

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة

نوال بنت حمدان العوفي

ماجستير الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

Nola551111@gmail.com

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في أبعادها (الهوية التنظيمية، والنزاهة، والشفافية، والعدالة والإنصاف) لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، والتعرف على التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي بوصفه منهجاً مناسباً لأهداف الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة وعددهن (3002) معلمة، بينما تمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية عددها (187) معلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل بياناتها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في أبعادها (الهوية التنظيمية، والنزاهة، والشفافية، والعدالة والإنصاف) لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي (4.25)، كما أظهرت النتائج أن التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (2.71). وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنشر الوعي بأهمية ممارسة القيادة الأخلاقية في البيئة المدرسية، وتشجيع مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة على ممارسة السلوكيات الأخلاقية في الإدارة المدرسية بما يحقق أهداف العملية التربوية، وتصميم دليل إجرائي يوضح ممارسات القيادة الأخلاقية في البيئة المدرسية، والعمل على وضع معايير موضوعية تساهم في اختيار القيادات المدرسية وفق معايير القيادة الأخلاقية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، تحديات، مديرات المدارس الثانوية، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.

The Level of Ethical Leadership Practice Among Secondary School Female Principals in Medina

Nawal Hamdan Alaufi

Master of Educational Administration, Faculty of Education, King Abdulaziz University,

Kingdom of Saudi Arabia

Nola551111@gmail.com

Abstract

The study aimed to identify the extent to which ethical leadership is practiced in its various dimensions (organizational identity, integrity, transparency, justice, and fairness) among female high school principals in Madinah and to identify the challenges facing the practice of ethical leadership among them. The researcher employed the descriptive survey approach as the most appropriate methodology for the objectives of the study and used the questionnaire as the data collection tool. The study population consisted of all female secondary school teachers in Madinah, totaling 3,002 teachers, while the study sample comprised a random sample of 187 teachers. To achieve the study's objectives and analyze its data, Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used. The study's findings indicated that the level of ethical

leadership practice across its dimensions (organizational identity, integrity, transparency, justice, and fairness) among female high school principals in Madinah, as viewed by teachers, was very high, with an arithmetic mean of 4.25. The results also indicated that the challenges facing the practice of ethical leadership among female high school principals in Madinah were rated as moderate, with an overall mean of 2.71. The study recommended emphasizing the importance of raising awareness about the significance of ethical leadership in the school environment and encouraging female high school principals in Madinah to adopt ethical behaviors in school administration in a manner that achieves the goals of the educational process. It also recommended developing a procedural guide that clarifies ethical leadership practices in the school environment and working to establish objective criteria that contribute to the selection of school leaders in accordance with ethical leadership standards.

Keywords: Ethical Leadership, Challenges, High School Principals, Medina, Saudi Arabia.

الفصل الأول: الإطار العام

1-1 مقدمة:

يغلب على العصر الحالي مجموعة من التغيرات العلمية، والتربوية، والمهنية، والإدارية، والتي أثرت على جميع مناحي العمل الإداري والتنظيمي في جميع المجالات، ومع التطورات العلمية التي تشهدها القيادات الأكاديمية في ضوء رؤية المملكة 2030، تظل القيادات الأكاديمية والتربوية هي أساس بناء الأمم والشعوب ومحور التنمية والتقدم. كما تظل أخلاقيات ومبادئ العمل هي المرتكز الرئيس في النجاح والفاعلية التنظيمية في كافة المؤسسات، وخاصة القطاع الإداري التعليمي.

وفي هذا السياق برز مفهوم القيادة الأخلاقية بوصفها أبرز الأنماط القيادية الحديثة والتي تقوم على تعزيز الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية باهتمام كبير؛ نظرًا لتأثيرها الإيجابي على سلوك الأفراد والعاملين في المنظمات التعليمية، حيث تدفعهم نحو تطوير أدائهم وصولاً لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات التعليمية (العجمي، 2021)، وقد أشارت دراسات متعددة كدراسة (النجيمش، 2023؛ الشريفي، 2021) إلى أن القائد الأخلاقي يلتزم بالمعايير الأخلاقية في حياته الشخصية والمهنية، ومن ثم فإنه يجب أن يتمتع بالصدق، والثقة، والنزاهة، والأمانة، والشرف ملتزمًا بأداء المهام المنوطة به بكل اتقان، متنبهًا في استخدام الوسائل والسبل الملائمة التي يمكن من خلالها إكساب المرؤوسين والموظفين الفضائل الأخلاقية التي تجعل من كل فردٍ منهم إنسانًا صالحًا نافعًا لنفسه ومجتمعه ومنظّمته.

وإنَّ الاهتمام البارز في تعزيز القيادة الأخلاقية في مجال التعليم؛ ينعكس على اهتمام وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بالجانب الأخلاقي منذ النشأة، حيث نصّت سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية على أنها تنبثق من الإسلام عقيده وسلوكًا وخلقًا ونظامًا متكاملًا للحياة، وجاء فيها الإيمان بالكرامة الإنسانية والعقيدة في تنفيذها التي قررها القرآن الكريم، واحترام الحقوق العامة، والتكافل الاجتماعي، والنصح المتبادل، وتعزيز الصدق والأمانة، وتحقيق الخلق القرآني، والتأكيد على الضوابط الخلقية (وزارة المعارف، 1996).

وفي ضوء التطورات الهائلة، والتغيرات السريعة في ميدان التعليم العام، أصبح من الضروري على القيادات التعليمية في التعليم العام بناء الفكر الأخلاقي الذي يعزّز ثقافة المرونة والديناميكية اللازمة، وهذا الأمر يتطلب وجود قياداتٍ تغيير ذات رؤية استشرافية نحو المستقبل؛ لإحداث تطوير شامل في المعرفي، والثقافي، والمهني، والبحثي، والمجتمعي، وبُسه في التركيز على وضع الاستراتيجيات، وتحديث الهياكل التنظيمية، والقيم المشتركة، والأنماط القيادية الفاعلة (العنبي، 2022).

ويعتبر التعليم الثانوي بوابة الالتحاق بالتعليم العالي، وقد نصّت أهداف التعليم في المرحلة الثانوية على إكساب المتعلمين القدر الملائم من المعارف والمهارات المفيدة بما يجعلهم أفرادًا نافعين وإيجابيين في المجتمع، وتنمية المهارات الحياتية، ومهارات التفكير من خلال إتاحة الفرصة للتعليم في مواقف حياتية واقعية في المجتمع المعاصر (وزارة المعارف، 1996).

ومن جهةٍ أخرى، تُعدّ مديرة المدرسة مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التعليمية وأهدافها، وتوجيه المدرسة نحو أداء رسالتها، وتنفيذ القوانين والقرارات التعليمية التي تصدر عن الإدارة المدرسية، وتحقيق تطبيق النظم واللوائح التي تنظم العملية

التعليمية والإدارية داخل المدرسة (الأصفر، 2021).

وفي ضوء ما سبق، تبرز الحاجة إلى دراسة واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، وللوقوف على مستوى الممارسة والتحديات التي تواجهها.

1-2 مشكلة الدراسة:

تعتبر القيادة الأخلاقية من أكثر أنماط القيادة فعالية، إذ هي تؤثر إيجابياً في سلوك الموظفين، وتشمل معايير كالأخلاق الشخصية، والإدارية، وروح العمل الجماعي، والعلاقات الإنسانية؛ مما يسهم في رفع الإنتاجية وتحقيق الإنجاز الوظيفي، ورغم الدور الجلي للقيادات التعليمية في تطوير مدارس المرحلة الثانوية، تتضح حاجة القيادات المدرسية لمزيج من المهارات الإدارية والقيادية، وتشير بعض الدراسات إلى وجود تحديات تحد من قدرة بعض القيادات المدرسية على إلهام المرؤوسين للإبداع، ومحدودية الاستفادة من الهياكل الشبكية والافتراضية، والافتقار للتنسيق الاستراتيجي. الناف (2020)، ولتأكيد هذه النقطة؛ أشارت دراسة الشمري (2022) إلى أن واقع أداء القيادة الإدارية بالمدارس الثانوية يكتنفه العديد من أوجه القصور، حيث تقوم بأداء أعمالها الروتينية المتكررة؛ وذلك بالاعتماد على الأعمال المكتبية الورقية بعيداً عن العمل الميداني؛ بسبب بقائهم في مكاتبهم دون التواصل والتفاعل مع المدرسين مباشرة للتوجيه، وتعزيز الخصائص الحميدة والسلوكيات المقبولة في المدارس، في حين أشارت دراسة الخنعمي (2025)، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية، ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، وكما أثبتت دراسة طالب (2023) على أهمية تطبيق القيادة الأخلاقية في المدارس بالمملكة العربية السعودية، في حين أكدت دراسة الشهري (2020) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للرياض للقيادة الأخلاقية عالية، وأن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للإبداع الإداري عالية.

وبالرغم من وجود ارتباط مباشر ومؤثر بين القيادة الأخلاقية، وبين ممارسة مديرات المدارس الثانوية لها، حيث أكدت دراسة الشمري (2022)، والأصفر (2021) أن القيادة الناجحة المؤثرة على الهيكل الإداري في المدارس الثانوية؛ تسهم في كونها مرتبطة بعامل التأثير، فتأثيرها إيجابي على كل من العاملين وبيئة العمل إجمالاً، حيث وجد أن للقيادة الأخلاقية علاقة إيجابية بتمكين العاملين، وبالالتزام التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي، والثقة بالمرؤوسين ورضاهم؛ بما ينعكس على أداء العاملين، وإنتاجية المنظمات، التعليمية، وتحقيق العدالة والأمانة بين المرؤوسين إلا أن الواقع كما أكدت ذلك دراسة الخراشي (2024)، أن هناك مشكلات ذات صلة بالقيم الأخلاقية موجودة في بيئة عمل قائدي مدارس التعليم العام، وأنها نوع من الانتهاكات.

وقد أشارت دراسة السلمي (2024) إلى اعتبار القيادة الأخلاقية تسهم في جعل المنظمة أكثر كفاءة وفاعلية من خلال تنظيم مدخلاتها، وعملياتها، ومخرجاتها، ومناخها الداخلي. كما أن القيادة الأخلاقية تخلق ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير عبر تحقيق التوازن بين القيم الفردية والتنظيمية، وأن أهمية التزام المنظمات بالمعايير والقيم الأخلاقية من خلال وضع اللوائح ومدونات السلوك، وتحديد القائد الأخلاقي للمعايير التي تقود عملية التغيير، إضافة إلى تنفيذ برامج توعوية وتطويرية للقادة والعاملين؛ لاكتساب المهارات والمعارف التي تدعم تحقيق التغيير التنظيمي المطلوب.

وباعتبار مؤشرات ومعطيات الواقع في المدارس بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية تشير إلى الكثير من أوجه الخلل والقصور في الأنماط القيادية المتبعة لدى مديرات المدارس، وأن وجود نماذج قيادية، أو ممارسات قيادية دون الحد المأمول (الزهراني، 2025).

وقد أوصت دراسة غنيم (2020) بضرورة الاهتمام بممارسة مديري الإدارات المدرسية للقيادة الأخلاقية بجميع أبعادها، وتشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات الأخلاقية، وتجنب السلوكيات غير الأخلاقية مع ضرورة وجود دليل إجرائي يوضح ممارسات القيادة الأخلاقية لنشر ثقافتها بين المديرين، والعمل على وضع معايير موضوعية؛ تسهم في اختيار القيادات التعليمية على كافة المستويات الإدارية.

إن القيادة الأخلاقية تُعدّ عاملاً رئيساً للقادة في مجال التعليم والإدارة، فلديهم مسؤولية أخلاقية خاصة، وفرصتهم أكبر في التأثير، ونشر القيم والأفكار الإيجابية من خلال المواقف اليومية المتكررة، وكلما ارتفعت مكانة القائد في الهرم الإداري؛ كلما ازدادت خصاله الأخلاقية أهمية وأقوى تأثيراً على المرؤوسين، فضلاً عن أن حكم المجتمع على المؤسسة التربوية إنما يكون من خلال الحكم على سلوك أفرادها، فالممارسات الإدارية غير الأخلاقية تكون آثارها مدمرة ليس على الإدارة فحسب، بل على المؤسسة بشكل عام، ومنها إلى المجتمع (الشهري، 2020؛ Alkhadra et al., 2023).

وعلى الرغم من أهمية تطبيق مفهوم القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية؛ لما لها دور بارز في تعزيز بيئة الإدارة المدرسية وقيادتها، وتحقيق مبدأ قيم الشرف، والأمانة، والعدالة، والاستقامة، وتحمل الآخرين مسؤولية تصرفاتهم التي ينبغي توافرها لدى القائد؛ ما تزال الدراسات المتعلقة بمديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة محدودة، ومن ثمَّ تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس "ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات؟"

1-3 أسئلة الدراسة:

تتفرع الأسئلة الفرعية من السؤال الرئيس وهي:

الأسئلة الفرعية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في أبعادها (الهوية التنظيمية، والنزاهة، والشفافية، والعدالة والإنصاف)، لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات؟
2. ما التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة؟
3. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟
4. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

1-4 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في أبعادها (الهوية التنظيمية، والنزاهة، والشفافية، والعدالة والإنصاف) لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة.
2. التعرف على التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة.
3. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).
4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

1-5 أهمية الدراسة:

يمكن تحديد الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة فيما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. من المتوقع أن تكون لهذه الدراسة أهمية خاصة بما ستضيفه للإطار النظري والمعرفي عن القيادة الأخلاقية وعلاقتها بأبعادها منها: الهوية التنظيمية، النزاهة، الشفافية، والعدالة والإنصاف.
2. قد تسهم هذه الدراسة في مواكبة الجهود المبذولة لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية.
3. المساهمة في معرفة مدى توفر القيادة الأخلاقية لدى مديرات في المدارس الثانوية من وجهة نظرهن.
4. قد تقوم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية في الكشف عن مستوى الهوية التنظيمية، النزاهة، الشفافية، والعدالة والإنصاف لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة؛ مما يوفر أساساً علمياً لفهم واقع هذا الجانب المهم لكل المؤسسات التربوية.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

1. من المؤمل أن تعطي هذه الدراسة تغذية راجعة لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة فيما يتعلق بدرجة ممارستهم للقيادة الأخلاقية، وكل من أبعادها من الهوية التنظيمية، النزاهة، الشفافية، والعدالة والإنصاف بشكل يحفزهم على تعديل استراتيجياتهم وسلوكياتهم، والقيام بواجباتهم ومهامهم بشكل أفضل.
2. قد تسهم نتائج هذه الدراسة في توجيه نظر المسؤولين في وزارة التعليم إلى ضرورة تنمية ممارسات القيادة الأخلاقية وأبعادها لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة لتطوير سلوكياتهن الإدارية.
3. سوف تساعد هذه الدراسة في تسليط الضوء إلى معرفة العقبات التي تحول دون تحقيق القيادة الأخلاقية والمقترحات التي تسهم في تعزيز تطبيقها.
4. قد تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في إدارة التعليم بالمدينة المنورة في إعداد برامج تدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في التعليم العام تختص بزيادة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية.

6-1 حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية بالحدود الموضوعية، والزمانية والمكانية الآتية:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة.
2. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على جميع معلمات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة.
3. الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (1447هـ).
4. الحدود المكانية: المدارس الثانوية بالمدينة المنورة.

7-1 مصطلحات الدراسة:

وفي هذا الصدد سوف يتم تعريف كل من مصطلحات الدراسة، وذلك من حيث التعريف اللغوي، والاصطلاحي، والإجرائي.

القيادة الأخلاقية:

أ. التعريف اللغوي للقيادة الأخلاقية:

1. القيادة: من مادة (ق و د) بمعنى: القَوْدُ: نقيض السَّوْق، يُقال: قاد الدابة يقودها قَوْدًا إذا مشى أمامها وهي تتبعه، والقائد: من يتقدم القوم ويهديهم الطريق، بمعنى توجيه أفراد المؤسسة المعينة بحكمة وبصيرة وتحمل المسؤولية الإدارية (ابن منظور، 1993).
2. الأخلاقية: من مادة (خ ل ق) بمعنى الخُلُق: السجية، والطبع، والعادة، والخَلَق: النصيب من الخير أو من الدين، ويُقال: فلان حسن الخلق أي كريم السجية محمود العشرة (ابن منظور، 1993).

ب. التعريف الاصطلاحي للقيادة الأخلاقية:

عرفها غنيم (2020) بأنها: أسلوب قيادة يسلط الضوء على البُعد الأخلاقي للقيادة في الإدارة مشيرًا إلى سمات وقيم القائد، بحيث يتمثل في السمات الأخلاقية والسلوك الأخلاقي في المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى قدرة القيادات الإدارية على إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معياريًا من خلال الأفعال والعلاقات الإنسانية، من حيث ينتج منها سلوك مقبول يمكن قبولها وفقًا لمعايير القيم الأخلاقية عمومًا.

