

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

د. نوره بنت محمد البليهد

اسم الباحث الأول:

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

اسم الجامعة والبلد:

* 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 المدرسية 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 المسحي 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 استقامة 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 ذات 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 Percieved 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 لتصل 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 وتتطلب حس خاص في التعامل مع الرؤوسين 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 تفيد أفراد المجتمع فالتصرفات 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 (الأشعري، 2013).

وتعد القيادة الأخلاقية أحد أنماط القيادة التي تتميز بتأثيراتها الإيجابية على أنماط سلوك الموظفين من خلال إشتغالها 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 والزائد، 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 (الدويش، 2015)، حيث أشارت نتائج كل من دراسة (العرايضة، 2012)، ودراسة (Staib & malinger, 2012) لأهمية تمتع 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، ويؤمن بالقيم الأخلاقية ويعززها، ويراعى المشاعر الوجدانية للمعلمين، ويحرص على تعزيز العمل الجماعي بين المعلمين 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 بيئة 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 إستخدام 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 السلوكيات 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 ويبتعد 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 بالمدارس الحكومية 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 الرؤوسين، 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 سلوكياتهم 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 التدقيق 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 ودراكة، 2017، ص 225).

وأشارت نتائج العديد من الدراسات التربوية والإدارية كدراسة (الشريفي والنتح، 2011)، ودراسة (العرايضة، 2012)، ودراسة (قموة، 2008)، ودراسة (Yang, 2014)، ودراسة (Staib & malinger, 2012) إلى أهمية تمتع القيادة المدرسية بأخلاقيات القيادة. لذا أصبحت إستقامة القيادات المدرسية ركن أساسى فى الإدارة المدرسية وتتبع آثارها الإيجابية على العملية التربوية وعلى مستوى الثقة التنظيمية، والعلاقات الاجتماعية التي تحدث داخل المدرسة، لذا زادت الحاجة والمطالبة بالإهتمام بالسلوكيات الأخلاقية فى إدارة المدارس وتطبيق قيادة أخلاقية للمؤسسات التعليمية تعتمد على تطبيق معايير الشفافية والنزاهة وتعمل إجراءات محاربة الفساد التي تهدد المدارس، ويتضح من خلال الدراسات التربوية فى 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 بتدعيم ورفع دافعية العاملين لتحقيق تنظيم فعال بين القيادات الإدارية والعاملين بالمدارس التعليمية وذلك للعمل على تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية. لذا تم صياغة مشكلة الدراسة فى التساؤلات التالية:

1. ما مستوى إستقامة القيادة المدرسية المدركة ومحاورها (الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية- الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية) في المدارس الحكومية السعودية من وجهة نظر المعلمات؟
2. هل توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) حول إدراك المعلمات لمستوى إستقامة القيادات المدرسية ومحاورها (الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية- الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية) وفقاً لنوع المرحلة الدراسية التي تعمل بها المعلمات؟
3. هل توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) حول إدراك المعلمات لمستوى إستقامة القيادات المدرسية ومحاورها (الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية- الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية) وفقاً لسنوات الخدمة بالمدرسة؟
4. ما هى سبل تعزيز إستقامة القيادة المدرسية المدركة فى 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 ومحاورها (الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية- الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية) فى المدارس الحكومية السعودية وفقاً لنوع المرحلة 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 ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات المعلمات عينة الدراسة لإدراك لمستوى 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 ($\alpha \leq 0.05$) 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 جانبين على النحو التالي:

أهمية الدراسة من الناحية العلمية: تتبع أهمية الدراسة من خلال تعرف أهمية أخلاقيات القيادة المدرسة ودورها في تحقيق أهداف المدرسة، كما تسهم الدراسة في إثراء المهتمين والباحثين بمجال التعليم والقيادة المدرسية بأفكار تربوية وتنظيمية عن أخلاقيات القيادة، كما تواكب هذه الدراسة التوجهات الحديثة التي تبنتها 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 المعلمين والمديرين لتحديد صفات القائد الأخلاقي التي يجب أن يتحلى بها المديرين. كما تقدم الدراسة مقترحات تنفيذية 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:** تعبر الإستقامة عن الملازمة والثبات والمداومة على الشئ والإستمرار عليه والعدل والإتزان فيه والتوازن فى السلوك والتخلق بالأخلاق الفاضلة (كولك، 2010، ص 19)، يقصد بها إجرائياً بأنها الإعتدال والإستواء ومؤشر على ما يتمتع به الإنسان من أخلاق بحيث تنسم تصرفات مدير المدرسة بالإنصاف والعدل والنزاهة والصدق والأمانة، وعدم تحيزه لأحد.
2. **الأخلاق:** تعبر الأخلاق عن المبادئ والمعايير والمعتقدات التى تحدد السلوك الجيد وما هو صواب وخطأ (يحيى، 2010)، وعرف السعود وبطاح (1996) الأخلاق بأنها "مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التى تركز على قاعدة دينية. ويمكن تعريف الأخلاق إجرائياً بأنها مجموعة المبادئ أو المعايير التى تحكم السلوك الإنسانى للأفراد والجماعات داخل مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
3. **القيادات:** ويعرف "جون جاردنز" القيادات بأنها "مجموعة السلوكيات كالإقناع أو تقديم القدوة التى يستخدمها فرد أو فريق قيادي لحث مجموعة من الأفراد للسعى لتحقيق أهداف يريدها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه (أبو النصر، 2009، ص 18). ويمكن تعريف القيادات إجرائياً بأنها السلوك التشاركى الذى يتميز به مدير المدرسة ليكون قدوة وذو تأثير وإقناع من القائد للجماعة الذين يرأسهم ليدفعهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
4. **أخلاقيات القيادة:** تعبر أخلاقيات القيادة عن عملية التأثير المستمر والقوي في شخصية العاملين من خلال تدريبهم على إمتلاك وإستخدام قيم العدالة والحب والمعرفة من أجل تحقيق أهداف منطقية (عبدالله، 2017)، ويمكن تعريف أخلاقيات القيادة إجرائياً بأنها كل الممارسات الأخلاقية التى يطبقها قائد المدرسة فى التعامل مع المعلمات بمدارس التعليم العام فى إطار مبادئ وقيم وأخلاقيات وعادات المملكة العربية السعودية.

الإطار النظرى للدراسة:

المحور الأول: القيادة المدرسية:

1. **تطور مفهوم القيادة المدرسية:** إن القيادة المدرسية يقصد بها مجموعة من السمات والخصائص والمهارات التى يتحلى بها قائد المدرسة وتمكنه من القيام بمهامه ومسؤولياته المهنية وإدارته للمدرسة، مع إيجاد مناخ تنظيمي يوفر الإنسجام ويؤثر على سلوكيات العاملين وتوجيهها إيجابياً لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة، وتعبر القيادة المدرسية عن "القيادة التى تركز اهتمامها على تخطيط العمل وتنظيمه وإشباع حاجات العاملين معها وأن يكون القائد عاملاً على تحقيق الجانب الإنسانى بالمدرسة فى الوقت الذى 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 التى يعمل بها قائد المدرسة وجميع العاملين معه وذلك بما يحقق السياسة التربوية والتعليمية وأهدافها المخطط لها (السعود وحسنين، 2016: 79-80)، فى حين تعبر القيادة المدرسية عن "عملية تفاعل بين القائد والعاملين والتى تشكل الثقافة التنظيمية وتؤثر على السلوكيات الفردية والجماعية لتحقيق نتائج مدرسية مرغوبة (السامرائى، 2016، ص 77)، وعرف منصور (2018، ص 9) القيادة المدرسية بأنها "الوحدة التنفيذية المسؤولة التى تقوم بتحويل جميع السياسات والأنظمة والرؤى والأهداف المنشودة إلى سياسات إجرائية"، كما عرفها المعاو (2018، ص: 10) بأنها "مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التى تتم عن طريق العمل الجماعي والتعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسى والمادي المناسب الذى يحفز الهمم، ويبث الرغبة فى العمل الفردى والجماعى 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 وتتكامل للوصول إلى الأهداف التربوية المدرسية المخطط لها ويقوم على ذلك قائد يتم إعداده إعداداً خاصاً ويتصف بصفات شخصية معينة ويمتلك مهارات متميزة تؤهله للقيام بهذه المهمة.

2. أهمية القيادة المدرسية: تعد القيادة جوهر العملية الإدارية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المدارس الناجحة وغير الناجحة، حيث أنها تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة حيث تتأثر وتتأثر 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 (البناء، 2013، ص 64):

- أ- يساعد الدور الإداري في توجيه الطاقات البشرية لإتمام الأعمال المخطط لها وتحقيق الكفاءة الإنتاجية بفاعلية.
- ب- تعمل القيادة المدرسية على استثمار الموارد المادية والبشرية.
- ج- إرتباط القيادة المدرسية بأهداف وتطلعات الدولة فهي التي في الميدان وتعمل مباشرة مع المستفيدين.
- د- تعمل القيادة المدرسية على الموائمة 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 اللازمة لتعاونهم، كما أن قيادة المدرسة لها آثار على أداء العملية التعليمية من خلال تأثيرها على الهيكل التنظيمي والثقافي (Honingh & 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 والتنمية 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 تعبر 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 يلي:

- 3.1. **المهارات الفنية:** تعبر عن المعرفة المتخصصة المتوافرة 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، وتتعلق هذه المهارات بالجانب التنفيذي ويتم إكتسابها بالممارسة الواعية الهادفة 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 لإختلاف طبيعة الأفراد (النعيمة، ٢٠١٠، ص 6٩)، 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، وقدرته على فهم علاقات الموظفين والمجتمع الذي يعمل فيه (البناء، 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 والعجمي، 2013، ص 213).

