



المحددات العلمية لأخلاقيات إدارة المؤسسة  
التعليمية في الفكر المعاصر  
"دراسة تحليلية"

إعداد

د/ فاطمة أحمد ذكي

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

أ/ خالد سعد مشعان العتيبي

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحث

المحددات العلمية لأخلاقيات إدارة المؤسسة التعليمية  
في الفكر المعاصر "دراسة تحليلية"  
إعداد

د/ فاطمة أحمد زكي  
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بنها

أ/ خالد سعد مشعان العتيبي

أولاً : الإطار العام للبحث  
مقدمة البحث :

ولاشك أن بناء الأخلاق على أساس عقائدي ضمان لتثبيتها واستقرارها وعدم العبث بها، وهو أمل لازم حيث أن العقيدة دون خلق، شجرة لا ظل لها ولا ثمرة، وإن الخلق دون عقيدة ظل لشبح غير مستقر)، والأخلاق في الفلسفة الإسلامية تنتقل بالإنسان من مجال العقيدة إلى مجال الشريعة من العبادات والمعاملات والعلاقات، فهناك أخلاق تتعلق بصلة الفرد بنفسه كالحياء والإتقان والصبر، ومنها ما يتعلق بصلة الإنسان بخالقه كالطاعة والتعظيم والشكر والتواضع وعدم الاستكبار، ومنها ما يتعلق بصلة الفرد والأخلاق في الفلسفة الإسلامية تنتقل بالإنسان من مجال العقيدة إلى مجال الشريعة من العبادات والمعاملات والعلاقات، فهناك أخلاق تتعلق بصلة الفرد بنفسه كالحياء والإتقان والصبر، ومنها ما يتعلق بصلة الإنسان بخالقه كالطاعة والتعظيم والشكر والتواضع وعدم الاستكبار، ومنها ما يتعلق بصلة الفرد بالآخرين كالإحسان وأداء الواجب وحسن العشرة والتعاون على البر والتقوى والعدل والأمانة ... وغيرها، مما يتخلل مختلف الأنظمة السياسية واقتصادية واجتماعية، ومنها ما يتعلق بصلة الإنسان بالأشياء الأخرى من البيئة، كالحرص على نظافة البيئة والحفاظ عليها والرفق بالحيوان، والحقيقة إن دائرة الأخلاق في الإسلام من السعة بحيث تغطي شؤون الحياة كلها، فهي ذات صلة بالعقيدة والعبادة والمعاملات ومختلف العلاقات<sup>(١)</sup>.

ولاشك أن مؤسسات اليوم تعمل جاهدة اتجاه تكوين أفراد ذوي قيم ومبادئ سامية في مجال الأعمال لتفادي الخروقات الواقعة في وقتنا الحاضر خاصة في المجال الإداري، وإذا كانت الأخلاق تشير إلى النظام القيمي والمعايير الأخلاقية التي يستند لها الأفراد في اتخاذ

قراراتهم المختلفة ما نريد أن نؤكد هنا أن الأخلاق لدى هؤلاء الأفراد تختلف وذلك بسبب عدة عوامل أو مؤثرات تؤدي على اختلافها وكذلك اختلاف مستوياتها في المؤسسة ولهذا قمنا بتسليط الضوء في هذا المطلب إلى مصادر أخلاقيات الإدارة ومستوياتها في المؤسسة، وتستند المؤسسة العصرية على مجموعة من المصادر تستمد من خلالها أخلاقيات إدارتها، مثل المصدر الديني (القرآن العظيم والسنة الشريفة، العائلة، ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته، الإعلام، الجامعات المرجعية، مجتمع العمل، القوانين واللوائح، الخبرة المتراكمة، الضمير الإنساني الصالح، جماعات الضغط ... وغيرها)<sup>(٢)</sup>.

مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

■ ما المحددات العلمية لأخلاقيات إدارة المؤسسة التعليمية في الفكر المعاصر؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

■ ماذا نعني بأخلاقيات إدارة المؤسسة التعليمية؟

■ ما أهم مصادر أخلاقيات إدارة المؤسسة التعليمية؟

■ ما أهداف أخلاقيات إدارة المؤسسة التعليمية في الفكر المعاصر؟

■ ما أهم أخلاقيات العاملين في المؤسسة التعليمية؟

■ ما أهم ضوابط أخلاقيات التعليم في المؤسسة التعليمية؟

أهداف البحث :

استهدف البحث الحالي تحديد المحددات العلمية لأخلاقيات إدارة المؤسسة التعليمية في

الفكر المعاصر وذلك من خلال ما يلي :

■ التعرف على ماهية أخلاقيات إدارة المؤسسة التعليمية.

■ الكشف عن أهم مصادر أخلاقيات إدارة المؤسسة التعليمية.

■ الوقوف على أهداف أخلاقيات إدارة المؤسسة التعليمية في الفكر المعاصر.

■ التعرف على أهم أخلاقيات العاملين في المؤسسة التعليمية.

■ الكشف عن أهم ضوابط أخلاقيات التعليم في المؤسسة التعليمية.

## منهج البحث :

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجب عن تساؤلاته البحثية.

ثانياً : مفهوم أخلاقيات إدارة المؤسسة التعليمية ومصادرها:

ينظر إلى أخلاقيات الإدارة على أنها "مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ والصحيح والخطأ معايير نسبية تختلف من مجتمع لآخر ما لم تحكمها مرجعية عليا تعترف لكمالها جميع المجتمعات البشرية، وأخلاقيات الإدارة تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار والخطوط التوجيهية هي سياسات عامة لا بد لها من استراتيجية كلية تشتق منها، وفي نفس الوقت تسعى لتحقيقها"<sup>(٣)</sup>.

والبعد المنهجي لأخلاقيات الإدارة باعتبارها الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي حتى يتم من خلالها ما هو جيد، ويأتي البعد الموضوعي لأخلاقيات الإدارة بكونها علماً مراعيّاً للاعتبار المادي وتعرف على أنها: "العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف"<sup>(٤)</sup>، وعليه فإن أخلاقيات الإدارة عبارة عن مجموعة القيم والمبادئ الفاضلة والمعايير الصادقة والتي تشتق من العقيدة الصحيحة وتحكم السلوك الإداري لتحقيق كفاءة المؤسسة ورضا أصحابها.

وعليه نجد أن الفلسفة الإسلامية هي أكثر اتساقاً وأوضح منهجاً في معالجة أخلاقيات الإدارة، وذلك بتركيزها على قيم مثلى ومعايير ثابتة تقوم السلوك الإنساني من خلال منهج أخلاقي شامل لجميع شؤون الحياة، الأمر الذي عجز عنه الفكر الإداري الحديث، نظراً لاستناده على منطلقات فكرية مادية قاصرة على حياة الإنسان الآتية، ولا تركز كثيراً على ما بعد هذه الحياة، ويمكن تحديد أهم مصادر أخلاقيات إدارة المؤسسة المجتمعية على النحو التالي: الدين في المجتمع، وقيم وأخلاقيات المجتمع، وقيم وأخلاقيات أسر العاملين في المؤسسة، والتشريعات والقوانين، وتعليمات ولوائح المؤسسة<sup>(٥)</sup>.

