

**القيادة الأخلاقية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي بالمدارس**

**الثانوية بمحافظة بيشة**

**إعداد**

**د / أمل محمد حسن البدوي**

**أستاذ التخطيط التربوي المشارك، كلية التربية، جامعة الملك خالد**

**أ / نوره فالح الشهراني**

**باحثة دكتوراه، قسم القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية،**

**جامعة الملك خالد معلمة بوزارة التعليم**



## القيادة الأخلاقية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بمحافظة بيشة

د/ أمل محمد حسن البدوي، أ/ نوره فالح الشهراني

قسم القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية، جامعة الملك خالد

البريد الإلكتروني: xsq800800@gmail.com

المستخلص:-

هدف البحث إلى وضع عدد من التوصيات لتطوير دور القيادة الأخلاقية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بمحافظة بيشة، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة طبقت على عينة (١٠٠) عضوًا من مديرات ومعلمات المدارس الثانوية؛ وتوصل البحث إلى عدد من النتائج، جاءت موافقة عينة البحث بدرجة كبيرة حول دور بعد توافر السلوك الأخلاقي القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بمحافظة بيشة؛ وجاءت موافقة عينة البحث بدرجة كبيرة حول دور بعد ممارسة السلوك الأخلاقي القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بمحافظة بيشة، وجاءت موافقة عينة البحث بدرجة كبيرة حول دور بعد ممارسة السلوك الأخلاقي القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بمحافظة بيشة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول دور أبعاد (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) للقيادة الأخلاقية في تحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بمحافظة بيشة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

وتم التوصية بعدد من التوصيات منها: عقد برامج تدريبية لمديرات المدارس الثانوية حول أهمية القيادة الأخلاقية في قيادة المؤسسات التعليمية، واستخدام أدوات تقييم مقننة لتقييم أداء المعلمات في ضوء أبعاد القيادة الأخلاقية، توافر أدلة لاستخدام أبعاد القيادة الأخلاقية في تطوير أداء المعلمات في المدارس الثانوية.

وتم اقتراح بإجراء دراسة بعنوان اتجاهات معلمات المدارس الثانوية نحو تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية، وإجراء دراسة بعنوان متطلبات تطبيق القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي.

## **Moral leadership as an input to develop institutional performance in secondary schools in Bisha**

### **Governorate**

**Amal Muhammad Hassan Al-Badawi, Nora Faleh Al-Shahrani**

**Department of Educational Leadership and Policy, College of Education, King Khalid University**

**Email: xsq800800@gmail.com**

### **Abstract**

The goal of the research is to put a number of recommendations to develop the role of moral leadership as an input to develop institutional performance in secondary schools in Bisha Governorate, and the descriptive curriculum was used, and the questionnaire was applied to a sample (100) members of the principals and teachers of secondary schools; The research reached a number of results, the approval of the research sample came significantly about the role of the ethical behavior of moral leadership in improving institutional performance in the secondary school in Bisha Governorate; The approval of the research sample came significantly about a role after practicing ethical behavior in improving institutional performance in the secondary school in Bisha Governorate, and the approval of the research sample came significantly about a role after practicing moral behavior in improving institutional performance in the secondary school in Bisha Governorate, and the lack of differences Statistical

significance between the averages of the research sample responses about the role of dimensions (the availability of moral behavior, the practice of moral behavior, and the promotion of moral behavior) for moral leadership in improving institutional performance in the secondary school in Bisha Governorate due to the functional name variable.

A number of recommendations were recommended, including Holding training programs for secondary school principals on the importance of moral leadership in leading educational institutions, and the use of codified evaluation tools to evaluate the performance of parameters in light of the dimensions of moral leadership, the availability of evidence to use the dimensions of moral leadership in developing teachers' performance in secondary schools.

A study entitled Trends of Secondary Schools Titles was proposed towards the application of the dimensions of moral leadership, and to conduct a study entitled The Requirements for the Application of Ethical Leadership in Public Education Schools in the Kingdom of Saudi Arabia.

**Keywords:** moral leadership, ethical behavior availability, moral behavior, enhancement of moral behavior.

## مقدمة:

يشهد العالم اليوم تطورًا كبيرًا في جميع الميادين، حيث تواجه المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها تحديات متزايدة تدعوها إلى العمل من أجل التطوير المستمر، ولمواكبة هذه التطورات لابد من الاهتمام بالتعليم الذي يعد عاملاً أساسياً لإيجاد مجتمعات عادلة؛ حيث إن التعليم يقوم بدور حاسم في تنمية وتقدم المجتمع من خلال توفير الفرص التعليمية وتنمية المهارات والقدرات وتعزيز الوعي والثقافة، ويمكن للتعليم أن يسهم في تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي، وتعزيز الابتكار.

وتعد القيادة المدرسية جوهر العملية الإدارية، ومفتاح النجاح للمؤسسات التربوية لدورها الرئيس في التأثير على عناصر العملية التربوية، والاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة وتحتاج المؤسسات التربوية إلى قيادات قادرة على استثمار موارد ومقومات المؤسسة بكفاءة وفعالية من أجل رفع مستوى الأداء وتحسين جودة التعليم (مبروك، ٢٠٢٠، ص ٢)، والعملية الإدارية ليست مجرد تسيير لأعمال أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادية بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين على الطاعة، لكنها التي تلهمهم وتحفزهم، وتبعث فيهم الحماسة، والانتماء، والتفاني في العمل، والإدارة في جوهرها عملية قيادية وقدرة على التأثير في الآخرين، وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها (العمرات، ٢٠١٠، ص ٣٤٩).

ويعد مدير المدرسة أحد أهم عناصر العملية التربوية، فهو القائد الذي يعتمد عليه في تحقيق المدرسة لرسالتها، وسعي النظام التربوي لبلوغ غاياته، وهو الذي يقف على رأس التنظيم المدرسي، ويتحمل المسؤولية الأولى أمام

السلطة التعليمية والمجتمع، مما يتطلب منه القدرة على العمل مع الآخرين، والتأثير فيهم وعليهم لتحقيق أهداف المدرسة من خلال قيامه بمجموعة من الأدوار والمهام الرئيسة والمتداخلة، مما يؤكد أهمية وحساسية دوره في قيادة المدرسة (أبو حامد، ٢٠١٣، ص ٢).

ويعبر الأداء عن مكانة مهمة داخل المنظمات بشكل عام؛ باعتباره المحصلة النهائية لجميع الأنشطة بها، فتكون المنظمة أكثر بقاء واستقراراً حين يُقدم العاملون أداءً متميزاً بها. وتنامت الجهود التي تبذلها وزارة التعليم للاهتمام بالنظم التعليمية، وتأهيل العاملين المرتبطين بتلك المهمة، وفي مقدمتهم المعلمون الذين تقع على عاتقهم مهمة النهوض بالأجيال نحو العلياء، ومن هذا المنطلق فإنّ تأهيل المعلم مهنيّاً ونفسياً هو حجر الأساس؛ كي يؤدي عمله على أكمل وجه (بني حمدان، ٢٠٢١).

إنّ تميز أي مؤسسة تعليمية يعتمد على تميز الكادر على المستويين الأكاديمي والإداري، وهذا يتطلب أن يكون المدير قائداً في مدرسته، وكذلك المعلم قائداً في صفه، لذا لا بد من التحلي بالمنظومة الأخلاقية التي من شأنها رفع مستوى المؤسسة التعليمية، وتحقيق أهدافها على أكمل وجه، فالبعد الأخلاقي إلى جانب البعد الفني والإداري يخلق قيادة ناجحة وبارعة في كل المستويات، قادرة على النهوض بالمجتمع المحلي، وتقديم الخدمة له، وبذلك يتحقق التميز الذي تسعى جميع المؤسسات الوصول إليه بهدف البقاء في المقدمة لكون الجميع يسعى للحصول على أفضل خدمة متاحة (محمود، ٢٠٢٣، ص ٢).

وتعمل القيادة الأخلاقية في إطار أخلاقي إنساني يتم فيه تحسين أداء المنظمة، وجودة إنتاجها، ورعاية الأفراد العاملين، والاهتمام بهم، والبعد الأخلاقي في القيادة له أهمية خاصة، لأن القيادة ليست إلا رسالة أخلاقية

يقوم المدير بقيادتها، وتوجيه العمل والأفراد العاملين نحو تحقيق رسالتها، فالقيادة الأخلاقية بهذا المعنى مصطلح مركب، يجمع بين القائد وبين مهمته الأخلاقية، ومدى امتثاله لقيم ومبادئ هذه القيادة (آل حمد والعاني، ٢٠٢٠، ص. ١١٦).

