

البحث الرابع

القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية في ظل مبادئ العلوم
الإنسانية

إعداد

أمني فايز جرجس يعقوب

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة الأخلاقية وممارستها في المؤسسات التربوية في ظل مبادئ العلوم الانسانية ، وها عبر استعراض الأدبيات التي تناولت ذلك الموضوع فيما يختص بالشأن التربوي؛ واعتماداً على المنهج الوصفي المكتبي، خرج البحث بعدة نتائج، كان أبرزها ما يلي:

1. وجود فاعلية مثبتة للقيادة الأخلاقية في تعزيز التواصل الإيجابي، والإبداع، والابتكار في المؤسسات التربوية.
2. إن القيادة الأخلاقية تساهم في غرس القيم الفاضلة لدى الطلاب.
3. أن مبادئ القيادة الأخلاقية في العمل التربوي تشتمل على الشجاعة الشخصية، وضبط النفس، وتقديم المصلحة العامة على الخاصة، والتمركز حول المهمة والموظفين، وتمييز المواهب، والحساسية والفهم، والشمولية.
4. يمكن تنمية القيادة الأخلاقية لدى القادة عبر تعزيز ما لدى القادة من انفتاح وقبول للأفكار المبتكرة المقترحة من قبل بقية العاملين، والتقدير والاعتراف بالجهود الإبداعية لهم.
5. يتسم القائد الأخلاقي الناجح بالنضج الأخلاقي في التعامل مع المعضلات التي تصطدم بالقيم الأخلاقية؛ ويتمتع بالاتساق الأخلاقي في تصرفاته وسلوكياته بما يجعل منه أكثر موثوقية لدى مرؤوسيه؛ ويتصف بعدد من الصفات، مثل الإخلاص، والثقة، والتعاطف، والتحمل.

وقد خرج البحث بعدة توصيات، كان أبرزها ضرورة عمل المزيد من الدراسات والأبحاث مستقبلاً، تتناول في طياتها القيادة الأخلاقية بمزيد من الشرح والتفصيل؛ وأنه لابد للمؤسسات التربوية الحرص على تنمية مقومات ومتطلبات القيادة الأخلاقية لدى القادة التربويين، وهذا عبر دمج أساليب وطرق التدريب عليها في البرامج التدريبية وبرامج التنمية المهنية للقادة التربويين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية - العلوم الانسانية - المؤسسات التربوية.

Abstract:

The present research aimed to investigate the status quo of applying and practicing ethical leadership in educational institutions in light of principles of humanities, and that is through reviewing the literature that dealt with this topic with regard to educational affairs. Relying on the descriptive desk approach, the research yielded several results, most importantly the following:

1. Ethical leadership is proven to be effective in promoting positive communication, creativity, and innovation in educational institutions.
2. Ethical leadership contributes to instilling virtuous values in students.
3. The principles of ethical leadership in educational work include personal courage, self-control, putting the public interest before the private, focusing on the task and employees, distinguishing talents, sensitivity and understanding, and comprehensiveness.
4. Ethical leadership can be developed among leaders by enhancing leaders' openness and acceptance of innovative ideas proposed by other employees, and appreciation and recognition of their creative efforts.
5. A successful ethical leader is characterized by moral maturity in dealing with dilemmas that clash with moral values. They have moral consistency in their actions and behaviors, which makes them more reliable among their subordinates. They are characterized by a number of qualities, such as loyalty, trust, empathy, and endurance.

The research yielded several recommendations, including most importantly the necessity of conducting further studies and researches in the future, covering ethical leadership in more explanation and detail. Educational institutions should be keen on developing the components and requirements of ethical leadership among educational leaders, and this is by integrating methods and approaches of training on it into training programs and professional development programs for educational leaders.

Keywords: ethical leadership – humanities – educational institutions.

المقدمة:

تعد القيادة من الظواهر الاجتماعية القديمة لما لها من صلة بطبيعة الإنسان، فبوجود الناس على شكل جماعات تظهر الحاجة إلى من يقوم بتنظيم أفراد تلك الجماعة والعمل على تنظيم العلاقات القائمة بينهم، ومما لا شك فيه أن فشل الجماعات أو المنظمات ونجاحها يعتمد على القيادة وكيفية ممارستها، ويختلف مفهوم القيادة باختلاف وجهات النظر التي تبحث في هذا المفهوم، فإذا كانت تنظر للقيادة كشخص، فيمكن تحديد مفهومها على إنها مجموعة من الخصائص والمهارات التي يمتاز بها القائد، أما إذا كانت وجهة النظر إلى وظيفة فان القيادة يمكن أن تعرف على إنها عبارة عن عمل يقوم به الفرد (مخامرة، 2013: ص 17).

ومما زاد الحاجة إلى الاهتمام بسلوكيات القيادة الأخلاقية مؤخراً، تزايد التوجهات الحديثة في الإدارة التي تتادي بالشفافية الإدارية، وتطبيق استراتيجيات تمكين العاملين، وتفعيل دور فرق العمل ذاتية الإدارة، حيث يصبح العاملين أكثر التزاماً وسيطرة على العمل وأكثر مسؤولية واستقلالية وبدون إشراف مباشر في العمل، الأمر الذي يتطلب تزايد الثقة المتبادلة بين كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، ولعل المصدر الأساسي لهذه الثقة هي سلوكيات القيادة الأخلاقية (أكريم، 2012: ص 1008).

لكن، عند الحديث عن القيادة الأخلاقية في المؤسسات الحديثة، فإنه من المهم الإشارة إلى أن طبيعة الممارسات المتبعة في سياق هذا الأسلوب من القيادة تختلف من مجتمع إلى آخر بحسب طبيعة الثقافة والقيم السائدة في المجتمع، حيث أن المعايير الأخلاقية في القيادة تتأثر بعدد من العوامل، مثل المعتقدات الدينية، والقيم الأخلاقية، والمفاهيم العامة لدى الأفراد، والتي تقوم على التراث الثقافي المحلي في المجتمع (Bachmann, 2017: 61).