ثالثاً : أهداف أخلاقيات إدارة المؤسسة التعليمية في الفكر المعاصر :  
تهتم أخلاقيات الإدارة كعلم للواجبات المعنوية الخاصة بمهنة معينة وجزءاتها التأديبية بتبيان القواعد السلوكية والأخلاقية لإعطاء مهنة ما سواء فيما بين الممارسين أنفسهم أو اتجاه الغير، وعموماً تهدف الأخلاقيات الإدارية إلى:

- ضبط العادات والاتفاقات ومجموع القيم والأعراف والتقاليد المتفق عليها في محيط ما.
- تساعد الأخلاقيات على تقديم النقد الذاتي لتحسين المردودية، وتحسين الكفاءات الفنية وتحفيز المهارات المهنية وإيجاد جسور الثقة في الأهداف المتبعة.
- ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى به العاملون لدى الدولة وضمان انضباطهم بما ينسجم ومقتضيات ممارسة الوظيفة العمومية، وإطلاعهم على واجباتهم المهنية في إطار أخلاقي.
- تطبيق نظام الجزاءات الإيجابية والسلبية لتقادي بعض مظاهر الفساد الإداري.
- ضمان مخطط عقلائي لتسيير الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار مساهم المهني والوظائف.
- تحقيق التوازن بين الأحكام الأخلاقية وحرية وحقوق العاملين (بضبطها وتقنينها).
- ضرورة تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة للموظف بشكل يتفق والأنظمة التشريعية والتنظيمية سارية المفعول.
- تقريب عمل الإدارة العامة من المواطنين بالإصغاء إلى اهتماماتهم وانشغالاتهم وكذا على تحسين نوعية الخدمات المقدمة إليهم.
- إنشاء الثقة المتبادلة بين الإدارة والمواطن.
- إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به الإدارة باحترام الواجبات الملقاة عليها<sup>(1)</sup>.

والمتمأمل في تطور الفكر الإداري الحديث يجد أن الاهتمام علماً وتطبيقاً كان منصباً من أجل زيادة الكفاءة العملية للمؤسسة لزيادة إنتاجيتها وتعظيم الربح، ولا يوجد اهتمام يذكر بأخلاقيات الإدارة، بل هناك فهم خاطئ يكرس إلى تناقض بين كفاءة المؤسسة وبين التزامها بالأخلاق الفضلى والقيم المثلى، وعند ظهور الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، ظهرت نزعة تعظيم الربح على حساب الأخلاق بشكل واضح من خلال رائدها آدم سميث وأكد أن للمؤسسة هدف أساسي هو إنتاج السلع المادية وحماية رأسمالها وتعظيم الربح بكل طريقة ممكنة، وكل هذا سبب مشاكل أخلاقية وانحراف أخلاقي لا مثيل له على غرار ظلم واستغلال

الأطفال وسوء معاملة النساء العاملات، وأثناء هذا السباق المحموم لربح المال وتعظيم الثروة حاول رواد الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين إلى تقديم معالجة فنية هندسية للأثار السلبية لتلك الممارسات اللاأخلاقية في المؤسسات.

ونتيجة لذلك فرضت سلطات المجتمع القانون الحديدي للمسئولية وذلك من أجل مراعاة مصلحة المجتمع وحتى ولو كان ذلك بقوة القانون<sup>(٧)</sup>، إلا أن الرؤية المادية لا تزال تنفق في أخلاقيات الإدارة ومسئوليتها الاجتماعية مع النموذج الاقتصادي للمشروع الخاص الذي عبر عنه حديثاً ميلتون فريدمان في كتابه "الرأسمالية والحرية"، حيث اعتبر أن الدوافع الاقتصادية هي أساس العمل في المشروع الخاص (وأن الوظيفة الأساسية هي تعظيم الربح لصالح من يحمل الأسهم، أما المسؤولية الاجتماعية فهي ترتبط بدوافع غير اقتصادية، وأنها ليست طبيعة المشروع الخاص)<sup>(٨)</sup>.

وهكذا يسيطر الاتجاه المادي على الفكر الإداري الحديث ومؤسساته، متجاهلاً دور القيم الأخلاق في بناء النظم الإدارية، الأمر الذي أدى إلى الانحراف الإداري في مؤسسات اليوم رغم التطور العلمي السائد والرفاه الاجتماعي الذي استطاعت تحقيقه، وتوجد مجموعة من الضوابط الأخلاقية، يمكن عرضها على النحو التالي<sup>(٩)</sup>:

#### أ) سلوك القادة: ويندرج تحته :

- كراهية الحرص على الولاية.
- النمط القيادي السليم.
- العدل والاستقامة.
- اختيار البطانة الصالحة.

#### ب) انتقاء الأفراد: ويندرج تحته :

- الالتزام بالتجرد والنزاهة في القائمين على الانتقاء.
- ضرورة مطابقة المواصفات على المهمة.
- استثناء الغيبة من الكبائر في حالة الانتقاء.

**ج) السلوك الوظيفي: ويندرج تحته ما يلي :**

- الوفاء بالوعد: لأن الصدق في الوعد يحقق الثقة والاحترام والمصداقية.
- اجتناب الغش.
- تحريم الرشوة.

ويرى المنهج الإسلامي أن تحقيق أي هدف لا يتم إلا بتنظيم جهود الأفراد وحشد الموارد الأخرى وفق منهج عقائدي يبني على القيم السامية والأخلاق الفاضلة، وعليه عندما يسود المؤسسة هذا المنهج فإنه سيحقق التحول من الاهتمام والتركيز على فنية الإدارة وعالم الأشياء، كما هو منهج العلمية أو إنسانية العلاقات وعالم الأشخاص، كما هو منهج العلاقات الإنسانية، إلى عالم آخر هو عالم القيم المعنوية المشتركة، فعندما تكون هناك عقيدة أو نظرية مبدئية- قيم أخلاقية سامية- يؤمن بها العاملين والإدارات على حد سواء، وتتحدد رسالة المؤسسة ودور العاملين ودور الإدارات من واقع مقتضيات هذه العقيدة، فسيوجد الصعيد الذي يتلاقى عليه الجميع وينطلقون منه، ولفاعلية التنظيمات الإدارية واستقامة السلوك في جهد منظم ودؤوب لتعميق القيم المعنوية في مجال العمل والتنظيم والأداء الوظيفي ويركز الفكر الإداري المعاصر على ما يلي<sup>(١٠)</sup>:

- إعلاء قيمة العمل والوظيفة والإحسان فيهما.
- تزكية روح الجماعة والمسؤولية التضامنية.
- التمام الفرد مع المؤسسة في كيان عضوي واحد.
- الالتزام بواجب الاستخلاف والامتثال.
- القوة في العمل وتنمية الشخصية السوية<sup>(١١)</sup>.

