



واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة

إعداد

د/ عبدالرحمن حامد حباب السلمي

أستاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا التربوية،
جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية السعودية

أ/ أحمد عبده داخس محزري

معلم بوزارة التعليم، المملكة العربية السعودية

أ/ حبيب سعد حبيب السلمي

معلم بوزارة التعليم، المملكة العربية السعودية

واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة

عبدالرحمن حامد حباب السلمي، أحمد عبده داحش محزري، حبيب سعد حبيب السلمي
قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا التربوية، جامعة الملك عبدالعزيز،
جدة، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني للباحث الرئيس: ahhsulami1@kau.edu.sa

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة سلوكيات قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لأسلوب القيادة الأخلاقية، وعلاقتها بمستوى الثقة بالقائد لدى المعلمين والمعلمات، وتحقيقاً لأهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وقد شملت أداة الدراسة مقاييساً محكمة لكلا المتغيرين، لجمع البيانات من مجتمع البحث والبالغ عددهم (8249) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية، وشملت (439) استجابة صالحة للتحليل. وقد خلصت الدراسة إلى أن ممارسة قيادات المدارس الثانوية بجدة للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كما أن مستوى الثقة بقيادات المدارس جاء بدرجة (عالية)، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية ومستوى الثقة بالقائد، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تقديرهم لممارسة قادة مدارسهم لنمط القيادة الأخلاقية، وتقديرهم لمستوى الثقة في القائد، تعزى إلى اختلاف الجنس وسنوات الخبرة. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على نشر مضامين القيادة الأخلاقية من خلال وسائل التنمية المهنية المختلفة، كما أوصت بإجراء دراسات حول القيادة الأخلاقية مع متغيرات أخرى، كونها تمثل توجهاً أصيلاً وحديثاً في بحوث القيادة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الثقة في القائد، قيادات المدارس الثانوية.



The Reality of Practicing Moral Leadership among Secondary School Leaders and its Relationship to Trust in Leader as Perceived by Teachers in Jeddah Governorate

Abdulrahman Alsulami, Mahzari, Ahmed, , Habeeb Alsulami

Department of Educational Administration, College of Graduate Education, King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia.

¹Corresponding author E-mail: ahhalsulami1@kau.edu.sa

Abstract:

This study aimed to investigate teachers' perception about moral leadership and its relationship to trust in leader among secondary school leaders in Jeddah. To achieve the study objectives, the quantitative descriptive methodology was utilized using survey and correlational methods. The data was collected from the study population, which consists of 8249 male and female teachers. The study sample was selected randomly; 439 responses were valid for statistical analysis. The findings revealed that moral leadership among school leaders was high as perceived by teachers, and that their trust in leader was high as well. It also showed a positive correlation with a high value and statistical significance at the level of (0.01) between school leaders' moral leadership and teachers' trust in leader. In addition, the study found that there were no statistically significant differences at the level of (0.05) between school leaders' moral leadership and trust in leader due to the teacher's gender and years of experience. The study concludes with highlighting the importance of disseminating the moral leadership principals through the different types of professional development. More research is encouraged on moral leadership investigating its relationship to other variables.

Keywords: moral leadership, trust in leader, secondary school leaders

المقدمة:

في ظل التغيرات الجوهرية التي تمر بها المجتمعات المعاصرة؛ تشهد المنظمات على اختلاف أنواعها عدداً من التحديات المؤثرة على منظومات القيم والأخلاق والثقافة التنظيمية، وقد دفعت هذه الظاهرة الكثير من المنظمات لتكريس جهودها للمحافظة على منظومة قيم وأخلاقيات العمل، وتعزيز الثقة وتنمية العلاقات المتبادلة بين المنظمة والأفراد، لتحقيق مستويات عليا من إنتاجية المنظمة، وترفع من فاعليتها في الوصول لأهدافها.

وتعد الأخلاق والقيم مرتكزاً مهمًا في قيادة المنظمات بشكل عام، حيث يشير دافت (Daft, 2003)، و الكردى (2010) إلى أنّ المبادئ الأخلاقية تعد الأداة الأهم للقائد في عمله، وصفة أصيلة في ممارساته الإدارية، فأهمية أخلاقيات الإدارة تعود إلى دورها في عملية الإدارة الذاتية، وتوجيه السلوك للقائد في مؤسسته، وتحقيق المبادئ الأخلاقية كالعدل والمساواة والأمانة في معاملة الموظفين، كما يؤكد بوعباس (2010) أنّ أخلاقيات الإدارة والعمل أصبحت موضوعاً حيويًا يحظى باهتمام المؤسسات التربوية المختلفة، انطلاقاً من ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم السلوكية الأخلاقية على الصعيد الفردي والجماعي في مهنة التعليم.

ومع تزايد الاهتمام بدراسة أنماط القيادة الحديثة؛ برزت القيادة الأخلاقية كأحد أنماط القيادة التي تلي الحاجات المعاصرة للدور القيادي في المنظمات، ويشير غرونر (Groner,1996) إلى أنّ القيادة الأخلاقية تتمثل في قيم النزاهة والأمانة والعدالة والاستقامة، وتحميل الآخرين مسؤولية تصرفاتهم، والتي ينبغي توافرها لدى القائد الأخلاقي، لذلك تحتاج القيادة الأخلاقية لمنظومة قيمية، تتضمن معاييرًا أخلاقية، وأنماطاً من السلوك القيادي المنسجمة مع هذه المنظومة، فضلاً عن القيم الشخصية للقائد التي تؤثر في إدارته أو قراره، فيما إذا كان أخلاقياً أم غير أخلاقي، وقد أورد يحيى (2010) أنّ القائد الأخلاقي يستمع إلى المعلمين، ويحترم آراءهم، ويتسم بالجدية والإخلاص في العمل، ويعدل في تقويم المعلمين والطلاب، ويؤمن بالقيم الأخلاقية ويعززها، ويراعي المشاعر الوجدانية للمعلمين، ويحرص على تعزيز العمل الجماعي بين المعلمين، ولديه اتجاهات إنسانية نحو التلاميذ.

وفي سياق التعليم؛ فإن القيادة الأخلاقية ذات أثر مهم نظراً لدور مؤسسات التعليم في بناء منظومة القيم والأخلاق لدى الأجيال الناشئة، وتؤكد العديد من الدراسات على الأدوار الإيجابية للقيادة الأخلاقية وأهمية تعزيز ممارساتها في المدارس والمؤسسات التربوية عمومًا، ومن هذه الدراسات ما يشير إلى دور القيادة الأخلاقية المؤثر في تعزيز الالتزام التنظيمي كدراسة الحارثي (2019)، ومنها ما يؤكد علاقة القيادة الأخلاقية بالثقة التنظيمية كدراسة درادكة والمطيري (2017)، و الصالح (2019)، وكشفت دراسة ذاك (2019) ارتباط إيجابي بين القيادة الأخلاقية وتحقيق معايير الجودة الشاملة، أما دراسة العريفان (2021)؛ فتشير إلى أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على تحقيق الرضى الوظيفي في مؤسسات التعليم العام.

ويظهر للباحثين أنّ الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم العام تعتبر قليلة نسبيًا، ففي سياق التعليم السعودي يوجد عدد محدود من الدراسات سيتم استعراضها في الدراسات السابقة، وجميعها توصي بإجراء مزيد من الدراسات حول موضوع القيادة الأخلاقية، والكشف عن علاقتها بمتغيرات أخرى، أو في محافظات ومراحل غير التي تمت دراستها، كما ذكرت دراسات الشتوي والحبيب (2017)، الثقفي (2017)، درادكة والمطيري

(2017)، الأحمري (2018)، آل كردم (2020)، والتي تؤكد جميعها على أهمية الاستمرار في دراسة ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالعديد من جوانب العمل الإداري في المؤسسة التربوية.

من جهة أخرى تُعد الثقة في القائد من أهم العناصر التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات، حيث يؤكد فرويند (Freund, 2014) أنه كلما تزايدت ثقة العاملين في قادتهم، أصبحت المنظمة أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط التي تواجهها داخلياً وخارجياً، ويرى الطجم والسواط (2012) أنَّ الثقة في الوقت الراهن من العوامل الرئيسة في كفاءة مجموعات العمل وفعاليتها، لذلك تحتاج المنظمات إلى درجة عالية من التفاعلات البشرية وتبادل المعلومات وشمولية الفكر والجهد لحل المشكلات، الأمر الذي أضى معه وجود حد معين من الثقة أساساً لنجاح العلاقات الفردية والجماعية داخل المنظمة، وتُعد الثقة المتبادلة بمثابة الرابط الشعوري الذي يحقق الاندماج بين أعضاء الفريق، وأنها لا تقتصر على مجرد الثقة المتبادلة بين العاملين وبعضهم البعض قادة ومرؤوسين، وإنما تمتد أيضاً إلى الثقة في القيم الأساسية للمنظمة، والرؤية المشتركة والثقة في النظام ذاته (Bennis&nanus,2003).

والمؤسسات التعليمية -كغيرها من المنظمات الأخرى- تسعى إلى التميز وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الأهداف المرجوة، وهذا لا يتحقق إلا بشعور الموظفين فيها بالاستقرار، والإحساس بالثقة المتبادلة بينهم وبين قادتهم، ولذلك يعد القائد عنصراً مؤثراً في تحقيق المدرسة لرسالتها؛ مما يتطلب منه القدرة على العمل مع الآخرين، والتأثير فيهم وحفزهم لإنجاز أهداف المدرسة وأولوياتها (العمرات، 2010).

ونظراً لأهمية موضوع الثقة في القائد داخل المؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، ولقلة الدراسات في ممارسات القيادة الأخلاقية في سياق التعليم السعودي، فقد سعت هذه الدراسات للتعرف على ما قد يعزز ثقة المعلمين في قيادتهم، والكشف عن قدرة القيادة الأخلاقية على رفع مستوى الثقة في قائد المدرسة؛ لذلك سوف تسير هذه الدراسة في نفس الاتجاه الذي يبحث في كل ما يعزز ثقة المعلمين في قادتهم، ويستكشف دور القيادة الأخلاقية في تحقيق هذه الثقة لنجاح وتميز المؤسسة التعليمية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

كشف مؤشر مدركات الفساد للعام 2019 أنَّ معدل دول الشرق الأوسط بما فيها الدول العربية 39 درجة من 100، مما يعني تدني مستويات الحوكمة التي تحد من الفساد الإداري والمالي في الأجهزة العاملة، في عامة الدول العربية، وهذا يدعو للتساؤل حول واقع القيادة الأخلاقية، وأخلاقيات القادة، ويزداد هذا الأمر خطورة عندما يكون الحديث عن قيادة المؤسسة التعليمية، لذلك تؤكد العديد من الأدبيات كما لدى الشتوي (2016)، والعرايضة (2012)، على أنَّ القيادة الأخلاقية ركيزة أساسية في المؤسسة التعليمية، وأنَّ امتلاك قائد المدرسة للأبعاد الأخلاقية مطلب لازم لتحقيق أهداف المدرسة.

ونظراً لقلة الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية في التعليم العام السعودي؛ دعت الدراسات السابقة لإجراء مزيد من البحث والدراسة لممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها

بمختلف المتغيرات بما يكشف دورها في الجوانب المتنوعة لقيادة المؤسسة التعليمية، كما جاء في عدد من الدراسات، منها أبو ناصر (2021)، والزهراني (2020)، والمخلافي وإبراهيم (2020)، والشهري (2020)، باداود والزهراني (2018)، ورغم حداثة هذه الدراسات؛ إلا أنها جميعاً تؤكد على الحاجة لاستمرار الدراسات في مجال القيادة الأخلاقية.

ومن جانب آخر، يحذر بعض الباحثين من مشكلة انخفاض مستوى الثقة في القيادات، مما يترتب عليه ضعف الأداء، وزيادة الصراعات التنظيمية، وربما يؤدي إلى فشل المنظمة، أو ضعفها وعدم قدرتها في تحقيق أهدافها، كما ورد في دراسة المسدي (2011). ومن الناحية العملية، ومن خلال خبرة الباحثين في العمل التعليمي في أكثر من مدرسة؛ فإنَّ الثقة في القيادة المدرسية تواجه بعض التحديات، وأنه ليس من السهل أن يكسب القائد ثقة زملائه في المدرسة.

