

آليات تطبيق القيادة الأخلاقية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء

خبرة ماليزيا.

إعداد

نورا نادي حموده عوض

إشراف

أ.د/عزام عبدالنبي أحمد محمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة بني سويف

المستخلص.

هدف هذا البحث إلى الإستفادة من خبرة ماليزيا في تطبيق القيادة الأخلاقية بمدارس التعليم قبل الجامعي، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وسار البحث وفق هذا المنهج في مجموعة من الخطوات بدأت بالإطار العام للبحث، ثم توضيح الإطار النظري للقيادة الأخلاقية، ثم تناول البحث خبرة ماليزيا في تطبيق القيادة الأخلاقية بالتعليم قبل الجامعي، وتوصل البحث إلى مجموعة من الإجراءات التي تمثلت في المحافظة على مستوى القيادة الأخلاقية بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتوضيح ماهية القيادة الأخلاقية وأهميتها، والممارسات المرتبطة بها، ودورها في تعزيز السلوكيات الايجابية للعمل، وضع منظومة قيمية ومدونة أخلاقية للاقتداء بها لنشر الوعي الأخلاقي وضرورة الابتعاد عن أي مظهر من مظاهر السلوك اللاأخلاقي، حيث أن طبيعة العمل بالمدرسة تستلزم الالتزام بالأخلاقيات وعدم التهاون مع أي اختراقات تمسها، إظهار الصفات الشخصية الأخلاقية للمدير أثناء تعامله مع مرؤوسيه يعطى انطباع ايجابي عنه الأمر الذي ينجم عنه أثار ايجابية على سير العمل، تدعيم السلوك الإداري للمدير بالصفات الأخلاقية ليتمكن من أداء مهامه على أكمل وجه على اعتبار أن الأخلاق ركن أساس في العمل الإداري وبدونها لا تستقيم الأمور.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية - مدارس التعليم قبل الجامعي - خبرة ماليزيا.

Abstract

This research aimed to benefit from Malaysia's experience in applying ethical leadership in pre-university schools. In order to achieve this goal, the study used the descriptive approach, and the research proceeded according to this approach in a set of steps that began with the general framework of the research, then clarified the theoretical framework of ethical leadership, and then addressed The research examined Malaysia's experience in applying ethical leadership in pre-university education. The research reached a set of procedures that included maintaining the level of ethical leadership by holding training courses for school principals to clarify the nature of ethical leadership, its importance, the practices associated with it, and its role in promoting positive work behaviors, and developing a value system. And an ethical code to follow to spread moral awareness and the necessity of staying away from any manifestation of immoral behavior, as the nature of school work requires adherence to ethics and not tolerating any violations that affect it. Demonstrating the principal's moral personal qualities while dealing with his subordinates gives a positive impression of him, which results in negative effects. Positive on the progress of work, strengthening the manager's administrative behavior with ethical qualities so that he can perform his duties to the fullest extent, given that ethics are a cornerstone of administrative work and without them, things cannot be right.

Keywords: ethical leadership - pre-university schools - Malaysian experience.

مقدمة:

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات والتطورات المتسارعة التي تؤثر في جميع المجالات ، وأصبح العنصر الحاكم والغالب هو التقدم العلمي والتكنولوجي وانعكست تلك التغييرات على المنظمات باختلاف أنواعها ، ولم تكن المنظمات التعليمية في معزل عن ذلك لذا تسعى دول العالم إلى تطوير مؤسساتها التربوية بكافة مستوياتها التعليمية عن طريق الاستغلال الأمثل للقوى البشرية. ويعد توظيف مدخل القيادة الأخلاقية أمراً داعماً للعمليات الإدارية بالمدارس ، ويكاد يكون مكملاً لها ، حيث تؤثر القيادة الأخلاقية في سلوك وثقافة الأفراد والمؤسسة ، كما تؤثر القرارات الأخلاقية على تفاعلات وعلاقات كافة العاملين بها ، وتزيد من مستوى رضاهم المهني ، فضلاً عن أن القيادة الأخلاقية تعمل على تحقيق أهداف المدرسة، ولذلك أكدت دراسة سينيورت ، و**دندك (Senyurt and DINC, 2015)** العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية : دراسة على معلمي المدارس الابتدائية والعليا الخاصة في البوسنة والهرسك)، على وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وأداء معلمي المدارس الابتدائية (Atiya Alshammari , 2015).

وتتمثل مبادئ القيادة الأخلاقية في : خدمة الآخرين ، إحترام الآخرين ، بناء المجتمع ، إظهار العدالة ، التحلي بالصدق، وقد أثبتت دراسة جرينبيرج وبارون (**Greenberg & Baron2000**) أن المرؤسين نتيجة شعورهم بالعدالة داخل المنظمة التي يعملون فيها ، يظهر لديهم سلوكاً تطوعياً اختيارياً يتجاوز ما تفرضه عقود العمل وبطاقات الوصف الوظيفي، وأيضاً قد أشارت دراسة ريسك (**Resick,2006**) إلى أن القيادة الأخلاقية تتميز عن غيرها من الأنماط القيادية بالأبعاد التالية: الشخصية والنزاهة ، والوعي الأخلاقي ، التوجه نحو المجتمع والناس ، والتحفيز ، والتشجيع والتمكين ، وإدارة المساءلة الأخلاقية (نورث هاوس ، بيبترج ، ٢٠١٨) .

مشكلة البحث:

على الرغم من اهتمام وزارة التربية والتعليم بترسيخ القيم الأخلاقية بالمجتمع المدرسي إلا أن الواقع يشير إلى وجود قصور في الممارسات الأخلاقية كتزايد حالات الغش الجماعي وكذلك العنف الطلابي والعنف بين المعلمين والطلاب ، وفي ظل غياب نظام فاعل للمحاسبية الأخلاقية سادت الأخلاقيات السيئة ، وضاع الفهم والتمييز بين الخطأ والصواب، بجانب ضعف الوعي بثقافة المحاسبية لدى القيادات وضرورتها لإصلاح العمل التربوي برمته (سهيير علي الجيار ، ٢٠١٢).

وهذا ما أكدت عليه الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي والتي أشارت إلى غياب المحاسبية والشفافية في النظام التعليمي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ٧٣)، كما أشارت إلى قلة وجود قائد يستطيع اتخاذ قرار أخلاقي بعيد عن أي مصالح شخصية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ص ٤٥-٤٦)، وأيضاً أشارت إحدى الدراسات إلى تداخل الاختصاصات بين أعضاء الإدارة بالمدرسة، مع ضعف كفاءة بعض القيادات المدرسية، مع جمود نظم وأساليب العمل في المستويات الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى الإفتقار إلى الشفافية، وضعف تداول المعلومات المرتبطة بالعمل بين أعضاء الإدارة المدرسية داخل المدرسة وبين المدارس (عزة جلال مصطفى، ٢٠١٩، ص ٧٦٦).

وكذلك أكدت دراسة (نسرین صالح محمد صلاح الدين، ٢٠١٦) على ضرورة تقييد مديري المدارس بالسلوكيات الإنسانية والإجراءات الإدارية الفاعلة، والتي تعالج جوانب القصور في الأداء وتعود الى إشباع حاجات المعلمين، وإلى تطويرهم المهني وضمان تحسين أدائهم، كما أشارت دراسة (Michal & Maries 2010) إلى أن تطبيق القيادة الأخلاقية يؤدي إلى الكثير من النتائج كتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، وسيادة مفهومها والعمل بروح الفريق، ورفع درجة الإحساس بالتفاؤل في المستقبل حيث يختفي الترهيب ونقل درجة تهميش القدرات الشخصية، وكذلك تقدير الجهود الإضافية، وكذلك أشارت دراسة سارية (Saraih2006) إلى أن أنماط القيادة وأساليبها وممارسات القائد تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، وكذلك توصلت دراسة ديباولا وهوى (Dipaola & Hiy2005) إلى أن قيادة المدير تغرس سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وكذلك توصلت دراسة ديباولا وتشانين (Dipaola & Tschannen2001) إلى أن المناخ المدرسي الجيد يسهم في قيام المعلمين بسلوكيات المواطنة التنظيمية أي أنه يوجد علاقة ارتباط قوية بين المناخ المدرسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

وفي ضوء ما سبق تتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطبيق القيادة الأخلاقية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر على ضوء خبرة ماليزيا؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية في الأدبيات المعاصرة؟

٢- ما أهم ملامح القيادة الأخلاقية في ضوء خبرة ماليزيا؟

٣- ما الآليات المقترحة للإستفادة من خبرة ماليزيا في تطبيق القيادة الأخلاقية بمدارس التعليم قبل الجامعي ؟

أهداف البحث.

يهدف البحث إلى التعرف على تطبيق القيادة الأخلاقية بمدارس التعليم قبل الجامعي في ضوء خبرة ماليزيا ، وذلك من خلال التعرف على:

- ١- عرض الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية في الأدبيات المعاصرة.
- ٢- عرض أهم ملامح القيادة الأخلاقية في ضوء خبرة ماليزيا.
- ٣- التوصل إلى الآليات المقترحة للإستفادة من خبرة ماليزيا في تطبيق القيادة الأخلاقية بمدارس التعليم قبل الجامعي.

أهمية البحث.

