



كلية التربية



جامعة سوهاج

مجلة شباب الباحثين

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس الثانوية في بيشة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين: دراسة ميدانية

إعداد

أ/ مسفر سعيد سفير الخثعمي

باحث دكتوراة بقسم القيادة والسياسات التربوية

كلية التربية - جامعة الملك خالد

تاريخ استلام البحث : ١٠ فبراير ٢٠٢٥ م - تاريخ قبول النشر: ٢ مارس ٢٠٢٥ م

المستخلص

هدف هذا البحث إلى دراسة درجة ممارسة مدرء المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في (الصفات الشخصية الأخلاقية، الممارسات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية مع المعلمين) من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بإدارة تعليم بيشة. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية بإدارة تعليم بيشة، والبالغ عددهم (٤٠٠) معلم. تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية ممثلة من معلمي المرحلة الثانوية بإدارة تعليم بيشة بواقع (١٩٧) معلم. وُزعت الاستبانة إلكترونياً على عينة الدراسة وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل (١٦٣) استجابة. أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها: تقدير عينة الدراسة من المعلمين للصفات الشخصية الأخلاقية لمدرء المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيشة كان عالياً جداً بمتوسط حسابي (٤.٧٠)، تقدير عينة الدراسة من المعلمين للممارسات الإدارية الأخلاقية لمدرء المدارس كان عالياً جداً بمتوسط حسابي (٤.٧٤). بالإضافة إلى ذلك، بينت النتائج أن تقدير عينة الدراسة من المعلمين للعلاقات الإنسانية لمدرء المدارس مع المعلمين كان عالياً جداً بمتوسط حسابي (٤.٧٦) وأن مستوى المواطنة التنظيمية لدى المعلمين كان عالياً جداً بمتوسط حسابي (٤.٦٦). كذلك، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين. وبناء على نتائج الدراسة، أوصى الباحث بضرورة توفير دورات تدريبية للمدرء على مهارات التواصل وتقبل النقد وضرورة خلق بيئة عمل تتسم بالمرونة مع المعلمين وتنمية الابتكار والابداع لديهم وعقد لقاءات مفتوحة وأنشطة اجتماعية تساهم في تعزيز العلاقات الإيجابية مع المعلمين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، سلوك المواطنة التنظيمية، مدير المدرسة،

المعلم، المرحلة الثانوية.

The Degree of Ethical Leadership Practice among Secondary School Principals in Bisha and Its Relationship to Teachers' Organizational Citizenship Behavior: A Field Study

Abstract

This research aimed to study the degree of practice of secondary school principals of the dimensions of ethical leadership represented in (ethical personal qualities, ethical administrative practices, human relations with teachers) from the point of view of secondary school teachers in Bisha Education Department. The researcher used the descriptive survey approach and the questionnaire tool to collect data. The research population consisted of all secondary school teachers in Bisha Education Department, numbering (400) teachers. The research sample consisted of a random sample represented by secondary school teachers in Bisha Education Department, amounting to (197) teachers. The questionnaire was distributed electronically to the research sample and the number of valid responses for analysis was (163) responses. The research yielded a number of results, the most important of which are: the teachers' estimation of the ethical personal qualities of secondary school principals in Bisha Education Department was very high with a mean of (4.70), and the teachers' estimation of the ethical administrative practices of school principals was very high with a mean of (4.74). In addition, the results showed that the teachers assessed that the human relations of school principals with teachers was very high with a mean (4.76) and that the level of organizational citizenship among teachers was very high with a mean (4.66). Also, the results showed a statistically significant relationship between ethical leadership and the level of organizational loyalty among teachers. Based on the results of the study, the researcher recommended the necessity of providing training courses for principals on communication skills and accepting criticism and the necessity of creating a flexible work environment with teachers and developing their innovation and creativity and holding open meetings and social activities that contribute to strengthening positive relationships with teachers.

Keywords: *Ethical leadership, Organizational Citizenship Behavior, School Principal, Teacher, Secondary Stage.*

الإطار العام للبحث:

مقدمة البحث:

يتسم العصر الحالي بالعديد من التغيرات العلمية والتربوية والتقنية والتي أثرت على جميع مناحي العمل الإداري والتنظيمي في جميع المجالات. ومع التطورات العلمية التي تشهدها جميع المجالات، يظل المجال التعليمي والتربوي هو أساس بناء الأمم والشعوب ومحور التنمية والتقدم. كما تظل أخلاقيات ومبادئ العمل هي المركز الرئيسي في النجاح والفاعلية التنظيمية في كافة المؤسسات وخاصة القطاع التعليمي. فالقائد الذي يتحلى بالمبادئ الأخلاقية هو القادر على مواكبة التغيرات العلمية والعلمية والإنسانية والتربوية وفق منظومة متماسكة ومتعاونة تتسم بالعدالة والنزاهة (باداود والزهراني، ٢٠١٨).

وتعد المبادئ الأخلاقية أداة القائد في عمله، لتكون سلوكاً وصفة أصيلة في ممارساته الإدارية، فأهمية أخلاقيات الإدارة تعود إلى دورها في عملية الإدارة الذاتية وتوجيه السلوك للقائد في مؤسسته، وتحقيق المبادئ الأخلاقية كالعدل والمساواة والأمانة في معاملة الموظفين، وأصبحت أخلاقيات الإدارة والعمل موضوعاً مهماً، ويحظى باهتمام المؤسسات التربوية انطلاقاً من ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم السلوكية المختلفة على الصعيد الفردي والجماعي في المهنة (الخريشا، ٢٠١٨).

ووفقاً لدراركة وهدي (٢٠١٧)، هناك ارتباطاً قوياً بين القيادة والأخلاق، مما جعل الباحثين والمتخصصين يتناولون ذلك بالبحث والتحليل، حتى ظهر حديثاً ما يعرف بالقيادة الأخلاقية، لتؤكد التلازم التام بين المهارات والخبرات والمعرفة التي يحملها القائد، مع جانب السمات الشخصية والتي من أهمها الجانب الأخلاقي. وفي ذات الصدد تزايد الاهتمام مؤخراً بسلوكيات القيادة الأخلاقية، وذلك بسبب توجهات الإدارة الحديثة التي تطالب بالشفافية الإدارية، وتمكين العاملين، وتفعيل دور فرق العمل ذاتية الإدارة، مما يجعل العاملين أكثر التزاماً وسيطرة على العمل، وأكثر مسؤولية واستقلالية وبدون إشراف مباشر في العمل، الأمر الذي يتطلب وجود ثقة متبادلة بين جميع أفراد المنظمة، ولعل المصدر الأساسي لهذه الثقة هي سلوكيات القيادة الأخلاقية (العتيبي، ٢٠١٣).

تعد القيادة الأخلاقية نمطاً قيادياً يعتمد على أخلاقيات القادة، حيث تبرز فيه الأخلاق بشكل واضح على مفاهيم القوة والسلطة، لتحقيق للقائد والأتباع الطموحات والحاجات المتبادلة (خليل، ٢٠١٣)، ويعد مفهوم القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وقد تشكل

هذا المفهوم بسبب الجمع بين ما كتب عن القيادة والأخلاق (عرفة، ٢٠١٢). وتظهر أهمية القيادة الأخلاقية في علاقتها الإيجابية مع الالتزام التنظيمي والثقة وفعالية القائد والرضا الوظيفي، وبشكل أكثر تحديداً، وُجد أن القادة الذين يظهرون سلوكاً ملائماً، ويوجهون السلوك الأخلاقي، ويوضحون أدوار العمل، يعتبرون أكثر تأثيراً من غيرهم (الشريف، ٢٠١٩؛ العنزي وعبد العزيز، ٢٠١٨).

ووفقاً للعولقي (٢٠١٨)، فإن توفر القيادة الأخلاقية وإتخاذ القرارات الأخلاقية في المؤسسات أمراً ضرورياً، حيث إن المؤسسات التي تنتهج مساراً أخلاقياً تعد من أكثر المؤسسات نجاحاً، والتي لها القدرة على مواجهة العديد من العقبات. كما أن ممارسة إدارة المؤسسة لسلوكيات القيادة الأخلاقية، مثل العدالة، والنزاهة، والأمانة، والإيثار، وتمكين العاملين، والاهتمام باحتياجات العاملين، يساهم في تحسين النتائج التنظيمية، من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين (الشتوي، ٢٠١٦).

وعند النظر والتأمل في القيادة التربوية، وُجد أن القائد التربوي لابد وأن يتحلى بجانب كبير من الأخلاق والصفات الحميدة، حتى تتكون لديه تلك الشخصية المتكاملة والمؤثرة في الآخرين، لذلك اهتم المسؤولون في التعليم باختيار القادة المؤهلين لهذه المهمة التربوية العظيمة، ووضعوا شروطاً وضوابط لذلك (الأكلبي، ٢٠١٨؛ البلوي والزبون، ٢٠١٧). وبما أن للقائد التربوي تأثير في المعلمين، والطلاب، والمجتمع المحلي، فإنه ملزم بتحويل قيمه الداخلية النبيلة إلى واقع محسوس، وسلوك مشاهد، من خلال ممارسته لها علناً وتبنيه لمن يحملون قيم مثل الصدق والأمانة والعدل، وغيرها من الممارسات الأخلاقية (الزهراني، ٢٠٢٥).

ويؤكد الباحثون التربويون أن القائد الأخلاقي له صفات، منها أنه يستمع إلى المعلمين ويحترم آراءهم ويعدل في تقييمهم، ويؤمن بالقيم الأخلاقية بل ويعززها، كما أنه يراعي المشاعر الوجدانية لدى المعلمين ويمتلك اتجاهات إنسانية نحو التلاميذ (الحربي، ٢٠٠٨؛ عاشور، ٢٠١٤). وقد أكد رشيد (٢٠١٨) على ضرورة تحلي القائد التربوي بالمبادئ الأخلاقية، والقيم والمثل الراسخة والاستقامة، في قواعد العمل وأخلاقياته، وأنه لابد وأن 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.

ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من أكثر السلوكيات تأثراً بالقيادة الأخلاقية، وذلك لما تساهم به القيادة الأخلاقية في زيادة معدلات الالتزام والأمانة والنزاهة والإيثار لدى العاملين (الجنابي، ٢٠١٩). فلقد أكدت الكثير من الدراسات على العلاقة الإيجابية بين القيادة

الأخلاقية وسلوك المواطن (دراركة وهدى، ٢٠١٧؛ العنزي وعبدالعزیز، ٢٠١٨). كما بينت دراسة العولقي (٢٠١٨) وجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية وتعزيز سلوك المواطن التنظيمية للعاملين. كما تبين أن القيادة الأخلاقية تمنح فرصة للمعلمين لممارسة العديد من الأدوار الرسمية وغير الرسمية، ومنها على سبيل المثال: تمثيل المدرسة في اجتماعات صناعة القرارات التي تتم على مستوى الإدارة التعليمية، وتشجيع النمو المهني للزملاء، والدفاع عما يقوم به المعلمون من عمل، وتحسين عملية صناعة القرار بالمدرسة، ونشر ثقافة التغيير والتطوير (Liu et al., 2020).

ومن منطلق أن القيادة الأخلاقية تصنع الفرق الكبير في إدارة المؤسسات التعليمية وارتفاع مستوى أدائها، فإن نجاح المؤسسات التعليمية يتوقف على ما تتمتع به القيادة فيها من وعي وإدراك والتزام أخلاقي، وتُعدُّ الكوادر القيادية في مختلف مستويات الإدارة التربوية (العليا-الوسطى-التنفيذية) أحد المدخلات الرئيسية في النظام التعليمي الذي لا ينصلح حاله ولا يستقيم أمره ولا تتحقق أهدافه دون توافر الكوادر المؤهلة والمؤمنة بالأخلاقي (الجنابي، ٢٠١٩)، كما أن النمط الأخلاقي في القيادة يُعدُّ أحد أهم أسباب نجاح المؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها وتميزها؛ لذا كان الاهتمام بأنماط القيادة والذي يُعد من أهم تلك الأنماط التي تقوم على الأخلاق والالتزام والمسئولية (جونسون، ٢٠١٩).

وفي المملكة العربية السعودية، أكدت رؤية المملكة الوطنية ٢٠٣٠ على تحسين البيئة التعليمية المحفزة للمواطنة وترسيخ القيم الأخلاقية وتنمية المهارات القيادية وحسن الاستفادة منها. وفي ضوء رؤية ٢٠٣٠ في التعليم وما تتطلبه من تطوير في إدارة المؤسسات التربوية والارتقاء بمستواها التنظيمي والعلمي وتعزيز كفاءتها وكفاءة العاملين بها، ولما تتطلبه خطط تطوير التعليم بالمملكة من تبني مداخل حديثة للقيادة (رؤية، ٢٠٢٠)، ولعل من أكثر هذه المداخل ملائمة لهذه التغيرات هو مدخل (القيادة الأخلاقية)؛ حيث من الصعب إدارة المؤسسات التعليمية في المستويات الإدارية المختلفة بدون قيادة أخلاقية، بل يجب أن يتسم الجميع بسلوكيات المواطن التنظيمية وهذا ما تحققه القيادة الأخلاقية (الأكلبي، ٢٠١٨).

