



The ethical leadership of school principals of the Directorate of Education of the Kasbah of Irbid and its relationship to developing the creative behavior of teachers from their point of view

Rami Mahmou Ismail Ababneh ^{1,*}

^{1.} Jordanian Ministry of Education -Jordan.

*Corresponding author: ramiababneh78@yahoo.com

Keywords

- | | |
|-----------------------|--|
| 1. Ethical leadership | 3. Directorate of Education of the Kasbah of Irbid |
| 2. Creative behavior | 4. School principals |

Abstract:

This study aimed to explore the ethical leadership of the principals of the schools of the Directorate of Education in the Kasbah of Irbid, and to analyze its relationship to the development of creative behavior among teachers from their point of view. The sample included (363) male and female teachers during the academic year (2024-2025), and the descriptive survey approach was used, and a questionnaire was developed as the main tool for the study, consisting of (35) items distributed on two main axes. The results showed that the general arithmetic average of the practice of ethical leadership by school principals, according to the opinions of teachers, was at an average level, and the level of creative behavior among school teachers was also average, and the study found a statistically significant positive relationship between the moral leadership of school principals and the development of creative behavior among teachers from their point of view, and the results also revealed that there were statistically significant differences in the degree of ethical leadership practice attributed to gender, where the differences were in favor of males, while no differences appeared Statistically significant based on the variables of academic qualification and years of experience. However, statistically significant differences were found in the development of creative behavior among teachers based on years of experience, where the differences were in favor of teachers with less than (10) years of experience, and there were no differences according to the variables of academic qualification and gender.

القيادة الأخلاقية لمديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد وعلاقتها بتنمية السلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم

رامي محمود اسماعيل عبابنه^{*1}

¹. وزارة التربية والتعليم الأردنية – الأردن.

* المؤلف: ramiababneh78@yahoo.com

الكلمات المفتاحية

³. مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد

⁴. مديري المدارس

¹. القيادة الأخلاقية

². السلوك الإبداعي

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف القيادة الأخلاقية لمديري مدارس مديرية التربية والتعليم في قصبة إربد، وتحليل علاقتها بتنمية السلوك الإبداعي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، شملت العينة (363) معلمًا ومعلمة خلال العام الدراسي (2024-2025)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والارتباطي، وطورت الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، تكونت الاستبانة من محورين رئيسيين يتضمنان (35) فقرة. وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مديري المدارس، وفقًا لآراء المعلمين، كان في مستوى متوسط، كما كان مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس متوسطًا أيضًا، ووجدت الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وتنمية السلوك الإبداعي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، كما كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى إلى الجنس، حيث كانت الفروق لصالح الذكور، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. ومع ذلك، وُجدت فروق دالة إحصائية في تنمية السلوك الإبداعي لدى المعلمين بناءً على سنوات الخبرة، حيث كانت الفروق لصالح المعلمين الذين خبرتهم تقل عن (10) سنوات، وعدم وجود فروق تبعًا لمتغيري المؤهل العلمي والجنس.

المقدمة:

يشهد العالم اليوم تطوراً معرفياً وانفجاراً معلوماتياً، وتعدد الإنجازات الفكرية والاختراعات التكنولوجية وتنوعها، وتزايدت معها التحديات التي تواجهها المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها، مما يتطلب منها توفير قيادة وعاملين يتصفون بصفات متميزة قادرين على مواجهة هذه التحديات والصعوبات والتأقلم والتكيف معها، وذلك لتحقيق أهدافها المنشودة وتضمن لها البقاء والاستمرارية والنمو.

مع بداية القرن الحادي والعشرين، زادت توجهات المنظمات نحو اعتماد أساليب قيادية جديدة تركز بشكل رئيسي على الاهتمام بالموارد البشرية وتعزيز مهاراتهم، وذلك في إطار التعامل الأخلاقي للقائد. وفي ظل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، تزايدت التحديات التي تواجه الموارد البشرية، مما يتطلب من المنظمات المختلفة التصدي لهذه التحديات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ولم تعد الأساليب التقليدية في إدارة الموارد البشرية قادرة على استغلال الفرص والتحديات الجديدة التي تفرضها التكنولوجيا وأدواتها التي تتيح الحصول على المعلومات بسرعة وكثافة؛ لذا من الضروري وجود قيادات قادرة على التعامل مع هذه المرحلة الجديدة والحفاظ على الموارد الأساسية للمنظمة، مما أدى إلى التوجه نحو قيادة أكثر أخلاقية مطلباً ضرورياً لها (أبوليفة، 2019).

يتوقف نجاح المنظمات أو فشلها على قدرة القادة في أداء مهامهم. فالقائد الأخلاقي يؤدي دوراً حيوياً في تعزيز شعور العاملين بالولاء تجاه المنظمة، حيث يسعى إلى خلق بيئة من الثقة والاحترام المتبادل. كما يعزز شعورهم بالمساواة والعدالة، مما يؤدي إلى تنمية

إحساسهم بالمسؤولية وزيادة دافعيتهم للعمل. ومن ثم فإن الإطار الأخلاقي الذي يمارس من خلاله القائد مهامه الإدارية والفنية يؤثر على نحو إيجابي على سلوك العاملين، فالمبادئ الأخلاقية تعد أداة أساسية للقائد، حيث تتحول إلى سلوكيات وصفات متأصلة في ممارساته الإدارية. لذا، فإن أهمية أخلاقيات القيادة تكمن دورها في توجيه سلوك القائد وتعزيز الإدارة الذاتية داخل مؤسسته، وتحقيق مبادئ المساواة والعدل والأمانة في التعامل مع الموظفين (إمشيري، 2023).

وقد توجهت المنظمات نحو تعزيز اهتمامها برأس المال البشري، حيث أولت هذا الجانب مزيداً من العناية والتشجيع على العمل بطرق مبتكرة وإبداعية، مما يزيد الذكاء والإنتاجية، وأصبح الإبداع عنصراً أساسياً يساعد هذه المنظمات على تحقيق التميز والتطور والمنافسة. وهذا يتطلب منها البحث عن أفضل الأساليب التي تسهم في إطلاق طاقات العاملين، وتهيئة بيئة عمل محفزة لتوليد الأفكار الإبداعية وتطويرها، بهدف الوصول إلى الأهداف المنشودة وبناء منظمة مبدعة قادرة على التأثير في محيطها (المدني والغامدي، 2021).

تؤثر القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي على سلوك الموظفين وأداء المنظمة، فهي تمثل نظاماً مدروساً وواعياً تشجع على احترام كل فرد داخل المنظمة، مما يسهم في تحسين بيئة العمل وتجارب العاملين، وتحفزهم على تحقيق أداء أفضل. وفي ظل هذه القيادة، يشعر الموظفون برضا أكبر عن وظائفهم ويؤدون مهامهم بكفاءة أعلى، حيث تشمل القيادة الأخلاقية على عناصر الإيثار، والثقة، والنزاهة،

والعدالة في توزيع المكافآت، والصدق في التعامل، بالإضافة إلى تعزيز التواصل المفتوح والشفاف، والتركيز على القيم الأخلاقية، وتحديد معايير أخلاقية واضحة للتفاعل (جادر وآخرون، 2022).

تعد القيم والأخلاق محور السلوك الإنساني منذ العصور القديمة، وهي أساس تقدم المجتمعات البشرية، حيث تؤثر على نحو كبير على السلوك والثقافة الفردية والتنظيمية، مما ينعكس على أنماط القيادة المتبعة، فالنمط الأخلاقي في القيادة يعزز العلاقة بين العاملين والقادة، ويقوي مبادئ المشاركة والنزاهة والعدالة واحترام الآخرين، مما يسهم في تعزيز مسيرة النمو والازدهار داخل المنظمات. وتُعد القيادة الأخلاقية من الاتجاهات القيادية التي نالت اهتماماً واسعاً من قبل منظمات الأعمال والمؤسسات التعليمية، نظراً للمسؤوليات الأخلاقية التي يتحملها القادة نتيجة لمكانتهم، وينظر إلى القادة الأخلاقيين كنماذج يُحتذى بها من قبل العاملين، مما يجعل سلوكهم القيادي عنصراً أساسياً في تشكيل الثقافة التنظيمية، ويعدّ دافعاً قوياً لتحقيق الإنجازات وتعزيز الأداء الوظيفي والانتماء التنظيمي (تميمي والجندي، 2023).

أصبح الإبداع ضرورة ملحة وأحد العناصر الأساسية في جميع المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز والاستمرارية في المنافسة، ويتطلب ذلك من هذه المنظمات بذل الجهود للبحث عن أفضل السبل التي تساهم في استثمار قدرات رأس المال البشري لديها، وتهيئة بيئة عمل محفزة تشجع على طرح الأفكار الإبداعية وتطويرها لتحقيق الأهداف المرجوة، كما أن بناء منظمة مبدعة قادرة على التأثير في بيئة العمل أصبح أمراً حيوياً. لذا، فإن تعزيز السلوك الإبداعي

يعد من أبرز العوامل التي تدعم تطور المنظمات وريادتها، وهو استراتيجية فعالة لتفعيل قدرات العاملين من خلال أنشطة متنوعة، مع منحهم الحرية والصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم، مما يسهم في تحقيق التميز والتقدم (المدني والغامدي، 2021).

ولقد أصبح الإبداع سمة بارزة تسعى جميع المؤسسات التعليمية لتحقيقها، وتعدّ المدرسة من أبرز هذه المؤسسات، حيث تعمل على توفير فرص ملائمة لتطوير الأفراد وتمييزهم بشكل منظم وهادف. يهدف ذلك إلى مساعدتهم على التكيف مع متطلبات العصر الحديث، إذ يُعد الإبداع أحد العناصر الأساسية في قيادة المدرسة ومنتسبيها، كما أنه من الصفات الضرورية التي يجب أن يتحلى بها معلمو المدارس العصرية، ويأتي ذلك في ظل تزايد الطموحات وتنوع الحاجات، مما يشكل تحديات العصر الحالي ومتطلباته، وإن مواجهة هذه التحديات المتنوعة في جميع مجالات الحياة تُبرز أهمية الإبداع في قيادة العملية التعليمية، حيث إن القيادة المنفتحة على التغيير والتطوير تسهم على نحو إيجابي في تعزيز الإبداع لدى منتسبيها (عبد السلام وآخرون، 2024).

