

## البحث السادس :

واقع أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة  
الخرج

### إهداء :

أ / هياء بنت شليفي بن مطلق السبيعي  
قسم الإدارة والإشراف التربوي كليات الشرق العربي للدراسات العليا  
بالمملكة العربية السعودية

أ.د/ عبدالرحمن بن عبدالوهاب بن سعود الباطين  
أستاذ الإدارة التربوية بقسم الإدارة التربوية كلية التربية  
جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية



## واقع أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج

أ / هياء بنت شافي بن مطلق السبيعي

قسم الإدارة والإشراف التربوي كليات الشرق العربي للدراسات العليا  
بالمملكة العربية السعودية

أ.د/ عبدالرحمن بن عبدالوهاب بن سعود الباطين

أستاذ الإدارة التربوية بقسم الإدارة التربوية كلية التربية

جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية

### • مستخلص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج، والتعرف على المعوقات التي تواجه قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج لممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية؛ ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد المنهج الوصفي المسحي، وقد اعتمدت الباحثة على (الاستبانة) أداة للدراسة في جمع المعلومات والبيانات من واقع الدراسة الميدانية؛ والتي طبقت في مجتمع الدراسة الذي تكون من معلمات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج والبالغ عددهن (١٠١) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أن معلمات المرحلة الثانوية موافقات على ممارسة قائدات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الأخلاقية بدرجة عالية، وجاءت في المرتبة الأولى "الصفات الإدارية"، أما بالمرتبة الأخيرة فقد جاءت "الصفات الشخصية". وأن أفراد الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية موافقات بدرجة منخفضة على معوقات أبعاد القيادة الأخلاقية، وجاءت بالمرتبة الأولى "المعوقات الشخصية"، أما بالمرتبة الأخيرة فقد جاءت "المعوقات الإنسانية".

الكلمات المفتاحية : القيادة الأخلاقية – قائدات المدارس الثانوية

*The Reality of the Dimensions of Ethical Leadership Among the  
Leaders of Secondary Schools in Al-Kharj Governorate*

*Haya bint Shafi bin Mutlaq Alsubaie*

*Supervised by: Prof. Abdulrahman bin Abdulwahab Al- Babtain*

### Abstract

*The study aimed to identify the degree of ethical leadership practice among secondary school leaders in Al-Kharj Governorate, and to identify the obstacles that face secondary school leaders in Al-Kharj Governorate to specific practices of ethical leadership. To achieve the objectives of this study, the descriptive survey method was adopted, and the researcher (questionnaire) has achieved a tool for the study in collecting the information that results from the reality of the field study; Which was applied in the study community, which is one of the teachers of the secondary schools in AL-Kharj, whose number is (101) female teachers The main results of the study: Secondary school teachers agree to secondary school leaders practicing ethical leadership dimensions with a high degree and came in the first place "administrative attributes", while the last level came as "personal attributes". The study members of secondary school teachers have low-level approvals on the obstacles of the dimensions of moral leadership, and came in the first place "personal obstacles", while the last level came "humanitarian obstacles".*

**Keywords :** *Ethical Leadership - Leaders of Secondary Schools.*

• المقدمة:

القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، والقائد الإداري هو الذي يقود التنظيم، ويحقق فيه التنسيق بين وحداته وأعضائه، والقائد الناجح هو الذي يجعل العمل أكثر ديناميكية وحركية، وتبرز أهميته من أنه يقع عليه العبء الأكبر في تحقيق أهداف المدرسة، فالقيادة بشكل عام تعني القدرات والإمكانات الاستثنائية المتوفرة في الفرد الموجود في موقع القيادة، والتي من خلالها يستطيع توجيه تابعيه، والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف.

وكثيراً ما يرتبط نجاح المدرسة بالکیفیه التي يديرها القائد، وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه؛ إذ أنه المسؤول عن تنفيذ السياسات والبرامج التعليمية، وعن ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس أمام الآخرين، ويتطلب ذلك أن يتحلى القائد بمستويات رفيعة من السلوك الأخلاقي، وأن تنسجم ممارساته مع الأسس الإدارية العقلانية السليمة، ومع الفلسفة التربوية القويمة، وهذه المسؤولية الموضوعية للقائد هي الفكرة الأساسية في تطوير الأخلاق الخالصة بالدور الإداري؛ ونظراً لأن قيادة القائد أثرها في المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي، فإنه مطالب بتحويل القيم الأخلاقية الداخلية في وجدانه وتفكيره لتعكس إلى سلوك خارجي والتزام بالصدق والأمانة والعدل والحرص وغيرها من الممارسات الأخلاقية (المهيرات، ٢٠١٦م، ٢).

وتعد الأخلاق والقيم إحدى الركائز المهمة لأي مجتمع بشري؛ حيث شغلت اهتمام كثير من الفلاسفة والمفكرين والمربين عبر العصور المختلفة؛ وذلك لارتباطها بشكل مباشر بتوجيه السلوك الإنساني، ولقد اهتم الدين الإسلامي ببناء منظومة القيم لدى المجتمع المسلم وحث عليه، بل رتب عليه الأجر الوفير؛ وبعث الله سبحانه وتعالى نبيه صلى الله عليه وسلم لإتمام مكارم الأخلاق، وكما ترتقي الأمم بالأخلاق فإن المؤسسات ومنظمات الأعمال كذلك ترتقي وتزدهر وتتطور إذا توافرت وسادت فيها القيم والمبادئ والأخلاق، وتعد المنظومة التربوية إحدى الركائز المهمة في أي مجتمع؛ لأنها هي المنطلق لتحقيق التنمية الشاملة للفرد والمجتمع في مختلف المجالات (الشتوي، ٢٠١٧م، ١٢١).

ويعد الالتزام بالمعايير الأخلاقية كالعدالة، والنزاهة، والأمانة، والمساواة، وحماية قيم الديمقراطية، والشفافية، واحترام التنوع، وغيرها من المعايير من أساسيات نجاح أي مؤسسة، وتعمل القيادة التربوية الناجحة على تحقيق رغبات العاملين، وإشباع حاجاتهم، وتحاول الانتفاع من ضرورة البواعث الذاتية والحوافز الداخلية لنشاط كل فرد، وذلك من خلال دراسة أفراد الجماعة، والتعرف على الفروق الفردية بينهم، وأحكام القادة من يعتمد في تحقيق ذلك على سياسة المساواة وعدم التعالي على الآخرين (الخروصي، ٢٠١٤م، ٢).

والقيادة الأخلاقية تنشأ عندما يظهر القادة جانبين أخلاقيين، هما الجانب الشخصي الأخلاقي، وجانب المدير الأخلاقي، فالقيادة تحيط بشخصية القائد وما يفعله (Sutherland, 2010)، وتتمثل الخصائص العامة للقيادة الأخلاقية في أربع

سمات، هي: التوجه بالأفراد، ووضوح التصرفات والسمات الأخلاقية، ووضوح المعايير الأخلاقية والمساءلة، واتساع الوعي الأخلاقي (yilmaz, 2010).

لذلك أشارت دراسة الحارثي (٢٠١٩م) إلى أهمية تجسيد مبادئ القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس؛ ليكن أكثر انغماساً في الثقافة التنظيمية للمدارس، وبناء على ما سبق ونظراً لأهمية توفر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس، جاءت هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على واقع أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية في محافظة الخرج.

#### • مشكلة الدراسة:

إن الالتزام بأخلاقيات العمل يعني انخفاض الممارسات غير العادلة، وتوافر الفرص المتكافئة، وإسناد العمل لمن هم أفضل علماً وكفاءة وتوجيه الموارد لما هو أنفع، وزيادة ثقة الأفراد بأنفسهم ومؤسساتهم ومجتمعهم، وانخفاض القلق والتوتر داخل المدرسة، وتعد الأخلاق هي قلب القيادة، وإن القيادة الأخلاقية ترتبط بالحس الأخلاقي لدى الفرد؛ مما يتطلب أن ينمي المديرون حسهم الأخلاقي من خلال ممارسة الفضائل، ودمج المبادئ الأخلاقية في سلوكهم في كل الظروف.

وتعد القيم الأخلاقية والمنبثقة أصلاً من قيم المجتمع المحيط من الركائز المهمة التي تركز عليها أي مؤسسة في عملها، فالسلطات التي يتمتع بها المديرون قد تجبر العاملين على الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات، وتؤمن سير العمل، وتدفع إلى الابتكار والإبداع الذي من شأنه الارتقاء بنوعية الإنجاز، وبذلك يتضح دور القيم الأخلاقية التي تؤثر في أداء المدرسة وتحسين مخرجاتها من خلال التأثير الإيجابي في اتجاهات العاملين وأنماط سلوكهم، وزيادة ولائهم للمؤسسة والذي يؤدي بدوره إلى الوصول لأعلى مستويات الإنجاز (الروسان، ٢٠١٨م، ١٢١).

ولما كانت أبعاد القيادة الأخلاقية انعكاساً للممارسات الأخلاقية للقائد، والتي ينبغي أن تنعكس بشكل إيجابي على أداء العمل والمعايير التي يتم خلالها ربط المعلمين بالمدرسة، أصبحت الحاجة ملحة إلى دراسة الممارسات الأخلاقية للقائد في المدرسة؛ لغرض تنمية الالتزام التنظيمي في نفوس المعلمين فهو يزيد من ارتباطهم بالعمل وبذل الجهود، وإخلاصهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتحفيزهم وزيادة درجات الالتزام بأهداف وقيم المدرسة، بالإضافة إلى تحقيق التميز في أدائهم (الحارثي، ٢٠١٩م، ٦).

