

## القيادة الأخلاقية ودورها في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الابتدائية في منطقة الدمام

مها حمود درويش الخالدي

ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

Mahati.alkh@hotmail.com

وليد عبد الجواد سليمان صديق، الفيصل عبد الحميد محمد حسن

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الأخلاقية في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في منطقة الدمام ولتحقيق هدف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي بحيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من قادة مدارس بلغ عددهم (١٣) قائداً و (٣٧) مشرفاً تعليمياً وإداري و (٣) مدير إدارة و (٤١) رئيس قسم و (٧٩) مهن قياديه أخرى وتم تطبيق الاستبانة الإلكترونية عليهم وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

1. وجود درجة ممارسة عالية للقيادة الأخلاقية لديهم وكذلك وجود درجة كبيرة من ممارسة الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الابتدائية في منطقة الدمام.
  2. كما وجدت علاقة ارتباطية وثيقة على دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين القيادة الأخلاقية ودورها في الثقافة التنظيمية عند المؤسسات التعليمية عينة الدراسة.
  3. أن القياديين أفراد الدراسة أغلبهم موافقون بشدة على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية فيما يتعلق بأبعاد سلوكيات العلاقات الإنسانية والشخصية والمهنية.
  4. أن القياديين أفراد الدراسة أغلبهم موافقون بدرجة متوسطة على درجة الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بعناصرها وهي القيم والمعتقدات والأعراف وأخيراً التوقعات.
- الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الثقافة التنظيمية، المؤسسات التعليمية.

---

## The Ethical Leadership, Role's in Building Organizations Culture in Primary Educational Institutions in Dammam Region

**Maha Homoud Alkhaldi**

MBA, School of Management, Mid-Ocean University  
Mahati.alkh@hotmail.com

**Walid Soliman Sadek and Al-Faisal Abdul Hamid**

School of Management, Mid-Ocean University

### Abstract

The study aimed to reveal the role of ethical leadership in building organizational culture in educational institutions in the Dammam region. To achieve the goal of the study, the descriptive analytical approach was followed, so that a stratified random sample of school leaders was selected, numbering (13) leaders, (37) educational and administrative supervisors, and (3) Department director, (41) department heads, and (79) other leadership professions. The electronic questionnaire was applied to them, and the study concluded the following:

1. There is a high degree of practicing ethical leadership among them, as well as a large degree of practicing organizational culture in primary educational institutions in the Dammam region.
2. There was also a close, statistically significant correlation at the level of (0.01) between ethical leadership and its role in the organizational culture of the educational institutions in the study sample.
3. Most of the leaders in the study strongly agreed on the degree of practicing ethical leadership with regard to the dimensions of human, personal, and professional relations behaviors.

4. Most of the leaders in the study agreed to a moderate degree on the degree of organizational culture with regard to its elements, which are values, beliefs, norms, and finally, expectations.

**Keywords:** Ethical Leadership, Organizational Culture, Educational Institutions.

## الفصل الأول

### المقدمة

الأخلاق هي الركيزة المهمة لأي مجتمع وقد شغلت الأخلاق اهتمام الفلاسفة والمفكرين والعلماء عبر العصور لأنها ترتبط ارتباط وثيق بالسلوكيات البشرية ، كما اهتم الدين الإسلامي الحنيف بهذه القيمة لدى المجتمع الإسلامي وحث عليها ، وعندما بعث النبي صلى الله عليه وسلم لنشر الدعوة الإسلامية كان أيضاً بعث ليتمم مكارم الأخلاق وتعد المؤسسات التعليمية وبالأخص الابتدائية هي الركيزة الأساسية لغرس القيم الأخلاقية ، وتزداد أهميتها عندما تكون قياداتها ومشرفيها هم اللبنة الأولى لتحقيق البناء لهذه المؤسسة سواء للفرد أو المجتمع في مختلف المجالات.

كما أن القيادة الأخلاقية من القيادة المشهود لها بفعاليتها، إذ أن لها تأثيرات إيجابية على أنماط سلوك الموظفين، وتحتوي على عدة مجالات ومعايير مثل الصفات الشخصية الأخلاقية، وصفات العمل بروح الفريق وصفات العلاقات الإنسانية التي تتأثر بشكل كبير على الإنتاج وعلى إنجازهم الوظيفي. كل هذه المعايير تحدد في أي مستوى يكون القائد الإداري يستخدم أنماط القيادة الأخلاقية في المنظمة (القرني والزائدي، ٢٠١٦ ص ١٢).

ومع توسع الأعمال في المؤسسات التربوية وتعظيم المسؤوليات وكثرة أعبائها فتتطلب من العاملين على إدارتها ومسؤولياتها والمهمات حيث تشتمل كل مؤسسه على القواعد والآداب والأخلاقية عمليات تختلف عن الأخريات ولأن كل الأعمال تتضمن مجموعة من الأخلاقيات التي يلتزم بها العاملين. "تريفينو و براون" (Trevino, Brown, 2004 , P74).

ويكشف عدم الالتزام بالقيادة الأخلاقية إفساد المنظومة التعليمية إدارةً وتعليمياً وتعلماً حيث يتدنى احترام العاملين للقائد، وتنخفض جودة التعليم والتعلم وتزداد المنازعات في العمل ويتولد الإحباط عند العاملين ثم يزدهر الاتصال القائم على ردود الفعل السريعة بدلاً من الرؤية والتخطيط السليم ويكون التركيز على الجانب الكمي بدل من النتائج النوعية (عابدين، ٢٠٠٥) (الغالي والعامري، ٢٠٠٥).

