



جامعة المنصورة
كلية التربية



**القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية
العامّة الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية
السعودية: دراسة ميدانية**

إعداد

د/ هاني رزق عبد الجواد الألفي
أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التعليمية
الكلية التطبيقية - جامعة حائل

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١١٥ - يوليو ٢٠٢١

القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل
بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية

د/هاني رزق عبد الجواد الألفي

أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة
التعليمية
الكلية التطبيقية – جامعة حائل

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل بالسعودية من وجهة نظر المعلمين؟ وتحديد هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل للقيادة الأخلاقية (للخصائص الشخصية، والسلوكيات الإدارية، والعلاقات الإنسانية) جاءت بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار بإعداد وتقديم البرامج التدريبية وورش العمل لمديري المدارس والمعلمين والإداريين لتوضيح مبادئ القيادة الأخلاقية ومتطلبات تطبيقها في العمل التربوي.

Abstract

The study aimed to analyze the reality of the moral leadership of public secondary school principals in Hail, Saudi Arabia, from the teachers' point of view. And determine whether there are statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the responses of the study sample members about the reality of ethical leadership due to the variables (gender, educational qualification, years of experience)? The study used the descriptive approach, and the questionnaire was used as a tool for collecting information, and the study found The degree to which secondary school principals in Hail region practice personal characteristics, administrative behaviours, and human relations came to a large degree from the teachers' point of view, and that there are statistically significant differences between the sample members due to the gender variable and in favor of females, while there are no statistically significant differences between The sample members attributed to the variables (educational

qualification, years of experience), the study recommended the need to continue preparing and presenting training programs and workshops for school principals, teachers and administrators to clarify the principles of ethical leadership and the requirements for their application in educational work.

مقدمة

شهد منتصف القرن العشرين جهوداً حثيثة للارتقاء بالعملية التعليمية في المدرسة الثانوية. ويؤكد كل متابع لمسيرة النظم التعليمية في مختلف الدول أنها تبذل قصارى جهدها من أجل تحقيق هذا الهدف، وذلك انطلاقاً من اعتبار الإنسان هو العنصر الأهم، وأن إعداده وتطويره لا يكون إلا بالتعليم المتميز. لذا كان من المنطقي أن تكون نقطة الانطلاق لتطوير النظام التعليمي هي القيادة التربوية بممارساتها المتعددة، وأساليبها المختلفة في تنفيذ المهام والمسؤوليات.

والقيادة أكثر من مجرد معلومات ومعارف وخبرات، بل إنها أخلاق وقيم راسخة في العقول يعيشها القائد ويعايشها مع المتعاملين معه في الإطار المدرسي - خاصة - معلمين وإداريين وطلاب؛ ليحفزهم وينمي لديهم القدرة على تحمل المسؤولية. وهذا الإخلاص في العمل تحققه مرهون بمدى التقدير الذي يحمله القائد في تعامله معهم. وعلى الرغم من أن القائد من أبرز مسؤولياته حث العاملين ومطالبتهم بممارسة مسؤولياتهم وتعرضهم للمساءلة والمحاسبة في حال الخروج على مقتضى وظائفهم، إلا أنه ملتزم أخلاقياً وقانوناً باحترامهم وتقديرهم.

ويمكن القول أن السلوك الأخلاقي لمدير المدرسة كقائد أخلاقي مهم في عمليات الإدارة. حيث يؤكد (Bahadori, et al, 2021) على ضرورة أن يعمل مدير المدرسة كقائد تربوي يقوم عمله على المبادئ الأخلاقية في القرارات وعمليات التنفيذ في الحياة التنظيمية، كما أشار (Olarewaju, 2021) أن سلوك مديري المدارس مهم من خلال التأكيد على نقطتين. الأولى هو أن مدير المدرسة هو الشخص الأكثر موثوقية في المدرسة. والثاني ينبع من حقيقة أن مديري المدارس هم "تموذج يحتذى بهم" لكل المعلمين والإداريين والطلاب في المدرسة. لذا فإن القائد الأخلاقي يستمد قوته القيادية من المبادئ الأخلاقية التي يرسخها في عمله. فيستوعب القيم الأخلاقية ويدمجها في صنع واتخاذ القرار وممارسة العمليات الإدارية المختلفة. في الوقت نفسه، يصبح عادلاً ومحترماً ومتسامحاً وصادقاً وإيجابياً وحيادياً ويكسب ثقة موظفيه. (Mo & Shi, 2017) (Lowery, 2020)

وقد أشار (Pande & Pathak, 2019) بأن هذه العملية ذات مغزى ومضمون؛ وذلك لأن القيادات التربوية الأخلاقية غير مسؤولة فقط عن نجاح مدارسهم بما تضمه من كوادربل لأن أعمالهم وقراراتهم لها أثر كبير على نجاح والتأثير في العديد من المؤسسات باعتبار المدرسة كما يؤكد (Charoensap, e tal, 2019) مؤسسة مجتمعية بالأساس. ذلك لأن الأفراد الذين يخضعون لقيادة آخرين سوف يتحولون في المستقبل إلى قادة جدد، ونتيجة لذلك يتوجب على القادة التربويين أن يكونوا على وعي تام بالقيم التي يوظفونها في أعمالهم، فمن المستحيل أن يقوم أي قائد تربوي بتنفيذ أي فعل بدون أن يعكس رأيه حول كيفية أداء هذا العمل وهذا الذي بحد ذاته ممارسه أخلاقية (Zeng, 2020).

لقد تم الربط بين القيم والأخلاق بممارسات القيادات التربوية منذ بداية القرن العشرين. حيث تم النظر إلى القرارات الإدارية السليمة والممارسات التربوية كقضايا أخلاقية في المقام الأول ساعدت في دعم فعالية الجوانب الأخلاقية في المدارس الثانوية. (Özgenel & Tuğba, 2020) مرة أخرى يمكن التأكيد، بأنه على مديري المدارس الثانوية كقادة أخلاقيون كما يشير (Sabir, 2021) أن يكونوا أنموذجاً أخلاقياً؛ حتى يقتدي بهم العاملون. وسيعمل العاملون على تصميم سلوكهم بناءً على سلوك القادة. يمكن أن يكون "تأثير الأنموذج" واسع النطاق. إذا كانت المدرسة، على سبيل المثال، تقدر الصدق والأخلاق قبل كل شيء، فعلى القادة التأكد من إظهار ذلك من خلال الشفافية مع كل العاملين. وإذا كانت المدرسة تقدر حرية التعبير، فعلى القائد السماح للعاملين بالتعبير عن أفكارهم علانية. ثم، التأكد من أن العاملين لديهم المعرفة بعواقب السلوك الذي لا يتلائم مع أخلاقيات مدرستهم. لا يجب أن تكون هذه العواقب عقابية، لكن يجب أن يذكر القادة العاملين بمعايير السلوك التي تتوقعها منهم. (المخلافي & الطيب، ٢٠٢٠،

ومما سبق يمكن استنتاج أن تحقيق القيادة الأخلاقية لأهدافها في المدارس الثانوية؛ مرهونة بتوافر مدير مدرسة يفهم ويعي أهمية تلك القيادة في تأسيس ودعم ثقافة أخلاقية تتضمن القيم والمثل العليا والفضائل التي تضع القواعد والمعايير التي توجه سلوك العاملين بالمدرسة وتحدد وجهتها الاستراتيجية بالأسلوب الذي يؤدي إلى نجاح العملية التربوية.

إن المتأمل لحال المدارس الثانوية المتميزة، في دول العالم، يجد أن أحد المعايير الأساسية وراء تقدمها هو قيادتها الأخلاقية الفاعلة (Bahadori, et al,2021). وقد أدركت المدارس السعودية هذه الحقيقة. حيث اتجهت المملكة إلى تجويد التعليم الثانوي وتطويره من خلال التفكير في إيجاد قيادة أخلاقية تربوية (المخلافي & الطيب، ٢٠٢٠). انطلاقاً من أن تأثير القائد الفعال في مدرسته بما تضمه من معلمين وإداريين وطلاب لن يتأتى إلا من خلال السلوك القيادي المتضمن بالجوانب الأخلاقية. (Olarewaju,2021) وعلى الرغم من هذا الاهتمام؛ إلا أنه لم يوتي ثماره وذلك لعدة أسباب من أبرزها:

- ١- كثرة التحديات والمعوقات التي تعاني منها المدارس الثانوية السعودية فقد أشار (درادكة ، المطيري٢٠١٧) بأن التحديات الأخلاقية في المدارس الثانوية السعودية متعددة ومعقدة ومركبة، كما أكدت دراسات (المخلافي & الطيب، ٢٠٢٠) (درادكة ، المطيري٢٠١٧) (العنبي، ٢٠١٣) أن من أبرز التحديات الأخلاقية في المدارس الثانوية السعودية: عدم الالتزام بقواعد ولوائح العمل المدرسي ، ضآلة ثقافة التميز في البيئة المدرسية، ضعف مهارات الاتصال، عدم احترام وقت العمل وقيمه، ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين والقيادات ، ضعف الروح المعنوية وعدم الثقة فيما يقومون به من أعمال . الأمر الذي دفع (غانم، ٢٠١٧) للمطالبة بضرورة تفعيل الميثاق الأخلاقي في المدارس السعودية.
- ٢- تقارير لجان المراجعة والمتابعة بوزارة التعليم والتي أشارت إلى عدم تفعيل ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم بالقدر الكافي من جانب الإدارة المدرسية والمعلمين، وقد أوصت بضرورة وضع آليات لتفعيل العمل بالميثاق، من خلال نشر ثقافة أخلاقيات المهنة ، تقديم دورات تدريبية وورش عمل للتدريب على تطبيق الميثاق . (تقارير لجان المراجعة، ٢٠٢٠)
- ٣- تقارير فرق الجودة وقياس الأداء بوزارة التعليم التي أشارت إلى ضرورة الاهتمام بالجوانب الأخلاقية في العملية التعليمية بالمدارس الثانوية وعدم الاقتصار على تقديم أداء تربوي وإداري متميز؛ على اعتبار أن الأداء المتميز ما هو إلا انعكاس لثقافة خلقية مزدهرة داخل المدارس. (تقارير فرق الجودة، ٢٠٢٠)

وعلى ضوء تلك التقارير؛ أكد خادم الحرمين الشريفين بأن القائد السعودي في مؤسسته إن لم يمتلك أخلاقيات الإسلام الحنيف ويعمل بها وينمي رؤوسيه عليها فلامكان له فيها. كما أشار ولي العهد السعودي بقوله إن كنا نطالب بشدة بالأخلاقيات في إدارة مؤسساتنا فإن مطالبنا أشد في

المؤسسات التربوية باعتبارها مؤسسات لاستثمار أجيالنا. وقد جاءت رؤية السعودية ٢٠٣٠ وبرنامجها في التحول الوطني للتأكيد على الجوانب الأخلاقية والقيمية التي تتوافق مع تعاليم ديننا الإسلامي ونشرها في كافة المؤسسات السعودية وخاصة التربوية منها واعتبار المعايير الأخلاقية شرطاً رئيساً عند اختيار وتعيين القيادات السعودية (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠٢١).

وعلى ضوء ذلك يتبلور السؤال الرئيس للدراسة حول

ما أبرز معالم القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل ؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما الأسس الفكرية للقيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية؟
 ٢. ما واقع القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل بالسعودية من وجهة نظر المعلمين؟
 ٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
 ٤. ما التوصيات الإجرائية المقترحة لتحسين ممارسات القيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل؟
- أهداف الدراسة :

١. تحليل الأسس الفكرية للقيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية.
٢. تحديد واقع القيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية بمنطقة حائل من وجهة نظر المعلمين.
٣. الكشف عن إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية بمنطقة حائل تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)
٤. توضيح أبرز التوصيات الإجرائية المقترحة لتحسين ممارسات القيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية بمنطقة حائل .

أهمية الدراسة :

١. تأتي الدراسة مواكبة للبدء بتطبيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرنامجها في التحول الوطني والذي يعتبر القيادة الأخلاقية حجر الزاوية في تطوير أداء المؤسسة السعودية.
 ٢. أيضاً تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الثقافة الأخلاقية التي تشكل الإطار المرجعي لعمل المؤسسات التربوية وتوجهاتها الحالية والمستقبلية، فهي بمثابة دليل للقيادة والعاملين لإرشادهم لأفضل السلوكيات .
 ٣. إفادة مديري المدارس وأصحاب الوظائف الإشرافية في التأصيل النظري للقيادة الأخلاقية وآليات تطبيقها في مجالات العمل التربوي.
 ٤. إفادة الباحثين في مجالات التربية بوجه عام والإدارة والقيادة التربوية بوجه خاص لإجراء مزيد من البحوث حول الجوانب الأخلاقية في ممارسات القيادة التربوية من خلال الاطلاع على الأطر النظرية للدراسة، وما تتضمنه من أدبيات عربية وأجنبية ، وما توصلت إليه من نتائج.
 ٥. الإسهام في تحسين الواقع العملي للمدارس الثانوية، من خلال العمل على توفير بيئة محفزة لممارسة أخلاقيات المهنة، وتخطيط وتصميم برامج لتفعيل الممارسات والسلوكيات منهجية الدراسة :
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة.
- مجتمع الدراسة وعينتها :
- تتضمن مجتمع الدراسة وعينتها :تكون مجتمع الدراسة من كافة المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بمنطقة حائل، وقد تم اختيار عينة ممثلة بلغت ٥٥٢ معلماً ومعلمة بنسبة 12.9% من المجتمع الأصلي البالغ ٤٢٥٦.
- حدود الدراسة :
- **الحدود الموضوعية:** تضمنت الأسس الفكرية للقيادة الأخلاقية من خلال تحديد مفهوم القيادة الأخلاقية وأهدافها وأهميتها وخصائصها وأبعادها ومقاييسها.
 - **الحدود البشرية:** تضمنت عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل.

• **الحدود المكانية:** تضمنت كافة المدارس الثانوية العامة الحكومية التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل.

