

القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين

نسرین أحمد منیر طه

تربية الطفل / كلية التربية / جامعة حلب / الجمهورية العربية السورية

Nsrin405768@gmail.com Nsrinh057689@alepuniv.edu.sy

تاريخ نشر البحث: ٢٠٢٥ / ١٢ / ٢٢

تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٥ / ٩ / ١٨

تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٥ / ٨ / ٢٦

المستخلص:

تعد القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة وتحليله بالقيم التربوية من العوامل المؤثرة في تحسين العلاقات الإنسانية في المدرسة مع المعلمين والطلاب وشعورهم بالعدالة مما يؤدي لجودة المخرجات التعليمية من المدرسة، وهدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية عند مديري المدارس وقيمة العدالة التنظيمية في المدرسة واتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لوصف العلاقة بين المتغيرين، واستخدمت الباحثة مقياسي القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية وعملت على حساب صدقهما وثباتهما، وكانت عينة البحث من ٩٥ معلمة ومعلمة من المدارس الابتدائية، وجاءت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية قوية إيجابية بين كل من القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية، وأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المعلمين تبعاً لمستوى المؤهل العلمي وأوصت الباحثة بما يلي:

- إجراء دورات تنمية مهنية للمديرين للتوعية بأهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق أهداف المدرسة.
- مراعاة العلاقات الإنسانية في المدرسة لمالها من عظيم الأثر على العملية التعليمية التربوية.
- التقفيف الذاتي للمدير وضرورة إقامة علاقات إيجابية مع المعلمين والبيئة والمجتمع المحلي لماله من تأثير إيجابي على تميز العمل التربوي في المدرسة.

الكلمات الدالة: القيادة الأخلاقية، الإدارة المدرسية، العدالة التنظيمية.

School Principals' Ethical Leadership and its Relation to Organizational Justice from the Teachers' Viewpoint

Nisreen Ahmad Munir Taha

Master of Childhood Bedagoge /Factually of Educaton / Aleppo University

Abstract

The ethical leadership of the school principal and his adherence to educational values are considered influential factors in improving human relations in the school with teachers and students and their sense of justice, which leads to the quality of educational outcomes from the school. The study aimed to identify the relationship between the ethical leadership of the school principal and the value of organizational justice in the school.

The researcher followed the descriptive correlational approach to describe the relationship between the two variables. The researcher used the scales of ethical leadership and organizational justice and calculated their validity and reliability. The research sample consisted of 95 male and female teachers from elementary schools. The results showed that there is a strong positive correlation between both ethical leadership and organizational justice, and that there are statistically significant differences in teachers' responses according to the level of academic qualification.

The researcher recommended the following:

111

Journal of the University of Babylon for Humanities (JUBH) is licensed under a

[Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Online ISSN: 2312-8135 Print ISSN: 1992-0652

www.journalofbabylon.com/index.php/JUBH

Email: humjournal@uobabylon.edu.iq

- Conducting professional development courses for principals to raise awareness of the importance of ethical leadership in achieving the goals of the school.
- Taking into account human relations within the school, given their significant impact on the teaching and learning process.
- Self-education for principals and the need to establish positive relationships with teachers, the environment, and the local community, given its positive impact on the excellence of educational work in the school.

Keywords: Ethical leadership, school management, organizational justice.

١- مشكلة البحث:

عرفت المجتمعات الإنسانية القيادة قديماً فقد كانت تدير شؤون مجتمعاتها بطريقة عفوية معتمدة على تفوق في القدرات والسمات الشخصية والجسمية والانفعالية والفكرية والاقتصادية والسياسية والعسكرية ففي بعض المجتمعات القديمة مصر وبابل والصين واليونان نظروا للقائد بهالة من القدسية، وأنه ممثل الإله على الأرض وتقدم له الأضاحي والقرابين، فالقيادة هي ممارسة قوة سياسية واقتصادية كأن تكون قيادة دينية أو ثقافية أو تربوية وغير ذلك وعلى الرغم من مرور آلاف السنين على تلك المجتمعات القديمة إلا أن مفهوم القائد لم يختلف كثيراً فهو الشخص الذي يملك تأثيراً قوياً على الأفراد الذين يرأسهم بفضل سماته الشخصية المميزة، وفي ضوء حديثنا عن القيادة في الإدارة التربوية والتعليمية يبرز أثر المدير قائداً تربوياً للمدرسة يقودها نحو تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المتوخاة.

وتتركز مشكلة البحث في أن القيادة الأخلاقية باتت من الأمور الهامة التي يجب على الإداري التحلي بها لما لها من عظيم الأثر في المرؤوسين والعاملين، ومن ثم انعكاس ذلك كله على جودة العملية التعليمية. إنَّ عدم التزام المدير بمعايير القيادة الأخلاقية في مدرسته ينعكس سلباً على العملية التعليمية وعلى نفوس العاملين، وهذا ما تؤكد النظريات الإدارية الحديثة التي تهتم بتحفيز الإنسان بناءً على إشباع حاجته في العمل، وتحقيق ذاته بشكل عادل ومتساوي مع كل زملائه في العمل بلا محاباة أو تحيز.

ومن عمل الباحثة في التعليم لاحظت مشاكل كبيرة وشكاوى من طريقة تعامل بعض المدراء مع المعلمين بطريقة تسلطية واستبدادية، وفيها محاباة وتحيز لبعض الأفراد على حساب الآخرين مما أدى لمشاحنات بين المعلمين والإدارة، وانعكس ذلك كله على سير العمل التربوي في المدرسة، ومن هنا أتت أهمية البحث وضرورته لتصبح عملية القيادة التربوية أخلاقية بالدرجة الأولى وانعكاسها الإيجابي على العملية التربوية بشكل عام.