وقد أكدت دراسة الحقباني (٢٠١٨م، ١٥٢) إلى أن عدم الأخذ بالقيادة الأخلاقية يفضي إلى العديد من السلوكيات التي تمثل بعض الإشكاليات الأخلاقية، سواء على صعيد القائد نفسه، أم العاملين، والمتمثلة في تضارب المصالح، والتراخي وعدم الإخلاص في العمل، والإخلال بالثقة فيما بينهم.

وقد أشارت نتائج عدد من الدراسات إلى ضعف تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية، ومن تلك الدراسات دراسة الروسان (٢٠١٤م)، كما أشارت دراسة الشتوي (٢٠١٧)

إلى أن ممارسة قادة المدارس لأبعاد القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة متوسطة وجاء ترتيب الأبعاد على النحو التالي: الخصائص الشخصية الأخلاقية، يليها العلاقات الإنسانية، ثم السلوكيات الإدارية؛ لذلك جاءت هذه الدراسة التي تحاول الباحثة من خلالها الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما واقع ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج؟

#### • أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ◀ ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج من وجهة نظر المعلمات؟
- ◀ ما المعوقات التي تواجه قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات؟

#### • أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ◀ التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج.
- ◀ التعرف على المعوقات التي تواجه قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج لممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية.

#### • أهمية الدراسة:

• أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

- ◀ يمكن أن تسهم هذه الدراسة في زيادة الوعي لدى قائدات المدارس الثانوية بأبعاد القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية، الصفات الإدارية، العمل بروح الفريق).
  - ◀ يمكن أن تسهم هذه الدراسة في إبراز أبعاد القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية، الصفات الإدارية، العمل بروح الفريق) لدى قائدات المدارس الثانوية.
  - ◀ إثراء المكتبة العربية في مجال الإدارة التربوية ببحوث حديثة في مجال الأبعاد الأخلاقية لقائدات المدرسة.
- ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

- ◀ يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في إفادة متخذي القرار في إدارة التعليم والإدارة المدرسية بواقع ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية للإفادة منها في تحسين وتطوير أداء الإدارة المدرسية.
- ◀ تتطلع الدراسة الحالية إلى المساهمة في فتح المجال لإجراء دراسات مماثلة لقياس درجة توافر الأبعاد الأخلاقية الأساسية لقائدات المدرسة.

• مصطلحات الدراسة:

١. القيادة الأخلاقية (Ethical leadership): هي مجموعة السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه المتعلم، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعا لمجتمعه ووطنه (القرني، ٢٠١٦م، ٦٥٧).

تعرف القيادة الأخلاقية إجرائياً بأنها ما تمتلكه قائدات المدارس الثانوية في محافظة الخرج من خصائص وخبرات في إطار أبعاد (الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية، الصفات الإدارية، العمل بروح الفريق) وتوظيفها في عملها؛ مما يسهم في تعزيز المظاهر الإيجابية للتعاون داخل المدرسة، والتغلب على أي مظاهر سلبية بين أعضاء المجتمع المدرسي.

٢. الصفات الشخصية (Character Traits): تعرف الصفات الشخصية إجرائياً بأنها مجموعة من الخصال والطباع المتنوعة التي يجب توافرها في قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج، والتي تنعكس على تفاعلهم مع البيئة المحيطة.

٣. العلاقات الإنسانية (Human Relationships): تعرف العلاقات الإنسانية إجرائياً بأنها جملة من التفاعلات التي تحدث بين قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج والعاملين والمجتمع المحيط بهن لتحقيق هدف محدد.

٤. الصفات الإدارية (Administrative Qualities): تعرف الصفات الإدارية إجرائياً بأنها مجموعة من السمات الفنية التي يجب توافرها في قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج والتي تؤهلهم لقيادة المجموعة.

٥. العمل بروح الفريق (Teamwork): يعرف العمل بروح الفريق إجرائياً بأنه تكامل جهود قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج والعاملات فيما بينهن من أجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة.

• حدود الدراسة:

« الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على واقع أبعاد القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية، الصفات الإدارية، العمل بروح الفريق) ومواقفها.

« الحدود البشرية: شملت الدراسة الحالية معلمات المرحلة الثانوية.  
« الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الحالية على مدارس التعليم العام الحكومي المرحلة الثانوية بمحافظة الخرج.

« الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٤١هـ الموافق ٢٠٢٠م.

### • الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري: القيادة المدرسية وقائد المدرسة، والقيادة الأخلاقية ومعوقاتها .

### • المحور الأول: القيادة المدرسية:

### • مفهوم القيادة المدرسية:

حظي موضوع القيادة المدرسية باهتمام الكثير من الباحثين، وتناولته دراسات متعددة من جوانب مختلفة؛ وذلك لأن القيادة المدرسية تضطلع بأدوار ومسؤوليات تمثل بوابة التحول الحقيقي في تطوير البيئة المدرسية، لذلك تناولت الباحثة مفهوم القيادة المدرسية وأهميتها وأهدافها ومهامها ووظائفها، وذلك على النحو التالي:

تعرف القيادة المدرسية بأنها عملية تنسيق الجهود، واستغلال الموارد المدرسية المتاحة لتلبية الاحتياجات التربوية، ومساعدة الطلاب على التعلم إلى أقصى حد تسمح به قدراتهم، وتهيئتهم للحياة والاندماج في المجتمع (القحطاني، ٢٠١٨م، ٣٠٤).

وتعرف أيضاً بأنها قدرة القيادي المدرسي على الوعي المتزايد بالمواطنة العالمية، وجعل مدرسته تنظر لنفسها من خلال علاقتها بمجتمعها الواسع والعالم الذي تنتمي إليه، والتكيف مع الظروف المتجددة، والبقاء فعالة وسط السياقات المتغيرة، واتخاذ القرارات المنسجمة مع التوجهات في سياقها المحلي والعالمي، وامتلاك المرونة، وتعزيز عمليات التغيير والإبداع، والعمل بانفتاح مع جهات نظر متعددة؛ لتحقيق الأهداف المنشودة (الغامدي، ٢٠١٧م، ٢٢٨).

وعرفها الصقر (٢٠١٩م، ٤١٤) بأنها القيادة التي تقوم بتوجيه القوى العاملة في المدرسة نحو تحقيق الأهداف التربوية بأسلوب علمي ديمقراطي يدفع العاملين للانقياد له والتعاون في سبيل تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة.

### • أهداف القيادة المدرسية:

إن الهدف الرئيس لقائد المدرسة هو العمل على توجيه جهود المعلمين، وتنسيقها لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة من هذه المؤسسة، ومن ثم يكون هدف قادة المدارس هو العمل على تحسين عملية التعليم وتوجيه المعلمين في اختيار الخبرات التي تساعد على النمو الشخصي (الخميس، ٢٠١٩م، ٤٥).

وقد أضاف (day and sammons, 2014) مجموعة من الأهداف الخاصة بالقيادة المدرسية والتي من الممكن أن يتم ترجمتها وتطبيقها في الواقع، وهي:

- ◀ العمل على تمثيل جميع الجهود والنشطة والسلوكيات والأفعال التي تصدر عن أعضاء الإدارة المدرسية بصورة مقصودة وغير مقصودة.
- ◀ العمل على تشكيل شخصية الطلاب من جميع النواحي (روحياً، وعقلياً، واجتماعياً، ونفسياً).

◀ العمل على إنجاز عمليات الإدارة من (تخطيط، وتنظيم، ومتابعة وإشراف) داخل المدرسة بشكل فاعل.  
◀ العمل على مراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام بما يتناسب مع قدرات واستعدادات العاملين في المدرسة.  
◀ المساهمة في أداء العاملين في المدرسة لمهامهم بفاعلية وكفاءة.  
◀ العمل على توفير مناخ تسوده العلاقات الحسنة والروح الطيبة.  
وقد أشار الغامدي (٢٠١٩م، ٢٢٠) إلى أن أهداف القيادة المدرسية تتمثل فيما يلي:

◀ الأهداف التربوية والثقافية: وتتمثل في تنمية ميول الطلاب ورغباتهم عن طريق تزويدهم بالخبرات التي تتناسب مع ميولهم ومهاراتهم.  
◀ الأهداف الاجتماعية: والمقصود منها تعريف الطالب بواجباته نحو أسرته وبيئته ومجتمعه ووطنه والعمل على تحفيزه على إقامة العلاقات الإيجابية بينه وبين الآخرين ضمن إطار المشاركة الفعالة ومد يد التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق أهداف المجتمع.  
◀ الأهداف الدينية: وتتمثل في إدراك الطلاب للعقيدة الإسلامية وفهمها فهماً سليماً مع العمل على زرع القيم والأخلاق الحسنة في نفوس الطلاب وتنقية عقولهم من شوائب العصر.  
◀ الأهداف الاقتصادية: وتكمن في بيان مصادر الثروة الطبيعية للطلبة داخل أوطانهم، وتوضيح كيفية الحفاظ عليها، وتنميتها بهدف تحسين المجتمع.  
• مفهوم قائد المدرسة:

يحتل قائد المدرسة مكانة عظيمة في العملية التعليمية، ويقوم بدور كبير وفعال في الميدان التربوي، فهو المرشد والموجه لمن حوله.

