



Humanities and Educational
Sciences Journal



مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2617-5908 (print)

ISSN: 2709-0302 (online)

درجة التزام قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بأخلاقيات القيادة المدرسية^(*)

الباحثة/ نورة عبد الله عبد الرحمن الخراشي

nouraalkhrashi@gmail.com

درجة التزام قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بأخلاقيات القيادة المدرسية

الباحثة/ نورة عبد الله عبد الرحمن الخراشي

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد أخلاقيات القيادة المدرسية، وتحديد درجة التزام قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بأخلاقيات القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمات، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من (240) معلمة من معلمات المدارس الحكومية بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة عالية على التزام قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بأخلاقيات القيادة المدرسية فيما يتعلق بالخصائص الشخصية الأخلاقية، والخصائص الإنسانية والسلوكيات الإدارية الأخلاقية (الوظيفية)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أفراد الدراسة التي مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وفروق عند مستوى (0.01) في اتجاهات مفردات الدراسة حول "الخصائص الشخصية الأخلاقية، والسلوكيات الإدارية الأخلاقية (الوظيفية)، والخصائص الإنسانية" باختلاف متغير سنوات الخبرة التدريس، وأوصت الدراسة بأهمية عقد دورات تدريبية منخصصة في مجال القيادة الأخلاقية لمديرات المدارس الثانوية، وتطوير القوانين واللوائح التي تضمن تطبيق القيادة الأخلاقية لمديرات المدارس الثانوية، والإعداد والتطوير لمديرات المدارس الثانوية في الجوانب الشخصية والسلوكيات الإدارية الأخلاقية.

الكلمات المفتاحية: الالتزام، أخلاقيات القيادة المدرسية، قائدات المدارس الثانوية.



The Degree of Commitment of Public Secondary School Leaders in Riyadh City to School Leadership Ethics

Noura Abdullah Abdulrahman Al-Kharashi

Abstract

The study aimed to identify the dimensions of school leadership ethics and determine the degree of commitment of female leaders of public secondary schools in Riyadh to school leadership ethics from the teachers' point of view. And to identify the statistically significant differences at the level (0.05) according to the variable of academic qualification and years of experience, and used the descriptive approach and questionnaire, and the study sample consisted of a random sample of (240) female teachers from government schools in secondary schools in Riyadh, and the study concluded that the study items agree to a high degree on the commitment of female leaders of government secondary schools in Riyadh to the ethics of school leadership with regard to personal moral characteristics, human characteristics and ethical administrative behaviors (functional), and there are statistically significant differences in favor of the study individuals whose academic qualification is a bachelor's degree, and differences at the level (0.01) or less in the trends of the study items about "personal moral characteristics, ethical administrative behaviors (functional), human characteristics" according to the variable of years of teaching experience, and the study recommended the importance of holding specialized training courses in the field of ethical leadership for secondary school principals, and developing laws and regulations that guarantee the application of ethical leadership for secondary school principals, and preparing and developing secondary school principals in personal aspects and ethical administrative behaviors

Keywords: Commitment - School Leadership Ethics - Secondary School Leaders

مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية:

تُعد الأخلاق الفاضلة هي الدعامة الأولى لحفظ المجتمعات وضمان استمرارها؛ لذا كان الحكم على أية حضارة وتقدمها، أو تدهورها يعتمد على مدى التزامها بالقيم الأخلاقية الفاضلة، أو عدمه. وقائدة المدرسة في المملكة العربية السعودية، ينبغي أن تكون قدوة حسنة لمن يعمل معها، ويقع على عاتقها الشيء الكثير في عملها وسلوكياتها، وقد تطرق إلى ذلك الحميدان (2010، 196) في قوله: "بما أن السياسة العامة للتعليم في المملكة تقوم على مبادئ الدين الإسلامي الحنيف، فمن الطبيعي أن تكون أخلاقيات القيادة جزءاً أصيلاً من عمل القائدة، سواء في مراحل التعليم العام، أو في مراحل التعليم العالي"، كما أن العاملين قد يكونون على مستوى من الدراية والمهارة في العمل، غير أنهم بحاجة إلى ما يضبط سلوكهم، ويزيد من فاعليتهم في الإنتاج، وهذا لا يتحقق إلا من خلال التزامهم بقواعد أخلاقية في العمل المهني الذي يمارسونه (هيئة التحقيق والرقابة، 2005، 2).

وللقيادة المدرسية أهمية كبيرة بوصفها عملاً مهنيًا وأخلاقيًا، وقد استحوذت على عدد من الدراسات، ومنها دراسة (الزهراني 2007) التي ورد فيها أهمية التأكيد على الجوانب المهنية والتنظيمية والاتصال واتخاذ القرار ومراعاة الجوانب الأخلاقية في أثناء التعامل مع المجتمع المدرسي وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وأكد الدوراني (2013، 64) أن الالتزام الأخلاقي للقائدة يؤثر في العاملين داخل المدرسة سواء معلمات أو إداريات؛ ولذا فإن القائدة التي تلتزم بتطبيق القوانين والأنظمة والتشريعات، مع الأخذ في الحسبان مراعاة خصائص العاملين معها، تكون قادرة على تحقيق أهداف القيادة المدرسية بنجاح، ويؤكد الحبيب (1433هـ) على أهمية أخلاقيات القيادة المدرسية بقوله: "أثبتت كثير من الإحصاءات التي قامت بها جامعة هارفارد وجامعة ستانفورد أن نجاح قائدة المدرسة يعتمد بنسبة 85% على مهاراتها الشخصية، ومهارات تعاملها مع الآخرين، وأن 15% فقط يعتمد على أدائها في العمل".

كما أن التزام القيادة المدرسية بمبدأ الأخلاق يهدف من خلال تطبيقها إلى تنظيم العمل المدرسي، بغية النهوض بأفراده، ومن ثم تحقيق الأهداف التعليمية في جو يسوده التفاهم والتلاحم بين جميع العاملين داخل المبنى المدرسي (حمود، 2010، 13).

وقد اهتمت وزارة التعليم بموضوع أخلاقيات القيادة المدرسية من خلال ما أقرته عبر ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم، والذي تم اعتماده وفق التوجه السامي الكريم رقم 21/م ب في 18 / 1 / 1427هـ، والتي جاء في بعض بنودها في المادة الثالثة "رسالة التعليم": التعليم رسالة تستمد أخلاقياتها من هدي شريعتنا ومبادئ حضارتنا، وتوجب على القائمين بها أداء حق الانتماء إليها إخلاصاً في العمل، وصدقاً مع النفس والناس، وعطاء مستمر لنشر العلم وفضائله.

ورغم اهتمام وزارة التعليم بموضوع أخلاقيات القيادة المدرسية إلا أن نتائج كثير من الدراسات مثل دراسة (الشتوي، 2016؛ والبلوي، 2018؛ وزامل، 2021) تثبت أن الحاجة ما زالت مستمرة للوصول إلى الطريقة المثلى التي تساعد قائدة المدرسة في التحلي بأخلاقيات القيادة المدرسية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بناء على ما سبق، وما كشفت عنه نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة (السهلاوي، 2008) حول قائد المدرسة وأخلاقيات القيادة من وجهة نظر قائدي مدارس التعليم العام بالأحساء، والتي خلصت إلى أن هناك مشكلات ذات صلة بالقيم موجودة في بيئة عمل قائدي مدارس التعليم العام، وأنها نوع من الانتهاكات، وتوصلت دراسة (الجهني 2012) إلى أن بعد المبادأة والاهتمام بالعمل الذي يمارسه قائد المدرسة الثانوية بالمدينة المنورة جاء بدرجة ضعيفة، كما اتضح أن بعد الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية الذي يمارسه قادة المدارس الثانوية بالمدينة المنورة جاء بدرجة ضعيفة جداً، وقد جاءت دراسة (القحطاني 2014) حول درجة التزام قائدي مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة خميس مشيط بميثاق أخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة (متوسطة).

وتبرز أهمية التزام قائدة المدرسة بأخلاقيات القيادة المدرسية، نظرًا لأهمية الدور الذي تمارسه في المؤسسة التعليمية، فهي الرمز، والقائد، والقوة لكل من يتعامل معها من معلمات، وطالبات، وأولياء أمور. وانطلاقاً من ذلك فإن المشكلة البحثية تتركز في تحديد درجة التزام قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بأخلاقيات القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمات.

تتمثل أسئلة الدراسة بالآتي:

- 1- ما الأسس النظرية لأخلاقيات القيادة المدرسية؟
- 2- ما درجة التزام قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بأخلاقيات القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمات؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة التزام قائدات المدارس الحكومية الثانوية في مدينة الرياض بأخلاقيات القيادة المدرسية تبعاً لمتغير "المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في التعليم"؟

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى ما يلي:
- 1- معرفة الأطر النظرية لأخلاقيات القيادة المدرسية.
 - 2- الكشف عن درجة التزام قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بأخلاقيات القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمات.
 - 3- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) في درجة التزام قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بأخلاقيات القيادة المدرسية تبعاً للمتغيرات الخاصة بالمعلمات، وهي "المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في التعليم".

