

**St Clements University  
World Department  
of Business Administration**



**Mat. No. 18263**

**Ethics of the Administrative Work  
for Managers in the Iraqi Ministries  
of Point of View of Staff**

**Thesis submitted  
to  
University of St Clements World  
It is part of the requirements of the degree  
Doctor of Philosophy degree in "Business  
Administration"**

**Of student  
Jabbar Ubaid Kadhum**

**Under the supervision of  
Assistant Professor Dr. Karim Nasser Ali**

**jumada2 1432 h Baghdad may 2011 m**



جامعة سانت كليمنتس  
العالمية  
قسم الادارة العامة

اخلاقيات العمل الإداري للمدراء  
في الوزارات العراقية من  
وجهة نظر الموظفين

أطروحة قدمت  
إلى  
جامعة سانت كليمنتس العالمية  
وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في تخصص  
"الإدارة العامة"

من الطالب  
جبار عبيد كاظم الدراجي  
بإشراف  
الأستاذ المساعد الدكتور  
كريم ناصر علي

آيار 2011م

العراق - بغداد

جمادي الثاني 1432 هـ

# Abstract

Our world today is exposed to many shocks that have weakened the role of relations in various fields of life, although we, the Iraqis we've got a lot of moral and social values, as well as our country is going through circumstances that have affected more or less in the moral order.

It is the reality of the suffering of our society changes and important events, the Commission on Public Integrity and through the circle of prevention and transparency issued a circular to all government departments under the title (Help Rules of Conduct for State employees Extension / 2 year / 2006), which aims to take into account and follow the ethical behavior of the heads of squad administrative, and maintenance of this behavior within institutions.

The researcher finds and through observing the reality of the administrative process, and experience modest in the administrative area there is no common agreement among managers to follow the pattern of leadership specific, do not walk in application and implementation of administrative policies in Mderiaathm and institutions approach one or a similar, but there is a difference, since each of them leadership style and behavior management deems appropriate to himself Vibah, therefore, there is no pattern of leadership or managerial behavior is selected based on the ethics of administrative work can be exercised by directors of departments and institutions and divisions of the Iraqi ministries, the researcher found it necessary to conduct this study.

The Administration has taken a high profile and importance stems from the awareness among scholars and practitioners with the resolution of political and administrative importance of management in the conduct of all daily affairs.

Have developed management major development in modern times is unmatched development earlier in other nations, and has become an obsession for any development or progress for the peoples and nations throughout the world, because of their impact in the promotion of the labor force and success, Fbalidarp good can bring institutions rightful place performance And they excelled in the areas prepared by and made it a way to target and vice versa if the administration is not successful.

We live in an era of materialism, as they say, which is characterized abandon the morals and ideals and the erosion of values and ethical standards to some extent to be replaced by values and ethics of the new is the acceptance of bribery, misuse of funds, embezzlement, and access the material by any means, no doubt that the progress of societies does not depend on physical and technological capabilities only to the extent depends first and foremost on its capabilities and human resources capable to adhere to a set of ethics and functional behaviors.

The ministry's social system and administratively open and distinct, and characteristics of interaction with the surrounding environment, they are not affected by it, but affect them, are an integral part of society and the environment and derived values, principles and objectives, resources and information from the community, and to Him, and returned output values and principles in the form of achievements and services. The administrative work is the work of a human essence, can not be dealt with only according to the moral virtue of chivalry, Valmrwuson not ready to implement the

resolutions of the man of administrative corruption, financial or moral, but if they like them.

When the honesty and cooperation, respect, honesty, integrity, sacrifice and advice, as well as responsibility and other ethical values are the ethics that are widespread among the presidents and their subordinates and employees all, this would lead to explosion of energy for work. When a culture of deceit and hypocrisy and abuse of colleagues is dominant, each worker or subordinate be wary of his colleague and collaborate with him as little and hides him a lot of information, and may lie in the reports written by its President, and so on. In the first case can form working groups to solve problems and develop work, while in the second case, the task forces fail for lack of a spirit of cooperation and trust between the subordinates. In theory longitudinally from the concept of ethics noted scholars such as (Piaget) that "all types of congenital consists of a system of rules, the spirit and ethics can be identified through the respect that one of these rules", so that the way in which learning by the individual to respect the rules and laws have influence in the formation of personal attention to this, the moral obligations of a profession of professions is one of the main topics in the development of institutions and organizations in the communities. Ethics-based ideals and values that form the basis of acts and *Rkizatha*, and that the deviation of an individual's behavior means changing individual values and beliefs.

The importance of this research through the following: -

- 1 - The subject of ethics of the administrative work of this important segment of Iraqi society has not been studied previously (according to science researcher).
- 2 - the scarcity of research in this vital area of humanitarian and ethical profession, which has long advocated by the clergy, philosophers and educators, as well as our library management need for such research.
- 3 - the important role played by the administrative leader in the march of an administrative institution, and good directing and achieving them.
- 4 - The need to study and understand administrative behavior in the workplace so that the Department has the ability to predict behavior taken by the administrative order to the Department can achieve its goals.
- 5 - the importance of this research because it is an attempt to study the behavior of administrative leadership on the model according to the administrative network to learn the behavioral patterns of the leaders of managers in the Iraqi ministries.

### Research Objectives:

Current research aims to know the ethics of ministerial administrative work for managers in the Iraqi ministries from the viewpoint of male and female employees.

### Search limits:

Determined by the present research to study the ethics of ministerial administrative work, from the standpoint of the Iraqi ministries for the year 2009.

### Theoretical framework:

Researcher introduced in this chapter a number of things the theory starting from the administration, patterns of leadership, theories which dealt with management, and then touched on the ethics and concept, and its entry points, and composition, and then praises to ethics management, and the reasons for interest in them, and the dimensions of the ethics

of management, promoting behavior administrative, and theories of entries and administrative ethics.

## Previous studies:

In this chapter the researcher a number of previous studies related to the subject of consideration by the current, and distributed on two axes, namely:

Axis I: Arab Studies dealt with ethics.

The second axis: studies dealt with foreign morals.

The researcher introduced these studies according to chronological order, which applied to the study.

## Search procedures:

This chapter included a description of the proceedings, which began as the research community and the method of selecting the sample, and the steps followed in the preparation of the search tool and application as well as the statistical methods used in data processing.

### First - the research community

The population of the current research staff of the Iraqi ministries and all female employees in 2009.

### Secondly - the research sample

Given the complexity of the research community and magnify and spread on the spot and the wide range of Iraq, could not the researcher limited the total number of community to the lack of accurate statistics of the Planning Commission to install the numbers of staff in the Iraqi ministries, but the approximate number obtained by the two and a half million Iraqi civil servants in departments all related ministries and non-associated, and it has been selected (500) and female employees (250) employees, and (250) staff from various university degrees and only five ministries are (oil, health, education, defense, financial).

### Third - Search Tool

To achieve the objective of this research has been built depending on the resolution as follows: -

1 - See Literature management with regard to ethics and that to know the basic pillars upon which the administrative work ethics in the university, was to rely on the book of the Koran and social heritage in determining the values and ethical standards and concepts. Has been selected the basic components of the administrative work ethic, namely: -

- Integrity.
- Take responsibility.
- The Secretariat.
- Honesty.
- Patience and wisdom.
- Love and compassion.
- Courage.
- Sacrifice.
- Justice.

- Advice.

2 - see the number of previous studies related to the subject of current research that the researcher could be given by her, especially the study (Lamy, 2009) tagged the ethics of university administrative work and their relationship to the functioning of the Heads of Departments at the University of Mustansiriyah.

3 - See Circular Public Integrity, No. (1) for the year 2006 (Help Rules of Conduct for State employees).

4 - see the department heads of administrative tasks.

Thus, the building was the work ethic of the administrative tool.

In light of the progress that has been put ten areas are: (integrity, responsibility, honesty, truthfulness, patience and wisdom, and love and compassion, courage, and sacrifice, and justice, and advice).

## Believe tool

Researcher relied on the honesty of the virtual screening tool in his research. As displayed on a number of experts and arbitrators with experience and competence in the field of educational administration, business management and in education and psychology after he was a definition for each area of tools as the number of arbitrators (16) arbitrator, under the views of arbitrators and their proposals have been excluded (14) paragraph of the tool.

Thus becoming the finalized tool consists of (54) items.

The researcher - after being with the judges - a five-point scale was developed as the class (5) alternatives to each paragraph of these alternatives are:

- Agree strongly.

- Agreed.

- Not sure.

- I do not agree.

- I do not agree at all.

And given to these alternatives weights (5.4, 3, 2.1), respectively.

## Stability

The researcher used the method of retail mid-term because this method is one of the easiest methods of calculation and consistency in the research, and adopt this method to divide the items of the scale on two equal parts and two congeners using the methods of several of the most common method of paragraphs odd and even, as it represents the paragraphs sequence singles, the first part of the scale represents paragraphs of the sequence doubles Parts II and then calculated the correlation coefficient between scores of two parts.

The researcher and the degree of application of the scale on the amount of the sample (80) employees, which has collected scores of individual paragraphs and paragraphs degrees of marital stability was calculated using the Pearson correlation coefficient. As was the correlation coefficient of the tool (85.0), and then corrected the researcher of this equation coefficient Spearman - Brown was (91.0).

## Application:

After it has been Thiop search tool finalized, the researcher applied to the sample that was chosen, the application has started in 09/01/2009, and lasted until 05/11/2009. The questionnaires were distributed to the (500) identify a sample of the research staff of ministries and female employees in its various sections of Iraqi ministries, has expressed his female staff and the willingness and cooperation and to express their views in an objective, despite the difficulties faced by the researcher during the application. After

completion of this stage receive the questionnaires, the researcher answers unloading the sample according to the weights given to the alternatives.

#### IV - statistical methods

Adopted a statistical researcher pouch of Social Sciences (SPSS) statistical methods were used for the purpose of achieving each objective of the present research are as follows: -

- 1 - Pearson correlation coefficient.
- 2 - Spearman - Brown.
- 3 - educational Administration to test one sample.

#### Search Results:

Researcher introduced in this chapter of the study, the search results according to the fields and as follows:

#### Integrity:

Result showed the importance of the exercise of the chief administrative officer (department head) in the institution leadership qualities of successful and which are several recipes, including integrity and chastity of their importance to the head of the department in its relations with others

Area of responsibility:

The result showed the capacity of head of the department to take responsibility for completion of the business and achieve important goals faced from difficult situations, such as bear full responsibility for the mistakes made in the section.

The area of the Secretariat:

The result showed that the head of the department enjoys a high level of the Secretariat The Secretariat means the preservation of all entrusted to the leadership in the administrative functions of the profession of management.

The truth:

The result appeared to indicate that the head of the department handles open and candid with his staff and he was away from the deal of lying and prevarication.

The patience and wisdom:

The result showed the extent the exercise of the Chief of Section with patience and wisdom and show that has the ability to withstand hardship and troubles faced at work.

The area of love and compassion:

The result showed a clear confirmation that the head of the department possess this virtue, Vmodp, compassion and the establishment of relations based on respect for the feelings of others and to highlight the aspects of humanity, of tolerance and compassion and a sense of order to others is required in different areas of work because it leads therefore to create an adequate working environment for all associates and employees.

The area of courage:

Courage kind of virtues that have emerged as the result is only clear evidence of the extent to which head of the department a high level of courage and he was ready to tell the truth and honesty when giving his opinion on all workers and their presence. Thus leading to staff in the section that will face the distractions that practiced by some individuals working in the department.

The area of sacrifice:

The result confirms that have emerged over the head of the department enjoy a high level of generosity in sacrificing himself for others it is giving each what he deserves from his effort and he continues to work at maximum capacity in difficult circumstances.

Justice:

The result showed that the head of the department enjoys a high level of justice and equity associate in the department. It has to be the chief administrative officer to be fair in its decisions with others without bias or prejudice to others.

The area of advice:

The result showed the enjoyment of head of the department a high level of advice is to offer our advice to do or say when the repair person return.

## Conclusions

In the light of the results of the research possible, the researcher concluded the following: -  
- Directors of administrative departments have a high level of ethics in administrative work from the viewpoint of male and female employees.

## Recommendations

The researcher recommended in the light of what emerged from the results of the following: -

- Strengthening the high level of ethics that enjoyed by managers of administrative departments, as clarified by the staff and employees of various methods of strengthening in all areas in order to maintain this level or to reach the top of this level of administrative work ethic.

## Proposals:

An update of the research results suggested that the researcher as follows: -

1 - a study to determine the level of ethics of the administrative work for managers in administrative departments and other ministries.

2 - a similar study designed to learn the ethics of the administrative work of the ministers from their point of view or from the viewpoint of general managers.



(( ))

(76) :

الإهداء

إلى ...

- بلدي العراق ، وكل

من ضحى في سبيله ،

بالدم

أو المال

أو الوقت

اهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

## شكر وامتنان

( ):

" ( ) "

وبعد :-

ويسرني أن أتقدم بفائق الشكر والامتنان إلى الأستاذ الفاضل الدكتور محمد أبو جناح والاستاذ الدكتور حسن ريسان والكادر الإداري في الجامعة لما قدموه من توجيهات قيمة ونافعة مهدت الطريق أمامي للبدء بهذه الرسالة .  
ولا يفوتني أن أذكر من شدوا أزرى بدعائهم المستمر لي وأناروا حياتي وسهروا على راحتي أفراد أسرتي رعاهم الله برعايته الكريمة وحفظهم لي ذخرا وعونا .وختاما أتقدم بشكري الجزيل ومحبتى واعتزازي إلى كل من مد يد العون لي فجزاهم الله خير الجزاء .

الباحث

## إقرار السلامة اللغوية

أشهد أن هذه الأطروحة الموسومة بـ (أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين) قد جرى مراجعتها وتقويمها لغويا بإشرافي .

الخبير اللغوي

التوقيع :

الاسم :

التاريخ :

## إقرار الخبير العلمي

أشهد أن هذه الأطروحة الموسومة بـ (أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين) قد جرى مراجعتها وتقويمها علميا بإشرافي .

الخبير العلمي

التوقيع :

الاسم :

التاريخ :

## ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع
—	الواجهة باللغة العربية
—	الاية القرآنية
—	الإهداء
—	شكر وامتنان
—	اقرار المشرف
—	اقرار السلامة اللغوية
—	اقرار الخبير العلمي
—	قرار لجنة المناقشة
—	ثبت المحتويات
—	ثبت الجداول
—	ثبت الاشكال
—	ثبت الملاحق
9 - 2	ملخص البحث
<b>24 - 11</b>	<b>الفصل الأول – التعريف بالبحث</b>
11	مشكلة البحث
14	أهمية البحث
23	هدف البحث
23	حدود البحث
24	تحديد المصطلحات
<b>68 - 26</b>	<b>الفصل الثاني – جوانب نظرية</b>
26	أولا : الإدارة
41	ثانيا : الأخلاق
55	ثالثا : أخلاقيات الإدارة
<b>84 - 73</b>	<b>الفصل الثالث – دراسات سابقة</b>
70	دراسات عربية
78	دراسات اجنبية

93 -84	<b>الفصل الرابع – منهجية البحث وإجراءاته</b>
84	أولاً- منهج البحث
84	ثانياً- عينة البحث
86	ثالثاً- أداة البحث
93	رابعاً- الوسائل الإحصائية
112 -95	<b>الفصل الخامس – نتائج البحث</b>
95	عرض ومناقشة وتفسير نتائج البحث
95	مجال النزاهة
97	مجال تحمل المسؤولية
98	مجال الامانة
100	مجال الصدق
101	مجال الصبر والحكمة
103	مجال الموده والرحمه
104	مجال الشجاعة
105	مجال التضحية
107	مجال العدالة
108	مجال النصيحة
110	الاخلاقيات بشكل عام
112	الاستنتاجات
112	التوصيات
112	المقترحات
125 -114	<b>مصادر الأطروحة</b>
114	المصادر العربية
123	المصادر الأجنبية
149 -127	<b>ملاحق البحث</b>
9 - 1	ملخص الأطروحة باللغة الانكليزية

## ثبت الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ت
85	يوضح عدد أفراد العينة من الموظفين والموظفات	1
90	يبين نسبة اتفاق المحكمين في أداة أخلاقيات العمل الإداري	2
96	نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لدرجات العينة في مجال النزاهة	3
97	نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لدرجات العينة في مجال تحمل المسؤولية	4
99	نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لدرجات العينة في مجال الأمانة	5
100	نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لدرجات العينة في مجال الصدق	6
102	نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لدرجات العينة في مجال الصبر والحكمة	7
103	نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لدرجات العينة في مجال المودة الرحمة	8
105	نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لدرجات العينة في مجال الشجاعة	9
106	نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لدرجات العينة في مجال التضحية	10
107	نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لدرجات العينة في مجال العدالة	11
109	نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لدرجات العينة في مجال النصيحة	12
110	نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لدرجات العينة في مجال الاخلاقيات	13

## ثبت الأشكال

الصفحة	الأشكال	ت
32	يوضح الأنموذج الشبكة الإدارية	1
34	يوضح الأساليب القيادية عند ريدين	2
37	يوضح العلاقة بين مراحل النضج ونوع النمط	3
39	يوضح الأنموذج (تانبوم وشميدت)	4
51	يوضح نماذج الاخلاق	5
53	يبين مصادر تشكيل القيم الأخلاقية للفرد	6
57	يوضح المحصلة لقوتي القيم الأخلاقية واللاأخلاقية	7



## ثبت الملاحق

الصفحة	العنوان	ت
127	استبانة آراء الخبراء والمحكمين في أخلاقيات العمل الإداري	1
138	أداة أخلاقيات العمل الإداري بصورته النهائية	2
149	أسماء الخبراء والمختصين المحكمين	3

اخلاقيات العمل الإداري للمدراء  
في الوزارات العراقية من  
وجهة نظر الموظفين

ملخص

اطروحة قدمت  
إلى  
جامعة سانت كليمينتس العالمية

وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في  
تخصص "الادارة العامة"

من الطالب  
جبار عبيد كاظم الدراجي  
بإشراف  
الأستاذ المساعد الدكتور  
كريم ناصر علي

## ملخص البحث

إنّ عالمنا اليوم يتعرض للكثير من الهزات التي أضعفت بدورها العلاقات في ميادين الحياة المختلفة ، على الرغم من امتلاكنا نحن العراقيون لكثير من القيم الأخلاقية والاجتماعية ، فضلاً عما يمر به بلدنا من الظروف التي أثرت بدرجة أو بأخرى في النظام الأخلاقي .

ومن واقع ما يعانيه مجتمعنا من متغيرات وأحداث مهمة قامت هيئة النزاهة العامة ومن خلال دائرة الوقاية والشفافية بأصدار تعميم الى دوائر الدولة كافة تحت عنوان ( تعليمات قواعد السلوك الخاصة بموظفي الدولة ملحق /2 لسنة /2006 ) ، الذي يهدف الى مراعاة واتباع السلوك الأخلاقي للرؤساء والتشكيلات الإدارية ، والمحافظة على هذا السلوك داخل المؤسسات .

يرى الباحث خلال اطلاعه على واقع العملية الإدارية ، وخبرته المتواضعة في المجال الإداري انه لا يوجد اتفاق مشترك بين المدراء في إتباع نمط قيادي محدد ، ولا يسلكون في تطبيق وتنفيذ السياسات الإدارية في مديرياتهم ومؤسساتهم أسلوباً واحداً أو مماثلاً وإنما هناك اختلاف ، إذ إن لكل منهم نمطاً قيادياً وسلوكاً إدارياً يراه ملائماً لنفسه فيتبعه ، لذا فانه لا يوجد نمط قيادي أو سلوك إداري محدد يستند الى أخلاقيات العمل الإداري يمكن إن يمارسه مديرو المديريات والمؤسسات والأقسام في الوزارات العراقية ، فوجد الباحث ضرورة لإجراء هذه الدراسة .

اتخذت الإدارة مكانة مرموقة وأهمية نابغة من أدراك الباحثين والممارسين من ذوي القرار السياسي والإداري بأهمية الإدارة في تسيير الشؤون اليومية جميعاً .

وقد تطورت الإدارة تطوراً كبيراً خلال العصر الحديث لا يضاويه تطور سابق في غيرها من الأمم ، وأصبحت هاجساً لأية تنمية أو تقدم بالنسبة للشعوب والدول في جميع أنحاء العالم ، لما لها من أثر في تعزيز قوة العمل ونجاحه ، فبالإدارة الجيدة يمكن أن تحقق المؤسسات المكانة اللائقة أداءً وتفوقاً في المجالات التي اعدتها وجعلت منها الطريق الى الهدف والعكس اذا ما كانت الإدارة غير ناجحة .

إننا نعيش اليوم عصر الماديات كما يقال الذي يتميز بالتخلي عن الأخلاق والمثل العليا وأندثار القيم والمعايير الأخلاقية الى حد ما ليحل محلها قيم وأخلاقيات جديدة تتمثل بقبول الرشوة ، وسوء استغلال الأموال ، والاختلاس ، والحصول على المادة بأية وسيلة ، ولا شك أن تقدم المجتمعات لا يعتمد على امكاناتها المادية والتكنولوجية فقط بقدر ما يعتمد أولاً وقبل كل شيء على امكاناتها ومواردها البشرية القادرة على التمسك بمجموعة من الأخلاقيات والسلوكيات الوظيفية .

وتعدّ الوزارة نظاماً اجتماعياً وإدارياً مفتوحاً ومتميزاً ومن سماتها التفاعل مع البيئة المحيطة بها ، فهي لا تتأثر بها فحسب بل تؤثر فيها ، وهي جزء لا يتجزأ من المجتمع ومن البيئة وتشترك قيمها ومبادئها وأهدافها ومواردها ومعلوماتها من المجتمع واليه ، وتعاد مخرجاتها من قيم ومبادئ على شكل انجازات وخدمات .

ان العمل الإداري بجوهره هو عمل أنساني ، ولا يمكن التعامل معه الا على وفق فضيلة المروءة الأخلاقية ، فالمرؤوسون غير مستعدين لتنفيذ قرارات رجل من رجال الفساد الاداري أو المالي أو الأخلاقي الا اذا كانوا على شاكلتهم .

فعندما يكون الصدق والتعاون والاحترام والأمانة والنزاهة والتضحية والنصيحة، وكذلك تحمل المسؤولية وغيرها من القيم الأخلاقية هي الأخلاقيات المنتشرة بين رؤساء ومرؤوسيهم والعاملين كافة ، فإن هذا سيؤدي الى تفجر طاقاتهم لصالح العمل. وعندما تكون ثقافة الخداع والنفاق والأساءة للزملاء هي المسيطرة ، فإن كل عامل أو مرؤوس

يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل ويخفي عنه الكثير من المعلومات ، وقد يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه ، وهكذا ففي الحالة الأولى يمكن تشكيل فرق عمل لحل المشاكل وتطوير العمل ، بينما في الحالة الثانية فأن فرق العمل تفشل لعدم وجود روح التعاون والثقة بين المرؤوسين0 .

نظرية تتبعية عن مفهوم الأخلاق كما أشار العلماء مثل ( بياجيه ) الى ان " كل الأنماط الخلقية تتكون من نظام القواعد ، أما الروح والأخلاق فيمكن التعرف عليها من خلال الاحترام الذي يكنه المرء بهذه القواعد " ، ولذلك فأن الطريقة التي يتعلم بها الفرد احترام القواعد والقوانين لها تأثير في تكوين الشخصية ، لهذا فأن الاهتمام بالالتزامات الخلقية لأي مهنة من المهن هو من المحاور الأساسية في تنمية وتطوير المؤسسات والمنظمات في المجتمعات . فالأخلاق أساسها المثل والقيم التي تشكل أساس الأفعال وركيزتها ، وأن انحراف سلوك الفرد يعني تغيير الفرد لقيمه ومعتقداته .

### **وتتجلى أهمية هذا البحث من خلال ما يأتي :-**

1 0 ان موضوع أخلاقيات العمل الإداري لهذه الشريحة المهمة من المجتمع العراقي لم تدرس سابقا ( بحسب علم الباحث ) .

2 0 ندرة البحوث في هذا المجال الحيوي الإنساني وأخلاقية المهنة الذي طالما نادى بها رجال الدين والفلاسفة والمربون فضلاً عن احتياج مكتبتنا الإدارية لمثل هذه البحوث .

3 0 أهمية الدور الذي يؤديه القائد الإداري في مسيرة المؤسسة الإدارية المتمثلة ، وحسن توجيهها وتحقيقها .

واستهدف البحث الحالي التعرف الى أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين.

يتحدد البحث الحالي بدراسة أخلاقيات العمل الإداري ، من وجهة نظر موظفي

الوزارات العراقية للعام 2009 .

عرض الباحث عددا من الأمور النظرية بدءا من الإدارة أنماطها القيادية ،  
والنظريات التي تناولت الإدارة ، ومن ثم تطرق الى الأخلاق ومفهومها ، ومدخلها ،  
وتشكيلها ، وبعد ذلك تطري الى الأخلاقيات الإدارية ، وأسباب الاهتمام بها ، وأبعاد  
أخلاقيات الإدارة ، والتشجيع على السلوك الإداري ، ونظريات ومدخل الأخلاقيات  
الإدارية .

وعرض الباحث عددا من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع بحثه الحالي  
، ووزعها على محورين ، هما :

المحور الأول : دراسات عربية تناولت الأخلاق .

المحور الثاني : دراسات أجنبية تناولت الاخلاق .

وقد عرض الباحث هذه الدراسات بحسب تسلسلها الزمني الذي طبقت فيه الدراسة .

تضمن البحث وصفاً للإجراءات التي بدأت بوصف مجتمع البحث وطريقة اختيار  
العينة ، والخطوات التي اتبعت في اعداد أداة البحث وتطبيقها فضلاً عن الوسائل  
الاحصائية المستعملة في معالجة البيانات . وتكون مجتمع البحث الحالي من موظفي  
الوزارات العراقية وموظفاتها كافة للعام 2009 .

وبالنظر الى تشعب مجتمع البحث وكبره وانتشاره على بقعة واسعة من العراق،  
ولم يستطع الباحث حصر العدد الكلي للمجتمع لعدم وجود إحصائيات دقيقة في هيئة  
التخطيط لنتيبت أعداد الموظفين في الوزارات العراقية ، وانما كان العدد التقريبي الذي  
حصل عليه مليونين ونصف المليون موظف عراقي في الدوائر كافة المرتبطة بالوزارات  
وغير المرتبطة بها ، وعليه فقد تم اختيار ( 500 ) موظف وموظفة بواقع ( 250 )  
موظفاً ، و ( 250 ) موظفة ومن مختلف الشهادات الجامعية ومن خمس وزارات فقط هي  
( النفط ، الصحة ، التربية ، الدفاع ، المالية ) مثلت عينة عشوائية طبقية متساوية 0

و لتحقيق هدف البحث فقد تم بناء الاستبانة بالاعتماد على ما يأتي :-

01 الاطلاع على الأدب الإداري فيما يخص الأخلاقيات وذلك لمعرفة المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الأخلاقيات في العمل الإداري الجامعي ، وتم الاعتماد على كتاب القران الكريم والموروث الاجتماعي في تحديد القيم والمعايير الخلقية ومفاهيمها . وقد تم اختيار المكونات الأساسية لأخلاقيات العمل الإداري وهي :-

- النزاهة .
- تحمل المسؤولية .
- الأمانة .
- الصدق .
- الصبر والحكمة .
- المودة والرحمة .
- الشجاعة .
- التضحية .
- العدالة .
- النصيحة .

