

The Impact of Ethical Leadership in the Administration of Public Secondary Schools on Teachers' Performance from their Perspective

تأثير القيادة الأخلاقية في إدارة المدارس الثانوية الحكومية على أداء المعلمين من وجهة نظرهم

Faris Mohammed Almuhawwis*

فارس محمد المھوس¹

¹ PhD Researcher in Philosophy of Educational Leadership, Qassim University, Saudi Arabia.

¹ باحث دكتوراه في فلسفة القيادة التربوية- جامعة القصيم- السعودية

*الباحث المراسل: فارس المھوس (F_9999@hotmail.com)

* Corresponding Author: Faris Almuhawwis (F_9999@hotmail.com)



This file is licensed under a

[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2025/10/20

Revised

مراجعة البحث

2025/9/23

Received

استلام البحث

2025/9/7

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2025.14.6.6>

Abstract:

Objectives: This study aimed to examine the extent to which principals of public secondary schools in East Dammam practice ethical leadership from the perspective of teachers. Specifically, it explored the level of practice across three dimensions: ethical personal traits, ethical administrative traits, and human relations. In addition, the study sought to identify differences in practice according to two variables: academic qualification and years of service.

Methods: A descriptive survey method was employed, and a questionnaire comprising 24 items was administered to a sample of 330 teachers working in public secondary schools in East Dammam.

Results: The findings revealed that the overall level of ethical leadership practice was moderate across all dimensions. The dimension of ethical personal traits ranked first, followed by human relations in second place, while the dimension of ethical administrative traits came last. The results further showed statistically significant differences in practice based on academic qualification and years of service.

Conclusions: The study concluded that the practice of ethical leadership among secondary school principals requires further development, particularly in the administrative and human relations dimensions, in order to enhance school management effectiveness and improve the quality of the educational environment.

Keywords: Ethical leadership; secondary schools; personal traits; administrative traits.

الملخص:

الأهداف: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، من خلال التعرف على مستوى الممارسة في أبعادها الثلاثة المتمثلة في السمات الشخصية الأخلاقية، والسمات الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية، إضافة إلى الكشف عن الفروق في الممارسة باختلاف متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

المنهجية: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق استبانة مكونة من (24) فقرة إلى عينة قوامها (330) معلماً من مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بشرق الدمام.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد، حيث جاء بُعد السمات الشخصية المرتبة الأولى، تلاه بُعد العلاقات الإنسانية في المرتبة الثانية، ثم بُعد السمات الإدارية في المرتبة الثانية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الممارسة تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

الخلاصة: توصي الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية بحاجة إلى مزيد من التطوير، خصوصاً في البُعدين الإداري والعلاقات الإنسانية، بما يعزز من كفاءة الإدارة المدرسية وجودة بيئة العمل التربوي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية؛ المدارس الثانوية؛ السمات الشخصية؛ السمات الإدارية.

الاستشهاد

Citation

المھوس، فارس. (2025). تأثير القيادة الأخلاقية في إدارة المدارس الثانوية الحكومية على أداء المعلمين من وجهة نظرهم. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 14 (6)، 982-1004.

Almuhawwis, F. M. (2025). The Impact of Ethical Leadership in the Administration of Public Secondary Schools on Teachers' Performance from Their Perspective. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 14(6), 982-1004. <https://doi.org/10.31559/EPS2025.14.6.6> [In Arabic]

المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تناميًا في الأفكار المادية وتعددًا في الاتجاهات الفكرية، نتيجة للثورة التقنية والانفجار المعرفي والانفتاح الثقافي، وقد أفرزت هذه التحولات المتسارعة تحديات تستلزم ترسيخ المبادئ الأخلاقية، كما زادت من حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق المنظومة التعليمية ومؤسساتها المختلفة، إذ أصبح لزامًا إعداد قادة المستقبل بمواصفات تتجاوز حدود المنصب الرسمي، لتجعل من القيادة خيارًا واعيًا يعتمد القدرة على التأثير والإلهام وبناءً على ذلك، ما أدى اهتمام المؤسسات التعليمية بالقيادة وسعيها لتطويرهم وصقل مهاراتهم القيادية بما يحقق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية. في العقود الأخيرة، اشتغل العديد من الباحثين العرب بموضوع القيادة، وحاول بعضهم بلورة مفاهيم وأفكار معينة تتعلق بالفكر العربي الإسلامي من وجهة نظرهم، ويشمل ذلك عملية تعريف القيادة من منظور عربي إسلامي، مع ملاحظة تعدد هذه التعريفات، وأن السلوك الذي يتخذه شاغل منصب الخلافة في تعامله مع سائر أفراد الجماعة، وهي عملية تفاعل سلوكي واجتماعي يوجد فيها نشاط موجه ومؤثر، كذلك منصب وسلطة، فكثير من المحاولات العلمية للأسف هي نقل حرفي للفكر الغربي، وهو ما لا نسمح بأن نعتبره جزءاً من الفكر العربي الإسلامي، لأننا لا ننتهي إلى فكر الغرب، وهو ما يدعونا لتجاوزها (الكبير، 2016، ص 79).

وذكر أبو الفضل (2008) في كتابه بعنوان: "القيادة الإدارية في الإسلام" الذي ناقش موضوعات عديدة في سياق القيادة من منظور إسلامي ويحلل بالتفصيل المكونات الجوهرية للقيادة الإسلامية وشروطها ومكوناتها السلوكية، كما قام بتقييم عناصر القيادة الغربية في ضوء هذه المكونات والشروط، وأكد على ضرورة استكمال هذا العمل البحثي من خلال ترجمتها وتشمل المكونات والشروط والقواعد والسياسات والإجراءات التي تعمل على تحسين الأداء القيادي وحسن اختيار القادة في بيئة الأعمال بمختلف المجالات، حيث أن الكتاب يعرض المكونات الجوهرية للقيادة الإسلامية، وذكر المكون الرابع: حسن الخلق، وأشار إلى أهميتها، مشيرًا إلى أن الأخلاق الحميدة تعتبر ركيزة وأحد العناصر الأساسية التي تؤهل الإنسان للقيادة الرشيدة في الإسلام، وتضمن الكتاب مجموعة من النصوص الدينية التي تدعم هذه الأطروحة ومنها قوله تعالى: "إنك لعلی خلق عظیم" (سورة القلم، آية 4)، وقوله تعالى: "ولو كنت فظًا غليظ القلب لانفضوا من حولك" (سورة آل عمران، آية 159)، وقوله تعالى: "لقد جاءكم رسول من أنفسكم عزيز عليه ما عنتم حريص عليكم بالمؤمنين رءوف رحيم" (سورة التوبة، آية 128)، وفي الحديث الشريف يؤكد أعظم قائد أخلاقي - صلى الله عليه وسلم - على أهمية الأخلاق بقوله (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق) (رواه البخاري، ص 104).

ولقد شهدت القيادة في العصر الحالي، في ظل التطورات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والفنية، تقدمًا كبيرًا وسريعًا في اتجاهاتها، وأدى ذلك إلى تغييرات في عدة مجالات، بما في ذلك طبيعة الدور القيادي لمدير المدرسة، ومن الضروري الإمام بالاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية، فالدور القيادي للمدير لم يعد مجرد إدارة شؤون المدرسة بشكل روتيني أو مجرد الحفاظ على النظام فقط، وإنما تغيرت طبيعة هذا الدور القيادي حيث تؤكد النظرة الحديثة على دورك كقائد تربوي يشرف على مؤسسة تعليمية مجتمعة يسعى إلى التطور في عالم سريع التغير (المحميد، 2020، ص 2). تتعدد الأساليب القيادية في المؤسسات التعليمية، وقد برزت في الآونة الأخيرة أنماط حديثة من القيادة، من أبرزها القيادة الأخلاقية التي أسهمت في ترسيخ بيئة تعليمية ثرية وداعمة لعملية التعلم وتعتبر من أكثر الوسائل فعالية لنشر التعاون والتماسك لدى المعلمين الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز مخرجات التعليم وإنتاج سلوكيات وفرص تمكثهم من تنمية الشعور بالرضا والمسؤولية، واحترام الذات، إذ يتبنى القادة نموذج القيادة الأخلاقية التي تلبي احتياجات المعلمين، ويبدلون قصارى جهدهم لتجاوز الحدود الدنيا لمتطلبات العمل وتقديم الأفكار الإبداعية، وتقديم الدعم والتحفيز للعاملين معه (مقابلة، 2020، ص 1).

اهتمت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بالجانب الأخلاقي منذ تأسيسها، حيث نصت السياسة التعليمية للمملكة العربية السعودية على أن الإسلام عقيدة وأخلاق ونظام متكامل للحياة، وهذا يشمل الإيمان بالكرامة الإنسانية التي نص عليها القرآن الكريم واحترام الحقوق العامة والتكافل الاجتماعي والتشاور المتبادل والنزاهة الأخلاقية وتأكيد على الضوابط الأخلاقية (سياسة التعليم في المملكة، 1416)، وقد تُوِّج هذا الاهتمام بالتوجيه السامي الكريم رقم 211 / م ب في 1427/1/8 هـ تم اعتماد ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم الذي يسلط الضوء على الصفات الحميدة والسلوك الفاضل الذي يجب أن يتحلى به العاملون في مجال التعليم العام في أفكارهم وسلوكهم أمام الله ثم أمام ولاة الأمر وأمام أنفسهم وأمام الآخرين وعلمهم واجبات أخلاقية (ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم، 1427هـ).

يعد مفهوم القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة في تخصص الإدارة التي ظهرت استجابة للاتجاه الجديد في المنظمات العالمية الذي يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة القائم على التسلسل الهرمي والسلطة المركزية، وتبني أنماط جديدة من النماذج القيادية التي تشجع العمل التعاوني والمشاركة في اتخاذ القرار والاهتمام بالمرؤوسين في كافة الجوانب، من خلال إطار أخلاقي إنساني يساعد على تحسين أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها المنشودة (الحمد، 2018، ص 2).

تعتبر القيادة الأخلاقية من الاحتياجات الأساسية في الإدارة المدرسية، ويجب على كل إداري تربوي أن يمتلكها، فهو يقضي أكثر من نصف عمله اليومي مع الطلاب والمعلمين، ولذلك يتطلب منه التحلي بالكثير من الأخلاق، التي ينعكس أثارها الإيجابية على العملية التربوية، والتعاملات الاجتماعية داخل المدرسة، وتعتبر الجهة المسؤولة عن تحقيق الأهداف وتنمية الطلاب وإعدادهم، ومهمة نجاحها في أداء رسالتها التي تقع على عاتق المعلمين ومديري المدارس (المطيري، 2019، ص 1).

ترتبط فعالية المدرسة بالطريقة التي يديرها مدير المدرسة كقائد تربوي والأسلوب القيادي الذي يمارسه، الأمر الذي يتطلب من القيادة المدرسية أن تتمتع بمعايير عالية من القيم الأخلاقية، مثل: الاهتمام بالمصلحة العامة، والعدل في التعامل والأمانة والصدق والحياد في المفاوضات والاهتمام بالجدية في العمل والحفاظ على السر المهني (الحارثي، 2019، ص3).

يُعد مدير المدرسة القائد التربوي المسؤول عن الإشراف على تنفيذ مختلف المهام المهنية داخل المدرسة، ويعاونه في ذلك المعلمون بوصفهم شركاء في العملية التربوية. ومن ثم فإن شخصية المدير ينبغي أن تتسم بالصدق والصلابة العلمية والالتزام الخُلقي والقيمي، الأمر الذي يجعله عاملاً مؤثراً في رفع مستوى المدرسة أو تراجعها، إذ إن فشل المدير ينعكس سلباً على البيئة التعليمية وجودتها ويتجلى ذلك في جانبين أولهما تدني احترام العاملين لمدير المدرسة وموقعه القيادي، الأمر الذي يضعف علاقته بالمعلمين والعاملين ويؤثر سلباً على نتائج العملية التعليمية، وثانيهما ميل بعض المديرين غير الأكفاء إلى اختيار أفراد يفتقرون للكفاءة لشغل المناصب الشاغرة وتحمل المسؤوليات الحساسة، وهو ما ينعكس مباشرة على مستوى القيادة الأخلاقية في المدرسة (الشريع، 2022).

وفي ضوء ما تقدم، فقد جاء هذا الدراسة للتعرف على القيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام.

مشكلة الدراسة وتسؤلاتها:

أصبحت الأخلاق الآن موضوع اهتمام متزايد لإدارات المدارس ونقطة اهتمام هامة، ويتجلى ذلك في قواعد وأداب وأخلاقيات المهنة، لذلك سعت وزارة التعليم إلى العمل على تطوير الأداء الأكاديمي والمدرسي، وتوجيه العاملين في المدارس ومديري المدارس إلى اتباع أسلوب القيادة الأخلاقية وتجنب القيادة التقليدية، في الممارسات الإدارية داخل المدارس مع العاملين، لأن القيادة الأخلاقية من أهم ركائز نجاح العملية التعليمية، ومن خلالها يسود مناخ إنساني في المدرسة (العتيبي، 2013، ص2).

وهذا ما جاءت به نتائج دراسة الشريفي وآخرون (2011) التي أظهرت أن هناك حاجة إلى قادة أخلاقيين مدربين على كافة المستويات، وأن مستقبل المجتمع يعتمد على هؤلاء القادة الذين يستطيعون ممارسة القيادة التي تتسم بالقوة والصفات الأخلاقية التي تسعى إلى خدمة الآخرين وتلتزم تجاههم، لأن نجاح القادة في أداء مهامهم واجبات العمل تعتمد على مدى التزامهم الأخلاقي بتحقيق أهداف المؤسسة.

نظراً لأهمية العمل الذي يقوم به مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية والتربوية، ولما له من تأثير مهم على سلوك العاملين سواء في اتجاهاتهم أو قيمهم أو علاقاتهم أو أنشطتهم، فإن القيادة الأخلاقية هي المصدر والنموذج من القيم التي تساهم في تحقيق الرسالة الأخلاقية والتربوية للمدرسة، وترفع مستوى فعالية الأداء، كما أكدت الكثير من الدراسات التربوية مثل دراسة العريضة (2012) والسعود (2014)، يؤدي عدم الالتزام بالقيادة الأخلاقية إلى فساد نظام التعليم، حيث ينخفض احترام العاملين والطلاب لمدير المدرسة، وتنخفض جودة التدريس والتعلم، وينشأ معدل الدوران في المدارس والصراعات ونزاعات في العمل، يزداد الإحباط بين العاملين، ويزدهر التواصل القائم على ردود الفعل السريعة بدلاً من التخطيط الجيد والرؤية في العمل، والتركيز على الجانب الكمي بدلاً من النتائج المثمرة.

