



**أخلاقيات الإدارة التربوية من المنظور الإسلامي والفكر  
الإداري التربوي الحديث والإفادة منها في مؤسسات  
التعليم العالي (دراسة مقارنة)**

**إعداد**

**د/ مشاعل بنت عبد الله الباش**

**الأستاذ المساعد في قسم القيادة التربوية بكلية التربية،**

**جامعة الملك فيصل**

**د/ سعاد بنت فرحان القرني**

**المشرفة التربوية للكيمياء والعلوم بالإدارة العامة للتعليم**

**بالمنطقة الشرقية - وزارة التعليم**

## أخلاقيات الإدارة التربوية من المنظور الإسلامي والفكر الإداري التربوي الحديث والإفادة منها في مؤسسات التعليم العالي (دراسة مقارنة)

مشاعل بنت عبد الله الباش<sup>١</sup>، سعاد بنت فرحان القرني<sup>٢</sup>

<sup>١</sup> قسم القيادة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك فيصل

<sup>٢</sup> المشرفة التربوية للكيمياء والعلوم بالإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية -  
وزارة التعليم

البريد الإلكتروني للباحث الرئيس: [malbash@kfu.edu.sa](mailto:malbash@kfu.edu.sa)

المستخلص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أخلاقيات الإدارة التربوية وفق الرؤية الإسلامية وأخلاقيات الإدارة التربوية وفق الاتجاهات الحديثة، مع المقارنة بينهما من حيث المفهوم والمصدر والفلسفة، وإفادة مؤسسات التعليم العالي من هذه الأخلاقيات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المكتبي المقارن، وتوصلت إلى نتائج أهمها: يمكن الجمع بين أخلاقيات الإدارة التربوية من المنظور الإسلامي وأخلاقيات الإدارة التربوية الحديثة والإفادة منهما في مؤسسات التعليم العالي من حيث المفهوم والمصدر والفلسفة، فهناك أخلاقيات مطلوبة أكثر من غيرها في مؤسسات التعليم العالي، لتوافقها مع طبيعة العمل الأكاديمي والإداري مثل: الشفافية، والصدق، والمحاسبية، والحوكمة، والأمانة العلمية، والمسؤولية المجتمعية، وغيرها من الأخلاقيات، كما أوصت بإعداد ميثاق أخلاقي يجمع بين أخلاقيات الإدارة التربوية وفق الرؤية الإسلامية وما يتوافق معها من أخلاقيات الإدارة التربوية الحديثة في مؤسسات التعليم العالي، وإعداد مدونة أخلاقيات الإدارة التربوية وفق الرؤية الإسلامية بحيث تكون مرجعا للمختصين للحكم على المواقف الأخلاقية التي تصادف المؤسسات الإدارية التربوية.

الكلمات المفتاحية: أخلاق، إدارة تربوية، جامعات.



---

**Ethics of Educational Management from an Islamic Perspective  
and Modern Educational Administrative Thought:**

**A Comparative Study and Its Utilization in Higher Education  
Institutions (Comparative study)**

**Mashaal bint Abdullah Al-Bash<sup>1</sup>, Saada bint Farhan Al-Qarni<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>**Department of Educational Leadership, College of Education,  
King Faisal University**

<sup>2</sup>**Educational Supervisor for Chemistry and Science at the General  
Administration of Education in the Eastern Province - Ministry of  
Education**

<sup>1</sup>**Corresponding author E-mail: [malbash@kfu.edu.sa](mailto:malbash@kfu.edu.sa)**

**ABSTRACT**

This study aimed to explore the ethics of educational management from an Islamic perspective and the ethics of educational management in light of modern trends, comparing them in terms of concept, source, and philosophy. It also aimed to highlight the benefit of higher education institutions from these ethics. The study followed a descriptive-comparative research methodology. The study concluded that the ethics of educational management from an Islamic perspective and modern educational management ethics can be integrated and utilized in higher education institutions, emphasizing the importance of certain ethics in academic and administrative work, such as transparency, honesty, accountability, governance, academic integrity, social responsibility, and others. The study recommended the development of an ethical charter that combines the ethics of educational management from an Islamic perspective with those compatible with modern educational management ethics in higher education institutions. Additionally, it proposed the establishment of a code of ethics for educational management according to the Islamic perspective, serving as a reference for professionals to assess ethical situations encountered in educational management institutions.

*Keywords:* Ethics, Educational Management, Universities.

## المقدمة:

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات كالعولمة وحرية حركة رؤوس الأموال والأيدي العاملة وثورة المعلومات وظهور التكتلات وجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الإهتمام بالمورد البشري هو مفتاح نجاحها وعلى سبيل المثال لا الحصر المؤسسات اليابانية والألمانية فقد ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية لمجتمعاتها وهو ماسمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للجانب القيمي والأخلاقي في أعمالها.

وتعد الدعوة إلى الأخلاق الكريمة، والتمسك بها سواء أكان هذا مع النفس أم مع الغير، من أبرز الغايات التي يحث عليها الإسلام، قال ﷺ "بعثت لأتمم صالح الأخلاق" (البيهقي، ٢٠٠٣، ج ١٠، ٢٣٢)، وقال ﷺ "إن خياركم أحاسنكم أخلاقاً" (البخاري، ١٤٢٢هـ، ج ٨، ص ١٣) فالأخلاق ضرورة كبرى تعمل على تماسك المجتمع، ونشر التسامح والعدل والتعاون والأمن والمودة والرحمة والمحبة بين أفرادها، كما أنها أساس بقاء الأمم، وما انتشرت الأخلاق الفاسدة في مجتمع إلا كانت دليلاً على قرب زواله، قال تعالى: (وَإِذَا أَرَدْنَا أَنْ نُهْلِكَ قَرْيَةً أَمَرْنَا مُتْرَفِيهَا فَفَسَقُوا فِيهَا فَحَقَّ عَلَيْنَا الْقَوْلُ فَنَدَمْنَا مَا تَدْمِيرًا) (الإسراء: ١٦).

والمتدبر لآيات القرآن الكريم يجد كثيراً من الآيات القرآنية التي أشارت إلى ما يجب أن يتحلى به المسلم من الجانب الأخلاقي مع النفس، ومع الغير، قال تعالى: "وَالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا وَذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينَ وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا" (سورة البقرة: ٨٣)، وقال تعالى "وَالكَاظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ" (سورة آل عمران: ١٣٤)، وقال تعالى: "وَعِبَادُ الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلَامًا" (سورة الفرقان: ٦٣)، وقال تعالى: "وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السُّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ" (سورة فصلت: ٣٤).

وتبنى الأخلاق بوجه عام والأخلاقيات الإدارية في الإسلام على أساس أخلاقي وإنساني ذو مصدر عقائدي رباني يتجلى في القرآن الكريم وسنة النبي صلى الله عليه وسلم، فالقرآن يدعو إلى الأخلاق الكريمة التي تجلت بسلوك رسول الله صلى الله عليه وسلم حتى أن الله أشاد به في قوله تعالى ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (سورة القلم: آية ٤).

ويمثل البعد الأخلاقي في الإدارة التربوية أهمية خاصة، لأن الإدارة التربوية ما هي إلا رسالة أخلاقية يقوم قائد المؤسسة بقيادتها، وتوجيه العمل والعاملين نحو تحقيق رسالتها، فالقيادة الأخلاقية بهذا المعنى مصطلح مركب يجمع بين القائد التربوي الإداري، وبين مهمته الأخلاقية في المؤسسة، ومدى تمثله لقيم ومبادئ هذه القيادة (العتيبي، ٢٠١٣، ١١).

وتعد أخلاقيات العمل الإداري الموضوع الأكثر أهمية الذي تواجهه مؤسسات مجتمع اليوم فمع التطور العلمي والتكنولوجي وانتقال المجتمعات إلى عصر المعرفة ازدادت أهمية الأعمال في المجتمع بشكل كبير وأصبح دورها فاعلاً على مختلف المستويات وأخذت الأمم والشعوب تتبارى بمخترعاتها ومكتشفاتها وهذا الأمر يتطلب وضع فلسفة وأليات عمل للمؤسسات ضمن إطار أخلاقي واجتماعي ينعكس إيجابياً على مختلف فئات المجتمع وأطرافه بحيث تصبح هذه المؤسسات ممثلة لنسيج اجتماعي رابط لمكونات المجتمع، وفي السنوات الأخيرة زاد الاهتمام

بالحقوق العلمية التي ترتبط بالاعمال وعلاقتها بالمجتمع وتبنيها لمسئوليات اجتماعية وأخلاقية (الويثي، ٢٠١٣، ١٣٧-١٣٨).

ولقد ازداد الطلب منذ بداية القرن الواحد والعشرين على أخلاقيات الإدارة وأصبحت كثير من المؤسسات الإدارية والمنظمات المهتمة بالتنمية الإدارية تتحدث في الآونة الأخيرة عن ضرورة دعم أخلاقيات الإدارة والاهتمام بتطويرها وتقويمها ووصل الأمر بالمسؤولين في هذا المجال الى إبداع مصطلح " أخلقة الإدارة ( Ethics ) وذلك يرجع لعدة أسباب (عزوزي . حسن، ٢٠١٠) (الشبيب، ٢٠٠٩):

١. الازدواجية الأخلاقية وتعامل بعض المدراء بمبدأ الكيل بمكيالين.
  ٢. تضرر مصالح الدول والمجتمعات من وجود الانحراف الإداري لخطورة آثاره الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية.
  ٣. تزايد الضغط من قبل مؤسسات المجتمع المدني وإنشاء منظمة الشفافية العالمية وإدخال أخلاقيات الإدارة كمقرر دراسي مستقل في كثير من الجامعات العالمية بما يمثل تحديات أمام المنظمات في تعزيز ميزتها التنافسية من خلال أخلاقيات إدارتها.
- ولأن مؤسسات التعليم العالي تعتبر أحد هذه المؤسسات، أضف إلى ذلك أنها تعد ميداناً خصباً لضرورة وجود أخلاقيات كونها مرتبطة أساساً بالتربية والتعليم المعنية بالخلق الرشيد وليس المعرفة المجردة فقط وهو ما حث عليه ديننا الحنيف، كما أنها ثمرة لجهود وسنوات متراكمة لمراحل التعليم المتعددة، الذي لا يقتصر على التعليم المعرفي بل يتعداه إلى النمو النفسي والاجتماعي، بما يشمل من أخلاقيات تؤثر على الفرد نفسه وعلى سمعة المؤسسة التي ينتمي إليها، ولاحقاً عند الانخراط فيما يخدم الوطن من وظيفة أو مهنة تتطلب قدراً من الأخلاق يوازي المهارات والمعارف، بما يحقق قدراً من الثقة قد لا تحققه أكثر القوانين صرامة، خصوصاً عند غياب الرقيب، ولذلك دعت الحاجة إلى تطوير العمل الإداري الجامعي من المنظور الإسلامي (الدعيج، ٢٠١٩)، كما توصلت دراسة الهرامشة (٢٠١٧) إلى أن الالتزام بالمسؤولية الأخلاقية في الجامعات له دور كبير في تحقيق الجودة.

وإذا أخذنا في الاعتبار ماوصلت إليه بعض الدول مثل أمريكا وبريطانيا ودول شرق آسيا من تفوق إداري في مؤسسات التعليم العالي أساسه الجمع بين القيم الإنسانية والخلقية والمادية، وما نستطيع تحقيقه بالاستفادة من المنهج الإسلامي وماشمله من أخلاقيات لأمكننا التقدم في شتى المجالات فالتقدم المادي لا بد له من تقدم معنوي تمثل الأخلاقيات محوراً رئيسياً فيه، وهو ما شجع الباحثان على إجراء هذه الدراسة التي تركز على المقارنة بين أخلاقيات الإدارة التربوية وفق الرؤية الإسلامية وأخلاقيات الإدارة التربوية الحديثة وإمكانية الاستفادة منها في إدارة مؤسسات التعليم العالي.

## مشكلة الدراسة:

تقوم الإدارة التربوية في كافة جوانبها على أساس تكون فيه بعض النظريات الإنسانية في مجال التربية هي المنطلق الذي تنبثق منه، هذه النظريات تتنوع ما بين المدارس الكلاسيكية والعلمية والإنسانية، وإن كانت كل واحدة منهم قد حاولت إكمال الأخرى، إلا أنها في النهاية من صنع البشر الذي يعد عرضة للخطأ في بعض ما يصل إليه من تفكير، و لذلك يظهر قصورها عندما تطبق على أرض الواقع فتكون في حاجة للتبديل والتعديل وفق الظروف التربوية التي تمر بها، ومن جهة أخرى فالذي ينظر للطبيعة الإنسانية يجد أنها تتكون من عقل وروح وجسد، وينبغي التعامل معها على هذا الأساس، دون تغليب جانب على آخر حتى يتحقق التكامل في كافة الوظائف والمهام والمهارات المنوطة بهذا الإنسان على أفضل وجه.

ومع ظهور الاتجاه الحديث في التربية طرأ تغير على الفكر الإداري التربوي، انعكس على السياسة التعليمية، فأصبح محوراً تربوية جميع جوانب الشخصية، ولم يعد الاهتمام قاصراً على تربية جانب دون آخر، كما أن هناك توجه إلى الطابع اللامركزي في الإدارة، والعلاقات الإنسانية، وتكريس الديمقراطية في التعليم (خليل، ١٩٩٧).

ورغم التأكيد على عدم إغفال الجوانب الإيجابية في الفكر التربوي الغربي إلا أن هناك تأثر بالنظرة الغربية غير الإسلامية، في المجتمعات العربية والإسلامية، حيث أصبحت قريبة من الاتجاه الدنيوي المادي، كما بعدت عن الاتصاف بالشمولية، والهدف الأسمى للتربية الإسلامية وهو ابتغاء مرضاة الله عز وجل من خلال تطبيق منهجه الذي ارتضاه في كافة جوانب الحياة ومنها التطبيق العملي على الإدارة التربوية (الغضبان، ١٩٨٠)، والفكر الإسلامي يزخر بالكثير من القيم الأخلاقية التي تفيده في مجال الإدارة التربوية، التي يتفرد بها عن غيره من المدارس التربوية الأخرى والتي تحقق الهدف الأسمى للتربية الإسلامية، والتي أيضاً يمكن لمؤسسات التعليم العالي الاستفادة منها في تطوير أداؤها وتحقيق أهدافها وهو ما أكدت عليه دراسة (الدعيج، ٢٠١٩).

ولأهمية الجوانب الأخلاقية في التربية والإدارة فقد أشارت دراسة (الجيار، ٢٠٠٩) إلى أن هنالك ضرورة لإبراز البعد الأخلاقي والتأكيد على تنمية القدرة على اتخاذ قرارات صائبة في المواقف الأخلاقية المختلفة، وفي المقابل فإن تنمية الشعور بالاستقلال الأخلاقي من الصعب تحقيقه من خلال تلقين القيم أو غرسها في النفوس فحسب، فالنمو الأخلاقي وإن كان نمواً طبيعياً إلا أنه في حاجة إلى تهيئة الظروف المناسبة والمناخ الملائم الذي يساعد على إثارته ودفعه إلى مراحل أرقى.

لذلك برزت مشكلة الدراسة في تحديد ماهية أخلاقيات الإدارة التربوية من المنظور الإسلامي، ومقارنتها بأخلاقيات الإدارة التربوية الحديثة، وإمكانية الاستفادة منها في مؤسسات التعليم العالي.

## أسئلة الدراسة:

- س١: ما أخلاقيات الإدارة التربوية في الإسلام من حيث المفهوم، المصدر، الفلسفة؟
- س٢: ما أخلاقيات الإدارة التربوية الحديثة من حيث، المفهوم، المصدر الفلسفة؟
- س٣: ما أوجه المقارنة بين أخلاقيات الإدارة التربوية في الإسلام و أخلاقيات الإدارة التربوية الحديثة من حيث المفهوم، المصدر، الفلسفة .

س٤: ما أوجه إفادة مؤسسات التعليم العالي من نتائج المقارنة بين أخلاقيات الإدارة التربوية في الإسلام وأخلاقيات الإدارة التربوية الحديثة؟

### أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف العام للدراسة الحالية في المقارنة بين أخلاقيات الإدارة التربوية في الإسلام وأخلاقيات الإدارة التربوية الحديثة من حيث المفهوم، المصدر، الفلسفة، وإمكانية الإفادة منها في مؤسسات التعليم العالي، ويندرج تحت هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على أخلاقيات الإدارة التربوية في الإسلام من حيث المفهوم، المصدر، الفلسفة.
٢. التعرف على أخلاقيات الإدارة التربوية في الفكر الحديث من حيث المفهوم، المصدر، الفلسفة.
٣. المقارنة بين أخلاقيات الإدارة التربوية في الإسلام وأخلاقيات الإدارة التربوية الحديثة من حيث المفهوم، المصدر، الفلسفة.
٤. إفادة مؤسسات التعليم العالي من نتائج المقارنة بين أخلاقيات الإدارة التربوية في الإسلام وأخلاقيات الإدارة التربوية الحديثة.

