

القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية

سليمان بن عبدالله الشتوي* عبدالرحمن بن محمد الحبيب**

الملخص _ سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي من أبرزها التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم. والتعرف على الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، نظام الدراسة). وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، في تحقيق أهدافها، وذلك باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة والتي طبقت على العينة أثناء الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1436هـ/1437هـ، وتكوّن مجتمع الدراسة من معلمي مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في التعليم العام بمنطقة الرياض، وبلغ عددهم (4731) معلماً موزعين على (170) مدرسة و(13) مكتباً، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة؛ تم أخذ عينة عشوائية طبقية مثلت ما نسبته (7.75%) من إجمالي مجتمع الدراسة، حيث بلغ عددهم (367) معلماً. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض يُمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة بمتوسط عام (3.57)، حيث تأتي الخصائص الشخصية الأخلاقية بالمرتبة الأولى، بمتوسط عام (3.58) وانحراف معياري (0.48)، تلها العلاقات الإنسانية بمتوسط عام (3.58) وانحراف معياري (0.50)، وفي الأخير تأتي السلوكيات الإدارية الأخلاقية كأقلّ أبعاد القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض، بمتوسط عام (3.56) وانحراف معياري (0.50)، وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي، والتي تشير إلى موافق بدرجة كبيرة، كما توصلت الدراسة أنّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير سنوات الخدمة، وباختلاف متغير نظام الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، مدرّاء المدارس الثانوية.

* مدير شؤون المعلمين في إدارة التعليم بمدينة شقراء_ المملكة العربية السعودية.

** أستاذ الإدارة التربوية _ جامعة الملك سعود.

القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية

1. المقدمة

تعتبر 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 الوافر، وبعث الله - سبحانه - نبيه صلى الله عليه وسلم لإتمام مكارم الأخلاق، وكما ترتقي الأمم بالأخلاق فإن المؤسسات ومنظمات الأعمال، كذلك تزدهر وترتقي 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.

ومع اتساع أعمال المؤسسات التربوية وتعاضل مسؤولياتها، وكثرة أعبائها، فإنها تتطلب من القائمين على إدارتها مسؤوليات ومهام صعبة، بحيث تشمل كل مؤسسة على قواعد وأداب أخلاقية عملية تختلف عن الأخرى، لأن كل عمل يتضمن مجموعة من الأخلاقيات يلتزم بها العاملون [1].

واقترحت الدراسات المعاصرة التي أشار إليها برنس [2] بأن هناك حاجة لقيادة أخلاقيين بارعين في كل مستوى، وأن مستقبل المجتمع يتوقف على مثل هؤلاء القادة الذين باستطاعتهم ممارسة قيادة قوية تتضمن خدمة الآخرين؛ لأن نجاح القادة في أداء أعمالهم يتوقف على مدى التزامهم الأخلاقي في تحقيق أهداف المنظمة، ومما يؤكد ذلك أيضاً ما ورد في خطة التنمية العاشرة للمملكة العربية السعودية، (2015-2019م) في الهدف الثاني عشر: تطوير قدرات الشباب الريادية والمعرفية والبدنية، ورفع كفاءاتهم؛ للإسهام الفاعل في التنمية، وذلك من خلال تأصيل ثقافة العمل وأخلاقياته والتميز لدى الشباب؛ حتى يستطيعوا قيادة عملية التنمية مستقبلاً، كذلك ما ورد في الهدف الثالث والعشرون: ترسيخ مبادئ المساءلة، والشفافية، وحماية النزاهة، ومكافحة الفساد، وذلك من خلال: نشر الوعي بمفهوم الفساد وبيان أخطاره، وتعزيز الرقابة الذاتية بالقيم الدينية والأخلاقية والتربوية [3].

وقد أشار قزق [4] إلى أن الجمعية الأمريكية لمديري المدارس حددت مبادئ القيادة الأخلاقية بمجموعة من الأسس التي تحكم عمل مدير المدرسة، وهي: الاهتمام بالمصلحة العامة وتقديمها على المصلحة الشخصية، والصدق والأمانة في التعامل ودعم وتطوير العاملين مهنيًا، والاهتمام بالجدية في العمل، والحفاظ على أسرار العمل الوظيفي.

وتأصيلًا لما سبق ولأهمية دور مدير المدرسة وقوة تأثيره على المعلمين لا بد له أن يعمل على امتلاك الأبعاد الأخلاقية اللازمة، لتحقيق أهداف المدرسة، سواء في العلاقات الإنسانية أو السلوكيات الإدارية الأخلاقية أو السمات الشخصية؛ من أجل النهوض بالعملية التعليمية والتربوية في مجالها كافة.

إن الفلسفة والأسلوب القيادي الذي يتعامل به القائد مع المرؤوسين يضيء طابعًا مميزًا على البيئة الإدارية؛ الأمر الذي ينتج عنه

الإحساس بالثقة، ومن ثم ارتفاع مستوى الأداء.

2. مشكلة الدراسة

نظرًا لأهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة من أجل تحسين العملية التعليمية والتربوية، ولما له من تأثير كبير في سلوك العاملين معه، سواء في اتجاهاتهم أو قيمهم أو علاقاتهم وأنشطتهم، فإن القيادة الأخلاقية تعد مصدرًا ونموذجًا قيمًا يسهم في تحقيق رسالة المدرسة الأخلاقية والتربوية، ويرتقي بمستوى فعالية الأداء، كما أشارت إلى ذلك العديد من الدراسات التربوية مثل دراسة السعود والبطاح [5].

والعمري [6]، وحمامات [7]، والشريفي والنتج [8]، والعرايضة [9]. ويُفرض عدم الالتزام بالقيادة الأخلاقية إلى إفساد النظام التعليمي، إدارة وتعليمًا وتعلمًا، إذ يتدنّى احترام العاملين والطلبة للمدير، وتنخفض جودة التعليم والتعلم، ويزداد معدل الدوران في المدرسة، وتزداد منازعات العمل، ويتولد الإحباط لدى العاملين، ويزدهر الاتصال القائم على ردود الفعل السريعة بدلًا من الرؤية والتخطيط السليم ويكون التركيز على الجانب الكمي بدلًا من النتائج النوعية [10,11].

وقد شهدت العقود الأخيرة من القرن الماضي اهتمام الدراسات العلمية في مجال الإدارة في الدول الغربية بتحليل أنظمة القيم في المنظمات، ولا سيما قيم العمل غير التقليدية، كالثقة التنظيمية، وجودة مستوى الحياة التنظيمية، والحرص على تجنب المخاطر، والتي تراجع أمامها الاهتمام بقيم العمل التقليدية [12].

وبحكم طبيعة عمل الباحثان في الميدان التربوي وأطلاعهما على واقع الميدان، وملاحظتهما لاختلاف ممارسات القيادة الأخلاقية لدى المديرين، وتأثيرها في العاملين، ولغياب دليل أو مرجع أو ميثاق موجه لأخلاقيات الإدارة المدرسية لدى وزارة التعليم.

ونتيجة لندرة الدراسات التي تتناول القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم في المملكة العربية السعودية خصوصًا، وقلتها في الوطن العربي عمومًا، فقد ظهرت الحاجة لتسليط الضوء على مشكلة الدراسة الحالية والتي تتلخص في الإجابة عن السؤالين التاليين:

أ. أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرهم للقيادة الأخلاقية تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، نظام الدراسة)؟

ب. أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم.

2. التعرف على الفروق الدالة إحصائية إن وجدت- بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرهم للقيادة الأخلاقية تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، نظام الدراسة).

1. الأهمية المتزايدة لموضوع القيادة الأخلاقية الذي تمّ التركيز عليه بقوة في عالم المنظّمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وتوجهاتها، بحيث يدعم هذا الموضوع التّوجه المستقبلي للقيادة.
2. يتوقع الباحثان أن تسعى هذه الدّراسة لسدّ الفجوة الحاليّة بين الدّراسات الميدانيّة والأبحاث المتعلّقة بالقيادة الأخلاقية.
3. يُتوقّع أن تُثير نتائج هذه الدّراسة اهتمام الباحثين لطرق الموضوع من جوانب مهمّة لم تشملها حدود الدّراسة الحاليّة.