**رابعاً : المنظور العالمي لأخلاقيات إدارة المؤسسة التعليمية :**

يعتبر الموظف في خدمة الدولة التي تكون مجموع المصالح التي تتمتع بالسلطة وبالقوة العمومية اتجاه الكافة، لهذا فإن الهدف من الأخلاقيات يجد تبريره في المنفعة العامة، وتستمد السلطة التي يتمتع بها العاملون شرعيتها من كونها تمارس لصالح المواطنين المستفيدين من خدمات المرفق العام، لذا نجد أن قواعد أخلاقيات الإدارة تتصف عموماً بالصرامة أكثر من تلك التي تفرض على المهن الحرة أو العاملين في القطاع الخاص.

ويعتبر مبدأ السلطة الرئاسية من بين أهم الأسس التي تحكم قواعد أخلاقية الإدارة، الذي يستند في الكثير من الحالات على النصوص التشريعية والتنظيمية التي لا تخضع للمفاوضات فإن مبدأ السلطة الذي يفرض على الموظف واجب الطاعة هو ضمان للسير الفعال للمجموعة<sup>(١٢)</sup>.

ويحتل النظام التأديبي في مدونات أخلاقيات الإدارة مكانة هامة، فالغرض من وجوده بالدرجة الأولى هو توقيع الجزاءات التأديبية على العاملين الذين تمت إدانتهم، وتفادي بعض السلوكيات التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للإدارة.

وعلى هذا فإن أخلاقيات الإدارة وتطبيقاتها تختلف من بلد لآخر، لكن النقطة المهمة التي يجب أن نشير إليها هي أن جميع التجارب التي سارت في طريق التقدم والتطور في العالم المتقدم والنامي كان هدفها الأساسي هو كيفية يمكن الاستفادة من كل الأساليب والنظم والتكنولوجيا في إطار هويتها الوطنية وخصوصيتها التاريخية والثقافية والمحافظة على نظامها القيمي الخاص، ويمكن عرض التجارب العالمية في مجال أخلاقيات الإدارة على النحو التالي<sup>(١٣)</sup>:

### ١- أخلاقيات الإدارة في الفكر الأمريكي :

يثير الفكر الأمريكي في مجال الأخلاقيات جدل كبير وسط الدارسين للأخلاقيات، وذلك من خلال الانتهاكات والفضائح المتكررة، علماً أن المؤسسات الأمريكية هي الأكثر نجاحاً وتفوقاً، فالتجربة الأمريكية قدمت اهتماماً ضعيفاً في أخلاقيات الإدارة في الممارسة والتطبيق حيث أنها ركزت على الكفاءة (الأنظمة، الهيكل، الاستراتيجية...) بأبعادها المادية الصلبة أكثر من اهتمامها بالأخلاقيات الإدارية، كما ركزت على الفرصة واكتشافها، وحب المغامرة التي هي قلب الإدارة الأمريكية.

فالإدارة في الدول المتقدمة (أمريكا، أوروبا) ركزت على فصل الإدارة عن الأخلاقيات من خلال التركيز على العوامل المادية<sup>(١٤)</sup>، ويمكن استنتاج ذلك من خلال بعض العناصر التي كشفت عن أبعاد التجربة الأمريكية في مجال أخلاقيات الإدارة، والتي تتمثل في الأمور التالية:

- البراجماتية: التي تدعو إلى اتباع المسلك الأكثر عقلانية، وهذه النظرة أثرت كثيراً على رجال الأعمال<sup>(١٥)</sup>.
- إدارة الكفاءة: وذلك من خلال التركيز على العوامل المادية الصلبة<sup>(١٦)</sup>.



- **الفردية المفرطة:** يعرف عن الثقافة الأمريكية أنها تفضل المصلحة الفردية على المصلحة الجماعية<sup>(١٧)</sup>.
- **التركيز:** أي التركيز على العوامل المادية والإنجازات أكثر من التركيز على الفلسفة والأخلاقيات الإدارية.
- **المصالح إزاء الأخلاقيات:** تؤكد التجربة الأمريكية أن المصالح تتعارض الأخلاقيات<sup>(١٨)</sup>.

## ٢- أخلاقيات الإدارة في الفكر الياباني :

لاشك أن السمة الأساسية التي تميز الفكر الياباني هي الجمع المتوازن بين العوامل الصلبة والناعمة مثل: التكنولوجيا والإنسان، الاقتصاد والأخلاقيات، الكم والجودة، التقليد والابتكار، وركزت التجربة اليابانية على التعاون الأقرب إلى الأخلاقيات في الإدارة من خلال الاستجابة لرغبات العملاء والألفة والمودة الحميمة بين الإدارة والعاملين والاستخدام الدائم للعاملين بالاعتماد على المهارات وأهداف المرؤوسين والأسلوب، وعلى هذا يتضح أن الإدارة اليابانية تفوقت بالعوامل الناعمة المتعلقة بوجود الابتكار والعوامل المادية المرتبطة بالعنصر البشري وهو الأقرب لأخلاقيات الإدارة، وتركز الإدارة اليابانية على الأخلاقيات التالية<sup>(١٩)</sup>:

المدونة الأخلاقية للساموراي: وهي عبارة عن مجموعة من الفضائل الأخلاقية مثل: الاستقامة والصدق، الشجاعة، واجب الولاء، الانضباط الذاتي ....

العقائد الإدارية اليابانية: التي تعمل على أساس الريح على أساس قوي من المسؤولية الجماعية (حيال العاملين) والاجتماعية (حيال المجتمع)، مثل: جمعية إدارة الأعمال (١٩٤٦) التي وضعت مبادئ وفلسفة مثالية للأعمال، وبالرغم من الطبيعة غير الرسمية لهذه العقيدة إلى أنها غيرت الاتجاهات السائدة في بيئة الأعمال اليابانية.

الدور الموجه للحكومة: تمارس الأجهزة الحكومية دوراً أساسياً في دعم المؤسسات اليابانية، فهي توجه المؤسسات لتحقيق أهداف قومية كالإكتفاء الذاتي الياباني. ثقافة المؤسسة: وذلك بترويج العوامل الناعمة والمثل الثقافية ومن أبرز خصائص الثقافة اليابانية ما يلي<sup>(٢٠)</sup>:

- أولوية التركيز على الإنسان.
- ثقافة الربح.
- التأكيد على الجماعة.

