشكل خاص على أنها نظم مقبولة ومرضي عنها ، كما يؤثر في درجة تقبل منتجات هذه النظم ومخرجاتها في الإطار الاجتماعي والبيئة التي تعمل فيها .

- تُعمق المنظومات القيمية والقواعد الأخلاقية مضامين الاحترام المتبادل بين العاملين داخل النظام وسيادة مناخات الرضا بينهم (الطويل ،2006: 69-72).توجد العديد من المصادر التي تشكل منصات للقواعد والممارسات الأخلاقية في المنظمات ، وفي الصورة العامة يمكن أن تستند أخلاقيات المهنة الإدارية إلى بعدين :

- **البعد الأول:** نظام القيم الاجتماعي والأخلاقي والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع .

- **البعد الثاني :** النظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات التي يؤمن بها الفرد وخبرته السابقة (السكرانة ،2009: 57) .



ويمكن تحديد مصادر الأخلاقيات التي تجسد في السلوك الأخلاقي على النحو التالي :

- الذات :إن الفرد لا يسعى إلى تحقيق غاية معينة إلا إذا كان لها صدى في نفسه ،وبالتالي فإن الذات تعمل على إخضاع القواعد القيمة نفسها إلى نظرة الفرد وتقديره الخاص مما يؤثر على ثبات واستقرار واستمرارية هذه القواعد القيمة لديه.

- الأسرة : "ينقل الفرد سلوكه الذي ورثه من أسرته إلى التنظيم ،وهذا السلوك يعبر عن واقع بيئته المعيشية ،فالأسرة التي تربي أبناءها على المباديء والمثل من صدق ، وأمانة ، واحترام، تجعل منهم متمسكين بهذه المباديء ،عكس الأسرة التي تربي أبناءها على عدم احترام القيم والمباديء، والتشكيك فيها ،وعليه فإن هؤلاء الأبناء سينقلون نظرتهم للقيم والمباديء إلى التنظيم الذي سيعملون فيه" (حمادات ،2006 : 39) ذلك لأن الأفراد يلتحقون بالمنظمات بقيمهم ومعتقداتهم وقناعاتهم التي تشكلت لديهم عبر مراحل نموهم في الأسرة والمجتمع ، فالفرد ليس عضواً فارغاً ، بل يمكن وصفه بأنه كائن مفعم بالقيم ( الطويل ، 2006).

-المؤسسات التعليمية: إن لنظام التعليم دوراً مهماً في تشكيل القيم الأخلاقية ، وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الأفراد، وقد يمتلك هذا النظام فلسفة تعليمية واضحة ، تتكامل فيها مختلف آليات العمل بجميع المراحل ، بدءاً من رياض الأطفال ، وانتهاءً بالدراسات العليا ، وتجسد الدولة من خلال هذه الفلسفة سلوكاً أخلاقياً نابعاً من قيمها ومبادئها ما يسهم في تطوير السلوك الإيجابي وتعزيز المسؤولية ، والمساءلة ، وتأهيل المتعلمين للعمل ، وتوجيههم ورفع مستوى الوعي لديهم؛ مما يقوض أنماط السلوك غير الأخلاقية عند توجيههم للحياة العملية وبالمقابل فإن بعض الدول لا تمتلك مثل هذه الفلسفة المتكاملة ، ومع ذلك فإن النظام التعليمي تسوده قيم عديدة قد يصل بعضها حد التعارض والصراع وعدم الوضوح في المواقف في حالات معينة ،وبالتالي فإن أنماط

السلوك ضمن هذا النظام قد لا تكون جميعها سلوكيات إيجابية تجاه الذات والآخرين ، وتجاه المهنة والمجتمع بأسره، وفي مجتمعات الدول النامية وبسبب العديد من الإشكالات وتداخل الرؤى والمصالح ، ونمو الصراعات المذهبية والدينية والسياسية وانعكاسها على أداء المدارس ، إذ تسود قيم شكلت منصة لسلوكيات مرفوضة ، فظاهرة الغش في الامتحانات ظاهرة يرفضها النظام القيمي التربوي ؛ لكنها تبرر بأساليب كثيرة ويتوقع ممن يسلك مثل هذه السلوكيات المنحرفة أن يسلك السلوكيات نفسها في الوظيفة ، ولن يكون أميناً في أداء واجباته المهنية في المستقبل ، ويفترض بالنظام التربوي أن يعزز القيم الإيجابية التي تؤدي إلى سلوكيات أخلاقية ، فالمنافسة الشريفة ، والثقة ، والصدق ، والعمل المثابر ، وأدب الحوار وتبادل الأفكار ، والنقد البناء، وقبول الرأي الآخر ، والتفاعل الإيجابي واحترام القوانين كلها سلوكيات يجب أن تُعزز ضمن إطار النظام التربوي(الجريسي ، 2012).

-إعلام الدولة والصحافة ومؤسسات الرأي : ينظر بعض الباحثين إلى الصحافة بوصفها مرآة المجتمع ذلك لأن الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى تثبت قيماً وأفكاراً ، فهي أدوات واسعة الانتشار وكبيرة التأثير، فإذا لم تكن الصحافة حرة وصادقة ومهنية فإن بعداً واحداً سيطغى عليها وتصبح بالتالي ذات تأثير سلبي كبير على المجتمع ، لذلك فإن الحاجة إلى الالتزام الأخلاقي في إعلام الدولة وتعزيز النوايا الحسنة والسلوكيات الإيجابية مطلوب بشكل كبير بحيث تأخذ دورها بوصفها مصدراً من المصادر الأخلاقية .

-مجتمع العمل الأول : يؤثر مجتمع العمل بكل مكوناته على الأفراد ويغير من أخلاقياتهم ويفرض عليهم سلوكيات جديدة ، فحالات مثل احترام الوقت ، والتعاون ، وحب العمل الجماعي والمشاركة في الرأي ، وتحمل المسؤولية واستعمال السلطات وإصدار الأوامر أو تلقيها كلها

أمور مهمة تنعكس علي قناعات الشخص وسلوكه اليومي سلباً أو إيجابياً  
(السكرانية، 60:2009).

- **تشريعات الخدمة المدنية**: تعد منظومة التشريعات كالقوانين والأنظمة واللوائح الصادرة استناداً إلى المصادر التشريعية المعمول بها في الدول من المصادر المهمة للأخلاقيات المهنية وذلك لأنها تضبط وتتحكم في تسيير العمل الإداري في الاتجاه الذي تراه يخدم سياسة الدولة ويحقق أهدافها ،حيث تعمل علي تحديد واجبات الموظف ومسؤولياته وأدواره التنظيمية وغالباً ما يشترك من هذه المنظومة التشريعية مدونة لقواعد السلوك الأخلاقي .

-**المجتمع**:إن المجتمع الذي تسوده قيم سياسية أو اجتماعية أو عقائدية متناغمة ينقلها الأفراد إلى المنظمة التي يعملون بها وتنعكس في ممارستهم لأدوارهم ؛وذلك لأن معايير المجتمع الأخلاقية وسطوتها في محاسبتها لأعضائها تجعل الأفراد يحرصون علي عدم تجاوز هذه القيم الأخلاقية أو محاولة الالتفاف عليها ؛ لأنها أقوى من ذواتهم كأفراد (حمادات ، 2006 :40).

فالموظف والمدير والعاملون هم أعضاء في المجتمع ،يتأثرون بما فيه من قيم أخلاقية وعادات وتقاليد ،ويؤثرون فيه بما يحملونه من صفات وخصائص ،والمجتمع الإداري يعد جزءاً من المجتمع العام ، ولا يمكن للمدير مهما كان نزيهاً ومخلصاً وحريصاً أن يضمن خلو إدارته من بعض الممارسات التي تفرضها البيئة والمجتمع العام ،فهناك ارتباط وثيق بين طبيعة الممارسات والسلوكيات السائدة في المجتمع العام ، وتلك التي تنمو في بيئة العمل الإداري، ولا يمكن تحرير الإدارة وتطهيرها من بعض السلبيات والممارسات طالما أنها جزء من المجتمع ، لأن النأي عن تلك السلوكيات ينبغي أن يبدأ من المجتمع في إطاره الواسع(الشريف، 2009) .

- **الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح** : تعد الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدراً مهماً في تكوين سلوكياته المهنية ،وتحدد مستوى التزامه بأخلاقيات المهنة وقيمها الوظيفية ، فالخبرات السارة الناتجة عن الالتزام بالبعد الأخلاقي تسهم في تأصيل القيم المهنية الأخلاقية من خلال الممارسة المستمرة للفضيلة المهنية .

- **الدين** : تعد الأديان مفعمة بالقيم الأخلاقية ، وتطالب أتباعها بالالتزام القيمي والأخلاقي .

- **التأثر بالجماعات المرجعية** : فالجماعات المرجعية في حقيقتها مصدر مهم لسلوك الفرد ، وقد تكون هذه المرجعيات سياسية أو عسكرية أو دينية أو عشائرية ، وعادة ما يقع الفرد في المجتمع تحت تأثير أكثر من جماعة مرجعية في الوقت نفسه ، وتجعله في موقف محير مضطرب ينعكس على سلوكياته ( دريد، 2013).

- **العرف** : يمثل العرف مجموعة من الأفعال تعارف عليها الأفراد واستحسنوها وارتضوها بوصفها قواعد تنظم سلوكهم وتعاملاتهم ، وله أهمية ومكانة عالية في المجتمع ، ويعمل بمثابة قانون غير مكتوب ، لا يستطيع الفرد مخالفة المبادئ العرفية المتمثلة في القيم الروحية والأخلاقية حتى لا يتعرض للرفض الاجتماعي ، فالعرف هو التعبير الطبيعي عن مشاعر الأفراد وسلوكهم ومن خلاله يمكن التعرف على مدى تقدم المجتمع، وخاصة في مجال الأخلاق (القماطي،1991: 24).

وفي السياق ذاته يوضح بطاح (2006) مصادر الأخلاقيات المنظمة وذلك على النحو التالي:

- المصدر الفلسفي أو الفكري :أي الفلسفة أو الأيديولوجية الشائعة في المجتمع.
- المصدر الاجتماعي: ويقصد به منظومة القيم السائدة في المجتمع.

• المصدر السياسي: أي طبيعة النظام السياسي وتوجهاته المختلفة تجاه كافة شؤون الحياة.

• المصدر الاقتصادي: ويقصد به النظام الاقتصادي السائد في المجتمع.

المصدر المنظمي: أي البيئة التنظيمية التي يعمل الفرد في ظلها.

وبلاحظ تباين مستوي تفاعل الفرد مع هذه المصادر الخارجية والداخلية، إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث التزامهم بهذه المصادر، لذلك يتأثر المنتسبون للمهنة الواحدة بمصادر الأخلاقيات المنظمة بشكل متفاوت، فبعضهم قد يلتزم مهنيًا انطلاقاً من العامل الديني، وبعضهم قد يلتزم مهنيًا انطلاقاً من التقيد بالقوانين والأنظمة والتشريعات، والبعض الآخر قد يلتزم مهنيًا انطلاقاً من خبرته الشخصية وتجربته الذاتية (بطاح، 2006).

وتحدد المفاهيم المشتركة العقائد والرؤية الأساسية المشتركة للتنظيم والبيئة المحيطة به، كما تؤثر ثقافة المجتمع على طرق فهم وتفكير وإحساس أفراد، الأمر الذي يساعد على إرساء الاستقرار فيه وجعله ذا معنى، فالثقافة تعطي معنى للعمل وتوفر فهماً لكيفية انتقال المنظمة من القيم المنشودة ونتائج الأداء المتوقعة إلى النتائج الفعلية، فهي نظام داخل الوحدة التنظيمية حيث تعد الثقافة منتجاً ووسيلة في آن واحد، فكونها منتجاً؛ لأنها تمثل الحكمة المتراكمة للأعضاء السابقين، كما أنها عملية أو وسيلة؛ ذلك لأنها متجددة وخالقة بشكل مستمر وتعلم الأعضاء الجدد الطرائق المعتمدة ليصبحوا هم أنفسهم معلمين لغيرهم، فالقيم والمعتقدات والممارسات والحقائق الموروثة تُظهر للأعضاء حقيقتهم، وكيفية تدبير أمورهم أثناء التعامل مع المواقف (كننجهام وكورديرو، 2012).

## ثالثاً: نظريات النمو الأخلاقي والصراعات الأخلاقية المحتملة :

هناك ثلاثة مداخل اهتمت بتفسير عملية النمو الأخلاقي لدى الأفراد وهي على النحو التالي :

### 1 - نظرية علم النفس التحليلي (Psychoanalytic Approach)

قدم فرويد (1934)، Freud العديد من المفاهيم لتوضيح وفهم سلوك الأفراد حيث اقترح الكثير من البنى الشخصية ومنها مفهوم الأنا العليا (super-ego)، التي غالباً ما تفسر بالضمير، ويرى أن الأنا العليا تتطور مبكراً في حياة الفرد، أي ما بين (5-6) سنوات من العمر وذلك عندما تندمج ذات الطفل بوالديه، فمن خلال تقليد الأب والأم يبني إحساسه وقيمه الخاصة بالصواب والخطأ ويرسخ قيماً أخرى يحملها الوالدان ، وبهذا تتحقق الشخصية الأساسية للفرد بما فيها الأنا العليا من خلال الخبرات المبكرة في حياة الأطفال .

وعلى الرغم من أن البحوث العلمية لم تدعم وجهة نظر فرويد التي ترى أن هناك تغيراً يحدث في حياة الطفل الأخلاقية في سن الخامسة أو السادسة، إلا أن هذا المنهج قد أسهم في إثراء مفهوم الذات العليا ، الذي ساعد بدوره في توضيح معنى الضمير ، ومع ذلك فإن الافتقار إلى الدعم البحثي لمضمون النمو الأخلاقي المبكر في حياة الأفراد يعد مهماً للقائد التربوي، فإذا كان النمو الأخلاقي عملية مستمرة؛ فإن ذلك يدعم إمكانات القائد في تعزيز النمو الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة (السعود، 2013: 262).

### 2- نظرية التعلم الاجتماعي: Social Learning Theor

طور عالم النفس البيرت باندورا (1977)، Bandura هذه النظرية لفهم ؛ كيف نتعلم ونتذكر وكيف ننتقي خياراتنا من بين مجموعة من السلوكيات الأخلاقية ،ويمكن تعلم السلوك الأخلاقي وفقاً لهذه النظرية من خلال طريقة التعلم الشرطي والمحاكاة ، فالطفل الذي يقوم بعمل

خاطيء وبنال عقاباً على ذلك ويطلب منه تصحيح ذلك الخطأ ،بعد ذلك خبرة سببت له الألم والشعور بالذنب ، قد تكون لديه شعوراً سلبياً مرتبطاً بخبرة السلوك الخاطيء ، وهذا ما يسمى بالتعزيز السلبى للسلوك الأخلاقى .

أما الطريقة الأقوى فعالية فى تعلم السلوك الأخلاقى فهى طريقة التعلم بالتقليد التى تتم من خلال ملاحظة الآخرين ،وهذا النوع من التعلم بالملاحظة الذى يحدث من خلال التعزيز الإيجابى يختلف عن التعلم الشرطى العقابى ،ويميز باندورا بين التعلم بالعمل والخبرة المباشرة ،وبين التعلم بالمحاكاة أو التعلم بملاحظة النموذج ،ويعتقد أن النظريات السلوكية التقليدية أغفلت التأثير القوى الذى تتركه النمذجة Modeling على تعلم الفرد ،وأكد أن الأفراد يتعلمون من مجرد ملاحظة الآخرين ،ويضيف أن التعلم بالملاحظة يتطلب من الفرد أن يركز على الانتباه وبناء الخيال والتذكر والتحليل وصنع القرارات التى تؤثر فى تعلمه ويحدث مثل هذا التعلم عندما يرى الفرد كيف أن الآخرين يكافؤون و يعاقبون على شىء فعلوه ،ثم يعدل السلوك بالتخيل ، ويسمى هذا بالتعزيز البديل (دوانى ،2013 :237-238).

### 3- نظرية التطور المعرفى للنمو الأخلاقى (Cognitive-Developmental Approach)

تنسب هذه النظرية إلى أستاذ علم النفس فى جامعة هارفارد الأمريكية كولبيرغ (Kohlberg،1981) الذى لاحظ أن هناك أفراداً يتحلون بالخلق الرفيع ،وأن هناك آخرين يعدهم المجتمع ذوى خلق أقل ،وأن الأشخاص يمارسون السلوك بدوافع مختلفة قد تكون تلك الممارسة نتيجة الخوف من الوقوع فى المشكلات أو خوفاً من أن يفقدوا احترام الآخرين ، وقد بنى كولبيرغ نظريته فى النمو الأخلاقى على دراسته التى أجراها على الأطفال والمراهقين

في العديد من دول العالم، وتوصل إلى نتيجة مؤداها أنه بغض النظر عن الفروقات الثقافية فإن هناك مراحل متشابهة للتفكير الأخلاقي يشترك فيها جميع الأفراد (الجلاد، 2005:189). وتفترض نظرية كولبيرغ أن مفاهيم وفلسفة ومعتقدات الفرد الأخلاقية تتغير إيجابياً نتيجة للتجارب والخبرات التي يمر بها مع تقدمه في العمر، ومن ثم فإنه من المتوقع أن يكون الأشخاص كبار السن أكثر إدراكاً وإحساساً واحتراماً للقيم والمبادئ الأخلاقية من صغار السن، تجاه القضايا والمسائل ذات الطابع والبعد الأخلاقي، الأمر الذي ينعكس في النهاية على سلوكياتهم وتصرفاتهم الشخصية (العبيدي، 2017) ويرى كولبيرغ أن النمو في الأحكام الأخلاقية يسير وفق تسلسل هرمي عبر ثلاثة مستويات رئيسية يتضمن كل منها مرحلتين أخلاقيتين، وهذه المستويات هي:

-المستوى الأول ما قبل التقليدي (Pre-conventional Level) يمتد هذا المستوى من الولادة حتى سن التاسعة بحيث يعتمد حكم الطفل فيه على النتائج المادية المترتبة على السلوك كالعقاب والثواب ويتضمن هذا المستوى مرحلتين أخلاقيتين:

- مرحلة التوجه نحو العقاب والطاعة :- حيث يعتبر الطفل الأفعال التي يتم تعزيزها أفعالاً حسنة، وتلك التي لم تعزز أفعالاً سيئة، ويحترم الأمر الأخلاقي تجنباً وخوفاً من العقاب.
- مرحلة التوجه النسبي الذرائعي:- في هذه المرحلة يعتبر الطفل الأفعال حسنة إذا أُشبعَت حاجاته وحاجات الآخرين وتكون محاكمته للفعل الأخلاقي بناءً على المنفعة الشخصية وليس على القيمة الإنسانية ذاتها.



- المستوى الثاني التقليدي (Conventional Level) يمتد هذا المستوى من سن (9-15) سنة إذ يحترم الطفل في هذا المستوى توقعات الأسرة والجماعة بوصفها أموراً قائمة بحد ذاتها بغض النظر عما يترتب عليها من نتائج مادية مباشرة، ويتضمن هذا المستوى مرحلتين أخلاقيتين هما :

- مرحلة توافق العلاقات الشخصية :- يندفع طفل هذه المرحلة إلى القيام بالأفعال التي يعتقد أنها تسعد الآخرين وتنال رضاهم ويميل لإقامة علاقات طيبة مع الآخرين .
- مرحلة التوجه نحو النظام والقانون :- يعتبر الطفل في هذه المرحلة أن السلوك الصحيح هو الالتزام والقيام بالواجب ،لذا فهو يميل إلى الحفاظ على القوانين والأنظمة وبطبيعتها ويكون التزامه بها ذاتياً داخلياً .

- المستوى الثالث ما بعد التقليدي (Post-conventional Autonomosor Principled Level) ويمثل هذا المستوى الأفراد من سن 15 سنة فما فوق حيث تصبح المبادئ والقوانين في هذا المستوى جزءاً من ذات الفرد ،الذي يعمل على تحديد المبادئ والقيم الأخلاقية ذات النزعة التطبيقية ،بغض النظر عن سلطة الجماعة أو الأفراد الذين يؤمنون بها ،ويتضمن هذا المستوى مرحلتين أخلاقيتين هما :

- مرحلة التوجه نحو العقد الاجتماعي والقانوني :- يدرك الفرد في هذه المرحلة أن القانون عبارة عن عقد اجتماعي تم الاتفاق عليه ؛ تلبية لظروف ومتطلبات اجتماعية معينة ،وأنه قابل للتغيير والتبديل في ضوء تغير تلك الظروف ، حيث يميل الفرد إلى التأكيد على روح القانون وليس نصه الحرفي ، ويتحدد السلوك الأخلاقي في هذه المرحلة بالحقوق والمعايير التي وافق عليها أفراد المجتمع .

• مرحلة التوجه نحو المبدأ الأخلاقي العالمي :- تعد هذه المرحلة أعلى مراحل النمو

الأخلاقي لدى الفرد ،و يعتمد الحكم الأخلاقي فيها على المبادئ والمعايير الكونية

وتتمتاز هذه المرحلة بالشمولية والثبات والعالمية (الزغول ،2012).

ويرى كولبيرغ أن التفكير الأخلاقي عملية تطويرية ،ولكن ذلك لا يعنى وصول الأفراد ضمناً إلى المرحلة النهائية ،فالأفراد قد يتوقفون عند أي مرحلة من المراحل السابقة ،ويمكن ملاحظة كثير من الكبار والبالغين الذين لم يتجاوزوا المرحلة الرابعة (مرحلة القانون والنظام ) إلا أنه ومن ناحية ثانية يمكن مساعدة الأفراد والمتعلمين على الانتقال من مرحلة إلى أخرى ،ويتم ذلك من خلال انخراطهم في مناقشة الموضوعات الأخلاقية مع أفراد آخرين يفوقونهم في التفكير الأخلاقي ( الجلد ،2005 :192).

كما ظهرت نظريات أخرى حاولت تفهم وتفسير السلوك الأخلاقي منها ما يلي :

- **نظرية العدالة** : وضع آدمز (Adams(1963, الإطار الفكري لنظرية العدالة التنظيمية

مركزاً على عدالة التوزيع ، حيث يعيش الفرد في حالة مقارنة مستمرة بين معدل مخرجاته إلى

مدخلاته ، مع مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم ، وتتحقق العدالة بتساوي طرفي المعادلة ،

ويؤدي الاختلال وحالة عدم التوازن إلى شعور الفرد بالتوتر وعدم الارتياح الناشيء عن غياب

المساواة (الطبولي وآخرون ،2015). ووفقاً لهذه النظرية فإن السلوك الأخلاقي يعتمد على

الاقتناع بأن القرارات الأخلاقية يجب أن لا تُظهر الفرق في المعاملة بين الأفراد ،وأن تعاملهم

بعدالة وبدون تحيز وفقاً لقواعد قانونية ، ويمكن توضيح ثلاثة أنماط للعدالة بما يلي :

- **العدالة التوزيعية** : وتشير إلى درجة توزيع وتخصيص الموارد والمخرجات دون تمييز ،وأن

أساس التمايز بين الأفراد هو الاختلاف في مهارتهم بالعمل أو بالمسؤوليات الموكلة إليهم .

- **العدالة الإجرائية** : وتعني مستوى وضوح سياسات وقواعد العمل في المنظمة ومدى استقرار وحيادية ونزاهة تطبيقها على الجميع .

- **العدالة التعويضية** : بموجبها فإنه يجب أن يتم تعويض الأفراد على الأضرار التي قد يتعرضون لها في بيئة العمل ، وأن لا يتم تحميلهم مسؤولية أخطاء غير مسؤولين عن حدوثها (أمنية ، 2013) فضلاً عن ذلك توجد عدالة التعاملات التي تمثل التزام قيادات النظم بالتعامل العادل مع جميع العاملين والمستفيدين من خدمات المنظمة ، والعدالة التقييمية التي تنجز من خلال وجود معايير نزيهة تطبق على جميع العاملين بالمنظمة ، وتمثل العدالة الأخلاقية شعور العاملين بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من أصول العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع المناخات السائدة في المنظمة (الطبولي وآخرون ، 2015).

ومن منظور مفاهيمي فإن إدراك العدالة في جانب معين تؤثر على إدراك العدالة في جانب آخر، فالعامل الذي يدرك أن المنظمة التي يعمل بها منظمة أخلاقية من المحتمل أن يدرك أنها سوف تعامله بعدالة، وهذا بدوره يؤدي لزيادة رضا العاملين ،وبصفة عامة فإن حكم العاملين على المنظمة بأنها عادلة (أخلاقية) يؤثر على اتجاهات وسلوكيات وقرارات الأفراد ليس في محيط العمل فحسب بل في جميع جوانب السياق الاجتماعي ، كما يعد ذلك عنصراً مؤثراً في كيفية استجابة الأفراد للنتائج والعمليات التنظيمية (الصباغ ومرزوق، 2012).

- **النظرية النفعية** : تقوم هذه النظرية على أساس أن تحقيق أعلى مستوى من النفع لأكبر عدد ممكن من الأفراد يجب أن يكون هو الهدف للسلوك الإنساني ( وافية ، 2015) .

وعلى أساس ذلك يتوقع من صناع القرار دراسة تأثير كل قرار بديل على جميع الأطراف المتأثرة به ومن ثم اختيار القرار الذي يحقق مشاعر الرضا لأكبر عدد من الأفراد ، ووجه النقد لهذه النظرية المتمثل في صعوبة إدراك كل المنافع والتكلفة المتصلة بأي قرار أو تصرف .

- **نظرية الحقوق الأخلاقية**: وتؤكد هذه النظرية على وجود حقوق طبيعية وأساسية للإنسان ينبغي احترامها وحمايتها ، وتعرف هذه النظرية بأنها النظرية التي تحكم القرارات والسلوك من خلال توافقها مع حقوق وامتيازات الأفراد الأساسية ، وأن القرار الصائب أخلاقياً هو ذلك القرار الذي يحفظ حقوق الأفراد المتأثرين به (أمنية ، 2013) ومن أمثلة هذه الحقوق : حق العيش ، وحق الملكية ، وحق التعبير عن الرأي ، والحقوق القانونية ، وهي التي تمنح للفرد من خلال القانون ووفقاً لهذه النظرية فإن واحدة من أكثر السمات الحرجة في الحقوق هي أنها يجب أن توجد في علاقة تكاملية مع الواجبات ، فحق العيش للفرد يوجد بالترابط مع حقوق الآخرين في العيش ، وحق الفرد في الحرية يتكامل بالسماح للآخرين بممارسة حرياتهم أيضاً (نجم ، 2006: 54).

يأخذ الاختلاف القيمي صوراً عديدة في جميع جوانب الحياة الإنسانية ، فالقيم عنصر يتداخل مع عدد من المكونات التي تؤسس كيان الفرد أو المجتمع أو الثقافة أو حتى الحضارة بمفهومها الشامل وهذه الخاصية التي تتمتع بها القيم الأخلاقية تجعلها في الوقت نفسه مسبباً للاختلاف ، فالقيم في الشخصية الفردية هي تعبير عن اختيار أو ميل أي أنها قد تكون خياراً تفرضه النفس إتباعاً لمعتقد أو التزاماً بمذهب ، وتباين مصادر القيم الأخلاقية يعطى الدلالة على قيمة القيم وأهميتها التي تتفاوت وتختلف ترتيباتها تبعاً لأهمية ومستوى المصدر المستقاة منه ، كما أن الاختلاف القيمي يتعدى الذات والفرد ليشمل الاختلاف القيمي مع الآخرين ومع المجتمع أو مع قيم البيئة التي يعيش الفرد في إطارها .

يتجاوز أثر القيم الفكرة إلى السلوك والمعتقد إلى المنهج مما يولد في أحيان كثيرة صراعاً قيمياً في علاقات متعددة، إذ إن الفرد قد يقع تحت طائلة الصراع القيمي مع نفسه أثناء التحولات والتغييرات فيجبر على إعادة ترتيب أولويات النسق القيمي لديه مما ينتج عنه صراع داخلي مع نفسه ، والصراع القيمي إذا ما اتضح في سياق الخيارات الحياتية العامة فإن إدراكه في نظام جزئي كالنظام الإداري أكثر وضوحاً، وعلم الإدارة تناول قضايا الصراع داخل المنظمات ويعزى ذلك إلى أسباب عديدة من بينها الاختلافات القيمية والاتجاهات الأخلاقية المتعددة بين العاملين في المنظمة (العنبي، 2009).

ويشير مصطلح الصراع القيمي إلى وجود حالة من الخلاف بين ما يحمله العاملون من تفضيلات وبين ما تسعى المنظمة إلى إقراره في مجال أخلاقيات العمل ، إذ إن مثل هذا التعارض قد يقود المنظمة إلى تجاهل كل ما يحمله الأفراد من قيم ومعتقدات ، ويترتب عليه غياب حالة التفاعل الإيجابي ، ويمثل هذا النوع من الصراع أخطر أنواع الصراع وأشدّه تأثيراً في ميدان العمل ؛ لكونه يتعلق بالذات البشرية وما تؤمن به من معتقدات ، وما تحمله من معايير وضوابط والتزامات ( القطان ، 2015 ).

يعكس الصراع في المنظمات خلافاً ينشأ بين طرفين في التنظيم (أفراد، أو أقسام، أو مجموعات) بسبب الاختلاف في وجهات النظر أو الأهداف أو المصالح حيث يسعى كل طرف لتغليب رأيه أو مصلحته أو هدفه .