02 الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي التي

أمكن للباحث أن يحظى بها لاسيما دراسة (اللامي ، 2009 ) الموسومة بأخلاقيات العمل الإداري الجامعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في الجامعة المستنصرية . (اللامي ، 2009 )

03 الاطلاع على التعميم الخاص بالنزاهة العامة ، رقم (1) لسنة 2006 (تعليمات قواعد السلوك الخاصة بموظفي الدولة) .

04 الاطلاع على مهمات رؤساء الأقسام الإدارية .

وبذلك فقد تم بناء أداة أخلاقيات العمل الإداري .

وفي ضوء ما تقدم وضع الباحث اداة بحثه (الاستبانة) بمجالاتها العشرة انفة الذكر 0 والتي مثلت المجالات الرئيسة لاداة البحث والتي تضمنت مجموعة من الفقرات الفرعية بلغت (54) فقرة

اعتمد الباحث على الصدق الظاهري في فحص اداة بحثه . اذ عرضها على عدد من الخبراء والمحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الادارة التربوية وادارة الاعمال وفي التربية وعلم النفس بعد ان تم وضع تعريف لكل مجال من مجالات الأدوات إذ بلغ عدد المحكمين (16) محكماً ، وبموجب آراء المحكمين ومقترحاتهم فقد تم استبعاد (14) فقرة من الأداة . وبذلك أصبحت الأداة بصورتها النهائية متكونة من (54) فقرة . واعتمد الباحث – بعد توجيهه من قبل المحكمين – على مقياس خماسي الدرجة اذ تم وضع (5) بدائل امام كل فقرة وهذه البدائل هي : — (اتفق بشدة ، اتفق ، غير متأكد ، لا أتفق ، لا أتفق ابداً)

وأعطيت لهذه البدائل الاوزان (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) على التوالي .

و استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية لأن هذه الطريقة تعد من اسهل طرائق حساب الثبات في البحوث ، وتعتمد هذه الطريقة على تقسيم فقرات المقياس على قسمين متساويين ومتجانسين باستخدام طرائق عدة من اكثرها شيوعاً طريقة الفقرات الفردية والزوجية ، اذ تمثل الفقرات ذات التسلسل الفردي الجزء الاول للمقياس وتمثل الفقرات ذات التسلسل الزوجي جزأه الثاني ثم يحسب معامل الارتباط بين درجات الجزأين .



وأعتمد الباحث درجات تطبيق المقياس على العينة البالغة (80) موظفاً ، حيث قام بجمع درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية ، وتم حساب الثبات بأستعمال معامل ارتباط بيرسون . اذ بلغ معامل الارتباط للاداة (0,85) ثم صحح الباحث هذا المعامل بمعادلة سبيرمان – براون فكان (0,91) .

بعد أن تم تهيئة أداة البحث بصورتها النهائية ، قام الباحث بتطبيقها على عينة البحث التي تم اختيارها ، وقد بدأ التطبيق في 2009/9/1 ، واستمر لغاية 2009/11/5 . وقد تم توزيع الاستبانات البالغ عددها (500) استبانة على عينة البحث من موظفي الوزارات وموظفاتها بأقسامها المختلفة في الوزارات العراقية ، وقد ابدى الموظفون الاستعداد والتعاون وإبداء آرائهم بصورة موضوعية، على الرغم من الصعوبات التي واجهت الباحث في أثناء التطبيق . وبعد أتمام مرحلة استلام الاستبانات قام الباحث بتفريغ اجابات افراد العينة وفقاً للوزان التي اعطيت للبدائل .

اعتمد الباحث الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد استعملت

الوسائل الاحصائية لغرض تحقيق كل هدف من اهداف البحث الحالي وهي كالآتي :-

01معامل ارتباط بيرسون .

02 معادلة سبيرمان – براون .

03الاختبار التائي لعينة واحدة .

أظهرت النتيجة أهمية تحلي المسؤول الإداري (رئيس القسم) في الوزارات بصفات القيادة الناجحة والتي تتمثل بالمكونات الاساسية لاخلاقيات العمل كانت بمستوى عالي من وجهة نظر الموظفين 0

في ضوء النتائج التي اسفر عنها البحث امكن للباحث استنتاج ما يأتي :-  
يتمتع مدراء الأقسام الإدارية بمستوى عال من الاخلاقيات في العمل الاداري من  
وجهة نظر الموظفين والموظفات .

### اوصي الباحث في ضوء ما ظهر من نتائج بالآتي :-

تعزيز المستوى العالي من الأخلاقيات التي يتمتع بها مدراء الأقسام الإدارية كما  
أوضحها الموظفون بثتى طرائق التعزيز وفي المجالات كافة كي يحافظوا على هذا  
المستوى او للوصول الى أعلى من هذا المستوى في اخلاقيات العمل الإداري.

### استكمالاً لنتائج البحث اقترح الباحث ما يأتي :-

- 1 0 دراسة مماثلة تستهدف معرفة أخلاقيات العمل الإداري للدرجات العليا .
- 2 . دراسة لمعرفة مستوى اخلاقيات العمل الإداري لمدراء الأقسام الإدارية في وزارات  
أخرى
3. دراسة مماثلة تستهدف اخلاقيات العمل الاداري للمدراء العاميين في الدوائر غير  
المرتبطة بوزارة .

# الفصل الأول

## التعريف بالبحث

- ❖ مشكلة البحث
- ❖ أهمية البحث
- ❖ هدف البحث
- ❖ حدود البحث
- ❖ تحديد المصطلحات

## المبحث الاول

### مشكلة البحث :

جاءت مشكلة البحث الحالي من واقع البيئة الاجتماعية ، فإن بعض المديرين والأقسام والشعب والوحدات الإدارية في الوزارات العراقية تفتقر إلى امتلاك مبادئ الإدارة السليمة ، وبالتحديد إلى سلوك إداري قيادي له مقاييس وأساليب تؤثر سلباً أو إيجاباً في العملية الإدارية ، فنحن كثيراً ما نسمع إن البعض يردد إن هذا التنظيم أو ذلك وإن هذه المديرية أو تلك المؤسسة تفتقر إلى سلوك إداري قيادي ، وحالما نسمع هذه العبارة يتبادر إلى أذهاننا إن إجراءً ما أو عملاً ما كان يجب إن يتم ، وعبارة أخرى يمكن القول إن تلك المؤسسة قد أخفقت لأنها لم تبذل أي جهد للتأثير في أعمال الآخرين وسلوكهم ، فالإداري القائد إن يحتل مكانة مرموقة في المجتمع الذي يعيش فيه .

وأحتل موضوع الأخلاق منذ زمن طويل أهمية بالغة لا يمكن أغفالها على الأصعدة والمجالات كافة ، إلا أن أهميته تزايدت في العقدين الأخيرين من القرن العشرين حيث ظهرت العديد من الدراسات في مجال الإدارة وانهقدت المؤتمرات والندوات لبحث هذا الموضوع ومناقشته ، وقد يعود السبب في ذلك الى الممارسات غير الأخلاقية التي يمارسها بعض الإداريين في إدارة أعمالهم ومن هذه الممارسات ( المحسوبية ، وضياع المسؤولية ، واستغلال الصلاحيات والسلطات التي

يتمتع بها افرادها ، والرشوة ، والعنصرية ، ومحاباة الأقارب والأصدقاء ( وغيرها .

إنّ موضوع أخلاقيات الأعمال من الموضوعات التي حظيت باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة نتيجة لأسباب عديدة يقع في مقدمتها تزايد الفسائح الأخلاقية والنقد الموجه للأعمال والمعايير التي تعتمد عليها بعيداً عن إطار أخلاقي واضح وشفاف .

وأخلاقيات الأعمال أصبحت من الموضوعات ذات الاهتمام الكبير من الحكومات والجامعات والمنظمات العالمية ، وإنشاء الأجهزة المختلفة في الدول لمكافحة الفساد الإداري .

وهكذا نجد أصداً تتردد لمفاهيم مثل أخلاقيات الأعمال ، والمسؤولية الاجتماعية ، وقواعد وآداب المهنة ، وأخلاقيات الوظيفة العامة ، والقيم والسلوك الأخلاقي ، والمسؤولية الأخلاقية وغيرها من المصطلحات . (الغالبى و العامرى ، 2005 ، 133 ) .

إنّ عالمنا اليوم يتعرض لكثير من الهزات التي أضعفت بدورها العلاقات في ميادين الحياة المختلفة ، على الرغم من امتلاكنا - نحن العراقيون - لكثير من القيم الأخلاقية والاجتماعية ، فضلاً عما يمر به بلدنا من الظروف التي أثرت بدرجة أو بأخرى في النظام الأخلاقي .

ومن واقع ما يعانيه مجتمعنا من متغيرات وأحداث مهمة قامت هيئة النزاهة العامة ومن خلال دائرة الوقاية والشفافية بأصدار تعميم الى دوائر الدولة كافة تحت عنوان

( تعليمات قواعد السلوك الخاصة بموظفي الدولة ملحق /2 لسنة /2006 ) ، الذي يهدف الى مراعاة واتباع السلوك الأخلاقي للرؤساء والتشكيلات الإدارية ، والمحافظة على هذا السلوك داخل المؤسسات .

فضلاً عن ذلك فان حدوث مثل هذه المشكلات والإخفاقات لدى مديرو الإدارات والأقسام والشعب والوحدات يؤدي إلى خلق حالة من التوتر والشدة العصبي لدى الموظفين ، ويؤثر في العلاقات الإنسانية بينهم وبين الإدارة ، وبالنتيجة يؤثر ذلك في مخرجات العملية الإدارية ، لذا وجد الباحث إن هنالك مشكلة حقيقية جديرة بالبحث والدراسة ، وهي دراسة لتحديد الأخلاقيات التي ينبغي ان يتصف المدير القائد للمديريات والأقسام والوحدات الإدارية في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين والموظفات .

ويرى الباحث ومن خلال اطلاعه على واقع العملية الإدارية ، وخبرته المتواضعة في المجال الإداري انه لا يوجد اتفاق مشترك بين المدراء في إتباع نمط قيادي محدد ، ولا يسلكون في تطبيق وتنفيذ السياسات الإدارية في مديرياتهم ومؤسساتهم أسلوباً واحداً أو مماثلاً وإنما هناك اختلاف ، إذ إن لكل منهم نمط قيادي وسلوك إداري محدد يراه ملائماً لنفسه فينتبعه ، لذا فانه لا يوجد نمط قيادي أو سلوك اداري محدد يستند الى أخلاقيات العمل الإداري يمكن إن يمارسه مديرو المديريات والمؤسسات والأقسام في الوزارات العراقية ، فوجد الباحث ضرورة لاجراء هذه الدراسة .

## المبحث الثاني

### أهمية البحث

وجدت الإدارة في جميع الحضارات الأنسانية مثل الحضارة المصرية والأغريقية والصينية والأسلامية وغيرها من الحضارات القديمة ، وقد دلت على ذلك أقدم السجلات التي أمكن العثور عليها ، وأن هذا الاهتمام نابع من إدراك الإنسان في جميع الحضارات والعصور بأن الإدارة عنصر أساس وموجه رئيس في شؤون الحياة كافة ، إلا أنه ومع مرور الوقت وزوال قوة دول الحضارات القديمة وظهور الحضارات الحديثة التي تمثلها فـا في الوقت الراهن الحضارات الغربية ( الأوروبية والأمريكية ) .

اتخذت الإدارة مكانة مرموقة وأهمية نابغة من أدراك الباحثين والممارسين من ذوي القرار السياسي والأداري بأهمية الإدارة في تسيير جميع الشؤون اليومية .

وقد تطورت الإدارة تطوراً كبيراً خلال العصر الحديث لا يضاهيه تطور سابق في غيرها من الأمم ، وأصبحت هاجساً لأية تنمية أو تقدم بالنسبة للشعوب والدول في جميع أنحاء العالم ، لما لها من أثر في تعزيز قوة العمل ونجاحه ، فبالإدارة الجيدة يمكن أن تحقق المؤسسات المكانة اللائقة

أداءً وتوقفاً في المجالات التي اعدتها وجعلت منها الطريق إلى  
الهدف والعكس اذا ما كانت الإدارة غير ناجحة .  
( لال ، بلا ، 207 )

لقد كان للمختصين والباحثين الأثر في توضيح أهمية ومميزات  
الإدارة فقد وصفها ( عطوي ) أنها " مجموعة العمليات والأجراءات  
والوسائل المصممة على وفق تنظيم معين للاتجاه بالطاقات والأمكنيات  
البشرية والمادية نحو أهداف موضوعية وتعمل على تحقيقها في إطار  
النظام التربوي الشامل وعلاقته بالمجتمع. ( عطوي ، 2001 ، 17 )  
فأكسبت هذه الجهود الإدارة أسساً متميزة حتى غدت علماً له  
قواعده ومبادئه الثابتة والمحددة ، لأن الإدارة حقل من حقول المعرفة  
الإنسانية وله ما يميزه ، ولا بد لكل حقل معرفي من قواعد ومبادئ عامة  
تحكم مجموعة معرفة لتكون جاهزة أمام الإداريين ليعملوا على تطبيقها  
طبقاً لهذا المفهوم ، فأن مهمة رجل الإدارة أن يعمل على تطبيق القواعد  
والمبادئ الإدارية وبذلك يحقق الكفاءة الإدارية . ( عساف ، 1994 ، 35 )  
ومن خلال هذه المفاهيم العامة للإدارة ومعانيها فقد  
ظهرت الحاجة إلى العمل الإداري ، وأن ظهور هذه  
الحاجة هو لضمان تحقيق الأهداف المرسومة وذلك من خلال  
ممارسة عدد من النشاطات التي تتكون منها العناصر الأساسية للإدارة .  
ولما كان الهدف الأسمى للإدارة هو الوصول بالقيادات الإدارية  
إلى حالة التكامل ، لذا ينبغي الحرص على بناء الفرد الذي  
سيتعامل مع هذا التكامل . ( الراوي ، 1998 ، 53 )



إنّ إدارة أي قسم أو مؤسسة لا يمكن أن تكون متكاملة الا بوجود عنصر أساس وفعال الا وهو عنصر الأخلاق في العمل . وشغل الاهتمام بالأخلاق مساحة واسعة في الفكر الإنساني ، إذ أهتم بها المفكرون

والفلاسفة والحكماء والعلماء منذ عهد الأغريق الى يومنا هذا على الرغم من تعدد الاتجاهات والتغييرات الفكرية في المفاهيم الخلقية .  
(الجبوري، 1988، 69)

قدم لنا التاريخ شواهد عديدة كونها أحتلت مكانة مرموقة في تشريع القوانين ، ففي حضارة وادي الرافدين نجد أن شريعة حمورابي تؤكد مبدأ العدالة التي كانت تمثل عدالة الآله ، وتميزها بين الإنسان الخيّر والشريير ، بإعطائها الإنسان الذي يأخذ ما ليس له ، وتخطيه حدود النظم المقررة التي ينبغي أن يعمل بها . ( جواد ، 1992 ، 6-9 )

أما في الشريعة الإسلامية فإن الأخلاق تعد الجانب التطبيقي للشخص المسلم في سائر علاقاته فإله سبحانه وتعالى اختار كلمة الأخلاق من بين جميع مفردات اللغة ليصف بها رسوله الكريم سيدنا محمد ( صلى الله عليه وآله وسلم ) ، إذ خاطبه تعالى بقوله : ( ) . (4)

كما يصف الرسول الكريم ( صلى الله عليه وآله وسلم ) دوره الرسالي الذي بعث من أجله بقوله : ( أنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق ) . وإذا وضعت الأخلاق بهذا الموضع الرفيع فأنما أراد منها الرسل والأنبياء ( عليهم السلام ) أن تكون حاجزاً بين النفس وشهواتها وهوى القلب ، وليرسموا طريقاً للإنسانية تميزه الأعمال الصالحة والفضائل . ويلاحظ المرء وهو يتصفح التاريخ أن الله سبحانه

وتعالى لم يرسل رسولاً أو نبياً إلا لقوم فسدت أخلاقهم واستكبروا وعاثوا في الأرض  
فساداً . (الساعدي، 2001 ، 1 )

إننا نعيش اليوم عصر الماديات كما يقال الذي يتميز بالتخلي عن الأخلاق  
والمثل العليا وأندثار القيم والمعايير الأخلاقية الى حد ما ليحل محلها قيم وأخلاقيات  
جديدة تتمثل بقبول الرشوة ، وسوء استغلال الأموال ، والاختلاس ، والحصول  
على المادة بأية وسيلة ، ولا شك أن تقدم المجتمعات لا يعتمد على امكاناتها المادية  
والتكنولوجية فقط بقدر ما يعتمد أولاً وقبل كل شيء على امكاناتها ومواردها  
البشرية القادرة على التمسك بمجموعة من الأخلاقيات والسلوكيات الوظيفية .  
(الذهبي، 1999، 265)

وتعدّ الوزارة نظاماً اجتماعياً وإدارياً مفتوحاً ومتميزاً ومن سماتها التفاعل  
مع البيئة المحيطة بها ، فهي لا تتأثر بها فحسب بل تؤثر فيها ، وهي جزء لا  
يتجزأ من المجتمع ومن البيئة وتشترك قيمها ومبادئها وأهدافها  
ومواردها ومعلوماتها من المجتمع واليه ، وتعاد مخرجاتها من قيم ومبادئ على  
شكل انجازات وخدمات . ( عطية ، 1998 ، 19 )

إنّ المجتمع الذي تسوده قيم سياسية واجتماعية وعقائدية لا بد أن ينقل  
هذه القيم الى التنظيم ، واذا كانت هذه القيم تحرص على وضع حد  
للمخالفات واللا أخلاقيات وتعاقب المعتدي ، ولا تراعي فرداً على حساب  
آخر لجاهه أو لمكانته في المجتمع ، فإنها ستسيطر على الأفراد وتجعلهم  
يحرصون على عدم العبث بهذه القيم ، أو محاولة الانتفاف عليها ، لأنها أقوى  
من نواتهم كأفراد . وقد اتسع أيضاً موضوع الأخلاقيات من خلال التوسع  
الحاصل في مجالات العمل المختلفة ، فهناك حديث عن أخلاقيات الحاسوب ،

وأخلاقيات استخدام الانترنت ، وأخلاقيات البحث في الهندسة الوراثية ، وغيرها . ولا نستغرب أن توجد في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها ما

يزيد على (500) مقرر دراسي من مقررات أخلاقيات المهنة في الجامعات الأمريكية . ( نجم ،2000، 13 )

يرى الباحث إن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على صعيد الفرد في الوظيفة أو في مهنة معينة أو منظمات الأعمال يعدّ ذا أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع ، حيث أن هذا الأمر يقوي الألتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق، ويبعد أي مؤسسة عن أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب غير معايير محددة تتجسد في الاعتبارات المالية التي تحقق لها فوائد على المدى القصير ، ولكنها تكون بالتأكيد ذات أثر سلبي في الأمد الطويل .

وفي مجتمعاتنا النامية والمجتمعات الإسلامية بشكل خاص ، فإن الإسلام يعدّ الوعاء الحضاري والإنساني الذي يطرح مفاهيم أخلاقية راقية ، وفي مختلف مناحي الحياة ، أستمد منها الأفراد والمؤسسات والمنظمات قواعد عمل ومدونات أخلاقية نظرياً على الأقل مقبولة وجيدة ، في حين يشير واقع الحال الى وجود فجوة كبيرة بين هذا الوعاء الحضاري ، وبين الممارسات الفعلية لهؤلاء الأفراد والمنظمات ، ولو أننا قد نجد ممارسات مشابهة في العالم المتقدم ولكنها على نطاق أضيق .  
(الغالبى والعامري ،2005، 136، 137)

ان العمل الإداري بجوهره هو عمل أنساني ، ولا يمكن التعامل معه الا على وفق فضيلة المروءة الأخلاقية ، فالمرؤوسون غير

مستعدين لتنفيذ قرارات رجل من رجال الفساد الاداري أو المالي أو الأخلاقي الا اذا كانوا على شاكلتهم . ( الشخلي ، 1999 ، 34 )

فعندما يكون الصدق والتعاون والاحترام والأمانة والنزاهة والتضحية والنصيحة، وكذلك تحمل المسؤولية وغيرها من القيم الأخلاقية هي الأخلاقيات المنتشرة بين رؤساء ومرؤوسيهم والعاملين كافة ، فإن هذا سيؤدي الى تفجر طاقاتهم لصالح العمل . وعندما تكون ثقافة الخداع والنفاق والأساءة للزملاء هي المسيطرة ، فإن كل عامل أو مرؤوس يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل ويخفي عنه الكثير من المعلومات ، وقد يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه ، وهكذا ففي الحالة الأولى يمكن تشكيل فرق عمل لحل المشاكل وتطوير العمل ، بينما في الحالة الثانية فإن فرق العمل تفشل لعدم وجود روح التعاون والثقة بين المرؤوسين . وفي نظرية تتبعية عن مفهوم الأخلاق أشار العلماء مثل ( بياجيه ) الى ان " كل الأنماط الخلقية تتكون من نظام القواعد ، أما الروح والأخلاق فيمكن التعرف عليها من خلال الاحترام الذي يكنه المرء بهذه القواعد " ، ولذلك فإن الطريقة التي يتعلم بها الفرد احترام القواعد والقوانين لها تأثير في تكوين الشخصية ، لهذا فإن الاهتمام بالالتزامات الخلقية لأي مهنة من المهن هو من المحاور الأساسية في تنمية وتطوير المؤسسات والمنظمات في المجتمعات . فالأخلاق أساسها المثل والقيم التي تشكل أساس الأفعال وركيزتها ، وأن انحراف سلوك الفرد يعني تغيير الفرد لقيمه ومعتقداته .

(رضا وخلف، 2004، 2-3)

إنّ القواعد والقوانين والتشريعات تعدّ مصدراً مهماً من المصادر الأخلاقية ، فهي تحدد للموظف الواجبات الأساسية المطلوب التقيد بها

وتنفيذها ، ويقصد بالتشريعات دستور الدولة والقوانين المنبثقة عنه ونظام الخدمة المدنية واللوائح والتعليمات الأخرى على مختلف أنواعها التي تحتوي على أخلاقيات كثيرة من حيث الانضباط بالعمل واحترامه .  
( ماهر ، 2001 ، 155 )

فالمتغيرات الإدارية بمختلف أنواعها تؤثر بشكل كبير في أخلاقيات وسلوك الأفراد العاملين ، إذ تقوم بتحديد صلاحيات ومسؤوليات وواجبات وحقوق الأفراد العاملين ، وان هذه المتغيرات عديدة من أهمها القيادة الإدارية إذ تعد من أهم المتغيرات والمتطلبات التي تؤثر في أخلاقية الأفراد في المؤسسة ، لأن أي سلوك يظهر داخل المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على الخصائص والسمات الشخصية للمدراء أو رؤساء الأقسام ، لأن امتلاكهم أخلاق معينة سوف تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أخلاقيات الأفراد العاملين وسلوكهم في أثناء عملهم ، لانه بمثابة القدوة لهم في العمل . فموضوع الأخلاق ينظر بأنه من الموضوعات القديمة والحديثة إذ تناولها الفلاسفة وعلماء الاقتصاد والتربية وعلماء النفس منذ قديم الزمان ، نظراً لكونه من المفاهيم التي تدخل في جميع ميادين الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، وهي تمس العلاقات الإنسانية في صورها كافة ، لأنها ضرورة اجتماعية ، ولأنها معايير وأهداف نجدها في كل مجتمع منظم سواء أ كان متأخراً أم متقدماً ، فهي تتغلغل في الأفراد بشكل اتجاهات ودوافع وتطلعات . وان الدور الذي يؤديه رئيس القسم في إدارته ذو أهمية

بالغة ، فلا بد أن يكون ادارياً ناجحاً ، وأن يتمتع بقدرة ومهارة في

ممارسة الوظائف الإدارية الأساسية ( كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والاتصال والعلاقات الإنسانية والرقابة ) ، وأن يكون ملماً بالقوانين والأنظمة الإدارية ، بمعنى أن يكون ادارياً ناجحاً وكفوءاً بما تحمله مهنة الاداري من جوانب علمية ومهنية وفنية . لأن الإدارة معنية بتسيير الأمور وجعل النظام داخل القسم يسير بانتظام . ( حرب ، 1998 ، 34 )

ويشير (بترسون) بأن الكفاءة الإدارية لمدير القسم تؤدي الى رفع المستوى العلمي والعلاقات الطيبة مع الأقسام الأخرى ، وأن سمعة مدير القسم تعتمد على أدائه فيما يتعلق بتنمية استراتيجيات التنفيذ ، ومواكبة التغيير ومعرفته لحدود القسم وعلاقاته بالاقسام الأخرى .

( بترسون، 1997، 31)

لذا فإن نجاح أو أخفاق الأقسام يعتمد على نوعية الإدارات التي تديرها ، لذلك لا بد من تنصيب الاداري الكفاء لادارة الأقسام . وفي هذا الصدد يؤكد ( Layard ) " أن الوزارات التي تمتلك جهازاً ادارياً فعالاً وكفوءاً ستكون الانموذج تحثذي به المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الاخرى في أي مجتمع

( ليرد ، 1974، 105 )

إنّ مدراء الأقسام مهما اختلفت صفاتهم وتخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم الإدارية ، ينبغي أن يكونوا ملمين بالمهارات الإدارية والسمات الأخلاقية الى جانب المهارات في التعامل الانساني والأخلاقي ، وتطوير الموظفين بما يؤهلهم العمل بكفاءة واقتدار لتحقيق رسالة

الوزارة المتمثلة في أهداف مديرياتهم وأقسامهم. ( المتاني ، 2000 ، 93 )

وعليه فإن الأداء الوظيفي لمدراء الأقسام الوزارية يمثل ركناً أساسياً في تنفيذ الأنشطة الوزارية المختلفة كون تلك الأقسام تمثل قلب الوزارات ومفتاح تألقها.

وتشير العديد من التقارير ( تقارير المسؤولين ) إلى إن مستوى الكفاءة لدى عدد غير قليل من المدراء اقل من المتوسط ، إذ ينقصهم إدراك لمسؤولياتهم الفنية والإدارية كما تعوزهم القدرة على أدائها بشكل سليم .  
( احمد ، 1985 ، 15 )

وتتضح أهمية البحث الحالي من أهمية الأثر الذي يحدثه السلوك الإنساني القيادي في أعمال الإدارة . بحيث يجعل دراسة محددات هذا السلوك وفهم طبيعة العوامل المسببة له من أهم واجبات الإدارة الحديثة ، إذ من خلال هذا الفهم تتمكن الإدارة من توقع أنواع السلوك القيادي في مواقع العمل المحتملة ، ومن ثم تتولى رسم السياسات الإدارية وتتخذ القرارات الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد بطريقة تحقق أعلى كفاءة إدارية  
(السلمي،1973، 24- 25).

**وتتجلى أهمية البحث الحالي من خلال ما يأتي :-**

1 0 إن موضوع أخلاقيات العمل الإداري لهذه الشريحة المهمة من المجتمع العراقي لم تدرس سابقا ( بحسب علم الباحث ) .

