



مجلة العلوم التربوية



## درجة ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة قنا لأبعاد القيادة الأخلاقية

إعداد

أ/ حسن أحمد سعيد محمد

باحث ماجستير قسم التربية المقارنة والادارة التعليمية  
كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

د/ صابرين نشأت عبد الرازق

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

أ.د/ محمد عباس محمد عبد الرحيم

أستاذ مساعد ورئيس قسم الإدارة والتخطيط والدراسات  
المقارنة السابق - كلية التربية بالدقهلية جامعة الأزهر

**المستخلص:**

هدف البحث إلى تعرّف الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية، وتحديد مستوى ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في (العدالة، النزاهة، توجيه السلوك، توضيح الدور، تفويض السلطة، الاهتمام بالاستدامة)، وتقديم مجموعة من التوصيات المقترحة لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة الأخلاقية، واستخدم البحث المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من عينة البحث البالغ عددها (٣٥١) معلمًا ومعلمة بالمعاهد الثانوية الأزهرية في محافظة قنا، وتوصل البحث إلى أن مستوى ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة الأخلاقية جاء متوسطًا، وقدم البحث مجموعة من التوصيات لتحسين مستوى القيادة الأخلاقية لدى شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة قنا.

**الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية - شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية.**

---

## Abstract

The research aims to identify the theoretical foundations of ethical leadership and the degree of ethical leadership dimensions practicing by Al-Azhar secondary institute sheiks in Qena governorate, which is (justice, integrity, behavioural guidance, clarification of role, delegation of authority and concern for sustainability). It also aims to present a set of proposed recommendations for improving the practice of Al-Azhar secondary institute sheiks to the ethical leadership dimensions. The research used the descriptive approach as a study method and a questionnaire as a tool for collecting data from the study sample, that is (351) male and female teachers in Al-Azhar secondary institute in Qena governorate The research finds that the degree of ethical leadership dimensions practice by Al-Azhar secondary institute sheiks is in a medium category. The research presents present a set of recommendations for improving the degree of ethical leadership practicing by Al-Azhar secondary institute sheiks in Qena governorate.

**Keywords:** ethical leadership - Al-Azhar secondary institute sheiks.

**الجزء الأول: الإطار العام للبحث:****المقدمة:**

ترتبط عملية القيادة بوجود الإنسان في تلك الحياة، ويرجع وجودها إلى تحقيق متطلبات الحياة واستمراريتها، حيث تحتاج تلك المتطلبات وتحقيق المنافع والمصالح وتبدير الأمور والتنسيق بين الأفراد إلى أفراد تملو فيهم روح القيادة، ويتمتعون بقدرات وصفات وإمكانيات ومهارات تختلف عن الآخرين، إضافة إلى أن القائد يقوم بتوجيه الأفراد وإرشادهم إلى تحقيق أهدافهم وتحصيل مصالحهم، واستثارة دوافعهم وطموحاتهم، وتشجيعهم على التعاون والتنافس، كما أنه يقوم بتقييم نتائج أعمالهم، فيكافئ المجتهدين منهم، ويرشد المقصرين إلى كيفية علاج أخطائهم وتجنب تكرار الوقوع فيها، وبذلك يمكن القول بأن القيادة تعد جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وقواعدها الأساسية، كما أن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية.

واهتم البشر - ربما منذ أن كانوا يسكنون الكهوف - بأخلاق القادة، وأصبحت كتب التاريخ تزخر بأوصاف الملوك الجيدين والملوك السيئين، والإمبراطوريات العظيمة والإمبراطوريات الشريرة، والرؤساء الأقوياء والرؤساء الضعفاء. وعلى الرغم من كثرة القصص التي تروى عن القادة العظماء وأخلاقهم، إلا أن البحوث التي نشرت حول الأسس النظرية للأخلاق القيادية قليلة للغاية. ومع أن هذه هناك دراسات عديدة حول أخلاق العمل التجاري بصفة عامة منذ أوائل السبعينات، إلا أن هذه الرسائل ضعيفة الصلة بأخلاق القيادة، وحتى في أدبيات الإدارة التي كتبت للممارسين في الأساس، هناك عدد قليل من المؤلفات في أخلاقيات القيادة، ما يشير إلى أن الصياغات النظرية في هذا المجال ما تزال في بدايتها (بيتر ونورث، ٢٠١٨، ٤٨٩).

وهناك أهمية للدور القيادي في تحديد الإطار الأخلاقي للعمل الإداري، والقادة يمثلون القدوة لمختلف مستويات التنظيم، فالنزاهة بالقيم والمبادئ والمعايير الأخلاقية ينعكس بشكل إيجابي على أداء وعمل الفريق. وكما أن المعايير والقيم والمبادئ الأخلاقية لا تكون مكتوبة ولا يترتب على مخالفتها في كثير من الأوقات عقوبة قانونية، إلا أن عدم الالتزام بالقيم الأخلاقية يؤثر على أداء العاملين في المنظمة، فتظهر عليهم حالة من عدم الرضا والعزلة الاجتماعية، أو التعامل بحذر مع القائد الذي لا يراعي القيم الأخلاقية في عمله. وإذا كانت الأخلاق تبحث في ما هو صواب وما هو خطأ، أو ما هو خير وما هو شر، فإن المواقف التي يتعرض لها القادة كثيرة والتي تستدعي اتخاذ

قرارات استنادًا لما يعتقد القائد بأنه صحيح، وهذا يعني أن الحالات التي تتطلب اجتهادًا من القائد كثيرة ومتنوعة في الخطأ في القرارات التي تصدر بشأنها قد يترتب تقليدًا أو عرفًا تنظيميًا لا يكون مقبولًا اجتماعيًا (الطراونة، ٢٠١٢، ١٦٧).

ومن هنا يتبين أهمية وجود القادة الأخلاقيين داخل المؤسسات والمنظمات بصفة عامة والمؤسسات التربوية بصفة خاصة، وذلك لأن المؤسسات التربوية هي المعنية بتنشئة الأجيال وإعداد شخصياتهم، فالقيم الأخلاقية هي جوهر القيادة وركيزتها الأساسية ولا تستطيع أن تتجح القيادة التربوية في القيام بدورها إلا إذا كانت أنموذجًا يحتذى به في التمسك بالقيم والمبادئ الأخلاقية، وذلك لأن الالتزام بالقيم الأخلاقية ينعكس أثره على كافة أجزاء المؤسسة التربوية.

### أولاً: مشكلة البحث:

تُعد القيادة الأخلاقية أسلوبًا من الأساليب القيادية الفعّالة التي تسهم في نجاح المؤسسات التربوية والتعليمية، حيث تتطلب القيادة الناجحة مراعاة المبادئ والقيم والبعد الأخلاقي إلى جانب الأبعاد الإدارية والفنية، فقدره المؤسسات التعليمية على تحسين الأداء يعتمد على دعم ومساندة قادة تلك المؤسسات، فالقادة الأخلاقيون يمكنهم تحسين مستوى أداء العاملين والارتقاء بالمؤسسات من خلال ممارسات السلوكيات والقيم والمبادئ الأخلاقية فهم الموجهون لسلوك المرؤوسين والعاملين (الملاحيم، ٢٠٢٠، ٣)، (المهداوي، ٢٠٢٣، ٥٤١)، وقد أظهرت نتائج دراسات عديدة أن السلوك الأخلاقي له تأثير كبير في تحسين الأداء والتطوير داخل المؤسسات والارتقاء بها، لذا كان من الضروري أن يتبنى شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية تلك المبادئ والصفات لصقل العملية التعليمية وتحسين مستوى أدائهم الإداري ومستوى أداء المعلمين. فالمناخ الأخلاقي في المؤسسات التربوية يحتل أهمية خاصة بوصفه العامل الرئيس الذي يؤثر في السلوك التنظيمي للإداريين والعاملين، كما يؤثر في الممارسات الإدارية المعتمدة (الشريفي، ٢٠١٣، ١٠٥).

وقد أكدت دراسة العتيبي (٢٠١٣، ٧٦) على ضرورة التزام القائد بأخلاقيات القيادة الأخلاقية، كما أوصت بإجراء مزيد من الدراسات حول موضوع القيادة الأخلاقية والكشف عن علاقة هذا الموضوع بمتغيرات أخرى ذات علاقة بالإدارة المدرسية. ومن خلال شعور الباحث بالعملية الإدارية بالمعاهد الأزهرية بصفته عنصرًا من عناصرها، اتضح له ضرورة الكشف عن درجة ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة الأخلاقية في العملية الإدارية والتعليمية وذلك من وجهة

نظر المعلمين، لما يمتثلون العنصر الأساسي في العملية التعليمية في مساعدة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في إتمام دورهم الإداري.

### ثانياً: أسئلة البحث:

سعى البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية؟
- ٢- ما مستوى ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة الأخلاقية؟
- ٣- ما التوصيات المقترحة لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة الأخلاقية؟

### ثالثاً: أهداف البحث:

هدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- تعرف الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية.
- ٢- تحديد مستوى ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة الأخلاقية.
- ٣- تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة الأخلاقية.

### رابعاً: أهمية البحث:

#### أ- الأهمية النظرية:

سعى البحث إلى تقديم إضافة علمية جديدة من خلال تناولها جانباً مهماً من جوانب الإدارة، والذي يتمثل في ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة الأخلاقية باعتبارها من إحدى العوامل المؤثرة في العملية الإدارية وفي تحسينها والنهوض بها.

#### ب- الأهمية التطبيقية:

١- قد يسهم هذا البحث في زيادة وعي شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية والقيادات التربوية بالجوانب الإيجابية لممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية مما يدفعهم للاهتمام بتوظيفها بما ينعكس إيجابياً على العملية التعليمية في المعاهد الأزهرية.

٢- معرفة درجة ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية للقيادة الأخلاقية والعمل على تطويرها.

٣- أن تعطي نتائج الدراسة تصورًا واضحًا للمسؤولين في الإدارات المركزية للمناطق الأزهرية بشكل عام وشيوخ المعاهد الأزهرية بشكل خاص عن أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية.

### خامسًا: منهج البحث وأداته وعينته:

استخدم البحث المنهج الوصفي في تناول موضوعه والتوصل إلى أهدافه، معتمداً على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات فيما يتعلق بدرجة ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة الأخلاقية تم تطبيقها على (٣٥١) معلماً ومعلمة بالمعاهد الثانوية الأزهرية في محافظة قنا. سادسًا: حدود البحث:

**حدود موضوعية:** أبعاد القيادة الأخلاقية والمتمثلة في: (العدالة، النزاهة، توجيه السلوك، توضيح الدور، تفويض السلطة، الاهتمام بالاستدامة).

**حدود بشرية:** عدد (٣٥١) معلماً ومعلمة بالمعاهد الثانوية الأزهرية في محافظة قنا.

**حدود مكانية:** بعض الإدارات التعليمية الأزهرية بمحافظة قنا المتمثلة في (إدارة قوص، إدارة قفط، إدارة قنا، إدارة نقادة، إدارة نجع حمادي، إدارة أبو تشت، إدارة فرشوط).

**حدود زمانية:** تم تطبيق الاستبانة خلال شهور نوفمبر وديسمبر ويناير وفبراير للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤.

### سابعًا: مصطلحات البحث:

#### أ- القيادة الأخلاقية Ethical Leadership

يعرف هذا البحث القيادة الأخلاقية إجرائيًا بأنها: تلك المبادئ والقيم والسلوكيات التي يتمتع بها شيوخ المعاهد الأزهرية من خلال تعاملاتهم مع فريقهم بالعدالة والنزاهة وتوجيه السلوك وتوضيح الدور وتفويض السلطة والاهتمام بالاستدامة لإحداث جو من المشاركة والانسجام والتفاعل بشكل إيجابي والتأثير فيهم بغرض تحقيق أهداف مشتركة وتلبية احتياجات العاملين وفق رؤية محددة.

## ب- المعاهد الأزهرية Al-Azhar Institutes

يقصد بالمعاهد الأزهرية هي تلك المعاهد التي عرفها القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ بأنها المؤسسات التعليمية التابعة للأزهر الشريف والتي تقوم مقام المدارس بأنواعها في التعليم العام، والتي تهدف إلى تزويد الطلاب بالقدر الكافي من الثقافة الإسلامية والعربية، وإلى جانبها المعارف التي يتزود بها نظراؤهم في مدارس التعليم العام (قانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١). ولقد قسّم القانون مراحل التعليم في المعاهد الأزهرية إلى التعليم الابتدائي والإعدادي والثانوي كما هو موجود في مراحل التعليم العام، وقد ظلت مدة الدراسة بالمعاهد الثانوية الأزهرية خمس سنوات طبقا للقانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١، ثم عُدلت بالقرار رقم ٤٩ لسنة ١٩٦٧، والصادر في ١٩٦٧/١١/٢١ إلى أربع سنوات، ومع صدور القانون ١٦٤ لسنة ١٩٩٨ أصبحت الدراسة بها ثلاث سنوات تنتهي بالحصول على الشهادة الثانوية الأزهرية بأحد قسميها (أنور، ٢٠١٤، ٣٠٠).

