دور القيادة الأخلاقية في تحقيق معايير الجودة الشاملة بمدارس التعليم العام في محافظة العارضة

الباحث /إبراهيم على أحمد شراحيلي المرشد العلمي أ.د/ محمود عبدالتواب عبدالتواب
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي واقتصاديات التعليم / كلية التربية/ جامعة الملك خالد
الفصل الدراسي الثاني

استلام البحث: ٢٠٢٢/٢/١٧ قبول النشر: ٢٠٢٢/٣/٢٣ تاريخ النشر : ٢ /١٠/ ٢٠٢٢
https://doi.org/10.52839/0111-000-075-003

الملخص

هدف البحث إلى، تعرف دور القيادة الأخلاقية في تحقيق معايير الجودة الشاملة بمدارس التعليم العام في محافظة العارضة ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، وأعد الباحث استبانة مكونة من(٣٥)عبارة، مقسمة محورين: الأول يتعلق بالقيادة الأخلاقية وعددها (١٧) عبارة، والثاني يتعلق بإدارة الجودة الشاملة وعددها(١٨) عبارة وتكونت عينة البحث (٤٠٥) معلم من مراحل التعليم العام، وأظهرت النتائج: أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية(الخصائص الشخصية الأخلاقية، السمات الإدارية الأخلاقية، العمل بروح الفريق، العلاقات الإنسانية) جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسطات كبيرة

(٤,٠٨٢، ٣,٨٦، ٤,١٠، ٣,٤) على التوالي كما أظهرت النتائج: وجود فروق دالة إحصائيا في متوسط درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدي قادة مدارس التعلم العام بمحافظة العارضة وفقًا لمتغيرات

(سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية)، وعدم وجود فروق في المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة في مستوى الالتزام بمعايير الجودة الشاملة لدي قادة مدارس التعلم العام بمحافظة العارضة تعزى لمتغيري(الخبرة، والمؤهل العلمي) ووجود فروق دالة إحصائيا في متوسط درجة مستوى الالتزام بمعايير الجودة الشاملة لدى قادة التعلم العام بمحافظة العارضة وفقًا لمتغير المرحلة الدراسة (الابتدائية، المتوسطة، الثانوي)، وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=٠,٠٥) بين متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم لتعلم العام بمحافظة العارضة لأبعاد القيادة الأخلاقية ومتوسط درجة تحقق معايير الجودة الشاملة ، وانتهت الدراسة بتقديم بعض التوصيات

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية ــ معايير الجودة الشاملة

The Role of Ethical Leadership in Achieving Comprehensive Quality Standards in Public Education Schools in Al-Ardha Governorate

Ibrahim Ali Ahmed Shrahili
Scientific advisor
Dr. Mahmoud Abdel-Tawab Abdel-Tawab
Professor of Management, Educational Planning and Education Economics –
College of Education - King Khalid University

Abstract

The aim of the research is to identify the role of ethical leadership in achieving comprehensive quality standards in public education schools in the Al-Ardha governorate. To achieve this goal, the descriptive approach was used, the researcher developed a questionnaire consisting of (35) items, divided into two sections: the first one is related to ethical leadership includes (17) items, and the second section relates to total quality management includes (18) items. The research sample consisted of (405) teachers from the stages of public education. The results showed that the level of ethical leadership practice (ethical personal characteristics, ethical administrative features, teamwork, and human relations) recorded high scores. The results also showed there are statistically significant differences in the average degree of moral leadership practice among leaders of general education schools in Al-Ardha governorate according to the variables (years of experience, academic qualification, and the academic stage). There are no differences in the averages and standard deviations of the study sample responses in the level of commitment to the overall quality standards of the leaders of general learning schools in the Al-Ardha governorate due to the two variables (experience and academic qualification). There are statistically significant differences in the mean score of Adherence to the comprehensive quality standards of the leaders of general learning in the Al Ardha governorate according to the variable of the school stage (elementary, intermediate, and secondary). There is a positive correlation relationship with statistical significance at the level of (05) between the average degree of the practice of education school leaders for general learning in Al Ardha governorate for the dimensions of ethical leadership and the average degree of achieving the comprehensive quality standards. The researcher came out with a number of recommendations and suggestions.

Keywords: Ethical Leadership, Total Quality Standards.

١. المقدمة

تتبوأ الأخلاق الفاضلة والقيم الراسخة مكانة بارزة في ثقافات المجتمعات البشرية، وبها جاءت الشرائع، بل إن الرسول صلى الله عليه وسلم أخبر أنه إنما بعث متمما لمكارم الأخلاق، حيث قال صلى الله عليه وسلم ": إنما بعثت لأُتمم مكارم الأخلاق" (الموسوعة الحديثة-السلسلة الصحيحة للألباني،٤٥) وقد امتدحه ربه تبارك وتعالى لتحليه بالأخلاق الفاضلة فقال سبحانه:﴿وانك لعلى خلق عظيم ﴾)سورة :القلم، الآية،٤) ولما كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يمتثل أمر الله تعالى في كلِّ شأنه قولًا وعملًا، ويأتمر بكلِّ أخلاق حسنة ورد الأمر بها في القرآن، وينتهي عن كلِّ أخلاق سيئة ورد النهي عنها في القرآن؛ لذا كان خلقه القرآن. وأيضًا فإن الالتزام بالأخلاق الحسنة امتثال لرسول الله صلى الله عليه وسلم: فهو الذي يأمر بها.

لذا تُعد القيادة الأخلاقية عاملاً مهماً للقادة في مجال التعليم، فلديهم مسؤولية أخلاقية عالية، وفرصتهم أكبر في التأثر ونشر القيم والأفكار الإيجابية من خلال المواقف اليومية المتكررة مع الطلاب، وكلما ارتفعت مكانة القائد في الهرم الإداري؛ كلما ازدادت خصاله الأخلاقية أهمية، فضلا عن أن حكم المجتمع على المؤسسة التربوية إنما يكون من خلال الحكم على سلوك أفراده، فالممارسات الإدارية غير الأخلاقية تكون آثارها مدمرة ليس على الإدارة فحسب بل على المؤسسة بشكل عام ومنها إلى المجتمع (العرايضة، ٢٠١٢)

لذا أصبحت القيادة الأخلاقية من المواضيع المهمة التي تحظى باهتمام المؤسسات التربوية المختلفة؛ انطلاقا من ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم السلوكية الأخلاقية على الصعيد الفردي والجماعي في المهنة (بو عباس، ٢٠١٠).

ولقد أكدت عدد من الدراسات على أهمية القيادة الأخلاقية حيث أشارت دراسة الشريفي والتنح (٢٠١٢) إلى أن هناك حاجة لقادة أخلاقيين بارعين في كل مستوى، باستطاعتهم ممارسة قيادة قوية تتضمن خدمة للآخرين وتعهدا لهم، لأن نجاح القادة في أداء أعمالهم يتوقف على مدى التزامهم الأخلاقي في تحقيق أهداف المؤسسة، وأظهرت نتائج دراسة السعدان (٢٠١٦) أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قائدات المرحلة الثانوية الحكومية بالرياض كانت بدرجة كبيرة. وأكدت دراسة درادكة والمطيري (٢٠١٧)، ضرورة الاهتمام بممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية على كافة مجالاتها.

والميدان التربوي هو ميدان يتفاعل فيه التربويون ليحققوا أهدافهم، وأغلب ذلك التفاعل إنما هو تفاعل إنساني يتطلب نوعا خاصا من التواصل، فبقدرً جودة ذلك التواصل والتحلي بالأخلاق الفاضلة والارتقاء في التعامل وتقدير الآخرين والاهتمام بهم والتأثير فيهم؛ بقدر ما نجد من التفاعل الجيد وتقبل الملاحظات والتوجيهات، أما إذا كانت العلاقة بين التربويين علاقة

يشوبها التعالي وعدم التقدير؛ فلن تصل الرسالة كما هو مخطط لها، فالنفس البشرية تؤثر وتتأثر سلبا وإيجابا، لـذا كـان لابـد مـن وجـود علاقـات أخلاقية ببن قادة المدارس من جهة والمعلمين من جهة أخرى(ذاكر، ٢٠١٩، ٢٣)

ويعد نجاح أي المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالطريقة التي يقود بها القائد هذه المؤسسة، وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه وبالصفات القيادية التي يجب أن يوظفها في إيجاد بيئة مناسبة تساهم في زيادة إنتاجيتها وعطائها (المحمادي، ٢٠١٤ ،٢)، كما تُعد القيادة التربوية جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عنصراً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما لها من تأثير مباشر على العملية التعليمية (العرابيد، ٢٠١٠، ٣)

وتمثل القيادة في المؤسسات التعليمية جوهر الإدارة التربوية، فهي عملية تعاونية مشتركة تجاوزت مرحلة الإدارة التي تقوم على إدارة شؤون المؤسسة التربوية بشكل روتيني، إلى قدرتها على التأثير الإلهامي في العاملين معها، وتحفيزهم لإنجاز أهدافها على الوجه الصحيح؛ وعليه فإن نجاح المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها يتوقف على قدرات القيادة الفاعلة، وخصائصها وإمكاناتها في توجيه العمل ورعايتها للعاملين معها وتقديم العون والمساعدة لهم (السعود، ٢٠١٣، ٧٥)

وتقاس القيادة الناجحة بمدى كفاءة أداء الفريق، فيصنع القادة الفعَّالون بيئة قوامها الاحترام المتبادل، كما أنهم يقومون بتحديد الاتجاهات التي سيسلكها موظفوهم في تحقيق الأهداف، كما يكون لديهم أيضا القدرة على ترغيب الأشخاص في الانضمام إليهم في تحقيق الأهداف (إسليم، ٢٠١٣)

لذا تعد القيادة محورًا مهمًا ترتكز إليه مختلف الأنشطة في المنظمات خاصة في العصر الحديث، والمتوقع حدوثه في المستقبل وتغيرات جذرية في كافة جوانب الحياة، وأساليب العمل (عيد، ٢٠١٥ ،٣٨٨) وفي ظل هذا التغير لم تعد القيادة التقليدية قادرة على مواجهة المتغيرات المتسارعة؛ لذا كان لابد أن يطال التغير القيادة في عصر تقدم علمي وتقني شعاره الابداع ، حيث أصبح ظهور قيادة تناسب المتغيرات وتتسم بالإبداع ضرورة حتمية(الغامدي، ٢٠١١، ٢) والقيادة التربوية الواعية هي تلك القيادة التي تحفز الهمم وتشحذ الطاقات ، وتدعم المبتكرات، والأفكار الحديثة والبناءة، والتي تسعى دائماً إلى التطوير والتجديد، وتشجيع المبادرة، وطرح الأفكار(الحريري، ٢٠١٥، ١٠٣).

وتعدّ الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً تنموياً يهدف إلى عملية تطوير المؤسسات عن طريق بناء نوع من أنواع الثقافات العميقة عن الجودة وتتحقق الجودة عامة وجودة التعليم خاصة من خلال سياسة واضحة ومحددة ووضع نظام للمتابعة والتقويم لتفادي الوقوع في الأخطاء وأيضا الاهتمام بوضع نظم تدريب عالية المستوى للهيئة التعليمية والإدارية لضمان الجودة العالية في المؤسسات التعليمية، ولقد تعالت صيحات من مراكز بحثية إقليمية وعالمية تدعو إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع، التعليم، إذ إن فهم

محتوى ومفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة يفسر لنا الأسباب الحقيقية من الدعوة إلى تطبيق هذه الفلسفة في التعليم ومن هذه الأسباب (محجوب، ٢٠٠٣ :١١٤):

- تساهم إدارة الجودة الشاملة في دمج كافة التكوينات التنظيمية في مهام التخطيط والتنفيذ والرقابة وفق معايير أداء متجدد.
- تقود إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء النوعي لأنشطة المنظمة وتحديد البرامج اللازمة لزيادة القدرات التنظيمية لرفع كفاءة الإدارة.
- تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحديد مستوى جودة الموارد التنظيمية وغيرها، الأمر الذي يتيح توقع مستوى الأداء وفق حاجات المستفيدين ورغباتهم.

ولقد أكدت نتائج دراسة أبو مسامح (٢٠١٥) أن تطبيق نظام الجودة في المؤسسات التعليمية يؤدي إل تحقيق مجموعة من الفوائد منها تطوير القيادة المدرسية مع ضمان مشاركة جميع العاملين في المدرسة في مستويات صناعة القرار، وتحديد الأهداف، وتخطيط البرامجّ وأداء الأعمال بشكل صحيح وفي أقل وقت وجهد ممكن وتحقيق الاتصال الفعال بين الأقسام والإدارات والوحدات المختلفة في المدرسة، في حين كشفت نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٧) اتفاق المعلمين على أن هناك عدد من الأساليب الإدارية المحفزة على الابداع والتميز علي قائد المدرسة إن يطبقها، منها: تطبيق اللوائح والقوانين بطريقة مرنة، وتشجيع المعلمين على المبادرة والعمل الجماعي، وزيادة تشجيع وتحفيز القائد للمعلم وإبراز دوره كمعلم، وتوظيف العلاقات الإنسانية والتعامل الإنساني مع المعلم، والاهتمام بظروفه وتحمل المسؤولية من قبل القائد .

كما اتفقت الدراسات والآراء على إنجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة رهن بتهيئة هذه المؤسسات، وجعلها متناسبة ومتناغمة مع الفلسفة التي يتطلبها هذا النظام بمعنى تغيير ثقافتها السائدة إلى ثقافة الجودة بين العاملين بها (عمار، ٢٠١٢) ويؤكد ذلك كل من(السيد ٢٠١٢؛ بوزيان، ٢٠١١) حيث أوضحوا أن بناء وترسيخ ثقافة الجودة شرط مسبق لابد من توفيره قبل البدء في تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسات عامة، والمؤسسات التعليمة خاصة.

٢. مشكلة الدراسة

أشار الشريفي والتنح (٢٠١١) إلى أن هناك حاجة لقادة أخلاقيين بارعين في كل مستوى، وأن مستقبل المجتمع يتوقف على مثل هؤلاء القادة الذين باستطاعتهم ممارسة قيادة قوية تتضمن خدمتهم للآخرين وتعهدًا لهم؛ لأن نجاح القادة في أداء أعمالهم يتوقف على مدى التزامهم الأخلاقي في تحقيق أهداف المنظمة.

كما أظهرت نتائج الدراسات السابقة التي بحثت متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العام إلى أن تقديرات أفراد الدراسة كانت كبيرة جدا في مجالاتها المختلفة مثل دراسة عيسان، والشديدي (٢٠١٨) والتي أظهرت وجود درجة تطبيق كبيرة لمعايير الجودة في مجالات الموارد البشرية، وشئون المعلمين، والتخطيط، في حين كشفت دراسة آل مداوي (٢٠٠٧) أن أهم المتطلبات الأساسية للإدارة المدرسية لتطبيق الجودة الشاملة هي: نشر ثقافة الجودة الشاملة، مراقبة تطبيق الجودة الشاملة، القيادة الفعالة، التطوير التنظيمي، تشكيل فرق العمل، التدريب المستمر، تقويم أداء العاملين، الاتصال الفعال، تخطيط الجودة.

تستطيع المدرسة تحقيق أهدافها المخططة والمحددة مسبق، لما للأخلاق من تأثير في المعلمين من خلال ممارسة الوظيفة السلوكية في عدة جوانب منها، والإيمان بأهداف المدرسة والاستعداد للعمل من أجلها والرغبة في البقاء بها؛ الأمر الذي يدفع العديد منهم إلى تقبل أهداف المؤسسة والعمل على تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة بها (أبو علبة، ٢٠١٥، ٢٣)

وبناء عليه يعد قائد المدرسة يعد قائداً أخلاقياً يظهر ذلك في سلوكياته وممارساته اليومية ملتزما بالضوابط والأخلاق والمبادئ التي بدورها تساعد في تحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية.

