

واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض  
للقيادة الأخلاقية

إعداد

د/ عبد الله بن مشبب الأحمري

الأستاذ المساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية في مجالات (الصفات الشخصية، والإدارية، والعلاقات الإنسانية، والعمل بروح الفريق) من وجهة نظرهم ووجهة نظر المعلمين.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، وذلك على النحو التالي:

١. أن قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة عالية جداً من وجهة نظرهم، وبمتوسط حسابي عام (٤,٤٠)، في جميع مجالات القيادة الأخلاقية، حيث يأتي محور العلاقات الإنسانية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (٤,٤٢)، يليه محور الصفات الإدارية بمتوسط حسابي عام (٤,٤٠) وبالمرتبة الثالثة يأتي محور الصفات الشخصية بمتوسط حسابي عام (٤,٣٩)، ويأتي محور العمل بروح الفريق بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي عام (٤,٣٨).

٢. أن قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين، وبمتوسط حسابي عام (٤,٠٨)، في جميع مجالات القيادة الأخلاقية، حيث يأتي محور الصفات الإدارية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (٤,١٧)، يليه محور العمل بروح الفريق بمتوسط حسابي عام (٤,١١)، وبالمرتبة الثالثة يأتي محور العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي عام (٤,٠٨)، ويأتي محور الصفات الشخصية بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي عام (٣,٩٤).

٣. أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة قادة المدارس الثانوية في مدينة الرياض للقيادة الأخلاقية وأبعادها الفرعية باختلاف متغير العمل، لصالح أفراد الدراسة من قادة المدارس، وباختلاف متغير نوع التعليم، لصالح أفراد الدراسة ممن يعملون بمدارس أهلية، وباختلاف متغير سنوات الخبرة في مجال التعليم، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن خبرتهم (أقل من ٥ سنوات).

٤. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الصفات الشخصية كأحد مجالات القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض باختلاف متغير الخبرة في مجال التعليم.

**الكلمات الدالة:** أخلاق - القيادة الأخلاقية - قادة المدارس - العلاقات الإنسانية - الصفات الشخصية - الصفات الإدارية - العمل بروح الفريق

**Abstract :**

This study aims at revealing the reality of practicing ethical leadership by secondary school leaders in Riyadh – in the fields of personal qualities, administrative qualities, human relations and teamwork spirit – from their perspective and the teachers’.

**The study concluded a number of outcomes, as follows:**

- 1- From their perspective, the secondary schools leaders in Riyadh practice ethical leadership at a very high degree, with an average of 4.40 in all ethical leadership fields; where the field of human relations ranked first with an average of 4.42, followed by administrative qualities field with an average of 4.40, while personal qualities ranked third with an average of 4.39 and teamwork spirit comes last with an average of 4.38.
- 2- From the teachers’ perspective, the secondary schools leaders in Riyadh practice ethical leadership at a very high degree, with an average of 4.08 in all ethical leadership fields; where the field of administrative qualities ranked first with an average of 4.17, followed by teamwork spirit with an average of 4.11, while human relations field ranked third with an average of 4.08 and personal qualities comes last with an average of 3.94.
- 3- There were statistically significant differences between the averages of the study participants’ responses on the total score of secondary school leaders’ practice of ethical leadership and its sub-dimensions in Riyadh, based on the variations of the work variable, the score was in favor of the school leaders of the study participants; and based on the variable of the kind of education, the score was in favor of the participants who work in private schools; while based on the variable of years of experience in the field of education, the score was in favor of the study participants having less than 5 years of experience.
- 4- There were no statistically significant differences between the averages of the study participants’ responses on personal qualities being one of the aspects of ethical leadership for the secondary school leaders in Riyadh based on the variable of the experience in the field of education.

**Keywords: Ethics – Ethical Leadership – School Leaders – Human Relations – Personal Qualities – Administrative Qualities – Teamwork Spirit.**

## أولاً- مقدمة:

يعد موضوع القيادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين منذ العصور القديمة، وتناولها المؤرخون والفلاسفة والكتاب كثيرًا، وتزايد الاهتمام بها في العصر الحديث بصورة ملحوظة؛ نظراً لما تشهده هذه المؤسسات من تحديات، ومتطلبات عديد معقدة ومتراصة، و لزيادة حاجة المؤسسات إلى قيادة فاعلة قادرة على التعامل مع هذه التحديات والتطورات والمشكلات التي تشهدها المؤسسات بصفة مستمرة.

ومع نهاية القرن العشرين، ظهر توجه جديد في المؤسسات العالمية، مما أدى إلى تأثيره في المؤسسات التربوية، وذلك لأن النظام العالمي نظام مترابط يؤثر بعضه في بعض، حيث يدعو هذا التوجه إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية والسلطة المركزية، وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة، تشجع العمل التعاوني، وتشارك في صنع القرارات، وتهتم بالمرؤوسين من جميع الجوانب، وذلك من خلال إطار أخلاقي إنساني يساهم في الارتقاء بأداء المؤسسة وتحقيق أهدافها (أبو تينة، وخصاونة، والطحاينة، ٢٠٠٧م، ص ١٤٠).

ويرى ديفت (Daft,2003) أن المبادئ الأخلاقية تعد أداة القائد في عمله، لتكون سلوكاً وصفة أصيلة في ممارساته الإدارية، فأهمية القيادة الأخلاقية تعود إلى دورها في عملية الإدارة الذاتية وتوجيه السلوك للقائد في مؤسسته، وتحقيق المبادئ الأخلاقية كالعدل، والمساواة، والأمانة في معاملة الموظفين.

لقد أصبحت القيادة الأخلاقية من المواضيع المهمة التي تحظى باهتمام المؤسسات التربوية المختلفة؛ انطلاقاً من ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم السلوكية الأخلاقية على الصعيد الفردي والجماعي في المهنة (بو عباس، ٢٠١٠).

فالمدسة بحاجة ماسة للقيادة الأخلاقية؛ لأن نجاح القيادة المدرسية يتوقف على مدى التزامها الأخلاقي في تحقيق أهداف المدرسة، فقائد المدرسة الذي يمارس القيادة الأخلاقية يؤثر في إحساس المعلمين بالولاء للمدرسة، ويعمل على إيجاد جو من الثقة والاحترام المتبادل، ويزيد إحساس المعلمين بالمساواة والإنصاف؛ مما يولد لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه مدرستهم، ويزيد من دافعيتهم للعمل (العرايضة، ٢٠١٢م، ص ١١).

إن البداية الحقيقية لفهم القيادة الأخلاقية تتمثل في القيم، والتي تتحدد بقيم الشرف والأمانة والعدالة والاستقامة، وتحمل الآخرين مسؤولية تصرفاتهم، هذه هي القيم التي ينبغي توافرها لدى القائد الأخلاقي، لذلك تحتاج القيادة الأخلاقية لمنظومة قيمية، تتضمن معايير أخلاقية، وسلوكية، وشخصية تؤثر إيجاباً في إدارة القائد وقراره.

وقد ورد في الحديث الشريف عن الرسول صلى الله عليه وسلم ما يدل على أهمية الأخلاق وأنها هي أساس السلوك الإنساني فقد قال عليه أفضل الصلاة والسلام: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" (الألباني، ١١٢/٤٥) حيث تكمن الحكمة من الوحي الإلهي والنبوة في إحياء القيم الأخلاقية الفاضلة و إعداد الطاقات البشرية الصالحة لتسيير المجتمع الإنساني نحو الفضيلة والكمال.

كما اهتمت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بالممارسات الأخلاقية لكل من ينتسب إلى حقل التعليم سواء كان معلماً أو مشرفاً أو قائداً أو طالباً، ولكنها ركزت على المعلم سواء كان في الفصل أو مشرفاً تربوياً، أو قائداً مدرسياً، وأصدرت لذلك ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم الذي تم اعتماده وفق الأمر السامي الكريم رقم ٢١١/م ب في ١٤٢٧/١/٨هـ، وهو مجموعة الضوابط التي ينبغي أن يلتزم بها أطراف العملية التعليمية – المعلمون والإداريون والطلاب- وتكون بمثابة

المرجع الذي يحتكم إليه في تقويم ممارستهم السلوكية والمهنية، وهذه الضوابط مستمدة من المعتقد أو من الثقافة السائدة في المجتمع. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧هـ).

وتؤكد خطة التنمية العاشرة للمملكة العربية السعودية (٢٠١٥-٢٠١٩م) على تعزيز الثقافة الأخلاقية في جميع قطاعاتها، كما ورد ذلك في الهدف الثالث والعشرين وهو: ترسيخ مبادئ المساءلة، والشفافية وحماية النزاهة ومكافحة الفساد وذلك من خلال تعزيز الرقابة الذاتية بالقيم الدينية والأخلاقية والتربوية (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠١٥م).

ومع اتساع أعمال المؤسسات التربوية وتعاضم مسؤولياتها وكثرة أعبائها بشكل عام وفي التعليم العام بشكل خاص، فإنها تتطلب من القائمين على إدارتها مسؤوليات ومهام صعبة لا بد من أن تدار بمعايير أخلاقية وأنماط من السلوك القيادي منسجمة ومتوافقة مع هذه المنظومة، حيث إن كل مؤسسة تشتمل على قواعد وآداب أخلاقية عملية تختلف عن الأخرى، وكل عمل يتضمن مجموعة من الأخلاقيات يلتزم بها القادة والعاملون سواء في العلاقات الإنسانية أو السلوكيات الإدارية أو السمات الشخصية.

### ثانياً- مشكلة الدراسة:

تختلف ممارسة القيادة الأخلاقية من قائد لآخر حيث تحكمها عدة عوامل فتارة تكون شخصية، وتارة نفسية، وتارة بيئية، وقد يحكمها في بعض الأحيان المزاج العام للقائد مما يكون له تأثيراً مباشراً في علاقته بالمرؤوسين، وقد يتخذ هذا التأثير في بعض الأحيان الشكل الإيجابي وأحياناً الشكل السلبي، مما يؤثر على العملية التعليمية، فتبرز هنا أهمية القيادة الأخلاقية كأسلوب إداري تركز قواعده على الأخلاق النابعة من الدين والعادات والأعراف وهذا ما يبرر للباحث البحث في هذه المشكلة.

فقد أكدت عدد من الدراسات على أهمية القيادة الأخلاقية، كدراسة الزهراني (٢٠١٤م) على أهمية القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم العام، وأوصت بإعطاء القادة مزيداً من الصلاحيات، كما أكدت دراسة الهدبان (٢٠٠٩) على أهمية القيادة الأخلاقية وأنها تشكل محورا أساسيا يجب العناية به خصوصا عند استقطاب المعلمين وتدريبهم، وأشارت دراسة الشريفي والنتح (٢٠١١م، ص١٣٨) إلى أن هناك حاجة لقادة أخلاقيين بارعين في كل مستوى، باستطاعتهم ممارسة قيادة قوية تتضمن خدمة للآخرين وتعهدا لهم، لأن نجاح القادة في أداء أعمالهم يتوقف على مدى التزامهم الأخلاقي في تحقيق أهداف المؤسسة، وأظهرت نتائج دراسة السعدان (٢٠١٦هـ) أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المرحلة الثانوية الحكومية بالرياض كانت بدرجة كبيرة. وأكدت دراسة درادكة والمطيري (٢٠١٧م) التي أكدت على ضرورة الاهتمام بممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية على كافة مجالاتها، وأكدت.

كما تبرز أهمية القيادة الأخلاقية للقادة بكونها مرتبطة بعامل التأثير، فقد كشفت دراسة المطيري (٢٠١٤)، بأن ممارسة القائد للقيادة الأخلاقية تؤثر بثقة المرؤوسين في قادتهم وبرضاهم عنهم وبمستوى الروح المعنوية.

وأكد الغالبي والعامري (٢٠٠٥) وراضي وحسن (٢٠١٠) والشملان (٢٠١٤)، إلى إن عدم الالتزام بالقيادة الأخلاقية يؤدي إلى تدني احترام العاملين للقائد وكذلك تدني الالتزام التنظيمي، وانخفاض مستوى الولاء التنظيمي لديهم، وتزداد منازعات العمل ويتولد الإحباط، وقد يكون سبب لفشلها في تحقيق أهدافها، وذلك لتأثيره السلبي في معنويات المرؤوسين، الذي بدوره يسهم في إفقادهم ثقتهم بالقائد.

ويواجه قائد المدرسة يومياً العديد من المشكلات التي تتطلب مهارات قيادية معينة في التعامل معها، وقدرات تحليلية متعددة، تختلف تلك المشكلات من حيث بساطتها وتعقيداتها ومن حيث تأثيراتها على أداء القائد والمؤسسة معاً، هذه المهارات الإدارية والقدرات التحليلية والفكرية ترتبط غالباً بشخصية القائد التي تميزه عن غيره، وتشكل الإطار العام لأسلوبه في تطبيق مهاراته الإدارية، (أيوب، ٢٠٠١، ص٢). فقد أظهرت بعض الدراسات قصوراً في ممارسة بعض القادة للقيادة الأخلاقية، كدراسة تورهان وسليليك (Turhan & celik, 2011) التي أظهرت أن مستوى ممارسة مديري المدارس العادية والمهنية في تركيا لسلوكيات القيادة الأخلاقية متدن، ودراسة الشريفي والنتح (٢٠١١م) والتي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، ودراسة العرايضة (٢٠١٢) التي أظهرت أن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية والسلوك التنظيمي كان متوسطاً، ودراسة الجعيد (٢٠١٥م) التي بينت نتائجها أن مستوى ممارسة مديري المعاهد العلمية للقيادة الأخلاقية جاء بدرجة متوسطة.

ونظراً لقلة الدراسات المحلية التي تناولت ممارسة قادة المدارس السعودية للقيادة الأخلاقية — حسب علم الباحث — ولحاجة المدارس إلى قيادة أخلاقية تحرص على الاهتمام بمعلميها، والعدل في معاملتهم، والعمل على تلبية احتياجاتهم، ومراعاة ظروفهم وإمكاناتهم، بالإضافة إلى تقديرهم وإشراكهم في النشاطات المدرسية، ومن خلال اطلاع الباحث على الواقع والعمل التربوي في المدارس، لاحظ أن واقع ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية تتغير وتتأثر من قائد لآخر، كما يؤثر فيها نوع العلاقات بين القائد والمعلمين إما بشكل إيجابي أو بشكل سلبي، لذلك سعى الباحث إلى التعرف على واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض للقيادة الأخلاقية من وجهة نظرهم ووجهة نظر المعلمين.

### ثالثاً: أسئلة الدراسة:

- ١- ما واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لمجال الصفات الشخصية لقائدة المدرسة من وجهة نظرهم ووجهة نظر المعلمين؟
  - ٢- ما واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لمجال الصفات الإدارية لقائدة المدرسة من وجهة أفراد الدراسة.
  - ٣- ما واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لمجال العلاقات الإنسانية لقائدة المدرسة من وجهة أفراد الدراسة؟
  - ٤- ما واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لمجال العمل بروح الفريق لقائدة المدرسة لقائدة المدرسة من وجهة أفراد الدراسة؟
  - ٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  في استجابات أفراد الدراسة حول ممارسة قائدي المدارس الثانوية في مدينة الرياض لمجالات القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغيرات (العمل، والتخصص، والخبرة في مجال التعليم)؟
- رابعاً- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية في مجالات (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) من وجهة نظرهم ووجهة نظر المعلمين، ومن ثم تقديم توصيات على نتائج الدراسة.

**خامساً- أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية الدراسة الحالية من عدة منطلقات منها:

**أهمية علمية، تتمثل في:**

- ١- تعد القيادة الأخلاقية واحدة من أنماط القيادة الحديثة فهي تحتاج إلى مزيد من البحوث والدراسات للإفادة منها.
  - ٢- أهمية ممارسة القيادة الأخلاقية كما وردت في ديننا الحنيف، ثم في توصيات الدراسات التي تطرقت لممارسة القيادة الأخلاقية.
  - ٣- قد تفتح المجال للباحثين لإجراء مزيد من البحوث في القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية وفي قطاعات العمل المختلفة.
  - ٤- يمكن أن تزود الدراسة الحالية الباحثين والمسؤولين التربويين بأساس نظري يساعدهم في فهم طبيعة الجانب الأخلاقي في العمل التربوي.
- أهمية عملية، تتمثل في:**

١- السعي بأن تفيد نتائج الدراسة في تحسين الممارسات القيادية في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، من خلال معرفة مواطن القوة في الممارسات الحالية وتعزيزها، وتلافي مواطن الضعف.

٢- إمكانية الاستفادة العلمية في هذا المجال من خلال استقطاب واختيار القيادات وفق ما تنصح به دراسات القيادة الأخلاقية، ومن بينها الدراسة الحالية.

٣- من المأمول أن تسهم هذه الدراسة في زيادة وعي قادة المدارس، والقيادات التربوية، والمسؤولين التربويين بالأسس والمبادئ والجوانب الإيجابية للقيادة الأخلاقية، مما يدفعهم إلى الاهتمام بتوظيفها بما ينعكس إيجابياً على العملية التعليمية في المدارس.

٤- من المأمول أن تسهم نتائج هذه الدراسة في وضع معايير واضحة ومحددة عند اختيار قادة المدارس وخاصة في المرحلة الثانوية.

٥- من المأمول أن تفيد هذه الدراسة قادة المدارس الساعين إلى التميز والارتقاء بمجال عملهم.

٦- تقديم توصيات تسهم في الرقي بدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية لأهمية المرحلة العمرية التي يتولون قيادتها.

**سادساً- حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على الكشف عن واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض للقيادة الأخلاقية في مجال الصفات الشخصية، والإدارية، والعلاقات الإنسانية، والعمل بروح الفريق، من وجهة نظرهم ووجهة نظر المعلمين.

**الحدود المكانية:** المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض.

**الحدود الزمانية:** طبقت في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٩/٣٨ هـ.

**سابعاً- مصطلحات الدراسة:****القيادة الأخلاقية:**

١- القيادة: عرفها الطويل (٢٠٠١، ص ٤٧) على أنها: عملية توجيه العاملين والإشراف عليهم حيث إنهم مسئولون عن تنفيذ الأهداف التي أرساها التخطيط، ويتحمل القائد التربوي مسؤولية توفير الدافعية للعاملين مهما كانت دقة الخط أو كفاءة التنظيم.

وعرفها الكبير (٢٠١٦، ص ٤١) بأنها: "سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد".

