



جامعة العريش



كلية التربية

مجلة كلية التربية

علمية محكمة ربع سنوية

(السنة التاسعة – العدد السادس والعشرون – أبريل ٢٠٢١م)

<https://foej.journals.ekb.eg>

j_foea@aru.edu.eg

قائمة هيئة تحرير مجلة كلية التربية جامعة العريش

م	الاسم	الدرجة والتخصص	الصفة
رئيس هيئة التحرير: أ.د. محمد رجب فضل الله			
الهيئة الإدارية للتحرير			
١	أ.د. رفعت عمر عزوز	أستاذ أصول التربية	عميد الكلية - رئيس مجلس الإدارة
٢	أ.د. محمود علي السيد	أستاذ. رئيس قسم علم النفس التربوي	وكيل الكلية للدراسات العليا - نائب رئيس مجلس الإدارة
٣	د. إبراهيم فريج حسين	أستاذ مساعد (مشارك) - مناهج وطرق التدريس	وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب - عضو مجلس الإدارة
٤	د. أحمد فاروق الزميتي	أستاذ مساعد (مشارك) - أصول تربية	وكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع - عضو مجلس الإدارة
٥	أ.د. صالح محمد صالح	أستاذ التربية العلمية	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس - عضو مجلس الإدارة
٦	أ.د. السيد كامل الشريبي	أستاذ الصحة النفسية	رئيس قسم الصحة النفسية - عضو مجلس الإدارة
٧	أ.د. عبد الحميد محمد علي	أستاذ الصحة النفسية	المشرف على قسم التربية الخاصة - عضو مجلس الإدارة
٨	أ.د. أحمد عبد العظيم سالم	أستاذ أصول التربية	رئيس قسم أصول التربية - عضو مجلس الإدارة

الهيئة الفنية (الفريق التنفيذي) للتحضير			
٩	أ.د. محمد رجب فضل الله	أستاذ المناهج وطرق التدريس	رئيس التحرير (رئيس الفريق التنفيذي)
١٠	د. كمال طاهر موسى	أستاذ مساعد (مشارك) مناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير – مسؤول الطباعة والنشر والتدقيق اللغوي
١١	د. محمد علام طلبية	مدرس (أستاذ مساعد) – مناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير – مسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر
١٢	د. ضياء أبو عاصي فيصل	مدرس (أستاذ مساعد) – الصحة النفسية	عضو هيئة تحرير – مسؤول متابعة الأمر المالية
١٣	أ. أسماء محمد الشاعر	أخصائي علاقات علمية وثقافية – باحثة دكتوراه	عضو هيئة تحرير – إداري ومسؤول التواصل مع الباحثين
١٤	أ. أحمد مسعد العسال	أخصائي تعليم – باحث دكتوراه	عضو هيئة تحرير – إدارة الموقع الإلكتروني للمجلة
١٥	أ. محمد عربي	مدير سفارة المعرفة بالجامعة	عضو هيئة تحرير – المسؤول المالي

قائمة الهيئة الاستشارية الدولية لـمجلة كلية التربية جامعة العريش

م	الاسم	التخصص	مكان العمل وأهم المهام الأكاديمية والإدارية
١	أ.د إبراهيم احمد غنيم ضيف	أستاذ المناهج وطرق تدريس التعليم الصناعي	نائب رئيس جامعة قناة السويس، وزير التربية والتعليم السابق للتخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية التابعة لجامعة الدول العربية.
٢	أ.د إمام مصطفى سيد محمد	أستاذ علم النفس التربوي	- رئيس قسم علم النفس التربوي، ووكيل كلية التربية بأسسيوط (سابقاً) - مدير مركز اكتشاف الاطفال الموهوبين بجامعة أسسيوط – - المستشار العلمي للمركز الوطني لأبحاث الموهبة والابداع بجامعة الملك فيصل - المملكة العربية السعودية.
٣	أ.د بيومي محمد ضحاوي	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة	وكيل شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة " سابقاً" - مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين في الإدارة التعليمية والتربية المقارنة – المجلس الأعلى للجامعات. مراجع معتمد لدى الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
٤	أ.د حسن سيد حسن شحاته	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً – مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة تخصص المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم
٥	أ.د رضا السيد محمود حجازي	أستاذ باحث في المناهج وطرق تدريس العلوم	نائب مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين – وكيل أول وزارة التربية والتعليم- رئيس قطاع التعليم. نائب وزير التربية والتعليم لشؤون المعلمين " حالياً "
٦	أ.د رضا مسعد ابو عصر	أستاذ المناهج وطرق تدريس	وكيل أول وزارة التربية والتعليم " سابقاً " - أمين اللجنة العلمية لترقيات الأساتذة والأساتذة المساعدين للمناهج وطرق

التدريس-رئيس الجمعية المصرية لتربويات الرياضيات " حالياً"		الرياضيات		
عميد كلية التربية النوعية ببنها-مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين " سابقاً " - مدير المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي " حالياً"	جامعة بنها مصر	أستاذ علم النفوس التربوي	أ.د رمضان محمد رمضان	٧
العميد الأسبق لكلية التربية بالعريش- نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث – قائم " حالياً" بأعمال رئيس جامعة العريش.	جامعة العريش مصر	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	أ.د سعيد عبد الله رفاعي لافي	٨
نائب رئيس جامعة الإسكندرية، ورئيس جامعة دمنهور الأسبق – خبير التخطيط الاستراتيجي وإعداد التقارير السنوية بالجامعات السعودية.	جامعة الإسكندرية - مصر	أستاذ المناهج وطرق تدريس الاجتماعيات	أ.د سعيد عبده نافع	٩
العميد الأسبق لكلية التربية بجامعة أسيوط – مدير مركز تطوير التعليم الجامعي، والمشرف على فرع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد – أمين لجنة قطاع الدراسات التربوية بالمجلس الأعلى للجامعات.	جامعة أسيوط مصر	أستاذ اجتماعيات التربية	أ.د عبد التواب عبد اللاه دسوقي	١٠
منسق الاعتماد الأكاديمي، وعميد كلية التربية – جامعة الإمارات " سابقاً" – وزير التربية والتعليم باليمن " سابقاً" – خبير الجودة بمكتب التربية العربي لدول الخليج	جامعة صنعاء اليمن	أستاذ مناهج وطرق تدريس العلوم	أ.د عبد اللطيف حسين حيدر	١١
منسق برنامج تطوير كليات التربية FOER التابع لمشروع تطوير التعليم ERP ، واستشاري التنمية المهنية والمؤسسية POD التابع لمشروع تطوير التعليم ERP (سابقاً). أستاذ زائر بكلية الإنسانيات، بجامعة كالرتون بكندا ٢٠٢٠	جامعة جنوب الوادي - مصر	أستاذ مناهج وطرق تدريس اللغة الإنجليزية	أ.د عنتر صلهجي عبد اللاه طليبة	١٢

١٣	أ.د عوشة احمد المهيري	أستاذ التربية الخاصة	جامعة الامارات الإمارات	رئيس قسم التربية الخاصة – مساعد عميد كلية التربية بجامعة الإمارات لشؤون الطلبة.
١٤	أ.د الغريب زاهر إسماعيل	أستاذ تكنولوجيا التعليم	جامعة المنصورة مصر	- مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة المساعدين في المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم . - رئيس مجلس إدارة الجمعية الدولية للتعليم والتعلم الالكتروني-مدير أمانة اتحاد جامعات العالم الإسلامي ، ومدير مديرية التربية بمنظمة الإيسيسكو " سابقاً "
١٥	أ.د ماهر اسماعيل صبري	أستاذ مناهج وطرق تدريس العلوم	جامعة بنها مصر	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم " السابق بكلية التربية – جامعة بنها" - رئيس مجلس إدارة رابطة التربويين العرب
١٦	أ.د محمد ابراهيم الدسوقي	أستاذ تكنولوجيا التعليم	جامعة حلوان مصر	نائب مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين " سابقاً " – رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للكمبيوتر التعليمي
١٧	أ.د محمد عبد الظاهر الطيب	أستاذ علم النفس الكلينيكي والعلاج نفسي	جامعة طنطا مصر	العميد الأسبق لكلية التربية بجامعة طنطا- خبير بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر، ويقطاع كليات التربية بالمجلس الأعلى للجامعات.
١٨	أ.د محمد الشيخ حمود	أستاذ الصحة النفسية	جامعة السلطان قابوس - عُمان	خريج جامعة لايبزيغ - ألمانيا –رئيس قسم الصحة النفسية والتربية التجريبية وعميد لكلية التربية جامعة دمشق – سوريا- "سابقاً" – عضو الجمعية الأمريكية للإرشاد النفسي ACA – رئيس التحرير " السابق" لمجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس.
١٩	أ.د مصطفى بن أحمد الحكيم	أستاذ الأصول الدينية للتربية . التربية الأسرية	وزارة التربية الوطنية - المغرب	-خبير تربوي بوزارة التربية الوطنية والتعليم العالي والبحث العلمي بالمغرب - رئيس مجلس إدارة المركز الدولي للاستراتيجيات التربوية والأسرية- بريطانيا

٢٠	أ.د مهني محمد ابراهيم غنايم	أستاذ التخطيط التربوي واقصاديات التعليم	جامعة المنصورة - مصر	العميد السابق لكلية الآداب بدمياط - مدير مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة المنصورة – مقرر اللجنة العلمية لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين في أصول التربية والتخطيط التربوي
٢١	أ.د ناصر أحمد الخوالده	أستاذ مناهج وطرق تدريس التربية الاسلامية	الجامعة الأردنية - الأردن	عميد كلية الدراسات الإنسانية التربوية بعمان – نائب ثم رئيس جامعة العلوم الإسلامية العالمية " سابقاً" – خريج جامعة نبراسكا – بريطانيا.
٢٢	أ.د نيف بن رشيد الجابري	أستاذ اقتصاديات التعليم وسياسته	جامعة طيبة - السعودية	عميد كلية التربية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة" سابقاً" – المشرف العام على البحوث والبيانات مهيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة – وكيل وزارة التعليم بالسعودية" سابقاً".
٢٣	أ.د يوسف الحسيني الإمام	أستاذ تربويات الرياضيات	جامعة طنطا مصر	الوكيل السابق للدراسات العليا والبحوث بجامعة طنطا – عضو فريق الاعتماد الأكاديمي لكلية التربية بجامعة الإمارات " سابقاً" -

تواعد النشر بمجلة كلية التربية بالعريش

١. تنشر المجلة البحوث والدراسات التي تتوفر فيها الأصالة والمنهجية السليمة على ألا يكون البحث المقدم للنشر قد سبق وأن نشر، أو تم تقديمه للمراجعة والنشر لدى أي جهة أخرى في نفس وقت تقديمه للمجلة.

٢. تُقبل الأبحاث المقدمة للنشر بإحدى اللغتين: العربية أو الإنجليزية.

٣. تقدم الأبحاث – عبر موقع المجلة بينك المعرفة المصري

<https://foej.journals.ekb.eg>

الالكترونياً مكتوبة بخط (Simplified Arabic)، وحجم الخط ١٤، وهوامش حجم الواحد منها ٢.٥سم، مع مراعاة أن تنسق الفقرة بالتساوي ما بين الهامش الأيسر والأيمن (Justify). وترسل إلكترونياً على شكل ملف (Microsoft Word).

٤. يتم فور وصول البحث مراجعة مدى مطابقتها من حيث الشكل لبنط وحجم الخط ، والتنسيق ، والحجم وفقاً لقالب النشر المعتمد للمجلة ، علماً بأنه يتم تقدير الحجم وفقاً لهذا القالب ، ومن ثم تقدير رسوم تحكيمه ونشره.

٥. يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث بما في ذلك الأشكال والرسوم والمراجع والجداول والملاحق عن (٢٥) صفحة وفقاً لقالب المجلة. (الزيادة برسوم إضافية). ويتم تقدير عدد الصفحات بمعرفة هيئة التحرير قبل البدء في إجراءات التحكيم

٦. يقدم الباحث ملخصاً لبحثه في صفحة واحدة، تتضمن الفقرة الأولى ملخصاً باللغة العربية، والفقرة الثانية ملخصاً باللغة الإنجليزية، وبما لا يزيد عن ٢٠٠ كلمة لكل منها.

٧. يكتب عنوان البحث واسم المؤلف والمؤسسة التي يعمل بها على صفحة منفصلة ثم يكتب عنوان البحث مرة أخرى على الصفحة الأولى من البحث ، والالتزام في ذلك بضوابط رفع البحث على الموقع.

٨. يجب عدم استخدام اسم الباحث في متن البحث أو قائمة المراجع ويتم استبدال الاسم بكلمة "الباحث"، ويتم أيضاً التلخيص من أية إشارات أخرى تدل على هوية المؤلف.

٩. البحوث التي تقدم للنشر لا تعاد لأصحابها سواء قبل البحث للنشر، أو لم يُقبل. وتحتفظ هيئة التحرير بحقها في تحديد أولويات نشر البحوث.

١٠. لن ينظر في البحوث التي لا تتفق مع شروط النشر في المجلة، أو تلك التي لا تشمل على ملخص البحث في أي من اللغتين ، وعلى الكلمات المفتاحية له.
١١. يقوم كل باحث بنسخ وتوقيع وإرفاق إقرار الموافقة على اتفاقية النشر. وإرساله مع إيصال السداد ، أو صورة الحوالة البريدية أو البنكية عبر إيميل المجلة J_foea@Aru.edu.eg قبل البدء في إجراءات التحكيم
١٢. يتم نشر البحوث أو رفض نشرها في المجلة بناءً على تقارير المحكمين، ولا يسترد المبلغ في حالة رفض نشر البحث من قبل المحكمين.
١٣. يُمنح كل باحث إفادة بقبول بحثه للنشر بعد إتمام كافة التصويبات والتعديلات المطلوبة.
١٤. في حالة قبول البحث يتم رفعه على موقع المجلة على بنك المعرفة المصري ضمن العدد المحدد له من قبل هيئة التحرير ، ويُرسَل للباحث نسخة بي دي أف من العدد ، وكذلك نسخة بي دي أف من البحث (مستلة).
١٥. يمكن – في حالة الحاجة – توفير نسخة ورقية من العدد ، ومن المستلات مقابل رسوم تكلفة الطباعة ، ورسوم البريد في حالة إرسالها بريدياً داخل مصر أو خارجها.
١٦. يجدر بالباحثين (بعد إرسال بحوثهم ، وحتى يتم النشر) المتابعة المستمرة لكل من:
- موقع المجلة المربوط ببنك المعرفة المصري

<https://foej.journals.ekb.eg>

-وبريده الإلكتروني الشخصي لمتابعة خط سير البحث عبر رسائل تصله تباعاً من إيميل

المجلة الرسمي على موقع الجامعة J_foea@Aru.edu.eg

١٧. جميع إجراءات تلقي البحث، وتحكيمه، وتعديله، وقبوله للنشر، ونشره ؛ تتم عبر موقع المجلة ، وإيميلها الرسمي، ولا يُعتمد بأي تواصل بأية وسيلة أخرى غير هاتين الوسيلتين الإلكترونيتين.

