



# مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٢) العدد (٥) مايو ٢٠٢٢م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية  
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231

## مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت  
بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

### رئيس التحرير

أ.د محسن حمود الصالحي  
أستاذ ورئيس قسم أصول التربية ورئيس لجنة الترقيات سابقاً- كلية التربية الأساسية- الكويت

### مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

### رئيس اللجنة العلمية

أ.د علي حبيب الكندري  
أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد المساعد للشؤون الأكاديمية والدراسات العليا سابقاً- كلية التربية- جامعة الكويت

### هيئة التحرير

أ.د لولوه صالح رشيد الرشيد  
أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب-  
جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية  
أ.د بدر محمد ملك  
أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية  
التربية الأساسية- الكويت  
أ.د خلف محمد أحمد البحيري  
أستاذ تخطيط التعليم واقتصادياته- كلية التربية- جامعة  
سوهاج- مصر  
د. أحمد فهبي السحبي  
المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج- الكويت

أ.د عبد الله عبد الرحمن الكندري  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت  
ورئيس المكتب الثقافي في القنصلية الكويتية بدبي  
أ.د راشد علي السهل  
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-  
جامعة الكويت  
أ.د أحمد عودة سعود القرارة  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية العلوم التربوية- جامعة  
الطفيلة التقنية- الأردن  
د. غازي عنيزان الرشدي  
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

### اللجنة العلمية

أ.د محمد أحمد خليل الرفوع  
أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة  
الطفيلة التقنية- الأردن  
أ.د محمد إبراهيم طه خليل  
أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر  
وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر  
أ.د إيمان فؤاد محمد الكاشف  
أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية  
الإعاقاة والتأهيل لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د خالد عطية السعودي  
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة  
الطفيلة التقنية- الأردن  
أ.د صلاح فؤاد مكاوي  
أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-  
جامعة قناة السويس- مصر  
أ.د عمر محمد الخرابشة  
أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء  
التطبيقية- الأردن

- أ.د. محمد سلامة الرصاعي  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
- أ.د. الغريب زاهر إسماعيل  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً- جامعة المنصورة- مصر
- أ.د. منال محمد خضير  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لثلاثون الطلاب- جامعة أسوان- مصر
- أ.د. عادل السيد سرايا  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. هدى مصطفى محمد  
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. حنان صبحي عبید  
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- ميسوتوا
- أ.د. سناء محمد حسن  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د.م خالد محمد الفضالة  
أستاذ أصول التربية المساعد- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د.م ربيع عبدالرؤوف عامر  
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية
- د. عروب أحمد القطان  
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. عبد الناصر السيد عامر  
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر
- أ.د. السيد علي شهدة  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. سامية إبرييم  
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- الجزائر
- أ.د. عاصم شحادة علي  
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا
- أ.د. مسعودي طاهر  
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
- أ.د. عادل إسماعيل العلوي  
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
- أ.د.م الأميرة محمد عيسى  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية
- د. هدیل یوسف الشطي  
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- د. منى زايد عويس  
مدرس الصحة النفسية- كلية التربية النوعية- جامعة القاهرة- مصر
- د. جمال بلبكاي  
المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي- سكيكدة- الجزائر

### الهيئة الاستشارية للمجلة

- أ.د. جاسم يوسف الكندري  
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت
- أ.د. فريح عويد العنزي  
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. محمد عبود الحراشنة  
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن
- أ.د. تيسير الخوالدة  
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن
- أ.د. عبد الرحمن أحمد الأحمد  
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت
- أ.د. حسن سوادى نجيبان  
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق
- أ.د. علي محمد اليعقوب  
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية- الكويت
- أ.د. محمد عرب الموسوي  
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق

أ.د صالح أحمد شاكر أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر	أ.د أحمد عابد الطنطاوي أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر
أ.د وليد السيد خليفة أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر	أ.د محسن عبدالرحمن المحسن أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية
أ.د أحمد محمود الثوابيه أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن	أ.د مهدي محمد إبراهيم غنايم أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د سفيان بوعطي أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر	أ.د سليمان سالم الحجايا أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

### التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د.م خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

### أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

### التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ وتقوم بعض قواعد المعلومات الدولية بتوثيق أبحاث المجلة لديها، ومنها: Dar Almandumah & Shamaa.

### أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي .
  2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
  3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية .
  4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

## مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

## القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:

- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
  - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
    - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
    - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
    - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
    - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
  - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
  - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
  - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
  - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
  - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:
    - اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
    - اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
    - تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
    - أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
    - تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.
2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
3. تحتفظ المجلة بحقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

### إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: [submit.jser@gmail.com](mailto:submit.jser@gmail.com)
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

### عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

[submit.jser@gmail.com](mailto:submit.jser@gmail.com)

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

[www.jser-kw.com](http://www.jser-kw.com)



## المحتويات

الصفحة	العنوان	م
viii	الافتتاحية .....	-
28-1	دور وسائل التواصل الاجتماعي في تنمية الوعي السياسي لدى طلبة جامعة الكويت، أ. د أحمد حمد الصانع.....	1
65-29	الأداء الأكاديمي باستخدام التكنولوجيا الرقمية وعلاقته بإستراتيجيات التنظيم الذاتي والكفاءة الذاتية والدافعية الأكاديمية لدى طلاب المرحلة الثانوية، أ.د أحمد كمال الهنساوي؛ د. وائل ماهر محمد غنيم.....	2
86-66	درجة ممارسة العمل التطوعي مع الأشخاص ذوي الإعاقة في دولة الكويت، د. محمد سعود العجبي؛ د. سلامة عجاج العززي؛ د. أحمد محسن السعيد.....	3
123-87	درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية للبنات بالأحساء حسب نموذج أبعاد المنظمة المتعلمة "DLOQ"، أ.د علي صالح الشايع؛ أ. أمل عبد العزيز محمد الشيخ.....	4
171-124	تطوير التعليم الثانوي في دولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية، د. تهاني صالح العززي؛ د. صفوت حسن عبد العزيز.....	5
201-172	المشكلات التربويّة التي تواجه معلمات الصّفوف الثّلاثة الأولى في محافظة الطفيلة من وجهة نظرهن، أ.د. خالد عطية سعودي؛ أ. سلام عطا الله الحناقطة.....	6
227-202	اتجاهات طلبة مقرر ورشة إنتاج مواد تعليمية نحو المحاضرات المسجلة وأثرها على العملية التعليمية، د. راوية محمد الحميدان؛ د. خالد أحمد الكندري.....	7
277-228	التعلّم عن بُعد في أثناء جائحة كوفيد 19 وبعدها، د. صفية طه إبراهيم الزايد.....	8
303-278	الاتجاهات الحديثة في دور فنيات علم النفس الإيجابي لمواجهة الآثار السلبية الناتجة عن جائحة كورونا، أ.د.م نجلاء محمد علي إبراهيم.....	9
329-304	الرسوخ التنظيمي لدى مديري مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، أ.د علي صالح الشايع؛ أ. علي سعيد محمد آل حارس.....	10
356-330	درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، د. تهاني إبراهيم العلي.....	11

397-357	واقع التربية البيئية في رياض الأطفال بدولة الكويت من منظور المعلمات، د. جيلالي بوحمامة؛ أ. أمل منصور القطان.....	12
429-398	التمائل التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بتعليم مكة المكرمة، أ. مرزوق بن مبروك الخزاعي.....	13
450-430	أثر البيانات الضخمة وبعض متغيراتها على اتخاذ القرارات خلال فترة انتشار جائحة كوفيد - 19 من وجهة نظر طلبة كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، د. محمد علي العجمي؛ د. مشعل شهاب الفضلي؛ د. جميلة حمدان العتيبي.....	14
486-451	درجة توافر مهارات تصميم الدروس الإلكترونية لدى طلبة كلية التربية الأساسية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، د. رابعة الفهد.....	15
511-487	درجة تحقيق النمو المهني لدى معلمي المدارس الابتدائية في لواء بني عبيد من وجهة نظرهم، د. تهاني إبراهيم العلي.....	16
543-512	Impact of Internet Outages on The Education in Kuwait During Pandemics and Wars From Students Perspective, Dr. Jamella Hamdan Alotaibi, Dr. Haifa R. Alzuabi.....	17



## الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نستعين، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ محسن حمود الصالحي

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة  
من وجهة نظر المعلمين

the degree to which moral leadership is practiced by principals of schools in the district Education  
in Bani Kinana District from the point of view of teachers

د. تهاني إبراهيم العلي- وزارة التربية والتعليم- الأردن

Email: tahanishtayat@yahoo.com

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقامت الباحثة بإعداد استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، وتكونت عينة الدراسة من (390) معلماً معلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية النسبية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ككل جاءت بدرجة (كبيرة): وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة لصالح الإناث ومن سنة إلى أقل من 5 سنوات .

