

## القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض

د. علي بن إبراهيم بن محمد بن طالب\*

تاريخ قبول البحث للنشر: ٢٠٢٣/٧/٣١

تاريخ الإستلام: ٢٠٢٣/٦/١٠

### المستخلص

هدفت الدراسة التعرف على واقع القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (٤٤٦) من المشرفين التربويين بإدارة التعليم بمدينة الرياض، وأشارت نتائج البحث إلى ما يلي: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للقيادة الأخلاقية عالية، أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للإبداع الإداري عالية، أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للقيادة الأخلاقية والإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الإبداع الإداري، مديري المدارس الثانوية، مدينة الرياض.

### Ethical Leadership and its Relationship with Administrative Creativity among Secondary School Principals from the Perspective of Educational Supervisors in Riyadh City Dr.Ali bin Ibrahim bin Talib.

#### Abstract

This study aimed to explore the current status of ethical leadership and its relationship with administrative creativity among secondary school principals, from the perspective of educational supervisors in Riyadh City. To achieve this objective, a descriptive correlational method was adopted, and the study was conducted on a sample of 446 educational supervisors from the Riyadh Education Administration. The research findings revealed the following: the level of ethical leadership practiced by government secondary school principals in Riyadh is high, the level of managerial creativity practiced by government secondary school principals in Riyadh is high, and there is a strong positive correlation, statistically significant at the 0.01 level, between the practice of ethical leadership by government secondary school principals in Riyadh and administrative creativity.

**Keywords:** Ethical Leadership, Administrative Creativity, Secondary School Principals, Riyadh City.

#### المقدمة:

للأخلاق أهمية عظيمة في الإسلام، وذلك لأثارها في سلوك الفرد والجماعة، ولارتباطها بالعقيدة والشريعة، وعلاقتها بتكوين شخصية الإنسان بشكل عام، فالأخلاق الإطار الذي يشكل سلوك المسلم. ويتضح من نهج الإسلام أهمية الأخلاق في زراعة قيم الصدق والأمانة والعفة والحياء وغيرها من القيم والفضائل، وهذه القيم تنعكس على سلوك الإنسان وتمتد أثارها للمجتمع بجميع مؤسسات وعلى رأسها المؤسسات التربوية والتي هي من أهم وأبرز وسائل تعزيز الأخلاق والقيم الراقية، والمسؤولون التربويون بعامة والقيادات بخاصة هم وسائل إدارية وأخلاقية مؤثرة وقدوات توجه البوصلة التربوية نحو تحقيق أكبر قدر من القيم الطيبة والأخلاق الحميدة.

◆ أستاذ مشارك، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية  
البريد الإلكتروني: Aat1388@hotmail.com

ومع بدايات القرن الحالي ظهرت الحاجة إلى أنماط قيادية تلبي حاجات المرؤوسين، لذا تغيرت وجهات النظر عن سلوك القائد، وأصبح التوجه في المؤسسات نحو قيادة أكثر أخلاقية (Van, 2011).

وأصبحت القيادة الأخلاقية تحظى باهتمام بالغ من قبل الجميع سواءً على مستوى المنظمات الحكومية أو القطاع الخاص أو على مستوى الأفراد أو الجماعات، وهذا الاهتمام ينطلق من ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم السلوكية الأخلاقية على مستوى الجوانب الشخصية والجماعية والمهنية، بل إن التوجه الحديث للمنظمات يحتم وجود نظام قيمى يكون بمثابة المرجع الذي يحتكم إليه في تقويم ممارسات العاملين السلوكية والمهنية (الشتوي، ٢٠١٦، ٣٠) وتعد القيادة أساس أي تطوير في المؤسسات التربوية والتعليمية، وتنفيذ أهدافها ورسم الخطط في بناء مجتمعها ووطنها بحيث تكون ذات قدرات مختلفة تمكنها، وتهتم بكل ما يسهم في تهيئة الإمكانيات البشرية التي تساعد على تحقيق أعلى معايير الانجاز النوعي في مجال العملية التعليمية (اليامي، ٢٠١٩).

ويرى الباحث أن القيادة تعد من أهم الأنشطة الإنسانية التي تمارس داخل المجتمعات، وتؤثر فيها، فالمجتمعات تتطور وتتقدم بالاعتماد على القيادة؛ وذلك لأن القيادة تسعى إلى إشباع حاجات الفرد والجماعات، فهي ترتبط بالشؤون الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتربوية، ولها تأثير كبير في نواحي الحياة المختلفة، وتسعى أيضاً لتحقيق أهداف موضوعية من خلال استغلال الموارد والعناصر المتاحة.

ويمثل البعد الأخلاقي في القيادة التربوية أهمية خاصة، لأن القيادة التربوية ماهي إلا رسالة أخلاقية يقوم قائد المؤسسة بقيادتها، وتوجيه العمل والعاملين نحو تحقيق رسالتها، فالقيادة الأخلاقية بهذا المعنى مصطلح مركب يجمع بين القائد التربوي الإداري، وبين مهمته الأخلاقية في المؤسسة، ومدى تمثله لقيم ومبادئ هذه القيادة (العتيبي، ٢٠١٣، ١١). ولقيادة الأخلاقية من أكثر أنماط القيادة التي لها التأثير الأكبر على سلوك العاملين وسلوك القائد نفسه نحو تحقيق الأهداف المرجوة التي تنهض بالمؤسسات التربوية وتحسنها كما ونوعاً (الفليحات، ٢٠١٣، ١٣).

والقائد الأخلاقي حريص على بناء منظومة أخلاقية تحكم من يعمل معهم ويحكمون إليها بمجموعهم. ويدرك تماماً أنه النموذج الذي يجب أن تتمثل فيه هذه المنظومة، ليخرج الأمر من حيز الحبر على الورق والقوانين إلى التطبيق الواقعي. وعليه فإن هذه الحلية الأخلاقية لا بد أن تنعكس سلوكاً، قولاً، عملاً، ومنهجاً للتعامل بين القائد والمرؤوسين وأولى القيادات بذلك هم من يقفون على إعداد الأجيال ويوجهونهم (سليمان ٢٠١٥، ١٣٩). ويرتبط مستقبل المجتمع بتوقف القادة الذين يستطيعون ممارسة قيادة قوية تتضمن خدمة للآخرين؛ لأن نجاح القادة يتوقف على مدى التزامهم الأخلاقي في تحقيق أهداف المؤسسة (Prince, 2006).

ويرى الباحث أنه لأهمية الأخلاق الإسلامية فإن الأمر يتطلب التزام القيادة الإدارية بالسلوك القويم الذي يهدف إلى التقيد بقواعد ونظم العمل، وأداء الواجبات المنوطة به بوجه مرض، وبمعاملة مجتمعه معاملة أخلاقية، فمن أبرز مشاكل العمل الإداري هي مشكلة الأخلاق الإدارية، كغياب الموضوعية في التعامل مع المرؤوسين، والبعد عن الشفافية في عرض المعلومات، وضعف العلاقات الإنسانية بين القيادات التربوية والمرؤوسين، وقد قامت النظريات الإدارية الحديثة بمحاولات عديدة لتحديد المؤثرات على سلوكيات الإداريين وما يحفزهم للعمل الجيد، من حوافز مختلفة وتعامل إنساني.

ويعد الإبداع الإداري من الموضوعات المهمة التي بدأت تستحوذ على اهتمام علماء الإدارة في عالمنا العربي في الوقت الحاضر، وذلك لأن الإبداع عنصر أساسي في عملية التنمية الشاملة، والتنمية تؤدي إلى مولد حضارة جديدة، وهي بهذا عملية إبداعية (النتفات، ٢٠٠٦، ١٨). كما أن هناك مجالات رحبة للإبداع الإداري سواء في بناء الاستراتيجيات أو الخطط أو في ابتكار الأساليب

والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات القوى العاملة أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة، فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تقصيرها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري بالمؤسسات التعليمية؛ كما يعد الإبداع الإداري من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموماً، والإدارة التربوية خصوصاً، لاسيما في ظل التحديات الجديدة، وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات. ولقد طالت حركة المناهدة بالإبداع جميع المؤسسات، ومن بينها مؤسسات التعليم العالي على اعتبار أن الإبداع يُشكل رافعة لأي تنظيم، أو مؤسسة اجتماعية، أو اقتصادية تسعى إلى الرقي، والتطور، والتقدم، والتغيير (الدارجي، ٢٠١٣، ٢).

ويمثل الإبداع أحد الضرورات والعناصر المهمة في إدارة المدرسة العصرية، وأحد السمات التي يجب توفرها في مدير المدرسة العصري، نتيجة لتزايد الطموحات وتعدد الحاجات وتنوعها، وتشكل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات في جميع نواحي ومجالات الحياة نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار في إدارة العملية التعليمية وقيادة مدرسة اليوم، والتي بلا شك أحوج ما تكون لإدارتها إلى أسلوب يحمل بين طياته الإبداع والابتكار والتجديد والديناميكية في كل مناحي العمل الإداري، فالأسلوب التي تدار به المدارس في السابق قد لا تكون له أهمية في مقابل هذه التحديات والتطور المتسارع في ميادين المعرفة المختلفة وثورة المعلومات، لأن الاستمرار بهذا الأسلوب الإداري الروتيني التقليدي يؤدي إلى التوقف، وهو بالتالي تراجع عن مساهمة الركب الحضاري المعاصر (الخباز، ٢٠٠٨، ١٨٨، ١٨٩).

ويمكن للمؤسسات التعليمية تشجيع وتبني الإبداع الإداري وتنمية القدرات الإبداعية لدى أفرادها عن طريق القيام بالإجراءات والخطط السليمة وخلق جو يسوده التنافس الصحي من جهة وزيادة قوة وفاعلية العمل من جهة أخرى كما أن الإبداع هو سر نجاح وبقاء المؤسسات حالياً، فالإبداع دعم قوي لإدارات المؤسسات التعليمية ويعطيها الثقة للصمود أمام المؤسسات المنافسة والتحديات المستقبلية. كما أن التميز أصبح أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقه في بيئة تنافسية وتعليمية متغيرة باستمرار، بحيث تعتمد على السرعة والرونة والإبداع في العمل، والمؤسسات التعليمية المتميزة والمبدعة هي وحدها القادرة على تحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق، ويتطلب ذلك من المستويات والوحدات الإدارية المختلفة فيها جهوداً مكثفة لتدعيم السعي نحو مزيد من العمل الإبداعي والتطور في الأداء والتميز في الإنجاز (عبابنة، والشقران، ٢٠١٣، ٤٦٣، ٤٦٤).

### مشكلة الدراسة:

أقيمت بعض الدراسات والمؤتمرات لإصلاح القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي منها: مؤتمر اليونسكو "التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين الرؤية والعمل" الذي وضع مبادئ أساسية لإصلاح عميق لأنظمة التعليم العالي، منها: أن يكون للتعليم العالي دور أخلاقي توجيهي في فترة أزمة القيم. أيضاً خلال الدورة الثانية والثلاثين أعربت عن إطلاقها لبرامج تعليم الأخلاقيات في قطاعات التعليم العلمي والمهني. (اليونسكو ١٩٨٩م، ٢٥).

وذكر البعض أن هناك العديد من الدراسات أشارت إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير ضمني إيجابي على كل من العاملين والمؤسسة، ويعد غياب القيادة الأخلاقية في المؤسسة سبباً لفشلها في تحقيق أهدافها، وقد يؤدي هذا الفشل إلى انهيارها؛ لأنه يضعف معنويات الأفراد ويفقدتهم ثقتهم بالقائد (مارتنز ورويز Martínez، Ruiz، 2011).

ولذا أكد المهير (٢٠١٦) ضرورة تحلي القائد التربوي بالمبادئ الأخلاقية، والقيم والمثل الراسخة، والاستقامة في قواعد العمل وأخلاقياته، وأنه لا بد أن يكون رقيباً على نفسه، حريصاً على تحقيق التكامل في سلوكه الأخلاقي؛ لكي يحفظ للنظام التربوي هيئته، كما يجب على القائد التربوي أن يكون قدوة حسنة للمعلمين والطلاب والمجتمع.

وعلى الصعيد المحلي عُقد مؤتمر "التربية آفاق مستقبلية" بجامعة الباحة الذي أوصى بتوظيف ملامح القيادة الإسلامية التي وردت في القرآن الكريم والسنة الشريفة في تحسين أداء المؤسسات التعليمية (واس، ٢٠١٥).

وتأكيداً لذلك ما ورد في خطة التنمية العاشرة للمملكة العربية السعودية (٢٠١٥-٢٠١٩) في الهدف الثاني عشر: "تطوير قدرات الشباب الريادية والمعرفية والبدنية ورفع كفاءاتهم للإسهام الفاعل في التنمية". وذلك من خلال تأصيل ثقافة العمل وأخلاقه والتميز لدى الشباب حتى يستطيعوا قيادة عملية التنمية مستقبلاً. وفي الهدف الثالث والعشرون: "ترسيخ مبادئ المساءلة، الشفافية، حماية النزاهة، ومكافحة الفساد". من خلال نشر الوعي بمفهوم الفساد وبيان أخطاره وتعزيز الرقابة الذاتية بالقيم الدينية والأخلاقية والتربوية. (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠١٥م).

ورغم ما سبق فقد أكدت بعض الدراسات العلمية أن هناك العديد من العوائق والمشكلات التي تواجه قادة المدارس، حيث أشارت دراسة السلیمان والحبيب (١٤٣٨) أن قائد المدرسة ما زال يعاني من المركزية الإدارية رغم جهود وزارة التعليم في منحه العديد من الصلاحيات كما أن قائد المدرسة يفتقر إلى الشعور بالأمان الوظيفي والذي يؤثر على أدائه ويحد من وضعه لخطط طويلة المدى لإصلاح مدرسته وتحديد رؤية معلنه واضحة المعالم للمدرسة تترجم إلى خطط تحسين قابلة للتحقيق، دراسة الصالح (٢٠١٨) على أن النموذج التقليدي الشائع في مؤسسات التعليم لا يمكن أن يحقق أهداف التعليم؛ لأن القائد التقليدي يميل عادة إلى تفضيل اتباع مدخل المثوية والعقوبة، وتطبيق اللوائح والقوانين - أكثر من اعتماده على مدخل القيم، والالتزام الذاتي والتحفيز الإلهام، والاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي، والاهتمام بالآخرين، ومن ثم فإن ذلك غالباً ما يدفع المرؤوسين إلى تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ولكن دون الشعور بقدر كاف من الدافعية التي تحفزهم على المزيد من النمو والتطور الذي يؤدي إلى مزيد من نمو وتطور مؤسساتهم.