إن تفاوت الصفات الشخصية كالقيم والمعتقدات والاتجاهات والمستوى الثقافي وعمر الفرد ، يؤدي إلى تفاوت وتباين بين الأفراد ، فمثلاً العمر يؤدي إلي ما يسمى صراع الأجيال ، واختلاف الثقافات يؤدي إلى ما يسمى صراع الحضارات ، كما أن اختلاف الأفراد في إدراكهم وفهمهم

للعالم المحيط يؤدي إلى اختلافهم في تعاملهم مع المواقف والأشخاص الآخرين، فضلاً عن ذلك فإن الاختلافات الفردية الشخصية كميل بعض الأشخاص إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين، ورغبتهم بالجدل والمعارضة ، مما يجعل التعامل معهم أمراً صعباً يكون سبباً لحدوث الصراع، كما أن تعدد التنظيمات غير الرسمية واختلاف القيم التي تتمحور حولها في وجودها وتحركاتها قد تسهم في نشوب الصراع، فكلما زادت التنظيمات وتعددت وتتنوعت في قيمها كلما زادت إمكانية حدوث الصراع فيما بينها(القحطاني،2008: 266) .

ويمكن التمييز بين أشكال الصراعات في المجال الأخلاقي ، وذلك على النحو التالي :

-**الصراع بين ماهو أخلاقي وغير أخلاقي** :-وهذا يظهر عادة في حالة الأفراد الذين لا يتورعون عن القيام بالانتهاكات الأخلاقية رغم معارضة زملائهم أو الذين يعملون معهم فيكون الصراع أحياناً خفياً (في حالة عدم الرغبة أو الخوف من التصعيد ) أو يكون صريحاً ،وهذا الصراع يكون قوياً وذا أثر واسع ،وطويل الأمد في المنظمة .

- **الصراع الناتج عن اختلاف المعايير المادية والأخلاقية** :- ويعكس صراع أولوية معايير الكفاءة ، حيث يعبر عنه المديرون الذين يتميزون بالكفاءة دون الاهتمام بالأخلاقيات الذين يفتقدون للحس الأخلاقي وإن كانوا في حالات كثيرة يمتلكون للقانون ويعملون في ظله ، وهذا الصراع عادة ما يكون صراع القيم الشخصية للمديرين (والأفراد الآخرين) مع أهداف المنظمة وسياستها ومعايير تقييم الأداء فيها .

- **الصراع الناتج عن اختلاف القيم والمبادئ الشخصية** :ويمكن أن يظهر هذا الصراع بين الأفراد ذوي الحس الأخلاقي .

-الصراع جراء اختلاف الأفراد في القيمة الأخلاقية الأساسية: التي يتعاملون على أساسها مع المواقف المختلفة ؛ فالقيم الأخلاقية الدينية تجعل من خيارات الأفراد مختلفة عن الآخرين الذين تكون قيمهم وضعية ، لأنهم لا يعيشون في المرحلة أو المستوى القيمي ذاته ، كما قد يكون الصراع ناتجاً عن الاختلاف في الوسائل المؤدية إلى تلك القيم ، أو في أهميتها وأولويتها النسبية (نجم ، 2006).

#### رابعاً: البعد الأخلاقي في إدارة النظم الإدارية :-

اهتم الباحثون بالبحث في أخلاقيات القيادة الإدارية آخذين في الاعتبار العوامل الأخلاقية المؤثرة في تعاملات قيادات النظم الإدارية ، ويعزى ذلك الاهتمام إلى الأثر العميق لأخلاقيات المهنة الإدارية في تحسين نوعية الأداء المنظمي ، وحماية النظم الإدارية من معالم الترهل والفساد الإداري و السلوكيات غير الأخلاقية من قبل بعض قيادات النظم والعاملين فيها (العطية، 2003 ).

إن الاهتمام بالبعد الأخلاقي للقيادة أمر يجب مأسسته ،بمعنى أن هناك ضرورة لأن يحافظ القادة على ديمومة حضور وحيوية المنظومة القيمية الأخلاقية في القرار والسلوك الإداري التي يتم التعبير عنه من خلال نصوص الأنظمة والقوانين ، غير أن هذا الحضور التشريعي والقانوني قد لا يكون وافياً بالعرض ، إذ أن المنظومة الأخلاقية يمكن أن تشمل أموراً أخرى كالمشاعر والأحاسيس والمسلّمات حول مسؤوليات الأفراد الأخلاقية ، وحول معنى الاهتمام بالآخرين والاعتناء بهم ، وحول المعنى والمضمون لتحقيق الإنسان لذاته ضمن إطار قيمي ، فالالتزام بمنظومة القيم الأخلاقية في النظم يمثل ثروة لها ، لذلك يجب أن ينظر لها بجدية وإيجابية واهتمام وأي تغييب أو تهميش في هذه المنظومة سيؤدي إلى ضعف وتذبذب في بعد التزام

العاملين ، وفي درجة جدبتهم وحرصهم على تحقيق أهداف النظام ، وعلى مستوى الاستغراقية التي يعيشونها ، كما أن غياب هذه القيم والأخلاقيات قد يشكل منطلقاً لتنامي الإختلافات والاختلافات والصراعات بين العاملين في المنظمة (الطويل ،2006).

ويحدد الإطار الأخلاقي جوهر عمل القادة الإداريين في الإدارة العليا ؛ ذلك لأن أخلاقيات القائد تؤثر في التابعين بوصفه أنموذجاً أو قدوة لغيره من العاملين ، فإذا تحلى القائد بالقيم وتمسك بها وكانت شاخصة في سلوكه داخل المنظمة و خارجها أثر ذلك على العاملين معه والعكس صحيح ، فالإخلاص والأمانة والعدل والمساواة بين التابعين ، والصدق والصبر وأداء الواجب وإتقان العمل وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ،كلها قيم يمكن للقائد أن يعطي بها المثل والقدوة لتابعيه ، فتأثيره يكون بالأعمال وليس بالقول وحده ، وتفعيل هذه القيم يأتي من قمة الهرم الإداري؛ ذلك لأن القيادة الأخلاقية تبدأ بوجود قادة لديهم التزام أخلاقي ،كما أن نشاط القائد وتحمله لمسؤولية القيادة مرتبط بأخلاقية العمل في إدارته ، وإذا كانت القيم الوظيفية تركز على الكفاية والفعالية لتحقيق أهداف المنظمة فإن التحدي الحقيقي للقائد يكمن في التأثير على التابعين لبلوغ أعلى درجة كفاية بإتقان أعمالهم وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة ،وتشكيل ملامح المناخ الأخلاقي الذي يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي تحدده طبيعة المهنة التي يؤديها الفرد ويترتب على إتقان العمل والإخلاص فيه أن يحظى الفرد بحرية العمل واتخاذ القرارات المناسبة لإنجازه في مناخ يشجع على بذل الجهود الإضافية ، ويضمن حقوق العاملين المشروعة (الطراونة ،2012: 117) .

ويعتقد دسلر (1985)، Dessler أنه إذا طبقت قيادات النظم الإدارية والعاملين فيها أساسيات الإدارة من خلال الإطار الفكري لمعتقداتهم وقيمهم الأخلاقية ، أو إذا حددت الإدارة العليا



المعايير الأخلاقية للعمل الإداري في المستويات الإدارية الإجرائية فإن تحسين نوعية القرارات ضمن البعد الأخلاقي يجب أن يتم بمبادرة الإدارة العليا ومن خلال القدوة الحسنة ، ويلاحظ أن علاقة الأخلاق بالقرارات الإدارية تبدأ مع الخطوات الأولى في صناعة القرار، حيث تشكل أساساً للقرارات المقبولة اجتماعياً وأخلاقياً ( الطراونة ، 2010 : 92 ) .

حيث يرى كثير من خبراء الإدارة أن من أهم وظائف الإدارة العليا هي تحملها مسؤولية اتخاذ القرارات التي قد تنطوي على عنصر المخاطرة ، ولكي تتخذ الإدارة القرارات الحكيمة الصائبة يجب عليها مراعاة الظروف الاقتصادية السائدة والاتجاهات العامة و مراعاة التغيرات التي قد تحدث في المزاج العام ؛ وذلك لضمان أن قراراتها واقعية وفعالة، ويجب على الإدارة مراعاة الوقت المناسب لإجراء التعديلات أو التغيرات في سياساتها (أبو الحجاج ، 2009 : 34).

إن الإدارة الأخلاقية يجب أن تكون لديها الإجابة عن كافة التساؤلات المتصلة بعملية صناعة القرار، والمعلومات والبيانات التي جمعت لهذه الأغراض ،ومصادرها وصدقها ودرجة الاعتماد عليها ، ومدى توافقها مع المجتمع وطموحاته ، ودرجة توازن تلك القرارات ودورها في تحقيق الصالح العام ، وردود الفعل الأخلاقية المتوقعة داخل المنظمة وخارجها عند إعلان تلك القرارات ، وأثرها على العاملين والمتعاملين مع المنظمة ، وأخلاقية إجراءات تلك القرارات ومخرجاتها ( الغامدي ، 2010).

توجد العديد من المكونات التي تؤثر في صناعة القرارات المنظمة الأخلاقية من بينها ما يلي:

- **الثقافة التنظيمية** : التي تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف ، فالثقافة التنظيمية ما هي إلا تدوين للقواعد والمعايير الأخلاقية والسلوكية السائدة في المنظمة ، وتتأثر ثقافة المنظمة بالبيئة التي توجد بها ، كما تتأثر بالقادة

الإداريين الذين ينشرون أفكارهم ومعتقداتهم وقناعاتهم داخل المنظمة وبين العاملين فيها ،  
ويخبرة هؤلاء القادة وممارساتهم وتجاربهم السابقة .

- **أخلاق الفرد** : تشكل منظومة الأخلاق والسلوك أهم عناصر الشخصية الإدارية والقيادية في  
الوظيفة العامة والخاصة ، فالأخلاق هي جوهر الإداري ، ويعتبر التزام القادة والمديرين وجميع  
العاملين بقواعد الأخلاق والسلوك التي تحددها المنظمة صفة أساسية من صفات المنظمة  
الصحية (عبد العظيم و وفاء ،2015).

- **أنظمة المنظمة** :تُعد التراكيب والسياسات والأنظمة ومجموعة المبادئ الأخلاقية ونظم  
المكافأة من القوى المساهمة في تشكيل أخلاقيات الإدارة التي من شأنها توجيه السلوك في اتجاه  
معين ،ولكل مكون من مكونات المنظمة تأثيرٌ خاصٌ على طبيعة سلوك العاملين ومجمل هذه  
التأثيرات تولد قوة تشد السلوك وتدفعه بالاتجاه الذي قد يعزز أو يضعف العمل بأخلاقيات  
الإدارة.

- **الجمهور الخارجي** : إن الأنظمة الحكومية والجماعات المستفيدة وقوى السوق تشكل في  
مجموعها القوة الرابعة التي تسهم في تكوين أخلاقيات الإدارة وتشكيلها وتوجيهها باتجاه معين  
دون غيره ،وخاصة في ظل تنامي حدة المنافسة والتحول الاقتصادي والتطور التكنولوجي  
والمعرفي (هشام ،2015).

- **الفرص المتاحة** : هي مجموعة الظروف التي يحتمل أن تؤدي إما إلى المنافع أو إلى التقليل  
من القيود بالنسبة للمنظمة ، فعلى سبيل المثال إذا كانت هناك فرصة للقيام بعمل غير أخلاقي  
ينجم عنه زيادة في المبيعات وتم مكافأة القائمين بهذا العمل فإنه يكون حافزاً لتكراره ، وتراجع

بذلك المعايير الأخلاقية ومستويات الالتزام بها ويخضع عامل الفرص المتاحة للبيئة الأخلاقية السائدة في المنظمة ( أمنية ، 2013) .

وتُظهر عملية تحليل مظاهر السلوك التنظيمي التي يمكن إدراكها من طبيعة القرارات الإدارية إمكانية التمييز بين نوعين من القرارات ، النوع الأول : يشير إلى القرارات التي تستهدف تحقيق أهداف التنظيم وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية ، وتعتبر قرارات أخلاقية ، والنوع الثاني :يشير إلى القرارات التي تشجع على المراوغة والكذب والخداع وإقامة العلاقات على أساس الخوف وليس على أساس التواد والتراحم بين قيادات النظم الإدارية والعاملين فيها ، فهي بالتأكيد قرارات تفتقر إلى الجانب الأخلاقي ، ومن المعروف أن مخالفة الأنظمة والتعليمات أو مخالفة القوانين تستوجب إيقاع العقوبة على المخالف ، غير أن مخالفة القواعد الأخلاقية لا يستوجب العقوبة إذا لم يترتب عليها ظهور الفساد الإداري الذي يستوجب العقوبة ( الطراونة ، 2010 :90).

فالقيادة هي عملية يؤثر فيها القائد على العاملين ؛ للوصول إلى هدف مشترك ،ونفوذ القائد يتطلب أن يكون لديه تأثير على من يتبعونه ،ليتمكن من صنع التغيير فيهم ، وذلك التغيير يحمل معه عبئاً أخلاقياً هائلاً ،فالقائد عادة ما يكون أكثر قوة وسيطرة من أتباعه ،ولديه أيضاً مزيد من المسؤولية تجاههم ، لذلك تظهر حساسية تأثيره عليهم سواء في مجالات العمل الجماعي ،أو في المساعي التنظيمية والمشاريع المجتمعية أو عند إشراك الأتباع والاستفادة من جهودهم للوصول إلى الأهداف المشتركة ،وفي جميع هذه الحالات ،يتحمل القادة المسؤولية الأخلاقية في معاملة الأتباع بكرامة واحترام ،فالقادة مطالبون بأن تكون لهم حساسية خاصة في التعامل مع مصالح هؤلاء الأفراد وحاجاتهم (Northouse,2016) .

إن الأخلاق والمبادئ الأخلاقية جوهر العملية الإدارية والقيادية في النظم، وهي ليست متمثلة فقط في شخص أو مركز، بل إنها علاقة أخلاقية معقدة بين الأفراد تستند إلى الثقة والالتزام والتفاعل مع الرؤى لكل ما هو جيد ومفيد، وأن تسود مفاهيم القيادة التحويلية بحيث يتحول كل فرد في النظام إلى مسؤول أخلاقي في موقعه أياً كان هذا الموقع، سواء أكان في قمة الهرم التنظيمي أم في وسطه أم في مستوياته الإجرائية ( الطويل، 2006: 46) حيث تعد القيادة التحويلية مرادفة إلى حد كبير للقيادة الأخلاقية؛ لأنها تقوم على مجموعة من الافتراضات الأخلاقية عن العلاقة القائمة بين القادة و الأتباع، في هذا النوع من القيادة الإدارية ينبغي على القادة أن يعملوا بمستويات قيمة ومهنية أعلى حتى يتمكنوا من رفع المستوى القيمي والمهني لدى الأتباع، و مساعدتهم في تقييم حاجاتهم وقيمهم حتى يتمكنوا بدورهم أن يتحولوا إلى قادة ( دواني، 2013: 210) .

وقد وصف بيرنز(1978)، Burns القيادة التحويلية بأنها نوع من العلاقة الناشئة بين القادة والتابعين بحيث يكون كل منهم حريصاً على ممارسة متطلبات دورة بمهنية وأخلاقية، فالقيادة في جوهرها عملية تغيير وتشاركية في المقاصد والقيم، وتلتقي وجهة نظر (بيرنز) هذه مع وجهة نظر باس (1985)، Bass عن القيادة التحويلية، غير أن باس (1985)، Bass ركز على العناصر الإنفعالية والنفسية للقيادة مثل الكاريزما charisma بينما ركز (بيرنز) على بعد القيم في عملية القيادة (الطويل، 2006: 64) ويشير مصطلح الكاريزما (Charisma) لنوع من أنواع السلطة المقترنة بشخصية القائد وما يمتلكه من سمات شخصية ومواهب ذاتية ملهمة للآخرين، وساحرة لهم، كما يشير إلى الصفات والمتغيرات الشخصية التي تميز القائد عن التابعين المتمثلة بالشجاعة، واللياقة، والذكاء، والحكمة، والصبر، والتفوق، وقوة الاحترام، وقوة المنطق والبيان ( خليف ومحمد، 2014) ويؤكد باس (1985) Bass على أن

الكاريزما بعدّ مهمّ من أبعاد القيادة التحويلية له تأثير كبير على أداء العاملين , كما أكدت بعض الأدبيات أن القيادة الكاريزمية قد تتضمن ممارسات غير أخلاقية من الممكن أن تؤثر سلباً على المنظمة، وقد ميز هاوس وهويل (1992)and Howell House, بين نوعين من القيادة الكاريزمية وهي القيادة الكاريزمية الأخلاقية والقيادة الكاريزمية غير الأخلاقية ،فالقيادة الكاريزمية الأخلاقية يتميزون بعلاقتهم الاجتماعية واستخدامهم لصلاحياتهم في خدمة الآخرين ،وتوظيفها في إشباع حاجاتهم ويمتلكون منظومة قيمية وأخلاقية رفيعة تحكمت واصلهم مع المحيطين بهم ،ويدرك القائد الكاريزمي الأخلاقي أن تمكين العاملين ومساعدتهم على اكتشاف نواتهم وقدراتهم وتطوير مهارتهم من شأنه أن يسهم في سيادة ثقافة الإبداع والابتكار في المنظمة ،وأن تدريبهم على ممارسة القيادة تعد من أهم متطلبات دوره القيادي ،أما القائد الكاريزمي غير الأخلاقي فهو صاحب أجندات خفية وينصب تركيزه على تحقيق المنافع والمكاسب الذاتية في ضوء احتكار القيادة ومصدرها ، أي أن أعماله وأخلاقياته تقوم على تحقيق المصلحة الشخصية والمنفعة الذاتية، ويمارس الإستغلال والتحايل ويظهر للعاملين عكس ما يُبطن وغالباً ما يلجأ القادة ذوو الكاريزما غير الأخلاقية إلى التزييف والمراوغة والخداع ويستأثرون بالبيانات والمعلومات ويحجبونها عن الآخرين إلا إذا كانت تخدم مصالحهم الشخصية (الزائدي، 2012).

ويوجد العديد من الخصائص التي تميز الشخصية المختلة والتي تمثل شخصية القادة الأخلاقيين منها : الافتقار إلى النزاهة ،والطمع ،والغطرسة ،والتجاهل لأفعالهم المتهورة ، فالقادة الكاريزميون غير الأخلاقيون يلجؤون إلى استخدام القوة والإكراه لتحقيق مكاسبهم الشخصية ، وغالباً ما يكون لديهم قصص حياة سلبية ترجع إلى مرحلة الطفولة كما يطلق على هذا النمط من القيادة مصطلح القيادة المدمرة التي تشمل قابلية الأتباع وتعاونهم مع القادة

المدمرين ، كذلك تشمل بيئة مواتية أي بيئة غير مستقرة تشجع على سيادة هذا النوع من القيادة ( Northouse,2016).

إن الفرق بين القادة الكاريزميين الأخلاقيين والقادة الكاريزميين غير الأخلاقيين يكمن في الجانب اللامادي Software ومنظومة الأبعاد القيمية والأخلاقية لديهم ،وليس في الجانب المادي Hardware الملاحظ في ممارسات ومحاولات التعامل والتأثير في العاملين (الطويل،2006: 214) فالكاريزما تعني القدرة على التأثير في الآخرين بعيداً عن استخدام السلطة الرسمية المستمدة من الموقع الهرمي ، والقائد التحويلي يحصل على الطاعة والاستجابة الطوعية من قبل العاملين معه ؛ نظراً لما يمتلكه من قوة تأثير تمكنه من صياغة المعاني وتشكيل الرموز التي تترك انطباعات عميقة وفهماً واضحاً لأهداف المنظمة ورسالتها ، فضلاً عن دوره في تعميق شعور العاملين معه بذواتهم ، والاعتزاز بأنفسهم ، فهم يتقنون في صحة معتقداته وفي رؤية المنظمة ورسالتها ويدعمون الاستراتيجيات غير النمطية التي يستخدمها في عمليات القيادة المنظمة (كريم ، 2009).

كما تركز نظرية بيرنز( 1978)،Burns للقيادة التحويلية على حاجات الأتباع، والاهتمام بالنمو الأخلاقي ،حيث تنطوي القيادة التحويلية على محاولات القادة لتحريك الأتباع إلى مستويات أعلى من المسؤولية الأخلاقية، وتؤكد على أهمية انخراط القادة مع أتباعهم ومساعدتهم في حياتهم وصراعاتهم الشخصية بشأن القيم المتضاربة ،ومساعدتهم في إعادة فحص فرضياتهم وقناعاتهم ، والحكم على قيمهم ومعتقداتهم ، وتمكينهم من الارتقاء في سلم النمو القيمي والأخلاقي (Northouse,2016).

ويعرف بيرنز (Burns, 1978) القيادة الأخلاقية بأنها "مجرد علاقة بين حاجات وطموحات وقيم متبادلة أي أن القيادة الأخلاقية تنشأ أساساً من حاجات التابعين الأساسية ورغباتهم وقيمهم وبالتالي تعود لهم" (دواني، 2013: 128) وتهتم الأخلاقيات بما يفعله القادة، أي أنها تتعلق بطبيعة سلوك القيادة أثناء اتخاذ القرار، وكيفية تعاملهم مع القضايا الأخلاقية سواء كان هذا التعامل ضمنياً أو صريحاً، وكيفية استجابتهم في ظروف معينة من خلال أخلاقيتهم .

لقد صاغ هيفيتز (Heifetz, 1994)، استناداً إلى عمله طبيياً نفسياً وتحليله لشخصيات كثير من القادة، أمثال الرئيس ليندون جونسون، ومهاتما غاندي، ومارغريت تاتشر، نهجاً فريداً للقيادة الأخلاقية، ويوضح نهجه كيفية مساعدة القادة أتباعهم لمواجهة الصراع والتصدي له من خلال إحداث تغييرات في شخصياتهم وتنميتها، ويرتبط منظوره بالقيادة الأخلاقية؛ لأنه يتعامل مع القيم كقيم العمال، وقيم المنظمات والمجتمعات المحلية التي يعمل فيها، ووفقاً لهيفيتز فإن القيادة تنطوي على التعامل مع القيم المتضاربة التي تظهر في بيئات العمل بسرعة، وفي الثقافات الاجتماعية إذ يجب على القادة استخدام السلطة لتوعية العاملين من أجل مواجهة القضايا الصعبة، وتوفير بيئة عمل تسودها الثقة، والرعاية، والتعاطف، بحيث يشعر الأفراد بالأمان لمواجهة المشاكل والمعضلات الأخلاقية الصعبة (Northouse, 2016).

ويتوجب على المسؤولين في المؤسسات العامة أن يسعوا إلى تثقيف أنفسهم، سواء كان ذلك من خلال التدريب الرسمي أو التدريب أثناء العمل، حتى يتمكنوا من الوفاء بمسؤولياتهم المهنية وتمكينهم من صنع القرارات الأخلاقية، ويجب التأكيد على أن دور الإدارة لا يقتصر على تعليم الآخرين القيام بالأعمال الأخلاقية، بل يجب تعليمهم القيام بهذه الأعمال بالطريقة الصحيحة (Sheeran, 1993).

وفي هذا السياق يؤكد نورث هاوس (Northouse, 2003) على وجود العديد من المبادئ التي تشكل منصة لتطوير القيادة الأخلاقية في النظم من بينها ما يلي :

- **القيادة الأخلاقية تحترم الآخرين** : أي أنها تعامل الآخرين كغايات في حد ذاتها وليست كوسيلة لتحقيق هذه الغايات ، وهذا يتطلب من تلك القيادة أن تتعامل مع قرارات وقيم الآخرين باحترام ؛ لأن الفشل في القيام بذلك يعني أنها كانت تعاملهم كوسيلة لتحقيق أهدافها الأخلاقية ويشمل ذلك الاحترام وإعطاء المصداقية لأفكار الآخرين ، ومساعدة الأفراد على التعبير عن حاجاتهم والعمل على إشباعها وتمكينهم من توضيح قيمهم ومعتقداتهم وقناعاتهم وفرضياتهم المهنية .
- **القيادة الأخلاقية تخدم الآخرين** : إن مبدأ الخدمة هو مثال واضح على الإيثار ، والقيادة الذين يخدمون هم الذين يؤثرون في غيرهم ، فهم يضعون رفاهية وسعادة أتباعهم في المقام الأول عند وضع خطط المنظمة ، ويمكن ملاحظة السلوك الخدمي في أنشطة عديدة من بينها التوجيه ، وسلوك التمكين ، وبناء الفريق ، وسلوكيات المواطنة .
- **القيادة الأخلاقية تظهر العدالة** : القادة الأخلاقيون عادة ما يكون لديهم قلق بشأن تحقيق قيم الصدق والعدالة في معاملة الأتباع على قدم المساواة ، كما أن مؤسسة العدالة يتطلب من القادة وضع قضايا الإنصاف في صميم عملية صنع القرار ، وكقاعدة عامة لا ينبغي أن ينال أي فرد معاملة خاصة أو اعتباراً خاصاً إلا إذا تطلب وضعه الخاص ذلك ، وفي الحالات التي يعامل فيها الأفراد معاملة مختلفة ، يجب أن تكون أسباب المعاملة التفضيلية واضحة ومعقولة ، وتستند إلى قيم أخلاقية سليمة .
- **القيادة الأخلاقية تظهر الصدق** : أهمية هذه الصفة تظهر بوضوح ويمكن فهمها بشكل واضح عندما يؤمن الفرد بأن عكس الصدق هو خيانة الأمانة ، وخيانة الأمانة هي شكل



من أشكال الكذب وهي طريقة لتشويه الحقيقة ،وتؤدي إلى نتائج غير مقبولة منها عدم الثقة، فالقادة غير الصادقين ينظر لهم الآخرون بوصفهم غير جديرين بالثقة ولا يمكن الاعتماد عليهم ، ويتمثل التحدي الذي يواجهه القادة في تحقيق التوازن بين الانفتاح والصراحة ، ومعرفة ما هو مناسب للإفصاح عنه في حالات معينة ،كذلك فإنه من الضروري أن تعترف المنظمة بضرورة الصدق ومكافأة السلوك الصادق داخل المنظمة.

• **القيادة الأخلاقية تبني المجتمع** :إن الاهتمام بالصالح العام يعني أن القادة لا يستطيعون فرض إرادتهم على الآخرين، بل يجب البحث عن الأهداف التي تتوافق مع الجميع أي أن جميع الأهداف الفردية والجماعية يجب أن تكون مرتبطة بالمصلحة والأهداف العامة ( Northouse,2003 ) .

ويرى دافت (2003), Daft أن المسألة الأخلاقية تتعلق بالقيم الداخلية التي هي جزء من البيئة الثقافية للمنظمة ، وتتعلق أيضاً بأشكال القرارات المتصلة بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بما يتصل بالبيئة الخارجية ، إذ إن المسألة الأخلاقية تؤثر في تصرفات الفرد أو المجموعة أو المنظمة بشكل سلبي أو إيجابي ، فالمسؤولية الاجتماعية بعد أخلاقي يجعلها تتداخل مع أخلاقيات الإدارة عموماً ، حيث إن الأخلاقيات المهنية تعمل على دعم المسؤولية الاجتماعية ، التي تمثل بدورها الأساس في تطوير مفاهيم جديدة لأخلاقيات الإدارة، حيث إنها تمثل بعداً رسمياً ضمن الإطار القانوني ، ولها بعد أخلاقي يتمثل في ضرورة الالتزام بالمبادرات الاجتماعية الطوعية التي تعبر عن النزعات الأخلاقية أكثر من الامتثال لقانون مفروض (النويقه، 2016).

وقد عرف معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية المسؤولية الاجتماعية أنها "السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما تجاه المجتمع، ويشمل سلوك الإدارة المسؤولة في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال ، فالمسؤولية الاجتماعية هي الالتزام المستمر من قبل المؤسسات بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للعاملين وعائلاتهم والمجتمع ككل" (نوال ، 2010) .  
يمكن التمييز بين مستويين للمسؤولية الأخلاقية وهما :

- **المسؤولية الشخصية** : وتتصل بيقظة الضمير، والانتماء ، والممارسة الأخلاقية للعمل برقابة ذاتية ، وليس تحت ضغط أية عقوبة قد تُفرض على الإداري حيث يؤدي مهمات الوظيفية بدقة ونشاط وسرعة وأمانة وإخلاص ما يؤدي إلى اكتساب ثقة المجتمع بالمنظمة .  
- **المسؤولية الاجتماعية** : وتتصل بمسؤوليات منظمات الأعمال تجاه المجتمع المحيط بها  
(الجريسي ، 2012 : 36).

أي أن الأخلاقيات المهنية تدعم المسؤولية الاجتماعية التي تمثل الأساس لتطور مفاهيم جديدة لأخلاقيات الإدارة ، ويقترح بعض الباحثين مجموعة من الأبعاد التي تشكل المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من بينها ما يلي :

- مشاركة العاملين كافة في المنظمة من خلال وضع برامج تحفيزية ، وتوفير الفرص العادلة لكافة العاملين للمشاركة وجعلهم طرفاً في كل خطوة من خطوات العمل ، واعتماد سياسة إدارية تسمح للأفراد العاملين المشاركة في عمليات صنع القرار ، و تمكين العاملين من المشاركة في مخرجات المنظمة (الزعبي، 2013) .

- أن تقوم المنظمة بتوفير الخدمات للعاملين كخدمات النقل والطعام والسكن والخدمات الصحية.

- منح مكافآت وحوافز للأفراد العاملين وفق مبدأ الجدارة والكفاءة ، وأن تعمل المنظمة على تكريم المتفوقين والمبدعين وتحفيز الأفراد في العمل ،فضلاً عن الاهتمام بتعويضات أصحاب إصابات العمل أو أصحاب الأمراض نتيجة المهنة في المنظمات الصناعية .

- اعتماد برامج توعية مهنية للأفراد العاملين وتنفيذها بحيث تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والأمان في العمل .

- اعتماد برنامج أو أنموذج للسلوك الأخلاقي لمعالجة ممارسات العاملين ذات الاعتبارات الأخلاقية ، و التزام المنظمة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على جميع العاملين وإقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات التي تحقق مصالحهم ومصالح المنظمة ( المراتيات ، 2011). فضلاً عن ذلك فإن النظام التأديبي في المدونات الأخلاقية للإدارة له مكانة مهمة ، فالغرض من وجوده بالدرجة الأولى هو توقيع الجزاءات التأديبية على الموظفين الذين تمت إدانتهم ، وتفادي بعض السلوكيات التي من شأنها الإخلال بنظام الإدارة .