أهمية الدراسة:

وتحدد على النحو التالي:

- 1- تأمل الباحثة أن تثري المكتبة العربية عامة ومكتبة الإدارة التربوية خاصة بموضوع الدراسة.

- 2- قد تلفت الانتباه نحو دراسة أخلاقيات القيادة المدرسية وتوجيه الباحثين لتناوله من أبعاد أخرى.
- 3- قد تفيد في تقييم أخلاقيات القائدات التربويات تقييمًا منبئًا على أسس علمية.
- 4- قد توضع في عين الاعتبار الأسس الأخلاقية عند اختيار قائدات المدارس، وعدم التركيز فقط على النمو المعرفي والأكاديمي.
- 5- قد تُثري البرامج التدريبية الموجهة لإعداد قائدات المدارس من خلال المعلومات والبيانات التي ستقدمها الدراسة في هذا المجال.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة بالآتي:
اقتصرت هذه الدراسة في التعرف على درجة التزام قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بأخلاقيات القيادة المدرسية، واقتصرت تطبيقها على معلمات المدارس الثانوية في مدينة الرياض خلال العام الدراسي 2023-2024م.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي نظرًا لملاءمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات، والذي يقوم على الظواهر الطبيعية والاجتماعية، ويقدم وصفًا لها؛ للوصول بذلك إلى إثبات الحقائق العلمية. (الريبعة، 2012، 179).

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

التزام (Commitment):

التعريف الاصطلاحي: "رابطة قانونية رسمية بمقتضى العرف، تُلزم فردًا تجاه فرد آخر القيام بعمل معين أو عدم القيام به" (ناصر، 2006، 205).

كما عُرف بأنه: "تعهد فرد أمام فرد آخر أو عدة أفراد على السير بنهج معين اتفق عليه بشكل مسبق وارتضاه كلا الطرفين" (Hoxby, 2013, 7).

ويُعرف الالتزام إجرائيًا: رابطة تعاقدية بين فردين أو عدة أفراد بهدف تنفيذ أمور سبق الإعداد لها.

أخلاقيات القيادة المدرسية (Ethics of school leadership):

تعرف بأنها "هي مجموعة من المبادئ التربوية التي تتضمن الواجبات المهنية والأخلاقية تجاه المعلمين والطلاب وزملاء المجتمع المحلي وزملاء المهنة، وتجاه الذات أيضًا" (البشري، 2011، 224).

تعرف الباحثة التزام أخلاقيات القيادة المدرسية إجرائيًا بأنه المواظبة على فعل مجموعة من السلوكيات والممارسات الإدارية والقيم والمعايير المستمدة من الدين والعادات والتقاليد والتي تمثل نظامًا متكاملًا لضبط سلوك القائدات في المواقع الإدارية مما يمكنهم من أداء المهام لمؤكدة لهم بالشكل الصحيح.

الدراسات السابقة:

اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وتم عرضها وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، من حيث أهدافها والمنهج المتبع والأداة المستخدمة، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتعرضها الباحثة على النحو الآتي:

دراسة ليجوت Legault (2010) هدفت هذه الدراسة إلى محاولة فهم أفضل للعملية التطويرية من أجل إيجاد قائد أخلاقي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة "المقابلة" على العينة البالغ عددها (14) قائداً تربوياً في جامعة مولاي إسماعيل في المغرب، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: اقتراح سبعة موضوعات تصف القائد الأخلاقي، وتتضمن: الإدراك الذاتي، والنظرة الشمولية الواسعة، والقيام بالعمل بالفطرة، والتعهد بمواصلة التطوير، والجوهر الروحي والديني، والبحث عن البيئة التي تتلاءم والقيم، والخبرة الأخلاقية الصادرة من القلب.

دراسة فينج Feng (2011): هدفت الدراسة إلى معرفة استكشاف التوجهات الأخلاقية لدى قادة المدارس في تايوان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة الاستبانة على العينة البالغ عددها (573) قائد مدرسة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن العدالة هي التوجه الأخلاقي الأكثر تكراراً لهؤلاء القادة، كما أن التباين في التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان يعتمد على "الجنس، العمر، الموقع الوظيفي، الخبرة، والتدريب على أخلاقيات الإدارة التربوية".

دراسة بيج بي Big Bee (2012): هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية توجيه مديري التعليم الخاص للمعضلات الأخلاقية والمقصود بها المشكلات والمعوقات التي تقف ضد تكوين أخلاقيات إدارية ملائمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وطُبقَت أداة الدراسة الاستبانة على العينة البالغ عددها (10000) معلم في التعليم الخاص في الولايات المتحدة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أنه لم يتم تدريب المديرين بالشكل الكافي والجيد للتعامل مع المعضلات الأخلاقية، كما أن المبادئ المهنية الأخلاقية تتحكم في عملية صنع القرار على مستوى الأفراد والجماعات.

دراسة تشيركوفسكي وآخرون Cherkowski, and others (2015): هدفت الدراسة إلى معرفة الفاعلية الأخلاقية وعمليات اتخاذ القرار لدى عينة من مديري المدارس الكندية باستخدام إطار المسؤولية الأخلاقية الذي يربط بين الفاعلية الأخلاقية والقيادة التحويلية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن نمذجة الفاعلية الأخلاقية مهم لتشجيع الآخرين على استخدام فاعليتهم الأخلاقية بما يحقق المصالح الفضلى للجميع، وحاجة الوكلاء الأخلاقيين ليصبحوا مستيقظين تماماً للتحديات الأخلاقية التي تتخلل حياتهم العملية اليومية.

دراسة أبو شرشوح (2015): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بسلوكهم القيادي، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة،

وتكونت عينة الدراسة من (381) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية كان متوسطاً، وأن النمط القيادي السائد في المدارس الثانوية العامة هو النمط الديمقراطي، زيادة مستوى وعي مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية.

دراسة زامل (2016): هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التزام مديرات المدارس الأهلية الابتدائية بمدينة الرياض بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (141) مديرة و(360) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التزام مديرات المدارس الأهلية الابتدائية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية كانت درجة عالية جداً، وأن متطلبات التزام مديرات المدارس الأهلية الابتدائية بمدينة الرياض بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية كانت بدرجة عالية.

دراسة الشتوي، الحبيب (2017): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم، والتعرف على درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (367) معلماً و(15) مشرفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة، حيث جاء بُعد الخصائص الشخصية الأخلاقية في المرتبة الأولى، يليه بُعد العلاقات الإنسانية، وفي الأخير يأتي بُعد السلوكيات الإدارية الأخلاقية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير المؤهل العلمي لصالح من مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

دراسة النعيمات وبطاح (2017): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الأخلاقيات الإدارية في الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (500) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة: إلى أن تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الكرك لدرجة التزام مديري المدارس بالأخلاقيات الإدارية والأداء الوظيفي بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مفردات عينة الدراسة للأخلاقيات الإدارية تعزى لمتغيري "النوع، والمؤهل العلمي"، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مفردات عينة الدراسة للأخلاقيات الإدارية تعزى لمتغير "الخبرة العملية".

دراسة العلي (2022): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (390) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ككل جاءت بدرجة كبيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والمرحلة

التعليمية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع وسنوات الخبرة لصالح الإناث ومن سنة إلى أقل من 5 سنوات.

دراسة (Arar & Saiti, 2022): هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الأخلاقية على اتخاذ القادة للقرارات من خلال مقارنة عيّنتين من مديري المدارس في نظام التعليم الإسرائيلي باستخدام استبانة القيادة الأخلاقية، والعوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار الأخلاقي، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي لأعضاء المدرسة لها آثار إيجابية على تقييم وتفسير القيم الاجتماعية، وتحسين معالجة المعضلات الأخلاقية وتعزيز اتخاذ القرارات الأخلاقية.

دراسة الجعيد، العجلان(2024): هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة المدرسية في تعزيز أخلاقيات المهنة لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدينة الطائف من وجهة نظرهن، والكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة في تعزيز أخلاقيات المهنة لدى معلمات المرحلة الثانوية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي - الخبرة) واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (335) معلمة من المدارس الثانوية الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى أن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة كانت جميعها بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد الدراسة.

دراسة شرشان وآخرون (Sherchan, and others, 2024): هدفت الدراسة إلى معرفة بناء معنى الأخلاق كقوة تحويلية في التعليم، واستكشاف التأثيرات التحويلية لنقاط القوة الأخلاقية، من خلال اعتماد تصميم البحث الاستقصائي السردى، وشملت عينة الدراسة أربعة مديري من المستوى الثانوي (الصفوف 9-12)، تم تحليل البيانات السردية وتفسيرها باستخدام الإطار النظري، واستكشفت هذه الدراسة الأخلاق باعتبارها القيمة المتبادلة للمؤسسات الفردية والمؤسسية والاجتماعية، والإمكانات البشرية هي قوة الذكاء الأخلاقي المستمدة من التحول، وسلطت هذه النتيجة الضوء على أهمية القدرات الأخلاقية وتنفيذها، وهي تشارك المعرفة والقيم والمهارات الأخلاقية بين الأفراد والمدارس والمجتمعات.

