

درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة طوباس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين

ثناء دراغمة: طالبة دراسات عليا (دكتوراه) في الجامعة العربية الأمريكية، رام الله، فلسطين
أ.د خالد أبو عصبه: محاضر في الدراسات العليا (دكتوراه) في الجامعة العربية الأمريكية،
رام الله، فلسطين

khaled.asbe.massar@gmail.com

الملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة طوباس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين و معرفة تأثير كل من متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، درجة التدوين) على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المعلمين، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية والبالغ عددهم (950) معلما ومعلمة، أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (200) معلما ومعلمة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على استبانة لجمع البيانات، تم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والاحصائية المناسبة، وبلغت قيمة معامل الثبات، كرونباخ الفا (0.986)، توصلت الدراسة الى النتائج التالية درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، مع وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الأخلاق، القيادة الأخلاقية، مديري المدارس.

Abstract

The study aims at identifying the degree of practicing moral leadership by principals of basic schools at Tubas governorate as perceived by teachers. It also aims at recognizing the effect of each variable (gender, academic qualification, religiousness degree and years of experience) on the degree of practicing moral leadership on teachers. Population of the study constituted of all basic school teachers (950) from which a 200 random sample was selected. The researcher used the descriptive approach using a questionnaire to collect data. Validity and reliability of the study tool was guaranteed via scientific methods. Validity index scored (0.986). Results of the study showed that the degree of practicing moral leadership was high with no statistically significant differences for practicing moral leadership attributed to gender, while there was found significant differences for practicing moral leadership attributed to academic qualification or years of experience and religiousness degree.

Keywords: leadership, ethics, ethical leadership, schools managers.

المقدمة:

يواجه الإنسان يوماً بعد يوم تزايد في التحديات وخاصة مع التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات وصراع القيم، وفي ظل العولمة الجديدة مما يوجب على المنظمات أن تواجه هذه التحديات بفاعلية وكفاءة لتصل لأهدافها، ويكون مواجهة هذه التغيرات والتحديات بإعداد القيادات الناجحة القادرة على حل المشكلات والتغيير، والابتكار واتخاذ القرارات في المواقف المناسبة.

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية، ومفتاح النجاح نظراً لدورها الرئيس في التأثير على عناصر العملية الإدارية، والاستثمار الأمثل لموارد المنظمة، لذا تحتاج المؤسسات التربوية إلى قيادات قادرة على استثمار موارد ومقومات المؤسسة بكفاءة وفاعلية من أجل رفع مستوى الأداء، وتحسين جودة التعليم ومن هذه القيادات المدير فهو من العناصر المهمة للعملية التربوية، والتعليمية، والإدارية، والاجتماعية والذي يُعتمد عليه في تحقيق رسالة المدرسة، وهو الذي يقف على رأس التنظيم المدرسي، ويتحمل المسؤولية الأولى أمام السلطة التعليمية والمجتمع، مما يتطلب منه القدوة في العمل مع الآخرين والتأثير فيهم وعليهم، للسعي لتحقيق وبلوغ الأهداف، مما يؤكد أهمية تحلي المدير بالأخلاق لمدى حساسية دوره في قيادة المدرسة (أبو حامد، 2013).

فالقيادة الأخلاقية تبدأ من ممارسة المدير للقيم الأخلاقية التي تتمثل بالأمانة، والعدالة، والنزاهة، والموضوعية في توزيع الواجبات وأداء المهمات في تقييم الأفراد العاملين، وفي مجال الإدارة المدرسية فإن القيادة الأخلاقية تتمثل في مدير المدرسة عندما يكون قدوة للمعلمين والطلبة، ويتعامل معهم بخلق حسن، وتكون مصلحة المدرسة فوق مصلحة الجميع (Ala, 2010).

"فكثير من مديري المدارس يديرون مدارسهم بأساليب تقليدية لا تتناسب مع متطلبات الإدارة التربوية الحديثة التي تتطلب أن يمتلك أكثر من المعرفة التقنية، وأن يكون ملماً بالأبعاد الأخلاقية الملازمة لأي مركز من مراكز القيادة التربوية، إذ تعد المدرسة منظمة أخلاقية يواجه القادة فيها يومياً العديد من التحديات المفعمة بالمعضلات المختلفة، والتي تحتاج إلى قرارات أخلاقية ملزمة" (العرايضة، 2012: 7).

" فالقيادة الاخلاقية عنصراً هاماً من عناصر الإدارة المدرسية التي يشهد بفاعليتها، وذلك لأنها مؤثر في إدراك العاملين وقيمهم، ففائد المدرسة الأخلاقي يؤثر في إحساس المعلمين بالولاء لمدرستهم، ويعمل على إيجاد جو من الثقة والاحترام المتبادل، ويزيد إحساسهم بالمساواة والإنصاف مما يولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه المدرسة، ويزيد من دافعيتهم للعمل فينعكس هذا الإطار الأخلاقي الذي يمارس ضمنه قائد المدرسة أدواره الإدارية والفنية في العمل على سلوكه وسلوك العاملين معه" (المعاينة، 2005: 11).

ومدير المدرسة القائد الأخلاقي يعمل وفقاً لمعايير الجماعة، منكرًا لذاته ومخلصاً في عمله، مظهرًا الحماس والمبادأة الإيجابية واتساع الأفق، يحسن التصرف في المواقف المختلفة، ولديه قوة الصبر والتحمل، والالتزان العاطفي، والنضج العقلي، ويعترف بخطئه ويقبل الاعتذار ويظهر التسامح، ويعمل على كسب ثقة العاملين معه، وتنسيق جهودهم وتوحيدها نحو تحقيق أهداف السياسات التربوية المأمولة، كان لا بد من العمل ضمن إطار أخلاقي يضمن عملية التأثير التي تنعكس إيجابياً على الأنماط السلوكية للعاملين والتي تؤدي بدورها إلى تحسين الأداء والارتقاء بالمدرسة لأعلى مستويات الإنجاز (عابدين وآخرون، 2012).

الإطار النظري للدراسة:

فيما يأتي استعراض للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وسيتم عرض هذا الجزء بمحورين هما: القيادة الأخلاقية، ومديري المدارس.

المحور الأول: مديري المدارس

يعرف مدير المدرسة بأنه الشخص الأول والمسؤول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم لضمان سلامة سير العملية التربوية لتنسيق جهود العاملين فيها، وتوحيد وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (أبو علبه، 2015)، كما أشارت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2010) إلى المدير بأنه هو " القائد الناجح هو الذي يوفر الجو النفسي التعليمي المريح للمعلمين والتلاميذ، مع مزيد من الفائدة التعليمية العملية، وأن يكسب ثقة واحترام من حوله من المعلمين، والتلاميذ، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، وكل الذين يعاملهم بشكل مباشر أو غير مباشر " (ص 35).