ويعد مبدأ السلطة الرئاسية من بين أهم الأسس التي تحكم قواعد أخلاقيات الإدارة ، الذي يستند في الكثير من الحالات على النصوص التشريعية والتنظيمية التي لا تخضع للمفاوضات ،وتستمد السلطة التي يتمتع بها الموظفون في المؤسسات الحكومية شرعيتها من كونها تُمارس لصالح المواطنين المستفيدين من خدمات هذه المؤسسات ، حيث يلاحظ أن قواعد أخلاقيات

الإدارة تتصف عموماً بالصرامة أكثر من تلك التي تفرض على المهن الحرة أو التي تفرض على العاملين بالقطاع الخاص (لويزة ، 2012) .

يترتب على السلوك الأخلاقي في المنظمة الإدارية مجموعة من النتائج من أبرزها تعزيز التعاون بين الأفراد من خلال خلق اتصال مفتوح بينهم؛ مما يسهل العلاقات الاعتمادية بينهم في الأداء ، و تقوية الثقة بين الأفراد والإدارة العليا من خلال إتباع نظام المشاركة في صنع القرارات الحيوية والمهمة ، الأمر الذي يرفع من فعالية نظام الاتصال بين الأفراد والإدارة العليا في المنظمة الإدارية ، وبالتالي وضوح الرؤية لدى كل من الطرفين عن أوضاع وسير عمل كل منهما ، كما تشجع على تأكيد الاحترام المتبادل بين الأفراد فيما بينهم ومع الإدارة العليا بما يضمن إنجاز المهمات الإدارية وفق المخطط المرسوم لها دون تدخلات غير ضرورية قد تنشأ عن تدخل الفرد في طريقة أداء غيره ، كما تشجع على استخدام النصيحة والتوجيه من الإدارة العليا للأفراد عوضاً عن استخدام أسلوب العقاب والتهديد ، الأمر الذي يحقق الأمن والاطمئنان للأفراد مما يسهم في تحسين أدائهم ، كما يترتب على السلوك الأخلاقي الاستخدام المناسب للوقت في المنظمة الإدارية ، وتنمية الشعور بالانتماء لها مما يسهم في الإقبال على العمل وإنجازه بأفضل الطرق وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتطوير قدرة الأفراد على الأداء من خلال التدريب والتعليم لإشباع حاجاتهم المرتبطة جزئياً بالحوافز المادية ، وبشكل أكثر بالحوافز المعنوية كالترقية من أجل تحقيق أهداف المنظمة (العجلوني ، 2014: 72- 73 ) .

فضلاً عن ذلك فإن التفاعل والتعامل مع التحديات والظواهر المجتمعية يتطلب من قيادي المؤسسات ومديريها تحسس الجانب الأخلاقي النزيه في التعامل مع القضايا المختلفة التي يواجهونها ، فالنزاهة وتقويم السلوكيات والوصول إلى مرحلة الشفافية للإدارات الخاصة والعامة

في إطار القوانين النافذة تحقق انخفاضاً في مستوى الفساد ومدركاته إلى أدنى مستوى ( هيئة النزاهة ، 2016).

وبلاحظ أن كثيراً من الأفراد لا يستطيعون تقبل تغيير القيم التي تعتمد عليها حياتهم ، حيث يتمسك الأفراد بهذه القيم التي تمثل ثقافة المجتمع التي تمكنهم من مواجهة التحديات والصدمات التي يتعرضون لها ، لاعتقادهم أن عدم التفاعل معها سلوكياً يؤدي إلى تفكك النظام ويهدد فرص الجميع في البقاء والنجاح (عزب ، 2017).

و لثقافة المنظمة دورٌ مهمٌ في إكساب المنظمة لهويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات وذلك من خلال القيم التي تتبناها ، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه موظفيها والمستفيدين من خدماتها، بحيث تكون البوصلة التي يتم على هدى منها إنجاز الأدوار التي يتم تعليمها للأعضاء الجدد، حيث تشير ثقافة المنظمة إلى نمط التفكير والسلوك والقيم والمعتقدات والمشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة والتي تؤثر على اتجاهاتهم وسلوكياتهم وأدائهم لأدوارهم ، أي أنها تضم الجانب غير المادي في تكوين العاملين كالولاء والانتماء والمعتقد والمشاعر (وليد ، 2016).

كما تشير الثقافة التنظيمية إلى القواعد والأعراف المشتركة والتعلم المشترك بين الأفراد في المنظمة والتي تعكس نوعاً من الدرجة الذهنية المشتركة لأولئك الأفراد ،وتعد الثقافة التنظيمية المجال الحيوي لتعميق المكون الأخلاقي لدى الأتباع عندما تتضمن قيماً عالية تركز السلوك الأخلاقي ، وتعدده أساساً في أي عمل إنساني وأن تحتوي على منظومة متكاملة من السياسات والقواعد والإجراءات والرموز الصريحة والضمنية التي تلزم جميع العاملين بالسلوك الأخلاقي في

كافة المهام التي يقومون بها ، وعندما تعلي من قيمة السلوك الأخلاقي في كافة تفاصيل الأداء (الكبير، 2016: 142).

إن وضوح الثقافة التنظيمية والتي يتقاسمها الجميع تُعطي دافعاً والتزاماً قوياً بمبادئ العمل الصحيح و السلوك الأخلاقي الفعال ، كما أن الالتزام بمعايير الجودة وخدمة المستفيد، ورفاهية العاملين ، واحترام القواعد القانونية يمثل قيمة أساسية تعزز الأداء السلوكي الجيد في المنظمة ، فالثقافة التنظيمية تمثل حكماً على سلوك الأفراد والجماعات وتجعلهم يتخذون مواقف مختلفة تجاه الفئات الأخرى، بحيث تستجيب ثقافة المنظمة بصورة أكبر للمعايير الأخلاقية والسلوكية ، وهي بذلك تحقق التوازن بين مصالح وأهداف مختلف الأطراف (يحيى، 2017).

ويمكن للمنظمة أن تجسد سلوكياتها الأخلاقية تجاه العاملين والمستفيدين من خدماتها ، من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة لإدارة موارد المنظمة وخاصة الموارد البشرية المتمثلة في العاملين من خلال عمليات الاستقطاب والمفاضلة ، وإجراء الاختبارات اللازمة لذلك ، ومن ثم التوظيف وتقييم الأداء ، بالإضافة إلى برامج تحسين نوعية حياة العمل ، والتدريب بحيث تعمل هذه البرامج على تحسين إمكانيات المنظمة حتى تكون مركز جذب واستقطاب للعاملين الأكفاء ومكاناً مناسباً للعمل، ويزداد ذلك من خلال الولاء والالتزام من جانب العاملين من خلال تكامل وتفاعل أهدافهم مع أهداف المنظمة (عطيانى وأبو سلمى، 2014) .

إن القضية الأساسية ليست في وجود المعايير الأخلاقية فحسب، بل في إمكانية تطبيق تلك المعايير، إذ يوجد جدل مستمر بسبب نشاطات الأعمال غير الأخلاقية ، لذلك يجب على الباحثين في مجالات السلوك المنظمي الأخلاقي فحص الظروف والمواقف والعوامل التي تدفع

إلى نمو الممارسات غير الأخلاقية التي أصبحت ظاهرة منتشرة وشائعة بشكل كبير ، وتحدث بشكل روتيني في العديد من المنظمات التي تكافئ السلوكيات التي تنتهك المعايير الأخلاقية، وقد يمتنع الموظف الصالح عن الإفصاح عن الأعمال المنزمية السيئة خوفاً من العقاب ، أي أن المنظمة قد تميل إلى إقامة "معايير معاكسة " وهي ممارسات تنظيمية مقبولة ومعاكسة للمعايير الخلقية السائدة ، ومن أمثلة ذلك قيام المنظمة بتشجيع السرية والخداع في مقابل الصدق والصرامة ، أو تشجيع الموظفين على فعل ما هو لازم لإتمام العمل بأي وسيلة ، مقابل إتباع القواعد والقوانين المنصوص عليها (سلطان، 2003).

وتشكل الانحرافات الإدارية الأخلاقية إحدى المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية ؛ وذلك لأنها عندما تنتشر في أي تنظيم فإنها تنتقل كالعدوى إلى بقية التنظيمات والمستويات الإدارية الأخرى التي تتعامل معها ، كما أنها تؤدي إلى الإخلال بالثقة العامة والأمانة التي يجب أن تتوفر في ممارسات القائد الإداري أو الموظف الذي عهدت إليه المنظمة بجزء من سلطتها ، كما أن انتشار مظاهر الانحراف الأخلاقي يجعل من أولئك المشتركين في هذه العمليات بمثابة الجماعة الإدارية التي تُسقط كل المبادئ والأخلاقيات لتحقيق أغراضها وغاياتها مهما كان الثمن ، وهي بذلك تشكل خطراً يستوجب مواجهته على المستويات والصُّعد كافة ، فنجاح التنظيمات الإدارية يتطلب حرص القادة الإداريين فيها على عدم السماح لعوامل الانحراف الأخلاقي بالتأثير على أدائهم بأي شكل والتقليل من انتشار مظاهر الفساد الإداري بين القيادات والعاملين ( القحطاني ، 2008 ) .

حيث يمثل الفساد الإداري السلوكيات المخالفة للأنظمة والقوانين النافذة التي تتعارض مع القيم والأخلاقيات المجتمعية والوظيفية لتحقيق مصالح مادية أو معنوية على حساب المصلحة العامة وبشكل مقصود ومتعمد سواء تم ذلك بصورة سرية أو علنية (المحاسنة والحربي، 2014).

إن تأثيرات الفساد على المؤسسات الإدارية يمكن أن تكون سلبية إلى حد كبير، ولا يقف الضرر عند سوء إدارة الموارد وإنما يتسع ليؤدي إلى فقدان الإدارة العامة مقدرتها على أن تكون فاعلة أو أن تكون موضع ثقة المواطنين في التزام موظفيها بأساليب العمل النزيهة والعادلة في استخدام الموارد واستعمال السلطة الإدارية ، إذ يصبح من الصعب التزام الموظفين بالمعايير العامة أو احترام سلطة القانون ، والنتيجة تكون احتمالية فقدان الموظفين ذوي الكفاءة والنزاهة العالية ، أو ابتعادهم عن العمل في المؤسسات الحكومية مما يخفض إجمالاً من نزاهة هذه المؤسسات ويحد من فاعليتها ، فالفساد الإداري دليل على الفشل المؤسسي ويعد متناقضاً مع غرض الإدارة العامة ، ويعكس فشل المؤسسة العامة في تحقيق أهدافها الخدمية ، ويعد خيانة من الموظف العام لأخلاقيات المهنة الأساسية في ضوء عدم التزامه بتحقيق المصلحة العامة بأمانة وموضوعية باعتباره أميناً على تلك المصلحة ، فالثقافة التنظيمية للإدارات العامة في هذه المؤسسات تستند على مجموعة من القيم الموجهة لحماية الصالح العام وتغليبه على المصالح الشخصية للعاملين فيها ، كما أن جهود إدارتها يجب أن توجه نحو دعم النزاهة المهنية والالتزام الأخلاقي للموظفين (عبد الجبار ،2015).

تشير الدراسات إلى أن النشاطات غير الأخلاقية تتم بشكل يومي وبشكل متزايد على مختلف المستويات ، ويأخذ التراجع الأخلاقي في المؤسسات العديد من الصور من بينها ما يلي :



- قبول الرشاوي : ويعتبر هذا المظهر من أخطر التطورات غير الأخلاقية التي تحصل في المنظمات خاصة العمومية منها .

- تضارب المصالح : وترجيح المصلحة الخاصة على المصلحة العامة للمنظمة .

- الضغوط التي يمارسها بعض المدراء على المؤسسة : وذلك لكي يتمكنوا من الاستمرار في مناصبهم .

- الخوف والصمت : إزاء تجاوزات المديرين في المؤسسة ، ووجود مجلس إدارة ضعيف تمزقه الخلافات والصراعات (خرفي، 2016).

فضلاً عن ذلك توجد العديد من العوامل التي تسهم في انتشار مظاهر الانحراف الأخلاقي وعدم الالتزام بالنظام العام في المؤسسات من بينها يلي :

- سوء الإدارة: ويتمثل في نقص الشفافية وضعف الرقابة وغياب المتابعة ، وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وغموض الواجبات والمسؤوليات للموظف الإداري .

- سوء التنظيم وعدم الاستقرار الإداري : إن عدم وجود هيكل تنظيمي جيد وعدم استقرار القيادة الإدارية وتغيرها باستمرار ، وعدم وجود دليل تنظيمي يتضمن إرشادات وتوجيهات إدارية لسلوك الموظفين والعاملين يسهم في تدني السلوك الوظيفي ويؤدي إلى تفشي السلوك غير الأخلاقي في المنظمة .

- سوء تطبيق الإجراءات العلمية في اختيار الموظفين وتعيينهم :نتيجة لعدم استخدام الأسلوب العلمي في هذه العمليات كالمقابلة الشخصية والاختبارات اللازمة لاختيار الأفراد للعمل بالمنظمة، وإهمال التقارير السنوية وتقييم الأداء ومعايير الترفيع والترقية(عبد اللطيف ،2011).

- عدم الالتزام بالمواعيد : مما يعود على المؤسسة بسلبيات كبيرة وإحجام الأفراد عن التعامل معها .

- تغاضي كبار المسؤولين : إن أي تصرف غير أخلاقي من بعض كبار المسؤولين يعرض المؤسسة إلى خسائر كبيرة ، ومن ذلك سكوت بعضهم عن عيوب وأخطاء فادحة يقعون فيها ولا يتلافونها ،أو التغاضي عن التقصير في أداء الواجبات، أو كشف أسرار المؤسسة (التونجي ،2011: 137).

- ضعف الإطار القانوني للوائح والأنظمة :وإمكانية اختراقها دون خوف من العواقب سواء أكانت مادية أم معنوية .

- التعقيد والبيروقراطية والمركزية الشديدة :مما يدفع بأصحاب الحاجات للقبول إما بالتنازل عن حقوقهم ، أو بالبحث عن وسائل غير أخلاقية وغير نظامية للوصول إلى ذلك الحق .

- انخفاض الدخل وسوء توزيعها : وارتفاع تكاليف المعيشة ، مما يضعف مشاعر الولاء والانتماء والترابط بالمؤسسة ، وانخفاض مستوى الشعور بالمسؤولية والانضباط والالتزام بالواجبات ؛ وذلك بسبب زيادة حدة التفاوت في توزيع الدخل ( حنوش ، 2011 ) .

- **الابتزاز:** ويعني قيام الموظف العام بإرغام طرف أو شخص آخر على إرضائه بمكسب مالي على الأغلب ، نظير تعهده بالامتناع عن مضايقته والتوقف عن اللجوء إلى العنف أو التشهير به لإحاق الضرر والأذى بسمعة الطرف الثاني .

- **التسبب والإهمال الوظيفي :** أي انصراف العاملين عن عملهم وعدم قيامهم بأداء واجباتهم بشكل كلي أو جزئي ؛ مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل ، وإلى تدني مستويات الكفاءة التنظيمية (المحاسنة والحربي، 2014).

جميع هذه العوامل والممارسات تتسبب في تشويه مدونة القيم السلوكية والانضباط لدى الأجيال القادمة من العاملين التي تعتاد على هذه الأنماط والممارسات السلوكية غير الأخلاقية اقتداء بمن سبقوهم كما تؤدي إلى إبعاد الكوادر المتميزة والمخلصة والكفاءات ذات الخبرة ومنعها من الوصول إلى مراكز سلطة القرار لتعارض نهجها مع المصالح الشخصية لذوي السلوك الأخلاقي المنحرف ( حنوش ، 2011) إذ يظهر الفساد الإداري نتيجة لانهايار النظام القيمي للأفراد، الذي يتمثل بالقيم والتقاليد والعادات الاجتماعية الصالحة ، واستبدالها بأطر قيمية منحرفة أو بأطر قيمية هشة بعيدة عن القيم الصالحة المعتمدة في المجتمع (عبد اللطيف، 2011).

ويمثل الفساد الإداري شكلاً من أشكال الخروج والانحراف عن القيم والأخلاقيات السائدة في المجتمع ضمن الإطار الوظيفي ، وعادة ما يكون هذا الانحراف لتحقيق مصلحة شخصية ، إذ يحدث نتيجة ضعف المبادئ الأخلاقية للأفراد ونتيجة القصور القيمي لديهم ، مما يجعلهم غير قادرين على تقديم الالتزامات الذاتية المجردة التي تخدم المصلحة العامة ، بمعنى أنه نتاج أزمة خلقية في السلوك تعكس خللاً في القيم وانحرافاً في الاتجاهات على مستوى الضوابط

والمعايير التي استقرت في الحياة الاجتماعية وشكلت البناء القيمي في كيان الوظيفة العامة ( عبد العالي، 2013) .

فالسلك الإداري البيروقراطي المنحرف واستغلال الموظفين العموميين لمواقعهم وصلاحياتهم هو السبب الرئيسي في ظهور الفساد الإداري ونموه الذي يمثل في كثير من الحالات سلوك استثنائياً تفرزه الفجوة الكبيرة بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون، وبعد سلوكاً إدارياً غير رسمي بديلاً عن السلوك الإداري الرسمي ، تحتمه ظروف واقعية ، ويقتضيه التحول الاجتماعي والاقتصادي الذي تتعرض له المجتمعات ، كما أن اضطرار الموظفين إلى إتباع أساليب ملتوية لإنجاز أعمالهم قد يكون بسبب عجز أو تقصير الجهاز الإداري عن الإنجاز والغرق في اللامركزية (أو العكس ) مع غياب الرقابة الأمر الذي يؤدي إلى استغلال السلطة ، وتراكم الثغرات في القوانين والأنظمة وتغلغل العناصر المحترفة في الفساد و(الإفساد) الإداري في المستويات الإدارية العليا وما يليها (حنوش:2011) ويؤدي الفساد الإداري إلى زعزعة القيم الأخلاقية في المجتمع وإلى الإحباط وانتشار اللامبالاة والسلبية بين جميع أفراد المجتمع، وظهور التعصب والتطرف في الأداء وانتشار الجريمة كرد فعل لانهايار القيم وعدم تكافؤ الفرص ، مما يؤدي إلى فقدان الإحساس بقيمة العمل ،فضلاً عن الشعور بالظلم لدى غالبية أفراد المجتمع (زكري وخنفر ،2006).

ويلاحظ أن علاقة القيم الأخلاقية بالفساد الإداري هي علاقة دائرية ، بمعنى أن تراجع الأخلاقيات المهنية وانهايار منظومة القيم الحميدة يؤدي إلى تقشي مظاهر الفساد الإداري وانهايار عقيدة الإصلاح ؛ والفساد بدوره يؤدي إلى خلخلة في نظام القيم والمبادئ الأخلاقية ، وانتشار اللامبالاة والسلبية بين الأفراد والمجتمع ، ويضعف أخلاقيات العمل والقيم الاجتماعية

خاصة إذا ترافق ذلك مع ارتفاع تكاليف المعيشة، وتدني رواتب الموظفين ، وعدم محاسبة المسؤولين عنه ، الأمر الذي يؤدي إلى شيوع حالة ذهنية عند الأفراد تبرر الفساد وتجد له من الذرائع ما يببر استمراره ، حيث يغير من سلوك الفرد الذي يمارسه ويدفعه إلى التعامل مع الآخرين بدوافع المنفعة الذاتية ، والمصلحة الشخصية ويدفع بالأفراد إلى عدم الالتزام بقواعد العمل وقيمه دون مراعاة لقيم المجتمع التي تتطلب النظر إلى المصلحة العامة ( الفتلاوي، 2017 ) .

وفي كثير من الأحيان ينخرط القادة أنفسهم في أنشطة مخالفة للقواعد الأخلاقية ، وخاصة ذوي النمط الإداري البيروقراطي ، إذ يوجد دائماً قلق كبير بشأن السرية والأمان لدى الموظفين ، وقد يتعمد المدير عدم توفير المعلومات التي تطلبها الجهات العامة أو يقدم معلومات مضللة مشوهة ، فصناع القرار غالباً ما يرغبون في إظهار ممارساتهم و برامجهم في أفضل صورة فيلجؤون إلى تغيير البيانات لإثبات ما يريدون عرضه ويحذفون التفاصيل المهمة .

وفي هذا السياق يوجد سؤال يطرح دائماً وهو لماذا يخالف المسؤولون والموظفون في المؤسسات العامة الحقيقة ؟ هل لأنهم يخافون فقدان وظائفهم ؟ أم أن ذلك ناتج عن سوء الإدارة؟ أو عدم فعالية برامج التدريب ؟ وسواء كانت الإجابة هي أحد الأسباب السابقة أو غيرها ؛ لأن هذه الممارسات تعتبر ممارسات غير أخلاقية وتؤدي لنتائج سلبية (Sheeran,1993).

إن التحدي الأكبر الذي يواجه القادة والأفراد في المنظمات ليس في وضع مدونة للقيم والأخلاق المهنية النبيلة ، بل يتمثل التحدي في أن يجعلوا تلك المدونة الدستور الذي يحكم جميع تصرفاتهم ويجسد سلوكياتهم وممارساتهم اليومية ، لذلك فإن أنسب بيان لمنظومة القيم هو

التعبير عن مواقف المنظمة وأولوياتها حول المضامين الأساسية ،أي تعاملها مع الأفراد سواء كانوا عاملين أو مستفيدين من خدماتها، وموقف المنظمة من العمليات أي طريقة إدارة المنظمة ووضع القرارات واتخاذها وتقديم المنتجات والخدمات ، وموقفها من الأداء المنظمي و التوقعات المرتبطة بمسؤوليات المنظمة وجودة منتجاتها وخدماتها (الغالبى وصالح، 2010).

إن عدم الالتزام بالنظام العام لا يرتبط بشريحة اجتماعية واحدة ، بل مرتبط بميل كل الشرائح إلى المخالفة والتجاوز ، لذلك يمكن وصفه بأنه ظاهرة اجتماعية واقعية تحدث يوميا في إطار الفساد الإداري ، ويمثل نوعاً من الانحراف الأخلاقي ، وينمو في مناخات العمل الخالية من المساءلة والمحاسبة ؛ ذلك لأن أي ظاهرة اجتماعية لا بد وأن تنعكس آثارها على الإدارة سواء كانت هذه الظاهرة سلبية أو إيجابية (حنوش، 2011).

لذلك كان يجب على المنظمات أن تعمل على تنمية الوازع الديني والأخلاقي لدى العاملين و تقوية مضامينها الأخلاقية ، وتقوية الالتزام المهني لدى الأفراد تجاه المنظمات الذي يختلف باختلاف القوة الباعثة والمحركة له (مقري وحياوي ،2014) وتوفير المناخات التنظيمية المناسبة لنمو السلطة الأخلاقية التي تتبع من اعتقادات ومبادئ وسلوكيات مشتركة بين الأفراد ،وتتشكل هذه السلطة من الإحساس بالواجب والإلزام الناتج عن المبادئ المشتركة داخل المجتمع ، فالأشخاص يحكمون على القادة في إطار المبادئ الأخلاقية كالصدق والاستقامة والعدالة وفي إطار دور القانون والعدالة كمفاهيم أخلاقية لها دلالتها ،و يتوقعون وجود قادة تسيطر عليهم الفضيلة والمصلحة العامة (السكرانة، 2010) ويتطلب الالتزام الأخلاقي التحلي بقدر من النزاهة الأخلاقية النابعة من داخل الفرد ، دون رياء أو زيف ، وهذا ما يمكنه من اكتساب ثقة الآخرين ، وتقوم النزاهة الأخلاقية على التمييز بين الحق والباطل ، والإيمان القلبي

والتفهم العقلي لهذا التمييز ، ومساندة الحق والتصريح بمساندته ، ومحاولة إقناع الآخرين به ( كوبروصوف ، 1999).

ويمكن تأصيل البعد الأخلاقي وتجديره في المنظمات من خلال القيام بجملته من الإجراءات من بينها ما يلي :

- **تنمية الرقابة الذاتية**: وذلك عبر برامج طويلة من التربية والتوجيه والقوة الطيبة والحث والتشجيع والتقدير ، بحيث تصبح صفة (الرقابة الذاتية ) لها حضور اجتماعي فاعل ومؤثر في المجتمع المهني ، فمهما كانت قوة النظام والأحكام الجزائية والقضائية فإنها قليلة الجدوى مع انعدام مبدأ الرقابة الذاتية ( الغامدي ، 2010: 161).

فالموظف الناجح هو الذي يراعي المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية ، وفي استبيان أجرته مجموعة (روبرت هاف انترناشيونال المحدودة ) على أكثر من (1400)موظف أجاب 85% منهم بأن الاستقامة والنزاهة هما من أكثر الصفات أهمية في المرشحين للوظائف ، ومن وسائل تنمية الرقابة الذاتية :التقوى ،وتعزيز الحس الوطني، وتحمل المسؤولية ،والاقتناع بأهمية المهنة وأدائها بشكل صحيح .

- **وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة**: لأن الممارسات غير الأخلاقية تنتج أحياناً من ضعف النظام أو عدم وضوحه كما يجب ،لذلك يجب أن توضع في مكان ظاهر بالمؤسسة لائحة للجزاءات بحيث تشمل كافة الأفعال والمخالفات وأنماط السلوك غير المقبولة مهنيًا.

-**تصحيح الفهم الديني والوطني للمهنة** : إذا اقتنع الموظف بأن العمل عبادة ، وأنه وسيلة للتنمية الوطنية ، ونمو المجتمع وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الميل إلى التحلي بالأخلاق المهنية .

- **محاسبة المسؤولين والموظفين** : لا بد من المحاسبة ؛ للتأكد من تطبيق النظام ، من خلال الأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام .

- **التقييم المستمر للموظفين** : تحفز على التطور والنمو إذا علموا أن من يهتم بتطوير نفسه مهنيًا يُقِيمُ تقيماً عادلاً وبنال مكافأته على ذلك ، ولإنجاز مهمات التقييم يجب على المسؤول معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطني إبداعهم (السكرانة ، 2009 : 65) .

- **تبني أسلوب القدوة العملية** : إن طبيعة الأخلاق تستلزم عدم الاقتصار على البعد النظري بل تتطلب تفعيلاً حقيقياً لها في الواقع ، كما أن القيادة الأخلاقية في جوهرها ممارسة إجرائية وتجسيد للقدوة العملية وتنفيذ أعمالها ومهامها بأعلى درجة ممكنة من الإلتقان والجودة ، فالمدير الملتزم أخلاقياً يمثل قدوة لمرؤوسيه (الكبير ، 2016 : 137).

- **إيجاد اتفاق جماعي على معيار الإدارة بالقيمة** : كأن يتفق الأفراد على وضع سمة الأمانة كأحدى الفضائل السامية الجديرة بالمحافظة عليها في المعاملات فيما بينهم .

- **الحث على الشفافية والنزاهة في تسيير الأمور الوظيفية** : للحد من الفساد الذي يكون على رأسه القيادات العليا في المؤسسات .

- **نشر التعليم وتوعية المواطنين** : فالجهل يزيد من فرص انتشار الفساد من خلال استغلال الأفراد محدودي الوعي .



- محاسبة الأطراف المسؤولة عن الفساد الإداري مهما كان منصبهم : ويكون ذلك من خلال مجالس الإدارة ، والجمعيات العمومية أو النقابات ، والأجهزة القضائية .

- تبسيط إجراءات العمل: بالتخلص من أمراض البيروقراطية الإدارية (خرفي، 2016) .

- توفير الدعم السياسي لتعزيز السلوك الأخلاقي في المؤسسة : إن غياب الدعم السياسي والإرادة السياسية يعني عدم جدية الإدارة في ترسيخ المناخات الأخلاقية ، حيث يدفع الدعم السياسي بالجهود الرامية لمكافحة الفساد الإداري من خلال وضع التصورات والأهداف في صورة سياسات وإجراءات عملية يمكن تحقيقها ، وبالتالي تعزيز الثقة والشفافية بين المواطن والإدارة .

- توفير الدعم الإداري والمالي : يجب أن تكون هناك استراتيجية واضحة يتم بموجبها وضع إجراءات جديدة لنظام جديد للأجور والحوافز، ونظام آخر للسلطة والمسؤولية ، والكثير من التعديلات الهادفة ، كل هذه الإجراءات تتطلب دعماً من الإدارة بحيث تتمكن المؤسسة من تنفيذ هذه الإجراءات بما فيها إعادة النظر في مستويات الأجور بين الفترة والأخرى ( الصرايرة وآخرون، 1998).

- الروح الرياضية : تشير إلى مدى قدرة الفرد على تحمل أية متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تذمر أو رفض أو ما شابه ذلك ، وقدرته على التسامح والصبر على المضايقات والإزعاج في الحياة الوظيفية دون تذمر أو شعور بالظلم (وليد، 2016).

- تفعيل دور التدريب العملي: لكي يؤدي دوره في توجيه الموظف إلى سبل اكتساب الأخلاقيات الإدارية الحميدة والالتزام بها سلوكياً ومهنياً (صوفي وقوراري، 2012). فضلاً عن

ذلك توفر المبادئ والقيم الأخلاقية أساساً لتطوير القيادة الأخلاقية ، وتعمل على تطوير المنظمة في الوقت نفسه ؛ ذلك لأن وجود قيم راسخة تجعل من برامج التطوير المنظمي بمثابة البوصلة التي تحدد وتحكم تصرفات الأفراد وممارساتهم (الغالبى وصالح ، 2010).