وتعد الثقافة التنظيمية أحد المفاهيم الأساسية في الإدارة الحديثة والتي تؤثر على نجاح أو فشل المؤسسة، ولكل مؤسسة ثقافتها التنظيمية التي تخصصها والتي يلتزم بها العاملون في هذه المؤسسة وتمثل بمجموعها مجموعة المعايير التي تحدد كل ما هو مرغوب من السلوك، فبالتالي إن الثقافة التنظيمية ميزة تتفرد بها المؤسسة عن المؤسسات الأخرى. (عبد الرزاق وعباس وأحمد، ٢٠١٩).

وقد انتقل مفهوم الثقافة التنظيمية إلى المجال التربوي والتعليمي وخاصة المؤسسات التعليمية لأنها تعتبر تنظيم اجتماعي ذو شخصية خاصه تتميز عن غيرها. فلكل مؤسسة تعليمية ثقافتها الخاصة ذات نسق معين من القيم المعقدة التي تحكم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد كالعادات والقوانين التي يعبر من خلالها عن أخلاقيات العمل. وتظهر أهمية هذا المفهوم من كونه الإطار المرجعي الذي يعتمد على تحديد سلوك العاملين، ونماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها. (الدوسري والألفي، ٢٠١٩).

كما عرف ناشرون (Nasrun , 2017) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعتقدات والقيم والمعايير التي يتم تطويرها في المنظمة كمبادئ توجيهية سلوكية للأعضاء لحل قضايا التكيف الخارجي والتكامل الداخلي.

### - مشكلة الدراسة

إن غياب القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية يعتبر فشلاً في تحقيق أهدافها ويؤدي ذلك إلى هدم القيم وانهارها وضعف معنويات العاملين فيها وفقد الثقة بقائدها، وتشير التجارب إلى أن أخلاقيات القيادة من المنظور الضيق واقتصرها على الربح أو المحسوبة قد يؤدي إلى ممارسات سيئة بسبب تجاهل الممارسات الأخلاقية. (عفيفي وكمال، ٢٠٢٢، ص ٣٦١، ٣٦٠).

والثقافة التنظيمية تؤثر في القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي في المؤسسات التعليمية الابتدائية في الدمام إى تُظهر مستويات عالية من الأداء القيادي العالي وذلك يوضح طبيعة القيادة الأخلاقية ودورها في القافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الابتدائية في منطقة الدمام.

بصيغةٍ أخرى تكمن مشكلة البحث في محاولة معرفة القيادة الأخلاقية ودورها في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الابتدائية في منطقة الدمام ويُعد موضوع القيادة الأخلاقية من السمات المهمة التي تعمل على تفسير وفهم الكثير من القيم المرتبطة ببناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.

### - أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في الجانبين العلمي والعملي فيما يلي:

• الأهمية العلمية:

- تتمثل في إلقاء الضوء على القيادة الأخلاقية ودورها في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في منطقة الدمام، عرض الإطار النظري والدراسات السابقة المفسرة للقيادة الأخلاقية وأبعادها وأهميتها.
- يتوقع الباحث أن تسعى الدراسة لتقارب الدراسات الميدانية والبحوث المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية.

• الأهمية العملية "التطبيقية":

- قد تكون هذه الدراسة مرجع للمؤسسات التعليمية فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى بناء الثقافة التنظيمية لدى المعلمين والإداريين بشكل يحفزهم على الاستراتيجيات والسلوكيات والقيام بواجباتهم ومهامهم بشكل أفضل.
- قد تسهم هذه الدراسة ونتائجها في تسليط نظر القادة والمشرفين في المؤسسات التعليمية الإبتدائية إلى ضرورة تنمية القيادة الأخلاقية لما لها دور في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية عينة الدراسة.

- أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية ودورها في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الإبتدائية في منطقة الدمام وتتفرع منه بعض الأهداف الفرعية وهي كما يلي:
1. تحديد درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية الإبتدائية في منطقة الدمام.
  2. التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في منطقة الدمام.
  3. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة الأخلاقية لدى المؤسسات التعليمية بإدمان والثقافة التنظيمية.

- تساؤلات الدراسة (الفروض)

تتلخص أسئلة الدراسة فيما يلي:

- هل تتبنى المؤسسات عينة الدراسة مفاهيم القيادة الأخلاقية؟
- إلى أي مدى المؤسسات عينة الدراسة لديها المعلومات الكافية عن الثقافة التنظيمية؟
- وهل يوجد علاقة فعلية بين القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية؟
- وأخيراً ما دور القيادة الأخلاقية في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في الدمام؟

## - الدراسات السابقة

تم الاطلاع على دراسات سابقة عديدة ترتبط بموضوع الدراسة، وكان من أجل اكتشاف خلفية واضحة عن موضوع البحث وحتى تتم الاستفادة من الدراسات السابقة وهي على النحو التالي:

### أولاً الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية:

#### ■ الدراسات العربية:

دراسة حياة الحربي (٢٠١٩) درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية وانعكاسها على الطلبة في توجهات الجامعة الاستراتيجية وهدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة الهيئة التدريسية بالجامعة للقيادة الأخلاقية في نظر طلبة الجامعة ومدى تأثير ممارستها فيهم وتوصلت الدراسة الى أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الأخلاقية في جامعة أم القرى متوسطة وأن تأثير ممارستها على الطلبة بدرجة متوسطة ووجوده علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية من هيئة التدريس وتأثير على الطلبة.