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة، القيادة الأخلاقية، مديرية التربية والتعليم، لواء بني كنانة.

**Abstract:** The study aimed to identify the degree to which moral leadership is practiced by principals of schools in the district Education in Bani Kinana District from the point of view of teachers, and the study adopted the descriptive approach the survey, and the researcher prepared a questionnaire to measure the degree of ethical leadership practice, and the study sample consisted of (390) female teachers They were chosen in a relative random way, and the results of the study showed that the degree of moral leadership practice as a whole came to a degree (significant); The results revealed that there were no statistically significant differences in the degree of exercise Ethical leadership is due to the variable (educational qualification, educational stage), and the presence of significant differences Statistic attributed to the variables of sex and years of experience in favor of females, and from one year to less than 5 years.

Keywords: degree of practice, moral leadership, Directorate of Education, Bani Kenana District.

## مقدمة:

تعتبر المدارس من الأماكن الآمنة والهادفة التي تتولى تنفيذ الأنشطة الموجودة بداخلها، فهي تعمل على توجيه العملية التعليمية بالشكل الصحيح ويعد ذلك أساس القوة والتميز لها، وتركز أنظمتها على السلوك المنظم الذي يسعى إلى تلبية مجموعة متعددة ومتنوعة من المهام والواجبات ضمن إطار واضح وخاص من النظام الاجتماعي، وترتقي المدارس بمهامها الوظيفية من أجل التنشئة الاجتماعية ونقل المعايير والقيم التربوية والثقافية إلى الأجيال الجديدة، حيث إنها تساعد على تشكيل مجموعة متنوعة ومتجانسة من الأفراد في مجتمع أخلاقي بهوية مجتمعية مشتركة، فلها الدور الكبير والفاعل في تقوية العلاقات والروابط من خلال التفاعل والمشاركة بين جميع أطراف العملية التعليمية، وذلك تماشياً مع متطلبات الواقع الحديث.

وتسعى التربية عبر إستراتيجياتها الحديثة إلى توفير سبل الراحة والأمان لجميع أفراد المجتمع، وتعد الإدارة من الأولويات التي اهتم بها العلماء ورجال العلم والتاريخ على مر العصور، فهي تترأس قمة الهرم في عملية التعليم التربوي والتي تقود بدورها للوصول إلى أفضل المخرجات (prince,2006)، ولا يمكن أن تتحقق الأهداف المطلوبة إلا عن طريق الالتزام بالنهج الديني والأخلاقي لدى جميع العاملين في المؤسسات التربوية، الذي يعمل على رفع وتحسين الأداء والإنتاجية وبالتالي الوصول إلى النتائج المرضية بشكل فعال (الشمري، 2008).

وعُرفت القيادة منذ القدم، وبرز دور القادة ليوجهون غيرهم صوب تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، وارتبط مفهوم القيادة في حينها بالجانب السياسي والعسكري وخاصة في قيادة الحروب، واستمر هذا المفهوم وازداد أهميةً عبر العصور الحديثة، وارتبط مع كثير من جوانب الحياة، ويرتكز مفهوم القيادة على مقدرة القائد على التأثير في سلوك الآخرين وإحداث التغيير الإيجابي الذي يعود على عمله بالمنفعة الجماعية، وتحفيز الدافعية لدى العاملين برفع الروح المعنوية، وزيادة الثقة المتبادلة بينهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتعزيز الولاء والانتماء المؤسسي القائم على قبول التغيير بكل رضا وقناعة (الحاج، 2016).

وتحتاج المؤسسات التعليمية بشكل كبير إلى القيادة، فهي بأمس الحاجة إليها، لأنها العملية التي تنمي العلاقات الاجتماعية وتسعى لإحداث التطوير في كافة أنواعه ومظاهره، فهي تتمركز حول التأثير والوصول دائماً للأفضل، وتعمل على إيجاد وخلق بيئة تعليمية تسودها علاقات تتسم بالمرونة مع الإدارة والعاملين، وهذا يساعد على تحقيق أخذ القرارات الصائبة التي تفيد في تحقيق ما تم التخطيط له مسبقاً وفق خطط تم الإعداد لها (الجالودي وبطاح، 2020؛ Al-Daihani & Al-Azmi, 2020).

وقد نالت القيادة الأخلاقية في الأعوام الأخيرة اهتماماً واسعاً بسبب قدرة القادة على إحداث التغيير في سلوكيات العاملين بشكل إيجابي، فالقائد الأخلاقي قادر على بناء بيئة تعليمية صالحة وخالية من الشوائب بعيداً عن

الخلل الذي قد يعوق عملية النجاح، إذ يميل الأشخاص الذين لديهم إيمان راسخ بالقيم الأخلاقية إلى إظهار السلوكيات والمواقف الأخلاقية أثناء عملهم بعيداً عن التصنع أو التزمت أو العنصرية، فممارسة القائد لقيادته الأخلاقية يدفع العاملين إلى حب العمل والتعامل معه بكل سهولة ويسر، مما يجعل الأعمال داخل المؤسسات تنجز بكل كفاءة وفعالية وعلى أكمل وجه دون قصور أو ملل، بعيداً عن الروتين، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (Northouse, 2013).

وللقيم الأخلاقية دور كبير ومهم وفعال في نمو المؤسسات التعليمية وبقائها واستمرارها، فعندما يمارس مدير المدرسة القيم الأخلاقية، فإن ذلك يؤثر إيجابياً على كفاءة العاملين، وعلى العملية التعليمية بأكملها، وتبدأ القيادة الأخلاقية من ممارسة المدير للقيم الأخلاقية التي تتمثل بالأمانة والعدالة والمساواة في توزيع الواجبات، وأداء المهام، وفي تقييم الأفراد والمعلمين، وفي إقامة العلاقات الاجتماعية والإنسانية، وهذا ما نحتاجه في الوقت الحالي ونسعى للوصول إلى تحقيقه بكافة الأساليب التربوية الحديثة، وتتفاوت المؤسسات التعليمية في مدى ممارستها وتطبيقها للقيادة الأخلاقية لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية ومدى التزامهم بها في عملهم.

#### مشكلة الدراسة:

أصبح من الضروري أن تلتزم المؤسسات التعليمية بممارسة القيادة الأخلاقية كي تتمكن من تجاوز واقعها الراهن المليء بالكثير من التحديات والصعوبات، وحل المشكلات بطرق واقعية تتلاءم مع الحاجات الأساسية للأفراد داخل بيئتهم التعليمية والتربوية، ولكي تصل إلى الغايات المبتغاة، فعليها ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام بها، ومن خلال ملاحظة واقع المدارس يتبين غياب ممارسة الأخلاق القيادية والتفاوت في تطبيقها والالتزام بها، كما اجمعت العديد من الدراسات التي درست مدى ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس ومنها، دراسة المخامرة (2019)، ودراسة المخالفي وإبراهيم (2020) على تباين المدارس في ممارسة المصطلح والالتزام به. لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة.

وتسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة تُعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية؟

## أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الآتي:

- التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للكشف عن مدى تطبيق القيم التربوية، للارتقاء بالسلوكيات الإيجابية ضمن أخلاقيات المهنة التربوية.
- الوصول إلى فهم أعمق لأثر بعض المتغيرات في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، من أجل الكشف عن مدى تأثير هذه المتغيرات، وإلى أي مدى يمكن ضبطها للتكيف مع المستجدات المعاصرة ووسائل التعليم الحديث وعمليات التحسين والنمو الفعالة والهادفة.

