



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## متطلبات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

إعداد

د/ محمود عبد التواب عبد التواب فضل / أ/ غشام عيد مشل آل هويله القحطاني  
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك معلم بمكتب تعليم محافظة طريب  
بكليتي التربية جامعة الأزهر بالقاهرة وجامعة الملك خالد

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١١٧ – يناير ٢٠٢٢

## متطلبات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طرب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

أ / غشام عبد مشد آل هويله الفحطاني

معلم بمكتب تعليم محافظة طرب

د / محمود عبد التواب عبد التواب فضل

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

بكلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة وجامعة الملك خالد

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طرب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، وما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة). وتم استخدام المنهج الوصفي لملائته لطبيعة الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٧) معلم في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤٣هـ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ويشكلون نسبة حوالي (٣٠.٨٢%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٧٦٩) معلماً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: أن تقدير عينة الدراسة للسمات الإدارية، والشخصية، والإنسانية لدى مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طرب جاءت بدرجة كبيرة.. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول موافقة مدراء المدارس بمحافظة طرب للقيادة الأخلاقية تعزى إلى المتغيرين (المؤهل العلمي، المرحلة). ويوصي الباحثان بتعزيز القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس، وذلك باعتبار الموافقة الأخلاقية جزءاً أساسياً من تقييم المدراء، ومعياراً مهماً لاختيار مدراء المدرس وتعيينهم لاحقاً. وكذلك الاستمرار في عقد الدورات التدريبية وورش العمل لمدراء المدارس في مجال القيادة الأخلاقية لإبقائهم على اطلاع دائم بكل ما هو جديد في مجال الأساليب القيادية المختلفة.

الكلمات المفتاحية: تطوير الأداء، القيادة الأخلاقية.

### مقدمة:

يشهد العالم اليوم سلسلة من التغيرات السريعة والتطورات الهائلة على كافة المجالات بسبب الانفجار المعرفي، والذي يتطلب وجود إدارة واعية وطموحة لمواكبة التغيرات المتلاحقة، حيث تعتبر الإدارة أهم عناصر العملية الإدارية في أي مؤسسة، حيث تهتم بسلوك المدير

---

وبقدراته المتوفرة التي من يستطيع من خلالها التأثير على تابعيه وتوجيههم بالشكل الصحيح لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتعد الإدارة التعليمية جوهر العملية الإدارية؛ نظراً لدورها الرئيس في الاستثمار الأمثل لموارد المدرسة، وتحتاج المدارس إلى إدارات قادرة على استثمار موارد المدرسة ومقوماتها بكفاءة كبيرة من أجل رفع مستوى الأداء وتحسين جودة التعليم، مما يتطلب أن يتحلى المدير بمستويات رفيعة من السلوك الأخلاقي، كما أن الأفكار الفعالة والمبدعة التي تلهم مدرء المدارس ونحفز لديهم الأفكار الإبداعية، تؤثر على تطوير البيئة التعليمية وتزيد من فاعلية المعلمين. (المخلافي وإبراهيم، ٢٠٢٠)

وتمثل القيادة الأخلاقية إحدى أهم الأساليب القيادية التي لها مقدرة فعالة على الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها أي مؤسسة كانت، إذ تعد بمثابة الأساس الذي تبنى عليه جميع العلاقات التي تربط العاملين بالمدير/القائد. فهي تعنى بتحديد طبيعة العلاقات وجودتها بين جميع العاملين في بيئة عمل واحدة من عاملين وهيئة إدارية. إذ يعمل هذا الأسلوب القيادي على ترسيخ مبادئ الثقة والاحترام المتبادل والتعاون وكسر كل الحواجز والتغلب على المشكلات المحتمل حدوثها بين المدير/القائد والموظفين مما يساعد على تحسين مهارة العمل الجماعي وتعزيز الثقة فيما بينهم بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (رضوان ومصاروة وسالم، ٢٠١٩).

حيث تؤثر موافقة مدرء المدارس لأبعاد القيادة الأخلاقية على العاملين من خلال تعديل اتجاهاتهم وسلوكياتهم، لتتسجم مع الرؤية الأخلاقية المشتركة في المؤسسة، عن طريق القدوة الحسنة التي يظهر بها المدير، أو عن طريق تشجيع السلوك الأخلاقي لهم، بمكافئة من يلتزمون بالسلوكيات الأخلاقية في العمل، ومساءلة من يخالفونها، أي أن تعزيز تلك السلوكيات يتم بشكل مخطط له، شأنه شأن الأولويات التنظيمية الأخرى في العمل، وصولاً إلى تشكيل ثقافة تنظيمية أخلاقية؛ بهدف بناء المؤسسة الأخلاقية القائمة على الثقة المتبادلة بين كافة الأطراف ذات المصلحة. (الحمد والصالحي، ٢٠١٨)

ويعد مدير المدرسة المحفز الأساس الذي يؤثر بقوة على جودة التعليم، فالقائد أخلاقياً بطبعه، ملهم ويمتلك مميزات القيادة الديناميكية والأخلاقية والفكرية، إذ يكون مسؤولاً عن حوله، وموثوقاً بالقرارات التي يتخذها، وتفاعل جذاب بين المعلمين والعاملين، بهدف دعم ومساندة العاملين، وتحقيق رفاهية المجتمع بأسره (Abdulla& Okoko, &Wachira, &Mowing Webber,2019)

---

ويرى ارانيل واوزبيلين(Eranil &Özbilen,2017) أن القيادة الأخلاقية تتطلب التزام القائد بالقيم والآداب العامة، والرغبة في تحمل المسؤولية، والحرص والمبادرة على والاستفادة من خبرات الآخرين، وتمكين العاملين من تحقيق أحلامهم وتطلعاتهم.

كما يرى كانغ (Kang,2019) أن القادة الأخلاقيين يؤدون دوراً مهماً في الممارسات الأخلاقية، وتحفيز التغيير في المواقف والقيم، ويزيدون من تمكين أتباعهم وكفاءتهم الذاتية، وتعزيز استيعاب رؤية العملية التعليمية ونشرها.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية تطوير أداء مدراء المدارس في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية حيث أكدت دراسة الحقباني (٢٠١٨) على أهمية القيادة الأخلاقية كمتطلب أساسي في الإدارة التربوية. كما توصل الكبير (٢٠١٦) أن موافقة القيادة الأخلاقية تعد ضرورة ملحة؛ نظرا لإسهاماتها النوعية في تحسين الأداء والإنتاجية ومحاربة الفساد بكافة أنواعه.

وأشارت دراسة الروسان (٢٠١٨) إلى أهمية دور القيم الأخلاقية في أداء المؤسسة وتحسين مخرجاتها من خلال التأثير الإيجابي في اتجاهات العاملين وأنماط سلوكهم، وزيادة ولائهم للمؤسسة والذي يؤدي بدوره إلى الوصول لأعلى مستويات الإنجاز.

ويرى باداوود والزهراني (٢٠١٨) أهمية تناول موضوع القيادة الأخلاقية بالدراسة، للوقوف على معالم وجودها في مدارسنا، ووجودها بشكل واضح في أي مؤسسة تعليمية، دليل على وعي أفرادها بالمسؤولية الملقاة على عواتقهم تجد أبنائهم الطلاب، وتجاه مجتمعهم الذي يتأمل منهم غرس ونشر تلك الأخلاق الفاضلة في كل مكان.

كما ذكر الأحمرري (٢٠١٨) أن القيادة الأخلاقية تعمل على تقليل ومنع الاحتكاك بين الإدارة والعاملين، والحد من ظاهرة ترك العمل في المؤسسات، وزيادة الولاء لدى العاملين، وزيادة الإنتاجية، وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين.

وذكر الحارثي (٢٠١٩) أن القيادة الأخلاقية تنعكس بشكل إيجابي على أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط المعلمين بالمدرسة، حيث أصبحت الحاجة ملحة إلى دراسة الممارسات الأخلاقية للمدير في المدرسة.

كما أشارت دراسة غماري (٢٠٢٠) إلى أن القيادة الأخلاقية تساهم في نجاح المؤسسات التعليمية، وتقدم دوراً بارزاً في رفع مستوى النتائج الإيجابية المتوقعة من العاملين، كما أكدت

---

دراسة (Sagnak Mesut,2012) والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية للقيادة الأخلاقية وسلوك المعلمين.

مما سبق يتضح في ظل سعي المملكة العربية السعودية وتخطط للوصول إليه في رؤيتها (٢٠٣٠) من خلال تطوير النظام التعليمي من خلال تظهر أهمية البحث الذي يهدف لتطوير أداء مدرّاء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية.

#### مشكلة البحث:

اهتمت القيادة الرشيدة في المملكة العربية السعودية بالممارسات الأخلاقية فقد أصدر مجلس الوزراء قراره رقم (٥٥٥) وتاريخ ٢٥ / ١٢ / ١٤٣٧هـ بالموافقة على مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة والتي تعد إطاراً عاماً يجب على الموظف العام التقيد بها والعمل بمقتضاه.

كما أصدرت وزارة التعليم ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم عام ١٤٢٧ هـ والذي تم اعتماده وفق التوجيه السامي الكريم برقم ٢١١ / م ب في ٨ / ١ / ١٤٢٧ هـ وذلك إيماناً بسمو مهنة التعليم ودوره في التأثير على المجتمع.