كما أشارت دراسة نملان (٢٠١٧) إلى أن جميع ممارسات أداء القيادات المدرسية في منطقة عسير التعليمية في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية في مجال التخطيط والاتصال والحوافز لم تصل إلى حد الكفاية المطلوب وهو (٣.٤) وكانت بدرجة ممارسة متوسطة، أما آليات تطوير أدائهم في المجالات السابقة الذكر فقد بلغت حد الكفاية المطلوب وهو (٣.٤) في المتوسط الحسابي بدرجة موافقة كبيرة، وكان أعلاها موافقة مجال الاتصال.

وقد أشار آل حسين (٢٠١٨) إلى أن مجموعة من الدراسات أكدت أن الإبداع الإداري مطلب للنهوض بالمجتمعات وتطويرها في جميع جوانبها لما له من قدرة التعامل بعقلانية وفهم للبيئات التنظيمية من خلال التأثير على سلوك الأفراد واتخاذ القرارات المناسبة حيث أصبح الإبداع وممارسته وتفعيله من عناصر النجاح والدلالة على كفاءة الأداء.

وفي ضوء أهمية القيادة الأخلاقية وما يترتب على ممارستها من آثار إيجابية، وفي ضوء الحاجة للإبداع الإداري داخل المدارس، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتحدد في الحاجة للكشف عن واقع ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر المشرفين التربويين بالمدارس الثانوية.

### أسئلة الدراسة:

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
٢. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للإبداع الإداري من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
٣. ما العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للقيادة الأخلاقية والإبداع الإداري؟

**أهداف الدراسة:**

١. معرفة واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الأخلاقية من وجهة المشرفين التربويين.
٢. معرفة درجة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية والإبداع الإداري.
٣. الوقوف على الصعوبات التي تقلل من ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الأخلاقية.

**أهمية الدراسة:****الأهمية العلمية:**

١. قيمة المجال الذي تبحث فيه وهو الأخلاق التي هي من أهم المبادئ الإسلامية.
٢. سد الخلل الحاصل بين النظرية والتطبيق في جانب القيادة الأخلاقية وإيجاد حلول علمية لعلاج هذه الضجوة.
٣. تزايد الحاجة لتطوير الممارسات الإدارية في ضوء ما يوجه من تحديات.
٤. أهمية الإبداع الإداري والحاجة لممارسته داخل المدارس لما يترتب عليه من آثار إيجابية.

**الأهمية العملية:**

١. أثر تطبيق القيادة الأخلاقية في الميدان التربوي والتعليمي ينعكس على المعلمين وعلى الطلاب مما يساهم في نجاح العملية التعليمية.
٢. تشجيع القيادات التربوية على ممارسة مهارات القيادة الأخلاقية بشكل عملي وتطبيقي.

**حدود الدراسة:**

١. الحدود الموضوعية: تناقش الدراسة واقع ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من خلال الأبعاد (الشخصية، والفنية)
٢. الحدود البشرية: المشرفين التربويين بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض.
٣. الحدود المكانية: المدارس الثانوية التابعة لإدارة التعليم بمدينة الرياض - للبنين - ومكاتب التعليم التابعة لها.
٤. الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الفصل الدراسي الأول عام ١٤٤٤هـ

**مصطلحات الدراسة:**

١. **القيادة:** تعرف بأنها الفن الذي تستطيع بواسطته التأثير في توجيه الآخرين إلى هدف معين بطريقة تحصل بها على ثقتهم واحترامهم وطاعتهم وتعاونهم المخلص (سليمان، ٢٠١٥، ص ١٢).
٢. **الأخلاق:** تعرف بأنها مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء (الكبير، ٢٠١٦، ص ٥٥).
٣. **القيادة الأخلاقية:** تعرف بأنها: نمط قيادي يركز على أخلاقيات القادة وفيه تفوق الأخلاق مفاهم القوة والسلطة، لتعزيز استناد القائد والعاملين إلى طموحات وحاجات متبادلة (السعود، ٢٠١٣، ص ٢٢).

وإجرائياً: هي الممارسات التي تعتمد على القيم والأخلاق الفاضلة والتعامل الإنساني الأخلاقي الذي يقوم به مدير المدرسة في تعامله مع جميع العاملين معه، وتقاس إجرائياً باستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الخاص بواقع القيادة الأخلاقية المستخدم لذلك في الدراسة الحالية.

٤. **الإبداع الإداري:** يعرف بأنه: التوصل إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم، أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلات، بالاعتماد على التحليل الهادف، والجهد الإبداعي المنظم، الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم (المدني، ٢٠٠٩، ص ٣٢).

إجرائياً: بأنه أفكار وممارسات غير مسبقة يقوم بها المدير تعكس إحتياجات المدرسة وتستجيب للفرص الناجحة تهدف إلى تحسين وجودة العمل. ويقاس إجرائياً باستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الخاص بواقع الإبداع الإداري المستخدم لذلك في الدراسة الحالية.

## الإطار النظري:

### المحور الأول: القيادة الأخلاقية:

#### ١. تعريف القيادة الأخلاقية:

تعرف القيادة الأخلاقية بأنها تأثير في الأتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة (الطروانتي، ٢٠١٠، ١٥٨).

كما تُعرف بأنها: "إظهار سلوك قيادي ملائم، من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية، والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك بين الأتباع والرؤوسين" (عابدين، ٢٠١٢، ٣٣٧)

وهي "مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المتعلم، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة، والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه ووطنه" (العتيبي ٢٠١٣، ١٣).

كما تعرف بأنها مدى قدرة القيادات الإدارية على إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معيارياً من خلال الأفعال والعلاقات الشخصية وتشجيع الرؤوسين على هذه التصرفات عن طريق التواصل الثنائي واتخاذ القرارات (الشملان، ٢٠١٤، ١١).

وهي قدرة القيادات الإدارية على إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معيارياً من خلال الأفعال والعلاقات الشخصية، وتشجيع الرؤوسين على هذه التصرفات عن طريق التواصل الثنائي واتخاذ القرارات (الشتوي، ٢٠١٦، ٩).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن القائد التربوي يعد قائداً أخلاقياً، يستند في سلوكه وممارساته على الضوابط والمبادئ الأخلاقية، وأنه لا بد أن يتصف بالاستقامة والإخلاص والعدل وأن يكون جديراً بالثقة، وأن للقيادة الأخلاقية علاقة بالإبداع التنظيمي لدى المديرين، كما أن لها دوراً إيجابياً في تحقيق الفعالية الجماعية بالمؤسسة.

ومن التعريفات السابقة يمكن تعريف القيادة الأخلاقية بأنها مجموعة المبادئ والقواعد والضوابط التي يعتمد عليها قادة المدارس، كإحدى أهم أدوات الأساسية في ممارساتهم الإدارية، وتكون ملزمة لهم، مثل تحقيق العدل والمساواة والأمانة والإخلاص، من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية في العمل المدرسي.

## ٢. أهمية القيادة الأخلاقية:

- يمكن تحديد أهمية القيادة الأخلاقية في النقاط التالية (نجم، ٢٠١١، ٢٦):
- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة بعضها منسوب إلى حياته العامة الشخصية وبعضها الآخر منسوب للعمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية ولا يحصل بينهما تضارب أو تعارض.
- اعتماد معايير الأخلاقيات في تقييم أداء المنظمة إلى جانب معايير الربحية والكفاءة والحصة السوقية.
- بناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاءة ومطالب الأخلاقيات وإشاعة قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل ومساعدة الآخرين وغيرها مما يسهم في إيجاد مناخ أخلاقي في المنظمة
- كما تبرز أهميتها من خلال عدد نقاط الأهمية وهي (سكجها، ٢٠١٥، ٢٦):
- دعم الاستقرار والثقة بين الأفراد، ويسود العدل والرضا فيصبح جميع الأفراد في حالة من الرضا والاستقرار.
- تعمل على زيادة ثقة الفرد بنفسه، وبالمنظمة التي يعمل بها، وبالمجتمع الذي ينتمي إليه، مما يؤدي إلى تقليل التوتر والقلق بين الأفراد.
- تعمل على توفير بيئة ملائمة لروح الفريق، وزيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع على الجميع.
- تقلل من حدوث أخطار، لأن الجرائم والنزاعات والمخالفات وعدم الالتزام بالقوانين قيم لا أخلاقية والأصل التمسك بالقيم الأخلاقية التي تمنع حدوث تلك الأخطار.
- ويستخلص الباحث مما سبق أن أهمية ممارسة القيادة الأخلاقية لقادة المدارس تتبع من كون الإدارة المدرسية تتعامل مع المعلمين والمتعلمين وجميع العاملين فيها، وتحاول تشكيل شخصيتهم بطريقة سليمة وإيجابية، تنمي فيهم الخلق القويم، وترسخ فيهم القيم الأخلاقية، والشعور بالمسؤولية، وحيث إن قادة المدارس يترأسون مركز المسؤولية داخل المدارس، فهم المسئولون عن صناعة القرارات فيها؛ ومن هنا كانت القيادة الأخلاقية ضرورة لا بد لقادة المدارس من ممارسة مبادئها وضوابطها.

## ٣. مبادئ القيادة الأخلاقية:

- تعد المبادئ الأخلاقية أداة مهمة للقائد في عمله لتكون سلوكاً وصفة أصيلة في ممارساته الإدارية، فأهمية أخلاقيات القيادة تعود إلى دورها في عملية الإدارة الذاتية وتوجيه السلوك للقائد في مؤسسته، وتحقيق المبادئ الأخلاقية كالعدل والمساواة والأمانة في معاملة الموظفين (دافت 2003).
- وتوجد مجموعة من المبادئ التي توضح أخلاقيات القائد التربوي وهي (العتيبي، ٢٠١٣، ١٦):
- الشعور بالمسؤولية: إن الشعور بالمسؤولية والمالية الإدارية مسألة أساسية لا تنفك عن القائد التربوي، وذلك لضمان عدم الاستخدام السيئ للسلطة، وتحقيقاً للقيادة الأخلاقية السامية المطلوب توفرها لدى القائد.
- التوافق: ويظهر التوافق في تعامل القائد التربوي مع العاملين في المؤسسة التربوية كأنه أحدهم، ويتكيف مع الأفراد الذين يتعامل معهم ومع قيمهم ومهاراتهم الشخصية وفي سيرة النبي صل الله عليه وسلم أنه يدخل الداخل فيقول أياكم محمداً لكونه صل الله عليه

- وسلم متوافق معهم ولم يتميز عليهم بهيئة ولا مجلس ولا لباس فيكون مدمجا معهم في شكله ومظهره.
- الاتزان الانفعالي: ويعمل الاتزان الانفعالي في السلوك والأطباع على تألف المرؤوسين والتفافهم حول القائد.
- العدل: فمن الأخلاقيات أن يتوخى القائد العدل، ويعمل بروحه، ويؤثر في المرؤوسين ليجعلهم أقرب إلى العمل منهم إلى الاستئثار بالمنفعة دون زملائهم.
- إثارة التنافس: والتنافس الباعث على التفاعل وينتهي إلى التعاون والتوافق بين العاملين في المؤسسة التربوية
- ويرى البعض أن مبادئ القيادة الأخلاقية تتمثل في ثلاثة نقاط هي (الخزاعلة، ٢٠١٤، ٢٠):
- احترام القانون: وهي الخضوع للقواعد القانونية المنظمة للعمل وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات الصادرة بموجبها، وتطبيق أحكام القضاء دون تأخير أو إبطاء.
- الحيادية: وهي التصرف فقط بما تمليه الجوانب الموضوعية للقضية المعروضة على الموظف، وتقديم الخدمات والنصيحة بالجودة نفسها للعاملين بغض النظر عن معتقداتهم السياسية المختلفة.
- النزاهة: إن خدمة المواطنين ونيل ثقتهم هما غاية الوظيفة.

#### ٤. مصادر الأخلاق للقائد:

- تعمد الأخلاق على عدد من المصادر الأساسية لأخلاق القائد التربوي التي يعتمد عليها في تكوين مبادئه وقيمه الأخلاقية في عمله التربوي الإداري، ومنها (العتيبي، ٢٠١٣، ١٥) و(الشتوي، ٢٠١٦، ٤٦):
- المصدر الديني: يعد المصدر الديني من أهم المصادر الأخلاقية التي تنظم معاملات الناس وأعمالهم، لقد أرسى الدين الإسلامي أعظم القواعد الأخلاقية التي تضبط المهن والوظائف المتنوعة، وتستمد أخلاقيات مهنة التعليم من المصدر الديني الإسلامي الذي ينظر إلى مهنة التعليم كونها رسالة وعملا دينيا قبل أن تكون مهنة.
- المصدر الاجتماعي: إن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به التي تنظم حركته وتحدد قيمه ومعتقداته وعلاقاته، وولاء أفراده وانتمائهم، ومن المعروف أن أهم ما يكون ثقافة المجتمع الجوانب الاجتماعية المتمثلة في القيم والمعتقدات والعادات ونمط العيش وممارسات الحياة الاجتماعية.
- المصدر الفكري: قد يتأثر القائد التربوي بمنظومته الفكرية والفلسفية وتكون هي الموجه لسلوكه الأخلاقي.
- المصدر السياسي: ويقصد به نمط النظام السياسي الذي يسير المجتمع وانعكاس توجهات هذا النظام على أخلاقيات الأفراد فإذا كان النظام السياسي يؤمن بالتعددية والمشاركة والحوار واحترام الرأي الآخر فإنه سيؤثر إيجابيا في قيم الأفراد وقناعاتهم المهنية، وإذا كان النظام السياسي دكتاتوريا فاسدا لا يتورع عن النهب ويشجع القيم البالية فإن تأثيره سيكون سلبيا في توجهات لأفراد في كل مؤسسة.
- المصدر الاقتصادي: يركز هذا المصدر اهتمامه على الظروف الاقتصادية للقائد التربوي، فالقائد الذي يعيش في وضع اقتصادي مقبول تتوقع منه أخلاقيات رفيعة والتزام أكيد بقواعد وأسس المهنة، أما إذا كان وضعه الاقتصادي متدنيا لا يمكنه من الوفاء بالتزاماته، فيتوقع منه الانحراف مما يسيء إلى مهنته.