تعددت تعريفات قائد المدرسة لدى الباحثين والمفكرين ومنها استنبطت نظريات الإدارة، ومن ذلك أنه ممارس يتمتع بوجود احترافية ومهارة مرنة، والتزام طوال الحياة بتحسين الفرد والمؤسسة، فالقادة الحقيقيون هم متعلمون أولاً (إركينز، دوفور، ١٤٣٦، ٣٣).

وقد عرفت خليفات (١٤٣٤، ٧١) بأنه الشخص القيادي القادر على التأثير على الآخرين وتغيير في سلوكهم، ويحتل مرتبة معينة في مجموعة العمل، ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسب مع تلك المرتبة.

ومن ذلك يتضح أن للقائد دور كبير وبارز في التأثير على الآخرين من خلال معرفته التامة بما يناط به من مسؤوليات ومهام، وحرصه الدائم على تطبيق اللوائح والأنظمة المدرسية .

• مهارات قائد المدرسة:

يتمتع القائد المدرسي بعدد من المهارات التي لا بد التحلي بها، ومنها ما أشار إليها (القرشي، ٢٠١٩م، ١٣١):

«المهارات الإنسانية: وتتعلق هذه المهارات بالعلاقات القائمة بين القائد والعاملين بالمدرسة من موظفين ومعلمين وطلبة وكذلك مدى تأثيره فيهم من جهة، وتأثرهم به من جهة أخرى.

«المهارات الذاتية: وتتمثل في قدرة القائد على بذل المزيد من العطاء نحو مدرسته، وتحقيق البراعة والإبداع التي يوضحها في مواقف تستدعي منه ذلك، ودرجة الانضج الانفعالي في السيطرة على الموقف والظروف الطارئة.

«المهارات الفنية (التخصصية): وتبرز في قدرة القائد على صياغة الأهداف بصورة مبدعة وفنية، وتحويل السياسات العامة إلى إجراءات، وتحديد معايير التقييم، وتطبيق المعايير وتصميم النظم، وإجراء المتابع، وذلك لتحقيق أهداف العملية التعليمية بصورة فعالة وناجحة.

وأضاف المغيدي وحافظ والبحيري (٢٠١٢م، ٢٠٦) عدداً من المهارات الأخرى تتمثل فيما يلي:

«مهارة الاتصال الفعال: ويقصد بها نقل الأفكار والمعلومات المتعلقة بالمهام الإدارية من قائد المدرسة إلى المعلمين أو العكس أو من مجموعة العاملين إلى مجموعة أخرى.

«مهارة إدارة الأزمة: فمن المهارات الهامة لقائد المدرسة الإلمام بخصائص الأزمة والتي تتسم بأنها نقطة تحول أساسية في ظواهر إدارية أو متغيرات بيئية متتابعة ومتسارعة وتسبب درجات متفاوتة من التوتر والقلق للقائمين بالإدارة.

«مهارة تطبيق الإدارة بالأهداف: وتقوم هذه المهارة على التزام قائد المدرسة بعدد من الأسس منها الإدارة بالمشاركة، والمراجعة الدورية والمستمرة لتحقيق الأهداف والتغذية العكسية حيث يقوم القادة بتبادل الرأي مع المرؤوسين حول الأهداف، ثم يزودوا المعلمين بمعلومات حول تقدمهم نحو تحقيق الأهداف.

وأضافت فرح (Farah, 2013) عدد من المهارات الأخرى تتمثل فيما يلي:

«المهارات العملية: وتتجلى هذه المهارات في قدرة القائد المدرسي على تأدية واجباته وحل المشكلات بالطرق السليمة عندما تعترض عمله الوظيفي بهدف إنجاز أهداف المدرسة التعليمية وتوفير تعليمات وتوجيهات لمجتمع المدرسة ودعوتهم للمشاركة في تطوير برامج التعليم.

«المهارات الاجتماعية: وتبرز من خلال قدرة القائد على الاتصال والإصغاء، وامتلاكه لمهارة التحدث مع العاملين واحترام رغباتهم والاستجابة لمطالبهم واستفساراتهم والاستماع إليها.

«مهارة التفويض: وتتجلى في قدرة القائد على تفويض الصلاحيات عن طريق إسناد سلطات تخصص مستوى إداري أعلى للمرؤوس من المستوى الإداري الأقل منه ليباشر السلطات المفوضة إليه بالنيابة عن رئيسه صاحب السلطة الأعلى.

«المهارات الفكرية (العقلية): وتتجلى في قدرة القائد على التخطيط والرؤية الاستراتيجية وعملية تحديد الأهداف وتحديد ما يجب القيام به لتحقيقها إضافة إلى عملية صنع القرار الذي يضمن النجاح لمؤسساتهم وإدارتها.

• وظائف قائد المدرسة:

تتمثل أهم وظائف قائد المدرسة فيما يلي (القحطاني، ٢٠١٨م، ٣٠٤):

«وظيفة التخطيط: إن التخطيط هو الترجمة العملية للأهداف التعليمية، وما يجب أن ينفذ من برامج ويتضمن توضيح الأهداف وتنسيقها وتصنيفها حسب أهميتها، ووضع معايير الأداء وجدولة الأعمال زمنياً، ومن خلال هذه الوظيفة يهتم قائد المدرسة بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية المعلنة.

«وظيفة التنظيم: ويقصد بها توزيع الأعمال المختلفة على العاملين كل في مجال تخصصه، وإعطاء هؤلاء العاملين الصلاحيات لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال في أقصر وقت ممكن، وبأقل تكلفة وبأعلى مستوى للأداء.

«وظيفة التوجيه: هو عملية هدفها التأكد من النتائج التي تحققت أو تلك التي في سبيلها إلى التحقق مطابقة للأهداف المقررة أو غير المطابقة، ومن خلال المتابعة تقدم تغذية راجعة فورية.

«وظيفة الرقابة: هو الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له سواء كان ذلك يتعلق بالدراسة أو الأنشطة المدرسية أو الأعمال الإدارية أو غير ذلك مما تقدمه المدرسة أو تقوم به من الخدمات التربوية.

• المحور الثاني: القيادة الأخلاقية.

• مفهوم القيادة الأخلاقية:

تعرف القيادة الأخلاقية بأنها عبارة عن مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المتعلم مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة، والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً لنفسه ومجتمعه (ناصر، ٢٠١٨، ٩).

في حين عرفها درادكه (٢٠١٧، ٢٧) بأنها "مجموعة القيم، والمعايير والسلوكيات الأخلاقية التي تمارسها الإدارة المدرسية عند تعاملها مع العاملين بها، وتقاس من خلال رضى العاملين عن تلك الإدارة في جوانب الصفات الشخصية، والصفات الإدارية، والعلاقات الإنسانية".

فيما أشار علي (٢٠١٩، ٥٦٠) إلى أنها "خلق مجتمع مدفوع بواسطة القيم، حيث يتم خلق الثقافة التنظيمية المدفوعة بواسطة الرؤية والقيم، والتي تعمل على بناء فريق العمل، وتطوير القيادة والتحول الثقافي، وتعمل القيم على تقوية الثقة بين القائد والتابع، كما تؤدي إلى خلق الاتصال، ووضوح الرؤية، وفهم المنظمة المدفوعة بواسطة القيم".

• أهمية القيادة الأخلاقية

إن التزام القائد التربوي بأخلاقيات المهنة يعد عاملاً مهماً وأساسياً في نجاح المؤسسات التربوية، وتعزيز إنتاجيتها، وتحسين جودة مخرجاتها، حيث أن أخلاقيات القائد تقود إلى بذل الجهد وتأدية العمل بأمانة وتحمل المسؤولية بلا تردد.

وفي هذا الصدد أشار الصالحي (٢٠١٨، ١٢) إلى أهمية القيادة الأخلاقية، حيث أن ما أفرزته الأزمات الحالية أدت إلى الحاجة الماسة إلى قيادات أخلاقية تتمتع بالمهارات اللازمة للقيادة بطرق فعالة للمضي بالمنظمات إلى النجاح والتفوق، ويعد غياب القيادة الأخلاقية في المنظمة سببا لفشلها في تحقيق أهدافها، وقد يترتب على هذا الفشل انهيار المنظمة؛ لما يسببه من ضعف لعنويات الأفراد، ويفقدهم ثقتهم بالقائد، وتحتاج أي علاقة للثقة المتبادلة بين أطرافها الالتزام بهذه العلاقة، ومن هنا يأتي دور الأخلاق في توطيد وتوثيق الصلة بين القائد والمرؤوسين، إذ أن إدراكات المرؤوسين للقيادة الأخلاقية التي يمارسها قائدهم تجعلهم يؤمنون به وتزداد ثقتهم به، وهو ما يؤدي بدوره إلى استجاباتهم للمسؤولية عن عملهم من منطلق حرصهم الدائم على الالتزام بعلاقاتهم بالقائد.