### ٣- أخلاقيات الإدارة في الفكر العربي :

أما بالنسبة لأخلاقيات الإدارة في الفكر العربي بما تعانیه من (بطالة، وإهمال في العمل، وانحرافات إدارية...) ، بمعنى أنها اعتمدت على العوامل الصعبة في الإدارة- الجانب المادي- أو العوامل المعنوية- الجانب الناعم في الإدارة، ولعل ذلك يتضح من خلال عرض الأمور التالية<sup>(٢١)</sup>:

- وجود التقليد في أساليب الإدارة والاعتماد على التراث الإداري والابتعاد عن الابتكار والتجديد في أساليب العمل.
  - محاولة تطبيق تجارب الدول في المؤسسات (كالتجربة الفرنسية أو الماليزية وغيرها) دون تطبيق مبادئ الإدارة البسيطة كالتخصص وغيره أي التغريب.
- ويمكن القول أن هناك عدة عوامل أثرت على تخلف الإدارة العربية في مجال الأخلاقيات، لعل من أبرزها ما يلي<sup>(٢٢)</sup>:

- الفترة الاستعمارية القائمة على المركزية التي أفرزت بدورها بيروقراطية وأجهزة إدارية ضخمة ومعقدة.
- الموروثات الاجتماعية السلبية من قيم وعادات كالقبلية والعشائرية والولاءات الضيقة والمحسوبية والرشوة والفساد.
- عدم الاستقرار التشريعي والتنظيمي.
- مشكلة الكفاءة.

وفي هذا السياق يمكن تحديد بعض ملامح أخلاقيات الإدارة العربية فيما يلي:

- الإسلام هو مصدر أساسي للأخلاقيات ويظهر ذلك جلياً من خلال الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر<sup>(٢٣)</sup>.

- تقوم المؤسسات العربية على مبدأ أولوية الكفاءة على أخلاقيات الإدارة.
- تعتمد المؤسسات العربية على القانون لتوجيه القرارات والممارسات الإدارية.
- ليس هناك اهتمام كاف بأخلاقيات الإدارة والدليل على ذلك ندرة الأدبيات والمؤلفات التي تتناول موضوع الأخلاقيات.
- تختلف قيم وقواعد العمل في الإدارة العربية من بلد لآخر، بمعنى أنها تحمل شيئاً من الخصوصية في كل بلد حسب التكوين<sup>(٢٤)</sup>.

بغض النظر عما سبق نستطيع القول أن المؤسسات العربية تحتاج إلى تطبيق مبدأ أخلاقيات الإدارة التي تبتعد عن المصالح والتحيز وعن الفردية المطلقة أو المصلحة الذاتية التي بدأت تنتقل إلى مجال الأعمال والمجتمع وإلى أخلاقيات الأفراد في أغلب المؤسسات بشكل مخيف، مما يتطلب ضرورة الاعتماد على أخلاقيات الإدارة التي تعمل على فرق العمل الجماعي وزيادة الولاء للمؤسسة التي يعمل بها الفرد، فالعقائد الإدارية في المؤسسات العربية تحتاج إلى أن تسعى للربح على أساس قوي من المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، واتجاه المجتمع من خلال عقد المؤتمرات والندوات والبرامج التدريبية للعاملين فيما يتعلق بأخلاقيات الإدارة، وبمعنى آخر ضرورة الاعتماد على الرؤية الاستراتيجية البعيدة من خلال ما يلي<sup>(٢٥)</sup>:

- البعد عن الاهتمام بالإنجاز السريع وبالجزئيات.
- التركيز على الابتكار القابل للتطبيق والتوثيق لأخلاقيات الإدارة الناجحة.
- التخلص من النزعة الفردية بالانتقال لفرق العمل.
- الاعتماد على الهياكل الإدارية المرنة والأنظمة الأكفأ والتكنولوجيا الحديثة والابتكار المرتبط بالقيم والأخلاقيات الناعمة.

خامساً: أخلاقيات العاملين في المؤسسة التعليمية وضوابطها:

ليست النظريات والمبادئ العملية وحدها التي تؤثر في السلوك، إذ أن للقيم والعادات دوراً لا يستهان في توجيه السلوك، فالقيم هي القاعدة التي يتشكل منها الموظف، لذلك فإن العلاقة بين القيم والأخلاقيات علاقة عميقة وثيقة، ومنها ينجم السلوك سواء كان أخلاقياً أو غير أخلاقياً، ويرتبط النظام بمفهوم القيم، ويعرف النظام القيمي بأنه<sup>(٢٦)</sup>:

"مجموعة من القيم الفردية المترتبة بشكل هرمي والتي تشير إلى درجة أهميتها"، أي أنه أنواع من القيم تتباين مديات عمقها أو أهميتها تبعاً لطبيعة تفاصيل الفرد في المجتمع ومواصفاته الذاتية والبيئية، وهي تعمل على إعطائه المعنى لذاته وللمجموعة التي ينتمي إليها، فضلاً على أنها تتميز بالاستقرار نسبياً، كما أن النظام القيمي بأنه نموذج منظم للقيم في مجتمع أو جماعة ما، وتتميز القيم الفردية فيه بالارتباط المتبادل الذي يجعلها تدعم بعضها البعض، تكون كلاً متكاملًا، وهو من ثم مكون رئيسي للبناء الثقافي للمجتمع وهو الذي يحافظ عليه ويدعم وجوده، وأهمية النظام القيمي تكمن في أن ترابط عناصره تعمل على ربط أجزاء الثقافة بعضها بالآخر لكي تبدو متناسقة، كما أنها تعمل على إعطاء هذه النظم أساساً عقلياً يستقر في ذهن أعضاء المجتمع المنتمين إلى هذه الثقافة أو تلك، كما أن النظام القيمي يزود أعضاء المجتمع بمعنى الحياة والهدف الذي يجمعهم من أجل البقاء، معززاً القيم العليا لدى الجماعة بدلاً من النظر باتجاه إشباع الرغبات والدوافع الفردية.

ويتم ترتيب القيم في مستويات داخل النظام القيمي حسب أولويتها وأهميتها، إذ تبدو كأنها سلم، وأكثر القيم قدسية وأهمية للأفراد والجماعات تكون في قمة السلم القيمي وتحتل هذه القيم مكانة اجتماعية عالية وتفرض صفة الالتزام على الأفراد والجماعات التي تستمد قوتها من العرف والقانون، وهناك القيم المثالية التي يستحيل تحقيقها بشكل كامل ولكنها تؤثر في توجيه سلوك الأفراد، وقد تختلف القيم وتتعارض مع بعضها داخل النظام القيمي للشخص أو للمجتمع فقد تكون قيمة الكرم وقيمة حب المال لدى الفرد في الوقت نفسه<sup>(٢٧)</sup>.

