

تاریخ الإرسال (18-11-2020)، تاریخ قبول النشر (27-12-2020)

اسم الباحث الأول:

د. نوره بنت محمد الباليهـ

اسم الجامعة والبلد:

قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية -
جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن-السعودية

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

mohad.n73@gmail.com

E-mail address:

استقامة القيادات المدرسية المدركة من المعلمات بمدارس التعليم العام الحكومية السعودية

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.29.4/2021/19>

الملخص:

هدف البحث إلى تعرف مستوى استقامة القيادات المدركة ومحاورها بالمدارس الحكومية السعودية، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك المعلمات لمستوى استقامة القيادات المدرسية المدركة ومحاورها وفقاً للمرحلة الدراسية، بالإضافة إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك المعلمات لمستوى استقامة القيادات المدرسية المدركة ومحاورها وفقاً لعدد سنوات الخدمة بالمدرسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المحسّي باستخدام مقياس استقامة القائد المدركة (PLIS) على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ عددها (549) معلمة من مدارس التعليم العام الحكومية السعودية.

ومن أبرز نتائج البحث: أن مستوى إستقامة القيادة المدرسية المدركة ومحاورها في المدارس السعودية مرتفعة بشدة، وبالتالي يحرص قيادات المدارس السعودية على تطبيق القيادة الأخلاقية بينها وبين المعلمات في تلك المدارس، بالإضافة إلى وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين المعلمات عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى استقامة القيادات المدرسية المدركة ومحاورها تبعاً لاختلاف المرحلة الدراسية لصالح فئة المعلمات العاملات في المدارس الثانوية، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات المعلمات عينة الدراسة حول إدراك مستوى استقامة القيادات المدرسية المدركة ومحاورها باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة بالمدرسة.

كلمات مفتاحية: استقامة -أخلاقيات - قيادة - مدرسية.

Integrity Of Perceived School Leaders From Female Teachers At The Saudi Public Schools And Ways To Strengthen Them

Abstract:

The Research Aim To: Identify The Level Of Integrity Of The Perceived School Leaders And Their Axes In Saudi Government Schools, Determining The Statistically Significant Differences About The Teachers 'Perception Of The Level Of Integrity Of The School Leaders And Their Axes According To The Stage Of Study, And Determining The Statistically Significant Differences About The Teachers 'Perception Of The Level Of Integrity Of The School Leaders And Their Axes According To The Years Of Service In The School. The Study Used The Descriptive Survey Approach, Adopted The Perceived Leader Integrity Scale (PLIS) On A Random Sample Of (549) Teachers From Saudi Public Education Schools.

- The Results Of The Study Are Showed That: The Level Of School Leadership Perceptive And Its Axes In Saudi Schools Is Very High, And The School Leaders Are Apply Moral Leadership With The Teachers.
- There Are Statistically Significant Differences At Level (0.01) In The Level Of Integrity Of The School Leaders And Their Axes According To The Stage Of Study.

Keywords: (Integrity - Ethics - Leadership - School)

مقدمة:

تزداد التحديات التي يواجهها الإنسان خاصة في ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلوماتية وصراع القيم في ظل العولمة الجديدة مما أوجب ذلك على المنظمات أن تواجه هذه التحديات بكفاءة وفاعلية لتنصل لأهدافها، بحيث يكون مواكبة هذه التغيرات والتحديات من خلال إعداد القيادات القادرة على التغيير والابتكار وأن تتمتع بالقدرة على حل المشكلات وإتخاذ القرارات في المواقف المناسبة، حيث تعد القيادة أعلى مراتب الإدارة وتحتاج حس خاص في التعامل مع المرؤوسيين على مختلف مستوياتهم لذا يحكم على القادة في إطار القيم التي تتمثل في الصدق والإستقامة، والعدالة ، والمشاركة حيث يجب على القادة النظر إلى المصلحة العامة التي تقييد أفراد المجتمع فالتصيرات الخاطئة للقائد بهدف تحقيق غايات وأهداف نفعية تعمل على إبطال النتائج الأخلاقية (الطراونة ، 2012 ، ص84)، لذا فالأخلاق تعد الركيزة الأساسية لتحقيق سعادة الإنسان فلا وجود لمجتمع بدون أخلاق، وقد اهتم الإسلام كدين ومنهج حياة بهذا الجانب الأخلاقي حيث تقوم الأخلاق الإسلامية التي تتحكم في العمل الإداري والحكومي والتجاري على القرآن الكريم الذي تكفل الله سبحانه وتعالى بحفظه، والسنة المطهرة فهي قاعدة مطلقة وثابتة، وبذلك فإن حدوث التغيير قد يصيب الإنسان ولن يصيب الأخلاق في ذاتها بعكس ما يحدث في العقائد والأديان الباطلة والأنظمة الوضعية، وبذلك فالقيم من العدل والحق والخير والمساواة وحسن الخلق والتقوى تعد من المعايير الأخلاقية الثابتة للعمل في الفكر الإداري الإسلامي (الأشعرى، 2013).

وتعد القيادة الأخلاقية أحد أنماط القيادة التي تتميز بتأثيراتها الإيجابية على أنماط سلوك الموظفين من خلال إشتمالها على عدة معايير كالصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، صفات العمل بروح الفريق وصفات العلاقات الإنسانية والتي تؤثر بشكل كبير على الإنجاز الوظيفي داخل أي منظمة (القرني والزالئى، 2016)، كما تعتبر القيادات الإدارية المدرسية هي الأساس الذي يقوم عليه النظام التعليمي في تحقيق أهدافه لذا يتم الإتجاه إلى تطبيق الإتجاهات الحديثة في القيادة من خلال العمل على مشاركة جميع العناصر البشرية في إتخاذ القرارات مع الإلتزام بالقيم الأخلاقية في سلوكيات القادة (الدوش، 2015)، حيث أشارت نتائج كل من دراسة (العايضة، 2012)، ودراسة (Staib & malinger, 2012) لأهمية تمنع القيادة المدرسية بأخلاقيات القيادة، في حين أشارت دراسة يحيى (2010) إلى أن المدير الأخلاقي يكون لديه القدرة للاستماع إلى المعلمين وإحترام آرائهم ويتسم بالجدية والإخلاص في العمل، ويعدل في تقويم المعلمين والطلبة، ويعؤمن بالقيم الأخلاقية ويعززها، ويراعي المشاعر الوجدانية للمعلميين، ويحرص على تعزيز العمل الجماعي بين المعلميين ويكون لديه إتجاهات إنسانية نحو الطلبة، وبذلك تصبح إستقامة القيادات المدرسية المدركة ضرورة لقادة المنظمات خاصة المنظمات التربوية لما لهم من دور رئيسي في بناء بيئه أخلاقية في منظماتهم. وأوضحت دراسة نملان (2017) أن جميع ممارسات أداء القيادات المدرسية في مجال التخطيط والاتصال بالعاملين لم يصل إلى حد الكفاية، كما بينت دراسة آل كردم (2020) وجود علاقة إيجابية بين استخدام ممارسات القيادة الأخلاقية وبين زيادة مستوى الفعالية المدرسية.

وعلى ذلك يتضح أن ممارسة وتطبيق المبادئ والقيم الأخلاقية من جانب القيادات المدرسية تسهم بشكل كبير في الحد من السلوكات السلبية للعاملين في المنظمة التعليمية الحكومية، من خلال قيام القائد التربوي الإهتمام بتطبيق المبادئ والقيم الأخلاقية الأساسية كالنزاهة والإحترام والعدالة والأمانة والتقدير، وأن يكون صادق ويبعد عن أشكال عدم الأمانة، وأن يتمسك بالشجاعة والتسامح والإخلاص والصدق، وإنطلاقاً من أهمية تطبيق وممارسة أخلاق القيادة المدرسية جاءت الدراسة الحالية للتعرف على مستوى إدراك المعلمات لدرجة ممارسة أخلاق القيادة المدرسية بمدارس الحكومة السعودية.

مشكلة الدراسة:

تعد ممارسة الأخلاق أحد الضروريات الأساسية في التعامل مع الآخرين، لذا يجب الإلتزام بتطبيقها وممارستها بواسطة القيادات لما يتمتعون به من قوة تأثير على المرؤوسيين، فالقيادة داخل المدرسة تعتبر الأساس للعملية الإدارية لما تمثله من نموذج

للأخلاق من خلال تعاملها مع كل من المعلمين والطلبة وغيرهم من العاملين داخل المنظمة التعليمية، والذين يعتبرون الحكم على قياس وتحديد حسن أخلاقيات القيادة وإستقامة سلوكاتهم بواسطة العلاقة المباشرة التي تحكم كل من العاملين وقيادة المدرسة، فالمدرسة هي الجهة المسؤولة عن تحقيق الأهداف وتنمية وإعداد الطلاب وتقع مهمة نجاحها في أداء رسالتها على العنصر البشري المتمثل في المعلمين والإداريين، لذا يجب أن يتمتع المدير بعدة خصائص قيادية كالصدق والأمانة مما يزيد من ثقة العاملين به ويدفعهم للمساهمة بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة داخل المجتمع الذي تخدمه، فلم تعد تقتصر مسؤوليات مدير المدرسة على حفظ النظام والإشراف على عمليات التلقين ومخاطبة الجهات الرسمية فقط بل أصبح مسؤول عن الإختيار الموفق والتدريب المنظم لإدارة المدرسة والعمل على تحقيق الإلتزام بتطبيق أخلاقيات الإدارة ما بين العاملين، حيث أصبح تطبيق القوانين والرقابة وإستخدام أساليب العقاب القانونية ليست رادع للسلوك غير الأخلاقي في حالة عدم توفر قواعد وأصول مهنية تعمل من خلالها (المطيري ودراكه، 2017، ص 225).