وبالتالي؛ فإنه من الأهمية بمكان البحث عما يعزز ثقة العاملين في المؤسسات التعليمية بقياداتهم، ومحاولة التعرف على الممارسات القيادية التي تُمنن العلاقة وتُرسخ الثقة لدى المعلمين والمعلمات، لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على إمكانية أن تمثل القيادة الأخلاقية أحد المصادر المهمة لبناء ثقة المعلمين في قيادة مؤسساتهم التعليمية، خصوصاً مع ملاحظة ندرة في الدراسات والأبحاث التي تتناول العلاقة بين متغيري القيادة الأخلاقية والثقة في القائد في السياق التعليمي، على مستوى الوطن العربي، وفي السياق السعودي تحديداً، على حدود علم الباحثين.

وعليه تبلورت مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل التالي:

ما علاقة سلوك القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية بجدة بمستوى الثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
2. ما مستوى الثقة بالقائد في المدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الثقة في القائد في المدارس الثانوية بجدة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات حول درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية، تعزى لاختلاف متغيري الجنس وسنوات الخبرة؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات حول مستوى الثقة في القائد، تعزى لاختلاف متغيري: الجنس، وسنوات الخبرة؟



أهداف الدراسة:

1. التعرف على درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة للقيادة الأخلاقية، ومستوى الثقة في القيادات المدرسية، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
2. تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسة قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة للقيادة الأخلاقية، ومستوى الثقة في القائد.
3. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات حول درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية، وحول مستوى الثقة في القائد، والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة من الناحية النظرية:

1. سد الفجوة البحثية في التعرف على مدى ممارسة القيادة الأخلاقية وكونها من الأنماط الحديثة التي تحاول الأبحاث أن تقيسها في المنظمات، وهذه الدراسة تقيس درجة توفرها في المدارس الثانوية بمحافظة جدة، مما يوفر معرفة علمية مهمة في أبحاث نظريات القيادة، ومدى ممارستها في سياقات ومؤسسات التعليم.
2. سد الفجوة البحثية في الكشف عن مستوى الثقة في القادة لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظة جدة مما يوفر أساساً علمياً لفهم واقع هذا الجانب المهم لكل المؤسسات التربوية.
3. تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت العلاقة بين متغيري القيادة الأخلاقية والثقة في القائد، مما يساهم في سد فجوة بحثية مهمة للمشتغلين بالدراسات التربوية في مجال القيادة التربوية.
4. تحفز هذه الدراسة الباحثين لإجراء دراسات مشابهة في هذا المجال في قطاعات مختلفة.

أهمية الدراسة من الناحية العملية:

من المؤمل أن تساهم هذه الدراسة في تزويد صناع القرار والمسؤولين في إدارة التعليم بالمعلومات الضرورية حول واقع سلوكيات القيادة الأخلاقية في المدارس، وعن الوضع الراهن لمستوى الثقة في القائد، مما يمكنهم من تشخيص الواقع والتخطيط للمعالجات المطلوبة، وتطوير القيادات المدرسية، وفق نتائج الدراسات والأبحاث العلمية، وتحديد أفضل الممارسات القيادية التي تساهم في تعزيز الثقة في قادة المدارس بما ينعكس إيجاباً على الأداء المدرسي عموماً، وتحقيق أهداف المدرسة، وتجويد عملياتها ومخرجاتها.

حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

الحد الموضوعي: اقتصرته هذه الدراسة على موضوع ممارسة القيادة الأخلاقية وموضوع الثقة في القائد والكشف عن العلاقة بينهما.

الحدود المكانية: مدارس المرحلة الثانوية الحكومية (بنين-بنات) بمحافظة جدة.

الحدود البشرية: معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 1441-1442هـ.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الأخلاقية:

يعرفها (المكي، 2014، ص.2) بأنها: "التأثير في الأتباع؛ لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وإيجاد مناخ تنظيمي يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة". ويعرفها (عابدين وآخرون، 2012، ص.337) بأنها "إظهار سلوك ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك لدى الأتباع والمرؤوسين".

وتعرف القيادة الأخلاقية إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: الممارسات والسلوكيات التي تُظهرها قيادات المدارس الثانوية بجدة، وتنطلق من أسس الثقة والمصداقية، الأمانة والاستقامة، العدالة والإيثار، الحكمة والذكاء، تعزيز السلوكيات الأخلاقية.

الثقة في القائد:

يرى سلامة (2015) أنَّ الثقة في القائد تعبر عن عملية تنظيمية يشعر من خلالها العاملون في المؤسسة بالاطمئنان تجاه بعضهم البعض في جو قائم على الأمانة والولاء.

وفي السياق التعليمي يعرفها الشتوي (2016) بأنها توقعات المعلمين بأنَّ قادتهم يمكن الاعتماد عليهم في تحقيق ما يطمحون إليه، لما يمتلكه القائد من قدرات، وخبرات مهنية، وقيم تربوية عالية، وعدالة في الإجراءات والحوافز، وتبادل المعلومات بصدق وشفافية، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

وتعرف الثقة في القائد إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: اطمئنان المعلمين والمعلمات لسلوك قادتهم في المدارس الثانوية بجدة، بناءً على ما يتحلَّى به القادة من صدق وأمانة تلي حاجاتهم، وتساعدهم في أداء أعمالهم، وتسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات ذات العلاقة بالقيادة الأخلاقية:

1- هدفت دراسة أبو ناصر (2021)، إلى تحديد دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الميل الريادي لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء كما يراها معلمو تلك المدارس، وشملت عينة الدراسة (213) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت الدراسة أنَّ ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية جدًا، وأنَّ الميل الريادي لدى القادة كان بدرجة عالية جدًا، وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارات التعليم سلوكيات التوجه الريادي لدى قادة المدارس، ومحاولة الاستفادة من مخرجاته في رفع فاعلية أداء المدارس، وتعزيز وتبني التدريب النوعي في مجال القيادة الأخلاقية والميل الريادي.

2- دراسة العريفان (2021)، والتي هدفت إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية كأسلوب قيادي و الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمدارس الكويت، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وكشفت نتائج الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة لتطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية الكويتية، وكذلك وجود درجة مرتفعة في مستوى الإنجاز والرضا الوظيفي كنتيجة لتطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية فيها، وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها تشجيع مديري المدارس على تطبيق مفاهيم القيادة الأخلاقية، والحرص على تفعيل الميثاق الأخلاقي للمعلم في المؤسسات التعليمية.

3- دراسة الشهري (2020)، وقد سعت للكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، و تألفت عينة الدراسة من (357) معلماً بالمدارس الحكومية بمدينة الدمام، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، كما أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس بمدينة الدمام جاء بدرجة عالية، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس، والرضا الوظيفي عند المعلمين، وأوصت الدراسة على بذل مساعي إضافية في سبيل تعزيز مستوى القيادة الأخلاقية والتقييد بمعايير واضحة عند تقييم المعلمين.

4- دراسة آل كردم (2020)، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الفعالية المدرسية والرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم العام بمدينة أمها ، و معرفة تأثير القيادة الأخلاقية على فعالية المدرسة من خلال الدور الوسيط لكل من الالتزام الوجداني والرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (216) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية للقيادة الأخلاقية بالالتزام الوجداني، والرضا الوظيفي، والفعالية المدرسية، وأوصت الدراسة بعقد الدورات التدريبية عن القيادة الأخلاقية ومبادئها وكيفية توظيفها في مجال الإدارة المدرسية لرفع مستوى الرضا لدى المعلمين، والفعالية المدرسية.

5- دراسة المخلافي وإبراهيم (2020)، وقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة، من خلال عينة تكونت من (365) معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير لأبعاد القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية وتحقيق الإبداع الإداري، وأوصت الدراسة بزيادة إكساب قادة مدارس التعليم العام المفاهيم الأساسية للقيادة الأخلاقية وكيفية تمثيلها في واقع العمل المدرسي في التعامل مع الطلبة والإدارة التعليمية وأولياء الأمور.

6- وهدفت دراسة الحارثي (2019)، للتعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والالتزام التنظيمي للمعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن ممارسة قائدات المدارس

للقيادة الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة، وأنَّ مستوى الالتزام التنظيمي كان بدرجة مرتفعة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد أوصت الباحثة بضرورة الاستمرار في تطوير الكفاءات القيادية وتدريبهم في مجال القيادة الأخلاقية عبر برامج تدريبية ذات جودة عالية.

7- كما جاءت دراسة ذاكر(2019)، بهدف التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتحقق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر شاغلي الوظائف التعليمية بإدارة التعليم بمحايل عسير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (300) من شاغلي الوظائف التعليمية، وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ ممارسة القيادة الأخلاقية في الميدان التربوي وكذلك تطبيق معايير الجودة الشاملة جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر شاغلي الوظائف التعليمية، كما أظهرت النتائج أنَّ هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسماة القيادة الأخلاقية، والدرجة الكلية لأبعاد معايير الجودة الشاملة، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تدعيم ممارسات القيادة الأخلاقية من خلال التعزيزات المادية والمعنوية للقادة لما لها من دور بارز في تحقق معايير الجودة الشاملة.

8- دراسة القرني (2019)، وقد هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة النماص للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بتنمية جوانب الأمن الفكري لدى طلاب المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي على عينة من معلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية بمحافظة النماص والبالغ عددهم (285) معلمًا، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ المتوسط العام لمجالات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس محافظة النماص جاء بدرجة عالية جدًا، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس محافظة النماص، وتنمية جوانب الأمن الفكري لطلاب المرحلة الثانوية.

9- دراسة باداود والزهراني (2018)، وقد سعت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (372) معلمًا من معلمي المرحلة الابتدائية في محافظة جدة، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ مستوى ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الأخلاقية جاء بدرجة عالية، وأوصت الدراسة بأهمية اطلاع القادة التربويين على نتائج الدراسة لتكون محفزة لهم لبذل المزيد من العطاء للمحافظة على هذه النسبة المشرفة وكذلك ضرورة وضع ميثاق أخلاقي لقادة المدارس بشكل خاص للمساهمة في تعزيز سلوكيات القيادة الأخلاقية.

10- أما دراسة درادكة والمطيري (2017)، فهتفت إلى التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في الطائف للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية، كما سعت إلى معرفة أثر كل من (التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة المديرات للقيادة الأخلاقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وتكونت عينة الدراسة من (432) معلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف يمارسن القيادة الأخلاقية بدرجة عالية جدًا، وأنَّ مستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة عالية أيضًا، ويوجد بينهما علاقة ارتباط

إيجابية ذات دلالة إحصائية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر لمتغيرات التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في تقديرات درجة ممارسة المديرات للقيادة الأخلاقية.

11- كما حاولت دراسة تورهان وسيليك (Turhan & Celike, 2011)، تحديد أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية والمهنية على تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنَّ مستوى ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية متدني من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وخاصة ما يتعلق باتخاذ القرارات الأخلاقية الخاصة بالعدالة بين المعلمين والمعلمات، وأظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وبين العدالة التنظيمية.

12- كما سعت دراسة الحبسية (2009)، إلى التعرف على الأسس الفكرية للقيادة الأخلاقية، كأحد الاتجاهات القيادية الحديثة، والكشف عن الواقع الراهن لممارسات القيادة في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بسلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أنَّ واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي كان عاليًا كما توصلت إلى أنَّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة تعزى إلى متغيرات المنطقة التعليمية، الجنس، سنوات الخبرة.

ثانيًا: دراسات تتعلق بالثقة في القائد:

1- دراسة العريفي (2019)، وقد هدفت إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، والكشف عن المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لديهن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، وكذلك جميع مشرفات القيادة المدرسية بوحدات القيادة المدرسية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة، كما أوصت الدراسة بتفويض قائدات المدارس ومنحهن مزيدًا من الصلاحيات، مما يدفعهن لتقديم الجهود المطلوبة للتحسين، وتعزيز الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.