ولقد فرضت التحديات المتزايدة في المجال التربوي على القيادات التربوية العمل على تطبيق أساليب في الإدارة والقيادة تمكنهم من تحقيق الأهداف المنشودة للعملية التربوية؛ وقد حظيت القيادة الأخلاقية تحديداً بقدر كبير من الاهتمام، سواء من جانب الباحثين أو المهنيين الممارسين، ويرجع ذلك إلى الفاعلية المثبتة لهذا الأسلوب في تعزيز التواصل الإيجابي، والإبداع، والابتكار في المؤسسات التربوية بشكل عام والمدارس بشكل خاص؛ بالإضافة إلى ذلك، فإن القيادة الأخلاقية تساهم في غرس القيم الفاضلة لدى الطلاب.

مشكلة البحث:

تعتبر القيادة الأخلاقية من أبرز التوجهات القيادية التي ثبتت فعاليتها في تحقيق الأهداف المؤسسية للمؤسسات بشكل عام، وللمؤسسات التعليمية بشكل خاص؛ لكن يتسم وضع القيادة الأخلاقية بالغموض وعدم الوضوح من حيث واقع تطبيقها في المؤسسات التربوية؛ لذا سعى البحث الحالي إلى التعرف على واقع القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية.

أسئلة البحث:

- ما مفهوم القيادة الأخلاقية؟
- أهمية القيادة الأخلاقية في المجال التربوي في ظل مبادئ العلوم الإنسانية ؟
- ما مبادئ القيادة الأخلاقية في ظل مبادئ العلوم الإنسانية؟
- ما أساليب تنمية القيادة الأخلاقية في ظل مبادئ العلوم الإنسانية ؟
- ما صفات القائد الأخلاقي الفعال في ظل مبادئ العلوم الإنسانية ؟

هدف البحث الرئيس:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة الأخلاقية وممارستها في المؤسسات التربوية في ظل مبادئ العلوم الإنسانية، وهذا عبر استعراض الأدبيات التي تناولت ذلك الموضوع فيما يختص بالشأن التربوي.

أهمية البحث (أسباب اختيار البحث)

أشار الطراونة (2012: ص 109) إلى انه من الضروري أن يوجد ميثاق أخلاقي يلتزم به الإداريون التربويون، يعتمد على عدة أسس منها الحق، والمنطق، والعدالة، والعقل؛ وهذا الميثاق يحكم القرارات الإدارية في جميع المستويات، حيث يعمل على الالتزام بهذا الميثاق على الحد من الصراع والتوتر داخل المنظمة، وينعكس ذلك على تحويل المناخ التنظيمي إلى مناخ يسوده التعاون والرغبة في الإنتاج، من اجل تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

إذ تتميز القيادة الأخلاقية من بين جميع أساليب القيادة بقدرتها على الانتشار في عموم المنظمة وبتأثيراتها الإيجابية الملموسة؛ حيث أن القيادة الأخلاقية تؤدي إلى إحداث تأثيرات نفسية إيجابية لدى كل من القادة التربويين وسائر المستويات الوظيفية التي تليهم عن طريق تطبيق الأساليب الأخلاقية الملائمة المؤدية إلى تحقيق الأهداف والغايات الأخلاقية المنشودة.

وفي العمل التربوي، لا يكاد يُتخذ قرار من قبل القيادي التربوي إلا وترتبت عليه العديد من التداعيات، والتي قد تكون إما إيجابية أو سلبية؛ وتكتسب القيادة الأخلاقية أهمية خاصة في هذا المجال نظراً لتعامل القيادات التربوية مع طلاب وخريجي كليات التربية، حيث أن أسلوب القيادة يؤثر على معتقدات وسلوكيات هذه الفئة فيما يتعلق بالعديد من الجوانب المرتبطة بصورة وثيقة الصلة بسلامة سير العملية التعليمية، مثل إدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، والعلاقات العامة؛ ومن هنا، تتبع أهمية الدراسة الحالية، والتي تهدف إلى التعرف على واقع القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية.

مفهوم القيادة الأخلاقية

تعرف القيادة الأخلاقية بأنها السلوك الذي يقوم به القائد التربوي أثناء عمله لتحقيق الكفاءة والفاعلية وتستند إلى وضعين (مستتر، وظاهر) فالمستتر يتمثل بالسمات الكامنة لدى القائد، أما الظاهر فيتمثل بالسلوك (الأداء) الذي يمارسه القائد التربوي ويشتمل على الأداء الإداري والعلاقات الإنسانية (الشتوي والحبیب، 2017: ص 122)؛ وتمثل القيادة الأخلاقية السلوك القيادي الملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك لدى المرؤوسين (محمود، 2014: ص 5).

كذلك تعرف القيادة الأخلاقية على أنها نموذج للقيادة يقوم فيه القائد التربوي بتطبيق واتباع مجموعة من المعايير العليا ودعوة أفراد المؤسسة التربوية إلى الالتزام بها، وهذه المعايير موجهة ومحددة وفقاً للأفكار والمعتقدات السائدة لدى الأفراد حول ما هو صالح أو ملائم (Jeter, 2014: 5).

وعرفها الكبير (2016: ص 125) بأنها التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية، والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره، وهذا عبر تميز القائد بسمات ومهارات وأنماط قيادية وقدرات موقفية قادرة على إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأهداف مع مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية (المصري، 2012: ص 35).

ويمكن تعريف القيادة الأخلاقية إجرائياً على أنها إظهار القائد للسلوكيات التي تعتبر ملائمة لدى كل العاملين بالمؤسسة التربوية، من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات الشخصية، وأيضاً تعزيز مثل هذه السلوكيات لدى المستويات الوظيفية الأدنى، من خلال عمليات التواصل باتجاهين والتمكين والإشراك في اتخاذ القرارات؛ وهي كذلك الإجراءات التي يتخذها المسئول في المؤسسة التربوية بغرض تعزيز المناخ الأخلاقي في بيئة العمل.