في حين أشار محمد (٢٠١٩، ٥٤) إلى أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً مهماً وحيوياً في المنظمات بشكل عام حيث تؤثر بشكل مباشر على مناخ العمل داخل المنظمة ونستعرض تلك التأثيرات الإيجابية على النحو التالي:

- ◀ الوقوف على الأخطاء وتصحيحها.
- ◀ مناقشة المشكلات ومعالجتها بشكل مستمر.
- ◀ اتخاذ القرارات الأخلاقية.
- ◀ دعم وتشجيع السلوك الأخلاقي.
- ◀ خلق نماذج الدور للسلوكيات الملائمة من الناحية الاجتماعية.
- ◀ تحديث وتطوير سياسة المنظمة.
- ◀ التوجه الأخلاقي للمنظمة.
- ◀ زيادة الثقة في الإدارة.
- ◀ زيادة التعلم التنظيمي.
- ◀ ارتفاع مستوى الرضا عن العمل وزيادة الالتزام التنظيمي.
- ◀ زيادة القدرة على الإبداع والابتكار داخل مكان العمل.

فيما أشار الفقيه (٢٠١٩، ٤) إلى أهمية القيادة الأخلاقية بالنسبة للمؤسسات التربوية، وقد تمثلت تلك الأهمية في أن القائد التربوي المكلف بالقيام بجميع الأعباء الوظيفية في المدرسة، ويساعد في ذلك المعلمون لينتج من خلال ذلك صياغة شخصية عملية قوية سليمة تتمتع بالخلق القويم، وتترسخ فيها القيم السامية؛ لذا فإن المدير له الدور الكبير في صلاح المدرسة أو إفسادها، ويؤثر فساد المدير على المدرسة على ناحيتين، الأولى هي ملئ الوظائف بمن هم على شاكلة القائد الفاسد؛ مما يؤثر على القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة، الشق الثاني هو تدني احترام المرؤوسين للمدير، ولمركزة القيادي بشكل عام، وهو ما يؤثر كذلك على علاقة المدير مع المعلمين وبالتالي على مخرجات العملية التعليمية.

هذا وقد ويرى سكجها (٢٠١٥، ٢٥) إلى أن أهمية القيادة الأخلاقية تكمن في صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن

يعيش أخلاقيات مزدوجة بعضها منسوب إلى حياته العامة "الشخصية"، وبعضها الآخر منسوب للعمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية ولا يحصل بينهما تضارب أو تعارض، وكذلك اعتماد معايير الأخلاقيات في تقييم أداء المنظمة إلى جانب معايير الربحية، بالإضافة إلى بناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاء ومطالب الأخلاقيات، وإشاعة قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل، ومساعدة الآخرين مما يسهم في إيجاد مناخ أخلاقي في المنظمة، كما أنها تدعم الاستقرار والعدل والرضا لدى جميع الأفراد العاملين، وتعمل كذلك على زيادة ثقة الفرد بنفسه، وبالمنظمة التي يعمل بها، وبالمجتمع الذي ينتمي إليه، وهو ما يؤدي بدوره إلى تقليل التوتر والقلق بين الأفراد، توفير بيئة ملائمة لروح الفريق، وزيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع على الجميع، كل ذلك يعمل على تقليل حدوث الأخطار، لأن النزاعات والخلافات وعدم الالتزام بالقوانين قيم لا أخلاقية، والأصل التمسك بالقيم الأخلاقية التي تمنع حدوث تلك الأخطار.

مما سبق يتضح أهمية القيادة الأخلاقية على جميع المستويات والمنظمات سواء كانت مؤسسات تربوية أو غير ذلك بشكل عام، وترى الباحثة أن أهمية القيادة الأخلاقية بالنسبة للمؤسسات التعليمية تفوق في أهميتها بالنسبة للمؤسسات الأخرى حيث أن المؤسسات التعليمية لها حساسيتها الخاصة فمخرجات المؤسسة التعليمية هي نواة المجتمع، فقائد المدرسة والإدارة المدرسية تتعامل مع الفرد في مراحل حياته الأولى، وهي التي تشكل شخصيته، وترسخ في نفسه القيم، والشعور بالمسؤولية، لذا فإن قرارات ونمط القيادة التربوية تنعكس على حاضر المجتمع ومستقبله، ويمتد تأثيرها لأجيال عديدة، من هنا تظهر الأهمية البالغة للقيادة الأخلاقية بالنسبة للإدارة التربوية.

#### • مهام وواجبات القيادة الأخلاقية:

عند وضع جدول الأعمال المتعلق بالقيادة الأخلاقية لا بد وأن يكون هذا الجدول مرتبطاً بتحويل المدرسة من شركة أعمال إلى شركة تمثل امتثالاً طوعياً للقانون لتتخطى ذلك لتكون شركة مسؤولة أخلاقية تتسم بالحس الأخلاقي ولديها مؤشرات الإنذار المبكر الأخلاقي، ومن شركة تتدافع إلى الكفاءة بأية طريقة حتى وإن كانت غير أخلاقية إلى شركة لديها معايير واضحة في أن تكون الوسيلة التي تصل بها للكفاءة، وزيادة الإنتاج، والربحية وسيلة أخلاقية مشروعة، ومن أهم المهام الأساسية للقيادة الأخلاقية اعتماد معايير الأخلاقيات في تقييم أداء الشركة إلى جانب معايير الربحية والكفاءة والحصة السوقية، واختيار العاملين للعمل في الشركة أو للترقية على أساس معايير الأخلاقيات إلى جانب معايير الكفاءة والعمل على إصدار مدونة أخلاقيات تحدد قيم المنظمة وتكون مرشداً للمديرين والعاملين في قراراتهم وممارستهم، وتشكيل لجنة الأخلاقيات في المنظمة التي تعمل على تقييم المستوى الأخلاقي لقرارات وممارسات الإدارة والعاملين في المنظمة، والتعامل مع المشكلات الأخلاقية المحيرة والمعقدة، وذلك بسبب امتلاكهم للحس الأخلاقي والقدرة العالية على التصرف الأخلاقي، وبناء

ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاءة ومطالب الأخلاقيات، وإشاعة قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل ومساعدة الآخرين وغيرها (الخورصي، ٢٠١٤، ٥٣).

هذا وقد أشار الأحمري (٢٠١٨، ٣٠٩) فيما يخص واجبات القيادة الأخلاقية فإنه يمكننا القول أنه من أجديات وواجبات ومهام القيادة الأخلاقية هو أن تعمل على ترغيب العاملين بمنظمتهم، والعمل على كسب ودّهم، وثقتهم، وتوحيد جهودهم، وتنشيطهم، ودعم القوى الإيجابية لديهم، وخلق أجواء طيبة لتلائم سير العمل داخل المنظمة، وتوخي العدالة في التعامل مع المرؤوسين ومد يد العون لهم، وتمثل أبرز واجبات القيادة الأخلاقية فيما يلي:

« عدم استخدام الممتلكات العامة في خدمة جهة أخرى بناء على اعتبارات سياسية.

« العمل على تسهيل الإجراءات، وتقليص الوقت اللازم لاتخاذ القرارات.

« توفير بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين.

« الأخذ بأراء المواطنين المتعلقة بعمل الدائرة وجمعها لإدماجها في سياسة الحكومة.

« عدم استخدام معلومات عامة غير منشورة تم الحصول عليها بموجب الصلاحيات.

« تتعامل بجدية وأمانة في حال اكتشاف قضايا غير مشروعة.

« إشاعة الحب والألفة بين العاملين.

« إقناع العاملين بأنهم تلقون نفس المعاملة دون تفرقة أو تمييز.

« الاهتمام بالعاملين داخل المنظمة وخارجها.

« فهم مشكلات العاملين والعمل على حلها في أقل وقت ممكن.

فيما ذكر (wang, An-chinh, etal, 2017, p508) عدد من المهام في نطاق حديثة عن القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية اليابانية تتمثل فيما يلي:

« تحفيز القيادات التربوية على تحمل متطلبات أدوارهم ومسؤولياتهم بعقول مفتوحة وبقلوب راضية.

« تفعيل آليات المحاسبة والنزاهة ومكافحة الفساد والممارسات غير السلمية.

« إيجاد الفرص للقادة التربويين الطموحين لمراجعة المعتقدات والقيم والخبرات التي كان لها أكبر الأثر في تشكيل حياتهم كأفراد.

« زيادة وعي القيادات التربوية بالقيم التي يتعين أن يوظفونها في أعمالهم.

« زيادة تأثير قيادات المدارس في تشكيل سلوكيات العاملين معهم وتهذيب أخلاقهم.

« ممارسة العمل الجماعي من خلال فرق العمل وحلقات الجودة قولاً وفعلاً.

« تشكيل صف ثان من القيادات الشابة يتشرب القيم والأخلاقيات، ويعمل على تفعيلها.

• أبعاد القيادة الأخلاقية

من خلال أدبيات القيادة الأخلاقية والإطار الأخلاقي لقائد المدرسة نجد أن هناك أربعة أبعاد للقيادة الأخلاقية توضح الخصائص والصفات التي يجب أن تتوفر في قائد المدرسة كقائد أخلاقي، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

• الصفات الشخصية:

وهي مجموعة الخصائص والسمات التي يجب أن يتميز بها القائد أو المدير الأخلاقي، وتؤهله للتفاعل الإيجابي مع المعلمين، وتزيد من ثقتهم به، فهو قائد يتحرى الصدق في تعاملاته معهم، ويتميز بالنزاهة والأمانة في سلوكه وتصرفاته، ويتحمل المسؤولية تجاه أخطائه، ويعترف بها، ويتقبل النقد برحابة صدر، ولا يستثار بسهولة، ويفي بوعوده التي يقطعها على نفسه، وهو القائد الذي يمثل قدوة للآخرين في سلوكه وتعاملاته (الجعيثي، ٢٠١٧، ٣١).

