



**درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم  
العام بمنطقة نجران**

**The Degree of Ethical Leadership Practice of The Principals  
of Public Education Schools in Najran Region from the point  
of view of Teachers**

إعداد

**سالم ناصر عبدالله الغباري**  
**Salem Nasser Al Gobari**

المجستير المهني في التربية تخصص القيادة التربوية - جامعة نجران

**أ.د/ محمد عبدالله آل مرعي**  
**Dr. Mohammad Al Mree**

كلية التربية - جامعة نجران

**Doi: 10.21608/jasep.2024.372768**

استلام البحث: ٢١ / ٤ / ٢٠٢٤

قبول النشر: ٨ / ٥ / ٢٠٢٤

الغباري، سالم ناصر عبدالله و آل مرعي، محمد عبدالله (٢٠٢٤). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٤٠)، ٣٠١ - ٣٤٤.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

## درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة، وذلك بتطبيق استبانة القيادة الأخلاقية وتكونت في صورتها النهائية من (٤٣) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: (الخصائص الشخصية، السلوكيات الإدارية، العلاقات الإنسانية) على عينة مكونة من (٢٣٧) معلم في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤٢/١٤٤٣هـ، تم اختيارهم بأسلوب العينة المتاحة وبنسبة (١٦.٥%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٤٣٩) معلماً. أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن متوسط درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العامة بمنطقة نجران لمجالات القيادة الأخلاقية تحققت بدرجة عالية، كما وأظهرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس لمجالات القيادة الأخلاقية حسب كلاً من متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية). وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها أن تعمل وزارة التعليم على إعداد برنامج تدريبي متكامل لمديري المدارس الحاليين في كافة الجوانب الشخصية، والفنية، والقيادية مع التركيز على أخلاقيات القيادة التربوية، وأن تعمل الوزارة على تحديد معايير وضوابط أخلاقية لتقييم أداء مديري المدارس وفقاً لها، وأن يحرص مديرو المدارس على التوعية المستمرة للمعلمين بأخلاقيات مهنة التعليم، وإقامة ورش تدريبية تساهم في إكساب المفاهيم الأخلاقية لتطبيقها بصورة عملية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأخلاقية، مديري المدارس.

### Abstract:

The current study aimed to identify the degree of ethical leadership practice among the principals of public education schools in Najran region from the teachers' point of view, To achieve the goal of the study, the researcher used the descriptive survey method to suit the nature of the study, by applying the questionnaire of moral leadership and formed in its final form of (43) paragraphs spread over three areas: (personal characteristics, administrative behaviors, human relations) on a

sample of (237) teachers in the first semester of the school year 1442/1443 Ah, They were selected in the available sample style and by (16.5%) of the study community of (1,439) teachers.

The results of the current study showed that the average degree of practice of the principals of public education schools in the Najran region in the areas of ethical leadership was achieved to a high degree, and the results showed that there were no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha = 0.05$ ) between the average responses of the study sample members about the degree of practice of school principals. For areas of ethical leadership according to each of the variables (educational qualification, years of experience, and educational stage). The study recommended several recommendations, the most important of which is that the Ministry of Education work to prepare an integrated training program for current school principals in all personal, technical, and leadership aspects, with a focus on the ethics of educational leadership, and that the Ministry work to define standards and ethical controls to evaluate the performance of school principals according to them, and to ensure School principals to continuously educate teachers about the ethics of the teaching profession, and to hold training workshops that contribute to imparting ethical concepts to apply them in a practical way.

**Keywords:** ethical leadership, school principals.

#### مقدمة الدراسة

تعتبر القيادة المدرسية جوهر العملية الإدارية ومفتاح النجاح للمؤسسات التعليمية؛ وذلك لتأثيرها المباشر في عناصر العملية التعليمية، والاستثمار الأمثل لمواردها، لذا تحتاج المدارس إلى قيادة فاعلة وقادرة على استثمار الموارد بكفاءة وفاعلية، للعمل على رفع مستوى الأداء وتحسين جودة العملية التعليمية. ولقد برزت مع نهاية القرن العشرين توجهات جديدة في المنظمات الاقتصادية وأغلبها توجهات مشابهة في المنظمات التربوية تدعو إلى التخلي عن

المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى المركزية، وضرورة تبني أنماط قيادية جديدة مرنة، تحقق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية، وتشجع العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم، كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتحقق ضمنه الارتقاء بأداء المنظمة والاهتمام بالعاملين (أبوتينة وخصاونة والطحاينة، ٢٠٠٧). وقد أشار الشريف والتنتح (٢٠١١) إلى مدى الحاجة الماسة لقيادة أخلاقيين بارعين في جميع المستويات وبخاصة الإدارات المدرسية، حيث أن مستقبل المجتمع يتوقف على مثل هؤلاء القادة الذين يمارسون قيادة قوية تتضمن خدمة للآخرين، لأن نجاحهم في أداء أعمالهم يتوقف على مدى التزامهم الأخلاقي في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

ونظراً لأهمية مدير المدرسة كأحد أهم عناصر العملية التعليمية، وتقع عليه المسؤولية الأولى أمام السلطة التعليمية والمجتمع، ودوره الكبير في تحسين العملية التعليمية والتربوية، وتأثيره المباشر في سلوك العاملين معه، سواءً في اتجاهاتهم أو قيمهم أو علاقاتهم وأنشطتهم، فإنه يتحتم عليه أن يتحلى بالقيم الأخلاقية الرفيعة التي تساعده على أداء مهامه بنجاح، ومن خلالها كذلك يكسب قلوب معلميه ويرتقي بهم، فهم حجر الزاوية في مدرسته، وبدونهم لا يستطيع التقدم بالمسيرة التعليمية والنهوض بها، وتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية (المزروع، ٢٠٠٣ ؛ الهندي، ٢٠١٣). وقد أكد الباحثان محمد (٢٠٠٤) وكراكوس (2007) karakose أن القيادة الحكيمة لا بد أن تبنى على قيم أخلاقية. كما يرى السعود (٢٠١٣) أن مفهوم الأخلاق يفوق مفاهيم القوة والسلطة؛ لأنها تعزز استناد القائد والتابعين إلى طموحات وحاجات متبادلة بينهم، فالقيادة مع العمق الأخلاقي لهما أثر كبير في النفس الداخلية للإنسان.

والبداية الحقيقية لفهم القيادة الأخلاقية تبدأ من ممارسة المدير للقيم الأخلاقية المتمثلة في الأمانة والصدق والعدالة والنزاهة، والموضوعية في توزيع الواجبات وأداء المهام، وفي تقييم العاملين، أما في مجال الإدارة المدرسية فإن القيادة الأخلاقية تتمثل ممارساتها في مدير المدرسة عندما يكون قوياً للتابعين، ويتعامل بخلق حسن، ويحترم ذاته والتابعين، ويتحلى بالصدق والأمانة والنزاهة في تعاملاته، والجدية والإخلاص في العمل، والالتزام العاطفي، والنضج والبصيرة والتحليل المنطقي والتنبؤ بالنتائج، ويعمل وفقاً لمعايير الجماعة ويهتم بالمصلحة العامة للمؤسسة التعليمية وتقديمها فوق كل اعتبار، ويعمل على دعم وتطوير العاملين مهنيًا، وتعزيز العمل الجماعي بينهم، والحفاظ على أسرار العمل الوظيفي، وبناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع جميع مكونات الوسط المدرسي (يحي، ٢٠١٠ ؛ عابدين وآخرون، ٢٠١٢ ؛ الشتوي والحبيب، ٢٠١٧).

لذا فالقيادة الأخلاقية أحد أهم الاتجاهات القيادية الحديثة، والتي تركز بشكل أساسي إلى أخلاقيات القادة، وتُعد مصدراً ونموذجاً قيماً يسهم في تحقيق رسالة المدرسة الأخلاقية والتربوية، وترتقي بمستوى أدائها، وتحميها من المآزق الأخلاقية والإدارية، وتعمل على انخفاض الممارسات الغير عادلة، وتوفر الفرص المتكافئة بين العاملين، وتوجه الموارد لما هو أنفع لها (السعود وبطاح، ١٩٩٦؛ حمادات، ٢٠٠٦؛ الشريفي والتنتج، ٢٠١١؛ العرايضة، ٢٠١٢). وقد أشار المعاينة (٢٠٠٥) بأن مدير المدرسة عندما يمارس أدواره ضمن إطار القيادة الأخلاقية، فإن ذلك سيؤثر على إحساس المعلمين بالولاء لمدرستهم، وإيجاد جو من الثقة والاحترام المتبادل فيما بينهم، ويزيد إحساس المعلمين بالعدل والمساواة، مما يولد لديهم شعور بالمسؤولية تجاه مدرستهم، وتزداد دافعيتهم للعمل والتنافس، فينعكس هذا الإطار الأخلاقي على سلوك المعلمين.

والقيادة الأخلاقية تهدف إلى تحقيق منافع لمدير المدرسة والمدرسة؛ حيث تجذب المعلمين وأولياء الأمور والمستفيدين لها، لما يجدونه من أمن ومصحة وعدل في ظلها، كما تهدف إلى إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معيارياً، وذلك من خلال التصرفات، والعلاقات الشخصية، وتشجيع المعلمين على هذه التصرفات، عن طريق التواصل الثنائي واتخاذ القرارات، مما يجعل جميع الأتباع يتعهدون بممارسة السلوك الايجابي، والحد من ممارسة السلوك المناهض لأهداف المؤسسة التعليمية، فالعلاقات المدرسية المبنية على القيم والمبادئ الأخلاقية والطابع الإنساني تسهم في تعزيز نوعية التربية والتعليم، وإضافة نكهة إيجابية لها (رضوان وآخرون، ٢٠١٩؛ والمخلافي وابراهيم، ٢٠٢٠).

ويؤدي عدم الالتزام بالقيادة الأخلاقية إلى إفساد النظام التعليمي، إدارةً وتعليماً وتعلماً، إذ يتدنّى احترام العاملين والطلبة للمدير، وتنخفض جودة التعليم والتعلم، ويزداد معدل الدوران في المدرسة، وتزداد منازعات العمل، ويتولد الإحباط لدى العاملين، ويزدهر الاتصال القائم على ردود الفعل السريعة بدلاً من الرؤية والتخطيط السليم ويكون التركيز على الجانب الكمي بدلاً من النتائج النوعية (عابدين، ٢٠٠٥).

وتتجلى أهمية ممارسة القيادة الأخلاقية في إدارة المؤسسات التربوية في كون الإدارة المدرسية تتعامل مع الفرد في مراحل حياته الأولى، وتحاول صياغة شخصيته صياغة سليمة تنمي فيه الخلق القويم، وترسخ لديه القيم السامية، والشعور بالمسؤولية، كما أنها تقوم بصياغة القرارات التي تنعكس على حاضر المجتمع ومستقبله، ويمتد تأثيرها لأجيال عديدة، وبما أن المدير يمثل رأس الهرم في مدرسته

فهو المسؤول الأول عن صناعة واتخاذ القرارات فيها، ومن هنا فالقيادة الأخلاقية ضرورة لا بد لمدير المدرسة من ممارسة مبادئها وضوابطها، ولا بد من وجود إطار أخلاقي يتصرف من خلاله، ويمارس أدواره وصناعة قراراته (العنبي، ٢٠١٣).

ومن مجمل عدة تعاريف للقيادة الأخلاقية توصل إليها الباحثون في الأدب التربوي، يشير الباحث إلى مفهوم القيادة الأخلاقية بأنها مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يمارسها قائد المؤسسة التعليمية أثناء تعامله مع البيئة المحيطة به، داخل إطار المؤسسة أو خارجها، وفق الأنظمة والتشريعات الموضوعية، والضوابط القيمة الدينية، والمبادئ الاجتماعية السائدة مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة التي يمكن من خلالها التأثير في العاملين وإكسابهم الفضائل الأخلاقية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وجعلهم مواطنين صالحين ملتزمين نافعين لمجتمعهم ووطنهم.