لقد أصبحت أخلاقيات الإدارة من الموضوعات الأساسية التي تركز عليها المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها، وذلك انطلاقاً من أهمية الالتزام بالقيم الأخلاقية والقدرة على إدارتها من خلال سلوكيات أخلاقية، فالقائد الأخلاقي يبدأ من تطبيق القيم الأخلاقية مثل العدالة والنزاهة والموضوعية والأمانة في أداء واجباته، وفي تقييم أداء العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى تقديم الدعم والمساعدة للآخرين لتحقيق أهدافهم وتطلعاتهم، كما يؤدي القائد دوراً كنموذج يُحتذى به في العمل، مما يمكنه من

تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ سياساتها بشكل أفضل وأكثر تميزاً (القرني والزائدي، 2016).

لقد شهدت أدوار الإدارة المدرسية تطوراً ملحوظاً وتوسعاً في نطاقها، حيث انتقلت من مهام روتينية تهدف إلى تنظيم شؤون المدرسة وفقاً للقواعد والتعليمات، والتي كانت تركز بشكل أساسي على الجوانب الإدارية، إلى الاهتمام بكل ما يتعلق بالعملية التربوية، بما في ذلك الطلاب والمعلمين وطرق التدريس والأنشطة المدرسية، بالإضافة إلى تعزيز العلاقة مع المجتمع المدني. لذا، فإن وجود إدارة مدرسية يقودها مدير يمتلك سمات أخلاقية في سلوكه وقيادته للمواقف الإدارية يُعدّ عنصراً حيوياً في تحقيق أدوار المدرسة وتنظيمها، حيث إن القيادة الأخلاقية تُعد من الضروريات الأساسية في الإدارة المدرسية، ويجب على كل إداري تربوي أن يتحلى بها، وهذا يتطلب منه أن يتمتع بسعة صدر كبيرة، وأخلاق قيادية، وفتح قنوات التواصل، وبالتالي تنعكس آثار هذه الصفات الإيجابية على العملية التربوية، وعلى الروح المعنوية للعاملين، وعلى العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة (الكوري وآخرون، 2022).

يمثل البعد الأخلاقي في القيادة التربوية أهمية كبيرة، حيث تُعدّ القيادة التربوية رسالة أخلاقية يقودها قائد المؤسسة التعليمية، الذي يوجه الجهود والعاملين نحو تحقيق الأهداف والرؤية الخاصة بالمؤسسة، وإن القيادة الأخلاقية تُعد من أبرز أنماط القيادة التي تؤثر بشكل كبير على سلوكيات القائد والعاملين، مما يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة ووضع الخطط التي تعزز من تطوير المؤسسات التربوية وتحسينها من حيث الكمية والنوعية (طالب، 2023).

لذلك أصبح من الضروري التركيز على المدير وتعزيز نموه وبناء شخصيته الأخلاقية، وتفعيل مبادئ القيادة الأخلاقية لديه ضمن إطار إنساني يتماشى مع تطوير أداء المؤسسات التعليمية ومواجهة تحدياتها ومشاكلها، حتى يمكنها من المنافسة والتكيف مع متطلبات العصر. وتُعد القيادة الأخلاقية نمطاً مهماً من أنماط القيادة التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على الأداء الوظيفي للعاملين، وهي من العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة التربوية التي يؤدي مدير المدرسة فيها دوراً حيوياً في تحسين العملية التعليمية والتربوية، حيث يؤثر في سلوك العاملين ويشجعهم على الإبداع والتجديد، كما يشاركهم في التخطيط وصنع القرارات، ويوزع المهام وفقاً لمهاراتهم ورغباتهم، مع مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين في الأداء (الكوري وآخرون، 2022).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

احتل موضوع الأخلاق اهتماماً كبيراً من الباحثين والفلاسفة، حيث تعد الأخلاق من الأركان المهمة التي يستند إليها العمل داخل المنظمات، وتؤدي دوراً مهماً في توجيه العلاقات وانخفاض السلوكيات غير العادلة بين العاملين، وإن أخلاقيات العمل لا يمكن تحقيقها بدون توفر قدر كافٍ من الأخلاق يتحلى بها العاملون، وتعدّ الأخلاق موضوعاً أساسياً للقيادة نتيجة دورها الفعّال في ترسيخ الثقافة الأخلاقية في المنظمة (أبوليفة، 2019).

وفي ظل التحديات التي تفرضها البيئة الراهنة على المنظمات باختلاف أشكالها؛ يعد الإبداع الأداة الوحيدة القادرة على الحفاظ على بقاء ونمو المنظمة وتطورها، لأن درجة التعقيد التي تشهدها

البيئة الحالية من منافسة شديدة وتكنولوجيا عالية تفرض على المنظمة التخلي عن التقليد وتبني الإبداع والتجديد المستمر للتكيف مع تلك التحديات، فحاجة المنظمة إلى الإبداع حاجة ضرورية وقدرتها على التغلب على تلك التحديات تتوقف على قدرة قيادتها على حسن تسيير المورد البشري واستخدامه؛ لذلك فإن التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات اليوم هو مدى قدرة قيادتها على تنمية القدرات الإبداعية لدى مواردها البشرية؛ وبالتالي فإن للقيادة دور مهم في تنمية الإبداع وتقجير الطاقات الكامنة لدى الأفراد والعلاقة بينهما هي علاقة مباشرة وآثارها واضحة وملموسة. (يوسف ويوب، 2020).

وأوضحت عديد من الأبحاث النظرية والتجريبية تأثير القيادة الأخلاقية على مواقف الموظفين وسلوكياتهم، وتأثيرها الإيجابي في الرضا الوظيفي، والتزام المنظمة، والهوية الأخلاقية، والسلوك الإبداعي. ونظراً للأهمية المتزايدة للقيادة الأخلاقية، وكون الإبداع عنصراً مهماً لنجاح المؤسسات المختلفة واكتساب ميزة تنافسية، فإن القادة ملزمون بالتصرف بطريقة أخلاقية وإثراء السلوك الإبداعي وتنميته في جميع أنحاء (محمد، 2018).

ومما سبق نلاحظ أن القيادة الأخلاقية من أهم عوامل نجاح المؤسسات التربوية، والتي تعد من أهم أنماط القيادة الفعالة؛ لما لها من تأثيرات إيجابية وما تحمله من صفات متميزة على تنمية سلوكيات العاملين الإبداعية وأدائهم، ومع هذا تتم ممارسة الأساليب القيادية غير الفعالة التي يغلب عليها الطابع التقليدي في المدارس من قبل بعض المديرين، التي قد تؤدي إلى تحجيم رغبة المعلمين في ممارسة مهنة التعليم،

أو تجعلهم يعملون بشكل روتيني مفتقدين إلى روح المبادرة والسعي نحو التفوق والإبداع، الأمر الذي يجعل تحقيق الأهداف المنشودة بالشكل المطلوب صعباً نوعاً ما، فهم بذلك يبتعدون عن تحقيق الهدف المتمثل في غرس فضول المعرفة وحب التساؤل والإبداع والتميز لدى الطلبة، وقد لاحظ الباحث ذلك من خلال تجربته في العمل بالمجال التربوي، وعليه فقد تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بتنمية السلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟
- 3- ما مستوى السلوك الإبداعي لمعلمي مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد من وجهة نظرهم؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى السلوك الإبداعي لمعلمي مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

لمديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد ومستوى تنمية السلوك الإبداعي لديهم.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1- تقديم صورة نظرية عن أهمية درجة مساهمة القيادة الأخلاقية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى المعلمين، مما ينعكس بشكل إيجابي على الطلاب والمجتمع ككل.

2- قد تسهم في الكشف عن درجة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية وعلاقتها في تنمية السلوك الإبداعي للمعلمين، مما تساعد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم من معرفة الأسباب والعوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي للمعلمين.

3- يؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم التوصيات الضرورية لمتخذي القرار في وزارة التربية والتعليم لبناء الخطط والبرامج والأساليب لتطوير مهارات القيادة الأخلاقية والإبداع لدى مديري المدارس والمعلمين.

4- قد تساعد أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم لتطوير استراتيجيات جديدة لإدارة المدارس، وتطوير معايير اختيار مديري المدارس في ضوء متطلبات القيادة الأخلاقية، والقادرين على تنمية السلوك الإبداعي لدى المعلمين في مدارسهم.

حدود الدراسة ومحدداتها

تحددت الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** تركزت الدراسة على استكشاف موضوع القيادة الأخلاقية لمديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد

5- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد ومستوى تنمية السلوك الإبداعي لديهم؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل عام إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بتنمية السلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين.

- التعرف على الفروقات الإحصائية لمتوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

- التعرف على مستوى السلوك الإبداعي لمعلمي مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد من وجهة نظرهم.

- التعرف على الفروقات الإحصائية لمتوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين حول مستوى السلوك الإبداعي لمعلمي مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

- التعرف على العلاقة الارتباطية بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية

تطبيقها، مما يسهم في إيجاد طريقة أفضل للعمل وتحقيق نتائج ملموسة وأهداف المؤسسة (محمد، 2018).

ويعرفه الباحث أنه: قدرة المعلمين العاملين بالمدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد على إحداث تغيرات مقصودة لغرض تحسين أداء المدرسة عن طريق إدخال أفكار جديدة غير مسبقة وتطبيقها، مما يسهم في إيجاد طريقة أفضل للعمل وصولاً إلى نتائج ملموسة، وتقاس إجرائياً باستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الخاص بمستوى السلوك الإبداعي المستخدم لذلك في الدراسة الحالية.