٣. أسئلة الدراسة

- في ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما دور القيادة الأخلاقية في تحقيق معايير الجودة الشاملة بمدارس التعليم العام في محافظة العارضة؟ ويتفرع، من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية
- ما الأسس النظرية والفكرية للقيادة الأخلاقية لدى قادة بمدارس التعليم العام بمحافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين؟
- ما مستوى القيادة الأخلاقية لدي قادة مدارس التعليم العام بمحافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين؟
- هل يوجد فروق في مستوى القيادة الأخلاقية لدي قادة مدارس التعليم العام بمحافظة العارضة تعزي لمتغيرات (الخبرة، والمؤهل، المرحلة الدراسية) من وجهة نظر المعلمين؟
- هل توجد فروق في مستوى الالتزام بمعايير الجودة الشاملة لدي قادة مدارس التعلم العام بمحافظة العارضة تعزى لمتغيرات (الخبرة، والمؤهل، المرحلة الدراسية) من وجهة نظر المعلمين؟
- ما علاقة القيادة الأخلاقية بتحقق معايير الجودة الشاملة لدى لدي المعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين؟

٤. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- **التعرف على الأسس النظرية والفكرية للقيادة الأخلاقية لدى قادة بمدارس التعليم العام بمحافظة العارضة**
- **التعرف على مدى التزام قادة بمدارس التعليم العام بمحافظة العارضة بأخلاقيات القيادة من وجهة نظر المعلمين.**
- **التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين قادة مدارس التعليم العام بمحافظة العارضة في ممارسة القيادة الأخلاقية والتي تعزي لمتغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل، المرحلة الدراسية) من وجهة نظر المعلمين**
- **التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين قادة مدارس التعليم العام بمحافظة العارضة في ممارسة معايير الجودة الشاملة والتي تعزي لمتغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل، المرحلة الدراسية) من وجهة نظر المعلمين**
- **الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتحقق معايير الجودة الشاملة لدى قادة مدارس التعلم العام بمحافظة العارضة من وجهة المعلمين.**

٥. أهمية الدراسة

تكُمن أهميَّة الدراسة الحالية في جانبين على النحو الآتي:

الأهمية النظرية:

- **استعراض الأدبيات العربية والأجنبية بطريقة تحليلية نقدية، والخلوص إلى تعريف مقترح للقيادة الأخلاقية من منظور عربي إسلامي.**
- **تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية دور المعلمين بمدارس التعلم العام بمحافظة العارضة في متابعة العملية التعليمية والتربوية في الميدان، ومتابعة توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى ارتباطها بمعايير التميز الإداري**
- **ما تقوم به هذه الدراسة من تقديم عرضا تحليليا لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في منطقة العارضة التعليمية وعلاقتها بالقيادة الأخلاقية.**

الأهمية التطبيقية:

- **يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة صانعي القرارات والسياسات التعليمية في مكتب تعليم العارضة في التعرف على درجة الالتزام بمعايير الجودة الشاملة لدى المعلمين بمدارس التعلم وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري، لتحديد ما يرونه مناسبا من أجل وضع الخطط والبرامج التي تعزز ذلك الواقع، وتعالج أوجه القصور إن وجدت.**

- سوف يتم استخدام أداة قياس دور القيادة الأخلاقية والمتمثلة في الاستبانة العلمية التي جرى تصميمها في هذا البحث، مع القيام بالتحليل الإحصائي اللازم، مما يعين الدراسات التطبيقية المستقبلية على استخدام تلك الاستبانة في بيئات بحثية متنوعة كالقطاعات الحكومية، والقطاعات الخاصة، والقطاعات الخيرية التعاونية..

٦. حدود الدراسة

سوف تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية :

- الحدود الموضوعية: سوف يقتصر البحث الحالي على دور القيادة الأخلاقية في تحقيق معايير الجودة الشاملة بمدارس التعليم العام في محافظة العارضة (سنوات الخبرة، والمؤهل، المرحلة الدراسية) مستخدما الاستبانة كأداة للدراسة.
- الحدود البشرية: معلمي مدارس التعليم العام ومن كلا الجنسين وهم على رأس العمل بمحافظة العارضة.
- الحدود المكانية: مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة العارضة.
- الحدود الزمانية: سوف يطبق البحث في الفصل الدراسي الثاني ١٤٤٢هـ

٧. مصطلحات الدراسة

القيادة الأخلاقية:

يعرفها عابدين وآخرون (٢٠١٢) بأنها:" إظهار سلوكيات قيادية ملائمة ومؤثرة، تلتزم بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية ومع الآخرين، وترويج تلك السلوكيات على الأتباع والزملاء" (عابدين وآخرين، ٢٠١٢: ٣٣٠)

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها الطريقة التي يستخدمها قادة المدارس في التعليم العام بمحافظة العارضة حفاظاً على المبادئ والأخلاق ويتم التعبير عنها بالدرجة الى يحصل عليها المعلم وذلك من خلال عملية الاستبيان التي سيتم الإجابة عليها من خلال فقرات القيادة الأخلاقية المستخدمة في البحث الحالي.

معايير الجودة الشاملة:

يعرفها علي(٢٠٠٢) بأنها:" هي تلك المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في نظام التعليم والتي تتمثل في جودة الإدارة والبرامج التعليمية من حيث الأهداف وطرائق التدريس ونظام التقويم والامتحانات، ثم جودة المعلمين، والأبنية والتجهيزات المادية، والتي تؤدى إلى مخرجات تتصف بالجودة وتعمل على تلبية احتياجات المستفيدين "(علي ، ٢٠٠٢: ٤٣)

ويعرفها الباحث إجرائيًا: "أنها عبارة عن مجموعة من المقاييس والمواصفات والمهارات أو القدرات المختلفة إضافةً إلى السلوكيات والممارسات العامة التي لابد من توافرها وتوافقها مع المبادئ المهنية

والأخلاقية والسلوكية والاجتماعية والتي يجب أن يتمتع بها كل قائد ويتم تقييم إنجازاته في المؤسسات التربوية أو النظم التعليمية تبعاً لمجموعة من الإستراتيجيات وطبقاً للظروف المحيطة"

٨.خلفية نظرية

مفهوم القيادة: إن حيوية المؤسسات ونجاحها ومدى استعدادها لإنجاز المهام الموكلة إليها ترتبط بطبيعة القيادة التي تسيطر على إمكانياتها البشرية والمادية، وتعمل على تنسيقها لضمان تحقيق أهدافها، فالقيادة الفعالة هي التي تنسق الأعمال وتوجه الجهود وتحفز الإفراد نحو تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة (عبد الباقي، ٢٠٠٠: ٣٣)، ويأتي في أولوية تطلعات المجتمعات الإنسانية أن يسخر الله سبحانه وتعالي لها قادة ومسؤولين يتمايزون عن أقرانهم بمزايا تجعلهم أقدر على الإسهام الفاعل في تحريك مجتمعاتهم نحو التقدم والازدهار، وتبقى البلدان النامية خاصة بحاجة ماسة إلى قادة في مختلف المجالات يتميزون بالتربية الجيدة، والإعداد المناسب، والمقدرة على تحمل لمسؤولية، والعمق الأخلاقي الأصيل والإخلاص والتفاني في ممارسة أدوارهم القيادية (الطويل، ١٩٩٩: ٤١) .

والقيادة هي عملية تتميز بفاعلية مستمرة، وتعبر عن علاقة شخص بآخر، وهي العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، إذ ينجم عن هذه العلاقة ظهور شخص بعينه يتحمل ولو لوقت محدد مسؤوليات توجيه معظم نشاطات الجماعة فالقيادة تظهر عندما يكون لشخص معين تأثير على شخص آخر أو على مجموعة من الأشخاص بشكل يمكنه من أصادر تعليمات توجه سلوكهم وجهودهم، فالقيادة تتحقق وتتم ضمن علاقة مع الآخرين، بحيث تجعلهم يقبلون قيادته بشكل طوعي دور التزام قانوني، وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم وكونه معبرًا عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسبًا، فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس بينهم، وإقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف التنظيم نجاحًا شخصيًا لهم وتحقيقًا لأهدافهم، فالقيادة هي المقدرة على التأثير بالآخرين بتوجيه سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المؤسسة(الطويل، ٢٠٠١: ٢١) .

ويرى التمام (٢٠١٦: ١٩) إن القيادة تبرز من خلال إيثار القائد الآخرين على نفسه وتواضعه معهم وتمكينهم والأخذ بأيديهم ومساندتهم بمختلف الوسائل والأساليب والوقوف معهم بكل شجاعة لرفع مستوى رضاهم وروحهم المعنوية وثقتهم بأنفسهم وإنتاجيتهم ليكونوا قادرين على تقديم الخدمة المناطة بهم وتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها، ووضع العديد من المفكرين وصف لهذا المفهوم.

وعرف حمادات (٢٠٠٦) القيادة بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس أو جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (حمادات، ٢٠٠٦:٢٨)، أما ربيع (٢٠٠٦ : ٢٦) فقد عرف القيادة بأنها القيادة هي المقدرة على توحيد سلوك جماعة في موقف معين وتقوم على أركان ثلاثة أساسية وهي: قائد لديه مهارات معينة لازمة لتحقيق أهداف الجماعة، ومجموعة من الأفراد العاملين الأتباع لديهم

مهارات لازمة لأداء أهداف التنظيم، وموقف معين يؤدي فيه أفراد المنظمة الأعمال المنوطة بهم ،وعرفها العجمي (٢٠٠٨: ١٧) أنها المحافظـــة على روح المسؤولية بين أفـــراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة، كما عرف عميرة(٢٠١١: ٤٣) القيادة بأنها مجموعة المواصفات والقدرات الفطرية والمكتسبة، التي تؤهل الشخص القائد داخل جماعة، سواء كانت قبيلة أو أسرة أو مؤسسة ...الخ؛ كما تؤهله للقيام بأدوار التسيير والإدارة والتوجيه والإرشاد والرقابة واتخاذ القرار.

ونستنج مما سبق إن القيادة في جوهرها صفة يضيفها الأتباع المرؤوسين إلى من يولونه الثقة والولاء، لأن مجرد تقلد قمة السلطة في بنائها الهيكلي الهرمي لا يسبغ على شاغل المنصب صفة القيادة وإن كان يمنحه رسمياً صفة الرئاسة، حيث أن الفرق بين القيادة والرئاسة هو فرق في النوع وليس فرق في الدرجة، ومن ثم فإن توافر الصفات القيادية في القائد هو أساس نجاحه في إدارته.

مفهوم الأخلاق:

تعد الأخلاق والقيم إحدى الركائز المهمة لأي مجتمع بشري؛ حيث شغلت اهتمام كثير من الفلاسفة والمفكرين والمربين عبر العصور المختلفة؛ وذلك لارتباطها بشكل مباشر بتوجيه السلوك الإنساني، ولقد اهتم الدين الإسلامي ببناء منظومة القيم لدى المجتمع المسلم وحث عليه، بل رتب عليه الأجر الوفير؛ وبعث الله سبحانه وتعالى نبيه صلى الله عليه وسلم لإتمام مكارم الأخلاق، وكما ترتقي الأمم بالأخلاق فإن المؤسسات ومنظمات الأعمال كذلك ترتقي وتزدهر وتتطور إذا توافرت وسادت فيها القيم والمبادئ والأخلاق، وتعد المنظومة التربوية إحدى الركائز المهمة في أي مجتمع؛ لأنها هي المنطلق لتحقيق التنمية الشاملة للفرد والمجتمع في مختلف المجالات(الشتوي، ٢٠١٧: ٥٤) .

والأخلاق في اللغة هي جمع خُلُق، والخلق على معنيين منهما السجية والفطرة والطبع، وهو ما جُبل عليه الإنسان ولا يزول منه، والثاني هو المروءة، وهي إتباع محاسن العادات، واجتناب مساوئها، فالسلوك الإنساني محكوم بالقيم الأخلاقية التي تقوم على المسؤولية أمام الله عز وجل، مما يلزم مراعاة القيم الإنسانية المرتبطة بهذا السلوك كالقناعة والصدق والأمانة والوفاء والعدل (قنطجي، ٢٠١٤ : ٢٣).

أما الإمام الغزالي في كتابه إحياء علوم الدين فقد عرف الأخلاق بقوله: "فالخلق عبارة عن هيئة في النفس راسخة، عنها تصدر الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية، فإن كانت الهيئة بحيث تصدر عنها الأفعال الجميلة المحمودة عقلاً وشرعاً سميت تلك الهيئة خُلقاً حسناً، وإن كان الصادر عنها الأفعال القبيحة سميت تلك الهيئة التي هي المصدر خُلقاً سيئاً" (حمزة، ٢٠١٠: ٣٣).

ويعبر عنها في الشرع بأنها: "عبارة عن المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني، التي يحددها الوحي لتنظيم حياة الإنسان وتحديد علاقته بغيره على نحو يحقق الغاية من وجوده في هذا العالم علي أكمل وجه، إذ أن الأخلاق هي نظام من العمل من أجل الحياة الخيرة وطريقة التعامل الإنساني مع الغير،

من حيث ما ينبغي أن يكون عليه هذا السلوك كسلوك إنساني خير تجاه الآخرين، وذلك بناء على ما وضع له خالقه من أهداف في هذه الحياة" (الحربي، ٢٠١٣: ٢١) .

أما في الإدارة فيقول عالم الإدارة تايلور: (الملقب بأبي الإدارة) " إن الأخلاق مجموعة من القواعد والمعايير التي عندما تصبح ثابتة, وتحكم سلوك أفراد المجتمع تشكل جزءاً من ثقافة المجتمع, وتتجسد في عاداته وتقاليده وقوانينه, فهي تنعكس علي الاتجاهات الاجتماعية وتدعم الوازع الأخلاقي فيه, فالمعايير الأخلاقية لها وظيفة خاصة في الحياة العملية: فهي تستخدم كدليل للأفعال ويستخدمها الفرد ليحكم علي أخلاقه وسلوكه, وهي المبادئ التي تقرر ما يدركه الفرد أو المجموعة من أسباب أخلاقية للقيام بعمل معين دون أخر" (دواني, ٢٠١٠: ٥١) .

ويعرف سينج (Singh, 2011 الأخلاق بأنها: "الدراسة التي تتعلق بالقضايا والممارسات الأخلاقية، فهي تهتم بما هو صحيح في مقابل ما هو خاطئ وما هو جيد في مقابل ما هو سيء، والمنطقة الرمادية بين المناطق المحتملة البيضاء والسوداء). (Singh, 2011: 321)

ويرى الباحث أن الأخلاق هي مجموعة من الضوابط والقيم والسلوك المحدد التي تسيطر وتحكم الفرد والمجتمع وتساعد في ضبط السلوك وترشيده وهي أيضاً تعتبر صفة من الصفات المستقرة في النفس البشرية ولها أثار مباشرة في تحديد السلوك سواء كان محموداً أو مذموماً. وهي أيضاً خليط من القواعد والمبادئ المجردة التي تسيطر على الفرد في تصرفاته ويخضع لها في تقييم سلوكه وتوصف بالقبح أو الحسن والمفاضلة.

مفهوم القيادة الأخلاقية:

لقد تزايد في السنوات الأخيرة الدعوة إلى الأخلاق والقيم الإنسانية كأساس من مكونات القيادة وأصبحت ضرورية في رؤية ((Vision المؤسسة ورسالة ((Mission لها يوضح فيهما الأهداف القيمة والمهنية للمؤسسة. كما ازداد الاهتمام بثقافة المؤسسة حيث تركز هذه القيادة على أخلاق القائد وقيمه، إذ تعزز مفاهيم القوة والسلطة للقائد والعاملين، ذلك في الوقت الذي تزايد اهتمام المجتمعات بالجوانب الأخلاقية في سلوك الأفراد والمؤسسات.

وتعد القيادة الأخلاقية واحدة من أهم عناصر السلوك الإنساني, فهي تمثل أحد الركائز المساعدة علي تنمية الإبداع لدي الموظفين, إذ توفر البيئة المناسبة للإبداع والذي بدوره يعمل علي تقدم المنظمة وازدهارها, لذلك لم تكن نجاحات المنظمات وليدة الصدفة, ولكنها تعزي إلي تلك العوامل التي تحركها عقول قيادات بارعة في إدارة منظماتها أو مجتمعاتها نحو تحقيق الأهداف الخاصة والعامة, فتطوير المنظمات يتطلب وجود قادة يمتلكون مهارات وكفايات قيادية وأخلاقية, تمكنهم من تأدية أدوارهم ومهماتهم خير أداء, ويعملون علي تلبية الاحتياجات الإدارية والفنية للعاملين في المنظمة, والمتعاملين معها من أبناء المجتمع المحلي" (Beatty,2012: 43)

ويعرف القرني (٢٠١٦) القيادة الأخلاقية اصطلاحاً: هي مجموعة السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه المتعلم، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه ووطنه (القرني، ٢٠١٦: ٦٥٧).

فالقيادة الأخلاقية هي "القاعدة أو القواعد من السلوك التي يلتزم بها القائد الذي يعيش في جماعة، وتنقسم على قسمين: منها ما يكون طبيعياً من أصل المزاج، ومنها ما يكون مستفاداً بالعادة والتدريب، وربما كان مبدؤه الفكر ثم يستمر عليه أولاً فأولاً حتى يصير قدره وفكراً عند القائد" (ياغي, ٢٠١١:٤١)

وهناك من ينظر إلى القيادة الأخلاقية بأنها علم يتناول حكم التقدير, من حيث معالجته تمييز الخير والشر أثناء ممارسة القائد لمهام القيادة, ويمكن التمييز بين ثلاثة مفاهيم مختلفة للقيادة الأخلاقية, هي: "جملة الأوامر المقبولة في أمر معين, وجماعة معينة, والجهد الرامي إلى التقيد بهذه الأوامر والحض علي إتباعها, والعلم الواقعي هو الذي يتناول سلوك المرؤوسين ويستهدف مباشرة دراسة التصرفات التي تتناول الأفعال الموصوفة بأنها جيدة أو سيئة, "فالقيادة الأخلاقية تشكل قواعد من السلوك الذي يلتزم به القائد, وهو قوة راسخة في الإرادة تنزع إلي اختيار ما هو خير وصلاح إن كان الخُلق خيراً, أو اختيار ما هو شر إن كان الخلق ذميماً, وبالتالي فهو شكل من أشكال الوعي القائم علي ضبط سلوك الأفراد والعاملين في المنظمة" (العوا, ٢٠٠٨ :٢١).