إن المنظمات الأخلاقية هي منظمات ذات الاستقامة الأخلاقية العالية التي تمتلك خصائص متميزة كاحتفاظها برؤية واضحة عن الاستقامة ويتم إقرار تلك الرؤية وتنفيذها من قبل الإدارة العليا بمرور الوقت ، و يتم تحديد السياسات والممارسات في المنظمة طبقاً لرؤية الاستقامة في المنظمة ، وفي هذا السياق حدد باستن (1986) ، Pastin جملة من الخصائص المميزة للمنظمات ذات المناخات الأخلاقية من بينها ما يلي :

- إنها هادئة في تفاعلها داخلياً ومع المشاركين وأن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات هي القيام بتنفيذ كل ما هو مفيد لجميع الأطراف ذات العلاقة ، كجزء من الجودة التي تمتلكها .  
- تركز على مسألة جوهرية تتمثل في تبادل المنفعة مع الآخرين .

- المسؤولية فيها فردية وليست جماعية ، وتنشأ من توزيع القادة للمسؤولية الفردية عن الأعمال التي يقومون بها ، وتكمن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات في هذا المجال في شرعية أن الأفراد مسؤولون عن أنفسهم .

- أن أنشطتها تتم في إطار الأهداف المحددة سلفاً ، وهذه الأهداف هي الطريق السليم للعمليات التي يمارسها الأعضاء الذين يمتلكون القيم العالية ، كما أن هذه الأهداف تستخدم لتحديد موقع المنظمة في بيئتها (مهدي وداود ، 2011).

ويمكن تنمية البعد الأخلاقي لدى العاملين في المنظمات بشكل عام من خلال ما يلي : - ربط  
التعاملات في المنظمات بالقيم الدينية والأخلاقية ، و ترسيخ خلق الأمانة والتأكيد عليه ، والدعوة  
إلى الصدق في التعامل ، والتحذير من الكذب وعواقبه ، وترسيخ مبدأ النصح والتناصح ،  
وإشاعة مفهوم الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، واجتناب الشبهات التي تتعلق ببعض  
التعاملات ، و الدعوة إلى أن تسود مبادئ التسامح والوفاء والاحترام بين العاملين  
( الفتلاوي ، 2017 ) .

ويلاحظ أن أفضل طريقة لفهم السلوك القيادي تكمن في التعامل الشمولي التفاعلي عند تفسيره  
وتحليله ، وأنها أكثر من خطوات مبرمجة وتجميع لمكونات متناثرة ، وأن الاهتمام بأخلاقيات  
القيادة يجب أن لا يكون منصباً فقط في جعل القيادة أكثر أخلاقية في بعدها الملاحظ ، ولكن  
أيضاً في المسلمات وفي التناولات المفهوماتية لطريقة التفكير ، وفي الأبعاد النظرية لفكر القادة  
، وفي أهمية تطوير اتجاهات إيجابية نحو الممارسات الأخلاقية في القيادة وذلك ضماناً لديمومة  
السلوك الأخلاقي للقادة والمسؤولين في النظم الاجتماعية (الطويل ، 2006 : 66).

#### **خامساً :- أخلاقيات القيادة التربوية :-**

يمثل البعد الأخلاقي في القيادة التربوية أهمية خاصة ؛ لأن التربية رسالة أخلاقية ، والمؤسسات  
التربوية مشاريع أخلاقية يتولى القائد التربوي توجيه العمل والعاملين فيها نحو تحقيق رسالتها  
الأخلاقية ، فالقيادة الأخلاقية بهذا المعنى مصطلح مركب يجمع بين القائد التربوي الإداري  
وبين مهمته الأخلاقية في المؤسسة التربوية ، ويعكس مدى تمثله لقيم ومبادئ هذه القيادة  
( العتيبي ، 2013 ) ويضم النظام التربوي أدواراً عديدة تختص بتوقعات سلوكية محددة ، وهذا ما  
يعرف بالبعد المؤسسي للنظام التربوي ، غير أن هذه الأدوار يشغلها أفراد لهم طرائق في ترتيب

حاجاتهم الخاصة بهم ، وكذلك لهم سماتهم الشخصية التي تميزهم ، وهذا يمثل البعد الفردي للنظام التربوي ، وتتجسد مسؤولية الإدارة التربوية أن تبحث عن التقنية المناسبة التي يمكن أن يتم خلالها تكيف وتحويل توقعات المؤسسة وحاجات الأفراد كي تلتقي معاً وتتفاعل بطريقة دينامية بعيدة عن الجوانب السلبية التي يمكن أن تحدث ، حتى تتمكن المؤسسة التربوية من الوصول إلى سلوكياتها الاجتماعية المرسومة ضمن أطر من المحافظة على صحة المؤسسة وسلامتها (العمامرة، 2012: 232).

ترتبط الأسس التي تقوم عليها الإدارة المدرسية بالقيم التربوية الواردة في السياسة التعليمية التي تؤكد على أهمية تربية المواطن الصالح ذي الشخصية النامية المفكرة الذي يحرص على أداء دوره نحو مجتمعه ، وهذه التربية لا تنمو إلا في ظل قيادة تربوية واعية تدرك وتتهيئ المناخ التربوي القائم على الإدارة الجماعية المبنية على التعاون في ظل علاقات إنسانية تسودها المحبة والثقة والشعور بالطمأنينة والأمن في بيئة العمل (الصريصري والعارف، 2003: 97).

ويفترض أن تتمتع القيادة التربوية بالكفاية والسيطرة على الذات والقدرة على منع التصرفات غير الإيجابية ، وتعلم التصرفات الفاعلة لبلوغ الأهداف المرغوبة ، ويتحقق ذلك عندما يستطيع القائد التربوي أن يكشف الشروط والقوانين الكامنة في الطبيعة والمجتمع (الكبيسي والحياي، 2012: 169).

إن الخلفية الثقافية والقيمية لمديري المدارس وحاسيتهم التشخيصية ، ومعتقداتهم الخاصة تجعلهم قادرين على فهم أو استحضار المتغيرات المحتملة التي قد تطرأ أثناء عمليات صنع القرار التربوي ، كما أن الخبرة المهنية لمدير المدرسة تسهم في الحد من الصعوبات التي ترافق عمليات صنع القرار، حيث تمكنه من الاستجابة للتنوع الهائل من الاهتمامات ، والمواهب ،

والخلفيات الثقافية لأعضاء المجتمع المدرسي ،وتساعدهم على الانخراط في النشاط المهني ليس فقط بما يمتلكونه من معرفة ، ولكن بإحساسهم بالمسؤولية المستمدة من حدسهم المهني وخبراتهم السابقة (Sergiovanni and Starratt ,1998) .

إن التركيز على البعد العقلاني للقرار وعلى فاعليته دونما اهتمام متبصر بأبعاده الأخلاقية والقيمية سيؤدي إلى تعثر هذا القرار وعدم حصوله على الدعم والتأييد التلقائي من القائمين عليه أو المتأثرين به ، فجميع القرارات التربوية حتى البسيط منها لابد أن تكون مستندة إلى قاعدة قيمية سواء كان ذلك بإدراك القادة والإداريين أو بغير إدراكهم ، فلا قرارات مفرغة أو محايدة عن القيم ، كما أن درجة بروز الدور القيمي لأي قرار تبدو بشكل أكثر وضوحاً كلما كانت هناك احتمالية وجود صراع قيمي يحيط به ( الطويل ،2006 : 55) وفي هذا السياق يجب التمييز بين العقلانية المعيارية (Normative Rationality) التي تهتم بما نعتقد أنه جيد ،والعقلانية التقنية (Technical Rationality) التي تهتم بما هو فعال وكافٍ ، وكلاهما غير منفصلتين، ولا تحل أحدهما محل الأخرى ؛ لأن القيادات المدرسية تحتاج إلى ما هو جيد وما هو فعال في المدرسة لكن الأمر يختلف عندما يكون الاثنان في حالة صراع ، عندها يكون الخيار الأخلاقي إلى جانب العقلانية المعيارية ، خاصة في المواقف المضطربة وغير العادية ، لأن أهم ما تحتاجه القيادات التربوية لإنجاز أعمالها هو الإحساس القوي بالغرض الأخلاقي ، بحيث تكون قادرة على بناء نظام مدرسي يُمكن جميع التلاميذ من أن يتعلموا ،وأن تعمل على تضيق الفجوة بين الأداء المتميز والأداء المنخفض إلى الحد الأقصى ،وأن يحصل التلاميذ في هذا النظام على التعلم الكافي الذي يمكنهم من أن يكونوا مواطنين صالحين وأن يكون عملهم في المجتمع قائماً على الالتزام الأخلاقي ( دواني ،2013: 157) إذ يوجد توجه في إطار القيادة الأخلاقية يركز على طبيعة العلاقة بين أفراد المجتمع المدرسي ،وتوزيع القوة بين

المعنيين بالمؤسسة التربوية من الداخل والخارج، ويرى وارد (1994)، ward ، أن الإدارة المدرسية نمطية (معيارية) في توجهها، تهتم بتبني تطبيق القيم والمبادئ في السياسة العامة ، ولها دور نشط وبارز في اتخاذ القرارات، وتشتق القيم المتصلة بهذا المنحى القيادي الأخلاقي من النظرية الديمقراطية، التي تعطي أهمية خاصة لمشاركة أعضاء المجموعة في اتخاذ القرار (الدويك، 2005) .

ومدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً والرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة يفترض أن يكون معدداً إعداداً أكاديمياً و مسلكياً ، وأن يتصف بصفات شخصية معينة تؤهله للقيام بتنظيم شؤون المدرسة وإدارتها ، وأن يعمل على تنمية مهارات العاملين معه من معلمين وإداريين من أجل تحسين كفاءتهم وعطائهم للقيام بدورهم في إعداد وبناء مجتمعهم إعداداً سليماً تتحقق من خلاله أهداف المدرسة (المطيري، 2010) فالإدارة التربوية بوصفها نشاطاً أخلاقياً ، لا تعتمد

على المعرفة النظرية لمدير المدرسة فحسب، ولكنها تتطوي على قدرته على إشراك المعلمين في مستوى من الخطاب الأخلاقي الذي يعكس نموذجاً للمسؤولية الأخلاقية للمعلمين تجاه تلاميذهم ، وأن يساعدهم على تطبيق ما اكتسبوه من معارف وقيم في حياتهم العملية، فالتربية نشاط أخلاقي ويفترض بمدير المدرسة أن يشارك بصفاته الأخلاقية وأن يدعم ويعزز المثل الأخلاقية في التدريس (Sergiovanni and Starratt ,1998). إن التعاطف والحدس والأمانة والتفاؤل واحترام الذات والثقة بالنفس والإصرار والوعي بالذات كل ذلك مهم للقيادة التربوية الأخلاقية ، فالمعتقدات والآراء والقيم والمواقف توفر الأساس لأفعال القادة وينظر إليها من قبل المجتمع المدرسي على أنها قيم تربوية ومعتقدات للقائد التربوي ، وغالباً ما تصبح

الصبغة المميزة للمدرسة، وهذه الصفات غير المرئية نسبياً للقيادة، تحت القادة وأعضاء المجتمع المدرسي على الأداء الأعلى (كننجهام وكورديرو، 2012 : 56).

وقد أشارت كيللا (1998) إلى أن الأدب التربوي المتعلق بأخلاقيات القيادة في مجالات علم النفس والتربية والدين والفلسفة والأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع لم يقدم أفكاراً أو مناقشات معمقة إذ كانت المقالات إما عن مشكلة معينة أو عن جانب معين من القيادة، أو أنها مقالات تمجيدية عن أهمية الصدق والأمانة في القيادة، وتضيف كيللا (1998)، Ciulla إن

مناقشة الأخلاق في أدبيات القيادة مجزأة ومبعثرة بحيث يصعب وجود مرجع لأعمال سابقة عن الموضوع، حتى أن الباحث يشعر أن معظم المؤلفين يكتبون عن الموضوع وكأنهم يبدؤون من نقطة الصفر (السعود، 2013 : 284) .

ويحدد ماكسي (1999) Maxcy، مجموعة من الاتجاهات المتصلة بالأخلاق ودورها وتعليمها في القيادة التربوية والمدرسية، من بينها ما يلي :-

-المجموعة الأولى: تطالب "بأخلاقيات من أجل القيادة (Ethics for Leadership) و تقتضي تعليم الإداريين الفلسفة الأخلاقية العامة ؛ لأنها صالحة لكل زمان ومكان، وأن من يتعلمها ويمارسها يكون مديراً أخلاقياً.

-المجموعة الثانية: تدعو إلى الأخلاقيات في القيادة (Ethics in Leadership) ويعتقد ممثلو هذا الاتجاه أن أخلاقيات القيادة تتأتى عن طريق البحث الإداري وعندما تكتمل وتتراكم ويتم إعطاء المعلومات حولها تنتقل إلى المدارس للتطبيق.

-المجموعة الثالثة : تدعو إلى أخلاقيات القيادة (Ethics of Leadership) بمعنى أن الأخلاق يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من القيادة , وبما أن القيادة لا تتم في فراغ فلا معنى لإستعادة فلسفات تاريخية قديمة أو فلسفات من خارج ثقافة المدرسة , فأخلاقيات المدرسة تحتاج العدل والمساواة والحرية , والسلطة , والأمانة , والصدق في السلوك وهو ما يعرف بالقيادة الأخلاقية , وهي مسألة معيارية , كما أنها ممارسة عملية (السعود, 2013: 288).

ووضع ستارات (1991), Starratt تصوراً لمدرسة أخلاقية تقوم على ثلاثة أبعاد : أخلاقيات النقد , وأخلاقيات العدالة , وأخلاقيات الرعاية , وهي متممة لبعضها ولا يمكن لواحدة منها بمفردها أن تقدم إطار عمل يستند إليه القائد التربوي لصنع الأحكام الأخلاقية , ويجب توظيفها معاً كي يتمكن القائد التربوي من صنع الخيارات الأفضل , ويمكن توضيح هذه الأخلاقيات وذلك كما يلي :

- أخلاقيات النقد :وهي مجال واسع وحيوي يطرح التحدي الأخلاقي ويوجه اهتمامه نحو السعي لخلق مدرسة أخلاقية من خلال تركيز النقد للبنى البيروقراطية , وللمنحى التقني الآلي للتعليم والتعلم المرتبط بحصيلة تعليمية ضيقة قائمة على مقاييس كمية (دواني, 2003: 266).

وينبغي على مدير المدرسة أن يكون مُنظراً ذا حس نقدي , من خلال الحوار , بحيث يطلب من الآخرين ويساعدهم على طرح الأسئلة التي تتحدى الوضع الراهن , وهذا الخلق يسهل المحادثة والحوار بين أعضاء المجتمع المدرسي.

- أخلاقيات العدل :وتتضمن المساواة والإنصاف فيما يتعلق باختيار التلميذ واختيار المجتمع , والكيفية التي تكون فيها الإدارة المدرسية قائمة على أخلاقيات العدالة , ويتطلب هذا الخلق أن يتصرف مديرو المدارس بوصفهم مناصرين للتلاميذ , ومؤيدين لهم من أجل حصولهم على



ظروف مُثلى للتعلم ، كما يتضمن هذا الخلق قضايا المساواة التربوية ، وقضايا الأمن العاطفي والبدني ، والبيئة الصحية والاجتماعية .

- أخلاقيات العناية : وتتضمن وضع أنساق لتعزيز الحوار والتأكيد على القيم، إذ يعني وضع الأنساق بالنسبة للمعلمين إحاطة جميع التلاميذ بالعناية اللازمة ، وينبغي أن يكون الحوار مفتوح النهاية ويتسم بالإخلاص ويسمح للمعلمين بإظهار عنايتهم عن طريق الإصغاء إلى تلاميذهم ، أما المكون الرابع للعناية وهو التأكيد فيتضمن تأكيد وتشجيع أفضل ما لدى الآخرين (كننجهام وكورديرو، 2012: 52-53) وتظهر ضرورة أخلاقيات الرعاية نتيجة لعجز أخلاقيات العدالة عن تحديد سياسة لحل الصراع ، فما هو عادل لشخص معين قد لا يكون كذلك لشخص آخر ،

ولكي تتمكن أخلاقيات العدالة من تحقيق أغراضها فإنها تحتاج إلى أخلاقيات الرعاية التي تركز على العلاقات القائمة على الاعتبار المطلق للأفراد وتمتعهم بالكرامة والتقدير ، فالفرد الذي يتمتع بأخلاقيات الرعاية يخلص للآخرين ويعترف بحقوقهم ويخلص لعلاقته معهم ، والفرد لا يصبح كاملاً وفقاً لأخلاقيات الرعاية إلا عندما ينجح في إقامة علاقة إنسانية مع الآخرين ، والقادة التربويون الملتزمون بمنحى أخلاقيات الرعاية ينظرون إلى المدرسة باعتبارها منظمة تربوية ترعى مصلحة الأفراد ، ويفترض بالإدارة القائمة على أخلاقيات الرعاية أن لا تهمل دوافع بعض الإداريين التي تنزع إلى الهيمنة أو إلى التخويف ، والتهديد أو الضبط الشديد ، على المعلمين والمتعلمين ، أو العكس بمعنى عنف بعض المعلمين وعنادهم تجاه الإداري ، ففي مثل هذه المناخات تتضاءل إمكانية الاتصال المنفتح ، وتنتشر علاقات قائمة على عدم الثقة ، والمناورة ، والعدوانية ، وعدم النزاهة ، أما القادة الذين يشعرون بالأمن في أثناء القيام

بأدوارهم المهنية لا يتأثرون بمثل هذه الدوافع ، بل يقومون بمسؤولياتهم بعناية تجاه المعلمين و بتغذية نموهم المهني، وتكون العلاقة بينهم قائمة على الاعتبار والاحترام المتبادل (دواني، 2003).

أن مهمة القيادة المدرسية هي توفير المناخ الذي يساعد المعلمين على القيام بأعمالهم والتي من أهمها إكساب التلاميذ منظومة من القيم الأخلاقية ،لذلك يجب على أجهزة الدولة المختصة أن توفر القاعدة التي تمكن المعلمين من أداء مهامهم، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات من بينها إعادة بناء جسور الثقة القوية والفاعلة في شخص مدير المدرسة ، وتوسيع صلاحياته وتمكينه من ممارسة دوره القيادي التربوي والإداري ،وتفعيل قراراته الإدارية تجاه المعلمين ، وتفعيل دوره في تقييم معلمي وإداري المدرسة ، ومنح الحوافز المادية أو المعنوية للمديرين النشيطين في المدارس وإشهار ذلك في الوسط الذي يعمل فيه ، فضلاً عن تهيئة المباني وتجهيزها وجعلها صالحة لبيئة التعلم ، كما ينبغي معالجة القلق النفسي وحركة التنقلات المفاجئة لمديري المدارس ، والتنسيق بين كل الجهات التي تسهم في زيارة وتقويم مديري المدارس وتأطير العلاقة بينهم (الصريصري، 2003: 54) .

حيث يتوقف نجاح المدرسة في انجاز رسالتها التربوية على نوعية المناخ التنظيمي السائد فيها، وقدرتها على تحفيز التلاميذ على التعلم الفعال ، وقد أولى علماء النفس التربوي و التربية البيئة عناية خاصة لبيئة التمدرس لما لها من تأثير في بناء شخصية التلميذ واتجاهاته ، فالتلميذ الذي يجد في بيئته المدرسية ما يساعده على النمو والشعور بالأمن والتقدير يكون متوافقاً معها ،أما إذا كان يسودها الإحباط والتهديد أو النظر إلى التلميذ نظرة دونية فقد يؤدي ذلك إلى حدوث اضطرابات سلوكية واتجاهات سلبية له تجاه مدرسته وتجاه الدراسة فيها (هندي ،2011).

ويشير مفهوم المناخ إلى نوع العلاقات التي تسود بين العاملين والمعلمين والتلاميذ والإدارة المدرسية في إطار العمل المدرسي ، ويستدل على نمط المناخ السائد في المدرسة من خلال مستوى الحرية المتاحة لأعضاء المجتمع المدرسي في التواصل ، ومستوى الروح المعنوية ، ومستوى أداء العاملين ورضاهم عن القيادة التربوية (الخميسي، 2002: 65).

ويمثل المناخ الأخلاقي معياراً يُستند إليه للتمييز بين المنظمات من خلال توفير أبدال معيارية وصفات معينة ،تبين للعاملين نوع المنظمات والقيم التنظيمية فيها، وتعمل على إيجاد مناخ يؤثر في دافعية العاملين ومقدرتهم على القيام بأداء أدوارهم من أجل تحسين بيئة العمل ، فمناخ العمل قائم على التصرفات، والتصورات ، والثقافات المختلفة للعاملين داخل المنظمة (صالح، 2017).

ويؤكد دواني (2013) على أن فاعلية الإدارة المدرسية تعتمد على قدرة القيادة المدرسية على تزويد أعضاء المجتمع المدرسي بالأغراض الأخلاقية للعمل التربوي ، وتعزيز الثقافة المدرسية ومنظومة القيم التربوية ، وتطوير الخطط التربوية الاستراتيجية والرؤية المستقبلية المدرسية ، وتخطيط للجهود الرامية لإنجاز استحقاقات التغيير التربوي ، فضلاً عن تحديد أولويات المجتمع وحاجات المتعلمين للنمو ، وحاجات المعلمين للتطوير المهني ( دواني ، 2013) حيث يتوقف نجاح المدرسة على وجود إدارة مدرسية قادرة على إدارة المدرسة وتنظيمها بكفاءة واقتدار لمواجهة متغيرات العصر ، كما يتوقف نجاحها على مدى امتلاك مدير المدرسة للمهارات القيادية التي تدفع بمدرسته كمنظمة متعلمة نحو التطوير والتجديد المستمر (عاشور والشقران، 2015).

إن فاعلية الإدارة المدرسية في أداء مهامها يتطلب تشجيع المديرين على توطيد علاقتهم من المهنية والشخصية بالمعلمين من خلال إدارة تشاركية ديمقراطية ، ومنح الحوافز المادية والمعنوية لمديري المدارس النشيطين ، كما يتطلب توفير الوقت وفرص اكتساب المهارات اللازمة للمديرين للقيام بالأنماط السلوكية المرغوب بها ؛ لما لها من أهمية في دعم عمليتي التعليم والتعلم وبالتالي رفع كفاءة المدارس لمواجهة التغيرات الحاصلة والاستجابة لمتطلبات التجديد التربوي (عابدين ،1999) فالقيادة التربوية الفاعلة تؤسس في المدرسة المناخ المدرسي الذي يشعر العاملون من خلاله بأن قيادة رؤسائهم تعمل على تحقيق الصالح العام الذي يحقق في الوقت ذاته مصالحهم الشخصية ،حيث يستجيب المعلمون للمديرين الذين يمارسوا أدوارهم بثبات ووضوح ،ويختارون مرؤوسيهـم بعناية ،ويدركون كيفية إرشادهم بفاعلية ويتأكدون من إنجاز رؤيتهم التربوية مع إدراكهم لأهمية العنصر الإنساني في القيادة (العمارة،2012: 134).

وتوجد جملة من المبادئ الأخلاقية التي يجب أن يلتزم بها مدير المدرسة تجاه المعلمين من بينها ما يلي :

- توفير الفرص التدريبية اللازمة لتطوير النمو المعرفي للمعلمين .
- توفير مصادر التعلم والمعرفة كالمجلات التربوية والعلمية والكتب والمصادر الإلكترونية وتنظيم برامج المدرسة بما يُمكن المعلمين من الاطلاع عليها ، وتوفير فرص التدوير الإداري للمعلمين .
- الإسهام في بث روح التعاون والتفاهم والاحترام المتبادل بين كافة العاملين بالمدرسة .
- تمكين المعلمين من تقييم أنفسهم بصورة ذاتية .

- توفير الوقت وتنظيمه داخل المدرسة بما يسمح لكل معلم بالاطلاع على النشرات التي تصل للمدرسة من إدارة التعليم أو من جهات أخرى .

- تحفيز المعلمين وتشجيعهم على الكتابة المتخصصة وإجراء البحوث والدراسات الإجرائية (الشقفي، 2006).

- ضمان التزام الأفراد العاملين بما تتيحه المدرسة من تنمية مهنية لهم ،بالإفادة من مبادئ الجودة والتحسين المستمر لعملية التعليم والتعلم .

- القدرة على مواجهة متطلبات القيادة التربوية المعاصرة، وتحقيق الفاعلية باستخدام أدوات التقنية في بحوث العمليات ووضع القرار، والتفويض، والتمكين، وإدارة الوقت، واستخدام الإدارة بالأهداف ، وتوظيف الطاقات الكامنة لدى أعضاء المجتمع المدرسي (الحري، 2011).

و يتطلب تعميق البناء الخلفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تعتبر من مسؤوليات الإدارة العليا كدعم القيادة الأخلاقية بحيث يكون مدير المدرسة قدوة وأنموذجاً لجميع العاملين والمتعلمين في مجال السلوك الأخلاقي ، وتأسيس المناخ والبيئة

المؤسسية الداعمة لأخلاقيات العمل ، وبناء ثقافة تنظيمية أخلاقية ، وأن تراعى المصلحة العامة في المدرسة وجعلها فوق أي اعتبار ، كما يجب أن تراعى العدالة التنظيمية ، وتعزيز العمل الجماعي في مناخ تسوده الحرية والمشاركة البناءة في قضايا وقرارات المؤسسة التربوية ، ومحاولة بناء الضمير الخلفي الذي يدفع بالأفراد نحو التحسين المستمر في سلوكهم وعملهم وعلاقاتهم ؛ سعياً للمزيد من الارتقاء والجودة في العمل (عابدين وآخرون ، 2012) وفي السياق

نفسه يجب على مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً أن يتصرف بوعي وتفهم وإدراك بصورة متناغمة مع أدائه وفق جملة من المبادئ من أهمها ما يلي :

- التواصل الصادق مع كافة العاملين في المؤسسة التربوية ،مما يجعلهم على علم ودراية بكافة الفعاليات المدرسية ، وتحفيزهم بصورة مستمرة ، وإشعارهم بأنهم عناصر رئيسية في المؤسسة .

- بناء العلاقات الإيجابية الفاعلة بين كافة الأطراف المساهمة في العملية التربوية .

- الاعتراف بجهود الآخرين بما يسهم في تهيئة مجموعة عمل ملتزمة بواجباتها وأدوارها.

- التحفيز الجماعي أو المكافأة الجماعية المشتركة، التي تنسجم مع إنجازات المدرسة ،أي يجب

على مدير المدرسة أن يسعى لتعميم المكاسب والنجاحات على جميع العاملين

(الخواجا ، 2009 : 24).

- معرفة خصائص التلاميذ في مرحلة النمو ، وضرورة مراعاة ذلك في العملية التربوية .

- الاتصال والتواصل مع البيئة المحلية ، وتفهم مشكلاتها ، ومحاولة الإسهام في حلها

(للخاوي ، 2008).

- احترام التعددية والتنوع ، حيث يؤمن العاملون بالمدرسة بأن المهنة التربوية ذات بعد إنساني

وعالمي تقوم على احترام حقوق الإنسان دون الالتفات إلى ديانته أو لونه أو جنسه ، أو انتمائه

السياسي (هيئة تطوير مهنة التعليم ، 2010).

-المحافظة على أسرار أفراد المجتمع المدرسي ، حيث يطلع القائد الإداري على جملة من

الأسرار الشخصية والعائلية أثناء تعامله مع أفراد مجموعته ويفترض أن يحرص على كتمانها

والحيلولة دون إذاعتها، حتى لا تستخدم في أغرض قد تضر هؤلاء الأفراد

(الشيخلي، 2012:52) .

ومن المفترض أن يدير المنظمة التعليمية مسؤولون تربويون ذوو مستوى أخلاقي عالٍ، وتعتمد أخلاقيات الإدارة التعليمية على البيئة الأخلاقية التي ينشأ عليها الإداريون، وينبغي التأكيد على ضرورة أن يتمتع القائد التربوي بقدر كافٍ من المسؤولية الأخلاقية وأن يمتلك معايير أخلاقية رفيعة، فوجود المسؤولية الأخلاقية والمعايير الأخلاقية عنصران أساسيان في العمل التربوي، مع التأكيد على أهمية الممارسة العملية لها حتى لا تفقد هذه المعايير الأخلاقية أهميتها

(Kocabas and Karkose,2009).

و هذا الفهم للقيادة التربوية الأخلاقية يكون مختلفاً بين القادة التربويين وبين المعلمين والآباء، فيما يتعلق بالمناهج الدراسية وتقييم أداء المتعلمين والمعلمين ، كما يتضمن أيضاً نوعاً آخر من الإعداد الأكاديمي للمديرين الذي يتم من خلاله اكتشاف الأبعاد الأخلاقية لتعليمهم على أن يتم متابعتهم باستمرار ، وإعادة تشكيل هويتهم الذاتية (كننجهام وكورديرو ، 2012: 51) .

و طورت الجمعية الأمريكية لمدير المدرسة "AASA" سياسات تحكم السلوك الأخلاقي التي يفترض أن يلتزم بها مدير المدرسة ومن هذه السياسات ما يلي :

- إن مهنية مدير المدرسة تفرض عليه الحرص على شرف وكرامة مهنته في إجراءاته وعلاقاته بالتلاميذ والمعلمين والإدارة التربوية والمجتمع وتعني هذه السياسة تمسك المدير بالموضوعية وعدم التحيز في تطبيقه للأنظمة والتعليمات ، و ضرورة احترام المدير لكرامة كل فرد وقيمه ، وأن يكون قادراً على تبصر أسباب سلوكه .

- احترام القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها ، والتمسك بمعايير أخلاقية رفيعة وبمعنوية عالية ، وبانتماء صادق وبمراعاة مبادئ الشورى والديمقراطية .

- إن مهنية مدير المدرسة تفرض عليه الحرص على تزويد الأفراد المعنيين جميعاً في بيئته بأفضل الفرص والخبرات والأفكار والبدائل التربوية الممكن توافرها .

- الاهتمام بنموه المهني في مجال تخصصه الأكاديمي وفي مجال مهنة الإدارة المدرسية بكل ما فيها من مضامين مفاهيمية ومهارية ،وهذا يعني أن على المدير أن يحرص على المشاركة في المؤتمرات والندوات وأية أنشطة أخرى يمكن أن يكون لها مردود أو إسهام في نمو مهنته وتطورها .