0 2 ندرة البحوث في هذا المجال الحيوي الإنساني وأخلاقية المهنة الذي طالما نادى بها رجال الدين والفلاسفة والمربون فضلاً عن احتياج مكتبتنا الإدارية لمثل هذه البحوث .

0 3 أهمية الدور الذي يؤديه القائد الإداري في مسيرة المؤسسة الإدارية المتمثلة ، وحسن توجيهها وتحقيقها .

0 4 ضرورة دراسة وفهم السلوك الإداري في مواقع العمل كي تتوافر للإدارة القدرة على التنبؤ بالسلوك الذي يتخذه الإداري لكي تتمكن الإدارة من تحقيق أهدافها المرسومة .

0 5 أهمية هذا البحث لأنه يعدّ محاولة لدراسة السلوك القيادي الإداري على وفق أنموذج الشبكة الإدارية لمعرفة الأنماط السلوكية للقادة الإداريين في الوزارات العراقية .



## **المبحث الثالث**

### **المطلب الاول :هدف البحث**

يهدف البحث الحالي الى تعرف أخلاقيات العمل الإداري الوزاري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين والموظفات.

### **المطلب الثاني: حدود البحث**

يتحدد البحث الحالي بدراسة أخلاقيات العمل الإداري الوزاري ، من وجهة نظر موظفي الوزارات العراقية للعام 2009 .

## **المطلب الثالث تحديد المصطلحات**

### **الفرع الاول: أخلاقيات العمل الإداري :**

- تعريف Caiden (بأنها تطبيق الفرد لما يؤمن به من قيم من خلال القيام بسلوك معين في موقف معين).

- تعريف غوشة ( مجموعة القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق أو يتعارف عليها أفراد مجتمع ما حول ما هو خير وحق وعدل في تنظيم أمورهم في هذا المجتمع أو ذلك )  
(الذهبي، 1999، 222)

- وقد تبني الباحث تعريف غوشة كتعريف نظري للبحث .  
أما التعريف الإجرائي فهو :  
مجموع الدرجات التي يحصل عليها افراد عينة البحث في الاستبانة  
الموجهة إليهم .

## الفصل الثاني

### جوانب نظرية

- ❖ الإدارة
- ❖ الأخلاق
- ❖ أخلاقيات الإدارة
- ❖ أخلاقيات الإدارة نظريات ومداخل

الفصل الثاني

جوانب نظرية

## المبحث الأول :الإدارة

### المطلب الأول أنماط القيادة الإدارية (Autocratic Style) :

إن هذا النمط من القيادة يقوم على أساس الاستبداد واستخدام أساليب  
الفرض والإرغام والترهيب ولا يسمح هذا النمط بحرية المناقشة وإبداء  
الآراء ولا يعتمد على مبدأ التفاهم والتشاور. وهي تمثل القيادة المتسلطة  
والمنفردة من حيث اتخاذ القرارات ووضع السياسات الإدارية واستخدام القوة  
في فرض سيطرته وإجبار الأتباع على العمل في إرضائه. وكذلك تتميز هذه  
القيادة بعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والانعزال عن الأفراد، ودرجة  
الولاء والانتماء عالية. وقد أثبتت الدراسات بان هذا النمط القيادي نشط وفعال  
في التأثير على الآخرين بطريقة تسلطية لإتباع نهجه من اجل تحقيق  
أهدافه. (الضمري، 1979، 214)

### (Democratic Style) :

هي القيادة التي تهتم بالعامل الإنساني والاهتمام بمشاعر الفرد ومشاركة  
الفرد في اتخاذ القرارات وكذلك تساعد على بناء علاقات إنسانية اجتماعية مع  
الأفراد لإشعارهم بالمسؤولية والترغيب بالعمل بدلاً من التخويف وإتباع

سلوب الإقناع وليس الإيجار وتقوم على أساس الاتصال

والتعاون المشترك وهذا بالتالي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية والعمل كفريق واحد ولا تختلف الصورة سواء بوجود القائد أو غيابه نظراً لروح الانتماء والولاء للعمل وصاحب العمل، فالقيادة هنا قيادة مرنة تعطي بعض الحرية لإفرادها بالتصرف في العمل كل حسب اختصاصه مما يؤدي إلى انعكاسات ايجابية من قبل الأفراد كالإبداع والابتكار وتحقيق التعاون وبذل كل الطاقات والجهود نحو تحقيق الأهداف. (Jerry,1980,p:115)

### (Lizess-Fair Style) :

القيادة التي تعطي الحرية المطلقة للأفراد داخل التنظيم في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات اللازمة حيث يصبح القائد هنا المستشار لا سيطرة له على المرؤوسين ولا قدرة له على إصدار القرارات نظراً لعدم قدرته وكفاءته في قيادة التنظيم فهذا ما يسمى بالإدارة السائبة والتي تشجع على التسبب والتهرب من المسؤولية فهذه السلبيات الناتجة عن هذا النوع من القيادة نظراً لتدني كفاءة القيادة وأفراد التنظيم ككل (ياغي، 1987، 248-249)، كون هذا الأسلوب أو النمط متسامح ويمنح أتباعه درجة عالية من الاستقلالية في القيام بالأعمال ويعتمد هذا الأسلوب من القادة على المرؤوسين في دمج الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.

غير إن مثل هذا الأسلوب قد يكون ناجحاً من حيث التطبيق بل هو ضروري في مجالات محدودة. ذلك عندما تكون الظروف والمواقف ملائمة لتطبيقه في أجواء يغلب عليها طابع البحث والتجربة وتسودها أجواء عالية من الثقافة والخبرات العليا بحيث تكون طبيعة التنظيم تتطلب قدراً كبيراً من الحرية والمرونة بقصد تشجيع الإبداع والابتكار.

(كنعان، 1999، 250)

## المطلب الثاني النظريات

(The Managerial Grid Theory) :

أجرى كل من روبرت بليك (Robert.R.Blake) المختص في ميدان العلوم السلوكية وبالأخص في التربية وتطوير المنظمات، وزوجته جين موتون (Jan Srygley-Moton) المختصة في علم الرياضيات، والتي ساهمت في تطوير مفهوم الشبكة الإدارية من خلال تخصصها في مجال الرياضيات، حيث عملا معاً في عام (1964) على دراسة حول الأنماط القيادية (الاجبري، 2000، 99)، وقد عرضا الانموذج في الشبكة الإدارية في كتابهما (الشبكة الإدارية) (Managerial Grid).

حيث قاما برسم بياني احتوى على (81) مربعاً يتضمن (9) مربعات عمودية تمثل الاهتمام بالأفراد و (9) مربعات أفقية تمثل الاهتمام بالإنتاج وإذا ما وصلت تلك المربعات حصلنا على (81) مربعاً أي (81) نمطاً قيادياً ولقد أشار كل من (Mouton, Black) إلى خمسة مواقع رئيسة على تلك الشبكة وهما الزوايا الأربعة ووسط الشبكة (العلونة، 1999،

(178

حيث يشير الرقم (1) إلى الاهتمام المنخفض بالأفراد أو الإنتاج والرقم (9) يشير إلى الاهتمام العالي بالأفراد أو الإنتاج، ووزعت هذه الاهتمامات على شكل ثنائي، أربع منها كانت على درجة قصوى وواحدة في المركز

و(76) نمطاً تقع في الأطراف.(Owens,1981,p:153) وهذه الاهتمامات الثنائية هي أساليب قيادية يمارس القائد فيها درجات متباينة من الاهتمام بالإنتاج والعاملين في آن واحد.

وقد اختبرت هذه الدراسة (5000) مدير من مختلف المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم استخدام هذا النموذج في تدريب القادة الإداريين وذلك لزيادة المعرفة لديهم وتنمية مهاراتهم وقابلياتهم وبالتالي تطوير منظماتهم.(Fulmer,1983,p:310)

وقد حدد كل من (بليك وموتون) خمسة أنماط قيادية رئيسية تمثل هذه الأنماط الأساليب القيادية وهي على شكل ثنائي حيث تُقرأ من اليسار إلى اليمين ويمثل درجة الاهتمام بالإنتاج وبالأفراد وهذه الأنماط الخمسة تناولها الباحثون وكل منهم أعطى لها تسمية تشير إلى ذلك النمط وهذه الثنائيات أو الأنماط الخمسة هي كالتالي:

### 0 1 (Impoverished Management):

ويطلق عليه النمط (1.1) حيث يبذل القائد الإداري أقل جهد لكل من الأفراد والعمل (الإنتاج) . (حجي، 2000، 201)

أي إن القائد يمارس هنا اهتمام واطئ أو قليل بالأفراد يقابله اهتمام مماثل أو واطئ بالإنتاج، أي إنها قيادة تسيببية، مهملة، ضعيفة.

### 0 2 (Authority-Obedience):

ويطلق عليه النمط (9.1) أو القيادة المستبدة ، حيث يركز القائد اهتمامه بصورة أساسية على (العمل والإنتاج) أي اهتمام عالي بالإنتاج واهتمام منخفض أو واطئ بالأفراد وهنا يمثل الحكمة التي تتادي (بالإنتاج أو الإفلاس) حيث لا يهتم القائد باحتياجات العاملين، ويستخدم القائد هنا

سلطته القانونية من اجل دفع العاملين لتنفيذ ما مطلوب من العاملين انجازه  
(محمد، 2000، 141).

### 0 3 (Country Club Management):

ويطلق عليه النمط (1,9) أي نمط إدارة نادي البلد ، حيث يركز في هذا النمط (القائد) اهتمامه على العلاقات الاجتماعية والمشاعر الإنسانية للعاملين بصورة اكبر، بحيث يشعر المرؤوسون بالراحة والسعادة والانسجام ويعطى اهتماماً اقل بالعمل والإنتاجية (الاعبري، 2000، 100) بمعنى إن القائد يعطي اهتماماً عالياً بالأفراد واهتماماً ضعيفاً أو واطئ بالإنتاج حيث يحاول القادة هنا تحقيق جو عائلي من خلال إظهار جو ودي وليس بالضرورة تحسين الإنتاج.

### 0 4 (Mid-Way Management):

ويطلق عليه النمط ( 5.5 ) نمط إدارة رجل المنظمة (Organization Man Management) أو الإدارة المتوازنة ويمثل هذا النمط منتصف الطريق، أو المتوازن، حيث تشير إلى اهتمام القائد المتوازن بكل من الإنتاج والأفراد، وفي هذا الأسلوب يسعى القائد إلى إيجاد موازنة بين ما تتطلبه إجراءات تنفيذ العمل وبين الاهتمام بحاجات العاملين وتلبية متطلبات العلاقات، ويحصل القائد هنا على أداء مناسب عن طريق المحافظة على الروح المعنوية للعاملين بشكل يضمن انجاز الأعمال. (Johnson&Stinson, 1978, p:232)

### 0 5 (Team Management):

ويطلق عليه النمط (9.9)، وفي هذا النمط يكون اهتمام القائد بشكل عالي بالإنتاج يقابله اهتماماً كبيراً وعالياً بالأفراد، إذ يركز القائد على بناء مجموعات عمل متعاونة ويشجع على الشعور بالالتزام عند العاملين في بناء علاقات ثقة واحترام (محمد، 2000، 141)

ويعد هذا النمط ( النمط 9.9) من أفضل الأنماط الإدارية على الإطلاق يليه النمط (9.1) نمط السلطة والطاعة، ثم يليه النمط (5.5) النمط المتوازن، ويرى كل من بليك وموتون إن النمط الإداري مرهون بالموقف الذي يواجهه القائد الإداري، ولهذا ينبغي عليه إن يتبنى النمط القيادي الذي يتلائم مع الموقف، وهذا ما جعل نظرية ( بليك وموتون ) تمثل مدخلاً رئيساً للنظرية الموقفية . (الاعبري ، 2000 ، 101)

وعلى الرغم من إن نظرية (بليك وموتون) نظرية قسمت القيادة على أنماط، فهي نظرية موقفية . (حجي، 2000 ، 201)

أي إن أفضل الأنماط القيادية هو النمط (9.9) القيادة بروح الفريق أو القيادة الجماعية الذي يؤكد على إنجاز العمل والقيام بالواجبات المنوطة بالمرؤوسين مع احتفاظه بحق إصدار القرارات المناسبة وفي الوقت نفسه يعتني بالعاملين معه بشكل جيد ويهتم بأرائهم ومشاركاتهم، أما القائد الذي يمثل النمط (5.5) فهو يوازن بين العمل والعلاقات الإنسانية (كلادة، 1997، 128).

ويلاحظ من وصف الأنماط القيادية للشبكة الإدارية - بان هناك اتفاقاً مع ما توصل إليه (هالبن) Halpn في وصفه للأنماط القيادية. إلا إن بليك وموتون (Blak, Mouton) قد أضافا النمط (5.5) الذي يحاول إيجاد نوع من التوازن من خلال الاهتمام بالعمل والإنتاج وإرضاء العاملين معاً (القيوتي، محمد قاسم، 1990، 92)، والشكل (1) يوضح الانموذج الشبكة الإدارية.



(حجي، 2000، ص200)

(1)

### -:William Reddin Theory ( ) :

في سنة 1970 نشر (وليام ريدن) كتابه الفاعلية الإدارية، (Managerial Effectiveness) في جامعة (نيو برنسويك) في كندا وقد اعتمد (ريدن) على دراسات جامعة أوهايو وميشيغان ودراسات (بليك وموتون) و(فدلر)، من خلال وجود بعدين للقيادة هما:

1- الاهتمام بالإنتاج أو العمل.

2- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أو الأفراد. (الشبيبي، 1982، 50)

حيث أضاف (ريدن) بعداً ثالثاً إلى البعدين السابقين وهو ما يسمى بالفاعلية (Effectiveness)، إذ يشير محور الفاعلية إلى حجم ما ينجزه القائد من أهداف مطلوب تحقيقها (Readen,1970,p:23).

وبعد الفاعلية شأنه شأن البعدين السابقين لا يتم التعامل معه من خلال علاقة (أي أن تكون هناك فاعلية أو أن لا تكون). حيث إن التعامل مع أبعاد (ريدن) الثلاثة يتم على أساس مقياس متصل (Continuous Scale) وقد ميز (ريدن) بين أربعة أنماط قيادية رئيسة للمدير وهي:-

0 1 نمط المدير المهتم جداً بالعمل ويطلق عليه (المدير المتفاني) (Dedicated Manager).

0 2 نمط المدير المهتم جداً بالعلاقات مع الناس ويطلق عليه (المدير المرتبط أو المنتمي) (Related Manager).

0 3 نمط المدير المهتم جداً بالعمل والعلاقات مع الناس ويطلق عليه (المدير المتكامل) (Integrated Manager).

0 4 نمط المدير المهتم قليلاً بالعمل والعلاقات مع الناس ويطلق عليه (المدير المنفصل) (Separated Manager) (الطويل، 1997، 257-258).

والشكل الآتي يوضح الأساليب القيادية عند (ريدن).

(الهواري، 1976، 1976)

(2)

(Maturity OF Followers Theory)

:

ويطلق عليها نظرية دورة نضج المرؤوسين - The Sabardinete

.Maturity Cycle Theory

وهي النظرية التي قام بوصفها (بول هيرسي) وزميله (كينيث بلانشارد) في عام (1970)، حيث طور كل منهما ومن خلال مركز الأبحاث التابع لجامعة ولاية أوهايو الحكومية عام (1972) النظرية الموقفية ذات الأبعاد الثلاثة وهي:-

1 0 الاهتمام بالعاملين.

2 0 الاهتمام بالعمل.

3 0 النضج الوظيفي. (الطويل، 1997، 257)

إن كفاءة نمط قيادي على آخر تعتمد بالدرجة الأولى على درجة النضج التي توصل إليها المرؤوسون، والمقصود بالنضج في هذه النظرية ليس بالنضج العمري أو العاطفي وإنما نضج المعرفة والخبرة بمهام العمل من ناحية ونضج الشخصية من حيث الطموح والرغبة في تحمل المسؤولية من ناحية أخرى. وتتكون دورة نضج المرؤوسين من أربعة مراحل أساسية هي على الترتيب من حيث النضج:-

أولاً:- مرحلة بدء العمل.

ثانياً:- مرحلة بدء الإلمام بمهام العمل وواجباته.

ثالثاً:- مرحلة الإلمام المتوسط بمهام العمل والنضج المتوسط للشخصية.

رابعاً:- مرحلة الإلمام التام بمهام العمل والنضج الكامل للشخصية.

(جاب الله، 1999، 318)

وترى النظرية إن الفرد يمر بأربع مراحل من النضج الوظيفي والنفسي

وهذه المراحل هي (الواطيء، المتوسط الواطيء، المتوسط العالي، العالي).

-:

الفرد في هذا المستوى يمتلك رغبة عالية في العمل لان لديه دوافع أولية وثقة وحماساً لتعلم عمل محدد إلا إن لديه قدرة تتمثل في معرفة وخبرة ومهارة اقل من المستوى المطلوب.

-:

هذه المرحلة تتسجم مع ما يواجه المجموعة من صعوبات في إثشاء تطورها وخاصة إن المجموعة تحتاج إلى وقت وخبرة لتكون سباقة في أداء المهام بكفاية وتحرر من تأثير الماضي.

-:

في هذه المرحلة يمتلك الفرد قدرة على الانجاز حيث يتصف بكفاية النضج الوظيفي ولكن مستوى النضج النفسي اقل من المتوسط من حيث الثقة والدافعية والالتزام لأنه غير راغب في تحمل المسؤولية.

-:

يتصف الفرد في هذه المرحلة بنضج وظيفي ونفسي في آن واحد، إذ لديه ثقة عالية ومسؤولية ذاتية في تحقيق إنتاج ذي مواصفات جيدة (Heresy and Blanchard,1976,p:45-46).

والسلوك القيادي على وفق النظرية الموقفية (هيرسي وبلانشارد) هو نتيجة تفاعل بين ثلاث متغيرات هي: سلوك المهمة وسلوك العلاقات والنضج الوظيفي والنفسي، وينبثق من هذا التفاعل أربعة أساليب قيادية هي كالآتي:-

0 1 اهتمام عالي بالعمل ومنخفض بالعلاقات والأفراد.

0 2 اهتمام عالي بالعمل وعالي بالعلاقات والأفراد.

0 3 اهتمام منخفض بالعمل وعالي بالعلاقات والأفراد.

0 4 اهتمام منخفض بالعمل ومنخفض بالعلاقات والأفراد.

( Heresy and Blanchard 1976,p:45-46)

ويعبر الشكل التالي العلاقة بين كل مرحلة من مراحل النضج الأربعة ونوع النمط القيادي أو الإداري الأكثر كفاءة وملائمة.

(Blanchard,1985,5)

(3)

**Path- Goal Theory) :- :**

تعد نظرية (المسار - الهدف) التي قدمها (روبرت هاوس) (Haows) عام (1970) ثم طورها وبلورها بالاشتراك مع ( تيرانس ميتشل) في عام (1974) محاولة للربط بين السلوك القيادي والدافعية ومشاعر المرؤوسين فضل عن ذلك فان نظرية (هاوس) ترى إن القائد يمكنه إن يتصرف حسب متطلبات الموقف وقد استعمل (هاوس) في بناء نظريته استبيان وصف السلوك القيادي (L.B.D.Q) (Leadership Behavior Description Questionnaire)، ولقد حدد (هاوس) في نظريته المسار والهدف خمسة أنماط قيادية للمدير وهي كالآتي:

0 1 السلوك التوجيهي.

0 2 السلوك المساعد.

0 3 السلوك المشارك.

0 4 السلوك الموجه للانجاز.

- :

نشرت مجلة (هارفرد، 1957) مقالاً بعنوان كيف تختار الأسلوب القيادي لكل من (تانيوم وشميدت) حيث كان لهذا المقال صدى جماهيري واسع بين القادة الإداريين لأنه قدم الأنموذجاً متسقاً للسلوك القيادي، ومما ينبغي الانتباه إليه هو كيف يصبح القائد المعاصر ديمقراطياً في علاقاته مع العاملين ولكن في الوقت نفسه يحافظ على السلطة والضبط الضروريين في المنظمة التي يتولى إدارتها. والهدف من التساؤل السابق هو اقتراح عمل يفيد القائد في التغلب على مشكلاته وانتقاء أسلوب قيادي بدءاً من علاقاته بنفسه إلى علاقاته بالعاملين. عند ذلك يمكنه تحديد نوع الأسلوب القيادي الذي يستخدمه في هذا الموقف أو ذاك.

إن واقع صفات القادة تزودنا بمؤشرات منحرفة في أقصى اليمين حيث يعتمد فيها القائد على سلطاته بصنع القرار ويقابله في الطرف الآخر قائد يهتم بالعاملين ويحثهم على المشاركة ويمنحهم الحرية الكاملة فلا هذه السلطة المستتدة ولا هذه الحرية غير المحددة، وحيث يوضح لنا الشكل (4) هذا الأنموذج (تانيوم وشميدت) للسلوك القيادي (حجي، 2000، 199).

(Tannebaum and Shmidt, 1986, p115)

(4)

( )

وفيما يأتي الأنماط القيادية السبعة التي افترضها (تانبوم وشميدت):-

- 1 0 القائد الذي يتخذ القرارات وحده ويعلمها.
- 2 0 القائد الذي يتخذ القرارات وحده ويقنع المرؤوسين بها.
- 3 0 القائد الذي يرحب بالأسئلة على ما يطرحه من أفكار.
- 4 0 القائد الذي يطرح بدائل لاتخاذ القرار على المرؤوسين ويستعد لتغييرها في ضوء آرائهم.
- 5 0 القائد الذي يطرح المشكلات ويتلقى اقتراحات قبل إن يتخذ القرار.
- 6 0 القائد الذي يوضح للمرؤوسين الحدود التي يمكن لهم التحرك في إطارها.
- 7 0 القائد الذي يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرارات.(المصدر نفسه)

ويرى (علاوي، 1998، 65) إن القائد في هذا النموذج لا يستخدم أسلوباً قيادياً ثابتاً بل يحاول تغيير أسلوبه القيادي بما يتلائم والموقف وطبيعة العاملين، لذا يعد الأسلوب القيادي على وفق هذا النموذج دينامياً عندما يتعامل مع الموقف والعاملين في آن واحد وهذه الناحية هي التي ميزت هذا النموذج القيادي من غيره.

## المبحث الثاني

### الأخلاق

#### المطلب الاول مفهوم الأخلاق

الأخلاق هي العمل بما يرضي الله وافراده المجتمع، ونبذ الكسل والالتكال واللامبالاة، واقتران القول بالفعل في تنفيذ الواجبات، واتقان العمل واجادته (الاخلاق من وجهة نظر ابن منظور، 1986، 574) .

والاخلاق في اللغة جمع خلق ، والخلق كما ورد في القاموس المحيط للفيروز أبادي هو السجية والطبع والمروءة والدين . (الذهبي، 1976، 168) ، والاخلاق بمعنى الدين تكون عبارة عن نظام من العمل غايته تحقيق الحياة والخير ونمط من السلوك مع النفس والغير ، من حيث ما يجب ان يكون عليه هذا السلوك كما انها ليست جزءاً من الدين فحسب بل جوهره وروحة لان الدين في مضمونه عبارة عن الواجبات التي يلتزم بها الانسان نحو الله سبحانه ونحو نفسه وغيره من المخلوقات .

(عبد العال، 13، 1985)

أما بمعنى السجية والعادة والمروءة فتعني تأكيد الغاية من الفعل الخير وترسيخه في السلوك الانساني حتى يصبح عادة ، يصدر عن الانسان من غير تكلف ولا مراجعة وحتى يكون الخلق للصورة الباطنة اشبه في استمراره ورسوخه بالخلق للصورة الظاهرة . والتعريفات الاصطلاحية قريبة المعنى من المعنى اللغوي الا انها تعددت نظراً لاختلاف مفهوم الاخلاق بين الاتجاهات والمذاهب المختلفة .

فمثلاً عرفها بعض الفلاسفة وعلماء النفس بأنها " الاخلاق " حال للنفس ، داعية لها الى افعالها من غير فكر ولا روية "



وهذه الحال تنقسم على قسمين :- منها ما يكون طبيعياً من اصل المزاج ، كالانسان الذي يحركه ادنى شيء نحو الغضب ، ومنها ما يكون مستفاداً بالعادة والتدرب وربما يكون مبداه بالروية والفكر ، ثم يستمر عليه اولاً فأول حتى يصير ملكةً وخلقاً " . (ياغي ، 1987، 29)

فالخلق اذاً ، صورة او حالة للنفس حين تصدر عنها افعالها في سهولة ويسر ، سواء أكان مصدر هذا الخلق الطبع أم التكرار حتى يصير عادة ، غير انه يرد على هذا التعريف ، ان للنفس قوى ووظائف متعددة ، ففيها الغرائز والميول ، والعواطف والوجدان والادراكات المختلفة ، من تذكر وتخيل وتفكر وكل تلك القوى تتقلب بينها النفس الانسانية ويصعد عنها اثارها المختلفة في سهولة ويسر . وقد عرف الغزالي الخلق تعريفاً يتضمن عنصرين مع بيان معياره ، حيث عرفه بأنه "عبارة عن هيئة في النفس راسخة ، تصدر عنها الافعال بسهولة ويسر من غير حاجة الى فكر وروية " . ( عبد العال ، 1985 ، 14)

ووردت تعاريف عدة للاخلاق فمنها " الاخلاق هي ذلك الحقل الذي يهتم بالسلوك الفعلي والتصرفات الصادرة عن الفرد قياساً بالعادات والاتجاهات واحكام الناس الاخرين لتلك السلوك والتصرفات " ، والاخلاق كذلك هيكل معرفي معين من خلاله يصل الفرد الى نتائج بخصوص ما هو صحيح او غير صحيح في ضوء الغايات التي ينشدها الفرد . فالاخلاق هي ظاهرة من الظواهر الاجتماعية التي تسود في مجتمع ما ذلك ان لكل مجتمع نظامه الخاص وقيمه الخاصة وان عادات وتقاليده ذلك المجتمع تميزه عن سائر المجتمعات ومع ذلك فإن المجتمعات الانسانية جميعاً تقف في اخلاق مشتركة حيث تنفر كل المجتمعات من الرذيلة والشر وتعطي لها قيماً سلبية غير ان الفضيلة تختلف من مجتمع لآخر .والاخلاق تتطوي على تغلب ميل من الميول على الفرد وبشكل مستمر فالشخص الكريم هو

الذي يتغلب عليه الميل للعطاء ، ويتواجد عنده هذا الميل كلما وجدت الظروف الداعية اليه الأ في احوال نادرة . (جواد، 1992، 279-280) فالخلق عموماً نفسية لا شيء خارجي ، أما المظهر الخارجي للخلق يدعى السلوك او المعاملة ، وقد اشارت المفاهيم العربية والاسلامية الى ان الخلق حالة نفسية تصدر عنها الافعال بسهولة . (النوري،44،1988)

إن كلمة الأخلاق "Ethical" تعني (التوافق مع معايير أو قيم سلوك أو أدب يختص في الغالب بالمهن ) وهذه اللفظة نفسها تستخدم كصفة بينما "Ethicalness . Ethicality" تستخدمان كأسماء . وجاء في قاموس اكسفورد أن لفظة "Ethics" تعني المبادئ الادبية وقواعد السلوك ، وهذا ما ذهبت اليه اللغة وبعض القواميس المعتمدة في وصف الاخلاق . وكلمة "Ethics" تحمل معنيين أولهما علم الاخلاق أو الآداب - ((Science of morals)) وثانيهما مضمون وعمق الاخلاق أو الآداب ((Moral Soundness)) . من هذا المنطلق فإنهم يستخدمون "Moralities" في دراسة الـ "Ethics" . الأ ان اللفظتين تتداخلان في الاستعمال . فهم عندما يقولون "تصرف أدبي" فإنهم يقصدون انه تصرف أخلاقي ومع ذلك فإن هناك فروقاً بينهما ليست فلسفية وحسب بل ان الاخلاقيات هي محاولة منظمة عبر استخدام السبب لاعطاء قيمة للخبر ، فردية وأجتماعية ، بطريقة ما لتحديد القواعد التي ينبغي ان تحكم السلوك البشري . أما "Moralistic" فهي التي تعبر عن القيم التي يعدها افراد وجماعة مهمة وتتعكس في القوانين والاجراءات والتعليمات والسياسات . ومن هذا يفهم ان التصرف الأدبي للفرد يجب ان يكون منسجماً مع ادب الجماعة . (الساعدي، 2002، 8)

لقد شغلت الاخلاق فكر الانسان منذ أزمنة بعيدة . فما أن بدأت المنافسة بين الناس على مقومات الحياة وظهور الصراع بين الإنسان واخيه حتى ظهرت ملامح سلوك مذموم وآخر محمود ، فكان ذلك انعكاساً لاختلال النظام الحياتي ، الاقتصادي والاجتماعي والسياسي . أن الاصلاح الاخلاقي في أي مجتمع لا يقوم على اساس دعوة اخلاقية مثالية على النمط الافلاطوني في جمهوريته ، او النسخ اللاحقة للمدينة الفاضلة او غيرها التي قفزت من فوق المعطيات الحياتية بتجلياتها القائمة كلها . فالأخلاق في محمودها ومذموها ليست سوى ثمرة ونتيجة لنمط النظام الحياتي . وصلاحها او فسادها ما هو الا أنعكاس لمقدمات مثل هذا النظام في شموليته وعمومه (نوري،5،2007)

ويرى قسم من الفلاسفة وعلماء النفس بأن الاخلاق هي "عادة الارادة" ووصفها آخرون بأنها " تغلب ميل من الميول على غيره وباستمرار " . (عقلة،18،1986)

ويقول بعضهم ان الخلق صفة نفسية كامنة راسخة تصدر عنها الافعال دون قصد وتكلف ، وهي اما ثابتة في نفس صاحبها ، وأما ناشئة من الغرائز كمن يولد وخلقهُ الكرم ، وأما مستفيدة من التدريب والارادة في عمل مادي ، أي انها شبه العادة او مكتسبة مما يحيط بالمرء . (ياغي،30،1995)

أما أرسطو فقد قسم الفضائل على قسمين :- الاول - الفضائل العلمية والتي تستند الى العقل فكراً وممارسة والتي قد يبحث عنها الانسان لذاته .