المحور الثاني: أخلاقيات القيادة Leadership Ethics:

1. مفهوم أخلاقيات القيادة:

تعتبر الأخلاق عن مجموعة من القواعد السلوكية والقيم المبدئية التي تحكم سلوك الفرد والجماعة بشأن الصواب والخطأ، وتضع المعايير عما هو جيد وسيئ في التصرف والأفعال (العنزي والساعدي، 2012، ص 103)، كما تركز أخلاقيات القيادة على خدمة الآخرين حيث أن توافر روح الخدمة لدى القائد أحد المتطلبات الأساسية لها، حيث يقود إلتزام القيادة بالممارسات 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 والتوافقات والتحويل والتجسيم التي يقوم بها القائد لضمان تحقيق التوازن بين مراكز القوة في المنظمة وبما يحقق مصالح وأهداف القيادة على وجه التحديد، كما تقود القيادة التي تعتمد على الممارسات الأخلاقية وإستقامة القادة إلى إعطاء صورة إيجابية عن المنظمة أمام أفراد المجتمع مما يؤدي إلى تعزيز العلاقات العامة والإنجذاب نحو أعمال المنظمة (المعماري، 2009، ص 23).

وينبثق السلوك الأخلاقي للقائد نتيجة تراكمات تربوية يستقيها من مصادر عديدة منها ما هو ممنوح 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 والمواقف والظروف التي يعيش فيها والتي تعمل على تنمية القيم والسلوكيات الأخلاقية لديه (العنزي والساعدي، 2012، ص 108)، كما أشار (الفاخوري، 2009، ص 3) أن مصادر الأخلاقيات تتمثل في المصدر الديني، والبيئة الاجتماعية، وتشريعات الخدمة المدنية. لذا يمكن تحديد مصادر الأخلاقيات التي يكتسبها مدير المدرسة من خلال النسيج الثقافي للمجتمع، وأخلاق الفرد نفسه وأسرتة، 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 بمنظمتهم ومستوى أعمالها، وتتضمن أخلاقيات القادة عدة عناصر أساسية تتمثل في القدوة الحسنة، والعدالة، والشورى، والتقويض (الغفيلي، 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 ومعاينة السلوك غير الأخلاقي. ويمكن إستعراض الممارسات والعناصر الأساسية لأخلاقيات القادة 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 وذو ولاء وفضيلة وعفو وكرم، أما الإستقامة تعد أساس الخلق الذي يمكن من تحديد الإصلاحات في المشاعر والسلوكيات المهملة والظاهرة (عبدالله، 2017، ص 67).

2. **الهدف النبيل مقابل الوسيلة النبيلة:** تتسم الأهداف في ظل أخلاقيات القيادة بكونها أهداف نبيلة ويتم التوصل إليها عبر إستخدام 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 المناطة به تجاهها فوق ميوله ورغباته الشخصية كما أنه يحرص على فائدة الآخرين حتى لو إنعكست النتائج بشكل سلبي على مصلحته الشخصية، لذا يجب أن يكون القائد قادر على إخضاع الأنأ لديه كي يصبح قائد عظيم (انيللو، 2009، ص 181 - 182).

4. **التثبّت:** يتسم القائد الأخلاقي بقدرته على التعامل مع المسؤولين والمؤوسين بإقتدار وحكمة، وتتقضي هذه الحكمة التحقق والتثبت من المعلومات الواردة حيث إن التثبت هو التأني في الحكم على الشيء وطلب الدليل وفحص وتأمّل هذا الدليل، ويتم تقسيم الأمور إلى قسمين هما أمور واضحة وأمور غير واضحة فالأمور الواضحة لا تحتاج إلى تثبّت، 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 ومؤوسيه باستمرار حيث يقود تعدد الأفكار والآراء إلى وصول الجميع إلى نقطة النقاء 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 ومنظمة للمدراء والعاملين والطلب منهم تزويدهم بأرائهم وإقتراحاتهم مما يؤدي إلى إدارة هذه المواقف بنجاح (كليفوردي وآخرون، 2007، ص 90)، حيث إن تواجد روح الفريق يؤدي لتحقيق هدف مشترك باستخدام مختلف المقدرات الجوهرية التي قد لا تكون ظاهرة أو معروفة من قبل الآخرين (عبدالله، 2017، ص 67).
6. **التنقيب:** يعد التنقيب من العمليات المعقدة لأنها تتعامل مع موارد بشرية وطاقات مخترنة لذا ينبغي على القائد أن يعرف أفراد معرفة دقيقة مفصلة عن طريق معرفة ما يمتاز به كل فرد منهم ثم استثمار مزاياه لتحقيق المصلحة العامة، ولكي يتعرف القائد على أفراد منظّمته يجب عليه أن يخالطهم ويتفهم إمكانياتهم ويستفيد من نقاط قوتهم ويضعهم في أماكنهم الملائمة وأن يعرف طريقة تفكير كل فرد فيتعامل معه بناءً وفقاً لخصائصه (السويدان وباشراحيل، 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 المعنيين 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 يتمكن من القيادة من دون أتباع مخلصين.
9. **التشجيع:** وهو يعبر عن وجود مثيرات خارجية تتناغم مع الإبعاد شخصية للآخرين 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 تتوفر في الأفراد التي تتبوء مناصب إدارية لتحديد لهم تفاعلاتهم مع العاملين وتساعدتهم تحفيز العاملين لأداء الأعمال المطلوبة منهم دون خلل ومن هذه العناصر الأخلاقية: الخلق والإستقامة، الإيثار، التثبّت، 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 يلي (البناء، 2013، ص 66):
1. **القدوة الطيبة:** من حيث التمسك بدينه وإيمانه واعتزازه به، وأن يكون عادلاً مخلصاً لمنظّمته والعاملين لديه، متصفاً بالأخلاق الحميدة.
 2. **الثقة المتبادلة:** وتتمثل في الخبرة الشخصية حول جميع المجالات والأنشطة التي تخدم المنظمة حيث أن الثقة المتمثلة في إيمان العاملين بقائدهم تعد أحد الأسباب لنجاح القيادة المدرسية.
 3. **القدرة على خلق المناخ الجيد والإيجابي:** من خلال تحقيق الإستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والابتعاد عن الخلافات والنقاشات العقيمة.