- المصدر الإداري والتنظيمي: تعد القوانين والأنظمة والتشريعات من المصادر الرئيسية التي تحكم في تسيير الإدارة في المنظمات ويقصد بالمصدر الإداري التنظيمي تلك البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد بكل ما فيها من قوانين ولوائح وأنظمة وقيم وتقاليده ومثل تحدد سلوك العاملين فيها وتوجه مسارهم.

##### ٥. أبعاد القيادة الأخلاقية:

- تنتظم القيادة الأخلاقية في مجموعة من الأبعاد السلوكية للقيادة الأخلاقية وهي كالتالي (المصري، ٢٠١٢م، ٣٩):
- الإنصاف: ويعني أن القائد الأخلاقي يتصرف بنزاهة وأن يكون جديراً بالثقة، وأن يتمتع بالصدق، وأن يتحمل المسؤولية عن التصرفات التي يقوم بها.
- توضيح الدور: وهو يعني أن يكون القائد شفافاً وأن يدخل في عملية اتصال مفتوحة مع الأتباع.
- مشاركة السلطة: ويقصد بها أن يسمح القائد للأتباع بالمشاركة في اتخاذ القرارات والاستماع إلى أفكارهم والاهتمام بها.
- التوجه نحو الأفراد: وهو أن يكون للقائد اهتمام حقيقي بالآخرين ومشاكلهم، واحترام اهتماماتهم وتقديم الدعم اللازم لهم، والتأكد بقدر ما يستطيع من تلبية حاجاتهم.
- التوجيه الأخلاقي: أن القادة يوجهون أتباعهم ويساعدونهم في عملية تحديد الأولويات، ويقدمون لهم ما يملكونه من خبرات حول العضلات الأخلاقية التي تواجههم والكيفية التي يمكن لهم التعامل معها.
- الاهتمام بالاستدامة: لا بد أن يأخذ القادة الآثار المترتبة عن سلوكهم على المحيط الذي يعملون فيه بعين الاعتبار ويشمل ذلك الاهتمام بالمجتمع والبيئة على حد سواء. إضافة لما سبق يستخلص ذكرته دراسة (الزهراني، ٢٠٢٠) بعض أبعاد القيادة الأخلاقية ويعرضها كالتالي:
- السلطة: لا بد للقائد الأخلاقي أن يملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات، وعليه أن يعترف بأن كل المشاركين يجب أن يكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة، ومنه قول ملكة سبا لوجهاء قومها ومساعدتها: (قالت يا أيها الملأ أفتوني في أمري ما كنت قاطعة أمرًا حتى تشهدون) (النمل: ٣٢)، وقول سيدنا سليمان: (نكروا لها عرشها ننظر أتهتدي أم تكون من الذين لا يهتدون) (النمل: ٤٢) أي أنه يجب على القائد أن يجعل الأعضاء يسهمون بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف التنظيمية، بأقل درجة من درجات التدخل.
- الثقة: عندما يحفز القائد الأخلاقي العاملين، فإنه يستفيد من الثقة، من خلال المؤسسة والبيئة الخاصة بها، فبدون الثقة والمعرفة سيتملك الناس الخوف من ممارسة سلطتهم، فالقائد الأخلاقي يوجد جواً من الثقة، بحيث تشعر المؤسسة من خلاله بالحرية في الحوار والاقتراح، وطرح الأسئلة.
- المعرفة: لا بد للقائد الأخلاقي أن يمتلك المعرفة للحكم والتصرف بحكمة، وعليه أن يعمل على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمن بها للعاملين، ويقوم بتجسيدها في سلوكه وتعامله معهم، ولا بد للقائد أن يعرف أهمية الانفتاح مع الموظفين؛ للتعرف على وجهات النظر المختلفة حول القيم والقضايا ذات الأهمية للمؤسسة والفرد،
- الهدف: أي أن القائد الأخلاقي لا بد أن يكون مقنعاً بالحجة والمنطق، ويمتلك الحسم في التصرف فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية؛ حيث يلجأ القائد إلى المنطق لإقناع الآخرين

في إنجاز الأهداف التنظيمية، ولا بد للقائد أن يراعي التوازن ما بين تحقيق طموحات المؤسسة وإنجازاتها.

وفي ضوء ما سبق يتبين أن القائد الأخلاقي لا بد أن يتمتع بسلطة المشاركة، حيث يشرك الجميع في تحقيق الأهداف، ويعزز الثقة بينه وبين مرؤوسيه، وأن تكون لديه معرفة تامة، تؤهله للتصرف بحكمة في المواقف المختلفة.

## ٦. خصائص القيادة الأخلاقية:

تتمثل خصائص القيادة الأخلاقية في: الخصائص الشخصية للقائد والمهارات الإدارية للقائد والعلاقات الإنسانية، وفيما يلي توضيح لها (العنقري، ٢٠١٤: ٢٤١):

- الخصائص الإدارية: وتركز على مجالات اتخاذ القرارات الإدارية بموضوعية، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، مع توضيح المهام الموكلة للمرؤوسين، وإدارة وحدته بأسلوب يتفق مع ظروف الموقف، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم، الاعتماد على تقييم أداء المرؤوسين وفق معايير موثوق فيها، وتشجيع إنجازات المرؤوسين وتحفزهم، مع دعم العمل بروح الفريق.
  - الخصائص الشخصية: وتركز على مجالات تطبيق الإنصاف والعدالة في توزيع الواجبات والأعمال على المرؤوسين، مع تحري الصدق في الحديث معهم، والوفاء بالوعد القطوع والاعتراف بالخطأ إذا وجدت، ومعاقبة من ينتهك المعايير الأخلاقية، وإنجاز الأعمال بإخلاص وتفان، والعمل على رفع تقارير عن الأعمال بأمانة وصدق وتقبل نقد الآخرين.
  - الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية: تركز على مجالات التعامل مع الآخرين فيجب تحري الدقة والاحترام والتواضع والمحافظة على أسرار الآخرين والإنصات للمرؤوسين والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها بشكل موضوعي ومراعاة ظروفهم ودعمهم والوقوف بجانبهم والحرص على مشاركتهم في المناسبات الاجتماعية.
- بجانب ما سبق فإن القيادة الأخلاقية تستند على القيم والأخلاق الفاضلة التي دعا إليها الدين الإسلامي، مثل العدل، والتسامح، والرحمة، والعطف، والتعاطف، والأمانة، والصبر، والعفة، وغيرها، والقرآن الكريم اشتمل على آيات كثيرة تحث على هذه القيم، والتمثل بها في السلوكيات اليومية، وعلى الإنسان أن يحاسب نفسه على كل كلمة وتصرف أو سلوك صدر منه، سواء أكان ذلك مع النفس أم مع الغير، ففي التسامح قال تعالى: "وَالكَافِرِينَ وَالْغَائِبِينَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ" (سورة آل عمران: ١٣٤)، وفي العدل والإحسان والعطف ومساعدة الآخرين قال تعالى: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ" (سورة النحل: ٩٠)، وفي العفو قال تعالى: "خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ" (سورة الأعراف: ١٩٩)، وفي الأمانة قال تعالى: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا" (سورة النساء: ٥٨)، وفي التحكم في النفس والسيطرة على الغضب، قال تعالى: "وَإِذَا مَا غَضِبُوا هُمْ يَغْفِرُونَ" (سورة الشورى: ٣٧)، ومن يقرأ هذه الآيات وغيرها بعناية وتدبر للوقوف على المعاني التي اشتملتها، والأحكام الشرعية والعقائدية التي تضمنتها، واستنباط ما بها من حكم وعبر ومقاصد وعلل، وتمثل ما بها من أخلاق وقيم لا شك في أن ذلك ينعكس على سلوكه القيمي المشاهد وغير المشاهد.

٧. مكونات القيادة الأخلاقية: للقيادة الأخلاقية عدة مكونات للقيادة الأخلاقية وهي (الشتوي، ٢٠١٦، ٤٢):

- 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 المنظمة 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 المنظمة والبيئة الخاصة بها فبدون الثقة المعرفة فإن الناس سيمتلکهم الخوف من ممارسة سلطتهم. ويمكن 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.

#### ٨. معوقات تطبيق القيادة الأخلاقية:

- توجد بعض العقبات التي تقف في طريق تطبيق القيادة الأخلاقية والعقبات الأكثر وضوحاً، وهي (الحبيسة، ٢٠١٢، ١٣٥):
- نقص الشجاعة أو استقلالية التفكير، ونقص الخيال، فني بعض الأحيان ما يوقننا من فعل الشيء الأخلاقي الصحيح هو أننا لا نستطيع رؤية ما وراء الحدود المعتادة للقضية ولا نستطيع رؤية طريقنا نحو الحلول الأخلاقية الأفضل.
  - تخلخل بعد الإيمان واهتزازه بل شكلية في نفوس الناس وطغيان جبروت المادة على الروح والفضاد والضمير مما حيد من أثر البعد الأخلاقي وتهميشه.
  - الفشل في التفهم الإيجابي والصحي للمقصود من مصطلح "القيادة" ومن أنها في جوهرها سلوك أخلاقي الهدف من ورائه تحقيق المصلحة العامة.
  - ضعف الدراية بمدخل وبث مضمون السلوك الأخلاقي ومعناه وبلورته وبكيفية غرسه في ذهنيات العاملين وفي مناخ عمل النظم.
  - بيئة المجتمع التي تؤثر على الإدارة وقراراتها وعملياتها، فلو كان يسود في المجتمع الرشوة فمن الطبيعي أن تؤثر على المؤسسات وينتشر فيها هذا السلوك.
  - اختلاف ثقافة القائد والمجتمع الذي أتى منه.
  - صعوبة الحكم على بعض الأعمال التي لا تُعرف كافة تفاصيلها.

#### المحور الثاني: الإبداع الإداري:

##### ١. تعريف الإبداع الإداري:

يعرف الإبداع الإداري بأنه: "استخدام العاملين لمهاراتهم أو قدراتهم الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو التوصل إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم، أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلات، بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم" (المدني، ٢٠٠٩، ٣٢).

كما يعرف بأنه: "مجموعة من القدرات والخصائص التي يتميز بها مدير المدرسة المبدعة، كذلك من إنتاج الأفكار الإبداعية التي تشمل الطلاقة والمرونة والأصالة والتفاصيل، والقبالة للتطبيق في الإدارة المدرسية بهدف حل المشكلات بطريقة إبداعية ومبتكرة، في سبيل التطوير وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة" (العمري، ٢٠٠٩، ١١).

إضافةً ما سبق هناك من يعرف الإبداع الإداري على أنه "السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى التعبير في نتائج المواد المستخدمة في الشركات، والدوائر، والمؤسسات، ويتصف بالخبرة والأصالة والقيمة والفائدة الاجتماعية" (السكرانه، ٢٠١١، ١٩).

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن الإبداع الإداري يتمثل في قيام الإدارة بالمؤسسات التعليمية بوضع استراتيجيات مبتكرة، لإجراء تحسين وتجديد شامل في كل من: السياسات والإجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل وفي منهجية التعامل في البيئة المدرسية بما يساهم في جودة الأداء، والوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للقضايا والمشكلات التي تحدث في هذه النوعية من المؤسسات التعليمية، وبما يساهم في تفعيل العملية التعليمية بها .

## ٢. مفهوم مدير المدرسة المبدع:

يعرف المدير المبدع بأنه "قدرة المدير على إيجاد واستخدام أساليب وأفكار ووسائل ومهارات مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين، وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل". (حوامدة وحوارشة، ٢٠٠٦، ٤٩٧)

كما يعرف بأنه "قيام مدير المدرسة بوضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات والإجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل وفي منهجية التعامل في البيئة المدرسية بما يساهم في جودة الأداء والوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية وهذا من شأنه تفعيل العملية التعليمية وزيادة قدرة المدرسة على التكيف والتميز". (بلواني، ٢٠٠٨، ١٤).

ويعرف الباحث مدير المدرسة المبدع بأنه القائد الذي يمتلك رؤية تطويرية متميزة تختلف عن غيره في إدارته، كما يتصف بسمات قد تكون مكتسبة من خبراته الميدانية أو العلمية أو موروثة، كالحساسية للمشكلات والجديد في الأفكار والمرونة في الحلول والمبادرة والمشاركة لعمل شيء جديد أو وضع حلول مبتكرة للمشاكل التي تواجهه سواء داخل المدرسة أو محيطها الاجتماعي.

## ٣. أهمية الإبداع الإداري:

أخذت دراسة الظاهرة الإبداعية حيزاً كبيراً في دراسات علماء النفس والتربية والاجتماع في العقود الأخيرة لما يضيفه الإبداع من قيمة كبرى لحياتنا، فحيثما وجد التقدم والتطور في مجتمعاتنا كان خلفه الإبداع، كما تظهر الحاجة إلى الإبداع الإداري عندما تدرك المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، لذا تتبنى المنظمة أسلوباً جديداً يقضي على التفاوت في الأداء، وعندما تشعر أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب تحاول سد الفجوة وتقليصها، ويكون ذلك من خلال الإبداع، وتنبع أهمية الإبداع الإداري من كونه عملية مركبة، تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب حلاً، والقدرة على التفكير وفق تطورات جديدة، بهدف ابتكار الحل الملائم، وعملية وضع الحلول موضع التنفيذ، والتثبت من جدواها وفعاليتها (بابكر، ٥١٤٣٦، ٦٤) و(العميان، ٢٠١٠، ٣٩٠) و(أبو العلا، ٢٠١٣، ٢٨٦).

وتبرز أهمية الإبداع الإداري عندما يتم تطوير أفكار جديدة وتنفيذ هذه الأفكار أو وضعها موضع التطبيق، لهذا الإبداع يبدأ من حيث انتهت عملية التفكير الخلاق، ولأنه يأخذ فكرة جديدة وتطبيقها على مشكلة حقيقية. (نوشر ويوسف، ٢٠١١، ٢٠)

## ٤. أنواع الإبداع الإداري في المدرسة:

يصنف الإبداع الإداري في المدرسة تبعاً لمجال الإبداع على النحو الآتي (الحريري، ٢٠١١):

- الإبداع المرتبط بالهدف: وهو سعي المدرسة لاستغلال الإبداع لتحقيق الهدف المرسوم لها.