الإطار النظري

أولاً: القيادة الأخلاقية

تتنوع أنماط القيادة الإدارية وأشكالها في مختلف المنظمات، وتظهر أنماط جديدة تحظى باهتمام الباحثين والكتاب المهتمين بالعلوم القيادية والإدارية، وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بها إلا أن نمط القيادة الأخلاقية لم يلق حتى الآن الاهتمام الكافي الذي يليق بأهميتها في حياة مختلف المنظمات على كافة المستويات الإدارية، ودون النظر إلى أهمية دور القادة وخطورته بالنسبة للعاملين، ذلك الدور الذي تتبع خطورته من كون القائد الإداري هو القدوة والمرشد لكل ما يجب عمله من قبل العاملين، وذلك بما يملكه من تأثير (حسنين، 2018).

تعدّ الأخلاق جوهر القيادة، حيث يؤدي القادة دوراً حيوياً في تشكيل المناخ الأخلاقي داخل منظماتهم بفضل تأثيرهم. وبالتالي، فإن القيادة تحمل بعداً أخلاقياً يتطلب مستوى أعلى من المسؤولية. ويسهم القادة الأخلاقيون بشكل كبير في خلق بيئة تنظيمية

وعلاقتها بتنمية السلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم.

- **الحدود البشرية:** اقتصرَت هذه الدراسة على معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد بمحافظة إربد.
- **الحدود الزمنية:** تمت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام (2024-2025).
- **الحدود المكانية:** نُفذت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد بمحافظة إربد.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

- **القيادة الأخلاقية اصطلاحاً:** كل ما يتصف به المديرون والقادة من الصفات التي اكتسبوها من تجاربهم داخل المنظمة وخارجها، بالإضافة إلى القيم التي يحملونها والتي توجههم نحو التصرف بأخلاقية في مختلف المواقف. يسعون دائماً إلى تمكين الآخرين من النمو والتطور، ويعملون على تعزيز روح التقاؤل والتحدى. (الكوري وآخرون، 2023).

ويعرفها الباحث أنها: الممارسات القيادية التي تعتمد على القيم والأخلاق الفاضلة والتعامل الإنساني الأخلاقي الذي يقوم به مدير المدرسة في تعامله مع جميع المعلمين، وتقاس إجرائياً باستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الخاص بمستوى القيادة الأخلاقية المستخدم لذلك في الدراسة الحالية.

- **السلوك الإبداعي:** هي سلوكيات غير مألوفة، وكقاعدة عامة غير مدرجة في الوصف الوظيفي، وهي أيضاً قدرة الأفراد العاملين على توليد الأفكار الجديدة، ونشرها والعمل على

إيجابية من خلال تواصلهم المستمر وتبادل الأفكار مع الآخرين. وقبل التطرق إلى مفهوم القيادة الأخلاقية، من الضروري فهم مكوني هذا المفهوم: القيادة والأخلاق. تُعد القيادة من أكثر المجالات البحثية في الدراسات التنظيمية، لكنها في الوقت نفسه الأقل وضوحًا. وقد ركز عدد من الباحثين على خصائص القادة من خلال دراسة العلاقة بين سلوك القيادة ومؤشرات فعالية القيادة المختلفة. وتعرف القيادة أنها "عملية يتمكن من خلالها شخص من التأثير في الآخرين لتحقيق هدف معين وتوجيههم بطريقة تعزز تماسك المنظمة". كما تُعرف أنها: "عملية التأثير على أنشطة الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف محددة". أما الأخلاق، فهي "كل سلوك إيجابي يقوم به الإنسان بإرادة خيرة وهدف نبيل"، وتشمل أيضًا "المعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة والواجبات الأخلاقية الملقاة على عاتق الفرد". أما القيادة الأخلاقية فهي "سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد، بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة"، وهي أيضًا "السلوك المناسب معيارياً من خلال العمل الشخصي والعلاقات الشخصية، وتعزيز مثل هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، التعزيز وصنع القرار (يوسفي ويوب، 2020، 88).

ولقد ركز بوضوح على أهمية القيادة الأخلاقية مع بداية الألفية الثالثة، حيث طُورت كنظرية مستقلة لأول مرة استنادًا إلى الأبحاث والدراسات التي أجراها (Brown) وزملاؤه، ولقد عرفوها أنها "عرض السلوك المناسب بشكل معياري من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، والترويج لمثل

هذا السلوك إلى التابعين من خلال الاتصال والتعزيز واتخاذ القرار. ووفقًا لهم، فإن القيادة الأخلاقية تتعلق بالقيادة الذين يُعتبرون أخلاقيين من قبل أتباعهم، ويصبح المديرون قادة أخلاقيين من خلال تصرفاتهم الأخلاقية، أي من خلال تجسيد دور "الشخص الأخلاقي"، وتعزيز السلوك الأخلاقي لدى الآخرين عبر التواصل والتعزيز واتخاذ القرارات، مما يعكس دورهم في تعزيز الأخلاق. ويتميز القائد الأخلاقي بمجموعة من الصفات مثل: الصدق والتواضع والإيثار والجدارة بالنقّة والعدالة (محمد، 2018).

إن على القادة دورًا مهمًا في نشر أخلاقيات العمل وترسيخه في نفوس العاملين، وذلك بخلق المناخ التنظيمي المشجع وتغجير طاقات العطاء لديهم واحترام مبادراتهم الفردية، وتوفير البيئة المناسبة لنمو الأخلاقيات المنشودة. ومن هنا تبرز أهمية القيادة الأخلاقية في إبراز أخلاقيات العمل وتفعيلها داخل المنظمة، وحتى تتحقق تلك الأهمية يجب على المنظمة اتخاذ بعض من الإجراءات التي ذكرها (حسنين، 2018):

- إتاحة الفرصة للتعبير عن الآراء والأفكار بدون عوائق، وتشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في حل المشكلات.

- الأخذ بأسلوب التفويض والذي يعدّ مدخلًا من مداخل الإبداع.

- نشر روح التنافس الشريف بين العاملين، من خلال المسابقات العلمية والبحثية، وتخصيص جائزة للموظف المثالي خلقًا وأداءً وتميزًا.

- أن يقتنع قادة المنظمات بأن التطوير يجب أن يشمل ويبدأ بالتنمية البشرية.

مع مراعاة احتياجاتهم ومشاعرهم. كما يشاركونهم في مناسباتهم الاجتماعية ويعمل على كسب صداقتهم.

- العمل بروح الفريق: يسعى المدير الأخلاقي إلى تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم وبقدراتهم، ويعمل على تعزيز روح التعاون والانسجام بينهم، كما يقوم بتنسيق العمل الجماعي واستثمار طاقاتهم، ويكون قدوة للآخرين من خلال سلوكه وتعاملاته. بالإضافة إلى ذلك، يحرص على توفير بيئة مناسبة للتواصل بينهم، وينسب النجاحات التي تتحقق إلى جهودهم وتعاونهم. وأصبحت أخلاقيات الإدارة من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير من قبل المؤسسات التعليمية المختلفة، وذلك انطلاقاً من ضرورة الالتزام بالقيم الأخلاقية والقدرة على إدارة المنظمات بسلوكيات تتسم بالأخلاق، حيث تؤدي القيادة الأخلاقية دوراً محورياً كنموذج يُحتذى به في بيئة العمل، وتبدأ من تطبيق القيم الأخلاقية مثل: العدالة والنزاهة والموضوعية والأمانة في أداء الواجبات وتقييم الموظفين، وتستند كذلك إلى تقديم الدعم والمساعدة للآخرين، وتحقيق أهدافهم وتطلعاتهم، بالإضافة إلى التعرف على الأفراد والعمل على تحسين رفايتهم. وتكمن أهمية القيادة الأخلاقية في تأثيرها الواسع على مختلف المجالات، مما يلزم المنظمات بالالتزام بها وتوجيه جهودها نحو تعزيز مصداقيتها مع الموظفين، كما تسهم في زيادة الأرباح وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتعزيز الثقة بين المنظمة والمجتمع، والمحافظة على المجتمع والبيئة بما يتجاوز مجرد الالتزام بالقوانين والأنظمة (القرني والزائدي، 2016).

كما تؤدي القيادة الأخلاقية دوراً بارزاً ومهماً في إدارة المؤسسات التعليمية، نظراً لتأثيرها الكبير على مستوى الأداء وزيادة رضا العاملين. فالقائد الأخلاقي يتبنى

- يجب أن تعمل المنظمة على اكتشاف أصحاب المواهب من العاملين بها وتدريبهم دون النظر إلى درجاتهم الوظيفية والمعايير واللوائح المحبطة لهم. ولقد بين (إمشيري، 2017) أن هناك عدة أبعاد للقيادة توضح الصفات والخصائص التي يجب أن يتمتع بها القادة الأخلاقيين، من أهمها:

- الصفات الشخصية: وهي مجموعة من الخصائص والسمات والقيم والمبادئ الإنسانية التي يتحلى بها القائد في تفاعلاته مع الآخرين، إضافة إلى تجربته الشخصية الأخلاقية التي يستند إليها في تشكيل سلوكياته القيادية، مما يمكنه من التأثير على رؤوسه والتفاعل الإيجابي معهم، وبالتالي تحفيزهم على العمل والعطاء، وأهم هذه الصفات: الأمانة والصدق في العمل القيادي الالتزام بضرورة توافق أقواله مع أفعاله أمام المرؤوسين، النزاهة والشفافية في العمل، الأمانة في التصرفات والسلوكيات، الاعتراف بحالات الفشل ومواطن الأخطاء.

- الصفات الإدارية: هي مجموعة صفات ينبغي أن يتحلى بها المدير كقائد أخلاقي، تتمثل في إشراك المرؤوسين في عملية التخطيط واتخاذ القرار، توزيع المهام عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم، تقديم المكافآت التشجيعية للعاملين المجتهدين، واتخاذ القرارات العادلة والالتزام بالقواعد والقوانين في مجال العمل، بالإضافة إلى ذلك، ينبغي استخدام معايير دقيقة وواضحة لتقييم أداء المرؤوسين.