ولاشك أن علاقة الشخص بالمؤسسة تكون أخلاقية قوية إذا كانت هذه العلاقات قوية وإيجابية، فالعنصر الأول في نموذج الأخلاق (مصادر التوجيه الأخلاقي) يستخدم فيه عدد من المصادر لتحديد ما هو صحيح وما هو خطأ مثل: القرآن الكريم، والسنة النبوية، والكتب المقدسة الأخرى، والضمير، والنصيحة والآباء والقوانين، وهذه المصادر يجب عليها أن تقود معتقداتها أو قناعاتها عن كل ما هو صحيح أو خاطئ، وليس أن يكون الأفراد مهتمين بكل ما هو ملئم ومفيد لهم، والقيم الأخلاقية للفرد تتشكل من مكونات عديدة تتسرب في ذاته وتتبادل التأثير مزيجاً من القيم والمعتقدات تمنحه القدرة على الحكم على ما هو صحيح وما هو خاطئ في موقف معين وإزاء حالة معينة.

ويمكن القول أن التركيب والسياسات والأنظمة ومجموعة مبادئ الأخلاق ونظم المكافأة والاختيار والتدريب تشكل مجملها واحدة من القوى المساهمة في تشكيل أخلاقيات الإدارة والتي من شأنها أن توجه السلوك باتجاه معين، وأن لكل نظام من أنظمة المؤسسة تأثيراً على طبيعة سلوك العاملين وبمجموع هذه التأثيرات تتولد قوة تشد السلوك وتدفعه بالاتجاه الذي قد يعزز أو يضعف العمل بأخلاقيات الإدارة، ويمكن القول أيضاً أن الأنظمة الحكومية والزيائن والجماعات المستفيدة وقوى السوق تشكل في مجملها قوة تساهم في تكوين أخلاقيات الإدارة وتوجهها باتجاه معين دون غيره سيما في عالم اليوم الذي يتصف بازدياد المنافسة وتحول الأسواق والتطور التكنولوجي، وقد رافق هذه التطورات زيادة الفضائح الأخلاقية نتيجة رؤى الأعمال على الربح وإهمال المسؤولية الاجتماعية مما فسح المجال لتدخل الدولة وتشريع القوانين التي تحمي المستهلك ولا تسقط من حساباتها مصلحة جميع الأطراف<sup>(٢٨)</sup>.

معنى ذلك أن الأخلاق الإدارية تظهر جلياً في غياب القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم سير الجهاز الإداري فيكون مجال الخلل والفساد سانحاً ليتغلغل ويأخذ مكانه في التعاملات الإدارية وهنا تظهر الحاجة إلى الأخلاقيات التي تحد من تسلل هذه الظواهر لسد العجز والغموض وحتى الثغرات التي تكون في الأحكام القانونية والتنظيمية. والأخلاق ليست بالعلم الذي يتلقاه الموظف العام عند دخوله المؤسسة أو توليه المنصب، بل هي طبيعة في ذات الإنسان تخرج عندما يحس بأن العمل الذي يؤديه فيه ما يمس بالأخلاق والشرف، والأخلاق طبيعة وراثية تسقلها التربية والتعليم، والقائمون عليها من رجال الحكومة، عن طريق تدوين مبادئها في قوانين تنظيمية تحدد وظيفة الإنسان نحو نفسه، ووظيفته نحو عائلته وقومه، ووظيفته تجاه العمل الذي يؤديه في منظومة القيم الأخلاقية التي يتلقاها، وهذه القيم مستمدة من الثوابت التالية:

### الدين:

لاشك إن القيم الأخلاقية وقواعد السلوك وآداب المهنة ليست ابتكاراً جديداً، وإنما تمثل قيماً إسلامية أصيلة مصدرها القرآن الكريم والسنة النبوية، حيث جاءت مبادئ الاستقامة وعدم كتمان الحق، والصدق والأمانة، واجتتاب شهادة الزور والوفاء بالالتزامات والعقود وطاعة أولى الأمر والترفع عما يخل بالشرف والأمانة والتشاور في الأمر، ويقول صلى الله عليه وسلم: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق"، معنى ذلك إن الموظف العام في الإسلام لا يختلف عن أي

موظف آخر في أي بيئة إدارية، إلا في الخلق العقائدية التي تؤسس الفرد على الارتباط بالخالق وليس بالخلق، وبالتالي فإن هذه العقيدة التي ينشأ عليها المسلم هي التي تحدد سلوكه سواء في موقعه التنظيمي الإداري أو الاجتماعي، وتتعامل مع هذا السلوك بمعيار واحد وهو الالتزام بالإطار الأخلاقي المنبثق عن هذه العقيدة، وبناءً عليه فإن الضوابط التي توضع للسيطرة على سلوك الموظف العام في وظيفته لا تختلف عن تلك التي سيحاسب عليها في سلوكه الخاص، وذلك لأن الفرد المسلم في حياته العامة أو الخاصة أو الوظيفية يهدف إلى تحقيق هدف نهائي أسمى وهو إرضاء الله سبحانه وتعالى<sup>(٢٩)</sup>.

### الدستور:

يعتبر الدستور القانون الأساسي لتنظيم الدولة، فهو يتضمن مجموعة من المبادئ التي تسيّر من خلالها مختلف المصالح العمومية، من أهمها المبادئ الأخلاقية الواجب احترامها من طرف أعوان الدولة، ومن أهمها:

- الالتزام بالقواعد الأخلاقية ونبذ السلوك المخالف للخلق الإسلامي.
- حماية الاقتصاد الوطني من أي شكل من أشكال التلاعب أو الاختلاس، الاستحواذ والمصادرة غير مشروعة.
- محاربة كل علاقات الاستغلال والتبعية.
- نبذ كل الممارسات الإقطاعية والجهوية والمحسوبية.
- مساواة كل المواطنين والمواطنات في الحقوق والواجبات.
- عدم انتهاك حرمة الإنسان بحظر كل ممارسات العنف التي من شأنها أن تمس بممتلكات وكرامة الفرد.
- تكريس مبدأ حرية التجارة والصناعة في إطار القانون.
- المحافظة على سرية المراسلات والاتصالات الخاصة بكل أشكالها.
- افتراض البراءة في كل شخص حتى تثبت جهة قضائية نظامية إدانته.

### القانون:

القانون إلى تنظيم الروابط والعلاقات الاجتماعية وهذا هو هدف الأخلاق، لذا لا بد أن يكون القانون الوضعي متماشياً مع القانون الإلهي وقواعد العرف والأخلاق والتقاليد، أي مع الدين والطبيعة

فهو مصدر مكمل للأخلاقيات الإدارية باعتباره صفة أساسية من أهم المصادر النافذة في الإدارة العمومية أو الخاصة لأن الإدارة لا تعمل في ظل الفراغ القانوني، فهي تسير وفق نظم وإجراءات قانونية. وهذه اللوائح القانونية تضبط سلوك الموظف داخل المؤسسة وتبرز أهمية المصلحة العامة، وتحد من التصرفات والانحرافات التي تحدث والتي من شأنها أن تعرقل عمل الجهاز الإداري وتبين المحظورات والواجبات التي تفرض على الموظف، وقد تتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات العمومية أهم الالتزامات الأخلاقية والتي تتمثل فيما يلي<sup>(٣٠)</sup>:

- الالتزام بالقيام بما يضمن حسن سير المرفق العام.
- الامتناع عن الجمع بين الوظائف باستثناء التدريس.
- الالتزام بالطاعة في إطار القانون.
- الالتزام بالتحفظ والكتمان المهني.
- الالتزام بالسر المهني.
- التزام بإعلام الجمهور.
- التزام بالنزاهة وهذا باحترام مبدأ المساواة في التعامل مع الجمهور.
- الالتزام بالإخلاص وهذا بعدم استعمال الأموال والوسائل باختلاف أنواعها.