تبرز أهمية الدراسة الحالية من كونها تبحث في المورد البشري الذي يعد من أهم موارد المنظمة وخصوصاً القائد لما له من تأثير على التابعين له أو المرؤسين فالإلتزام القائد بالسلوك الأخلاقي يؤثر إيجابياً في سلوكيات العاملين معه وذلك لإن القائد هو القدوة التي يحتذى بها، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد أوجه الإستفادة منها على النحو التالي :

- ٢- حاجة مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر إلى الأخذ بالإتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر لتطوير لتحسين النظام التعليمي .
- ٣- أهمية الفئتين (المديرين ، المعلمين) اللتين تتناولها الدراسة ، فالسلطة التي يتمتع بها المدير إذا كانت ضمن الإطار الأخلاقي تؤثر في أداء المدرسة وتحسين مخرجاتها من خلال من خلال التأثير الإيجابي في اتجاهات العاملين وأنماط سلوكهم ، وفضلا عن تنمية السلوك الأخلاقي في المدرسة .
- ٤- تسعى الدراسة إلى تقديم بعض الآليات المقترحة للإستفادة من خبرة ماليزيا في تطبيق القيادة الأخلاقية بمدارس التعليم قبل الجامعي.

منهج البحث.

يقوم هذا البحث وفقاً للمنهج المقارن بمدخله الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه: ذلك المنهج الذي يرد الظاهرة التعليمية محل البحث إلى سياقها التاريخي وإطارها الثقافي ويعتبر ذلك شرطاً لمعرفة الأسباب الحقيقية التي أدت إلى انشائها أو تكوينها على هذا النحو أو إلى

تطويرها بالوضع الذي عليه الآن أو وقت دراستها حيث أن المنهج المقارن في مجال الدراسات التربوية المقارنة لا يعد قائماً بدون الوصف والتاريخ والتحليل وأحياناً التجريب (عبد الجواد السيد بكر، ٢٠٠٦، ص ١٨).

حدود البحث.

الحدود الموضوعية: تناول البحث الحالي القيادة الأخلاقية بمدارس التعليم قبل الجامعي في مصر من حيث مفهومها وأهدافها، وخصائصها، وممارسات القيادة الأخلاقية، وخبرة ماليزيا في تطبيق القيادة الأخلاقية.
الحدود المكانية: اقتصر البحث الحالي على دولتي ماليزيا ومصر بوصفها مجال الدراسة؛ لتطبيق القيادة الأخلاقية.

مصطلحات البحث.

القيادة الأخلاقية Ethical Leadership:

السلوك المناسب الذي يظهره القائد من خلال نشاطاته وعلاقاته الشخصية ، وتعزيز هذا السلوك لدى التابعين عن طريق عمليات الاتصال ذي الإتجاهين ، والتعزيز واتخاذ القرار (Brown , 2002 , M.E.,) وأيضاً هناك من عرفها بأنها إيجاد بيئة عمل مستقرة داعمة للتابع تتوافر فيها الثقة والرعاية والتعاطف حتى يشعروا بالأمان في مواجهة المشكلات الصعبة ، واستخدام السلطة لدفع الأتباع للاهتمام بالقضايا وإدارتها والتوفيق بين وجهات النظر المتصارعة ، وتسهيل عملية اتخاذ القرار (رضية سليمان الحبسية، ٢٠١٢) .

وفي ضوء ماسبق تتبنى الدراسة الحالية تعريفاً إجرائياً بأنها قدرة القائد على تركيز اهتمام المؤسسة على الأخلاق والقيم وغرس والمبادئ وغرسها في نفوس الموظفين عن طريق عمل القائد كنموذج يحتذى به بطريقة مرئية تسهم في تحريك الموظفين وتوجيههم نحو الهدف وفق مجموعة من المبادئ السليمة والقيم الأخلاقية المقبولة في المجتمع .

الدراسات السابقة.

١-دراسة نسمة عبد الرؤوف حافظ محمود (٢٠٢٣): " القيادة الاخلاقيه كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصه - دراسه ميدانيه بمحافظه سوهاج"، هدفت الدراسه الى رصد الممارسات القياديه والاداريه لدى مديري مدارس التربية الخاصه في مصر ودورها في تحقيق التميز المؤسسي ، والكشف عن واقع دور القيادة الاخلاقيه في تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التربية

الخاصه بمحافظة سوهاج ، وكيفية التوصل الى وضع تصور مقترح يمكن أن يسهم في تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصه في ضوء القيادة الأخلاقيه واعتمدت الدراسه على المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعتها ، تم اختيار عينه الدراسه مكونه من عدد (١٧٠) من مديري ومعلمي مدارس التربية الخاصه بمحافظة سوهاج وتمثلت أهم نتائج الدراسة بما يلي: ضعف دعم الإدارة لمبادئ التشاور لتحقيق التميز في أدائه ، قلة تحقيق المصداقيه في تقييمها للمعلمين في ضوء معايير التميز التي تعتمدھا بمدارس التربية الخاصه ، استخدام القيادات المدرسية الروتين التقليدي في العمل بمدارس التربية الخاصه بمحافظة سوهاج ، قلة استخدام القيادات المدرسية أساليب التفكير الإبداعي في حل المشكلات بمدارس التربية الخاصه ، قلة تدريب العاملين بمدارس التربية الخاصه على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة بمدارس التربية الخاصه بمحافظة سوهاج ، ضعف تفعيل الموقع الإلكتروني بمدارس التربية الخاصه بمحافظة سوهاج ومن ثم التعرف على أهم الأسباب التي تعوق تحقق الفاعلية التعليمية وتزايد المعرفة الرقمية ، ضعف دعم الإدارة المدرسية في تفعيل الخطة الإستراتيجية وذلك بتقديم الإدارة مقترحات وحلول قابلة للتنفيذ على أرض الواقع في فترة زمنية قصيرة بمدارس التربية الخاصه بمحافظة سوهاج ، قلة إبراز سمة مهمة لمدير المدرسة تعد من أهم سماته الشخصية وهي قدرته على حل المشكلات بأسلوب علمي.

٢- دراسته بسمه المعز (٢٠٢٢) : بعنوان : "القيادة الاخلاقيه مدخل لتحقيق الإلتزام التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج" ، هدفت الدراسة الى التعرف على ممارسات القيادة الاخلاقيه لدى القيادات الجامعيه ودورها في تحقيق الإلتزام التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج ولتحقيق هذه الدراسه استخدمت المنهج الوصفي ، كما استخدمت الاستبانة كاداه رئيسيه لجمع البيانات وبلغت عينه الدراسه ٤٥٠ عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقه العشوائيه وتمثلت اهم نتائج الدراسه بما يلي : وجود تاثير إيجابي لممارسات القيادة الاخلاقيه لدى القيادات الجامعيه على الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج ، درجة ممارسة القيادة الاخلاقيه لدى القيادات الجامعيه بجامعة سوهاج جاءت بدرجة متوسطه ، مستوى الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج جاء بدرجة متوسطه ، وجود علاقه طرديه بين ممارسات القيادة الاخلاقيه لدى القيادات الجامعيه والإلتزام التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس الدراسه ، كما توصلت إلى أن القيادة الأخلاقيه هي افضل طريقه لحل المشكلات والمعوقات التي تواجه القيادات الجامعيه وأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج وأوصت الدراسة بضرورة توفير المناخ التنظيمي الإجتماعي القائم على احترام الأخلاق والقيم والعادات والتقاليد السليمة لدى العاملين ، نشر الثقافة الأخلاقية بين

المؤوسين من خلال تحلى القادة بالمبادئ الأخلاقية قولاً وفعالاً لكي يكونوا قدوة حسنة لهم ، الإهتمام بممارسة القيادة الأخلاقية من خلال العدالة والموضوعية في توزيع الأعباء على أعضاء هيئة التدريس ، وتقبل نقدهم بصدر رحب ، وإظهار الثقة بهم ، والعمل على حل مشكلاتهم ، تقييم أعضاء هيئة التدريس وفق معايير موضوعية ، الاتجاه نحو تفويض السلطة والعمل على توفير هياكل تنظيمية مرنة تزيد من التعاون بين العاملين.

٣- دراسة (حنان صلاح الدين محمد، مروة مصطفى محمد ٢٠٢٢): " دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية فى تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم "هدفت الدراسة الحالية إلى تحسين الممارسات المرتبطة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط؛ وذلك من خلال تحسين الممارسات المرتبطة بسمات القيادة الأخلاقية وسلوكياتها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بذات الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وصممت إستبانتان 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، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند (٠.٠٥) بين واقع ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية لصالح الكليات العملية، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية وبين ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية عند (٠.٠١)، واقترحت 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.

١- دراسة أحمد جوسين (٢٠٢١): "القيادة الاخلاقية بالمؤسسات التعليمية: عبر الثقافات"، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على كيفية تعريف التربويين الغربيه والشرقيه الاخلاقية واستكشاف بقيه للمعلمين كما هدف ايضا عن مدى تأثير الاحداث الكبرى كجائحه كورونا والتقدم التكنولوجي والهجرة عايزه تصوراتهم وفهمهم الاخلاقية دراسته على المنهج الاستكشافي وتم جمع البيانات عن طريق المقابلات والاستطلاعات المفتوحة مع ٥١ معلم من الدول الشرقيه والغربيه وتوصلت الدراسة الى عده نتائج من اهمها اعتماد الثقافتين الشرقيه والغربيه لبعض السمات المشتركة للقيادة الاخلاقية مثل الصدق والاحترام والعداله، اعتماد الثقافه الشرقيه لبعض سمات القيادة الاخلاقية كالتدين،المسؤوليه الاجتماعيه والمرونه، اعتماد الثقافه الغربيه لبعض سمات القيادة الاخلاقية كالعامل في فريق،والقدره على الاستماع للآخرين.