وتظهر أهمية القيادة الأخلاقية بأنها تساهم في رفع الكفاءة للعاملين في المؤسسة التعليمية، وزيادة الإنتاجية التي بدورها تنهض بالمؤسسات نحو الأفضل (الزبيدي، ٢٠٢١، ص ٣٣٨) فالقيادة الأخلاقية تلعب دورا مهما في التميز التربوي على كافة الأصعدة وتسهم في تميز الإدارة المدرسية وتميز الكادر التعليمي، الذي بدوره يؤدي إلى تميز الإنتاج وكفاءة العمل، وبالتالي يميز المؤسسة التعليمية بشكل عام (العبادي وإبراهيم، ٢٠١٩، ص ٣٩٧) فالقيادة الأخلاقية أحد المعايير الأساسية وراء تقدمها المؤسسات التعليمية (Bahadori, et al, 2021)، فالوصول إلى نظام تعليمي يتصف بالتميز والجودة يتطلب تميزاً في المناخ التعليمي، وتميزاً في الأساليب والاستراتيجيات المستخدمة، كما يتطلب تميزاً في التفاعل والتكامل بين العاملين في المؤسسة من جهة ومع أنظمة المجتمع المحلي من جهة أخرى (السواط ٢٠١٦، ص ٤٦٠).

وقد أشارت دراسة (دبون، وصيتي، ٢٠١٨) إلى أهمية تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية (توافر السلوك القيادي، وممارسة السلوك القيادي، وتعزيز السلوك القيادي) في تحقيق رضا وولاء للعاملين مما يؤدي للتميز المؤسسي.

### مشكلة البحث:

تسعى المملكة إلى تجويد التعليم الثانوي وتطويره من خلال إيجاد قيادة أخلاقية تربوية وعلى الرغم من هذا الاهتمام؛ إلا أنه يوجد عدد من

المعوقات التي تواجه المدارس الثانوية لتحقيق ذلك ؛ منها دراسة (درادكة والمطيري، ٢٠١٧) التي أشارت إلى أن التحديات الأخلاقية في المدارس الثانوية السعودية معقدة ومركبة، كما أكدت دراسات (المخلفي، والطيب، ٢٠٢٠) (العنبي، ٢٠١٣) أن من أبرز التحديات الأخلاقية في المدارس الثانوية السعودية قلة الالتزام بقواعد ولوائح العمل المدرسي، وضآلة ثقافة التميز في البيئة المدرسية، وضعف مهارات الاتصال، وعدم احترام وقت العمل وقيمته، وضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين والقيادات، وضعف الروح المعنوية وعدم الثقة فيما يقومون به من أعمال، الأمر الذي دفع (غانم، ٢٠١٧) للمطالبة بضرورة تفعيل الميثاق الأخلاقي في المدارس السعودية.

وقد أشارت تقارير لجان المراجعة والمتابعة بوزارة التعليم إلى قلة تفعيل ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم بالقدر الكافي من جانب الإدارة المدرسية والمعلمين، وقد أوصت بوضع آليات لتفعيل العمل بالميثاق، من خلال نشر ثقافة أخلاقيات المهنة، تقديم دورات تدريبية وورش عمل للتدريب على تطبيق الميثاق. (تقارير لجان المراجعة، ٢٠٢٠).

كما أشارت تقارير فرق الجودة وقياس الأداء بوزارة التعليم إلى ضرورة الاهتمام بالجوانب الأخلاقية في العملية التعليمية بالمدارس الثانوية وعدم الاقتصر على تقديم أداء تربوي وإداري متميز؛ على اعتبار أن الأداء المتميز ما هو إلا انعكاس لثقافة خلقية مزدهرة داخل المدارس (تقارير فرق الجودة، ٢٠٢٠).

فإن لم يمتلك القائد في مؤسسته أخلاقيات الإسلام الحنيف ويعمل بها وينمي مرؤوسيه عليها فلا مكان له فيها، كما أشار ولي العهد السعودي بقوله إن كنا نطالب بشدة الأخلاقيات في إدارة مؤسساتنا فإن مطالبنا أشد

في المؤسسات التربوية باعتبارها مؤسسات لاستثمار أجيالنا، وقد جاءت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وبرنامجها في التحول الوطني للتأكيد على الجوانب الأخلاقية والقيمية التي تتوافق مع تعاليم ديننا الإسلامي ونشرها في كافة مؤسسات المملكة العربية السعودية وخاصة التربوية منها واعتبار المعايير الأخلاقية شرطاً رئيساً عند اختيار وتعيين القيادات السعودية (رؤية المملكة، ٢٠٣٠).

وفي ضوء أهمية القيادة الأخلاقية وما يترتب على ممارستها من آثار إيجابية، وفي ضوء الحاجة لتحسن الأداء المؤسسي داخل المدارس، فإن مشكلة البحث الحالي تتحدد في القيادة الأخلاقية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بمحافظة بيشة.

#### أسئلة البحث:

١. ما الإطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية والأداء المؤسسي؟
٢. ما دور القيادة الأخلاقية بأبعادها (توافر السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) في تحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بمحافظة بيشة من وجهة نظر عينة البحث؟
٣. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بمحافظة بيشة تعزي لمتغيرات (الوظيفية الحالية، وسنوات الخبرة)؟
٤. ما التوصيات والمقترحات التي تسهم تطوير دور القيادة الأخلاقية في تطوير الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بمحافظة بيشة؟

## أهداف البحث:

تعرف دور القيادة الأخلاقية بأبعادها (توافر السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) والوصول إلى عدد من التوصيات والمقترحات لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بمحافظة بيشة.

## أهمية البحث:

### الأهمية النظرية:

١. القيادة الأخلاقية بوصفها نمطاً قيادياً له تأثير قوي في المؤسسات على مديرات المدارس الثانوية، وما يحققه من أداء متميز وقدرة على البقاء والمنافسة في بيئة سريعة التغير.
٢. سد الخلل بين النظرية والتطبيق في جانب القيادة الأخلاقية وإيجاد حلول علمية لعلاج هذه الفجوة.
٣. تزايد الحاجة لتحسين الأداء المؤسسي لدى مديرات المدارس الثانوية في ضوء ما يواجهه من تحديات.

### الأهمية التطبيقية:

١. أثر تطبيق القيادة الأخلاقية في الميدان التربوي والتعليمي ينعكس على مديرات المدارس الثانوية وعلى الطلاب والمعلمين مما يسهم في نجاح العملية التعليمية وتحسين أدائهم وتطويرها داخل المؤسسة.
٢. تشجيع القيادات التربوية على ممارسات مهارات القيادة الأخلاقية بشكل عملي وتطبيقي.

## حدود البحث:

تمثلت الحدود الموضوعية في تعرف أبعاد الأخلاقية (توافر السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بمحافظة بيشة، وتمثلت الحدود المكانية في المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، وتمثلت الحدود البشرية في معلمات المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، وتم تطبيق أداة البحث في العام الدراسي ٢٠٢٤م

## مصطلحات البحث:

### ١. القيادة الاخلاقية:

تعرف القيادة الأخلاقية بأنها السلوكيات والتصرفات المثالية التي تمارس من قبل القائد تجاه العاملين مستعملاً في ذلك الوسائل والطرق المناسبة لاكتساب العامل القيم والفضائل الأخلاقية التي تجعله فرداً صالحاً ونافعاً لنفسه ومجتمعه. يعرفها (درادكة، والمطيري، ٢٠١٧).

وتعرف اجرائياً بأنها عبارة عن القيم والمبادئ الأخلاقية التي يلتزم بها القائد في سلوكه وتصرفاته للتأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية.

### ٢. الأداء المؤسسي

يعرف الأداء المؤسسي بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام المؤسسي إلى تحقيقها (George, et al 2019).

ويعرف اجرائياً بأنه المنظومة المتكاملة التي تحقق النجاح التنظيمي والفاعلية في الوصول إلى المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة

لتحقيقها من خلال تفاعل مجموعة من العوامل والموارد المادية والبشرية والبيئية داخل المؤسسة وخارجها.

## الإطار النظري للبحث:

### أولاً: القيادة الأخلاقية

#### ١. مفهوم القيادة الأخلاقية:

تعرف بأنها "عملية التأثير على الآخرين والعمل على إيجاد بيئة مناسبة تسود فيها القيم والمبادئ الأخلاقية حسب ما تسمح به القوانين والأنظمة بغرض تحقيق مستوى عال من الكفاءة والفعالية". (الفيفي، الشمري، والسهلي، ٢٠٢١، ص ١٤٤).

#### ٢. أبعاد القيادة الأخلاقية:

يوجد عدد من الأبعاد للقيادة الأخلاقية، وهي: المقومات القيادية: وتشمل (المهارات القيادية، السمات القيادية، الموقف، أنماط القيادة التحويلية)، ومراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية: وتشمل (الالتزام بالقوانين المحلية، ومراعاة القيم الدولية، واحترام قيم المجتمع، التقيد بقيم المؤسسة)؛ وبعد الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره: وتشمل (تلافي إلحاق أي ضرر بالمجتمع، الإسهام في المشاريع التنموية، التأهيل والتوظيف للموارد البشرية، والإسهام في برامج المسؤولية الاجتماعية)، وبعد التوازن الذكي في تحقيق المصالح: وتشمل (التوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح موظفيها، التوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح المجتمع، والتوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح القائد، التوازن بين المصالح القريبة والمصالح البعيدة). (الكبير، ٢٠١٦، ص ١١٥).