• العلاقات الإنسانية:

إن العلاقات الإنسانية السليمة التي تسود بين أفراد المجتمع المدرسي، تنعكس بصورة إيجابية على العاملين في هذا المجتمع، الأمر الذي يتطلب أن تكون هذه العلاقات الإنسانية طيبة، تتمثل في الأخلاق الفاضلة والاحترام المتبادل والتعاون بين الإدارة والعاملين في المدرسة، وبذلك تتحقق أفضل النتائج في المجال التربوي، وتؤدي المدرسة رسالتها بنجاح" (ارشيد، ٢٠١٩، ٥).

وتتطلب إدارة المدرسة دراسة متأنية، والنظر في جميع مجالات الإدارة من أجل توجيه الأفراد، وتعتبر واجبات ومسؤوليات مدير المدرسة من ناحية العلاقات الإنسانية من أهم أمور الإدارة المدرسية؛ لأن المدرسة كيان يعتمد على العنصر البشري، ونتائج الإدارة الخاطئة لا تنحصر في المدرسة فقط ولكن المجتمع بأكمله سوف يتأثر بها، ولهذا السبب يجب أن يكون لمديري المدارس منهج علمي وإدارة شاملة، وبذل كل الجهود لضمان تعاون أكبر مجموعة من الأشخاص، فالمعنى الحديث للمدير هو الشخص الذي يعلق أهمية كبيرة لنجاح إدارته على المشاركة، وليس فقط على القيم المحددة، ولكن أيضا إيجاد قيم جديدة، ومرنة، وهو يعلم أهمية العلاقات الإنسانية في نجاح الإدارة، وكما هو مفهوم من تعريف الإدارة والمدير، فإن مركز الإدارة هو المدير، وهو الأساس في بنية الأفراد العاملين في المؤسسة، وفقا لطبيعة عمله وتعدد مهامه، فالعلاقات الإنسانية، والأحداث التي تحدث في المدرسة، وسلوك الموظفين، والبيئة المحيطة، والعلاقات مع أولياء الأمور، وعلاقات الموظفين فيما بينهم، وعلاقات المعلم بمدير المدرسة، هي القيم التي تحدد الإدارة، والعلاقات الإنسانية في بداية هذه القيم، ويجب أن تهدف إدارة المدرسة إلى توحيد الأفراد وجعلهم يعملون في وئام، ويجب على مدير المدرسة أن يلاحظ إذا ما كانت الأمور لا تسير على ما يرام في المدرسة، وعليه أن ينظر إلى العلاقات الإنسانية كمفتاح لمعرفة الخلل، ويمكن تطوير العلاقات الإنسانية بطريقة إيجابية؛ بالاحترام المتبادل والنهج المتعاطف، فعلى المدير احترام الموجودين في المدرسة، فالمسؤول الذي يستخدم سلطته للتوبيخ يحول سلطته إلى استعراض للقوة، وهذا الوضع يضر باحترامه وثقته (OZBAKIS, 2015).

• الصفات الإدارية:

وهي مجموعة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها مدير 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، وذلك بعد توضيح جوانب القصور لديهم، وهو قائد يعتمد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين، ويتخذ القرارات العادلة والمتوازنة (الشملان، ٢٠١٦، ١٢).

• 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 مقدرًا لأرائهم وأفكارهم، وقد أشار أبو علبة (٢٠١٥)، إلى أن مجالات القيادة الأخلاقية هي: سمات العلاقات الشخصية، وسمات العمل الإداري، عمل الفرق الجماعي، والحس الإنساني في المعاملات.

وتتمثل أهداف العمل بروح الفريق في بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد، وتنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم، وتنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات، وتوفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة، وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات، وإعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف (موفق، ٢٠١٦م).

وقد أشار الجبوري (٢٠١٨، ص ٢٧) إلى أن أبعاد القيادة الأخلاقية تتمثل في:

• توافر السلوك الأخلاقي:

يعتبر توافر السلوك الأخلاقي مكوناً للقيادة، إذ يعتمد نجاح الفرد كقائد في المنظمة من خلال السلوك الأخلاقي، وأن النماذج المتعددة للفعالية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة.

• ممارسة السلوك الأخلاقي:

يتعامل العاملون بالقيم والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد؛ ولذلك يجب على القائد استخدام الرموز والشعارات، والخطابات، وبراغي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع أكبر من الكلمات، وهنا يمكن للقائد أن يوضح السلوك الأخلاقي علمياً عندما يفعل ما هو صحيح، وعادل وجيد أخلاقياً، إذ يجب على القائد أن يجعل الأخلاق الزاوية

لطريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، وفي منظمته، وفي علاقاته.

• خصائص القيادة الأخلاقية:

إن القائد الذي يحكم الأمور داخل المدرسة بطريقة أخلاقية لا بد وأن يمتلك عدد 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 المدرسة، وذلك من باب تخفيف التوتر والصراع بين العاملين، والعمل على تنمية الاتجاهات الأخلاقية الإيجابية. وقد أشار الأحمرى (٢٠١٨، ١٩) بأن خصائص القيادة الأخلاقية تتمثل في ما يلي:

- ◀ التوجه بالأفراد: وذلك من خلال العمل على زيادة مستوى الأخلاقي للوعي لدى العاملين لأداء أعمالهم بكفاءة.
- ◀ 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.
- ◀ وضوح السمات والتصرفات الأخلاقية.
- ◀ اتساع الوعي الأخلاقي: عن طريق التحلي بالصدق والأمانة في إنجاز الأعمال.

فيما لخص العنقري (٢٠١٤، ٢٤٠) خصائص القيادة الأخلاقية في ثلاث خصائص وهي الخصائص الإدارية، والخصائص الشخصية، والخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية.

ومن خلال ما سبق في إطار خصائص القيادة الأخلاقية فإن 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، وذلك لتحسين القيادة الأخلاقية وفعاليتها في المؤسسة، كما أنها دليل للحكم على سلوكيات القائد الأخلاقي من غيره.

• ثانياً: الدراسات السابقة:

• المحور الأول: الدراسات العربية:

دراسة الفليحات (٢٠١٣م). التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق بالأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن درجة ممارسة مديري مدارس لواء قصبه المفرق للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً على جميع المجالات، وأن درجة إحساس المعلمين بالعدالة التنظيمية كان مرتفعاً على جميع المجالات، كما دلت

نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق ودرجة إحساس المعلمين بالعدالة التنظيمية في هذه المدارس، كما توصلت لوجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة.

دراسة الدروبي (٢٠١٦م). التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور بالأردن وبين الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن درجة توفر الصفات الشخصية الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المرتفع، وتبين أن المدير يحاول إنجاز المهام والواجبات المطلوبة منه بأمانة، ويكن سعيدا إذا قام بتحفيز المعلمين على العطاء أكثر في العمل، كما أظهرت أن درجة ممارسة العمل بروح الفريق الواحد كانت بدرجة مرتفعة، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المرتفع، وتبين أن المدير يعمل على إقناع المعلمين أن يتجاوزوا مصالحهم الخاصة ممن أجل الصالح العام للمدرسة، كما تبين أن درجة توفر الصفات الإدارية الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة وأن المدير يكون سعيدا إذا أنجز المعلمون أعمالهم بدقة، ويسعى إلى تحقيق رسالة المدرسة بالتزامه الأخلاقي.

دراسة المهيرات (٢٠١٦م). التي هدفت إلى استقصاء درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة الأردنية عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان كان متوسطاً من وجهة نظر المشرفين التربويين، كما توصلت لوجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق لمتغير الخبرة العملية.

دراسة الشتوي (٢٠١٧م). التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالرياض للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلميه، كما هدفت التعرف على الفروق الدالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، نظام الدراسة)، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة، حيث تأتي الخصائص الشخصية الأخلاقية بالمرتبة الأولى، يليها العلاقات الإنسانية، وفي الأخير تأتي السلوكيات الإدارية الأخلاقية كأقل أبعاد القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق باختلاف متغير سنوات الخدمة ونظام الدراسة.

دراسة الثقفي. (٢٠١٧م). التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر كل من المعلمين وقادة المدارس، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود درجة ممارسة كبيرة للقيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس، كما وجدت علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية للقادة والأداء الوظيفي لمعلميهم.