## أهمية الدراسة

يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:

- مديري التربية والتعليم حيث ستزودهم بمخزون معرفي عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، مما يدعو إلى التخطيط، من أجل التوجيه إلى أهمية الاهتمام بموضوع القيادة الأخلاقية في العمل ومدى تأثيره على وظائفهم.
- إدارات المدارس وذلك من خلال تحديد وجهة نظر المعلمين في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية وما يشكله ذلك من قاعدة معلوماتية لإدارات المدارس، وزيادة فاعليتها لتحقيق الأهداف المطلوبة ضمن ما تم التخطيط له مسبقاً.
- المعلمين حيث ستوفر لهم قاعدة معلومات معرفية عن ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ودورها في خلق قيادات مؤهلة وقادرة على ممارسة مهنة التعليم بصورة مرضية ومقبولة في المدارس.
- متخذي القرارات في وزارة التربية والتعليم حيث ستساعدهم في بناء الخطط التدريبية المهنية تساعد المعلمين ذوي الخبرة القليلة في تنمية خبراتهم التعليمية بما يحتاجه الواقع التعليمي الحديث.
- الباحثين التربويين حيث سيتوافر لديهم مرجعاً قيماً للقيام بدراسات مشابهة في نفس الموضوع يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة بكل سهولة ويسر لإثراء دراساتهم.

## مصطلحات الدراسة:

تحدد الدراسة في المصطلحات الآتية:

- درجة: هي "تقدير للحكم على ظاهرة معينة وفق معيار معين بأسلوب علمي وموضوعي ويتصف بالدقة" (أحمد، 2018، 24).

• القيادة: هي "عملية التأثير في أنشطة وسلوك الأفراد، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في موقف معين، وذلك عن طريق التعاون في رسم الخطط، وتوزيع المسؤوليات وفقاً للكفاءات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة" (رصاص، 2020، 67؛ Al-Daihani & Al-Azmi, 2020, 259).

• الأخلاق: هي "قوة راسخة في الإدارة تنزع إلى اختيار ما هو خير أو اختيار ما هو شر" (المشوشي، 2003، 426).

• القيادة الأخلاقية: هي "إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة من التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص وترويج ذلك لدى الأتباع والمرؤوسين" (عابدين وشعبيات وحليبة، 2012، 337).

وتعرف درجة ممارسة القيادة الأخلاقية إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي ستعدها الباحثة لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين.

#### حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد نتائج الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم.
- الحد البشري: اشتملت الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة.
- الحد المكاني: طبقت الدراسة في مدارس مديرية التربية والتعليم الواقعة ضمن حدود لواء بني كنانة.
- الحد الزمني: تم اجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2021-2022م.

محددات الدراسة: تتحدد إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة بالخصائص السيكومترية لأدواتها (خصائص الصدق، والثبات).

الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

#### القيادة الأخلاقية ومفهومها:

إن نجاح القادة في أعمالهم يتوقف على مدى التزامهم الأخلاقي باتباع أساليب قيادية ضمن الخطة الإستراتيجية، وعلى القادة أن يكونوا محيطين بكل القيم والأخلاق والمبادئ الانسانية التي تجعل منهم قادة أكفاء في عملهم، وقدوة للآخرين، ويجب التركيز على اهتماماتهم تجاه العاملين، فالعلاقة بين القائد والعاملين علاقة ترتكز على الثقة المتبادلة التي أساسها الاحترام والاهتمام بالعمل (الطراونة، 2012).

وعرفها شاو(10,2008): "أنها عملية تنظيم الأفراد، وتوجيه الموارد المنظمة بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير المجتمعية ويصنف الأنماط السلوكية الصحيحة والخاطئة للأفراد".

ويشير بايزولوتون (624,2019) إلى أنها: "مظاهر السلوك الأخلاقي المناسب في استخدام القيم الأخلاقية في اختيار البدائل المناسبة لحل المشكلات التي تواجه صناع القرار".

ويرى الدجاني(8,2020) أنها: "امتلاك القائد القدرة على التأثير، ضمن ظروف معينة من أجل تحقيق أهداف معينة". وتعرفها الباحثة إجرائياً أنها تحلي القائد بالقيم الأخلاقية تجاه العاملين من أجل إكسابهم سمات قيادية تمكنهم من تحسين سلوكهم الذي يؤثر في أداء وظائفهم بالشكل الصحيح والوصول إلى النتائج المطلوبة.

#### القدرات الأساسية للقائد التربوي:

أشار الحربي (2020) إلى أن القائد يجب أن يتمتع بمجموعة من القدرات الأساسية التي تمكنه من القيادة الأخلاقية الفاعلة، وتتمثل تلك القدرات فيما يلي:

- تشجيع الآخرين وإدخال الفرح والبهجة إلى قلوبهم واستمرار الوعظ الإيجابي.
- أن تتأصل أفكار الفرد وأعماله بالمحبة والنصح والإرشاد والبعد عن الكراهية.
- أن يمتلك رؤية مستقبلية مستشرقة يمتاز بها عن غيره .
- التحلي بالصدق والأمانة في المسؤوليات والأنشطة وشؤون الحياة اليومية.
- معرفة نقاط الضعف الشخصية وتعديلها وتقويمها بكل حب وانتماء وروح معنوية عالية.
- السعي والمبادرة لتقديم المساعدة والخير للآخرين دون طلبهم ذلك.
- إدامة الجهد والمثابرة في التغلب على العقبات.

#### أبعاد ومعايير القيادة الأخلاقية:

تتبلور القيادة الأخلاقية من خلال ثلاثة مكونات تتمثل بالدرجة الأولى في الخصائص الإدارية وتركز على مجالات اتخاذ القرارات الإدارية بموضوعية، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، والإدارة بأسلوب يتفق مع ظروف الموقف، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين لتنفيذ مهامهم، وتشجيع المرؤوسين وتحفيزهم على الإنجاز، مع دعم العمل بروح الفريق، ثم ينبثق في الدرجة الثانية الخصائص الشخصية التي تركز على مجالات تطبيق المساواة في توزيع المهام مع تحري الصدق، والاعتراف بالأخطاء، ووضع نظام يكافئ الملتزم ويعاقب من يخل بالقيم والممارسات المطلوبة، ثم في الدرجة الثالثة الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية وتركز على مجالات التواصل مع الآخرين،



ويجب تحري التقدير والاحترام والتواضع والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها بشكل موضوعي ومراعاة ظروفهم ودعمهم والوقوف بجانبهم (طيفور، 2020).

وأشار Shafique (2018) إلى أن هناك معايير للقيادة الأخلاقية يجب على القائد التربوي الحرص والانتباه على تطبيقها في المؤسسة التربوية لما لها من نتائج إيجابية وهي كالآتي:

— **المعيار الأول:** يتمثل في برنامج الأخلاقيات والامتثال الخاص بالمدارس وما يحكمها من أنظمة وقوانين واضحة ومحددة.

— **المعيار الثاني:** يتضمن درجة رسوخ الأخلاق في ثقافة المدارس وشيوعها والالتزام بممارستها والتأثر بها .

— **المعيار الثالث:** يتضمن المواطنة ومسؤولية المدارس، حيث يقيس تأثير وواقع قرارات المدارس على المحيط الخارجي والاجتماعي بكافة أشكاله.

— **المعيار الرابع:** الذي يرتبط بالحوكمة الرشيدة المتبعة، ويشمل المناصب القيادية من إدارة وأعمال ووظائف ومسؤوليات. المعيار الخامس: يشمل القيادة والابتكار وما لها من عوائد إيجابية على المدارس والآخرين من جميع الجوانب العامة.

#### مركزات القيادة الأخلاقية:

للقيادة الأخلاقية مركزات يجب الحرص عليها واتباعها كما ورد عن معوض (2020)، وتتمثل بالآتي:

— **التأثير في الآخرين:** الصفات التي يتصف بها القيادي لها تأثير كبير في حياة الجماعات، فشعور الأتباع بالمحبة والمودة سيجعلهم أكثر رضا وتقبل لآراء القائد ليس خوفاً لكن طواعية واحترام.

— **الاتصال الفعال:** يعتمد نظام الاتصال الفعال على التغذية الراجعة بين القائد والأتباع، وهو الذي سيعمل على تحقيق الأهداف وجعل كل من المدير والأتباع شركاء في تحمل المسؤولية.