كما أشارت دراسة العنزي وآخرون (2018) إن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي ضمني على كل من المعلمين والمؤسسة التعليمية، وغياب القيادة الأخلاقية في المؤسسة التعليمية هو السبب في فشلها في تحقيق أهدافها، وهذا الفشل يمكن أن يؤدي إلى انهيارها، لأنه يضعف معنويات العاملين ويجعلهم يفقدون الثقة في القائد، وأوردت دراسة الشاعر (2017) ولذلك من المهم أن يمتلك القائد كافة الأبعاد الأخلاقية اللازمة للنهوض بالمؤسسة التعليمية وزيادة كفاءة معلمها، كلما زادت الأخلاق والعلاقات الطيبة في العمل كلما زاد الإخلاص والإبداع والعطاء في بيئة العمل.

وأوردت دراسة الثقفي (2017) التي طبقت على قادة المدارس الثانوية في مدينة الطائف، ودراسة الحمد (2018) كان موضوعها قائدات المدارس الثانوية في مدينة بريدة، ودراسة المحوري (2018) في مدينة الدمام، ودراسة الحارثي (2019) التي أجريت على قائدات المدارس الثانوية في الرياض، حيث جاءت القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى دراسة المحميد (2020) في محافظة صبيا، وكذلك دراسة الشريع (2022) في محافظة حفر الباطن، كما جاءت أن هناك العديد من المشكلات التي قد تعيق ممارسة القيادة الأخلاقية وتحقيق التميز الإداري ويعود بعض أسبابها إلى: عبء العمل الإداري، نقص التدريب، وضعف المعرفة الإدارية، فضلاً عن مركزية العمل.

على الرغم من الأهمية البارزة للقيادة الأخلاقية وما لها من أثر إيجابي مباشر على سلوكيات المعلمين، وعلى رفع معنوياتهم وتحفيزهم للعمل بكفاءة، إلا أن واقع الميدان التربوي يشير إلى ضعف في ممارستها داخل المؤسسات التعليمية. فقد لاحظ الباحث، من خلال خبرته العملية وتدريبه، ومن خلال تواصله مع بعض الإدارات المدرسية والمعلمين في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بشرق الدمام، أن كثيراً من مديري المدارس ما زالوا يتبنون أساليب إدارية تقليدية تتسم بالجمود، وتتجاهل الجوانب الإنسانية في التعامل. ويتجلى هذا القصور في عدة مظاهر، من أبرزها ضعف بناء العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل المدرسة، وتراجع مستوى الالتزام بأخلاقيات المهنة، مما ينعكس سلباً على مناخ العمل المدرسي ويؤثر على فاعلية العملية التعليمية برمتها. وتنبع خطورة هذه المشكلة من أن القيادة الأخلاقية تمثل مدخلاً محورياً لإرساء بيئة تربوية إيجابية، قوامها الثقة المتبادلة والاحترام، حيث تساهم في تعزيز انتماء العاملين للمؤسسة التعليمية، وتدفعهم إلى الإبداع في عملهم، وتنمية مهاراتهم، وصقل مواهبهم، بما ينعكس مباشرة على مستوى أداء المعلمين، ويرتقي بروحهم المعنوية. وهذا بدوره يترك أثراً بالغاً في تحسين أداء الطلاب وتجويد مخرجات العملية التعليمية. ومن هنا تتضح الحاجة الملحة إلى دراسة واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام، والكشف عن أبعادها، والوقوف على معوقاتها، واستكشاف سبل تعزيزها بما يتوافق مع متطلبات التطوير التربوي الحديث.

وفي ضوء ما سبق تحددت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟

وقد انبثقت منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام للسمات الشخصية من وجهة نظر المعلمين؟
- ما درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام للسمات الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟
- ما درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام للسمات المرتبطة بالعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام للقيادة الأخلاقية تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام للسمات الشخصية من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام للسمات الإدارية من وجهة نظر المعلمين.
- الوقوف على درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام للسمات المرتبطة بالعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف على الفروق الدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05) -إن وجدت- بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام للقيادة الأخلاقية تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية (النظرية):

قد تسهم في تحقيق الأهمية النظرية والتي تركز أهميتها بالتالي:

- تُبرز الدراسة المفاهيم المرتبطة بالقيادة الأخلاقية، وتوضح أبعادها النظرية، والأدوار المتوقعة من مدير المدرسة في ضوء هذا النمط القيادي، بما يسهم في بناء أساس معرفي يمكن للباحثين والمهتمين الاعتماد عليه في دراسات لاحقة.
- ربط ضعف ممارسة القيادة الأخلاقية في الواقع المدرسي (كما ظهر في الميدان بشرق الدمام) بالتصورات النظرية في الأدبيات، وتسعى الدراسة إلى معالجة الفجوة القائمة بين ما يطرح أكاديمياً وما يُمارس فعلياً في المؤسسات التعليمية.
- توضح الدراسة السمات الأخلاقية التي ينبغي أن يتحلى بها مدير المدرسة، مثل العدالة، النزاهة، بناء الثقة، وحُسن التعامل الإنساني، مما يعمق الفهم النظري للعلاقة بين السمات القيادية وجودة المخرجات التعليمية.
- من المتوقع أن تشجع نتائج هذه الدراسة الباحثين على التوسع في دراسة القيادة الأخلاقية من زوايا أخرى، مثل علاقتها برضا المعلمين، أو أثرها على دافعية الطلاب، وهي جوانب لم تتناولها الدراسة الحالية.
- تقدم الدراسة إضافة علمية أصيلة إلى المكتبة العربية في ميدان القيادة التربوية، عبر تسليط الضوء على القيادة الأخلاقية في السياق المحلي، بما يوفر مرجعاً للباحثين والمهتمين ويعزز تراكم المعرفة النظرية.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تنبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من كونها أجريت في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بشرق الدمام، مما يمنحها بعداً واقعياً يمكن أن ينعكس مباشرة على الميدان التربوي في المنطقة. وتتضح أهميتها فيما يلي:
- تمكن نتائج الدراسة مديري المدارس الثانوية من التعرف على مستوى ممارستهم للقيادة الأخلاقية، سواء كانت النتائج قوية أو متدنية، ومن ثم الاستفادة منها في تعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة جوانب القصور بما يسهم في تطوير أدائهم الإداري والقيادي.
- تساعد الدراسة مديري المدارس والمعلمين في المنطقة على فهم العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة بيئة العمل المدرسي، مما ينعكس إيجاباً على سلوكيات العاملين ويدعم تحسين مستوى تحصيل الطلاب.
- طوّرت هذه الدراسة أداة قياس ملائمة ومجربة في السياق السعودي، يمكن أن يستفيد منها الباحثون والمهتمون لإجراء دراسات مماثلة في مناطق أخرى داخل المملكة أو خارجها، مما يعزز موثوقية نتائجها وقابليتها للتعميم.
- يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في لفت انتباه إدارات التعليم بالمنطقة الشرقية إلى ضرورة وضع برامج تدريبية تستند إلى مبادئ القيادة الأخلاقية، بما يدعم إعداد قيادات مدرسية أكثر فاعلية وكفاءة.

مصطلحات الدراسة:

فيما يلي تعريف لمصطلحات الدراسة وعلى النحو الآتي:

• **القيادة الأخلاقية:** عرفها الشرع (2022) بأنها "مجموعة من السلوكيات والأفعال القيادية التي يقوم بها مدير المدرسة والمتمثلة في الخصائص الشخصية الأخلاقية، والسلوكيات الإدارية والعلاقات الإنسانية، والتي بدورها تعمل على تفعيل الجوانب الإيجابية لدى المعلمين" (ص200). ويعرف الباحث القيادة الأخلاقية إجرائيًا بأنها: مجموعة من القيم والسلوكيات الأخلاقية التي يتحلّى بها مدير المدرسة الثانوية الحكومية بشرق الدمام عند تعامله مع المعلمين والتأثير عليهم داخل المدرسة في إطار أخلاقي يريد من خلاله إيجاد مناخ تنظيمي قوي في المدرسة، وتقاس درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية للقيادة الأخلاقية في هذه الدراسة من خلال استجابات أفراد العينة على الاستبانة التي قام الباحث بإعدادها لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

- **الحدّ الموضوعي:** اقتصرَت الدراسة الحالية على درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام للقيادة الأخلاقية بأبعادها التالية: (السمات الشخصية الأخلاقية، السمات الإدارية الأخلاقية، السمات المرتبطة بالعلاقات الإنسانية) من وجهة نظر المعلمين.
- **الحدّ المكاني:** طبقت الدراسة على جميع مدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام.
- **الحدّ البشري:** طبقت الدراسة على جميع معلمي مدارس الثانوية الحكومية البنين بشرق الدمام.
- **الحدّ الزمني:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني 1446هـ.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

أولاً: القيادة الأخلاقية

نشأت الحاجة إلى القيادة مع وجود الجماعة، ويجب أن يكون لكل جماعة قائد يوجه شؤونها وينظم عملها ويوحد الأهداف التي تطمح إلى تحقيقها، وتتجلى أهميته في تأثيره على سلوك العاملين في المؤسسات التعليمية، فهو يتعامل مع العقول وينمي التصورات والسلوكيات، ويجب أن تكون القيادة حكيمة وتسعى إلى تحقيق مصالح من يعمل معهم، إن التطور السريع الذي تشهده الدول اليوم زاد من الحاجة إلى المرونة في القيادة لمواجهة التحديات والتغيرات العالمية. بدأت المؤسسات الإدارية تحتاج إلى القيادة أكثر من الإدارة، لقد أصبحت القيادة الإدارية هي المعيار الذي يحدد نجاح أو فشل أي منظمة (الثقفي، 2017، ص3).

في السنوات الأخيرة برز تطور ملحوظ في مفهوم القيادة الأخلاقية ومعايير اختيار مديري المدارس، حيث أصبح تركيز القيادة المدرسية منصباً على تهيئة الظروف وتوفير الإمكانيات التي تمكن المعلم من أداء دوره بكفاءة، وتدعم في الوقت ذاته النمو المتكامل للطلاب عقلياً وجسدياً، وأخلاقياً وروحياً واجتماعياً، وينعكس هذا التوجه بصورة إيجابية على العملية التعليمية، بما يسهم في إحداث نقلة نوعية نحو تحسين النتائج التعليمية وتجويد مخرجاتها (عابدين وآخرين، 2012، ص329).

الفرق بين القائد والمدير هو أن السلطة التي يتلقاها القائد يستمدّها من العاملين، تكون طوعية وغالباً ما تأتي من مصادر شخصية على الأغلب، في حين أن سلطة المدير تأتي دائماً من قوة القانون والنظام والمنصب الذي يتولاه في المؤسسة (علي وآخرين، 2010، ص27).

ومن خلال ما سبق، يرى الباحث أن القيادة الأخلاقية تمثل المدخل الأهم لتطوير العمل التربوي داخل المدارس، كونها تجمع بين الكفاءة الإدارية والالتزام القيّم، مما يجعلها أكثر قدرة على تلبية احتياجات الميدان التعليمي ومواجهة تحدياته المعاصرة، لذا فإن الوقوف على واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية يُعد خطوة أساسية لفهم أبعادها وتفعيلها بما يخدم العملية التعليمية.

مفهوم القيادة الأخلاقية:

ويعرف القحطاني (2021) القيادة بأنها "قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة" (ص8).

وعرف أبو النصر (2012) يقرر بأن القيادة هي: "عملية تفاعل متبادل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفاعلة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف" (ص23).

ويرى عابدين وآخرون (2012) بأن القيادة الأخلاقية: "إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك لدى الأتباع والمرؤوسين" (ص337).

وعرفها الكبير (2016) القيادة الأخلاقية بأنها: "سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين وتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقف محدد، بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة" (ص85).

ويضيف الباحث استناداً لما تقدم أن توجيه الأتباع يكون طوعاً واختياراً، لأن توجيههم اجباراً أو كراهية يتنافى مع أساس ومضمون القيادة الأخلاقية، والجدير بالذكر أن دور القائد في الأساس هو الوصول وتحقيق الأهداف المنشودة، لأن هذه هي الغاية في الأصل التي يسعى إليها القائد ويسخر كل مجهوداته وخطته لتحقيق ما خطط له من أهداف.

أهمية القيادة الأخلاقية:

لقد أوجدت الأزمات العالمية حاجة ملحة للقيادة بطرق فعالة لدفع المنظمات نحو النجاح والتميز، إن غياب هذه القيادة الأخلاقية في أي منظمة يكون سبباً في فشلها في تحقيق أهدافها، وهذا الفشل يصل بالتالي إلى انهيارها، لأنه يضعف معنويات العاملين ويجعلهم يفقدون ثقتهم بأنفسهم من قبل القائد (العرايضة، 2012، ص 32).

وتتجلى أهمية الممارسات الأخلاقية للإدارة المدرسية في كونها تمثل متغيراً هاماً ومؤثراً في العملية القيادية، حيث تعتبر من أهم العوامل التي تتحكم في العمليات القيادية والتعامل مع الناس وتشكيل شخصية الفرد بالطريقة الصحيحة، وذلك من خلال تنمية الأخلاق الحميدة وتعزيز القيم الرفيعة وتنمية الشعور بالمسؤولية، كما أنها تصوغ القرارات التي تمس حاضر المجتمع ومستقبله وتمتد آثارها إلى أجيال طويلة (الحارثي، 2019، ص 3).

