

القيادة الجمالية وعلاقتها بالنزاهة التنظيمية لدى مديرات المدارس بمحافظة حفر الباطن⁽¹⁾

الباحثة: العنود مسلط حدجان المطيري

وزارة التعليم || محافظة حفر الباطن || المملكة العربية السعودية || إيميل: Nod_75@hotmail.com

الملخص: هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسة القيادة الجمالية، ومستوى النزاهة التنظيمية، وعلاقتها لدى مديرات المدارس بمحافظة حفر الباطن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، وطبقت استبانة على عينة بلغ قوامها (133) مديرة بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: أن واقع ممارسة القيادة الجمالية جاء بمتوسط حسابي (3.88 من 5)، بتقدير (عال) أما على مستوى المجالات؛ فحصلت الحساسية الجمالية على أعلى متوسط (4.54) وممارسة (عالية جداً) ثم الصدق الجمالي بمتوسط (3.96)، وثالثاً: النهج الجمالي (3.87) ورابعاً الدعم الجمالي (3.86) ثم التواصل الجمالي (3.55) وأخيراً التطبيق الجمالي بمتوسط (3.50) وجميعها بممارسة (عالية)، وأما محور النزاهة التنظيمية؛ فجاء بمتوسط (3.69 من 5)، أي بمستوى (عال)، وعلى مستوى المجالات: حصلت الجودة والاتقان على أعلى متوسط (4.16) ثم المبادرة بمتوسط (3.64)، وثالثاً الإنصاف وإدارة الوقت (3.59) وجميعها بتقدير (عالية)، وأخيراً الشفافية والعدل بمتوسط (3.35) وبممارسة (متوسطة)، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بلغت (0.81) وتعكس ارتباطاً (قوياً)؛ ودال إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$) بين القيادة الجمالية والنزاهة التنظيمية في مدارس حفر الباطن، واستناداً للنتائج؛ أوصت الباحثة مديرات المدارس ببذل المزيد من الجهد في ممارسة النزاهة التنظيمية، كما قدمت الدراسة عدة مقترحات يمكن الاستفادة منها في الدراسات اللاحقة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الجمالية، النزاهة التنظيمية، التعليم العام، محافظة حفر الباطن.

Aesthetic Leadership and its relationship to organizational integrity among school principals in Hafr Al-Batin Governorate

Alanoud Mislal Hadjan Almutairi

Ministry of Education || Hafar Al-Batin Governorate || Email: Nod_75@hotmail.com || KSA

Study Abstract: The study aimed at diagnosing the reality of the practice of aesthetic leadership, the level of organizational integrity, and their relationship among school principals in Hafr Al-Batin Governorate, using the descriptive approach (survey and correlative), and a questionnaire was applied to (133) principals, The study reached several results: that the reality of the practice of aesthetic leadership came with an arithmetic average (3.88 out of 5), with a grade of (high) as for the domains; Aesthetic sensitivity got the highest average (4.54), then aesthetic honesty with an average of (3.96), then: the aesthetic approach (3.87) and aesthetic support (3.86), then aesthetic communication (3.55) and aesthetic application with

(1) - هذا البحث مستل من مشروع بحثي مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير في القيادة التربوية، قسم التربية وعلم النفس، كلية التربية - جامعة حفر الباطن إعداد الطالبة: العنود المطيري، إشراف أ. د. عبد العزيز الدويش، الفصل الثاني 1443 هـ/ 2022م.

an average (3.50), all of which are by practicing (High), As for organizational integrity; It came with an average of (3.69 out of 5), that's at a level (high), and at the level of the domains: quality and workmanship got the highest average (4.16), then initiative with an average of (3.64), then equity and time management (3.59), all with a rating (high), and finally transparency and justice with an average (3.35) and exercise (medium), There is also a positive direct relationship, amounting to (0.81), which reflects a (strong) correlation; It's statistically significant at ($\alpha \leq 0.01$) between the practice of aesthetic leadership and the level of organizational integrity in the schools of Hafr Al-Batin Governorate. Therefore, the researcher recommended the principals to exert more effort in practicing organizational integrity, and made several suggestions for the benefit of subsequent studies.

Keywords: Aesthetic leadership, organizational integrity, public education, Hafar Al-Batin Governorate.

مقدمة.

حظي التعليم في المملكة العربية السعودية منذ عهد الملك المؤسس عبد العزيز -رحمه الله- باهتمام كبير، وجهاد مستمر توارثه أبناؤه الملوك، مشكلاً سلسلة من القرارات، والأنظمة، والتشريعات؛ لمكافحة الأمية، ونشر العلم، وجعل أحقية التعلم للجميع، الأمر الذي أحدث نقلة نوعية من التعلم على ألواح الخشب والجلود، إلى التعلم باستخدام التقنية الحديثة، وفي كل زمان ومكان.

ولم ينحصر اهتمام المملكة العربية السعودية على التعليم فحسب، بل شمل التوظيف أيضاً؛ فقد ترتب على إثر هذا الاهتمام توطين المؤسسات التعليمية، وتأهيل الكفاءات، وتنمية القدرات البشرية، وتفعيل البرامج والمبادرات التنفيذية لتمكين المرأة السعودية؛ إيماناً بقدراتها، وبارتباط تطورها بتطور المجتمع السعودي (برنامج تنمية القدرات البشرية، 2021: 7-13؛ المنصة الوطنية للقيادات النسائية السعودية، 1442هـ).

فللمبادرات التنفيذية التابعة لبرامج رؤية 2030م دور في إحداث قفزات نوعية في مؤشر حصة المرأة في سوق العمل السعودي؛ كمبادرة (تمكين المرأة في الخدمة المدنية وتعزيز دورها القيادي)، ومبادرة (التدريب والتوجيه القيادي)، وعلى إثر هذه المبادرات؛ فاق المؤشر الحد المستهدف (27.6%)، خلال أقل من نصف المدى الزمني المخطط له (وزارة التعليم-جامعي، 2021م؛ وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 1443هـ؛ المنصة الوطنية الموحدة، د.ت.).

ومع حضور المرأة وتعزيز دورها القيادي؛ فقد شاع- خلال السنوات الأخيرة- مصطلح "القيادة الجمالية"؛ كمجال جديد في الأدب الإداري والتربوي، لا تحتاج من خلاله مديرة المدرسة للقب، أو قوة، أو رتبة، لنجاح قيادتها، بل بالتأثير الإيجابي على منسوباتها، من خلال ممارسة بعض السلوكيات الجمالية؛ (كالحساسية، والتواصل، والتطبيق، والدعم، والصدق، والنهج)؛ والتي تعزز من السلطة الأخلاقية لمديرة المدرسة، وتكسبها احترام منسوباتها ومحبتهم (آل سعود، 2021م؛ صبري، 2015).

وقد تأكدت أهمية مجالات القيادة الجمالية في المدارس العربية، بعد نجاحها في تحسين بعض ممارسات السلوك التنظيمي، وتحقيق الرضا الوظيفي (العابدي، 2021: 337؛ الشрман، وعطاري، 2016: 227).

وفي حين تمحورت الأهداف الأخلاقية للقيادة الجمالية حول قيم العدل، والإنصاف، والصدق؛ أصبح للبحث حول نزاهة القيادة الجمالية في مدارس المملكة العربية السعودية أهمية بالغة، ترجع إلى ضرورة مواكبة ما تسعى إليه رؤية 2030م؛ من تعزيز قيم المواطنة، وتأسيس الممارسات الإيجابية، ودعم العمل بشفافية، ومكافحة كافة أنواع

الفساد (وزارة التعليم، 1443هـ؛ رؤية 2030، 2016م؛ Katz-Buonincontro, 2011)؛ وهو ما حفز الباحثة لدراسة القيادة الجمالية وعلاقتها بالنزاهة التنظيمية لمديرات المدارس بمحافظة حفر الباطن.

مشكلة الدراسة:

أكدت التقارير أن مدارس المملكة العربية السعودية تواجه مشكلات إدارية وتنظيمية متنوعة؛ وللحد منها فقد فتحت وزارة التعليم أبوابها؛ لاستقبال شكاوى أولياء الأمور، والطلاب، والمعلمات أيضاً، ففي عام 2019م؛ استقبلت وزارة التعليم (9087) شكوى، و(9018) طلب مقابلة مسؤول -أحدث ما توصلت إليه الباحثة- (الصالح، 2019)، الأمر الذي أثار القلق اتجاه المنظومة التعليمية، وطبيعة سير العمليات الإدارية؛ لارتباط تحسن النظام التربوي، في تطور القيادة المدرسية (السعود، 2021).