1. تدعم هذه الدّراسة الهدفين الثّاني عشر والثّالث والعشرين في خطة التّنمية العاشرة (2015-2019م) للمملكة العربيّة السعوديّة.
2. قد تعطي هذه الدّراسة تغذية راجعة لمديري المدارس الثّانويّة الحكوميّة فيما يتعلق بدرجة ممارستهم للقيادة الأخلاقية، بشكل يحفزهم على تعديل استراتيجياتهم وسلوكياتهم والقيام بواجباتهم ومهامهم بشكل أفضل.
3. قد تُسهم نتائج هذه الدّراسة في توجيه نظر المسؤولين في وزارة التّعليم إلى ضرورة تنمية ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكوميّة لتطوير سلوكياتهم الإداريّة.

اقتصرت الدّراسة الحاليّة على جميع مديري ومعلّمي مدارس المرحلة الثّانويّة الحكوميّة بنظامها (الفصلي والمقررات) التابعة للإدارة العامّة للتّعليم بمنطقة الرّياض، خلال الفصل الدّراسي الأوّل من العام الدراسي 1436-1437هـ.

أولاً: القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership):

بالرغم من حداثة موضوع القيادة الأخلاقية، واختلاف وجهات نظر المفكرين والباحثين والمتخصصين في هذا المجال حول ماهيّة مفهوم القيادة الأخلاقية وخصائصها فقد عرفها براون [1] "مدى قدرة القيادات الإداريّة على إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معيارياً من خلال الأفعال والعلاقات الشّخصيّة، وتشجيع المرؤوسين على هذه التّصرفات عن طريق التّواصل الثنائي واتخاذ القرارات".

ويرى الطروانة [13] أنّ القيادة الأخلاقية هي: "التأثير في الأتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة".

وتُعرف إجرائياً بأنها السّلوک القيادي المناسب الذي يقوم به مدير المدرسة أثناء عمله لتحقيق الكفاءة والفاعليّة وتستند على أمرين) مستتر، وظاهر) فالمستتر يتمثّل بالسمات الكامنة لدى القائد، أما الظاهر فيتمثّل بالسلوك (الأداء) الذي يمارسه القائد التربوي ويشتمل على أداء إداري وعلاقات إنسانيّة والتي يتمّ قياسها من خلال الإجابة عن عبارات الجزء الخاصّ بالقيادة الأخلاقية في أداة الدّراسة.

يعد موضوع الأخلاق في القيادة من الموضوعات التي ربما يشعر الفرد أنّها معروفة ضمناً من خلال الخبرة، ولا ضرورة لبذل الجهد في دراستها، لكن المشكلة الرئيسيّة التي تواجه علم الأخلاق التطبيقي هي أن الباحثين والعلماء يشعرون- أحياناً- أن القيم الأخلاقية المتعلّقة بحقولهم وتخصصاتهم يُمكن إدراكها وممارستها من خلال معرفتهم العمليّة وحسّهم العام، أو من خلال حدسهم الشّخصي، هذا بالإضافة إلى أن الكتابات الفلسفيّة حول موضوع الأخلاق، غالباً ما تُهمّل أو تُرْفَض، لأنّها تبدو غير ملائمة وغير مفيدة للأفراد الذين يكتبون عن الأخلاق في مجال تخصصاتهم [5]، كما أكد يوكي [14] أن القيادة الأخلاقية تسهم بدور يسير ولكنه محوري في شرح تبادل صنّاع القادة والكفاءة الإداريّة، وبرغم ذلك فإن معدل البحث في القيادة الأخلاقية داخل المؤسسات يُعدّ قليلاً.

أهمية القيادة الأخلاقية للمؤسسات التربوية:

تُعتبر التّربية هي المحرك الفعّال لهضة الأمم والشعوب وتقدمها، والأداة الأكثر فاعليّة للتغيير وتشكيل المستقبل، لما لها من آثار إيجابيّة في دفع حركة المجتمع وبنائه والارتقاء به، ويتوقف نجاح التّربية في أداء مهماتها على قيادتها، المسؤولة عن سير العمليّة التربويّة وتنظيمها وتوجيهها بما يحقق الأهداف المتوخاة منها، وتوفير فرص الإبداع والتطوير للعاملين معه، ومن ثمّ تحقيق أهداف المنظومة التربويّة على الوجه الأكمل. وتمثل الإدارة السليمة متطلباً أساسياً للقيادة التربويّة، ولكن هذه الإدارة لا تكفي وحدها؛ فالقيادة تحتاج إلى خصائص نوعيّة كالقوة والإبداع، وإيجاد الرؤية المرغوبة والممكن تحقيقها. [15] ومما يزيد من فاعليّة اختيار القائد التربوي في ضوء الاتجاهات الحديثة للقيادات التربويّة، امتلاك مجموعة من الصفات والسّمات الشّخصيّة، والتي تتمثل بالموضوعيّة، والشّجاعة، وتفويض السلطة، وتقبل النقد البناء، فضلاً عن المبادرة بالعمل، والطموح، والدافعيّة للإنجاز [16].

ولا يُمكن للإدارة التربويّة أن تكون بمعزل عن القيم الأخلاقية للمجتمع، والمعتقدات الأساسيّة التي يعتنقها أفرادها، فالمجتمع يحكم على النّظام التربوي من خلال حكمه على الأنماط السّلوکيّة التي يمارسها العاملون فيه، وبالأخص الممارسات السّلوکيّة للقادة القائمة على هذا النّظام. ومن ثمّ فإنّ الممارسات الإداريّة ذات الطابع غير الأخلاقي تؤثر بدورها في ممارسات العاملين، وذلك بفعل عمليّة التأثير التي تنتج عن القادة، فيؤثّر ذلك سلبيّاً في النّظام التربوي، وقد يصل إلى الفشل التام في تحقيق الأهداف التربويّة المنشودة منه [9].

وتنبع أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربويّة في كونها تتعامل مع الإنسان وتحاول صياغة شخصيته صياغة سليمة وإيجابية، تنمي فيه الخلق القويم، وترسخ فيه القيم السامية، والشعور بالمسؤوليّة، كما أنّها تقوم بصياغة القرارات التي تنعكس على حاضر المجتمع ومستقبله، والتي يمتد تأثيرها لأجيال عديدة، وحيث إن القائد التربوي يتبوأ أعلى مركز في المنظّمة التربويّة فهو المسؤول عن صناعة القرارات فيها، فلا بدّ إذًا من ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية وضوابطها [17].

وينبغي أن تكون المدرسة بيئة منتقاة بالقياس إلى البيئات الأخرى الموجودة في المجتمع، وهي لن تكون كذلك إلا إذا كانت إدارتها منتقاة، وهذا يعني أن تكون الإدارة المدرسيّة أنموذجاً صالحاً في العلاقات

القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية

سليمان الشتوي وعبدالرحمن الحبيب

الإنسانية، وفي سير العمل، وفي احترام القوانين، وفي الأمانة، وفي محاولة تطوير ذاته مهنيًا، وفي احترام أسرار العمل [18]. وتتمسك المدرسة ذات البعد الأخلاقي بوجود تعاون بين الأفراد العاملين داخلها، فضلاً عن وجود أهداف وقيم مشتركة، واتفاق مفاده أنه داخل سياق تلك القيم والأهداف ستكون هناك طرائق عديدة لتحقيق أهداف المدرسة [19].

ويستند العمل الإداري المدرسي إلى أسس أخلاقية تحكم العلاقة بين المدير والمعلم، ولا بدّ للمدير أن يعمل ضمن إطار أخلاقي، مراعيًا فيه العدل والتسامح والعفو والإيثار والمساعدة وتشجيع الإبداع والتميز، وأن يعمل على تحقيق المصلحة العامة للمنظومة التربوية، وأن يكون قدوة حسنة للآخرين. ويؤكد غرينفيلد [20] أن القيادة الأخلاقية في النظام التربوي تحظى باهتمام خاص؛ لأن التقدم الذي أحرزته المجتمعات كان نتيجة لتأثرها بالمستوى الأخلاقي الذي عكسته تلك النظم التربوية نظريًا وعمليًا.