## ج- شيوخ المعاهد الأزهرية Sheikhs of Al-Azhar Institutes

يقصد بشيوخ المعاهد الأزهرية: الشيوخ الذين تم تعيينهم أو انتدابهم من قبل المناطق الأزهرية وفقا للشروط المتضمنة في الإعلان المنشور داخل دواوين المناطق الأزهرية وإداراتها المختلفة، وذلك لقيادة وإدارة المعاهد الأزهرية، وليكونوا مسؤولين عن تسيير الأعمال بها، والعمل على خلق جو اجتماعي عام، بما يوفر مجالا صالحا لعملية التربية والتعليم، وينمي النفع المتبادل بين المعهد والبيئة. **ثامناً: الدراسات السابقة:**

١-دراسة (senyart & Dince (2015) بعنوان "العلاقة بين القيادة الأخلاقية

وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة على معلمي المدارس الابتدائية والعليا الخاصة في البوسنة والهرسك"

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية والعليا الخاصة في البوسنة والهرسك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (١٠٠) معلماً ومعلمة من أربع مدارس خاصة بالعاصمة سراييفو، وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها: وجود علاقة موجبة وقوية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.

**٢-دراسة (2016) Eslamieh & Davoudi بعنوان "تحليل العلاقة بين القيادة****الأخلاقية للمديرين والالتزام التنظيمي للمعلمين والإرهاق الوظيفي"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نمط القيادة الأخلاقية للمديرين والالتزام التنظيمي للمعلمين والإرهاق الوظيفي, وقد أجريت الدراسة على (٢٦٠) معلمًا ومعلمة من معلمي المرحلة الابتدائية, وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المديرين الذين يتمتعون بنمط القيادة الأخلاقية لديهم علاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي للمعلمين وعلاقة سلبية مع الإرهاق الوظيفي.

**٣-دراسة الدجاني (٢٠١٨) بعنوان "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري****المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي****للمعلمين من وجهة نظرهم"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم, واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي, والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (٣٧٠) معلمًا ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية المنتظمة, وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة, ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي, وأوصت الدراسة بالاستمرار في عقد الندوات, وتنظيم البرامج المهنية والادارية, وإقامة ورش عمل لتطبيق القيادة الأخلاقية لزيادة الالتزام التنظيمي عند المعلمين.

**٤-دراسة (2019) Charoensap, Virakul, Senasu, & Ayman, بعنوان****"تأثير القيادة الأخلاقية والعدالة التفاعلية على مواقف عمل الموظفين"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي, وكذلك أيضًا دراسة الدور الوسيط للعدالة التنظيمية, وذلك من خلال التطبيق على أربع جامعات في تايلاند, واعتمدت الدراسة أسلوب الاستقصاء كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة المكونة من (٨٦٢) أكاديميًا من هذه الجامعات, وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي وكذلك الرضا الوظيفي، كما تتوسط العدالة التنظيمية العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

#### ٥-دراسة مقابلة (٢٠٢٠) بعنوان "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري مدارس

#### لواء الكورة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري مدارس لواء الكورة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، وتعرّف درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع بيانات الدراسة تم تطوير أداتين: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الأخلاقية وتكوّنت من (٣٠) فقرة والثانية لقياس درجة الروح المعنوية للمعلمين وتكوّنت من (٢٤) فقرة، وتكوّنت عينة الدراسة من (٣١٥) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التزام ممارسة مديري مدارس لواء الكورة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس لواء الكورة للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للدرجة الكلية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة مديري مدارس لواء الكورة للقيادة الأخلاقية ودرجة الروح المعنوية للمعلمين، وأوصت الدراسة بتشجيع مديري المدارس الثانوية على استخدام الأسلوب الديمقراطي في إدارة شؤون المدرسة، وإشراك المعلمين في عملية صنع القرارات المدرسية.

#### ٦-دراسة السلمي (٢٠٢١) بعنوان "واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى

#### قيادات المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة سلوكيات قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لأسلوب القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى الثقة بالقائد لدى المعلمين والمعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لكونه مناسباً لمثل هذه الدراسة، كما استخدمت الدراسة مقاييساً محكمة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (٨٢٤٩) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة

عشوائية، وقد خلصت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية بجدة للقيادة الأخلاقية جاء بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية عالية القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية ومستوى الثقة بالقائد، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على نشر مضامين القيادة الأخلاقية من خلال وسائل التنمية المهنية المختلفة.

#### ٧-دراسة الرشيدى (٢٠٢١) بعنوان "درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية: مشكلات وحلول"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من ثلاثة محاور، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٣) معلماً ومعلمة للعام الدراسي (٢٠٢٠/٢٠٢١) تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة، وأظهرت نتائج الدراسة أهمها أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري المدارس بمعايير القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية ولصالح من يحملون درجة البكالوريوس فما دون، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مبادئ وممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في دولة الكويت بشكل مستمر.

#### ٨-دراسة الهاجري (٢٠٢٢) بعنوان "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في محافظة مبارك الكبير وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في محافظة مبارك الكبير وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية، ومستوى الأداء للمعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من

عينة الدراسة البالغ عددها (٢٧٨) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة مبارك الكبير التعليمية في الكويت للقيادة الأخلاقية جاءت كبيرة، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بالاستمرار في عقد البرامج التدريبية وتقديمها لقيادة المدارس الثانوية الحكومية ذات الصلة بموضوع القيادة الأخلاقية وعلاقتها برفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بهدف زيادة نموهم المهني، كما أوصت بدعوة مديري ومديرات المدارس نحو المشاركة الفعالة في الندوات والمؤتمرات التي تركز على الجوانب الأخلاقية في الإدارة المدرسية.

#### ٩-دراسة عبدالله (٢٠٢٢) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بتمكين المعلمين في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بتمكين المعلمين في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة الفروق في المتوسطات الحسابية تبعًا لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، والمديرية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهدافها، كما استخدمت الدراسة مقاييس القيادة الأخلاقية، وتمكين المعلمين الذي طُبّق على عينة الدراسة البالغ عددها (٣٧٥) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد أظهرت النتائج مستوى مرتفع للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المديرية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والتخصص، وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أبرزها: ضرورة وضع معايير نصية تمثل ميثاق شرف للقيادة الأخلاقية للجوء إليها عند الحاجة، كما أوصت بضرورة الإفادة من التجارب والممارسات الناجحة الدولية والعربية والإقليمية في مجال القيادة التربوية وتفاعلاتها.

## ١٠-دراسة الكوري (٢٠٢٢) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات مكونة من (٤١) فقرة، وتكوّنت عينة الدراسة من (٣٣٠) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تبعًا للجنس لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغيرات الخبرة لصالح عشر سنوات فأقل، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع مديري المدارس على تأدية دور أكبر فيما يتعلق بغرس وتطبيق مفاهيم القيادة الأخلاقية لكسب جميع العاملين بالأسلوب اللين والحضاري، كما أوصت الدراسة بتنظيم لقاءات تدريبية فعالة لمديري المدارس من قبل متدربين قادرين على تنمية دورهم في تطبيق القيادة الأخلاقية مع المعلمين لتحقيق أكبر قدر من الفائدة والوصول للأهداف المراد تحقيقها.

## ١١-دراسة المهداوي (٢٠٢٣) بعنوان "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغ عددها (١٦٣) مشرفًا من مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان للعام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢٣)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان تبعًا لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح من كانت خبرتهم أكثر من عشر سنوات، وأوصت الدراسة بتوصيات أبرزها: تشجيع مديري

المدارس على تطبيق مفاهيم القيادة الأخلاقية بشكل مستمر, والحرص على تفعيل الميثاق الأخلاقي للعاملين في المدارس.

### تاسعًا: التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أن هناك تباين من حيث أهدافها وإجراءاتها والمجتمعات الإحصائية التي تناولتها والأدوات المستخدمة لجمع البيانات الخاصة بتلك الدراسات والنتائج التي توصلت إليها, فقد تشابه هذا البحث مع الدراسات السابقة من حيث الهدف بمعرفة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس, كما تشابه مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي وفي الطرق الإحصائية المتبعة, واتفقت نتائج البحث مع دراسة مقابلة (٢٠٢٠) ودراسة الكوري (٢٠٢٢) في أن نتائج ممارسة القيادة الأخلاقية لدى ميري المدارس جاءت بدرجة متوسطة, بينما تختلف نتائج البحث مع باقي الدراسات حيث أظهرت درجات مرتفعة في ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس.

كما اختلف البحث مع دراسة المهداوي (٢٠٢٣) في اختيار العينة والحدود الزمنية, ويختلف أيضًا مع الدراسات السابقة من حيث ربط الدراسات السابقة القيادة الأخلاقية بمتغيرات أخرى, واستناد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء البحث من حيث بناء الإطار النظري, وتحديد مشكلة البحث وأهميته, واختيار المنهج المناسب وأداة البحث, والاستفادة منها في مناقشة النتائج التي توصل اليها, ويتميز البحث بتناوله لدرجة ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة قنا لأبعاد القيادة الأخلاقية.

### عاشرًا: خطوات السير في البحث:

للإجابة عن السؤال الأول قام الباحث بالرجوع إلى الدراسات السابقة والمراجع ذات الصلة والاستناد إليها في معرفة الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية. وللإجابة عن السؤالين الثاني والثالث قام الباحث بتصميم استبانة موجهة للمعلمين والمعلمات بالمعاهد الثانوية الأزهرية في محافظة قنا للوقوف على مستوى ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة الأخلاقية, ووفقًا لما أسفر عنه البحث من نتائج قام الباحث بتقديم مجموعة من التوصيات لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة الأخلاقية.

**الجزء الثاني: الإطار النظري للبحث:****أولاً: مفهوم القيادة الأخلاقية:**

تعرف القيادة الأخلاقية بأنها "إظهار السلوك المناسب من الناحية المعيارية من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات التفاعلية بين الأشخاص, وتعزيز مثل هذا السلوك للمتابعين من خلال التواصل المباشر وتعزيز اتخاذ القرارات". (Michael, Linda, & David, 2005, 120). وتعرف أيضا بأنها "فكرة تنظر إلى الطبيعة الإنسانية والبشرية بشكل إيجابي وتعتبر الإنسان قادر على المساهمة والمشاركة بطريقة إيجابية في تطوير المؤسسة". (Langlois, 2011, 41).

كما تعرف القيادة الأخلاقية بأنها "إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص, وترويج ذلك السلوك لدى الأتباع والمرؤوسين". (عابدين, ٢٠١٢, ٣٣٧).

وأشير إليها بأنها "السلوك القيادي الملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص, وترويج ذلك السلوك لدى الأتباع والمرؤوسين". (محمود, ٢٠١٤, ٣٨٥).

كما أشير إليها أيضا بأنها "التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة والإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره, عبر توفر القائد على سمات ومهارات وأنماط قيادية وقدرات موقفية, ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف, ومراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية". (الكبير, ٢٠١٦, ١٢٥).

**ثانياً: أهداف القيادة الأخلاقية:**

تؤدي القيادة الأخلاقية دوراً مهماً في المؤسسات عامة والتعليمية خاصة, حيث تعد القيادة داخل المؤسسات هي المسؤولة في المقام الأول عن تنسيق جهود العاملين وتحفيزهم, وتوزيع الأعمال والأدوار بينهم, وتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم, ورفع الروح المعنوية لديهم بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها واستمرارها, كما تعمل القيادة الأخلاقية داخل المؤسسات على تعزيز السلوكيات والتصرفات الأخلاقية, والحد من السلوكيات غير الأخلاقية, ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير داخل المؤسسات.

فقد أصبحت القيادة الأخلاقية نمطاً من أنماط القيادة التي يُشهد بفاعليتها, وذلك لأنها تهدف إلى التأثير في إدراكات العاملين وتوجهاتهم وقيمهم, فقائد المدرسة الأخلاقي يؤثر في إحساس المعلمين بالولاء والانتماء لمدرستهم, ويسعى إلى خلق جو يسوده الاحترام المتبادل والثقة, وتحقيق النزاهة والعدالة في المؤسسات التعليمية, مما يؤدي إلى تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين تجاه مدرستهم, ويزيد من دافعيتهم نحو العمل, فتعكس ممارسة مدير المدرسة للسلوكيات الأخلاقية على سلوكيات العاملين ومن ثم الطلاب بما يضمن الأداء الناجح والفعال داخل المؤسسات التعليمية (العرايضة, ٢٠١٢, ١١).