• **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١. مصطلحات الدراسة:

- **الأخلاق:**

لغة: كلمة الأخلاق بالإنجليزية ethics مشتقة من الكلمة اليونانية القديمة ēthikós ، والتي تعني "المتعلقة بشخصية الفرد" ، تم نقل هذه الكلمة إلى اللاتينية كـ ethica ثم إلى الفرنسية كـ éthique ، والتي تم نقلها منها إلى اللغة الإنجليزية. (oxford dictionary,2021)

اصطلاحاً: يشير (Charoensap,e tal,2019) إلى أن الأخلاق دليل عملي يمكن من خلاله وصف أفعال العاملين بالمؤسسة التعليمية بأنها جيدة أو سيئة. بينما يرى Bahadori,e (tal,2021) بأنها علم وفن تحديد ما هو جيد أو من الصواب القيام به أو خطأ ومن ثم علينا تركه والابتعاد عنه . بينما ينظر إليها (Özgenel & Tuğba,2020) بأنها ممارسات وسلوكيات تفعل القيم التربوية والمثل العليا السامية في المؤسسة التربوية بينما ينظر إليها (Pande & Pathak ,2019) مجموعة من القيم والمبادئ التي توجه سلوكيات العاملين بالمؤسسة التربوية نحو ممارسة مفاهيم العدل والحرية والمساواة.

وفي ضوء ذلك تتبنى الدراسة التعريف التالي: منظومة من القيم التربوية والمثل العليا التي تتضمن معايير لقبول سلوكيات مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل والحكم على مدى صحتها .

- **القيادة الأخلاقية:**

تُعرّف بأنها "القيادة التي تُظهر وتعزز" السلوك الأخلاقي الملائم في كافة مواقف العملية التربوية (Charoensap,e tal,2019) كما ينظر إليها على أنها القيادة التي تتمحور حول ممارسة السلوك التربوي المناسب من خلال الفهم والوعي بقيمة الأخلاق ، وكذلك احترام حقوق وكرامة الآخرين (Bahadori,e tal,2021) كما يراها (Zeng,2020) . (Randy,e tal,2016) (Žemgulienė,2013) بأنها القيادة التي تتخذ من الأخلاق طريقاً قوياً للسلوك في تعاطيها مع كافة القضايا داخل المؤسسة التربوية وخارجها

وفي ضوء ذلك تتبنى الدراسة المفهوم التالي مديروا ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة حائل الذين يتحلون بالمثل العليا والقيم ويمارسونها أثناء تنفيذهم لمسؤولياتهم بحيث تكون مشتقة من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف وسنة الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام.

- مدير المدرسة الثانوية: قائد المدرسة والمسؤول الأول عن جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية باعتباره الأنموذج والقوة لكافة العاملين بها أداءً وسلوكاً.
 - المدارس الثانوية العامة الحكومية: مدارس ثانوية تم تكليفها أو تقديمها لجميع الطلاب دون مقابل، تمولها وتسيطر عليها الحكومة ممثلة في وزارة التربية والتعليم وتشرف عليها إدارات تعليمية في المناطق المختلفة. وتتكون من ثلاث سنوات دراسية، تأتي بعد المرحلة المتوسطة في السلم التعليمي، تؤهل الطالب للمرحلة الجامعية.
- الدراسات السابقة

تتناول عدداً من الدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بالقيادة الأخلاقية وممارستها في

المدارس .

أولاً الدراسات العربية

- دراسة الحراشنة (٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى تحديد درجة التزام معلمي التربية الإسلامية بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة جرش، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وطبقت على عينة مكونة من ٨٠ مديراً ومديرة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، توصلت الدراسة إلى أن درجة التزام المعلمين من وجهة نظر مديري ومديرات المدرسة كانت مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة احصائياً في درجة التزامهم تبعاً لمتغيرات (المؤهل، الجنس، الخبرة).
- دراسة غنيم (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى تحليل واقع ممارسات القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية المصرية للقيادة الأخلاقية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية كانت بدرجة متوسطة في أربعة أبعاد، وبدرجة عالية في ممارسة القيادة الأخلاقية لبعده وضوح الدور، وبدرجة ضعيفة في ممارسة بعد العدالة، وقد أوصت الدراسة بضرورة إعداد دليل إجرائي لممارسات القيادة الأخلاقية للقيادات التربوية ونشره على جميع المؤسسات التربوية المصرية.
- دراسة المخلافي & إبراهيم (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة قيادات المدارس السعودية العامة بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من

وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وتكونت عينتها من (٣٦٥) معلم ، يشكلون نسبة حوالي (٥%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٨٠٨٠) معلماً. وأظهرت النتائج أن ممارسة القيادات لأبعاد القيادة الأخلاقية كانت بدرجة عالية ، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجة ممارسة القادة لأبعاد القيادة الأخلاقية ومتوسط تحقق الابداع الاداري تعزى لصالح المرحلة التعليمية الأعلى ولصالح عدد سنوات الخدمة الأكثر، ويوصي الباحثان بضرورة نشر ثقافة القيادة الأخلاقية في المدارس السعودية.

- دراسة العنزي ، و عبدالعزيز (٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية الكويتية ، وتوضيح العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدمت الدراسة استبانة القيادة الأخلاقية. وتكونت عينتها من (٤٥٧) من معلمي المرحلة الثانوية. توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسات أبعاد القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة كبيرة، وأن مستوى الرضا الوظيفي المعلمين جاءت بدرجة كبيرة. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول السلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية؛ ووجود فروق حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

- دراسة درادكة ، والمطيري (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة قائدات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف للقيادة الأخلاقية ، ومعرفة درجة اختلافهن باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، ، الخبرة) . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدمت الدراسة استبانة القيادة الأخلاقية . تكونت العينة من (٤٣٢) معلمة، ت اختارهن بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة القائدات لأبعاد القيادة الأخلاقية جاءت عالية جداً. وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، ، الخبرة)

- دراسة غانم (٢٠١٧) هدف الدراسة لتحديد ممارسات مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة جنين لسلوكيات القيادة الأخلاقية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة للدراسة من خلال مقياس القيادة الأخلاقية ليلماز ٢٠٠٥، حيث تكونت العينة من ١٦٩ معلم ومعلمة ، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مديري المدارس كان

بدرجة عالية. وقد أوصت الدراسة. بضرورة أن يتحلى مديري المدارس بالتسامح والموضوعية والنزاهة في تعاملهم مع كافة العاملين ..

- دراسة نصر (٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى تحديد معايير القيادة الأخلاقية الفعالة مع تحليل لنماذج القيادة الأخلاقية. والكشف عن التحديات الأخلاقية للقيادة التربوية في تعاملها مع المرؤوسين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت إلى أن هناك تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية، أوصت الدراسة بضرورة عمل ميثاق أخلاقي للقيادة التربوية يتضمن عرضاً للمبادئ والقيم الأخلاقية وكيفية ممارستها في المؤسسات التربوية.

- دراسة العتيبي (2013) هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وبلغت عينة الدراسة (٢٥٦) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية كانت عالية، كما توصلت إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وقيمهم التنظيمية.

- دراسة عابدين، شعيبات، حليبة (٢٠١٢) هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمدينة القدس لمجالات القيادة الأخلاقية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة بلغت عينة الدراسة ٣٣٩ معلماً من المجتمع الأصلي البالغ ٣٧٨٦ معلماً . توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين لمجالات القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروقاً دالة إحصائياً في متوسطات استجابات المعلمين فبحسب الجنس ، لصالح الذكور؛ مع عدم فروق دالة إحصائياً بحسب المؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة الدراسية

- دراسة العرايضة (2012) هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عمان ، وعلاقة ذلك بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدمت استبانة القيادة الأخلاقية واستبانة سلوك المواطنة التنظيمية كأدوات للدراسة . وتكونت عينة الدراسة من (٣٥١) معلماً ومعلمة، توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عمان كانت متوسطة، كما كشفت

الدراسة عن وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة الشريفي والتنج (٢٠١١) هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٦١٠) معلم ومعلمة ، كما تم استخدام استبانتين: الأولى لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والثانية لتحديد درجة تمكين المعلمين. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مديري المدارس كانت متوسطة، وأن درجة تمكين المعلمين كانت متوسطة.

- دراسة الرومي (٢٠٠٩) هدفت الدراسة إلى تحديد درجة التزام المشرفين التربويين في محافظة غزة بأخلاقيات المهنة ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين بالمحافظة والبالغ عددهم ١٦٤ مشرفاً ، استخدمت الدراسة الاستبانة، وتوصلت إلى درجة التزام المشرفين التربويين في محافظة غزة بأخلاقيات المهنة كانت عالية ، كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة التزامهم بأخلاقيات المهنة تعزى للمؤهل العلمي ، وجهة العمل .

ثانياً الدراسات الأجنبية

- دراسة سابر Sabir (٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى تحليل مفهوم القيادة الأخلاقية من خلال تصورات معلمي المدارس الباكستانية فيما يتعلق بسلوكيات القيادة الأخلاقية لقادة المدرسة وإثبات علاقتها بالتزام المعلم. استخدمت الدراسة المنهج والوصفي ، واستخدمت الدراسة الاستبانة والتي تم تطبيقها على عينة من ٣٢٠ معلماً . وتوصلت الدراسة أن المعلمين يدركون أن قادتهم يتمتعون بأخلاق معتدلة وأن هناك علاقة إيجابية مهمة بين الاثنين. أيضاً، لم يؤثر عمر وجنس الموظفين على سلوكيات القيادة الأخلاقية ، إلا أن أقدمية الموظف كان لها تأثير على تصورات سلوك القيادة الأخلاقية. أيضاً ، وُجد أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على اثنين من الأبعاد الأربعة لالتزام المعلم ، وهما الالتزام بالتعليم والالتزام بالمهنة.

- دراسة لوري Lowery (2020) هدفت الدراسة إلى النظر في كيفية استخدام قادة المدارس للنواحي الأخلاقية عند اتخاذ القرارات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت المقابلة والتي أجريت مع عشرة من مديري المدارس. يمثل المديرون الذين تمت مقابلتهم عينة هادفة من الممارسين داخل منطقة الأبالاش بجنوب أوهايو، توصلت الدراسة إلى وجود

اختلافات بين مديري المدارس حول الأسلوب الأمثل لاتخاذ القرارات الأخلاقية ، وقد تم تفسير ذلك في ضوء اختلاف خبراتهم المتنوعة . وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب المديرين على كيفية الاهتمام بالجوانب الأخلاقية في إدارتهم لمدارسهم .

- دراسة أوزيل، وأكسو Özgenel & Aksu (٢٠٢٠) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عما إذا كانت سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس العامة لها تأثير على الصحة التنظيمية أم لا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. والتي تم تطبيقها على عينة مكونة من ٤٠٢ مدرسًا يعملون في المدارس العامة في مناطق مختلفة توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الصحة التنظيمية والقيادة الأخلاقية، وأنه مع زيادة سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس، تزداد الصحة التنظيمية للمدرسة بشكل إيجابي. لذلك، يمكن القول إن السلوكيات الأخلاقية التي يفضلها المديرون في عملية الإدارة مهمة للمستوى العالي للصحة التنظيمية في المدارس.

- دراسة غانم Ghanem (٢٠١٨) اعتمدت الدراسة على فحص الأدبيات ذات الصلة، ورأي الباحثين حول القيادة الأخلاقية في التعليم وعلاقتها بأخلاقيات إدارة التعليم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ؛ وتوصلت الدراسة إلى أن أخلاقيات الإدارة تعتبر قواعد سلوكية لمديري المدارس في الأنشطة الإدارية اليومية ، كما أشارت الدراسة إلى ضرورة وضع معايير أخلاقية عند اختيار وتطوير وتقييم الموظفين، والاستخدام الرشيد للموارد، وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة القيادة الأخلاقية من خلال البرامج التدريبية الموجهة،.

- دراسة أوزان، يافوز، ييرسي Özan, Yavuz, Yirci (2017) هدفت الدراسة إلى تحديد درجة السلوك الأخلاقي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم الاعتماد على استبيان القيادة الأخلاقية الذي طوره لانجلوا (٢٠٠٧) والذي تم تطبيقه على عينة مكونة من ٣٧١ معلمًا كانوا يعملون في المدارس الابتدائية. تكشف نتائج الدراسة أن المعلمين أشار إلى أن مديري المدارس يتصرفون وفق المعايير الأخلاقية. كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس وفقًا لمتغير الجنس كما تشير النتائج أن المعلمين يعتقدون أن مدرستهم غالبًا ما يواجه المسؤولون فيها معضلة أخلاقية أثناء اتخاذ قرار بشأن قضايا الموظفين.

- دراسة هاكان وكابوسوزوجلو Hakan & KAPUSUZOGLU (٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس على الثقافة التنظيمية كما يراها

المعلمون. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الدراسة مقياس القيادة الأخلاقية والتي تم تطبيقهما على ٣٣٠٢ معلماً. توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية. واعتبار القيادة الأخلاقية مؤشر قوي على الثقافة التنظيمية. كما أشارت الدراسة أن تصورات المعلمين للثقافة التنظيمية كانت إيجابية.

- Kanokorna *, Wallapha a , Tang Keow (2013) - دراسة كانوكورنا ،والافا ،تانج كو هدفت الدراسة إلى تطوير مؤشرات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس، في تايلاند، تم استخدام المنهج الوصفي إضافة إلى استخدام كل من الاستبيان والمقابلة مع عينة مكونة من سبعة خبراء تربويين. و ٨٢٦ معلم ومعلمة. أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تتكون من خمسة عوامل أساسية؛ ١٩ عامل ثانوي؛ و ٦٩ مؤشراً. تم ترتيب العوامل المؤثرة بترتيب تنازلي. ومن أبرز هذه العوامل المسؤولية. الإنصاف. الثقة؛ التغيير؛ والتمكين. كان لهذه النتائج آثار على المؤسسات التعليمية في تايلاند، حيث عملت على تطوير القيم الأخلاقية في المدارس بالتركيز على الإدارة المدرسية والمعلمين والإداريين بل والطلاب.

تعليق عام على الدراسات السابقة

تناولت الدراسة الحالية عدداً من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية والتي قد تشابهت معها فيما يتعلق بأهداف الدراسة كدراسات صلاح ،والطيب(٢٠٢٠)، العنزي ، وعبدالعزيز(٢٠١٨) ، Özan, Yavuz, Yirci (2017) ، العرايضة (٢٠١٢) ؛ والتي هدفت إلى دراسة واقع ممارسات القيادات الخادمة لمديري المدارس ، والمنهج المستخدم حيث استخدمت كافة الدراسات المنهج الوصفي ، كما استخدمت الدراسات الاستبانة كأداة رئيسه لجمع المعلومات . بينما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في هدفها كدراسة الحراشنة (٢٠٢١) ، نصر(٢٠١٥) ، الرومي (٢٠٠٩) كما اختلفت في الأدوات المستخدمة كدراسة Lowery(2020) والتي استخدمت المقابلة كأداة لجمع المعلومات ، واختلفت في مكان التطبيق فبينما تم تطبيق الدراسة الحالية على المدارس الثانوية بمنطقة حائل بالسعودية ، تم تطبيق الدراسات السابقة في مناطق بالولايات المتحدة الأمريكية كدراسة Lowery(2020) ، وتركيا كدراسة (Özan, 2017) ، وباكستان كدراسة (Sabir, 2021) ، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تأصيل الإطار النظري ، وتوضيح معالم مشكلة الدراسة ، وتطويع منهج الدراسة والأداة المستخدمة لتحقيق هدف الدراسة ، والاطلاع على النتائج التي توصلت إليها ؛ لكي يتثنى للدراسة الحالية البدء مما انتهت إليه الدراسات السابقة .