وقد أكدت دراسة الحقباني (٢٠١٨) إلى أن عدم الأخذ بالقيادة الأخلاقية يؤدي إلى العديد من الإشكاليات الأخلاقية، سواء على صعيد المدير نفسه، أم العاملين، والتمثلة في تضارب المصالح، والتراخي ضعف الإخلاص في العمل، والإخلال بالثقة فيما بينهم. كما أكدت الحمد والصالح (٢٠١٨) أهمية العمل على تطبيق هذا النموذج من الإدارة في مدارسهم؛ ذلك لأن الأخلاق قلب الإدارة ومركزها. كما أوصت دراسة الأحمري ودراسة صقر (٢٠١٨) باعتبار الممارسات الأخلاقية جزءاً من تقييم المدرّاء، ومعيّاراً أساسياً لاختيار المدرّاء وتعيينهم لاحقاً، كذلك أوصى الغامدي (٢٠١٩) بإجراء المزيد من الدراسات عن القيادة الأخلاقية ومستوى ممارستها في مناطق تعليمية أخرى، كما أشارت دراسة (ذاكر، ٢٠١٩) إلى أن ضعف موافقة مدرّاء المدارس للقيادة الأخلاقية تؤثر على تعاون العاملين، وإنجاز الأهداف المرسومة بفاعلية وكفاءة كبيرة، وينعكس ذلك على المناخ التعليمي داخل المؤسسة التربوية، كما ذكر السبيعي والبايطين (٢٠٢٠) إن التزام مدرّاء المدارس بأخلاقيات المهنة يعد عاملاً مهماً وأساسياً في نجاح المؤسسات التربوية، وتعزيز إنتاجيتها، وتحسين جودة مخرجاتها، لأن أخلاق المدير تقود إلى بذل الجهد وتأدية العمل بأمانة وتحمل المسؤولية بلا تردد.

---

مما سبق تتضح حاجة المؤسسات التربوية إلى تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية لتحسين وتطوير أداء المدارس، وإعطائها حيوية ومرونة تساعد على التكيف مع المتغيرات وعليه تتبلور مشكلة البحث في:

١. ما متطلبات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة، المرحلة التعليمية)؟

٣. ما مقترحات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية؟

#### أهمية الدراسة:

١. دعم التوجه المستقبلي للإدارة كما أن النتائج قد تُثير نتائج هذه الدراسة اهتمام الباحثين للبحث في موضوع القيادة الأخلاقية من جوانب مهمة لم تشملها حدود الدراسة.
٢. المساهمة في زيادة وعي مدراء المدارس من خلال معرفة مواطن القوة في الممارسات الحالية وتعزيزها، وتلافي مواطن الضعف.
٣. تقديم مقترحات لتطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، بما ينعكس إيجاباً على تطوير العملية التعليمية.

#### أهداف الدراسة:

١. الوقوف إلى متطلبات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين.
٢. الكشف عن الفروق الدلالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لمتطلبات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة، المرحلة التعليمية).

---

**حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:**

تقتصر الدراسة على تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية في مجال (الصفات الشخصية، والإدارية، والعلاقات الإنسانية).

**الحدود المكائنية:**

مدارس التعليم العام بمحافظة طريب بالمملكة العربية السعودية.

**الحدود البشرية:**

طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من المعلمين التابعين لمكاتب التعليم التابعة لمحافظة طريب بالمملكة العربية السعودية.

طبقت الدراسة الميدانية خلال شهر محرم من العام الدراسي ١٤٤٣هـ.

**مصطلحات البحث:**

**التطوير:**

لغةً هو: "مصدر طَوَّرَ، يَطْوِرُ، تطويراً، فهو مُطَوِّرٌ. طَوَّرَهُ: عدَّله وحسَّنه، حَوَّلَهُ مِنْ طَوْرٍ إِلَى طَوْرٍ" (المعجم الوسيط).

وإصطلاحاً عرفه يعرفه كل من (الجسار ومساعدته، ٢٠١٤م) بأنه: مجموعة النشاطات الموجهة، والعمليات المخططة من قبل القادة والعاملين نحو البناء والمحافظة على تنظيم سليم ومتكامل.

كما عرفه (البليهد والخضير، ٢٠٢٠)) بأنه مجموعة عمليات وإجراءات ممنهجة ومستمرة يقوم بها قائد المدرسة لرفع الكفاءة وتجويد المخرجات لتحقيق الأهداف المرسومة.

كما عرفه (العتيبي، ٢٠١٣) بأنه النقلة النوعية التي يمكن إحداثها وتحقيقها من خلال التركيز على الجوانب التنظيمية المؤسسية والهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية بواسطة اتخاذ عدة إجراءات وخطوات مدروسة ومتسلسلة تراعي عنصر التدرج المخطط في تحقيق التغيير بحيث ينتج عن ذلك الانتقال من الحالة الراهنة إلى الحالة المنشودة في الأداء المؤسسي للمنظمات التعليمية وبالشكل الذي يخدم الانسجام والتوافق مع المستوى التعليمي ومستوى التنظيم الإداري للمؤسسة.

---

كما يعرفه (الحازمي، ٢٠٢١) بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يُشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"  
**القيادة الأخلاقية:**

عرفها (عابدين وآخرون، ٢٠١٢) بأنها إظهار سلوك إداري ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك لدى الأتباع والمرؤوسين.

كما عرفها (شتوي والحبیب، ٢٠١٧) بأنها السلوك الإداري المناسب الذي يقوم به مدير المدرسة أثناء عمله لتحقيق الكفاءة والفاعلية وتستند على أمرين (مستتر، وظاهر) فالمستتر يتمثل بالسمات الكامنة لدى المدير، أما الظاهر فيتمثل بالسلوك الأداء الذي يمارسه المدير التربوي ويشتمل على أداء إداري وعلاقات إنسانية.

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها عبارة عن مجموعة من السلوكيات والممارسات تسعى إلى بناء علاقات إنسانية مميزة وتحقق مستوى عالي من الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين، بحيث يمتلك المدير الأخلاقي سمات شخصية وسمات إدارية وسمات مرتبطة بالعلاقات الإنسانية تمكنه جميعها من التأثير على العاملين وتعزيز السلوكيات الإيجابية داخل المدرسة لتحقيق أهداف المدرسة.

#### **الإطار النظري والدراسات السابقة:**

##### **١. مفهوم القيادة الأخلاقية:**

عرفها (الكبير، ٢٠١٦) القيادة الأخلاقية بأنها سمات وقدرات فائقة تمكن المدير من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد، بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة.

كما عرفها (درادكة والمطيري، ٢٠١٧) بأنها مجموع القيم، والمعايير والسلوكيات الأخلاقية التي تمارسها الإدارة المدرسية عند تعاملها مع العاملين بها، وتقاس من خلال رضا العاملين عن تلك الإدارة في جوانب الصفات الشخصية والصفات الإدارية والعلاقات الإنسانية.

وعرفها (بادوود والزهراي، ٢٠١٨) بأنها ذلك التعامل النبيل مع الأتباع المتوافق مع القيم الأخلاقية، ومحاولة غرس تلك القيم الأخلاقية فيهم بالقوة والمعاملة الحسنة والتوجيه السليم،



---

وجعل تلك الأخلاق والسلوكيات الفاضلة هي المبدأ الأساسي للتعامل داخل المؤسسة، ومحفزة وملمهة لكل العاملين لتحقيق كل أهداف المؤسسة المطلوبة.

كما عرفها (مخامرة، ٢٠١٩) بأنها مجموعة الأفعال والسلوكيات التي يقوم بها القادة تجاه المرؤوسين باستخدام الطرق والوسائل الملائمة بهدف إكسابهم السلوكيات الأخلاقية بما يجعلهم صالحين ونافعين لمجتمعهم ومنظمتهم، إذ يجب أن يكون السلوك القيادي حسب المعايير المقبولة في العلاقات مع الآخرين، وأيضا في التعاملات الشخصية.

ويرى (Dimitriou & Schwepker, 2019) أن القائد الأخلاقي يؤثر بفاعلية على سلوك الآخرين، وأن يكون قدوة لهم في السلوك الأخلاقي، وأن يحملهم المسؤولية عن السلوك الأخلاقي من خلال تفعيل المكافآت والعقاب، وان لا تكون لديه تحيزات أخلاقية حسب المصالح الذاتية، وان يلتزم بالسلوكيات الأخلاقية في العمل وفي حياته الخاصة على حد سواء

كما يرى (Shareef & Atan, 2019) أن القيادة الأخلاقية تتضمن تحسين الخصائص الوظيفية الموضوعية للمرؤوسين عن طريق تحسين وظائفهم ومهامهم، وتوفير جميع أنواع الدعم لتطوير المرؤوسين، وتشجيع البيئة التعليمية والاهتمام برفاهية الآخرين

وعرفها (عطوي، ٢٠١٨) بأنها: فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم ونقتهم واحترامهم وتعاونهم.

كما عرفها (عيسوي، ٢٠١٩) بأنها: منهجية قائمة على أسس وقيم ومبادئ ومعايير إنسانية ومعرفة علمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات المهنة وتحدد ضوابطها، وتتسم بتحقيق العدالة والمساواة بين الأفراد.