دراسة الصقر (٢٠١٨) بعنوان القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك. استهدفت الدراسة واقع ممارسه مديرات الإدارة لأبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك ومدى تحقق الولاء التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك من وجهة نظرهن وكانت نتائج الدراسة في أن درجة ممارسة مديرات الإدارات لأبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك عالية، أيضاً جميع أبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك درجتها كبيرة ، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها تعزيز القيادة الأخلاقية لدى مديرات الإدارات بالإدارة العامة للتعليم من خلال إعادة النظر في معايير اختيار القيادات التربوية أصبح البعد الأخلاقي محورياً أساسياً في اختباراتهن.

دراسة القرني والزائدي (٢٠١٦) بعنوان القيادة الأخلاقية ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. وقد هدفت الدراسة بالوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية عند رؤساء ومشرفين الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك ومستوى سلوك الصمت التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن مستوى القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك كانت مرتفعة حيث أن هناك ارتباط بين كل من القيادة الأخلاقية وبين سلوك الصمت التنظيمي وتم التوصية بضرورة الاهتمام بممارسة القيادة الأخلاقية على مختلف مجالاتها.

دراسة خليل (١٤٣٦ هـ) كانت بعنوان أبعاد وخصائص القيادة الأخلاقية في الأجهزة الحكومية بمنطقة تبوك وهدفت الدراسة إلى اقتراح نماذج متوازن للقيادة الأخلاقية وتحديد أبعادها ودرجة أهمية أبعادها تطبيقها على الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة وتم التوصل إلى عدة نتائج منها أهمية أبعاد القيادة الأخلاقية وهي المعايير الأخلاقية والسمات الشخصية للقائد ثم السلوكيات الوظيفية وآخرها المهارات الشخصية للقائد الأخلاقي ، وعدم وجود اختلاف معنوي في أبعاد القيادة الأخلاقية من جهة عدد سنوات الخبرة ومستوى التعليم.

### ■ الدراسات الأجنبية:

دراسة بورز (Bowers, 2009) فقد تم ربط العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومستويات الكفاءة الجماعية في المدارس الأمريكية من وجهة نظر المعلمين، فقد كانت العينة من (٦٥) معلماً من مختلف المراحل الدراسية وتم تطبيق مقياس القيادة التربوية واستبيانات للكفاءة الجماعية، وكانت النتائج بين ارتفاع درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين.

دراسة آلان مارشال (Alan Marshall 2012) بعنوان القيادة الأخلاقية والنمطية والنزاهة والثقة وفعالية القائد، وقد كانت تهدف إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والنمطية والنزاهة والثقة وفعالية القائد، وبناء نموذج لتلك العلاقة، وقد تم اختيار عينة عشوائية من (٢٠٠) من أعضاء القوات الجوية في ولاية فيرجينيا في أمريكا عن طريق الاستبانة. وقد تم التوصل إلى أهم النتائج وهي وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأخلاقية وفعالية القائد وتتوسط هذه العلاقة النزاهة وثقة التابعين وكذلك وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الأخلاقية وثقة التابعين ونمطية القائد وثقة التابعين للقائد، وتتوسط هذه العلاقة نزاهة القائد.

دراسة جينفر (Jennifer Ah-lion Uma Bhowon,2017) بعنوان القيادة واتخاذ القرارات الأخلاقية بين مدراء موريشيوس وهدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين القيادة واتخاذ القرارات الأخلاقية وقد تم استخدام المنهج الوصفي عن طريق المقابلات وكانت نتائج الدراسة أن للقيادة أثر سلبي على المرؤوسين فيما يتعلق في القضايا الأخلاقية من ضمنها الكفاية بسبب المحسوبية والمحابة السياسية أدى إلى الإمكانية الزائفة وتأثير العوامل الثقافية.

دراسة أنيل (Anil Kadir ERANIL & Faith Mutlu,2017) بعنوان العلاقة بين سلوكيات مدراء المدارس الأخلاقية في القيادة والممارسات المناخية الإيجابية. وهدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين سلوكيات مدراء المدارس الأخلاقية في القيادة والممارسات الإيجابية وقد تم استخدام المنهج الوصفي وتوصل الدراسة إلى عدة نتائج منها أن هناك علاقة إيجابية عالية بين مديري المدارس الأخلاقية ومستويات القيادة والممارسات المناخية الإيجابية في المدرسة ذات أهمية لرفع مستويات السلوك

القيادي الأخلاقي لمديري المدارس وقد يؤثر على الإنجاز الأكاديمي والاجتماعي للطلاب وسلوكيات المعلمين.

### ثانياً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية: ■ الدراسات العربية:

دراسة حمزة (٢٠١٩) كانت الدراسة بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي وهدفت إلى التوصل لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام في مركز التكوين المهني، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وخرجت النتائج بأن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين إدارة الجودة وبين الأداء فينبغي دعم الثقافة التنظيمية والعمل على استمرارها والمحافظة عليها لما لها من تأثير في تعزيز ممارسات الجودة الشاملة.