للإجابة عن السؤال الأول والذي يشير إلى ما أبرز الأسس الفكرية للقيادة الأخلاقية ؟ سوف تتناول الدراسة العناصر التالية :

القيادة الأخلاقية في الإسلام (الرسول الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
أنموذجاً)

في عالمنا العربي لاتزال الأخلاق بما تضمه من قيم وعادات وتقاليد تؤثر وتوجه سلوكنا؛ بعد أن جاء الإسلام لإزالة كل رواسب الماضي؛ فأزال عادات وتقاليده الجاهلية وعمل على تنمية القيم الإيجابية وتنظيمها فقال ﷺ: (إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ) . وقال تعالى واصفاً خلق النبي ﷺ ((وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ)) [القلم ٤] .

كان للنبي الكريم ﷺ أثر عظيم على حياة أصحابه والمتابعين الذين يسعون إلى خدمته والمسلمين جميعاً . بما يتسم به من صفات أخلاقية جعلته أنموذجاً لكل مسلم ومسلمه؛ فعن صفة رضي الله عنها قالت "ما رأيت أحسن خلقاً من رسول الله " - رواه الطبراني ، ولعل أبرز الخصائص الخلقية التي تميز بها ﷺ، ما يلي :

- ١- البساطة الشديدة، وانكار الذات المطلق، واحترام العهود، الإخلاص الشديد لمن حوله، الثقة المطلقة بالله تعالى وبنفسه.
- ٢- كان النبي ﷺ نكياً في كيفية تفويض الأدوار. فقد كلف سيدنا بلال (رضي الله عنه) بمهمة الأذان؛ لأنه كان يتميز بصوت جميل، كما فوض لقيادة الجيش لكل من سيدنا أبو بكر الصديق وعمر الخطاب، وخالد بن الوليد لامتلاكهم سمات القيادة.
- ٣- استشارته لأصحابه فقد كان النبي ﷺ يستشير الصحابة. في كثير من الأمور الهامة؛ فقد قال أبو هريرة (رضي الله عنه): "لم أر أحداً يستشير أصحابه أكثر من رسول الله ﷺ.
- ٤- الترحيب الدائم وإظهار التعاطف والتعاقد تجاه قضاياهم وأزماتهم حتى أنه كان يخصص لهم وقتاً للتعاطي معها ومحاولة وضع حلول لها.
- ٥- المحبة للآخرين حتى لو أظهروا الشدة ؛ فعلى الرغم من أذى سيدنا عمر بن الخطاب قبل إسلامه للرسول ﷺ إلا أنه قابل الإساءة بالإحسان .
- ٦- الرد على شكاوى الناس ومظالمهم بدقة ايماناً منه بأنه حق من حقوقهم ؛ حيث كان النبي ﷺ يقول دائماً لأصحابه "اتَّقُوا دَعْوَةَ الْمَظْلُومِ، فَإِنَّهَا لَيْسَ بَيْنَهَا وَبَيْنَ اللَّهِ حِجَابٌ". رواه البخاري.

- ٧- إظهار المشاعر الإيجابية للتابعين ومن ثم الحفاظ على السعادة وإسعاد الآخرين، فقد كان النبي ﷺ يقول " تبسّمك في وجه أخيك لك صدقة" فالرسول ﷺ كان يتسمم بالذكاء العاطفي الذي يدور حول تنظيم المشاعر والعواطف ، والذكاء الروحي من خلال توجيه الذات وإلهام الآخرين .
- ٨- حيادة وعدالته فقد عُرف عن النبي ﷺ بأنه كان لا ينحاز في تسوية الخلافات ؛ حتى أن اليهود على الرغم من خلافهم مع النبي ﷺ ، إلا أنهم كانوا يتشاورون معه في بعض قضاياهم . ومن ثم يتضح أن الرسول الكريم ﷺ كانت لديه القدرة على الحكم على الأمور من وجهة نظر محايدة.
- ٩- الأمانة والصدق في القول والفعل ؛ فقد كان يلقب بالصادق الأمين ؛ نظراً لتمتعته بسمات خلقية لم يتغاضى عنها طوال حياته فقد اعتبرها معايير سلوكية يقيم في ضوءها أدائه مع نفسه ومع الآخرين.
- ١٠- التواصل الجيد فقد كان النبي ﷺ شخصية مثالية كمتواصل. حيث عُرف عنه لطف الكلام والتحدث بفصاحة والانصات بصبر، وخلو حديثه من السخرية للغير. مما مكنه من أن يكون أكثر إقناعاً. وتقبلاً من الغير لأحاديثه .
- ١١- البعد عن العلل الخلقية فقد علم النبي ﷺ أتباعه الابتعاد عن الكذب والغش والنميمة وغيرها من العلل الخلقية. مثل هذه الأخلاقيات تصوره كأنموذج قيادي يخضع لقيم أخلاقية داخلية. يقول تعالى «وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا ۚ أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَنْ يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ» الحجرات (الآية : ١٢)
- ١٢- الرؤية الاستراتيجية الواضحة ؛ ففي صلح الحديبية صاغ الرسول ﷺ الصلح مع قادة مكة ، شعر من خلاله الصحابة بأنه مجحف بحقوقهم على المدى القصير ، إلا أنها كانت التمهيد والأساس الذي بني الرسول ﷺ خطته لفتح مكة على المدى البعيد.
- يتضح مما سبق أن رسول الله -صلى الله عليه وسلم- قد ضرب أروع الأمثلة في القيادة الأخلاقية بما تحلى به من صفات الصدق والتواضع والأمانة، حتى عندما سُئلت السيدة عائشة -رضي الله عنها- عن خلقه صلى الله عليه وسلم قالت: (كان خلقه القرآن)، ويشير قولها أن أخلاق الرسول الكريم ﷺ كانت أنموذجاً في طاعة الله والالتزام بأوامره ، واجتنب نواهيه.
- نشأة القيادة الأخلاقية**

حظيت القيادة الأخلاقية باهتمام كبير من الباحثين (Olarewaju,2021). يُقال إن الاهتمام المتزايد بتمية القيادة الأخلاقية يرجع إلى الفضائح البارزة في المؤسسات التعليمية الأوروبية والأمريكية في أوائل التسعينات حيث أشار (Bahadori,etal,2021)أنه في عام ١٩٩٢ أقرت ولاية (new jersey)نيوجرسي قانون أخلاقيات المدرسة ، نتيجة الانتهاكات الأخلاقية بين مجلس إدارة المدارس وأعضاء ومديري المدارس ، وأوصت بوضع إجراءات تأديبية إلى العاملين بالمدارس الذين يخالفون القواعد الأخلاقية ، هذا الأمر الذي دفع تريفينو وزملائه (Brown, etal,2005) بالقيام بالعمل الوصفي الأولي على القيادة الأخلاقية من خلال سلسلة من الدراسات لتحديد الخصائص التي يجب أن يمتلكها القادة الأخلاقيون والذين يجب أن يطلق عليهم القائد الأخلاقي . بعد هذه الدراسات ، (Brown and Treviño (2006) قام براون وتريفينو لأول مرة بوضع تصور القيادة الأخلاقية والقيادة الأخلاقية المرتبطة بعدد الموظفين والنتائج التنظيمية الإيجابية. أظهر البحث المتنامي عبر الثقافات المختلفة أن القيادة الأخلاقية يمكن أن تكون فعالة في تحفيز الموظفين ، وترتبط بشكل إيجابي بنتائج الموظفين الإيجابية بما في ذلك المواقف والسلوكيات المختلفة ، ووجدت أنها فعالة في تقليل النتائج غير المرغوب فيها بما في ذلك نية الانحراف ودوران الموظفين ثم قام (Nekoranec 2009) نيكورانس بالربط بين القيادة الأخلاقية وممارساتها فلا يحكم على جودة القيادة الأخلاقية إلا من خلال ممارساتها في المواقف المختلفة .

مفهوم القيادة الأخلاقية

لا يمكن مناقشة القيادة الأخلاقية دون مراعاة مفهوم الأخلاق، وارتباط هذا المفهوم بمضمون القيادة بوجه عام والقيادة الأخلاقية بوجه خاص ؛ على اعتبار أن الأخلاق هو الموجه الرئيس لعمل القيادة في المؤسسات التربوية.

مفهوم الأخلاق

أشار (Javed, 2020) إن الفهم الواضح للمصطلحات والمفاهيم التي تستخدم للتعبير عن الجوانب والأطر الأخلاقية في المؤسسات تمكنا من تحديد ما هو أخلاقي أو غير أخلاقي في موقف ما. لذا اختلف الباحثون في تعريفهم للأخلاق في ضوء خلفياتهم ومبادئهم للقضايا الأخلاقية (Aljbour, 2020)، على النحو التالي ؛ تعرف الأخلاق بأنها القواعد والمعتقدات والافتراضات والقيم التي تضع حدود للحياة المستقيمة داخل المدارس (Sabir, 2021). ومن ثم تتطلب الأخلاقيات في المدارس من المعلمين التصرف بالالتزام في ضوء القواعد والمعتقدات والقيم. كما يعرفها (Bahadori, et al, 2021) بأنها قيم سلوكية لحل مسائل ومشكلات تتعلق بمفاهيم الخير والشر، الصواب والخطأ، الفضيلة والرذيلة، العدالة والجريمة.

كما ينظر (Olarewaju, 2021) إليها على أنها المبادئ الداخلية التي توجه سلوكياتنا واتخاذنا للقرارات السليمة في المدارس . إذ إنها بمثابة مدونة أخلاقية تلزم العاملين بالمدرسة بممارسة سلوكيات محددة. كما يرى (Katrancı & Sağlam, 2015) أن الأخلاق هي سلوكيات وليس مجرد ممارسة عدم التسبب في أي ضرر؛ إنها أساس يوجه العاملين بالمؤسسة التربوية إلى فعل الصواب بشكل نشط ومتسق.

مفهوم القيادة الأخلاقية

يعرف (Bahadori, et al, 2021) القيادة الأخلاقية بأنها "سلوك القائد الذي يُظهر الفضائل الفارقة ، والانضباط الذاتي ، وعدم الأنانية "وهو يستلزم "تقديم مثال للآخرين بشأن صواب أو خطأ أفعال معينة. كما يعتقد (Özgenel & Tuğba, 2020) بأنها سلوك القيادة بما يتفق مع الشخصية السوية و القيم التنظيمية التي تكون بدورها مشتقة من نظام أخلاقي متماسك في المؤسسة التعليمية. بينما يرى (Pande & Pathak, 2019) بأنها اتخاذ قرارات مهنية وشخصية باستخدام المبادئ الأخلاقية، في حين ينظر (Olarewaju, 2021) إليها بأنها عملية تبدأ بتحديد هدف وتحديد أفضل خطة لتحقيقه. بالنسبة لقيادة التعليم، يتكون الهدف من ثلاثة مكونات، بما في ذلك رعاية المتابعين وتمكين الأتباع وتعزيز العدالة الاجتماعية. كما يرى Tabancalı & Çakıroğlu (2017) بأنها القيادة التي تتمحور حول السلوك المناسب من خلال احترام الأخلاق والقيم ، وكذلك حقوق وكرامة الآخرين.

يتضح مما سبق أن القيادة الأخلاقية علم وفن التأثير على العاملين والطلاب في المؤسسة التربوية من خلال التمسك بالقيم والأخلاق. فهي تقدم قيمة أخلاقية تتضح في ممارسات مديري المدارس مما يلهم العاملين ويحفزهم على العمل الجاد وزيادة الإنتاجية والالتزام بقيم المؤسسة التربوية.

نظرية القيادة الأخلاقية لبيرنز

تعد نظرية القيادة الأخلاقية إحدى أهم نظريات القيادة، وقد نشأت على يد العالم "جيمس بيرنز"، وقد كانت أول إرهاباتها متضمنة في كتابه بعنوان "القيادة" والصادر في عام ١٩٧٨. والكتاب يشير إلى أنه القيادة الأخلاقية لا تعني أن هناك أسلوباً معيناً لممارسة مهامها بالمؤسسات التربوية (Burns,2010)، حيث أشار بيرنز أنه يمكن دمج بعض نظريات القيادة كالقيادة التحويلية والاستراتيجية مع القيادة الأخلاقية للوصول إلى درجة الإتقان في الأداء. وهو ما أسماه "المرونة الأخلاقية للقيادة". (Burns,2010) كما أشار بيرنز أن القيادة من المنظور الأخلاقي لا تتوقف على ما وراء مجموعة من القواعد الأخلاقية البسيطة ("لا تكذب"، "لا تغش")، بل أبعد من ذلك؛ فهي تركز على تأصيل القواعد الأخلاقية في نفوس وعقول العاملين بالمؤسسة التربوية. (Burns,2010) جاءت النظرية كما يشير بيرنز كرد فعل استمر لعدة قرون جادل من خلاله الفلاسفة حول ما يشكل الفعل الأخلاقي، والتنظير حول ما يجب أن يفعله الناس في حياتهم العامة والمهنية، وألزموا الناس بضرورة اتباع قوالب أخلاقية صماء. (bachmann,2017)

أكد بيرنز أن القيادة الأخلاقية تتكون من ثلاثة مكونات وهي: الوحدة الداخلية: حيث يتعين أن تتكامل عناصر العمل أخلاقياً مع بعضها، مع حل كافة المشكلات التي تواجه هذا التكامل. الوقائية: تتضمن القيادة الأخلاقية إجراءات للوقاية من وقوعها في الأخطاء الأخلاقية، بدلاً من تحديد ما يجب وما لا يجب فعله. ديناميكية النشاط: يتم بصفة دورية التحسين المستمر لإطار القيادة الأخلاقية وفقاً لاحتياجات المؤسسة والعاملين بها. (Burns,2010)

أشار بيرنز أن أبرز فوائد النظرية إذا ما أحسن تطبيقها؛ ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة التربوية، مما يطور من أدائهم ويحسن من التزامهم الوظيفي (Javed, 2020)، وتحسين الاتصال الفعال بين القيادة والعاملين وبينهم وبين بعضهم، حيث تتبع القيادة سياسة الباب المفتوح، والتيسير من عملية التواصل بأكثر من وسيلة، كما يمكن أن توفر القيادة الأخلاقية فوائد تعاونية إضافية للمؤسسة التربوية، حيث أن إطار القيادة الأخلاقية يشمل التعاون

وهذا لا ينطوي فقط على التعاون داخل المؤسسة، بل خارجها أيضاً حيث يعتمد منهج القيادة الأخلاقية كما يشير (Ghanem,2018) التعاون والاشتراك في نفس الاطار الأخلاقي وخاصة اذا كانت المؤسسات تعمل في نفس المجال . ويمكن لهذا النهج أن يعزز الثقة بينها بل أضاف (Tabancalı & Çakiroğlu,2017) يعزز الابتكار داخل تلك المؤسسات .