تُعَدُّ القيادة الأخلاقية ذات أهمية كبيرة لما تتركه من أثر إيجابي على المؤسسة والعاملين فيها والمجتمع بشكل عام، وأن هذه الأهمية تتمثل في تطوير الأفراد وتدريبهم وتوجيههم ضمن إطار أخلاقي راسخ، والمساهمة في معالجة مشكلات العمل من خلال وضع الخطط اللازمة، إضافة إلى السعي لتحقيق الأهداف التي ترسمها المؤسسة، وكما تتجلى أهميتها في توجيه الطاقات الإيجابية داخل المؤسسة والحد من الجوانب السلبية، فضلاً عن قدرتها على مواكبة التغيرات وتوظيفها بما يحقق النفع للمؤسسة والعاملين فيها (المحوري، 2018).

ويضيف الباحث من خلال ما ورد عن أهمية القيادة الأخلاقية بالقول إن أي مظهر من مظاهر الفساد في المؤسسات أو المجتمعات والمنظمات بشكل عام سواء الفساد الإداري أو الفساد المالي، يرجع في الأساس إلى الفساد الأخلاقي، وعليه تكون الأخلاق هي أصل كل الأفعال والأقوال.

القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي:

بدأت الأخلاق منذ مطلع النشأة الكونية، فهي مرتبطة بالإنسان وطبيعته الإنسانية، وقد بين الشرع الإسلامي في قول الرسول صلى الله عليه وسلم ("إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق") (رواه البخاري، الأدب المفرد، ص 104)، وهذا الحديث يدل على وجود الأخلاق منذ أن خلق الله البشرية وقبل الإسلام وجاءت بعثة النبي صلى الله عليه وسلم لترسيخ الأخلاق النبيلة وتنزيل الأخلاق المذمومة والسيئة، وتستند المؤسسات الإسلامية نجاحها ومصدر قوتها من الأخلاق والقيم التي سادت واعتمدت عليها منذ قرون (العتيبي، 2013، ص 9).

عرف الأخلاق ياغي (2012) "سلوك مهني وظيفي يستند إلى مجموعة من القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق أو يتعارف عليها أفراد مجتمع ما حول ما هو خير وحق وعدل في تنظيم أمورهم" (ص 8).

أهمية الأخلاق في الفكر الإسلامي:

للأخلاق أهمية كبيرة في الإسلام لأنها تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات، وتشكل ارتباطها بالعقيدة والشرعية، وكذلك علاقتها بتكوين شخصية الإنسان بشكل عام، وهو الإطار الذي يشكل سلوك المسلم، ومن المنهج الإسلامي يتضح مدى أهمية الأخلاق في غرس قيم الصدق والعفة والتواضع والأمانة وغيرها من القيم، وتنعكس هذه القيم في السلوك الإنساني وتؤثر على المجتمع ككل، إن الأخلاق في المنظور الإسلامي تقوم على أربعة أسس: العقيدة، والعلم، والعقاب، والدوافع الإنسانية (كايد وآخرون، 2012، ص 19).

ومن خلال مما سبق أورد الباحث أن العمود الذي ترتكز عليه القيادة الأخلاقية هو الأخلاق، حينما يعتمد القائد على الأخلاق في تأثيره على الأفراد، اعتبر قائداً أخلاقياً، ومما لا شك فيه الأخلاق لها قسمين ما هو حسن ومنها ما هو قبيح، فالعدل خلق حسن والظلم خلق قبيح، وكذلك الصدق والكذب فالأول حسن والثاني قبيح، ولذلك وجب الإشارة إلى أن القائد الأخلاقي لابد أن يكون ممسكاً بالأخلاق الحسنة والفضيلة ومثالاً يحتذى به ويشار له بالخلق النبيل.

كفايات القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي:

هناك مجموعة من الأخلاقيات تمثل المهارات والكفايات التي يجب أن تتوافر فيمن يسعى بالقيادة الأخلاقية، وقد تمثلت هذه الأخلاقيات بمفاتيح القيادة الأخلاقية الناجحة والفعالة، ومن هذه الكفايات ما يلي: (المحيميد، 2020، ص 24).

- القوة والأمانة: قال تعالى: "إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيَ الْأَمِينُ" (سورة القصص، آية 26)، القوة والأمانة صفتان مهمتان في القائد، ولا يمكن فصلهما عن بعضهما، لأن إحداهما لا تكفي.

- اللين: قال تعالى: "فِيمَا رَحِمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ" (سورة آل عمران، آية 159)، وتعتبر هذه الآية من قواعد القيادة، وأحد أسرار كسب الأتباع، وأحد أهم خصائص نجاح القادة، ومن أسباب اجتماع الصحابة رضي الله عنهم حول النبي محمد ﷺ إلى هذه الصفة العظيمة فيه، ويؤكد أيضاً أن الرأفة ليست ضعفاً مذموماً، بل هي قوة محمودة، كما أن الرأفة قوة معتدلة، ويعتبر القائد اللين هو القائد الأكثر تأثيراً على أتباعه والأكثر حباً لهم، فهو الذي يمنح الثقة لأتباعه ويشجعهم على الابتكار والإبداع وإبداء الرأي، على عكس القائد القاسي الذي يبعد أتباعه عنه.

- الشورى: تعد الشورى من أهم صفات القائد الأخلاقي، قال تعالى: "وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ..." (سورة آل عمران، آية 159).

- العدل: يعتبر العدل من واجبات القائد المهمة فقد قال تعالى: "يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ" (سورة ص، آية 26)، ويجب على كل قائد يقود أكثر من شخص أن يتمتع بهذه الصفة، وأن يكون عادلاً مع مرؤوسيه، فيختار منهم الأنسب للوظيفة والمهمة، ويوزع العمل بينهم، وفيما يتعلق بالرواتب، والمكافآت، والعقوبات، وغيرها.

- العفو: والعفو خلق إسلامي شريف، ومن حافظ عليه من القادة نجح في قيادته، وأحبه أتباعه ومن صفات الإنسان الكريم أن المسامحة لا تعني تجاهل الأخطاء وعدم الاهتمام بها، بل يجب عليه أن يصححه في الوقت المناسب ثم يتجاهله وكأن الخطأ لم يحدث، وهذا هو المقصود بقول الله تعالى: "فمن عفا وأصلح فأجره على الله" (سورة الشورى، آية 40).
- النصيح: النصيح يعني تقديم المشورة للآخرين ومحاولة مساعدتهم في حل مشاكلهم، يقول ﷺ: "الدين النصيحة، قالوا لمن يا رسول الله؟ قال: الله وكتابه ولرسوله ولأمة المسلمين وعامتهم" (صحيح مسلم 196، ص 46).
- التواضع: فالتواضع دليل على تحييد الذاتية، وهو صفة إسلامية لا بد من توافرها في القادة لتحقيق القبول الآخرين، ويقوي أواصر الألفة والمودة، ويقوي العلاقة بينهم وبين أتباعهم، وأما المتكبرون والمستكبرون، فختم الله على قلوبهم وأعمى أبصارهم، قال تعالى فيهم: ("كذلك يطبع الله على كل قلب متكبر جبار") (سورة غافر، آية 20).
- الصدق: تعتبر صفة الصدق من أعظم الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها القائد، وهي مما شفع للنبي ﷺ واقتدى به الناس، إذ كان قبل بعثته يلقب بالصادق الأمين، وإيجابيات الصدق وفوائده للقائد كثيرة، إذ تكسبه احترام الآخرين وثقتهم، ودليلاً على شجاعته.
- ويختتم الباحث استنتاجه لما تقدم أن الملاحظ من العرض السابق للكفايات الأخلاقية للقائد الأخلاقي هو ما ورد وتعدد الاستشهاد بالآيات القرآنية والأحاديث النبوية، وذلك لأن الإسلام دين الأخلاق الحسنة، ونبينا صاحب أخلاق عظيمة وهو القائد الأخلاقي الأعظم، ونظرًا لضرورة وجود القدوة الجيدة في القيادة، فإن القدوة الحسنة تعتبر عنصرًا أساسيًا جدًا في التنشئة الاجتماعية للأفراد، وتشكل جزءًا مهمًا وحيويًا لسلوك الفرد، وبدونها قد يواجه الفرد صعوبة كبيرة في اكتساب مهارات الحياة الاجتماعية، ولن تجد البشرية قدوة حسنة أعظم من محمد صلى الله عليه وسلم، لقد كان رسولاً ومعلمًا ومرشدًا في سلوكه الشخصي قبل الكلام الذي ينطق به.

مصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية:

- المصادر الأساسية لأخلاقيات القائد التربوي، والتي يركز عليها في تشكيل المبادئ والقيم الأخلاقية في العمل التربوي الإداري، وتشمل هذه المصادر ما يلي: (العتيبي، 2013، ص 16).
- المصدر الديني: هذا المصدر الديني هو مصدر أساسي في الأخلاق حيث لا يمكن تسير المعاملات البشرية وإدارة أعمالهم إلا به، حيث إن هذا الدين الإسلامي رسخ الضوابط التي تنظم العمل والوظائف المختلفة، واليوم تعتمد مهنة التعليم على أخلاقيات مهنة التعليم كونها مهنة تحمل رسالة دينية قبل أن تكون وظيفة فقط.
- المصدر الإداري والتنظيمي: يقصد بالمصدر التنظيمي الذي يمارس مهنة التعليم ويطبق كل القوانين والأنظمة واللوائح والقيم والأعراف التي تحدد سلوك العاملين وتوجههم نحو مسار الإداري التنظيمي المطلوب.
- المصدر الاجتماعي: تتأثر أخلاقيات القيادة التربوية بعادات المجتمع وتقاليد وأخلاقه وأعرافه، ولذلك فإن هناك علاقة كبيرة بين أخلاقيات القيادة التربوية، والمجتمع، وعاداته، وتقاليد.
- المصدر الاقتصادي: يحرص هذا المصدر على الاهتمام بالظروف الاقتصادية للقائد التربوي، ويتوقع من القائد الذي يعيش في وضع اقتصادي جيد أن يتمتع بأخلاق عالية والتزام راسخ بقواعد وأساسيات المهنة، أما إذا كانت حالته الاقتصادية ضعيفة ولا تسمح له بالوفاء بالتزاماته، فسوف يضطر إلى الانحراف، مما يضر بمسيرته المهنية (الشثوي، 2017).
- المصدر الفلسفي أو الفكري: يتأثر القائد التربوي بمنظومته الفكرية والفلسفية أكثر من تأثره بالمصادر الأخلاقية، وهي التي قد توجه سلوكه الأخلاقي.

ومن خلال ما سبق، يؤكد الباحث أن تنوع مصادر الأخلاق في القيادة التربوية، بين الديني والإداري والاجتماعي والاقتصادي والفكري، يعكس شمولية هذا المفهوم وارتباطه بجميع جوانب حياة القائد التربوي، فكلما استطاع المدير أن يوظف هذه المصادر بصورة متوازنة، كان أكثر قدرة على اتخاذ قرارات رشيدة، ومعالجة المواقف التربوية بعدل وإنصاف، وقيادة العاملين بروح قائمة على القيم الإنسانية والمهنية، ومن هنا تبرز أهمية تعزيز وعي مديري المدارس بهذه المصادر، وتدريبهم على استثمارها بما يساهم في ترسيخ القيادة الأخلاقية داخل المؤسسات التعليمية، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

أبعاد القيادة الأخلاقية:

يرى الحارثي (2019) وتتكون القيادة الأخلاقية من ثلاث مكونات وهي كما يلي:

- السمات الشخصية: ويركز على مجالات تطبيق العدل والإنصاف في توزيع الواجبات والمهام والعمل على المرؤوسين، والصدق عند التحدث معهم، والوفاء بالوعد المتفق عليه، والاعتراف بالأخطاء إن حدثت، والحرص على العمل الجماعي بروح الفريق الواحد، ومعاينة من يخالف المعايير الأخلاقية، ويجب أداء العمل بإخلاص وتفان، والعمل على إرسال تقارير شاملة عن العمل بكل أمانة وصدق، ولابد من تقبل النقد من الآخرين.
- السمات الإدارية: يركز على مجالات اتخاذ القرارات في الإدارة بشكل موضوعي، وتطبيق القوانين والأنظمة كافة بكل عدل وشفافية، وتوضيح المهام الموكلة إلى المرؤوسين، والإدارة هي المعنية بتطبيق طرق تتفق مع ظروف الموقف، كذلك منحهم الفرص للقيام بالمهام والإشراف على سير العمل بشكل شخصي والاعتماد على تقييم المرؤوسين بناءً على المعايير المعتمدة، بالإضافة على تشجيع إنجازات العاملين وتحفيزهم.