وكما عرفها أو هنغ؛ وآخرون (Huang et al., 2021) بأن القيادة الأخلاقية عبارة عن "تشكيل القيادة داخل المنظمات ضمن شبكة من العلاقات والتفاعلات الأخلاقية، حيث ينتظم العاملون في أي مؤسسة داخل علاقات تتحكم فيها منظومة المعارف

والمعتقدات والقيم التي تسود هذه المؤسسة؛ لخلق نوع من التوازن، وتحقيق معايير الأداء المتوقعة، وتتحكم من سلطة اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل المؤسسات.

ج. التعريف الإجرائي للقيادة الأخلاقية:

هي السلوك القيادي الملائم الذي تقوم به مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة أثناء عملهن؛ سعيًا لتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال الالتزام بسلوكيات أخلاقية متمثلة في (الهوية التنظيمية، والنزاهة، والشفافية، والعدالة والإنصاف)، والذي تمارسه مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة على أداء إداري وعلاقات إنسانية؛ والتي يتم قياسها من خلال الإجابة عن عبارات الجزء الخاص بالقيادة الأخلاقية في أداة الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 الإطار النظري:

1-1-2 مفهوم القيادة:

تعود الأصول اللغوية لمصطلح "القيادة" Leadership إلى المصدر "قاد، يقود، قود"، ويُقال: يقود الدابة، أي يقودها من الأمام. وفي اللغة اللاتينية تعود هذه الكلمة إلى الفعل "اجاي" بمعنى "يقود"، والقيادة اصطلاحًا هي الأسلوب الذي يتبعه الرئيس للتأثير في المرؤوسين، ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة (صلاح، 2023).

كذلك؛ يُمثل مفهوم "القيادة" Leadership ظاهرة معقدة ومتعددة الأوجه، وقد تم وصف هذه الظاهرة بأنها عادة، وموقف، وموهبة، وطريقة، والالتزام، وخبرة، ومنصب إداري، واتصال مؤثر، وسمعة، وكفاءة وغيرها من المصطلحات. وكما أشار كوتر: "Kotter" إن القائد هو الشخص القادر على التأثير في الآخرين، وبث الحماس لديهم"، فالقادة الجيدون هم أولئك الأشخاص الذين يساعدون الآخرين ويحفزونهم ويدعمونهم (Yi& Zulaikha, 2023).

ويرى فرج (2025) أن مصطلح "القيادة" يشير إلى علاقات متبادلة بين قائد وأتباع، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر، والأتباع هم الأشخاص المنوط بهم تنفيذ أوامر قائدهم؛ لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها. ووفق هذا التعريف، فإن القيادة هي قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين وتوجيههم؛ من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة. ويتفق ذلك مع ما ذكره بواليا (Bwalya, 2023, 181)، حيث أكد على أن مصطلح القيادة Leadership يُعرّف بأنه "عملية التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف أو رؤية مشتركة. ومن منظور آخر، فإن القيادة هي: "القدرة على قيادة الناس وتحفيزهم والتأثير عليهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة"، وهذا يستلزم تحديد هدف، وإلهام الآخرين، وتعزيز جوّ يسمح لكل شخص بالمساهمة بنجاح (Saha et al., 2024, 249).

كما تُعرف القيادة بأنها: عملية تحفيز الأتباع لتحقيق أهداف مشتركة بكفاءة وفعالية من خلال توجيه سلوكهم، والتأثير الإيجابي في الأفراد في إطار رؤية مشتركة (أبو عيادة، 2025، 1026).

بذلك فالقيادة عملية هادفة ترتبط بمهارات القائد، وقدرته على تحفيز مرؤوسيه، ودفعهم لتحقيق أهداف مشتركة، ويُمكن تعريف القيادة بأنها: قدرة مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة على التأثير في العاملين بالمدرسة، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المدرسة بحماس.

2-1-2 مفهوم القيادة الأخلاقية:

يشير مفهوم الأخلاق Ethics عمومًا إلى مجموعة من المعايير والقيم المرتبطة بالصواب، والخطأ، والخير، والشر، والفضيلة، والواجب، والالتزام، والحقوق، والعدالة، والمسؤولية في العلاقات الإنسانية مع بعضنا البعض، ومع الكائنات الحية الأخرى (Berges-Puyo, 2022).

ويرى الأحمر (2018) أن الأخلاق "مجموعة من القوانين، والمبادئ، والقيم، والعادات، والتقاليد، والأعراف الاجتماعية المتعارف عليها، والتي أقرتها الشريعة الإسلامية لتنظيم وضبط المعاملات بين الأفراد من أجل السمو والارتقاء بالمجتمع إلى الأفضل".

على مدى عقودٍ عديدةٍ، حاول المفكرون والمختصون تعريف القيادة الأخلاقية وأبعادها. ونظرًا لأهمية هذا النمط القيادي؛ ظهرت تعريفات كثيرة لمفهوم القيادة الأخلاقية من وجهات نظر مختلفة. فيرى البعض أنَّ القيادة الأخلاقية هي: مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها القادة في المؤسسات تجاه العاملين (مرؤوسيه)، باستخدام الوسائل والسبل الملائمة التي يُمكن من خلالها إكساب مرؤوسيه المبادئ الأخلاقية. بينما يرى آخرون أنَّ القيادة الأخلاقية هي: التأثير في العاملين، وتحفيزهم لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وتهيئة مناخ تنظيمي ضمن الإطار الأخلاقي في سياق القوانين والأنظمة المتعارف عليها والمقبولة اجتماعيًا (عتوم، 2020).

كما يُمكن تعريف القيادة الأخلاقية Ethical Leadership بأنها: إظهار السلوك المناسب من خلال الأفعال والعلاقات الشخصية، وتقديم هذا السلوك إلى المرؤوسين من خلال التواصل والتفاعل المتبادل، وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار. ولذلك، فإنَّ القيادة الأخلاقية تشير إلى النزاهة، التي تستند إلى العدالة والجِدَّة بالثقة، والاهتمام بالآخرين، والتصرف بطريقة أخلاقية (Al halbusi et al., 2020, 4). ويتفق ذلك مع ما ذكره غنيم (2020، 2202) بأنَّ القيادة الأخلاقية "عملية تفاعلية يؤثر فيها القائد على المجموعة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة مسؤولة أخلاقياً واجتماعياً". بذلك، فإنَّ القيادة الأخلاقية تركز على السلوك المسؤول للقادة، والذي يظهر من خلال العلاقات مع المرؤوسين؛ فهي عملية تأثيرية؛ لتحفيز المرؤوسين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية في إطارٍ من القيم المثلى كالصدق والعدالة.

كذلك، يشير مفهوم القيادة الأخلاقية Ethical Leadership إلى: "مجموعة من السلوكيات التي تجعل من القائد قدوة أخلاقية تحفز مرؤوسيه على تحقيق أهداف المنظمة". ووفق هذا التعريف، فإنَّ القيادة الأخلاقية هي عملية تأثير يمارسها القادة الإداريون؛ لتحفيز الآخرين على تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية، بالإضافة إلى تشجيع مثل هذه السلوكيات من خلال مناقشة القضايا الأخلاقية، ودعم المعايير الأخلاقية التي تهدف إلى تعديل وتحسين وتعزيز السلوك الأخلاقي في العمل (Alshehri & Al-Mekhlafi, 2022, 2827).

كما تُعرف القيادة الأخلاقية بأنها: إجراءات وممارسات يقوم بها القادة في قيادتهم للمؤسسة، وفق مبادئ محددة تستند إلى القيم والمعايير الاجتماعية السائدة في المجتمع (العنزي، 2024، 248). ووفقاً لهذا التعريف، فإنَّ القائد الأخلاقي Ethical Leader هو الشخص الذي يتصرف بسلوكٍ أخلاقيٍّ على المستوى الشخصي والمؤسسي. ويرتكز هذا السلوك الأخلاقي على سلسلة من القيم التي تحدد تصرفات وسلوكيات الشخص الذي يتمتع بسلطة على الآخرين.

ومن منظور آخر، فالقيادة الأخلاقية وفق ما ذكره الأحمر (2018، 298) هي: مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها القائد تجاه مرؤوسيه، مستخدماً كافة الوسائل الملائمة والتي يُمكن من خلالها التأثير فيهم، وإكسابهم الفضائل الأخلاقية التي تجعل من كل منهم فرداً صالحاً نافعاً لمؤسسته ومجتمعه.

وتشير فاطنة بلقرع (2023) إلى أنه يُمكن النظر للقادة الأخلاقيين من منظورين كالتالي:

- **الأول:** هو منظور التعلم الاجتماعي: حيث يتصرف الأتباع وفق هذا المنظور بشكلٍ يشبه تصرفات قائدهم من خلال المحاكاة السلوكية والتعلم بالملاحظة.
 - **الثاني:** هو منظور التبادل الاجتماعي: حيث يرى هذا المنظور أن الأتباع يركزون على معيار المعاملة بالمثل بشكلٍ أكبر، أو المعاملة المتبادلة عندما يُعاملهم القادة باحترام وانصاف.
- من خلال التعريفات السابقة يتبين اختلاف الباحثين حول تعريف مفهوم "القيادة الأخلاقية"، حيث تناولوه كل منهم من وجهة نظر مختلفة. إلا أن معظم التعريفات ركزت على أن القيادة الأخلاقية هي نموذج قيادي يُعبر عن السلوك المناسب للقادة تجاه مرؤوسيه من خلال التصرفات الأخلاقية، والعلاقات التفاعلية المتبادلة، وكذلك إظهار السلوك الملائم، والالتزام بالمعايير والقيم المقبولة في إطار السلوكيات والعلاقات المتعارف عليها بين الأشخاص وفي المجتمع.
- مما سبق يتضح أن القيادة الأخلاقية تركز على مجموعة من الأفكار الرئيسية التي تتمحور حول ما يلي:
- تشمل القيادة الأخلاقية مجموعة من الممارسات والسلوكيات، والقيم، والمعايير الأخلاقية التي تنبثق من العقيدة والتقاليد والعادات المجتمعية.
 - تركز القيادة الأخلاقية على الثقة المتبادلة بين القادة والأتباع.

- يُعد امتلاك مهارات وسمات شخصية تُمكن القادة من تعزيز السلوكيات والممارسات الإيجابية في بيئة العمل من أهم خصائص القادة الأخلاقيين.
- كلما زاد التزام القادة بالقيم والسلوكيات الأخلاقية داخل بيئة العمل؛ كلما كان تأثيرهم على الأتباع بشكل أكبر.
- يعتبر القائد الأخلاقي نموذجًا وقوة للجميع في المؤسسة.

2-3 أهمية القيادة الأخلاقية:

لقد زاد الاهتمام بالقيادة الأخلاقية نتيجة ظهور العديد من الأزمات في القيادة على مستوى القطاعين العام والخاص خلال العقود الماضية؛ فمن المعروف أنَّ الأخلاق هي محور القيادة، لما لها من تأثير كبير على الآليات المستخدمة والنتائج المحققة (Al Hadhrami, et al, 2022)، حيث تشير القيادة الأخلاقية Ethical leadership إلى إظهار مناهج موثوقة ذات معايير وقيم مناسبة يمكن إدراكها من خلال تصرفات القائد وانتماءاته (Hayat Bhatti et al., 2025).

ووفق ما ذكره السلمي (Alsulami, 2024)، فإنَّ القيادة الأخلاقية تشتمل على مفاهيم معيارية، وسلوكيات أخلاقية وديمقراطية، ويؤكد منظرو هذا النمط القيادي على القيم والممارسات الأخلاقية في القيادة، كما تُعد القيادة الأخلاقية من الاتجاهات القيادية التي تهدف إلى زيادة مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات، وزيادة فعالية قنوات الاتصال والتأكيد على العلاقات الجيدة بين القادة والمرووسين، حيث يكون تأثير القادة الأخلاقيين على المرووسين - من هذا المنظور - من خلال تبني معايير القيم التنظيمية؛ لتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشجيعهم على اتباع الأنظمة والقيم الأخلاقية والالتزام بها.

بذلك؛ فالقيادة الأخلاقية تركز على القيم والمبادئ الأخلاقية، وتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال الالتزام بالمعايير والسلوكيات الإيجابية، حيث يكون القائد الأخلاقي نموذجًا يحتذى به، خاصةً في البيئة التعليمية، ويسعى لتعزيز الثقافة الأخلاقية، وتحقيق التوازن بين مصالح العاملين والمصلحة العامة (الحثمي، 2025).

كما تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية من خلال الجوانب الآتية (Alshehri & Al-Mekhlafi, 2022):

- توفر القيادة الأخلاقية للعاملين ثقافة قوية، ورؤية واضحة، وفهمًا أعمق للطريقة التي تتم بها الأمور.
- توفر الإطار الثقافي المناسب للمؤسسة التعليمية، وتوفر الاستقرار لمنسوبيها؛ مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، والاستجابة السريعة للقرارات الإدارية.
- تنمية الانتماء والولاء لدى العاملين، ودعم المصالح الجماعية بدلًا من المصالح الفردية.
- عادة ما يحكم المجتمع على سلامة وكفاءة النظام التعليمي من خلال سلوك أعضائه والمسؤولين عنه؛ لذا فإنَّ الممارسات الإدارية المتحيزة، أو غير الأخلاقية قد يكون لها آثار مدمرة على النظام التعليمي، كما قد يكون لها انطباعات سلبية على البُعد الإداري للنظام التعليمي ككل.

وتحدد نورة الخراشي (2024) أهمية القيادة الأخلاقية من خلال ما يلي:

- يُعد التعليم رسالة أخلاقية تستمد مبادئها من أخلاقيات الشريعة الإسلامية، وفضائل المجتمع؛ لنشر العلم، والتأكيد على الفضائل والقيم الحميدة.
- يؤدي التزام القادة التربويين بالمبادئ الأخلاقية إلى تهيئة بيئة تعليمية تقوم على التفاهم والتلاحم بين جميع منسوبي المدرسة، ومن ثم تحقيق أهداف المدرسة وتميزها.
- أكدت نتائج العديد من الإحصائيات والدراسات أنَّ نجاح القيادة المدرسية يعتمد بنسبة 85% على المهارات الشخصية والسلوكية للقادة، و15% فقط يعود إلى الأداء في العمل.
- تُعد الأخلاق الفاضلة ركيزة أساسية لحفظ وضمان استقرار المجتمع وتحقيق تقدمه.

بينما يرى زهير ولعزير (2025) أن أهمية القيادة الأخلاقية في البيئة المدرسية تتضح من خلال ما يلي:

- تعزيز قيم النزاهة والتعاون والفضيلة في بيئة العمل، والمساهمة في بناء ثقافة مؤسسية متوازنة وفق متطلبات الكفاءة والفعالية.
- تعزيز الاستقرار، وزيادة رضا العاملين.
- تنمية ثقة الأفراد بالمؤسسة التعليمية التي ينتمون إليها.
- تهيئة مناخ عمل محفز، وزيادة إنتاجية الأفراد.

• الحد من حدوث المخاطر المرتبطة بالصراعات والخلافات، وعدم التزام العاملين بالمعايير الأخلاقية.

وبضيف العنزي (2024) أنَّ ممارسة القيادة الأخلاقية في البيئة التعليمية؛ تحقق الالتزام بالسلوكيات والممارسات الأخلاقية، وتوفر بيئة عمل جاذبة، تؤدي إلى تحسين العلاقات بين الأفراد وتعزيز التعاون في إطار أخلاقي، وتسهم في حل المشكلات، وخفض مستوى الصراعات في البيئة التعليمية. كما يشير رحمة الله وداود (2025، 308) إلى أنَّ القيادة الأخلاقية تجعل الأخلاق سياق مؤسسي شامل تركز إليه كافة التعاملات داخل المؤسسة، عبر نمذجة السلوك الأخلاقي، ووضع آليات للمكافآت ترتبط بالالتزام بهذا السلوك، واعتبار الأخلاق رسالة قيادية بارزة داخل بيئة العمل.

ومن خلال ما سبق تتضح أهمية القيادة الأخلاقية كونها تنبثق من السعي إلى تعزيز القيم والسلوكيات التي تتفق مع أهداف العملية التربوية، من خلال النموذج الأخلاقي للقيادة التربويين والسمات والسلوكيات الإيجابية، وإرساء مبادئ النزاهة، والعدالة، والتعاون؛ لتحقيق أهداف التعليم بأفضل الطرق؛ فالقيادة الأخلاقية يكافئون ويقدر أولئك الذين يتميزون، ويحققون نتائج حقيقية، ويرشدون ويوجهون في سياق تشاركي وتعاوني.