إن القيادة الأخلاقية وحسب ما أشارت إليه الأدبيات السابقة يصنفها بعض الكتاب والمنظرين بأنها نظرية حديثة من نظريات القيادة، والبعض الآخر يرى بأنها عبارة عن اتجاه حديث في القيادة. ومن خلال تحليل عدد من الباحثين للأدب التربوي للقيادة الأخلاقية، فقد رأَت الحبسية (٢٠٠٩) "بأن القيادة الأخلاقية أقرب لأن تكون اتجاه من أن تكون نظرية قيادية". (ص. ٥٨)

وقد ذهب العديد من الباحثين إلى تطوير عدة نماذج لتوجيه القيادة الأخلاقية، ومن بينها ما تم تطويره وتوجيهه نحو المعلمين، كنموذج جوزيفسن (Josephson) الذي يعتبر القيادة الأخلاقية تكويناً لستة أنواع من القيم، تتمثل في احترام الآخرين، وتحمل المسؤولية والسعي للتفوق، والالتزام بالصدق والأمانة، ورعاية الآخرين وتقديرهم وحبهم، والانصاف، والفضيلة المدنية، ونموذج شولت (Schulte) الذي يرى أن هناك خمسة مبادئ توجه القيادة الأخلاقية، وقد تمثلت في احترام الذات، وعدم الإضرار بالآخرين، والإحسان، والعدل، والإخلاص، ونموذج (V-4) الذي يتضمن المعتقدات والقيم، حيث يعتبرها أموراً داخلية تتناغم مع السلوك والتصرفات الخارجية المراعية للصالح العام (ريحان، ٢٠١٨). كما أشار عابدين (٢٠٠٥) إلى مجموعة من المبادئ التي تحدد أخلاقيات القائد التربوي والتي يمكن الاستئناس بها في تحديد أخلاقيات مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً، وهي: الشعور بالمسؤولية، والتوافق، والالتزان الانفعالي، والعدل، وإثارة التنافس.

وبينت العديد من الأدبيات السابقة أبعاد القيادة الأخلاقية ولكن اتضح عدم الاتفاق الكامل من قبل الباحثين على تلك الأبعاد، فعلى صعيد الدراسات الأجنبية هناك دراسات استخدمت مقياس القيادة الأخلاقية الشهير The Ethical Leadership Scale (ELS) الذي طوره براون وتريفينيو وهاريسون (٢٠٠٦)، مثل دراسة

هاتيس ومحمد (Hatice & Mohammed, 2015), ودراسة فاوولر (Fowler, 2014) وهذا المقياس يحتوي على 10 فقرات فقط تقيس ممارسات القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة, كما حددت الجمعية الأمريكية للمديرين (AASA) تسعة أبعاد أخلاقية لها دلالتها في سلوك الإداري التربوي كما وردت عند العتيبي (٢٠١٣).

أما جانب الدراسات العربية فقد تناولت أبعاد القيادة الأخلاقية بشيء من التنوع، حيث تناولت دراسة خليل (٢٠١٤) القيادة الأخلاقية من خلال أربعة أبعاد، تمثلت في الضوابط الأخلاقية، والسلوكيات الوظيفية، والمهارات القيادية، والسمات الشخصية. كما قام محمود (٢٠١٤) بوضع أربعة أبعاد لدراسته تضمنت السمات الشخصية الأخلاقية، والسمات الإدارية الأخلاقية، وسمات عمل الفريق الأخلاقية، وسمات العلاقات الإنسانية الأخلاقية. أما دراسة العنقري (٢٠١٤) فقد استنتجت مما سبق سمات عمل الفريق الأخلاقية فأصبحت أبعاد القيادة الأخلاقية ثلاثة تتمثل في الخصائص الإدارية، والخصائص الشخصية، والخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية. بينما دراسة الجعيد (٢٠١٥) حوت أربع مكونات للقيادة الأخلاقية، تمثلت في الغاية، والمعرفة، والسلطة، والثقة. وقامت دراسة الكبير (٢٠١٦) ببناء نموذج لقياس القيادة الأخلاقية يتكون من أربعة مكونات تتمثل في مراعاة البعد الأخلاقي والقانوني، والتوازن الذكي في تحقيق المصالح، والإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره، والمقومات القيادية. في حين أن معظم الدراسات العربية الحديثة كدراسة الشنوي (٢٠١٦)، والنقفي (٢٠١٦)، والدروبي (٢٠١٦)، والدجاني (٢٠١٨)، والضامن (٢٠١٩) تناولت ثلاث أبعاد لقياس القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة تمثلت في الخصائص الشخصية الأخلاقية، والسلوكيات الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية.

وفي ضوء ما تم ذكره من تنوع لأبعاد القيادة الأخلاقية، حدد الباحث ثلاث مكونات أساسية للقيادة الأخلاقية تحدد أخلاقيات مدير المدرسة تناولها في هذه الدراسة، وساهمت في بناء أداة الدراسة الحالية وتتمثل في الخصائص الشخصية، والسلوكيات الإدارية، والعلاقات الإنسانية وسيتم توضيحها على النحو الآتي:

#### أولاً: الخصائص الشخصية

وهي مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتميز بها القائد أو مدير المدرسة الأخلاقي، وتؤهله للتفاعل الإيجابي مع المعلمين وتزويد من ثقهم به، حيث تركز هذه الخصائص على الأمانة، والنزاهة، والاحترام، والانجاز والاخلاص في العمل، والتواضع والصبر، واحترام المشاعر والطموح، وتطبيق الإنصاف والعدالة

وتحري الصدق في التعامل مع المرؤوسين، والوفاء بالوعود المقطوعة، والاعتراف بالأخطاء، وتقبل النقد برحابة صدر، وأن لا يستنار بسهولة (العرايضة، ٢٠١٢؛ العنقري، ٢٠١٤).

#### ثانياً: السلوكيات الإدارية

وهي مجموعة من السلوكيات الإدارية التي يجب أن يتصرف بها مدير المدرسة الأخلاقي والتي تتمثل في حرصه الواضح على تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها، وتطبيق الأنظمة والقوانين المعمول بها بشفافية ووضوح، واتخاذ القرارات الادارية بموضوعية، وتوزيع المهام للمرؤوسين وتوضيحها، وتقييم أدائهم وفق معايير واضحة ومحددة مع التشجيع والتحفيز، وتقديم التسهيلات اللازمة لهم لتنفيذ مهامهم، والحرص على متابعة النمو المهني لديهم والارتقاء بكفائاتهم، ومكافئة المجتهدين ومحاسبة المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لديهم، ويُنسب النجاح الذي تحققه المدرسة إلى جميع العاملين (الهندي، ٢٠١٣؛ خليل، ٢٠١٤).

#### ثالثاً: العلاقات الإنسانية

يركز هذا البعد على مجالات تعامل مدير المدرسة مع العاملين، وأولياء الأمور، والطلاب، والمسؤولين ويتحقق من خلال ذلك بناء العلاقات الإنسانية، حيث يتعامل المدير الأخلاقي مع المعلمين بتواضع واحترام، ويشجعهم على المناقشة والحوار وينصت لهم باهتمام، ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم، ويقدر ظروفهم، ويساعدهم في حل مشكلاتهم، ويحرص على حفظ أسرارهم ويكسب صداقتهم، ويسأل عنهم ويطمئن على أحوالهم، ويشاركهم مناسباتهم، ويتسامح مع المخطئين منهم، كما يتمثل معاني الإنسانية في تعاملاته مع طلابه لكي يكسب حبهم وثقتهم، ويحترم ويقدر آبائهم ومجتمعهم مما ينعكس على الروح المعنوية لديهم (الزهراني، ٢٠١٤؛ الجعيثني، ٢٠١٧).

#### الدراسات السابقة

تمكن الباحث في حدود اطلاعه ومراجعته للدراسات والأبحاث السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة من الوقوف على مجموعة من الدراسات ذات الارتباط العالي بموضوع الدراسة، وقد ركزت الدراسات على عنصرين قسمت إلى عنوانين فرعيين، هي: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس، والفروق في استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة التي تعزى للمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية، وقام الباحث بعرض نتائج الباحثين وتفسيراتهم حول ذلك على النحو الآتي:



### أولاً: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية

بينت الدراسات السابقة أهمية القيادة الأخلاقية وأهمية توافر السلوك الأخلاقي للقائد التربوي في المؤسسات التعليمية، ومدى تأثيرها الإيجابي في منهجية العمل الإداري والفني، وفي العلاقات التربوية بين مختلف مكونات الوسط المدرسي، ودورها في الارتقاء بنوعية الانجاز، والتأثير على كفاءة الأداء، وتطوير وتحسين مخرجات العملية التعليمية. كما كشفت نتائج الدراسات عن تفاوت درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس، وتبين أنها تمارس بدرجة عالية إلى درجة متوسطة في حدود اطلاعي للأدبيات السابقة.

حيث أشارت معظم الدراسات السابقة بوضوح إلى ارتفاع درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس التعليم بمراحله المختلفة (Karakose, 2007)؛ الحسبية، ٢٠٠٩؛ Feng, 2011؛ عابدين وآخرون، ٢٠١٢؛ Katranci, et al., 2015؛ أبوعلبة، ٢٠١٥؛ الجعيثي، ٢٠١٧؛ بادوود، ٢٠١٨؛ ربحان، ٢٠١٨؛ بركات وآخرون، ٢٠١٨؛ الحارثي، ٢٠١٩؛ رضوان وآخرون، ٢٠١٩؛ المخلافي وإبراهيم، ٢٠٢٠).

وبينت دراسة فنج (٢٠١١) Feng التي أجراها في تايوان التوجهات الأخلاقية المفضلة لقادة المدارس، وأن سمة العدالة هي التوجه الأخلاقي الأكثر تكراراً لدى قادة المدارس من وجهة نظرهم، وأعزى ذلك إلى أحد بنود الدستور في تايوان وهو "حماية حق كل طالب في التعلم" وهذا البند يعكس التفكير الكونفوشيوسي الذي يقول إنه يجب على المعلمين ألا يميزوا بين فئات الناس وأن الطلاب يجب أن يدرسوا وفقاً لقدراتهم، وهذا سبب اختيار المستجيبين "احترام وحماية حقوق الطلاب في التعلم على قدم المساواة" و"السعي وراء رفاهية الطلاب" كأولوية أولى.

وعزى عابدين وآخرون (٢٠١٢) نتيجة دراسته التي أجراها على عينة من المعلمين في محافظة القدس إلى شعور مديري المدارس بالمسؤولية، وامتلاكهم فهماً كافياً لمسؤولياتهم القيادية، وضرورة أن يكونوا قدوة ومثالاً يحتذى بهم من قبل أفراد المجتمع المدرسي، كما أن لديهم بصيرة أخلاقية تكونت بفعل المبادئ الأخلاقية التي تربوا عليها في المجتمع المسلم، فدفعتهم ليكونوا مفاتيح للخير.

كما عزت دراسة الجعيثي (٢٠١٧) التي أجريت على عينة من المعلمين بمحافظة غزة إلى أن التزام مدير المدرسة بممارسة القيادة الأخلاقية يحقق أهدافه الإدارية ويضفي على سلوكه طابع الاحترام والتقدير والقبول من جميع المعلمين؛ الأمر الذي يؤدي إلى نجاحه في قيادة مدرسته، كما فسرت أن السمات الإنسانية التي يتحلى بها مدير المدرسة مثل سؤاله عن أحوال المعلمين ومشاركتهم مناسباتهم

الاجتماعية تؤدي إلى بناء علاقة جيدة مع المعلمين، مما يؤثر في تقدير هؤلاء المعلمين لدرجة ممارسة مديرهم للقيادة الأخلاقية. وهذا تفسير منطقي، وتم الرجوع لنتائج دراسة الجعيثني (٢٠١٧) إذ بينت النتائج أن مجال العلاقات الإنسانية لمديري المدارس حصل على الترتيب الأول وبدرجة ممارسة عالية جداً وهذا ما أكد أهمية العلاقات الإنسانية مع جميع أطراف المجتمع المدرسي وتأثيرها في تكامل أبعاد القيادة الأخلاقية.