ونظراً لأهمية القيادة الأخلاقية في تحسين المخرجات التعليمية وتحسين أداء وكفاءة القادات والعاملين بالمؤسسات التعليمية (الشريف، ٢٠١٩)، يعتبر قطاع تعليم العام بالمملكة العربية السعودية من أهم القطاعات التي تحتاج أساليب جديدة ومتطورة للقيام بأدوارها في ظل حيوية هذا القطاع. وفي ظل الواقع الجديد الذي تعيشه المملكة في ضوء مرنّيات رؤية ٢٠٣٠ والتي تتطلب زيادة فعالية المؤسسات التعليمية وتطورها العلمي والتقني، فإن القيادة الأخلاقية

في قطاع التعليم العام هو موضوع جدير بالدراسة والبحث لما لهذا القطاع من دور حيوي في المجتمع السعودي. وعليه، تأتي هذه الدراسة وهي الأولى من نوعها -في حدود علم الباحث- والتي تهدف إلى محاولة التعرف على القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيشة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين بغية فهم أعمق لواقع القيادة الأخلاقية في هذا القطاع الحيوي وما يمكن عمله لتحسين وتطوير هذا الواقع.

مشكلة البحث:

اهتمت المملكة العربية السعودية بتطوير النظام التعليمي في جميع خططها التنموية، وهدفت إلى امتلاك القادة لمهارات القرن الحادي والعشرين، وإلى تطوير الجدارات القيادية لدى القادة التربويين بالمؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية. كما أكدت رؤية المملكة (٢٠٣٠) في مجال التعليم على بناء الموارد البشرية المؤهلة وأن يتم تدريب وتأهيل جميع القادة التربويين وفق أفضل الممارسات العالمية في القيادة والإدارة من أجل مسايرة ثورة العلم والتكنولوجيا المعاصرة (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦م).

وبالرغم من الجهود السابقة، إلا أن مؤشرات ومعطيات الواقع في المدارس بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية تشير إلى الكثير من أوجه الخلل والقصور في الأنماط القيادية المتبعة لدى قادة المدارس، كدراسة الزهراني (٢٠٢٥) ودراسة الداود (٢٠١٨)، حيث أشارت تلك الدراسات إلى وجود أنماط قيادية أو ممارسات قيادية دون الحد المأمول. كما أشارت أيضاً نتائج بعض الدراسات التي تناولت مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية والعلاقات الإنسانية إلى عدم تطبيق هذه المفاهيم بالشكل الأمثل داخل مدارس التعليم العام إما لأسباب تنظيمية أو إدارية أو شخصية (الجعيد، ٢٠١٥؛ الثقفي، ٢٠١٦).

وفي قطاع التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، أكدت الكثير من الدراسات على ضرورة تعزيز سلوكيات المواطنة لدى المتعلمين وتعزيز العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس والالتزام بأخلاقيات العمل التربوي (الصبيحي، ٢٠٢٤). فيما أكد الشتوي (٢٠١٦) على ضرورة امتلاك قائد المدرسة الأبعاد الأخلاقية اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة، من أجل النهوض بالعملية التعليمية والتربوية كما يجب، وقد اقترحت العديد من الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية بمزيد من البحث حول القيادة الأخلاقية في التعليم ومنها دراسة (دراكة وهدي، ٢٠١٨؛ العنزي وعبدالعزیز، ٢٠١٨؛ باداود والزهراني، ٢٠١٨).

وتأسيساً على ما سبق ظهر للباحث أهمية الحاجة إلى إجراء دراسته في القيادة الأخلاقية لمعرفة مدى تبني تلك الممارسات الأخلاقية في المدارس، حيث يرى ومن خلال خبرته في الميدان التربوي أن الممارسات الأخلاقية للقائد التربوي هي عمل اجتهادي لا تخضع لمحددات معينة، فقد تكون درجة ممارستها كبيرة عند بعض القادة كما ظهر ذلك في نتائج دراسة (الثقفي، ٢٠١٦) ودراسة (الشتوي، ٢٠١٦)، وقد تكون متوسطة كما ظهرت في نتائج دراسة (العنزي وعبدالعزیز، ٢٠١٨)، ولذلك فهي تحتاج إلى توجيه وتدريب؛ لتصبح تلك الممارسات جزءاً لا يتجزأ من الممارسات اليومية للقائد.

ومما يدعم ضرورة الاهتمام بإعداد مدرء المدارس، ما توصلت له نتائج بعض الدراسات من وجود تدني في كفايات مدرء المدارس بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية. كدراسة الداود (٢٠١٨م) التي توصلت إلى حاجة مدرء مدارس التعليم العام إلى دورات لرفع الكفايات المهنية لديهم في مبادئ العمل والأخلاقيات، وتتفق نتائج دراسة البلوي والزبون (٢٠١٧م) والشريف (٢٠١٩) على أن واقع ممارسة مدرء المدارس للكفايات الأخلاقية بشكل عام جاء بدرجة متوسطة.

وبناءً على ما سبق، جاء هذا البحث لدراسة القيادة الأخلاقية لدى مدرء المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيشة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.

أسئلة البحث:

تتمثل أسئلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما علاقة القيادة الأخلاقية لدى مدرء المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيشة بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين؟

ومن هذا التساؤل الرئيس، تندرج التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما درجة ممارسة مدرء المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيشة لأبعاد القيادة الأخلاقية

(الصفات الشخصية الأخلاقية، الممارسات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية مع

المعلمين) من وجهة نظر المعلمين؟

٢. ما مستوى المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية بإدارة تعليم بيشة من

وجهة نظرهم؟

٣. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية لدى مدرء المدارس

الثانوية بإدارة تعليم بيشة والمواطنة التنظيمية للمعلمين؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيشة لأبعاد القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية الأخلاقية، الممارسات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية مع المعلمين) من وجهة نظر المعلمين.
٢. معرفة مستوى المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية بإدارة تعليم بيشة من وجهة نظرهم.
٣. الكشف عن اذا ما توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيشة والمواطنة التنظيمية للمعلمين.

أهمية البحث:

أ- أهمية نظرية (علمية):

تكمن أهميتها العلمية في عدة نقاط:

- تظهر أهمية هذه الدراسة كونها واكبت الاهتمام المتزايد بالقيادة الأخلاقية والتوجه المستقبلي لهذا النمط في القيادة التربوية. كما تتمثل أهمية الدراسة في مناقشة سلوك المواطنة التنظيمية كمحور هام في نجاح المنظمات وخاصة المنظمات التربوية.
- يتوقع الباحث أن تساهم هذه الدراسة في نشر ثقافة القيادة الأخلاقية في المجتمع المدرسي، من خلال تبني تلك الممارسات التي تحويها محاور القيادة الأخلاقية.
- قد تعزز هذه الدراسة فرصة بناء ميثاق أخلاقي للقيادة التربوية.
- على حد علم الباحث، قلة الدراسات التي درست درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من جانب قادة المدارس في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- أنها قد تفتح آفاق جديدة حول أهمية ودور القيادة الأخلاقية لتحقيق مستوى أفضل من القيادة والأداء في مؤسسات التعليم العام.

ب- أهمية عملية (تطبيقية):

تكمن أهميتها العملية في عدة نقاط:

- قد تساهم هذه الدراسة في تزويد القادات التربوية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية بمعلومات عن القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠

بالمملكة وفي الإرتقاء بالعملية التعليمية وتعزيز ولاء والتزام المعلمين وجميع أفراد المجتمع المدرسي.

- قد تساهم هذه الدراسة فى إضافة علمية جديدة إلى المكتبة السعودية خاصة والمكتبة العربية بصفة عامة فى مجال القيادة الأخلاقية ودورها فى تعزيز المواطنة التنظيمية بالتعليم العام.
- يتوقع الباحث أن تحسّن هذه الدراسة من ممارسات مدراس المدارس الثانوية بإدارة تعليم ببشة بعد اطلاعهم على نتائجها، وذلك من خلال تعزيز الجوانب الإيجابية، ومعالجة القصور فى الجوانب التي تراها عينة الدراسة فيهم.
- يمكن أن تفتح آفاق جديدة امام الباحثين لدراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وفاعلية القيادة فى قطاعات تعليمية أخرى.

مصطلحات البحث

• القيادة

لغوياً، تأتي كلمة "قيادة" من الفعل "قاد"، والذي يعني قاد الشيء أو الشخص، أي توجه به نحو هدف أو مسار معين (ابن منظور، ٢٠٠٤، ص ٢٠٧).

اصطلاحاً، القيادة هي "المقدرة على إحداث تأثير فعال في سلوك أفراد الجماعة وتنظيم جهودهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف المرغوبة" (عاشور، ٢٠١٤، ص ٢٣).

وإجرائياً، يعرفها الباحث بأنها الممارسات الأخلاقية التي تقوم بها القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام بالمرحلة الثانوية بمحافظة وادي الدواسر في تحريك عناصر المجتمع المدرسي باتجاه هدف محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم من خلال الحرص على العلاقات الإنسانية والتمسك بالأخلاقيات الشخصية والجماعية والإدارية في العمل المدرسي.

• القيادة المدرسية

لغوياً، تشير كلمة "مدرسة" إلى المكان الذي يتم فيه التعليم والتعلم. تأتي الكلمة من الجذر العربي "درس"، والذي يعني القراءة أو التعليم (ابن منظور، ٢٠٠٤، ص ٢١١).

اصطلاحاً، القيادة المدرسية هي "ذلك العمل السلوكي بين أفراد وجماعات المدرسية والذي يدعو إلى تحرك الفرد أو الجماعة نحو الأهداف المدرسية التي يشتركون في قبولها" (الحربي، ٢٠٠٨، ص ٤١).

وإجرائياً، يعرفها الباحث بأنها عملية التفاعل التي تتم بين مدرء المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيشة والمعلمين وباقي عناصر المنظومة المدرسية من خلال الصفات الشخصية الأخلاقية، الممارسات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية مع المعلمين.

• القيادة الأخلاقية

لغويًا، كلمة "الأخلاق" تأتي من الجذر العربي "خلق"، والذي يعني الصفات والطبائع التي يتميز بها الإنسان (ابن منظور، ٢٠٠٤، ص ٢٤٤).

اصطلاحاً، عرف براون Brown وآخرون القيادة الأخلاقية بأنها "إظهار السلوك المناسب معيارياً (كالصدق والنزاهة والأمانة وغيرها) للاتباع ليقصدوا به، ويكون تعزيز سلوك الأتباع من خلال التواصل في اتجاهين، التعزيز من خلال توفير المعايير الأخلاقية، ومكافأة السلوك الأخلاقي، وتأديب المخالفين، والتعزيز من خلال صنع القرار وذلك بإفهام الأتباع أهمية قراراتهم واتخاذ القرارات العادلة" (Brown et al., 2005, p.120).

وإجرائياً، يعرفها الباحث بأنها قيام مدرء المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيشة بانتهاج نمط قيادي قائم على الأبعاد الأخلاقية المتمثلة في الصفات الشخصية الأخلاقية، الممارسات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية مع المعلمين، بما يمكن قائد المدرسة من التأثير في المعلمين لتحقيق أهداف العملية التربوية والمدرسية على أكمل وجه، مما يجعل المعلمين يتحملون مسؤولية اتخاذ القرارات وتنفيذ المهارات نحو تحقيق أهداف المدرسة في أقل وقت وبأقل جهد ممكن.

• سلوك المواطنة التنظيمية

لغويًا، تأتي كلمة مواطنة من الجذر العربي "وطن"، والذي يعني الانتماء إلى بلد أو مجتمع (ابن منظور، ٢٠٠٤، ص ٢٦٤).

اصطلاحاً، عرف كلاً من Konovsky and Pugh (١٩٩٤، ص ٦٥٦) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "السلوك الطوعي الذي يقوم به العاملون بهدف المساعدة في أداء الأنشطة والمهام التي لا تدخل ضمن متطلبات الوظيفة، غير أنه يُعتبر سلوكاً مفيداً لجميع أعضاء الفريق ويشجع على الوصول إلى مستويات عالية من الأداء والكفاءة".

وإجرائياً، يُعرفه الباحث بأنه الأدوار الوظيفية الطوعية التي يقوم بها معلمي المرحلة الثانوية بإدارة تعليم بيشة، والتي تتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة لهم، والتي تتضمن التزامهم بالعمل والواجبات الوظيفية وسلوكيات الإيثار والضمير الحي ومجاملة الزملاء وأخلاقيات العمل والتعاون الإنساني مع الزملاء داخل المجتمع المدرسي.

• سلوك الولاء التنظيمي

لغوياً، ولاء: تأتي من الجذر العربي "ولى"، ويعني القرب أو المتابعة. في السياق اللغوي، تشير كلمة "ولاء" إلى الالتزام أو الانتماء (ابن منظور، ٢٠٠٤، ١٥٨)، أما كلمة تنظيمي، فهي مشتقة من الجذر "نظم"، والذي يعني الترتيب والتنظيم (ابن منظور، ٢٠٠٤، ٢٩٨). اصطلاحاً، يشير الولاء التنظيمي إلى "التزام الأفراد تجاه مؤسساتهم أو تنظيمهم، ويعبر عن مدى ارتباطهم والتزامهم بأهداف ورؤية المنظمة" (الصيرفي، ٢٠٠٦، ٢٨).

وإجرائياً، يُعرفه الباحث بأنه التزام معلمي المرحلة الثانوية بإدارة تعليم بيئية بتحقيق أهداف المدرسة واستعدادهم للمشاركة الفاعلة في أنشطة المدرسة والرغبة في تحسين الأداء العام بها.

منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لدراسته. المنهج الوصفي المسحي هو "نهج بحثي يهتم بدراسة الظواهر ووصفها بشكل دقيق. يعتمد هذا النهج على جمع البيانات من مجموعة واسعة من الأفراد أو العينات الممثلة للمجتمع أو الظاهرة المراد دراستها" (عبيدات وآخرون، ٢٠١٦ م، ص ١٩١). يتضمن المنهج الوصفي المسحي استخدام أدوات مثل الاستبانات والمقابلات الهيكلية والملاحظات المباشرة لجمع البيانات. يتم تحليل هذه البيانات بشكل كمي أو كفي لتوفير وصف دقيق للظاهرة المدروسة. يركز البحث الحالي على الجانب الكمي. التعبير الكمي في المنهج الوصفي المسحي يتضمن استخدام الأرقام والإحصاءات لوصف وقياس المقدار أو الحجم أو الانتشار للظاهرة المدروسة. يتم استخدام النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والتصنيفات الرقمية لتوضيح هذه الجوانب.

حدود البحث:

١. حدود الموضوع: اقتصر البحث على دراسة على درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في (الصفات الشخصية الأخلاقية، الممارسات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية مع المعلمين) من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بإدارة تعليم بيئية. كما اقتصر البحث على دراسة على معرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين وعلاقة سلوك المواطنة التنظيمية بالقيادة الأخلاقية لدى مدير المدارس الثانوية.

٢. الحدود البشرية: مدراء ومعلمي المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيئية.

٣. الحدود المكانية: تم تطبيق هذا البحث على المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيشة التي تتبع محافظة بيشة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.

٤. الحدود الزمانية: تم تطبيق هذا البحث في الفصل الدراسي الأول من العام ١٤٤٦ هـ

- ٢٠٢٥ م.

الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات السابقة متغيري القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين. وفيما يلي عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي ناقشت موضوع البحث: هدفت دراسة الجميلي والشمري (٢٠٢٤) إلى تحديد العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر معلميه، حيث تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي لتحقيق الأهداف وبناء استبانة طبقت على مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة الحكومية بحفر الباطن وحجمه (١٣٦٥) معلم ومعلمة، توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن جاءت بدرجة عالية ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن جاءت بدرجة عالية ووجود علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة إحصائياً بين درجة ممارسات القيادة الأخلاقية ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ومن أهم توصيات الدراسة، أن تعمل قيادات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن على هذا المستوى العالي لممارسة القيادة الأخلاقية واستهداف مستوى عالي جداً لدعم سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، واستغلال إدراك المعلمين لممارسات القيادة الأخلاقية التي يجسدها مديري المدارس وهذه النقطة الإيجابية تتطلب من مديري المدارس استثمارها للتأثير على بيئة العمل بشكل إيجابي ولتحقيق الأهداف المرجوة. واستثمار مستوى المواطنة التنظيمية العالي الذي يتحلى به المعلمون، وذلك من خلال نشر ثقافة المواطنة التنظيمية للمعلمين الجدد والطلاب، عن طريق إقامة الندوات والمحاضرات داخل المدرسة.

وركزت دراسة Ahmed (2024) على فحص تأثير تمكين المعلمين كممارسة على مستويات الالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم تطبيق أدوات البحث على عينة تتكون من ٤١٧ معلماً في المدارس

الثانوية في المنطقة الشرقية. أظهرت النتائج أن تمكين المعلمين يمارس بشكل كبير في المدارس السعودية، وأن هذا التمكين يرتبط إيجابياً بسلوكيات الالتزام التنظيمي. وقد أشار تحليل البيانات إلى أن تمكين المعلمين يفسر حوالي ٤٨٪ من التباين في درجات الالتزام التنظيمي. كما بينت النتائج أن اتخاذ القرار كأحد عناصر تمكين المعلمين له تأثير كبير، حيث يُعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تفسير التباين في سلوكيات الالتزام التنظيمي. تشير هذه النتائج إلى أهمية تمكين المعلمين في البيئات المدرسية، حيث يعزز ذلك من مستويات الالتزام التنظيمي. أوصت الدراسة بأن من منطلق أن سلوكيات الالتزام التنظيمي تتجاوز المفاهيم التقليدية، فهناك حاجة إلى اعتماد نماذج تعليمية أكثر مرونة وابتكاراً في المؤسسات التعليمية.

وتناولت دراسة Jiang وآخرون (2023) العلاقة بين السمات التنظيمية غير الأخلاقية والالتزام التنظيمي، حيث استهدفت البحث في تأثير هذه السمات على مستويات الانتماء التنظيمي. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم تطبيق أداة الاستبانة على عينة مكونة من ٢١٧ ثنائي (قائد - موظف). أظهرت النتائج أن المشاركة الفعلية للموظفين في السمات التنظيمية غير الأخلاقية قد تؤدي إلى زيادة في العجز الأخلاقي، مما يسهم في تقليل مستويات الالتزام التنظيمي. كما تم التحقق من تأثير السمات التنظيمية غير الأخلاقية بشكل غير مباشر على الالتزام التنظيمي، حيث لاحظ الباحثون أن هذا التأثير يتطلب انتباهاً خاصاً من جانب القادة. على الرغم من وجود أدلة إيجابية تدعم التأثير السلبي للسمات التنظيمية غير الأخلاقية، حذر الباحثون من تشجيع هذه السمات، حيث يمكن أن تكون لها آثار سلبية على المنظمة على المدى الطويل. لذا، أوصت الدراسة بأن يسعى مدراء المؤسسات إلى دمج الأخلاقيات في السياسات الأساسية للمنظمة، من خلال تعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية. أوصت الدراسة بضرورة وضع معايير واضحة لتقييم ومعاينة السلوكيات غير الأخلاقية، وكذلك تنفيذ برامج تدريب تهدف إلى تعزيز التفكير الأخلاقي، مما يسهم في إبراز أهمية السمات الأخلاقية في بيئة العمل.

هدفت دراسة الحلواني ومحمد (٢٠٢٢) هدفت الدراسة الحالية إلى تحسين الممارسات المرتبطة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة أسيوط؛ وذلك من خلال تحسين الممارسات المرتبطة بسمات القيادة الأخلاقية وسلوكياتها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بذات الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وصممت استبانتان أحدهما لتعرف واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط لسمات القيادة الأخلاقية

وسلوكياتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بذات القسم، والأخرى لتعرف واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتم تطبيق أدوات الدراسة على عينة عشوائية قوامها (٢٨٢) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بواقع (٧٧) عضو بنسبة ١٣.٥٥٪ من الكليات العملية (الزراعة، والهندسة)، و(٢٠٥) عضو بنسبة ٥٦.٧٨٪ من الكليات النظرية (التربية، والآداب). وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط للقيادة الأخلاقية تحققت بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند (٠.٠٥) بين واقع ممارستهم للقيادة الأخلاقية لصالح الكليات العملية، وأظهرت النتائج أن واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط للمواطنة التنظيمية تحققت بدرجة كبيرة في معظم الممارسات. واقتُرحت الدراسة مجموعة من الآليات في ثلاثة محاور هم: تحسين الممارسات المرتبطة بالقيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وتحسين الممارسات المرتبطة بالمواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وآليات عامة تخص الجامعة لتحسين الممارسات الأخلاقية والتطوعية لكل من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

وتناولت دراسة Dinc (٢٠١٨) العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمناخ التنظيمي، حيث استهدفت البحث في تأثير القيادة الأخلاقية على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (٥١٥) موظف يعملون في الجامعات الحكومية والخاصة في البوسنة والهرسك. تم استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبانة لجمع البيانات. وقد أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً مهماً كعامل مؤثر إيجابي على المناخ التنظيمي، الذي بدوره يؤثر بشكل ملحوظ على مستوى الرضا الوظيفي. كما تم تحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الأخلاقية والمناخ التنظيمي، حيث اعتُبر المناخ التنظيمي بمثابة مؤشر رئيسي على الرضا الوظيفي. يشير ذلك إلى أهمية بيئة العمل في تعزيز رضا الموظفين، مما يعكس كيف يمكن للعوامل التنظيمية أن تؤثر في سعادة وولاء الأفراد للمؤسسة. استكشفت الدراسة أيضاً الأبعاد المختلفة للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مسلطة الضوء على كيفية تأثيرها على مستوى الانتماء للمؤسسة. وقد أكدت النتائج أن الجامعات، سواء كانت حكومية أو خاصة، تحتاج إلى تعزيز الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من أجل تحسين المناخ العام. أوصت الدراسة الجامعات بضرورة التركيز على تطوير القيادة الأخلاقية وخلق بيئة عمل

داعمة، لتعزيز الرضا والالتزام بين الموظفين، مما يسهم في تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء المؤسسي.

وتناولت دراسة العولقي (٢٠١٨) طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتعزيز السلوكيات التنظيمية كالالتزام التنظيمي، مع اعتبار الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في المستشفيات بمحافظة إب اليمنية. استخدم الباحث المنهج الكمي، حيث تم اختيار عينة مكونة من ٣٤١ موظفاً، وتم استخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات اللازمة. تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الإحصاء الوصفي، وتحليل الانحدار، والارتباط المتعدد. أظهرت النتائج وجود قصور شديد في تبني المدراء لأساليب القيادة الأخلاقية، بالإضافة إلى ضعف في درجة ممارسة الموظفين لممارسات التطوير في المستشفيات محل الدراسة. كما بينت النتائج وجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المستشفيات وتعزيز السلوكيات التنظيمية كالالتزام التنظيمي، مما يدل على أن الالتزام التنظيمي يعمل كمتغير وسيط في هذه العلاقة. أوصت الدراسة بأهمية تعزيز القيادة الأخلاقية في المستشفيات لتحسين مستويات الالتزام التنظيمي والسلوكيات الإيجابية بين الموظفين من خلال مستويات التحفيز المناسبة والتدريب والتأهيل.

هدفت دراسة باداود والزهراني (٢٠١٨) إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. وتحقيقاً لأهداف الدراسة؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة من (٣٣) فقرة تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية بلغت (٣٧٢) معلماً من معلمي المرحلة الابتدائية في محافظة جدة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن مستوى ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الأخلاقية كانت بنسبة كبيرة في جميع محاور الدراسة، حيث حصلت على متوسط (٤.١٥)، جاء في مقدمتها محور الصفات الشخصية الأخلاقية، حيث حصل على متوسط (٤.١٩) ثم محور العلاقات الإنسانية مع المعلمين وحصل على متوسط (٤.١٨)، فمحور الممارسات الإدارية الأخلاقية بمتوسط (٤.٠٨). أوصى الباحث بأهمية إطلاع القادة التربويين على نتائج الدراسة لتكون محفزة لهم لبذل المزيد من العطاء للمحافظة على هذه النسبة المشرفة، وضرورة وضع ميثاق أخلاقي لقادة المدارس بشكل خاص، ويسلم لكل قائد على شكل وثيقة باسمه لتزيده ارتباطاً بها والعمل بما فيها، كما أشار إلى وضع مدونة أخلاقية داخل المدرسة؛ لتعزز من السلوك التنظيمي الإيجابي، وترفع من مستوى

الممارسات الأخلاقية داخل مكوناتها، وفي الختام اقترح الباحث العديد من دراسات القيادة الأخلاقية في المدارس.

وهدف دراسة الخريشا (٢٠١٨) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى ممارستهم للقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) فرد من المشرفين والمشرفات التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم الثمان في العاصمة عمان، تم تطوير أداتي الدراسة: استبانة القيادة الأخلاقية، واستبانة القيم التنظيمية، بمراجعة الادب النظري والدراسات ذات الصلة. أظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت متوسطة وأن مستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن كان متوسطاً. أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتبصيرهم بأبعاد القيادة الأخلاقية وكذلك التحفيز المادي والمعنوي للممارسات المميزة في هذا الصدد.

وهدف دراسة دراركة والمطيري (٢٠١٧) إلى التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (٤٣٢) معلمة، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: جاءت جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً) وفقاً لمقياس الدراسة. وجاءت جميع أبعاد محور الثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً) وفقاً لمقياس الدراسة. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاتها. أوصت الدراسة بضرورة التنمية المهنية لمديريين بصورة مستمرة وكذلك تبادل الخبرات بين الجامعات والمدارس لتعزيز الممارسات الأخلاقية لدى مديريين.

وتناولت دراسة المصري (2012) اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات التنظيمية كالالتزام تنظيمي لموظفين في شركات الصناعات الدوائية في الأردن. بالإضافة إلى ذلك، سعت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق القيادة الأخلاقية في هذه الشركات، فضلاً عن استكشاف ممارسة الموظفين في هذا القطاع للسلوكيات التنظيمية كالالتزام تنظيمي. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم تطبيق استبانة على عينة مكونة من ٣٧٢ موظفاً

في شركات صناعة الأدوية. أظهرت النتائج أن الشركات المبحوثة تتمتع بمستوى مرتفع من القيادة الأخلاقية، مما يؤكد أهمية هذه القيادة في تعزيز بيئة العمل. كما أظهرت النتائج أن الموظفين في الشركات محل الدراسة يتمتعون بدرجات عالية من الالتزام التنظيمي، مما يشير إلى التأثير الإيجابي للقيادة الأخلاقية على سلوكيات الموظفين. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيادة الأخلاقية في المؤسسات لتعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء العام.