وتتمثل مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤل التالي:

ما علاقة القيادة الأخلاقية للمدراء برفع مستوى العدالة التنظيمية في المدرسة؟ ويتفرع عنه السؤال التالي:
هل هناك فروق في استجابات المعلمين على مقياسي القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي؟

٢- أهمية البحث:

تتباين أهمية القيادة التربوية من نظام تربوي لآخر إن كان مركزياً أو لا مركزياً فأهمية المدير القائد للعملية التربوية كبيرة وفاعلة في النظام التربوي المركزي، وهو المسؤول عن نجاح وفشل العملية التعليمية فالقيادة من أهم الوظائف الإدارية التي تمارسها الإدارة التربوية على مستوياتها كافة، ومالها من تأثيرات جمة على المعلمين، ومن ثم على سير العملية التربوية وتحقيق أهدافها بجودة عالية، وأن التطورات التكنولوجية والتغيرات المعاصرة، والنظريات الإدارية القيادية الجديدة فرضت أساليب جديدة في العمل مما يتطلب منا تطوير مفهوم القيادة ليصبح أخلاقياً بالدرجة الأولى مما ينعكس إيجابياً على المعلمين، وعلى سيرورة العمل التربوي في المؤسسة التربوية، وتتجلى أهمية البحث في:

- أهمية الموضوع القيادة، وأهمية المؤسسة التي نتحدث عنها ألا وهي المؤسسة التربوية التي تخرج لنا أجيالاً جديدة من العاملين الذين سيبنون الوطن.
- أهمية المعاملة الجيدة للمعلم من الإدارة أثرها على العلاقات الإدارية بما يخدم ويحقق أهداف المؤسسة التربوية مما ينعكس إيجاباً على الشعور بالرضا الوظيفي، الذي يأتي بثماره في تحسين مخرجات العملية التعليمية.

٣- هدفاً البحث: يهدف البحث إلى:

- ١- تقصي العلاقة بين القيادة الأخلاقية لمديري المدارس ومستوى العدالة التنظيمية لدى المعلمين.
- ٢- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة على مقياس القيادة الأخلاقية والعدالة تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي (بكالوريا - معهد فما فوق).

٤- فرضيات البحث:

- ١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) بين كل من القيادة الأخلاقية لمديري المدارس ومستوى العدالة التنظيمية لدى المعلمين.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) بين استجابات المعلمين على استبانة القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بكالوريا - معهد فما فوق.

٥- مصطلحات البحث:

- ١-٥ الإدارة المدرسية: هي مجموعة من العمليات من تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتنسيق وتوجيه ومتابعة وتقييم ضمن مناخ مدرسي مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة وفلسفة تربوية للدولة بحيث يتم إعداد الأفراد بما يتناسب مع أهداف الدولة والمجتمع [١:ص ١٣٠].
 - ٢-٥ القيادة الأخلاقية: هي القدرة على التأثير في الأتباع بالعمل والتصرف بالممارسات والسلوكيات الأخلاقية وتشجيعها لتوحيد العمل في المؤسسة والتصرف بحيوية بشكل تلقائي لتحقيق أهداف المؤسسة [٢:ص ٨].
- وتعرف الباحثة القيادة الأخلاقية إجرائياً: السلوكيات الأخلاقية التي يتبعها مدير المدرسة في تعامله مع المعلمين وهي مجموع الدرجات التي يأخذها المدير على مقياس القيادة الأخلاقية.

٥-٣- العدالة التنظيمية: إحدى السمات الهامة التي تصف المنظمات التي تسعى للتحول من الأسلوب المعتاد لقيادة المؤسسة إلى الأسلوب الديمقراطي وإحدى القيم التي تساهم في رفع سلوك الأفراد ويعرفها hawker&tarik أنها الرؤيا الواضحة لجماعة الأفراد حول نزاهة التطبيق للقوانين المنظمة للعمل والإجراءات المتبعة وتأثيرها على سلوكهم نحو أعمالهم والتي بدورها تؤثر على مخرجات المنظمة [٣:ص ٨-١٠].

أما التعريف الإجرائي للعدالة: فهي المساواة بين العاملين في المكافآت والتعاملات داخل العمل، وهي مجموع الدرجات على مقياس العدالة التنظيمية.

٦- حدود البحث:

- ٦-١- الحدود المعرفية: دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة والعدالة التنظيمية بين المعلمين.
- ٦-٢- الحدود البشرية: عينة من المعلمين وعددها (٩٥) من عدد من المدارس الابتدائية الحلقة الأولى من ملمي الصفوف الأول حتى السادس الابتدائي من مرحلة التعليم الأساسي من ملاك مديرية التربية في حلب في مدينة حلب اختلفت في مؤهلاتها العلمية (بكالوريا - معهد - جامعة).
- ٦-٣- الحدود المكانية: ٤ مدارس ابتدائية من المدارس الابتدائية التابعة لمديرية التربية في حلب الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حلب في الجمهورية العربية السورية.
- ٦-٤- الحدود الزمانية: تطبيق البحث في الفترة الزمنية الواقعة من ٢٠٢٣/٣/١١ حتى ٢٠٢٣/٤/١.
- ٧- متغيرات البحث:
- ٧-١- المتغير التصنيفي: المؤهل العلمي (بكالوريا - معهد - جامعة).

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:

❖ الإطار النظري:

أولاً-الأخلاق:

١- ماهية الأخلاق:

عرفها الغزالي [٤:ص ١٧] بأنها: هيئة في النفس راسخة تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية.

ويعرفها تايلور [٥:ص ٢١] بأنها مجموعة من القواعد، والمعايير، والتي تصبح ثابتة وتحكم سلوك أفراد المجتمع تشكل جزءاً من ثقافة المجتمع، وتتجسد في عاداته وتقاليه وقوانينه .

أخلاقيات المهنة: المبادئ والمعايير التي تعتبر أساساً لسلوك أفراد المهنة والتي يتعهدون بالالتزام بها، وهي مجموعة قواعد، وضوابط يلتزم بها للحفاظ على المهنة ورفع شأنها وتسمى بأخلاقيات العمل.

٢- مصادر الأخلاق:

- المصدر الديني الإلهي: اتفقت الأديان السماوية على أهمية الأخلاق لأنها الدرع الذي يقي الفرد من الوقوع في الرذيلة وتحفظ الأمم من الانهيار، وهي العنصر المهم لكل تقدم إنساني ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته.

• أخلاق المجتمع: أساس قوي لأخلاقيات الإدارة والمنظمة فهي تؤثر في تكوين أخلاق أفراد المجتمع فإذا كانت ثقافة المجتمع متسامحة فيها تعاون وقبول الآراء وإخلاص ومثابرة ودقة في احترام المواعيد [١٣-١٤].

٣-تعريف القيادة الأخلاقية: مصطلح مركب يجمع بين القائد التربوي الإداري وبين مهمته الأخلاقية في المدرسة ومدى تمثله لقيم ومبادئ هذه القيادة وتستند القيادة التربوية إلى أسس أخلاقية تحكم العلاقة بين المدير والمعلم، وتقوم على مبادئ العدل والتسامح والإيثار والعفو.