- الإبداع المرتبط بالهيكل التنظيمي: ويتضمن هذا النوع من الإبداع جميع الإجراءات والتنظيمات وإعادة تصميم العمل، وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل بينهم، والتسلسل التنظيمي المنظم.
  - الإبداع المرتبط بالمنتج أو الخدمات: ويعني تقديم منتج متطور ومواكب للتغيرات الثقافية والتقنية ومتقبلا لها وهي تستهدف المعلمين والطلاب، أو تعمل على تقديم خدمات جديدة غير متوفرة في مدارس أخرى.
  - الإبداع المرتبط بالعملية: وهذا النوع يركز على زيادة الكفاءة والفاعلية للمدرسة، ويشمل جميع العمليات التشغيلية وإدارة الموارد البشرية واستخدام التقنيات الجديدة.
  - الإبداع المرتبط بخدمة المستفيدين: ويتضمن هذا النوع التركيز على تقديم تغييرات جوهرية، أو قد تكون جزئية تؤدي لتغييرات ثانوية.
- ومن ذلك يتبين أهمية الإبداع الإداري في العملية التعليمية حيث إنه يشمل جميع النواحي التربوية في العملية الإدارية بالمؤسسات التعليمية ومن التصنيف السابق الذي قدمته الحريري يتضح أن الإبداع الإداري يرتبط بأكثر المسائل حيوية، وهي الأهداف والهيكل التنظيمي والخدمات المختلفة. وبذلك تتمثل أهميته في الحاجة الملحة لاعتقاده في تجاوز العديد من المشكلات خاصة في ظل وجود حاجة المؤسسات التعليمية حاليا ومستقبلا لإدارة التغيير، فعن طريق الإبداع يتوقع أن تصل المؤسسات التعليمية إلى التطور الذي تنشده، فضلا عن أنه يزيد من قابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة. هذا بجانب أنه يساعد في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المدرسة.

##### ٥. خصائص القيادة الإبداعية:

- توجد مجموعة من الخصائص التي تميز القيادة الإبداعية هي (الزهراني، ١٤٣٥هـ، ١٨-٢٠):
- القدرة أو الكفاءة التي تشمل الذكاء المرتفع، التحليل والاستبصار، اليقظة، الطلاقة اللغوية، المرونة والأصالة، إصدار الأحكام، تقديم الأفكار، فهم المشكلات وطرح الحلول لها، الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، التعامل مع الأزمات والطوارئ.
  - التفوق الأكاديمي والمعرفي لدى القائد المبدع، مع امتلاك المهارات العلمية والفنية اللازمة له.
  - صفات شخصية مثل: القدرة على تحمل المسؤولية، الاعتماد على النفس، الاستقرار العاطفي، التعاون، الصداقة والمودة، الاستقامة والعدل، القدرة على ضبط النفس، الحماس للعمل، القدرة على تحمل الإحباط والفضل.
  - صفات اجتماعية: أن يكون ذو شعبية عند الآخرين، يشارك الآخرين في اتخاذ القرار، يحترم الآخرين، يؤمن بقدرتهم في التغيير، مستعد لخدمتهم، المعرفة بالعادات والتقاليد الاجتماعية والسلوك البشري، يقدر أعمال العاملين معه ويثني على المجددين منهم، القدرة على تنظيم الجماعات المفككة، وسماع وجهات النظر، وتقبل الرأي المخالف.
  - لديه رؤية مستقبلية واضحة تنعكس بدورها على وضوح الأهداف والأساليب، والوسائل المتبعة لتحقيق تلك الأهداف والرؤى.
  - اعتماد مبدأ تفويض السلطات والصلاحيات وتمكين فريق العمل وتشجيعه على طرح أفكاره ومقترحاته.
  - الثقة بالنفس، ومنح من يعمل معه الحرية في التصرف في ظل ثقافة من الإبداع والتميز.

- تحقيق هدف الجماعة من خلال المساهمة في أنشطة الجماعة والقدرة على توجيهه والإنجاز والتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة وتقييم النتائج الصادرة من الجماعة.
- القدرة على وزن وتقدير الأمور بميزان حكيم والوصول إلى قرارات سديدة موضوعية دون تمييز
- التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والمرؤوسين.
- حل الصراعات والمشاكل بين فريق العمل ولم شملهم وتخفيف حدة التوتر بينهم، والعمل لصالحهم دون أنانية أو اتكالية أو تركيز على منفعة شخصية مع القدرة على تحمل المسؤولية.

## ٦. مستويات الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، وهي (الصرايرة، ٢٠٠٣، ٢٠٣، ٢٠٤):

- الإبداع الإداري على مستوى الفرد Individual Innovation: هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية
- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة Group Innovation: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، واعتماداً على خاصية التداؤب Synergism فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم .
- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة Organizational Innovation:
- لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا، وإنما بات أمرا ضروريا وملحا، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات. ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

## ٧. مبادئ الإبداع الإداري:

- لكي يتحقق الإبداع في أعمال المؤسسات فإن ذلك يتطلب ما يلي:
- الاعتماد على خطة استراتيجية تدعم ظهور الإبداع الإداري داخل المؤسسة: يعد تخطيط استراتيجية العمل عملية تفكير ديناميكية تتم عن طريق القيادة الجماعية للفريق، أو القسم، أو المؤسسة، وهي تقوم على وضع الهدف المرجو من خطة العمل في الاعتبار، حيث تُعرف الرؤية المستقبلية المثالية مع توضيح الاستراتيجيات الضرورية لخطط العمل، والميزانيات السنوية الفعالة والمتوافقة، ثم الحث على تحقيق هذه الرؤية، وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في أنه يعتمد على تنفيذ العمل بناءً على تحليل الواقع الحالي للمؤسسة، والاستفادة من هذا التحليل في ممارسة مهام العمل في ضوء التوجه نحو المتغيرات المرتبطة بالمستقبل، مما يحقق ميزة تنافسية مستمرة أمام المؤسسات (قنديل، ٢٠١٠، ١٦٨).

- اتباع التفكير الإبداعي والعلمي عند حل المشكلات: يعتمد الإبداع الإداري على التفكير الإبداعي، لأنه يساعد الأفراد على تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار والمرونة عند التعامل مع المشكلات، من خلال العمل على حلها بطرق متعددة وليس بطريقة واحدة، أما التفكير العلمي فهو يمكن الأفراد من تقييم بدائل الحلول واختيار البديل الأمثل من بينها، فالفكرة المبدعة هي التي تتصف بالجدة، والمنفعة، والقابلية للتطبيق، ولهذا يجب أن تكون أفضل فكرة من بين أفكار متعددة، والتفكير العلمي هو الذي يساعد على التقييم المنطقي للفكرة، والتأكد من تحقيقها للغرض المرجو منها (توفيق، والقرشي، ٢٠٠٦، ١٠٨).
- توافر ثقافة تنظيمية محفزة للإبداع: يجب أن تتسم الثقافة التنظيمية للمؤسسة المحفزة للإبداع بالتحول من مجرد التكيف مع النمو التكنولوجي المتسارع، إلى إحداث التغيير، وتطوير أدائها، وبنيتها التنظيمية، والوعي بأهميتها أن تكون قادرة على إدارة الأفراد المبدعين، فالإدارة المحفزة على الإبداع تعتبر عاملاً فعالاً في تطوير قدرة المؤسسة على التجديد الذاتي، كما أن المناخ الجيد، وتشجيع التعاون بين الأفراد يعدان من العوامل الهامة التي تؤدي إلى ظهور الإبداع الإداري (قنديل، ٢٠١٠، ١٦٩).
- الاعتماد على ممارسة التحفيز المستمر لدعم مهارات الإبداع لدى العاملين: يرتبط التحفيز بأنماط السلوك والأداء، بحيث يشير إلى الطريقة الجيدة التي يتفق بها مع حاجات وما يفضلها الأفراد، ولهذا يجب أن تتنوع أشكال التحفيز سواء مادي أو معنوي، لأنه عامل مؤثر لدفع الأفراد نحو المشاركة المستمرة بأفكارهم وآرائهم دون تكاسل، والقائد المبدع هو الذي يعرف بواعث التحفيز التي من خلالها يستطيع اكتشاف الطاقات الإبداعية وتنميتها داخل العاملين معه، فهو يقوم بتحويل النشاط إلى مسئولية والمسئولية إلى طموح (خير الله، ٢٠٠٨، ١٣٧-١٤٠).
- الاهتمام بالتحول إلى منظمة تعلم لتنمية الإبداع داخل المؤسسة: يجب أن يهيا المناخ العام للمؤسسة للتعلم المستمر والعمل في ضوء مدخل التعلم التنظيمي؛ لأن التعلم داخل المؤسسات أصبح مدخلاً لتحقيق ميزة تنافسية، فعند الاهتمام بالتعلم أثناء العمل يساعد ذلك في تطوير الكفاءات، وزيادة مجال النشاط، ودمج الأفراد بالمهام والوظائف، حيث إن منظمة التعلم هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة من التفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، حيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي، وتعتمد منظمات التعلم في عملها على مرحلة التوتر الخلاق التي تؤدي إلى دفع العاملين للتعلم، حيث يتوصل إلى مصادر الفجوة القائمة بين رؤية المؤسسة والواقع الذي تعيشه، مما يؤدي إلى تساؤلات وتحديات متواصلة لتغيير الوضع الراهن (السالم، ٢٠٠٥، ٢٣).
- العمل من خلال فرق لزيادة الإبداع الجماعي: ينبغي تحويل بيئة العمل إلى مجتمع متكامل من خلال العمل الجماعي الذي يعد وسيلة لتحقيق التقدم والتفوق؛ لأن الإدارة المبدعة هي محصلة الجهد الجماعي، حيث يؤدي إلى تحقيق الأهداف بما فيه من تماسك معنوي، وتكامل في المهام والأدوار؛ لذا يجب الاهتمام ببناء علاقات إنسانية داخل المؤسسة وخارجها، وتمكنها من تحقيق أداء فعال عن طريق بناء شبكة اتصال تسهل عملية انتقال المعلومات، وتكوين فريق العمل الذي يقوم بتحقيق الأهداف، فالإنتاجية في المؤسسات لا تعتمد فقط على استثمار رأس المال البشري بشكل فردي، وإنما تعتمد على تنمية أشكال التفاعل الفعال والعمل من خلال فرق عمل (Sergiovanni, 2001, 39).
- تدعيم الشعور بالانتماء للمؤسسة بتقدير المساهمة الإبداعية: إن العمل داخل بيئة يتوافر فيها عامل الثقة الذي يسبب للفرد الشعور بالارتباط الشديد بالمؤسسة حتى تصبح

مهامها جزءاً من مهامه، مما يجعل الفرد يسعى إلى تحقيق التكامل بين أهدافه، وبين أهداف المؤسسة وتوجهاتها، وتحقيق الرؤية الخاصة بها، والقائد الفعال المبدع هو الذي يسعى باستمرار لربط الأفراد بالمؤسسة بشكل دائم ومتكامل، حيث يعد الانتماء أحد العوامل المهمة التي تدفع الأفراد العاملين إلى الاهتمام بالتنمية المستمرة لقدراتهم ومهاراتهم، ليستطيعوا المساهمة في تطوير العمل داخل المؤسسة دون أن يطلب منهم القيام بذلك (السكران، ٢٠١١، ١٢٢-١٢٤).

- اتخاذ القرارات في ضوء المشاركة والإجماع: يعد الإجماع هو اتفاق عام بين أعضاء جماعة معينة، أو مجتمع كل منهم يكون له دور في توجيه القرار ومتابعة تنفيذه، ولتحقيق الإجماع يجب القيام بمعالجة آراء أعضاء المجموعة كلهم بشكل جدي، وبمجرد أن يتوصل إلى اتخاذ القرار يجب الثقة في أن كل الأفراد المشاركين سوف يقومون بمتابعة التنفيذ على الوجه الأكمل، ولا بد أن ينبع الإجماع من حالة من الخلاف، لأن الجدل والخلاف المتضمن يؤدي إلى تحسين الإجماع (الراميني، وكراسنة، ٢٠٠٧، ٧٧-٧٨).
  - تطبيق اللامركزية والبعد عن البيروقراطية: فقائد الفريق داخل بيئة العمل يبتعد بالأفراد عن البيروقراطية والقوانين الجامدة، فهو يسعى إلى تحقيق نوعية جديدة من الأداء تقوم على إيجاد بيئة من الثقة تحفز الإبداع لدى كل العاملين، وتطبيق اللامركزية يساعد الأفراد على المحاولة المستمرة لاستخدام أساليب جديدة في الحل الإبداعي للمشكلات دون الخوف من اللوم أو العقاب (السكران، ٢٠١١، ١٢٢-١٢٤).
- ويرى الباحث أنه في ضوء تبني القيادات المدرسية هذه المبادئ؛ فإنها تتمكن من تحقيق ظهور الإبداع الإداري داخل أجهزتها لتحقيق أهدافها، ومن خلال مراعاة المبادئ السابقة تستطيع القيادات المدرسية القيام بكافة العمليات الإدارية الأساسية والتكميلية بدءاً من الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي ووصولاً إلى التقييم الذاتي للمؤسسة كلاً، وتستطيع أيضاً نشر ثقافة الإبداع وتنميته بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي من خلال الأساليب التي تتبعها في تنفيذ الأعمال، وتستطيع منح الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، بشرط أن تتركز الحرية في المجالات الرئيسية في العمل وتصب في أهداف المدرسة وتسعى لتحقيق الرؤية، بالإضافة إلى ضرورة تبنيها مبدأ احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرار، كما ينبغي للقيادات تبني مبدأ اللامركزية في الإدارة لتنمية القدرات الإبداعية للأفراد، وعلى القيادات أن تكتشف مفااتيح التحفيز لكي تصنع أفراداً مبدعين فالأفراد هم مصدر قوة الجامعة وعن طريقهم تكون المدرسة مبدعة و متميزة.