تعليق على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات المذكورة موضوع القيادة الأخلاقية وتأثيراتها في مجموعة متنوعة من السياقات التعليمية والصحية والصناعية. بدأت دراسة الجميلي والشمري (٢٠٢٤) بالتركيز على معلمي المدارس المتوسطة في محافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية، حيث تسلط الضوء على أهمية القيادة الأخلاقية في تحسين بيئة العمل التعليمية. في سياق مشابه، تناولت دراسة أحمد (٢٠٢٤) تأثير تمكين المعلمين على الالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية، مما يبرز العلاقة بين الممارسات القيادية ودعم المعلمين في بيئاتهم.

في دراسة Jiang وآخرون (٢٠٢٣)، تم استكشاف السمات التنظيمية غير الأخلاقية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، مما يعكس كيفية تأثير القيم التنظيمية على الأداء. بينما تناولت دراسة الحلواني ومحمد (٢٠٢٢) القيادة الأخلاقية في سياق أكاديمي، حيث تركز على دورها في تعزيز سلوكيات المواطنة لدى أعضاء هيئة التدريس.

من ناحية أخرى، توسعت دراسة Dinc (٢٠١٨) لتشمل المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في الجامعات، مما يعزز فهم العلاقة بين القيادة الأخلاقية والبيئات التنظيمية. كما يتناول العولقي (٢٠١٨) هذا الموضوع من منظور المستشفيات، مشيرًا إلى أهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوكيات التنظيمية. علاوة على ذلك، تطرقت دراسة باداود والزهراني (٢٠١٨) إلى قادة المدارس الابتدائية في جدة، مما يعكس مدى تأثير القيادة الأخلاقية على المعلمين.

تناولت دراسة الخريشا (٢٠١٨) هذا الموضوع من منظور مديري المدارس الثانوية في الأردن، مما يشير إلى الحاجة لتحسين الممارسات الأخلاقية في التعليم، بينما ركزت دراسة دراركة والمطيري (٢٠١٧) على القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية، وناقشت دراسة المصري (٢٠١٢) تأثير القيادة الأخلاقية على السلوكيات التنظيمية في شركات الأدوية بالأردن.

وبناء على ما سبق، فإن الدراسة الحالية، حسب علم الباحث، من أوائل الدراسات التي تدرس القيادة الأخلاقية لدى مدرّاء المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيشة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين بالمملكة العربية السعودية. وبالتالي، فإن الدراسة الحالية تسعى لسد فجوة أكاديمية من خلال طرحها لموضوع لم يتم دراسته من قبل. ومن خلال الدراسات السابقة، استفاد الباحث في صياغة تساؤلات الدراسة وتحديد منهجية البحث.

ثانياً: الإطار النظري

١- مفهوم القيادة الأخلاقية ونشأتها

تُعتبر القيادة الأخلاقية أحد المفاهيم الأساسية في عالم الإدارة والتنظيم، حيث تركز على الجمع بين القيم الأخلاقية والمبادئ القيادية لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتهدف هذه القيادة إلى تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتحسين بيئة العمل، وزيادة الرضا والالتزام بين الأفراد. في جوهرها، تعكس القيادة الأخلاقية قدرة القائد على التأثير الإيجابي في فرق العمل من خلال الالتزام بالمعايير الأخلاقية العالية (Arar & Saiti, 2022).

ويُعرف Starratt (٢٠٠٤، ص ٥٥) القيادة الأخلاقية على أنها "نمط من القيادة يركز على توجيه الأفراد والمجموعات نحو تحقيق الأهداف من خلال الالتزام بمبادئ أخلاقية وقيم إنسانية. يتميز هذا النوع من القيادة بكون القائد نموذجاً يحتذى به، حيث يسعى إلى تحقيق التوازن بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة، ويعزز من الثقافة الأخلاقية داخل المنظمة".

ويذكر أبو نصر (٢٠١٢) أن مفهوم القيادة الأخلاقية نشأ في سياق تطور الدراسات الإدارية والنفسية، حيث بدأت الأبحاث في التسعينيات بالتركيز على أهمية الأخلاق في القيادة. وتُعزى نشأة هذا المفهوم إلى الحاجة المتزايدة لقيادات تتمتع بمستوى عالٍ من النزاهة والمصداقية، خاصة بعد سلسلة من الفضائح المالية والإدارية التي شهدتها العديد من المنظمات. وقد أدت هذه الأحداث إلى إعادة التفكير في الأطر التقليدية للقيادة، مما دفع الأكاديميين والباحثين إلى دراسة العلاقة بين القيادة والأخلاق.

تطور مفهوم القيادة الأخلاقية ليشمل عدة جوانب، منها القيم الشخصية للقائد، والقدرة على اتخاذ القرارات الأخلاقية، وتأثير القائد على سلوكيات الأفراد في المؤسسة (جاء الرب، ٢٠١٢). وقد بين السلمي (٢٠٠٢) أن القادة الأخلاقيين ليسوا فقط أولئك الذين يتبعون المعايير الأخلاقية، بل هم أيضاً الذين يتمتعون بقدرة على بناء الثقة والاحترام بين فرقهم. من

خلال هذا السياق، ذكر صلاح (٢٠٠٤) أن مفهوم القيادة الأخلاقية أصبح يعكس مجموعة من القيم مثل الشفافية، والعدالة، والاحترام، والمسؤولية الاجتماعية. ويرى الباحث أن القيادة الأخلاقية هي القدرة على التأثير في الأفراد والجماعات من خلال الالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية. تتضمن هذه القيادة استخدام العدالة، والنزاهة، والشفافية كأسس للتفاعل مع الآخرين، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من الثقة والاحترام المتبادل.

٢- أهمية القيادة الأخلاقية

تُعتبر القيادة الأخلاقية عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، حيث تؤثر بشكل كبير على الثقافة التنظيمية والسلوكيات الفردية. فيما يلي بعض الجوانب التي تُبرز أهمية القيادة الأخلاقية (الصيرفي، ٢٠٠٦):

- أ. تعزيز الثقة والاحترام: تساهم القيادة الأخلاقية في بناء الثقة بين القادة والموظفين، مما يعزز من روح التعاون والاحترام المتبادل. عندما يشعر الأفراد بأن قادتهم يتصرفون بنزاهة، فإنهم يكونون أكثر استعداداً للتعاون والمشاركة.
- ب. تحسين الأداء التنظيمي: القادة الذين يتبنون ممارسات أخلاقية يميلون إلى خلق بيئة عمل إيجابية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. الموظفون الذين يعملون في بيئة أخلاقية يشعرون بالتحفيز والالتزام، مما ينعكس على نتائج العمل.
- ج. تعزيز السلوكيات الإيجابية: القيادة الأخلاقية تساعد في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، مثل التعاون والابتكار. القادة الذين يمثلون نموذجاً يحتذى به في الأخلاق يميلون إلى تحفيز الموظفين على التصرف بطرق متوافقة مع القيم التنظيمية.
- د. تقليل المخاطر القانونية: الالتزام بالمبادئ الأخلاقية يساعد المؤسسات على تجنب المخاطر القانونية والتقاضى. القادة الأخلاقيون يتخذون قرارات تراعي القوانين واللوائح، مما يقلل من احتمال التعرض للمشاكل القانونية.
- هـ. تحسين سمعة المؤسسة: القيادة الأخلاقية تعزز من سمعة المؤسسة في السوق. المؤسسات التي تتمتع بسمعة طيبة تجذب العملاء والمستثمرين، مما يساهم في تعزيز النمو والنجاح على المدى الطويل.

و. استدامة الأعمال: القادة الأخلاقيون يسعون لتحقيق نتائج مستدامة، حيث يأخذون بعين الاعتبار التأثيرات الاجتماعية والبيئية لقراراتهم. هذا النهج لا يضمن فقط نجاح المؤسسة على المدى القصير، بل يسهم أيضًا في تحقيق التنمية المستدامة.

ز. تحقيق رضا الموظفين: بيئات العمل التي تتبنى القيادة الأخلاقية تعزز من رضا الموظفين. عندما يشعر الأفراد بأن قيمهم تتماشى مع قيم المؤسسة، فإنهم يكونون أكثر رضا وولاءً للمؤسسة.

ح. دعم التطوير الشخصي والمهني: القيادة الأخلاقية تشجع على التنمية الشخصية والمهنية للموظفين. القادة الذين يقدمون الدعم والتوجيه الأخلاقي يساعدون الأفراد على تطوير مهاراتهم وتحقيق أهدافهم.

ويرى الباحث أن القيادة الأخلاقية ليست مجرد خيار بل ضرورة استراتيجية للمنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح المستدام. من خلال تعزيز الثقة، وتحسين الأداء، ودعم السلوكيات الإيجابية، تساهم القيادة الأخلاقية في بناء ثقافة تنظيمية قوية تدفع المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بأفضل الطرق الممكنة.

٣- الصفات الشخصية الأخلاقية للمدير

تُعتبر الصفات الشخصية الأخلاقية للمدير أساسية في تشكيل الثقافة التنظيمية وتعزيز بيئة العمل الإيجابية. فيما يلي أبرز الصفات الشخصية الأخلاقية للمدير (الطراونة، ٢٠١١):

أ. النزاهة: تُعد النزاهة من أبرز الصفات التي يجب أن يتحلّى بها المدير. تعني الالتزام بالحق والعدالة، وعدم التلاعب بالمعلومات أو اتخاذ قرارات غير أخلاقية لتحقيق مصلحة شخصية.

ب. الشفافية: المدير الشفاف يشارك المعلومات بوضوح مع فريقه، مما يعزز من الثقة ويقلل من الشكوك. تساعد الشفافية أيضًا في تعزيز ثقافة الحوار المفتوح والنقد البناء.

ج. العدالة: يجب أن يكون المدير عادلاً في معاملته لجميع الموظفين، حيث يعامل الجميع بنفس المعايير ويأخذ في الاعتبار وجهات نظرهم قبل اتخاذ القرارات.

د. الاحترام: الاحترام المتبادل هو أساس أي علاقة ناجحة. المدير الذي يحترم موظفيه ويقدر مساهماتهم يبني بيئة عمل إيجابية تعزز من التعاون والابتكار.

- هـ. الرحمة: القدرة على التعاطف مع الآخرين وفهم ظروفهم تساعد المدير في اتخاذ قرارات تتماشى مع احتياجات فريقه. المدير الرحيم يفهم أن الموظفين ليسوا مجرد أرقام، بل أفراد لديهم مشاعر وتحديات.
- و. المسؤولية: يتحمل المدير الأخلاقي مسؤولية قراراته وأفعاله. يتوجب عليه أن يكون مستعدًا للاعتراف بالأخطاء والتعلم منها، مما يعزز من مصداقيته.
- ز. المرونة: القدرة على التكيف مع التغيرات والضغط تُعتبر صفة مهمة. المدير المرن يمكن أن يتعامل مع التحديات بطرق إيجابية ويبحث عن حلول مبتكرة.
- ح. القدرة على اتخاذ القرارات الأخلاقية: يجب أن يكون لدى المدير القدرة على تحليل المواقف واتخاذ قرارات تتماشى مع القيم الأخلاقية للمؤسسة، حتى في ظل الضغوط.
- ط. التواضع: المدير المتواضع لا يتفاخر بإنجازاته، بل يعترف بمساهمات فريقه ويشجعهم على تحقيق النجاح. التواضع يساعد في بناء علاقات قوية ومستدامة.
- ي. الإلهام والتحفيز: يجب أن يكون المدير قادرًا على إلهام وتحفيز فريقه لتحقيق الأهداف المشتركة. القائد الأخلاقي يشجع الآخرين على تقديم أفضل ما لديهم ويعزز من الروح الجماعية.

٤- الممارسات الإدارية الأخلاقية للمدير

- تُعتبر الممارسات الإدارية الأخلاقية جوهر القيادة الفعالة، حيث تعزز من ثقة الموظفين وتحسن من أداء المؤسسة. فيما يلي أبرز الممارسات الإدارية الأخلاقية التي يجب أن يتبناها المدير (العارف، ٢٠١١):
- أ. اتخاذ قرارات مستندة إلى القيم: يجب على المدير أن يستند إلى القيم الأخلاقية عند اتخاذ القرارات، مما يعني مراعاة تأثير هذه القرارات على الموظفين والمجتمع.
- ب. التواصل المفتوح: تعزيز بيئة من التواصل المفتوح حيث يمكن للموظفين التعبير عن آرائهم ومخاوفهم بحرية. يجب أن يكون المدير متاحًا للاستماع والتفاعل مع فريقه.
- ج. الشفافية في العمليات: توفير معلومات واضحة حول السياسات والإجراءات، مما يساعد على بناء الثقة بين المدير والموظفين. الشفافية تعزز من فهم الموظفين لقرارات الإدارة.
- د. العدالة والمساواة: معاملة جميع الموظفين بعدالة وبدون تحيز. يجب أن تكون الفرص متاحة للجميع، بغض النظر عن الجنس أو العرق أو الخلفية.

هـ. تعزيز السلوكيات الأخلاقية: تشجيع الموظفين على الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية من خلال وضع سياسات واضحة وممارسات نموذجية. يمكن استخدام التدريب والتوجيه لتعزيز هذه السلوكيات.

و. تحمل المسؤولية: الاعتراف بالأخطاء وتحمل المسؤولية عنها. يجب أن يكون المدير مثالاً يحتذى به في قبول الأخطاء والتعلم منها.

ز. دعم التطوير المهني: تقديم فرص للتدريب والتطوير للموظفين، مما يساعدهم على تحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم. هذا يعكس التزام المدير بدعم نمو فريقه.