— **تفويض السلطة:** يقصد به إعطاء المهام للمستويات الإدارية الأقل فيما يتعلق باتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المقررة، ولا بد لهذا التفويض من تحقيق بعض الشروط وهي: ضرورة توصيل المعلومة بشكل كامل من القائد للمعلمين، وإعطاء السلطة والمسؤولية معاً، وضع معايير للأداء والرقابة، وإعطاء المرؤوس نوعاً من الحرية، ومتابعة العاملين فيما يتعلق بالدعم وعدم التهرب من المسؤولية.

— **العدالة والشفافية:** العدالة هي إعطاء كل ذي حق حقه، لذلك يجب على المسؤولين في القيادة الإدارية توشي العدالة في كافة الإجراءات والقرارات التي يقومون باتخاذها من تعيين، ترقية، إجازات، نقل وغيرها، فذلك يقيد مشاعر التابع تجاه المؤسسة وينهي انتماءه لها.

## أهمية القيادة الأخلاقية:

من منطلق أهمية دور العملية التربوية وأهدافها الحساسة والمؤثرة في تحقيق التنمية الاجتماعية باعتبارها حجر الأساس في العملية التعليمية، جاءت الأهمية من جانب العديد من دول العالم بوضع مكانة وقيمة تعليمية عالية للقيادة الأخلاقية والتي تساهم في الانتقال إلى الحالات المتوافقة مع مداخل ومفاهيم الإدارة التعليمية الحديثة سعياً إلى بناء قيادة أخلاقية للمؤسسات التعليمية تأخذ بأسباب النهوض والتقدم وتساهم في تحقيق الرفاهية الاجتماعية ورفع مستوى الوعي لجميع أفراد المجتمع، باعتبار أن القيادة الأخلاقية بجميع مضامينها بالمفهوم الحديث تدعو القائد إلى ممارسة قوى الأخلاق بدافع قيمي، وفقاً للمبادئ الأخلاقية في الحياة، وبناء علاقات إنسانية مع الآخرين بما ينسجم مع أهدافها (Resic,2011).

ويتضح أن دور مدير المدرسة القيادي الأخلاقي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيم والمبادئ الأخلاقية التي تبدأ بالمراقبة الذاتية وصولاً إلى الغايات المنشودة والأهداف المأمولة والذي يعتمد بالدرجة الأولى على مجموعة من الإيجابيات التي يتميز بها المدير القيادي عن غيره من المديرين، وتجعله قادراً على الإلمام بمختلف المتغيرات ومواجهة كل العراقيل والتحديات التي يفرضها المحيط، هذا بالإضافة إلى الدرجة العلمية التي تمكنه من ممارسة مهامه بالاعتماد على القواعد العلمية الصحيحة وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات التي تحدد مصير نشاطها (donaldson,2006).

وترى الباحثة أن القيادة الأخلاقية هي السمو بالمشاعر الانسانية، لأنها تلامس واقع الأفراد والجماعات، وعملية خلاقة تسعى إلى الارتقاء بالمنظمات المجتمعية على مختلف أنواعها، كما أنها تتم على أساس مواجهة إيجابية وفعالة لقوى التغيير المحيطة بالمنظمات بحيث تأتي متسقة مع أهداف وقيم مدروسة تمت صياغتها وبلورتها بأسلوب واعٍ ومخطط وموجه، ومن الأهمية بمكان أن يكون للمؤسسات التعليمية النصيب الأكبر فيما يتعلق بممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري تلك المؤسسات، كما أن الحاجة الماسة إلى ضرورة مواكبة الواقع باتت مفروضة تماماً، وأن التخلف عن تلك النهضة العلمية في كامل الواقع التربوي لم يعد مقبولاً به الآن في ظل ما يتطلبه المجتمع ويحتاجه بشكل كبير من ازدهار ونمو وتحسين وإصلاح.

وتناولت العديد من الدراسات مواضيع في القيادة الأخلاقية وأبعادها المختلفة، وقد تم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

أجرى العتيبي (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية في دولة الكويت، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (256) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والقيم

التنظيمية لمديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة، وتوجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وقيمهم التنظيمية.

أما دراسة القرني (2016) فقد هدفت إلى التعرف على القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك ومستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصف المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (111) عضو هيئة تدريس، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي لدى أفراد العينة في جامعة تبوك جاءت بشكل مرتفع، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الجنس، والتخصص).

وأجرى كوتز وميلرا (Koutouzis & Malliara، 2017) دراسة هدفت للكشف عن العلاقة بين رضا المعلمين وأسلوب القيادة وأسلوب صنع القرار، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (156) معلماً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وبينت نتائج الدراسة معلومات مفيدة حول الطرق التي يمكن من خلالها أن يساهم مديرو المدارس في زيادة الرضا لدى المعلمين، ومن أجل زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين يجب على المديرين استخدام العديد من أساليب القيادة المختلفة وأساليب صنع القرار التي تستجيب بشكل أفضل لكل موقف، كما بينت النتائج أنه يوجد علاقة بين أسلوب اتخاذ القرار للمدير وأسلوب قيادتها كأسلوب قيادة انتقالية بالإضافة إلى أسلوب التعامل الذي يرتبط بشكل إيجابي بالرضا عن أداء المعلمين.

وأجرى أوزان (ozan، 2017) دراسة في تركيا هدفت إلى معرفة درجة سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وفقاً لآراء المعلمين في المدارس الابتدائية، وتم استخدام المنهج المسحي، واشتملت العينة (452) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة، حيث أظهرت النتائج أنه مع زيادة سنة الأقدمية، يعتقد العديد من المعلمين أن المسؤولين يتصرفون ضمن المعايير الأخلاقية، ولا تختلف آراء المعلمين حول سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وفقاً لمتغير جنس، وتخصص المعلمين، ويلاحظ اختلاف كبير في آراء المعلمين حول سلوكيات القيادة الأخلاقية لمسؤولي مدارسهم عندما يواجهون مشكلة أخلاقية، حيث إن آراء معلمي الصفوف أكثر إيجابية من آراء معلمي الفروع، وتُشير النتائج إلى أن المعلمين يعتقدون أن مديري مدارسهم غالباً ما يواجهون معضلة أخلاقية أثناء اتخاذ قرار بشأن قضايا الموظفين، وخلصت هذه الدراسة إلى أن إنشاء قواعد أخلاقية مكتوبة لمديري المدارس قد يساعدهم على اتخاذ قرارات بنزاهة وإنصاف وبطريقة أكثر أخلاقية خاصة فيما يتعلق بقضايا الموظفين.

وهدف دراسة عبد العزيز والعززي (2018) إلى التعرف على واقع القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واشتملت العينة على (457) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية ككل والأبعاد كل على حدة جاءت

بدرجة كبيرة، وأن مستوى الرضا الوظيفي ككل لدى المعلمين والأبعاد كل على حدة جاءت بدرجة كبيرة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة تُعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وسعت دراسة المخامرة (2019) للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة أريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية، ومعرفة تأثير كل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من (172) معلماً، واشتملت الدراسة على عينة قوامها (100)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المعتمد على استبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مايلي: أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأجرى الزهراني والشريف دراسة (2020) هدفت للكشف عن درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة في السعودية للقيادة الأخلاقية وبيان المستوى الوظيفي، وتم استخدام المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على (235) معلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، كما أكدت النتائج أن درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية، وأظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات جاء بدرجة عالية جداً، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وكشفت نتائج البحث عن وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة الأخلاقية، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمات.

وهدف دراسة المخالفي وإبراهيم (2020) إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس في التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واشتملت عينة الدراسة على (365) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أوضحت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية تحققت بدرجة عالية بينما تحقق الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية ومتوسط تحقق الإبداع الإداري تعزى لمتغير المرحلة التعليمية وجاء لصالح المرحلة التعليمية الأعلى، وفي متغير عدد سنوات الخدمة، جاء لصالح عدد سنوات الخدمة الأكثر.

## تعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت ضمناً المتغيرات الرئيسية للدراسة (القيادة الأخلاقية). إلا أن أهدافها وعينتها ومجتمعها والبلدان التي أجريت بها الدراسة يختلف واقعها ومجتمعها وعينتها عن بلد وموقع الدراسة الحالية بالإضافة إلى أهدافها. وأن بعضاً من الدراسات السابقة يتقارب إلى حد ما مع الدراسة الحالية. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري، لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة.