- أن يحترم ويقدر الثقة التي يمنحها له أولياء الأمور وأن يتسامى في تعامله معهم عن التأثر بأية أبعاد أو مترتبات اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها .

- إن مهنية مدير المدرسة تفرض عليه التسامي بسلوكه عن كل توجه مقصود لتحقيق مكاسب شخصية أو معنوية أو مادية يمكن أن يكون لمترتباتها التأثير على مهنية ممارسته لمسؤولياته .

- إن مهنية مدير المدرسة تفرض عليه الاهتمام بتوفير الفرص المعلوماتية الدقيقة عن مدرسته لأولياء أمور الطلبة وكذلك للمهتمين من أفراد البيئة المحلية سعياً لتحفيزهم لمشاركة فاعلة في تفعيل دور المدرسة (الطويل ،21،2001-23) .

إن فاعلية القائد التربوي لا تقاس بحجم السلطة التي يمتلكها ،أو الاستقواء أو السيطرة على الآخرين ، وإنما تقاس في ضوء القوة التي يكونها لديهم ، وليس قوته عليهم ، فالأفراد يميلون دائماً إلى الاتصال والتفاعل مع من يساعدهم ويحقق أهدافهم ،وينبغي على القائد التربوي أن يطور نظاماً مؤثراً لعملية اتخاذ القرارات بحيث يراعي نتائجها وتأثيراتها على من يتبعونه (العرفي وعبد مهدي ،2008: 213-214) ذلك لأن قوة القرارات في المنظمات التعليمية تعد



ترجمة فعلية لمستوى العقلانية التي يمتلكها صانع القرار في إطار الدعم الذي يحظى به ، مع الأخذ بنظر الاعتبار إمكانية تغطيته لمجموعة من الاستراتيجيات الهادفة إلى تحقيق الأهداف الرامية إلى الحد من التبعات كالتكاليف والأعباء ( القطان، 2015) فضلاً عن ذلك تعد القدرة على صنع القرارات الفعالة أمر حيوي لأداء مديري المدارس وتعد وظيفة رئيسية لهم إذا ما أرادوا النجاح لمعلميهم وتلاميذهم ، وخلال صنعهم لهذه القرارات عليهم أن يلتزموا بالبحث عن المعلومات والحصول عليها من مصادرها الأصلية ، وأن يتوقعوا نتائج تلك القرارات ، وأن يعملوا بنزاهة وبطرق أخلاقية ، ويقولوا ما أمكن من الجوانب السلبية ( دوناي، 2013: 205).

ومن بين الجوانب السلبية التي يمكن الإشارة إليها تحويل مفهوم الولاء إلى بعض أشكال النفاق الذي يهدف إلى إرضاء القيادات العليا ، وتطرف أحكام المؤسسة التعليمية على الشخصيات القيادية وتحميلها مسؤولية الأخطاء مما يتسبب في طمس روح المبادرة والابتكار ، فضلاً عن عدم دقة اختيار بعض القيادات التربوية مما ينتج عنه تسرب بعض القيادات التي تفتقر للمصداقية والنزاهة إلى التعليم ، كما أن تعدد وتداخل الجهات الرقابية وتغلغل نشاطها داخل المؤسسة التعليمية يجعل الخوف والتضليل هما السمة السائدة في الوسط التعليمي، ويسهم في انشغال بعض القيادات التربوية بإدارة الأعمال الورقية والمكتنية وانفصالها عن الواقع التعليمي (أبو ناصر، 2008: 61).

وقد تنشأ بعض المعضلات الأخلاقية من خلال الحالات التي تتطوي على اختلاف وتنافس المبادئ الأخلاقية ، أو الصراعات بين الخيارات الأخلاقية ، والخيارات القانونية ، أو المصالح المتضاربة للأطراف المتعددة ، كما أنها تنشأ نتيجة غموض الأدوار وصراعها ، أو تظهر نتيجة لتطبيق ما تحتويه المدونات الأخلاقية بطريقة انتقائية ، وعندما تنشأ هذه الحالات الصعبة ينصح المختصون باستخدام عملية منهجية لحل المشكلات تتمثل في تحديد أفضل

مسار للعمل ، وتحديد القضايا الأخلاقية المعنية بالمشكلة ، والتشاور مع الزملاء الأكثر خبرة ، وتقييم حقوق المتضررين من كافة الأطراف ، وإيجاد حلول بديلة ، وتحمل المسؤولية ، وفي بعض الأحيان تتضمن المبادئ الأخلاقية المهنية معايير سلوك أكثر صرامة من القانون من خلال تأكيدها على حدود سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لأغراض مهنية ، ومع الأشخاص الذين لديهم حاجة مشروعة إلى معرفتها ويكون ذلك في إطار قوانين الخصوصية ذات الصلة كما يجب أن يكون هناك احترام لخصوصية المتعلمين، وجميع العاملين في المدرسة ،فيما يتعلق بتوجهاتهم وهوياتهم ،والسعي إلى إصلاح النظم التربوية والمحافظة على ثقة الجمهور فيها من خلال احترام القانون وتشجيع السلوك الأخلاقي

( National Association of School Psychologists,2010).

ويتخذ المسئولون التربويون العديد من القرارات ، تتعلق الغالبية العظمى منها بالتفاعلات مع المتعلمين ، وغالباً لا يكون لديهم الوقت للتراجع والتفكير في الآثار المترتبة على هذه القرارات وردود الفعل السلوكية المتوقعة من المتعلمين أو معلمهم عليها ، كما يقوم المسئولون بوضع سياسات لتوضيح المتطلبات السلوكية للمعلمين في صورة قوانين وقواعد محددة للغاية ، وغالباً لا تعترف هذه القوانين بالطبيعة المتغيرة للمعلمين والمدارس والتلاميذ، مما يحد من قدرة المعلمين على اتخاذ القرارات من تلقاء أنفسهم ، وهذا بدوره يخلق حاجة إضافية لتوجيه المعلمين أكثر من السابق ، حيث يظهر ما يعرف بالمنطقة الرمادية في بيئة المدرسة، مما يدعو لضرورة وضع مدونات للأخلاقيات المهنية لتوجيه الممارسين للتعامل مع هذه المناطق الرمادية وتدريب المهنيين على التفكير في هذه الحالات الغامضة ومناقشتها

( Hutchings,Ets,2016).

فمن دون المدونات الأخلاقية يكون من الصعب اتخاذ قرارات أخلاقية مع العلم أن المدونات الأخلاقية لا يمكن أن تضمن في حد ذاتها الممارسات الأخلاقية أو أنها ستكون حلاً لجميع المشاكل لكن الغرض الرئيسي من الرموز والمدونات الأخلاقية هو الوصول إلى أفضل ما يمكن للمهنة التربوية (Kocabas ,and Karakose , 2009).

فالقواعد والمدونات الأخلاقية لها أهمية في المهنة التربوية ،وفي الإدارة المدرسية أكثر منها لأية مهنة أخرى؛ نظراً لتفاعلها مع المكونات الأساسية للذات البشرية (العقل ،والروح ،والجسد) وليس مع الأبعاد المادية ، ولذلك يجب مراعاة الجوانب الأخلاقية في عمل مدير المدرسة ، إذ يجب أن يتحلى بالموضوعية وعدم التحيز أو المحاباة في تطبيق الأنظمة والتعليمات ،وفي علاقاته مع التلاميذ ، والمعلمين ، والسلطات التعليمية والتربوية والمجتمع ، وأن يُظهِرَ مستوى لائقاً من الانتماء الصادق لعمله ومن الروح المعنوية والهمة العالية ، كما ينبغي أن يراعي استعدادات أعضاء المجتمع المدرسي وقدراتهم ، ويتشاور معهم ويستفيد من خبراتهم ومعارفهم ، وأن يلتزم بتوفير الدعم والمشورة لمن يطلبها (عابدين،2005) فلكل مهنة في المجتمع الإنساني قواعد أخلاقية لا بد من مراعاتها والالتزام بها من قبل العاملين فيها ،وأخلاقيات مهنة التعليم تعد من أهم المؤثرات في سلوك المربي ؛ لأنها تشكل لديه رقيباً ذاتياً داخلياً ،وتكون له مرجعية ذاتية يسترشد بها في عمله ،ويُقوم من خلالها علاقته مع الآخرين وتساعد في أداء واجباته وتلبية حقوقه، والتزام المربي بتلك الأخلاقيات أمر ضروري وواجب ،إذ يتحدد انتماؤه لمهنته بقدر التزامه بقواعد وأخلاقيات مهنة التعليم (هيئة تطوير التعليم ،2010).

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة ومناقشتها

أولاً - عرض الدراسات السابقة .

ثانياً - مناقشة الدراسات السابقة .

## أولاً: عرض الدراسات السابقة

حظي موضوع أخلاقيات المهنة التربوية باهتمام الباحثين والممارسين للعمل التربوي في العديد من المؤسسات التربوية وفي إدارة النظم التربوية على الرغم من اختلاف فلسفاتها وأهدافها التربوية، حيث أجريت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع أخلاقيات العاملين في النظم الإنسانية ونظم نشاط الآلة، ففي دراسة قام بها حمادات (2003) هدفت إلى التعريف بمعايير العمل السائدة بين المعلمين ومديري المدارس الثانوية بالأردن وعلاقتها بالتزاماتهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين ومديري المدارس الثانوية الأردنية، واختيرت عينة عشوائية بسيطة قوامها (524) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن معايير العمل السائدة لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تتضمن الالتزام، والاعتراف، والتقدير، والإحسان، والصدق، والمثال الجيد، والدعم والعلاقات، والاستقلالية، والقيادة والعمل.

وهدفت دراسة محمود (2003) إلى التعرف على مستوى السلوك الأخلاقي لمديري المنظمات الصناعية بمدينة بنغازي، في ضوء متغيرات (النوع، والعمر، والمؤهل الدراسي، والحالة الاجتماعية)، فضلاً عن تحديد العلاقة بين العوامل التنظيمية المتمثلة في (المستوى الإداري، ومستوى الأجور أو الرواتب، والرضا عن الوظيفة، ومدة الخدمة، والمنافسة الداخلية مع النظراء) والسلوك الأخلاقي للمديرين، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين بالمستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى، الدنيا) بالمنظمات الصناعية العامة في مدينة بنغازي، والبالغ عددهم (176) مديراً، اختيرت منه عينة عشوائية طبقية نسبية بلغ حجمها (140) مدير، وطورت إستبانة لجمع بيانات الدراسة، ولتحليل البيانات إحصائياً تمت الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى السلوك الأخلاقي للمديرين كان أقل من

المتوسط ، ووجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي للمديرين ومتغيرات النوع، والعمر، والمؤهل الدراسي، والحالة الاجتماعية، و المستوى الإداري، و مستوى الأجور أو الرواتب، والرضا الوظيفي، ومدة الخدمة، كما بينت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي للمديرين والمنافسة الداخلية مع النظراء .

وسعت دراسة الرواشدة (2007) إلى تحديد أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ، وطُورت إستبانة لجمع بيانات الدراسة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة قوامها (582) موظفاً وموظفة، ولتحليل البيانات تم استخدام الحقيبة الإحصائية (Spss) ، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة كان مرتفعاً بينما كان مستوى الولاء التنظيمي متوسطاً ، ووجد تأثير لأبعاد أخلاقيات (الواجبات الوظيفية ، والمسؤولية الاجتماعية ، والحقوق الوظيفية ، والمناخ الأخلاقي ) في مستوى الولاء التنظيمي لموظفي المؤسسات العامة الأردنية .

وعملت دراسة الحوراني وطناش (2007) على تحديد السلوك الخلقى للأستاذ الجامعي في المجال الأكاديمي كما يراه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، ومعرفة ما إذا كان تقدير السلوك الخلقى للأستاذ الجامعي يختلف باختلاف نوعهم، ورتبهم الأكاديمية، وكمياتهم وأعمارهم والجامعة التي تحصل فيها عضو هيئة التدريس على درجة الدكتوراه، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ممن هم بدرجة أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد والبالغ عددهم (741) عضو هيئة تدريس ،سحبت منه عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (432) عضو هيئة تدريس ،وطورت استبانة لجمع بيانات الدراسة تكونت من (90) فقرة موزعة على تسعة أبعاد هي :كفاية الأستاذ الجامعي في المحتوى الدراسي ، وكفايته في عملية

التدريس، وتعامله مع المواضيع ذات الحساسية الخاصة في قاعة التدريس ، وتنمية التفكير العلمي والاستقلالية لدى الطالب، والعلاقات الثنائية بين الأستاذ الجامعي والطالب، والأمانة و الموثوقية واحترام الزملاء، والتقييم الموضوعي لأداء الطلاب، واحترام الجامعة وتعليماتها، وتم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها ،وكشفت نتائج الدراسة عن وجود جملة من أنماط السلوك التي تمثل أكثر أنماط السلوك المنافية لأخلاقيات الأستاذ الجامعي ،وتمحورت حول قضايا عدم احترام الطلبة وعدم تقدير آرائهم ووجهات نظرهم وخلفياتهم، وعدم اللباقة أو عدم مراعاة الآداب العامة، واستغلال الجامعة أو الطلبة، والتعاملات المالية مع الطلبة أو مع ذويهم أو قبول الهدايا منهم ،وعدم مراعاة خصوصية الطلبة وعدم المحافظة عليها، وعدم المحافظة على ثقافة الزمالة المهنية أو الإساءة للزملاء وعدم التقييم الموضوعي المستند إلى أداء الطالب ،وعدم احترام تعليمات الجامعة ، و إيذاء الطلبة ،فضلاً عن ذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أخلاقيات السلوك الأكاديمي للأستاذ الجامعي تعزى إلى متغيرات النوع، والكلية، والرتبة الأكاديمية، بينما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أخلاقيات السلوك الأكاديمي للأستاذ الجامعي تعزى لمتغيري العمر، والجامعة التي حصل فيها عضو هيئة التدريس على الشهادة العلمية.

وهدفت دراسة الزهراني ( 2007 ) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للبنين بمدينة مكة لأخلاقيات العمل الإداري، وسحبت عينة عشوائية من مجتمع الدراسة قوامها(600)معلم، وطورت استبانة لجمع بيانات الدراسة ،ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت بعض الوسائل الإحصائية من بينها التكرارات، والنسب المئوية ،والمتوسطات الحسابية ،والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، ومعاملات الارتباط ،وأظهرت نتائج الدراسة أن

درجة ممارسة مدير مدارس التعليم العام بمدينة مكة لأخلاقيات العمل الإداري كانت عالية وفقاً للترتيب التالي لأبعاد أخلاقيات العمل الإداري: الاتصال، والتنظيم، وعلاقة مدير المدرسة بالمجتمع المدرسي، واتخاذ القرار، والمهنية، وعلاقة مدير المدرسة بأولياء الأمور، فضلاً عن ذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام لأخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير المرحلة الدراسية ولصالح معلمي المرحلة الثانوية ووفقاً لمتغير العمر و لصالح المعلمين الأكبر سناً وتبعاً لمتغير المؤهل ولصالح المعلمين من حملة التخصص العالي (الماجستير) فما فوق كما وجدت علاقة ارتباطية قوية بين جميع جوانب أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمدينة مكة.

وفي السياق ذاته هدفت دراسة أبو طبيخ (2008) إلى التعرف على مدى التزام مديري المدارس الأساسية بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين وتحديد الأخلاقيات المهنية الواجب توافرها في مديري تلك المدارس من وجهة نظر معلمهم، فضلاً عن ذلك هدفت الدراسة إلى دالة الفروق الإحصائية في درجة التزام مديري المدارس الأساسية بأخلاقيات المهنة التي يمكن أن تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، والنوع) وتكونت عينة الدراسة من (235) معلماً ومعلمة، وطورت استبانة لجمع بيانات الدراسة تكونت من (63) فقرة موزعة على خمسة أبعاد هي: أخلاقيات المدير تجاه المعلمين، وأخلاقيات المدير تجاه الطلبة، وأخلاقيات المدير تجاه المجتمع المحلي، وأخلاقيات المدير تجاه المناهج الدراسية، وأخلاقيات المدير تجاه المرافق والتجهيزات المدرسية، وتحليل البيانات إحصائياً تمت الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وأوضحت النتائج أن درجة التزام مديري مدارس التعليم العام للبنين بمدينة غزة بأخلاقيات مهنة التعليم كانت عالية في جميع الأبعاد وينسب مختلفة، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التزام المديرين بأخلاقيات مهنة التعليم تعزى



لمتغير النوع ولصالح الإناث ، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التزام المديرين بأخلاقيات مهنة التعليم تعزى لمتغير الخبرة .

وهدفت دراسة القرني ( 2008 ) إلى التعرف على قيم العمل الواردة في ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم واقتراح وسائل لتنميتها لدى المعلمين ،واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، وأكدت نتائج الدراسة على أن المعلم من أكثر المؤثرين في سلوك التلاميذ خاصة في المراحل الدراسية الأولى ،وأن التربية الحسنة هي أساس لكل نهضة، و عندما يعتنق العاملون في أي مجال من مجالات الحياة قيماً إيجابية تجاه العمل فإن ذلك يضمن تحسين نوعية الأداء وزيادة الإنتاج ،وأن الرقابة الذاتية للمعلم تنشأ من قوة العقيدة .

وسعت دراسة الزعبي وآخرون (2008) إلى استقصاء المبادئ الأخلاقية التي يستند إليها طلبة كلية الطب في الجامعة الأردنية، وتأثرها بمتغيرات النوع والمستوى الدراسي ،ومستوى فهمهم لطبيعة العلم ،وأجريت الدراسة على عينة قوامها (40) طالباً وطالبة، ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت بعض الوسائل الإحصائية من بينها المتوسطات الحسابية ،والانحرافات المعيارية، والتكرارات ، والنسب المئوية وتحليل التباين المتعدد، وأظهرت النتائج شيوع المبدأ الإنساني بين طلبة كلية الطب ،حيث كان بنسبة أعلى من المبدأ النفعي ،كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات النوع ،والمستوى الدراسي ،ومستوى فهم الطلبة لطبيعة العلم.

وهدفت دراسة الزهراني (2009) إلى تحديد المقصود بالتوافق القيمي ودوره في العملية الإدارية بشكل عام، ومعرفة أثر القيم الشخصية والتنظيمية على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي ،كما هدفت إلى اقتراح نموذج لتحقيق التوافق القيمي بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية لدى

العاملين بمؤسسات التعليم العالي في السعودية، وأظهرت نتائج الدراسة أن للقيم التنظيمية والقيم الشخصية تأثيراً مباشراً على أداء السلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي، وأن التعارض بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية يؤدي إلى صراع قيمي وتنظيمي، مما يقلل من الإنتاجية ويؤدي إلى انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وأن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعد مصدراً أساسياً لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء، ووضع أنموذج للتوافق يقوم على مبدأ الجمع بين الأنساق القيمية الشخصية، والتنظيمية .

وهدفت دراسة أبو عباس ( 2010 ) إلى معرفة درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الحياة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم، واختيرت عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (335) سحبت من مجتمع الدراسة البالغ حجمه (1074) عضو هيئة تدريس، موزعين على كليات الحياة العامة في جميع محافظات الكويت ، وطورت أداة لقياس أخلاقيات العمل الإداري بالإفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة تكونت في صورتها النهائية من ( 40 ) فقرة تم التحقق من صدقها وثباتها ، كما استخدم مقياس لقياس الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بعد أن تم التحقق من صدقه وثباته ، ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت بعض الوسائل الإحصائية من بينها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون والاختبار التائي (t-test)، وتحليل التباين الأحادي و أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري في كليات الحياة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها أعضاء هيئة التدريس مرتفعة وفي المجالات جميعها ، وأن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس كما يراها الأعضاء أنفسهم كان متوسطاً، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية

في مجال العلاقة مع أعضاء هيئة التدريس ومجال طبيعة العمل تبعاً لمتغير النوع ولصالح الذكور، فضلاً عن ذلك اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية في مجالي الخصائص الشخصية والمسؤولية تجاه المجتمع تعزى لمتغير النوع، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري الخبرة العلمية والمؤهل العلمي .

وهدفت دراسة يحيى ( 2010 ) إلى معرفة درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس ، وتحديد دلالة الفروق في هذا المستوي وفقاً لمتغيرات النوع ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (12056) معلماً ومعلمة اختيرت منهم عينة بلغ حجمها ( 1359 ) معلماً ومعلمة موزعين على المدارس الحكومية في الضفة الغربية وطورت استبانة لجمع بيانات الدراسة ، ومن الوسائل الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والتكرارات ، والنسب المئوية ، والاختبار التائي ، وتحليل التباين الأحادي، واختبار (توكي) للمقارنات البعدية ، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس كانت عالية جداً ، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى لمتغير النوع ولصالح الذكور، ومتغير سنوات الخبرة و لصالح فئة الخبرة التي تقل عن 6 سنوات) ، كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ذلك الالتزام تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

وفي السياق ذاته هدفت دراسة الفرجاني ( 2010 ) إلى التعرف على الأخلاقيات المهنية لمدير المدرسة وتحديد العوامل المرتبطة بها من وجهة نظر معلمي و معلمات مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي , فضلا عن ذلك هدفت الدراسة إلى تحديد دلالة الفروق الإحصائية في مستوى الأخلاقيات المهنية لمديري المدارس التي يمكن أن تعزى لمتغيرات النوع , والتخصص , والحالة الاجتماعية , فضلاً عن معرفة دلالة الفروق الإحصائية بين السلوك الأخلاقي لمديري المدارس وسنوات الخبرة ,وتكونت عينة الدراسة من (432) معلماً ومعلمة ,ولتحليل البيانات تم استخدام بعض الوسائل الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة شملت المتوسط الحسابي , والانحراف المعياري , والاختبار التائي (t-test),و تحليل التباين الأحادي , ومعامل ارتباط بيرسون, وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأخلاقيات المهنية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة بنغازي كان مرتفعاً من وجهة نظر المعلمين , فضلاً عن ذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأخلاقيات المهنية لمديري تلك المدارس تعزى لمتغيري النوع , والتخصص , بينما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد أخلاقيات المدير تجاه المعلمين ,وتجاه الطلبة ,وأخلاقياته تجاه المناهج ,وتجاه المجتمع المحلي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لمدير المدرسة , بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في بعد (أخلاقيات مدير المدرسة تجاه المرافق والتجهيزات المدرسية) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية , وتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة والمستوي الأخلاقي لمديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي من وجهة نظر معلمي ومعلمات تلك المدارس في أبعاد (أخلاقيات المدير تجاه المجتمع المحلي) .

وفي السياق نفسه هدفت دراسة الطعاني(2010) إلي التعرف علي المنظومة القيمية لمديري المدارس في الأردن وعلاقتها بمتغيرات النوع ، والمؤهل ، والخبرة ، ومستوي المدرسة ،

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك والبالغ عددهم (225) مديراً ومديرة، اختيرت منه عينة عشوائية بلغ حجمها (120) مديراً ومديرة وطبق مقياس (جوردن) وذلك بعد تعديله لجمع بيانات الدراسة ، وتحليل بيانات الدراسة استخدمت المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، وتحليل التباين، وأظهرت نتائج الدراسة أن ترتيب أنماط القيم السائدة لدي مديري المدارس من وجهة نظرهم حسب درجة أهميتها علي النحو الآتي (قيم الانتماء ، و قيم الخيرية ، وقيم الدعم ، وقيم الاستقلالية ، و قيم القيادة) فضلاً عن ذلك أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المنظومة القيمية لمديري المدارس تعزى لمتغير مستوي المدرسة ولصالح مديري المدارس الثانوية بينما أتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المنظومة القيمية لمديري المدارس تعزى إلي متغيرات النوع ،والمؤهل العلمي ،والخبرة .

وهدفنا دراسة خلف (2010) إلي الكشف عن أثر الفعل الأخلاقي واعتماده مقصداً للمدراء وتوظيفه في إيجاد قاعدة فكرية تستند عليها القرارات التحليلية ومعايير تقييم الأداء ، و طورت استبانة لجمع بيانات الدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من ( 250 ) مديراً من الهيئة التدريسية في الجامعة التكنولوجية بغداد ، ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت الحقيبة الإحصائية (SPSS) ، وأوضحت النتائج فاعلية متغيرات الفعل الأخلاقي المتمثلة في الإنصاف في بناء القدرات، وإتاحة الفرص المتكافئة عند صنع القرار، واتخاذ، والارتباط بالتنمية وإثراء الاقتصاد والتعامل الكفؤ مع القرار ، واتخاذ القرار بما ينسجم وروح العصر، والمرونة في أسلوب اتخاذ القرار ، والقرار المحقق للأهداف ، وإدراك العلاقات القائمة بين البيئة المجتمعية والأنظمة الحضارية لصنع القرار ، والتمكين والحرية في انتخاب بديل من بدائل القرار، ومشاركة الآخر في القرار وعدم التهميش والإقصاء .

وهدفت دراسة راضي وحسن(2011) إلي التعرف علي العلاقة بين أبعاد سلوك القيادة الأخلاقية الثلاث (توافر السلوك الأخلاقي , وممارسة السلوك الأخلاقي , وتعزيز السلوك الأخلاقي) ومستوى الالتزام التنظيمي لعينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية , وطورت استبانة لجمع بيانات الدراسة تم التحقق من صدقها الظاهري , وتم التأكد من ثباتها , ووزعت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس تكونت من (34) عضو هيئة تدريس , وتم تحليل البيانات باستخدام بعض الوسائل والأدوات الإحصائية شملت الوسط الحسابي , والانحراف المعياري, ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار , أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية لها تأثير كبير وإيجابي علي مستوى الالتزام المنظمي للعاملين , وأن عميد الكلية يتصرف علي نحو أخلاقي , فضلاً عن كونه يعزز السلوكيات الأخلاقية , ووُصف مستوى الالتزام التنظيمي لدي التدريسيين في الكلية بأنه في المستوى المتوسط , ووجدت علاقة ارتباطية متوسطة بين توافر السلوك الأخلاقي وممارسته من قبل القائد , والالتزام التنظيمي للتدريسيين , ووجدت علاقة ضعيفة بين متغير تعزيز السلوك الأخلاقي من قبل القائد ومستوي الالتزام لأعضاء هيئة التدريس , فضلاً عن ذلك أظهرت النتائج وجود تأثير لأبعاد السلوك الأخلاقي للقائد علي مستوى الالتزام التنظيمي للتدريسيين .

وأجرى الدراجي ( 2011) دراسة للتعرف على أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين , واختيرت عينة عشوائية طبقية تكونت من (500) موظف وموظفة , ومن مختلف الشهادات الجامعية , وطورت استبانة لجمع بيانات الدراسة , وتحليل بيانات الدراسة استخدمت بعض الوسائل الإحصائية من بينها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون ومعادلة سيبرمان-براون , والاختبار التائي (t-test) , وأكدت نتائج الدراسة على أن مستوى الأخلاقيات المهنية للمسؤولين الإداريين (رؤساء الأقسام ) في

الوزارات العراقية كان عالياً من وجهة نظر الموظفين في تلك الوزارات في جميع المجالات الأخلاقية التالية: (النزاهة ، وتحمل المسؤولية ، والأمانة ، والصدق ، والصبر والحكمة ، و المودة والرحمة ، والشجاعة ، والتضحية ، والعدالة).

وهدفت دراسة العرايضة ( 2012 ) إلى تعرف مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ، وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ، وقد تكون مجتمع الدراسة من (3764) معلماً ومعلمة ، سحبت منه عينة طبقية عشوائية قوامها (351) معلماً ومعلمة ، ولجمع البيانات طُورت إستبانة بالإفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعها ، واستبانة أخرى لقياس سلوك المواطنة التنظيمية ، واستخدمت بعض الوسائل الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة شملت المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتب ، ومعامل ارتباط بيرسون ، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً ، فضلاً عن ذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية .

وفي السياق التربوي ذاته هدفت دراسة الدرويش ( 2012 ) إلى تعرف مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، وتكونت عينة الدراسة من (337) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية ، وتم استخدام أداتين الأولى استبانة لتحديد مستوى صنع القرار لأخلاقي ، وتقيس الاستبانة الثانية الولاء التنظيمي للمعلمين ، ولمعالجة البيانات إحصائياً

استُخدمت المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، ومعامل ارتباط بيرسون ، وأظهرت النتائج أن مستوى صنع القرار الأخلاقي ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت كان متوسطاً من وجهة نظرهم ، ووجدت علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت ، ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين .

أما دراسة محمود (2012) فقد هدفت إلى التعرف على أخلاقيات الإدارة في منظومة العمل والاطلاع على الظواهر غير الأخلاقية في العمل الإداري وتحديد العلاقة بين بعض العوامل الديموغرافية والوظيفية وأخلاقيات العمل الإداري ، وتكونت عينة الدراسة من (140) مدير في المستويات الإدارية الثلاث العليا والوسطى والمباشرة في المنظمات الصناعية العامة المتواجدة في مدينة بنغازي ، واعتمدت الدراسة في منهجيتها على أسلوب التحليل الوصفي الميداني ، ولجمع البيانات طُورت استبانة ، فضلاً عن الملاحظة والمقابلة ، واستعانَت الدراسة لأغراض التحليل الوصفي بعدد من مقاييس التثنت والنزعة المركزية ، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الوظيفة العامة ومتغيرات النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي ، والرضا عن العمل ، والمنافسة مع الآخرين .