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، وتناولها أخلاقيات القيادة المدرسية، وتختلف الدراسة الحالية في تناولها لالتزام قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بأخلاقيات القيادة المدرسية، يمكن الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال الإطار النظري بأخلاقيات القيادة المدرسية، والاستفادة منها في تفسير وتحليل نتائج الدراسة الحالية، وبناء أداة الدراسة.

أولاً: الأسس النظرية لأخلاقيات القيادة المدرسية

تتمثل بالآتي:

1- مفهوم الأخلاقيات وأنواعها:

تؤدي الأخلاق دوراً مهماً في حياة الشعوب على اختلاف أجناسها وأماكن وجودها، وأديانها، وفلسفات التي تتبناها، وينعكس أثر هذه الأخلاق في سلوك الأفراد بحيث يصبح سلوكهم متصفاً بالثبات والتماسك والتوافق،

ولقد تعددت التعريفات التي تدور حول مفهوم الأخلاق، فكلمة "أخلاق" في اللغة تعني الطبع والسجية والعادة كما ذكرها الطراونة (2010، 27)، ويشير ياغي (2012، 7) إلى أن كلمة "Ethics" في قاموس أكسفورد تعني: المبادئ الأدبية وقواعد السلوك، وكلمة "Ethics" تحمل معنيين: الأول علم الأخلاق والأدب، والثاني مضمون الأخلاق وعمقها.

وقد عُرفت الأخلاقيات في الأدب الإداري، فمنهم من يرى أنها مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحًا في تعامله مع الناس، ناجحًا في مهنته ما دام قادرًا على اكتساب ثقة المتعاملين معه من زملاء ورؤساء ومرؤوسين (ياغي، 2012، 8)، ومن هذا المنطلق فقد عرف الغامدي (2014، 29) القيم الأخلاقية بأنها "المبادئ والمعايير التي يُحكم بها على السلوك الإنساني لتوجيهه إلى الفضائل ليتحلى بها وللردائل ليتجنبها، ويُقصد بها إحداث التوازن والرفي بالفرد والمجتمع"، كما عُرفت الأخلاقيات أيضًا بأنها "السلوك الذي يمارسه الشخص باقتناع تام نظرًا لأهميته حتى لو لم يتفق مع هواه أو مصلحته، بحيث يصبح الخروج عن القواعد الأخلاقية الملزمة للفرد والجماعة جرمًا يعاقب عليه النظام، مثل ضرورة الالتزام بالصدق والأمانة والعدل والإحسان والشفافية، والبعد عن التكبر والغرور والاختلاس والظلم والتدليس واستغلال السلطة" (الأشعري، 1429هـ، 19). وتجسد الدراسة معاني متنوعة للأخلاق منها تعريف الطراونة (2010، 27) للأخلاق أنها "كل سلوك خيّر يقوم به الإنسان بإرادة خيرة ولغاية خيرة"، ومن زاوية أخرى يرى السعود (2013، 254) أن الأخلاقيات الإدارية تشير إلى معايير السلوك التي تقود المديرين وتوجههم في عملهم، ولا يقف الأمر عند المديرين، بل يتجاوز ذلك إلى العاملين في المؤسسة.

أنواع الأخلاق:

يمكن تقسيم الأخلاق إلى نوعين رئيسيين، أشار التونجي (2011، 98)، وهما:

- (1) **أخلاق فطرية:** نابعة من النفس وموروثة في جملة العادات والأعراف، أو ذاتية خاصة متأصلة في بعض جينات الإنسان، وهذه الأخلاق ثابتة في نفس المرء ولا يمكن تغييرها، وتُدعى الطبع.
- (2) **أخلاق مكتسبة:** يكتسبها المرء من محيطه وبيئته، ويتلقاها في مدرسته وجامعته وفي حياته، من مُعلمه أو مؤسسته، وقد تكون الأخلاق المكتسبة مؤقتة في مكان أو زمان، فإذا زالت الظروف عادت الأخلاق الفطرية والطبيعية إلى الظهور.

ويتفق رأي تركستاني (2008، 19-24) مع ما ذكره التونجي من أن الأخلاق تنقسم إلى: غريزية طبع الإنسان عليها، ومكتسبة تطبع عليها، كما يرى أن الأخلاق نوعان: أخلاق فاضلة وأخلاق سيئة، وباستقراء ما سبق، ترى الباحثة تنوع أخلاقيات القيادة المدرسية وتعدد مجالاتها وصورها، ولكنها في المجمل فإنها تنظم حياة الأفراد وتحكم طبيعة علاقاتهم مع بعضهم بعضًا في المنظمة التي يعملون بها.

2- القيادة المدرسية وخصائصها:

وتتناولها الدراسة على النحو التالي:

تعرف القيادة المدرسية بأنها "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين)، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة، وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقدم التعليم فيها" (عطوي، 2014، 18؛ بركات وصبيرة، 2015، 125) والقائد المدرسي المسؤول الأول عن قيادة المدرسة، لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المعتمدة من وزارة التعليم، والمشرف على جميع شؤونها التربوية والإدارية والاجتماعية، وهو القدوة لزملائه أداءً وسلوكاً (وزارة التعليم، 1438، 36)، وتُعد القيادة المدرسية المحك الرئيس في إنجاح العملية التعليمية، لأنها تهتم بالإنسان، وهدفها هو الإنسان، ووسيلتها لتحقيق الأهداف تتم عبر الإنسان (الباطين، 2016، 13).

خصائص القيادة المدرسية:

الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تتفاعل إيجابياً مع الآخرين داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة، وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير الجو المناسب لإتمامها بنجاح (الإبراهيم، 2011، 140). وفيما يلي عرض لخصائص الإدارة المدرسية الناجحة (عزازي، 2011، 73): (عطوي، 2014، 52-53):

(1) أن تكون متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد.

أن تتسم بالمرونة، وألا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة، وإنما ينبغي أن تتكيف حسب مقتضيات المواقف وتغير الظروف.

(3) أن تكون عملية، بمعنى أن تتكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف.

(4) أن تتميز بالكفاءة والفاعلية، ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية.

تستخلص الباحثة مما سبق ما ينبغي لتكون الإدارة المدرسية نموذجاً صالحاً في العلاقات الإنسانية، وفي سير العمل، والتعاون واتباع الأساليب الديمقراطية، وهي إذا أصبحت كذلك استطاعت أن توجد الأمة الديمقراطية، وذلك ما فيه من المزايا الكثيرة.

وذكر السيد (2008، 39) أنه كي تنجح القيادة المدرسية في عملها، عليها أن تتصف بالسمات الآتية:

(1) أن تكون قيادة هادفة: أي أنها لا تعتمد على العشوائية أو الصدفة في تحقيق أهدافها، بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.

(2) أن تكون قيادة إيجابية: أي أنها لا تركز على السلبيات، أو المواقف الجامدة، بل يكون لها الدور القيادي في مجالات العمل وتوجيهه.

(3) أن تكون قيادة اجتماعية: أي أنها تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط، مستجيبة للمشورة، مدركة للصالح العام عن طريق العمل الجاد.

(4) أن تكون قيادة إنسانية: وهذا يعني أنها لا تنحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة، قد تسيء للعمل التربوي لسبب أو لآخر، بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط وبالتحديد دون إغراق، وبالجدية دون تروم، وبالتقدمية دون غرور، وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير قصور أو مغالاة.

3- أخلاقيات القيادة المدرسية:

تهدف أخلاقيات القيادة المدرسية إلى ضمان تصرف الموظف في الشؤون العامة بشكل موضوعي ونزيه وغير متحيز، وذلك عن طريق التوفيق بين مفهومي السلطة والمسؤولية في القيادة، حيث إن الأخلاقيات هي جزء من المفهوم الواسع للمسؤولية، وأحد الضوابط التي تحول دون التعسف في استعمال السلطة (ياغي، 2012، 18)، وقسم اليوسف (2011، 12-19) أخلاقيات العاملين إلى قسمين هما:

(1) أخلاقيات محمودة: وهي مجموعة من القيم والمبادئ والقواعد المرغوبة في التعامل داخل البيئة التنظيمية، كما تشمل المعايير الأخلاقية والسلوكية التي يجب على الموظف أن يتقيد ويلتزم بها، وتشمل الأمانة، والإخلاص، وإتقان العمل، والتفرغ للعمل الوظيفي، وتطبيق الأنظمة واللوائح، واحترام الرؤساء وطاعتهم، والترفع عما يخل بشرف الوظيفة والكرامة، ومراعاة آداب اللباقة في التعامل مع الآخرين.