- السمات المرتبطة بالعلاقات الإنسانية: تركز على مجالات التعامل مع الآخرين، ويجب ممارسة التقدير والاحترام والتواضع وحفظ أسرار الآخرين والاستماع إلى المرؤوسين والاهتمام في تلبية احتياجاتهم وتقييمها بموضوعية ومراعاة ظروفهم والحرص على ضمان المشاركة والوقوف معهم في مناسباتهم الاجتماعية، ولذلك يمكن القول أن القيادة الأخلاقية تؤثر على المرؤوسين من خلال تعديل اتجاهاتهم وسلوكياتهم، بحيث تتوافق مع الرؤية الأخلاقية المشتركة في المنظمة، وذلك بهدف بناء مؤسسة أخلاقية تقوم على الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف (ص7).
- وأوردت العرايضة (2012) أن للقيادة الأخلاقية أبعاد أربعة وهي كالتالي: (الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، صفات العمل بروح الفريق، صفات العلاقات الإنسانية) (ص85).
- وأشار الهندي (2013) أن للقيادة الأخلاقية أربعة أبعاد، وجاءت كالتالي:
 - الخصائص الشخصية.
 - الصفات الإدارية الأخلاقية.
 - العمل بروح الفريق.
 - العلاقات الإنسانية (ص195).
- كما أشارت أبو علبة (2015) إلى أربعة أبعاد للقيادة الأخلاقية، وهي: (سمات العلاقات الشخصية، سمات العمل الإداري، العمل الفرقي الجماعي، الحس الإنساني في المعاملات) (ص154).
- ويرى الشاعر (2017) أن أبعاد القيادة الأخلاقية تتمثل في ثلاث أبعاد وهي (الأخلاقيات الشخصية للقيادة، الأخلاقيات الإدارية للقيادة، الأخلاقيات العلانية للقيادة) (ص16).
- وذكر الفتحي (2021) أبعاد القيادة الأخلاقية تتركز في ثلاث أبعاد وهي:
 - توافر السلوك الأخلاقي.
 - ممارسة السلوك الأخلاقي.
 - تعزيز السلوك الأخلاقي (ص28).
- وذكرت المحميد (2020) الأبعاد تبلور في ثلاث جاءت كالتالي: (السلوك الشخصي الأخلاقي، السلوك الإداري الأخلاقي، السلوك الإنساني الأخلاقي) (ص30).
- بينما أشارت الشريع (2022) أن القيادة الأخلاقية جاءت بالأبعاد التالية: (الخصائص الشخصية الأخلاقية، السلوكيات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية) (ص205).
- وترى الشبرمي (2020) أن الأبعاد تتلخص فيما يأتي:
 - السمات الشخصية الأخلاقية.
 - السمات الإدارية الأخلاقية.
 - العلاقات الإنسانية (ص21).
- ومن خلال ما سبق، أوضح الباحث أن تنوع الأطر النظرية لأبعاد القيادة الأخلاقية يعكس الاهتمام المتنامي بالمفهوم وتعدد زوايا النظر إليه، غير أن الأبعاد التي توافقت عليها الدراسات الحديثة، كما وردت عند المحميد (2020) والشبرمي (2020) والشريع (2022)، تبدو أكثر شمولاً وملاءمة لواقع الميدان التربوي، وبناءً على ذلك، اعتمدت الدراسة الحالية هذه الأبعاد باعتبارها الأكثر قدرة على تحقيق التوازن بين الجانب النظري المتفق عليه والجانب التطبيقي القابل للقياس، الأمر الذي يوفر إطاراً علمياً مناسباً للكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية.
- مبادئ القيادة الأخلاقية:**
- أشارت الحبسية (2012) تعود مبادئ القيادة الأخلاقية إلى زمن أرسطو، وقد نوقشت أهميتها في العديد من التخصصات، بما في ذلك أخلاقيات الطب الإحيائي، وأخلاقيات العمل، والاستشارة النفسية، وتعليم القيادة، والجدير بالذكر أن هذه المبادئ ليست شاملة إلا أنها تعد الأساس لتطوير قيادة أخلاقية قوية، مثل الاحترام والخدمة والعدالة والصدق والتواصل الاجتماعي، أن أبرز مبادئ القيادة الأخلاقية ومكوناتها هي:
 1. احترام الآخرين: من خلال تحسين المهارات الشخصية، والتعامل بموضوعية مع الفروق الفردية، بالإضافة إلى بناء وتعزيز علاقات العمل المبنية على الاحترام المتبادل بينهم، الاستماع بعناية للمرؤوسين، وكذلك الاهتمام بالمعتقدات والاتجاهات والقيم.
 2. خدمة الآخرين: وتبرز مهام القادة التي تميزهم هي خدمة الآخرين، حيث يضعون ذلك في مقدمة خططهم، ويمكن ملاحظة هذا السلوك في الواقع من خلال تدريب العمال أثناء وجودهم في العمل وتشكيل فرق العمل، كذلك السلوكيات التمكينية وسلوكيات المواطنة.
 3. العدالة التنظيمية: العدالة تقتضي من القائد ما يلي:
 - لا ينبغي لأي موظف أن يحظى بمعاملة خاصة أو اعتبار خاص إلا إذا كانت حالته تتطلب ذلك، وفي الحالات التي يعامل فيها الأفراد بشكل مختلف، يجب أن يكون أساس هذه المعاملة المختلفة واضحاً ومعقولاً ومبنياً على القيم الأخلاقية السليمة.
 - توزيع المهام وواجبات العمل بشكل عادل.

- وضع قضايا العدالة في مركز اتخاذ القرار.

4. كن صادقاً: وعندما نتأمل عكس الصدق، نكتشف أنه الكذب، وهو شكل من أشكال عدم الصدق، وطريقة لخداع الواقع، ويؤدي إلى مشاكل كثيرة ونتائج غير مقبولة، وأولها انعدام الثقة، فإذا فقد الناس الثقة في القائد، قل تأثيره، ولم يؤخذ في الاعتبار أقواله وتوجيهاته، وقل احترامه (ص123)

5. خدمة المجتمع: العلاقة بين الفرد والمجتمع يمكن اعتبارها علاقة تكاملية، لا يمكن للإنسان أن يعيش بدون مجتمع، ولا يمكن للمجتمع أن يتقدم بدون فرد، يجب على الأفراد أداء مهامهم الاجتماعية حتى يكون المجتمع أكثر تنظيماً وقدرة على حم آية أفراد والحفاظ عليهم، ويجب على القادة العمل على إيجاد علاقة متناغمة نسبياً بين الأفراد في المؤسسة والمجتمع المحيط بهم، مما يساهم في تحقيق أهداف وغايات المجتمع، يهتم القائد الأخلاقي بالمصلحة المشتركة بمعناها الأوسع (الحارثي، 2019).

وذكر الباحث وفق لاستنتاجه مما تم تناوله سابقاً أن هذه المبادئ هي بالأساس القيم والمبادئ التي جاء بها الإسلام والتي أكد عليها ودعا إلى التمسك بها، ولذلك يجب على القادة في سعيهم لتحقيق الأهداف المرسومة أن يلتزموا بالسلوكيات النابعة من المبادئ المذكورة، وعليه يجب تعزيز هذه السلوكيات في المؤسسات، فالقائد الأخلاقي يهتم بالمصلحة المشتركة بمعناها الأوسع، بعيداً عن الأنانية ومصالحه الذاتية، ويحرص أن يكون متفاني في خدمتهم وأن يكون قادر على كسب ثقة العاملين والابتعاد عن تخييب آمالهم وطموحاتهم.

السمات الأخلاقية للقائد التربوي:

يجب على القائد الأخلاقي أن يترجم الصفات الأخلاقية التي يمتلكها إلى واقع من خلال سلوكه العملي، وأن يشجع من يعمل معه على ذلك، وأورد الشتوي (2016) يجب على القادة الالتزام بإدارة الانطباعات الأخلاقية ويقصد بها السلوك الموجه الذي يقوم به فرد معين للتأثير على تصورات الآخرين بهدف التحكم في سلوكهم من خلال دعم المعايير الأخلاقية في العمل، وإلهام المرؤوسين للالتزام الطوعي بالسلوكيات الأخلاقية في العمل وخارجها، من خلال إبراز الصفات والخصائص الأخلاقية في سلوكهم، وأهمها المصادقية والصدق والعدالة والإيثار والتسامح (ص35).

كما ذكرها نجم (2011) خصائص مميزة للقائد الأخلاقي من أبرزها ما يلي:

- رؤية أخلاقية تمتزج المعايير التنافسية مع القيم.
- الحس الأخلاقي الذي يرافقه في كل علاقاتك.
- القيم الأخلاقية التي تساعد على اتخاذ القرارات العقلانية.
- المعايير الأخلاقية التي تضاف إلى معايير الكفاءة في تقييم جودة الأعمال.
- العلاقات الأخلاقية التي تساعد جميع المعاملات بكافة أشكالها (ص337).

ومن خلال ما سبق، يتضح للباحث أن القيادة الأخلاقية لا تقتصر على امتلاك الصفات والقيم، بل تتجسد في سلوكيات عملية وممارسات يومية تُترجم المبادئ إلى واقع ملموس داخل البيئة المدرسية، فالقائد الذي يتمتع بالمصادقية والعدالة والقدرة على إلهام الآخرين، يكون أكثر تأثيراً في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتقدير، وهو ما يعزز التزام المعلمين بالسلوكيات الأخلاقية ويزيد من فعاليتهم في أداء رسالتهم التربوية.

مرتكزات القيادة الأخلاقية:

انطلاقاً من أهمية القيادة الأخلاقية في الميدان التربوي، يبين الباحث أن الحديث عن مرتكزاتها يمثل مدخلاً أساسياً لفهم كيفية ممارستها وتفعيلها في واقع المدارس، فهذه المرتكزات تُعد بمثابة الأسس العملية التي يستند إليها القائد التربوي في توجيه سلوكه واتخاذ قراراته، وتشكّل الإطار المرجعي الذي يعزز ثقة العاملين به ويضمن استدامة الممارسات الأخلاقية داخل المؤسسة التعليمية، وأشارت المحميد (2020) أن القيادة الأخلاقية الجيدة تعتمد على عدد من المرتكزات منها:

1. التأثير في الآخرين: إن الخصائص التي يمتلكها القائد تساعد كثيراً في تحقيق أهداف المجموعة، إن الشعور بالحب والمودة لدى الشركاء يجعلهم أكثر رضا وتقبلاً لأراء القائد بشكل طوعي ومحترم.

2. أسلوب التواصل: لابد من خط اتصال مفتوح وواضح بين القائد ومرؤوسيه يساهم في تحقيق الأهداف ويجعل كلاً من القائد وهؤلاء المرؤوسين شركاء في تحمل المسؤوليات.

3. التفويض: تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المطلوبة يستوجب توافر عدة شروط منها:

- من الضروري أن يقوم القائد بنقل المعلومة كاملة لهم.
- منحهم السلطة والمسؤولية معاً.
- وضع معايير الأداء والإشراف.
- منحهم نوعاً من الحرية.
- توفير التدريب اللازم لهم.

4. العدالة والموضوعية: ويعني ذلك أن القائد يسعى إلى العدالة في كافة الإجراءات والقرارات التي يتخذها، بما في ذلك التعيينات والترقيات، والإنجازات، والتنقلات، وغيرها (ص19).

معوقات تطبيق القيادة الأخلاقية:

تشير الحمد (2018) إلى أنه هناك عدد من المعوقات التي قد تضعف تطبيق القيادة الأخلاقية، وتشمل:

- قصور الإيمان وتذبذبه وطغيان قوة الماديات، وحب الرغبة في الظهور ويؤدي ذلك إلى ضعف البعد الأخلاقي وتهمله.
- ضعف الفهم الصحيح والإيجابي لما هو المقصود بمصطلح القيادة، وأنها في الأساس سلوك أخلاقي، والهدف من ورائها هو تحقيق المصلحة العامة.
- ضعف المعرفة بمنهج السلوك الأخلاقي ومعناه وكيفية غرسه في نفوس العاملين.
- مركزية النظام التعليمي والكفاءة المهنية في تطبيق الأنظمة والقوانين.
- توجد بعض المفاهيم الخاطئة لدى القيادات فيما يتعلق بممارسة العلاقات الإنسانية في الميدان والأسلوب الصحيح والجيد في التعامل.
- المهام والمسؤوليات العديدة التي يقوم بها مدير المدرسة.
- قلة البرامج التدريبية، وضعف تركيزها على الجوانب العملية داخل المدارس.
- الخوف أحد الأسباب التي تمنع المدير من اتخاذ قرارات أخلاقية (ص34).

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً لمجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالي، يتم عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم حيث جاءت الدراسات من عام (2023م) إلى عام (2017م)، وهنا نستعرض أبرز الدراسات التي استفادت منها الدراسة الحالية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية، حيث تمكن الباحث بعد الاطلاع والمراجعة من جمع عدد (15) دراسة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير القيادة الأخلاقية منها (10) دراسات عربية و(5) دراسات أجنبية بالإضافة إلى التعقيب عليها من حيث أوجه الشبه والاختلاف، وكذلك أوجه الاستفادة منها وجوانب تفرد الدراسة الحالي عن الدراسات السابقة.

- جاءت دراسة (MARTIN, 2023) التي هدفت إلى الكشف عن تصورات معلمي المدارس الابتدائية في جنوب الولايات المتحدة حول أسلوب سلوكهم القيادي الأخلاقي في التعامل مع الطلاب، وشملت العينة (6) معلمين، واستخدم المنهج النوعي الاستقصائي السردى والمقابلات، وأظهرت النتائج أن غالبية المعلمين أكدوا معاملتهم للطلاب بعدالة وإنصاف بغض النظر عن الخلفية الثقافية والجنس، فيما أبدى بعضهم ملاحظات سلبية حول عدم عدالة مديرهم.
- وهدفت دراسة الشريع (2022) إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى السعادة التنظيمية في مدارس حفر الباطن. شملت العينة (366) معلمة. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت الاستبانة الأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن الممارسة بدرجة عالية جداً بترتيب السمات الشخصية ثم الإدارية ثم العلاقات الإنسانية دون فروق تعزى للمؤهل أو سنوات الخدمة.
- وأجرى (Özgenel, 2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر السلوكيات القيادية الأخلاقية لمديري المدارس على الصحة التنظيمية في إسطنبول. شملت العينة (402) معلماً. استخدم المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة الأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الأخلاقية والصحة التنظيمية وأن السلوكيات الأخلاقية مؤثر مهم لمستوى مرتفع من الصحة التنظيمية في المدارس.
- أما دراسة الزهراني (2020) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات مدارس قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات. شملت العينة (253) معلمة. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت الاستبانة الأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن الممارسة بدرجة عالية جداً بترتيب القيم التنظيمية أولاً ثم السمات الشخصية والإنسانية ثم العلاقات الإنسانية.
- وأجرى الشبرمي (2020) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بريدة. شملت العينة (311) معلمة. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت الاستبانة الأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة في جميع الأبعاد بترتيب السمات الشخصية أولاً ثم السلوك الإداري ثم العلاقات الإنسانية ولم تظهر فروق تعزى للمؤهل أو الخبرة أو التخصص.
- أما دراسة المحميد (2020) هدفت إلى الوقوف على واقع أداء قائدات المدارس النائية بصبياً في ضوء القيادة الأخلاقية. شملت العينة (263) قائدة ومعلمة. استخدم المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة الأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن جميع الأبعاد تحققت بدرجة كبيرة مع فروق لصالح الدراسات العليا والخبرة الطويلة.
- كما أجرى الحارثي (2019) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية بالرياض والالتزام التنظيمي للمعلمات، وشملت العينة (361) معلمة، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت الاستبانة الأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية بدرجة مرتفعة بترتيب السمات الشخصية أولاً ثم السلوك الإداري ثم العلاقات الإنسانية، مع وجود علاقة طردية دالة بالالتزام التنظيمي.
- كما أشار الغامدي (2019) في دراسته التي هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات في الباحة، وشملت العينة (472) معلمة ومساعدة إدارية، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت الاستبانة الأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية بدرجة مرتفعة في جميع الأبعاد مع أثر دال إحصائياً على الالتزام التنظيمي.