**أهمية الدراسة:** تبرز أهمية هذه الدراسة في الجوانب الآتية:

١. أهمية الجانب الأخلاقي كركيزة أساسية في نجاح الإدارة خصوصاً في ظل التنامي الكبير لما بات يعرف بمعايير الشفافية والمساءلة وضرورة حصولها على رضا وقبول المجتمع الذي تعمل فيه وهذا يتطلب ان تتمتع أعمالها ببعد أخلاقي
٢. إفادة الباحثين في مجال الإدارة التربوية في موضوع يحتل أهمية كبيرة في منظومة العمل الإداري الحديث.
٣. توجه اهتمام الباحثين لدراسة هذا الجانب في الإدارة من عدة جوانب خاصة في ظل شح الدراسات التي تناول هذا الموضوع وفقاً لما وجدته الطالبتان عند إعداد هذه الدراسة.
٤. جمعها بين أخلاقيات الفكر الإداري التربوي الإسلامي والفكر الإداري التربوي الحديث، والعمل على الإفادة منها في مؤسسات التعليم العالي.
٥. يمكن أن تساعد صناع القرار في المنظمات الإدارية حكومية كانت أو خدمية على وضع مؤشرات لتعزيز الجوانب الإيجابية وتلافي مظاهر السلوك الغير مهنية فيما يتعلق بأخلاقيات العمل الإداري.
٦. إمكانية الاسترشاد بها عند بناء ميثاق أخلاقي للعمل في مؤسسات التعليم العالي.

### مصطلحات الدراسة:

١. الأخلاق: مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة فيما يخص الصواب أو الخطأ وكذلك الجيد أو السيئ في المواقف المختلفة (الطراونة وملحم، ٢٠١٥ م، ٣٣٧).
- كما تعرف بانها (مجموع القواعد والمبادئ التي يخضع لها الانسان في تصرفاته ويحتكم إليها في تقييم سلوكه وهذه القواعد مستمدة من تصور شامل يرتكز اما على العقل او على الدين او على كليهما (الويشي، ٢٠١٣ م، ١٣٣)

ويمكن تعريفها إجرائيًا بأنها: مجموعة من القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ ومقبول وغير مقبول اجتماعيا أو دينيا أو كلاهما.

## ٢. أخلاقيات الإدارة:

مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيم على السلوك الإداري والمتعلقة بما هو صحيح وما هو خطأ (نجم، ٢٠٠٦، م ٢٠٠٦) كما أنها نظام مكون من مجموعة القواعد والأسس والقيم المستمدة من الدين والبيئة الاجتماعية والتي تكون مطلوبة في سلوك العاملين في العمل الإداري (الويشي، ٢٠١٣، م ١٤١).

ويمكن تعريفها إجرائيًا بأنها: المعايير الأخلاقية التي توجه سلوك المدراء والعاملين في المنظمة وتضبط أفعالهم.

## ٣. أخلاقيات الإدارة وفق الرؤية الإسلامية:

أخلاق عملية يرتبط فيها الاعتقاد بالعمل والقول بالفعل والنظرية بالتطبيق قال تعالى (يأيتها الذين آمنوا لم تقولوا مالا تفعلون كبر مقتا عند الله أن تقولوا مالا تفعلون) (سورة الصف: الآية ٢) (عامر، ٢٠١٢، م ٢١٤).

كما تعرف بأنها نظام مكون من قواعد وأسس وقيم مستمدة من الدين الإسلامي والبيئة الاجتماعية وضرورية في سلوك العاملين في الوظائف والأعمال الإدارية تتعلق بما هو مرغوب وغير مرغوب وبما هو صحيح وغير صحيح للوصول إلى تحقيق المصلحة العامة (القحيز وكورت، ٢٠١٣، م ٨٥٩-٨٦١)

ويمكن تعريفها إجرائيًا بأنها: مجموعة من المعايير الأخلاقية يلتزم بها العاملون في المنظمة بما يتفق مع اعتقادهم وقيمهم الإسلامية.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً/ الإطار النظري:

حظيت أخلاقيات الإدارة في العقود الأخيرة باهتمام كبير في العالم وأصبحت الأبعاد الأخلاقية مطلبًا ضروريًا ومهمًا، وبدون الاستناد إلى هذا البعد المهم فستجد المنظمة نفسها في مواجهة معضلات أخلاقية، يُطلب منها مواجهتها وحلها أو تحمل أثارها الكبيرة ولكون هذا البحث يعتمد على المنهجية الوصفية المكتبية فسيقتصر الإطار النظري على الأبعاد الرئيسية في أخلاقيات الإدارة بشكل عام ولكونها الأساس لفروع الإدارة الأخرى ومنها الإدارة التربوية والتي سيتناولها بالبحث لاحقًا عند إجابة الأسئلة، وهي:

- ١- مفهوم أخلاقيات الإدارة.
- ٢- أهمية أخلاقيات الإدارة في بيئة العمل.
- ٣- مداخل أخلاقيات الإدارة.
- ٤- مصادر أخلاقيات الإدارة.
- ٥- إرساء أخلاقيات الإدارة في بيئة العمل.



## أولاً: مفهوم أخلاقيات الإدارة:

الأخلاق مفهوم: يشير الى المعايير أو المبادي في السلوك الإنساني والتي تستخدم للحكم او السيطرة على سلوك الافراد (البكري، ٢٠٠٩ م، ٢٤٩).

تعرف الأخلاق بأنها: شكل من أشكال الوعي الإنساني تقوم على ضبط سلوك الإنسان وتنظيمه في مجالات الحياة الاجتماعية كافة دون استثناء سواء كان ذلك في المنزل مع الأسرة أو التعامل مع الناس، أو في العمل أو في السياسة، أو في الأماكن العامة". (الدويش، ٢٠١٢، ٢٠).

وعرفها حمادنه (٢٠١٢، ٣٠) بأنها: "مجموعة القيم والسلوكيات والتصرفات التي تصدر عن الفرد ويتقبلها المجتمع، بحيث لا تتعارض مع عاداته وتقاليده وفلسفته ومعتقداته الدينية والفكرية".

وعرف المكيي (٢٠١٤، ١١) الخلق بأنه: "عبارة عن هيئة للنفس راسخة تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر ورؤية، فإن كان الصادر عنها الأفعال الحسنة كانت الهيئة خلقاً حسناً، وإن كان الصادر منها الأفعال القبيحة سميت الهيئة التي هي مصدر ذلك خلقاً سيئاً".

ومن الباحثين من ربط بين المقاصد الشرعية والأخلاق الإسلامية وجعلها صنوين متلازمين، لا ينفكان عن بعضهما البعض، والعلاقة بينهما متحتمة متحققة، ومتجذرة متأصلة، وما ذلك إلا لوحدة مصدرهما، ووحدة غايتهما، فالمقاصد الشرعية إنما هي روح التشريع، والمعاني التي أرادها الباري عز وجل من المكلف ومن التكليف، والتي من أعظمها وأجلها تلکم القيمة الأخلاقية الرفيعة، التي بُعث النبي عليه الصلاة والسلام من أجلها (أزهر، ٢٠١٤، ٣١٧).

والأخلاق الإسلامية هي: "معايير وموجهات مستمدة من الشريعة الإسلامية تضبط وتنظم سلوك الشباب وتفاعلمهم خلال مواقف الحياة المختلفة بما يكفل لهم خيري الدنيا والآخرة" (الخياط، ٢٠١٥، ٢١٤).

ويرى الباحث أن الأخلاق الإسلامية: مجموعة من المعايير والمبادئ المستمدة من القرآن الكريم والسنة المطهرة، التي توجه السلوك الإنساني، وتضبط تفاعله مع من حوله، وتحدد اتجاهاته وميوله، وتقوده إلى غايات منشودة في الجانب الأخلاقي.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف أخلاقيات الإدارة انها "عبارة عن مجموعة المعايير والمبادئ التي تنشأ مجموعة من الأفراد خلال تواجدهم في المنظمة لتحكم سلوكهم وأدائهم لأعمالهم.

## ثانياً: أهمية أخلاقيات الإدارة

لقد دعا الإسلام إلى إدماج الفرد في الجماعة وإدماج الجماعة في الفرد واعتبر كل سلوك أخلاقي مقوياً لصلات المجتمع ببعضه كما أن كل سلوك غير أخلاقي مضعف لروابط المجتمع (عقلة، ١٩٨٦، ص ٩٢)، وفي هذا تأكيد على أهمية الأخلاق كعامل تأسيس وبناء من جهة وكعامل حفظ وبقاء من جهة أخرى (خليف، ٢٠٠٨، ص ١٠٧).

وكلما ارتفعت مكانة الإداري في السلم الهرمي للنظام، كلما زادت حساسية مزياءه وخصالة الخلقية أهمية، وهذا لا يعني أن أخلاقيات مستويات النظام القاعدية أو الإجرائية غير مهمة، ولكن المقصود أن تفشي الفساد والتدهور الأخلاقي في مستوى الإدارة العليا للنظام يشكل خطراً كبيراً لما لذلك من مردود سلبي في إفساد النظام وتعفنه بمجمله، فالفساد الأخلاقي في مستوى الإدارة العليا للنظام يشكل عنصراً تحوير وإخلال في مفهوم ولاء العناصر الشابة العاملة فيه بحيث يشدها في اتجاه الولاء للأشخاص بدل الولاء للنظام وأهدافه (الطويل، ٢٠٠١، ص ٧١-٧٢).

إن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على صعيد الفرد في الوظيفة أو المهنة أو على مستوى المنظمة ككل يعتبر ذا أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع، وفيما يلي أهم النقاط التي تبرز أهمية تطبيق المنظمات لأخلاقيات وقيم الإدارة في مجال عملها (الغالب والعامري، ٢٠٠٨، م، ١٣٨)

- ✓ تحقيق مردود مالي من خلال الالتزام الأخلاقي وإن لم يكن على المدى القصير فإنه بالتأكيد سوف يكون واضحاً على المدى الطويل وهذا ضد المنظور التقليدي الذي يتعارض بين تحقيق مصالح منظمة الأعمال المتمثلة بالربح المادي وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية (الغالب، ٢٠٠٨، م، ١٦٦-١٦٧).
- ✓ إن تجاهل الأخلاقيات في العمل يؤدي إلى ردود فعل الأطراف الأخرى التي سوف تكون سلبية بالتأكيد والتي تؤدي إلى وقوع أضرار على المنظمة.
- ✓ إن حصول المنظمة على شهادات تحمل في طياتها اعترافاً بضمون أخلاقي واجتماعي يعطي للمنظمة مصداقية ضمن منافسة قوية.
- ✓ تعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي أو الدولي.

### ثالثاً / مداخل أخلاقيات الإدارة:

لقد ظهرت العديد من المداخل التي تحاول تقديم طريقة لفهم أخلاقيات الإدارة ومعالجتها وفيما يلي بعض هذه المداخل: (الدوري وصالح، ٢٠٠٩، م، ٢٤٩).

١- المدخل النفعي: يفترض هذا المدخل بأن الفعل يجب أن يحكم عليه من خلال المنفعة التي يقدمها للمجتمع وأن ينتج أقل أذى والمشكلة في هذا المدخل أنه لا يمكن أن ندرك كل المنافع عند اتخاذ قرار معين أو عند القيام بتصرف معين.

٢- مدخل الحقوق الفردية: يفترض هذا المدخل بأن البشر لهم حقوق أساسية يجب أن تحترم في جميع القرارات والسلوكيات وأن هناك قرارات معينة يجب تجنبها إذا ما تعارضت مع حقوق الآخرين والمشكلة في هذا المدخل تعريف الحق، فما هو حق في نظرك ليس حق بالنسبة لوجهة نظر أخرى.

٣- مدخل العدالة: يتعرض هذا المدخل للإنصاف والعدل في أي قرار يتخذه الفرد والعدالة تعني عدم التمييز بين الأشخاص.

#### رابعاً/مصادر اخلاقيات الإدارة:

- المصدر الديني: إن الأديان السماوية كلها تأمر الإنسان بالتقوى والطاعة وحسن المعاملة، فالدين الإسلامي على سبيل المثال قدم للإنسانية مختلف الطرق السليمة في تعامل الناس مع بعضهم (الصيرفي، ٢٠٠٨ م، ١٦-١٧).
- العائلة: تمثل العائلة كمصدر للأخلاق النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد ولهذا ركزت الأديان والمجتمعات الحضارية على البناء السليم للعائلة وتماسكها لأن الفرد يبدأ اكتساب سلوكه من هذا المنبع الأول.
- ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته: يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة ويقع في مقدمتها ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته لأن الفرد اجتماعي بطبعه ولايستطيع العيش بمعزل عن هذا المجتمع وعند انتماءه إليه أو إلى جماعة معينة فإنه يأخذ من قيمها وأعرافها ويصبح مدافعاً عنها.
- سلطة القديم والقيم الشخصية المتأصلة لدى العاملين: حيث إن المجتمعات التقليدية يعد للموروث الثقافي والحضاري فيها تأثيراً كبيراً على السلوكيات والأخلاقيات خاصة، فهو قد جاء متأصلاً عبر فترات زمنية متلاحقة ولا بد أن يؤثر في قيم المجتمع سواءً بالإيجابية أو السلبية.
- الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح: تعتبر الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدراً مهما لتكوين سلوكياته في العمل وتمتعته بأخلاقيات معينة تجاه القضايا المطروحة (الغالبى والعامري، ٢٠٠٩ م، ١٣٨-١٤٦).

#### خامساً/ إرساء اخلاقيات الإدارة في بيئة العمل:

- لا يمكن لإدارة المنظمة أن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناءً على قناعتهم الشخصية بل هي بحاجة أن تلزمهم بذلك، ولذلك لابد من البحث عن أرضية أخلاقية للمنظمة من خلال الركائز الآتية (السكرانة، ٢٠٠٠ م، ٣٥٨).
- الاهتمام بالتعليم والتدريب: إن التطور الأوسع في مجال أخلاقيات الإدارة نجده في مجال التعليم والتدريب؛ ففي الدول الصناعية أخذت هذه المادة تدرس وتصدر فيها الكتب المتخصصة والمنهجية على نطاق واسع، ويوجد في الولايات المتحدة الأمريكية حالياً أكثر من ٥٠٠ مقرر مدرسي من مقررات أخلاقيات الإدارة تدرس في الجامعات بدوام كامل، وإن ٩٠% منها تقدم نوعاً من التدريب في هذا المجال، وفي عام ٢٠٠٤ م أصدرت الهيئة الدولية التي تصادق على إنشاء كليات إدارة الأعمال والتجارة مبادئ توجيهية لدمج الأخلاقيات والحوكمة في مواد تدريس الإدارة العلمية، وتركز هذه المبادئ على أربعة مجالات هي مسئولية منظمات الأعمال في المجتمع والقيادة الأخلاقية وصناعة القرارات الأخلاقية وحوكمة الشركات.
  - القدوة الحسنة: وهذا خاص بالمدير، والموظفين ولاشك يتأثرون بقائدهم.
  - مراعاة أخلاقيات الإدارة عند صياغة الاستراتيجية وينبغي أن تتضمن أفعال ملائمة وواضحة وتناسب مع أخلاقيات العمل بمعنى لابد من تضافر الجهود لإرساء أرضية أخلاقية في منظمات الأعمال ولهذا لابد من تكاتف جميع الأطراف لتحقيقها.