كما تُعد القيادة الأخلاقية مركزاً قوياً في نجاح المؤسسات, حيث أنها تهدف إلى تحقيق النمو والتغيير داخل المؤسسات, فهي قيادة تسعى إلى تطبيق مبدأ العدل والمساواة, والنزاهة والشفافية, وتتسم بالثقة والمصادقية, وتشجع روح الجماعة والفريق في العمل, وتحث العاملين على المشاركة في صنع القرار واتخاذها, وتهتم بالمرؤوسين وتطويرهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم, حيث إنها تتخلى عن المفهوم التقليدي للقيادة, وذلك وفق إطار أخلاقي يسهم في الارتقاء بأداء المؤسسة ومنتجاتها, كما تقوم بتعزيز السلوكيات الأخلاقية وتشجيعها من خلال مناقشة القضايا الأخلاقية, واتخاذ القرارات الأخلاقية, ودعم المعايير الأخلاقية بهدف غرس السلوكيات الأخلاقية وتدريب العاملين على ممارستها, إضافة إلى دعم القوى الإيجابية داخل المؤسسات, وتقليل الجوانب السلبية, والعمل على مواكبة التغيرات والاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة وبقائها واستمراريتها في عالم المنافسة (الدحوج, ٢٠٢١, ١٠٦).

### يتبين مما سبق أن القيادة الأخلاقية تهدف إلى:

- ١- تحسين أداء العاملين من خلال التعامل الجيد من قبل شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية.
- ٢- نشر ثقافة الالتزام بالقيم من خلال ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لسلوكيات القيادة الأخلاقية.
- ٣- تحقيق التعاون بين أفراد المؤسسة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين.
- ٤- زيادة الكفاءة التعليمية لدى المتعلمين باعتبارهم مخرجات المؤسسة.
- ٥- زيادة الكفاءة الإدارية لدى شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية.

**ثالثًا: أهمية القيادة الأخلاقية:**

تعتبر المؤسسات التربوية هي المؤسسات المعنية بالمقام الأول بإعداد لبنات المجتمع وتكوينه، والتي بها يتم قيام المجتمعات ونهضتها وسر تقدمها، كما تعد هي الأداة الأكثر فاعلية في إحداث التغيير وتشكيل المستقبل والارتقاء به. ويتوقف نجاح المؤسسات التربوية في القيام بمهامها على شخصية القادة التي يمثلونها ومدى امتلاكهم للمهارات والصفات الأخلاقية التي تساعدهم على قيادة تلك المؤسسات وسير العملية التربوية وتوفير المناخ الأخلاقي وتوجيه الأفراد نحو الهدف المرجو تحقيقه. فالقيادة الأخلاقية لها آثارا إيجابية في إحداث التغيير داخل المؤسسات التربوية والنهوض بها وذلك من خلال دعم العاملين وتفعيل مبدأ العلاقات الإنسانية واحترام رغباتهم وآرائهم في التخطيط لنجاح تلك المؤسسات، مما يجعل العاملين يمارسون السلوك الإيجابي ويتعدون عن السلوك المناهض لأهداف المؤسسة.

ويعتبر الاهتمام بالقيادة الأخلاقية أمرا حديثًا نسبيًا، إلا أنه من الواضح تمامًا يوفر العديد من الجوانب الإيجابية للمتابعين، ويظهر هذا من خلال عدة جوانب منها: أن القادة الأخلاقيين يقبلون التقييمات الإيجابية من المتابعين، ومنها أيضًا أنهم يتعاملون مع العاملين والموظفين بأسلوب وطريقة يسودها العدل والاحترام المتبادل، كما يعمل القادة الأخلاقيون على خلق بيئة تتسم بالثقة التي تؤثر بشكل إيجابي على رضا الموظفين وتقانيهم في العمل مما يؤدي إلى تحسين الأداء ومن هنا تظهر أهمية القيادة الأخلاقية حيث إن السلوك غير الأخلاقي ثبت أنه يؤدي إلى عواقب وخيمة ومزرية فالمؤسسات التي تتصف بسوء سلوك قادتها يجدون صعوبة في الحفاظ على العلاقات مع العملاء والمستفيدين (Stouten, Dijki, & Cremer, 2012, 2).

وقد أشار المهيرات (٢٠١٦، ٢٢) إلى أن البعد الأخلاقي في القيادة التربوية يمثل أهمية خاصة وعنصرًا أساسيًا فيها وذلك أن القيادة التربوية تعد رسالة أخلاقية يقوم مدير المدرسة بقيادتها وتوجيه العمل والعاملين نحو تحقيق رسالتها، كما أنه يعتبر نظامًا إنسانيًا في معظم مكوناته، فضلًا عن اختصاص المؤسسات التربوية بالتنشئة والإعداد للمستقبل وإسهامها في بناء المجتمع وتنميته وتقديمه.

حيث إن المدرسة هي المجال والميدان الذي تتضافر فيه جهود العاملين في مجال التربية والتعليم على مختلف المستويات لتحقيق الأهداف التربوية، وأن برامج وسياسات التعليم تقوم المدرسة

بترجمتها وتطبيقها على أرض الواقع, لذا تحتاج القيادة المدرسية إلى قاعدة أخلاقية تقوم من خلالها بأداء الرسالة التربوية بقدر ما تحتاج إلى إدراك أبعاد الرسالة الإدارية التي تحملها اتجاه الفرد والمجتمع. وحتى تؤدي القيادة المدرسية دورها ومهامها بنجاح وكفاءة عالية, لا بد وأن تعمل على تحقيق الآتي (عبدالرؤوف وعامر, ٢٠٠٩, ٩٠-٩١):

١- تحديد أهداف المدرسة بوضوح, واختيار أفضل الطرق والأنشطة المختلفة والإجراءات العملية لتحقيقها.

٢- تنظيم العمل المدرسي وتوزيع المهام على العاملين وتحديد الاختصاصات والمسئوليات.

٣- تهيئة المناخ الأخلاقي لإقامة العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالمدرسة وذلك من أجل تقوية الانتماء للمجتمع المدرسي وسرعة إنجاز الأهداف.

٤- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية الموجودة بالمدرسة.

٥- مواكبة التطورات والمستحدثات في المجال التربوي والإداري.

٦- توفير كافة الظروف المناسبة لأداء العمل المدرسي بكفاءة عالية.

٧- التواصل الفعال والجيد بين القيادة والعاملين أو مستويات الإدارة التعليمية الأخرى أو بينها وبين البيئة المحلية.

٨- إشراك العاملين في وضع الخطط والبرامج ورسم السياسات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

٩- توفير الفرص المختلفة لتنمية استعدادات وقدرات وميول المجتمع المدرسي.

كما تؤدي القيادة الأخلاقية دورًا مهمًا في تقليل المخاوف لدى العاملين, حيث إن معظم العاملين يخافون من المشاركة بأرائهم والإدلاء بأصواتهم نظرًا لما يرونه من معاملة القادة, فتشير القيادة الأخلاقية إلى إظهار السلوك المناسب معياريًا عن طريق التصرفات الشخصية والعلاقات, والترويج لمثل هذا السلوك من خلال التواصل المتبادل واتخاذ القرارات, فالقادة الأخلاقيون يظهرون الصدق والنزاهة والإيثار والسلوك الراقى في كل تعاملاتهم حتى في أضيق الأحوال وأصعب الظروف والمواقف, فهم يأخذون في اعتباراتهم الآثار المترتبة على اختياراتهم أثناء عملية اتخاذ القرارات (Hassan, 2015, 701-702).

**رابعًا: أبعاد القيادة الأخلاقية:**

تمثل أبعاد القيادة الأخلاقية أهمية قصوى في بناء القائد الأخلاقي، فهي بمثابة الصفات والأساليب التي يتبناها القائد الأخلاقي في قيادته لمؤسسته، حيث إنها تعد من أهم العوامل التي تسهم بشكل كبير في نجاح المؤسسة وتطورها واستمرارها. ويتم تناول أهم ما ذكره الباحثون في أبعاد القيادة الأخلاقية على النحو التالي:

فقد أشار كل من الشريفي وظاهر (٢٠٢١، ٧٥) إلى مجموعة من الأبعاد لمعرفة مدى ممارسة القيادة الأخلاقية، واتفقت هذه الأبعاد مع دراسة Kalshoven, Hartog, & Hoogh, (2011, 54) غير أنهم قاموا بدمج بعد التوجه الأخلاقي وتوجيه الأفراد وجعلها بعدا واحدا في بعد توجيه السلوك، ويتم تناول هذه الأبعاد على النحو التالي:

١- **العدالة:** تعد العدالة بعدًا مهما في سلوك القائد الأخلاقي، حيث يجب أن يتحلى القائد الأخلاقي بالعدالة في كل تعاملاته مع الآخرين، وعدم ممارسة المحاباة في العمل مع العاملين، كما يجب أن يراعي العدالة في توزيع المهام وتحقيق مصالح العاملين واتخاذ القرارات (Wijesekera & Fernando, 2018, 107-108). حيث إن القائد الأخلاقي يقوم بتوضيح أهمية التحلي بالقيم والأخلاق، فالقائد الأخلاقي تظهر أخلاقه في سلوكياته وتصرفاته، فيتخذ قرارات مماثلة في ظروف مماثلة أيضا وبالتالي تتحقق العدالة بين العاملين داخل المؤسسة (Ozan, Ozdemir, & Yirci, 2017, 165).

٢- **النزاهة:** هي إظهار القائد الأخلاقي حرصه على ممتلكات المؤسسة ومواردها والتعامل معها بشكل إيجابي يضمن المحافظة عليها، لذلك فإن النزاهة تكون عاملاً قوياً في غرس الثقة في قلوب العاملين، حيث ينظر إلى القائد الأخلاقي الذي يتمتع بالنزاهة على أنه جدير بالثقة، فنزاهة القائد لها تأثير كبير على الثقة في القائد، كما أنها جزء لا يتجزأ من هويته الاجتماعية وتساعد على أن يكون شخصاً إيجابياً متمتعاً بالأخلاق والقيم (Engelbrecht, Heine, & Mahembe, 2017, 5). فالقادة الأخلاقيون يركزون دائماً على نزاهتهم الشخصية ويسعون دائماً لمحاربة الفساد، ومعارضة الممارسات غير الأخلاقية، ومساءلة الأتباع، كما يؤثرون بشكل إيجابي في أتباعهم من خلال ممارساتهم للقيم والسلوكيات الأخلاقية (Shakeel, kruyen, & Thiel, 2019, 616).

٣- **توجيه السلوك:** يجب أن يكون تبني الأخلاق من القمة, فلا يمكن للقادة أن يوجهوا أتباعهم نحو السلوكيات الإيجابية إلا إذا كانوا هم أولاً نموذجاً أخلاقياً لأتباعهم متمتعين بالصفات الأخلاقية, كما لا يلزم أن يتراجع القادة الأخلاقيون عن التزاماتهم بسبب كونهم أنهم قدوة لأتباعهم, تُحقق القواعد الأخلاقية الرسمية وبرامج التدريب الأخلاقية فرصاً ضئيلة للنجاح ما لم تكن الإجراءات والسلوكيات الأخلاقية متسقة ومتقنة مع ما تعلمه وواضحة في تصرفاتهم وتعاملاتهم, فيجب على القادة تشجيع أتباعهم من خلال القدوة في قيادتهم, فهم يتحملون مسؤولية كبيرة في تحديد المعايير والقيم التنظيمية, والارتقاء إلى مستوى التوقعات وتشجيع أتباعهم على تبنيها (Bello, 2012, 229). يجب أن يمتلك القادة القدرة على استخدام مهاراتهم وخبراتهم ومبادئهم التي يتبنونها في دفع مؤسساتهم وتوجيه أفرادها بنجاح نحو تحقيق الأهداف المحددة, فتحقيق الأهداف والوصول إلى النجاح في المؤسسات لا يكون فقط من خلال الرؤية الاستراتيجية, ولكن أيضاً من خلال السلوك الذي يتحلى به القائد وقدرته على توجيه الأفراد وتغيير قيمهم وسلوكياتهم وتصرفاتهم, فمثل هذا القائد الذي يظهر الأبعاد الأخلاقية سيكون مثالا ونموذجاً حقيقياً يحتذى به الموظفون, وبالتالي يستطيع أن يوجه الأفراد نحو السلوك من خلال المحاكاة والافتداء به (Mbonnu, 2018, 38).