### القيم الاجتماعية السائدة:

لاشك إن الإنسان يولد في أسرة معينة فيأخذ منها دينها وقوميتها، أي أن تكوينه الديني والقومي مفروض عليه، لا اختيار له في قبوله، فهو قد شب على المبادئ والقيم المنبثقة من ثقافة المجتمع الذي يسكنه. إن لقيم المجتمع تأثير كبير على أخلاقيات الإدارة، وبالتالي أي نظام سياسي إداري هو خاضع بطريقة أو بأخرى مكونات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية التي هي جزء منها بالضرورة، وبذلك يبدأ الموظف تدريجياً بفهم مدلولات العقاب والمكافأة، ويدرك أن ثمة أفعال محظورة عليه، وأن ثمة تصرفات من الأحسن إتقانها، وتنمو معه هذه القيم والمبادئ التي هي جزء رئيسي من النظام الاجتماعي والأخلاقي السائد، وتكبر معه دائرة الأفعال المحظورة وحينئذ يخضع لنوعين من القيم هما<sup>(٣١)</sup>:

- قيم الأسر والعائلة والعشيرة.
- قيم النظام الاجتماعي السائد.

ويمكن تقسيم مصادر الأخلاقيات المستمدة من القيم الاجتماعية السائدة على النحو التالي :

(أ) العائلة:

تعتبر الأسرة الوحدة الأساسية في بناء المجتمع بحيث تقوم بدورين أساسيين: الدور الفطري الذي تغلب عليه المميزات الجبلية، والأدوار الاجتماعية في العملية التكوينية التي تحدث في حياة الفرد/ الموظف، فالأسرة تعد المؤسسة الأولى في بلورة الميول والاتجاهات الإيجابية التي تميز سلوك الفرد وأداؤه داخل المجتمع والموظف في عمله، عن طريق التلقين المستمر للمبادئ التربوية التي تدعو للابتعاد عن الشر لأنه يجلب العقاب ومسبب للحشمة: كالكذب والسرقة، والتزوير والخيانة، وعدم أداء الأمانة، فهي سلوكيات ذميمة وغير مستحبة، وعلى العموم فإن تصرفات وسلوكيات الأفراد هي بالطبع نتاج العلاقات التي تربط أفراد العائلة، فإذا كانت الأسرة تهتم بالطابع التربوي لأبنائها فإنه تعد نفسية اجتماعية متكاملة لطفل اليوم وموظف المستقبل وما تكسب له من دور اجتماعي ملائم للنموذج الموجود في مجتمعه وهو ما يؤثر بالطبع على مستوى الأخلاقيات.

ولقد كان المجتمع العربي من صميم تقاليده وقيمه الحفاظ على الأسرار والتكتم على عيوب الناس وعدم إفشاء فضح أسرار الناس، والحفاظ على الأمانة، ويحبذ الكسب الحلال وبالطرق الشرعية، وظهر جلياً في المجتمع العربي أشكالاً جديدة من العلاقات الاجتماعية السلبية، ونرى أن هذه السلوكيات وجدت المحيط الذي ترعرعت فيه بسبب ضعف الاتجاهات الثقافية لأفراد المجتمع، فالمواطن يجهل حقه وبالتالي يريد الحصول على الخدمة بأسرع وقت دون غيره أو أكثر منه، والموظف أصبح يرى نفسه فوق النصوص القانونية والقواعد الأخلاقية ويتصرف بشكل متعال، كما أن الاستعارة خلفت وراءه طبقة من العاملين لا تحدهم حدود في اختراق الأخلاقيات المهنية لتحقيق المصالح الشخصية والسياسية والحزبية، فأدى كل ذلك إلى انهيار القيم الروحية والأخلاقية لصالح القيم المادية، فأصبحت النفوس مريضة والقيم الاجتماعية غير بناءة أي برزت التناقضات في القيم السلوكية للممارسة اليومية للأفراد وأصبحوا يستجيبون بالقبول لهذه السلوكيات كأسلوب حياة جديدة، بينما يعتبر أخلاقياً وبين ما يمارس في الواقع الفعلي<sup>(٣٢)</sup>.



**ب) المدرسة:**

تعد بمثابة مؤسسة اجتماعية مسؤولة عن عملية التنشئة السليمة، فالكفاية التعليمية مفنوم أساسي للقضاء على الأمية وللنهوض الحضاري من جهة، والتربية التي تنتمي القيم الأخلاقية من جهة أخرى، إن المدرسة تنقل القيم وتوجهات المجتمع وترسخ القيم العامة، عن الواجب العام، الاستقامة والجدية، الإخلاص في العمل وتنمية الشعور بحب الوطن والثقة فيه، وتلعب المدارس والمعاهد والجامعات دوراً مهماً في تكوين إطارات المستقبل ولتمكين الإدارات من التكيف مع التغيرات الحاصلة في المحيط الداخلي والخارجي والاستجابة للمتطلبات الجديدة التي تفرضها الحياة العصرية لكن في إطار مادة الأخلاقيات المهنية<sup>(٣٣)</sup>.

ولقد شغلت الأخلاق فكر الإنسان منذ أزمنة بعيدة، فما أن بدأت المنافسة بين الناس على مقومات الحياة وظهور الصراع بين الإنسان وأخيه حتى ظهرت ملامح سلوك مذموم وآخر محمود فكان ذلك انعكاساً لاختلال النظام الحياتي والاقتصادي والاجتماعي والسياسي، والإصلاح الأخلاقي في أي مجتمع لا يقوم على أساس دعوة أخلاقية مثالية، أو النسخ اللاحقة للمدينة الفاضلة أو غيرها التي قفزت من فوق المعطيات الحياتية بتجلياتها القائمة، فالأخلاق في محمودها ومذمومها ليست سوى ثمرة ونتيجة لنمط النظام الحياتي، وصلاحها أو فسادها ما هو الا انعكاس لمقدمات مثل هذا النظام في شموليته وعمومه<sup>(٣٤)</sup>.