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 تركية المجتهدين وتشجيعهم وتحفيز المقصرين وتطوير مهاراتهم.

6. المهارات اللفظية 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 يلي:

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 الإلتزام الوجداني 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 إتجهت إلى وجود نظام قيمي يكون بمثابة المرجع الذي يحتكم إليه في 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 في إطارها الأخلاقي.

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

4. هدفت دراسة عابدين وآخرون (2012) إلى التعرف على درجة تقديرات المعلمين درجة ممارسة مديري 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 المدرء كانت بدرجة مرتفعة. كما تبين وجود فروق دالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لصالح الذكور. في حين لم يتبين دلالة الفروق الإحصائية في مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية وفقاً للمرحلة والخبرة والمؤهل والمديرية التي يتبعها المعلمين.

5. هدفت دراسة عبد الله ويونس (2012) إلى تشخيص العوامل الحرجة «لصوت الموظف» والإستثمار الأمثل للطاقت 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 والإيثار لدى القيادة.
6. هدفت دراسة **عبو النقرار (2011)** إلى الوقوف على مستوى الإدراك للدعم التنظيمي المتوفر من قبل المنظمات العراقية في ظل الزيادة الكبيرة بالرواتب والمكافآت العينية والمعنوية، وإستخدمت 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 التلكؤ في الأداء، كما تبين وجود ضعف التفاعل مما قلل من مستوى نضوج الأداء العالي والمتوازن وحدث جمود نسبي في الأداء بمتوسط بلغ (1.46).
7. أجرى **الشريفي والتنج (2011)** دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وجمعت بياناتها بواسطة إستخدام 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 إحصائياً بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية والتمكين الإداري.
8. هدفت دراسة **راضي وحسن (2011)** إلى التعرف على العلاقة والأثر لأبعاد 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 لأبعاد السلوك الأخلاقي على الإلتزام التنظيمي.
9. أجرى **يحيى (2010)** دراسة هدفت إلى التعرف على درجة إلتزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمى المدارس، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وجمعت بياناتها بالإستبانة بإستبانة طبقت على عينة بلغت (1339) معلم ومعلمة بالمدارس الحكومية الثانوية فى الضفة الغربية. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بنسبة متوسطة، وأن درجة إلتزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة كانت لصالح الذكور، فى حين تبين عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمى.
10. هدفت دراسة **(Karakose, 2007)** إلى التعرف على مستوى القيادة الخلاقية لمديري المدارس فى تركيا من وجهة نظر معلمى المدارس الثانوية وطبقت على عينة بلغت (416) معلم، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مستعينة بمقياس القيادة الأخلاقية لـ (المطور، 2006). وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية والمسؤوليات الأخلاقية كالعادلة فى التعامل مع المعلمين وتشجيعهم، وفهم المعلمين، والتحلّى بالصبر والتواضع كانت من السلوكيات التى يمارسها مدير المدرسة بدرجة متوسطة وعالية من وجهة نظر المعلمين. كما بينت وجود فروق إحصائية فى تصورات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية لصالح الذكور.
11. أجريت دراسة **(Dufresne & McKenzie, 2009)** للتعرف على الصفات الأخلاقية لعدد من مديري المدارس فى مدينة بوسطن الأمريكية، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم الإعتماد فى جمع بياناتها على بطاقة الملاحظة على عينة عشوائية بلغت (18) من مديري المدارس الثانوية. وأشارت نتائج الدراسة أنه من الممارسات الأخلاقية للمديرين: العمل على إيجاد فرص الإتصال والتواصل مع العاملين فى المدرسة. والعمل على تقدير مساهمات المعلمين والعاملين فى 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 وإستعراضها تبين أن هناك تنوع في طريقة دراسة المتغيرات المؤثرة على أخلاقيات القيادة، وقد إختلفت هذه الدراسة في الهدف وطريقة التطبيق والعينة المستهدفة والأدوات والنتائج، وفيما يلي توضيح ذلك:

1. تنوعت الدراسات في عرضها لأخلاقيات القيادة فالبعض تناول أخلاقيات القيادة كدراسة (Karakose, 2007)، ودراسة (Dufresne & McKenzie, 2009)، ودراسة يحيى (2010). في حين 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 وآخرون، 2012)، ومنها ما ركز على المديرين كدراسة (Dufresne & McKenzie, 2009)، ومنها ما سرد القيادة الأخلاقية نظرياً كدراسة (الفقيه، 2019)، كما إختلفت أدوات الدراسة وتنوعت حسب أهداف تلك الدراسات فبعضها إستخدم الإستبانة في تجميع البيانات الميدانية وبعضها إعتد 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 وتعزيزها من وجهة نظر المعلمات العاملات بتلك المدارس.

إجراءات البحث:

منهج البحث: إعتمدت الدراسة على إستخدام المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره 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 إستبانات بهدف جمع البيانات اللازمة في موضوع البحث.

2. **البيانات الثانوية:** حيث تم مراجعة الكتب والمنشورات المتعلقة بموضوع إستقامة 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 إستمارة 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.		
المرحلة الدراسية	التكرار	النسبة المئوية
روضه	27	4.9
إبتدائي	225	41
متوسط	168	30.6
ثانوي	129	23.5
المجموع	549	100

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

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

الجدول (2): توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة بالمدرسة		
عدد سنوات الخدمة بالمدرسة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	15	2.7
من 3 إلى أقل من 6 سنوات	63	11.5
من 6 سنوات إلى أقل من 9 سنوات	165	30.1
9 سنوات فأكثر	306	55.7
المجموع	549	100

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

أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة بهدف الحصول على البيانات اللازمة للدراسة، وتكونت الإستبانة 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 مقياس إستقامة القائد المدركة (PLIS) لـ Craig and Gustafson, (1998) بعد ترجمة المقياس باللغة العربية ووضع في صورة إستبانة (31 عبارة) لإستخدامه كأداة لجمع البيانات لتلائم تحقيق أهداف الدراسة وأسئلتها ومنهجها وطبيعة موضوعها. وقامت الدراسة الحالية بتقسيم مستوى الإستقامة إلى محورين هما:

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

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

صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبانة):

1. صدق الإستبانة:

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 الإستبانة بما يتوافق مع مقترحات المحكمين لتصبح في صورتها النهائية التي طبقت عليها (31 عبارة).

ثانياً: صدق الإتساق الداخلي Internal consistently Validity لفقرات الإستبانة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة

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

الجدول (3): معاملات ارتباط بيرسون لمحاول 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 لعبارة محاور استقامة القيادات المدرسية بالدرجة الكلية لكل محور.					
الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية			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 ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمستوى استقامة القيادات المدرسية المدركة 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 ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمحور الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية وعباراته، ومحور الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية وعباراته، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل ذلك على صدق المقياس وبالتالي صلاحيته للاستخدام.

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 متشابهة إلى أكبر قدر ممكن (ملحم، 2005: 327)، وتم حساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Alpha, cronbach,s)، 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، وهى معاملات ثبات مرتفعة مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن تطبيقه ميدانياً.

الجدول (5): قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس استقامة القيادات المدرسية المدركة من المعلمات في المدارس السعودية.		
المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية	8	0.941
الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية	23	0.980
الدرجة الكلية لإستقامة القيادات المدرسية المدركة	31	0.985

معيار الحكم على نتائج الدراسة:

لتفسير النتائج وتحديد مستوى الإستجابة تم الإعتماد على مقياس ليكرت الرباعى 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 صنف الإجابات إلى أربع مستويات متساوية المدى كما هو موضح بالجدول (6) عن طريق المعادلة الآتية:

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

الجدول (6): درجات فئات معيار نتائج الدراسة وحدودها وفقاً لمقياس ليكرت الرباعى			
الدرجة	معيار الحكم على النتائج	فئة المتوسط	
		من	إلى
1	غير موافق أبداً	1	1.75
2	موافق إلى حد ما	1.76	2.50
3	موافق	2.51	3.25
4	موافق بشدة	3.26	4.00

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 هى: التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies)، المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) (Weighted Mean)، المتوسط الحسابي (Mean)، الانحراف المعياري (Standard Deviation)، معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، تحليل التباين الأحادى (One Way ANOVA)، إختبار (أقل فرق معنوي) (LSD).