- وأجرى الحمد (2018) هدفت إلى التعرف على درجة القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بريدة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمات. شملت العينة (321) معلمة، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت الاستبانة الأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة وارتبطت إيجابياً بالولاء التنظيمي دون فروق تبعاً للخبرة أو المؤهل أو التدريب.
- وأجرى المحوري (2018) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية في مدارس البنين بالدمام. شملت العينة (425) معلمًا، واستخدم المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة الأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن الممارسة بدرجة كبيرة، وجاء التعامل مع أولياء الأمور أولاً ثم المعلمين ثم الطلاب، دون فروق تعزى للمؤهل أو الخبرة.
- أشار دراسة الثقفي (2017) التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية لقادة المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين. طبقت على عينة (122) قائدًا و(356) معلمًا بالطائف، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت الاستبانة الأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن ممارسة القيادة الأخلاقية كانت بدرجة كبيرة، مع وجود علاقة ارتباطية دالة بالأداء الوظيفي، وجاء بعد العلاقات الإنسانية أولاً، يليه الشخصي، ثم الإداري.
- أما دراسة الشتوي والحبيب (2017) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية والفروق وفق متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخدمة ونظام الدراسة، وشملت العينة (367) معلمًا بالرياض، استخدم المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة الأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن الممارسة بدرجة كبيرة بترتيب السمات الشخصية أولاً ثم العلاقات الإنسانية ثم السمات الإدارية، وظهرت فروق حسب المؤهل فقط.
- أما دراسة (Toytok, 2015) هدفت إلى التعرف على تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس على الثقافة التنظيمية في تركيا. شملت العينة (3302) معلمًا في (323) مدرسة. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت الاستبانة الأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي كبير بين القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية وأن القيادة الأخلاقية مؤشر قوي للتنبؤ بالثقافة التنظيمية.
- وأجرى (Sutipan, 2014) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتوازن بين العمل والحياة والتنشئة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في شمال تايلاند. شملت العينة (140) معلمًا، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت الاستبانة الأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية لم ترتبط بشكل كبير بسلوك المواطنة التنظيمية لكنها ارتبطت إيجابيًا بالتنشئة الاجتماعية والتنظيمية وعززت فاعلية العمل.
- كما أشار (Feng, 2011) في دراسته التي هدفت إلى استكشاف التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تاوان، وشملت العينة (573) قائد مدرسة. استخدم المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة الأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن العدالة كانت التوجه الأخلاقي الأكثر شيوعًا وأن التوجهات الأخلاقية اختلفت باختلاف الجنس والعمر، والوظيفة، والخبرة، والتدريب.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية يتبين أن هناك تنوعًا في موضوعاتها وأهدافها وأدواتها، كما تنوع في الجوانب التي تناولتها، كل ذلك يؤكد أهمية هذا النموذج القيادي وضرورة تطبيقه في المؤسسات التعليمية، وقد لوحظ العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وسبل الاستفادة منها، وأبرز ما يميز الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة من خلال ما يلي:

أولاً: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

1. هدف الدراسة: هدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وبذلك تكون:

- اتفقت مع دراسة الشتوي والحبيب (2017)، ودراسة الحمد (2018)، ودراسة المحوري (2018)، ودراسة الزهراني (2020)، ودراسة الشبرمي (2020)، ودراسة الشريع (2022).
- اختلفت مع باقي الدراسات كدراسة الثقفي (2017) التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي للمعلمين، ودراسة الحارثي (2019) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للمعلمات، ودراسة الغامدي (2019) التي هدفت التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، ودراسة المحيميد (2020) التي هدفت إلى الوقوف على واقع أداء قائدات المدارس النائية بإدارة تعليم صبيا في ضوء القيادة الأخلاقية، ودراسة (Feng, 2011) التي هدفت هذه الدراسة هو استكشاف التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تاوان، ودراسة (Sutipan, 2014) التي هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية والتوازن بين العمل والحياة، والتنشئة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في شمال تايلاند، ودراسة (Toytok, 2015) التي هدفت الدراسة الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس على الثقافة التنظيمية، ودراسة (Özgenel, 2020) التي هدفت الدراسة إلى الكشف عما إذا كانت السلوكيات القيادية الأخلاقية لمديري المدارس لها تأثير على الصحة التنظيمية، ودراسة (MARTIN, 2023) التي هدفت الدراسة الكشف عن تصورات المعلمين عن أسلوب سلوكهم القيادي الأخلاقي في العمل مع طلاب المدارس الابتدائية في جنوب الولايات المتحدة.

2- منهج الدراسة: استخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، وبذلك تكون:

- اتفقت مع دراسة الشتوي والحبيب (2017)، ودراسة المحوري (2018)، ودراسة (Feng, 2011)، ودراسة (Özgenel1, 2020)، التي اعتمدت على المنهج الوصفي المسحي.
 - واختلفت مع دراسة الثقفي (2017)، ودراسة الحمد (2018)، ودراسة الحارثي (2019)، ودراسة الزهراني (2020)، ودراسة الغامدي (2019)، دراسة الشبرمي (2020)، ودراسة الشريع (2022)، ودراسة (Sutipan, 2014)، التي اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي.
 - واختلفت مع دراسة المحميد (2020) التي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.
 - واختلفت مع دراسة (MARTIN, 2023) التي اعتمدت على المنهج الاستقصاء السردى الاستكشافى النوعي.
 - 3. مجتمع وعينة الدراسة: استهدف الدراسة الحالي معلمي المرحلة الثانوية وبذلك تكون:
 - اتفقت مع دراسة الشتوي والحبيب (2017) التي استهدفت معلمي المرحلة الثانوية.
 - واختلفت مع باقي الدراسات كدراسة دراسة الثقفي (2017)، دراسة المحميد (2020) التي استهدفت القادة ومعلمين معًا.
 - واختلفت مع دراسة الحمد (2018)، ودراسة الحارثي (2019)، ودراسة الزهراني (2020)، دراسة الشبرمي (2020)، دراسة الشريع (2022) التي استهدفت المعلمات.
 - واختلفت مع دراسة الغامدي (2019)، التي استهدفت المعلمات ومساعدات الإداريات.
 - واختلفت مع دراسة (Feng, 2011) التي استهدفت قادة المدارس.
 - واختلفت مع دراسة المحوري (2018)، ودراسة (Sutipan, 2014)، ودراسة (Toytok, 2015)، ودراسة (Özgenel1, 2020) التي استهدفت معلمي جميع المراحل الدراسية.
 - واختلفت مع دراسة (MARTIN, 2023) التي استهدفت معلمي المرحلة الابتدائية.
 - 4. أداة الدراسة: استخدم الدراسة الحالي الاستبانة كأداة للدراسة وبذلك تكون:
 - اتفقت مع جميع الدراسات التي استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة دراسة الثقفي (2017)، ودراسة الشتوي والحبيب (2017)، ودراسة الحمد (2018)، ودراسة المحوري (2018)، ودراسة الحارثي (2019)، ودراسة الزهراني (2020)، ودراسة الغامدي (2019)، ودراسة الشبرمي (2020)، ودراسة المحميد (2020)، ودراسة الشريع (2022)، ودراسة (Feng, 2011)، ودراسة (Sutipan, 2014)، ودراسة (Toytok, 2015)، ودراسة (Özgenel1, 2020).
 - واختلفت مع دراسة (MARTIN, 2023) حيث اعتمدت على المقابلة أداة للدراسة.
- ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
- بناء وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة).
 - معرفة الأساليب الإحصائية المناسبة للبحث الحالي.
 - الاختيار الأمثل لمنهج الدراسة المستخدم في هذا الدراسة وهو المنهج الوصفي المسحي.
 - الاطلاع على عدد كبير من المراجع الدراسات السابقة.
 - الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة عند مناقشة نتائج الدراسة الحالي.
 - التعرف على الإطار النظري المتعلق بالقيادة الأخلاقية من حيث المفهوم والمبادئ، والخصائص، والأبعاد، وغيرها.
- ثالثاً: جوانب انفراد الدراسة الحالي عن الدراسات السابقة:
- على الرغم من تنوع الدراسات السابقة، واختلاف أساليب تناولها من باحث إلى آخر، واختلاف البيئات التي أجريت فيها هذه الدراسات، فإن الدراسة الحالي يعد إضافة جديدة لمجال القيادة الأخلاقية.
 - تزامن توقيت هذه الدراسة مع رؤية المملكة (2030م) ومع ما تسعى إليه من تطوير الأداء وتحقيق الجودة في قطاع التعليم من خلال تطوير مديري المدارس للنهوض بجميع القطاعات الأخرى.
 - يعد هذا الدراسة الأول من نوعه في شرق الدمام – على حد علم الباحث – من حيث رصد واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية.
 - تقديم رؤية مقترحة في ضوء الإطار النظري وفي ضوء الدراسات السابقة، ويهدف الاقتراح إلى تعزيز القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية من خلال توفير الآليات الإجرائية والعملية التي يأمل الباحث أن تحقق الهدف وتساهم في تقديم بعض الحلول لمتخذي القرار.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، باعتباره الأنسب لطبيعة أهدافها التي تسعى إلى تشخيص واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام، ووصفها وصفاً دقيقاً من خلال جمع استجابات المعلمين، وتحليلها، وتفسيرها إحصائياً، ويُعد المنهج

الوصفي المسيحي من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات التربوية والاجتماعية، لكونه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع دون تدخل الباحث، وهو ما يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية في رصد مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة.

مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1446هـ، والبالغ عددهم (411) معلمًا، وفق الحصر الفعلي الذي قام به الباحث من خلال التنسيق مع إدارات المدارس الثانوية في المنطقة، ويُعد هذا المجتمع ميدانًا مناسبًا لإجراء الدراسة الحالية؛ لما يتميز به من تنوع في الخبرات والمؤهلات، مما يساهم في إثراء نتائج الدراسة ورفع مستوى دقتها.

عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في جميع أفراد المجتمع المستهدف، حيث اتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل من خلال توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على كامل المجتمع، وبعد استكمال عملية التطبيق واستبعاد الاستبانات غير الصالحة، بلغ عدد الاستجابات (330) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت (80.2%) من إجمالي مجتمع الدراسة، وهي نسبة مرتفعة تعزز من قوة النتائج وقابليتها للتعميم.

خصائص أفراد العينة:

جدول (1): التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	بكالوريوس	317	96.1
	ماجستير فأعلى	13	3.9
المجموع		330	100
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	72	21.8
	من 5 سنوات إلى أقل من 10	28	8.5
	أكثر من 10 سنوات	230	69.7
المجموع		330	100

يوضح جدول (1) أن غالبية أفراد العينة من المعلمين يحملون مؤهل البكالوريوس بعدد (317) معلمًا ونسبة (96.1%)، في حين بلغ عدد الحاصلين على درجة الماجستير فأعلى (13) معلمًا فقط بنسبة (3.9%). ويعكس ذلك تجانس العينة من حيث المؤهل العلمي، الأمر الذي يعزز من وضوح النتائج وسهولة تفسيرها ضمن إطار واحد متقارب أكاديميًا.

كما يتضح أن معظم أفراد العينة يمتلكون خبرات طويلة في العمل التربوي، حيث شكّلت فئة من لديهم أكثر من عشر سنوات خبرة العدد الأكبر (230) معلمًا بنسبة (69.7%)، تلتها فئة من لديهم أقل من خمس سنوات خبرة بعدد (72) معلمًا بنسبة (21.8%)، ثم فئة من لديهم من خمس إلى أقل من عشر سنوات خبرة بعدد (28) معلمًا بنسبة (8.5%)، ويُظهر ذلك أن العينة يغلب عليها الطابع ذو الخبرة الممتدة في الميدان التربوي، مما يمنح نتائج الدراسة مصداقية أعلى، ويجعل استجابات أفرادها نابعة من تجارب عملية تراكمية تعكس واقع الممارسة التربوية بشكل دقيق.

أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة وأهدافها، فقد اعتمد الباحث أداة الاستبانة لكونها الأداة الأنسب لتحقيق ما تهدف إليه الدراسة من الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام، وذلك بالاستناد إلى الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة، وقد مرت عملية بناء الاستبانة بعدة خطوات منهجية على النحو التالي:

- الاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية، واستخلاص الأبعاد الأكثر شيوعًا.
- تحديد مجالات الاستبانة وصياغة الفقرات الأولية بما يتفق مع أهداف الدراسة.
- عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المتخصصين للتحكيم والتأكد من سلامة الصياغة وملاءمة الفقرات.
- إجراء التعديلات اللازمة وفقًا لملاحظات المحكمين من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل.
- إخراج الاستبانة في صورتها النهائية لتطبيقها على عينة الدراسة.
- وقد تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين رئيسيين:
- القسم الأول: يتضمن البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة وتشمل: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).
- القسم الثاني: تناول محاور الدراسة ويتكون من (24) عبارة وهي كالتالي:
- تهدف إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام لأبعاد القيادة الأخلاقية، ومقسمة على ثلاثة أبعاد على النحو التالي:
- البعد الأول: السمات الشخصية، وتتكون من (9) عبارات.
- البعد الثاني: السمات الإدارية، وتتكون من (8) عبارات.
- البعد الثالث: السمات المرتبطة بالعلاقات الانسانية، ويتكون من (7) عبارات، وسيطلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة على العبارات وفقًا لمقياس خماسي متدرج (أوافق بشدة، أوافق، متوسط، غير موافق، غير موافق بشدة).