2-4- خصائص القيادة الأخلاقية:

قدّم العديد من الباحثين سلسلة من الدراسات لتحديد الخصائص التي يجب أن يمتلكها القادة الأخلاقية، ومن يجب أن يُطلق عليه "القائد الأخلاقي". فقد قدّم براون Brown وزملاؤه تصورًا للقيادة الأخلاقية Ethical leadership باستخدام وجهات نظر التعلم الاجتماعي والتبادل الاجتماعي، وعرفوها على أنها "إظهار السلوك المناسب معيارياً من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات الشخصية، وتعزيز هذا السلوك بين الأتباع من خلال التواصل، والتحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار". وقد زعموا أنَّ الأتباع يقلدون سلوك قائدهم، وأنَّ سلوك القادة له تأثير كبير على السلوك الأخلاقي والتصرفات الأخلاقية للأتباع (Ahmad et al., 2017).

بينما يشير بيرجيس بيو (Berges-Puyo, 2022) إلى عددٍ من السمات التي تُميز القائد الأخلاقي، وهي: الرعاية، والصدق، والتعاطف، والشفافية، والتواضع، والثقة، والقرارات المتوازنة. ولذلك فإن القادة الأخلاقيين هم أشخاص يعملون ويفعلون ما يقولونه؛ مما يضمن توصيل رؤيتهم الأخلاقية في بيئة العمل.

ويرى العنزي (2024، 250) أنَّ القائد الأخلاقي يجب أن يتسم بالصفات التالية:

- القيم الأخلاقية: يرتبط هذا المعيار بسلوك القائد وفق المعايير الأخلاقية السائدة في المؤسسة.
- القدوة الحسنة: يجب على القائد أن يكون نموذجاً واقعياً للالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي.
- التخصص: يُسهم هذا المعيار في توفير الأفراد المتخصصين في مجال أعمالهم على المستويين العلمي والمهني؛ بحيث يضع القائد الرجل المناسب في المكان المناسب.
- العدل: يعبر هذا المعيار عن التزام القائد والعاملين في المؤسسة بتطبيق القوانين والأنظمة، وممارسات العدل مختلف العلاقات المتبادلة.

ويتفق ذلك مع الخصائص المميزة للقيادة الأخلاقية، والتي حددها السلمي (Alsulami, 2024, 10) كالتالي:

- الاتصال الأخلاقي: تتطلب القيادة الأخلاقية أنواع اتصالات قائمة على العدالة، إلى جانب الصدق والموضوعية، ولا يكفي أن يمتلك القائد الأخلاقي هذه الصفات فحسب؛ بل يجب التوسع في ذلك؛ لتكون هذه السلوكيات شعاراً للجميع.

- **الجودة الأخلاقية:** ينبغي أن يكون لدى القائد الأخلاقي وسائل متعددة؛ للتأكد من جودة الخدمات والعمليات داخل بيئة العمل، كما ينبغي كذلك أن يدعم القائد الأخلاقي مبادرات التميز والإبداع؛ لتحقيق الجودة، ويضع معايير الجودة لكل قسم من أقسام المؤسسة؛ مما يحقق التميز المؤسسي.
- **التعاون الأخلاقي:** يرتبط التعاون الأخلاقي بجودة عملية صنع واتخاذ القرارات، فالقائد الذي يتعاون بشكل أخلاقي يكون قادرًا على صنع قرارات أفضل، من خلال توسيع دائرة الاستشارة، وتحفيز مشاركة العاملين، وتشجيعهم على تقديم حلول مبتكرة وقابلة للتطبيق.
- **تخطيط التعاقب الأخلاقي:** يعمل القادة الأخلاقيون على بناء قادة الصف الثاني، من خلال إرساء ركائز ومعايير قوية، ووضع إجراءات عملية تسمح بتمكين قادة الصف الثاني داخل المؤسسة، ومنحهم الفرصة لتنمية مهاراتهم القيادية وتأهيلهم لتحمل مسؤوليات أدوارهم المستقبلية.
- **السلطة الأخلاقية:** يقصد بها الاستخدام الأخلاقي لسلطة القائد، وإتاحة الحرية في الاختيار، وبناء علاقات قائمة على الاحترام المتبادل والصدق والعدالة، فعندما يتبع القائد الأخلاقي هذه المبادئ في تعاملاته مع الآخرين، فإن ذلك يمنحه السلطة الأخلاقية.

يتضح بذلك أنَّ القيادة الأخلاقية هي أحد أساليب القيادة التي تحقق الفعالية على المستوى المؤسسي، حيث تشمل القيادة الأخلاقية عدة سمات أو معايير مثل الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، والعمل الجماعي، والعلاقات الإنسانية وغيرها من السمات التي تؤثر بشكل كبير على الإنتاجية، والإنجاز الوظيفي للأفراد. كذلك، يتبين مما سبق أنه من أجل تحقيق هذه الخصائص والسمات في القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية، لابدّ وروح العمل الجماعي، والتأكيد على الاحترام المتبادل كأساس في العلاقات والتعاملات داخل المدرسة، وكذلك تدعيم السلوكيات الإيجابية وأخلاقيات العمل.

2-1-5 أبعاد القيادة الأخلاقية:

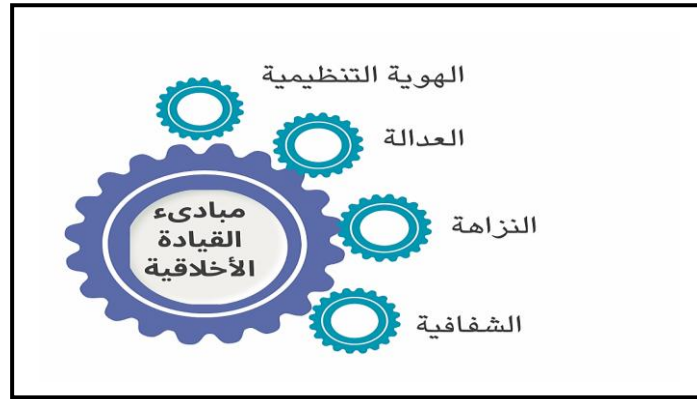
تُعد مبادئ القيادة الأخلاقية بمثابة معايير عامة تحدد السلوك المقبول، والسلوك غير المقبول في سياق القيادة الأخلاقية داخل البيئة التعليمية، إذ تشير هذه المبادئ إلى الركائز الأساسية للقيادة الأخلاقية، والتي يمكن تحديدها في التالي (النجيمش، 2023؛ بلقرع، 2023):

1. **الهوية التنظيمية:** تشير إلى الالتزامات الأخلاقية للأشخاص، والتزامهم بالرؤية الأخلاقية لمؤسساتهم (بلقرع، 2023)، وتتضمن الهوية التنظيمية كل ما يشعر به الأفراد، وما يفكرون به، وما يحملونه من رؤى وقيم واتجاهات تجاه مؤسساتهم، وترتبط بصياغة الاتجاهات والمعتقدات داخل الأفراد، وتحديد أهدافهم الشخصية وسلوكياتهم التي تؤثر على طرق أداء مهام أعمالهم، واختياراتهم المهنية؛ لذا فإنَّ الهوية التنظيمية تؤثر على نتائج أداء الأفراد لأدوارهم الوظيفية في بيئة العمل، فكلما زاد شعور الفرد بالولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها؛ كلما زاد إيمانه بأهدافها ورويتها (كشكوشة، 2021).
2. **العدالة والإنصاف:** بمعنى المساواة في المعاملة بين جميع الأتباع، وتقديم خيارات عادلة، حيث ينبغي أن يكون القائد جديرًا بالثقة، صادقًا، ويتخذ قراراتٍ عادلة دون تفرقة بين المرؤوسين (النجيمش، 2023؛ بلقرع، 2023). كما تُعني العدالة؛ المساواة بين الجميع في الحقوق والواجبات والمعاملة، ورعاية حقوق الأقليات (غنيم، 2020؛ Othman & Abdul Rahman, 2014)، وكذلك؛ التوزيع المنصف للمنفعة والضرر أو العوائد والتكاليف عند اتخاذ القرارات، بحيث يستند هذا البُعد إلى أن "جميع الأفراد ذوي المعارف والخبرات والمهارات المتساوية يجب المساواة بينهم دون التمييز" (الكركي، 2022). ويؤكد بيرجيس بيو ((Berges-Puyo, 2022) أننا بحاجة إلى قادة تربويين عادلين ومتوازنين مع الطلاب، والمعلمين، والموظفين على حدٍ سواء. كذلك؛ فإن أخلاقيات العدالة توفر إطارًا لحل المشكلات من خلال تحديد ما هو منصف للفرد والمجتمع المدرسي ككل، وبالتالي، فمن الضروري تهيئة الظروف التي تكون فيها العدالة ممكنة للجميع من أجل تقديم حلولٍ للتحديات التي تواجهها أي مؤسسة تعليمية. وبهذا المعنى، يجب أن تكون العدالة ركيزة أساسية في البيئة المدرسية؛ مما يساعد على الوصول إلى المدرسة الفاضلة.
3. **النزاهة:** يشير هذا البُعد إلى الوفاء بالوعود، وعدم الإخلال بها، والصدق في الأقوال والأفعال، وأن يكون القائد قدوة حسنة للجميع (النجيمش، 2023، 83؛ بلقرع، 2023، 2024) (Alsulami, 2024)، فالقادة الذين يحافظون على وعودهم؛ يكونون

مصدر ثقة لجميع مرؤوسيه، وتتضح أهمية هذا البُعد من خلال الاتساق بين أقوال القادة وأفعالهم؛ مما يزيد من ثقة المرؤوسين بقادتهم (زهير ولعزیز، 2025).

4. **الشفافية:** يشير هذا البُعد إلى الانفتاح والرغبة في الكشف عن البيانات والتفاصيل المتعلقة بالحوافز والمكافآت والأمانة في عرض القرارات عدم التضارب في المصالح (Othman & Abdul Rahman, 2014). كما تشير "الشفافية" إلى توفير المعلومات لجميع المرؤوسين بنفس القدر، وفي الوقت المناسب، بشكل واضح ومعلن، مع تداولها عبر قنوات الاتصال بطريقة علنية (الخنعمي والدوعان، 2020).

ويوضح الشكل التالي أهم مبادئ القيادة الأخلاقية:



شكل (1-2) أبعاد القيادة الأخلاقية - المصدر: إعداد الباحثة

في حين يؤكد السلمي (Alsulami, 2024) أن القيادة الأخلاقية تقوم على ركيزتين أساسيتين هما:

أ. **البُعد السلوكي للقادة:** يعكس هذا البُعد المعرفة العلمية، والخبرات العملية، والشخصية للقائد الأخلاقي، وكذلك قدراته الفطرية والمكتسبة، ومستوى نضجه وحسن تصرفه.

ب. **بُعد المسؤولية الأخلاقية:** يعكس هذا البُعد منظومة المعايير الأخلاقية، والقيم التي يؤمن بها القائد، والتي تُشكل حسه الأخلاقي، وتؤثر بالتالي في تعاملاته وممارساته القيادية.

يتضح مما سبق أن القيادة الأخلاقية هي عملية التأثير على الأفراد؛ للتصرف في إطار المبادئ والقيم الأخلاقية المتعارف عليها ضمن معايير السلوك الأخلاقي. ووفقاً لذلك، فإن أبعاد القيادة الأخلاقية تشمل مجموعة من الركائز التي تستند إلى احترام الآخرين، والإيثار، وتقديم الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الخاصة، والصدق، والثقة المتبادلة وغيرها من القيم التي تحفز الأفراد، وتدفعهم نحو أداء العمل بإتقان وإخلاص؛ لتحقيق أهداف مؤسساتهم.

1-2-6 مصادر القيادة الأخلاقية:

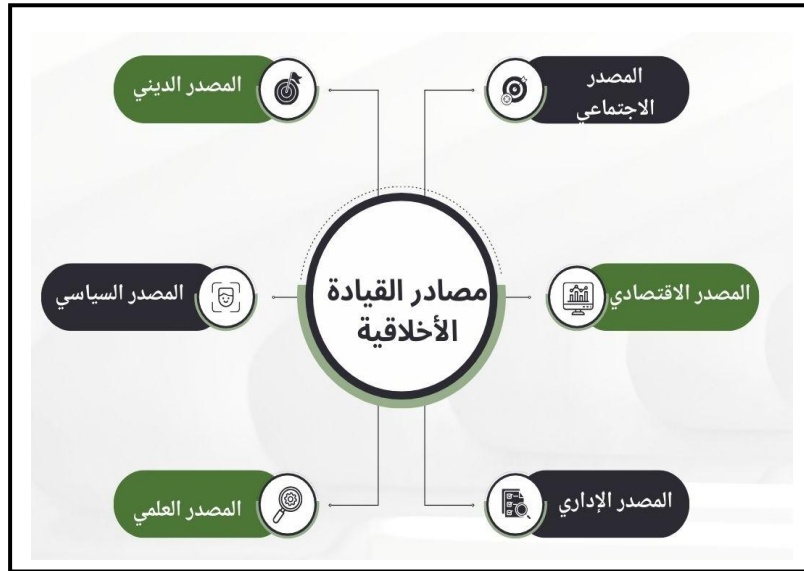
تبرز القيادة الأخلاقية من بين الأنماط القيادية السائدة كأحد الأنماط القيادية الفاعلة والمؤثرة في البيئة التربوية، باعتبارها تهتم بالجوانب الأخلاقية، وتركز على ضرورة تبني نهج سلوكي أخلاقي، وتسعى إلى تعزيز السلوكيات الفاضلة في بيئة العمل (الخنعمي والدوعان، 2020).

وتنبثق مصادر القيادة الأخلاقية في البيئة المدرسية من خلال المصادر التي يستمد منها الإنسان مبادئه وقيمه الأخلاقية، والتي تشمل ما يلي (الخراسي، 2024):

أ. **المصدر الديني (العقيدة):** فالأديان السماوية تُعد مصدراً أساسياً للأخلاق، خاصة في نظام التعليم السعودي.

ب. **المصدر الاجتماعي:** يشمل البيئة التي يعيش فيها الإنسان، وعادات المجتمع وتقاليدته التي تعكس جوانب التعاملات المختلفة بشكل أو بآخر.

- ج. **المصدر الاقتصادي:** ويشمل الأوضاع الاقتصادية في البيئة التي يعمل فيها الفرد، فإذا كان الوضع الاقتصادي معقولاً، فإن يتوقع من الفرد التزاماً كبيراً بالأخلاق.
- د. **المصدر السياسي:** حيث ينعكس النظام الساسي للدولة على أخلاقيات الأفراد، فإذا كان نظاماً ديمقراطياً، فإنه يؤثر إيجابياً على مشاركة الأفراد، وقيمهم واحترامهم للآخرين.
- هـ. **المصدر العلمي:** وهو من أهم مصادر الأخلاق، حيث لا بد أن يمتلك القائد قدراً كبيراً من المعارف العلمية، والمهارات الفنية، والخبرات الشخصية والمهنية.
- و. **المصدر الإداري (التنظيمي):** يشمل هذا المصدر البيئة التنظيمية التي يعمل بها الفرد بما في ذلك القوانين، والتقاليد، ولوائح العمل، وأنظمة المكافآت والحوافز، وأسلوب القيادة.
- وبوضح الشكل التالي المصادر التي تستمد منها القيادة الأخلاقية ركانزها وقيمها كالتالي:



شكل (2-2) مصادر القيادة الأخلاقية - المصدر: إعداد الباحثة

يتضح بذلك أن القيادة المدرسية الأخلاقية تستند إلى مجموعة متنوعة من المصادر التي تستمد منها قيمها وسلوكياتها، وتشكل في النهاية المبادئ والمعايير المحددة لهذا النمط القيادي، حيث تشمل هذه المصادر الدين، والمجتمع، والأنظمة الاقتصادية والسياسية والإدارية، وكذلك المصادر العلمية، والتي تُعد من أهم المصادر في شتى المجالات؛ لتحديد المفاهيم المختلفة، وأبرز عناصرها وأهميتها في المجتمع.

7-1-2 دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الإداري للقيادات المدرسية:

أصبحت القيادة المدرسية تلعب دوراً حاسماً في تشكيل مستقبل التعليم في القرن الحالي. ويُمكن للقيادة الفعّالة أن توفر التوجيه للمؤسسات التعليمية؛ لتحقيق أهدافها بكفاءة؛ مما يؤثر في النهاية على نجاح الطلاب، وتحسين جودة مخرجات للتعليم (Denny, 2023). ومع تغير أدوار القادة في المؤسسات التعليمية بشكل كبير خلال الآونة الأخيرة، حدث تحولاً في الممارسات القيادية لهؤلاء القادة وأدوارهم الإدارية، فأصبح دور قائد المدرسة أكثر من مجرد وظيفة إدارية وبيروقراطية، إذ بات يتوقع منه المزيد من الفعالية والمشاركة في العمل مع المعلمين وغيرهم من الموظفين؛ لتحسين نتائج التعليم والتعلم. وتتضح أهمية القيادة التعليمية الفاعلة عبر ممارساتها الأخلاقية في الأداء المدرسي من خلال ما يلي (UNESCO, 2024):

- تؤثر سلوكيات القادة على أعضاء مجتمع المدرسة، وتلهمهم، وتحفزهم على تحسين الأداء، وتحقيق أهداف المدرسة.