دراسة الجيلاني (٢٠١٧) الدراسة بعنوان علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي وهدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي في مؤسسة سولنغاز بالوادي وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكانت النتائج تشير بوجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالات إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي وتبين انه كلما كانت الثقافة التنظيمية ذات مستوى عالي أدى إلى ارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي.

دراسة العزام (٢٠١٥) عنوان الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وهدفت إلى معرفة الأثار التي تلحقها الثقافة التنظيمية في تحفيز وبناء سلوكيات المواطنة التنظيمية في الممارسات الإدارية لدى العاملين في بلدية الوسطية في محافظة اربد وقد تم استخدام الوصف التحليلي وقد خرجت الدراسة لوجود أثر متوسط للثقافة التنظيمية على المواطنة التنظيمية في المنطقة عينة الدراسة وتوصلت الدراسة إلى لضرورة تمكين العاملين في المنظمة وإعطائهم صلاحيات أكبر مما يساهم في تقوية الثقافة التنظيمية وانعكس ذلك على المواطنة التنظيمية .

دراسة بن قرقور (٢٠١٠) وهي بعنوان الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي فقد هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي في شركة المحنة الصناعية وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكانت النتائج تشير أن المنظمة عينة الدراسة تعاني من مشاكل في البعد الثقافي وأدى ذلك إلى انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية.

### ■ الدراسات الأجنبية:

دراسة موهنتي وراث (Mohanty & Rath,2012)عنوان الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على المواطنة التنظيمية وهدفت لمعرفة الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على المواطنة التنظيمية في ثلاث قطاعات

التصنيع وتكنولوجيا المعلومات والمصرفي وكانت النتائج أن الثقافة التنظيمية ترتبط ايجابياً بالمواطنة التنظيمية عند الشركات الثلاث عينة الدراسة وتمت التوصية بالقيام بدراسات أخرى حول علاقة الثقافة التنظيمية بالمواطنة التنظيمية في القطاعات العديدة مع التركيز على القطاع الاجتماعي. دراسة روس وبول (Rose & Paul,2018) بعنوان الثقافة التنظيمية في الجامعات الحكومية في كينيا وهدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أربع أنواع من الثقافة التنظيمية وهي ثقافة القوة وثقافة الشخص واخيراً ثقافة الدور في أداء الجامعات عينة الدراسة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والنتيجة أن أن الثقافات الأربعة لها تأثير كبير جداً في أداء الجامعات عينة الدراسة.

دراسة عظيم وأحمد وحيدر وساجد (Azeem, Ahmed,Haider&Sajjad,2021) بعنوان العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي والميزة التنافسية وهدفت الدراسة للتعرف على هذه الدراسة وتم استخدام المنهجية الكمية وبينت النتائج أن الثقافة التنظيمية ومشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي تؤثر ايجابياً على الميزة التنافسية وأظهرت أن مشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي هما المحرك الأساسي لاكتساب ميزه تنافسية.

### ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال هذه الدراسات فقد تم الاستفادة منها في تكوين فهم أعمق لمشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها بناءً على دراسة الإطار النظري لها، وساعدت أيضاً على بناء أدوات الدراسة واختيار المنهج العلمي للدراسة كما تم اختيار الأساليب الإحصائية للدراسة وفقاً للدراسات السابقة.

### - المنهجية وطرق البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وذلك من خلال دراسة ميدانية لمعرفة دور القيادة الأخلاقية في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الابتدائية في منطقة الدمام وذلك لأهمية هذا المنهج في تناول الدراسات والمؤشرات البحثية وهو يعد أكثر المناهج ملائمة لدراستنا الحالية لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي لأي ظاهرة ويحلل النتائج وتوضيح الاستنتاجات.

### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من قائدي المدارس الابتدائية في منطقة الدمام ومديري إدارة التعليم والمشرفين الإداريين ورؤساء الأقسام في نفس المنطقة عينة الدراسة.

### عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بالطريقة الطبقية وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٧٣) عينة موزعة ما بين قائد ومدير إدارة ومشرف ورئيس قسم بنسبة استجابة بلغت ٤٣،٢٪ من مجتمع الدراسة.

### - أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات)

تم تطبيق استبانة إلكترونية وتوزيعها على قادة مدارس ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في المؤسسات الابتدائية في منطقة الدمام لتوضيح الرؤية وإعطاء صورة عن دور القيادة الأخلاقية ودورها في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الابتدائية في منطقة الدمام وتعزيز نتائج الدراسة في أرض الواقع واشتمل الاستبيان على ما يلي:

#### الجزء الأول:

متغيرات أساسية تشتمل على متغير الجنس، الدور الوظيفي، سنوات الخبرة والتي لها مؤشرات على نتائج الدراسة وتعكس خلفية علمية لعينة الدراسة كما هي موضحة حسب الجدول (1).