وأشارت نتائج العديد من الدراسات التربوية والإدارية كدراسة (الشريفي والتتح، 2011)، ودراسة (العرايضة، 2012)، ودراسة (قحوة، 2008)، ودراسة (Yang, 2014)، ودراسة (Staib & malinger, 2012) إلى أهمية تمنع القيادة المدرسية بأخلاقيات القيادة. لذا أصبحت إستقامة القيادات المدرسية ركن أساسى في الإدارة المدرسية وتعكس آثارها الإيجابية على العملية التربوية وعلى مستوى الثقة التنظيمية، والعلاقات الاجتماعية التي تحدث داخل المدرسة، لذا زادت الحاجة والمطالبة بالإهتمام بالسلوكيات الأخلاقية في إدارة المدارس وتطبيق قيادة أخلاقية للمؤسسات التعليمية تعتمد على تطبيق معايير الشفافية والنزاهة وتفعيل إجراءات محاربة الفساد التي تهدد المدارس، ويتضح من خلال الدراسات التربوية في المملكة العربية السعودية أن المنظمات التعليمية بالمملكة العربية السعودية تواجه العديد من المشكلات والتحديات نتيجة للتغيرات المتسارعة في جميع المجالات وعلى مختلف المستويات، لذا تم التوجه إلى تطبيق سلوك يختص بتدعمه ورفع دافعية العاملين لتحقيق تنظيم فعال بين القيادات الإدارية والعاملين بالمدارس التعليمية وذلك للعمل على تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية. لذا تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. ما مستوى إستقامة القيادة المدركة ومحاروها (الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية- الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية) في المدارس الحكومية السعودية من وجهة نظر المعلمات؟
2. هل توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) حول إدراك المعلمات لمستوى إستقامة القيادات المدرسية ومحاروها (الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية- الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية) وفقاً لنوع المرحلة الدراسية التي تعمل بها المعلمات؟
3. هل توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) حول إدراك المعلمات لمستوى إستقامة القيادات المدرسية ومحاروها (الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية- الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية) وفقاً لسنوات الخدمة بالمدرسة؟
4. ما هي سبل تعزيز إستقامة القيادة المدركة في المدارس الحكومية السعودية من وجهة نظر المعلمات؟

فروض الدراسة: سعت الدراسة للتحقق من الفروض التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك المعلمات لمستوى إستقامة القيادات المدرسية المدركة ومحاروها (الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية- الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية) في المدارس الحكومية السعودية وفقاً لنوع لمرحلة الدراسية التي تعمل بها المعلمات.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك المعلمات لمستوى إستقامة القيادات المدرسية المدركة ومحاورها (الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية- الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية) في المدارس الحكومية السعودية وفقاً لعدد سنوات الخدمة بالمدرسة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى عدة نقاط هي:

1. التعرف على مستوى إستقامة القيادات المدرسية المدركة ومحاورها (الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية- الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية) في المدارس الحكومية السعودية.

2. الكشف عن وجود فروق عند مستوى دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات المعلمات عينة الدراسة لإدراك مستوى إستقامة القيادات المدرسية ومحاورها (الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية- الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية) وفقاً لنوع المرحلة الدراسية التي تعمل بها المعلمات.

3. الكشف عن وجود فروق عند مستوى دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات المعلمات عينة الدراسة لإدراك مستوى استقامة القيادات المدرسية ومحاورها (الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية- الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية) وفقاً لعدد سنوات الخدمة بالمدرسة.

4. التعرف على سبل تعزيز إستقامة القيادة المدرسية المدركة في المدارس الحكومية السعودية من وجهة نظر المعلمات.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة من جانبيين على النحو التالي:

أهمية الدراسة من الناحية العلمية: تتبع أهمية الدراسة من خلال تعرف أهمية أخلاقيات القيادة المدرسية ودورها في تحقيق أهداف المدرسة، كما تسهم الدراسة في إثراء المهتمين والباحثين بمجال التعليم والقيادة المدرسية بأفكار تربوية وتنظيمية عن أخلاقيات القيادة، كما توأك هذه الدراسة التوجهات الحديثة التي تبنّتها المملكة العربية السعودية من حيث الإهتمام بتطبيق مبدأ الشفافية في الإدارة.

أهمية الدراسة من الناحية العملية: تسهم نتائج هذه الدراسة في المساعدة على إدراك أهمية أخلاقيات القيادة لدى قائدات المدارس، وتسهل عمل الجهات المسؤولة عن تطوير عمل الإدارات المدرسية، كما تساعد الدراسة أصحاب القرار في تقديم برامج تدريبية للقيادات المدرسية في موضوع أخلاقيات القيادة المدرسية، وتساعد الدراسة المعلمات والمديرين لتحديد صفات القائد الأخلاقي التي يجب أن يتحلى بها المديرين. كما تقدم الدراسة مقتراحات تطبيقية لقائدات المدارس لممارسة أخلاقيات القيادة داخل مدارسهن للمساهمة في تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تركز هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على الكشف عن مستوى إستقامة القيادات المدرسية المدركة من المعلمات بالمدارس الحكومية السعودية والتي تمثلت محاورها في: الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية- الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي 1441هـ.

الحدود المكانية: طبقت الدراسة الميدانية بالمملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة من المعلمات العاملات في مدارس التعليم العام الحكومية السعودية.

التعريفات الإجرائية للدراسة:

استخدمت الدراسة المصطلحات التالية:

- 1. إستقامة:** تعبّر الإستقامة عن الملازمة والثبات والمدومامة على الشئ والإستمرار عليه والعدل والإتزان فيه والتوزان في السلوك والخلق بالأخلاق الفاضلة (كولك، 2010، ص 19)، يقصد بها إجرائياً بأنها الإعتدال والإستواء ومؤشر على ما يمتنع به الإنسان من أخلاق بحيث تقسم تصرفات مدير المدرسة بالإنصاف والعدل والتزاهة والصدق والأمانة، وعدم تحizه لأحد.
- 2. الأخلاق:** تعبّر الأخلاق عن المبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحدد السلوك الجيد وما هو صواب وخطأ (يحيى، 2010)، وعرف السعود وبطاح (1996) الأخلاق بأنها "مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي ترکز على قاعدة دينية. ويمكن تعريف الأخلاق إجرائياً بأنها مجموعة المبادئ أو المعايير التي تحكم السلوك الإنساني للأفراد والجماعات داخل مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- 3. القيادات:** ويعرف "جون جاردنز" القيادات بأنها "مجموعة السلوكيات كالإقناع أو تقديم القدوة التي يستخدمها فرد أو فريق قيادي لحث مجموعة من الأفراد للسعي لتحقيق أهداف يريدها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه (أبو النصر، 2009، ص 18). ويمكن تعريف القيادات إجرائياً بأنها السلوك التشاركي الذي يتميز به مدير المدرسة ليكون قدوة ذو تأثير وإقناع من القائد للجامعة الذين يرأسهم ليدفعهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
- 4. أخلاقيات القيادة:** تعبّر أخلاقيات القيادة عن عملية التأثير المستمر والقوى في شخصية العاملين من خلال تربيتهم على إمتلاك واستخدام قيم العدالة والحب والمعرفة من أجل تحقيق أهداف منطقية (عبدالله، 2017)، ويمكن تعريف أخلاقيات القيادة إجرائياً بأنها كل الممارسات الأخلاقية التي يطبقها قائد المدرسة في التعامل مع المعلمات بمدارس التعليم العام في إطار مبادئ وقيم وأخلاقيات وعادات المملكة العربية السعودية.

الإطار النظري للدراسة:

المحور الأول: القيادة المدرسية:

- 1. تطور مفهوم القيادة المدرسية:** إن القيادة المدرسية يقصد بها مجموعة من السمات والخصائص والمهارات التي يتحلى بها قائد المدرسة وتمكنه من القيام بمهامه ومسؤولياته المهنية وإدارته للمدرسة، مع إيجاد مناخ تنظيمي يوفر الإنسجام ويؤثر على سلوكيات العاملين وتجيئها إيجابياً لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة، وتعبر القيادة المدرسية عن "القيادة التي ترکز اهتمامها على تخطيط العمل وتنظيمه وإشباع حاجات العاملين معها وأن يكون القائد عاملاً على تحقيق الجانب الإنساني بالمدرسة في الوقت الذي يعمل على تحقيق أهداف المدرسة" (خليل، 2009، ص 182). كما أشار Minckler (2014، ص 659) للقيادة المدرسية بأنها "عملية يؤثر فيها الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك.

وتشير القيادة المدرسية إلى "مجموعة من العمليات والجهود المنظمة والمنسقة التي يعمل بها قائد المدرسة وجميع العاملين معه وذلك بما يحقق السياسة التربوية والتعليمية وأهدافها المخطط لها (السعود وحسنين، 2016: 79-80)"، في حين تعبّر القيادة المدرسية عن "عملية تفاعل بين القائد والعاملين والتي تشكّل الثقافة التنظيمية وتؤثر على السلوكيات الفردية والجماعية لتحقيق نتائج مدرسية مرغوبة (السامرائي، 2016، ص 77)، وعرف منصور (2018، ص 9) القيادة المدرسية بأنها "الوحدة التنفيذية المسئولة التي تقوم بتحويل جميع السياسات والأنظمة والرؤى والأهداف المنشودة إلى سياسات إجرائية"، كما عرّفها المعاوى (2018، ص: 10) بأنها "مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الجماعي والتعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهم، ويبث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم، وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية".

ومن خلال العرض السابق لمفهوم القيادة المدرسية يمكن تعريفها بأنها مجموعة من المبادئ والعمليات المتكاملة والأنشطة التي يتم توجيهها لتنظيم الشؤون المدرسية بحيث تتناغم فيما بينها وتكاملاً للوصول إلى الأهداف التربوية المدرسية المخطط لها ويقوم على ذلك قائد يتم إعداده إعداداً خاصاً ويتصف بصفات شخصية معينة ويملك مهارات متميزة تؤهله ل القيام بهذه المهمة.

2. أهمية القيادة المدرسية: تعد القيادة جوهر العملية الإدارية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المدارس الناجحة وغير الناجحة، حيث أنها تقوم بتوجيهه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة حيث تتأثر وتوثر في البيئة التي تعمل بها (المصري وعامر، 2015، ص 19)، وتستند القيادة المدرسية في أهميتها على عدة قواعد أساسية والتي يمكن توضيحها من خلال عدة نقاط هي (البنا، 2013، ص 64):

- أ- يساعد الدور الإداري في توجيهه الطاقات البشرية لإتمام الأعمال المخطط لها وتحقيق الكفاءة الإنتاجية بفاعلية.
- ب- تعمل القيادة المدرسية على إستثمار الموارد المادية والبشرية.
- ج- إرتباط القيادة المدرسية بأهداف وطلعات الدولة فهي التي في الميدان وتعمل مباشرة مع المستفيدين.
- د- تعمل القيادة المدرسية على المواجهة بين مصلحة الفرد ومصلحة المدرسة وذلك عن طريق تلبية الرغبات وإشباع الحاجات لدى العاملين داخل المدرسة وخارجها.

كما تلعب قادة المدرسة دور محوري في دعم المعلمين وتشجيعهم وتهيئة الظروف الداخلية الالزمة لتعاونهم، كما أن قيادة المدرسة لها آثار على أداء العملية التعليمية من خلال تأثيرها على الهيكل التنظيمي والثقافي (Honig & Hooge, 2014, P81)، في حين أشار الغاشم (2018، ص 13) أن القيادة المدرسية تبرز أهميتها في كونها السبب الرئيسي لنجاح المنظمة التعليمية من خلال مواكبة التطورات ورسم الخطط المستقبلية والتمويلية وتوفير كل الوسائل التي تدفع العاملين وتحفزهم على تنفيذ الأهداف وتحقيقها بالشكل المطلوب، كما تتبع أهمية القيادة المدرسية من أنها تقود المدرسة بإعتبارها جزء مؤثر في مستقبل الحضارة الإنسانية، حيث أن القيادة المدرسية تعبّر عن الإشعاعات المضيئة التي تحرك كل موظف في دائرة محدودة ومنظمة من أجل مجهود متميز وعمل متواصل في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد (الدليمي، 2013، ص 167).