الأسس الأخلاقية التي تحكم علاقة المدير بالمعلم:

أشار عايش (2009) إلى أن العمل الإداري المدرسي يستند إلى أسس أخلاقية تحكم العلاقة بين المدير والمعلم، وعلى مدير المدرسة أن يعمل ضمن إطار أخلاقي مراعيًا فيه عدة أمور من أهمها:

- المحافظة على مبدأ الاحترام المتبادل، وحرية إبداء الرأي حيث أن المدير الأخلاقي هو من يمارس القيادة بروح إنسانية، وينسق جهود العاملين، ويفوض لهم الصلاحيات، ويسعى لإقناع الآخرين دون أن يتعصب لرأيه.
- بناء علاقات قوية مع العاملين ومع المجتمع المحلي خلال ما يتسم به من صداقية، وموضوعية، والتزام، وعدالة، وحرصاً على دعم العاملين وإبراز قدراتهم.
- تحسين وتطوير الكفايات التعليمية مهنيًا من خلال إتاحة الفرصة للتنمية المهنية لجميع العاملين معه وتقديم الدعم اللازم لذلك.
- رفع الروح المعنوية للعاملين واستثارة دافعيتهم من خلال تقديم الدعم والتعزيز المادي والمعنوي لديهم والثناء على إنجازاتهم المميزة.
- تشجيع روح الإبداع والابتكار من خلال إلهامهم وتفجير الطاقات الكامنة لديهم.

أبعاد القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة:

أشار كل من الجعيثني (2017)، والهندي (2013) إلى أربعة أبعاد للقيادة الأخلاقية بحيث توضح الخصائص والصفات التي يجب أن تتوفر في مدير المدرسة كقائد أخلاقي وهي:

- الصفات الشخصية: وهي مجموعة من الخصائص التي يتميز بها المدير الأخلاقي منها تحري الصدق، ويتميز بالأمانة في تصرفاته، ويعترف بالخطأ ويتحمل المسؤولية، ويتقبل النقد برحابة صدر فهو القدوة الحسنة للآخرين.
- الصفات الإدارية: هي مجموعة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة الأخلاقي، والتي تتمثل في تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها، وتشجيع المعلمين على الابداع، ويشاركهم في صنع القرار، ويوزع العمل عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، ويتخذ القرارات العادلة والمتوازنة.
- العلاقات الإنسانية: يحرص مدير المدرسة الأخلاقي على تكوين علاقات إنسانية مع العاملين، وأولياء الأمور، والطلاب، ويتعامل معهم باحترام ويستمع لهم باهتمام، يراعي مشاعرهم لا يفشي سرهم، يساعدهم في حل مشكلاتهم.
- العمل بروح الفريق: يحرص المدير الأخلاقي بتنمية روح المسؤولية الجماعية والالتزام، وتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبقدراتهم، ويحرص على توفير البيئة المناسبة وتنسيق العمل الجماعي، وينسب النجاحات التي تحقق إليهم تعاونهم واجتهادهم.

السياسات التي تحكم السلوك الأخلاقي لمدير المدرسة:

أشار الطويل (2001) إلى السياسات التي تحكم السلوك الاخلاقي لمدير المدرسة وهي الحرص على شرف وكرامة مهنته في إجراءاته وعلاقاته مع الآخرين من تلاميذ ومعلمين وإدارة تربوية والمجتمع ككل، احترام القوانين، والأنظمة، والتعليمات المعمول بها، والتمسك بمعاييرها الأخلاقية الرفيعة، الحرص على تزويد الأشخاص المعنيين جميعاً في بيئة بأفضل الخبرات والأفكار والبدائل التربوية، احترام وتقدير الثقة التي يمنحها له أولياء الأمور، الاهتمام بتوفير الفرص المعلوماتية الدقيقة عن مدرسته لأولياء أمور الطلاب، وكذلك أفراد المجتمع المحلي المهتمين بهدف تحفيزهم على المشاركة الفاعلة في تفعيل دور المدرسة.

المدير الجيد وتركيزه على الأخلاق:

أشار عبيدات (2000) إلى أن المدير يكون تركيزه على الأخلاق فيما يتعلق ببعض الأمور أهمها:

- التأثير في الآخرين: فالسمات التي يمتلكها المدير قد تساعد بشكل كبير في تحقيق أهداف الجماعة، فشعور العاملين بالمحبة سيجعلهم أكثر رضا وتقبلاً لآراء المدير ليس خوفاً ولكن احتراماً.
- نمط الاتصال: المدير الاخلاقي يترك قنوات الاتصال مفتوحة بينه وبين أتباعه، فمستوى نظام الاتصال يساعد على فقدان التنسيق بين وحدات المنظمة، أمّا نظام الاتصال الجيد معتمد على التغذية الراجعة للمدير وأتباعه، وهو الذي يساعد بتحقيق أهداف كل من المدير وأتباعه في تحمل المسؤولية.
- العدالة والموضوعية: فالمدير الاخلاقي يعطي كل ذي حق حقه، فيما يتعلق بكافة الاجراءات والقرارات التي يقوم باتخاذها من تعيين، وترفيه، فذلك يقيد مشاعر التابع تجاه المنظمة وينمي انتماءه لها.
- التفويض: بتكليف القائد المسؤولية للمستويات الادارية الأقل فيما يتعلق باتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.

المحور الثاني: القيادة الأخلاقية

أولاً:- القيادة:

مفهوم القيادة:

القيادة في اللغة: (القوم السّوق)، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقوم من الأمام، والسوق من الخلف والقود من الخيل تقاد بمقودها، وجمع قاد وقواد، والقيادة تقوم على علاقة اعتماد متبادل بين من يبدأ بالفعل ومن ينجزها وأن هذه العلاقة يترتب عليها تمثيل دورين متبادلين (ابن منظور، 2003).

والقيادة اصطلاحاً: عرفها الحريري (2008) بأنها " القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم، وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة" (ص99)، وعرّفها العمري(2004) بأنها " النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (ص9).

أركان القيادة:

إن القيادة عملية اجتماعية تفاعلية لا يمكن أن تتحقق مع الإنسان بمفرده بل يجب أن تمارس من خلال جماعة وفي حدود وموقف معين لذا أشار كل من أبو زعيتر (2009)، والعتيبي (2007) لثلاث أركان للقيادة وهي:

- القائد: هنالك القائد الذي يحتاج للتنمية وصقل الموهبة القيادية لديه من خلال تدريبه وتعليمه، وهو القائد الإداري كمدير المؤسسة التربوية، وهناك قائد بالفطرة يمتلك الموهبة والسمات التي انتقلت إليه بالوراثة كالزعيم الذي لديه السمات الشخصية الخاصة به.
- الموقف: فالموقف هو من يبرر الفرصة لظهور روح القيادة فهناك عنصر أساسي في القيادة قد نجد الفرد قائد في موقف ما وقد يكون غير ذلك في موقف آخر.
- التابعون: فالعلاقة بين القائد والتابعين تتأثر بأفكار التابعين وثقافتهم، كلما تحقق التوافق والتكيف بين التابعين وقياداتهم كلما زادت قناعاتهم بها وبفكرها وأصبحوا أكثر فهماً للأهداف المرجو تحقيقها.

خصائص القيادة:

أشار كل من حسان والعجمي (2010) إلى خصائص للقيادة منها القيادة هدف حيوي فمن واجب القائد أن يحفز الأفراد ويثر دافعيتهم للعمل حتى يحققوا هدفهم، والقيادة تعاون فالقائد عليه بث روح التعاون بين أفراد المجموعة لتحقيق الهدف المشترك، والقيادة نشاط، فالقائد يتعامل مع أفراد لديهم مقدرات جسمية وعقلية يوجهها لخدمة مصلحة المنظمة، والقيادة تؤثر في الأفراد والجماعات، والتأثير عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الإكراه.

أهمية القيادة:

ذكر كل من الحريري(2008)، العساف (2002)، وكنعان (1999) أهمية القيادة بأنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وتساهم القيادة بالسيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات، وتعمل على مواكبة المتغيرات، وتوظيفها لخدمة المنظمة، وتساعد بتحقيق الأهداف والمخطط لها.