٤- **توضيح الدور:** يقوم القائد الأخلاقي من خلال هذا البعد بتوضيح المسؤوليات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها , كما يبين دور كل فرد في المؤسسة وفقاً لإمكانياته وقدراته من أجل الوصول إلى هذه الأهداف, وما هو الأداء المتوقع منهم وكيفية مشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة حتى لا تحدث ازدواجية في القيام بالعمل. كما يسمح القادة الأخلاقيون للعاملين القيام بهذه الأدوار وأدائها من خلال اتخاذ إجراءات وقرارات عادلة تقوم على أسس ومبادئ أخلاقية بعيدة عن التحيز والمحاباة. (عامر والمصري, ٢٠١٥, ٣١). كما يقوم القائد الأخلاقي بجعل عملية الاتصال بينه وبين العاملين مفتوحة وسهلة وتتسم بالشفافية في عملية توضيح الأدوار وأهداف الأداء والنتائج المتوقعة من هذا الأداء ( محمد, وهبة, وحسن, ٢٠٢١, ٤١٦).

٥- تفويض السلطة: يسمح القائد الأخلاقي للمعلمين بالمشاركة في صنع القرار، كما تتيح فرصة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار حصول المديرين على معلومات حول مصدر المشكلة، ومن ثم ينتج عن ذلك جودة القرار، كما تؤدي هذه المشاركة إلى زيادة ولاء المعلمين للقرارات الإدارية وتهيئتهم واستعدادهم لتطبيقها، إضافة إلى تحسين جودة الحياة العملية، وتحسين التدريب المهني وبيئة المدرسة الديمقراطية (Sagnak, 2016, 183). حيث يسهم إشراك القادة للمعلمين في السلطة وإعطائهم بعض الصلاحيات في تنمية ودعم الثقة لديهم، وإكسابهم بعض المهارات الإدارية لتنمية قدراتهم، وزيادة إنتاجيتهم، ورفع مستوى أدائهم مما يسهم في تعزيز شعورهم بالانتماء والتنظيمي للمؤسسة التعليمية، ويبدلون قسارى جهدهم لتطويرها وتقديمها وتميزها وجعلها الأفضل من بين مثيلاتها (الشبل، ٢٠١٩، ١٧٠).

٦- الاهتمام بالاستدامة: يقصد بالاستدامة أن يتعامل القائد مع البيئة التي تحيط به من منطلق المسؤولية الاجتماعية وقيم المرونة، ويظهر اهتمامه باستقرار المجتمع ورفاهيته. لذا يجب أن يدرك القادة الأخلاقيون الآثار والنتائج المترتبة عن سلوكهم على المحيط الذي يعملون به، كما يجب أن يشمل الاهتمام بقضية الاستدامة المجتمع والبيئة على حد سواء (Verdorfer & Peus, 2020, 316). كما تعد قضية الاهتمام بالبيئة عامة والبيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية خاصة من القضايا المهمة والأساسية التي يمارسها القادة الأخلاقيون، كما أن هذه القضية تتطلب إقامة علاقات مستمرة وفعالة مع المؤسسات الأخرى من أجل التعرف على احتياجات المجتمع، ومناقشة القضايا المجتمعية والبيئية، وتوزيع الأدوار والمهام والمسؤوليات، مما يسهم في الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية بها واستثمارها والاستفادة منها فيما يحقق النفع العام لجميع أفراد المجتمع (Yukl, Mahsud, Hassan, & Prussia, 2013, 40).

### خامساً: متطلبات تحقيق القيادة الأخلاقية:

تعتبر القيادة عملية ديناميكية داخل المؤسسة، فهي بمثابة أداة ووسيلة تعمل على توحيد الجهود وتوجيهها نحو الهدف، ويتأثر سلوك العاملين داخل المؤسسة بسلوك قائدهم، فالقيادة الأخلاقية تعمل على خلق وإيجاد البيئة الفعالة والأخلاقية التي يسودها الحب والألفة والتعاون من خلال نقل

الرسائل الأخلاقية للعاملين، ويتم ذلك عن طريق ممارسة القائد لتلك السلوكيات والتزامه بالمعايير الأخلاقية، واللوائح والقيم الحاكمة في المؤسسة مما يجعل العاملين يتخذون قائلهم نموذجًا موثوقًا فيه ويحتذى به، كما يتم أيضًا من خلال تطبيق كافة متطلباتها.

فقد أشارت الزغبى (٢٠٢١) إلى أن تحقيق القيادة الأخلاقية يحتاج إلى عدة عوامل منها:

- ١- وضع الخطط الجيدة وتصور التوقعات الإيجابية العالية.
- ٢- العمل على توفير البيئة المناسبة والمناخ الجيد للعمل.
- ٣- تعزيز العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحيط بها من خلال التواصل الفعال.
- ٤- السعي نحو تحسين أداء جميع العاملين وتحقيق التنمية المهنية لديهم.
- ٥- مشاركة جميع الأطراف في عملية صنع القرار.
- ٦- العمل على تعزيز مبدأ العلاقات الإنسانية.
- ٧- دعم القيم المرتبطة بالإنجاز وتحسين مستوى المناقشة والحوار.

كما أشار Blackman (٢٠١٨) أن تحقيق القيادة الأخلاقية يحتاج إلى عدة متطلبات منها:

- ١- تحديد القيم والمبادئ الشخصية والمؤسسية: حيث إن القيم والمبادئ التي يتبناها البشر تختلف من شخص لآخر، لذا يجب على القائد تحديد القيم والمبادئ التي يتبناها بحيث تتماشى مع مبادئ المؤسسة التي يقودها.
- ٢- الكشف عن القيم الموجودة لدى العاملين وتحديدها: يحتاج القائد في هذه العملية إلى معرفة الوضع القائم للمؤسسة ومدى التزام العاملين بها بالقيم المحددة، والوقوف على السلوكيات غير الأخلاقية ووضع الحلول والخطط لمجاوزتها وتغييرها.
- ٣- وضع وثيقة محددة لقواعد السلوك الحاكمة في المؤسسة: يبدأ القائد بوضع وتحديد القواعد والسلوكيات التي يريد أن تكون دستورًا ومرجعًا يلتزم به جميع العاملين في المؤسسة، ثم مشاركة العاملين في إقرار تلك القواعد وتحديد توقعاتهم اتجاهها.
- ٤- أن يكون القائد نموذجًا يُقتدى به في السلوك الصحيح: يحتاج هذا الأمر من القائد أن يلتزم أولاً بالقواعد الأخلاقية التي يؤمن بها ويعتقد بها، وأن يترجم هذه السلوكيات على أرض الواقع فيرى العاملون أثر هذه السلوكيات في معاملاتهم لهم، لأنه لا يمكن للقائد أن

يحث العاملين على الالتزام بالأخلاق وهو أبعد ما يكون عنها، فالتطبيق العملي أوقع في النفوس من التأصيل النظري.

٥- **تدريب العاملين على ممارسة السلوكيات الأخلاقية:** يقوم القائد بحث العاملين على ممارسة السلوكيات الأخلاقية، حيث إنها من الممكن أن تكون هناك بعض السلوكيات جديدة على العاملين فيحتاج الأمر إلى حثهم وتشجيعهم على ممارستها وبيان أهميتها في رفع مستوى الأداء وكفاءة الإنتاج وتحقيق الأهداف.

٦- **مناقشة القضايا الأخلاقية باستمرار:** تعد ممارسة السلوكيات الأخلاقية أمرًا مهمًا داخل المؤسسات، إلا أن مناقشتها والحديث عنها مع العاملين لا يقل أهمية عن ممارستها، فيكون ذلك بمثابة تذكير لهم وتحفيزًا وتشجيعًا لممارستها في حالة النسيان والتراخي عن تطبيقها، وحتى لا تكون الأخلاق قاصرة على موقف معين، بل يجعلها العاملون منهجًا واضحًا وبنبراسًا لهم مستمرًا في كل أمورهم وشئونهم.

٧- **توضيح الفرق بين الأخلاق واللوائح القانونية:** يتطلب هذا الأمر من القائد أن يقوم بتوضيح الفرق بين السلوكيات الأخلاقية التي ينبغي أن يتبناها الإنسان ويتعامل بها في كل أموره وشئونه وبين الالتزام باللوائح القانونية التي تقررها المؤسسة، حيث إن السلوك الأخلاقي أمر مختلف، قد يحتاج الإنسان إلى تحقيق هدفه والوصول إلى بغيته من خلال تطبيق اللوائح، ولكن قد يكون ذلك أمرًا غير أخلاقي بسبب تعارضه مع القيم والمبادئ الأخلاقية.

٨- **تضمين الأهداف للقواعد السلوكية وكذلك تقييمات الأداء:** يرسم القائد الأهداف ويحددها ويحث العاملين على تحقيقها، ثم يقوم بتحديد المقاييس التي تسهم في معرفة مدى تحقيقها، فالقيادة الأخلاقية تتطلب أن يضع القائد الاعتبارات الأخلاقية ضمن الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتوضيح أن النزاهة الأخلاقية لا تقل أهمية عن جودة المخرجات.

٩- **توظيف الأشخاص المناسبين:** تتطلب القيادة الأخلاقية العثور والبحث عن الأشخاص الذين لديهم ميول وقابلية للسلوكيات الأخلاقية وتبني المنهج الأخلاقي في العمل، لذا يحتاج هذا الأمر إلى وضع معايير السلوكيات الأخلاقية ضمن الأوصاف الوظيفية.

١٠- تشجيع العاملين على المشاركة: القادة الأخلاقيون لا يتعاملون مع العاملين بطريق إلقاء الأوامر، ولكنهم يقومون بإشراكهم في تحديد ورسم خطط المؤسسة وسياساتها واتخاذ القرارات المتعلقة بها، ويشجعونهم على إبداء الأفكار وتقديم المقترحات والتصورات، وإظهار قبولها منهم ومدى أهميتها في تطوير المؤسسة والعمل على تعديلها عند الضرورة والاحتياج إليها.

١١- غرس أهمية تحمل المسؤولية والمساءلة: فالقيادة الأخلاقية ليست مجرد تبني للقيم والسلوكيات الأخلاقية فحسب، ولكنها تحمّل للمسئولية وتقييم للسلوكيات المناسبة وتعزيزها ومكافأة الأشخاص الذين يتصرفون وفقها، ومحاسبة للنفس في حالة الانحدار عن القيم وارتكاب الخطأ، وكذلك محاسبة العاملين وتحميلهم مسؤولية الخطأ.

#### سادساً: معوقات تحقيق القيادة الأخلاقية:

إنّ سعي الإنسان إلى تحقيق النجاح في أي مجال يخوضه لا يكون سهلاً ميسوراً، بل لا بد من صعاب تواجهه وعقبات تحول بينه وبين الوصول إلى هدفه، وتطبيق النموذج الأخلاقي في القيادة له معوقات وعقبات تحول دون تطبيقه، وترجع بعض هذه المعوقات التي تمنع من تطبيق القيادة الأخلاقية إلى شخصية القائد والصفات التي يتحلّى بها والمهارات التي يكتسبها ورؤيته التي يتطلع إلى تحقيقها والمناخ والبيئة التي يعمل بها.

وقد أشار الطويل (٢٠٠٦، ٩٤) إلى عدد من الأسباب التي يمكن أن تعيق تحقيق القيادة

الأخلاقية منها:

١- تخلخل بُعد الإيمان واهتزازه بل شكليته في نفوس الناس وطغيان جبروت المادة على

الروح والنفوس والضمير، مما يحد من أثر البعد الأخلاقي وتهميشه.

٢- الفشل في الفهم الصحيح والإيجابي للمقصود من مصطلح القيادة، وأنها في جوهرها

سلوك أخلاقي، الهدف من ورائه تحقيق المصلحة العامة.

٣- ضعف الدراية بمدخل السلوك الأخلاقي ومعناها، وبكيفية غرسه في نفوس العاملين.

ويرى الباحث أن هناك أسبابا تحول دون تحقيق القيادة الأخلاقية منها:

١- عدم إدراك شيوخ المعاهد الأزهرية لأهمية القيادة الأخلاقية وأثرها في تلبية احتياجات

المعاهد الأزهرية والمعلمين والعاملين بها.

- ٢- ضعف شخصية القائد ودنو همته في إحداث التغيير وعدم التزامه بالمبادئ والقيم الأخلاقية.
- ٣- بيئة المؤسسة التي يقودها وشخصية العاملين بها ومدى التزامهم بالقيم والمبادئ وانتمائهم للمؤسسة.
- ٤- الفهم الخاطئ لمفهوم القيادة الأخلاقية وممارساتها العملية.
- ٥- قصور البرامج التدريبية وعدم احتوائها على الجوانب التي توضح مبادئ القيادة الأخلاقية وأهميتها.