3. المهارات الواجب توافرها في القيادات المدرسية:

هناك عدة مهارات يجب توافرها في القيادات المدرسية ويمكن إجمالها فيما يلى:

3. 1. **المهارات الفنية:** تعبّر عن المعرفة المتخصصة المتوفرة لدى القائد من حيث الكفاءة في استخدام هذه المعرفة، والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، والعلم بطبيعة المنظمة التي يديرها بالإضافة إلى القدرة على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة بمهارة وإتقان، وتنبع هذه المهارات بالجانب التفريقي ويتم إكتسابها بالمارسة الواقعية الهدافـة إلى تنمية القدرة الذاتية أو من خلال المشاركة في ورش العمل التي يتم عقدها للتدريب على تطوير أداء المهام المختلفة (عريفج، 2007، ص 100).
3. 2. **المهارات الإنسانية:** تعد المهارات الإنسانية أكثر صعوبة من المهارات الفنية حيث إن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء وذلك لاختلاف طبيعة الأفراد (النعمي، ٢٠١٠، ص ٦٩)، وبذلك تصبح المهارات الإنسانية أهم المهارات التي تمكن القادة المدرسية من التعامل مع الطبيعة البشرية وفهمها مما يمكنهم من معرفة الطريقة المناسبة للتأثير في سلوكياتهم وتحفيزهم على العمل.
3. 3. **المهارات الإدراكية:** ويقصد بها قدرة القائد على رؤية التنظيم بشكل مكتمل وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدره على فهم علاقات الموظفين والمجتمع الذي يعمل فيه (البنا، 2013، ص 363)، لذا يجب على قائد المدرسة إتقان هذه المهارات وممارستها للتأثير في منسوبات المدرسة وزيادة التحفيز على

العمل وتحقيق الأهداف المنشودة، كما أن قائد المدرسة يجب أن يتمتع بمهارات أخرى كالتفكير المبدع، والتعاون مع الآخرين، ومداومة التعلم بالإضافة إلى العمل على تحسين الأداء (حسان والعمجي، 2013، ص 213).

المحور الثاني: أخلاقيات القيادة **Leadership Ethics**

1. مفهوم أخلاقيات القيادة:

تعبر الأخلاق عن مجموعة من القواعد السلوكية والقيم المبدئية التي تحكم سلوك الفرد والجماعة بشأن الصواب والخطأ، وتضع المعايير بما هو جيد وسيئ في التصرف والأفعال (العنزي والساعدي، 2012، ص 103)، كما ترتكز أخلاقيات القيادة على خدمة الآخرين حيث أن توافر روح الخدمة لدى القائد أحد المتطلبات الأساسية لها، حيث يقود إلتزام القيادة بالمارسات الأخلاقية والإستقامة إلى الإسهام في عملية التغيير الإيجابي بصورة أكبر، فأخلاقيات القيادة تساهم في تقوية أواصر الثقة داخل المنظمة والمساهمة في توازن وتماسك ثقافة المنظمة عبر إستراتيجية التحديد والتوازن التي تعتمد على التدابير والنشاطات والتواوفقات والتحويل والتحجيم التي يقوم بها القائد لضمان تحقيق التوازن بين مراكز القوة في المنظمة وبما يحقق مصالح وأهداف القيادة على وجه التحديد، كما تقدّم القيادة التي تعتمد على الممارسات الأخلاقية وإستقامة القادة إلى إعطاء صورة إيجابية عن المنظمة أمام أفراد المجتمع مما يؤدي إلى تعزيز العلاقات العامة والإنجداب نحو أعمال المنظمة (المعماري، 2009، ص 23).

ويُنبع السلوك الأخلاقي للقائد نتيجة تراكمات تربوية يُستقيها من مصادر عديدة منها ما هو من منح وما هو مكتسب حيث إن قوة وتأثير العوامل مجتمعة يؤدي إلى توجيه سلوك القادة نحو الإستقامة الأخلاقية، وتختلف قوة وتأثير كل عامل وفقاً لشخصية القائد وال موقف والظروف التي يعيش فيها والتي تعمل على تربية القيم والسلوكيات الأخلاقية لديه (العنزي والساعدي، 2012، ص 108)، كما أشار (الفاخوري، 2009، ص 3) أن مصادر الأخلاق تتمثل في المصدر الديني، والبيئة الاجتماعية، وتشريعات الخدمة المدنية. لذا يمكن تحديد مصادر الأخلاق التي يكتسبها مدير المدرسة من خلال النسيج الثقافي للمجتمع، وأخلاق الفرد نفسه وأسرته، والجمهور الخارجي الذي يتعامل معه، وأنظمة وقوانين المنظمة التي يعمل من خلالها.

2. عناصر وممارسات أخلاقيات القيادة:

يجب توافر عدة أخلاقيات لدى قادة المنظمة نتيجة ما يقومون به من دور في الإرتقاء بمنظوماتهم ومستوى أعمالها، وتتضمن أخلاقيات القادة عدة عناصر أساسية تتمثل في القدوة الحسنة، والعدالة، والشورى، والتقويض (الغيفلي، 2011، ص 22)، في حين أشار (المعماري، 2009، ص 24) إلى أن عناصر أخلاقيات القيادة تتمثل في: إرساء ودعم القيم والأخلاقيات، التمييز بين السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي، مكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة السلوك غير الأخلاقي. ويمكن إستعراض الممارسات والعناصر الأساسية لأخلاقيات القيادة وإستقامتهم في عدة نقاط هي:

1. الخلق والإستقامة character and integrity: يشير مفهوم الخلق إلى أنماط البيئة والميول والفضيلة التي تقدم الأخلاق والتي تعد الأساس للسلوك الصحيح، لذا يجب على القائد أن يكون إنساني وذى ولاء وفضيلة وعفو وكرم، أما الإستقامة تعد أساس الخلق الذي يمكن من تحديد الإصلاحات في المشاعر والسلوكيات المهمة والظاهرة (عبدالله، 2017، ص 67).

2. الهدف النبيل مقابل الوسيلة النبيلة: تسم الأهداف في ظل أخلاقيات القيادة بكونها أهداف نبيلة ويتم التوصل إليها عبر استخدام وسائل واضحة ومحددة بحيث أن تكون هذه الوسائل وسائل نبيلة، فالقائد يجب أن يسعى لأداء وإنجاز الأهداف بإستخدام الوسائل الصحيحة ولأسباب صحيحة.

3. الإيثار: يعد الإيثار أحد المعايير الأساسية للحكم على أخلاقيات القيادة فالقائد الأخلاقي هو الذي يضع أهداف المنظمة والمسؤوليات المنطة به تجاهها فوق ميوله ورغباته الشخصية كما أنه يحرص على فائدة الآخرين حتى لو إنعكس النتائج بشكل سلبي على مصلحته الشخصية، لذا يجب أن يكون القائد قادر على إخضاع الأنماط لديه كي يصبح قائد عظيم (انيللو، 2009، ص 181 – 182).

4. التثبت: يتسم القائد الأخلاقي بقدرته على التعامل مع المسؤولين والمرؤوسيين بإقتدار وحكمة، وتنقضي هذه الحكمة التحقق والثبت من المعلومات الواردة حيث إن التثبت هو الثاني في الحكم على الشيء وطلب الدليل وفحص وتأمل هذا الدليل، ويتم تقسيم الأمور إلى قسمان هما أمور واضحة وأمور غير واضحة فالأمور الواضحة لا تحتاج إلى ثبت، أما الأمور غير الواضحة يحتاج القائد فيها إلى التثبت، حيث أن التبيين يؤدي إلى إتخاذ قرارات صحيحة.

5. الشورى: تعد القيادة الأخلاقية قيادة شورية لذا ينبغي على القائد الأخلاقي أن يستشير معاونيه ومرؤوسيه بإستمرار حيث يقود تعدد الأفكار والآراء إلى وصول الجميع إلى نقطة القاء سليمة وقرار صائب (الغفيلي، 2011، ص 22)، فالشورى ضرورية في المواقف الحاسمة أو الأوقات التي تمر بها المنظمة بعملية التغيير وهو ما يستلزم قيام القائد بإجراء مقابلات مستمرة ومنتظمة للمدراء والعاملين والطلب منهم تزويده بأرائهم وإقتراحاتهم مما يؤدي إلى إدارة هذه المواقف بنجاح (كليفورد وأخرون، 2007، ص 90)، حيث إن تواجد روح الفريق يؤدي لتحقيق هدف مشترك بإستخدام مختلف المقدرات الجوهرية التي قد لا تكون ظاهرة أو معروفة من قبل الآخرين (عبدالله، 2017، ص 67).

6. التنقيب: يعد التنقيب من العمليات المعقّدة لأنها تعامل مع موارد بشرية وطاقات مختلطة لذا ينبغي على القائد أن يعرف أفراده معرفة دقيقة مفصلة عن طريق معرفة ما يمتاز به كل فرد منهم ثم إستثمار مزاياه لتحقيق المصلحة العامة، ولكي يتعرف القائد على أفراد منظمته يجب عليه أن يخالطهم وينقّهم إمكانياتهم ويستفيد من نقاط قوتهم ويسعهم في أماكنهم الملائمة وأن يعرف طريقة تفكير كل فرد فيتعامل معه بناءً وفقاً لخصائصه (السويدان وبشراحيل، 2014، ص 166 – 168).

7. الشفافية: القيادة الشفافة هي القيادة التي يكون مستوى أدائها واتصالاتها ومبادراتها وتوقعها المستقبلي واضح ومعلن وهو ما يقود إلى المحافظة على أصحاب العلاقة المعينين وإلا سوف يتم التشكيك في إمكانيات نجاح المنظمة.

8. الأتباع المخلصون: يملك الأتباع القوة والقدرة للتأثير في قادتهم ويتحملون بعض المسؤولية عن تصرفات هؤلاء القادة حيث تعد التأثيرات بين القادة والأتباع تأثيرات متبادلة بحيث يمكن لبعضهم رفع قيم البعض الآخر، فالقائد لا يمكن من القيادة من دون أتباع مخلصين.

9. التشجيع: وهو يعبر عن وجود مثيرات خارجية تتناغم مع الإبعاد شخصية لآخرين توجههم بما لا يتوقعون أن يقوموا به (عبدالله، 2017، ص 67).