## الطريقة والاجراءات:

## منهج الدراسة:

استخدم لأغراض الدراسة المنهج الوصفي المسحي.

## مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة للعام الدراسي 2021/2022 والبالغ عددهم (1740) معلماً ومعلمة، كما جاء في الإحصائيات لعام 2021. وقامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من معلمي المدارس في لواء بني كنانة، حيث تكونت عينة الدراسة من (390) معلماً ومعلمة بنسبة (22%) من مجتمع الدراسة موزعين على جميع مدارس لواء بني كنانة. وبين جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

## جدول (1)

## توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	187	47.9%
	أنثى	203	52.1%
	المجموع	390	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	292	74.9%
	دراسات عليا	98	25.1%
	المجموع	390	100%
سنوات الخبرة	من سنة إلى أقل من 5	103	26.4%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	131	33.6%

40.0%	156	10 سنوات فأكثر	
%100	390	المجموع	
70.0%	273	الأساسية	
30.0%	117	الثانوية	المرحلة التعليمية
%100	390	المجموع	

## أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من (39) فقرة شملت أربعة مجالات تغطي القيادة الأخلاقية، وقد تم بناء الفقرات بعد الرجوع إلى هذه المجالات من خلال الأدب والأبحاث.

## 1- صدق أداة الدراسة:

أ- صدق المحتوى: للتأكد من صدق المحتوى للاستبانة، تم عرضها على (10) مُحَكِّمِينَ في مجالات (الإدارة وأصول التربية، وعلم الاجتماع، واللغة العربية)، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول المقياس من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وانتماء كل فقرة للمقياس، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمدت الباحثة الفقرة التي أجمع عليها (8) محكمين فأكثر أي ما نسبته (80%) من المُحَكِّمِينَ. وبهذا بقيت الاستبانة كما هي بحيث اشتملت على (39) فقرة.

ب- صدق البناء لأداة الدراسة: للتأكد من صدق بناء أداة الدراسة تم توزيعها على عينة استطلاعية قوامها (30) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها وتم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداة مع المجال الذي تنتمي إليه ومع الأداة ككل وكانت النتائج كما في جدول (2) >

## جدول (2)

قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداة مع المجال الذي تنتمي إليه ومع الأداة ككل

الارتباط مع		رقم الفقرة	الارتباط مع:		
المجال	المقياس		المجال	المقياس	
.867**	.867**	22	.597**	.614**	1
.897**	.918**	23	.833**	.849**	2
.849**	.877**	24	.814**	.872**	3
.907**	.908**	25	.832**	.842**	4
.861**	.858**	26	.816**	.834**	5
.793**	.811**	27	.802**	.804**	6
.895**	.925**	28	.812**	.835**	7

.856**	.913**	29	.745**	.761**	8
.843**	.863**	30	.720**	.721**	9
.672**	.684**	31	.660**	.672**	10
.721**	.734**	32	.531**	.575**	11
.817**	.831**	33	.894**	.866**	12
.731**	.643**	34	.867**	.877**	13
.613**	.593**	35	.788**	.807**	14
.732**	.745**	36	.818**	.81**	15
.819**	.869**	37	.764**	.771**	16
.768**	.794**	38	.859**	.857**	17
.831**	.816**	39	.818**	.810**	18
			.835**	.857**	19
			.833**	.820**	20
			.888**	.900**	21

\*\* دالة عند مستوى دلالة (0.01)

تدل معاملات الارتباط المستخرجة على وجود علاقة دالة إحصائياً بين جميع فقرات الاستبانة وبين المجالات التي تنتمي إليها، وهو ما يشير إلى توافر الصدق والاتساق الداخلي بالاستبانة، ويتضح توافر الصدق والاتساق بين المجالات وبعضها بعضاً، وكذلك بين الفقرات والمجالات التي تنتمي إليها، وبالتالي يتوافر الصدق والاتساق الداخلي بالاستبانة.

## 2- ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقتين الأولى طريقة الاختبار-إعادة الاختبار حيث تم تطبيق الأداة مرتين على العينة الاستطلاعية بفارق زمني مدته أسبوعين، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل كرونباخ ألفا معامل الاتساق الداخلي وكانت النتائج كما في الجدول (3):

### الجدول (2)

معامل ثبات الإعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة ككل ومجالاتها

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
المجال الأول: الصفات الشخصية	0.92	0.91
المجال الثاني: الصفات الإدارية والفنية	0.91	0.92
المجال الثالث: التشاركية والعمل بروح الفريق	0.90	0.88

0.90	0.91	المجال الرابع: العلاقات الإنسانية
0.91	0.88	المجال الخامس: الاتصال والتواصل
0.93	0.94	المقياس العام

أظهرت النتائج في الجدول (3) أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على الأداة في مرتبي التطبيق بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.93). أما معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) للأداة ككل بلغ (0.93). ويلاحظ أنها ذات معامل ثبات مرتفع، وعليه اعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة وتحقيق غرضها والوثوق بنتائجها.

معياري تصحيح أداة الدراسة: تم استخدام مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعطاء موافق بدرجة كبيرة جداً (5)، وموافق بدرجة كبيرة (4)، وموافق بدرجة متوسطة (3)، وموافق بدرجة قليلة (2)، وموافق بدرجة قليلة جداً (1)، وتم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية:

$$\text{طول الفترة} = (\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}) / (5 - 1) = 5 / 4 = 1.25$$

وعليه يكون معيار الحكم على الدرجة على النحو الآتي:

— من 1- أقل من 1.8 درجة قليلة جداً.

— من 1.8- أقل من 2.6 درجة قليلة.

— من 2.6- أقل من 3.4 درجة متوسطة.

— من 3.4- أقل من 4.2 درجة كبيرة.

— 4.2 فأكثر درجة كبيرة جداً.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1- المتغيرات الوسيطة:

— الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).

— المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس فاقل، دراسات عليا).



- سنوات الخبرة: له ثلاث مستويات: (من سنة إلى أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ، 10 سنوات فأكثر).

- المرحلة التعليمية: لها مستويان (الأساسية، الثانوية).

## 2- المتغيرات التابعة:

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم.

### الأساليب والمعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثة باستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات على جهاز الحاسوب، لتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) ومعالجتها إحصائياً. وذلك على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الرباعي .

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، وهل تختلف درجة ممارسة القيادة الأخلاقية باختلاف كل من الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية، وذلك من خلال الإجابة عن كل من أسئلة الدراسة الآتية:

### النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

الذي نص على: "ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين"؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً، والمتوسط العام للمقياس الكلي، والجدول (4) يوضح ذلك.

## جدول (4)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	المجال الأول: الصفات الشخصية	3.89	.78	1	كبيرة
2	المجال الثاني: الصفات الإدارية والفنية	3.85	.79	2	كبيرة
3	المجال الثالث: التشاركية والعمل بروح الفريق	3.85	.81	3	كبيرة
4	المجال الرابع: العلاقات الإنسانية	3.84	.83	4	كبيرة
5	المجال الخامس: الاتصال والتواصل	3.80	.81	5	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.84	.75	-	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (4)، أن مجالات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين وهي (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية والفنية، التشاركية والعمل بروح الفريق، العلاقات الإنسانية، الاتصال والتواصل) كانت كبيرة، وجاءت درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ككل بدرجة كبيرة. وفقاً للترتيب التالي: مجال الصفات الشخصية في المرتبة الأولى، ثم مجال الصفات الإدارية والفنية في المرتبة الثانية، ويأتي مجال التشاركية والعمل بروح الفريق في المرتبة الثالثة، ثم مجال العلاقات الإنسانية في المرتبة الرابعة، وأخيراً مجال الاتصال والتواصل في المرتبة الخامسة.