٤- دراسة صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب محمود (٢٠٢٠): "القيادة الاخلاقية في الادارات التعليميه - دراسته حاله"، هدفت هذه الدراسة إلى رصد واقع ممارسات القيادات الوسطى بالإدارات التعليميه للقيادة الأخلاقية ابعادها لما لها من أهميه كبرى تتعكس على أداء الكادر داري بتلك الإدارات التعليميه وتأثير ذلك بالتبعيه على القيادات التنفيذيه بالمدارس التابعه لهذه الادارات وقد توصلت الدراسة الى تحقق الإدارة الأخلاقية في الإدارات التعليميه في أربعة أبعاد بدرجه متوسطه وفي بعد وضوح الدور بدرجه أعلى من المتوسط ولا تتحقق في بعد واحد وهو بعد العداله وقد أوصت الدراسة بضروره الاهتمام بممارسه مديري الإدارات التعليميه للقيادة الأخلاقية وتشجيع العاملين على ممارسه السلوكيات الاخلاقية وتجنب السلوكيات غير الأخلاقية مع ضروره وجود دليل إجرائي لنشر ثقافة القيادة الأخلاقية بين المديرين بموضوعية وعند اختيار القيادات التعليميه والتربويه على كافه المستويات الاداريه يكون المكون الاخلاقي من ضمن المعايير وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وتم تطبيقها على عينه من الكوادر الإدارية العاملة في إداره التربيه والتعليم بمديريتي التربيه والتعليم بمحافظه القاهره ومحافظه الجيزه وتم تطبيقها في الفصل الدراسي الثاني ٢٠١٧ / ٢٠١٨ ، وتكونت العينه من ٩٤ فرد من العاملين بالادارات التعليميه ، وقد أوصت الدراسة بضروره إتزام القيادات التعليميه بالموضوعية في توزيع الأعباء والتكاليف على العاملين والعمل على ترسيخ مبدأ التعاون الفريقي بين كافه العاملين بالإدارات التعليميه ووضع برنامج تدريبي للقيادات التعليميه على

القيادة الاخلاقيه، ووضع معايير موضوعية لتحديد القيادات التعليميه والتربويه على كافه المستويات الاداريه بحيث يكون المكون الاخلاقي هو المكون الاساسي لها.

٦- دراسة هيثم محمد عبدالعزيز جبريل (٢٠١٩) : "أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي : دراسة ميدانية على الجامعات المصرية الخاصة"، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة المصرية ، وتم الحصول على البيانات والمعلومات الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء، حيث تم إجراء البحث على عينة بلغ تعدادها الصافي (٢٤١) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات بنسبة استرداد ٧٧%، وتم الإعتماد على الرزمة الإحصائية (SPSS V. 24) للقيام بالتحليل الاحصائي لهذا البحث، وقد توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي وذلك من خلال اختبار المتغيرات الفرعية للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي، كما تبين أيضاً من النتائج الوصفية للبحث أن درجة كل من القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي كانت (٣.٥) فوق المتوسط وأوصى البحث بالعمل على نشر ودعم السلوك والمناخ الأخلاقي بين الأفراد داخل الجامعة، وذلك من خلال التوجيه والإرشاد الأخلاقي من قبل الرؤساء في العمل في الجامعات محل البحث، وترسيخ قيم العدل والنزاهة، وأوصى كذلك بأهمية إتباع الرؤساء لمفهوم القيادة الأخلاقية وأثرها الإيجابي على التماثل التنظيمي للأفراد، كذلك ضرورة الإهتمام بالمرؤوسين ومشاركتهم في صنع القرار وتطوير أدائهم الوظيفي.

٢- دراسة تونجاي يافوز وآخرون (٢٠١٧): "سلوكيات قياده الاخلاقيه لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين"، هدفت الدراسة إلى تحديد درجة السلوكيات القيادية الأخلاقية لدى مديري المدارس من وجهه نظر المعلمين واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال دراسته مسحيه تمت باستخدام استخدام استبيان لجميع المعلومات المطلوبه وتطبق الاستبيان على عينه وقدرها ب ٣٧١ معلما مما يعملون بالمدارس الابتدائية بالمنطقه المركزيه في ايلازيك بتركيا في العام الدراسي ٢٠١٠ ٢٠١١ وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أهميه متغير الأقدميه والخبرة ؛ حيث يرى المعلمون أن المديرين الأكثر أقدمية وخبرة هم الاكثر نجاحاً في حل المشكلات الأخلاقية في بيئة العمل ، وهناك علاقه إيجابيه بين قدره المدارس الأخلاقيه ومتغير الاقدميه والسن فكلما زادت سنوات الخبره والسن زادت قدره المدير على اتخاذ القرارات الاخلاقيه وبناء ثقافه تنظيميه ، بينما النوع أو الجنس لا يؤثر في تطبيق المبادئ الاخلاقيه بالمدرسه وبذلك لا يؤثر على سلوكيات قياده الاخلاقيه لمديري المدارس ، كما أشارت إلى أن المديرين غالباً يواجهون معضلة أخلاقية عند اتخاذ أي قرار

بشأن القضايا المتعلقة بالموظفين ، وخلصت هذه الدراسة إلى أن وضع قواعد أخلاقية مكتوبة لمديري المدارس قد يساعدهم على اتخاذ القرارات بنزاهة وعدالة وبطريقة أكثر أخلاقية خاصة فيما يتعلق بقضايا الموظفين.

١٠-دراسة وليام هانسن (Hanson2009): "القيادة الأخلاقية في التعليم العالي : تطور المنطق الأخلاقي المؤسسي " هدفت إلى استكشاف كيفية تأثير التفاعل بين المعتقدات والمعرفة الأخلاقية المتعلقة بالعمل والضغط المدركة لدى الأفراد وبين الكيانات المؤسسية (البشرية وغير البشرية)، وتأثير ذلك على تطور منطق الأخلاق المؤسسي بمرور الوقت، لذا فإن هذه الدراسة تساعد على فهم أفضل لكيفية تأثير تطور المنطق الأخلاقي للمؤسسة، وكذلك تمكن من اتباع مدخل شامل لإصلاح الأخلاق، وللإجابة عن أسئلة البحث المتعلقة بالعملية التطورية لدى مدركات المشاركين تم استخدام المنهج الكيفي المعتمد على النظرية التجديرية Grounded theory والتي تستخدم لفحص العمليات والإجابة عن الأسئلة كيف ولماذا، أما وقد تم استخدام ثلاثة أنواع من الأدوات في جمع البيانات وهي المقابلات والاستبانات الالكترونية و حزمة برامج ORA/ DyNet، وقد أجريت المقابلة مع (١٣) عضو من أعضاء هيئة التدريس العاملين والقادة الإداريين بالجامعة ممن لديهم معلومات يعتقد إنها ذات صلة بالدراسة، وشملت العينة مختلف الرتب، وقد استخدمت البيانات التي تم جمعها من المقابلة لتصميم استبانة تم تطبيقها عبر الانترنت على (٧٦) من أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل، و(١٢) إداري ليبلغ عدد أفراد العينة (٨٨) عضو، وقد تضمنت النتائج نمودجا منطقيا لأخلاقيات أعضاء هيئة التدريس بالإضافة على نمودج للعمليات الديناميكية لتطور منطق الأخلاقيات بالجامعة مثل تغير عملية القيادة حسب وظيف القائد، وأوصت الدراسة بأن إصلاح الأخلاق يجب أن يشمل الأعضاء والهياكل المؤسسية، كما أوصت بأنه يجب على القادة الرسميين استخدام قدر اقل من السيطرة والمزيد من التمكين، كما يجب على أعضاء هيئة التدريس المساعدة في إنشاء المبادئ الأخلاقية للمؤسسة ومعرفتها وتطبيقها.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة ما يلي:

١- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في تناول الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية.

٢- أوجه الاختلاف:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

أ- من حيث الموضوع: عدم تعرض الدراسات السابقة لدراسة تطبيق القيادة الأخلاقية بمدارس التعليم قبل الجامعي في ضوء خبرة ماليزيا ؛ الأمر الذي يؤكد الاختلاف الجوهرى لهذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

ب- من حيث النتائج: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تقدم آليات مقترحة للإستفادة من من تطبيق القيادة الأخلاقية بمدارس التعليم قبل الجامعي وآليات تنفيذها.

- أوجه الإفادة:

تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي:

- ١ - توثيق مشكلة الدراسة.
- ٢- اختيار منهج الدراسة المناسب.
- ٣ - تدعيم الإطار النظري وتحديد النقاط التي يجب تناولها.
- ٤ - وضع الآليات الإجرائية المقترحة.

خطوات السير في البحث.

يسير البحث؛ تحقيقاً لأهدافه؛ وفقاً للخطوات التالية:

- ١- وصف وتحديد الإطار النظري للقيادة الأخلاقية.
- ٢- وصف ملامح خبرة ماليزيا في تطبيق القيادة الأخلاقية.
- ٤- طرح مجموعة من الآليات المقترحة للإستفادة من خبرة ماليزيا في تطبيق القيادة الأخلاقية بمدارس التعليم قبل الجامعي.

أولاً: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية.

١- نشأة وتطور القيادة الأخلاقية :

اتسع نطاق الدعوة فى السنوات الأخيرة إلى ضرورة النظر على القيم والأخلاق كمكونات أساسية من مكونات القيادة والإدارة، وذلك بسبب انتشار الاخفاقات القيادية في أوائل القرن الحادي والعشرين بين قادة الأعمال الأمريكيين ؛ ونتيجة لذلك تم التركيز في تلك الفترة على الثقة والنزاهة والعدالة لدى القادة فتم البحث عن القادة الذين يمتلكون الكثير من السمات الكاريزماتية ؛ لتوسيع نظرية القيادة الفعالة ، وبدأ اختيار القادة على أساس القيم وممارسة السلوكيات الأخلاقية وأثر تلك

القيم والسلوكيات على مصالح الآخرين وعلى مصلحة المجتمع ككل ، كما تم إعادة النظر في معايير القيادة و التأكيد على القائد بأن يكون فعالاً ويحقق نتائج مؤسسية ومجتمعية إيجابية طويلة الأجل وهذا المعيار الجديد سوف يشتمل على عنصر الأخلاق وذلك للحد من القصور الأخلاقي الذي حدث في تلك الفترة ، وأيضاً تم التوصل الى القادة الأخلاقيين الذين أثرت الشخصية والسلوك الأخلاقي على رؤيتهم واتجاههم فكانت القيادة الأخلاقية أمراً بالغ الأهمية ؛ ولذلك فقد أوضح العديد من الباحثين أن القادة المعتمدين على القيم هم أكثر فعالية(عبد مرزوق الجنابي، ٢٠١٩) .