أهمية القيادة الأخلاقية في المجال التربوي

لقد ناقش العديد من الباحثين أهمية القيادة الأخلاقية في المجال التربوي، وتحديدًا فيما يتعلق بالشؤون الإدارية، حيث أن كل قرار يتخذه المسئول التربوي يلعب دوراً هاماً في تشكيل حياة العديد من الأشخاص؛ ومن خلال تطبيق أسلوب القيادة الأخلاقية، يكون لدى القائد التربوي القدرة على حل المعضلات الأخلاقية التي تواجهه في عمله.

لكن، رغم أهمية القيادة الأخلاقية، وانعكاسها الإيجابي على سلوكيات المعلمين، ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية، إلا أن المدراء لا يولونها أهمية كبيرة، بينما ظهرت العديد من الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية للمدراء والمديرات وعلاقتها بمتغيرات مختلفة مثل الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة والرضا الوظيفي (درادكة والمطيري، 2016: ص 227).

كما تناول الباحثون بقدر كبير من التفصيل أهمية تطبيق القيادة الأخلاقية من قبل القيادات التربوية المختلفة، وبشكل خاص القيادات المدرسية، حيث أن القائد المدرسي الأخلاقي يعتبر بمثابة القدوة بالنسبة لبقية العاملين في المدرسة؛ وتلعب مهارات التواصل الأخلاقي دوراً بالغ الأهمية في تعزيز وجود الأخلاق في القيم المدرسية وفي أساليب قيادة العاملين بالمدرسة؛ ويتميز القائد الأخلاقي بالقدرة على إدارة الصراعات بين العاملين في المدرسة بمختلف فئاتهم والقدرة على فهم التنوع والتعددية بينهم (Carr, 2017: 9).

فتبرز أهمية القيادة الأخلاقية عندما لا يكون هناك قوانين وأنظمة وتعليمات، ويكون القائد بحاجة إلى الاجتهاد وتحكيم الضمير في أي قرار قد يصدر عن الإدارة، ومعرفة أن هذا القرار قد يعمل على المساعدة في تفاني العاملين بالعمل، والحصول منهم على أفضل انجاز ممكن؛ وهذا لن يتأتى من فراغ، بل بمعاملة العاملين معاملة حسنة، وتفهم مشاعرهم، وفهم مشاكلهم والعمل على المساهمة في حلها، والعمل على تحقيق الألفة بين العاملين وبعضهم البعض؛ وهذا كله يحتاج إلى قيادة أخلاقية (الشاعر، 2017: ص 20).

أيضاً، أشارت شراد (2014: ص 27) إلى أهمية القيادة الأخلاقية كونها تقلل من الخسائر التي يمكن أن تتحملها المؤسسة جراء تجاهل الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وتعمل على تعزيز سمعة المؤسسة على الصعيد المحلي والدولي؛ بينما تجاهل الأخلاقيات في العمل يؤدي إلى ردود فعل من الأطراف الأخرى، والتي تكون سلبية بالتأكيد؛ فالقيادة الأخلاقية لها القدرة على تقليل ومنع الاحتكاك بين الإدارة والعاملين، والحد من ظاهرة ترك العمل في المؤسسات، وتعمل على زيادة الولاء لدى العاملين.

فعدما تتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية فهي تؤثر فيها وتتأثر بها، ونتيجة التغيرات في المؤسسات تتكون مقدراتها على مواكبة المستجدات في البيئة المحيطة، وهنا يبرز دور وأهمية القيادة الأخلاقية في جعل المؤسسة تستجيب وتتكيف مع التغيرات من حولها؛ فضلاً عن ذلك، فإن لوجود العنصر البشري حاجة ماسة إلى القيادة الفعالة المقتردة على تفهم اتجاهات الأفراد ودوافعهم، والتوفيق بين الأفراد والعمل على رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي واتخاذ القرارات المناسبة في سبيل تحقيق الأهداف التي تحقق رسالة المؤسسة، ففي القيادة التربوية يمثل البعد الأخلاقي أهمية كبيرة (المهيرات، 2016: ص 19).

كما يحقق وجود ميثاق أخلاقي ينظم عمل القائد في المؤسسات والمعاهد العلمية العديد من الفوائد الإدارية، ومن أهمها توجيه سلوك الأعضاء الجدد الملتحقين في المهنة، وتنظيم العلاقة بين أفراد المهنة وبين من يتعاملون معهم، وتحديد مستوى مسؤولية أفراد المهنة عما يقومون به وعن نتائجهم أدبياً وقانونياً، بحيث تتوفر الحماية لأفراد المهنة من تعسف الآخرين وأو اعتداءاتهم من جهة، وتوفير الحماية للآخرين من قصور أفراد المهنة أو تعسفهم من جهة أخرى، إلى جانب تحديد معايير الكفاءة والفاعلية في تنفيذ الخدمة (العزمي، 2015: ص 21).

بالتالي، فللقيادة الأخلاقية أهمية كبيرة في المجال التربوي، فالقائد هو المؤثر الرئيسي في توجيه مرؤوسيه نحو تحقيق الأهداف الموضوعية لتنفيذ الخطط والسياسات؛ ولذلك فالقائد يعمل على تحقيق الإنتاج، وتنفيذ هيكل الأجور والحوافز المناسبة للعاملين، والعمل على تحقيق الإشباع والإرضاء مع تحقيق رضا الرؤساء مما يمكن من نمو المؤسسة وتطورها وبقائها على المدى الطويل، وللقيادة الأخلاقية أهمية كبيرة في تحويل الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها إلى نتائج ذات كفاءة وفاعلية (علي، 2017: ص 25).