محتويات العدد (السادس والعشرون)

السنة السابعة		هيئة التحرير
الرقم	عنوان البحث	الباحث
مقال العدد		
١	التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية بجامعة العريش (الأهمية وحتمية البداية)	أ.د/ أحمد عبد العظيم سالم أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي رئيس قسم أصول التربية بكلية التربية جامعة العريش
بحوث العدد		
١	معوقات التعلم الالكتروني عن بعد في المرحلة الثانوية تبعا لمتغيري الصف والنوع الاجتماعي في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر الطلبة في تربية الطفيلة في الاردن	د/ جلال محمد عثمان حسين مديرية تربية الطفيلية الأردن
٢	رؤية مستقبلية لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية على ضوء التوازن بين الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية	د. هند محمد محسن الشريف دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص إدارة تعليمية د. نجلاء محمد محسن الشريف دكتوراه الفلسفة في التجارة تخصص إدارة الأعمال
٣	فاعلية برنامج قائم على التعلم السريع في تنمية مهارات الاستقبال اللغوي والاتجاه نحو تعلم اللغة العربية لدى طلاب الصف الثالث الإعدادي	أ.د. سعيد عبد الله لافي رفاعي أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية كلية التربية – جامعة العريش د. كمال ظاهر موسى ناصف أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية المساعد كلية التربية – جامعة العريش الباحث/ أحمد محسن محمد السيد سليمان معلم اللغة العربية والتربية الدينية الإسلامية

<p>١٧٧-١٤٥</p>	<p>أ.د. رفعت عمر عزوز أستاذ أصول التربية كلية التربية – جامعة العريش أ.د. أحمد عبد العظيم سالم أستاذ ورئيس قسم أصول التربية كلية التربية – جامعة العريش الباحثة/ أسماء عبد الستار أحمد مدرس مساعد بقسم أصول التربية</p>	<p>البيئة الحاضنة للانحراف الفكري في مرحلة الروضة – دراسة تحليلية</p>	<p>٤</p>
<p>٢٠٢-١٧٩</p>	<p>أ.د. صلاح فؤاد محمد أستاذ الصحة النفسية كلية التربية – جامعة قناة السويس أ.د. السيد كامل الشربيني منصور أستاذ الصحة النفسية كلية التربية – جامعة العريش الباحثة/ حنان أحمد عيد محمد القيم معلم خبير بالتربية والتعليم</p>	<p>نمو الأنا وفق نظرية إريكسون وعلاقته بالاتجاه نحو التطرف لدى عينة من الشباب الجامعي (دراسة تحليلية كينيكية)</p>	<p>٥</p>
<p>٢٦١-٢٠٣</p>	<p>أ.د. إبراهيم عباس الزهيري أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية الأسبق كلية التربية – جامعة حلوان د. أحمد سلمى أرناؤوط أستاذ مساعد ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية – جامعة العريش الباحثة/ شيماء جابر عبدالفتاح محمد</p>	<p>تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية</p>	<p>٦</p>

تقديم

الوفاء بالوعد

شكراً لكل من استجاب للدعوة

أهلاً بكل من انضم إلينا

بقلم : هيئة التحرير

قبل شهر ؛ وعدت هيئة تحرير مجلة كلية التربية بجامعة العريش قراءها من الأساتذة والباحثين بإحداث نقلة نوعية في المجلة، والسير قدماً في تحقيق رؤية المجلة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية بأن تصبح المجلة وعاء عربياً ودولياً للنشر بعد أن تمتعت المجلة - خلال العامين الماضيين - بسمعة محلية طيبة، والله الحمد.

يأتي العدد الحالي ، وقد أتمت هيئة التحرير - خلال الشهور الأربعة السابقة- ما يلي:

- الحصول على ترقيم دولي للنسخة الالكترونية للمجلة هو ٢٧٣٥-٥٦٩١ ؛ ليُضاف إلى الترقيم الدولي للنسخة الورقية للمجلة.
- تدشين الموقع الالكتروني للمجلة على بنك المعرفة المصري، وربطه:

<https://foej.journals.ekb.eg>

وجاري تحميل جميع بحوث المجلة التي تضمنتها أعدادها الصادرة خلال السنوات الخمس الأخيرة (قرابة ال ٢٠ عدداً تحتوي حوالي ١٥٠ بحثاً ومقالة علمية)

- التواصل مع أكثر من (٢٠٠ أستاذ جامعي وباحث) ، يمثلون التخصصات التربوية المختلفة ، وذلك في كليات التربية ، والتربية النوعية، والطفولة المبكرة، وعلوم ذوي الاعاقة والتأهيل ، والمراكز البحثية ذات العلاقة

بالتربية والتعليم، ودعوتهم للمشاركة في تحكيم ما يرد للمجلة من إنتاج علمي خلال العامين ٢٠٢١م ، و٢٠٢٢م ، وقد استجاب لهذه الدعوة (١٤٩ أستاذاً وباحثاً) يمثلون جميع التخصصات التربوية في معظم الجامعات المصرية.

ولزاماً على هيئة تحرير مجلة كلية التربية بجامعة العريش في كلمتها في هذا العدد أن تتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير لجميع الأساتذة الذين رحبوا بالتعاون معنا في تحكيم البحوث المقدمة للنشر ، وهو ما وفر لنا قاعدة معلومات ثرية لمحكمين متميزين، نتشرف بانضمامهم إلى أسرة المجلة.

• التواصل مع ما يقارب الـ (٣٠) من القيادات والخبراء التربويين على المستوى الوطني والعربي والدولي : وزراء تعليم ، ورؤساء ونواب رؤساء جامعات، ومديري مراكز بحثية قومية ، وعمداء ووكلاء كليات ، ومقرري وأمناء لجان علمية دائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين في تخصصات تربوية مختلفة ورؤساء مجالس إدارة منظمات مهنية وجمعيات علمية، وغيرها، كانوا أو مازالوا في مناصبهم الأكاديمية والإدارية ، وقد رحب من بينهم (٢٣ أستاذاً خبيراً وقائداً تربوياً) من الدول : الأردن ، والإمارات، والسعودية ، وسوريا ، عُمان ، والمغرب ، واليمن ، وممن ينتمون لجامعات في كندا، وبريطانيا، وألمانيا ، إلى جانب الخبراء والقادة التربويين المصريين بالمشاركة في الهيئة الاستشارية الدولية للمجلة.

نتشرف - هيئة تحرير مجلة كلية التربية بجامعة العريش - بوجود هيئة استشارية للمجلة ، متميزة ، على هذا القدر من الخبرات الثرية ، والمكانة الرائدة في بلدانهم وجامعاتهم ومراكزهم .

نشكرهم ، كل باسمه ومنصبه وقدره ، ونقدر استجابتهم ، وقبولهم هذا العمل التطوعي ، رغم مشاغل كل منهم الأكاديمية والإدارية.

وبالطبع ، ترحيب خاص بكل الأساتذة من غير المصريين ؛ باعتبارهم ضيوفاً علينا في مصر بعامة ، وفي جامعة العريش بخاصة.

والشكر والتقدير لكل من :

- معالي الأستاذ الدكتور / سعيد عبد الله لافي رفاعي رئيس جامعة العريش.

- سعادة الأستاذ الدكتور / رفعت عمر عزوز عميد كلية التربية.

فقد حرصا أن تحظى الهيئة الاستشارية بمباركة مجلس الكلية الموقر ، وبقرار من معالي رئيس الجامعة ، وأوصيا بتوجيه شكر باسم الكلية والجامعة لجميع أعضاء هذه الهيئة الموقرة.

ويتبقى الإشارة إلى أنه من حسن الطالع أن تصادف هذا التطورات ، وتلك النقلة النوعية للمجلة، إصدار العدد الحالي : عدد أبريل ٢٠٢١ م ، ومصر – كلها- وسيناء في القلب منها تحتفل بأعياد تحرير سيناء ، وكأن جامعة العريش ، وكلية التربية تهدي الباحثين بما يتلج صدورهم بارتقاء المجلة لهذا المستوى المتميز؛ لتكون ضمن واحدة ضمن مجالات كليات التربية المتصدرة لتصنيف المجلس الأعلى للجامعات

وتتعهد هيئة تحرير مجلة كلية التربية بجامعة العريش بالاستمرار في مسيرة التطوير تحت قيادة مجلس إدارتها، وبتوجيه من مستشاريها الخبراء المتميزين، وبتعاون محكميها المتمكنين، وبفكر وإبداعات أعضائها الشباب الواعدين.

والله الموفق

هيئة التحرير

تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال
سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية
أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

البحث السادس

تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية
بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء في
ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

إعداد

أ.د. إبراهيم عباس الزهيري
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة
التربوية الأسبق
كلية التربية – جامعة حلوان

د. أحمد سلمي أرناؤوط
أستاذ مساعد ورئيس قسم التربية
المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة العريش

الباحثة / شيماء جابر عبدالفتاح محمد

تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال
سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية
أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية إعداد

د. أحمد سلمي أرناؤوط

أ.د. إبراهيم عباس الزهيري

أستاذ مساعد ورئيس قسم التربية

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة

المقارنة والإدارة التعليمية

التربوية الأسبق

كلية التربية – جامعة العريش

كلية التربية – جامعة حلوان

الباحثة/ شيماء جابر عبدالفتاح محمد

مستخلص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة التعرف على الأسس النظرية لتحسين أداء العاملين في المؤسسات التعليمية، وتحديد الإطار الفكري لاستخدام مدخل القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين بإدارات الشؤون القانونية بالمؤسسات التعليمية، والتعرف على واقع أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء، واقتراح تصور مقترح لتحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لتطبيقها على عينة من العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية الست التابعة لها ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : عدم وجود معايير لتقويم أداء العاملين وفق مقومات معينة كالجوانب المعرفية والمهارات والسمات الشخصية وطبيعة ومستوى الأداء .

Abstract

The study aimed to identify the theoretical bases for improving the performance of employees in educational institutions, and to define the conceptual framework for using the ethical leadership approach in improving the performance of employees in the

departments of legal affairs in educational institutions, and to Identify the reality of the performance of employees in the legal affairs department at the Directorate of Education in North Sinai, to suggest a proposal for improving the performance of employees in The Department of Legal Affairs in the Directorate of Education in North Sinai in the light of the ethical leadership approach. The study used the questionnaire as a tool for applying it to a sample of the staff of the legal affairs department at the Directorate of Education and Education and the six educational departments affiliated to it. The study reached several results, the most important of which are: the lack of standards to evaluate the performance of employees according to certain factors such as cognitive aspects, skills, personality traits.

مقدمة

القيادة مصدرها قادم، وتعني الزعامة وهي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم^(١)، كما تركز القيادة الجيدة على الأخلاقيات، خاصة فيما يتعلق بالتأثير في الآخرين، ونمط الاتصال، والتفويض، والعدالة والموضوعية^(٢)، ومع اتساع الانتقادات للأعمال ومعاييرها وأسس بنائها المتمثلة بالرياح والكفاءة إلى حد إهمال مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية؛ أصبح من الضروري الاهتمام بالأخلاقيات المهنية من عدة أوجه؛ بداية من العاملين حتى مديري المؤسسات، باعتبارهم قادة هذه المؤسسات، فمن واجبات القادة النظر إلى الظروف المحيطة بالعمل نظرة شمولية من كافة الجوانب سواء البشرية أو الاجتماعية وحتى المعنوية ليمنحهم ذلك القدرة على مواجهه الصعاب والظروف الطارئة في محيط

^١ أحمد مختار عمر (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصرة، ط (١)، دار النشر: عالم الكتب، ص ١٨٦٩.

^٢ علاء سليمان أحمد عبيدات (٢٠٠٠). مرجع سابق، ص ص ٢٣-٣٤.

تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

العمل من أجل علو شأنها وإعمال الصالح لجميع الفئات من طلاب ومعلمين ومشرفين وإداريين ومديرين؛ لتصبح مخرجات العمل عادلة وذات أداء متميز؛ لأجل ذلك يجب أن يتوافر في القائد ما يعرف ببيوصلة الأخلاق التي يشتمل حاملها على أربع عناصر مهمة يصبح من خلالها قائداً أخلاقياً وهي أخلاق العدالة، وأخلاق النقد النظري، وأخلاق الرعاية، وأخلاق المجتمع المحلي^(٣).

وبما أن نجاح أي عمل إداري يحتاج إلى قيادة فاعلة لها أهدافها المرغوب تحقيقها لكي تعد مصدرًا لنجاح المؤسسة الإدارية كان لا بد من الاتجاه نحو مداخل جديدة لتحسين أداء العاملين والقادة كمدخل القيادة الأخلاقية، خاصة أن القائد هو المسئول عن توفير كافة عناصر التنظيم السليم للإدارة، ومدى ممارستها لكافة مسئولياتها بشكل سليم، ومدى تحقيقها لأهدافها وكيفية تحقيق هذه الأهداف^(٤).

مشكلة البحث وأسئلته

تتعرض الكثير من الإدارات العامة بوجه عام والإدارات التعليمية بشكل خاص إلى العديد من المعوقات التي تؤثر على مخرجات العمل وتدنو من شأنها؛ ومن ذلك الفساد الإداري والذي يعتبر ظاهرة تعاني منها جميع المؤسسات الإدارية؛ وقد يكون من المفيد بحثها، ووضع حلول لما يترتب عليها من سلبيات، وأشارت نتائج بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة

^٣ ج لوك وود، وماجدة إبراهيم الجارودي (٢٠١٥). القيادة الأخلاقية في كليات المجتمع: النموذج الفكري، اتخاذ القرار - تمرينات عملية، المجلة السعودية للتعليم العالي، السعودية، العدد (١٤)، ص ٢١١-٢١٤.

^٤ سالم القطاني (٢٠٠٨). القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط٣، الرياض: (ب-ن)، ص ٥٨-٦٧.

تسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ.شيماء جابر عبد الفتاح محمد

(عبد ربه) إلى أن كثرة الاختلافات في هذه الأنماط بين القائد والمرؤوسين في طريقة التعامل ينعكس على الأداء الوظيفي للعاملين سلبيًا أو إيجابًا في ميدان العمل^(٥)، كما ذكرت دراسة

(حسيب) أن الإداريين هم الفئة المؤثرة في تسيير أمور القطاع التعليمي بأكمله، ولكنهم لا يقعون في دائرة الضوء؛ الأمر الذي ينعكس سلبيًا على أدائهم الوظيفي؛ نتيجة انخفاض مستوى التوافق المهني لديهم^(٦)، ويمكن لمدخل القيادة الأخلاقية من خلال ما يتضمنه من أبعاد وأسس ومهارات وأبعاد وجوانب أدائية، المساعدة في تقديم تصور مقترح لتحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية، حيث يمكن بلورة المشكلة في السؤال الرئيس الآتي: **كيف يمكن تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية؟** ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

١. ما الأسس النظرية لمدخل القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية؟
٢. ما الإطار الفكري لتحسين أداء العاملين بإدارات الشؤون القانونية؟
٣. ما واقع أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء؟
٤. ما التصور المقترح لتحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية؟

^٥ جلال محمد عبد الغني عبد ربه (٢٠١٤). أثر نمط القيادة الديمقراطي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة بالتطبيق على شركة موبينيل المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، العدد (١)، المجلد (٢٨)، ص ١-٤٨.

^٦ حسيب محمد حسيب (٢٠١١). فاعلية برنامج إرشادي للتوافق المهني في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين بالتربية والتعليم، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، العدد (٤٨)، المجلد (٢٢)، ص ٧١-٨٧.

تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

ثالثاً - منهج الدراسة

استندت الدراسة الحالية إلى أسلوب دراسة الحالة كأحد أساليب المنهج الوصفي، حيث استخدمت الباحثة هذا الأسلوب في بيان وتحليل أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية وكيف يمكن تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء من خلال مدخل القيادة الأخلاقية على ضوء أدبيات الفكر المعاصر، واستخدمت الباحثة استمارات استبانته موجهة إلى عينة من العاملين بإدارات الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية التابعة لمعرفة متطلبات ومعوقات تحسين أداء العاملين .

رابعاً - أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى:

1. تعرف الأسس النظرية لمدخل القيادة الأخلاقية بالمؤسسات التعليمية.
2. تحديد الإطار الفكري لتحسين أداء العاملين بإدارات الشؤون القانونية بالمؤسسات التعليمية.
3. الكشف عن واقع أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء.
4. الوصول إلى تصور مقترح لتحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء.