2- كما سعت دراسة الحويطي (٢٠١٨)، إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الدراسة على (375) معلمًا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنَّ مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة عالية، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد (الثقة بالزملاء، الثقة بقيادة المدرسة) وفقًا للمؤهل العلمي ولصالح مؤهل البكالوريوس، وأيضًا وجود علاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي مع كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية ذات اتجاه ارتباطي إيجابي، وأوصت الدراسة بنشر مضامين الثقة التنظيمية والتوعية بأثرها في مؤسسات التعليم.

3- وجاءت دراسة أبو سمرة وأبو صاع وأسماء جبارين (٢٠١٨)، بهدف التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، على عينة من (400) معلم ومعلمة في المدارس الحكومية بمديرية تربية جنين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، وأوصت الدراسة بضرورة الدفع نحو ترسيخ مفهوم الثقة التنظيمية، في جميع المؤسسات التعليمية، بوضع سياسات إدارية واضحة تطبق على الجميع بعدالة، وسن نظم للمكافآت والحوافز، وتفويض الصلاحيات.

5- بينما هدفت دراسة ابن طالب (٢٠١٨)، إلى التعرف على درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين من خلال الأبعاد التالية (التمكين، الإثارة، التواضع)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، من خلال عينة بلغت (115) معلماً في التعليم العام، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية في محافظتي حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين بدرجة عالية جداً، وأوصت الدراسة قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على تبني ممارسات القيادة الخادمة من خلال الأبعاد المذكورة في الدراسة، وإحداث أنظمة للحوافز المالية والمادية تعزز من ممارسات القيادة الخادمة.

6- دراسة الغويري (2016)، وقد هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة التحويلية، وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية، لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (415) معلماً ومعلمة، وكشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في درجة ممارسة القيادة التحويلية، في المدارس الحكومية بمحافظة الزرقاء تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، وأيضاً تبين وجود علاقة قوية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الثقة التنظيمية، وأوصت الدراسة باتخاذ إجراءات لتعزيز ممارسات القيادة التحويلية والثقة التنظيمية داخل المدارس.

7- كما جاءت دراسة ديمير (Demir, 2015)، بهدف معرفة تأثير مستوى الثقة التنظيمية عند معلمي المدارس الابتدائية نحو مؤسساتهم فيما يتعلق بتصوراتهم للمدرسة ووجود ثقافة القيادة للمعلم، وقد تم استخدام المنهج المقارن لتحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والقيادة للمعلم، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٨) من المدرسين العاملين في المدارس الابتدائية العامة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستويات الثقة لدى المعلمين تجاه مدارسهم إيجابية وهامة لثقافة القيادة في المدرسة، كما أن مستوى تباين الثقة في مديري المدارس لديها ارتباط كبير مع الثقة الإدارية، وأن الثقة في الزملاء أيضاً لديها ارتباط كبير بين تعاون المعلم وبيئة العمل الداعمة.

8- وهدفت دراسة الطريف (2015)، إلى الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة عنيزة ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي من خلال عينة بلغت (882) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وسلوك

المواطنة لدى معلمي المدارس بعينيزة، كما توصلت الدراسة إلى أنّ الثقة التنظيمية لدى المعلمين جاءت بدرجة عالية في بعدي ثقة المعلم في زملاءه وثقة المعلم في مدير المدرسة، أما ثقة المعلم في إدارة التربية والتعليم فقد كانت متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة التزام إدارة التربية والتعليم بالأقوال والوعود التي تصدر عن منسوبيها، وعدم إطلاق الوعود غير الواقعية والتي يصعب تنفيذها، كما أوصت الدراسة بضرورة القيام بمزيد من الدراسات حول ممارسات الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في بيئات مختلفة.

التعليق على الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تدعيم الإطار النظري، وتعميق الفهم لدى الباحثين حول متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى اختيار منهجية الدراسة وأدواتها، كما تتفق الدراسة الحالية مع سابقتها في كونها دراسات وصفية تحليلية، ولكن اختلفت الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة، حيث نفذت الدراسة الحالية في مدينة جدة، بينما طبقت أغلب الدراسات السابقة على مدارس التعليم العام في مدن مختلفة من المملكة العربية السعودية، أو خارج المملكة، بينما الدراسة الوحيدة من الدراسات السابقة التي تمت في مدارس مدينة جدة هي دراسة باداود والزهراني (2018)، ولكنها كانت في المدارس الابتدائية بنين فقط، وهي دراسة وصفية غير ارتباطية، تناولت القيادة الأخلاقية فقط بدون أي متغير آخر، بينما الدراسة الحالية تمت في مدارس المرحلة الثانوية بنوعها البنات والبنين، وتدرس العلاقة بين متغيرين هما: القيادة الأخلاقية والثقة في القائد. وأهم ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها كونها تناولت متغير الثقة في القائد بشكل مستقل، وليس ضمن عناصر الثقة التنظيمية، كما هو الحال في جميع الدراسات السابقة التي تم استعراضها، وهذا يعطي تفرد وأهمية للدراسة الحالية.

الإطار النظري للدراسة: أولاً القيادة الأخلاقية

1- مفهوم القيادة الأخلاقية:

يشير حسان والعجمي (2007) إلى أنّ الأخلاق هي مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم السلوك الإنساني للأفراد والجماعات، ويرى عثمان (2008) أنّ القيادة الأخلاقية هي مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المتعلم، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة التي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه ووطنه، كما عرّفها نسيم (2015) بأنّها سمات تتمثل في أولئك القادة الذين قاموا بوضع مجموعة من القيم والمعايير الجيدة لتكون دليلاً لنشاط يقومون به، مع تقديم العون الدائم وإظهار الالتزام الكلي، والمطالبة به، وخلق جو من الثقة تسوده الحرية في الحوار والاقتراح.

وعرفها بونو وتيناكون (Ponnu & Tennakoon, 2009) بأنّها: التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، أمّا الكبير (2016) فيعرّفها بأنّها التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره، عبر تمييز القائد بسمات،

ومهارات، وأنماط، قيادية وقدرات موقفية، ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف، ومراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية.

ويظهر من التعريفات السابقة أنَّ القيادة الأخلاقية تنطلق من قيم ومبادئ عميقة، وتظهر على السلوك والممارسات في شكل التزام بمعايير أخلاقية كالعدالة والتفهم والتوازن والمصدقية والنزاهة، ثم تنتهي القيادة الأخلاقية بمحاولة نشر مضمانيها بين العاملين في فريق العمل، لتصبح ثقافة سائدة، وسلوك راسخ في المؤسسة التعليمية.

2- أهمية القيادة الأخلاقية:

تُعد القيادة الأخلاقية أحد السلوكيات القيادية التي يتحقق عنها الكثير من النتائج الإيجابية والعوائد التنظيمية المختلفة سواء على صعيد الأفراد أو على صعيد المنظمات، وقد جاءت الدراسات الحديثة مبنية على أهمية القيادة الأخلاقية والغاية منها، كما أكدت على أنَّ هذا النمط الحديث من القيادة يعزز الاتجاهات الإيجابية في نفوس الموظفين، حيث أكدت دراسة العرايضة (2012) أنَّ تحلي المسؤولين في مؤسسة ما بسمات القيادة الأخلاقية ينعكس إيجاباً على العاملين داخل تلك المؤسسة، ويعد عاملاً مهماً وأساسياً في تعزيز إنتاجيتها، وتحسين جودة مخرجاتها.

وعلى صعيد المؤسسات التعليمية نجد أنَّ هناك عدة دراسات أكدت على أهمية القيادة الأخلاقية، حيث تشير دراسة احسينات (2008) أنَّ أهمية القيادة الأخلاقية تتجلى في تعزيز الممارسات الأخلاقية التي ينبغي أن يظهر تأثيرها الإيجابي في بيئة العمل، سواء في العلاقات الإنسانية، أو في منهجية العمل، أو في الاتجاهات الشخصية للقادة، إذ تبصرهم بالتزاماتهم الأخلاقية وتوعمهم بأبعاد الرسالة التربوية التي يجب أن يحملوها تجاه الفرد والمجتمع. كما أشارت دراسة ريسك (Resick, 2011) أنَّ للقيادة الأخلاقية تأثيراً ضمنيّاً إيجابياً على كل من الأتباع والمنظمة، فإن ممارسة القيادة الأخلاقية مرتبطة بمستوى أعلى من الشعور بالأمن النفسي، وممارسة السلوك المعن، والالتزام بميثاق المنظمة.

3- خصائص القائد الأخلاقي:

يشير نجم (2011) إلى أنَّ هناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها القائد الأخلاقي عن غيره، منها أنه يجعل لرؤيته الاستراتيجية منطلقات أخلاقية، تزيد من قدرتها على جذب اهتمام الأتباع، وزرع القناعة في فريق العمل. كما يتميز القائد الأخلاقي بالتزامه بمعايير ومقاييس أخلاقية واضحة لجميع أفراد المنظمة، ومنظومة قيمية تكون دليلاً للقرارات والسلوكيات في كل الأوقات والظروف. ويضيف القرني (2016) أنَّ من خصائص القائد الممارس للقيادة الأخلاقية امتلاكه الحسَّ الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمهام المختلفة، ومع جميع أفراد فريق العمل، ويكوّن بذلك علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الأطراف سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية مما يبني سمعة طيبة للمنظمة.

4- واقع القيادة الأخلاقية في التعليم الثانوي السعودي:

هناك ندرة في الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الثانوي السعودي، فمن خلال الدراسات السابقة وقف الباحثون على عدد قليل من الدراسات مقارنة بعدد المدن والمحافظات وإدارات التعليم، فهناك ست دراسات عن القيادة الأخلاقية



طبقت على المدارس الثانوية في مدن سعودية مختلفة، وهي دراسة أبو ناصر (2021) وكانت في محافظة الأحساء، ودراسة الشهري (2020)، وطبقت في مدينة الدمام، ودراسة المخلافي وإبراهيم (2020)، ونفذت في منطقة عسير، ودراسة الحارثي (2019)، وتمت في مدينة الرياض، ودراسة ذاكر (2019) وكانت في محافظة محايل، ودراسة القرني (2019)، وطبقت في محافظة النماص. وكل هذه الدراسات تشير إلى أنّ ممارسة قيادات المدارس الثانوية في المناطق التي طبقت فيها كانت عالية إلى عالية جدًا. ولكن لم يتم تطبيق أي من الدراسات السابقة على التعليم الثانوي بمدينة جدة التي هي محل الدراسة الحالية، كما أكدت جميع الدراسات السابقة على أهمية إجراء المزيد من الدراسات عن القيادة الأخلاقية في مدن وإدارات تعليمية أخرى.

5- أبعاد القيادة الأخلاقية:

اختلفت الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأخلاقية في تحديد أبعادها وذلك حسب الأدوات التي تم استخدامها لقياس ممارسات القيادة الأخلاقية، وتعتبر دراسة فطاني (2020) من الدراسات الحديثة التي قدمت أبعاداً شاملة للقيادة الأخلاقية، وقد وضحت القيادة الأخلاقية من خلال خمسة أبعاد هي:

- 1- الثقة والمصدقية: وهي الوضوح، والشفافية، والنقد البناء بين المرؤوسين، وتفويض الصلاحيات، بحيث يولد الثقة المتبادلة فيما بينهم، ويسهم بشكل كبير في تقدير المرؤوسين لمديرهم وتقبل أوامره.
- 2- الأمانة والاستقامة: وهي التزام القائد بما له من حقوق، وأداء ما عليه من واجبات قولاً وفعلاً، وأن يعف نفسه عما ليس من حقه وأن يجاهد على فعل الخير واجتناب السوء والشر.
- 3- العدالة والإيثار: وهي أن يتعامل القائد مع المرؤوسين بالعدل، والإنصاف وعدم التحيز، وأن يتعامل وفقاً لمهاراتهم الشخصية وجداراتهم المهنية، وأن يقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، ويؤثر غيره على نفسه في النفع له والدفع عنه.
- 4- الحكمة والذكاء: وهي المعرفة والخبرة العميقة لدى القائد، وامتلاكه لمهارات سرعة البديهة، وفهم مشاعر المرؤوسين، والقدرة على مواجهة ومعالجة المشكلات، وحسن التصرف والاختيار في المواقف الصعبة.
- 5- تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين: وهي أن يراقب القائد المرؤوسين ويضع معايير مهنية أخلاقية واضحة، فيعاقب من لم يلتزم بالسلوك الأخلاقي في المؤسسة، كما أنه يجب عليه أيضاً أن يوقر نظام مكافآت لمن يلتزم بالسلوك الأخلاقي (فطاني، 2020، ص. 18-20).