بينما أشارت عدد من الدراسات السابقة بوضوح إلى توسط درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومجالاتها لدى قادة المدارس، وأظهرت عدم وجود إمام وإدراك فاعل لحيثيات القيادة الأخلاقية للمديرين ومروسيهم ضمن بيانات العمل أدى إلى قصور في تكاملية عملية القيادة الأخلاقية (الشريفي والتنج، ٢٠١١؛ العرايضة، ٢٠١٢؛ المهيرات، ٢٠١٦؛ الضامن، ٢٠١٩؛ العبادي والإبراهيمي، ٢٠١٩).

وقد عزي المهيرات (٢٠١٦) نتيجة دراسته والتي أجريت على عينة من المشرفين التربويين في محافظة العاصمة عمان إلى عدم وجود معايير واضحة تتعلق بأخلاقيات القيادة لاختيار مديري المدارس، إذ يقتصر الاختيار على الخبرة العملية والمؤهل العلمي وعدم الاهتمام بالبعد الأخلاقي، كما عزي النتيجة إلى عدم وجود أي محفز من قبل وزارة التربية والتعليم يشجع استخدام القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس. فمدير المدرسة الذي يلتزم باستخدام القيادة الأخلاقية يكون هذا الالتزام نابع من الشخص ذاته دون تحفيز من المسؤولين. وأرى من وجهة نظري تجاه التفسير الأخير بأن القيادة الأخلاقية تركز على الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية، وبما أن الأخلاق صفة فطرية راسخة في النفس الإنسانية وتحدد ما هو خطأ وما هو صواب، وتتضمن مجموعة من القيم والمبادئ والتقاليد المتفق عليها بين أفراد المجتمع (يجي، ٢٠١٠). وتعاليم ديننا الحنيف ومجتمعاتنا تحثنا على التحلي بها، فهي لا تحتاج إلى محفز للتعامل وتصرف بها، فهي غريزة لدى المسلم يتم تعزيزها وتثبيت السلوك الصحيح منها والنهي عن الذميمة منها في بداية مراحل حياة الفرد، لذا فهي لا تحتاج إلى محفز حسب تفسير الباحث، وإنما الأنسب حسب ما أرى قيام وزارة التربية والتعليم بتدريب وتنقيف مديري المدارس وحثهم على أخلاقيات الإدارة التعليمية، مما سيؤثر على توجهاتهم الأخلاقية وتحسين عملية صنع القرار الأخلاقي.

بينما فسّر الضامن (٢٠١٩) نتيجة الدراسة التي أجراها على عينة من المعلمين والمعلمات في لواء بني كنانة إلى القصور في الواقع الحالي، وذلك في الوعي للمفاهيم المتعلقة بالقيادة الأخلاقية وما لها من دور مهم نحو تعزيز الرضا الوظيفي وسير العملية التعليمية بشكل سلس وفعال.

ثانياً: الفروق التي تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية تمكن الباحث من مناقشة نتائج الدراسات السابقة حول الفروق في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والتي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية، وهي المتغيرات الديمغرافية ذاتها التي تناولها في دراسته الحالية، وجاءت نتائجها وتفسيراتها على النحو الآتي:

#### أولاً: نتائج الدراسات حول الفروق حسب متغير المؤهل العلمي

أظهرت الدراسات السابقة تباين حول الفروق اتجاه متغير المؤهل العلمي، منها ما كان اتجاهه إلى حملة الدبلوم، ومنها ما كان في اتجاه مؤهل البكالوريوس، واتجهت دراسة أخرى إلى حملة الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه)، بينما كشفت عدة دراسات عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. فقد وجدت دراسة أبو علبة (٢٠١٥) التي أجريت على عينة من المعلمين بوكالة الغوث في غزة فروق ذات دلالة إحصائية لجميع المجالات في اتجاه المؤهل العلمي دبلوم. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن حملة المؤهل العلمي دبلوم هم من كبار السن ويحظون بتقدير واحترام نظراً لعمرهم، مما أثر على تقديرهم لممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية وجاء بدرجة مرتفعة عن من سواهم. وأرى أنه تفسير منطقي فيما يتعلق بتقدير القادة لكبار السن من المعلمين وربما يؤثر ذلك في تصوراتهم لممارسات القائد الأخلاقية، لكني أرى أنه لا يمكن التصور بأن القائد يتحلى بالسمات الأخلاقية إلا إذا أحسن في تعامله مع جميع المرؤوسين بنفس الدرجة من الاحترام والتقدير للكبير والصغير وهذا ما سيعكس تصورات حقيقية متقاربة من الجميع لممارسات القائد للقيادة الأخلاقية.

في حين أظهرت دراسة الشنوي (٢٠١٧) التي أجراها على عينة من المعلمين بمنطقة الرياض فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس. وقد فسر ذلك إلى أن الأفراد الذين مؤهلهم العلمي ماجستير أو دكتوراه ربما اكتسبوا خلال دراستهم المعارف والمعلومات والنظريات القيادية والقيم التربوية أكثر من أصحاب مؤهل البكالوريوس، ومن ثم قد يرون أن الممارسات الأخلاقية التي يجب أن يتصف بها مدير المدرسة يجب أن تكون أكبر من الواقع، وهذا ربما أثر في تقييمهم لممارسات مدير المدرسة للقيادة الأخلاقية. وكشفت دراسة الضامن (٢٠١٩) التي أجريت على عينة من المعلمين والمعلمات بلواء بني كنانة فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية في اتجاه أفراد العينة من حاملي شهادات الدراسات العليا، وعزت هذه الفروق إلى أنه كلما ارتقى المتعلم بعلمه زادت معرفته وأصبحت أفاقه أكثر اتساعاً

وبالضرورة أن تعلوا الأخلاق مع رقي الإنسان بالمعرفة، وبالتالي يدركون ممارسات القائد للقيادة الأخلاقية ومن أبعاد مختلفة.

بينما كشفت مجموعة من الدراسات عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي (الحسبية، ٢٠٠٩ ؛ عابدين وآخرون، ٢٠١٢ ؛ الجعيثني، ٢٠١٧ ؛ ريحان، ٢٠١٨ ؛ بركات وآخرون، ٢٠١٨ ؛ الدجاني، ٢٠١٨ ؛ رضوان وآخرون، ٢٠١٩ ؛ الحارثي، ٢٠١٩).

#### ثانياً: نتائج الدراسات حول الفروق حسب متغير سنوات الخبرة

أظهرت نتائج الدراسات السابقة تباين حول الفروق في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس بحسب متغير سنوات الخبرة.

حيث وجدت دراسة العتيبي (٢٠١٣) التي أجراها على عينة من المعلمين في دولة الكويت فروقاً دالة إحصائياً في اتجاه ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات عند مقارنتها مع فئة (٥-١٠) سنوات، وعزى ذلك إلى أن المعلمين من أصحاب الخبرة القصيرة أقل من ٥ سنوات، ربما لا زالوا يعيشون بأجواء المدن الفاضلة وتسيطر عليهم النظريات التربوية والأخلاقية التي درسوها، فهم يصفون الصورة المثالية لمديرهم، أما أصحاب الخبرات الطويلة فيفضل خبرتهم ومعايشتهم للعديد من الأفكار والشخصيات والاتجاهات ربما تشكل لديهم صورة عن القيادة الأخلاقية رأوها في مديرهم في تلك المدارس. وأرى من وجهة نظري في رأي الباحث بأنه يُقر بأن من خبرتهم أقل من ٥ سنوات لديهم معرفة بسيطة بالنظريات التربوية والأخلاقية تعلموها في دراستهم الجامعية بمجرد الحفظ فقط ولم يتعمقوا في فهم المفاهيم الأخلاقية وبالتالي يصفون صورة مثالية فقط لممارسات مديري المدارس، وهذا تفسير غير منطقي بأن يحكم الباحث على جميع من لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات بأنهم لا يدركون مفاهيم القيادة الأخلاقية ويصفون الصورة المثالية فقط. في حين بينت دراسة بادوود (٢٠١٨) التي أجريت في محافظة جدة على عينة من المعلمين فروقاً في مجال العلاقات الإنسانية مع المعلمين في اتجاه من خدموا أكثر من ٢٠ سنة. وعزى ذلك إلى أن الخبرة التعليمية لها دور كبير في معرفة التصورات الحقيقية في الميدان التربوي، وذلك بسبب ما بلغ إليه المعلمون ذوي الخبرة الطويلة من نضج فكري وتعليمي والتزام اتجاه أعمالهم، فيجب الاستماع لما يقولون، ومشاركتهم المشورة في كل ما يخص العملية التعليمية، ولأن رؤيتهم لقائدهم التربوي وممارساته الإدارية لا تكون إلا من منظار الخبرة والقياس والتجرد.

كما أظهرت دراسة المخلافي وابراهيم (٢٠٢٠) التي أجريت على عينة من المعلمين في منطقة عسير فروق دالة إحصائياً لجميع الأبعاد وذلك في اتجاه عدد

سنوات الخدمة الأكثر، وقد عزى ذلك إلى أن عدد سنوات الخدمة تعطي فرقاً في ممارسة السلوكيات الأخلاقية في قيادة العمل المدرسي.

بما كشفت عدة دراسات عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخبرة (عابدين وآخرون، ٢٠١٢؛ الجعيثي، ٢٠١٧؛ ربحان، ٢٠١٨؛ بركات وآخرون، ٢٠١٨؛ رضوان وآخرون، ٢٠١٩؛ الضامن، ٢٠١٩).

### ثالثاً: نتائج الدراسات حول الفروق بحسب متغير المرحلة التعليمية

كشفت دراسة المخلافي وابراهيم (٢٠٢٠) عن فروق دالة إحصائياً في متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام (الابتدائية، والمتوسط، والثانوي) لأبعاد القيادة الأخلاقية وذلك في اتجاه المرحلة التعليمية الأعلى، وعزيت تلك النتيجة إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية في التعامل مع الآخرين يتأثر بالمرحلة التعليمية، وأنه كلما انتقلنا من المرحلة الابتدائية إلى المرحلة المتوسطة فالثانوية كلما ازدادت درجة الممارسة الأخلاقية لقادة المدارس. وأرى من وجهة نظري وبناءً على نتائج دراسات سابقة أجريت على مراحل تعليمية مختلفة، أن القيادة الأخلاقية قد توفرت بدرجة ممارسة عالية لدى مديري المدارس في المراحل المختلفة في بعض الدراسات، وبدرجة ممارسة متوسطة في نفس المراحل في دراسات أخرى، لذا فهي قيم ومبادئ يتحلى بها القائد الملتزم بها ويمارسها بغض النظر عن نوع المرحلة التي يتواجد بها، ولربما طبيعة اختلاف أعمار التلاميذ واختلاف سلوكياتهم وكثرت المواقف اليومية داخل المدارس تعكس شخصية المدير الحقيقية وطبيعته الانسانية اتجاه تعامله معهم، مما يجعل ممارساته ظاهرة بشكل ملحوظ أمام المعلمين وطريقة تعامله مع الموقف، وخصوصاً في المراحل التعليمية الأعلى، بالتالي تؤثر تصوراتهم لممارسات القائد في هذا الجانب. في حين كشفت دراسة عابدين وآخرون (٢٠١٢) عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

يتبين للباحث من الدراسات السابقة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس تقع في النطاق المتوسط إلى العالي في مناطق مختلفة، وأن هناك اختلافاً في الفروقات التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة في معظم الدراسات، حيث يغلب وجود فروق في الاستدلال الكمي في اتجاه الأكثر خبرة علمية (سنوات الخدمة). كما تبين وجود علاقات إيجابية في نتائج الدراسات فيما يتعلق بممارسات قادة المدارس للقيادة الأخلاقية وأثر هذه الممارسات الإيجابي على عدة متغيرات منها: القيم التنظيمية لدى القادة، وسلوك المواطنة التنظيمية، والولاء التنظيمي لدى المعلمين، والإبداع الإداري، والعدالة التنظيمية، والتماثل التنظيمي، والروح المعنوية، والأداء الوظيفي، وتحقيق معايير الجودة الشاملة، مما يؤكد للباحث