خامساً - أهمية الدراسة

اتضح أهمية الدراسة فيما يلي :

أولاً- الأهمية النظرية:

1. تتبع أهمية الدراسة الحالية من حيث كونها أحد الدراسات التي تتناول متغيراً حديث العهد من أدبيات السلوك التنظيمي وهو مدخل (متغير) القيادة

تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ.شيماء جابر عبد الفتاح محمد

الأخلاقية، حيث تحتاج الإدارات في ظل العالم المتغير إلى مثل هذه المداخل الحديثة لتطويرها وتحسين أداء العاملين الإداريين من خلالها.

٢. تعد الدراسة الحالية من ضمن الدراسات المكملة التي تمت دراستها في مجال القيادة الأخلاقية؛ لذا فإن نتائج هذه الدراسة ستمثل المصادقية إذا تعمدت نتائجها مع نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال ومن ثم نتمكن من تطبيق هذه الدراسة عملياً.

ثانياً- الأهمية التطبيقية:

١. من المتوقع أن تقدم هذه الدراسة لصانعي القرار ومتخذيه بإدارات الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم نتائج علمية وواقعية حول تحسين سلوكيات العاملين بمديرية التربية والتعليم من خلال استخدام مدخل القيادة الأخلاقية وما يشتمل عليه من أبعاد وأسس وسلوكيات، مما يزيد من فعالية هذه الإدارة وتطويرها وتنمية العاملين بها، وتحفيزهم على العمل من خلال تعاونهم مع رئيسهم.

٢. من الممكن أن تساعد هذه الدراسة على تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية عملياً لما تضيفه من سمات أخلاقية للعاملين وبت روح التعاون بينهم وبين القائد؛ كما أن للقيادة الأخلاقية آثار إيجابية تتمثل في الرضا الوظيفي، ودرجة الرضا عن القائد، إدراك فاعلية القائد، الاستعداد لبذل الجهود طوعاً ، مع اعتبار القيادة الأخلاقية، وما تتضمنه من التزام أخلاقي وتوافر شخصية قدوة للآخرين أكثر أهمية في المؤسسة من الفعالية الفنية، فالاهتمام بالقيم الإنسانية والسلوكيات الأخلاقية هي من أهم متطلبات القيادة الفعالة.

سادساً- مصطلحات الدراسة

- الأداء (Perform) :

تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ.شيماء جابر عبد الفتاح محمد

تعرف كلمة أداء ومصدرها أدى؛ أي قام بأداء واجبه: بإنجازه، بإكماله^(٧)، كما يعرف الأداء أيضاً بأنه تنفيذ العامل لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ومصدرها أدى أي قام بأداء واجبه: بإنجازه، بإكماله. أما حسب فيعرفه بأنه مدى استعداد الفرد للقيام بالمهام الوظيفية المكتملة الموكلة إليه، والالتزام بالنظام الوظيفي، والانجاز في العمل وتطويره^(٨). وتعرف الباحثة الأداء إجرائياً بأنه: "ذلك الجهد الذي يقوم به الفرد العامل؛ من أجل القيام بالعديد من الأنشطة، والأعمال المهنية في ضوء اختصاصه الوظيفي.

- القيادة (Leadership):

تعرف بأنها عملية توجيه العاملين والإشراف عليهم حيث أنهم مسئولون عن تنفيذ الأهداف التي أرساها التخطيط، ويتحمل القائد التربوي مسؤولية توفير الدافعية للعاملين مهما كانت دقة الخطط^(٩).

- الأخلاق (Ethics):

عُرفت الأخلاق اصطلاحاً بأنها "قوة راسخة في الإرادة تنزع إلى اختيار ما هو خير، أو اختيار ما هو شر"^(١٠)، وأشار نجم إلى أن الأخلاق هي مجموعة من

^٧ إبراهيم مصطفى وآخرون. (٢٠١٠). المعجم الوسيط. القاهرة: دار الدعوة للنشر، مصر، ص ٨٦٥.

^٨ حسيب محمد حسيب (٢٠١١). فاعلية برنامج إرشادي للتوافق المهني في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين بالتربية والتعليم، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، العدد (٤٨)، المجلد (٢٢).

^٩ هاني عبد الرحمن الطويل (٢٠٠١). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص ص ١٥-٢٢.

^{١٠} محمود الحباري، و رشيد عبد الحميد (١٩٨٥). أخلاقيات المهنة، ط١، دار الفكر للنشر والطباعة، عمان، ص ٨٥.

القيم والتعابير التي يعتمدها أفراد المجتمع في المفارقة بين الخطأ والصواب، وبين الجيد والسيئ في السلوك^(١١)، وتعرف أيضاً على أنها معايير للتصرف والسلوك التي يتوقع أن يتبعها الناس، وتتعلق الأخلاق الشخصية بأفعال الفرد اليومية^(١٢).

- القيادة الأخلاقية (Ethical leadership):

وعرفها

(الكريم) بأنها عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تتسم بخصائص أخلاقية ملائمة مثل: (المصداقية، الأمانة، العدالة، الإيثار، الرحمة)؛ الصادرة عن القيادات الإدارية قاصدة بذلك تعديل وتحسين وتعزيز السلوكيات بين القادة ومرؤوسيهـم، وذلك عن طريق توضيح التوقعات الأخلاقية، ومناقشة القضايا الأخلاقية، وتشجيع القرارات الأخلاقية، ودعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية، وذلك بهدف تحقيق منافع لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة^(١٣)، وتعرف الباحثة القيادة الأخلاقية إجرائياً بأنها: "مدخل إداري معاصر، يمكن أن تستفاد منه إدارة الشؤون القانونية بمديريات التربية والتعليم بقصد تحسين جودة أداء العاملين بها بطريقة فعالة وإيجابية من خلال مجموعة من السمات والأبعاد والسلوكيات الخاصة بهذا المدخل كـ(العدل- الرحمة- التعاون- الإيثار- الصدق - خدمة الآخرين) بما يحقق مصلحة العاملين ومصلحة المجتمع، وتوجيهها لتحقيق متطلبات العاملين وأهدافهم.

سابقاً- الدراسات السابقة:

^{١١} نجم عبود نجم (٢٠٠٦). مرجع سابق، ص ١٦-٢٤.

^{١٢} D. George & Kaler John., (2013). **Introduction to Business Ethics.**, Publisher Chapman & Hall, pp27-35.

^{١٣} محمد سليمان محمد الكريم (٢٠١٢). مرجع سابق، ص ٢-٥١.

تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

١- دراسة (القرني وعطية، ٢٠١٨) بعنوان: "المساءلة الإدارية بمدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين"، وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى المعلمين بالمدارس، وطبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (١٥٢) معلماً من أصل (٥٩٧) معلم كمجتمع للدراسة، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الاستبانة كأداة لتحقيق هدف الدراسة، وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها: بشكل عام يتم تطبيق المساءلة الإدارية بمجالها الإداري والفني بدرجة كبيرة في مدارس التعليم العام، وأوصت الدراسة بنشر ثقافة المساءلة الإدارية على مدارس التعليم العام لما له من أثر واضح في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وأوصت بعمل اجتماعات دورية لمناقشة المشكلات التي تتكرر من المعلمين بغرض الوصول إلى وضع حلول مناسبة لها لضمان عدم تكرارها ورفع مستوى أداء المعلمين^(١٤).

٢- دراسة (الخرزلي و العادلي، ٢٠١٧) بعنوان: "دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية في تقدم الأفراد العاملين وتحسين أدائهم، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (١١٢) موظف من مجتمع الدراسة الأصلي، واستخدمت المنهج الوصفي كمنهجاً للدراسة، والاستبانة كأداة لتحقيق هدف الدراسة، ومن أهم النتائج التي استنتجتها هذه الدراسة من خلال التحليل الاحصائي أن رغم الاختلاف في وجهات النظر بين الباحثين حول مفهوم الحوافز وأنواعها إلا أن

^{١٤} محمد عبد الله ظافر القرني، ومحمد عبد الكريم علي عطية (٢٠١٨). "المساءلة الإدارية بمدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين". المؤسسة العربية، للبحث العلمي والتنمية البشرية، ع(١٣)، ج(١). المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، مصر، ص ص ١٢-٦٨.

تأمين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

هنالك إجماع كبير حول أهمية الدور الذي تلعبه في نجاح المنظمات واستمرارها، وأن للحوافز المادية دور في تحسين الأداء أكثر من الحوافز المعنوية، وأوصت الدراسة بوجوب ربط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين لمستوى أدائهم، مما يشجع العاملين جميعاً مهما كان مساهم الوظيفي على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم، واقترحت إقامة الندوات والمؤتمرات التي توضح للعاملين الجوانب المختلفة التي تؤثر على أدائهم من جهة وسمعة الشركة ومكانتها من جهة^(١٥).

٣-دراسة (شلدان، ٢٠١٧) بعنوان: "دور المساءلة الإدارية لدى قسم الرقابة الداخلية وعلاقته بتحسين الأداء الإداري في مدارس محافظة غزة"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور المساءلة الإدارية لدى قسم الرقابة الداخلية في مدارس محافظة غزة من وجهة نظر مديريها، وطبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (١٣٠) مدير ومديرة في مدارس محافظة غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، وقام بتصميم استبانيتين كأداة لتحقيق هدف الدراسة، وأسفرت هذه عن بعض النتائج من أهمها: وجود علاقة طردية موجبة بين المساءلة الإدارية وتحسين الأداء الإداري، وخرجت هذه الدراسة أيضاً بعدة توصيات منها: ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية لتحفيز كافة العاملين في المدارس بأداء أعمالهم بشكل فعال، وتنمية مهارات العاملين في قسم الرقابة الداخلية لاستخدام أساليب حديثة في المساءلة^(١٦).

^{١٥} علي سعدون عبد الله و علي حسونالخرزعلي. (٢٠١٧). "دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين". ، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، ص ص ١-٣٠.

^{١٦} فايز كمال عبد الرحمن شلدان (٢٠١٧). "دور المساءلة الإدارية لدى قسم الرقابة الداخلية وعلاقته بتحسين الأداء الإداري في مدارس محافظة غزة". رسالة ماجستير، ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص ص ١-١١٥.

تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ.شيماء جابر عبد الفتاح محمد

٤- دراسة (sabourin, 2015) بعنوان: "تطبيق إستراتيجي: خمس محركات للأداء" "Strategy execution: five drivers of performance"، وهدفت هذه الدراسة لانتهاج ما يسمى محركات الأداء التي من شأنها أن تدفع المدراء لتحقيق أهداف العمل، وطبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (١٨٠) مديرًا من أصل مجتمع يتكون من (٤٨٤) مديرًا شاركوا في المؤتمر الإداري الكندي السنوي في كندا، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لتحقيق هدف الدراسة، وأظهرت هذه الدراسة العديد من النتائج من أهمها: وجود علاقة طردية موجبة بين الأداء الوظيفي ومحركات الأداء (القوانين والأنظمة- العواطف- المبادرات- الإجراءات الفورية- النزاهة)، وأوصى الباحث بالتركيز على تلك المعايير التي لها تأثير على الأداء، والاهتمام بتنمية الإدارة من خلالها، واستخدام برامج تشغيل مختلفة والتي بدورها تؤدي إلى الاندماج الكامل بين أهداف الإدارة، وأهداف العاملين مما يزيد من فاعلية الأداء^(١٧).

ثانيًا- الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية:

١- دراسة (هالة الصقر، ٢٠١٨) بعنوان "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك"، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (١٨٠) مشرفة وإدارية اختبروا بالطريقة العشوائية، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة مديرات الإدارات لأبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك، ودرجة تحقق الولاء التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك من وجهة نظرهن، ومدى وجود علاقة ارتباطيه بين واقع ممارسة مديرات الإدارات لأبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك ودرجة

¹⁷Vincent Sabourin(2015)"Strategy execution: five drivers of performance", Journal of Strategy and Management, Vol.(8) No. (2,2015)..(

تصنيف أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

تحقق الولاء التنظيمي، وأظهرت هذه الدراسة العديد من النتائج فجاءت درجة ممارسة مديرات الإدارات لأبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك كبيرة، وجاءت جميع أبعاد الولاء التنظيمي بدرجة تحقق كبيرة، وتوصلت أيضاً لوجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الولاء التنظيمي لدى منسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك^(١٨).

٢- دراسة (باداود والزهراي، ٢٠١٨) بعنوان: " درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وطبقت هذه الدراسة على عينة بلغت (٣٧٢) معلماً من معلمي المرحلة الابتدائية بطريقة عشوائية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لها لتحقيق هدف الدراسة، وباستخدام المعالجات الإحصائية بنظام (spss)، وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى قادة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الأخلاقية كانت كبيرة في جميع محاور الدراسة، وأوصت الدراسة بأهمية إطلاع القادة التربويين على نتائج الدراسة لتكون محفزة لهم لبذل المزيد من العطاء للمحافظة على هذه النسبة المشرفة، مع ضرورة وضع ميثاق أخلاقي لقادة المدارس بشكل خاص،

١٨ هالة خيران خالد الصقر (٢٠١٨). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم. رسالة ماجستير، جامعة تبوك، كلية التربية والآداب. تبوك، السعودية، ص ١-١٢.

تمكين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ.شيماء جابر عبد الفتاح محمد

ووضع مدونة أخلاقية داخل المدرسة؛ لتعزز من السلوك التنظيمي الإيجابي، وترفع من مستوى الممارسات الأخلاقية داخل مكوناتها^(١٩).

٣- دراسة (العفيفي، ٢٠١٦) بعنوان: "الممارسات الأخلاقية ودورها في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الممارسات الأخلاقية ودورها في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الهدف، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٣٣٢) مفردة، وتوصلت للعديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطيه طرديه ومتوسطة ذات دلالة إحصائية بين (السلوك الفردي الأخلاقي، والقيادة الأخلاقية، والثقافة الأخلاقية) والالتزام التنظيمي، ووجود علاقة ارتباطيه طرديه قوية وذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة على العمل على إيجاد مدونة أخلاقية واضحة ومكتوبة خطياً للجامعات الفلسطينية، والعمل على تطويرها، ضرورة التزام المسؤولين بالممارسات الأخلاقية، والارتقاء بمستوى ممارساتهم الأخلاقية من خلال تشجيعهم على هذا الالتزام من قبل العاملين^(٢٠).

٤- دراسة الشمالان (٢٠١٦)، وعنوانها "دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي" دراسة مقارنة، وقد تكونت عينة الدراسة من (٧٥) طالباً من

^{١٩} عمر بن محمد باداود، وعبد الله بن علي الزهراني (٢٠١٨). "درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير، ع(٢)، مجلد(٢)، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، ص ص ١-١٨.

^{٢٠} بسام إحسان عبد العزيز العفيفي (٢٠١٦). الممارسات الأخلاقية ودورها في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ص ص ١-٢٢.

تعيين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

برامج الماجستير في جامعة الملك سعود، واعتمدت الدراسة على مقياس سلوكيات القيادة الأخلاقية EIS لبروان ٢٠١٥، وأظهرت النتائج الأهمية الشديدة للقيادة الأخلاقية ودور سلوكياتها في تعزيز الإرشاد الأكاديمي. حيث هدفت الدراسة إلى: إبراز أهمية الخصائص والممارسات الأخلاقية لدى المرشد الأكاديمي وقياساً عليه تعامل القادة مع المرؤوسين، وهدفت أيضاً هذه الدراسة إلى مدى مساهمة سلوكيات القيادة الأخلاقية ببعديها (السمات الأخلاقية للقائد، وتشجيع القائد للسلوكيات الأخلاقية) في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي واستخدمت أسلوب دراسة بروان كأداة لها، وتوصلت إلى عدة نتائج مثل: وجود بوادر إيجابية لأهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي، كما أظهرت النتائج أن أكثر السمات الأخلاقية أهمية هي العدالة والأمانة، وأوصت الدراسة بضرورة وضع أسس ومعايير أخلاقية للمرشد، مع أهمية التركيز على الصفات والسمات الأخلاقية وخاصة الأمانة، الإيثار، العدالة، وضرورة تنظيم دورات تدريبية للمرشد الأكاديمي في مجالات الأخلاقيات وحثهم على الاهتمام بالقوة الحسنة، ومراعاة أخلاقية الوسائل عند تحقيق الأهداف^(٢١).