- يرتبط التركيز على التعلم بالقيادة التعليمية، بما في ذلك السلوكيات التي تؤثر على المجتمع المدرسي، وتلهمه، وتحفزه؛ لتحسين نتائج التعلم.
- يرتبط تعزيز التعاون في بيئة المدرسة بنمط القيادة، والذي يحدد كيفية تفاعل القادة وتعاونهم مع الآخرين ومشاركتهم مسؤولياتهم.
- كذلك، يقع على عاتق القادة في مجال التعليم مسؤولية إنشاء السياسات والإجراءات التي تعزز نجاح الطلاب، وتخصيص الموارد بشكل فعال، وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة؛ لذا، تعتبر القيادة أمراً بالغ الأهمية في المؤسسات التعليمية، حيث يتمتع القادة الفعالون في مجال التعليم بالقدرة على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، وتعزيز بيئة تعليمية إيجابية، وإرساء ثقافة التحسين المستمر (Denny, 2023). ويتفق ذلك مع ما أكده فيكارامان وآخرون (Vikaraman et al., 2020) بأن القيادة الأخلاقية Ethical leadership وجدت طريقها للتأثير على الجوانب التنظيمية في المؤسسات المختلفة، باعتبارها "إظهار السلوك الأخلاقي من خلال التصرفات والعلاقات الشخصية للقادة، وتعزيز هذا السلوك لدى الأتباع"، حيث يصور القائد الأخلاقي نفسه كشخص ذو ميول أخلاقية في التعامل مع الناس لتعزيز الأهداف والسياسات التنظيمية. وبعبارة أخرى، فإن دور القائد الأخلاقي لا يقتصر على الدور الإداري، بل يشمل أيضاً الجوانب الإنسانية في قيادة الآخرين، ومهارات حل المشكلات بشكل عادل، والصدق وغيرها من السمات الأخلاقية.
- كما تؤكد كارول سمعان (2024) أن ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية تُعد أمراً حيوياً لتهيئة بيئة تعليمية ملائمة في إطار الأهداف المدرسية، حيث يؤدي قادة المدارس دوراً أساسياً في بناء رؤية المدرسة، وتشكيل بيئتها التعليمية، وضمان تحقيق التفاعل الإيجابي بين جميع منسوبي المدرسة من خلال تحفيز العاملين، ونشر القيم والسلوكيات الأخلاقية.
- ويشير العنزي (2024) إلى أن ممارسات القيادة الأخلاقية تحقق العديد من الفوائد للمؤسسات التعليمية، ومنها:
 - يعمل القادة الأخلاقيون وفق رؤية واضحة؛ مما يسهم في تحديد السلوكيات والممارسات المرغوبة وفق أهداف المؤسسات التعليمية وطبيعتها التربوية.
 - تمكين المؤسسات التعليمية من تنفيذ برامجها، ورسالتها الأخلاقية، ورؤيتها بصورة شاملة.
 - تشجيع على وضع أنظمة عادلة ومنصفة للحوافز والمكافآت في البيئة التعليمية؛ مما يعزز السلوك الأخلاقي.
 - تساعد القيادة الأخلاقية على وضع عددٍ من الأسس والآليات التي تسهم في تحقيق أهداف الاستراتيجيات المهنية الأخلاقية في المؤسسات التعليمية.
 - التأكيد على القيم والمعايير الأخلاقية، وأهميتها، ودورها في الإدارة المدرسية.
- كذلك، فقد أوضح النغميش (2023) أن القيادة الأخلاقية تُعد من الأنماط القيادية التي حققت فعالية كبيرة في المؤسسات، من خلال تأثيراتها الإيجابية على سلوك العاملين وأدائهم الوظيفي، كما أنها تحفز على المشاركة والإنتاجية، حيث تسهم السمات الشخصية والإدارية الأخلاقية للقائد في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، والتي تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين، ومستوى الإنجاز الوظيفي لديهم.
- ويرى الخثعمي (2025) أن الممارسات الأخلاقية للقادة التربويين هي جوهر الإدارة المدرسية الفعالة، حيث تعزز من ثقة الموظفين، وتحسن من أداء المؤسسات التعليمية من خلال الممارسات القيادية الأخلاقية التالية:
 - اتخاذ القرار: حيث تستند القرارات الإدارية للقائد الأخلاقي إلى القيم؛ مما يكون له تأثير كبير على ثقة الموظفين وقناعاتهم بهذه القرارات.
 - التواصل المفتوح: الذي يتيح للجميع حرية التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم.
 - الشفافية في العمليات: حيث يتم توفير المعلومات للجميع بشكل واضح حول السياسات والبرامج والإجراءات، الأمر الذي يساعد على زيادة الثقة بين القادة والموظفين، ويعزز من فهم المرؤوسين للقرارات الإدارية، ويزيد من التزامهم بها.

- **العدالة والمساواة:** حيث تُسهم القيادة الأخلاقية في إرساء وتعزيز قيم العدالة والمساواة ومعاملة الجميع دون تحيز .
 - **تعزيز القيم الأخلاقية:** وزيادة التزام العاملين بالسلوكيات الأخلاقية من خلال وضع سياسات ومعايير نموذجية وواضحة، مما يُحسن فعالية الأداء الإداري.
 - **تحمل المسؤولية:** والقيام بالمهام الوظيفية على أكمل وجه، والاعتراف بالأخطاء والتعلم منها.
 - **دعم التطوير المهني للعاملين:** من خلال توفير فرص للتدريب والتطوير الوظيفي والمهني، مما يساعد الموظفين على تحسين قدراتهم ومهاراتهم المهنية واكتساب خبرات جديدة، ومن ثم ينعكس ذلك على كفاءتهم المهنية.
 - **تقييم الأداء:** والذي يستند إلى القيم، بحيث تتم عمليات التقييم بناءً على معايير سلوكية أخلاقية، وليس فقط معايير النتائج؛ مما يساعد في تهيئة بيئة عمل أخلاقية.
 - **تشجيع العاملين على الابتكار:** وتوفير مناخ محفز يساعد العاملين على التفكير الإبداعي، وتقديم أفكار جديدة.
- بذلك يتبين أن تبني نهج القيادة الأخلاقية داخل المدارس الحكومية بشكل عام يعزز من الفعالية، والكفاءة المؤسسية، ويُسهم في زيادة ثقة المجتمع، وأصحاب المصلحة الفاعلين في القيادة المدرسية ودورها في تحقيق أهداف التنمية المجتمعية الشاملة في سياق القيم والأعراف والتقاليد والسلوكيات الأخلاقية التي تنبثق من المعايير الدينية، والثقافة المجتمعية المتوارثة للمجتمع السعودي.

2-2 الدراسات السابقة:

سوف تتناول الباحثة في هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، علماً بأنه سوف يتم عرضها من الأحدث إلى الأقدم وفق التالي:

2-1 أولاً: الدراسات العربية:

1. **هدفت دراسة (الختيمي، 2025)** إلى دراسة درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في الصفات الشخصية الأخلاقية، والممارسات الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية مع المعلمين من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بإدارة تعليم بيشة. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية بإدارة تعليم بيشة، والبالغ عددهم (400) معلماً، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية ممثلة من معلمي المرحلة الثانوية بإدارة تعليم بيشة بواقع (197) معلماً، وأسفرت الدراسة عن عددٍ من النتائج أهمها: تقدير عينة الدراسة من المعلمين للصفات الشخصية الأخلاقية لمدراء المدارس الثانوية بإدارة تعليم بيشة كان عالياً جداً بمتوسط حسابي (4.70)، وتقدير عينة الدراسة من المعلمين للممارسات الإدارية الأخلاقية لمدراء المدارس كان عالياً جداً بمتوسط حسابي (4.74). بالإضافة إلى ذلك، بينت النتائج أن تقدير عينة الدراسة من المعلمين للعلاقات الإنسانية لمدراء المدارس مع المعلمين كان عالياً جداً بمتوسط حسابي (4.76) وأن مستوى المواطنة التنظيمية لدى المعلمين كان عالياً جداً بمتوسط حسابي (4.66). كذلك، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية، ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين. وبناءً على نتائج الدراسة، أوصى الباحث بضرورة توفير دورات تدريبية للمدراء على مهارات التواصل، وتقبل النقد، وضرورة خلق بيئة عمل تتسم بالمرونة مع المعلمين، وتنمية الابتكار والإبداع لديهم، وعقد لقاءات مفتوحة وأنشطة اجتماعية تُسهم في تعزيز العلاقات الإيجابية مع المعلمين.
2. **دراسة (سمعان، 2024)،** هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الرسمية اللبنانية للقيادة الأخلاقية، وأثرها على الرضا الوظيفي للمعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة ظاهرة الدراسة ووصف العلاقة بين متغيراتها، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. بينما تألفت عينة الدراسة من عينة عشوائية طبقية من المعلمين بالمدارس الرسمية بمنطقة المتن في لبنان، وعددهم (150) معلماً. وقد أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى ممارس قادة المدارس الرسمية بلبنان للقيادة الأخلاقية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة (3.63)؛ مما يشير إلى درجة مرتفعة. وكذلك توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية معنوية بين مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس، ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، حيث بلغ معامل

الارتباط (0.437) وهو ما يشير إلى قوة العلاقة بينهما، فكلما ارتفع مستوى ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية؛ زاد مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

3. **هدفت دراسة (الخرشي، 2024)** إلى التعرف على مستوى التزام قائدات المدارس الثانوية الحكومية بالرياض بأخلاقيات القيادة المدرسية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتألفت عينة الدراسة من عينة عشوائية عددها (240) معلمة من معلّمات المدارس الثانوية الحكومية في الرياض. وأسفرت نتائج هذه الدراسة عن أن مستوى التزام قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بأخلاقيات القيادة المدرسية جاء بدرجة مرتفعة، كما أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية متخصصة في مجال القيادة الأخلاقية لمديرات المدارس الثانوية الحكومية، وتطوير مهاراتهم في الجوانب السلوكية والإدارية وفق مبادئ القيادة الأخلاقية.

4. **هدفت دراسة (النفيعش، 2023)** إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة المجمعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لوصف ظاهرة الدراسة، وتحليل نتائجها لتحقيق أهدافها، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. واختار الباحث عينة مكوّنة من (280) من القادة الأكاديميين بجامعة المجمعة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة. كما توصلت النتائج إلى أن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة المجمعة لأبعاد القيادة الأخلاقية جاء بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.27)، حيث جاء بُعد سلوكيات العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.32)، يليه بُعد السلوكيات الإدارية الأخلاقية بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، وجاء بُعد السلوكيات الشخصية الأخلاقية للقياد في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.20). وبناءً على هذه النتائج أوصت الدراسة بالعمل على حث القيادات التعليمية بالنّصرف وفق السلوكيات الأخلاقية، وعدم استغلال المنصب لتحقيق منافع شخصية.

5. **هدفت دراسة (طالب، 2023)** إلى التعرف على واقع القيادة الأخلاقية، وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض، ولتحقيق هذا الهدف؛ تمّ استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، وكان مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين بإدارة التعليم بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (446) مشرفاً يعملون في جميع مكاتب التعليم بمدينة الرياض، وطُبقت الدراسة على عينة بلغت (446) من المشرفين التربويين بإدارة التعليم بمدينة الرياض، نظرًا لإمكانية تطبيق الدراسة على كامل مجتمع الدراسة بطريقة الحصر الشامل، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وأشارت نتائج البحث إلى ما يلي: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للقيادة الأخلاقية عالية، وأنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للإبداع الإداري عالية، وأنّ هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للقيادة الأخلاقية والإبداع الإداري.

6. **هدفت دراسة (عطية، 2023)** إلى التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية، ومستوى كفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بصورته الارتباطية والمنهج الكيفي، وتمّ توظيف أداتي الدراسة الاستبانة والمقابلة، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (70) مديرًا ومديرة، و(2326) معلمًا ومعلمة من المدارس الثانوية الحكومية في مدينة القدس، أما عينة الدراسة، فقد بلغ قوامها (5) مديرين و(353) معلمًا ومعلمة. وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين كانت كبيرة، وأنّ مستوى كفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين قد أتت بدرجة كبيرة جدًا، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الأخلاقية، وكفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين وهذه النتيجة تشير إلى أنه كلما زادت مستوى القيادة الأخلاقية؛ زادت كفاءة الهيئة التدريسية كون العلاقة ايجابية.

7. **هدفت دراسة (الشريفي وظاهر، 2021)** إلى التعرف على أهمية تعزيز السلوك الأخلاقي للقادة، ومدى تأثيره في ترسيخ القيم التنظيمية للقيادات الجامعية، وعلى جميع القرارات التي تتخذها الجامعات، وجرى اختيار عينة مقصودة تمثلت في (64) فردًا من القيادات الجامعية التي تحمل مواقع قيادية عليا في عددٍ من الجامعات العراقية، باستخدام الاستبانة كأداة الدراسة، والتي تمّ اختيارها لتطبيق الدراسة، وانبرى البحث إلى عددٍ من الاستنتاجات أبرزها أنّ القيادات الأخلاقية تتسم بصفات وخصائص تعتمد الفلسفة الاجتماعية التي تتعلق بالعقل، والقلب، والروح، والنفس لتكون أداة في بناء شخصية

عاطفية متوازنة، فهي تبحث عن الوسائل وليس الغايات، أما أهم التوصيات على القيادات الجامعية الاهتمام باستدامة العلاقات بين الموظفين، والمحافظة عليها، والسعي للاهتمام بالتغيرات البيئية والتكنولوجية، وتوفير المناخ التنظيمي المناسب، وتراعي القيم المجتمعية السائدة كونها مصدر إشعاع فكري وعلمي؛ للوصول إلى الأداء الجيد لدعم مركزها في المجتمع، والحث المستمر في اعتماد السلوك المهني، والاهتمام في بناء رؤية واضحة ترسخ القيم التنظيمية في الجامعات قيد البحث.

8. **هدفت دراسة (الشهري، 2020)** إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين من وجهة نظرهم، كما هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية، والرضا الوظيفي عند المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم بناء استبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تألفت عينة الدراسة من (357) معلماً بالمدارس الحكومية بمدينة الدمام، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنَّ درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.59) من (5)، وبانحراف معياري (1.18)، حيث احتل مجال السمات الشخصية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.71)، تلاه المجال الإداري والمهني، بمتوسط حسابي (3.65)، تلاه مجال العلاقات والتواصل، بمتوسط حسابي (3.43)، وجميعها جاءت بدرجة مرتفعة، وأنَّ مستوى الرضا الوظيفي عند معلمي مدارس مدينة الدمام من وجهة نظرهم جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي عام (3.55)، وبانحراف معياري (1.11).

9. **هدفت دراسة (درادكة وآخرون، 2020)** إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان- الأردن، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمَّ تصميم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة. كما تكوَّنت عينة الدراسة من عينة عشوائية عددها (370) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة بالعاصمة عمان بالأردن. وأظهرت النتائج أنَّ درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بمستوى متوسط من وجهة نظر عينة الدراسة، كما أنَّه يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية معنوية بين درجة القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من عينة الدراسة. وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات حول مفهوم وأبعاد القيادة الأخلاقية في المدارس، ووضع منظومة للقيم التربوية الأخلاقية تتناسب مع التراث المجتمعي.

10. **هدفت دراسة (العلي، 2022)** إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، كما تمَّ الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. في حين تكوَّنت عينة الدراسة من عينة عشوائية عددها (390) معلماً ومعلمة من المعلمين بمدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة بالأردن. وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنَّ درجة ممارسة مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة. كما أوصت الدراسة بالعمل على تعزيز قيم القيادة الأخلاقية ومبادئها في المدارس، وتطبيق مقياس القيادة الأخلاقية على المتقدمين لشغل وظائف مديري المدارس؛ للتأكد من تمتعهم بمستوى مرتفع من مهارات القيادة الأخلاقية.