وذكر (الفقيه، ٢٠١٩) أن مفهوم القيادة الأخلاقية يذهب إلى ما هو أبعد من الالتزام والتأكيد على المثل والقيم والسلوكيات الأخلاقية السامية من قبل القيادات الأخلاقية، لتشمل دعم والتزام المرؤوسين بالسلوكيات الأخلاقية في العمل، والذي يتم بشكل منهجي موضوعي، وصولاً لتشكيل ثقافة تنظيمية أخلاقية، تهدف إلى بناء المؤسسة التربوية بقيادة أخلاقية.

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها عبارة عن مجموعة من السلوكيات والممارسات تسعى إلى بناء علاقات إنسانية مميزة وتحقق مستوى عالي من الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين، بحيث يمتلك المدير الأخلاقي سمات شخصية وسمات إدارية وسمات مرتبطة بالعلاقات الإنسانية

---

تمكنه جميعها من التأثير على العاملين وتعزيز السلوكيات الإيجابية داخل المدرسة لتحقيق أهداف المدرسة.

## ٢. أهمية القيادة الأخلاقية:

ذكر العتيبي (٢٠١٣) بأن للبعد الأخلاقي في الإدارة التربوية أهمية خاصة، لأن الإدارة التربوية ما هي إلا رسالة أخلاقية يقوم مدير المدرسة بتنفيذها، وتوجيه العمل والعاملين نحو تحقيق رسالتها، فالقيادة الأخلاقية بهذا المعنى مصطلح مركب يجمع بين المدير التربوي الإداري وبين مهمته الأخلاقية في المدرسة، ومدى تمثله لقيم ومبادئ هذه الإدارة.

كما يرى (Abdalla, Mwingi, Wachira, Okoko & Webber, 2019) أن اعتماد القائد على المعايير الأخلاقية في تقييم المدرسة والمعلمين وبناء ثقافة أخلاقية تنتشر قيم النزاهة والفضيلة في البيئة المدرسية مما يؤدي إلى تحقيق مناخ أخلاقي. فضلاً عن أهميتها في زيادة ثقة المعلم بنفسه وبمديره، وبالمدرسة التي يعمل بها، مما يؤدي إلى انخفاض القلق والتوتر وتحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي للمعلمين في المدرسة. في حين تساعد القيادة الأخلاقية على توفير بيئة مدرسية ملائمة تعمل بروح الفريق الواحد ضمن إطار أخلاقي مما يزيد من إنتاجية المعلمين في المدرسة والتقليل من وقوع الخلافات والنزاعات بين المعلمين داخل المدرسة بالالتزام بالقوانين وأخلاقيات العمل.

وتكمن أهمية القيادة الأخلاقية في العديد من النقاط كما أوردها (مخامرة، ٢٠١٩):

- إمكانية منع أو تقليل الاحتكاك بين الإدارة والمعلمين والعاملين.
- تقليل ترك المدرسين والعاملين لوظائفهم في المؤسسات التعليمية.
- مقدرتها على زيادة مدى ولاء العاملين في المؤسسات التعليمية.
- زيادة إنتاجية العاملين والمعلمين.
- إشباع حاجات العاملين والمعلمين الاجتماعية والإنسانية.
- العمل على صقل أعلى المعايير للأخلاقيات الشخصية حتى لا يعيش القائد ازدواجية لأخلاقيات سواء أكان في الجوانب الشخصية أم الجوانب العملية.
- نشر قيم الفضيلة والنزاهة والتواضع في المدرسة، وتأسيس ثقافة توازن بين الكفاءة والأخلاقيات؛ لإيجاد مناخ مؤسسي أخلاقي .

- 
- تعزيز الرضا عند المعلمين لدفعهم إلى العمل بجد ونشاط.
  - ازدياد الثقة في المدرسة التي يعمل بها المعلم، والمجتمع الذي يعيش فيه.
  - تشجيع العمل ضمن فريق، وزيادة العطاء الذي يعود على الجميع بالفائدة..
  - الحد من الصراع التنظيمي والنزاعات، بسبب الالتزام بالقيم الأخلاقية التي تمنع المخاطر.
  - لذا تعد القيادة الأخلاقية ضرورية لمدرء المدارس لتكون مبدأ لهم في عملهم ومرجعاً لهم في اتخاذ قراراتهم والذي ينعكس على أداء المعلمين وتحسين مخرجات المدرسة وتحقيق الأهداف المرجوة.

### ٣. مبادئ القيادة الأخلاقية:

تعتبر المبادئ الأخلاقية هي الأسس التي يركز عليها السلوك الأخلاقي في إدارة المؤسسات والأفراد، فالقيادة الأخلاقية وما تتضمنه من التزام أخلاقي وتوفر شخصية القدوة للآخرين من أكثر المبادئ أهمية كبيرة في المؤسسة، ذلك أن الاهتمام بالقيم الإنسانية والسلوكيات الأخلاقية هي متطلبات الإدارة الفعالة، إضافة إلى حرصه على أداء واجباته وإنجاز مهماته والتعاون مع مرؤوسيه، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة (شتوي والحبيب، ٢٠١٧).

وبين الحربي (٢٠١٥) أن مبادئ القيادة الأخلاقية هي مبادئ إنسانية تشمل العالم بمختلف شعوبه، فالممارسات الخاطئة والصائبة في السلوك الإنساني مشتركة ومحددة من الجميع، وتقود للممارسات السليمة.

وقد ذكر الطويل (٢٠١٥) أن هذه المبادئ التي ينبغي لمدير المدرسة أن يلتزم بها، منها:

- حفظ حق التعبير عن الرأي والرؤية الشخصية تجاه التشريعات التي تتعلق بالشأن التربوي.
- رفض تعطيل أي شأن تربوي أو حرف مسار التعليم عن أهدافه.
- عدم الرضوخ للضغوط التي تتناقض مع المبادئ الأساسية لجوهر أخلاقيات المؤسسة التربوية التي يتبع لها.
- محاسبة المخالفين وتفعيل مبدأ المساءلة لكل من يتجاوز على التشريعات التربوية.

كما حدد (Katranci, Sungu & Saglam, 2015) مبادئ محددة يتوقع من المديرين

أخذها في الحسبان لإيجاد جو أخلاقي في المدارس، وهي كالآتي:

- جعل رفاهية الطلبة القيمة الأساسية لجميع الإجراءات.
- الوفاء بالمسؤوليات المهنية بأمانة ونزاهة.
- تنفيذ السياسات والقواعد والأنظمة الإدارية.
- متابعة الإجراءات المناسبة لتصحيح القوانين والسياسات واللوائح التي لا تتوافق مع الأهداف التعليمية السليمة.
- تجنب استخدام المناصب لتحقيق مكاسب شخصية من خلال التأثير الاجتماعي أو الديني أو الاقتصادي أو أي تأثير آخر.
- قبول الشهادات الأكاديمية أو الشهادات المهنية فقط من المؤسسات المعتمدة بشكل مناسب.
- السعي لتحسين فاعلية المهنة من خلال البحث والتطوير المهني المستمر. فهي مبادئ تعد موجهة ومرشدة للإداريين التربويين في المدارس.

#### ٤. مكونات القيادة الأخلاقية

- ذكر الحبسية (٢٠١٢) أن هناك أربع مكونات للقيادة الأخلاقية وهذه المكونات يجب أن يتم فهمها وتطويرها، وهي:
- (١) الهدف: مدير الأخلاقي يقنع بالحجة والمنطق ويتصرف بصورة حاسمة فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية وهذا يضمن التركيز والتماسك.
  - (٢) المعرفة: المدير الأخلاقي يملك المعرفة للحكم والتصرف بتعقل وتدبر وهذه المعرفة يمكن إيجادها من خلال المنظمة وبيئتها.
  - (٣) السلطة: المدير الأخلاقي يملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات ولكن أيضا يجب أن يعترف بأن كل هؤلاء المشاركين يجب أن تكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة.
  - (٤) الثقة: المدير الأخلاقي يحفز العاملين وهو المستفيد من الثقة من خلال المنظمة والبيئة الخاصة بها، فبدون الثقة والمعرفة فإن الناس ستملكهم الخوف من موافقة سلطتهم. فالمدير الأخلاقي يوجد جواً من الثقة بحيث المنظمة خلاله بالحرية في الحوار والاقتراح وطرح الأسئلة، كما يعمل على دعم الأعضاء، وإرشادهم عند الضرورة لكي يستطيعوا المساهمة بقدراتهم الكاملة قدر الإمكان. كما ينبغي على المدير العمل على تحسين السلوك الأخلاقي، الذي يعتمد عليه تحسن المناخ في المؤسسة ككل.

## ٥. أبعاد القيادة الأخلاقية:

ذكر الفقيه (٢٠١٩) (Langlois, Lapointe, Valois & Leeuw, 2014)، ومصيب والطنائي (٢٠١٨) بأن القيادة الأخلاقية تتناول العديد من الأبعاد مثل أخلاقيات النقد، والرعاية، والعدالة، واحترام الآخرين، وخدمتهم، والصدق، والعدالة، وقد قام الباحثان بإدراج هذه الأبعاد تحت ثلاث أبعاد رئيسة تتناول: السمات الشخصية والإدارية والعلاقات الإنسانية.