أولاً- القيادة الأخلاقية:

الأخلاق هي أساس القيادة وجوهر القيم، فلا قيادة بدون أخلاق ولا إدارة بدون قيم، فحينما نتحدث عن الأخلاق يعتقد الجميع أنها أمر مسلم به ويعلمه الجميع، لأن من صفات البشرية القويمة أن يكون الإنسان خلوقاً، أي يعرف التصرف الحسن والجيد من التصرف القبيح السيئ، ولكن ليس هذا فقط المقصود به الخلق الجيد؛ فلقد قام العديد من الدارسين والباحثين على العديد من الدراسات التي تظهر المقصد الحقيقي

^{٢١} خالد عبد العزيز الشملان (٢٠١٦). دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي، مجلة كلية التربية-جامعة بنها، مصر، العدد (١٠٦)، المجلد (٢٧)، ص ١-٣٤.

تأمين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

من الأخلاقيات المهنية داخل دائرة العمل في المؤسسات الإدارية المتعددة سواء الحكومية أو الخاصة؛ وبناء على هذا استقر العديد منهم على أهمية الأخلاقيات للقيادة والعاملين وما لهذه الأهمية من نتائج بدورها تحقيق الصالح العام للمؤسسة الإدارية بأكملها، والقيادة الأخلاقية تُعد نمطاً قيادياً يركز إلى أخلاقيات القادة، وفيه نرى أن الأخلاق تفوق مفاهيم القوة والسلطة، لتعزيز استناد القائد والعاملين إلى طموحات وحاجات متبادلة؛ وبالتالي فإن القيادة الأخلاقية هي ذلك النوع من القيادة الذي يستطيع فيه القادة أن يحدثوا تغييراً اجتماعياً يلبي الحاجات الحقيقية للتابعين^(٢٢)، وبالتالي يعود هذا السلوك القيادي الإيجابي على أداء العاملين بالمؤسسة الإدارية باعتبارهم أشخاص تابعين لسلوك رئيسهم مما يساعدهم على إنجاز أعمالهم بشكل أخلاقي متطور ومتحضر ويواكب التحديات العصرية، حيث أن مدخل القيادة الأخلاقية يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة التابعة إلى النظام الهرمي والمركزي ومن ثم يساعدهم على تبني أنماط ونماذج قيادية جديدة تشجع العمل الفريقي التعاوني، وتشارك في صنع القرارات، وتهتم بالمرؤوسين من جميع الجوانب.

وتهتم القيادة الأخلاقية بتطوير معايير الأداء لدى القادة والعاملين بالمؤسسات الإدارية سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص وهذا ما ذكرته العديد من الدراسات في مجال الإدارة، كما أشار (zheng et all,2011) إلى أن القيادة الأخلاقية يمكن أن ينظر إليها من منظورين هما القيادة والأخلاق.

ثانياً: أهمية القيادة الأخلاقية:

تهتم القيادة الأخلاقية برسوخ سلوكياتها في تصرفات العاملين وقادتهم أيضاً، فهي تساعدهم على تحسين جودة أدائهم من خلال العمل بمبادئ وسلوكيات القيادة

^{٢٢} راتبالسعود (٢٠١٣). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق. دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص

الأخلاقية التي تبنى في نفوس العاملين شيء من الرضا الوظيفي؛ مما يساعدهم على تحسين أدائهم وصولاً بتنمية المؤسسة الإدارية، فهي تشجع العاملين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم الفنية، كما تكمن أهمية القيادة في:

١. صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة بعضها منسوب إلى حياته العامة (الشخصية)، وبعضها الآخر منسوب للعمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية ولا يحصل بينهما تضارب أو تعارض.

٢. اعتماد معايير الأخلاقيات في تقييم أداء المنظمة إلى جانب معايير الربحية والكفاءة.

٣. بناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاءة ومطالب الأخلاقيات، وإشاعة قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل، ومساعدة الآخرين مما يسهم في إيجاد مناخ أخلاقي في المنظمة.

٤. دعم الاستقرار والعدل والرضا لدى جميع الأفراد العاملين.

٥. زيادة ثقة الفرد بنفسه، وبالمنظمة التي يعمل بها، وبالمجتمع الذي ينتمي إليه، مما يؤدي إلى تقليل التوتر والقلق بين الأفراد.

٦. توفير بيئة ملائمة لروح الفريق، وزيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع على الجميع. كما أن للتدريب على القيادة الأخلاقية الإمكانية في إصلاح مواقف الأفراد وأنماطهم السلوكية، وسيصبح القادة أكثر إنتاجية لأنه عندما يتم إصلاح الناس وتدريبهم على مهارات القيادة الأخلاقية سيصبحون مقتدرين على إصلاح مجتمعاتهم ومؤسساتهم^(٢٣)، وقد ذهب (Rayan,2000) إلى اعتبار القيادة الأخلاقية وما تتضمنه من التزام أخلاقي وتوافر شخصية قدوة للآخرين أكثر أهمية في المؤسسة من

²³ S.N, Gould (2003). **Moral Leadership: A case Study of the Programs of University Santa Cru.** <http://www.eastern.edu>.

تعيين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ.شيماء جابر عبد الفتاح محمد

الفعالية الفنية، فالاهتمام بالقيم الإنسانية والسلوكيات الأخلاقية هي من أهم متطلبات القيادة الفعالة^(٢٤).

وهذا ما أشار إليه (الشتوي، ٢٠١٦) بأن مفعول التزام القادة بالمبادئ الأخلاقية السامية يصعب وصفه، فهي تعمل على تقديم الدعم للمرؤوسين للالتزام بالسلوكيات الأخلاقية، حيث لا يكون ذلك عفويًا أو تلقائيًا، بل يكون مخططاً له ومدروساً، مما يساعد في بناء الثقافة التنظيمية الجيدة، التي تهدف لبناء أخلاقي للمؤسسة يكون قائماً على تبادل الثقة بين كل الأطراف ذات العلاقة؛ لذلك تعد القيادة بالأخلاق أحد أهم المداخل الإدارية المعاصرة الحديثة^(٢٥).

وللقيادة الأخلاقية تأثيراً ضمنيًا إيجابيًا على كل من الأتباع والمنظمة، فالقيادة الأخلاقية على مستوى الأتباع مرتبطة بعرضهم للمشكلات وتقديم التقارير، وينتج عنها الحد من مستوى ممارسة السلوك غير الأخلاقي على مستوى وحدات العمل المختلفة، فضلاً عن ذلك فإنه ينتج عنها مستوى أعلى في ممارسة سلوك المواطنة، أما على مستوى المنظمة فإن ممارسة القيادة الأخلاقية مرتبطة بمستوى أعلى من الشعور بالأمن النفسي، وممارسة السلوك المعلى، فضلاً عن الالتزام الحقيقي بميثاق المنظمة، والثقة، والتعاون المنظمي^(٢٦)، كما تعد القيادة الأخلاقية قيادة نفعية، حيث

²⁴Rayan(2000). L moral Aspects of Executive Relationship: Searching for a New Leadership Paradigm, International Journal of Value. Based Management, Vol. 13. pp. 109-122.

^{٢٥}سلمان الشتوي(٢٠١٦). القيادة الأخلاقية القوة الناعمة، مجلة التدريب والتنمية،

<http://www.tra-dev.info>

²⁶J Resick, et al. (2011). What ethical leadership means to me: Asian, American and European. Journal of Business Ethics. Vol. 101, No. 3, pp. 435-457.

تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

أنها تحقق نفعاً للقائد والمؤسسة والمؤوسين فتجذب المعلمين وأولياء الأمور والمنتفعين لما يجدوا فيها من أمن ومصحة وعدل وصدق^(٢٧).

ثالثاً: أبعاد القيادة الأخلاقية:

جاء الاهتمام بالبُعد الأخلاقي للقيادة الإدارية؛ نتيجة لإسهامه بطريقة غير مباشرة في ترشيد قرارات صانعي القرارات الإدارية، خاصة القرارات التي لا تستند إلى تعليمات، أو أنظمة، أو قوانين، وإنما تعتمد على الاجتهادات الفردية أو الجماعية للقادة الإداريين من صناعات القرارات الإدارية^(٢٨)، كما أوضحنا إلى أن هناك عدة أبعاد أخلاقية لها دلالتها في سلوك الإداري التربوي ومنها:

١. احترام القوانين والأنظمة المعمول بها في المجتمع.
٢. إنجاز المهمات بكل أمانة وصدق وإخلاص.
٣. دعم الحقوق المدنية والإنسانية وحمايتها لكل الأفراد.
٤. تجنب استغلال المراكز الوظيفية لخدمة المصالح الشخصية.
٥. محاولة تطوير الذات مهنيًا، عن طريق السعي للحصول على درجات أكاديمية وتطوير مهني دائم.
٦. احترام جميع العقود والاتفاقيات السارية بكل ما يتم التوصل إليه بشأنها^(٢٩)، كما أن أصول دعائم القيادة الأخلاقية قديمة جدًا وتعود في أصولها إلى عهد الفيلسوف اليوناني أرسطو وعلى الرغم من أن هذه الدعائم ليست شاملة إلا

²⁷R Flumer., (2004). **The Challenge of Ethical Leadership. Organizational Dynamics**, 33(3), pp 307-317.

^{٢٨} تحسين أحمد الطراونة (٢٠١٠). الأخلاق والقيادة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. السعودية، ص ٣٨-٤٤.

^{٢٩} سليمان هاشم حامد (٢٠٠٩). الإدارة التربوية المعاصرة، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ١٨٧-١٩٢.

أنها تمثل أساساً لتطوير القيادة الأخلاقية السليمة كاحترام والخدمة والعدالة والأمانة والاجتماعية^(٣٠).

■ **احترام الآخرين:** من سمات القائد الأخلاقي الاحترام سواء كان هذا الاحترام للذات أو للآخرين، ولكي يصل القائد لهذا المستوى من الوعي الأخلاقي فعليه أن يدرك سلوكيات الأتباع ويعمل على تقوية نقاط الضعف لديهم وعليه مراعاة واحترام الاختلافات الثقافية والفروق الفردية والمهارات الاجتماعية أيضاً بينهم، من خلال اختياره المناسبين للمهام المطلوب إنجازها، ولكي يمكنه تحقيق أهدافه الإدارية فعليه البعد عن التحيز والاستبدادية في اتخاذه للقرارات، وتقديره لهم باستمرار عند انجازهم للأعمال، ومشاركتهم في صنع القرارات وتحديد الأهداف، وأن يساعدهم على بناء علاقات تقوم على الاحترام المتبادل.

■ **خدمة الآخرين:** تقوم القيادة الأخلاقية باعتبارها مدخل إداري حديث على عدة مبادئ وسمات أخلاقية منها مبدأ خدمة الآخرين (الإيثار) لأنه يجب على القائد الأخلاقي أن يخدم الآخرين دون انتظار المقابل بل ويشجع الأتباع على مثل هذه السلوكيات وأن يقدم لهم كل الدعم اللازم لحثهم على تقويم سلوكياتهم الأخلاقية، وأكدخليفعلى إنه من مسؤولية القادة الأخلاقيين الاهتمام بالآخرين، وخدمتهم واتخاذ القرارات المفيدة لهم والتي لا تضر بمصالحهم،

^{٣٠} نورث هاوس، وبيتر ج. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: صلاح المعيوف.

معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص ص ٩٧-١١١.

فالاهتمام بالآخرين هو أساس القيادة الأخلاقية والقادة الفعالون يرون رؤيتهم الشخصية الخاصة بهم على أنها جزء مهم من شيء أكبر من أنفسهم^(٣١).

■ **العدالة التنظيمية:** المقصود بالعدالة هنا هو المساواة بين العاملين وعدم التحيز من جانب القائد وهناك نوعين من العدالة وهما: (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية)، حيث تبحث العدالة التوزيعية تبحث عن عدالة المكافآت، والعقوبات، والنتائج في المنظمة، إذ إنها تتأكد فيما إذا كان العاملين قد استلموا المكافآت التي تتناسب مع أدائهم أو أن لا توجد مكافآت أكثر من اللازم أو أقل من اللازم قد أعطيت للعاملين، أما العدالة الإجرائية فإنها تتضمن العدالة والانتظام في تطبيق القواعد والإجراءات^(٣٢).

■ **التحلي بالصدق:** الصدق صفة من صفات الأخلاق الحسنة، فالإنسان الصادق هو إنسان خلوق، ويجب أن يكون صادقاً قولاً وفعلاً، والتحلي بالصدق والأمانة والنزاهة هي من سمات القائد الأخلاقي، فالقيادة والكذب لا يجتمعان، والقيادة الأخلاقية لكي يتم إدراكها كما أوضح العلماء من قبل أنه يجب أن تبدأ من جانبيين وهما: الشخص الأخلاقي الذي يعبر عنه بالسمات الأخلاقية الشخصية للقائد، والمدير الأخلاقي أي مدى قيام القائد بتشجيع ودعم السلوكيات الأخلاقية ومدى تمسكه بالقيم الأخلاقية مثل: النزاهة، والتسامح، والشجاعة، والثقة بالنفس؛ لذلك يجب على القادة الأخلاقيين دعم المعايير الأخلاقية في العمل، وإلزام الأتباع بممارسة مثل هذه السلوكيات

^{٣١} جميلة شحادة خليف (٢٠١٣). أخلاقيات القيادة. دار اقرأ الدولية. القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ص ٩٣-١١٤.

^{٣٢} Mejia Gomez & Others. (2005), **Management**, McGraw- Hill, 2nd, New York, USA, pp.75-91.

داخل العمل وخارجه كالرحمة، والمصادقية، والعدل، والإيثار، والأمانة، وهذا ما أكد عليه (فتحي) بأن القائد الذي يستطيع أن يكون صادقاً مع نفسه ومع الآخرين يمكنه أن يلهم الآخرين بأسلوب الثقة المتبادلة، وبالتالي يستطيع تشجيعهم على تحمل المخاطرة والمسئولية في العمل، فكونه صادقاً أو صريح مع الآخرين يخلق إحساساً قوياً بسلامة نواياه تجاه الآخرين، التي تتيح لهم الثقة فيهما والشعور بالأمان الكافي^(٣٣)؛ مما يجعل الأتباع يتجاوبون معه ويتبعون توجيهاته وإرشاداته بدون نقاش أو مجادلة.

رابعاً: خصائص القيادة الأخلاقية ومبادئها:

يمكن تناول هذا المحور على النحو الآتي:

أ- خصائص القيادة الأخلاقية:

تتميز القيادة الأخلاقية بأن لها أهداف وسلوكيات أخلاقية سليمة وإيجابية تميزها كالصدق، والأمانة، والرحمة، والإيثار، والعدل، وتحمل المسئولية، وسرعة اتخاذ القرارات، واحترام الآخرين والاهتمام بمصالحهم، والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين، وعدم الالتزام بهذه السلوكيات وإهمالها يؤثر سلباً على تطور المؤسسة الإدارية لأن الإدارة السليمة لا تقوم إلا على مبادئ أخلاقية وقيم حقيقية صحيحة لأن القيادة الغير قائمة على قيم ومبادئ سليمة تكون غير مرنة وأنانية وقائمة على المصالح الشخصية.

والقائد الأخلاقي يعمل على الحد من السلوكيات الخاطئة التي قد تنتج نتيجة عدم إدراك العاملين والقادة بالسلوكيات الأخلاقية السليمة أو تظهر هذه السلوكيات السيئة كنوع من أنواع الفساد الإداري الذي يصاحب البعض، وهذا ما أكد عليه يحييحيما

^{٣٣} فتحي إبراهيم أحمد (٢٠٠٧). مصادقية المديرين وفاعلية أداء المرؤوسين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. جمهورية مصر العربية، ص ص ٥٥-٩٨.