خصائص القائد الأخلاقي: لابد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون نتيجة لحدوث تدني في مستوي أخلاقهم الشخصية، إذ أن كل فرد مسؤول عن سلوكه، ولكن القائد تقع عليه مسئولية إضافية وهي مسئوليته عن سلوك مرؤوسيه.

ويشير نجم (٢٠١١: ١٣٢) إلى أن هناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها القائد الأخلاقي من غيره، ومنها:

- الرؤية والالتزام الأخلاقي: إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية إستراتيجية يمتلك القائد الأخلاقي رؤية إستراتيجية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الاستراتيجية فيضفي البعد الأخلاقي إلى خياراته الاستراتيجية وتعتبر معياراً ومقياساً مميزاً لما يريد أن يصل إليه سواء في الأهداف أو الوسائل والأساليب.
- امتلاك القيم الأخلاقية: وهي التي تتسم بأنها ذات بعدين أساسين يتمثل الأول منهما في كونها قيماً أخلاقية تصلح لأن تكون دليلاً للقرارات والسلوكيات في كل الأوقات والظروف، فاحترام الأخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف، ويتمثل المعيار الثاني في كون القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها المنظمة في مجال عملها.

- امتلاك الحس الأخلاقي: يمتلك القائد الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمهام اليومية ويطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني الخلاق مع أفراده، سلوكيات الأفراد تقع ضمن نطاق الدستور الأخلاقي للمدرسة، ويظهر من خلال هذا المجلس الجانب الأخلاقي لدي القائد فهو صوت المدرسة الي يمثل ويعلن الجوانب الفضلى والمثلي في المدرسة للمجلس ومن ثم للمدرسة والمجتمع ككل (القرني, ٢٠١٦).
- ٤وجود مقاييس أخلاقية واضحة: فالقائد ينشئ قواعد أو معايير أخلاقية توضح ما هو الصحيح من الخطأ، وبموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك.
- العلاقات الأخلاقية المتميزة: يكون القائد علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الأطراف سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية وهي تعمل ببناء سمعة طيبة للمؤسسة.

لقد أصبحت القيادة الأخلاقية من أنماط القيادة التي يشهد لها بفعاليتها، ذلك لأنها تؤثر في قيم العاملين وإدراكاتهم، فالقائد المدرسي الذي يتمتع بالأخلاق يؤثر في إحساس العاملين معه بالولاء لمدرستهم، ويعمل على إيجاد جو من الثقة والاحترام المتبادل، ويزيد من إحساسهم بالعدالة والمساواة والإنصاف، مما يدفعهم للعمل بشكل أفضل (العرايضة,٢٠١٢: ١٢)

وهناك من يري أن القيادة الأخلاقية علم معياري للسلوك, يتمثل في التصرفات التي يحكم عليها الناس بالصواب والخطأ, والتي تعود عليها الناس وألفوها, وأصبحت عادة متوارثة, وبذلك فإن القيادة الأخلاقية توصف بغلبة ميل من الميول التي يسلكها القائد أثناء ممارسة مهام علي غيره وباستمرار, فالخلق صفة نفسية أو داخلية داعية إلى أفعالها من غير فكر ولا روية, وهي راسخة تصدر عنها الأفعال دون قصد وتكلف, وهي إما جبلة في نفس صاحبها, وإما ناشئة من الغرائز كمن يولد وخلقه كريم, وإما مستفادة من التدريب والإرادة في عمل مادي, أي أنها شبه العادة أو مكتسبة مما يحيط المرء, فالخلق صفة مستقرة لا عارضة وهذه الصفة المستقرة لها آثار سلوكية, فالسلوك ليس هو الخلق, بل هو أثره وشكله الظاهر, وسلوك القائد الأخلاقي يعبر عن الصفات المقبولة التي يتمتع بها في سلوكياته وقيم التعامل مع الأخرين والمكون من:

- الصدق في قول الحقيقة.
- المسؤولية في جميع الأحوال عن جميع الأفعال الصحيحة والخاطئة.
- الإنصاف في القول والوعود والعدالة بالتعامل مع الأخرين.
- الاحترام والتعامل مع الأخرين بصورة تعكس التسامح والحلم والصبر.
- الانفتاح على المستوي الفردي وعلى مستوي فرق العمل.

المواطنة والامتثال للأعراف الوطنية التي يتم بموجبها ممارسة الأعمال. (Singh, 2011, P:396).

إن أحد أهداف المدرسة الأخلاقية الأساسية هو الإعداد الجيد لدستور الأخلاق الذي يجسد روح المدرسة, ويمكن عند ترسيخ قواعد مجتمع يسوده الخطاب الأخلاقي الاتفاق علي دستور للأخلاق يلتزم به الجميع, وبمجرد الاتفاق عليه يكون دور القائد إعلانه بصورة واضحة وتجسيده, كما يتعين عليه مراقبته باستمرار, ففي عصر التغيير يتزايد تأثير التغير ليس فقط علي أساليب الحياة بل حتى علي طرائق تفاعلنا مع بعضنا البعض, لذا تحتاج المدرسة إلي الإعلان المستمر للدستور الأخلاقي الذي تبنته, وتتسم المدرسة ذات البعد الأخلاقي بتعاون أفرادها إضافة إلي وجود الرؤية والأهداف والقيم المشتركة, واتفاق علي تحقيق تلك الأهداف بطرائق متنوعة في إطار قيمي, كما أن أحد سمات المدرسة الأخلاقية اعتمادها علي طرح الأسئلة والإيضاحات أي أنها مدرسة ناقدة, فقائدها مصدراً للإلهام يقوم بطرح الأسئلة بصورة مستمرة مع بحثه اللامحدود عن الطرق والأساليب والوسائل التي تدعم عملية التعلم (القرني, ٢٠١٦: ٧٦)

أنماط القيادة الأخلاقية:

إن مفاهيم وممارسات القيادة الأخلاقية واسعة ومتنوعة، ذلك أن تجليات القيم الأخلاقية لا يمكن أن تأخذ نفس الشكل لدي جميع الأفراد وفي كل البيئات، ويقدم (نجم,٢٠١١: ١٣٤) ثلاثة أنماط للقيادة في المنظمات، مؤكداً أن هذه الأنماط لا تمثل كل التجربة الأخلاقية وإنما التجارب الأكثر بروزاً.

أولا: القيادة الخادمة :(Servant Leadership)

يقوم هذا النمط من القيادة على فكرة أن القيادة عندما تقود الأفراد فإنها تخدمهم لكي يكونوا أكثر استعداداً ليقوموا هم أنفسهم بخدمة الأخرين، كما أن الأفراد الذين يجب تشجيعهم لإنجاح هذا النوع من القيادة لابد وأن يكونوا من نمط الأفراد الذين يميلون للخدمة أولاً، أي أن لديهم الاستعداد لخدمة الأخرين في حال تم خدمتهم من قبل قادتهم، والقادة الخادمون يقدمون النموذج في أن يخدموا أولا ومن ثم يقودوا لكي يستطيع خدمة العاملين ويكونوا محفزين ومشجعين على أن يقوم العاملين بخدمة الأخرين.

يُعد روبرت جرينليف (Greenleaf) أول من استنبط هذا المدخل من خلال طرح أسئلة دالة عليه، هل أن الأخرين حول القائد الخادم يصبحون أكثر حكمة واستقلالية وصحة وأكثر قدرة في أن يصبحوا هم خادمين؟ هل الأقل ميزة للمجتمع يكون مفيداً أو يتم تركه؟ ويستكمل ذلك في التأكيد على أن القائد الخادم لديه الشعور الطبيعي أنه يريد أن يخدم، فالقيادة الخادمة مدخل للقيادة التي يكون مهمة القائد الرئيسية فيها مساعدة وتمكين العاملين في مطالبهم وتحقيق طموحاتهم، فهم يعطون قيمة عالية لخدمة الأخرين على حساب مصالحهم الشخصية، فهذا النوع من القيادة يساعد على إحالة المرؤوسين إلى أفراد أكثر إيجابية وحكمة، وأكثر استعدادا لخدمة مؤسستهم، ويشير (Crete and Certo,2006:76) إلى خصائص القادة الخادمين والتي تتمثل في الآتي:

- أنهم مصغون جديرون:(Good Listeners) لمرؤوسيهم وحاجاتهم ومطالبهم، وهذا الإصغاء يمكنهم من تقديم تغذية راجعة لخدمة المرؤوسين بطريقة مثلي.
- أنهم مقنعون :(Persuasive) يركزون على الإقناع بما يجب القيام به من أجل حمل الأخرين على القيام بما يريدون عوضا عن استخدام سلطاتهم وصلاحياتهم.
- أنهم واعون لما حولهم (Aware of Their Surrounding): يعون البيئة التنظيمية، وما الذي يوجد الصعوبات للمرؤوسين ويحد من إشباع حاجاتهم، مما يجعلهم أكثر قدرة على إزالتها.
- أنهم متعاطفون :(Empathetic) من خلال اعترافهم الذهني والنفسي بمشاعر العاملين وأفكارهم واتجاهاتهم مما يساعدهم على الارتباط بشكل أفضل معهم ويمكنهم من مساعدتهم في حل مشاكلهم وإشباع حاجاتهم.
- أنهم مناصرون :(Stewards) فالمناصر هو الفرد الراعي الذي يحظى بثقة الأخرين في إدارة شؤونهم، والقادة الخادمون مسؤولون عن التمكين لتحقيق قدراتهم القصوى في المنظمة، وبالتالي فهم ملتزمون ببناء الموارد البشرية للمنظمة مما يجعلهم أكثر تقبلاً للمشاركة في تحقيق النجاحات المختلفة.

والواقع أن القيادة الخادمة لدي روبرت جرينليف لم تكن مجرد مبادلة بسيطة بين خدمة القيادة

(القيادة تخدم العاملين من خلال احترامهم والاستجابة لمطالبهم وحاجاتهم) وخدمة العاملين

(العاملون يخدمون القيادة بالأداء العالي), وإنما هي رؤية عميقة تقوم علي خدمة العاملين والاستجابة لهم في إطار عميق من طبيعة القائد الذي يميل أن يكون خادما أولا, مستلهما حكمة وعظمة الأنبياء وهم يستجيبون لحاجات الناس وخدمتهم, وكأنه بذلك يضفي عليها بعداً إنسانياً أولا, وأخلاقياً ثانيا, وبعداً ثالثاً روحياً دالاً علي التسامي بالغرض من القيادة (مقابلة، ٢٠١١: ٢٤) .

ثانياً: القيادة الروحية:

يمكن تعريف القيادة الروحية بأنها القيادة التي تؤثر بالعاملين من خلال تمكينهم من إضفاء غرض أعلى ودلالة أعمق علي عملهم اليومي, فالقيادة القائمة علي الروحية هي القيادة بالمعني والغرض والدلالة بما يؤدي إلي الحد من مظاهر القلق والتوتر والإحباط في العمل والارتقاء بالعاملين في عملهم إلى مستوى أعلي من الإحساس بالقيمة والغرض والدلالة في العمل والحياة, ويمكن أن تكون الروحية من منظور الأعمال إلهام وتحريك العاملين نحو دلالات التسامي من خلال بعد أعمق لخدمة الآخرين ورعايتهم بما يحقق أداء عالياً للأفراد والأعمال, والقائد الروحي هو الذي لديه تصور استراتيجي عميق عن حاجات الإنسان ودلالته في العمل والحياة, فتجده يضفي دلالة علي جميع الأشياء كبيرها وصغيرها من خارج معاييرها المادية, وهو الذي ينظر إلي ما هو أبعد من اللحظة في الزمن وأبعد عن المال في القرار فتجده يسعي لأفراد أكثر ثقة وولاء للدلالات السامية, كما يسعي لبناء مؤسسة ذات نكهة روحية أخلاقية تحرك جميع العاملين نحو الأداء الأعلى ويحرك المجتمع المحلي نحو علاقات بعيدة المدى تدعم مؤسسته, وقد

حدد كليمك (٢٠٠٤) ثلاث خصائص للقائد القائم علي الروحية وهي: التسامي ((Transcendence) المغري والغرض, والتضحية الذاتية (Self-Sacrifice).(نجم، ٢٠١١: ١٤٤)

ثالثاً: قيادة أنسنه العمل والتكنولوجيا:

إن المطالبة بتكنولوجيا الإنتاج والعمل كانت تقابلها مطالبة أخرى بأنسنة الآلة واللمسة الإنسانية العالية مقابل التكنولوجيا العالية, إن المحافظة على أنسنة العمل هو مبدأ أخلاقي يقوم علي أولوية الإنسان على الآلة, كون أن الإنسان الذي يميز الصواب من الخطأ, ينبغي أن يكون هو المعيار الأول في الاهتمام في الأعمال وغير الأعمال, وأن لا تكون الآلة وهي في أحسن الأحوال محايدة أخلاقياً هي المعيار الأول والأخير في التطوير والاستخدام, إن البعد

الأخلاقي هو ضمانة أساسية في الأعمال وهو الذي يزود الآلات والبرمجيات بتوجيهات تتعلق بالغايات الإنسانية الخاصة باستخدام هذه الآلات والبرامج.

ومما سبق استنتج (السعود، ٢٠١٣) أن القيادة الروحية هي أعمق أنماط القيادة الأخلاقية دلالة، وأعلاها أداة وتحقيقاً لأهداف المؤسسة التربوية، كما أن قيادتها تتمتع بخصائص ومثل سامية، فكلما سمت الروح سمي معها العقل والعمل (السعود، ٢٠١٣: ٥٤)

رابعاً: القيادة الأخلاقية في التعليم: تعد القيادة الأخلاقية في التعليم نظاما فكريا قائما علي قواعد تتضمن ما ينبغي عمله وتتمثل نقطة البداية لفهم القيادة الأخلاقية في التعليم في فهم القيم التي تتحدد بقيم الشرف والأمانة والعدالة والاستقامة, وتحمل الآخرين مسؤولية تصرفاتهم, لذلك تحتاج القيادة الأخلاقية إلي منظومة قيمية ومعايير أخلاقية, وأنماطاً من السلوك القيادي المنسجمة مع هذه المنظومة, فضلاً عن القيم الشخصية للقائد التي تؤثر في إرادته أو قراره, فيما إذا كان أخلاقياً أم غير أخلاقي, وأكد توماس وآخرون أن القيادة الأخلاقية ترتبط بعدد من المخرجات الإيجابية التي تتعلق بجانب التبعية, مثل الرضا الوظيفي, ودرجة الرضا عن القائد, وإدراك فاعلية القائد, والاستعداد لبذل الجهود الإضافية طوعاً Tumasjan,et.al (, 2011:612).

ونجد أن القيادة الجيدة تركز على الأخلاق فيما يتعلق بالأمور الآتية (عابدين، وآخرون,٢٠١٢: ٦٥).

- التأثير في الآخرين: فالسمات التي يمتلكها القائد قد تساعده بشكل كبير في تحقيق أهداف الجماعة، فشعور الأتباع بالمحبة والمودة سيجعلهم أكثر رضا وتقبلاً لآراء القائد ليس خوفاً ولكن طواعية واحتراماً.
- نمط الاتصال: يجب أن تكون قنوات الاتصال مفتوحة وواضحة بين القائد والأتباع، فسوء نظام الاتصال يعمل على فقدان التنسيق بين وحدات المنظمة، أما نظام الاتصال الفعال فيعتمد على التغذية الراجعة بين القائد والأتباع، وهو الذي سيعمل على تحقيق الأهداف وجعل كل من القائد والأتباع شركاء في تحمل المسؤولية.

- التفويض: ويقصد به إعطاء السلطة والمسؤولية إلى المستويات الإدارية الأقل فيما يتعلق باتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المقررة، ولابد لهذا التفويض من تحقيق عدة شروط: ضرورة توصيل المعلومة بشكل كامل من القائد للعاملين وإعطاء السلطة والمسؤولية معاً، ووضع معايير للأداء والرقابة، وإعطاء المرؤوسين نوعاً من الحرية، وتوفير التدريب اللازم، والمتابعة فيما يتعلق بالدعم وعدم التهرب من المسؤولية.
- العدالة والموضوعية: هي إعطاء كل ذي حق حقه، لذا فمن الواجب على المسؤولين في القيادات الإدارية أن يتوخوا العدالة فيما يتعلق بجميع الإجراءات والقرارات التي يقومون باتخاذها من تعيين، وترقية، وإجازات، ونقل وغيرها، فذلك يقيد مشاعر التابع تجاه المنظمة وينمي انتماءه لها.
- ثانيا: نماذج توجيه القيادة الأخلاقية: لقد ذهبت العديد من الدراسات الحديثة على تطوير نماذج لتوجيه القيادة الأخلاقية نحو المعلمين، حيث نجد أن القادة يحتاجون إلى مثل هذه النماذج ليستطيعوا التعامل مع المعلمين، التي يكون لها الأثر الفعال في رفع دافعية المعلمين نحو العمل، ومن هذه النماذج:
- أنموذج جوزيف صن (Joseph son): الذي يعتبر القيادة الأخلاقية تكويناً لستة أنواع من القيم، وهي: احترام الآخرين، وتحمل المسؤولية، والسعي للتفوق، والالتزام بالصدق والأمانة، ورعاية الأخرين وتقديرهم وحبهم، والإنصاف، والفضيلة المدنية
- أنموذج شولت (Schulte): ويرى أن هناك خمسة مبادئ توجه القيادة الأخلاقية، وهي احترام الذات، وعدم الإضرار بالآخرين، والإحسان، والعدل، والإخلاص .(Schulte, 2009: 39)

ثالث: الحاجة للقيادة الأخلاقية: هناك حاجة ماسة إلي قيادات أخلاقية تتمتع بالمهارات اللازمة للقيادة بطرائق فعالة للمضي بالمنظمات إلى النجاح والتفوق, ويعد غياب القيادة الأخلاقية في المنظمة سبباً لفشلها في تحقيق أهدافها, وقد يؤدي هذا الفشل إلي انهيارها لأنه يضعف معنويات الأفراد, ويفقدهم ثقتهم بالقائد, وتحتاج أي علاقة إلي الثقة المتبادلة بين أطرافها والالتزام بهذه العلاقة, ومن هنا يأتي دور الأخلاق في توثيق الصلة بين القائد والأتباع, إذ إن إدراكات الأتباع للقيادة الأخلاقية التي يمارسها قائدهم تجعلهم يؤمنون به وتزداد ثقتهم به, مما يؤدي إلي استجابتهم للمسؤولية عن عملهم من منطلق حرصهم الدائم علي الالتزام بعلاقاتهم بالقائد (Ruiz,P,2011: 4.)