### ١) السمات الشخصية:

ذكر العنقري (٢٠١٤) أنها تركز على مجالات تطبيق الإنصاف والعدالة في توزيع الواجبات والأعمال على العاملين، مع تحري الصدق في الحديث معهم، والوعاء بالوعود المقطوعة والاعتراف بالأخطاء إذا وجدت، ومعاقبة من ينتهك المعايير الأخلاقية، وإنجاز الأعمال بإخلاص وتفان، والعمل على رفع تقارير عن الأعمال بأمانة وصدق وتقبل نقد الآخرين. ويرى الأحمري (٢٠١٨) بأنها مجموعة من الخصائص التي يتحلى بها مدير المدرسة والتي تعكس قيمه واتجاهاته ومبادئه التي يؤمن بها وعاداته التي يمارسها في حياته اليومية، وتحدد علاقاته بالآخرين، ليكون مديراً أخلاقياً فعالاً.

كما توصل السبيعي والبابطين (٢٠٢٠) بأنها مجموعة من الخصال والطباع المتنوعة التي يجب توافرها في مدير المدرسة والتي تتعكس على تفاعلهم مع البيئة المحيطة. ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها مجموعة من الخصال والطباع المتنوعة التي يجب توافرها في مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب، والتي تتعكس على تفاعلهم مع البيئة المحيطة.

### ٢) السمات الإدارية:

ذكر العنقري (٢٠١٤) أنها تركز على مجالات اتخاذ القرارات الإدارية بموضوعية، وتطبيق القوانين والنظام بعدالة وشفافية مع توضيح المهام الموكلة لجميع العاملين، وإدارة وحدته بأسلوب يتفق مع ظروف الموقف، وإتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم، مع منحهم التسهيلات اللازمة لتنفيذ مهامهم، والإشراف على سير العمل داخل وحدته الإدارية بنفسه، والاعتماد على تقييم أداء العاملين وفق معايير موثوق فيها، وتشجيع إنجازات العاملين وتحفزهم، مع دعم العمل بروح الفريق.

---

عرفها الأحمري (٢٠١٨) بأنها مقدرّة مدير المدرسة على القيام بالوظائف الإدارية وتطبيق الأنظمة والقوانين المعمول بها ضمن إطار أخلاقي.

وعرفها السبيعي والبابطين (٢٠٢٠) بأنها مجموعة من السمات الفنية التي يجب توفرها في مدراء المدارس والتي تؤهلهم لإدارة المدرسة.

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها مجموعة من السمات الفنية التي يجب توافرها في مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب، والتي تؤهلهم للقيادة.

### ٣) السمات المرتبطة بالعلاقات الإنسانية:

ذكر العنقري (٢٠١٤) أنها تركز على مجالات التعامل مع الآخرين فيجب تحري التقدير والاحترام والتواضع والمحافظة على أسرار الآخرين والإنصات للعاملين والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها بشكل موضوعي ومراعاة ظروفهم ودعمهم والوقوف بجانبهم والحرص على مشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية.

وذكر الأحمري (٢٠١٨) أنه يقصد بها قدرة مدير المدرسة على إدامة مجموعة العلاقات المتبادلة بين المعلمين التي تتسم بالمودة والاحترام والتواضع والتأثير الإيجابي ويستمد منها النظام قوته وتوحده وتماسك أجزائه الداخلية والخارجية.

وعرفها السبيعي والبابطين (٢٠٢٠) بأنها جملة من التفاعلات التي تحدث بين مدير المدرسة والعاملين والمجتمع المحيط بهم لتحقيق هدف محدد.

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها جملة من التفاعلات التي تحدث بين مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب والعاملين والمجتمع المحيط بهم لتحقيق هدف محدد.

### الدراسات السابقة:

ودراسة يلديريم وباشتوق (Yildirim & Bastug, 2010) وهدفت إلى التعرف على السلوكيات الأخلاقية لدى قائدي المدرسة الابتدائية، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة وتكونت عينة الدراسة من (٥٠٤) قائد من المدارس الحكومية والخاصة في مقاطعة كونيا التركية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت النتيجة إلى أن مستوى موافقة السلوكيات الأخلاقية كان مرتفعاً وبخاصة في مجال التواصل، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات سلوك القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس.

---

دراسة باويز (Bowers,2012) وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين درجة موافقة قائدي المدارس في الولايات المتحدة للقيادة الأخلاقية ومستويات الكفاءة الجماعية من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٩) معلم. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة موافقة سلوك القيادة الأخلاقية والكفاءة الجماعية للمعلمين.

دراسة الشتوي والحبيب (٢٠١٧) هدفت إلى التعرف على درجة موافقة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وكذلك التعرف على الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات استجابة عينة الدراسة لدرجة موافقة مديريهم للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، نظام الدراسة). وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة. وجاءت الخصائص الشخصية بالمرتبة الأولى تليها العلاقات الإنسانية وفي الأخير تأتي السلوكيات الإدارية كأقل الأبعاد للقيادة الأخلاقية. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير سنوات الخدمة وباختلاف متغير نظام الدراسة.

دراسة باداودود والزهراني (٢٠١٨) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة موافقة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي كما استخدم الاستبانة كاداه للدراسة طبقت على ٣٧٢ معلم، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى موافقة قادة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الأخلاقية كانت بنسبة كبيرة في جميع محاور الدراسة، حيث حصل على متوسط (٤.١٥) جاء في مقدمتها محور الصفات الشخصية الأخلاقية، حيث حصل على متوسط (٤.١٩) ثم محور العلاقات الإنسانية مع المعلمين وحصل على متوسط (٤.١٨)، فمحور الممارسات الإدارية الأخلاقية بمتوسط (٤.٠٨)، كما لم تظهر الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل، والتخصص، فيما ظهرت الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متغير سنوات الخدمة المحور العلاقات الإنسانية مع المعلمين لمن كانت خبرتهم أكثر من عشرين سنة.

دراسة مخامرة (٢٠١٩): هدفت هذه الدراسة التي التعرف على درجة موافقة مديري المدارس الأساسية في محافظة أريحا والأغوار في فلسطين للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر

---

المعلمين، كما حاولت الكشف أثر المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في درجة موافقة المديرين للقيادة الأخلاقية. أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (١٠٠) معلماً، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي. جمعت بيانات الدراسة عن طريق الاستبانة. اعتمدت الدراسة أربعة محاور لقياس القيادة الأخلاقية وهي: الصفات الشخصية، والصفات الإدارية، والعلاقات الإنسانية، والعمل بروح الفريق. أهم ما توصلت إليه الدراسة هو ارتفاع موافقة المديرين لثلاثة من محاور القيادة الأخلاقية وهي: الصفات الإدارية، والعلاقات الإنسانية، والعمل بروح الفريق، بينما كان مستوى محور الصفات الشخصية متوسطاً. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في موافقة المديرين للقيادة الأخلاقية يمكن أن تعزى للجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

**دراسة (Dimitriou and Schwepker Jr,2019)** ركزت الدراسة على اتخاذ القرارات الأخلاقية، وعلى تطوير واختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتوجه العملاء والقيم الأخلاقية والالتزام بجودة الخدمة وتخريب الخدمة بين موظفي خدمة الاتصال بالعملاء. تم جمع البيانات للدراسة إلكترونياً من عينة شملت (٣١٦) من موظفي الاتصال بالفنادق الأمريكية. كشفت النتائج بأن سلوك القيادة الأخلاقية يرتبط بشكل إيجابي بتوجهات العملاء، وأن التوجه نحو العملاء يرتبط بشكل إيجابي بالالتزام بجودة الخدمة، ويتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتخريب الخدمات.

**دراسة (Shafique, Ahmad and Kalyar (2019)**: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية في الإبداع والابتكار التنظيمي. تم جمع البيانات من (٣٢٢) شركة صغيرة الحجم لتكنولوجيا المعلومات في باكستان. استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت البيانات اللازمة للدراسة عن طريق الاستبانة. أشارت النتائج أن القيادة الأخلاقية هي مؤشر مهم للإبداع الفردي والتنظيمي. بالنسبة للمستوى الفردي، تشير النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الأخلاقية وإبداع العاملين، ووجود تأثير للقيادة الأخلاقية في إبداع العاملين من خلال تبادل المعرفة والتمكين النفسي. على المستوى التنظيمي، كشفت النتائج أن القيادة الأخلاقية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالابتكار التنظيمي.

**دراسة (Shareef and Atan (2019)**: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة المنظمة للأكاديميين ونواياهم في دوران العمل، وهي دراسة كمية أجريت على عينة مكونة من (٣٥١) من المشرفين والمرؤوسين في الجامعات العراقية. جمعت بيانات



---

الدراسة عن طريق الاستبانة، واستخدم الباحثان معامل الانحدار المتعدد في التحليل. أوضحت نتائج الدراسة بأن القيادة الأخلاقية ترتبط إيجابياً بسلوك المواطنة المنظمة، وترتبط سلبياً بنوايا دوران العمل. كما أظهرت النتائج أن الدافع الجوهري يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة المنظمة ونوايا دوران العمل.