والثاني :- هي الفضيلة والاخلاق والتي تخضع للعقل ويمكن أكتسابها بالتدريب والممارسة . واقترح ارسطو ان تحديد مستوى الفضيلة يخضع لما اسماه بقاعدة (الوسط الذهني) ويعني الوسط الذهني ان التوسط

في الأمور هي جوهر الفضيلة أو ما يسمى (خير الأمور أوسطها) . أما العدالة في فكر سقراط فهي تنظيم المقاييس للفضيلة ، بينما العدالة عند افلاطون فتعني (المساواة) . (غرايغور ، 1984 ، 37-39-41) هذا وتنقسم الفلسفة الأخلاقية على أربعة أقسام هي :-

1 0 معرفة المبادئ الخلقية .

2 0 معرفة مكارم الاخلاق ووزائلها .

3 0 معرفة علاج الامراض النفسية .

4 0 تخلق الانسان بالفضائل والتي هي حدود الاعتدال في قواه الثلاث (العاقلة ، الشهوية ، والغاضبة) وهذه الحدود هي الاوساط بين المتضادات . (الزنجاني، 33، 1982)

وفي الأدب الإداري هناك تعريف عديدة لمفهوم الاخلاق في العمل الإداري يغلب عليها جوهر واحد أو الجماعة وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ أو ما هو صواب في موقف معين . (الطراونة، 1990، 137)

والاخلاق هي " مجموعة القواعد والاسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها ، ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس ، وناجحاً في مهنته ما دام قادراً على اكتساب ثقة العاملين معه من زملاء ورؤساء ومرؤوسين (جواد، 1992 ، 169)

وهناك من عرف الاخلاق في العمل الإداري بأنها " مجموعة مبادئ مدونة أو غير مدونة تأمر أو تنهي عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة ، وهي انعكاس للقيم التي يتخذها الفرد كمعايير تحكم سلوكياته. (Loyd, 1984) (Fleiy

ويرى باحثون آخرون في اخلاقيات الوظيفة أنها " تطبيق للقيم على التصرفات الفردية وتوفير الاساس القانوني والاخلاقي للسلوك الفردي في

مختلف المواقف والظروف ، وتتعكس في القوانين والتعليمات وقواعد السلوك والمعايير المهنية . أما في الاصطلاح الشرعي فقد تعددت معاني الخلق . ومن تعاريفه انه "هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الافعال الإرادية الاختيارية من حسنة وسيئة ، جميلة وقبيحة . وهذه الهيئة قابلة بطبعها لتأثير التربية الحسنة والسيئة فيها . (الجزائري،1990، 140)

-:

01 ان تكون راسخة او ثابتة في النفس ، فإذا ما ربيتُ على الفضيلة والحق وكرهية القبيح ، وظهرت في جملة تصرفات الشخص وكانت نمطاً لحياته قيل هذا خلق حسن . اما اذا أهملت ولم تهذب التهذيب اللائق بها ولم تعنى بتنمية عناصر الخير الكامنة فيها ، أو انها ربيت تربية سيئة حتى اصبح القبيح محبوباً لها والجميل مكروهاً لها ، قيل هذا خلق سيء .

2 ان الاكراه على الفضيلة لا يصنع الانسان الفاضل فإن لم تصدر الافعال والاقوال تلقائياً بيسر وسهولة فإنها تعد تخلقاً لا اخلاقاً وبينهما اختلاف ان هذه الهيئة قابلة بطبعها لتأثير التربية الحسنة والسيئة ، فالخلق لا يتكون في النفس فجأة ، ولا يولد قوياً ناضجاً . وقال تعالى : "واما من خاف مقام ربه ونهى النفس عن الهوى فإن الجنة هي المأوى" (سورة النازعات،40-41) ، وقال " وما ابرىء نفسي ان النفس لأماراة بالسوء" (سورة يوسف،الآية 153) . وقال رسول الله (صلى الله عليه واله وسلم) : كل مولود يولد على الفطرة ، فأبواه يهودانه او ينصرانه او يمجسانه . ولقد قيل في الاخلاق الشيء الكثير :-

- كل سلوك يقوم به الانسان بارادة خيرة ولغاية خيرة .
  - المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الانساني .
  - التقييد بأمر الشرع امرأ ونهياً وفي جميع التكاليف التي تربط الانسان بخالقه في العقائد والعبارات ، وتربطه بالمجتمع الاسلامي وغيره من المجتمعات . وفي علامة ذي الخلق الحسن قالوا : ان يكون كثير الحياء ، قليل الأذى ، كثير الصلاح ، صدوق اللسان ، قليل الكلام ، كثير العمل ، قليل الزلل ، قليل الفضول ، برأ يحب في الله ، ويبغض في الله ، ويرضى في الله ، ويسخط في الله.
- (الجزائري،1990، 141)

مما لا شك فيه ان التعاليم الدينية هي خير وسيلة لابعاد البشرية عن الرذائل وما يتبعها من مأس ، وان هذه التعاليم تؤدي الى السعادة في هذه الدنيا لما لها من فضل كبير في تنظيم امور الحياة وترتيب العلاقات الانسانية .وان التعاليم الدينية كلها تأتي عن طريق الرسل الذين ارسلهم الله للبشرية ليوصلوا لهم ما اراد خالقهم من تعاليم هو سبحانه يعلم انها في مصلحة الانسان . فكل تعليم لا يكون مصدره الخالق عز وجل ولا يكون عن طريق الانبياء فمصيره الى الزوال لانه جاء من عقل محدود ان كل الاديان السماوية نادت باتباع الفضيلة وترك الرذيلة وآخر الاديان السماوية هو الدين الاسلامي حيث حرص عن طريق القرآن الكريم وهو كلام الله عز وجل ولسان خاتم الانبياء محمد (صلى الله عليه واله وسلم) والائمة الاطهار "عليهم السلام" على اتباع هذه الفضائل وترك الرذائل . ان الدين الاسلامي عرف الاخلاق تعريفاً مميزاً فالاخلاق الاسلامية هي مجموعة الاقوال والافعال التي يجب ان تقوم على اصول وقواعد وفضائل وآداب مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعقيدة والشريعة الاسلامية من

خلال القرآن الكريم وسنة الرسول الاكرم ، صلى الله عليه وآله وسلم" والائمة  
الاطهار "عليهم السلام" فالاخلاق في الاسلام ليست جزءاً من الدين بل هي  
جوهره وروحه . وكفى حسن الخلق فضلاً انه يستميل النفوس ويورث المحبة  
ويزيد في المودة ويهدي الى الفعل الحسن . قال تعالى في وصف النبي  
محمد " صلى الله عليه وآله وسلم " : (( وانك

لعلى خلق عظيم )) (القلم/4)

وروي ان رسول الله "ص" قال : " انما بعثت لأتمم مكارم الاخلاق"  
وقال "صلى الله عليه وآله وسلم" : (( اكثر ما يدخل الناس الجنة تقوى الله  
وحسن الخلق)) وقال "صلى الله عليه وآله وسلم" : (( اكمل المؤمنين  
ايماناً احسنهم خلقاً)). وقال رسول الله "صلى الله عليه وآله وسلم" : (( ما  
يوضع في ميزان امرىء يوم القيامة افضل من حسن الخلق)) . وعن الامام  
علي ((عليه السلام)) : (( لو كنا لا نرجوا جنة ولا نخشى ناراً ولا ثواباً ولا  
عقاباً لكان ينبغي لنا ان نطالب بمكارم الاخلاق فأنها مما تدل على سبل  
النجاح ...)) كما قيل في هذا الصدد :-

وانما الامم الاخلاق ما بقيت      فإن هم ذهبوا اخلاقهم ذهبوا

(الهاشمي ، 2007 ، 1-472)

## المطلب الثاني

### مداخل الأخلاق

يواجه السلوك الاخلاقي صعوبات كثيرة طالما ظل هذا المجال يركز على معايير ومبادئ تحكم سلوكيات الافراد في بيئات مختلفة . فالسلوك الاخلاقي المقبول في بيئة معينة قد لا يكون مقبولاً في بيئة اخرى . فضلاً عن ذلك الصعوبات الناشئة من جراء التداخل بين ما تراه القوانين وبين ما يرى من وجهة نظر الاخلاق . ففي كثير من الاحيان يتخطى القانون الاخلاق فيرى ان هناك تشريعاً قانونياً الا انه لا اخلاقي ، أو أن الاخلاق قد تتخطى القانون منطلقة من وجهة نظر المعايير الاجتماعية لذلك قد يسلك الفرد سلوكاً اخلاقياً ولكنه غير قانوني ، او قد يكون قانوني ولكنه غير اخلاقي او يكون سلوكاً غير قانوني وغير أخلاقي . أو قد يكون قانوني وأخلاقى في الوقت نفسه 0ولتصنيف انماط السلوك الاخلاقي رأى كادا (104 : 1997 , Chadah) ، أن هناك طرقاً مختلفة من التفكير بشأن التصرف الاخلاقي يوجزها بما يأتي :-

#### ( Teleological approach )

:

يفترض هذا المدخل بأن الاحداث والتطورات يقصد بها تحقيق غرض ما ، وهي تحدث من اجل تحقيقه ، كما يعرف هذا المدخل بمدخل النتائج المترابطة منطقياً وانه يحدد التصرف الاخلاقي على اساس نتائج النشاط فيما اذا كان يقدم فائدة اكثر من الضرر للمجتمع .

(الساعدي، 2002، 22)



: :

يركز هذا المدخل على عمل ما هو صحيح ويستند الى المبادئ الاخلاقية  
لذا فأن بعض الافعال يمكن عدّها خاطئة حتى وان كانت عواقبها جيدة .  
(DeGeorge , 1982 : 37)

: :

يستند هذا المدخل على وجهة النظر الشخصية المستندة الى  
دوافع الشخص ومقاصده وأن لم تتوافق مع المبادئ والقيم المجتمعية  
المقبولة بوصفها اخلاقاً . وقد قدم (Ayer) هذا المدخل ، اذ اقترح (ان الأدب  
والاخلاق هما فقط وجهات نظر شخصية وان " الاحكام الاخلاقية هي تعابير  
بدون معنى للعواطف" وان فكرة الاخلاق هي فكرة شخصية بطبيعتها وتعكس  
عواطف الشخص وهذا يعني ان الفرد عندما يشعر بالسعادة في عمل ما فأن  
العمل سيكون أخلاقياً. (Castell , 1964 : 25)

: :

ينظر الى السلوك بأنه احترام وحماية حقوق الانسان الاساسية مثل حق  
المساواة والتعليم والاعتقاد وان المجتمع قد تعارف على احترام ذلك وجرى  
توثيقه بوثائق لها مكانة مقدسة يفترض بها ان تصان ، لذلك فأن الناس  
ينظرون من وجهة النظر الاخلاقية عندما ينظرون الى صحتهم التي يجب ان  
لا تهدد ولديهم الحق في ان لا يتم خداعهم او اغفالهم .

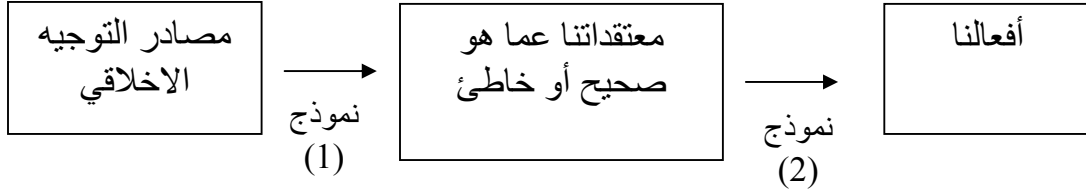
: :

يرى الافراد انهم يجب ان يعاملوا على اساس انهم بشر دونما تمييز على اساس الجنس أو العرق أو اللون استناداً الى القوانين التوجيهية الألهية والوضعية وان أي خروج عن هذه القوانين يعد تصرفاً لا أخلاقياً . (الساعدي ،2001، 23)

:

اشار (93 – 90 :- Mondy & Premeaux , 1998) موندي وبريمواكس في انموذجيهما الى الاخلاق الذي يوضحان فيه ان الاخلاق تتكون من علاقتين ، يشير اليهما الاسهم الافقية ، وان الشخص او المنظمة تكون اخلاقياتها قوية اذا كانت هذه العلاقات قوية وايجابية .فالعنصر الاول في النموذج (مصادر التوجيه الاخلاقي) يستخدم فيه عدد من المصادر لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطيء مثل ، القرآن الكريم ، والسنة النبوية ، والانجيل والكتب المقدسة الاخرى ، والضمير ، والنصيحة والقوانين .ان هذه المصادر يجب عليها ان تقود المعتقدات عن كل ما هو صحيح أو خاطيء وليس ان يكون الافراد مهتمين بكل ما هو ملائم ومفيد لهم .

## والشكل الآتي يوضح نماذج الاخلاق .



### شكل (5) يوضح نماذج الاخلاق (9)

ويرى (كرفن Griffin) ان هناك ثلاثة انواع من الاخلاقيات ولكل منها مصادرها الخاصة وهي :-

**1-** :

تتشكل اخلاق الفرد من مكونات عديدة تتشرب في ذاته مزيجاً من القيم والمعتقدات تمنحه القدرة على الحكم على ما هو صحيح وما هو خاطئ في موقف معين او ازاء حالة معينة . ان اخلاق الفرد تتكون من مزيج من تأثيرات مختلفة وهي:- (Griffin , 1999 : 90)

**0** : تعد الاسرة اقدم المصادر للقيم الاخلاقية ، اذ يتعلم الطفل التصرف المقبول خلال عملية التعارف الاجتماعية المبكرة ، ويتطور مقياس اخلاقي داخلي لديه من خلال ارشادات الآخرين ومن خلال الملاحظة . (Champoux,2000:42) **0** :

تشكل اخلاقيات الأفراد تأثيراً قوياً ، لاسيما ان الفرد عندما ينتقل من جو الاسرة في بداية حياته الى جو المدرسة ، يصطدم بسيل من القيم التي لم

---

• Mondy R. Waune & Premeau X.S.R (1998) Management , prentice Hall , The Engle wood Cliffn , New Jerss , p : 90

يألفها داخل أسرته اذ تبرز ظاهرة التنقف الاجتماعي وذلك بسيادة العادات والقيم القوية على العادات والقيم الضعيفة.

0 : غالباً ما تحدث القيم أو العوامل الموقفية بشكل

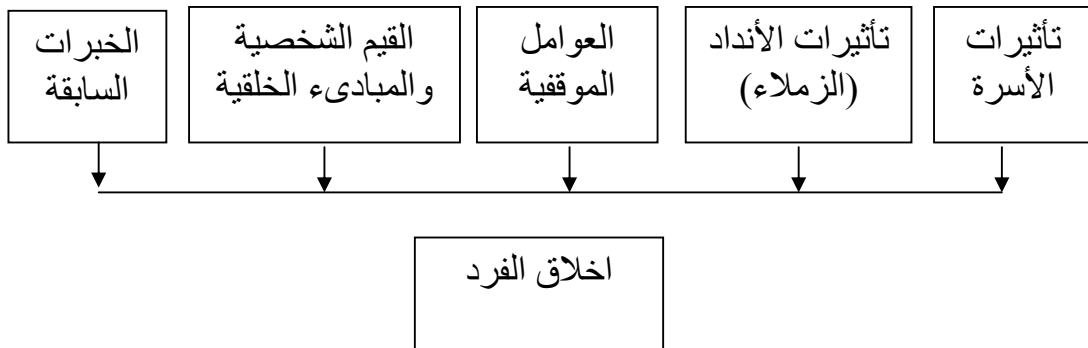
مفاجيء وتملي نوعاً من السلوك الذي قد لا ينسجم مع اخلاقيات الفرد .

0 : أشار (Griffin , 1999 , 105 )

كريفان الى ان القيم والآداب تسهم ايضاً في المقاييس الاخلاقية فالشخص الذي يضع الكسب المادي في أعلى سلم أولوياته فإنه سيتبنى صفة شخصية للاخلاق يرتقي بها في سعيه نحو الثروة بغض النظر عن انعكاسات ذلك على الآخرين .

0 : يشير (حرحوش والعنزي ، 2000) الى أن الفرد

مهما يكبر ويمارس نشاطات مختلفة في حياته فيبقى للماضي دور فعال في تحديد معايير القيمية والاخلاقية فالحوادث السلبية والايجابية التي يمر بها الفرد قد تعطي لاخلاقه شكلاً معيناً . والشكل التالي يبين هذه التأثيرات .  
(الساعدي، 2001، 46)



(•)

(6)

• المصدر:- في الساعدي، مؤيد نعمه، 2001، أخلاقيات الادارة واثرها في الرقابة الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، ادارة الاعمال، جامعة بغداد عن :

(Rickyw . Griffin , (1993) , Management , Boston , Hoyghton Go , p : 90 )

يرى كامبوكس (41 : 2000 , Champoux) ان جميع المجتمعات لديها مقاييس اخلاقية تعرف التصرف الذي تراه صحيحاً ومرغوباً فيه وهذه المقاييس قد تكون مكتوبة او غير مكتوبة تبعاً لثقافة المجتمعات . (الساعدي، 2001، 47)

إنّ الانظمة الاجتماعية متحركة وليست ثابتة ويجب ان تخدم المقاييس الاخلاقية الحاجات الاساسية لاعضاء المجتمع او انها سوف يجري تغييرها . وتتشكل مصادر الاخلاقيات في كل مجتمع من المعتقدات الدينية وتاريخ المجتمع وخبراته وتقاليده ، وثقافته الوطنية ، والقبيلة والعشيرة ، وقادة الرأي ، وخبرة العملية التعليمية . (Donaldson , 1996 : 52)

يؤكد دافت (Daft,2001:328) أن المقاييس الخاصة بتصرف اخلاقي أو اجتماعي مسؤول قد جرى تجسيدها في داخل كل موظف فضلاً عن داخل المنظمة نفسها . أن معظم المهتمين بالادارة يؤمنون بأن ممارسة الاخلاق هي جزء مكمل للادارة وان نظرية الاخلاق في نظر (1997:69) سامويل تفترض انه يتوجب على المدراء ان يركزوا على اشياء اخرى اضافية غير التركيز على الانتاج ، وهذه الفكرة الجديدة بشأن الادارة تؤكد الحاجة الى اتخاذ قرارات ادارية ذات علاقة بالصيغ الاخلاقية والعادات السائدة داخل محيط المؤسسة . كما يرى سامويل (1997:69) أن الاخلاق والتنافس لا يمكن فصلهما عن بعض ، فيقول " نحن نتنافس كمجتمع ولا يوجد مجتمع في أي مكان سوف يتنافس لمدة طويلة بنجاح مع التنافس الذين يطعنون بعضهم بعضاً من الخلق . (الساعدي، 2001، 47-48)

## المبحث الثالث

### اخلاقيات الادارة

#### المطلب الاول

#### لماذا الاهتمام بأخلاقيات الإدارة ؟

أن دراسة المواضيع الأخلاقية في المنظمات اليوم لم تبلغ التوسع والتعميد الذي وصلت اليه في العلوم السلوكية الأخرى . الا ان موضوع اخلاقيات الأدارة كثر الحديث عنه في العقود الأخيرة من القرن الماضي ، اذ تتزايد المنافسة وتتطور التكنولوجيا خلال وقت قصير ، وقد رافق ذلك تزايد الفسائح الاخلاقية نتيجة قيام رؤى الاعمال واهمال المسؤولية الاجتماعية التي لا تقل اهمية عن معيار الكفاءة ، والذي يعد معياراً احادي الجانب ، اذ لا بد من توسيع دائرة المسؤولية لتشمل مصلحة الاطراف ذات العلاقة ومصلحة المجتمع . والنظر الى المدى البعيد بدلاً من المدى القصير . كما عد المورد البشري استثماراً مهماً من استثمارات المنظمات مما وضع الأدارة امام صورة جديدة تتبنى من خلالها المعايير الاخلاقية التي من شأنها المحافظة على خصوصيات الافراد وتنمية جانب الالتزام لديهم والمطالبة بأحلال القيم بدلاً من اللوائح والاجراءات . ان منظمات اليوم تقع تحت ضغوط نتيجة المتغيرات السريعة تضعها في مأزق اخلاقي وتجعلها تتجاوز مسؤوليتها الاجتماعية والتزاماتها الاخلاقية وهذه العوامل تتمثل بالمنافسة الشديدة بين منظمات الاعمال الأدارية وتزايد الاتجاه نحو العولمة والفساد الاداري والممارسات المهنية الخاطئة التي تظهر بالمهنة لاعتمادها على المنفعة مع الحاق الضرر بالعاملين ان هذه العوامل وغيرها ادت الى تزايد الاهتمام بأخلاقيات الادارة وما يرتبط بها من سياسات

وبرامج للارتقاء بها والتدريب عليها . (الغنزي ، 1985، 105)

## المطلب الثاني : أبعاد أخلاقيات الإدارة :

: :

الانسان المخلوق الوحيد من بين المخلوقات الذي يولد عاجزاً وقاصراً ولا يستطيع ان يحيا وحيداً . حيث يعيش الإنسان منذ ولادته حتى مماته عضواً في المجتمع . وان استمرار عضويته يعتمد على عناية اسرته ومحافظةها على بقائه والمجتمع عموماً يمارس تأثيره وتحكمه في سلوك الانسان وتصرفاته من خلال المراكز والأدوار التي يلعبها . ويتم اعداد الفرد وتدريبه لشغل مركز محدد يتطلب ان يلعب هذا الفرد دوراً محدداً ، ينطوي على انماط سلوكية يحددها المجتمع . ففي المجتمعات البدائية تكون فترة الطفولة عند الفرد قصيرة نسبياً ، حيث بدأ المجتمع يتعلم خلالها كيف يدافع عن نفسه وكيف يشبع حاجاته ويرضي دوافعه . اما في المجتمعات الحديثة التي يبرز فيها التعقيد والتشابك حتى يصعب تتبع اسباب سلوك الفرد احياناً .وقد يكون من المفيد القول ان الإنسان يولد بقدر محدود من السلوك الثابت وبقدرة على التعلم ومن هنا كانت وظيفة المجتمع ، ممثلة في الأسرة والمدرسة والمؤسسة الاجتماعية في تربية الفرد وتعليمه واعداده للقبال من الأيام ، فقدرة الإنسان الهائلة على التعلم هي سر تفوقه على سائر المخلوقات و عماد تحكمه في محيطه بمختلف انواعه ( جواد ، 1992 ، 186 )

الإنسان يتعلم من اسرته ومدرسته ومجتمعه كيف يواجه متغيرات بيئته وما فيها من عوامل طبيعية ومصطنعة الا ان اسرة الفرد تسعى ومنذ نعومة اظفاره الى تعليمه كيفية مواجهة الحياة ومطالبيها وانه لمن المعلوم انه كلما تقدم المجتمع وزادت طرائقه ووسائله في مواجهة مطالب الحياة طالت فترة طفولة الانسان في ما يقارب ثلاثين سنة من بداية حياة الإنسان . (عافل ، 1971 ، 95 - 99)

في مثل هذا المجتمع تتعاون الاسرة والمدرسة والمؤسسات الاخرى على تزويد الفرد خلال مراحل حياته (طفولة ، حدث ، شباب) بالوسائل والطرائق لتساعده على مواجهة مطالب الحياة واعداده لمستقبله وحياته العملية . ( جواد ، 1992 ، 187 )

: :

## 0 1

ليست النظريات والمبادئ العلمية وحدها تؤثر في السلوك أذ أن للقيم والعادات دوراً لا يستهان به في توجيه السلوك ، فالقيم هي القاعدة التي تشكل منها سلوك الفرد ، لذلك فإن العلاقة بين القيم والاخلاقيات علاقة عميقة ووثيقة ومنها ما ينجم السلوك سواء أكان اخلاقي أم غير اخلاقي .(الساعدي، 2001 ، 154 – 157)

أن القيم عبارة عن المصدر الذي يكون جزءاً من النظام المعرفي للفرد والذي ينتج السلوك الإداري والوظيفي ، وهذا السلوك الإداري في الوظيفة هو محصلة لقوتي القيم الاخلاقية واللائاخلاقية وكما موضحة في الشكل الآتي

—:

(7)

(•)

---

• المصدر :- في الساعدي ، مؤيد نعمه ، أخلاقيات الإدارة وأثرها في الرقابة الإدارية على وفق أنموذج الثقة ، 2001 ، كلية الادارة والاقتصاد، ادارة الاعمال ،رسالة ماجستير غير منشورة.