وأشار ريسك وآخرون (Resick,et.at,2011: 77) إلى أن الكثير من الدراسات وجدت أن للقيادة الأخلاقية تأثيراً ضمنياً إيجابياً علي كل من الأتباع والمؤسسة, فالقيادة الأخلاقية على مستوي الأتباع مرتبطة بعرضهم للمشكلات وتقديم التقارير, وينتج عنها الحد من مستوي ممارسة السلوك غير الأخلاقي علي مستوي وحدات العمل المختلفة, فضلاً عن ذلك فإنه ينتج عنها مستوى أعلي في ممارسة سلوك المواطنة, أما علي مستوي المنظمة فإن ممارسة القيادة الأخلاقية مرتبطة بمستوي أعلي من الشعور

بالأمن النفسي, وممارسة السلوك المعلن, فضلاً عن الالتزام الحقيقي بميثاق المنظمة, والثقة والتفاؤل المنظم

ويؤكد الباحث على أهمية استشعار قادة المدارس الحاجة الملحة للقيادة الأخلاقية، والعمل على تطبيق هذا النموذج من القيادة في مدارسهم لما له الأثر البالغ في رفع كفاءة المعلمين والروح المعنوية داخل المدرسة، وتعزيز شعور المعلمين بأن لهم مكانة عالية داخل المدرسة.

الجودة الشاملة في التعليم:

الجودة (Quality)

هناك تعريفات عديدة لمعنى الجودة، وكل منها ينظر إلى الجودة من زاويته كما هو الحال في جميع مفاهيم العلوم الإنسانية سوف نتناولها من جانبين هما:

لغة: كلمة الجودة أصلها جود والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده أي صار جيدًا، وأحدث الشيء فجاء التجويد مثله وقد جاء جودة وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل (ابن منظور، ١٩٨٤، ٧٢).

اصطلاحاً: ولتحديد المدلول الاصطلاحي للجودة لابد من استعراض التعريفات التي وضعها الرواد الأوائل للجودة؛ ومنها: "المطابقة لمتطلبات ومواصفات معينة، وأنه جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة (المعهد الأمريكي للمعايير)"

كما تعرفها المنظمة الدولية ضمان الجودة (الأيزو) بأنها : "تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة" (دياب، ٢٠٠٦ ، ٥)، ويعرفها إدوارد ديمنج Edward Deming بأنها " الحصول على جودة عالية مع تحقيق رغبات المستهلك ، ووضع ديمنج بعض النقاط للنقاش حول تعريف الجودة ؛ منها : الجودة يجب أن تعرف في حدود متطلبات الزبون ، وكذلك كون الجودة لها عدة أبعاد ، ومن غير الممكن تعريف الجودة بمعنى المنتجات والخدمات في حدود خاصية واحدة وأن درجة الجودة ليست متساوية في كل الأحوال نظر لاعتمادها على متطلبات المستهلك"
(عارف ، ١٤٢٣ هـ ، ٣١) ،

مما سبق من تعريفات يعرف الباحث الجودة بأنها" تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمنا، أو هي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد".

الجودة في الإسلام:

لقد حث الإسلام على بناء مجتمع قوي متماسك من خلال الإتقان والإخلاص في العمل، وتنمية الرقابة الذاتية تحقيقاً للجودة في أداء الأعمال، وإن المتتبع للنصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة، يجد في ثنايا النصوص ولفظها وروحها الدعوة إلى الجودة في قوله تعالى: (الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتْمَمْتُ عَلَيْكُمْ

نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ الإِسْلاَمَ دِيناً) (المائدة : ٣)، وقد أرسل الله تعالى رسوله لترسيخ فضائل الأفعال والأقوال، قال صلى الله عليه وسلم: " إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق ".

وللجودة في الإسلام مظاهر يستدل منها عليها كالإتقان، والإبداع، والإحسان، والقوة والأمانة، فقد جاء الإتقان ميزة امتاز بها صنع الله في خلق كل مخلوقاته، قال تعالى: "صنع الله الذي أتقن كل شيء" (الآية ٨٨ النمل)، وأشار صلى الله عليه وسلم إلى أن الإتقان شرط في محبة الله تعالى لفعل العبد للعمل، فقال صلى الله عليه وسلم: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه» (البيهقي، ١٤١٦هـ، ١٢٧)

والإبداع مظهر من مظاهر الجودة، كما جاء في قوله تعالى: [بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ وَإِذَا قَضَى أَمْراً فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ](١١٧)(البقرة)، وأورد القرآن الكريم أهمية التحلي بصفتي القوة والأمانة لإجادة العمل، فقال تعالى(قالت إحداهما يا أبتِ استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين)، ودعا الإسلام دعوة مطلقة إلى الإحسان كمظهر من مظاهر الجودة ونتيجة من نتائجه، بقوله تعالى: (صِبْغَةَ اللّهِ وَمَنْ أَحْسَنُ مِنَ اللّهِ صِبْغَةً وَنَحْنُ لَهُ عَابِدونَ) (١٣٨) (البقرة)، وأكد القرآن الكريم على ضرورة انتقال اثر الإحسان لضمان الجودة في كامل منظومة المجتمع المسلم، فقال تعالى : (وأحسن كما أحسن الله إليك) (القصص، الآية ٧٧).

تعريف الجودة الشاملة:

لقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management في الأربعينات من القرن العشرين على يد الأمريكي ديمنج. (١٩٩٤-١٩٩٠) الذي صنف ضمن الـــــــــــــــــ ٥٠ شخصية الأكثر تأثيراً في القرن العشرين وخصوصاً دوره في أعادة بناء سمعة الصناعة اليابانية، ولقد تمكن (ديمنج) أن ينشر أفكاره على شكل كتابين هما: خارج الأزمة Out of Crisis والاقتصاد الجديد للصناعة، للحكومة، التعليم العالي Education, Government, The new economics for Industry (الجبوري، ٢٠٠٨: ٦٠)

ولقد تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة التي وضعها الباحثون بتعدد وجهات نظرهم فمنهم من يرى بأن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة وسلوك وتطبيق، وتبعاً لذلك فإن من الضروري النظر إليها على أنها نظام جديد ومحسن ومطور للإدارة يتسم بالديمومة. أن هذه النظرة لا يمكن أن تحدث ما لم تكن هناك قناعة راسخة من الإدارة العليا بأهمية ودور إدارة الجودة الشاملة من أجل تفعيل ممارسة الجودة تفعيلاً يكتب له النجاح والبقاء. (قدادة بدون سنة نشر: ٦)، بينما إدارة الجودة التابعة من وجهة نظر (هل و تايلر(Hill & Taylorهي عبارة عن العملية التي تركز على الزبائن و تبحث بالتالي عن التحسين المستمر و مقابلة مدركات الزبائن، أما عند وليمز (Williams فإدارة الجودة الشاملة تعني التأكيد على وجود مقاييس كمية للأداء تساعد المنظمة في قياس مدى التقدم الذي حققته في مجال تطبيقها لبرامج إدارة الجودة الشاملة (كمقياس مدى توافق الخدمة مع توقعات الزبائن)، و هو يرى أن هناك بعدين

لإدارة الجودة الشاملة، فهي من ناحية تعتبر أداة لزيادة الإنتاجية و تحقيق الرضا و السعادة للزبائن و القضاء على التبذير (تخفيض الإنتاج المعيب)، و من ناحية أخرى يمكن استخدامها كوسيلة لتجعل من الناس أفضل(النعساني، ٢٠٠٣: ٢٠٩-٢١٠).

وفي ضوء ما تقدم نستطيع أن نخلص بأن إدارة الجودة الشاملة هي: مجموعة الجهود الرامية إلى استخدام الطرق والأساليب العلمية معززة بالتقنيات والمعلومات المطلوبة من أجل دراسة وتحليل ومقابلة احتياجات ومتطلبات ورغبات الزبون والعمل على تحقيقها عن طريق الاستعانة بالمؤشرات والمعايير الدقيقة والموضوعية.

تعريف إدارة الجودة الشاملة:

هناك بعض التعريفات التي أظهرت تصورا عامًا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM وأولها محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل منظمة أيزو "إدارة الجودة الشاملة هي منتج إداري لمؤسسة أو شركة ويركز على الجودة، ويعتمد على مساهمة جميع الأعضاء، ويهدف إلى نجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل واستفادة جمع أعضاء المؤسسة والمجتمع أيضاً". (محمد، ٢٠٠٢: ٤٣)

كما عرفت منظمة الجودة البريطانية BQA الجودة الشاملة أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وتحقيق أهداف المشروع معاً. (Wilkinson,1992)

وقد ذكر (كاظم ٢٠٠٠) تعريف مكتب السكة الحديد البريطاني British Rail Ways board لإدارة الجودة الشاملة أنها العملية التي تسعى لأن تحقق كافة الطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين والداخليين بالإضافة إلى الموردين. (كاظم، ٢٠٠٠: ٧١)،

مما سبق يمكننا القول إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء ، علمًا بأن هناك توجهات فكرية تبناها مفكرون، أمثال كروسبى وجابلو نسكي وبروكا ، تركز على النتائج النهائية التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة التي يمكن تلخيصها في أنها "الفلسفة الإدارية وممارسات المنظومة العملية التي تسعى لان تضع كل مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يعرفها طعيمة (٢٠٠٦) بأنها" مجموعة الخصائص والسمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية بما في ذلك كل أبعادها(مدخلات وعمليات ومخرجات قريبة أو بعيدة، تغذية راجعة، وكذا التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين وعلى قدر سلامة جوهر التربية وحالتها تتفاوت مستويات الجودة"(طعمية، ٢٠٠٦: ٢١)،

كما عرفها عبد العزيز (٢٠٠١) بأن هناك من يصل بين ثلاثة جوانب في معنى الجودة الشاملة وهي جودة التصميم، وجودة الأداء، وجودة المخرج، وحدد معني جودة التصميم أنها تحديد المواصفات والخصائص التي ينبغي أن تراعي في التخطيط للعمل؛ أما جودة الأداء فهي القيام بالأعمال وفق معايير محددة، وجودة المخرج تعني الحصول على منتج تعليمي وخدمات تعليمية وفق المواصفات المتوقعة (عبد العزيز،٢٠٠١، ٩ –١١)

ويعرفها البوهي (٢٠٠١) بأنها" مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر عن وضعية المدخلات والعمليات والمخرجات المدرسية، ومدى إسهام جميع العاملين فيها لإنجاز الأهداف" (البوهي، ٢٠٠١: ٣٧٦)

كما يعرفها العاجز، ونشوان (٢٠٠٧) بأنها" مجموعة العوامل والظروف التي يهيئها النظام التعليمي من أجل إتقان العمل والتميز، من خلال تهيئة المناخ التربوي الملائم للوصول إلى بناء جيل قادر على مواكبة ركب الحضارة، والاستفادة منها في إحداث التنمية الشاملة، وصياغة حضارة آمنة (العاجز، ونشوان، ٢٠٠٧: . ٥)

ومما سبق نستخلص أن الجودة الشاملة في التعليم هي: عملية متكاملة تشمل جميع عناصر العملية التعليمية كافة من (إدارات تعليم، ومعلمين، وطلاب، ومناهج، وأساليب تعليم، وغيرها مما يرتبط بالعملية التعليمية) سعياً لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بشكل متقن، وعلى وجه يضمن مخرجات عالية الجودة، وتحقيق رضا المستفيدين

أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم: (الحريري، ٢٠١٠: ٦٥)

- ضبط شكاوى ومشكلات الطلاب وأولياء الأمور والإقلال منها، ووضع الحلول المناسبة لها للحد منها.
- تمكين أدارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة، والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية من أجل منع حدوثها مستقبلا
- توفر جو من التفاهم والتعاون، والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بعضهم بعض في المدرسة.
- تطبيق نظام الجودة يمنح المدرسة الاحترام والتقدير المحلي والعالمي.
- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية، والعقلية، والاجتماعية، والنفسية، والوجدانية.
- زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي.

أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

يعيش عالمنا زمن تحديات عظمى نتيجة لثورة المعلومات التكنولوجية التي ظهرت في الآونة الأخيرة, وقد اتبعت اليابان وبعض الدول المتقدمة نظام إدارة الجودة الشاملة لحل مشكلاتها الإنتاجية ولتحسين الجودة,

وذلك أصبحت كافة مؤسسات العالم اليوم بما فيها المؤسسات التعليمية أحوج ما تكون إلي الارتقاء بالإنتاجية وتحسين الجودة لمواجهة مختلف صور التحديات والتغييرات, الأمر الذي يدعونا إلي التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها مؤسساتنا والخدمية علي حد سواء ولما كان التعليم هو المشروع الأول في مصر, خصوصا بعد أن تحولت الجامعة إلي جامعات الأعداد الكبيرة, الأمر الذي ترتب عليه صعوبة مباشرة الأعمال الإدارية من قبل رئيس الجامعة أو عميد الكلية لمؤسسته التعليمية, ومن أجل النهوض بالعملية التعليمية ومسايرة النظم الحديثة ومعالجة المشكلات التي تواجهها العملية التربوية في نظامها التعليمي, وسيراً علي الدرب لتحقيق أفضل.

أصبح من الضروري مسايرة الأسلوب المتبع في المجالات الإنتاجية والاقتصادية للنهوض بالعملية التعليمية وتطويرها ولعل أحد الاتجاهات الحديثة التي فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولاً كبيراً هو المدخل الذي يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال استقراء بعض الكتابات والدراسات والبحوث التي تناولت تطبيق الجودة الشاملة في بعض المؤسسات التعليمية، تم التوصل إلى مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تتحقق في حالة تطبيق الجودة الشاملة في التعليم منها: (الحريري، ٢٠١٠: ٦٥)

- دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفراده والوفاء بتلك الاحتياجات.
- أداء الأعمال بشكل صحيح، وفي أقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة.
- تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق.
- إشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدي جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في نظر المعلمين والطلبة وأفراد المجتمع المحلي وتنمية روح التنافس بين المؤسسات التعليمية المختلفة.
- تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية.
- بناء الثقة بين العاملين بالمؤسسة التعليمية ككل وتقوية انتمائهم لها.
- توفير المعلومات ووضوحها لدي جميع العاملين.
- تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والإدارات والوحدات المختلفة في المؤسسات التعليمية.
- الإسهام في حل كثير من المشكلات التي تعيق العملية التعليمية في المؤسسة.
- تنمية العديد من المهارات لدي أفراد المؤسسة التعليمية مثل مهارة حل المشكلة وتفويض الصلاحيات وتفعيل النشاطات.
- تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعلم والتعليم.