## ثانياً/ الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة رافداً علمياً ذو أهمية كبيرة للباحث، حيث تساهم إسهاماً كبيراً في الإثراء المعرفي ويقدر ما يحسن الباحث توظيف تلك الدراسات في تقوية بحثه، زاد ذلك من قيمة البحث وأهميته وقد تم التوصل إلى عدد من الدراسات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بالدراسة الحالية مرتبة حسب الأحدث وهي كالتالي:

دراسة بديوي و علي (٢٠٢٢) "ميثاق أخلاقي مقترح لاستخدام أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لشبكات التواصل الاجتماعي" استهدف هذا البحث التوصل إلى صيغة مقترحة لميثاق أخلاقي لاستخدام أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لشبكات التواصل الاجتماعي، من وجهة نظر بعض خبراء التربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة ١٥٤ عضواً من إجمالي ٥٩٧ عضو، وتوصل البحث إلى تحديد عدة أخلاقيات ينبغي أن تراعى عند استخدام أعضاء هيئة التدريس لشبكات التواصل الاجتماعي، انتظمت تحت ١٠ أبعاد وهي: احترام خصوصية الجامعة/ المحافظة على الهوية/ الاندماج الجامعي/ المصادقية والشفافية/ البعد عن السخرية/ احترام القيادات/ صيانة الجامعة من التهديدات وإثارة الفتن/ المحافظة على الروابط الجماعية لأعضاء هيئة التدريس مع غيرهم/ التواصل الإيجابي مع الطلاب/ دعم جهود الجامعة في التطوير/ المحافظة على سمعة الجامعة.

دراسة الرشود (٢٠٢٢): "مصفوفة معايير مقترحة لتطوير اختيار وممارسات قيادات التعليم في ضوء مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة" هدفت تقديم مصفوفة معايير مقترحة لتطوير اختيار وممارسات قيادات التعليم في ضوء مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، من خلال التعرف على المعايير المعتمدة حالياً في اختيار قيادات التعليم بالوزارة، وكذلك الاستفادة من مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة في بناء مصفوفة المعايير المقترحة لاختيار قيادات التعليم، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي الوثائقي لتحليل وتقصى المعايير الواردة في وثيقة ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية وآلياته، وتحليل وتقصى المعايير الواردة في مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة المعمول بها في وزارة الموارد البشرية بالملكة، والوصول لمصفوفة من المعايير العامة المقترحة لتطوير اختيار قيادات التعليم في ضوء مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، وتم الوقوف على صدق المعايير والحكم على درجة مناسبة الفقرات من حيث صياغتها بنائياً ولغوياً ومدى انتمائها للمجال الذي وضعت تحته، ومدى مناسبتها للمعيار الذي صممت لقياسه، بعرضها على (١٥) (محكما)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى اقتراح ثلاثة معايير رئيسية لاختيار قيادات التعليم بالوزارة، وهي: (المؤهلات والخبرات - المعارف والمهارات - السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة)، وتسعة معايير فرعية تنسدل من المعايير الرئيسية وهي (التأهيل العلمي - الخبرة العملية التربوية - الخبرة العلمية - المعرفة الأكاديمية - المهارات والصفات الشخصية - السلوك والأخلاق العامة - السلوك والأخلاق اتجاه الجمهور - السلوك والأخلاق اتجاه الرؤساء والزملاء - السلوك والأخلاق اتجاه مرؤوسيه - المحظورات)، ويضم كل معيار فرعي مجموعة من المعايير التفصيلية؛ كما أوصت الدراسة بضرورة الأخذ بمصفوفة المعايير التي تم بناؤها في هذه الدراسة والتأكيد على ضرورة تحديث وثيقة ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية وتطويرها، وآلياته والتي ستساهم بمشيئة الله في الارتقاء بمستوى جودة الخدمات التعليمية وتطويرها، والتأكيد على أهمية الأخذ بمعايير السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة في ترشيح واختيار القيادات باعتبارها تعد جزءاً هاماً من متطلبات العمل لموظفي وزارة الموارد البشرية التي يجب

علمهم تطبيقها، وبناء أدوات ومقاييس شخصية لقياس السمات المطلوب توافرها في قيادات التعليم.

دراسة أحمد (٢٠١٧) "أخلاقيات إتقان الأعمال في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي السودانية"، تناول هذا البحث "أخلاقيات إتقان الأعمال في التعليم العالي" في أربعة محاور، وهي حول: المحور الأول بيان أهمية الأخلاق لما لها من تأثير كبير في حياة الأفراد والأمم والشعوب و خاصة في الجامعات، والمحور الثاني العمل في الإسلام، وفي المحور الثالث تناول الباحث أخلاقيات إتقان العمل في الجامعات وأهميتها، وذلك بالتركيز على أهم عنصر بشري فيها هو عضو هيئة التدريس الذي يتولى إنجاز معظم الأعمال التدريسية والتعليمية والتربوية في الجامعات، وفي الرابع أورد الباحث الدراسة الميدانية التي تناولت أثر إتقان أخلاقيات الأعمال على استقطاب الطلاب الجدد وعلى تسرب الطلاب أثناء سنوات الدراسة وخدمة المجتمع، وقد خرج البحث بعدد من النتائج من أهمها أن هنالك ارتباط بين مستوى إتقان أخلاقيات الأعمال في البيئة التدريسية بالجامعات ومعدلات الزيادة في استقطاب الطلاب الجدد، ومن ثم أوصى الباحث بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة إصدار ميثاق أخلاقيات الإتقان بالجامعة، يحتوي على مبادئ وأسس وقواعد أخلاقية مهنية لكل فئة من فئات المجتمع الجامعي.

دراسة حمرون، ضيف الله وحسين محمد (٢٠١٤م) بعنوان "أخلاقيات الإدارة لدى قيادات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أخلاقيات الإدارة لدى قيادات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك ودرجة ممارستهم لها من خلال عدة مظاهر خلقية تضمنتها محاور الدراسة وتمثلت في الخلق الإداري المعياري والخلق الإداري ذي المرجعية الدينية والخلق الإداري المزاجي والخلق الإداري النفعي، كما هدفت إلى تحديد الفروق في الاخلاقيات الإدارية لدى قيادات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك تبعًا لاختلاف عدد من المتغيرات وأخيرًا قدمت الدراسة عدد من المقترحات التي يمكن أن تساعد على الارتقاء بأخلاقيات الإدارة لدى قيادات الأقسام الأكاديمية بالجامعة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج واستخدم المنهج الوصفي من خلال استبانة طبقت على عينة قوامها (٤٦٠) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٣هـ/١٤٣٤هـ وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: (أ) ارتفاع أخلاقيات الإدارة بوجه عام لدى قيادات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بدرجة متوسطة، وكان الخلق المعياري الأعلى من حيث المستوى، يليه الخلق الديني، في حين حقق كل من الخلق النفعي والخلق المزاجي النسب الأقل، ولم توجد فروق في أخلاقيات الإدارة المعيارية والدينية لدى قيادات الأقسام العلمية والأدبية، في حين كانت هناك اختلافات لصالح قيادات الأقسام النظرية في النمط الأخلاقي المزاجي ولصالح قيادات الأقسام العلمية في النفعي، وكانت أخلاقيات الإدارة النفعية والدينية أعلى لدى الذكور عنها لدى الإناث، في حين زاد الخلق المزاجي لدى القيادات الإناث، بينما تشابه الجميع في الخلق المعياري، ولم يؤثر متغير الخبرة كثيرًا في أخلاقيات الإدارة لدى قيادات الأقسام في جامعة تبوك، سوى في نمطين هما: الخلق المعياري لصالح ذوي الخبرة الأعلى/ والخلق النفعي لصالح ذوي الخبرة الأقل، كذلك لم توجد فروق ملحوظة في الخلق المعياري أو الخلق الديني بين القيادات السعوديين والغير سعوديين، في حين كانت هناك اختلافات لصالح السعوديين في الخلق المزاجي ولصالح غير السعوديين في النفعي،

وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في الارتقاء بأخلاقيات الإدارة لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة.

دراسة عامر (٢٠١٢م) بعنوان "أخلاقيات الإدارة الجامعية في ضوء المنهج الإسلامي والفكر الياباني"، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة الأخلاقيات في كل من المنهج الإسلامي والفكر الياباني وصولاً إلى تحديد أوجه الاستفادة، وكذلك تحديد إجراءات تفعيل المبادئ الأخلاقية للإدارة الجامعية في مصر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وكذلك المنهج الأصولي وانتهى البحث بمجموعة من الاستنتاجات وذلك لتفعيل أخلاقيات الإدارة الجامعية في مصر من أهمها:

- أن المنهج الإسلامي عقيدة وشريعة حض على الأخلاقيات وأن هناك منظومة فكرية متكاملة الأطر والمبادئ لبناء الأخلاقيات الإدارية بمعاملها الإسلامية في كل مجال.
- لم تكن منظومة الأخلاقيات الإدارية في الإسلام منظومة نظرية في عقول أهلها ولكنها كانت ممارسات فعلية جسدها الرسول صلى الله عليه وسلم في أفعاله وأعماله وكذلك جسدها الصحابة التابعون في العصور الإسلامية الأولى
- تملك الإدارة اليابانية نظاماً أخلاقياً يتوافق مع المبادئ والأسس الإسلامية وإذا ما تم تطبيقه حققت الإدارة الجامعية تفوقاً إدارياً في جميع المجالات.
- توجد هوة غائرة بين الإدارة التربوية وفق الرؤية الإسلامية كحالة أخلاقية مثالية نؤمن بها ونتطلع إليها وبين ممارسات الإدارة الجامعية كحالة واقعية ابتعدت بهذا القدر أو ذلك عن نموذجها المثالي تحت وطأة الخلل العقائدي والفكري في نفوس الموظفين.

وبناءً على الاستنتاجات السابقة استخلصت الباحثة من أخلاقيات الإدارة اليابانية الإسلامية العديد من الاعتبارات الأخلاقية التي ينبغي الاحتذاء بها، ثم وضع الباحث مجموعة من الإجراءات التربوية والاقتصادية والسياسية والتشريعية والتنظيمية التي من شأنها تفعيل أخلاقيات الإدارة الجامعية في مصر.

دراسة المهداوي (١٤٢٧هـ) بعنوان "نحو نموذج لميثاق أخلاقي مقترح لمهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري مدارس ادارتي التربية والتعليم بمحافظة الليث والقنفذة هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وجهة نظر مديري المدارس في بنود وأبعاد نموذج الميثاق الأخلاقي المقترح لمهنة الإدارة المدرسية، من حيث درجة الأهمية والوضوح والصدق والتطبيق ومعرفة اقتراحات مديري المدارس وطبقت الدراسة على (٧١) مديراً من محافظتي الليث والقنفذة، ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة ما يلي:

(أ) حققت البنود في جميع أبعاد الميثاق الأخلاقي المقترح لمهنة الإدارة المدرسية قيماً عالية في درجة (الأهمية -الوضوح -الصدق - التطبيق)

(ب) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الأهمية ودرجة الوضوح تعزى الى (الخبرة - المؤهل- المحافظة)

(ج) توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى الخبرة الإدارية في درجة الصدق.

أجرى السهلاوي (١٤٢٦هـ) دراسة بعنوان: "مدير المدرسة وأخلاقيات الإدارة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام بالأحساء بالمملكة العربية السعودية"، ومن أهداف الدراسة تحديد نوع المشكلات ذات الصلة بالقيم الموجودة في بيئة عمل مديري المدارس ومدى وجودها، وكيف يتم التعامل معها، وطبقت الدراسة على ١٢٠ مديراً لجميع المراحل ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة ما يلي:

- أ) أن هناك مشكلات ذات صلة بالقيم موجودة في بيئة عمل مديري مدارس التعليم العام بالأحساء من نوع الانتهاكات والمآزق.
- ب) أن المشكلات التي جاءت في المراتب الثلاث الأولى من حيث وجودها تنتهي الى النوع الثاني (المآزق).
- ج) أن هناك اتفاقاً بين المديرين حول البديل الذي يتم اختياره للتعامل مع بعض المشكلات ذات الصلة بالقيم.
- د) واجه المديرون صعوبة في التعامل مع مشكلات النوع الثاني (المآزق) في حين كانت الصعوبة أقل في التعامل مع مشكلات النوع الثاني (الانتهاكات).

دراسة طرخان (٢٠٠٣م) بعنوان "واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقتها بسلوكهم القيادي"، وهدفت الدراسة الى التعرف على واقع أخلاقيات العمل الإداري وعلاقته بسلوكهم القيادي وطبقت هذه الدراسة على (٤٠٦) معلمين ومعلمات من مدارس وكالة الغوث الدولية، واستخدم الباحث أداة اخلاقيات العمل الإداري وأداة السلوك القيادي، وتم تحليل الأدوات من خلال الأساليب الإحصائية التالية: تحليل التباين - اختبار شيفيه - ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي: أ) أن مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن يعتمدون في سلوكهم الإداري على المعايير الأخلاقية التالية مرتبة ترتيباً تنازلياً استناداً لدرجة تأثرهم في سلوكهم:

- علاقة المدير بالمعلمين
- علاقة المدير بالمهنة نفسها.
- علاقة المدير بالقوانين المرعية.
- كشفت نتائج البحث أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لأثر عامل الجنس لصالح الإناث فيما يتعلق بالالتزام بأخلاقيات العمل الإداري.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الخبرة لصالح ذوي الخبرة الطويلة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير فما فوق.

وفي سياق متصل هدفت الدراسة التي قام بها تشيك (Chik, 2020) إلى بحث نتائج العديد من الأدبيات التي تسلط الضوء على القيادة الأخلاقية، من خلال جمع وتحليل الإمكانيات التعليمية في أحد إدارات التعليم في ماليزيا لتحديد الأنماط القيادية، ولقد عمدت الدراسة إلى تحليل العديد من الأبحاث التجريبية والتي نشرت في مجلات مفرسة بين عامي ١٩٩١ و ٢٠١٩، ويستخدم هذا البحث أساسيات المعرفة المعاصرة لاستكشاف: النمط السياقي لبحوث قيادة

الأخلاقيات حتى وقت إجراء الدراسة، وتعتمد الدراسة على العديد من الأبحاث في دول العالم المختلفة، باستخدام أطر مفاهيمية متنوعة، من أجل تحسين جودة الأخلاقيات في قيادة العملية التربوية، ولقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود العديد من الفجوات المتعلقة بتأثير القيادة الأخلاقية في سياق إدارة التعليم، ولسد هذه الفجوة، أكدت الدراسة على ضرورة إجراء العديد من الأبحاث في المستقبل باستخدام النظريات ومصادر الدعم الأخرى.

كما عمدت الدراسة التي قام بها غانم (Ghanem, 2018) إلى فحص الأدبيات وثيقة الصلة بالقيادة الأخلاقية في التعليم وعلاقتها بأخلاقيات إدارة التعليم، حيث تعرف القيادة الأخلاقية بقواعد السلوك لمديري المدارس في الأنشطة الإدارية اليومية، مع مراعاة أن المعلمين ومديرو المدارس ملزمون بالامتثال للقوانين واللوائح في إطار الثقافة والتقاليد المتعلقة بمفهوم الصالح والردئ وفقاً لمبادئ القيادة الأخلاقية، وتتميز القيادة الأخلاقية بالالتزام بالقيم الأخلاقية في وظائف الإدارة مثل اتخاذ القرارات، والأخلاقيات السلوكية، والتواصل، والتنسيق، والقيادة، والتخطيط، والتنظيم، ولقد أكدت نتائج الدراسة أن القيم الأخلاقية التي يتمتع بها القادة الأخلاقيون في أداء دور القيادة تلعب دوراً كبيراً في المؤسسات، وتحدد قيم مديري التعليم من خلال تحديد السياسات والفلسفة التعليمية، ومحاولين تنفيذ هذه السياسات من خلال برامج موجهة، واختيار وتطوير وتقييم العاملين، واستخدام الموارد بشكل منطقي، وخلق ثقافة تربوية صحية.

أكد كيم وآخرون (Kim, et al. 2015) ترتبط الإدارة الأخلاقية بنتائج إدارة المؤسسات وتسلط الضوء بصورة كبيرة على التعاون التنظيمي، كما ترتبط أيضاً بإدارة الموارد البشرية ودقة العمل لإدارة الأموال لزيادة رضا الموظفين، ولقد طبقت الدراسة الحالية استبيان لجمع البيانات بالعديد من المؤسسات الأمريكية والتي أكدت أن الموظفين ذوي الوعي الأخلاقي المرتفع كان لديهم رضا أكبر عن العمل، كما تم الاعتماد على العديد من الفرضيات والنماذج استناداً إلى الدراسات السابقة لفحص تأثير الإدارة الأخلاقية على رضا الموظفين ونوايا التحول، ولفحص الفرضيات تجريبياً، كما تم إجراء مسح للدراسات السابقة التي تم إجراؤها في مؤسسات أخرى، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أثر الإدارة الأخلاقية على رضا العمل ونوايا التحول، مما يوفر لأعضاء المؤسسة خيارات بخصوص الاعتبارات الأخلاقية، وللتركيز بصورة أقوى على استعداد الإدارة ولوائح وسياسات المؤسسة.