ومن خلال السرد السابق لعناصر أخلاقيات القيادة تبين أن هناك عدة عناصر يجب أن تتوافر في الأفراد التي تتبعه مناصب إدارية لتحدد لهم تفاعلاتهم مع العاملين وتساعدهم تحفيز العاملين لاداء الأعمال المطلوبة منهم دون خلل ومن هذه العناصر الأخلاقية: **الخلق والإستقامة، الإيثار، التثبت، الشورى، التنقيب، الشفافية والتشجيع.**

3. الصفات التي يجب توافرها في القادة:

هناك بعض الصفات الضرورية التي يجب أن يتميز بها القائد المدرسي حيث أنها تمكنه من تطبيق الإدارة بشكل فعال داخل المدرسة، وتعمل على تنظيم العلاقة بينه وبين العاملين معه، ويمكن حصر بعض هذه الصفات في عدة نقاط كما يلى (البناء، 2013، ص 66):

1. **القدوة الطيبة:** من حيث التمسك بدينه وإيمانه واعتزازه به، وأن يكون عادلاً مخلصاً لمنظمته والعاملين لديه، متصفًا بالأخلاق الحميدة.

2. **الثقة المتبادلة:** وتمثل في الخبرة الشخصية حول جميع المجالات والأنشطة التي تخدم المنظمة حيث أن الثقة المتمثلة في إيمان العاملين بقادتهم تعد أحد الأسباب لنجاح القيادة المدرسية.

3. **القدرة على خلق المناخ الجيد والإيجابي:** من خلال تحقيق الإستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والابتعاد عن الخلافات والنقاشات العقيمية.

4. التعرف على العاملين: من خلال الوقوف على قدراتهم ومواهبهم وإستعدادهم المهني ومدى إمكاناتهم وإسناد العمل المناسب لكل منهم وفقاً لتلك القدرات.

5. توجيهه العاملين: من خلال إرشادهم بالحسنى مع تزكية المتجهدين وتشجيعهم وتحفيز المقصرين وتطوير مهاراتهم.

6. المهارات اللغوية والقدرة على الحكم والفكر القيادي والمعرفة والموثوقية والثقة بالنفس والرغبة في التفوق (Scheerens, 2012, P. 4)

ويحتاج مدير المدرسة إلى خبرة تربوية وتدريب وأن يكون على إطلاع مستمر، وأن يتميز بالقدرة على تحمل المسؤولية وقوة الشخصية لمعالجة المشكلات بسرعة وحزم وذلك لكي يؤدي عمله المنوط به في تحقيق أهداف المدرسة التعليمية والتربوية.

الدراسات السابقة:

هناك دراسات سابقة تناولت دراسة سلوك القيادة الأخلاقية المدرسية في التعامل مع العاملين بالمدارس، حيث تم أهداف كل الدراسة ومنهجها المستخدم وأهم النتائج التي توصلت إليها، وتم سرد هذه الدراسات على حسب الترتيب الزمني من الأحدث للأقدم وذلك كما يلى:

1. هدفت دراسة آل كردم (2020) إلى تعرف دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الفعالية المدرسية والرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم العام. وتم تطبيق الدراسة على عينة بلغ عددها نحو 612 معلم. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وبين الالتزام الوجданى والرضا الوظيفي والفعالية المدرسية.

2. هدفت دراسة الفقيه (2019) توضيح الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية بالإضافة إلى تحليل ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وتحديد آليات الإفادة منها بالمدارس السعودية. وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن المدارس اليابانية اتجهت إلى وجود نظام قيمى يكون بمثابة المرجع الذى يحتمل إليه فى تقويم ممارسات القيادات السلوكية والمهنية. كما بينت الدراسة وجود عدة إجراءات يجب على المدارس السعودية تطبيقها لتحقيق القيادة الأخلاقية منها: العمل على نشر ثقافة القيادة الأخلاقية، عمل برامج تدريبية لكل من فئات المديرين والعاملين بالمدارس. وأن يتم ممارسة العمليات الإدارية بالمدارس السعودية فى إطارها الأخلاقي.

3. أجريت دراسة دراكه والمطيري (2017) بهدف التعرف على مستوى ممارسة المدارس الإبتدائية في مدينة الطائف للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، وتحديد درجة اختلاف وجهات نظر المعلمات باختلاف سنوات الخبرة والمؤهل والتخصص والمكتب الإشرافي. وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الإرتباطي، وجمعت البيانات من عينة بلغ عددها (432) معلمة من المدارس الإبتدائية بمدينة الطائف. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى جميع محاور القيادة الأخلاقية للمديرات كانت عالية جداً، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور القيادة الأخلاقية باختلاف سنوات الخبرة والمؤهل والتخصص والمكتب الإشرافي.

4. هدفت دراسة عابدين وأخرون (2012) إلى التعرف على درجة تقييمات المعلمين درجة ممارسة مدير المدارس القيادة الأخلاقية. وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم تجميع البيانات بإستخدام إستبانة على عينة بلغت (339) من معلمي مدارس الحكومية بمحافظة القدس. وكانت أهم نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل المدراء كانت بدرجة مرتفعة. كما تبين وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لصالح الذكور. في حين لم يتبيّن دلالة الفروق الإحصائية في مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية وفقاً للمرحلة والخبرة والمؤهل والمديرية التي يتبعها المعلمون.

5. هدفت دراسة عبد الله ويونس (2012) إلى تشخيص العوامل الحرجية «لصوت الموظف» والإستثمار الأمثل للطاقات الإنتاجية والقيم القيادية، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا يتوافر ترتيب لأولويات

صوت الموظف في تمثيل القيادة لصوته في قراراتها وتعاملها معه، كما لا تتوافر أهمية نسبية في صوت الموظف في ترتيب أولويات التعاون والمشاركة والإثمار لدى القيادة.

6. هدفت دراسة **عبو النقار (2011)** إلى الوقوف على مستوى الإدراك للدعم التنظيمي المتوفر من قبل المنظمات العراقية في ظل الزيادة الكبيرة بالرواتب والمكافآت العينية والمعنوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي على عينة مكونة من 30 موظف من ديوان وزارة الموارد المائية. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود توافر مادي وبشري كبير مع تزايد التكؤ في الأداء، كما تبين وجود ضعف التفاعل مما قلل من مستوى نضوج الأداء العالي والمتوازن وحدوث جمود نسبي في الأداء بمتوسط بلغ (1.46).

7. أجرى **الشريفي والتنج (2011)** دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي وجمعت بياناتها بواسطة إستبانة على عينة مكونة من 200 معلم ومعلمة بالمدارس الثانوية الخاصة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية والتمكين الإداري.

8. هدفت دراسة **راضي وحسن (2011)** إلى التعرف على العلاقة وأثر لأبعد السلوك القيادي الأخلاقي (توفر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) والإلتزام التنظيمي، وذلك بالتطبيق بإستخدام إستبانة على عينة من هيئة تدريس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القدس. وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها وجود علاقة وأثر لأبعد السلوك الأخلاقي على الإلتزام التنظيمي.

9. أجرى **يعي (2010)** دراسة هدفت إلى التعرف على درجة إلتزام مدير المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمى المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وجمعت بياناتها بإستعانة بإستبانة طبقت على عينة بلغت (1339) معلم ومعلمة بالمدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بنسبة متوسطة، وأن درجة إلتزام مدير المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة كانت لصالح الذكور، في حين تبين عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

10. هدفت دراسة **(Karakose, 2007)** إلى التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في تركيا من وجهة نظر معلمى المدارس الثانوية وطبقت على عينة بلغت (416) معلم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مستعينة بمقاييس القيادة الأخلاقية لـ (المطور، 2006). وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية والمسؤوليات الأخلاقية كالعدالة في التعامل مع المعلمين وتشجيعهم، وفهم المعلمين، والتحلى بالصبر والتواضع كانت من السلوكيات التي يمارسها مدير المدرسة بدرجة متوسطة وعالية من وجهة نظر المعلمين. كما بينت وجود فروق إحصائية في تصورات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية لصالح الذكور.

11. أجريت دراسة **(Dufresne & McKenzie, 2009)** للتعرف على الصفات الأخلاقية لعدد من مديري المدارس في مدينة بوسطن الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم الإعتماد في جمع بياناتها على بطاقة الملاحظة على عينة عشوائية بلغت (18) من مديرى المدارس الثانوية. وأشارت نتائج الدراسة أنه من الممارسات الأخلاقية للمديرين: العمل على إيجاد فرص الاتصال والتواصل مع العاملين في المدرسة. والعمل على تقدير مساهمات المعلمين والعاملين في الإدارة المدرسية. والعمل على تسهيل فرص التعاون بين العاملين والمدرسين من أجل تحقيق المصلحة العامة للمدرسة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية واستعراضها تبين أن هناك تنوّع في طريقة دراسة المتغيرات المؤثرة على أخلاقيات القيادة، وقد اختلفت هذه الدراسة في الهدف وطريقة التطبيق والعينة المستهدفة والأدوات والنتائج، وفيما يلى توضيح ذلك:

1. تنوّعت الدراسات في عرضها لأخلاقيات القيادة فالبعض تناول أخلاقيات القيادة كدراسة (Karakose, 2007)، ودراسة (Dufresne & McKenzie, 2009) التي ناقشت بعض الدراسات الأخرى أثر بعض العوامل المؤثرة على أخلاقيات القيادة مثل دراسة عبدالله (2017) والتي هدفت للوقوف على مستوى الإدراك للدعم التنظيمي المتوفر من قبل المنظمات.
2. تباينت العينات المستهدفة في الدراسات السابقة فمنها ما ركز على المعلمين كدراسة (آل كردم، 2020)، ودراسة (دراكة والمطيري، 2017)، ودراسة (عابدين وأخرون، 2012)، ومنها ما ركز على المديرين كدراسة (Dufresne & McKenzie, 2009)، ومنها ما سرد القيادة الأخلاقية نظرياً كدراسة (الفقيه، 2019)، كما اختلفت أدوات الدراسة وتتنوعت حسب أهداف تلك الدراسات فبعضها يستخدم الإستبانة في تجميع البيانات الميدانية وبعضها يعتمد على مقاييس أخلاقيات القيادة المتعارف عليها كدراسة (Karakose, 2007).
3. سعت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة الاستقامة للقيادات المدرسية بمدارس التعليم العام الحكومية السعودية وسبل تعزيزها من وجهة نظر المعلمات العاملات بتلك المدارس.

إجراءات البحث:

منهج البحث: إعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره منهج ملائم لموضوع وطبيعة البحث.

طرق جمع البيانات: إعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات هما:

1. البيانات الأولية: تم الإعتماد في جمع البيانات الأولية على الجانب الميداني بتوزيع إستبيانات بهدف جمع البيانات الازمة في موضوع البحث.

2. البيانات الثانية: حيث تم مراجعة الكتب والمنشورات المتعلقة بموضوع القيادات المدرسية والعوامل المؤثرة عليها.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس التعليم العام الحكومي في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة: تم تطبيق الأداة البحثية من خلال توزيع إستماراة إستبيان على عينة بلغ عددها نحو (549) معلمة من إجمالي عدد المعلمات العاملات في مدارس التعليم العام الحكومي بما فيهم رياض الأطفال والذي بلغ (187034) معلمة، حيث تم الإعتماد في تحديد عدد أفراد العينة للبحث على الجداول الإحصائية لحجم العينة (Johnson and Christensen, 2008, 242).