مبادئ القيادة الأخلاقية ومكوناتها:

تُعتبر المبادئ الأخلاقية هي الأسس التي يركز عليها السلوك الأخلاقي في قيادة المؤسسات والأفراد، فالقيادة الأخلاقية وما تتضمنه من التزام أخلاقي وتوفّر شخصيّة القدوة للآخرين من أكثر المبادئ أهمية في فعالية المؤسسة؛ ذلك أنّ الاهتمام بالقيم الإنسانية والسلوكيات الأخلاقية هي متطلبات القيادة الفعالة، إضافة إلى حرصه على أداء واجباته وإنجاز مهماته والتعاون مع رؤوسيه، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

إنّ مبادئ القيادة الأخلاقية هي مبادئ كونية تُحدد الصواب والخطأ في السلوك الإنساني، حيث يشير كوفي (covey) نقلاً عن الحربي [21] إلى أنّها واضحة بذاتها، وتحمل صدقها في ذاتها، وأنّها لا تتغيّر ولا تتحول، بل تقدّم الوجهة الصحيحة لحياتنا، إنّها البوصلة التي تشير دائماً إلى الوجهة الصحيحة، وكلما طُبقت بصورة مستمرة تصبح عادات سلوكية تؤدي إلى إحداث تحولات أساسية للأفراد والعلاقات والمؤسسات.

ويشير دفرنسي وماكنيزي [22] إلى هذه المعاني من خلال حديثهما عن ثقافة القيادة الأخلاقية، مبينين أن القائد الأخلاقي يبني لنفسه إطاراً قيمياً شخصياً ورؤية واضحة، ويتمتع بالاستقامة والالتزام العلي بالصالح العام، وتتوافق اتجاهاته ومعتقداته وسلوكه، وتستوجب القيادة الأخلاقية أن يعمل المدير على تعزيز اتخاذ القرارات بالتشارك مع جميع المرؤوسين، وأن تُوفّر لهم الفرص المناسبة للعمل معاً، ولإبداء آرائهم بحيث تُقدّر ويُستمع لها بعناية.

وأشار نورث وبيرت نقلاً عن الحبسيّة [23] أنّ أبرز مبادئ القيادة الأخلاقية ومكوناتها هي:

1- احترام الآخرين. ويُمكن تطبيق هذا المبدأ من خلال:

- صقل المهارات الشخصية.

- التعامل بشكل موضوعي مع الفروق الفردية.

- بناء ودعم علاقات العمل على الاحترام المتبادل بين الجميع.

- الإنصات باهتمام إلى المرؤوسين.

- تعزيز المعتقدات والاتجاهات والقيم.

2- خدمة الآخرين.

إنّ من أهم مهام القادة التي يتميزون بها، خدمة الآخرين، حيث يضعون ذلك في صدارة خططهم، ويُمكن ملاحظة ذلك السلوك من خلال:

- تدريب العاملين وهم على رأس العمل.

- بناء فرق العمل.

- سلوكيات التمكين.

- سلوكيات المواطنة.

وحين يتشارك القادة الأخلاقيون في مبدأ الخدمة فإنّ علمهم أن يكونوا محوراً لأتباعهم، كما يجب أن يضعوا مصالح الآخرين في صدارة أعمالهم، وأن يتصرفوا بطريقة تحقق النفع للجميع.

3- العدالة التنظيمية.

تستلزم العدالة من القائد ما يلي:

- لا ينبغي أن يتلقى أحد من العاملين معاملة خاصة أو اعتباراً خاصاً إلا إذا كان موقفه يتطلب ذلك، وفي الحالات التي يتم فيها معاملة الأفراد على نحو مختلف، فإنّ أسس تلك المعاملة المختلفة يجب أن تكون واضحة ومعقولة، وقائمة على قيم أخلاقية سليمة.

- توزيع المهام والواجبات الوظيفية بإنصاف.

- وضع قضايا العدالة في محور اتخاذ القرارات.

4- التحلي بالصدق.

حين نتأمل نقيض الصدق نجد أنّه هو الكذب، وهو شكل من أشكال عدم الأمانة، وهي طريقة لتضليل الواقع، وتجري إلى العديد من المشكلات والنتائج المرفوضة، وأولها عدم الثقة، وإذا فقد الناس الثقة بالقائد يتلاشى تأثيره، ولا يؤخذ قوله ولا توجيهه، ويقل احترامه.

5- خدمة المجتمع.

تُعتبر العلاقة بين الفرد والمجتمع علاقة تكاملية، فلا يُمكن للإنسان العيش دون مجتمع، ولا يُمكن للمجتمع أن يرتقي دون فرد، فعلى الأفراد أن يقوموا بمهامهم الاجتماعية لكي يكون المجتمع أكثر انتظاماً وقدرة على حماية أفراد وصيانتهم. وعلى القادة العمل على إيجاد علاقة منسجمة نسبياً بين الأفراد في المنظمة والمجتمع المحيط، بما يُسهّم في تحقيق أهداف المجتمع وغاياته، والقائد الأخلاقي معني بالمصلحة المشتركة بأوسع معانها.

وتُعتبر هذه مبادئ ومكونات أساسية لتطوير القيادة الأخلاقية، ولقد نوقشت أهميتها في العديد من العلوم المختلفة، كالطب والقيادة، والاستشارات النفسية، وغير ذلك.

وقد أشار قزق [4] إلى أن الجمعية الأمريكية لمديري المدارس حددت مبادئ القيادة الأخلاقية بمجموعة من الأسس التي تحكم عمل مدير المدرسة، وهي: الاهتمام بالمصلحة العامة وتقديمها على المصلحة الشخصية، والصدق والأمانة في التعامل، ودعم العاملين وتطويرهم مهنيًا، والاهتمام بالجديّة في العمل، والحفاظ على أسرار العمل الوظيفي.

وأشار دي هوقه ودن هارتوغ [24] أنّ هناك ثلاثة مبادئ ومكونات تنطلق القيادة الأخلاقية من خلالها، وهي:

- العدالة: المساواة في المعاملة وطرح الخيارات.

يذكر الموظفين بسوء في غيابهم.
وقام خليل [29] بحصر أهم الخصائص أو السمات الشخصية الواجب توفرها في القائد الأخلاقي وفقاً لنظام الخدمة المدنية بالملكة العربية السعودية وبلغ عددها 29 خصيصة أو سمة، من أبرزها: الأمانة والاحترام والإنجاز والإخلاص في العمل، والتواضع واحترام المشاعر والطموح، والصبر، والاستقلال بالرأي، وحسن المظهر، وجدير بالثقة (موثوق به)، والمساواة بين الموظفين، والولاء للعمل، والمثابرة، وأنه اجتماعي، وإيجابي في مواقفه، وحسن الخلق مع الزملاء والرؤساء، وشريف في عمله، ويُعتمد عليه [29].

السُّلوكيات الإدارية الأخلاقية:
وتهدف ممارسة السُّلوكيات الإدارية الأخلاقية إلى توزيع المهام للمرؤوسين وتوضيحها، وتقييم أدائهم وفق معايير واضحة ومحددة، مع التشجيع والتحفيز، كما تركز السُّلوكيات الإدارية الأخلاقية على اتخاذ القرارات الإدارية بموضوعية، وتطبيق الأنظمة واللوائح على الجميع بشفافية ووضوح. وقد عرفها العرايضة [9] بأنها: "قدرة مدير المدرسة على القيام بالوظائف الإدارية ضمن إطار أخلاقي براعي فيه تطبيق القوانين والأنظمة المعمول بها".

إن أبرز السُّلوكيات الإدارية للقائد الأخلاقي هي أن يعمل القائد على تحقيق رسالة المدرسة، وأن يطبق القوانين والأنظمة المعمول بها، وأن يقيم الأداء وفق معايير موثوق بها، وأن يشجع على الإنجاز، ويقدم التسهيلات اللازمة للمعلمين لتنفيذ مهامهم، ويحرص على متابعة النمو المهني لدى المعلمين [9]. ويضيف الهندي [27]: أن يدير المدرسة بأسلوب علمي، وأن يوضح المهام الموكلة للمعلمين، وأن يحاسب المقصرين بعد التأكد من تقصيرهم، وأن ينسب النجاح الذي تحقق في المدرسة للعاملين معه كافة.