ومن ملاحظة الشكل يلاحظ ان اخلاق الفرد تتشكل من مكونات عديدة تتبادل التأثير فيما بينها لصنع سلوك الفرد ، أذ أن هذه المكونات تمنح الفرد القدرة للتمييز بين ما هو خاطيء وما هو صحيح في موقف معين وأزاء حالة معينة . (الساعدي ، 2001 ، 39 )

0

اختلاف اختصاصات الكتاب الذين درسوا موضوع القيم وتناولوها بالبحث والتحليل افرزوا تبايناً في التعريفات المطروحة لهذا المفهوم . اذ يرى ( White ، 1973 : 15 ) انها هدف او معيار حكم يكون لتقافة معينة مرغوباً او غير مرغوب فيها . أما ( Row , etal , 1994 : 87 ) فقد عرفوا القيم بأنها موجّهات ترشد التفكير والنشاط ، كما يرى ( Harrison , 1975 : 14 ) ان القيم هي النظام الذي يوجه الفرد عندما يجابه عملية الاختيار بين بدائل عدة ، كذلك عرفها ( Klukhlon , 1962 ) بأنها مفهوم صريح أو ضمني للمرغوب الذي يؤثر في طريق واساليب الاختيار بين بدائل عدة والتي تؤدي الى السلوك المرغوب . يصف ميمورفي ( Memurvey, 1963:442 ) القيم الايدلوجية ، كما يعبر ( Fallding 1965, 223 ) عن المعنى الواسع للقيم بتقدير الاشياء حق قدرها . ويرى ( Litterer:1973,356 ) انها الافكار التي يتمسك بها الافراد كأمال وافتراضات بشكل مثالي ، معيار ، اعتقاد ، هدف ، الى الحد الذي يشعرون فيه بالعظمة التي تخدم في الوقت نفسه الافراد دليلاً او مرشداً . ويعرف قاموس وبستر القيم بأنها النوعية او الحقيقة المفيدة او المرغوبة ، او الثروة في الشيء . أما الباحثون العرب فقد عرفوا القيم بطريقة مشابهة لما ورد أعلاه فقد عرفها ( عبد الرحمن ، 1981 ، 35 )

بأنها القواعد والمعايير التي تمكن في التفرقة بين الصحيح والخطأ وبين ما هو مرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب ان يكون او هو كائن في حين عرفها (احمد ، 1983) أنها مجموعة من المعايير التي تنبثق من الخصائص وتكون لها من القوة مع ما يتناسب مع الصفات الضرورية . وعرفها (ضياء ، 1984 ، 24) بأنها مجموعة من الاحكام المعيارية المتصلة بمضامين واقعية، ينتشر بها الفرد من خلالها انفعاله وتفاعله مع المواقف والخبرات المختلفة . ان جميع التعاريف تضع القيم موضع المثل العليا اذ أن الانسان يبذل وسعه من اجل تحقيقها كما ان الجزء الاكبر من القيم يكتسب ويمكن تعلمها من خلال الخبرة والثقافة وذلك لتأثرها بالسياق الثقافي للمجتمع ، فهي تمثل وعياً جماعياً للأفراد المؤمنين بها وترسم لهم الاحكام والمعايير المتصلة بنشاطاتهم وتفاعلات(الساعدي ، 2001، 40)

## 0 (Value system)

يرتبط النظام القيمي بمفهوم القيم ففيه تترتب القيم حسب أهميتها النسبية وقد عرف (Sikule , 1973) النظام القيمي بأنه مجموعة من القيم الفردية المترتبة بشكل هرمي والتي تشير الى درجة أهميتها .كما ويعرف النظام القيمي بأنه انواع من القيم تتباين مديات عملها أو أهميتها تبعاً لطبيعة تفاعلات الفرد في المجتمع ومواصفاته الذاتية والبيئية ، وهي تعمل على اعطائه المعنى لذاته وللمجموعة التي ينتمي اليها ، فضلاً عن انها تتصف بالاستقرار نسبياً . ويعرف (ضياء ، 1984 ، 31) النظام القيمي بأنه نموذج منظم للقيم في مجتمع او جماعة ما ، وتتميز القيم الفردية فيه بالارتباط المتبادل الذي يجعلها تدعم بعضها بعضاً ، وتكون كلاً متكاملًا وهو من ثم مكون رئيس للبناء الثقافي للمجتمع وهو الذي يحافظ عليه ويدعم وجوده. (الساعدي ، 2001 ، 42)

تترتب القيم في مستويات داخل النظام القيمي حسب اولويتها واهميتها ،  
اذ تبدو كأنها سلم ، وان اكثر القيم قدسية واهمية للافراد والجماعات تكون في  
قمة السلم القيمي وتمثل هذه القيم مكانة اجتماعية عالية وتفرض صفة الالتزام  
على الأفراد والجماعات التي تستمد قوتها من العرف والقانون مثال ذلك  
سلطة الأب في الاسرة كما تأتي بعدها في الاهمية القيم التي يشجعها المجتمع  
ويدعوا اليها من دون الزام كقيم النجاح في الحياة والترقي في ميدان العمل ،  
أما المستوى الثالث فهي القيم المثالية التي يستحيل تحقيقها بشكل كامل ولكنها  
تؤثر في توجيه سلوك الافراد مثال ذلك مقابلة الاساءة بالاحسان وغيرها .  
وقد تختلف القيم او تتعارض بعضها مع بعض داخل النظام القيمي للشخص  
أو المجتمع فقد تكون قيمة الكرم وقيمة حب المال لدى الفرد في الوقت نفسه  
 . وقد اوضح بوشهولز ( Buchholz model , 1976 ) في انموذجه الذي من  
خلاله يقيس القيم لدى العاملين في المنظمات وهو يحتوي على خمسة أنظمة  
قيمية جميعها تدور حول العمل وطبيعته اذ يشكل كل نظام من هذه الانظمة  
كياناً مفرداً بشكل واضح يمكن رسمه وقياسه بصورة علمية يمكن انجازه بما  
يأتي :-

01

أن العمل على وفق هذا النظام يحظى بقدسية لدى الافراد ولا بد من  
احترامه وبذل المزيد من الاخلاص لكونه يتناسب طردياً مع كرامة الفرد  
وشرفه كما أن أهمية الفرد تقاس بمقدار ما يقدمه من عمل مخلص ونزيه  
للمجتمع وفي خلال العمل النزيه يستطيع الفرد ان يتجاوز الحواجز  
والصعوبات الحياتية لان نجاح الفرد رهين بجهوده الفردية الذاتية .

## 0 2

الانسان على وفق منظور هذا النظام يستطيع ان يكشف ذاته ويحقق انسانيته من خلال العمل بوصفه وسيلة مهمة ، ولا بد من الاهتمام بالعامل اكثر من العمليات الآلية ، وضرورة العمل على تطويره ونموه في محيط العمل . لذا يجب اعادة النظر في تصميم الوظائف لتكون ذات معنى ودلالة اكثر للافراد لكي يستطيعوا تحقيق ذاتهم الانسانية من خلالها . وان يكون العمل مشوقاً وذا متعة كما يجب ان يكون وسيلة لتحقيق التطور وزيادة الخبرة واكتساب مهارات اضافية .

## 0 3

ان العمل على وفق منظور هذا النظام هو وسيلة وليس غاية ، وسيلة يبين الفرد من خلالها مدى اسهامه في التأثير على المجموعة من خلال موقف كونه فرداً في الهيكل التنظيمي وكذلك وسيلة لخدمة مصالح المجموعة وأهميتها واهتماماتها .

## 0 4

قيادة الاقلية للمنظمة أو المؤسسة واستخدام الاساليب البيروقراطية وأهمال العاملين لم تنجح في خلق الولاء والابداع في المنظمة كما انها قللت الانتماء التنظيمي للعاملين مما يؤدي بالمنظمة الى التخلف عن مثيلاتها من المنظمات التي ترى ان الانجاز العالي والولاء العالي يأتي من

خلال أفساح المجال أمام العاملين لأن يكون لهم دور في ادارة المنظمة في التخطيط واتخاذ القرار وتحمل المسؤولية الجماعية .

**0 5**

ترى قيم هذا النظام انه كلما قلت ساعات العمل وازدادت ساعات الراحة للعاملين كان ذلك أفضل ، لأن زيادة اوقات الفراغ شيء مفيد للفرد وضمن كبير لنجاحه . (الساعدي ، 2001 ، 43-44)

:

**0 1** : يعتبر الصدق اساس الفضائل النفسية ، وضرورة من

ضرورات الاجتماع بل هو اكبر ابواب السعادة للأفراد والجماعات .  
ولعل اصدق ميزان لراقي الامم ، صدق افرادها في أقوالهم واعمالهم ، ولقد كانت امتنا في عصور الخير والمجد من اشهر الامم بالصدق حاكمها صادق موثوق وعالمها صادق وموثوق ، وتاجرها صادق وموثوق ، وعاملها صادق وموثوق .

**0 2** : من الاخلاق الاجتماعية التي تدل على سمو المجتمع وتماسك

بنيانه ، ان ينتشر بين ابنائه خلق ((الأمانة)) ومن المجمع عليه لدى علماء الاخلاق والاجتماع ، ان الامانة من الزم الاخلاق للفرد والجماعة على السواء . وان كثيراً من الناس يحصرون الامانة في اضيق معانيها وحدودها فيرونها قيام الانسان لحفظ ما يودع لديه من مال ، فأن وفاه صاحبه كان اميناً وان انكره وتلاعب به كان خائناً. وهذا هو اضيق معاني الامانة. اما المعنى الواسع للامانة فهو التزام الواجبات الاجتماعية وادائها خير اداء ،

كما في قوله تعالى : (انا عرضنا الأمانة على السموات والأرض والجبال فأبين ان يحملنها واشفقن منها وحملها الانسان ، انه كان ظلوماً جهولاً) (الأحزاب /72) .

وحق المجتمع على الانسان امانة يلتزم بالوفاء بها فأن لم يفعل ذلك كان مسيئاً الى الناس .والدين امانة في اعناق رجال الشريعة ، ان شرحوه وصانوه من التحريف والتلاعب ، وبينوا ما فيه من حق وخير ، وحالوا دون العدوان على شرائعه ، كانوا اوفياء لآقدس ما في الحياة من معنى كريم ، وان لم يفعلوا ذلك كانوا مرتكبين لابشع صور الخيانة واشدها خطراً .(ابن انس ، 1984 ، 79-81)

:

:

يعد بناء السلوك الإداري مهمة ليست باليسيرة لقيادات الإدارة التي تسعى الى تطوير ثقافتها وتعزيزها ، وان افضل طريقة لذلك هي جعل الافراد يدركون ان ذلك التطوير يصبُ في مصالحهم ويحقق لهم حاجاتهم . أن المنظمات التي تريد من الناس ان يتصرفوا بشكل اخلاقي يتوجب عليها مكافأتهم ، ومن اجل ذلك أورد (Nichol & Day , 1982) اموراً تستطيع الادارة من خلالها التشجيع على السلوك الاخلاقي بما يأتي :

- اصدار بيانات عامة بأن التصرف الاخلاقي مهم جداً ومتوقع .
- تقويم الخصائص الشخصية للأفراد المتقدمين للتعيين في المؤسسات وتجنب الافراد ذوي الميول اللاأخلاقية .
- تحديد سياسات مؤسسية تحدد الدلائل الاخلاقية والاهداف .
- مكافأة التصرف الاخلاقي ومعاقبة التصرف غير الاخلاقي .
- الحذر من دوافع التصرف غير الاخلاقي عند وضع موظفين في مواقع تنافسية .

- الأخذ بالحسبان عندما تتطلب القرارات حكماً أخلاقياً ينبغي ان تكون عملية صنعها جماعية وغير فردية . (الساعدي ،2001، 28-29)

: :

أشار (Criffin :1999 :110) ان أي جهد لتعزيز التصرف الاخلاقي يجب ان يبدأ من الإدارة العليا اذ أن كبار المدراء هم الذين يشكلون هيكل المؤسسة ويحددون ما سيكون مقبولاً او ما هو غير مقبول من التصرفات . ان المدراء بشكل عام يكافحون من اجل التشجيع على ممارسات اخلاقية ليس ليكونوا على حق من الناحية الأخلاقية فقط ولكن من اجل الحصول على فائدة من الاعمال جراء ارسائهم رموزاً اخلاقية يسترشد بها الموظفون لذا فإن التطوير المستمر لمجموعة مبادئ اخلاقية هي خطوة مألوفة يمكن ان يتخذها المدراء أو رؤساء الاقسام من اجل انشاء مكان عمل اخلاقي ، أما الخطوة الأخرى فهي اقامة مكتب خاص أو قسم يكون مسؤولاً عن التأكد ان الممارسات في المؤسسة هي اخلاقية .لذا فإن مطالبة المدراء بأدارة السلوك الأخلاقي في المؤسسة يجبرهم على ايجاد طرائق ادارية من اجل التصرف الأخلاقي فمسألة الاخلاق هي قضية نسبية ، اذ ما نراه اخلاقياً من وجهة نظرنا قد يراه آخرون غير اخلاقي ، وان السلوك في موقف معين قد يختلف من موقف الى موقف آخر لمعالجة الحالة نفسها ، لذا تكون مهمة المدراء او رؤساء الاقسام مهمة شاقة . حيث ان التصرف الاخلاقي كما يرى (champoux) يحدث لأن الشخص يعتقد وبحرية بأنه الطريق الصحيح للتصرف وان القادة الاداريين لا يستطيعون فرض التصرف الاخلاقي بالقوة بقدر ما يستطيعون تطوير

تراث يستطيع مساندة التصرف الاخلاقي ، وان القرار بشأن التصرف بشكل اخلاقي ما يزال باقياً بيد الافراد) . (الساعدي،2001، 30)

وعليه يجب التمييز بين نوعين من الاخلاقيات هي :-

**0 1** :- تقوم على القيم المطلقة والنهائية التي لا توسط ولا مساومة ولا مبادلة فيها بين الصواب والخطأ أو بين صواب أفضل من صواب أو بين الوصول الى اقصى درجات الكمال في القيم . فالصدق مطلوب سواء أكان ذلك على حساب الذات أم على حساب المجتمع .

**0 2** :- تقوم على القيم النسبية فالوسيلة والاساس فيها ما هو محدد في بيئتها المحدودة ، فهي مفهوم قانوني تنظيمي بالنسبة للعاملين ويتعلق بما تحده لوائح أنظمة المؤسسات من واجب .ويمكن تمثيل كلا النوعين من الاخلاقيات من خلال الأواني المستطرقة فأخلاقيات المبدأ هي قاعدة الاواني المستطرقة ، حيث هي الاعتقاد الثابت والاساس الذي لا يتغير لا في السائل ولا في الشكل ، في حين تكون اخلاقيات الواجب هي الاواني بأشكالها واحجامها واوزاعها المتباينة مع ملاحظة مهمة هي ان هناك اتصالاً قائماً بين الأثنين دون أهمال ما يمثل القاعدة وما يمثل الحالات الخاصة . (نجم ، 52،2000-53)



## المبحث الرابع

### أخلاقيات الإدارة : نظريات ومداخل :

ومما يرتبط بذلك التطور ظهور نظريات لأخلاقيات الإدارة ومداخلها وفلسفات الاعمال المرتبطة بها . (نجم ، 2000 ، 54)

ولا شك في ان النظريات الاخلاقية تشكل اساساً لتفسير وفهم الجوانب الاخلاقية المختلفة في التصرف الانساني . وقد تطورت نظريات عديدة في هذا المجال ، ودون التوسع في ذلك نشير الى ان فولمير في تناوله لأخلاقيات الادارة أشار الى وجود اربع نظريات أخلاقية هي :- (Fulmer , 1978 , p:43)

وتقوم على أن الاخلاق تشتق من التجربة الانسانية ، وان ما هو اخلاقي أو ما هو غير أخلاقي يعتد به من خلال الاتفاق العام ، وهذا ما لا يتحقق الا بالتجربة اولاً ، وان ما يحدد ويقاس من عوامل هذه التجربة يحقق الوصول الى ذلك الاتفاق ثانياً .

#### ب 0 (Rational Theory) :-

وتقوم على أن العقل يمتلك القدرة على ان يحدد ما هو جيد وما هو سيء ، وان هذه التحديدات المنطقية هي اكثر استقلال عن التجربة ، وبالتالي فإن حل المشكلات الاخلاقية يمكن ان يتم عن طريق ما هو عقلائي ، وان التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك .

#### ج 0 (Intuitive Theory) :-

وترى أن الاخلاق لا تشتق بالضرورة من التجربة او المنطق ، وإنما بما يمتلكه الافراد بشكل فطري وتلقائي من حدس ، كقدرة ذاتية على التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطيء ، وان سوء التصرف الاخلاقي يعود الى البيئة السيئة ، والتربية الناقصة وغير السليمة ، وعوامل التنشئة غير الملائمة .

#### د 0 (Revelation Theory) :-

وترى أن تحديد الصواب والخطأ اعلى من الأنسان ، وان الله يخبر الانسان بالمبادئ التي تساعد على تحديد ما هو صحيح وما هو خاطيء ، وهذا ما فعلته الأديان السماوية .

أن المديرين في تصرفاتهم وقراراتهم الإدارية يتأثرون بهذه النظريات كما يتأثرون وربما بقدر أكبر بمتطلبات بيئة الاعمال التي

يعملون فيها مما يلقي بظلاله على طريق العمل بكل نظرية من هذه النظريات .ولابد من التأكيد على ان المنظور المختلف الذي تقدمه كل نظرية في التعبير عن الحقيقة الاخلاقية يخلق احياناً صعوبات اضافية في تحديد الخيار الاخلاقي الملائم ، مما يوجد الحاجة الى تكامل هذه النظريات في رؤية متكاملة تساهم في زيادة الوضوح لما هو أخلاقي ولما هو لا أخلاقي في الادارة في المواقف المختلفة .  
(نجم ، 2000 ، 55)

: :

تتصدر مصادر السلوك الاخلاقي في اربعة مصادر وهي :-

- 1 0 الفكر الانساني وما احتواه من منطق .
- 2 0 الطبيعة التي يعيش في احضانها الفرد .
- 3 0 الجبلة الانسانية التي لا تكاد تعتمد على الفكر .
- 4 0 الدين .

ان اول هاد للفرد هو الفكر . لقد شرع الناس ينظرون ويختبرون وينصرفون وتنبين لهم المنافع . الضار منها والصالح وتتضح لهم وجوه الهوى والضلال حتى اذا جرت بهم السنون تكونت لديهم وفيهم اساليب من العيش ارتضوها ولم يعد الفكر يعمل فيها ووفرت العادات على الناس المجهود الذي يبذلونه في الاختيار كلما وصلوا الى مفترق طريق . ومن الناس من اتجه الى الطبيعة يستوحون منها السلوك الانساني باعتبارها المصدر الثاني . في الطبيعة الكثير من الايحاء . ففيها السعي الى الرزق وفيها التعاطف وفيها الدفاع عن الذات والحرص على الحياة حالة قائمة في الانسان فأن خاب المنطق في تبرير الحرص قامت الطبيعة تغمده . والمصدر

الثالث للسلوك الاخلاقي هو الجبلة الانسانية . والمصدر الرابع للسلوك الاخلاقي الذي تلعب فيه الاديان الدور الاساس في تشكيله .

فالأديان هي التي جمعت الى العبادات والعقائد محاصل القرون من الاخلاق ورسمت الطريق الى البشرية ووفرت على الناس اضطراب الفكر وريبة المنطق . وهناك من الوصايا ما يمثل قواعد معقدة لهذا السلوك منها

- .

- .

- .

- .

ولو أخذت هذه الوصايا مثلاً للاخلاق لوجدت هي واحدة في سائر الاديان وبالتالي لا زالت الكتب السماوية والمقدسة عند الأمم هي أيسر المصادر واروحها للسلوك الاخلاقي للفرد . (جواد ، 1992، 272-282)





## المبحث الأول دراسات عربية

1 - (1994):

( أخلاقيات الوظيفة العامة والعوامل الإدارية المؤثرة في مخالفتها  
بالتطبيق على المملكة العربية السعودية ) .

هدفت الدراسة الى تحليل ومناقشة العوامل الإدارية والتنظيمية المختلفة التي تسهم في ظهور السلوك الأخلاقي للموظف العام ومناقشتها في المملكة العربية السعودية أظهرت نتائج الدراسة بأن أهم العوامل التي تؤثر سلباً في سلوك العاملين هي انخفاض

العائد المادي من الوظيفة وعدم تناسبه مع ظروف المعيشة ، وعدم وجود الجزاء الرادع ، وعدم سلامة المناخ التنظيمي ، وأنفراد الرؤساء بعملية اتخاذ القرارات ، وعدم صلاحية القيادة من مشرفين وقيادات ورؤساء ، وتسلب القيادات الإدارية ، وسوء نظام الاتصالات في المنظمة وضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية .

(اللطيف، 2007، 23)

( 2000 ):

- 2

(اخلاق الادارة وادارة الاخلاق ، بأشارة خاصة لمنظمات الاعمال)

يستهل الباحثان الدراسة بجملة من المفاهيم الاخلاقية الذي تحدث حديثاً في هذا الوقت كالعدالة والصدق والثقة والامانة... الخ معللين ذلك بسبب غياب السلوك الاخلاقي المستند الى القيم المجتمعية الصحيحة اللازمة لاشاعة الاخلاق وادارتها بشكل صحيح في المنظمات مستهدفين الوصول الى تحديد المعايير الاخلاقية الصحيحة التي يجب ان تسود ، وقد توقع الباحثان ان موضوع اخلاقيات الادارة سيكون الاكثر اهمية في مجال الأعمال مستقبلاً بسبب العجز عن تحديد السلوكيات الصحيحة من الخاطئة في منظماتنا اولاً ولأزدواجية الاخلاق لدى القيادات الادارية ثانياً ، وقد اطلقا عليه مبدأ الكيل

بمكيالين بوصفه مشكلة تعاني منها اغلب المنظمات اليوم .(الساعدي،2001،  
(106،

### 3 - دراسة رضا وخلف (2004):

( )

-:

1 0 ما هي الآلتزامات الخلقية التي يفترض أن يلتزم بها المعلم نحو :-

0 مهنته

ب 0 تلاميذه

ج 0 زملائه من وجهة نظر :

أولاً 0 تدريسيي كلية المعلمين .

ثانياً 0 المشرفين التربويين .

ثالثاً 0 المعلمين .

2 0 هل هناك فروق ذات دلالة أحصائية بين أستجابات عينة

البحث (النسبة المئوية) تبعاً لمتغير المهنة ؟

3 0 هل توجد علاقة دالة أحصائياً بين أستجابات عينة البحث تبعاً

لمتغير المهنة ؟

تألف مجتمع البحث من التدريسيين في كلية المعلمين الجامعة

المستصرية والمشرفيين التربويين في مدينة بغداد ومعلمي المرحلة

الابتدائية . بلغت العينة الرئيسية ( 270 ) موزعة على التدريسيين والمشرفيين

والمعلمين حيث تشكل هذه العينة نسبة 50% من تدريسيي كلية المعلمين

و46% من مجتمع المشرفين التربويين والى 5% من مجتمع المعلمين . وقد

تم أستخدام الآستبيان أداة أساسية للبحث وجمع المعلومات .

أعتمد الباحثان الوسائل الأحصائية الآتية المناسبة لتحقيق أهداف البحث :

- 0 1 حساب تكرارات أستجابات العينة تبعاً لبدائل الآجابة (نعم ، لا) وتبعاً لمهنة (تدريسيون ، مشرفون ، معلمون) .
- 0 2 أستخراج النسب المئوية لتكرارات الآستجابات تبعاً لبدائل الآجابة ولكل فقرة من فقرات الآداة .
- 0 3 أستخراج قيم مربع كاي لآختبار الفروق بين أستجابات العينة ولكل فقرة .
- 0 4 أستخراج متوسط النسب المئوية للفقرات ولكل أفراد العينة .
- 0 5 أستخراج معامل التوافق لتحديد قوة العلاقة بين أستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المهنة .

وقد توصلت الدراسة الى النتائج الآتية :-

- 0 1 دلت نتائج الدراسة على استجابات ايجابية لمعظم أفراد العينة بالآستجابة (بنعم) على معظم فقرات الاستبيان وهذا مايدل على رضا معظم أفراد العينة على هذه الآلتزامات .
- 0 2 عدم وجود فروق ذات دلالة أحصائية بين أستجابات عينة البحث تبعاً لمتغير المهنة
- 0 3 أن العلاقة والتوافق بين أستجابات فئات عينة البحث على مجالات الاستبيان كانت مقبولة الى حد ما .



( )

-:

0 1 تحديد مستوى العلاقة بين متغيرات اللغة التنظيمية ومتغيرات القيم الأخلاقية .

0 2 إثارة اهتمام جامعة القادسية (عينة الدراسة ) لأهمية موضوع اللغة التنظيمية والقيم الأخلاقية وعلاقتها مع بعضهما وتأثيرهما في السلوك المدني .

0 3 السعي الى تحقيق الترابط بين الواقع النظري والفلسفي الذي جاءت به الدراسة .

0 4 بناء مقاييس خاصة توضح العلاقة والآثر بين متغيرات الدراسة ( اللغة التنظيمية ، القيم الأخلاقية ، السلوك المدني)

0 5 تقييم دور اللغة والأخلاق في الوصول الى السلوك المدني لعينة الدراسة بشكل منفرد ومجتمع .

0 6 بحث الباحثين والمختصين لدراسة متغيرات الدراسة (اللغة، الأخلاق، السلوك) في المشاريع البحثية المستقبلية .

طبقت هذه الدراسة الاستطلاعية في جامعة القادسية بأختيار عينة مكونة من (36) رئيس قسم علمي ، وقد أستعملت الاستبانة والمقابلة كوسائل لجمع المعلومات ، وأختبار فرضيات الدراسة التي أهتمت بوجود العلاقة والآثر بين متغيرات اللغة التنظيمية والقيم الأخلاقية والسلوك المدني . ولغرض أختبار الفرضيات أستعملت بعض من الوسائل الأحصائية التي توصلت الى نتائج معينة وهي :

أ 0 النسبة المئوية والتجميعية : لتحديد نسبة أهمية الاستجابة عن أوساطها الحسابية.

ب 0 الوسط الحسابي : لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.

ج 0 الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت قيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية.

د 0 الأهمية النسبية: لتحديد نسبة أهمية فقرات الاستبانة.

هـ 0 معامل ارتباط الرتب — (spear man): لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

في ضوء هذه الدراسة وضعت العديد من الاستنتاجات أهمها : كانت هناك مواقف إيجابية لدى رؤساء الأقسام في جميع الكليات تجاه أنواع القيم وترتبط اللغة التنظيمية بأبعادها جميعا مع القيم الأخلاقية ، كما أن هناك ارتباط للقيم الأخلاقية معنوياً مع السلوك المدني

:(2008)

5

تهدف الدراسة الى ماياتي :-

1 0 مساعدة الموظف على المواجهة الواعية والموضوعية لما يصادفه من مشكلات تتعلق بالأخلاقيات والقيم البيئية السائدة .

2 0 توليد الالتزام الذاتي بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات الحميدة كوسيلة للتفريق بين السلطة والمسؤولية .

3 0 أن يتفهم الموظف المضامين الأخلاقية للسلطات التي يمارسها والحرص على استخدامها للصالح العام .