وصف الخصائص الشخصية:**1. توزيع عينة الدراسة وفقاً متغير المرحلة الدراسية:**

الجدول (1): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية.		
النسبة المئوية	النوع	المرحلة الدراسية
4.9	27	روضه
41	225	إبتدائي
30.6	168	متوسط
23.5	129	ثانوي
100	549	المجموع

يتضح من الجدول (1) أن الغالبية من المعلمات بنسبة بلغت 41% من إجمالي عينة الدراسة بالمرحلة الإبتدائية، بينما نسبة 30.6% منهم في المرحلة المتوسطة، ونسبة 23.5% منهم بالمرحلة الثانوية، في حين أن نسبة 4.9% منهم كانوا برياط الأطفال.

2. توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في المدرسة:

الجدول (2): توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة بالمدرسة		
النسبة المئوية	النكرار	عدد سنوات الخدمة بالمدرسة
2.7	15	أقل من ٣ سنوات
11.5	63	من ٣ إلى أقل من ٦ سنوات
30.1	165	من ٦ سنوات إلى أقل من ٩ سنوات
55.7	306	٩ سنوات فأكثر
100	549	المجموع

يتضح من الجدول (2) أن أكثرية المبحوثات بنسبة بلغت 55.7% من إجمالي عينة الدراسة سpent سنوات خدمتهن 9 سنوات فأكثر، في حين أن نسبة 30.1% منهم سنوات خدمتهن من 6 سنوات إلى أقل من 9 سنوات، وكانت نسبة 11.5% منهم سنوات خدمتهن من 3 إلى أقل من 6 سنوات، وأن نسبة 2.7% منهم سنوات خدمتهن أقل من 3 سنوات. مما يوضح ذلك أن غالبية المبحوثات أفراد العينة البحوثية خدمتهن بالمدرسة كانت لفترة كبيرة ومما أدى لزيادة إحتكاكهن بأكثر من قائدة مدرسية وبالتالي زيادة مستوى وعيهن لتقدير مستوى إستقامة القيادات المدرسية التي تعاملن معهن.

أداة الدراسة:

تم إعداد إستيانة بهدف الحصول على البيانات اللازمة للدراسة، وتكونت الإستيانة من جزأين هما:

الجزء الأول: ويشمل متغيرات: المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: مستوى إستقامة القيادات المدرسية المدركة: إستندت الدراسة في قياس مستوى إستقامة القيادات المدرسية المدركة بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية على مقاييس إستقامة القائد المدركة (PLIS) (Craig and Gustafson, 1998) بعد ترجمة المقاييس باللغة العربية ووضعه في صورة إستيانة (31 عبارة) لاستخدامه كأداة لجمع البيانات لتلائم تحقيق أهداف الدراسة وأسئلتها ومنهجها وطبيعة موضوعها. وقامت الدراسة الحالية بتقسيم مستوى إستقامة إلى محورين هما:

المحور الأول: الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية: ويكون هذا المحور من (8) عبارات تعبر عن الصفات التي يتحلى بها مدير المدرسة ويعامل بها مع المعلمات.

المحور الثاني: الممارسات الإدارية الإنسانية الأخلاقية: ويكون هذا المحور من (23) عبارة تعبر عن الممارسات التي يقوم بها المدير داخل المدرسة.

صدق وثبات أداة الدراسة (الإستيانة):

1. صدق الإستيانة:

أولاً: الصدق الظاهري External Validity للأداة (صدق المحكمين): لتحديد مدى صدق أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء من ذوي الخبرة والإختصاص في الجامعات وإبداء الرأي فيها بلغ عددهم (10) محكمين، وفي ضوء تلك الملاحظات تم تعديل وصياغة عبارات الإستيانة بما يتوافق مع مقتراحات المحكمين لتصبح في صورتها النهائية التي طبقت عليها (31) عبارة.

ثانياً: صدق الإتساق الداخلي Internal consistency Validity لفقرات الإستيانة: بعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة

الدراسة، تم تطبيقها ميدانياً على عينة مكونة من (30) معلمة للتحقق من صدق المقياس عن طريق حساب معامل إرتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس.

الجدول (3): معاملات ارتباط بيرسون لمحاور مستوى استقامة القيادات المدرسية المدركة بالدرجة الكلية	
معامل الارتباط	المحور
**0.979	الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية
**0.997	الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية
* دال عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) فأقل	

الجدول (4): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور استقامة القيادات المدرسية بالدرجة الكلية لكل محور.				الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.771	13	**0.812	1	*0.685	1
**0.850	14	**0.685	2	**0.865	2
**0.876	15	**0.847	3	**0.921	3
**0.850	16	**0.845	4	**0.876	4
**0.876	17	**0.866	5	**0.907	5
*0.851	18	*0.870	6	**0.905	6
**0.895	19	**0.890	7	**0.796	7
**0.676	20	**0.799	8	**0.820	8
**0.833	21	**0.864	9		
**0.829	22	**0.922	10		
**0.853	23	**0.872	11		
* دال عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) فأقل		**0.857	12		

يتضح من الجدول (3) أن قيم معامل إرتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمستوى إستقامة القيادات المدرسية والدرجة الكلية لكل من محور الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية، ومحور الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) فأقل، كما تبين من الجدول (4) أن قيم معامل إرتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمحور الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية وعباراته، ومحور الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية وعباراته، موجبة ودالة إحصائياً عمد مستوى دلالة (0.01)، مما يدل ذلك على صدق المقياس وبالتالي صلاحيته للإستخدام.

2. ثبات أداة الدراسة :Reliability

يعبر ثبات أداة الدراسة عن مدى الإتساق بين البيانات التي تجمع عن طريق إعادة تطبيق نفس المقياس على نفس الأفراد وتحت نفس الظروف أو تحت ظروف مشابهة إلى أكبر قدر ممكن" (ملحم، 2005: 327)، وتم حساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha)، وتبين من الجدول (5) أن معامل الثبات لكل من محور الصفات

الأخلاقية للقيادات المدرسية، ومحور الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية، والدرجة الكلية لمستوى إستقامة القيادات المدرسية المدركة بلغ نحو (0.941)، (0.980)، (0.985) على الترتيب، وهي معاملات ثبات مرتفعة مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن تطبيقه ميدانياً.

الجدول (5): قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقاييس استقامة القيادات المدرسية المدركة من المعلمات في المدارس السعودية.

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المقياس
0.941	8	الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية
0.980	23	الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية
0.985	31	الدرجة الكلية لاستقامة القيادات المدرسية المدركة

معيار الحكم على نتائج الدراسة:

لتفسير النتائج وتحديد مستوى الإستجابة تم الإعتماد على مقياس ليكرت الرباعي حيث تم إعطاء درجات لبدائل المقياس من 4 إلى 1 أن: موافق تماماً = 4، موافق إلى حد كبير = 3، موافق إلى حد ما = 2، غير موافق أبداً = 1، ثم صنفت الإجابات إلى أربع مستويات متساوية المدى كما هو موضح بالجدول (6) عن طريق المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{(\text{أكبر قيمة}-\text{أقل قيمة})}{\text{عدد بدائل المقياس}} = \frac{4-1}{4} = 0.75.$$

الجدول (6): درجات فئات معيار نتائج الدراسة وحدودها وفقاً لمقاييس ليكرت الرباعي

درجة إستقامة القيادات المدرسية المدركة	فئة المتوسط		معيار الحكم على النتائج	الدرجة
	إلى	من		
درجة إستقامة مرتفعة بشدة	1.75	1	غير موافق أبداً	1
درجة إستقامة مرتفعة لحد ما	2.50	1.76	موافق إلى حد ما	2
درجة إستقامة متوسطة	3.25	2.51	موافق	3
درجة إستقامة منخفضة	4.00	3.26	موافق بشدة	4

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات الميدانية تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وهذه الأساليب الإحصائية هي: التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies)، المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) (Weighted Mean)، المتوسط الحسابي (Mean)، الإنحراف المعياري (Standard Deviation)، معامل إرتباط بيرسون (Pearson)، معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha)، تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، اختبار (أقل فرق معنوي) (LSD).

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

تم تحليل نتائج الدراسة عن طريق عرض إستجابات عينة الدراسة الميدانية على تساوؤلاتها ومناقشتها وفقاً للمنهجية العلمية من خلال التحليل الإحصائي لمتوسطات القيم، والإنحرافات المعيارية، ونتائج الإختبارات، ثم تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ووفقاً لدرجات فئات معيار الحكم على النتائج طبقاً لمقاييس ليكرت الرباعي كما هو موضح بالجدول رقم (6)، وفيما يلى عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها:

أولاً: إجابة السؤال الأول: وصيغته: ما هو مستوى إستقامة القيادة المدرسية المدركة ومحاورها (الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية- الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية) في المدارس السعودية؟ وللتعرف على مستوى ممارسة إستقامة القيادة المدرسية المدركة ومحاورها (الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية- الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية) في المدارس

السعودية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح النتائج المتحصل عليها كما يلى:

1. بالنسبة للصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية بالمدارس السعودية:

الجدول (7): إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات درجة ممارسة الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية بالمدارس السعودية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات.

الرتب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الإستجابة				النسبة	العبارة	رقم العbara
			أبداً	إلى حد ما	موافق	موافق تماماً			
1	1.05	2.09	195	192	78	84	ك	لا يكون لها رأي واضح دائمًا	1
			35.5	35	14.2	15.3	%		
2	1.03	1.60	378	78	27	66	ك	تكتب على	2
			68.9	14.2	4.9	12	%		
5	0.945	1.46	423	51	24	51	ك	عدوانية	3
			77	9.3	4.4	9.3	%		
3	0.956	1.56	375	87	39	48	ك	تفقر إلى الأخلاق العالية	4
			68.3	15.8	7.1	8.7	%		
6	0.898	1.39	444	45	12	48	ك	حقدة	5
			80.9	8.2	2.2	8.7	%		
4	0.935	1.49	402	78	18	51	ك	منافقة	6
			73.2	14.2	3.3	9.3	%		
7	0.761	1.29	465	36	21	27	ك	سرق من المنظمة التعليمية	7
			84.7	6.6	3.8	4.9	%		
8	0.709	1.25	477	33	15	24	ك	تقوم ب أعمال تخريبية بالمدرسة	8
			86.9	6	2.7	4.4	%		
0.910		1.51	المتوسط العام للصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية						

يتضح من الجدول (7) وجود تباين في متوسطات إستجابات المعلمات عينة الدراسة حول الصفات الأخلاقية التي يتحلى بها القيادات المدرسية بالمدارس السعودية، حيث بلغ قيمة متوسطات إستجابة المجموعات ما بين (1.25 إلى 2.09 درجة) وهو ما يوضح أن درجة توافر الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية تتحصر ما بين درجة مرتفعة بشدة ودرجة مرتفعة، كما تبين أن المتوسط الكلى للصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية بلغ (1.51 درجة) وهو يقع في فئة المتوسط المنخفض (1 إلى 1.75 درجة)، مما يدل ذلك على أن مستوى إستقامة القيادة المدرسية المدركة في المدارس السعودية مرتفعة بشدة، ومن ذلك يتضح أن قيادات المدارس السعودية حريصة على تطبيق القيادة الأخلاقية بينها وبين المعلمات في تلك المدارس.