يواجه القادة التربويين الكثير من المواقف ذات الطابع الأخلاقي، ويبرز دورهم في الالتزام بالقيم والمبادئ كون المدارس مؤسسات أخلاقية أولاً لذا على المدير أن يمارس صلاحياته في ضوء المعايير الأخلاقية. ويوضح الشملان سلوكيات القيادة الأخلاقية بأنها أفعال القائد وتعبّر عن الخصائص الأخلاقية متمثلة في الأمانة والمصادقية والإيثار والتي تهدف إلى تعديل سلوك المرؤوسين وتنميته عن طريق التوقعات الأخلاقية لتحقيق المنفعة العامة.

ولقد وضع روبرت ستارت إطاراً للقيادة الأخلاقية وقام بتحديد ثلاثة قيم أخلاقية تحكم سلوك القيادة وهي: قيمة النقد: نقد الهياكل التنظيمية البيروقراطية في المدرسة وتطويرها ونبذ العنصرية والدفاع عن الحقوق وتصحيح السياسات والقرارات الغير عادلة اجتماعياً لمعالجة الظلم، وتحقيق الانصاف لجميع الطلاب والعاملين في المدرسة.

- قيمة العدالة: تشمل قيم المساواة الاجتماعية وتغليب المصلحة العامة وحقوق الإنسان بتضمينها في الأنشطة المدرسية وتأكيد مصلحة الطلاب كمحور للعملية التربوية فالبينة المدرسية التي تركز على قيم العدالة تخلق جواً من الديمقراطية والتعاون.

- قيمة الرعاية: احترام كرامة وقيم الأفراد، والاعتراف بحقوقهم في تقبل سماتهم الشخصية ومراعاة حاجاتهم وحقوقهم في جو من الاحترام والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وبناء علاقات من التواصل والثقة مما يشجع على تنمية الأفراد بدلاً من النمطية التي تعيق الابتكار [٧:ص٢٦٠].

٤-أهمية القيادة الأخلاقية للمؤسسات التربوية:

يؤدي التزام القائد التربوي بالقيم الأخلاقية إلى نجاح المؤسسات التربوية في عملها ففساد المدير يؤثر في فساد العملية التربوية من حيث:

-تدني احترام المرؤوسين للمدير ومركزه القيادي مما يؤثر على علاقة المدير بالمعلمين ومن ثم تأثر مخرجات العملية التعليمية.

-ميل المديرين الفاسدين لاختيار من هم على شاكلتهم لملء الوظائف الشاغرة والمسؤوليات الحساسة مما يؤثر على القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة.

وعلى العكس من ذلك فإن وجود دستور أخلاقي يلتزم به القائد التربوي له العديد من الفوائد التربوية:

- توجيه سلوك الأعضاء الجدد الملتحقين بالخدمة.
- تنظيم العلاقة بين أفراد المهنة ومن يتعاملون معهم.
- تنمية روح الولاء والالتزام المهني لدى أفراد المهنة.

وبهذا فالأخلاق ضرورة ملحة للقائد التربوي للنجاح بمهمته، والمؤسسة التي يعمل بها لأن التزام جميع أفراد المؤسسة التربوية بأخلاقيات المهنة لها فوائد منها:

- دعم الرضا والاستقرار لدى العاملين.
 - توفير بيئة مناسبة للعمل تتسم بروح الفريق والفعالية والإنتاجية العالية.
 - زيادة ثقة الفرد بنفسه وبالمؤسسة التربوية وقائدها مما يخفض حدة التوتر والضغوط النفسية [ص ١١-١٤]
- ٥- مبادئ القيادة الأخلاقية:

تعود المبادئ الأخلاقية في القيادة في أصولها إلى عهد أرسطو وتعد هذه المبادئ أساساً لتطوير القيادة الأخلاقية السليمة كاحترام الآخرين فالقائد ينصت باهتماماً لأتباعه، ويتعاطف معهم ويتسامح مع وجهات نظرهم المتعارضة مع وجهة نظره، ويمكن تلخيص المبادئ الأخلاقية كالتالي:

(1) الخدمة للآخرين: القادة الذين يؤثرون الآخرين على أنفسهم ويضعون رفاهية العاملين في موضع الاهتمام في خططهم.

(2) العدالة: التعامل مع جميع العاملين بعدالة وطريقة متساوية، ووضع قضايا العدالة محور اتخاذ القرارات.

(3) الصدق: قول الحقيقة ويعني عدم الوعد بما لا يمكن تحقيقه وعدم التضليل وعدم المراوغات أو التخلي عن الالتزامات.

(4) ببناء المجتمع: القائد الأخلاقي معني بالصالح المشترك بأوسع معانيه وملتزم بأهداف المجتمع فهو يأخذ بالاعتبار أهداف الجميع في المجموعة وبنفس الوقت مراعي لأهداف المجتمع [ص ٨٤-٨٥]

٦- مفهوم القيادة:

القيادة تعني القوة والسلطة بكل مجالاتها تؤثر في الآخرين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وإن كل عملية قيادية في جوهرها عملية إدارية.

كلمة قائد: تعني ذلك الشخص الذي يوجه الآخرين.

والقيادة اليوم ليست فردية بل عملية جماعية، ومؤسسية، وذلك يعني أن اتخاذ القرار مسؤولية جماعية يقوم بها ذوي الاختصاص عند إجراء البحوث والدراسات [ص ١٨٠-١٨٥]

٧- الفرق بين الإدارة والقيادة:

ليست القيادة مهارة أو مقدرة تأتي آلياً عن طريق المركز الوظيفي، والخبرة المهنية فالسن والأقدمية في الخدمة قد توصلان إلى الإدارة ولكنهما لا تتطوران إلى قيادة إذ أن القيادة هي استعدادات ومواصفات، ومؤهلات معينة تنمو وتتصل عن طريق الإعداد والتدريب، والجدول التالي يبين الفروق بين الإدارة والقيادة:

أوجه المقارنة	الإدارة	القيادة
محور الاهتمام	تعني بالحاضر فقط والمحافظة على ما موجود	تعني بالحاضر والمستقبل معاً
ظروف العمل	تعمل في مواقف روتينية	تعمل في ظروف غير روتينية
التخطيط للعمل	تعتمد على التخطيط القصير المدى	تعتمد على التخطيط الطويل المدى
السلطة والنفوذ	يستمد الإداري سلطته من مركزه الوظيفي	يستمد سلطته من الأفراد الذين يعملون معه
المرجعية القانونية	يستند الإداري إلى اللوائح والقوانين ويستمد سلطته من التنظيم	يستند القائد إلى جماعة العمل ويستمد سلطته منها
الاتجاه في الاختيار	تأتي عن طريق التعيين والمدير ويكون مفروض على الجماعة	تقوم الجماعة باختيار القائد أو انتخابه