٢- **أما الأخلاق** عرفتها يحيى (٢٠١٠، ص ١٣) بأنها: "عبارة عما أقرته الشريعة الإسلامية من قوانين، ومبادئ، وتشريعات، وما أقره المجتمع من قيم، وعادات، وتقاليد، والتي تضبط معاملات الأفراد فيما بينهم، وما صدقه الأفراد بالتزامهم بما صدر عن الدين والمجتمع، للسمو والارتقاء إلى ما هو أفضل".

وعرفها يالجن (١٩٩٦م، ص ٧٥) من وجهة نظر إسلامية بأنها: "مجموعة المبادئ والقواعد المؤسسة للسلوك الإنساني، التي يحددها الوحي؛ لتنظيم حياة الإنسان، وتحديد علاقته بغيره على نحو يحقق الغاية من وجوده في هذا العالم على أكمل وجه".

٣- **القيادة الأخلاقية:** عرفها عثمان (٢٠٠٨، ص ٢٥٠) بأنها "مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المعلم، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه ووطنه".

وعرفها تريفينو وبراون (Trevino and Brown, 2003م)، بأنها: "السلوك المناسب الذي يظهره الفرد من خلال نشاطاته البين شخصية، وتعزيز هذه السلوك لدى الأتباع عن طريق عمليات الاتصال ذي الاتجاهين، والتعزيز، واتخاذ القرار".

٤- **ويُعرفها الباحث إجرائياً:** بأنها السلوكيات الأخلاقية الملائمة للأعراف والمعايير التي يمارسها قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض في تعاملهم مع المعلمين والموظفين في المدرسة أثناء عملهم والتي تظهر من خلال الصفات الشخصية والإدارية والعلاقات بين الأشخاص والعمل بروح الفريق، وتعزيز هذا السلوك لدى المرؤوسين لإيجاد المناخ التنظيمي الجيد ولتحقيق درجة عالية من الفاعلية.

٥- **ويُعرف الباحث إجرائياً الصفات الشخصية لقائد المدرسة:** بأنها مجموعة من السمات التي يتحلّى بها قائد المدرسة والتي تعكس قيمه واتجاهاته ومبادئه التي يؤمن بها وعاداته التي يمارسها في حياته اليومية، وتحدد علاقاته بالآخرين، ليكون قائداً أخلاقياً فعالاً.

٦- **ويُعرف الباحث إجرائياً الصفات الإدارية لقائد المدرسة:** بأنها مقدرة قائد المدرسة على القيام بالوظائف الإدارية وتطبيق الأنظمة والقوانين المعمول بها ضمن إطار أخلاقي.

٧- **ويُعرف الباحث إجرائياً العلاقات الإنسانية لقائد المدرسة:** ويقصد بها قدرة قائد المدرسة على إقامة مجموعة العلاقات المتبادلة بين المعلمين التي تتسم بالمودة والاحترام والتواضع والتأثير الإيجابي ويستمد منها النظام قوته وتوحده وتماسك أجزائه الداخلية والخارجية.

٨- **ويُعرف الباحث إجرائياً العمل بروح الفريق:** دور قائد المدرسة في دعم التعاون بين المعلمين من أجل الوصول إلى الأداء المتميز، والذي بدوره ينمي الإحساس بالمسؤولية لديهم.

**الإطار النظري، والدراسات السابقة**

**الإطار النظري: القيادة الأخلاقية**

يمثل البعد الأخلاقي في القيادة التربوية أهمية خاصة، لأن القيادة التربوية ما هي إلا رسالة أخلاقية يتولى قائد المدرسة قيادتها، وتوجيه العمل والعاملين نحو تحقيق رسالتها، فالقيادة الأخلاقية بهذا المعنى مصطلح مركب يجمع بين القائد التربوي الإداري وبين مهمته الأخلاقية في المدرسة، ومدى تمثله لقيم ومبادئ هذه القيادة.

لقد اهتم المفكرون والإداريون بالبعد الأخلاقي إذ أشار برنارد (Barnard) إلى أن هدف المؤسسات الإدارية يجب أن يكون أخلاقياً، وقد أرتأى دسلر (Dessler) أن الإداريين يمارسون



أعمالهم الإدارية وفقاً لقيمهم الأخلاقية، وإن كانت هذه القيم والمعايير الأخلاقية تتأثر بشكل واضح بالمعايير للإدارات العليا (بطاح، ٢٠٠٦).

وهناك اتفاق بين عدد من الباحثين في مجال الإدارة التربوية على تأكيد وضع القيم الأخلاقية كجزء تكاملي لا يمكن إغفاله عند تحقيق التميز الأكاديمي فضلاً عن الاستناد إلى المبادئ الأخلاقية التي ترشد العاملين في مجال القيادة المدرسية، وتوضح مسؤولية المعلمين في تحملهم لمهام تنمية القواعد الأخلاقية وتنفيذها في المدرسة (علي، ١٩٩٧، ص ٢٠).

وفي مجال القيادة المدرسية، فإن القيادة الأخلاقية تتمثل في قائد المدرسة عندما يكون قدوة ونموذجاً لجميع العاملين والطلبة، ويتعامل معهم بخلق حسن، وتكون المصلحة العامة في المدرسة فوق كل اعتبار، وأن يراعي العدالة التنظيمية، ويحرص على بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية.

#### أولاً- مفهوم القيادة الأخلاقية:

تختلف القيادة الأخلاقية عن غيرها من المفاهيم الإدارية الأخرى، إذا أنها تركز على البعد الأخلاقي بشكل مباشر لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال الاهتمام بالسمات والسلوكيات الأخلاقية، وتشجيعها بين المرؤوسين لتحسين جودة العمل، كما أنها تناقش القضايا والسلوكيات الأخلاقية، وتدعم اتخاذ القرارات الأخلاقية (الشمالن، ٢٠١٤م).

#### وهناك مجموعة من التعاريف للقيادة الأخلاقية من أهمها ما يلي:-

فقد عرفها براون (Brown,2007,p.120) بأنها: "قدرة القيادات على إبداء السلوك المناسب معيارياً من خلال الأفعال والعلاقات الشخصية، وتعزيز هذا السلوك لدى المرؤوسين وذلك عن طريق الاتصالات ثنائية الاتجاه والتحفيز، واتخاذ القرارات".

وعرفها أكريم (٢٠١٢م، ص ١٠٢٠) بأنها: "مجموعة من السلوكيات التي تتسم بخصائص أخلاقية ملائمة مثل المصادقية والأمانة و العدالة والرحمة، الصادرة عن القيادات، قاصدة بذلك تعديل وتعزيز وتحسين السلوكيات الأخلاقية في العمل، وذلك عن طريق توضيح التوقعات الأخلاقية، ومناقشة القضايا الأخلاقية، وتشجيع القرارات الأخلاقية، ودعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية، وذلك من أجل تحقيق منافع لكل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة".

ومن خلال تعريفات القيادة الأخلاقية يتضح للباحث أن ممارسة القائد الأخلاقي للعدل والمساواة في جميع تعاملاته تجعله مقتنعاً بأنه كلما زادت ممارساته للقيادة الأخلاقية كلما زاد ولاء لمؤسسة التربية كما يتضح أن القيادة الأخلاقية تشتمل على عدد من الأفكار الرئيسية، وهي:

- أن القيادة الأخلاقية تتكون من مجموعة من السلوكيات الملائمة للمعايير المعتمدة والمقبولة، تظهر في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص.
- أن القيادة الأخلاقية تسهم في رفع مستوى الكفاءة والدافعية وإيجاد المناخ التنظيمي المناسب.
- تسعى القيادة الأخلاقية إلى بناء العلاقات الإنسانية المتميزة عن طريق الاتصال والتحفيز والتعاون.
- أن قائد المدرسة يعتبر قائداً أخلاقياً، يستند في سلوكياته وممارساته إلى الضوابط والمبادئ الأخلاقية.
- لا بد في القيادة الأخلاقية أن يتصف القادة بالاستقامة والإخلاص والعدل وأن يكونوا جديرين بالثقة.
- أن القيادة الأخلاقية لها دور بالفعالية الجماعية وبالالتزام التنظيمي للمعلمين.

## ثانياً- أهمية القيادة الأخلاقية:

تبرز أهمية القيادة الأخلاقية عندما لا يكون هناك قوانين وأنظمة وتعليمات، ويكون القائد هنا بحاجة إلى الاجتهاد، وتحكيم الضمير في أي قرار قد يصدر عن الإدارة، ومعرفة أن هذا القرار قد يعمل على المساعدة في تفاني العاملين بالعمل، والحصول منهم على أفضل إنجاز ممكن، وهذا لن يتأتى من فراغ، بل بمعاملة العاملين معاملة حسنة، والعمل على فهم مشاعرهم، وفهم مشاكلهم، والعمل على المساهمة في حلها، والعمل على تحقيق الألفة بين العاملين وعضهم البعض، وهذا كله يحتاج بقوة إلى قيادة أخلاقية.

فالبعد الأخلاقي له أهميته الخاصة في النظم التربوية باعتبارها نظاماً معنية ببلورة وإثراء ودعم البعد الأخلاقي لمداخلتها البشرية، وكذلك تأكيد هذا البعد في ممارسة عملياتها المتعددة وتجسيد بعد فاعليتها الداخلية وكذلك بعد فاعليتها الخارجية (الحبسية، ٢٠١٢م، ص ٤١).

وعلى ذلك ينبغي أن تكون المؤسسة التربوية بيئة منتقاة بالقياس إلى البيئات الأخرى الموجودة في المجتمع، وهي لن تكون كذلك إلا بإدارة منتقاة، وهذا يعني أن تكون القيادات نموذجاً صالحاً في العلاقات الإنسانية، وفي سير العمل، وفي احترام القوانين، وفي الأمانة، وفي محاولة التطور والتطوير مهنيًا.

كما أشارت شراد (٢٠١٤، ص ٢٧) إلى أهمية القيادة الأخلاقية، ولخصتها في عدة نقاط، وهي كالتالي:

- أنها تقلل من الخسائر التي يمكن أن تتحملها المؤسسة جراء تجاهل الالتزام بالمعايير الأخلاقية.
- تعمل على تعزيز سمعة المؤسسة على الصعيد المحلي والدولي.
- تجاهل الأخلاقيات في العمل يؤدي إلى ردود فعل الأطراف الأخرى، والتي تكون سلبية بالتأكيد، مما يعود بالضرر على المؤسسة.
- وذكرت نسيم (٢٠١٥، ص ٤٠) في تساؤلها عن أهمية الاهتمام بأخلاقيات القيادة وكانت الإجابة على النحو التالي:

- التغيير في المفاهيم للكفاءة ولأهداف المؤسسات.
  - التعقيد والتداخل للمصالح في المؤسسات الحالية.
  - إرساء مبادئ الإدارة السليمة (الحوكمة).
  - التركيز على التعليم والتدريب.
  - إنتاج ما يفيد الناس ويحسن نوعية حياتهم.
- ويرى فولمر (Fulmer, 2004, p. 312) أن القيادة الأخلاقية تحقق نفعاً للقائد والمؤسسة، فتجذب المعلمين وأولياء الأمور والمستفيدين، لما يجدونه من أمن ومصحة وعدل في ظلها.

ويرى الباحث أن أهمية القيادة الأخلاقية ترجع إلى عدة جوانب مهمة، منها: قدرتها على تقليل ومنع الاحتكاك بين الإدارة والعاملين، والحد من ظاهرة ترك العمل في المؤسسات، وأن تعمل على زيادة الولاء لدى العاملين، وأن تشجع العاملين على زيادة الإنتاجية، وتشبع الحاجات الاجتماعية للعاملين.

## ثالثاً- الأخلاق في الفكر الإسلامي:

لقد اهتم الدين الإسلامي بالأخلاق الحميدة أشد اهتمام واعتبرها الأساس الذي تستند إليه كل معاملات الإنسان مع خالقه ومع نفسه ومع الآخرين، ولكون الأخلاق العامل الأول في حفظ كيان الأمم، وهي الحامية للمجتمعات من الوقوع في الرذيلة، فالتحلي بالأخلاق والقيم تحمي صاحبها من الوقوع في مخالب فتنة العصر من المغريات والشهوات المحرمة.

وللأخلاق أهمية عظيمة في الإسلام، وذلك لآثارها في سلوك الفرد والجماعة، ولارتباطها بالعقيدة والشريعة، وعلاقتها بتكوين شخصية الإنسان بشكل عام، والأخلاق هي الإطار الذي يشكل سلوك المسلم.

وقد ربط الإسلام الأخلاق بالدين، وجعلها سداً منيعاً في وجه الانحلال والفساد للفرد والانهياب للمجتمعات، وأقام العلاقة الصحيحة بين الإنسان ونفسه، وبينه وبين مجتمعه. وقاعدة الإسلام الأخلاقية أنه لا يمنع الإنسان شيئاً من رغباته، ولكنه يحميها بأنها يضعها في قوالب ويضع لها ضوابط، فيعمل على الموازنة بين عقله وقلبه، وبين حاجته وغايته، وبين روحه وجسده في سبيل الوصول إلى الرقي الإنساني، والارتقاء بالإنسان إلى الصورة الكريمة التي تليق به (العسال، ١٩٩٢م، ص ٥١٩).

وقد قسمها صديق (١٩٩٦م، ص ٣٢ - ٥٢). وفق منظور إسلامي إلى عدة أقسام:

- روحية، ومنها الرضا والقناعة، وإخلاص النية.
- علمية، وتشمل الاجتهاد في طلب العلم ونشره.
- اجتماعية، وتشمل التواضع وطيب النصح.
- جمالية، كمنظافة المظهر وحسنه، وجمال الحديث.
- سياسة، كعدل القائد، وتحقيق الشورى، وحفظ الحقوق.
- اقتصادية، ومنها عدم الغش، والسماحة والصدق.

والأخلاق في الإسلام عقيدة إلهية نابعة من الإيمان بالله رباً وطاعته في أوامره ونواهيه وابتغاء رضوانه في سائر مجالات الحياة، كما تتميز الأخلاق في الإسلام بأنها إيجابية وإلزامية، لما وراءها من قوة لا يملكها أي نظام خلقي آخر في الوجود، والقوة الوازنة في الأخلاق الإسلامية نفسية تمثلها خشية الله وطلب رضاه في الدنيا، والطمع في جنته ونعيمه، والخوف من معصيته وعقابه في الدنيا والآخرة (الشمري، ٢٠٠٨، ص ٢٢).

وهناك العديد من النصوص التي تؤكد على أهمية الأخلاق في النهج الإسلامي وحرصه على زرع قيم الصدق والأمانة والعفة والحياء، وغيرها من الفضائل التي تنعكس على سلوك الإنسان، وتمتد آثارها للمجتمع، ومن هذه النصوص:

- قوله تعالى: {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ} (سورة المائدة، آية ١).
- وقوله تعالى: {وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدُوا} (سورة الأنعام، آية ١٥٢).
- وقوله عليه أفضل الصلاة والسلام: "..... إن من خياركم أحسنكم أخلاقاً" (البخاري، ٣٥٥٩).
- وقوله أيضاً: "إن المؤمن ليدرك بحسن خلقه، درجة الصائم القائم" (أبو داود، ٤٧٩٨).

وليست المسألة في الأخلاق مقتصرة على نصوص نظرية أو تطبيقات نبوية، وإنما هي ممتدة لتشمل تطبيقات بشرية عديدة، سواء في عهد النبي صلى الله عليه وسلم أو جيل الصحابة -رضوان الله عليهم- أو الأجيال التي تليهم (الكبير، ٢٠١٦م، ص ٦٠).

وأشار إليها المرسي (١٤٢٧هـ، ص ٥٣-٦٣) إلى أن الأخلاق في الإسلام تتميز بخصائص انفردت بها عن غيرها من الديانات، وهي:

١- الأخلاق الإسلامية ربانية المصدر: الأخلاق الإسلامية مصدرها كتاب الله وسنة نبيه -صلى الله عليه وسلم- ولا مدخل فيها للأراء البشرية أو النظم الوضعية أو الأفكار الفلسفية؛ ولذا اتسمت بسمه الخلود والصدق والصحة.

٢- الشمول والتكامل: وهي خاصية منبثقة من الخاصية الأولى، وذلك لأنها تراعي الإنسان، والمجتمع الذي يعيش فيه، وأهداف حياته طبقاً للتصور الإسلامي، تحدد أهداف الحياة وغايتها وما وراءها، وتشمل مناقش الإنسان وتوجهاته كافة، وتستوعب حياته كلها من جميع جوانبها.

٣- الأخلاق الإسلامية صالحة لكل زمان ومكان: لما كانت الأخلاق الإسلامية ربانية المصدر كانت صالحة لجميع الناس في كل زمان، وفي أي مكان؛ نظراً لما تتميز به من خصائص، فلا يطرأ عليها أي تغيير أو تبديل بسبب تغير الظروف والأزمان؛ لأنها ليست نتاجاً بشرياً، بل هي وحي من الله -تعالى- لنبيه ﷺ.

٤- الإقناع العقلي والوجداني: تشريعات الإسلام توافق العقول الصحيحة، وتتواءم مع الفطرة السليمة، وتحصل القناعة الكاملة والانسجام التام مع ما أنتت به الشريعة الإسلامية من نظم أخلاقية؛ فيقتنع فيها العقل السليم، ويرضى بها القلب، فيجد الإنسان ارتياحاً واطمئناً تجاه الحسن من الخلق، ويجد نفرة تجاه السيئ من الخلق.

٥- المسؤولية: الأخلاق الإسلامية تجعل الإنسان مسئولاً عما يصدر منه في كل جوانب الحياة، سواء أكانت هذه المسؤولية شخصية، أم مسؤولية جماعية، ولا تجعله تكاليفاً لا يأبه بما يدور حوله من أشياء.

٦- العبرة بالظاهر والباطن من الأعمال معاً: أخلاقنا الإسلامية لا تكتفي بالظاهر من الأعمال، ولا تحكم عليه بالخير والشر بمقتضى الظاهر فقط، بل يمتد الحكم؛ ليشمل النوايا ولمقاصد، وهي أمور باطنية، فالعبرة إذا بالنية، والنية هي مدار التكليف.

٧- الرقابة الدينية: الرقابة تعني مراقبة المسلم لجانب مولاه في جميع أمور الحياة، وعلى هذا فإن الرقابة في أخلاقنا الإسلامية لها مدلولها المستقل والمختلف عن الرقابة في مصادر الأخلاق الأخرى، حيث تكون رقابة خارجية من الغير، تتمثل في رقابة السلطة والأفراد، أما الرقابة في الإسلام؛ فهي رقابة ذاتية في المقام الأول، وهي رقابة نابعة من التربية الإسلامية الصحيحة، ومن إيقاظ الضمير.