ورغم تعدد فوائد تلك النظرية ، فقد أشار (Aljbour, 2020) إلى وجود عدة محاذير عند تطبيقها، والتي من أبرزها: ضرورة تطابق توجه القيادة الأخلاقية مع توجهات المؤسسة التربوية التي يقودها كي لا يكون هناك تعارض يؤدي إلى خلل وتوتر في العمل، هذا إضافة إلى أن الالتزام بالمعايير الأخلاقية في جميع أوقات العمل عملية شاقة ومعقدة، وتتطلب من القيادة والعاملين التزاماً صارماً بتلك المعايير وهو مالا يتوافر لبعض العاملين.

أهداف القيادة الأخلاقية

بدأ العلماء مؤخراً في إيلاء اهتمام متزايد بالسلوك الأخلاقي في المؤسسات التربوية، وركز الكثير منهم على السلوك غير الأخلاقي لخدمة الذات ومع ذلك، ينخرط بعض العاملين في المؤسسات التربوية لعمليات الاحتيال أو رشوة المسؤولين لتحقيق مكاسب ذاتية، تسمى هذه السلوكيات "السلوكيات غير الأخلاقية" ، لذا كانت تلك السلوكيات كما يشير Pande & Pathak (2019)، من الأسباب الحقيقية لبزوغ القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية. بدأت المؤسسات التربوية بوضع إجراءات تهدف إلى تعزيز الجوانب الأخلاقية وتنمية القيم التربوية ونشر معايير السلوك السليم وكان الإجراء الأساسي القيادة الأخلاقية على اعتبار أن فعالية المؤسسات التربوية كما يؤكد (Bahadori, et al,2021)مرهون بأخلاقيات القيادة ومدى تمسكها بالفضائل الشخصية والإدارية .

لذا تسعى القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية إلى تحقيق عدة أهداف، من أبرزها:

(Olarewaju,2021)

- ١- نشر ثقافة الأخلاق بين العاملين بالمؤسسات التربوية.
- ٢- تأصيل القيم الخلقية والسلوكيات الحميدة ودعمها بالمؤسسات التربوية.
- ٣- تطبيق اللوائح الإدارية على العاملين بكل نزاهة وعدالة.
- ٤- إشراك العاملين في اتخاذ كافة القرارات - خاصة - الأخلاقية منها.
- ٥- تنمية مهارات العمل بروح الفريق الواحد

- ٦- تنمية مهارات الاتصال لدى العاملين.
- ٧- تشجيع العاملين على الالتزام بأخلاقيات المهنة في جوانبها التعليمية والإدارية.
- ٨- تنمية الشعور بالمسؤولية الأخلاقية لدى العاملين.
- ٩- التعاطي مع كافة القضايا الأخلاقية داخل وخارج المؤسسة التعليمية.
- ١٠- اشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية.
- ١١- التشجيع على الحوار ونبذ الخلافات الشخصية بين العاملين
- ١٢- استنفار المواهب والقدرات الكامنة لدى العاملين

وفي ضوء تلك الأهداف يتعين على القيادة الأخلاقية معرفة قيمها الأساسية وامتلاك الشجاعة والالتزام لمعايشتها وممارستها في جميع جوانب العمل كي تُحدث تأثيراً إيجابياً على سلوكياتها وسلوكيات العاملين معها، ويجب أن يكون القائد الأخلاقي واعياً ويقظاً. بمعنى العمل بوعي بحيث يكون منفتحاً يفهم ظروف عمل مؤسسته؛ حتى يكون قادراً على تحقيق تلك الأهداف.

أهمية القيادة الأخلاقية في التعليم

تلعب القيادة الأخلاقية في المدارس دوراً كبيراً في زيادة رضا العاملين وانخفاض معدلات دورانهم. كما أن امتلاك هؤلاء القادة للفضائل جعلهم يمارسون المسؤولية بطريقة مثلى، ويضعون أنموذجاً للآخرين حول ما هو الصواب والخطأ (Aljbour, 2020) أيضاً يُظهر القادة الأخلاقيون بشكل حدسي الشخصية الأخلاقية والنزاهة من خلال التصرف غير الأناني؛ ومن ثم فهم يحظون باحترام كبير، ويُنظر إليهم على أنهم قادة بارعون. فالقيادة الأخلاقية إذن مرتبطة بشكل إيجابي بسلوك هؤلاء القادة الذي يؤثر على نوايا العاملين معه وقيمهم وسلوكياتهم Charoensap,e (tal,2019) فمن المرجح أن تحفز القيادة الأخلاقية الدوافع لدى العاملين لإفادة مؤسساتهم التربوية. فكلما كان العاملين يشعرون بالراحة والطمأنينة والأمان الوظيفي كلما كان ولائهم لقياداتهم أقوى ومن ثم مؤسساتهم التربوية، بل وتزداد احتمالية مشاركتهم في إدارة مؤسساتهم من خلال سماح القادة لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الحيوية. نظراً لأن هؤلاء المرؤوسين سيجرّسون على استمرارية ثقة قياداتهم فيهم.

يرى (Bahadori,e tal,2021) أنه يمكن أن يكون للقيادة الأخلاقية تأثيرات إيجابية على

البيئة التربوية على ثلاثة مستويات: الفرد والفريق والمؤسسة التربوية :

١- فعلى المستوى الفردي، يمكن للقيادة الأخلاقية أن تساعد في الحفاظ على بيئة عمل إيجابية لكل فرد. أيضاً يمكن للقادة الأخلاقيين إلهام الموظفين ليحذوا حذوهم. كما يمكن للتواصل الإيجابي بين زملاء العمل نتيجة للقيادة الأخلاقية أن يؤثر بدوره على الإنتاجية ويحسن موقف كل فرد في مكان العمل.

٢- وعلى مستوى الفريق، يمكن للقيادة الأخلاقية أيضاً تحسين ديناميكيات الفريق والروح المعنوية العامة داخله. كما يساعد القادة الأخلاقيون أعضاء الفريق على التواصل والتوافق مع بعضهم البعض، مما يؤثر بدوره على أداء الفريق. ويشكل القادة الأخلاقيون الأقوياء مثالاً يحتذى به لفريقهم.

٣- وعلى مستوى المؤسسة التربوية، يمكن أن تتأثر الصحة العامة ورفاهية المؤسسة بشدة بالقيادة الأخلاقية. يجب على القادة تعزيز بيئة من التعاون والاحترام المتبادل، بيئة تسمح للأفراد بالنمو والمساهمة في الأهداف العامة للمؤسسة.

ومن ثم يتضح أهمية القيادة الأخلاقية لكل من العاملين والمستفيدين والمؤسسة التربوية ككل. فهي ضرورية للمساعدة في خلق ثقافة أخلاقية إيجابية في المؤسسة؛ مما يمكن القيادة الأخلاقية من المساعدة في رفع معنويات العاملين ومساعدتهم على الشعور بالحماس تجاه إدارتهم وعملهم. يمكن أن يزيد من الإيجابية والتعاون ويجعل الجميع يشعرون بسعادة أكبر في العمل. كما يمكن القيادة الأخلاقية أن تمنع المشكلات الأخلاقية مما يحسن من سمعة المؤسسة التربوية في المجتمع .

خصائص القيادة الأخلاقية

يتصرف القائد الأخلاقي بشكل غير أناني (Olarewaju,2021) ويظهر الشخصية الأخلاقية (Aljbour, 2020)؛ كما أنه قائد يحظى باحترام كبير (Charoensap,e tal,2019) ويُنظر إليه كقائد مثالي (Charoensap,e tal,2019) ، مما يرفع من قدر القائد لدى المرؤوسين. كما أنه يحترم نفسه والعاملين معه ويعمل على شحذ هممهم لمزيد من الأداء الفعال. (2020, Özgenel & Tuğba)، كما يتسم القادة الأخلاقيون بالقدرة على تحمل المسؤولية & Tabançalı (Çakıroğlu,2017)، ويحفزون العاملين معهم على التمييز بين الصواب والخطأ في التصرفات (Esmaelzadeh, e,tal,2017) ، يتشاركون قيمًا متشابهة مع العاملين ، كما يعملون على تغيير مفهوم الذات لدى العاملين؛ بحيث تصبح قيمهم ماثلة لتلك الخاصة بالقادة. Randy,e (tal,2016) لذلك ، يولون أهمية للمعايير الأخلاقية العامة ويقاومون الفساد والانحلال الخلقي

(Bahadori, et al, 2021) من خلال تشكيل الهوية الشخصية للعاملين وبالتالي تقلل من نية الموظفين للانخراط في أعمال مخالفة لقوانين ولوائح العمل ، يعمل القادة الأخلاقيون أيضًا على خلق ثقافة عمل أخلاقية (Aljbour, 2020) ويتسمون بالشجاعة الأخلاقية بمعنى قوة شخصية الفرد الذي يتمسك بالمبادئ الأخلاقية الشخصية وينخرط في السلوك الأخلاقي. عند مواجهة مشكلات أخلاقية. (Shapiro and Stefkovich, 2016) يقاوم الضغوط للتأثير على مبادئه (Sabir , 2021) لديه القدرة على التنبؤ بالسلوكيات الأخلاقية للعاملين معه (Gardelli, & Persson, 2014).

يتضح تمتع القيادة الأخلاقية بخصائص متنوعة تجعلها تتبوأ مكانتها في المؤسسات التربوية دون الحاجة إلى لوائح وقوانين لشغل المنصب القيادي فتأثيرها على العاملين معها وحسن قيادتها للمؤسسة التربوية دافع كبير لمحاكاة العاملين معها باعتبارها مثالاً للالتزام والتمسك بالقيم الخلقية؛ حيث يُظهر القائد الأخلاقي العدالة والانصاف والاحترام لجميع العاملين دون تمييز.

مبادئ القيادة الأخلاقية

يشير (Bahadori, et al, 2021) القيادة الأخلاقية في التعليم تبنى على احترام القيم والإيمان الراسخ بكرامة وحقوق الآخرين. ومن ثم يعمل القادة الأخلاقيون على نشر ثقافات مدرسية تحكمها توقعات عادلة وواضحة، بدلاً من ثقافات تقليدية تحبذ العمل الروتيني الهامشي (Aljbour, 2020). ففي المدارس التي تقودها قيادة أخلاقية، توجد بها رؤية ورسالة واضحة ومجموعة من القيم والمبادئ المشتركة التي يفهمها ويمتلكها كل من يعمل بها، ويتم فحص كل إجراء يتم اتخاذه مقابل هذه الرؤية والرسالة (Tabancalı & Çakıroğlu, 2017) وإذا كان استكمال الإجراء المذكور لا يدعم القيم والمبادئ، فإنه لا يعتبر صحيحًا . وكل عنصر من عناصر المدرسة، من تقييم إدارة الأداء إلى التطوير المهني للموظفين، من توقعات سلوك التلميذ إلى توفير الموارد للمناهج الدراسية، تعكس هذه الرؤية والرسالة، وهذه القيم والمبادئ. ولا يستطيع القادة الأخلاقيون كما يؤكد انتقاء واختيار المواقف التي تتطلب حكمًا أخلاقيًا أو ترك مبادئهم الأخلاقية. في الممارسة العملية، تركز القيادة الأخلاقية على ستة مبادئ: (Olarewaju, 2021)

١- الصدق: إذا كان قادة المدرسة غير أمناء، فسرعان ما تتسلل للعاملين ثقافة عدم الثقة بهم . وهذا بدوره يؤدي إلى فقدان الإيمان، ليس فقط في القادة أنفسهم، ولكن في المدرسة بأكملها وما تمثله وتسعى إلى تحقيقه. القادة الأخلاقيون دائمًا صادقون وصریحون، حتى عندما يتعين عليهم إجراء محادثات صعبة أو اتخاذ قرارات حاسمة. فهم يوضحون الأساس المنطقي

والمنطق وراء قراراتهم ويضعون الأدلة الداعمة. علاوة على ذلك، فإنهم يمنحون العاملين حق

الرد، ولا يمانعون معارضة قراراتهم (Charoensap, e tal, 2019).

٢- **العدالة:** إذا كان القادة غير منصفين، فسيشود شعور بالظلم. يعامل القادة الأخلاقيون الجميع على قدم المساواة ويضمنون أن الإنصاف يحكم اتخاذ قراراتهم. فهم لا يمنحون بعض العاملين معاملة خاصة إلا عندما تتطلب ذلك حالة معينة لأغراض العدالة. Pande & (Pathak, 2019).