ثانياً:- الأخلاق

مفهوم الأخلاق لغةً: أشار ابن منظور (2003) بأن " الخُلُق بضم اللام وسكونها هو الدين والطبع والسجية، وحقيقته أنه صورة الإنسان الباطنة، وهو نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها ولهما أوصاف حسنة أو قبيحة" (ص889).

والأخلاق اصطلاحاً: هي المبادئ والمعايير، والمعتقدات التي تحدد السلوك الجيد، وما هو صواب وخطأ (يحيى، 2010)، وأشار بودراع (2013) للأخلاق بأنها " مجموعة القواعد والقيم التي تحكم سلوك الأفراد والجماعة، للتمييز بين الصواب والخطأ في المواقف المختلفة، كما أنها تساهم في تحديد المعايير اللازمة لما هو جيد وسيء من التصرفات والأفعال التي يقوم بها الأفراد" (ص13).

أهمية الأخلاق:

أشار الشمري (2008) بأن " للأخلاق تأثير مهم على سلوك الإنسان حيث أن سلوك المرء كما هو معروف وليد الصفات المستقرة داخل النفس، فهناك ترابط بين نفس الإنسان وبين سلوكه، فصالح الفعل نابع من النفس الصالحة، وتأتي أهمية الأخلاق كونها تهذب وتصفل النفس البشرية" (ص25).

فالأخلاق هي النهج السديد في إصلاح الناس وتقويمهم، وتسيير الحياة الطبيعية لهم، ولهذا أكد الإسلام على صلاح النفوس وبيان أن تغير أحوال الناس من سعادة وشقاء، ويسر وعسر، ورخاء وضيق، كل ذلك يتبع لتغيير ما بأنفسهم من صفات (زيدان، 2001).

صفات الأخلاق:

أشار الطراونة (2012) بأن الأخلاق تنصف بالعديد من الصفات وأهمها بأنها شاملة للحسن والقبيح من الأعمال، وصفة من صفات النفس الراضية، وتنسم بسمات نظرية وأخرى مكتسبة، ترتبط بعمل الشخص خيره وشره، وترتبط بالظاهر من السلوك والباطن من النية.

مصادر الأخلاقيات في مهنة التعليم:

أشار كل من عساف والأغا (2015) إلى مصادر أخلاقيات مهنة التعليم من مدير لآخر حسب الظروف والعوامل ويمكن تلخيصها كالآتي:

- الذات: لا يسعى الإنسان إلى تحقيق غاية ما إلا إذا كان لها صدى في نفسه، فإن العمل الأخلاقي لا بد وأن يبدو جذاباً أمام الذات الإنسانية لكي يتقدم عليه.
- الأسرة: فأبناء الأسرة التي تترى على المبادئ والمثل الدينية من احترام وصدق، يظل هؤلاء الأبناء متمسكين بهذه المبادئ وسينقلون نظرتهم لهذه القيم والمبادئ إلى عملهم.
- المؤسسة التعليمية: توجه المساقات الدينية والأخلاقية والعلاقات العامة للأفراد وتوعيتهم ليكونوا إيجابيين تجاه المنظمة والانتماء لها.
- المجتمع: المجتمع الذي تسوده القيم المتناغمة لا بد أن تنعكس على أفرادها في ممارساتهم لوظائفهم.
- الدين: يشكل الدين أهم المصادر الأخلاقية المهنية فالدين يحض على الطاعة والاستقامة وهو المصدر الحقيقي لمسؤولية الشخص.

ثالثاً:- القيادة الاخلاقية

عرفت نسيم (2015) القيادة الأخلاقية بأنها " التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره، عبر تميز القائد سمات، ومهارات وأنماط قيادية وقدرات موفقيه، ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلفة الاطراف، ومراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية" (ص125)، بينما عرفها الكبير (2016) بأنها " التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره، عبر تميز القائد بسمات ومهارات، وأنماط قيادية وقدرات موفقيه، ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف، ومراعاة دقيقة للأبعاد الاخلاقية والقانونية" (ص125).

أهمية القيادة الأخلاقية:

أشار حمائل (2012) إلى أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمة " مدى تأثيرها في الكثير من المجالات مما يجبر المنظمات على الالتزام بها وتوجيهها كتعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين، وتزويد المنظمات بالربح والمساعدة في تحسين صنع القرارات، وإيجاد المصداقية بين المنظمة والمجتمع، والمحافظة على المجتمع والبيئة بمستوى أكبر من القوانين والأنظمة" (ص82)، ولا بد أن يتصف القادة الاخلاقيون بالاستقامة، والاخلاق، والعدل، وأن يكونوا جديرين بالثقة، إضافة إلى إظهار الاهتمام بالرغبة، وإظهار الالتزام بالأخلاق في حياتهم المهنية والشخصية (Brown, 2007).

وأشار الشاعر (2017)، سكجها(2015)، وراشد (2014) بأن أهمية القيادة الاخلاقية تعود إلى عدة جوانب أهمها قدرتها على تقليل ومنع الاحتكاك بين الإدارة والعاملين، الحد من ظاهرة ترك العمل في المنظمات، تعمل مع زيادة الولاء لدى العاملين، تشجع العاملين على زيادة الإنتاجية، إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين.

مكونات القيادة الاخلاقية:

وأشارت الحبيسة (2012) الى أن هناك أربعة مكونات للقيادة الاخلاقية:

- الهدف: فالقائد الأخلاقي لا بد وأن يكون قادراً على الاقتناع بالمنطق والحجة، وقادر على الحسم في التصرف فيما يتعلق بأهداف المنظمة، بحيث يستخدم القائد المنطق لإقناع الآخرين في تحقيق هدف المنظمة مع مراعاة التوازن بين تحقيق طموحات العاملين وإنجازات المنظمة.
- المعرفة: القائد الأخلاقي يمتلك المعرفة لكي يحسن التصرف، وعليه أن يعمل على توضيح القيم التي يؤمن بها للعاملين، ويقوم بتجسيدها في سلوكه وتعامله معهم.
- السلطة: لا بد للقائد الأخلاقي أن يملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات، وأن يعترف بأن كل المشاركين يجب أن يكون لديهم سلطة، والمشاركة تجاه الأهداف المشتركة، أي يجعل الاعضاء يساهمون بجمع قدراتهم لإنجاز الأهداف المطلوبة.

الثقة: عندما يحفز القائد الاخلاقي العالمين فإنه سيستفيد من الثقة من خلال المنظمة والبيئة الخاصة بها، ففقدان الثقة والمعرفة سيملك الناس الخوف من ممارسة سلطتهم، فالقائد الأخلاقي يولد جواً من الثقة، لتشعر المنظمة من خلاله بالحرية في الحوار وطرح الأسئلة.

مصادر القيادة الأخلاقية:

عدد كل من السعود ويطاح (1996)، الغامدي (2002)، الغامدي وعبد الجواد (2005) المصادر الأساسية لأخلاق القائد التربوي التي يعتمد عليها في تكوين مبادئه وقيمه وأخلاقه في عمله الإداري، ومن هذه المصادر:

المصدر الديني، والمصدر الاجتماعي، والمصدر الاقتصادي، والمصدر الفلسفي، والمصدر الإداري والتنظيمي.