في حين يوجد تقسيم آخر لأبعاد القيادة الأخلاقية والذي انقسم إلى أبعاد بعد توافر السلوك الأخلاقي: ويقصد به توافر بعض المبادئ والقيم الأخلاقية في القائد الأخلاقي مثل: الإخلاص، والنزاهة والعدالة والاحترام والتسامح والشجاعة، والجدارة بالثقة، وبعد ممارسات السلوك الأخلاقي إن هذه القيم والمبادئ التي يؤمن بها القائد الأخلاقي لا بد أن تتعكس على ممارساته وسلوكياته بالمؤسسة، فالعاملون يتعلمون القيم ويسعون لتحقيق أهداف العمل من خلال مراقبته ومشاهدتهم لسلوكيات القائد، ويجب أن يراعى قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتعلم من خلال التصرفات والأفعال أقوى من استخدام الكلمات والشعارات، كما ينبغي أن يكون ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، مثل ممارسته في عمله، أي بعبارة أخرى يجب أن يكون قدوة حسنة لمروؤسيه (الروسان، ٢٠١٨، ص ١٢٣)، وبعد تعزيز السلوك الأخلاقي: يمكن للقائد الأخلاقي تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال ما يلي (دبون؛ صيتي، ٢٠١٨، ص ٢٩٩) والقدوة الحسنة: بأن يكون القائد نموذج يحتذى به من خلال سلوكيات فعلية، وملاحظة العاملين: واستخدام أسلوب الثواب والعقاب وفق الابتعاد أو الاقتراب من السلوك الأخلاقي، وترسيخ المعايير الأخلاقية وقواعد السلوك الخلقى، وتوفير التدريب الأخلاقي.

وأكد الصويعي (٢٠١٩) على مجموعة الأبعاد التي تستند إليها القيادة الأخلاقية، والتي تتمثل في: الصفات الشخصية، وتشمل التركيبية الفريدة من الخصائص الشخصية، والقيم والمبادئ الأخلاقية التي يحملها الشخص، علاوة على التجربة الشخصية الأخلاقية؛ فهي ترتبط بشخصية القائد الأخلاقي، وتدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يعتمد عليها القائد في التأثير على مروؤسيه، وتؤهله للتفاعل الإيجابي معهم، وتزيد من ثقتهم به،

والصفات الإدارية: وهي مجموعة من الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها المدير الأخلاقي، والتي تتمثل في الحرص على: تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها، وتشجيع العاملين على الإبداع والتجديد، واتخاذ القرارات العادلة والمتوازنة، والالتزام باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل، وتوزيع المهام على المرؤوسين حسب قدراتهم ورغباتهم، والعمل على توفير كافة التسهيلات للعاملين؛ لأداء مهامهم الوظيفية على أكمل وجه، والعلاقات الإنسانية: بحيث يحرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات إنسانية طيبة مع العاملين، من خلال ما يأتي: عدم المحاباة، وتكوين علاقة اجتماعية طيبة مع مرؤوسيه، واحترام مشاعرهم، وتقدير حاجاتهم الشخصية، والتعامل معهم بتواضع واحترام، والإنصات إليهم باهتمام، ومساعدتهم في حل مشكلاتهم، وحفظ أسرارهم، إضافة إلى ذلك مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية، وكسب صداقتهم.

ويؤكد كل من (Singh & Twalo, 2015) و (Kreitner & Kinicki, 2007) على ضرورة أن يكون المدراء بمثابة نماذج يُحتذى بها لمرؤوسيه من خلال ممارسة السلوكيات الذي تتماشى مع المعايير الأخلاقية لأي منظمة مما يعطي رسالة واضحة لمرؤوسيه بأهمية التصرفات الأخلاقية ويعزز ضرورة الامتثال لهذه المعايير.

### ٣. أهمية القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء:

يضع القادة الأخلاقيين القواعد ويتبعون هذه القواعد ويسعون إلى تنفيذها، فمجال القيادة الأخلاقية واسع بطبيعته يشمل الإيثار والثقة والنزاهة والعدالة في توزيع المكافآت، والصدق في التعامل، وكونه داعما والانخراط في اتصال مفتوح وشفاف، والتأكيد على القيم الأخلاقية، ووضع معايير

أخلاقية واضحة ومحاسبة أولئك الذين ينغمسون في الانغماس في الممارسات غير الأخلاقية، فعلى الرغم من كونها مجالاً شائعاً، فقد عانت القيادة الأخلاقية كبناء من التفكك والارتباك فيما يتعلق بفلسفتها الدقيقة، فالقيادة الأخلاقية تدور حول معرفة قيمك الأساسية وامتلاك الشجاعة لتعيشها في جميع أنحاء حياتك في خدمة الصالح العام، فينظر منظور الإدارة إلى القيادة الأخلاقية على أنها "إثبات لسلوك مناسب معيارياً من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات بين العاملين، وتعزيز مثل هذا السلوك للإتباع من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه والتعزيز واتخاذ القرار باستخدام هذا المنظور، فالقائد كمدير أخلاقي هو الشخص الذي يناقش القواعد أو المعايير الأخلاقية مع مرؤوسيه ويقدم عقوبات ومكافآت مناسبة فيما يتعلق بالسلوكيات الأخلاقية/ غير الأخلاقية، والشخص المعنوي أي شخص مهتم وصادق فرد مبدئي يتخذ قرارات متوازنة (Sabir, 2020, ) (32).

ويشير ارتفاع أداء المؤسسات واستقرارها في بيئة العمل إلى الاستثمار الأمثل لمقدراتها وطاقاتها البشرية فهي تكون أطول بقاءً في حال تميز أداء عاملها والذي لا يعكس دوافع ورغبات العاملين فحسب بل هو انعكاساً لقدرات ومهارات ودوافع قادة هذه المؤسسات وأخلاقياتهم في العمل (سمية، ٢٠١٦، ص ٤٦)، وللقيادة الأخلاقية تأثير عالي على السلوك الأخلاقي للمرؤوسين وكذلك على القيم والصدق والجدارة في العمل والثقة والإيثار (Bernhard, 2015) وتحقق القيادة الاخلاقية الحماسة والرضا عن العمل، فالشخص الذي يتمتع بمستوى عال من الرضا الوظيفي يحمل مشاعر إيجابية تجاه وظيف (Ijiwola & et al, 2019)، كما وجد أن التدريسيين المتحمسين أكثر رضا من أولئك الأقل تحفيزاً في العمل

(Hutabarat,2015) وأن عوامل التحفيز التي تحققها القيادة الاخلاقية تؤدي إلى صحة نفسية إيجابية وتحدي العاملين للنمو والمساهمة في بيئة العمل الداخلية والخارجية (Victor & Babatunde, 2014).

ثانياً: الأداء المؤسسي:

#### ١. مفهوم الأداء المؤسسي:

يحتل الأداء المؤسسي مكانه خاصة داخل أي مؤسسة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، وذلك لأن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً وبشكل عام فإن اهتمام الإدارة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق الاهتمام بالمؤسسة بها، ولذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة، وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لدوافع وقدرات المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لدوافع وقدرات الرؤساء والقادة أيضاً. وتسعى معظم المؤسسات إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد المؤسسة فيها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير (Sahibzada, et al 2022).

ويعرف أيضاً بأنه: المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة هي: أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية؛ وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسة العامة للمؤسسة؛ وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (Herath et al, 2014)؛ كما عرف الأداء المؤسسي أيضاً بأنه نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الموارد البشرية والمادية والبيئة التنظيمية

داخل المؤسسات من جهة وبين البيئة المحيطة بهم من جهة أخرى (العدواني، ٢٠٠٩، ص ٧٥).

ويعرف الأداء المؤسسي بأنه مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال كالإنتاجية، والتنمية المهنية للعاملين، والنتائج المالية، والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط العمليات والتخطيط الاستراتيجي (الحيصات، ٢٠٠٦، ص ٥٦٣).

وتقوم الأداء المؤسسي في فاعلية مؤسسات التعليم، بحيث يواكب التوجه العالمي القائم على مفاهيم حديثة في إدارة هذه المؤسسات، لضمان الحصول على مركز متقدم في مجال التعليم العالمي، وتطوير قدرات هذه المؤسسات، وتحسين أدائها في الحاضر والمستقبل (شنودة، ٢٠١١، ص ٨).

## ٢. عناصر الأداء المؤسسي:

شكل موضوع تفعيل الأداء وتطويره بالمؤسسة واهتمام العديد من الباحثين في مختلف المجالات، ولعل أهم عنصر ارتبط به تفعيل الأداء هو عنصر الاتصال وذلك للدور الذي يمارسه في عملية تنسيق وتنفيذ الأعمال على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة (ركروك، ٢٠٢٣)؛ والعمل على تطوير البيئة الأساسية التكنولوجية وتطوير برامج التدريب لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لاستخدام المواقع الإلكترونية في عملية التدريس والبحث العلمي، وتفعيل متطلبات العصر الرقمي الذي يعتمد على كل ما هو تقني وحديث خاصة في الأجهزة والمعدات، إعادة النظر في الهياكل التنظيمية الجامدة، ومواكبة التوجهات العالمية نحو بناء المؤسسات الرقمية،

ضرورة التحول من ثقافة التعلم التقليدي لثقافة التعلم الرقمي (هيبية، ٢٠٢٣).