وقد هدف البحث الذي قام به أحمددي (Ahmadi, 2023) إلى دراسة الأخلاق الأساسية والتخطيط والتنفيذ والتقييم للبحوث في الجامعات الإسلامية الإندونيسية للمساهمة في تحقيق السلام العالمي، ولقد اعتمد البحث الحالي على مدخل تحليل المحتوى في سياق المدخل النوعي (المنهج الوصفي) ليتناسب مع فصل الكتاب "الأخلاق في البحث العلمي - منظورات جديدة"، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأخلاق الإسلامية والنمط العلمي والتكنولوجيا هي أساس إدارة البحث، وأن التخطيط لأخلاقيات البحث لا بد وأن يتم من خلال إنشاء تطبيقات بحث علمي ودليل فني، بالإضافة إلى تنفيذ أخلاقيات البحث من خلال نظام التدريس الموحد، وقد أوصت الدراسة بضرورة تقييم أخلاقيات البحث عن طريق المراجعين في المجالات المادة العلمية المقترحة، وعملية البحث، والتمويل، والنتائج، وسياسات لجنة البحث بطريقة متوازنة.



## التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بشكل مباشر أو غير مباشر بالأخلاقيات الإدارية التربوية مايلي:

١. يلاحظ قلة الاهتمام بدراسة موضوع أخلاقيات الإدارة وأخلاقيات الإدارة في الإسلام، وغالب المراجع والدراسات فيه قديمة، وهي الأثرى من ناحية المحتوى العلمي، وربما يعود ذلك لكون الموضوع تأصيلي وأخلاقي، وفلسفي في معالجته، علمًا أنه تم البحث في المراجع الحديثة ولوحظ أن الكلام فيها مكرر والجدوى منه محدودة.
  ٢. أهمية البعد الأخلاقي في تحسين فاعلية الإدارة بشكل عام بالإضافة إلى قلة الدراسات في مجال أخلاقيات الإدارة من منظور دولي، فقد تناولت معظم الدراسات السابقة أخلاقيات الإدارة في المجال التعليمي العام والجامعي ماعدا دراسة المهداوي والتي هدفت لوضع نموذج لميثاق أخلاقي مقترح لمهنة الإدارة المدرسية.
  ٣. معظم أفراد العينة للدراسات السابقة تضمنت مدراء المؤسسات التعليمية ولعل ذلك يرجع إلى أهمية أخلاقيات وقيم ومعتقدات مدير المنظمة سواء كانت تعليمية أو غيره في تطبيق أخلاقيات الإدارة ومعاييرها الصحيحة في سلوكيات العاملين.
  ٤. تميزت دراسة عامر والتي هدفت إلى معرفة الأخلاقيات في كل من المنهج الإسلامي والفكر الياباني من وجهة نظر الباحثين للأسباب التالية:
    - نتائج الدراسة والتي أشارت إلى أوجه التميز في أخلاقيات الإدارة اليابانية مما يدعو الإدارات الحديثة إلى الاستفادة منه وتطبيقه على أرض الواقع جنبًا إلى جنب مع الفكر الإداري الإسلامي.
    - دراسة المقارنة في حد ذاتها من الدراسات المفيدة للباحثين وصناع القرار لأنها توضح نقاط القوة ونقاط الضعف في المجالات التي تتم مقارنتها.
- منهجية الدراسة والإجابة عن أسئلتها:**

### أولاً/ منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة الأسلوب الوصفي المكتبي المقارن، والذي يعتمد على وصف الأخلاقيات في الإدارة التربوية من المنظور الإسلامي وأخلاقيات الإدارة التربوية الحديثة، ثم تناول كل منهما بالتحليل والمقارنة، ومن ثم استنتاج إمكانية إفادة مؤسسات التعليم العالي من تلك الأخلاقيات، وبالرغم من قدم المراجع بسبب طبيعة موضوع الدراسة فالأخلاق ثابتة والكلام فيها فلسفي قديم في المراجع الإسلامية.

### ثانياً / الإجابة على أسئلة الدراسة

س١: ما أخلاقيات الإدارة التربوية في الإسلام من حيث المفهوم، المصدر، الفلسفة؟

## من حيث المفهوم:

معنى الأخلاق: في التعريف اللغوي للكلمة عرف ابن منظور الأخلاق بقوله: والخُلُق والخُلُق: السجية.. وفي الحديث: ليس شيء في الميزان أثقل من حسن الخلق. الخلق بضم اللام وسكوتهما: وهو الدين والطبع والسجية. حقيقته أنه صورة لصورة الإنسان الباطنة وهي نفسه وأوصافها ومعانها، ولهما أوصاف حسنة قبيحة (لسان العرب، ج ١٠، ص ٨٦).

الأخلاق في الشرع: هي عبارة عن المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الانساني التي يحددها الوحي لتنظيم حياة الانسان وتحديد علاقته بغيره على نحو يحقق الغاية من وجوده في هذا العالم على أكمل وجه، إذ أن الأخلاق هي نظام من العمل من أجل الحياة الخيرة وطريقة التعامل الإنساني مع الغير من حيث ما ينبغي أن يكون عليه هذا السلوك كسلوك إنساني خير تجاه الآخرين، وذلك بناءً على ما وضع له خالقه من أهداف في هذه الحياة (حربي، ٢٠٠٣، ص ٣٥).

وهي أيضاً هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال الإرادية الاختيارية من حسنة وسيئة وجميلة وقبيحة وهذه الهيئة قابلة بطبيعتها لتأثير التربية الحسنة والسيئة فيما (ياغي، ٢٠٠١، ص ١٠)، فالخلق المحمود صفة ثابتة في النفس فطرية أو مكتسبة تدفع إلى سلوك إرادي محمود عند العقلاء كالأخذ بالحق أو الخير أو الجمال وإن خالف الهوى وترك الباطل والشمر والقبح وإن وافق الهوى والشهوة (خليفة، ٢٠٠٨، ص ٢٠).

## مفهوم أخلاقيات الإدارة في الإسلام:

أما مفهوم "الأخلاق" في الإسلام: فقد جاء تجسيدا لجوهر الإسلام وروحه؛ فالأخلاق مرجعها إلى الدين، وعن طريق المبادئ والطرق الدينية تُغرس الأخلاق والفضيلة؛ فالقرآن الكريم والسنة النبوية - متمثلة في أقوال الرسول عليه الصلاة والسلام وأفعاله - يؤكدان العلاقة الوثيقة بين الدين ومكارم الأخلاق؛ وذلك من خلال الآيات القرآنية الكريمة التي تضمنت بياناً لمكارم الأخلاق، وقد جعل الإسلام الأخلاق نظاماً من السلوك العام من أجل حياة خيرة، وليس النظام الأخلاقي جزءاً من نظام الإسلام العام فحسب، بل هو جوهر الإسلام ولبه وروحه السارية في جميع جوانبه (الجريسي، ٢٠١٢، ص ٢١).

وبالإجمال فإنه يمكن القول بأن أخلاقيات الإدارة التربوية وفق الرؤية الإسلامية هي: المبادئ، والقيم، والمعايير، التي تتوافق مع الشريعة الإسلامية، وتُعدُّ أساساً لسلوك العاملين في مؤسسات الإدارة التربوية، والتي يجب عليهم الالتزام بها، وتكون بمثابة اتجاهات تساعد في الحكم على الأشياء وتقييم المواقف، والتحكُّم بالسلوك بوجه عام (المرجع السابق، ص ٣٣).

ومن جملة الأخلاقيات التي يفترض أن يتحلى بها الإداري: التواضع و ستر العيوب وتأدية الحقوق كاملة للعاملين والاستقامة وربط القول بالعمل والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وتحمل المسؤولية والاقتصاد في النفقة وبر الزملاء والوفاء لهم (ياغي؛ مرعي، ١٤١٠هـ: ٢٦٦-٢٦٦).

وينبغي علي الإداري المسلم الابتعاد عن بعض المحظورات مثل:

١ - إرهاب الموظفين بالعمل: فالإسلام يرشد إلى عدم تكليف العامل بما لا يطيق كزيادة ساعات العمل أو كميته عن القدرة على أدائه لما لذلك من تأثير سلبي على إنتاجية العامل أولاً وأيضاً على نفسية العامل وعلى العدالة والمساواة في توزيع العمل بين الموظفين فلقد قال تعالى: { لا تُكَلِّفْ نَفْسًا إِلا وُسْعَهَا } الآية (البقرة: ٢٣٣). (المطيري، ١٤٢٥هـ: ١٧٧).

٢- الانتهازية: ومن صفات الانتهازي انعدام الصدق وكثرة حديتهم عن المثاليات والمبادئ وتقديم المصلحة الشخصية والمنفعة الذاتية على حساب المنفعة العامة والاستبداد والتعسف والتكبر وانعدام التضحية والتبرير لتجاوزاتهم وتضخيم أخطاء الآخرين والتنصل من المسؤولية (الكثيري، ١٤٢٤هـ: ٣٤-٤٢).

٣- لتجسس أو سوء الظن بالآخرين أو غيبة الآخرين: لقوله سبحانه وتعالى: (يأياها الذين آمنوا اجتنبوا كثيراً من الظن إن بعض الظن إثم ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضاً أيحب أحدكم أن يأكل لحم أخيه ميتاً فكرهتموه) الآية (الحجرات: ١٢).

٣- حسد الآخرين: فالله سبحانه وتعالى يهب من يشاء ما يشاء ويحرم من يشاء ما يشاء وفضل بعضاً على بعض بالنعم والرزق لحكمة، فيجب أن يرضى بما آتاه الله من نعم ويشكره عليها وأن لا يتطلع لما عند الآخرين ويحسده عليها فلقد قال تعالى: (ولا تتمنوا ما فضل الله به بعضكم على بعض) الآية (النساء: ٣١). (ياغي؛ مرعي، ١٤١٠هـ: ٢٦٧-٢٧٠).

٤- الاعتدال في الإنفاق: فقد أمر الله سبحانه وتعالى عباده بالاعتدال في الأنفاق وعدم الإسراف كما جاء في قوله تعالى: (يا بني آدم خذوا زينتكم عند كل مسجد وكُلوا واشربوا ولا تُسرفوا إنه لا يُحب المُسرفين) الآية (الأعراف: ٣١). (المرجاني، ١٤١٩هـ، ٧١).

ومن جملة ما يجب أن يتجنب عنه الإداري: تجنب الإصرار على الخطأ و عدم التعصب العنصري أو الطائفي وتجنب الخيانة والكذب على الآخرين والتلبس والنميمة بين الآخرين أو السخرية منهم (ياغي؛ مرعي، ١٤١٠هـ: ٢٦٧-٢٧٠).

#### من حيث المصدر:

يقصد بمصادر التربية الإسلامية مراجعها، وأصولها التي تستمد منها أحكامها ومبادئها وقيمها وأفكارها، ولما كان النظام التربوي الإسلامي جزءاً من الشريعة الإسلامية، لذلك فإنه يستمد قواعده وأحكامه من مصادرها، وتنقسم هذه المصادر إلى قسمين:

القسم الأول: مصادر أصلية: وهي المصادر التي اتفق العلماء على الاحتجاج بها، والرجوع إليها لمعرفة الأحكام الشرعية في المجالات المختلفة؛ الاقتصادية والسياسية والتربوية ... وهذه المصادر هي: القرآن الكريم والسنة النبوية، والإجماع والقياس، وتسمى أحياناً بالمصادر المتفق عليها، وتسمى بالمصادر النقلية وهي القرآن الكريم والسنة، وسميت نقلية لأنها تعتمد على النقل والرواية أو الوحي.

القسم الثاني: مصادر تبعية وهي المصادر التي اختلف العلماء في حجيتها، وجواز الرجوع إليها عند استنباط الأحكام الشرعية... وهذه المصادر ترجع في جملتها إلى المصادر المتفق عليها، وهذه المصادر هي: الاستحسان، والاستصحاب، والمصالح المرسلة، والعرف، وشرع من قبلنا، وسد الذرائع، ومذهب الصحابي... الخ (العلي، ٢٠٠٧، ص ١٥).

ويمكن تناول مصادر أخلاقيات الإدارة التربوية وفق الرؤية الإسلامية على النحو الآتي:

## أولاً: المصادر الأصلية:

### • المصادر النقلية (القرآن السنة):

القرآن هو (كلام الله تعالى، المنزل على نبيه محمد صلى الله عليه وسلم باللفظ العربي، المتعبد بتلاوته، المتحدّى بأقصر سورة منه المنقول إلينا بالتواتر) قال تعالى: (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ) [النحل: ٩٠] وبعد القرآن الكريم المصدر الأول والأساس الذي يعتمد عليه في استنباط المبادئ والقواعد والأفكار التربوية، وتعد السنة النبوية المصدر الثاني من مصادر النظام التربوي الإسلامي، قال الرسول صلى الله عليه وسلم: (إن الله لم يبعثني معنئاً ولا متعنئاً، ولكن بعثني معلماً ميسراً).

### • المصادر العقلية:

وهذه المصادر للتربية الإسلامية يلجأ إليها الباحثون في التربية الإسلامية لاستنباط الأحكام المتعلقة بالجوانب التربوية، والتي تتفق مع المصادر النقلية.

### • الكتب الإسلامية:

يلاحظ أن الكتب الإسلامية بموضوعاتها المختلفة، الفقهية، والأصولية، والحديثية، وكتب التصوف، والأخلاق، والتراجم، والسير، والتفسير، والتوحيد... يمكن أن يستنبط منها المبادئ والأفكار التربوية الإسلامية الأخلاقية في الإدارة التربوية وفق الرؤية الإسلامية (العلي، ٢٠٠٧، ص ٢٣).

### • الخبرات الإنسانية النافعة التي تتفق مع الشريعة الإسلامية:

يمكن الاستفادة من الخبرات والأفكار التربوية التي قدمها المفكرون والتربويون في مذاهبهم المختلفة، وتوظيفها في خدمة التربية الإسلامية بشرط ألا تتعارض هذه الأفكار مع الشريعة الإسلامية، ومقاصدها، ويمكن الاستناد في مشروعية هذه الإفادة، وجعلها مصدراً من مصادر التربية الإسلامية إلى قول النبي صلى الله عليه وسلم: "الكلمة الحكمة ضالة المؤمن حيثما وجدها فهو أحق بها" (العلي، ٢٠٠٧، ص ٢٥).

## ثانياً: المصادر المرتبطة البيئة الاجتماعية:

تعد البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الإنسان ويتفاعل معها من أهم مصادر الأخلاقيات التي تؤثر في الإدارة، فالمجتمع يتكون من مجموعة من الأفراد يمتلكون محتوى قيمياً وسلوكياً مختلفاً فيما بينهم، فبعض هؤلاء يحمل جوانب إيجابية تتجه للسلوكيات الأخلاقية وبعضهم الآخر يحمل جوانب سلبية تتجه نحو سلوكيات غير أخلاقية (الجريسي، ٢٠١٢، ص ٥٠).

### • الأسرة والتربية البيئية:

ومن ثم فإنه يمكن القول: بأن للأسرة أثراً كبيراً على أخلاقيات الإداري، وأنماط سلوكه في أثناء تأديته لعمله، ويؤكد ذلك قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَىٰ أَهْلِ بَيْتِهِ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ..." (الجريسي، ٢٠١٢، ص ٥١).

### • الثقافة الاجتماعية:

يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة، يقع في مقدمتها مجموعة القيم والعادات، والتقاليد الاجتماعية، والفكرية، التي تسود المجتمع الذي ينتهي إليه.

وعندما تكون هذه القيم والعادات والتقاليد واضحة لدى الفرد ومنسجمة مع بنائه الأسري الذي نشأ عليه، فإنها ستؤثر - ولا شك - في سلوكياته في العمل، وتنتقل هذه القيم إلى المؤسسات الإدارية عن طريق العاملين فيها، فتظهر هذه المؤسسات بالصورة التي تجسد أخلاقيات العاملين فيها (الجريسي، ٢٠١٢، ٥٢).

#### • مؤسسات التعليم:

إن لنظام التعليم دوراً بارزاً في تكوين القيم الأخلاقية، وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الأفراد، وقد يمتلك هذا النظام فلسفة تعليمية واضحة، تتكامل فيها مختلف آليات العمل بجميع المراحل، بدءاً من رياض الأطفال، وانتهاء بالدراسات العليا، وتجسد الدولة من خلال هذه الفلسفة سلوكاً أخلاقياً نابعاً من قيمها ومبادئها، ما يسهم في تطوير السلوك الإيجابي (الجريسي، ٢٠١٢، ٥٣).