تعيين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

أشار إلى أن القائد الأخلاقي يستمع إلى العاملين ويحترم آراءهم، ويتسم بالجدية والإخلاص في العمل، ويعدل في تقويمهم ويؤمن بالقيم الأخلاقية ويعززها، ويراعي مشاعرهم الوجدانية، ويحرص على تعزيز العمل الجماعي بين المعلمين، ويكون لديه اتجاهات إنسانية نحو الطلبة^(٣٤).

ومن ناحية أخرى ، أوضح (العنقري، ٢٠١٤) خصائص القيادة الأخلاقية في ثلاثة أبعاد وذلك على النحو الآتي:

١. **الخصائص الإدارية:** حيث تركز على الموضوعية في مجال اتخاذ القرارات، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، وتوضيح المهام الموكلة للمرؤوسين، وأن يدير القائد وحدته بأسلوب يتفق مع ظروف الموقف، وإعطاء حرية التعبير للمرؤوسين، ومنحهم التسهيلات اللازمة لتنفيذ مهامهم، وأن يشرف على تنفيذ العمل داخل وحدته الإدارية بنفسه، وأن يقيم المرؤوسين وفقاً لمعايير موثوق فيها، ويشجع إنجازاتهم ويحفزهم على العمل بروح الفريق.
٢. **الخصائص الشخصية:** وهي التركيز على مبادئ الإنصاف والعدالة في توزيع الواجبات والأعمال على المرؤوسين، وتحري الصدق عند الحديث معهم، والوفاء بالتعهدات والوعود المقطوعة، والاعتراف بالأخطاء إن وجدت، وتوقيع العقاب على منتهك المعايير الأخلاقية، والعمل على رفع تقارير عن الأعمال بأمانة وصدق، وتقبل نقد الآخرين.

٣. **الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية:** وهنا يتم التركيز على مجالات التعامل مع الآخرين، وأنه يجب تحري التقدير، والاحترام، والتواضع، والمحافظة على أسرار الآخرين والإنصات للمرؤوسين، والاهتمام بإشباع

^{٣٤} سجي أحمد محمود يحيي (٢٠١٠). درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ص ص ٤٢-٦٦.

حاجاتهم وتقديرها بشكل موضوعي، ومراعاة ظروفهم، ودعمهم والوقوف معهم والحرص على مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية^(٣٥).

وهي بذلك تختلف عن غيرها من الأنماط القيادية بست سمات وهي كما يلي:

- **الشخصية والنزاهة:** تشير الشخصية هنا إلى الأساس في السلوك الأخلاقي، شاملاً ذلك النوايا والميول والفضائل الأخلاقية، ولا شك أن النزاهة تستلزم القدرة على تحديد السلوك الصحيح أخلاقياً بغض النظر عن الضغوط الخارجية، وتظل شخصية القائد ونزاهته هي الأساس في توجهاته ومعتقداته، وقراراته، وإجراءاته.
- **الوعي الأخلاقي:** وهي القدرة على الإدراك والتصور الأخلاقي، لنتائج وعواقب القرارات وجميع العمليات والخيارات التي قد يكون تأثيرها على الأفراد كبيراً.
- **التوجه نحو المجتمع والناس:** وذلك بالاهتمام بالصالح العام دائماً، مقدماً الإيثار وحب الناس على المصالح الشخصية، وخدمة الآخرين ومساعدتهم على خدمة الذات.

- **التحفيز:** من خلال تحفيز جميع الأتباع للاشتراك في رؤية مشتركة، ومن خلال التأثير الفكري والعاطفي بين القادة والأتباع، وغرس الثقة المتبادلة بين الطرفين.
- **التشجيع والتمكين:** يشعر الأتباع بالكفاءة الشخصية بسبب تشجيع واحترام القادة لهم، مع استخدام استراتيجيات التمكين التي تبني ثقة الأتباع بأنفسهم وتزيد من فعاليتهم الذاتية.
- **إدارة المساءلة الأخلاقية:** فالقيادة الأخلاقية تقوم على وضع معايير للسلوك الأخلاقي، وإخضاع مرؤوسيهام للمساءلة باستخدام المكافآت وأنظمة العقاب المتاحة^(٣٦).

^{٣٥} عبد العزيز بن سلطان العنقري (٢٠١٤). اثر ممارسات القادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسيوط (٥٧)، ص ص ٢٢٥-٢٦٠.

تعيين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ.شيماء جابر عبد الفتاح محمد

كما ذكر عدد العديد من الخصائص التي تميز القائد الأخلاقي عن غيره من القادة، كما يلي:

- **الرؤية الأخلاقية:** إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية استراتيجية يمتلك القائد الأخلاقي رؤية أخلاقية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الاستراتيجية، فيضفي البعد الأخلاقي والقيمي إلى خياراته الاستراتيجية، وتعد معيارًا ومقياسًا مميزًا لما يريد أن يصل إليه سواء في الأهداف، أو الوسائل، والأساليب.
- **امتلاك الحس الأخلاقي:** إذ يمتلك القائد بالقيم الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمهام اليومية، ويطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني الخلاق مع أفراد.
- **لديه قيم أخلاقية:** وتكون ذات بعدين أساسيين:
- **البعد الأول:** يتمثل في كونها قيمة أخلاقية تصلح لأن تكون مرشدة للقرارات والسلوكيات في كل الأوقات والظروف، فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف.
- **البعد الثاني:** يتمثل في كون القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها الشركة في مجال عملها، فالمنافسة العادلة والشريفة قيمة أخلاقية في العلاقة بين المتنافسين.
- **يوجد لديه مقاييس أخلاقية واضحة:** فالقائد يبين وينشئ قواعد أو معايير أخلاقية توضح ما هو الصحيح وما هو الخطأ، وبموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك.

³⁶C. J. Resik, P.J. Hanges, , M. W., Dickson, & J. K. Mitchelson, (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. Journal of Business Ethics, 63(4), pp. 345-359.

تمسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

▪ إنشاء علاقات أخلاقية: أي يعمل على إنشاء علاقات أخلاقية مع أصحاب المصلحة سواء مع الزبائن، أو مع الموردين، أو مع أصحاب المصالح، والحكومة، والجمهور، والأطراف الأخرى^(٣٧).

ب- مبادئ القيادة الأخلاقية:

الأخلاق جزء لا يتجزأ من القيادة، ولأن أي مدخل إداري حديث له مبادئ وأسس جيدة يقوم عليها، فقد قام عدد من الباحثين بتحديد بعض المبادئ الأخلاقية لمدخل القيادة الأخلاقية والتي تساعد القادة على الاهتمام بمصالح العاملين كسرعة اتخاذ القرارات وخدمة الآخرين وتقديم الرعاية لهم واحترامهم واعتبارهم أهداف لا وسائل، والعدل، والصدق، والإيثار، والتعاون؛ إضافة إلى مجموعة من المبادئ التي تشكل سلوك القادة الإداريين (التربويين) والتي يمكن الاسترشاد بها والاستفادة منها في تحديد سلوكيات القادة والعاملين ومنها:

١. الشعور بالمسئولية: إن الشعور بالمسئولية والمساءلة الإدارية مسألة أساسية لا تنفك عن القائد التربوي، وذلك لضمان عدم الاستخدام السيئ للسلطة، وتحقيقاً للقيم الأخلاقية السامية المطلوب توفرها لدى المدير.
٢. التوافق: ويظهر التوافق في تعامل القائد التربوي مع العاملين في المؤسسة التربوية كأنه أحدهم.
٣. الاتزان الانفعالي: ويعمل الاتزان الانفعالي في السلوك والطباع على تألف المرؤوسين والتفاهم حول المدير.
٤. العدل: فمن الأخلاقيات أن يتوخى المدير العدل، ويعمل بروحه، ويؤثر في المرؤوسين ليجعلهم أقرب إلى العدل منهم إلى الاستئثار بالمنفعة دون زملائهم.

^{٣٧} نجم عبود نجم. (٢٠١١). مرجع سابق، ص ٣٣٧.

تعيين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

٥. إثارة التنافس: فالتنافس الباعث على التفاعل وينتهي إلى التعاون والتوافق بين العاملين في المؤسسة التربوية^(٣٨).

كما تتضمن ممارسة القيادة الأخلاقية تتضمن عدة مبادئ رئيسة هي: توضيح المعلومات، وتقديم الدعم اللازم للاتباع، وتمثيل الأنموذج، وممارسة التفكير التأملي^(٣٩)، واحترام الذات، وعدم الإضرار بالآخرين، والإحسان، والعدل، والإخلاص^(٤٠).

وتربالباحثة أن مبادئ القيادة الأخلاقية تشتمل على احترام الآخرين وخدمتهم، الأمانة، إظهار العدالة، التحلي بالصدق، وأنيتم التعامل مع الآخرين وكأن غاياتهم هي غاياتنا، والتعاون المستمر مع الأتباع.

خامساً: سلوكيات القيادة الأخلاقية:

تعرف السلوكيات الأخلاقية بأنها مجموعة من الممارسات التي يتوقع من العاملين أن يمارسوا أعمالهم من خلالها داخل المنظمة الإدارية، ويتم هذا عن طريق وضع ميثاق أخلاقي في المنظمات الإدارية يوضع فيه العديد من القواعد الأخلاقية والقوانين والسلوكيات المرغوبة من العاملين داخل العمل ، حيث جاء التركيز على الجوانب السلوكية في العمل متزامناً مع تزايد الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعد أئمن الموجودات التنظيمية ويكون هذا الاهتمام تبادلياً في حقيقته فكما تتوقع الإدارة من الأفراد توفير بيئة العمل الصحية المناسبة والأمانة فضلاً عن معاملتهم باحترام

^{٣٨} محمد عابدين (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان، الأردن، ص ص ٥٨-٨٢ .

^{٣٩} P. J. Barna (2010). **Ethical Behavior in the Framework of Educational and Ethical leadership: Grounded Theory Research.** DAI-A 70/12. Proquest. UMI. Dissertations, pp109-117.

^{٤٠} L Schulte(2009). **Ethical Leadership: What does it Look.** ERIC document, EJ 859472, pp45-79.

تصين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

ولطف^(٤١)، وسلوكيات القيادة الأخلاقية تتصف ببعض السمات والخصائص ذات الطابع الأخلاقي كالمصداقية، والرحمة، والعدالة، والأمانة، والإيثار، والتعاون. وهي كما يلي بشيء من التفصيل:

١. **المصداقية:** الصدق صفة من أهم صفات القيادة الأخلاقية وأشملها، فرسول الله (صلى الله عليه وسلم) نعم القائد وخير المرسلين كان صادقاً وافيّاً بالعهود وأُلقب بالصادق الأمين، فالقادة الصادقون فقط هم من يوفون بالعهود، فالصدق سلوك صحيح ومقبول ولا يأتي إلا من شخصية ناضجة متوازنة، فالقائد ذو الشخصية المتوازنة انفعالياً يغلب عندها العقل على العاطفة، لأنه بتوازن أفكاره يصبح لديه رؤية مستقبلية حقيقية وصائبة وهو ما يحتاجه لمواجهة المواقف الطارئة، والمصداقية هي التي تعزز الثقة بين القائد والمرؤوسين، فإذا فقد المرؤوسين ثقتهم بالقائد؛ فإنهم سيفقدون ثقة الآخرين فيهم؛ مما يفقد القائد مكانته أمامهم، حيث يعني الصدق يعني عدم الوعد بما لا يمكن تقديمه، وعدم التضليل، وعدم المراوغة، وعدم التخلي عن الالتزامات^(٤٢)، ويقول "بيتر دراكر" أحد المفكرين، في مقالة شهيرة بعنوان (فن المصداقية) "أن أحد أكثر العوامل أهمية بالنسبة للقائد الناجح هو أن يكون حقيقياً وأن يحافظ على قيمه، فلا بد أن يُظهر حقيقته وما هو عليه لا أن يكون تقليداً للآخرين، فالمصداقية هي حجر الزاوية في أمانة القائد وهي

^{٤١} إحصان جلاب (٢٠١١). إدارة السلوك في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، الأردن، ص ص ٥٦-٧٠.

^{٤٢} بيتر ج، و نورث هاوس (٢٠٠٦). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق. ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، الرياض: مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، ص ص ٧٤-٩٣.

المؤشر على مدى معرفته لذاته وقدراته وتقبله لحقيقته حتى يتمكن من تطوير وتحسين مهاراته القيادية"^(٤٣).

٢. **الرحمة:** الرحمة تعني العفو والغفران، واللين والرفق، والرفافة، والشخصية الرحيمة اللينة تكون قريبة من الناس؛ فإذا كانت شخصية القائد رحيمة وودودة بالاتباع؛ سينعكس هذا إيجاباً على مستوى أدائهم لأن رفق ولين القائد سيجعل الأتباع متعاونين أكثر في عملهم، فيجب على القائد أن يكون رحيماً في تعامله وقراراته وحتى في عقابه، أي يجب أن يكون الجزاء من جنس العمل فلا يكون جزاء أكبر من حجم الخطأ المرتكب ولا أقل منه، فهناك نماذج متعددة لقادة متشددين في تعاملهم وعقابهم وهذا يخلق عنفاً وكرهاً بينه وبين المرؤوسين وبالتالي سيكون أدائهم متدنياً والعكس تماماً، فالقائد الرحيم يُعرف بالتجاوز عن أخطاء العاملين، والإحسان إليهم، وأن يكون صادق الوعد، فذكرت الرحمة في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة لما لها من صفة جليلة أمر الله سبحانه وتعالى بها ومن الأمثلة على ذلك ما يلي: يقول الله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم: (لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ)^(٤٤). وقال سبحانه وتعالى: (وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ)^(٤٥)، وما ورد عن أبي هريرة-رضي الله عنه وأرضاه- أنه قال قبّل رسول الله (صلى الله عليه وسلم) الحسن بن علي وعنده الأقرع بن حابس التميمي جالساً، فقال الأقرع: إن لي عشرة من الولد ما قبّلت منهم

⁴³<https://www.ammonnews.net/article/369334>. Retrieved on ٢٢/٦/2018.

^{٤٤} سورة التوبة، آية رقم (١٢٨).

^{٤٥} سورة الأنبياء، آية رقم (١٠٧).

أحدًا، فنظر إليه رسول الله (صلى الله عليه وسلم) وقال "مَنْ لَا يَرْحَم، لَا يُرْحَم" (٤٦).

٣. **العدالة:** أمر الله بتحقيق العدل وأن يأخذ كل ذي حقًا حقه، وأن يُحكم بين الناس بالعدل، وأن يتساوى بين الناس جميعًا، فالعدل صفة ربانية قبل أن تكون صفة بشرية. يقول الله (جل جلاله) في كتابه الكريم: (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا) (٤٧)، فالقائد الأخلاقي يجب أن يكون عادلًا، وأن يساعد الأتباع على تحقيق العدالة أيضًا، كما يجب عليه تحقيق المساواة بين الجميع وأن يتعامل مع كل شخص وفقًا لسماته الشخصية وميوله وقدراته ومهاراته، كما يجب أن ينهي القائد الأخلاقي عن الظلم والفحشاء، فهو قدوة ومثل حسن وكما يكون سيكون الأتباع فهم يستمدون منه الصفات والأخلاق المهنية.

٤. **الأمانة:** هي خلق من أخلاق الإسلام، وهي قيمة إنسانية عظيمة؛ فالأمانة هي إعطاء الحقوق لأصحابها كما أمرنا الله عز وجل، فلأمانة أنواع، الأمانة في العبادة بأن يؤدي الإنسان فروضه جميعها ويحافظ عليها، وأيضًا الأمانة في حفظ الأسرار والودائع بأن يردها إلى أصحابها، والأمانة في المسؤولية لأن كل راع مسئول عن رعيته وعلى الراعي حماية حقوق رعيته والحفاظ عليها، والأمانة في العمل بأن يؤدي الإنسان عمله على أكمل وجه وأن يحافظ على حقوق الآخرين، والأمانة في القيادة بأن يحمي القائد حقوق التابعين (المرووسين) ويحترمهم ويقدرهم، وتكمن الأمانة أيضًا في الحكم بين

^{٤٦} رواه البخاري (٥٩٩٧)، صحيح مسلم، رقم (٢٣١٨).