وعند مراجعة الدراسات المتعلقة بقيادة مدارس التعليم العام على مستوى المملكة؛ كشفت دراسة الفوزان (2015)، وحوالة والبكر (2015)، قصوراً في المعرفة الإدارية للمجالات الإنسانية، وسيادة المركزية في اتخاذ القرار لدى مديرات مدارس الرياض؛ مما أدى إلى ضعف الثقة والتواصل بين المديرات ومنسوباتهن، وفي مدينة جدة؛ شكلت مديرات المدارس نسبة مرتفعة في أسباب زيادة الشكاوى الواردة لمكتب التعليم، وذلك بمعدل (80%) عن الفئات الأخرى من معلمات، أو طالبات، أو مشرفات؛ نظراً لسيادة الأنماط المركزية (الغامدي، 2020: 38-54).

أما في مدينة حفر الباطن؛ فقد أعاققت الإجراءات البيروقراطية للإدارة العليا، تفويض السلطة لمديرات المدارس، مما ترتب عليه ضعف المهارات اللازمة لتمكينهن، وعجز الكثير منهن عن تطوير المدارس بالرغم من حضور البرامج التدريبية، فالصلاحيات المتاحة تستخدم غالباً في اتخاذ قرارات غير فاعلة (الرشيدي، 2018: 154-155).

ومما سبق؛ يتضح وجود فجوة بين الممارسات القيادية اللامركزية، ومستوى النزاهة التنظيمية في مدارس التعليم العام في المملكة؛ وهذه الفجوة توافقت مع ملاحظة الباحثة من خلال معايشة الواقع التعليمي والإداري في مدينة حفر الباطن، مدة ثلاث سنوات متتالية؛ تدرجت فيها وظيفياً، من متدربة، إلى معلمة، إلى وكيلة للشؤون الطلابية والتعليمية والمدرسية؛ حيث ترسخ لديها مدى الحاجة الملحة لتطوير الأنماط القيادية، ومن منطلق الحاجة للأنماط القيادية اللامركزية في مدارس المملكة (Alqahtani et al., 2020)، وبالتحقق من الأثر الإيجابي للقيادة الجمالية على الروح المعنوية، والسلوك التنظيمي، والرضا الوظيفي في المدارس العربية (العابدي، 2021: 337؛ أبو طبيخ، 2019: 171-172؛ الشрман، وعطاري، 2016: 227)، تجلت ضرورة الاهتمام بالقيادة الجمالية، وتعزيز مجالاتها بما يفيد في تنمية مستوى النزاهة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن.

أسئلة الدراسة:

يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما علاقة ممارسة القيادة الجمالية بالنزاهة التنظيمية لدى مديرات المدارس بمحافظة حفر الباطن؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما واقع ممارسة القيادة الجمالية في مدارس محافظة حفر الباطن من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام؟
2. ما مستوى النزاهة التنظيمية في مدارس محافظة حفر الباطن من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لواقع ممارسة القيادة الجمالية ومستوى النزاهة التنظيمية في مدارس محافظة حفر الباطن من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام؟
4. ما المقترحات التي تسهم في تعزيز ممارسات القيادة الجمالية بما يفيد في تنمية مستوى النزاهة التنظيمية في المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس بمحافظة حفر الباطن؟

أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس: الكشف عن طبيعة علاقة ممارسة القيادة الجمالية بالنزاهة التنظيمية لدى مديرات المدارس بمحافظة حفر الباطن، ولتحقيق الهدف الرئيس يلزم تحقيق الأهداف التالية:
1. تشخيص واقع ممارسة القيادة الجمالية في مدارس حفر الباطن من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام.
 2. تحديد مستوى النزاهة التنظيمية في مدارس محافظة حفر الباطن من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام.
 3. الوقوف على نوع العلاقة بين واقع ممارسة القيادة الجمالية ومستوى النزاهة التنظيمية لدى مديرات المدارس بمحافظة حفر الباطن.
 4. تقديم مقترحات تسهم في تعزيز ممارسات القيادة الجمالية بما يفيد في تنمية مستوى النزاهة التنظيمية في المدارس بالاستفادة من وجهة نظر مديرات المدارس بمحافظة حفر الباطن.

أهمية الدراسة.

تنطلق أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها (القيادة الجمالية، والنزاهة التنظيمية)، وأهمية العينة (مديرات المدارس)، وبذلك تؤمل الباحثة أن تفيد نتائج الدراسة على النحو الآتي:

● الأهمية النظرية:

- قد تفيد في تحديد الأطر الفكرية والمفاهيمية للقيادة الجمالية، والنزاهة التنظيمية.
- قلة في الدراسات العربية التي تناولت القيادة الجمالية، وعلاقتها بالنزاهة التنظيمية، ولذلك؛ جاءت هذه الدراسة لإثراء المكتبة العربية حول هذا الموضوع.

● الأهمية التطبيقية:

- ستسهم الدراسة في تطوير الممارسات القيادية التقليدية والتي تعود على تحسين البيئة التنظيمية في المدارس.
- قد تفيد الدراسة في لفت نظر المسؤولين عن التعليم العام في حفر الباطن إلى ممارسات القيادة الجمالية كمقترح علاجي لتحسين مستوى النزاهة التنظيمية في المدارس.
- يمكن أن تفيد توصيات الدراسة الحالية المسؤولين في هيئة الرقابة ومكافحة الفساد -نزاهة- في وضع خطة للحد من ممارسة سلوك النفاق التنظيمي في المدارس.
- يمكن للقيادات العليا الاستفادة من هذه الدراسة في تقديم برامج مفيدة في تأهيل قيادات الصف الثاني في ضوء متطلبات القيادة الجمالية، والنزاهة التنظيمية.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: القيادة الجمالية بمجالاتها: (الحساسية، التواصل، التطبيق، الدعم، الصدق، النهج)، وعلاقتها بالنزاهة التنظيمية: (الجودة والإتقان، الإنصاف وإدارة الوقت، المبادرة، الشفافية والعدل).
- الحدود البشرية: مديرات مدارس التعليم العام.
- الحدود المكانية: مدارس البنات (الحكومية، والأهلية)، بمحافظة حفر الباطن، في السعودية.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام 1443هـ- 2022م.

مصطلحات الدراسة

1- القيادة الجمالية (Aesthetic Leadership):

- القيادة: مأخوذة من الفعل قَادَ، يَقُودُ، قُدَّ، وقَادَ الجيشَ ونحوه: ترأسه وتدبّر أمره (هوكنز وآخرون، 1994م/2003: 599؛ معجم المعاني، د.ت.)، فالقيادة هي: عملية تحريك لمجموعة من الأفراد باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم (محمد، وعامر، 2015: 20).
- الجمالية: هي اسم مؤنث منسوب إلى صفة الجمال، وصفة الجمال في المنظور الفلسفي بوجه عام، يمكن أن تلاحظ في الأشياء، وتبعث في النفس سروراً ورضا (مذكور، 1983: 62؛ معجم المعاني، د.ت.).
- تعتبر القيادة الجمالية: نمط من التفكير الجمالي تمارسه مديرة المدرسة بطريقة جمالية وبالتركيز على فن الإدارة بالتعامل مع منسوبياتها (العابدي، والشبلي، 2021: 321).
- تعرف الباحثة القيادة الجمالية إجرائياً بأنها: "نمط قيادي تمارسه المديرة اتجاه منسوبياتها داخل المدرسة، ويتمثل بـكل من: (الحساسية الجمالية، والتواصل الجمالي، والتطبيق الجمالي، والدعم الجمالي، والصدق الجمالي، والنهج الجمالي)".

2- النزاهة التنظيمية (organizational Integrity):

- النزاهة: اسم، مصدر نَزَهَ، وتعني البعد عن السوء، وترك الشبهات (هوكنز وآخرون، 1994، ص. 548؛ معجم المعاني، د.ت.)، كما تعني: "القيم والمعايير الأخلاقية" الصالحة "في أعين المجتمع" (Huberts, 2018, P. 28).
- التنظيمية: اسم، مصدر نَظَّمَ، وتنظيم العمل: ترتيبه وتديره ليأخذ نسقاً معيناً (معجم المعاني، د.ت.)، والتنظيم يعني: تجميع الأنشطة اللازمة للوصول للأهداف، وإسناد كل مجموعة منها إلى مديرة محددة مع منحها السلطة اللازمة للإشراف على الأنشطة؛ فضلاً عن توفير التنسيق الأفقي والرأسي في هيكل المدرسة (المغربي، 2018: 81).
- النزاهة التنظيمية وتعرف بأنها: "سياق تنظيمي، يتميز بالأمانة، والجدارة بالثقة والشرف" (أبو طبيخ، 2019: 153).
- وإجرائياً تعرف بأنها: "قيم أخلاقية صادقة تتواجد في المديرة الممارسة للقيادة الجمالية؛ وتتمثل بكل من: (الجودة والإتقان، الإنصاف وإدارة الوقت، المبادرة، الشفافية والعدل)، وتُرى من خلال تنفيذ المهام المطلوبة، وتطبيق القرارات فور اتخاذها، واستخدام صلاحياتها، بما يتوافق مع رؤية المدرسة ورسالتها.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري

أهمية القيادة الجمالية:

أكد رافيل وكولمان (Rafael & koeleman) ضرورة إيمان مديرة المدرسة بأهمية استخدام المجالات الجمالية للقيادة؛ كونها مجالات إنسانية للغاية، ولأنها ضرورية للقيادة في مجتمع شديد التعقيد، كما أن هذه المجالات تسهم في تحقيق التوازن بين الدوافع القيادية العقلانية وغير العقلانية، جاعلة المديرة قادرة على خدمة منسوبياتها، ومدرستها، ومجتمعها، بطريقة كاملة ومسؤولة (Rafael, 2021؛ koeleman, 2014, P. 63).