مدى فعالية هذا النمط القيادي وتأثيره الإيجابي على جميع مكونات المنظومة التربوية والتعليمية. لكن ماذا عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة نجران؟ هل هي في المستوى المأمول؟ هل يوجد فروق دالة بين الفئات المختلفة بحسب متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية؟ لا يوجد دراسة علمية في حدود علم الباحث تطرقت لذلك ولعلنا من خلال هذه الدراسة نساهم في التعرف على ذلك.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

استناداً إلى ما سبق، فإن القيادة الأخلاقية أحد أهم النماذج القيادية التي تسهم في تحقيق رسالة المدرسة الأخلاقية والتربوية، وترتقي بمستوى الأداء، وتوفر مناخ تنظيمي يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي يشجع على الانتاجية، ويزيد من الشعور بالولاء والانتماء للمدرسة. وبحكم طبيعة عملي في مجال التعليم العام واطلاعي على واقع الميدان بين المراحل التعليمية المختلفة، وإجراء بعض المقابلات الشخصية الودية مع بعض المعلمين وتناول طبيعة علاقتهم وتعاملهم بمديريهم والمناخ التنظيمي السائد بمدارسهم، تبين للباحث تنوعاً بين المديرين في ممارستهم للقيادة الأخلاقية وتبايناً من المعلمين في تقدير ممارسات مديري المدارس، وبناءً إلى ما أشارت إليه نتائج عدد من الدراسات في مناطق مختلفة من تدني في ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس؛ مما انعكس على سلوكيات وتصرفات المرؤوسين وأداء مهامهم، ومدى احترامهم وتقديرهم للمدير ولتوجيهاته، والعلاقات المتبادلة فيما بينهم، أدت إلى التوتر والمنازعات داخل العمل، وانعدام الأمن الوظيفي، وارتفاع معدل الدوران داخل العمل، وانخفاض جودة العملية التعليمية (Turhan & Celike, 2011)؛ العرايضة، ٢٠١٢؛ الخريشا، ٢٠١٦؛ الضامن، ٢٠١٩). ونظراً لمدى فعالية نمط القيادة الأخلاقية ودوره في تحسين العملية التعليمية وتأثيره الإيجابي على جميع مكونات المنظومة التربوية والتعليمية حسب ما أشارت عدد من الدراسات (الحبسية، ٢٠٠٩؛ الشريف والنتج، ٢٠١١؛ عابدين وآخرون، ٢٠١٢؛ الشثوي، ٢٠١٧). جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران.

ولتحقيق ذلك فقد أجابت الدراسة عن الأسئلة التالية :

- ١- ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران؟
- ٢- ما الفروق في استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة التي تعزى للمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية؟

### أهداف الدراسة

- التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران.
- التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة التي تعزى للمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية.

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من كونها ستكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، ومن خلالها تُقدم تغذية راجعة لمديري المدارس بطريقة تساعدهم على تعديل خططهم وسلوكياتهم والقيام بمهامهم بشكل أفضل، وتساهم هذه الدراسة في نشر ثقافة القيادة الأخلاقية وتعزيز الممارسات الأخلاقية والتي ستنعكس بشكل إيجابي في سلوك العاملين ومنهجية التدريس، وفي العلاقات التربوية بين مختلف مكونات المجتمع المدرسي، ويتوقع أن تساهم الدراسة في توعية القائمين ببرامج التنمية المهنية لمديري المدارس بضرورة تنمية ممارسات القيادة الأخلاقية لديهم وذلك لتحسين سلوكياتهم الادارية داخل العمل، كما تعد هذه الدراسة اسهاماً متواضعاً يضاف إلى جهود الباحثين في مجال القيادة المدرسية في مدارس التعليم العام بمنطقة نجران.

### حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على جميع معلمي القطاع الداخلي لمدارس التعليم العام بمنطقة نجران، خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤٢ - ١٤٤٣ هـ.

### مصطلحات الدراسة

**ممارسة القيادة الأخلاقية:** يقصد بالقيادة الأخلاقية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها الممارسات التي يتبعها مدير المدرسة في منطقة نجران أثناء تعامله مع المعلمين والإداريين والطلاب في المدرسة، وتقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات استبانة القيادة الأخلاقية والتي تم إعدادها في هذه الدراسة.

**مدير المدرسة:** يقصد بمدير المدرسة إجرائياً في هذه الدراسة المدير المكلف من قسم الإدارة المدرسية للعمل في إحدى المدارس التابعة لإدارة تعليم منطقة نجران وفق ما يمتلكه من سمات وكفايات تؤهله للقيادة التربوية، ومسؤول عن توجيه العمل الإداري والفني لجميع العاملين، لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتضمن هذا الجزء الطريقة والاجراءات التي اتبعها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يتضمن عرض لمنهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة والعينة، وأداة الدراسة، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الاحصائية التي تم استخدامها للتوصل الى نتائج الدراسة.

### منهج الدراسة

من أجل التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي (المسحي) لجمع البيانات وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة. ويعرف المنهج الوصفي (المسحي): بأنه المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كفيهاً بوصفها وتوضيح خصائصها، وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال ارقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى (الشتوي، ٢٠١٧).

### مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من معلمي القطاع الداخلي في مدارس التعليم العام بمنطقة نجران، وبلغ عددهم (١٤٣٩) معلماً حسب آخر إحصائية صادرة من إدارة الموارد البشرية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة نجران في الفصل الدراسي الأول ١٤٤٢-١٤٤٣هـ.

### عينة الدراسة

استخدم الباحث أحد أساليب المعاينات الغير عشوائية، هو أسلوب العينة المتاحة "العرضية" ويقصد به عملية تضمين المتاح في حينه، وقد تم انتقاء العينة من خلال عمل رابط الكتروني يتضمن أداء الدراسة وتعميمه على الفئة المستهدفة من المعلمين في منطقة نجران وبعد تحديد مدة الاستجابات المتمثلة بأسبوعين لاستقبال الردود، بلغ عددهم (٢٣٧) معلم وينسبة بلغت (١٦.٥%) من مجتمع الدراسة، والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الديموغرافية.



جدول (١): التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
المؤهل	دبلوم	9	3.7
	بكالوريوس	198	83.6
	دراسات عليا	30	12.7
المرحلة	الابتدائية	47	19.8
	المتوسطة	69	29.1
	الثانوية	121	51.1
الخبرة	من (١ - ٥) سنوات	29	12.2
	من (٦ - ١٠) سنوات	62	26.2
	أكثر من ١٠ سنوات	146	61.6

أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تكونت في صورتها النهائية من قسمين:

**القسم الأول:** يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في (المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، المرحلة التعليمية). **القسم الثاني:** يتضمن (٤٣) فقرة موزعة على (٣) مجالات رئيسية تقيس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، هي: (مجال الخصائص الشخصية ويتكون من (١٤) فقرة، ومجال السلوكيات الإدارية ويتكون من (١٥) فقرة، ومجال العلاقات الإنسانية ويتكون من (١٤) فقرة).  
**بناء أداة الدراسة:**

بعد اطلاع الباحث على الأدب النظري التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وبناء على التوجيهات من قبل مشرف المشروع البحثي، قام الباحث ببناء الأداة وفق ما يلي: (تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الأداة- صياغة فقرات كل مجال- إعداد الأداة في صورتها الأولية والتي شملت (٤٥) فقرة، والملحق رقم (١) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية- عرض الأداة على المشرف لاعتماد ما يراه مناسباً، وتعديل ما يراه غير مناسب- عرض الأداة على (٤) من المحكمين التربويين والمتخصصين في مجال التربية، من أعضاء هيئات التدريس في جامعة نجران، وكلية العلوم والآداب بشوررة، وهيئة تقويم التعليم والتدريب

بالرياض، تم إعطاء كل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وأعطيت الأوزان التالية (١.٢.٣.٤.٥)، والملحق رقم (٢) يبين الأداة في صورتها النهائية وبلغ عدد فقراتها (٤٣) فقرة. صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

ويقصد بصدق الاستبانة التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ١٩٩٥) وقد قام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة للتأكد من صدق أداة الدراسة، والتأكد من صدق فقرات الاستبانة، وذلك بطريقتين:

#### أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

قام الباحث بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية على عدد من أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران، ومن أصحاب الخبرة والاختصاص وبلغ عددهم (٤) محكمين. وتم الأخذ بتوجيهاتهم ومقترحاتهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح وصياغة العبارات وسلامة اللغة، ومدى مناسبة وانتقاء كل عبارة للمجال الذي تنتمي إليه، وتقديم أي اقتراح يروونه ضرورياً من إضافة فقرات جديدة، أو حذف الفقرات غير المناسبة أو تعديل الفقرات، وإبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الشخصية المطلوبة من أفراد عينة الدراسة، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستبانة، وقد نصح بعض المحكمين بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المجالات كونها تتفق في المعنى، وآخر أجرى بعض التعديلات اللغوية على إحدى العبارات في المجال الآخر، وعلى ضوء تلك الآراء والتوجيهات قام الباحث بإجراء التعديلات والحذف والإضافة ليصبح عدد فقرات الاستبانة (٤٣) بدل (٤٥).

#### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (٢٠) معلم، وتم احتساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرات والمجال مع الدرجة الكلية للأداة، والجدول (٢)، (٣)، (٤) تبيين معاملات ارتباط بيرسون:

جدول (٢): معامل ارتباط بيرسون بين فقرات المجال الأول الخصائص الشخصية والدرجة الكلية للمجال وبين الفقرات والمجال مع الدرجة الكلية للأداة

الارتباط مع الدرجة الكلية للأداة	ارتباط الفقرات مع المجال	الفقرات - المجال	
.642**	.579**	يستشعر المسؤولية الكاملة تجاه المدرسة	١
.735**	.514*	يعكس القدوة الحسنة في سلوكه مع الآخرين	٢
.784**	.573**	يتمثل النزاهة والأمانة في تصرفاته	٣
.787**	.648**	يحترم جميع الأطراف المشاركين في العملية التعليمية	٤
.614**	.555*	ينجز المهام الموكلة إليه بإخلاص	٥
.751**	.574**	يتحلى بالحلم والصبر في انجاز المهام	٦
.700**	.590**	يتحرى الصدق في التعامل مع المعلمين	٧
.782**	.517*	يطبق الانصاف والعدالة على جميع المعلمين	٨
.852**	.731**	يتصرف في المواقف المختلفة بحكمة وشجاعة	٩
.795**	.869**	يفي بوعوده التي يقطعها على نفسه	١٠
.930**	.498*	يلتزم الرفق والتواضع في التعامل مع المعلمين	١١
.745**	.674**	يكظم غيظه ولا يستثار بسهولة	١٢
.816**	.795**	يتقبل النقد الموجه إليه برحابة صدر	١٣
.897**	.679**	يعتذر عن خطئه أمام الآخرين	١٤
.622**	1	الدرجة الكلية للمجال الأول: الخصائص الشخصية	

\*\* دالة احصائيا (٠.٠١)، \* دالة احصائيا (٠.٠٥)

يبين الجدول (٢) ان معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المجال الأول الخصائص الشخصية والدرجة الكلية للمجال وبين الفقرات والمجال مع الدرجة الكلية للأداة دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وبعض الفقرات دالة عند مستوى (٠.٠٥) حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمجال وبين الدرجة الكلية للأداة (٠.٦٢٢\*\*) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يشير الى تحقق صدق الاتساق وقياس فقرات الأداة لما أعدت لقياسه.