أبعاد القيادة الأخلاقية:

ذكر العديد من الباحثين منهم راضي وحسن (2010)، الكبير (2016)، والعنقري (2014) أبعاد للقيادة الأخلاقية تعد بمثابة رسالة من القائد مفادها أن الأبعاد الأخلاقية تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في تفوق ونجاح المنظمة ومن هذه الأبعاد:

- السلوك الأخلاقي وتوافره، لا بد للقائد أن يعد الأخلاق ركناً أساسياً في أسلوب العمل بالمنظمة، فلا بد أن يمارسها في الحياة الشخصية، وفي علاقاته الخاصة به، وفي المنظمة التي يعمل بها، وعليه تحري الصدق وأن لا يكون مخادعاً وكاذباً، ويحترم الآخرين.
- تعزيز السلوك الأخلاقي، فالقائد يراقب العاملين ويعاقب من يتعد عن السلوك الأخلاقي، وعليه أن يوفر التدريب الأخلاقي ويوفر نظام المكافآت ليعزز من خلالها السلوك الأخلاقي.

معايير القيادة الأخلاقية:

أشار الشاعر (2017)، الشتوي (2016) إلى أن القيادة الأخلاقية اشتملت على معايير متعددة منها:

القيادة الأخلاقية مكونة من مجموعة سلوكيات وممارسات معيارية لها مبادئ وضوابط محددة، تعمل القيادة الأخلاقية تحقيق مستوى عال من الثقة التي تكون متبادلة مع كل الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة، وتساهم القيادة الأخلاقية وفق القوانين والانظمة المحددة في خلق مناخ تنظيمي منتج وإيجابي، تعمل القيادة الأخلاقية على بناء علاقات إنسانية متميزة بما يتلاءم مع الأهداف المنشودة للمنظمة، لا بد أن يتمتع القائد الأخلاقي بالمهارات الشخصية التي تمكنه من العمل على تعزيز السلوك الايجابي في المنظمة.

نظرية بيرنز في القيادة الأخلاقية:

تتعدد النظريات حول موضوع القيادة الأخلاقية، وأثار الموضوع اهتمام العديد من الباحثين والعلماء على مر العصور، و أشهرهم جيمس فرانسيس بيرنز عالم الاجتماع السياسي، بحيث أشار بيرنز في كتابه "القيادة" عام (1978) إلى وجود ثلاث مكونات أساسية لإطار القيادة الأخلاقية، وهي التوحيد الداخلي حيث يجب أن تكون العناصر المختلفة داخل المنظمة منسقة أخلاقياً وليست هناك تناقضات، والاستباقية بحيث أن يخبر إطار عمل الأشخاص بما يجب عليهم فعله، بدلاً من تحديد الأشياء التي يجب عليهم فعلها، وأن إطار القيادة الأخلاقية يتصرف بشكل وقائي، والنشاط يتم بإعادة فحص وتحديث الإطار وفقاً لاحتياجات المنظمة والمروسين باختصار،

يميل إطار العمل للديناميكية بدلاً من الاعتماد على نظام ثابت، وتعتبر نظرية القيادة الأخلاقية من أهم النظريات القيادة ومن أبرز النظريات الفلسفية لأنها تساعد على تحقيق معدلات أفضل من الرضا والالتزام الوظيفي، وتقدير العمل الذي يقومون به، كما أنها توفر فائدة تعاونية إضافية للمنظمة وذلك أن إطار القيادة الأخلاقية يشمل التعاون وهذا لا ينطوي فقط على التعاون داخل المنظمة، فيمكن أن تتعاون الشركات التي تعتمد نهج القيادة الأخلاقية أيضاً من منظمات أخرى تشترك في نفس الإطار الأخلاقي (مجدي، 2018).

الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

دراسة مخامرة (2019) هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة أريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العملي.

وأجرى الجعيثني (2017) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، بينما لم تجد فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

هدفت دراسة درادكة والميطري (2017) التعرف إلى دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية جاءت جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً) وفقاً لمقاييس الدراسة، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاتها.

هدفت دراسة العرايضة (2012) التعرف إلى مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، ومن نتائجها أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.

هدفت دراسة عابدين وآخرون (2012) التعرف إلى درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدروها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدروها المعلمون مرتفعة، كما لم تجد الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية بحسب المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية، وحسب المديرية الذي يتبع لها المعلمون.

هدفت دراسة يحيى (2010) التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس، وقد أشارت النتائج إلى أن درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة كانت كبيرة، وأن هناك فروق إحصائية في درجة التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح أقل من 6 سنوات، وعدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة ستيب ومانجر (Staub & Maninger, 2012) التعرف على ممارسة القيادة الأخلاقية في الإدارة المدرسية وأثرها على الصحة النفسية للطلبة في ولاية تكساس، وكشفت النتائج إلى أن المديرين الثلاث أشاروا إلى عدم حصولهم على التدريب الكافي في مجال القيادة الأخلاقية، وأن هناك فروقاً في ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير حجم المنطقة لصالح المناطق الصغيرة، وأن السلوكيات الأخلاقية من قبل الطلاب كانت أهم الاعتبارات التي يجب التركيز عليها في ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المديرين.

هدفت دراسة مادينجلو ويوسال وسارير (Madenoglu Uysal & Sarier, 2014) إلى التعرف على سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي وأشارت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير كبير على الرضا التنظيمي، كما أن سلوكيات القيادة الأخلاقية تعد مؤشر كبير على شعور المعلمين بالرضا والالتزام.

هدفت دراسة يانغ (Yang, 2014) إلى الكشف عن تأثير القيادة الأخلاقية على الموظفين وعلاقتها بالرضا الوظيفي والرفاهية الذاتية، والرضا عن الحياة، وأشارت النتائج أن هناك علاقة موجبة بين القيادة الأخلاقية والرفاهية الذاتية والرضا عن الحياة.

التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:

- بعض الدراسات تناولت موضوع القيادة الأخلاقية دون ربطها بمتغيرات أخرى مثل دراسة مخامرة(2019)، عابدين وآخرون (2012)، يحيى (2010)، وبعض الدراسات تناولت موضوع القيادة الأخلاقية مع متغيرات أخرى مثل دراسة الجعيثني(2017)، درادكة والميطري (2017)، العرايضة (2012)، دراسة ستيب ومانجر (Staib & Maninger, 2012)، دراسة مادينجلو ويوسال وسارير (Madenoglu Uysal & Sarier, 2014)، ودراسة يانغ (Yang, 2014).
- اختلفت البيانات وتنوعت في الدراسات السابقة فمنها محلية كدراسة مخامرة (2019)، الجعيثني (2017)، ودراسة عابدين وآخرون (2012)، ودراسة يحيى (2010)، ومنها أجري في بيئات إقليمية كدراسة درادكة والميطري (2017)، العرايضة (2012)، والأخرى أجنبية كدراسة ستيب ومانجر (Staib & Maninger, 2012)، دراسة مادينجلو ويوسال وسارير (Madenoglu Uysal & Sarier, 2014)، ودراسة يانغ (Yang, 2014).
- تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث النتائج، فبعض الدراسات أشارت إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة كبيرة مثل دراسة مخامرة (2019)، الجعيثني (2019)، دراسة درادكة و الميطري (2017)، دراسة عابدين وآخرون (2012)، دراسة يحيى (2010)، دراسة مادينجلو ويوسال وسارير (Madenoglu Uysal & Sarier, 2014)، بينما دراسة يانغ (Yang, 2014) أشارت بأن هناك علاقة موجبة بين القيادة الأخلاقية والرفاهية، والذات، والرضا عن الحياة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تعريف المصطلحات الدراسية، وإثراء الإطار النظري لهذه الدراسة، والاستعانة باستبيان إحدى الدراسات وهي دراسة (الجعيثني، 2017) لتسهيل الوصول إلى المراجع وتوثيقها.