11. **سعت دراسة (عقوم، 2020)** إلى التعرف على درجة أبعاد القيادة الأخلاقية، وواقع تعزيز الهوية التنظيمية، وكذلك التعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية، وتعزيز الهوية التنظيمية في كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجبيل- المملكة العربية السعودية، من وجهة نظر الإداريات بالكلية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهدافها، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتكوَّنت عينة الدراسة من عينة عددها (90) موظفة بأسلوب المسح الشامل. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أنَّ مستوى أبعاد القيادة الأخلاقية في كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجبيل جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.69)، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية، وتعزيز الهوية التنظيمية. وبناءً على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على تنمية مهارات القادة في الجامعة؛ لتمكينهم من تعزيز الهوية التنظيمية بالجامعة من خلال ممارسات القيادة الأخلاقية للقادة، وترجمتها في برامج قابلة للتطبيق، وعقد دورات تدريبية لتطبيق القيادة الأخلاقية بالجامعة لتنمية مهارات الموظفين.

12. هدفت دراسة (العريفي، 2019) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات التربوية في إدارات التعليم الأبعاد القيادة الأخلاقية، وتحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، والتحديات والفرص في البيئة الخارجية لإدارات التعليم، والمعوقات المؤثرة على تلك الممارسات، وأخيرًا تقديم نموذج مقترح لتطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية؛ لتحسين الأداء الإداري للقيادات التربوية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة الدراسة (استبانتيين)، وكانت عينة الدراسة على فئتين، هما: الفئة الأولى عينة طبقية عشوائية من القيادات التربوية بلغ عددهم (٣٦٨)، وبلغت نسبة الاسترجاع (٧٢)، حيث خضعت (٢٦٥) استبانة. للتحليل الإحصائي، والفئة الثانية عينة طبقية عشوائية من المشرفين التربويين بلغ عددهم (٤٢٦)، وبلغت نسبة الاسترجاع (٨٥%)، حيث خضعت (٣٦٢) استبانة للتحليل الإحصائي، وذلك في الإدارات العامة بأربع مناطق تعليمية بالمملكة العربية السعودية هي: (منطقة الرياض، والمنطقة الشرقية، ومنطقة حائل، ومنطقة مكة). ومن نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج كانت كما يلي: أن درجة ممارسة القيادات التربوية في إدارات التعليم الأبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت عالية، حيث تأتي السمات الشخصية الأخلاقية بالمرتبة الأولى، تليها السلوكيات الإدارية الأخلاقية.

2-2-2 ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

1. تناولت دراسة (Fernandez, 2026) العلاقة بين الممارسات القيادية الأخلاقية لمديري المدارس، والالتزام التنظيمي، والكفاءة المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بالفلبين. حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهدافها، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس جاء بدرجة مرتفعة، حيث يظهرون قدرًا كبيرًا من العدالة، والنزاهة، والشفافية في التعاملات، كما أن ممارسات القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة هي العامل الأساسي المسؤول عن الالتزام التنظيمي للمعلمين، والذي له تأثير إيجابي على أدائهم. وكذلك فإن القيادة الأخلاقية هي العامل الرئيس في احترافية المعلم، وهناك علاقة معنوية إيجابية بين ممارسات القيادة الأخلاقية لقادة المدارس، والالتزام التنظيمي للمعلمين.
2. هدفت دراسة (Blessing, et al, 2025) إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين، وفعالية عمل المعلمين في المدارس الثانوية العامة في ولاية إينوجو، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، اشتملت الدراسة على مجتمع 15321 معلمًا في 296 مدرسة ثانوية عامة في ولاية إينوجو، ثم تألف حجم العينة لهذه الدراسة من 1,072 معلمًا، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة قوية ومهمة بين الممارسات الأخلاقية لمديري المدارس في تقاسم السلطة، وفعالية عمل المعلمين في المدارس الثانوية العامة في ولاية إينوجو، وأظهرت نتائج أخرى وجود علاقة قوية ومهمة بين ممارسات المديرين الموجهة نحو الأفراد، وفعالية عمل المعلمين في المدارس الثانوية العامة في ولاية إينوجو.
3. وهدفت دراسة (Hadkhanthung, et al, 2023) إلى تحديد الشروط اللازمة لتعزيز القيادة الأخلاقية في القرن الحادي والعشرين بين مديري المدارس، تحت اختصاص مكتب منطقة سوكتاي للخدمات التعليمية الابتدائية، والتعرف على اقتراح مبادئ توجيهية؛ لتعزيز القيادة الأخلاقية في القرن الحادي والعشرين لمديري المؤسسات التعليمية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتألفت مجموعة المشاركين في البحث من تسعة من مديري المدارس تم اختيارهم عن طريق العينة المقصودة، وهم نفس مجتمع الدراسة، وكانت أداة البحث عبارة عن استبانة شبه منظمة. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل المحتوى. توصلت نتائج البحث إلى وجود مؤشرات شروط تعزيز القيادة الأخلاقية في القرن الحادي والعشرين بين مديري المدارس تتكون من 6 عناصر، وهي (1) العدالة، (2) الصدق، (3) احترام الآخرين. (4) المسؤولية (5) اللطف (6) ضبط النفس، ووجد أن هناك حاجة إلى مبادئ توجيهية؛ لتعزيز مديري المؤسسات التعليمية من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، والالتزام بمبادئ الأخلاق، والالتزام بمبادئ الديمقراطية، ويتضح من نتائج الدراسة أن الصدق يُعد المؤهل الأساسي والأهم لمدير المؤسسة التعليمية، إذ يُكسبه الثقة والتقدير من الزملاء والمشرفين بغض النظر عن الجنس، أو العمر، أو الخلفية التعليمية، أو المهنة، لكونه أساس العيش والعمل الناجح.
4. هدفت دراسة (Al Hadhrami, et al, 2022) إلى تحديد مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة الأخلاقية. استخدمت الدراسة الطريقة التحليلية الوصفية. تم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (270) معلمًا ومعلمة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: كانت درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بين مديري مدارس المرحلة الثانية عالية في

توفر السلوك الأخلاقي. كما كانت درجة ممارسة السلوك الأخلاقي، ودرجة تعزيز السلوك الأخلاقي متوسطة. وأكدت الدراسة أن ترتيب أبعاد القيادة الأخلاقية كان كما يلي: احتل توافر السلوك الأخلاقي المرتبة الأولى، تلاه بُعد ذلك بعد تعزيز السلوك الأخلاقي في المرتبة الثانية. وكان البعد الأخير هو ممارسة السلوك الأخلاقي. كما أكدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل التعليمي. وأوصت الدراسة بضرورة نشر الثقافة الأخلاقية من خلال برامج ودورات تدريبية عملية في القيادة الأخلاقية.

5. **هدفت دراسة (Arar, et al, 2022)** إلى الكشف عن تأثير القيادة الأخلاقية على عملية صنع القرار لدى القادة المديرين في النظام التعليمي الإسرائيلي، وذلك من خلال مقارنة عينتين من مديري المدارس في النظام التعليمي الإسرائيلي باستخدام استبيان القيادة الأخلاقية، والمنهج الوصفي التحليلي كمنهج الدراسة، كشفت نتائج هذه الدراسة أن القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي لأعضاء المدرسة لها آثار إيجابية فقط على تقييم وتفسير القيم الاجتماعية، والتعامل بشكل أفضل مع المعضلات الأخلاقية، وتعزيز اتخاذ القرارات الأخلاقية. علاوة على ذلك، في كلتا العيّنات، تم العثور على ارتباطات إيجابية عالية مع متغيرات النقد الأخلاقي والحساسية والثقافة وأخلاقيات الرعاية. تظهر أبعاد القيادة الأخلاقية، وبالتالي طرق التعامل مع المعضلات الأخلاقية، أوجه تشابه بين الثقافتين.

6. **هدفت دراسة (Ampomah, 2021)** إلى تحديد السمات القيادية الأخلاقية لمديري المدارس، والتعرف على القيم المهنية التي يمتلكها المعلمون في المدارس الثانوية العليا بالمنطقة الشمالية بغانا، وبحث كيفية تأثير القيادة الأخلاقية لمديري المدارس، والقيم المهنية للمعلمين على التحصيل الأكاديمي للطلاب. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية عددها (370) من مديري المدارس، ومساعدتهم ومعلمي المدارس الثانوية العليا في شمال غانا، منهم 241 (65.17%) ذكور و129 (34.9%) إناث، وتتراوح أعمار المشاركين بين 26 إلى 59 عاماً، بمتوسط عمر 37.4 عاماً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس، والقيم المهنية الأخلاقية تشكل أهمية أساسية للمعلمين والطلاب والبيئة المدرسية بأكملها، وأظهرت النتائج أيضاً أن الصدق والثقة هي السمات القيادية الأخلاقية الأساسية لمديري المدارس. وأوصت الدراسة بضرورة التطوير المهني لمديري المدارس والمعلمين في ضوء سلوكيات القيادة الأخلاقية.

7. **هدفت دراسة (Vikaraman et al., 2020)** إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس المحلية الماليزية من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة للإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها، كما استخدمت المقابلات شبه المنظمة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وقد تم اختيار عينة عشوائية من المعلمين بالمدارس الثانوية في ماليزيا للإجابة على تساؤلات حول مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس. وكشف النتائج أن مديري المدارس يفتقرون إلى فهم أسلوب القيادة الأخلاقية، ولكنهم يمارسون عدة أبعاد للقيادة الأخلاقية في مهامهم الإدارية المدرسية اليومية. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بالعمل على تعزيز فهم مديري المدارس لأبعاد القيادة الأخلاقية، وتأثيرها على أداء الموظفين وسلوكياتهم، والعمل على دمج القيادة الأخلاقية بشكل مثالي ضمن أنماط القيادة الأخرى في المدارس المحلية بماليزيا.

8. **هدفت دراسة (Ozgenel, et al, 2020)** إلى الكشف عما إذا كانت سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس تؤثر على صحة المنظمة، والمنهج الوصفي التحليلي كمنهج الدراسة، تم استخدام نموذج الاستطلاع العلائقي، وهو أحد أساليب البحث الكمي، كطريقة أداة للبحث، شارك 402 معلماً يعملون في مدارس عامة في مناطق مختلفة في الجانب الأناضولي من اسطنبول طوعية في عالم البحث في العام الدراسي 2019-2020، ووفقاً لنتائج البحث، تم العثور على علاقة إيجابية بين الصحة التنظيمية، والقيادة الأخلاقية مع زيادة السلوكيات القيادية الأخلاقية لمديري المدارس، وتزداد الصحة التنظيمية للمدرسة بشكل إيجابي؛ لذلك يمكن القول إن السلوكيات الأخلاقية التي يفضلها المديرون في عملية الإدارة مهمة لتحقيق مستوى عالٍ من الصحة التنظيمية في المدارس.

9. **أجرى (Özan et al., 2017)** دراسة بهدف تحديد درجة السلوكيات القيادية الأخلاقية لمديري المدارس في تركيا من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة عددها (371) معلماً يعملون في المدارس الابتدائية في ولاية إلازيغ بوسط تركيا. كما أظهرت نتائج الدراسة أنه مع زيادة سنوات الخبرة، فإن المديرين يتصرفون ضمن المعايير الأخلاقية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية معنوية لآراء المعلمين حول سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وفق متغير الجنس. أيضاً، تؤكد

النتائج أنَّ مديري المدارس غالبًا ما يواجهون تحديات أخلاقية أثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بمشكلات الموظفين، وأنَّ ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس تساعدهم على اتخاذ القرارات بنزاهة وعدالة، وبطريقة أكثر أخلاقية خاصة فيما يتعلق بقضايا الموظفين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

انطلاقًا من الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، فإنه يجدر الإشارة إلى أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

أ. **أوجه الاتفاق:** اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة ضمنياً في موضوع ممارسة القيادة الأخلاقية، وتأثيرها على مديري المدارس، والدراسة الحالية لدى مديرات المدارس الثانوية، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها المنهج المستخدم، وهو المنهج الوصفي التحليلي، مثل دراسة كل من الخنعي (2025)، ودراسة دراسة (2023) (Hadjkhanthung, et al, 2022)، ودراسة (Arar, et al, 2022)، ودراسة العريفي (2019)، ودراسة سمعان (2024)، واتفقت في أداة الدراسة (الاستبانة) مع دراسة (Özan et al., 2017)، ودراسة سمعان (2024)، ودراسة (Ampomah, 2021)، ودراسة (Fernandez, 2026).

ب. **أوجه الاختلاف:** اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها مدى ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة للقيادة الأخلاقية، حيث إن بعضها تناولت في الدول المختلفة، مثل دراسة (Blessing, et al, 2025)، ودراسة (Ozgenel, et al, 2020)، ودراسة (Ampomah, 2021)، ودراسة سمعان (2024)، ودراسة الخراشي (2024). وقد اختلفت الدراسة الحالية كذلك مع دراسة (Ozgenel, et al, 2020) في أداة الدراسة، حيث استخدمت الدراسة الحالية أداة الاستبانة لجمع البيانات، بينما استخدمت دراسة (Ozgenel, et al, 2020) نموذج الاستطلاع العلني كأداة الدراسة، واستخدمت دراسة (Vikaraman et al., 2020) المقابلات شبه المنظمة.

ج. الاستفادة من الدراسات السابقة في النقاط التالية:

1. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تكوين فكرة عامة عن مشكلة الدراسة وأهميتها، والتعرف على العناصر المهمة التي تناولتها كل دراسة من منهجياتها، وأسلوب تطبيقها في الميدان.
2. الاستفادة من المصادر العلمية من خلال قوائم مراجعها.
3. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء تصور الإطار النظري للدراسة، وتحديد أداة الدراسة المناسبة لمشكلة الدراسة، وكيفية بنائها، وقياس صدقها وثباتها.
4. طريقة اختيار المنهج المناسب للدراسة.
5. ساعدت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في التعرف على أسلوب معالجة الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة الحالية.
6. الاستفادة في طريقة اختيار عينة الدراسة.
7. الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها ومقترحاتها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفاً لإجراءات البحث الميدانية التي قامت بها الباحثة لتحقيق أهداف البحث، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة البحث، والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

3-1 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي للدراسة الحالية، والذي يقيس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية، حيث تلائم طبيعة الدراسة لاستخدام هذا المنهج؛ للوصول بوصفه أسلوبًا مناسبًا لمشكلة الدراسة من جمع البيانات وتحليلها، والتعرف على الواقع الذي يسهم في تحقيق أهداف الدراسة المنشودة، ويعرف المحمودي (2019) المنهج الوصفي: بأنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة؛ للوصول إلى فهم أعمق وأدق، أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها.

3-2 مجتمع الدراسة:

يعرف حسن (2023) مجتمع الدراسة بأنه: "كافة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة"، وتكون مجتمع الدراسة في هذه الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، حيث بلغ مجتمع الدراسة 3002 معلمة، وذلك إسنادًا للإحصائيات الصادرة عن إدارة التعليم بالمدينة المنورة.

3-3 عينة الدراسة:

وقد عرف الأسدي وفارس (2015) العينة بأنها: جزء معين من المجتمع، يجري اختيارها على وفق قواعد خاصة؛ لهدف تمثيلها المجتمع تمثيلًا صحيحًا. ونظرًا لاعتبار كبير حجم مجتمع الدراسة، قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة وفق استخدام معادلة ستيفن ثامبسون، (Stephen Thompson's equation)، وتكونت من 187 معلمة من معلمات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، ويكون البيان على التالي:

$$n = \text{حجم العينة}$$

$$N = \text{عدد المجتمع} = 3002$$

$$e = \text{نسبة الخطأ} = 0.05$$

3-4 أداة الدراسة:

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، والاستعانة بالإطار النظري للبحث، قامت الباحثة بالاستعانة بالاستبانة كأداة الدراسة؛ بهدف التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في أبعادها (الهوية التنظيمية، والنزاهة، والشفافية، والعدالة والإنصاف) لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، وكذلك التعرف على التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة.

بناء أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة؛ بهدف التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في أبعادها (الهوية التنظيمية، والنزاهة، والشفافية، والعدالة والإنصاف) لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، وكذلك التعرف على التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، وقد قامت الباحثة بإعداد الاستبانة، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف البحث، وكذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين كما يلي:

- الجزء الأول: ويشمل البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة.
 - الجزء الثاني: ويشمل محاور الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من قسمين:
 - القسم الأول: البيانات الديمغرافية وتشمل (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة).
 - القسم الثاني: ويتكون من محاور وعبارات الاستبانة:
1. المحور الأول: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في أبعادها (الهوية التنظيمية، والنزاهة، والشفافية، والعدالة والإنصاف) لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، ويتكون من (30) فقرة.

2. المحور الثاني: التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، ويتكوّن من (10) فقرات.