وقد قدم بيرنز(Burns) في عام (١٩٧٨) المفهوم لأول مرة في كتابه بعنوان القيادة ووصف فيه العديد من الجوانب الأخلاقية للقيادة وذكر فيه أن القيادة الأخلاقية تنشأ وتعود دائماً إلى الاحتياجات الأساسية للمرؤوسين، وأيضاً أشار إلى أن هناك ثلاث مكونات لإطار القيادة الأخلاقية وهي: (التوحيد الداخلي : ويشير إلى أن العناصر المختلفة داخل المنظمة تكون متسقة أخلاقياً ولا يوجد تناقضات ، الاستباقية : ويشير إلى أنه من خلال إطار العمل يتضح للأشخاص ما يجب عليهم فعله بدلاً من تحديد الأشياء التي لا يجب فعلها ، النشاط : ويشير إلى أن تحديث وإعادة فحص الإطار تتم بانتظام وفقاً لاحتياجات المنظمة والمرؤوسين ؛ وبالتالي فإن إطار العمل يميل للديناميكية بدلاً من الاعتماد على نظام ثابت ، وذكر أنه في نهاية المطاف يصبح القائد أخلاقياً حيث أنه يرفع مستوى الاتصال الأخلاقي للقائد والاتباع (أحمد مجدي، ٢٠١٩).

وفي عام (١٩٨١) أشار كولبيرج (Kohlberg1981) إلى أن القيادة الأخلاقية تعتمد على التفكير الأخلاقي الذي يبدأ من التعزيز السلبي والإيجابي البسيط لسلوكيات معينة إلى بداية الشعور بالتبادل إلى الشعور أو الإحساس العام بما يتم قبوله أو رفضه اجتماعياً للشعور بالقواعد العامة ، وترتكز أبعاد التفكير الأخلاقي على أخلاقيات العدالة والرعاية والنقد ، ويجب أن يساعد الوقت في تحديد بعض أنواع التفكير الأخلاقي المستخدمة في هذه المرحلة ، وبعض المشاركين يركزون على التفكير الأخلاقي أكثر من القواعد المجتمعية ، وغالباً ما يتم تعزيز التركيز من خلال أنظمة التنظيم البيروقراطي (Brent Davies Mark Brundrett, etal, 2010).

بينما في عام ١٩٨٥ كتب باس (Bass1985) مقالاً وقدمه بعنوان أخلاقيات الإدارة وقسم فيه القيادة إلى نوعين هما القيادة الأخلاقية والقيادة الغير أخلاقية ، بينما في عام ١٩٩٩ أشار باس وستيدلمير (Bass & Steidlmeier, 1999) إلى أن القيادة الأخلاقية تعمل كبوصلة أخلاقية تؤكد على خدمة المنظمة، وفي عام (١٩٨٦) تحدث جرينفيلد (Greenfiled1986) عن الخيال الأخلاقي والكفاءة الشخصية كأساس للقيادة التعليمية، وكذلك ذكر ريموند (Raymond1988) في عام

(١٩٨٨) أن الأخلاق قلب القيادة التعليمية وأنها جزء لا يتجزأ من المدراس الفعالة فلا يمكن أن يوجد أحدهما دون الآخر، وأن أساس القيادة الأخلاقية هو أن يكون القائد شخصا أخلاقيا ذاتيا يلتزم بالإنصاف والمساواة والمسئولية أي يعامل الناس معاملة عادلة ويجب أن يكون المبدأ الفعال هو المبدأ الأخلاقي. (Karianne Kalshoven , 2011)

وفي نفس العام أشار روبرت (Robert1991) إلى أن دمج التفكير الأخلاقي والنظرية النقدية ينتج عنه سلوك القيادة الأخلاقية ويعتمد هذا السلوك على ثلاث قيم أخلاقية تتمثل فيما يلي (Robert J & Starratt , 1991)

١- **قيمة النقد** : وذلك من خلال نقد الهياكل التنظيمية البيروقراطية ومن ثم تطويرها ، والبعد عن الظلم والعنصرية ونبذها والدفاع عن الحقوق ، وتصحيح السياسات التي تقوم علي عدم العدالة الاجتماعية ، وأيضاً تهدف هذه القيمة إلى زيادة الممارسات الإجتماعية التي تلبى حاجة المجتمع ، والتدفق في الهياكل التنظيمية والعلاقات وتطويرها لتحقيق العدالة والإنصاف للطلاب والعاملين بالمدرسة .

٢- **قيمة العدالة** : وتعني العدالة الاجتماعية والمساواة وتقديم المصلحة العاملة وحقوق الأفراد على المصالح الشخصية ، وهذه القيمة تركز على العديد من الممارسات كالاتصال بين المعلمين والطلاب ، والتركيز على الحوار المدرسي ، والتأكيد على مصلحة الطلاب كمحور للعملية التعليمية، وعندما تركز القيادة المدرسية على قيم العدالة توجد بيئة مشجعة للممارسات الديمقراطية وبناء روح الجماعة.

٣- **قيمة الرعاية** : وتشير أخلاقيات الرعاية إلى السلوكيات الخاصة بحفظ كرامة الأفراد وقيمتهم واحترامها ، والاهتمام بحقوقهم وحاجاتهم في بيئة من المحبة والاحترام لهم والاعتراف بحقهم في تقبل سماتهم الشخصية ، والاهتمام بالعلاقات الانسانية والاجتماعية داخل المدرسة ؛ ولذلك لا بد أن تهتم المدرسة بالعنصر البشري أكثر من الاهتمام بالانتاجية لبناء علاقات تتميز بالثقة والتواصل مما يعمل على تشجيع الأفراد وتنميتهم وتطويرهم، وكذلك ذكر بيرنارد (Bernard1999) في عام ١٩٩٩ أن القيادة الأخلاقية تعتمد على ثلاث ركائز : الطابع الأخلاقية للقائد ، القيم الأخلاقية المتأصلة في رؤية القادة وطريقة التعبير اللفظي لهم ، قبول التابعين للبرامج الأخلاقية أو رفضها .

بينما في عام (٢٠٠١) ذكر دينج وكوين (Denig&Quinn) أن قادة المدارس يواجهون الكثير من المشكلات الأخلاقية ولذلك فهم بحاجة إلى بوصلة أخلاقية للإلتزام الأخلاقي ورعاية مصالح الطلاب وتحقيقها والاهتمام بالاستثمار في التعليم ؛ ولتحقيق ذلك لا بد من التزام الجميع بالقيم الأخلاقية من قياديين ومعلمين وإداريين لتحقيق رؤية المدرسة، بينما في عام (٢٠٠٢) أشار مورهاوس

(Moorhouse) إلى أن القيادة الأخلاقية تعتمد على سبعة من القيم الأخلاقية تتمثل في التواصل الفعال ، تشجيع العمل الجماعي ، القدوة ، بناء مناخ قائم على الثقة ، مشاركة الآخرين في القرار ، الصدق النزاهة ، رسم رؤية واضحة للمؤسسة (Jeff Moorhouse, 2002).

وعلى الرغم من أن موضوع القيادة الأخلاقية قد نظر إليه العلماء منذ فترة طويلة إلا أن البحث الوصفي حول القيادة الأخلاقية جديد نسبياً ففي عام (٢٠٠٠، ٢٠٠٣) توصلت تريفينو (Trevino) وزملائها إلى أن أفضل وصف للقيادة الأخلاقية هو من خلال بعدين مترابطين : الشخص الأخلاقي والمدير الأخلاقي ، ثم أجرى براون (Brown) وزملائه عام ٢٠٠٥ بحثاً لاحقاً وقدموا مفهوماً رسمياً للقيادة الأخلاقية وأساساً تصوره بناءً على نظرية التعلم الاجتماعي (لبناندروا ١٩٧٧، ١٩٨٦) وتقتصر هذه النظرية أنه يمكن للأفراد تعلم معايير السلوك المناسب وكيفية التصرف من خلال مراقبة نماذج الأدوار (مثل المعلمين ، الآباء ، القادة) وبناءً عليه فإن القادة الأخلاقيون يُعلمون السلوك الأخلاقي للموظفين من خلال سلوكهم الخاص فالقادة الأخلاقيون هم قدوة ونماذج يحتذى بها لأنهم يشغلون مناصب قوية ومرئية في التسلسل الهرمي التنظيمي ؛ مما يسمح لهم بجذب انتباه اتباعهم وتوصيل التوقعات الأخلاقية من خلال العمليات الرسمية (مثل المكافآت والسياسات) والمثال الشخصي (مثل المعاملة الشخصية مع الآخرين) ، وأيضاً استخدم الباحثون السابقون نظرية التبادل الاجتماعي التي أسسها (بلاو ١٩٦٤) ؛ وذلك لشرح آثار القيادة الأخلاقية على النتائج المهمة وفقاً لمبادئ المعاملة بالمثل في نظرية التبادل الاجتماعي حيث يشعر الأفراد بأنهم ملزمون بإعادة السلوكيات المفيدة (على سبيل المثال مستويات أعلى من السلوك الأخلاقي وسلوكيات المواطنة التنظيمية) عندما يعتقدون أن الآخر كان جيداً ومنصفاً لهم (Michael E. Brown and Marie S. Mitchell, 2010).