ومن ثم إن القيادة عملية ديناميكية حية يمكن بها التأثير في سلوك الأفراد العاملين وإطلاق طاقاتهم واستثمار جهودهم بطريقة يمكن بها كسب طاعتهم، ولوائهم بطوعية فالإنسان القائد هو الذي يفكر ويوجه ويجمع بين التخطيط والتنفيذ والتقييم، وهو يدفع العمل للأمام بتطوير أساليبه وطرائقه [١١:ص ٣٩-٤٠]

تتباين أهمية القيادة التربوية من نظام تربوي لآخر بحسب طبيعة النظام الإداري مركزي أو لامركزي ففي النظم التربوية المركزية أهمية المدير كقائد للعملية التربوية مازال كبيرة وفعالة والإدارة تختلف عن القيادة فالإدارة تعنى بتنفيذ المهام الإدارية، وتأمين المستلزمات المادية والبشرية في حين تقوم القيادة بأدوار أخرى كالشاركة في رسم السياسة التربوية وتنفيذها، ووضع الخطط والاستراتيجيات، والإسهام في البحوث العلمية، والإصلاح الدوري للمناهج وأساليب التدريس والتقييم [١٠:ص ١٧٨]

٨-المهارات السلوكية للقيادة الإدارية التربوية:

٨-١-المهارات الفكرية: مهاراته في التصور والنظرة إلى التربية في الإطار العام فهو يربط بين الإجراءات والأهداف المنشودة من العملية التربوية فهو يعلم ما يجري حوله من متغيرات ويجد تفسيراً منطقياً وعلمياً لها.

٨-٢-المهارات الفنية: وتتألف من:

- التعرف إلى الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في المجتمع.
- بناء المناهج الدراسية لتناسب احتياجات المتعلمين.
- إدراك القيمة التربوية لأنواع الخبرات والأنشطة.
- تقرير الخدمات التربوية التي يحتاجها المتعلمين.
- تحسين العملية التربوية والنهوض بمستواها.
- التنسيق بين الأنشطة المدرسية.
- مساعدة المدرسين في زيادة أدائهم.
- متابعة نمو المدرسين العلمي والمعرفي.
- ويتطلب ذلك من القائد التربوي تنمية مستمرة لقدراته.

٨-٣-المهارات الإنسانية:

وتعنى بالطريقة التي يتعامل ويجذب بها القائد الآخرين ومن ثم يزيد من قدرتهم في الإنتاج والعطاء وتتضمن المهارات الإنسانية كفاءة القائد الإداري في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد وجماعات باحترام شخصية الآخرين ودفعهم للعمل بقوة وحماس والرضا النفسي والثقة والاحترام المتبادل كأسرة واحدة متحابية داخل المؤسسة وخارجها.

إنَّ القائد الذي يتمتع بذكاء عاطفي قادر على إدخال السعادة على العاملين معه أثناء العمل [١٠:ص ٢٠٢].

٩-صفات القائد:

- قوة الشخصية والطموح لقيادة الآخرين.
- اليقظة والانتباه والحذر، والاستعداد الدائم لإدارة الوقت واستخدامه بكفاءة.
- طلاقة اللسان وحسن التعبير.

- إدارة الوقت واستخدامه بكفاءة.
- الاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.
- القدرة على تحقيق أهداف العمل بكفاءة عالية.
- التسامح وتقبل الأعذار، والاعتراف بالخطأ، وتقبل النقد [١٢:ص ١٩-٢٠].

١٠-نظريات القيادة:

١٠-١- نظرية الرجل العظيم:

إن القائد يتفوق على الآخرين بسمات معينة وتستند هذه النظرية إلى فكرة اعتبروها مسلمة نقول: إن القيادة ذات طبيعة موروثة والقادة يولدون وقد وهبهم الله القيادة وأوجد فيهم الله سمات تميزهم عن مرؤوسيه، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام بارزون في المجتمع لما لديهم من خصائص وسمات وراثية تجعل منهم قادة مهما كانت المواقف التي يواجهونها.

١٠-٢- نظرية السمات:

سعت نظرية السمات لتحديد صفات شخصية محددة للقادة وهي:

(1) الخصائص الجسمية: مثل العمر والطول والوزن لها تأثير على الآخرين، وتساعد على تحقيق أهداف الجماعة.

(2) الخلفيات الاجتماعية: التعليم، ومستوى الحالة الاجتماعية والاقتصادية وتأثيرها في سلوكه وقيادته.

(3) الذكاء: القدرة على اتخاذ القرارات واستعمال الذكاء والبت في الأمور بحكمة واستيعاب المشكلات المحيطة.

(4) الشخصية: كالثقة بالنفس واليقظة، وإثبات الذات والقدرة على تحمل المسؤوليات والمبادرة والتوجيه الذاتي، والدافعية العالية لتحقيق الأهداف.

(5) الصفات الاجتماعية: القائد نشيط ومتعاون، ومتفاعل مما يجعله مقبولاً من الجماعة تثق به وتتوحد معه.

١٠-٣- النظرية السلوكية:

ركزت النظرية على أفعال القائد أكثر من سماته واهتمت بدراسة السلوك حاولت النظرية السلوكية الإجابة عن التساؤلات حول السلوكيات والأفعال التي ترفع من كفاءة القائد فالقيادة يمكن تعلمها، وركزت النظرية السلوكية على دراسة السلوك القيادي وتحليل آثاره في فاعلية الجماعة والمنظمة فالتأكيد هنا منصب على الطريقة التي يمارس بها القائد تأثيره [١٣:ص ١٢-١٥].

١٠-٤- نظرية البعدين: تحديد بعدين لسلوك القيادة:

(1) هيكلية المهام: تحديد الأدوار بين القادة والمرؤوسين، وتعبر عن مهارة القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم.

(2) الاهتمام بمشاعر الآخرين: يراعي مشاعر وأفكار العاملين معه، وينمي جواً من الثقة والمحبة معهم.