٨- الأخلاق الإسلامية ترتبط بالجزاء الدنيوي والأخروي: فقد جاء الوعد والوعيد، والترغيب والترهيب.

كما يزخر التراث الإسلامي بشواهد كثيرة على اهتمام مفكري الإسلام بموضوع الأخلاق بشكل عام، كتهذيب الأخلاق لابن مسكويه، والأخلاق لابن حزم ومكارم الأخلاق لابن أبي الدنيا وأخلاق الطبيب للرازي.

كما ألقت كتب خاصة بأخلاق القادة، كالأحكام السلطانية للمارودي، والسياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية لابن تيمية، والتبر المسبوك في أخلاق الملوك للغزالي، والأحكام السلطانية للقاضي أبي يعلى الحنبلي (الكبير، ١٤٣٧هـ، ص ٣٦).

ومن ما سبق تخلص الدراسة إلى أن الأخلاق في الإسلام ثوابت وإيمان داخل النفس وخارجها، وهي ليست فضائل منفصلة، بل هي سلسلة واحدة، والإسلام من خلال العقيدة والأحكام يقوم بدور إيجابي كبير في تهذيب الدوافع الأخلاقية وإعلانها لتصبح دستوراً خاصاً بكل مسلم.

كما اهتم الإسلام بأخلاقيات القيادة ونتائجها في المجتمع وربطها بالمسؤوليات الواجبة لله تعالى كما ورد في العديد من النصوص، حيث يجب على القائد أن ينطلق في تصرفاته وفق تعاليم الدين الحنيف كما قال تعالى: {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ} (سورة النحل، آية ٩٠) كما يؤكد على أن يتولى القيادة أهلها من الذين تتوفر فيهم مجموعة من الصفات الضرورية كما قال: {إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيَّ الْأَمِينُ} (سورة القصص، آية ٢٦)، فالخلق الحسن في الإسلام يعتبر دعامة أساسية ومقوماً من المقومات التي تؤهل الإنسان للقيادة الرشيدة.

#### رابعاً- مبادئ القيادة الأخلاقية ومكوناتها:

يقصد بها المبادئ التي يركز عليها السلوك الأخلاقي في قيادة المؤسسات والأفراد، وهي مبادئ تحدد الصواب والخطأ في السلوك الإنساني، وهي واضحة بذاتها، وتحمل صدقها في ذاتها، ولا تتغير ولا تتحول، بل تقدم الوجهة الصحيحة لحياتنا، وهي البوصلة التي تشير دائماً إلى الوجهة الصحيحة.

فقد حدد العقيل (٢٠٠٤م، ص ٩٥-٩٩) مبادئ القيادة الأخلاقية في عدة أمور وهي: الأمانة والعدل، والتواضع، والرحمة، والصبر، والحلم، والعفو وتقبل النقد، والاعتراف بالخطأ والتراجع عنه، واحترام العهد، والثبات على القيم، واستقرار الشخصية، وحفظ السر، وحسن السمات، والإنصات، وأدب الحوار، وأدب الخلاف.

وأشار قزق (٢٠٠٥) إلى أن الجمعية الأمريكية لقائدي المدارس حددت مبادئ القيادة الأخلاقية بمجموعة من الأسس التي تحكم عمل قائد المدرسة وهي: الاهتمام بالمصلحة العامة، وتقديمها على المصلحة الشخصية، والصدق والأمانة في التعامل، ودعم وتطوير العاملين مهنيًا، والاهتمام بالجدية في العمل والحفاظ على أسرار العمل الوظيفي.

في حين حدد ظاهر (٢٠٠٧م، ص ٣٧٤-٣٨٦) نموذجاً للقيادي التربوي الإسلامي، ويقوم على مجموعة من المبادئ وهي التقوى، والتعفف والاستقامة، والإخلاص، والمراقبة، والأمانة، والتعاون، والنصيحة، والمساواة والعدل، والاعتدال، والوفاء، والصبر، والحلم، والقُدوة، والتضحية، والتغيير، والتطوير.

أما دي هوقه ودون هارتوغ (De Hoogh Den Hartog 2008) فقد ذكر أن هناك ثلاث مبادئ ومكونات تنطلق من خلالها القيادة الأخلاقية، وهي: العدالة، والمشاركة في السلطة، ووضوح الدور.

وأكد الشتوي (٢٠١٦) "بأنّ مفعول التزام القادة بالمبادئ الأخلاقية السامية يصعب وصفه، فهي تعمل على تقديم الدعم للمرؤوسين للالتزام بالسلوكيات الأخلاقية، حيث لا يكون ذلك عفويا أو تلقائياً، بل يكون مخططاً له ومدروساً، مما يساعد في بناء الثقافة التنظيمية الجيدة، التي تهدف لبناء أخلاقي للمؤسسة يكون قائماً على تبادل الثقة بين كل الأطراف ذات العلاقة، لذلك تعد القيادة بالأخلاق أحد أسس القوة المستقبلية في علم الإدارة.

#### خامساً- مصادر القيادة الأخلاقية:

ذكر كل من: الغامدي (٢٠٠٢م) وبنبي خالد (٢٠٠٧م) أن هناك عدد من المصادر الأساسية لأخلاق القائد التربوي التي يُعتمد عليها في تكوين مبادئه وقيمه الأخلاقية في عملة التربوي الإداري وهي:

١. **المصدر الديني:** يعد المصدر الديني من أهم المصادر الأخلاقية التي تُنظم معاملات الناس وأعمالهم خصوصاً في المجتمع الإسلامي، حيث أرسى الدين الإسلامي أعظم المبادئ الأخلاقية التي تضبط المهن والوظائف المتنوعة، و تستمد أخلاقيات مهنة التعليم من المصدر الديني الإسلامي الذي ينظر إلى مهنة التعليم كونها رسالة وعملا دينيا قبل أن تكون مهنة.

٢. **المصدر الاجتماعي:** إن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به التي تنظم حركته وتحدد قيمه ومعتقداته وعلاقاته، ومن المعروف أن أهم ما يُكون ثقافة المجتمع الجوانب الاجتماعية المتمثلة في القيم والمعتقدات والعادات، وقد يحمل المهنيون إلى أي مؤسسه يعملون فيها عادات المجتمع الأكبر الذي يعيشون فيه وأعرافه وتقاليده سواء كانت إيجابية أو سلبية، فسلوكيات القادة تتأثر بعادات وتقاليده وأخلاق المجتمع وأعرافه، وهناك علاقة قوية بين أخلاقيات القيادة التربوية وبين المجتمع وعاداته وتقاليده.

٣. **المصدر الاقتصادي:** ويركز هذا المصدر اهتمامه على الظروف الاقتصادية للقائد التربوي، حيث تتحكم الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع في جميع أفرادها، فالقائد الذي يعيش وضع اقتصادي مقبول تتوقع منه أخلاق رفيعة والتزام أكيد بقواعد وأسس المهنة، وعلى العكس فالظروف الاقتصادية الصعبة تدفع بأفراد المجتمع غالباً إلى أنماط من السلوك بعيدة عن المعايير الخلقية بحيث لا يمكن للفرد للوفاء بالتزاماته، وقد يلجأ لاستغلال الوظيفة مثلاً أو الارتشاء وغيرها.

٤. **المصدر السياسي:** ويقصد به النظام السياسي الذي يُسَيِّر المجتمع، وانعكاس توجهات هذا النظام على أخلاقيات الأفراد، فإذا كان النظام السياسي يؤمن بالتعددية، والمشاركة، والحوار، واحترام الرأي الآخر فإنه سيؤثر إيجاباً في قيم الأفراد وقناعاتهم المهنية، وإن كان النظام السياسي دكتاتورياً لا يتورع عن النهب، ولا يبتعد عن القيم البالية، فإن تأثيره سيكون سلبياً في توجهات الأفراد في كل مؤسسة.

**المصدر الإداري التنظيمي:** يقصد بالمصدر الإداري التنظيمي هي البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد، بكل ما فيها

أما نظام الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية فقد عد الأخلاق وحسن السيرة والسلوك من أهم الأمور التي أكدها كشرط لتعيين الموظفين في الدولة، حيث جاء في المادة (١١) - (١٢) من نظام الخدمة المدنية ما نصه: أن يترفع الموظف عن كل ما يخل بشرف الوظيفة والكرامة، وأن يراعي آداب اللباقة في تصرفاته مع الجمهور ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه، ويحظر عليه إساءة استعمال السلطة الوظيفية، وقبول الرشوة، واستغلال النفوذ (وزارة الخدمة المدنية، ١٣٩٧هـ).

#### سادساً- أبعاد القيادة الأخلاقية:

تمثل أبعاد القيادة الأخلاقية أهمية خاصة، فهي بمثابة رسالة من القائد مفادها أن الأبعاد الأخلاقية تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في نجاح المؤسسة، واستمرارها وقد أوردت الجمعية الأمريكية للقائدين (AASA) أبعاد أخلاقية لها دلالتها في سلوك الإداري التربوي، لخصها الطويل (٢٠٠١) كما يأتي:

- يجعل الطالب محوراً أساسياً لفعاليات القيادة التربوية في مؤسسته التربوية.
- يتمثل الأمانة والصدق والإخلاص في واجبه المهني.
- يهتم بمبادئ العلاقات الإنسانية ويحميها لكل الأفراد.

- أن يحترم ويطيع القوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة التربوية.
- تطوير القوانين والسياسات التربوية، بشتى الوسائل المشروعة.
- يتجنب استغلال مركزه لمكسب أو مصلحة شخصية، سواء كان ذلك في المجالات السياسية أم الاجتماعية أم الاقتصادية أم غيرها.
- أن يسعى للحصول على مؤهلات مهنية من جامعات ومؤسسات معترف بها.
- المحافظة على مستوى المهنة، والسعي لتحسينها من خلال البحث واستمرار النمو المهني.
- احترام جميع العقود والاتفاقيات السارية، والتزام بنودها.
- كما حدد راضي وحسن (٢٠١٠، ص ١١١) أبعاد القيادة الأخلاقية من خلال التالي:
- السلوك الأخلاقي وتوافره، حيث يعد من المكونات الرئيسية للقيادة.
- ممارسة السلوك الأخلاقي، حيث لا بد للقائد أن يعد الأخلاق ركنا أساسيا في أسلوب وطريقة العمل بالمؤسسة، حيث لا بد له أن يمارس السلوك الأخلاقي في الحياة الشخصية، وفي العلاقات الخاصة به، وفي المؤسسة التي يعمل بها، ويجب عليه أن يتجنب أذى الآخرين، ويحترم حقوق الغير، وألا يكون مخادعا أو كاذبا.
- تعزيز السلوك الأخلاقي، حيث يجب على القائد أن يراقب العاملين ويعاقب من يبتعد عن السلوك الأخلاقي، وعليه أيضا أن يطور مدونات أخلاقية قيمة، وأن يوفر التدريب الأخلاقي، ويوفر نظام مكافآت يعزز من خلالها السلوك الأخلاقي.
- وذكر الكبير (٢٠١٦، ص ٢٠٣) أهم الأبعاد للقيادة الأخلاقية وهي:
- الأمانة، والصدق، وبر الوالدين، والإنصات، وتقبل النقد وأن هذه الأمور لو لم تكن موجودة لما وجدت الأخلاق ولا القيادة.
- حسن التعامل، وفهم الرأي الآخر، والصدق، والعدل.
- كما حدد الحياصات وآخرون (٢٠١١، ص ٣٠٦) أبعاد أخلاقيات العمل الإسلامية من خلال إتقان العمل، والتسامح مع العاملين والرفق بهم، وتقديم النصيحة، والشعور بالمسؤولية، والتعامل بعدل وإنصاف، والأمانة، والطاعة بالمعروف لولي الأمر، وعدم الإتيان بعمل قد يسيء إلى وظيفته، والعمل بروح الفريق.
- وأشارت نسيم (٢٠١٥، ص ١٧٢) إلى أربعة أبعاد للقيادة الأخلاقية يجب توفرها في القائد الأخلاقي، وهي: القدوة، والتمكين، والتقويم، والريادة.

#### سابعاً- مجالات القيادة الأخلاقية:

أشار العرايضة (٢٠١٢، ص ٨٥)، والهندي (٢٠١٣، ص ١٩٥)، وأبو علبة (٢٠١٥، ص ١٥٤)، إلى أربعة مجالات للقيادة الأخلاقية، وهي:

١- الصفات الشخصية الأخلاقية.

٢- الصفات الإدارية الأخلاقية.

٣- صفات العلاقات الإنسانية.

٤- صفات العمل بروح الفريق.

ولخصت الجعيتي (٢٠١٧، ص ٣١، ٣٢) أدبيات القيادة الأخلاقية والإطار الأخلاقي لقائد المدرسة في أربعة مجالات توضح الخصائص والصفات التي يجب أن تتوفر في قائد المدرسة كقائد أخلاقي والتي يمكن توضيحها فيما يلي :

١- **الصفات الشخصية:** وهي مجموعة الخصائص والسمات التي يجب أن يتميز بها القائد أو القائد الأخلاقي وتؤهله للتفاعل الإيجابي مع المعلمين وتزويد من ثقتهم به، فهو قائد يتحرى الصدق في تعاملاته معهم، ويتميز بالنزاهة والأمانة في سلوكه وتصرفاته، ويحمل المسؤولية تجاه أخطائه ويعترف بها، ويتقبل النقد برحابة صدر، ولا يستثار بسهولة، وفي بوعوده التي يقطعها على نفسه، وهو القائد الذي يمثل قدوة للآخرين في سلوكه وتعاملاته.

٢- **الصفات الإدارية:** وهي مجموعة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها قائد المدرسة الأخلاقي والتي تتمثل في حرصه الواضح على تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها، وتشجيعه للعاملين على الإبداع والتجديد؛ فيشركهم في التخطيط وصناعة القرارات، ويوزع المهام عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، ويوفر لهم كل التسهيلات لأداء أعمالهم، كما يحرص على تنمية المعلمين مهنيًا والارتقاء بكفاياتهم، فنجده يكافئ المجتهدين ويحاسب المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لديهم، وهو قائد يعتمد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين، ويتخذ القرارات العادلة والمتوازنة.

٣- **العلاقات الإنسانية:** يحرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات إنسانية مع العاملين، وأولياء الأمور، والطلاب والمسؤولين، فنجده يتعامل مع معلميه بتواضع واحترام وينصت لهم باهتمام، ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم، ويقدر ظروفهم، ويساعدهم في حل مشكلاتهم، ويحرص على حفظ أسرارهم ويكسب صداقتهم، ويسأل عنهم ويطمئن على أحوالهم، ويشاركهم مناسباتهم، ويتسامح مع المخطئين منهم، وهو القائد الإنسان الذي يتمثل معاني الإنسانية في تعاملاته مع طلابه فيكتسب حبهم وثقتهم وتقدير آبائهم ومجتمعهم.

٤- **العمل بروح الفريق:** يحرص القائد الأخلاقي على أن يعزز ثقة العاملين بأنفسهم وبقدراتهم، وينمي لديهم روح المسؤولية الجماعية والالتزام، ويعزز لديهم روح التعاون والانسجام، ويحرص على توفير البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي، ويعزز لديهم مهارة صناعة القرارات الجماعية مقدراً لأرائهم وأفكارهم، ويستثمر طاقاتهم من أجل مصلحة الطلاب؛ وينسب النجاحات التي تتحقق إليهم وإلى تعاونهم واجتهادهم.

ويتبنى الباحث هذه المجالات القيادة الأخلاقية في إجراءات دراسته الحالية.

### ثامناً- مهام وواجبات القيادة الأخلاقية:

بداية يمكن القول: إن من أبجديات وواجبات ومهام القيادة الأخلاقية أن تعمل على ترغيب العاملين بمنظمتهم، والعمل على كسب ودهم، وثقتهم، وتوحيد جهودهم، وتنشيطهم، ودعم القوى الإيجابية لديهم، وخلق أجواء طيبة تلائم سير العمل داخل المنظمة، وتوخي العدالة في التعامل مع المرؤوسين، ومد يد العون لهم، وقول الحقيقة لهم وقد تطرق عدد من الباحثين إلى مهام وواجبات القيادة الأخلاقية حيث:

أشار السكارنة (٢٠٠٩، ص ١٩٩) إلى واجبات القيادة الأخلاقية في المؤسسات العامة نورد البعض منها على النحو التالي:

- ١- عدم استخدام الممتلكات العامة في خدمة جهة معينة بناء على اعتبارات سياسية.
  - ٢- العمل على تسهيل الإجراءات، وتقليص الوقت اللازم لاتخاذ القرارات.
  - ٣- توفير بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين.
  - ٤- الأخذ بأراء المواطنين المتعلقة بعمل الدائرة وجمعها لإدماجها في سياسة الحكومة.
  - ٥- عدم استخدام معلومات عامة غير منشورة تم الحصول عليها بموجب الصلاحيات.
  - ٦- تتعامل بجديّة وأمانة في حال اكتشاف قضايا الكسب غير المشروع.
- كما أوضح عبود (٢٠١١، ص ٣٥٢) المهام الأساسية للقيادة الأخلاقية من خلال ما يلي:



- ١- اعتماد معايير أخلاقية في تقييم أداء المؤسسة إلى جانب معايير الربحية والكفاءة.
- ٢- اختيار العاملين في الشركة على أسس أخلاقية، إضافة إلى معايير الكفاءة.
- ٣- إصدار مدونة أخلاقية تحدد قيم المؤسسة، وتكون مرشداً للمديرين في قراراتهم.
- ٤- تشكيل لجنة للأخلاقيات في المنظمة تعمل على تقييم المستوى الأخلاقي لممارسات الإدارة والعاملين.
- ٥- التعامل بفعالية مع المشكلات الأخلاقية المحيرة والمعقدة.
- ٦- العمل على بناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاءة ومطالب الأخلاقيات.
- ٧- الابتكار الأخلاقي والتصدي للمشكلات الجديدة.
- ٨- تحقيق التغذية العكسية من خلال علاقاتها مع أصحاب المصالح.
- ٩- التعاون مع الشركات الأخرى لتطوير المبادئ والمعايير الأخلاقية.
- ١٠- مقارنة المستوى الأخلاقي للمؤسسة بالمستوى الأخلاقي لأفضل المنافسين في مجال الأخلاقيات.