كما أوضحت نتائج الجدول أن أقل متوسط للعبارة كان بالنسبة للعبارة رقم (8) ومحتوها "تقوم ب أعمال تخريبية بالمدرسة" بمتوسط بلغ (1.25 درجة) وهي تقع في فئة المتوسط المنخفض (1 إلى 1.75 درجة) وتعبر عن إستجابة عينة الدراسة

بإستجابةً أبداً، وبالتالي فإنها تعبّر عن درجة تحلى القيادات المدرسية بالصفات الأخلاقية بدرجة مرتفعة بشدة، في حين تبين أن أعلى متوسط للعبارات كان بالنسبة للعبارة رقم (1) ومحتهاها "لا يكون لها رأي واضح دائمًا" بمتوسط بلغ (2.09 درجة) وهي تقع في فئة المتوسط من (1.76 إلى 2.50 درجة) وتعبر عن إستجابة أفراد العينة بـ "موافق"، وبالتالي تتحلى القيادات المدرسية بدرجة مرتفعة من الصفات الأخلاقية.

ويمكن تفسير ذلك أن القيادات المدرسية يتوفّر لديها صفات وأخلاقيات القيادة المدرسية من حيث الأمامه والصدق والأخلاص، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Dufresne & McKenzie, 2009) والتي توصلت إلى توفر صفات لدى مديرى المدارس الأخلاقية كالعدل والصدق والشفافية.

2. بالنسبة للممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية للقيادات المدرسية بالمدارس السعودية:

الجدول (8) : إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات درجة الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية للقيادات المدرسية بالمدارس السعودية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات.

الرتب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الإستجابة				النكر	العبارة	رقم العبرة
			أبداً	إلى حد ما	موافق	تماماً			
2	1.08	1.69	351	87	36	75	%	تستخدم اخطائي لمهاجمتني شخصياً	1
			63.9	15.8	6.6	13.7	%		
1	1.11	1.93	273	126	63	87	%	تعطى مميزات خاصة لبعض الموظفات المدللات، ولا تمنعني شيئاً	2
			49.7	23	11.5	15.8	%		
5	0.972	1.58	378	69	57	45	%	تعرضني للخطر لحماية نفسها في قضايا العمل	3
			68.9	12.6	10.4	8.2	%		
4 مكرر	1.05	1.62	384	57	42	66	%	تتعدى إشكال الصراع بين الموظفات	4
			69.9	10.4	7.7	12	%		
4 مكرر	0.991	1.62	363	84	51	51	%	تستخدم ادائي الوظيفي لانتقادي شخص	5
			66.1	15.3	9.3	9.3	%		
17 مكرر	0.830	1.32	462	36	12	39	%	تتبر لى المكائد	6
			84.2	6.6	2.2	7.1	%		
9	0.952	1.51	399	66	36	48	%	تسمح بعرضي للوم بسبب اخطائها	7
			72.7	12	6.6	8.7	%		
10	0.917	1.46	414	63	27	45	%	تتزوّر السجلات لمساعدة موقفها في العمل	8
			75.4	11.5	4.9	8.2	%		
15	0.807	1.38	426	69	24	30	%	تسخر من اخطائي بدلاً من تدريبي للقيام بعملي على نحو افضل	9
			77.6	12.6	4.4	5.5	%		
12	0.878	1.43	420	57	36	36	%	تتعدى تضخيم اخطائي لتجعلني ابدو سيئة حينما تصف ادائي لمن هم اعلى منها	10
			76.5	10.4	6.6	6.6	%		
14 مكرر	0.831	1.40	417	75	24	33	%	تلومني بسبب اخطائها الخاصة	11
			76	13.7	4.4	6	%		
17 مكرر	0.796	1.32	456	45	15	33	%	تجنب تدريبي لأنها تريني ان افشل	12

الجدول (8) : إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات درجة الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية للقيادات المدرسية بالمدارس السعودية مرتبة تنازلياً حسب المتosteطات.

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الإستجابة					العبارة	رقم العبارة
			أبداً	إلى حد ما	موافق	تماماً	النسبة		
			83.1	8.2	2.7	6	%		
7	0.997	1.54	402	57	33	57	%	ستعاملني افضل لو انتي انتمي الى مجموعة عرقية اخرى	13
			73.2	10.4	6	10.4	%		
19	0.768	1.29	465	39	15	30	%	تشوه ما اقوله عن عمد	14
			84.7	7.1	2.7	5.5	%		
6مكرر	0.996	1.55	393	72	24	60	%	تتعمد ان تجعل الموظفات يغضب بعضهم من بعض	15
			71.6	13.1	4.4	10.9	%		
14مكرر	0.936	1.40	450	33	12	54	%	تقلص فرص تدريبي لكي لا اتقدم	16
			82	6	2.2	9.8	%		
16	0.862	1.35	456	36	15	42	%	تبتز اي موظفة اذا كانت تعتقد انه لن ينكشف امرها	17
			83.1	6.6	2.7	7.7	%		
8	0.969	1.52	402	60	36	51	%	تستمتع برفض طلباتي	18
			73.2	10.9	6.6	9.3	%		
6مكرر	1.02	1.55	402	54	30	63	%	تسبب لي المتاعب اذا تطرقت الى عيوبها	19
			73.2	9.8	5.5	11.5	%		
3	0.976	1.64	342	111	45	51	%	تحصل على الثناء بسبب افكارى	20
			62.3	20.2	8.2	9.3	%		
18	0.772	1.31	456	48	15	30	%	تعرضني للخطر للنيل من شخص اخر	21
			83.1	8.7	2.7	5.5	%		
13	0.907	1.41	438	42	24	45	%	تتدبر الموظفات فقط لأنها لا تحبهم اذا كانت تعتقد انه لن ينكشف امرها	22
			79.8	7.7	4.4	8.2	%		
11	0.903	1.44	420	63	21	45	%	تتعل اشياء مخالفة لسياسة المنظمة التعليمية، وتتوقع من اتباعها ان يستروا عليها	23
			76.5	11.5	3.8	8.2	%		
0.926		1.48	المتوسط العام للممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية للقيادات المدرسية						

يتضح من الجدول (8) وجود تباين في متosteطات إستجابة المعلمات عينة الدراسة حول درجة الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية بالمدارس السعودية، حيث بلغ قيمة متosteطات إستجابة المبحوثات ما بين (1.29 إلى 1.93 درجة) وبالتالي فهى تقع في فئة المتوسط المنخفض والمتوسط للإستجابة "أبداً" ، "موافق لحد ما" ، مما يوضح أن درجة الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية ما بين درجة الممارسة المرتفعة بشدة ودرجة الممارسة المرتفعة، كما تبين أن المتوسط العام للممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية تدل على أن مستوى الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية التي تقوم بها القيادة المدرسية بالمدارس بلغ (1.48) درجة وهي تدل على أن مستوى الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية التي تقوم بها القيادة المدرسية بالمدارس

السعوية مرتفعة بشدة، ومن ذلك يتضح أن قيادات المدارس السعودية حريصة على تطبيق الممارسات القيادية الأخلاقية في تعاملها مع المعلمات.

وأوضحت نتائج الجدول أن أقل متوسط لـ إستجابات المعلمات عينة الدراسة بالنسبة للعبارة رقم (14) ومحتهاها "تشوه ما أقوله عن عمد" بمتوسط بلغ (1.29 درجة) وهي تقع في فئة المتوسط المنخفض (1 إلى 1.75 درجة) وتعبر عن إستجابة عينة الدراسة بإستجابة "أبداً" ، وبالتالي فإنها تعبّر عن درجة تطبيق القيادات المدرسية للممارسات الإدارية الأخلاقية بدرجة مرتفعة بشدة، في حين تبين أن أعلى متوسط للعبارات كان بالنسبة للعبارة رقم (2) ومحتهاها "تعطي مميزات خاصة لبعض الموظفات المدللات، ولا تمنعني شيئاً" بمتوسط بلغ (1.93 درجة) وهي تقع في فئة المتوسط من (1.76 إلى 2.50 درجة) وتعبر عن إستجابة أفراد العينة بـ "موافق لحد ما" ، وبالتالي تمارس القيادات المدرسية بدرجة مرتفعة للممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة زيادة وعي وإدراك القيادات المدرسية لأهمية ممارسة أخلاقيات القيادة المدرسية في مدارسهم بإعتبارها أساس اهتمام وأولويات التعليم المدرسي ، فالمدرسة هي البيئة التربوية الصالحة في ذاتها والتي تتقى سلوكيات الطلاب من شوائب المجتمعات والممارسات السلبية التي تحدث في البيئة الاجتماعية، فمع إدارة القيادات المدرسية لهذا الدور الرائد للمدرسة يتحتم عليهم البدء بالممارسات الإدارية والتزامهم بمبادئه وأخلاقيات القيادة، وظهور تلك المبادئ على سلوكياتهم في التعامل كانت آراء المعلمين معبرة عن واقع أخلاقيات القيادة المدرسية، وتنقق هذه النتائج مع ما أشارت إليه نتائج كل من دراسة (Karakose, 2007) ، ودراسة يحيى (2010) من حيث ارتفاع درجة ممارسة أخلاقيات القيادة.

ثانياً: إجابة السؤال الثاني: وصيغته: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك المعلمات لمستوى إستقامة القيادات المدرسية المدركة وفقاً للمرحلة الدراسية التي تعمل بها المعلمات؟: لتحديد الفروق في إستجابات المعلمات عينة الدراسة حول إدراك حول مستوى إستقامة القيادات المدرسية المدركة ومحاورها (الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية- الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية) وفقاً لاختلاف متغير المرحلة الدراسية، تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق الإحصائية بين المبحوثات عينة الدراسة، ويمكن توضيح النتائج بالجدول (9).