١٠-٥- نظرية الشبكة الإدارية:

كنموذج بليك موتون، وتصنف القادة تبعاً لعنصرين أساسيين البعد الإنساني والبعد الإنتاجي اهتمت الشبكة الإدارية بزيادة الإنتاج بتحسين أجواء التنظيم وهناك خمس نماذج قيادية هي:

- (1) نمط القيادة الضعيفة: كالإنتاج المنخفض واهتمام بسيط بالعلاقات الإنسانية.
- (2) نمط القيادة المثالية: اهتمام القائد بالعمل والعاملين عالي وهو أفضل نمط لتحقيق الأهداف وتحسين العلاقات الإنسانية .
- (3) نمط القيادة المعتدلة: اهتمام القائد بالعمل والعاملين متوسط.
- (4) نمط القيادة الاجتماعية: اهتمام القائد بالعمل ضعيف، واهتمامه بالعاملين عالٍ.
- (5) نمط القيادة المتسلطة: اهتمام القائد بالعمل عالٍ، وبالعاملين ضعيف [١٣:ص ١٢-١٦].
- ١٠-٦- النظريات القيادية المعاصرة: نظرية المسار والهدف:
- وترجع في أصلها إلى نظرية التوقع والدافعية، التي تقول بأن القائد الفعال هو الذي يدفع العاملين معه لتحقيق الأهداف ومن وظائف القائد حسب ماوس وميتشل مؤسسي النظرية:
- (1) الاهتمام بأهداف وحاجات المرؤوسين، وإثارة فاعليتها.
- (2) تقليل المشكلات والصعوبات التي تعترض العاملين في تحقيق الأهداف.
- (3) ربط زيادة الرواتب بزيادة الإنتاجية.
- (4) زيادة فرص تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتوقف على فعالية الإنتاج [١٤:ص ٤١-٤٢].
- ١١- مهام القائد التربوي المستقبلية:
- ١١-١- مهمته محفزاً: يقوم مدير المدرسة بتحفيز المعلمين بامتلاكه للمهارات التالية:
1. مهارة الاستماع.
2. القدرة على التخطيط.
3. مشاركة العاملين أثناء اتخاذ القرار بديمقراطية.
4. حث العاملين في المدرسة على الأداء بفعالية.
5. تشجيع روح العمل كفريق.
6. التنظيم والتنسيق لأدائه ومهامه.
7. أن يكون نموذجاً متعاوناً، وملتزماً.
8. منح الجزاء والتعزيز المادي والمعنوي في وقته.
9. الموازنة بين مصلحة الفرد ومؤسسته.
10. الإقناع والقدرة على التفاوض.
11. أن يكون بابه مفتوحاً دائماً للعاملين وإيجابي.
12. الولاء للمؤسسة التي يعمل فيها.
13. قبول التغيير والتكيف معه.
14. الثقة بالعاملين ومنحهم الحرية.

١١-٢- مهمته مدرباً:

القدرة على تحويل مدرسته إلى مؤسسة للتنمية المهنية للعاملين في المدرسة بتعاونه معهم وحثهم على التجديد، وتنمية روح العمل الجماعي في مواجهة المشكلات المدرسية.

١١-٣- مهمته مصدراً للمعلومات: ويتطلب ذلك من القائد:

- (1) المعرفة بأساسيات علم الإدارة، وتوفير قنوات اتصال فعالة مع الفاعلين في العمل التعليمي.
 - (2) امتلاكه لقاعدة بيانات شاملة عن كافة جوانب العمل المدرسي والتخطيط والتقييم والمتابعة.
 - (3) اعتماده نظام فعال للمعلومات يتسم بالدقة والكفاءة.
 - (4) المعرفة الكاملة بكافة القرارات الوزارية والتعليمات واللوائح المتعلقة بالمدرسة.
 - (5) تحديد أهداف مرغوبة وذات قيمة.
 - (6) متابعة مستمرة لجميع القوانين وما يطرأ عليها من تعديلات.
- ١١-٤- مهمته متخذاً للقرار: يقع على عاتق مدير المدرسة بأن يكون القرار المدرسي حصيلة أفكار المجموع وليس المدير وحده ويتطلب ذلك منه:

- (1) استخدام المنهج العلمي لاتخاذ القرارات، وحل المشكلات.
 - (2) مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
 - (3) وضع معايير قياس أداء لجميع العاملين في المدرسة.
 - (4) التعاون مع معاونيه في وضع عدة بدائل لحل المشكلات.
 - (5) يحدد خطة عمل لتنفيذ القرارات.
- ١١-٥- مهمته مبتكراً: إن الابتكار الإداري مطلب أساسي لمدير المدرسة العصري وهذا يتطلب:
- (1) تطوير الرؤية المستقبلية للمدرسة وجعلها منبع للإبداع.
 - (2) نشر ثقافة الإبداع في المدرسة.
 - (3) القدرة على التجديد والابتعاد قدر الإمكان عن الروتين في العمل.
 - (4) الاستخدام الفعال للتكنولوجيا.
 - (5) ابتكار أساليب تشجع العاملين معه على تقبل التطور في أسلوب العمل [١٢:ص ٢٢-٢٨].

أما القائد عند موروهوس [15] فهناك سبعة من القيم الأخلاقية الخاصة بالقائد وهي القدوة وبناء مناخ قائم من الثقة والصدق والنزاهة ومشاركة الآخرين في القرار، وتشجيع العمل الجماعي والتواصل الفعال ورسم رؤية واضحة للمؤسسة.

❖ الدراسات السابقة:

١-دراسة [16] بعنوان النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الفنية دراسة ميدانية في مصر هدفت إلى تعرف الأنماط القيادية التي تسود إدارة بعض المؤسسات التعليمية ومدى الاختلاف في هذه الأنماط باختلاف المناخ السائد ونوع التعليم وأيضاً باختلاف طبيعة القائد ونمطه الذي يتبناه وجنس المدير ومؤهلته العلمي وسنوات خبرته، بعينة بلغ قوامها ٩٧ مديراً من نوعيات مختلفة طبق عليهم استبيان يتكون من ٤٥ عبارة تصف الأنماط

الإدارية الثلاثة (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والترسلي)، وأهم نتائج الدراسة إن النموذج الديمقراطي هو السائد في المدارس، وإنَّ المؤهل التربوي والخبرة على علاقة مع النمط الإداري، وإنَّ التدريب له علاقة في ممارسة الأسلوب الديمقراطي .

٢- هدفت دراسة [17] بعنوان القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المفرق في الأردن إلى معرفة مستوى القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية وفق المجالات التالية استخدام السلطة، والمرونة وفهم الآخرين ومعرفة مبادئ الاتصال، باستخدام اختبار القيادة التربوية أعدّه مرسى على عينة ضمت ١٥٠ مديراً ومديرة، وجاءت نتائج الدراسة: أن بلغ مستوى القيادة التربوية لمديري المدارس ومديراتها مستوى مقبول، وظهرت فروق معنوية لصالح المديرين في الموضوعية، واستخدام السلطة والمرونة والاتصال، وظهرت فروق ذات دلالة معنوية بين المديرين والمديرات تبعاً للعمر، وتبعاً لمتغير الخبرة.