٣- **الاحترام:** إذا لم يحترم القادة العاملين معهم، فنادرًا ما يكسبون احترام الآخرين في المقابل. يعتقد القادة الأخلاقيون أن لكل شخص قيمة، سواء كأفراد أو كأعضاء في المجتمع المدرسي الأوسع؛ على هذا النحو، فهم يستمعون بعناية إلى آراء وأفكار العاملين معهم، ويقدمون مساهماتهم، ويعملون بجد لضمان شعورهم بالاهتمام. (Özgenel & Tuğba, 2020)

٤- **المجتمع:** إذا لم يقيم القادة الأخلاقيون بتعزيز الشعور بالانتماء للمجتمع وولّدوا الاستقلال الجماعي والمهني، فنادرًا ما يشعر العاملين بأنهم ينتمون له، وبالتالي لا يطورون إحساسًا بملكية رؤية المدرسة ورسالتها. باختصار، لا يشعرون بأنهم مضطرون للمساعدة في تحقيق الرؤية. يولد المجتمع إحساسًا بالهدف، وهو الاعتقاد بأن كل عضو في الفريق هو جزء من شيء أكبر منه وله دور حاسم يلعبه في نجاح هذا المجتمع. يبني قادة المدارس الأخلاقيون مثل هذه المجتمعات من خلال الاهتمام بصحة وسعادة زملائهم ومن خلال تمكين الآخرين من خلال التفويض الحقيقي. كما أنهم يستثمرون في التطوير المهني للعاملين معهم ويعززون الشعور بالاستقلالية الجماعية أو الزمالة. (Aljbour, 2020)

٥- **النزاهة:** إذا لم يتصرف القادة بشرف ونزاهة، فإنهم يفقدون بسرعة ثقة واحترام كل من حولهم. والثقة بطبيعة الحال غير قابلة للتفاوض. يمتلك القادة الأخلاقيون هدفًا أخلاقيًا قويًا وشعورًا بالغ الأهمية من الصدق. إنهم يقودون بالقدوة في جميع الأوقات ويتصرفون باقتناع (Tabancaı & Çakirođlu, 2017)

٦- **الأمانة:** السلوك غير النزهي هو شكل من أشكال الكذب أو تحريف الحقيقة. يخلق السلوك غير النزهي من قبل القيادة جؤًا من عدم الثقة؛ ويمكن أن يؤدي إلى اعتبار القيادة غير جديرة بالاعتماد عليها في كافة المواقف. وسيفقد العاملين الثقة في القيادة غير النزهيمة. نتيجة لذلك، من الأهمية بمكان أن يتصرف القادة الأخلاقيون بأمانة (Charoensap, e tal, 2019)

يجب أن تؤخذ تلك المبادئ على محمل الجد. إذا كان بإمكان القائد أن يحترم الآخرين، وأن يخدم الآخرين، وأن يكون عادلاً، وأن يكون صادقاً، وأن يبني مجتمعاً، فسوف يقطع شوطاً طويلاً مع العاملين معه في سبيل النهوض بمؤسسته. هناك مبادئ أخرى، لكن هذه المبادئ الستة هي جوهر مبادئ القيادة الأخلاقية كما يشير (Kadir,e tal,2017)

متطلبات تطبيق القيادة الأخلاقية

ووفقاً (Olarewaju,2021)فلكي يتم تطبيقي القيادة الأخلاقية فعلى المؤسسات التربوية تمهيد البيئة التعليمية بحيث تحكمها مجموعة عادلة وواضحة من القواعد واللوائح، التي تبعد عن التحيزات الشخصية أو السياسية. ومديري مدارس يتم اختيارهم بعناية بعد التأكد من امتلاكهم للمعايير الخلقية المناسبة وقدرتهم على تطوير سلوكيات العاملين الخلقية من خلال رؤية تطويرية يتم التأكد من امتلاكهم لها (Shapiro and Stefkovich, 2016). ومعلمين يتمتعون بالخلق الرفيع ولديهم حس خلقي بأهمية المهنة التي يعملون فيها، ويمتلكون القدرة على نشر الثقافة الخلقية لدى طلابهم.(Pande & Pathak, 2019)، وعاملين يمارسون السلوكيات الخلقية في تعاملهم مع الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب وأصحاب المصلحة(Charoensap,e tal,2019)، وطلاب يُنمى لديهم القيم الخلقية ويعاقبون على عدم ممارستها في واجباتهم وأنشطتهم المدرسية وحتى في علاقتها بزملائهم والعاملين بالمدرسة (Randy,e tal,2016) ومناهج تتضمن موضوعات تدعم وتنتشر وتعمل القيم الخلقية لدى الطلاب (Boydak ,e tal,2017)، وطرائق تدريس لا تعتمد على التلقين بل تعتمد على النقاش والحوار الذي ينمي لدى الطلاب أخلاقيات الحوار وقيمه .

مصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية

تتعدد مصادر الأخلاق للقائد التربوي التي يعتمد عليها في تكوين أخلاقياته وقيمه ومثله العليا، ومن أبرز هذه المصادر :

١- **المصدر الديني:** تستمد أخلاقيات القيادة الأخلاقية من المصدر الديني الإسلامي الذي ينظر إلى التعليم على أنه رسالة سامية وعملاً دينياً يرضاه الله ورسوله ويتضمن أخلاقيات الإسلام وقيمه والاتجاهات السلوكية الإيجابية المتضمنة به قبل أن تكون مهنة.

٢- **المصدر الاجتماعي:** تعتبر عادات وتقاليد المجتمع وأخلاقه وخبراته أحد مصادر الأخلاق التي تعتني بها المجتمعات وتعمل على نشرها ونقلها من الجيل السابق إلى الجيل اللاحق؛ والقيادة الأخلاقية جزء لا يتجزأ من هذا المجتمع، تؤثر فيه وتتأثر به باعتبارها فرد من أفراد؛ ومن ثم فهي لا تعمل بمفردها في المحيط الاجتماعي بل تتعدد العناصر والفئات التي تتعامل وتتفاعل معها من عاملين داخل المؤسسات التربوية وأصحاب المصلحة وأفراد المجتمع المحلي خارجه. (Pande & Pathak, 2019)

٣- **المصدر الاقتصادي:** ويتضمن هذا المصدر الظروف والعوامل الاقتصادية التي تؤثر في أداء القائد الأخلاقي، يشير (Bahadori, et al, 2021) (Shapiro and Stefkovich, 2016) أن القائد الأخلاقي في مؤسسته التربوية عندما يعيش في وضع اقتصادي متميز تتوقع منه التزاماً أكثر بأخلاقيات المهنة من القائد الأخلاقي الذي يعيش وضعاً اقتصادياً متدنياً ، وذلك تفسيره أن الوضع الاقتصادي المتدني كما يشير Tabançali & Çakıroğlu (2017) يؤثر سلباً على أخلاقيات بعض القادة الذين يتجهون نحو اشباع رغباتهم المالية تحت وطأة العوز المالي مما يصبغ سلوكياتهم بطابع المادية . (Aljbour, 2020)

٤- **المصدر الفكري:** قد يتأثر القائد التربوي بمنظومته الفكرية بما تضمه من مفاهيم وأفكار وآراء تجاه القضايا التربوية وغير التربوية، وتكون هي الموجه والمرشد لسلوكياته الأخلاقية؛ والخطورة في الأمر كما يؤكد (Charoensap, et al, 2019) أن تتأثر القيادة الأخلاقية بمصادر فكرية منحرفة ومتطرفة مما يوقع بها في مزالق وتؤدي إلى انحرافات خطيرة أثناء عمله بالمؤسسات التربوية .

٥- المصدر الإداري: ويتضمن القوانين واللوائح والتشريعات والأنظمة التي تعمل من خلالها القيادة الأخلاقية؛ والتي تستهدف بها في عملها التربوي.

على مر الأزمان، نجد الأخلاق دائماً ما تقترن بالدين والجوانب الروحية، حيث يشكل الدين المعين الذي لا ينضب من القيم والمعايير والممارسات الخلقية، ولم يستطع أي باحث أن يلغي أو يقلل من أثر الدين كمصدر رئيس من مصادر الأخلاق . لذا فعلى الرغم من تعدد مصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية إلا أننا نعتبر الدين أهم وأغنى المصادر على وجه الإطلاق . فلا يعرف خلقاً طيباً يعتبره الناس أنموذجاً ، إلا وهو منصوص عليه في الدين .

اتخاذ قرارات في ضوء المبادئ الأخلاقية

القرار، ببساطة، كما يشير (Jenlink and Jenlink, 2015) هو عملية يقوم من خلالها القائد الأخلاقي باختيار طريقة محددة للقيام بفعل من بين عدة خيارات متاحة. . بينما صنع القرار هو عملية اكتشاف المشكلة الأخلاقية واختيار أحد الحلول المتاحة. يرتبط صنع القرار بشكل عام بحل المشكلات لأن معظم القرارات يتم اتخاذها لحل مشكلة Bahadori,e (tal,2021) أثناء اتخاذ القرار، يتم تحديد الأهداف في البداية. ثم يتم رصد المشاكل المحتملة في تحقيق هذه الأهداف، يتم جمع البيانات الضرورية وتقييمها، وتحديد الطرق البديلة، وأخيراً، يتم اختيار الخيار الأفضل للوصول إلى الهدف (Olarewaju,2021). تؤثر القرارات على جميع العاملين في المؤسسة التربوية. كل قرار إداري هو مهم للغاية لدرجة أنه قد يغير حياة العاملين تماماً (Pande & Pathak, 2019). لذلك، عادة ما تواجه قيادة المؤسسات التربوية مشكلات أخلاقية وتلعب دوراً مهماً في حل هذه المشكلات.

من السمات الأساسية للمؤسسات التربوية العصرية اتخاذ قرارات صحيحة أخلاقياً. فالقادة التربويون الذين يمكنهم التفريق بين الصواب والخطأ يعتبرون أكثر جدارة بالثقة من قبل الآخرين في المؤسسة التربوية ويمكنهم التأثير على العاملين بسهولة أكبر (Charoensap,e tal,2019) إذا تصرف القادة التربويون بشكل أخلاقي، فإن الفضائل مثل الصدق والولاء سيتم تعزيزها ويصبح العاملين أكثر التزاماً بالعمل في المؤسسة التربوية (Aljbour, 2020) كما أن المبادئ الأخلاقية والتي ينظر إليها البعض (Randy,e tal,2016) على أنها الدليل لاتخاذ القرارات الصحيحة في العمل التربوي . من الممكن أن تمكن المؤسسة التربوية من تطوير هويتها وسمعتها في المجتمع باعتبارها إحدى مؤسساته. نظرًا لأنها تظهر الطريقة الصحيحة في التعامل الجدي في حالة حدوث

مشكلات خطيرة أو أزمات، كما أنها تمكن متخذ القرار من اتخاذ القرار بثقة أكبر (Tabançalı & Çakıroğlu, 2017).

تشمل المبادئ الأخلاقية فضائل مثل الصدق والعدالة والاحترام والمواطنة المسؤولة والولاء والانتماء. على المدى القصير، قد يكون من الصعب لدى البعض مراعاة تلك المبادئ، ولكن سوف يستفيدون بشكل كبير منها على المدى الطويل؛ وذلك عندما تتحول تلك المبادئ إلى سلوكيات تمارس في المؤسسات التربوية، وعندما يتم حل المشاكل الأخلاقية وفقاً للمبادئ الأخلاقية، سوف يثق العاملون في المؤسسة وفي قيادتها التربوية، وسوف يدرك العاملون الأثر الإيجابي للقرارات الأخلاقية عليهم (Ristapawa & Martin, 2019).

أشارت دراسات (Bahadori, et al, 2021) (Shapiro and Stefkovich, 2016) أنه لاتخاذ قرارات أخلاقية صحيحة على القيادات التربوية مراعاة التسامح واحترام الآراء المختلفة. والعدالة التي تمكن القائد من تنفيذ القانون واللوائح بمساواة ودون تحيز. كما يجب أن تتضمن مسؤولية القائد أداء المهام بكل اتقان واستيعاب قواعد العمل وأخلاقياته. لأن النجاح عادة ما يرتبط بمهارات القائد وقدراته، ومن المهم التأكيد على الصدق للوفاء بالوعد وعدم الكذب وعدم التورط في الفساد، والاحترام؛ لأنه يضع الحدود التي يبنى القادة عليها علاقاتهم مع العاملين بل وأصحاب المصلحة.

مقاييس القيادة الأخلاقية

هناك العديد من المقاييس التي تم تطويرها لقياس سلوك القيادة الأخلاقية. فقد تم وضع مقياس من قبل (Brown et al. (2005) يسمى مقياس القيادة الأخلاقية، مكون من ١٠ عناصر، يجمع هذا المقياس بين سلوكيات القادة المختلفة، بما في ذلك التصرف بنزاهة وصدق، والسماح بصوت العاملين، ومكافأة السلوك الأخلاقي. (Khan, Kalshoven, et al, 2011) (Javed, 2018) بالإضافة إلى ذلك، طور باحثون آخرون مقاييس مختلفة للقيادة الأخلاقية وفقاً لتصورهم. فعلى سبيل المثال، تم تطوير مقياس قيادة متعدد الأبعاد من خلال تضمين خمسة أبعاد على نطاقها (Karianne Kalshoven et al., 2011). كارانين كالشوفن وآخرون. بحيث تضمن المقياس سلوكيات مختلفة للقائد الأخلاقي، كالعدالة، وتوضيح الدور، وتقاسم السلطة، وسمات شخصية أخرى، والعلاقة بين القائد والأتباع، وبالمثل طور (Hassan, et al, 2013) مقياساً من خمسة عشر عنصراً. ركزوا فيه على السمات الشخصية للقائد وعلاقته بالعاملين وأفراد المجتمع المحلي، ثم مقياس القيادة الأخلاقية (Zhu et al, 2015) والذي ركز على قياس

سلوكيات القيادة الأخلاقية بالاعتماد على بعض السمات الشخصية للقائد كالنزاهة ، والصدق ، والشجاعة، والإقدام ، والتعاون .ثم قام (Shakeel,e tal,2020) بمحاولة الجمع بين المقاييس السابقة في مقياس يضم عشر عناصر لقياس القيادة الأخلاقية وركز فيها على السمات الشخصية والإدارية والعلاقات بين القيادة والعاملين .

من الملاحظ أن المقاييس السابقة قد ركزت في قياسها للقيادة الأخلاقية على السمات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها القائد وعلاقة تلك السمات بأسلوب تعامله مع العاملين وأفراد المجتمع المحلي ، وقد تعرضت تلك المقاييس للنقد من بعض الباحثين نتيجة تركيزها على جوانب دون أخرى إلا أن دراسة Shakeel حاولت الجمع بين إيجابيات المقاييس وتلافي أوجه النقد التي واجهتها .