مشكلة الدراسة:

تعد القيادة الأخلاقية عنصر أساس في القيادة المدرسية، كون هدف المدرسة تشكيل شخصيات الطلبة وفق المعايير الأخلاقية التي حثَّ عليها الدين والعرف الاجتماعي، فالقيادة الأخلاقية من أهم أسباب نجاح العملية التعليمية، لأنها تؤدي إلى تمكين المدرسة من تحقيق أهدافها، ولما للأخلاق من تأثير على المعلمين من خلال ممارسة الوظيفة السلوكية في عدة جوانب منها الإيمان بأهداف المدرسة والاستعداد للعمل من أجل المدرسة، والاعتزاز، والافتخار بها، وعلى مدير المدرسة أن يمارس قيادته الأخلاقية التي تمثل جوهر سلطته وتأثيره في المدرسة، وأن العلاقات المدرسية القائمة على الطابع الإنساني والخلق الحسن تسهم في تعزيز نوعية التربية والتعليم، وإضافة نكهة إيجابية لها (Easley, 2008).

وأشارت نتائج العديد من الدراسات التربوية والإدارية لمدى أهمية التزام الإدارة المدرسية وعلى رأسها المدير بالقيادة الأخلاقية، لأنها تعد مصدراً ونموذجاً قيمياً، لكل من المعلمين في المدرسة والطلبة، ومن هذه الدراسات دراسة (الشريف والتتح، 2011؛ العرايضة، 2012؛ العتيبي، 2013؛ أبو علبة، 2015؛ الشاعر، 2017)، وبناء على ما سبق وجد أنه ثمة تنوعاً بين المديرين في ممارستهم للقيادة الأخلاقية، وتبايناً بين المعلمين في تقدير هذه الممارسة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة طوباس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين.

وعليه تتحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة طوباس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:-

- ما درجة تقدير معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة طوباس لممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة طوباس لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، درجة التدوين)؟

فرضيات الدراسة:

ينبثق من السؤال الثاني الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة طوباس لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة طوباس لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير معلمي المدارس الأساسية في محافظة طوباس لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية يعزى لسنوات الخبرة (أقل من 5، من 5-10، أكثر من 10).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير معلمي المدارس الأساسية في محافظة طوباس لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية يعزى لدرجة التدنن (عالية، متوسطة، قليلة).

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة طوباس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى درجة تقدير معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة طوباس لممارسة مدراءهم للقيادة الأخلاقية، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة طوباس لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العملي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة الحالية من زاويتين الأولى نظرية والثانية تطبيقية، وفيما يلي توضيح لكل منهما:

أولاً- الأهمية النظرية تتمتع هذه الدراسة بالحدثة، حيث تناولت درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة طوباس للقيادة الأخلاقية، وأثراء المكتبات العلمية خاصة المكتبة الفلسطينية، والعربية عامة في الحقل الإداري التربوي، والقيادة الأخلاقية من الموضوعات الإدارية المهمة للعاملين في الإدارات المختلفة بما في ذلك المدارس، بحيث توجه أنظار المديرين لأهمية القيادة الأخلاقية وضرورتها في الإدارة المدرسية وما يمكن أن يحققه أثناء ممارستهم لهذا النوع من القيادة في خلق بيئة تعليمية فاعلة، وحافزة للتعلم.

ثانياً- الأهمية التطبيقية فقد تفيد هذه الدراسة مراكز التدريب من خلال تنفيذ دورات لمديري المدارس حول القيادة الأخلاقية وسبل تطبيقها، وتوفير بيانات لصانعي القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية عن قناعة المعلمين بالقيادة الأخلاقية للمديرين، وتفيد هذه الدراسة طلبة الدراسات العليا وتحفزهم لإجراء دراسات مشابهة أو العمل بتوصيات هذه الدراسات واستكمال البحث في هذا المجال باستخدام متغيرات أخرى.

متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: المدراء حسب نوعهم الاجتماعي (ذكور أم إناث)، وحسب خبرتهم، ومؤهلهم العلمي.
- والمتغيرات الديموغرافية هي نفسها المتغير المستقل.
- والمتغير التابع: القيادة الأخلاقية

منهجية الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الحكومية في مديرية تربية طوباس والموزعين على (20) مدرسة، من العام الدراسي (2021/2020م).

عينة الدراسة: تم اختيار عينة دراسة بالطريقة العشوائية التطبيقية، وسيتم اختيار (10) معلمين ومعلمات من كل مدرسة من مدارس المرحلة الأساسية في طوباس والتي يتراوح عددها تقريبا (20) مدرسة وسيتم أخذ العينة من جميع المدارس دون استثناء ليكون تمثيل أكبر لمجتمع العينة وبذلك سيكون عدد العينة (200) معلمة ومعلم، وتكون ممثلة لمجتمع الدراسة.

أداة البحث: بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وجد أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبيان بحيث يعد أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد انتشاراً واستخداماً، وبعد الاطلاع على العديد من الاستبيانات السابقة المرتبطة بالقيادة الأخلاقية تم الاستعانة بدراسة (الجعيثني، 2017)، تم تدرج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس لكيرت الخماسي وحدد بخمسة مستويات كما يلي (5) عالية جداً، (4) عالية، (3) متوسطة، (2) منخفضة، (1) منخفضة جداً، وتم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ حيث بلغ معامل الثبات الكلي لهذه الاستبانة (0.986) وهي مرتفعة ودالة إحصائياً مما يدل على ثبات الاستبانة.

صدق أداة الدراسة: صدق الاستبانة يعني " أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه" (الرجاوي، 2010: 15)، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة كما ذكر في دراسة الجعيثني (2017) بطريقتين:

- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين في مجال الدراسة من الجامعات الفلسطينية ووزارة التربية والتعليم العالي، ووكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، بحيث بلغ عددهم (19) محكم وبعد إبداء آراءهم وملاحظاتهم أجرت الجعيثني (2017) التعديلات المناسبة على الفقرات من حذف وتعديل وإضافة حتى توصلت للاستبانة في صورتها النهائية.

تتكون الاستبانة من (40) فقرة موزعة على (4) مجالات:

- المجال الأول: الصفات الشخصية لمدير المدرسة؛ ويتكون من 8 فقرات.
 - المجال الثاني: الصفات الإدارية لمدير المدرسة؛ ويتكون من 14 فقرة
 - المجال الثالث: العلاقات الشخصية لمدير المدرسة؛ ويتكون من 10 فقرات.
 - المجال الرابع: العمل بروح الفريق؛ ويتكون من 8 فقرات.
- صدق الاتساق الداخلي: وذلك بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية التابعة لوكالة الغوث في قطاع غزة من خارج العينة الأصلية للدراسة، ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.

طريقة تحليل المعلومات:

- تم استخدام برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتفريغ وتحليل الاستبانة. واستخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:
- النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي، و يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة.
 - اختبار ألفا كرونباخ (Alpha s'Cronbach) وكذلك اختبار التجزئة النصفية؛ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
 - اختبار مان وتني لمجموعتين مستقلتين.
 - اختبار كروسكال والاس لأكثر من مجموعتين.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

1. نتائج سؤال الدراسة الأول:

والذي نص على ما تقديرات معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة طوباس لممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لكل مجال من مجالات استبانة القيادة الأخلاقية، الجدول رقم (1) يوضح ذلك.