جدول (٣): معامل ارتباط بيرسون بين فقرات المجال الثاني السلوكيات الإدارية والدرجة الكلية للمجال وبين الفقرات والمجال مع الدرجة الكلية للأداة

الارتباط مع الدرجة الكلية للأداة	ارتباط الفقرات مع المجال	الفقرات - المجال	
.791**	.830**	يسعى لتحقيق رؤية المدرسة وأهدافها	١
.841**	.888**	يلتزم بالأنظمة واللوائح والقوانين الضابطة للعمل	٢
.887**	.893**	يحث المعلمين على الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم	٣
.916**	.952**	يطبق الأنظمة واللوائح على الجميع بشفافية ووضوح	٤
.910**	.953**	يقدم الوصف الوظيفي للمعلمين الجدد ويدعمهم	٥
.837**	.819**	يتخذ القرارات الادارية العادلة المتوازنة	٦
.837**	.895**	يتجنب استغلال منصبه لتحقيق مقاصد شخصية	٧
.832**	.866**	يشرك المعلمين في التخطيط وصناعة القرارات	٨
.861**	.829**	يوزع المهام على المعلمين وفق قدراتهم ورغباتهم	٩
.913**	.916**	يقدم التسهيلات اللازمة للمعلمين لتنفيذ مهامهم	١٠
.933**	.962**	يقيم أداء المعلمين وفق معايير واضحة ومحددة	١١
.856**	.844**	يحرص على تنمية المعلمين مهنيًا والارتقاء بكفاياتهم	١٢
.828**	.896**	يكافئ المعلمين المتميزين	١٣
.817**	.844**	يحاسب المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لديهم	١٤
.847**	.883**	ينسب نجاح المدرسة إلى جميع المعلمين	١٥
.973**	1	الدرجة الكلية للمجال الثاني: السلوكيات الإدارية	

\*\* دالة احصائيا (٠.٠١).

يبين الجدول (٣) أن معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المجال الثاني السلوكيات الإدارية والدرجة الكلية للمجال وبين الفقرات والمجال مع الدرجة الكلية للأداة دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمجال وبين الدرجة الكلية للأداة (٠.٩٧٣)\*\*، مما يشير إلى تحقق صدق الاتساق وقياس فقرات الأداة لما أعدت لقياسه.



جدول (٤): معامل ارتباط بيرسون بين فقرات المجال الثالث العلاقات الانسانية والدرجة الكلية للمجال وبين الفقرات والمجال مع الدرجة الكلية للأداة

الارتباط مع الدرجة الكلية للأداة	ارتباط الفقرات مع المجال	الفقرات - المجال
.807**	.846**	١ يحترم العادات والتقاليد في التعامل مع المعلمين
.752**	.789**	٢ يحرص على إقامة علاقات ودية مع المعلمين
.869**	.842**	٣ يشجع المناقشة والحوار البناء مع المعلمين
.851**	.808**	٤ يتيح فرصة للمعلمين بالتعبير عن آرائهم
.618**	.725**	٥ يراعي حاجات ومشاعر المعلمين ويقدر ظروفهم
.520*	.614**	٦ يسأل عن المعلمين ويطمئن عن أحوالهم
.617**	.602**	٧ يحافظ على الأسرار الخاصة بالمعلمين
.651**	.734**	٨ يدعم اللقاءات التي تزيد الألفة بين المعلمين
.709**	.720**	٩ يبادر في حل الخلافات بين المعلمين
.825**	.828**	١٠ يتجنب الانحياز إلى فرد أو جماعة من المعلمين
.622**	.725**	١١ يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية
.625**	.727**	١٢ يعزز العلاقات الإيجابية بين المعلمين والطلاب
.649**	.688**	١٣ يحترم مشاعر الطلبة ويقدر احتياجاتهم
.775**	.806**	١٤ يتعامل مع أولياء الأمور باحترام وتقدير
.950**	1	الدرجة الكلية للمجال الثالث: العلاقات الانسانية

\*\* دالة احصائياً (٠.٠١)، \* دالة احصائياً (٠.٠٥)

يبين الجدول (٤) ان معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المجال الثالث العلاقات الانسانية والدرجة الكلية للمجال وبين الفقرات والمجال مع الدرجة الكلية للأداة دالة احصائياً إما عند مستوى دلالة (٠.٠١) أو عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمجال وبين الدرجة الكلية للأداة (٠.٩٥٠\*\*)، مما يشير إلى تحقق صدق الاتساق وقياس فقرات الأداة لما أعدت لقياسه. ثبات أداة الدراسة

أما ثبات أداة الدراسة فيقصد به التأكيد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، ١٩٩٥). وقد قام

الباحث لتحقيق ثبات أداة الدراسة, باستخدام طريقة التطبيق وإعادة التطبيق على عينة استطلاعية مكونة من (٢٠) معلماً، واحتساب معاملات الثبات على المجالات وعلى الدرجة الكلية للأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ، والجدول (٥) يبين معاملات الثبات.

**جدول (٥): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمجالات أداة الدراسة وعلى الدرجة الكلية للأداة**

معامل الثبات	المؤشرات	ت
0.95	المجال الأول: الخصائص الشخصية	١
0.97	المجال الثاني: السلوكيات الإدارية	٢
0.93	المجال الثالث: العلاقات الانسانية	٣
0.98	الدرجة الكلية للأداة	

اظهر الجدول (٥) ان معامل الثبات ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية لأداة الدراسة "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران" بلغ (٠.٩٨)، كما تراوحت معاملات الثبات على المجالات بين (٠.٩٣) - (٠.٩٧)، وهي معاملات ثبات مرتفعة، وهذا يشير الى أن أداة الدراسة تتمتع بالثبات.

**المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة**

تم اعتماد برنامج التحليل الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) نسخة (٢٣) في تحليل نتائج الدراسة والإجابة عن أسئلتها حيث استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية:

**أولاً:** النسب المئوية، والتكرارات وهي تستخدم بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويستفاد منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة.

**ثانياً:** معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس درجة الارتباط، وتم استخدامه لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

**ثالثاً:** اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات فقرات الاستبانة.

**رابعاً:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، للإجابة عن السؤال الأول للتعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران من وجهة نظر المعلمين، وتم اعتماد التدرج بالاعتماد على معادلة المدى ( أكبر درجة - أدنى درجة = ١-٥ =  $\epsilon$  )، وحساب طول الفئة ( مدى قيم المقياس/ عدد درجات الاستجابة =  $٥/٤ = ٠.٨$  ):

(١.٠٠ - ١.٨٠) درجة ممارسة ضعيفة جداً، (أكبر من ١.٨٠ - ٢.٦٠) درجة ممارسة قليلة، (أكبر من ٢.٦٠ - ٣.٤٠) درجة ممارسة متوسطة، (أكبر من ٣.٤٠ - ٤.٢٠) درجة ممارسة عالية، (أكبر من ٤.٢٠ - ٥.٠٠) بدرجة ممارسة عالية جداً.

**خامساً:** اختبار كروسكال واليس (Kruskal - Wallis Test) اللابارامتري: يستخدم لاختبار الفروق بين أكثر من مجموعتين، وتم الاستعانة به للإجابة عن السؤال الثاني لبيان دلالة الفروق بين متوسط رتب استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران حسب كلاً من متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية نظراً لأن البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً حسب متغيرات الدراسة فلجأ الباحث الى استخدام الاختبارات اللامعلمية المقابلة للاختبارات المعلمية في حال التوزيع الطبيعي للبيانات.

#### نتائج الدراسة

قام الباحث بالإجابة على أسئلة الدراسة من خلال تحليل بيانات الاستبيان "أداة الدراسة"، والتركيز في الإجابة على السؤال الأول على الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية، وعرض نتائج مجالات القيادة الأخلاقية، والتركيز على أعلى ثلاث عبارات في قيم المتوسطات الحسابية في كل مجال من مجالات القيادة الأخلاقية، وعرض نتائج الفروقات التي تعزى لمتغيرات الدراسة الديموغرافية.

#### نتائج السؤال الأول:

ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران من وجهة نظر المعلمين؟

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران، والجدول (٦) يبين ذلك:



جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الرتبة ضمن المجال	المجال	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الممارسة
1	1	الخصائص الشخصية	3.72	1.169	عالية
2	3	السلوكيات الإدارية	3.70	1.189	عالية
3	2	العلاقات الانسانية	3.72	1.213	عالية
		الدرجة الكلية	3.71	1.175	عالية

يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران، إذ بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (٣.٧١) وبانحراف معياري (١.١٧٥)، حيث حصل مجال الخصائص الشخصية على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٧٢) وبانحراف معياري (١.١٦٩)، يليه في الترتيب الثاني مجال العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (٣,٧٢) وبانحراف معياري (١,٢١٣)، وفي الترتيب الثالث يأتي مجال السلوكيات الإدارية بمتوسط حسابي (٣.٧٠) وبانحراف معياري (١.١٨٩).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: الخصائص الشخصية

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المرتبطة بمجال الخصائص الشخصية

م	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة ضمن المجال	درجة الممارسة
١	يستشعر المسؤولية الكاملة تجاه المدرسة.	3.91	1.230	1	عالية
٢	يعكس القدوة الحسنة في سلوكه مع الآخرين.	3.82	1.247	4	عالية
٣	يتمثل النزاهة والأمانة في تصرفاته.	3.82	1.294	4	عالية
٤	يحترم جميع الأطراف المشاركين في العملية التعليمية.	3.83	1.275	3	عالية
٥	ينجز المهام الموكلة إليه بإخلاص.	3.89	1.265	2	عالية



٦	يتحلى بالحلم والصبر في انجاز المهام.	3.76	1.264	6	عالية
٧	يتحرى الصدق في التعامل مع المعلمين.	3.74	1.301	8	عالية
٨	يطبق الانصاف والعدالة على جميع المعلمين.	3.69	1.270	10	عالية
٩	يتصرف في المواقف المختلفة بحكمة وشجاعة.	3.70	1.239	9	عالية
١٠	يفي بوعوده التي يقطعها على نفسه.	3.68	1.247	11	عالية
١١	يلتزم الرفق والتواضع في التعامل مع المعلمين.	3.75	1.264	7	عالية
١٢	يكظم غيظه ولا يستثار بسهولة.	3.60	1.274	12	عالية
١٣	يتقبل النقد الموجه إليه برحابة صدر.	3.49	1.284	14	عالية
١٤	يعتذر عن خطئه أمام الآخرين.	3.51	1.291	13	عالية
	<b>الدرجة الكلية للمجال الأول: الخصائص الشخصية</b>	<b>3.72</b>	<b>1.169</b>	<b>1</b>	<b>عالية</b>

يبين الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٤٩-٣.٩١)، حيث جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "يستشعر المسؤولية الكاملة تجاه المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩١)، وجاءت العبارة رقم (٥) وتنص على "ينجز المهام الموكلة إليه بإخلاص" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٩)، كما جاءت العبارة رقم (٤) ونصها "يحترم جميع الأطراف المشاركين في العملية التعليمية" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٣)، وبلغ المتوسط الحسابي للخصائص الشخصية ككل (٣.٧٢).

#### المجال الثاني: العلاقات الإنسانية

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المرتبطة بمجال العلاقات الإنسانية

م	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة ضمن المجال	درجة الممارسة
١	يحترم العادات والتقاليد في التعامل مع المعلمين.	3.89	1.291	1	عالية
٢	يحرص على إقامة علاقات ودية مع المعلمين.	3.75	1.313	5	عالية

عالية	8	1.291	3.70	يشجع المناقشة والحوار البناء مع المعلمين.	٣
عالية	7	1.296	3.71	يُنحى فرصة للمعلمين بالتعبير عن آرائهم.	٤
عالية	3	1.317	3.78	يراعي حاجات ومشاعر المعلمين ويقدر ظروفهم.	٥
عالية	12	1.291	3.63	يسأل عن المعلمين ويطمئن عن أحوالهم.	٦
عالية	4	1.269	3.77	يحافظ على الأسرار الخاصة بالمعلمين.	٧
عالية	14	1.294	3.60	يدعم اللقاءات التي تزيد الألفة بين المعلمين.	٨
عالية	13	1.305	3.62	يبادر في حل الخلافات بين المعلمين.	٩
عالية	9	1.312	3.68	يتجنب الانحياز إلى فرد أو جماعة من المعلمين.	١٠
عالية	9	1.278	3.68	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.	١١
عالية	9	1.245	3.68	يعزز العلاقات الإيجابية بين المعلمين والطلاب.	١٢
عالية	6	1.282	3.74	يحترم مشاعر الطلبة ويقدر احتياجاتهم.	١٣
عالية	2	1.253	3.82	يتعامل مع أولياء الأمور باحترام وتقدير.	١٤
عالية	2	1.213	3.72	الدرجة الكلية للمجال الثاني: العلاقات الإنسانية	

يبين الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٦٠ - ٣.٨٩)، حيث جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "يحترم العادات والتقاليد في التعامل مع المعلمين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٩)، وجاءت العبارة رقم (١٤) وتنص على "يتعامل مع أولياء الأمور باحترام وتقدير" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٢)، كما جاءت العبارة رقم (٥) ونصها "يراعي حاجات ومشاعر المعلمين ويقدر ظروفهم" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٨)، وبلغ المتوسط الحسابي للعلاقات الإنسانية ككل (٣.٧٢).