حيث في القرن الحادي والعشرين، أصبحت المجتمعات ذات طبيعة أكثر تنوعاً واختلافاً، مما جعل من الضروري تمتع العاملين في المجال التربوي بالقدرة على خلق بيئات مدرسية ذات طبيعة أكثر تسامحاً وحرية لاستيعاب هذه الاختلافات؛ بالإضافة إلى ذلك، فإن التربويين هم الفئة المسؤولة عن غرس القيم الفاضلة في المجتمع ككل؛ وليس من الممكن اعتبار برامج إعداد التربويين كاملة إلا إذا تضمنت دورات تمكن التربويين من مراجعة قيمهم الأخلاقية، سواء الشخصية أو المهنية، بما يعزز لديهم مهارات اتخاذ القرارات الإدارية وفقاً لقيادة أخلاقية منضبطة.

مبادئ القيادة الأخلاقية:

تعتبر المبادئ الأخلاقية هي الأسس التي يرتكز عليها السلوك الأخلاقي في قيادة المؤسسات والأفراد، فالقيادة الأخلاقية وما تتضمنه من التزام أخلاقي وتوفير شخصية القدوة الحسنة للآخرين من أكثر المبادئ أهمية في فاعلية المؤسسة؛ ذلك أن الاهتمام بالقيم الإنسانية والسلوكيات الأخلاقية هي متطلبات القائد الفعال، إضافة إلى حرصه على أداء واجباته وإنجاز مهماته والتعاون مع مرؤوسيه، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة؛ فمبادئ القيادة الأخلاقية هي مبادئ كونية تحدد الصواب والخطأ في السلوك الإنساني (الشتوي والحبیب، 2017: ص 123).

وتتطلب القيادة الأخلاقية عدة معايير ومبادئ وأنظمة مختلفة، لكي تتمكن من ممارسة دورها بفاعلية والقيام بواجباتها على أكمل وجه، ولا بد عدم إغفال كونها تتعامل مع مورد بشري في هذا السياق، وأن المورد البشري دائماً ما يكون خاضعاً لمؤثرات قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية، وهذا يرجع إلى طبيعة الثقافة المعمول بها داخل المنظمة التي ينتمي إليها الفرد، ونجد أن الثقافة التنظيمية تتدخل بشكل لا يمكن تجاهله في اتخاذ القرارات الإدارية والمعايير والمبادئ التي تحكم هذه القرارات (الشاعر، 2017: ص 16).

فمن مبادئ القيادة الأخلاقية التحلي بالأمانة والصدق مع متلقي الخدمة، والقيام بتقديم الخدمة له دون أن يكون الهدف من تقديمها الحصول على المنفعة، وأن يكون الشعار المرفوع في التعامل مع كافة الشرائح بالمجتمع عند مزاوله المهنة هي العدالة والمساواة، والأخذ بالاعتبار المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية، والحرص على تقديم الخدمة لطالبها دون استغلاله بأي شكل كان مادياً أو معنوياً، وعدم الانقطاع عن العمل ما دام المجتمع في حاجة له، والإحساس بالواجب (الطراونة، 2012: ص 114).

كما أشار إكریم (2012: ص 559) إلى انه لا بد وان يلتزم كافة العاملين بأي مؤسسة بالمعايير والمبادئ الأخلاقية للسلوك في العمل، وهذه المعايير هي المصادقية، والأمانة، والعدالة، والرحمة، والإيثار؛ وذلك لأن هذه المبادئ لها دور إيجابي وتأثير أساسي في بناء الثقة المتبادلة، لأن المنظمة التي توجد بها مثل هذه الثقة تجعل الأعضاء يمتلكون القدرة على العمل تحت أسوء الظروف، وبالتالي حل مشكلات العمل بصورة جماعية.

ويمكن وضع عدة مبادئ للقيادة الأخلاقية، وهي أن يكون القائد على مستوى عالي من الأخلاق، وأن يتجنب التميز والمحاباة ويلتزم بالعدل والحق والمساواة، وأن يمارس القائد الأخلاقي سلطته بالإقناع وليس بالتسلطية والدكتاتورية وتحكيم الرأي، وأن يكون لديه قدرة على المساواة بين

جميع العاملين بالمنظمة، واحترام المرؤوسين وعدم التقليل من شأنهم والاستهانة بهم وبتجاهاتهم وسلوكياتهم (الشاعر، 2017: ص 17-18).

كما يمكن إجمال المبادئ الأساسية للقيادة الأخلاقية في خمس قيم أساسية؛ أولى هذه المبادئ هي "الاحترام"، أي أن القائد يجب عليه احترام وجهات نظر الآخرين؛ وثانيها "الخدمة"، وهي استعداد القائد لتقديم الدعم لمرؤوسيه؛ والمبدأ الثالث هو "العدالة"، وهي اهتمام القائد بجعل العدالة والإنصاف مكوناً رئيسياً من عمليات اتخاذ القرار؛ والمبدأ الرابع هو "الصدق"، وهو لا يقتصر على قول الحقيقة، ولكنه يتضمن أيضاً الانفتاح والشفافية؛ أما المبدأ الخامس فهو "المجتمع"، وهو الاهتمام باحتياجات واهتمامات المرؤوسين (Royster, Sr., 2016: 24).

كذلك تحتاج أي علاقة إلى الثقة المتبادلة بين أطرافها والالتزام بهذه العلاقة، ومن هنا يأتي دور الأخلاق في توثيق الصلة بين القائد والشركاء، إذ أن إدراكات الشركاء للقيادة الأخلاقية التي يمارسها قائدهم تجعلهم يؤمنون به وتزداد ثقتهم به، مما يؤدي إلى استجاباتهم للمسئولية عن عملهم من منطلق حرصهم الدائم على الالتزام بعلاقتهم مع القائد، والارتقاء بمستوى الأداء من خلال التبادل الجماعي الذي تقوم به القيادة الأخلاقية، ويكون ذلك من خلال المعاملة الحسنة مع الشركاء وتبادل الثقة (المهيرات، 2016: ص 18).