- العلاقات الإنسانية: تتمثل في حرص القائد الأخلاقي على إقامة علاقات إنسانية مع موظفيه، حيث يسعى إلى بناء علاقات جيدة معهم دون تمييز، ويتعامل معهم بتواضع واحترام، ويستمع إليهم باهتمام،

ويوجد هنالك تفاوت بين الأفراد المبدعين في كم ونوع إنتاجاتهم الإبداعية (العبيدي وآخرون، 2010).

إن الشخصية المبدعة تختلف عن باقي الأفراد في المنظمة كونها تتميز بعدة خصائص منها:

الذكاء، الثقة بالنفس، لديه درجة من التأهيل والثقافة، القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع، القدرة على استنباط الأمور ويشير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر، كما أن لديه شبكة واسعة من العلاقات الاجتماعية، حيث يستفيد من آراء الآخرين، يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته وقابلياته، فهناك درجة من الأنانية، غالبًا ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز رغبته في إثبات وجوده وهويته، يتميز بالثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم تُطرح من قبل، ويفضل العمل بعيدًا عن القوانين والأنظمة، ويميل أيضًا إلى الفضول والبحث، ولا يرضى عن الوضع الراهن (يوسف ويوب، 2020).

يُعد الإبداع والقدرة على الابتكار من أبرز سمات الشخصية الفردية، حيث يمكن لاستغلال هذا الجانب في الوقت الملائم وبطريقة عملية وقابلة للتطبيق أن يحقق فوائد عديدة للفرد المبدع ولمجتمعه. منذ زمن بعيد سعى التربويون إلى اكتشاف المبدعين وذوي القدرات الابتكارية في مراحل مبكرة من حياتهم. ومن المهم أن نلاحظ أن الإبداع لا يقتصر بالضرورة على الأفراد ذوي معدلات الذكاء المرتفعة أو الذين يحققون درجات دراسية متميزة، فبعض المبدعين قد لا يكونون قد أكملوا تعليمهم الجامعي أو الثانوي. لذا، أدرك علماء النفس والاجتماع أن الإبداع ليس محصورًا على المجال الأكاديمي، وأن رعاية المبدعين واكتشافهم

أسلوب القيادة من خلال كونه قدوة يحتذى بها في ممارساته الأخلاقية، مما يجعله نموذجًا يُحتذى به في القيم مثل: النزاهة والعدالة والشفافية. ويمكن أن تؤثر القيادة الأخلاقية إيجابيًا على الفرد والفريق والمؤسسة التربوية: فعلى المستوى الفردي تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تلهم الموظفين لتقليد القادة الأخلاقيين، مما ينعكس إيجابًا على إنتاجيتهم، أما على مستوى الفريق، فإن القيادة الأخلاقية تعزز الروح المعنوية وتؤثر بشكل إيجابي على أداء الفريق ككل (تميمي والجندي، 2023).

ثانيًا: السلوك الإبداعي

حظي موضوع الإبداع على اهتمام الباحثين وملاحظاتهم قديمًا وحديثًا، وتناولته مختلف الأدبيات منذ سنوات طويلة، فالتفسيرات التي تناولته لم تتفق على منظور واحد، وقدمت له تفسيرات متناقضة ومختلفة، وأن هذه التناقضات تعبر عن حقيقة تعقيد هذا المفهوم وصعوبة تحديد ملامحه بشكل متكامل، ولقد توزعت تفسيرات الإبداع إلى مجموعتين متميزتين، الأولى ترى أنه يوحى من قوى طبيعية فطرية وقوى خفية خارجة عن الإنسان، والثانية ترى أنه جهد إنساني يحدث في سياق اجتماعي يمكن تعلمه وتعليمه. إن الإبداع والعمل الإبداعي عملية فكرية مرنة تبتعد عن الأنماط التقليدية، وتتضمن الإنتاج الجديد غير المألوف ويكون ذا قيمة علمية يحاول الفرد فيها تحقيق ذاته دون خوف من الآخرين، ولا يقتصر على الأفراد من أعمار معينة دون غيرها، وإنما يوجد لدى أفراد في فئات عمرية مختلفة وفي كافة المجتمعات الإنسانية، ويحدث العمل الإبداعي في سياق اجتماعي يمكن تعلمه وتعليمه، ويزداد عن طريق البرامج الدراسية والنشاطات التربوية المبدعة،

- تحسين العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل، مما يقلل من التعرض لضغوط العمل ويعزز الشعور بالنمو الشخصي.

- الشعور والإحساس بالتأثير الإيجابي والملاحظ على نجاح المنظمة.

ولتنمية إبداع الموظفين داخل المنظمة؛ لابد من توفر مجموعة مبادئ أساسية كما ذكرها (يوسفي ويوب، 2020)، ومنها:

- احترام الأفراد وتحفيزهم، بالإضافة إلى توفير الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، يعزز من جهودهم لبذل أقصى ما لديهم لتحقيق النتائج المثلى.

- إتاحة الفرصة لأي فكرة لتظهر وتزدهر طالما أنها تسير في الاتجاه الصحيح، ومنح الأفراد حرية واسعة للإبداع في المجالات الرئيسة للعمل بما يتماشى مع الأهداف الأسمى.

- التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل يعزز من القدرة الإبداعية.

- تحويل العمل إلى تجربة ممتعة يتجاوز كونه مجرد وظيفة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحويل النشاط إلى مسؤولية، وتحويل هذه المسؤولية إلى طموح.

- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات لا يمكن تحقيقه إلا عندما يشعر الفرد بأنه يحقق التكامل في عمله. فالعامل لا يقتصر دوره على كونه مجرد وظيفة، بل يمكنه من خلالها بناء نفسه وتطوير شخصيته. وهذا الشعور الحقيقي يدفعه إلى استثمار طاقته الإبداعية الكامنة داخله، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف العامة.

يمكن قياس درجة إبداع المدرس من خلال إبداع طلبته، فالطلبة المبدعون يعكسون إلى حد كبير درجة إبداعية المدرس. وحتى يكون المدرس

ودعمهم يجب أن يتجاوز حدود المؤسسات التعليمية. كما ينبغي ألا يتحدد الإبداع بعمر معين أو مهن أو تخصصات محددة. فمن الضروري جدًا تشجيع هؤلاء الأفراد وإنارة الطريق أمامهم وتطوير قدراتهم الإبداعية (البحري والجنابي، 2007).

وقد قدم (محمد، 2018) مجموعة من التعريفات للسلوك الإبداعي على النحو التالي:

- كل سلوك يقوم به الموظف يهدف إلى توليد أو تقديم أو تطبيق الأفكار أو العمليات أو المنتجات أو الإجراءات الجديدة المفيدة، سواء كان ذلك ضمن دوره أو في إطار مجموعة أو منظمة.

- عملية ابتكار الأفكار الجديدة وتطبيقها بشكل مدروس (داخل بيئة العمل أو المجموعة أو المنظمة) لمواجهة التحديات الناشئة في بيئة الأعمال، بهدف تحقيق أداء إنتاجي وتنمية مستدامة على المدى الطويل للمنظمات.

- السلوك الإبداعي يتضمن تصرفات غير تقليدية، وعادة ما لا تكون مدرجة في الوصف الوظيفي أو الأدوار المحددة بجلاء، ويعتمد هذا السلوك بشكل أساسي على توليد الأفكار وترويجها وتجسيدها.

- توليد الأفكار الجديدة، ونشرها والعمل على تطبيقها، مما يسهم في إيجاد أساليب أكثر فعالية للعمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد أضاف (محمد، 2018) مجموعة من المزايا للسلوك الإبداعي منها:

- يمتاز الأفراد المبدعون بمستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي وأداء متميز في بيئة العمل.

- إنشاء وتطوير صراعات بناءة تعزز من مصلحة المنظمة.

8. تشجيع العمل الجماعي الإيجابي والثناء عليه، وينبغي على المعلم أن يتجنب السخرية من أفكار الطلاب حتى وإن بدت غير تقليدية.
9. استخدام وسائل التعلم المتنوعة لتوليد الأفكار وتحفيز التساؤلات.
10. انتقاد المناهج والكتب المدرسية وتعزيزها بتجارب تربوية إضافية ملائمة داخل الفصل الدراسي.

الدراسات السابقة

تم التوصل والرجوع إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وعُرضت وفق الترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وفيما يلي عرض لها:

1- دراسة (عبد السلام وآخرون، 2024) بعنوان: دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة المدرسية في تعزيز الإبداع لدى معلمي المرحلة الثانوية، وذلك في سياق مهارات القرن الحادي والعشرين، استخدم فيها المنهج الوصفي المسحي بتطبيق استبانة، وقد اختيرت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية من مديري ومديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة القاهرة بلغ عددها (100)، وقد أظهرت النتائج أن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في سياق مهارات القرن الواحد والعشرين جاء بدرجة كبيرة وفي جميع مجالات الدراسة.