### الجزء الثالث: الإطار الميداني للبحث:

#### أولاً: أداة البحث وصدقها وثباتها:

قام الباحث بإعداد استبانة للتعرف على درجة ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة الأخلاقية وتكونت هذه الاستبانة من ستة أبعاد وست وثلاثين عبارة، وتم حساب صدق الاستبانة الخارجي من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال محل البحث، وذلك للقيام بتحكيماها بعد اطلاعهم على عنوان البحث، ومفاهيمه الإجرائية، وأهداف البحث، وتساؤلاته، واختبار صدق محتواه من حيث ملائمة العبارات لمحاوَر البحث، وكذلك ترابط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي له، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها، واقتراح تحسينها بالحذف أو الإبقاء عليها أو تعديلها، وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم ومناقشتها مع السادة المشرفين تم تعديل صياغة بعض العبارات، وكذلك إضافة وحذف بعض العبارات لتكون صالحة للتطبيق في صورتها النهائية واستخدامها في عملية جمع البيانات من المعلمين والمعلمات بالمعاهد الثانوية الأزهرية في محافظة قنا، كما استخدم الباحث في حساب الثبات طريقة ألفا كرونباخ، ويشير تحليل الثبات إلى الثبات العالي والجيد للأداة، ومن ثم الثقة في نتائج الدراسة الميدانية وسلامة وصحة البناء عليها.

#### ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث مقياس ليكرت الثلاثي Likert Method والذي تتراوح الاستجابة فيه بين (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) للتعرف على درجة ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة الأخلاقية، وبعد تطبيق أداة البحث وتجميعها، تم تفرغها وتحليل بياناتها باستخدام بعض الأساليب

الإحصائية والوصفية والتي تضمنت النسبة المئوية في حساب التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية.

ثالثاً: نتائج البحث:

### أ- النتائج الإجمالية لواقع ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية:

يوضح الجدول (١) الآتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة التوافر المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة الأخلاقية بشكل إجمالي:

جدول (١)

النتائج الإجمالية لواقع ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية

الترتيب	درجة التوافر	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
٢	متوسطة	١٠,٣١%	٠,٢٣	٢,٢٣	العدالة
١	كبيرة	١٢,٩٧%	٠,٣١	٢,٣٩	النزاهة
٤	متوسطة	١٠,٠٩%	٠,٢٢	٢,١٨	توجيه السلوك
٦	متوسطة	١٣,٧٦%	٠,٢٦	١,٨٩	توضيح الدور
٥	متوسطة	١٤,٠٠%	٠,٢٨	٢,٠٠	تفويض السلطة
٣	متوسطة	١٢,٣٣%	٠,٢٧	٢,١٩	الاهتمام بالاستدامة
—	متوسطة	٧,٠١%	٠,١٥	٢,١٤	الإجمالي

وباستقراء نتائج الجدول (١) السابق يتضح ما يلي:

جاءت الدرجة الإجمالية لأبعاد القيادة الأخلاقية بدرجة توافر "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢,١٤), كما يوجد تفاوت في درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية,

حيث جاء بُعد "النزاهة" في المرتبة الأولى بدرجة توافر "كبيرة" بمتوسط حسابي (٢,٣٩), الأمر الذي يوضح مدى تمسك شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية بالنزاهة والشفافية في تعاملاتهم مع منسوبي المعهد, وإدراكهم لأهميتها في قيادة المعاهد الثانوية الأزهرية مما يسهم في خلق بيئة إيجابية ومناسبة للعمل وتحقيق الأهداف, يليه بُعد "العدالة" في المرتبة الثانية بدرجة توافر "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢,٢٣), يليه بُعد "الاهتمام بالاستدامة" في المرتبة الثالثة بدرجة توافر "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢,١٩), يليه بُعد "توجيه السلوك" في المرتبة الرابعة بدرجة توافر "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢,١٨), يليه بُعد "تفويض السلطة" في المرتبة الخامسة بدرجة توافر "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢,٠٠), بينما جاء بُعد "توضيح الدور" في المرتبة الأخيرة بدرجة توافر "متوسطة" بمتوسط حسابي (١,٨٩), وقد يرجع ذلك إلى قلة وعي شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية بأهمية توضيح الأدوار لمنسوبي المعهد ومدى إسهامها في تعزيز العمل وفعاليتها في تحقيق الأهداف.

#### ب- النتائج التفصيلية لواقع ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية:

##### البُعد الأول: العدالة:

يوضح الجدول (٢) الآتي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل عبارة وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على بُعد "العدالة":

## جدول (٢)

استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد "العدالة"

الترتيب	درجة التوافر	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبرة	م
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
٥	متوسطة	٠,٧١	٠,٧٨	٢,١٤	٧٣	١١٦	١١٤	ك يوزع المهام الإشرافية على جميع العاملين بالمعهد بعدالة ووفقاً لمعايير واضحة ومحددة.	١
					%٢٤,١	%٣٨,٣	%٣٧,٦		
٦	متوسطة	٠,٦٧	٠,٧٥	٢,٠٢	٨١	١٣٥	٨٧	ك يتابع أعمال لجنة فض المنازعات لنشر العلاقات الإنسانية الطيبة بالمعهد.	٢
					%٢٦,٧	%٤٤,٦	%٢٨,٧		
٣	متوسطة	٠,٧٧	٠,٧٥	٢,٣٠	٥٣	١٠٦	١٤٤	ك يكافئ المتميزين من العاملين بالمعهد مادياً ومعنوياً دون تحيز أو محاباة.	٣
					%١٧,٥	%٣٥,٠	%٤٧,٥		
٢	كبيرة	٠,٨١	٠,٦٨	٢,٤٤	٣٢	١٠٦	١٦٥	ك يهتم بالمطالبة بحقوق منسوبي المعهد من القيادات العليا في الإدارة التعليمية عند تأخرها.	٤
					%١٠,٦	%٣٥,٠	%٥٤,٥		

م	الدرجة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
٥	يراعي روح القانون في التعامل مع منسوبي المعهد لتحقيق أكبر قدر من المرونة.	ك	٢٠٨	٧٩	١٦	٠,٥٨	٠,٨٨	كبيرة	١
		%	%٦٨,٦	%٢٦,١	%٥,٣				
٦	يلتمس الأعذار المقبولة بشكل موضوعي من جميع منسوبي المعهد وبما لا يؤثر على جودة العمل بالمعهد.	ك	٦٩	١١٣	١٢١	٠,٧٧	٠,٦١	متوسطة	٧
		%	%٢٢,٨	%٣٧,٣	%٣٩,٩				
٧	يُرجع نجاح العملية التعليمية لجميع منسوبي المعهد.	ك	١٢١	١٣٠	٥٢	٠,٧٢	٠,٧٤	متوسطة	٤
		%	%٣٩,٩	%٤٢,٩	%١٧,٢				
إجمالي بُعد العدالة			٢,٢٣	٠,٢٣	٠,٧٤	متوسطة			

وباستقراء نتائج الجدول (٢) السابق يتضح أن درجة توافر إجمالي بُعد "العدالة" جاءت في فئة "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢,٢٣)، وهذا يتفق مع دراسة (غنيم، ٢٠٢٠) حيث أظهرت أن ممارسات المديرين للعدالة جاءت بدرجة متوسطة، بينما يختلف ذلك مع دراسة (الحمد، ٢٠١٨) حيث توصلت إلى أن ممارسات العدالة جاءت بدرجة كبيرة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١,٨٣) إلى (٢,٦٣)، وهذا يعني أن درجة توافر بعض العبارات جاءت في فئة متوسطة وبعضها جاءت في فئة كبيرة، وبترتيب العبارات تنازليًا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "يراعي روح القانون في التعامل مع منسوبي المعهد لتحقيق أكبر قدر من المرونة" في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (٢,٦٣)، وانحراف معياري (٠,٥٨)، الأمر الذي يشير إلى أن شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية يتسمون بالمرونة مع منسوبي المعهد، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأهمية المرونة لدى القائد في التعامل مع منسوبي المعهد والدور المهم الذي تلعبه في تحفيز العاملين وتشجيعهم على التفاعل مع بيئة العمل والمواقف العملية بشكل إيجابي، وهذا يتفق مع دراسة (المطيري، ٢٠١٤) حيث أظهرت أن المديرين يتسمون بالمرونة بدرجة مرتفعة، بينما يختلف هذا مع دراسة (الدجاني، ٢٠١٨) حيث أظهرت أن المديرين يتصفون بالمرونة بدرجة متوسطة.

- كما جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "يهتم بالمطالبة بحقوق منسوبي المعهد من القيادات العليا في الإدارة التعليمية عند تأخرها" في الترتيب الثاني من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (٢,٤٤)، وانحراف معياري (٠,٦٨)، الأمر الذي يؤكد أن شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية يحرصون على مصالح منسوبي المعهد ويراعون حقوقهم ويهتمون بها، وهذا يتفق مع دراسة (المطيري، ٢٠١٤) حيث أظهرت أن المديرين يحرصون على تقديم الخدمات للمعلمين والحرص على حقوقهم بدرجة مرتفعة.

- بينما جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "يتابع أعمال لجنة فض المنازعات لنشر العلاقات الإنسانية الطيبة بالمعهد" في الترتيب السادس وقبل الأخير من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (٢,٠٢)، وانحراف معياري (٠,٧٥)، الأمر الذي يشير إلى عدم إدراك شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأهمية هذه اللجنة ومدى إسهامها في نشر العلاقات الطيبة داخل المعهد، وهذا يختلف مع دراسة (الفليحات، ٢٠١٣) حيث أظهرت أن المديرين يسعون إلى حل النزاعات بين المعلمين ويحافظون على إقامة علاقات جيدة مع المعلمين بدرجة مرتفعة.

- كما جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "يلتمس الأعذار المقبولة بشكل موضوعي من جميع منسوبي المعهد وبما لا يؤثر على جودة العمل بالمعهد" في الترتيب السابع والأخير من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (١,٨٣)، وانحراف معياري

(٠,٧٧), الأمر الذي يشير إلى عدم موضوعية شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في التعامل مع الأعدار التي تطراً على منسوبي المعهد, وقد يُعزى هذا إلى قلة الخبرة لدى شيوخ المعاهد الثانوية في التعرف على الموضوعية في قبول الأعدار وعدم التعاطف مع أعدار منسوبي المعهد التي لا تؤثر على جودة العمل بالمعهد, وهذا يتفق مع دراسة (الدجاني, ٢٠١٨) حيث أظهرت أن المديرين يُبدون تعاطفاً واضحاً مع المعلمين ويراعون ظروفهم ويقدرونها ويتعاملون بموضوعية مع أعدارهم بدرجة متوسطة.

### النُبة الثاني: النزاهة:

يوضح الجدول (٣) الآتي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل عبارة وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على بُعد "النزاهة":

### جدول (٣)

استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد "النزاهة"

الترتيب	درجة التوافر	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة	م
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
١	كبيرة	٠,٩٣	٠,٤٦	٢,٧٩	٧	٥١	٢٤٥	ك يتسم بالشفافية في التعامل مع الموارد المالية للمعهد.	١
					%٢,٣	%١٦,٨	%٨٠,٩		
٦	متوسطة	٠,٧٠	٠,٨٥	٢,١١	٩٣	٨٣	١٢٧	ك يراعي مصالح العاملين	٢
					%٣٠,٧	%٢٧,٤	%٤١,٩		

الترتيب	درجة التوافر	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة	م
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
								بالمعهد بما لا يتعارض مع مصلحة معهدهم.	
٥	متوسطة	٠,٧١	٠,٨٠	٢,١٣	٨٠ %٢٦,٤	١٠٣ %٣٤,٠	١٢٠ %٣٩,٦	ك يتجنب الوساطة والمحسوبية في التعامل مع منسوبي المعهد.	٣
٢	كبيرة	٠,٨٨	٠,٦٠	٢,٦٤	٢٠ %٦,٥	٦٨ %٢٢,٤	٢١٥ %٧١,٠	ك يفي بوعوده والتزاماته مع منسوبي المعهد.	٤
٤	متوسطة	٠,٧٦	٠,٥٤	٢,٢٩	١٣ %٤,٣	١٩٠ %٦٢,٧	١٠٠ %٣٣,٠	ك يتعامل بشفافية مع منسوبي المعهد عند تنفيذهم للوائح المعهد	٥

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
	الداخلية.								
٦	يلتزم بمواعيد العمل المقررة وفق اللوائح والقوانين.	ك	١٥٧	٩٧	٤٩	٠,٧٥	كبيرة	٣	٢,٣٦
		%	%٥١,٨	%٣٢,٠	%١٦,٢	٠,٧٩	كبيرة		
إجمالي بُعد النزاهة					٢,٣٩	٠,٣١	كبيرة		

وباستقراء نتائج الجدول (٣) السابق يتضح أن درجة توافر إجمالي بُعد "النزاهة" جاءت في فئة "كبيرة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢,٣٩)، وهذا يتفق مع دراسة (الخروصي، ٢٠١٤) حيث أظهرت أن مستوى النزاهة جاء بدرجة كبيرة، بينما يختلف ذلك مع دراسة (مقابلة، ٢٠٢٠) حيث توصلت إلى أن المديرين يتصفون بالنزاهة في تعاملهم مع الآخرين بدرجة متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (٢,١١) إلى (٢,٧٩)، وهذا يعني أن درجة توافر بعض العبارات جاءت في فئة متوسطة وبعضها جاءت في فئة كبيرة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "يتسم بالشفافية في التعامل مع الموارد المالية للمعهد" في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (٢,٧٩)، وانحراف معياري (٠,٤٦)، الأمر الذي يشير إلى أن شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية يحرصون على النزاهة في التعامل مع الموارد المالية للمعهد، وقد يُعزى ذلك إلى حسن أخلاقهم وإدراكهم أهمية التحلي بالنزاهة في القيادة مما يعكس آثاراً إيجابية في نفوس منسوبي المعهد،

وهذا يتفق مع دراسة (السلمي, ٢٠٢١) حيث أظهرت أن المديرين يتصفون بالنزاهة المالية بدرجة عالية.