دراسة الجعيتني. (٢٠١٧م). التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت عالية جداً، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، بينما لم توجد فروق دالة إحصائياً وفق متغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

دراسة الجبوري. (٢٠١٨م). التي هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بالأردن للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك مستوى مرتفع من المساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، ومستوى مرتفع من ممارسة مدراء المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك علاقة طردية بين ممارسة مدراء المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وأيضاً علاقة طردية بين مستوى المساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

دراسة العنزي. (٢٠١٨م). التي هدفت إلى التعرف على واقع القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة كبيرة، وجاءت ترتيب المجالات مجال الخصائص الشخصية والأخلاقية، وأبرز عباراتها (يحترم مدير المدرسة جميع العاملين، يحافظ مدير المدرسة على أسرار العمل، يصدق مدير المدرسة الحديث مع المعلمين)، وتلاههم مجال السلوكيات الإدارية والأخلاقية وأبرز عباراتها (يوضح مدير المدرسة المهام الموكلة للمعلمين، ويعمل مدير المدرسة على تحقيق رسالة المدرسة، ويبني مدير المدرسة الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين، وأخيراً مجال العلاقات الإنسانية وأبرز عباراتها) يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين باحترام، يتواضع مدير المدرسة في تعامله مع المعلمين، ينصب مدير المدرسة إلى المعلمين بكل اهتمام.

دراسة الغامدي. (٢٠١٩م). التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قطاع الوسط بمنطقة الباحة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمساعدات

الإداريات، كما هدفت التعرف على ما إذا كانت توجد فروق دالة إحصائياً في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة التزام قائدات مدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات والمساعدات الإداريات تعزى لمتغيرات(المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)، توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن درجة ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية عند مجال السمات الشخصية من وجهة نظر المعلمات والمساعدات الإداريات جاءت بدرجة مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً وفقاً لمتغيرات الدراسة(المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).

دراسة الحارثي.(٢٠١٩م). التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والالتزام التنظيمي للمعلمات، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن ممارسة القيادة الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة لقائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، حيث جاءت الخصائص الشخصية في المرتبة الأولى، يليها السلوك الإداري، وفي الأخير تأتي العلاقات الإنسانية بوصفها أقل أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، كما توصلت الدراسة لوجود علاقة طردية بين الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية وأبعادها الفرعية.

دراسة الفقيه.(٢٠١٩م). التي هدفت إلى توضيح الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية، إضافة إلى تحليل ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وتحديد آليات الإفادة منها بالمدارس السعودية، توصلت الدراسة بناء على عدد من النقاط يمكن الاستفادة منها في المدارس السعودية ما يلي: نشر ثقافة القيادة الأخلاقية بما تتضمن من قيم وأخلاقيات وسلوكيات عن طريق برامج تدريبية مكثفة لفتات المديرين والعاملين، ورش عمل تطبيقية وذلك للربط ما بين الجوانب النظرية بالعملية عند تطبيق مفهوم القيادة الأخلاقية، عرض وتحليل لأبرز نماذج تطبيق القيادة الأخلاقية بمدارس بعض الدول المتقدمة، عمل دليل لممارسات القيادة الأخلاقية وتوزيعه على المدارس السعودية لتقتدي به الكوادر البشرية(مديرين، عاملين)، أيضاً أن تهتم قيادات المدارس السعودية بتحقيق شراكة فاعلة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بوصف ذلك مدخلاً للقيادة الأخلاقية من حيث التأثير في أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي وكسب ودعهم وذلك من خلال إشراك أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي في التخطيط ورسم سياسات المدرسة، وتشكيل مجلس إدارة للمدرسة وتزويده ببعض أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي.

دراسة العبادي.(التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والكشف عن المشكلات التي تحد من ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية والتميز الإداري من وجهة نظر القادة الإداريين، وقد توصلت

الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري ومديرات المدارس جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة لوجود عدة معوقات لممارسة القيادة الأخلاقية منها: عبء العمل الإداري، وضعف التدريب، ومركزية العمل، وضعف الدراية الإدارية.

#### • المحور الثاني: الدراسات الأجنبية:

دراسة بورز (Bowers, 2009). التي هدفت إلى استقصاء العلاقة ما بين ممارسة القيادة الأخلاقية ومستويات الكفاءة الجماعية في المدارس الأمريكية من وجهة نظر المعلمين، حيث تكونت عينة الدراسة من (٦٥) معلما من مختلف المراحل الدراسية، وطبق عليهم مقياسا للقيادة الأخلاقية، واستبانة للكفاءة الجماعية، وبينت نتائجها ارتفاع درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين.

دراسة فنج (Feng, 2011). التي هدفت إلى التعرف على التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج التحليلي مستعينا في جمع البيانات باستبانة التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس، تكونت عينة الدراسة من (٥٧٣) قائد مدرسة، وقد توصلت لعدد من النتائج أهمها العدالة هي التوجه الأخلاقي الأكثر تكرارا لدى قادة المدارس، التباين في التوجهات الأخلاقية لدى قادة المدارس يعتمد على الجنس، والعمر والخبرة والتدريب على أخلاقيات الإدارة التربوية.

دراسة توهان وسيليك (Turhan & Celike, 2011). التي هدفت إلى تحديد أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية والمهنية في تركيا على تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن مستوى ممارسة مديري المدارس العادية والمهنية لسلوكيات القيادة الأخلاقية جاء متدنيا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وخاصة ما يتعلق باتخاذ القرارات الأخلاقية الخاصة بالعدالة بين المعلمين والمعلمات، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وبين العدالة التنظيمية.

دراسة بوهونجتونج وسورات وسوتيبان (Poohongthong, Surat and Sutipan, 2014) التي هدفت إلى تعرف العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتوازن بين الحياة والعمل، والتطبيع الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وتحديد ما إذا كانت هذه المتغيرات يمكنها التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعا، أيضا وجود ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين كل من التوازن بين الحياة والعمل، والتطبيع الاجتماعي التنظيمي من جهة وبين سلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى، أيضا أن ممارسة القيادة الأخلاقية يمكن أن تساعد في تقوية التطبيع الاجتماعي التنظيمي والفضيلة.

دراسة إسماعيل وداود. (Ismail and Daud, 2014). التي هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في المدارس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عددها (٣٢٤) معلما ومعلمة، توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها تلعب القيادة الأخلاقية دورا مهما في تحسين الالتزام التنظيمي في المدارس، أيضا أن الاهتمام بالأشخاص والتوجيه الأخلاقي هما بعد القيادة الأخلاقية الأكثر أثرا في الالتزام التنظيمي.

دراسة سينيورت ودينك. (Senyurt and Dinc, 2015) التي هدفت إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية والعليا الخاصة في البوسنة والهرسك، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عددها (١٠٠) معلم ومعلمة، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة موجبة وقوية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، أيضا وجود علاقة موجبة وقوية بين القيادة الأخلاقية وكل مجال من مجالات سلوك المواطنة التنظيمية (الكياسة والالتزام، والإيثار).

#### • منهج الدراسة وإجراءاتها

##### • منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي والذي يعرفه العساف (٢٠١٢، ٦٥) بأنه المنهج الذي يتم من خلاله استجواب كافة أفراد مجتمع الدراسة أو عينة منهم وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة، وقد استخدمته الباحثة في وصف أفراد عينة الدراسة، كما استخدمته في وصف إجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة.

##### • مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الخرج، والبالغ عددهن (٤٥٩) معلمة. حسب إحصائية إدارة التخطيط والتطوير بإدارة التعليم بالخرج لعام ١٤٤١ هـ.

##### • عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة الخرج من إجمالي مجتمع الدراسة وفقا لجدول (Morgan)، وبلغ حجم عينة الدراسة (١٠١) معلمة، ومن أهم خصائص أفراد الدراسة ما يوضحه الجدول (١):

جدول (١) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لتغير المؤهل الدراسي وعدد سنوات الخدمة في التدريس

وصف المتغير	العدد	النسبة
المؤهل الدراسي	ماجستير	٢
	بكالوريوس	٨١
	دبلوم	١٨
المجموع	١٠١	٪١٠٠
عدد سنوات الخدمة	أقل من (٥) سنوات	٧
	من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات	٣٩
	(١٠) سنوات فأكثر	٥٥
المجموع	١٠١	٪١٠٠

• أداة الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها فإن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة، والتي عرفها العساف (٢٠١٢، ٦٥) بأنها عبارة عن أداة يشتمل محتواها مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة مزودة بإجاباتها أو الآراء المحتملة بهدف الحصول على إجابات أفراد العينة على أسئلة الدراسة، ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية على الأجزاء التالية:

◀ الجزء الأول: يحتوي على بيانات أولية عن عينة الدراسة (المؤهل الدراسي - عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس)

◀ الجزء الثاني: يشتمل على محورين هما:

◀ المحور الأول: واقع ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظه الخرج، ويتكون من (٣٨) عبارة، مقسمة على (٤) أبعاد كما يلي:

✓ البعد الأول: الصفات الشخصية اشتمل على (٩) عبارات.

✓ البعد الثاني: العلاقات الإنسانية اشتمل على (٨) عبارات.

✓ البعد الثالث: الصفات الإدارية اشتمل على (١٢) عبارة.

✓ البعد الرابع: العمل بروح الفريق اشتمل على (٩) عبارات.

◀ المحور الثاني: معوقات ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظه الخرج، ويتكون من (٣٨) عبارة، مقسمة على ٤ أبعاد كما يلي:

✓ البعد الأول: المعوقات الشخصية اشتمل على (٩) عبارات.

✓ البعد الثاني: المعوقات الإنسانية اشتمل على (١٠) عبارات.

✓ البعد الثالث: معوقات إدارية اشتمل على (٩) عبارات.

✓ البعد الرابع: معوقات العمل بروح الفريق اشتمل على (١٠) عبارات.