وسعت دراسة السكارنة (2012) إلى الكشف عن مدى اهتمام شركات الاتصال الأردنية بتطبيق أخلاقيات العمل ضمن أبعاد احترام القوانين والأنظمة ، والعدالة وعدم التحيز ، السرعة والإتقان ، احترام الوقت، و تحديد مستوى الفروق الإحصائية في إدراك عينة الدراسة لأبعاد أخلاقيات العمل التي يمكن أن تعزى لمتغيراتهم الشخصية ، كما سعت إلى تقييم أثر أخلاقيات العمل في إدارة الصورة الذهنية ، وطُورت استبانة لجمع بيانات الدراسة ، وتكونت عينة الدراسة



من (210) موظفاً وموظفة من جميع المستويات الإدارية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن ضمن مقراتها الرئيسية في الأردن، ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت الحقيبة الإحصائية (SPSS)، وأوضحت النتائج أن شركات الاتصال أظهرت مستوى عالياً من الاهتمام بأخلاقيات العمل بأبعادها الأربعة، فضلاً عن ذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك عينة الدراسة لأخلاقيات العمل تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية، وأن هناك تأثيراً معنوياً لبعدي العدالة وعدم التحيز، واحترام الوقت في الصورة الذهنية المرغوبة، ووجود أثر معنوي لبعد احترام القوانين والأنظمة، وبعد السرعة والإتقان في الصورة الذهنية المدركة.

وهدفت دراسة الخميس (2013) إلى تعرف درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، وتألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التعليم فيدولة الكويت والبالغ عددهم (12363) معلماً ومعلمة، سحبت منه عينة عشوائية قوامها (374) معلماً ومعلمة وطورت استبانتين لجمع بيانات الدراسة، الأولى استبانة أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، والثانية استبانة الولاء التنظيمي للمعلمين، واستخدمت بعض الوسائل الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة شملت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، والاختبار التائي (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وأن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم كان مرتفعاً، ووجدت علاقة ارتباطية

إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي تلك المدارس . وهدفت دراسة العنبي (2013) إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت ، واختيرت عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (256) معلماً يعملون بالمرحلة الثانوية في دولة الكويت ، وطُورت استبانة لقياس مستوى القيادة الأخلاقية، واستبانة أخرى لقياس القيم التنظيمية ، وتحليل بيانات الدراسة استخدمت الحقيبة الإحصائية (spss) ، وأوضحت النتائج أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بالكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة ، واتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية، وفي متغير القيم التنظيمية تبعاً لمتغير النوع ، بينما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الخبرة ، وقد كان الفرق لصالح (فئة الخبرة الأقل من 5 سنوات) وأكثر من 10 سنوات) .

وفي السياق نفسه هدفت دراسة الخراطة (2014) إلى الكشف عن مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمان وعلاقته بدرجة تمكين المعلمين من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (361) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية النسبية، ولجمع بيانات الدراسة طورت استبانتين ، الأولى لقياس مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمان ، والثانية لقياس درجة تمكين المعلمين ، وتحليل بيانات الدراسة استخدمت بعض الوسائل الإحصائية من بينها المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتب ، ومعامل ارتباط بيرسون ، والاختبار التائي (t-test) ، وتحليل التباين

الأحادي (One way ANOVA) ، وأظهرت النتائج أن مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمان ودرجة تمكين المعلمين في تلك المدارس كان متوسطاً من وجهة نظرهم ، ووجدت علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوي المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمان ودرجة تمكين المعلمين، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في وصف المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمان تعزى لمتغيرات (النوع، والمؤهل العلمي ، والسلطة المشرفة) ،بينما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وصف المناخ السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمان تعزى لمتغير الخبرة ، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة عمان تعزى لمتغيرات (النوع، والمؤهل العلمي ، والخبرة) . وهدفت دراسة أبو الكاس (2015) إلى التعرف على دور أخلاقيات المهنة في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة ، وتقديم توصيات للمنظمات غير الحكومية لتعزيز معرفة العلاقة بين أخلاقيات المهنة والأداء الوظيفي ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من (883) موظفاً سحبت منه عينة عشوائية قوامها (263) موظفاً ، وطورت استبانة لجمع بيانات الدراسة ، كما استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل بياناتها ، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام الأخلاقي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية ، ومستوى أدائهم الوظيفي كان مرتفعاً ، ووجدت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات المهنة والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة .

وسعت دراسة محمد (2016) إلى معرفة تأثير أخلاقيات الإدارة العليا بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية ، وإلى قياس درجة التزام الإدارة العليا بأخلاقيات العمل الإداري ، وطُورت استبانة لجمع بيانات الدراسة ، ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت

الحقبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ،وأكدت نتائج الدراسة على تأثير أخلاقيات الإدارة العليا على الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس .

وهدفت دراسة درادكة والمطيري (2017) إلى التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية ،ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ذلك المستوى تعزى لمتغيرات (التخصص ،والمؤهل العلمي ،وسنوات الخبرة ،والمكتب الإشرافي)،وتكونت عينة الدراسة من (432) معلمة ، تم اختيارها بالطريقة العشوائية ، ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت بعض الوسائل الإحصائية من بينها المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ،ومعامل ارتباط بيرسون ،والاختبار التائي (t-test) ، وتحليل التباين الأحادي ( One way ANOVA ) ،وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية كانت مرتفعاً جداً ، ووجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية ، فضلاً عن ذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات ( التخصص ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ، والمكتب الإشرافي) .

و سعت دراسة صالح (2017) إلى تعرف درجة المناخ الأخلاقي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة ، وعلاقته بدرجة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم ، وتكون مجتمع الدراسة من (269) عضو هيئة تدريس وتم تطوير استباننتين :الأولى لقياس درجة المناخ الأخلاقي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة ، والثانية لقياس درجة الحرية الأكاديمية التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس ، ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت المتوسطات الحسابية ،والانحرافات المعيارية ، والرتب ، ومعامل ارتباط بيرسون ، والاختبار

التائي (t-test) ،وأظهرت النتائج أن درجة المناخ الأخلاقي السائد كانت مرتفعة ، كذلك درجة الحرية الأكاديمية التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم كانت مرتفعة ، أيضاً وجدت علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة المناخ الأخلاقي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة وبين درجة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ، فضلاً عن ذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وصف درجة المناخ الأخلاقي السائد تعزى لمتغيري (النوع ، والمؤهل العلمي ) بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في ذلك الوصف تعزى لمتغير الخبرة. وهدفت دراسة العازمي (2017) إلى التعرف على درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقته بمستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل ، وتحديد دلالة الفروق الإحصائية في درجة التزام مديري المدارس بأخلاقيات العمل الإداري التي يمكن أن تعزى لمتغيرات (النوع ، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية) وتكون مجتمع الدراسة من (58864) معلماً ومعلمة سحبت منه عينة عشوائية بسيطة بلغ قوامها (831) معلماً ومعلمة ،، وطورت استبانة لجمع بيانات الدراسة ، ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والاختبار التائي (t-test) ، وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) ، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري كانت عالية ، وأن مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل جاءت بدرجة عالية أيضاً ، فضلاً عن ذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري المدارس بأخلاقيات المهنة تعزى لمتغير النوع ، وكانت الفروق لصالح الذكور ، ووجدت فروق دالة إحصائياً في ذلك الالتزام تعزى لمتغيري سنوات الخبرة ، ومتغير المنطقة التعليمية في جميع المجالات .

وفي السياق ذاته هدفت دراسة الجعيثي (2017) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية، وتحديد علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم ، وتكونت عينة الدراسة من (450) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية التابعين لوكالة الغوث بغزة ، ولجمع بيانات الدراسة تم تطوير استبانتيين الأولى لقياس مستوى القيادة الأخلاقية والثانية لقياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ، وتحليل بيانات الدراسة استخدمت بعض الوسائل الإحصائية من بينها المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية ، ومعامل ارتباط بيرسون ، ومعامل ارتباط سبيرمان ، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية للقيادة الأخلاقية كانت مرتفعة ، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة تعزى لمتغير النوع ولصالح الإناث ، بينما لم توجد فروق دالة إحصائية في درجة الممارسة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ، فضلاً عن ذلك أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية كانت عالية جداً، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية للقيادة الأخلاقية ودرجة ممارسة معلمهم سلوك المواطنة التنظيمية .

### ثانياً: مناقشة الدراسات السابقة

من خلال المراجعة لمخلص ما تضمنته الدراسات السابقة فقد تبين تنوع أهدافها ، إذ هدف بعضها إلى معرفة درجة التزام مديري المؤسسات التربوية بأخلاقيات العمل الإداري، وعلاقتها بالولاء التنظيمي ومستوى الروح المعنوية ، كدراسة بو عباس (2010) ، ودراسة يحيى (2010) ، وكذلك دراسة الخميس (2013) ، ودراسة العتيبي (2013) ، ودراسة العازمي (2017) ، في حين

حاولت دراسات أخرى التعرف على قيم العمل، كدراسة القرني (2008)، ودراسة الزهراني (2009) التي هدفت أيضاً إلى اقتراح نموذج لتحقيق التوافق بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية، كما اهتمت دراسات أخرى بمعرفة مستوى المناخ الأخلاقي السائد وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والشخصية كدراسة الخزاعلة (2014)، ودراسة صالح (2017)، واهتمت الدراسة الحالية بمعرفة مستوى الممارسات الأخلاقية لمديري المدارس، وقد اتفقت في هذا مع بعض الدراسات كدراسة العرايضة (2102)، ودراسة الدرويش (2012)، ودراسة الفرجاني (2010)، في التركيز على السلوك الأخلاقي في المنظمات التربوية، واختلفت في ذلك مع دراسات أخرى ركزت على السلوك الأخلاقي في المنظمات العامة، كدراسة محمود (2003)، ودراسة الدراجي (2011).

واعتمدت الدراسات السابقة على عينات متنوعة بعضها اقتصر على المعلمين كدراسة الزهراني (2007)، في حين طُبقت أخرى على أعضاء الهيئة الإدارية في المدارس والجامعات المختلفة كدراسة خلف (2010)، ودراسة محمد (2016)، ودراسة الحوراني وطناش (2007)، أما الدراسة الحالية فقد تكونت عينتها من معلمي مرحلة التعليم الأساسي .

وتباينت أحجام عينات الدراسات السابقة وتراوح من (34) عضو هيئة تدريس كما في دراسة راضي وحسن (2011)، إلى (1354) معلماً ومعلمة كما في دراسة يحيي (2010)، أما الدراسة الحالية فقد بلغ عدد أفراد عينتها (380) معلماً ومعلمة .

واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات ، إلا أن دراسة محمود (2012) استخدمت إلى جانب الاستبانة الملاحظة، المقابلة .

واستخدمت جميع الدراسات السابقة والدراسة الحالية الحقيقية الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة بـ SPSS واختلفت فيما بينها في اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك وفقاً لأهدافها ، وللإجابة عن تساؤلاتها .

كذلك تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير مشكلة الدراسة الحالية وصياغتها بأسلوب علمي ، كما تمت الاستفادة من بعض هذه الدراسات في الإطار النظري للدراسة ، كذلك في تطوير أداة الدراسة الحالية ، وفي التعرف على الأساليب المستخدمة في اختيار العينات وعلى الوسائل الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات، فضلاً عن مقارنة ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج بنتائج الدراسات السابقة .



## الفصل الرابع

### إجراءات الدراسة

مقدمة .

أولاً - منهجية الدراسة .

ثانياً- مجتمع الدراسة .

ثالثاً - عينة الدراسة .

رابعاً - أداة الدراسة .

خامساً - الوسائل الإحصائية المستخدمة .

## مقدمة :

يتضمن هذا الفصل مجموعة من الإجراءات المنهجية التي اتبعت لتحقيق أهداف الدراسة، ويوضح مجتمع الدراسة وكيفية توزيعه، وطريقة اختيار عينة الدراسة، كما يتناول وصفاً لأداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، وإجراءات التأكد من صدق هذه الأداة وثباتها، بحيث تكون مناسبة وصالحة للتطبيق على عينة الدراسة التي تم اختيارها، فضلاً عن ذلك يوضح هذا الفصل الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وذلك على النحو التالي :

## أولاً: منهجية الدراسة :

اعتمد أسلوب البحث الوصفي التحليلي، بوصفه الأسلوب المناسب لأهداف الدراسة حيث تم وصف مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع معلمي ومعلمات مرحلة التعليم الأساسي في مدينة بنغازي وذلك خلال العام الدراسي (2016-2017).

## ثانياً : مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مرحلة التعليم الأساسي بمدينة بنغازي ، الموزعة على ستة مكاتب خدمية، حيث بلغ عددهم (36296) معلماً ومعلمة، وذلك كما هو مبين بالجدول (1) .

## جدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة الخاص بمعلمي مرحلة التعليم الأساسي في مدينة بنغازي

النسبة	عدد المعلمين	مكتب الخدمات التعليمية
24%	8628	بنغازي المركز
18%	6606	البركة (1)
18%	6462	البركة (2)
16%	5729	السلامي (2)
14%	5239	السلامي (1)
10%	3632	البركة (3)
100%	36296	المجموع

يلاحظ من الجدول (1) أن عدد معلمي المدارس بمرحلة التعليم الأساسي في مدينة بنغازي قد بلغ (36296) موزعين على ستة مكاتب خدمات تعليمية ، حيث بلغ عدد المعلمين بالمدارس التابعة إلى مكتب بنغازي المركز (8628) معلماً ومعلمة ويشكل هذا العدد (24%) من مجتمع الدراسة ، بينما بلغ عدد المعلمين بالمدارس التابعة إلى مكتب البركة (1) (6606) معلماً ومعلمة ويشكل هذا العدد (18%) من مجتمع الدراسة ، أما عدد المعلمين بالمدارس التابعة إلى مكتب البركة (2) فقد بلغ (6462) ويشكل هذا العدد (18%) من مجتمع الدراسة ، وبلغ عدد المعلمين بالمدارس التابعة إلى مكتب السلامي (2) (5729) ويشكل هذا العدد (16%) من مجتمع الدراسة ، وبلغ عدد المعلمين بالمدارس التابعة إلى مكتب السلامي (1) (5239) ويشكل هذا العدد (14%) من مجتمع الدراسة ، كما بلغ عدد المعلمين بالمدارس التابعة إلى مكتب البركة (3) (3632) ويشكل هذا العدد (10%) من مجتمع الدراسة .

### ثالثاً: عينة الدراسة :

اختيرت عينة عشوائية طبقية نسبية من ثلاثة مكاتب تعليمية بطريقة عشوائية وهي : بنغازي المركز , والبركة (2) ، والسلاوي (2)، كما تم اختيار المدارس بالطريقة نفسها ومثلت نسبتها (25%) من المدارس التابعة لكل مكتب خدمي، وبلغ مجموع أفراد العينة (380) معلماً ومعلمة، وبنسبة (1.05%) من مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح توزيع عينة الدراسة كما هو مبين (2) .

### جدول (2)

#### توزيع عينة الدراسة حسب المكاتب الخدمية التعليمية

النسبة	عدد المعلمين	المكتب الخدمي
%41	157	بنغازي المركز
%31	118	البركة (2)
%28	105	السلاوي (2)
%100	380	المجموع

ويلاحظ من الجدول (2) أن عدد المعلمين العاملين بالمدارس التابعة إلى مكتب تعليم بنغازي المركز بلغ (157) معلماً ومعلمة وبنسبة قدرها (41%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، بينما بلغ عدد معلمي مدارس التعليم التابعة إلى مكتب تعليم البركة (2) بلغ (118) معلماً ومعلمة وبنسبة قدرها (31%) من مجموع عينة الدراسة، وفي حين بلغ عدد المعلمين العاملين بالمدارس التابعة إلى مكتب تعليم السلاوي (2) (105) معلماً ومعلمة ويشكل هذا العدد (28%) من عينة الدراسة.

## رابعاً: أداة الدراسة:

طُورت استبانة لقياس مستوى الأخلاقيات المهنية لمديري مدارس التعليم في مدينة بنغازي بالإفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة المعنية بموضوع الدراسة الحالية كدراسة العرايضة (2012) عن مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، ودراسة الخزاعلة (2014) عن مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمان وعلاقته بدرجة تمكين المعلمين من وجهة نظرهم، حيث تكونت أداة القياس المطورة من (69) فقرة موزعة على أربعة أبعاد وهي أخلاقيات مدير المدرسة تجاه المهنة التربوية، وأخلاقيات مدير المدرسة تجاه المعلمين وأخلاقيات مدير المدرسة تجاه أولياء الأمور وأخلاقيات مدير المدرسة تجاه المجتمع المحلي وأعطى لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً متدرجاً حسب مقياس ليكرت الخماسي ، وكانت أبدال الإجابات هي: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً. حيث أعطي البديل دائماً خمس درجات، والبديل غالباً أربع درجات، والبديل أحياناً ثلاث درجات، والبديل نادراً درجتين، والبديل أبداً درجة واحدة.

## صدق أداة الدراسة:

"يشير مفهوم الصدق إلى الاستدلالات الخاصة التي نخرج بها من درجات المقياس من حيث مناسبتها، ومعناها، وفائدتها، وتحقيق صدق الأداة يعني تجميع الأدلة التي تؤيد مثل هذه الاستدلالات" (أبو علام، 2006: 447). كما يشير مفهوم الصدق الظاهري إلى ما إذا كانت 100 الأداة المستخدمة تقيس نفس السلوك المراد قياسه أو إذا كانت الأداة تقدم لنا عينة دقيقة

لهذا النوع من السلوك، بمعنى أن الأداة تكون صادقة إذا كان مظهرها يشير إلى ارتباطها بالسلوك المقاس" (الهالي، 2003: 104).

وللتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة عرضت في صورتها الأولية على مجموعة من (المحكمين)\* وطلب منهم الحكم على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة من حيث الصياغة اللغوية، ووضوح الفقرة ومدى انتماء الفقرة إلى البعد الذي وضعت فيه، وتم ترك مساحة في استمارة التحكيم للتعديل أو الحذف أو الإضافة، حيث اقترح المحكمون إضافة فقرة جديدة لأداة القياس، وتم الأخذ بملاحظاتهم التي كانت في أغلبها ذات صلة بالصياغة اللغوية، لتتكون الأداة في صورتها النهائية من (70) فقرة موزعة على أربعة أبعاد وذلك على النحو التالي:

الفقرات من (1-37) لقياس أخلاقيات مدير المدرسة تجاه المهنة التربوية الإدارية.

الفقرات من (38-52) لقياس مدير المدرسة تجاه المعلمين.

الفقرات من (53-58) لقياس أخلاقيات مدير المدرسة أولياء الأمور .

الفقرات من (59-70) لقياس أخلاقيات مدير المدرسة تجاه المجتمع المحلي .

\*أسماء المحكمين:

عبد الكريم جويلي عبد العالي	أستاذ	كلية الآداب ، جامعة بنغازي
عبد الرحيم محمد البديري	أستاذ	كلية الآداب ،جامعة بنغازي
فتحي عيسى فرج	أستاذ مشارك	كلية الآداب ، جامعة عمر المختار
ميكائيل إدريس الرفادي	أستاذ مشارك	كلية الآداب ، جامعة بنغازي
عبد الناصر عز الدين بوخشيم	أستاذ مشارك	كلية الاقتصاد ، جامعة بنغازي
أحمد مصباح سحيم	أستاذ مشارك	كلية الآداب ، جامعة بنغازي
ابتسام علي حمزة العبار	أستاذ مساعد	كلية الآداب ، جامعة بنغازي
الكيلاطي عمر المهدي	أستاذ مساعد	قطاع التعليم ، بنغازي
حسن عياد علي	محاضر	كلية الآداب ،جامعة عمر المختار
مفتاح المبروك عبد الله	محاضر	كلية الآداب ، جامعة عمر المختار
فتحي عمر أزيق	محاضر مساعد	كلية الآداب ،جامعة عمر المختار

## - ثبات أداة الدراسة :

"يشير مصطلح الثبات إلى مدى اتساق نتائج المقياس ، فإذا حصلنا على درجات مشابهة عند تطبيق نفس المقياس على نفس مجموعة الأفراد مرتين مختلفتين فإننا نستدل من ذلك على أن نتائجنا لها درجة عالية من الثبات من إجراء لآخر" (أبو علام، 2006: 448).

وللتأكد من ثبات أداة القياس ، وزعت الاستبانة على عينة مكونة من ( 46 ) معلماً ومعلمة من ضمن مجتمع الدراسة، واستخدمت طريقة الإتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لتحديد درجة ثبات أداة القياس، حيث بلغ معامل ثبات الأداة (0.98) وهو معامل ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

## خامساً: الوسائل الإحصائية المستخدمة:

تتوعت الوسائل الإحصائية التي استخدمت لتحليل البيانات وذلك حسب أهداف الدراسة ، حيث استخدم معامل ألفا كرونباخ؛ لإيجاد قيمة ثبات أداة الدراسة، كما استخدم المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي والانحراف المعياري والاختبار التائي (t.test) لتحديد مستوى الأخلاقيات المهنية لمديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي ، واستخدم الاختبار التائي (t.test) لتحديد دلالة الفروق الإحصائية في مستوى الأخلاقيات المهنية لمديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي التي يمكن أن تعزى لمتغير النوع ، واستخدم معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين الأخلاقيات المهنية لمديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي وخبرتهم التربوية الإدارية .

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة ومناقشتها

مقدمة .

أولاً - عرض النتائج ومناقشتها .

ثانياً - التوصيات .



## مقدمة .

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد تحليل البيانات باستخدام الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما يتضمن مناقشة لهذه النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة، كما تضمن مجموعة من التوصيات المستمدة من هذه النتائج.

## أولاً: عرض نتائج الدراسة.

يُمكن عرض نتائج الدراسة حسب التساؤلات المطروحة وذلك على النحو التالي:

-السؤال الأول : ما مستوى الأخلاقيات المهنية لمديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرج المتوسط الحسابي، والمتوسط الفرضي، والانحراف المعياري واستخدم الاختبار التائي (t-test) لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطين، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم(3).

### جدول رقم (3)

المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي والانحراف المعياري والقيمة التائية لتحديد دلالة

الفروق الإحصائية بين المتوسطين .

عدد الحالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	درجة الحرية	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية
353	290.44	53.19	210	352	28.41 (*)	0.000

(\*) قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$

يلاحظ من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة على أداة مقياس مستوى الأخلاقيات المهنية قد بلغ (290.44) بانحراف معياري قدره (53.19) في حين بلغ المتوسط الفرضي لأداة القياس (210) وباختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (28.41) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

وتُظهر هذه النتيجة ارتفاع مستوى الأخلاقيات المهنية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة بنغازي ، وقد ظهر ذلك في صورة المحافظة على أسرار العاملين معهم ، واحترامهم لجميع أعضاء المجتمع المدرسي ، وتقديرهم لقيم المجتمع المحلي ، والقوانين والأنظمة التربوية المعمول بها ، والتزامهم بقيم الأمانة ، والانفتاح ، وتحمل المسؤولية الأخلاقية ، والإبداع ، والمشاركة ، والشفافية ، وعملهم على التأسيس لمناخات عادلة وإنسانية مؤطرة بمضامين أخلاقية وذلك حسب الأوصاف والنعوت المقدمة من قبل معلمي ومعلمات تلك المدارس .

ويمكن أن يُفسر ذلك في ضوء القيم الاجتماعية السائدة ، وطبيعة الثقافة المجتمعية القائمة على التعاون والمساعدة ، والشعور بالآخرين ، والنزعة الشائعة التي تؤكد على قيم الجماعة ، وترفض

الأناية، والتفرد، فضلاً عن ذلك فإن طبيعة التنشئة الاجتماعية تعزز هذه القيم، وتشيد بخصائص الفرد الأخلاقية، فالثقافة المجتمعية السائدة في المجتمع ألقت بظلالها على تصرفات مديري المدارس وممارساتهم الأخلاقية، حيث يلتحق الأفراد بالنظم ويحملون معهم قيم المجتمع ومعتقداته، وهذا التفسير يحظى بقبول المداخل النظرية في الإدارة التربوية، وهذا ما أكد عليه الطويل (2006) حيث أشار إلى أهمية البعد القيمي السائد في المجتمع، ودور الأفراد (العاملين) في نقل هذه الأبعاد القيمية والأخلاقية إلى المنظمات التي يعملون بها، فالفرد مخلوق قيمي ويعيش حياة اجتماعية ومنظمة مفعمة بالأبعاد القيمية والأخلاقية، فضلاً عن ذلك تحظى هذه النتيجة بالدعم والتأييد المستمد من نتائج الدراسات السابقة كدراسة الزهراني (2007) التي أكدت على ارتفاع مستوى الأخلاقيات المهنية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة مكة، ودراسة يحيى (2010) التي بينت أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية كانت مرتفعة، كذلك أكدت دراسة الفرجاني (2010) على أن مستوى الأخلاقيات المهنية لمديري المدارس العامة بمدينة بنغازي كان مرتفعاً، كما أكدت دراسة الخميس (2013) على ارتفاع مستوى الأخلاقيات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت.

-السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأخلاقيات المهنية لمديري

مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي تعزى لمتغير النوع؟

لمعرفة دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع استخرج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة، واستخدم الاختبار التائي (t.test) لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطين وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (4).

#### جدول (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الحرية والقيمة التائية لاختبار دلالة الفروق

الإحصائية في مستوى الالتزام بالأخلاقيات المهنية وفقاً لمتغير النوع .

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
ذكر	243	283.53	59.30	-4.57 (*)	351	0.000
أنثى	110	305.70	31.57			

(\* ) قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$

يلاحظ من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الذكور قد بلغ (283.53) بانحراف معياري قدره (59.30)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الإناث (305.70) بانحراف معياري قدره (31.57). وباختبار دلالة الفروق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (-4.57)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ ) إن هذه النتيجة تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأوصاف والنوع التي يطرحها معلمو ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي والمتصلة بمستوى التزام مديري تلك المدارس بالأخلاقيات المهنية، وكانت الفروق لصالح المديرات (الإناث) وقد يُفسر ذلك في ضوء الطبيعة الإنسانية لمديرات تلك المدارس بوصفهن أكثر حماساً واندفاعاً وتشدداً في درجة الالتزام الأخلاقي، وهن أكثر اهتماماً وإحساساً بمفاهيم الواجب والمسؤولية، والرعاية والزمالة المهنية، والعلاقات الإنسانية مع أعضاء المجتمع المدرسي وأعضاء المجتمع المحلي، حيث أظهرت مديرات المدارس العامة بمدينة بنغازي التزاماً أخلاقياً يفوق مستوى التزام مديري تلك المدارس، فضلاً عن ذلك فإن الثقافة المجتمعية السائدة توصف بأنها (ذكورية) إذ لا تتسامح ولا

تتفهم ظروف ومبررات عدم الالتزام الأخلاقي للإناث مقارنة بالذكور في الصورة العامة لإصدار الأحكام على التصرفات والممارسات داخل المدارس وخارجها ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الخزاعلة (2014) حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمان ، يعزى لمتغير النوع حيث كان الفرق لصالح الإناث ، كما أكدت دراسة الجعثيني (2017) على وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير النوع لصالح مديرات المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية .

**السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات المهنية لمديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي وخبرتهم التربوية الإدارية؟**

للإجابة عن هذا السؤال حسب قيم معامل ارتباط بيرسون لاستجابات عينة الدراسة لتحديد العلاقة بين مستوى السلوك الأخلاقي لمديري المدارس العامة في مدينة بنغازي وسنوات خبرتهم التربوية الإدارية ، من وجهة نظر معلمي تلك المدارس .

### جدول (5)

قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لتحديد دلالة العلاقة الارتباطية بين مستوى الأخلاقيات المهنية لمديري المدارس وخبرتهم التربوية الإدارية.

العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
353	0.225	0.000 (*)

(\*) دالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.01$

وتظهر هذه النتيجة أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الخبرة التربوية الإدارية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة بنغازي ومستوى التزامهم بالأخلاقيات المهنية قد بلغ (0.225) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha=0.01$ ) وهذا يعني وجود ارتباط بين الخبرة التربوية الإدارية ومستوى الالتزام بالأخلاقيات المهنية ، فكلما زادت خبرة مديري المدارس التربوية الإدارية زاد التزامهم بالبعد الأخلاقي ، وقد يُفسر ذلك في ضوء تراكم التجارب والخبرات التي جعلت مديري المدارس يعملون على تذويت وتجذير القيم الأخلاقية بوصفها قيم جوهرية مصاحبة للتمدرس والعمل الإداري التربوي ، حيث يُظهر مديرو المدارس ذوي الخبرات الطويلة مستويات عالية من الالتزام الأخلاقي ، مقارنة بزملائهم من ذوي الخبرات التربوية الإدارية المحدودة ويتصل كل ذلك بدرجة النضج المهني والأخلاقي لمديري المدارس من ذوي الخبرة الطويلة الذين لديهم فهم معمق لأهمية المدارس بوصفها مشروعات أخلاقية ، وإدراكهم لطبيعة العلاقات الأخلاقية التي تحكم التعاملات بين أعضاء المجتمع المدرسي ، وفي هذا السياق يؤكد الطويل (2006) أن النظم التربوية معنية ببلورة وإثراء ودعم البعد الأخلاقي لمداخلتها البشرية وتأكيد هذا البعد في ممارسة عملياتها المتعددة ، فالمنظومة القيمية والأخلاقية تمكن القائد التربوي من تطوير قيم واضحة وراسخة تقيه من التيه والسير وراء التيار، والضبابية ، والتشويش والانحياز لمصادر السلطة التربوية ، وتمكنه من امتلاك القوة والحكمة والحكمة اللازمة للتعامل الفاعل مع مختلف المواقف وتجعله قادراً على تصميم رؤية تربوية واضحة المعالم والغايات ؛ ذلك لأن خلق مدارس جديدة فعالة يعتمد بشكل كبير على قدرة مديري المدارس على تطوير وتحويل رؤاهم وخبراتهم السابقة إلى حقيقة يتم إدراكها بوضوح وتتعكس في ممارسات مديري المدارس، وأعضاء المجتمع المدرسي ، فضلاً عن ذلك أكد سيرجيو فاني وستارت (1998) ،  
Sergiovanni and Starratt أن الإدارة التربوية بوصفها نشاطاً أخلاقياً لا تعتمد على

المعرفة النظرية لمدير المدرسة فحسب ، ولكنها تعتمد على خبرته المهنية ومقدرته على الاستجابة والتعامل مع مختلف السلوكيات الاجتماعية ، وقبول الاختلافات ، واحترام الذات ، والشعور بالمسؤولية الاجتماعية ، كما تنطوي على قدرته على إشراك المعلمين في مستوى من الخطاب الأخلاقي الذي يعكس نموذجاً للمسؤولية الأخلاقية للمعلمين تجاه تلاميذهم ، وجعل أثر ما تعلموه واكتسبوه من قيم ومبادئ يمتد إلى ما بعد التعليم الأكاديمي ومساعدتهم في تطبيقه في حياتهم العملية ، فالتربية نشاط أخلاقي ويفترض بمدير المدرسة أن يشارك بصفاته الأخلاقية وأن يدعم ويعزز المثل الأخلاقية في التدريس ، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العازمي (2017) التي أكدت على أن درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير سنوات الخدمة كانت لصالح سنوات الخدمة الأكثر .