ويرى الباحث أنه من واجبات القيادة الأخلاقية ومهامها ما يلي:

- ١- إشاعة الحب والألفة بين العاملين.
  - ٢- النزول لمستوى جميع العاملين من كبيرهم إلى صغيرهم.
  - ٣- إقناع العاملين بأنهم يتلقون نفس المعاملة دون تفرقة أو تمييز.
  - ٤- الاهتمام بالعاملين داخل المنظمة وخارجها.
  - ٥- فهم مشكلات العاملين، والعمل على حلها في أقل وقت ممكن.
- تاسعاً- معايير القيادة الأخلاقية:

تتطلب القيادة الأخلاقية معايير وأنظمة مختلفة؛ لكي تتمكن من ممارسة دورها بفعالية والقيام بواجباتها على أكمل وجه وأنها تتعامل مع مورد بشري، وأن هذا المورد دائماً ما يكون خاضعاً لمؤثرات قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية، فقد أشار الطراونة (٢٠١٢، ص ١١٤) إلى وجود عدة قواعد أخلاقية تتحكم بسلوك غالبية العاملين بالمهن وهي:

- ١- التحلي بالأمانة والصدق مع متلقي الخدمة، والقيام بتقديم الخدمة له دون أن يكون الهدف من تقديمها الحصول على المنفعة.
- ٢- أن يكون الشعار المرفوع في التعامل مع كافة الشرائح بالمجتمع عند مزاوله المهنة العدالة والمساواة.
- ٣- الأخذ بالاعتبار المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية.
- ٤- الحرص على تقديم الخدمة لطلابها دون استغلاله بأي شكل كان مادياً أو معنوياً، كاستغلال أسرارها، أو الاتجار بها، أو عدم تقديم معلومات قد يحتاجها بشكل مقصود ومتعمد بهدف إلحاق الضرر.
- ٥- متابعة العمل ما دام المجتمع في حاجة لعمله.
- ٦- الإحساس بالواجب.

وأشار أكريم (٢٠١٢، ص ٥٥٩) إلى المعايير الأخلاقية للسلوك في العمل وأن كافة العاملين بأي منظمة ملتزمون بها، وهذه المعايير (المصادقية، الأمانة، العدالة، الرحمة، الإيثارية) وذلك لأن هذه المعايير لها دور إيجابي وتأثير أساسي في بناء الثقة المتبادلة، لأن المؤسسة التي توجد بها مثل هذه الثقة تجعل الأعضاء يمتلكون القدرة على العمل تحت أسوأ الظروف، وبالتالي حل مشكلات العمل بصورة جماعية".

- وأشار الشتوي (٢٠١٦) إلى أن القيادة الأخلاقية اشتملت على معايير متعددة منها:
- ١- أن القيادة الأخلاقية مكونة من مجموعة سلوكيات وممارسات معيارية لها مبادئ وضوابط محددة.
  - ٢- تعمل القيادة الأخلاقية على تحقيق مستوى عال من الثقة التي تكون متبادلة مع كل الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة.
  - ٣- تساهم القيادة الأخلاقية وفق القوانين والأنظمة المحددة في خلق مناخ تنظيمي منتج وإيجابي.
  - ٤- تعمل القيادة الأخلاقية على بناء علاقات إنسانية متميزة بما يتلاءم مع الأهداف المنشودة للمنظمة.
  - ٥- لا بد وأن يتمتع القائد الأخلاقي بالمهارات الشخصية التي تمكنه من العمل على تعزيز السلوك الإيجابي في المؤسسة.
  - ٦- إذا طبق القائد أي سلوك أخلاقي داخل المؤسسة فإن درجة تأثيره في المرؤوسين تكون كبيرة.
- ويرى الباحث أن من أهم المعايير الأساسية للقيادة الأخلاقية الناجحة أن يكون القائد قدوة حسنة في مظهره وسلوكه وتصرفاته، وأن يكون لديه المقدرة على تكوين علاقات إنسانية قائمة على روح الأخوة، ويتصف بالعدالة بين زملائه وطلابه، وبالإخلاص والأمانة في العمل، والمرونة في تسيير أعمال المدرسة، ويستفيد من آراء الآخرين وأفكارهم، وأن يتسم بمواجهة المواقف والأزمات بهدوء وثبات، ولديه القدرة على معرفة أخطائه ويتفادى تكرارها، ويسعى لتحقيق المصلحة العامة، ولديه القدرة في التواصل مع أولياء أمور التلاميذ والمجتمع المحلي.
- عاشراً- خصائص القيادة الأخلاقية:**
- يمكن القول: إن القائد الذي يحكم الأمور داخل المؤسسة بطريقة أخلاقية لا بد وأن يمتلك عدداً من الصفات المهمة، ولا بد وأن يضع لنفسه ميثاقاً أخلاقياً ملزماً وتكون من أهم صفات هذا القائد الحكم بالمنطق على الأمور؛ فلا يكون متبعاً لهواه في تقدير المواقف، وأن يتمتع بالقدرة على تقريب الفرقاء داخل المؤسسة، وذلك من باب تخفيف التوتر والصراع بين العاملين، والعمل على تنمية الاتجاهات الأخلاقية الإيجابية.
- فقد ذكر تريفيانو وبراون (Trevino and Brown, 2003، ص 15) بأن خصائص القيادة الأخلاقية تتمثل في ما يلي:-
- ١- التوجه بالأفراد: من خلال العمل على زيادة المستوى الأخلاقي للوعي لدى العاملين لأداء أعمالهم بكفاءة.
  - ٢- وضع المعايير الأخلاقية والمساءلة: من خلال التأكيد على ضرورة الموازنة بين متطلبات المنظمة أو ما يحتاجه الأفراد وهذا يفترض وجود مجموعة معايير أخلاقية تحكم إنجاز العمل.
  - ٣- وضوح السمات والتصرفات الأخلاقية.
  - ٤- اتساع الوعي الأخلاقي: عن طريق التحلي بالصدق والأمانة في إنجاز الأعمال.
- كما أشار ديفت (Daft, 2003، ص 156) إلى أن أفعال وتصرفات القائد التي يمارسها هي التي تحدد نغمة المنظمة الأخلاقية، وعندما لا يهتم الأفراد للقيم الأخلاقية المحددة لهم من رؤسائهم يعد هذا مؤشراً إلى أن أفكارهم تدور حول عدم الأهمية للقيم الأخلاقية في داخل المؤسسة.

كما أشار عبود (٢٠١١، ص ٣٣٧) إلى أن هناك خصائص كثيرة تميز القائد الأخلاقي عن غيره من القادة، ويجب عليه أن يمتلكها من أهمها: الرؤية الأخلاقية، وامتلاك الحس الأخلاقي، وامتلاك القيم الأخلاقية، وأن يوجد لديه مقاييس أخلاقية واضحة، وأن يعمل على إنشاء علاقات أخلاقية مع أصحاب المصلحة سواء مع الزبائن، أو مع الموردين، أو مع أصحاب المصالح، والحكومة، والجمهور، والأطراف الأخرى.

أما الحبسية (٢٠١٢م، ص ١٠٠-١٠٣) فتري أن خصائص القادة الأخلاقيين تتمثل في توضيح وتجسيد غرض وقيم المؤسسة، والتركيز على النجاح التنظيمي بدلاً من الأنا الشخصي، واكتشاف أفضل الناس وتطويرهم، واستخدام مصطلحات الأخلاق والقيم في المحادثات مع الأعضاء، وإيجاد آليات للمعارضة والالتزام بميثاق العمل، واتباع الأنظمة والقوانين المتفق عليها، وإعطاء الفرصة للعاملين للمناقشة، وإبداء الرأي في بعض الأعمال التي يقوم بها القائد أو زملائهم، والاستفادة من قيم الآخرين، وإجراء اتصالات حاسمة وإبداعية، ومعرفة حدود القيم والمبادئ الأخلاقية التي يعاصرونها، والعمل في إطار الشروط الأخلاقية، وإيصال القيم الأساسية لدعم المستخدمين.

أما العنقري (٢٠١٤م، ص ٢٤٠) فقد لخص خصائص القيادة الأخلاقية في ثلاث خصائص، وهي: الخصائص الإدارية، والخصائص الشخصية، والخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية.

مما سبق يتضح أن هناك خصائص يتميز بها القائد الأخلاقي والتي تختلف عن أي فرد آخر في أي مهنة، وقد تعددت الآراء حول ماهية الخصائص، لكن في نهاية الأمر تتفق في كونها خصائص تتمحور حول معايير معتمدة ومقبولة في تعاملات القائد مع الآخرين، ومن الممكن أن تساعد هذه الخصائص في انتقاء القائد الأخلاقي الفعال في إدارة المؤسسة التربوية، وكذلك تحسين القيادة الأخلاقية وفعاليتها في المؤسسة، كما أنها دليل للحكم على سلوكيات القائد الأخلاقي من غيره.

### الحادي عشر- عناصر القيادة الأخلاقية:

العديد من القادة يمارسون مبادئ جيدة وسوية إلا أنه من الواضح أنه لا بد من التفكير الدقيق لما يعنيه أن يقود الفرد وهو يتحلى بالأخلاق، فالعالم مليء بالقادة الأقوياء ومع ذلك فإن القيادة هي مصطلح محايد، ومن الممكن أن تكون جيدة أو سيئة، وفيما يلي توضيح لعناصر القيادة الأخلاقية والتي تمثل معايير للممارسة المميزة والفضلى للقادة الأخلاقيين، وهي:

١- **الاتصال الأخلاقي:** القادة الأخلاقيون يضعون معياراً أو مستوى من الصدق والحقيقة لكل موظف يقودونه، و من مستلزمات تطوير وتحديث الإدارة هو ترشيد الاتصالات واستخدامها لمصلحة العمل وفعاليتها، مما يتطلب نوعاً من العلاقات القائمة على الموضوعية والعدالة والتعامل مع الآخرين، فقد تكون هناك اتصالات خفية غير رسمية واتصالات رسمية، وهذا يؤثر في فعالية وتماسك المنظمة الإدارية بالكامل، كما أن هذا النمط الشخصي في العلاقات يؤدي إلى اتصالات يقصد منها المديح والثناء والمجاملات للقائد، لذلك فإنه ينبغي تحييد عواطف الناس في الاتصالات التي تقوم على العقلانية، والمصلحة العامة.

٢- **الجودة الأخلاقية:** يدرك القائد الأخلاقي أن هناك ثلاثة عوامل تؤكد على منافسة السوق العالمي المتعلق بالأنظمة وهي: جودة المنتج وجودة خدمة الزبون وجودة التوصيل، ويجب على القائد أن يؤيد ويدافع عن أساليب الجودة، من خلال المؤسسة وان يدعم الإبداع في الجودة ويضع معايير ومقاييس في كل قسم، والقادة لديهم وسائل متعددة ليتأكدوا من الجودة، أنها مسؤولية القائد أن يقود ويحفز ويعتمد مبادرة الجودة عبر أنحاء المؤسسة.

٣- **التعاون الأخلاقي:** إن القادة الأخلاقيين يحتاجون للعديد من المستشارين، حيث يختارون الأكثر ذكاء من منظماتهم ويحيطون أنفسهم بالحلول، والقادة الحكماء يتعاونون لتجسيد أفضل الممارسات وحل المشكلات وينكبون على القضايا التي تواجه منظماتهم، والقائد الذي يتعاون أخلاقياً يصنع قرارات أفضل للمنظمة. إن القادة الذين يستخدمون التعاون الأخلاقي يجعلون دائرتهم من المستشارين أكثر اتساعاً وافتتاحاً.

٤- **تخطيط التعاقب الأخلاقي:** يجب على القادة الأخلاقيين من أجل نجاح المنظمة على المدى البعيد أن يسمحوا للقادة الآخرين بالظهور داخل المؤسسة ويعطوا خلفائهم المحتملين الفرص من أجل ممارسة وبناء مهاراتهم القيادية، ويجب على القائد أن يقوم بمنحهم نصائح مخصصة، ويعطيهم الفرص للاتصال ويقوم بتدريبهم على الأدوار المحتمل أن يقوموا بها في المستقبل.

٥- **السلطة الأخلاقية:** السلطة الأخلاقية تعني: أن نستخدم حريتنا وقدرتنا على الاختيار وفقاً للمبادئ (كالاحترام والإخلاص واللطف والصدق والخدمة والعدالة) (الحبسية، ٢٠١٢م، ص ٧٧-٨٢).

### الثاني عشر- أساليب القيادة الأخلاقية:

القيادة الأخلاقية يجب أن تكون معتدلة ولا تكون بعيدة عن الحقيقة، ووصف القائد بأنه أخلاقي يعني تطبيق القدر الصحيح من السلطة في كل موقف، ويُنظر إلى القائد الأخلاقي كممارس للسلطة من خلال خمسة أساليب كالتالي:

١- **الإلهام:** عن طريق إعطاء الأمثلة والنماذج التي تدفع الأعضاء للمساهمة بقدراتهم الكامنة لإنجاز الأهداف التنظيمية.

٢- **التسهيل:** دعم الأعضاء وإرشادهم عند الضرورة؛ لكي يستطيعوا الإسهام بقدراتهم الكاملة بقدر الإمكان.

٣- **الإقناع:** اللجوء للمنطق؛ لإقناع الأعضاء الآخرين بالإسهام في إنجاز الأهداف التنظيمية.

٤- **المنافسة:** تقديم حوافز أكثر من قيمة المساهمة الجوهرية للأعضاء للإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية وإنجازها، برغم تقصيرهم في بلوغ الأهداف.

٥- **الإلزام أو الإجبار:** إلزام البعض ممن يتسمون بضعف الالتزام، وبذل وتوجيه قدراتهم للمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية. (الحبسية، ٢٠١٢م، ص ٧٢).

### الدراسات السابقة

يشتمل هذا الجزء على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة، التي سعى الباحث إلى الاطلاع عليها، وذلك بهدف الاستفادة منها في توضيح الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية، وتحديد منهجها. هذا فضلاً عن معرفة أهم ما توصلت إليه من نتائج قد تفيد في بناء الدراسة الحالية، وتأسيس إطارها النظري، وأخيراً إبراز موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة، وما يمكن أن تسهم به في هذا المجال.

١. **دراسة كاراكوس (Karakose، 2007)** هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري

المدارس العليا بتركيا للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي مستعيناً بمقياس القيادة الأخلاقية ليلماز (٢٠٠٦م) والذي يتكون من أربعة مجالات: أخلاقيات التواصل، والمناخ الأخلاقي، وأخلاقيات اتخاذ القرار، أو أخلاقيات السلوك. وتكونت عينة الدراسة من (٤١٦) معلماً ومعلمة من مدارس أنقرة. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس كانت بدرجة عالية جداً فيما يخص بعد أخلاقيات التواصل، وبدرجة متوسطة فيما يخص

بعد (المناخ الأخلاقي)، وبعد (أخلاقيات اتخاذ القرار)، وبدرجة ضعيفة فيما يخص بعد (أخلاقيات السلوك)، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية لصالح الذكور ولصالح خريجي الكليات مقارنة بخريجي الدارسات العليا.

٢. **دراسة أبو طيبخ (٢٠٠٨م)** هدفت إلى التعرف على مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بمحافظات غزة بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستعيناً بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (٢٣٥) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بنسبة (١٥ %) من مجتمع الدراسة الذي يبلغ (١٥٩٣) معلماً ومعلمة من المدارس الأساسية الدنيا، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن درجة التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم كانت عالية في جميع المجالات، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى التزام المديرين بأخلاقيات مهنة التعليم تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث: بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

٣. **دراسة الهدبان (٢٠٠٩م)** هدفت إلى التعرف على درجة التزام مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى بالمدونة الأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر معلمهم. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي مستعيناً بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (٢٠٣) من المديرين والمديرات بالإضافة إلى (٨١٢) معلماً ومعلمة، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن درجة التزام مديري المدارس الأساسية بمديريات تربية عمان الكبرى بأخلاقيات المهنة كان مرتفعاً في جميع مجالات الاستبانة، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام المديرين بأخلاقيات المهنة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

٤. **دراسة الحبسية (٢٠٠٩)** هدفت إلى التعرف على الأسس الفكرية للقيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي (٥-١٠) بسلطنة عمان كأحد الاتجاهات القيادية الحديثة، والكشف عن الواقع الراهن لممارسات القيادة المدرسية لدى مديري التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء تلك الأسس، تكونت عينة الدراسة من (٤٤٧) معلماً ومعلمة بجميع محافظات ومناطق سلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة مكونة من (٦٠) فقرة مثلت مكونات القيادة الأخلاقية، توزعت على أربعة محاور: الهدف، والمعرفة، والسلطة، والثقة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري التعليم الأساسي بسلطنة عمان كان عالياً، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، تعزى للمتغيرات التالية: المنطقة التعليمية، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٥. **دراسة يحيى (٢٠١٠)** هدف إلى التعرف على درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٤٩) معلماً ومعلمة موزعين على المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة لقياس درجة التزام مديري المدارس بأخلاقيات المهنة تكونت من (٦٤) فقرة. وقد أشارت النتائج إلى أن درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح

- الذكور، ولمتغير سنوات الخبرة، ولصالح أقل من ٦ سنوات، وعدم وجود فروق إحصائية تعزي لمتغير المؤهل العلمي.
٦. **دراسة تورهان وسلييك (Turhan & celik, 2011)** هدفت إلى تحديد أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية والمهنية على تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية في عدد من المناطق التركية، تكونت عينة الدراسة من (٨٢) مدير مدرسة و(١١٩٥) معلم ومعلمة، والمنهج المتبع في الدراسة هو المنهج المسحي الارتباطي، والأداة المستخدمة هي الاستبانة، و أشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس العادية والمهنية لسلوكيات القيادة الأخلاقية متدن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الخاصة بالعدالة بين المعلمين والمعلمات، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والعدالة التنظيمية.
٧. **داسة الشريفي والتتح (٢٠١١م)** هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت أداة الدراسة من استبانتين: الأولى لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية وتتكون من (٣٩) فقرة في محور واحد والثانية لقياس درجة تمكين المعلمين وتتكون من (٧٥) فقرة موزعة على ستة مجالات. وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة الذي تكون من (٦١٠) معلم ومعلمة من المدارس الثانوية الخاصة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0,01$ ) بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين معلمهم.
٨. **داسة عابدين وآخرون (٢٠١٢)** وهدفت إلى التعرف على تقديرات المعلمين في محافظة القدس لدرجة ممارسة مديرهم القيادة الأخلاقية من خلال التزامهم بأخلاقيات عملهم في تعاملهم مع ثلاث فئات وهي: العاملون في المدرسة، والطلبة، وأولياء الأمور. ووظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من (٣٤١) معلماً ومعلمة تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ (١٧٠٩) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدرها المعلمون مرتفعة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0,05$ ) بين متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية بحسب المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والمرحلة الدراسية وحسب المديرية التي يتبع لها المعلمون، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0,05$ ) بين متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية بحسب الجنس لصالح المعلمين.
٩. **داسة العرايضة (٢٠١٢)** هدفت إلى الكشف عن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (٣٥١) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المدارس الثانوية في عمان بالأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة القيادة الأخلاقية واستبانة السلوك التنظيمي. وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في

- عمان للقيادة الأخلاقية والسلوك التنظيمي كان متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية.
١٠. **دراسة العتيبي (٢٠١٣م)** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٦) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بدولة الكويت، واستخدم الاستبانة أداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية. والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الخبرة لصالح (أقل من ٥ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات).
١١. **دراسة الهندي (٢٠١٣م)** هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية محافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلميه. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (٥٣) معلماً ومعلمة بينما تكونت عينة الدراسة من (٣٩) معلماً ومعلمة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية كانت مرتفعة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  في درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية بصفة عامة وكل مجال من مجالاتها تعزى لمتغيري التخصص وسنوات الخبرة، وتعزى لمتغير الجنس ماعداً مجال العمل بروح الفريق" حيث كانت الفروق لصالح الذكور، كما بينت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  في درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ولصالح شرق غزة.
١٢. **دراسة الزهراني (٢٠١٤م)** هدفت إلى التعرف على درجة التزام مديري المدارس بمحافظة قلوة لمبادئ القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة التزام مديري المدارس بمبادئ القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات التخصص، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٨) معلماً، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأداة الدراسة هي الاستبانة، وتلخصت أهم نتائج الدراسة في التالي: أن درجة التزام مديري مدارس التعليم العام بمحافظة قلوة بمبادئ القيادة الأخلاقية كانت بدرجة كبيرة، حيث حاز مجال سمات القيادة الأخلاقية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية على الرتبة الأولى، بينما حاز مجال سمات القيادة الأخلاقية المتعلقة بالمهام الإدارية، على الرتبة الثانية، وأخيراً حصل مجال سمات القيادة الأخلاقية المتعلقة بالسلوك الشخصي، على الرتبة الأخيرة، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة التزام مديري مدارس التعليم العام بمحافظة قلوة بمبادئ القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات الدراسة.
١٣. **دراسة الجعيد (٢٠١٥م)** هدفت إلى تحديد مستوى ممارسة مديري المعاهد العلمية في جامعة الإمام للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، ودراسة متطلبات تطبيق القيادة الأخلاقية من قبل مديري المعاهد العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٧) معلماً، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، بينما الأداة كانت هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن مستوى ممارسة مديري المعاهد العلمية للقيادة الأخلاقية جاء بدرجة متوسطة.