المجال الثالث: السلوكيات الإدارية  
جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المرتبطة بمجال السلوكيات الإدارية

م	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة ضمن المجال	درجة الممارسة
١	يسعى لتحقيق رؤية المدرسة وأهدافها.	3.79	1.260	3	عالية
٢	يلتزم بالأنظمة واللوائح والقوانين الضابطة للعمل.	3.84	1.282	2	عالية
٣	يحث المعلمين على الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم.	3.88	1.291	1	عالية
٤	يطبق الأنظمة واللوائح على الجميع بشفافية ووضوح.	3.72	1.272	6	عالية
٥	يقدم الوصف الوظيفي للمعلمين الجدد ويدعمهم.	3.72	1.262	6	عالية
٦	يتخذ القرارات الادارية العادلة المتوازنة.	3.70	1.281	8	عالية
٧	يتجنب استغلال منصبه لتحقيق مقاصد شخصية.	3.75	1.322	5	عالية
٨	يشرك المعلمين في التخطيط وصناعة القرارات.	3.57	1.296	14	عالية
٩	يوزع المهام على المعلمين وفق قدراتهم ورغباتهم.	3.62	1.279	12	عالية
١٠	يقدم التسهيلات اللازمة للمعلمين لتنفيذ مهامهم.	3.70	1.278	8	عالية
١١	يقيم أداء المعلمين وفق معايير واضحة ومحددة.	3.64	1.293	10	عالية
١٢	يحرص على تنمية المعلمين مهنيًا والارتقاء بكفاياتهم.	3.63	1.237	11	عالية
١٣	يكافئ المعلمين المتميزين.	3.55	1.354	15	عالية
١٤	يحاسب المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لديهم.	3.62	1.238	12	عالية
١٥	ينسب نجاح المدرسة إلى جميع المعلمين.	3.77	1.279	4	عالية
	الدرجة الكلية للمجال الثالث: السلوكيات الإدارية	<b>3.70</b>	<b>1.189</b>	<b>3</b>	عالية

يبين الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٥٥ - ٣.٨٨)، حيث جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "يحث المعلمين على الالتزام

بأخلاقيات مهنة التعليم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٨)، وجاءت العبارة رقم (٢) وتتص على " يلتزم بالأنظمة واللوائح والقوانين الضابطة للعمل " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٤)، كما جاءت العبارة رقم (١) ونصها " يسعى لتحقيق رؤية المدرسة وأهدافها " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٩)، وبلغ المتوسط الحسابي للسلوكيات الإدارية ككل (٣.٧٠).

#### نتائج السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟

#### أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرهم للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal – Wallis Test) اللابارامتري وذلك لعدم تكافؤ فئات متغير المؤهل العلمي لأكثر من مجموعتين، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (١٠): نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal – Wallis Test) اللابارامتري للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرهم بحسب متغير المؤهل العلمي.

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	متوسط الرتب	العدد	المؤهل	المجال
.143	2	122.89	9	دبلوم	المجال الأول: الخصائص الشخصية
		122.31	198	بكالوريوس	
		96.00	30	دراسات عليا	
			237	الكلية	
.268	2	136.56	9	دبلوم	المجال الثاني: السلوكيات الإدارية
		120.80	198	بكالوريوس	
		101.88	30	دراسات عليا	
			237	الكلية	
.160	2	134.22	9	دبلوم	المجال الثالث: العلاقات الانسانية
		121.54	198	بكالوريوس	
		97.67	30	دراسات عليا	

			237	الكلية	
.182	2	130.17	9	دبلوم	الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران
		121.69	198	بكالوريوس	
		97.88	30	دراسات عليا	
			237	الكلية	

بين الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات رتب استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران حسب متغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)، إذ جاءت مستوى الدلالة على الدرجة الكلية للمجالات وعلى جميع المجالات بمستوى دلالة أكبر من (٠.٠٥).

#### ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal – Wallis Test) اللابارامتري وذلك لعدم تكافؤ فئات متغير سنوات الخبرة، كما يتضح من الجدول التالي:

#### جدول (١١): نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal – Wallis Test) اللابارامتري للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديريهم بحسب متغير سنوات الخبرة.

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	متوسط الرتب	العدد	سنوات الخبرة	المجال
.183	2	139.81	29	من (١ - ٥) سنوات	المجال الأول: الخصائص الشخصية
		111.93	62	من (٦ - ١٠) سنوات	
		117.87	146	أكثر من ١٠ سنوات	
			237	الكلية	
.228	2	138.71	29	من (١ - ٥) سنوات	المجال الثاني: السلوكيات الإدارية
		113.11	62	من (٦ - ١٠) سنوات	
		117.59	146	أكثر من ١٠ سنوات	
			237	الكلية	
.328	2	134.97	29	من (١ - ٥) سنوات	المجال الثالث: العلاقات الإنسانية
		112.08	62	من (٦ - ١٠) سنوات	
		118.77	146	أكثر من ١٠ سنوات	
			237	الكلية	

.200	2	138.81	29	من (١ - ٥) سنوات	الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران
		111.38	62	من (٦ - ١٠) سنوات	
		118.30	146	أكثر من ١٠ سنوات	
			237	الكلي	

يتضح من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات رتب استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران وفق لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) إذ جاءت مستوى الدلالة على الدرجة الكلية للمجالات وعلى جميع المجالات بمستوى دلالة أكبر من (٠.٠٥).

### ثالثاً: الفروق باختلاف متغير المرحلة التعليمية

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير المرحلة التعليمية، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal – Wallis Test) اللابارامتري وذلك لعدم تكافؤ فئات متغير المرحلة التعليمية، كما يتضح من الجدول التالي:

### جدول (١٢): نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal – Wallis Test)

اللابارامتري للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة

القيادة الأخلاقية لدى مديريهم بحسب متغير المرحلة التعليمية

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	متوسط الرتب	العدد	المرحلة التعليمية	المجال
.713	2	114.78	47	الابتدائية	المجال الأول: الخصائص الشخصية
		124.46	69	المتوسطة	
		117.53	121	الثانوية	
			237	الكلي	
.900	2	116.86	47	الابتدائية	المجال الثاني: السلوكيات الإدارية
		122.09	69	المتوسطة	
		118.07	121	الثانوية	
			237	الكلي	
.747	2	117.35	47	الابتدائية	المجال الثالث: العلاقات الإنسانية
		124.26	69	المتوسطة	
		116.64	121	الثانوية	

			237	الكلية	
.795	2	116.21	47	الابتدائية	الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران
		123.64	69	المتوسطة	
		117.44	121	الثانوية	
			237	الكلية	

بين الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات رتب استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية (الابتدائي، المتوسط، الثانوي)، إذ جاءت مستوى الدلالة على الدرجة الكلية للمجالات وعلى جميع المجالات بمستوى دلالة أكبر من (٠.٠٥).

#### مناقشة النتائج

قام الباحث بمناقشة نتائج السؤال الأول المتمثل في الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران، والدرجة الكلية لمجالات القيادة الأخلاقية وتفسير النتيجة ومقارنتها بالأدبيات السابقة، وعرض أبرز العبارات من حيث أعلى القيم في المتوسطات الحسابية في كل مجال من مجالات القيادة الأخلاقية، وتفسير نتائجها، بالإضافة لتفسير نتائج الفروقات التي تعزى لمتغيرات الدراسة الديموغرافية، ومقارنتها بالدراسات السابقة.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول

يهدف السؤال الأول إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران من وجهة نظر المعلمين، ومن خلال مجالات القيادة الأخلاقية المتمثلة في الخصائص الشخصية، والسلوكيات الإدارية، والعلاقات الإنسانية، وكانت أبرز النتائج في الإجابة على السؤال الأول وتفسيراتها على النحو الآتي:

أولاً: أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ (٣.٧١) وبانحراف معياري (١.١٧٥)، مما يشير إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران من وجه نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية. حيث جاءت الخصائص الشخصية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٢)، تليها العلاقات الإنسانية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٢)، وحصلت السلوكيات الإدارية على المرتبة الثالثة كأقل مجالات القيادة الأخلاقية ممارسة لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٠)، وجميع المتوسطات لكافة المجالات تقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس التدرج الخماسي والتي تشير إلى موافق بدرجة عالية، وهذا يدل على أن

جميع أفراد عينة الدراسة موافقون على ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية بدرجة عالية.

وتتفق هذه النتيجة مع عدة دراسات أشارت جميعها بأن مديري المدارس يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة عالية (Karakose, 2007) ؛ الحبسية، ٢٠٠٩ ؛ Feng, 2011 ؛ عابدين وآخرون، ٢٠١٢ ؛ العتيبي، ٢٠١٣ ؛ Katranci, et al., 2015 ؛ أبوعلبة، ٢٠١٥ ؛ بركات وآخرون، ٢٠١٨ ؛ ربحان، ٢٠١٨ ؛ رضوان وآخرون، ٢٠١٩ ؛ المخلافي والطيب، ٢٠٢٠). بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات التي أظهرت أن مديري المدارس يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة متوسطة (الشرفي والنتج، ٢٠١١ ؛ العرايضة، ٢٠١٢ ؛ المهيريات، ٢٠١٦ ؛ الضامن، ٢٠١٩ ؛ العبادي والإبراهيمي، ٢٠١٩). كما اختلفت مع نتيجة دراسة الجعيثني (٢٠١٧) التي أشارت إلى أن مديري المدارس يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة (عالية جداً).

#### ويعزو الباحث نتيجة الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- يحثنا الدين الإسلامي الحنيف والمستند على القرآن الكريم والسنة النبوية على التقيد والالتزام بالقيم الأخلاقية الإسلامية، باعتبارها أحد أهم المقومات الأساسية التي تؤهل الإنسان للعمل بجد وإخلاص، ومراقبة الله سبحانه وتعالى في جميع التصرفات، واستشعار المسؤولية الكاملة اتجاه كل من تكلف بهم، وهذا ما انعكس على عمل مديري المدارس، وتحليهم بالأخلاق الحسنة، والخصائص الشخصية الأخلاقية والتي أثرت على سلوكياتهم وممارساتهم اليومية مع المجتمع المدرسي، مما أصبحت هذه الخصائص الشخصية ظاهرة أمام المعلمين، وأثر ذلك على تصوراتهم حول ممارسة مديري المدارس لهذه الخصائص.

- إدراك مديري المدارس بأهمية الأنماط القيادية الحديثة وخصوصاً نمط القيادة الأخلاقية ودوره في زيادة دافعية المعلمين للعمل والإنجاز، والشعور بالمسؤولية والانتماء لمدارسهم، جعل هؤلاء القادة حريصون على ممارسة هذا النمط القيادي بدرجة عالية مما أدى إلى إحساس المعلمين بأثره الإيجابية، وانعكس ذلك على تصوراتهم حول ممارسة مديري المدارس للسلوكيات الإدارية.

- وعي مديري المدارس بأهمية العلاقات الإنسانية، ودورها في توحيد جهود جميع الأطراف المشاركين في العملية التعليمية في تحقيق أهداف ورسالة المدرسة، ودورها في تكوين بيئة تربوية أخلاقية يسودها الاحترام والتقدير والرضا المتبادل بين الجميع؛ جعل مديري المدارس يحرصون على بناء علاقات إنسانية من خلال مجالات التعامل



مع المعلمين، والطلاب، وأولياء أمورهم، لذا تقاربت تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس للعلاقات الانسانية.