جدول (1)

النسبة	التكرار	المعلومات الديمغرافية
١٣.٨٧	٢٤	ذكر
٨٦.١٣	١٤٩	أنثى
٪ ١٠٠	١٧٣	المجموع
		سنوات الخبرة
١٠.٩٨	١٩	أقل من ٥ سنوات
٢٤.٨٦	٤٣	أقل من ١٠ سنوات
٦٤.١٦	١١١	أقل من ١٥ سنة
٧.٥١	١٣	قائد مدرسة
٢١.٣٩	٣٧	مشرف إداري
١.٧٣	٣	مدير إدارة
٢٣.٧٠	٤١	رئيس قسم
٤٥.٦٦	٧٩	أخرى

#### الجزء الثاني:

تضمن مجموعة من الأسئلة الخاصة بالقيادة الأخلاقية وانقسمت إلى ثلاث أقسام كما يلي:

- القيادة الأخلاقية على المستوى الشخصي
- القيادة الأخلاقية على المستوى المهني
- القيادة الأخلاقية على مستوى العلاقات الإنسانية

#### الجزء الثالث:

تضمن مجموعة من الأسئلة الخاصة بالثقافة التنظيمية تضمنت أربع مجالات وهي:

- القيم التنظيمية.
- المعتقدات التنظيمية.
- الأعراف التنظيمية.
- التوقعات التنظيمية.

### الأدوات المستخدمة في تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج Statistical Package for Social Sciences (SPSS) فهو برنامج يعمل بنظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ويعتبر من أكثر البرامج استخداماً لتحليل المعلومات الإحصائية في علم الاجتماع.

### - مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني)

- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على قائدي المدارس ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين الإداريين في المؤسسات التعليمية الابتدائية في منطقة الدمام.
- حدود مكانية: تمت الدراسة في مدارس التعليم الابتدائي في منطقة الدمام وإدارة الإشراف على التعليم الابتدائي في تعليم شرق وغرب الدمام.
- حدود زمنية: أنجزت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة الجامعية ٢٠٢٤.

### نتائج الدراسة:

جدول (٢): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على فقرة (القيادة الأخلاقية على المستوى الشخصي)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
القدرة على تقويم ذاتي والاعتراف بالخطأ أمام موظفي	٣.٧٦	١.١٣	كبيرة
ضبط النفس عند حدوث تجاوزات غير مقصودة من المعلمين والإداريين	٣.٩٥	٠.٩٧	كبيرة
التمتع بقدر جيد من المرونة في العمل	٤.٠٩	٠.٩٧	كبيرة
التحلي بالصبر في إنجاز كافة المهام الموكلة	٤.١٧	٠.٨٦	كبيرة
إنجاز المهام والمسؤوليات الخاصة بالعمل بأمانه	٤.١٩	٠.٨٧	كبيرة جداً
الفصل بين العلاقات الشخصية مع الآخرين عند إصدار القرارات التي تخصهم	٣.٨٤	١.٠٥	كبيرة
الانفاء بالالتزامات والوعود التي تخص مصلحة العمل	٤.١٢	٠.٩٧	كبيرة
الالتصاف بالنزاهة والعدالة في التعاملات المختلفة مع الآخرين	٤.٠٧	٠.٩٧	كبيرة
التصرف في المواقف المختلفة بشجاعة	٣.٩٧	٠.٩٩	كبيرة

يتبين من الجدول (٢) أن الدرجة الكلية جاءت بمتوسط حسابي (٤.٠١) يعني أن درجة ممارسته كانت كبيرة فتوضح أن ممارسة القيادة الأخلاقية مرتبطة بشكل كبير بالخصائص الشخصية الأخلاقية والتي ترتبط ارتباط وثيق بالمبادئ والقواعد والسلوكيات الإنسانية كما يشير الباحث إلى أن مهنة القائد الأخلاقي تفرض عليه الحرص على القيم ومكانة مهنية في إجراءاته وعلاقاته بالموظفين وتعني تمسكه بالموضوعية وعدم التحيزية تطبيقه للتعليمات بغض النظر عن أي أبعاد تحفيزية قد تؤثر وتنعكس على من يتعامل معهم، كما أن اتصاف سلوك القادة الأخلاقيين بوجود قدر مرتفع من الالتزام الذاتي بمبادئ القيادة الأخلاقية

جدول (٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على فقرة (القيادة الأخلاقية على المستوى المهني)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
توزيع المسؤوليات على المعلمين والإداريين بعدالة	٣.٧٠	١.٠٧	كبيرة
تطبيق اللوائح والأنظمة على جميع العاملين في المؤسسة التعليمية	٣.٨٣	١.٠٠	كبيرة
المساهمة بجدية في بناء بيئة مناسبة لدعم قدرة المعلمين والإداريين على الإبداع والابتكار داخل المؤسسة التعليمية	٣.٩٠	٠.٩٩	كبيرة
العمل على مشاركة المعلمين والإداريين في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية	٤.٠١	٠.٩٦	كبيرة
تقييم أداء المعلمين والإداريين وفق المعايير المعتمدة	٣.٩٧	٠.٩٥	كبيرة
تشجيع المعلمين والإداريين على إنجاز أعمالهم بالشكل المطلوب	٤.٠٧	٠.٩٣	كبيرة
الاجتهاد في توفير كافة المصادر التعليمية التي يحتاجها المعلمون والإداريون لتنفيذ البرامج التربوية بفعالية	٣.٨٢	١.١٣	كبيرة
تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين والإداريين	٤.٠٤	٠.٩٦	كبيرة
توضيح المهام الموكلة للمعلمين والإداريين قبل محاسبتهم على إنجازاتهم	٤.١٠	٠.٩٩	كبيرة
الحرص على متابعة النمو المهني للمعلمين والإداريين	٣.٧٨	١.٠٤	كبيرة