**دراسة الغامدي (٢٠١٩)** هدفت الدراسة إلى قياس درجة موافقة قائدات مدارس الباحة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحة، وكذلك التعرف على الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات استجابة عينة الدراسة لدرجة موافقة مديريهم للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية). وقد استخدم المنهج الوصفي. والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة مكونة من (٣٠٦) معلمة و (١٦٦) مساعدة إدارية حيث أخذت العينة عشوائية طبقية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة موافقة قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية مرتفعة. وجاءت السمات الشخصية بالمرتبة الأولى تليها السمات الإنسانية وفي الأخير جاءت السمات. كما توصلت الدراسة إلى ألا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف المسمى الوظيفي وباختلاف متغير سنوات الخبرة وباختلاف متغير المؤهل العلمي وباختلاف متغير المرحلة التعليمية.

**دراسة السبيعي والبابطين (٢٠٢٠)** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة موافقة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج، وكذلك هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تواجه قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج لموافقة أبعاد القيادة الأخلاقية، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على ١٠١ معلمة، وقد توصلت النتائج إلى أن معلمات المرحلة الثانوية موافقات على موافقة قائدات المدارس الثانوية الأبعاد القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة، وجاءت في المرتبة الأولى الصفات الإدارية، أما بالمرتبة الأخيرة فقد جاءت " الصفات الشخصية ". كذلك أن أفراد الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية موافقات بدرجة منخفضة على معوقات أبعاد القيادة الأخلاقية. وجاءت بالمرتبة الأولى " المعوقات الشخصية "، أما بالمرتبة الأخيرة فقد جاءت " المعوقات الإنسانية ".

**دراسة الشهري (٢٠٢٠)** هدفت إلى التعرف على درجة موافقة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين. استخدم المنهج الوصفي. وقد استخدم الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة مكونة من (٣٥٧) معلماً يمثلون ٧.٨% من مجتمع الدراسة.

---

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة موافقة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام كانت بدرجة كبيرة.

دراسة أبو ناصر (٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الميل الريادي لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء كما يراها معلمو تلك المدارس وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الاستبانة كاداه للدراسة ٢١٣ معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من بين ٤٣١٦، وقد توصلت النتائج إلى أن موافقة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة كبيرة جداً.

وقد استفادت الدراسة من الدراسات السابقة عدة أمور من أهمها: بناء الإطار النظري للدراسة الحالية وإثرائها، واختيار منهج الدراسة المناسب، وهو المنهج الوصفي المسحي، وتحديد نوعية الأداة المناسبة للبحث.

#### **منهجية الدراسة واجراءاتها:**

سيتناول هذا الجزء عرضاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق وثبات أداة الدراسة، وإجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي سوف تستخدم لتحليل نتائج هذه الدراسة.

#### **منهج الدراسة:**

استناداً إلى طبيعة مشكلة الدراسة، فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، والذي بموجبه تم استعراض ومناقشة الجانب النظري لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي أجريت في البيئتين العربية والأجنبية، ومن ثم عرض نتائج الدراسة الكمية وتحليلها ومناقشتها.

#### **مجتمع وعينة البحث:**

تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة طريب، ويبلغ عددهم (٧٦٩) معلماً موزعين على (٦٦) مدرسة، وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع البحث تتكون من (٢٣٧) معلماً بنسبة (٣٠.٨٢%) من معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة طريب.

جدول رقم (١)

توزيع عينة البحث بناءً على متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المتغير	
٩٤.٩%	٢٢٥	بكالوريوس	المؤهل
٥.١%	١٢	دراسات عليا	
١٠٠%	٢٣٧	الإجمالي	
١٤.٣٥%	٣٤	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٣٠.٣٨%	٧٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
٥٥.٢٧%	١٣١	أكثر من ١٠ سنوات	
١٠٠%	٢٣٧	الإجمالي	
٤٦.٤%	١١٠	ابتدائي	المرحلة
٢٩.١%	٦٩	متوسط	
٢٤.٥%	٥٨	ثانوي	
١٠٠%	٢٣٧	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة، هم من الحاصلين على البكالوريوس بنسبة (٩٤.٩%)، كما يشير الجدول إلى أن (٥٥.٢٧%) من أفراد العينة هم ممن خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات، وأن نسبة العاملين بالمرحلة الابتدائية كانت (٤٦.٤%)، والمتوسطة (٢٩.١%)، والثانوية (٢٤.٥%)، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة على المعلمين (٣٤٨) استبانة، بنسبة (٨٧.٤٤%) من المجتمع الأصلي في حين كان المسترجع (٢٣٧) استبانة.

أداة الدراسة:

اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، كونها الأداة الأكثر مناسبة للدراسات الميدانية، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية: تضمن هذا الجزء المؤهل، وسنوات الخبرة، والمرحلة. وتضمن الجزء الثاني: فقرات الاستبانة وعددها (٣٦) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد السمات الشخصية، السمات الإدارية، العلاقات الإنسانية بواقع (١٢) فقرة لكل بعد.

### صدق وثبات أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم قياس الصدق الظاهري بعرض الأداة (الاستبانة) في صورتها الأولية على (٥) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، لإبداء آرائهم حول مدى ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل عبارة، وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها؛ وذلك بالحدف أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، أو غير ما ورد مما يروونه مناسباً، وتم إجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (٧٥%) من المحكمين.

كما تم التحقق من صدق أداة الدراسة، من خلال قياس صدق البناء الداخلي؛ حيث تم تطبيق أداة الدراسة بعد تحكيمها على عينة استطلاعية بلغ حجمها (٥٠) معلماً، وقد تم استبعادها لاحقاً من العينة الأصلية للدراسة، ومن نتائج هذا التطبيق، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الأداة، مع البعد الذي تنتمي إليه، كما يلي:

### جدول (٢)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**٠.٦٩٠	.٢٥	**٠.٦٥٢	.١٣	**٠.٥٩٢	.١
**٠.٧٥٢	.٢٦	**٠.٦٧٢	.١٤	**٠.٥٤٦	.٢
**٠.٨٦١	.٢٧	**٠.٧١٩	.١٥	**٠.٨٢٩	.٣
**٠.٨١٠	.٢٨	**٠.٧٦٢	.١٦	**٠.٧٠٨	.٤
**٠.٦٩٠	.٢٩	**٠.٧٤٠	.١٧	**٠.٦٢٧	.٥
**٠.٧١١	.٣٠	**٠.٧٧٦	.١٨	**٠.٧٥٩	.٦
**٠.٧١١	.٣١	**٠.٨٠٣	.١٩	**٠.٧٧٧	.٧
**٠.٨١٤	.٣٢	**٠.٧٠١	.٢٠	**٠.٧٥٩	.٨
**٠.٨٤١	.٣٣	**٠.٥٩٧	.٢١	**٠.٧٦٦	.٩
**٠.٦٥٣	.٣٤	**٠.٧٧٦	.٢٢	**٠.٧٩١	.١٠
**٠.٦١٦	.٣٥	**٠.٧١٥	.٢٣	**٠.٨٠٨	.١١
**٠.٧٨٧	.٣٦	**٠.٦٨٨	.٢٤	**٠.٧٣٨	.١٢

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

من نتائج الجدول السابق، نجد أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، حيث تراوحت تلك القيم بين (0.546 - 0.861)، وهذه النتيجة تشير إلى صدق البناء الداخلي لفقرات المحور.

كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المحاور الثلاثة للقيادة الأخلاقية والدرجة الكلية، كما في الجدول

### جدول (٣)

#### طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات محاور الاستبانة لثبات

المحور	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
السمات الشخصية	**0.863	**0.926
السمات الإدارية	**0.886	**0.939
العلاقات الإنسانية	**0.906	**0.951

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط، بين أبعاد القيادة الأخلاقية، والدرجة الكلية، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، وهذه النتائج تبين صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة.

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل كرونباخ الفا، لقياس درجة المصدقية لإجابات عينة الدراسة الاستطلاعية على أسئلة الاستبانة (Sekaran & Bougie, 2016)، ويظهر الجدول (٧) أن معامل الثبات للأداة ككل، بلغ (92%) تقريباً، وهو معامل عالٍ ومناسب لأغراض الدراسة، حيث إن القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس هي (60%) فأكثر.

### جدول (٤)

#### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبانة

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
السمات الشخصية	١٢	0.917
السمات الإدارية	١٢	0.914
العلاقات الإنسانية	١٢	0.925
معامل ثبات إجمالي الاستبانة	٣٦	0.920

## عرض نتائج البحث ومناقشتها:

قام الباحثان بمناقشة نتائج الدراسة الميدانية والتي تدور حول متطلبات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، وذلك على النحو التالي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما متطلبات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلميهـم؟

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والرتب لمتطلبات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلميهـم بشكل عام، ولكل بعد من أبعاد الدراسة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويظهر ذلك في الجدول (٨):

### جدول (٥)

#### أبعاد القيادة الأخلاقية وترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الموافقة
السمات الشخصية	٤.٥٣٥	٠.٤٥٣	٢	كبيرة
السمات الإدارية	٤.٥٢٩	٠.٤٧٨	٣	كبيرة
العلاقات الإنسانية	٤.٦١٧	٠.٤٨٣	١	كبيرة
متوسط الأبعاد	٤.٥٦٠	٠.٤٧١		كبيرة

يتبين من الجدول السابق، أن درجة موافقة عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، جاءت بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة الموافقة (٤.٥٦٠)، بانحراف معياري قدره (٠,٤٧١).