تعلم المهارات القيادية الأخلاقية

أشارت دراسات (Bahadori,e tal,2021) (Kadir,e (Olarewaju,2021) (tal,2017) أنه يمكن لمديري المدارس تعلم المهارات القيادية الأخلاقية من خلال التدريب والممارسة واكتساب الخبرات . فيبدأ المديرين بتحديد نقاط القوة والضعف في ممارسات القيادة الأخلاقية ثم يتم وضع خطة للتحسين للقضاء على نقاط الضعف. سيؤدي اتباع هذه الخطوات إلى تعلم كثير من المهارات القيادية الأخلاقية على النحو التالي:

١. تحديد المواقف "المحفزة" المحتملة

يتم تحديد المواقف مثل أداء المهام، حل المشكلات، إدارة الصراعات، عمليات معاينة العاملين، تأديب الطلاب التي يبدو أنها تجتذب معضلات أخلاقية في المؤسسة التربوية. يمكن أن تساعد تلك الخطوة في التعرف على الوقت المحتمل لظهور المشكلات الأخلاقية ومن ثم التفكير بعناية في كيفية التصرف بنزاهة تجاهها. (Charoensap,e tal,2019)

٢. التعامل مع المشكلات الأخلاقية عند ظهورها

يعد تحديد المشكلات الأخلاقية المحتملة أمراً صعباً، ولكن التعامل معها عند ظهورها قد يكون أكثر صعوبة. هناك بعض الخطوات التي يمكن اتخاذها للتعامل مع مثل هذه المشكلات: (Özgenel & Tuğba ,2020)

- الاستعداد المسبق: تضع بعض المؤسسات التربوية المرموقة تصورات لكيف يمكن للقيادات التربوية وضع السيناريوهات النظرية للتعامل مع عدد مختلف من المشكلات الأخلاقية؛ مما

-
- يتيح لها الاستعداد في وقت مبكر للتفكير في كيفية التعامل معها. ففي حالة الأزمات، قد يكون لدى القائد وقت أقل لاتخاذ قرار، لذلك قد يكون هذا النوع من التمرين مفيداً.
- تقييم الدليل: كلما أمكن، يجب أن تأخذ القيادات التربوية وقتاً في تقييم جميع المعلومات التي تتلقاها حول الموقف بعناية. فيقوموا بتقييم ما إذا كان هناك بعض العاملين قد اتخذوا بالتأكد إجراءات غير أخلاقية قبل الرد.
- الحصول على المشورة: من المفيد غالباً أثناء التعامل مع المشكلات الأخلاقية استشارة بعض الخبراء أو المستشارين الأكثر خبرة. يمكن أن تساعد هذه الخطوة على الدقة في اتخاذ القرارات الأخلاقية المهمة.

٣. إظهار الشجاعة

ستحتاج القيادات التربوية الأخلاقية أحياناً إلى اتخاذ قرارات تجعلهم يتساءلون عما إذا كانوا قد اتخذوا القرارات الصحيحة. حتى عندما يتأكدون أنهم بالفعل قد اتخذوا تلك القرارات، فقد يعانون هم أو العاملين معهم من آثار سلبية نتيجة للقرار أخلاقي. (Aljbour, 2020) على سبيل المثال، إذا علمت بوجود مشكلات في مؤسستك وأبلغت المفتشين، فقد يؤدي ذلك إلى عقاب أحد العاملين. فعلى الرغم من الفناعة أنك تعلم أن القرار الذي اتخذته كان صحيحاً، فقد يكون من المؤلم رؤية شخص ما يفقد وظيفته أو يعاقب عقاباً شديداً. ومع ذلك، يمكن أن يساعد هذا النوع من المواقف على تعلم الثقة في النفس والتخلص من القلق وتقييم كل موقف منطقيًا وليس عاطفيًا.

تطوير القيادة الأخلاقية

توفر القيادة الأخلاقية كما يؤكد (Jenlink and Jenlink, 2015) القيم والاتجاهات السلوكية السليمة للعاملين، والإلهام للعمل الجاد، والدافع لمحاسبة الذات. فالقيادة كما يشير (Shapiro and Stefkovich, 2016) مسؤولية. كما إنها أيضاً قوة (Esmaelzadeh, 2017)، فلا يجب اعتبارها أمراً مفروضاً منه. يؤكد (Bahadori, e tal, 2021)، "إذا كان لديك بعض القوة، فإن وظيفتك هي تمكين شخص آخر منها". فأفضل ما لدى القائد الأخلاقي هو عندما يستخدم قوته الأخلاقية لقيادة العاملين معه. وفيما يلي ست طرق لتطوير القيادة الأخلاقية:

١. تحديد مجموعة من القيم والأخلاق: حيث أن القيم والأخلاق هي التي توجه القادة الأخلاقيون في عملهم والتي بمرور الوقت يتشربونها فتصبح جزءاً لا يتجزأ من شخصياتهم. تشمل الأمثلة على القيم النزاهة والاحترام والمساءلة وخدمة المجتمع والإنصاف. Charoensap, e (tal, 2019)

-
٢. معرفة القيمة الحقيقية للقيادات: القادة الأخلاقيون لديهم شعور بالذات ونادراً ما يتعرضون للتهديد من قبل الآخرين. لكنهم يدركون أنهم ليسوا الشيء الأكثر أهمية في العمل؛ فهم ليسوا مغرورين بل يعرفون قيمتهم الحقيقية. (Özgenel & Tuğba, 2020)
٣. تقدير العاملين معهم: القادة الأخلاقيون يضعون خدمة العاملين معهم في المقام الأول ، ويعملون على تقديرهم والثناء عليهم . فكما يؤكد (Aljbour, 2020)القائد الأخلاقي لا يفرض قيمه على العاملين. بل يحترم قيمهم، ويتفاعل معهم ويحاول فهمهم . فهو لديه قناعة بأن تحقيق النجاح يبدأ من خلال تقدير وخدمة العاملين معه.
٤. احتضان التغيير: يسعى الناس إلى القيادة الأخلاقية عندما يريدون التغيير نحو الأفضل. القادة لا يخشون التغيير بل يستعدون له. فلهذه الشجاعة والافتتاح لمشاركة العاملين معهم في رؤية محددة لإحداث تغيير إيجابي.
٥. بناء التوافق، يعمل القائد الأخلاقي على بناء توافق مع العاملين من خلال تحديد نقاط الاتفاق ومحاولة تقليل من نقاط الخلاف. فالقائد يستمع إلى كافة العاملين وهو يعلم أنهم يمتلكون وجهات نظر مختلفة ولكن دورة هو التقريب بين وجهات النظر .
٦. عدم إنشاء انقسامات. يبذل القادة الأخلاقيون قصارى جهدهم لوضع أهداف محددة ومحاولة تحقيقها بمشاركة العاملين معهم والمشاركة في إحداث تغيير إيجابي من أجل الصالح العام. فالقيادة الأخلاقية شيء يمكن للجميع السعي من أجله. قد يكون من الصعب تحقيقه لدى الجميع، لكنه يستحق التحدي للقائد ولمن حوله. فعلى القادة أن يعرفوا قيمهم ويقتنعوا بها، وعليهم تقدير العاملين معهم، وتحمل المسؤولية لبناء مؤسسة تربية أفضل.
- للإجابة عن السؤال الثاني والذي يشير إلى ما واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل للقيادة الأخلاقية ؟ سوف تتناول الدراسة العناصر التالية:**
- إجراءات الدراسة
- منهج الدراسة :
- تعتمد الدراسة الحالية علي المنهج الوصفي لمناسبتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يمكن من خلاله جمع المعلومات الشاملة عن الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية وتوضيح العلاقات والتشابكات بين عناصرها ، والآراء التي تطرح تجاهها والنتائج التي تحدثها.
- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في منطقة حائل والبالغ عددهم (٢٦٥٤) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (٥٤٤) معلمين ومعلمات من مدارس المرحلة الثانوية بنسبة (20.49%) من مجتمع الدراسة تتضمن مستويات مختلفة من حيث الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، تم توزيعها إلكترونياً من خلال المراسلة المباشرة مع الموقع الإلكتروني لكل مدرسة وبعد الحصول على التصاريح الرسمية للموافقة على التوزيع من الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل.

جدول (١) يوضح وصف عينة الدراسة

المتغير	فئة المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٨٧	٥٢,٧٦
	أنثى	٢٥٧	٤٧,٢٤
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٤٣٤	٧٩,٧٨
	ماجستير	٨٨	١٦,١٨
	دكتوراه	٢٢	٤,٠٤
الخبرة الوظيفية	أقل من ١٠ سنوات	٩٩	١٨,٢٠
	١٠ - ٢٠ سنة	٣٠١	٥٥,٣٣
	أكثر من ٢٠ سنة	١٤٤	٢٦,٤٧

أداة الدراسة : اشتملت الأداة على استبانة القيادة الأخلاقية: تم تصميم استبانة القيادة الأخلاقية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع ومضمون الدراسة الحالية، وتتكون من ثلاثة أبعاد هي: الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة وتضمن (١٤) عبارة، السلوكيات الإدارية الأخلاقية لمدير المدرسة وتضمن (١٢) عبارة، العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة وتضمن (١٤) عبارة، وبذلك تكونت الاستبانة من (٤٠) عبارة. ولكل عبارة خمسة مستويات للإجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كالتالي: دائماً (٥ درجات)، غالباً (٤ درجات)، أحياناً (٣ درجات)، نادراً (درجتان)، أبداً (درجة واحدة)، ولتحديد طول مقياس ليكرت الخماس تم حساب المدى (٥ - 1) = 4 - ثم تم تقسيمه على عدة خلايا للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٥ ÷ ٤) = ١,٢٥ ، ثم تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأقصى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي: (درجة منخفضة جداً، وفتتها (١ - ١.٨)، درجة منخفضة، وفتتها (1.81، -2٦٠) ودرجة متوسطة وفتتها (2.61-3.40) ، ودرجة مرتفعة ، وفتتها (٣,٤١ - 4.20) (درجة مرتفعة جداً وفتتها (4.21-5)

صدق أداة الدراسة

١- صدق المحكمين : تم عرض الأداة على ١٠ محكمين من ذوي الخبرة والتخصص؛ لمعرفة آرائهم حول مدى انسجام الاستبانة ووضوحها، وشموليتها، وقد تم تعديل وصياغة الأسئلة بناء على توصية المحكمين ، وفي ضوء ما أبداه المحكمون من مقترحات للتعديل، تم القيام بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون، وفي ضوء ذلك تم تعديل وحذف عدداً منها حيث كانت الاستبانة في صورتها الأولى عبارة عن (٤٤) فقرة ، وتم حذف ٤ فقرات لعدم توافقها مع مجال الدراسة، بالإضافة إلى إعادة صياغة بعض الفقرات لتشير بشكل مباشر ومختصر لما تهدف له الفقرة، مما حقق الصدق الظاهري لها.

٢- صدق الاتساق الداخلي: تم حسابه باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين العبارة والدرجة الكلية للمقياس؛ كما يوضحها الجدول التالي :

جدول (٢) يوضح حساب معامل الارتباط

مجال الخصائص الشخصية	رقم العبارة	معامل الارتباط	مجال العلاقات الانسانية	رقم العبارة	معامل الارتباط	مجال السلوكيات الإدارية	رقم العبارة	معامل الارتباط
	١	**0.76		١	**0.77		١	**0.62
	٢	**0.65		٢	**0.71		٢	**0.86
	٣	**0.77		٣	**0.82		٣	**0.66
	٤	**0.84		٤	**0.68		٤	**0.66
	٥	**0.65		٥	**0.74		٥	**0.66
	٦	**0.69		٦	**0.72		٦	**0.91
	٧	**0.82		٧	**0.82		٧	**0.76
	٨	**0.79		٨	**0.74		٨	**0.71
	٩	**0.64		٩	**0.62		٩	**0.69
	١٠	**0.68		١٠	**0.73		١٠	**0.77
	١١	**0.91		١١	**0.61		١١	**0.88
	١٢	**0.86		١٢	**0.61		١٢	**0.74
	١٣	**0.64					١٣	**0.86
	١٤	**0.71					١٤	**0.81

**دال إحصائياً عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات الاستبانة في محاورها الثلاثة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 بعد حساب معامل الارتباط لبيرسون حيث تراوحت في المجال الأول

بين (0.64-0.91) والثاني (0.61-0.82) والثالث (0.62-0.91) مما يشير إلى أن كافة قيم معاملات الارتباط مرتفعة .

ثبات الأداة

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة، والاستبانة ككل، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٣) يوضح حساب معامل الثبات

الرقم	المجالات	عدد العبارات	قيمة الثبات
١	الخصائص الشخصية	١٤	0.954
٢	السلوكيات الإدارية	١٢	0.876
٣	العلاقات الإنسانية	١٤	0.882
		٤٠	0.904

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات عالية مما يؤكد ثبات الاستبانة. المعالجة الإحصائية :

تم إدخال البيانات بالحاسب الآلي من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) وتم إجراء عدة معالجات إحصائية على النحو التالي، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، تحليل التباين أحادي الاتجاه ، اختبار ت. t- Test .

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا العنصر عرض وتقديم للنتائج التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي لبياناتها، وفيما يأتي تقديم هذه النتائج كالتالي :

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في المدارس لثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل من وجهة نظر المعلمين؟

أولاً الخصائص الشخصية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	يتق في قدراته وامكاناته	٣,٩٤	٠,٧٧	٧	مرتفعة
٢	يتصرف بشجاعة في المواقف المختلفة.	٣,٥٦	٠,٦٤	١١	مرتفعة
٣	يحافظ على أسرار العمل.	٣,٤٣	٠,٧١	١٠	مرتفعة
٤	يفي بالوعود التي يقطعها على نفسه.	٣,٦٧	٠,٦٦	٩	مرتفعة
٥	يصدق في الحديث مع العاملين بالمدرسة.	٣,٥٥	٠,٦١	١٢	مرتفعة
٦	يتحلى بالصبر في إنجاز المهام.	٤,٤٥	٠,٨٦	٤	مرتفعة
٧	يراعي أناقته والترتيب في هندامه ومظهره	٤,٠١	٠,٥٦	٦	مرتفعة
٨	يتميز بالوضوح في سلوكه وممارساته.	٣,١١	٠,٩٨	١٣	متوسط
٩	يستشعر المسؤولية الكاملة تجاه العمل.	٣,٠٢	١,١١	١٤	متوسط
١٠	يحرص على أن يكون قدوة حسنة للعاملين.	٣,٧٧	٠,٨٧	٨	مرتفعة
١١	متواضع في تعامله مع العملاء الخارجيين وأصحاب المصلحة	٤,٩٨	٠,٧٧	٢	مرتفعة جداً
١٢	يتعامل بأبوة مع الطلاب	٤,٧٩	٠,٧٣	٣	مرتفعة جداً
١٣	ملتزم بمواعيد العمل الرسمية في الحضور والانصراف	٤,٩٩	٠,٨٧	١	مرتفعة جداً
١٤	حازم بأدب في تعامله مع العاملين المشاغبيين .	٤,١١	٠,٦٥	٥	مرتفعة
		٣,٩٥			مرتفعة