(2) أخلاقيات مذمومة: وهي مجموعة من السلوكيات المذمومة وغير المرغوب فيها في التعامل داخل البيئة التنظيمية لمخالفتها الأنظمة واللوائح، أو القيم الأخلاقية السوية، التي يجب على الموظف الابتعاد عنها، وتشمل الرشوة، والوساطة، والاختلاس، والتبذير، ونقد أو لوم الحكومة، وقبول الهدايا والإكراميات، وعدم المحافظة على سرية العمل، وإساءة استخدام السلطة أو استغلال النفوذ.

وذكر حبيب وبولس (2010، 64-65) أن هناك صفات شخصية وقيادية يجب أن تتصف بها قائدة المدرسة وتنعكس فيها أخلاقيات القيادة هي:

- الصفات الشخصية: وهي صفات تعبر عن الذاتية الخاصة، ومن أهمها السمعة الطيبة والأخلاق الحسنة، والهدوء والالتزان في معالجة الأمور، والمرونة وسعة الأفق، والمظهر الحسن، واحترام نفسها واحترام الغير.

وأضاف الحقييل (2016، 27) في هذا السياق: ينبغي للقائدة أن تكون نزيهة مخلص، لديها الاستعداد للبدل والعطاء والتضحية وسعة الاطلاع، وأن يكون لديها القدرة على اكتساب العلاقات، وأن تصغي للآخرين بعناية لفهم مشكلاتهم ومحاولة المساهمة في حلها، وأن تجمع بين الحزم والمحبة والعطف، كما يجب أن تراعي الأمانة في عملها.

- الصفات القيادية: كالمهارات والقدرة الفنية التي يمكن تنميتها بالتدريب، وأهمها الإلمام بالقوانين المنظمة للعمل، والمواظبة والانتظام حتى تكون قدوة لمرؤوسيه، وسعة الصدر، والعدالة في المعاملة، وإتاحة الفرصة للآخرين الاشتراك في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمستقبلهم.

مما سبق يتضح أن الأخلاقيات والسياسات والمرجعيات التي تحكم السلوك الأخلاقي للقائدة ضرورية للحفاظ للنظام التعليمي قوته وصرامته، وللقائدة هيبتها وقدرتها على إدارة مدرستها بفاعلية، والحفاظة على سير العملية التربوية والتعليمية بنجاح.

أهمية الالتزام بأخلاقيات القيادة المدرسية: إن الالتزام من أهم الأسس التي يقوم عليها النظام الأخلاقي، ومعناه "الالتزام من الإنسان في مواجهة البشرية كلها وذلك بناء على كون الإنسان مكلفاً في هذا الحياة، وله أمانة ورسالة، وله حرية الإرادة التي تحكم عملة"، ويعتمد الالتزام على المصادر التالية: (ياغي، 2012، 115)

- الوحي الديني: بمعنى أن الدين يدل الإنسان على الخير والأخلاق الحميدة.
 - الفطرة: بمعنى أن الإنسان يستدل على الأخلاق بفطرته السليمة.
 - العقل: بمعنى أن العقل يرشد الإنسان للأخلاق الحميدة واجتناب الرذائل.
 - الأخلاق: كالقانون الطبيعي يعجب بالأخلاق الحميدة مثل "الصدق والأمانة والوفاء" ويكره الأخلاق الرذيلة مثل "الكذب والخيانة والغدر"، ومما يجدر ذكره أن الالتزام الأخلاقي عام وشامل، وأنه ينطبق على الناس جميعاً.
- وذكر الطراونة (2010، 98) أن أخلاقيات القائدة تؤثر في التابعين لأنها ستكون قدوة لمن دونها، فإذا استطاعت القائدة أن تتحلى بالقيم الأخلاقية بحيث تنعكس في سلوكها داخل المنظمة أو خارجها أثر ذلك فيمن دونها والعكس، فالإخلاص والأمانة والعدل والمساواة بين التابعين والصدق والصبر وأداء الواجب وإتقان العمل والقدوة الحسنة والتسامح وتغليب المصلحة العامة على الخاصة، كلها قيم يمكن للقائدة أن تعطي المثل والقدوة لتابعيها وهي تشكل الخلق الحسن الذي تصدر عنه الأفعال دون تكلف أو انتظار للمنفعة.
- والجدير بالذكر أن "السلوك الأخلاقي المطلوب انتهاجه في المؤسسات، سواء من قبل القائدة أم الموظفين أو المؤسسة نفسها، هو السلوك الذي يجسد الجوانب الأخلاقية التي يقرها المجتمع، والذي يستهدف مصلحة الناس ويحافظ على حقوقهم الأساسية، ويعاملهم بعدالة وحيادية ومساواة، بعيداً عن تحقيق المصالح الشخصية المباشرة" (السعود، 2013، 273).

كما يرى الطراونة (2010، 90) ارتباط الأخلاق بالقرارات الإدارية ارتباطاً وثيق الصلة في جميع الحالات التي يضطر الإداري فيها للرجوع لمبادئ الأخلاق وإلى تحكيم ضميره فيما يعرض عليه من حالات إدارية، وتختلف درجة الالتزام بالمعايير الأخلاقية العامة داخل المنظمات الإدارية وخارجها.

ومما سبق، يتضح ضرورة وجود ميثاق أخلاقي ملزم لقائدات المدارس الثانوية يستند إلى العدالة والحق والمنطق، ويحكم القرارات الإدارية؛ مما يساعد في تخفيف الصراعات والتوتر داخل المدرسة، ليتحول إلى مناخ متعاون ومنتج، كما أن قائدة المدرسة مطالبة بالاهتمام بالعاملات والمتعاملين من أفراد المجتمع المحلي، وكذلك الاهتمام بنموها المهني ونمو المعلمات معها، وذلك يحتم على قائدة المدرسة التحلي بالقيم الأخلاقية التي تساعد على أداء مهنتها.

مصادر أخلاقيات القيادة المدرسية:

تختلف المصادر التي يستمد الإنسان منها أخلاقياته بحسب العقيدة التي يعتنقها والبيئة التي يعيش فيها والعوامل السياسة والظروف الاجتماعية.

أن المعايير الأخلاقية التي تقوم عليها صلات الفرد بالآخرين تنبثق من مصادر متعددة منها:

- **المصدر الديني:** تُعد الأديان السماوية من أهم مصادر أخلاق الإنسان، كما يعد المصدر الديني من أهم مصادر الأخلاقيات في نظام التعليم السعودي الذي يتخذ من الوحي الإلهي أساساً له، "والباحث عن الجانب الأخلاقي فيها يجد فيه ناحيتين بارزتين هما:

(1) الناحية النظرية، وهي التي تشكل الأسس والقواعد النظرية في الفلسفة الأخلاقية.

(2) التطبيق العملي للقواعد السلوكية ومجموعة الفضائل التي يكون المجتمع بها فاضلاً".

- **المصدر الاجتماعي:** ويعني قيم المجتمع الذي يعمل فيه الشخص وعاداته وتقاليده ومعايير وقوانينه، فهي تنعكس بشكل أو آخر على تعاملاته المختلفة.

- **المصدر الاقتصادي:** ويعني مجمل الظروف والأوضاع الاقتصادية التي يعمل في ظلها الفرد، فإذا كان الفرد يعمل في وضع اقتصادي معقول يمكنه أن يعيش بكرامة مع أفراد أسرته فتتوقع منه أخلاقيات رفيعة والتزاماً أكيداً، والعكس إذا كان في وضع اقتصادي ضعيف فقد ينحرف أو يستغل السلطة.

- **المصدر السياسي:** ويعني انعكاس النظام السياسي على أخلاقيات الأفراد، فإذا كان النظام السياسي ديمقراطياً يؤمن بالمشاركة والحوار واحترام الرأي الآخر؛ فلا شك أنه سوف يؤثر تأثيراً إيجابياً في قيم الأفراد وقناعاتهم المهنية، وإذا كان النظام السياسي فاسداً ديكتاتورياً سيكون تأثيره سلبياً في الأفراد.

- **المصدر التنظيمي (الإداري):** ويعني البيئة التنظيمية التي يعمل بها الفرد بكل ما فيها من قوانين، ولوائح، وأنظمة، وقيم وتقاليده، وهو كذلك الأسلوب الذي تُطبق فيه مبادئ الإدارة داخل التنظيم، وأنماط تقسيم العمل، ونظم المكافأة وأشكال الرقابة.

- **المصدر العلمي:** ويعد من أهم مصادر الأخلاقيات، فالفائدة لا بد أن يمتلك قدرًا من المعارف والمهارات الفنية المطلوبة للتعين في الوظيفة أو الاستمرار فيها.