وتتنوع العناصر المرتبطة بالأداء ومنها ما يلي المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع المؤسسة إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة المؤسسة للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عملة ( Abualoush, et al ) (2018).

### ٣. أهمية تطوير الأداء المؤسسي:

يعد الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزءٍ منها رافداً حقيقياً من روافد أسباب بقائها واستمراريتها، وما زالت المؤسسات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها التنظيمية، ومحاولتها إشراك العاملين فيها بوضع السياسات، واستحداث نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء؛ حيث يُسهم الأداء المؤسسي بشكل كبير في رفع أداء المؤسسة من خلال ما يتمتع به العاملون من مهارات وقدرات وإمكانات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه سيحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك سيؤدي إلى تدني وضعف كبير في أداء المؤسسة ، ويترتب على ذلك الحاجة الملحة إلى دراسة الأداء

المؤسسي للعاملين من أجل رفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم، إن فكرة أداء المؤسسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى أداء الأفراد المؤسسة فيها، فكلما ارتفع مستوى الأداء كلما ارتفعت معه قيمة المؤسسة ، وكلما انخفض مستوى الأداء كلما انخفضت معه قيمتها (Meng, et al 2019).

#### ٤. أبعاد الأداء المؤسسي:

تتمثل أبعاد الأداء المؤسسي في الكفاءة وتعرف بأنها الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة بأقل تكلفة، وبالتالي فهي الفرق بين المدخلات والمخرجات وبما يحقق قيمة مضافة، حيث ترتبط الكفاءة بالإدارة وعندما تستخدم الإدارة عناصرها المختلفة من تخطيط وتنظيم وقيادة ومراقبة بالشكل الأفضل ويكون توجه جميع الأقسام الوظيفية نحو استثمار المدخلات للحصول على المخرجات بأقل كلفة عند ذلك ويمكن أن يحصل التكامل بين جميع النشاطات لتحقيق أهداف المؤسسة (المعموري، ٢٠١٥)، والفعالية ويقصد بها المقدرة على إنجاز أهداف المؤسسة والمساهمين وأصحاب المصالح والمجتمع عموماً وهي مؤشر أو مقياس لارتباط المؤسسة مع البيئة الخارجية، كما تعمل على أداء الأعمال الصحيحة، والعمل على تحديد وتعريف الأهداف وترتيبها حسب الأولوية يكتسب أهمية كبيرة للتمكن من أدائها (البقي، ٢٠٢٠؛ نبهاني، ٢٠١٨).

#### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة المومني (٢٠٢٣) التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية عجلون بمعايير القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة طبقت على عينة بلغت (٣٠١)

معلمًا ومعلمة، وأظهرت نتائج أن درجة التزام مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية عجلون بمعايير القيادة الأخلاقية الحكمة والشجاعة حصلت على المركز الأول، والاعتدال وضبط الذات حصلت على المركز الثاني، والعدالة حصلت على المركز الثالث من وجهة نظر المعلمين على المجالات ككل جاءت بدرجة (مرتفعة)، وأن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين على المجالات ككل جاءت بدرجة (مرتفعة).

وحاولت دراسة السهلي(٢٠٢٣) الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى طلابهم، ومدى تأثيرها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للطلاب واستخدم المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة من محورين محور عن القيادة الأخلاقية بأبعادها (العدالة، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، النزاهة) وآخر عن مستوى المسؤولية الاجتماعية لديهم، تم تطبيقها على عينة من الطلاب بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة الفروانية بالكويت وكان عددهم (١٧٠) طالب وطالبة؛ وتوصلت إلى أن مديري المدارس الثانوية التي تم اخذ وجهات نظر طلابهم يتمتعون بقيادة الأخلاقية بفاعلية عالية، فهم يمارسون المبادئ الأخلاقية مع طلابهم، درجة ادراك المديرين لأبعاد القيادة الأخلاقية كانت عالية مما يسهم بتحقيق الأهداف الإدارية، ويصفى ذلك على سلوكيات الطلاب، ووجود علاقة ايجابية ضعيفة بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية، ووجود تأثير له دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة والمسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب، وأوصت بوضع برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية لتوضيح ماهية القيادة الأخلاقية وأهميتها والممارسات المرتبطة بها و يربط بين القيادة الأخلاقية بأبعادها ودورها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب.

وهدفنا دراسة (Sultana et al , 2022) مقارنة أساليب القيادة الأخلاقية لمعلمي المدارس الثانوية وفقاً للعوامل لمتغيرات الجنس، والموقع، والمسمى الوظيفي، والمنطقة؛ والتعرف على القيادة الأخلاقية وأداء المعلمين على مستوى المدرسة الثانوية، وتم جمع البيانات من (٦٨٠) من الذكور والإناث من معلمي المدارس الثانوية، يعملون في جميع مدارس القطاع العام الثانوية في أربع مناطق من مقاطعة ديبرا غازي خان، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود فرق أقل أهمية في سلوكيات القيادة الأخلاقية لمعلمي المدارس الثانوية بناءً على جنسهم، أو المسمى الوظيفي، ولكن هناك اختلاف واضح بناءً على: موقعهم، ومنطقتهم، وعلاوة على ذلك، وأن القيادة الأخلاقية وأداء المعلمين على مستوى المدرسة الثانوية مرتبطان ارتباطاً وثيقاً.

وتناولت دراسة العامري (٢٠٢٢) تقييم مستوى الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٥) فرداً، (٦٠) منهم من القيادة المدرسية (مديرين، ووكلاء)، و(١٥٥) من المعلمين. وأظهرت أن مستوى الأداء المؤسسي الكلي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدية وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن كان متوسطاً؛ وجاء بعد "العمليات الداخلية" في المرتبة الأولى ومستوى أداء متوسط، وحل البعد المالي في المرتبة الرابعة والأخيرة ومستوى أداء متوسط

وحاولت دراسة (Raza et al, 2022) التحقيق في تأثير القيادة الأخلاقية لمديري المدارس على أداء المعلمين، وتكونت عينة من (١٥٠) من المعلمين من الذكور والإناث العاملين في المدارس الحكومية الابتدائية،

والابتدائية والثانوية والعالية في قسم أوكارا هم، واستخدمت الاستبانة، والمنهج الوصفي، أظهرت وجود تأثير مهم وإيجابي للعدالة، والاهتمام بالاستدامة، والتوجيه الأخلاقي، وتوضيح الدور، والنزاهة على أداء المعلمين، وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أداء المعلم والقيادة الأخلاقية.

وهدفنا دراسة المحوري (٢٠٢٢) التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية في المدارس الحكومية للبنين بمدينة الدمام، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة طبق على عينة عشوائية بلغ عددها (٤٢٥) معلمًا، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات المدرسية للقيادة الأخلاقية جاءت كبيرة، وأوصت قادة المدارس بالاستمرار بممارسة القيادة الأخلاقية؛ لما لأخلاق القائد من أثر في رفع مستوى أداء المعلمين، ودفعهم لبذل كل الجهود التي من شأنها أن تساهم في تحقيق الأهداف، ودعم إدارة التعليم بمدينة الدمام لتعزيز ممارسة القيادة الأخلاقية عن طريق تقديم برامج تدريبية، وورش عمل عن القيادة الأخلاقية وما تحققه من نتائج.

وحاولت دراسة فضل والقحطاني (٢٠٢٢) التعرف على متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة طريب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، وتم استخدام المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٧) معلمًا، وتوصلت إلى أن تقدير عينة الدراسة للسماة الإدارية، والشخصية، والإنسانية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة طريب جاءت بدرجة كبيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند متوسطات استجابات عينة الدراسة حول موافقة مديري المدارس بمحافظة طريب للقيادة الأخلاقية تعزى إلى المتغيرين: المؤهل العلمي، والمرحلة، وأوصت بتعزيز القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، وذلك باعتبار الموافقة الأخلاقية

جزءاً أساسياً من تقييم المديرين، ومعياراً مهماً لاختيار مديري المدارس وتعيينهم لاحقاً، وكذلك الاستمرار في عقد الدورات التدريبية وورش العمل لمديري المدارس في مجال القيادة الأخلاقية؛ لإبقائهم على اطلاع دائم بكل ما هو جديد في مجال الأساليب القيادية المختلفة.

وهدفنا دراسة السلمي (٢٠٢١) التعرف على درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية بمحاكاة جدة لأسلوب القيادة الأخلاقية، وعلاقتها بمستوى الثقة بالقائد لدى المعلمين والمعلمات؛ وتم استخدام المنهج الكمي بأسلوبه المسحي والارتباطي، واعتمدت الاستبانة طبقت عينة بلغت (٤٣٩)؛ وخلصت إلى أنّ ممارسة قيادات المدارس الثانوية بجدة للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية، وأن مستوى الثقة بقيادات المدارس جاء بدرجة عالية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية ومستوى الثقة بالقائد، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تقديرهم لممارسة قادة مدارسهم لنمط القيادة الأخلاقية، وتقديرهم لمستوى الثقة في القائد، تعزى إلى اختلاف الجنس وسنوات الخبرة؛ وأوصت بالعمل على نشر مضامين القيادة الأخلاقية من خلال وسائل التنمية المهنية المختلفة، وأوصت بإجراء دراسات حول القيادة الأخلاقية مع متغيرات أخرى، كونها تمثل توجهها أصيلاً وحديثاً في بحوث القيادة.