٣- وفي الأردن هدفت دراسة [18] إلى معرفة درجة فعالية مديري المدارس في منطقتي عين الباشا وجنوب عمان التعليمية في القيام بأدوارهم تكونت عينة الدراسة من ٩١ مديراً ومديرة، وكانت أداة الدراسة استبيان من ٩٢ فقرة موزعة على مجالات الإشراف التربوي - النمو - المهن للمعلمين - التخطيط - التقويم - المجتمع المحلي وشؤون التلاميذ، ومن نتائج الدراسة: يقوم ٧٩,٤% بوظائفهم المتوقعة بفعالية، وليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فعالية المدراء بالقيام بوظائفهم تبعاً لمتغير الجنس، وأظهرت نتائج تحليل one-way ANOVA أن ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فعالية القيام بالوظائف الإدارية تبعاً للمؤهل العلمي.

٤- كشفت دراسة [19] بعنوان انعكاسات الأطر الأخلاقية لمديري مدارس التعليم الاساسي بمحافظة المنوفية على تصوراتهم لحلول بعض المضكلات الأخلاقية عن الأطر الأخلاقية الأربعة، وهي العدالة والرعاية والنقد والمهنية، التي تعد أساساً يُعتمد عليها في اتخاذ القرارات المدرسية تجاه المشكلات الأخلاقية ومدى اختلافها باختلاف الخصائص لمدراء المدارس الشخصية والوظيفية، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات وعينة عددها (٢٦٠) مديراً من مدراء المدارس بجمهورية مصر العربية، وكانت النتائج توافر درجة العدالة بمتوسط ضعيف بينما كان إطار النقد والرعاية بدرجة مرتفعة، وإطار المهنة بدرجة متوسطة وأظهرت النتائج وجود فروق لصالح المديرات الاناث في إطار الرعاية.

٥- وفي دراسة [20] بعنوان تصورات معلمي المدارس الثانوية حول القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في تركيا هدفت للتعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس في تركيا للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية تكونت العينة من ٤١٩ معلماً ومعلمة اختيروا عشوائياً من المدارس الثانوية في أنقرة استخدمت الدراسة مقياس القيادة الأخلاقية المطور من يالماز (٢٠٠٦) في جمع البيانات أشارت النتائج أن مستوى القيادة الأخلاقية والمسؤوليات الأخلاقية كالعدالة في التعامل مع المعلمين، وتشجيعهم وفهم المعلمين، والتحلي بالصبر كانت من السلوكيات التي يمارسها مدير الثانوية بدرجة متوسطة وعالية من وجهة نظر المعلمين.

٤-التعقيب على الدراسات:

٤-١- الهدف: هدفت دراسة [16] للتعرف على أنماط القيادة التربوية أما دراسة [18] فهدفت للتعرف على درجة فعالية المدراء في القيام بمهامهم الإدارية، وهدفت دراسة [18] للتعرف على مستوى القيادة التربوية لدى

مدراء المدارس، وهدفت دراسة [20] للتعرف على مستوى القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس، أما دراسة [19] فهدفت للكشف عن الأطر الأخلاقية الأربعة للعملية القيادية.

٤-٢- المنهج المتبع: اتبعت الدراسات المنهج التحليلي الوصفي لوصف واقع الممارسات الإدارية التربوية، واستخدمت كل من دراستي [20] و [17] مقياس القيادة الأخلاقية أما بقية الدراسات فاستخدمت الاستبيانات لجمع المعلومات.

٤-٣- العينة: اختلفت العينة بين الدراسات ففي حين استخدمت دراسة [20] عينة من ٤١٩ معلماً ومعلمة، فإن بقية الدراسات [17] و [18] و [19] كلها كانت عينات من المديرين فقط.

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته:

١- منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي لاستكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية لدى المعلمين.

مجتمع البحث: جميع المعلمين العاملين في مدارس التعليم الأساسي في الحلقة الأولى معلمي الصفوف من الصف الأول حتى الصف السادس من العاملين المعلمين في مدينة حلب وبلغ عددهم حوالي ٤٤٠٠ معلماً ومعلمة حتى تاريخ تطبيق البحث.

٢- عينة البحث: عينة عشوائية بسيطة من (٩٥) معلم ومعلمة تعليم ابتدائي من معلمي الصفوف للحلقة الأولى من التعليم الأساسي من الصف الأول الابتدائي حتى الصف السادس الابتدائي من ٤ مدارس ابتدائية للتعليم الأساسي الحلقة الأولى في مدينة حلب من مؤهلات علمية مختلفة بكالوريا ومعهد وجامعة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (١) خصائص عينة البحث

العدد	المؤهل العلمي لأفراد العينة
٤٢	بكالوريا
٥٣	معهد وما فوق

٣- أدوات البحث: مؤلفة من مقياسين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية وعرضهما على عشرة محكمين.

- مقياس القيادة الأخلاقية لمديري المدارس

تصحيح المقياس: عبارات المقياس كلها إيجابية، وتم تصحيح المقياس بتصحيح كل عبارة بوضع علامة ٥ على دائماً و ٤ على غالباً و ٣ أحياناً و ٢ نادراً و ١ أبداً ثم تم جمع علامات العبارات على الاستبيان وجمعها وحساب علامات الاستبيان لكل أفراد العينة وتفرغها في جدول إحصائي spss.

٥-٢- مقياس العدالة التنظيمية:

- تصحيح المقياس: عبارات المقياس كلها إيجابية، وتم تصحيح المقياس بتصحيح كل عبارة بوضع علامة ٥ على دائماً و ٤ على غالباً و ٣ أحياناً و ٢ نادراً و ١ أبداً ثم جمع علامات العبارات على الاستبيان وجمعها وحساب علامات الاستبيان لكل أفراد العينة وتفرغها في جدول إحصائي spss.

صدق المقياس: عرض المقياسين على عدد من السادة المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية والأخذ ملاحظات المحكمين كما تم عرضها على المديرين وفهمها ووضوح مقياس القيادة الأخلاقية للمدير وعرض مقياس العدالة التنظيمية على بعض المعلمين للتأكد من مناسبتها للمعلمين ووضوحها لهم.