يتضح مما سبق أن هناك عدداً من المصادر التي تنبثق منها أخلاقيات القائدة، وتلعب دوراً كبيراً في تشكيلها، ويلعب المصدر الديني أساساً في بناء أخلاقيات القيادة المدرسية في المملكة العربية السعودية لأنه أصل الأخلاق ويرتكز عليه. (ياغي، 2012، 111؛ الغامدي، 2014، 118-129)

مبادئ أخلاقيات القيادة المدرسية:

في ضوء الاهتمام بالبعد الأخلاقي للقيادة المدرسية يمكن إبراز المنطلقات الأخلاقية، كما ذكرها (عابدين، 2014، 248) في مجموعة من المبادئ التي يمكن الاستئناس بها في تحديد أخلاقيات القيادة المدرسية، ومنها:

(1) **الشعور بالمسؤولية:** إن الشعور بالمسؤولية والمساءلة مسألة أساسية لا تنفك عن القائد التربوي، جاء في الحديث الشريف فيما يرويه عن ابن عمر رضي الله عنهما، عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: «كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته».

(2) **التوافق:** أي أن يتعامل مع الناس من حوله وكأنه أحدهم، بروح التآلف والمودة، فلا ينطوي على نفسه ولا يعزل نفسه عنهم، وأن يكيف سلوكه دائماً، "مُدخلاً" في اعتباره آمال الأفراد الذين يتعامل معهم وقيمهم ومهاراتهم الشخصية.

(3) **الاتزان الانفعالي:** ويعمل الاتزان على تآلف المرؤوسين والتفافهم حول القائد.

(4) **العدل:** من الأخلاقيات أن يأمر القائد بالعدل ويعمل بروحه ويؤثر في المرؤوسين ليجعلهم أقرب إلى العدل منهم إلى الاستئثار بالمنفعة دون زملائهم، كما ينبغي للمدير أن يتحرى قدرات الأفراد وكفاءاتهم في توزيع الأعمال والمهام عليهم.

(5) **إثارة التنافس:** هو باعث اجتماعي يؤدي دور الثواب، والعقاب الأدبيين على التقدم، أو التخلف عن الآخرين، وهو عملية تفاعل ينتهي الأمر بالناس فيها إلى التعاون والتوافق.

وترى الباحثة أن هناك ضرورة قائمة للعمليات في القيادة المدرسية بأن يتميزوا بمستويات رفيعة من السلوك الأخلاقي الحمود الذي ينسجم مع الأسس الإدارية السليمة، والفلسفة التربوية القويمة، ومع دورها في قيادة النشء وتوجيههم.

أبعاد أخلاقيات القيادة المدرسية:

ومن منطلق التعرف على مبادئ أخلاقيات القيادة لا بد من التطرق إلى أبعادها، فيرى (العتيبي، 2013، 33) أن أبعاد أخلاقيات القيادة هي: الخصائص الشخصية للقائدة، والمهارات الإدارية التي تمتلكها، والعلاقات الإنسانية، إن عملية اتخاذ القرارات بصورة علنية، وتزويد المعلمين بأفضل الفرص والأفكار والبدائل التربوية، والنقد الهادف للمعلمين، والمعاملة بالعدل والإنصاف، ومساعدة المعلمات مع التوافق مع رؤية المدرسة وثقافتها التنظيمية، والاهتمام بالمعلمات، والإصغاء الجيد لمشكلاتهن، واحترامهن والثقة بهن، واحترام القوانين، والأنظمة، والتعليمات، وعدم التلاعب بهن، أو إخفاءهن، والأمانة في أداء الواجب، والموضوعية، وعدم التحيز في تطبيق الأنظمة، أو إعطاء المهام، والثقة بقدرات المعلمين على بذل أقصى جهودهم، وإثابة المحسنين، ومعاقبة المقصرين، والعدالة الاجتماعية والنزاهة، وتشجيع الابتكار والمبادرة، واحترام أولياء الأمور والثقة بهم، والصراحة، والصدق في التواصل مع أفراد المجتمع المحلي، والوفاء بالوعود التي تقطعها القائمة على نفسها أمام الآخرين، كل ذلك مجموعة من السلوكيات الأخلاقية التي يجب على القائمة أن تمارسها حتى تصل إلى مستوى عالٍ من أخلاقيات القيادة.

ثانيًا: الدراسة الميدانية تحليل وتفسير النتائج:

هدفت الدراسة إلى في هذا المحور الكشف عن واقع درجة التزام قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بأخلاقيات القيادة المدرسية، وسار هذا المحور على النحو التالي:

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الحكومية (المرحلة الثانوية) التابعة لمكتب شمال مدينة الرياض، والبالغ عددهن (632) معلمة، وذلك خلال فترة إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2023-2024م) وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (240) معلمة من المدارس الثانوية بمدينة الرياض.



خصائص مفردات الدراسة: تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسة لوصف مفردات الدراسة، وتشمل: "المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في التدريس"، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لمفردات الدراسة، وتساعد على إرساء الدعائم التي بُنيت عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالدراسة، وتفصيل ذلك فيما يلي:

– المؤهل العلمي:

جدول (1) توزيع مفردات الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دكتوراه	7	2.9
ماجستير	38	15.8
بكالوريوس	195	81.3
المجموع	240	%100

يتضح من الجدول رقم (1) أن (195) من مفردات الدراسة يمثلن ما نسبته 81.3% من إجمالي مفردات الدراسة مؤهلهن العلمي بكالوريوس، وهن الفئة الأكثر من مفردات الدراسة، بينما (38) منهن يمثلن ما نسبته 15.8% من إجمالي مفردات الدراسة مؤهلهن العلمي ماجستير، بينما (7) منهن يمثلن ما نسبته 2.9% من إجمالي مفردات الدراسة مؤهلهن العلمي دكتوراه.

– سنوات الخدمة في التدريس:

جدول (2) توزيع مفردات الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة في التدريس

سنوات الخدمة في التدريس	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	8	3.3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	28	11.7
10 سنوات فأكثر	204	85.0
المجموع	240	%100

يتضح من الجدول رقم (2) أن (204) من مفردات الدراسة يمثلن ما نسبته 85.0% من إجمالي مفردات الدراسة سنوات خدمتهن في التدريس 10 سنوات فأكثر، وهن الفئة الأكثر من مفردات الدراسة، بينما (28) منهن يمثلن ما نسبته 11.7% من إجمالي مفردات الدراسة سنوات خدمتهن في التدريس من 5 إلى أقل من 10 سنوات، و(8) منهن يمثلن ما نسبته 3.3% من إجمالي مفردات الدراسة سنوات خدمتهن في التدريس أقل من 5 سنوات.

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة، حيث تعد إحدى وسائل جمع البيانات والمعلومات المقتنة.

1- بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وأسئلة الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء، وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي تود الباحثة جمعها من مفردات الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بمفردات عينة الدراسة، والمتمثلة في: "المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في التدريس".

القسم الثالث: ويتكون من (36) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور أساسية، والجدول (3) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (3) محاور الاستبانة وعباراتها

الخو	عدد العبارات
الخصائص الشخصية الأخلاقية	12
العلاقات الإنسانية	12
السلوكيات الإدارية الأخلاقية (الوظيفية)	12
ثلاثة محاور	36 عبارة

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي للحصول على استجابات مفردات الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: "عالية، متوسطة، منخفضة"، ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: عالية 3 درجات، متوسطة درجتان، منخفضة درجة واحدة.

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الثلاثي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى ($3 - 1 = 2$)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس ($2 \div 3 = 0.67$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة؛ وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول (4) التالي:

جدول (4) تقسيم فئات مقياس ليكرت الثلاثي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
1	عالية	2.35	3.00
2	متوسطة	1.68	2.34
3	منخفضة	1.00	1.67

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

2- صدق أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه ويتمثل بالخطوات الآتية:

-الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

للتعرف إلى مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وُضعت لقياسه، تم عرضها بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة، وقد طُلب من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أُعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغوياً، وإبداء ما يرونه من تعديل أو حذف أو إضافة للعبارات. وبعد أخذ الآراء، والاطلاع على الملاحظات، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف إلى درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وتوضح الجداول (5)، (6)، (7) التالية معاملات الارتباط لكل محور من المحاور بما فيها من عبارات.