وتناولت دراسة العنزي (٢٠٢١) درجة ممارسة مدرّاء المدارس الثانوية بالمدارس الحكومية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، متبّعة في ذلك المنهج الوصفي؛ تم استخدام الاستبانة طبقت على عينة عشوائية (٧٠٢) معلماً ومعلمة بالمرحلة الثانوية بالمناطق التعليمية

العاصمة، وانتهت إلى أنّ درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة تقدير مرتفعة؛ وجدت فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة مدراء المدارس الثانوية بالمدارس الحكومية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة؛ وأوصت بإجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الأخلاقية بصفة عامة؛ وإنشاء مركز متخصص للتدريب وتقييم الأداء، ويتم فيه تدريب مدراء المدارس بالمراحل التعليمية بصفة عامة والقياديين لتطوير ممارساتهم للقيادة الأخلاقية مع فحص مستمر لتقييم درجة التزامهم بسلوكيات القيادة الأخلاقية؛ والربط بين الجانب النظري والتطبيق العملي لممارسة المعايير الأخلاقية لمهنة التعليم مما تعلمه المعلم خلال دراسته بكلية إعداد المعلمين.

وهدفنا دراسة آل كردم (٢٠٢٠) التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الفعالية المدرسية، والرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم العام بمدينة أبها، تم توجيهه (٦١٢) معلماً للمشاركة في الإجابة على مقاييس القيادة الأخلاقية، والالتزام الوجداني، والرضا الوظيفي، والفعالية المدرسية، ودعمت نتائج صحة الفرض القائل بوجود علاقات إيجابية للقيادة الأخلاقية بالالتزام الوجداني، والرضا الوظيفي، والفعالية المدرسية، كما كشفت النتائج عن توسط اتجاهات العمل بالالتزام الوجداني، والرضا الوظيفي بشكل جزئي للعلاقة بين القيادة الأخلاقية والفعالية المدرسية، مشيرة إلى الآثار المباشرة وغير المباشرة للقيادة الأخلاقية على الفعالية المدرسية.

## الدراسة الميدانية:

### ١. منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة البحث وأهدافه؛ حيث المنهج الوصفي يهتم بالحالة الراهنة للظاهرة محل البحث من حيث طبيعة الظروف والاتجاهات السائدة في الوقت الحالي، كما يهتم بوصف العلاقات بين الظواهر الجارية ويتضمن محاولات للتنبؤ بوقائع مستقبلية، وبذلك فهو أكثر المناهج ملاءمة للبحوث التي تتعلق بالمشكلات أو القضايا الإنسانية، كونه منهجاً يهدف إلى فهم الحاضر من أجل توجيه المستقبل، ويوفر بيانات وحقائق واستنتاجات واقعية تعد خطوات تمهيدية لتحولات ضرورية نحو الأفضل (أبو زيدة، ٢٠١٨، ص ١٠١).

### ٢. مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع مديرات ووكيلات ومعلمات المدارس الثانوية للبنات بمحافظة بيشة؛ وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة من المجتمع الأصلي؛ وقد بلغ عدد عينة البحث النهائية (١٠٠) عضوة.

### ٣. أداة البحث:

تمثلت أداة البحث في الاستبانة نظراً لملاءمتها لطبيعة البحث وقدرتها على جمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث؛ وتكونت الاستبانة في جزأين: أولاً: البيانات الأولية ثانياً: محاور الاستبانة: وشملت ثلاثة محاور: المحور الأول: دور بعد توافر السلوك الأخلاقي في تحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بمحافظة بيشة، والمحور الثاني: دور بعد ممارسة السلوك الأخلاقي في تحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بمحافظة بيشة، والمحور الثالث: دور بعد تعزيز السلوك الأخلاقي في تحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بمحافظة بيشة.

#### ٤. صدق أداة البحث:

تم التأكد من صدق أداة البحث من خلال القيام بما يلي: الصدق الظاهري للأداة من خلال توزيع الاستبانة في شكلها الأولى على مجموعة من المحكمين الخبراء المتخصصين في مجال القيادة والإدارة لإبداء آرائهم حول الاستبانة ومناسبتها للهدف منها، ومدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، إضافة إلى مدى كفاية المحاور والعبارات بشكل عام وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، وصدق الاتساق الداخلي تم حساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة في المحاور المختلفة مع الدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه العبارة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (١) صدق الاتساق بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة

الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٦٨	١١	**٠.٥١	٢١	**٠.٦١
٢	**٠.٨٤	١٢	**٠.٧٠	٢٢	**٠.٦٥
٣	**٠.٨٨	١٣	**٠.٥٤	٢٣	**٠.٨١
٤	**٠.٧١	١٤	**٠.٨١	٢٤	**٠.٧٦
٥	**٠.٧٣	١٥	**٠.٨٦	٢٥	**٠.٦٠
٦	**٠.٨٢	١٦	**٠.٨٣	٢٦	**٠.٧٤
٧	**٠.٨١	١٧	**٠.٨٢	٢٧	**٠.٦٨
٨	**٠.٧٨	١٨	**٠.٩٢	٢٨	**٠.٥٩
٩	**٠.٨٣	١٩	**٠.٨٤	٢٩	**٠.٧٧
١٠	**٠.٨٣	٢٠	**٠.٦٣	٣٠	**٠.٧١

\*\*دال عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين العبارات بالاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم مرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة صدق مرتفعة وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

#### ٥. ثبات أداة البحث:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) للتأكد من ثبات أداة البحث لكل محور من محاور الاستبانة:

جدول (٢) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
٠.٨١	١٠	بعد توافر السلوك الأخلاقي في تحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بمحافظة بيشة
٠.٨١	١٠	بعد ممارسة السلوك الأخلاقي في تحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بمحافظة بيشة
٠.٨١	١٠	بعد تعزيز السلوك الأخلاقي في تحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بمحافظة بيشة
٠.٨٧	٣٠	الدرجة الكلية للاستبانة

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي؛ وارتفاع معاملات الثبات على كافة محاور الاستبانة وكذلك على الدرجة الكلية؛ حيث بلغت (٠.٨٧) مما يدل على صلاحية الاستبانة لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاتها.

## ٦. نتائج البحث ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول والذي نص على "ما دور القيادة الأخلاقية بأبعادها (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) في تحسين الأداء المؤسسي بالمداس الثانوية بمحافظة بيشة"؟ وللإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري؛ وجاءت النتائج على النحو التالي:

**المحور الأول:** دور بعد السلوك الأخلاقي القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء المؤسسي بالمداس الثانوية بمحافظة بيشة.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول دور بعد توافر السلوك الأخلاقي القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء المؤسسي بالمداس الثانوية بمحافظة بيشة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تظهر سلوكًا يُحتذى به في التعامل مع المعلمات والطلبات	٣.٧٥	٠.٩٥	٨	موافق
٢	تتحمل مسؤولية قراراته ويعترف بأخطائه عند وقوعها.	٤.٣٣	٠.٨٨	٣	موافق بشدة
٣	تقديم ورش عمل عن القيم الأخلاقية لتعزيز قيم الأخلاق والاحترام داخل المدرسة من خلال	٤.٣٠	٠.٧٧	٤	موافق بشدة
٤	تطبيق القواعد واللوائح المدرسية على الجميع دون استثناء.	٤.٠٩	٠.٨٨	٦	موافق
٥	تستجيب لاحتياجات المعلمات الطالبات لتعزيز البيئة التعليمية والمهنية.	٣.٦٢	٠.٧٩	١٠	موافق
٦	تقدم حلولاً مبتكرة لمواجهة المشكلات	٤.٤٢	٠.٧٦	٢	موافق

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	المدرسية الأخلاقية.				بشدة
٧	نتخذ قرارات إدارية تعزز من كفاءة المدرسة مثل تحسين بيئة التعلم، وتطبيق نظام تقييم دوري، وتوفير التدريب المستمر.	٤.٥١	٠.٧٦	١	موافق بشدة
٨	وضع خطة استراتيجية تحدد الأهداف التعليمية والإدارية، وتقييم الموارد المتاحة، مثل الميزانية، والموظفين، والمرافق، والمواد التعليمية	٤.٢٥	٠.٨٨	٥	موافق بشدة
٩	تشجع المعلمات على الإبلاغ عن التجاوزات الأخلاقية دون خوف من العقوبات.	٣.٨٧	٠.٨٢	٧	موافق
١٠	توفر فرص متساوية للمعلمات للتدريب والتطوير المهني.	٣.٦٩	٠.٨٥	٩	موافق
	المتوسط العام للمحور	٤.٠٨	٠.٨٣		موافق

يتبين من الجدول السابق أن استجابات عينة البحث حول دور بعد توافر السلوك الأخلاقي القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء المؤسسي بالمداس الثانوية بمحافظة بيشة جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام (٤.٠٨) ودرجة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠.٨٣).