كما يرى المنيف (2019: 149-273) ضرورة تكرار المديرية للمحاولات التحسينية، والتهوض بالعثرات، والتعامل مع الفشل على أنه من لوازم الحياة، وجواز سفر نحو التفوق والتميز، فكل نجاح عظيم هو تراكم لآلاف الجهود التي لا يراها أو يقدرها أحد.

مجالات القيادة الجمالية

- وفقاً لدراسة أبو طيخ (2019: 152-153)؛ فأبرز مجالات القيادة الجمالية؛ التي تعكس قدرات المديرية؛ الآتي:
- 1- الحساسية الجمالية (**Aesthetic sensitivity**): إدراك كافة تفاصيل البيئة المدرسية الداخلية والخارجية، والتي من شأنها أن تؤثر على أدائها.
 - 2- التواصل الجمالي (**Aesthetic communication**): باستخدام وسائل وطرق جميلة للتواصل مع منسوباتها بغية فهم مشاعرهن.
 - 3- التطبيق الجمالي (**Aesthetic work**): تحديد الشخصية التي تتوافق مع سلوكها وتنسجم مع خصوصياتها.
 - 4- الدعم الجمالي (**aesthetic support**): بتقديم الدعم المتواصل لمنسوباتها بطريقة تحفزهن على التخلص من السلوكيات السلبية.
 - 5- الصدق الجمالي (**Honesty aesthetic**): بالتأثير على منسوباتها، عندما تكون صادقة وتكون أفكارها وممارساتها متسقة مع أهدافها وأهداف المدرسة.
 - 6- النهج الجمالي (**The aesthetic approach**): برؤية ما يحدث داخل المدرسة بوضوح بطريقة تساعد على فهم سلوكيات الجماعة والديناميكيات العاطفية والنفسية.

التربية الجمالية في المدارس:

يعد مفهوم التربية الجمالية حصيلة لقاء التربية، وعلم الجمال، ومن خلالهما يمكن للمديرة الممارسة للقيادة الجمالية؛ تنوع الطرق والوسائل التربوية لترقية الحس الجمالي لدى منسوباتها، وتهذيب بعض الانفعالات والسلوكيات التي تقلل من جودة المنظومة التعليمية، فالتربية الجمالية لها أهداف كثيرة ومن أهمها ما يلي (شعبان، 2016: 27-28):

- 1- تنمية الشخصية المتكاملة وترقية مشاعرها.
- 2- تنمية حواس الفرد وذكائه.
- 3- الإثراء الجمالي والوجداني.
- 4- تنمية القيم الأخلاقية الجميلة.
- 5- تنمية القدرة على الإبداع والابتكار.
- 6- تنمية الانتماء والوحدة الاجتماعية.
- 7- القدرة على التدوق الجمالي والتي تساعد في اكتشاف المواهب والمهارات.

انعكاسات رؤية 2030م على واقع المرأة القيادية في المملكة العربية السعودية:

أشار الخليل (2021) إلى تطلعات رؤية المملكة العربية السعودية 2030م للمرأة السعودية من عدة جوانب، من ضمنها (انعكاساتها على المرأة السعودية) وموجز ذلك كما يلي:

- وضعت رؤية 2030م أمام المواطنين السعوديات تصوراً مشرقاً للمستقبل، وطلبت منهن المشاركة في النهوض لتحقيقه، ووفرت مبادرات الرؤية فرص العمل في مناشط متنوعة، وقدمت التسهيلات اللوجستية والاقتصادية، لتحصيل المؤهلات المختلفة، والالتحاق بالتدريب، والدخول والبقاء في سوق العمل.
- أسهمت الرؤية 2030م في سن التشريعات لتمكين المرأة؛ فكفلت لها حقوق المواطنة والحماية، وجددت الثقة بها، فولّتها المناصب العليا والمحورية، مما جعل المرأة السعودية حاضرة ومتفاعلة ومُعطاءة ليس فقط في المدارس بل في المطارات والوزارات والأجهزة الأمنية والإعلام.

المحور الثاني- النزاهة التنظيمية

النفق التنظيمي والنزاهة التنظيمية في المدارس:

يرى كيلي أوغلو (Kılıçoğlu) بأن عملية اكتساب الشرعية والتكيف مع البيئة التنظيمية، يمكن أن تكون تناقضات بين التصريحات والممارسات الفعلية، ممهدة الأرضية للنفق التنظيمي في المدارس؛ والذي يعرف بالاتجاه المعاكس لمديرات المدرسة ضد ما تقرر قانوناً، بالتناقضات في خطاب وأفعال وقرارات إدارة المدرسة، فالنفق مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالخداع المتعمد للآخرين، واستجابة العناصر التنظيمية للضغوط البيئية المتضاربة (Kılıçoğlu, 2017). وعليه فإن للنزاهة التنظيمية دور في القضاء على النفق التنظيمي في المدارس؛ حيث تشير النزاهة التنظيمية وتؤكد وفقاً لـ (Kılıçoğlu, 2017) على:

- أ. سلامة المديرية ككيان في حد ذاتها من خلال الاتساق بين الخطاب والإجراءات المتخذة.
- ب. الالتزام بالوعود والقرارات مع أصحاب المصلحة، والعمل في إطار القيم والمبادئ الأخلاقية.

أهمية النزاهة التنظيمية في المدارس:

- للنزاهة التنظيمية في المقام الأول تأثير إيجابي في خلق مناخ أخلاقي داخل المدرسة، ويرى أثره على سلوك منسوبات المدرسة، فوفقاً لتجربة (Kamdi et al, 2021)، القائمة على تعليم الطلبة المراهقين -المدرّاء المحتملين- للنزاهة الأخلاقية، بتدريبهم أخلاقياً لست سنوات متتالية في إندونيسيا، وقد نجحت في تعزيز النزاهة والقيادة بطرق مختلفة، وتنمية المواهب القيادية، في كافة المجالات المهنية، وانتهت إلى جملة من الاستنتاجات أهمها:
- يؤدي تعلم الأخلاق إلى تكوين مدرّاء محملين بالإنسانية والنزاهة الأخلاقية العالية.
 - تطوير الكوادر التعليمية مناسب لتنمية المهارات القيادية للطلبة المراهقين.
 - استيعاب القيمة الأخلاقية للنزاهة يتشكل من خلال التصرف بأصالة والظهور كقدوة وإحساس بالانتماء، كما يرتبط أيضاً بالصدق والمسؤولية والانضباط والاستقلالية والالتزام.

مبادئ النزاهة التنظيمية

- إن وجود مبدأ النزاهة أمر مهم في عمليات صنع القرار وتنفيذه، ومن أجل خلق مناخ أخلاقي إيجابي في المدارس؛ يفترض اتباع المبادئ التالية (Kılıçoğlu, 2017, P. 478):
- 1- الالتزام بالغرض الأخلاقي للمدرسة.
 - 2- النظر إلى المدرسة على أنها اتحاد اجتماعي بدلاً من مجرد تحقيق أهداف فردية.
 - 3- الإدارة وفقاً لمجموعة من المبادئ الأخلاقية الثابتة (مثل الصدق والنزاهة وما إلى ذلك).
 - 4- السماح لمنسوبات المدرسة بإبداء رأيهن في إدارة المدرسة بهدف تقليل التحيزات.