ح. تعزيز المسؤولية الاجتماعية: تشجيع المبادرات التي تفيد المجتمع وتعزز من تأثير المؤسسة الإيجابي، مثل المشاركة في الأعمال الخيرية أو تحسين البيئة.

ط. تقييم الأداء بناءً على القيم: يجب أن تشمل تقييمات الأداء معايير تتعلق بالسلوكيات الأخلاقية، وليس فقط النتائج المالية. هذا يساعد في تعزيز بيئة عمل أخلاقية.

ي. التشجيع على الابتكار: خلق بيئة تشجع على التفكير الإبداعي والابتكار، حيث يمكن للموظفين تقديم أفكار جديدة دون خوف من الانتقادات.

٥- العلاقات الإنسانية للمدير

تعتبر العلاقات الإنسانية للمدير عنصراً حيوياً في تحقيق بيئة عمل إيجابية وفعالة. فنجاح المدير لا يعتمد فقط على المهارات الفنية والإدارية، بل أيضاً على قدرته على بناء علاقات قوية مع فريقه. فيما يلي بعض الجوانب المهمة التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية للمدير (عليوة، ٢٠٠١):

أ. التواصل الفعال: يجب أن يكون المدير قادراً على التواصل بوضوح وفعالية مع فريقه. يتضمن ذلك الاستماع النشط، وتبادل الأفكار، وتقديم التعليقات البناءة.

ب. بناء الثقة: الثقة هي أساس العلاقات الإنسانية. يجب على المدير أن يسعى لبناء الثقة من خلال الصدق، والشفافية، والالتزام بوعوده. عندما يثق الموظفون بمديرهم، فإنهم يكونون أكثر استعداداً للتعاون والمشاركة.

ج. التعاطف: القدرة على فهم مشاعر واحتياجات الموظفين تعزز من العلاقات الإنسانية. المدير المتعاطف يظهر اهتماماً حقيقياً برفاهية فريقه ويكون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات الشخصية والمهنية.

- د. الاحترام المتبادل: يجب أن يتعامل المدير مع جميع الموظفين باحترام، بغض النظر عن مناصبهم. الاحترام المتبادل يعزز من الروح الجماعية ويزيد من الرضا الوظيفي.
- هـ. التقدير والمكافأة: الاعتراف بمساهمات الموظفين من خلال التقدير والمكافآت يعزز من العلاقات الإنسانية. عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم تُقدَّر، فإنهم يكونون أكثر تحفيزًا ويعملون بجد أكبر.
- و. المرونة: المدير الذي يتمتع بالمرونة في التعامل مع تحديات العمل يظهر تفهمًا لاحتياجات الموظفين. القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة تعزز من العلاقات الإنسانية.
- ز. التوجيه والدعم: تقديم التوجيه والدعم للموظفين يساعد في بناء علاقات قوية. المدير الذي يوفر الموارد والمساعدة اللازمة يعزز من ثقة الفريق في قدراتهم.
- ح. حل النزاعات: يجب أن يكون لدى المدير القدرة على التعامل مع النزاعات بفعالية. استخدام أساليب حل النزاعات بشكل عادل وموضوعي يساهم في الحفاظ على العلاقات الإيجابية داخل الفريق.
- ط. تشجيع العمل الجماعي: تعزيز ثقافة العمل الجماعي من خلال تشجيع التعاون والتفاعل بين الأعضاء. المدير الذي يعزز من روح الفريق يساعد في بناء علاقات إنسانية قوية.
- ي. تطوير المهارات: الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين يعكس اهتمام المدير بنموهم الشخصي والمهني. تقديم فرص التدريب والدورات يعزز من العلاقات الإنسانية ويزيد من ولاء الموظفين.

٦- سلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية هو "مصطلح يُستخدم في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، ويشير إلى مجموعة من السلوكيات الإيجابية التي يقوم بها الأفراد في بيئة العمل والتي تتجاوز متطلبات الوظيفة الأساسية. يعكس هذا السلوك التزام الموظف تجاه المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها بشكل يتجاوز الحد الأدنى من المتطلبات الوظيفية" (الهلال، ٢٠١٤، ص ٣٦).

كما يمكن أن يُفهم سلوك المواطنة التنظيمية أيضاً من منظور تأثيره على تحسين الأداء المؤسسي وزيادة فعالية الفرق. في هذا السياق، "يُعتبر سلوك المواطنة التنظيمية مجموعة من السلوكيات التطوعية التي لا تُدرج ضمن الواجبات الرسمية للموظف، لكنها تعزز من كفاءة العمل وتساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة" (العارف، ٢٠١١، ص ٢٤).

تتضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية مجموعة من الأنشطة مثل التعاون مع زملاء العمل، والمشاركة في الأنشطة التطوعية، والابتكار، والتصرف بشكل إيجابي تجاه العملاء. يُعتبر سلوك المواطنة التنظيمية جزءاً مهماً من الثقافة التنظيمية، حيث يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة، وتعزيز الروح الجماعية، وزيادة الرضا الوظيفي (Jawad, 2024). ويرى الباحث أنه يمكن أن يُفهم سلوك المواطنة التنظيمية كأداة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي، حيث يُعتبر عنصراً حيوياً لتحسين فعالية الفرق وزيادة الإنتاجية. من خلال تشجيع سلوكيات المواطنة، تستطيع المؤسسات خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من الابتكار والتعاون.

٧- أهمية المواطنة التنظيمية

تتجلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في عدة جوانب (Ucar & Dalgic, 2021):

أ. تحسين الأداء: تساهم سلوكيات المواطنة التنظيمية في تحسين أداء الأفراد والفرق. عندما يقوم الموظفون بمساعدة بعضهم البعض، فإن ذلك يؤدي إلى تعزيز الكفاءة الإنتاجية.

ب. تعزيز الروح الجماعية: تساهم سلوكيات المواطنة التنظيمية في تعزيز الروح الجماعية بين الموظفين، مما يؤدي إلى بناء علاقات قوية وتعزيز التعاون.

ج. زيادة الرضا الوظيفي: عندما يقوم الموظفون بممارسة سلوكيات المواطنة، فإنهم يشعرون بالارتباط بالمؤسسة، مما يساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي.

د. تحسين سمعة المؤسسة: يُعتبر سلوك المواطنة التنظيمية جزءًا من ثقافة العمل، ويمكن أن يؤدي إلى تحسين سمعة المؤسسة في السوق، مما يجذب العملاء والمستثمرين.

هـ. تعزيز الابتكار: تشجع سلوكيات المواطنة التنظيمية على الابتكار والإبداع، حيث يشعر الموظفون بالحرية في تقديم الأفكار الجديدة.

٨- أبعاد المواطنة التنظيمية

تشمل أبعاد المواطنة التنظيمية مجموعة من القيم والسلوكيات التي تعزز الانتماء والمشاركة الفعالة داخل المنظمة. وفيما يلي وصف للأبعاد الخمسة الأساسية للمواطنة التنظيمية (الصيرفي، ٢٠٠٦):

أ. الإيثار أو السلوك التعاوني: يشير إلى تفضيل مصلحة المجموعة على المصلحة الشخصية، حيث يعمل الأفراد معًا لتحقيق أهداف مشتركة. يتضمن ذلك التعاون والمشاركة الفعالة في الأنشطة والمهام.

ب. الكياسة: تعني التصرف بلطف واحترام تجاه الآخرين. يعكس هذا البعد القدرة على التواصل الفعال والمناسب، مما يساهم في تعزيز العلاقات الإيجابية داخل المنظمة.

ج. الضمير الحي: يعكس الالتزام الأخلاقي والنزاهة. يشير إلى سلوك الأفراد بناءً على مبادئهم وقيمهم، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مسؤولة تعود بالنفع على المنظمة.

د. الروح الرياضية: تعني تقبل الفوز والخسارة بروح رياضية، مما يعكس القدرة على التعامل مع التحديات والمنافسات بشكل إيجابي. يعزز هذا البعد من ثقافة العمل الجماعي والتفهم بين الأفراد.

هـ. السلوك الحضاري: يشير إلى التصرفات التي تعكس الاحترام والثقافة في التعامل مع الآخرين داخل المنظمة. يتضمن ذلك الالتزام بالقوانين والأنظمة، والتعامل بأدب واحترام مع الزملاء.

ثالثاً: منهجية الدراسة الميدانية

١- مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية بإدارة تعليم ببشة، والبالغ عددهم (400) معلم. تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية ممثلة من معلمي المرحلة الثانوية بإدارة تعليم ببشة، حيث تم حساب العينة باستخدام جدول Krejcie & Morgan

(١٩٧٠) لحساب العينات، والذي بين أن حجم العينة هو (١٩٧) معلماً من إجمالي مجتمع الدراسة، استجاب منهم نحو (١٦٣) معلماً. وفيما يلي نتائج البيانات العامة لعينة الدراسة والتي تشمل البيانات الديموغرافية والوظيفية، وذلك على النحو التالي:

أ- المؤهل الدراسي: فيما يلي بيانات عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير المؤهل الدراسي:

جدول ١.

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم تربوي	١٠	٦,١٪
بكالوريوس	١٣٧	٨٤٪
ماجستير	١٣	٨٪
دكتورة	٣	١,٨٪
المجموع	١٦٣	١٠٠٪

يتضح من جدول توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي أن معظم المشاركين يحملون مؤهل بكالوريوس، حيث تشكل نسبتهم ٨٤٪، مما يشير إلى أن العينة تتكون بشكل رئيسي من الأفراد ذوي التأهيل الأكاديمي الأساسي. في المقابل، تشكل نسبة دبلوم تربوي ٦,١٪، بينما تمثل نسبة ماجستير ٨٪، ونسبة دكتوره ١,٨٪.

ب- التخصص: فيما يلي بيانات عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير التخصص:

جدول ٢.

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
أدبي	٩٣	٥٧,١٪
علمي	٧٠	٤٢,٩٪
المجموع	١٦٣	١٠٠٪

يتبين من جدول توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص أن التخصص الأدبي يمثل النسبة الأكبر، حيث تصل إلى ٥٧,١٪، بينما يشكل التخصص العلمي نسبة ٤٢,٩٪.

ج- عدد سنوات الخدمة: فيما يلي بيانات عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخدمة:

جدول ٣.

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
من (١) إلى أقل من (٥) سنوات	١٧	١٠,٤٪
من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	٢٣	١٤,١٪
من (١٠) سنوات إلى أقل من (١٥) سنة	٣٤	٢٠,٩٪
أكثر من (١٥) سنة	٨٩	٥٤,٦٪
المجموع	١٦٣	١٠٠٪

يتضح من جدول توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة أن النسبة الأكبر من المشاركين، والتي تصل إلى ٥٤.٦٪، لديهم أكثر من ١٥ سنة من الخدمة، مما يشير إلى وجود خبرة طويلة في العمل لدى غالبية الأفراد. تليها الفئة التي تمتلك من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة من الخدمة بنسبة ٢٠.٩٪، مما يدل على أن جزءاً كبيراً من العينة يتمتع بخبرة متوسطة إلى طويلة. أما بالنسبة للفئات الأقل، فإن نسبة من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات تمثل ١٤.١٪، بينما تمثل الفئة التي لديها من (١) إلى أقل من (٥) سنوات نسبة ١٠.٤٪.

٢- أداة الدراسة وإجراءاتها

استخدم الباحث أداة الاستبانة للكشف عن القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيشة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين. تصميم الأداة: بعد إطلاع الباحث على كثير من المصادر ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة وآراء المحكمين، تم إعداد استبانة الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي تتكون من التالي:

الجزء الأول، وهي متعلق بالبيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، ويضم متغيرين هي (المؤهل الدراسي - التخصص - عدد سنوات الخدمة).

الجزء الثاني، وهو متعلق بالقيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيشة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، ويتكون من (٤) محاور رئيسية على النحو التالي:

❖ المحور (١): (الصفات الشخصية الأخلاقية للمدير)، ويتكون هذا المحور الرئيسي من (١٠) فقرات.

❖ المحور (٢): (الممارسات الإدارية الأخلاقية للمدير)، ويتكون هذا المحور من (١٠) فقرات.

❖ المحور (٣): (العلاقات الإنسانية للمدير مع المعلمين)، ويتكون هذا المحور من (١٠) فقرات.

❖ المحور (٤): (مستوى المواطنة التنظيمية للمعلمين)، ويتكون هذا المحور من (١٠) فقرات.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للاستجابة على أسئلة الاستبانة والمكون من خمس تقديرات هي دائماً (٥)، غالباً (٤)، أحياناً (٣)، نادراً (٢)، أبداً (١). ويبين الجدول رقم ٤ فئات الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي المتدرج:

جدول ٤

فئات الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
١ - ١,٨٠	١,٨١ - ٢,٦٠	٢,٦١ - ٣,٤٠	٣,٤١ - ٤,٢٠	٤,٢١ - ٥,٠

صدق الاستبانة: قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة عن طريق صدق المحتوى، حيث عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثبات الاستبانة: تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ. استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم ٥.

جدول ٥

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

عدد فقرات المحور	معامل ألفا كرونباخ	المحور
١٠	٠,٨٧٤	الصفات الشخصية الأخلاقية للمدير
١٠	٠,٨٣٦	الممارسات الإدارية الأخلاقية للمدير
١٠	٠,٧٣٩	العلاقات الإنسانية للمدير مع المعلمين
١٠	٠,٨٩٦	مستوى المواطنة التنظيمية للمعلمين

يتضح من الجدول رقم ٥ أن قيم معامل الثبات لفقرات محاور الاستبانة تراوحت ما بين (٠,٧٣٩) و (٠,٨٩٦)، وهي قيم ثبات مرتفعة.