مبدعًا لا بد أن يهيئ بيئة إبداعية تتيح للطلبة مواهبهم وقدراتهم الإبداعي، ويشارك نشاط طلابه في البحث والتقصي والاكتشاف والتجريب. وإذا تعلموا بهذا الأسلوب فإنهم سيكونون قادرين على اكتساب سلوكية ومهارات عملية تساعد على مواجهة وحل مشكلات في مستويات أعلى. وقد ذكر (البحري والجناي، 2007) أنه على المدرس المبدع أن يتحلى بالصفات الآتية:

1. التركيز على الطلاب كأفراد، كل منهم له قدراته واستعداداته وميوله ومواهبه الخاصة.
2. يجب أن لا يعد نفسه المصدر الوحيد للمعرفة، بل ينبغي عليه الاعتراف بأخطائه ونقاط ضعفه.
3. يقدر ويُعزز الإبداع والمبدعين، ويُنظر إليهما بتفاؤل وإيجابية.
4. مساعدة الطلاب على أن يصبحوا أكثر وعيًا بالمؤثرات البيئية، ولديهم القدرة على التعامل مع التحديات الاجتماعية والاقتصادية.
5. يتيح للطلاب حرية العمل والتعبير واختيار الأنشطة المرتبطة بحياتهم، كما يعزز من أساليب التسامح تجاه الأفكار ويشجع على التعامل معها بانفتاح.
6. توفير المصادر والمواد التعليمية التي تسهل استنباط الأفكار والمبادئ، وتعزز التعاون بين الزملاء، مما يساهم في خلق بيئة إبداعية داخل المدرسة.
7. تحفيز الطلاب وتعزيز مهاراتهم في القراءة والمطالعة الحرة، بالإضافة إلى تشجيعهم على زيارة مكتبة المدرسة والمكتبات العامة والمعارض.

2- دراسة (جادر وآخرون، 2022) بعنوان: دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء للكوادر التدريسية في عينة من مدارس قضاء العلم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية ومفهومها في تعزيز أداء الكوادر التعليمية من خلال سلوكيات القيادة الأخلاقية وإظهار ارتباطها بالتزام المعلمين. واستخدم فيها المنهج الوصفي والتحليلي وذلك لتحليل المعلومات النظرية المستخلصة من الأبحاث العلمية والكتب والانترنت، والبيانات العملية التي تم الحصول عليها من الاستبانة، وبأسلوب الحصر الشامل تم اختيار عينة الدراسة وشملت (112) معلماً ومعلمة من مدارس محافظة صلاح الدين بالعراق، من بين نتائجها، يتبين أن قيادة المدارس تسهم بشكل إيجابي في تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمعلمين، وتؤثر كذلك القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي على أدائهم.

3- دراسة (الكوري وآخرون، 2022) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة من منظور المعلمين. استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وجمعوا البيانات من خلال استبانة، وطبقت فيها الطريقة العشوائية لاختيار عينة الدراسة حيث تألفت من (330) معلماً ومعلمة. وقد أظهرت نتائجها أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس كان متوسطاً، كما وجدت فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمين بناءً على جنسهم، حيث جاءت الفروقات لصالح الذكور في جميع المجالات، وُجدت كذلك فروق دالة إحصائية حسب متغير المؤهل

العلمي، ما عدا مجال العلاقات الإنسانية، حيث كانت الفروقات لصالح حملة درجة البكالوريوس، ورُصدت فروق دالة إحصائية في المجالات بناءً على متغير سنوات الخبرة، وكانت الفروقات لصالح المعلمين الذين لديهم خبرة تصل إلى 10 سنوات أو أقل.

5- دراسة سابر (Sabir, 2021) بعنوان: دراسة حول تصورات القيادة الأخلاقية وأثرها على التزام المعلمين في باكستان.

كان الهدف الأساسي منها هو دراسة مفهوم القيادة الأخلاقية من خلال تحديد تصورات معلمي المدارس تجاه السلوكيات القيادية الأخلاقية لقادة المدرسة وتحديد علاقتها بالتزام المعلم. وقد اعتمدت فيها على المنهج الوصفي، وتألفت عينتها من (320) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المدارس الباكستانية. وتوصلت نتائجها إلى أن المعلمين ينظرون إلى قادتهم على أنهم أخلاقيون إلى حد ما وأن هناك علاقة إيجابية كبيرة مهمة بين الاثنين، كما أن عمر الموظف وجنسه لم يؤثر على السلوكيات القيادية الأخلاقية، إلا أن أقدمية الموظف كان لها تأثير على تصورات السلوك القيادي الأخلاقي، كما وجد أن هناك تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على بُعدي التزام المعلم بالتدريس وبالمهنة.

6- دراسة (المدني والغامدي، 2021) بعنوان: القيادة التشاركية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى ممارسة قادة المدارس الابتدائية لنمط القيادة التشاركية، وكذلك تقييم مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في مكة المكرمة من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين هذين العنصرين. اعتمد

الباحثان على المنهج المسحي والارتباطي، واستخدما الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث اختارا عينة من (382) معلماً ومعلمة بطريقة عينة الفرصة. وقد أظهرت نتائجها أن قادة المدارس الابتدائية يمارسون القيادة التشاركية بمستوى عالٍ، كما أن مستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين كان مرتفعاً أيضاً، مع وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بينهما، ولم تُبين النتائج أي فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين بشأن تقديرهم لممارسة قادتهم للقيادة التشاركية بناءً على اختلاف التخصص أو المؤهل العلمي. ومع ذلك، وُجدت فروق دالة إحصائية تعزى إلى اختلاف سنوات خبرة المعلمين، حيث كانت الفروق لصالح المعلمين الذين لديهم 20 سنة أو أكثر من الخبرة، كما لم تُظهر النتائج رصد أي فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى سلوكهم الإبداعي بناءً على اختلاف التخصص أو المؤهل العلمي، بينما وُجدت فروق دالة إحصائية تعزى إلى اختلاف العمر.

7- دراسة (يوسف ويوب، 2020) بعنوان: أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز إبداع الموظفين بمؤسسة خاصة في الجزائر، استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، وتطوير استبانة وُزعت على عينة شملت (70) مبحوثاً اختيروا بطريقة عشوائية بسيطة، وأظهرت النتائج أن مستوى تبني القيادة الأخلاقية ومستوى إبداع الموارد البشرية بالمؤسسة كان مرتفعاً، ووجود فروق دالة إحصائية لأثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية وتعزى لمبدأ العدالة بالدرجة الأولى ومن ثم مبدأ الاحترام

وأخيراً مبدأ الخدمة، بينما لا توجد آثار معنوية لمبدأي بناء المجتمع، والصدق والأمانة، كما لم ترصد أي فروق دالة إحصائية في إدراك أفراد العينة حول التزام قيادة المؤسسة بمبادئ القيادة الأخلاقية تبصغ لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية).

8- دراسة (Amtu,et al 2019) بعنوان: تحسين إبداع المعلمين من خلال القيادة وإدارة المديرين.

كان الهدف منها معرفة إذا ما كان هناك تأثير لقيادة مدير المدرسة وإدارته على إبداع المعلمين، وأُعتمد على المنهج الوصفي المسحي طبق فيها الاستبانة على عينة عشوائية تكونت من (140) معلماً في المدارس الإعدادية الخاصة والعامة بمدينة امبون في إندونيسيا. وتوصلت الدراسة إلى أن تأثير قيادة مديري المدارس على إبداع المعلمين كان بنسبة (46,4%)، بينما كان تأثير إدارة مديري المدارس بنسبة (58,9%) وتأثير قيادة مدير المدرسة وإدارته معاً على إبداع المعلمين كان بنسبة (59,9%).

9- دراسة (محمد، 2018) بعنوان: دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة الأخلاقية على تطوير السلوك الإبداعي وتعزيزه لدى العاملين في المؤسسات الصحية الجزائرية. اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية لاختيار المؤسسات، وشملت (84) عاملاً وعاملة، وأُستخدمت استبانة لجمع البيانات. ومن أبرز نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسات الصحية، وأن بعدي تقاسم السلطة والعدالة يعدّان من العوامل المؤثرة في تعزيز السلوك الإبداعي، كما أظهرت النتائج أن

اختيار منهج الدراسة، وتحديد المشكلة، وصياغة أسئلتها، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، وبناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة وتحديد مجالها (القيادة الأخلاقية، السلوك الإبداعي) وتطويرها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي في هذه الدراسة، نظرًا لملاءمتها لطبيعة البحث وأسئلته وأهدافه.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد بمحافظة إربد، والذين بلغ عددهم (5611) خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2024-2025). أما عينة الدراسة فقد شملت (363) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، ويوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة النهائية وفقًا لمتغيراتها.

جدول (1) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
80.4	292	دبلوم عالي فأقل	المؤهل العلمي
19.6	71	ماجستير فأكثر	
57.0	207	ذكر	الجنس
43.0	156	أنثى	
33.9	123	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
66.1	240	10 سنوات فأكثر	
100.0	363	المجموع	

أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانة خاصة للدراسة من أجل تحقيق أهدافها، وذلك بالاعتماد على الأدب النظري

مستوى السلوك الإبداعي المتوسط بين العاملين يعكس انخفاضًا في ثقافة الإبداع داخل المؤسسات الصحية الجزائرية.

10- دراسة (Sagnak, 2017) بعنوان: القيادة الأخلاقية والسلوك الصوتي للمعلمين: الأدوار الوسيطة للثقافة الأخلاقية والسلامة النفسية.

كان الهدف منها دراسة التأثيرات الوسيطة للثقافة الأخلاقية والسلامة النفسية على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المعلمين في التعبير عن آرائهم وأصواتهم بشكل بناء. وتكونت العينة من (342) معلمًا ومعلمة اختيروا عشوائيًا من (25) مدرسة ابتدائية وثانوية في تركيا. وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المعلمين للتعبير عن صوتهم وآرائهم الموجه البناءة، وهذه العلاقة تتوسطها الثقافة الأخلاقية والسلامة النفسية للمعلمين.