جاءت العبارة (٧) والتي نصت على " نتخذ قرارات إدارية تعزز من كفاءة المدرسة مثل تحسين بيئة التعلم، وتطبيق نظام تقييم دوري، وتوفير التدريب المستمر" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥١)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٦)، وجاءت العبارة (٦) والتي نصت على " تقدم حلولاً مبتكرة لمواجهة المشكلات المدرسية الأخلاقية" في المرتبة الثانية بمتوسط

حسابي بلغ (٤.٤٢)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٦)، وجاءت العبارة (١٠) والتي نصت على " توفر فرص متساوية للمعلمات للتدريب والتطوير المهني".  
بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٩)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٥)، وجاءت العبارة (٥) والتي نصت على " تستجيب لاحتياجات المعلمات الطالبات لتعزيز البيئة التعليمية والمهنية" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٢)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٩)

وقد يرجع إلى ذلك إلى يجب توافر السلوك الأخلاقي في الأداء المؤسسي لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة بيشة مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي لجميع العاملين في المدرسة من المعلمات والاداريين والطالبات؛ وخاصة إذا قامت المديرية باتخاذ قرارات إدارية مدروسة تعزز من كفاءة المدرسة مثل تحسين بيئة التعلم، وتطبيق نظام تقييم دوري عام وقائم على أسس ومعايير مقننة وتلبي الرضا الوظيفي لدى جميع المعلمين، و توفير التدريب المستمر للمعلمات وتقديم حلولاً مبتكرة لمواجهة التحديات المدرسية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة آل كردم (٢٠٢٠) التي أشارت إلى وجود علاقات إيجابية للقيادة الأخلاقية بالالتزام الوجداني، والرضا الوظيفي، والفعالية المدرسية، والرضا الوظيفي بشكل جزئي للعلاقة بين القيادة الأخلاقية والفعالية المدرسية، مشيرة إلى الآثار المباشرة وغير المباشرة للقيادة الأخلاقية على الفعالية المدرسية.

**المحور الثاني: دور بعد ممارسة السلوك الأخلاقي القيادة الأخلاقية في**

**تحسين الأداء المؤسسي بالمداس الثانوية بمحافظة بيشة**

جدول (٥) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول دور بعد ممارسة السلوك الأخلاقي القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء المؤسسي بالمداس الثانوية بمحافظة بيشة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	يحرص مدير المدرسة على تعزيز ممارسات السلوك الأخلاقي والنزاهة بين جميع العاملين من خلال تطبيق مبادئ العدالة، الشفافية، وتشجيع التواصل المفتوح والاحترام المتبادل.	٣.٧٧	١.٠٥	٣	موافق
٢	يحترم مدير المدرسة حقوق جميع الأفراد ويحرص على عدم التمييز بينهم ويظهر ذلك عند ترشيح دورات التطوير المهني وتوزيع الجدول الدراسي.	٣.٥١	١.٣١	٩	موافق
٣	يتقبل مدير المدرسة النقد البناء بصدر رحب ويعمل على تطوير أدائه.	٣.٦٦	١.١٧	٦	موافق
٤	تعلم القرارات الادارية والتعليمية المتخذة بشفافية أمام الجميع	٣.٩٤	٠.٩٧	٢	موافق
٥	تتابع مستوى أداء المعلمين من خلال تقييم الأداء، وتشجيع ثقافة التعاون، وتحليل البيانات، واستطلاعات الرأي.	٣.٥٥	١.٢٧	٨	موافق
٦	وضع قواعد سلوكية واضحة لتعزيز الانضباط والسلوك الإيجابي، وتنظيم برامج توعية لتعزيز القيم الإيجابية، وتكريم الطلاب والمعلمين الذين يظهرون سلوكًا متميزًا وانضباطًا.	٤.٠٢	٠.٧٦	١	موافق
٧	دعم المعلمات من توفير بيئة تعليمية محفزة، استخدام أساليب تعليمية مبتكرة تُراعي احتياجاتهم المختلفة.	٣.٦٠	١.١١	٧	موافق
٨	توفر بيئة تعليمية آمنة وداعمة للطلاب والمعلمين لتعزيز الأنشطة اللامنهجية.	٣.٧٥	١.٠٣	٤	موافق
٩	تتخذ قرارات عادلة وغير متحيزة لجميع المعلمين مثل المساواة في توزيع المهام والمسؤوليات.	٣.٦٧	١.٠٤	٥	موافق
١٠	تبدي التزامًا واضحًا بخدمة المجتمع المحلي وتعزيز القيم الأخلاقية.	٣.٤٨	١.٠٢	١٠	موافق
	المتوسط العام للمحور	٣.٧٠	١.٠٨		موافق

يتبين من الجدول السابق أن استجابات عينة البحث حول دور بعد ممارسة السلوك الأخلاقي القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء المؤسسي بالمداس الثانوية بمحافظة بيشة جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٣.٧٠) ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (١.٠٨).

وجاءت الفقرة (٦) التي نصت على " وضع قواعد سلوكية واضحة لتعزيز الانضباط والسلوك الإيجابي، وتنظيم برامج توعية لتعزيز القيم الإيجابية، وتكريم الطلاب والمعلمين الذين يظهرون سلوكًا متميزًا وانضباطًا"، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٢)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٦) في المرتبة الأولى، وجاءت الفقرة (٤) التي نصت على " تعلن القرارات الادارية والتعليمية المتخذة بشفافية أمام الجميع"، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٤)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٧) في المرتبة الثانية، وجاءت الفقرة (٢) التي نصت على " يحترم مدير المدرسة حقوق جميع الأفراد ويحرص على عدم التمييز بينهم ويظهر ذلك عند ترشيح دورات التطوير المهني وتوزيع الجدول الدراسي"، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥١)، وانحراف معياري بلغ (١.٣١) في المرتبة التاسعة، وجاءت الفقرة (١٠) التي نصت على " تبدي التزامًا واضحًا بخدمة المجتمع المحلي وتعزيز القيم الأخلاقية" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٨)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٢) في المرتبة العاشرة.

وقد يرجع ذلك إلى قيام مديرة المدرسة الثانوية بممارسات السلوك الأخلاقي مما يسهم في تطوير الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية وخاصة قيام مديرة المدرسة بتعزيز الانضباط والسلوك الإيجابي داخل المدرسة ووضع قواعد سلوكية واضحة وتطبيقها بشكل عادل بين المعلمات والاداريات، وتنظيم برامج توعية لتعزيز القيم الإيجابية للمعلمات والطالبات،

وتكريم الطالبات والمعلمات الذين يظهرون سلوكاً متميزاً وانضباطاً واعلان مديرة المدرسة عن القرارات الإدارية والتعليمية المتخذة بشفافية أمام الجميع بما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لجميع منسوبي في المدرسة. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة السلمي (٢٠٢١) التي أشارت إلى أنّ ممارسة قيادات المدارس الثانوية بجدة للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية، وأن مستوى الثقة بقيادات المدارس جاء بدرجة عالية، ووجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية ومستوى الثقة بالقائد، وأهمية نشر مضامين القيادة الأخلاقية من خلال وسائل التنمية المهنية المختلفة، وأوصت بإجراء دراسات حول القيادة الأخلاقية مع متغيرات أخرى، كونها تمثل توجهها أصيلاً وحديثاً في بحوث القيادة.

### المحور الثالث: دور بعد تعزيز السلوك الأخلاقي القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء المؤسسي بالمداس الثانوية بمحافظة بيشة .

جدول (٦) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول دور بعد تعزيز السلوك الأخلاقي القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء المؤسسي بالمداس الثانوية بمحافظة بيشة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	تضع سياسات واضحة لمكافحة السلوكيات غير الأخلاقية مثل الغش.	٤.١٩	٠.٧٦	٣	موافق
٢	تنظيم أنشطة مشتركة، وفرص تدريب جماعي، لتعزيز ثقافة الحوار المفتوح التي تحترم آراء الجميع.	٤.٣١	٠.٦٩	٢	موافق بشدة

٣	تقديم فرص التطوير المهني والدعم اللازم لتحقيق التميز في أداء مهامهم.	٣.٨٥	٠.٨٣	٩	موافق
٤	دمج الأنشطة التربوية التي تُرسخ قيم الاحترام والأمانة والتعاون، وتقديم أمثلة حية من الحياة اليومية تعكس السلوك الأخلاقي.	٣.٩٤	٠.٨٣	٧	موافق
٥	تشجيع التواصل الفعال مع أولياء الأمور لتحسين العملية التعليمية عن طريق تنظيم اجتماعات دورية، واستخدام التكنولوجيا، وتوفير ورش عمل.	٤.٣٥	٠.٧٧	١	موافق بشدة
٦	توفير بيئة تعليمية ملائمة، وتنظيم الأنشطة اللاصفية، وتقديم الدعم النفسي لتحسين رضا المعلمات والطالبات عن البيئة التعليمية	٤.١١	٠.٨٧	٥	موافق
٧	تعامل مع جميع أفراد المدرسة بإنصاف واحترام بغض النظر عن مناصبهم أو خلفياتهم.	٤.١٨	٠.٨٤	٤	موافق
٨	يُثني الممارسات الإيجابية التي تدعم السلوك الأخلاقي بين الموظفين والطلاب.	٣.٨١	٠.٨١	١٠	موافق
٩	تشجع المجتمع المدرسي على تقديم مبادرات أخلاقية تعكس التزام المؤسسة.	٣.٩٢	٠.٩٩	٨	موافق
١٠	تتابع أداء الموظفين لضمان توافقه مع المعايير الأخلاقية.	٤.٠٩	٠.٨٠	٦	موافق
المتوسط العام		٤.٠٨	٠.٨٣	موافق	