#### • الجماعة المرجعية:

تعد الجماعة المرجعية مصدراً مهماً للسلوك الفردي الأخلاقي وغير الأخلاقي ويختلف تأثير الجماعة المرجعية باختلاف أنواعها، فهناك المرجعية السياسية، والدينية، والأدبية، والقبلية، وغيرها من الأنواع التي سيظهر تأثيرها في شخصية الفرد، وقراراته، وسلوكه، إيجاباً أو سلباً، داخل المنطقة التي يعمل فيها (الجريسي، ٢٠١٢، ٥٤).

#### ثالثاً: المصادر المرتبطة بالتشريعات القانونية والمدونة الأخلاقية.

#### • التشريعات القانونية:

يقصد بالتشريعات دستور الدولة وجميع القوانين المنبثقة عنه، نظام الخدمة المدنية، والأنظمة واللوائح الأخرى، -على اختلاف أنواعها- التي تضبط أخلاقيات العمل.

#### • المدونة الأخلاقية:

مدونة الأخلاق هي عبارة عن " وثيقة تصدرها المنظمة الخاصة، وتتضمن مجموعة من القيم والمبادئ ذات العلاقة، توضح ما هو مرغوب فيه من ممارسات، وما هو غير مرغوب فيه، كما تتضمن مجموعة قواعد أخلاقية تساعد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجهها مراراً " (الجريسي، ٢٠١٢، ص ٥٨).

#### من حيث الفلسفة:

تأثرت الفلسفة الإسلامية بما قبلها وما حولها من الفلسفات، كالفلسفات الشرقية واليونانية والمصرية القديمة... كما أثرت هي الأخرى في الفلسفات التي جاءت من بعدها، وتأثر الفلسفة الإسلامية بمن قبلها وحولها من الفلسفات لا يعني أنها طبعاً بطابع تلك الفلسفات، ولكن يعني أنها كانت انتخابية انتقائية، تأخذ ما يناسبها ويتمشى مع مبادئ الإسلام الحنيف، وكانت الغاية القصوى من الفلسفة الإسلامية هي الحكمة، والحكمة تعني معرفة الله سبحانه وتعالى ولا تقف الفلسفة الإسلامية عند هذا الحد، بل كانت فلسفة عملية تحض على الملاحظة والتجريب، فيما هو واقعي ولموس في هذا الكون الواسع الفسيح (الخزاعلة، الشقصي، السخني، الشوبكي، ٢٠١١، ص ٥٩).

والغرض من ذلك الوصول إلى الحقيقة المعرفة، لقوله تعالى: (أَفَلَا يَنْظُرُونَ إِلَى الْإِبِلِ كَيْفَ خُلِقَتْ {١٧} وَإِلَى السَّمَاءِ كَيْفَ رُفِعَتْ {١٨} وَإِلَى الْجِبَالِ كَيْفَ نُصِبَتْ {١٩} وَإِلَى الْأَرْضِ كَيْفَ سُطِحَتْ {٢٠}) [الغاشية: ١٧-٢٠] وقول أبي حامد الغزالي: (إن تحصيل العلم عبادة بل هو أفضل العبادات) (ناصر، ١٩٩٤).

### الأخلاق في التشريع الإسلامي:

قال الله تعالى مادحاً نبيه المصطفى عليه أفضل الصلاة والسلام: {وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ} [القلم: ٤] فلهذه اللفتة دلالتها على تمجيد العنصر الأخلاقي في ميزان الله وأصالة هذا العنصر في الحقيقة الإسلامية كأصالة الحقيقة المحمدية، والناظر في هذه العقيدة كالناظر في سيرة رسولها يجد العنصر الأخلاقي بارزاً أصيلاً فيها (خليفة، ٢٠٠٨، ص ٣٤).

وهنا نقطة مهمة يجدر بنا أن نقف عندها فالله عز وجل لم يترك لنا الأساس الأخلاقي ميداناً للاجتهاد والاختلاف وإنما أقره كأساس ومصدر مما يعطي انطباعاً بثبات القيم والأخلاق وعدم تغيرها من مجتمع إلى آخر- لمجرد شيوعها أو عدم شيوعها في هذه المجتمعات- فهذه المعايير تبدو موضوعية لا ترتبط بمصالح شخص ما أو جهة معينة، ولعل هذا ما يؤكد ضرورة استمرار الأخذ بالمعايير الأخلاقية الواردة في الدين الإسلامي الحنيف (د. إيمان عز www.nnabaa.org).

لكن الإسلام يؤكد على حقيقة وجود الأخلاق في المجتمع العربي آنذاك إلا أنه في المقابل قد حارب الكثير من العادات الخاطئة فيه، "وإذا كان الإسلام قد غير تماماً ما كان عليه العرب في جاهليتهم من العقائد لأنه وجدها باطلة وضالة عن الحق فإنه لم يفعل ذلك في ناحية الأخلاق، وكان هذا أمراً طبيعياً... من أجل ذلك كان العرب على استعداد كبير لقبول ما جاء به القرآن من هداية وإرشاد وأخلاق بها صلاح الفرد والمجتمع في الدنيا والآخرة" (حربي، ٢٠٠٣، ص ٢٠).

لكنه لم يكتف بذلك بل أضاف بُعداً جديداً للباعث على الأخلاق غير القبلية والعصبية إذ ربطها بالدين وجعل الالتزام بهذه الأخلاق جزءاً من العقيدة وعبادة يتقرب بها العبد إلى الله سبحانه وتعالى لينال السعادة في الدنيا والرضى في الآخرة، ولكن الإسلام لم يرد بهذه التعاليم إقامة مذهب في الأخلاق على غرار مذاهب الأخلاق اليونانية وما شابهها (زقزوق، ١٩٩٣، ص ٥١)، بل أسس للأخلاق في صلب العقيدة فنجده "يجعل حُسن الخُلُق في قمة الأهداف التي ينبغي أن يتنافس فيها الأفراد، ويجعل حسن الخلق لذاته درجة دينية ترفع قدر صاحبها عند الله، بل يُستشف من كثير من الأحاديث النبوية أن الحرص على حسن الخلق أفضل عند الله من الانهماك في العبادات الروحية دون الاهتمام بحسن الخلق" (حربي، ٢٠٠٣، ص ٢٦) (خليفة، ٢٠٠٨، ص ٣٧).

ولذلك طبعت وظائف الإدارة التربوية في الفلسفة الإسلامية بالصبغة الإسلامية التي تبرز دور الإيمان والعمل للدنيا والآخرة وذلك كما يلي:

١/ التخطيط - من المنظور الإسلامي - بأنه: "التفكير والتدبر في أداء عمل مستقبلي مشروع، مع ربط ذلك بمشيئة الله تعالى، ثم بذل الأسباب المشروعة في تحقيقه، مع كامل التوكل والإيمان بالغيب فيما قضاه الله وقدره على النتائج".

بناء على ما ذكر آنفاً، فإن مفهوم التخطيط يتضمن ثلاثة عناصر رئيسية، هي:

١- تحديد الأهداف المستقبلية، مع إعمال الفكر في رسم أهداف مشروعة.

- ٢- تعيين وسائل تحقيقها، مع تحديد الوسائل المتاحة، وفق الموارد المتاحة شرعاً.
- ٣- تحديد مدة مناسبة للتنفيذ، من ثم البدء في التنفيذ، مع ربط النتائج بقضاء الله قدره (الجريسي، ٢٠١٢، ص ١٣١).
- ٢/ التنظيم: لا يعد هدفاً في حد ذاته وإنما وسيلة للوصول إلى الهدف بطريقة أفضل، وللوصول إلى أفضل النتائج فإنه يتعين عدم تعارض إجراءات التنظيم مع القيم الأخلاقية.
- وذلك بوضع كل فرد في مكانه الصحيح، وتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه، بالإضافة للاهتمام بالظروف الاستثنائية ومرامعاتها، وإيجاد لجان تعمل كحلقة وصل بين المنظمة والمجتمع.
- ٣/ التوجيه: وهو إرشاد العاملين في المنظمة وتعليمهم وتشجيعهم وتوضيح ما يلزم لكي يؤديوا عملهم بفاعلية وحماس وثقة.
- ويتم توجيههم من خلال ثلاث دعائم رئيسية وهي: القيادة والاتصال والتحفيز الإنساني كما حصل في غزوة الخندق حيث أن الرسول هو القائد وكان متواصلاً معهم وأخذاً بمشورتهم ومحفزاً لهم ومباشراً بفتح الشام وفارس.
- ٤/ الرقابة: حيث لا تستقيم العملية الإدارية على أكمل وجه دون وجود رقابة تضبط العمل داخل الإدارة.
- والعمل بالرقابة كان واضحاً في النظام الإسلامي سواء في الحسبة أو العسس أو تنمية الوازع الديني، ومن أهم أخلاقياتها ألا تمارس كوسيلة للعقاب بل تنمي الاستقلالية من خلال تنميتها لجوانب الإبداع والنقد والحوار، بالإضافة إلى ضرورة توخي الدقة والنزاهة فيها لأن الخطأ في الرقابة ينعكس سلباً على نفوس العاملين (الجريسي، ٢٠١٢).
- ويضيف الباحث أن الإدارة التربوية وفق الرؤية الإسلامية تستند على القيم والأخلاق الفاضلة التي دعا إليها الدين الإسلامي، مثل العدل، والتسامح، والرحمة، والعطف، والتعاطف، والأمانة، والصبر، والعفة، وغيرها، والقرآن الكريم اشتمل على آيات كثيرة تحث على هذه القيم، والتمثل بها في السلوكيات اليومية، وعلى الإنسان أن يحاسب نفسه على كل كلمة وتصرف أو سلوك صدر منه، سواء أكان ذلك مع النفس أم مع الغير، ففي التسامح قال تعالى: "وَالكَّافِرِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ" (سورة آل عمران: ١٣٤)، وفي العدل والإحسان والعطف ومساعدة الآخرين قال تعالى: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ" (سورة النحل: ٩٠)، وفي العفو قال تعالى: "خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ" (سورة الأعراف: ١٩٩)، وفي الأمانة قال تعالى: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا" (سورة النساء: ٥٨)، وفي التحكم في النفس والسيطرة على الغضب، قال تعالى: "وَإِذَا مَا غَضِبُوا هُمْ يَغْفِرُونَ" (سورة الشورى: ٣٧)، ومن يقرأ هذه الآيات وغيرها بعناية وتدبر للوقوف على المعاني التي اشتملتها، والأحكام الشرعية والعقائدية التي تضمنتها، واستنباط ما بها من حكم وعبر ومقاصد وعلل، وتمثل ما بها من أخلاق وقيم لا شك في أن ذلك ينعكس على سلوكه القيمي المشاهد وغير المشاهد.

وفي ضوء ما تم عرضه تبين المقصود بأخلاقيات الإدارة وفق الرؤية الإسلامية من حيث الفلسفة والمصدر، وبذلك تكون الدراسة أجابت عن السؤال الأول الذي نص على ما يلي: ما أخلاقيات الإدارة التربوية في الإسلام من حيث المفهوم، المصدر، الفلسفة.

### إجابة السؤال الثاني:

٢: ما أخلاقيات الإدارة التربوية الحديثة من حيث، المفهوم، المصدر، الفلسفة؟

#### من حيث المفهوم:

في الموسوعة البريطانية جاء تعريف الأخلاق تحت المفردة (Ethics): بأنها قسم من الفلسفة التي تُعنى بما هو جيد وقبيح وما هو صحيح وخاطئ جاء في الكتاب نصاً:

Ethics is the branch of philosophy that is concerned with is morally good and bad, right and wrong. (الموسوعة البريطانية ج ٦، ص ٩٧٦)

الأخلاق في الإدارة: أما في الإدارة فيقول تايلور ( عالم الإدارة الملقب بأبي الإدارة) أن الأخلاق مجموعة من القواعد والمعايير التي عندما تصبح ثابتة وتحكم سلوك أفراد المجتمع تشكل جزءاً من ثقافة المجتمع وتتجسد في عاداته وتقاليده وقوانينه، فهي تنعكس على الاتجاهات الاجتماعية وتدعم الوازع الأخلاقي فيه، فالمعايير الأخلاقية لها وظيفة خاصة في الحياة العملية: فهي تستخدم كدليل للأفعال ويستخدمها الفرد ليحكم على أخلاقه وسلوكه، وهي المبادئ التي تقرر ما يدركه الفرد أو المجموعة من أسباب أخلاقية للقيام بعمل معين دون آخر (دواني، ٢٠٠٠، ص ١٠٤) وتعرف بأنها: "الخلق القويم هو نظام تصاعدي متكامل من العواطف ويتكامل نتيجة لتلك السيطرة، فالأخلاق تؤدي إلى التماسك والعزيمة والصلابة وضبط النفس والتوجيه" (ناصر، ٢٠٠٦، ص ٢٢).

#### مفهوم أخلاقيات الإدارة:

يقصد بها "مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد (أو الجماعة) وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ أو ما هو صواب في موقف معين" (ياغي، ٢٠٠١، ص ٧).

وأخلاقيات الإدارة أيضاً هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيم على السلوك الإداري والمتعلقة بما هو صحيح أو خطأ، وتمثل أخلاقيات الإدارة خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار وإن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار، فكلما كان نشاط المدير أكثر تأثيراً في الآخرين كلما ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير (نجم، ٢٠٠٥، ص ١٨).

وهي نظام مكون من مجموعة من القواعد والأسس والقيم المستمدة من الدين والبيئة الاجتماعية والتي تكون مطلوبة في سلوك العاملين في العمل الإداري، وتتعلق بالتمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، بهدف تحقيق المصلحة العامة (الويشي، ٢٠١٣، ص ١٤٠).

وعُرفت الأخلاقيات أيضاً في الأدب الإداري بأنها: هي "مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس، ناجحاً في مهنته ما دام قادراً على اكتساب ثقة زبائنه المتعاملين معه من زملاء ورؤساء ومرؤوسين. وهي مجموعة



مبادئ مدونة أو غير مدونة تأمر أو تنهى عن سلوكيات معينة " تحت ظروف معينة وهي انعكاس للقيم التي يتخذها الفرد كمعايير تحكم سلوكياته" (ياغي، ٢٠٠١، ص٨) (خليف، ٢٠٠٨، ص٦٢).

كما عرف ياغي: بأنها سلوك مهني وظيفي يستند إلى مجموعة من القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق أو يتعارف عليها أفراد مجتمع ما حول ما هو خير وحق وعدل في تنظيم أمورهم (ياغي، ١٤١١، ص٢٤١).

ويرى باحثون آخرون في أخلاقيات الوظيفة العامة بأنها تطبيق للقيم على التصرفات الفردية، وتوفير أساس قانوني وأخلاقي للسلوك الفردي في مختلف المواقف والظروف، وتنعكس في القوانين والتعليمات وقواعد السلوك والمعايير المهنية (ياغي، ٢٠١٢، ص٨).

ويمكن تعريف أخلاقيات الإدارة التربوية الحديثة بأنها: سلوك مهني وظيفي يتبع مختلف المواقف والأحداث، وقائم على القيم التربوية، مع وجود أساس تشريعي يحدد حسن وقبح هذا السلوك وفقاً للأعراف المرعية في بيئة العمل أو القوانين والتعليمات المهنية في الإدارة التربوية.