- كما جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "يفي بوعوده والتزاماته مع منسوبي المعهد" في الترتيب الثاني من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (٢,٦٤), وانحراف معياري (٠,٦٠), الأمر الذي يؤكد أن شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية يحرصون على وفائهم بالوعود مع منسوبي المعهد, وهذا يتفق مع دراسة (الشرقاوي, ٢٠١٦) حيث أظهرت أن المديرين يحرصون على الوفاء بوعودهم والتزاماتهم مع المعلمين بدرجة مرتفعة.

- بينما جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "يتجنب الوساطة والمحسوبية في التعامل مع منسوبي المعهد" في الترتيب الخامس وقبل الأخير من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (٢,١٣), وانحراف معياري (٠,٨٠), الأمر الذي يشير إلى أن شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية يراعون الوساطة والمحسوبية في التعامل مع منسوبي المعهد, وهذا يتفق مع دراسة (العتيبي, ٢٠١٣) حيث أظهرت أن المديرين يبتعدون عن المجاملة والمحسوبية في التعامل مع المعلمين بدرجة متوسطة, بينما يختلف هذا مع دراسة (المهداوي, ٢٠٢٣) حيث أظهرت وجود درجة مرتفعة في الابتعاد عن المجاملة والمحسوبية على حساب مصلحة المدرسة.

- كما جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "يراعي مصالح العاملين بالمعهد بما لا يتعارض مع مصلحة معيادهم" في الترتيب السادس والأخير من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (٢,١١), وانحراف معياري (٠,٨٥), الأمر الذي يشير إلى عدم مراعاة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لمصالح العاملين التي لا تتعارض مع مصلحة المعهد, وقد يُعزى هذا إلى عدم قدرتهم على التعامل مع مصالح المعلمين وقلة وعيهم بأهمية مراعاة مصالح منسوبي المعهد التي لا تؤثر على مصلحة المعهد وما يكون لها من انعكاس إيجابي في نفوس العاملين, وهذا يختلف مع دراسة (الشاعر, ٢٠١٧) حيث أظهرت أن المديرين يراعون مصالح المعلمين وحاجاتهم الشخصية التي لا تتعارض مع مصلحة العمل بدرجة كبيرة.

## النُبة الثالث: توجيه السلوك:

يوضح الجدول (٤) الآتي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل عبارة وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على بُعد توجيه السلوك:

## جدول (٤)

استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد توجيه السلوك

الترتيب	درجة التوافق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة	٩
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
١	متوسطة	٠,٧٧	٠,٧٨	٢,٣٠	٥٨	٩٥	١٥٠	ك يوجه منسوبي المعهد نحو ممارسة السلوكيات الأخلاقية مثل (الصدق, والأمانة, والإتقان, ...).	١
					%١٩,١	%٣١,٤	%٤٩,٥		
٣	متوسطة	٠,٧٤	٠,٧٧	٢,٢٢	٦٣	١١٠	١٣٠	ك ينشر ثقافة الاحترام المتبادل بين منسوبي المعهد.	٢
					%٢٠,٨	%٣٦,٣	%٤٢,٩		
٤	متوسطة	٠,٦٦	٠,٨٤	١,٩٧	١١١	٩٠	١٠٢	ك يحث منسوبي	٣

الترتيب	درجة التوافر	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة	٩
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
					٣٦,٦%	٢٩,٧%	٣٣,٧%	المعهد على العمل بروح الفريق.	
٢	متوسطة	٠,٧٥	٠,٧٢	٢,٢٤	٥٠	١٣٠	١٢٣	يحرص على تقديم النصائح لمنسوبي المعهد.	٤
					١٦,٥%	٤٢,٩%	٤٠,٦%		
إجمالي بُعد توجيه السلوك					٢,١٨	٠,٢٢	٠,٧٣	متوسطة	

وباستقراء نتائج الجدول (٤) السابق يتضح أن درجة توافر إجمالي بُعد "توجيه السلوك" جاءت في فئة "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢,١٨)، وهذا يتفق مع دراسة (المصري، ٢٠٢٣) حيث أظهرت أن واقع ممارسات المديرين لتوجيه المعلمين وحثهم على الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية جاءت بدرجة متوسطة، بينما يختلف ذلك مع دراسة (الشريفي وظاهر، ٢٠٢١) حيث توصلت إلى أن المديرين يلعبون دورًا بارزًا في صياغة سلوكيات إيجابية لدى العاملين بدرجة عالية جدًا، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١,٩٧) إلى (٢,٣٠)، وهذا يعني أن درجة توافر العبارات جميعها جاءت في فئة متوسطة، وبترتيب العبارات تنازليًا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "يوجه منسوبي المعهد نحو ممارسة السلوكيات الأخلاقية مثل (الصدق، والأمانة، والإتقان، ...)" في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (٢,٣٠)، وانحراف معياري (٠,٧٨)، الأمر الذي يشير إلى أن شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية يحرصون على ممارسة السلوكيات الأخلاقية وحث منسوبي المعهد على ممارستها، وقد يُعزى ذلك إلى التزام شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية

بتعاليم الدين الحنيف واعتقادهم بضرورة تحلي الأفراد بمثل هذه الصفات التي تحدث أثرًا كبيرًا في التغيير وفي تقدّم وتميّز المعاهد الثانوية الأزهرية، وهذا يتفق مع دراسة (الملاحيم، ٢٠٢٠) حيث أظهرت أن المديرين يحرصون على أن يكونوا قدوة حسنة ويوجّهون العاملين والطلاب ويشجعونهم على ممارسة السلوكيات الأخلاقية بدرجة متوسطة.

- كما جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "يحرص على تقديم النصائح لمنسوبي المعهد" في الترتيب الثاني من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (٢,٢٤)، وانحراف معياري (٠,٧٢)، الأمر الذي يؤكد أن شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية يحرصون على مدّ يد العون وتقديم النصائح لمنسوبي المعهد، وهذا يتفق مع دراسة (المصري، ٢٠٢٣) حيث أظهرت أن المديرين يقدّمون يد العون والنصح والمساعدة للمعلمين بدرجة متوسطة.

- بينما جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "ينشر ثقافة الاحترام المتبادل بين منسوبي المعهد" في الترتيب الثالث وقبل الأخير من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (٢,٢٢)، وانحراف معياري (٠,٧٧)، الأمر الذي يشير إلى أن شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لا يهتمون بنشر ثقافة الاحترام المتبادل بين منسوبي المعهد، وهذا يختلف مع دراسة (عبدالله، ٢٠٢٢) حيث أظهرت وجود درجة مرتفعة في ترسيخ قواعد الاحترام المتبادل بين المعلمين.

- كما جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "يحث منسوبي المعهد على العمل بروح الفريق" في الترتيب الرابع والأخير من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (١,٩٧)، وانحراف معياري (٠,٨٤)، الأمر الذي يشير إلى عدم تبني شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية العمل بروح الفريق وعدم حث المعلمين على ذلك، وقد يُعزى هذا إلى ضعف وضوح الرؤية لدى شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية نحو العمل في فريق وعدم رغبتهم في تدريب المعلمين وإعدادهم لتحمل المسؤولية من خلال تكليفهم بالمهام داخل الفريق، وهذا يتفق مع دراسة (مقابلة، ٢٠٢٠) حيث أظهرت أن المديرين يوجّهون المعلمين نحو العمل بروح الفريق الواحد بدرجة متوسطة.

## النُعد الرابع: توضيح الدور:

يوضح الجدول (٥) الآتي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل عبارة وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على بُعد "توضيح الدور":

## جدول (٥)

استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد "توضيح الدور"

الترتيب	درجة التوافر	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة	٩
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
٤	متوسطة	٠,٦٦	٠,٨٤	١,٩٨	١١٠	٩٠	١٠٣	ك يوضح طبيعة عمل المهمة ودور كل عامل فيها.	١
					%٣٦,٣	%٢٩,٧	%٣٤,٠		
٥	ضعيفة	٠,٥٤	٠,٧٥	١,٦٣	١٦٣	٩٠	٥٠	ك يرتب أولويات العمل بشكل واضح.	٢
					%٥٣,٨	%٢٩,٧	%١٦,٥		
١	متوسطة	٠,٧٣	٠,٦٨	٢,٢٠	٤٦	١٥٠	١٠٧	ك يتابع العاملين بالمعهد عند قيامهم بالمهام الموكلة إليهم وفق الخطط المعدة	٣
					%١٥,٢	%٤٩,٥	%٣٥,٣		

الترتيب	درجة التوافر	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة	٤	
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
								مسبقا.		
٦	ضعيفة	٠,٥٢	٠,٧٣	١,٥٥	١٨٠	٨٠	٤٣	ك	يحدد مؤشرات الأداء المتوقع من جميع العاملين بالمعهد.	٤
					%٥٩,٤	%٢٦,٤	%١٤,٢	%		
٢	متوسطة	٠,٦٦	٠,٦٣	١,٩٩	٦٠	١٨٥	٥٨	ك	يحرص على مساعدة العاملين بالمعهد في القيام بمهامهم.	٥
					%١٩,٨	%٦١,١	%١٩,١	%		
٣	متوسطة	٠,٦٦	٠,٨٣	١,٩٩	١٠٧	٩٣	١٠٣	ك	يحرص على مساءلة العاملين المقصرين في القيام بدورهم.	٦
					%٣٥,٣	%٣٠,٧	%٣٤,٠	%		
متوسطة					إجمالي بُعد توضيح الدور					
		٠,٦٣	٠,٢٦	١,٨٩						

وباستقراء نتائج الجدول (٥) السابق يتضح أن درجة توافر إجمالي بُعد "توضيح الدور" جاءت في فئة "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (١,٨٩)، وهذا يتفق مع دراسة (المهيرات, ٢٠١٦) حيث أظهرت أن ممارسات المديرين لتوضيح الدور والأعمال للمعلمين جاءت بدرجة متوسطة، بينما يختلف ذلك مع دراسة (عبدالله, ٢٠٢٢) حيث توصلت إلى أن المديرين يقومون بتوضيح الدور للعاملين بدرجة مرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١,٥٥) إلى (٢,٢٠)، وهذا يعني أن درجة توافر العبارات تراوحت بين فئة متوسطة وضعيفة، وبترتيب العبارات تنازليًا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "يتابع العاملون بالمعهد عند قيامهم بالمهام الموكلة إليهم وفق الخطط المعدة مسبقًا" في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (٢,٢٠)، وانحراف معياري (٠,٦٨)، الأمر الذي يشير إلى أن شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية يتابعون المعلمين في القيام بمهامهم، وقد يُعزى ذلك إلى وضوح الخطة لدى شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية وشعورهم بأهمية المتابعة إذ أنها تساعد في الوقوف على مستوى المعلمين والتعرف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف والتغلب عليه، كما أنها تساهم في معرفة مناسبة الوقت الزمني المناسب لإنجاز العمل، وهذا يختلف مع دراسة (المهداوي, ٢٠٢٣) حيث أظهرت أن المديرين يتفقدون المعلمين ويتابعونهم أثناء سير العمل بدرجة مرتفعة.

- كما جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "يحرص على مساعدة العاملين بالمعهد في القيام بمهامهم" في الترتيب الثاني من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (١,٩٩)، وانحراف معياري (٠,٦٣)، الأمر الذي يؤكد أن شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية يحرصون على تقديم المساعدة للمعلمين للقيام بعملهم بكفاءة وفاعلية، وهذا يتفق مع دراسة (الضامن, ٢٠٢٠) حيث أظهرت أن المديرين يقدمون المساعدة اللازمة للمعلمين والتي تمكنهم من القيام بعملهم بدرجة متوسطة.

- بينما جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "يرتب أولويات العمل بشكل واضح" في الترتيب الخامس وقبل الأخير من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (١,٦٣)، وانحراف معياري (٠,٧٥)، الأمر الذي يشير إلى أن شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية

لا يقومون بترتيب أولويات العمل بشكل واضح، وهذا يختلف مع دراسة (مقابلة، ٢٠٢٠) حيث أظهرت قيام المديرين بترتيب وتوضيح أولويات العمل للمعلمين بشكل واضح وفق خطة زمنية محددة بدرجة متوسطة.