الجدول (9): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إستجابات المبحوثات عينة الدراسة حول مستوى إستقامة القيادات

المدرسية ومحاورها وفقاً لاختلاف المرحلة الدراسية

الدالة الإحصائية	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحاور
0.000	10.543	381.224	3	1143.671	بين المجموعات	الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية
		36.159	545	19706.657	داخل المجموعات	
			548	20850.328	المجموع	
0.000	12.159	3646.211	3	10938.634	بين المجموعات	الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية للقيادات المدرسية
		299.874	545	163431.596	داخل المجموعات	
			548	174370.230	المجموع	
0.000	11.909	6382.505	3	19147.516	بين المجموعات	مستوى إستقامة القيادات المدرسية المدركة
		535.932	545	292082.844	داخل المجموعات	
			548	311230.361	المجموع	

يتضح من نتائج الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.01) في إستجابات المبحوثات عينة الدراسة حول مستوى إستقامة القيادات المدرسة المدركة ومحاورها (الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية- الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية) باختلاف المرحلة الدراسية. ولتحديد صالح الفروق بين فئات المرحلة الدراسية فيما يتعلق بمستوى حول مستوى إستقامة القيادات المدرسة المدركة ومحاورها (الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية- الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية) باختلاف المرحلة الدراسية، تم استخدام اختبار "LSD" ، ويمكن توضيح النتائج بالجدول (10).

يتضح من الجدول (10) وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين المعلمات عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى إستقامة القيادات المدرسية المدركة ومحاورها (الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية- الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية) تبعاً لاختلاف المرحلة الدراسية لصالح فئة المعلمات العاملات في المدارس الثانوية حيث بلغ المتوسط لمستوى الممارسة 56.2، 41.7، 14.5 درجة على التوالي وهي أعلى متوسط للفئات. وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة (عابدين وأخرون، 2012) والتي أشارت لعدم وجود فروق في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تبعاً لاختلاف المرحلة الدراسية التي يعمل بها المعلمين.

الجدول (10): نتائج اختبار "LSD" للفروق بين فئات المرحلة الدراسية.

الجدول (10): نتائج اختبار "LSD" للفروق بين فئات المرحلة الدراسية.					
المحاور	المرحلة الدراسية	روضة	ابتدائي	متوسط	ثانوي
الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية	روضة	-	-	-	-
	ابتدائي	*2.715-	-	-	-
	متوسط	0.203-	*2.918-	-	-
	ثانوي	**2.791-	**2.995-	**5.710-	-
الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية للقيادات المدرسية	المرحلة	روضة	-	-	-
	روضة	-	-	-	-
	ابتدائي	*7.440-	-	-	-
	متوسط	0.875-	*8.315-	-	-
مستوى إستقامة القيادات المدرسية المدركة	ثانوي	**8.715-	**9.591-	**17.031-	-
	المرحلة	روضة	-	-	-
	روضة	-	-	-	-
	ابتدائي	*10.155-	-	-	-
-	متوسط	1.078-	*11.234-	-	-
	ثانوي	**11.507-	**12.586-	**22.741-	-

* * مستوى دلالة إحصائية (0.01) فأقل * مستوى دلالة إحصائية (0.05) فأقل

ثالثاً: إجابة السؤال الثالث: وصيغته: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك المعلمات لمستوى إستقامة القيادات المدرسية المدركة وفقاً لعدد سنوات الخدمة بالمدرسة؟": لتحديد الفروق في إستجابات المعلمات عينة الدراسة حول إدراك مستوى إستقامة القيادات المدرسية المدركة ومحاورها (الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية- الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية) وفقاً لإختلاف متغير سنوات الخدمة بالمدرسة، تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)، ويمكن توضيح النتائج كما بالجدول (11).

الجدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إستجابات المبحوثات عينة الدراسة حول مستوى إستقامة القيادات المدرسية ومحاورها وفقاً سنوات الخدمة بالمدرسة.

الدلالة الإحصائية	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحاور
0.059	2.502	94.406	3	283.219	بين المجموعات	الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية
		37.738	545	20567.109	داخل المجموعات	
			548	20850.328	المجموع	
0.111	2.011	636.443	3	1909.329	بين المجموعات	الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية للقيادات المدرسية
		316.442	545	172460.900	داخل المجموعات	
			548	174370.230	المجموع	
0.100	2.097	1184.064	3	3552.192	بين المجموعات	مستوى إستقامة القيادات المدرسية المدركة
		564.547	545	307678.168	داخل المجموعات	
			548	311230.361	المجموع	

يتضح من نتائج الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في إستجابات المعلمات عينة الدراسة حول إدراك مستوى إستقامة القيادات المدرسية المدركة ومحاورها (الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية- الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية) تبعاً لإختلاف متغير عدد سنوات الخدمة بالمدرسة حيث بلغت قيمة "ف" على التوالي 2.502، 2.011، 2.097 وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، وتفق هذه النتيجة ما النتائج التي توصلت إليها كل من دراسة (درakeh والمطيري، 2017)، ودراسة (عابدين وأخرون، 2012).

ملخص النتائج:

1. وجود تباين في متوسطات إستجابة المعلمات عينة الدراسة حول مستوى إستقامة القيادات المدرسية المدركة ومحاورها: الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية بمتوسط (48.1درجة)، والممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية بمتوسط (51.1درجة) بالمدارس السعودية، حيث أن درجة ممارسة القيادة المدرسية الأخلاقية المدركة ما بين درجة ممارسة مرتفعة بشدة أو ممارسة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الكلي للصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية في فئة المتوسط المنخفض (1 إلى 1.75 درجة) مما يدل على أن مستوى إستقامة القيادة المدرسية المدركة في المدارس السعودية مرتفعة بشدة، وبالتالي يتضح حرص قيادات المدارس السعودية على تطبيق القيادة الأخلاقية بينها وبين المعلمات في تلك المدارس.

2. وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين المعلمات عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى إستقامة القيادات المدرسية المدركة ومحاورها (الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية- الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية) تبعاً لإختلاف المرحلة الدراسية لصالح فئة المعلمات العاملات في المدارس الثانوية.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات المعلمات عينة الدراسة حول إدراك مستوى إستقامة القيادات المدرسية المدركة ومحاورها (الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية- الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية) تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخدمة بالمدرسة.

التوصيات: وفقاً لما تم التوصل إليه من نتائج ميدانية توضح درجة إستقامة القيادات المدرسية في مدارس التعليم العام السعودية توصى الدراسة الراهنة بما يلي:

1. تعزيز القيم الأخلاقية للقائد المدرسي الذي يمارس عملية التأثير في المعلمات والمعلمين وذلك من خلال إلتزام القائد المدرسي بتطبيق أنماط السلوك الأخلاقي الذي يؤثر في أنماط سلوك العاملين معه وبالتالي التأثير على أدائهم العملى داخل المدرسة.

2. إصدار المدونات الأخلاقية ونشرها في الأوساط المجتمعية والتعليمية كالمؤسسات الرسمية وغير الرسمية كمساهمة فاعلة لنشر الوعي الأخلاقي بين أبناء المجتمع السعودي بضرورة الابتعاد مظاهر السلوك الأخلاقي خاصاً في المدارس التي تعتبر المنبع الأساسي لنشوء الأبناء وتعليمهم.

3. ضرورة اهتمام القيادات المدرسية بنهج السلوك القيادي الأخلاقي في المدارس على إختلاف المراحل الدراسية حيث لأن الفرد في موقع المسؤولية يتعامل مع الجماعة والفرد على حد سواء، وهو المسؤول عن سلوكيات الجماعة والفرد من خلال التأثير في المرؤوسين، وتطبيق اللوائح والأنظمة المنظمة لسلوكياتهم والعدل بينهم وتهذيب أخلاقهم.

4. عقد دورات تدريبية وندوات وورش عمل لتوسيع القيادات المدرسية بأهمية ممارسة أخلاقيات القيادة المدرسية مع العاملين ومدى تأثير ذلك على تحسين أداء المدارس.

5. وضع منظومة قيمية ومبادئ أخلاقية للقيادات المدرسية تتناسب مع معطيات التراث والدين والمجتمع السعودي.

6. إجراء المزيد من الدراسات عن أخلاق القيادات المدرسية، وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل الالتزام والولاء التنظيمي.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

أبو النصر، محدث. (2009). *قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة*. المجموعة العربية للنشر .
آل كردم، مفرح سعيد. (2020). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الفعالية المدرسية والرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم العام. مجلة كلية التربية، 188(2)، 33-58.

لأشعري، أحمد داود. (2013). *أخلاقيات العمل*. ط 3، جدة : خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
البنا، هالة مصباح. (2013). *الإدارة المدرسية المعاصرة*. ط 1 ، عمان: دار صفاء للنشر .
الدليمي، طارق. (2013). *الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية*. عمان: ديبونو للنشر والتوزيع،
الدوش، عبد العزيز سليمان (2015). دور القيادات المدرسية الثانوية في تعزيز ثقافة الحوار. مجلة العلوم التربوية، مصر، (4)23.

السامرائي، طارق عبد الحميد. (2016). *الإدارة المدرسية الفاعلة السياسات والإستراتيجيات الحديثة*. عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع.

السعود، راتب سلامة وحسنين، إبراهيم علي. (2016). *التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية اتجاهات معاصرة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

السعود، راتب وبطاح، أحمد. (1996). "مدى إلتزام مدير المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم". مجلة دراسات الجامعة الأردنية للعلوم التربوية، 23(2)، 202-2012.

- السويدان، طارق محمد وبasharاحيل، فيصل عمر. (2004). "صناعة القائد". ط3، الكويت: مكتبة صناعة المجد للنشر.
- الشريفي، عباس والتحق، منال. (2011). "درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة لقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 12(3)، 136 - 162.
- الطراؤن، تحسين أحمد. (2012). "الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية". جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العرايضة، رائدة. (2012). "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان علاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر المعلمين". (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العزي، سعد والسعادي، مؤيد. (2012). "أخلاقيات الإدارة: مداخل التكوين في منشآت الأعمال". المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 1(3).
- الغاشم، سليمان فهد. (2018). "دور القيادة المدرسية في تفعيل برامج صعوبات التعلم الملحقة في مدارس المرحلة الابتدائية للبنين بمدينة الرياض". (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الغيلي، إبراهيم فهد. (2011). "العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي. وقائع الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشرية، «استراتيجيات تربية الموارد البشرية - الرؤى والتحديات: المملكة العربية السعودية».
- الفاخوري، هنا. (2014). "تاريخ الأدب العربي"، ط1: المطبعة البولسية.
- الفقيه، هند بنت محمد. (2019). "مارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الإفاده منها بالمدارس السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع9، 1-18.
- القرني، عبد الله بن عالي وأحمد بن محمد الزائدي. (2016). "القيادة الأخلاقية لدى رؤساء وmentors الأقسام الأكademية بجامعة تبوك وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس". مجلة كلية التربية، 170(4)، 649-694.
- المصري، إيهاب عيسى وعامر، طارق. (2015). "القيادة الإدارية والقائد الإداري". المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الجيزة.
- الماوي، جلوي بن سيف. (2018). "دور قادة المدارس بمحافظة بيشه في تحسين جودة البيئة المدرسية من وجهة نظر المعلمين". (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية: جامعة الباحة.
- المعماري، انتصار عبد الغفور حسن. (2009). "دور البعد الأخلاقي للقيادات الإدارية في تعزيز بعض خصائص نظام المعلومات الإدارية". (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- النعميمي، شهرزاد محمد. (2010). "بناء برنامج تطويري في ضوء تقويم أداء مهارات القيادة الإدارية والتربوية". عمان : دار صفاء للنشر.
- انيللو، الوي. (2009). "حاجة العالم إلى القيادة الأخلاقية"، وقائع ندوة «قيم ومؤسسات وقيادة من أجل مستقبل مستدام»، الجامعة البهائية العالمية: البرازيل.
- حسان، حسن محمد والعمجي، محمد حسنين. (2013). "الإدارة التربوية". ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- خليل، نبيل سعد. (2009). "الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر". القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- درادة، أمجد وهدى المطيري. (2017). "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية الرياض، 13(2)، 223-237.