0 4 أن يتفهم الموظف معنى الصالح العام وأهمية ذلك لكل أفراد المجتمع  
0 5 تصميم نظام متكامل لتقويم أداء جودة أخلاقيات الإدارة من مؤشرات موضوعية

للأنشطة الأساسية للتقويم تستنبط من واقع عمل المؤسسات الصحية 0

اختيار عينة الدراسة على أساس التخصصات العامة ، والمتخصصة  
، والآدارية والتي تمثلت بمديري المستشفيات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام  
ومسؤولي الشعب والوحدات فقد بلغت العينة من ( 65 ) فرداً ، بواقع (15)  
فرداً من دائرة صحة بغداد الرصافة و(25) فرداً من مستشفى الكندي العام  
و(25) فرداً من مستشفى ابن النفيس التخصصي . وأعدمت الدراسة عدداً  
من الوسائل لجمع البيانات الخاصة بالدراسة كما تم

-:

- 0 1 النسب المئوية لعرض البيانات المتعلقة بأختيار عينة الدراسة ووصفها
- 0 2 معادلة ( سبيرمان - براون ) لقياس ثبات وحدة الاستبانة .
- 0 3 معامل ارتباط بيرسون لحساب تمييز فقرات الاستبانة وأرتباط درجة  
كل فقرة مع فقرات الاستبانة كلها لقياس ثبات الاستبانة .

:

0 1 يتحدد أطار عمل العاملين في المنظمة بعدد من الواجبات التي تتسجم مع  
القواعد والآجراءات التنظيمية التي تعد بمثابة القانون للابتعاد عن  
المحضورات .

0 2 يعد التشجيع على الممارسات الأخلاقية القومية حقاً طبيعياً مكتسباً في  
المؤسسة الصحية ويحث أن لايسعى المديرون نحو أحباط السلوكيات  
الأخلاقية .

0 3 أن المنظمة في العالم الإسلامي لموضوع الأخلاقيات تختلف تماماً عن  
نظرة العالم الغربي لها ، ففي الوقت الذي يتمسك فيه العالم الإسلامي

بالقيم الروحية في موضوع الأخلاقيات يستمر العالم المعاصر في رؤية علمية بحثه لمستقبل سلوكيات العاملين المعاصرة  
0 4 أن المدونات الأخلاقية تشكل عنصراً مهماً من عناصر ضبط السلوك المهني اذا ما تم تفعيلها بالشكل الصحيح .  
0 5 أن وجود المدونات الأخلاقية في المنظمة يجب أن يدعم المناخ الأخلاقي فيها ويساعد على الارتقاء به ويشكل حماية لها أمام القانون

-:

0 أوضحت الدراسة وجود علاقات معنوية بين متغيرات الدراسة ( التفسيرية ، الأخلاقيات ، الجودة ، ومعايير الأداء ) مع المتغير الاستجابي جودة الأداء مما يدل على وجود علاقة حقيقية بين أبعاد المتغيرات في العينة المبحوثة .  
ب 0 أثبتت الدراسة بوجود علاقة ارتباط بين متغير الدراسة التفسيري ( الاخلاقيات ) مع جودة الأداء كمتغير استجابي مما يؤكد ضرورة استخدام الأخلاقيات في العمل ومصادقته في العينة المبحوثة .

(2008)

6

( )

-:

ما الذي ينبغي أن تفعله أخلاقيات الأعمال للمنظمات ، وبأي أسلوب كان ويكون في ظل ما يحدث من فوضى تعم بيئة الأعمال المتغيرة التي تواجهها وبشكل متزايد في أطار توجهات العولمة .  
لقد قام الباحث من خلال هذه الدراسة بتحليل أفكار هؤلاء المنظرين من خلال أسهاماتهم الشخصية في نظرية الإدارة وكما يأتي :

1 0 ما الذي يمكن أن نخبرنا به المضامين الأخلاقية لنظريات فردريك تايلور ، وكيف ستكون ردود أفعاله تجاه الانتقادات التي وجهت وما تزال توجه إليه ؟

2 0 ما الذي قاله تشيستر برنارد حول مكانة أو قيمة السلوك الأخلاقي للرؤساء والمدراء التنفيذيين ؟

3 0 لماذا أهتم بيتر داركر بالمسؤوليات الاجتماعية لمنظمات الأعمال ؟

:

على الرغم من المدى المحدود للدراسة ، فإن النقاش فيها كشف للمتخصصين في الإدارة نتيجة مهمة وهي أن تعليم نظرية الإدارة لا يتحقق من دون مناقشة مدلولات أخلاقيات الأعمال المتأصلة بمحتوى كل نظرية .

## المبحث الثاني دراسات أجنبية

Becker &Fritsch (1987 ) 1

**Comparison Of The Ethical Behavior Of American -  
French-And German-Manager**

)

(

هدفت الدراسة الى معرفة كيف والى أي مدى تختلف المعتقدات والسلوكيات الأخلاقية تبعاً للبيئة الثقافية .

وقد تم جمع البيانات لهذه الدراسة وذلك بأستخدام سلسلة من البيانات التي تمثل عدة أنواع من المشكلات الأخلاقية كالأكره ، الرقابة ، صراع المنفعة ، البيئة المادية ، الطريقة الأبوية في معاملة الجماعات والأفراد التي أخذت موضوع الأخلاقيات من منظور مقارنة بين أكثر من دولة .

وقد خلصت الدراسة الى أن المديرين الأمريكيين كانوا أكثر اهتماماً بالنواحي الأخلاقية والقانونية ، بينما أهتم نظراؤهم الألمان والفرنسيين بنجاح عملهم قبل كل شيء . ( الربيعي ، 2008 ، 58)

**Fritz & Ronald (1999)**

**2**

**(Organizational Ethical Standards And Organizational Commitment)**

)

( )

هدفت الدراسة أن أفترض تبني مثل هذه المعايير من قبل الموظفين أمراً أكثر احتمالاً إذا كانت هذه المعايير متوفرة بشكل سلس للرجوع اليها في الحياة

اليومية للمؤسسة ، وترتكز هذه الدراسة على الفرضية القائلة بأن المنظمة تجعل معاييرها الأخلاقية واضحة في الحياة اليومية للمنظمة من خلال القدوة الحسنة تضربها القيادة ، ومن خلال التعزيز المؤسساتي ، والاتصال مع الزملاء الذي يولد الوعي بهذه المعايير لدى الموظفين ، و الوقت نفسه فأن وضوح هذه المعايير لدى الموظفين سوف يخلق الالتزام لدى الموظفين الذين يرون أن المؤسسة تحافظ على التزامها وتعزز شخصيتها المؤسساتية .وقد خلصت الدراسة الى أن المنظمات المهتمة بالالتزام الأخلاقي للموظف تواجه مشكلة الصراع بين الموظف من جهة والمعايير الأخلاقية من جهة أخرى ، حيث تعدّ التهيئة الاجتماعية للموظفين الجدد إحدى الطرق التي تضمن هذا الالتزام ومن المهم بالنسبة لقدامى الموظفين ، والموظفين الجدد أن تكون هذه المعايير واضحة وقابلة للتطبيق في الحياة اليومية لمنظمة ما ، وأيضاً كشفت الدراسة على أنه اعتماداً على مستوى المؤسسة و وعيها بالمعايير الأخلاقية المؤسساتية يمكن التنبؤ بذلك من خلال التزام المديرين ، بتلك المعايير أو المناقشات مع الزملاء ، بغض النظر عن المستوى الإداري .  
( الربيعي ، 2008 ، 61 )

### Armstrong & Kusuma & Sweenay (1999)

3

#### **working life The RELationship between ethical climates and quality**

( )

هدفت الدراسة الى بيان العلاقة بين المناخ الأخلاقي ونوعية حياة العمل ، أذ بلغ حجم العينة ( 321 ) مستخدماً من الملاك الأكاديمي والإداري في جامعة

فيكتوريا في أستراليا ، وقد أستعملت الأستبانة كأداة لقياس أبعاد المناخ الأخلاقي (المهنية ، القواعد ، الآداتية ، الأهتمام ، الأستقلالية ، الكفاءة ) وفقرات نوعية حياة العمل ( الأجرور ، العمل نفسه ، الترقية والأشراف) وقد أفرزت نتائج تحليل الدراسة الى أن أية منظمة إذا ما أرادت فعلاً أن تعزز من المناخ الأخلاقي المتسم بالقواعد عليها أستعمال القواعد والسلوكيات الأخلاقية والاتصالات الواضحة للتأثير الأيجابي على نوعية حياة العمل . ( الهنداوي ، 2007 ، 98)

\*

---

بعد ان عرض الباحث الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت بعض جوانب ومتغيرات بحثه يؤشر بعض الدلالات والمؤشرات عنها وكما يأتي:-

1. تباينت اهداف الدراسات السابقة بحسب طبيعة وموضوع البحث وقد استهدف البحث الحالي التعرف على اخلاقيات العمل الاداري للمدراء في الوزارات العراقية .



2. أن جميع الدراسات السابقة قد اتخذت من منهج البحث الوصفي منهجاً لها وهذا ما عملت به الدراسة الحالية .
3. تباينت الدراسات السابقة في حجم عيناتها في ضوء اهدافها وبلغت عينة دراسة البحث الحالي (500) من موظفي ديوان الوزارات .
4. اتخذت معظم الدراسات السابقة من (الاستبانة ) اداة لجمع بياناتها ومعلوماتها وهذا ما عملت به الدراسة الحالية .
5. اتخذت الدراسات السابقة من استشارات المحكمين والخبراء وسيلة للتأكد من صدق الاداة وهذا ما عملت به الدراسة الحالية حيث استشار الباحث (16) خبير ومحكم في اختصاصات الادارة والقياس والتقييم ومناهج البحث
6. اختلفت الدراسات السابقة في اساليبها الاحصائية اما الدراسة الحالية فقد استعانت بالحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لغرض تحقيق اهدافها مستخدمة (معامل ارتباط بيرسون ، معادلة سبيرمان - براون ، الاختبار التائي لعينة واحدة ) .
7. تباينت نتائج الدراسات السابقة بحسب طبيعة اغراضها وسيقوم الباحث بعرض نتائج بحثه في الفصل الخامس من البحث الحالي .

\*

:

1.

2.

3.

( )

	.4
( )	.5
	.6
	.7





## الفصل الرابع

### منهجية البحث واجراءاته :

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج البحث والاجراءات المتبعة في هذا البحث التي بدأت بوصف مجتمع البحث وطريقة اختيار العينة ، والخطوات التي اتبعت في اعداد أداة البحث وتطبيقها فضلاً عن الوسائل الاحصائية المستعملة في معالجة البيانات .

❖ **منهج البحث :**

اتبع الباحث منهج البحث الوصفي (الوصف التحليلي) لكونه المنهج المناسب لاجراءات البحث الحالي ويتناسب مع طبيعة اهدافه .

#### ❖ مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث الحالي من موظفي الوزارات العراقية وموظفاتها كافة للعام 2009 ، والمستمرين بالخدمة ومن مختلف الشهادات الجامعية والتي تقدر بـ (2500000) موظف وموظفة في وزارات الدولة كافة بموجب احصائيات التخطيط التي اطلع عليها الباحث .

#### ❖ عينة البحث :

في هذا الصدد وضع المختصون في مناهج البحوث الإنسانية وفي القياس والتقويم نسباً معينة في اختيار العينات الممثلة للمجتمعات الأصلية وذلك على النحو الآتي :

1- 20 % من افراد المجتمع الصغير نسبياً (بضع مئات)

2- 10% من افراد المجتمع الكبير نسبياً (بضع الآف)

3- 5% من افراد المجتمع الكبير جداً نسبياً (عشرة الآف)

(عودة ، 1987 ، 134-135)

وبالنظر الى تشعب مجتمع البحث وكبره وانتشاره على بقعة واسعة من العراق، لم يستطع الباحث حصر العدد الكلي للمجتمع لعدم وجود احصائيات دقيقة في هيئة التخطيط لتثبيت اعداد الموظفين في الوزارات العراقية ، وانما كانت العدد التقريبي الذي حصل عليه مليونين ونصف المليون موظف عراقي في الدوائر كافة المرتبطة بالوزارات وغير المرتبطة بها ، وعليه فقد تم اختيار ( 500 ) موظف وموظفة بواقع ( 250 ) موظفاً ، و ( 250 ) موظفة ومن مختلف الشهادات الجامعية ومن خمس وزارات فقط هي ( النفط ، الصحة ، التربية ، الدفاع ، المالية ) وعلى ما موضح في جدول ( 1 ) .

## الجدول ( 1 )

يوضح عدد أفراد العينة من الموظفين والموظفات

ت	الوزارة	عدد الموظفين		
		ذكور	إناث	المجموع
1	النفط	50	50	100
2	الصحة	50	50	100
3	التربية	50	50	100
4	الدفاع	50	50	100
5	المالية	50	50	100
	المجموع	250	250	500

### ❖ أداة البحث :

تعدُّ الاستبانة الوسيلة الميسرة لتعريض المجيبين لمثيرات مختارة ومرتبة بعناية بقصد جمع البيانات . (فان دالين ، 1984 ، 395 )  
ولتحقيق هدف البحث فقد تم بناء الاستبانة بالاعتماد على ما يأتي :-  
01 الاطلاع على الأدب الإداري فيما يخص الأخلاقيات وذلك لمعرفة المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الأخلاقيات في العمل الإداري الجامعي ، وتم الاعتماد على كتاب القران الكريم والموروث الاجتماعي في

تحديد القيم والمعايير الخلقية ومفاهيمها . وقد تم اختيار المكونات الأساسية لأخلاقيات العمل الإداري وهي :-

- النزاهة .
- تحمل المسؤولية .
- الأمانة .
- الصدق .
- الصبر والحكمة .
- المودة والرحمة .
- الشجاعة .
- التضحية .
- العدالة .
- النصيحة .

- 0 2 الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي التي أمكن للباحث ان يحظى بها لاسيما دراسة (اللامي ، 2009 ) الموسومة بأخلاقيات العمل الإداري الجامعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في الجامعة المستنصرية
- 0 3 الاطلاع على التعميم الخاص بالنزاهة العامة ، رقم (1) لسنة 2006 (تعليمات قواعد السلوك الخاصة بموظفي الدولة) .
- 0 4 الاطلاع على مهمات رؤساء الأقسام الإدارية .

وبذلك فقد تم بناء اداة اخلاقيات العمل الإداري .

وفي ضوء ما تقدم تم وضع عشرة مجالات هي : (النزاهة ، وتحمل المسؤولية ، والامانة ، والصدق ، والصبر والحكمة ، والمودة والرحمة ، والشجاعة ، والتضحية ، والعدالة ، والنصيحة) .

وتم وضع فقرات خاصة بكل مجال . وبهذا الاجراء فقد تم وضع (68) فقرة لأداة اخلاقيات العمل الإداري بصورتها الأولية . بواقع (10) فقرات لمجال النزاهة و(11) فقرة لمجال تحمل المسؤولية و(8) فقرات لمجال الامانة و(5) فقرات لمجال الصدق و(9) فقرات لمجال الصبر والحكمة و(7) فقرات لمجال المودة والرحمة و(4) فقرات لمجال الشجاعة و(3) فقرات لمجال التضحية و(7) فقرات لمجال العدالة و(4) فقرات لمجال النصيحة .

### - صدق الأداة

يعد الصدق من أهم الخصائص السيكومترية التي يجب أن تتوافر في الاختبارات والمقاييس . (Ebel , 1972 : 345)

لأنه مؤشر على قدرة المقياس في قياس ما أعد لقياسه.

(Harrison , 1983:11)

ويعد الصدق الظاهري أحد انواع الصدق الذي يستخرج عن طريق عرض المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها وامكانياتها في قياس الخاصة المراد قياسها . (Allen & Yen , 1979 : 96)

### - الصدق الظاهري :

اعتمد الباحث على الصدق الظاهري في فحص اداة بحثه . لأن الصدق الظاهري يعني ان كل فقرة من فقرات الاداة تكون واضحة المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها . بحيث تغطي المساحات المهمة لمجالها وقياس هذا

النوع من الصدق من خلال عرضه على الخبراء لتصحيحه والحكم على  
صلاحية فقراته ( Nannly , 1978 )  
( , p:95

عرض الباحث الأداة على عدد من الخبراء والمحكمين من ذوي الخبرة  
والاختصاص في مجال الإدارة التربوية وإدارة الأعمال وفي التربية وعلم  
النفوس بعد ان تم وضع تعريف لكل مجال من مجالات الأداة إذ بلغ عدد  
المحكمين (16) محكماً ، وذلك لإبداء آرائهم في مدى صلاحية وملاءمة  
العبارات في ضوء مجالاتها . وذلك بوضع علامة ( / ) في حقل صالحة ،  
غير صالحة ، بحاجة الى تعديل ، ثم تدوين التعديل المقترح .

ولقد اعتمد الباحث على نسبة (80%) فأكثر من موافقة المحكمين دلالة  
على صدق الفقرات ، والجدول ( 2 ) يوضح نسبة اتفاق المحكمين 0

وبموجب آراء المحكمين ومقترحاتهم فقد تم استبعاد (14) فقرة من الاداة  
فيما يخص المجالات (النزاهة ، تحمل المسؤولية ، الأمانة ، الصدق ، الصبر  
والحكمة ، المودة والرحمة ، الشجاعة ، التوضيح ، العدالة ، النصيحة) .  
وبذلك أصبحت الأداة بصورتها النهائية متكونة من (54) فقرة .  
بواقع (7) فقرات لمجال النزاهة و(6) فقرات لمجال تحمل المسؤولية ، و(5)  
فقرات لمجال الأمانة و (5) فقرات لمجال الصدق ، و(6) فقرات لمجال الصبر  
والحكمة ، و(8) فقرات لمجال المودة والرحمة و(4) فقرات لمجال الشجاعة  
و(4) فقرات لمجال التوضيح و(4) فقرات لمجال العدالة، و(5) فقرات لمجال  
النصيحة ، كما في ملحق (الأستبانة النهائية) .

أما بالنسبة للفقرات المضافة للأداة فقد تم إضافة فقرة واحدة لمجال المودة  
والرحمة ، و فقرة لمجال التوضيح ، و فقرة لمجال النصيحة .



اعتمد الباحث – بعد توجيهه من قبل المحكمين – على مقياس ليكرت خماسي الدرجة (Five point scale) اذ تم وضع (5) بدائل امام كل فقرة وهذه البدائل هي :

- اتفق بشدة .
- اتفق .
- غير متأكد .
- لا أتفق .
- لا أتفق ابداً .

وأعطيت لهذه البدائل الاوزان (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) على التوالي . ويعود سبب اعتماد هذا مقياس لانه يتمتع بجملة من الميزات يمكن اجمالها بالآتي :-

- 1- يعطي حكماً أكثر دقة لقياس درجة المتغير .
- 2- ذو تركيب بسيط ويكون احساساً جيداً عند المستجيب لأنه يتيح له فرصة لأختيار اكبر عدد من العبارات التي ترتبط بالموقف نفسه .
- 3- له درجة كبيرة من الصدق والثبات .
- 4- يعطي درجة لكل فقرة من فقرات المقياس وعلى المستجيب ان يجيب على جميع فقرات المقياس (مرعي وآخرون ، 1982 ، 200)

## الجدول ( 2 )

يبين نسبة اتفاق المحكمين في اداة اخلاقيات العمل الاداري

ت	المجال	الفقرات	الخبراء	الموافقين	غير	النسبة
					الموافقين	المئوية

1	النزاهة	1 ، 3 ، 5 ، 7 ، 8	16	16	100%
2	تحمل المسؤولية	4 ، 1 ، 3 ، 5 ، 9 ، 10 ، 8	16	14	88%
3	الامانة	1 ، 2 ، 3 ، 5 ، 7	16	14	88%
4	الصدق	1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5	16	16	100%
5	الصبر والحكمة	1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 8	16	16	100%
6	المودة والرحمة	1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6 ، 7 ، 8	16	16	100%
7	الشجاعة	1 ، 2 ، 3 ، 4	16	16	100%
8	التضحية	1 ، 2 ، 3 ، 4	16	15	94%
9	العدالة	1 ، 2 ، 3 ، 4	16	16	100%
10	النصيحة	1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5	16	16	100%

## - الثبات :

تعني خاصية الثبات الحصول على النتائج نفسها اذا ما أعيد التطبيق لنفس المادة وبأستخدام نفس التعليمات التي اتبعت في التطبيق الأول . وهناك طرائق عدة لحساب ثبات الاختبار (المقياس) منها طريقة الاختبار واعدادة الاختبار ، وطريقة الصور المتكافئة ، وطريقة التجزئة النصفية . (العجيلي ، 2001 ، 80

- (82)

وقد استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية لأن هذه الطريقة تعد من اسهل طرائق حساب الثبات في البحوث لاسيما في الاختبارات والمقاييس التي

تكون فقراتها متجانسة أي أنها تقيس خاصية واحدة (سمارة وآخرون ، 1989 ،  
(116)

وتعتمد هذه الطريقة على تقسيم فقرات المقياس على قسمين متساويين  
ومتجانسين بأستخدام طرائق عدة من أكثرها شيوعاً طريقة الفقرات الفردية  
والزوجية ، اذ تمثل الفقرات ذات التسلسل الفردي الجزء الاول للمقياس وتمثل  
الفقرات ذات التسلسل الزوجي جزأه الثاني ثم يحسب معامل الارتباط بين  
درجات الجزأين .(الأمام وآخرون ، 1990 ، 153)  
وتصححه بمعادلة سبيرمان – براون لأن معامل الارتباط بين جزئي الاختبار  
لا يمثل ثبات الاختبار كله بل يمثل ثبات نصف الاختبار . ( Adkins , 1974 )  
(:117)

وأعتمد الباحث درجات تطبيق المقياس على العينة البالغة (80) موظفا ،  
حيث قام بجمع درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية ، وتم  
حساب الثبات بأستعمال معامل ارتباط بيرسون . اذ بلغ معامل الارتباط للاداة  
(0,85) ثم صحح الباحث هذا المعامل بمعادلة سبيرمان – براون

فكان (0,91) وهو معامل ثبات عالٍ جداً في البحوث الانسانية ودراسة  
الظواهر السلوكية . اذ أشار (Foran) الى ان معامل الثبات الجيد ينبغي ان  
يزيد عن (70%) . (Foran , 1961 , p 85)

#### - تطبيق الاداة على عينة استطلاعية :

بعد أن تم إجراء الصدق الظاهري والتأكد من صدق الاداة قام الباحث  
بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (10) موظفين بواقع (5) من الذكور و(5)  
من الاناث وذلك لغرض معرفة مدى وضوح الاداة من حيث مجالاتها وفقراتها

وعدم اللبس في تفسيرها ، وكذلك لمعرفة الوقت الذي سيحتاج اليه افراد عينة البحث عند التطبيق النهائي . وكانت النتيجة ان الاستبانة بمجالاتها وفقراتها كانت واضحة تماماً وخالية من الغموض واللبس ، وكان الوقت الذي استغرقه افراد العينة الاستطلاعية يتراوح بين (30 – 35) دقيقة عند الإجابة .

### - تطبيق الاداة على عينة البحث الأساسية :

بعد أن تم تهيئة أداة البحث بصورتها النهائية ، قام الباحث بتطبيقها على عينة البحث التي تم اختيارها ، وقد بدأ التطبيق في 2009/9/1 ، واستمر لغاية 2009/11/5 . وقد تم توزيع الاستبانات البالغ عددها (500) استبانة على عينة البحث من موظفي الوزارات وموظفاتها بأقسامها المختلفة في الوزارات العراقية ، وقد ابدى الموظفون والموظفات الاستعداد والتعاون وإبداء آرائهم بصورة موضوعية، على الرغم من الصعوبات التي واجهت الباحث في أثناء التطبيق . وبعد أتمام مرحلة استلام الاستبانات قام الباحث بتفريغ اجابات افراد العينة وفقاً للوزان التي اعطيت للبدائل .

### المطلب السادس : الوسائل الاحصائية

اعتمد الباحث الحقيقية الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد استعملت الوسائل الاحصائية لغرض تحقيق كل هدف من اهداف البحث الحالي وهي كالآتي :-

- 01 معامل ارتباط بيرسون .
- 02 معادلة سبيرمان – براون .
- 03 الاختبار التائي لعينة واحدة .



## الفصل الخامس عرض ومناقشة وتفسير نتائج البحث

لغرض تحقيق هدف البحث تطلب الأمر استخراج مستوى الأخلاقيات لكل مجال من مجالات الأخلاقيات بحسب ما وردت في الفصل الثالث من منهجية البحث ( أداة البحث ) التي هي ما يأتي : ( النزاهة ، تحمل المسؤولية ، الأمانة ، الصدق ، الصبر والحكمة ، المودة والرحمة ، الشجاعة ، التوضيحية ، العدالة ، النصيحة ) . وفيما يأتي تفصيل لاستخراج كل مجال من هذه المجالات :

## 1. مجال النزاهة :-

بلغ متوسط درجات العينة في هذا المجال (29,027) وبأنحراف معياري (5,123) درجة ، في حين بلغ المتوسط النظري لهذا المجال (21) درجة ، ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحقيقي والمتوسط النظري ، استعمل الباحث الاختبار التائي لعينة واحدة حيث ظهرت القيمة التائية المحسوبة والبالغة (33,31) درجة وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية (\*) عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (399) والبالغة (3,291) ، مما يدل على وجود فرق بين المتوسطين ولصالح المتوسط الحقيقي ، وهذا يشير الى تمتع رؤساء الأقسام بمستوى عالٍ من النزاهة من وجهة نظر الموظفين ، والجدول (3) يوضح ذلك .

(3)

0,05	399	3,291	31,33	21	5,123	29,027	500	النزاهة

أظهرت النتيجة أهمية تحلي المسؤول الإداري (رئيس القسم) في المؤسسة التعليمية بصفات القيادة الناجحة والتي تتمثل بعدة صفات منها النزاهة والعفة لأهميتهما لرئيس القسم في علاقاته مع الآخرين .  
فأيمانه العميق بنزاهة المنتسبين في القسم وحفاظه على الممتلكات الخاصة للقسم وسعيه الدؤوب الى تحقيق المنفعة لأعضاء قسمه دون استثناء وتعامله مع التدريسيين والآخرين بما يحفظ كرامتهم . ادت الى ظهور مثل هذه النتيجة والتي تؤكد على ان رئيس القسم يتمتع بمستوى عالٍ من النزاهة والعفة .

## 2. مجال تحمل المسؤولية :-

بلغ متوسط العينة في هذا المجال (23,66) درجة وبأنحراف معياري (4,781) في حين بلغ المتوسط النظري لهذا المجال (18) وظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية لأن القيمة التائية المحسوبة والبالغة (23,70) اكبر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (3,291) درجة ، وبدرجة حرية (399) درجة عند مستوى دلالة (0,05) مما يدل على وجود فرق ذي دلالة احصائية بين المتوسط الحسابي للعينة وبين المتوسط النظري ، وهذا يشير الى تمتع رؤساء



الاقسام بمستوى عالٍ من تحمل المسؤولية من منظور الهيئات التدريسية  
والجدول (4) يوضح ذلك .

(4)

0,05	399	3,291	23,70	18	4,781	23,66	500	تحمل المسؤولية

اظهرت النتيجة مدى قدرة رئيس القسم على تحمل مسؤولية انجاز  
الاعمال وتحقيق الاهداف مهما واجه ذلك من مواقف صعبة مثل تحمله  
المسؤولية الكاملة عن الاخطاء التي تصدر في القسم .