١٤. دراسة أبو علبة (٢٠١٥م) هدفت إلى التعرف على درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٦) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظة غزة كانت عالية، حيث حصلت سمات العمل الفني والإداري في أعلى مراتب القيادة الأخلاقية، وحصل مجال العلاقات الشخصية على المرتبة الثالثة في مراتب القيادة الأخلاقية، وبيئت وجود علاقة موجبه بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية ودرجة الولاء التنظيمي عند المعلمين.
١٥. دراسة السعدان (٥١٤٣٦) هدفت إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن معوقات تطبيق القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية، والتعرف على أهم المقترحات التطويرية لتطبيق القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية، وتكونت عينة الدراسة من (٦٧١) معلمة، واتبعت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي المسحي، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة، و أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المرحلة الثانوية الحكومية كانت بدرجة كبيرة، حيث حصل مجال العلاقات الإنسانية على الرتبة الأولى، بينما حصل مجال الخصائص الشخصية الأخلاقية على الرتبة الثانية، وأخيراً حصل مجال الخصائص الإدارية الأخلاقية على الرتبة الثالثة.
١٦. دراسة الجعيثي (١٤٣٨هـ)، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي (التحليلي والارتباطي)، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) معلماً ومعلمة، واستخدمت الباحثة استبانتين لجمع البيانات، وكان من أهم النتائج أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت عالية جداً، بينما لم توجد فروق ذات دلالة وفق متغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.
١٧. دراسة درادكة والمطيري (٢٠١٧م) هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، كما هدفت إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإشرافي)، وتكونت عينة الدراسة من (٤٣٢) معلمة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات كانت بدرجة عالية جداً.
- التعليق على الدراسات السابقة:**

#### أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية في موضوع القيادة الأخلاقية مع جميع الدراسات السابقة عدا دراسة تورهان وسليليك (Turhan & celik, 2011) حيث بحثت في أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية والمهنية على تصورات المعلمين، ودراسة الزهراني (٢٠١٤م) حيث كان موضوعها مبادئ القيادة الأخلاقية.



- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة أجريت في مجال التعليم العام، بينما اختلفت مع دراسة الجعيد (٢٠١٥م) حيث أجريت في المعاهد العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
  - اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة عدا استخدام المنهج الوصفي المسحي، واختلفت مع دراسة تورهان وسليبيك (Turhan & celik, 2011) حيث كان المنهج المتبع هو المنهج المسحي الارتباطي، ودراسة الجعيثني (١٤٣٨هـ) حيث كان المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي.
  - اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة للدراسة.
- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة عدة أمور من أهمها:
    - بناء الإطار النظري للدراسة الحالية وإثراؤها.
    - اختيار منهج الدراسة المناسب، وهو المنهج الوصفي المسحي.
    - تحديد نوعية الأداة المناسبة والتي يمكن استخدامها في مجال القيادة الأخلاقية وهي الاستبانة.
    - والاستفادة من المضمون الفكري والمنهجي في بناء الاستبانة.
    - اختيار المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
    - تفسير نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بالدراسات السابقة.
- منهج الدراسة:**

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، نظراً لملائمته لمشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، وقد عرفه العساف (١٤٢٧هـ، ص ١٩١) بأنه " ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد المجتمع أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب.

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في شمال مدينة الرياض. وعددهم (١٠٩) قائداً و(٢٥١٥) معلماً والجدول (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفق إحصائية غير منشورة لمكتب التعليم في شمال مدينة الرياض للعام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ.

م	النوع	العدد
١	قائد مدرسة ثانوية حكومية شمال الرياض	٤٤ قائد
٢	قائد مدرسة ثانوية أهلية شمال الرياض	٦٥ قائد
٣	معلم مدرسة ثانوية حكومية شمال الرياض	٩٠٢ معلماً
٤	معلم مدرسة ثانوية أهلية شمال الرياض	١٦١٣ معلماً

## ٣- عينة الدراسة:

ذكر العساف (١٤٣١هـ، ص٩٦) أن "الأصل في البحوث العلمية أن تجرى على جميع أفراد مجتمع البحث؛ لأن ذلك أدعى لصدق النتائج، ولكن يلجأ الباحث لاختيار عينة منهم إذا تعذر ذلك بسبب كثرة عددهم مثلاً"، ونظراً لقلّة عدد القادة فقد تم استجوابهم بطريقة الحصر الشامل، أما المعلمين فقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع المعلمين نظراً لكبير حجمهم، وباستخدام جدول مورقان لتحديد حجم العينة (Krejcie & Morgan, 1970) حيث بلغ إجمالي العينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية شمال الرياض (٢٧٠) معلماً، ومن معلمي المدارس الثانوية الأهلية شمال الرياض (٣١٠) معلماً، وقد أجاب على الاستبانة (٤١) قائداً لمدرسة حكومية وهو ما يمثل (٩٣%) من مجتمع الدراسة، كما أجاب (٥٧) قائداً لمدرسة أهلية وهو ما يمثل (٨٧,٧%) من مجتمع الدراسة، أما بالنسبة للمعلمين فقد أجاب على الدراسة (٢٥٣) معلماً حكومياً وهو ما يمثل (٩٣,٧%) من عينة الدراسة، وأجاب على الدراسة (٢٧٨) معلماً أهلياً وهو ما يمثل (٨٩,٦%) من عينة الدراسة.

## ٣-١ خصائص عينة الدراسة:

يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص الديموغرافية تتمثل في: العمل، نوع التعليم، سنوات الخبرة في مجال التعليم، والجدول (٢) يوضح ذلك على النحو التالي:

العمل	التكرارات	النسبة المئوية
قائد مدرسة	٩٨	١٥,٦
معلم	٥٣١	٨٤,٤
الإجمالي	٦٢٩	١٠٠,٠
نوع التعليم	التكرارات	النسبة المئوية
حكومي	٢٩٤	٤٦,٧
أهلي	٣٣٥	٥٣,٣
الإجمالي	٦٢٩	١٠٠,٠
سنوات الخبرة في مجال التعليم	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	١٦٣	٢٥,٩
٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢٢٧	٣٦,١
١٠ سنوات فأكثر	٢٣٩	٣٨,٠
الإجمالي	٦٢٩	١٠٠,٠

يتضح من خلال الجدول (٢) أن هناك (٥٣١) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (٨٤,٤%) من المعلمين، في حين أن هناك (٩٨) من أفراد الدراسة بنسبة (١٥,٦%) من قادة المدارس، وفيما يتعلق بمتغير نوع التعليم، فإن هناك (٣٣٥) من أفراد الدراسة بنسبة (٥٣,٣%) يعملون بالتعليم الأهلي، مقابل (٢٩٤) من أفراد الدراسة بنسبة (٤٦,٧%) يعملون بالتعليم الحكومي، وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة في مجال التعليم، فإن هناك (٢٣٩) من أفراد الدراسة بنسبة (٣٨,٠%) خبرتهم في مجال التعليم (١٠) سنوات فأكثر، في حين أن هناك (٢٢٧) من أفراد الدراسة بنسبة

(٣٦,١%) تتراوح سنوات خبرتهم في مجال التعليم ما بين (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات، وهناك (١٦٣) من أفراد الدراسة بنسبة (٢٥,٩%) خبرتهم في مجال التعليم أقل من (٥) سنوات.

#### ٤- أداة الدراسة:

تعتمد الدراسة على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين، الجزء الأول يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: العمل، نوع التعليم، سنوات الخبرة في مجال التعليم، أما الجزء الثاني فهو يتكون من (٤٥) عبارة مقسمة على أربعة محاور تتناول واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية، وذلك على النحو التالي: (الصفات الشخصية، ويتكون من (١٠) عبارات، الصفات الإدارية، ويتكون من (١٢) عبارة، العلاقات الإنسانية، ويتكون من (١١) عبارة، العمل بروح الفريق، ويتكون من (١٢) عبارة).

وبعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداهها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها ثلاثة محكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبح الاستبيان في صورته النهائية.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال عينة استطلاعية مكونة من (٥٠) قائد ومعلم، وذلك كما يتضح من خلال الجدول (٣)، وذلك على النحو التالي:

جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد (واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية) بالدرجة الكلية للأداة

المحور	معامل الارتباط
الصفات الشخصية	**٠,٧٠٣
الصفات الإدارية	**٠,٨٤٥
العلاقات الإنسانية	**٠,٨٣٨
العمل بروح الفريق	**٠,٨٤٨

\*\* دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من خلال الجدول (٣) أن جميع الأبعاد دالة عند مستوى (٠,٠١) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية، وبالنظر إلى معاملات الارتباط في الجداول السابقة يتبين أنها تجاوزت (٠,٥)، مما يدل على أنها قيمة ارتباط عالية جداً.

أما بالنسبة لثبات الأداة، فقد قام الباحث بالاعتماد على معامل ثبات الفا كرونباخ، وذلك كما يتضح من خلال الجدول (٤)، وذلك على النحو التالي:

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	الصفات الشخصية	١٠	٠,٨٣٨
٢	الصفات الإدارية	١٢	٠,٨٥٦
٣	العلاقات الإنسانية	١١	٠,٨٤٤
٤	العمل بروح الفريق	١٢	٠,٨٥٨
	الثبات الكلي	٤٥	٠,٨٨٢

يتضح من خلال الجدول (٤) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٨٨٢) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٨٣٨ ، ٠,٨٥٨)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

#### ٥- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة، معامل ارتباط بيرسون (Correlation Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة، المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي، تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى فئتين (العمل، نوع التعليم)، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى أكثر من فئتين (سنوات الخبرة في مجال التعليم)، كما تم استخدام اختبار شيفيه (scheffe) للتعرف على اتجاهات الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة.

#### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي:

**السؤال الأول: ما واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لمجال الصفات الشخصية لقائد المدرسة من وجهة نظرهم ووجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة على السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة من قادة المدارس والمعلمين حول واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لمجال الصفات الشخصية لقائدة المدرسة، كما يتضح في الجدول (٥)

م	العبارات	قائد			معلم		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يتحرى الصدق في تعامله مع المعلمين	٤,٥٩	٠,٥٩	٢	٤,٠٥	٠,٩١	٥
٢	يتقبل النقد البناء برحابة صدر	٤,٢٠	٠,٨٨	٨	٣,٥٨	١,٠٣	٩
٣	يعكس سلوكه القدوة الحسنة في التعامل مع المعلمين	٤,٢٩	٠,٨٠	٧	٣,٩٢	٠,٩٩	٦
٤	يتصف بقوة التأثير في تعاملاته	٤,١٩	٠,٨١	٩	٣,٧٩	٠,٩٥	٧
٥	يتصف بالأمانة في أداء المهمات الموكلة إليه	٤,٥٢	٠,٧٥	٤	٤,٢٨	٠,٨٩	٢
٦	يتصف بالمرونة في تعامله مع المعلمين	٤,١٤	٠,٩٧	١٠	٣,٥٦	١,١٢	١٠
٧	يتحلى بالصبر في إنجاز المهمات الموكلة إليه	٤,٤١	٠,٦٩	٥	٤,٠٨	٠,٨٤	٤
٨	يتصف بالنزاهة في تعامله مع المعلمين	٤,٥٩	٠,٦٢	٣	٤,١٣	٠,٩٦	٣
٩	يتمسك بالقيم الأخلاقية في تعامله مع المعلمين	٤,٦٥	٠,٦٤	١	٤,٣٢	٠,٨٨	١
١٠	يستفيد من ملاحظات المعلمين في تطوير أدائه	٤,٣٥	٠,٧٥	٦	٣,٦٩	١,٢٣	٨
-	المتوسط الحسابي العام	٤,٣٩	٠,٥٦	-	٣,٩٤	٠,٧٩	-

يتضح من خلال الجدول (٥) أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض على ممارستهم للقيادة الأخلاقية في محور الصفات الشخصية بمتوسط حسابي عام (٤,٣٩)، وجاءت العبارة (٩) والتي تنص على (يتمسك بالقيم الأخلاقية في تعامله مع المعلمين) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (٤,٦٥)، وتأتي العبارة (٦) والتي تنص على (يتصف بالمرونة في تعامله مع المعلمين) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي عام (٤,١٤).

كما يوضح الجدول (٥) أن هناك موافقة بدرجة عالية بين معلمي المرحلة الثانوية على ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية في محور الصفات الشخصية بالمرتبة الأخيرة بين أعداد القيادة الأخلاقية من حيث درجة الممارسة بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، وجاءت العبارة (٩) والتي تنص على (يتمسك بالقيم الأخلاقية في تعامله مع المعلمين) بالمرتبة الأولى بمحور الصفات الشخصية بمتوسط حسابي عام (٤,٣٢)، وتأتي العبارة (٦) والتي تنص على (يتصف بالمرونة في تعامله مع المعلمين) بالمرتبة الأخيرة بمحور الصفات الشخصية بمتوسط حسابي عام (٣,٥٦)، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن غالب الصفات الشخصية الأخلاقية، هي قيم إسلامية عظيمة، حث الشرع عليها ورتب عليها الأجر، وبالتالي فالنفس البشرية بطبيعتها تميل إلى الاتصاف بها طلباً للأجر كما أن المجتمع السعودي يتعامل- بفضل الله- وفق ضوابط

الشريعة الإسلامية التي تأمرنا بالخلق القويم والسلوك الإيجابي، ومن أهمها الصدق والأمانة والتواضع مع الناس وذلك بسبب التنشئة الدينية للقادة في المجتمع السعودي، وأن هذه الصفات من السلوكيات الواجب على قادة المدارس ممارستها تصب في غرس تلك القيم في نفوس المعلمين والطلاب وكافة العاملين بالمدرسة، كما أن أخلاقيات القائد الشخصية تسهل على المرؤوسين ملاحظتها عليه، مما يعمل على زيادة الولاء بشكل كبير لدى المرؤوسين، حيث يعتبرونه قدوة حسنة لهم في شتى المعاملات فيما بينهم، كما أن للخبرة العملية والمؤهلات العلمية دوراً كبيراً في تشكيل شخصية قادة المدارس، وتسهم في تكوين الشخصية الأخلاقية، وهذا ما أكدته دراسة عابدين وآخرون (٢٠١٢م)، ودراسة يحيى (٢٠١٠م) أن السلوكيات والصفات الأخلاقية ممارسة بدرجة كبيرة من قبل المديرين، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة درادكة والمطيري (٢٠١٧م) التي أشارت إلى أن جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات كانت بدرجة عالية جداً، ومع نتائج دراسة الزهراني (٢٠١٤م)، ودراسة أبو عبله (٢٠١٥م)، ودراسة السعدان (١٤٣٦)، التي بينت أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، في المجال المتعلق بالخصائص الشخصية الأخلاقية لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية، كانت بدرجة كبيرة، وتختلف مع نتيجة دراسة الجعيد (٢٠١٥م) والتي توصلت إلى أن مستوى القيادة أن مستوى ممارسة مديري المعاهد العلمية للقيادة الأخلاقية جاء بدرجة متوسطة، ومع نتيجة دراسة كاراكوس (Karakose, 2007) والتي بينت ممارسة مديري المدارس العليا بتركيا للقيادة الأخلاقية في مجال أخلاقيات السلوك جاء بدرجة ضعيفة، ونتيجة دراسة تورهان وسليبيك (Turhan&Celik, 2011) والتي توصلت إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس العادية والمهنية لسلوكيات القيادة الأخلاقية كان متدنياً، كما أنها تختلف مع نتيجة دراسة الشريفي والنتح (٢٠١١م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة متوسطة، ونتيجة دراسة العرايضة (٢٠١٢م) والتي توصلت إلى أن مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة.