كما يتبين من الجدول السابق، أن درجة موافقة عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب لبُعد العلاقات الإنسانية، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٦١٧) بدرجة موافقة (كبيرة)، يليه في المرتبة الثانية ممارستهم للسمات الشخصية بمتوسط حسابي (٤.٥٣٥) بدرجة موافقة (كبيرة)، يليه في المرتبة الثانية ممارستهم للسمات الشخصية بمتوسط حسابي (٤.٥٣٥) بدرجة موافقة (كبيرة) أيضاً. وتشير

النتائج كذلك إلى أن جميع الانحرافات المعيارية للأبعاد الثلاث، جاءت أقل من واحد صحيح، مما يشير إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة. يعزو الباحثان ذلك إلى: إدراك معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة طريب لأهمية القيادة الأخلاقية ودورها الفعال في تحسين وتطوير العملية التعليمية من خلال تعزيز دافعية المعلمين في تطوير أداءهم لمهامهم الوظيفية مما يترك الأثر الإيجابي الأخلاقي للمدراء تجاه معلمهم، ويساهم في تحسين العلاقة بين المعلمين.

أولاً: السمات الشخصية:

### جدول رقم (٦)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحور السمات الشخصية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	التعامل مع المعلمين بمصادقية.	٤.٦١٦	٠.٦٥٧	٣	كبيرة
٢	النزاهة في تصرفاته مع المعلمين.	٤.٥٣٦	٠.٥٩٢	٧	كبيرة
٣	القنوة الحسنة في سلوكه مع الآخرين	٤.٦٩٢	٠.٥٨٤	١	كبيرة
٤	تقبل النقد البناء بصدر رحب	٤.٤٩٨	٠.٧٧٩	٨	كبيرة
٥	تحمل المسؤولية تجاه أخطائه أثناء الدوام	٤.٦١٢	٠.٦١٨	٤	كبيرة
٦	الهدوء عند حدوث تجاوزات غير مقصودة من المعلمين	٤.٥٦١	٠.٨٧٩	٦	كبيرة
٧	المرونة في العمل.	٤.٥٧٨	٠.٧٢٤	٥	كبيرة
٨	توزيع الأعمال على منسوبي المدرسة بعدالة.	٤.٤٢٦	٠.٧١٢	١٠	كبيرة
٩	الوفاء بالالتزامات أو الوعود التي يقطعها على نفسه	٤.٣٧١	٠.٧٥١	١٢	كبيرة
١٠	نشر قيم المواطنة المستمدة من المجتمع في سلوكياته.	٤.٣٧٦	٠.٨٥٢	١١	كبيرة
١١	الالتزام بالتوجيه الأخلاقي نحو زملائه في العمل.	٤.٤٦٨	٠.٦٥٤	٩	كبيرة
١٢	الالتزام بالأمانة في أداء المهام الموكلة إليه	٤.٦٨٨	٠.٥٨٤	٢	كبيرة
	السمات الشخصية	٤.٥٣٥	٠.٤٥٣		كبيرة

### أشارت النتائج في الجدول السابق إلى:

- جاءت درجة موافقة عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب لمحور السمات الشخصية بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي قدره بلغت (٤.٥٣٥)، وانحراف معياري (٠.٤٥٣).
  - وجاءت الفقرة رقم (٣) والتي نصها " القدوة الحسنة في سلوكه مع الآخرين " في الترتيب الأول بوزن نسبي (٩٣.٨٤%) بدرجة موافقة كبيرة، ومتوسط حسابي (٤.٦٩٢)، وانحراف معياري (٠.٥٨٤).
  - كما جاءت الفقرة رقم (١٢) ونصها" الالتزام بالأمانة في أداء المهام الموكلة إليه" في الترتيب الثاني بوزن نسبي (٩٣.٨٤%) بدرجة موافقة كبيرة، ومتوسط حسابي (٤.٦٨٨)، وانحراف معياري (٠.٥٨٤).
  - كما جاءت الفقرة رقم (٩) ونصها "الوفاء بالالتزامات أو الوعود التي يقطعها على نفسه" في الترتيب الأخير بوزن نسبي (٨٧.٤٢%) بدرجة موافقة كبيرة، ومتوسط حسابي (٤.٣٧١)، وانحراف معياري (٠.٧٥١).
  - كما جاءت الفقرة رقم (١٠) ونصها " نشر قيم المواطنة المستمدة من المجتمع في سلوكياته" في الترتيب قبل الأخير بوزن نسبي (٨٧.٥٢%) بدرجة موافقة كبيرة، ومتوسط حسابي (٤.٣٧٦)، وانحراف معياري (٠.٨٥٢).
- ويعزو الباحثان ذلك إلى: العادات والتقاليد والقيم المرتبطة بالخصائص الأخلاقية لمدراء المدارس والتي تلعب أساسياً في متابعة سير العمل بالمدرسة من حيث امتلاك المواطنة التي تستند على فلسفة المجتمع والتي تضمن النزاهة وتقبل النقد البناء ويتضح ذلك من خلال توزيع المهام والتعامل مع جميع المعلمين بالمدرسة دون تمييز. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Yildirim & Bastug, 2010)، ودراسة (Bowers,2012)، ودراسة (الشتوي، الحبيب، ٢٠١٧)، ودراسة (باداود، الزهراني، ٢٠١٨)، ودراسة (الغامدي، ٢٠١٩)، ودراسة (Dimitriou & Schwepker Jr,2019)، ودراسة (الشهري، ٢٠٢٠)، ودراسة (السيبيعي والبابطين، ٢٠٢٠)، ودراسة (أبو ناصر، ٢٠٢١).



ثانياً: السمات الإدارية:

جدول رقم (٧)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحور السمات الإدارية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	ينسب النجاح الذي تحققه المدرسة لكافة العاملين	٤.٦٨٤	٠.٦٦١	١	كبيرة
٢	تطبيق الأنظمة بكل شفافية ووضوح	٤.٤١٨	٠.٦٨١	١١	كبيرة
٣	تقديم مصلحة العمل على المصالح الشخصية	٤.٥٤٩	٠.٦٥٣	٦	كبيرة
٤	توفير كافة المصادر التعليمية التي يحتاجها المعلمون لتنفيذ البرامج التربوية	٤.٣٧٦	٠.٧١٧	٩	كبيرة
٥	متابعة النمو المهني للمعلمين	٤.٥٠٢	٠.٦٣٥	٨	كبيرة
٦	تعزيز الجوانب الإيجابية لدى المعلمين	٤.٦٠٣	٠.٦٧٢	٤	كبيرة
٧	إشراك منسوبي المدرسة في التخطيط وصناعة القرارات	٤.٤٠١	٠.٧٨٩	١٢	كبيرة
٨	إشراك المعلمين في تحقيق رؤية ورسالة المدرسة	٤.٥٦٩	٠.٦٥٧	٥	كبيرة
٩	المحافظة على الممتلكات الموضوعة تحت تصرفه	٤.٥٤٠	٠.٥٤٠	٧	كبيرة
١٠	استثمار الموارد المالية لصالح المدرسة	٤.٤٤٧	٠.٦٩٦	١٠	كبيرة
١١	تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين	٤.٦٢٠	٠.٦٢٣	٣	كبيرة
١٢	تقييم أداء المعلمين وفق المعايير المعتمدة	٤.٦٣٧	٠.٦٤٠	٢	كبيرة
	السمات الإدارية	٤.٥٢٩	٠.٤٧٨	--	كبيرة

أشارت النتائج في الجدول السابق إلى:

- جاءت درجة موافقة عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب لمحور السمات الإدارية بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي قدره (٤.٥٢٩)، وانحراف معياري قدره (٠,٤٧٨).

---

- وجاءت الفقرة رقم (١) والتي نصها " ينسب النجاح الذي تحقّقه المدرسة لكافة العاملين " في الترتيب الأول بدرجة موافقة كبيرة، ومتوسط حسابي (٤.٦٨٤)، وانحراف معياري (٠.٦٦١).

- كما جاءت الفقرة رقم (١٢) ونصها " تقييم أداء المعلمين وفق المعايير المعتمدة " في الترتيب الثاني بدرجة موافقة كبيرة، ومتوسط حسابي (٤.٦٣٧)، وانحراف معياري (٠.٦٤٠).

- كما جاءت الفقرة رقم (٧) ونصها " إشراك منسوبي المدرسة في التخطيط وصناعة القرارات " في الترتيب الأخير بدرجة موافقة كبيرة، ومتوسط حسابي (٤.٤٠١)، وانحراف معياري (٠.٧٨٩).

- كما جاءت الفقرة رقم (١٠) ونصها " تطبيق الأنظمة بكل شفافية ووضوح " في الترتيب قبل الأخير بوزن نسبي (٨٧.٥٢%) بدرجة موافقة كبيرة، ومتوسط حسابي (٤.٤١٨)، وانحراف معياري (٠.٦٨١).