ومن خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة، وجد أن الدراسة الحالية تشابهت مع عدد من الدراسات من حيث المنهج وهو المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي، ومن حيث أدوات الدراسة فقد استخدمت جميع الدراسات السابقة التي استعرضها الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات، كما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع وعينة الدراسة ومنطقة التطبيق، مما يجعلها متميزة عن غيرها من الدراسات. حيث تطرقت لموضوع القيادة الأخلاقية لمديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد وعلاقتها بتنمية السلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم، وعلى علم الباحث لا توجد دراسات سابقة حول هذا الموضوع، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في

الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس ما بين (0.50-0.92)، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لمقياس مستوى القيادة الأخلاقية

رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.79**
2	0.79**
3	0.71**
4	0.71**
5	0.82**
6	0.87**
7	0.84**
8	0.85**
9	0.92**
10	0.87**
11	0.80**
12	0.50**
13	0.68**
14	0.80**
15	0.75**
16	0.85**
17	0.65**
18	0.80**
19	0.81**
20	0.86**

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية. ولاستخراج دلالات صدق البناء لمقياس المحور الثاني من أداة الدراسة (مستوى تنمية السلوك الإبداعي)، استخرجت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية

وبعض الدراسات السابقة (الكوري وآخرون، 2022) (المدني والغامدي، 2021) (يوسف ويوب، 2020) (عبد السلام وآخرون، 2024) والأخذ بأراء المختصين التربويين والمحكمين، وفي ضوء ذلك فقد تضمنت الاستبانة (35) فقرة موزعة على محورين رئيسيين، يقيس المحور الأول مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية ويضم (20) فقرة، أما المحور الثاني فيقيس مستوى تنمية السلوك الإبداعي لدى المعلمين ويضم (15) فقرة، وتمثل كل فقرة من هذه الفقرات موقفًا محددًا، حيث تُقدّم الاستجابة لكل فقرة وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي.

صدق أداة الدراسة:

قدم الباحث أداة الدراسة بصيغتها الأولية على أهل الاختصاص والخبرة من أساتذة الجامعات المتخصصين والمحكمين في مجال القيادة والإدارة المدرسية، بهدف التحقق من صدقها وتقديم اقتراحاتهم وملاحظاتهم بخصوص مدى توافق فقرات الأداة وصحتها للهدف الذي أُعد من أجله، بالإضافة إلى إمكانية حذف أو إضافة أي فقرة يرونها مناسبة. وبعد استرجاع الاستبيانات، تم دراسة المحتوى ومراجعته مجددًا وتفرغته، وبعد ذلك أصبحت فقرات الأداة بصورتها النهائية (35) فقرة موزعة على محورين رئيسيين (القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي).

صدق البناء:

لاستخراج دلالات صدق البناء لمقياس المحور الأول من أداة الدراسة (مستوى القيادة الأخلاقية)، استخرجت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) معلمًا ومعلمة، وقد تراوحت معاملات ارتباط

للمقياس في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) معلماً ومعلمة، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس ما بين (0.60-0.92)، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (3) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لمقياس مستوى تنمية السلوك الإبداعي

رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.83**
2	0.80**
3	0.89**
4	0.78**
5	0.82**
6	0.92**
7	0.88**
8	0.78**
9	0.82**
10	0.81**
11	0.72**
12	0.80**
13	0.60**
14	0.63**
15	0.89**

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية.

ثبات أداة الدراسة:

لضمان ثبات أداة الدراسة، أُجري اختبار وإعادة اختبار (test-retest) من خلال تطبيق المقياس، ثم إعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة مكونة

من (30) معلماً ومعلمة خارج عينة الدراسة. بعد ذلك، حُسب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين، كما حُسب معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي وفقاً لمعادلة كرونباخ ألفا. ويوضح الجدول رقم (04) معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمحورين والدرجة الكلية، حيث اعتُبرت هذه القيم مناسبة لأغراض هذه الدراسة.

جدول (4) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمحورين والدرجة الكلية

المحور	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
القيادة الأخلاقية	0.80	0.71
تنمية السلوك الإبداعي	0.82	0.72
الدرجة الكلية	0.90	0.83

المعيار الإحصائي:

لتصحيح أدوات الدراسة، أُستخدم مقياس ليكرت الخماسي، حيث حُصت درجة واحدة لكل فقرة من فقراته من بين خمس درجات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، والتي تمثل رقمياً بـ (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي. وأُعتمد المقياس التالي لأغراض تحليل نتائج الدراسة. من 1.00 - 2.33 ... منخفضة / من 2.34 - 3.67 متوسطة / من 3.68 - 5.00 تكون مرتفعة.

وحُسب المقياس باستخدام المعادلة التالية:

(الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)) / عدد الفئات المطلوبة (3) = (5-1) / 3 = 1.33 ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. ويوضح الجدول أدناه هذه النتائج.

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين مرتبة بشكل تنازلي حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	15	يتعهد بالامتثال للوائح والقوانين والتعليمات المنظمة للعمل.	3.97	.877	مرتفعة
2	16	يراعي المدير الظروف الإنسانية عند المعلمين.	3.81	1.032	مرتفعة
3	12	يشارك المعلمين في فعالياتهم الاجتماعية خارج المدرسة.	3.72	1.125	مرتفعة
4	2	يهتم بمشاعر الآخرين ويحترم كرامتهم.	3.67	1.008	متوسطة
5	13	يتواصل مع أولياء الأمور لاطلاعهم على أوضاع أبنائهم.	3.65	1.081	متوسطة
6	1	يتيح لك المدير فرصة التعبير عن رأيك.	3.64	1.045	متوسطة
7	10	يشجع المعلمين على العمل معًا وليس التنافس ضد بعضهم.	3.53	1.060	متوسطة
8	7	يدعو المعلمين إلى التحلي بالتسامح تجاه زملائهم.	3.52	1.070	متوسطة
9	9	يتصف المدير بالصدق في تعامله معكم.	3.52	1.062	متوسطة
10	18	يدعو المعلمين إلى تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.50	1.034	متوسطة
11	17	يوزع المدير المهام على المعلمين كافة وفق قدراتهم ورغباتهم.	3.49	.998	متوسطة
12	14	يمتاز المدير بقدرته على التكيف في تعامله مع المعلمين.	3.47	1.103	متوسطة
13	5	يعمل على إقامة علاقات إيجابية بين المعلمين.	3.45	1.122	متوسطة
14	11	يتعامل المدير مع الجميع بعدل وإنصاف.	3.31	1.174	متوسطة
15	3	يعترف المدير بأخطائه أمام الآخرين.	3.29	1.105	متوسطة
16	20	يميل المدير إلى استخدام الأسلوب الديمقراطي في إدارة شؤون المدرسة.	3.29	1.131	متوسطة
17	6	يبعد المدير عن الذاتية والشخصية في تقييم المعلمين.	3.26	1.193	متوسطة
18	8	يتميز بالوضوح والشفافية في سلوكه وممارسته.	3.25	1.164	متوسطة
19	19	يستقبل المدير آراء الآخرين بصدر رحب.	3.12	1.205	متوسطة
20	4	يتيح لك المدير فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	2.83	1.270	متوسطة
		مستوى القيادة الأخلاقية	3.47	.879	متوسطة

وقد تبين من التحليل بأن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصة إربد للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين ككل قد بلغت (3.47) وبدرجة متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور قد تراوحت ما بين (2.83-3.97)، حيث جاءت في المراتب الأولى الفقرات رقم (15) والتي تنص على "يتعهد بالامتثال للوائح والقوانين والتعليمات المنظمة للعمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وبدرجة مرتفعة، والفقرة رقم (16) والتي تنص على "يراعي المدير الظروف الإنسانية عند المعلمين" بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت في المراتب الأخيرة الفقرات رقم (4) ونصها "يتيح لك المدير فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرار" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.83) وبدرجة متوسطة، والفقرة رقم (19) والتي تنص على "يستقبل المدير آراء الآخرين بصدر رحب" بمتوسط حسابي بلغ (3.12) وبدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة المعلمين عينة الدراسة بوجود معرفة لدى مديري المدارس بالقيادة الأخلاقية وأهميتها وتأثيرها في عملهم والتي اكتسبوها من خلال الدورات التدريبية الخاصة بالقيادة التعليمية؛ إلا أن هذه المعرفة لم تصل إلى المستويات المطلوبة مما جعل التزامهم بها ليس بالدرجة المناسبة، وهذا انعكس على شخصياتهم وتعاملهم مع المعلمين، ويمكن أيضًا أن تُعزى هذه النتيجة إلى اعتماد بعض مديري المدارس على أنماط قيادة متنوعة يرون أنها الأنسب لإدارة مدارسهم، بالإضافة إلى سيطرة النمط التقليدي في القيادة، ولا يزال هؤلاء المديرون يمارسون أساليب تقليدية، مما يجعل تجربة أنماط جديدة من القيادة أمرًا صعبًا، وقد يعزو ذلك

أيضًا إلى اعتقاد المعلمين عينة الدراسة بنقص الوعي لدى مديري المدارس لمفهوم القيادة الأخلاقية وكيفية ممارستها في بيئة العمل، وتخوفهم من ممارسة هذا النوع من القيادة. وقد انفتحت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الكوري وآخرون، 2022) والتي تنص على أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة على المجالات جميعها، وقد اختلفت مع نتيجة دراسة (عبدالسلام وآخرون، 2024) والتي تنص على دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في سياق مهارات القرن الواحد والعشرين جاء بدرجة كبيرة، ومع نتيجة دراسة (يوسف ويوب، 2020) والتي تنص على مستوى تبني القيادة الأخلاقية وإبداع الموارد البشرية بالمؤسسة كان مرتفعًا.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصة إربد تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال أُستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبة إربد حسب متغيرات المؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخبرة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية أُستخدم اختبار "ت"، والجداول أدناه توضح ذلك.

أولاً: المؤهل العلمي

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبة إربد

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
دبلوم عالي فأقل	292	3.48	.887	.438	361	.661
ماجستير فأكثر	71	3.42	.853			

وانعكاسها على بيئة العمل الداخلية للمدرسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (يوسف ويوب، 2020) والتي لم ترصد أي فروق دالة إحصائية في إدراك أفراد العينة حول التزام قيادة المؤسسة بمبادئ القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة (الكوري وآخرون، 2022) والتي كان فيها فروق دالة إحصائية حسب متغير المؤهل العلمي لصالح حملة درجة البكالوريوس.