## ٨. معوقات الإبداع الإداري؛

- توجد مجموعة من المعوقات تتعرض لها عملية الإبداع الإداري، وهي التي تحد من ممارسة الابتكار ويمكن ذكرها في الآتي (الأكوع، ٢٠٠٦م):
- الاعتماد على تقنية معلومات، دون النظر إلى ضرورة إحداث تغييرات مماثلة في القوانين واللوائح والإجراءات.
  - إصباغ الصفة الشخصية على الابتكار من جانب القائد، إضافة إلى القصور الذاتي للموظفين، الذين ينظرون إلى الابتكار على أنه من اختصاص كبار المديرين وحدهم في المنظمة.
  - التمسك بالواقع أو التراث، دون المخاطرة في اكتشاف مزايا التغيير والابتكار.
  - الإبقاء على العادات المألوفة حيث يجابه الكثير من الناس مشكلة التخلي عن الأساليب القديمة في التفكير أو العمل أو الممارسات، وتظهر هذه القيود عند القادة المحافظين على الوضع القائم والذين لا يرغبون في تحمل المخاطرة أو الدخول في مراهات تتطلب مستوى عال من الجهد، ويغلب على هذه الفئة من القيادات الخوف من المجهول.

- الأحكام السابقة: تظهر الأحكام المسبقة على أساس تبني شعارات أو مقولات تهيب الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك، مثل "ليس بالإمكان أفضل مما كان" هذا ما تعلمناه وعرفناه"، وتظهر هذه الأحكام في القيادات التي تهتم باستمرار مصالحهم الذاتية أو المادية أو عظيم العوائد التي تحققها المناصب التي يشغلونها، وبذلك يصبح الإبداع أو التجديد تهديدا لمصالحهم.
- الجمود والكسل: إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد، ولهذا فإن التجديد يقود إلى التوسع في النشاط أو العمليات أو السوق أو السلعة، وأن التوسع على هذا النحو يتطلب عزما موازيا للمسؤوليات والمهام، وفي حالة عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى القيادة فإن فرص الإبداع تكاد تكون مستحيلة.
- القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة: قد يمتلك القائد حماسا للإبداع، ولكن قدرته على التعامل مع هذا الإبداع محدودا، إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع، وإنما عرض الفكرة في ضوء أسبابها وفروضها ونتائجها، والذي يتطلب سعة فكرية وإدراكية متميزة، وربما تكون الفكرة موجودة في ذهن القائد، ولكنه لا يمتلك الجرأة على إطلاقها خوفا من النقد الذي قد يواجهه.
- غياب الفرصة: إن توفر الفكر الإبداعي، والقدرة على الإبداع، والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد ومساره يتطلب توفر الفرصة التي تُطرح فيها الفكرة، إذ أن الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وأن فقدان أحدها يؤثر على نتيجة الإبداع.
- عدم توفر البيئة الإبداعية: تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع واستنباته، فما هي فائدة الفكرة الإبداعية في بيئة لا تدرك أو لا تفهم معناه، حيث أن الإبداع يتطلب رصد موارده، واستثمار لا يقوم على العائد المنظور أو القريب، فضلا عن حشد التفكير المشترك لدعم الفرد المبدع في إطار قيم الإبداع وشيوعها في المجتمع التنظيمي، وعمل المبدع في ظل قيادة متميزة في الفكر والسلوك والطموح، لا سيما أن العمل الإبداعي يتطلب قبول الأفكار المتقاطعة مع الذات والقدرة على تحمل الاختلاف في الرأي والمضمون أو الخروج عن المعتاد.

### الدراسات السابقة: وتشتمل على محورين هما:

#### المحور الأول: القيادة الأخلاقية:

١. دراسة: منى الجعيد (٢٠١٥م) بعنوان: " واقع ممارسة مديري المعاهد العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين " وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المعاهد العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي، حيث تم اختيار عينة عشوائية تتألف من (٤٠٧) معلماً، وطبقت أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن مديري المعاهد العلمية يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة متوسطة. ومن أبرز التوصيات: عقد برامج تدريبية مصممة لتعليم القيادة الأخلاقية ضمن برامج إعداد وتأهيل القيادات والإدارات في وكالة الجامعة لشؤون المعاهد العلمية، وأن يعمل مديرو المعاهد العلمية على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمنون بها، ويجسدونها في سلوكياتهم، وتعاملاتهم.
٢. دراسة: الثقيفي (٢٠١٦م) بعنوان: "القيادة الأخلاقية لقادة المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين دراسة ميدانية على التعليم الحكومي بمدينة الطائف" وهدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين من

وجهة نظر كل من المعلمين وقادة المدارس. وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، حيث تم اختيار عينة عشوائية تتألف (١٢٢) قائداً، و(٣٥٦) معلماً بمحافظته الطائف، وطبقت أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس جاءت بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية للقيادة والأداء الوظيفي للمعلمين، ومن أبرز التوصيات: ضرورة الحفاظ على وجود الدرجة المرتفعة للممارسات الإدارية القائمة على مهارات القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس التعليم العام.

٣. دراسة: حصّة السعدان (٢٠١٦م) بعنوان: " واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، ومعوقات التطبيق، والمقترحات التطويرية كذلك. وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي المسحي، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتألف من (٦٧١) معلمة، وطبقت أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمات لدرجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية، تُعزى إلى متغيري عدد سنوات الخبرة ونظام الدراسة، ومن أبرز التوصيات: التركيز على المعايير الأخلاقية، بالإضافة إلى الجدارة عند اختيار مديرات المدارس وتعيينهن، وإجراء تقييم دوري للتعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس، وعده جزءاً أساسياً من ترقيتهن، وتزويدهن بالتغذية الراجعة لنتائج تقييمهن؛ لتلافي نقاط الضعف، وتدعيم نقاط القوة.

٤. دراسة: الشتوي (٢٠١٦م) بعنوان: القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة التنظيمية: استراتيجية مقترحة" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلميههم. والتعرف على درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية. وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، حيث تم اختيار عينتين، العينة الأولى بأسلوب العينة العشوائية البسيطة وتتألف من (٣٦٧) معلماً من مدارس المرحلة الثانوية في التعليم العام بمنطقة الرياض، والعينة الثانية بأسلوب العينة القصدية وتتألف من (١٥) مشرفاً من الإدارة المدرسية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض ومكاتب التعليم التابعة لها، وطبقت أداتين لجمع البيانات، الفئة الأولى: أداة الاستبانة، والفئة الثانية: أداة المقابلة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة، وأن درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الثقة التنظيمية، ومن أبرز التوصيات: تطوير اللوائح والأنظمة وإصدار لوائح جديدة وفاعلة تضمن تطبيق القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية لتعزيز الثقة التنظيمية لدى معلميههم، وإنشاء مركز وطني متخصص للتدريب وقياس الأداء، وبحث مواصفات القيادة التربوية، وبصفة خاصة القيادة الأخلاقية.

٥. دراسة: هدى المطيري (٢٠١٧م) بعنوان: "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات" هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات. وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم المنهج

الوصفي التحليلي-الارتباطي. حيث تم اختيار عينة عشوائية تتألف من (٤٣٢) معلمة من المرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة الطائف، وطبقت أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاتها، ومن أبرز التوصيات: ضرورة الاهتمام بممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية على كافة مجالاتها، إجراء المزيد من الدراسات عن القيادة الأخلاقية ومستوى ممارستها في مراحل تعليمية أخرى، وعن القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل: الالتزام والولاء التنظيمي.

٦. أجرى الصقر دراسة (٢٠١٨): بعنوان " القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك " هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة مديرات الإدارات لأبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك، ودرجة تحقق الولاء التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك، من وجهة نظرهن، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها ميدانياً على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهن (١٨٠) مشرفة وإدارية، اختيروا بالطريقة العشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: جاءت درجة ممارسة مديرات الإدارات لأبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك كبيرة، وجاءت جميع أبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك بدرجة كبيرة، كما جاءت جميع أبعاد الولاء التنظيمي بدرجة تحقق كبيرة، وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الولاء التنظيمي، لدى منسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في بعد السلوكيات الإدارية الأخلاقية، تبعاً للمسمى الوظيفي، لصالح الإداريات، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، حول درجة تحقق الولاء التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك، تبعاً للمسمى الوظيفي في بعد الولاء العاطفي، وبعد الولاء المستمر، ومجموع الأبعاد، لصالح الإداريات.

٧. دراسة العنزي (٢٠١٨): بعنوان "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت" هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت، من وجهة نظر المعلمين، وتحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وأثر متغيرات: (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية) في ذلك، والكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٧) معلماً ومعلمة من معلّمي المرحلة الثانوية، واشتملت أداة الدراسة على استبانة القيادة الأخلاقية، واستبانة الرضا الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية ككل، والأبعاد كل على حدة، جاءت بدرجة كبيرة، وأن مستوى الرضا الوظيفي ككل لدى المعلمين، والأبعاد كل على حدة، جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة، حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة تُعزى لمتغير الجنس، بينما لا توجد فروق حول السلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية، ووجود فروق حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة، والسلوكيات الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية، تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية، بينما لا توجد فروق تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق حول أبعاد الرضا الوظيفي تُعزى لمتغيرات الدراسة، وعدم وجود فروق حول بعض الأبعاد، كما

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.

٨. جاءت دراسة الزهراني (٢٠٢٠): بعنوان "درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن" هدفت الكشف عن درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمات، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلوة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات مفردات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغيرات: (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، اتبعت الدراسة المنهج الإوصفي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية، تألفت من (٢٥٣) معلمة من معلمات المدارس الحكومية بمراحلها الثلاث بمحافظة قلوة للعام الدراسي ١٤٣٩-١٤٤٠هـ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استبانة، وكشفت نتائج الدراسة أن بعد (القيم التنظيمية) احتل المرتبة الأولى من بين أبعاد القيادة الأخلاقية، لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة، من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي قدره (٤.٤٣)، تلاه بعد (السمات الشخصية والإنسانية) بمتوسط حسابي قدره (٤.٤٢)، أما بعد (العلاقات الإنسانية) فجاء بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٤.٤١)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمات (٤.٤٢)، وهو متوسط يُشير إلى درجة ممارسة (عالية جداً) لأبعاد القيادة الأخلاقية، وأن تقديرات مفردات عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات بمحافظة قلوة جاءت بدرجة (عالية جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات (٤.٣٩)، وهو متوسط يُشير إلى مستوى رضا وظيفي (عال جداً) لدى المعلمات بمحافظة قلوة، وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمات.

٩. وجاءت دراسة بلال وكشوب (٢٠٢٠): بعنوان "أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان" هدفت التعرف على أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، وقد تمثل مجتمع الدراسة من الإدارات العليا بشركة ريسوت للأسمت، شركة ظفار للطاقة وشركة أعلاف ظفار، وقد قام الباحثان باختيار عينة عشوائية قوامها ١٢٠ إدارياً بواقع (٤٠) استبانة لكل شركة، واسترجع الباحث (١١٦) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه وتوافقه مع طبيعة الدراسة. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي بالشركات الصناعية بمحافظة ظفار، أن أثر أنظمة المؤسسة هي أكثر الأخلاقيات الإدارية التي تؤثر في الأداء الوظيفي، يليها الثقافة التنظيمية، على الأداء الوظيفي. بينما كانت أخلاقيات الفرد الأقل تأثيراً.

### المحور الثاني: الإبداع الإداري:

١. دراسة العنزي (٢٠١١م) بعنوان: "علاقة النمط القيادي لمشرفات الإدارة المدرسية بالإبداع الإداري لدى مديرات الثانوية بمدينة الرياض" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي المتبع لدى المشرفات التربويات الإداريات التابعات لمدينة الرياض، وكذلك التعرف على واقع الإبداع الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي المتبع للمشرفات والإبداع الإداري للمديرات

في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، من خلال عينه قوامها (٥٤) مديرة من مديرات مدارس الثانوية في مدينة الرياض، و (٧٢) مشرفة من المشرفات التربويات في مدينة الرياض، من خلال أداة الدراسة وهي الاستبانة، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي: تبين أن النمط القيادي السائد الذي تتبعه المشرفات التربويات الإداريات هو النمط الديمقراطي؛ حيث أجمعت استجابات المشرفات التربويات والمديرات على موافقة عالية على هذا النمط، كما أشار تحليل محور الإبداع الإداري أن مديرات المدارس الثانوية يتمتعن بقدر كبير من الإبداع الإداري، ويوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والإبداع الإداري؛ حيث يعطي هذا النمط روح الإبداع والمشاركة. كما توجد علاقة بين خصائص الإبداع الإداري والأنماط وتمثلت وجود علاقة الصفات الشخصية والنمط الديمقراطي، وكذلك الصفات العقلية والنمط الأوتوقراطي، كما توجد علاقة بين الأصالة والعزيمة والإصرار والنمط الديمقراطي.

٢. دراسة القحطاني (٢٠١١م) بعنوان: "واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية بمحافظة الخرج من وجهة نظرهم" وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية بمحافظة الخرج من وجهة نظرهم، والتعرف على معوقات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية بمحافظة الخرج من وجهة نظرهم، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على المقترحات التي قد تساهم في تطوير الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية بمحافظة الخرج من وجهة نظرهم. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة. وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي: أن أفراد عينة الدراسة موافقون بمتوسط (٤.١١ من ٥.٠٠) على واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية بمحافظة الخرج من وجهة نظرهم، كما أن أفراد عينة الدراسة موافقون بمتوسط (٣.٥٥ من ٥.٠٠) على معوقات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية بمحافظة الخرج من وجهة نظرهم، وكما أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة بمتوسط (٤.٤٧ من ٥.٠٠) على المقترحات التي تساهم في تطوير الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية بمحافظة الخرج من وجهة نظرهم.

٣. دراسة الدخيل (٢٠١٢م) بعنوان: "واقع الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في المدارس الرائدة بمدينة الرياض" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في المدارس الرائدة بمدينة الرياض، والتعرف على معوقات الإبداع الإداري في المدارس الرائدة بمدينة الرياض. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيقها على العاملين الإداريين في المدارس الرائدة الثلاث عشرة بمدينة الرياض وهم القادة التربويون ويشمل ذلك القائد التربوي ونائب القائد التربوي، ووكيل المدرسة للشؤون التعليمية، ووكيل المدرسة للشؤون الإدارية، ويبلغ عددهم (١٣) قائداً تربوياً و (٣٩) مساعداً، موزعين بين نائب قائد تربوي لكل مدرسة، ووكيلين أحدهما للشؤون التعليمية، والآخر للشؤون الإدارية. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توفر مهارات الإبداع الإداري لدى أفراد مجتمع الدراسة في المدارس الرائدة بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٧ من ٥.٠٠) ودرجة استجابة مرتفعة، ومن خلال احتساب المتوسط الحسابي لمحور الاستبانة الثاني (معوقات الإبداع الإداري) فقد اتضح أن معوقات الإبداع الإداري في المدارس الرائدة قد تم الموافقة عليها بدرجة استجابة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٩)، كما أن أعلى المعوقات من حيث درجة الاستجابة فيما يتعلق بالعمل في المدارس الرائدة هو: (ضعف تجاوب إدارة التربية والتعليم مع المشكلات الخاصة بالمدارس الرائدة) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٥) ودرجة استجابة مرتفع جداً.