وقد تعزى هذه الدرجة الكبيرة إلى إدراك المديرين لأهمية ممارسة القيادة الأخلاقية في مدارسهم، لما لها من دور كبير في نقاء سلوكيات العاملين والطلبة، واعتبار المدارس بيئات صالحة للتعليم، وأيضاً التزام المديرين بالقيادة الأخلاقية يحقق الأهداف ويؤدي إلى احترام المعلمين والطلبة للمديرين والاقتداء بهم بالتحلي بالصفات الأخلاقية الحميدة، بالإضافة إلى حرص المديرين على نشر ثقافة ممارسة القيادة الأخلاقية، والتركيز على طابع الاحترام المتبادل مع جميع الأطراف الموجودة في بيئة العمل، بالإضافة إلى القبول لهم من قبل المعلمين وجميع العاملين، وأخيراً التمسك بالقيم الإسلامية الأصيلة حيث يسعى المديرين إلى تفعيل العمل بتلك الأخلاقيات من قيم ومثل واتجاهات إيجابية كالعدالة والأمانة والصدق والنزاهة وترجمتها إلى إجراءات تنفذ على أرض الواقع من أجل الارتقاء بالمستوى العام للمدارس. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من عبد العزيز والعنزي (2018)، ودراسة المخامرة (2019)، ودراسة الزهراني والشريف (2020)، ودراسة المخالفي وإبراهيم (2020) والتي وجدت جميعها درجة مرتفعة من ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام بها وتطبيقها.

وفيما يلي كل مجال على حدة:

1- مجال الصفات الشخصية:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الصفات الشخصية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	يصدق مدير المدرسة في القول والعمل تجاه المعلمين.	4.03	.85	1	كبيرة
8	يتقبل مدير المدرسة المناقشة والتعبير عن الرأي للعاملين	3.98	.84	2	كبيرة
1	يتمتع مدير المدرسة بمهارات التواصل مع الآخرين.	3.97	.92	3	كبيرة
3	يعترف مدير المدرسة بإنجازات المعلمين أمام الجميع.	3.97	.88	4	كبيرة
5	يشارك مدير المدرسة العاملين في إنجاز المهام من أجل جودة العمل.	3.97	.90	5	كبيرة
9	يتحلى مدير المدرسة بصفات التواصل، وعدم استغلال المنصب.	3.96	.91	6	كبيرة
12	يناصر مدير المدرسة حرية العاملين في التعبير عن رأيهم.	3.94	.86	7	كبيرة
2	يحب مدير المدرسة للمعلمين كما يحب لنفسه.	3.87	.97	8	كبيرة
4	يحافظ مدير المدرسة على أسرار العمل الإداري.	3.86	1.00	9	كبيرة
10	يميل مدير المدرسة إلى استخدام الأسلوب الديمقراطي في إدارة شؤون المدرسة.	3.85	.98	10	كبيرة
6	يعترف مدير المدرسة بالخطأ أمام الآخرين.	3.77	1.05	11	كبيرة
11	يبتعد المدير عن أساليب المجاملة على حساب مصلحة المدرسة.	3.47	1.15	12	كبيرة
	المجال ككل	3.89	.78		كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت ما بين (4.03-3.47)، وجاءت الفقرة (7) التي تنص على "يصدق مدير المدرسة في القول والعمل تجاه المعلمين" بالمرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (8) بمتوسط حسابي (3.98) وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (1) وتنص على "يتمتع مدير المدرسة بمهارات التواصل مع الآخرين" بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (.92) وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (6) وتنص على "يعترف مدير المدرسة بالخطأ أمام الآخرين" في المرتبة قبل الأخيرة وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (11) وتنص على "يبتعد المدير عن أساليب المجاملة على حساب مصلحة المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وبدرجة كبيرة. وجاء مجال الصفات الشخصية ككل بمتوسط عام بلغ (3.89) وبدرجة كبيرة.

وقد تعزى هذه الدرجة الكبيرة إلى وعي وإيمان المديرين بأهمية العمل الأخلاقي الذي يحوي الكثير من المعارف والمفاهيم التي تقود إلى أخلاق وسلوكيات يعيشها المديرون مع ذواتهم، من أجل دعم وتشجيع الآخرين على تحمل

مسؤولياتهم بقلوب راضية، وأيضاً اهتمامهم بتنمية المسؤولية الفردية المباشرة والحس الإيماني في تكوينهم الأخلاقي في القيادة المدرسية، واستحضار عظمة الأمانة التي يحملونها والمسؤولية في السلوك القيادي الذي يمارسونه، تعزيز القدرات الذاتية لدى المديرين للتأثير في سير العمل وذلك بالتمتع بالمرونة الفعالة، وأيضاً يتبع المديرين المعايير الموضوعية التي تبعد عن الذاتية وتهدف إلى التحسين والتطوير المستمر للأداء، بالإضافة إلى حرص المديرين على أن يمثلوا قدوة حسنة للمعلمين والطلبة وجميع العاملين في سلوكهم وتعاملاتهم، وإشعارهم بأهميتهم ودورهم الحيوي في جودة العمل وتميز أداء المدارس.

## 2- مجال الصفات الإدارية والفنية:

### جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الصفات الإدارية والفنية لدى أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	يتعامل مدير المدرسة مع الموقف بروح القانون لضمان الجودة في الأداء.	3.92	.85	1	كبيرة
1	يقوم مدير المدرسة أداء المعلمين ضمن معايير أداء واضحة تحقق الجودة في العمل.	3.89	.86	2	كبيرة
3	يحرص مدير المدرسة على استمرارية النمو المهني للعاملين.	3.88	.87	3	كبيرة
2	ينوع مدير المدرسة في استخدام إستراتيجيات الإدارة لضمان إنتاجية أفضل في سير العمل.	3.87	.87	4	كبيرة
6	يوفر مدير المدرسة التوجيه الفني والإداري للعاملين.	3.87	.87	5	كبيرة
7	يحافظ مدير المدرسة على عقد الاجتماعات بشكل دوري.	3.83	.88	6	كبيرة
4	يراعي مدير المدرسة الظروف الطارئة والمستجدة للمعلمين.	3.80	.91	7	كبيرة
8	يتقن مدير المدرسة ممارسة العدل والمساواة بين العاملين.	3.78	.89	8	كبيرة
	المجال ككل	3.85	.79		كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الصفات الإدارية والفنية تراوحت ما بين (3.78-3.92)، وكان أبرزها للفقرة رقم (5) التي تنص على "يتعامل مدير المدرسة مع الموقف بروح القانون لضمان جودة في الأداء" وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (3.89) وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على "يحرص مدير المدرسة على استمرارية النمو المهني للعاملين" بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (.87). وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "يراعي مدير المدرسة الظروف الطارئة

والمستجدة للمعلمين" في المرتبة قبل الأخيرة وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (8) وتنص على "يتقن مدير المدرسة ممارسة العدل والمساواة بين العاملين" بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وبدرجة كبيرة. كما جاء مجال الصفات الإدارية والفنية ككل بمتوسط عام بلغ (3.85) وبدرجة كبيرة.

ويعزى معي مجال الصفات الإدارية والفنية بدرجة كبيرة إلى أن المديرين يحرصون على تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها التربوية، ويسعون جاهدين إلى تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار والنمو المهني، وأيضاً حثهم على الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية وفق خطط مدروسة والاهتمام بمصلحة المدرسة واتخاذ قرارات عادلة ومناسبة، واعتماد المديرين على التمكين وتشجيع العاملين عليه بتزويدهم بالوسائل والمهارات الفعالة لأداء أعمالهم وتحقيق أفضل النتائج، والمشاركة في وضع أهداف المهام المختلفة، بالإضافة إلى تهيئة المديرين المناخ المناسب للعمل المجدي والنافع والمثمر، والحرص على إشراك العاملين في العمليات الإدارية والاطلاع على خبرات الآخرين واستشعار حس المسؤولية لديهم، والعمل على بناء ثقافة تنظيمية تهدف لتأصيل القيم الأخلاقية ونشرها في المدارس.