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق الاستبانة، اتبع الباحث عدة إجراءات، من أبرزها:

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية، إضافة إلى بعض مديري المدارس ذوي الخبرة، وذلك للتأكد من وضوح صياغة الفقرات وسلامة لغتها ومدى ملائمتها لأهداف الدراسة، وقد طُلب منهم إبداء الرأي حول مدى مناسبة العبارات للمحاور التي تنتمي إليها، وتقديم التعديلات والاقتراحات التي من شأنها تطوير الأداة، وبعد مراجعة الملاحظات الواردة من (11) محكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة من حذف أو تعديل أو إضافة بعض الفقرات، حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية بصورة تحقق الصدق الظاهري وصدق المحتوى، بما يعكس ملائمتها لقياس أبعاد القيادة الأخلاقية موضوع الدراسة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

جرى حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تتبعه باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، ويعرض جدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد القيادة الأخلاقية:

جدول (2): معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للبعد الذي يتبعه: درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمدينة الدمام لأبعاد القيادة الأخلاقية

أولاً: السمات الشخصية الأخلاقية	م الارتباط	ثانياً: السمات الإدارية الأخلاقية	م الارتباط	ثالثاً: العلاقات الإنسانية	م الارتباط
1	0.91**	10	0.97**	18	0.98**
2	0.93**	11	0.98**	19	0.99**
3	0.94**	12	0.99**	20	0.83**
4	0.95**	13	0.97**	21	0.95**
5	0.86**	14	0.97**	22	0.95**
6	0.98**	15	0.98**	23	0.95**
7	0.95**	16	0.97**	24	0.96**
8	0.98**	17	0.97**		
9	0.94**				

**دالة عند مستوى الثقة (0.01).

يتضح من جدول (2) أن معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للأبعاد تراوحت ما بين (0.83 – 0.99)، وهي معاملات موجبة قوية جداً ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذه النتيجة تعكس ارتفاع الاتساق الداخلي بين الفقرات وبين الدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد القيادة الأخلاقية، بما يضمن أن الأداة تقيس الظاهرة المراد دراستها بدقة وموضوعية.

السمات الشخصية الأخلاقية: تراوحت معاملات الارتباط بين (0.86 – 0.98)، مما يدل على قوة ارتباط الفقرات بهذا البعد، وهو ما يؤكد تمثيلها الجيد لمفهوم السمات الشخصية الأخلاقية كما ورد في الإطار النظري.

السمات الإدارية الأخلاقية: تراوحت معاملات الارتباط بين (0.97 – 0.99)، وهي من أعلى القيم، مما يعكس انسجاماً شديداً بين الفقرات وقدرتها العالية على قياس هذا البعد.

العلاقات الإنسانية: جاءت معاملات الارتباط مرتفعة كذلك (0.83 – 0.99)، على الرغم من أن الفقرة (20) سجلت أدنى قيمة (0.83)، إلا أنها ما تزال مرتفعة ودالة، مما يعزز من صدق هذا البعد.

هذه النتائج تؤكد صدق البناء (Construct Validity) لأداة الدراسة، وتُظهر أن جميع الفقرات تسهم بشكل فعال في قياس أبعاد القيادة الأخلاقية، وأن أدوات القياس التي تُبنى وفق أسس علمية راسخة عادةً ما تظهر معاملات ارتباط مرتفعة بين الفقرات وأبعادها، وهو ما يعكس جودة الصياغة النظرية والدقة المنهجية في البناء، وكذلك تم التأكد من تجانس الأبعاد الفرعية لأداة الدراسة والمتعلقة بقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام، حيث أظهرت النتائج وجود ترابط قوي وتماسك داخلي بين هذه الأبعاد الثلاثة (السمات الشخصية الأخلاقية، السمات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية)، وقد تم التحقق من ذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية للمحور، فجاءت جميع معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة جداً ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، كما هو موضح في جدول (4)، وتؤكد هذه النتيجة أن الأداة البحثية قادرة على قياس القيادة الأخلاقية كمتغير كلي يتكون من أبعاد مترابطة ومتكاملة.

جدول (3): معاملات الارتباط بين الأبعاد الثلاثة والدرجة الكلية للمحور

السمات الشخصية الأخلاقية	السمات الإدارية الأخلاقية	العلاقات الإنسانية
0.992**	0.990**	0.993**

**دالة عند مستوى الثقة (0.01).

يبين جدول (3) أن معاملات الارتباط بين الأبعاد الثلاثة (السمات الشخصية، السمات الإدارية، والعلاقات الإنسانية) والدرجة الكلية للمحور تراوحت بين (0.990 – 0.993)، وهي قيم مرتفعة جداً، وهذه النتيجة تؤكد أن الأبعاد الثلاثة مترابطة ومتكاملة في تكوين البنية الكلية لمفهوم القيادة الأخلاقية، مما يعزز صدق الأداة في قياس هذا المفهوم.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لجميع الأبعاد والمحور الكلي، حيث يوضح جدول (4) النتائج:

جدول (4): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لدرجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية		
المحور	البعد	معامل الثبات
درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بشرق الدمام لأبعاد القيادة الأخلاقية	السمات الشخصية الأخلاقية	0.98
	السمات الإدارية الأخلاقية	0.99
	العلاقات الإنسانية	0.98
ثبات المحور الأول ككل		0.99

يوضح جدول (4) تراوحت معاملات الثبات بين (0.98 – 0.99)، وهي قيم مرتفعة جداً تفوق بكثير الحد الأدنى المقبول في البحوث التربوية (0.70)، هذه النتيجة تعني أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي (Reliability)، مما يضمن إمكانية الاعتماد على نتائجها في تفسير الظاهرة المدروسة.

السمات الشخصية الأخلاقية: (0.98) → دلالة على تجانس البنود وقدرتها على قياس السمات الشخصية بدقة.

السمات الإدارية الأخلاقية: (0.99) → أعلى القيم، تعكس قوة الموثوقية في هذا البعد.

العلاقات الإنسانية: (0.98) → دلالة على انسجام البنود المرتبطة بالتفاعلات الإنسانية للمدير.

المحور الأول ككل: (0.99) → يعكس تماسك الأبعاد الثلاثة معاً في قياس القيادة الأخلاقية كمتغير كلي.

وجميع معاملات الثبات مرتفعة (أعلى من 0.70) مما يدل على اتساق داخلي عالي جداً لجميع الأبعاد، ويؤكد صلاحية الأداة للتحليل الإحصائي، وبناءً على ذلك، وبعد التحقق من صدق الأداة وثباتها، تم الانتقال إلى تحليل نتائج الاستبانة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية بشرق الدمام. ولتفسير هذه المتوسطات، تم الاعتماد على محكات الحكم الموضحة في جدول (5)، والتي تُبين مستويات التحقق وفق سلم خماسي يبدأ من (منخفضة جداً) وينتهي بـ (عالية جداً).

جدول (5): محكات الحكم على مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية بمدينة الدمام للقيادة الأخلاقية	
المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط الوزني للبعد	درجة التحقق
أقل من 1.8	منخفضة جداً
من 1.8 إلى 2.6	منخفضة
من 2.7 إلى 3.4	متوسطة
من 3.5 إلى 4.2	عالية
من 4.3 فأكثر	عالية جداً

يوضح جدول (5) أن الحكم على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية يتم وفق خمسة مستويات تبدأ من (منخفضة جداً) وتنتهي بـ (عالية جداً)، وهذا التصنيف يوفر إطاراً مرجعياً موضوعياً لتفسير نتائج الدراسة، ويساعد في تحديد درجة ممارسة كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية بدقة. وبالرجوع إلى النتائج الإحصائية السابقة، يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد (السمات الشخصية الأخلاقية، السمات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية) تراوحت بين (2.75 – 2.95)، أي أنها تقع ضمن فئة (متوسطة). وهذا يشير إلى أن مديري المدارس الثانوية بشرق الدمام يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة متوسطة، مما يعكس وجود مستوى مقبول من الالتزام بالسلوكيات القيادية الأخلاقية، ولكنه لا يصل بعد إلى المستوى العالي جداً الذي يُعبر عن التميز في هذا المجال.

وتدل هذه النتيجة على أن هناك أساساً جيداً لممارسات القيادة الأخلاقية، إلا أن الحاجة قائمة لتعزيزها وتطويرها عبر برامج تدريبية وتطويرية مستمرة، بما يساهم في رفع مستوى الممارسة من (المتوسط) إلى (العالي) أو (العالي جداً). كما أن هذا التوزيع يعكس صورة واقعية عن البيئة المدرسية، ويوفر قاعدة عملية لتطوير السياسات التربوية المرتبطة بالقيادة الأخلاقية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في الدراسة الحالية تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS كالآتي:

أولاً: التأكد من ثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية:

- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- كما تم استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات درجات الاستبانة.

ثانياً: للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام:

- المتوسطات الحسابية (Mean) والانحرافات المعيارية (Std. Deviation) للكشف عن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام للقيادة الأخلاقية.
- اختبار "ت" (Independent Samples T-Test) للكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.
- اختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Scheffé Test) لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات المجموعات في حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الرئيسي الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟

جدول (6): درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمدينة الدمام لأبعاد القيادة الأخلاقية

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
1	متوسطة	1.29	2.95	السمات الشخصية الأخلاقية
2	متوسطة	1.50	2.79	العلاقات الإنسانية
3	متوسطة	1.52	2.75	السمات الإدارية الأخلاقية
—	متوسطة	1.42	2.83	الدرجة الكلية للمحور

يتضح من جدول (6) أن الدرجة الكلية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام للقيادة الأخلاقية بلغت (2.83) بانحراف معياري (1.42)، وهي درجة ممارسة متوسطة وفق سلم التقدير (2.6 – أقل من 3.4). كما تبين أن البعد الأكثر ممارسة هو "السمات الشخصية الأخلاقية" بمتوسط (2.95)، يليه "العلاقات الإنسانية" بمتوسط (2.79)، بينما جاء بعد "السمات الإدارية الأخلاقية" في الترتيب الأخير بمتوسط (2.75)، وتشير هذه النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية لدى المديرين متحققة بدرجة متوسطة، مع بروز الدور الشخصي كعامل أساسي، يليه الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ثم الممارسات الإدارية.

السؤال الفرعي الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام للسمات الشخصية من وجهة نظر المعلمين؟

جدول (7): السمات الشخصية الأخلاقية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
6	يعمل المدير على أن يكون القدوة الحسنة لجميع المعلمين.	3.10	1.28	متوسطة	1
4	يلتزم المدير بكلمته تجاه منسوبيه وفي بوعوده.	3.05	1.32	متوسطة	2
1	يجيد مدير المدرسة الاستماع لآراء منسوبيه باهتمام.	2.98	1.27	متوسطة	3
7	يتمتع المدير بثقة عالية بالنفس.	2.95	1.31	متوسطة	4
9	ينجز المدير المهام والواجبات المطلوبة منه بأمانة وإخلاص.	2.93	1.35	متوسطة	5
2	يلتزم المدير باللوائح والأنظمة المسيرة للعمل.	2.90	1.30	متوسطة	6
3	يتقبل المدير النقد الموضوعي بإيجابية.	2.87	1.25	متوسطة	7
5	يبتعد المدير عن الذاتية والشخصية في تقييم أداء المعلمين.	2.85	1.29	متوسطة	8
8	يبتسم عند تعامله مع منسوبي المدرسة.	2.80	1.33	متوسطة	9
—	المتوسط العام للبعد	2.95	1.29	متوسطة	—

يبين جدول (7) أن المتوسط العام لبعد السمات الشخصية الأخلاقية بلغ (2.95) بانحراف معياري (1.29)، وهي درجة ممارسة متوسطة، وقد احتلت عبارة "يعمل المدير على أن يكون القدوة الحسنة لجميع المعلمين" المرتبة الأولى بمتوسط (3.10)، مما يعكس أهمية القدوة في القيادة الأخلاقية ودورها المحوري في التأثير على المعلمين. كما جاءت عبارة "يلتزم المدير بكلمته تجاه منسوبيه وفي بوعوده" في المرتبة الثانية (3.05)، وهو ما يدل على وعي المديرين بأهمية الصدق والوفاء، وإن كان بدرجة متوسطة تحتاج إلى مزيد من التعزيز. بينما جاءت عبارة "يبتسم عند تعامله مع منسوبي المدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.80)، مما يعكس ضعف الاهتمام بالجوانب الإنسانية البسيطة التي تسهم في تحسين المناخ المدرسي. وتشير هذه النتائج بوجه عام إلى أن السمات الشخصية الأخلاقية متحققة بدرجة متوسطة، حيث برزت بعض الجوانب الإيجابية المرتبطة بالنموذج الأخلاقي الشخصي للمدير، في مقابل جوانب قصور أخرى تتعلق بالتواصل الإنساني وتقبل النقد. وهذا التباين يؤكد الحاجة إلى برامج تدريبية وتطويرية تستهدف رفع مستوى السمات الشخصية الأخلاقية من المستوى المتوسط إلى المستوى المرتفع، بما يعزز البعد القيادي في شخصية القائد التربوي ويزيد من أثره الإيجابي في البيئة التعليمية.