- كما جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "يحدّد مؤشرات الأداء المتوقع من جميع العاملين بالمعهد" في الترتيب السادس والأخير من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (١,٥٥)، وانحراف معياري (٠,٧٣)، الأمر الذي يشير إلى عدم قدرة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية على تحديد مؤشرات الأداء المتوقع من المعلمين، وقد يُعزى هذا إلى قلة وعي شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية بطبيعة الشخصيات التي تتعامل معهم وعدم التعرف على إمكانياتهم وقدراتهم على إنجاز العمل وضعف البيئة التي تدعم المشاركة الفعلية التي تمكّنهم من التعرف على قدراتهم، وهذا يتفق مع دراسة (الشرقاوي، ٢٠١٦) حيث أظهرت أن المديرين يفهمون المعلمين فهمًا جيدًا ويحددون الأداء المتوقع منهم بدرجة متوسطة.

#### البُعد الخامس: تفويض السلطة:

يوضح الجدول (٦) الآتي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل عبارة وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على بُعد "تفويض السلطة":

## جدول (٦)

استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد "تفويض السلطة"

الترتيب	درجة التوافر	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة	٩
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
٣	متوسطة	٠,٦٩	٠,٧٥	٢,٠٦	٧٧	١٣٠	٩٦	ك يبحث العاملون بالمعهد على المشاركة في عملية صنع القرار.	١
					%٢٥,٤	%٤٢,٩	%٣١,٧		
٦	متوسطة	٠,٦٥	٠,٨٦	١,٩٦	١١٨	٨٠	١٠٥	ك يُشرك العاملون بالمعهد في صياغة رؤية ورسالة المعهد.	٢
					%٣٨,٩	%٢٦,٤	%٣٤,٧		
٤	متوسطة	٠,٦٩	٠,٨٨	٢,٠٦	١٠٨	٧٠	١٢٥	ك يوفر للعاملين بالمعهد المعلومات المناسبة عند اتخاذ القرار.	٣
					%٣٥,٦	%٢٣,١	%٤١,٣		

الترتيب	درجة التوافر	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة	م
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
٥	متوسطة	٠,٦٧	٠,٨٨	٢,٠١	١١٦	٦٧	١٢٠	ك يوفر بيئة إيجابية لطرح الأفكار ومناقشة المقترحات.	٤
					%٣٨,٣	%٢٢,١	%٣٩,٦		
١	متوسطة	٠,٧٣	٠,٨٤	٢,٢٠	٨٢	٧٨	١٤٣	ك يفوض بعض سلطاته للعاملين بالمعهد.	٥
					%٢٧,١	%٢٥,٧	%٤٧,٢		
٢	متوسطة	٠,٧١	٠,٧١	٢,١٢	٦٠	١٤٨	٩٥	ك يتحمل مسئولية أخطائه ولا يلقي بها على غيره من العاملين بالمعهد.	٦
					%١٩,٨	%٤٨,٨	%٣١,٤		
٧	ضعيفة	٠,٥٤	٠,٧٥	١,٦١	١٦٧	٨٧	٤٩	ك يشجع العاملين بالمعهد على المشاركة في صياغة بنود الاجتماع.	٧
					%٥٥,١	%٢٨,٧	%١٦,٢		
متوسطة					إجمالي بُعد تفويض السلطة				

وباستقراء نتائج الجدول (٦) السابق يتضح أن درجة توافر إجمالي بُعد "تفويض السلطة" جاءت في فئة "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢,٠٠). وهذا يتفق مع دراسة (الصالح، ٢٠١٨) حيث أظهرت أن ممارسات المديرين لتفويض السلطة جاءت بدرجة متوسطة، بينما يختلف ذلك مع دراسة (الشريفي وظاهر، ٢٠٢١) حيث توصلت إلى أن المديرين يقومون بتفويض بعض سلطاتهم بدرجة مرتفعة جدًا، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١,٦١) إلى (٢,٢٠)، وهذا يعني أن درجة توافر العبارات تراوحت بين فئة متوسطة وضعيفة، وبترتيب العبارات تنازليًا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "يَفْوِضُ بعض سلطاته للعاملين بالمعهد" في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (٢,٢٠)، وانحراف معياري (٠,٨٤)، الأمر الذي يشير إلى أن شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية يفوضون بعض سلطاتهم للمعلمين، وقد يُعزى ذلك إلى حرصهم على تسهيل سير العمل واكتشاف قدرات المعلمين ومدى كفاءتهم لتحمل المسؤولية واستثمار الوقت والعمل على بناء وإعداد قيادات جديدة، وهذا يختلف مع دراسة (إسماعيل، ٢٠١٥) حيث أظهرت أن المديرين يحرصون على تفويض بعض سلطاتهم لتسهيل سير العمل بدرجة كبيرة.

- كما جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "يتحمل مسؤولية أخطائه ولا يلقي بها على غيره من العاملين بالمعهد" في الترتيب الثاني من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (٢,١٢)، وانحراف معياري (٠,٧١)، الأمر الذي يؤكد أن شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية يتحملون مسؤولية أخطائهم ولا يلقون بها على العاملين في المعهد، وهذا يتفق مع دراسة (المصري، ٢٠٢٣) حيث أظهرت تحمّل المديرين مسؤولية أخطائهم بدرجة متوسطة.

- بينما جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "يُشرك العاملين بالمعهد في صياغة رؤية ورسالة المعهد" في الترتيب السادس وقبل الأخير من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (١,٩٦)، وانحراف معياري (٠,٨٦)، الأمر الذي يشير إلى ضعف مشاركة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية المعلمين في عملية إعداد رؤية ورسالة المعهد، وهذا

يتفق مع دراسة (العرايضة, ٢٠١٢) حيث أظهرت قيام المديرين بمشاركة المعلمين في إعداد رسالة المدرسة بدرجة متوسطة.

- كما جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على "يشجع العاملون بالمعهد على المشاركة في صياغة بنود الاجتماع" في الترتيب السابع والأخير من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (١,٦١), وانحراف معياري (٠,٧٥), الأمر الذي يشير إلى ضعف تشجيع المديرين للمعلمين في عملية المشاركة في صياغة وصنع القرارات وبنود الاجتماعات, وقد يُعزى هذا إلى عدم الاهتمام بعملية تنمية مواهب المعلمين الإدارية وتشجيعهم من خلال إعطائهم فرصة المشاركة في صياغة بنود الاجتماعات وصناعة القرارات المدرسية وعدم تنمية الإحساس بالمسؤولية, وهذا يختلف مع دراسة (الهندي, ٢٠١٣) حيث أظهرت أن المديرين يشركون المعلمين في صياغة بنود الاجتماعات وصنع القرارات المدرسية بدرجة مرتفعة.

#### البُعد السادس: الاهتمام بالاستدامة:

يوضح الجدول (٧) الآتي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل عبارة وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على بُعد "الاهتمام بالاستدامة":

## جدول (٧)

استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد "الاهتمام بالاستدامة"

الترتيب	درجة التوافر	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبرة	م
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
٢	متوسطة	٠,٧٨	٠,٧١	٢,٣٣	٤٣	١١٦	١٤٤	ك	١
					%١٤,٢	%٣٨,٣	%٤٧,٥		
٦	متوسطة	٠,٦٥	٠,٨٧	١,٩٤	١٢٣	٧٤	١٠٦	ك	٢
					%٤٠,٦	%٢٤,٤	%٣٥,٠		

الترتيب	درجة التوافر	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة	٤
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
٣	متوسطة	٠,٧٥	٠,٦٩	٢,٢٤	٤٥	١٤١	١١٧	ك يوظف علاقاته مع المؤسسات المجتمعية في حماية البيئة وتحقيق الاستدامة والتنمية المجتمعية.	٣
					%١٤,٩	%٤٦,٥	%٣٨,٦		
٤	متوسطة	٠,٧٣	٠,٧٣	٢,١٩	٥٧	١٣٢	١١٤	ك يصمم مبادرات وفعاليات تخدم المجتمع المحلي.	٤
					%١٨,٨	%٤٣,٦	%٣٧,٦		
١	كبيرة	٠,٧٨	٠,٦٤	٢,٣٤	٢٨	١٤٤	١٣١	ك يشارك في المؤتمرات والندوات وورش العمل التي تعقدتها	٥
					%٩,٢	%٤٧,٥	%٤٣,٢		

الترتيب	درجة التوافر	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة	٤
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
								المؤسسات المجتمعية من أجل تحقيق الاستفادة.	
٥	متوسطة	٠,٦٩	٠,٧٧	٢,٠٨	٧٨	١٢٤	١٠١	يوظف جهود العاملين بالمعهد في تحقيق قضايا الاستفادة والاستمرارية.	٦
					%٢٥,٧	%٤٠,٩	%٣٣,٣	%	
					إجمالي بُعد الاهتمام بالاستدامة				
	متوسطة	٠,٧٣	٠,٢٧	٢,١٩					

وباستقراء نتائج الجدول (٧) السابق يتضح أن درجة توافر إجمالي بُعد "الاهتمام بالاستدامة" جاءت في فئة "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢,١٩)، وهذا يتفق مع دراسة (محمد، ٢٠١٨) حيث أظهرت أن مستوى الاهتمام بالاستدامة جاء بدرجة متوسطة، بينما يختلف ذلك مع دراسة (الشريفي وظاهر، ٢٠٢١) حيث توصلت إلى أن المديرين يهتمون بقضايا الاستفادة والتنمية بدرجة مرتفعة جدًا، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١,٩٤) إلى (٢,٣٤)، وهذا يعني أن درجة توافر العبارات تراوحت بين فئة كبيرة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازليًا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "يشارك في المؤتمرات والندوات وورش العمل التي تعقدها المؤسسات المجتمعية من أجل تحقيق الاستدامة" في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (٢,٣٤), وانحراف معياري (٠,٦٤), الأمر الذي يؤكد أن شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية يشاركون في المؤتمرات التي تعقدها المؤسسات المجتمعية, وقد يُعزى ذلك إلى إدراكهم لأهمية الدور الذي تقوم به المعاهد الثانوية الأزهرية اتجاه القضايا المجتمعية وأن هذه المعاهد جزء من المجتمع لا ينفصل عنه يقوم بدوره في نهضة المجتمع وتقدّمه والحفاظ على البيئة و يناقش القضايا التي تهدده ويقوم بطرح الحلول لها, وهذا يتفق مع دراسة (الرشيدي, ٢٠٢١) حيث أظهرت أن المديرين يشاركون المؤسسات المجتمعية في مناقشة القضايا المجتمعية بدرجة متوسطة.

- كما جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "يحث منسوبي المعهد على استخدام مواد صديقة للبيئة عند تنفيذ الأنشطة الطلابية" في الترتيب الثاني من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (٢,٣٣), وانحراف معياري (٠,٧١), الأمر الذي يشير إلى أن شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية يوجهون المعلمين والطلاب إلى استخدام المواد الصديقة للبيئة, وهذا يختلف مع دراسة (الرشيدي, ٢٠٢١) حيث أظهرت درجة مرتفعة في توجيه العاملين والطلاب نحو احترام اللوائح التي تنص على استخدام المواد الصديقة للبيئة.

- بينما جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "يوظف جهود العاملين بالمعهد في تحقيق قضايا الاستدامة والاستمرارية" في الترتيب الخامس وقبل الأخير من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (٢,٠٨), وانحراف معياري (٠,٧٧), الأمر الذي يشير إلى ضعف توظيف جهود العاملين في تحقيق قضايا الاستدامة, وهذا يتفق مع دراسة (الضامن, ٢٠٢٠) حيث أظهرت قيام المديرين بمساعدة المعلمين في تحقيق قضايا التنمية والاستمرارية بدرجة متوسطة.

كما جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "يناقش مع العاملين بالمعهد القضايا المجتمعية التي تساعد في تحقيق الاستدامة وحماية البيئة" في الترتيب السادس والأخير من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (١,٩٤), وانحراف معياري (٠,٨٧), الأمر الذي يشير إلى عدم اهتمام شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية بمناقشة القضايا التي تسهم في التنمية, وقد

يُعزى هذا إلى كثرة المهام الملقاة على عاتقهم وعدم تحديد الاختصاصات للتعامل مع مثل هذه القضايا وتوفير المعلومات اللازمة من أجل قيام المعهد بدوره اتجاهها ومن أجل تدريب المعلمين على التعامل معها وحثهم على مناقشتها والاهتمام بها، وهذا يختلف مع دراسة (الهاجري، ٢٠٢٢) حيث أظهرت أن المديرين يناقشون القضايا معهم ويشجعونهم على الاهتمام بقضايا التنمية بدرجة كبيرة.