ويعتقد الباحث ضرورة ان يشرك رئيس القسم المنتسبين في القسم  
في مواجهة المواقف الصعبة وكذلك مسؤولية انجاز المهام .

### 3. مجال الامانة :-

بلغ متوسط العينة في هذا المجال (19,86) درجة وبأنحراف معياري

(3,88) درجة ، في حين بلغ المتوسط النظري لهذا المجال (15) ، وظهر

وجود فرق ذات دلالة احصائية لأن القيمة التائية المحسوبة والبالغة (25,04) درجة ، اكبر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (3,291) درجة ، عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (399) درجة ، ما يدل على وجود فرق ذي دلالة احصائية بين المتوسطين ولصالح المتوسط الحقيقي ، وهذا يشير الى تمتع رؤساء الاقسام بمستوى عالٍ من الامانة من وجهة نظر التدريسيين ، والجدول (5) يوضح ذلك .

(5)

--	--	--	--	--	--	--	--	--

0,05	399	3,291	25,04	15	3,88	19,86	500	الأمانة

يتضح من الجدول اعلاه ان رئيس القسم يتمتع بمستوى عالي من الامانة فالامانة تعني المحافظة على كل ما يؤتمن عليه القيادي الاداري في مهام مهنة الادارة .

ان المحافظة على سرية المعلومات والوثائق التي تخص القسم والاسرار الشخصية التي تخص المنتسبين سيساهم في خلق جو من العمل المبني على الاحترام والتقدير المتبادل بين الافراد العاملين في القسم .

#### 4. مجال الصدق :-

بلغ متوسط العينة في هذا المجال (20,187) درجة وبأنحراف معياري (3,932) درجة في حين بلغ المتوسط النظري لهذا المجال (15) درجة . وظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية لأن القيمة التائية المحسوبة والبالغة (26,386) درجة اكبر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (3,291) درجة . وبدرجة حرية (399) عند مستوى دلالة (0,05) ، مما يدل على

وجود فرق بين المتوسط الحقيقي لدرجات العينة في مجال الصدق عن المتوسط النظري (متوسط المجتمع) ويدل ذلك على تمتع رؤساء الاقسام بمستوى عال من الصدق من منظور التدريسيين والجدول (6) يوضح ذلك .

(6)

0,05	399	3,291	26,386	15	3,932	20,187	500	الصدق

ان النتيجة التي ظهرت تدل على ان رئيس القسم يتعامل بالصدق والصراحة مع العاملين معه وانه يبتعد عن التعامل بالكذب والمراوغة . ويعتقد الباحث ان اصدق ميزان لراقي المجتمعات يكمن في صدق افرادها في اقوالهم واعمالهم .

5. مجال الصبر والحكمة :-

بلغ متوسط العينة في هذا المجال (23,48) درجة وبأنحراف معياري (4,65) درجة ، في حين بلغ المتوسط النظري لهذا المجال (18) وظهر وجود فرق ذي دلالة احصائية لأن القيمة التائية المحسوبة والبالغة (23,54) درجة اكبر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (3,291) درجة ، وبدرجة حرية (399) درجة ، عند مستوى دلالة (0,05) درجة ، مما يدل على وجود فرق ذي دلالة احصائية بين المتوسطين ولصالح المتوسط الحقيقي ، ما يدل على تمتع رؤساء الاقسام بمستوى عال من الصبر والحكمة من وجهة نظر التدريسيين ، والجدول (7) يوضح ذلك .

(7)

--	--	--	--	--	--	--	--	--

0,05	399	3,291	23,54	18	4,65	23,48	500	الصبر والحكمة
------	-----	-------	-------	----	------	-------	-----	------------------

يتبين من الجدول اعلاه مدى تحلي رئيس القسم بالصبر والحكمة

وتظهر ان له القدرة على تحمل المشقة والمتاعب التي تواجهه في العمل .

وتؤكد النتيجة ايضاً ان رئيس القسم باستطاعته التحكم في انفعالاته الشخصية

من الافراد الذين يثيرون غضبه وانه لا يحاول الانتقام من الافراد الذين

يسيئون في تصرفاتهم نحو العمل .

فالصبر مطلوب للمسؤول الاداري وذلك لارتباطه بعلاقات العمل

الرسمية وغير الرسمية وایمانه بضرورة التعامل المبني على الثقة والاحترام.

## 6. مجال الموده والرحمة :-

في هذا المجال بلغ متوسط العينة (32,13) درجة وبأنحراف معياري

(5,33) درجة ، في حين بلغ المتوسط النظري لهذا المجال (24) درجة ،

وظهر وجود فرق ذي دلالة احصائية لأن القيمة التائية المحسوبة وبالغلة

(30,50) درجة اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (3,291) درجة ، عند

مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (399) درجة ،

مما يدل على وجود فرق ذي دلالة احصائية بين المتوسط الحسابي والمتوسط

النظري (متوسط المجتمع) ما يدل على تمتع رؤساء الاقسام بمستوى عال من

المودة والرحمة من منظور التدريسيين ، والجدول (8) يوضح ذلك .

(8)

0,05	399	3,291	30,50	24	5,33	32,13	500	المودة والرحمة

يعتقد الباحث ان هذه النتيجة ما هي الأ تأكيد واضح على ان رئيس القسم

يتحلى بهذه الفضيلة ، فالمودة والرحمة وأقامة العلاقات المبنية على أساس

أحترام مشاعر الآخرين وابرار مظاهر الانسانية من تسامح وحنان واحساس





0,05	399	3,291	31,316	12	2,893	16,53	500	الشجاعة

الشجاعة نوع من انواع الفضائل فالنتيجة التي ظهرت ما هي الا دليل

واضح على مدى تمتع رئيس القسم بمستوى عال من الشجاعة وانه مستعد

لقول الحق والصراحة عند الادلاء برأيه في العاملين كافة وبحضورهم . ما

يؤدي بالتالي الى ان العاملين في القسم سيواجهون الانحرافات التي يمارسها

بعض الافراد العاملين في القسم .

## 8. مجال التضحية :-

بلغ متوسط العينة لهذا المجال (16,46) درجة وبانحراف معياري

(2,594) درجة ، في حين بلغ المتوسط النظري لهذا المجال (12) ، وظهر وجود

فروق ذات دلالة احصائية لأن القيمة التائية المحسوبة

والبالغة (34,44) درجة اكبر من

القيمة التائية الجدولية والبالغة (3,291) درجة ، عند مستوى دلالة (0,05)

وبدرجة حرية (399) درجة ، ما يدل على وجود فرق ذي دلالة احصائية

بين المتوسطين ولصالح المتوسط الحقيقي ، وهذا يشير الى تمتع رؤساء

الاقسام بمستوى عالٍ من التضحية من وجهة نظر الهيئة التدريسية ، والجدول (10) يوضح ذلك .

(10)

0,05	399	3,291	34,44	12	2,594	16,46	500	التضحية

النتيجة التي ظهرت تؤكد مدى تمتع رئيس القسم بمستوى عالٍ من التضحية في الجود بنفسه من اجل الآخرين فهو يعطي كل ما يستحقه عمله من جهد وانه يستمر في العمل بأقصى طاقة في الظروف الصعبة .

### 9. مجال العدالة :-

بلغ متوسط العينة في هذا المجال (16,64) درجة وبانحراف معياري (3,008) درجة ، في حين بلغ المتوسط النظري لهذا المجال (12) ، وظهر

وجود فرق ذي دلالة احصائية لأن القيمة التائية المحسوبة والبالغة (30,87) درجة اكبر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (3,291) درجة ، عند مستوى دلالة (0,05) درجة وبدرجة حرية (399) درجة ، ما يدل على وجود فرق ذي دلالة احصائية بين المتوسطين ولصالح المتوسط الحقيقي ، وهذا يشير الى تمتع رؤساء الاقسام بمستوى عالٍ من العدالة من وجهة نظر التدريسيين ، والجدول (11) يوضح ذلك .

### (11)

0,05	399	3,291	30,87	12	3,008	16,64	500	العدالة

يظهر من الجدول اعلاه أن رئيس القسم يتمتع بمستوى عالٍ من العدالة والانصاف بين المنتسبين في القسم .

أذ لابد من المسؤول الاداري ان يكون عادلاً في قراراته مع الآخرين من دون محاباة او تحيز للغير . أي ان يتعامل مع المنتسبين بأنصاف جميعاً دون



0,05	399	3,291	30,57	15	3,67	20,62	500	النصيحة

يتبين من الجدول اعلاه تمتع رئيس القسم بمستوى عال من النصيحة

فالنصيحة هي تقديم فعل او قول فيه اصلاح الشخص المقابل .

وتؤكد النتيجة ايضاً بأن رئيس القسم يبادر الى تقديم النصيح والارشاد

للمنتسبين في القسم وانه يفضل اسلوب النصيحة بدلاً من استخدام العقاب

ضدهم .

**.11 -:**

بلغ متوسط العينة (218,62) درجة ، وبانحراف معياري (26,060) درجة

، في حين بلغ المتوسط النظري لهذا المجال (162) ، وظهر فرق ذي دلالة احصائية

لأن القيمة التائية المحسوبة والبالغة (43,45) درجة اكبر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (3,291) درجة ، عند مستوى دلالة (0,05) درجة ، وبدرجة حرية (399) درجة ، مما يدل على وجود فرق ذي دلالة احصائية بين المتوسط الحسابي لدرجات العينة في الاخلاقيات والمتوسط النظري (متوسط المجتمع) ، ما يدل على تمتع رؤساء الاقسام بمستوى عالٍ من الأخلاقيات من وجهة نظر الهيئات التدريسية ، والجدول (13) يوضح ذلك .

### (13)

0,05	399	3,291	43,45	162	26,060	218,62	500	الاخلاقيات

يتضح من الجدول اعلاه التزام رئيس القسم بأخلاقيات العمل ،  
فالأخلاق تعني مجموعة الاقوال والافعال التي يجب ان تقوم على اصول

وقواعد وفضائل واداب مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعقيدة والشريعة الاسلامية من خلال القرآن الكريم وسنة الرسول الاكرم (صلى الله عليه واله وسلم).

والنتيجة التي ظهرت ما هي الأدليل واضح على مدى تحلي رئيس القسم بالمبادئ الأساسية التي تقوم على الاخلاق وهي (النزاهة ، الامانة ، الصدق ، النصيحة ، الشجاعة ، التضحية ، الصبر والحكمة، تحمل المسؤولية ، المودة والرحمة) .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( رضا ، خلف ، 2004) حيث دلت النتائج على التزام العينة بأخلاقيات مهنة التعليم .

وكذلك جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة الهنداوي (2007) حيث أكدت الدراسة أن هناك مواقف ايجابية لدى رؤساء الأقسام في جميع الكليات تجاه القيم الأخلاقية . وكذلك دراسة ( Becker، 1987) حيث أظهرت النتائج أن المديرين كانوا أكثر اهتماماً بالنواحي الأخلاقية .

## الاستنتاجات

في ضوء النتائج التي اسفر عنها البحث يمكن استنتاج ما يأتي :-

يتمتع مدراء الأقسام الإدارية بمستوى عال من الاخلاقيات في العمل الاداري من وجهة نظر الموظفين والموظفات .

## التوصيات

يوصي الباحث في ضوء ما ظهر من نتائج بالآتي :-  
تعزيز المستوى العالي من الأخلاقيات التي يتمتع بها مدراء الأقسام الإدارية كما أوضحها الموظفون والموظفات بشتى طرائق التعزيز وفي المجالات كافة لكي يحافظوا على هذا المستوى او للوصول الى أعلى من هذا المستوى في اخلاقيات العمل الإداري.

## المقترحات

- استكمالاً لنتائج البحث يقترح الباحث ما يأتي :-
- 1 0 دراسة مماثلة تستهدف معرفة أخلاقيات العمل الإداري للقيادات الادارية العليا .
  2. دراسة لمعرفة مستوى اخلاقيات العمل الإداري لمدراء الأقسام الإدارية في وزارات اخرى.
  3. دراسة مماثلة تستهدف اخلاقيات العمل الاداري في الدوائر غير المرتبطة بوزارات .



أولاً- المصادر العربية :

- القرآن الكريم .
- أبن منظور ، محمد بن مكرم ، 1986، لسان العرب ، دار صادر ،

بيروت .

- الأسدي ، وآخرون ، 1997 ، بناء معيار لاختيار رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العراقية ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، العدد الثالث والعشرون بغداد ، حزيران .
- الأمام ، مصطفى محمود ، 1990 القياس والتقويم ، بغداد – دار الحكمة .
- بدري ، أحمد ، 1979 ، أصول البحث العلمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، دار القلم للتوزيع والنشر .
- البدري ، طارق عبدالحميد ، 2002 ، الأساليب القيادية الإدارية في المؤسسات التعليمية ، ط 1 ، دار الفكر ، عمان .
- البدوي ، أسماعيل ، 1980 ، دعائم الحكم في الشريعة الإسلامية والنظم الدستورية المعاصرة ، ، الطبعة الأولى – القاهرة .
- البرلسي ، ابراهيم علي ، 1966 ، أنماط جديدة في الإدارة ، مترجم ، مؤسسة سجل العرب ، القاهرة ، .
- جريس ، مجدي عزيز ، 1991 ، مدخل النظم في مجال ترتيب وظائف التنمية الإدارية عدد 5 / يناير .
- الجزائري ، أبو بكر ، 1990 ، منهاج المسلم ، كتاب عقائد وآداب وأخلاق وعبادات ومعاملات الطبعة الثانية .
- جواد ، شوقي ناجي ، 1992 ، سلوكيات الإنسان انعكاساتها على إدارة الأعمال ، بغداد ، مطبعة دار الحكمة .
- الجيوسي ، محمد رسلان ، جميله جارالله ، 2000 ، الإدارة علم وتطبيق دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عثمان .

- حرب ، محمد حمد ، 1998 ، الأدارة الجامعية بأحتياجات التطوير المهني والاداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات ط 1 ، عمان .
- حسن ، راوية محمد 1999 ، أدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث الأسكندرية ، مصر .
- حمامي، بو حسن وعبد الحليم، أحمد. 1996. خصائص ومهارات رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الأردنية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات المجلد (11) عمان.
- خلف ، محمد عمر ، 1993 ، تحسين الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي، قراءات حول التعليم العالي ، مكتبة اليونسكو الأقليمي في الدول العربية العدد 7 .
- الذهبي ،جاسم محمد ، 1999 ، أخلاق وأخلاقيات الوظيفة العامة أهميتها للفرد والمنظمة والمجتمع ، مجلة العلوم الاقتصادية والأدارية ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد .
- رضوان ، أحمد محمود ، 1994 الفلسفة والأخلاق في التربية ، مطبعة جامعة بغداد.
- الراوي ، حقي اسماعيل ، 1998 ، بناء انموذج لتحسين المستوى المهاري للمرشدين التربويين ، (رسالة ماجستير غير منشورة ) الجامعة المستنصرية ، كلية التربية .
- الربيعي ، أميرة عاصي عبد علي ، 2008 ، العلاقة بين الجودة

- والأخلاقيات ومعايير الأداء وأثرها في جودة الأداء ( دراسة تطبيقية ) ،  
دبلوم عالي ، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد .
- رضا ، كاظم كريم ، خلف ، عبد الله أحمد ، 2004، الألتزامات الخلقية  
لمعلم المدرسة الابتدائية نحو مهنته ، مجلة كلية المعلمين العدد التاسع  
والثلاثون .
- 

- الزبيدي، عبد الله، 1966، معجم الزبيدي، مطابع دار صابر،  
بيروت.
- الساعدي ، مؤيد يوسف نعمة، 2001، أخلاقيات الإدارة وأثرها في  
الرقابة الإدارية على وفق أنموذج الثقة ، رسالة ماجستير منشورة في  
إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد .
- سلمان ، أحمد عبد الرزاق ، 2000، المعلوماتية وعلاقتها بأخلاقية الوظيفة  
العامّة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد 7 ، العدد 24.
- سليمان ، حنفي محمود ، 1973 ، السلوك التنظيمي والأداء –  
القاهرة .
- سمارة، عزيز وآخرون، 1989 ، مبادئ القياس والتقويم في التربية  
الأسكندرية، دار الفكر للنشر والتوزيع .

- سوسن ، منتهى جاسم عبد ، 2007، الأداء الإداري لرؤساء الأقسام  
العلمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمي في محافظة بغداد وعلاقته  
بسمات الشخصية المبدعة ، (اطروحة دكتوراه) غير منشورة جامعة  
بغداد ، كلية التربية ، أبن رشد

- الشماع ، خليل محمد حسن ،حمود ، خضير كاظم ،1989، نظرية المنظمة، ط1، دار الكتب والوثائق بغداد .
- الشيخلي ، عبد القادر ،1999، كيف تصبح أدارياً ناجحاً ، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- صفراني ، عائشة عبدالحميد، 2006 ، التحفيز وأثره في أداء الأفراد دراسة مقارنة بين شركات القطاع العام وشركات القطاع الخاص في سوريا، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ) كلية الأقتصاد ، جامعة دمشق.
- ضحاوي، بيومي محمد وقطامي، يوسف محمود. 1997. " مهام رؤساء الأقسام وصفاتهم الشخصية كما يتوقعها أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية والعلوم الإسلامية في جامعة السلطان قابوس"، دراسة ميدانية، مجلة الأداري، العدد 68.
- الطراونة ، تحسين ، 1990 ، أخلاقيات القرارات الأدارية ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد ، الخامس عشر العدد الثاني.
- العائدي ، كمال علوان محيسن ، 2000 ، أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق ، رسالة ماجستير ، الأردن .
- عاشور ، أحمد صقر ، 1978 السلوك الأنساني في المنظمات دار الجامعات المصرية.
- بدري ، احمد 1979 ، إدارة القوى العاملة بالأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع .

- عقلة ،محمد 1986 ، أدارة القوى العاملة الدار الجامعية ، الأسكندرية
- عاقل ، فاخر ، 1971 ، أحباط الحاجات البشرية ، العربي ، العدد 155 الكويت.
- عبد الخالق ، ناصف ، 1983 ، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد السادس ، العدد الأول ، أذار .
- عبد العال ، حمدي ، 1985 ، الأخلاق ومعيارها بين الوضعية والدين ، الطبعة الثالثة ، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع ، الكويت.
- عبده ، مصطفى ، 1999 ، فلسفة الأخلاق ط 2 مكتبة مدبولي القاهرة.
- عبيد ، عاطف محمد ، 1964 ، أدارة الأفراد من الناحية التطبيقية القاهرة ، دار النهضة العربية.
- عبيدات ، علاء سليمان أحمد ، 2000 ، أخلاقيات الوظيفة للمشرفين في المستشفيات العامة (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية ، عمان.
- العبيدي ، رائد عبدالخالق ، 1989 ، الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والأقتصاد الجامعة المستنصرية.
- العجيلي ، صباح حسين ، وآخرون ، 2001 ، مبادئ القياس والتقويم التربوي ، جامعة بابل ، كلية التربية .
- العديلي ، ناصر محمد ، 1983 ، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية ، مجلة الإدارة العامة ، العدد السادس

والثلاثون .

- عزيز , أبراهيم مجدي , 2000, دراسات في المنهج المعاصر , رؤية لمنهج حديث من أجل جيل في عصر العولمة , مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة 2 ، القاهرة.
- عساف ، عبد المعطي محمد ، 1994، مبادئ الإدارة – المفاهيم والاتجاهات الحديثة ، عمان ، مكتبة المحتسب.
- عطوي ، جودت عزت ، 2001، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ، ط 1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- عطية ، محمد حرب، 1998، الإدارة الجامعية ، دار اليازوردي العلمية عمان .
- عقلة ، محمد ، 1986 ، النظام الأخلاقي في الإسلام ، عمان ، مكتبة الرسالة الحديثة.
- العنزي ، سعد علي حمود ، 1985 ، الرضا الوظيفي والأداء ، دراسة ميدانية في شركة التأمين الوطنية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والأقتصاد ، جامعة بغداد .
- الساعدي ، مؤيد ، 2002، أخلاقيات الإدارة مداخل التكوين في منشآت الأعمال ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد (1) العدد (3) .
- 2008 ، أخلاقيات الأعمال لنظرية الإدارة ، كلية الإدارة والأقتصاد – جامعة بغداد ، مجلة العلوم الإدارية والأقتصادية ، المجلد (14) – العدد (49) .
- عودة ، أحمد، وفتحي حسن ملكاوي ، 1987، أساسيات البحث العلمي

في التربية والعلوم الإنسانية، جامعة اليرموك، الأردن.

- غرايغور، فرانسوا، 1984، المذاهب الأخلاقية الكبرى، ترجمة قتيبة المعروف، الطبعة الثانية، منشورات عويدات، بيروت.
- غوشة، زكي راتب، 1983، أخلاقيات الوظيفة العامة، مطبعة التوحيد، عمان، الأردن.
- فان دالين، ديومولر، 1984، مناهج البحث في التربية وعلم النفس مكتبة الأنجلو المصرية الطبعة الثانية.
- القريوتي، محمد قاسم، 1990، إدارة الأفراد، المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، مكتبة دار الشروق، المطابع العسكرية، ط 1، عمان.
- كريم، محمد أحمد. 1995. " تحليل الدور الوظيفي لعمداء ورؤساء الأقسام في جامعة الإسكندرية كما يدركه أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة دراسات تربوية، المجلد (5)، الجزء (27).
- كنعان، نواف، 1999، القيادة الإدارية، عمان، الأردن، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- لآل، زكريا بن يحيى، (بلا ت)، أهمية تكنولوجيا المعلومات في تطوير الإدارة التربوية، دكتوراه في الأتصال التربوي – كلية التربية في جامعة أم القرى – المملكة العربية السعودية.
- اللامي، ارشد زياب (2009) اخلاقيات العمل الإداري الجامعي وعلاقته بالاداء الوظيفي الجامعي لرؤساء الاقسام في الجامعة المستنصرية (رسالة ماجستير غير منشورة).
- اللطيف، زياد طارق عبد، 2007، المعضلات الأخلاقية



لعينة من المؤسسات الصحية في محافظة بغداد في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد (دبلوم عالي).

- ماهر ، أحمد، 2001 ، أدارة الموارد البشرية ، ط-5 ، دار الجامعة ، مصر.
- المتاني ، أيمن ، 2000 ، المؤسسة العامة أسس وإدارة ، عمان ، دار اليرموك للطباعة والنشر ، الأردن .
- محمد ، أيمن علي ، 1988 ، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا والأداء (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- المخلافي ، محمد سرحان ، 1997 ، تصور مقترح لمحدودات مؤثرات فعالية الأداء الجامعي مع تحديد واقع أداء الجامعات اليمنية ، ندوة التعليم العالي في الجمهورية اليمنية.
- مزعل ،سعدية عويد ،2007، الكفايات الإدارية اللازمة للعمداء ورؤساء الأقسام العلمية في هيئة التعليم التقني ،(رسالة ماجستير غير منشورة ) كلية التربية ،ابن الهيثم ،جامعة بغداد.
- منصور ، منصور أحمد ،1979، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ماجستير في العلاقات الصناعية ، دكتوراه في إدارة الأعمال – جامعة ولاية أوهايو الناشر وكالة المطبوعات ، الكويت ، ط 2.
- النوري ، قيس ، 1988 ، نمو شخصية الفرد والخبرة الاجتماعية ، بغداد ، دار الشؤون الثقافية .
- نجم ، عبود نجم ، 2000 ، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، الطبعة الأولى ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .

- نوري ، موفق سالم ، 2007 ، أخلاقيات المهنة في الحضارة الإسلامية ، كلية الآداب ، جامعة الموصل ، مطبعة المجمع العلمي.
- الهاشمي ، عبدالله ، 2007 ، الآداب الإسلامية ، دار الكتاب العربي للطباعة والنشر والتوزيع ، بغداد ، شارع المتنبي ، المجلد الأول ، الطبعة الأولى.
- الهنداوي ، زينب عبد الرزاق عبود ، 2007 ، أثر اللغة التنظيمية والقيم الأخلاقية في السلوك المدني ، دراسة أستطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، كلية الإدارة والأقتصاد – جامعة بغداد .
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، 1988، قانون وزارة التعليم العالي رقم 40
- 1989، جمهورية العراق، بغداد، دار الحرية للطباعة.
- ياغي ، محمد عبد الفتاح ، 1987 ، الرقابة في الإدارة العامة ، الطبعة الأولى ، مطابع الفرزدق التجارية ، السعودية .
- 1995 ، الأخلاقيات في الإدارة ، عمان.

#### ثانيا : المصادر الإنجليزية

- Adlkins , D.G.(1974) Test Construction,Ohio, Abell Howell Company.
- Allen, M.J&Yen, W.N (1979) In Iroduction To

Measurement Theory Belmont, Wods Worth.

- American Assembly of Collegiate Schools of Business, 1974.
- Amitaiezion in Jerome B – Mckinry and Lawrence Howard Publicadmin is tration , Balancing power and Accountability ( New York.. Public Policy Press , 1978 .
- Castell , A. , ( 1964 ) An Introduction ToModern Philosophy in Seven Philosophical Problems , Macmillan Pubcishing Co., Now York .
- Champox , J. E. , ( 2000 ) , Organizational Behavior Essents For A New Millennium, Ganada , South – Western Gollege Publishing . Go
- Daft, R. , 2001 , Organization The Ory& Design , 7/e South – Westrn , Thomson Larning .
- Dickson , J . w. & Buchholz , R. A. 1974 Differences in Beliefs A bout Work Between Management Studies , Journal Of Applied Psychology , May – 1979
- Dgedrge , R.T . , 1982 , Business Ethics, Macmillan,37
- Ebel, R.L (1972) Essentials Of Education al-Measurement, New Jersey , Englewod Cliffs Prentice Hall.

- Fleix A. Nigro And Lloyd . G. Nigro , Modern Public Administration . Sixth Edition , Harperand Row Publ . Shers , 1984 .
- Fellman, D (1967). The Department chairman paper presented at the American 22nd National Conference on Higher Education, U.S.A. Foran, J.G. (1961). Anote on methods measuring Reliability. Journal of Educational Psychology, Vol 22 No, 4.
- Foran,J. G (1961) A Note On Methods Of Measuring Reliability Journal Of Educational Psychology , Vol , 22. No 4 .
- Fredrick C. Masher , Democrqcy And The Public Service ( New york : Oxford University Press , 1968 ).
- Fulmer , R. M., 1978 , The New Management Macmillan Publishing Co, New York .
- Giulla , Joanne ( Ed ) , 1998 Ethics : The heart Of Learder Ship . London : Praecger .
- Griffin, R, W. 1999 , Managent , 6/e , Boston Houghton , Mifflin
- Harrison , E .F ., 1975, The Managerial Decisi on Making Process , New York By Hought on Mifflin Co.
- M . Gerth And C .W. Mills , “ Essays in Sociology Oxford Univrsity. Press , New york , 1946 .