### 3- مجال التشاركية والعمل بروح الفريق:

#### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال التشاركية والعمل بروح الفريق لدى أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يقوم مدير المدرسة بتفويض السلطة للمعلمين.	3.90	.86	1	كبيرة
3	يُشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الأهداف الخاصة بالمدرسة.	3.88	.87	2	كبيرة
5	يُشجع مدير المدرسة فكرة الحوار البناء المستمر.	3.87	.88	3	كبيرة
4	يساند مدير المدرسة فكرة العمل الجماعي التعاوني.	3.86	.88	4	كبيرة
2	يناقش مدير المدرسة القرارات مع المعلمين قبل اتخاذها للتقليل من الأخطاء.	3.84	.87	5	كبيرة
6	يحرص مدير المدرسة على صنع جو مُتآلف بين المعلمين.	3.82	.90	6	كبيرة
	المجال ككل	3.85	.81		كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التشاركية والعمل بروح الفريق تراوحت ما بين (3.82-3.90)، وكان أبرزها للفقرة رقم (1) وتنص على "يقوم مدير المدرسة بتفويض السلطة للمعلمين" وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي (3.88) وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (5) وتنص على "يُشجع مدير المدرسة فكرة الحوار البناء المستمر" بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (.88) وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "يناقش مدير المدرسة القرارات مع المعلمين قبل اتخاذها للتقليل من الأخطاء" في

المرتبة قبل الأخيرة وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (6) وتنص على "يحرص مدير المدرسة على صنع جو مثآلف بين المعلمين" بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وبدرجة كبيرة. كما جاء مجال التشاركية والعمل بروح الفريق ككل بمتوسط عام بلغ (3.85) وبدرجة كبيرة.

وتعزو الباحثة معيء هذا المجال بدرجة كبيرة إلى حرص المديرين على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم وإمكاناتهم، وتنمية روح المسؤولية الجماعية لديهم، والالتزام بالبيئة المناسبة للتواصل الجيد، وتنسيق العمل الجماعي من خلال تطبيق منهجية عمل الفريق وحلقات الجودة الهادفة، والتأكيد على قيمة العمل الجماعي التشاركي واعتبار روح الفريق الواحد ذات قيمة وفائدة في تطوير العمل وتحسين الإنتاجية وتقوية معتقدات وسلوكيات العاملين، وأيضاً سعي المديرين إلى تنمية حس الالتزام الفردي والجماعي معاً عن طريق المشورة والعدل والمساواة، بالإضافة إلى الحرص على تفعيل الشراكة مع المجتمع المحلي بإشراكهم في التخطيط ورسم السياسات وإدارة المشكلات والأزمات من أجل قيادة أخلاقية في بيئات تعليمية تربوية هادفة وبناءة .

#### 4- مجال العلاقات الإنسانية:

#### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة ل فقرات مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يحافظ مدير المدرسة على الخصوصية والاحترام المتبادل.	3.88	.88	1	كبيرة
2	يراعي مدير المدرسة الاحتياجات الشخصية للمعلمين.	3.85	.89	2	كبيرة
4	يتقن مدير المدرسة فن الإنصات للمعلمين.	3.85	.88	3	كبيرة
1	يقدر مدير المدرسة جهود المعلمين ويكرمهم.	3.84	.92	4	كبيرة
5	يحرص مدير المدرسة على الاطمئنان على المعلمين المصابين ب coved 19.	3.84	.87	5	كبيرة
6	يشجع مدير المدرسة على عقد الدورات التدريبية الهادفة.	3.78	.93	8	كبيرة
	المجال ككل	3.84	.83		كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال العلاقات الإنسانية تراوحت ما بين (3.78-3.88)، وكان أبرزها للفقرة رقم (3) التي تنص على "يحافظ مدير المدرسة على خصوصية الاحترام المتبادل" وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.85) وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (4) وتنص على "يتقن مدير المدرسة فن الإنصات للمعلمين" بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (.88) وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على "يحرص مدير المدرسة على الاطمئنان على المعلمين المصابين ب coved 19" في المرتبة

قبل الأخيرة وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (6) وتنص على "يشجع مدير المدرسة على عقد الدورات التدريبية الهادفة" بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وبدرجة كبيرة، كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال العلاقات الإنسانية ككل (3.84) وبدرجة كبيرة.

وقد تفسر هذه النتيجة حرص المديرين على بناء علاقات إنسانية مع العاملين أساسها الاحترام والاهتمام المتبادل، والعمل على تلبية احتياجاتهم ومراعاة مشاعرهم وعواطفهم وتقدير ظروفهم بما يتناسب مع طبيعة العمل، والتقرب منهم والاطلاع على مهاراتهم في تنفيذ المهام، وأيضاً التزام المديرين بالقيم السامية التي ترفع من شأنهم وشأن العاملين مما يجعلهم يشعرون بالأمن والأمان الوظيفي داخل مدارسهم، وعي المديرين بتأثيرهم في تشكيل سلوكيات العاملين وتهذيب أخلاقهم، وخلق قيادات تربوية شابة تتأصل فيها القيم والأخلاقيات القيادية وتفعيلها والعمل بها، بالإضافة إلى إيمانهم القوي بأنهم يمثلون المرجع الذي يحتكم له من أجل تقويم ممارسات سلوك العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة لجميع الأطراف.

#### 5- مجال الاتصال والتواصل:

#### جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتصال والتواصل مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يمارس مدير المدرسة الشفافية في توصيل ونشر المعلومات.	3.86	.87	1	كبيرة
4	يشجع مدير المدرسة على الإنصات إلى الآراء المختلفة.	3.84	.89	3	كبيرة
7	يوظف مدير المدرسة مهارات الإصغاء الفعال وفق إستراتيجيات ملائمة.	3.83	.86	4	كبيرة
6	يستخدم مدير المدرسة أدوات تحسين عملية الاتصال الفعال وفق الخطط.	3.80	.90	6	كبيرة
2	يعتمد مدير المدرسة آلية مناسبة لقياس كفاءة الاتصال الفعال.	3.77	.90	7	كبيرة
1	يطور مدير المدرسة ثقافة الاتصال وفقاً للأداء المؤسسي والثقافة المهنية.	3.74	.90	8	كبيرة
5	يحرص مدير المدرسة على التواصل المستمر بشكل منطقي	3.64	1.00	9	كبيرة
	المجال ككل	3.80	.81		كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات معيار العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص تراوحت ما بين (3.64-3.86)، وكان أبرزها للفقرة رقم (3) وتنص على "يمارس مدير المدرسة الشفافية في توصيل ونشر المعلومات" وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (3.84) وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (7)

التي تنص على "يوظف مدير المدرسة مهارات الإصغاء الفعال وفق إستراتيجيات ملائمة" بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (.86). وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "يطور مدير المدرسة ثقافة الاتصال وفقاً للأداء المؤسسي والثقافة المهنية" في المرتبة قبل الأخيرة وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (5) التي تنص على "يحرص مدير المدرسة على التواصل المستمر بشكل منطقي" بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وبدرجة كبيرة. كما جاء مجال الاتصال والتواصل ككل بمتوسط عام بلغ (3.80) وبدرجة كبيرة.

ويعزى مجئ هذا المعيار بدرجة كبيرة إلى إدراك المديرين أن نقطة البداية الصحيحة للانفتاح المعرفي هي قنوات الاتصال المفتوحة من أجل رفع مستوى ورتي الأداء الكلي، وأيضاً تطبيق سياسة الوضوح والشفافية بين المديرين والعاملين وخاصة فيما يتعلق بالمعلومات ذات العلاقة المباشرة بالعمل والمدرسة ككل، واتباع المديرين النقاش البناء حول الحقائق والمعارف مع العاملين والطلبة وأولياء الأمور من أجل تحقيق الجودة، وأيضاً حرص المديرين على التوجيه عن طريق الاتصال المباشر، وعقد الاجتماعات والندوات واللقاءات الدورية والعلمية البحتة لتوجيههم لأفضل السبل المؤدية إلى تحقيق الأهداف التربوية وفق خطط إستراتيجية حديثة، واهتمام المديرين بتطبيق المصادقية وهي من أهم السمات الإنسانية التي يجب على القادة التمتع بها من أجل إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في وضع واتخاذ القرارات، مع محاولة كسر الحواجز بين المديرين والعاملين وفق أسس عادلة لتحقيق الغايات المنشودة انسجاماً مع المستجدات التربوية.

#### النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

والذي ينص على "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة تُعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية؟"

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة (ككل) وفقاً لمتغيرات الدراسة، والجدول (10) يوضح ذلك.

#### جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم

في لواء بني كنانة (ككل) وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	المستوى/الفئة	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
	ذكر	3.75	187	.740
الجنس	أنثى	3.93	203	.745
	المجموع	3.84	390	.747
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.88	292	.752



.726	98	3.74	دراسات عليا	
.747	390	3.84	المجموع	
.810	103	4.04	من سنة إلى أقل من 5	
.681	131	3.70	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
.733	156	3.84	10 سنوات فأكثر	
.747	390	3.84	المجموع	
.736	273	3.85	الأساسية	
.776	117	3.84	الثانوية	المرحلة التعليمية
.747	390	3.84	المجموع	

أظهرت نتائج الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم، ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة، ويهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية؛ تم إجراء تحليل التباين الرباعي ((4-ways ANOVA) وذلك كما في الجدول (11).