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

تم تحليل نتائج الدراسة عن طريق عرض إستجابات عينة الدراسة الميدانية على تساؤلاتها ومناقشتها وفقاً للمنهجية العلمية من خلال التحليل الإحصائي لمتوسطات القيم، والانحرافات المعيارية، ونتائج الإختبارات، ثم تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ووفقاً لدرجات فئات معيار الحكم على النتائج طبقاً لمقياس ليكرت الرباعى كما هو موضح بالجدول رقم (6)، وفيما يلي 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) فى المدارس

السعودية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح النتائج المتحصل عليها كما يلي:

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.									
رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الإستجابة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			النسبة	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما			
1	لا يكون لها رأي واضح دائماً	ك	84	78	192	195	2.09	1.05	1
		%	15.3	14.2	35	35.5			
2	تكذب عليّ	ك	66	27	78	378	1.60	1.03	2
		%	12	4.9	14.2	68.9			
3	عدوانية	ك	51	24	51	423	1.46	0.945	5
		%	9.3	4.4	9.3	77			
4	تفتقر الى الاخلاق العالية	ك	48	39	87	375	1.56	0.956	3
		%	8.7	7.1	15.8	68.3			
5	حقودة	ك	48	12	45	444	1.39	0.898	6
		%	8.7	2.2	8.2	80.9			
6	مناقفة	ك	51	18	78	402	1.49	0.935	4
		%	9.3	3.3	14.2	73.2			
7	تسرق من المنظمة التعليمية	ك	27	21	36	465	1.29	0.761	7
		%	4.9	3.8	6.6	84.7			
8	تقوم بأعمال تخريبية بالمدرسة	ك	24	15	33	477	1.25	0.709	8
		%	4.4	2.7	6	86.9			
المتوسط العام للصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية						1.51	0.910		

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 المبحوثات ما بين (1.25 إلى 2.09 درجة) وهو ما يوضح أن درجة توافر الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية تنحصر ما بين درجة مرتفعة بشدة ودرجة مرتفعة، كما تبين أن المتوسط الكلي 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 للعبارات كان بالنسبة للعبارة رقم (8) ومحتواها "تقوم بأعمال تخريبية بالمدرسة" بمتوسط بلغ (1.25 درجة) وهي تقع في فئة المتوسط المنخفض (1 إلى 1.75 درجة) وتعبّر عن إستجابة عينة الدراسة

بإستجابة "أبداً"، وبالتالي فإنها تعبر عن درجة تحلى القيادات المدرسية بالصفات الأخلاقية بدرجة مرتفعة بشدة، فى حين تبين أن أعلى متوسط للعبارات كان بالنسبة للعبارة رقم (1) ومحتواها "لا يكون لها رأي واضح دائماً" بمتوسط بلغ (2.09 درجة) وهى تقع فى فئة المتوسط من (1.76 إلى 2.50 درجة) وتعتبر عن إستجابة أفراد العينة بـ "موافق"، وبالتالي تتحلى القيادات المدرسية بدرجة مرتفعة من الصفات الأخلاقية.

ويمكن تفسير ذلك أن القيادات المدرسية يتوفر لديها صفات وأخلاقيات القيادة المدرسية من حيث الأمانة والصدق والأخلاص، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Dufresne & McKenzie, 2009) والتي توصلت إلى توفر صفات لدى مديري 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.								
رقم العبارة	العبارة	النسبة	درجة الإستجابة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			تكرار	تماماً	موافق	إلى حد ما		
1	تستخدم اخطائي لمهاجمتي شخصياً	ك	75	36	87	351	1.69	1.08
		%	13.7	6.6	15.8	63.9		
2	تعطي مميزات خاصة لبعض الموظفين المدلات، ولا تمنحني شيئاً	ك	87	63	126	273	1.93	1.11
		%	15.8	11.5	23	49.7		
3	تعرضني للخطر لحماية نفسها في قضايا العمل	ك	45	57	69	378	1.58	0.972
		%	8.2	10.4	12.6	68.9		
4	تتعمد إنكاء الصراع بين الموظفين	ك	66	42	57	384	1.62	1.05
		%	12	7.7	10.4	69.9		
5	تستخدم ادائي الوظيفي لانتقادي كشخص	ك	51	51	84	363	1.62	0.991
		%	9.3	9.3	15.3	66.1		
6	تدبر لي المكائد	ك	39	12	36	462	1.32	0.830
		%	7.1	2.2	6.6	84.2		
7	تسمح بتعرضي للوم بسبب اخطائها	ك	48	36	66	399	1.51	0.952
		%	8.7	6.6	12	72.7		
8	تزوّر السجلات لمساعدة موقفها في العمل	ك	45	27	63	414	1.46	0.917
		%	8.2	4.9	11.5	75.4		
9	تسخر من اخطائي بدلا من تدريبي للقيام بعمل على نحو افضل	ك	30	24	69	426	1.38	0.807
		%	5.5	4.4	12.6	77.6		
10	تتعمد تضخيم أخطائي لتجعلني ابدو سيئة حينما تصف ادائي لمن هم اعلى منها	ك	36	36	57	420	1.43	0.878
		%	6.6	6.6	10.4	76.5		
11	تلومني بسبب اخطائها الخاصة	ك	33	24	75	417	1.40	0.831
		%	6	4.4	13.7	76		
12	تتجنب تدريبي لانها تريدني ان افشل	ك	33	15	45	456	1.32	0.796