^{٤٧} سورة النساء، آية رقم (٥٨).

الناس فالقاضي يجب أن يكون أميناً في إصدار الحكم بين الناس باعتماد شريعة الله سبحانه وتعالى.

بالقياس على ما سبق نجد أن الموظف يجب أن يكون أميناً في عمله؛ فالموظف المسئول عن تقديم الرواتب يجب أن يسلمها في ميعادها إلى أصحابها غير ناقصة أو زائدة، والموظف المسئول عهدة يجب أن يسلمها في ميعادها بحالتها التي استلمها عليها، والموظف المسئول عن إجراءات المناقصات المالية لشراء معدات أو أدوات وآلات تحتاجها المؤسسة الإدارية التي يعمل بها فيجب أن يكون حريص على أموال هذه الأعمال، والقائد يجب أن يكون أميناً على رعاياه وأن لا ينفاد مع الغضب أو يهتم بمحاباة الأقارب والمعارف والمحسوبية بكافة أشكالها حتى تتوافر فيه الأمانة والصدق. يقول الله (جل جلاله): (إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا)^(٤٨)، فقد حث ديننا الحنيف على تأدية واجب الأمانة إلى أصحابها، عن زاذان، عن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه قال: " القتل في سبيل الله يكفر الذنوب كلها إلا الأمانة، يؤتى بصاحب الأمانة وإن قتل في سبيل الله فيقال له: أد أمانتك، فيقول: أي رب، كيف وقد ذهبت الدنيا؟، فيقول: اذهبوا به إلى الهاوية، فيذهب به إليها، وتمثل له أمانته، فيجدها كهيئتها يوم دفعت إليه؟، فيراها فيعرفها، فيهوي في أثرها حتى ينتهي إلى قعرها، فيأخذها فيحملها على عاتقه، ثم يصعد بها في نار جهنم، حتى إذا رأى أنه قد خرج بها، زلت فهوت، فهو في أثرها أبد الأبد، ثم قال: الصلاة أمانة، والوضوء أمانة، والوزن أمانة، والكيل أمانة، وأشد ذلك الودائع"، قال زاذان: فلكيت البراء بن عازب

^{٤٨} سورة الأحزاب، آية رقم (٧٢)، القرآن الكريم.

رضي الله عنه فقلت: ألا تسمع ما يقول أخوك عبد الله؟، فقال: صدق، أما سمعت الله يقول: {إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها} (٤٩).

٥. **التعاون:** أي تبادل المساعدة، ويعني أيضًا التكاتف بين الأشخاص. فالقائد الأخلاقي يجب أن يكون شخصية متعاونة مع الأتباع وبعيدًا كل البعد عن الأنانية في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر؛ بل يجب عليه أن يتبادل الآراء مع المرؤوسين، وأن يعمق مشاعر الود والتآلف والأخوة والاحترام بينه وبينهم؛ فالإنسان كائن حي لا يستطيع أن يعيش منفردًا بعيدًا عن الناس،

وكذلك الأمر داخل المؤسسات الإدارية ومنظمات الأعمال بشكل عام، فالرئيس لا يمكنه العمل بمفرده، والأتباع كذلك؛ لهذا يعتبر التعاون سلوك مهم من سلوكيات القيادة الأخلاقية؛ لأنه يخلق جو من العمل الجماعي الذي بدوره يحقق أهداف القيادة الأخلاقية ويحسن أداء العاملين، ومن فوائد التعاون: إنجاز المهمات الصعبة التي لا يستطيع الفرد إنجازها بمفرده، واستفادة العاملين من خبرات بعضهم البعض، وتخفيف العبء عليهم عن طريق تقاسمهم العمل سويًا، تسهيل الأعمال وتسييرها، وأمرنا الله (جل جلاله) بالتعاون حيث قال في كتابه الكريم {وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۗ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ} (٥٠).

الإيثار: الإيثار يعني التفضيل والتقديم؛ أي يعني تقديم وتفضيل مصلحة الآخرين على المصلحة الشخصية، وهو عكس مصطلح الأنانية تمامًا، ويهدف إلى مساعدة الغير دون انتظار أي مقابل، وأشار (العزام، ٢٠١٥) إلى أن الإيثار يدل على السلوك التطوعي الذي يتخذ مساعدة الزملاء الآخرين أو العميل أو

^{٤٩} انظر : صحيح الجامع: ص ٤٨٦ ، ، صحيح الترغيب والترهيب: ص ٢٠٢٥.

^{٥٠} سورة المائدة، آية رقم (٢).

المدير في تأدية وظائفهم داخل المنظمة دون الالتفات للحصول على مكافأة تحفيزية له جزاء ذلك السلوك^(٥١)، ولقد أتى رب العزة على أهل الإيثار في قوله: «ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة ومن يوق شح نفسه فأولئك هم المفلحون»^(٥٢)، فالإسلام حس على الإيثار لما له من ضرورة للصالح العام سواء للأشخاص أو في داخل المؤسسات، حيث أنه مبدأ أخلاقي يساعد في نشر روح الخدمة وتقديم العون للآخرين وتقديم النصائح والخدمات أيضاً التوجيهية والإرشادية من جانب القائد إلى مرؤوسيه.

سادساً: الأداء(عناصره-محددات الأداء):

أ- الأداء:

هناك من يعتبر الأداء هو ناتج سلوك الفرد، أو هو الإنتاجية التي بها تتحقق أهداف المؤسسة الإدارية، ويجب أن نشير إلى أن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لسلوك العاملين، فمن خلال المخرجات الفعلية لهم يتضح مستوى أدائهم الفعلي سواء بالإيجاب أو بالسلب^(٥٣)، ويعرف الأداء الوظيفي بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم

^{٥١} زياد العزام (٢٠١٥). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مج(٤٢)، ع(١)، ص ١٠٣-١٣٠.

^{٥٢} سورة الحشر، آية رقم (٩).

^{٥٣} سهام بلخيري، و حنان عشيظ (٢٠١٢). أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، رسالة، جامعة أكلي محمد اولحاج البويرة، قسم علوم التسيير، ص ٦٨.

الحالية وأيضًا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة لأخرى^(٥٤).

ب- عناصر الأداء:

للأداء العديد من العناصر التي تساهم في تكوينه، واهتم الباحثون كثيرًا بالبحث عن هذه العناصر من أجل تحسين أداء العاملين، وتطوير فاعلية العمل الإداري، فالأداء الحقيقي يتكون من عدة عناصر لا يمكن التركيز على أحدهما وإهمال الباقي؛ حيث أن الأداء السليم هو الغاية الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة الإدارية، وأشار كلاً من (درة والصباح، ٢٠٠٨) إلى أن الأداء الفعال لأي موظف هو مُحصلة تفاعل عناصر كثيرة أبرزها ما يلي:

١. **كفاية الموظف:** ويقصد بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه، فكفايات الموظف هي خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
٢. **متطلبات الوظيفة:** ويقصد بها المهام أو المسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
٣. **بيئة التنظيم:** تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة فيه وموارده ومركزه الإستراتيجي، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية^(٥٥)، بالإضافة إلى أن هناك مجموعة من العناصر المكونة للأداء الإداري والتي يكون وجودها إلزامي مهما كانت خلفية نشاط هذا العمل.

^{٥٤} زيم بنت عمر الشريف (٢٠١٣). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، ص(٤٤).

^{٥٥} عبد الباري إبراهيم درة، و زهير نعيم الصباح (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. دار وائل للنشر والتوزيع. ط ١، عمان، الأردن، ص ص ١٠٨-١٢٦.

تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

كما تتضمن أربعة عناصر هما:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** ويشمل المهارة المهنية، والمعرفة الفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة، والمجالات المرتبطة بها.
 - **نوعية العمل:** ويشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، والتحرر من الأخطاء.
 - **كمية العمل:** ويشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.
- المثابرة والمسئولية:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل، والقدرة على انجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه^(٥٦)، فتلك العناصر تعتبر بمثابة أسس وقواعد أو شروط ينبغي على راغبي العمل والعاملين الإداريين الالتزام بها وعدم مخالفتها، لأنها تساعد الأفراد على تنمية قدراتهم وتصل من قواعد الالتحاق بالوظيفة العامة التي ينبغي أن يكون أول شروطها الكفاءة.

ج- محددات الأداء:

من الواضح أن أداء العاملين يتحدد من خلال عدة محددات هي:

أ- **الدافع الفردي على العمل:** ويقصد به "مجموع القوى الداخلية التي تتبع من ذاتية الفرد، والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين".

ب- **مناخ العمل (بيئة العمل):** إن بيئة العمل تتكون من جزأين هما البيئة الداخلية للمنظمة؛ والتي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، والبيئة الخارجية المحيطة بها؛ فتتكون من ثلاث بيئات وهما: البيئة

^{٥٦}نادية عبد الجواد الجرواني (٢٠١١). المتطلبات الأساسية لتحسين أداء العاملين كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة. مجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية. ٣١ (٥)، جامعة حلوان، مصر، ص ص

تأمين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

العالمية، والبيئة الإقليمية، والبيئة المحلية، فكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة، لذلك لا بد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المنظمة.

ج- القدرة على أداء العمل: على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب^(٥٧).

ويتحدد لأداء يتحدد بثلاثة عوامل وهما كالآتي:

١. **الجهد:** ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم(الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

٢. **القدرات:** وتتمثل بقدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

٣. **إدراك الدور أو المهمة:** وتشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله^(٥٨).

وبالرغم من ذلك يرى مجموعة من الباحثين صعوبة في تحديد العوامل التي تحكم الأداء لعدة أسباب وهي:

- أن محددات فئة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.

^{٥٧} سعود آل سعود (٢٠٠٨). الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، ط ١، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، ص ص ٧٥-٧٨.

^{٥٨} راوية حسن (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ٢١٠.

تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

■ العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء^(٥٩).

وأوضح العطوي أن القدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى قدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية: مستوى الأداء = المقدرة على العمل X الرغبة في العمل^(٦٠).

د- تحسين الأداء الوظيفي:

تحسين أداء العاملين يعني استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ويتطلب تحسين الأداء وأي مؤسسة توازن العناصر الأربعة: (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة)^(٦١)، كما يعرف بأنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين الانتاجية، من خلال توظيف التكنولوجيا ورأس المال^(٦٢)، ويتم تحسين أداء العاملين من خلال ثلاث مداخل وهما: (تحسين العامل- تحسين الوظيفة- تحسين الموقف):

^{٥٩} ناصر محمد السكران (٢٠٠٤). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص ٦٢.

^{٦٠} عواد محمد العطوي (٢٠١٣). مرجع سابق ، ص ٢٨.

^{٦١} عمر وصفي عقيلي. (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للطباعة والنشر. الأردن، ص ٩٧.

^{٦٢} عبد الله الجاساسي (٢٠١١). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة ماجستير. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان، ص ١٢٩.

تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

- **تحسين العامل:** وهو أكثر المداخل صعوبة، ويتم ذلك بعد التأكد من تقييم الأداء السابق له، فإذا كان العامل بحاجة إلى تطوير أدائه فإن على المؤسسة بأن تتبع ثلاث وسائل لتحقيق ذلك الأمر وهي:
- **الوسيلة الأولى:** وتتعلق بالتركيز على جوانب القوة عند العامل، وأن تكون هناك قناعة لدى العامل بشكل كامل، ويكون جانب التحسين في هذا الجانب من خلال اكتشاف تنمية مواهبه الجديدة للإفادة منها.
- **الوسيلة الثانية:** وتتعلق بالتركيز على ما يحب الفرد عمله، لأن ميوله تجاه عمل معين يجعله يؤديه بكل اتقان وتفاني وجدية، وهو ما يجعل تأدية ذلك العمل مميزاً، ويلقي اهتماماً وانسجاماً داخل المؤسسة.
- **الوسيلة الثالثة:** معرفة الأهداف الشخصية للعامل، لتمكين عمليات تحسين الأداء من التحقق من خلال اقناع العامل بأنه إجراءات التحسين تتناسب وتتربط مع أهدافه الشخصية، من أجل تعزيز الرغبة لديه للقيام بتلك التحسينات في عمله، والاهتمام بها^(٦٣).
- **تحسين الوظيفة:** إن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة معينة بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح، وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط.

^{٦٣} حنين نعمان الشريف (٢٠١٣). أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، فلسطين، ص ٤٠.

تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المنظمة^(٦٤).

■ **تحسين الموقف:** وهذا أكثر المداخل أهمية، فمن خلاله يتم التعرف إلى أوجه القصور والضعف التي تحتاج إلى تحسين، والتعرف على سلامة التنظيم الإداري للمؤسسة، ومستوى التفاعل بين العاملين أنفسهم، وبين العاملين والجمهور^(٦٥)، كما إنتحسين الأداء السلوكي للعاملين داخل المؤسسة لابد من أن يتوافر فيه ما يلي:

- تزويد المؤسسات الحكومية بالأجهزة والمعدات الحديثة.
- تعزيز المشاركة وتوزيع السلطة.
- التطبيق الموضوعي للحوافز لتحسين الأداء ومكافأة المتميز منه.
- الاعتماد على معايير موضوعية (الكفاءة والتخصص) عند تعيين الموظفين.

الاهتمام بتدريب العاملين بعد التعيين لتنمية مهاراتهم وتمكينهم من مواكبة التطورات المستجدة في مجال عملهم^(٦٦).

^{٦٤}المعتصم بالله هاني أبو الكاس (٢٠١٥). أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. فلسطين، ص ١١٠-١٣٣.

^{٦٥}أحمد كمال الملاحي (٢٠١٦). دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. فلسطين، ص ٤٤.

^{٦٦}باسم محمد حسن الزغول (٢٠٠١). العلاقة بين خصائص الهيكلية والأداء في الجهاز الحكومي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، ص ٦٧-٩٩.

هـ- عناصر تحسين الأداء(الخطوات، والآليات):

تحسين الأداء وتطويره لتجنب مظاهر الضعف لا ينشئ من فراغ، بل يتم معرفة أسباب ومظاهر هذا الضعف ومحدداته وعناصره؛ حتى يمكننا اختيار الأسلوب الأمثل لتحسين الأداء الإداري للعاملين، ويتضمن تحسين وتطوير الأداء العناصر التالية:

١. مستوى الأداء المطلوب: وهو المستوى المستهدف للأداء والذي تسعى الإدارة

إلى الوصول إليه باستغلال جميع الموارد المتاحة والأنشطة المختلفة.

٢. مستوى الأداء الفعلي: وهو الأداء الذي يتم تحقيقه فعلاً نتيجة للجهود،

والأنشطة المبذولة خلال فترة زمنية محددة.

٣. فجوة الأداء: وتظهر حين اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف سلبياً،

ويجب على الإدارة معالجة هذه الفجوة للارتقاء بمستوى الأداء الفعلي والأداء

المستهدف والتعرف إلى أسبابها، ومن ثم اختيار الطريقة المثلى لعلاجها.

٤. تحليل الفجوة: ويتم خلاله تحليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف

والتعرف إلى أسبابها، ومن ثم اختيار الطريقة المثلى لعلاجها.

٥. برنامج العمل لتحسين الأداء: ويتم من خلاله وضع المدخل العلاجي

موضوع التطبيق، فإن نجحت مساعي النجاح وارتفع مستوى الأداء الوظيفي

إلى المستوى المستهدف، يجب متابعة الموقف للتأكد من استمرارية التحسن،

أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي^(٦٧).

و- خطوات تحسين الأداء:

يمكن تناول هذا المحور على النحو الآتي:

^{٦٧} ساعد بن عتيبي بن سعد المالكي (٢٠٠٣). الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية

وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،

الرياض، ص ٤١.