- تحقيق مكاسب مادية وخبرات نوعية للعاملين في المؤسسة التعليمية ولأفراد المجتمع المحلي والاستفادة من هذه المكاسب والخبرات وتوظيفها في الطريق الصحيح لتحقيق التنمية المجتمعية الشاملة

أسس إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

تناول العديد من الدراسات والأدبيات

(دياب، ٢٠٠٦: ٦٦، طعيمة، ٢٠٠٦: ٥٤، الحريري، ٢٠١٠: ٦٣) مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمبادئ المتفق عليها وهي:

- التخطيط الاستراتيجي: إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال إذا يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة اتجاه مهمة وأهداف واحدة, لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة استراتيجي, يكون مشتقا من تخطيط إستراتيجية الأعمال, بوصفها عملية مهيكلة أساسا لتعريف رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف, والخطة الاستراتيجية يجب أن تتوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن.
- الإدارة العليا: إن إسناد الإدارة العليا أهمية تذهب إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، تصنع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل الأمد لتحقيق هذه الأسبقيات، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
- التركيز علي المستفيد: يتم من خلال الاستماع إلي المستهلك, بما يؤدي إلي حدوث التوافق بين السلع والخدمات وبين رغباته واحتياجاته وبأقل كلفة, ويعد هذا نقطة تحول في أنشطة الجودة التقليدية من التركيز علي المستهلك النهائي المتسلم للسلع والخدمات إلي المستهلك الداخلي المنتج لفعاليات الإنتاج والتصنيع, وتأسيس علي ذلك تعد القيم المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للمستهلك الأساس المهم لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة لأنها تمكن الإدارة العليا من صياغة القرارات المهمة التي تركز علي متطلبات المستهلك من السلع والخدمات المقدمة له وعلي المدى البعيد وعليه فإن حصول المنظمة علي الحكم النهائي علي منتجاتها المقدمة للمستهلكين يشكل عنصراً مهماً لها, لأنها ستوضح مدي نجاح مدراء هذه المنظمة في إنجاز الأعمال الصحيحة وبطريقة رضا المستهلك النجاح الحقيقي للأعمال التي تقوم بها مقارنة بالأعمال التي يقوم بها المنافسون.
- التحسين المستمر: إن أساس فلسفة التحسين المستمر ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسئولين عنها، ففلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسين هما:

- هدف عام: بذل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين يبدو سهلا في كل قسم من أقسام المنظمة، ويكون مرتبطا بالفعاليات والإمكانيات التنظيمية جميعها عندما يتسلم المستهلك السلعة أو الخدمة.
- هدف خاص: التركيز الكبير على العمليات والتي تجعل العمل المنجز كاملا، كما ينبغي أن يجري البحث عن فرص الأداء الأفضل والتحسينات التي تجد في أنواع عديدة وخدمات جيدة ومجربة منها:
  - تعزيز القيمة للمستهلك من خلال منتجاتها.
  - تقليل الأخطاء والوحدات التالفة.
  - تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.
  - تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها.
- التدريب والتعليم: في حالة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب على المنظمة أن توفر التدريب الملائم للجميع، كل في مجال تخصصه وأن يكون التعليم بصورة مستمرة وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم، فالتعليم والتدريب يرفع من مستوي قابليتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جدا وتضمن جودة خالية من العيوب.
- اندماج العاملين ومشاركتهم: إن منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع، على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج ولكن غالبا ما تقدير المشاركة، التي تعد من أهم العناصر التي تساعد في أمرين:

الأول: تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل.

الثاني: تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة، وهنا يجب أن نوضح بأن هذه العقول هي التي تكون قريبة من مشاكل العمل، وليس العاملين جميعهم في المنظمة أما تفويض الصلاحية فإنها لا تعني فقط مشاركة الأفراد، وإنما يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً، وذلك عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامهم الخاصة.

التركيز علي العملية: إن تحقيق رضا المستهلك وخلق ميزة تنافسية في مختلف الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة علي السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق, لذلك يعد مبدأ التركيز علي العملية الإنتاجية أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمدها أغلب المنظمات الصناعية حيث تقوم هذه الاستراتيجية علي تنظيم الأجهزة والمعدات, وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع والذي ينعكس علي العملية بشكل إيجابي, ويجعلها بشكل مرن قابلة للاستجابة لرغبات المستهلكين المتغيرة, وبالتالي يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوي الجودة وهو الشيء التي تعمل من أجله كافة المنظمان الصناعية والخدمية علي السواء. إن مبادئ إدارة الجودة التي سبق الإشارة إليها يمكن الإفادة منها في:

- وضع سياسات المنظمة واستراتيجياتها.
- وضع أهداف المنظمة.
- مجال إدارة الموارد البشرية.
- مبررات الأخذ بإدارة الجودة الشاملة:

لقد تعددت المبررات والدواعي التي تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم منها:

- المتغيرات المستمرة في جميع مجالات الحياة وتؤثر بشكل أساسي على التعليم.
- عدم كفاءة أو فعالية الأساليب الجزئية في الإدارة.
- الآثار المتباينة للعولمة والتي أدت إلى التقارب والاتصال والانفتاح التي اكتسبها العلاقات الاجتماعية على مستوي العالم والاعتماد المتبادل بين الشعوب، فهي تغير في تدفق المعرفة التكنولوجية والاقتصادية والقيم والأفكار.
- تؤثر العولمة على الأبنية الاجتماعية سواء من حيث الشكل أو الوظائف أو صنع القرار وتتطلب توافر مجتمع ذو بيئة ملائمة تساعد على إدماج المجتمع في سياقها.
- أصبح منهج الجودة مطلباً أساسيا في ظل الثورة المعلوماتية الشاملة لتحسين وتطوير العمل التربوي والتعليمي في مدارسنا لعدة جوانب منها ما أشار إليه (عليمات، ٢٠٠٤: ٣٧)
- أداء الأعمال التربوية والتعليمية بشكل صحيح وفي أقل وقت، وبأقل جهد وأقل تكلفة.
- تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق.
- إشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدي جميع العاملين في المؤسسة التعليمية.
- تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في نظر المعلمين والطلاب وأفراد المجتمع.
- تحقيق جودة المتعلم سواء من حيث الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية. إضافة إلى أن الجودة هي هدف استراتيجي لجميع المصلحين التربويين المعاصرين محليا وإقليميا وعالميا وهي أداة للتعايش مع هذا الذي سيتم بالتسارع المعرفي والمعلوماتي في ظل ثورة المعلومات العلمية والتقنية وثورة الابتكار والإبداع، والمنافسة العالمية لتجويد مخرجات التعليم. وهناك أسباب أشار إليها حلمي تدعو التربويين إلى الأخذ بمفاهيم الجودة في التعليم وهي: (عبد العزيز، ٢٠٠١: ٣٣، عمار، ٢٠١٢: ٢٩)
- إيجاد آلية متطورة لتطوير إدارة المدرسة، لتحديد إنتاجية العمل سواء على مستوي المدرسة أو مستوي الأفراد منها.
- تشير معظم الدراسات إلى أن أغلب المشكلات الجذرية في التعليم مشكلات تنظيمية تنبع من المجتمع المدرسي، فإيجاد حل لها يتطلب إقناع ومشاركة العاملين في المدرسة لمواجهتها.

- يتيح الأخذ بنظم الجودة الكشف عن مواطن الضعف في النظام التعليمي.
- ظهور الحاجة في المجتمع المدرسي إلى التكامل والانسجام بين مستوياته المختلفة.
- حاجة المدرسة إلى مساحة من الحرية في اتخاذ القرار، وتدعيم تمويل مشروعات المدرسة.

مراحل تطبيق الجودة في المؤسسات التربوية:

يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق عدة مراحل مرتبة، تتمثل فيما يلي Donabedian 1985:p (215):

- مرحلة الإعداد: وهي المرحلة التي يتم فيها أخذ القرارات التالية: تطبيق مفهوم إدارة الجودة، وتدريب المديرين، وتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتحديد الأهداف، واختيار الخبراء، ووضع خطة إستراتيجية، وتبني خطة اتصال فعلية، والقرار بالاستمرارية.
- مرحلة التخطيط: وتتم في هذه المرحلة وضع الخطط التفصيلية لتحسين الجودة بلغة مفهومة للجميع، مع اختيار أعضاء المجلس الاستشاري الذي سيكون مسئولاً عن تسهيل عمل الفرق وتدريب هؤلاء الأعضاء على مبادئ ومتطلبات الجودة الشاملة.
- مرحلة التنفيذ: ويتم فيها اختيار من سيوكل إليهم بمهمة التنفيذ مع تدريبهم باستخدام أحدث وسائل التدريب.
- مرحلة الانتشار: ويتم فيها نقل الاستراتيجية من الورق إلى الواقع مع استثمار الخبرات الموجودة في بقية القطاعات.
- مرحلة التقويم: وتتم في هذه المرحلة الحصول على تغذية راجعة او مرتدة

(الآراء العائدة من المستهلكين أو العملاء) بشأن نقاط القوة والضعف في المؤسسة، لتهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- مرحلة التحسين المستمر: إن أهم درس يجب علينا تعلمه هو أن الجودة ليس لها نهاية؛ بل يجب الاستمرار في البحث المتواصل عن التحسين.

معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

المعيار: هو عملية القيام بإرجاع أمر شيء معين إلى أساس مرجعي متفق بشأن قيمته، قد تكون مادية أو معنوية (مسعود، ٢٠٠٧، ٧٥)، وقد عرفته وزارة التربية والتعليم بأنه بيان بالمستوى المتوقع الذي وضعته هيئة مسئولة أو معترف بها بشأن درجة أو هدف معين يراد الوصول إليه، ويحقق القدر المنشود من الجودة أو التميز (برهامي، ٢٠٠٢، ٨٢)، والمعايير هي محكات لضبط الجودة

(الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد،٢٠٠٩،٢٠)، وهي بمثابة أهداف مأمولة يراد الوصول إليها. ومن ثم فهي تعدّ أدوات قياس يتم في ضوئها قياس الأداء الفعلي. ويعرف المعيار إجرائياً بأنه: أداة يسترشد بها

في عمليات تطوير الإدارة المدرسية، كذلك يعدّ أداة مساعدة في حل المشكلات واتخاذ القرار بشأن استخدام أو عدم استخدامه.

معايير الجودة في المناهج الدراسية:

وتقترح هذه المعايير أن يتم تخطيط المناهج الملائمة للطلاب في ضوء احتياجات سوق العمل والمجتمع، وضرورة أن تصمم المناهج على أساس المرونة والتجديد والتكامل في الخبرات استجابة للتغيرات العالمية السريعة، وأن تدمج التكنولوجيا في المناهج لاستخدامها من قبل العاملين والمستفيدين من النظام التعليمي الأساس.

معايير جودة الكتاب المدرسي: ومن هذه المعايير أن يساير المضمون العلمي للكتاب متغيرات العصر في العلم والتكنولوجيا، وأن يتم إخراج الكتب المدرسية بدرجة عالية من الجودة وفق العديد من المتطلبات، وأن تتكفل لجان محلية من ذوي الكفاءة والخبرة بتأليف الكتب وفق التخصص مع مراعاة تبادل الخبرات مع البلدان الشقيقة والصديقة في ذلك.

معايير جودة أداء المعلم: ومن هذه المعايير أن يتمتع المعلمون بمؤهل علمي جامعي ومؤهل تربوي، وأن يتصف المعلم بالكفاية في التدريس، وأن يتوفر العدد الكافي من المعلمين لمختلف التخصصات التعليمية. (برهامي، ٢٠٠٢، ٨٢)،

معايير جودة طرائق وأساليب التدريس: ومن هذه المعايير ضرورة التركيز على تحقيق متوازن لغايات التعليم مثل المعرفة، وتحقيق الذات، ومشاركة الآخرين، وتوظيف أسس التعليم عن بعد من خلال تشجيع الطلاب على استخدام الشبكات كالإنترنت، والبريد الإلكتروني للحصول على مواد تعليمية متنوعة، وضرورة تشجيع الطالب على التفكير الإبداعي والتخطيط وحل المشكلات.

معايير جودة التقويم والامتحانات: وتشمل وضع معايير وطنية لقياس نتائج أداء خدمات العملية التعليمية، وربطها بالمعايير الدولية، وأن تستخدم أساليب متنوعة في تقويم الطلاب من اختبارات عملية ودراسات ميدانية، واختبارات تحصيلية شفوية وتحريرية، وكتابة بحوث، وأن يتم التقويم بشكل دوري ومستمر وشامل طوال العام الدراسي.

معايير جودة الطالب: وتشمل معايير معرفة الطالب كيفية التوصل إلى المعلومات ذاتيًا، عن طريق الاستعانة بالوسائل التكنولوجية الحديثة كالإنترنت وغيرها، والتزام الطالب بالأنظمة واللوائح والقواعد المعمول بها داخل المجتمع، وهل يمتلك الطالب لغة أجنبية واحدة على الأقل للإيفاء بأغراض معينة. Donabedian (1985:p 215):

معايير جودة مراقبة العملية التعليمية ومتابعتها: وتشمل المعايير وضع نظام رقابي للتعرف على العناصر المؤثرة في جودة التعليم ومخرجاته، وضرورة أن يتم دراسة وتحليل الواقع الفعلي لمدخلات وعمليات

النظام لتحديد جوانب القوة والضعف، وأهمية أن تتاح الفرصة لكل أعضاء المجتمع المدرسي إبداء الرأي في أساليب مواجهة القصور، وكيفية تصحيح الأخطاء.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

هناك العديد من هذه الصعوبات التي تقف في طريق معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لتشكل عائقا يحول دون ذلك، واهم هذه الصعوبات ما يلي:

(عيسان، والشديدي، ٢٠١٨: ٤٣، البطري، ٢٠٢٠: ٥٢)

- المركزية في اتخاذ القرارات فإدارة الجودة الشاملة تتطلب المرونة والسرعة مما يستوجب تطبيق أسلوب لامركزية الإدارة.
- عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم.
- التركيز على الأهداف قصيرة المدى.
- صعوبة تحديد معايير قياس مدي جودة الخدمات.
- –انعدام التساوي في الأهداف والأغراض.
- التركيز على القيادة الواعية التي تساعد علي جودة أعلي.
- ضعف النظام المعلوماتي للمدرسة وعدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم.
- إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل لندرة المعلومات والبيانات على نحو سريع ودقيق عن النظام التعليمي.
- تسيب العاملين وعدم التزام بعضهم في أداء أدوارهم بالمؤسسة التعليمية واعتماد نظام المعلومات في المجال التربوي على الأساليب التقليدية.
- عدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في العمل التربوي.
- التمويل المالي يحتاج تطبيق نظام الجودة الشاملة في العمل التربوي إلى ميزانية كافية والمورث الثقافي والاجتماعي هو أثقل المورث التربوي التقليدي وعدم تقبل التغيير وأساليب التطوير والتحسين.
- عدم تحويل التزام الإدارة لتطبيق البرامج وتدريب العاملين فيها إلى حين الواقع وغياب مشاريع التطوير.
- تشديد المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتفق مع نظام إنتاجها وموظفيها.

- مقاومة التغيير والتطوير بسبب نقص في ثقافة الجودة لدي المديرين.
- عدم التركيز على النظام ككل والاقتصار على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة.

العلاقة بين القيادة الأخلاقية والجودة الشاملة:

يكاد يجمع الكتاب على أهمية الدور القيادي في تحديد البعد الأخلاقي للعمل الإداري، والقادة يمثلون القدوة لمختلف مستويات التنظيم، كما أن التزامهم بالقيم الأخلاقية واحترامها ينعكس على عمل أجزاء التنظيم، ورغم أن القيم والمعايير الأخلاقية لا تكون مكتوبة ولا يترتب على مخالفتها في الكثير من الأحيان عقوبة قانونية، فإنه قد يترتب على عدم الالتزام وعدم احترام القيم الأخلاقية العزلة الاجتماعية أو الاستهجان أو التعامل بحذر مع القائد الذي لا يراعي القيم الأخلاقية في عمله.

ويشير الطراونة (٢٠١٠) إلى أن القيادة مستمدة من معظم جوانب العملية الإدارية، ومن الجوانب الإنسانية والأخلاقية في التعامل مع المرؤوسين، وأن الإدارة تشمل القيادة وتشترك معها في كونها فكرة جماعية موقفيه تتأثر بالجماعة والموقف بما فيه من عوامل مؤثرة، والإدارة تهدف إلى توجيه جهود العاملين لتحقيق هدف مشترك وكذلك القيادة كوسيلة للإدارة تحفز العاملين وتستخدم مصادر القوة المتاحة للتأثير في الأفراد بقصد تحقيق أهداف المؤسسة التربوية(الطراون، ٢٠١٠ :٥٤)

٩. الدراسات السابقة

ودراسة أبي ناصر (٢٠٢١) هدفت إلى تحديد دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الميل الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الإحساء، كما يراها معلمو تلك المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٣) معلم ومعلمه ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت الأداة من استبانة ،وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الإحساء للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية جداً، وأن الميل الريادي لقادة المدارس كان بدرجة عالية جداً ، كما بينت إمكانية التنبؤ بالميل الريادي لقادة المدارس الثانوية من خلال بعدى القيادة الأخلاقية والصفات الشخصية الأخلاقية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني التدريب النوعي في مجال القيادة الأخلاقية والميل الريادي.

ودراسة عماري(٢٠٢٠) التي هدفت التعرف على مستوي ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمحافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين ، وتحديد مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم كما هدفت إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات معمي المدارس المتوسطة حول تقدير هم لمستوى ممارسة قادتهم لقيادة الأخلاقية ، وتقديرهم لاستغراقهم الوظيفي تبعا لاختلاف المتغيرات (المؤهل العلمي- الخبرة في التعليم) والكشف عن العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس بالمدارس المتوسطة، ومستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه

(المسحي، والارتباطي) واستخدم الاستبانة لجمع البيانات ، وتكونت عينة الدراسة من(٣٥٧) معلمًا بإدارة تعليم جدة وتوصلت الدراسة إلى : أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس المتوسطة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة جدة جاء بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين ، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠،٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس المتوسطة حول تقديرهم لمستوى ممارسة قادتهم للقيادة الأخلاقية ، كما وجدت الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات استجابات معلمي المدارس المتوسطة حول تقديرهم لمستوى ممارسة قادتهم للقيادة الأخلاقية، وأوصت الدراسة بإدراج برامج لتطوير القيادة الأخلاقية ضمن خطة التطوير المهنية لدى قادة المدارس، وتحفيز قادة المدارس الذين يطورون ممارساتهم وأساليبهم القيادية .