### السؤال الثاني: ما واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لمجال الصفات الإدارية لقائد المدرسة وجهة نظرهم ووجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة من قادة المدارس والمعلمين حول واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لمجال الصفات الإدارية لقائد المدرسة، كما يتضح في الجدول (٦)

م	العبارات	قائد			معلم		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يعمل بجد مع فريقه لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة	٤,٤٥	٠,٧٧	٣	٤,٣٠	٠,٨٢	٤
٢	يطبق الأنظمة واللوائح على الجميع بعدالة	٤,١٧	٠,٨٧	١٢	٤,٠٢	١,٠١	٩
٣	يحسن استثمار الموارد المالية لصالح المدرسة	٤,٤٣	٠,٧٧	٥	٤,١٥	٠,٩١	٧
٤	يشجع المعلمين على الإبداع	٤,٣٩	٠,٧٣	٦	٤,٢١	٠,٨٥	٦

م	العبارات	قائد			معلم	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	والتجديد					
٥	يوزع المهام على المعلمين وفق قدراتهم ورغباتهم	٤,٣٣	٠,٧٤	١٠	٣,٩٨	٠,٩٦
٦	يُراعى المعلمين الجدد بتقديم المساعدة لهم	٤,٣٧	٠,٧١	٨	٣,٨٩	٠,٩٦
٧	يطبق معايير عادلة من الشفافية والنزاهة عند تقييم أداء المعلمين	٤,٣٦	٠,٨٢	٩	٤,١٣	٠,٩٦
٨	يعزز الجوانب الإيجابية لدى المعلمين	٤,٣٨	٠,٧٣	٧	٤,٢٣	٠,٨٦
٩	يعتمد أسلوب المنافسة الأخلاقية بين المعلمين	٤,٢٦	٠,٨٨	١١	٣,٩٩	١,٠٦
١٠	يحافظ على أسرار العمل	٤,٦٦	٠,٦٤	١	٤,٤٧	٠,٨٦
١١	يعمل على تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين	٤,٤٥	٠,٦٣	٤	٤,٣١	٠,٨٥
١٢	يحرص على تجنب استغلال منصبه لتحقيق مصالح شخصية	٤,٦٠	٠,٧١	٢	٤,٣٦	٠,٩٦
	المتوسط الحسابي العام	٤,٤٠	٠,٥٨	-	٤,١٧	٠,٧١

يتضح من خلال الجدول (٦) أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض على ممارستهم للقيادة الأخلاقية في محور الصفات الإدارية بمتوسط حسابي عام (٤,٤٠)، وجاءت العبارة (١٠) والتي تنص على (يحافظ على أسرار العمل) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (٤,٦٦)، وتأتي العبارة (٢) والتي تنص على (يعمل بجد مع فريقه لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي عام (٤,١٧).

كما يوضح الجدول (٦) أن هناك موافقة بدرجة عالية بين معلمي المرحلة الثانوية على ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية في محور الصفات الإدارية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (٤,١٧)، وجاءت العبارة (١٠) والتي تنص على (يحافظ على أسرار العمل) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (٤,٤٧)، وتأتي العبارة (٦) والتي تنص على (يُراعى المعلمين الجدد بتقديم المساعدة لهم) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي عام (٣,٨٩)، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن مهمة القائد الأساسية هي قدرته على تحمل المسؤولية والأمانة ومنع كل ما يخل بسير العمل، وممارسة العمل الإداري، وتنفيذه بكفاءة وفعالية وإتقان، كما أن الأخلاق والإدارة متلازمان؛ فلا يمكن أن يحقق العمل الإداري نجاحه وتميزه دون الارتباط بالجانب الأخلاقي، حيث إن السير إلى تحقيق الأهداف يتطلب التزام بالأخلاق كي يتمكن القائد من جذب المرؤوسين واستثارتهم للعمل، كما أن

تطبيق القوانين والأنظمة التعليمية الواردة من الجهات الإدارية العليا والالتزام بها يساعد في تحقيق أهداف العملية التعليمية بشكل كامل، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة درادكة والمطيري (٢٠١٧م) التي أشارت إلى أن جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات كانت بدرجة عالية جداً، ومع نتائج دراسة الزهراني (٢٠١٤م)، ودراسة أبو عيلة (٢٠١٥م)، ودراسة السعدان (١٤٣٦)، التي بينت أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، في المجال المتعلق بالخصائص الشخصية الأخلاقية لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية، كانت بدرجة كبيرة، كما اتفقت مع نتيجة دراسة عابدين وآخرون (٢٠١٢م)، ودراسة يحيي (٢٠١٠م) أن السلوكيات والصفات الإدارية ممارسة بدرجة كبيرة من قبل المدراء، وتختلف مع نتيجة دراسة الجعيد (٢٠١٥م) والتي توصلت إلى أن مستوى القيادة أن مستوى ممارسة مديري المعاهد العلمية للقيادة الأخلاقية جاء بدرجة متوسطة، ومع نتيجة دراسة كراكوس (Karakose، 2007) والتي بينت ممارسة مديري المدارس العليا بتركيا للقيادة الأخلاقية في مجال اتخاذ القرار جاء بدرجة متوسطة، ومع نتيجة دراسة تورهان وسليبيك (Turhan&Celik, 2011) والتي توصلت إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس العادية والمهنية لسلوكيات القيادة الأخلاقية كان متدنياً، كما أنها تختلف مع نتيجة دراسة الشريفي والتنج (٢٠١١م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة متوسطة، ونتيجة دراسة العرايضة (٢٠١٢م) والتي توصلت إلى أن مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة.

**السؤال الثالث: ما واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لمجال العلاقات الإنسانية لقائد المدرسة لقائدة المدرسة وجهة نظرهم ووجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة على السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة من قادة المدارس والمعلمين حول واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لمجال العلاقات الإنسانية لقائد المدرسة، كما يتضح في الجدول (٧)

م	العبارات	قائد			معلم		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يتعامل مع المعلمين بتواضع واحترام	٤,٥٩	٠,٦٤	١	٤,١٢	٠,٨٧	٦
٢	يقدر ظروف المعلمين بمراعاة حاجاتهم ومشاعرهم	٤,٤٧	٠,٦١	٥	٤,٢٢	١,٠٣	٥
٣	يتفقد المعلمين للاطمئنان عليهم	٤,٣٦	٠,٧٩	٨	٣,٩٣	١,١٥	٧
٤	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية	٤,١٧	٠,٩١	١١	٣,٧٩	١,٠٦	١٠
٥	يعزز أواصر الصداقة بينه وبين المعلمين	٤,٣٢	٠,٧٥	٩	٣,٨٤	١,١٠	٩
٦	يستثمر علاقته مع المجتمع المحلي لمصلحة العمل	٤,٢٢	٠,٩١	١٠	٣,٧٥	١,١٢	١١



م	العبارات	قائد			معلم		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٧	يعزز حالة التواصل مع المعلمين عبر سياسة الباب المفتوح	٤,٣٩	٠,٧٥	٧	٣,٩٣	١,٠٠	٨
٨	يقوم بانتقاء الألفاظ والمصطلحات الأخلاقية مع المعلمين	٤,٥٧	٠,٦٧	٣	٤,٣٣	٠,٨٤	٣
٩	يستمتع جيداً للمعلمين عند حدوث أي إشكالات	٤,٤٧	٠,٦٨	٦	٤,٢٩	٠,٨٩	٤
١٠	يحترم مشاعر الطلبة ويقدر احتياجاتهم	٤,٤٨	٠,٦٦	٤	٤,٣٥	٠,٨٢	٢
١١	يتعامل مع أولياء الأمور باحترام وتقدير	٤,٥٩	٠,٦٢	٢	٤,٣٧	٠,٧٥	١
-	المتوسط الحسابي العام	٤,٤٢	٠,٥٥	-	٤,٠٨	٠,٧٧	-

يتضح من خلال الجدول (٧) أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض على ممارستهم للقيادة الأخلاقية في محور العلاقات الإنسانية بالمرتبة بمتوسط حسابي عام (٤,٤٢)، وجاءت العبارة (٩) والتي تنص على (يستمتع جيداً للمعلمين عند حدوث أي إشكالات) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (٤,٥٩)، وتأتي العبارة (٤) والتي تنص على (يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعي) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي عام (٤,١٧).

كما يوضح الجدول (٧) أن هناك موافقة بدرجة عالية بين معلمي المرحلة الثانوية على ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية في محور العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي عام (٤,٠٨)، وجاءت العبارة (١١) والتي تنص على (يتعامل مع أولياء الأمور باحترام وتقدير) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (٤,٣٧)، وتأتي العبارة (٦) والتي تنص على (يستثمر علاقته مع المجتمع المحلي لمصلحة العمل) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي عام (٣,٧٥)، وتعود هذه النتيجة إلى إدراك قادة المدارس للدور الفاعل الذي تقوم به العلاقات الإنسانية والأمور الاجتماعية في تماسك زملاء العاملين في المدرسة، وزيادة التعاون والتألف والرضا والثقة المتبادلة بينهم، كما أنها تسهم إسهاماً فعالاً في تأدية رسالة المدرسة وتحقيق أهدافها، مما يجعل القائد يهتم ويقدر ويحترم المرؤوسين، ويشاركهم في مناسباتهم الاجتماعية حتى يوجد أجواء حميمة في العمل تجعل القائد يتمتع بتقدير كبير من مرؤوسيه، مما يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم، وكان هناك تأثير واضح للعلاقات الطيبة بين المرؤوسين والرؤساء، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزهراني (٢٠١٤)، التي أشارت إلى أن درجة الالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية، في المجال المتعلق بالعلاقات الإنسانية كان بدرجة مرتفعة، وجاء بالمرتبة الأولى من بين مجالات القيادة الأخلاقية، كما اتفقت كذلك مع نتيجة دراسة السعدان (١٤٣٦)، التي بينت أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، في المجال المتعلق بالعلاقات الإنسانية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية كان بدرجة كبيرة، وبالمرتبة الأولى أيضاً من بين مجالات القيادة الأخلاقية، كما اتفقت مع نتيجة دراسة عابدين وآخرون (٢٠١٢م) ودراسة يحيى (٢٠١٠م) حيث كانت فيها الصفات الإدارية الأخلاقية ممارسة

بدرجة كبيرة، واختلفت مع دراسة العرايضة (٢٠١٢م)، ودراسة والشريفي والتنتح (٢٠١١م)، حيث كانت الصفات الإدارية الأخلاقية ممارسة بدرجة متوسطة.

**السؤال الرابع: ما واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لمجال العمل بروح الفريق لقائد المدرسة لقائدة المدرسة وجهة نظرهم ووجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة على السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة من قادة المدارس والمعلمين حول واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لمجال العمل بروح الفريق لقائد المدرسة، كما يتضح في الجدول (٨)

م	العبارات	قائد			معلم		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يعزز ثقة المعلمين بزملائهم وقادتهم	٤,٥٢	٠,٦٠	١	٤,٢٧	٠,٧٩	٣
٢	يعمل على توفير البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل بين المعلمين	٤,٤٨	٠,٦٠	٣	٤,١٢	٠,٨٢	٥
٣	يشجع المعلمين بتشكيل فرق العمل لإنجاز المهام	٤,٤٣	٠,٦٩	٤	٤,٢٧	٠,٨٨	٢
٤	يقدر آراء المعلمين وأفكارهم ويستثمرها لصالح العمل	٤,٤١	٠,٧٢	٥	٤,٠٧	٠,٩١	٧
٥	يُشرك المعلمين في صناعة القرارات المدرسية	٤,٢٨	٠,٨٠	١١	٣,٨٤	١,٠٦	١٢
٦	يُتيح الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم	٤,٤٠	٠,٧٤	٦	٤,١٧	٠,٩٦	٤
٧	يثق في قدرات المعلمين	٤,٣٥	٠,٦١	٧	٤,٠٦	٠,٨٥	٨
٨	يُقرب وجهات النظر المختلفة بين المعلمين	٤,٢٦	٠,٨٠	١٢	٣,٩٢	٠,٩١	١١
٩	يُشجع المعلمين على الحوار البناء والفعال	٤,٣١	٠,٧٨	١٠	٤,٠٥	١,٠٥	٩
١٠	يُشجع المعلمين على الاستفادة من خبرات زملائهم	٤,٣٤	٠,٧٥	٨	٤,٠٤	٠,٨٨	١٠
١١	ينسب النجاح إذا تحقق للفريق الذي يعمل معه	٤,٣٤	٠,٨٨	٩	٤,١٢	٠,٩٦	٦
١٢	ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين	٤,٥٠	٠,٦١	٢	٤,٣٦	٠,٨٣	١
	المتوسط الحسابي العام	٤,٣٨	٠,٥٩	-	٤,١١	٠,٧٥	-

يتضح من خلال الجدول (٨) أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض على ممارستهم للقيادة الأخلاقية في محور العمل بروح الفريق بالمرتبة الأخيرة بين

أبعاد القيادة الأخلاقية من حيث درجة الممارسة بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر قادة المدارس بمتوسط حسابي عام (٤,٣٨)، وجاءت العبارة (١) والتي تنص على (يُعزز ثقة المعلمين بزملائهم وقادتهم) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (٤,٥٢)، وتأتي العبارة (٨) والتي تنص على (يُقرب وجهات النظر المختلفة بين المعلمين) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي عام (٤,٢٦).

كما يوضح الجدول (٨) أن هناك موافقة بدرجة عالية بين معلمي المرحلة الثانوية على ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية في محور العمل بروح الفريق بمتوسط حسابي عام (٤,١١)، وجاءت العبارة (١٢) والتي تنص على (يُنمي الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (٤,٣٦)، وتأتي العبارة (٥) والتي تنص على (يُشرك المعلمين في صناعة القرارات المدرسية) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي عام (٣,٨٤)، وتعود هذه النتيجة إلى إدراك القادة لأهمية الثقة في علاقات العمل باعتبار أن المدرسة التي يسودها جو من الثقة يستطيع العاملون فيها الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويتعاونون مع بعضهم، ويتعلمون معاً، كما أن توفير بيئة تعليمية صحية من خلال تعميق الثقة بين المعلمين أنفسهم وبينهم وبين الإدارة يكون قاعدة للتفاعل والأداء المتميز وتشجيع الإبداع والابتكار، كما أن فهم قادة المدارس لموضوع الاختلاف في وجهات نظر العاملين في المدرسة يمكن استثماره بحل الاختلافات بطريقة بناءة، ويعد محرراً قوياً للطاقات الكامنة التي تتحفز بالمنافسة فتتكمّل أدوارها من أجل تقدم المؤسسة ونجاحها، وأن دور القادة لا يقتصر على الدور الإداري فقط بل يشمل الدور حل الخلافات وإيجاد جو مدرسي صحي، وإعداد جيل قادر على اتخاذ القرار عن طريق بناء الفرق وتعزيز العمل الجماعي والمشاركة في صناعة القرارات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهندي (٢٠١٣م)، ودراسة يحيى (٢٠١٠م)، ودراسة العتيبي (٢٠١٣م)، ودراسة أبو علبة (٢٠١٥م).

ومن خلال العرض السابق لاستجابات أفراد الدراسة في التعرف على واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية في مجال: الصفات الشخصية، والإدارية، والعلاقات الإنسانية، والعمل بروح الفريق من وجهة نظرهم ووجهة نظر المعلمين تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات لمجالات ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية، كما يتضح في الجدول (٩)

م	القيادة الأخلاقية	القادة		المعلمين			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	الصفات الشخصية	٤,٣٩	٠,٥٦	٣	٣,٩٤	٠,٧٩	٤
٢	الصفات الإدارية	٤,٤٠	٠,٥٨	٢	٤,١٧	٠,٧١	١
٣	العلاقات الإنسانية	٤,٤٢	٠,٥٥	١	٤,٠٨	٠,٧٧	٣
٤	العمل بروح الفريق	٤,٣٨	٠,٥٩	٤	٤,١١	٠,٧٥	٢
-	المتوسط الحسابي العام	٤,٤٠	٠,٥٣	-	٤,٠٨	٠,٧٠	-
-	المتوسط الحسابي العام من وجهة نظر القادة والمعلمين	٤,٢٤	٠,٧٦	-	٤,٢٤	٠,٧٦	-

يتضح من خلال الجدول (٩) أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض على ممارستهم للقيادة الأخلاقية بمتوسط حسابي عام (٤,٤٠) وبانحراف معياري (٠,٥٣)، حيث يأتي محور العلاقات الإنسانية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (٤,٤٢) وبانحراف معياري (٠,٥٥)، يليه محور الصفات الإدارية بمتوسط حسابي عام (٤,٤٠) وبانحراف

معياري (٠,٥٨)، وبالمرتبة الثالثة يأتي محور الصفات الشخصية بمتوسط حسابي عام (٤,٣٩) وبانحراف معياري (٠,٥٦)، وأخيراً يأتي محور العمل بروح الفريق بالمرتبة الأخيرة بين أبعاد القيادة الأخلاقية من حيث درجة الممارسة بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر قادة المدارس.

كما يوضح الجدول (٩) أن هناك موافقة بدرجة عالية بين معلمي المرحلة الثانوية على ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية بمتوسط حسابي عام (٤,٠٨) وبانحراف معياري (٠,٧٠)، حيث يأتي محور الصفات الإدارية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (٤,١٧) وبانحراف معياري (٠,٧١)، يليه محور العمل بروح الفريق بمتوسط حسابي عام (٤,١١) وبانحراف معياري (٠,٧٥)، وبالمرتبة الثالثة يأتي محور العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي عام (٤,٠٨) وبانحراف معياري (٠,٧٧)، ويأتي محور الصفات الشخصية بالمرتبة الأخيرة بين أبعاد القيادة الأخلاقية من حيث درجة الممارسة بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، وقد تعود هذه النتيجة إلى إدراك القيادات المدرسية لأهمية القيادة الأخلاقية، والدور المهم الذي تلعبه في تحفيز العاملين تجاه العمل، حيث تعد مؤشراً إيجابياً؛ لأن القيادة الأخلاقية خاصية من خصائص النجاح في المؤسسات التربوية، أن العاملين حريصون على توفر الممارسات الأخلاقية بشكل كبير؛ نظراً لأن هذا الجانب يلامس إنسانيتهم، وقدراتهم على التفاعل مع معطيات العمل بشكل إيجابي، فيظهر ذلك في ممارساتهم المهنية والسلوكية تجاه قيادتهم بشكل خاص، وتجاه مدرستهم بشكل عام، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزهراني (٢٠١٤م) والتي توصلت إلى أن درجة التزام مديري المدارس بمحافظة قولة بمبادئ القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، ونتيجة دراسة السعدان (١٤٣٦هـ) والتي توصلت إلى أن واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة كبيرة، ونتيجة دراسة درادكة والمطيري (٢٠١٧م) التي أشارت إلى أن جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات كانت بدرجة عالية جداً، ونتيجة دراسة أبو طبيخ (٢٠٠٨م) والتي توصلت إلى أن درجة التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، ونتيجة دراسة الحبسية (٢٠٠٩) والتي توصلت إلى أن درجة تقدير المعلمين لممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت عالية، ونتيجة دراسة عابدين وآخرون (٢٠١٢م) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، ونتيجة دراسة العنبي (٢٠١٣م) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، ونتيجة دراسة الهندي (٢٠١٣م) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، ونتيجة دراسة أبو علبة (٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة كانت مرتفعة، ونتيجة دراسة كاراكوس (karakose,2007) والتي توصلت إلى أن تصورات معلم المدارس الثانوية حيال القيادة الأخلاقية لمدرائهم كانت عالية جداً، بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الجعيد (٢٠١٥م) والتي توصلت إلى أن مستوى القيادة أن مستوى ممارسة مديري المعاهد العلمية للقيادة الأخلاقية جاء بدرجة متوسطة، ونتيجة دراسة الشريفي والتتح (٢٠١١م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة متوسطة، ونتيجة دراسة تورهان وسليليك (Turhan & Celik,2011) والتي توصلت إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس العادية والمهنية لسلوكيات القيادة الأخلاقية كان متدنياً، ونتيجة دراسة العرايضة (٢٠١٢م) والتي توصلت إلى أن

مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة.