من الجدول السابق يتضح أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل للخصائص الشخصية جاءت بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.95) ، وقد تراوح المتوسط العام بين (3.02-4.99) كما يلاحظ أن هذا البعد يتضمن (14) عبارة، ولم يتضمن البعد في كافة عباراته أية عبارة ممارستها منخفضة أو منخفضة جداً ويمكن تفسير ذلك أولاً بامتلاك مديري المدارس لخصائص شخصية خلقية عدتها عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات ذات أهمية كبيرة لاستقامة العمل بالمدارس ، ثانياً وضع وزارة التعليم السعودية منذ العام ٢٠١٦ معايير خلقية يتم في ضوءها اختيار مديري المدارس ؛ ومن ثم فلا بد أن يمتلك مديري المدارس تلك الخصائص قبل ممارسته للمنصب القيادي ، ثالثاً وضع وزارة التعليم آليات للرقابة ومحاسبة مديري المدارس منذ العام ٢٠١٨ على الجوانب الخلقية في مدرسته ، بل ووضع استمارات لتقييم مديري المدارس من قبل المعلمين والإداريين وأصحاب المصلحة لاستمراره في المنصب . ومن ثم فهناك حرص والتزام من قبل مديري المدارس على ظهور وتوضيح

تلك الخصائص أثناء تنفيذهم لمسؤولياتهم. وتتفق النتيجة مع نتائج دراسات (Olarewaju (2021) ، Charoensap, e tal(2019) ، دراركة والمطيري (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن الخصائص الشخصية تمارس بدرجة مرتفعة لدى مديرات المدارس. وتختلف مع دراسات : Lowery (2020) ، Ristapawa & Kustati (2019) ، العرايضة (٢٠١٢)؛ الشريفي والتنج.(2011) والتي أشارت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية للخصائص الشخصية جاءت بدرجة متوسطة

ثانياً السلوكيات الإدارية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	يطبق اللوائح الإدارية على الجميع بعدالة.	٣,٨٩	٠,٢١	٧	مرتفعة
٢	يشرك العاملين في اتخاذ القرارات	٣,١١	٠,٩٤	١٢	متوسط
٣	ينمي لدى العاملين العمل بروح الفريق الواحد	٣,٧٦	٠,٤٧	٩	مرتفعة
٤	ينمي مهارات الاتصال لدى العاملين	٣,٣٤	٠,٩١	١١	متوسط
٥	يشجع العاملين على الالتزام بأخلاقيات المهنة	٤,٣٢	٠,٤٥	٥	مرتفعة جداً
٦	يوضح المسؤوليات الإدارية للعاملين	٤,٨٩	٠,٥٩	١	مرتفعة جداً
٧	ينمي الشعور بالمسؤولية الأخلاقية لدى العاملين	٤,٦٥	٠,٦٤	٤	مرتفعة جداً
٨	يراعي الجوانب الأخلاقية عند اتخاذ القرارات	٣,٦٦	٠,٥٣	٣	مرتفعة
٩	يقدم الدعم الإداري للعاملين الجدد	٣,٥٢	٠,٩٠	١٠	مرتفعة
١٠	يجتهد لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة	٣,٨٩	٠,٦٣	٦	مرتفعة
١١	يتمسك بالأخلاقيات الإدارية في تعامله مع مؤسسات المجتمع	٤,٦٧	٠,٥٤	٢	مرتفعة جداً
١٢	يضع آليات محددة في تعامله مع مطالب الطلاب ومشكلاتهم	٣,٨٨	٠,٧٤	٨	مرتفعة
		٣,٩٦			مرتفعة

يلاحظ من الجدول السابق أن السلوكيات الإدارية لمديري المدرسة الثانوية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.96) ، وقد تراوحت المتوسطات بين (-4.89 3.11) كما يلاحظ أن البعد يتضمن (12) عبارة، ولم يتضمن البعد في كافة عباراته أية عبارة ممارستها منخفضة أو منخفضة جداً وهو ما يشير إلى ارتفاع درجة ممارسة تلك السلوكيات أثناء تنفيذ المهام والمسؤوليات ؛ ويمكن تفسير ذلك أولاً بحرص مديري المدارس الثانوية على تميز الأداء الإداري للمدرسة من خلال التمسك بممارسة تلك السلوكيات وحث المعلمين على الالتزام

بممارستها بالتعاون مع العاملين بالمدرسة، ثانياً تشير معايير ضمان الجودة للتعليم قبل الجامعي السعودي على ضرورة استيفاء المعايير الخاصة بالجوانب الإدارية في العمل المدرسي لذا سيكون على المديرين الالتزام باستيفاء تلك المعايير كدليل على جودة العمل وقدرة المدرسة على الوفاء بمتطلبات المستفيدين . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (2021) Olarewaju ، e ، Charoensap ، tal (2019) أبو عبله (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن مديري المدارس يمارسون السلوكيات الإدارية والأخلاقية بدرجة كبيرة. وتختلف مع دراسات : (2020) Lowery ، Ristapawa & Kustati (2019) العرايضة (٢٠١٢)؛ الشريفي والتتح. (2011) والتي أشارت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية للسلوكيات الإدارية جاءت بدرجة متوسطة.

ثالثاً العلاقات الإنسانية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	ينصت للعاملين بكل اهتمام.	٣,٤٥	٠,٣١	١٣	مرتفعة
٢	يشارك في المناسبات الاجتماعية للعاملين	٣,٨٨	٠,٣٤	٢	مرتفعة
٣	يبادر لحل المشكلات الشخصية التي تنشأ بين العاملين	٣,٧٦	٠,٦٧	٤	مرتفعة
٤	تظهر أخلاقياته في تعامله مع العاملين	٣,٦٤	٠,٤١	٩	مرتفعة
٥	ينمي المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين	٣,٧٥	٠,٨٢	٦	مرتفعة
٦	يعمل على اشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية	٣,٦٥	٠,٥٢	٨	مرتفعة
٧	يشجع على الحوار ونبذ الخلافات الشخصية بين العاملين	٣,٥٥	٠,٢٣	١٠	مرتفعة
٨	يعزز العلاقات الإيجابية بين العاملين المدرسة	٣,٦٩	٠,٥٤	٧	مرتفعة
٩	يقدر ظروف العاملين الخاصة	٣,٤٩	٠,٤١	١٢	مرتفعة
١٠	يستنفر المواهب والقدرات الكامنة لدى العاملين	٣,٥٣	٠,٥١	١١	مرتفعة
١١	يتجاهل الأمور الهامشية في علاقاته بالعاملين.	٤,٨٥	٠,٧٨	١	مرتفعة
١٢	يتواصل مع العاملين خارج أوقات الدوام للاطمئنان عليهم	٣,١١	٠,٣١	١٤	متوسط
١٣	يداوم على عقد اللقاءات الشخصية مع العاملين داخل أوقات الدوام	٣,٧٦	٠,٦٢	٥	مرتفعة
١٤	يحرص على المشاركة في المناسبات الاجتماعية للمجتمع المحلي	٣,٨٨	٠,٣٧	٣	مرتفعة
		٣,٧١			مرتفعة

من الجدول السابق يتضح أن العلاقات الإنسانية لمديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.71) ، وقد تراوحت المتوسطات بين (-4.85 3.11) كما يلاحظ أن البعد قد تضمن (١٤) عبارة، ولم يتضمن البعد في كافة عباراته أية عبارة ممارستها منخفضة أو منخفضة جداً ، وهو ما يشير إلى ارتفاع درجة ممارسة تلك العلاقات الإنسانية للمديرين في تعامله مع العاملين خارج وداخل المدرسة ؛ ويمكن تفسير ذلك أولاً بوعي المديرين بأهمية العلاقات الإنسانية في تحسين مناخ العمل وتطوير العلاقات مع العاملين مما يكون له الأثر الكبير في زيادة الإنتاجية وبالتالي تميز الأداء الكلي للمدرسة، لذا فهم حريصين على العلاقات الجيدة مع العاملين، ويعملون على احترام عاداتهم وتقاليدهم والتي تشكل إطاراً عاماً لهذه العلاقات. ثانياً التوافق مع تأكيدات وزارة التعليم التي تطلب من مؤسساتها تنفيذ فحوى رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرنامجها للتحويل الوطني والتي تعد أحد مرتكزاته نشر ثقافة العلاقات الإنسانية في المؤسسات السعودية؛ واعتبار وزارة التعليم ذلك بمثابة التزام وتعهد من قبلها بحث أفرادها على تنفيذه على أرض الواقع ومحاسبة المسؤولين المخالفين له. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Olarewaju (2021) ، Charoensap, e tal(2019) ، أبو عبله (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن مديري المدارس يمارسون العلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة. وتختلف مع دراسات : (2020) Lowery ، Ristapawa & Kustati (2019) ، العرايضة (٢٠١٢)؛ الشريف والنتج. (2011) ، والتي أشارت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية للعلاقات الإنسانية جاءت بدرجة متوسطة

وجاءت أبعاد القيادة الأخلاقية بالترتيب كالتالي: الترتيب الأول السلوكيات الإدارية بمتوسط حسابي (3.96) ، الثاني الخصائص الشخصية بمتوسط حسابي (3.95) ، الثالث: العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (3.71). وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسات كلٍ من: (2021) Olarewaju ، Charoensap, e tal(2019) دراركة والمطيري (٢٠١٧)؛ أبو عبله (٢٠١٥)؛ العتيبي (٢٠١٣)؛ الهندي (٢٠١٣)؛ (Bowers؛ ٢٠١١)؛ (Karakose؛ ٢٠١١) . (في حين أظهرت بعض الدراسات أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة متوسطة مثل دراسة كلٍ من: (2020) Lowery ، Ristapawa & Kustati (2019) ، العرايضة (٢٠١٢)؛ الشريف والنتج. (2011)

للإجابة على السؤال الثالث الذي يشير إلى هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

فقد أظهرت النتائج ما يلي:

الفروق وفقاً لمتغير الجنس

لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير (الجنس) تم استخدام اختبار (T) ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٣) يوضح نتائج اختبار (T) لتحديد الفروق بين أفراد العينة ترجع لمتغير الجنس

أبعاد الاستبانة	فئة المتغير	المتوسط	قيمة ت (0,05)	الدلالة الاحصائية
الخصائص الشخصية	ذكر	٤,٢١	٠,١٧	دالة
	انثى	٤,٧٦		
السلوكيات الإدارية	ذكر	٤,١١	٠,٠٩	دالة
	انثى	٤,٥٣		
العلاقات الإنسانية	ذكر	٣,٩٨	٠,٣٨	دالة
	انثى	٤,٧٧		
الإجمالي	ذكر	٤,١	٠,٢٦	دالة
	انثى	٤,٦٨		

يتضح وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الأخلاقية لمديري المدرسة الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث) لصالح الإناث، ويمكن تفسير ذلك إلى أن النساء كما تؤكد دراسة (Khan, & Javed, 2018) أكثر حساسية وميلاً لتطبيق القيم الخلقية في مجال العمل الإداري بالمدارس لأن تطبيق تلك القيم يمكنهم من التقليل من وقوع المشكلات وخاصة الخلقية منها ، كما أن النساء كما تشير دراسة (Ristapawa & Martin, 2019) أقل قدرة من الرجال في مواجهة الأزمات الخلقية ومن ثم نجدهم أكثر حرصاً على تجنب تلك الأزمات من خلال الالتزام الصارم باتباع سلسلة من الإجراءات الأخلاقية والقيمية التي تركز على اكتشاف إشارات الفساد الخلقى وتطبيق معايير النزاهة . وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع مع دراسات (Bahadori, et al, 2021) (Shakeel, et al, 2020) ودراسة رضوان ومصاروة وسالم (٢٠١٩) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، بينما تختلف مع نتائج دراسة أبو عبله (٢٠١٥) في عدم وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة حول القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس.

الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) تم استخدام اختبار (تحليل التباين أحادي الاتجاه) (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٤) يوضح نتائج اختبار (تحليل التباين أحادي الاتجاه) لتحديد الفروق بين أفراد العينة ترجع لمتغير المؤهل العلمي

أبعاد الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف ومستوى الدلالة (٠,٠٥)
الخصائص الشخصية	بين المجموعات	٤,٢٥٤	٢	٢,١٢٧	١,٤٩٤ غ د
	داخل المجموعات	٧٧١,٢٦٥	٥٤٢	١,٤٢٣	
السلوكيات الإدارية	بين المجموعات	٣,٢٥٤	٢	١,٦٢٧	٢,٠٩٩ غ د
	داخل المجموعات	٤٢٠,٢١	٥٤٢	٠,٧٧٥٣	
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	١,٣٦٥	٢	٠,٦٨٢٥	٠,٩٥٤ غ د
	داخل المجموعات	٣٨٧,٦٣	٥٤٢	٠,٧١٥١٨	

يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويمكن تفسير ذلك بأن الانضباط في العمل والالتزام بالقوانين واللوائح ومكافحة الفساد وتطبيق الشفافية مرهون بشخصية المدير وأخلاقه وليست بمؤهلاته وهو ما يدعمه (Jenlink, & Jenlink, 2015) الذي أشار بأن الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل لن تختلف كثيراً باختلاف المؤهل العلمي لأنها بالأساس ترجع إلى شخصية المدير وتربيته وعلاقاته بالعاملين معه، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة رضوان ومصاروة وسالم (٢٠١٩) في عدم وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة حول القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتختلف مع دراسات (Bahadori, et al, 2021)، (Aljbour, 2020) وأبو عبله (٢٠١٥) التي توصلت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل الأعلى.

الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

جدول (٥) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد الفروق

بين أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

أبعاد الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف ومستوى الدلالة (٠,٠٥)
الخصائص الشخصية	بين المجموعات	٢,٣٢١	٢	١,١٦	١,٠١١ غ د
	داخل المجموعات	٦٢٢,٢٤٧	٥٤٢	١,١٤٨	
السلوكيات الإدارية	بين المجموعات	٣,٢٥٤	٢	١,٦٢٧	٢,١١٣ غ د
	داخل المجموعات	٤١٧,٣٢٦	٥٤٢	٠,٧٧٠	
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٣,٢٦٩	٢	١,٦٣٥	٢,٦٤٥ غ د
	داخل المجموعات	٣٣٤,٩٤	٥٤٢	٠,٦١٨	

يتضح من الجدول السابق؛ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٥) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الأخلاقية لمديري المدرسة الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وهي نتيجة جاءت عكس توقعات الدراسة الحالية فالأكثر خبرة أقل وقوعاً في المشكلات الأخلاقية كقضايا النزاهة والشفافية والفساد الخلفي؛ فتراكم الخبرات لدى مديري المدارس كما يشير (Aljbour, 2020) يقلل من وقوعهم في المعضلات الأخلاقية. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسات (Özgenel & Tuğba, 2020)، (Charoensap, e tal, 2019)، (Tabancalı & Çakıroğlu, 2017)، بينما تختلف مع دراسات درادكة والمطيري (٢٠١٧) ودراسة أبو عبله (٢٠١٥) والتي توصلت إلى وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة حول القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح الأكثر خبرة .