إذ تعتمد القيادة الأخلاقية على العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وحصول اندماج بين العاملين والتنظيم الذين يعملون فيه، مما ينعكس على فاعلية انجاز العمل، وعدم وجود تعارض بين مصالح العالمين ومصالح التنظيم، وأن يتم التعامل مع العاملين في التنظيم بشكل أخلاقي وأنساني يحفظ لهم كرامتهم، والاهتمام بإشباع حاجات العاملين، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؛ حيث يقوم الاتجاه التقليدي على أساس تصنيف القرارات إلى قرارات إستراتيجية يقتصر اتخاذها على قيادة المؤسسة في المستويات العليا وقرارات روتينية تعتمد على المستويات الأخرى (الدروبي، 2016: ص 22).

ومن مبادئ القيادة الأخلاقية الإنصاف الذي ينظر إليه بأنه الأكثر الأهمية في سلوك القائد الأخلاقي، وهو يعني أن القائد الأخلاقي يتصرف بنزاهة ويتعامل مع الآخرين بطريقة أخلاقية؛ وبكلام آخر، أن يقوم القائد الأخلاقي باتخاذ الخيارات العادلة، وأن يكون جديراً بالثقة، وأن يتمتع بالصدق، وأن لا يمارس المحسوبية، وأن يتحمل المسؤولية عن التصرفات التي يقوم بها؛ وتركز القيادة الأخلاقية على الشفافية في عملية توضيح الأهداف والأداء والنتائج المتوقعة من هذا الأداء (المصري، 2012: ص 38).

بالتالي، يمكن القول بأن مبادئ القيادة الأخلاقية في العمل التربوي تشتمل على ما يلي:

1. الشجاعة الشخصية: يجب أن يتمتع القائد بالشجاعة في الوقوف ضد السياسات التي تقوض نمو المؤسسة التربوية.
2. ضبط النفس: يجب أن يكون القائد قادراً على ضبط سلوكياته وتصرفاته نظراً لكونه قدوة ومثالاً لمرؤوسيه.
3. تقديم المصلحة العامة على الخاصة: يجب أن يكون لدى القائد تفضيل لمصلحة الآخرين (مثل الطلاب والعاملين الآخرين بالمدرسة) على مصالحه الشخصية.
4. التمرکز حول المهمة والموظفين: تتطلب القيادة الأخلاقية الناجحة حرص القائد التربوي على تأسيس قواعد وأسس للنجاح من خلال تعزيز أوجه القوة لدى المعلمين والعاملين بالمدرسة.
5. تمييز المواهب: إن القائد الناجح هو من يستطيع معرفة وتمييز الأفراد الموهوبين وإنجازاتهم.
6. دفع الآخرين للالتزام بالمعايير الأخلاقية: أي أن القائد يهدف إلى نشر الممارسات الأخلاقية بين الجميع.
7. الحساسية والفهم: وهو أهم أسس تحقيق المساواة ونشر مشاعر الثقة، سواء بين المعلمين أو الطلاب.
8. الشمولية: أي تعزيز الثقة والتعاون بين جميع الأطراف ذات الصلة بالعملية التعليمية.

أساليب تنمية القيادة الأخلاقية

هناك مجموعة من العناصر الأساسية لعملية تنمية القيادة الأخلاقية، وتتضمن هذه العناصر توفير المعرفة الكافية حول الأخلاق والقيادة، وتوفير فرص ممارسة الأدوار القيادية في المواقف التي تنطوي على تحمل مسؤولية النتائج، وتوفير فرص التفاعل مع القادة الذين يُظهرون شجاعة في القيادة، وإجراء التقييمات لجهود متعلمي القيادة الأخلاقية، وتوفير التغذية الراجعة لمتعلمي القيادة الأخلاقية، والعمل على تنمية وتعزيز القيم التي تميز أسلوب القيادة الأخلاقية، مثل النزاهة، وخدمة الآخرين، والولاء.

فمن أساليب تنمية القيادة الأخلاقية التركيز على وضع معايير أخلاقية في إطار الأهداف التنظيمية مع وضع ونشر كود أخلاقي، والتكيف والتواصل المستمر مع الكود الأخلاقي المعلن الذي يعتمد على كل الأفراد العاملين في المؤسسة وأصحاب المنافع الأخرى، ونشر وإعلان الكود الأخلاقي على جميع أصحاب المنافع لإعادة تشكيل وانسجام أنفسهم مع الممارسات والمعايير الأخلاقية، ووضع وتنفيذ الطرق والإجراءات التي تستخدمها المنظمة في تحقيق وتنفيذ المعايير الأخلاقية (البرنامج، 2016: ص 329).

ومن الأساليب الهامة لتنمية القيادة الأخلاقية الجمع بينها وبين أساليب أخرى في القيادة وتشارك معها في التأثيرات الإيجابية والأهداف؛ وتأتي القيادة التحويلية ضمن أهم أساليب القيادة الواجب تطبيقها إلى جانب القيادة الأخلاقية؛ فمن الممكن للقائد بناء وتشكيل رؤية أخلاقية خاصة بمؤسسته من خلال تطبيق أساليب القيادة التحويلية، وذلك لأنها تؤدي إلى الرفع من مستوى الحافز للعمل لدى العاملين بالمنظمة؛ ويؤدي ذلك إلى الرفع من مستوى كفاءة القيادة الأخلاقية في المنظمة (Sumanth & Hannah, 2014: 61).

كذلك من أهم طرق تنمية القيادة الأخلاقية تنمية القائد الأخلاقي من خلال دراسة الحالة؛ وتركز هذه الطريقة على اشتراك المتدربين في العملية التدريبية اشتراكاً فعالاً، والتدريب على اتخاذ القرارات الأخلاقية؛ ويهدف هذا الأسلوب إلى تدريب القائد الأخلاقي على اتخاذ القرارات بوضعه بموقف يماثل موقف العمل العادي ويُطلب منه اتخاذ قرار أخلاقي، وتدريب الحساسية عبر تنظيم لقاءات دورية بين المتدربين بهدف تنمية روح القيادة الأخلاقية لديهم، وتمثيل الأدوار يساهم كذلك على تنمية المهارات السلوكية وفهم الدوافع الإنسانية (معتوق، 2015: ص 75-76).