جدول (5) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الأول: الخصائص الشخصية الأخلاقية			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.712	7	**0.848
2	**0.619	8	**0.806
3	**0.733	9	**0.766
4	**0.589	10	**0.644
5	**0.779	11	**0.523
6	**0.801	12	**0.783

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول (5) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، والدرجة الكلية للمحور، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

جدول (6) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثاني: العلاقات الإنسانية			
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.820	19	**0.679	13
**0.826	20	**0.503	14
**0.782	21	**0.808	15
**0.805	22	**0.836	16
**0.764	23	**0.823	17
**0.732	24	**0.587	18

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول (6) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، والدرجة الكلية للمحور، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

جدول (7) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثالث: السلوكيات الإدارية الأخلاقية (الوظيفية)			
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.668	31	**0.803	25
**0.733	32	**0.688	26
**0.575	33	**0.640	27
**0.723	34	**0.727	28
**0.779	35	**0.695	29
**0.724	36	**0.788	30

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول (7) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث، والدرجة الكلية للمحور، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

- ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (α) (Cronbach's Alpha)، ويوضح الجدول رقم (8) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول (8) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

محاوِر الاستبانة	عدد العبارات	ثبات المحوِر
الخصائص الشخصية الأخلاقية	12	0.9119
العلاقات الإنسانية	12	0.9287
السلوكيات الإدارية الأخلاقية (الوظيفية)	12	0.9103
الثبات العام	36	0.9674

يتضح من الجدول رقم (8) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (0.9674)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، كما يُعد مؤشرًا مهمًا على أن العبارات المكونة لمحاوِر الاستبانة تعطي نتائج مستقرة وثابتة في حال إعادة تطبيقها على مفردات عينة الدراسة مرة أخرى؛ ومن ثم توجد طمأنينة تجاه تحليل بيانات محاوِر الاستبانة.

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق "الاستبانة" وثباتها، وصلاحياتها للتطبيق، قامت الباحثة بتطبيقها ميدانيًا باتباع الخطوات التالية:

1- توزيع الاستبانة إلكترونياً.

2- مراجعة الاستبانات، والتأكد من صلاحياتها، وملاءمتها للتحليل.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف إلى خصائص مفردات عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهن تجاه عبارات المحاوِر الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرف إلى متوسط استجابات مفردات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاوِر، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

3- المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات عينة الدراسة عن المحاوِر الرئيسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاوِر حسب أعلى متوسط حسابي.

4- الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف إلى مدى انحراف استجابات مفردات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاوِر الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاوِر الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.



5- تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، للتحقق من الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة باختلاف متغيراتها التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

6- تم استخدام اختبار شيفيه، للتحقق من الفروق التي بينها اختبار تحليل التباين الأحادي.

عرض النتائج ومناقشتها:

إجابة السؤال الثاني: "ما درجة التزام قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بأخلاقيات القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمات؟" فيما يتعلق بالأبعاد التالية:

1- بُعد الخصائص الشخصية الأخلاقية:

للإجابة عن هذا السؤال، والتعرف إلى درجة التزام قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بأخلاقيات القيادة المدرسية فيما يتعلق بالخصائص الشخصية الأخلاقية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مفردات الدراسة على عبارات درجة التزام قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بأخلاقيات القيادة المدرسية فيما يتعلق بالخصائص الشخصية الأخلاقية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (9) استجابات مفردات الدراسة حول درجة التزام قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بأخلاقيات القيادة المدرسية فيما يتعلق بالخصائص الشخصية الأخلاقية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة
			عالية	متوسطة	منخفضة			
11	تعزز مبدأ الانتماء للدين والوطن لدى أفراد المجتمع المدرسي	ك	210	18	12	0.495	2.82	1
		%	87.5	7.5	5			
4	تحرص على الاهتمام بمظهرها لتكون قدوة للمعلمات	ك	166	68	6	0.523	2.67	2
		%	69.2	28.3	2.5			
10	تحافظ على الانضباط لتكون قدوة في سلوكها	ك	165	64	11	0.568	2.64	3
		%	68.7	26.7	4.6			
8	تتمتع بالنزاهة عند التعامل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي	ك	137	92	11	0.585	2.52	4
		%	57.1	38.3	4.6			
9	تتواضع في التعامل مع المعلمات	ك	150	63	27	0.691	2.51	5
		%	62.4	26.3	11.3			
1	تتحلى بالهدوء والالتزان في معالجة الأمور	ك	122	109	9	0.571	2.47	6
		%	50.8	45.4	3.8			

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			منخفضة	متوسطة	عالية			
2	تفي بالوعود التي تتعهد بها تجاه المعلمات	ك	22	104	114	2.38	0.649	7
		%	9.2	43.3	47.5			
12	تتسم بالمرونة مع مقتضيات المواقف	ك	23	106	111	2.37	0.652	8
		%	9.6	44.2	46.2			
7	تعامل أفراد المجتمع المدرسي بعدالة	ك	38	99	103	2.27	0.719	9
		%	15.8	41.3	42.9			
3	تعالج المشكلات المدرسية بحكمة	ك	35	109	96	2.25	0.695	10
		%	14.6	45.4	40			
5	تتقبل النقد البناء من الآخرين	ك	61	73	106	2.19	0.815	11
		%	25.4	30.4	44.2			
6	تعترف بأخطائها أمام الآخرين	ك	86	88	66	1.92	0.793	12
		%	35.8	36.7	27.5			
المتوسط العام						2.42	0.466	

يتضح من الجدول (9) الآتي:

جاءت العبارة رقم (11) وهي: "تعزز مبدأ الانتماء للدين والوطن لدى أفراد المجتمع المدرسي" في المرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بدرجة عالية، بمتوسط (2.82 من 3)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قائدات المدارس الثانوية الحكومية يدركن دورهن في تحقيق أهداف السياسات العامة التي تسعى لتعزيز روح الانتماء للدين والوطن في ظل انتشار مظاهر الغلو والتطرف، ولذلك عادة ما تعزز هذه القيادات بدرجة عالية مبدأ الانتماء للدين والوطن لدى أفراد المجتمع المدرسي، ويتفق ذلك مع دراسة الجعيد، العجلان (2024)، كما تتفق مع دراسة البلوي (2016) والتي كانت نتيجتها أن مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك يمارسون أخلاقيات الإدارة المدرسية بوجه عام بدرجة عالية جداً.

بينما جاءت العبارة رقم (6) وهي: "تعترف بأخطائها أمام الآخرين" في المرتبة الأخيرة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط (1.92 من 3)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة بأن بعض قائدات المدارس الثانوية الحكومية يرين أن في إقرارهن بوقوع الأخطاء أمام المعلمات وأفراد المجتمع المدرسي يجعلهن يظهرن بمظهر ضعف الكفاءة، وعدم المقدرة في إدارة المنظمة، لذلك لا يعترفن بأخطائهن أمام الآخرين بصورة كافية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة النعيمات وبطاح (2017) والتي بينت أن تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الكرك لدرجة التزام مديري المدارس بالأخلاقيات الإدارية والأداء الوظيفي بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة.

2- بُعد العلاقات الإنسانية:

وللتعرف إلى درجة التزام قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بأخلاقيات القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمات فيما يتعلق يُبعد العلاقات الإنسانية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات درجة التزام قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بأخلاقيات القيادة المدرسية فيما يتعلق بالخصائص الإنسانية، وجاءت النتائج كما يبينها جدول (10):

جدول (10) استجابات مفردات الدراسة حول درجة التزام قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بأخلاقيات

القيادة المدرسية فيما يتعلق بالخصائص الإنسانية مرتبة تنازليًا حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			عالية	متوسطة	منخفضة			
14	تحافظ على سرية المعلومات التي تتعلق بالعمل والعاملات معها	ك	169	59	12	2.65	0.572	1
		%	70.4	24.6	5			
21	تشيد بإسهامات العاملات معها خلال اجتماعاتها بمن	ك	147	66	27	2.50	0.691	2
		%	61.2	27.5	11.3			
24	تعزز العلاقات الايجابية بين المعلمات والطالبات	ك	117	100	23	2.39	0.657	3
		%	48.7	41.7	9.6			
13	تقدم أفضل الخبرات التربوية للعاملات معها	ك	120	90	30	2.38	0.697	4
		%	50	37.5	12.5			
17	تقدر ظروف المعلمات التي قد يمرن بها	ك	127	73	40	2.36	0.753	5
		%	52.9	30.4	16.7			
22	تشجع على بناء الحوار الفعال داخل المدرسة	ك	116	93	31	2.35	0.699	6
		%	48.3	38.8	12.9			
15	تظهر للمعلمات الثقة بمن من خلال مشاركتهن في اتخاذ القرارات	ك	119	85	36	2.35	0.727	7
		%	49.6	35.4	15			
19	تصغي للآخرين بعناية لفهم مشكلاتهم	ك	108	97	35	2.30	0.711	8
		%	45	40.4	14.6			
16	تسعى لحل الخلافات بين المعلمات بطريقة موضوعية سليمة	ك	111	88	41	2.29	0.742	9
		%	46.2	36.7	17.1			
23	تجنب الانحياز إلى فرد أو جماعة من العاملات في المدرسة	ك	107	92	41	2.27	0.737	10
		%	44.6	38.3	17.1			
20	تحترم وجهات نظر المعلمات فيما يقدمنه من آراء	ك	104	88	48	2.23	0.762	11
		%	43.3	36.7	20			
18	تشارك المعلمات مناسباتهن الاجتماعية	ك	64	88	88	1.90	0.791	12
		%	26.7	36.7	36.6			
المتوسط العام								

يتضح من الجدول (10) الآتي:

جاءت العبارة رقم (14) وهي: "تحافظ على سرية المعلومات التي تتعلق بالعمل والعاملات معها" في المرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (2.65 من 3)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن قائدات المدارس الثانوية الحكومية منوط بهن المحافظة على خصوصية الطالبات والمعلمات ومنسوبات المدرسة؛ ولذلك عادة ما تحرص هذه القيادات بدرجة عالية على المحافظة على سرية المعلومات التي تتعلق بالعمل والعاملات معها، وتتفق هذه النتيجة مع (دراسة العلي، 2022).