- 5- اتخاذ القرارات على أساس القيمة آلية فعالة للحفاظ على السلامة التنظيمية للمدرسة.
 - 6- توفير فرص تطويرية وتحسينية منتظمة لمنسوبات المدرسة.
- وتعقيباً على ما سبق؛ تجلت ضرورة نظر المديرية للبيئة وقيم المدرسة من ماضيها في العمليات التعليمية والإدارية؛ لمعرفة نقاط القوة والضعف، والحد من مسببات النفاق التنظيمي، واكتساب قيم النزاهة التنظيمية.
- قيم النزاهة التنظيمية.**
- يمكن التركيز على أهم القيم التنظيمية للنزاهة، كما يلي (الشافعي، 2020: 711؛ الغامدي، 2017: 142-162):
- 1- الجودة: قيمة سلوكية تبدأ بتحديد الأهداف وبناء مؤشرات الأداء، حتى يتم تحديد كل مهمة وإسنادها للأكفأ.
 - 2- الانضباط: وهو ضبط النفس ومكافحة العشوائية وجعل السلوك الصحيح أمراً غريزياً، بعيداً عن العشوائية.
 - 3- إدارة الوقت: تعنى بحفظ الوقت وتنظيمه بما يفيد المرء في دينه ودنياه.
 - 4- الإتقان: بالقيام بالعمل على أكمل وجه، وبدقة وسرعة، فالأداء مع إدارة الوقت يكونان الإتقان.
 - 5- المبادرة: وتعني الحماس الذي يؤدي إلى التحسين والتغيير والابتكار.
 - 6- الشفافية: هي إتاحة فرصة المسائلة، من خلال الإفصاح والوضوح، وهي ضد السرية والتحايل الخفي.
 - 7- العدل: هو الإنصاف، وإعطاء المرء ما له، وأخذ ما عليه.
- وترى الباحثة بأنه لا مانع من مراجعة مديرة المدرسة لقيم النزاهة التنظيمية دورياً مع منسوباتها؛ للتذكير بها، ولضمان سير العمليات الإدارية، والتنظيمية، والتربوية بنجاح.

ثانياً- الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة ثلاث محاور رئيسية: (القيادة الجمالية، والنزاهة التنظيمية، والدراسات ذات العلاقة بالمتغيرين -القيادة الجمالية، النزاهة التنظيمية-)، وكافة الدراسات مرتبة تنازلياً، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

- أ- دراسات تناولت القيادة الجمالية:
- هدفت دراسة بدر (2021) للتعرف على فاعلية استخدام المدخل الجمالي في تنمية القيادة الجمالية والدافعية للتعلم لدى مجموعة من الطالبات معلمات الفلسفة والاجتماع، في جامعة عين شمس في مصر، وباستخدام المنهج التجريبي على (30) طالبة في المجموعة التجريبية، و(30) طالبة في المجموعة الضابطة، عن طريق مواد التجريب (دليل المعلم- كتيب الطالبة المعلمة-أنشطة وأوراق عمل)، وأدوات القياس (اختبار المواقف-مقياس الدافعية)، وكانت الدراسة ضمن ثلاثة مجالات: (التواصل الجمالي، التطبيق الجمالي، الأمانة الجمالية)، وأظهرت نتائج الدراسة فاعلية المدخل الجمالي في تنمية القيادة الجمالية، والدافعية للتعلم لدى الطالبة معلمة الفلسفة والاجتماع.
- أما دراسة العابدي والشبلي (2021) فهدفت إلى معرفة تأثير القيادة الجمالية في الفخر التنظيمي للمديرية العامة للتربية في محافظة النجف الاشرف في العراق، باعتمادها على المنهج الوصفي والتحليلي، واستبانة استهدفت (294) موظفاً، وذلك ضمن القيادة الجمالية بمجالها: (التواصل الجمالي، الدعم الجمالي، النهج الجمالي، الحساسية الجمالية، التطبيق الجمالي، الصدق الجمالي، المظهر الجمالي) والفخر التنظيمي بمجالاته: (الفخر الذاتي، الاحترام الذاتي، الفخر المقارن، الاحترام المقارن)، ونتجت إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الجمالية، والفخر التنظيمي، كما أن مجالات القيادة الجمالية تؤثر معنوياً على مجالات الفخر التنظيمي.

- وهدفت دراسة آل مسلط وفضل (2020) للتعرف على درجة (توافر- أهمية) مجالات القيادة الجمالية: (الاتصال الجمالي، والثقافة الجمالية، والمظهر الجمالي، والتطبيق الجمالي، والحساسية الجمالية، والأمانة الجمالية) لدى مدراء المدارس الثانوية (ذكور، وإناث)، من وجهة نظر المعلمين بمدينة أبها، باعتماد المنهج الوصفي، ومن خلال استبانة طبقت على (410) معلماً ومعلمة للمرحلة الثانوية بمدينة أبها، وتوصلت لعدة نتائج أهمها: أن جميع مجالات القيادة الجمالية جاءت مهمة لدى مدراء المدارس بدرجة كبيرة، وكان بعد (التطبيق الجمالي) أقل هذه المجالات أهمية، كما جاءت مجالات القيادة الجمالية متوفرة بدرجة متوسطة لدى المدراء، وكان بعد (الحساسية الجمالية) أقل هذه المجالات توافراً.
- وهدفت دراسة Kaur et al. (2020) لاستكشاف الممارسات القيادية الأساسية لمديري المدارس في إحدى محافظات المملكة العربية السعودية، باستخدام المنهج النوعي، مستهدفة مدراء المدارس الثانوية (ذكور وإناث)، وباستخدام المقابلة الشخصية، جمعت البيانات من (4) مدراء من أربعة مدارس، و(4) معلمين، و(4) من أولياء الأمور من كل مدرسة، ونتجت إلى حاجة المدراء لمعرفة آخر التطورات في مجال القيادة التربوية، وتكيفها مع ممارساتهم الخاصة، بالإضافة إلى حاجتهم لفهم العلاقة المباشرة بين النمو المستقبلي لمدرستهم، وإعادة الهيكلة الكاملة للمدرسة.
- أما دراسة Dangmei & Singh (2017) فهدفت لاستكشاف أسلوب القيادة الجمالية الناشئ، وكيفية تعزيزه للروح المعنوية الإيجابية للموظفين، عن طريق جمع البيانات الثانوية التي من (Google)، ومن (Google Scholar)، والمجلات عبر الإنترنت، وبعد بحث دقيق في الأدب المتعلق بالقيادة الجمالية ومعنويات الموظفين؛ نتجت بأن أسلوب القيادة الجمالي يبني العمل الإيجابي البيئة التي تعتبر حاسمة للروح المعنوية للموظفين في مكان العمل، كما أنه يخلق مشاعر إيجابية حول المنظمات من خلال التأكيد على التعاطف، والسلوك القائم على القيم والأخلاق.
- أما دراسة Katz-Buonincontro (2011)؛ فقد هدفت لمراجعة وتوضيح العلاقة بين المعرفة الجمالية ومهارات القيادة؛ لتحقيق لإصلاح المدرسي في القرن الحادي والعشرين، وذلك بمراجعة (23) مصدراً أدبياً من 1986م- 2010م، نتجت بظهور أربع فئات لصفات القيادة الجمالية: (الوعي العاطفي والتعاطف، الانتباه الحسي والجسدي، الاهتمام بالجمال التنظيمي، وتعزيز الغرض الأخلاقي).

ب- دراسات تناولت النزاهة التنظيمية:

- قدم العمودي وزكي (2021) دراسة هدفت للتعرف على أثر شفافية الإدارة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة، ومستوى التزام المستشفى بتطبيق الشفافية، والمعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية فيها، وأهم السبل التي تساعد في تعزيز تطبيق مبدأ الشفافية في المستشفى، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق استبانة تستهدف الإداريين في المستشفى الجامعي والبالغ عددهم (208) موظفاً (ذكور، وإناث)، ونتجت بموافقة غالبية الموظفين على ارتفاع مستوى التزام المستشفى بتطبيق الشفافية، واتفق أكثر من نصف عينة الدراسة على أن مقاومة المسؤولين لتطبيق الشفافية ترجع لاعتقادهم بأنها تهدد مراكزهم ومصالحهم الخاصة، أما شيوع ثقافة السرية واحتكار المعلومات في المستشفى كانت أحد أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية بها، كما يتمتع الموظفون بسلوك مواطنة عالي في جميع مجالاتها ماعدا بعد "الروح الرياضية".
- وهدفت دراسة الفضالة (2021) للتعرف على دور أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت في تعزيز قيم النزاهة لدى الطلبة، من وجهة نظر الطلبة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستبانة وزعت على (803) طالباً وطالبة، وبينت النتائج أن دور هيئة التدريس في تعزيز قيم النزاهة لدى الطلبة من وجهة نظر الطلبة،

جاء بدرجة متوسطة في جميع مجالات الدراسة، فجاءت مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات (تعزيز القيم الاجتماعية للنزاهة، تعزيز القيم الفردية للنزاهة، تعزيز القيم الوطنية للنزاهة، تعزيز القيم التنظيمية للنزاهة).