٤. دراسة غالطي (٢٠١٣) بعنوان: "واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا". وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مقومات الإبداع الإداري لدى المديرين، ومدى ممارستهم لعملية الإبداع الإداري، والمعوقات التي تحد من ممارستهم لعملية الإبداع الإداري، والكشف عن الفروق بين آراء المديرين والمعلمين حول مدى توافر مقومات الإبداع الإداري لدى المديرين، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين ممارسة المديرين لعملية الإبداع الإداري، ومدى توافر مقوماته، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الكمي والنوعي، واستخدم الباحث أداتين في دراسته الاستبانة التي طبقت على المعلمين والمديرين، والمقابلة مع مشرفي الإدارة المدرسية. وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي: تتوافر مقومات الإبداع الإداري، وكل مقوم من المقومات لدى المديرين بدرجة متوسطة، كما يمارس المديرون عملية الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين آراء المديرين والمعلمين حول مدى توافر مقومات الإبداع الإداري، كما توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين مدى ممارسة المديرين لعمليات الإبداع الإداري، ومدى توافر مقومات الإبداع الإداري حسب آراء جملته عينته الدراسة.
٥. دراسة الطيار (٢٠١٤م) بعنوان: "متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وكذلك التعرف على معوقات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. كما كشفت الدراسة عن العديد من النتائج ومن أبرزها ما يلي: أن هناك موافقة بدرجة عالية جدا بين مجتمع الدراسة على توفر مهارة الأصالة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات، كما أن هناك موافقة بدرجة عالية جدا بين مجتمع الدراسة على توفر مهارة المرونة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات، وأن هناك موافقة بدرجة عالية جدا بين مجتمع الدراسة على المقترحات التي تساهم في تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات.
٦. دراسة العصيمي (٢٠١٥) بعنوان: "واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية في مدينة الرياض". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري، والكشف عن معوقاته، والتوصل إلى متطلباته، وتوضيح مقترحات لتطويره من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية في مدينة الرياض، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة وبلغ عددهم (٤٤٥) مديرا هم جميع مديري المدارس الأهلية بمختلف المراحل في مدينة الرياض، وبلغ عدد عينة الدراسة منهم (١٦٠) مديرا. وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي: أن أبرز ملامح واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية بمدينة الرياض: أن المديرين يشجعون المقترحات الإبداعية المقدمة من الآخرين، ويمتلك المديرون القدرة على العمل ضمن فريق متعاون مبدع، وأن أبرز المعوقات: قلّة الحوافز الممنوحة للمديرين المبدعين، وضعف المحفزات المادية من المالك لمن يقدم أفكار إبداعية، وأن أبرز المقترحات: إتاحة الفرصة للمديرين المبدعين للمشاركة في صنع القرارات التعليمية، وتبيين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (الواقع والمعوقات والمتطلبات) باختلاف متغير المؤهل ومتغير سنوات الخبرة ومتغير المرحلة.
٧. قام كلٌّ من (Yossef & Rakha, 2017) بدراسة للتعرف على مستوى المهارات الشخصية، والإدارية، والإبداع القيادي في جامعة نجران، في المملكة العربية السعودية، واعتمدت

الدراسة على المنهج الوصفي، باستخدام أداة الاستبانة، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانتين لقياس المهارات الشخصية والإدارية لدى القيادات الجامعية، بحيث يقيس الاستبيان الأول المهارات الشخصية والإدارية، بينما يسعى الاستبيان الثاني لقياس مدى الإبداع القيادي. وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (٣٩) قائدا إداريا في جامعة نجران، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أبرزها: مستوى عال من المهارات الشخصية لدى القادة الجامعيين، مرتبة تنازليا (المهارات العاطفية، تليها المهارات الاجتماعية، ثم المهارات العقلية)، ومستوى عال من المهارات الإدارية لدى القادة الجامعيين مرتبة تنازليا (التوجيه، تليها التنظيم، والسيطرة، والضبط، ثم التخطيط)، ومستوى متوسط من الإبداع القيادي لدى القادة الجامعيين في جامعة نجران مرتبة تنازليا (الحساسية للمشكلات، تليها المرونة، والقدرة على تحليل المشاكل، ثم المخاطرة والطلاقة، والأصالة، والخروج عن المألوف). كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من المتغيرات الشخصية والإدارية، ومستوى الإبداع القيادي. وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة العديد من التوصيات كان من أهمها: استقطاب أشخاص موهوبين لمكان العمل في مختلف الأقسام الإدارية لدى الجامعة، وذلك من أجل رفع مستوى الإبداع القيادي.

٨. وجاءت دراسة القحطاني (٢٠١٨): بعنوان "مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد" هدفت التعرف على درجة توافر مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في جوانب (المناخ الأكاديمي، والهيكل التنظيمي، والتشريعات)، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية في الإدارة الوسطى والدنيا في كليات جامعة الملك خالد، وبلغ المجتمع الأصلي للبحث (١٢٦) فردا، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث، وتكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول: يشمل المعلومات الأولية لأفراد مجتمع البحث (الكلية، الخبرة، الدرجة العلمية، النوع). القسم الثاني: يشمل على المحاور الرئيسية للاستبانة (مقومات المناخ الأكاديمي، مقومات الهيكل التنظيمي، المقومات التشريعية، المقومات الخاصة بالسماوات والخصائص الشخصية، المقومات التدريبية). وأظهرت نتائج البحث أن مقومات المناخ الأكاديمي الداعم للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية تتوافر بدرجة متوسطة - من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث - بصفة عامة حيث بلغ المتوسط العام للمحور الأول (٢٠٩)، كما أظهرت نتائج البحث أن مقومات الهيكل التنظيمي الداعم للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية تتوافر بدرجة متوسطة - من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث - بصفة عامة حيث بلغ المتوسط العام للمحور الثاني (١٨٢)، كذلك أظهرت نتائج البحث أن المقومات التشريعية الداعمة للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية تقع ضمن الدرجة المتوسطة - من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث - بصفة عامة حيث بلغ المتوسط العام للمحور الثالث (١٨٤).

٩. جاءت دراسة الحمادي (٢٠١٨): بعنوان "تحسين دور القيادات المدرسية على ضوء نموذج القيادة الإبداعية للرسول صلى الله عليه وسلم دراسة ميدانية بمدارس منطقة عسير" هدفت الدراسة إلى التعرف على تحسين القيادات المدرسية على ضوء نموذج القيادة الإبداعية للرسول - صل الله عليه وسلم -، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت على (١٠٠) من المشرفين التربويين بمنطقة عسير، ومن أهم نتائجها أن هناك ملامح بارزة واضحة للقيادة المبدعين تتمثل في سلوكياتهم وتعاملاتهم في تنفيذ وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، كما أن القادة المبدعين تتوفر فيهم خصائص ذاتية فطرية كال تفكير، والتخطيط، والإبداع،

والقدرة على التصور، ومهارات إنسانية واجتماعية كالعلاقات والاتصال والتحفيز، بالإضافة إلى مهارات فنية تخصصية كحل الأزمات واتخاذ القرارات.

١٠. وقدم أبو شوايش دراسة (٢٠١٨): بعنوان "تصور مقترح القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الفلسطينية" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت على (٣٦٤) معلما ومعلمة، ومن أهم نتائجها أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية كانت مرتفعة بنسبة (٧٨.٨٤٪) لصالح سمّة الحساسية للمشكلات، عندما يستطيع التحكم في العوامل التي تسبب المشكلات داخل المدرسة، ويقدم مجموعة من البدائل التي تقود لحل مشكلات العمل، ويمتلك قدرات في التنبؤ بمشكلات العمل التربوي قبل حدوثها، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سمّة الحساسية للمشكلات تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح فئة (٥-١٠) سنوات.

### التعليق على الدراسات السابقة:

يوجد كم كبير من الدراسات السابقة التي خدمت هذا البحث نظرا لاشتماله على مجالين مهمين في التعليم هما القيادة والإبداع ولكل مجال ثقله وأهميته وأيضا كون المجتمع المبحوث قطب رحي في العملية التعليمية وهما المديرين بصفتهم المستهدفين بالدراسة والمُشرفين بصفتهم المستجوبين ولهذا فقد كثرت البحوث في هذه الجوانب وتكون لدى الباحث فهم أعمق لمشكلة الدراسة وأهدافها وأسلتها وأهميتها وبناء الإطار النظري للدراسة بشكل علمي ومتكامل وساعدت في اختيار منهج الدراسة، وتحديد أدواتها، والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات كما استفادت الدراسة الحالية من نتائج الدراسات السابقة لمناقشة النتائج . وما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- مواكبة الدراسة الحالية لتوجهات الوزارة وخطتها الجديدة في تعزيز قيم الأخلاق وتحفيز العاملين في الوزارة وعلى رأسهم مديري المدارس لذلك.
- التميز في مجال الدراسة وذلك من خلال الجمع بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري ومعرفة العلاقة بينهما وأثر ذلك على قادة الميدان التعليمي.
- المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي الارتباطي حيث اعتمدت أكثر الدراسات على المنهج الوصفي المسحي.

### منهجية البحث وإجراءاتها:

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي؛ باعتباره المنهج الملائم لهذه الدراسة، ويعرف المنهج الوصفي الارتباطي بأنه: "المنهج الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك نمّة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة" (العساف، ٢٠١٦م، ص ٢٨٥).

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين بإدارة التعليم بمدينة الرياض والبالغ عددهم (٤٤٦) مشرفا يعملون في جميع مكاتب التعليم بمدينة الرياض (إحصائية غير منشورة صادرة من إدارة تقنية المعلومات بإدارة التعليم بالرياض عام ١٤٤٤هـ) ونظرا لإمكانية تطبيق الدراسة على كامل مجتمع الدراسة بطريقة الحصر الشامل فقد قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على جميع المشرفين التربويين، استجاب منهم (٣٩٠) مشرفا تربويا، وهو ما يمثل (٩٢.٠٪) من إجمالي مجتمع الدراسة. ويعزى سبب فقدان بعض الاستجابات بسبب أخذ بعض المشرفين لإجازات رسمية اعتيادية وأيضا تكليف بعضهم بأعمال أخرى، أو تفرغهم أو إيفادهم للدراسة أو التدريب.

**أداة الدراسة:** هي الاستبانة، وتم بناؤها بالرجوع للإطار النظري للدراسة والأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وقد تكونت في صورتها النهائية من (٤٤) عبارة مقسمة على محورين، حيث يتناول المحور الأول واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية ويتضمن (٢١) عبارة، ويتناول المحور الثاني: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري، ويتضمن (٢٣) عبارة، وقد اعتمد الباحث على المقياس الخماسي وفقا للفئات التالية:

جدول رقم (١) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
٤.٢-٣.٤١	٣.٤٠-٢.٦١	٢.٦٠-١.٨١	١.٨٠-١	٠.٠-٤.٢١

**صدق أداة الدراسة:** قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:  
**الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبدأها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبح الاستبيان في صورته النهائية.

**الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانيا على عينة استطلاعية من (٢٥) فرد، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول رقم (٢) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات (القيادة الأخلاقية - الإبداع الإداري) بالدرجة الكلية لكل محور

الإبداع الإداري				القيادة الأخلاقية			
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
٠.٥٩١	١٣	٠.٧٤٥	١	٠.٧٤٥	١٣	٠.٧٩٨	١
٠.٦٨٨	١٤	٠.٧٩٢	٢	٠.٨٨٢	١٤	٠.٦٧٣	٢
٠.٧٥٦	١٥	٠.٦٦٣	٣	٠.٨٠٦	١٥	٠.٨٣٢	٣
٠.٨٧٧	١٦	٠.٧٠٥	٤	٠.٦٨٧	١٦	٠.٦١٣	٤
٠.٧٣٤	١٧	٠.٦٠٧	٥	٠.٧٢٢	١٧	٠.٧٨٦	٥
٠.٥١٩	١٨	٠.٦٦٢	٦	٠.٦٩٩	١٨	٠.٧٩٦	٦
٠.٦١٤	١٩	٠.٧٦٣	٧	٠.٨٣١	١٩	٠.٧٤٩	٧
٠.٨٢٣	٢٠	٠.٥٧٠	٨	٠.٨٥٤	٢٠	٠.٧٢٥	٨
٠.٦٠٠	٢١	٠.٧٩٢	٩	٠.٧٠١	٢١	٠.٧٨٣	٩
٠.٧٩٣	٢٢	٠.٧٨٣	١٠	-	-	٠.٧٨٦	١٠
٠.٨١٠	٢٣	٠.٨٣٥	١١	-	-	٠.٧٦٣	١١
-	-	٠.٦٥١	١٢	-	-	٠.٧٦١	١٢

\*\* دال عند مستوى ٠.٠١

يتضح من خلال الجدول رقم (٢) أن جميع معاملات ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية لكل محور جاءت دالة عند مستوى (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للقيادة الأخلاقية بين (٠.٦١٣، ٠.٨٨٢)، وللإبداع الإداري بين (٠.٥١٩، ٠.٨٧٧)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

**ثبات أداة الدراسة:** قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (ألفا) كرونباخ) والجدول رقم (٣) يوضح معامل الثبات لمحاوَر أداة الدراسة وذلك كما يلي:  
جدول رقم (٣) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المعايير	عدد العبارات	معامل الثبات
١	القيادة الأخلاقية	٢١	٠.٨٦٣
٢	الإبداع الإداري	٢٣	٠.٨٤٦
	الثبات الكلي	٤٤	٠.٨٧٥

يتضح من خلال الجدول رقم (٣) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠.٨٧٥) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة بين (٠.٨٤٦، ٠.٨٦٣)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وهي: التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة، معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة، المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي، تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

#### نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

#### الحكومية بالرياض للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للقيادة الأخلاقية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٤) يوضح درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للقيادة الأخلاقية.