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

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

السعودية 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 لإستجابات المعلمات عينة الدراسة بالنسبة للعبارة رقم (14) ومحتواها "تشوه ما أقوله عن عمد" بمتوسط بلغ (1.29 درجة) وهي تقع في فئة المتوسط المنخفض (1 إلى 1.75 درجة) وتعتبر عن إستجابة عينة الدراسة بإستجابة "أبداً"، وبالتالي فإنها تعبر عن درجة تطبيق القيادات المدرسية للممارسات الإدارية الأخلاقية بدرجة مرتفعة بشدة، في حين تبين أن أعلى متوسط للعبارة كان بالنسبة للعبارة رقم (2) ومحتواها " تعطي مميزات خاصة لبعض الموظفين المدلات، ولا تمنحني شيئاً" بمتوسط بلغ (1.93 درجة) وهي تقع في فئة المتوسط من (1.76 إلى 2.50 درجة) وتعتبر عن إستجابة أفراد العينة بـ "موافق لحد ما"، وبالتالي تمارس القيادات المدرسية بدرجة مرتفعة الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة زيادة وعي وإدراك القيادات المدرسية لأهمية ممارسة أخلاقيات القيادة المدرسية في مدارسهم باعتبارها أساس اهتمام وألويات 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 بمبادئ وأخلاقيات القيادة، وظهور تلك المبادئ على سلوكياتهم في التعامل كانت آراء المعلمين معبرة عن واقع أخلاقيات القيادة المدرسية، وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه نتائج كل من دراسة (Karakose, 2007)، ودراسة يحيى (2010) من حيث إرتفاع 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 لإختلاف متغير المرحلة الدراسية، تم إستخدام إختبار "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 لإختلاف المرحلة الدراسية						
المحاور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية	بين المجموعات	1143.671	3	381.224	10.543	0.000
	داخل المجموعات	19706.657	545	36.159		
	المجموع	20850.328	548			
الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية للقيادات المدرسية	بين المجموعات	10938.634	3	3646.211	12.159	0.000
	داخل المجموعات	163431.596	545	299.874		
	المجموع	174370.230	548			
مستوى إستقامة القيادات المدرسية المدركة	بين المجموعات	19147.516	3	6382.505	11.909	0.000
	داخل المجموعات	292082.844	545	535.932		
	المجموع	311230.361	548			

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 المدرسية 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 المدرسية المدركة ومحاورها (الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية- الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية) باختلاف المرحلة الدراسية، تم إستخدام إختبار "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 لإختلاف المرحلة الدراسية لصالح فئة المعلمات العاملات في المدارس الثانوية حيث بلغ المتوسط لمستوى الممارسة 14.5، 41.7، 56.2 درجة على التوالي وهي أعلى متوسط للفئات. وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة (عابدين وآخرون، 2012) والتي أشارت لعدم وجود فروق في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تبعاً لإختلاف المرحلة الدراسية التي يعمل بها المعلمين.

الجدول (10): نتائج إختبار "LSD" للفروق بين فئات المرحلة الدراسية.					
المحاور	المرحلة الدراسية	روضة (م=8.7)	إبتدائي (م=11.5)	متوسط (م=11.7)	ثانوي (م=14.5)
الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية	روضة	-	-	-	-
	إبتدائي	-2.715*	-	-	-
	متوسط	-2.918*	-0.203	-	-
	ثانوي	-5.710**	-2.995**	-2.791**	-
الممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية للقيادات المدرسية	المرحلة الدراسية	روضة (م=24.7)	إبتدائي (م=32.1)	متوسط (م=32.9)	ثانوي (م=41.7)
	روضة	-	-	-	-
	إبتدائي	-7.440*	-	-	-
	متوسط	-8.315*	-0.875	-	-
	ثانوي	-17.031**	-9.591**	-8.715**	-
مستوى إستقامة القيادات المدرسية المدركة	المرحلة الدراسية	روضة (م=33.4)	إبتدائي (م=43.6)	متوسط (م=44.7)	ثانوي (م=56.2)
	روضة	-	-	-	-
	إبتدائي	-10.155*	-	-	-
	متوسط	-11.234*	-1.078	-	-
	ثانوي	-22.741**	-12.586**	-11.507**	-

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

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، وهى قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، وتتفق هذه النتيجة ما النتائج التى توصلت إليها كل من دراسة (دراكة والمطيرى، 2017)، ودراسة (عابدين وأخرون، 2012).