- كما هدفت دراسة ÇAYAK (2021) إلى فحص الدور الوسيط للنفاق التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي، والشائعات التنظيمية في مدارس تركيا، أجريت الدراسة على إجمالي (323) معلماً، و(236) معلمة، كما تم جمع البيانات باستخدام "مقياس الصمت التنظيمي" و"مقياس الشائعات التنظيمية" و"مقياس النفاق التنظيمي"، باستخدام نموذج المسح العلائقي؛ وهو أحد أساليب البحث الكمي، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الصمت والنفاق التنظيميين، والشائعات التنظيمية، كما أن للنفاق التنظيمي دور وسيط جزئي في العلاقة بين الصمت التنظيمي، والشائعات التنظيمية.

- كما أجرى قوجي (2019) وهدفت لإيجاد الحلول المناسبة والمعالجات اللائقة للفساد الإداري من ناحية السنة النبوية، للحد أو التقليل من انتشاره، عن طريق المنهج المكتبي، والتحليلي، من خلال جمع المعلومات من مصادر السنة النبوية وشروحها، وكتب المتقدمين والمتأخرين والمعاصرين، والمجلات العلمية، والرسائل الجامعية، واستخراج وإبراز المعاني الدقيقة من النصوص، وقد توصلت إلى أن الفساد الإداري لا تخلو منه أي دولة، باختلاف درجة تفاقمه وتحكمه، كما أن السنة النبوية هي أفضل الوسائل لمعالجة ظاهرة الفساد الإداري في العالم الإسلامي.

ج- دراسات ذات علاقة بالمتغيرين: (القيادة الجمالية، النزاهة التنظيمية):

- هدفت دراسة (Kamdi et al, 2021) للكشف عن طرق تعليم المدراء المحتملين النزاهة الأخلاقية، بتدريبهم لست سنوات في إندونيسيا في برامج التربية الإسلامية، باستخدام المنهج النوعي، وتألفت معايير المشاركين من المعلمين، والخريجين، والشخصيات الوطنية، والمدراء التنظيميين، وبلغوا (25) شخصاً، كما تم تطوير طريقة التعلم بعد جمع البيانات، من خلال مخطط تكوين كادر متفوق، ونتيجة لذلك؛ نجحت في تعزيز النزاهة والقيادة بطرق مختلفة، كما ساهمت في تنمية المواهب القيادية، وشخصية النزاهة الأخلاقية في برامج التربية الإسلامية، مما ساعد في تقوية الشخصيات في المجالات الأخرى، بما في ذلك الإجراءات الوقائية.

- وتناول العبيدي (2019) دراسة تهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين النزاهة التنظيمية والقيادة المتواضعة من وجهة نظر العاملين في كلية الإمام الكاظم - أقسام بابل - باتباع المنهج الوصفي الارتباطي، وعن طريق (55) استبانة وزعت على الأساتذة العاملين في الكلية، ونتجت إلى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين النزاهة التنظيمية والقيادة المتواضعة، ووجود تأثير موجب ومعنوي للنزاهة التنظيمية في القيادة المتواضعة، وندرة الدراسات المتعلقة بالنزاهة التنظيمية في بيئة العمل المعاصرة.

- وهدفت دراسة (Zahari et al., 2019) إلى التحقيق في إمكانية تأثير الثقافة الأخلاقية على انتهاكات النزاهة، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانات الموزعة على (459) دائرة حكومية في الولايات الماليزية، واستجاب منها (343) بما يعادل (75٪). استجابة، بعض المضامين النظرية المتعلقة بدراسات الثقافة داخل المنظمات نتجت بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الأخلاقية وانتهاكات النزاهة، كما أن المناخ الأخلاقي يقلل من انتهاكات النزاهة، ويتوسط أيضاً في العلاقة بين الثقافة الأخلاقية وانتهاك النزاهة، أوصت الدراسة بتعزيز القيم الإيجابية في المنظمة (كالصدق) لتحسين مستويات النزاهة التنظيمية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في الموضوع ومجالات الدراسة (جزئيا أو كليا) وفي ما يتعلق بأداة الدراسة؛ فقد شابهت الدراسة الحالية دراسات (العابدي، والشبلي، 2021م؛ آل مسلط، وفضل، 2020م؛ أبو طبيخ، 2019م؛ الشرمان، وعطاري، 2016)، في اختيار (الاستبانة) كأداة، أما دراسة العمودي وزكي (2021)؛ فشابهت الحالية في (الاستبانة)، والعينة (المديرات)، وفي تواجد أحد قيم النزاهة التنظيمية وهي الشفافية، وتشابهت الحالية مع دراسات (العبيدي، 2019م؛ أبو طبيخ، 2019م؛ Zahari et al., 2019)؛ في المنهج: (الوصفي الارتباطي).
- واختلفت الدراسة الحالية عن دراسي (Dangmei & Singh, 2017؛ Katz-Buonincontro, 2011)؛ باقتصارهما على مراجعة الأدب النظري، والدراسات السابقة، والمصادر الإلكترونية الموثوقة، واختلفت عن دراسة العبيدي (2019) في نمط القيادة المرتبط بالنزاهة التنظيمية؛ كما اختلفت في الأدوات عن دراسة (ÇAYAK, 2021) باستخدامها عدة مقاييس، كما تختلف عن دراسات (عرفة، 2020م؛ قوجي، 2019) في اعتمادهما على الأدب النظري المتعلق بالفساد الإداري، ومركز العبيدي (2019) على القيادة المتواضعة، ومركز Zahari et al. (2019) على الثقافة الأخلاقية، واختلفت عن دراسة (Kamdi et al, 2021)؛ بتابعها المنهج النوعي، وقلة العينة.
- وقد ساهمت الدراسات السابقة في توضيح بعض المفاهيم الأساسية للدراسة الحالية، مما كان له دور جيد في إثراء الإطار النظري، كما ساهمت في التعرف على المفاهيم الإجرائية، وفي إعداد الأداة (الاستبانة). كما ساعدت في التعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية، والاستفادة من نتائجها في تدعيم نتائج الحالية.
- وتميزت الدراسة الحالية باعتبارها -حسب علم الباحثة- من أولى الدراسات التي تناولت ممارسة القيادة الجمالية في مدارس محافظة حفر الباطن، والأولى من نوعها التي تسهم في تعزيز ممارسات القيادة الجمالية بما يفيد في تنمية مستوى النزاهة التنظيمية، كما تحاول الدراسة الحالية استكمال الجهود السابقة، وعمل ارتباط منطقي بين مجالات ومتغيرات الدراسة، كما تساعد في تحديد العلاقة بين القيادة الجمالية والنزاهة التنظيمية؛ مما يعين المختصين على معالجة نقاط الضعف إن وجدت، وأخيراً؛ فقد امتازت باهتمامها بوجهة نظر مديرات المدارس فيما يخص ممارساتهن الجمالية للقيادة، ومستوى النزاهة التنظيمية لديهن، كونهن الأكثر تعايشاً مع الواقع، مما يساهم في تقديم نتائج أكثر دقة عن طبيعة المهام الإدارية، ومستجداتها، ومشاكلها.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة الأسلوب (الوصفي المسحي) القائم على جمع البيانات، ولتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة الجمالية، والنزاهة التنظيمية)؛ تم اختيار الأسلوب (الوصفي الارتباطي) القائم على جمع البيانات والبحث عن العلاقات بينها، ويمكن في كلا الأسلوبين الوصفيين (المسحي، والارتباطي) التعيين العشوائي، والغير عشوائي، لمجموعة واحدة، أو أكثر (القحطاني وآخرون، 2021: 35).

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن، والبالغ عددهن (183) مديرة، موزعة على (236) مدرسة؛ منها (37) مدرسة أهلية، و(199) مدرسة حكومية (إدارة التعليم بمحافظة حفر

الباطن، 1443هـ). ويرجع سبب اختيار مديرات المدارس، لعدة أسباب؛ أهمها: أن مجتمع الدراسة هو المجتمع الممكن أو المتيسر للباحثة، كما أنه جزء من المجتمع المستهدف، وكلا المجتمعين متجانسان في كافة الخصائص.

عينة الدراسة:

تم تقدير العينة وفق جملة من المعادلات الإحصائية -لريتشارد جيجر، وستيفن ثامبسون، وروبيرت ماسون، وهيربرت أركن- (الصمغاني، 2021)، ووفقاً لتطابق تقديرات نتائج هذه المعادلات؛ تمثلت عينة الدراسة في (124) مديرة مدرسة، بما يقارب نسبة (68%) من مجتمع الدراسة، وقد حصلت الباحثة خلال أسبوع واحد من نشر الاستبانة، على استجابة (133) مديرة تمثل المجتمع تمثيلاً صادقاً، أي بنسبة (73%) من مجتمع الدراسة؛ فكلما زادت الاستجابات زادت مصداقية نتائج الدراسة، ولتحديد أسلوب اختيار عينة الدراسة؛ اتبعت الباحثة الأسلوب العشوائي البسيط؛ نظراً لتوفره فرصاً متكافئة لكافة أفراد العينة.