يظهر الجدول (٣) درجة ممارسة القياديين للقيادة الأخلاقية على المستوى المهني جاءت بمتوسط (٣.٩٣) وبدرجة كبيرة ويشير الباحث أن المهمة الأساسية للقياديين أن يتصف سلوكه القيادي والأدائي بالسماة الأخلاقية ليتمكن من أداء مهامه، كما أنه يشير الالتزام بأخلاقيات المهنة في الممارسات الإدارية الخاصة بتقدير الظروف الطارئة والخاصة بالموظفين ويرجع الباحث أن إلى إدراك عينة الدراسة أن النمو المهني للموظفين هو الأساس مسؤولية خاصة بكل الموظفين.

جدول (٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على فقرة (القيادة الأخلاقية على مستوى العلاقات الإنسانية)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
السعي لبناء بيئة حرة تدعم الحوار والمناقشة	٣.٨١	٠.٩٥	كبيرة
تقبل وجهات النظر المخالفة من قبل المعلمين والإداريين	٣.٨٢	١.١٢	كبيرة
المحافظة على أسرار المعلمين والإداريين	٤.٢٥	١.٠٢	كبيرة جداً
التعامل باحترام مناسب مع جميع العاملين	٤.٣٦	٠.٩٨	كبيرة جداً
الحرص على مشاركة المعلمين والإداريين في مناسباتهم الاجتماعية	٤.٢٤	١.٠٥	كبيرة جداً
الحرص على إقامة علاقات تعاونية بين كافة العاملين بالمؤسسة التعليمية	٤.٢٨	٠.٨٨	كبيرة جداً
التواضع في العلاقات مع المعلمين والإداريين	٤.٣٣	٠.٩٣	كبيرة جداً
النظر بعين الاعتبار لاحتياجات ومتطلبات المعلمين والإداريين الشخصية	٣.٩١	١.٠٧	كبيرة
تقدير الظروف الخصلة للعاملين بالمؤسسة التعليمية بشكل يتسم بالموضوعية	٤.١٦	١.٠٠	كبيرة
الحرص على تكوين علاقات فعالة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي	٤.٠٣	١.٠٤	كبيرة

يتبين من الجدول (٤) أن درجة ممارسة القياديين في المؤسسات التعليمية في الدمام للقيادة الأخلاقية على المستوى المهني قد جاء متوسطها الحسابي (٣.٩٣) بدرجة كبيرة جداً ويشير الباحث أن طبيعة الاتصالات والتفاعلات التي تحدث بين القياديين والمعلمين والإداريين حيث أنهم يعملون في بيئة واحدة يسمع في أهمية العلاقة الإنسانية بينهم ويلاحظ أن جميع النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة تبدو متنسقة مع بعضها البعض في الدلالة على ارتفاع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قياديين المؤسسات التعليمية الابتدائية في منطقة الدمام.

جدول (٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على فقرة (الثقافة التنظيمية المتعلقة بالقيم التنظيمية)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
تشجيع المعلمين والإداريين على مبدأ الشفافية	٣.٠٢	١.٣١١	متوسطة
تشجيع المعلمين والإداريين على طرح أفكارهم	٢.٧٥	١.١٦٩	متوسطة
تشجيع التعاون البناء بين الزملاء	٣.١٨	١.٢١٤	متوسطة
تسعى المؤسسات التعليمية على نبذ العنصرية بأنواعها	٣.٢٥	١.٢٢٤	كبيرة
تقييم المعلمين والإداريين بموضوعية	٣.٢٩	١.٢٠٠	متوسطة
تحترم المؤسسة التعليمية وجهات نظر المعلمين والإداريين المختلفة	٣.٢٩	١.٢٠٠	متوسطة
تهيئ مناخ العمل المناسب داخل المؤسسة التعليمية	٣.٠٧	١.١٣١	متوسطة
تشجع الإدارة على تعميق القيم الإيجابية في نفوس الموظفين	٣.٣١	١.٩٩	متوسطة

يتبين من الجدول (5) أن درجة ممارسة القياديين في المؤسسات التعليمية في الدمام للثقافة التنظيمية المتعلقة بالقيم التنظيمية قد جاء متوسطها الحسابي (3.07) بدرجة متوسطة ويشير الباحث أن القياديين في المؤسسات التعليمية يستطيعون بدرجة متوسطة الاعتماد على الإداريين والمعلمين بدرجة متوسطة وهذا يحقق نوعاً ما مصالح المنظومة التعليمية

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على فقرة (الثقافة التنظيمية المتعلقة بالمعتقدات التنظيمية)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
تستخدم الإدارة النمط الديمقراطي في الإدارة	2.79	1.152	متوسطة
تحفز الإدارة المعلمين والإداريين على الاهتمام بالصالح العام للمؤسسة التعليمية	3.27	0.99	متوسطة
تعزز الانتماء الديني لدى الطلبة	3.39	1.040	متوسطة
تستخدم الإدارة إجراءات وقائية للحد من الظواهر السلبية التي تحد في المؤسسة التعليمية	3.16	1.06	متوسطة
تتولى بأهمية احتياجات المجتمع وتوقعاته	2.66	1.34	متوسطة
تناسب البرامج مع الثورة المعرفية	2.34	0.98	متوسطة
تعتبر الطلبة محوراً أساسياً للعملية التعليمية	3.45	1.89	متوسطة

يتبين من الجدول (6) أن درجة ممارسة القياديين في المؤسسات التعليمية في الدمام للثقافة التنظيمية المتعلقة بالمعتقدات التنظيمية قد جاء متوسطها الحسابي (3.01) بدرجة متوسطة ويشير الباحث أن القياديين في المؤسسات التعليمية لا يطلعون الإداريين والمعلمين بالمعلومات الكافية بالعمليات الإدارية وكيفية ممارسة مهامهم.