م	العبارة	درجة الموافقة																					
		عالية جدا		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جدا													
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك												
٢	يحترم جميع العاملين ويقدرهم.	٢٢.١	٨٦	٥٥.٩	٢١٨	٢٢.١	٨٦	١٧.٦	٦٨	٤.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠		
٤	يصدق الحديث ويفي بالوعد.	٢٥.١	٩٨	٤٥.١	١٧٦	٢٩.٧	١١٦	٤٨.٢	١٨٨	٢٨.٧	١١٢	٤٦.٢	١٨٠	٢١.٣	٨٣	٣.٨١	١٥	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠
٣	يحافظ على أسرار العمل.	٢٥.٩	١٠١	٤٨.٢	١٨٨	٢٩.٧	١١٦	٤٨.٢	١٨٨	٢٨.٧	١١٢	٤٦.٢	١٨٠	٢١.٣	٨٣	٣.٨١	١٥	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠
٩	يستشعر المسؤولية تجاه العمل والعاملين معه.	٢١.٣	٨٣	٤٦.٢	١٨٠	٢٨.٧	١١٢	٤٦.٢	١٨٠	٢١.٣	٨٣	٣.٨١	١٥	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠
١	يتعامل مع الجميع بعدل وإنصاف.	١٧.٤	٦٨	٤٥.١	١٧٦	٢٩.٧	١١٦	٤٤.٤	١٧٣	١٨.٢	٧١	٤٨.٢	١٨٨	١٠.٥	٤١	٣.٦٩	١٥	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠
١٠	يحرص على أن يكون قدوة حسنة في جميع أقواله وأفعاله.	٢٥.١	٩٨	٤٥.١	١٧٦	٢٩.٧	١١٦	٤٤.٤	١٧٣	١٨.٢	٧١	٤٨.٢	١٨٨	١٠.٥	٤١	٣.٦٩	١٥	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠
١١	يشجع العاملين معه للعمل بروح الفريق.	١٨.٢	٧١	٤٤.٤	١٧٣	١٧.٦	٦٨	٤٥.١	١٧٦	٢٩.٧	١١٦	٤٤.٤	١٧٣	١٨.٢	٧١	٣.٦٩	١٥	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠
٢١	يحفز المتميزين في العمل ويشجعهم وينبئهم بإبداعاتهم وأفكارهم.	١٠.٥	٤١	٤٨.٢	١٨٨	٤١.٣	١٦١	٤٨.٢	١٨٨	١٠.٥	٤١	٣.٦٩	١٥	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠
١٩	يحدد مهام وصلاحيات كل عضو في المدرسة.	٢٢.١	٨٦	٤٥.١	١٧٦	٢٩.٧	١١٦	٤٤.٤	١٧٣	١٨.٢	٧١	٤٨.٢	١٨٨	١٠.٥	٤١	٣.٦٩	١٥	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠
٥	يتحلى بالصبر والحلم والأناة في جميع أموره.	١٨.٢	٧١	٤٤.٤	١٧٣	١٧.٦	٦٨	٤٥.١	١٧٦	٢٩.٧	١١٦	٤٤.٤	١٧٣	١٨.٢	٧١	٣.٦٩	١٥	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠
٧	يتصرف في المواقف المختلفة بشجاعة ووقفة.	١٥.٤	٦٠	٤٤.٤	١٧٣	١٧.٦	٦٨	٤٥.١	١٧٦	٢٩.٧	١١٦	٤٤.٤	١٧٣	١٨.٢	٧١	٣.٦٩	١٥	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠
٦	ينجز المهام الموكلة إليه بإتقان وإخلاص.	١٨.٢	٧١	٤٤.٤	١٧٣	١٧.٦	٦٨	٤٥.١	١٧٦	٢٩.٧	١١٦	٤٤.٤	١٧٣	١٨.٢	٧١	٣.٦٩	١٥	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠
١٦	يفوض الصلاحيات في العمل.	١٠.٥	٤١	٤٨.٢	١٨٨	٤١.٣	١٦١	٤٨.٢	١٨٨	١٠.٥	٤١	٣.٦٩	١٥	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠
١٧	يشجع على تبادل الخبرات.	١٤.٤	٥٦	٤٤.٤	١٧٣	١٧.٦	٦٨	٤٥.١	١٧٦	٢٩.٧	١١٦	٤٤.٤	١٧٣	١٨.٢	٧١	٣.٦٩	١٥	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠
٨	يتميز بالوضوح والشفافية في سلوكه وممارساته.	٢٣.١	٩٠	٤٤.٤	١٧٣	١٧.٦	٦٨	٤٥.١	١٧٦	٢٩.٧	١١٦	٤٤.٤	١٧٣	١٨.٢	٧١	٣.٦٩	١٥	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠
١٤	يبدع كل المبادرات في مجال تطوير الأداء.	١٨.٢	٧١	٤٤.٤	١٧٣	١٧.٦	٦٨	٤٥.١	١٧٦	٢٩.٧	١١٦	٤٤.٤	١٧٣	١٨.٢	٧١	٣.٦٩	١٥	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠
١٨	يشرك العاملين معه في تنفيذ الخطط.	١٥.٤	٦٠	٤٤.٤	١٧٣	١٧.٦	٦٨	٤٥.١	١٧٦	٢٩.٧	١١٦	٤٤.٤	١٧٣	١٨.٢	٧١	٣.٦٩	١٥	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠
١٣	يتيح الفرص للجميع فيما يتعلق بالتنمية المهنية.	١١.٥	٤٥	٤٤.٤	١٧٣	١٧.٦	٦٨	٤٥.١	١٧٦	٢٩.٧	١١٦	٤٤.٤	١٧٣	١٨.٢	٧١	٣.٦٩	١٥	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠
١٩	يقيم أداء المعلمين بموضوعية.	١٠.٥	٤١	٤٤.٤	١٧٣	١٧.٦	٦٨	٤٥.١	١٧٦	٢٩.٧	١١٦	٤٤.٤	١٧٣	١٨.٢	٧١	٣.٦٩	١٥	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠
١٢	يشرك العاملين معه في عملية اتخاذ القرارات.	٧.٧	٣٠	٤٤.٤	١٧٣	١٧.٦	٦٨	٤٥.١	١٧٦	٢٩.٧	١١٦	٤٤.٤	١٧٣	١٨.٢	٧١	٣.٦٩	١٥	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠
٢٠	يفصح عن معايير اختيار أعضاء اللجان والمشاركات والأعمال المجتمعية.	٣.٠	١٢	٤٤.٤	١٧٣	١٧.٦	٦٨	٤٥.١	١٧٦	٢٩.٧	١١٦	٤٤.٤	١٧٣	١٨.٢	٧١	٣.٦٩	١٥	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠
-	المتوسط الحسابي العام للمحور	٣.٦٣																					

يتضح من خلال الجدول رقم (٤) أن محور درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للقيادة الأخلاقية يتضمن (٢١) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٤٠، ٣.١٧) من أصل (٥٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (متوسطة إلى عالية).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارة المحور (٣.٦٣) بانحراف معياري (٠.٦٦)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للقيادة الأخلاقية جاءت عالية، حيث تأتي العبارة رقم (٢) والتي تنص على (يحترم جميع العاملين ويقدرهم) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠) وبانحراف معياري (٠.٦٦)، تليها العبارة رقم (٤) والتي تنص على (يصدق الحديث ويفي بالوعد) بمتوسط حسابي (٣.٩٥) وبانحراف معياري (٠.٧٤)، وبالمرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم (٣) والتي تنص على (يحافظ على أسرار العمل) بمتوسط حسابي (٣.٩٥)

وبانحراف معياري (٠.٧٤)، وتأتي العبارة رقم (١٢) والتي تنص على (يشرك العاملین معه في عملية اتخاذ القرارات) بالمرتبة العشرين بمتوسط حسابي (٣.١٨) وبانحراف معياري (٠.٩٥)، وبالمرتبة الحادية والعشرين والأخيرة تأتي العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على (يفصح عن معايير اختيار أعضاء اللجان والمشاركات والأعمال المجتمعية) بمتوسط حسابي (٣.١٧) وبانحراف معياري (٠.٩٩).

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء طبيعة القادة بمدارس المرحلة الثانوية بالرياض ومدى تأهيلهم المسبق فيما يتعلق بالجانب الشرعي والأخلاقي وتأهيلهم لإدراك قيمة القيادة الأخلاقية وما يترتب على ممارستها من إيجابيات، مما ساهم بشكل مباشر في إدراكهم للقيم الأخلاقية بوجه عام وللقيادة الأخلاقية وأبعادها بوجه خاص.

ويدعم النتيجة السابقة أن للأخلاق أهمية عظيمة في الإسلام، وذلك لآثارها في سلوك الفرد والجماعة، ولارتباطها بالعقيدة والشريعة، وعلاقتها بتكوين شخصية الإنسان بشكل عام، فالأخلاق هي الإطار الذي يشكل سلوك المسلم. ويتضح من نهج الإسلام أهمية الأخلاق في زراعة قيم الصدق والأمانة والعفة والحياء وغيرها من القيم والفضائل، وهذه القيم تنعكس على سلوك الإنسان، وتمتد آثارها للمجتمع، والمنظور الإسلامي يقرر بأن الأخلاق تستند في نشأتها على أربعة أسس هي: العقيدة، العلم، الجزاء، الدوافع الإنسانية (الكبير، ٢٠١٦، ٥٩).

كما تعد الأخلاقيات ضرورة من ضروريات العملية التربوية والإدارية ولا بد لكل قيادي تربوي أن يتحلى بها كونه يقضي أكثر من نصف عمله اليومي مع الطلاب والمعلمين، ولذلك يقتضي منه أن يكون على جانب كبير من الحكمة والاعتزان والعطف واللين مع الطلاب والصبر والأناة والتحمل والحزم وحسن التصرف في العمل ويتجنب استغلال مركزه لأية مصلحة شخصية ويؤدي مهمته التربوية على الوجه المتوقع منه باعتباره قائداً تربوياً (يحيى، ٢٠١٠، ٥).

وتتفق هذه النتيجة نسبياً مع دراسة الزهراني (٢٠٢٠): التي أشارت إلى أن درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قنوة للقيادة الأخلاقية جاءت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، ودراسة العنزي (٢٠١٨): التي توصلت إلى أن واقع القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت، من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً

كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الثقفي (٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة حصّة السعدان (٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة الشتوي (٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة، ودراسة درادكة وهدى المطيري (٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة منى الجعيد (٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن مديري المعاهد العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة متوسطة.

## نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

### الحكومية بالرياض للإبداع الإداري من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للإبداع الإداري؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٥) يوضح درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للإبداع الإداري من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية

الترتيب	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارة	م
			منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً			
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١	٠.٧٧	٣.٧	٠.٨	٣	٤.٦	١٨	٣٠.٣	١١٨	٥٢.٣	٢٠٤	١٢.١	٤٧	١٢	يحلل أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل.
٢	٠.٨٥	٣.٦٥	٤.٦	١٨	٩.٥	٣٧	٢٢.٨	٨٩	٤٢.٨	١٦٧	٢٠.٣	٧٩	١٣	يعد خطة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل.
٣	٠.٧٩	٣.٥٩	٠.٠	٠	٧.٧	٣٠	٣٦.٧	١٤٣	٤٤.١	١٧٢	١١.٥	٤٥	١٠	يتميز بالواقعية في طرح ومعالجة المشكلات التي تواجه المدرسة.
٤	٠.٧٥	٣.٥٥	٠.٠	٠	٤.٦	١٨	٤٣.٨	١٧١	٤٠.٠	١٥٦	١١.٥	٤٥	١	يطور أداء المعلمين بشكل مستمر
٥	٠.٨٣	٣.٥٨	٠.٠	٠	٧.٧	٣٠	٤١.٣	١٦١	٣٦.٧	١٤٣	١٤.٤	٥٦	١٧	يتكيف مع المواقف والظروف الطارئة بسهولة.
٦	٠.٩٤	٣.٥٧	١.٨	٧	١٢.٨	٥٠	٢٦.٢	١٠٢	٤٥.٤	١٧٧	١٣.٨	٥٤	٢	يحرص على تدريب المعلمين على مهارات الإبداع
٧	٠.٧٥	٣.٥٥	٠.٠	٠	٧.٤	٢٩	٣٧.٤	١٤٦	٤٦.٧	١٨٢	٨.٥	٣٣	١٩	يواكب التطورات والتغيرات التكنولوجية.
٨	٠.٧٨	٣.٥٨	٠.٠	٠	٣.٨	١٥	٥٢.٨	٢٠٦	٢٩.٠	١١٣	١٤.٤	٥٦	٩	يدرك المشكلات أو عناصر الضعف في البيئة المدرسية، ويحدها بدقة.
٩	٠.٨٣	٣.٥٥	٣.١	١٢	٢.٨	١١	٤١.٠	١٦٠	٤٣.٣	١٦٩	٩.٧	٣٨	٣	يحرص على تبني أساليب جديدة في تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين
١٠	٠.٩٠	٣.٥٢	٣.٨	١٥	٥.٩	٢٣	٣٤.١	١٣٣	٤٥.٦	١٧٨	١٠.٥	٤١	١٥	يقدم أفكار متعددة حول المشكلات والأحداث والقضايا المطروحة.
١١	٠.٨٨	٣.٥١	٠.٠	٠	١١.٥	٤٥	٤٠.٥	١٥٨	٣٣.٦	١٣١	١٤.٤	٥٦	١١	يملك القدرة على اكتشاف العلاقات بين المشكلات المختلفة التي تواجه المدرسة.
١٢	٠.٧٧	٣.٥٥	٠.٠	٠	١١.٣	٤٤	٣٢.٨	١٢٨	٥٠.٣	١٩٦	٥.٦	٢٢	١٨	يحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي تقدم له.
١٣	٠.٩٢	٣.٥٠	٠.٠	٠	١٥.٤	٦٠	٣٣.٦	١٣١	٣٦.٧	١٤٣	١٤.٤	٥٦	٢٣	يملك القدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان.
١٤	٠.٩٥	٣.٤٩	٢.٨	١١	٢١.٠	٨٢	١٣.٣	٥٢	٥٠.٠	١٩٥	١٢.٨	٥٠	٢١	يستخدم جلسات العصف الذهني كوسيلة لإثارة التفكير لدى العاملين معه
١٥	٠.٨٨	٣.٤٨	٢.١	٨	١٢.٨	٥٠	٢٦.٧	١٠٤	٥١.٥	٢٠١	٦.٩	٢٧	٦	يشرك العاملين معه في وضع الخطط والأنشطة
١٦	٠.٧٨	٣.٤٩	٠.٠	٠	٣.٨	١٥	٥٩.٥	٢٣٢	٢٢.٣	٨٧	١٤.٤	٥٦	٢٢	يملك القدرة على إقناع الآخرين بمواقفه وأفكاره
١٧	٠.٨٤	٣.٤٦	٠.٠	٠	١٦.٤	٦٤	٢٧.٤	١٠٧	٤٩.٥	١٩٣	٦.٧	٢٦	٤	يهيئ بيئة عمل محفزة للإبداع
١٨	٠.٩١	٣.٤٥	٢.١	٨	١٦.٧	٦٥	٢١.٠	٨٢	٥٤.٤	٢١٢	٥.٩	٢٣	٥	يطرح أفكار مستقلة وإبداعية غير نمطية.
١٩	٠.٨٧	٣.٤٤	٠.٠	٠	١٠.٨	٤٢	٤٩.٠	١٩١	٢٥.٩	١٠١	١٤.٤	٥٦	٨	يوظف أحدث الوسائل والتقنيات في مجال تطوير العمل الإداري والفني والاتصال.
٢٠	٠.٨٢	٣.٤٢	٧.٧	٣٠	٥.٩	٢٣	٣٣.١	١٢٩	٤٢.٨	١٦٧	١٠.٥	٤١	١٤	يملك رؤية دقيقة لاكتشاف نقاط الضعف التي يعاني منها العاملين في المدرسة.
٢١	٠.٧٧	٣.٢٩	٠.٠	٠	٧.٧	٣٠	٦٧.٤	٢٦٣	١٣.٣	٥٢	١١.٥	٤٥	١٦	ينوع في أساليب الحوار والمناقشة.
٢٢	٠.٨٣	٣.١٨	٣.٨	١٥	٧.٧	٣٠	٦٢.٦	٢٤٤	١٨.٢	٧١	٧.٧	٣٠	٢٠	يطرح أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة
٢٣	٠.٩٤	٣.١٧	٠.٠	٠	٢٦.٢	١٠٢	٤١.٣	١٦١	٢٢.١	٨٦	١٠.٥	٤١	٧	ينجز ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد.
-	٠.٥٩	٣.٤	التوسط الحسابي العام للمحور											