### من حيث المصدر:

#### مصادر الأخلاقيات في الإدارة التربوية الحديثة:

هناك تنوع في مصادر أخلاقيات الإدارة التربوية الحديثة كما ورد في الأدبيات نورد منها ما يلي:

فالبعض قسمها بالطريقة الآتية:

#### • المصدر الديني

يُمثّل هذا المصدر، وبخاصة في المجتمع الإسلامي، أهم مصادر أخلاقيات المهنة؛ إذ أنه يوفر لأخلاقيات المهنة خلق الرقابة الذاتية في الفرد؛ فالمهني يمكن أن يتهرب من الرقابة السياسية، أو الاجتماعية، أو القانونية لكنه لا يستطيع أبداً أن يتهرب من رقابة الله سبحانه وتعالى ويشتمل هذا المصدر على المبادئ والتنظيمات التي تحقق سعادة الإنسان والمجتمع في كل المجالات، وعلى القواعد العامة الصالحة لهداية الناس، وتنظيم حياتهم في كل زمان ومكان، ويشتمل أيضاً على القوانين الوضعية، وهي الأوامر والنواهي التي وضعها البشر أنفسهم، لتنظيم حياتهم بالمحافظة على حقوق الناس، وتحديد واجباتهم لنشر العدالة والمساواة بينهم، لذلك تعد التشريعات والقوانين والأنظمة المعمول بها مصدراً من المصادر الأخلاقية، ويُقصد بالتشريعات دستور الدولة والقوانين كافة المنبثقة عنه، ونظام الخدمة المدنية، واللوائح والتعليمات الأخرى على أنواعها المختلفة التي تحتوي على أخلاقيات كثيرة، من حيث الانضباط بالوقت، والتقيد به والاحترام، والابتعاد عن المحسوبية، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وعدم إفشاء أسرار العمل، وعدم قبول الرشوة (البشري، ٢٠٠٦، ص٢٩)

#### • المصدر السياسي

ويقصد به نمط النظام السياسي الذي يُسيّر المجتمع، وانعكاس توجهات هذا النظام على أخلاقيات الأفراد؛ فإذا كان النظام السياسي يؤمن بالتعددية، والمشاركة، والحوار، واحترام الرأي الآخر؛ فإنه سوف يؤثر إيجابياً في قيم الأفراد وقناعاتهم المهنية، وإذا كان النظام السياسي

دكتاتورياً فاسداً لا يتورع عن النهب، ويشجع القيم البالية؛ فإن تأثيره سيكون سلبياً في توجهات الأفراد في كل مؤسسة (بني خالد، ٢٠٠٧، ص ٣٢).

وحيث يقوم المهني بأداء واجباته في ظل أوضاع سياسية قائمة؛ فإن سلوكه يتأثر بطبيعة هذه الأوضاع وخصائصها؛ فالنظام السياسي الذي يتخذ من الصالح العام غاية له، يتعين عليه الإيمان بالحرية، والشفافية، والديمقراطية، والمساءلة، ومن هنا فإن النظام يؤدي إلى ازدهار الأخلاق المهنية، أما النظام السياسي الذي يفتقر إلى الرقابة القضائية، والإدارية، والشعبية، ويميل نحو الاستبداد والظلم؛ فيؤدي إلى تغذية السلوك اللاخلكي على مستوى الأفراد بعامة، ومستوى أفراد المهنة بخاصة. (الهوراني، ٢٠٠٥)

#### • المصدر الاجتماعي:

إن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، التي تنظم حركته، وتحدد قيمه ومعتقداته وعلاقاته، وولاء وانتماء أفرادها، ومن المعروف أن أهم ما يُكوّن ثقافة المجتمع الجوانب الاجتماعية المتمثلة في القيم، والمعتقدات، والعادات، ونمط العيش، وممارسات الحياة الاجتماعية، وقد يحمل المهنيون إلى أي مؤسسة يعملون فيها عادات المجتمع الأكبر الذي يعيشون فيه، وتقاليده وأعرافه، سواءً كانت هذه العادات والتقاليد أمراضاً اجتماعية، أم قيماً وتقاليد إيجابية؛ فالمجتمع الذي يتمسك أفرادها بمصالحهم الضيقة؛ فإن ذلك يؤثر في السلوك المهني؛ فينقل هذه الأنماط من السلوك إلى مؤسسة العمل (الهوراني، ٢٠٠٥، ص ٣٩).

#### • المصدر الاقتصادي

تتحكم الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع، في جميع أفرادها ومن بينهم المهنيون والإداريون؛ إذ أن الظروف الاقتصادية الصعبة، تدفع بأفراد المجتمع غالباً إلى أنماط من السلوك بعيدة عن المعايير الخلقية (الهوراني، ٢٠٠٥، ص ٤٠).

فإذا كان الشخص يعيش في وضع اقتصادي مريح، ويمكنه العيش بكرامة مع أفراد أسرته؛ فإنه من السهل أن تتوقع منه أخلاقيات رفيعة والتزاماً أكيدا، أما إذا كان وضعه الاقتصادي لا يمكنه من الوفاء بالتزاماته المتعددة تجاه أسرته ومجمعه؛ فيتوقع منه الانحراف، والغش، والارتشاء، واستغلال الوظيفة، ولعل أهمية البعد الاقتصادي قد تتضاعف بشكل كبير في الوقت الحاضر، إذ تطرح التكنولوجيا في كل يوم الكثير من المغريات، وإذ تسود النزعة الاستهلاكية بين الناس (بني خالد، ٢٠٠٧، ص ٣٢)

#### • المصدر الإداري التنظيمي:

تعد القوانين والأنظمة والتشريعات من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير الإدارة في المنظمات، ويقصد به البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد بكل ما فيها من قوانين ولوائح، وأنظمة، وقيم وتقاليد ومثل تحدد سلوك العاملين فيها، وتوجه مسارهم، ومما يؤثر في قيم الفرد والتزامه وأسلوب عمله الذي تطبق فيه مبادئ الإدارة داخل التنظيم، وأنماط تقسيم العمل، ونظم الاستراحة والمكافأة، وأشكال الرقابة والعقاب، وإنما يجب أن ندرك أيضاً أن هناك تفاعلاً خصباً بين البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية العامة؛ فاللوائح والقوانين المطبقة في المؤسسة تستمد في العادة، أو تتأثر على الأقل بالقوانين النافذة في البلاد، وأنماط القيم والسلوك السائد في المؤسسة، وهي عينة ممثلة لأنماط القيم والسلوك الشائعة في المجتمع (بني خالد، ٢٠٠٧، ص ٣٣)

بينما يرى الويشي، ٢٠١٣، أن هناك أربعة مصادر للأخلاقيات في الإدارة التربوية وهي:

• المصدر الديني:

جميع الشرائع السماوية ذكرت الأخلاق، ودعت إلى ضرورة التمسك بها، ولهذا السبب تعد تلك الشرائع مصدراً لأصول الأخلاق.

• البيئة الاجتماعية:

هي عبارة عن ما يمتلكه المجتمع من قيم دينية واجتماعية، والتي تنعكس في سلوك أفرادها، ولا بد من إبراز أهمية البيئة الاجتماعية ودورها في تشكيل التصرفات والممارسات الإدارية، ومن مصادر البيئة الاجتماعية المؤثرة على أخلاقيات الإدارة: الأسرة، الثقافة الاجتماعية، مؤسسات التعليم الجماعات المرجعية.

• التشريعات القانونية:

يقصد بها دستور الدولة وجميع القوانين المنبثقة عنه كنظام الخدمة المدنية التي تضبط أخلاقيات العمل الإداري سواء الحكومي أو الخاص. مثال ذلك الانتظام بالادوام.

• المدونة الأخلاقية:

عبارة عن لائحة داخلية، وثيقة تصدرها المؤسسة تتضمن مجموعة من القيم والمبادئ ذات العلاقة، وتوضح ما هو مرغوب فيه من ممارسات، وما هو غير مرغوب فيه، كما تتضمن مجموعة قواعد أخلاقية تساعد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجهها مراراً (الويشي، ٢٠١٣، ص ١٥٦).

من حيث الفلسفة:

عندما أصبحت الأخلاق علماً يبحث ويدرس بعد إن كانت سجية وطبعاً، أصبح من اللازم أن يحتك بكافة العلوم الأخرى ليأخذ فيها حيزاً ونصيباً لا سيما أنه من الأساسيات الهامة التي تقوم عليها أي علاقة، وكلما زادت العلاقات تعقيداً صار من الأوجب أن تحكمها الأخلاق لتشكل سياجاً يحميها من المشاكل والفضوى.

وفي مجال الإدارة التربوية بمدارسها العلمية والكلاسيكية والعلاقات الإنسانية المختلفة تأتي الأخلاق لتبرز كعامل هام أصبح الدارسون والباحثون يؤكدون على أهمية وجوده، كأساس في البناء الإداري والإجراءات الإدارية ومنطلق لتصرفات المدير (القائد) مع العاملين في المنظمات والمؤسسات التربوية المختلفة (عطوي، ٢٠٠١، ص ١٨٩) فالقيادات الإدارية التربوية الناجحة هي التي تحظى بتقدير كبير من الآخرين وهي التي تستطيع أن تلهم الآخرين وتستفيد بأحسن ما لديهم كأفراد وجماعات في تعاون مثمر فعال، هذا مع توافر قدرة على امتداح عملهم بدقة، وتوافر اهتمام انساني كبير بالأفراد والاستجابة لمشاعرهم وأحاسيسهم" وهذه التفصيلات كلها مندرجة تحت مسمى عام وواحدة من نتاج أمر مهم ألا وهو "الأخلاق" (خليفة، ٢٠٠٨، ص ٦٢).

وقد يكون أكثر ما تعاني منه النظم الاجتماعية اليوم هو أزمة في الأخلاق وغياب مفهوم مساءلة الذات ومحاسبتها ومراقبتها ذاتية، وإنه في الوقت الذي يرتقي فيه كل فرد عامل إلى المستوى الإيجابي من الأخلاق والمساءلة والمحاسبة فإن الكثير من أعراض الفساد والترهل الإداري

ستنتهي وتعود للمجتمع قوته ونقاؤه وإنتاجيته وعطاؤه، وتتحول نظمنا من نظم ذات مستوى من الأداء الأعلى، أي إلى مستوى الإبداع فخاماتنا البشرية لديها الكثير من القدرات والإمكانات الكامنة التي تحتاج إلى صقل وإعادة صوغ وترتيب الأولويات (الطويل، ٢٠٠١، ص٢٤٧).

وفي ضوء ما تم عرضه تتضح أخلاقيات الإدارة التربوية الحديثة من حيث، المفهوم، المصدر الفلسفة وفق النظريات التربوية المعاصرة، وبهذا تكون الدراسة قد أجابت عن السؤال الثاني.

### إجابة السؤال الثالث:

س٣: ما أوجه المقارنة بين أخلاقيات الإدارة التربوية في الإسلام وأخلاقيات الإدارة التربوية الحديثة؟

#### أوجه المقارنة من حيث المفهوم:

يتفق مفهوم الخلق من حيث المفهوم في الأدب الإسلامي والأدب الحديث على أنه متعلق بتحديد ما هو حسن أو قبيح.

ولكنه يختلف من حيث الطبيعة ففي الأدب العربي الإسلامي هو عبارة عن طبع وسجية، بينما في الأدب الغربي الحديث هو قسم من الفلسفة.

ويتفقان أيضا على أن الأخلاق من خلالها يتم الحكم على التصرفات وما ينبغي أن يكونوا عليه، وتحدد الطريقة في التعامل مع الآخرين.

كما أنهما يتفقان في جعل أخلاقيات الإدارة التربوية مجموعة من المبادئ والمعايير والقيم التي تعد أساسا لسلوك العاملين في المؤسسات التربوية (ياغي، ٢٠٠١) و(دواني، ٢٠٠٠) وإن كانت في الإدارة التربوية وفق الرؤية الإسلامية لا بد أن تتوافق فيها الأخلاقيات مع الشريعة. وأيضا فإن الأخلاقيات في الأدب الإسلامي مرتبطة بالوحي وسبيل للحصول على رضى الله.

#### أوجه المقارنة من حيث المصدر:

تتفق مصادر الأخلاقيات في الإدارة التربوية وفق الرؤية الإسلامية والإدارة الحديثة في المصادر التالية:

المصدر الديني والبيئة الاجتماعية والتشريعات القانونية والمدونة الأخلاقية (الويشي، ٢٠١٣).

ولكن إن بدا اتفاقا في ظاهره لكن هناك اختلافا جوهريا، وهو أن الإدارة التربوية في الإسلام تعتمد أساسا على المصادر الإسلامية الأصلية وهي الكتاب والسنة والإجماع والقياس، حيث إن المصدر الديني هو الأساس وغيره من المصادر يرجع إليه على اعتبار أنه الأصل (فالبينة الاجتماعية والتشريعات القانونية والمدونة الأخلاقية) كلها ترجع للمصدر الديني، فإن كانت متوافقة معه فيمكن قبولها، وإن تعارضت معه فلا يمكن قبولها فضلا عن اعتبارها مصدرا من مصادر الأخلاق في الإدارة التربوية وفق الرؤية الإسلامية.

ويتضح أيضا أن مصادر الأخلاقيات في كل من الإدارة التربوية وفق الرؤية الإسلامية والإدارة الحديثة يتسمان بالمرونة فهناك استيعاب لكل ما يجد في الميدان الأخلاقي مما يمكن اعتباره مصدرا لتحديد ما هو حسن أو قبيح في الميدان التربوي.

### أوجه المقارنة من حيث الفلسفة:

انطلقت فلسفة أخلاقيات الإدارة التربوية في الإسلام من طبيعة الإسلام نفسه، وتحقيق الوازع الديني الذي يكون دافعا لتنمية الأخلاق التي دعا إليها القرآن في آياته ودعت إليها السنة النبوية والأحاديث صراحة لحسن الخلق، كما أنها تأثرت بالفلسفات السابقة واللاحقة فيما يعزز القيم الأخلاقية وينمها ولم ترفضها بل عملت على تكريسها كحلف الفضول الذي حث على الدفاع عن المظلومين، والاستفادة منها في حين نبذت مالا يتفق مع القيم الإسلامية كأد البنات والخمر وغيره من السلوكيات الدارجة.

أما بالنسبة لفلسفة الأخلاقيات في الإدارة التربوية الحديثة فقد تأثرت كل مدرسة بأهداف المدرسة التي انطلقت عنها، فالمدرسة العلمية طالبت بالعمل ومراعاة الوقت وبذل الجهد لتحقيق أفضل عائد، وبذلك نجد أخلاقياتها متوافقة مع هذه الأهداف، وكذلك في الكلاسيكية أما بالنسبة للعلاقات الإنسانية فجاءت أخلاقياتها تحث على مراعاة العاملين ومبدأ التعاون والمشاركة، وتنمية الولاء للمنظمة.

وبهذا تكون الأخلاقيات جزء من الفلسفة التي انبثقت منها سواء في الفلسفة الإسلامية أو في الفلسفة الإدارية الحديثة.

وأيضاً فقد ارتبطت فلسفة أخلاقيات الإدارة الحديثة أيضا بنشأة الإدارة كعلم في المجال الصناعي أو العسكري و من ثم تطورت إلى أن تفرعت الإدارة إلى فروعها الموجودة حالياً (المصري، ٢٠١١) و مع كل فرع توجد أخلاقيات ملائمة له أكثر تحاول المؤسسة تعزيزها في العاملين، وكذلك الحال في الإدارة التربوية، فالأخلاقيات وإن كانت في جملتها مطلوبة إلا أن هنالك أخلاقيات مفضلة أكثر من غيرها بحسب الحاجة لها، فالأمانة لدى مدير البنك من أهم الأخلاقيات في هذه المهنة، بينما الشجاعة من أهم أخلاقيات العسكرية، والمثابرة من أهم أخلاقيات الطالب، وهكذا.

أما الأخلاقيات في الإدارة التربوية وفق الرؤية الإسلامية فهي موجودة أصلا في الفلسفة الإسلامية بوجود القرآن الكريم والسنة النبوية وأيضا نُظرت في العصور الإسلامية السابقة كما مر في البحث، ولكن ليست بالصورة الموجودة حالياً، نظرا لتطور الفكر التربوي الحديث والاستفادة مما يقدمه في هذا المجال، وكذلك ما تم اقتباسه عن طريق الترجمة، مما يتوافق مع الشريعة الإسلامية.

### **الخاتمة:**

وفي ختام هذا البحث يمكن القول أن من المفهوم والمصادر والفلسفة الأخلاقية للإدارة التربوية يمكن التأكيد على ما يلي:

١. فهم الثقافة الأخلاقية الحالية: التي تؤكد على الماضي قدما في السير نحو تحقيق الأهداف الثقافية من خلال زيادة مستوى الوعي الأخلاقي لدى العاملين في الإدارة التربوية بكفاءة وفعالية.
٢. معرفة أهمية المعايير الأخلاقية: التي ترى أنه من الضروري الموازنة بين ما تطلبه المنظمة واحتياجات الأفراد، وبهذا من المفترض وجود مجموعة من المعايير الأخلاقية تحكم إنجاز العمل، أو ميثاق أخلاقي يحكم العمل التربوي.
٣. ترويج أخلاقيات القيادة العليا: وذلك من خلال الأمانة والصدق والتفاني في إنجاز العمل ودعم القيادة للإنجاز مدعما بالتمسك بالمعايير الأخلاقية، لما للقيادة من أثر على بقية المستويات الإدارية. (بوعباس، ٢٠١٠، ص ٣٩).
٤. مع ربط كل ما سبق بالهدف الأسسى للإدارة التربوية في الإسلام النابع من الغاية من وجود هذا الإنسان على هذه الأرض لعمارته وتحقيق ما فيه خير له ولها وابتغاء رضى الله والدار الآخرة.