**السؤال الرابع: ما المبادئ الأخلاقية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة .

## جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة

مرتبة ترتيباً تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
8	يحافظ على أسرار العاملين معه.	4.54	0.98
6	يحترم شخصية كل فرد في المدرسة	4.47	0.89
59	يحترم قيم المجتمع وعاداته وتقاليده ويترجمها إلى سلوك.	4.46	0.85
4	يحترم القوانين والأنظمة التربوية.	4.46	0.94
31	يفتخر بمهنته وبالانتماء لها.	4.45	0.97
43	يصدق في الحديث والتعامل مع المعلمين.	4.44	0.95
58	يحترم ويقدر الثقة التي يمنحها أولياء الأمور له	4.43	0.91
35	يهتم بتربيتهم التربوية ويحافظ على النظام المدرسي.	4.43	0.95
33	يعزز القيم والممارسات الأخلاقية في المدرسة.	4.42	0.91
5	بتمسك بمعايير أخلاقية رفيعة المستوى في إدارة المدرسة.	4.39	0.98
55	يحترم أولياء الأمور بغض النظر عن مستوياتهم ومراكزهم ونفوذهم الاجتماعي.	4.39	0.95
32	يعمل على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.	4.39	0.91
11	يتحمل المسؤولية وينجز المهمات الموكلة إليه بإخلاص.	4.35	0.98
36	يحرص على توضيح اللوائح المنظمة لحقوق المعلمين وواجباتهم .	4.30	1.09
67	يحافظ على علاقة طيبة مع أعضاء المجتمع المحلي .	4.29	0.91
23	يلتزم بتقديم العون والمشورة لكل من يطلبها في المدرسة.	4.29	1.08
41	يستأذن من المعلم قبل دخوله غرفة الصف.	4.29	1.11
7	يقدر إسهامات العاملين معه و يعترف بها	4.27	1.01
51	ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين	4.26	1.05
37	يدير المدرسة بأسلوب يتناسب مع الموقف الإداري التربوي.	4.25	1.07
9	يفي بالجهود التي يقطعها على نفسه.	4.24	1.02
52	يشجع المعلمين الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم.	4.24	1.11
53	يشرك أولياء الأمور في حل المشكلات التي يواجهها أبناءهم	4.23	1.04
56	يطلع أولياء الأمور بأوضاع أبنائهم أولاً بأول .	4.23	1.05
30	يشجع الابتكار والإبداع والمبادرة .	4.21	1.12
15	يتفهم الفرق بين السلوك القانوني والسلوك الأخلاقي	4.21	1.07
44	يوضح للمعلمين المعايير المعتمدة في تقييم أدائهم .	4.20	1.10
1	ينصرف بوصفه قدوة للعاملين ونموذجاً للأداء المدرسي الفعال.	4.19	1.03
62	يحرص على تقوية الوعي بالقيم الوطنية.	4.19	1.04
38	يلتزم بمبدأ العدالة في تعاملاته مع المعلمين.	4.19	1.07
24	يعمل على تطوير مناخ عمل إنساني يقوم على الألفة والمودة.	4.18	1.09
34	يعزز ثقافة الحوار وتعليم السلام بين أعضاء المجتمع المدرسي	4.18	1.06



1.07	4.16	يعمل على توثيق الصلة بين المدرسة والبيئة المحلية.	69
1.05	4.15	يوفر المعلومات الدقيقة عن المدرسة ويقدمها لأولياء الأمور والمهتمين من أعضاء المجتمع المحلي.	68
1.12	4.15	ينمي في نفوس أعضاء المجتمع المدرسي قيم حب الوطن والدفاع عنه.	63
1.13	4.13	يسعى دائما للنمو المهني بالاطلاع على جميع المستجدات في مجال عمله.	17
1.13	4.13	يتعامل مع الجميع بعدالة وموضوعية بعيدا عن التعصب الجهوي والقبلي.	28
1.13	4.12	يسمع لجميع الآراء ووجهات النظر ويتخذ جميع الإجراءات اللازمة نحوها.	29
1.14	4.11	يحرص على تطوير العلاقة مع أعضاء المجتمع المحلي.	70
1.15	4.11	يقيم الأنشطة المدرسية لخدمة المجتمع المحلي وحماية البيئة.	66
1.18	4.10	يساعد المعلمين على حل مشكلاتهم.	40
1.05	4.09	يلتزم باستخدام المصادر والتسهيلات المدرسية بعدالة وفاعلية وكفاءة.	22
1.09	4.09	يلتزم بمبدأ المساواة عن تصرفاته وتصرفات العاملين معه.	21
1.16	4.09	يحرص على عدم إخفاء أي شواهد أو معلومات تساعد على إقرار الحق وتحقيق العدالة داخل المدرسة.	14
1.08	4.08	يهتم بمتابعة القضايا والأحداث الجارية في وطنه.	64
1.05	4.08	يتحلى بالحكمة وسرعة البديهة في التعامل مع المواقف التي يتعرض لها.	2
1.16	4.05	يستشعر حاجات المجتمع المحلي عن طريق التواصل مع أفراد ومؤسساته.	60
0.99	4.05	يعزز الجوانب الإيجابية في ممارسات المعلمين وبنميتها.	42
1.08	4.05	يشارك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات المتعلقة بأبنائهم.	54
1.19	4.05	يتحمل مسؤولية القرار ولا يعمل على تبريره.	20
1.21	4.04	ينهج للمعلمين فرصة التعبير عن آراءهم.	50
1.12	4.04	يتميز بانفتاحه على جميع العاملين معه.	10
1.05	4.04	يتحلى بالمقدرة على ضبط النفس.	3
1.14	4.04	يوفر كافة البيانات والمعلومات اللازمة لصنع القرارات التربوية.	26
1.13	4.04	يتخذ القرارات بعد التشاور مع كل الأطراف المؤثرة فيها والمتأثرة بها.	19
1.16	4.03	يعمل على تنمية روح المشاركة والإحساس بالمسؤولية أثناء صناعة القرار التربوي.	25
1.22	4.03	يفعل دور مجالس الآباء ومجالس الأمهات في المدرسة.	57
1.19	4.02	يدعم العمل بروح الفريق بين المعلمين.	48
1.14	4.00	يشارك أفراد المجتمع المحلي في المناسبات الدينية والوطنية.	65
1.22	3.99	يشجع المعلمين على الحوار البناء.	49
1.07	3.97	يحرص على أن تكون توقعاته عن فاعلية ممارساته الإدارية متطابقة مع توقعات العاملين معه.	16
1.15	3.96	يكشف عن جوانب القوة والضعف في أداء المدرسة ويوضحها للمهتمين من أعضاء المجتمع المحلي.	61
1.24	3.94	يعمل على تكوين فرق العمل الجماعي لإنجاز المهمات التربوية.	27
1.19	3.92	لا يفسح المجال لأي ضغوطات من شأنها التأثير على مبادئ العدالة والمساواة وحرية التعبير داخل المدرسة.	13
1.13	3.92	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين	47
1.19	3.87	يشجع الزيارات التبادلية بين المعلمين.	39
1.25	3.75	يشرك المعلمين في تخطيط العمل اليومي.	46
1.33	3.74	يحجم عن ممارسة أي نشاط يحول دون تفرغه لإدارة المدرسة.	18
1.45	3.67	يتسامى بسلوكة عن كل توجه مقصود لتحقيق مكاسب شخصية مادية كانت أو معنوية	12
1.91	3.56	يطلع المعلمين على نتائج تقييمه الإداري لأدائهم .	45

يُظهر الجدول (6) أن من أهم المبادئ الأخلاقية اللازمة لمديري المدارس بمرحلة التعليم الأساسي في مدينة بنغازي من وجهة نظر معلمي ومعلمات تلك المدارس التي ينظر إليها من قبلهم بوصفها قواعد ومنصات جوهرية يمكن أن تؤسس لميثاق أو دستور أخلاقي يحكم ممارسات مديري المدارس تتمثل في المحافظة على أسرار العاملين معه ، واحترامهم وتقديرهم ، واحترام قيم المجتمع ومعتقداته ، والتزام مديري المدارس بالمصداقية وقول الحقيقة ، وتمسك مدير المدرسة بمعايير أخلاقية عالية المستوى ، وعمله على ترسيخ القيم التربوية الأخلاقية في المدارس ، وتصميم رؤية تربوية مدرسية واضحة المعالم وتحديد أدوار العاملين والدفاع عن حقوقهم ومطالبهم المشروعة ، وتحمل مسؤولياته التربوية الأخلاقية ، وتصرفه بوصفه نموذجاً للإخلاص والأداء التربوي الفعال ، وأن يلتزم مدير المدرسة بتعزيز قيم المشاركة التربوية ، والوفاء بالعهود ، والاعتراف بالجهود ودعم إبداعات المعلمين وابتكاراتهم ، وإن يؤسس لمناخ مدرسي إنساني تسوده قيم العدالة ، والمساواة ، والإحساس بالمسؤولية ، وروح الفريق ، والتعاون ، والألفة ، والمحبة ، والشفافية ، والانفتاح على أعضاء المجتمع المدرسي والمحلي ، وأن يحافظ على مصادر المدرسة ، وأن يدعم الحوار ويقبل كافة الأفكار والآراء حتى تلك التي تتعارض مع ما يراه صحيحاً ، وأن يعزز دور لمدرسة في المشاركة المجتمعية ، وأن يمتنع عن ممارسة أي نشاط ثانوي يحول دون تفرغه لإدارة المدرسة ، وأن يتسامى بسلوكه عن المنافع والمكاسب الضيقة وغير المشروعة ، فضلاً عن ضرورة قيام مدير المدرسة بتعزيز برامج التقييم الذاتي وتقييم الأقران في ظل مناخات مدرسية تربوية تعظم المصلحة العامة وتؤمن بضرورات التغيير التربوي المدرسي الذي يتجاوز الإصلاح والذي يحقق أبعاد القيمة والقيمة المضافة في مناخات مدرسية أخلاقية وعادلة وإنسانية ، وتحظى هذه المبادئ بالدعم المستمد من الأدب النظري ، حيث أشار الطويل (2001) إلى المبادئ والسياسات التي طورتها الجمعية الأمريكية

"AASA" والتي يفترض أن يلتزم بها مدير المدرسة حيث أوضحت أن مهنية مدير المدرسة تفرض عليه الحرص على شرف وكرامة مهنته في إجراءاته وعلاقاته بالتلاميذ والمعلمين والإدارة التربوية والمجتمع ، وتمسكه بالموضوعية وعدم التحيز ، واحترام القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها ، وأن يقدر الثقة التي يمنحها له أولياء الأمور ، وأن يتسامى بسلوكه عن كل توجه مقصود لتحقيق مكاسب شخصية ، و ضرورة احترام مدير المدرسة لكرامة كل فرد وقيمه ، وأن يكون قادراً على تبصر أسباب سلوكه ،فضلاً عن ذلك أكد سيرجيو فاني وستارت (Sergivanni and Starratt (1998), على ضرورة أن يتفهم مدير المدرسة ويراعي البيئة الاجتماعية التي نشأ فيها التلاميذ عند تعامله مع المواقف المختلفة ، و مراعاة خلفياتهم العائلية والثقافية ، وتشجيع مواهبهم و فهم مخاوفهم وتطلعاتهم ، وأن يعمل على تنمية قدراتهم المعرفية، كما يجب عليه مراعاة الفروق الفردية ، وفهم التغيرات النفسية التي تطرأ عليهم خلال فترات نموهم ، فالتربية نشاط أخلاقي ويفترض بمدير المدرسة أن يشارك بصفاته الأخلاقية وأن يدعم ويعزز المثل الأخلاقية .

## ثانياً- نتائج الدراسة :

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأخلاقيات المهنية لمديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي كان مرتفعاً ، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في وصف مستوى الأخلاقيات المهنية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة بنغازي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح مديرات تلك المدارس ، فضلاً عن ذلك وجدت علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات المهنية لمديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي وخبرتهم التربوية الإدارية ، كما اتضح أن من أهم المبادئ الأخلاقية اللازمة لمديري مدارس التعليم في مدينة بنغازي من وجهة نظر

المعلمين تتمثل في ضرورة قيامهم بتأسيس مناخات تربوية إنسانية تعزز مبادئ الثقة المتبادلة، وتسودها قيم المصداقية ، والاحترام ، وتحمل المسؤولية ، والتقدير ، والمشاركة ، والعدالة والموضوعية ، والمساءلة ، ونبذ العنف والتعصب بما يسهم في تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها التربوية .

### ثالثاً- التوصيات :

بالإفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة وبناءً على ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية يمكن تقديم التوصيات التالية :

- إعادة النظر في المناهج التربوية ، بحيث تتضمن مواد دراسية لتعليم الأخلاق ، وتدريب مديري المدارس على الممارسات الأخلاقية ، وسبل التعامل مع التحديات الأخلاقية في المدارس.
- العمل على صياغة ميثاق أو دستور أخلاقي يحدد المشروعية الأخلاقية للممارسات والتصرفات السائدة في المدارس .
- تصميم برامج لتدريب قيادات النظم التربوية على أخلاقيات المهنة التربوية ، لتمكينهم من امتلاك المهارات اللازمة للتعاطي مع المشكلات الأخلاقية وخاصة عند وقوع الأزمات وفي أوقات الاضطرابات والأوضاع المجتمعية التي تعج بالفوضى ، وعدم الاستقرار .
- وضع نظام للحوافز لتعزيز الممارسات الأخلاقية في المدارس بحيث تُمنح المكافآت اللازمة للمدرسين والمعلمين والعاملين الآخرين الذين لديهم التزام أخلاقي رفيع المستوى .
- إعادة النظر في برامج تقييم أعضاء المجتمع المدرسي ، بحيث تُمنح الأبعاد الأخلاقية الدرجات المناسبة عند تصميم معايير تقييم الأداء الأكاديمي ، والإداري التربوي .

- مطالبة مديري المدارس بضرورة تضمين برامج الإذاعة المدرسية لمضامين أخلاقية ، و ضرورة الإشادة بالرموز الأخلاقية في المحافل والمناسبات المدرسية كافةً.

- مطالبة مديري المدارس بوضع مدونة للقيم التي تدافع عنها المدرسة ، بحيث يعمل مديرو تلك المدارس على نشر القيم الأخلاقية بين صفوف المتدرسين والمعلمين ، بما يجعلها حاضرة وبيئة وشاخصة في ممارساتهم .

- توظيف المضامين الأخلاقية في المدارس بالإفادة من النصوص الأدبية والشعرية ووضعها داخل الغرف الصفية ، وتكتب على أسوار المدارس ، لتجسد بذلك معاني التربية كمشروع أخلاقي ، ولكي ترسل إشارات واضحة لجميع العاملين والمتعاملين مع المدرسة عن منظومة القيم التي تحكم أعضاء المجتمع المدرسي .

- نشر الوعي بأهمية الأبعاد الأخلاقية في إدارة النظم التربوية وفي مؤسساتها من خلال عقد ورش العمل ، والندوات ، واللقاءات ، والمؤتمرات التي تتناول الموضوعات الأخلاقية وتوضح أهميتها في تحقيق فاعلية النظم التربوية .

## قائمة المصادر :-

- أبو الحجاج ، يوسف .(2009). مهارات وفنون الإدارة المتميزة المعاصرة وسمات المدير الناجح . (ط1) ، القاهرة : دار الكتاب العربي .
- أبو طيخ ، هشام نعيم . (2008). مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين . رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة : الجامعة الإسلامية .
- أبو علام ، رجاء محمود .(2006). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية . (ط5) ، مصر : دار النشر للجامعات .
- أبو الكاس ، المعتمد بالله هاني .(2013). أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة . رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة : جامعة الأقصى .
- أبو ناصر ، فتحي محمد .(2008). مدخل إلى الإدارة التربوية: النظرية والمهارات .(ط1) ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- إدارة التخطيط والجودة .(2017). نظام أخلاقيات العمل وقواعد السلوك الوظيفي . الإحساء: المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات .
- أمنية ، بودراع .(2013). دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين :دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر : جامعة المسيلة .

- بطاح ،أحمد.(2006).قضايا معاصرة في الإدارة التربوية . (ط1) ،عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .

- بوعباس ،فوزية عباس يوسف .(2010). درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم . رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن :جامعة الشرق الأوسط .

- التلوع ، أبو بكر إبراهيم .(1995). الأسس النظرية للسلوك الأخلاقي .(ط1)، بنغازي : منشورات جامعة بنغازي .

- التونجي ، محمد .(2011). أخلاقيات المهنة والسلوك الاجتماعي .(ط1)، عمان : دار وائل .

- جبر ، عرفات. وصنوبر،داوود.(2011). الأخلاقيات الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي . نابلس : جامعة النجاح الوطنية .

- الجريسي ،خالد عبد الرحمن .(2012).أخلاقيات القيادة من المنظور الإسلامي والإداري . (ط1)،الرياض :مكتبة الملك فهد الوطنية .

- الجعيثي ، ختام قاسم مصطفى .(2017). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم .رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة : الجامعة الإسلامية .

- الجلاد ، ماجدة زكي .(2005). تعلم القيم وتعليمها . (ط1) ، عمان :دار المسيرة .

- جولمان ،دانييل .**الذكاء العاطفي** . ترجمة يونس الجبالي .(2000). سلسلة عالم المعرفة ،الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب .

-حسنيين ، خولة يوسف .والمومني ، ابراهيم عبدالله .(2011). الأخلاقيات الحيوية عند معلمي الأحياء وكيفية دمجهم لها في التدريس .مجلة دراسات ،العلوم التربوية ،38(4) ، 1344-1361.

- حمادات ،محمد محسن.(2003). قيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالالتزام الوظيفي.أطروحة دكتوراه غير منشورة ،الأردن:جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

- حمادات ، محمد محسن .(2006). **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس** . (ط1) ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع .

- الحربي ،قاسم بن عائل.(2011).رؤية إستراتيجية لقيادة مدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية . مجلة جازان فرع العلوم الإنسانية ، 1 (1) ، 76- 100 .

- حنوش ، زكي .(2011). **مظاهر الفساد الإداري في السلوك اليومي للمواطن العربي الأسباب ووسائل العلاج : دراسة حالة** . منشورات هيئة النزاهة العراق :دائرة البحوث والدراسات.

- خرفي ، خضرة .(2016). أثر أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية :دراسة مقارنة . رسالة ماجستير غير منشورة ،الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة .



- الخزاعلة ،أمل راضي دخيل .(2014).مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمان وعلاقته بدرجة تمكين المعلمين من وجهة نظرهم .رسالة ماجستير غير منشورة ،الأردن : جامعة الشرق الأوسط .

- خلف ،محاسن هادي .(2010). دور القيم الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية: أثر الفعل الأخلاقي في اتخاذ القرار. رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة المتحدة :الجامعة الافتراضية الدولية.

- الخواجا ، عبد الفتاح محمد .(2009). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية .(ط1)، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع .

- الحوراني ، غالب صالح ، وطناش ، سلامة يوسف . (2007) . الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية . مجلة دراسات ، 34 (2) ، 375- 388 .

- خليف ، سلطان أحمد .ومحمد ، وزيرة يحيى .(2014). القيادة الملهمة والمفاجأة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوي . مجلة دراسات إدارية ،7 (13)، 44-70 .

- الخميس ،منتهى إبراهيم أحمد.(2013). درجة التزام مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة ،الأردن : جامعة الشرق الأوسط .

- الخميسي ، السيد سلامة .(2002). **قراءات في الإدارة المدرسية أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية**. (ط1)،الإسكندرية : دار الوفاء للطباعة والنشر .
- الدراجي ،جبار عبيد كاظم .(2011). **أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين . أطروحة دكتوراه غير منشورة ،الأردن :جامعة سانت كليمنتس .**
- الدرويش ،دلال عبد المحسن ياسين .(2012). **مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم .رسالة ماجستير غير منشورة ، الأردن :جامعة الشرق الأوسط .**
- الدويك ، تيسير عبد المطلب. (2005). **إدارة المدرسة الفعالة مقوماتها وأفاقها**. (ط1)،عمان : دار جهينة للنشر والتوزيع .
- درادكة ،أمجد .والمطيري ،هدى .(2017). **دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات . المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، 13 (2) ، 223-237 .**
- دريد ، نجوى .(2013). **المسؤولية الاجتماعية ودورها في تعزيز أخلاقيات الأعمال : دراسة حالة . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة .**
- دواني ، كمال سليم .(2003). **الإشراف التربوي مفاهيم وأفاق ( ط 1 )، عمان : الجامعة الاردنية .**
- دواني ،كمال سليم .(2013). **القيادة التربوية .( ط 1 )، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .**
- ديسلر ، جاري. **أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة . ترجمة : عبد القادر محمد عبد**

القادر (1992) ، الرياض : دار المريخ للنشر .

- راضي ،جواد محسن .وحسن ،عبد الله كاظم .(2011). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد .مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ،7 (21)،103-120.

- الرواشدة ،ريم ياسر . (2007). أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية . رسالة ماجستير غير منشورة ،الأردن: جامعة مؤتة .

- الزائدي ، ابتسام بالعيد حسن .(2012). السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الليبية وعلاقته بالرضا المهني لأعضاء هيئة التدريس .رسالة ماجستير غير منشورة ، بنغازي : أكاديمية الدراسات العليا .

- الزعبي ، طلال . والسلامات ، محمد خير . وحسنين ، خولة . (2008). المبادئ الأخلاقية التي يستند اليها طلبة كلية الطب في الجامعة الأردنية في إصدار حكمهم على القضايا الأخلاقية ، ومدى تأثرها بكل من الجنس والمستوى الدراسي ومستوى فهمهم لطبيعة العلم . مجلة جامعة النجاح ، 22 (4) ، 1192 - 1214.

- الزعبي ،علي فلاح .(2013). دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية .المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، 6 (11) ، 1-43 .

- الزغول ، عماد عبد الرحيم .(2012).مبادئ علم النفس التربوي . (ط2) ، العين : دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع .
- زكري ،إيناس .وخنفر ،مؤيد (2006). الفساد الإداري أسبابه وأثاره وجهود المملكة في مكافحته . السعودية :جامعة مؤتة .
- الزهراني ، سعيد بن عوض بن سعيد .(2007) . أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمدينة مكة المكرمة . رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة المكرمة: جامعة أم القرى .
- الزهراني ،عبد الله بن أحمد سالم .(2009).نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية :دراسة تحليلية .مكة المكرمة :جامعة أم القرى.
- زيتون ،محيا .(2005).التعليم في الوطن العربي في ظل العولمة وثقافة السوق . (ط1)، بيروت :مركز دراسات الوحدة العربية .
- سلطان ، محمد سعيد أنور .(2003). السلوك التنظيمي .(ط1)،الإسكندرية : الدار الجامعية .
- السكارنة ،بلال خلف .(2009).أخلاقيات العمل .(ط1) ، عمان : دار المسيرة للنشر .
- السكارنة ،بلال خلف .(2010). القيادة الإدارية الفعالة .(ط1) ، عمان :دار المسيرة للنشر .

- السكارنة ،بلال خلف. (2012). أخلاقيات العمل وأثرها في إدارة الصورة الذهنية في منظمات

الأعمال : دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية .مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (33) ، 407-373 .

- سالم ،أمانى صبري حسن.(2017).تصور مقترح لميثاق أخلاقي لمهنة التدريس من وجهة نظر أساتذة التربية . مجلة كلية التربية :جامعة بورسعيد ، (22)،697-773 .

- سراج الدين ، إسماعيل .(2006).إصلاح التعليم في مصر . الإسكندرية : مكتبة الإسكندرية.

- الشريف ،محمد بن عبد الله .(2009).جوهر الإدارة رؤية لمفهوم الإدارة وصناعة المديرين . (ط2) ، الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية .

- السعود، راتب سلامة .(2013).القيادة التربوية مفاهيم وأفاق .(ط1) ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .

- الشبخلي ، عبد القادر.(2012). كيف تصبح قائداً إدارياً ناجحاً . (ط1) ، الدمام : دار الكفاح للنشر والتوزيع .

- الشقيفي ، حمد بن موسى .(2006). دور مدير المدرسة في تنمية النمو المهني للمعلم في محافظة القنفذة : دراسة ميدانية .رسالة ماجستير غير منشورة ،مكة المكرمة :جامعة أم القرى.

- صالح ، رجاء أحمد ذيب .(2017). المناخ الأخلاقي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقته بالحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير ،الأردن : جامعة الشرق الأوسط .

- صباح ،قلامين .( 2015). **محاضرات في فلسفة الأخلاق** . سلسلة المحاضرات العلمية ، لبنان : مركز جيل البحث العلمي ،9-62 .

- الصباغ ، شوقي محمد. ومرزوق ،عبد العزيز علي.(2012). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاتجاهات الوظيفية لدى العاملين :دراسة ميدانية على مصلحة الضرائب المصرية . **مجلة العلوم الإنسانية** ، (27)،279-317 .

- الصرايرة ، ياسين. وعبابنة ،رائد .ويونس ،أحمد حسين .(1998). المنهج التجريبي لمعالجة الفساد الإداري في القطاع العام الأردني :منظور مقترح . **مجلة الإداري** ، 20(73)،57-91.

- الصريصري ، دخيل الله حمد .و العارف ،يوسف حسن .(2003).**الإدارة المدرسية** . (ط1)،بيروت : دار ابن حسن للنشر والتوزيع .

- صداقة ،صليحة علي . وبن يونس،إيمان محمد .(2013).**أخلاقيات المهنة في التعليم الجامعي والأداء الوظيفي** . (ط1). بنغازي : الفضيل للنشر والتوزيع .

- صوفي ، إيمان. وقوراري ،مريم.(2012). ورقة عمل عن :أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية . **الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري** .الجزائر.

- الطبولي ، محمد عبد الحميد .وكريم ،رمضان سعد.والعبار، ابتسام علي حمزة .(2015). الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي .مجلة نقد وتنوير ، (2) ، 65-100 .
- الطراونة ،تحسين أحمد .(2010). الأخلاق والقيادة . الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- الطراونة ،تحسين أحمد .(2012).الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية . (ط1)،الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية .
- الطعاني ، حسن .(2010) . المنظومة القيمية لمديري المدارس في الأردن وعلاقتها بالجنس والمؤهل العلمي والخبرة ومستوى المدرسة . مجلة جامعة دمشق ، 26 ( 1 + 2 ) ، 497 - 522.
- الطويل ، هاني عبد الرحمن .(2006) . الإدارة بالإيمان: أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها . (ط 1) ، عمان : الجامعة الأردنية .
- الطويل ،هاني عبد الرحمن .(2001). الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق .(ط2)،عمان:الجامعة الأردنية .
- العازمي ،مزنة سعد خالد .(2017). درجة التزام مديري مدارس التعليم في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري وأثره على مستوى رضا العاملين عن بيئة العمل . مجلة العلوم التربوية ، 1 (2)،368- 409 .

- عايش ، أحمد جميل .(2009). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية .(ط1) ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .

- عابدين ،محمد.(1999).أهمية أنماط سلوكية مختارة ودرجة ممارستها لدى مديري المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في منطقتي القدس ورام الله كما يراها المعلمون والمديرون . مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية ، 13 (2)، 560- 595 .

- عابدين ،محمد عبد القادر .وشعيبات ، محمد عوض .وحلبية،بنان محمد .(2012) . درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس . مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات.2(28) ، 363-327 .

- العبيدي،أحمد يوسف .(2017). تأثير بعض المتغيرات الشخصية على الفلسفة الأخلاقية: دراسة ميدانية للمحاسبين الليبيين . مجلة المختار للعلوم الاقتصادية ، 4 (7) ، 172- 146 .

- عابدين ، محمد عبد القادر.(2005). الإدارة المدرسية الحديثة . (ط1). عمان :دار الشروق .

- العجلوني ، محمد محمود .(2014). النظرية الإدارية الإسلامية استنباط الأسس والمبادئ. (ط1)، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .

- العرفي، عبد الله بالقاسم .ومهدي ،عباس عبد .(2008). مدخل إلى الإدارة التربوية . (ط1)، بنغازي : منشورات جامعة بنغازي .

- العطية ،ماجدة .(2003).سلوك المنظمة :سلوك الفرد والجماعة . (ط1)،عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .