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة، قام الباحث بتصميم الاستبانة إلكترونياً عبر برنامج Google Forms وتوزيعها على عينة الدراسة من خلال تطبيق الواتس اب. تم الحصول على موافقة عينة الدراسة على المشاركة في تعبئة الاستبانة قبل توزيع الاستبانة عليهم وإخطارهم بأهداف البحث وأهميته وأن كافة البيانات الخاصة بهم سيتم التعامل معها

بكامل السرية. تم توزيع الاستبانات، وكان عدد الاستبانات التي استلمها الباحث صالحة للتحليل هي (١٦٣) استبانة. تم جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها احصائياً.

٣. أساليب المعالجات الإحصائية

١. لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام برنامج الحزم

الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social

Sciences في تحليل المعلومات. وبعد أن تم ترميز وإدخال البيانات الى الحاسب

الآلي، حيث استخدمت المعالجات الإحصائية التالية:

٢. تم استخدام (معامل ألفا -كرونباخ) (Cronbach's Alpha Coefficient) وذلك

لحساب الثبات للاستبانة ومحاورها.

٣. تم استخدام المتوسطات الحسابية Mean من أجل تحديد متوسط تقديرات عينة

الدراسة للفقرات.

٤. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف

استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من

المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

٥. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتعرف على إذا ما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

بين محاور الاستبانة.

٦. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والمكون من (٥) استجابات متدرجة هي موافق

بشدة (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق بشدة (١).

٤. خطوات تطبيق الدراسة

تم تطبيق الدراسة وفق الخطوات التالية:

- تم جمع المعلومات النظرية الخاصة بالدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة والاستفادة

منها في بناء مقدمة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها والإطار النظري لها.

- تم إعداد استبانة بناء على الدراسات السابقة. قام الباحث بإجراء التعديلات التي تم

إبدائها على أداة الدراسة سواء كانت حذفاً أو إضافة، أو تعديل صياغة بعد تحديد

مواضع الضعف والالتباس .

- قام الباحث بإخراج الاستبانة بصورها النهائية كما في المعلق.

- تم الانتهاء من تحكيم الأدوات وإجراء التعديلات وإخراج الاستبانة في صورتها النهائية.
- بعد التأكد من صدق الاستبانة ومعامل ثبات أداة الدراسة، قام الباحث بتطبيقها ميدانياً.
- تم تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة من خلال إرسال الرابط الإلكتروني للاستبانة التي تم تصميمها من خلال الباحث. تم إرسال رسائل لعينة البحث المستهدفة عبر تطبيق الواتس أب وعبر الإيميل الإلكتروني ودعوتهم للمشاركة في ملء الاستبانة .
- استرد الباحث الردود من المشاركين في الإجابة على الاستبانة إلكترونياً، وكانت جميع الإجابات صالحة للتحليل .
- قام الباحث بإدخال البيانات الخاصة بأدوات الدراسة التي تمت استعادتها في الحاسب الآلي لتحليل البيانات .
- تم استخراج النتائج حسب الأسئلة للتحقق من صحتها.
- تم تفسير النتائج في ضوء ما أسفرت عنه الدراسات السابقة من اتفاق واختلاف.
- قدم الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية.

رابعاً: عرض النتائج ومناقشتها

يعرض الباحث في هذا الجزء نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة. كما قام الباحث بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة وأدبيات البحث ذات الصلة.

النتائج الخاصة بتساؤلات الدراسة

فيما يلي النتائج الخاصة بتساؤلات الاستبانة، حيث يرتبط كل محور من محاور الاستبانة بتساؤل من تساؤلات الدراسة. تم استخدام الإحصاءات الوصفية من حيث استخدام التكرارات والنسب المئوية، وكذلك استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل فقرات المحاور.

أ- النتائج الخاصة بالصفات الشخصية للأخلاقية لمدرء المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيشة

جدول ٦.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على الصفات الشخصية الأخلاقية لمدرء المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيشة

م	المؤشرات	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً			
١	يتسم بالصدق في التعامل مع المعلمين	124	33	4	1	1	4.71	1.24	٧
٢	يتقبل النقد بصدق ورحب	109	36	11	5	2	4.50	1.17	١٠
٣	يعكس سلوكه القدوة الحسنة في التعامل مع المعلمين	131	26	4	1	1	4.75	1.29	٥
٤	يتصف بقوة التأثير في تعاملاته	119	24	13	5	2	4.54	1.19	٩
٥	يتصف بالأمانة في المهام الموكلة إليه	139	17	7	0	0	4.83	1.33	١
٦	يتصف بالمرونة في التعامل مع المعلمين	128	18	10	4	3	4.61	1.23	٨
7	يتحلى بالصبر في المهام الموكلة إليه	132	23	7	0	1	4.74	1.28	٦
8	يتصف بالنزاهة في تعامله مع المعلمين	136	17	9	1	0	4.77	1.32	٣
9	يتمسك بالقيم الأخلاقية في تعامله مع المعلمين	138	20	3	2	0	4.81	1.31	٢
١٠	يتسم باللباقة والحلم والتواضع مع الغير	135	18	8	1	1	4.75	1.27	٤
المتوسط الكلي للمحور									
٤,٧٠									

يتبين من الجدول السابق تقدير عينة الدراسة من المعلمين للصفات الشخصية الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيشة كان عالياً جداً حيث بلغ المتوسط الكلي للمحور ٤,٧٠، مما يدل على أن الصفات الشخصية الأخلاقية لمديري تعتبر عالية بشكل عام. هذا المتوسط يعكس التزام مديري بالقيم الأخلاقية والمهارات القيادية اللازمة لتهيئة بيئة تعليمية صحية. كما يُشير إلى وجود مستوى عالٍ من الثقة والاحترام المتبادل بين مديري والمعلمين، مما يعزز من الولاء التنظيمي ويساهم في تحسين الأداء التعليمي بشكل عام.

تُظهر نتائج تقييم الصفات الشخصية الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية في إدارة تعليم ببشة أن الأمانة في المهام الموكلة إليهم تُعتبر الأكثر تأثيراً، حيث حصلت على متوسط ٤.٨٣، مما يعكس ثقة المعلمين في القيادة وأهمية الالتزام بالمسؤوليات. يتبعها التمسك بالقيم الأخلاقية في التعامل مع المعلمين، الذي حصل على متوسط ٤.٨١. كما تعكس النزاهة في تعامل مديري مع المعلمين، التي حصلت على متوسط ٤.٧٧، أهمية الشفافية والعدل، مما يسهم في بناء ثقة قوية بين جميع الأطراف. وتأتي بعد ذلك صفات اللباقة والحلم والتواضع، التي حصلت على متوسط ٤.٧٥.

ايضاً، يُعزز سلوك القدوة الحسنة الذي حصل على متوسط ٤.٧٥ من تأثير مديري الإيجابي على المعلمين، مما يجعلهم نماذج يحتذى بها. وفيما يتعلق بالصبر، الذي حصل على متوسط ٤.٧٤، فإنه يُظهر قدرة مديري على التعامل مع التحديات اليومية، مما يُعتبر صفة أساسية في القيادة. علاوة على ذلك، يُبرز الصدق في التعامل مع المعلمين بمتوسط ٤.٧١ أهمية بناء علاقات موثوقة، حيث يُعزز من التواصل الفعال والثقة. كما تُشير النتيجة المتعلقة بالمرونة في التعامل، التي حصلت على متوسط ٤.٦١، إلى قدرة مديري على التكيف مع التغيرات والضغوط، مما يُساعدهم في تلبية احتياجات المعلمين والطلاب بشكل أفضل.

وأخيراً، تعكس قوة التأثير في تعاملاتهم بمتوسط ٤.٥٤ قدرتهم على التأثير إيجابياً على المعلمين. ورغم أن تقبل النقد بصدر رحب حصل على متوسط ٤.٥٠ فقط، إلا أنها تُعتبر مهمة في تطوير ثقافة التغذية الراجعة، حيث تظهر استعداد مديري لتحسين أدائهم وتعزيز الشفافية داخل المؤسسة. تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كلاً من باداود والزهراني (٢٠١٨) ودراسة الحلواني ومحمد (٢٠٢٢) التي بينت أن النزاهة والشفافية هي محاور أساسية في القيادة الأخلاقية وأن المرونة والقدوة مع المرؤوسين تساهم في زيادة ولاء العاملين للعمل. كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العتيبي (٢٠١٣) والمصري (٢٠١٢) التي بينت أن القيادة الأخلاقية لها تأثير كبير على أداء العاملين وأنها تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وبناء علاقات قوية.

ب- النتائج الخاصة بالممارسات الإدارية الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيشة
جدول ٧.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على الممارسات الإدارية الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيشة

م	المؤشرات	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً			
١	يعمل بجد مع فريقه لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة	134	24	3	1	1	4.77	1.13	٤
٢	يطبق الأنظمة واللوائح على الجميع بعدالة	127	23	7	5	1	4.65	1.06	٩
٣	يحسن استثمار الموارد المالية لصالح المدرسة	138	23	2	0	0	4.84	1.18	١
٤	يشجع المعلمين على الإبداع والتجديد	134	19	8	1	1	4.75	1.12	٥
٥	يوزع المهام على المعلمين وفق رغباتهم وقدراتهم	114	35	12	0	2	4.58	1.05	١٠
٦	يطبق معايير عادلة من الشفافية والنزاهة عند تقييم أداء المعلمين.	133	21	5	3	1	4.74	1.09	٦
7	يعزز الجوانب الإيجابية لدى المعلمين.	131	22	8	0	2	4.71	1.07	٨
8	يحافظ على أسرار العمل	143	13	5	2	0	4.82	1.16	٢
9	يعمل على تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين	139	18	4	0	0	4.80	1.15	٣
١٠	يحرص على تجنب استغلال منسوبة لتحقيق مصالح شخصية	141	14	4	0	4	4.74	1.11	٧
المتوسط الكلي للمحور							٤,٧٤		

يتبين من الجدول السابق تقدير عينة الدراسة من المعلمين للممارسات الإدارية الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيشة كان عالياً جداً حيث بلغ المتوسط الكلي للمحور ٤.٧٤ مما يعكس التزام مديري بالقيم الأخلاقية في إدارتهم بشكل كبير جداً.

حصل مؤشر تحسين استثمار الموارد المالية لصالح المدرسة على أعلى درجة بمتوسط ٤.٨٤، مما يعكس حرص مديري على استخدام الموارد المالية بكفاءة وفعالية لتحقيق نتائج إيجابية. تليه النتيجة المتعلقة بالمحافظة على أسرار العمل بمتوسط ٤.٨٢، والتي تدل على أهمية السرية والثقة في العلاقات المهنية، مما يعزز شعور الأمان بين المعلمين والإدارة. كما تشير نتيجة تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين بمتوسط ٤.٨٠ إلى جهود مديري في تعزيز إحساس المعلمين بالمسؤولية تجاه مهامهم، مما يرفع مستوى الالتزام والوعي المهني. ومن جهة أخرى، يُظهر مؤشر العمل بجد مع فريقه لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة بمتوسط ٤.٧٧ قدرة مديري على تحفيز فرق العمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة، مما يساهم في تعزيز روح التعاون والانتماء. كما تشير نتيجة تشجيع المعلمين على الإبداع والتجديد بمتوسط ٤.٧٥ إلى التزام مديري بتعزيز الابتكار ودعم الأفكار الجديدة، مما يُعزز من بيئة تعليمية ديناميكية تُشجع على التطوير المستمر.

علاوة على ذلك، تعكس نتيجة تطبيق معايير عادلة من الشفافية والنزاهة عند تقييم أداء المعلمين بمتوسط ٤.٧٤ أهمية العدالة والشفافية في عملية التقييم، مما يساهم في بناء الثقة بين مديري والمعلمين. كما يظهر مؤشر تجنب استغلال المنصب لتحقيق مصالح شخصية بنفس المتوسط ٤.٧٤ التزام مديري بالأخلاقيات المهنية، مما يُعزز من مصداقيتهم ويرسخ ثقافة النزاهة في المدرسة.

تُظهر نتيجة تعزيز الجوانب الإيجابية لدى المعلمين بمتوسط ٤.٧١ أن مديري يعملون على تعزيز النقاط القوية لدى المعلمين، مما يُساعد في رفع مستوى التحفيز والأداء. بينما يُظهر مؤشر تطبيق الأنظمة واللوائح على الجميع بعدالة بمتوسط ٤.٦٥ أهمية الالتزام بالأنظمة واللوائح، مما يُعزز ثقافة العدالة والمساواة. وأخيراً، حصل توزيع المهام على المعلمين وفق رغباتهم وقدراتهم حصل على أقل متوسط ٤.٥٨.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات سابقة، مثل دراسة باداود والزهراني (٢٠١٨) التي أكدت على أن القيادة الأخلاقية تساهم بشكل كبير في تحسين بيئة العمل وتعزيز الثقة بين أعضاء الهيئة التعليمية. كما أظهرت دراسة الثقفي (٢٠١٦) أن تعزيز القيم الأخلاقية بين مديري يساهم في تحسين الأداء العام للمعلمين وفي زيادة شعورهم بالمسؤولية تجاه مهامهم. ويدعم ذلك دراسة الجعيد (٢٠١٥) التي أكدت أن فعالية الإدارة المالية تعزز من التزام المعلمين وتساعد في تحقيق الأهداف التعليمية بشكل أكثر كفاءة.