أداة الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة وأهدافها؛ فقد استخدمت الباحثة الاستبانة، وتم بناؤها بالاستفادة من الأدب النظري، والدراسات السابقة، كدراستي: (أبو طيخ، 2019: 161-165؛ الشрман، وعطاري، 2016: 220-221)، وذلك فيما يخص القيادة الجمالية، ودراسة الفضالة (2021: 199)، فيما يخص النزاهة التنظيمية، وقد وُجهت الاستبانة (المغلقة)- في الصورة الأولى لها- إلى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن، وتم تحديد محورين رئيسين: الأول: القيادة الجمالية؛ وتضمن ستة مجالات و(33) عبارة، والثاني: النزاهة التنظيمية؛ وتضمن أربعة مجالات تحوي (18) عبارة. وقد صُممت الاستبانة في صورتها الأولى وفق مقياس ليكرت الثلاثي: (موافق، محايد، غير موافق).

أ- الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين):

تم التأكد من الصدق الظاهري (صدق المحكمين)؛ بعرض الاستبانة على المشرف ثم عرضت الباحثة الصورة الأولى للاستبانة على عدد (12) من المحكمين؛ من ذوي الخبرة والمتخصصين في القيادة والإدارة التربوية، وأصول التربية، من بعض الجامعات السعودية والعربية، وأشارت نتائج التحكيم إلى بعض الملحوظات مثل: تعديل الصياغة، وحذف بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى، وتم الأخذ بأراء المحكمين وتعديل الاستبانة؛ وفقاً لما أجمع عليه 80% منهم.

أصبحت الاستبانة مكونة من (45) عبارة موزعة على (10) مجالات؛ (6) منها تتبع محور القيادة الجمالية وتتضمن (34) عبارة، و(4) تتبع محور النزاهة التنظيمية متضمنة (20) عبارة، وبذلك يمكن القول؛ أن الاستبانة تقيس ما وضعت لأجله، وأنها صادقة منطقياً وظاهرياً. كما تم تعديل مقياس ليكرت من ثلاثي إلى خماسي البدائل، ويحوي في المنتصف نقطة (محايد)، لأن عدد البدائل إذا كانت أقل من خمسة؛ فإن الفئة المستهدفة تجبر على القبول أو الرفض. وبعد إرفاق الاستبانة في صورتها النهائية مع طلب تسهيل مهمة باحث؛ تمت الموافقة من قبل عمادة كلية التربية بجامعة حفر الباطن، وعلى إثره تم نشر الاستبانة إلكترونياً ضمن باركود على مديرات المدارس بمحافظة حفر الباطن.

ب- طريقة الاتساق الداخلي:

أوجدت الباحثة معاملات الارتباط بين كل عبارة ودرجة المجال والدرجة الكلية للمحور بشكل عام، وتوضيح الجداول اللاحقة معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المجال المندرجة تحته، والدرجة الكلية للمحور بشكل عام.

نتائج الاتساق الداخلي لمجالات محور الأول: "القيادة الجمالية":

جدول (1) نتائج الاتساق الداخلي وارتباط العبارات بمجالات محور القيادة الجمالية والمحور

م	الحساسية الجمالية		التواصل الجمالي		التطبيق الجمالي		الدعم الجمالي		الصدق الجمالي		النهج الجمالي	
	بالمجال	بالمحور	بالمجال	بالمحور	بالمجال	بالمحور	بالمجال	بالمحور	بالمجال	بالمحور	بالمجال	بالمحور
1	.80**	.42**	.57**	.30**	.87**	.77**	.78**	.78**	.64**	.64**	.83**	.70**
2	.75**	.57**	.53**	.32**	.93**	.83**	.77**	.67**	.73**	.52**	.49**	.44**
3	.69**	.57**	.79**	.68**	.94**	.88**	.74**	.69**	.80**	.80**	.61**	.44**
4	.85**	.48**	.72**	.59**	.63**	.74**	.39**	.24**	.82**	.77**	.89**	.87**
5	.86**	.47**	.83**	.77**	.94**	.85**	.83**	.80**	.64**	.32**	.69**	.58**
6			.78**	.70**			.45**	.24**	.74**	.69**	.77**	.67**

** جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتضح من الجدول (1) أن معاملات ارتباط كل عبارة في مجالات محور القيادة الجمالية بشكل عام، قد تراوحت فيما يتعلق بالمجال بين أعلى قيمة (0.86)، وأدنى قيمة (0.39)، في حين تراوحت قيم معامل ارتباط درجة كل عبارة بمحور القيادة الجمالية بشكل عام بين أعلى قيمة (0.88)، وأدنى قيمة (0.24)، وهي معاملات تراوحت بين (مرتفعة ومتوسطة وضعيفة)، ولكن جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ما يعني أن جميع العبارات تنتمي لمجالاتها ومحورها، وتعد صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

المحور الثاني- النزاهة التنظيمية:

جدول (2) نتائج الاتساق الداخلي لعبارات مجالات محور النزاهة التنظيمية وعلاقتها بمجالها ومحورها الكلي

م	مجال الجودة والإتقان		الإنصاف وإدارة الوقت		مجال المبادرة		الشفافية والعدل	
	بالمجال	بالمحور	بالمجال	بالمحور	بالمجال	بالمحور	بالمجال	بالمحور
1	.44**	.65**	.44**	.58**	.94**	.91**	.91**	.87**
2	.51**	.36**	.54**	.40**	.75**	.71**	.74**	.76**
3	.38**	.26**	.55**	.31**	.96**	.92**	.92**	.84**
4	.63**	.62**	.58**	.48**	.95**	.92**	.85**	.77**
5	.63**	.63**			.56**	.46**	.86**	.77**
6	.43**	.31**						

** جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتضح من الجدول (2) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة في المجالات الأربعة للنزاهة التنظيمية مرتبطة بمجالها ثم بالدرجة الكلية للمحور، وقد تراوحت معاملات ارتباط كل عبارة بالمجال الذي تنتمي إليه بين الأعلى (0.96)، والأدنى (0.38)، كما تراوحت معاملات ارتباط كل عبارة بمحور النزاهة التنظيمية بشكل عام بين أعلى قيمة (0.92)، وأدنى قيمة (0.26)، وتراوحت بين القوية والمتوسطة وقليل منها ضعيفة؛ وجميعها دالة عند (0.01)، أي أن جميع العبارات في المجالات تنتمي لمجالاتها ومحورها (النزاهة التنظيمية) وبذلك تؤكد أن جميعها تعد صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ج- الصديق البنائي:

يعتبر الصديق البنائي أحد مقاييس صديق الأداة الذي يقيس تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الأداة بالدرجة الكلية لعبارة الاستبانة، وللتحقق من الصديق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة كما في الجدول (3):

جدول (3) الصديق البنائي للاستبانة

م	مجالات القيادة الجمالية	الارتباط (R)	م	مجالات النزاهة التنظيمية	الارتباط (R)
1	الحساسية الجمالية	.513**	1	الجودة والاتقان	.678**
2	التواصل الجمالي	.679**	2	الانصاف وإدارة الوقت	.269**
3	التطبيق الجمالي	.908**	3	المبادرة	.942**
4	الدعم الجمالي	.784**	4	الشفافية والعدل	.870**
5	الصديق الجمالي	.759**		النزاهة التنظيمية ككل	.957**
6	النهج الجمالي	.871**			
	القيادة الجمالية ككل	.946**			**دالة عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط في محوري ومجالات الاستبانة دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع محاور ومجالات الاستبانة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

تحققت الباحثة من ثبات الاستبانة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4):

جدول (4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	مجالات القيادة الجمالية	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	م	مجالات النزاهة التنظيمية	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	الحساسية الجمالية	5	0.901	1	الجودة والاتقان	6	0.831
2	التواصل الجمالي	6	0.752	2	الانصاف وإدارة الوقت	4	0.725
3	التطبيق الجمالي	5	0.942	3	المبادرة	5	0.923
4	الدعم الجمالي	6	0.691	4	الشفافية والعدل	5	0.933
5	الصديق الجمالي	6	0.713		النزاهة التنظيمية ككل	19	0.920
6	النهج الجمالي	6	0.851		الاستبانة ككل	53	0.957
	القيادة الجمالية ككل	34	0.924				