السؤال الفرعي الثاني: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام للسمات الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟

جدول (8): السمات الإدارية الأخلاقية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
12	يعزز المدير روح الإبداع والابتكار لدى المعلمين.	2.90	1.55	متوسطة	1
15	يدعم ويوجه المعلمين ذوي الأداء المتدني.	2.85	1.43	متوسطة	2
14	يحرص على التنمية المهنية للمعلمين بصفة دورية.	2.82	1.50	متوسطة	3
10	يحرص المدير على الاتصال الفعال مع المعلمين باستمرار.	2.80	1.62	متوسطة	4
13	يشرك المعلمين في عملية التخطيط وصناعة القرار.	2.77	1.56	متوسطة	5
17	يتخذ القرارات الإدارية بمهنية.	2.73	1.50	متوسطة	6
16	يوضح أولويات العمل للمعلمين بشكل واضح.	2.68	1.48	متوسطة	7
11	يوزع المدير العمل بعدالة على المعلمين.	2.60	1.49	متوسطة	8
—	المتوسط العام للبعد	2.75	1.52	متوسطة	—

يبين جدول (8) أن المتوسط العام لبُعد السمات الإدارية الأخلاقية بلغ (2.75) بانحراف معياري (1.52)، وهي درجة ممارسة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وقد جاء بند "يعزز المدير روح الإبداع والابتكار لدى المعلمين" في المرتبة الأولى بمتوسط (2.90)، مما يشير إلى أن مديري المدارس يولون اهتمامًا نسبيًا بدعم مبادرات الإبداع وتشجيع الأفكار الجديدة، وهو جانب إيجابي يعكس وعيهم بدور التحفيز في تحسين الممارسات التربوية. كما جاء بند "يدعم ويوجه المعلمين ذوي الأداء المتدني" في المرتبة الثانية بمتوسط (2.85)، وهو ما يؤكد وجود درجة متوسطة من الاهتمام بتقديم الدعم المهني، لكنه لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتفعيل، في المقابل، احتل بند "يوزع المدير العمل بعدالة على المعلمين" المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.60)، ما يعكس ضعفًا في تطبيق مبدأ العدالة والإنصاف في توزيع الأعباء الإدارية، وهو أمر يعد من أبرز ركائز القيادة الأخلاقية. كما أظهرت البنود الأخرى مثل إشراك المعلمين في التخطيط وصناعة القرار (2.77) أو وضوح أولويات العمل (2.68) أن هناك قصورًا في تفعيل الممارسات الإدارية التي تعزز الشفافية والمشاركة، وتشير هذه النتائج بوجه عام إلى أن السمات الإدارية الأخلاقية متحققة بدرجة متوسطة، مع تفوق محدود في بعض الجوانب المرتبطة بالتحفيز والدعم، يقابلها قصور واضح في مجالات العدالة والمشاركة والشفافية. وهذا يعكس حاجة مديري المدارس إلى تطوير كفاءاتهم الإدارية عبر برامج تدريبية تركز على تعزيز ممارسات العدالة والإنصاف، وتفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، بما يرفع مستوى السمات الإدارية من درجة الممارسة المتوسطة إلى درجة أعلى وأكثر انسجامًا مع متطلبات القيادة الأخلاقية.

السؤال الفرعي الثالث: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام للسمات المرتبطة بالعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين؟

جدول (9): العلاقات الإنسانية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
21	يقدر المدير جهود المعلمين ويشجعهم على الاستمرار.	2.90	1.52	متوسطة	1
18	يراعي المدير مشاعر المعلمين وظروفهم الإنسانية.	2.85	1.48	متوسطة	2
19	يحرص المدير على توطيد علاقات إنسانية قائمة على الاحترام المتبادل.	2.82	1.49	متوسطة	3
24	يتواصل المدير مع أولياء الأمور بصورة فعالة.	2.80	1.53	متوسطة	4
20	يساعد المدير في حل المشكلات الاجتماعية للمعلمين.	2.78	1.54	متوسطة	5
22	يتعامل المدير مع المعلمين بأسلوب ديمقراطي.	2.75	1.55	متوسطة	6
23	يحرص المدير على بث روح التعاون بين المعلمين.	2.70	1.50	متوسطة	7
—	المتوسط العام للبعد	2.79	1.50	متوسطة	—

يبين جدول (9) أن المتوسط العام لبُعد العلاقات الإنسانية بلغ (2.79) بانحراف معياري (1.50)، وهي درجة ممارسة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وقد جاء بند "يقدر المدير جهود المعلمين ويشجعهم على الاستمرار" في المرتبة الأولى بمتوسط (2.90)، مما يعكس إدراك المديرين لأهمية التشجيع المعنوي في تحفيز المعلمين وتعزيز استمرارية عطائهم التربوي. كما احتل بند "يراعي المدير مشاعر المعلمين وظروفهم الإنسانية" المرتبة الثانية بمتوسط (2.85)، وهو مؤشر على وجود مستوى مقبول من مراعاة الأبعاد الإنسانية، لكنه لا يزال دون المستوى المطلوب لخلق بيئة مدرسية داعمة ومتوازنة، في المقابل، جاء بند "يحرص المدير على بث روح التعاون بين المعلمين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.70)، وهو ما يعكس قصورًا في تعزيز ثقافة العمل الجماعي، رغم أن التعاون يمثل أساسًا مهمًا في بناء بيئة مدرسية قائمة على التفاعل الإيجابي والثقة المتبادلة. كما أظهرت بقية البنود مثل "التواصل مع أولياء الأمور (2.80)" و"التعامل بأسلوب ديمقراطي" (2.75) أن مستوى الممارسة في هذه الجوانب متوسطة، مما يشير إلى أن المشاركة والشفافية في العلاقات الإنسانية لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدعم والتفعيل، وتشير هذه النتائج بشكل عام إلى أن العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام متحققة بدرجة متوسطة، حيث برزت بعض الجوانب الإيجابية كالاكتفاء بجهود المعلمين ومراعاة مشاعرهم، مقابل جوانب ضعف تتعلق بضعف تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي. وهذا يعكس ضرورة التركيز في البرامج التدريبية على تطوير مهارات القيادة الإنسانية، بما يرفع مستوى الممارسات من المتوسط إلى المرتفع، ويسهم في بناء بيئة مدرسية إيجابية قائمة على التقدير والاحترام المتبادل.

السؤال الفرعي الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام للقيادة الأخلاقية تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟

أولاً: سنوات الخدمة

جدول (10): المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية وفق سنوات الخدمة

ممارسة القيادة الأخلاقية	أقل من 5 سنوات (متوسط)	أقل من 5 سنوات (انحراف معياري)	من 5 لأقل من 10 سنوات (متوسط)	من 5 لأقل من 10 سنوات (انحراف معياري)	10 سنوات فأكثر (متوسط)	10 سنوات فأكثر (انحراف معياري)
السمات الشخصية الأخلاقية	4.31	0.11	3.59	0.45	2.47	1.25
السمات الإدارية الأخلاقية	4.44	0.06	3.25	0.83	2.16	1.39
العلاقات الإنسانية	4.29	0.29	3.61	0.27	2.22	1.44
الدرجة الكلية للمحور	4.31	0.11	3.47	0.53	2.29	1.35

يبين جدول (10) وجود فروق واضحة في متوسطات درجات ممارسة القيادة الأخلاقية حسب سنوات الخدمة، حيث سجلت الفئة الأقل من 5 سنوات أعلى متوسط (4.31)، تلتها فئة 5-10 سنوات (3.47)، بينما جاءت الفئة ذات الخبرة 10 سنوات فأكثر في المرتبة الأخيرة (2.29)، وتشير هذه النتائج إلى أن المديرين ذوي الخبرة الأقل يميلون إلى ممارسة القيادة الأخلاقية بدرجة أعلى مقارنة بنظرائهم ذوي الخبرة الطويلة.

جدول (11): دلالة الفروق في ممارسة القيادة الأخلاقية باختلاف سنوات الخدمة

ممارسة القيادة الأخلاقية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
السمات الشخصية الأخلاقية	بين المجموعات	559.243	2	279.621	80.868	0.01
	داخل المجموعات	9221.482	267	34.541		
	الكلية	9780.725	269			
السمات الإدارية الأخلاقية	بين المجموعات	594.740	2	297.370	103.348	0.01
	داخل المجموعات	7672.987	267	28.729		
	الكلية	8267.727	269			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	731.328	2	365.664	86.590	0.01
	داخل المجموعات	11264.224	267	42.168		
	الكلية	11995.552	269			
القيادة الكلية للمحور	بين المجموعات	7586.667	2	3793.333	90.341	0.01
	داخل المجموعات	11247.333	267	42.112		
	الكلية	18834.000	269			

يبين جدول (11) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) في جميع أبعاد القيادة الأخلاقية حسب سنوات الخدمة. وتؤكد قيمة "ف" المرتفعة أن الفروق بين المتوسطات ليست عشوائية، بل تعكس تأثير سنوات الخدمة في مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية.

جدول (12): المقارنات البعدية باختبار شيفيه لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية باختلاف سنوات الخدمة:

ممارسة القيادة الأخلاقية	سنوات الخدمة	أقل من 5	من 5 لأقل من 10	10 فأكثر
السمات الشخصية الأخلاقية	أقل من 5 (م=4.222)		0.635**	1.752**
	من 5 لأقل من 10 (م=3.587)	0.635**		1.117**
	10 فأكثر (م=2.470)	1.752**	1.117**	
السمات الإدارية الأخلاقية	أقل من 5 (م=4.438)		1.192**	2.283**
	من 5 لأقل من 10 (م=3.246)	1.192**		1.091**
	10 فأكثر (م=2.155)	2.283**	1.091**	
العلاقات الإنسانية	أقل من 5 (م=4.286)		0.672**	2.070**
	من 5 لأقل من 10 (م=3.614)	0.672**		1.398**
	10 فأكثر (م=2.216)	2.070**	1.398**	
الدرجة الكلية للمحور	أقل من 5 (م=4.312)		0.839**	2.021**
	من 5 لأقل من 10 (م=3.473)	0.839**		1.182**
	10 فأكثر (م=2.291)	2.021**	1.182**	

يبين جدول (12) نتائج اختبار شيفيه، حيث ظهرت الفروق لصالح المديرين ذوي الخبرة الأقل (أقل من 5 سنوات) مقارنة بالفئات الأخرى، بينما كانت أدنى المستويات لدى أصحاب الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر). وتشير هذه النتيجة إلى أن المديرين الجدد أكثر التزاماً بممارسات القيادة الأخلاقية مقارنة بزملائهم الأكثر خبرة، وهو ما قد يرتبط بالحماس الوظيفي وحادثة العهد بالمسؤولية.

ثانياً: المؤهل العلمي

جدول (13): المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية وفق المؤهل العلمي

ممارسة القيادة الأخلاقية	بكالوريوس (متوسط)	بكالوريوس (انحراف معياري)	ماجستير فأعلى (متوسط)	ماجستير فأعلى (انحراف معياري)
السمات الشخصية الأخلاقية	2.99	1.21	2.83	0.00
السمات الإدارية الأخلاقية	2.75	1.54	2.88	0.00
العلاقات الإنسانية	2.88	1.49	3.00	0.00
الدرجة الكلية للمحور	2.83	1.45	2.91	0.00

يبين جدول (13) أن متوسطات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى حملة البكالوريوس تراوحت بين (2.75 – 2.99)، وهي كلها عند مستوى متوسط، في حين جاءت متوسطات حملة الماجستير فأعلى متقاربة (2.83 – 3.00)، وبالرغم من أن المتوسطات عند حملة المؤهل الأعلى تبدو أعلى قليلاً، إلا أن الانحرافات المعيارية لديهم تساوي (0.00) بسبب قلة العدد (13 مشاركاً) وتقارب استجاباتهم، مما يحد من إمكانية تعميم هذه النتيجة. وتشير النتائج عمومًا إلى أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لا يختلف جوهريًا باختلاف المؤهل العلمي.

جدول (14): دلالة الفروق في ممارسة القيادة الأخلاقية باختلاف المؤهل العلمي

ممارسة القيادة الأخلاقية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
السمات الشخصية الأخلاقية	بين المجموعات	0.41	1	0.41	0.56	غير دال
	داخل المجموعات	237.59	328	0.72		
	الكلية	238.00	329			
السمات الإدارية الأخلاقية	بين المجموعات	0.56	1	0.56	0.49	غير دال
	داخل المجموعات	373.40	328	1.14		
	الكلية	373.96	329			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	0.65	1	0.65	0.61	غير دال
	داخل المجموعات	347.44	328	1.06		
	الكلية	348.09	329			
الدرجة الكلية للمحور	بين المجموعات	0.44	1	0.44	0.52	غير دال
	داخل المجموعات	277.23	328	0.85		
	الكلية	277.67	329			

النتيجة: جميع قيم "ف" غير دالة، مما يؤكد عدم وجود فروق جوهريّة بين البكالوريوس والماجستير فأعلى في ممارسة القيادة الأخلاقية.

يبين جدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق في ممارسة القيادة الأخلاقية وفق المؤهل العلمي. وقد أظهرت النتائج أن جميع قيم "ف" تراوحت بين (0.49 – 0.61)، وهي قيم منخفضة وغير دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس من حملة البكالوريوس ونظرائهم من حملة الماجستير فأعلى في جميع أبعاد القيادة الأخلاقية (السمات الشخصية، السمات الإدارية، العلاقات الإنسانية) وكذلك الدرجة الكلية للمحور.

وتدل هذه النتيجة على أن ممارسة القيادة الأخلاقية لا تتأثر بالمؤهل العلمي، إذ إن المديرين – بغض النظر عن مؤهلاتهم – أظهروا مستويات متقاربة من الممارسة الأخلاقية، ويُعزى ذلك إلى أن القيادة الأخلاقية ترتبط بعوامل أخرى مثل الخبرة الميدانية، والثقافة المؤسسية، والالتزام بالقيم المهنية، أكثر من ارتباطها بالمستوى الأكاديمي أو المؤهل العلمي.

النتائج:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بشرق الدمام للقيادة الأخلاقية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط كلي (2.83)، حيث تصدرت السمات الشخصية الأخلاقية المرتبة الأولى، تلتها العلاقات الإنسانية، ثم السمات الإدارية.
- أن السمات الشخصية الأخلاقية تجسدت بشكل أوضح في دور المدير كقدوة حسنة والتزامه بوعوده، بينما برزت الحاجة لتعزيز الجوانب المرتبطة بالابتعاد عن الذاتية والاهتمام بالبعد الإنساني البسيط مثل الابتسام.
- أن السمات الإدارية الأخلاقية تحققت بدرجة متوسطة، حيث ظهر اهتمام المديرين بتعزيز الإبداع والابتكار ودعم ذوي الأداء المتدني، في حين كانت العدالة في توزيع الأعباء الإدارية من أقل الممارسات تحققًا.
- أن العلاقات الإنسانية اتسمت بمستوى متوسط أيضًا، وتميزت بتقدير جهود المعلمين ومراعاة ظروفهم الإنسانية، بينما جاء بث روح التعاون بين المعلمين في المرتبة الأخيرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث كانت الممارسات الأخلاقية أعلى لدى المديرين ذوي الخبرة الأقل (أقل من 5 سنوات)، وأدنى لدى أصحاب الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في ممارسة القيادة الأخلاقية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، مما يدل على أن مستوى الممارسة متقارب بين المديرين من حملة البكالوريوس وحملة الدراسات العليا.