#### إجابة السؤال الرابع:

س٤: ما أوجه إفادة مؤسسات التعليم العالي من نتائج المقارنة بين أخلاقيات الإدارة التربوية في الإسلام وأخلاقيات الإدارة التربوية الحديثة؟

من خلال ما تم استعراضه في هذا البحث حول أخلاقيات الإدارة التربوية من المنظور الإسلامي والإدارة التربوية الحديثة، يمكن تحديد أوجه إفادة مؤسسات التعليم العالي من هذه الأخلاقيات من ناحية المفهوم والمصدر والفلسفة.

فمن حيث المفهوم: يكون ذلك بالأخذ بالمبادئ والقيم ذات التأثير الحسن، التي تتوافق مع الشريعة الإسلامية، وفي نفس الوقت تصب في تجويد وتحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي، مما جاءت به الإدارة التربوية الحديثة سواءً من نظريات أو اتجاهات أو معايير أو غير ذلك مما يمكن تحديده حسب الأعراف المهنية بالحُسن والأفضلية، أو بعبارة أخرى بجوداته وفائدته في مؤسسات التعليم العالي مثل الالتزام بأخلاقيات الصدق والشفافية والأمانة العلمية والمحاسبية والتقويم الذاتي والشعور بالمسؤولية وغيرها من أخلاقيات مطلوبة في مؤسسات التعليم العالي.

أما من حيث المصدر: فلا يمكن العمل على ميثاق أخلاقي أو مدونة أخلاقية دون مرجعية تعد مصدراً موثقاً لبنود أخلاقيات العمل في مؤسسات التعليم العالي.

وكما رأينا سابقاً فالمصادر في الإدارة التربوية وفق الرؤية الإسلامية لا تختلف شكلياً عن المصادر في الإدارة التربوية الحديثة، إلا أن الفرق الجوهرى هو كون بقية المصادر في التربية الإسلامية تعود للمصدر الأول (القرآن والسنة)، والمصادر الأخرى تأتي تبعاً له، ولاشك أنه عند وضع ميثاق أخلاقي أو مدونة أخلاقية للعمل في مؤسسات التعليم العالي فإننا بحاجة ماسة إلى مصادر رصينة يقدمها الفكر التربوي الحديث، حيث أن التعليم العام والتعليم العالي هو ميدانه وموضوعه وبالتالي نأخذ منه ما يضمن أفضلية العمل المهني بأخلاقياته المطلوبة للأداء، مع التأكيد على توافقها مع المصادر الإسلامية.

وأخيراً من حيث الفلسفة: الأخلاق في الفلسفة الإسلامية ليست موضع اجتهاد، بل هي ثابتة فالصدق والأمانة أخلاق ثابتة مطلوبة في كل زمان ومكان، وهذا لا يتعارض مع كونها فلسفة انتخابية مع غيرها من الفلسفات، فهذا يعطيها مرونة وانتقائية عن الاستفادة من ما قدمه الفكر

الإداري التربوي الحديث، مع التأكيد على الأخذ بالمعايير الأخلاقية الإسلامية والاسترشاد بها، وهي بذلك تشكل إطارًا لما يمكن الأخذ به من المدارس والاتجاهات والنظريات الإدارية التربوية الحديثة، بمختلف توجهاتها، وبما يتفق مع ماهية العمل الأكاديمي والإداري في مؤسسات التعليم العالي، ومراعاة لخصوصيتها واحتياجاتها، على صعيد التعليم الأكاديمي والبحث العلمي وخدمة المجتمع أو سير العمل الإداري.

لذلك لا بد أن تتحدد فلسفة أخلاقيات الإدارة التربوية في مؤسسات التعليم العالي بما يجب أن تكون عليه هذه المؤسسات، ويؤدي إلى ازدهارها ونمائها بشكل أفضل، وحيث أن فلسفة أخلاقيات الإدارة التربوية الحديثة تأخذ ما يناسبها كل مدرسة حسب ما يناسبها، فهذا في مؤسسات التعليم العالي أولى نظرًا للمكانة التي تحتلها، فأخلاقيات مثل المسؤولية المجتمعية، والشفافية والحوكمة والأمانة العلمية والتقييم الذاتي والرقابة الذاتية، وإن كانت مطلوبة في كثير من المؤسسات إلا أنها في مؤسسات التعليم العالي مطلوبة بشكل أكبر.

### النتائج والتوصيات والمقترحات:

#### نتائج الدراسة:

أ. جاءت نتائج المقارنة بين أخلاقيات الإدارة التربوية من المنظور الإسلامي مع أخلاقيات الإدارة التربوية الحديثة وما بينهما من اتفاق أو اختلاف كما يلي:  
في المفهوم:

- ١- أن مفهوم أخلاقيات الإدارة التربوية وفق الرؤية الإسلامية هو: المبادئ، والقيم، والمعايير؛ التي تتوافق مع الشريعة الإسلامية، وتُعدّ أساساً لسلوك العاملين في الإدارة التربوية، والتي يجب عليهم الالتزام بها، وتكون بمثابة اتجاهات تساعد في الحكم على الأشياء وتقييم المواقف، والتحكّم بالسلوك بوجه عام.
- ٢- مفهوم أخلاقيات الإدارة التربوية في الأدب الإداري الحديث متعدد ويمكن القول بأنها: سلوك مهني وظيفي يتبع مختلف المواقف والأحداث، وقائم على القيم التربوية، مع وجود أساس تشريعي يحدد حسن وقبح هذا السلوك وفقاً للأعراف المرعية في بيئة العمل أو القوانين والمواثيق والتعليمات المهنية في الإدارة التربوية.

#### ب. في الفلسفة:

تقوم فلسفة أخلاقيات الإدارة التربوية وفق الرؤية الإسلامية على عدة أمور أهمها:

- الهدف من الفلسفة الإسلامية هو الحكمة ولكن كانت فلسفة عملية تحض على الملاحظة والتجريب للوصول إلى الفضيلة والحق (أفلا ينظرون إلى الإبل كيف خلقت) (سورة الغاشية: آية ١٧)، وهي تنعكس بدورها على فلسفة الإدارة التربوية في الإسلام.
- الأساس الأخلاقي في الإسلام ليس ميداناً للاجتهاد، لذلك الأخلاق والقيم ثابتة.
- في المجتمع العربي أقر الإسلام الأخلاق الفاضلة وحارب الخاطئة.
- أضاف الإسلام بعداً آخرًا للأخلاق إذ ربطها بالدين وجعلها من العبادات.

- في الميدان التربوي الإسلامي، نجد الحث على طلب العلم وتعليمه، والرفع من منزلة العلماء (إنما يخشى الله من عباده العلماء) وتطرد الأحاديث في بيان الآداب والأخلاق التي ينبغي أن يتحلى بها طالب العلم، والمعلم، وتلقى المسلمون تلك التعاليم وتعاطوا معها، إيماناً وتطبيقاً وأيضا نالت الكثير من اهتمامهم فكثير من علماء التربية في الإسلام تكلموا عن آداب المعلم والمتعلم كابن تيمية والغزالي وابن خلدون وغيرهم في القديم والحديث.  
تقوم فلسفة أخلاقيات الإدارة التربوية الحديثة على:
- عندما أصبحت الأخلاق علماً يُبحث أصبح من اللازم أن يحتك بكافة العلوم الأخرى ولا سيما أنه من الأساسيات الهامة، كما أنه شديد الارتباط بالإدارة التربوية نظراً لطبيعتها المتصلة بتعليم الإنسان وتنشئته.
- وفي مجال التربية تأتي الأخلاقيات لتبرز كعامل هام أصبح الدارسون والباحثون يؤكدون على أهمية جودته، كأساس في البناء الإداري التربوي.
- ارتبطت أخلاقيات الإدارة أيضا بكل مدرسة إدارية خرجت منها فكل مدرسة تؤكد على الأخلاقيات التي تدعمها.
- وقد يكون أكثر ما تعاني منه النظم الاجتماعية هو أزمة في الأخلاق ومفهوم مساءلة الذات، خصوصا مع تزايد المادية والتغول الرأس مالي الربحي على حساب القيم الأخلاقية (الطويل، ٢٠٠١، ص ٢٤٧).
- في الوقت الذي يرتقي فيه كل فرد عامل إلى المستوى الإيجابي من الأخلاق والمساءلة والمحاسبة فإن الكثير من أعراض الفساد والترهل الإداري في التربية ستنتهي بإذن الله على مستوى القائد والمعلم والإداري والطالب (خليفة، ٢٠٠٨).

#### ج. في المصدر:

مصادر الأخلاقيات في الإدارة التربوية وفق الرؤية الإسلامية هي:

أ\_ المصادر النقلية وتنقسم إلى: أصلية (الكتاب والسنة والقياس والإجماع).

وتبعية: وهي بقية المصادر المختلف في حجيتها (الاستحسان والاستصحاب والمصالح المرسله..)

ب\_ المصادر العقلية: وتنقسم إلى الكتب الإسلامية - والخبرات الإنسانية النافعة - مصادر الإدارة التربوية الحديثة بعد تأصيلها إسلامياً.

مصادر الأخلاقيات في الأدب الإداري الحديث تنقسم إلى:

(المصدر الديني - البيئة الاجتماعية - التشريعات القانونية - المدونة الأخلاقية).

ج- يمكن الجمع بين أخلاقيات الإدارة التربوية من المنظور الإسلامي وأخلاقيات الإدارة التربوية الحديثة والإفادة منها في مؤسسات التعليم العالي من حيث المفهوم والمصدر والفلسفة.

د- هناك أخلاقيات مطلوبة أكثر من غيرها في مؤسسات التعليم العالي، لتوافقها مع طبيعة العمل الأكاديمي والإداري مثل: الشفافية، والصدق، والمحاسبية، والحوكمة، والأمانة العلمية، والمسؤولية المجتمعية، وغيرها من الأخلاقيات.



### توصيات الدراسة:

- تفعيل تطبيق أخلاقيات الإدارة التربوية وفق الرؤية الإسلامية في المؤسسات التعليمية من خلال تشكيل لجنة متخصصة لمتابعة التطبيق .
- إعداد ميثاق أخلاقي يجمع بين أخلاقيات الإدارة التربوية وفق الرؤية الإسلامية وما يتوافق معها من أخلاقيات الإدارة التربوية الحديثة في مؤسسات التعليم العالي من خلال تشكيل لجنة متخصصة تقوم بإعداد هذا الميثاق وتتابع تطبيقه بمؤسسات التعليم العالي.
- إعداد مدونة أخلاقيات الإدارة التربوية وفق الرؤية الإسلامية بحيث تكون مرجعا للمختصين للحكم على المواقف الأخلاقية التي تصادف المؤسسات الإدارية التربوية من خلال تشكيل لجنة متخصصة تتولى إعداد هذه المدونة وتعميم تطبيقها في المجال الإداري.
- التوعية بأهمية دور الأخلاق في رفع جودة العمل حيث يكون باعثاً للإلتقان، فالدافع الأخلاقي من أقوى المحفزات لجودة الأداء من خلال تنظيم دورات وبرامج توعوية تسهم في ذلك.

### مقترحات بحثية مستقبلية:

- دراسة تتبعية لاستخلاص أخلاقيات الإدارة عند أعلام المسلمين كالغزالي والماوردي.
- دراسة متطلبات إعداد المدونة الأخلاقية في الإدارة التربوية وفق الرؤية الإسلامية من وجهة نظر القادة والمؤوسين.
- دراسة مقترحة لإعداد وتصميم ميثاق أخلاقي يجمع بين أخلاقيات الإدارة التربوية وفق الرؤية الإسلامية، وأخلاقيات الإدارة الحديثة بعد تأصيلها في مؤسسات التعليم العالي.
- دراسة واقع ممارسة أخلاقيات الإدارة التربوية وفق الرؤية الإسلامية لدى القيادات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي.

## المراجع

- ابن منظور. (د،ت) لسان العرب. دار صبار، بيروت.
- أحمد، عماد الدين محمد الحسن. (٢٠١٧). أخلاقيات إتقان الأعمال في التعليم العالي: دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي السودانية. مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية. مج ٢، ع ١، ٨٥ -١١٤.
- أزهر، هشام بن سعيد. (٢٠١٤). مقاصد الشريعة وعلاقتها بالقيم الأخلاقية، حولية مركز البحوث والدراسات الإسلامية، مصر: جامعة القاهرة، كلية دار العلوم.
- البخاري، محمد بن إسماعيل بن إبراهيم بن المغيرة. (١٤٢٢هـ). الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله صلى الله عليه وسلم وسننه وأيامه. (تحقيق: محمد زهير بن ناصر الناصر)، بيروت: دار طوق النجاة.
- بديوي، محمود. فوزي، أسماء. (٢٠٢٢). ميثاق أخلاقي مقترح لاستخدام أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لشبكات التواصل الاجتماعي. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. ع ١٦٤، ج ٤، ص ١٣٣-١٣٤.
- البشري، قدرية. (٢٠٠٦). درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- البكري، ثامر ياسر. (٢٠٠٩). التسويق والمسئولية الاجتماعية. دار وائل، عمان.
- بني خالد، خلف. (٢٠٠٧). درجة التزام الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الهاشمية، الأردن.
- بوعباس، فوزية. (٢٠١٠). درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- البيهي، أحمد بن الحسين بن علي بن موسى الخُسْرُوْجْردي الخراساني. (٢٠٠٣). السنن الكبرى، ط ٣، (تحقيق: محمد عبد القادر عطا) بيروت: دار الكتب العلمية.
- الجريسي، خالد عبدالرحمن. (٢٠١٢). أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري. مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- الجيار، سهير. (٢٠٠٩). البعد الأخلاقي لمدرسة المستقبل رؤية تربوية. المؤتمر العلمي السنوي الثاني -مدرسة المستقبل الواقع والمأمول. كلية التربية، بورسعيد. ج ١، ص ١٥١-١٥٣، مصر.
- حربي، خالد. (٢٠٠٣). الأخلاق بين الحلال والحرام والصواب والخطأ. منشأة المعارف، الاسكندرية.

- حمادنه، أديب ذياب. (٢٠١٢). درجة التزام معلمي اللغة العربية ومعلماتها بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر قادة المدارس ومديراتها في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق. جامعة آل البيت، الأردن، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، (١)٩، ٢٩ - ٥٠.
- حمزة، عمر يوسف. (٢٠٠٠). أصول الأخلاق في القرآن الكريم. دار الخليج للنشر، عمان.
- الحواراني، غالب صالح عبد الرحمن. (٢٠٠٥). تطوير مَدونة الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة في الجامعة الأردنية. رسالة دكتوراة غير منشورة. الجامعة الأردنية، الأردن.
- الخزاعلة، محمد سلمان. الشقصي، عبد الله بن جمعة. السخني، حسين عبدالرحمن. الشوبكي، عساف عبدرية. (٢٠١١). مبادئ في علم التربية. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- خليف، جميلة شحادة. (٢٠٠٨). أخلاقيات القيادة. دار اقرأ للنشر والتوزيع، الكويت.
- خليل، سالمة محمد محمود. (١٩٩٧). أخلاقيات الإدارة التعليمية رؤية إسلامية. المؤتمر السنوي الخامس للجمعية المصرية للتربية المقارنة. جامعة عين الشمس. ص ١٤١-١٧٩، مصر.
- الخياط، عالية محمد محمد تراب. (٢٠١٥). دور التربية الإسلامية في مواجهة التحديات المعاصرة على منظومة القيم الأخلاقية لدى الشباب، دراسة تحليلية، مصر: مجلة كلية التربية (جامعة بنها)، مجلد ٢٦، العدد: ١٠٢، إبريل ص ٢٠٧-٢٥٢.
- الدعيج، نورة بنت خالد. (٢٠١٩). تأصيل المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالإدارة الإسلامية: مدخل لتطوير الإدارة في الجامعات السعودية. مجلة كلية التربية. مج ٣٥، ع ٦، ٣٨٦ - ٤١٥.
- دواني، كمال. (٢٠٠٠). أخلاقيات القيادة في المنظمات وأثرها على التابعين والإدارة التربوية في البلدان العربية. الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت.
- الدوري، زكريا مطلق. صالح، أحمد علي. (٢٠٠٩). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة. دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الدويش، دلال عبد المحسن ياسين. (٢٠١٢). مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى قادة المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- الرشود، البندري بنت سعود بن عبد الله. (٢٠٢٢). مصفوفة معايير مقترحة لتطوير اختيار وممارسات قيادات التعليم في ضوء مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، مجلة التربية، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر، العدد ١٩٤، أبريل، الجزء الأول، ص ٤٠٧ - ٤٤٩.
- زقزوق، محمود حمدي. (١٩٩٣). مقدمة في علم الأخلاق. دار الفكر العربي، القاهرة.
- السكرانة، بلال خلف. (٢٠٠٩). أخلاقيات العمل. دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- الشبيب، كاظم. (٢٠٠٩). التنمية والإصلاح في الوطن العربي. بدون ناشر، الكويت.