أما خليل [29] فيرى أن أبرز السُّلوكيات الإدارية للقائد الأخلاقي هي عدم إساءة استعمال السلطة الوظيفية للمصالح الخاصة، وعدم إفساء أسرار عمله، والعناية بكل أدوات العمل وعهده، واحترام مرؤوسيه ورؤسائه، وإنجاز العمل وفقاً لأصول المهنة وتعليمات رئيسه، وإبلاغ الإدارة العليا بالسلبات، والمسؤولية عن حسن سير العمل. العلاقات الإنسانية:

ويرى العنقري [28] أن العلاقات الإنسانية هي مجالات التعامل مع المرؤوسين، والتي يجب فيها تحري التقدير والاحترام، والمحافظة على أسرارهم، وإشباع حاجاتهم بشكل موضوعي، مع مراعاة ظروفهم، ودعمهم والوقوف بجانبهم في مناسباتهم الاجتماعية. إن جانب العلاقات الإنسانية يُعتبر من أكثر المجالات تعقيداً وتغيُّراً من المجالات الأخرى؛ لأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء [9]، وإن تمكن القائد التربوي من إتقان جانب العلاقات الإنسانية يساعد على احترام الآخرين، ودفعهم للعمل بقوة وحماسة دون قهر أو إكراه، كما أنها تساهم في بناء الروح المعنوية للمرؤوسين، ويحقق لهم الرضا النفسي، ويولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل [30].

ويجب على القادة المحافظة على أسرار المرؤوسين، والإنصات إليهم، والتسامح معهم، والوقوف إلى جانبهم وإن لم يطلبوا ذلك، والحرص على إقامة العلاقات الاجتماعية معهم ومشكرتهم في مناسباتهم

- المشاركة في السلطة: من خلال الشورى واحترام الأفكار والاهتمامات.
- وضوح الدور: وضوح المسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء.
أما كالشوفين [25] فقد حدد مبادئ القيادة الأخلاقية ومكوناتها بالتالي:
- العدالة: وتعني المساواة في المعاملة وطرح الخيارات العادلة.
- المشاركة في السلطة: من خلال الشورى واحترام الأفكار وتشجيعها.
- وضوح الدور: وتعني تحديد المسؤوليات والأهداف وتوقعات الأداء.
- التوجيه الأخلاقي: ويقصد به ممارسة الأخلاق وتشجيعها ومناصرتها.
- الاهتمام بالأشخاص واحترامهم.

- النزاهة: نظافة اليد والاتساق بين الأقوال والأفعال.
- الاهتمام المستمر: يقصد به علاقة القائد مع المجتمع المحلي.
وأشار برادي (Brady) نقلاً عن الحبسية [23] إلى أن مكونات القيادة الأخلاقية هي:

- الهدف: القائد الأخلاقي يُقنع بالحجة والمنطق ويتصرف بصورة حاسمة فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية، وهذا يضمن التركيز والتماسك.

- المعرفة: القائد الأخلاقي يملك المعرفة للحكم والتصرف بتعقل وتدبر، وهذه المعرفة يُمكن إيجادها من خلال المنظومة والبيئة.

- السلطة: القائد الأخلاقي يملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات، ولكن أيضاً يجب أن يعترف بأن كل هؤلاء المشاركين يجب أن تكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة.

- الثقة: القائد الأخلاقي يحفز العاملين، وهو المستفيد من الثقة من خلال المنظومة والبيئة الخاصة بها، فبدون الثقة المعرفة فإن الناس سيتملكهم الخوف من ممارسة سلطتهم.

ويُمكن النظر إلى العلاقة بين المكونات الأربعة السابقة على أنها مكونات مترابطة، ولا يُمكن فصل بعضها عن بعض، فالاهتمام بأي من هذه المكونات بصورة منفصلة يُعتبر مضللاً وغير كامل.

وفي ضوء ما تم عرضه من أدبيات القيادة الأخلاقية، تمكّن الباحثان من تحديد ثلاثة مكونات أساسية للقيادة الأخلاقية لمدير المدرسة، وهي التي سيتناولها في هذه الدراسة، وهي:

الخصائص الشخصية الأخلاقية.
وهي نظام متكامل يتكون من السمات الجسميّة والعقليّة والاجتماعيّة والانفعاليّة، الثابتة نسبياً، والتي تميّز الفرد عن غيره، وتحدد أسلوب تعامله وتفاعله مع الآخرين، وأيضاً مع البيئة الاجتماعية والمادية المحيطة به [26].

ويعرفها الهندي [27] بأنها مجموعة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة ليكون شخصاً أخلاقياً، وتؤهله في الوقت ذاته لتمثيل دور القدوة أمام المعلمين.

ويرى العنقري [28] أن الخصائص الشخصية تتميز في تركيزها على تطبيق الإنصاف والعدالة مع تحري الصدق في أثناء الحديث مع المرؤوسين، والوفاء بالوعود المقطوعة، والاعتراف بالأخطاء إذا وجدت، ومعاينة من ينتهك المعايير الأخلاقية، كما تساهم في إنجاز الأعمال بتفانٍ وإخلاص وأمانة. وترى العرايضة [9] أن القائد لا يستعمل أوقات الدوام الرسمي لإنجاز حاجاته الشخصية، وأن يتقبل النقد برحابة صدر، وأن يعترف بخيطة أمام الآخرين، وألا يخالف قوله فعله، وألا

القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية

الاجتماعية [28]، وإذا أراد مدير المدرسة أن يعزز جانب العلاقات الإنسانية بالمدرسة فعليه أن يشجع على الحوار والمناقشة بين المعلمين، وأن يتعاون مع المعلمين بالمجتمع المدرسي كافة، وأن يراعي احتياجات المعلمين الشخصية ومتطلباتهم، ويبني علاقات ودية مع المجتمع المحلي [31].

إن قدرة مدير المدرسة على إدامة العلاقة بينه وبين العاملين معه والتي تتميز بالاحترام والتقدير والتواضع، ومشاركته للمرؤوسين في مناسباتهم الاجتماعية، واحترام العادات والتقاليد في أثناء التعامل معهم، واجتنابه للتحيز مع فرد أو مجموعة من العاملين معه، لهي عوامل مهمة في بناء علاقات إنسانية تمتاز بالتوافق والانسجام داخل المنظمة.

5. الدراسات السابقة

هدفت دراسة المصري والأغا [32] إلى التعرف على مستوى ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وعلاقتها بالحد من ظاهرة الفساد الإداري، كما هدفت الدراسة إلى وضع إطار مقترح لتنمية تلك الممارسات، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة، طبقت على عينة مكونة من (110) من العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وقد توصل البحث إلى أن درجة ممارسة المديرين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة. وجاء بعد الصفات الإدارية الأخلاقية للقياد في الدرجة الأولى من حيث الممارسة، يليه بعد الصفات الشخصية الأخلاقية للقياد، وفي الأخير جاء بعد الصفات العلائقية الأخلاقية للقياد. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين، والحد من ظاهرة الفساد الإداري تُعزى لمتغير الخبرة، وذلك لصالح الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات.

أما دراسة الزهراني [31] فقد هدفت للكشف عن درجة التزام مديري مدارس التعليم العام بمحافظة قلوة في منطقة الباحة بمبادئ القيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على الفروق بين متوسطات استجاباتهم على أداة الدراسة تبعاً لمتغيرات (التخصص، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وكانت الأداة المستخدمة في جمع البيانات هي الاستبانة، والعينة المستهدفة (188) معلماً. وكانت أهم النتائج أن درجة التزام مديري مدارس التعليم العام بمحافظة قلوة بمبادئ القيادة الأخلاقية كانت كبيرة. وجاءت درجة أبعاد القيادة الأخلاقية مرتبة تنازلياً على النحو التالي: بعد العلاقات الإنسانية، ثم بعد الصفات الإدارية الأخلاقية، فبعد الخصائص الشخصية، وجميعها درجة ممارستها كبيرة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات التالية: التخصص- المرحلة التعليمية- سنوات الخبرة- الدورات التدريبية.