كما أوضحت النتائج بالجدول (٩) أن واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أفراد الدراسة (القادة والمعلمين) كان عالياً جداً بمتوسط حسابي عام (٤,٢٤) وبانحراف معياري (٠,٧٦)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الهدبان (٢٠٠٩م) والتي توصلت إلى أن درجة الالتزام بممارسة المدونة الأخلاقية في السلوك الإداري لدى مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى (الأردن) كان مرتفعاً.

**السؤال الخامس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq a)$  في درجة ممارسة قاندي المدارس الثانوية في مدينة الرياض للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغيرات العمل والتخصص والخبرة في مجال التعليم؟

**أولاً: الفروق باختلاف متغير العمل**

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قاندي المدارس الثانوية في مدينة الرياض للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير العمل؛ تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، كما يتضح في الجدول (١٠):

الأبعاد	العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الصفات الشخصية	قائد مدرسة	٩٨	٤,٣٩	٠,٥٦	٦,٨٦٣	٠,٠٠١
	معلم	٥٣١	٣,٩٤	٠,٧٩		
الصفات الإدارية	قائد مدرسة	٩٨	٤,٤٠	٠,٥٨	٣,٥٣٦	٠,٠٠١
	معلم	٥٣١	٤,١٧	٠,٧١		
العلاقات الإنسانية	قائد مدرسة	٩٨	٤,٤٢	٠,٥٥	٥,١٨٨	٠,٠٠١
	معلم	٥٣١	٤,٠٨	٠,٧٧		
العمل بروح الفريق	قائد مدرسة	٩٨	٤,٣٨	٠,٥٩	٤,٠٤٧	٠,٠٠١
	معلم	٥٣١	٤,١١	٠,٧٥		
الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية	قائد مدرسة	٩٨	٤,٤٠	٠,٥٣	٥,٢٨٢	٠,٠٠١
	معلم	٥٣١	٤,٠٨	٠,٧٠		

يوضح الجدول (١٠) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة قادة المدارس الثانوية في مدينة الرياض للقيادة الأخلاقية ومجالاتها الفرعية المتمثلة في (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) باختلاف متغير العمل، وذلك لصالح أفراد الدراسة من قادة المدارس بمتوسط حسابي (٤,٣٩) لمحور الصفات الأخلاقية، بمتوسط حسابي (٤,٤٠) ولمحور الصفات الإدارية، بمتوسط حسابي (٤,٤٢) ولمحور العلاقات الإنسانية، بمتوسط حسابي (٤,٣٨) ولمحور العمل بروح الفريق، بمتوسط حسابي (٤,٤٠) للدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن قادة المدارس يوافقون بدرجة أكبر على ممارستهم للقيادة الأخلاقية بمدارس المرحلة الثانوية

بمدينة الرياض، وهذا أمر طبيعي لأن الذي أوجد الفروق في هذه النتيجة هم القادة الذين أجابوا على العبارات وزكوا أنفسهم، بينما المعلمون أجابوا بدرجة أقل مما أوجد الفروق بين استجابات أفراد الدراسة، ورغم ذلك فالنتيجة تتراوح بين المقياس الخامس والرابع (عالية جداً – عالية)، ولم يجد الباحث دراسة بحثت عن الفروق باختلاف متغير العمل ليوحد اتفاق أو اختلاف.

#### ثانياً: الفروق باختلاف متغير نوع التعليم:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية في مدينة الرياض للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير نوع التعليم؛ تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، كما يتضح من الجدول (١١):

الأبعاد	نوع التعليم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الصفات الشخصية	حكومي	٢٩٤	٣,٩٤	٠,٨٤	٢,٢٩٥-	٠,٠٢٢
	أهلي	٣٣٥	٤,٠٨	٠,٧١		
الصفات الإدارية	حكومي	٢٩٤	٤,١٢	٠,٧٥	٢,٩٠٩-	٠,٠٠٤
	أهلي	٣٣٥	٤,٢٨	٠,٦٣		
العلاقات الإنسانية	حكومي	٢٩٤	٤,٠٥	٠,٨١	٢,٦٧٨-	٠,٠٠٨
	أهلي	٣٣٥	٤,٢١	٠,٦٩		
العمل بروح الفريق	حكومي	٢٩٤	٤,٠٧	٠,٧٩	٢,٦٥٨-	٠,٠٠٨
	أهلي	٣٣٥	٤,٢٢	٠,٦٨		
الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية	حكومي	٢٩٤	٤,٠٤	٠,٧٥	٢,٨١٧-	٠,٠٠٥
	أهلي	٣٣٥	٤,٢٠	٠,٦٣		

يوضح الجدول (١١) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة قادة المدارس الثانوية في مدينة الرياض للقيادة الأخلاقية ومجالاتها الفرعية المتمثلة في (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) باختلاف متغير نوع التعليم، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن يعملون بمدارس أهلية بمتوسط حسابي (٤,٠٨) لمحور الصفات الأخلاقية، وبمتوسط حسابي (٤,٢٨) لمحور الصفات الإدارية، وبمتوسط حسابي (٤,٢١) لمحور العلاقات الإنسانية، وبمتوسط حسابي (٤,٢٢) لمحور العمل بروح الفريق، وبمتوسط حسابي (٤,٢٠) للدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة ممن يعملون بمدارس أهلية يوافقون بدرجة أكبر على ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، وقد تعود هذه النتيجة حسب علم الباحث إلى أن طبيعة عمل القائد في المدارس الأهلية شرفية فهو شخصية تعينها الوزارة وتفرضها على ملاك المدارس مما يجعله يفوض صلاحياته للوكيل ويترك له الإدارة الفعلية وبالتالي يكون الوكيل هو الذي يتعامل مع المعلمين بشكل مباشر فالقائد لا يجد أي صراع داخل المدرسة مما يجعله يبذل الجميع الحب والاحترام، كما أن معلمي المدارس الأهلية يتم تعيينهم بعقود سنوية سواء كان مواطن أو مقيم مما يجعله يبتعد عن الصراع وينفذ كل ما يطلب منه، عكس ذلك في المدارس الحكومية فالقائد هو الذي يمارس الصلاحيات، والمعلم بعقد ثابت، ويخضع لأنظمة ولوائح وزارة الخدمة المدنية، فهو يستطيع أن يناقش ويعترض ويرفض دون الخوف من

إلغاء عقده، ورغم ذلك فالنتيجة تتراوح بين المقياس الخامس والرابع (عالية جداً – عالية)، ولم يجد الباحث دراسة بحثت عن الفروق باختلاف متغير العمل لوجود اتفاق أو اختلاف.

### ثالثاً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة في مجال التعليم

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية في مدينة الرياض للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير سنوات الخبرة في مجال التعليم؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way Anova)، كما يتضح من الجدول (١٢):

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الصفات الشخصية	بين المجموعات	٠,٣٤٩	٢	٠,١٧٥	٠,٢٨٧	٠,٧٥١
	داخل المجموعات	٣٨١,٣٨٣	٦٢٦	٠,٦٠٩		
	المجموع	٣٨١,٧٣٣	٦٢٨			
الصفات الإدارية	بين المجموعات	٦,١٦٥	٢	٣,٠٨٣	٦,٥٠٢	٠,٠٠٢
	داخل المجموعات	٢٩٦,٧٩٦	٦٢٦	٠,٤٧٤		
	المجموع	٣٠٢,٩٦١	٦٢٨			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٦,١٨٩	٢	٣,٠٩٤	٥,٥٨٥	٠,٠٠٤
	داخل المجموعات	٣٤٦,٨٣٠	٦٢٦	٠,٥٥٤		
	المجموع	٣٥٣,٠١٨	٦٢٨			
العمل بروح الفريق	بين المجموعات	٤,٢٣٠	٢	٢,١١٥	٣,٩٥١	٠,٠٢٠
	داخل المجموعات	٣٣٥,١١٧	٦٢٦	٠,٥٣٥		
	المجموع	٣٣٩,٣٤٦	٦٢٨			
الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية	بين المجموعات	٣,٤٠٣	٢	١,٧٠١	٣,٦٠١	٠,٠٢٨
	داخل المجموعات	٢٩٥,٧٢٥	٦٢٦	٠,٤٧٢		
	المجموع	٢٩٩,١٢٧	٦٢٨			

يتضح من خلال الجدول (١٢) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الصفات الشخصية كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض باختلاف متغير الخبرة في مجال التعليم، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٧٥١)، وهي قيمة أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً، وتعود هذه النتيجة إلى تقدير المعلمين لدرجة ممارسة قادتهم للقيادة الأخلاقية أنها لا تتأثر ولا تتغير كثيراً بالأعوام أو بسنوات الخبرة، لأنهم يرون أنها ترتكز وتستمد من قيم ثابتة وقواعد دينية مترسخة ذات طابع ديني إسلامي أخلاقي.

في حين أوضحت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لواقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية وأبعادها الفرعية (الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) باختلاف متغير سنوات الخبرة في مجال التعليم، ولمعرفة اتجاه الفروق ولصالح أي فئة من فئات متغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول (١٣):

المحاور	سنوات الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل من ٥ سنوات	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
الصفات الإدارية	أقل من ٥ سنوات	١٦٣	٤,٣٧	٠,٥٤	-	*٠,١٩٢	**٠,٢٤٥
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢٢٧	٤,١٨	٠,٦٩	-	-	-
	١٠ سنوات فأكثر	٢٣٩	٤,١٢	٠,٧٧	-	-	-
العلاقات الإنسانية	أقل من ٥ سنوات	١٦٣	٤,٣٠	٠,٥٧	-	**٠,٢٤٤	*٠,٢٠٢
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢٢٧	٤,٠٦	٠,٧٩	-	-	-
	١٠ سنوات فأكثر	٢٣٩	٤,١٠	٠,٨٠	-	-	-
العمل بروح الفريق	أقل من ٥ سنوات	١٦٣	٤,٢٩	٠,٥٩	-	-	*٠,٢٠٢
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢٢٧	٤,١٢	٠,٧٣	-	-	-
	١٠ سنوات فأكثر	٢٣٩	٤,٠٨	٠,٨١	-	-	-
الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية	أقل من ٥ سنوات	١٦٣	٤,٢٥	٠,٥٤	-	-	*٠,١٧٧
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢٢٧	٤,٠٩	٠,٦٧	-	-	-
	١٠ سنوات فأكثر	٢٣٩	٤,٠٧	٠,٧٨	-	-	-

يتضح من خلال الجدول (١٣)، والذي يُبين نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لواقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية ومجالاتها الفرعية (الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) باختلاف متغير سنوات الخبرة في مجال التعليم، حيث يتضح أن تلك الفروق جاءت بين أفراد الدراسة ممن خبرتهم أقل من (٥) سنوات، وأفراد الدراسة ممن خبرتهم (٥) إلى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر) وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) بمتوسط موافقة (٤,٣٧) لمحور الصفات الإدارية، وبمتوسط موافقة (٤,٣٠) لمحور العلاقات الإنسانية، وبمتوسط موافقة (٤,٢٩) لمحور العمل بروح الفريق، وبمتوسط موافقة (٤,٢٥) للدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية، وتشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة ممن خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) يوافقون بدرجة أكبر على ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية، وتعود هذه النتيجة إلى أن القادة يتصرفون في ضوء الصلاحيات التي تمنحها لهم الأنظمة والقوانين، ويكون تعاملهم مع جميع المعلمين بالطريقة نفسها والنمط ذاته بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة، فهم معلمون متساوون في الحقوق والواجبات، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة يحيى (٢٠١٠م) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية باختلاف متغير سنوات الخبرة، ولصالح أقل من ٥ سنوات، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو طيبخ (٢٠٠٨م) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة باختلاف متغير سنوات الخدمة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحبسية (٢٠٠٩) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة



إحصائية في درجة تقدير المعلمين لممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير سنوات الخبرة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عابدين وآخرون (٢٠١٢م) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية في محافظة القدس باختلاف متغير سنوات الخبرة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العتيبي (٢٠١٣م) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية بدولة الكويت باختلاف متغير سنوات الخبرة لصالح أقل من (٥) سنوات وأكثر من (١٠) سنوات، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الهندي (٢٠١٣م) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير سنوات الخبرة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزهراني (٢٠١٤م) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري المدارس بمحافظة قلوة بمبادئ القيادة الأخلاقية باختلاف متغير سنوات الخبرة.

### خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها

يشمل هذا الفصل على عرض لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها ومن ثم التوصيات، ومقترحات لدراسات مستقبلية في ضوء تلك النتائج، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، وذلك على النحو التالي:

١. أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض على ممارستهم للقيادة الأخلاقية في محور الصفات الشخصية بمتوسط حسابي عام (٤,٣٩)، كما أن هناك موافقة بدرجة عالية بين معلمي المرحلة الثانوية على ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية في محور الصفات الشخصية بمتوسط حسابي عام (٣,٩٤).
٢. أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض على ممارستهم للقيادة الأخلاقية في محور الصفات الإدارية بمتوسط حسابي عام (٤,٤٠)، كما أن هناك موافقة بدرجة عالية بين معلمي المرحلة الثانوية على ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية في محور الصفات الإدارية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (٤,١٧).
٣. أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض على ممارستهم للقيادة الأخلاقية في محور العلاقات الإنسانية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (٤,٤٢)، كما أن هناك موافقة بدرجة عالية بين معلمي المرحلة الثانوية على ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية في محور العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي عام (٤,٠٨).
٤. أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض على ممارستهم للقيادة الأخلاقية في محور العمل بروح الفريق بمتوسط حسابي عام (٤,٣٨)، كما أن هناك موافقة بدرجة عالية بين معلمي المرحلة الثانوية على ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية في محور العمل بروح الفريق بمتوسط حسابي عام (٤,١١).
٥. أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة قادة المدارس الثانوية في مدينة الرياض للقيادة الأخلاقية ومجالاتها الفرعية المتمثلة في (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) باختلاف متغير العمل، وذلك لصالح أفراد الدراسة من قادة المدارس.
٦. أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة قادة المدارس الثانوية في مدينة الرياض للقيادة الأخلاقية ومجالاتها الفرعية

- المتتمثلة في (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) باختلاف متغير نوع التعليم، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن يعملون بمدارس أهلية.
٧. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الصفات الشخصية كأحد مجالات القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض باختلاف متغير الخبرة في مجال التعليم.
٨. أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لواقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية ومجالاتها الفرعية (الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) باختلاف متغير سنوات الخبرة في مجال التعليم، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن خبرتهم (أقل من ٥ سنوات).

### ثالثاً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:

- ١- إعطاء المعلمين الفرصة الأكبر للمشاركة في صنع القرارات المدرسية من خلال تفويض المعلمين صلاحيات أكبر.
- ٢- اعتبار الممارسة الأخلاقية جزءاً أساسياً من تقييم القادة، ومعياراً أساساً لاختيار القادة وتعيينهم لاحقاً.
- ٣- الاستمرار في عقد الدورات التدريبية وورش العمل لقادة المدارس في مجال القيادة الأخلاقية لإبقائهم على اطلاع دائم بكل ما هو جديد في مجال الأساليب القيادية المختلفة.
- ٤- التحفيز المادي بصرف مكافآت، والتحفيز المعنوي بمنح شهادات ودورات خارجية لأفضل مدير في المنطقة يمارس القيادة الأخلاقية؛ تشجيعاً للمتميز وحثاً للمقصر لممارسة القيادة الأخلاقية.
- ٥- العمل على نقل القيم والممارسات الأخلاقية بجميع أشكالها إلى كافة المستويات الإدارية عبر الدورات التدريبية.

## قائمة المصادر والمراجع

## Sources and References

أولاً: المصادر

القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية:

أبو تينة، عبد الله؛ وخصاونة، سامر؛ والطحاينة، زياد (٢٠٠٧). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية. ٨ (٤) ص ص (١٤٠-١٦٠).

Abu Tina, Abdullah; and Khasawneh, Samer; and Tahayna, Ziad (2007). Servant Leadership in Jordanian Schools as Perceived by Teachers and Principals: Survey Study, Journal of Educational and Psychological Sciences. 8 (4) p. 140-160.

أبو داود، سليمان بن الأشعث (١٤٣٠هـ)، سنن أبي داود، ط ١، دمشق- بيروت: دار الرسالة العالمية.

Abu Dawud, Sulayman ibn al-Ash'ath (1430 AH), Sunan Abi Dawood, I 1, Damascus - Beirut: Al-Resalah Al-Alamiah co.

أبو طيبخ، هشام (٢٠٠٨)، مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، كلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

Abu-Tabikh, Hisham (2008). The Extent of School Principals' Commitment to the Ethics of the Teaching Profession in Gaza Governorate from Teachers' Perspective, Master Thesis, Faculty of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.

أبو علبة، نور (٢٠١٥م)، القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.

Olba, Nour (2015), Ethical Leadership of UNRWA School Principals in Gaza Governorate and its Relevance to Organizational Loyalty from the Teachers' Perspective, (Unpublished Master Thesis), Al-Azhar University, Gaza.

أكريم، محمد سليمان محمد (٢٠١٢). نموذج مقترح لتأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجار

Akrim, Mohamed Suleiman Mohammed (2012). A Proposed Model for the Impact of Ethical Leadership Behaviors on the Application of the Total Quality Management (TQM) Concept in Hospitals, the Scientific Journal of Economics and Traders.