من جهة أخرى، يعكس التزام مديري بتشجيع الإبداع والتجديد أهمية تطوير بيئة تعليمية ديناميكية، وهو ما أكدته دراسة الشتوي (٢٠١٦) التي أظهرت أن دعم مديري للأفكار الجديدة يُسهم في خلق بيئة تعليمية محفزة. بينما تسهم العدالة في تقييم أداء المعلمين في بناء الثقة بين المعلمين والإدارة، كما أظهرت دراسة العنزي وعبدالعزیز (٢٠١٨) أن الشفافية في التقييم تعزز من الالتزام المهني وتساعد في تحسين العلاقات بين مديري والمعلمين. ومع ذلك، تشير النتائج إلى ضرورة تحسين توزيع المهام على المعلمين وفق رغباتهم وقدراتهم، حيث يُعتبر ذلك أمراً ضرورياً لتعزيز فعالية العمل الجماعي وزيادة رضا المعلمين، وهو ما أكدت عليه دراسة العولقي (٢٠١٨) التي أشارت إلى أهمية تخصيص المهام بما يتناسب مع قدرات المعلمين لتعزيز الأداء والرضا الوظيفي.

ج- النتائج الخاصة بالعلاقات الإنسانية لمديري المدارس الثانوية بإدارة تعليم ببشة مع المعلمين

جدول ٧.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على العلاقات الإنسانية لمديري المدارس الثانوية بإدارة تعليم ببشة مع المعلمين

م	المؤشرات	التكرارات					المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً			
١	يتعامل مع المعلمين بكل احترام	150	10	2	1	0	4.90	1.22	١
٢	يقدر ظروف المعلمين بمراعاة حاجاتهم ومشاعرهم	140	18	2	2	1	4.80	1.14	٤
٣	يتفقد المعلمين للاطمئنان عليهم	125	28	6	3	1	4.68	1.05	٩
٤	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية	122	27	9	3	2	4.62	1.03	١٠
٥	يعزز أواصر الصداقة بينه وبين المعلمين	130	22	7	2	2	4.69	1.07	٨
٦	يستثمر علاقته في المجتمع المحلي لصالح العمل	132	21	6	3	1	4.72	1.09	٧
7	يعزز حالة التواصل مع المعلمين عبر سياسة الباب المفتوح	138	18	3	3	1	4.77	1.13	٦
8	يقوم بانتقاء الألفاظ والمصطلحات الأخلاقية مع المعلمين	143	15	5	0	0	4.86	1.18	٢
9	يستمتع جيداً للمعلمين عند حدوث أي إشكالات	139	16	6	0	2	4.77	1.12	٥
١٠	يحترم مشاعر الطلبة ويقدر احتياجاتهم	143	15	3	1	1	4.82	1.16	٣
المتوسط الكلي للمحور							٤,٧٦		

يتبين من الجدول السابق تقدير عينة الدراسة من المعلمين للعلاقات الإنسانية لمديري المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيشة مع المعلمين كان عالياً جداً حيث بلغ المتوسط الكلي للمحور ٤.٧٦ مما يعكس أن مديري حريصون جداً على بناء علاقات إنسانية مع المعلمين. تُظهر النتائج الخاصة بالعلاقات الإنسانية لمديري المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيشة مع المعلمين التزاماً قوياً ببناء بيئة تعليمية قائمة على الاحترام والتواصل الفعال. يتصدر المؤشرات التعامل مع المعلمين بكل احترام، حيث حصل على أعلى متوسط ٤.٩٠، مما يدل على أن مديري يضعون الاحترام في مقدمة أولوياتهم، وهو ما يساهم في تعزيز الانتماء والثقة بين المعلمين والإدارة.

تأتي بعد ذلك نتيجة انتقاء الألفاظ والمصطلحات الأخلاقية مع المعلمين بمتوسط ٤.٨٦، مما يشير إلى أهمية استخدام لغة إيجابية في التفاعل، ويعكس حسن التواصل بين مديري والمعلمين. كما حصل مؤشر احترام مشاعر الطلاب وتقدير احتياجاتهم على متوسط ٤.٨٢، مما يدل على أن مديري يهتمون بتعزيز العلاقات الإيجابية مع الطلاب أيضاً، مما يُعزز من التفاعل بين جميع الأطراف.

أيضاً، يُظهر مؤشر تقدير ظروف المعلمين بمراعاة حاجاتهم ومشاعرهم بمتوسط ٤.٨٠ قدرة مديري على التعاطف مع المعلمين وفهم احتياجاتهم، مما يُساهم في رفع مستوى الالتزام والوعي المهني. وتأتي نتيجة تعزيز حالة التواصل مع المعلمين عبر سياسة الباب المفتوح بمتوسط ٤.٧٧ لتؤكد على أهمية توفير بيئة تواصل مفتوحة، مما يُعزز من الثقة والشفافية في العلاقة.

علاوة على ذلك، يُبرز مؤشر الاستماع الجيد للمعلمين عند حدوث أي إشكالات بمتوسط ٤.٧٧ أهمية التواصل الفعال في معالجة المشكلات، بينما يُظهر مؤشر استثمار العلاقة في المجتمع المحلي لصالح العمل بمتوسط ٤.٧٢ ضرورة الاستفادة من العلاقات الخارجية لتعزيز العمل داخل المدرسة.

على الرغم من ذلك، جاءت نتائج تفقد المعلمين للاطمئنان عليهم بمتوسط ٤.٦٨ والمشاركة في مناسباتهم الاجتماعية بمتوسط ٤.٦٢ في المرتبتين التاسعة والعاشر، مما يشير إلى ضرورة تحسين هذه الجوانب لتعزيز الروابط الشخصية بين مديري والمعلمين.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات سابقة، مثل دراسة Ahmed (2024) التي أكدت أن العلاقات الإنسانية الجيدة بين مديري والمعلمين تؤدي إلى تحسين المناخ التعليمي

وزيادة الالتزام المهني. كما أظهرت دراسة باداود والزهراني (٢٠١٨) أن استخدام لغة إيجابية والتواصل الفعال يساهمان في تعزيز الثقة بين المعلمين والإدارة. تشير دراسة الثقفي (٢٠١٦) إلى أن التعاطف وفهم احتياجات المعلمين يعززان من مستوى الالتزام والوعي المهني، مما يؤكد أهمية العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء التعليمي. علاوة على ذلك، تشير دراسة الجعيد (٢٠١٥) إلى أن وجود بيئة تواصل مفتوح وفعال يساهم في تقليل الضغوط النفسية لدى المعلمين، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم. كما توصلت دراسة الشتوي (٢٠١٦) إلى أن مديري الذين يستثمرون في العلاقات الإنسانية مع المعلمين يعززون من روح الفريق وفعالية العمل في المدرسة.

د- النتائج الخاصة بمستوى المواطنة التنظيمية للمعلمين

جدول ٧.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على مستوى المواطنة التنظيمية للمعلمين

م	المؤشرات	التكرارات					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً			
١	لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من أجل نجاح عمل المدرسة	150	11	0	2	0	4.90	1.26	٢
٢	تستحق المدرسة إخلاص وولائي لها	151	10	1	1	0	4.93	1.29	١
٣	أشعر بسعادة بالغة للعمل في المدرسة وأفضلها على جهات أخرى كان بإمكان العمل بها	129	22	8	0	4	4.65	1.23	٥
٤	تعتبر المدرسة جزء من معاني الشخصية الخاصة بي	136	16	8	2	1	4.76	1.27	٣
٥	اعتبر نفسي مديناً لمدرستي لما لها من فصل وأثر في حياتي	124	24	8	3	4	4.61	1.19	٦
٦	بقائي في المدرسة ينبع من رغبتي للعمل بها	130	19	4	4	6	4.61	1.18	٧
7	أشعر أنني مرتبط عاطفياً بالمدرسة	116	28	12	2	5	4.56	1.17	٨
8	لا أفكر في ترك العمل بالمدرسة	121	20	9	2	11	4.40	1.09	١٠
9	أشعر بأن زملاء العمل بالمدرسة هم أفراد عائلتي	116	22	18	5	2	4.50	1.14	٩
١٠	أبادر بحل مشاكل المدرسة دون انتظار لتعليمات أو توجيهات	121	33	7	1	1	4.66	1.25	٤
المتوسط الكلي للمحور							٤,٦٦		

يتبين من الجدول السابق أن مستوى المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بالمرحلة الثانوية بإدارة تعليم بيشة مرتفع جداً. يعكس المتوسط الكلي لمستوى المواطنة التنظيمية ٤.٦٦ التزام المعلمين وولائهم لمدارسهم، مما يسهم في خلق بيئة تعليمية إيجابية وفاعلة.

تُبرز النتائج الخاصة بمستوى المواطنة التنظيمية للمعلمين مجموعة من المؤشرات التي تعكس التزام المعلمين وإخلاصهم تجاه مدرستهم. يتصدر المؤشرات استحقاق المدرسة لإخلاص وولاء المعلمين بمتوسط ٤.٩٣، مما يدل على أن المعلمين يشعرون بارتباط قوي تجاه مؤسساتهم التعليمية. تليه نتيجة الاستعداد لبذل جهد أكبر من أجل نجاح عمل المدرسة بمتوسط ٤.٩٠، مما يعكس رغبة المعلمين في تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المدرسة. كما تشير نتيجة كون المدرسة جزءاً من المعاني الشخصية الخاصة بي بمتوسط ٤.٧٦ إلى أن المعلمين يرون في المدرسة أكثر من مجرد مكان عمل، بل يعتبرونها جزءاً من هويتهم. أما بالنسبة لمؤشر المبادرة بحل مشاكل المدرسة دون انتظار تعليمات أو توجيهات، فقد حصل على متوسط ٤.٦٦، مما يدل على أن المعلمين يتسمون بالاستقلالية والقدرة على اتخاذ المبادرات.

تأتي نتيجة الشعور بالسعادة للعمل في المدرسة بمتوسط ٤.٦٥ لتؤكد على أن المعلمين يفضلون بيئة العمل هذه على غيرها، مما يعزز من روح الانتماء. وفيما يتعلق بمؤشر الاعتقاد بأنهم مدينون لمدرستهم لما لها من أثر في حياتهم، فقد حصل على متوسط ٤.٦١، مما يعكس التقدير الذي يكنّه المعلمون لمدارسهم.

أما بالنسبة لمؤشر البقاء في المدرسة ينبع من الرغبة في العمل بها، فقد حصل أيضاً على متوسط ٤.٦١، مما يُظهر أن المعلمين يختارون الاستمرار في العمل بناءً على رغبتهم الشخصية. بينما تشير نتيجة الارتباط العاطفي بالمدرسة بمتوسط ٤.٥٦ إلى وجود علاقة عاطفية قوية بين المعلمين ومدرستهم.

جاءت نتيجة الشعور بأن زملاء العمل في المدرسة هم أفراد عائلتي بمتوسط ٤.٥٠، مما يعزز من فكرة الدعم المتبادل بين المعلمين. وأخيراً، حصل مؤشر عدم التفكير في ترك العمل بالمدرسة على أدنى متوسط ٤.٤٠، مما يشير إلى أن هناك شعوراً بالاستقرار.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات سابقة، مثل دراسة العنزي وعبدالعزيز (٢٠١٨) التي أكدت أن الولاء للمؤسسة التعليمية يعزز من الشعور بالانتماء والالتزام المهني لدى المعلمين. كما أظهرت دراسة العولقي (٢٠١٨) أن المعلمين الذين يشعرون بالارتباط العاطفي بمدارسهم يكونون أكثر استعداداً لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المدرسة. كما تؤكد

ذلك نتائج دراسة Dinc (٢٠١٨) التي خلصت إلى أن وجود بيئة دعم متبادل بين المعلمين يُساهم في رفع مستوى المواطنة التنظيمية ويعزز من روح الفريق داخل المدرسة. علاوة على ذلك، توصلت دراسة العولقي (٢٠١٨) إلى أن المعلمين الذين يرون في مدارسهم جزءاً من هويتهم الشخصية يكونون أكثر رضا عن وظائفهم وأقل عرضة للتفكير في ترك العمل. ولمعرفة إذا ما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيئية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والنتائج على النحو التالي:

جدول ٨.

العلاقة الإحصائية بين القيادة الأخلاقية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين

م	المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
١	الصفات الشخصية الأخلاقية للمدير	*٠,٢١١	٠,٠١٣
٢	الممارسات الإدارية الأخلاقية للمدير	*٠,١٨٧	٠,٠٣٢
٣	العلاقات الإنسانية للمدير مع المعلمين	*٠,١٦٦	٠,٠١٢

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الصفات الشخصية الأخلاقية للمدير وسلوك الولاء التنظيمي للمعلمين (٠,٠١٣)، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq ٠,٠٠٥$ بين الممارسات الإدارية الأخلاقية للمدير وسلوك الولاء التنظيمي للمعلمين (٠,٠٣٢)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين العلاقات الإنسانية للمدير مع المعلمين وسلوك الولاء التنظيمي للمعلمين (٠,٠١٢).

خامساً: التوصيات والمقترحات المستقبلية

في ضوء ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج، فإن الباحث يوصي بما يلي:

١. ضرورة برامج تدريبية لمديري لتعزيز مهارات التواصل الإيجابي، بما في ذلك كيفية تقبل النقد بصدر رحب. يمكن أن تساعد هذه البرامج مديري على فهم أهمية النقد البناء وكيفية استخدامه كأداة لتحسين الأداء.