3-5 صدق أداة الدراسة:

إن صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف، 1433هـ، ص310)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بما يلي:

● **صدق المحتوى (التحكيمي):** بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، تمّ عرضها على عددٍ من السادة المحكمين المتخصصين؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طلب من السادة المحكمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملائمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

● **صدق البناء لأداة الدراسة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بالتأكد من صدق البناء الداخلي، وذلك بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية، وتم حساب صدق البناء لفقرات محاور الاستبانة، حيث تمّ حساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة من كل محور، وبين إجمالي إجابات العينة عن جميع فقرات المحور التابعة له الفقرة، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

المحور الأول: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية:

جدول (3-1) صدق البناء الداخلي لفقرات المحور الأول

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	٠,٥٧٥**	١١	٠,٨٩٣**	٢١	٠,٦٤١**
٢	٠,٦٧٨**	١٢	٠,٨٤٠**	٢٢	٠,٦٧٢**
٣	٠,٦٨٣**	١٣	٠,٩٤١**	٢٣	٠,٧٥٥**
٤	٠,٦١٦**	١٤	٠,٩٣٠**	٢٤	٠,٧٨٨**
٥	٠,٥٨٧**	١٥	٠,٦٦٤**	٢٥	٠,٧٢٤**
٦	٠,٦٧٨**	١٦	٠,٦٦٠**	٢٦	٠,٦٧٠**
٧	٠,٧٠٦**	١٧	٠,٧٣٠**	٢٧	٠,٦٩٥**
٨	٠,٥٩٨**	١٨	٠,٦٢٦**	٢٨	٠,٦٥٩**
٩	٠,٨٤٠**	١٩	٠,٦٤٣**	٢٩	٠,٧٠٥**
١٠	٠,٧٠٦**	٢٠	٠,٨٠٥**	٣٠	٠,٨٢٣**

** دال عند مستوى دلالة 0.01

يتّضح من الجدول السابق أنّ معاملات الارتباط بين الفقرات بالمحور الأول: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلّها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.01) فضلاً عن كونها ذات درجات متوسطة وعالية؛ مما يشير إلى تمتع فقرات المحور بدرجة عالية من الصدق، وصلاحيّتها للتطبيق الميداني.

المحور الثاني: التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الأخلاقية:

جدول (3-2) صدق البناء الداخلي لفقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	٠,٥٤٢**	6	٠,٥٦٢**
2	٠,٦٧٧**	7	٠,٥٨٢**
3	٠,٥٢٠**	8	٠,٧٦٤**
4	٠,٦٥٩**	9	٠,٨٤٥**
5	٠,٦٨٤**	10	٠,٨٠٣**

** دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق أنّ معاملات الارتباط بين الفقرات بالمحور الثاني: التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الأخلاقية، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.01) فضلاً عن كونها ذات درجات متوسطة وعالية؛ مما يشير إلى تمتع فقرات المحور بدرجة عالية من الصدق وصلاحيته للتطبيق الميداني.

ثبات أداة الدراسة:

ثبات أداة الدراسة يعني أنّ الأداة ستعطي نفس النتائج تقريباً عند تطبيقها مرات عديدة على العينة نفسها، ويقصد به إلى أي درجة تعطي أداة الدراسة قراءات متقاربة عند كل مرة تستخدم فيها، أو يعني التأكد من أن الاستجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على أشخاص مختلفين في أوقات مختلفة، ولقياس مدى ثبات الأداة تمّ الاستبانة على عينة الدراسة باستخدام معاملات ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach)، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة

جدول (3-3) معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
درجة ممارسة القيادة الأخلاقية	30	0.865
التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الأخلاقية	10	0.843
الدرجة الكلية للاستبيان	40	0.866

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي لكافة محاور الاستبانة؛ إذ كانت جميعها مقبولة علمياً وتفي بمتطلبات التطبيق، كما تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية، حيث بلغت (0.866) ومما سبق يتبين أن الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الثبات؛ لذا يمكن الاعتماد عليها كأداة للدراسة والوثوق بنتائجها.

احتساب الدرجات على أداة الدراسة:

بعد أن تمّ تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، قامت الباحثة برصد الدرجات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث إنّ لكل عبارة خمسة مستويات، بحيث تعطي درجة لكل درجة موافقة، كالتالي: الدرجة (1) لدرجة الموافقة (منخفضة جداً)، والدرجة (2) لدرجة الموافقة (منخفضة)، والدرجة (3) لدرجة الموافقة (متوسطة)، والدرجة (4) لدرجة الموافقة (عالية)، والدرجة (5) لدرجة الموافقة (عالية جداً).

3-6 أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تمّ تجميعها، تمّ استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)؛ وذلك بعد ترميز، وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حيث أعطيت الإجابة: (عالية جداً = 5 درجات)، (عالية = 4 درجات)، (متوسطة = 3 درجات)، (منخفضة = 2 درجتين)، (منخفضة جداً = 1 درجة واحدة)، ومن ثمّ قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تمّ حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس؛ للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.80) بعد ذلك تمّ إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (3-4) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

درجة الترميز (الوزن النسبي)	فئة المتوسط		مقياس الحكم على النتائج
	من	إلى	
1	1	1.80	منخفضة جداً
2	1.81	2.60	منخفضة
3	2.61	3.40	متوسطة
4	3.41	4.20	عالية
5	4.21	5.00	عالية جداً

ولخدمة أغراض الدراسة، وتحليل البيانات التي تمّ تجميعها من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عددًا من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد مُجتمع الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بعد أن تمّ ترميز البيانات، وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تمّ استخراج النتائج وفقًا للأساليب الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات والمحاور الرئيسية.
3. الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب؛ نظرًا لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركّزت الإجابات، وانخفض تشتتها بين المقياس.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس صدق البناء الداخلي لعبارات الأداة (الاستبانة).
5. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيراتها

تمهيد:

يتناول ذلك عرضًا للنتائج التي توصّلت إليها الدراسة الحالية؛ وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الأداة، ومعالجتها إحصائيًا، وصولًا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتقوم الباحثة بمناقشة النتائج التي توصّلت إليها الدراسة وتفسيرها، من خلال الإجابة عن أسئلتها.

1-4 أولاً: خصائص عينة الدراسة:

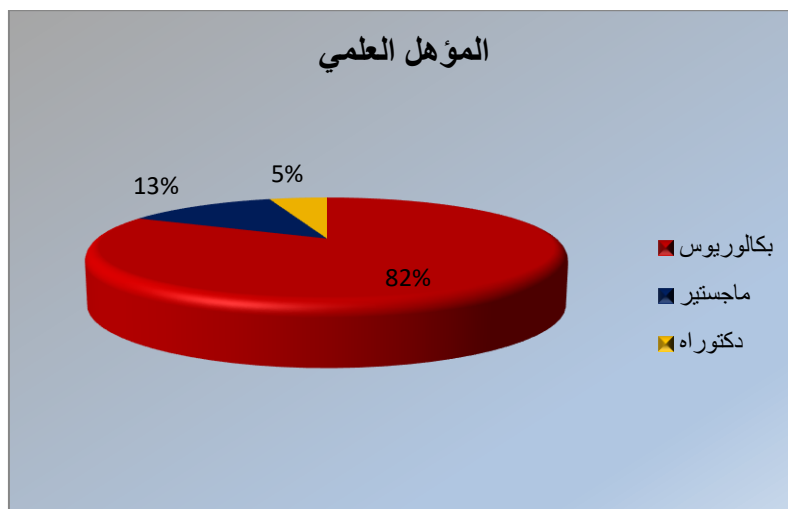
تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقًا للمتغيرات:

1. المؤهل العلمي:

جدول (4-1) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	154	82.4
ماجستير	24	12.8
دكتوراه	9	4.8
المجموع	187	100%

يتّضح من الجدول أنّ نسبة (82.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس، ونسبة (12.8%) من إجمالي أفراد الدراسة من حملة الماجستير، ونسبة (4.8%) من إجمالي أفراد الدراسة من حملة الدكتوراه.



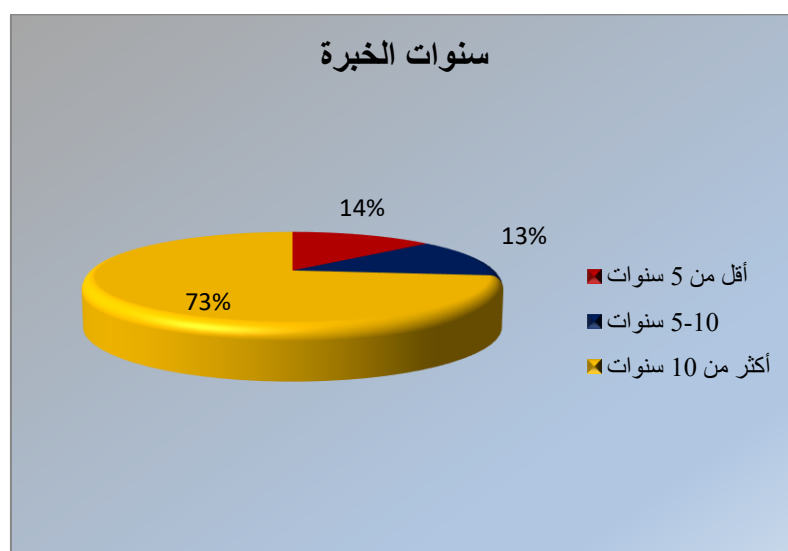
شكل (1-4) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير المؤهل العلمي

2. سنوات الخبرة:

جدول (2-4) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	25	13.4
5-10 سنوات	25	13.4
أكثر من 10 سنوات	137	73.3
المجموع	187	%100

يُتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (73.3%) من إجمالي أفراد عينة الدِّراسة خبرتهم أكثر من 10 سنوات، ونسبة (13.4%) من إجمالي أفراد عينة الدِّراسة خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، ونسبة (13.4%) من إجمالي أفراد عينة الدِّراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات.



شكل (2-4) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير سنوات الخبرة

2-4 ثانيًا الإجابة عن أسئلة الدراسة:

1-2-4 السؤال الأول:

ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في أبعادها (الهوية التنظيمية، والنزاهة، والشفافية، والعدالة والانصاف)، لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات؟

للتعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في أبعادها (الهوية التنظيمية، والنزاهة، والشفافية، والعدالة والانصاف)، لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات تمّ حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتبة لأبعاد المحور الأول، وجاءت النتائج كما يلي:

البُعد الأول: الهوية التنظيمية:

جدول (4-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الهوية التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تلتزم مديرة المدرسة بقوانين وأنظمة العمل.	4.34	0.810	5	عالية جدًا
2	تُعكس مديرة المدرسة اعتزازها بهوية المدرسة في سلوكها وقراراتها.	4.41	0.814	2	عالية جدًا
3	تُعزز مديرة المدرسة القيم الأخلاقية المستمدة من الهوية الوطنية.	4.45	0.791	1	عالية جدًا
4	تُشجع مديرة المدرسة المشاركة المجتمعية بما يعكس القيم الأخلاقية للمدرسة.	4.37	0.885	4	عالية جدًا
5	ترتبط مديرة المدرسة خطط تطوير المدرسة بالقيم الأخلاقية والمهنية.	4.40	0.806	3	عالية جدًا
6	تحرص مديرة المدرسة على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها بما يتفق مع المبادئ الأخلاقية.	4.41	0.814	2	عالية جدًا
7	تحول مديرة المدرسة قيم وشعار المدرسة إلى ممارسات عملية واضحة.	4.28	0.872	6	عالية جدًا
	المتوسط العام	4.38	0.83		عالية جدًا

يتبين من الجدول السابق أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في بُعد الهوية التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية جدًا، حيث جاء المتوسط العام مساويًا (4.38) ودرجة موافقة (عالية جدًا)، بانحراف معياري بلغ (0.83)، وهي قيمة منخفضة تدلّ على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الهوية التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات.

وتراوح قيم الانحرافات المعيارية بين (0.791 – 0.885)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضّح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (3): (تُعزز مديرة المدرسة القيم الأخلاقية المستمدة من الهوية الوطنية)، بمتوسط حسابي بلغ (4.45)، وانحراف معياري بلغ (0.791)، ودرجة موافقة (عالية جدًا)، وفي الترتيب الأخير الفقرة رقم (7): (تحول مديرة المدرسة قيم وشعار المدرسة إلى ممارسات عملية واضحة)، بمتوسط حسابي بلغ (4.28)، وانحراف معياري بلغ (0.872)، ودرجة موافقة (عالية جدًا).

وترى الباحثة أن هذه النتائج تشير إلى درجة موافقة عالية جدًا لأفراد عينة الدراسة من معلمات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، حول درجة ممارسة بُعد الهوية التنظيمية كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، وقد تُعزى هذه النتائج إلى ارتباط القيادة الأخلاقية بالقيم، والعادات، والتقاليد، والأعراف الاجتماعية السائدة في المجتمع، والمستمدة من الهوية الوطنية للمملكة العربية السعودية والمبادئ الأخلاقية للمجتمع السعودي، والتي تنعكس بشكل واضح في البيئة التربوية، إذ يبدو واضحًا التزام مديرات المدارس بقوانين وأنظمة العمل، وعدم انتهاكها في إطار المسؤولية الإدارية، والعمل على تعزيز القيم الأخلاقية، وربطها بالخطط التطويرية للمدرسة، وتحويلها إلى ممارسات سلوكية وعملية واضحة تعكس الاعتزاز بهوية المدرسة.

وتتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه عتوم (2020) بأن القيادة الأخلاقية مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها القادة لتهيئة مناخ تنظيمي ضمن الإطار الأخلاقي في سياق القوانين والأنظمة المتعارف عليها والمقبولة اجتماعيًا. وكذلك تتفق أيضًا مع ما أكدته

دراسة الخراشي (2024) بأن نجاح القيادة المدرسية يعتمد بنسبة 85% على المهارات الشخصية والسلوكية للقادة، وما أشار إليه بلقرع (2023) بأن الهوية التنظيمية في سياق القيادة الأخلاقية تؤكد على الالتزامات الأخلاقية للقادة، والتزامهم بالرؤية الأخلاقية للمدرسة.

البُعد الثاني: النزاهة:

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد النزاهة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
8	توثق مديرة المدرسة الإجراءات المالية والإدارية بشكلٍ دقيق وقابل للمراجعة.	4.37	0.796	1	عالية جدًا
9	ترفض مديرة المدرسة العطايا أو الهدايا التي قد تؤثر على حيادية قراراتها.	4.11	1.069	8	عالية
10	تتحرى مديرة المدرسة الصدق قولاً وفعلًا.	4.30	0.959	4	عالية جدًا
11	تعترف مديرة المدرسة بإنجازات المعلمات أمام الجميع.	4.33	0.889	2	عالية جدًا
12	تحافظ مديرة المدرسة على وعودها.	4.19	0.979	7	عالية
13	تراعي مديرة المدرسة المعايير الأخلاقية في قراراتها.	4.34	0.880	3	عالية جدًا
14	تطبق مديرة المدرسة اللوائح على نفسها قبل تطبيقها على المعلمات.	4.26	0.972	6	عالية جدًا
15	تحافظ مديرة المدرسة على سرية المعلومات ولا تتداولها في مجالسها الخاصة.	4.29	0.917	5	عالية جدًا
المتوسط العام		4.27	0.93	عالية جدًا	

يتبين من الجدول السابق أنَّ درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في النزاهة لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية جدًا، حيثُ جاء المتوسط العام مساويًا (4.27) ودرجة موافقة (عالية جدًا)، بانحرافٍ معياري بلغ (0.93)، وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في النزاهة لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.796 – 1.069)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات فيما عدا الفقرة رقم (9)، فهي ذات قيمة عالية؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرة.

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (1): (توثق مديرة المدرسة الإجراءات المالية والإدارية بشكلٍ دقيق وقابل للمراجعة)، بمتوسطٍ حسابي بلغ (4.37)، وانحراف معياري بلغ (0.796)، ودرجة موافقة (عالية جدًا)، وفي الترتيب الأخير الفقرة رقم (9): (ترفض مديرة المدرسة العطايا أو الهدايا التي قد تؤثر على حيادية قراراتها)، بمتوسطٍ حسابي بلغ (4.11)، وانحراف معياري بلغ (1.069)، ودرجة موافقة (عالية).

وترى الباحثة أنَّ هذه النتائج تشير إلى درجة موافقة عالية جدًا لأفراد عينة الدراسة من معلمات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، حول درجة ممارسة بُعد النزاهة كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، وقد تُعزى هذه النتائج إلى حرص مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة على التوثيق الدقيق للإجراءات المالية والإدارية، والاعتراف بإنجازات المعلمات أمام الجميع، كأساسٍ قيمٍ لبث روح التميز والابداع لدى المعلمات، ومراعاة المعايير الأخلاقية في القرارات، ورفض العطايا أو الهدايا التي قد تؤثر على حيادية هذه القرارات؛ مما يُكسبهن الثقة والمصداقية، ويساعد على زيادة رضا العاملين، وتعزيز الاستقرار في البيئة المدرسية.