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على فقرة (الثقافة التنظيمية المتعلقة بالأعراف التنظيمية)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
السعي لسيادة المعتقدات الإيجابية في بيئة العمل	3.78	1.163	كبيرة
توافق القيم السائدة في المؤسسات التعليمية مع قيم المجتمع	3.43	1.186	كبيرة
تشيد الإدارة بالمعلمين والإداريين المميزين	3.59	1.253	كبيرة
يتواصل منسوبها المؤسسة التعليمية خارج العمل الرسمي	3.31	1.249	كبيرة
إقامة حفل لاستقبال المعلمين والإداريين الجدد	3.34	1.120	كبيرة
تقديم المساعدة للطلبة ذوي الظروف الخاصة	3.66	1.34	كبيرة
الاحتراف بالطلبة المميزين آخر العام	3.49	1.27	كبيرة
توجيه المعلمين والإداريين والطلبة عند ملاحظة أي سلوكيات سلبية	3.16	1.60	كبيرة

يتبين من الجدول (٧) أن درجة ممارسة القياديين في المؤسسات التعليمية في الدمام للثقافة التنظيمية المتعلقة بالأعراف التنظيمية قد جاء متوسطها الحسابي (٣.٦٨) بدرجة كبيرة ويشير الباحث أن القياديين في المؤسسات التعليمية هم مرآة للعلاقات السائدة بين المعلمين والإداريين مما يؤكد ضرورة إيجاد بيئة مؤسسية قادرة على الوصول إلى ثقافة تنظيمية إيجابية.

جدول (٨): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على فقرة (الثقافة التنظيمية المتعلقة بالتوقعات التنظيمية)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
تقوم الإدارة بأدوارها التربوية والتعليمية بشكل فاعل	٣.١٨	١.٢١٤	متوسطة
تسعى الإدارة إلى توفير بيئة تعليمية تربوية معززة	٣.٧٢	١.٣٢٩	كبيرة
تسعى الإدارة إلى التطوير المستمر	٣.٦٧	١.٢٣٩	كبيرة
تضع الإدارة أهدافاً تنشد تحقيقها آخر العام الدراسي	٣.٢٥	١.٢٢٤	متوسطة
تعطي الإدارة أهمية للتخطيط التربوي	٣.٢٥	١.٠٩٥	متوسطة
ترسخ الإدارة مبدأ الالتزام بقواعد العمل لدى المعلمين والإداريين	٢.٨٢	١.٢٥٢	متوسطة
تشجع الإدارة المعلمين والإداريين على الاستفادة من المواد المتاحة	٢.٩٣	١.٣٠٢	متوسطة

يتبين من الجدول (٨) أن درجة ممارسة القياديين في المؤسسات التعليمية في الدمام للثقافة التنظيمية المتعلقة بالتوقعات التنظيمية قد جاء متوسطها الحسابي (٣.١٤) بدرجة متوسطة ويشير الباحث أن إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية تسودها المحبة والألفة والتعاون بين المعلمين والإداريين سيحفزهم على أداء مهامهم.

## الاستنتاجات

وضحت الدراسة مفاهيم القيادة الأخلاقية ودورها في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الابتدائية في منطقة الدمام وتم التوصل إلى عدة نتائج بعد تطبيق استبيان بشكل عشوائي على قياديي المؤسسات عينة الدراسة ومن النتائج أن للقيادة الأخلاقية دور فعال وبارز في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات الابتدائية عينة الدراسة.

## التوصيات

بعد التوصل إلى هذه النتائج يوصي الباحث بما يلي:  
○ حث القيادات بالمؤسسات التعليمية الابتدائية في الدمام على التصرف بشجاعة في مختلف المواقف.

- توجيه القيادات بالمؤسسات التعليمية الابتدائية في الدمام بتطبيق اللوائح بشفافية ووضوح.
- حث القيادات بالمؤسسات التعليمية عينة الدراسة بمراعاة الفروق الفردية بين الإداريين والمعلمين عند توزيع المهام
- العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية في المؤسسات التعليمية الابتدائية من خلال توفير الإجراءات والآليات اللازمة لتحقيق ذلك.
- حث القيادات بالمؤسسات التعليمية عينة الدراسة على مراعاة احتياج المعلمين والإداريين الشخصية.
- تقديم دورات تدريبية لقائدي ومشرفي المدارس الابتدائية من أجل مساعدتهم على ممارستهم الثقافة التنظيمية الأكاديمية بشكل أفضل.