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (4) أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مقبولة إحصائياً لكل محور ومجال، وتتراوح بين (0.69-0.94)، كما كان تقدير قيمة معامل ألفا للأداة ككل (0.96)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الاحصائي

للتحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم إجراء اختبار كليمجروف، وسمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)؛ للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشكلات الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج اختبارات الفروق في الدراسة، ويشترط هذا الاختبار توافر التوزيع الاعتيادي في البيانات، والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5) التوزيع الطبيعي لاستجابات أفراد العينة

م	مجالات القيادة الجمالية	K- S (Z)	مستوى الدلالة	النتيجة	م	مجالات النزاهة التنظيمية	K- S (Z)	مستوى الدلالة	النتيجة
1	الحساسية الجمالية	.311	.000	لا تتبع	1	الجودة والاتقان	.163	.000	لا تتبع التوزيع
2	التواصل الجمالي	.165	.000	التوزيع	2	الانصاف وإدارة الوقت	.242	.000	الاعتدالي
3	التطبيق الجمالي	.182	.000	الاعتدالي	3	المبادرة	.222	.000	لا تتبع التوزيع الاعتدالي
4	الدعم الجمالي	.128	.000	لا تتبع التوزيع الاعتدالي	4	الشفافية والعدل	.200	.000	
5	الصدق الجمالي	.135	.000		النزاهة التَّنْظِيميَّة ككل		.187	.000	
6	النهج الجمالي	.147	.000		الاستبانة ككل		.123	.000	
	القيادة الجمالية ككل	.107	.001						

يتبين من جدول (5) أن قيمة الدلالة لاختبار التوزيع الاعتدالي لمحوري الاستبانة ومجالاتها تراوحت بين (0.000-0.001)، في حين بلغت للاستبانة ككل (0.000)، ما يعني أن محوري الاستبانة ومجالاتها، والاستبانة ككل؛ لا تخضع للتوزيع الاعتدالي، وهذا يدل على ضرورة استخدام اختبارات لا معلمية؛ للكشف عن طبيعة العلاقة وتحديد الارتباط بين متغيري الدراسة، الأمر الذي يؤكد على أن العلاقة بين المتغيرين لها القدرة على تفسير التأثير بينها.

معیارالحکم علی النتائج:

لتحديد معيار الحكم المعتمد في الدراسة، تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات البدائل في الاستبانة (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في بدائل الاستبانة، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية Pimentel (2010)، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول (6):

جدول (6) معيار الحكم على واقع ممارسة القيادة الجمالية، ومستوى النزاهة التنظيمية

الدلالة اللفظية	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		قيمة البديل
	الحد الأعلى	الحد الأدنى	
متدن جداً	1.80	1	1
متدن	2.60	1.81	2
متوسط	3.40	2.61	3
عال	4.20	3.41	4
عال جداً	5	4.21	5

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتقنين أداة الدراسة؛ وحساب صدقها وثباتها؛ والإجابة عن الأسئلة استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون؛ لمعرفة صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، والصدق التكويني.
- اختبار ألفا كرونباخ؛ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة.
- اختبار كولموجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)؛ لمعرفة إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؛ بهدف تحديد نوع معامل الارتباط المستخدم لتحديد نوع العلاقة بين متغيري الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛ لمعرفة المتوسطات ومدى انحراف استجابات العينة عن متوسطها.
- معامل ارتباط سيرمان براون؛ لمعرفة العلاقة بين واقع القيادة الجمالية ومستوى النزاهة التنظيمية.

4- النتائج ومناقشتها وتفسيرها.

- نتيجة السؤال الأول: ما واقع ممارسة القيادة الجمالية في مدارس محافظة حفر الباطن من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام؟

وللإجابة عن السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مستوى المجالات العشرة وعموم الأداة، والجدول (7) يعرض هذه النتائج مفصلة:

جدول (7) واقع ممارسة القيادة الجمالية في مدارس محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات

م	مجالات القيادة الجمالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المجال	واقع الممارسة
1	الحساسية الجمالية	4.54	0.57	1	عال جداً
5	الصدق الجمالي	3.96	0.41	2	عال
6	النهج الجمالي	3.87	0.66	3	عال
4	الدعم الجمالي	3.86	0.59	4	عال
2	التواصل الجمالي	3.55	0.57	5	عال
3	التطبيق الجمالي	3.50	1.18	6	عال
	متوسط القيادة الجمالية ككل	3.88	0.55		عال

يتضح من الجدول (7) أن واقع ممارسة القيادة الجمالية في مدارس محافظة حفر الباطن من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بواقع عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.88)، وانحراف (0.548)، وتتفق النتيجة مع الشerman وعطاري (2016) في ارتفاع درجة ممارسة القيادة الجمالية، فيما تختلف عن دراسة آل مسلط وفضل (2020)، في توافر مجالات القيادة الجمالية بدرجة (متوسطة)، وتتفق في أن جميع مجالات القيادة الجمالية جاءت مهمة لدى مديرات المدارس بدرجة (عالية)، بينما كان بعد "التطبيق الجمالي" الأقل أهمية، فالنتيجة الحالية معقولة؛ وتعزى لرقى مدارس محافظة حفر الباطن، كون غالب مديراتها ذوات خبرة عالية مهنيًا واجتماعيًا.

أما على مستوى العبارات فالجداول من (8) إلى (13) تعرض النتائج التفصيلية لكل مجال من مجالات واقع ممارسة القيادة الجمالية في مدارس محافظة حفر الباطن من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام.

أولاً: واقع ممارسة الحساسية الجمالية في مدارس محافظة حفر الباطن:

جدول (8) واقع ممارسة الحساسية الجمالية لدى مديرات مدارس محافظة حفر الباطن

م	مجال الحساسية الجمالية	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
5	أحرص على تحسين بيئة العمل وتطويرها.	4.81	0.61	1	عال جداً
4	أرى أن التفاصيل الجمالية في بيئة العمل تؤثر على أداء منسوبات مدرستي إيجابياً.	4.74	0.78	2	عال جداً
1	أهتم بمعرفة التفاصيل الجمالية داخل مدرستي.	4.66	0.73	3	عال جداً
3	أعتقد أن التفاصيل الجمالية ليست محصورة على ترتيب الفصول والمكاتب، بل تتضمن كتابة المهام، وتنسيق النصوص، وترتيب الملفات ومحتوياتها.	4.31	0.74	4	عال جداً
2	أهتم بترتيب المساحات الفارغة في المدرسة.	4.16	0.76	5	عال
	متوسط مجال الحساسية الجمالية ككل	4.54	0.57		عال جداً

يتضح من الجدول (8) أن واقع ممارسة الحساسية الجمالية في مدارس محافظة حفر الباطن من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام قد جاء بواقع (عال جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.54)، وانحراف (0.573)، وتعزى إلى الحساسية الجمالية التي تميزت بها غالب مشرفات القيادة المدرسية في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن،

في توجيه مديرات المدارس، من خلال الزيارات الميدانية، وإطلاع المديرات على معايير التقييم الجمالية في المكاتب، والسجلات، والفصول، وتوثيق التوجيهات في سجل الزيارات الإشرافية، قبل البدء في تقييم الزيارات اللاحقة، مما ساعد في التزام مديرات المدارس بهذه المعايير. وتعزى أيضاً إلى حرص غالب المديرات على اتباع توجيهات المشرفات الزائرات، واستثمار المعلمات للمساحات الفارغة بشكل جيد؛ لتفعيل برامج التوجيهية والإرشادية.

ثانياً- و اقع ممارسة التواصل الجمالي في مدارس محافظة حفر الباطن:

جدول (9) و اقع ممارسة التواصل الجمالي لدى مديرات مدارس محافظة حفر الباطن

م	عبارات مجال التواصل الجمالي	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
4	أنتقي الأسلوب المناسب في التواصل مع منسوبات مدرستي.	4.36	0.64	1	عال جداً
2	أفضل التواصل مع منسوبات مدرستي بلغة رسمية.	3.54	1.36	2	عال
5	أشجع التواصل بالأساليب الجمالية المنتمية للأعراف المجتمعية السائدة وضمن إطار القيم الإسلامية.	3.53	1.70	3	عال
3	أحرص على المرونة في الحوار مع منسوبات مدرستي.	3.50	1.64	4	عال
1	أرفض التواصل مع منسوبات المدرسة خارج أوقات العمل.	3.47	1.39	5	عال
6	أترك لمنسوبات مدرستي حرية اختيار وسيلة التواصل بيني وبينهن.	2.90	1.57	6	متوسط
	متوسط مجال التواصل الجمالي ككل	3.55	0.57		عال

اتضح من جدول (9) أن واقع ممارسة التواصل الجمالي في مدارس محافظة حفر الباطن من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام قد جاء بواقع (عال)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55)، وانحراف (0.57)، وتعزى إلى تقدير غالب مديرات المدارس لأهمية التواصل الرسمي وفقاً للأعراف المجتمعية، والقيم الإسلامية، ومع احترام الوقت؛ لإنجاز المهام المطلوبة وقت العمل الرسمي؛ لا يستدعي إزعاج منسوبات المدارس في أوقات الراحة، وقد تعزى إلى تمتع غالب مديرات مدارس محافظة حفر الباطن بالأسلوب الجيد في التواصل مع منسوباتهن، وحل مشاكلهن ودياً.