وتتفق هذه النتائج مع ما أكدته النغمش (2023) وبلقرع (2023) بأن القادة الأخلاقيين يتسمون بالوفاء بالوعد، والصدق في الأقوال والأفعال؛ مما يزيد من ثقة المرؤوسين بهم.

البعد الثالث: الشفافية:

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الشفافية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
16	تُعلن مديرة المدرسة معايير الترشيح للدورات والمكافآت بوضوح.	4.25	1.1013	2	عالية جدًا
17	تبتعد مديرة المدرسة عن استغلال الآخرين في أعمال شخصية.	4.29	0.981	1	عالية جدًا
18	تعترف مديرة المدرسة بالأخطاء وتحمل مسؤوليتها.	4.05	1.142	6	عالية
19	تشرك مديرة المدرسة المعلمين في وضع الخطط التطويرية.	4.22	0.917	3	عالية جدًا
20	تتيح مديرة المدرسة للمعلمين حرية التعبير عن آرائهم.	4.16	1.040	5	عالية
21	تتمتع مديرة المدرسة بالوضوح في تعاملاتها.	4.17	0.996	4	عالية
	المتوسط العام	4.19	1.01		عالية

يتبين من الجدول السابق أنَّ درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الشفافية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية، حيثُ جاء المتوسط العام مساوياً (4.19)، ودرجة موافقة (عالية)، وانحراف معياري بلغ (1.01)، وهي قيمة عالية تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الشفافية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (1.142 – 0.917)، وجاءت الفقرات رقم (17 و 19 و 21) ذات قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات والفقرات رقم (16 و 18 و 20) فهي ذات قيم عالية؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (17): (تبتعد مديرة المدرسة عن استغلال الآخرين في أعمال شخصية)، بمتوسط حسابي بلغ (4.29)، وانحراف معياري بلغ (0.981)، ودرجة موافقة (عالية جدًا)، وفي الترتيب الأخير الفقرة رقم (18): (تعترف مديرة المدرسة بالأخطاء وتحمل مسؤوليتها)، بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، وانحراف معياري بلغ (1.142)، ودرجة موافقة (عالية).

وترى الباحثة أن هذه النتائج تشير إلى درجة موافقة عالية لأفراد عينة الدراسة من معلمات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، حول درجة ممارسة بُعد الشفافية كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، وقد تُعزى هذه النتائج إلى الانفتاح والوضوح لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، وعدم استغلال الآخرين لتحقيق مصالح شخصية، وتمكين المعلمين وتشجيعهم على المشاركة الفاعلة في وضع الخطط التطويرية بالمدرسة؛ مما يزيد من قناعتهم بالأهداف المدرسية، وزيادة دافعيتهن لتحقيقها، وكذلك إتاحة مساحة للتعبير بحرية عن الآراء، والكشف عن البيانات والتفاصيل المتعلقة بالحوافز والمكافآت والدورات التدريبية، وتوفير كافة المعلومات لجميع المعلمين بنفس القدر، وفي الوقت المناسب، بشكل واضح ومعلن؛ مما يساعد على تكافؤ الفرص، وتهيئة مدرسية محفزة.

وتتفق هذه النتائج مع ما أكدته كل من الخنعمي والدوعان (2020) و(Othman& Abdul Rahman, 2014) بأن الشفافية أحد ركائز القيادة الأخلاقية، والتي تشمل الكشف عن البيانات والتفاصيل المتعلقة بالحوافز والمكافآت والأمانة في عرض القرارات، وعدم التضارب في المصالح، وتوفير المعلومات لجميع المسؤولين بنفس القدر وفي الوقت المناسب.

البعد الرابع: العدالة والانصاف:

جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العدالة والانصاف

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
22	تلتزم مديرة المدرسة بالعدالة في تقييم أداء المعلمين.	4.18	0.972	4	عالية
23	تتجنب مديرة المدرسة العلاقات الشخصية عند تقييم الأداء.	4.20	1.005	3	عالية
24	تتخذ مديرة المدرسة القرارات دون تحيز.	4.16	0.998	7	عالية
25	تقدم مديرة المدرسة المصلحة العامة على المصالح الشخصية.	4.24	0.910	1	عالية جدًا
26	توزع مديرة المدرسة الأعمال والمهام بين المعلمين دون محسوبية.	4.06	1.056	9	عالية
27	تراعى مديرة المدرسة المساواة بين المعلمين في توزيع الأنشطة الإشرافية.	4.17	0.967	5	عالية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
	والحصص.				
28	تتيح مدرسة فرصًا متكافئة للمعلمات في الترقّيات والدورات التدريبية.	4.21	0.926	2	عالية جدًا
29	تتيح مدرسة آلية واضحة للتظلم وتراعي سريته ووقته.	4.16	0.948	8	عالية
30	تُعامل مدرسة المعلمات وفق معايير موحدة وعادلة.	4.17	0.978	6	عالية
	المتوسط العام	4.17	0.97		عالية

يتبين من الجدول السابق أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في العدالة والانصاف لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (4.17) ودرجة موافقة (عالية)، بانحراف معياري بلغ (0.97)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في العدالة والانصاف لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.91 – 1.056)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة، مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات فيما عدا الفقرات رقم (23 و26) فهي ذات قيم عالية؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (25): (تقدم مدرسة المصلحة العامة على المصالح الشخصية)، بمتوسط حسابي بلغ (4.24)، وانحراف معياري بلغ (0.91)، ودرجة موافقة (عالية جدًا)، وفي الترتيب الأخير الفقرة رقم (26): (توزع مديرة المدرسة الأعمال والمهام بين المعلمات دون محسوبية)، بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، وانحراف معياري بلغ (1.056)، ودرجة موافقة (عالية).

وترى الباحثة أنّ هذه النتائج تشير إلى درجة موافقة عالية جدًا لأفراد عينة الدراسة من معلمات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، حول درجة ممارسة بُعد العدالة والإنصاف كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، وقد تُعزى هذه النتائج إلى أهمية العدالة والإنصاف في العملية التربوية باعتبارها من أهم القيم الأخلاقية لقيادة المدارس، إذ إن المساواة في المعاملة بين جميع المعلمات وعدم التمييز بينهن في المسؤوليات والحقوق والمعاملة يجعل مديرات المدارس جديرات بالثقة، وهو ما يرتبط بحرصهن على تقديم المصلحة العامة دائمًا على المصالح الشخصية، وتجنب التحيزات الشخصية، وتحقيق العدالة في التقييمات الدورية للمعلمات؛ مما يوفر إطارًا أخلاقيًا لبيئة مدرسية فاضلة.

وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه دراسة بيرجيس بيو (Berges-Puyo, 2022) بأهمية العدالة والإنصاف في القيادة التربوية لتهيئة الظروف التي تكون فيها العدالة ممكنة للجميع وتقديم حلول للتحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية.

ومما سبق يتبين أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في أبعادها (الهوية التنظيمية، والنزاهة، والشفافية، والعدالة والإنصاف)، لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات جاءت النتائج كما يلي:

جدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	الهوية التنظيمية	4.38	0.83	1	عالية جدًا
2	النزاهة	4.27	0.93	2	عالية جدًا
3	الشفافية	4.19	1.01	3	عالية
4	العدالة والإنصاف	4.17	0.97	4	عالية
	المتوسط العام	4.25	0.94		عالية جدًا

يتبين من الجدول السابق أنّ درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في أبعادها (الهوية التنظيمية، والنزاهة، والشفافية، والعدالة والإنصاف)، لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية جدًا، حيث جاء المتوسط العام مساويا (4.25)، ودرجة موافقة (عالية جدًا)، بانحراف معياري بلغ (0.94)، وهذا يدل على ارتفاع درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في أبعادها (الهوية التنظيمية، والنزاهة، والشفافية، والعدالة والإنصاف)، لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات.

وترى الباحثة أنَّ هذه النتائج تدل على درجة موافقة عالية جدًا لأفراد عينة الدراسة من معلمات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، حول درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، وقد تُعزى هذه النتائج إلى القيم والسلوكيات الأخلاقية التي تتمتع بها مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، والتي تجعل من الأخلاق سياق تربوي شامل تركز إليه كافة التعاملات داخل المدرسة، عبر تعزيز الهوية التنظيمية، وتحقيق النزاهة، والشفافية، والعدالة والإنصاف، واعتبار الأخلاق رسالة قيادية بارزة داخل البيئة المدرسية. كذلك، فإن هذه النتائج تؤكد رؤية وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية واهتمامها بالجانب الأخلاقي؛ عقيدة، وسلوكًا، وخلقًا ونظامًا متكاملًا للحياة، إذ يعتبر قادة المدارس نموذجًا وقوة للجميع في البيئة التربوية.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كل من (الختعمي، 2025)، و(سمعان، 2024)، و(طالب، 2023)، و(الشهري، 2020)، (Fernandez, 2026)، والتي أسفرت نتائجها عن أن تقديرات عينة الدراسة لممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس جاء بدرجة عالية جدًا. في حين تختلف هذه النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (درادكة وآخرون، 2020)، ودراسة (Al Hadhrami, et al, 2022) التي أظهرت نتائجها أنَّ درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس جاءت بمستوى متوسط من وجهة نظر عينة الدراسة.

2-2-4 السؤال الثاني:

ما التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة؟

للتعرف على التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة تمَّ حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتبة لفقرات المحور الثاني، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	ضعف الوعي بمفهوم القيادة الأخلاقية وأهميتها في البيئة المدرسية.	2.65	1.349	8	متوسطة
2	غياب معايير واضحة لتقييم الأداء الأخلاقي لمديرات المدارس.	2.67	1.343	7	متوسطة
3	عدم وجود حوافز لتشجيع المديرات المتميزات أخلاقيًا.	2.89	1.389	1	متوسطة
4	افتقار الدورات التدريبية إلى محتوى متخصص في الأخلاقيات القيادية.	2.73	1.353	5	متوسطة
5	غموض بعض مواد اللوائح والأنظمة المتعلقة بالترقيات والمكافآت في المدرسة.	2.82	1.416	2	متوسطة
6	عدم وجود منصة إلكترونية موحدة لتقديم الشكاوى.	2.77	1.362	4	متوسطة
7	ضعف أنظمة المتابعة والتقييم التي تعزز المساءلة الأخلاقية.	2.68	1.333	6	متوسطة
8	تقديم المصالح الشخصية على المصلحة العامة.	2.48	1.317	10	منخفضة
9	ضعف الآليات الرقابية في البيئة المدرسية.	2.63	1.352	9	متوسطة
10	تخوف بعض المعلمات من المشاركة في عملية صنع القرارات.	2.78	1.377	3	متوسطة
المتوسط العام		2.71	1.36		متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة جاءت بدرجة متوسطة، حيثُ جاء المتوسط العام مساويًا (2.71)، ودرجة موافقة (متوسطة)، بانحرافٍ معياري بلغ (1.36)، وهي قيمة عالية تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (1.317 – 1.416)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم عالية؛ مما يوضِّح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (3): (عدم وجود حوافز لتشجيع المديرات المتميزات أخلاقيًا)، بمتوسطٍ حسابي بلغ (2.89)، وانحرافٍ معياري بلغ (1.389)، ودرجة موافقة (متوسطة)، وفي الترتيب الثاني الفقرة رقم (5): (غموض بعض مواد اللوائح والأنظمة المتعلقة بالترقيات والمكافآت في المدرسة)، بمتوسطٍ حسابي بلغ (2.82)، وانحرافٍ معياري بلغ (1.416)، ودرجة موافقة (متوسطة)، وفي الترتيب الأخير الفقرة رقم (8): (تقديم المصالح الشخصية على المصلحة العامة)، بمتوسطٍ حسابي بلغ (2.48)، وانحرافٍ معياري بلغ (1.317)، ودرجة موافقة (منخفضة).

وترى الباحثة أنَّ هذه النتائج تدل على درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة من معلمات المدارس الثانوية بالمنورة، حول التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمنورة، وهو ما يشير إلى وجود تحديات محدودة تواجه ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمنورة، وقد تُعزى هذه النتائج إلى جانب تحفيزي يتمثل في نقص وجود حوافز لتشجيع المديرات المتميزات في ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية، وجانب تنظيمي يتمثل في غموض بعض مواد اللوائح، والأنظمة المتعلقة بالترقيات والمكافآت في المدرسة، وهو ما يؤثر بشكل كبير على النزاهة والشفافية في البيئة المدرسية، وآخر يتعلق بالمعلمات؛ بسبب خوف بعضهن من المشاركة في عملية صنع القرارات، أو الانشغال بالأعباء التعليمية، وكذلك جانب تقني وفني يتعلق بعدم وجود منصة إلكترونية موحدة لتقديم الشكاوى، وعدم إدراج مهارات القيادة الأخلاقية في البرامج التدريبية لمديرات المدارس، وعوامل أخرى تتعلق بضعف الوعي بمفهوم القيادة الأخلاقية، وأهميتها في البيئة المدرسية لدى البعض، وغياب معايير واضحة لتقييم أداء مديرات المدارس في ضوء متطلبات ومهارات القيادة الأخلاقية.

وتتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه الزهراني (2025) بأنَّ هناك الكثير من أوجه الخلل والقصور في الأنماط القيادية المتبعة لدى مديرات مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. وكذلك تتفق مع ما أكدته دراسة الخراشي (2024) بأنَّ هناك مشكلات ذات صلة بالقيم الأخلاقية موجودة في بيئة عمل قائدي مدارس التعليم العام، وأيضًا تتفق مع نتائج دراسة (Özan et al., 2017) التي أظهرت أن مديري المدارس غالبًا ما يواجهون تحديات أخلاقية أثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بمشكلات الموظفين.

التحقق من اعتدالية بيانات الدراسة:

للتحقق من اعتدالية بيانات الدراسة تمَّ استخدام الاختبارات (Kolmogorov-Smirnov- Shapiro-Wilk) وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4-9) اعتدالية بيانات الدراسة

المحور	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova		
	مستوى الدلالة	عدد درجات الحرية	أداة الإحصاء	مستوى الدلالة	عدد درجات الحرية	أداة الإحصاء
درجة ممارسة القيادة الأخلاقية	0.000	187	0.585	0.000	187	0.175
التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الأخلاقية	0.000	187	0.952	0.002	187	0.86

من نتائج الجدول السابق تبين أن بيانات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة جاءت دالة إحصائيًا، حيث جاء مستوى دلالة لكافة المحاور ذات قيمة أقل من (0.05) للاختبارين (Kolmogorov-Smirnov- Shapiro-Wilk)، ومنها نستنتج أن بيانات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي المعياري.

3-2-4 السؤال الثالث:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة؟

أولاً المؤهل العلمي:

للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، تمَّ استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis -test) وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4-10) الفروق حول متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل

المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مربع كاي	مستوى الدلالة
بكالوريوس	154	97.15	3.126	0.209
ماجستير	24	77.23		
دكتوراه	9	84.83		
المجموع	187			

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث جاء مستوى الدلالة مساوياً (0.209) أكبر (0.05)؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وترى الباحثة أن هذه النتائج تشير إلى أن المؤهل العلمي لا يمثل عاملاً مؤثراً في تشكيل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمات حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، وقد تُعزى هذه النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية تُعد بمثابة ممارسة فعلية تظهر في سلوك القادة وتنعكس على المرؤوسين، حيث تبدو ممارسات القيادة الأخلاقية في تخطيط سياسات الإدارة المدرسية وأهدافها، ومدى التزام مديرة المدرسة بالهوية التنظيمية، وتوجيه المدرسة نحو أداء رسالتها، والشفافية والنزاهة في اتخاذ وتنفيذ القرارات، وتحقيق تطبيق النظم واللوائح التي تنظم العملية التعليمية والإدارية داخل المدرسة؛ لذا فإن آراء أفراد عينة الدراسة لا تتأثر باختلاف المؤهل العلمي. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Al Hadhrami, et al, 2022) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً عدد سنوات الخبرة:

للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis -test) وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4-11) الفروق حول متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مربع كاي	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	25	89.00	0.920	0.631
من 5 إلى 10 سنوات	25	86.68		
أكثر من 10 سنوات	137	96.25		
المجموع	187			

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث جاء مستوى الدلالة مساوياً (0.920) أكبر (0.05)؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وترى الباحثة أن هذه النتائج تشير إلى أن عدد سنوات الخبرة لا يمثل عاملاً مؤثراً في تشكيل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمات حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، وقد تُعزى هذه النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية تستمد من قيم ومعايير أخلاقية ثابتة وهوية تنظيمية تنبثق من الهوية الوطنية للمجتمع السعودي، وتُعد أساساً راسخاً في العملية التربوية والسياسات التعليمية؛ لذا فإن تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمات حول درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة للقيادة الأخلاقية لا تتأثر بسنوات الخبرة في التعليم.