### الجزء الرابع: توصيات البحث:

بناءً على ما أسفر عنه البحث من نتائج يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الإجرائية على

النحو الآتي:

#### البُعد الأول: العدالة:

- توزيع الأعمال اليومية والمهام الإشرافية بعدالة وإنصاف.
- تطبيق اللوائح الداخلية على جميع منسوبي المعاهد الثانوية الأزهرية دون محسوبية أو مجاملة لتحقيق العدل بينهم.
- التحلي بالقيم الأخلاقية التي تشعر منسوبي المعهد بالرضا والاستقرار في العمل.
- وضع منظومة قيمية تتماشى مع أهداف المعاهد الثانوية الأزهرية والمبادئ الأخلاقية للمجتمع يشعر من خلالها العاملين بالعدالة والنزاهة والشفافية.

#### البُعد الثاني: النزاهة:

- توظيف موارد المعهد المالية في كافة الأنشطة وتقديم بيان واضح للمعلمين بعمليات الصرف والإنفاق.
- الحرص على تفعيل مبدأ النزاهة في التعامل مع موارد المعاهد الأزهرية والمحافظة عليها.
- الاعتماد على معايير موضوعية وواضحة في كتابة تقارير المعلمين بما يشعرونهم بالنزاهة والشفافية ومعاملتهم بعدل وإنصاف.

#### البُعد الثالث: توجيه السلوك:

- العمل على تشجيع الممارسات الأخلاقية وتعزيزها داخل المعاهد الثانوية الأزهرية من قبل الإدارة التعليمية.
- تصميم مبادرات وفاعليات تسهم في توعية منسوبي المعاهد الثانوية الأزهرية بالقيم الأخلاقية والممارسات السلوكية الإيجابية.

- بث روح المنافسة بين منسوبي المعاهد الثانوية الأزهرية نحو ممارسة السلوكيات الإيجابية من خلال بعض المسابقات وعمل الأبحاث وتعزيزهم مادياً ومعنوياً.

#### النُّبْد الرابع: توضيح الدور:

- توضيح رؤية ورسالة المعهد المراد تحقيقها للعاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية ودور كل معلم ومعلمة فيها.
- تشجيع روح العمل في فريق وتوضيح دور كل معلم ومعلمة والمسئولية التي تقع عليهم في الارتقاء بمستوى الطلاب وتفوقهم ومستوى أداء المعهد.
- مساندة المعلمين وتزويدهم بالخبرات والمعلومات التي تساعدهم على القيام بدورهم بكفاءة وفاعلية.

#### النُّبْد الخامس: تفويض السلطة:

- توفير برامج تدريبية تعتمد على ممارسة الأساليب الإدارية الحديثة.
- تهيئة البيئة المناسبة والمناخ الملائم الذي يسهم في مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
- بث روح المسئولية في نفوس العاملين وإسناد بعض المهام إليهم ومتابعتهم لتدريبهم على القيام بالعمليات الإدارية.
- العمل على تعزيز مبدأ الثقة بين القائد والعاملين في تقديم المقترحات ومناقشتها وتقبل النقد والتقريب بين وجهات النظر المختلفة.

#### النُّبْد السادس: الاهتمام بالاستدامة:

- تشجيع منسوبي المعهد على استخدام وسائل تعليمية مناسبة للبيئة وتوعيتهم بأهميتها في المحافظة على البيئة واستدامتها وعدم الإضرار بها.
- العمل على عقد لقاءات دورية مع المؤسسات المجتمعية للمشاركة في معالجة القضايا والتحديات التي تواجه المجتمع والقضايا التي تخدم البيئة واستدامتها.
- تفعيل دور مجلس الآباء وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة الفعالة في البرامج التي تخدم العملية التعليمية ومناقشة القضايا المتعلقة بمشكلات وسلوكيات الطلاب والاستفادة من خبرات المتخصصين منهم.

**المراجع:****أولاً: المراجع العربية:**

- إسماعيل، عبدالكريم إبراهيم حامد (٢٠١٥). تصور مقترح لأداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة كفر الشيخ في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.
- أنور، أسامة (٢٠١٤). قانون تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ ولائحته التنفيذية والقوانين المكملة له. سلسلة التشريعات والقوانين المصرية. القاهرة: دار النشر العربي للنشر والتوزيع.
- بيتر، ج. ونورث هاوس (٢٠١٨). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق. (ترجمة صلاح المعيوف). الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الحمد، ميمونة بنت سعود بن سليمان (٢٠١٨). القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمات. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة القصيم.
- الخروصي، أحمد بن محمد بن عبدالله (٢٠١٤). درجة توافر الممارسات الداعمة للقيادة الأخلاقية لمديري المدارس بسلطنة عمان كما تحدها معايير مجلس القيادة التربوية الأمريكي. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- الدجاني، ياسمين محمد ناصر (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- الدحود، فادي محمد (٢٠٢١): القيادة الأخلاقية منظومة النهوض المعرفي وقاعدة البناء. مجلة الاقتصاد الإسلامي، (١١٥)، ١٠٦-١٠٧.
- الرشيدي، هدى محمد سعود (٢٠٢١). درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية: مشكلات وحلول. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة اليرموك.
- الزغبى، سحر محمود (٢٠٢١). <https://educationalaffairs.net> مرورا في ١٤/١٠/٢٠٢٢.

السلمي, عبدالرحمن حامد حباب (٢٠٢١). واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة. *مجلة التربية*, ٤ (١٩٠), ٢٩٦-٣٣٦.

الشاعر, عماد سعيد محمد (٢٠١٧). *ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة, الجامعة الإسلامية.

الشبل, يوسف بن عبدالرحمن بن يوسف (٢٠١٩). تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية- استراتيجية مقترحة. *مجلة البحث العلمي في التربية*, ٧ (٢٠), ١٦١-١٩٨.

الشرقاوي, ناصر أحمد جاسم (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لسلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). عمادة الدراسات العليا, جامعة مؤتة.

الشريفي, عباس عبد مهدي (٢٠١٣). المناخ الأخلاقي السائد في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها. *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*, ٢٨ (٢) ٩٥-١٢٥.

الشريفي, علي كاظم حسين؛ ظاهر, فاضل محمد (٢٠٢١). دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين (دراسة استطلاعية في ترسيخ القيم التنظيمية لأراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية). *مجلة الريادة للمال والأعمال*, ٢ (١), ٧٠-٨٩.

الصالح, حمود محسن حمود (٢٠١٨). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد, جامعة آل البيت.

الضامن, فاطمة عبدالكريم محمد (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *مجلة الجامعة العراقية*, ٣ (٤٦), ٣٦٩-٣٨١.

الطراونة, تحسين أحمد (٢٠١٢). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية. (ط١). الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

الطويل, هاني عبدالرحمن (٢٠٠٦). أبدال في النظم التربوية وقيادتها (الإدارة بالإيمان). (ط ١), عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

عابدين, محمد عبدالقادر (٢٠١٢). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات, (٢٨), ٣٢٧-٣٦٣.

عامر, طارق عبدالرؤوف؛ المصري, إيهاب عيسى (٢٠١٥). القيادة الإدارية والقائد الإداري. (ط١), الجيزة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.

عبدالرؤوف, طارق ؛ عامر, ربيع (٢٠٠٩). الإدارة المدرسية واتخاذ القرار. (ط١), الجيزة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.

عبدالله, قاسم عوني قاسم (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بتمكين المعلمين في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي, جامعة القدس المفتوحة.

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

العرايضة, رائدة هاني محمود (٢٠١٢). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية, جامعة الشرق الأوسط.

غنيم, صلاح الدين عبدالعزيز (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية: دراسة حالة. المجلة التربوية, (٧٧), ٢١٩٤ - ٢٢٢٩.

الفليحات, ياسين أحمد موسى (٢٠١٣). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التربية والتعليم للواء قصبه المفرق وعلاقتها بالعدالة التنظيمية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية, جامعة آل البيت.

الكبير، أحمد بن عبدالله (٢٠١٦). القيادة الأخلاقية من منظور اسلامي. (ط١). الرياض: مكتبة الملك فهد للنشر.

الكوري، أثير حسني محمد (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ١٣ (٣٨)، ٣٢-٤٥.

محمد، لطرش (٢٠١٨). دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين: دراسة عينة من المؤسسات الصحية بولاية باتنة. مجلة البناء الاقتصادي، (٢)، ١٨-٣٣.

محمد، محمود عبدالناصر مزيد؛ وهبة، محمد؛ حسن، شريف (٢٠٢١). تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي متعدد الأبعاد "دراسة ميدانية بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢ (٤)، ٤٠٨-٤٣٣.

محمود، السيد الحضري أحمد (٢٠١٤). نمذجة العلاقات بين إعادة الهندسة الإدارية والقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية - دراسة ميدانية - مجلة البحوث المالية والتجارية، (٢)، ٣٨١-٤٦٥.

المصري، عايشة خليل أحمد (٢٠٢٣). درجة ممارسة القيادة الإيمانية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى وعلاقتها بالالتزام الأخلاقي. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.

المطيري، ماجد لافي (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية.

مقابلة، أمل جمال سالم (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري مدارس لواء الكورة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية، جامعة اليرموك.

الملاحيم, عودة إبراهيم عودة (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في لواء الشوبك وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية, ٤ (٣٥), ١ - ١٨.

المهداوي, نائلة جمعة (٢٠٢٣). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين. مجلة جرش للبحوث والدراسات, ٢٤ (٢), ٥٣٤ - ٥٥٣.

المهيرات, رأفت إبراهيم يونس (٢٠١٦). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية, جامعة الشرق الأوسط.

الهاجري, خالد ناصر (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية المرحلة الثانوية في محافظة مبارك الكبير وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية, جامعة اليرموك.

الهندي, محمد فضل (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية, الجامعة الإسلامية.

الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية (١٩٦١). قانون الأزهر رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها. الجريدة الرسمية, (١٥٣), ٨٧٧-٨٨٦.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

Bello, S. M. (2012). Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (11), 228-236.

Blackman, A. (2018). Retrieved from <https://business.tutspias.com> on 14/10/2022.

Charoensap, A., Virakul, B., Senasu, K. & Ayman, R. (2019). Effect of Ethical Leadership and Interactional Justice on Employee Work Attitudes. *Journal of Leadership Studies*, 12 (4), 7- 26.

- Engelbrecht, A. S., Heine, G. & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38 (3), 1-15.
- Eslamieh, F. & Davoudi, A. H. M. (2016). An analysis of the relationship between managers' ethical leadership style with teachers organizational commitment and job burn out. *International Journal of organizational leadership*, (5), 380 – 392.
- Hassan, S. (2015). The Impact of Ethical Leadership and personal Control in Promoting Improvement – Centered Voice among Government Employees. *Journal of public Administration and theory*, (25), 697-719.
- Kalshoven, K., Hartog, D. N. & Hoogh, A. H. B.; (2011). Ethical Leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership Quarterly*, (22), 51-69.
- Langlois, L. (2011). *The Anatomy of Ethical Leadership- To Lead Organizations in a Conscientious and Authentic Manner-*. Canada: AU press.
- Mbonu, C. N. (2018). Ethical Leadership in Organisations: A Synthesis of Literature. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 23 (1), 38-43.
- Michael, E. B., Linda, K. T. & David, A. H. (2005). "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing," *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, (97), 117-134.
- Ozan, M. B., Ozdemir, T. Y. & Yirci, R. (2017). Ethical Leadership Behaviors of School Administration form Teacher s point of view. *Foro de Educacion*, 15 (23), 161-184.

- Sagnak, M. (2016). Participative Leadership and Change-Oriented Organizational Citizenship: The Mediating Effect Of Intrinsic Motivation. *Eurasian Journal of Educational Research*, (62), 181-194.
- Senyart, H. & Dince, M. S. (2015, May). *The relationship among ethical leadership and organizational citizenship behavior: A study of private primary and high school teachers in Bosnia and Herzegovina*, paper presented at the international conference on economic and social studies, Bosnia International Burch University.
- Shakeel, F., kruyen, P. M. & Thiel, S. V. (2019). Ethical leadership as Process: A conceptual proposition. *Taylor & Francis Group*, 6 (21), 613- 624.
- Stouten, J., Dijki, M. V. & Cremer, D. D. (2012). Ethical Leadership – An Overview and future perspectives-. *Journal of personnel Psychology*, 1 (11), 1-6.
- Verdorfer, A. P. & Peus, C. (2020). Leading by example: Testing a moderated model of ethical leadership, value congruence, and follower's openness to ethical influence. *Business Ethics*,(29), 314-332.
- Wijesekera, A.T. & Fernando, R. S. (2018). Ethical leadership Measures for Public Service in Sri Lanka. *International Business Research*, 11 (7), 106-119.
- Yukl, G.; Mahsud, R., Hassan, S. & Prussia. G. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1 (20), 38-48.