وفي الفكر الإداري المعاصر ظهرت أخلاقيات العمل من خلال التأكيد على الاحترام العميق لكل إنسان من جهة وضرورة امتلاك القادة لمبدأ أخلاقي متين من خلال توليد مبادئ أخلاقية لبعضهم بعضاً من جهة ثانية كما أن أخلاقيات العمل تتعلق بالعدالة وبعض النواحي مثل توقعات المجتمع والمنافسة بنزاهة والإعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية وحرية الزبون والتصرف المؤسسي في البلد الأم وخارج الحدود، معنى ذلك أن الأخلاقيات بالقيم الداخلية تعد جزءاً من ثقافة المؤسسة والتي ترتبط أيضاً بأشكال القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة الخارجية، وعلى هذا فإن مفهوم أخلاقيات العمل يسير وفق عدة وجوه منها (التطبيقات الصائمه على مجتمع المؤسسة، أو هي طريقة لتحديد المسؤولية في علاقات العمل، أو تشخيص وتعريف القضايا الاجتماعية وقضايا الأعمال الهامة، أو هي نقد لأعمال المؤسسة)، والاختلاف بين مفهوم أخلاقيات الأعمال والخلق العام الذي يتألف من معايير شديدة العمومية في مجتمع ما تنطبق على الناس جميعاً داخل هذا المجتمع بغض النظر عن دورهم

في المؤسسات الاجتماعية أو عن مهنهم، أما أخلاقيات الأعمال (Business Ethics) فليست معايير عامة للسلوك بل معايير أدبية أو أخلاقية لمهنة معينة أو وظيفة محددة أو لمؤسسة أو مجموعة داخل المجتمع فالشخص الذي يدخل مهنة ما يطلب منه الالتزام بأخلاقيات المهنة لأن المجتمع يجعله موضع ثقة في أن يقدم خدمات ذات قيمة ولا يمكن أن تتوافر ما لم يكن سلوكه مغلقاً بمعايير مهنية. وانطلاقاً من ذلك فإن المدخل الشخصي أو الفردي ( Individualism approach) يوضح مفهوم أخلاقيات العمل بما يدل على العمل الذي يدعم المصالح الفضلى على المدى البعيد بالنسبة للفرد لأن الفردية تؤدي في النهاية إلى سلوك معين تجاه الآخرين يتطابق مع معايير السلوك التي يطلبها الآخرون تجاه أنفسهم، أما مدخل الحقوق المعنوية (Moral- Rights Approach) فإن مفهوم أخلاق العمل الذي يحفظ للعاملين المتأثرين به حقوقهم الإنسانية وهي حقوق عامة لا تكتسب بقرار، وعليه فإن أي قرار أخلاقي بشأن أي عمل هو ذلك القرار الذي يصون وبالشكل الأفضل تلك الحقوق الأساسية التي يجب أن يتمتع بها وأخلاق العمل مجموعة قواعد وأصول متعارف عليها عند أصحاب المهنة الواحدة التي تستلزم من الممارس سلوكاً معيناً يكون مراعاته محافظة على المهنة وشرفها والإخلال به خروج عليها وعلى شرفها، وهو يخدم غرضين بالنسبة لأعضاء المهنة الواحدة، الأول يوفر حماية أفضل لهم، والثاني حماية أفضل للجمهور.

### وتركز أخلاقيات العاملين في المؤسسة التعليمية على ما يلي<sup>(٣٥)</sup>:

- توجيه الاهتمام نحو أخلاقيات تعالج مشكلات العمل مثل تسريح العاملين من المؤسسة الأمر الذي ينعكس سلباً على المجتمع وكذلك تشغيل العاملين صغار السن أو الأطفال في بعض المهن التي لا تتناسب مع أعمارهم ستؤثر إيجابياً حتماً على المجتمع الذي تخدمه أو تعمل فيه المؤسسة.
- تساعد برامج الأخلاقيات في الحفاظ على تصرفات أخلاقية متزنة في أوقات صعبة وحرارة والمساعدة على تقليل حالة الاضطراب في ظروف التغيير.
- تساعد برامج إدارة الأخلاقيات على رعاية العمل كفريق وتزيد من الإنتاجية، لأنها تقوم بربط سلوكيات العاملين مع الأخلاقيات العليا الأساسية التي يفضلها قادة المؤسسة، وعادة ما تجد المؤسس تباين بين قيمها المفضلة والقيم الفعلية التي تنعكس بالسلوكيات في موقع العمل.

- الاهتمام بالأخلاقيات في موقع العمل إنما يساعد العاملين على الشعور بالثقة الكاملة التي يمكن أن يقدموها ويتعاملوا مع كل ما يحدث وفق تلك الأخلاقيات ويعكس ذلك انخفاض حالات الإضراب بارتفاع أخلاقيات العمل.
- تساعد برامج إدارة الأخلاق في إدارة القيم المرتبطة بإدارة الجودة، وفي التخطيط الاستراتيجي وفي إدارة التنوع، لأن إجراءات إدارة الأخلاق تعتبر مفيدة جداً للعديد من المشكلات التي تظهر في موقع العمل والتي تتطلب توافق السلوكيات مع القيم.
- الاهتمام بإدارة الأخلاق يدعم صورة المؤسسة لدى العامة من خلال تعزيز العلاقات، فالمؤسسة عندما تراعي الجوانب الأخلاقية فإنها تكون لنفسها صورة جيدة في أذهان المجتمع وسوف ينظر الناس إلى تلك المؤسسة على أنها تعطي القيمة الكبرى للعاملين أكثر من اهتمامها بالربح وإنما تتصف بصفات الاستقامة والأمانة.
- لذلك تكون أخلاقيات الإدارة القضية المهمة في عالم الأعمال لعدة أسباب، منها تمثل الأخلاق طريقة تعبير الإنسان عن وجوده في ذلك العالم من جهة، وبوصفها مبادئ معيارية تقويمية تأخذ صفة الإلزام قانوناً أو عرفاً من جهة أخرى، ولا يستثنى من ذلك أي مجتمع من المجتمعات<sup>(٣٦)</sup>.

والمؤشر الرئيس لأخلاقيات العمل هو الحوار العقلاني والعاطفي للمشكلات التي تواجه الفرد، ويعتمد الاعتقاد بأن العمل أخلاقي أو غير أخلاقي على قيم الفرد الأخلاقية والتي يستعملها في تقرير ما هو صحيح وما هو خاطئ، ويعتمد كل ذلك على الخيارات الأخلاقية التي تبين شعور الفرد نحو العمل وعلى درجة القيم التي تنسب إلى ذلك العمل، وعليه فإن تصرف ما يكون أخلاقياً إذا كان يعكس قيم فردية واجتماعية إيجابية مقبولة، ولا أخلاقياً إذا كان مضاداً للقيم الجماعية والفردية التي يحكمها المجتمع، وبالتالي يعتبر العمل غير مصنفاً قيمياً لا فردياً ولا جماعياً.