ويعزو الباحثان ذلك إلى: إدراك عينة الدراسة إلى أهمية القيادة الأخلاقية في تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب، ودورها الفعال في تحسين وتطوير العملية التعليمية من خلال تعزيز دافعية المعلمين في تطوير أداءهم لمهامهم الوظيفية مما يترك الأثر الإيجابي الأخلاقي لدى المعلمين. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه مع دراسة (وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Bowers,2012)، ودراسة (الشتوي، الحبيب، ٢٠١٧)، ودراسة (باداود، الزهراني، ٢٠١٨)، ودراسة (الغامدي، ٢٠١٩)، ودراسة (Dimitriou & Schwepker Jr,2019)، ودراسة (الشهري، ٢٠٢٠)، ودراسة (السبيعي والبابطين، ٢٠٢٠)، ودراسة (أبو ناصر، ٢٠٢١).

ثالثاً: العلاقات الإنسانية:

جدول رقم (٨)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحور العلاقات الإنسانية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
١	٠.٥٠٧	٤.٧٩٣	المحافظة على أسرار وخصوصيات منسوبي المدرسة	١
٢	٠.٦١٠	٤.٧١٧	التعامل مع المعلمين بتواضع واحترام	٢
٤	٠.٦٤١	٤.٦٨٤	كسب ثقة جميع منسوبي المدرسة	٣
١١	٠.٦٧٩	٤.٤٦٤	تشجيع الحوار الفعال داخل المدرسة	٤
١٠	٠.٧٣٩	٤.٥٣٢	مشاركة المعلمين في مناسبتهم الاجتماعية	٥
٥	٠.٦١٧	٤.٦٧٥	مراعاة ظروف المعلمين كل حسب حاجته	٦
٨	٠.٧٥٨	٤.٥٧٨	تجنب الانحياز إلى فرد أو جماعة في المدرسة	٧
٧	٠.٦٤١	٤.٥٩٥	احترام مشاعر الطلبة وتقدير احتياجاتهم	٨
٣	٠.٥٨٨	٤.٧٠٠	انتقاء الألفاظ والمصطلحات الأخلاقية مع المعلمين	٩
٩	٠.٦٦٠	٤.٥٤٠	يحترم آراء أولياء الأمور	١٠
١٢	٠.٦٧٢	٤.٤٥٦	احترام العادات والتقاليد في التعامل مع المعلمين	١١
٦	٠.٦٨٤	٤.٦٦٧	اتاحة الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم	١٢
--	٠.٤٨٣	٤.٦١٧	سمات العلاقات الإنسانية	

أشارت النتائج في الجدول السابق إلى:

- جاءت درجة موافقة عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب لمحور العلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي قدره (٤.٦١٧)، وانحراف معياري قدره (٠,٤٨٣).
- وجاءت الفقرة رقم (١) والتي نصها " المحافظة على أسرار وخصوصيات منسوبي المدرسة " في الترتيب الأول بدرجة موافقة كبيرة، ومتوسط حسابي (٤.٧٩٣)، وانحراف معياري (٠.٥٠٧).
- كما جاءت الفقرة رقم (٢) ونصها" التعامل مع المعلمين بتواضع واحترام " في الترتيب الثاني بدرجة موافقة كبيرة، ومتوسط حسابي (٤.٧١٧)، وانحراف معياري (٠.٦١٠).

- كما جاءت الفقرة رقم (١١) ونصها " احترام العادات والتقاليد في التعامل مع المعلمين " في الترتيب الأخير بدرجة موافقة كبيرة، ومتوسط حسابي (٤.٤٥٦)، وانحراف معياري (٠.٦٧٢).

- كما جاءت الفقرة رقم (١٠) ونصها " تشجيع الحوار الفعال داخل المدرسة " في الترتيب قبل الأخير بدرجة موافقة كبيرة، ومتوسط حسابي (٤.٤٦٤)، وانحراف معياري (٠.٦٧٩).

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (الشريفي والنتج، ٢٠١١)، ودراسة (أبو ناصر، ٢٠٢١)، ودراسة (السبيعي، البابطين، ٢٠٢٠)، ودراسة (الشهري، ٢٠٢٠)، ودراسة (الغامدي، ٢٠١٩)، ودراسة (الشتوي، الحبيب، ٢٠١٧)، ودراسة (باداود، الزهراني، ٢٠١٨)

نتيجة السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة، المرحلة التعليمية)؟

(١) متغير المؤهل العلمي:

قام الباحثان باستخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين للكشف عن الفروق في تقديرات عينة الدراسة للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النوع	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	مستوى الدلالة (SIG)
بكالوريوس	٥٦٩,٤	٤٦٢,٠	٣٢١,١	١٨٨,٠
دراسات العليا	٣٣٨٧,٤	٥٥٤,٠		

يتضح من الجدول السابق أن قيم "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية على الدرجة الكلية حول موافقة قادة المدارس بمحافظة طربط للقيادة الأخلاقية، وأن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة ٠.٠٥، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طربط في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية تعزى إلى المؤهل العلمي، و تتفق نتائج الدراسة الحالية مع وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة Yildirim & Bastug (2010)، ودراسة (Bowers,2012)، ودراسة (الشتوي، الحبيب، ٢٠١٧)، ودراسة (باداود، الزهراني، ٢٠١٨)، ودراسة (الغامدي، ٢٠١٩)، ودراسة (Dimitriou & Schwepker Jr,2019)، ودراسة (الشهري، ٢٠٢٠)، ودراسة (السبيعي والباطين، ٢٠٢٠)، ودراسة (أبو ناصر، ٢٠٢١).

#### ثانياً: متغير سنوات الخبرة:

قام الباحثان باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لعينتين مستقلتين فأكثر للكشف عن الفروق في تقديرات عينة الدراسة للفروق متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طربط في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### جدول (١٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طربط في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية تعزى تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "ف"	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات		
دالة إحصائية	٠.٠٠٦	٥.٢٠٠	١.١٠١	٢	٢.٢٠١	بين المجموعات	المجموع الكلي للمحور
			٠.٢١٢	٢٣٤	٤٩.٥٣٠	داخل المجموعات	
				٢٣٦	٥١.٧٣١	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن قيم "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية على الدرجة الكلية حول متطلبات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية ، وأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٥ ، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد يعزى ذلك إلى أن عدد سنوات الخبرة تعطي فرقاً في ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في قيادة العمل المدرسي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (باداود، الزهراني، ٢٠١٨)، واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الغامدي، ٢٠١٩)، ودراسة (الشتوي، الحبيب، ٢٠١٧).

**ثالثاً: متغير المرحلة التعليمية:**

قام الباحثان باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لعينتين مستقلتين فأكثر للكشف عن الفروق في تقديرات عينة الدراسة للفروق حول متطلبات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المرحلة، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### جدول (١١)

**نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في متوسطات درجة حول متطلبات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المرحلة**

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "ف"	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات		
غير دالة إحصائياً	٠.١١٤	٢.١٩١	٠.٤٧٦	٢	٠.٩٥١	بين المجموعات	المجموع الكلي للمحور
			٠.٢١٧	٢٣٤	٥٠.٧٨٠	داخل المجموعات	
				٢٣٦	٥١.٧٣١	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن قيم "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية على الدرجة حول متطلبات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المرحلة، وأن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة ٠.٠٥ ، وهذا يعني أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات حول متطلبات

---

تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المرحلة"، ويعزو الباحثان ذلك إلى أنه كلما زادت درجة ممارسة مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب للقيادة الأخلاقية، كلما أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي في مناخ المدرسة العام، لأنه يحقق ولاء المعلمين لقائدهم، ويزيد من دافعيتهم للعمل فينعكس هذا بدوره على مستوى أداء المدرسة و إنجازاتها . وهذا ما أكدته دراسة الشريفي والنتح (٢٠١١) والتي أظهرت وجود علاقة طردية ايجابية قوية بين ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية وبين تمكين المعلمين، كما تتفق مع دراسة (الغامدي، ٢٠١٩)، واختلفت مع ودراسة (باداود، الزهراني، ٢٠١٨).

**مقترحات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية:**

في ضوء نتائج الدراسة النظرية والميدانية يقدم الباحثان مجموعة من المقترحات يمكن من خلالها تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، والتي يمكن أن تسهم في زيادة فاعلية العملية التعليمية، من خلال الارتقاء بمستوى ممارسة مدراء المدارس للقيادة الأخلاقية، وأهمها ما يلي:

**أولاً: السمات الشخصية:**

**تدريب مدراء مدارس التعليم العام وإكسابهم السمات الشخصية التالية:**

- أن يكون قدوة حسنة في سلوكه مع الآخرين
- أن يلتزم بالأمانة في أداء المهام الموكلة إليه
- أن يتعامل مع المعلمين بمصداقية.
- أن يتحمل المسؤولية تجاه أخطائه أثناء الدوام.
- التعامل بمرونة في العمل.
- أن يتسم الهدوء عند حدوث تجاوزات غير مقصودة من المعلمين.
- النزاهة في تصرفاته مع المعلمين.
- أن يتقبل النقد البناء بصدر رحب
- أن يلتزم بالتوجه الأخلاقي نحو زملائه في العمل.

- 
- 
- أن يوزع الأعمال على منسوبي المدرسة بعدالة.
  - أن ينشر قيم المواطنة المستمدة من المجتمع في سلوكياته.
  - أن يفي بالالتزامات أو الوعود التي يقطعها على نفسه.