يتبين من الجدول السابق أن استجابات عينة البحث حول دور بعد  
ممارسة السلوك الأخلاقي القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء المؤسسي

بالمداس الثانوية بمحافظة بيشة جاء بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٤.٠٨) ودرجة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠.٨٣).  
جاءت الفقرة (٥) التي نصت على "تشجع التواصل الفعال مع أولياء الأمور لتحسين العملية التعليمية عن طريق تنظيم اجتماعات دورية، واستخدام التكنولوجيا، وتوفير ورش عمل"، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٥)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٧) في المرتبة الأولى، وجاءت الفقرة (٢) التي نصت على "تنظيم أنشطة مشتركة، وفرص تدريب جماعي، لتعزيز ثقافة الحوار المفتوح التي تحترم آراء الجميع"، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣١)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٩) في المرتبة الثانية، وجاءت الفقرة (٣) التي نصت على "تقديم فرص التطوير المهني والدعم اللازم لتحقيق التميز في أداء مهامهم، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٥)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٣) في المرتبة التاسعة، جاءت الفقرة (٨) التي نصت على "يُثني مدير المدرسة على الممارسات الإيجابية التي تدعم السلوك الأخلاقي بين الموظفين والطلاب" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨١)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨١) في المرتبة العاشرة.

وقد يرجع ذلك إلى أن قيام مديرة المدرسة الثانوية بتعزيز السلوك الأخلاقي مما يسهم في تطوير الأداء؛ وخاصة إذا قامت مديرة المدرسة بتنظيم اجتماعات دورية باستخدام الوسائل التقنية للتواصل مع أولياء الأمور لتحسين العملية التعليمية، وعقد لقاءات وورش عمل حول أساليب رفع روح التعاون والعمل الجماعي بطريقة أخلاقية داخل المدرسة، وتقديم فرص تدريب جماعي لجميع منسوبات المدرسة الثانوية، وتعزيز ثقافة الحوار المفتوح لجميع منسوبات المدرسة الثانوية والعمل على احترام آراء المعلمات والطالبات.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (المحوري، ٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات المدرسية للقيادة الأخلاقية والتي جاءت بدرجة كبيرة، وأهمية استمرار قادة المدارس بممارسة القيادة الأخلاقية؛ لما لأخلاق القائد من أثر في رفع مستوى أداء المعلمين، ودفعهم لبذل كل الجهود التي من شأنها أن تسهم في تحقيق الأهداف، ودعم إدارة التعليم بمدينة الدمام لتعزيز ممارسة القيادة الأخلاقية عن طريق تقديم برامج تدريبية، وورش عمل عن القيادة الأخلاقية وما تحققه من نتائج.

**السؤال الثاني:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول دور أبعاد (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) للقيادة الأخلاقية في تحسين الأداء المؤسسي بالمداس الثانوية بمحافظة بيشة تعزى لمتغيرات (الوظيفية الحالية ، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova test) وجاءت النتائج على النحو التالي:

#### ١. الفروق طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية:

لمعرفة الفروق في استجابات عينة البحث حول دور أبعاد (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) للقيادة الأخلاقية في تحسين الأداء المؤسسي بالمداس الثانوية بمحافظة بيشة تعزى لمتغير الوظيفة الحالية ، تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٧): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات عينة البحث حول دور أبعاد (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك

الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) للقيادة الأخلاقية في تحسين الأداء  
المؤسسي بالمداس الثانوية بمحافظة ببشة تعزى لمتغير الوظيفة الحالية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	١٥٢.٧٠٦	٢	٧٦.٣٥٣	٠.٩٦	٠.٣٩
	داخل المجموعات	٧٩٠٩.٤٨٤	٩٧	٨١.٥٤١		
	المجموع	٨٠٦٢.١٩٠	٩٩			
المحور الثاني	بين المجموعات	١٣٤.٣٠٠	٢	٦٧.١٥٠	٠.٦٧	٠,٥١
	داخل المجموعات	٩٧٢٣.٤١٠	٩٧	١٠٠.٢٤١		
	المجموع	٩٨٥٧.٧١٠	٩٩			
المحور الثالث	بين المجموعات	١١٧.٨٩١	٢	٥٨.٩٤٥	٠.٨٤	٠,٣٤
	داخل المجموعات	٦٧٧٩.٣٤٩	٩٧	٦٩.٨٩٠		
	المجموع	٦٨٩٧.٢٤٠	٩٩			

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول دور أبعاد (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) للقيادة الأخلاقية في تحسين الأداء المؤسسي بالمداس الثانوية بمحافظة ببشة تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.

## ٢. الفروق طبقاً لمتغير سنوات الخبرة:

لمعرفة الفروق في استجابات عينة البحث حول دور أبعاد (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي)

للقيادة الأخلاقية في تحسين الأداء المؤسسي بالمداس الثانوية بمحافظة  
بيشة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي  
الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:  
جدول (٨): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات  
عينة البحث حول دور أبعاد (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك  
الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) للقيادة الأخلاقية في تحسين الأداء  
المؤسسي بالمداس الثانوية بمحافظة بيشة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	٧.٧٧٨	٢	٣.٨٨٩	٠.٤٧	٠.٩٥
	داخل المجموعات	٨٠٥٤.٤١٢	٩٧	٨٣.٠٣٥		
	المجموع	٨٠٦٢.١٩٠	٩٩			
المحور الثاني	بين المجموعات	١٧.٠٥٤	٢	٨.٥٢٧	٠.٥٩	٠.٩١
	داخل المجموعات	٩٨٤٠.٦٥٦	٩٧	١٠١.٤٥٠		
	المجموع	٩٨٥٧.٧١٠	٩٩			
المحور الثالث	بين المجموعات	٥٧.٠٧٢	٢	٢٨.٥٣٦	٠.٤٠	٠.٦٦
	داخل المجموعات	٦٨٤٠.١٦٨	٩٧	٧٠.٥١٧		
	المجموع	٦٨٩٧.٢٤٠	٩٩			

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة  
البحث حول دور أبعاد (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك  
الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) للقيادة الأخلاقية في تحسين الأداء  
المؤسسي بالمداس الثانوية بمحافظة بيشة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### توصيات البحث:

- عقد برامج تدريبية لمديرات المدارس الثانوية حول أهمية القيادة الأخلاقية في قيادة المؤسسات التعليمية.
- استخدام أدوات تقييم مقننة لتقييم أداء المعلمات في ضوء أبعاد القيادة الأخلاقية.
- توافر أدلة لاستخدام أبعاد القيادة الأخلاقية في تطوير أداء المعلمات في المدارس الثانوية.

### مقترحات البحث:

- إجراء دراسة بعنوان "اتجاهات معلمات المدارس الثانوية نحو تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية بمنطقة عسير".
- إجراء دراسة بعنوان "متطلبات تطبيق القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية".

## المراجع:

أبو حامد، عارف (٢٠١٣). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.

أبو علبة، نور محمد أحمد (٢٠١٥). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، غزة، فلسطين، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة.

أل حمد، فدم والعاني، آلاء. (٢٠٢٠). تشخيص أبعاد القيادة الاخلاقية للقيادات الاكاديمية "دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الأهلية"، مجلة تنمية الرافدين، ٣٩ (١٢٥).

أل كردم، مفرح سعيد. (٢٠٢٠). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الفعالية المدرسية والرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم العام. مجلة التربية. جامع الأزهر.

البقي، ناضاً بنت مطلق بن سعيد (٢٠٢٠). الإدارة بالقيم وتأثيرها في نجاح المنظمات، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية والقانونية، المجلد ٤، العدد ٦، صص ١٢٥ - ١٤٥.

بني حمدان، صفاء نواف وبني حمدان، ابراهيم نواف (٢٠٢١). مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة الجامعة الإسلامية الدراسات التربوية والنفسية، ٢٩ (٥)، ٤١٩-٤٣٢.

توفيق، محمد عبد المحسن (٢٠٠٢). تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، القاهرة: دار الفكر العربي.

الحيصات، خالد محمد (٢٠٠٦). معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٢، العدد ٤.

ديون، عبد القادر؛ صيتي، عبد اللطيف (٢٠١٨). دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن - حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية، الناشر: المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد ٤، العدد ٣.

درادكه، أمجد؛ والمطيري، هدى (٢٠١٧). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد ١٣، العدد ٢.

ركروك، خولة. (٢٠٢٣). دور الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية: دراسة ميدانية بالقطب الجامعي تاسوست، جامعة جيجل، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد لمين دباغين سطيف ٢ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.

الروسان، هدى محمد (٢٠١٨). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية بالجيبيل لأبعاد القيادة الأخلاقية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، العدد ١٩، الجزء ٣.