وقد هدفت ودراسة غنيم(٢٠٢٠) الى رصد واقع ممارسة القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية للقيادة الأخلاقية بأبعادها الستة(العدالة-المشاركة في السلطة -وضوح الدور-الاهتمام بالعاملين-النزاهة-التوجيه الأخلاقي) ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة (عمدية) لعدد من الكوادر الإدارية (٩٤) فردًا من العالمين بالإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وأظهرت النتائج ما يلي: حصل البعد الخاص بالعدالة لدى الإدارة بدرجة (٨٥،٢) وهي نسبة متوسطة بينما بعد المشاركة في السلطة كان بدرجة (٧٢،٢) وهي نسبة متوسطة بينما حصل بعد وضوح الدور علي(٢٦،٣) وهي نسبة متوسطة، وبعد الاهتمام بالعاملين علي(٨٦،٢) وهي نسبة متوسطة، لذا نجد أن أبعاد القيادة الأخلاقية تتحقق في الإدارات التعليمية بنسبة متوسطة، وأوصت الدراسة بوضع معايير موضوعية ومحددة لاختيار القيادات التعليمية والتربوية على كافة المستويات الإدارية يكون المكون الأخلاقي من ضمنها.

ودراسة السبيعي، والبابطين(٢٠٢٠) هدفت التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج، والتعرف على المعوقات التي تواجه قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج لممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية؛ ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اعْتُمِد المنهج الوصفي المسحي، وقد اعتمدت الباحثة على (الاستبانة) أداة للدراسة في جمع المعلومات والبيانات من واقع الدراسة الميدانية؛ والتي طُبّقت في مجتمع الدراسة الذي تكون من معلمات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج والبالغ عددهن (١٠١) معلمة، وتُوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ما يلي: أن معلمات المرحلة الثانوية موافقات على ممارسة قائدات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الأخلاقية بدرجة عالية، وجاءت في المرتبة الأولى "الصفات الإدارية"، أما بالمرتبة الأخيرة فقد جاءت "الصفات الشخصية". وأن أفراد الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية موافقات بدرجة منخفضة على معوقات أبعاد القيادة الأخلاقية، وجاءت بالمرتبة الأولى" المعوقات الشخصية"، أما بالمرتبة الأخيرة فقد جاءت " المعوقات الإنسانية".

وأوصت الدراسة أن على القائدات الاعتراف بالأخطاء وتقبل آراء الآخرين بصدر رحب، والتسامح مع المخطئات، وبناء علاقات جيدة مع المعلمات سواء داخل المدرسة أو خارجها.

ودراسة عبد العزيز(٢٠٢٠) وهدفت إلى التعرف على وعي العاملين بجامعة حلوان لأهمية القيادة الأخلاقية، مع تحديد مستوى ممارستهم لسلوكيات التنمر الوظيفي، بالإضافة إلى تحليل تأثير القيادة الأخلاقية في تقليل سلوكيات التنمر الوظيفي، من خلال عينة عشوائية من فئة العاملون والتي قدرت بـــ (٣٣٢) مفردة موزعين على المبنى الإداري بالجامعة، وإدارة المدن الجامعية والتغذية، وإدارة المركز التجاري، والإدارة العامة لرعاية الطلاب بالجامعة محل الدراسة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبانة كأداة، توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد فروق معنوية بين إدراكات فئتي مجتمع البحث حول الأبعاد التي تعكس كلا من القيادة الأخلاقية وسلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان، وأيضا توجد علاقة معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية بشكل إجمالي وبشكل فردي

(الإنصاف- توضيح الدور- المشاركة والتوجه نحو العاملين – التوجه الأخلاقي- النزاهة- الاستدامة) وتقليل سلوكيات التنمر الوظيفي، وفي ضوء تلك النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعظيم الاستفادة من تبني القيادة الأخلاقية لتقليل سلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين بالجامعة محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة تعظيم الاستفادة من تبني القيادة الأخلاقية لتقليل سلوك التنمر.

ودراسة الشهري(٢٠٢٠)هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين من وجهة نظرهم، كما هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي عند المعلمين، وكذلك التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في متوسطات درجات تقديرات المعلمين لمستوى رضاهم الوظيفي تعزي للمتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة-المرحلة الدراسية). واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد تألفت عينة الدراسة من (٣٥٧) معلماً بالمدارس الحكومية بمدينة الدمام، بما يمثل (٧,٨%) من إجمالي المجتمع المبحوث، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ١-أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين جاءت (بدرجة مرتفعة)، بمتوسط حسابي (٣,٥٩ من ٥)، وبانحراف معياري (١,١٨)، ٢-أن مستوى الرضا الوظيفي عند معلمي مدارس مدينة الدمام من وجهة نظرهم جاء (بدرجة مرتفعة)، بمتوسط حسابي عام (٣,٥٥)، وبانحراف معياري (١١،١)، ٣-وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس والرضا الوظيفي عند المعلمين من وجهة نظرهم عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بينهما (٥٨٥،٠).

ودراسة المخلافي، وإبراهيم (٢٠٢٠) هدفت إلى تعرف درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين ، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائيا تعزى للمتغيرات : المرحلة التعليمية ، وعدد سنوات الخدمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٥) علم في الفصل الدراسي الثاني، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن متوسط درجة ممارسة قادة مدارس لتعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية تحققت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (٥٠،٣) درجة أي بنسبة (٠٢،٧٠%) من الدرجة الكلية، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية ومتوسط تحقق الابداع الإداري تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة التعليمية الأعلى وفي متغير عدد سنوات الخدمة لصالح عدد سنوات الخدمة الأكثر ،وأوصت الدراسة بتدريب قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية على المفاهيم الأساسية للقيادة الأخلاقية، وكيفية تمثيلها في واقع العمل المدرسي، وفي التعامل مع المعلمين والطلبة والإدارة التعليمية وأولياء الأمور.

ودراسة الحارثي(٢٠١٩) هدفت التعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والالتزام التنظيمي للمعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمعها المتمثل في جميع معلمات المرحلة الثانوية الحكومية بالرياض والبالغ عددهن (٦٣٩٤) معلمة، وبلغت عينة الدراسة (٣٦١) معلمة ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها:١- أن ممارسة القيادة الأخلاقية كانت بدرجة (مرتفعة) لقائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض،٢- أن مستوى الالتزام التنظيمي كان بدرجة (مرتفعة) لدى المعلمات بالمدارس الثانوية الحكومية بالرياض حيث بلغ المتوسط العام (٣،٧٢) بانحراف معياري(٦٠،٠) ٣- أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية وأبعادها الفرعية لقائدات المدارس الثانوية بالرياض والالتزام التنظيمي لمعلمات المدارس الثانوية بالرياض، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: تجسيد مبادئ القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس؛ ليكن أكثر انغماسا في الثقافة التنظيمية للمدارس، ولتكون سمة من سماتهن. الاستمرار في تطوير الكفاءات القيادية وتدريبهن في مجال القيادة الأخلاقية عبر برامج تدريبية وتطويرية ذات جودة عالية.

ودراسة القرني(٢٠١٩) هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة النماص للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بتنمية جوانب الأمن الفكري لدى طلاب المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (٢٤٠) معلم، بنسبة (٨٤,٢%) من إجمالي المجتمع، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: أن المتوسط العام لمجالات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس محافظة النماص بلغ(٤,٢٤) بدرجة عالية جداً، ، كما

توصلت الدراسة الى أن قادة مدارس محافظة النماص لديهم مستوى مرتفع جداً، من متطلبات تفعيل القيادة الأخلاقية لتنمية جوانب الأمن الفكري بمتوسط حسابي بلغ(٢٤،٤)، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(٠٥،٠)بين درجة توفر القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس محافظة النماص وتنمية جوانب الأمن الفكري لطلاب المرحلة الثانوية بلغت (٨٣٣،٠).

دراسة العنزي، ومتولي (٢٠١٨) هدفت التعرف على واقع القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وأثر متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية) في ذلك، والكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٧) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة القيادة الأخلاقية واستبانة الرضا الوظيفي. وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية ككل والأبعاد كلٍ على حدة جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لقائد المدرسة تعزى لمتغير الجنس، بينما لا توجد فروق حول السلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية؛ ووجود فروق حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لقائد المدرسة والسلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية بجميع أبعادها.

المحور الثاني: دراسات وبحوث تناولت الجودة الشاملة في المدارس:

ودراسة الكلباني، والشملي(٢٠٢٠) هدفت إلى استقصاء مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي(١-٤) من وجهة نظر إدارات المدارس في سلطنة عمان، وتكونت عينة الدراسة من ١١٠ قائدة ومساعدة قائدة مدرسة، وتكونت أداة الدراسة من استبانة ، وأشارت أهم النتائج إلى أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي(١-٤) في سلطنة عمان جاءت بدرجة مرتفعة في جميع محاور الدراسة، وأظهرت النتائج أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠٥،٠) بين عينة الدراسة ذوي الخبرة الإدارية أكثر من ١٠ سنوات، و ذوي الخبرة الإدارية ٥ سنوات فأقل، كما أظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في تقديرات عينة الدراسة حول تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي(١-٤) في سلطنة عمان تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في جميع محاور الدراسة عدا محور معايير مرتبطة ببيئة التعلم ، وأوصت الدراسة بتكثيف البرامج التدريبية وورش العمل لقائدات المدارس ومساعداتهن من ذوي الخبرة الأقل؛ لتطوير خبراتهم وأدائهن في مجال القيادة والإدارة المدرسية، ومجال تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم.

ودراسة الرباعية(٢٠٢٠) وهدفت الى تعرف درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين، وبلغت عينة الدراسة (٢٩٨) معلمًا ومعلمة من مدارس محافظة العاصمة عمان، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة ،.وتوصلت الدراسة الى أن درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت متوسطة بجميع مجالاتها ،وعدم وجود فروق لأثر الجنس في درجة تحقيق إدارات المدارس في محافظة العاصمة لمعايير إدارة الجودة الشاملة، وعدم وجود فروق لمتغير أثر الخبرة في درجة تحقيق إدارات المدارس في محافظة العاصمة لمعايير إدارة الجودة الشاملة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على رفع درجة تحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية من خلال عقد برامج متخصصة في إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها و مبادئها ومعاييرها لجميع الأطراف في المدرسة بحيث يسهل تطبيقها وتنفيذها .

أما دراسة الغامدي (٢٠١٩) فقد هدفت إلى تعرف مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة على المدارس السعودية الرائدة بمحافظة جدة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس السعودية الرائدة التي يمكن عزوها إلى (المرحلة الدراسية، والتخصص، والخبرة، والمؤهل) وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وشملت عينة الدراسة (٣٦٠) معلماً ، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تطبيق معايير الجودة في المدارس السعودية الرائدة الحكومية بمدينة جدة جاء بدرجة تطبيق (كبيرة) من وجهة نظر المعلمين، ولا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى (٠٥،٠) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في معايير الجودة الشاملة في المدارس السعودية الرائدة تعزى إلى (التخصص، المؤهل الدراسي) ما عد الشراكة المجتمعية والتي توجد فروق نحوها تعزى لمؤهل الدراسات العليا ، توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى (٠٥،٠) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في معايير الجودة الشاملة في المدارس السعودية الرائدة تعزى إلى سنوات الخبرة في التعليم، وكانت الفروق لصالح المعلمين أصحاب سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، وأوصت الدراسة على تحفيز المدارس على الحصول على الاعتماد الأكاديمي وتقديم الدورات التدريبية في هذا الشأن.

دراسة العامري، وعطية (٢٠١٨) هدفت إلى تعرف درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة النماص، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بصورته المسحية، وتطبيق استبانة على عينة عشوائية قدرها (٢٣٠) معلماً من مجتمع الدراسة المكون من جميع معلمي مدارس التعليم العام بالمرحلة الثانوية في محافظة النماص ، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها: أن المدارس الثانوية بمحافظة النماص تطبق معايير الجودة الشاملة بجميع

مجالاتها (القيادة والتخطيط، أداء المعلم، الموارد المالية، المجتمع المحلي، أداء مكاتب التعليم) بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمحافظة النماص من وجهة نظر المعلمين تعزى لاختلاف متغيري (المؤهل العلمي، موقع المدرسة)، واتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمحافظة النماص من وجهة نظر المعلمين تعزى لاختلاف متغير (سنوات الخبرة) وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها الاستقرار في عقد الدورات التدريبية وتفعيل نظام المراقبة والتقويم والمتابعة الميدانية، ودعم نشر ثقافة الجودة الشاملة التي بدأتها المملكة ولا سيما في مدارس التعليم الثانوي، من خلال التعريف بأساليبها الفنية، وكذلك مراحل تنفيذها، ومقومات نجاحها في إطار خطة تكون على مراحل، وخلال مدة زمنية محددة، على وزارة التعليم أن تستمر في رؤيتها وتدعمها للوصول إلى الاقتصاد المعرفي وتطبيق الجودة الشاملة في المدارس كافة.

ثانيًا: التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض أدبيات البحث والدراسات السابقة يمكن استخلاص ما يأتي:

- **نقاط الاختلاف:**
- اختلفت الدراسة مع الدراسات السابقة في مجتمعها وعينتها
- اختلفت الدراسة مع الدراسات السابقة في هدفها الرئيس المتمثل في الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية وتحقق معايير الجودة الشاملة.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الجمع بين متغيري القيادة الأخلاقية ومعايير الجودة الشاملة

نقاط التميز: تميز البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة فيما يأتي:

في حدود قراءة الباحث تُعد أول دراسة تقيس العلاقة بين متغيري القيادة الأخلاقية ومعايير الجودة الشاملة لدى قادة وقائدات المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

فصل الدراسة الميدانية وإجراءاتها

منهج الدراسة

يعد المنهج الوصفي هو المنهج البحثي الملائم لطبيعة هذه الدراسة؛ حيث إنه تم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها. (العساف، ٢٠٠٠)

ويري الباحث أنه من خلال هذا المنهج يمكن تعرف دور القيادة الأخلاقية في تحقيق معايير الجودة الشاملة بمدارس التعليم العام في محافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؛ من خلال جمع البيانات، وتبويبها، بهدف تحليلها واستخلاص النتائج وتفسيرها، ثم تعميم النتائج لتطوير سلوك القيادة الأخلاقية لدي جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام وتحقيق معايير الجودة الشاملة.

مجتمع الدراسة

جاء مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات لجميع مراحل التعليم العام بمكتب تعليم محافظة العارضة ١٤٤٢/١٤٤٣هـ والبالغ عددهم (١٢٨٤)، مقسمين على: المرحلة الابتدائية (٥٧٧) معلماً، المرحلة المتوسطة (٤١٦) معلمًا، المرحلة الثانوية (٢٩١).

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية مكون من ٣٠% من المجتمع الأصلي (٤٢٨) معلمًا بمكتب تعليم محافظة العارضة من جميع مراحل التعليم العام وتم إرسال الاستبانات إليهم إلكترونيًا وتحديد عدد الاستبانات المسترجعة (٤٠٥) استبانة، وتم جمع الاستبانات واستبعاد غير المكتمل منها؛ بالإضافة الي غير المسترجع، كما سيوضحه جدول رقم (١) وفق النوع

جدول (١): وصف عينة البحث والاستبانات الموزعة والعائدة

عدد المجتمع	الاستبانات الموزعة	العائد من الاستبانات	نسبة العائد من الاستبانات	الاستبانات المستبعدة	العينة النهائية	النسبة من المجتمع
1284	428	405	6,94%	23	405	5,31%

يتضح من الجدول رقم (١) إن العدد الكلي لمعلمي التعليم العام بجميع المراحل بمكتب تعليم محافظة العارضة (١٢٨٤) يمثلون المجتمع الأصلي للدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة على المعلمين (٤٢٨) استبانة، بنسبة (٣٠%) من المجتمع الأصلي في حين كان المسترجع (٤٠٥) استبانة بما يمثل (٦،٩٤%) من الاستبانات الموزعة، كما تم استبعاد (٢٣) استبانات لعدم اكتمالها، وقد بلغ عدد الاستبانات النهائية (٤٠٥) استبانة بما يمثل نسبة (٥،٣١%) من المجتمع الأصل للدراسة

أ. وصف عينة البحث تبعًا لمتغير المرحلة الدراسية:

جدول (٢): وصف عينة البحث والاستبانات الموزعة والعائدة تبعًا لمتغير المرحلة الدراسية

المرحلة الدراسية	العدد	النسبة المئوية
معلمي المرحلة الابتدائية	160	%39.5
معلمي المرحلة المتوسطة	121	%29.9
معلمي المرحلة الثانوية	124	%30.6
المجموع الكلي	405	%100

يتضح من الجدول رقم (٢) أن عدد الاستبانات الموزعة على جميع معلمي المراحل الدراسية (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، (٤٠٥) استبانة، في حين كان المسترجع (٤٠٥) استبانة؛ حيث بلغ عدد الاستبانات المسترجعة لمعلمي المرحلة الابتدائية (١٦٠) استبانة بنسبة (٣٩,٥ %) في حين كان المسترجع من معلمي المرحلة المتوسطة (١٢١) بنسبة (٢٩, ٩%) في حين كان المسترجع من معلمي المرحلة الثانوية (١٢٤) استبانة بما يمثل (٣٠,٦%)،

ب. وصف عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (٣): توزيع عينة البحث تبعا لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	%النسبة
أقل من ٥ سنوات	36	% 8.9
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	116	%28.6
أكثر من ١٠ سنوات	253	%62.5
العدد الكلي	405	100%

يتضح من الجدول رقم (٣) أن نسبة عينة البحث من المعلمين ذوي الخبرة (أقل من خمس سنوات) كانت (٩, ٨%) ونسبة المعلمين ذوي الخبرة (من٥سنوات إلى أقل من١٠سنوات) كانت (٢٨ز٦%) بينما كانت نسبة المعلمين ذوي الخبرة (أكثر من ١٠ سنة) كانت (٦٢,٥%).