ويمكن تقديم نموذجاً للقيم والأخلاق الإدارية غايته قياس هذه القيم لدى العاملين في المؤسسات، ويحتوي هذا المقياس على خمسة أنظمة قيمية تدور حول العمل وطبيعته من نظام قيم أخلاقيات العمل (The work Ethics value system) وفقاً لهذه القيم فإن العمل شيء مقدس ولا بد من الإخلاص فيه لأنه يمنح الكرامة والشرف للفرد، وأن فائدة الفرد تقاس مما يقدمه للمجتمع من عمل جيد ومخلص فضلاً عن نظام القيم الإنسانية (The humanistic value system) ونظام قيم المشاركة الجماعية (The participation-related value system) ونظام قيم الراحة (الفراغ) (The Leisure value system) ووفقاً لهذه القيم لا بد من إيجاد

فترات للراحة وتمضية ساعات الفراغ بالهويات الشخصية، لأن الإنجاز الإنساني موجود فقط في فعاليات الراحة والفراغ، فكلما كانت هناك استمرارية في فعالية النشاطات كان ذلك أحسن لنمو الفرد وتطوره إنسانياً.

وبناءً على ما تقدم تستطيع المؤسسة إيجاد بيئة عمل أخلاقية من خلال بعض الأنظمة الداخلية والتي غالباً ما تتمثل بالسياسات والتطبيقات التي توضح الإجراءات والتصرفات في موقع العمل، وكذلك مجموعة الأخلاقيات التي توجه وبشكل عام القرارات المتعلقة بهذه الإجراءات، ويطلق عليها مصطلح الدستور أو قانون الأخلاق، وقد ترد في بعض الأحيان بـ (مدونة السلوك أو التصرف) إلا أن المضمون يبقى ثابتاً مع الإشارة إلى أنها تكون مكتوبة.

### مراجع البحث

- (١) كايد قرعوش وآخرون : الأخلاق في الإسلام، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦، ص ١٢١.
- (٢) محمد شلتوت: الإسلام عقيدة وشريعة، دار الشروق، بيروت، ١٩٩٢، ص ١٦.
- (٣) نجم عبود نجم : أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٢٠.
- (٤) بيتر - ف - دروكر : الإدارة، (ترجمة محمد عبد الكريم) الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٤٨٨.
- (٥) مدحت محمد أبو النصر : إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٤١٧.
- (٦) أحمد داود الأشعري : الوجيز في أخلاقيات العمل، مكتبة خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، ٢٠١٢، ص ص ١٠٧-١٠٨.
- (٧) حسين عبد الحميد أحمد : الأخلاق، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠١٣، ص ص ٨٢-٨٣.
- (8) Melton Fried Man : Capitalism And Freedom, University of Chicago Press, Chicago, 2006, PP.117-118.

- (٩) مهدي حسن زويلف : علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠١٠، ص ص ٤٦-٤٧.
- (١٠) جمال البناء، حسن العناني: الحل الإسلامي لأزمة الإدارة، المعهد الدولي للاقتصاد الإسلامي، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٥١.
- (١١) عبد الصمد الهادي : الإنسان والتنظيم: دراسة نقدية للفكر الإداري العربي من منظور إسلامي، دار الصحوة، العين، ٢٠٠٣، ص ٤٦٥.
- (١٢) أحمد إبراهيم أبو سنة : الإدارة في الإسلام، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٦، ص ص ١١٦-١١٧.
- (١٣) خلف السكارنة : أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ١٢٦-١٢٧.
- (١٤) حسن الشرقاوي : الأخلاق الإسلامية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ص ٧٥-٧٦.
- (١٥) محسن منصور، محسن العامري : الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٣٨-١٣٩.
- (١٦) تحسين أحمد الطراونة : الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٢، ص ص ١٢٧-١٢٨.
- (١٧) فهد سعود العثيمين : أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر، بيروت، ٢٠٠٣، ص ص ٨٥-٨٦.
- (١٨) محمد عقلة : النظام الأخلاقي في الإسلام، مكتبة الرسالة الحديثة، عمان، ٢٠٠٨، ص ص ١٤٣-١٤٤.
- (19) M.A. Awender : The Principals Leadership Role Perceptions of Teachers, Dissertation Abstract International, 2010, PP.17-18.
- (٢٠) سعيد مقدم : أخلاقيات الوظيفة - دراسة نظرية تطبيقية، دار الأمة للطباعة والترجمة والنشر، الجزائر، ٢٠٠٧، ص ص ٢٢٧-٢٢٨.
- (٢١) محمد عبد الفتاح باغي : الأخلاقيات في الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ص ٢١٧-٢١٨.

- (٢٢) ذكي راتب غوشة : أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة، مطبعة التوفيق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ٨٤-٨٥.
- (٢٣) سعيد الغامدي : أخلاقيات العمل ضرورة تنموية ومصالحة شرعية، الإدارة العامة للثقافة والنشر، مكة المكرمة، ٢٠١٠، ص ص ١٣٢-١٣٣.
- (٢٤) جون ويليامز : الأخلاقية، ترجمة محمد عمار، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ٢٠٠٥، ص ص ١١٥-١١٦.
- (٢٥) سعيد عوض الزهراني : أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، الرياض، ٢٠٠٧، ص ص ٤٦-٤٧.
- (٢٦) أبو بكر إبراهيم التلوع : الأسس النظرية للسلوك الأخلاقية، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ٢٠١٥، ص ص ٩٥-٩٦.
- (٢٧) أسار فخري عبد اللطيف: أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية، http://: www. stop training now. Com, 2018, PP. 1-2.
- (٢٨) محمد ناصر : التربية الأخلاقية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦، ص ص ١١٧-١١٨.
- (٢٩) عبد القادر الشخلي: أخلاقيات الوظيفة العامة، دار مجدلاوي، عمان، ٢٠١١، ص ٢٠.
- (30) D.R. Kiran : Professional Ethics and Human Values, Hill Publishing Company Limited, New Delhi, 2007, PP. 212-213.
- (٣١) إبراهيم عبد الله ناصر : التربية الأخلاقية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ص ١٥٧-١٥٨.
- (٣٢) شهاب محمد محمود : المسئولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات الإنتاجية في توفير مبدأ حماية المستخدم بالتطبيق على مجموعة من المنظمات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠١٢، ص ص ٣٧-٣٨.

- (٣٣) رحمة محمد الغامدي : أخلاقيات العمل الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمات بمنطقة الباحة التعليمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، الرياض، ٢٠١٠، ص ص ٤٢-٤٣.
- (٣٤) هشام أبو طيبخ : مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨، ص ص ٤٢-٤٣.
- (٣٥) عبد الرحمن حسن الميداني : الأخلاق الإسلامية وأساسها، ج ١، ط ٣، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، ٢٠١٦، ص ص ٩٢-٩٣.
- (٣٦) محمد محمد أبو النصر : قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ٧٦-٧٧.