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٢٣ الموقع التالي:

<https://www.vision2030.gov.sa/ar/>

الزائدي، أحمد بن محمد (٢٠١٦). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد ١٧٠، الجزء ٤، صص ٦٤٩ - ٦٩٤.

الزبيدي، مشعل بن عبيد (٢٠٢١). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الحجرة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، عضو الجمعية الدولية للمعرفة ILA.

الزبيدي، خالد عبد الوهاب (٢٠١٣). القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، عمان، الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع.  
الزيناتى، أسامة محمد خليل (٢٠١٤). دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية (مجمع الشفاء الطبي نموذجاً)، رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة الأقصى.

السلمي، حبيب سعد حبيب. (٢٠٢١). القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة. كتاب أبحاث المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي. ص ص. ١٣٤-١٦٠.

سمية، فاضل (٢٠١٦). الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عين البيضاء، رسالة ماجستير في علم اجتماع وتنمية وتيسير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.

السهلي، سارة محمد ناصر. (٢٠٢٣). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية بالكويت لتعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى طلابهم. مجلة كلية التربية - جامعة دمياط. مج. ٣٨، ع. ٨٦، ج. ٥، يوليو. ص ص. ٢٧٥-٣٠٧.

السواط، سامي بن جبران (٢٠١٦). معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك، مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية، العدد ١٧٠، الجزء ٢.

شودة، إميل فهمي حنا (٢٠١١). استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي، المصدر: تطوير برامج التعليم العالي النوعي في مصر والوطن العربي في ضوء متطلبات عصر المعرفة : المجلد الأول: المؤتمر العلمي السنوي العربي السادس والدولي الثالث لكلية التربية النوعية في الفترة من ١٣ إلى ١٤ أبريل، كلية التربية النوعية، المنصورة.

الصويحي، هند خليفة سالم. (٢٠١٩). دور القيادة الأخلاقية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية، بالتطبيق على العاملين بإدارة التوزيع بشركة العامة للكهرباء في مدينة بنغازي، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد (١)، العدد (١).

العامري، عبد العزيز. (٢٠٢٢). تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. مج. ١٨، ع. ١، مارس. ص ص. ٢١-٣٨

العبادي، أحمد عبد الله؛ والإبراهيم، عدنان بدري رزق (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس، العلوم التربوية، جامعة القاهرة، المجلد ١، العدد ١.

العتيبي، أحمد بركي (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التربية، جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية.

العدواني، عيد فالح (٢٠٠٩). الحكومة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت، مجلة النهضة، المجلد ١٠، العدد ٤، أكتوبر.

العمرات، محمد (٢٠١٠). درجة فاعلية أداء مديري مدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية للعلوم التربوية، العدد ٦.

العنزي، خيرية جاسم محمد. (٢٠٢١). تصورات المعلمين نحو ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية الثانوية بدولة الكويت. مجلة البحث في التربية وعلم النفس. مج. ٣٦، ع. ٤، ج. ١، أكتوبر. ص ص. ٥١٧-٥٥٦

غانم، إسماعيل أحمد شعبان (٢٠١٧). دور القيادة التبادلية في تحسين جودة الخدمات في وزارة التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى.

فضل، محمود، والقحطاني، غشام. (٢٠٢٢). متطلبات تطوير أداء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية. مجلة كلية التربية بالمنصورة.

الفيفي، موسى بن سليمان؛ الشمري، حنان بنت مسعود؛ السهلي، نوبر مبارك (٢٠٢١). مدى ممارسة قائدات مدارس تعليم الكبار للقيادة الأخلاقية في الإدارة المدرسية، مجلة مركز بابل للعلوم الإنسانية، جامعة بابل، مركز بابل للدراسات الحضارية والتاريخية، العراق، المجلد ١١، العدد ٢.

الكبير، أحمد بن عبدالله (٢٠١٦). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الطبعة الأولى، الرياض.

مبروك، أسامة حسن أحمد (٢٠٢٠). تطوير الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة المنيا على ضوء القيادة الأخلاقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم، جامعة الفيوم.

محمود، أمل نواف (٢٠٢٣). أثر القيادة الأخلاقية على التميز التربوي لدى معلمات رياض الأطفال في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة دراسات للعلوم التربوية، المجلد ٥٠، العدد ٢.

المحوري، هادي أحمد. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية في المدارس الحكومية للبنين بمدينة الدمام. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، ٦ (١٠)، صص ٢١-٤٢.

المخلافي، سلطان؛ والطيب، إبراهيم (٢٠٢٠) درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز، اليمن، المجلد ٥، العدد ١٠.

مخيمر، عبد العزيز جميل وآخرون (٢٠٠٠). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. المعموري، عثمان طالب (٢٠١٥). أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

المومني، بسمة علي. (٢٠٢٣). درجة التزام مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية عجلون بمعايير القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦ (١)، ص ص ٢٦-٤٦.

نهباني، ولاء أنيس صالح (٢٠١٨). أثر عملية استقطاب الموارد البشرية على نجاح الشركات الافتراضية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

هيبة، مروة حسام إسماعيل (٢٠٢٣). تطوير الأداء المؤسسي لمعاهد السياحة والفنادق في مصر على ضوء متطلبات الجيل الرابع من الجودة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، المجلد ٤٧، العدد ٤.

- وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٠). الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل، تقارير لجان المراجعة والمتابعة في الأعوام (٢٠١٥ - ٢٠٢٠)، المملكة العربية السعودية.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٠). الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل، تقارير فرق الجودة وقياس الأداء في الأعوام (٢٠١٥ - ٢٠٢٠)، المملكة العربية السعودية.

Abualoush, S., Masa'deh, R., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309. <https://doi.org/10.28945/4088>.

Bahadori, M., Ghasemi, M., Hasanpoor, E., Hosseini, S.M. and Alimohammadzadeh, K. (2021), "The influence of ethical leadership on the organizational commitment in fire organizations", *International Journal of Ethics and Systems*, Vol. 37, No. 1, pp. 145-156.

Bernhard, Bachmann M.A., (2015), "Concepts of Ethical Leadership and Their Potential Implementation in Organizations: An Operational Perspective", A Thesis Doctor of Business Administration, Edinburgh Napier University.

- Herath H. M. & Rosli Mahmood," Strategic Orientations and SME Performance: Moderating Effect of Absorptive Capacity of the Firm", Asian Social Science, , Published by Canadian Center of Science and Education , ISSN1911-2017 , Vol. 10, No. 13 , 3 April 2014.
- Hutabarat, Wesly., (2015), " Investigation of Teacher Job-Performance Model: Organizational Culture, Work Motivation and Job-Satisfaction", Published By Canadian Center Of Science And Education, Asian Social Science Journal; Vol. 11, No. 18.
- Ijiwola, A. E., Olawale, O. A& Adebayo, T. O., (2019), " Job Satisfaction and Its Influence on Teachers 'performance In Osun State, Nigeria" Asian Journal Of Advanced Research And Reports, 3(2): 1-8.
- Kreitner. Robert, & Kinicki. Angelo. (2007). Organizational Behavior. 7th ed. McGraw-Hill Inc. New York.
- Meng, B.C.K., Kundap, U.P., Johan Arief, M.F.B., Kumari, Y., Ling, Y.J., Piau, W.C., Othman, I., Shaikh, M.F. (2019) Effect of newer anti-epileptic drugs (AEDs) on the cognitive status in pentylenetetrazol induced seizures in a zebrafish model. Progress in neuro-psychopharmacology & biological psychiatry. 92:483-493.

- Olarewaju, Abayomi Adeoye (2021) Ethical Leadership, Employees Commitment and Organizational Effectiveness: A Study of Non- Faculty Members, Athens Journal of Business & Economics, Vol. 7, No.2, 161-172.
- Raza , A . , Mukhtyar , M & Hashmi , M . (2022). Investigating The Impact of Head teachers' Ethical Leadership on Teachers' Performance. PJAEE, 19 (1) , 2199-2218 .
- Sabir, S. (2020). A Study on Ethical Leadership Perceptions and Its Impact on Teachers' Commitment in Pakistan. International Journal of Educational Leadership and Management. 9 (1), 28-53, Doi: 10.17583/ijelm.2020.4525.
- Sahibzada, U. F., Latif, K. F., & Xu, Y. (2022). Symmetric and asymmetric modeling of knowledge management enablers to knowledge management processes and knowledge worker productivity in higher education institutes. Journal of Enterprise Information Management, 35(3), 729-756. <https://doi.org/10.1108/JEIM-08-2020-0346>.
- Sultana , K . , Iqbal , M . , Shabir , B & Batool , N . (2022). Ethical Leadership and Teachers' Job Performance at Secondary Level. Journal of Policy Research, 8 ( 4 ) , 411-415 .

Victor, Akinfolarin Akinwale& Babatunde, Ehinola Gabriel, (2014), Motivation and Effective Performance of Academic Staff In Higher Education (Case Study Of Adekunle Ajasin University, Ondo State, Nigeria), International Journal Of Innovation And Research In Educational Sciences Volume 1, Issue 2.