ثانياً: الجنس

يتبين من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي. وقد يعزى ذلك إلى أن اختلاف المؤهل العلمي للمعلمين عينة الدراسة ليس له تأثير على تقييمهم لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس، فالقيادة الأخلاقية سمات ومهارات ظاهرة للجميع قد يتعلمها ويتصف بها مدير المدرسة، يستطيع المعلم ملاحظتها وتقييمها وليس لها علاقة بنوع المؤهل العلمي لديه، فالمعلمين عادة ما يكونون لديهم خبرة ومعرفة بجوانب ومهارات القيادة الأخلاقية

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبة إربد

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
ذكر	207	3.61	.883	3.634	361	.000
أنثى	156	3.28	.840			

فروق تعزى للجنس في تقييمهم لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبة إربد، ويعزو الباحث هذه الفروق إلى اختلاف السمات الشخصية وطبيعة تفكير كل من الذكر والأنثى حول موضوع درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس والتي تؤثر على وجهات نظرهم حولها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع

يتبين من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين الذكور قد يمرون بخبرات وظروف عمل مختلفة عن الإناث، ويمكن ذلك إلى تأثير البيئة الاجتماعية الداخلية في المدارس على الذكور دون الإناث، هذا الأمر يقود إلى وجود

والتي لم ترصد أي فروق دالة إحصائية في إدراك أفراد العينة حول التزام قيادة المؤسسة بمبادئ القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس.

ثالثاً: سنوات الخبرة

دراسة (الكوري وآخرون، 2022) والتي وُجدت فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمين بناءً على جنسهم وجاءت الفروقات لصالح الذكور في جميع المجالات، واختلفت مع دراسة (Sabir, 2021) والتي أظهرت بأن جنس الموظف لم يؤثر على السلوكيات القيادية الأخلاقية، ومع دراسة (يوسف ويوب، 2020)

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر سنوات الخبرة على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبة إربد

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدالة الإحصائية
أقل من 10 سنوات	123	3.47	.992	361	.970
10 سنوات فأكثر	240	3.46	.818	361	.970

إحصائية في إدراك أفراد العينة حول التزام قيادة المؤسسة بمبادئ القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، واختلفت مع دراسة (الكوري وآخرون، 2022) والتي رصدت فروق دالة إحصائية في المجالات بناءً على متغير سنوات الخبرة، وكانت الفروقات لصالح المعلمين الذين لديهم خبرة تصل إلى 10 سنوات أو أقل، وكذلك مع دراسة (Sabir, 2021) والتي أظهرت بأن أقدمية الموظف كان لها تأثير على تصورات السلوك القيادي الأخلاقي.

السؤال الثالث: ما مستوى السلوك الإبداعي لمعلمي مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد من وجهة نظرهم؟

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى السلوك الإبداعي لمعلمي مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد من وجهة نظرهم، ويوضح الجدول أدناه هذه النتائج.

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة. ومن الملاحظ أن هناك توافقاً في آراء جميع عينة الدراسة على اختلاف سنوات الخبرة لديهم نحو تقييم درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبة إربد، وهو ما يبين عدم تأثير هذا المتغير على آراء المعلمين في تقييمهم لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مدير المدرسة، ويعود ذلك أيضاً إلى أن المعلمين بغض النظر عن سنوات خبرتهم ينتمون إلى بيئة عمل واحدة ويعيشون ظروف متشابهة، ويدركون أهمية اعتماد القيادة الأخلاقية، وما لها من إيجابيات على مستوى أدائهم المهني وانعكاسها على بيئة العمل الداخلية للمدرسة، ويمتلكون المعرفة بها والقدرة على تقييم مدى ممارسة مدراء المدارس لها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (يوسف ويوب، 2020) والتي لم ترصد أي فروق دالة

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى السلوك الإبداعي لمعلمي مدارس مديرية التربية والتعليم لقصة إربد من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	13	أقوم بتنفيذ المهام الموكلة إلي بأسلوب مبتكر.	3.70	.937	مرتفعة
2	7	يحرص المدير على إشراك المعلمين في دورات تدريبية.	3.58	1.047	متوسطة
3	2	يقوم المدير بمساندة الأفكار الجديدة ودعمها.	3.56	1.063	متوسطة
4	10	أبحث عن أساليب وأدوات جديدة لتحسين عملي.	3.56	.948	متوسطة
5	6	يمنحني المدير فرصة توظيف قدراتي وخبرتي في العمل.	3.55	1.043	متوسطة
6	5	يشجع المدير على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.	3.52	1.033	متوسطة
7	14	أقوم بتحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة.	3.49	1.023	متوسطة
8	1	يعمل على تشجيع المعلمين لتقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.	3.48	1.075	متوسطة
9	4	أقدم أفكاراً مبتكرة لبيئة العمل بطريقة منهجية منظمة.	3.48	.990	متوسطة
10	11	أقترح أفكاراً إبداعية وأحاول إقناع الآخرين بها.	3.46	.964	متوسطة
11	12	يشجع المدير على المنافسة النزيهة والشريفة بين المعلمين.	3.45	.983	متوسطة
12	15	يستخدم المدير الأساليب التنافسية التي تشجع على الإبداع.	3.39	1.044	متوسطة
13	9	يطرح المدير أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة.	3.37	.993	متوسطة
14	3	أشعر أن عملي يتيح لي فرصة الإبداع والابتكار.	3.26	1.052	متوسطة
15	8	يعاقب المدير على المبادرات والإسهامات التي باءت بالفشل.	2.47	1.217	متوسطة
		مستوى تنمية السلوك الإبداعي	3.42	.816	متوسطة

وقد تبين من التحليل بأن المتوسط الحسابي لمستوى السلوك الإبداعي ككل قد بلغ (3.42) وبدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور ما بين (2.47-3.70)، حيث جاءت في المراتب الأولى الفقرات رقم (13) والتي تنص على "أقوم بتنفيذ المهام الموكلة إلي بأسلوب مبتكر" بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وبدرجة مرتفعة، والفقرة رقم (7) والتي تنص على "يحرص المدير على إشراك المعلمين في دورات تدريبية" بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وبدرجة متوسطة مرتفعة، بينما جاءت في المراتب الأخيرة الفقرات رقم (8) ونصها "يعاقب

المدير على المبادرات والإسهامات التي باءت بالفشل" بمتوسط حسابي بلغ (2.47) وبدرجة متوسطة، والفقرة رقم (3) والتي تنص على "أشعر أن عملي يتيح لي فرصة الإبداع والابتكار" بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وبدرجة متوسطة. ويمكن أن تفسر هذه النتيجة أن هناك وعي لدى المعلمين أفراد عينة الدراسة لمحاولة الابتعاد عن الطرق التقليدية والرتابة في أداء الواجبات، ومع توفر التقنية والدورات التدريبية كل هذا جعلهم يبحثون عن طرق وأساليب لتنمية السلوك الإبداعي ولتحسين أدائهم، وبإيمانهم بأن العملية التعليمية بحاجة إلى التحسين والتطوير،

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى السلوك الإبداعي لمعلمي مدارس مديرية التربية والتعليم لقصة إربد تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال أُستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبة إربد حسب متغيرات المؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخبرة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية أُستخدم اختبار "ت"، والجدول أدناه توضح ذلك.

أولاً: المؤهل العلمي

ومع هذا يرى المعلمون بأن الأعداد الكبيرة للطلبة في المدارس وكثرة الأعباء والمهام الملقاة على كاهلهم والضغطات الناتجة عنها؛ والتي تقلل وتحد من إمكانية تنمية السلوك الإبداعي وتحسين أدائهم، وكذلك قلة الدورات التدريبية والحوافز وأشكال الدعم المقدمة للمعلمين جميعها تقلل من مستوى الدافع لديهم في السعي نحو تنمية السلوك الإبداعي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محمد، 2018)، والتي كان من أحد نتائجها تنص على أن مستوى السلوك الإبداعي المتوسط بين العاملين يعكس انخفاضاً في ثقافة الإبداع داخل المؤسسات الصحية الجزائرية، واختلفت مع نتيجة دراسة (المدني والغامدي، 2021) والتي كان من أحد نتائجها تنص على أن مستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين كان مرتفعاً، ومع نتيجة دراسة (يوسف وويوب، 2020) والتي كان من أحد نتائجها تنص على أن مستوى إبداع الموارد البشرية بالمؤسسة كان مرتفع.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على مستوى السلوك الإبداعي لدى

معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبة إربد

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
دبلوم عالي فأقل	292	3.43	0.825	0.280	361	0.780
ماجستير فأكثر	71	3.40	0.784			

على الإبداع والسعي الدائم إلى التجديد والتطور في أدائهم، يتفاعلون ويتقبلون الأنشطة التي تؤدي إلى تنمية السلوك الإبداعي لديهم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المدني والغامدي، 2021) والتي لم تُظهر النتائج رصد أي فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى سلوكهم الإبداعي بناءً على اختلاف المؤهل العلمي.

يتبين من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي. وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لا يجدون أثراً لمتغير المؤهل العلمي على مستوى تنمية السلوك الإبداعي لديهم، وليس لها أي أهمية وتأثير في درجة تقييمهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم، ويمتلكون القدرة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية للإرادة القوية

ثانياً: الجنس

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبة إربد

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدالة الإحصائية
ذكر	207	3.47	.820	1.295	361	.196
أنثى	156	3.36	.808			

يتبين من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الجنس. ويمكن تفسير ذلك إلى أن تنمية السلوك الإبداعي يتطلب سعيًا مستمرًا ودؤوبًا من قبل المعلم بغض النظر عن جنسه؛ فهو يتطلب الانهماك والانشغال المستمر به، ويرتبط أيضًا بالرغبة والدافعية لديهم في تحقيق الذات والتطور والتجديد والنمو المهني والتعليمي والإيمان بتنمية السلوك الإبداعي. ويمكن تفسير ذلك أيضًا إلى أن أفراد عينة الدراسة من كلا الجنسين

يعملان في نفس البيئة والظروف والإمكانات ويتلقيان نفس التدريب والإعداد وتطبق عليهم نفس قوانين وزارة التربية والتعليم، وأيضًا بسبب تقارب مستويات التفكير، وتشابه طرق تنمية السلوك الإبداعي لديهم من أجل مستقبلهم المهني، وبالتالي لا يجد أفراد عينة الدراسة أثرًا لمتغير الجنس على مستوى تنمية السلوك الإبداعي لديهم.