وكذلك أشارت ليندسي عام ٢٠٠٤ (Lindsey 2004) إلى الأخلاق والقيادة ينظر لهما على أنهما مفهومان يعزز كل منهما الآخر فالقيادة تتضمن الأعمال التي تؤثر على أداء وتوجه الآخرين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية والجماعية، بينما الأخلاق مجموعة داخلية من القواعد الأخلاقية والمنطق القائم على المجتمع والقواعد الإلزامية ، وبالتالي فإن الملائمة الأخلاقية فيما يتعلق بسلوك القائد يتم تقييمها في كثير من الأحيان من حيث المفاهيم المجردة والمثالية للغاية فيما يتعلق بالإرشادات الفردية والمعتقدات حول الكيفية التي يتصرف بها القادة . (Lindsey Marie)

McDougle Mcdougle (2004)

ومما سبق يتبين أن القيادة الأخلاقية تم استبطانها من القيم الأخلاقية التي تشكلت حتى صارت قواعد وسلوكيات أخلاقية للناس في مختلف أفعالهم وأعمالهم ،وأصبح تركيز القيادة الأخلاقية موجها نحو أخلاقيات القادة ؛حيث تفوق الأخلاق مفاهيم القوة والسلطة.

٢- أهداف القيادة الأخلاقية :

تهدف القيادة الأخلاقية إلى تطوير المعايير الأخلاقية في المنظمة لتوجيه سلوك الأفراد ، ودمجها في قيمهم ، وتفعيل تنفيذها والعمل بها ، وتركز على كيفية استخدام القائد لسلطته في القرارات التي يتخذها والإجراءات التي ينخرط فيها والطرق التي تؤثر في الآخرين، وتعمل على تعزيز السلوك الأخلاقي وتشكيل ثقافة تنظيمية أخلاقية ، بناء المؤسسة الأخلاقية القائمة على الثقة المتبادلة بين كافة الأطراف وأيضا تهدف القيادة الأخلاقية إلى التأثير في المرؤوسين ، ويكون ذلك من خلال طريقتين (محمد سليمان محمد، ٢٠١٢):-

أ- تحويلية : وهدفها تعديل اتجاهات المرؤوسين وسلوكياتهم ؛ لتتسجم مع الرؤية الأخلاقية المشتركة في المنظمة وذلك من خلال التأثير المثالي الذي يشمل كون القادة الأخلاقيون يمثلون نماذج للدور والقوة الحسنة التي يظهر بها القائد أو تشجيع السلوك الأخلاقي لهم، بالإضافة إلى الاهتمام العاطفي والفردية وتشجيع العمل الجماعي واستخدام استراتيجيات الثقة المتبادلة والتمكين .

ب- تبادلية : وتهدف إلى قيام القائد الأخلاقي بمساعدة المرؤوسين عن مدى أخلاقية سلوكياتهم في العمل ، ومكافأة الملتمزوم بالسلوكيات الأخلاقية في العمل ومعاقبة المخالفين .

وكذلك تهدف القيادة الأخلاقية إلى التأثير في سلوكيات وثقافة الأفراد والمؤسسة ، رفع مستوى الوعي الأخلاقي للتابعين ، وارتفاع معدل الرضا المهني لديهم ؛ مما يؤدي إلى بناء قوة عاملة ذات دوافع عالية تسعى إلى تحقيق أهداف المدرسة ، وأيضا تهدف القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية إلى تحفيز القيادات التربوية على تحمل مسؤولياتهم ومتطلبات أدوارهم بقلوب راضية وعقول مفتوحة ، تفعيل النزاهة وآليات المحاسبة ومكافحة الفساد ، إيجاد الفرص للقادة التربويين لمراجعة القيم والمعتقدات والخبرات التي لها أكبر أثر في تشكيل حياة الأفراد ، زيادة الوعي لدى قادة المدارس بالقيم التي يتعين عليهم توظيفها في أعمالهم ، زيادة تأثير القيادات المدرسية في تهذيب أخلاق العاملين معهم وتشكيل سلوكياتهم، زيادة الوعي لدى القادة التربويين بالقيم التي يوظفونها في أعمالهم ، التشجيع على ممارسة العمل الجماعي ، بناء صف ثاني من القيادات التي تمارس السلوكيات الأخلاقية في المؤسسات التعليمية (An – Chih Wange, 2017).

وكذلك تهدف القيادة الأخلاقية إلى ممارسة الكثير من السلوكيات الأخلاقية التي تساهم في نهضة المعلمين والطلاب وزيادة الإنتماء للمؤسسات التعليمية ، كما تهدف إلى ممارسة الكثير من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بالمدارس وذلك لأن القيادة الأخلاقية تركز على التأثير في سلوكيات المرؤوسين من خلال القدوة الحسنة ، وكذلك تحفز على الإبداع الفردي ، وخدمة الآخرين ، وإطلاق القدرات الكامنة لدى التابعين تأثراً بالقدوة الحسنة المتمثلة في القائد الأخلاقي، وتحلي الأفراد بالضمير الحي عند القيام بواجباتهم ومهامهم ، كما يتم اتخاذ القرارات وفق المعايير الأخلاقية (إيمان محمد طلعت، ٢٠١٩).

ومما سبق يتبين أن القيادة الأخلاقية تهدف إلى توثيق الصلة بين القائد والمرؤوسين ، التأثير فيهم والاهتمام بهم من خلال إطار أخلاقي يظهر فيه الإلتزام القائد بالمبادئ والقيم السلوكية والمعايير الأخلاقية على المستوى الشخصي والمهني والجماعي ؛ مما يعمل على بناء مناخ أخلاقي يساهم في تحسين أداء المؤسسة والارتقاء بها لتحقيق أهدافها، وكذلك عندما يرى المعلمين الممارسات الأخلاقية للقائد تزداد ثقتهم فيه مما يؤدي إلى الإلتزامهم بمهامهم وممارسة الكثير من السلوكيات التطوعية كالتحلي بالضمير الحي، التحلي بالعدالة والصدق، والإيثار وهذا يعني ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

٣- أهمية القيادة الأخلاقية :

تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً بالغاً في إدارة المؤسسة ، الأداء المؤسسي ، والأداء الوظيفي ، حيث تقوم بتوجيه أفراد المؤسسة وإرشادهم نحو أهدافهم ؛ مما يعود بالنفع على المؤسسة وأفرادها وغيرهم من أصحاب المصالح والمجتمع ، وللقيادة الأخلاقية دور كبير في نجاح الإدارة المدرسية حيث يعد مدير المدرسة قائداً ومراقباً وموجهاً لسلوكيات المعلمين وأفعالهم ، كما تساعد في بناء مناخ تنظيمي أخلاقي يحسن من بيئة العمل ، ويحقق الجودة والتميز في الأداء كما يعمل على زيادة الفعالية والإنتاجية ، وتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة، تعمل على الحد أو التقليل من حدوث الأخطار حيث أن النزاعات وعدم الإلتزام بالقيم الأخلاقية ينتج عنه الكثير من المشكلات ، ولكن عندما يمارس القائد القيادة الأخلاقية يحد من النزاعات والخلافات ويمنع حدوث الأخطار ، ويدعم الاستقرار والرضا والعدل لدى الأتباع والعاملين (خالد سليمان أحمد، ٢٠٢٠) .

وتتبع أهمية القيادة الأخلاقية من أهمية العمل والأخلاق وكلاهما معاً ، فللعمل أهمية تصب في صالح الموظف من خبرات سوف يكتسبها خلال سنوات خدمته ومن علاقات اجتماعية سيبنها مع زملائه ومديرية. كما تستمد القيادة الأخلاقية أهميتها كونها تقدم نظاماً من المبادئ

الصحيحة مرتبطاً بتحسين الأداء الوظيفي ، والالتزام الوظيفي للفرد ، فضلا عن أنها تساهم بدور كبير في تحسين صورة المؤسسة الأخلاقية أمام المجتمع والمجال التي توجد فيه ، بالإضافة إلى تنمية نظام داخلي وخارجي للمؤسسة ؛ يبعث على الطمأنينة والإستقرار (Laurie A.Yates, 2011).

وأیضا تعمل القيادة الأخلاقية على تحقيق معدلات أفضل من الرضا الوظيفي، مما يسهم في زيادة التزام الموظفين، فالموظفين العاملين بواسطة القيادة الأخلاقية في الغالب أكثر سعادة وأقل احتمالا لترك الوظيفة ، كما أنها تساعد على التواصل والتعاون، حيث لا يشعر الموظفون بكونهم خارج الخط للتعبير عن رأيهم، فيتم التعامل مع كل فرد بإحترام ، ويتم تقدير العمل الذي يقومون به، ويمكن أن توفر فائدة تعاونية إضافية للمنظمة، حيث أن إطار القيادة الأخلاقية يشمل التعاون وهذا لا ينطوي فقط على التعاون داخل المنظمة، فيمكن أن تتعاون المنظمات أو المؤسسات التي تعتمد منهج القيادة الأخلاقية أيضاً مع منظمات أخرى تشترك في نفس الإطار الأخلاقي؛ مما يعزز الابتكار داخل المنظمة وكذلك تتمثل أهمية القيادة الأخلاقية في الإهتمام بالمقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية للقائد ، فالقائد الفعال يمتلك نوعين من الأخلاق : النوع الأول ينسب إلى حياته الشخصية بينما النوع الآخر ينسب للعمل ، ولا بد من تطابق الأخلاق الشخصية مع الأخلاق المهنية، وأيضا لا بد من اعتماد معايير الأخلاقيات عند تقييم أداء المؤسسات التعليمية بالإضافة إلى معيار الكفاءة ، مع مراعاة بناء ثقافة متوازنة ، وانتشار التواضع والفضيلة ، والنزاهة وقيمها ، والتعاون مع الآخرين ومساعدتهم مما يساهم في سيادة المناخ الأخلاقي في المؤسسات التعليمية (Cyril H. Ponnu, Girindra Tennakoon, 2009)

ومما سبق يتبين أن القيادة الأخلاقية تعمل على تعزيز بيئة العمل بالكثير من السلوكيات الايجابية كسلوك المواطننة التنظيمية كما أنها تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ، وأيضا تعمل على بناء ثقة متبادلة بين جميع أطراف المؤسسة تساهم في تبادل السلوكيات الايجابية ونشرها وتقليل التوتر والقلق ؛ مما يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وتحسين أداء مؤسساتهم ، وكذلك تظهر أهمية القيادة الأخلاقية عند التعامل مع حالات إدارية لا تحكمها النصوص القانونية الواضحة ؛ مما يجعل القائد يعتمد على الجانب الأخلاقي عند اتخاذ القرارات ، وكذلك تعمل ممارسة القائد لسلوكيات القيادة الأخلاقية على زيادة التعاون الأخلاقي داخل المؤسسات وزيادة القيم والسلوكيات الأخلاقية لدى العاملين كسلوك المواطننة التنظيمية ومن خلال ذلك يتم اتخاذ أفضل القرارات التي تصب في مصلحة جميع الأطراف المتعلقة بالمؤسسات التعليمية.