ويتطلب التطبيق الفعال لبرامج تنمية القيادة الأخلاقية أيضاً العمل على تحفيز مهارات الحساسية الأخلاقية لدى القادة المتدربين، وذلك بغرض تنمية مهارات الحكم على الأمور بمنظور قيادي أخلاقي؛ فكلما كانت هذه البرامج فعالة وناجحة في تنمية مهارات الحساسية الأخلاقية، كلما كانت ناجحة في إعداد القادة الأخلاقيين الأكفاء (Langlois et al., 2014: 314).

كما يمكن تنمية القيادة الأخلاقية عبر ثلاثة محاور وهي: المحور الأول هو التنمية المتكاملة للقادة الأخلاقيين من خلال تنمية الوعي بالبعد الأخلاقي في القيادة، وتبني أسلوب القدوة الحسنة، وتعزيز الوازع الديني الأخلاقي؛ والمحور الثاني هو التنمية المتكاملة للمرؤوسين الأخلاقيين من خلال تدعيم الدافعية للسلوك الأخلاقي والربط التكاملي بين الجودة والأخلاق في الأداء والإنتاجية؛ والمحور الثالث هو التنمية المتكاملة للبيئة الأخلاقية من خلال تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة للقيادة الأخلاقية، وتنمية الأبعاد القانونية الداعمة للقيادة الأخلاقية، وتطوير الأبعاد الإجرائية الداعمة للقيادة الأخلاقية (الكبير، 1436هـ: ص 136).

لذا، من الضروري اهتمام برامج تنمية مهارات القيادة الأخلاقية بتنمية عدد من المهارات المحددة التي من شأنها تعزيز التواصل الإيجابي في المؤسسات التربوية؛ فمن المهم أن تركز هذه البرامج على تعزيز ما لدى القادة من انفتاح وقبول للأفكار المبتكرة المقترحة من قبل بقية العاملين، والتقدير والاعتراف بالجهود الإبداعية لهم، وتجنب الاستخدام المبالغ فيه للقيادة الأخلاقية، حيث أن المبالغة في استخدام هذه الأسلوب قد تؤدي إلى تداعيات سلبية متمثلة في تقويض المبادرة والإبداع لدى الموظفين.

صفات القائد الأخلاقي الفعال

يتسم القائد الأخلاقي الناجح بالنضج الأخلاقي في التعامل مع المعضلات التي تصطمم بالقيم الأخلاقية؛ ومن المهم أيضاً أن يتمتع القائد الأخلاقي بالاتساق الأخلاقي في تصرفاته وسلوكياته بما يجعل منه أكثر موثوقية لدى مرؤوسيه؛ وتقوم القيادة الأخلاقية على عدد من الصفات، مثل الإخلاص، والثقة، والتعاطف، والتحمل؛ كما أنه من الملاحظ أن العديد من القادة الأخلاقيين يكونون من الملتزمين دينياً، حيث أن العديد من قيم القيادة الأخلاقية تكون نابعة من التعاليم الدينية الموجودة في العديد من الديانات.

فعلى القائد الأخلاقي لكي يكون قائداً أخلاقياً أن يوضح ويبين كافة سلوكياته أمام مرؤوسيه بأنها جدية وتطور حول القيم الأخلاقية وكذلك معاقبة المخالفين، ومن أهم الممارسات التي يجب أن يلتزم بها القادة في المؤسسات التربوية السلوكيات الأخلاقية مثل الصدق والأمانة والعدالة، وهذه السمات أو الصفات يجب أن تنعكس في تصرفاتهم في التعامل مع مرؤوسيهام داخل المنظمة، من صفات القائد الأخلاقي توضيح التوقعات الأخلاقية، واتخاذ القرارات الأخلاقية في العمل، ومناقشة القضايا الأخلاقية في العمل، ودعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية (البرناط، 2016: ص 326-327).

ووفقاً لما يراه العديد من الباحثين، فإن خدمة المرؤوسين تأتي ضمن أهم صفات القيادة الأخلاقية القوية؛ وتساهم هذه السمة في توجيه المرؤوسين نحو السلوكيات المرغوبة؛ فهناك مجموعة من السلوكيات المقبولة وغير المقبولة في المؤسسة، ويميل القائد الأخلاقي إلى ممارسة ما هو مقبول وتجنب ما هو غير مقبول؛ ومن خلال الخدمة الفعالة للمرؤوسين، يستطيع القائد توجيه مرؤوسيه إلى ما هو مقبول وصائب من السلوكيات وتوجيههم حول كيفية العمل مع الالتزام به بغرض تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة (Ahmed, 2016: 22-23).

كما أن هناك أموراً يجب أن يتصف بها القائد التربوي في أعماله وتعامله مع الآخرين، وهي جوانب أخلاقية عظيمة أمر بها الإسلام وشرعها للناس، علاوة على إنها ضوابط ومبادئ إدارية للفاعلية والمساءلة، وهم يتفاوتون في درجة تحقيقها، ولا بد من التأكيد على أن الإدارة المدرسية تقوم على المبادئ الأخلاقية، وقيم ومثُل راسخة، وأنه لا يستقيم أمرها بمبدأ الغائية والمصلحة، فالغاية لا تبرر الوسيلة؛ ولا عبرة للمنفعة إن لم يكن المدير من تركزى، أي تحلى بمكارم الأخلاق ومحاسنها في مختلف الأمور (عابدين وآخرون، 2012: ص 334).

ويمكن القول بأن القائد الأخلاقي يجب أن يتميز بعدد من الصفات، وبعدد من أنماط السلوك، وبالقدرة على اتخاذ القرار؛ ومن الصفات التي ترتبط عادة بالقيادة الأخلاقية: الأمانة،

والجدارة بالثقة، والإخلاص، والتسامح، والمصادقية؛ فتجعل هذه الصفات القيادة الأخلاقية في المجال التربوي بمثابة المشرع الذي يؤثر في سلوك العاملين؛ وتعني أنماط السلوك أداء الشيء الصائب، والاهتمام بالآخرين، والتمسك بالمبادئ الأخلاقية في التصرفات الشخصية؛ ومن حيث اتخاذ القرار يتميز القائد الأخلاقي بالتمسك بالعدالة والموضوعية وبمحاولة إتباع القواعد الأخلاقية عند اتخاذ القرارات (نوفل، 2016: ص 244).