- العمامرة ، محمد محسن .(2012). **مبادئ الإدارة المدرسية** . (ط4). عمان :دار المسيرة .
- عبد الحفيظ ، البار.(2010). **فلسفة التربية عند جون ديوي** . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر :جامعة منتوري قسنطينة .
- عبد اللطيف ،أسار فخري.(2011). **أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية**. منشورات هيئة النزاهة ،العراق : دائرة البحوث والدراسات .
- عبد الجبار ، منى حيدر.(2015). **بواعث الفساد وتقنيات مواجهته في المؤسسات العامة العلاقة والأثر: دراسة تحليلية لآراء عينات من المديرين العاملين في الهيئات الرقابية في عدد من الوزارات العراقية** . مجلة دراسات إدارية ، 8 (15) ، 316- 351 .
- عبد الرحمن ،طه.(2000). **سؤال الأخلاق مساهمة في النقد الأخلاقي للحدثة الغربية** . (ط1) ، الدار البيضاء : المركز الثقافي العربي .
- عبد العظيم ،بن صغير .ووفاء ،بحاش.(2015). **أخلاقيات الأعمال كمحدد لتحقيق فعالية التسير في المؤسسات** . مجلة العلوم الإنسانية، (42)، 11-27.
- عبده ،مصطفى.(1999). **فلسفة الأخلاق** . (ط2)،القاهرة : مكتبة مدبولي للنشر والتوزيع .
- عبد العالي ،حاحة.(2013). **الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر**. أطروحة دكتوراه غير منشورة ،الجزائر : جامعة محمد خيضر بسكرة .
- العتيبي ، أحمد بركي مبارك.(2013). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت**.رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن :جامعة الشرق الأوسط .

- العتيبي ، مشاعل بنت ذياب. (2009). ورقة عمل عن : الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات . المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي،السعودية 1-39 .

- عثمان ، محمد مختار. (1991). مبادئ علم الإدارة . (ط1)، بنغازي :جامعة بنغازي .

- العرايضة ،رائدة هاني محمود.(2012). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين .رسالة ماجستير غير منشورة،الأردن :جامعة الشرق الأوسط .

- عزب ، خالد. (2017). البحث عن الإنسان : الدين ،التقنية ، الهوية . سلسلة شرفات : (4) مكتبة الإسكندرية.

- عطيانى ، مراد سليم .وأبو سلمى ، عبد الله جميل.(2014). أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين :دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردن . مجلة دراسات ،العلوم الإدارية ، 41(2) ، 388-401 .

- الغامدي ، سعيد بن ناصر. (2010). أخلاقيات العمل ضرورة تنموية ومصلحة شرعية . مكة المكرمة : الإدارة العامة للإعلام والثقافة والنشر .

- الغالبي ، طاهر.وصالح ،أحمد. (2010).التطوير التنظيمي . (ط1) . عمان :دار وائل للنشر.

- الفتلاوي ، إيناس عباس يونس. (2017). مظاهر الفساد الإداري والمالي وسبل مواجهته : دراسة نظرية . مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات ، (10)، 183-208 .

- الفرجاني ، محمد امراجع عبد الله. (2010) . الأخلاقيات المهنية لمدير المدرسة والعوامل المرتبطة بها من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام فى مدينة بنغازي . رسالة ماجستير غير منشورة ، بنغازي : جامعة بنغازي .

- القرني ، عبد الله بن أحمد بن غيثان. (2008) . قيم العمل الواردة فى ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم من المنظور الإسلامى وآلية تفعيلها لدى المعلمين . رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة : جامعة أم القرى .

- القطان ، بسمة إبراهيم خليل. (2015). قوة القرارات الإدارية وانعكاساتها على احتواء القوى المعيقة للتغير الإداري :دراسة حالة في المعهد التقني الموصل . مجلة دراسات إدارية ، 7(14)، 41-69 .

- القحطاني ، سالم بن سعيد. (2008). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي. (ط2) ، الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية .

- القحطاني .عبد العزيز بن سعد. (2014). أخلاقيات الوظيفة العامة ودورها في الحد من الفساد الإداري ومكافحته . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الرياض :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

- القماطي ، هنية مفتاح. (1991). الأخلاق والعرف .(ط1) ، بنغازي: منشورات جامعة بنغازي.

- القماطي ، هنية مفتاح .(2001). نظرية القيمة عند كليرنس لويس . (ط1) ، بنغازي : منشورات جامعة بنغازي .

- القرشي ،خلف سالم .(2015). تصور مقترح لميثاق أخلاقي للمعلم والمتعلم في المملكة العربية السعودية في ضوء الفكر التربوي .مجلة الثقافة والتنمية ، (92) ، 264-216 .
- كريم ، رمضان سعد .(2009). السلوك القيادي التحويلي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بمدينة بنغازي . مجلة جامعة سيها ، 8 (1) ، 124-110 .
- كوبر،روبرت.وصواف ،أيمن.(1999). الذكاء الانفعالي :القيادة الشاملة للذات والجماعات والمنظمات. مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، 3 (21) ، 8-1 .
- الكبير،أحمد عبد الله .(2015). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة . (ط1)،الرياض : مكتبة الملك فهد .
- الكبيسي ، عبد الواحد .والحياني ، صبري بردان .(2012). الإرشاد والتوجيه التربوي . (ط1)،عمان : دائرة المكتبة الوطنية .
- كنجها ، وليام.وكورديرو،باولا إيه.القيادة التربوية مدخل قائم على حل المشكلات .ترجمة محمد طلبة عبد القادر .(2012). ط1 ، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع .
- اللجنة الشعبية العامة سابقاً.(1992).قرار رقم (9) . بشأن إصدار لائحة تنظيم التعليم العام ، المواد (1-4): سرت .
- اللقمانى ، أحمد بن شريف بن عايد . (2007) . مدى التزام معلمي المرحلة الثانوية بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر المشرفين ومديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة ، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة : جامعة أم القرى.

- اللخاوي ، محمد فتحي .(2008). دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم وسبل تطويره .رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة :الجامعة الإسلامية .

- لويزة ، دحيمان .(2012). تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر : جامعة الجزائر .

- المحاسنة ،محمد عبد الرحيم .والحري ، سامي عبد الكريم .(2014).أثر الفساد الإداري في عرقلة برامج التطوير الإداري :دراسة ميدانية . مجلة دراسات إدارية ، 6 (12)، 86-137 .

- محمد، نسرین موسى أحمد .(2016). أخلاقيات العمل الإدارة العليا وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس :بالتطبيق على عينة من الجامعات السودانية الخاصة .رسالة ماجستير غير منشورة، السودان : جامعة السودان .

- محمد ،ترقو محمد .ومحمد ، مداحي.(2016).ورقة عمل عن : اختبار أثر أخلاقيات الأعمال في الموارد البشرية على الرضا عن المركز الوظيفي في المؤسسات . المؤتمر الدولي الثالث عشر : الجزائر .

- محمود ،محمد مجيد .(2003). السلوك اللاأخلاقي للمديرين وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والوظيفية :دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، بنغازي :أكاديمية الدراسات العليا .

- محمود ،محمد مجيد .(2012). أخلاقيات الوظيفة العامة وعلاقتها ببعض العوامل الديموغرافية والوظيفية . ليبيا : جامعة عمر المختار .

- المريات ، رغبة عابد عطا الله .(2011). أثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وآراء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في مدينة عمان . رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن : جامعة الشرق الأوسط .
- معمر ، جلول خدة .(2011). الدراسات الفلسفية الأخلاقية في الفكر المغاربي المعاصر . رسالة ماجستير غير منشورة ،الجزائر: جامعة وهران .
- المطيري ، موسى بن غنام.(2010). دور مديري المدارس الابتدائية في تنمية المرشدين الطلابيين مهنياً بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرين والمرشدين الطلابيين . رسالة ماجستير غير منشورة ، السعودية : جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .
- مقري ، زكية .و. ويحياوي ، نعيمة .(2014). أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية . مجلة دراسات إدارية ، 7 (13)، 170-195 .
- مهدي ،ميادة حياوي . وداود ،رزاق مخور . (2011). تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية : أنموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة . مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، 7 (21)، 121-140 .
- مسعود، يوسف يخلف .وساسي، سامي عمر .(2017). أثر الفساد وعدم الاستقرار على نمو الاقتصاد الليبي : دراسة تطبيقية للفترة : 1996 - 2016 . مجلة المختار للعلوم الاقتصادية ، 4 (7) ، 36-58 .
- موهوب ، أمال .(2017). القيمة الأخلاقية من منظور طه عبد الرحمن . مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، (30) ، 137-146 .

- المنياوي، أحمد. (2010). جمهورية أفلاطون . (ط1). القاهرة : دار الكتاب العربي .
- نجم ،نجم عبود .(2006). أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال . (ط1). عمان : دار الوراق للنشر والتوزيع .
- نوال ، ضيافي .(2010). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر : جامعة أبو بكر بلقايد .
- النويقة ، عطائه بشير.(2016). أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة . مجلة دراسات ،العلوم الإدارية ، 43 (1) 115-138 .
- هشام ،باهي .(2015). دور أخلاقيات الموظف العام في الحد من الفساد الإداري . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر :جامعة محمد خيضر .
- الهمالي ، عبد الله عامر.(2003). أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته . (ط3)، بنغازي :منشورات جامعة بنغازي .
- هيئة تطوير مهنة التعليم .(2010). أخلاقيات مهنة التعليم وقواعد السلوك . فلسطين :وزارة التربية والتعليم العالي ،1-23 .
- هيئة النزاهة .(2016). نظام النزاهة الوطني في العراق رؤية مستقبلية .العراق : دائرة البحوث والدراسات .

- هندي ، صالح .(2011). واقع المناخ المدرسي في المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية وطلبة الصف العاشر وعلاقته ببعض المتغيرات . **المجلة الأردنية في العلوم التربوية** ، 7 (2)، 105-123 .

- وافية ، شراد .(2015). مساهمة أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري : دراسة حالة مؤسستي سوناطراك وسونلغاز . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر: جامعة محمد خيضر .

- وليد ،شلابي . (2016). واقع المناخ التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة .رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر : جامعة محمد خيضر .

- ياغي ، محمد عبد الفتاح . (1995) . الأخلاقيات في الإدارة . ط 1، عمان :دار وائل للنشر .

- يحيى ، سجي أحمد محمود . (2010) . درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات الإدارة المدرسية من نظر معلمي مدارسهم . رسالة ماجستير غير منشورة ، نابلس : جامعة النجاح الوطنية .

- يحيى ،زروقي .(2017). أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري للموظف العام :دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تلمسان . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجزائر :جامعة أبي بكر بلقايد .



- اليماني ، عبد الكريم علي .(2009). **فلسفة القيم التربوية** . (ط1)، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .

- Hutchings ,Ed .D. Troy.(2016), **Protecting the Profession professional Ethics in the Classroom**. ETC: Measuring the Power OF Learning WWW.ets.org.

-National Association of School Psychologists.(2010).**Principles for Professional Ethics**.

- Northouse ,Peter G.(2003).**Leadership Theory and Practice**.P3,New Delhi: Tejeshwar Singh

- Northouse ,Peter G.(2016).**Leadership Theory and Practice**.P7,New Delhi: Tejeshwar Singh

-Kocabas ,I. and Karakose ,T. (2009). **Ethics in School administration**. African journal of Business Management.

-Sergiovanni,T. and Starrat,R. (1998). **Supervision:A Reedefination**. (6<sup>th</sup>ed.) , New York:HCGraw-Hill

-Sheran ,Patrick J.(1993).**Ethics in Public Administration**.London: BritishLibrary.

الملاحق

الملحق (1)

- الاستبانة في صورتها الأولى

- الاستبانة في صورتها النهائية

# جامعة بنغازي

## كلية الآداب

### قسم التخطيط والإدارة التعليمية

الموافق الموضوع /تحكيم استمارة استبيان

.....

الأستاذ الفاضل .....

الكلية .....الدرجة العلمية .....الجامعة .....

تحية طيبة وبعد,,,

تقوم الباحثة بدراسة عن المبادئ الأخلاقية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين . وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة التخصص العالي (الماجستير) في الإدارة التربوية .

وبصفتك من المهتمين بالموضوع والممارسين للمهنة التربوية , يسرني أن أعرض عليك النسخة الأولية من أداة الدراسة لأغراض تحكيمها والتأكد من صدقها .

لذلك نأمل منك إصدار الحكم على فقراتها وأبعادها سواء يتطلب ذلك حذف أو تعديل بعض فقراتها أو بإضافة فقرات جديدة كما نأمل إصدار الحكم على درجة انتماء كل فقرة للبعد الذي وضعت فيه.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ... والسلام عليكم ورحمة الله

الباحثة: فاطمة امحمد المجدوب

العام الجامعي: 2016-2017

## البعد الأول: أخلاقيات مدير المدرسة تجاه المهنة التربوية الإدارية

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	غير صالحة	صالحة	الفقرة
				يتصرف بوصفه قدوة للعاملين ونموذجاً للأداء المدرسي الفعال .
				يتحلى بالحكمة وسرعة البديهة في التعامل مع الأمور .
				يتحلى بالمقدرة على ضبط النفس .
				يحترم القوانين والأنظمة المعمول بها ويتمسك بمعايير أخلاقية رفيعة المستوى .
				يحترم شخصية كل فرد في المدرسة .
				يقدر إسهامات العاملين معه ويعترف بها .
				يحافظ على أسرار العاملين معه .
				يفي بالعهود التي يقطعها على نفسه .
				يتميز بانفتاحه على جميع العاملين معه .
				يتحمل المسؤولية وينجز المهمات الموكلة إليه بإخلاص .
				يتسامى بسلوكه عن كل توجه مقصود لتحقيق مكاسب شخصية مادية كانت أو معنوية .

				لا يفسح المجال لأي ضغوطات من شأنها التأثير على مبادئ العدالة والمساواة وحرية التعبير .
				يحرص على عدم إخفاء أي شواهد أو معلومات تساعد على إقرار الحق وتحقيق العدالة .
				يتفهم الفرق بين السلوك القانوني والسلوك الأخلاقي .
التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	غير صالحة	صالحة	الفقرة
				يحرص على أن تكون توقعاته عن فاعلية ممارساته الإدارية متطابقة مع توقعات العاملين معه.
				يسعى دائما للنمو المهني بالإطلاع على جميع المستجدات في مجال عمله .
				يحجم عن ممارسة أي نشاط يحول دون تفرغه لإدارة المدرسة .
				يتخذ القرارات بعد التشاور مع كل الأطراف المتأثرة به.
				يوضح أسباب القرار ولا يعمل على تبريره .
				يلتزم بمبدأ المساءلة عن تصرفاته وتصرفات العاملين معه .
				يلتزم باستخدام المصادر والتسهيلات المدرسية بعدالة وفاعلية وكفاءة.
				يلتزم بتقديم العون والمشورة لكل من يطلبها في المدرسة.

				يعمل على تطوير مناخ عمل إنساني يقوم على الألفة والمودة .
				يعمل على تنمية روح المشاركة والإحساس بالمسؤولية أثناء صناعة القرار التربوي .
				يوفر كافة البيانات والمعلومات اللازمة لصنع القرارات التربوية .
				يعمل على تكوين فرق العمل الجماعي لإنجاز المهمات التربوية.
				يتعامل مع الجميع بعدالة وموضوعية بعيدا عن التعصب الجهوي والقبلي .
				يستمع لجميع الآراء ووجهات النظر ويتخذ جميع الإجراءات اللازمة نحوها .
التعديل المقترح	بحاجة إلي تعديل	غير صالحة	صالحة	الفقرة
				يشجع الابتكار والإبداع والمبادرة.
				يفتخر بمهنته وبالانتماء لها .
				يعمل على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها .
				يعزز القيم والممارسات الأخلاقية في المدرسة .
				يعزز ثقافة الحوار وتعليم السلام بين أعضاء المجتمع المدرسي .
				يهتم بترسيخ القيم التربوية ويحافظ على النظام المدرسي .

				يحرص على توضيح اللوائح المنظمة لحقوق المعلمين وواجباتهم .
				يدير المدرسة بأسلوب يتناسب مع الموقف الإداري التربوي .
				يحرص على تقوية الوعي بالقيم الوطنية .
				ينمي في نفوس أعضاء المجتمع المدرسي قيم حب الوطن والدفاع عنه .
				يهتم بمتابعة القضايا والأحداث الجارية في وطنه .

### البعد الثاني : أخلاقيات مدير المدرسة تجاه المعلمين

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	غير صالحة	صالحة	الفقرة
				يلتزم بمبدأ العدالة في تعاملاته مع المعلمين .
				يشجع الزيارات التبادلية بين المعلمين .
				يساعد المعلمين في حل مشكلاتهم.
				يستأذن من المعلم قبل دخوله غرفة الصف .
				يعزز الجوانب الإيجابية في ممارسات المعلمين وينميها .
				يصدق في الحديث والتعامل مع المعلمين .
				يوضح للمعلمين المعايير المعتمدة في تقييم أدائهم .

				يطلع المعلمين على نتائج تقييمه الإداري لأدائهم .
				يشرك المعلمين في تخطيط العمل اليومي .
				يراعي الفروق الفردية بين المعلمين .
				يدعم العمل بروح الفريق بين المعلمين .
				يشجع المعلمين على الحوار البناء .
				يتيح للمعلمين فرصة التعبير عن آرائهم .
				ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين .
				يشجع المعلمين الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم .

### البعد الثالث: أخلاقيات مدير المدرسة تجاه أولياء الأمور

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	غير صالحة	صالحة	الفقرة
				يشرك أولياء الأمور في حل المشكلات التي يواجهها أبناؤهم .
				يشرك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات المتعلقة بأبنائهم .
				يحترم أولياء الأمور بغض النظر عن مستوياتهم ومراكزهم ونفوذهم الاجتماعي .
				يطلع أولياء الأمور بأوضاع أبنائهم أولاً بأول .



				يفعل دور مجالس الآباء ومجالس الأمهات في المدرسة.
				يحترم ويقدر الثقة التي يمنحها أولياء الأمر له.
<b>البعد الرابع: أخلاقيات مدير المدرسة تجاه المجتمع المحلي</b>				
التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	غير صالحة	صالحة	الفقرة
				يحترم قيم المجتمع وعاداته وتقاليده ويترجمها إلى سلوك.
				يستشعر حاجات المجتمع المحلي عن طريق التواصل مع أفراده .
				يكشف عن جوانب القوة والضعف في أداء المدرسة ويوضحها للمهتمين من أعضاء المجتمع المحلي .
				يشارك أفراد المجتمع المحلي في المناسبات الدينية .
				يقيم الأنشطة المدرسية لخدمة المجتمع المحلي وحماية البيئة .
				يحافظ على علاقة طيبة مع أعضاء المجتمع المحلي .
				يوفر المعلومات الدقيقة عن المدرسة ويقدمها لأولياء الأمور والمهتمين من أعضاء المجتمع المحلي .
				يعمل على توثيق الصلة بين المدرسة والبيئة المحلية .
				يحرص على تطوير العلاقة مع أعضاء المجتمع المحلي .

جامعة بنغازي  
كلية الآداب  
قسم التخطيط والإدارة التعليمية

الأستاذ المحترم مدير مدرسة .....

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة بدراسة عن (المبادئ الأخلاقية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين) .

وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة التخصص العالي (الماجستير) في الإدارة التعليمية .

لذلك نأمل تعبئة البيانات التالية :

\_ النوع : ( ذكر / أنثى ) .....

\_ المؤهل العلمي : .....

\_ عدد سنوات الخبرة المهنية : .....

ونحيطكم علماً بأن هذه البيانات ستكون موضع السرية التامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،

والسلام عليكم ورحمة الله

الباحثة :فاطمة إمحمد المجدوب

العام الدراسي :2016\_2017

البعد الأول : أخلاقيات مدير المدرسة تجاه المهنة التربوية الإدارية

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبدأ
1	يتصرف بوصفه قدوة للعاملين ونموذجاً للأداء المدرسي الفعال .					
2	يتحلى بالحكمة وسرعة البديهة في التعامل مع المواقف التي يتعرض لها .					
3	يتحلى بالمقدرة على ضبط النفس .					
4	يحترم القوانين والأنظمة التربوية .					
5	يتمسك بمعايير أخلاقية رفيعة المستوى في إدارة المدرسة .					
6	يحترم شخصية كل فرد في المدرسة .					
7	يقدر إسهامات العاملين معه ويعترف بها .					
8	يحافظ على أسرار العاملين معه .					
9	يفي بالجهود التي يقطعها على نفسه .					
10	يتميز بانفتاحه على جميع العاملين معه .					
11	يتحمل المسؤولية وينجز المهمات الموكلة إليه بإخلاص .					
12	يتسامى بسلوكه عن كل توجه مقصود لتحقيق مكاسب شخصية مادية كانت أو معنوية .					
13	لا يفسح المجال لأي ضغوطات من شأنها التأثير على مبادئ العدالة والمساواة وحرية التعبير داخل المدرسة .					
14	يحرص على عدم إخفاء أي شواهد أو معلومات تساعد على إقرار الحق وتحقيق العدالة داخل المدرسة .					
15	يتفهم الفرق بين السلوك القانوني والسلوك الأخلاقي .					
16	يحرص على أن تكون توقعاته عن فاعلية ممارساته الإدارية متطابقة مع توقعات العاملين معه .					

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
17	يسعى دائماً للنمو المهني بالإطلاع على جميع المستجدات في مجال عمله .					
18	يحجم عن ممارسة أي نشاط يحول دون تفرغه لإدارة المدرسة .					
19	يتخذ القرارات بعد التشاور مع كل الأطراف المؤثرة فيها والمتأثرة بها .					
20	يتحمل مسؤولية القرار ولا يعمل على تبريره .					
21	يلتزم بمبدأ المساءلة عن تصرفاته وتصرفات العاملين معه .					
22	يلتزم باستخدام المصادر والتسهيلات المدرسية بعدالة وفاعلية وكفاءة.					
23	يلتزم بتقديم العون والمشورة لكل من يطلبها في المدرسة.					
24	يعمل على تطوير مناخ عمل إنساني يقوم على الألفة والمودة .					
25	يعمل على تنمية روح المشاركة والإحساس بالمسؤولية أثناء صناعة القرار التربوي .					
26	يوفر كافة البيانات والمعلومات اللازمة لصنع القرارات التربوية .					
27	يعمل على تكوين فرق العمل الجماعي لإنجاز المهمات التربوية.					
28	يتعامل مع الجميع بعدالة وموضوعية بعيداً عن التعصب الجهوي والقبلي .					
29	يستمع لجميع الآراء ووجهات النظر ويتخذ جميع الإجراءات اللازمة نحوها .					
30	يشجع الابتكار والإبداع والمبادرة.					
31	يفتخر بمهنته وبالانتماء لها .					

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبدأ
32	يعمل على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها .					
33	يعزز القيم والممارسات الأخلاقية في المدرسة .					
34	يعزز ثقافة الحوار وتعليم السلام بين أعضاء المجتمع المدرسي .					
35	يهتم بترسيخ القيم التربوية ويحافظ على النظام المدرسي .					
36	يحرص على توضيح اللوائح المنظمة لحقوق المعلمين وواجباتهم .					
37	يدير المدرسة بأسلوب يتناسب مع الموقف الإداري التربوي .					
<b>البعد الثاني : أخلاقيات مدير المدرسة تجاه المعلمين</b>						
الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبدأ
38	يلتزم بمبدأ العدالة في تعاملاته مع المعلمين .					
39	يشجع الزيارات التبادلية بين المعلمين .					
40	يساعد المعلمين على حل مشكلاتهم.					
41	يستأذن من المعلم قبل دخوله غرفة الصف .					
42	يعزز الجوانب الإيجابية في ممارسات المعلمين وينميها .					
43	يصدق في الحديث والتعامل مع المعلمين .					
44	يوضح للمعلمين المعايير المعتمدة في تقييم أدائهم .					
45	يطلع المعلمين على نتائج تقييمه الإداري لأدائهم .					

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبدأ
46	يشرك المعلمين في تخطيط العمل اليومي .					
47	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين .					
48	يدعم العمل بروح الفريق بين المعلمين.					
49	يشجع المعلمين على الحوار البناء.					
50	يُتيح للمعلمين فرصة التعبير عن آرائهم .					
51	ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين.					
52	يشجع المعلمين الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم .					
<b>البعد الثالث : أخلاقيات مدير المدرسة تجاه أولياء الأمور</b>						
الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبدأ
53	يشرك أولياء الأمور في حل المشكلات التي يواجهها أبناؤهم .					
54	يشارك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات المتعلقة بأبنائهم .					
55	يحترم أولياء الأمور بغض النظر عن مستوياتهم ومراكزهم ونفوذهم الاجتماعي .					
56	يُطلع أولياء الأمور بأوضاع أبنائهم أولاً بأول .					
57	يفعل دور مجالس الآباء ومجالس الأمهات في المدرسة .					
58	يحترم ويقدر الثقة التي يمنحها أولياء الأمور له.					
<b>البعد الرابع : أخلاقيات مدير المدرسة تجاه المجتمع المحلي</b>						
الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبدأ
59	يحترم قيم المجتمع وعاداته وتقاليده ويترجمها إلى سلوك.					

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
60	يستشعر حاجات المجتمع المحلي عن طريق التواصل مع أفراده ومؤسساته .					
61	يكشف عن جوانب القوة والضعف في أداء المدرسة ويوضحها للمهتمين من أعضاء المجتمع المحلي .					
62	يحرص على تقوية الوعي بالقيم الوطنية .					
63	ينمي في نفوس أعضاء المجتمع المدرسي قيم حب الوطن والدفاع عنه .					
64	يهتم بمتابعة القضايا والأحداث الجارية في وطنه .					
65	يشارك أفراد المجتمع المحلي في المناسبات الدينية والوطنية .					
66	يقيم الأنشطة المدرسية لخدمة المجتمع المحلي وحماية البيئة .					
67	يحافظ على علاقة طيبة مع أعضاء المجتمع المحلي .					
68	يوفر المعلومات الدقيقة عن المدرسة ويقدمها لأولياء الأمور والمهتمين من أعضاء المجتمع المحلي .					
69	يعمل على توثيق الصلة بين المدرسة والبيئة المحلية .					
70	يحرص على تطوير العلاقة مع أعضاء المجتمع المحلي .					

الملحق (2)

المخاطبات الرسمية





جامعة بنغازي

كلية الآداب

قسم التخطيط والإدارة التعليمية

الأستاذ المحترم مدير مدرسة .....

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة بدراسة عن (المبادئ الأخلاقية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين) .

وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة التخصص العالي (الماجستير) في الإدارة التعليمية .

لذلك نأمل تعبئة البيانات التالية :

\_ النوع : ( ذكر / أنثى ) .....

\_ المؤهل العلمي : .....

\_ عدد سنوات الخبرة المهنية : .....

ونحيطكم علماً بأن هذه البيانات ستكون موضع السرية التامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،

والسلام عليكم ورحمة الله

الباحثة :فاطمة إسماعيل المجذوب

العام الدراسي :2016\_2017





التاريخ : 14 / رجب / 1438 هـ

الرقم الإشاري : 11 / أبريل / 2017 م

## إفادة

تفيد إدارة الدراسات العليا والتدريب بجامعة بنغازي بأنه قد تم توثيق عنوان مقترح رسالة الماجستير المذكور ببياناته أدناه من قبل إدارة الثقافة العلمية والتعاون والابتكار، التابعة للهيئة الليبية للبحث والعلوم والتكنولوجيا:

فاطمة امحمد عبدالله المجدوب

اسم الطالب :

الآداب / التخطيط والإدارة التعليمية

الكلية / القسم :

المبادئ الأخلاقية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين.

عنوان المقترح :

د. رمضان سعد كريم محمد الترهوني / أستاذ مشارك

اسم المشرف :

2014/05/08 م

تاريخ التوثيق :

د.ع/ 2014/2729

الرقم الإشاري

منتهج هذه الإفادة للمصالحات فيما ذكره في تاريخه ورائته

طارق عبدالله الجهمي

مدير مكتب الدراسات العليا



د. طارق الجهمي  
مدير مكتب الدراسات العليا

# **The principals of professional ethics of the managers of public schools in Benghazi city according to viewpoint of teachers**

**By**

**Fatma A. Magdub**

**Supervisor**

**Prof. Ramadan S. Akraiem**

## **Abstract**

This study aimed to identify the level of professional ethics of the managers of public basic educational schools in Benghazi city , and to defining the significance differences in this level according to the gender variable, and determine a significant correlation between the professional ethics of the managers of public schools in Benghazi and their educational and administrative experience, In addition, the study aimed to clarify the principles of professional ethics for the managers of public schools in Benghazi from the view point of the teachers.

The study community consists of all teachers in the basic schools in Benghazi city, which number ( 36296) teachers during the academic year 2016-2017. A random stratified sample was selected which number ( 380) teachers, this number represents (1.05%) of the study population, To collect the study data, a questionnaire was developed consisting of (70) item divided into four areas: the ethics of the school principal towards the profession the principals' ethics towards teachers, the principals' ethics towards parents, and the principals' ethics towards the community, reliability and consistency of questionnaire were confirmed by use of the Alpha Kronbach which was ( 0.98) which is statistically significant at (0.05), The statistical package for social sciences (Spss) was used to analyze the study data. Some statistical methods were used, such as arithmetic averages, standard deviations, t.test, and Pearson correlation coefficient.

The results of the study showed that the level of professional ethics for the managers of public basic schools in the city of Benghazi was high, also, there were statistically significant differences in the description of the level of professional ethics for the

managers of public basic schools in Benghazi due to the gender variable for females, In addition, there was a statistically significant correlation between the professional ethics of the managers of public schools in the city of Benghazi and their educational experiences, also found that one of the most important ethical principles for the managers of public schools in the city of Benghazi from viewpoint of teachers is the need to establish humane educational climates that promote the principles of mutual trust, Credibility, respect, responsibility, transparency, appreciation, participation, justice and objectivity, accountability, and the rejection of violence and intolerance, which contribute to the realization of the school's vision and educational mission.



**The principals of professional ethics of  
the managers of public schools in  
Benghazi city according to viewpoint of  
teachers**

**By**

**Fatma A. Magdub**

**Supervisor**

**Prof. Ramadan S. Akraiem**

**This Thesis was submitted in Partial Fulfillment of the  
Requirements for Master's Degree of Science in  
Education Administration.**

**University of Benghazi**

**Faculty of Arts**

**June 2019**