ثانياً: الثقة في القائد

1- نشأة مفهوم الثقة في القائد:

يرجع الفضل في بروز مفهوم الثقة وخصوصاً الثقة في القائد إلى الباحث (John Bowlby) وهو طبيب نفسي في انكلترا من خلال إنشاء نظرية التعلق (Attachment Theory) والتي توضح

أنَّ التعلق له تأثير بيولوجي يعد من العوامل الحاسمة في ترسيخ الثقة، وإنَّ الثقة وفقًا لنظرية التعلق تمثل حالة الفرد النفسية تجاه طرف آخر (Adams,2004).

ويرى فارس (2014) بأنَّ الثقة في القائد جزء من الثقة التنظيمية، وهي تمثل توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي يراعى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة. كما يشير كل من هوي وتارتر (Hoy , Tarter,2004) بأنها موافقة طرف في أن يكون عرضه لتصرفات طرف آخر لاطمئنانه أن الآخر يتميز بالصدق والموثوقية والكفاءة والانفتاح.

2- أهمية الثقة في القائد:

تعد الثقة من أهم العوامل الرئيسية التي تتطلبها قيادة المؤسسات كافة، والتعليمية على وجه الخصوص، نظرًا لما تحدثه الثقة من نتائج إيجابية على مستوى الكيانات التي تسودها الثقة الإيجابية فيما بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين قادتهم، كما يؤكد الصقير (2014) أن المؤسسات التي تسود علاقاتها وأنشطتها ثقة عالية تكون أكثر نجاحًا وإبداعًا من المؤسسات التي تقل فيها الثقة، ولذلك كان لزامًا على المؤسسات التعليمية أن تحرص في ممارستها على توافر الثقة بين أطراف العلاقة، حتى يتسنى لها تقويتها وتعميقها، لاسيما أن المدارس في كل مجتمع تكاد تكون أهم مؤسساته كونها المتضلعة بمهمة بناء الأجيال، لذا كان من الأولوية مراعاة توافرها والحرص على تعزيزها بين العاملين فيها من كل المستويات.

وتؤثر الثقة في قائد المدرسة في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين وازدياد تفاعلهم وانجازاتهم، ويؤكد الشريفي (2012) بأنَّ ثقة المعلمين بمديرهم تعد قضية أساسية لإظهار معنى الانتماء للمدرسة، وإنَّ مما يرفع مستوى الالتزام لدى فريق العمل شعورهم بأنَّ القائد التربوي يمارس الالتزام الأخلاقي ويتوخى العدالة والموضوعية في قراراته واجتهاداته ويتحرى الدقة وإبراء الذمة، كما تؤكد أنَّ إنتاجية المعلم متغيرة باختلاف مقدار ثقته بالقائد المدرسي وقراراته وسلوكياته (الطريف، 2015).

3- الثقة في القائد كأحد أبعاد الثقة التنظيمية:

تعددت واختلفت وجهات نظر علماء الإدارة والباحثين بشأن أبعاد الثقة التنظيمية، إلا أنَّ معظم الأدبيات ركزت على ثلاثة أبعاد وجدت قبولاً لدى أكثر الباحثين، وتم اعتمادها من قبل الكثير من الدراسات والبحوث، وهي: الثقة في المنظمة، والثقة في القائد، والثقة في الزملاء، (القرني، 2017).

أولاً: الثقة في المنظمة: وهي ما يتشكل لدى العاملين بالمنظمات من تصورات وتوقعات إيجابية نحو تصرفات الإدارة العليا بالمنظمة، والتي تكون قائمة على الثقة بأفعال وأقوال إدارة المنظمة (Shockley , Ellis & Winograd,2000)

ثانياً: الثقة بالرئيس المباشر: وتتمثل في تلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين باتجاه مشرفهم في العمل، وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة



مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة والجدارة والأخلاق والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالحهم واحتياجاتهم ودعمهم، والعدالة في التعامل معهم (فارس، 2014).

ثالثًا: الثقة بالزملاء: وهي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف، وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة (القرني، 2017).

منهج الدراسة وإجراءاتها:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي لكونه أكثر ملاءمة مع أسئلة الدراسة وأهدافها، والأنسب لتحليل ووصف العلاقة بين متغيراتها.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة، والبالغ عددهم (8249) معلمًا ومعلمة، موزعين على (274) مدرسة، وفقًا للإحصائيات الواردة عن إدارة شؤون المعلمين بجدة للعام الدراسي (1441-1442هـ).

عينة الدراسة:

تم إرسال أداة الدراسة المشتملة على مقياسي القيادة الأخلاقية والثقة في القائد بطريقة عشوائية لعدد (2000) معلمًا ومعلمة بنسبة (24.2%) تقريبًا من أفراد مجتمع البحث، رجع منها 439 استجابة صالحة.

أدوات الدراسة:

من خلال مراجعة الأدب النظري؛ فقد تبنت الدراسة مقياسين من دراسات سابقة محكمة في كلا متغيري الدراسة، حسب التفصيل التالي:

أولاً: متغير القيادة الأخلاقية:

اعتمدت الدراسة مقياس ممارسات القيادة الأخلاقية والذي يعزى إلى فطاني (2020)، ويتكون هذا المقياس من (خمسة أبعاد) وهي (الثقة والمصداقية، الأمانة والاستقامة، العدالة والإيثار، الحكمة والذكاء، تعزيز السلوكيات الأخلاقية). ولكون هذا المقياس مستخدمًا في دراسة علمية سابقة فقد اكتفى الباحثون بالتحقق من صدقه وثباته في الدراسة الحالية من خلال الطرق التالية:

(أ) صدق الاتساق الداخلي لمقياس القيادة الأخلاقية

جدول (1)

معاملات ارتباط بيرسون لفقرات مقياس ممارسات القيادة الأخلاقية

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع		البعد الخامس	
فقرة	الارتباط	فقرة	الارتباط	فقرة	الارتباط	فقرة	الارتباط	فقرة	الارتباط
1	**0.841	7	**0.772	14	**0.887	20	**0.772	24	**0.844
2	**0.851	8	**0.806	15	**0.874	21	**0.832	25	**0.828
3	**0.861	9	**0.754	16	**0.842	22	**0.857	26	**0.865
4	**0.860	10	**0.853	17	**0.730	23	**0.870	27	**0.844
5	**0.838	11	**0.882	18	**0.750			28	**0.857
6	**0.761	12	**0.847	19	**0.827			29	**0.846
		13	**0.753					30	**0.855

** دال إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.01

يبين الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه العبارة لهذا المقياس جميعها موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، وقد جاءت قيم معاملات الارتباط بقيم عالية مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لمقياس ممارسات القيادة الأخلاقية عند تطبيقه على قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة.

(ب) الصدق البنائي لمقياس القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية بجدة

تم التحقق من الصدق البنائي للمقياس من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمقياس، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (2)

معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة

م	الأبعاد	معامل الارتباط
1	البعد الأول: الثقة والمصداقية	**0.917
2	البعد الثاني: الأمانة والاستقامة	**0.942
3	البعد الثالث: العدالة والإيثار	**0.946
4	البعد الرابع: الحكمة والذكاء	**0.870
5	البعد الخامس: تعزيز السلوكيات الأخلاقية	**0.914

** دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط للأبعاد الخمسة التي يتكون منها المقياس والمجموع الكلي جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.870 – 0.946)، وكانت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمقياس القيادة الأخلاقية عند تطبيقه على قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة.



ثانياً: متغير الثقة في القائد

اعتمدت الدراسة على الجزء الخاص بالثقة في القائد من المقياس الذي أعده هوي وتشانين موران (Hoy, Tschannen-Moran, 2003)، ويتكون من ثمان عبارات تقيس بعد الثقة في القائد، ولكون المقياس مستخدم سابقاً في دراسات محكمة فقد اكتفى الباحثون بالتحقق من صدقه وثباته في الدراسة الحالية من خلال ما يلي:

أ) صدق الاتساق الداخلي لمقياس الثقة في القائد:

تم من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (3):

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية

الفقرات	1	2	3	4	5	6	7	8
معامل الارتباط	**0.810	**0.735	**0.830	**0.830	**0.760	**0.641	**0.797	**0.674

**دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول أعلاه أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية لمقياس الثقة في القائد جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لمقياس الثقة في القائد عند تطبيقه في المدارس الثانوية بمحافظة جدة.

ثبات مقياس القيادة الأخلاقية والثقة في القائد:

تم التأكد من ثبات مقياس القيادة الأخلاقية ومقياس الثقة في القائد باستخدام حساب معامل ألفا كرونباخ، كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (4)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ للأبعاد في كلا المقياسين

المقياس	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
القيادة الأخلاقية	الثقة والمصداقية	6	0.91
	الأمانة والاستقامة	7	0.91
	العدالة والإيثار	6	0.90
	الحكمة والذكاء	4	0.85
الثقة في القائد	تعزيز السلوكيات الأخلاقية	7	0.93
	المجموع الكلي لأبعاد القيادة	30	0.98
	المجموع الكلي كون المقياس بدون أبعاد داخلية	8	0.89

يتضح من الجدول التالي أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المقياسين جاءت بقيم عالية، وتشير هذه القيم إلى صلاحية المقياسين وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية المناسبة، كما تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطى الدرجة (5) للاستجابة: أوافق بشدة، والدرجة (4) للاستجابة: أوافق، والدرجة (3) للاستجابة: محايد، والدرجة (2) للاستجابة: لا أوافق، والدرجة (1) للاستجابة: لا أوافق بشدة، ومن خلال معادلة المدى أصبح لدينا الفئات التالية: من 1 إلى أقل من 1.8 تمثل درجة موافقة (ضعيفة جداً)، من 1.8 إلى أقل من 2.6 تمثل درجة موافقة بدرجة (ضعيفة)، من 2.6 إلى أقل من 3.4 تمثل درجة موافقة بدرجة (متوسطة)، من 3.4 إلى أقل من 4.2 تمثل درجة موافقة بدرجة (عالية)، من 4.2 إلى 5 تمثل درجة موافقة (عالية جداً).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: والذي نصه: ما درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟ وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مقياس القيادة الأخلاقية، كما يلي:

1- عرض نتيجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية بشكل مجمل:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لأبعاد القيادة الأخلاقية

البعء	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	رتبة العبارة	درجة الممارسة
البعء الأول: الثقة والمصادقية	4.12	0.823	---	عالية
البعء الثاني: الأمانة والاستقامة	4.24	0.723	---	عالية جداً
البعء الثالث: العدالة والإيثار	4.06	0.813	---	عالية
البعء الرابع: الحكمة والذكاء	4.14	0.735	---	عالية
البعء الخامس: تعزيز السلوكيات	4.15	0.747	---	عالية
المجموع الكلي للأبعاد	4.14	0.708	---	عالية

يتبين من الجدول السابق أن ممارسة قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وبمتوسط عام 4.14 وانحراف معياري 0.70 وهي قيمة منخفضة مما يدل على تجانس استجابات العينة حول

ممارسة قادتهم للقيادة الأخلاقية، ويأتي في المرتبة الأولى بين الأبعاد (الأمانة والاستقامة) بدرجة ممارسة (عالية جداً)، يليه في الترتيب بُعد (تعزيز السلوكيات الأخلاقية)، ثم بُعد (الحكمة والذكاء)، يليه بُعد (الثقة والمصداقية). وفي الترتيب الأخير جاء بُعد (العدالة والإيثار) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية). ومما يفسر هذه النتيجة العالية لممارسة قيادات المدارس الثانوية بمحافظلة جدة للقيادة الأخلاقية، كونهم ينتمون لمجتمع مسلم يرفع من شأن الأخلاق ويؤكد على التحلي بها خصوصاً لمن كان في موقع القيادة والتأثير، مما جعل القيادات يدركون أهمية ممارسة القيادة الأخلاقية والدور الفاعل لها في مؤسساتهم التربوية، مما قد ينعكس إيجاباً على أدائهم للمهام الإدارية، وعلى شعور المعلمين والمعلمات بذلك الأثر الأخلاقي للقيادة، كما قد تشير هذه النتيجة إلى اهتمام القائمين على عملية اختيار القيادات المدرسية في تعليم جدة بجانب الأخلاق والقيم في من يتم ترشيحهم لقيادة المدارس. وفي هذه النتيجة تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التي نفذت في مدن مختلفة من المملكة، وأشارت إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس كانت بدرجة عالية، كدراسة الحارثي (2019)، أبو ناصر (2021)، والزهراني (2020)، والمخلافي وإبراهيم (2020)، والشهري (2020)، باداود والزهراني (2018)، ودرادكة والمطيري (2017)، وكذلك متفقة مع دراسات خارج المملكة كدراسة العريضان (2021) في مدارس دولة الكويت، والحبسية (2009) في دولة عمان. بينما تختلف مع دراسة تورهان وسيليك (2011)، التي تشير إلى تدني مستوى ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية.