١- الخطوة الأولى- تحليل الأداء:

تتعلق عملية تحليل الأداء بتحليل بيئة العمل من جانبين:

- الوضع المرغوب تحقيقه: وهو ما يصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية و أهداف المؤسسة الإدارية.
- الوضع الحالي: وهو يصف مستوى أداء العمل الواقعي، والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي في الوقت الحالي.

من خلال هذه الخطوة الأولية يتم إدراك جوانب النقص في الأداء، ومن هنا نستطيع إدراك المشاكل المسببة لضعف الأداء والوقوف على اختيار أنسب الحلول لها ومحاولة تفاديها مجدداً مرة أخرى مستقبلاً.

٢- الخطوة الثانية- البحث عن جذور المسببات:

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ بالبحث عن مسببات هذه المشكلة من الجذور، لأن إذا تم معالجة ظواهر المشكلة دون النظر لجذورها يصبح من السهل تكرارها أو رجوعها مرة أخرى، ويتم في هذه الخطوة يتم تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين، وذلك بالبحث عن أصل المشكلة حتى تضمن نتائج أفضل، وهذا يمثل أهمية عند كل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم وعما إذا كانت عملية التقييم تمت بموضوعية^(٦٨).

ومن خلال الكشف الدقيق عن مسببات المشكلة من جذورها ينتج عن ذلك ودود بعض الأسباب التي من الممكن أن تكون مؤدية لضعف أداء العاملين مثل:

- وجود ضعف في التحفيز.
- ضعف في المعرفة والمهارات.

^{٦٨} أسامة زياد البليسي (٢٠١٢). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص ٢٦.

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.
- ازدياد الرئيس للعاملين والاستهانة بهم.
- قلة التدريب.
- عدم وضع أهداف محددة للعمل.

٣- الخطوة الثالثة- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

اختيار وسيلة علاجية للتدخل لحل مشكلة هي ليست طريقة عشوائية أو خطوة مرتجلة، بل هي خطوة لها أسسها التي تسير عليها، ولها إجراءات ومدخل علاجية لعلها كالمساءلة الإدارية التي تساهم كثيراً في تصحيح الانحرافات وتهتم بمراقبة الأداء وتقييمه جيداً، كما تتضمن عملية المساءلة وجود معايير محددة لقياس الأداء الفعلي، وتصحيح الانحراف وعلاجه، وتعمل المساءلة على تحقيق هدفين هما: الحفاظ على مستوى الأداء العام لمؤسسات التعليم وتحسينه بصفة مستمرة للارتقاء بجودته، والكشف عن نقاط الضعف في أداء الأفراد، والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف، وعلاج السلبيات أو تلافيها من جهة أخرى^(٦٩).

وعادة ما يؤدي التدخل الشامل والمتكامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة؛ لذا يجب أن تكون أي استراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها، وتطبيقها في كل المستويات^(٧٠).

^{٦٩}صالحة عيسان، و شيخة الخروصي (٢٠١٦). متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر مديريها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، ١٧ (٢)، سلطنة عمان، ص ٤٨.

^{٧٠}شادي عطا عايش (٢٠٠٨). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ص ٥١.

٤- الخطوة الرابعة- التطبيق :

يعد التطبيق المرحلة التالية بعد اختيار الوسيلة العلاجية المناسبة، والتي يتم فيها تطبيق وتصميم وسيلة التدخل التي تم اختيارها ومن ثم البدء في تطبيقها واستخدامها حيز التنفيذ، حيث يجب أن تكون هناك أربع عناصر رئيسة للتطبيق في عملية تحسين الأداء وهي: (البحث، وتطوير المهارات، والتدريب، والاتصال والحوافز)^(٧١)، وبعد أن تؤدي مرحلة التطبيق دورها تبدأ المتابعة الدورية للأداء حتى نتجنب ظهور المشكلة مرة أخرى.

٥- الخطوة الخامسة-المراجعة والمتابعة(تقييم الأداء) :

وتتطلب هذه المرحلة عمل مراجعة شاملة لكل برامج العمل للتحقق من مدى سير التنفيذ الفعلي في إطار الخطة المحددة ومن مدى تحقق الأهداف السابق تحديدها وكفاية الجهود المبذولة لتحسين الأداء، وعلى أساس نتائج تلك المراجعة يتم إعادة النظر في الخطة العامة لتحسين الأداء وتعديلها حسب مقتضيات الواقع الفعلي^(٧٢)، ومن خلال مراجعة وتتبع أداء العاملين تبدأ مرحلة تقييم الأداء لهم ومقارنته بما كان عليه عن طريق خطوات القياس الفعلي للأداء وهي: ملاحظة الأفراد العاملين، وكتابة التقارير الإحصائية عنهم، وأيضًا التقارير الشفوية والمكتوبة.

ز- آليات تحسين الأداء:

بعد الإطلاع على الأدب التربوي الإداري وجدت الباحثة أن هناك آليات رئيسة اتفق عليها أغلب الباحثين والكتاب لتحسين الأداء وهي:

^{٧١} جون فيشر (٢٠٠٣). كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت. دار الفاروق للنشر، القاهرة، ص ٥٥.

^{٧٢} توفيق عطية العجلة (٢٠٠٩). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ص ٨٢.

١. دور كفاءة الأداء: وهي تدعم كمية الإنتاجية في المؤسسات، وهي تعني نسبة كمية المنتج إلى عناصر إنتاجية، وينصب مبدأ كفاءة الأداء على زيادة المخرجات عن المدخلات، وهو ما يسمى الربحية وسبب البقاء، وقد وجهت انتقادات كثيرة لسياسة ذلك المبدأ، لأنهييركز على وفرة الجانب المادي وإهمال الجانب البشري، ولكن يظل ذلك المبدأ مطلوباً ومفيداً في المؤسسات المختلفة مع تجنب العيوب المرفقة له.

٢. دور فاعلية الأداء: ظهر هذا المبدأ كنتيجة لإهمال مبدأ كفاءة الأداء للجانب الإنساني، والتركيز على الجانب المادي، وقد امتاز هذا المبدأ بالتأثير الإيجابي الذي يتركه الإنجاز في نفوس العاملين، وهو ما قاد إلى مفهوم الإدارة العضوية، وهي التي تركز على أصالة الغايات أو الأهداف، وينصب مفهوم الفاعلية إلى نظرية قياس الفاعلية، من حيث إنتاج السلع والخدمات بالكم والكيف، مما يترك أثراً طيباً لدى جميع المكونات بما يخدم المصلحة العامة للمؤسسة.

٣. دور الرقابة المالية وتقييم الأداء المالي: وهنا يتم التركيز على سلامة التصرف في الأمور المالية، وإقفال الحسابات وإعداد الحسابات الختامية، ومدى ملائمتها للأنظمة والتعليمات الخاصة بالصرف، وتكون برقابة داخلية ذاتية ورقابة خارجية، وبالرغم من ذلك تبقى الحاجة إلى تركيز الرقابة على الاستخدام الأمثل للموارد خوفاً من الهدر والضياع، مما يعرقل عملية التنمية في المؤسسة.

٤. دور الرقابة الإدارية: ويتمثل في توحيد الإمكانيات المادية والبشرية، وتوجيهها لتحقيق الأهداف المخطط لها، وتشمل جميع أنواع الرقابة لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة، وفيالوقت المناسب، وكشف أي خطأ أو انحراف، لكنها تواجه بعض

العقبات في تنفيذ مهامها، وخاصة فيما يتعلق بالسلوك الوظيفي للعاملين وبعض الجوانب الإجرائية^(٧٣).

سابعاً: دور القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين بالشئون القانونية:

لما كانت القاعدة القانونية: هي مجموعة من القواعد العامة والمجردة التي تنظم سلوك الأفراد في المجتمع، وتوقع جزاء على من يخالفها، لذا وجب التفريق بين القاعدة القانونية والقاعدة الأخلاقية ، وذلك على النحو الآتي:

أ - **خصائص القاعدة القانونية:** تتمثل عناصر القاعدة القانونية في أنها مأخوذة من المجتمع وسلوكياته، وأنها عامة ومجردة، ومُلزمة، وهي بالتفصيل كما يلي:

▪ **القانون مجموعة من القواعد الاجتماعية:** القانون ظاهرة اجتماعية فهو ينشأ من رحم المجتمع؛ إذ هو تلك المجموعة من القواعد السلوكية التي تنشأ لتنظيم سلوك الأفراد داخل المجتمع ليفض أي نزاع بينهم ويحل أي خلاف من الممكن أن ينشئ بين أفراد هذا المجتمع؛ بحيث أنه إذا لم يوجد مجتمع فلا تقوم الحاجة إلى القانون، وتتعدد مصادر القانون، فالتشريع هو أول مصدر قانوني، فيتضمن التشريع توجيه القانون إلى القيام بأمر معين أو النهي عنه.

▪ **القانون مجموعة من القواعد العامة والمجردة:** أي يجب أن تكون هذه القواعد موجهة إلى كل أفراد المجتمع ولا تستثني منهم أحداً، دون النظر لذاتهم أو لصفاتهم أو لحوادث معينة، ولا يمنع هذا أن في بعض الأمور تخاطب القاعدة القانونية فئات معينة من الناس كالتجار أو المحامين أو الأطباء أو المهندسين أو المعلمين؛ لأن هذه القوانين قابلة لأن تنطبق على

^{٧٣} بلال خلف السكارنة (٢٠٠٩). مرجع سابق ، ص ١٢٨-١٣٣.

أي فرد في المجتمع إذا توافرت فيه الصفات المذكورة في القاعدة القانونية كشرط لتوجيه الخطاب.

■ **القانون مجموعة من القواعد الملزمة:** بمعنى أن القاعدة القانونية يجب أن تتصف بالصبغة الإلزامية، أي يجب أن يلتزم الأفراد باتباعها وعليهم احترامها ولو بالقوة عند الاقتضاء. وإلزام القاعدة القانونية هو إحدى الصفات التي تميز القاعدة القانونية عن القواعد الأخلاقية والدينية. وتظهر خاصية الإلزام في الجزء الذي يوقع على من يخالف تلك القاعدة القانونية.

ب - القاعدة الأخلاقية: ترتبط قواعد الأخلاق بضمائر الأفراد ونواياهم وكل ما يتعلق بوجدانهم؛ حيث تهدف إلى تحقيق الطمأنينة والسلامة الداخلية للإنسان حتى يصل بها إلى مرحلة الكمال.

١. **خصائص القاعدة الأخلاقية:** دائرة الأخلاق أوسع نطاقاً من دائرة القانون، فالأولى يدخل فيها واجب الإنسان نحو نفسه، عدا عن واجبه نحو الغير، فإن الأخلاق تعني بالمقاصد والنوايا إلى حدٍّ كبير، ولا تكفي في الحكم على أعمال الأفراد بظاهر سلوكهم، أما القاعدة القانونية فهي لا تشمل إلا علاقات الإنسان مع غيره من أفراد المجتمع، ولا يهتم كثيراً بواجبه نحو نفسه، ثم أن القانون لا ينظر إلا لأعمال الفرد الظاهرة، وليس له شأن بما يستقر في نفس الفرد أو نيته، ومع ذلك فإن أكثر القواعد القانونية خُلقية، وأنشئت من أساس أخلاقي، مثل القاعدة القانونية التي تمنع ارتكاب الجرائم بتحريم الاعتداء على جسم الغير أو على أمواله، تلك التي توجب تنفيذ العقوبة، وكلما ارتقت الإنسانية، كلما ضاقت الشقة والتفرقة بين القانون والأخلاق، أو بمعنى آخر تحولت القواعد الخُلقية إلى قواعد قانونية^(٧٤).

⁷⁴http://tribunaldz.blogspot.com/2015/12/blog-post_25.html. Retrieved on 15/5/2018.

تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

ولما كانت القيادة الأخلاقية عبارة عن مجموعة من المبادئ والسلوكيات السليمة التي يجب أن يتحلّى بها جميع العاملين وقياداتهم أيضاً مثل: الأمانة، والعدالة، وخدمة الآخرين، والإيثار، والتعاون، والصدق، والتي من خلالها تتحقق جودة الأداء المرغوب فيه، فهذا المدخل الإداري المعاصر لا يتطلب تطبيقه جهد بدني أو هدر مالي لكي يتحقق، بل يحتاج إلى سلوكيات أخلاقية تكمن في القيادة ومن ثم تنتقل من خلال الممارسة المهنية بين الرئيس والمرؤوسين؛ لذلك تظهر القيادة الأخلاقية عندما يظهر جانبين أحدهما أن يكون المدير أخلاقياً وثانيهما أن يكون لدينا شخص أخلاقي(الموظف)، ولا يكفي وجود السلوكيات الأخلاقية لتتحقق مبادئ هذا المدخل بل يشترط أيضاً أن يتم التعامل بهذه السلوكيات ورسخها في العاملين ليتم تحسين أدائهم فعلياً، وقد أظهرت العديد من الدراسات والأبحاث أهمية القيادة الأخلاقية ودورها الرئيس في تنمية المؤسسات الإدارية وتحسين الأداء، كما تعبر القيادة الأخلاقية عن مساعدة القادة للعاملين على مواجهة الصراخ وإحداث التغييرات بالتركيز على القيم من خلال بيئة يسودها الاستقرار والثقة والرعاية^(٧٥).

ويتضح تأثير القيادة الأخلاقية على الأفراد من خلال ما يلي:

- أن القائد الأخلاقي يؤثر في مرؤوسيه، فقد بينت الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وثقة المرؤوسين في قادتهم، كما وجد أيضاً أن القيادة الأخلاقية لها علاقة إيجابية برضا المرؤوسين عن قادتهم وإدراكهم عن العدالة التي يعاملهم بها قادتهم، كما أن المرؤوسين يتفائلون بالمستقبل عندما يرتبط قادتهم بمعايير وأنماط القيادة الأخلاقية.

75Milyani. Leadership ethics, (2011), [http:// www.kaedu.sa](http://www.kaedu.sa) .Retrived on 15/5/2018.

- أن القيادة الأخلاقية تجعل المرؤوسين يقومون بمجهودات عالية في الأداء وحل المشكلات، كما أنها تساعد على بناء سلوك المواطنة لدى العاملين أكثر كفاءة وبالتالي يؤدي إلى التميز^(٧٦).

ومن هنا نجد أن الممارسات الأخلاقية التي يتم التعامل بها من جانب القائد الأخلاقي مع العاملين ترسخ في نفوسهم قيم أخلاقية وتغرز في نفوسهم السلوكيات السليمة التي تعزز أدائهم للقيام بالعمل على أكمل وجه مما ينتج عنه تحسين أدائهم. ويفتقد بعض العاملين بالمؤسسات الإدارية إلى إدراك ما يجب أن يكون داخل دائرة العمل من أعمال أخلاقية وبين ما لا يجب أن يكون، وأصبح العديد من العاملين بالمؤسسات العامة والشركات الخاصة أيضاً يظهر عليهم مظاهر الفساد الإداري والأخلاقي وضعف الأداء الأخلاقي العام؛ فبالرغم من أن الإدارة في المؤسسات العامة من المفترض أنها أكثر امتثالاً للقواعد القانونية والاجتماعية بشكل عام، فبالتالي الإدارات القانونية تكون بشكل خاص أكثر عملاً وتمثيلاً وتوجيهاً للقانون والدستور واللوائح والتشريعات بجانب القواعد الأخلاقية التي أنشئ من رحمها القانون بحكم طبيعة عملها، إلا أنها وبالرغم من ذلك أصبحت عرضة للعديد من مظاهر الفساد الإداري بسبب عدم وعي العاملين بها للجرائم الغير أخلاقية المخلة بالمصلحة العامة، والممارسات الغير العادلة مثل: (كتابة تقارير العمل الوهمية، وتنفيذ نص القانون دون النظر إلى روحه، والاستهانة بالمرؤوسين وازدراءهم، والمحسوبية واستغلال النفوذ، وتوقيع جزاءات غير مناسبة للعقوبات).