كذلك من الصفات السلوكية البارزة للقائد الأخلاقي الموثوقية والإنصاف؛ فبكونه شخصاً ذا نزعة أخلاقية، لا يلجأ القائد الأخلاقي إلى ترسيخ القيم الأخلاقية في المؤسسة التربوية من خلال الإجراءات العقابية أو التأديبية، ولكن من خلال توضيح أهمية السلوكيات الأخلاقية في المؤسسة؛ ويستطيع القائد الأخلاقي فهم المنطق الأخلاقي لدى مرؤوسيه والأسباب التي تدفعهم إلى فعل ما يفعلونه؛ بالإضافة إلى ذلك، فإن القائد الأخلاقي يتميز بقدرته على خلق مناخ إيجابي يمكن من خلاله لمرؤوسيه التواصل والتفاهم مع بعضهم البعض.

فلا بد للقائد أن يكون متمتعاً بصفات أخلاقية كي يكون قادراً على خلق أجواء من المحبة والانسجام، والعمل على نسج العلاقات الاجتماعية بين العاملين مما يكون له بالغ الأثر الإيجابي على المؤسسة التربوية ككل، فيساهم في رفعتها وتطويرها، فعلى القائد أن يمتلك البعد الأخلاقي اللازم للنهوض بمستوى مرؤوسيه ورفع كفاءتهم، حيث كلما اتسعت العلاقات داخل المؤسسة بالود والمحبة كلما كان مناخ العمل يدفع إلى الإنجاز والابتكار (الشاعر، 2017: ص 11).

من الصفات الأساسية للقائد الأخلاقي أيضاً النزاهة والحرص على مصالح الآخرين، أي أن المرؤوسين في بؤرة اهتمام القائد الأخلاقي؛ لذلك، فقد وصف العديد من الباحثين المعاصرين القادة الذين يتبنون أسلوب القيادة الأخلاقية بأنهم قادة تحويليون، وذلك نظراً لقدرتهم على إقناع مرؤوسيهم بوضع أهداف المؤسسة على رأس أولوياتهم (Smith, 2014: 81).

وحدد عواد (2014: ص 140) عدة صفات للقائد الأخلاقي وهي أن يكون لديه رؤية واضحة، وأن يؤمن بالقيم والمعتقدات التنظيمية، وأن يمتلك معرفة إدارية وفنية، وأن يدعم عمليات الاتصال، وأن يكون لديه صفات شخصية مميزة، وأن يتميز بالقيم الأخلاقية.

فلا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات ستساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي القائد والتابعون والموقف، فلا بد من أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع من إنتاجية ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم، وهذه المهارات هي المهارات

التصويرية والمهارات الفنية والمهارات الإنسانية التي تساعده على تحقيق القيادة الأخلاقية وتحقيق الأهداف (العريشي، 2014: ص 25).

وتتمثل كذلك مواصفات القائد الأخلاقي في (الحسيني والشكرجي، 2015: ص 63) :-

1. الجاذبية (التأثير المثالي): حيث يتصف سلوك القائد بأنه يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك مشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بالتصرفات ذات الطابع الأخلاقي.
2. الحفز الإلهامي: أي تصرفات وسلوكيات القائد التي تؤثر في التابعين وتدفعهم لحب التحدي.
3. الاستثارة الفكرية: أي التشجيع على حل المشكلات والبحث عن أفكار جديدة ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

لذا، فالصفات القيادية الأخلاقية للإدارة المدرسية تتمثل في الأدوار الخلقية؛ فيعد مدير المدرسة احد قادة الفكر والسلوك السوي في المجتمع، ولهذا لا بد أن يتسم هذا الدور بالنزاهة والتعامل الحسن والتواضع والبعد عن صغائر الأمور، والتوجهات الفكرية الخلقية بأن يدعو القائد مرؤوسيه إلى التمسك بالأخلاق الفاضلة وأن يكون قدوة حسنة في هذا الجانب فكرياً وسلوكياً وتعاملاً، والبحث عن القيم الأخلاقية بالقران الكريم الذي يتضمن العديد من المبادئ والقيم الأخلاقية (المهيرات، 2016: ص 33).

لذا، من المهم أن يتمتع القائد الأخلاقي بالقدرة على بناء الأفكار والرؤى الواضحة؛ فيجب أن يكون قادراً على جعل الصورة والتفاصيل واضحة لمرؤوسيه حول الأنشطة التي يجب عليهم القيام بها وأدوارهم في تحقيق الأهداف المنشودة؛ والقائد الأخلاقي الفعّال هو قائد يتمتع بمستوى عالٍ من الثقة بالنفس ويعمل على إظهار وإثبات ذلك بالأفعال من خلال تقديم الدعم للمعلمين وغيرهم من العاملين بالمدرسة، ويؤدي ذلك بدوره إلى إحداث التأثيرات الإيجابية لدى الطلاب أيضاً.

ملخص النتائج:

حظيت القيادة الأخلاقية تحديداً بقدر كبير من الاهتمام، سواء من جانب الباحثين أو المهنيين والممارسين، ويرجع ذلك إلى الفاعلية المثبتة لهذا الأسلوب في تعزيز التواصل الإيجابي، والإبداع، والابتكار في المؤسسات التربوية؛ بالإضافة إلى ذلك، فإن القيادة الأخلاقية تساهم في غرس القيم الفاضلة لدى الطلاب.