2- عرض نتيجة ممارسة البعد الأول من القيادة الأخلاقية: الثقة والمصداقية

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية بمحافظلة جدة للبعد الأول: الثقة والمصداقية

البيد	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	رتبة العبارة	درجة الممارسة
البعد الأول: الثقة والمصداقية	يتحرى القائد الصدق قولاً وفعلاً	4.33	0.918	1	عالية جداً
	يحرص على أن يكون قدوة للمعلمين	4.32	0.860	2	عالية جداً
	يتصف بتبادل الثقة مع المعلمين	4.23	0.890	3	عالية جداً
	يفي القائد بوعوده مع المعلمين	4.20	0.947	4	عالية جداً
	يشارك الفريق في صناعة القرار	3.93	1.071	5	عالية
	يعترف القائد بأخطائه	3.71	1.209	6	عالية
	المجموع الكلي للبعد الأول	4.12	0.823	---	عالية

يتضح من جدول البعد الأول (الثقة والمصداقية) أن العبارات المتعلقة بصدق القائد في أقواله وأفعاله، وحرصه على أن يكون قدوة حسنة للمعلمين، تصدرت الترتيب بدرجة ممارسة عالية جداً، وهذا يشير إلى ما يتميز به القيادات من الالتزام بالصدق والموثوقية، وأنها من الأسس الجوهرية التي لا يمكن الاستغناء عنها في العملية القيادية، بينما جاء في المرتبة الأخيرة في هذا البعد العبارة المتعلقة باعتراف القائد بأخطائه، ورغم أنها جاءت بدرجة عالية؛ إلا أن ذلك

يتطلب من القيادات المدرسية مزيداً من الشجاعة الأخلاقية تمكنهم من الاعتراف وتحمل المسؤولية في حين حدوث أخطاء من طرفهم. وتتفق النتيجة الحالية في الدرجة العالية لممارسة قيادات المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية في بعد الثقة والمصادقية، مع عدد من الدراسات السابقة كدراسة أبو ناصر (2021)، والزهراني (2020)، والمخلافي وإبراهيم (2020)، والشهري (2020)، التي أظهرت أنّ قادة المدارس في عدد من مدن المملكة يمارسون القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة بدرجة عالية، ومنها البعد المتعلق بالثقة والمصادقية، وكون القائد يتصف بالصدق في تعامله مع المعلمين وجميع منسوبي المؤسسة التعليمية.

3- عرض نتيجة ممارسة البعد الثاني من القيادة الأخلاقية: الأمانة والاستقامة

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة للبعد الثاني: الأمانة والاستقامة

الدرجة	رتبة العبارة	انحراف معياري	المتوسط الحسابي	البيانات	البعد الثاني: الأمانة والاستقامة
عالية جداً	1	0.795	4.45	يتصف بالأمانة والنزاهة المالية	البعد الثاني: الأمانة والاستقامة
عالية جداً	2	0.900	4.30	يحفظ القائد أسرار العمل	
عالية جداً	3	0.836	4.29	يلتزم بالمحافظة على حقوق الآخرين	
عالية جداً	4	0.842	4.26	يحرص على الانجاز بجودة عالية	
عالية جداً	5	0.814	4.22	يراعي القائد أخلاقية الوسائل عند تحقيق الأهداف	
عالية	6	0.983	4.15	يبتعد القائد عن استغلال العاملين في أعماله الشخصية	
عالية	7	1.074	4.05	يقوم القائد بتقييم أداء المعلمين بموضوعية ودون تحيز	
عالية جداً	---	0.723	4.24	المجموع الكلي للبعد الثاني	

يظهر الجدول الخاص بالبعد الثاني (الأمانة والاستقامة)، أن الدرجات الأعلى تتعلق بعبارة تصف أمانة القائد ونزاهته المالية، ومحافظة على أسرار العمل، وهو ما يمكن تفسيره بما يدركه القادة من وجوب تأدية الأمانة شرعياً، وخطورة الفساد المالي والإداري نظامياً، وضرورة الالتزام باللوائح المنظمة لهذه الجوانب الحساسة، وقد يشير إلى صرامة الأنظمة المتعلقة بها، وجدية الجهات المعنية بالرقابة والمتابعة في إدارة تعليم جدة، وقد كانت العبارة الأقل درجة في هذا البعد تتعلق بتقييم القائد لأداء المعلمين بموضوعية ودون تحيز، وهذه الممارسة رغم حصولها على درجة عالية؛ تمثل دائماً نقطة خلاف بين القادة والمعلمين لحساسية عملية تقويم الأداء الوظيفي، وقد تشير هذه النتيجة لإشكالية بسيطة في وسائل التقييم وألياته تحتاج لمعالجة على المستوى التنظيمي أو التطبيقي. وتتفق النتيجة الحالية في الدرجة العالية لممارسة قيادات المدارس للقيادة الأخلاقية ومنها بُعد الأمانة والاستقامة، مع غالبية الدراسات السابقة التي أظهرت أنّ القائد يتصف بالأمانة في تعامله مع المعلمين بدرجة عالية، كدراسة الحارثي (2019)، باداود والزهراني (2018)، ودرادكة والمطيري (2017).

4- عرض نتيجة ممارسة البعد الثالث من القيادة الأخلاقية: الأمانة والاستقامة

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قيادات المدراس الثانوية بمحافظة جدة للبعد الثالث: العدالة والإيثار

البيد	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	رتبة العبارة	درجة الممارسة
البيد الثالث: العدالة والإيثار	يقدر القائد جهود المعلمين المتميزين	4.37	0.803	1	عالية جداً
	يقدم المصلحة العامة على الخاصة	4.15	0.961	2	عالية
	يمنع تأثير العلاقات على القرارات	4.04	0.925	3	عالية
	يهتم القائد بمصالح الموظفين	4.01	0.944	4	عالية
	يوزع القائد المهام بعدل بين المعلمين	3.94	1.101	5	عالية
	يتعامل القائد مع المعلمين بحيادية	3.83	1.103	6	عالية
	المجموع الكلي للبعد الثالث		4.06	0.813	---

ويشير الجدول أعلاه في ما يتعلق بالبعد الثالث (العدالة والإيثار) أن الدرجة الأعلى كانت لعبارة حول تقدير القائد لجهود المعلمين المتميزين، تليها عناية القائد بالمصلحة العامة للعمل وتقديمتها على المصلحة الخاصة، ويمكن تفسير ذلك بأن القيادات عادة ما يهتمون بتقدير جهود المعلمين المتميزين لأنهم سيكونون سبباً في تميز مدارسهم، وحصولها على بعض الجوائز التقديرية، أو الفوز في بعض المنافسات على مختلف المستويات، وفي المرتبة الأخيرة في هذا البعد جاءت عبارة تصف قدرة القائد على التعامل بحيادية مع المعلمين، وهذا طبيعي كون الحيادية من القضايا التي يصعب الاتفاق عليها، وهذا يتطلب اهتمام أكثر من القيادات المدرسية بتوضيح معايير العمل وأسس التعامل بين القيادة وأعضاء الفريق للحد من فجوة الشعور بعدم حيادية القادة. وفي هذه النتيجة تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة ومنها دراسة العريفان (2021)، آل كردم (2020)، وذاكر (2019)، والقرني (2019).

5- عرض نتيجة ممارسة البعد الرابع من القيادة الأخلاقية: الحكمة والذكاء

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قيادات المدراس الثانوية بمحافظة جدة للبعد الرابع: الحكمة والذكاء

البيد	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	رتبة العبارة	درجة الممارسة
البيد الرابع: الحكمة والذكاء	يتعامل بحكمة مع انفعالات المعلمين	4.18	0.840	1	عالية
	يتغاضى عن الأخطاء غير المقصودة	4.17	0.877	2	عالية
	يتصف بالذكاء في إدارة المواقف	4.12	0.895	3	عالية
	يعالج الخلافات بحياد وموضوعية	4.09	0.923	4	عالية
	المجموع الكلي للبعد الرابع		4.14	0.735	---

وفيما يتعلق بالبعد الرابع (الحكمة والذكاء) فقد كانت الدرجات الأعلى لعبارات تصف تعامل القائد مع انفعالات المعلمين وتغاضيه عن أخطائهم غير المقصودة، وهذا ربما يفسر بأن الجهود الاشرافية بتعليم جدة تركز هذا المفهوم، وتعزز من صورة القائد الذي يحتوي زملائه، ويعالج انفعالاتهم بحكمته، ويتجاوز عن زلاتهم ويقدر الظروف الإنسانية والضغطات التي يتعرضون لها خلال أعمالهم اليومية بما يحقق مصلحة العمل، كما أن القادة ينتمون لمجتمع مسلم عربي يؤكد على أن القيادة والغضب لا يجتمعان. وفي الدرجات الأدنى في هذا البعد جاءت عبارات متعلقة بالحياد والموضوعية في معالجة القائد لما يحصل من خلافات بين المعلمين، وهي نتيجة قريبة مما تم توضيحه في البعد السابق. وتتفق هذه النتيجة الحالية في الدرجة العالية لممارسة قيادات المدارس للقيادة الأخلاقية في بعد الحكمة والذكاء مع عدة دراسات سابقة مثل الزهراني (2020)، والمخلافي وإبراهيم (2020)، والشهري (2020).