صدق الاتساق الداخلي للمقياسين:

طبق المقياسين على عينة استطلاعية من المعلمين وقدرها (٢٠) معلماً ومعلمة من إحدى مدارس التعليم الأساسي في مدينة حلب الحلقة الأولى من الصفوف (١-٦) ثم حساب معامل ارتباط بيرسون لكل بند مع المقياس والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط للبنود مع المقياس

جدول رقم (٢) معاملات ارتباط البنود في مقياس القيادة الأخلاقية

رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط
١	0.4	١٥	0.7
٢	0.6	١٦	0.9
٣	0.877	١٧	0.58
٤	0.866	١٨	0.96
٥	0.84	١٩	0.418
٦	0.955	٢٠	0.866
٧	0.664	٢١	0.3
٨	0.9	٢٢	0.57
٩	0.84	٢٣	0.91
١٠	0.89	٢٤	0.837
١١	0.87	٢٥	0.726
١٢	0.65	٢٦	0.811
١٣	0.77	٢٧	0.86
١٤	0.3	٢٨	0.83

من الجدول السابق يتبين أن معاملات الارتباط للبنود إيجابية مع المقياس مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لمقياس القيادة الأخلاقية

جدول رقم (٣) معاملات ارتباط البنود مع المقياس العدالة التنظيمية

رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط
١	0.87	10	0.67
٢	0.67	11	0.87
٣	0.9	12	0.55
٤	0.84	13	0.3
٥	0.69	14	0.85
٦	0.86	15	0.9
٧	0.79	16	0.86
٨	0.93	17	0.71
٩	0.95	18	0.6

من الجدول السابق يتبين أن معاملات ارتباط البنود مع المقياس إيجابية ومرتفعة مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للمقياس العدالة التنظيمية.

-حساب الثبات: تطبيق المقياسين على عينة استطلاعية من ٢٠ معلم ومعلمة تعليم ابتدائي وحساب ثبات مقياس القيادة الأخلاقية بطريقة ألفا كرونباخ على برنامج spss وحساب ثبات المقياس العدالة بطريقة ألفا كرونباخ على برنامج spss

جدول رقم (٤) ثبات المقياسين بطريقة حساب معامل ألفا كرونباخ

المقياس	معامل ثبات ألفا كرونباخ
مقياس القيادة الأخلاقية	.883
مقياس العدالة التنظيمية	.844

من الجدول السابق يتبين ثبات المقياسين وقابليتهما للتطبيق.

٤- إجراءات البحث:

- الاطلاع على الأدبيات النظرية بما يخص موضع البحث (القيادة الأخلاقية والعدالة بين المعلمين).
- الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث.
- تقنين أدوات البحث وتحكيمها وحساب صدقها وثباتها.
- تطبيق الاستبيانات على عينة البحث.
- جمع البيانات وتفرغها في جداول.
- حساب العمليات الاحصائية باستخدام برنامج spss.
- مناقشة أسئلة البحث وفرضياته.
- كتابة المقترحات والتوصيات.

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها:

تطبيق المقياسين على العينة وتم حساب النتائج:

مناقشة الفرضيات:

٦-١- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين مستوى أداء أفراد العينة بمقياس القيادة وأدائهم بمقياس العدالة. وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام برنامج الاحصاء spss لحساب معامل بيرسون للارتباط والجدول التالي يوضح النتيجة:

جدول رقم (٥) الدلالة المعنوية ومعامل بيرسون للارتباط بين مقياسي القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية

ارتباط المقياسين	قيمة sig الدالة	معامل ارتباط Pearson
العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية	.000	.933**
القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية	.000	.933**

من الجدول السابق يتبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أداء أفراد العينة بمقياس القيادة وأدائهم بمقياس العدالة، وبلغت قيمة معامل بيرسون (0.933) وهي دالة إحصائية، وهذا يتوافق مع الفرضية

الأولى، وبذلك نقبل الفرضية الأولى ونقبل أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين ممارسات القيادة الأخلاقية للمدير وتعزيز مستوى العدالة بين المعلمين.

يمكن تفسير ذلك بأن القيادة الأخلاقية للمدير تقتضي منه أن يكون قدوة حسنة في التعامل مع المعلمين، وكلما كان المدير أخلاقياً في عمله كلما التزم المعلمون بأداء أعمالهم بحمبة وهمة أكثر لأنهم يشعرون بالمعاملة الإنسانية للمدير وتعامله العادل ومحاسبة المقصرين بعدالة فيما بينهم بدون تحيز، وهذا بدوره يعزز العدالة التنظيمية بين المعلمين مما ينعكس إيجاباً على عمل المؤسسة كلما التزم المدير بممارسات القيادة الأخلاقية.

ويعزى ذلك؛ لأن ممارسات المدير الإدارية الأخلاقية في النزاهة والصدق والأمانة في التعامل مع الموظفين على أساس علمي وسليم يخلق جواً من العدالة بين المعلمين مما يؤدي لتحسين العملية التعليمية فكلما التزم المدير بالمعايير الأخلاقية كلما انعكس ذلك إيجاباً على العدالة بين المعلمين وارتفع مستوى العدالة التنظيمية بين المعلمين.

٦-٢- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى لأداء أفراد العينة بمقياس القيادة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام برنامج الاحصاء spss وتم إجراء اختبار t للعينات المستقلة حيث ١ تمثل المعلمين من مستوى تعليمي بكالوريا و ٢ تمثل المعلمين من مستوى معهد فما فوق، والجداول التالين يوضحان النتيجة:

جدول رقم (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجموعتي المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريا	٤٢	133.31	54.96
معهد وما فوق	٥٣	93.45	36.73

جدول رقم (٧) اختبار t للعينتين المستقلتين للفروق في استجابات العينة على مقياس القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	T	درجة الحرية	Sig. (2-tailed)	الدلالة
بكالوريا- معهد	4.224	93	.000	دال إحصائياً
وما فوق	4.039	68.409	.000	دال إحصائياً

من الجدول السابق يبين من $\text{sig}=0.0$ أنه يوجد تباين بين المجموعتين، ومن ثم نأخذ بالقسم السفلي من الجدول ونلاحظ من $\text{sig} (2\text{-tailed})$ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء أفراد العينة بمقياس القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وبلغت قيمة $\text{sig}=0.0$ ، وهي أصغر من ٠,٠٥ وهي دالة إحصائية. وهذا يناقض صحة الفرضية الثانية وبذلك نرفض الفرض الصفري، ونقبل أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تبعاً لمستوى مؤهلهم العلمي بكالوريا - معهد فما فوق لصالح بكالوريا.