- الصبري، محمد. (٢٠٠٨). أخلاقيات الموظف العام. دار الكتاب القانوني، الكويت.
- الطراونة، بسام. ملحم، باسم. (٢٠١٥). قوانين وأخلاقيات العمل والإدارة. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط١، الأردن.
- الطويل، هاني. (٢٠٠١). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- عامر، ناصر محمد. (٢٠١٢). أخلاقيات الإدارة الجامعية في ضوء المنهج الإسلامي والفكر الياباني. مجلة كلية التربية. مج ٢٨، ع ٢٤، مصر.
- العتيبي، أحمد بريكي. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير منشورة، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط الأردن.
- عزوزي، حسن. (٢٠١٠). دور الإسلام في دعم أخلاقيات الإدارة. مجلة الوعي الإسلامي. وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية. ع ٥٣٢١، الكويت.
- عطوي، جودت عزت. (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- العلي، صالح حميد. (٢٠٠٨). التربية الإسلامية - ماهيتها - مبادئ تعلمها - طرق تدريسها - دراسة تحليلية تأصيلية مقارنة. دار الكلم الطيب، دمشق.
- الغالي، طاهر محسن منصور. العامري، صالح مهدي محسن (٢٠٠٨). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع. دار وائل، ط١، الأردن.
- الغضبان، محمد منير. (١٩٨٠). من معين التربية الإسلامية. مكتبة الحرمين، الرياض.
- القحيز، ماجد. كورت، نور الله. (٢٠١٣). الإدارة المعاصرة وأهمية تطبيق الأخلاقيات الإسلامية فيها. مجلة بحوث إسلامية وإنسانية متقدمة. مجلد ٣، العدد ١١.
- الكثيري، محمد ناصر. (١٤٢٤هـ). الانتهازيون. الرياض: (د.ن).
- المزجاجي، أحمد داود. (١٤١٩هـ). الإدارة الإسلامية: المفهوم والخصائص. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة. م (١٢). ع (٢). ص ص ٦١-٩٤.
- المصري، عبدالله. (٢٠١١). الإدارة في الإسلام. مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية.
- المطيري، حزام ماطر. (١٤٢٤هـ). الإدارة الإسلامية: المنهج والممارسة. (الطبعة الثانية). الرياض: مكتبة الرشد.
- المكيبي، خالد وليد. (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري مدارس التربية الخاصة في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية من منظور إسلامي وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- ناصر، إبراهيم. (١٩٩٤). أسس التربية. عمار للنشر والتوزيع، عمان.
- نجم، عبود نجم. (٢٠٠٥). أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

نجم، عبود. (٢٠٠٦). أخلاقيات الإدارة. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط١، الأردن.

الهراشمة، حسن. عليان. (2016). دور الالتزام بأخلاقيات التعليم الجامعي في ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر لجنة الجامعات الأردنية. المنهل الإلكتروني. تم الاسترجاع في: ١٠/١٠/٢٠٢٣، ص: ٢:٤٥. على الرابط:

<https://platform.almanhal.com/Reader/Article/96875>

الويشي، السيد فتحي. (٢٠١٣). الأساليب القيادية للموارد البشرية. المجموعة العربية للتدريب والنشر. ط١، القاهرة.

ياغي، محمد؛ مرعي، توفيق. (١٤١٠هـ). نحو صياغة نظرية إدارية إسلامية تستخلص من القرآن الكريم. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة. م (٣). ص ص ٢٣٣-٢٩٣.

ياغي، محمد عبدالفتاح. (١٤١١). قياس مواقف المديرين من بعض الظواهر المسلكية المحظورة على الموظف العام دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك سعود. المجلد ٣، ص ٢٤١.

ياغي، محمد عبدالفتاح. (٢٠٠١). الأخلاقيات في الإدارة. مكتبة اليقظة، عمان.

ياغي، محمد عبدالفتاح. (٢٠١٢). الأخلاقيات في الإدارة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

#### المراجع العربية مترجمة :

- Ibn Manzur. (n.d.). Lisan al-Arab. Dar Sader, Beirut.
- Ahmed, Emad al-Din Muhammad al-Hassan. (2017). Ethics of Business Mastery in Higher Education: A Case Study of Sudanese Higher Education Institutions. Journal of Islamic Management and Leadership, 2(1), 85-114.
- Azhar, Hisham bin Saeed. (2014). Objectives of Sharia and Their Relationship to Ethical Values. Journal of Islamic Research and Studies, Egypt: Cairo University, Dar al-Ulum.
- Al-Bukhari, Muhammad bin Ismail bin Ibrahim bin al-Mughira. (1422 AH). Al-Jami' al-Musnad al-Sahih al-Mukhtasar min Amoor Rasool Allah (PBUH) wa Sunanihi wa Ayyamih. (Edited by: Muhammad Zuhair bin Nasser al-Nasser), Beirut: Dar Tawq al-Najah.
- Badiwi, Mahmoud. Fawzi, Asmaa. (2022). Proposed Ethical Charter for the Use of Faculty Members at Menoufia University for Social Media Networks. Journal of Al-Fayoum University for Educational and Psychological Sciences, 16(4), 1-133.
- Al-Bashri, Qadriya. (2006). Degree of Commitment of Secondary School Principals in the United Arab Emirates to Professional Ethics from the Perspective of Their Teachers. Unpublished Master's Thesis, Arab Open University, Jordan.

- Al-Bukhari, Thamer Yasser. (2009). Marketing and Social Responsibility. Dar Wael, Oman.
- Bani Khaled, Khalaf. (2007). Degree of Commitment of Educational Administrators in the Directorates of Education in Al-Mafraq Governorate to the Ethics of the Teaching Profession from the Perspective of Secondary School Principals. Unpublished Master's Thesis, Hashemite University, Jordan.
- Buaabbas, Fawzia. (2010). Degree of Commitment of Heads of Scientific Departments to the Ethics of Administrative Work and Its Relationship to the Level of Spiritual Morale of Faculty Members in the General Authority for Applied Education and Training in Kuwait as Perceived by Themselves. Unpublished Master's Thesis, College of Educational Sciences, Middle East University, Kuwait.
- Al-Bayhaqi, Ahmed bin al-Hussein bin Ali bin Musa al-Khurasani. (2003). Al-Sunan al-Kubra, Vol. 3, (Edited by: Muhammad Abdul Qadir Ata), Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah.
- Al-Juraisi, Khaled Abdul Rahman. (2012). Ethics of Management from an Islamic and Administrative Perspective. King Fahd National Library, Riyadh.
- Al-Jiyar, Sohair. (2009). The Ethical Dimension of the School of the Future: An Educational View. The Second Annual Scientific Conference - The School of the Future: Reality and Aspiration. Faculty of Education, Port Said. Vol. 1, pp. 151-153, Egypt.
- Harbi, Khaled. (2003). Ethics Between Halal and Haram, Right and Wrong. Munaşşeat al-Ma'āref, Alexandria.
- Hamadne, Adeeb Dhiyab. (2012). Degree of Commitment of Arabic Language Teachers to the Ethics of the Teaching Profession from the Perspective of School Leaders and Principals in the Directorates of Education in Al-Mafraq Governorate. Al Al-Bayt University, Jordan. Jordanian Journal of Educational Sciences, 9(1), 29-50.
- Hamza, Omar Yusuf. (2000). Principles of Ethics in the Quran. Dar al-Khalij for Publishing, Oman.
- Al-Hurani, Ghaleb Saleh Abdul Rahman. (2005). Developing the Academic Ethics Code for University Professors from the Perspective of Faculty Members and Students at the University of Jordan. Unpublished Ph.D. Thesis, University of Jordan, Jordan.
- Al-Khazaeleh, Mohammad Salman. Al-Shqiqi, Abdullah bin Jumah. Al-Sakhni, Hussein Abdul Rahman. Al-Shobaki, Assaf Abdul



- Rab. (2011). Principles of Education. Dar Safa for Publishing and Distribution, Oman.
- Khalif, Jameela Shhada. (2008). Ethics of Leadership. Dar Iqra' for Publishing and Distribution, Kuwait.
- Khalil, Salma Mohamed Mahmoud. (1997). Ethics of Educational Administration: An Islamic Perspective. Fifth Annual Conference of the Egyptian Comparative Education Society. Ain Shams University, pp. 141-179, Egypt.
- Al-Khayyat, Aaliyah Muhammad Muhammad Turab. (2015). The Role of Islamic Education in Confronting Contemporary Challenges to the Ethical Values System of Youth: An Analytical Study, Egypt: Benha University Journal, Volume 26, Number: 102, April, pp. 207-252.
- Alduaij, Noura bint Khaled. (2019). The Roots of the Learning Organization and Its Relationship to Islamic Management: An Approach to Developing Management in Saudi Universities. College of Education Journal, 35(6), 386-415.
- Duwani, Kamal. (2000). Leadership Ethics in Organizations and Its Impact on Subordinates and Educational Management in Arab Countries. Lebanese Organization for Educational Sciences, Beirut.
- Aldouri, Zakaria Matlak. Saleh, Ahmed Ali. (2009). Empowerment Management and Trust Economics in Third Millennium Business Organizations. Dar Al-Yazouri International for Publishing and Distribution, Jordan.
- Alduweish, Dalal Abdul Mohsen Yassen. (2012). The Level of Ethical Decision Making among Middle School Leaders in Kuwait and Its Relationship to Teachers' Organizational Commitment from Their Perspective. (Unpublished Master's Thesis), Middle East University, Kuwait.
- Alrashoud, Albandari bint Saud bin Abdullah. (2022). Proposed Matrix of Standards for the Development of Selection and Practices of Educational Leadership in Light of the Code of Professional Conduct and Job Ethics, Journal of Education, College of Education for Boys, Cairo University, Issue 194, April, Part One, pp. 407-449.
- Zaqzouq, Mahmoud Hamdi. (1993). Introduction to Ethics. Dar Al-Fikr Al-Arabi, Cairo.

- Alskarna, Bilal Khalaf. (2009). Work Ethics. Dar Al-Maseera for Publishing and Distribution, Jordan.
- Al-Shbeeb, Kazem. (2009). Development and Reform in the Arab World. Kuwait: Without Publisher.
- Al-Serfy, Mohammed. (2008). Ethics of the Public Employee. Dar Al-Kitab Al-Qanuni, Kuwait.
- Al-Tarawneh, Bassam. Malham, Basem. (2015). Laws and Ethics of Work and Management. Dar Al-Maseera for Publishing, Distribution, and Printing, 1st ed., Jordan.
- Al-Tawil, Hani. (2001). Educational Administration: Concepts and Perspectives. Dar Wael for Printing and Publishing, Oman.
- Amer, Nasser Muhammad. (2012). Ethics of University Administration in Light of Islamic Approach and Japanese Thought. College of Education Journal, 28(2), Egypt.
- Al-Utaibi, Ahmed Burki. (2013). The Degree of Practice of Secondary School Principals in Kuwait for Ethical Leadership and Its Relationship to Their Organizational Values from the Perspective of Teachers. (Published Master's Thesis), Department of Administration and Curricula, College of Educational Sciences, Middle East University, Jordan.
- Azzouzi, Hassan. (2010). The Role of Islam in Supporting Management Ethics. Journal of Islamic Awareness, Ministry of Awqaf and Islamic Affairs, Issue 5321, Kuwait.
- Atwe, Joudat Ezzat. (2001). Educational Administration and Supervision. Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution, Oman.
- Al-Ali, Saleh Hameed. (2008). Islamic Education - Its Nature - Principles of Learning - Teaching Methods - A Comparative Analytical Study. Dar Al-Kalam Al-Tayyib, Damascus.
- Al-Ghalbi, Tahir Mohsen Mansour. Al-Amiri, Saleh Mahdi Mohsen. (2008). Social Responsibility and Business Ethics and Society. Dar Wael, 1st ed., Jordan.
- Al-Ghadban, Mohammed Nimir. (1980). From the Fountain of Islamic Education. Maktabat Al-Haramayn, Riyadh.
- Al-Qahiz, Majid. Kurt, Nour Allah. (2013). Contemporary Management and the Importance of Applying Islamic Ethics in It. Advanced Islamic and Humanistic Research Journal, Vol. 3, No. 11.
- Al-Kathiri, Mohammed Nasser. (1424 AH). The Opportunists. Riyadh: (Without Publisher).





- Al-Muzjagi, Ahmed Dawood. (1419 AH). Islamic Management: The Concept and Characteristics. Journal of King Abdulaziz University: Economics and Management, 12(2), pp. 61-94.
- Al-Masri, Abdullah. (2011). Management in Islam. Shabab Al-Jami'a Foundation. Alexandria.
- Al-Matiri, Hazam Matar. (1424 AH). Islamic Management: Methodology and Practice. (2nd ed.). Riyadh: Maktabat Al-Rushd.
- Al-Mukaymi, Khalid Walid. (2014). The Degree of Practice of Directors of Special Education Schools in Kuwait for Ethical Leadership from an Islamic Perspective and Its Relationship to the Job Performance of Teachers. (Unpublished Master's Thesis), Al-Al-Bayt University, Jordan.
- Nasser, Ibrahim. (1994). Foundations of Education. Amar for Publishing and Distribution, Oman.
- Najm, Abood Najm. (2005). Ethics of Management and Business Responsibility in Companies. Al-Waraq for Publishing and Distribution, Oman.
- Najm, Abood. (2006). Ethics of Management. Al-Waraq for Publishing and Distribution, 1st ed., Jordan.
- Al-Haramsha, Hassan. Alian. (2016). The Role of Commitment to Ethics of Higher Education in Ensuring the Quality of Higher Education from the Perspective of the Jordanian Universities Committee. Al-Manhal Electronic Platform. Retrieved on October 10, 2023, 02:45 AM. At the link: <https://platform.almanhal.com/Reader/Article/96875>
- Al-Waishi, Al-Sayyid Fathi. (2013). Leadership Methods for Human Resources. Arab Group for Training and Publishing, 1st ed., Cairo.
- Yaghi, Muhammad. Mar'i, Tawfiq. (1410 AH). Towards Formulating an Islamic Administrative Theory Extracted from the Quran. Journal of King Abdulaziz University: Economics and Management, 3, pp. 233-293.
- Yaghi, Muhammad Abdul Fattah. (1411). Measuring the Attitudes of Managers toward Some Prohibited Behavioral Phenomena on the Public Employee: A Field Study. Journal of King Saud University. Volume 3, page 241.
- Yaghi, Muhammad Abdul Fattah. (2001). Ethics in Management. Maktabat Al-Yaqdha, Oman.

Yaghi, Muhammad Abdul Fattah. (2012). *Ethics in Management*. Dar Wael for Publishing and Distribution, Oman.

المراجع الأجنبية:

- Ahmadi, A. (2023). The ethical management of scientific research in Islamic higher education in Indonesia,1(11), 31\_47.
- Chik, W.S. (2020). Ethical Leadership in Educational Administration: A Review. *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10.
- Ghanem, B. M. (2018). *Ethical leadership in education and its relation to education management ethics*. European Journal of Education Studies.
- Kim, J. J., Eom, T. K., Kim, S. W., & Youn, M. K. (2015). Effects of ethical management on job satisfaction and turnover in the South Korean service industry. *The Journal of Industrial Distribution & Business*, 6(1), 17-26.
- Prince ,H. (2006). *The haditha investigation* ,Dallas Morning News ,Retrieved on June ,4 ,from <http://www.utexas.edu/lbj/research/leadership>.
- Resick, C. J., Martin, G. S., Keating, M. A., Dickson, M. W., Kwan, H. K., & Peng, C. (2011). What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 101(3), Pp 435-457.
- Ruiz ,P.C. ,Martines ,R. (2011). Improving the " Leader Follower" relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickledown effect on follower top response. *Journal of Business Ethics* ,99(4) ,587-608.
- The new encyclopedia Britannica* (1974), Helen heringway benton publisher.