6- عرض نتيجة ممارسة البعد الخامس من القيادة الأخلاقية: تعزيز السلوكيات الأخلاقية

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة للبعد الخامس: تعزيز السلوكيات الأخلاقية

الدرجة	رتبة العبارة	انحراف معياري	المتوسط الحسابي	العبارات	البعد
عالية جداً	1	0.889	4.23	يوضح القائد معايير أخلاقية للعمل	البعـد الخامس: تعزيز السلوكيات الأخلاقية
عالية جداً	2	0.775	4.21	يحث المعلمين على مراعاة البعد الأخلاقي في قراراتهم	
عالية جداً	3	0.846	4.20	يشجع الحوار حول أخلاقيات العمل	
عالية	4	0.862	4.15	يناقش قيم العمل حال حدوث مشكلة	
عالية	5	0.846	4.11	يحاسب القائد من يخالف المعايير الأخلاقية للعمل حسب الأنظمة	
عالية	6	0.922	4.10	يشجع المنافسة الأخلاقية	
عالية	7	1.019	4.01	يمنح حوافز للالتزام بأخلاقيات العمل	
عالية	---	0.747	4.15	المجموع الكلي للبعد الخامس	

وقد ظهر في البعد الخامس (تعزيز السلوكيات الأخلاقية) وبدرجة عالية جداً أن القائد يوضح للمعلمين المعايير الأخلاقية الخاصة بالعمل ويحثهم على مراعاة البعد الأخلاقي والحوار البناء عند اتخاذ القرارات وتنفيذها، وقد يعزى ذلك لمنظومة القيم التي يتحلى بها القادة، وأن تأهيل القادة وتدريبهم في تعليم جدة يركز على مثل تلك الممارسات في توضيح المعايير والاعتبارات الأخلاقية للمعلمين خصوصاً عند اتخاذ القرارات داخل المدارس. كما جاء في الدرجة الأقل لهذا البعد منح القائد حوافز للملتزمين بالمعايير الأخلاقية في العمل، وهي وإن جاءت بدرجة ممارسة عالية، فإنها تشير إلى ما يواجهه القادة من شح في الموارد المادية، وتحديات نظامية تنظم جانب الحوافز والمكافآت التقديرية للمعلمين، وكونها جاءت بدرجة عالية يدل على أن القادة يعوضون مرؤوسهم من خلال التقديرات المعنوية والنفسية. وتتفق

النتيجة الحالية في الدرجة العالية لممارسة قيادات المدارس للقيادة الأخلاقية في بعد تعزيز السلوكيات الأخلاقية مع غالبية الدراسات السابقة في مختلف مدن المملكة ومنها أبو ناصر (2021)، والزهراني (2020)، والمخلافي وإبراهيم (2020)، والشهري (2020)، باداود والزهراني (2018)، ودرادكة والمطيري (2017).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: والذي نصه: ما مستوى الثقة في القائد بالمدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

وللاجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وعبارات مقياس الثقة في القائد، كما في الجدول التالي:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة حول مستوى ثقتهم في قيادات مدارسهم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	درجة الموافقة
3	يؤمن المعلمون بنزاهة قائد مدرستهم	4.19	0.877	1	عالية
7	يتمتع القائد بالكفاءة في أداء مهامه	4.17	0.884	2	عالية
1	يثق المعلمون في قائد مدرستهم	4.17	0.934	3	عالية
4	يتصرف القائد بطريقة نموذجية تراعي مصالح المعلمين	4.07	0.959	4	عالية
6	يمكن للمعلمين الاعتماد على القائد	3.98	0.959	5	عالية
8	يتجنب قائد المدرسة إبلاغ المعلمين بما يحدث في الواقع	2.85	1.129	6	متوسطة
2	المعلمون يساورهم الشك حول معظم أفعال القائد	2.42	1.145	7	ضعيفة
5	يُظهر القائد اهتمامًا قليلًا بالمعلمين	2.41	1.182	8	ضعيفة
	المجموع الكلي للمقياس الثقة في القائد	3.86	0.759	---	عالية

يتبين من الجدول السابق أنَّ معدل مستوى الثقة في القائد لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للثقة في القائد (3.86) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.759)، وهي قيمة منخفضة تدل على انسجام عام في استجابات عينة الدراسة، ويشير حصول سلوك الثقة في القائد لدى عينة الدراسة على درجة (عالية) إلى أنَّ قيادات المدارس يمارسون ممارسات قيادية تعزز مستوى الثقة فيهم، مثل النزاهة وحسن التصرف في المواقف المختلفة وإعطاء نموذج القدوة الحسنة للمرؤوسين، والاهتمام بفريق العمل والعلاقات الجيدة، مع الوضوح الذي يقضي على الشكوك التي تهمز الثقة في القائد. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الحويطي (٢٠١٨)، والطريف (2015) والتي تشير أن الثقة التنظيمية لدى المعلمين ومن ضمنها الثقة في القائد كانت مرتفعة في مدينتي تبوك وعنيزة، وكذلك دراسة أبو سمرة وأبو صاع وأسماء جبارين

(٢٠١٨) في جنين بفلسطين، بينما تختلف مع دراسة العريفي (2019)، التي أظهرت أن مستوى الثقة التنظيمية بما فيها الثقة في القائد كانت بدرجة متوسطة لدى المعلمين بمدينة الرياض.

وكانت العبارات والممارسات التي حصلت على أعلى الدرجات في مقياس الثقة في القائد لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة، أنهم يؤمنون بنزاهة قائد مدرستهم، وأنّ القادة يؤدون مهامهم بكفاءة، وكلها جاءت بدرجات عالية، وانحرافات معيارية منخفضة، مما يدل على تجانس آراء العينة، وهو ما قد يعزى إلى اهتمام قيادات المدارس، والجهات الاشرافية المسؤولة عنهم بتعليم جدة بما يتعلق بالنزاهة، وأداء المهام الواجبة بكفاءة، وأن هذه الجوانب تأخذ حقلها من التمحيص أثناء عمليات اختيار وتكليف القيادات المدرسية، كما تظهر هذه النتيجة أن هناك أثر لتركيز الجهات الرقابية العليا في الدولة على موضوع النزاهة ومحاربة الفساد المالي والإداري، مما ألقى بظلاله على قطاعات الدولة المختلفة. وفي المراتب الأخيرة من مقياس الثقة في القائد جاءت عبارات تصف عدم اهتمام القائد بالمعلمين، وأنهم يشكون في تصرفات قادتهم، وهذه العبارات جاءت بدرجة ضعيفة مما يدل على عكسها تمامًا من الاهتمام وعدم الشك، ولكن تدعو هذه النتيجة لبذل المزيد من التعاطف، ومحاولة الوضوح التام في التعامل مع فريق العمل، وكانت الانحرافات المعيارية للعبارتين الأخيرتين مرتفعة نسبيًا، وقد يعزى ذلك لصياغتهما بطريقة عكسية، مما قد لا يتنبه له المستجيب أثناء تعبئة الاستبانة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الشتوي (2016)، والتي أظهرت وبدرجة عالية أنّ القائد يراعي مصالح المعلمين ويهتم بتطوير قدراتهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: والذي نصه: هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وثقتهم في قيادات مدارسهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات على مقياس القيادة الأخلاقية ودرجات استجاباتهم على مقياس الثقة في القائد، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (12)

نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة ومستوى الثقة في القائد لدى المعلمين والمعلمات.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المستقل: ممارسة القيادة الأخلاقية	4.14	0.708	0.72	**0.000
التابع: الثقة في القائد	3.86	0.759		

** دال إحصائياً عند (0.01)

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة، عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة، ومستوى الثقة في القائد لدى المعلمين والمعلمات، وذلك بمعامل

ارتباط ($r=0.72$)، مما يفسر بوضوح دور ممارسات القيادة الأخلاقية في تحقيق الثقة في القيادات المدرسية. وأن نمط القيادة الأخلاقية يقود بدرجة عالية لثقة فريق العمل، وهذه الثقة تقود بدورها لازدهار العملية القيادية، مما يسهم في تميز المؤسسة التعليمية، وتحقيق أهدافها، وبالتالي فإن سلوكيات القيادة الأخلاقية تعتبر وصفاً جيداً لإصلاح فرق العمل التي تشتكي من أزمة ثقة، أو تعاني من شكوك وخلافات ونزاعات، وبناءً على نتيجة هذه الدراسة؛ فإن توخي أسلوب القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية يعزز من فاعليتها وكفاءتها المؤسسية كنتيجة لتماسك وتآزر وتوافق فريق العمل. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة درادكة والمطيري (2017) التي أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأخلاقية لدى القيادات وبين الثقة التنظيمية والتي يأتي في مقدمة أبعادها الثقة في القائد، وبالتالي تعتبر القيادة الأخلاقية من أنماط القيادة الداعمة للثقة التنظيمية، كما حال القيادة الخادمة حسب دراسة ابن طالب (2018)، وكذلك القيادة التحويلية كما جاء في دراسة الغويري (2016)، فهي جميعاً من أنماط القيادة التي تعزز الثقة في القائد كأحد عناصر الثقة التنظيمية.

ولزيد من التفصيل فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الثقة في القائد والأبعاد الداخلية لمقياس القيادة الأخلاقية، كما في الجدول التالي:

جدول (13)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد ممارسة قيادات المدارس للقيادة الأخلاقية والمجموع الكلي لمستوى الثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

الأبعاد	1-الثقة والمصادقية	2-الأمانة والاستقامة	3-العدالة والإيثار	4-الحكمة والذكاء	5-تعزير الأخلاق
معامل ارتباط الثقة بالقائد	**0.66	**0.68	**0.67	**0.64	**0.67

** دال إحصائياً عند (0.01)

يتبين من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الداخلية لدرجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية بمحافظه جدة للقيادة الأخلاقية، والمجموع الكلي لمستوى الثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، هي معاملات ارتباط (موجبة) ومتوسطة إلى عالية القيمة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى تأثير مباشر لجميع الأبعاد الخمسة للقيادة الأخلاقية في بناء الثقة في القائد، كما تؤكد هذه النتيجة أن هناك ترابط بين أبعاد القيادة الأخلاقية بحيث أنه لا يمكن الاستغناء عن بعضها عند الرغبة في تحقيق الثقة المتبادلة بين قيادات المدارس والمعلمين والمعلمات، ويشير حصول بعد (الأمانة والاستقامة) على المرتبة الأعلى بين الأبعاد الخمسة إلى أهميته القصوى، وأنه منطلق الثقة ومصدرها الأول، مما يلقت انتباه القيادات المدرسية إلى ضرورة الاعتناء الكامل بهذا البعد، والبداية به عند قيادة فرق العمل، وهو ما سيسهل لهم كسب ثقة الفريق، ثم التحرك به نحو الاتجاه الصحيح.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول درجة ممارسة قادتهم للقيادة الأخلاقية تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة)؟

1- تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات، حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة الأخلاقية تعزى لاختلاف الجنس، كما في الجدول التالي:

جدول (14):

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة لممارسة قادتهم للقيادة الأخلاقية حسب الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتيجة اختبار (ت)	مستوى الدلالة
البعد الأول:	ذكر	320	4.11	0.816	-0.325	0.745
	أنثى	119	4.14	0.842		
البعد الثاني:	ذكر	320	4.22	0.712	-1.170	0.242
	أنثى	119	4.31	0.752		
البعد الثالث:	ذكر	320	4.02	0.825	-1.348	0.178
	أنثى	119	4.14	0.775		
البعد الرابع:	ذكر	320	4.16	0.712	0.974	0.331
	أنثى	119	4.08	0.795		
البعد الخامس:	ذكر	320	4.12	0.749	-1.116	0.265
	أنثى	119	4.21	0.740		
المجموع الكلي للقيادة الأخلاقية	ذكر	320	4.13	0.703	-0.803	0.423
	أنثى	119	4.19	0.723		

ويتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة، حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم لأي بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية، تعزى إلى اختلاف الجنس، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي (-0.803) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وتراوحت قيم (ت) للأبعاد الخمسة بين (0.325) و (1.348)، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). ويمكن عزو ذلك إلى أن إدراك ممارسات القيادة الأخلاقية لا يعتمد على الجنس، وأن المعلمين والمعلمات ينظرون للقيادة الأخلاقية نظرة متقاربة من حيث المضامين والممارسات العملية، وربما تشير هذه النتيجة إلى أن القادة من كلا الجنسين

يقدمون مستويات عالية من القيادة الأخلاقية فهماً وتطبيقاً، بغض النظر عن جنسهم، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة الحارثي (2019)، ودرادكة والمطيري (2017)، بينما تختلف مع دراسة الحبسية (2009)، التي كانت الفروق فيها لصالح الذكور.

2- تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One way Anova) للتعرف على ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات العينة حول تقديرهم مدى ممارسة قادتهم للقيادة الأخلاقية بأبعادها بناءً على سنوات الخبرة، كما في الجدول التالي:

جدول (15)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة حسب سنوات الخبرة

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار (ف)	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: الثقة والمصادقية	بين المجموعات	1.53	2	0.77	1.131	0.324
	داخل المجموعات	294.89	436	0.68		
	الكلية	296.42	438			
الثاني: الأمانة والاستقامة	بين المجموعات	0.32	2	0.16	0.305	0.738
	داخل المجموعات	228.70	436	0.52		
	الكلية	229.02	438			
الثالث: العدالة والإيثار	بين المجموعات	1.02	2	0.51	0.773	0.462
	داخل المجموعات	288.19	436	0.66		
	الكلية	289.22	438			
الرابع: الحكمة والذكاء	بين المجموعات	0.26	2	0.13	0.236	0.790
	داخل المجموعات	236.63	436	0.54		
	الكلية	236.88	438			
الخامس تعزير السلوكيات	بين المجموعات	0.31	2	0.16	0.281	0.755
	داخل المجموعات	243.80	436	0.56		
	الكلية	244.12	438			
المجموع الكلي	بين المجموعات	0.49	2	0.25	0.492	0.612
	داخل المجموعات	219.17	436	0.50		
	الكلية	219.66	438			

يتبين من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم مدى ممارسة قادتهم للقيادة الأخلاقية في أي بعد من أبعادها الخمسة تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي لدرجة ممارسة قيادات المدارس للقيادة الأخلاقية (0.492)، وتراوحت قيم (ف) للأبعاد الخمسة للقيادة الأخلاقية بين (0.236 – 1.131)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى أن متغير سنوات الخبرة لا يؤثر في تصورات

المعلمين والمعلمات عن أخلاقيات القيادة التي يمارسها قادتهم، كما تؤكد ان التعامل وفق أبعاد القيادة الأخلاقية لا ينبغي أن يفرق بين المعلمين والمعلمات وفق أعمارهم وسنوات خبراتهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحارثي (2019)، ودرادكة والمطيري (2017)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول الممارسات الأخلاقية للقيادة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. في حين تختلف مع دراسة المخلافي وإبراهيم (2020)، التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية تبعاً لسنوات الخبرة ولصالح سنوات الخبرة الأكثر.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى الثقة في القائد، تعزى لمتغيري (الجنس، سنوات الخبرة)؟
فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

1- تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى ثقتهم في القائد كما في الجدول التالي:

جدول (16)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة حول تقديرهم لمستوى الثقة في القائد بناء على الجنس

المتغير التابع	(الجنس)	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (ت) الدلالة	مستوى
الثقة في القائد	ذكر	320	3.88	0.761	0.820	0.413
	أنثى	119	3.82	0.758		

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة، حول تقديرهم لمستوى الثقة في القائد تعزى إلى متغير الجنس، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لمستوى الثقة في القائد لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة (0.820)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً. وتظهر هذه النتيجة أن الممارسات القيادية التي تساعد في كسب الثقة لدى المعلمين والمعلمات متشابهة إلى حد كبير، وأن القيادات من الجنسين سوف يكسبون ثقة فرق عملهم بتلك الممارسات الموجودة في المقياس بدون تأثير فاصل لمتغير الجنس، وأن المعلمين والمعلمات يحملون تصورات متقاربة للمعايير المهنية التي تحدد الثقة في القيادة المدرسية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغويري (2016) ودراسة الحويطي (2018)، ودراسة أبو سمرة وأبو صاع وأسماء جبارين (2018) والتي لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقديرهم لمستوى ثقتهم في قيادات مدارسهم تعزى إلى متغير الجنس.

2- تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One way Anova) للتعرف على ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات العينة حول تقديرهم لمستوى الثقة في القائد والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، كما في النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول (17)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تقديرهم لمستوى الثقة في القائد والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار (ف)	الدلالة الإحصائية
الثقة في القائد	بين المجموعات	0.30	2	0.15	0.256	0.774
	داخل المجموعات	252.35	436	0.58		
	الكلية	252.65	438			

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظه جدة، حول تقديرهم لمستوى الثقة في القائد تعزى إلى سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي لمستوى الثقة في القائد لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظه جدة (0.774)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى أن متغير سنوات الخبرة لا يؤثر في تقدير المعلمين والمعلمات لمستوى الثقة في قادتهم، كما تؤكد أن كلا الجنسين من المعلمين والمعلمات ينظرون للممارسات التي تبني الثقة بينهم وبين قياداتهم بطريقة متقاربة، وأن القيادات من الجنسين يؤدون مستويات متشابهة من تلك الممارسات المحققة للثقة في القائد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغويري (2016)، ودراسة الحويطي (2018)، ودراسة أبو سمرة وأبو صاع وأسماء جبارين (2018) والتي لم تظهر جميعها فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقديرهم لمستوى الثقة في قيادات مدارسهم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

توصيات الدراسة:

بناءً على أدبيات الدراسة وما أسفرت عنه نتائجها، إضافة إلى خبرة الباحثين في الميدان التعليمي، يمكن طرح مجموعة من التوصيات على النحو التالي:

1. ترسيخ ممارسات القيادة الأخلاقية التي ظهرت بجلاء في مدارس تعليم جدة من خلال إدارة الإشراف التربوي، وقسم القيادة المدرسية، كبيت خبرة يعزز أساليب بنائها، وتطوير ممارساتها، وأليات تمكينها، وتوثيق الفوائد والدروس المستفادة من تجاربهم في هذا النمط القيادي المهم.
2. نشر مضامين القيادة الأخلاقية من خلال وسائل التنمية المهنية المختلفة، كونه يعتبر من الأنماط القيادية الأصيلة والحديثة على حد سواء، والتي ثبت قوة أثرها على تعزيز الثقة في القائد، وبالتالي تؤثر على جودة العمليات القيادية في المؤسسات التعليمية المختلفة.

3. تصميم برامج تدريبية نوعية تنطلق من الممارسات العملية والتميز في القيادة الأخلاقية لقيادات المدارس، مثل: (أساليب القيادة الأخلاقية، ممارسات عملية للقيادة الأخلاقية) لتقديمها للمجتمع التعليمي في كافة أرجاء المملكة، من خلال المنصات المعتمدة للتدريب عن بعد، لتحقيق أكبر قدر من الانتشار.
4. العمل على رفع مستوى الوعي بالأثر الجوهري لممارسات القيادة الأخلاقية في ترسيخ الثقة بين القيادة وفريق العمل، وتقديم هذه الوصفة العلاجية لتفعيل وتمكين فرق العمل المحتاجة لها، من خلال اللقاءات التربوية والورش التدريبية والندوات العلمية، خصوصًا مع الإقبال على الوسائل التقنية المختلفة بسبب أزمة كورونا.

الدراسات المقترحة:

- إجراء المزيد من الدراسات المماثلة لهذه الدراسة في مواقع ومدن أخرى من المملكة العربية السعودية، وعلى مختلف المراحل في مدارس التعليم العام للبنين والبنات.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أساليب قيادية أخرى مع متغير الثقة في القائد.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أسلوب القيادة الأخلاقية مع متغيرات أخرى كالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وغيرها، لقياس تأثيرها على تلك المتغيرات.



المراجع العربية:

- إبراهيم، منى عمر عقل (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- ابن طالب، بدر عبد الله محمد (2018). درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقيادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة اسيوط، كلية التربية، 34، ع(4).
- أبو سمرة، محمود؛ وأبوصاع، جعفر؛ وأسماء الجبارين (2018). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، كلية التربية، ديسمبر، مج6، ع(1).
- أبو ناصر، فتحي محمد (2020). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الميل الريادي لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الاحساء من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، المجلة العلمية، جامعة الملك فيصل.
- احسينات، عيسى (2008). المجال التربوي وأخلاقيات المهنة. التربية والتعليم والبحث العلمي.
- الأحمري، عبد الله بن مشيب (2018). واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية. مجلة البحث العلمي في التربية، ع(19).
- آل كردم، مفرح سعيد (2020). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الفعالية المدرسية والرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم العام، مجلية التربية، جامعة الأزهر.
- باداود، عمر بن محمد؛ الزهراني، عبد الله بن علي (2018). درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية.
- بوعباس، فوزية (2010). درجة التزام رؤساء الاقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الثقفي، طارق عيضة (2017). القيادة الأخلاقية لقيادة المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين بالطائف، مجلة البحث العلمي في التربية.
- الحارثي، سامية مطلق (2019). القيادة الأخلاقية لقيادات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ع(20).

- الحبسية، رضية سليمان (2009). واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي الصفوف (5-10) بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، عمان.
- حسان، حسن محمد؛ والعجمي، محمد حسين (2007) الإدارة التربوية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- الحويطي، أحمد عودة سليم (2018). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك. المجلة التربوية، كلية التربية، يناير (51).
- درادكة، أمجد؛ والمطبري، هدى (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13(2)، 223-237.
- ذاكر، أمينة بنت سليمان (2019). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر شاغلي الوظائف التعليمية بإدارة التعليم بمحايل عسير، مجلة البحث العلمي في التربية.
- الرشيد، أحمد عبيد؛ وسلامة، كايد (2015). درجة الثقة التنظيمية في جامعة الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم. مجلة جامعة اليرموك، الأردن.
- الزبيدي، محمد بن حامد محمد (2013). درجة الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الباحة: الباحة.
- الزهراني، سلوى بنت عطية؛ شريف، محمد شريف (2020). درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قنوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر.
- الشتوي، سليمان بن عبد الله بن إبراهيم (2016). الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط، كلية التربية.
- الشتوي، سليمان؛ والحبيب، عبد الرحمن (2017). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 6(4)، 120-134.
- الشريفي، عباس عبد مهدي (2012). الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة عمان في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، 27(105)، 343 - 372.
- الشريفي، عباس عبد مهدي؛ والتنح، منال محمود (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، 12(3). 16-135.

- الشهري، عبد العزيز سالم (2020). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر.
- الصالح، أمل عبد الوهاب (2019). مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين والتنبؤ بها عن طريق ممارسات القيادة الأخلاقية التشاركية لأعضاء الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
- الصقير، عبد المحسن محمد؛ والقرشي، مسعود خضر (2014). ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم. مكتبة الملك فهد الوطنية، جامعة أم القرى، مكة.
- الطجم، عبد الله؛ والسواط، طلق (2012). السلوك التنظيمي المفاهيم والنظريات والتطبيقات. دار حافظ للنشر، ط4.
- الطريف، خالد بن حمد (2015). أفضل الممارسات لتتبع مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. المجلة العربية للجودة والتميز، مركز الوراق للدراسات والأبحاث، 2(4)، 21 - 69.
- عابدين، محمد؛ وشعيبات، محمد؛ وحليبة، بنان (2012). درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية بالقدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 28(2)، 327-363.
- عبابنة، صالح احمد أمين؛ وعبابنة، إلهام أحمد أمين (2017). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية الأردنية تجاه المعلمين والطلبة وأولياء الأمور من وجهة نظر مديري المدارس، مجله العلوم التربوية والنفسية، جامعه البحرين.
- عثمان، أسامة زين العابدين (2008). المتطلبات الأخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة: دراسة تحليلية.
- العرايضة، رائده هاني (2012). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العريفان، أمثال حمد (2021). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي العام بمدارس الكويت من وجهة نظر المعلمين، مجلة البحث في التربية وعلم النفس.
- العريفي، دلال بنت عبد الرحمن (2019). مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية.
- العمرات، محمد (2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 6(4)، 349-359.

- الغويري، صفاء أحمد محمود (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء.
- فارس، محمد جودة (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية، 22(2)، جامعة الأزهر، فلسطين.
- فطاني، حنان زيد عبد الرحمن (2020). القيادة الأخلاقية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- القرني، عبد الله بن عالي (2016). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة التربية، جامعة الأزهر.
- القرني، علي حسن (2017). مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، 12(3)، 329-51.
- القرني، محمد سعيد (2019). القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس محافظة النماص وعلاقتها بتنمية جوانب الأمن الفكري لطلاب المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر.
- الكبير، أحمد عبد الله (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- الكردي، أحمد (2010). الإدارة المدرسية الحديثة. عالم الكتاب، ط 1، القاهرة.
- المخلافي، سلطان سعيد؛ إبراهيم، الطيب محمد (2020). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية.
- المسدي، عادل عبد المنعم (2011). العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين. دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الملك سعود-العلوم الإدارية جامعة الملك سعود.
- المكيبي، خالد وليد (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري مدارس التربية الخاصة في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية من منظور إسلامي وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، الأردن.
- نجم، عبود (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نسيمة، خدير (2015). مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد بوقرة، الجزائر.