ملخص النتائج:

- وجود تباين فى متوسطات إستجابة المعلمات عينة الدراسة حول مستوى إستقامة القيادات المدرسية المدركة ومحاورها: الصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية بمتوسط (1.48 درجة)، والممارسات الإدارية والإنسانية الأخلاقية بمتوسط (1.51 درجة) بالمدارس السعودية، حيث أن درجة ممارسة القيادة المدرسية الأخلاقية المدركة ما بين درجة ممارسة مرتفعة بشدة أو ممارسة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الكلى للصفات الأخلاقية للقيادات المدرسية فى فئة المتوسط المنخفض (1 إلى 1.75 درجة) مما يدل على أن مستوى إستقامة القيادة المدرسية المدركة فى المدارس السعودية مرتفعة بشدة، وبالتالي يتضح حرص قيادات المدارس السعودية على تطبيق القيادة الأخلاقية بينها وبين المعلمات فى تلك المدارس.
- 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 فى 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 لإختلاف 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 العملي 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 اللاأخلاقي خاصاً في المدارس التي تعتبر المنبع الأساسي لتنشئة 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 لتوعية 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 الإلتزام والولاء التنظيمي.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت. (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.
- البناء، هالة مصباح. (2013). *الإدارة المدرسية المعاصرة*. ط 1، عمان: دار صفاء للنشر.
- الدليمي، طارق. (2013). *الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية*. عمان: ديونو للنشر والتوزيع.
- الدويش، عبد العزيز سليمان (2015). دور القيادات المدرسية الثانوية في تعزيز ثقافة الحوار. *مجلة العلوم التربوية*، مصر، 23(4).
- 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 مديري المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم". *مجلة دراسات الجامعة الأردنية للعلوم التربوية*، 23(2)، 202-2012.

- السويدان، طارق محمد وباشراحيل، فيصل عمر. (2004) "صناعة القائد". ط3، الكويت: مكتبة صناعة المجد للنشر.
- الشريفي، عباس والتتح، منال. (2011). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 12(3)، 136 – 162.
- الطراونة، 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 المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين". (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العنزي، سعد والساعدي، 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 الملحقه في مدارس المرحلة الابتدائية للبنين بمدينة الرياض". (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الغفيلي، 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 تنمية الموارد البشرية – الرؤى والتحديات: المملكة العربية السعودية.
- الفاخوري، حنا. (2014). *تاريخ الأدب العربي*، ط1: المطبعة البولسية.
- الفقيه، هند بنت محمد. (2019). ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الإفادة 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 ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته 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.
- المعاوي، جلوي بن سيف. (2018). "دور قادة المدارس بحافظة بيشة 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.
- النعمي، شهرزاد محمد. (2010). "بناء برنامج تطويري في ضوء تقويم أداء مهارات القيادة الإدارية والتربوية". عمان : دار صفاء للنشر.
- انيلو، الوي. (2009). "حاجة العالم إلى القيادة الأخلاقية"، وقائع ندوة «قيم ومؤسسات وقيادة من أجل مستقبل مستدام»، الجامعة البهائية العالمية: البرازيل.
- حسان، حسن محمد والعجمي، 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.
- دراكة، أمجد وهدي 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 والرياض*، 13(2)، 223-237.

- راضى، جواد محسن وحسن، عبد الله كاظم. (2011). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والإلتزام التنظيمى دراسة اختبارية فى كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7 (21).
- عابدين، محمد عبد القادر ومحمد عوض شعيبات، بنان محمد حليبة. (2012). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدروها معلمو المدارس الحكومية فى 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 فى صوت الموظفين: تحليل واقع وتقديم أنموذج فى قسم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل". تنمية الوافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة الموصل، 34 (106)، 9-25.
- عبو النصار، عبدالله حكمت. (2011). "أخلاقيات القيادة والقيادة التحولية لتطوير مدركات دعم العمل التنظيمي: دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان وزارة الموارد المائية". مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، 17 (63)، 70-99.
- عريفج، سامي سلطي. (2007). الإدارة التربوية المعاصرة. ط3، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- قموة، سحر. (2008). "الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- كليفوردي، لورنزا وهندل، تيم وكيكلز، نيك وسومرز، كاري وسومرز، ليزلي. (2009). أخلاقيات العمل التجاري". الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان.
- كولك، سهير عبد الله (2010). الأبعاد التربوية لمفهوم الاستقامة فى ضوء القرآن الكريم والسنة النبوية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- منصور، مها عبد العزيز. (2018). "لور القيادة المدرسية فى التنمية المهنية لملمات المرحلة الابتدائية الحكومية فى 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 فى منطقة عسير التعليمية فى ضوء مدخل القيادة الأخلاقية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
- يحيى، صبحى أحمد. (2010). "درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة 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.

- Araidah, 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., Lose 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.