للإجابة على السؤال الرابع والذي يشير إلى ما التوصيات الإجرائية المقترحة لتحسين

ممارسات القيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل؟

بعد التعريف بالقيادة الأخلاقية وتوضيح أسسها الفكرية، اتضحت من نتائجها النظرية أهمية تلك القيادة في إصلاح وتطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل ، وقد أشارت النتائج أن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل للقيادة الأخلاقية كانت عالية في أبعادها الثلاثة ، وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٥) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الأخلاقية لمديري المدرسة الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث) لصالح الإناث ؛ في حين لم تكن هناك فروق

دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الأخلاقية لمديري المدرسة الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل تعزى لمتغير المؤهل الأكاديمي ، وسنوات الخبرة . وفي ضوء هذه النتائج توصي الدراسة بالآليات التالية التي قد تساهم في تحسين القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمنطقة حائل والتي من أبرزها :

- ١- الاستمرار بإعداد وتقديم البرامج التدريبية وورش العمل لمديري المدارس والمعلمين والإداريين لتوضيح مبادئ القيادة الأخلاقية ومتطلبات تطبيقها في العمل التربوي.
- ٢- المشاركة الفعالة في الفعاليات (الندوات والمؤتمرات) التي تركز على الجوانب الأخلاقية في الإدارة المدرسية، وبحيث لا تقتصر المشاركة على الحضور فقط بل بأنشطة البحث والتطوير .
- ٣- تفعيل الميثاق الأخلاقي الصادر من وزارة التعليم بتوضيح أهدافه وإجراءات تطبيقه ونشره في المدارس السعودية بكل قسم أكاديمي وإداري بدلاً من توزيع نسخ محددة للإدارة المدرسية.
- ٤- وضع ميثاق أخلاقي -على وجه التحديد - لممارسات قيادات المدارس؛ بحيث يتضمن إرشادات لتطبيقه، كما يحدد فيه التزامات القيادة (الحقوق والواجبات).
- ٥- وضع آليات لتحفيز العاملين بالمدرسة على تنفيذ ممارسات الميثاق الأخلاقي سواء في العمل الأكاديمي أو الإداري.
- ٦- الالتزام في اختيار القيادات المدرسية بالمعايير الخلقية بحيث تتضمن نصوصاً صريحة وتركيزاً على التحلي والالتزام بالمبادئ والقيم الخلقية في الإدارة المدرسية.
- ٧- وضع معايير أخلاقية ضمن معايير تقييم أداء مديري المدارس الثانوية.
- ٨- تحديد السلوكيات غير المرغوبة في المدارس الثانوية والتي تتنافى مع المبادئ الأخلاقية، بحيث ينظر إلى تلك السلوكيات كممارسات خاطئة يمنع على العاملين بالمدرسة ممارستها.
- ٩- تفعيل لائحة العقوبات في حال خروج العاملين بالمدرسة على القيم والممارسات الأخلاقية في العمل.
- ١٠- منح مديري المدارس الثانوية الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم في إطار من مبادئ الحوكمة الأخلاقية (الموضوعية - العدالة - النزاهة).؛ وذلك بعد تعديل اللوائح والأنظمة الإدارية الحالية.
- ١١- توفير الدعم المالي للنشاطات اللامنهجية لتفعيل المبادئ الأخلاقية في المدارس الثانوية.

المراجع

باللغة العربية

١. بركي ، أحمد العتيبي (٢٠١٣) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة بكلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط - المملكة الأردنية الهاشمية.
٢. الحراحشة ،أحمد (٢٠٢١) درجة التزام معلمي التربية الإسلامية بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة جرش" ، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ، فلسطين، مج٥، ع٢٨، ص ٢٤-٣٨.
٣. درادكة ، أمجد ، هدى المطيري(٢٠١٧) دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ١٣ ، عدد ٢ ، ص ص ٢٢٣ - ٢٣٧
٤. رضوان، أحمد، والمصاروة ، أسامه ، سالم ، حسني (٢٠١٩) درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين ، مجلة دراسات في العلوم التربوية ، ٤٦(٢) ، ٦٦٥-٦٨٢ .
٥. رؤية المملكة العربية السعودية ، ٢٠٣٠ ،
متاح على الموقع التالي <https://www.vision2030.gov.sa/ar/>
٦. الرومي ، سليمان (٢٠٠٩) درجة التزام المشرفين التربويين في محافظة غزة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين .
٧. الشريفي، عباس ، ومنال التنح(٢٠١١) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، مجلة العلوم النفسية والتربوية، ١٢(٣) ، ١٣٦-١٦٢ .
٨. عابدين، محمد ، محمد شعيبات ، بنان حلبية (٢٠١٢) درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يُقدِّرها معلِّمو المدارس الحكوميّة في محافظة القدس ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، مجلد ٢، عدد ٢٨ ، ص ص ٣٢٧-٣٦٣.

٩. العنزي، تهاني ، وصفوت عبدالعزيز (٢٠١٨) القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية العدد ٤٤ ، ص ص ٤٩-٧٧
١٠. غانم، بتول (٢٠١٧) درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين -مجلة الإدارة والتنمية للدراسات والبحوث، المديرية العامة للبحث العلمي ، الجزائر، ١١ع، ص ص ٨-٢٦ .
١١. غنيم، صلاح (٢٠٢٠) القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية: دراسة حالة، المجلة التربوية ، جامعة سوهاج ، ج٧٧، سبتمبر ص ص ٢١٩٣-٢٢٢٩ .
١٢. المخلافي، سلطان & الطيب إبراهيم (٢٠٢٠) درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية و الدراسات الإنسانية، جامعة تعز، اليمن، مجلد ٥ عدد ١٠ ، ص ص ٢٧٦-٣١١
١٣. نصر، نوال (٢٠١٥) القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمديري المدارس، للمؤتمر العلمي السنوي الثالث لقسم أصول التربية نحو منظومة تربوية لترسيخ المواطنة وتدعيم الأمن الاجتماعي، سبتمبر ٢٠١٥.
١٤. هاني، رائدة العراضة (٢٠١٢) مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان، وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن.
١٥. وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل ، تقارير لجان المراجعة والمتابعة في الأعوام (٢٠١٥-٢٠٢٠) ، المملكة العربية السعودية.
١٦. وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل ، تقارير فرق الجودة وقياس الأداء في الأعوام (٢٠١٥-٢٠٢٠) ، المملكة العربية السعودية.

ثانياً المراجع باللغة الأجنبية

1. Aljbour, Hatem (2020)The Extent of Practicing Ethical Leadership by Public Secondary School Principals in Amman, Journal of Education and Practice, 11(15),57-63.
2. Bachmann, Bernhard (2017) Ethical Leadership in organisation ,(concepts and implementation), Springer International Publishing, Switzerland

-
3. Bahadori, M., Ghasemi, M., Hasanpoor, E., Hosseini, S.M. and Alimohammadzadeh, K. (2021), "The influence of ethical leadership on the organizational commitment in fire organizations", *International Journal of Ethics and Systems*, Vol. 37 No. 1, pp. 145-156.
 4. Boydak ,Mukadder Özán, Tuncay Yavuz Özdemir, Ramazan Yirci(2017) Ethical Leadership Behaviours of School Administrators from Teachers' Point of View, *foro de educacion journal* ,15(23),
 5. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
 6. Brown ,Michael E. a , Linda K. Treviño b (2006)Ethical leadership: A review and future directions , *The Leadership Quarterly* 17(2) , 595–616.
 7. Burns,james(2010) *Ethical Leadership*, second editation, harper & row, publishers ,new York.
 8. Charoensap, Anoma, Busaya Virakul, Kalayanee Senasu, Roya Ayman(2019) Effect of Ethical Leadership and Interactional Justice on Employee Work Attitudes, *journal of leadership studies*,12(4),7-26.
 9. Cherkowski, S., Walker, K.D. and Kutsyruba, B. (2015),“Principals ‘moral agency and ethical decision-making: toward a transformational ethics ’”, *International Journal of Educational Policy &Leadership*, Vol. 10 No. 5, pp. 1-17.
 10. Oxford dictionary (2021) Oxford University Press, accessed , <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/>,22Aug,2021.
 11. Esmaelzadeh, F., Abbaszadeh, A., Borhani, F., & Peyrovi, H. (2017). Ethical leadership and organizational climate: The experience of Iranian nurses. *Iranian Red Crescent Medical Journal*, 19(4), 1-9.
 12. Gardelli, Alerby, and Persson (2014). “Why Philosophical Ethics in School: Implications for Education in technology and in General” in *Ethics and Education*, Vol. 9, No:1, pp. 16-28.
 13. Ghanem, Batool M. (2018) ETHICAL LEADERSHIP IN EDUCATION AND ITS RELATION TO EDUCATION MANAGEMENT ETHICS, *European journal of education studies*,4(6),243-255.
 14. Hakan ,Esef TOYTOK* Saduman KAPUSUZOGLU(2016) Influence of School Managers' Ethical Leadership Behaviors on Organizational Culture: Teachers' Perceptions , *Eurasian Journal of Educational Research*, Issue 66, 373-388

-
15. Hartog ,Den, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 2(1), 409–434.
 16. Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133–146.
 17. Javed ,Saman)2020) Prophet Muhammad (PBUH) as a Multidimensional Leader: An Assessment of Transformational, Ethical, Servant, Authentic and Spiritual Leadership Theories in the Context of Prophet’s Life, *AL-QALAM journal*,25(1),149-167.
 18. Jenlink, P.M. & Jenlink, K.E. (2015),“Ethical leadership and moral literacy: incorporating ethical dilemmas in a case-based pedagogy”,*Education Leadership Review*, Vol. 16 No. 2,pp. 55-85.
 19. Kadir ,Amil ERANIL1 & Fatih Mutlu ÖZBİLEN2 (2017)Relationship between School Principals’ Ethical Leadership Behaviours and Positive Climate Practices, *Journal of Education and Learning*; 6(4), 100-112.
 20. Kalshoven ,Karianne,Deanne N Den Hartog & Annebel H. B. De Hoogh (2011)Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality, *Journal of Business Ethics* 100(2):349-366
 21. Kalshoven, Karianne , a , Deanne N. Den Hartog b , Annebel H.B. De Hoogh)2011) Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure , *The Leadership Quarterly*,22(1),pp51-69.
 22. Kanokorna ,Somprach, Ariratana Wallapha a and Tang Keow Ngang(2013) Indicators of ethical leadership for school principals in Thailand, 3rd World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,93, 2085 – 2089.
 23. Katrancı, İ., Sungu, H., & Sağlam, M. (2015). Teachers’ Perceptions about the school principals’ ethical leadership behaviours: A study from Turkish vocational high schools. *Universal Journal of Educational Research*, 3(8), 546-554.
 24. Khan,Shazia Rehman, Javed ,Uzma (2018) Revision of Ethical Leadership Scale, *Journal of Research and Reflections in Education*, Vol.12, No 2, pp 121-135.
 25. Khuong, MN, Nhu NVQ (2015). The Effects of Ethical Leadership and Organizational Culture towards Employees’ Socialibility and

-
- Commitment: A Study of Tourism Sector in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Advanced Management Science*, 3(4): 329 – 336 .
26. Lowery , Charles (2020) Moral literacy and school leadership: Perceptions of principals in southeast Ohio on the ethics of decision-making *Journal of Educational Administration*,vol,58,no,1 ,pp(112-127).
 27. Mo, S., & Shi, J. (2017). Linking ethical leadership to employee burnout, workplace deviance and performance: Testing the mediating roles of trust in leader and surface acting. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 293–303.
 28. Nekoranec, W. (2009). Ethical leadership and OD practice. *OD Practitioner*, 41(2), 2-7.
 29. Olarewaju ,Abayomi Adeoye(2021) Ethical Leadership, Employees Commitment and Organizational Effectiveness: A Study of Non-Faculty Members , *Athens Journal of Business & Economics* , 7(2), 161-172.
 30. Özgenel ,Mustafa & Tuğba Aksu (2020)The power of school principals' ethical leadership behaviour to predict organizational health, *International Journal of Evaluation and Research in Education* , 9(4):816-825.
 31. Pande P, Singh & S, Pathak (2019). Factor Affecting turnover intentions in the Indian retail industry. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(2):166-172.
 32. Randy, W. Evans,Richard S. Allen &Russell W. Clayton(2016) Ethical Leadership: Not Everyone Responds Equally, *Organization Management Journal*, 13(4), 215-229.
 33. Ristapawa , Indra & Martin Kustati (2019)ETHICAL LEADERSHIP ASSESSMENT FOR THE ISLAMIC SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS, *Jurnal Pendidikan Islam*, 5 (1),11-24.
 34. Saat, L. B., & Zain, S. (2016). The Effect of Instructional Leadership, Efficacy and Routine Taks Principals of Academic Achievement. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 1(3), 42–65.
 35. Sabir ,Sara (2021) A study on Ethical leadership perceptions and its impact on teachers commitment in Pakistan, *international journal of educational leadership and management* ,9(1),28-53.
 36. Shakeel, Fahad, Peter Mathieu Kruyen , Sandra Van Thiel (2020)Ethical leadership: A structured review into construct,
-

-
- measurement, public sector context and effects, *International Journal of Public Leadership*, 16.)1,(pp88-108.
37. Shapiro, J.P. and Stefkovich, J.A. (2016),*Ethical Leadership and Decision Making in Education: Applying Theoretical Perspectives to Complex Dilemmas*, 4th ed., Routledge, New York, NY.
38. Tabancalı ,E. & Z. K. Çakıroğlu,(2017) “The relationship between ethical leadership behaviors of school principals and organizational citizenship behaviors of teachers,” *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, vol. 13, no. 1, pp. 392-417, 2017.
39. Žemgulienė ,Jolanta (2013) PERCEIVED ETHICAL LEADERSHIP AND JOB INVOLVEMENT IN THE ECONOMY-SPECIFIC CONTEXT , *ORGANIZATIONS AND MARKETS IN EMERGING ECONOMIES*,4(1) ,43-55.
40. Zeng1,Jianji, Guangyi Xu2(2020)Linking ethical leadership to employee voice: The role of trust, social behaviour and personality *An international journal*,48(8),22-31.