4-2-4 السؤال الرابع:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟

أولاً المؤهل العلمي:

للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis -test) وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (12-4) الفروق حول متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل

المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مربع كاي	مستوى الدلالة
بكالوريوس	154	92.69	1.516	0.469
ماجستير	24	105.88		
دكتوراه	9	84.67		
المجموع	187			

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث جاء مستوى الدلالة مساوياً (0.469) أكبر (0.05)؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وترى الباحثة أن هذه النتائج تشير إلى أن المؤهل العلمي لا يؤثر في تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمات حول تحديات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، وقد تُعزى هذه النتائج إلى أن اختلاف المؤهل العلمي لا يؤثر على آراء أفراد عينة الدراسة؛ فتحديات ممارسة القيادة الأخلاقية تظهر في ممارسات مديرات المدارس في البيئة المدرسية.

ثانياً عدد سنوات الخبرة:

للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis-test) وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (13-4) الفروق حول متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مربع كاي	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	25	111.80	5.815	0.055
من 5 إلى 10 سنوات	25	74.96		
أكثر من 10 سنوات	137	94.23		
المجموع	187			

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث جاء مستوى الدلالة مساوياً (0.055) أكبر (0.05)؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وترى الباحثة أن هذه النتائج تشير إلى أن عدد سنوات الخبرة لا يؤثر في تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمات حول تحديات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، وقد تُعزى هذه النتائج إلى أن مستوى الخبرة المهنية لا يؤثر بشكل كبير في تكوين آراء المعلمات حول مدى وجود تحديات لممارسة مديرات المدارس للقيادة الأخلاقية؛ إذ إن هذه التحديات ترتبط بالسلوكيات القيادية والممارسات الإدارية لمديرات المدارس.

الفصل الخامس: ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها

عرضت الباحثة فيما سبق نتائج البحث الميدانية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة البحث على تساؤلات البحث ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها وسيتم فيما يلي تناول ملخص الدراسة، وينتهي بتقديم التوصيات والبحوث المقترحة.

1-5 ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في أبعادها (الهوية التنظيمية، والنزاهة، والشفافية، والعدالة والإنصاف) لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، وكذلك التعرف على التحديات التي تواجه ممارسة القيادة

الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي "ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة؟" ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في أبعادها (الهوية التنظيمية، والنزاهة، والشفافية، والعدالة والإنصاف)، لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات؟
2. ما التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة؟
3. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟
4. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

2-5 نتائج الدراسة:

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بالإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، على النحو التالي:

- درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في أبعادها (الهوية التنظيمية، والنزاهة، والشفافية، والعدالة والإنصاف)، لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية جدًا، حيث جاء المتوسط العام مساويًا (4.25)، ودرجة موافقة (عالية جدًا)، بانحراف معياري بلغ (0.94)، وهذا يدل على ارتفاع درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في أبعادها (الهوية التنظيمية، والنزاهة، والشفافية، والعدالة والإنصاف)، لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات.
- التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط العام مساويًا (2.71)، ودرجة موافقة (متوسطة)، بانحراف معياري بلغ (1.36)، وهذا يدل على التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة موجودة بدرجة متوسطة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

3-5 توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن للباحثة وضع التوصيات على النحو الآتي:

- ضرورة الاهتمام بنشر الوعي بأهمية ممارسة القيادة الأخلاقية في البيئة المدرسية، وتشجيع مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة على ممارسة السلوكيات الأخلاقية في الإدارة المدرسية بما يحقق أهداف العملية التربوية.
- تصميم دليل إجرائي يوضح ممارسات القيادة الأخلاقية في البيئة المدرسية، والعمل على وضع معايير موضوعية؛ تُسهم في اختيار القيادات المدرسية وفق معايير القيادة الأخلاقية.

- تصميم حقائب تدريبية متخصصة من قِبَل إدارة التعليم بالمدينة المنورة تركز على "ممارسات القيادة الأخلاقية في البيئة المدرسية" لتنمية مهارات القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس.
- تفعيل منصات إلكترونية رقمية موحدة لتقديم المقترحات والتظلمات، وتوضيح معايير الترشح للدورات والمكافآت، بما يضمن تكافؤ الفرص، ويحد من التدخلات الشخصية في عمليات التقييم.
- الاستفادة من التجارب المحلية والدولية الرائدة في تطبيق القيادة الأخلاقية في البيئة التربوية، ودراسة أفضل الممارسات وتطبيقها في المدارس الثانوية بالمدينة المنورة.

4-5 الدراسات المستقبلية المقترحة:

- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتميز المدرسي.
- دراسة تحديات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم العام السعودية من وجهة نظر قادة المدارس.
- دراسة متطلبات تحقيق القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم العام السعودية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبو عيادة، هبة توفيق. (2025). معايير القيادة 4.0 في ظل الثورة الصناعية الرابعة. مجلة التربية للعلوم الإنسانية، جامعة الموصل، 5(20)، 1022-1048.
- الأحمرى، عبدالله بن مشيب. (2018). واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية. مجلة البحث العلمي في التربية، ع (19)، 292-342.
- الأسدي، سعيد جاسم؛ فارس، سندس عزيز (2015) مناهج البحث العلمي في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية والإدارية والفنون الجميلة: عروض تحليلية تطبيقية، دار الوضاح للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية-عمان.
- الأصفر، عبد الخالق الأسود (2021) الإدارة التعليمية ودورها في إنجاح العملية التربوية (الإدارة المدرسية أنموذجاً)، المجلة العلمية للعلوم النفسية واللغة العربية، جامعة الزنتان، ج (1)، 525-539.
- بلقرع، فاطنة. (2023). أثر أبعاد القيادة الأخلاقية على النزاهة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة. مجلة دفاتر اقتصادية، 14(1)، 883-902.
- حسن، إسماعيل محمد (2023) البحث العلمي، مناهج- تصميمات- مهارات، الطبعة الأولى، المركز الأكاديمي العربي للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الخثعمي، محمد بن سعد، والدوعان، حامد بن محمد. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية: دراسة تطبيقية على موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية MECSJ، ع (21)، 1-39.
- الخثعمي، مسفر سعيد (2025) درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس الثانوية في بيئة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين: دراسة ميدانية، مجلة شباب الباحثين، كلية التربية، جامعة الملخ خالد، أبها، 3(27)، 518-563.
- الخراشي، نورة عبد الله (2024) درجة التزام قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بأخلاقيات القيادة المدرسية، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ع (43)، 83-119.

- الخليفة، وفاء عبد الله (2017) دور التعليم الثانوي في بناء شخصية طالبة المرحلة الثانوية على ضوء متغيرات القرن ولواحد والعشرين من وجهة نظر معلمات وموجهات المرحلة الثانوية في منطقة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، 2 (18)، 74-116.
- درادكة، أمجد، الدجاني، ياسمين، وداود، هناء. (2020). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم (الأردن). المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث- مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(14)، 1-24.
- رحمة الله، أمير عباس، وداود، فضيلة سلمان. (2025). الدور الوسيط للالتزام الوظيفي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتحقيق الأداء المتميز. دراسة استطلاعية الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 21(2)، 301-329.
- DOI: <https://doi.org/10.36325/ghjec.v21i2.18809>.
- ابن منظور، محمد. (1993). لسان العرب. ط3. دار صادر - بيروت.
- الزهراني، فهد محمد (2025). ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظه المخوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ع (6)، 296-336
- زهير، بابا وموسى، لعزیز، حمدي محمد. (2025). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة حالة شركة تيسكوبا. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة غرداية.
- سمعان، كارول ميشال. (2024). واقع القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الرسمية وأثرها على الرضا الوظيفي للمعلمين بعد الأزمة الاقتصادية الأخيرة: المدارس الرسمية في منطقة المتن في جبل لبنان أنموذجاً. أوراق ثقافية- مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، ع (31)، 157-173.
- الشريفي، علي كاظم؛ ظاهر، فاضل محمد (2021) دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية، مجلة الريادة للمال والأعمال، العراق، 2(1)، 70-89.
- الشمري، راضي تركي. (2022). تطوير أداء القيادات الجامعية في عمادات شؤون الطلاب بالجامعات السعودية في ضوء القيادة الخادمة: نموذج مقترح. (رسالة دكتوراة غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- الشهري، عبد العزيز سالم (2020) درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (186)، 701-751.
- صلاح، ماهر طاهر محمد. النمط القيادي وعلاقته برفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية. المجلة العربية للنشر العلمي، 5(51)، 206-223.
- طالب، علي إبراهيم. (2023). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، 33(3)، 115-149.
- العتيبي، منيرة ضاوي. (2022). قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء نموذج "أدكار" ADKAR استراتيجية مقترحة. (رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة الملك سعود.
- العجمي، عساف سعد. (2021). درجة ممارسة معلمي التاريخ بالمرحلة الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، ع (63)، 1-22.
- العريفي، منيرة ناصر. (2019). القيادة الأخلاقية لدى قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. (رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.

- عتوم، يمنى أحمد. (2020). العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وتعزيز الهوية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريات بكلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجبيل. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، العلوم الإنسانية والإدارية، 21(2)، 320-328.
 - عطية، ديمة عطية. (2023). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس وعلاقتها بتحسين كفاءة الهيئة التدريسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية في نابلس.
 - العلي، تهاني إبراهيم. (2022). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 2(5)، 330-356.
 - العنزي، نايف بن عمّاش السويلم. (2024). دور إدارة التعليم في ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض: تصور مقترح. مجلة العلوم التربوية، 10(4)، 241-273.
 - غنيم، صلاح الدين عبد العزيز. (2020). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية دراسة حالة، المجلة التربوية، ع (77)، 2194 – 2229.
 - فرج، عز الدين المختار. (2025). القيادة الإدارية بين تحديات التغيير وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. مجلة صدی الجامعة للعلوم الإنسانية، 3(1)، 178-189.
 - قنديلجي، عامر، والسامرائي، إيمان. (2009). البحث العلمي الكمي والنوعي. ط2. درا اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
 - الكركي، غيداء صالح. (2022). تعزيز الثقافة الأخلاقية لدى القيادات التربوية: مدرسة بنات الكرك الثانوية 2022 حالة دراسة. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2(5)، 602-625.
 - كشكوشة، نجوى متولي حسن. (2021). أثر القيادة المستنيرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع (1)، 45-90.
 - المحمودي، محمد سرحان. (2019). مناهج البحث العلمي. ط3. الدار العالمية للنشر والتوزيع.
 - مفرح، بشير أحمد. (2024). مناهج البحث العلمي، الكتاب الإلكتروني. جامعة صنعاء، وحدة الإنتاج العلمي.
 - النافيس، سعود. (2020). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعة في ضوء نظام الجامعات السعودية الجديد، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع. العدد (58)، 156-182.
 - النغميش، فهد أحمد. (2023). القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، مجلة العلوم النفسية والإدارية، ع (3)، 75-111.
 - وزارة المعارف. (1996). وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية. اللجنة العليا لسياسة التعليم: الرياض.
- ثانيًا: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Ahmad, I.; Gao, Y. & Hali, S. M. (2017). A Review of Ethical Leadership and Other Ethics-Related Leadership Theories. European Scientific Journal, 13(29), 10- 23.
- Al Hadhrami, A., Al Sharji, H., Alrishan, A. M. H., Al Maawali, I. A. & Gmach, I. (2022). Ethical Leadership Practices among Basic Education School Principals. Cypriot Journal of Educational Science. 17(9), 3344-3353. <https://doi.org/10.18844/cjes.v17i9.7435>.

- Al halbusi, H., William, K., Ramayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C (2020) Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person–organization fit. *International Journal of Education*, 159-185.
- Alkhadra, W., Khawaldeh, Sadam., Aldehayyat, J. (2023). Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility and organizational performance: a test of two mediation models. *International Journal of Ethics and systems*, 737–760.
- Alshehri, K.& Al-Mekhlafi, M.S. (2022). The Impact of Ethical Leadership on Achieving Administrative Creativity Among Primary School Leaders in The City of Dammam -Saudi Arabia. *Journal of Positive Psychology & Wellbeing*, 6(1), 2824 – 2843.
- Alsulami, M. H. (2024). Ethical leadership and role of in managing organizational change "Analytical study". *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(12), 1 – 20. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.M260324>.
- Amobi, Blessing; Chukwuogo, Hope; & Ubabuikie, Jerome (2025) Relationship Between Principals' Ethical Leadership Practices and Teachers' Job Effectiveness in Public Secondary Schools in Enugu State, *Journal of Frontiers in Multidisciplinary Research*, 6(2), 246-269.
- Ampomah, R. (2021). Ethical Leadership and Teacher Professional values: Matters Arising from the Northern region of Ghana. *European Journal of Education Studies*, 8(7), 276- 291.
- Arar, Khalid; Saiti, Anna. (2022). Ethical leadership, ethical dilemmas and decision making among school administrators. *International Journal of Equity in Education and Society*, Volume (1), 1-16.
- Berges-Puyó, J. G. (2022). Ethical Leadership in Education: A Uniting View Through Ethics of Care, Justice, Critique, and Heartful Education. *Journal of Culture and Values in Education*, 5(2), 140-151. <https://doi.org/10.46303/jcve.2022.24>.
- Bwalya, A. (2023). Leadership style. *Global Scientific Journal (GSJ)*, 11(8), 181- 194.
- Denny, C.A. (2023). The role of leadership in shaping the future of education. *Academy of Educational Leadership Journal*, 27(1), 1-2.
- Fernandez, I. (2026). Ethical Leadership Practices of School Heads and Level of Organizational Commitment and Professionalism of Teachers in Public Secondary Schools. *American Journal of Education and Technology (AJET)*, 5(1), 17- 32.
- Hadkhanthung. K; Wanchan, N; Chayasappasit, C; Wechayaluck, N. (2024) Guidelines for Enhancing Ethical Leadership in the 21st century for School Administrators Under the Sukhothai Primary Educational Service Area Office, Area 2. *Higher Education Studies*; Vol. 14, No. 3. *Canadian Center of Science and Education Journal*, 28-37.
- Hayat Bhatti, M., Akram, U., Hasnat Bhatti, M., Rasool, H., & Su, X. (2020). Unraveling the Effects of Ethical Leadership on Knowledge Sharing: The Mediating Roles of Subjective Well-Being and Social Media in the Hotel Industry. *Sustainability*, 12(20), 1-20.

- Huang, N., Qiu, S., Yang, S., & Deng, R. (2021) Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior. International Journal of Mediation of Trust and Psychological Well-Being, Vol (6), 655-664.
- Othman, Z. & Abdul Rahman, R. (2014). Attributes of Ethical Leadership in Leading Good Governance, International Journal of Business and Society, 15(2), 359 – 372.
- Özkan, M.B, Yavuz Özdemir, T., & Yirci, R. (2017). Ethical Leadership Behaviours of School Administrators from Teachers' Point of View. Foro de Educación, 15(23), 161-184.
- doi: <http://dx.doi.org/10.14516/fde.520>.
- Ozgenel, Mutfafa; Aksu, Tugba. (2020) The power of school principals' ethical leadership behavior to predict organizational health. International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE), 9(4), 214-245.
- Saha, G.C.; Roy, A.; Akther, S.& Roy, R. (2024). Leadership and Management: A Theoretical Distinction. International Journal of Humanities & Social Science Studies (IJHSSS),X (V), September 2024, 248-256.DOI: 10.29032/ijhss.v10.i5.2024.248-256
- UNESCO. (2024). Global Education Monitoring Report Summary 2024/5 – Leadership and education: Lead for learning. UNESCO, Paris.
- Vikaraman, S.S.; Mansor, A.N.; Hamzah, M.I.; Medina, N.; Gurusamy, V.&Nor, M.Y. (2020). Understanding the Practice of Ethical Leadership amongst School Principals: Evidence from Malaysia. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 11(4), 374- 388.
- Yi, L.& Zulaikha, N. (2023). The influence of leadership skills on organizational management: a conceptual review. International Journal of Behavioral Analytics, 4(23), 1-7.

قائمة الملاحق:

ملحق رقم (1): وصف الاستبانة والرابطة

اسم الباحث	نوال حمدان بشير العوفي	رقم الهوية / الإقامة	١١٠١٧٥٥١١٢
الكلية / المعهد	كلية التربية	البريد الإلكتروني	naloufie@stu.kau.edu.sa
رقم الجوال	٠٥٧٣٥٥٣٣٦٢	الجامعة	جامعة الملك عبدالعزيز
عنوان الرسالة	درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة	عينة البحث	تكونت من (٣٤٦) معلمة من معلمات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة.
وصف الأداة	اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة للتعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، ومعرفة التحديات التي تحد من ممارستها، بالإضافة إلى معرفة الاستراتيجية المقترحة لتطوير ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية.	باركود الاستبانة	 رابط الاستبانة: https://forms.gle/ZaTZL6woG1PDk5VS9