ويقابل كل عبارة من عبارات هذه المحاور قائمة تحمل العبارات التالية على حسب مقياس ليكرت الرباعي (عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً) وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:

عالية (٤) درجات، متوسطة (٣) درجات، منخفضة (٢) درجتين، منخفضة جداً (١) درجة واحدة، وذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ومن ثم قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة .

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الرباعي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٤ - ٣=١)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٣ = ١.٣٣) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول (٢) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الرباعي

مدى الموافقة	الترميز	درجة الموافقة
من ١ إلى ١.٧٥	١	منخفضة جداً
١.٧٦ إلى ٢.٥٠	٢	منخفضة
٢.٥١ إلى ٣.٢٥	٣	متوسطة
٣.٢٦ إلى ٤.٠	٤	عالية

• صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الاستبانة على طريقتين:

أ- صدق التكوين (الصدق الظاهري):

يهتم هذا الجانب بالصورة الخارجية لأداة الدراسة من حيث بنية العبارات وموضوعيتها وأهميتها، كذلك التراكيب اللغوية ومدى مناسبتها بالنسبة للأفراد المستهدفين بالدراسة كما يهتم هذا الجانب بمدى ملائمة أداة الدراسة للهدف الذي وضعت من أجله، ومدى اتساقها مع أسئلة الدراسة، ولقياس هذا الصدق تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين، وعددهم (١٠) محكمين، وتم التعديل على أداة الدراسة وإعدادها بصورتها النهائية في ضوء مقترحاتهم.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

يعطي صورة عن مدى التناسق الموجود بين الفقرات الموجودة داخل نفس البعد، ومدى اتساق هذه الفقرات مع البعد الذي ينتمي إليه، كذلك مدى التناسق الداخلي بين محاور الاستبانة وتم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معامل الارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ومع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكانت قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها ومع الدرجة موجبة ودالة إحصائياً؛ مما يشير إلى أن أبعاد ومحاور الأداة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات محاور الاستبانة، وصلاحيته للتطبيق الميداني.

• ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Chronbach Alpha)؛ للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث كانت معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة مرتفعة فقد بلغ معامل الثبات العام لمحور ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج (٠.٩٨) بينما بلغ معامل الثبات العام لمحور المعوقات التي تواجه قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج لممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية (٠.٩٩)، أما الثبات العام لأداة الدراسة فقد بلغ (٠.٩٤)، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة؛ مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

• عرض النتائج ومناقشتها

• السؤال الأول: ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج ؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات أفراد الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الخرج على أبعاد محور ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق)، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٣) إجابات أفراد الدراسة على أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
الصفات الإدارية	٣.٣٥	٠.٦٩	عالية	١
العلاقات الإنسانية	٣.٣٣	٠.٦٩	عالية	٢
العمل بروح الفريق	٣.٣٣	٠.٧٧	عالية	٣
الصفات الشخصية	٣.٢٧	٠.٦٧	عالية	٤
المتوسط العام لإجمالي ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج	٣.٣٢	٠.٦٧	عالية	

يتضح من الجدول (٣) مايلي:

أن أفراد الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية موافقات بدرجة عالية على أبعاد محور "ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج"، بمتوسط عام (٣.٣٢ من ٤)، وتبين أن ترتيب الأبعاد من حيث المتوسط الحسابي، ودرجة الموافقة عليها من وجهة نظر أفراد الدراسة كانت كالتالي: الصفات الإدارية، بمتوسط (٣.٣٥ من ٤)، وانحراف معياري (٠.٦٩)، وبدرجة (عالية)، يليها العلاقات الإنسانية، بمتوسط (٣.٣٣ من ٤)، وانحراف معياري (٠.٦٩) بدرجة (عالية)، ثم العمل بروح الفريق بمتوسط حسابي (٣.٣٣ من ٤)، وانحراف معياري (٠.٧٧) ودرجة (عالية)، وأخيرا الصفات الشخصية بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٢٧ من ٤)، وانحراف معياري (٠.٦٧).

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بورز. (Bowers, 2009) التي توصلت إلى ارتفاع درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، ومع نتيجة دراسة بوهونجتونج وسورات وسوتيبان (Poohongthong, Surat and Sutipan, 2014) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعا، ومع نتيجة دراسة الفليحات (٢٠١٣م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس لواء قسبة المفرق للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعا على جميع المجالات، وتتفق مع نتيجة دراسة الشتوي (٢٠١٧م) التي توصلت إلى أن مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة عالية، ومع نتيجة دراسة الثقفي (٢٠١٧م) التي توصلت إلى وجود درجة ممارسة عالية للقيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس، ومع نتيجة دراسة الجعيثني (٢٠١٧م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة المديرين

للقيادة الأخلاقية كانت عالية جداً، ومع نتيجة دراسة الجبوري (٢٠١٨م) التي توصلت إلى أن هناك مستوى مرتفع من ممارسة مدراء المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، ومع نتيجة دراسة العنزي (٢٠١٨م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة كبيرة، ومع نتيجة دراسة الحارثي (٢٠١٩م) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة لقائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة المهيرات (٢٠١٦م) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان كان متوسطاً من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومع نتيجة دراسة العبادي (٢٠١٩م) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري ومديرات المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

• السؤال الثاني: ما المعوقات التي تواجه قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات أفراد الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الخرج على أبعاد محور المعوقات التي تواجه قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٤) إجابات أفراد الدراسة على أبعاد محور المعوقات التي تواجه قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج لممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإعاقته	الترتيب
المعوقات الشخصية	٢.١٧	٠.٩٣	منخفضة	١
معوقات إدارية	٢.٠٧	٠.٩١	منخفضة	٢
معوقات العمل بروح الفريق	٢.٠٣	٠.٩٨	منخفضة	٣
المعوقات الإنسانية	٢.٠٠	٠.٩٠	منخفضة	٤
المتوسط العام لإجمالي المعوقات التي تواجه قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج لممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية	٢.٠٧	٠.٩٠	منخفضة	

يتضح من الجدول (٤) : أن أفراد الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية موافقات بدرجة منخفضة على أبعاد محور " المعوقات التي تواجه قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج لممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية"، بمتوسط عام (٢.٠٧ من ٤) وتبين أن ترتيب الأبعاد من حيث المتوسط الحسابي، ودرجة الموافقة عليها من وجهة نظر أفراد الدراسة كانت كالتالي: المعوقات الشخصية، بمتوسط (٢.١٧ من ٤)، وانحراف معياري (٠.٩٣)، وبدرجة (منخفضة)، يليها المعوقات الإدارية، بمتوسط (٢.٠٧ من ٤)، وانحراف معياري (٠.٩١)، وبدرجة (منخفضة)، ثم معوقات العمل بروح الفريق بمتوسط حسابي (٢.٠٣ من ٤)، وانحراف معياري (٠.٩٨)، وبدرجة (منخفضة)، وأخيراً المعوقات الإنسانية بدرجة (منخفضة) وبمتوسط حسابي (٢.٠٠ من ٤)، وانحراف معياري (٠.٩٠).

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العبادي (٢٠١٩م) التي توصلت لوجود عدة معوقات لممارسة القيادة الأخلاقية منها: عبء العمل الإداري، وضعف التدريب، ومركزية العمل، وضعف الدراية الإدارية.

#### • توصيات الدراسة:

من خلال نتائج الدراسة قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات الإجرائية التي تزيد من ممارسة قائدات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الأخلاقية كما يلي:

« بينت النتائج أن بعد الصفات الشخصية جاء بدرجة عالية؛ لذا توصي الباحثة القائدات بالاهتمام بمظهرهن الشخصي، والتصرف بنزاهة وامانة شديدة مع الجميع.

« بينت النتائج أن بعد العلاقات الإنسانية جاء بدرجة عالية؛ لذا توصي الباحثة القائدات بأن تتسم تعاملاتهن بمستوى عالي من الرقي في التعامل مع أولياء الأمور باحترام وتقدير، واحترام مشاعر الطالبات وتقدير احتياجاتهن.

« بينت النتائج أن بعد الصفات الإدارية جاء بدرجة عالية؛ لذا توصي الباحثة القائدات على أهمية الالتزام باللوائح والأنظمة المدرسية، والتأكد من الضوابط القانونية قبل الشروع في عمل ما؛ مما يساهم في تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها.

« بينت النتائج أن بعد العمل بروح الفريق جاء بدرجة عالية؛ لذا توصي الباحثة القائدات بتعزيز روح التعاون والانسجام لدى المعلمات، مع تنمية روح المسؤولية الجماعية لديهن، من خلال توفر البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي.

« بينت النتائج أن بعد معوقات الصفات الشخصية جاء بدرجة منخفضة؛ لذا توصي الباحثة القائدات بالاعتراف بالأخطاء وتقبل آراء الآخرين بصدر رحب.

« بينت النتائج أن بعد معوقات العلاقات الإنسانية جاء بدرجة منخفضة؛ لذا توصي الباحثة القائدات بالتسامح مع المخطئات، وبناء علاقات جيدة مع المعلمات سواء داخل المدرسة أو خارجها.