راضي، جود محسن وحسن، عبد الله كاظم. (2011). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والإلتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الغرب للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7 (21).

عابدين، محمد عبد القادر ومحمد عوض شعيبات، بنان محمد حلبيه. (2012). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدّرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 2 (28)، 327-363.

عبد الله، عادل محمد وعبد الله جار الله ويونس. (2012). أخلاقيات القيادة وإسهامها في صوت الموظفين: تحليل واقع وتقديم أنموذج في قسم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل". تتميم الوفادين، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة الموصل، 34 (106)، 9-25.

عبو النقار، عبدالله حكمت. (2011). "أخلاقيات القيادة والقيادة التحويلية لتطوير مدركات دعم العمل التنظيمي: دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان وزارة الموارد المائية". مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، 17 (63)، 70-99.

عریفج، سامي سلطی. (2007). الإدراة التربوية المعاصرة. ط 3، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع. قمّوة، سحر. (2008). "الثقة التنظيمية لدى مديرى المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلميهم". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن. كليفورد، لورنزا وهندل، تيم وكيتز، نيك وسومرز، كاري وسومرز، ليزلي. (2009). أخلاقيات العمل التجاري". الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان.

كولك، سهير عبد الله (2010). الأبعاد التربوية لمفهوم الاستقامة في ضوء القرآن الكريم والسنة النبوية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

منصور، مها عبد العزيز. (2018). "دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية لمعلمات المرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض". (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

نملان، ياسر بن عائض بن حامد (2017). "تطوير أداء القيادات المدرسية في منطقة عسير التعليمية في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية". (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك خالد.

حيي، صبحي أحمد. (2010). "درجة التزام مديرى المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمى مدارسهم". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح نابلس، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

- Abdin, M., Muhammad, A., and Banan, M. (2012). The degree to which principals exercise moral leadership assessed by public school teachers in the Jerusalem governorate. (in Arabic). Journal of Al-Quds Open University for Research and Studies, 2 (28), 327-363.
- Abdullah, A., and Abdullah, J. (2012). Leadership ethics and its contribution to the voice of employees: Analyzing the reality and presenting a model in the Department of Business Administration, College of Business and Economics, University of Mosul. "Expatriate Development, College of Business and Economics. (in Arabic). University of Mosul Journal, 34 (106), 9-25.
- Abu al-Nasr, M. (2009). "Future leaders, new distinguished leadership." Arab Publishing Group.
- Ad-Dawish, Abdulaziz Suleiman (2015). The role of secondary school leaderships in promoting the culture of dialogue. .(in Arabic) Journal of Educational Sciences, Egypt, 23 (4).
- Al- Banna, L., A. (2013). Contemporary School Administration. 1st Edition, Amman: Safaa Publishing House.

- Al Kardam, M., S. (2020). "The role of moral leadership in achieving school effectiveness and job satisfaction for teachers in public education schools.(in Arabic)" College of Education Journal, 188 (2), 33-58.
- Al- Saud, S. and Hassanain, I. (2016). "The professional development of educational administrative leaders, contemporary trends." Amman: Safaa House for Publishing and Distribution.
- Al-Anzi, S. and Al-Saadi, A. (2012). Management ethics: approaches to training in business enterprises. (in Arabic). Iraqi Journal of Administrative Sciences, College of Management and Economics, University of Karbala, 1 (3).
- Al-Ashary, A., D. (2013). work ethics. 3rd i, Jeddah: Khwarazm Elmeya for publication and distribution.
- Al-Dulaimi, T. (2013). Recent trends in educational and school administration. Oman: Debono Publishing and Distribution.
- Al-Faqih, H., b. (2019). Practices of moral leadership in Japanese schools and the possibility of benefiting from them in Saudi schools .(in Arabic). The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, vol. 9, 1-18.
- Al-Ghafili, I.M F. (2011). The relationship and influence between individual values and organizations in building ethics in the profession from the perspective of contemporary and Islamic thought. Proceedings of the third forum for developing human resources, "Human resource development strategies - visions and challenges: the Kingdom of Saudi Arabia.
- Al-ghashem, S. F. (2018). "The Role of School Leadership in Activating Learning Disabilities Programs Attached to Primary Schools for Boys in Riyadh." (Unpublished Master Thesis), College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh.
- Al-Maawi, J., B. (2018). The role of school leaders in Bisha governorate in improving the quality of the school environment from the teachers' point of view. (Unpublished Master Thesis), College of Education: Al-Baha University.
- Al-Masry, I. and Amer, T. (2015). "Administrative leadership and administrative leader." The Arab Science and Culture Foundation, Giza.
- Almmari, E. (2009). The role of the ethical dimension of administrative leaderships in enhancing some characteristics of the management information system. (Unpublished Master Thesis), College of Administration and Economics, University of Mosul.
- Al-Naimi, S. (2010). Building a development program in light of evaluating the performance of administrative and educational leadership skills. Amman: Safaa Publishing House.
- Al-Qarni, A. and Ahmed, B. (2016). The moral leadership of the heads and supervisors of academic departments at the University of Tabuk and its relationship to the organizational silence behavior of faculty members. (in Arabic). Journal of the College of Education, 170 (4), 649-694.
- Al-Samarrai, T. A. (2016). Active School Administration, Policies and Modern Strategies. Amman: Innovation House for Publishing and Distribution.
- Al-Saud, R. and Battah, A. (1996). "The extent to which school principals in Karak governorate adhere to professional ethics from their point of view. .(in Arabic)" Journal of Jordan University Studies for Educational Sciences, 23 (2), 202-212.
- Al-Sharifi, A. and Al-Tanah, M. (2011). The degree of ethical leadership practice for high school principals in the Emirate of Sharjah and its relationship to the degree of teacher empowerment. Journal of Educational and Psychological Sciences, 12 (3), 136-162.
- Al-Sweden, T. and Bashrahil, F. (2004) "Industry leader." 3rd Edition, Kuwait: Al Majd Industry Publishing Library.
- Al-Tarawneh, T. A. (2012). "Ethical philosophy and science of command and its applications in leading security work teams." Naif Arab University for Security Sciences.

- Araidadh, R. (2012). "The level of moral leadership of public secondary school principals in Oman is related to the level of practicing organizational citizenship behavior from the teachers' point of view." (Unpublished Master Thesis), Faculty of Educational Sciences, Middle East University, Jordan.
- Draka, A. and Hoda, A. (2017). "The Role of Ethical Leadership in Enhancing Organizational Confidence in Primary School Principals in Taif City from the Teachers' Point of View. (in Arabic). "The Jordanian Journal of Educational Sciences, Riyadh, 13 (2), 223-237.
- Dufresne, P and McKenzie, A. (2009). A Culture of Ethical Leadership Principal Leadership, 10, (2): 36-39.
- ENello, W. (2009). "The world's need for moral leadership," Proceedings of the Symposium "Values, Institutions and Leadership for a Sustainable Future", The Baha'i International Community: Brazil.
- Fakhry, H. (2014). "History of Arabic Literature", Edition 1: Al-Bolsyah Press.
- Hassan, H. and Al-Ajami, M. (2013). "educational administration". 3rd Edition, House of the March for Publishing and Distribution, Amman.
- Honingh, M., and Hooge, E. (2014). The effect of school-leader support and participation in decision making on teacher collaboration in Dutch primary and secondary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(1), 75-98.
- Johnson, R.B. and Christensen, L.B. (2008) Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches. 3rd Edition, Sage Publications, Inc., Los Angeles.
- Karakose, T. (2007). High School Teachers' Perceptions regarding Principals' Ethical Leadership in Turkey. *Asia Pacific Education Review*, 8 (3), 464-477.
- Khalil, N., S. (2009). Modern School Administration in the Light of Contemporary Administrative Thought. Cairo: Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.
- Minckler, C. H. (2014). "School Leadership that Builds Teacher Social Capital", *Educational Management Administration & Leadership*, 42 (5), 657-679.
- Radi, J. and Hassan, A. (2011). The relationship between the ethical behavior of leadership and organizational commitment, an experimental study in the College of Management and Economics. (in Arabic). *Al-Ghary Journal of Economic and Management Sciences*, 7 (21).
- Scheerens, J. (Ed.). (2012). *School leadership effects revisited: Review and meta-analysis of empirical studies*. Springer Science & Business Media.
- Stiab, J and Maninger, R. (2012). Ethical leadership in the principal ship: qualitative analysis *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29(2), 23-29
- Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy worker? A study on impact of ethical leadership subjective well-being and life happiness in the chinese culture. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 513-525.
- Abo Al- Nakar, A. (2011). "Leadership and Transformational Leadership Ethics for the Development of Perceptions of Supporting Organizational Work: An Exploratory Study of a Sample of the Ministry of Water Resources Bureau employees." (in Arabic). *Journal of the College of Business and Economics*, 17 (63), 70-99.
- Arifij, S. (2007). Contemporary educational administration. 3rd Edition, Amman: Dar Al Fikr for Publishing and Distribution.
- Qmoh, S. (2008). "The organizational confidence of public secondary school principals in Jordan and its relationship to the morale and job performance of their teachers." (Unpublished Master Thesis), Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan
- Clifford, L., Hendel, T., Kittles, N., Summers, C. and Summers, L.. (2009). Business Ethics. Arab Science House, Beirut, Lebanon.

- Kulk, S. (2010). Educational dimensions of the concept of integrity in the light of the Holy Qur'an and the Sunnah of the Prophet, MA Thesis, College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Mansour, M. (2018). The role of school leadership in the professional development of government primary school teachers in the city of Riyadh. (Unpublished Master Thesis), College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh.
- Namlan, Y. (2017). Developing the performance of school leaders in the Asir educational region in light of the ethical leadership approach. (Unpublished Master Thesis), College of Education, King Khalid University.
- Yahya, S. (2010). The degree of commitment of the Palestinian public secondary school principals to the ethics of the school administration profession from the point of view of their school teachers. (Unpublished Master Thesis), An-Najah University, Nablus, Palestine.