بينما جاءت العبارة رقم (18) وهي: "تشارك المعلمات مناسباتهن الاجتماعية" في المرتبة الأخيرة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (1.90 من 3)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن بعض قائدات المدارس الثانوية الحكومية لا يشاركن المعلمات مناسباتهن الاجتماعية بصورة كافية، وذلك لكونهن قد لا يجدن الوقت الكافي، أو بسبب ما يتعرضن له من ضغوط عمل، كما تعزو الباحثة ذلك إلى أن مشاركة القيادات للمعلمات في مناسباتهن قد يؤدي إلى انتقاص مكانتهن أمام المعلمات، مما يؤثر في سير العمل الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة النيمات وبطاح (2017) والتي بينت أن تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الكرك لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية بالأخلاقيات الإدارية والأداء الوظيفي بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة.

3- بعد السلوكيات الإدارية الأخلاقية (الوظيفية):

للإجابة عن هذا السؤال، والتعرف إلى درجة التزام قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بأخلاقيات القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمات فيما يتعلق بالسلوكيات الإدارية الأخلاقية (الوظيفية)، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات درجة التزام قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بأخلاقيات القيادة المدرسية فيما يتعلق بالسلوكيات الإدارية الأخلاقية (الوظيفية)، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (11) استجابات مفردات الدراسة حول درجة التزام قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بأخلاقيات

القيادة المدرسية فيما يتعلق بالسلوكيات الإدارية الأخلاقية (الوظيفية) مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			عالية	متوسطة	منخفضة			
26	تحافظ على ممتلكات المؤسسة التعليمية	ك	185	44	11	2.73	0.541	1
		%	77.1	18.3	4.6			
36	تشجع المعلمات على الالتزام بأخلاقيات المهنة	ك	181	46	13	2.70	0.565	2
		%	75.4	19.2	5.4			
27	تطبق الأنظمة واللوائح بكل شفافية	ك	172	53	15	2.65	0.594	3
		%	71.6	22.1	6.3			



م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			منخفضة	متوسطة	عالية			
35	تعمل على تحقيق أهداف رسالة التعليم في المدرسة	ك	17	71	152	2.56	0.624	4
		%	7.1	29.6	63.3			
28	تسعى لتطوير العلامات معها من خلال الدورات والندوات	ك	25	62	153	2.53	0.678	5
		%	10.4	25.8	63.8			
32	تطبق الأنظمة على جميع العلامات في المدرسة	ك	21	79	140	2.50	0.653	6
		%	8.8	32.9	58.3			
29	تطلع على سير العمل ميدانيًا	ك	35	60	145	2.46	0.736	7
		%	14.6	25	60.4			
33	تطلع المعلمات عن تقارير الأداء الوظيفي لتحسين أدائهن	ك	27	84	129	2.42	0.687	8
		%	11.3	35	53.7			
31	تطور العلاقات مع المجتمع المحلي لصالح المدرسة	ك	16	112	112	2.40	0.612	9
		%	6.7	46.7	46.6			
30	تراعي الفروق الفردية عند توزيع المهام بين المعلمات	ك	36	97	107	2.30	0.714	10
		%	15	40.4	44.6			
25	توفر المناخ المناسب للإبداع وروح الابتكار	ك	37	94	109	2.30	0.721	11
		%	15.4	39.2	45.4			
34	تقدم حوافز إيجابية للمجدات	ك	59	92	89	2.13	0.777	12
		%	24.6	38.3	37.1			
المتوسط العام						2.47	0.470	

يتضح من الجدول السابق الآتي:

جاءت العبارة رقم (26) وهي: "تحافظ على ممتلكات المؤسسة التعليمية" في المرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بدرجة عالية، بمتوسط (2.73 من 3)، ويمكن أن تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قائدات المدارس الثانوية الحكومية يدركن مسؤولياتهن في المحافظة على ممتلكات المدرسة، ولذلك عادة ما تحرص هذه القيادات بدرجة عالية على المحافظة على ممتلكات المؤسسة التعليمية، كما أنهن يمثلن قدوة للمعلمات وللطالبات في الصرح التعليمي يمكن الاقتداء بها من خلال الحفاظ على ممتلكات المدرسة وعهدها، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزهراني (2007) والتي بينت أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمدينة مكة لأخلاقيات العمل الإداري كانت عالية.

بينما جاءت العبارة رقم (34) وهي: "تقدم حوافز إيجابية للمجدات" في المرتبة الأخيرة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط (2.13 من 3)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قائدات

المدارس الثانوية الحكومية لا يمتلكن الصلاحيات المالية اللازمة لتقديم هذه الحوافز، كما أن نقص الوعي بأهمية التعزيز للدافعية في العمل يجعل القائدات لا يقدمن حوافز إيجابية للمجندات بصورة كافية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو شرشوح (2015)، والتي بينت أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية كان متوسطاً.

إجابة السؤال الثالث: ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات التالية "المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس"؟

1- الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

للتعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي، استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات مفردات الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (12) التالي:

جدول (12) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في استجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الخصائص الشخصية الأخلاقية	بين المجموعات	2.782	2	1.391	6.720	**0.001
	داخل المجموعات	49.058	237	0.207		
	المجموع	51.840	239	-		
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	5.015	2	2.507	9.398	**0.000
	داخل المجموعات	63.228	237	0.267		
	المجموع	68.243	239	-		
السلوكيات الإدارية الأخلاقية (الوظيفية)	بين المجموعات	6.168	2	3.084	15.684	**0.000
	داخل المجموعات	46.601	237	0.197		
	المجموع	52.768	239	-		

** دالة عند مستوى 0.01 فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل في آراء مفردات الدراسة حول "الخصائص الشخصية الأخلاقية، السلوكيات الإدارية الأخلاقية (الوظيفية)، العلاقات الإنسانية" باختلاف متغير المؤهل العلمي، ولتحديد صالح الفروق بين فئات المؤهل العلمي تم استخدام اختبار شيفيه، والذي جاء نتائجه كما في جدول (13) التالي:

جدول (13) نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	المحور
دكتوراه	7	1.96	—	—	*	الخصائص الشخصية الأخلاقية
ماجستير	38	2.26	—	—	*	
بكالوريوس	195	2.46	—	—	—	
دكتوراه	7	2.01	—	—	—	العلاقات الإنسانية
ماجستير	38	2.04	—	—	**	
بكالوريوس	195	2.40	—	—	—	
دكتوراه	7	1.92	—	—	**	السلوكيات الإدارية الأخلاقية (الوظيفية)
ماجستير	38	2.20	—	—	**	
بكالوريوس	195	2.55	—	—	—	

** دالة عند مستوى 0.01 فأقل * دالة عند مستوى 0.05 فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (13):

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين مفردات الدراسة اللائي مؤهلهن العلمي بكالوريوس، ومفردات الدراسة اللائي مؤهلهن العلمي "ماجستير، دكتوراه" حول "الخصائص الشخصية الأخلاقية"، لصالح مفردات الدراسة اللائي مؤهلهن العلمي بكالوريوس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل بين مفردات الدراسة اللائي مؤهلهن العلمي بكالوريوس ومفردات الدراسة اللائي مؤهلهن العلمي "ماجستير" حول "العلاقات الإنسانية"، لصالح مفردات عينة الدراسة اللائي مؤهلهن العلمي بكالوريوس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل بين مفردات عينة الدراسة اللائي مؤهلهن العلمي بكالوريوس ومفردات عينة الدراسة اللائي مؤهلهن العلمي "ماجستير، دكتوراه" حول "السلوكيات الإدارية الأخلاقية (الوظيفية)"، "الخصائص الإنسانية"، لصالح مفردات الدراسة اللائي مؤهلهن العلمي بكالوريوس.
- وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة بركات وصبيبة (2015) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي.

2- الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة في التدريس:

للتعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات مفردات الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة في التدريس استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة في التدريس، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (14) التالي:

جدول (14) "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في استجابات مفردات

الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة في التدريس

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الخصائص الشخصية الأخلاقية	بين المجموعات	0.321	2	0.161	0.739	0.479
	داخل المجموعات	51.518	237	0.217		
	المجموع	51.840	239	-		
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	0.262	2	0.131	0.457	0.634
	داخل المجموعات	67.981	237	0.287		
	المجموع	68.243	239	-		
السلوكيات الإدارية الأخلاقية (الوظيفية)	بين المجموعات	0.209	2	0.104	0.471	0.625
	داخل المجموعات	52.560	237	0.222		
	المجموع	52.768	239	-		

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول "الخصائص الشخصية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية، السلوكيات الإدارية الأخلاقية (الوظيفية)" باختلاف متغير سنوات الخبرة في التدريس.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة بركات وصبيرة (2015) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي، بينما تختلف مع نتيجة دراسة السهلاوي (2010) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المديرات لمدى التزامهن بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى للخبرة ولصالح المديرات من فئة الخبرة (5-1) سنوات في مجال علاقة المديرية بالمهنة، كما تختلف مع نتيجة دراسة العتيبي (2013) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الخبرة، كما تختلف مع نتيجة دراسة فنح (Feng, 2011) والتي بينت أن التباين في التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان يعتمد على الخبرة.

التوصيات:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج يوصي البحث بالآتي:

- 1- عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال القيادة الأخلاقية لمديرات المدارس الثانوية.
- 2- تطوير القوانين واللوائح تضمن تطبيق القيادة الأخلاقية لمديرات المدارس الثانوية.
- 3- الإعداد والتطوير لمديرات المدارس الثانوية في الجوانب الشخصية والسلوكيات الإدارية الأخلاقية.

مراجع الدراسة:

- الإبراهيم، عدنان بدري (2011)، الإدارة- تربوية- مدرسية- صفية، (ط1)، دار اليازوري: عمان، الأردن.
- أبو شرشوح، فاطمة كايد أحمد (2015)، درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بسلوكهم القيادي، [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة الأردن العربية، الأردن.
- الأشعري، أحمد بن داود المزجاجي (1429هـ)، الوجيز في أخلاقيات العمل. جدة: خوارزم العلمية للنشر: المملكة العربية السعودية.
- أبو بكر، مصطفى محمود (2010)، أخلاقيات وقيم العمل والمسؤولية الاجتماعية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية: الإسكندرية.
- الباطين، عبد الرحمن عبد الوهاب (2016)، دراسات في القيادة المدرسية. عمان: دار ومكتبة الحامد.
- البناء، هالة مصباح (2013)، الإدارة المدرسية المعاصرة، (ط1)، عمان، الأردن.
- زامل، وفاء (2015)، واقع التزام مديرات المدارس الأهلية الابتدائية بمدينة الرياض بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- تركستاني، عبد العزيز عبد الستار (2008)، أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي. (ط1)، دار المفردات للنشر والتوزيع: الرياض.
- التونجي، محمد (2011)، أخلاقيات المهنة والسلوك الاجتماعي، دار وائل للنشر: عمان.
- الجعيد، ولاء خلف، العجلان، سارة عجلان (2024)، دور القيادة المدرسية في تعزيز أخلاقيات المهنة لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدينة الطائف من وجهة نظرهن، مجلة العلوم التربوية، ع(1)، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، (صص 659-700)
- الجهني، أحمد بن عطا الله (2013)، القيادة والإدارة المدرسية. دار قرطبة للنشر والتوزيع: الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الجهني، خليل بن إبراهيم (2012)، دور مديري مدارس المدينة المنورة في تعزيز أخلاقيات المهنة لدى المعلمين، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة طيبة. المدينة المنورة.
- حبيب، كميل، وبولس، جان (2010)، أخلاقيات الأعمال الإدارية والاقتصادية في عالم متغير. (ط2)، المؤسسة الحديثة للكتاب: لبنان.
- الحبيب، طارق بن علي. (1433هـ). إبراز أهمية القيم الأخلاقية في حياة الفرد وتنمية المجتمع، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى أخلاقيات العمل والأعمال، جدة، المملكة العربية السعودية.
- الحقيل، سليمان بن عبد الرحمن (2016)، الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية. (ط10)، دار الرسالة للنشر: الرياض.



- حمود، تركي علي (2010)، مدى إدراك وكلاء المدارس لمهام مدير المدرسة. (ط2). مكتبة العبيكان، الرياض.
- الدوراني، محمد عايش (2013). فلسفة الإدارة المدرسية، دار اقرأ للنشر والتوزيع: الكويت
- الربيعه، عبد العزيز (2012)، البحث العلمي، (ط 6)، مكتبة العبيكان: الرياض.
- الزهراني، سعيد عوض. (2007)، أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمدينة مكة المكرمة، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- زيان، محمود (2012)، ثلاثية القيادة الفاعلة، ريتاج للنشر والتوزيع: القاهرة.
- السعود، راتب سلامة (2013)، القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق، (ط 1)، دار صفاء للنشر والتوزيع: الأردن.
- السهلاوي، شعاع بنت عبد العزيز (1430هـ)، أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومدى التزام مديرات المدارس المتوسطة الحكومية بها بمحافظة الأحساء، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة الملك فيصل.
- السيد، محمد سيد محمد (2008)، وظائف الإدارة المدرسية: التنظيم، التوجيه، الإشراف، الواقع والانطلاق نحو الجودة الشاملة، عالم الكتب: القاهرة.
- الشتوي، سليمان بن عبد الله، الحبيب، عبدالرحمن بن محمد (2017)، القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية، **المجلة التربوية المتخصصة**، 6(4)، دار سمات للدراسات والأبحاث: الأردن. (ص ص 120-134)
- الطراونة، تحسين أحمد (2010)، الأخلاق والقيادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العلي، تهاني (2022)، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، **مجلة الدراسات والبحوث التربوية**، 2(5)، وزارة التربية والتعليم، الأردن. (ص ص 330-356)
- الطويل، هاني عبد الرحمن (2006)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي (ط4)، دار وائل للنشر، الأردن.
- العتيبي، أحمد بركي (2013)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. [رسالة ماجستير غير منشورة] . جامعة الشرق، الأردن.
- عزازي، فاتن محمد. (2011)، الإدارة والتخطيط التربوي، دار الزهراء: الرياض.
- عطوي، جودت عزت (2014)، الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. (ط4)، دار الثقافة للنشر والتوزيع: الأردن.
- عطية، خليل، والشاذلي، محمود عبد الحفيظ (2010)، الأخلاق ما بين علمي التربية والنفوس، دار البداية ناشرون وموزعون: الأردن.
- الغامدي، حمدان بن أحمد (2014)، أخلاقيات مهنة التعليم العام في نظام التعليم السعودي. (ط2)، مكتبة الرشد: الرياض.
- الغزو، فاتن عوض (2010)، القيادة والإشراف التربوي، دار أسامة للنشر والتوزيع: الأردن.
- ناصر، إبراهيم (2006)، التربية الأخلاقية، دار وائل للنشر والتوزيع: الأردن.



النعيمات، نور علي، وبطاح، أحمد محمد (2017) أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة مؤتة، الأردن.

هيئة الرقابة والتحقيق (1426هـ)، دور هيئة الرقابة والتحقيق في ضبط أخلاقيات العمل في القطاع الحكومي وسبل تعزيزها. ندوة أخلاقيات العمل في القطاعين الحكومي والأهلي. معهد الإدارة، الرياض.

وزارة التعليم. (2015)، الدليل الإداري لفئة الإدارة المدرسة المتميزة، طبعة مطورة، الرياض.

وزارة التعليم. (2006)، ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم. (ط 1)، شركة المطابع الأهلية للأوفست المحدودة، الرياض.

ياغي، محمد عبد الفتاح. (2012). الأخلاقيات في الإدارة. (ط 1)، دار وائل للنشر: عمان.

- Arar, Khalid & Saiti, Anna (2022): "Ethical leadership, Ethical Dilemmas and Decision Making among School Administrators" **Equity in Education & Society**, Vol. 1, No.3, 1, P.p. 126-141
- Feng, F,(2011),A study on school leader's Ethical orientational in a Taiwan. **Department of Educational Policy and Administration, National Chi Nan University**Correspondence.
- Hoxby, C, M,(2013),An Empirical Approach to the Contribution of Counseling in the Administration Function of a school principal: The Case of Greece,Eric Digest,No,(299),Ed:582633
- Kaucher, E,(2010),Ethical decision making and effective leadership,DAI-A, 71(3),Proquest,UMI Dissertations,
- Legault, M,(2010),Becoming an ethical leader,DAI-A, 71(4),Proquest,UMI Dissertations,
- Big Bee ,j,(2012),Personal values professional codes of ethics and ethical dilemmas in special education ledership,DAI-A,73(4)
- Sherchan, Bipin and others (2024): Ethics as a Transformational Strength in Education: An Ethical Leadership Perspective, **Advanced Qualitative Research**, Vol. 2 No. P.p. 31- 40.
- Cherkowski, Sabre and others (2015) Principals' Moral Agency and Ethical Decision-Making: Toward a Transformational Ethics, **International Journal of Education Policy Leadership**, Vol. (10), (5).P.p. 1-17.