- **Mondy R. waune & Premeaux . S. R ( 1998 ) Manye Ment, Prentic Hall , Tne , Engle Wood Cliffn , New Jerisy ,**
- **Nunnally . J.C. ( 1978 ) Psychometric The Ory , 2<sup>nd</sup> ed, New York, Inc Mc Graw –Hill book Com Pany .**
- **Robert Presthus , Public Adminstration 6 th Edition ( New York : Ronaldpress 1976 ).**
- **Row , A. J . e ( 1994 ) Strategic Management ethodological Approach , 4 / e by Addison ,Wesley Publishing Co , Inc . U . S . A . N . Y .**
- **Samuel , G., ( 1997 ), Modern Management 7/e, New Jerseu , Premtice – Hall , in , International , ING .**
- **Waltzer, H. (1975). The Job Academic Department Chairman,American Council on Education Washington D.C.**
- **Whitel . (1973) , Tntroduction in The Study Of Public Adminis Tation , The Macimillan , N. Y.**

( 1 )

جامعة سانت كلمنتس  
الدراسات العليا / دكتوراه  
ادارة أعمال

الأستاذ الفاضل ..... المحترم

تحية طيبة ..

يروم الباحث إجراء الدراسة الموسومة ( أخلاقيات العمل  
الأداري في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين والموظفات ) . ويود  
الباحث الإفادة من آرائكم السديدة وخبرتكم العلمية في هذا المجال من خلال  
معرفتكم في :

- 1- مدى صلاحية الفقرات وتمثيلها للأخلاقيات الإدارية .
- 2- تعديل الصيغة بالحذف أو الأضافة .
- 3- تحديد مدى ملاءمة الفقرة للمجال الذي وضعت فيه .
- 4- إضافة ما ترونه من فقرات مناسبة لكل مجال .

مع الشكر والامتنان الجزيلين

الباحث

جبار عبيد كاظم حسن

- وهي البعد عن السوء وترك الشبهات ، وعدم استغلال الوظيفة العامة  
لحساب المصلحة الشخصية .

( الزبيدي ، 1966 ، 78 )

				1- يتجنب صرف أموال لا ضرورة لها
				2- يتقبل هدايا من الآخرين
				3- نادراً ما يكافأ الموظف المخلص
				4- يعتقد بأهمية نزاهة الموظف
				5- يحافظ على أجهزة الدائرة وممتلكاته ولا يصرفها إلا للأغراض الرسمية للقسم .
				6- يربط المكافآت بالأداء في الدائرة بشكل واضح
				7- يقوم الموظفين على أساس فعالية أدائهم وانجازاتهم
				8- يسعى الى تحقيق المنفعة لأعضاء دائرته من دون استثناء
				9- يحاول جاهداً تنمية معلوماته ومهاراته الوظيفية الإدارية .
				10- يتعامل مع الموظفين والآخرين بما يحفظ كرامتهم.

-: وتعني شعور الإداري بعدم الرضا عن الفشل في

تحقيق ما عزم على تحقيقه . ( برنارد ، 1991،570 )

				1- يشعر بالمسؤولية الكاملة إزاء أي خطأ يصدر من



			موظفي دائرته .
			2- يتصرف بمسؤولية كاملة
			3- يبذل الجهد الكبير في تطوير الموظفين لكي يحققوا درجة أكثر فعالية .
			4- هناك بحث متواصل عن طرائق جديدة للقيام بالمهام بصورة أكثر فاعلية .
			5- الغرض من اجتماعه مع الموظفين هو التطوير والتغيير نحو الافضل .
			6- يدافع بقوة عن مصالحه والصالح العام للدائرة
			7- خلال العمل يثبت ان القرارات الإستراتيجية التي يتخذها ناجحة الى حد كبير .
			8- يسعى الى تحقيق منافع لموظفي دائرته من دون استثناء .
			9- يحرص على تقديم مستوى راقى من الخدمات لموظفي دائرته .
			10- يتلقى الموظفون تغذية مرتدة عن كيفية أدائهم بصورة منتظمة .
			11- يتلقى تدريباً جيداً في أساليب اتخاذ القرارات .

- : وهي المحافظة على كل ما يؤتمن عليه القيادي الإداري في مهام مهنة الإدارة .

( الزبيدي ، 1966 ، 72 )

--	--	--	--

			1- يحافظ على كرامته وكرامة وظيفته اذ يتصرف بشكل يتناسب مع التقاليد والعرف الاجتماعية المرغوبة .
			2- يتقيد بتخصيص جميع أوقاته في الدائرة بالعمل الرسمي الموكل له .
			3- يؤدي عمله وضميره مرتاح للغاية .
			4- تعامله منصف مع الموظفين جميعاً بدون استثناء .
			5- يحافظ على سرية المعلومات والوثائق الرسمية ويستخدمها وفقاً للقانون .
			6- لا يتقبل المنافع التي تعرض أمامه من قبل الآخرين لمصلحته الشخصية .
			7- لا يتأثر بمشاعر وأحاسيس بعض الموظفين عند أداء الواجب .
			8- لا يسيء استعمال الصلاحيات المخولة له .

-: صدق النية والعمل والوعد والعزم مبنياً على الصراحة أو (مطابقة القول لما هو موجود بالفعل) .

( مصطفى عبده ، 1999 ، 90 )

			1- لا يتردد في قول الصدق مهما كانت

			النتيجة .
			2- يتعامل مع الموظفين بالاستناد الى الصراحة والشفافية .
			3- يتردد في تكليف بعض موظفيه لنقل المعلومات إليه عن الموظفين الاخرين .
			4- يتردد في نقل معلومات غير صحيحة أو مظلة للإيقاع بأحد الموظفين.
			5- يبتعد عن التعامل بالكذب أو المراوغة مع الموظفين .

-: وهو عدم الجزع على المصائب وعدم الجزع من المشقة أو المتاعب أو الأحزان ، والدعوة الى المثابرة .  
( مصطفى عبده ، 1999 ، ص 74 )

			1- يتعامل مع كل موظف بشكل شخصي

			ويتعرف على مشاكله الشخصية ويحاول المساعدة في حلها قدر الإمكان .
			2- باستطاعته التحكم بانفعالاته الشخصية .
			3- يحترم رأي الآخرين في الدائرة وان كان مخالفاً لرأيه .
			4- لا يلجأ الى نقل الموظف الذي يثير غضبه الى مكان آخر .
			5- لا يلجأ الى معاقبة الموظف دائماً وبسرعة.
			6- يؤمن بأن الترقية الى المراكز الادارية العليا يتم خطوة خطوه .
			7- لا يحاول الانتقام من الموظف المسيء .
			8- لا ينقل المشكلات التي يسببها بعض الموظفين في الدائرة الى مديره الاعلى .
			9- لا يشكو من أحوال بعض الموظفين كلما سنحت الفرصة .

-: احترام مشاعر الآخرين والتغلب على مشاعر الحقد والقسوة وإبراز مظاهر الإنسانية ( تسامح - حنان - الإحساس بأمر الآخرين)0

			1- يأخذ في الحسبان الظروف الاجتماعية والاقتصادية للطلبة والعاملين .
			2- يحث موظفي الدائرة على تكوين علاقات

			المودة والرحمة مع بعضهم .
			3- يؤمن ان العلاقات بينه وبين الموظفين تسهم في فاعلية ونجاح العمل في الدائرة.
			4- يجنب موظفي الدائرة الإساءة الى الآخرين .
			5- يكن الاحترام لموظفي دائرته .
			6- يتصف بالتسامح والمودة والرحمة .
			7- يتعامل رئيس الدائرة مع رؤساء اقسام دائرته ووحداتها بأخوة وزمالة للعمل بفاعلية في الدائرة .

-: نوع من أنواع الفضائل ، وهي وسط عدل بين رذيلتي التهور والجبن .

( محمد محمد ظاهر - 1999 - 48 )

			1- يؤمن بمبدأ الديمقراطية قوة والدكتاتورية ضعف .
			2- يكون على استعداد لقول الحق دائما

			ومهما كانت الظروف .	
			لا يفرض أوامره على العاملين بالقوة والسلطة .	-3
			يتمتع بالصراحة عند أدلاء رأيه بالموظفين كافة وبحضورهم .	-4

-: الجود بما نملكه لخدمة معينة .

			يعطي عمله كل ما يستحقه من جهد ووقت لإنجاح العمل .	-1
			يستمر في العمل بأقصى طاقة في الظروف الصعبة .	-2

			يسعى الى حماية الدائرة وموظفيها بدون استثناء من أي إساءة .	3-
--	--	--	--	----

-: هي الحكم بين الناس وإعطاء كل ذي حق حقه

( عبد الصاحب ، 2000 )

			لا يتأثر بآراء الآخرين تجاه الموظفين عند أداء الواجب .	1-
			يتعامل مع الموظفين بصفقتهم أبناء او اخوة من دون استثناء .	2-

			3- يؤدي واجباته بكل حيادية ودون تمييز مع الموظفين كافة .
			4- يلجأ الى القرار الجماعي الصريح ازاء المخالفات .
			5- يخطط للانفتاح على العالم الخارجي بإيفاد الموظفين بدون استثناء تعزيزاً للعلاقات الإنسانية السليمة .
			6- ينتهز الفرص ليحقق مصالح الموظفين وليس مصالحه فقط على حساب الآخرين.

-: : تقديم فعل أو قول فيه صلاح الشخص المقابل .

			1- يبادر الى تقديم النصح والإرشاد عند الضرورة .
			2- يفضل أسلوب النصيحة بدلاً من استعمال العقاب الصارم .



			يؤمن بمبدأ ( الدين النصيحة ) .	-3
			يتقبل النصائح التي تُقدم له ولا يتذمر منها.	-4

( 2 )

جامعة سانت كلمنتس

الدراسات العليا / دكتوراه

أدارة أعمال

الأستاذ الفاضل ..... المحترم

تحية طيبة ..



					1	يتجنب صرف أموال لا ضرورة لها
					2	يكافأ الموظف المخلص
					3	يؤمن بأهمية نزاهة الموظف.
					4	يحافظ على أجهزة وممتلكات الدائرة ولا يستخدمها إلا للأغراض الرسمية .
					5	يقوم الموظفون على أساس فعالية أدائهم وانجازاتهم .
					6	يسعى الى تحقيق المنفعة لموظفي دائرته من دون استثناء .
					7	يتعامل مع الموظفين والآخرين بما يحفظ كرامتهم .

-: تعني شعور القائد بعدم الرضا عن الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه .

( برنارد ، 1991 ، ص 570 )

					1	يشعر بالمسؤولية الكاملة إزاء أي خطأ يصدر من موظفي الدائرة .
					2	يبذل جهداً كبيراً في تطوير أداء

					الموظفين .	
					يجتمع مع الموظفين من أجل تطوير الدائرة .	3
					يحرص على توفير مستوى راقى من الخدمات لموظفي الدائرة .	4
					يسعى الى تحقيق منافع لموظفي الدائرة.	5
					يعطي الموظفين تغذية مرتدة عن كيفية أدائهم بصورة منتظمة .	6

-: وهي المحافظة على كل ما يؤتمن عليه القيادي الإداري في مهمات مهنة الإدارة .

( الزبيدي ، 1966 ، ص 72 )

					يتصرف بشكل يتناسب مع التقاليد الاجتماعية والوظيفية المطلوبة .	1

					2	يتقيد بتخصيص جميع وقته في الدائرة بالعمل الرسمي الموكل له .
					3	يؤدي عمله بضمير .
					4	يحافظ على سرية المعلومات والوثائق الرسمية ويستخدمها وفقاً للقانون .
					5	يحسن استعمال الصلاحيات المخولة له .

-: صدق النية والعمل والوعد والعزم ومبنياً على الصراحة أو (مطابقة  
القول لما هو موجود بالفعل) .

( مصطفى عبده ، 1999 ، ص 90 )

					1	لا يتردد في قول الصدق مهما كانت النتيجة .
					2	يتعامل بالصدق والصراحة مع موظفي

					دائرته .	
					يبتعد عن التعامل بالكذب أو المراوغة مع موظفي دائرته .	3
					يناقش الموظفين بأخطائهم لمعالجتها .	4
					يمنع التضليل والمجاملة في قول الحق .	5

- الصبر والحكمة : وهو عدم الجزع على المصائب وعدم الجزع من المشقة او التعب او الاحزان ، والدعوة الى المثابرة .  
( مصطفى عبده ، 1999 ، ص 74 )

					يتعامل مع كل موظف بشكل شخصي ويتعرف على مشاكله الشخصية ويحاول	1

					المساعدة في حلها قدر الإمكان .	
					2 باستطاعته السيطرة على انفعالاته الشخصية بحكمة .	
					3 يحترم رأي الآخرين في الدائرة وان كان مخالفاً لرأيه .	
					4 لا يلجأ الى نقل الموظف الذي يثير غضبه الى مكان آخر .	
					5 يبتعد عن الانتقام من الشخص من الموظف المقصر .	
					6 يتجنب الحديث عن المشكلات التي يسببها بعض الموظفين في الدائرة الى مديره الاعلى .	

- : احترام مشاعر الآخرين والتغلب على مشاعر الحقد والقسوة وإبراز مظاهر الإنسانية ( تسامح - حنان - الإحساس بأمر الآخرين).

					1 يأخذ في الحسبان الظروف الاجتماعية والاقتصادية لموظفي دائرته .	
					2 يحث موظفي الدائرة على تكوين	

					علاقات المودة مع بعضهم .
					3 يؤمن ان العلاقات بينه وبين الموظفين تسهم في نجاح العمل في الدائرة .
					4 يجنب موظفو الدائرة الإساءة إلى الآخرين .
					5 يكن لموظفي دائرته الاحترام والتقدير الذي يستحقونه .
					6 يتصف بالتسامح والمودة .
					7 يتعامل مع رؤساء أقسام دائرته ووحداتها بأخوة وزمالة لإنجاح العمل .
					8 يهتم بالمناسبات الشخصية لموظفي الدائرة بدون استثناء تعزيراً للعلاقات الإنسانية السليمة .

- : نوع من انواع الفضائل وهي وسط عدل بين رذيلتي التهور والجبن .

( محمد ظاهر ، 1999 ، ص 48 )

					1 يؤمن بمبدأ أنّ الديمقراطية قوة والدكتاتورية ضعف .
					2 يكون على استعداد لقول الحق .



					3	يتجنب فرض أوامره على الموظفين بالقوة أو السلطة .
					4	يتمتع بالصراحة عند إلقاء رأيه بالموظفين كافة وبحضورهم .

-: الجود بما نملكه لخدمة معينة .

					1	يعطي عمله كل ما يستحقه من جهد ووقت .
					2	يستمر في العمل بأقصى طاقه للظروف الصعبة .

					يسعى الى حماية الدائرة وموظفيها من دون استثناء .	3
					يخصص الكثير من وقته للإشراف على الخدمات المقدمة لموظفي الدائرة .	4

-: هي الحكم بين الناس وإعطاء كل ذي حق حقه .

( عبد الصاحب ، 2000 )

					يتعامل مع الموظفين بصفقتهم أبناء أو أخوة من دون استثناء .	1
					يؤدي واجبه بحياديته مع الموظفين .	2

					3	يلجأ الى القرار الجماعي الصريح ازاء مخالقات الموظفين .
					4	يتعامل بإنصاف مع الموظفين جميعاً من دون استثناء .

-: : تقديم فعل أو قول فيه صلاح الشخص المقابل .

					1	يبادر الى تقديم النصح والارشاد عند الضرورة .
					2	يفضل اسلوب النصيحة بدلاً من استعمال العقاب الصارم .

					3	يؤمن بمبدأ ( الدين النصيحة).
					4	يتقبل النصائح التي يقدمها له الموظفين ولا يتذمر منها .
					5	يؤمن بمبدأ ( رأس الحكمة مخافة الله ) .

( 3 )

/				..	1
/				.	2
/				.	3
/				..	4
/				...	5
/				...	6

/		...	7
/		...	8
/		..	9
/		..	10
/		..	11
/		.	12
/		.	13
/		.	14
/		.	15
/		.	16

**The area of sacrifice:**

**The result confirms that have emerged over the head of the department enjoy a high level of generosity in sacrificing himself for others it is giving each what he deserves from his effort and he continues to work at maximum capacity in difficult circumstances.**

**Justice:**

**The result showed that the head of the department enjoys a high level of justice and equity associate in the department. It has to be the chief administrative officer to be fair in its decisions with others without bias or prejudice to others.**

**The area of advice:**

**The result showed the enjoyment of head of the department a high level of advice is to offer our advice to do or say when the repair person return.**

**Conclusions**

**In the light of the results of the research possible, the researcher concluded the following: -**

- Directors of administrative departments have a high level of ethics in administrative work from the viewpoint of male and female employees.**

## **Recommendations**

**The researcher recommended in the light of what emerged from the results of the following: -**

**- Strengthening the high level of ethics that enjoyed by managers of administrative departments, as clarified by the staff and employees of various methods of strengthening in all areas in order to maintain this level or to reach the top of this level of administrative work ethic.**

### **Proposals:**

**An update of the research results suggested that the researcher as follows: -**

**1 - a study to determine the level of ethics of the administrative work for managers in administrative departments and other ministries.**

**2 - a similar study designed to learn the ethics of the administrative work of the ministers from their point of view or from the viewpoint of general managers.**

**Researcher introduced in this chapter of the study, the search results according to the fields and as follows:**

### **Integrity:**

**Result showed the importance of the exercise of the chief administrative officer (department head) in the institution leadership qualities of successful and which are several recipes, including integrity and chastity of their importance to the head of the department in its relations with others**

### **Area of responsibility:**

**The result showed the capacity of head of the department to take responsibility for completion of the business and achieve important goals faced from difficult situations, such as bear full responsibility for the mistakes made in the section.**

### **The area of the Secretariat:**

**The result showed that the head of the department enjoys a high level of the Secretariat The Secretariat means the preservation of all entrusted to the leadership in the administrative functions of the profession of management.**

### **The truth:**

**The result appeared to indicate that the head of the department handles open and candid with his staff and he was away from the deal of lying and prevarication.**

**The patience and wisdom:**

The result showed the extent the exercise of the Chief of Section with patience and wisdom and show that has the ability to withstand hardship and troubles faced at work.

**The area of love and compassion:**

The result showed a clear confirmation that the head of the department possess this virtue, Vmodp, compassion and the establishment of relations based on respect for the feelings of others and to highlight the aspects of humanity, of tolerance and compassion and a sense of order to others is required in different areas of work because it leads therefore to create an adequate working environment for all associates and employees.

**The area of courage:**

Courage kind of virtues that have emerged as the result is only clear evidence of the extent to which head of the department a high level of courage and he was ready to tell the truth and honesty when giving his opinion on all workers and their presence. Thus leading to staff in the section that will face the distractions that practiced by some individuals working in the department.

- I do not agree.

- I do not agree at all.

And given to these alternatives weights (5.4, 3, 2.1), respectively.

## **Stability**

The researcher used the method of retail mid-term because this method is one of the easiest methods of calculation and consistency in the research, and adopt this method to divide the items of the scale on two equal parts and two congeners using the methods of several of the most common method of paragraphs odd and even, as it represents the paragraphs sequence singles, the first part of the scale represents paragraphs of the sequence doubles Parts II and then calculated the correlation coefficient between scores of two parts.

The researcher and the degree of application of the scale on the amount of the sample (80) employees, which has collected scores of individual paragraphs and paragraphs degrees of marital stability was calculated using the Pearson correlation coefficient. As was the correlation coefficient of the tool (85.0), and then corrected the researcher of this equation coefficient Spearman - Brown was (91.0).

## **Application:**

After it has been Thiop search tool finalized, the researcher applied to the sample that was chosen, the application has started in 09/01/2009, and

lasted until 05/11/2009. The questionnaires were distributed to the (500) identify a sample of the research staff of ministries and female employees in its various sections of Iraqi ministries, has expressed his female staff and the willingness and cooperation and to express their views in an objective, despite the difficulties faced by the researcher during the application. After completion of this stage receive the questionnaires, the researcher answers unloading the sample according to the weights given to the alternatives.

#### **IV - statistical methods**

Adopted a statistical researcher pouch of Social Sciences (SPSS) statistical methods were used for the purpose of achieving each objective of the present research are as follows: -

- 1 - Pearson correlation coefficient.
- 2 - Spearman - Brown.
- 3 - educational Administration to test one sample.

#### **Search Results**

the university, was to rely on the book of the Koran and social heritage in determining the values and ethical standards and concepts. Has been selected the basic components of the administrative work ethic, namely: -

- Integrity.
- Take responsibility.
- The Secretariat.
- Honesty.
- Patience and wisdom.
- Love and compassion.
- Courage.
- Sacrifice.
- Justice.
- Advice.

2 - see the number of previous studies related to the subject of current research that the researcher could be given by her, especially the study (Lamy, 2009) tagged the ethics of university administrative work and their relationship to the functioning of the Heads of Departments at the University of Mustansiriya.

3 - See Circular Public Integrity, No. (1) for the year 2006 (Help Rules of Conduct for State employees).

4 - see the department heads of administrative tasks.

Thus, the building was the work ethic of the administrative tool.



**In light of the progress that has been put ten areas are: (integrity, responsibility, honesty, truthfulness, patience and wisdom, and love and compassion, courage, and sacrifice, and justice, and advice).**

### **Believe tool**

**Researcher relied on the honesty of the virtual screening tool in his research. As displayed on a number of experts and arbitrators with experience and competence in the field of educational administration, business management and in education and psychology after he was a definition for each area of tools as the number of arbitrators (16) arbitrator, under the views of arbitrators and their proposals have been excluded (14) paragraph of the tool. Thus becoming the finalized tool consists of (54) items.**

**The researcher - after being with the judges - a five-point scale was developed as the class (5) alternatives to each paragraph of these alternatives are:**

- Agree strongly.**
- Agreed.**
- Not sure**

### **Previous studies:**

**In this chapter the researcher a number of previous studies related to the subject of consideration by the current, and distributed on two axes, namely:**

**Axis I: Arab Studies dealt with ethics.**

**The second axis: studies dealt with foreign morals.**

**The researcher introduced these studies according to chronological order, which applied to the study.**

### **Search procedures:**

**This chapter included a description of the proceedings, which began as the research community and the method of selecting the sample, and the steps followed in the preparation of the search tool and application as well as the statistical methods used in data processing.**

### **First - the research community**

**The population of the current research staff of the Iraqi ministries and all female employees in 2009.**

## **Secondly - the research sample**

**Given the complexity of the research community and magnify and spread on the spot and the wide range of Iraq, could not the researcher limited the total number of community to the lack of accurate statistics of the Planning Commission to install the numbers of staff in the Iraqi ministries, but the approximate number obtained by the two and a half million Iraqi civil servants in departments all related ministries and non-associated, and it has been selected (500) and female employees (250) employees, and (250) staff from various university degrees and only five ministries are (oil, health, education, defense, financial).**

## **Third - Search Tool**

**To achieve the objective of this research has been built depending on the resolution as follows: -**

**1 - See Literature management with regard to ethics and that to know the basic pillars upon which the administrative work ethics in**

**The importance of this research through the following: -**

**1 - The subject of ethics of the administrative work of this important segment of Iraqi society has not been studied previously (according to science researcher).**

**2 - the scarcity of research in this vital area of humanitarian and ethical profession, which has long advocated by the clergy, philosophers and educators, as well as our library management need for such research.**

**3 - the important role played by the administrative leader in the march of an administrative institution, and good directing and achieving them.**

**4 - The need to study and understand administrative behavior in the workplace so that the Department has the ability to predict behavior taken by the administrative order to the Department can achieve its goals.**

**5 - the importance of this research because it is an attempt to study the behavior of administrative leadership on the model according to the administrative network to learn the behavioral patterns of the leaders of managers in the Iraqi ministries.**

## **Research Objectives:**

**Current research aims to know the ethics of ministerial administrative work for managers in the Iraqi ministries from the viewpoint of male and**

female employees.

### **Search limits:**

Determined by the present research to study the ethics of ministerial administrative work, from the standpoint of the Iraqi ministries for the year 2009.

### **Theoretical framework:**

Researcher introduced in this chapter a number of things the theory starting from the administration, patterns of leadership, theories which dealt with management, and then touched on the ethics and concept, and its entry points, and composition, and then praises to ethics management, and the reasons for interest in them, and the dimensions of the ethics of management, promoting behavior administrative, and theories of entries and administrative ethics.

We live in an era of materialism, as they say, which is characterized abandon the morals and ideals and the erosion of values and ethical standards to some extent to be replaced by values and ethics of the new is the acceptance of bribery, misuse of funds, embezzlement, and access the material by any means, no doubt that the progress of societies does not depend on physical and technological capabilities only to the extent depends first and foremost on its capabilities and human resources capable to adhere to a set of ethics and functional behaviors.

The ministry's social system and administratively open and distinct, and characteristics of interaction with the surrounding environment, they are not affected by it, but affect them, are an integral part of society and the environment and derived values, principles and objectives, resources and information from the community, and to Him, and returned output values and principles in the form of achievements and services.

The administrative work is the work of a human essence, can not be dealt with only according to the moral virtue of chivalry, Valmrwuson not ready to implement the resolutions of the man of administrative corruption, financial or moral, but if they like them.

When the honesty and cooperation, respect, honesty, integrity, sacrifice and advice, as well as responsibility and other ethical values are the ethics

that are widespread among the presidents and their subordinates and employees all, this would lead to explosion of energy for work. When a culture of deceit and hypocrisy and abuse of colleagues is dominant, each worker or subordinate be wary of his colleague and collaborate with him as little and hides him a lot of information, and may lie in the reports written by its President, and so on In the first case can form working groups to solve problems and develop work , while in the second case, the task forces fail for lack of a spirit of cooperation and trust between the subordinates. In theory longitudinally from the concept of ethics noted scholars such as (Piaget) that "all types of congenital consists of a system of rules, the spirit and ethics can be identified through the respect that one of these rules", so that the way in which learning by the individual to respect the rules and laws have influence in the formation of personal attention to this, the moral obligations of a profession of professions is one of the main topics in the development of institutions and organizations in the communities. Ethics-based ideals and values that form the basis of acts and Rkizatha, and that the deviation of an individual's behavior means changing individual values and beliefs

## **Abstract**

Our world today is exposed to many shocks that have weakened the role of relations in various fields of life, although we, the Iraqis we've got a lot of moral and social values, as well as our country is going through circumstances that have affected more or less in the moral order.

It is the reality of the suffering of our society changes and important events, the Commission on Public Integrity and through the circle of prevention and transparency issued a circular to all government departments under the title (Help Rules of Conduct for State employees Extension / 2 year / 2006), which aims to take into account and follow the ethical behavior of the heads of squad administrative, and maintenance of this behavior within institutions.

The researcher finds and through observing the reality of the administrative process, and experience modest in the administrative area there is no common agreement among managers to follow the pattern of leadership specific, do not walk in application and implementation of administrative policies in Mderiaathm and institutions approach one or a similar, but there is a difference, since each of them leadership style and behavior management deems appropriate to himself Vibah, therefore,

**there is no pattern of leadership or managerial behavior is selected based on the ethics of administrative work can be exercised by directors of departments and institutions and divisions of the Iraqi ministries, the researcher found it necessary to conduct this study.**

**The Administration has taken a high profile and importance stems from the awareness among scholars and practitioners with the resolution of political and administrative importance of management in the conduct of all daily affairs.**

**Have developed management major development in modern times is unmatched development earlier in other nations, and has become an obsession for any development or progress for the peoples and nations throughout the world, because of their impact in the promotion of the labor force and success, Fbalidarp good can bring institutions rightful place performance And they excelled in the areas prepared by and made it a way to target and vice versa if the administration is not successful.**