1. التربويين هم الفئة المسؤولة عن غرس القيم الفاضلة في المجتمع ككل؛ وليس من الممكن اعتبار برامج إعداد التربويين كاملة إلا إذا تضمنت دورات تمكن التربويين من مراجعة قيمهم الأخلاقية، سواء الشخصية أو المهنية، بما يعزز لديهم مهارات اتخاذ القرارات الإدارية وفقاً لقيادة أخلاقية منضبطة.
 2. إن مبادئ القيادة الأخلاقية في العمل التربوي تشمل على الشجاعة الشخصية، وضبط النفس، وتقديم المصلحة العامة على الخاصة، والتمركز حول المهمة والموظفين، وتمييز المواهب، والحساسية والفهم، والشمولية.
 3. يمكن تنمية القيادة الأخلاقية لدى القادة عبر تعزيز ما لدى القادة من انفتاح وقبول للأفكار المبتكرة المقترحة من قبل بقية العاملين، والتقدير والاعتراف بالجهود الإبداعية لهم.
 4. يتسم القائد الأخلاقي الناجح بالنضج الأخلاقي في التعامل مع المعضلات التي تصطدم بالقيم الأخلاقية؛ ويتمتع بالاتساق الأخلاقي في تصرفاته وسلوكياته بما يجعل منه أكثر موثوقية لدى رؤوسيه؛ ويتصف بعدد من الصفات، مثل الإخلاص، والثقة، والتعاطف، والتحمل.
- وقد خرج البحث بعدة توصيات، تمثلت فيما يلي:

1. يجب عمل المزيد من الدراسات والأبحاث مستقبلاً، تتناول في طياتها القيادة الأخلاقية بمزيد من الشرح والتفصيل.
2. لابد للمؤسسات التربوية الحرص على تنمية مقومات ومتطلبات القيادة الأخلاقية لدى القادة التربويين، وهذا عبر دمج أساليب وطرق التدريب عليها في البرامج التدريبية وبرامج التنمية المهنية للقادة التربويين.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- اكريم، محمد سليمان محمد (2012). سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، مصر، (1): 1060-1007.
- البرناط، أمال على محمد (2016). القيادة الأخلاقية ودورها في إحداث التميز التنافسي، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مصر، (3)7: 348-315.
- الحسيني، صلاح هادي؛ الشكري، اعتصام (2015). القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان.
- درادكة، امجد؛ المطيري، هدى (2016). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، الأردن، (2)13: 237-223.
- الدروبي، احمد عبد الله (2016). دور ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الشاعر، عماد سعيد محمد (2017). ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- الشتوي، سليمان بن عبد الله؛ الحبيب، عبد الرحمن بن محمد بن علي (2017). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة - المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب*، الأردن، (4)6: 134-120.
- شرد، وافية (2014). مساهمات أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك وسونلغاز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- الطراونة، تحسين (2012). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فريق العمل، جمعية نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، الرياض.
- عابدين، محمد عبد القادر؛ حلبية محمد؛ شعيبات، محمد عوض (2012). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، فلسطين، (28): 363-327.
- العازمي، مزنة سعد (2015). أهمية القيادة الأخلاقية في المعاهد العلمية، بحث مقدم إلى "مؤتمر وملتقى المعاهد العلمية، تركيا، 1-37.

العريشي، جبريل بن حسن؛ علي، عيد عبد الواحد؛ السيد، فايزه احمد احمد؛ عبد المعطي، احمد حسين (2014). هندسة القيادة التربوية وثقافة التغيير، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان.

علي، عبد الرحيم ناجي (2017). القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الإيرادات في المصارف الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا الملك إبراهيم الإسلامية الحكومية ملانج، اندونيسيا.

عواد، راشد (2014). الرضا عن الأجر كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، مجلة البحوث الإدارية، مصر، 35(1): 224-240.

الكبير، احمد (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة ج1، دار الملك فهد للطباعة، ط1، الرياض.

محمود، السيد الحضري احمد (2014). اثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف، مجلة البحوث التجارية المعاصرة (كلية التجارة جامعة سوهاج)، مصر، 28(2): 1-60.

مخامرة، ماهر أمين (2013). هيكله الوظائف القيادية، دار جليس الزمان، ط1، عمان. المصري، علي خميس (2012). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، رسالة دكتوراه فير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

معتوق، حسن علي (2015). برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان.

المهيرات، رأفت إبراهيم يونس (2016). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

نوفل، نهلة محمد لطفي (2016). مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية برياض الأطفال في مصر، مجلة كلية التربية بالإسكندرية، مصر، 26(2): 237-292.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ahmed, Q. W. (2016). Ethics as a Major Element of Sustainability in Educational Leadership across Finnish Education, **Unpublished Master, in Education**, University of Jyvaskyla, Finland.
- Bachmann, B. (2017). **Ethical Leadership in Organizations: Concepts and Implementation**, 1st Ed., Cham, Springer International Publishing AG.
- Carr, H. L. (2017). Ethical Leadership: A Study of Educational Leaders at Vancouver Island University, **Unpublished Master, in Education**, Vancouver Island University, Canada.
- Jeter, T. R. (2014). Predictors Of Moral Competency, **Unpublished PhD, in Education**, Trevecca Nazarene University, USA.
- Langlois, L.; Lapointe, C.; Valois, P., & de Leeuw, A. (2014). Development and validity of the ethical leadership questionnaire, **Journal of Educational Administration**, 52(3): 310-331.
- Royster, Sr., M. E. (2016). Pastoral Leadership Behavior, Church Growth and Membership Longevity: A Multiple Case Study, **Unpublished PhD, in Education**, Northcentral University, USA.
- Smith, E. E. (2014). Ethical leadership: A south african financial sector perspective, **International Journal of Business Management & Economic Research**, 5(5): 80-90.
- Sumanth, J. J., & Hannah, S. T. (2014). **A Proposed Orthogonal Relationship Between Psychological Capital and Ethical Leadership**. In L. L. Neider, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Advances in Authentic and Ethical Leadership* (pp. 25-74). Miami: Information Age Publishing Inc.