٤ - خصائص القيادة الأخلاقية:

أشارت العديد من الدراسات إلى أن القيادة الأخلاقية احترام وأخلاق يمارسه القائد مع ذاته أولاً ؛ وذلك لتشجيع المرؤوسين على تحمل المسؤولية مع الشعور بالرضا والتفاني لتحقيق العمل المطلوب منهم وهذا الشعور لا يأتي إلا من خلال قيادة أخلاقية تتصف بالعديد من السمات والخصائص ويمكن توضيحها كما يلي (خالد بن عبد العزيز حمد الشمالن ، ٢٠١٦):

أ- الخصائص الإدارية : وتتمثل في التركيز على تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها ، التزام العدالة والشفافية في تطبيق القوانين والنظم ، التزام الموضوعية عند اتخاذ القرارات ، توضيح المهام الموكلة للمرؤوسين وتوزيعها حسب قدراتهم ورغباتهم و تشجيعهم على الإبداع والتجديد وتحفيزهم ، وإتاحة حرية التعبير للمرؤوسين ، ومنح التسهيلات اللازمة للمرؤوسين لتنفيذ مهامهم ، وإشراف القائد بنفسه على وحدته الإدارية ، تقييم المرؤوسين وفقا للمعايير ، تنمية العمل بروح الفريق لدى المرؤوسين ، ومشاركتهم في التخطيط وصناعة القرار .

ب- الخصائص الشخصية : وتتمثل في التركيز على مبدأ العدالة عند توزيع الواجبات والأعمال على المرؤوسين ، والتركيز على الصدق عند التحدث مع المرؤوسين ، والوفاء بالتعهدات والإعتراف بالخطأ ، وتقبل النقد ، ورفع تقارير المرؤوسين بأمانة وصدق ، فالقائد الأخلاقي يتميز بالصدق في تعاملاته ، كما يتميز بالنزاهة في سلوكه وتصرفاته ، وأيضا هو القائد الذي يكون قدوة للآخرين في سلوكه وتعاملاته.

ج - الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية : ويتم التركيز على مجالات التعامل مع الآخرين ، فالقائد الأخلاقي حريص على بناء علاقات إنسانية مع المرؤوسين أو العاملين وأولياء الأمور والطلاب والمسؤولين ، كما يتحري التقدير والإحترام والتواضع ، والانصات للمرؤوسين ، مع الإهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها بشكل موضوعي ودعمهم والوقوف معهم في المناسبات الإجتماعية.

د- العمل بروح الفريق : يتمثل في حرص القائد الأخلاقي على تعزيز الثقة لدى العاملين بأنفسهم وقدراتهم ، وتعزيز روح المسؤولية الجماعية والتعاون والانسجام لديهم ، وتعزيز مهارة صناعة القرار الجماعية واستثمار طاقتهم في مصلحة الطلاب.

ومما سبق يتبين أن القيادة الأخلاقية تتصف ببعض الخصائص والسمات قد تكون خصائص إدارية ، خصائص شخصية ، خصائص مرتبطة بالعلاقات الإنسانية ، العمل بروح الفريق ، وتلك الخصائص تركز على التزام العدالة والموضوعية عند اتخاذ القرارات وتوزيع مهام المرؤوسين ، تعزيز ثقة المرؤوسين في أنفسهم ، وتشجيع المرؤوسين على التعاون والعمل معاً ومساعدة الزملاء

الجدد ، وتتكس تلك الممارسات على المرؤوسين مما يبرز لديهم الكثير من السلوكيات الإيجابية كسلوكيات المواطنة التنظيمية مثل الضمير الحي ، التعاون ، الإيثار.

٥- ممارسات القيادة الأخلاقية:

- الصفات الشخصية:

وتشمل التركيبة الفريدة من الخصائص الشخصية، والقيم، والمبادئ الأخلاقية التي يحملها الشخص، علاوة على التجربة الشخصية الأخلاقية. فهي ترتبط بشخصية القائد الأخلاقي و تدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يعتمد عليها القائد في التأثير على مرؤوسيه وتؤهله للتفاعل الإيجابي معهم وتزيد من ثقتهم به من أهم هذه الصفات كما حددها كل من (الانصاري، ٢٠١٨) (راضي وحسن، ٢٠١١):

- تحرى الصدق في تعاملاته مع المرؤوسين.
- توافق أقواله مع أفعاله فالمرؤوسون لا يفتنون إلا بما هو واقع أمامهم.
- النزاهة والأمانة في تصرفاته وسلوكياته.
- الاعتراف بأخطائه وتحمل المسؤولية تجاهها.
- يتقبل النقد برحابة صدر، ولا يستنار بسهولة، وفي بوعوده التي يقطعها على نفسه.
- يجب أن يكون القائد ملتزماً بحيث يظهر نفسه مثلاً يُحتذى به في كافة مجالات الحياة وأن يكون حاضر في أذهان الآخرين .

- الصفات الإدارية:

- وهي مجموعة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدير الأخلاقي والتي تتمثل في :
- الحرص على تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها.
 - تشجيع العاملين على الإبداع والتجديد.
 - يتخذ القرارات العادلة والمتوازنة ويلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الصابطة للعمل.
 - يوزع المهام على المرؤوسين حسب قدراتهم ورغباتهم، ويوفر لهم كل التسهيلات لأداء أعمالهم.
 - العمل على تنمية قدرات المرؤوسين مهنيًا والارتقاء بكفاءاتهم.
 - مكافأة المجتهدين ومحاسبة المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لديهم.
 - اعتماد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.

- العلاقات الإنسانية:

حيث يحرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات إنسانية مع العاملين من خلال :

- عدم المحاباة والقدرة على تكوين علاقة اجتماعية طيبة مع مرؤوسيه.
- احترام وتقدير مشاعر مرؤوسيه وتقدير حاجاتهم الشخصية.
- التعامل مع مرؤوسيه بتواضع واحترام وينصت لهم باهتمام.
- مراعاة مشاعرهم ومساعدتهم في حل مشكلاتهم وحفظ أسرارهم.
- مشاركة العاملين في مناسباتهم ويحرص على كسب صداقاتهم.

- العمل بروح الفريق:

يسعى المدير الأخلاقي إلى:

- تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبقراراتهم.
- تنمية روح الفريق والمسؤولية الجماعية والالتزام .
- يعزز لديهم روح التعاون والانسجام، والحرص على توفير البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي.
- تقدير آراء وأفكار التابعين مما يعزز لديهم مهارة صناعة القرارات الجماعية .
- ينسب النجاحات التي تتحقق إليهم إلى تعاونهم واجتهادهم
- يمثل قدوة للآخرين في سلوكه وتعاملاته
- مما سبق يتبين أن المدراء بمثابة نماذج يُحتذى بها لمرؤوسيه من خلال ممارسة السلوكيات التي تتماشى مع المعايير الأخلاقية لأي منظمة مما يعطي رسالة واضحة لمرؤوسيه بأهمية التصرفات الأخلاقية ويعزز ضرورة الامتثال لهذه المعايير .

ثانياً: خبرة ماليزيا في تطبيق القيادة الأخلاقية.

تعد السلوكيات الأخلاقية للقيادة مطلباً أساسياً للتغيير الفعال فلا يمكن تحقيق تغيير مستدام ومفيد لمنظماتهم ما لم يتصرفوا بطريقة أخلاقية ويتبنون مناهج أخلاقية تتوافق مع التغييرات التي لا تلبى الاحتياجات الفردية فيط ولكن تنتج عنها نتائج نفعية وفائدة لأكثر عدد من أصحاب المصلحة فلم تؤد العولمة والتقدم التكنولوجي والبيئات شديدة التنافس في المؤسسات التعليمية إلى زيادة المطالب فقط بأن تكون القيادة المدرسية أكثر ميلاً نحو التغيير ، ولكن أيضاً تكون أكثر تركيزاً على الأخلاق والعدالة الإجتماعية ، وعلى الصعيد العالمي أصبحت المؤسسات التعليمية أكثر تنوعاً من حيث العرق وخلفيات الطلاب والموظفين ولكي ينجح القادة مع هؤلاء الطلاب المتنوعين والقوى العالمية الأخرى وجب عليهم تحدى التمييز وتطوير روابط قوى قائمة على الثقة والتقدير والانصاف والعدالة ، وغالبا ما

ينظر إلى قادة المدارس الماليزيين على أنهم قدوة يحتذى بها فممارساتهم وسلوكياتهم في وضع جيد أخلاقياً .