٢. ينبغي على مديري تشجيع بيئة عمل مفتوحة حيث يُمكن للمعلمين تقديم ملاحظاتهم وأفكارهم بحرية. تنظيم جلسات دورية لمناقشة التحديات والفرص يُعزز من الشعور بالشفافية ويساعد المعلمين على التعبير عن آرائهم دون خوف.

٣. يجب على مديري التأكد من تطبيق الأنظمة واللوائح بشكل عادل ومنصف لجميع المعلمين. يُمكن تنظيم اجتماعات دورية لشرح هذه الأنظمة ومناقشة كيفية تطبيقها، مما يعزز من الثقة بين الإدارة والمعلمين ويُشعرهم بأنهم جزء من العملية.
٤. يُنصح مديري بتوزيع المهام بشكل يتماشى مع رغبات المعلمين وقدراتهم. يمكن إجراء استبيانات دورية لمعرفة اهتمامات المعلمين ومهاراتهم، مما يُساعد على تخصيص المهام بشكل يتناسب مع كل معلم ويُعزز من شعورهم بالرضا والانتماء.
٥. يجب على مديري تعزيز الجوانب الإيجابية لدى المعلمين من خلال تقديم الملاحظات الإيجابية والاعتراف بالجهود المبذولة. يُمكن تنظيم حفلات تكريم دورية للمعلمين المتميزين، وتشجيع تبادل الأفكار الجيدة بين المعلمين، مما يُساهم في خلق بيئة تعليمية إيجابية ومحفزة.
٦. يجب على مديري استثمار علاقاتهم مع المجتمع المحلي لدعم الأنشطة المدرسية. يمكن تنظيم شراكات مع المؤسسات المحلية لتنفيذ مشاريع مشتركة، مثل حملات نظافة أو برامج تعليمية، مما يُعزز من دور المدرسة في المجتمع ويُشجع المعلمين على المشاركة الفعالة.
٧. ضرورة تنظيم فعاليات اجتماعية مثل الأيام المفتوحة، حفلات الترحيب، أو الأنشطة الرياضية التي تشمل جميع المعلمين والموظفين. هذه الفعاليات تعزز من الروابط الاجتماعية وتساعد في بناء شعور بالأسرة بين الزملاء، مما يؤدي إلى تعزيز الشعور بأن زملاء العمل هم أفراد عائلة واحدة.
٨. إجراء دراسات مستقبلية عن التحديات التي تواجه مديري مدارس المرحلة الثانوية بإدارة تعليم بيثية لممارسة القيادة الأخلاقية، وكذلك إجراءات دراسات أخرى على إدارات تعليمية أخرى ومراحل تعليمية أخرى مع تضمين عينة جديدة تشمل المشرفين التربويين.

سادساً: الخاتمة

بينت النتائج أن تقدير عينة الدراسة من المعلمين للصفات الشخصية الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيشة كان عالياً جداً بمتوسط حسابي عام (٤.٧٠). بينت النتائج أن أبرز الصفات الشخصية الأخلاقية لمديري كما يراها المعلمون هي أن المدير يتصف بالأمانة في المهام الموكلة إليه، يتمسك بالقيم الأخلاقية في تعامله مع المعلمين، يتصف بالنزاهة في تعامله مع المعلمين، يتسم باللباقة والحلم والتواضع مع الغير، وأن سلوكه يعكس القدوة الحسنة في التعامل.

أيضاً، بينت النتائج أن تقدير عينة الدراسة من المعلمين للممارسات الإدارية الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيشة كان عالياً جداً بمتوسط حسابي عام (٤.٧٤). بينت النتائج أن أبرز الممارسات الإدارية الأخلاقية لمديري كما يراها المعلمون هي أن المدير يحسن استثمار الموارد المالية لصالح المدرسة، يحافظ على أسرار العمل، يعمل على تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين، يعمل بجد مع فريقه لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة، ويشجع المعلمين على الإبداع والتجديد.

بالإضافة إلى ذلك، بينت النتائج أن تقدير عينة الدراسة من المعلمين للعلاقات الإنسانية لمديري المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيشة مع المعلمين كان عالياً جداً بمتوسط حسابي عام (٤.٧٦). بينت النتائج أن أبرز جوانب العلاقات الإنسانية لمديري كما يراها المعلمون هي أن المدير يتعامل مع المعلمين بكل احترام، يقوم بانتقاء الألفاظ والمصطلحات الأخلاقية مع المعلمين، يحترم مشاعر الطلبة ويقدر احتياجاتهم، يقدر ظروف المعلمين بمراعاة حاجاتهم ومشاعرهم، ويستمتع جيداً للمعلمين عند حدوث أي إشكالات.

وبينت النتائج أن تقدير عينة الدراسة من المعلمين أن مستوى المواطنة التنظيمية لديهم كان عالياً جداً بمتوسط حسابي عام (٤.٦٦). بينت النتائج أن أبرز جوانب المواطنة التنظيمية لدى المعلمين تتمثل في أن المعلم يرى أن المدرسة تستحق الإخلاص والولاء لها، المعلم لديه الاستعداد لبذل جهد أكبر من أجل نجاح عمل المدرسة، المدرسة تعتبر جزء من المعاني الشخصية الخاصة بالمعلم، أن المعلم يبادر بحل مشاكل المدرسة دون انتظار لتعليمات أو توجيهات، وأن المعلم يشعر بسعادة بالغة للعمل في المدرسة ويفضلها على جهات أخرى كان بإمكان العمل بها.

كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية الأخلاقية للمدير وسلوك الولاء التنظيمي للمعلمين. كما وُجدت علاقة ذات دلالة إحصائية عند بين الممارسات الإدارية الأخلاقية للمدير وسلوك الولاء التنظيمي للمعلمين، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية للمدير مع المعلمين وسلوك الولاء التنظيمي للمعلمين.

المراجع

المراجع العربية

- ابن منظور، محمد مكرم علي أبو الفضل (٢٠٠٤). *لسان العرب*. الجزء الرابع. دار المعارف.
- أبو نصر، مدحت (٢٠١٢). *قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الأكلبي، عايض شافي (٢٠١٨). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، ١٩ (١)، ٢١٣ - ٢٥٦.
- باداود، عمر بن محمد والزهراني، بن علي أحمد (٢٠١٨). درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، ٢ (٢)، ٤٤ - ٦٤.
- البلوي، حسين خلف والزبون، محمد سليم (٢٠١٧). أنموذج مقترح للقيادة الذاتية للمدارس في المملكة العربية السعودية وفق مدخلي تحليل النظم وإدارة المعرفة. *دراسات العلوم التربوية*، ٤٤ (١)، ٤٣ - ٦٧.
- الثقفي، طارق عيضة (٢٠١٦). *القيادة الأخلاقية لقادة المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين* [رسالة ماجستير]. كليات الشرق العربي. الرياض.
- جاء الرب، سيد (٢٠١٢). *القيادة الإستراتيجية*. دار الكتب المصرية.
- الجعيد، منى عايض بطي (٢٠١٥). *واقع ممارسة مديري المعاهد العلمية في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين* [رسالة ماجستير]. جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- الجنابي، صاحب عبد مرزوك (٢٠١٩). *استراتيجيات القيادة والاشراف*. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عُمان.
- جونسون، مارك (٢٠١٩). *رعاية القيادة في المجتمع التعليمي المهني*. ترجمة دار الكتاب التربوي. دار الكتاب التربوي للنشر. الظهران.
- الحربي، قاسم (٢٠٠٨). *القيادة التربوية الحديثة*. الجنادرية للنشر والتوزيع. عُمان.
- الحلواني، صلاح الدين ومحمد، مروة مصطفى (٢٠٢٢). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط). *مجلة كلية التربية (جامعة أسيوط)*، ٢٨ (١٢)، ١٧٩ - ٢٨٣.
- الخريشا، سعود (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى قيمهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن. *مجلة العلوم التربوية*، ٤٥ (٤)، ٢٧٠ - ٢٨٦.

خليل، سمير (٢٠١٣). *فن قيادة الآخرين*. الحرية للنشر والتوزيع. القاهرة.

خليل، نبيل محمد (٢٠١٤). *أبعاد وخصائص القيادة الأخلاقية في الأجهزة الحكومية بمنطقة تبوك*. مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات. معهد الإدارة العامة. الرياض.

الداود، حسن بن عبدالعزيز. (٢٠١٨). *درجة تحقيق الكفايات المهنية لدى القادات التربوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية*. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٢ (٤)، ٥١-١٧

دراركة، أمجد والمطيري، 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، ١٣ (٢)، ٢٢٣ - ٢٣٧.

رشيد، مازن فارس (٢٠١٨). *إدارة الموارد البشرية. الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية*. الطباعة الثالثة. مكتبة العبيكان. الرياض.

الروقي، عبدالله عايض خزام (٢٠١٢). *الأنماط القيادية لقادة المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في مدينة مكة المكرمة [رسالة ماجستير]*. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

رؤية ٢٠٣٠. (٢٠١٦). *رؤية ٢٠٣٠*. <https://vision2030.gov.sa/>.

السلمي، على (٢٠٠٢). *إدارة التميز: نماذج وتقنيات في عصر المعرفة*. الطبعة الثانية. دار غريب للطباعة والنشر.

الشتوي، سليمان عبدالله إبراهيم (٢٠١٦). *القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة التنظيمية: استراتيجية مقترحة [رسالة دكتوراة]*. جامعة الملك سعود. الرياض.

الشريف، خليل بن إبراهيم بن أحمد (٢٠١٩). *تطوير أداء القادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة بالقيم: نموذج مقترح [رسالة دكتوراة]*. جامعة الملك سعود. الرياض.

صالح، محمد (٢٠٠٤). *إدارة الموارد البشرية*. دار الحامد للنشر والتوزيع. الأردن.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٦). *مبادئ التنظيم والإدارة*. دار المناهج للنشر والتوزيع. الأردن.

الطراونة، عمر (٢٠١١). *استراتيجيات الإدارة الحديثة*. دارسة البداية ناشرون وموزعون. عُمان.

العارف، نادية (٢٠١١). *الإدارة الاستراتيجية*. الدار الجامعية. الإسكندرية.

عاشور، محمد (٢٠١٤). *القيادة*. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. عُمان.

عبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمن، عبد الحق، كايد (٢٠١٦). *البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه*. ط ١٨. دار الفكر ناشرون وموزعون. عُمان.

العتيبي، أحمد بركي (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت [رسالة ماجستير]. جامعة الملك سعود. الرياض.

عرفة، سيد سالم (٢٠١٢). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. دار الراءة للنشر والتوزيع. الرياض.
عليوة، سيد (٢٠٠١). تنمية المهارات القيادية لمديرين الجدد. إبتراك للنشر والتوزيع.
العنزي، تهاني صالح وعبدالعزیز، صفوت حسن (٢٠١٨). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، ٤٤، ٤٩-٦٢.

العولقي، عبد الله أحمد حميد (٢٠١٨). أثر القيادة الأخلاقية على السلوكيات التنظيمية - الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط: دراسة حالة في مستشفيات محافظة إب اليمنية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية (جامعة القصيم)، ١٢ (١)، ٥٨٧-٥٥٥.

مسكويه، احمد محمد (٢٠١١). تهذيب الأخلاق. منشورات الجمل. بيروت.
المصري، عماد خميس (٢٠١٢). القيادة الأخلاقية كعلاقة بالسلوكيات التنظيمية كالتزام تنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن [رسالة دكتوراة]. جامعة عمان العربية. الأردن.
الهلالات، صالح علي (٢٠١٤). إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع.

الزهراني، فهد محمد سعيد (٢٠٢٥). ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة المخوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٦ (١)، ١١٢-١٤٥.

الصبيحي، مجدي بن محمد. (٢٠٢٤). تعزيز المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة بالقيم. مجلة بحوث التعليم والابتكار، ٤ (١٣)، ٢٠٧-٢٤٦.

المراجع الأجنبية

- Ahmed, E. I. (2024). Teacher empowerment and organisational citizenship behaviour in public schools in Saudi Arabia. *Management in Education*, 38(1), 22-29.
- Arar, K., & Saiti, A. (2022). Ethical leadership, ethical dilemmas and decision making among school administrators. *Equity in Education & Society*, 1(1), 126-141.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.

- Dinc, M. S. (2018). Direct and indirect effect of ethical leadership on employee behaviours in higher education. *International Journal of Management in Education*, 12(3), 201-222.
- Jawad, L. D. W. H. (2024). The effects of organizational loyalty on individuals and the organization Analytical research in public administration-organizational behavior. *Nasaq*, 41(6).
- Jiang, W., Liang, B., & Wang, L. (2023). The double-edged sword effect of unethical pro-organizational behavior: The relationship between unethical pro-organizational behavior, organizational citizenship behavior, and work effort. *Journal of Business Ethics*, 183(4), 1159-1172.
- Konovsky, M.A. and Pugh, S.D. (1994) Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational And Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2020). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143220910438.
- Starratt, R. J. (2004). *Ethical leadership* (Vol. 8). John Wiley & Sons.
- Ucar, R., & Dalgic, S. (2021). Relationship between School Principals' Strategic Leadership Characteristics and School Teachers' Organizational Commitment Levels. *Eurasian Journal of Educational Research*, 91, 105-126.