يتضح من خلال الجدول رقم (٥) أن محور درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للإبداع الإداري يتضمن (٢٣) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٣.٧٠، ٣.١٧) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات

المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (متوسطة إلى عالية).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣.٤٩) بانحراف معياري (٠.٥٩)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للإبداع الإداري جاءت عالية، حيث تأتي العبارة رقم (١٢) والتي تنص على (يحلل أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧٠) وبانحراف معياري (٠.٧٧)، تليها العبارة رقم (١٣) والتي تنص على (يعد خطة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل) بمتوسط حسابي (٣.٦٥) وبانحراف معياري (٠.٨٥)، وبالمرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم (١٠) والتي تنص على (يتميز بالواقعية في طرح ومعالجة المشكلات التي تواجه المدرسة) بمتوسط حسابي (٣.٥٩) وبانحراف معياري (٠.٧٩)، وتأتي العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على (ي طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة) بالمرتبة الثانية والعشرين بمتوسط حسابي (٣.١٨) وبانحراف معياري (٠.٨٣)، وبالمرتبة الثالثة والعشرين والأخيرة تأتي العبارة رقم (٧) والتي تنص على (ينجز ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد) بمتوسط حسابي (٣.١٧) وبانحراف معياري (٠.٩٤)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العنزي (٢٠١١) والتي توصلت إلى أن مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض يتمتعن بقدر كبير من الإبداع الإداري، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة القحطاني (٢٠١١) والتي توصلت إلى أن واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية بحافظة الخرج جاءت عالية، ودراسة الدخيل (٢٠١٢) والتي توصلت إلى أن واقع الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في المدارس الرائدة بمدينة الرياض كان عاليًا، ودراسة غالطي (٢٠١٣) والتي توصلت إلى أن واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا كان عاليًا، ودراسة الطيار (٢٠١٤) والتي توصلت إلى أن واقع الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض كان عاليًا، ودراسة العصيمي (٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية في مدينة الرياض كان عاليًا، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العساف (٢٠٠٤) والتي توصلت إلى غياب المستويات الإبداعية المرتفعة لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، ودراسة الضبيعي (٢٠١٢) والتي توصلت إلى أن واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم يتراوح بين المتوسط والمرتفع.

### نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: ما العلاقة بين ممارسة مديري المدارس

#### الثانوية الحكومية بالرياض للقيادة الأخلاقية والإبداع الإداري؟

للتعرف على العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للقيادة الأخلاقية والإبداع الإداري؛ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٦) يوضح معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للقيادة الأخلاقية والإبداع الإداري

معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العدد
٠.٨٨٠	٠.٠١	١٠٤

❖❖ دال عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للقيادة الأخلاقية والإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٨٠)، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن القيادة التربوية تلعب دوراً محورياً في مسيرة النظام التربوي القائم، حيث تسعى النظم التربوية المختلفة إلى النهوض بمؤسساتها لبلوغ الأهداف التي تطمح لتحقيقها بدقة وفاعلية كبيرتين،

ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بتضافر الجهود وزيادة وتيرة التنسيق المتبادل بين كافة أطراف وعناصر النظام التربوي؛ كل هذا من شأنه أن ينعكس بإيجابية على إدراك المشكلات أو عناصر الضعف في البيئة المدرسية وتحديدها بدقة وبالتالي التعامل معها بفاعلية والعمل على عدم تكرارها، إضافة إلى مواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية مما يساهم في تطوير المؤسسات التربوية وتجهيزها بما يتلاءم مع التطورات التكنولوجية المتاحة.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن القيادة الأخلاقية يترتب عليها مستوى مرتفع من الثقة والعلاقة الإيجابية بين القادة والمؤسسين، إضافة إلى أنها تشجع العمل الجماعي، وتطبق المرونة في التعامل، وكل هذا ينعكس إيجاباً على الإبداع الإداري.

ويدعم النتيجة السابقة ما أشارت إليه بعض الدراسات من أن جودة العملية التعليمية وكفاءتها رهن بجودة وكفاءة القيادة وفعاليتها، ومن هنا يمكن القول بأن القيادة الأخلاقية تعد محورا رئيسا في تحقيق الجودة في التعليم (الشربيني، ٢٠٠٧، ٣٨٣). وتأكيدا على الفكرة السابق ذكرها يؤكد "تشيجودو" (2016, 3) Chigudu أن الممارسات القيادية تعد ذات أهمية قصوى وبخاصة فيما يتعلق بتحسين الجودة التعليمية ورفع معدلات النجاح الخاصة بالطلاب.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشاعر (٢٠١٧) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، ودراسة عبد العظيم (٢٠١٩) والتي توصلت إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين استجابات بالمعاهد العليا بمحافظة البحيرة بجمهورية مصر العربية على مقياس القيادة الأخلاقية ودرجاتهم على مقياس الإبداع الإداري، ودراسة المخلافي (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسط درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية ومتوسط درجة تحقيق الإبداع الإداري.

### خلاصة أبرز نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نختصرها على النحو التالي:
- أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (احترام مديري المدارس لجميع العاملين ويقدرهم، وكذلك أنه يصدق الحديث وفي بالوعد، إضافة إلى أنه يحافظ على أسرار العمل).
  - أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للإبداع الإداري من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على قيام مديري المدارس بكل من (يحلل أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل، وكذلك أنه يعد خطة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل، إضافة إلى أنه يتميز بالواقعية في طرح ومعالجة المشكلات التي تواجه المدرسة).
  - أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للقيادة الأخلاقية والإبداع الإداري.

### توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بما يلي:
- إقامة الدورات التدريبية وورش العمل لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض حول الأنماط القيادية المختلفة لإبقائهم على اطلاع بكل ما هو جديد في ذلك المجال.
  - تحفيز القيادة الإبداعية وتشجيعهم من خلال الدعم الحسي والمعنوي ونشر ثقافة الإبداع في المجتمع المدرسي.

- اهتمام قادة المدارس بمراعاة حاجات العاملين والعمل على تلبيتها؛ لما له من أثر في زيادة دافعيتهم للإبداع في العمل.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؛ الأمر الذي يعزز من قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها.
- الاهتمام بالقيم الأخلاقية ونشرها في المجتمع التعليمي والتربوي.

#### مقترحات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يقدم الباحث بعض المقترحات لدراسات مستقبلية، وذلك كما يلي:
- إجراء دراسة تتناول القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري بالتطبيق على مناطق أخرى ومن وجهة نظر أخرى.
  - إجراء دراسة تتناول القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض.
  - إجراء دراسة تتناول القيادة الأخلاقية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض.

## المراجع

## المراجع العربية:

١. أبو العلا، ليلى بنت محمد. (٢٠١١). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. عمان: دار يافع للنشر والتوزيع.
٢. الأكوع، خالد بن محسن. (٢٠٠٦م). الإدارة العامة المعاصرة، جامعة صنعاء.
٣. كمال الدين. (١٤٣٦هـ). القيادة التحويلية والإبداع الإداري. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٤. التدريس في الجامعات الخاصة. مجلة جامعة دمشق. مج٢٥، ع٤.
٥. التقضي، طارق. (٢٠١٦). القيادة الأخلاقية لقادة المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين دراسة ميدانية على التعليم الحكومي بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة. كليات الشرق العربي. الرياض.
٦. الجعيد، منى. (٢٠١٥). واقع ممارسة مديري المعاهد العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين "رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
٧. الحبيسة، رضية. (٢٠١٢). القيادة الأخلاقية. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
٨. الخزاعلة، أمل. (٢٠١٤). مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمان وعلاقته بدرجة تمكين المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٩. الدخيل، عبد الله. (٢٠١٢). واقع الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في المدارس الرائدة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
١٠. السعدان، حصّة. (٢٠١٦). واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.
١١. السعود، راتب. (٢٠١٣). القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .
١٢. سكجها، آية فايز. (٢٠١٥). مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
١٣. سليمان، حنان. (٢٠١٥). القيادة التربوية، عمان، دار أسامة للنشر.
١٤. الشستوي، سليمان. (٢٠١٦). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة التنظيمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
١٥. الشملان، خالد. (٢٠١٤). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي. مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية. معهد الإدارة العامة، الرياض.
١٦. الطروان، تحسين. (٢٠١٠). الأخلاق والقيادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
١٧. الطيار، مها بنت سليم. (٢٠١٤). متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

١٨. عايش، أحمد جميل. (٢٠٠٩). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
١٩. العتيبي، أحمد بركي. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير منشورة، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط الأردن.
٢٠. العجمي، ناصر محمد. (٢٠١٠). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
٢١. العصيمي، محمد (٢٠١٥). "واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
٢٢. العمري، هاني عبد الرحمن. (٢٠٠٩). اتجاهات مديري المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية: جامعة الملك عبد العزيز.
٢٣. العميان، محمود بن سلمان. (٢٠١٠). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
٢٤. العنزي، هلاله بنت عنيزان. (٢٠١١). علاقة النمط القيادي لمشرفات الإدارة المدرسية بالإبداع الإداري لدى مديرات الثانوية بمدينة الرياض. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
٢٥. العنقري، عبد العزيز سلطان. (٢٠١٤). أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة. المجلة العلمية كلية التجارة جامعة أسيوط، ع٥٧.
٢٦. غالطي، حسين بن محمد. (١٤٣٤هـ - ٢٠١٣). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة طيبة، المدينة المنورة.
٢٧. غنيم، صلاح الدين. (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية. المجلة التربوية، ع٧٧، ص ٢٢٢٩ - ٢١٩٣
٢٨. الفليحات، ياسين. (٢٠١٣). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المرق وعلاقتها بالعدالة التنظيمية. غير منشورة، جامعة آل بيت، الأردن.
٢٩. القحطاني، محمد بن مجدل. (٢٠١١). واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية بمحافظة الخرج من وجهة نظرهم. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
٣٠. الكبير، أحمد. (٢٠١٦م) القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
٣١. مجلس التعليم العالي. (٢٠٠٧). نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، ط٣
٣٢. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (٢٠١٦). رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م.
٣٣. المدني، محمد بن عبد الرحمن. (٢٠٠٩). الإبداع الإداري، الرياض وزارة التربية والتعليم.

٣٤. المصري، علي. (٢٠١٢م). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان.
٣٥. المطيري، هدى. (٢٠١٧). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية.
٣٦. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة "اليونسكو" (١٩٩٢م) المؤتمر العالمي للتعليم العالي "التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين الرؤية والعمل".
٣٧. نوشر، كومار، ويوسف، محمد عبد الحفيظ. (٢٠١١). تفعيل الإبداع: حلول من الخبراء. الرياض: مكتبة العبيكان للنشر.
٣٨. اليونسكو. (١٩٩٨). التقرير النهائي حول التعليم العالي للقرن الحادي والعشرين رؤية وعمل: باريس (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة).

### المراجع الأجنبية:

39. Van D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis، Journal of Management ،37(4) ،1228-1261.
40. Daft ،R. (2003). Management. South–Western & College Publishing Co.
41. Prince ،H. (2006). The haditha investigation ، Dallas Morning News ، Retrieved on June ،4 ،from <http://www.utexas.edu/lbj/research/leadership>.
42. Ruiz ،P.C. ،Martines ،R. (2011).Improving the " Leader Follower" relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickledown effect on follower top response ، Journal of Business Ethics ،99(4) ،587-608.
43. Chigudu, D. (2016). An analysis of secondary school heads' perception of their supervisory role in Nyanga District: Zimbabwe. The Independent Journal of Teaching and Learning, 11(1), 1-22.
44. Sergiovanni ،T. J. (2001). Leadership: What's in It for Schools. London: Routledge Falmer.
45. Yossef, S. A. M., & Rakha, A. H. H. (2017). Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University. Journal of Education and Practice, 8(6), 113-122.