#### جدول (11)

نتائج تحليل التباين الرباعي لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	3.413	1	3.413	6.436	.012
المؤهل العلمي	.085	1	.085	.161	.689
سنوات الخبرة	6.827	2	3.413	6.437	.002
المرحلة التعليمية	.232	1	.232	.438	.509
الخطأ	194.618	367	.530		
المجموع	5979.771	390			
المجموع المعدل	217.101	389			

\*دالة إحصائية عند درجة الدلالة (0.05)

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية، بينما تبين وجود فروق دالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس، لصالح (الإناث)، وبتغير سنوات الخبرة، لصالح (من 1 سنة إلى أقل من 5 سنوات). ويعزى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية إلى أن المدارس بغض النظر عن هذه المتغيرات تطبق القيادة

الأخلاقية، وتعايش مع معظم الظروف بنفس الطريقة. مما أدى إلى تشابه الممارسات التربوية في بيئة العمل، بالإضافة إلى أن القيم الأخلاقية تنبع من الدين الإسلامي ومن العادات والتقاليد الإسلامية الشائعة والمتبعة في المجتمع السوي، مما أدى إلى انعكاس المنظومة القيمية على المؤسسات التربوية التي تركز على القيم الأخلاقية في المدارس، ويرجع وجود فروق تعزى إلى الجنس ولصالح الإناث إلى تأثير البيئة الاجتماعية على الإناث دون الذكور. كما أن المديرات قد يتعرضن لخبرات وظروف عمل مختلفة عن الذكور، وأيضاً أن المديرات يتعاملن مع ضغوط العمل بطريقة مختلفة عن الذكور، فتتعرضن للقلق والتوتر واضطرابات انفعالية، لذلك فهن يبحثن عن يتحدثن إليه عن مشاكلهن فيبدأن بالتعبير عن مشاعرهن وأفكارهن للتخلص من الضغوط بالفضفضة وتفريغ المشاعر والأفكار السلبية وصولاً للارتياح والتخلص من التوتر والقلق .

كما يعزى وجود فروق لصالح (من سنة إلى أقل من 5 سنوات) إلى أن هذه الفئة عادة ما يكونون أقل خبرة ومعرفة بجوانب القيادة الأخلاقية، وأيضاً إلى خوفهم وترددهم بشأن ثقتهم بأنفسهم ومدى تأثيرهم في الآخرين، بالإضافة إلى الاتجاهات السلبية والأفكار والشخصيات التي واجهوها في عملهم وتركت لديهم انطباعات سلبية عن القيادة الأخلاقية داخل المدارس.

#### التوصيات:

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة المقياس الكلي جاءت بدرجة كبيرة، لذلك توصي الباحثة بما يلي:

- تعزيز أسس ومبادئ وقيم ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم.
- عقد ندوات ومؤتمرات تبادلي وتوضح أهمية ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس لما لها من دور فعال.
- العمل على تعزيز ونشر ثقافة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المديرين والمعلمين والمعلمات في المدارس.
- تطبيق مقياس القيادة الأخلاقية على مديري المدارس المتقدمين للوظائف في المؤسسات التعليمية، للتأكد من تمتعهم بمستوى عالٍ من القيادة حتى ينعكس ذلك على أدائهم ودافعيتهم للإنجاز ويؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية والولاء والانتماء لمدارسهم.

#### البحوث المقترحة:

- إجراء المزيد من الأبحاث حول ممارسة القيادة الأخلاقية لدى القادة التربويين.
- العمل على إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في الموضوعات التي لها علاقة بأبعاد القيادة الأخلاقية.

- إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بممارسة القيادة الأخلاقية وربطها بمتغيرات أخرى في مجال الإدارة والقيادة التربوية، كدراسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بجودة الحياة لمعلمي المدارس الحكومية والخاصة، ودراسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها باتخاذ القرار الإداري لدى قادة المدارس.

### قائمة المراجع

- أحمد، نجلاء. (2018). *الإعلام الديني والتعددية الثقافية*. عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.
- الجالودي، ماجدة؛ وبطاح، أحمد. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة من المستوى الخامس وفقاً لنظرية جيم كولنز. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28 (1)، 528-556.
- الحاج، سهيل. (2016). درجة ممارسة الإدارة المدرسية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الرضا الوظيفي للمعلمين بمنطقة الجليل. *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، جامعة اليرموك، الأردن.
- الحري، صيته علي. (2020). فاعلية برنامج القيادة التعليمية في تنمية الكفايات المهنية والقيادية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير في الأردن. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4 (16)، 1-21.
- الدجاني، ياسمين. (2020). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4 (14)، 1-29.
- رصاص، نهاد علي. (2020). أساليب القيادة الإدارية لربات الأسر وعلاقتها بالحد من أنماط التنمر كما يدركها الأبناء، *مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية*، (18)، 59-99.
- الزهراني، سلوى، والشريف، الشريف. (2020). ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن (قلوة). *مجلة التربية (كلية الأزهر)*، 29 (185)، 673-723.
- الشمري، هدى علي جواد. (2008). *الأخلاق في السنة النبوية*، ط1، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الطراونة، أحمد. (2012). *الفلسفة الأخلاقية وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية*، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الإسلامية.
- طيفور، هيفاء. (2020). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، 4 (9)، 94-120.

عابدين، محمد، وشعيبات، محمد، وحلبية، بنان (2012) درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 28(2)، 327.

العتيبي، أحمد. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عبد العزيز، صفوت حسن والعنزي، تهناني. (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، 44(4)، 49.

القرني، عبد الله عالي. (2016). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 170(4).

المخالفي، سلطان، وإبراهيم، محمد. (2020). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين (عسير). مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية: سلسلة الآداب والعلوم التربوية والإنسانية والتطبيقية، 10، 311-276.

مخامرة، كمال. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة أريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، 42، 333-322.

المشوخي، عابد. (2003). أخلاقيات مهنة الوراقة في الحضارة الإسلامية، مجلة جامعة الملك سعود، الآداب، (15)، 478-417.

معوض، فاطمة؛ والضويان، حصة. (2020). فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 7(1)، 96-75.

Al-Daihani, S.& Al-Azmi, M.K. (2020). Patterns of educational leadership and its relationship to the ability to solve school problems in the intermediate stage in the State of Kuwait from the point of view of teachers, *Journal of studies and educational researches*, 1(2), 255-290.

Donaldson, G. (2006). *Cultivating leadership in schools: Connecting people, purpose, and practice* (2nd ed.). Novice York: Teachers College Press.

- 
- Koutouzis, M., & Malliara, K. (2017). Teachers' Job Satisfaction: The Effect of Principal's Leadership and Decision- Making Style. *International Journal of Education*, 9(4), 1948-5476.
- Lawton, A. & Paez, I. (2019). Developing a Frame work for Ethical Leadership, *journal of Business Ethics*, Retrieved from: <http://www.researchgate.net>
- Northouse, P.G. (2013). Leadership: Theory and Practice (sixth ed.). New Delhi: SAGE Publications, Inc Swaziland. *South African Journal of Education*, 33(1), 32-43
- Özan, M., Özdemir, T. & Yirci, R. (2017). Ethical Leadership Behaviours of School Administrators from Teachers' Point of View, *Foro de Educación*, 15(23):161
- Prince, H. (2006). *The hadiathinvestigation: Dallas morning news*. Retirvied on 16/10/2012, from: [://www.Utxas.Edu/IBJ/research/leadership](http://www.Utxas.Edu/IBJ/research/leadership).
- Resick, J., et al. (2011). What Ethical Leadrship Means to Me Asian, American and European, *Journal of Buisness Ethics*, 101 (3), 435-457.
- Shafique, L. & Loo- See, B. (2018). *Shifing organizational Leadership Perspectives*. Retrieved from: <http://www.researchgate.net>.
- Show, M. (2008). Leadership development and the characteristics/ traits of ethical and effective leader. DAI- A69/03. Proquest. UMI Dissertations.