ت. وصف عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (٤): توزيع عينة البحث تبعا لمتغير المؤهل العلمي

سنوات الخبرة	العدد	%النسبة
بكالوريوس	280	%69.1
دراسات عليا	125	%30.9
العدد الكلي	405	100%

يتضح من الجدول رقم (٤) أن نسبة عينة البحث من المعلمين الحاصلون على مؤهل البكالوريوس كانت (٦٩,١ %) ونسبة المعلمين الحاصلون على الدراسات العليا كانت (٣٠,٩ %)

أداة البحث: تكونت أداة البحث من استبانة

ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات الاستبانة سوف يقوم الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (١٥) معلما من معلمي المراحل التعليمية باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cranach's Alpha) لحساب معامل الثبات لجميع محاور الاستبانة (٩١) وهي قيمة ثبات تدل علي أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد علي نتائجها والوثوق بها.

جدول (٥): نتائج قيم ثبات محاور الاستبانة بطريقة (ألفا كرونباخ) لعينة الدراسة الاستطلاعية

م	مجالات الاستبانة	عدد العبارات	قيمة الثبات
1	القيادة الأخلاقية	17	0.91
2	معايير الجودة الشاملة في التعليم	18	0.90
الثبات الكلي للاستبانة		35	0.91

يتضح من الجدول (٥) أن أعلى قيمة ثبات في محاور الاستبانة كانت للمجال القيادة الأخلاقية حيث بلغت نسبة الثبات (,٩١)، في حين أن قيمة ثبات مجال معايير الجودة الشاملة في التعليم بلغت قيمة الثبات لهذا المحور (,٩٠)، وبلغت قيمة الثبات الكلي للاستبانة (,٩١) وهي قيمة تدل على ارتفاع ثبات

تم تحديد المعيار التالي للحكم على درجة التوافر:

- العبارات التي تحصل على متوسط حسابي (من١ إلى أقل من ٨, ١) فإنها تستخدم بدرجة قليلة جداً.
- العبارات التي تحصل على متوسط حسابي (من ٨, ١إلى أقل من ٦, ٢) فإنها تستخدم بدرجة قليلة.
- العبارات التي تحصل على متوسط حسابي (من ٦ ,٢إلى أقل من ١٤ ,٣) فإنها تستخدم بدرجة متوسطة.

- العبارات التي تحصل على متوسط حسابي (من١٤, ٣ إلى أقل من ٩٤ ,٣) فإنها تستخدم بدرجة كبيرة.
- العبارات التي تحصل على متوسط حسابي (من٩٤ ,٣ إلى أقل من ٧٤ ,٤) فإنها تستخدم بدرجة كبيرة جداً.

ولتحديد العبارات التي تحتاج الي الارتقاء بها لدي عينة البحث اعتمد الباحث معياراً لحد كفاية الاستخدام والذي يقضي بأن أي عبارة يقل متوسطها عن (٩, ٢) ووزنها النسبي أقل من (٧٠%) تعد ذات درجة استخدام لم ترق الي حد الكفاية وتحتاج الي تطوير وتدريب لدي عينة البحث، ووفقاً لذلك فإن العبارات التي تقع ضمن الفئة الثالثة والتي تتراوح متوسطاتها بين (٦, ٢إلي أقل من ١٤, ٣) وبدرجة توافر(متوسطة) تنقسم الي فئتين:

- فئة أعلي لا تحتاج الي تدريب وهي الفئة التي تتراوح متوسطاتها بين (٩, ٢ واقل من١٤, ٣)
- فئة أدني تحتاج الي تدريب وهي الفئة التي تتراوح متوسطاتها بين (أقل من٩, ٢ الي ٦, ٢)

أساليب البحث الإحصائية:

تم توظيف الحزم الإحصائية (SPSS) في إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات للإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال الأساليب الآتية:

- معامل ألفا كرونباخ ((Alpha- Cranach'sلحساب ثبات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب استجابات أفراد العينة على بنود الاستبانة.
- اختبار "ت" للعينات المستقلة للتحقق من استجابات أفراد عينة البحث تبعًا لمتغير المؤهل العلمي.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA للتحقق من استجابات أفراد عينة البحث تبعًا لمتغيري (المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة)

١١- نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

أ. أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: للإجابة عن السؤال الأول، ونصه" ما الأسس النظرية والفكرية للقيادة الأخلاقية لدى قادة بمدارس التعلم العام بمحافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين؟ تم ضمن محاور أدبيات البحث الفصل الثاني.

ب. ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: للإجابة عن السؤال الثاني: ونصه" ما مستوي ممارسة القيادة الأخلاقية لدي قادة مدارس التعليم العام بمحافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين؟ قام الباحث بحساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية و الاختبار التائي للعينة في كل مجال من مجالات الدراسة وفقراتها

ت. والجداول رقم (٦)، (٧)، (٨)، (٩)، (١٠) تبين ذلك:

ث. جدول (٦) أبعاد القيادة الأخلاقية وترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	الخصائص الشخصية الأخلاقية	4.02	0.805	1	كبيرة جداً
3	السمات الإدارية الأخلاقية	4.10	0.775	2	كبيرة جداً
2	العمل بروح الفريق	3.90	0.852	4	كبيرة جداً
4	العلاقات الإنسانية	4.00	0.801	3	كبيرة جدًا
مجالات القيادة الأخلاقية ككل		3.98	0.899		كبيرة جداً

اتضح من الجدول (٦) أن مجال (الخصائص الشخصية الأخلاقية) حصل على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٠٢) وجاء في المرتبة الثانية مجال (السمات الإدارية الأخلاقية) بمتوسط حسابي (٤,١٠) وجاء في المرتبة الثالثة (العلاقات الإنسانية) بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وجاء في المرتبة الأخيرة (العمل بروح الفريق) بمتوسط حسابي (٣,٠٩) وجاء مجال القيادة الأخلاقية ككل بمتوسط حسابي (٣,٩) بدرجة كبيرة جداً.

البعد الأول: الخصائص الشخصية الأخلاقية:

جدول (٧): المتوسطات والانحرافات المعيارية والمستوي الممارسة لفقرات مجال الخصائص الشخصية الأخلاقية مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
2	يفي بالوعود التي يقطعها على نفسه.	4.25	0.868	1	كبيرة جدا
1	يمثل قدوة حسنة في الأخلاقيات العامة (كالصدق والأمانة والاستقامة)	4.15	0.853	2	كبيرة جداً
3	يعترف بالخطأ أمام الآخرين.	4.10	4.095	3	كبيرة جداً
5	يتقبل النقد برحابة صدر.	4.01	0.995	4	كبيرة جداً
4	ينجز مهامه بأمانه وإخلاص.	3.90	1.045	5	كبيرة
الدرجة الكلية		4.082	0.898		كبيرة جداً

اتضح من جدول (٧) أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (٣,٩٠، ٤,١٥) حيث بلغت الدرجة الكلية لهذا المجال

ب. البعد الثاني: السمات الإدارية الأخلاقية:

جدول (٨): المتوسطات والانحرافات المعيارية والمستوي لفقرات مجال السمات الإدارية الأخلاقية مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
7	يطبق القوانين والأنظمة المعمول بها في المدرسة.	4,4	0.779	1	كبيرة جداً
6	يشجع العاملين معه على إنجاز المهام الموكلة إليهم.	4.1	0.949	2	كبيرة جداً
9	يلتزم بمواعيد العمل الرسمي بدقة عالية.	4.30	0.823	3	كبيرة جداً
8	يقدم الدعم للطلاب والمعلمين الجدد.	3.80	1.7	4	كبيرة جداً
الدرجة الكلية		4.1	0.987	كبيرة جداً	

اتضح من جدول (٨) أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بينر(٣,٨٠ – ٤,٤) حيث كانت الدرجة الكلية لهذا المجال بمتوسط حسابي(٤,١) وبانحراف معياري(٠,٩٨٧) جاءت بشكل عام كبيرة جداً، وجاءت الفقرة (٧) ونصها(يطبق القوانين والأنظمة المعمول بها في المدرسة) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ(٤،٤)وبانحراف معياري(,٧٧٩)تليها في المرتبة الثانية الفقرة التي نصها(يشجع العاملين معه على إنجاز المهام الموكلة إليهم) بمتوسط حسابي بلغ(٤,١) وبانحراف معياري (,٩٤٩) وجاءت الفقرة التي نصها (يلتزم بمواعيد العمل الرسمي بدقة عالية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وبانحراف معياري (١,٧).

البعد الثالث: العمل بروح الفريق

جدول (٩): المتوسطات والانحرافات المعيارية والمستوي لفقرات مجال العمل بروح الفريق مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
13	يطبق المساواة بين العاملين معه في المدرسة.	4.40	0.927	1	كبيرة جداً

10	يشارك زملاءه المعلمين في إعداد رسالة المدرسة.	3.90	1.80	2	كبيرة
11	يعمل على التحسين المستمر للمستوى المهني للعاملين معه.	3.85	1.90	3	كبيرة
12	يقَيم الطلاب والمعلمين بطريقة موضوعية وعادلة.	3.67	1.81	4	كبيرة
الدرجة الكلية		3.68	0.899	كبيرة	

اتضح من جدول (٩) أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (٣,٦٧- ٤,٤٠) حيث كانت الدرجة الكلية لهذا المجال بمتوسط حسابي(٣,٦٨) وبانحراف معياري(٨٩٩،) وجاءت بشكل عام كبيرة ، وجاءت الفقرة رقم (١٣) ونصها(يطبق المساواة بين العاملين معه في المدرسة) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ(٤,٤٠)وبانحراف معياري (,٩٢٧) تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٠)التي نصها(يشارك زملاءه المعلمين في إعداد رسالة المدرسة) بمتوسط حسابي بلغ(٣,٩٠) وبانحراف معياري (١,٩١) وجاءت الفقرة رقم (١٢) التي نصها (يقَيم الطلاب والمعلمين بطريقة موضوعية وعادلة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٧) وبانحراف معياري (١,٨١).

البعد الرابع: العلاقات الإنسانية:

جدول (١٠): المتوسطات والانحرافات المعيارية والمستوي لفقرات مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
17	يتعامل مع زملاءه المعلمين بكل احترام.	4.22	0.834	2	كبيرة جداً
16	يقدر ظروف الطلاب والمعلمين بشكل موضوعي	4.11	0.949	1	كبيرة جداً
14	ينصت للطلاب والمعلمين بكل اهتمام.	3.93	1.60	3	كبيرة
15	يحرص على العلاقات الاجتماعية مع زملاءه المعلمين.	3.68	0.998	4	كبيرة
الدرجة الكلية		4.30	0.958	كبيرة جداً	

اتضح من جدول (١٠) أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين(٤,٢٢- ٣,٦٨) حيث كانت الدرجة الكلية لهذا المجال بمتوسط حسابي(٤,٣٠) وبانحراف معياري(٩٥٨،) وجاءت بشكل عام

كبيرة جداً ، وجاءت الفقرة رقم (١٧) ونصها(يتعامل مع زملاءه المعلمين بكل احترام) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ(٤,٢٢)وبانحراف معياري(,٨٣٤) تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٦)التي نصها (يقدر ظروف الطلاب والمعلمين بشكل موضوعي) بمتوسط حسابي بلغ(٤,١١) وبانحراف معياري (٠,٩٤٩) وجاءت الفقرة رقم (١٥) التي نصها (يحرص على العلاقات الاجتماعية مع زملاءه المعلمين) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(٣,٦٨) وبانحراف معياري (٠,٩٨٨).

ثالثًا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: للإجابة عن السؤال الثالث: ونصه" هل يوجد فروق في مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدي قادة مدارس التعليم العام بمحافظة العارضة تعزي لمتغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل، المرحلة الدراسية) من وجهة نظر المعلمين؟ النتائج وفق متغير سنوات الخبرة: قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة التعلم العام بمحافظة العارضة تبعًا لمتغير سنوات الخبرة ولبيان دلالة لفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي
ANOVA

جدول (١١)

جدول (١١): تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين بحسب سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الخصائص الشخصية الأخلاقية	بين المجموعات	66,31	2	83,15	34,19	000,0
	داخل المجموعات	12,180	403	506,		
	الكلي	78,211	405			
السمات الإدارية الأخلاقية	بين المجموعات	68,34	2	34,17	21,19	000,0
	داخل المجموعات	12,192	403	605,		
	الكلي	**8,226**	405			
العمل بروح الفريق	بين المجموعات	68,38	2	34,19	**18,21**	**000,0**
	داخل	42,212	403	525,		

	المجموعات					
	الكلي	1,251	405			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	99,29	2	99,14	65,18	000,0
	داخل المجموعات	12,202	403	514,		
	الكلي	11,232	405			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	18,41	2	59,20		000,0
	داخل المجموعات	12,221	403	599		
	الكلي	3,262	405			

اتضح من جدول (١١) وجود فروق دالة إحصائيا في متوسط درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدي قادة مدارس التعلم العام بمحافظة العارضة وفقًا لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) وقد يعزى ذلك إلى أن عدد سنوات الخبرة تعطي فرقًا في ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في قيادة العمل المدرسي.

جدول (١٢) اختبار شفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية حسب متغير سنوات الخبرة

الفرق في المتوسطات	اقل من ٥	من ٥ الى اقل من ١٠	اكثر من ١٠سنوات
اقل من ٥ سنوات		0.439	-0.546
من ٥ الى ١٠ سنوات	0.439		0.225
اكثر من ١٠ سنوات	-0.546	0.225	

يرى الباحث ان المبحوثين من الفئة اكثر من ١٠ سنوات هم في الغالب من الفئات التي لها درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدي قادة مدارس التعلم العام بمحافظة العارضة

النتائج وفق متغير المؤهل العلمي: قام الباحث الاختبار الثنائي للعيانات تقديرات المعلمين حول ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية من خلال اختبار "ت" للعينات المستقلة كما يبينه الجدول التالي:

جدول (١٣): نتيجة اختبار "ت" للعينات المستقلة في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق أبعاد محور القيادة الأخلاقية تبعًا

النتائج وفق متغير المرحلة الدراسية:

قام الباحث التحليل الاحادي لاستجابات عينة البحث حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة التعليم العام

بمحافظة العارضة تبعًا لمتغير المرحلة الدراسية جدول رقم (١٣)

جدول (١٣): تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين بحسب المرحلة الدراسية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الخصائص الشخصية الأخلاقية	بين المجموعات	06,40	2	03,20	34,17	000,0
	داخل المجموعات	22,190	403	409,		
	الكلي	28,230	405			
السمات الإدارية الأخلاقية	بين المجموعات	62,44	2	31,22	20,29	000,0
	داخل المجموعات	12,252	403	505,		
	الكلي	74,296	405			
العمل بروح الفريق	بين المجموعات	98,28	2	49,14	28,18	000,0
	داخل المجموعات	42,262	403	585,		
	الكلي	4,291	405			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	79,28	2	39,14	65,16	000,0
	داخل المجموعات	02,282	403	664,		
	الكلي	81,310	405			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	16,31	2	58,15		000,0
	داخل المجموعات	12,321	403	459,		
	الكلي	28,360	405			

اتضح من جدول (١٣) لا توجد فروق دالة إحصائيا في متوسط درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدي قادة مدارس التعليم العام بمحافظة العارضة وفقًا لمتغير المرحلة الدراسة الابتدائية، المتوسطة، الثانوي) وقد يعزى ذلك إلى أنه كلما اتجهنا إلى المراحل الدراسية الأعلى يتزايد الممارسات أبعاد القيادية الأخلاقية في قيادة العمل المدرسي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (درادكة، المطيري، ٢٠١٧)

رابعًا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:

للإجابة عن السؤال الرابع: ونصه" هل توجد فروق في مستوى الالتزام بمعايير الجودة الشاملة لدي قادة مدارس التعليم العام بمحافظة العارضة تعزى لمتغيرات (الخبرة، والمؤهل، المرحلة الدراسية) من وجهة نظر المعلمين؟

خامسًا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس:

للإجابة عن السؤال الخامس: ونصه" ما علاقة القيادة الأخلاقية بتحقق معايير الجودة الشاملة لدى المعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين؟ قام الباحث بحساب معامل الارتباط لبيرسون ومتوسط درجة معايير الجودة الشاملة كما في الجدول (١٦)

جدول (١٤) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة العارضة للقيادة الأخلاقية ومتوسطة درجة تحقيق معايير الجودة الشاملة

الموضوع		درجة تحقيق معايير الجودة الشاملة
درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية	معامل الارتباط	0.890**
	مستوى الدلالة	0.000
	العدد	405

يتضح من جدول (١٤) وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة العارضة لأبعاد القيادة الأخلاقية ومتوسط درجة تحقق معايير الجودة الشاملة حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠,٨٩٠) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٠٠) مما يدل على أنه بزيادة متوسط درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تزيد درجة تحقق الجودة الشاملة.**

توصيات الدراسة

بناءً على ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- من واقع مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين، فيوصى البحث بضرورة قيام قادة المدارس بأخذ دورهم في الاهتمام بسلوكيات القيادة الأخلاقية.
- عقد ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة لقادة مدارس التعليم العام بمحافظة العارضة لتبصرهم بأهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التعليمية.
- ضرورة توفير دليل إجراء يوضح ممارسات القيادة الأخلاقية لنشر ثقافتها بين القادة.
- الإعداد والتطوير الشامل لمديري الإدارات التعليمية على كافة مستوياتهم بما يعمل على تعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية لديهم.