وهدف دراسة الهندي [27] إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمين، ودرجة تمكين معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة من

سليمان الشتوي وعبدالرحمن الحبيب

وجهة نظرهم، والكشف عن العلاقة الارتباطية بينهما، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن عينة الدراسة من (379) معلماً ومعلمة، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة. وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية كانت مرتفعة. وجاء بعد العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة، يليه بعد الصفات الإدارية الأخلاقية، ثم بعد الخصائص الشخصية الأخلاقية، وأخيراً بعد العمل بروح الفريق، وجميعها درجة ممارستها كبيرة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في مجالات: (الخصائص الشخصية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية) تُعزى لمتغير النوع ما عدا مجال (العمل بروح الفريق) كانت الفروق لصالح الذكور. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في مجالات: (الخصائص الشخصية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العمل بروح الفريق، العلاقات الإنسانية) تُعزى لمتغير التخصص وسنوات الخدمة.

أما دراسة العتيبي [17] فقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت، تم اختيار العينة بالطريقة الطبقية العشوائية، بلغ عددهم (256) معلماً ومعلمة في المرحلة الثانوية في دولة الكويت، وكان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي الارتباطي، والأداة التي تم جمع البيانات من خلالها هي الاستبانة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بالكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وقيمهم التنظيمية، وأن هذه العلاقات جميعها موجبة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الخبرة، وكانت لصالح (أقل من 5 سنوات، وأكثر من 10 سنوات).

6. الطريقة والإجراءات

أ. منهج الدراسة

سعيًا لتحقيق أهداف الدراسة فإن المنهج الملائم للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي المسحي.

ب. مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من معلمي مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في التعليم العام بمنطقة الرياض، وبلغ عددهم (4731) معلماً موزعين على (170) مدرسة و(13) مكتباً.

وذلك حسب آخر إحصائية صادرة من إدارة تقنية المعلومات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض في الفصل الدراسي الأول 1437/1436هـ.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، فقد اشتملت عينة الدراسة على عينة عشوائية طبقية، مثلت ما نسبته (7.75%) من مجتمع الدراسة الكلي.

المحكِّمين، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكِّمين من ذوي الاختصاص لإبداء الرأي في فقرات الأداة في صلاحيتها وسلامة لغتها، وبناء على آراءهم تم تعديل فقرات الأداة بشكلها النهائي. ثبات أداة الدِّراسة:

تمَّ التَّحَقُّق من ثبات أداة الدِّراسة من خلال حساب مُعاملات ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمحور الاستبانة، حيث بلغت (0.808)، ممَّا يُشير إلى أنَّ الاستبانة ذات ثباتٍ عالٍ، ويُمكن الاعتماد على نتائجها في التَّحليل والتَّفسير والمناقشة.

7. النتائج ومناقشتها

السُّؤال الأوَّل: ما درجة ممارسة مديري المدارس التَّانويَّة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلِّمهم؟
للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس التَّانويَّة للقيادة الأخلاقية، تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك كما يتَّضح من خلال الجدول التالي:

جدول 1

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

م	أبعاد القيادة الأخلاقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	الخصائص الشخصية الأخلاقية	3.58	0.48	1
2	السُّلوكيات الإدارية الأخلاقية	3.56	0.50	3
3	العلاقات الإنسانية	3.58	0.50	2
-	المتوسط الحسابي العام	3.57	0.47	-

والتميز، وأن يعمل على تحقيق المصلحة العامة للمنظومة التربوية، وأن يكون قدوة حسنة للآخرين. وحيث أن مدير المدرسة التَّانويَّة هو القائد التَّربوي الذي يتبوأ أعلى مركز في المدرسة؛ فهو المسؤول عن صناعة القرارات فيها، فلا بدَّ إذًا من ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية وضوابطها، ولا شكَّ أنَّ ارتفاع درجة ممارسة مديري المدارس التَّانويَّة للقيادة الأخلاقية يُعتبر مؤشِّرًا يدعو إلى التَّفاؤل والثِّقة بقدرات مديري المدارس وإمكاناتهم، واستشعارهم لأهمية الدور الذي يقومون به، وأن لديهم قيمًا عليا يتمسكون بها ويطبّقونها عمليًا في حياتهم.

وسيتم تناول الأبعاد الفرعية للقيادة الأخلاقية لمديري المدارس التَّانويَّة، كما يتَّضح من خلال الجداول التالية:

أولاً: الخصائص الشخصية الأخلاقية

للتعرف على الخصائص الشخصية الأخلاقية لمديري المدارس التَّانويَّة بمنطقة الرياض، تمَّ حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدِّراسة، كما تمَّ ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلِّ منها، وذلك كما يلي:

جدول 2

الخصائص الشخصية الأخلاقية لمديري المدارس التَّانويَّة بمنطقة الرياض

م	أرى أنَّ مديري في المدرسة	كبيرة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نوع الاستجابة
			متوسطة	ضعيفة	غير موافق إطلاقاً			
		ك	ك	ك	ك	ك		
1	يستشعر المسؤولية الكاملة تجاه المدرسة.	275	74.9	77	21.0	14	3.8	كبيرة
2	يحرص أن يكون قدوة حسنة للمعلِّمين والطلاب.	261	71.1	88	24.0	17	4.6	كبيرة
3	يُحافظ على أسرار العمل	255	69.5	98	26.7	13	3.5	كبيرة

القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية

سليمان الشتوي وعبدالرحمن الحبيب

4	يحترم جميع أطراف العملية التعليمية.	254	69.2	97	26.4	15	4.1	1	0.3	3.65	0.57	كبيرة
5	يصدق في الحديث مع المعلمين.	243	66.2	111	30.2	12	3.3	1	0.3	3.62	0.56	كبيرة
6	يتحلى بالصبر في إنجاز المهام.	247	67.3	100	27.2	19	5.2	1	0.3	3.62	0.60	كبيرة
7	يُنجز المهام الموكلة إليه بإخلاص.	244	66.5	104	28.3	19	5.2	0	0.0	3.61	0.58	كبيرة
8	يتصرف في المواقف المختلفة بشجاعة.	236	64.3	107	29.2	23	6.3	1	0.3	3.57	0.62	كبيرة
9	يفي بالوعود التي يقطعها على نفسه.	225	61.3	117	31.9	24	6.5	1	0.3	3.54	0.63	كبيرة
10	يعتذر عن الخطأ إذا ما وقع فيه.	227	61.9	101	27.5	30	8.2	9	2.5	3.49	0.75	كبيرة
11	يتقبل النقد الموجه إليه برحابة صدر.	208	56.7	124	33.8	26	7.1	9	2.5	3.45	0.73	كبيرة
12	يعترف بخطئه أمام الآخرين.	203	55.3	113	30.8	37	10.1	14	3.8	3.38	0.82	كبيرة
-	المتوسط الحسابي العام									3.58	0.48	-

ومسؤولية، وبالتالي فإن أبرز الخصائص والقيم التي يجب أن يتصف بها مدير المدرسة أن يكون قدوة حسنة للمعلمين والطلاب في جميع ما يصدر عنه، كما أنه بذلك يرسخ فيهم القيم السامية المتنوعة، والتي من أهمها الشعور بالمسؤولية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العتيبي [17] ودراسة الهندي [27]. اللتين جاءت فيهما عبارة: "يحرص مدير المدرسة على أن يكون قدوة حسنة للآخرين" بدرجة مرتفعة. جاءت العبارة رقم (3) وهي: (يُحافظ على أسرار العمل) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بالخصائص الشخصية الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية بمتوسط حسابي (3.65) من (4.0) وانحراف معياري (0.56).

ويمكن تفسير ذلك أن من واجبات مدير المدرسة الثانوية الالتزام بما ورد في النظام العام للخدمة المدنية (المادة رقم 12/هـ لائحة الواجبات الوظيفية) الذي يُشير إلى عدم استغلال السلطة والمحافظة على أسرارها، وهو واجب يفرض على الموظف كتمان الأمور أو المعلومات أو البيانات التي يطلع عليها بحكم وظيفته، ولو بعد تركه الخدمة، ولا يلزم لقيام ذلك الالتزام توقيع الموظف على إقرار أو تعهد بحفظ السرية المذكورة، لأن الوظيفة خدمة عامة وتكليف لا تشريف، هدفها خدمة المواطن وتقديم الوطن، واستغلالها لأغراض خاصة أو إفساء أسرار وظائف ذات أهمية أو حساسية معينة يؤدي للإخلال بهذه المبادئ. (وزارة الخدمة المدنية، 1427هـ).