#### ثانياً: السمات الإدارية:

- أن يشارك كافة العاملين النجاح الذي تحققه المدرسة.
- أن يقيم أداء المعلمين وفق المعايير المعتمدة
- أن ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين.
- أن يعزز الجوانب الإيجابية لدى المعلمين
- أن يشرك المعلمين في تحقيق رؤية ورسالة المدرسة
- أن يقدم مصلحة العمل على المصالح الشخصية
- أن يحافظ على الممتلكات الموضوعة تحت تصرفه
- أن يتابع النمو المهني للمعلمين
- أن يستثمر الموارد المالية لصالح المدرسة
- أن يطبق الأنظمة بكل شفافية ووضوح
- أن يشرك المدرسة في التخطيط وصناعة القرارات
- أن يوفر كافة المصادر التعليمية التي يحتاجها المعلمون لتنفيذ البرامج التربوية.

#### ثالثاً: العلاقات الإنسانية:

- أن يحافظ على أسرار وخصوصيات منسوبي المدرسة
- أن يتواضع مع المعلمين بتواضع واحترام
- أن ينتقي الألفاظ والمصطلحات الأخلاقية مع المعلمين
- أن يكسب ثقة جميع منسوبي المدرسة
- أن يراعي ظروف المعلمين كل حسب حاجته
- أن يتيح الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم
- أن يحترم مشاعر الطلبة وتقدير احتياجاتهم



- 
- 
- تجنب الانحياز إلى فرد أو جماعة في المدرسة
  - احترام آراء أولياء الأمور
  - أن يشارك المعلمين في مناسبتهم الاجتماعية
  - أن يشجع الحوار الفعال داخل المدرسة
  - أن يحترم العادات والتقاليد في التعامل مع المعلمين

#### قائمة المراجع:

- أبو ناصر، فتحي محمد علي. (٢٠٢١). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الميل الريادي لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء من وجهة نظر معلمي تلك المدارس. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل. ٢٢(١).
- الأحمري، عبد الله مشيب. (٢٠١٨). واقع موافقة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية. مجلة البحث العلمي في التربية. ١٩.
- باداود، عمر محمد عمر. الزهراني، عبد الله علي أحمد. (٢٠١٨). درجة موافقة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية. ٢(٢).
- الحازمي، الحسن بن علي يحيى. (٢٠٢١) دور التخطيط في تطوير أداء معلم الكبار وفق مهارات القرن الحادي والعشرين، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، مج ٥، ع ١٩، ص ٥١-٧٠.
- الحارثي، سامية مطلق. (٢٠١٩). القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات. مجلة البحث العلمي في التربية. ٢٠.
- الحبسية، رضية سليمان. (٢٠١٢). القيادة الأخلاقية. عمان. دار ومكتبة الحامد للنشر.
- الحربي، حياة (٢٠١٥). القيادة الأخلاقية للأستاذ الجامعي ودورها في تعزيز قيم المواطنة لدى طلبته. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الشباب والمواطنة قيم وأصول، جامعة أم القرى، ١٥١٥-١٦/٤/١٤٣٦هـ: مكة المكرمة.
- الحقباني، هياء محمد عبد الله. (٢٠١٨). مدى موافقة القيادة الأخلاقية لدى وكيلات الأقسام الإنسانية بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية. ١٦(١).

- 
- الحمد، ميمونة سعود سليمان. الصالحي، خالد سليمان صالح. (٢٠١٨). القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمات. رسالة ماجستير، جامعة القصيم.
- درادكة، أمجد. المطيري، هدى. (٢٠١٧). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. ١٣(٢).
- ذاكر، أمينة سليمان هادي. (٢٠١٩). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر شاغلي الوظائف التعليمية بإدارة التعليم بمحايل عسير. مجلة البحث العلمي في التربية. ٢٠(١٢).
- رضوان، أحمد، والمصاروة، أسامة، وسالم، حسني (٢٠١٩). درجة موافقة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، دراسات، العلوم التربوية، ٤٦(٢)، ٦٦٥-٦٨٢.
- الروسان، هدى محمد. (٢٠١٨). درجة موافقة رؤساء الأقسام بكلية التربية بالجبيل لأبعاد القيادة الأخلاقية. مجلة البحث العلمي في التربية. ١٩.
- السبيعي، هياء شافى مطلق. البابطين، عبد الرحمن عبد الوهاب سعود. (٢٠٢٠). واقع أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. ١٢٦.
- الثنوي، سليمان عبد الله. الحبيب، عبد الرحمن محمد. (٢٠١٧). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. ٦(٤).
- الشهري، عبد العزيز سالم. (٢٠٢٠). درجة موافقة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. ١٨٦(٢).
- الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠١٥). الإدارة المدرسية: الواقع والمأمول، ط١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
-

---

عابدين، محمد، شعبيات، محمد، حلبية، بنان. (٢٠١٢). درجة موافقة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. ٢٨(٢).

العنبي، أحمد بركي. (٢٠١٣). درجة موافقة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

عطوي، جودت (٢٠١٨). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط١٦، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العنقري، عبد العزيز سلطان. (٢٠١٤). أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية: على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة. المجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. العدد ٥٧.

عيسوي، إيمان محمد. (٢٠١٩). القيادة الأخلاقية: كمدخل لتغيير ثقافة الدور للعاملين بالإدارة التعليمية. المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة. ١٣.

الغامدي، ليلى محمد. (٢٠١٩). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمساعدات الإداريات بمدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحة. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة. ٢١٣.

غماري، يحيى أحمد علي. (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس المتوسطة بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. مجلة المصرية للقراءة والمعرفة. (٢٣٠).

الفيهي، هند محميد. (٢٠١٩). ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. ٩.

الكبير، أحمد عبد الله. السيد، رضوان (٢٠١٦). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. الرياض. الألوكة.

مخامرة، كمال (٢٠١٩). درجة موافقة مديري المدارس الأساسية بمحافظة أريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية/ جامعة بابل، ٤٣(١)، ٣٦٦-٣٣٣.

---

المخلافي، سلطان سعيد عبده. إبراهيم، الطيب محمد. (٢٠٢٠). درجة موافقة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية. ٥(١٠).

مصباح، محسن، والطائي، علي (٢٠١٨). العلاقة بين ممارسات القوة وسلوكيات القيادة الأخلاقية - بحث ميداني في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٤١(١١٦)، ١٣٤-١٥٥.

الجسار، علي، ومساعدة، وجدان (٢٠١٤): قضايا معاصر في الإدارة التربوية، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

البليهد، نوره محمد والخضير، ابتسام عبد الرحمن (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية. مجلة الفتح. ٨٤ع. ديسمبر ٢٠٢٠. ١٥٥-١٩٣.

Sakr, H. (2018). Alqiadat Al'akhlaqiat Waealaqatuha Bialwala' Altanzimii Limansubat Al'iidarat Aleamat Liltaelim Fi Mintaqat Tabuk 'Ethical Leadership and its Relationship with Organizational Loyalty among the Employees of General Administration of Education in Tabuk'. Master's Dissertation, Tabuk University, Tabuk, Saudi Arabia. [in Arabic]

Sagnak, M. (2012). The empowering leadership and teachers' innovative behavior: The mediating role of innovation climate. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1635-1641.

Abdalla, M., Mwingi, M., Wachira, N., Okoko, J., & Webber, C. (2019). School Leadership Preparation in Tanzania. Preparation and Development of School Leaders in Africa, 6(4). p 111.

Bowers (2012). Connection Between Ethical Leadership Behavior and Collective Efficacy Levels as Perceived by Teacher ،PhD ،Colleague Education ،Ashland University ،USA.

Dimitriou, C. K., & Schwepker C. H. (2019). Enhancing the lodging experience through ethical leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 669-690. DOI 10.1108/IJCHM-10-2017-0636.

- 
- Eranil, A. K., & Özbilen, F. M. (2017). Relationship between School Principals' Ethical Leadership Behaviours and Positive Climate Practices. *Journal of Education and Learning*, 6(4), P100-112.
- Kang, S. (2019). Sustainable Influence of Ethical Leadership on Work Performance: Empirical Study of Multinational Enterprise in South Korea. *Sustainability*, 11(11), 3101.
- Katrançi , I., Sungu , H., & Saglam , M. (2015). Teachers' Perceptions about the School Principals' Ethical Leadership Behaviours: A Study from Turkish Vocational High Schools. *Universal Journal of Educational Research*, 59(16). Pp.546-554.
- Langlois, Lyse, Lapointe, Claire, Valois, Pierre, & Leeuw, Astrid (2014). Development and validity of the Ethical Leadership Questionnaire. *Journal of Educational Administration*, 52(3), .310-331. Doi:org/10.1108/JEA-10-2012-0110.
- Shafique, Imran, Ahmad, Bashir, & Kalyar, Masood Nawaz (2019). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*. DOI 10.1108/EJIM-12-2018-0269.
- Shareef, Raad Abdul Kareem, & Atan, Tarik (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, 57(3), 583-605. DOI 10.1108/MD-08-2017-0721.
- Yildirim, A. & Bastug, I. (2010). Teachers' views about ethical leadership behaviors of primary school directors. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2(2), Pp 4109–4114.