مقترحات الدراسة

في ضوء نتائج البحث وتوصياته يقترح الباحث القيام بالبحوث الآتية:

- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية في مؤسسات تعليمية أخرى (الجامعات)
- إجراء مزيد من الدراسات الكشف عن معوقات القيادة الأخلاقية
- إجراء دراسة حول القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية.

المراجع

١. ابن منظرو، محمد مكرم (١٩٨٤). لسان العرب، الجزء الثاني، القاهرة: دار المعارف.

٢. ابو عباس، فوزية. (٢٠١٠). درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة في دولة الكويت. [رسالة ماجستير غير منشورة]. قسم الإدارة والقيادة التربوية كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط: عمان.

٣. أبو علبة، نور محمد (٢٠١٥). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث فقي محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر – غزة.

٤. أبو مسامح، أحمد عبد الكريم (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

٥. أبو ناصر، فتحي محمد علي. (٢٠١٢). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الميل الريادي لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الإحساء من وجهة نظر معلمي تلك المدارس. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل – العلوم الإنسانية والإدارية، ٢٢(١)، ١٠٩-١١٧.

٦. إسليم، فادي سالم راشد (٢٠١٣). الانماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

٧. آل مداوي، عبير محفوظ (٢٠٠٧). متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد].

٨. برهامي، عبد الحميد زغلول (٢٠٠٢). تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في تحليل مشكلات منظومة التعليم الثانوي التجاري في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ٢(٣١).

٩. البطري، محمد صالح (٢٠٢٠). معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة بجامعة صعدة. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية،١(٤)، ١-٢٥

١٠. بو عباس، فوزية (٢٠١٠) درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والقيادة التربوية كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط: عمان.

١١.بوزيان، أم كلثوم (٢٠١١). مكانة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، (٨).

١٢.البوهي، فاروق شوقي (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والمدرسية. القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع.

١٣.البيهقي، أحمد بن الحسين (١٤١٦هـ). السنن الكبرى، بيروت: دار الفكر.

١٤.التمام، عبد الله (٢٠١٦). واقع القيادة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية، مصر: ٢٤(١)، ٢٥٥-٣-٩

١٥.الثقفي، طارق عيضة (٢٠١٧). القيادة الأخلاقية لقادة المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين بالطائف. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٠(١٨)،١-٢٦.

١٦.الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد (٢٠٠٨). "نظم إدارة الجودة" جامعة الموصل/ العراق.

١٧.الحارثي، سامية مطلق (٢٠١٩). القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات مجلة البحث العلمي في التربية،٥(٢٠)، ١٠-٣٥

١٨.الحربي، خالد (٢٠١٣). الأخلاق بين الحلال والحرام والصواب والخطأ. منشأة المعارف، الإسكندرية: مصر.

١٩.الحريري، رافدة عمر (٢٠١٠). القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. (ط.١) عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

٢٠.الحريري، رافدة عمر (٢٠١٥.). فنون معاصرة في القيادة التربوية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

٢١.حمادات، محمد حسن (٢٠٠٦). القيادة التربوية في القرن الجديد، ط١، عمان: دار ومكتبة الحامد.

٢٢.حمزة، عمر يوسف (٢٠١٠). أصول أخلاق القران الكريم. دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان.

٢٣.الخميسي، سالمة (٢٠٠٦) معايير جودة المدرسة الفعالة في ضوء منحى النظم، رؤية منهجية. ورقة مقدمة في اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية. (جستين) الجودة في التعليم العام، كلية التربية للبنات الأقسام العلمية، القصيم، السعودية.

٢٤.درادكة، 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، ٢(١٣)، ٢٢٣-٢٣٧.

٢٥.دواني، كمال (٢٠١٠). أخلاقيات القيادة في المنظمات وأثرها على التابعين في الأمين، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت، لبنان.

٢٦.دياب، سهيل رزق (٢٠٠٦). مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الفلسطيني، مجلة الجودة، الجامعة الإسلامية بغزة.

٢٧.ذاكر، أمنة سليمان (٢٠١٩). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر شاغلي الوظائف التعليمية بإدارة التعليم بمحايل عسير. مجلة البحث العلمي في التربية،١٢(٢٠)، ١-٤٥.

٢٨.الرباعية، ذكاء خليل. (٢٠٢٠). درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية الأردنية،٥(٤)، ٢٦-٤٦

٢٩.ربيع، هادي مشعان (٢٠٠٦). المدير المـــدرسي الناجح. ط١، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.

٣٠.الزناتي، محمد (٢٠١٢). تقويم برنامج تدريب معلمي العلوم أثناء الخدمة بالمدارس الحكومية في ضوء معايير الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.

٣١.السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٩) إدارة الموارد البشرية. (مدخل استراتيجي تكاملي). (ط١)، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

٣٢.السبيعي، هياء بنت شلفي؛ البابطين، عبد الرحمن (٢٠٢٠). واقع أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١٢٦، ١٩٣-٢٢٤

٣٣.السعدان، حصة سعود (٢٠١٦). واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

٣٤.السعود، راتب سلامة. (٢٠١٣). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق. ط١، عمان: دار الصفاء للنشر.

٣٥.السيد، معين أمين وصالح، دندن. (٢٠١٢). مكانة ثقافة الجودة الشاملة في عصر العولمة. المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر العولمة"، جامعة الجنان، طرابلس.

٣٦.الشتوي، سليمان بن عبد الله (٢٠١٧م). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٦(٤)،١٢٠-١٣٤.

٣٧.الشريفي، عباس؛ والتنح، منال (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٢(٣) ١٣٦-١٦٢.

٣٨.الشعلان، نورة خميس. (٢٠٠٧). مدى توفر مبادئ الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية). رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الخليجية، البحرين.

٣٩.الشهري، عبد العزيز سالم. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٨٦(٢)، ٧٠١-٧٥١

٤٠.الطائي، حميد عبد النبي؛ آل على، رضا صاحب؛ الموسوي، سنان كاظم (٢٠٠٣). إدارة الجودة الشاملة (*TMQ*) والأيزو ((*ISO*، ط١، الوراق للنشر والتوزيع.

٤١.الطراونة، تحسين. (٢٠١٠). الأخلاق والقيادة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

٤٢.طعيمة، رشدي (٢٠٠٦) إدارة الجودة الشاملة. ط٤، القاهرة: دار الفكر العربي.

٤٣.الطويل، هاني عبد الرحمن (١٩٩٩). الادارة التربوية والسلوك التنظيمي، (سلوك الأفراد والجماعات في النظم). ط٢، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

٤٤.الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠١). العولمة والنظام التربوي. ورقة عمل مقدمة لندوة العولمة ومستقبل النظام التربوي في الأردن، عمان، الأردن.

٤٥.عابدين، محمد؛ وشعيبات، محمد؛ وحلبية، بنان (٢٠١٢). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات – فلسطين، (٢٨)، ٣٢٧ – ٣٦٣.

٤٦.العاجز، فؤاد؛ ونشوان، جميل (٢٠٠٦) تطوير التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السابع بعنوان مؤسسات إعداد المعلم في الوطن العربي بين الواقع والمأمول، كلية التربية، جامعة القاهرة، فر، الفيوم، مصر في الفترة من ١٨-٢٠ أيلول.

٤٧.عارف، أسامة حسن (١٤٢٣ هـ). مدخل إلى علم الجودة، رابط Internet, http://www.kau.edu.sa/tqm/osama01.html

٤٨.العامري، أيمن مغرم؛ عطية، محمد عبد الكريم (٢٠١٨). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة النماص. مجلة البحث العلمي في التربية،١٩(٣)،١-٤٤.

٤٩.عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٠). السلوك الإنساني في المنظمات. القاهرة: الدار الجامعية.

٥٠.عبد العزيز، احمد (٢٠٠١). أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية، المجلة التربوية، ١٥ (٦٠).

٥١.عبد العزيز، حمدي جمعة (٢٠٢٠). دور القيادة الأخلاقية في تقليل سلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان، مجلة البحوث المالية والتجارية، ٤، ٣٢٢-٣٩٢

٥٢.العرابي، عبير (٢٠١٢). فاعلية برنامج تدريبي مقترح في ضوء معايير الجودة لتنمية أداء الطالبة المعلمة في تدريس القرآن الكريم بالمرحلة المتوسطة. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٥٣.العرابيد، نبيل أحمد محمود (٢٠١٠) القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

٥٤.العرايضة، رائدة (٢٠١٢) مستوى القيادة الأخلاقية لمدبري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان.

٥٥.علوان، قاسم نايف (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو (٩٠٠١:٢٠٠٠)، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

٥٦.علي، نادية حسن (٢٠٠٢). تصور مقترح لتطوير نظام التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة"، مجلة مستقبل التربية العربية، (٢٧).

٥٧.عليمات، ناصر (٢٠٠٤) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتطبيق ومقترحات التطوير. عمان: دار الشروق.

٥٨.عمار، هالة محمد (٢٠١٢) متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسات تعليم الكبار في مصر في ضوء بعض الخبرات العالمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بنها، كلية التربية بنها

٥٩.عماري، يحي أحمد (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس المتوسطة بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس – كلية التربية – الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ٣٥٣، ٢٣٠-٣٧٨.

٦٠.العنزي، تهاني صالح؛ متولي، صفوت حسن. (٢٠١٨). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٤٩-٧٠.

٦١.العوا، عادل (٢٠٠٨). أسس الأخلاقيات الاقتصادية. المطبعة الجديدة للنشر والتوزيع والطباعة، دمشق، سوريا.

٦٢.عيد، هالة فوزي (٢٠١٥). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس ،٩(٦١)، ٣٨٧-٤٢٦.

٦٣.عيسان، صالحة عبد الله؛ والشديدي، فائزة أحمد (٢٠١٨). درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر المشرفين والمعلمين الأوائل في سلطنة عمان، عمان، مجلة الدراسات التربوية والنفسية ،٢(١٢)،٢٦٢-٢٨١.

٦٤.عيسى، سناء محمد (٢٠٠٨). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٦٥.الغامدي، حنان لافي (٢٠١٧). درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المديرات والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الباحة.

٦٦.الغامدي، فهد هزاع (٢٠١١). درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة.

٦٧.الغامدي، ماجد عبد الله ناصر (٢٠١٩). واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة بالمدارس السعودية الرائدة بمحافظة جدة من وجهة نظر معلميها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية،٤(٢٧)، ١٦١-١٨٩.

٦٨.غنيم، صلاح الدين عبد العزيز. (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية "دراسة حالة". المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢١٩٤،٧٧-2229

٦٩.الفتلاوي، سهيلة محسن (٢٠٠٨). الجودة في التعليم –المفاهيم، المعايير، المواصفات، المسؤوليات. (ط١). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع

٧٠.قدادة، عيسى يوسف (د.س). نموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة "جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن (ورقة منشورة على شبكة الإنترنت)

٧١.القرني، عبدالله بن عالي. (٢٠١٦). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة التربية، جامعة الزهر، ١٧٠(٤)، ٦٤٨-٦٩٤.

٧٢.القرني، محمد سعيد. (٢٠١٩). القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس محافظة النماص وعلاقتها بتنمية جوانب الأمن الفكري لطلاب المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٨٢(٣٩، ٥٨٩-٦٣٨.

٧٣.القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٣). اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة. مجلة الادارة العامة، ٤٣(٢)، ٢٥٩-٣٠٤.

٧٤.قنطجي، سامر مظهر (٢٠١٤). فقه المحاسبة الإسلامية. مؤسسة الرسالة للنشر والطباعة، بيروت: لبنان.

٧٥.كاظم، خضير (٢٠٠٠). إدارة الجودة الشاملة. عمان: إدارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة

٧٦.الكلباني، سعود حامد؛ والشملي، علي خليفة. (٢٠٢٠). مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي "١-٤" من وجهة نظر إدارات المدارس في سلطنة عمان. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ١٨، ٤٢٥-٤٦٠

٧٧.محجوب، بسمان فيصل. (٢٠٠٣) إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

٧٨.المحمادي، محمد عيد (٢٠١٤). درجة ممارسة مدير مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

٧٩.محمد، مصطفى السايح (٢٠٠٢). الجودة، جودة التعلم، إدارة الجودة الشاملة؛ رؤية حول المفهوم والأهمية.

٨٠.المخلافي، سلطان سعيد عبده؛ ابراهيم، الطيب محمد (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: سلسلة الآداب والعلوم التربوية والإنسانية والتطبيقية،١٠، ٢٧٦-٣١١

٨١.مسعود، سناء سيد (٢٠٠٧). تقويم الجهود الوزارية لتحقيق معايير الجودة في المدرسة الابتدائية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.

٨٢.المعايطة، عبد العزيز (٢٠٠٧). الإدارة المدرسية في إطار الفكر الإداري المعاصر. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

٨٣.مقابلة، عاطف يوسف (٢٠١١). المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٣٥(٣)، ٥١-٧٨

٨٤.ناصر الدين، عبد الواسع (٢٠١٥). معايير إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية في تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها:"بروناي دار السلام نموذجاً". مجلة الراسخون،١(٢)، ١-١٥

٨٥.النجار، فريد. (٢٠٠٧). التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة.

٨٦.نجم، نجم عبدون. (٢٠١١). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٨٧.النعساني، عبد المحسن (٢٠٠٣). نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية، الجمهورية العربية السورية، (ورقة منشورة على شبكة الإنترنت).

٨٨.نيوشل، روبرت. (٢٠٠٧). القائد (ط١). (ترجمة خالد العامري)، مصر: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.

٨٩.الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (٢٠٠٩). معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، المملكة العربية السعودية.

٩٠.ياغي، محمد عبد الفتاح (٢٠١١). الأخلاقيات في الإدارة. عمان: مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع.

1. Beatty, K. & Quinn, L. (2012) The Role of Strategic Leadership Team in Organization: Center for Creative Leadership. *Journal of applied social psychology.36(8),184-207*
2. Bogue, E.G., and Saunders, R.L., (1992). *The evidence for quality: strengthening the tests of academic and administrative effectiveness, San Francisco: Jossey – Bass*.
3. Bowers (2012). *Connection Between Ethical Leadership Behaviour and Collective Efficacy Levels as Perceived by Teacher*، PhD ،Colleague Education ،Ashland University ،USA
4. Brown, M. E., Treviño, L., K., and Harrison, D. A. (2005). Ethical Behaviour leadership A social learning perspective for construct development and. testing. Organizational Behaviour and Human Decision Processes ,97(2):.117-34.
5. Cole, R, E, (1999), Managing Quality Fads; how American Business learned to play the quality game, N, Y: Oxford University Press, Inc.
6. Donabedian, A., (1985)" Twenty years of research on the Quality of medical Care", Evaluation and the Health professions, Vol.8, No.3.
7. Oakland. J. S. (1998). Total Quality Management; text with Cases, - 4th ed, - N. Y: McGraw- Hill, -pp 2-3.
8. Resick., Hanges, (2011). A Cross- Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership, Journal of Business Ethics,63(4), Pp345-359.
9. Ruiz, P., Ruiz., C., & Martinez., R. (2011). Improving the "Leader-follower" relationship: Top manager or supervisor? The ethical Leadership trickle-down effect on follower job response. Journal of Business Ethics. 99(4), Pp587-608.
10. Schulte, L., (2009). Ethical Leadership: What does it look? Journal of Women in Educational Leadership.7(3), Pp 1-7-113
11. Singh. Nirmal, (2011). Organizational Behavior. Computers, Theory& Practices, New Delhi: Deep & Publications PVT.LTD.
12. Tamasin, A., Strobel, M., & Welpe, I, (2011). Ethical Leadership evaluation after moral transgression social distance makes yhe difference. Journal of Business Ethics, 99(4), Pp609-622
13. Wilkinson, A et al (1992), Total Quality and employee involvement, Human Researches Management journal… 2 (4), - p220.
14. Yildirim, A. & Bastug, I. (2010). Teachers' views about ethical leadership behaviors of primary
15. school directors. Procedia Social and Behavioral Sciences, 2(2), Pp 4109–4114.