ثانياً: السلوكيات الإدارية الأخلاقية

للتعرف على السلوكيات الإدارية الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض، تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تمّ ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يلي:

جدول 3

السلوكيات الإدارية الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض

م	العبارات	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	نوع الاستجابة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	غير موافق إطلاقاً	ك	%	ك	%		
1	أرى أن مدير في المدرسة:	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	كبيرة	يُحافظ على الممتلكات الموضوعة تحت تصرفه.
2		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	كبيرة	يُشجع المعلمين على الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم.
3		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	كبيرة	يعمل على تحقيق رسالة المدرسة.
4		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	كبيرة	يؤكد أهمية القيم التربوية لدى المعلمين.

5	يُوضح المهام الموكلة للمعلمين.	241	65.7	109	29.7	16	4.4	1	0.3	3.61	0.59	كبيرة
6	يتجنّب استغلال منصبه لتحقيق مكاسب شخصية.	253	68.9	87	23.7	21	5.7	6	1.6	3.60	0.67	كبيرة
7	ينسب النجاح الذي تحقّقه المدرسة لكافة العاملين فيها.	245	66.8	95	25.9	25	6.8	2	0.5	3.59	0.64	كبيرة
8	يُنبيّ الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين.	243	66.2	97	26.4	25	6.8	2	0.5	3.58	0.64	كبيرة
9	يراعي البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات الإدارية.	225	61.3	123	33.5	18	4.9	1	0.3	3.56	0.60	كبيرة
10	يُدير المدرسة بأسلوب يتناسب مع الموقف.	231	62.9	115	31.3	18	4.9	3	0.8	3.56	0.63	كبيرة
11	يقدم المساعدة والاهتمام للمعلمين الجُدد.	227	61.9	110	30.0	26	7.1	4	1.1	3.53	0.68	كبيرة
12	يُطبق الأنظمة واللوائح بكل شفافية ووضوح.	207	56.4	134	36.5	23	6.3	3	0.8	3.49	0.65	كبيرة
13	يتخذ القرارات بموضوعية.	209	56.9	130	35.4	25	6.8	3	0.8	3.49	0.66	كبيرة
14	يحرص على تطوير العلاقات مع المجتمع المحلي.	215	58.6	115	31.3	32	8.7	5	1.4	3.47	0.71	كبيرة
15	يُراعي الفروق الفردية بين المعلمين عند توزيع المهام.	212	57.8	112	30.5	40	10.9	3	0.8	3.45	0.72	كبيرة
16	يُطبق الأنظمة واللوائح بعدالة على الجميع.	206	56.1	120	32.7	33	9.0	8	2.2	3.43	0.75	كبيرة
	المتوسّط الحسابي العام									3.56	0.50	-

- جاءت العبارة رقم (2) وهي: (يُشجّع المعلمين على الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بالأخلاقيات الإدارية الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية بمتوسط حسابي (3.68 من 4.0) وانحراف معياري (0.58)، ويُمكن تفسير ذلك بوجود ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم الذي تم اعتماده وفق التوجيه السامي رقم 211/م ب في 1427/1/8هـ الذي يتضمّن ما يجب أن يقوم به المعلم داخل المدرسة، فهو محور العملية التعليمية والتربوية، حيث تقع عليه مسؤولية التربية الخلقية، وتؤثر تلك الأخلاقيات في شخصيته، وثقافته، وخبرته، وأساليب تعامله، ونوع علاقاته مع طلابه بدرجة كبيرة، ويُعتبر الاهتمام بأخلاقيات مهنة المعلم جزءاً من الوظيفة الأخلاقية للمدرسة، ومن ثمّ فإنّه يجب على مدير المدرسة أن يشجّع المعلمين على الالتزام بتلك الأخلاقيات المهنية.

ويؤكد الغامدي [33] أنّ الاهتمام بأخلاقيات مهنة المعلم يُسهم في تشكيل شخصيات الطلاب وتوجيه سلوكهم في إطار ثقافة المجتمع المسلم، فالمدرسة بما تحتويه من إمكانات وتجهيزات لا تستطيع أن تُحدث الأثر المطلوب بدون معلم ملتزم بأخلاقيات المهنة.

- جاءت العبارة رقم (3) وهي: (يعمل على تحقيق رسالة المدرسة) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بالأخلاقيات الإدارية الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية بمتوسط حسابي (3.66 من 4.0) وانحراف معياري (0.54).

- ثالثاً: العلاقات الإنسانية

للتعرّف على العلاقات الإنسانية لمديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض، تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسّطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحوها، كما تمّ ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلّ منها، وذلك كما يلي:

يتّضح من خلال الجدول رقم (3) أن بُعد السلوكيات الإدارية الأخلاقية يتضمّن (16) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.43-3.69)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي التي تشير إلى الموافقة بدرجة (كبيرة)، يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.56)، وهذا يدلّ على أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة بين عينة الدراسة على السلوكيات الإدارية الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض، تراوحت قيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة ما بين (0.54-0.75)، وهذا يدلّ على أنّ هناك تجانساً في استجابات أفراد عينة الدراسة حول السلوكيات الإدارية الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض.

بيّنت النتائج بالجدول رقم (3) أنّ أبرز العبارات التي تُمثّل السلوكيات الإدارية الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية تتمثل في العبارات رقم (1)، (2)، (3) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (1) وهي: (يُحافظ على الممتلكات الموضوعة تحت تصرّفه) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بالسلوكيات الإدارية الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية بمتوسط حسابي (3.69 من 4.0) وانحراف معياري (0.56)، ويُعزى ذلك إلى اكتساب مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالممتلكات العامة والمحافظة عليها واستشعارهم لمراقبة الله لهم، وهو مؤشر يدلّ على قوّة الوازع الديني لديهم.

كما أنّ ملاحظة المعلمين لمحافظة مدير المدرسة على الممتلكات الموضوعة تحت تصرّفه تُعزّز لديهم هذه القيمة العظيمة، ومن ثمّ يُمكن أيضاً أن تُغرس هذه القيمة في نفوس الطلاب بشكل غير مباشر، وهو ما أكدته نظرية التعلم الاجتماعي لباندورا (Bandura) في تفسير القيادة الأخلاقية.

العلاقات الإنسانية لمديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض

م	العبارات	درجة الموافقة											
		متوسط الحسابي			ضعيفة			كبيرة					
نوع الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً %	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	أرى أن مدير في المدرسة:	كبيره	0.54	3.70	0.3	1	3.0	11	23.4	86	73.3	269	يتعامل مع المعلمين باحترام.
2	يحترم العادات والتقاليد في التعامل مع المعلمين.	كبيره	0.56	3.67	0.3	1	3.5	13	25.1	92	71.1	261	يتواضع في تعامله مع المعلمين.
3	يحافظ على أسرار العاملين.	كبيره	0.58	3.64	0.3	1	4.6	17	25.6	94	69.5	255	يُقدّر ظروف المعلمين بشكل موضوعي.
4	يُحافظ على أسرار العاملين.	كبيره	0.60	3.61	0.3	1	5.2	19	27.5	101	67.0	246	يُشجع على الحوار البناء والفعال داخل المدرسة.
5	يُمدد يد العون والمساعدة للمعلمين.	كبيره	0.63	3.59	0.5	2	6.0	22	27.0	99	66.5	244	يراعي احتياجات المعلمين الشخصية.
6	يُنصت إلى المعلمين بكل اهتمام.	كبيره	0.61	3.58	0.8	3	4.1	15	31.3	115	63.8	234	يُشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.
7	يُقدّر ظروف المعلمين بشكل موضوعي.	كبيره	0.64	3.57	0.8	3	5.7	21	29.4	108	64.0	235	يتجنب الانحياز إلى فرد أو جماعة من العاملين في المدرسة.
8	يُبادر في حل الخلافات التي تقع بين المعلمين.	كبيره	0.65	3.56	0.8	3	6.3	23	29.2	107	63.8	234	المتوسط الحسابي العام
9	يُعزّر العلاقة الإيجابية بين المعلمين والطلبة.	كبيره	0.64	3.55	0.5	2	6.3	23	30.8	113	62.4	229	
10	يُشجع على الحوار البناء والفعال داخل المدرسة.	كبيره	0.67	3.55	1.4	5	6.3	23	28.1	103	64.3	236	
11	يراعي احتياجات المعلمين الشخصية.	كبيره	0.66	3.53	0.8	3	6.5	24	31.9	117	60.8	223	
12	يُشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.	كبيره	0.69	3.51	0.8	3	8.7	32	28.9	106	61.6	226	
13	يتجنب الانحياز إلى فرد أو جماعة من العاملين في المدرسة.	كبيره	0.75	3.46	2.2	8	9.3	34	28.6	105	59.9	220	
-			0.50	3.58									