ثانياً: بينت النتائج أن مجال الخصائص الشخصية تضمن (١٤) عبارة تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٤٩ - ٣,٩١)، وهي تشير إلى الموافقة بدرجة (عالية). ويبلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٧٢)، وهذا يدل على الموافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على الخصائص الشخصية لمديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران، كما تراوحت قيم الانحراف المعياري ما بين (١,٢٢٠ - ١,٣٠١)، وهذا يدل على التجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الخصائص الشخصية لمديري المدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع عدة دراسات أشارت جميعها إلى توافر الخصائص الشخصية لمديري المدارس بدرجة عالية (Karakose, 2007) ؛ Feng, 2011 ؛ عابدين وآخرون، ٢٠١٢ ؛ Katranci, et al., 2015 ؛ أبوعلبة، ٢٠١٥ ؛ الجعيثني، ٢٠١٧ ؛ بركات وآخرون، ٢٠١٨ ؛ ريجان، ٢٠١٨ ؛ الحارثي، ٢٠١٩). واختلفت مع بعض الدراسات التي أشارت إلى أن الخصائص الشخصية لمديري المدارس كانت متوافرة بدرجة متوسطة (الشريفي والنتج، ٢٠١١ ؛ العرايضة، ٢٠١٢ ؛ الدجاني، ٢٠١٨ ؛ الضامن، ٢٠١٩).

كما بينت النتائج أن أعلى الفقرات وفقاً للمتوسط الحسابي التي تمثل الخصائص الشخصية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تتمثل في الفقرات رقم (٤.٥.١)، حيث جاءت العبارة رقم (١) "يستشعر المسؤولين الكاملة تجاه المدرسة" بالمرتبة الأولى، وجاءت الفقرة رقم (٥) "ينجز المهام الموكلة إليه بإخلاص" بالمرتبة الثانية، كما جاءت الفقرة رقم (٤) "يحترم جميع الأطراف المشاركين في العملية التعليمية" بالمرتبة الثالثة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس بصفتهم القادة التربويين ويقعون في قمة الهرم التنظيمي داخل المدرسة؛ يقع عليهم تحمل المسؤولية المهنية والأخلاقية تجاهها، بالتالي يحرصون على انجاز المهام الموكلة إليهم بإخلاص وتفاني، ويستشعرون المسؤولية الكاملة نحو تحقيق أهداف المدرسة، ويحرصون على تكوين علاقات ودية مع التابعين قائمة على الاحترام المتبادل والمعاملة الحسنة والثقة المتبادلة.

ثالثاً: أظهرت النتائج أن مجال العلاقات الإنسانية تضمن (١٤) عبارة تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٦٠ - ٣,٨٩)، وهي تشير إلى الموافقة بدرجة (عالية)، ويبلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٧٢)، مما يدل على الموافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على مجال العلاقات الإنسانية لمديري مدارس التعليم العام بمنطقة



نجران, كما تراوحت قيمة الانحراف المعياري ما بين (١.٢٤٥-١.٣١٧), وهذا يدل على التجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقات الإنسانية لمديري المدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع عدة دراسات جاء مجال العلاقات الإنسانية فيها بدرجة عالية (عابدين وآخرون, ٢٠١٢ ؛ أبو علبة, ٢٠١٥ ؛ الجعيثني, ٢٠١٧ ؛ بركات وآخرون, ٢٠١٨ ؛ ریحان, ٢٠١٨ ؛ الحارثي, ٢٠١٩ ؛ المخلافي والطيب, ٢٠٢٠). واختلفت مع مجموعة من الدراسات التي أشارت إلى توسط ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس (العرايضة, ٢٠١٢ ؛ الدجاني, ٢٠١٨ ؛ الضامن, ٢٠١٩).

كما أشارت النتائج إلى أن أعلى الفقرات وفقاً للمتوسط الحسابي والتي تمثل العلاقات الإنسانية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تتمثل في الفقرات رقم (٥.١٤.١), حيث جاءت الفقرة رقم (١) "يحترم العادات والتقاليد في التعامل مع المعلمين" بالمرتبة الأولى, ويفسر الباحث ذلك إلى أن احترام مديري المدارس للمعلمين والتواضع معهم يُعد من أهم القواعد الأساسية في بناء العلاقات الإنسانية الفاعلة, وإذا بنيت تلك العلاقات على أسس أخلاقية سليمة, ومتحررة من التحيزات العرقية أو المذهبية والنزعات الفوقية, فإنها تساهم في إيجاد بيئة تربوية جاذبة قائمة على الاحترام والتقدير المتبادل من الجميع, وربما هذا ما أدركه أفراد عينة الدراسة في مديريهم. وحصلت الفقرة رقم (١٤) "يتعامل مع أولياء الأمور باحترام وتقدير" على المرتبة الثانية, ويعزو الباحث ذلك إلى أن توثيق العلاقة مع أولياء أمور الطلبة, يعد أحد أهم عناصر مجال العلاقة مع المجتمع المدرسي, والمندرج ضمن الخطة المدرسية التي يعمل على إعدادها مديري المدارس, وبناءً على ذلك يحرص مديرو المدارس على تشكيل مجالس لأولياء الأمور لمناقشة قضايا المدرسة وإيجاد الحلول لبعض مشاكل الطلبة, ويتم من خلال تلك المجالس إقامة علاقات جيدة مع أولياء الأمور قائمة على الاحترام والتقدير المتبادل, والسعي كذلك إلى تعزيز التواصل المستمر بين الأسرة والمدرسة, وهذا ما أدركه المعلمون واتفقت تصوراتهم حول ممارسة مديريهم لذلك. كما جاءت الفقرة رقم (٥) "يراعي حاجات ومشاعر المعلمين ويقدّر ظروفهم" في المرتبة الثالثة, ويعزو الباحث ذلك إلى أن تلمس مديري المدارس لاحتياجات المعلمين واحترام مشاعرهم والنظر لظروفهم يساهم في توثيق العلاقات الإنسانية فيما بينهم, وتتكون لدى المعلمين اتجاهات وسلوكيات مشابهة لتصرفات مديريهم, مما يحقق الانسجام وتوفير بيئة عمل إيجابية محفزة, تزيد من الولاء للعمل

والمدرسة، وبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف المدرسة، وهذا ما سعي إليه مديري المدارس.

رابعاً: بينت النتائج أن مجال السلوكيات الإدارية جاء كأقل مجالات القيادة الأخلاقية ممارسة في مجتمع الدراسة الحالية، حيث يتضمن (١٥) عبارة تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٥٥-٣.٨٨)، وهي تشير إلى الموافقة بدرجة (عالية)، ويبلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٧٠)، مما يدل على الموافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على السلوكيات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران، كما تراوحت قيمة الانحراف المعياري ما بين (١.٢٣٧-١.٣٥٤)، وهذا يدل على التجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة حول السلوكيات الإدارية لمديري المدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع عدة دراسات أظهرت أن مجال السلوكيات الإدارية جاء بدرجة ممارسة عالية (Karakose, 2007؛ Feng, 2011؛ عابدين وآخرون، ٢٠١٢؛ Katranci, et al., 2015؛ أبوعلبة، ٢٠١٥؛ الجعيثني، ٢٠١٧؛ بركات وآخرون، ٢٠١٨؛ ربحان، ٢٠١٨؛ الحارثي، ٢٠١٩؛ المخلافي وإبراهيم، ٢٠٢٠). وتختلف النتيجة مع مجموعة من الدراسات التي أشارت إلى توسط درجة ممارسة السلوكيات الإدارية لمديري المدارس (الشرفي والتنتح، ٢٠١١؛ العرايضة، ٢٠١٢؛ الدجاني، ٢٠١٨؛ الضامن، ٢٠١٩).

كما كشفت النتائج عن أعلى الفقرات وفقاً للمتوسط الحسابي والتي تمثل السلوكيات الإدارية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتمثلت في الفقرات رقم (١.٢.٣)، حيث حصلت الفقرة رقم (١٨) "يحث المعلمين على الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم" على الترتيب الأول، ويفسر الباحث ذلك إلى التوجيه السامي رقم ٢١١/م ب في ١٤٢٧/١/٨هـ باعتماد ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم، وتعميمه على كافة المؤسسات التعليمية للتقيد بما فيه، حيث يتضمن ما يجب أن يقوم به المعلم داخل المدرسة كونه أحد أهم أركان العملية التعليمية والتربوية، وتقع عليه مسؤولية التربية الخلقية، فيحرص مديرو المدارس على حث المعلمين بالالتزام بالأخلاقيات المهنية؛ لتأثيرها في شخصياتهم، وثقافتهم، وأساليب تعاملهم مع طلابهم، وينعكس ذلك في تشكيل شخصيات الطلاب وتوجيه سلوكهم وفق ثقافة المجتمع المسلم (وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٧هـ). وجاءت الفقرة رقم (١٧) "يلتزم بالأنظمة واللوائح والقوانين الضابطة للعمل" على المرتبة الثانية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأنظمة واللوائح والقوانين التي تشرعها وزارة التعليم تساهم في استقرار وتسهيل سير العملية التعليمية والتربوية، ولا بد أن تعمم تلك القرارات داخل المدرسة ويلتزم الجميع بتنفيذها والتقيد بما فيها، ومديري المدارس تقع عليهم داخل المدرسة المسؤولية

الكاملة في متابعة تنفيذ تلك القرارات الصادرة تجنباً للمساءلة القانونية، وحرصاً على تهيئة بيئة تربوية تحقق الأهداف المرجوة. كما جاءت الفقرة رقم (١٦) "يسعى لتحقيق رؤية المدرسة وأهدافها" في المرتبة الثالثة، ويمكن أن يُفسر ذلك إلى أن قسم الإدارة المدرسية التابع لإدارة التعليم العام بالمنطقة وبناءً على التوجيهات العليا تُلزم مديري المدارس بإعداد خطة استراتيجية تتضمن رؤية المدرسة، ورسالتها، وأهدافها العامة، وإعداد خطة تشغيلية سنوية تركز أنشطتها على تحقيق أهداف المدرسة بالاعتماد على رؤيتها، ويعتمد مديري المدارس في تنفيذ الأنشطة على المعلمين بتكليفهم بوضع خطط متفاوتة المدى تعمل على تحقيق أهداف المدرسة، ويلاحظ من خلال نتيجة الدراسة الحالية أن المعلمين على علم واطلاع ويتعاونون مع مديري المدارس في تحقيق أهداف ورسالة المدرسة، وانعكس ذلك على تصوراتهم حول السلوكيات الإدارية في هذا الجانب.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

يهدف السؤال الثاني إلى التعرف ما إذا كان هناك فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية، وكانت نتائج الدراسة للإجابة على ذلك وتفسيراتها على النحو الآتي:

#### أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات رتب استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران حسب متغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)، إذ جاءت مستوى الدلالة على الدرجة الكلية للمجالات وعلى جميع المجالات بمستوى دلالة أكبر من (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى أن المؤهل العلمي لم يكن عاملاً مؤثر في تكوين آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس لأخلاقيات العمل الإداري وأخلاقيات مهنة التعليم، وساهمت الأسس والقيم الدينية، والمبادئ والضوابط الاجتماعية، والقرارات والأنظمة الصادرة من الجهات العليا في تعمق تلك المفاهيم الأخلاقية في نفوسهم بشكل أكبر، وأدى ذلك إلى ظهور سلوكيات وتصرفات أخلاقية بشكل ملاحظ وبصورة متبادلة مع المعلمين، وأثر ذلك على طبيعة العلاقات فيما بينهم، مما أدى إلى تشابه تقديراتهم حول ممارسات القيادة الأخلاقية بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحبسية (٢٠٠٩)، ودراسة عابدين وآخرون (٢٠١٢)، ودراسة الجعيثني (٢٠١٧)، ودراسة ريجان (٢٠١٨)، ودراسة الدجاني (٢٠١٨)، ودراسة بركات وآخرون (٢٠١٨)، ودراسة رضوان وآخرون (٢٠١٩)، ودراسة الحارثي (٢٠١٩) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما تختلف مع دراسة أبو عليّة (٢٠١٥) التي أظهرت فروقاً اتجاه حملة مؤهل الدبلوم، ودراسة الشتوي (٢٠١٧) التي بينت وجود فروق في اتجاه حملة المؤهل العلمي بكالوريوس، ودراسة الضامن (٢٠١٩) التي كشفت فروق اتجاه حاملي الشهادات العليا.

### ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة

كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات رتب استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات). إذ جاءت مستوى الدلالة على الدرجة الكلية للمجالات وعلى جميع المجالات بمستوى دلالة أكبر من (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى أن سنوات الخبرة عاملاً غير مؤثر في تكوين آراء أفراد عينة الدراسة لممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يتحلى به أغلب مديري المدارس من خصائص شخصية، مكنتهم من تحقيق العدالة التنظيمية، وذلك بالتواضع والصدق في التعامل مع المعلمين، وتوزيع المهام والواجبات بعدالة وكفاءة، ودعم وتطوير للمعلمين الجدد، وإعطاء التوجيهات والإرشادات للجميع بالطريقة نفسها وذات النمط لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم، مما جعلهم يدركون ذلك، وهذا ما أثر على تقارب آراءهم إلى حدٍ ما حول سلوكيات مديريهم بغض النظر عن عدد سنوات خبرتهم العلمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عابدين وآخرون (٢٠١٢)، ودراسة أبو عليّة (٢٠١٥)، ودراسة العرايضة (٢٠١٢)، ودراسة الشتوي (٢٠١٥)، ودراسة الجعيثني (٢٠١٧)، ودراسة ريجان (٢٠١٨)، ودراسة بركات وآخرون (٢٠١٨)، ودراسة رضوان وآخرون (٢٠١٩)، ودراسة الضامن (٢٠١٩) والتي أشارت جميعها إلى عدم وجود فروق دالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (٢٠١٣) التي أظهرت فروق في اتجاه ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات، واختلفت مع دراسة بادوود (٢٠١٨) التي نتج عنها فروق في مجال العلاقات الإنسانية مع المعلمين في اتجاه من خدموا أكثر من ٢٠ سنة ولكن انفقت مع الدراسة الحالية مع عدم وجود الفروق لمتغير سنوات الخبرة في مجالات

القيادة الأخلاقية الأخرى, كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة المخلافي و ابراهيم (٢٠٢٠) التي كشفت عن فروق في اتجاه عدد سنوات الخدمة الأكثر.

### ثالثاً: الفروق باختلاف متغير المرحلة التعليمية

بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات رتب استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية (الابتدائي, المتوسط, الثانوي), إذ جاءت مستوى الدلالة على الدرجة الكلية للمجالات وعلى جميع المجالات بمستوى دلالة أكبر من (٠.٠٥), مما يعني أن عامل المرحلة التعليمية لم يؤثر في تكوين تصورات أفراد عينة الدراسة, وجميعهم لديهم تقديرات متقاربة حول ممارسة مديروهم للقيادة الأخلاقية, ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى جهود وزارة التعليم في تعميم الأنظمة والتشريعات والقوانين والتعليمات على كافة المراحل التعليمية المختلفة على حدٍ سواء, والمتابعة والتقييم المستمر من قبل الأجهزة الرقابية للتوجيه والمحاسبة خصوصاً فيما يتعلق بالمنظومة القيمية والأخلاقية, فالجميع يعي ويدرك ذلك ايماناً بما غرسه ديننا الحنيف في نفوسهم من قيم ومبادئ أخلاقية, واحتراماً وامتثالاً لأنظمة وقوانين دولتنا المباركة, كما يعزوا الباحث هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس بجميع مجالات نمط القيادة الأخلاقية, وأهمية ممارستها بنظرة شمولية من عدة أبعاد بغض النظر عن نوع المرحلة التعليمية؛ لأنها نمط قيادي مبني على قيم ومبادئ تتصف بالوضوح والعدالة والشفافية والثبات, ولا تتغير بتغير نوع المرحلة التعليمية, وهذا ما أدركه المعلمين وتقاربت تقديراتهم من مراحل مختلفة حول ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عابدين وآخرون (٢٠١٢), التي أظهرت عدم وجود فروق دالة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية, بينما تختلف مع دراسة المخلافي و ابراهيم (٢٠٢٠) التي كشفت عن فروق في اتجاه المرحلة التعليمية الأعلى.

### توصيات الدراسة

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة يوصي الباحث بما

يلي:

- أن تتركس وزارة التعليم جهودها وتقوم من خلال مراكز التدريب التربوي في المكاتب التعليمية بإعداد برنامج تدريبي متكامل لمديري المدارس الحاليين في كافة الجوانب الشخصية, والفنية, والقيادية مع التركيز على أخلاقيات القيادة التربوية.
- أن تعمل الوزارة على تحديد معايير وضوابط أخلاقية لتقييم أداء مديري المدارس وفقاً لها, ومكافأة المدير الذي يتمتع بأخلاقيات مهنية عالية.

- أن يحرص مديرو المدارس على التوعية المستمرة للمعلمين بأخلاقيات مهنة التعليم، وإقامة ورش تدريبية تساهم في إكساب المفاهيم الأخلاقية لتطبيقها بصورة عملية.
- أن يلتزم مديرو المدارس بمعايير واضحة ومحددة في تقييم الأداء للمعلمين، وتزويد المعلمين بتقارير الإنجاز والأداء السنوي وتقديم التغذية الراجعة في ضوء ذلك.
- أن يهتم مديرو المدارس بجانب العلاقات الانسانية داخل المدرسة وخارجها، وتعزيز الشراكة المجتمعية لدورها الفاعل في تطوير العملية التعليمية. ونوصي الباحثين من خلال هذه الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية من أبعاد أخرى لم تتطرق إليها الدراسة الحالية.

## المراجع والمصادر

- أبو تينة، عبدالله ، وخصاونة، سامر ، والطحاينة، زياد (٢٠٠٧). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية. ٨(٤)، ١٤٠-١٦٠.
- أبو علبة، نور (٢٠١٥). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة.
- بادوود، عمر (٢٠١٨). درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث بغزة، ٢(٢)، ٣٨-٦٣.
- بركات، غسان ، صبيبة، فؤاد ، تفاحة، عصام (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها ببعض المتغيرات : دراسة ميدانية من وجهة نظر المدرسين في مدينة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، ٤٠(٦)، ١٥١-١٦٩.
- الثقفي، طارق عيضة (٢٠١٦). القيادة الأخلاقية لقادة المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض، كليات الشرق العربي، قسم الإدارة والإشراف التربوي.
- الجبينثي، ختام قاسم (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين .
- الجبين، منى عايض بطي (٢٠١٥). واقع ممارسة مديري المعاهد العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الحارثي، سامية مطلق (٢٠١٩). القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كليات البنات للآداب والعلوم والتربية، ٥(٢٠)، ١-٣٥.
- الحبسية، رضية سليمان (٢٠٠٩). واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي الصفوف (٥-١٠) بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية، عمان.



- حمادات, محمد حسن (٢٠٠٦). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. ط١, عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- الخريشا, سعود (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى قيمهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن. مجلة العلوم التربوية, ٤٥ (٤), ٢٧٠-٢٨٥.
- خليل, نبيل محمد (٢٠١٤). أبعاد وخصائص القيادة الأخلاقية في الأجهزة الحكومية بمنطقة تبوك. مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الدجاني, ياسمين محمد (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الأوسط, كلية العلوم التربوية, الأردن.
- الدروبي, أحمد عبدالله (٢٠١٦). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير, جامعة الشرق الأوسط, كلية العلوم التربوية, الأردن.
- رضوان, أحمد محمود, والمصاروة, أسامة محمد, وسالم, حسني انعام (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية, الجامعة الأردنية, ٤٦ (٢), ٦٨٢-٦٦٥.
- ريحان, محمد عبدالكريم (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية في ضوء بعض المتغيرات في محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الأزهر, غزة.
- الزهراني, علي سعيد (٢٠١٤). درجة التزام مديري مدارس التعليم العام بمحافظة قلوة بمبادئ القيادة الأخلاقية. رسالة ماجستير غير منشورة. الباحة, جامعة الباحة.
- السعود, راتب, وبطاح, أحمد (١٩٩٦). مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بالأخلاق المهنية من وجهة نظرهم. مجلة دراسات العلوم التربوية, الجامعة الأردنية, ٣ (٢), ٢٣-٤٠.
- السعود, راتب (٢٠١٣). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- الشتوي, سليمان عبدالله (٢٠١٦). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة التنظيمية "استراتيجية مقترحة". رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض, جامعة الملك سعود.
- الشتوي, سليمان عبدالله , والحبيب, عبدالرحمن محمد (٢٠١٧). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*, دار سمات للدراسات والأبحاث, الجمعية الأردنية لعلم النفس, ٦(٤), ١٢٠-١٣٤.
- الشريفي , عباس , والنتح , منال (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بامارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*, ١٢ (٣), ١٣٦-١٦٢.
- الضامن, فاطمة عبدالكريم(٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. كلية التربية, جامعة حائل, *مجلة الجامعة العراقية*, ٣ (٤٦), ٣٧٠-٣٨١.
- عابدين, محمد عبدالقادر (٢٠٠٥). *الإدارة المدرسية الحديثة*. ط١, عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عابدين, محمد , وشعيبات, محمد , وحلبية, بنان (٢٠١٢). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدروها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*, ٢٨(٢), ٣٦٣-٣٢٧.
- العبادي, أحمد عبدالله , والابراهيم, عدنان بدري (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس. *مجلة العلوم التربوية*, جامعة القاهرة, كلية الدراسات العليا, ٢٧(١), ٤٥٥-٣٩٢.
- العنبيبي, أحمد بركي (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم التربوية, جامعة الشرق الأوسط, الأردن.
- العرايضة , رائدة هاني (٢٠١٢). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا, الأردن , ١-١٤٢.

- العساف، صالح (١٩٩٥). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع
- العنقري، عبدالعزيز سلطان (٢٠١٤). أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة. *المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر*, (٥٧) ٢٢٥-٢٦٠.
- الكبير، أحمد (٢٠١٦). *القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة*. الرياض: دار الملك فهد للطباعة.
- محمد، علي حسين (٢٠٠٤). الأخلاقيات والإدارة: قراءات ورؤى، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*, ١١ (١)، ٦٧-٦٩.
- محمود، السيد الحضري (٢٠١٤). أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمدينة الطائف. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة سوهاج، مصر*, ١-٦٠.
- المخلافي، سلطان سعيد، و ابراهيم، الطيب محمد (٢٠٢٠). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*, (١٠) ٢٧٦-٣١١.
- المزروعى، خميس محمد (٢٠٠٣). مدى التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عمان. *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان*.
- المعاينة، علي أحمد (٢٠٠٥). درجة ممارسة المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم، *أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن*.
- المهيرات، رأفت ابراهيم (٢٠١٦). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين. *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان*.
- ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم. (٨ محرم ١٤٢٧). *وزارة التربية والتعليم*.
- الهندي، محمد فضل (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلميهم، *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين*.

- يجي، سجي أحمد (٢٠١٠). درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- Feng, I.F. (2011). A study on school leaders ethical orientation in Taiwan. *The Asia-Pacific Education Researcher* , 21(4).317-331.
- Fowler, D. J. (2014). An investigation of ethical leadership perspectives among Ohio school district superintendents. Athens: Ohio University.
- Hatice, S., & Muhammet, S.D. (2015). The Relationship among Ethical leadership and Organizational Citizenship Behavior: A study of private primary and high school teachers in Bosnia And Herzegovina. *International Conference on Economic and Social Studies* (pp.138-144). International Burch University.
- Karakose, T. (2007). High school teachers perceptions regarding principals ethical leadership in Turkey. *Asia Pacific Education Review*, 8 (3), 464 – 437.
- Katraci, L, Sungu, H & Saglam, M. (2015). Teachers Perceptions About the School Principals Ethical Leadership Behaviors: A Study from Turkish Vocational High Schools, *Universal Journal of Educational Research*, 3(8), 546-554 .
- Turhan, M & Celike, V. (2011). The effect of ethical leadership behavior of school principals on social justice in school . *E-journal of New World Science Academy Educational Science*, 6 (1), 23-29.