ويمكن تفسير ذلك بالمعاملة الجيدة التي يوليها المدير للمعلمين الذين يحملون مؤهل البكالوريا فقط وقلة المسؤوليات التي يعطيها لهم على حساب أصحاب المؤهل العلمي الأعلى. وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة برادلي، ويعزى ذلك أن المسؤوليات المهنية تزداد على المعلم والأعباء الوظيفية المكلف بها من قبل المدير نظراً لثقته بالمعلم ذو المؤهل العلمي الأعلى مما يقلل من شعور المعلم بالعدالة مع زملائه الذين هم أقل من حيث المؤهل العلمي حيث لا يكفون بمهام كثيرة.

نتائج البحث:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وارتباطية إيجابية بين كل من القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة والعدالة التنظيمية بمعنى كلما زادت درجة القيادة الأخلاقية لدى مدير المدرسة كلما ارتفعت درجة العدالة التنظيمية داخل المدرسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين على مقياس القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريا ويعود ذلك برأي الباحثة لقلة المسؤوليات التعليمية التي يعطيها لهم وإسنادها للمعلمين ذوي المؤهل العلمي الأعلى.

٦-٣- التوصيات:

- ضرورة إجراء دورات تنمية مهنية للمديرين في مرحلة التعليم الأساسي للتوعية بأهمية القيادة الأخلاقية مع المعلمين في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية في مرحلة التعليم الأساسي.
- ضرورة مراعاة العلاقات الإنسانية في المؤسسة التربوية في مرحلة التعليم الأساسي لمالها من عظيم الأثر على العملية التعليمية التربوية والعدالة بين المعلمين والتلاميذ ما ينعكس على أداء المدرسة.
- تأكيد التنقيف الذاتي للمدير في مدارس التعليم الأساسي وضرورة إقامة علاقات إيجابية مع المعلمين والبيئة والمجتمع المحلي لماله من تأثير إيجابي على تميز العمل التربوي ما ينعكس إيجاباً على البيئة التعليمية في المدرسة بين المعلمين فيما بينهم وبينهم وبين تلاميذهم أيضاً.

٦-٤- المقترحات:

- ١- إجراء دراسات وبحوث علمية جديدة تتعلق بالقيادة الأخلاقية للمديرين وأهميتها من ناحية العمل وجودته وانعكاساتها على المعلمين والمدرسين والكادر الإداري والتعليمي والعملية التعليمية في مدارس التعليم الثانوي والجامعات في سورية والدول العربية نظراً لقلة الأبحاث التي تدور حول هذا المحور.
- ٢- إجراء دراسات تخص العدالة بين المعلمين وواقع الممارسات الإدارية التي تنعكس إيجاباً على العملية التربوية والقيم التنظيمية الأخرى في مدارس التعليم الثانوي والمؤسسات التعليمية المدرسية في الجمهورية العربية السورية.

CONFLICT OF INTERESTS**There are no conflicts of interest****المراجع:**

- [1] أحلام مرابط وحنان المالكي. الإدارة المدرسية بين التقليد والحداثة (المدير أنموذجاً). مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد/١٠. (٢٠١٣).
- [2] مفلح السلمي. القيادة الأخلاقية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي "دراسة تحليلية". مجلة AJSRP. المجلد ٨/ العدد/١٢. (٢٠٢٤).
- [3] نجيرفان ملهمباني وهادي اسماعيل. العدالة التنظيمية: بحث نظري. جامعة زاخو: العراق. (٢٠٢١).
- [4] كايد قرعوش وآخرون. الأخلاق في الاسلام. دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان، الأردن. (٢٠٠٤).
- [5] محمد حسن حمادات. قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. دار حامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، الطبعة ١. (٢٠٠٦).
- [6] بنان حلبية. درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. جامعة القدس. فلسطين (٢٠١٠).
- [7] أمل الصالح. مستوى الثقة التنظيمية والتنبؤ بها عن طريق ممارسات القيادة الأخلاقية التشاركية لأعضاء الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية. جامعة الاسكندرية. المجلد ٢٩/ العدد/٢. (٢٠١٩).
- [8] أحمد العتيبي. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط (٢٠١٣).
- [9] حسن الطعاني وأحمد بطاح. الإدارة التربوية رؤية معاصرة، دار الفكر: عمان، الأردن. الطبعة ١. (٢٠١٦).
- [10] عيسى علي. الإدارة التربوية ونظرياتها. جامعة دمشق. كلية التربية. (٢٠٠٧).
- [11] رزان قره محمد ومروان دويعر. الإدارة المدرسية والصفية وتشريعاتها. كلية التربية. جامعة حلب. (٢٠١٩).
- [12] ناريمان لهلوب. مهارات القيادة التربوية الحديثة. دار الخليج: الأردن. (٢٠١٢).
- [13] هند الضمور. درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الاردن من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. جامعة مؤتة (٢٠١٢).
- [14] فتحي ناصر. مدخل الى الإدارة التربوية النظريات والمهارات. دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، ط١. (٢٠٠٨).
- [15] Moorhouse, J. desired characteristics of ethical leaders in business, educational, political and religious organizations from east Tennessee: Adelphi investigation, electronic theses and dissertations, retrieved from <http://dc.etsu.edu/709> (2022).

- [16]-حافظ احمد فرج. النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الفنية دراسة ميدانية. المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير. دار الفكر العربي: القاهرة. مصر. (١٩٩٤).
- [17]-صالح ناصر عليمات. القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الاساسية ومديراتها في محافظة المفرق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية. المجلد ١٧/العدد/٤.(٢٠٠١).
- [18]- محمد العمابرة حسن ابو نمره ومحمد خميس. درجة فعالية مديري المدارس ومديراتها في منطقتي عين الباشا وجنوب عمان التعليميتين في القيام بأدوارهم المتوقعة من وجهة نظرهم. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد ٢٠ / العدد/١.(٢٠٠٤).
- [19]-إيمان الدسوقي. انعكاسات الأطر الأخلاقية لمديري مدارس التعليم الاساسي بمحافظة المنوفية على تصوراتهم لحلول بعض المعضلات الأخلاقية. مجلة التربية، مصر. (٢٠١٣).
- [20] Karakose,t. **high school teachers 'perceptions regarding principals'ethical leadership in turkey** .asia pacific education review ٨(3):464-477.(2007).