- جاءت العبارة رقم (3) وهي: (يتواضع في تعامله مع المعلمين) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية لمديري المدارس الثانوية، بمتوسط حسابي (3.64 من 4.0) وانحراف معياري (0.58).
ويمكن تفسير ما ورد بالعبارات (1، 2، 3) أن تعزيز القائد للمناخ الأخلاقي داخل المدرسة كأحد المداخل في تفسير القيادة الأخلاقية ينعكس على السلوك في العمل والأداء، وأن الاحترام (للأشخاص والعادات والتقاليد) والتواضع هما قاعدتان أساسيتان في بناء أي علاقة إنسانية فاعلة، فإذا بُنيت تلك العلاقة على هذه الأسس السليمة، وتحررت من النزعة الفوقية، فإنها تساعد على إيجاد جو مدرسي سليم مبني على الاحترام، صانع للتميز وتوليد الإبداع، وهذا ربما ما أدركه المعلمون في مديرهم.

السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرهم للقيادة الأخلاقية تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، نظام الدراسة)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي
ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرهم للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار مان ويتي (Mann-Whitney) بدلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test): وذلك لعدم تكافؤ فئات متغير المؤهل العلمي، كما يتضح من الجدول التالي:

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن بُعد العلاقات الإنسانية تضمن (13) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.46-3.70)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، التي تشير إلى الموافقة بدرجة (كبيرة)، كما يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.58)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين عينة الدراسة على العلاقات الإنسانية لمديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض، تراوحت قيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة ما بين (0.54-0.75)، وهذا يدل على أن هناك تجانساً في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقات الإنسانية لمديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض.

وبينت النتائج بالجدول رقم (4) أن أبرز العبارات التي تمثل العلاقات الإنسانية لمديري المدارس الثانوية تتمثل في العبارات رقم (1، 2، 3) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (1) وهي: (يتعامل مع المعلمين باحترام) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية لمديري المدارس الثانوية، بمتوسط حسابي (3.70 من 4.0) وانحراف معياري (0.54).

- جاءت العبارة رقم (2) وهي: (يحترم العادات والتقاليد في التعامل مع المعلمين) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية لمديري المدارس الثانوية، بمتوسط حسابي (3.67 من 4.0) وانحراف معياري (0.56).

جدول 5

نتائج اختبار مان ويتي (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية بحسب متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
الخصائص الشخصية الأخلاقية	بكالوريوس	317	188.97	59902.00	-2.300	0.021
	دراسات عليا	50	152.52	7626.00		
السلوكيات الإدارية الأخلاقية	بكالوريوس	317	189.13	59955.00	-2.372	0.018
	دراسات عليا	50	151.46	7573.00		
العلاقات الإنسانية	بكالوريوس	317	189.50	60071.00	-2.551	0.011
	دراسات عليا	50	149.14	7457.00		
الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية	بكالوريوس	317	189.68	60129.50	-2.598	0.009
	دراسات عليا	50	147.97	7398.50		

العلمي ماجستير أو دكتوراه ربما أنهم اكتسبوا خلال دراساتهم المعارف والمعلومات والنظريات القيادية والقيم التربوية أكثر من أصحاب مؤهل البكالوريوس، ومن ثم قد يرون أن الممارسات الأخلاقية التي يجب أن يتصف بها مدير المدرسة يجب أن تكون أكبر من الواقع، وهذا ربما أثر في تقييمهم لممارسات مدير المدرسة للقيادة الأخلاقية.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير سنوات الخدمة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way anova)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول 6

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير سنوات الخدمة

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخصائص الشخصية الأخلاقية	بين المجموعات	0.568	2	0.284	1.224	0.295
	داخل المجموعات	84.411	364	0.232		
	المجموع	84.979	366			
السلوكيات الإدارية الأخلاقية	بين المجموعات	0.952	2	0.476	1.947	0.144
	داخل المجموعات	89.005	364	0.245		
	المجموع	89.957	366			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	0.740	2	0.370	1.492	0.226
	داخل المجموعات	90.227	364	0.248		
	المجموع	90.967	366			
الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية	بين المجموعات	0.713	2	0.357	1.653	0.193
	داخل المجموعات	78.550	364	0.216		
	المجموع	79.263	366			

استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.295، 0.144، 0.226) وللدرجة الكلية (0.193)، وجميعها قيم غير دالة إحصائية.

وقد يفسر الباحثان النتيجة السابقة بأن سنوات الخدمة ليست

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بمتوسط رتب (188.97) لبعد الخصائص الشخصية الأخلاقية، وبمتوسط رتب (189.13) لبعد السلوكيات الإدارية الأخلاقية، وبمتوسط رتب (189.68) لبعد العلاقات الإنسانية، وبمتوسط رتب (189.68) للدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية، وتدل النتيجة السابقة أن عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس موافقون بدرجة أكبر على ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض للقيادة الأخلاقية، ويمكن تفسير ذلك أن الأفراد الذين مؤهلهم

يتضح من الجدول رقم (6) أن قيمة (ف) غير دالة في جميع أبعاد القيادة الأخلاقية (الخصائص الشخصية الأخلاقية، السلوكيات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية) وكذلك في الدرجة الكلية لواقع ممارسات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية

من المتغيرات المؤثرة في تحديد واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية؛ لأن المجتمع المدرسي من المجتمعات الإنسانية التي يجب أن تكون نموذجاً يُقتدى بها فلا بد أن يسوده أنماط السلوك المرغوبة اجتماعياً وأخلاقياً، سواء من مدير المدرسة أو معلمها، وهذا ربما ما أدركه المعلمون على مختلف سنوات خدمتهم، فالممارسات الأخلاقية ثابتة لا تتغير بتغير سنوات الخدمة.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزهراني [31] التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري مدارس التعليم العام بمحاظفة قلو في منطقة الباحة بالقيادة الأخلاقية باختلاف متغير سنوات الخبرة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الهندي [27] التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غرة للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير سنوات الخدمة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المصري

سليمان الشتوي وعبدالرحمن الحبيب

والأغا [32] التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين، والحد من ظاهرة الفساد الإداري تُعزى لمتغير الخبرة، وذلك لصالح الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العتيبي [17] التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير سنوات الخبرة، لصالح (أقل من 5 سنوات، وأكثر من 10 سنوات).

ثالثاً: الفروق باختلاف متغير نظام الدراسة

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير نظام الدراسة، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول 7

نتائج اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير نظام الدراسة

الأبعاد	نظام الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الخصائص الشخصية الأخلاقية	نظام المقررات	120	3.62	0.41	1.086	0.278
	النظام الفصلي	247	3.56	0.51		
السلوكيات الإدارية الأخلاقية	نظام المقررات	120	3.58	0.45	0.341	0.733
	النظام الفصلي	247	3.56	0.52		
العلاقات الإنسانية	نظام المقررات	120	3.61	0.46	0.816	0.415
	النظام الفصلي	247	3.56	0.52		
الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية	نظام المقررات	120	3.60	0.41	0.761	0.447
	النظام الفصلي	247	3.56	0.49		

يتضح من الجدول رقم (7) أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير نظام الدراسة لبعدها

الخصائص الشخصية الأخلاقية، والسلوكيات الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (0.278، 0.733، 0.415)، وللدرجة الكلية (0.447)، وجميعها قيم غير دالة إحصائية، وتشير هذه النتيجة إلى تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة على اختلاف المدارس التي يعملون بها (نظام مقررات/ نظام فصلي) حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض للقيادة الأخلاقية، وقد يُفسر ذلك بأن ممارسات مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية بجميع أبعادها لا تختلف باختلاف نظام المدارس الثانوية (المقررات أو الفصلي)؛ لأنها قيادة قائمة على المبادئ والقيم، وتتصف بالوضوح والعدالة والشفافية والثبات، ولا تتغير بتغير نوع المنظمة.