(Burnes B and By RT ,2012)

وقد عازمت الحكومة الماليزية على تغيير نظام التعليم فتم وضع مخطط لتطويره وتكون هذا المخطط من ثلاث مراحل المرحلة الأولى اتخاذ مبادرات قصيرة المدى تتضمن إصلاح المناهج وطرق التقييم بحيث تتوافق مع المعايير الدولية ، والمرحلة الثانية تتضمن تحسين جودة المعلمين ومديري المدارس من خلال التدريب وتعزيز معايير التوظيف ، المرحلة الثالثة تتضمن التركيز على التميز والنظام من خلال الابتكارات ، استقلالية المدرسة ، التطوير المهني ، المساءلة ، وإصلاح المناهج الدراسية ، ويهدف هذا المخطط إلى خمس نتائج على مستوى النظام وتشمل الوصول ، الجودة ، الإنصاف ، و الوحدة والكفاءة ؛ أما بالنسبة للطلاب فتشمل المعرفة ومهارات التفكير والهوية التنظيمية ومهارات القيادة الأخلاقية ، حيث يعد القادة الماليزيون وكلاء أخلاقيون ومع ذلك يؤثر على أداء المدارس والطلاب وللتأثير على الآخرين لا بد من أن يظهر القادة السلوكيات الأخلاقية كالصدق والجدارة والثقة ، والنزاهة ، الرعاية ، والإحترام ، ومعاملة الآخرين بإنصاف ، والحفاظ على معايير أخلاقية عالية ، ومحاسبة الموظفين عن السلوك الأخلاقي في المؤسسة (Yates LA ,2014).

ولا بد من ممارسة القادة لهذه السلوكيات الأخلاقية للتأثير على العاملين في المدرسة ، وكذلك يحتاج القادة الأخلاقي إلى الشجاعة لتغيير الأسباب الجذرية للهياكل والعمليات الغير أخلاقية ، وأيضاً لا بد من تعزيز هذه الممارسات الأخلاقية أي تعزيز السلوك الأخلاقي ويكون من خلال المكافآت والعقوبات ، حل المعضلات الأخلاقية ، وتوضيح الأدوار والمسئوليات ، وبناء بيئة عمل يسودها ممارسة العدالة والإحترام ، والجدارة بالثقة ، الصدق ، والعمل من أجل مصلحة الطلاب. Zhu W, (He) H, 2015

أ- إجراءات تطبيق القيادة الأخلاقية في المدارس الماليزية :

يظهر القادة الأخلاقيون قيماً وممارسات أخلاقية في المدارس ويعززون هذه السلوكيات والقيم بين العاملين ، ووجود مثل هذه القيم والممارسات الأخلاقية ساعدهم على تطوير أبعاد القيادة الأخلاقية ، وسيتم توضيح تلك الإجراءات كما يلي : (Zarina Waheed, 2019):

- الموثوقية: وتشير إلى إظهار علاقة ودية وموثوقة يسودها الممارسات الأخلاقية بين القادة والمعلمين والموظفين والمجتمع الخارجي ، فقد كان لدى القادة في كلتا المدرستين التي تم تطبيق القيادة الأخلاقية بها علاقة ودية وموثوقة مع المعلمين والموظفين وفريق الإدارة وأولياء الأمور

وأعضاء المدرسة الآخرين ، وأنشأوا تواصلاً مثمراً وعلاقة ودية مع أعضاء المدرسة من خلال الممارسات الأخلاقية التي تظهر الدفء والاحترام والرعاية، والتواضع أثناء التفاعل مع أولياء الأمور والمعلمين والموظفين والطلاب ، والتفاعلات الإجتماعية مع أعضاء المدرسة ، وأكدت المديرية على تنمية علاقات متعددة مع أعضاء المدرسة اعتماداً على الموقف حتى تتفوق المدرسة ، وإذا واجه الموظف أي مشكلة يمكن للموظف الذهاب للمديرة والتحدث عنها وحل المشكلة .

- الانفتاح على أعضاء المدرسة :كانت القادة أي مديري المدارس أكثر انفتاحاً وأقل استبداداً ، وإذا واجه المعلم مشكله يمكنه أن يذهب للمدير لحلها حيث يترك بابه مفتوحاً لأعضاء المدرسة ليتمكنوا من الإقتراب منه عند الحاجة ،فكانوا مرتاحين تماما للتحدث مع القائد في مشاكلهم الشخصية التي تؤثر على عملهم ، أو المشاكل المتعلقة بعملهم ، وكان القائد يستمع لهم ويشاركهم كما يقدم لهم اقتراحات حول كيفية التغلب على تلك المشاكل.

- الإلتزام بمهنتهم : إن الإلتزام بالوظيفة هو إلتزام أخلاقي للقادة الذين يبذلون جهودهم وطاقاتهم الكاملة في المهام التي يقومون بها ، فالقادة في كلا المدرستين كانوا مكرسين تماماً لمهنتهم كقادة ومرشدين ومديرين كالإتيان مبكراً والتأخير في المدرسة ،كما التزموا بإخراج أفضل المعلمين والموظفين والطلاب من خلال التمكين والمشاركة وحل المشكلات والتعليقات ، فالمدیر أظهر الإلتزام الكامل تجاه المدرسة.

- العمل كنموذج يحتذي به : أي يظهر مدير المدرسة لأعضاء المدرسة ما يجب أن يفعلوه ، حيث يكتسب أعضاء المدرسة الثقة والاحترام من خلال إظهار المدير لتلك القيم وممارستها لهم .

- تعزيز السلوكيات الأخلاقية : ويشير إلى تشديد القائد على تعزيز السلوكيات الأخلاقية ومنع السلوكيات غير الأخلاقية ومن أجل ذلك استخدموا المكافآت لتقدير السلوكيات والعقوبات المناسبة أخلاقياً لمنع السلوكيات غير الأخلاقية ، كما يتم استخدام الاقتراحات والاستشارات لمنع السلوكيات غير الأخلاقية ، كما يتم إعطاء ثلاث فرص للمعلم الغير ملتزم بمواعيد العمل وبعد ذلك يتم طلب تبرير لذلك وتقديم أسباب .

- الانضباط : ويشير إلى حزم القائد في القضايا التي تتعلق بالإنضباط وإتخاذ قرارات حكيمة تتضمن قيمه الأخلاقية كالرعاية والانفتاح والأمانة والإنصاف والثقة في المعلمين والموظفين وأولياء الأمور.

- الممارسات الأخلاقية للقادة : يساعد إظهار الممارسات الأخلاقية للقادة على اكتساب أعضاء المدرسة للسلوكيات الأخلاقية ،كالإلتزام بالمواعيد والتفاني في المدرسة وعرض تلك السلوكيات على

أعضاء المدرسة يسهم في تحقيق أهداف المدرسة وتحسين مخرجاتها وتحفيز أولياء الأمور على المساهمة ماليا ومعنويا وتقنيا في تحسين المدرسة.

- التدريب : أى تصميم برامج ودورات تركز على القيادة الأخلاقية وممارستها ويكون التدريب قبل الخدمة وأثناءها لبناء بيئة سليمة أخلاقيا تقوم على الانسجام والاحترام ، والتدريب على اتخاذ قرارات أخلاقية من شأنه ان يجعل قادة المدارس أكثر انعكاسا وقدرة على دمج الأخلاقيات في ممارساتهم الروتينية اليومية في المدارس.

ومما سبق يتبين أن القادة الذين يتسمون بالشفافية وعدم التحيز والإنصاف الأخلاق، أو الذين يقومون بتدريب العاملين على ممارسة السلوكيات الأخلاقية ويتواصلون مع العاملين باستمرار ويستمعون لمشاكلهم يبساهمون في زيادة مستوى الثقة لدى المرؤوسين وبالتالي يتبع المرؤوس ما يخطه القائد ويقرره للمدرسة فوجود القيم الأخلاقية في سلوك القادة يحفز المعلمين على التحول الإيجابي .

ثالثاً: الآليات المقترحة للاستفادة من خبرة ماليزيا في تطبيق القيادة الأخلاقية بمدارس التعليم قبل الجامعي.

لقد فرضت القيم الجديدة في عالم اليوم العديد من التحديات أمام منظمات الأعمال أهمها النظرة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها خاصة في العلاقة مابين الرئيس والمرؤوسين، وانطلاقاً من دور المدير القائد في ممارسة قيم تستند على العدالة والنزاهة والأمانة والموضوعية في توزيع المهام والواجبات وأداء المهام وتقييم المرؤوسين كان لابد من توجيه الأنظار نحو نمط آخر من أنماط القيادة الحديثة إلا وهو نمط "القيادة الأخلاقية" والتي تمثل معايير ومبادئ تعد سلوكاً أساسياً للقادة، كون القائد الأخلاقي هو الذي يحمل رسائل أخلاقية تؤثر في وجهات نظر الآخرين وأنماط سلوكهم من خلال إدراكهم للمزايا الأخلاقية التي يمتلكها والتي ترتبط بالثقة المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه والمبنية على التصرف بنزاهة وأمانة واتخاذ القرارات العادلة والمتوازنة وفق معايير تقييم واضحة، إضافة إلى غرس روح المسؤولية والالتزام لدى العاملين حيث أن إدراكهم لهذه القيم الأخلاقية يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي، وهذا يتطلب القيام ببعض الآليات الآتية:

١. المحافظة على مستوى القيادة الأخلاقية بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتوضيح ماهية القيادة الأخلاقية وأهميتها، والممارسات المرتبطة بها، ودورها في تعزيز السلوكيات الإيجابية للعمل.
٢. وضع منظومة قيمية ومدونة أخلاقية للاقتداء بها لنشر الوعي الأخلاقي وضرورة الابتعاد عن أي مظهر من مظاهر السلوك اللاأخلاقي، حيث أن طبيعة العمل بالمدرسة تستلزم الالتزام بالأخلاقيات وعدم التهاون مع أي اختراقات تمسها.
٣. إظهار الصفات الشخصية الأخلاقية للمدير أثناء تعامله مع رؤوسيه يعطى انطباع إيجابي عنه الأمر الذي ينجم عنه آثار إيجابية على سير العمل.
٤. تدعيم السلوك الإداري للمدير بالصفات الأخلاقية ليتمكن من أداء مهامه على أكمل وجه على اعتبار أن الأخلاق ركن أساس في العمل الإداري وبدونها لا تستقيم الأمور.
٥. الحفاظ على العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع المرؤوسين والقيام بممارسات تدعم تلك العلاقات الإيجابية .
٦. العمل على تنمية روح الفريق داخل المدرسة لما لها من مزايا أهمها تقريب وجهات النظر بين الزملاء بعضهم البعض والاستفادة من الخبرات والمعارف المشتركة بينهم وتشجيعهم على الحوار البناء والمشاركة في اتخاذ القرارات بشكل جماعي.
٧. توفير بيئة ملائمة تشعر المرؤوسين بالعدالة التنظيمية، لما لها من دور مهم في استقرار العمل وتحفيز العاملين للبدل والعطاء حتى خارج إطار المهام الرسمية والوصف الوظيفي.