الجدول رقم (1) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والاوزان النسبية لاستجابات

أفراد العينة على مجالات القيادة الأخلاقية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة التقييم
مجال الصفات الشخصية						
1	يتحرى المدير الصدق في التعامل مع المعلمين	4.0200	.52053	80%	4	مرتفع
2	يتمثل النزاهة والأمانة في تصرفاته	3.9050	.62283	78%	5	مرتفع
3	يتحمل المسؤولية تجاه أخطائه	3.7150	.65261	74%	7	مرتفع
4	يكظم غيظه ولا يستثار بسهولة	3.2550	.95105	66%	8	متوسط
5	يتقبل النقد البناء برحابة صدر	3.7250	.78258	74%	6	مرتفع
6	يفي بوعوده التي يقطعها على نفسه	4.1100	.63238	82%	3	مرتفع
7	يلتزم الرفق في التعامل مع الآخرين	4.2350	.53026	84%	2	مرتفع
8	يعكس القدوة الحسنة في سلوكه مع الآخرين	4.2450	.53517	84%	1	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.9012	.33522	78%		مرتفع

مجال الصفات الإدارية						
مرتفع	1	87%	.64534	4.3750	يعمل بجد لتحقيق رؤية المدرسة	1
مرتفع	2	86%	.69887	4.3450	يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل	2
مرتفع	11	83%	.53754	4.1500	يسحن استثمار الموارد المالية لصالح المدرسة	3
مرتفع	10	83%	.51214	4.1550	يتخذ القرارات العادلة والمتوازنة	4
مرتفع	4	84%	.53966	4.2350	يستفيد من ملاحظات الآخرين في تطوير أدائه	5
مرتفع	14	82%	.58076	4.1200	يشجع المعلمين على الإبداع والتجديد	6
مرتفع	9	83%	.55309	4.1750	يعمل على تنمية المعلمين مهنيًا	7
مرتفع	6	83%	.53704	4.1950	يوزع المهام على المعلمين وفق قدراتهم ورغباتهم	8
مرتفع	5	84%	.53987	4.2000	يجتهد في توفير الإمكانيات وتقديم التسهيلات للمعلمين	9
مرتفع	8	83%	.59375	4.1850	يشترك المعلمين في التخطيط وصناعة القرار	10
مرتفع	7	83%	.54349	4.1900	يقدم الدعم والمساندة لمن يحتاجها من المعلمين	11
مرتفع	13	82%	.56746	4.1400	يعتمد معايير واضحة لتقييم أداء المعلمين	12
مرتفع	3	85%	.53754	4.2500	يعزز العمل الناجح لدى المعلمين	13
مرتفع	12	83%	.53463	4.1600	يحاسب المقصرين بعد	14

					توضيح جوانب القصور لهم	
مرتفع		84%	.41029	4.2054	الدرجة الكلية	
مجال العلاقات الإنسانية						
مرتفع	3	82%	.52390	4.1300	يتعامل مع المعلمين بتواضع واحترام	1
متوسط	7	71%	.68369	3.5700	يسأل عن المعلمين ويطمئن على أحوالهم	2
مرتفع	2	82%	.54024	4.1400	يقدر ظروف المعلمين ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم	3
مرتفع	1	83%	.48193	4.1700	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية	4
متوسط	8	65%	1.07216	3.2850	يعمل على تأليف القلوب وحل المشكلات بين المعلمين	5
مرتفع	4	82%	.63055	4.1200	يحافظ على الاسرار الخاصة بالمعلمين	6
متوسط	10	64%	1.04173	3.2350	يتسامح مع المخطئين في حقه من المعلمين	7
متوسط	9	65%	1.05620	3.2550	يحرص على كسب صداقة جميع المعلمين	8
متوسط	5	72%	.70303	3.6350	يحترم مشاعر الطلبة ويقدر حاجاتهم	9
متوسط	6	72%	.70576	3.6200	يتعامل مع أولياء الأمور باحترام وتقدير	10
مرتفع		74%	.46392	3.7160	الدرجة الكلية	

مجال العمل بروح الفريق الواحد						
مرتفع	1	87%	.64720	4.3850	يعزز ثقة المعلمين بزملائهم ومديرهم	1
مرتفع	2	87%	.67009	4.3850	ينمي روح المسؤولية والالتزام لدى المعلمين	2
مرتفع	6	84%	.54533	4.2100	يعزز روح التعاون والانسجام لدى المعلمين	3
مرتفع	5	83%	.55592	4.1500	يوضح للمعلمين أهمية الخلاف الايجابي وتكامل الأدوار	4
مرتفع	7	74%	.78258	3.7250	يوفر البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل بين المعلمين	5
متوسط	8	72%	.75313	3.6250	ينمي مهارة صناعة القرارات الجماعية لدى المعلمين	6
مرتفع	3	85%	.53275	4.2600	يقدر آراء المعلمين وأفكارهم ويستثمرها لصالح العمل	7
مرتفع	4	85%	.53045	4.2550	ينسب النجاح والانجاز لجميع المعلمين	8
مرتفع		82%	.35566	4.1244	الدرجة الكلية	
مرتفع		79%	.31948	3.9867	الدرجة الكلية لجميع المجالات	

يتضح من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (1) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (لجميع المجالات) بلغ (3.98) وهو بدرجة مرتفعة. وأن القيم لهذه المجالات تراوحت ما بين (3.7 - 4.2)، فقد حصل مجال الصفات الادارية على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.2)، وهو بدرجة مرتفعة، يليه مجال العمل بروح الفريق، بمتوسط حسابي قدره (4.1)، وهو بدرجة مرتفعة، يليه مجال الصفات الشخصية، بمتوسط حسابي مقداره (3.9) وهو بدرجة مرتفعة، أما أقل متوسط حسابي فكان لمجال العلاقات الإنسانية ومقداره (3.7) وهو بدرجة مرتفعة أيضاً.

وتعزو الباحثة نتيجة الدراسة الحالية إلى إحساس المدراء بالمسؤولية تجاه عملهم والرسالة التي يؤدونها في ظل الظروف الصعبة. ويمكن أن يرجع ذلك الى وعي المدراء بأثر العلاقات الاجتماعية والإنسانية في بيئة العمل والتي لها دور كبير في تنمية مفاهيم العمل بروح الفريق، والمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، كما أن الاهتمام بجوانب العلاقات الإنسانية من شأنه أن يجعل المعلمين أكثر حرصا على الالتزام القيمي والإداري.

• تتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت دراسة مخامرة (2019) والتي أشارت الى أن درجة ممارسة القيادة الاخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، الجعيثني (2019)، دراسة درادكة و الميطري (2017)، دراسة عابدين وآخرون (2012)، دراسة يحيى (2010)، دراسة مادينجلو ويوسال وسارير (Madenoglu Uysal & Sarier, 2014)، بينما تتعارض نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت اليه دراسة ستيب ومانجر (Staib & Maninger, 2012) والتي اشارت إلى أن المديرين أشاروا إلى عدم حصولهم على التدريب الكافي في مجال القيادة الأخلاقية.

2- نتائج السؤال الدراسة الثاني:

والذي نص على هل تختلف تقديرات معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة طوباس لممارسة مديريهم للقيادة الاخلاقية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، المؤهل، الخبرة، درجة التدوين.

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، وضعت أربع فرضيات للفروق بين تقديرات معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة طوباس لممارسة مديريهم للقيادة الاخلاقية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، المؤهل، الخبرة، درجة التدوين.