إنشاء مركز وطني متخصص للتدريب وقياس الأداء، وبحث مواصفات القيادة التربوية، وبصفة خاصة القيادة الأخلاقية.

المراجع

أ. المراجع العربية

[3] وزارة الاقتصاد والتخطيط، الخطة العشرية (www.mep.gov.sa)

تم استرجاعه في 5-1-2015م

[4] قزق، محمود نايف، (2005م)، درجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان للدراسات العليا: الأردن.

[5] السعود، راتب سلامة. (2014م). ورقة بحث بعنوان بناء المنظومة الأخلاقية في المؤسسات التربوية. الندوة الدولية العلمية الثالثة

التربية آفاق مستقبلية. من 2-5/3/2014م. جامعة الباحة.

8. التوصيات

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج عن هذه الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

- الإعداد والتطوير الشامل لمديري المدارس الثانوية في كافة الجوانب الشخصية والفنية والقيادية، والرفع من كفاءتهم بشكل متناسق مع

- [6] العمري، عبدالرحمن شاوش. (2000م). القيم الشخصية التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أمّ القرى.
- [7] حمادات، محمد حسن. (2003م). قيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالتزامهم الوظيفي. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
- [8] الشريفي، عباس عبد مهدي، والتنج، منال محمود. (2011م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 3(12)، 136-162.
- [9] العرايضة، رائدة هاني. (2012م). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن.
- [10] عابدين، محمد عبد القادر. (2005م). الإدارة المدرسية الحديثة. ط 1. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- [11] الغالبي، طاهر، والعامري، صالح. (2005م). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. الرياض: دار طويق للنشر والتوزيع.
- [12] الفضلي، فضل صباح. (1999م). العلاقة بين العائد المتوقع على الأداء الفعال ومجموعة من المتغيرات. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. الكويت. (مجلد 24)، عدد (94).
- [13] الطراونة، تحسين. (2010م). الأخلاق والقيادة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- [16] الحربي، قاسم عائل. (2008م). القيادة التربوية الحديثة. الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- [17] العتيبي، أحمد بريكي. (2013م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق: عمان، الأردن.
- [18] حامد، سليمان هاشم. (2009م). الإدارة التربوية المعاصرة. ط 1، دار. عمان: الأردن المسيرة للنشر والتوزيع.
- [19] ديفيز، برنت، واليسون، ليندا، وكار، كريستوفر. (2009م). القيادة المدرسية في القرن الحادي والعشرين. ترجمة موسى أبو طه، ومحمد عبدالحميد. غزة: فلسطين. دار الكتاب الجامعي.
- [21] الحربي، حياة محمد. (2015م). القيادة الأخلاقية للأستاذ الجامعي ودورها في تعزيز قيم المواطنة لدى طلبته. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الشباب والمواطنة قيم وأصول، جامعة أمّ القرى، خلال الفترة 15-16/4/1436هـ: مكة المكرمة.
- [23] الحبسية، رضية ناصر. (2009م). واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي الصفوف (5-10) بسلطنة عمان. رسالة ماجستير. جامعة السلطان قابوس: سلطنة عمان.
- [26] عبادة، أحمد. (2001م). مقاييس الشخصية للشباب والراشدين. ج1. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- [27] الهندي، محمد فضل. (2013م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.
- [28] العنقري، عبدالعزيز سلطان. (2014م). أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات. خلال الفترة 10-12/2/1436هـ. معهد الإدارة العامة: الرياض.
- [29] خليل، نبيل محمد. (1436هـ-2014م). أبعاد وخصائص القيادة الأخلاقية في الأجهزة الحكومية بمنطقة تبوك، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة خلال الفترة 10-12/2/1436هـ: الرياض.
- [30] مصطفى، صلاح. (2002م). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. دار المريخ: الرياض.
- [31] الزهراني، علي سعيد (2014)، درجة التزام مديري مدارس التعليم العام بمحافظة قنوة بمبادئ القيادة الأخلاقية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
- [32] المصري، نضال حمدان، والأغا، محمد أحمد. (2015م). إطار مقترح لتنمية ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين وعلاقتها بالحد من ظاهرة الفساد الإداري. دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية. بحث غير منشور.
- [33] الغامدي، حمدان أحمد. (2006م). أخلاقيات مهنة المعلم المسلم وأثرها في التربية الخلقية للفرد والمجتمع، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، اللقاء الثالث عشر، جامعة الملك سعود.

ب. المراجع الأجنبية

- [1] Trevino, Linda Klebe, Brown, Michael E. (2004). "Managing to be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths". Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 2: 69-83.
- [2] Prince, H. (2006). "The haditha investigation", Dallas Morning News. Retrieved on June, 4, 2006 from <http://www.utexas.edu/lbj/research/leadership>.
- [14] Yukl G. (2012). Leadership in organizations (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- [15] Sergiovanni. T; Kelleher. P; McCarthy. M & Fredrick. W.(2004). Educational Governance and Administration. 5th ed, Boston: Pearson.
- [20] Greenfield, W. d. Jr. (1991). Rationale and methods to articulate ethics and administrator training. paper

subordinates' optimism: A multi-method study", The Leadership Quarterly, Vol. 19 ,PP 297–311.

- [25] Kalshoven, K., Hartog, D., and Hoogh, D. (2011): "Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure", The Leadership Quarterly, Vol. 22 ,PP. 51–69

presented at the annual meeting of the american educational research association, Chicago, April, 1991.

- [22] Dufresne, Peter; McKenzie, Anne S.(2009). A Culture of Ethical Leadership, Principal Leadership, v10 n2 p36-39 Oct 2009
- [24] De Hoogh, A., and Den Hartog, (2008), "Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and

ETHICAL LEADERSHIP FOR PRINCIPALS HIGH SCHOOLS

SULIMAN A. ALSHETWIE

**Director of Teachers' Affairs in The Education Department Shaqra
Saudi Arabia**

ABDURHMAN M. A. ALHABEEB

**Co- Professor, Educational Management College of Education
King Saud University**

ABSTRACT_ *The present study seeks to achieve the following objectives: Identifying the degree of practicing ethical leadership by the secondary school principals from the viewpoint their teachers. And Identifying the statistically significant differences - if any- at the significance level of (0.05) among the averages of the study sample responses, regarding the degree of practicing the ethical leadership by their principals, according to the variables of (academic qualification, the numbers of years-of-service and the education system). The study based on the descriptive survey method in achieving its objectives, using tow study tools, the questionnaire which were applied on the study sample during the first semester of the academic year 1436 AH / 1437 AH. The study population public secondary school teachers in public education system in Riyadh, numbered (4731) teachers distributed on (170) schools and (13) offices, However, due to the large size of the population, the researcher selected a stratified random sample representing (7.75%) of the total of the first category, to apply the first study tool (questionnaire), where it is numbered (367) teachers. The significant results of the study were as follows: the secondary school principals in Riyadh practice significantly ethical leadership, where the dimension of personal ethical characteristics came in the first place followed by the dimension of the human relationships, and the dimension of administrative ethical behaviors came at last. The results showed that the degree of organizational trust from the viewpoint of the secondary school teachers was moderate, where the dimension the teacher trust in principal came in the first place-vertical-, followed by the dimension of the trust among teachers – horizontal-, and the teachers' trust in the General Directorate of Education came at last-institutional-, as the lowest dimensions of the organizational trust in the secondary schools in Riyadh. As well as the study results showed statistically significant differences among the averages of study sample responses over the degree of practicing ethical leadership by the secondary schools principals in Riyadh, according to the difference of the variable of academic qualification, in favor of those whose qualification is a bachelor. However, there are no statistically significant differences among the averages of the study samples responses over the degree of practicing ethical leadership by their principals according to the difference of the variables of the years-of-service and education system.*

KEY WORD: *Ethical Leadership, Principals High Schools.*