الألباني، محمد ناصر الدين (١٤١٥هـ)، سلسلة الأحاديث الصحيحة وشيء من فقهها وفوائدها (السلسلة الصحيحة)، المجلد الأول، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، الرياض، بالمملكة العربية السعودية.

Al-Albani, Muhammad Nasir al-Din (1415 AH), A Series of True Hadiths and some of its Jurisprudence and Its Benefits (Al-Silta Al-Saheehah), Volume I, Al-Ma'aref Library for Publishing and Distribution, Riyadh, Saudi Arabia.

أيوب، ناديا (٢٠٠١)، التقييم الذاتي وتقييم الآخرين للمهارات الإدارية في مستوى الإدارة الوسطى وعلاقته بنمط المدير في حل المشكلات في البنوك التجارية السعودية، مجلة دراسات، ٢٩ (١)، ص ص (١-٣١).

Ayoub, Nadia (2001). Self-Assessment and Evaluation of Others for Management Skills at the Middle Management Level and its Relevance to the Manager's Problem-Solving Style in Saudi Commercial Banks, Dirasat Journal, 29 (1), p. 1-31.

البخاري، محمد بن إسماعيل (١٤٢٣هـ). صحيح البخاري. دمشق- بيروت: دار ابن كثير.

Al-Bukhari, Muhammad Ibn Ismail (1423 Hijri). Sahih Al-Bukhari. Damascus - Beirut: Ibn Katheer Publishing House.

بطاح، أحمد (٢٠٠٦). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

Battah, Ahmed (2006). Contemporary Issues in Educational Management. Amman: Dar Al Shorouk for Publishing and Distribution.

بو عباس، فوزية (٢٠١٠)، درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة في دولة الكويت . (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة والقيادة التربوية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط :عمان.

Bou Abbas, Fawzeya (2010). The Level of Heads' of Scientific Departments Commitment to Administrative Work Ethics and its Relation to the Morale of Faculty Members in the Faculties of the Public Authority in Kuwait. (Unpublished Master Thesis). Department of Educational Leadership and Management, Faculty of Educational Sciences, Middle East University: Amman.

الجبين، ختام قاسم (٢٠١٧م). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنين التنظيمي لدى معلميه. (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم أصول التربية. كلية التربية ، الجامعة الإسلامية: غزة.

Al-Jaiyathi, Qatim Qasim (2017). The degree of principals' practice of ethical leadership and their relation to the behavior of organizational citizenship among their teachers, (unpublished master thesis),

Department of Education, Faculty of Education, Islamic University:  
Gaza.

الجعيد، منى عايش (٢٠١٥م)، واقع ممارسة مديري المعاهد العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة).  
(قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض).

Al-Jaeid, Mona Ayed (2015). The Reality of Practicing Ethical Leadership by the Directors of Scientific Institutes -at Imam Muhammad Bin Saud Islamic University- from the Teachers' Perspective. (Unpublished Master Thesis.) Department of Management and Educational Planning, Faculty of Social Sciences, Imam Muhammad Bin Saud Islamic University: Riyadh.

الحبسية، رضية بنت ناصر (٢٠٠٩م). واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي (الصفوف ١٠-٥) بسلطنة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

Al-Habsiya, Radia Bint Nasser (2009). The Reality of Ethical Leadership Practices in Basic Education Schools (Grades 5-10) in the Sultanate of Oman, (Unpublished Master Thesis), Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman.

الحبسية، رضية بنت ناصر (٢٠١٢م). القيادة الأخلاقية. ط ١. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

Al-Habasiya, Radia Bint Nasser (2012). Ethical Leadership. First edition. Oman: Dar Al-Hamed Publishing and Distribution House.

الحيصات، خالد وآخرون (٢٠١١م). أخلاقيات العمل الإسلامية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة المنارة للبحوث والدراسات ١١ (١) ٤٨-٦٢.

Al-Hayasat, Khalid et al. (2011). Islamic Business Ethics and their Impact on Enhancing Organizational Commitment in Jordanian Press Institutions from the Perspective of the Employees, Al Manara Journal for Research and Studies 11 (1) 48-62.

درادكة، أمجد والمطيري، هدى (٢٠١٧م)، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد ١٣، عدد ٢، ٢٢٣-٢٣٧.

Daradka, Amjad and Al-Mutairi, Huda (2017), The Role of Ethical Leadership in Enhancing the Organizational Trust of Principals of Primary Schools in Taif City From the point of view of teachers, The Jordanian Journal of Educational Sciences, Vol. 13, no. 2, 223-237.

راضي، جواد محسن؛ حسن، عبد الله كاظم (٢٠١٠م) العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٢١، ١٠٣-١٢٠.

Radi, Jawad Mohsen & Hassan, Abdullah Kazem (2010), The Relation between Ethical Behavior of Leadership and Organizational Commitment, Al-Gharee Journal for Economics and Administration Sciences, 21, 103-120.

الزهراني، علي (٢٠١٤م)، درجة التزام مديري مدارس التعليم العام بمحافظة قلوة بمبادئ القيادة الأخلاقية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الباحة: الباحة.

Al-Zahrani, Ali (2014). The Degree of Public Education Schools Principals' -in Qalwa Governorate- Commitment to the Principles of Ethical Leadership, (Unpublished Master Thesis), Department of Management and Educational Planning, Faculty of Education, Al-Baha University.

السعدان، حصة سعود (١٤٣٦هـ)، واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

Al-Saadon, Hessa Saud (1436 Hijri). The Reality of the Headmistresses' practice of Ethical Leadership in the Public Secondary Schools in Riyadh from the Teachers' Perspective, (Unpublished Master Thesis), Department of Management and Educational Planning, Faculty of Social Sciences, Al-Imam Muhammad Bin Saud Islamic University.

السكرانة، بلال (٢٠٠٩م). أخلاقيات العمل. ١. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

Al-Sakarna, Bilal (2009). Work ethics. Jordan: Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing.

الشتوي، سلمان (٢٠١٦). القيادة الأخلاقية القوة الناعمة، مجلة التدريب والتنمية، تاريخ الاطلاع في ٣٠ مارس ٢٠١٧م. الرابط الإلكتروني: <http://tra-dev.info/>.

Al-Shetwi, Salman (2016). Ethical Leadership, the Soft Power, Journal of Training and Development, Reviewing date: March 30<sup>th</sup>, 2017. Link: / <http://tra-dev.info>.

الشريفي، عباس، والتنح، منال (٢٠١١م)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣، ١٦٢-١٣٥.

Al-Sharafi, Abbas& Al-Tanah, Manal (2011), The Degree of Practicing Ethical Leadership by the Principals of Sharjah Private Secondary Schools and its Relation to Teachers' Empowerment, Journal of Educational and Psychological Sciences, 3, 135-162.

شراد، وافية (٢٠١٤). مساهمات أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري دراسة حالة مؤسستي سوناطراك وسونلغاز (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة محمد خيضر بسكرة.

Charrad, Wafia (2014). The Contributions of Management Ethics in Countering Administrative Corruption: A Case Study of Sonatrach and Sonelgaz (Unpublished Master Thesis), Mohamed Khider Biskra University.

الشمري، هدى علي جواد (٢٠٠٨)، الأخلاق في السنة النبوية، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان

Al-Shammari, Huda Ali Jawad (2008), Ethics in the Prophetic Sunnah, Dar Al-Manakh for Publishing and Distribution: Amman

الشملان، خالد عبد العزيز (٢٠١٤م، ديسمبر)، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي. ورقة مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية. الرياض. المملكة العربية السعودية.

Al-Shamalan, Khalid Abdul Aziz (December 2014). Ethical Leadership and its Relevance to Organizational Loyalty Levels, A paper presented to the Conference of Government Administrative Leaders in the Kingdom of Saudi Arabia. Riyadh. Kingdom of Saudi Arabia.

صديق، محمد جلال (١٩٩٦م)، دور القيم في نجاح البنوك الإسلامية، في سلسلة دراسات في الاقتصاد الإسلامي، القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي.

Sddeg, Mohammed Jalal (1996), The role of values in the success of Islamic banks, in a series of studies in Islamic economics, Cairo: International Institute of Islamic Thought.

الطراونة، تحسين (٢٠١٢م). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، ط ١، الرياض: جمعية نايف العربية للعلوم الأمنية.

Attarawneh, Tahseen (2012). Ethical Philosophy and Leadership Science and their Applications in Leading Security Teams, First edition, Riyadh: Naif Arab University for Security Sciences (NAUSS).

الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠١). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم. ط ٣. الأردن: دار وائل للنشر.

Attaweel, Hani Abdel Rahman (2001). Educational Management and Organizational Behavior of Individuals and Groups in Systems, Third edition. Jordan: Dar Wael Publishing House.

عابدين، محمد؛ وشعيبات، محمد؛ وحلبية، بنان (٢٠١٢م). درجة ممارسة المديرين القيادية الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ٢٨ (٢) ص ص ٣٢٧-٣٦٣.

Abdeen, Mohammed; Shuaibat, Mohammed; and Halabeya, Banan (2012). The Degree of Principals' Practice of Ethical Leadership as Perceived by the Public Schools Teachers in the Governorate of Jerusalem, Al-Quds Open University Journal for Research and Studies, 28 (2) p. 327-363.

عبود، نجم (٢٠١١م). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة، عمان، ط١  
Aboud, Najm (2011). Administrative Leadership in the 21<sup>st</sup> Century, Dar Safa for Printing, Amman, First edition.

العنبي، أحمد (٢٠١٣م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

Al-Otaibi, Ahmed (2013). The Degree of Secondary School Principals' Practice of Ethical Leadership and its Relation to their Organizational Values from the Teachers' Perspective in Kuwait (Unpublished Master Thesis), Faculty of Educational Sciences, Middle East University, Jordan.

عثمان، أسامة زيد الدين (٢٠-٢١ أبريل ٢٠٠٨م). المتطلبات الأخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة: دراسة تحليلية. ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي العربي الثالث، التعليم وقضايا المجتمع المعاصر، مصر: جامعة سوهاج.

Othman, Osama Zeid Addin (April 20-21, 2008). Ethical Requirements of School Leadership in the Light of Some Contemporary Social Variables: An Analytical Study, A paper presented to the Third Arab Scientific Conference, Education and Issues of Contemporary Society, Egypt: Sohag University.

العرايضة، رائدة هاني (٢٠١٢م). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

Al-Araida, Raeda Hani (2012). The Level of Ethical Leadership of the Principals of Public Secondary Schools in Amman and its Relevance to the Level of Practicing Organizational Citizenship Behavior from the Teachers' Perspective (Unpublished Master Thesis), Middle East University, Jordan.

العسال، خليفة حسين (١٩٩٢م)، التربية الخلقية في القرآن الكريم، مجلة كلية الشريعة والدراسات الإسلامية - جامعة قطر، ٨ (١٠)، ص ص ٥٠٧، ٥٥٠.



Al-Assal, Khalifa Hassin (1992), Moral Education in the Holy Quran, Journal of Sharia and Islamic Studies, University of Qatar, 8 (10), pp. 507, 550.

العقيل، عبد الله عبد اللطيف (٢٠٠٤). الإدارة القيادية الشاملة. الرياض: العبيكان.

Al-Aqeel, Abdullah Abdul Latif (2004). Comprehensive Leadership Management, Riyadh: Al-Obeikan.

العنقري، عبد العزيز بن سلطان (٢٠١٤م). أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسيوط (٥٧)، ٢٦٠-٢٢٥.

Al-Anqari, Abdulaziz Bin Sultan (2014). The Impact of Managers' Ethical Leadership Practices in Achieving Organizational Excellence, An Applied Study on the Governorates of Makkah, the Scientific Journal, Faculty of Commerce, Assiut University (57), 225-260.

الهندي، محمد (٢٠١٣م)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

Al-Hendi, Muhammad (2013). The Degree of Practicing Ethical Leadership by Secondary School Principals in Gaza Governorates and its Relevance to Empowering Teachers, (Unpublished Master Thesis), the Islamic University, Gaza.

علي، بدر الدين (٢٥-٢٧ يناير ١٩٩٧). أخلاقيات الإدارة التعليمية في المجتمع الأمريكي. ورقة مقدمة للمؤتمر السنوي الخامس أخلاقيات الإدارة التعليمية، المنعقدة بتاريخ ٢٥-٢٧ يناير ١٩٩٧م، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس.

Ali, Badreddin (January 25<sup>th</sup>-27<sup>th</sup>, 1997). Ethics of Educational Administration in the American Society. A paper presented to the Fifth Annual Conference on Ethics of Educational Administration held on January 25<sup>th</sup>-27<sup>th</sup>, 1997, Cairo: the Egyptian Association of Comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education, Ain Shams University.

عواد، راشد (٢٠١٤م) الرضا عن الأجر كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، مجلة البحوث الإدارية ٣٥(١)، ٢٢٤-٢٤٠.

Awad, Rashed (2014). Satisfaction with Wages Being A Moderator Variable in the Relation Between Ethical Leadership and Ethical Behavior, An Applied Study on Telecom Egypt, Journal of Administrative Research 35 (1), 224-240.

الغالبى، طاهر محسن ؛ العامري، صالح مهدي (٢٠١٠)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

Al-Ghalbi, Taher Mohsen & Al-Amri, Saleh Mahdi (2010). Social Responsibility and Business Ethics, First edition, Amman: Dar Wael for Publishing and Distribution.

قزق، محمود نايف (٢٠٠٥م)، درجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسال ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية: عمان.

Qazaq, Mahmoud Nayef (2005). The Degree of Commitment of the Heads of Academic Departments in Jordanian Official Universities to the Professional Ethics from the Perspective of Faculty Members, Unpublished Master Thesis, Department of Educational Administration, College of Higher Education Studies, Amman Arab University: Amman.

الكبير، أحمد (٢٠١٦). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. ج ١، السعودية: دار الملك فهد للطباعة.

Al-Kabeer, Ahmed (2016). Ethical Leadership from an Islamic Perspective, A Theoretical Applied Comparative Study, Part 1, Saudi Arabia: King Fahd Press House.

المرسي، حسن السعيد (١٤٢٧هـ) الأخلاق الإسلامية، ط٢، الدمام: مكتبة المتنبى.

Al-Morsi, Hassan Al-Saeed (1427) Islamic Ethics, I 2, Damman: Al-Mutanabi Library.

المطيري، ماجد لافي (٢٠١٤م)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر معلميه. رسال ماجستير غير منشورة. قسم الأصول والإدارة التربوي، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية: عمان.

Al-Mutairi, Majid Lafi (2014). The Level of Practicing Ethical Leadership by Secondary School Principals in Kuwait and its Relevance to Job Performance from the Teachers' Perspective, Unpublished Master Thesis, Department of Assets and Educational Management, Faculty of Educational and Psychological Sciences, Amman Arab University: Amman.

نسيمة، خدير (٢٠١٥). مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، (رسالة دكتوراه)، جامعة محمد بو قررة، الجزائر.

Nasima, Khadir (2015). The Contribution of Administrative Leadership Ethics to the Leadership of the Algerian Economic Organizations, (Ph.D. Thesis), University of M'Hamed Bougara, Algeria.

الهدبان، إسلام (٢٠٠٩م)، درجة الالتزام بممارسة المدونة الأخلاقية في السلوك الإداري لدى مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

Al-Hadban, Islam (2009). The Degree of Basic Schools Principals' Commitment to Applying the Ethical Code in the Administrative Behavior in Greater Amman Education Directorates, (Unpublished Master Thesis), University of Jordan, Amman, Jordan.

الهندي، محمد (٢٠١٣م)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

Al-Hendi, Mohammed (2013), The Degree of Secondary School Principals' -in Gaza Governorates- Practice of Ethical Leadership and its Relevance to the Degree of Teachers' Empowerment, (Unpublished Master Thesis), the Islamic University, Gaza.

وزارة الخدمة المدنية، (١٣٩٧هـ)، اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية.

Ministry of Civil Service, (1397 AH), the executive regulations of the civil service system.

وزارة التربية والتعليم، (١٤٢٧هـ)، ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم، ط ١، الرياض.

Ministry of Education, (1427H), Code of Ethics of the Teaching Profession, First edition, Riyadh.

وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠١٥م)، موجز خطة التنمية العاشرة وأولوياتها.

Ministry of Economy and Planning (2015). Summary and Priorities of the Tenth Development Plan.

يالج، مقداد (١٩٩٦). التربية الأخلاقية الإسلامية. الرياض: دار عام الكتب للطباعة والنشر.

Yalgen, Meqdad (1996). Islamic Ethical Education, Riyadh: Dar Aam Al Kotob Press and Publishing House.

يحيى، سجي (٢٠١٠م). درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

Yahya, Saji (2010). The Degree of Palestinian Public Secondary Schools Principals' Commitment to the Ethics of the School Administration Profession from the Teachers' Perspective, (Unpublished Master Thesis), An-Najah National University, Nablus, Palestine.

## ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Daft, R. (2003). Management, South-Western & College Publishing Co.
- Karakose, T. (2007). High School Teachers' Perceptions regarding Principals' Ethical Leadership in Turkey, Asia Pacific Education Review, 8 (3): 464-477.
- Brown, G., Irby, B & Lingling, Y. (2008). Principals' Ethical and Social Justice Leadership in Servicing English Language Learners: Teacher Perceptions, National Forum of Educational Administration & Supervision Journal. 25, (3): 4-27
- Turhan, M & Celike, V. (2011). The Effect of Ethical Leadership Behaviors of School Principals on Social Justice in School, E-journal of new world science academy, Educational science, 6, (1): 438- 452. دراسة
- Fulmer, R. (2004). The Challenge of Ethical Leadership. Organizational Dynamics, 33 (3), 307-317.
- Brown, M. (2007). Misconception of Ethical Leadership How to Avoid Potential Pitfalls. Organizational Dynamics, 36 (2), 140-155. 2
- De Hoogh, A., & Den Hartog, D.(2008). Ethical and Despotic Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates Optimism: A Multi-Method Study, The Leadership Quarterly. Vol 19, PP297-311.
- Trevino, L.K.; Brown, M. & Hartman, L.P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions. From Inside and Outside the Executive Suite. Human Relations. 56 (1) 5-37.

## رابعاً: المراجع الإلكترونية: Fourthly: E-References

جامعة الملك سعود:

**King Saud University:**[http://celt.ksu.edu.sa/sites/celt.ksu.edu.sa/files/imce\\_images/report2.pdf](http://celt.ksu.edu.sa/sites/celt.ksu.edu.sa/files/imce_images/report2.pdf)