الفرضية الأولى والتي نصت على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة طوباس لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الاخلاقية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى).

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام مان وتني (Mann Whitney) لعينتين مستقلتين، ويوضح الجدول التالي هذه النتائج.

جدول رقم (2): نتائج اختبار مان وتني لدلالة الفروق بين مستويات متغير النوع الاجتماعي

المجال	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الصفات الشخصية لمدير المدرسة	ذكر	103	100.34	10335.00	4979.000	.968	غير دال
	أنثى	97	100.67	9765.00			
الصفات الإدارية لمدير المدرسة	ذكر	103	94.49	9732.00	4376.000	.120	غير دال
	أنثى	97	106.89	10368.00			
العلاقات الإنسانية	ذكر	103	98.20	10115.00	4759.000	.562	غير دال
	أنثى	97	102.94	9985.00			
العمل بروح الفريق	ذكر	103	101.23	10426.50	4920.500	.851	غير دال
	أنثى	97	99.73	9673.50			
الدرجة الكلية	ذكر	103	97.65	10057.50	4701.500	.472	غير دال
	أنثى	97	103.53	10042.50			

يتضح من نتائج الجدول التالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة طوباس لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى) حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

ويمكن تفسير ذلك بأنه لم يكن للنوع الاجتماعي دور بارز في اختلاف وجهات نظرهم حول درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة طوباس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن معظم المعلمين على اختلاف اجناسهم تعلموا في الجامعة نفس المواد أو التخصصات، أو بسبب تشابه بعض الدورات التي يخضع لها المعلمين.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت اليه دراسة مخامرة (2019) والتي اشارت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس. بينما تعارضت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت اليه دراسة الجعثيني (2017) ويحيى (2010) والتي اشارت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية والتي نصت على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة طوباس لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الاخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام مان وتني (Mann Whitney) لعينتين مستقلتين، ويوضح الجدول التالي هذه النتائج.

جدول رقم (3): نتائج اختبار مان وتني لدلالة الفروق بين مستويات متغير المؤهل العلمي

المجال	المستوى	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الصفات الشخصية لمدير المدرسة	بكالوريوس	144	99.90	14385.00	3945.000	.811	غير دال
	ماجستير	56	102.05	5715.00			
الصفات الإدارية لمدير المدرسة	بكالوريوس	144	104.97	15115.00	3389.00	.073	غير دال
	ماجستير	56	89.02	4985.00			
العلاقات الإنسانية	بكالوريوس	144	103.26	14869.50	3634.50	.277	غير دال
	ماجستير	56	93.40	5230.50			
العمل بروح الفريق	بكالوريوس	144	100.77	14510.50	3993.50	.915	غير دال
	ماجستير	56	99.81	5589.50			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	144	103.08	14843.50	3660.50	.312	غير دال
	ماجستير	56	93.87	5256.50			

يتضح من نتائج الجدول التالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة طوباس لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الاخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

وقد يعزى ذلك إلى أن متطلبات القيادة الأخلاقية هي متطلبات مستمدة من ديننا الإسلامي الحنيف وهي ليست غريبة عن المعلمين، فهي جزء لا يتجزأ من شخصيتهم مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية، ويطمح كل معلم بالتميز ويكون ذلك بإعطاء كل ما لديه بغض النظر عن المؤهل العلمي، وبالتالي يجدون الثناء والتقدير نفسه من الإدارة المدرسية.

ونعلم بأن جميع حملة البكالوريوس هم أصحاب معرفة وخبرة طويلة، فخبرة هؤلاء المعلمين تخفف الفجوة التي بينهم وبين زملائهم حملة الماجستير، وبناء على ذلك فإن تعامل مديري المدارس مع جميع المعلمين يكون وفقاً لمجهودهم، وإنجازهم الذي لا يتأثر بالمؤهل العلمي، طالما أن صاحب البكالوريوس صاحب تجربة وخبرة طويلة في عمله، غير أن أصحاب البكالوريوس حصلوا على دورات تدريبية متعددة أهلتهم ليكونوا كزملائهم أصحاب حملة الماجستير.

• وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة مخامرة (2019)، والجعثني (2017) وعابدين وآخرون (2012)، والتي أشارتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة والتي نصت على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة طوباس لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ".

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدمت الباحثة اختبار كروسكال واليس Kruskal- Wallis البرامتري ونتائج الجدول التالي توضح ذلك.

جدول رقم(4): نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal wallas) لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كاي تربيع	متوسط الرتب	العدد	المستوى	المجال
دال	.038	2	6.541	90.90	35	أقل من 5 سنوات	الصفات الشخصية لمدير المدرسة
				101.93	81	من 5-10 سنوات	
				120.23	84	أكثر من 10 سنوات	
دال	.000	2	25.641	82.27	35	أقل من 5 سنوات	الصفات الإدارية لمدير المدرسة
				101.64	81	من 5-10 سنوات	
				139.96	84	أكثر من 10 سنوات	
غير دال	.116	2	4.303	95.90	35	أقل من 5 سنوات	العلاقات الإنسانية
				97.36	81	من 5-10 سنوات	
				118.80	84	أكثر من 10 سنوات	
دال	.000	2	38.115	83.85	35	أقل من 5 سنوات	العمل بروح الفريق
				94.62	81	من 5-10 سنوات	
				153.16	84	أكثر من 10 سنوات	

المجال	المستوى	العدد	متوسط الرتب	قيمة كاي تربيع	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الأداة الكلية	أقل من 5 سنوات	35	88.28	20.283	2	.000	دال
	من 5-10 سنوات	81	95.91				
	أكثر من 10 سنوات	84	139.80				

يتضح من نتائج الجدول التالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة طوباس لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك عند جميع المجالات باستثناء مجال العلاقات الإنسانية. ويتضح من الجدول أن الفروق كانت لصالح الخبرة (من 5-10 سنوات) و الخبرة (أكثر من 10 سنوات) مقابل الخبرة (أقل من 5 سنوات)، ولصالح (أكثر من 10 سنوات) مقابل الخبرة (من 5-10 سنوات)، وهذا يعني أنه كلما زادت سنوات الخبرة للمعلم تزيد من درجة وعيه ومعرفته حول ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، وكذلك لاعتقادهم بأن القائد الأخلاقي يتميز بمجموعة من الخصائص والصفات الشخصية التي تؤهله إلى التفاعل الإيجابي مع المعلمين.

- وتتعارض نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الجعثيني (2017) وعابدين وآخرون (2012) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الرابعة والتي نصت على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة طوباس لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير درجة التدين "

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدمت الباحثة اختبار كروسكال واليس Kruskal- Wallis البرامتري ونتائج الجدول التالي توضح ذلك.