التوصيات:

- وبناءً على النتائج التي خلصت إليها الدراسة فإننا نوصي بما يلي:
- تطوير برامج تدريبية تستهدف المديرين ذوي الخبرة الطويلة والمؤهل الجامعي الأول (البكالوريوس) لرفع مستوى ممارستهم للقيادة الأخلاقية، وذلك في ضوء ما بينته النتائج من انخفاض نسبي مقارنة بالفئات الأخرى.
- إدراج القيادة الأخلاقية كأحد المحاور الرئيسة في برامج التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية، بما يعزز من السمات الشخصية والإدارية والعلاقات الإنسانية التي أظهرت نتائج الدراسة تحققها بدرجة متوسطة.
- إشراك الفئة الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات) في فرق العمل المدرسية ولجان التطوير، حيث أظهرت النتائج أنهم أكثر ميلاً لتقدير القيادة الأخلاقية، مما قد يساهم في نشر ثقافة إيجابية داخل المدرسة.
- تنظيم برامج تطوير مهني خاصة بالمعلمين والمديرين من ذوي الخدمة الطويلة (10 سنوات فأكثر)، تركز على تجديد الدافعية، وتحديث الأساليب القيادية، والتكيف مع متطلبات البيئة التربوية الحديثة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو الفضل، عبد الشافي. (2008). *القيادة الإدارية في الإسلام*، المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
- أبو النصر، مدحت. (2012). *قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة*، المجموعة العربية للتدريب وللنشر.
- أبو علبة، نور. (2015). *القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.
- البخاري، محمد. (1445هـ). *الأدب المفرد*. (تحقيق علي بن حسن الحلبي، وشعيب الأرنؤوط). الطبعة الثالثة. دار ابن الجوزي. باب «حسن الخلق»، حديث رقم (273).
- الثقفي، طارق. (2017). *القيادة الأخلاقية لقادة المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي التنظيمي للمعلمين بالطوائف*. *مجلة الدراسة العلمي في التربية*، (18).
- الحارثي، سامية. (2019). *القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات*. *مجلة الدراسة العلمي في التربية*، (20).
- حافظ، محمد صبري والمغدي، الحسن، محمد البحيري، السيد محمود. (2013). *القيادة في المؤسسات التعليمية*. عالم الكتب.
- الحسية، رضية سليمان. (2012). *القيادة الأخلاقية*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحمد، ميمونه. (2018). *القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمات* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القصيم، السعودية.
- الزهراني، سلوى. (2020). *درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن*. *مجلة كلية التربية*، 2(185).
- السعود، راتب سلامة. (2014). *ورقة بحث بعنوان بناء المنظومة الأخلاقية في المؤسسات التربوية. الندوة الدولية العلمية الثالثة التربية آفاق مستقبلية*. جامعة الباحة.
- الشاعر، عماد سعيد محمد، وبحر، يوسف عبد عطية. (2017). *ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشبرمي، لميس. (2020). *القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القصيم، السعودية.
- الشتيوي، سليمان، والحبيب، عبد الرحمن. (2017). *القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، دار سمات للدراسات والأبحاث، 6، (4)، 120 - 134.
- الشتيوي، سليمان عبد الله إبراهيم. (2016). *القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة التنظيمية* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.
- الشريع، روان. (2022). *درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى السعادة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن*. *المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية*، 8(16).
- الشريفي، عباس عبد مهدي. (2019). *القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات*. *مجلة الدراسة العلمي في التربية*، (20).
- الشريفي، عباس عبد مهدي، والتنح، منال محمود. (2011). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين*. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. 12(3)، 136-162.

- عابدين، محمد، وشعيبات، محمد، وحليبة، بنان. (2012). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدروها معلمو أبو المدارس الحكومية في محافظة القدس، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث ودراسات*، (28)، 327-362.
- العتيبي، أحمد. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- علي، محسن عبد، وغالي، حيدر نعمة. (2010). *القيادة التربوية مدخل استراتيجي*. المؤسسة الحديثة للكتاب.
- العرايضة، رائدة هاني. (2012). *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.
- العنزي، تهناني صالح، ومتولي، صفوت حسن عبد العزيز. (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. *مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية*، مركز جيل الدراسة العلمي، (44)، 49 - 70.
- الغامدي، ليلى. (2019). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحة. *مجلة القراءة والمعرفة*، (213)، 71 - 101.
- الفتحي، عبد القادر محمد. (2021). *القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز الفخر التنظيمي: دراسة حالة الجامعة التقنية الشمالية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، العراق.
- القحطاني، سالم. (2021). *القيادة الإدارية- التحول نحو نموذج القيادي العالمي*، مكتبة المتنبي.
- كايد، قرعوش وآخرون. (2012). *الأخلاق في الإسلام*. دار المناهج.
- الكبير، أحمد. (2016). *القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة*، دار اللوكة للنشر.
- المحوري، هادي. (2018). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية في المدارس الحكومية للبنين في مدينة الدمام. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. 10(6)، 21-45.
- المحميد، مزنة. (2020). *تطوير أداء قائدات المدارس النائية بإدارة تعليم صبيا في ضوء القيادة الأخلاقية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جازان، السعودية.
- المطيري، حصبة. (2019). درجة تصبدي مديري المدارس للأزمة الأخلاقية وعلاقتها بتعزيز المواطنة الصالحة لدى طلبة المدارس الثانوية في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- مقابلة، أمل جمال. (2020). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري مدارس لواء الكورة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، الأردن.
- مسلم، الحجاج. (1955). صحيح مسلم. تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي. القاهرة: مطبعة عيسى البابي الحلبي.
- نجم، عبود. (2011). *القيادة في القرن الواحد والعشرون*. دار صفاء.
- الهندي، محمد فضل. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- وزارة التربية والتعليم. (1427). *ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم*. المملكة العربية السعودية.
- وزارة المعارف. (1416). *سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية*.
- ياغي، محمد. (2012). *الأخلاقيات في الإدارة*. دار وائل.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Feng, F. (2011). A study on school leaders ethical orientations in taiwaan. *Ethics & Behavior*, 21(4), 305-317.
- MARTIN, ANDRAYA DENISE. (2023). *Teachers' Perceptions of Their Own Ethical Leadership Behavior Style in Working with Elementary School Students*, the Degree of DOCTOR OF EDUCATION. University Sanford College of Education.
- Ozgenel, M., & Aksu, T. (2020). The power of school principals' ethical leadership behavior to predict organizational health. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 4(9), 816-825. [CrossRef]
- Poohongthong, C., Surat, P., & Sutipan, P. (2014). A study on the Relationships between Ethical Leadership, work-life Balance, Organization Socialization, and Organizational Citizenship Behavior of I Teachers in Northern Thailand. *International journal of Behavioral Science (IJBS)*, 9 (2), 17-28.
- Toytok, E. H., & Kapusuzoglu, S. (2015). Influence of school managers' ethical leadership behaviors on organizational culture: Teachers' perceptions. *Eurasian Journal of Educational Research*, 66 373-388. [CrossRef]

ثالثاً: ترجمة المراجع العربية

- Abdeen, M., Shuaibat, M., & Hleiba, B. (2012). The degree of practicing ethical leadership among school principals as perceived by teachers in Jerusalem Governorate. *Al-Quds Open University Journal for Research and Studies*, (28), 327–362. [In Arabic]
- Abu Al-Fadl, A. (2008). *Administrative leadership in Islam*. International Institute of Islamic Thought. [In Arabic]
- Abu Al-Nasr, M. (2012). *Future leaders: The new distinguished leadership*. Arab Group for Training and Publishing. [In Arabic]
- Abu Olba, N. (2015). *Ethical leadership among UNRWA school principals in Gaza Governorate and its relationship to organizational loyalty from the teachers' perspective* (Unpublished master's thesis). Al-Azhar University, Gaza. [In Arabic]
- Al-Araideh, R. H. (2012). *The level of ethical leadership among principals of public secondary schools in Amman and its relationship to teachers' organizational citizenship behaviors* (Unpublished master's thesis). Middle East University, Jordan. [In Arabic]
- Al-Bukhari, M. (1445 AH). *Al-Adab Al-Mufrad* (A. Al-Halabi & Sh. Al-Arna'ut, Eds.; 3rd ed.). Dar Ibn Al-Jawzi. Section "Good Character," Hadith No. 273. [In Arabic]
- Al-Enezi, T. S., & Metwally, S. H. A. (2018). Ethical leadership and its relationship to job satisfaction among secondary school teachers in Kuwait. *Journal of Human and Social Sciences*, (44), 49–70. [In Arabic]
- Al-Fatih, A. M. (2021). *Ethical leadership and its impact on enhancing organizational pride: A case study of Northern Technical University* (Unpublished master's thesis). Zarqa University, Iraq. [In Arabic]
- Al-Ghamdi, L. (2019). The effect of ethical leadership on organizational commitment among teachers and administrative assistants in central sector schools in Al-Baha. *Reading and Knowledge Journal*, (213), 71–101. [In Arabic]
- Al-Hamad, M. (2018). *Ethical leadership among public secondary school principals in Buraydah and its relationship to teachers' organizational loyalty* (Unpublished master's thesis). Qassim University, Saudi Arabia. [In Arabic]
- Al-Harithi, S. (2019). Ethical leadership of female public secondary school principals in Riyadh and its relationship to teachers' organizational commitment. *Scientific Journal of Education*, (20). [In Arabic]
- Al-Hasbiyyah, R. S. (2012). *Ethical leadership*. Dar Al-Hamed. [In Arabic]
- Al-Hindi, M. F. (2013). *The degree of practicing ethical leadership among secondary school principals in Gaza and its relationship to teacher empowerment* (Unpublished master's thesis). Islamic University, Gaza. [In Arabic]
- Ali, M. A., & Ghali, H. N. (2010). *Educational leadership: A strategic approach*. Modern Institution for Books. [In Arabic]
- Al-Kabeer, A. (2016). *Ethical leadership from an Islamic perspective: A comparative theoretical and applied study*. Al-Aluka Publishing. [In Arabic]
- Al-Mahwari, H. (2018). Ethical leadership practices among male public school leaders in Dammam. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 10(6), 21–45. [In Arabic]
- Al-Muhaimid, M. (2020). *Developing the performance of rural female school principals in Sabya in light of ethical leadership* (Unpublished master's thesis). Jazan University, Saudi Arabia. [In Arabic]
- Al-Mutairi, H. (2019). *The degree to which school principals confront ethical crises and its relationship to promoting good citizenship among secondary school students in Kuwait* (Unpublished master's thesis). Al al-Bayt University, Mafraq. [In Arabic]
- Al-Otaibi, A. (2013). *The degree of practicing ethical leadership among secondary school principals and its relationship to their organizational values as perceived by teachers in Kuwait* (Unpublished master's thesis). Middle East University, Jordan. [In Arabic]
- Al-Qahtani, S. (2021). *Administrative leadership: Transition toward the global leadership model*. Al-Mutanabbi Library. [In Arabic]
- Al-Sa'ud, R. S. (2014). *Building the ethical system in educational institutions* (Conference paper). Third International Scientific Symposium: Education and Future Prospects, Al-Baha University. [In Arabic]
- Al-Sha'er, I. S. M., & Bahr, Y. A. (2017). Ethical leadership practices and their relationship to achieving administrative creativity: A field study on Palestinian universities in Gaza Strip (Unpublished master's thesis). Islamic University, Gaza. [In Arabic]
- Al-Sharie', R. (2022). The degree of practicing ethical leadership and its relationship to organizational happiness in public schools in Hafar Al-Batin. *International Journal of Educational and Psychological Research*, 8(16). [In Arabic]
- Al-Sharifi, A. A. M. (2019). Ethical leadership of female public secondary school principals in Riyadh and its relationship to teachers' organizational commitment. *Scientific Journal of Education*, (20). [In Arabic]

- Al-Sharifi, A. A. M., & Al-Tanh, M. M. (2011). The degree of practicing ethical leadership among private secondary school principals in Sharjah and its relationship to teacher empowerment. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 12(3), 136–162. [In Arabic]
- Al-Shatiwi, S., & Al-Habib, A. (2017). Ethical leadership among secondary school principals. *International Specialized Educational Journal*, 6(4), 120–134. [In Arabic]
- Al-Shatwi, S. A. I. (2016). *Ethical leadership of secondary school principals and its relationship to organizational trust* (Unpublished doctoral dissertation). King Saud University, Riyadh. [In Arabic]
- Al-Shubrumi, L. (2020). *Ethical leadership and its relationship to job performance among female teachers in public secondary schools in Buraydah* (Unpublished master's thesis). Qassim University, Saudi Arabia. [In Arabic]
- Al-Thaqafi, T. (2017). Ethical leadership of school principals and its relationship to teachers' organizational job performance in Taif. *Scientific Journal of Education*, (18). [In Arabic]
- Al-Zahrani, S. (2020). The degree of practicing ethical leadership among female school principals in Qilwah Governorate and its relationship to teachers' job satisfaction. *Journal of the Faculty of Education*, 2(185). [In Arabic]
- Hafez, M. S., Al-Mugheidi, Al-H., & Al-Buheiri, S. M. (2013). *Leadership in educational institutions*. Alam Al-Kutub. [In Arabic]
- Kaid, Q., et al. (2012). *Ethics in Islam*. Dar Al-Manahij. [In Arabic]
- Maqableh, A. J. (2020). *The degree of practicing ethical leadership among school principals in Koura District and its relationship to teachers' morale* (Unpublished master's thesis). Yarmouk University, Jordan. [In Arabic]
- Ministry of Education. (1416 AH). *Education Policy in Saudi Arabia*. [In Arabic]
- Ministry of Education. (1427 AH). *Code of Ethics for the Teaching Profession*. Kingdom of Saudi Arabia. [In Arabic]
- Muslim, H. (1955). *Sahih Muslim* (M. F. Abd Al-Baqi, Ed.). Cairo: Isa Al-Babi Al-Halabi Press. [In Arabic]
- Najm, A. (2011). *Leadership in the twenty-first century*. Safa Publishing House. [In Arabic]
- Yaghi, M. (2012). *Ethics in management*. Dar Wael. [In Arabic]