## المراجع والمصادر

### أولاً: المراجع العربية:

- (1) أبو الراغب، أشرف والساعد، رشاد. (٢٠١٩) دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية في البنك التجاري الأردني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية.
- (2) الحربي، حياة محمد. (٢٠١٥) درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية وانعكاساتها على الطلبة في ضوء توجهات الجامعة الاستراتيجية. مجلة معهد الإدارة، العدد (٣).
- (3) الشملان، خالد عبد العزيز. (٢٠١٤) القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة خلال الفترة ٢ الى ٤ ديسمبر ٢٠١٤ في الرياض.
- (4) اسطنبولي، مروة ولاشين، محمد وأحمد، عزام. (٢٠١٦). تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. مجلة التربية، جامعة الأزهر، عدد (١٧١).
- (5) الحراحشة، محمد والشمري، عبد الهادي. (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري رؤساء الأقسام في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع لديهم. مجلة دراسات العلوم التربوية، عدد (٤٦) ص ٥٩٦-٦١٣.
- (6) الدوسري، منصور والألفي، أشرف. (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين. المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط عدد (٣٥) ٦٧٠-٦٩٠.

- (7) حسنين، أحمد جابر (٢٠١٨). القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات. الجزائر: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- (8) الحميدان، عصام بن عبد المحسن (٢٠١٤). أخلاقيات المهنة في الإسلام وتطبيقاتها في أنظمة المملكة العربية السعودية. الرياض: العبيكان للنشر.
- (9) دراركة، أمجد والمطيري، هدى (٢٠١٥). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. المجلة الأردنية في العلوم التربوية عدد (١٣) ص ٢٢٣-٢٣٧.
- (10) الدروبي، أحمد (٢٠١٥). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- (11) عبد الرزاق، خالدية وعباس، سامي وأحمد، حميد. (٢٠١٩) الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة، عدد (٣٩) ١٥١-١٧٨.
- (12) شهاب، شهرزاد محمد. (٢٠١٠) القيادة الإدارية ودورها في تأثير روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، ص ٩٩-١٣١.
- (13) الشيبه، علي صالح (٢٠٢٢). واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية عدد (٥٣) ص ٥٣-١٠٠.
- (14) الصويغي، هند خليفة (٢٠١٩). القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة حالة على العاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث أخلاقيات المهنة في ليبيا: الواقع والمأمول المنعقد في مدينة درته، المعهد العالي للمهن الشاملة.
- (15) العميان، محمود (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- (16) العنزى، فهد. (٢٠١٧) الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، عدد (٦) ٢٨٣-٢٩٧.
- (17) البشري، قدرية (٢٠٠٦). درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، عمادة الدراسات العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- (18) الحبسي، رضية (٢٠٠٩). واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي الصفوف (١٠-٥) بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

- 19) عابدين، محمد عبد القادر. (٢٠٠٥) الإدارة المدرسية الحديثة. ط ١ عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 20) الشريفي، عباس عبد مهدي والتتح، منال (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية - جامعة البحرين، مجلد (١٢).
- 21) عابدين، محمد وشعبيات، محمد عوض وحلبية، بنان محمد (٢٠١٢). درجة ممارسة المديدين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، عدد ٢٨.
- 22) عفيفي، أمل صديق (٢٠٢٢). مدى ممارسة القيادة الأخلاقية في المنشآت التعليمية بالقطاع الخاص والحكومي وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. المجلة العلمية للبحوث التجارية عدد (٢) ص ٣٥٧-٤٠٥.
- 23) العمري، عبد الرحمن شاوش. (٢٠٠٠) القيم الشخصية التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشوره. جامعة أم القرى.
- 24) الغالبي، طاهر، والعامري، صالح. (٢٠٠٥) المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. الرياض: دار طويق للنشر والتوزيع.
- 25) العوفي، محمد بن غالب (٢٠١٦). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 26) القرني، عبد الله، والزائدي، أحمد. (٢٠١٦) القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر. عدد (٣٥) المجلد (١٧٠) جزء (٤).
- 27) محمود، السيد الحضري. (٢٠١٤) أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بالطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج: مصر، عدد (٢) مجلد (٢٨).
- 28) العريضة، رائدة هاني (٢٠١١). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

29) فاخوري، رلى جمال (٢٠٠٨). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للقيادة التعليمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة عمان العربية.

30) المرقطن، محمد (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

### ثانياً المراجع الأجنبية:

- 1) Elsbach, K. & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44 (6), 2274-2306.
- 2) Naqshbandi, M.& Tabche, I. (2018). The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 133, 156-167.
- 3) Marshall, J. A (2012). Ethical leadership, prototypicality, integrity, trust, and leader effectiveness. Unpublished Doctoral Thesis. Regent University.
- 4) Kalshoven, K Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, 22 (1), 51-69.
- 5) Ponzu, C. H. & Tennakoon, G. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes- the- Malaysian case. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14(1), 21-32.
- 6) Garrett-Staib, J., & Maninger, R. M. (2012). Ethical leadership in the principal ship: Qualitative analysis. In *National Forum of Educational Administration & Supervision Journal* (Vol. 29, No. 2).

الملاحق:

الاستبيان الإلكتروني:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc4hVyXpQhXVgFs2TQ8eguSx6wX11KlyL7OJ32Acbp2f4Wg1w/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc4hVyXpQhXVgFs2TQ8eguSx6wX11KlyL7OJ32Acbp2f4Wg1w/viewform?usp=sf_link)