#### • مقترحات الدراسة:

من خلال نتائج الدراسة وتوصياتها تقترح الباحثة إجراء دراسات مماثلة ومقارنة للدراسة الحالية مثل:

« العلاقة بين التزام قائدات المدارس باللوائح والأنظمة المدرسية، وممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية.

« العلاقة بين ممارسة قائدات المدارس لمبادئ القيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات.

« أثر تصرف قائدات المدارس بسلوكيات القدوات على المخرجات الإدارية والتعليمية بمدارسهن.

• قائمة المراجع:

• أولاً: المراجع العربية:

- الأحمرري، عبدالله بن مشبب (٢٠١٨). واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للاداب والعلوم والتربية، ١٩(٣)، ص ٣٤٥ - ٢٩٣.
- ارشيد، وصال حيدر (٢٠١٩). الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بمستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة جرش، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الأردن، ص ١ - ٨٦.
- البوهي، فاروق شوقي. (٢٠١١). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- الثقفي، طارق عيضة. (٢٠١٧م). القيادة الأخلاقية لقادة المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين بالطائف، مجلة البحث العلمي في التربية، ١٨(١٠)، ١٧-١.
- الجبوري، حسن عفتيان. (٢٠١٨م). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- الجراراي، سلوى بنت سمران. (٢٠١٩م). درجة تطبيق قائدات المدارس للضوابط المنظمة لقواعد السلوك في المرحلة الثانوية في مدينة جدة، مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠(١)، ٦٨٩-٦٣٧.
- الجعيثني، ختام قاسم. (٢٠١٧م). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحارثي، سامية مطلق. (٢٠١٩م). القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ٢٠(٥)، ٣٥-١.
- حسان، حسن؛ والعجمي، حسنين. (٢٠١٣م). الإدارة التربوية، عمان: دار المسيرة.
- الحقباني، هياء محمد. (٢٠١٨م). مدى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى وكيلات الأقسام الإنسانية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع(١٦)، ١٤٨-١٧٧.
- الخروصي، أحمد بن محمد. (٢٠١٤م). درجة توفر الممارسات الداعمة للقيادة الأخلاقية لمديري المدارس بسلطنة عمان كما تحددها معايير مجلس القيادة التربوية الأمريكي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- خليفات، نجاح. (١٤٣٤هـ). مدير المدرسة القائد. الأردن. عمان: دار البارودي.
- خليفات، محمد عداي. (٢٠١٥م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلميه في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية.

- الخميس، ابتسام بنت إبراهيم، (٢٠١٩م). واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لاتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية بمنطقة القصيم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القصيم.
- درادكه، أمجد، المطيري، هدى. (٢٠١٧). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج ١٣.
- الدروبي، أحمد عبدالله. (٢٠١٦م). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في نواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الروسان، هدى محمد. (٢٠١٨م). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية بالجيبيل لأبعاد القيادة الأخلاقية، مجلة البحث العلمي في التربية، ١٩ (٣)، ١١٩-١٤١.
- الشاعر، عماد سعيد. (٢٠١٧م). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الشستوي، سليمان بن عبدالله. (٢٠١٧م). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٦ (٤)، ١٢٠-١٣٤.
- الشملان، خالد بن عبدالعزيز (٢٠١٦). دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي: دراسة مقارنة، مجلة التربية، جامعة بنها، مصر، مج ٢٧، ع ١٠٦.
- الصالحي، حمود محسن (٢٠١٨). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد، الأردن، ص ١٣٣-١.
- الصقر، عبدالعزيز بن محمد. (٢٠١٩م). دور القيادة المدرسية في تفعيل العمل التطوعي بمدارس محافظة الخرج الثانوية في ضوء مبادرات التحول الوطني، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٣٠ (١٢٠)، ٤٠٦-٤٢٦.
- أبو علبية، نور محمد. (٢٠١٥). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- العبادي، أحمد عبدالله. (٢٠١٩م). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس في نواء الأحوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس والقادة الإداريين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، الأردن.
- عطية، عادل عادل. (٢٠١٨م). القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي: الآثار المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، ٣٨ (٤)، ٢١-٤٣.
- علي، هشام فوزي (٢٠١٩). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة على شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول "ميدور". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالاسماعيلية، مصر، (١٠)، ص ٥٣١-٦١٥.

- العنزي، تهاني صالح.(٢٠١٨م). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع(٤٤)، ٧٠-٤٩.
- العنقري، عبدالعزيز بن سلطان (٢٠١٤). أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسيوط (٧٥)، ص ٢٢٥ - ٢٦٠.
- الغامدي، سعيد بن محمد.(٢٠١٧م). درجة أهمية تطوير أداء القيادة المدرسية بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد مجتمعات التعلم المهنية، مجلة كلية التربية، ٢٨(١١٢)، ٣٢٩-٣٨٢.
- الغامدي، ليلي محمد.(٢٠١٩م). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحة، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، ع(٢١٣)، ٧١-١٠١.
- الغامدي، منى بنت محمد.(٢٠١٩م). مستوى الكفايات المهنية لدى قائدات المدارس الابتدائية بمنطقة الباحة في ضوء الصلاحيات الممنوحة لهن، مجلة القراءة والمعرفة، ع(٢٠٩)، ٢١٤-٢٣٨.
- الفقيه، هند بنت محيّد (٢٠١٩). ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع(٩)، ص ١-١٧.
- القحطاني، نوف بنت سعد.(٢٠١٨م). دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية لمعلمات العلوم الإدارية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ١٩(١٣)، ٢٩٩-٣١٩.
- القرشي، سلطانه حسين.(٢٠١٩م). دور القيادة المدرسية في تعزيز القيم من خلال التجربة اليابانية " التوكاتسو" على طالبات المرحلة الثانوية، مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠(١١)، ١٢٦-١٤٦.
- القرني، عبدالله بن عالي.(٢٠١٦م). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة التربية، جامعة الزهر، ١٧٠(٤)، ٦٤٨-٦٩٤.
- الكبير، أحمد (٢٠١٦). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، ج١، السعودية: درا الملك فهد للطباعة.
- محمد، هناء السيد الهادي (٢٠١٩). أثر القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي: بالتطبيق على بعض المنظمات المصرية، رسالت ماجستير، جامعة بنها، كلية التجارة، مصر، ص ١-١٦٠.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد.(٢٠١٢). الإدارة المدرسية الحديثة. الرياض: مكتبة الرشد.
- الفغدي، الحسن بن محمد؛ وحافظ، محمد صبري؛ والبحيري، السيد محمود.(٢٠١٢م). القيادة في المؤسسات التعليمية، القاهرة: عالم الكتاب.

- الملحم، سامي. (٢٠٠٧). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*. ط٥. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- المهيرات، رأفت إبراهيم. (٢٠١٦م). *درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- مومني، خالد سليمان (٢٠٢٠). *درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين*. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، ج(٦٩)، ص ص ٤٣٥ – ٣٩٣.
- ناصر، ياسمين محمد، محمود الدجاني (٢٠١٨). *درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم*. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- نسيم، خدير (٢٠١٥). *مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في زيادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية*. رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوقرة، الجزائر.
- البطاقة الإحصائية لوزارة التعليم، <https://edu.moe.gov.sa/Riyadh/About/Pages/Statistics.aspx>

• **ثانياً: المراجع الأجنبية:**

- Bowers, T.(2009). *Connection Between Ethical Leadership Behavior And Collective Efficacy Levels As Perceived By Teacher*. The degree of doctor of education .USA ,Ashland University ,Colleague Education.
- Day, C. & Sammons, P. (2014). *Successful School Leadership*. Berkshire, United Kingdom: Education Development Trust.
- Farah .A (2013 ).*School Management: Characteristics of Effective Principal*. Global Journal of Human Social Science 13(13) Version I
- Feng, F. (2011). *A Study on School Leaders' Ethical Orientations in Taiwan*. Ethics and behavior, 21(4), 317-331.
- Ismail, I. & Daud, Y. (2014). *Influence of Ethical Leadership Towards Organizational Commitment in Schools*. International Journal of Scientific and Research Publications, 4(9), 1-6.
- Kentgazetesi, S. (2015). [http:// Kkentgazetesi.biz/okul-yonetiminde-insan – iliskileri](http://Kkentgazetesi.biz/okul-yonetiminde-insan-iliskileri).
- Poohongthong, C., Surat, P. & Sutipan, P. (2014). *A study on the Relationship Between Ethical Leadership, work-life Balance, Organizational Socialization and Organizational Citizenship Behavior of Teachers in Northern Thailand*. International Journal of Behavioral Science, 9(2), 17-28.

- Senyart, H. & Dince M. (2015). The relationship among ethical leadership and organizational citizenship behavior: A study of Private primary and high school teachers in Bosnia and Herzegovina. Paper presented at the international conference on economic and social studies, Bosna: International Bursh University.
- Sutherland, M,Em(2010) an examination of ethical leadership and organizational commitment, Ph,D thesis, the university of nova southeastern.
- Wang, An-chih; Chiang, Jack Ting-ju; Chou, Wan-ju; Cheng, Bor-shiuan. (2017): One definition, different manifestations: Investigating ethical leadership in the Chinese context, Asia Pacific Journal of Management: APJM; Singapore Vol. 34, Iss. 3,,: 505-535.
- Yilmaz, E,(2010) the analysis of organizational creativity in schools regarding principles ethical leadership characteristics procedia; social and behavioral .