يعي، سجي أحمد محمود (2010م). درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدرستهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

المراجع العربية مترجمة:

- Ibrahim, M. O., (2013). *The degree to which private secondary school principals in Amman governorate practice servant leadership and its relationship to the level of confidence prevailing in their schools from the point of view of teachers* (unpublished master's thesis). Middle East University, Amman.
- Ibn Talib, B. A., (2018). The degree of the servant leadership's contribution to achieving organizational confidence for secondary school leaders in the governorates of Hotat Bani Tamim and Al-Hareq from the teachers' point of view. *Journal of the Faculty of Education, Assiut University, Faculty of Education*, 34, p.(4)
- Abu Samra, M.; Abu Sa'a, J. & Asma Al., (2018). Organizational trust in public schools in the Jenin Education Directorate from the teachers' point of view. *Palestine Technical University Journal for Research, College of Education, December*, Vol. 6, p.(1)
- Abu Nasser, F. M., (2020). The role of ethical leadership in enhancing the entrepreneurial inclination of secondary school leaders in Al-Ahsa Governorate from the point of view of the teachers of those schools, *Scientific Journal, King Faisal University*.
- Ehsinat, I., (2008). The field of education and professional ethics. *Education and scientific research*.
- Al-Ahmari, A. M., (2018). The reality of the practice of ethical leadership by secondary school leaders in Riyadh. *Journal of Scientific Research in Education*, p.(19) .
- Al Kardam, M. S., (2020). The role of ethical leadership in achieving school effectiveness and job satisfaction for teachers in public education schools, *Education Council, Al-Azhar University*.
- Badoud, O. M. & Al-Zahrani, A. A., (2018). The degree to which leaders of primary schools in Jeddah Governorate practice ethical leadership from the teachers' point of view. *Journal of Educational and Psychological Sciences*.
- Bouabbas, F., (2010). *The degree of commitment of the heads of scientific departments to the ethics of administrative work and its relationship to the level of morale of faculty members in the faculties of the Public Authority for Applied Education and Training in the State of Kuwait as seen by the members themselves* (unpublished master's thesis). Middle East University, Jordan.

- Al-Thaqafi, T. E., (2017). Ethical leadership of school leaders and its relationship to the job performance of teachers in Taif, *Journal of Scientific Research in Education*.
- Al-Harthy, S. M., (2019). The moral leadership of the leaders of public secondary schools in Riyadh and its relationship to the organizational commitment of teachers. *Journal of Scientific Research in Education, College of Education, King Saud University*, p.(20) .
- Al Habsiyah, R. S., (2009). *The reality of the practice of ethical leadership in basic education schools, grades (5-10) in the Sultanate of Oman* (unpublished master's thesis). College of Education, Sultan Qaboos University, Oman.
- Hassan, H. M., & Al-Ajmi, M. H., (2007) *Educational Administration*. Dar Al Masirah for Publishing and Distribution, Amman.
- Al-Hwaiti, A. O., (2018). Organizational confidence and its relationship to job satisfaction among public primary school teachers in Tabuk city. *Educational Journal, College of Education, January*.(51)
- Daradkeh, A., & Al-Mutairi, H., (2017). The role of ethical leadership in enhancing organizational confidence among primary school principals in Taif from the point of view of teachers. *The Jordanian Journal of Educational Sciences*, 13(2), 223-237.
- Zakir, A. S., (2019). Ethical leadership and its relationship to achieving comprehensive quality standards from the point of view of educational job occupants in the Department of Education in Mahayel Asir, *Journal of Scientific Research in Education*.
- Al-Rashidi, A. O., & Salama, K., (2015). The degree of organizational confidence in the public and private Kuwait University and its relationship to the motivation of its faculty members from their point of view. *Yarmouk University Journal, Jordan*.
- Al-Zubaidi, M. H., (2013). *The degree of organizational confidence prevailing in primary schools in Al-Qunfudhah Governorate and its relationship to the level of teachers' morale* (unpublished master's thesis). Al-Baha University: Al-Baha.
- Al-Zahrani, S. A., & Sharif, M. Sh., (2020). The degree of practice of moral leadership by school leaders in Qilwah Governorate and its relationship to female teachers' job satisfaction from their point of view, *Journal of the College of Education, Al-Azhar University*.
- Al-Shtawi, S. A., (2016). The organizational confidence of secondary school principals in Riyadh. *Journal of the Faculty of Education: Assiut University, Faculty of Education*.



- Al-Shtawi, S., & Al Habib, A., (2017). Ethical leadership for high school principals. *Specialized International Educational Journal*, (4)6, 134-120.
- Sharifi, A. A., (2012). Organizational confidence in secondary schools in Amman Governorate in the light of some variables from the teachers' point of view. *Educational Journal, Kuwait University - Scientific Publication Council*, 27 (105), 343 - 372.
- Sharifi, A. A., & Al-Watanah, M. M., (2011). The degree of moral leadership of private secondary school principals in the Emirate of Sharjah and its relationship to the degree of teacher empowerment. *Journal of Educational and Psychological Sciences, Bahrain*, 12(3).135-16.
- Al-Shehri, A. S., (2020). The degree of moral leadership practice among Dammam city school leaders and its relationship to teacher job satisfaction, *Journal of the College of Education, Al-Azhar University*.
- Al-Saleh, A. A., (2019). The level of organizational trust of teachers and its prediction by participatory ethical leadership practices of school management members from the teachers' point of view. *Journal of the Faculty of Education, Alexandria University*.
- Al-Sugair, A. M., & Al-Qurashi, M. Kh., (2014). The exercise of principals of general education schools in the Qassim region of the administrative powers granted and its relationship to organizational confidence from the point of view of teachers, principals and their agents. *King Fahd National Library, Umm Al-Qura University, Makkah*.
- Al-Tajm, A., (2012). *Organizational behavior concepts, theories and applications*. Hafez Publishing House, 4th edition.
- At-Tarif, Kh. H., (2015). Best practices for tracking the level of organizational trust in primary schools and its relationship to teachers' organizational citizenship behavior. *The Arab Journal of Quality and Excellence, Al-Warraq Center for Studies and Research*, 2(4), 21 - 69.
- Abdeen, Muhammad; Shuaibat, M., & Halabieh, L., (2012). The degree to which principals practice ethical leadership as assessed by teachers of public schools in Jerusalem. *Al-Quds Open University Journal for Research and Studies*, 28(2), 327-363.
- Ababneh, S. A., & Ababneh, E. A., (2017). Organizational trust in Jordanian public schools towards teachers, students and parents from the point of view of school principals, *Journal of*

Educational and Psychological Sciences, University of Bahrain.

- Othman, O. Z., (2008). *Ethical requirements for school leadership in the light of some contemporary social variables: an analytical study.*
- Al-Araydah, R. H., (2012). *The level of moral leadership of public secondary school principals in Oman and its relationship to the level of organizational citizenship behavior from the point of view of teachers (unpublished master's thesis).* Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Urayfan, A. H., (2021). The role of ethical leadership in achieving general job satisfaction in Kuwait schools from the point of view of teachers, *Journal of Research in Education and Psychology.*
- Al-Arifi, D. A., (2019). The level of organizational confidence among the leaders of government primary schools in Riyadh. *Journal of Scientific Research in Education.*
- Al-Amrat, M., (2010). The degree of effectiveness of the performance of school principals in the Petra Directorate of Education from the point of view of teachers. *The Jordanian Journal of Educational Sciences*, 6(4), 349-359.
- Al-Ghawwari, S. A., (2016). *The degree of transformational leadership practiced by government school principals in Zarqa Governorate and its relationship to the level of organizational confidence among teachers (unpublished master's thesis).* The Hashemite University, Zarqa.
- Faris, M. J., (2014). The relationship between organizational trust and organizational commitment: A field study on Al-Azhar University, *Journal of the Islamic Economic and Administrative University*, 22(2), Al-Azhar University, Palestine.
- Fatani, H. Z., (2020). *Ethical leadership and its impact on the job performance of Umm Al-Qura University employees (Master's thesis),* Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah.
- Al-Qarni, A. A., (2016). Ethical leadership of the heads and supervisors of academic departments at the University of Tabuk and its relationship to the behavior of organizational silence among faculty members. *Education Journal, Al-Azhar University.*
- Al-Qarni, A. H., (2017). The level of organizational trust among faculty members at the University of Tabuk and its relationship to organizational commitment from their point of view. *Taibah University Journal of Educational Sciences*, 12(3), 51-329.



- Al-Qarni, M. S., (2019). Ethical leadership of the school leaders of Al-Namas governorate and its relationship to the development of aspects of intellectual security for secondary school students from the point of view of teachers, *Journal of the College of Education, Al-Azhar University*.
- Al-Kabeer, A. A., (2016). *Ethical leadership from an Islamic perspective: an applied comparative study*. Riyadh: Cataloging of King Fahd National Library during publication.
- Al-Kurdi, A., (2010). *Modern school administration*. The World of the Book, 1st Edition, Cairo.
- Al-Mikhlaifi, S. S., & Ibrahim, T. M., (2020). The degree to which leaders of general education schools in the Asir educational region practice the dimensions of ethical leadership and its relationship to administrative creativity from the point of view of teachers, *Journal of Educational Sciences and Human Studies*.
- Al-Masadi, A. A., (2011). Factors affecting organizational mutual trust between leaders and subordinates. An applied study, *King Saud University Journal - Administrative Sciences, King Saud University*.
- Al-Mukimi, Kh. W., (2014). *The degree to which principals of special education schools in the State of Kuwait practice ethical leadership from an Islamic perspective and its relationship to teachers' job performance (unpublished master's thesis)*. Al al-Bayt University, Jordan.
- Najm, A., (2011). *Administrative leadership in the twenty-first century*. Dar Safaa for printing, publishing and distribution, Amman, Jordan.
- Nassima, Kh., (2015). *The contribution of administrative leadership ethics to the leadership of Algerian economic organizations (unpublished doctoral thesis)*. University of Mohamed Bou Kara, Algeria.
- Yahya, S. A., (2010 AD). *The degree of commitment of Palestinian secondary school principals to the ethics of the school administration profession from the point of view of their school teachers (unpublished master's thesis)*. An-Najah National University, Nablus, Palestine.

المراجع الأجنبية:

- Adams, S.H. (2004). The Relationships among Adult Attachment, General Self-Disclosure, and Perceived Organizational Trust. Dissertation Submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute.
- Bennis, W., Nanus, B. (2003). Leaders The strategies for taking charge. Second Edition, New York, NY, Harper .and Row publisher.
- Daft, R. (2003). Management. South-Western & College Publishing Co.
- Demir, K. (2015). The effect organizational trust on the culture of teacher leadership in primary school. Educational science: Theory and practice, 15(3) 621-631.
- Freund, Ron. (2014).Determining the effects of employee trust on organizational commitment Doctoral Dissertation submitted to the Pepperdine University, California, U.S.A.
- Groner, D.M. (1996). Ethical leadership: The missing ingredient. National underwriter100 (51)41-43.
- Hoy, W. K., Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The Omnibus T-Scale. In W. K. Hoy & C. G. Miskel (Eds.) Studies in leading and organizing schools (pp.181 (pp.181-208). Greenwich, CT: Information Age.
- Hoy, W.H., Tarter, C.J. (2004). Organizational Justice in Schools: no Justice without Trust, International Journal of Educational Management, 18(4): 250-259.
- Lewicki, R., McAllister, D., & Bias, R. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. Academy of Management Review, 438-458.
- Ponnu, C. & Tennakoon, G. (2009). The Association between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian case, Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, 14(1), 21 – 32.
- Resick, J .et al. (2011):What Ethical Leadership Means to Me Asian, American and European, Journal Of Business Ethics, Vol 101, No (3), pp.435-457.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: Across discipline view of trust. Academy of Management Review, 393-404.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. Organizational Development Journal, Vol.18, No.4, PP: 35-48.
- Turhan & Celike. (2011). the effect of ethical leadership behaviors of school principals on social justice in school. E-journal of new world science academy, Educational science, 6, (1):438-452.