وحيث إن جرائم الفساد الإداري وخاصة جرائم الاختلاس والرشوة واستغلال النفوذ، والتتمثل حالات واسعة وأخذة في التزايد؛ لهذا فإن المؤسسات العامة تسعى هي

^{٧٦} سيد محمد جاد الرب (٢٠١٢). القيادة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة.

الأخرى إلى الاهتمام بأخلاقيات الإدارة العامة وأخلاقيات الوظيفة العامة، ووضع مدونات سلوك خاصة بها، والتوسع في البرامج التدريبية للعاملين في هذا المجال^(٧٧). ومخالفة القواعد الأخلاقية لا يتقبلها المجتمع بأي شكل من الأشكال لأن الفساد الناتج عن الممارسة غير الآمنة للسلطات التقديرية الممنوحة للموظف: وهو ما يظهر في أشكال عديدة كما هو الحال في القرارات القائمة على اعتبارات شخصية متحيزة أو منح تسهيلات ومزايا لبعض المواطنين، وحرمان البعض الآخر منها استناداً للسلطات التقديرية للمدير أو الموظف، وهذا النوع يرتبط بتجاوز الموظف لحدود التصرف الأمين والنزيه والأمين في سلطات وظيفته، فالموظف مهما صغرت وظيفته فإنه مخول بجزء من الصلاحيات لأداء وظيفته.

وهذا الجزء يمكن أن يساء استخدامه فيوجه لأغراض شخصية أو يتعسف في استخدام السلطة^(٧٨)، من هنا أصبحت الحاجة ملحة لاستخدام مداخل معاصرة حديثة تكون بمثابة ميثاق أخلاقي يتم وضعه كلائحة تنفيذية داخل الإدارات القانونية بالمؤسسات التربوية ويلزم بتطبيق هذا الميثاق جميع العاملين داخل الإدارات والالتزام به مثل: مدخل القيادة الأخلاقية بجانب الاستعانة بالمدونات الأخلاقية، والمدونة الأخلاقية هي مصدر من مصادر الأخلاقيات ولها العديد من الفوائد مثل:

١. تنمية الاهتمام وتحقيق الموازنة بين الجوانب والمشكلات الأخلاقية والجوانب المادية.

٢. إيجاد التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي في العمل الإداري.

٣. تطوير مهنة الإدارة من خلال ما تقدمه من قواعد تساعد العمل الإداري في حماية سمعة المهنة الإدارية ومكانتها وأسس الدخول فيها.

^{٧٧} كينيث كيرنجهان (١٩٨٤). أخلاقيات الخدمة العامة. الشركة العربية للعلوم الإدارية، ترجمة: د.

محمد قاسم القربوتي، عمان، الأردن، ص ٩٩.

^{٧٨} نجم عبود نجم. (٢٠٠٦). مرجع سابق، ص ص ٢٢٤-٢٢٨.

تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

٤. تحسين العاملين من مخاطر الضغوط الهرمية والتي تدفعهم إلى ارتكاب انتهاكات غير أخلاقية.
٥. تنمية الإحساس لدى العاملين بأهمية المعايير والقيم الأخلاقية التي تصب في اتجاه تعزيز السلوك ورفع الأداء، وأكدمرعي وبلقيس على أهمية إتباع القيادة الأخلاقية في المنظمات لأنها تعمل على:
 - دعم الاستقرار والثقة بين الأفراد، ويسود العدل والرضا فيصبح جميع الأفراد في حالة من الرضا والاستقرار.
 - تعمل على زيادة ثقة الفرد بنفسه، وبالمنظمة التي يعمل بها، وبالمجتمع الذي ينتمي إليه، مما يؤدي إلى تقليل التوتر والقلق بين الأفراد.
 - تعمل على توفير بيئة ملائمة لروح الفريق، وزيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع على الجميع.
 - تقلل من حدوث أخطار، لأن الجرائم والنزاعات والمخالفات وعدم الالتزام بالقوانين قيم لا أخلاقية والأصل التمسك بالقيم الأخلاقية التي تمنع حدوث تلك الأخطار^(٧٩).

ثامناً - أهم نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة على عن بعض النتائج، تذكر الباحثة أهمها على النحو

التالي:

^{٧٩} توفيق مرعي، وأحمد بلقيس (١٩٩٣). أخلاقيات مهنة التعليم، ط ١، شركة مطبعة عمان ومنتجاتها المحدودة، الأردن، ص ص ١٢٤-١٧٨.

- أن القيادة ليست شخصاً بل هي عملية تأثر في الآخرين، والقائد ما هو إلا عضو في جماعة يعطي توجيهاته للمرؤوسين ويؤثر فيهم، ويتأثر بهم، حيث أن القيادة تشتت بأنماط التأثير في المرؤوسين.
- أن الأخلاق هي أساس الحياة المدنية في كل المجتمعات. فإن الأخلاق تجعل كل فرد شاعراً بحقوقه وواجباته تجاه وطنه؛ لذلك يتوجب على كل فرد في المجتمع أن يتحلى بالأخلاق الحميدة في علاقته مع سائر أفراد المجتمع.
- مما لا شك فيه أن العديد من المؤسسات الدولية كان السبب في انهيارها هو انعدام الأخلاق، ليست فقط الأخلاق العامة بين سائر أفراد هذه المؤسسات ولكن أختص بالذكر الأخلاق المهنية بين العاملين وبعضهم البعض.
- تُعد أخلاقيات المهنة أهم الموجهات المؤثرة في سلوك الأفراد العاملين في المهنة، حيث تشكل لهم رقيباً داخلياً، وتزودهم بأطر مرجعية ذاتية يسترشدون بها في عملهم، وتقوم أدائهم وعلاقاتهم بالآخرين، ومواقفهم المختلفة.
- تعد القيادة الأخلاقية نمطاً قيادياً يرتكز إلى أخلاقيات القادة، وفيه نرى أن الأخلاق تفوق مفاهيم القوة والسلطة، لتعزز استناد القائد والعاملين إلى طموحات وحاجات متبادلة، وبالتالي فإن القيادة الأخلاقية هي ذلك النوع من القيادة الذي يستطيع فيه القادة أن يحدثوا تغييراً اجتماعياً يُلبى الحاجات الحقيقية للتابعين.
- أن الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والمعايير الصحيحة من قبل القادة لها تأثيراً فعال على سلوك العاملين الإداريين ليشمل هذا التأثير دعمهم وإلزامهم بالسلوكيات الأخلاقية.
- أن القيادة الأخلاقية نمطاً قيادياً يرتكز إلى أخلاقيات القادة، وفيه نرى أن الأخلاق تفوق مفاهيم القوة والسلطة؛ لتعزز استناد القائد والعاملين إلى طموحات وحاجات متبادلة.

تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

- تهتم القيادة الأخلاقية برسوخ سلوكياتها في تصرفات العاملين وقادتهم أيضاً، فهي تساعدهم على تحسين جودة أدائهم من خلال العمل بمبادئ وسلوكيات القيادة الأخلاقية التي تبني في نفوس العاملين شيء من الرضا الوظيفي؛ مما يساعدهم على تحسين أدائهم وصولاً بتنمية المؤسسة الإدارية، فهي تشجع العاملين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم الفنية.
- تتعدد نماذج توجيه القيادة الأخلاقية كنموذج (Josephson) والذي أقر بأن القيادة الأخلاقية هي تكويناً لست أنواع من القيم وهي: احترام الآخرين، وتحمل المسؤولية والسعي للتفوق، والالتزام بالصدق والأمانة، ورعاية الآخرين وتقديرهم وحبهم، والإنصاف، والفضيلة المدنية.
- توصل الإطار النظري للدراسة لمجموعة من الركائز اللازم توافرها بمديرية التربية والتعليم والممثلة في: المتطلبات المادية، المتطلبات المعنوية، الاحتياجات التدريبية.

المراجع

- ١- إبراهيم مصطفى وآخرون. (٢٠١٠). المعجم الوسيط. القاهرة: دار الدعوة للنشر، مصر، ص ٨٦٥ .
- ٢- إحسان جلاب (٢٠١١). إدارة السلوك في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، الأردن، ص ص ٥٦-٧٠.
- ٣- أحمد مختار عمر (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصرة، ط(١)، دار النشر: عالم الكتب، ص ١٨٦٩.
- ٤- انظر : صحيح الجامع: ص ٤٨٦ ، ، صحيح الترغيب والترهيب: ص ٢٠٢٥.

تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

- ٥- بسام إحسان عبد العزيز العفيفي (٢٠١٦). الممارسات الأخلاقية ودورها في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ص ص ١-٢٢.
- ٦- بيتر ج، و نورث هاوس (٢٠٠٦). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق. ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، الرياض: مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، ص ص ٧٤-٩٣.
- ٧- تحسين أحمد الطراونة (٢٠١٠). الأخلاق والقيادة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. السعودية، ص ص ٣٨-٤٤.
- ٨- ج لوك وود، وماجدة إبراهيم الجارودي (٢٠١٥). القيادة الأخلاقية في كليات المجتمع: النموذج الفكري، اتخاذ القرار- تمرينات عملية، المجلة السعودية للتعليم العالي، السعودية، العدد(١٤)، ص ص ٢١١-٢١٤.
- ٩- جلال محمد عبد الغني عبد ربه (٢٠١٤). أثر نمط القيادة الديمقراطي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة بالتطبيق على شركة موبينيل المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، العدد(١)، المجلد(٢٨)، ص ص ١-٤٨.
- ١٠- جميلة شحادة خليف (٢٠١٣). أخلاقيات القيادة. دار اقرأ الدولية. القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ص ٩٣-١١٤.
- ١١- حسيب محمد حسيب (٢٠١١). فاعلية برنامج إرشادي للتوافق المهني في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين بالتربية والتعليم، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، العدد(٤٨)، المجلد(٢٢)، ص ص ٧١-٨٧.
- ١٢- حنين نعمان الشريف (٢٠١٣). أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، فلسطين، ص ٤٠.

تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال
سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية
أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

- ١٣- خالد عبد العزيز الشملان (٢٠١٦). دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي، مجلة كلية التربية-جامعة بنها، مصر، العدد(١٠٦)، المجلد(٢٧)، ص ص ٣٤-١.
- ١٤- راتب السعود(٢٠١٣). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق. دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص ١٢٧-١٦٣.
- ١٥- راوية حسن (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ٢١٠.
- ١٦- رواه البخاري (٥٩٩٧)، صحيح مسلم، رقم(٢٣١٨).
- ١٧- ريم بنت عمر الشريف (٢٠١٣). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، ص(٤٤).
- ١٨- زياد العزام (٢٠١٥). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مج(٤٢)، ع(١)، ص ص ١٠٣-١٣٠.
- ١٩- سالم القطاني (٢٠٠٨). القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط٣، الرياض:(ب-ن)، ص ص ٥٨-٦٧.
- ٢٠- سجي أحمد محمود يحي(٢٠١٠). درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ص ص ٤٢-٦٦.
- ٢١- سعود آل سعود (٢٠٠٨). الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، ط ١، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، ص ص ٧٥-٧٨.

تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

- ٢٢ - سليمان هاشم حامد (٢٠٠٩). الإدارة التربوية المعاصرة، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ١٨٧-١٩٢.
- ٢٣ - سهام بلخيري، و حنان عشيظ (٢٠١٢). أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، رسالة ، جامعة أكلي محمد اولحاج البويرة، قسم علوم التسيير، ص ٦٨.
- ٢٤ - سورة الأحزاب، آية رقم (٧٢)، القرآن الكريم.
- ٢٥ - سورة الأنبياء، آية رقم (١٠٧).
- ٢٦ - سورة التوبة، آية رقم (١٢٨).
- ٢٧ - سورة الحشر، آية رقم (٩).
- ٢٨ - سورة المائدة، آية رقم (٢).
- ٢٩ - سورة النساء، آية رقم (٥٨).
- ٣٠ - عبد الباري إبراهيم درة، و زهير نعيم الصباغ (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. دار وائل للنشر والتوزيع. ط ١، عمان، الأردن، ص ص ١٠٨-١٢٦.
- ٣١ - عبد العزيز بن سلطان العنقري (٢٠١٤). اثر ممارسات القادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسيوط (٥٧)، ص ص ٢٢٥-٢٦٠.
- ٣٢ - عبد الله الجساسي (٢٠١١). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة ماجستير. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان، ص ١٢٩.
- ٣٣ - علاء سليمان أحمد عبيدات (٢٠٠٠). مرجع سابق، ص ص ٢٣-٣٤.

تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال

سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

- ٣٤- علي سعدون عبد الله و علي حسونالزعلي. (٢٠١٧). "دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين". ، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، ص ص ١-٣٠.
- ٣٥- عمر بن محمد باداود، وعبد الله بن علي الزهراني (٢٠١٨). " درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير، ع(٢)، مجلد(٢)، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، ص ص ١-١٨.
- ٣٦- عمر وصفي عقيلي. (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للطباعة والنشر. الأردن، ص ٩٧.
- ٣٧- عواد محمد العطوي (٢٠١٣). مرجع سابق ، ص ٢٨.
- ٣٨- فايز كمال عبد الرحمن شلذان (٢٠١٧). "دور المساءلة الإدارية لدى قسم الرقابة الداخلية وعلاقته بتحسين الأداء الإداري في مدارس محافظة غزة". رسالة ماجستير، ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص ص ١-١١٥.
- ٣٩- فتحي إبراهيم أحمد (٢٠٠٧). مصادقية المديرين وفاعلية أداء المرؤوسين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. جمهورية مصر العربية، ص ص ٥٥-٩٨.
- ٤٠- كينيث كيرنجهان (١٩٨٤). أخلاقيات الخدمة العامة. الشركة العربية للعلوم الإدارية، ترجمة: د. محمد قاسم القريوتي، عمان، الأردن، ص ٩٩.
- ٤١- محمد سليمان محمد الكريم(٢٠١٢). مرجع سابق، ص ص ٢-٥١.
- ٤٢- محمد عابدين(٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان، الأردن، ص ص ٥٨-٨٢.

تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال
سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية
أ.د إبراهيم عباس الزهيري د أحمد سلمي أرناؤوط أ. شيماء جابر عبد الفتاح محمد

- ٤٣- محمد عبد الله ظافر القرني، ومحمد عبد الكريم علي عطية (٢٠١٨).
"المساءلة الإدارية بمدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي
من وجهة نظر المعلمين". المؤسسة العربية، للبحث العلمي والتنمية البشرية،
ع(١٣)، ج(١). المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، مصر، ص ص ١٢-
٦٨.
- ٤٤- محمود الحباري، و رشيد عبد الحميد (١٩٨٥). أخلاقيات المهنة، ط١، دار
الفكر للنشر والطباعة، عمان، ص٨٥.
- ٤٥- المعتصم بالله هاني أبو الكاس (٢٠١٥). أخلاقيات المهنة ودورها في
الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، أكاديمية
الإدارة والسياسة للدراسات العليا. فلسطين، ص ص ١١٠-١٣٣.
- ٤٦- نادية عبد الجواد الجرواني (٢٠١١). المتطلبات الأساسية لتحسين أداء
العاملين كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة. مجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية.
٣١ (٥)، جامعة حلوان، مصر، ص ص ٢٩٦-٣١٢.
- ٤٧- ناصر محمد السكران (٢٠٠٤). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي،
دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة
ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص ٦٢.
- ٤٨- نجم عبود نجم (٢٠٠٦). مرجع سابق، ص١٦-٢٤.
- ٤٩- نورث هاوس، وبيتر ج. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق،
ترجمة: صلاح المعيوف. معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص ص
٩٧-١١١.
- ٥٠- هالة خيران خالد الصقر (٢٠١٨). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء
التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم. رسالة ماجستير، جامعة تبوك، كلية
التربية والآداب. تبوك، السعودية، ص ص ١-١٢.