ثالثاً: سنوات الخبرة

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر سنوات الخبرة على مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبة إربد

	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدالة الإحصائية
أقل من 10 سنوات	123	3.56	.907	2.356	361	.019
10 سنوات فأكثر	240	3.35	.757			

يتبين من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة وجاءت الفروق لصالح أقل من (10) سنوات. ويمكن تفسير ذلك إلى أن المعلمين عينة الدراسة من ذوي الخبرة القليلة يرون أن تنمية السلوك الإبداعي يتطلب منهم سعيًا مستمرًا ودؤوبًا،

والانهماك والانشغال المستمر به، ولديهم قابلية أكثر من زملائهم الآخرين للتفاعل مع المستجدات التربوية والتكنولوجية والأنشطة التي تؤدي إلى تنمية السلوك الإبداعي، وبحاجة إلى تطوير سلوكهم الإبداعي، ولديهم أيضًا طموح في الارتقاء بالمستوى المهني والتعليمي، حيث يتطلعون إلى الترقية ويطمحون في

وظيفة أكثر من وظيفة المعلم، وبالتالي كان هناك أثر لمتغير سنوات الخبرة على مستوى تنمية السلوك الإبداعي لديهم مختلف عن زملائهم الآخرين ذوي الخبرات الطويلة.

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصة إربد ومستوى تنمية السلوك الإبداعي لديهم؟

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري مدارس مديرية التربية والتعليم في قصبة إربد وبين مستوى تنمية سلوكهم الإبداعي. ويوضح الجدول (13) النتائج المتعلقة بذلك.

جدول (13) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصة إربد ومستوى تنمية السلوك الإبداعي لديهم

مستوى تنمية السلوك الإبداعي		
مستوى	معامل الارتباط	0.845**
القيادة	الدالة الإحصائية	0.000
الأخلاقية	العدد	363

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من الجدول (13) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء إربد ومستوى تنمية السلوك الإبداعي لديهم. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ينعكس على جودة المناخ التنظيمي بالمدرسة، بما يحقق الرضا لدى المعلمين، وحماسهم للعمل، وتوفير الراحة النفسية وتزيد من ولائهم وانتمائهم لبيئة

العمل، مما يزيد من مستوى الإبداع ويحفزهم لتنمية السلوك الإبداعي لديهم بالعمل داخل المدرسة، حيث إن ممارسة القيادة الأخلاقية يترتب عليها غرس للقيم والأخلاق والمبادئ الإيجابية والشعور العالي بالمسؤولية، ويترتب عليها أيضًا مستوى عالٍ من الثقة والعلاقة الإيجابية بين المدرء والمعلمين، وتشجع العمل الجماعي وتطبيق المرونة في التعامل وكل هذا ينعكس إيجابًا على إبداع المعلمين، حيث أن هذا النوع من النمط القيادي يسهم في إيجاد بيئة عمل محفزة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل بينهم وبين المعلمين، وتوفير المناخ الإيجابي الصحي المناسب المحفز لهم، مما يمنحهم مزيدًا من الحرية والمرونة داخل العمل، ويساعدهم على إطلاق أفكارهم وقدراتهم الإبداعية لتحقيق الأهداف المرجوة. ويمكن تفسير أيضًا هذه العلاقة الإيجابية إلى أن تطبيق مديري المدارس لمجالات القيادة الأخلاقية يأتي من خلال فهمهم وإدراكهم لأهمية القيادة الأخلاقية وما لها من تأثير وانعكاسات إيجابية على تنمية السلوك الإبداعي لديهم؛ فهم مواكبون للتطورات التربوية والعلمية، ويحفزون ويلهمون معلمهم الإبداع وتخطي الصعاب أي كانت؛ فهم المثل الأعلى لمعلمهم، الأمر الذي يثير الشغف لدى المعلمين ويولد الطاقات، ويحقق الإنجازات والإبداعات وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (محمد، 2018) التي كان من أبرز نتائجها أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسات، ودراسة (جادر وآخرون، 2022) التي أظهرت أن قيادة المدارس تسهم بشكل إيجابي في تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمعلمين، وتؤثر كذلك القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي على أدائهم، ومع

- ومهاراتها وأهميتها والعمل على تطبيقها
- وضرورة الالتزام بها لدورها المهم في تنمية القدرات الإبداعية للمعلمين.
- زيادة الاهتمام بالبيئة المدرسية وتهيئة ظروف عمل مناسبة للمعلمين، وتوفير كافة احتياجاتهم والعمل على توفير المناخ التنظيمي والتربوي والثقافي المناسب لإثارة السلوك الإبداعي لديهم.
- الاستمرار في ممارسة القيادة الأخلاقية يعد أمراً ضرورياً، نظراً لتأثيرها الإيجابي على تحسين أداء المعلمين وتعزيز سلوكهم الإبداعي، كما تساهم في خلق بيئة تربوية وتنظيمية ملائمة، ما يدفعهم إلى تقديم مزيداً من الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة.
-

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- [1] أبوليفة، سناء (2019). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة وروحانية مكان العمل: دراسة ميدانية لدور التمكين النفسي كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة. المجلة العربية للإدارة، العدد 4 (39). ص 1-38.
- [2] إمشير، حليلة (2023). أثر القيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لموظف مكتب خدمات الشركة العامة للمياه والصرف الصحي الخمس: الدور الوسيط لمتغير العدالة التنظيمية. مجلة آفاق اقتصادية. العدد 18 (9). ص 159-192.
- [3] تميمي، فواز والجندي، نبيل (2023). كفاءة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية). العدد 8 (37). ص 1527-1564.
- [4] جادر، علي وعلوان، فراس ونجم، نجم (2022). دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء للكوادر التدريسية في عينة من مدارس قضاء العلم. مجلة الريادة للمال والأعمال. العدد 3 (3). ص 19-103.

دراسة (عبدالسلام وآخرون، 2024) التي أظهرت أظهرت نتائجها أن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في سياق مهارات القرن الواحد والعشرين جاء بدرجة كبيرة في جميع مجالات الدراسة، ودراسة (Sabir, 2021) التي توصلت نتائجها أن المعلمين ينظرون إلى قادتهم على أنهم أخلاقيون إلى حد ما وأن هناك علاقة إيجابية كبيرة مهمة بين الاثنين، كما وجد أن هناك تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على بُعدي التزام المعلم بالتدريس وبالمهنة، ودراسة (Amtu, et al 2019) التي توصلت إلى أن تأثير قيادة مديري المدارس على إبداع المعلمين كان بنسبة (46,4%)، بينما كان تأثير إدارة مديري المدارس بنسبة (58,9%) وتأثير قيادة مدير المدرسة وإدارته معاً على إبداع المعلمين كان بنسبة (59,9%)، ودراسة (Sagnak, 2017) التي وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المعلمين للتعبير عن صوتهم وآرائهم الموجه البناء، وهذه العلاقة تتوسطها الثقافة الأخلاقية والسلامة النفسية للمعلمين.

التوصيات

- تخطيط وبناء برامج وتنفيذ دورات تدريبية لنشر ثقافة الإبداع وتنميته لدى المعلمين لما يترتب عليه من آثار إيجابية، حيث يعدّ مدخلاً مهماً للوصول إلى التميز والريادة.
- الحرص على تحسين مهارات القيادة الأخلاقية وتطويرها لدى مديري المدارس لتكون أكثر ديمقراطية وفاعلية تسعى إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى المعلمين.
- ضرورة عقد ورش عمل ودورات تدريبية من أجل توعية مدراء المدارس بمبادئ القيادة الأخلاقية

[14] يوسف، راضية ويوب، أمال (2020). أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 2(12). ص 85-104.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- [1] Amtu, O., Siahaya, A & Taliak, J. (2019). Improve Teacher Creativity through Leadership and Principals Management. Academy of Educational Leadership Journal, 23(1). 1-17.
- [2] Sabir, S. (2021). A study on Ethical Leadership perceptions and its impact on teacher's commitment in Pakistan. international journal of educational leadership and management, 9(1), 1-27. <http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.2021.4525>
- [3] Sagnak, M. (2017). Ethical leadership and teachers' voice behavior: The mediating roles of ethical culture and psychological safety. Educational Sciences: Theory & Practice, 17, 1101-1117. <http://dx.doi.org/10.12738/estp.2017.4.0113>.

[5] حسنين، أحمد (2018). القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

[6] طالب، علي (2023). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية، العدد 33(3). ص 115-149.

[7] عبدالسلام، عبدالسلام وجوهر، علي ورضوان، وائل (2024). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين. مجلة كلية التربية بدمياط، العدد 38(39). ص 136-178.

[8] البحري، منى والجناحي، صاحب (2007). التربية الإبداعية، عمان: دار جهينة للنشر والتوزيع.

[9] العبيدي، محمد والشيباني، اعربي والعبيدي، ألاء (2010). الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، عمان: دار ديبونو للنشر والتوزيع.

[10] القرني، عبدالله والزائدي، أحمد (2016). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، العدد 107(35). ص 649-694.

[11] الكوري، أثير وزريقات، ميرنا وسليمان، أحمد (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. العدد 38(13). ص 32-45.

[12] محمد، لطرش (2018). دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين. مجلة البناء الاقتصادي. 2. ص 18-33.

[13] المدني، عبدالله والغامدي، محمد (2021). القيادة التشاركية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة. مجلة البحوث التربوية والنوعية. 9. ص 251-300.