جدول رقم (5): نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal wallas) لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير درجة التدين

الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كاي تربيع	متوسط الرتب	العدد	المستوى	المجال
غير دال	.295	2	2.440	112.53	40	قليلة	الصفات الشخصية لمدير المدرسة
				94.89	68	متوسطة	
				99.42	92	مرتفعة	
غير دال	.903	2	.205	99.79	40	قليلة	الصفات الإدارية لمدير المدرسة
				102.98	68	متوسطة	
				98.98	92	مرتفعة	
غير دال	.433	2	1.676	40	108.25	قليلة	العلاقات الإنسانية
				68	103.22	متوسطة	
				92	95.12	مرتفعة	
دال	.022	2	7.626	89.86	40	قليلة	العمل بروح الفريق
				104.23	68	متوسطة	
				118.63	92	مرتفعة	
غير دال	.232	2	2.925	112.91	40	قليلة	الأداة الكلية
				101.60	68	متوسطة	
				94.29	92	مرتفعة	

يتضح من نتائج الجدول التالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة طوباس لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير درجة التدين، وذلك عند جميع المجالات باستثناء مجال العمل بروح الفريق، وكانت الفروق لصالح درجة التدين المرتفعة، وهذا يرجع إلى إنه يتم التركيز على الالتزام بالتعاليم الدينية التي تحث على أهمية التعاون والعمل الجماعي عند هذه الفئة أكثر من باقي درجات التدين الأخرى مما أثر بشكل واضح على زيادة التزامهم بالسلوكيات الدينية بشكل واضح.

المقترحات:

- إجراء دراسات توضح درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمحافظة طوباس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين.
- إجراء دراسة مقارنة بين ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للقيادة الأخلاقية وبين مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة طوباس من وجهة نظر المعلمين.
- إجراء دراسات تتناول موضوع القيادة الأخلاقية وعلاقتها بإحدى المتغيرات كالالتزام والولاء التنظيمي.
- إجراء دراسات توضح العوامل التي تسهم في تعزيز القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس.

المراجع:

المراجع العربية:

- ابن منظور، جمال الدين مكرم (2003). لسان العرب، ج1، تحقيق عامر أحمد حيدر، بيروت، دار الكتب العلمية.
- ابن منظور، جمال الدين مكرم (2003). لسان العرب، ج1، تحقيق عامر أحمد حيدر، بيروت، دار الكتب العلمية.
- أبو حامد، عارف (2013). "تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- أبو زعيتر، منير حسن (2009). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو علبه، نور محمد أحمد (2015). "القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو علبه، نور محمد أحمد (2015). "القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- باهي، أسامة حسين إبراهيم (1992). "رؤية تصورية لدور التربية في توجيه الشباب نحو بعض
- بودراع، أمينة (2013). "دور أخلاقيات الاعمال في تحسين أداء العاملين دراسة عينة على البنوك التجارية الجزائرية". رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.
- الجرجاوي، زياد (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. ط2. غزة: مطبعة ابناء الجراح.
- الجعيثني، ختام قاسم مصطفى (2017). "درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحبيسة، رضية (2012). القيادة الأخلاقية. ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة (2008). "مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- حسان، حسن و العجمي، محمد وحسين، محمد (2010). "الإدارة التربوية"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- حمائل، عبد عطاالله (2012). القيادة التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا جامعة القدس المفتوحة. رام الله – القدس.
- درادكة، أمجد الميطري، هدى (2017). "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات"، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 12(2)، ص 223-237.
- راشد، عواد (2014). "الرضا عن الأجر كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات"، *مجلة البحوث الإدارية*، 35(1)، ص 224-240.
- راضي، جواد و حسن، عبد الله (2010). "العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
- زيدان، عبد الكريم (2001). أصول الدعوة ط9. بيروت: مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر.
- السعود، راتب وبطاح، أحمد (1996). "مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم"، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 23(2)، ص 53-67.
- سكجها، آية (2015). "مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركته المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الشاعر، عماد سعيد محمد (2017). "ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشاعر، عماد سعيد محمد (2017). "ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشاعر، عماد سعيد محمد (2017). "ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشتوي، سليمان (2016). القيادة الأخلاقية القوة الناعمة، *مجلة التدريب والتنمية*، تاريخ الاطلاع: 2020/8/24م. تم استرجاع من الرابط الإلكتروني <http://tra-dev.info/?p=2149>



- الشريف، عباس والتنتح، منال (2011). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 12(3)، ص136-162.
- الشمري، هدى علي جواد (2008). "الاخلاق في السنة النبوية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- الطراونة، تحسين (2012). "الفلسفة الاخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمني"، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية
- الطويل، هاني عبد الرحمن (2001). "الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق". عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عابدين، محمد وشعبيات، محمد وحلبية، بنان (2012). "درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 28(2)، ص363-372.
- عابدين، محمد وشعبيات، محمد وحلبية، بنان (2012). "درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 28(2)، ص363-372.
- عايش، أحمد جميل(2009). إدارة المدرسة نظريات وتطبيقاتها التربوية. الأردن: دار المسيرة للنشر والطباعة.
- عبيدات، علاء و سليمان، أحمد (2000). "الأخلاقيات الوظيفية للمشرفين في المستشفيات الأردنية العامة"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العتيبي، أحمد (2013). "درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولت الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة"، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العتيبي، ضرار وآخرون (2007). " العملية الإدارية – مبادئ وأصول وعلم وفن"، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- العرايضة، رائدة هاني(2012). " مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العرايضة، رائدة هاني(2012). " مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العساف، أحمد عبد المحسن (2002).مهارات القيادة وصفات القائد استرجعت بتاريخ (http://www.saaaid.net/Doat/assaf/3.doc/ .2013/3/5)



- عساف، محمود و الأغا، صهيب (2015). أخلاقيات مهنة التعليم: دليل المعلم في التطوير المهني. ط1. غزة: مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر والتوزيع.
- العمري، مشهور بن ناصر (2004). "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- العنقري، عبد العزيز بن سلطان (2014). "أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسيوط، (57)، 260-225.
- الغامدي، حمدان و عبد الجواد، نور الدين (2005). "تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الرشد.
- الكبير، أحمد (2016). "القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية ومقارنة". ج1، السعودية: دار الملك فهد للطباعة.
- كنعان، نواف (1999). القيادة الادارية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- مجدي، أحمد (2018). نظرية القيادة الأخلاقية لبيرنز. تاريخ الطلاع بتاريخ 2020/8/12م، وتم استرجاعه من الرابط <https://www.maktabtk.com/blog/post/154/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%B1%D9%86%D8%B2.html>
- مخامرة، كمال (2019). "درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة أريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين". مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، المجلد 0 العدد 43، ص333-322.
- المعاينة، على أحمد (2005). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم"، رسالة دكتوراه جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- نسيم، خدير (2015). "مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية"، (رسالة دكتوراه)، جامعة محمد بو قررة، الجزائر.
- الهندي، محمد فضل (2013). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلميهم"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي (2010) صفات القائد الناجح (نشرة رقم 1/6 أ) وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.

- يحيى، سجي (2010). "درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- يحيى، سجي (2010). "درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

- Ala, A.(2010). **To Be Ethical Or Not To Be: An International Code of Ethics for leadership.** *Journal of Diversity Mangement*.5,(1):31-37.
- Brown, M.(2007).**Misconception of Ethical leadership How to Avoid Protentional Pitfalls.** *Organizational Dynamics*, 36(2), 140-155.
- Easley, j.(2008).**Moral School Building Leadership.** *Journal of Educational Administration*, 46(1), 25-38.
- Madeoglu, C, Uysal, S.&Sarier, Y. (2014).Relationships of school principals ethical leadership and teacher ship job Satisfaction on teachers organizational commitment *Educational Admini – Stration Theory & Practice* , 20(1),47-69.
- Stiab, J., &Maninger, R.(2012).**Ethical Leadership in the Principal ship qualitative analysis.** *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29(2),23-29.
- Yang, (2014). **Does ethical leadership lead to happy worker? Astudyin impact of ethical leadership subjective well- being and life happiness in the Chinese culture.** *Diurnal of Business Ethics*, 123(3),513-525.