المراجع

- (1) Atiya Alshammari , Nasser N . Almutairi , Shebaib Fahad Thuwaini, (2015): "Ethical Leadership: The Effect on Employees ",**International Journal of Business and Management**, Vol.10, N(3), P108.
- (٢) نورث هاوس ، بيترج (٢٠١٨) : (القيادة الإدارية النظرية والتطبيق)، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ،ص٤٩٩ .
- (٣) نسرين صالح محمد صلاح الدين (٢٠١٦) : "القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح" ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، مج (١٠)، ع (١) ، ص ١٤٧.
- (4) Michael .E. Brown & Maries S. Mitchell,(2010):"Ethical and Unethical Leadership : Exploring New Avenues for Future Research,**Business Ethics Quarterly**,20,4,pp586-589.

(5)Umami Naiemah Saraih,(2006):"The Effect of Organizational Justice And Leadership Behavior To Organizational Citizenship Behavior: A Survey In Northern Malaysia University Collage Of Engineering ",Ph.D,University Utara Malaysia.

(6)Michael F.Dipaola,Wayne K.Hoy(2005):"School Characteristics that Foster Organizational Citizenship Behavior ",Journal Of School Leadership ,Vol(15) ,N(4) ,P387-406.

(٧) عبدالجود السيد بكر (٢٠٠٦): التربية المقارنة والسياسات التعليمية، مكتبة جزيرة الورد للنشر: المنصورة.

(8)Brown , M.E., Trevino , L. K. , & Hamson , D. A. ,2002, "Ethical Leadership : A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing"
,Organizational Behavior and Human Decision processes,p117.

(9)رضية سليمان الحبسية (٢٠١٢):"القيادة الأخلاقية"، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.ص. ٥٨

(١٠) نسمة عبد الرؤوف حافظ محمود (٢٠٢٣):" القيادة الاخلاقية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة - دراسه ميدانية بمحافظه سوهاج"، رساله ماجستير، كلية التربية، جامعه سوهاج.

(١١) بسمة عليوه عبد المعز أحمد (٢٠٢٢) : " القيادة الاخلاقية مدخل لتحقيق الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج " ، ع(١٣)، مجلة شباب الباحثين ، كلية التربية ، جامعة سوهاج .

(١٢)حنان صلاح الدين محمد الحلواني، مروة مصطفى محمد محمد(٢٠٢٢):" دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية فى تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط) "، المقالة ٣، مج(٣٨)، ع(١٢) ، مجلة كلية التربية،جامعة أسيوط.

(١٣) صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب محمود (٢٠٢٠):" القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليميه - دراسه حاله" المجله التربويه ، جامعه سوهاج ، كلية التربية ، مجلد ٧٧.

(14)Ahmed Gocen (2021):"Ethical Leadership in Educational Organizations : Across- Cultural Study", Turkish Journal of Education,Vol(10) , Issue (1),pp37-57.

(١٥) هيثم محمد عبد العزيز جبريل (٢٠١٩):"أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي : دراسة ميدانية على الجامعات المصرية الخاصة"، مجلة البحوث المالية والتجارية ، جامعة بورسعيد كلية التجارة ، ع(٢).

(١٦) Mukadder Boydak Ozan ,Tuncay Yavuz Ozdemir,RamazanYirci(2017):"Ethical leadership Behaviours of School Administrators from Teacher's Point of View", vol(15),N(23).PP161-184

(١٧) William Roderick Hanson(2009):" Ethical Leadership In Higher Education: Evolution of InStitutional Ethics Logic",PHD,Dissertation,Clemson,University.

(١٨) صاحب عبد مرزوق الجنابي (٢٠١٩): "استراتيجيات القيادة والإشراف"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، سلطنة عمان، ص٧٥.

(١٩) أحمد مجدي(٢٠١٨):"نظرية القيادة الأخلاقية لبيرنز" ورقة انترنت، ويمكن الحصول عليها من خلال

<https://www.maktabtk.com/blog/post/154> access at 10/9/2020:الموقع التالي

- (٢٠) Brent Davies Mark Brundrett, etal ,2010:" Developing Successful Leadership",Springer Dordrecht Heidelberg, London-Newyork,pp28-29.
- (٢١) Karianne Kalshoven , Deanne N. Den Hartog , Annebel H.B. De Hoogh,(2011): " Ethical leadership at work questionnaire (ELW):Development and validation of a multidimensional measure ", The Leadership Quarterly 22,p52.
- (٢٢) Robert J . Starratt, (1991):" Building an ethical school: A theory for practice in educational leadership",Educational administration quarterly,Vol (27) ,N(2),PP 185-200.
- (23)Desired Characteristics of Ethical Leaders in Business,Educational, Political and Religious Organizations from East Tennessee: A DelphiInvestigation. Electronic Theses and Dissertations. Retrieved from<http://dc.etsu.edu/etd/709>.
- (24)Michael E.Brown and Marie S.Mitchell(2010):"Ethical and Unethical Leadership : Exploring New Avenues for Future Research",**Business Ethics Quarterly** 20 ,4 , pp 584-585.
- (25)Lindsey Marie McDougale Mcdougale (2004):"Understanding and maintaining ethical values in thepuplic sector through an integrated approach to leadership",review,university of San Diego, p2.
- (٢٧)محمد سليمان محمد اكرم (٢٠١٢):"نموذج مقترح لتأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، ع(٢)، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، ص ٥٥١.
- (28)An – Chih Wange, Jack Ting –Ju Ciang,Wan-Ju Chou ,Bor-Shiuan Cheng(2017):" One definition , different manifestations: Investigating ethical leadership in the Chinese Context ",Asia Pacific Journalof Manag,34,p508.
- (٢٩) إيمان محمد طلعت محمد (٢٠١٩):" القيادة الأخلاقية كمدخل لتغيير ثقافة الدور للعاملين بالإدارة التعليمية "، المجلة الدولية للبحوث الوعية المتخصصة ، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية ، ع(١٣) ، ص ١٢-١٩.
- (٣٠) خالد سليمان أحمد مومني (٢٠٢٠) : "درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم بمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين " ، المجلة التربوية ، ج(٦٩) ، ص ٩.
- (31)Laurie A.Yates (2011):"Exploring the relationship of ethical leadership with job satisfaction organization commitment , and organizational citizenship behavior , Op.Cit, pp3-12.
- (32) Cyril H. Ponnu, Girindra Tennakoon,(2009):"The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes :The Malaysian Case", Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies,Vol14,N(1),p21.
- (٣٣) خالد بن عبد العزيز حمد الشمالان (٢٠١٦):"دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي : دراسة مقارنة" ، مجلة كلية التربية (جامعة بنها) ، مج (٢٧) ، ع(١٠٦) ، ص ١٢.
- 34- Burnes B and By RT (2012) leadership and change: The case for greater ethical clarity. Journal of Business Ethics ,108,(2),P240.

- (34) Yates LA (2014) Exploring the relationship of ethical leadership with job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. The Journal of Values-Based Leadership, 7,(1),PP 1–15.
- 35-Zhu W, He H, Treviño LK, Chao MM and Wang W (2015) Ethical leadership and follower voice and
- (36) Zarina Waheed, Sufean Hussin, Muhammad Ilyas Khan, Simin Ghavifekr and Waheed Bahadur,(2019):" Ethical leadership and change: A qualitative comparative case study in selected Malaysiantransformed schools ",vol(47),N(4) Educational ManagementAdministration & Leadership,P633.
- (٣٧) الأنصاري،عبدالعزیز عبد الغفور عبد السبحان(٢٠١٨): "سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- (٣٨) راضي، جواد محسن، عبدالله كاظم حسن(٢٠١١):"العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٧، العدد ٢١ صص ١٠٣-١٢٠.
- (٣٩) سهير علي الجيار(٢٠١٢):"المحاسبية الأخلاقية في المؤسسات التربوية: الواقع والمأمول"، مجلة الإدارة التربوية، السنة الخامسة عشر، ع(٣٨)، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص ١٤.
- (٤٠) وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ص ص ٤٥-٧٣.
- (٤١) عزة جلال مصطفى(٢٠١٩):"رؤية مقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية، مجلة كلية التربية ع(٤٣)، ص٧٦٦. العامة بمصر في ضوء مدخل ماكنزي 7s" -جامعة عين شمس، ج(٤)،