ثالثاً: و اقع ممارسة التطبيق الجمالي في مدارس محافظة حفر الباطن:

جدول (10) و اقع ممارسة التطبيق الجمالي لدى مديرات مدارس محافظة حفر الباطن

م	عبارات مجال التطبيق الجمالي	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
4	أسعى للكشف عن القدرات الجمالية لدى منسوبات مدرستي.	4.11	0.75	1	عال
3	أهيئ سبل الانسجام الميداني لدى منسوبات مدرستي.	3.70	1.26	2	عال
5	أستثمر القدرات الجمالية لمنسوبات مدرستي في تحسين المنظومة التعليمية.	3.47	1.62	3	عال
2	أبحث عن أسباب ضعف انسجام منسوبات مدرستي في أعمالهن.	3.26	1.56	4	متوسط
1	أستطيع معرفة مدى انسجام منسوبات مدرستي في أعمالهن دون ملاحظتهن.	2.97	1.50	5	متوسط
	متوسط مجال التطبيق الجمالي ككل	3.50	1.18		عال

يتضح من الجدول (10) أن واقع ممارسة التطبيق الجمالي في مدارس محافظة حفر الباطن من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام قد جاء بواقع (عال)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.50)، إضافة إلى تشتت واضح في استجابات المديرات حول هذا المجال، وذلك من خلال قيمة الانحراف (1.18)، وتعزى لوعي غالب المديرات بأهمية التطبيق الجمالي، وكثافة المتابعة الميدانية، واستغلالهن القدرات الجمالية في تحسين المنظومة التعليمية، وتعزى إلى متابعة غالب المديرات للأداء المباشر، وتفويض المهام للمنسوبة الأكثر حاجة للتطوير، مع متابعتها وتوجيهها؛ حتى

تكون الأقدر على إنجازها جمالياً، كما قد تعزى إلى سيادة الطابع الرسمي على أداء غالب منسوبات المدارس، مما يصعب على المديرات معرفة مدى الانسجام؛ ويجعلهن بحاجة دائمة للسؤال حتى تتضح الصورة كاملة.

رابعاً- و اقع ممارسة الدعم الجمالي في مدارس محافظة حفر الباطن:

جدول (11) و اقع ممارسة الدعم الجمالي لدى مديرات مدارس محافظة حفر الباطن

م	عبارات مجال الدعم الجمالي	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
6	يعود تقويم منسوبات مدرستي بالفائدة على المنظومة التعليمية.	4.72	0.66	1	عال جداً
2	أحث منسوبات مدرستي على نشر أجواء البهجة والتفاؤل في المدرسة.	4.33	0.58	2	
3	منسوبات مدرستي بحاجة لتقدير الجهود والتحفيز المستمر وإن لم يبدين لي ذلك.	4.27	0.85	3	
5	جوانب القصور في منسوبات مدرستي تستحق مني الدعم والتحسين قبل التقييم.	3.50	1.20	4	عال
1	أتبنى سياسة نشر تعريفية، للمعاني الجمالية بالمدرسة مع بداية العام دراسي.	3.28	1.60	5	متوسط
4	أخجل من توضيح جوانب القصور للموظفات مراعاة لمشاعرهن.	3.05	1.11	6	متوسط
متوسط مجال الدعم الجمالي ككل		3.86	0.59		عال

يتضح من الجدول (11) أن واقع ممارسة الدعم الجمالي في مدارس محافظة حفر الباطن من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام قد جاء بواقع (عال)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86)، وبانحراف (0.594)، وتعزى إلى دعم المديرات المستمر لمنسوباتهن؛ مما يؤكد ارتفاع الحس الإنساني لدى المديرات، والتزامهن بتوجيهات المشرفات الزائرات، وقد تعزى إلى إدراك مديرات المدارس لأهمية التقويم لمنسوباتهن، فالهدف هو تحسين جودة التعليم، لا تقمص الأخطاء؛ كوسيلة لتطوير الأداء؛ بدلاً عن الإفصاح بجوانب القصور، إذا كان الإفصاح يؤدي مشاعر منسوباتهن.

خامساً- و اقع ممارسة الصدق الجمالي في مدارس محافظة حفر الباطن:

جدول (12) و اقع ممارسة الصدق الجمالي لدى مديرات مدارس محافظة حفر الباطن

م	عبارات مجال الصدق الجمالي	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
6	أحرص على أن أكون قدوة داخل المدرسة.	4.94	0.24	1	عال جداً
2	أرى ضرورة تطابق أقوالي مع أفعالي داخل المدرسة.	4.89	0.36	2	
1	استخدم لغة صادقة ومهذبة تليق بي كمديرة مدرسة في للتأثير والإقناع والتفاوض وتطبيق الأنظمة.	4.44	0.51	3	
3	تؤثر مصداقيتي على منسوبات مدرستي.	3.52	1.65	4	
4	أهتم بتوجيه منسوبات مدرستي في ما يتعلق بالقضايا الجمالية.	3.20	1.57	5	عال
5	صلاحياتي كمديرة مدرسة لا تستلزم المصادقية.	2.80	1.71	6	متوسط
متوسط مجال الصدق الجمالي ككل		3.96	0.41		عال

اتضح من الجدول (12) أن واقع ممارسة الصدق الجمالي في مدارس محافظة حفر الباطن من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام قد جاء بواقع (عال)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96)، وبانحراف (0.410)، وتعزى إلى حرص غالب مديرات المدارس بحفر الباطن على القيم الأخلاقية الصادقة في التعاملات الإدارية، والإنسانية، وإدراك غالب المديرات لضرورة تواجد نموذج تقتدي به منسوباتهن، الأمر الذي زاد من الحرص على تجسيد القدوة الحسنة

قولاً وعملاً، فالمديرات هن المؤثر الأول داخل المدرسة، كما قد تفسر بأن بعض الصلاحيات تستلزم حفظ خصوصية المستفيدات منها، كإعطاء إجازة لمنسوبة دون الأخرى، مما يؤكد أن غالب مديرات المدارس يحافظن على أسرار العمل.

سادساً- واقع ممارسة النهج الجمالي في مدارس محافظة حفر الباطن:

جدول (13) واقع ممارسة النهج الجمالي لدى مديرات مدارس محافظة حفر الباطن

م	مجال النهج الجمالي	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
3	أن تحقق من كل ما أسمعته عن منسوبات مدرستي.	4.12	0.79	1	عال
6	معرفتي للنواحي العاطفية والنفسية لمنسوبات مدرستي يساعدني في إدارة الصراعات وحل المشكلات.	4.07	0.86	2	عال
5	أهتم بمعرفة النواحي العاطفية والنفسية لمنسوبات مدرستي.	3.97	0.91	3	عال
4	أعمل بالإجراءات الوقائية لمنع حدوث أي مشكلة داخل مدرستي.	3.95	0.94	4	عال
1	أراقب ما يحدث داخل المدرسة بنفسي.	3.68	0.96	5	عال
2	أفوض مهمة المراقبة إلى إحدى منسوبات المدرسة الثقة عند انشغالي.	3.44	1.16	6	عال
	متوسط مجال النهج الجمالي ككل	3.87	0.66		عال

يتضح من الجدول (13) أن واقع ممارسة النهج الجمالي في مدارس محافظة حفر الباطن من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام قد جاء بواقع (عال)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87)، وانحراف (0.66)، وتعزى إلى قرب غالب مديرات المدارس من منسوباتهن، والتعامل الإنساني معهن في حل المشاكل، ومراعاة المشاعر، دون التحيز مع منسوبة دون الأخرى، وقد يدل على سيادة روح الفريق، واستشعار غالب المديرات لمخافة الله، قبل الحكم على منسوباتهن، ومن جانب آخر: ارتفاع حس المسؤولية لدى غالب المديرات، وقلة تفويض مهمة المراقبة، مع التحقق من ملاحظات المراقبات، مما يؤكد قلة تواجد النمط القيادي التسيبي في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة حفر الباطن.

- نتيجة السؤال الثاني: ما مستوى النزاهة التنظيمية في مدارس محافظة حفر الباطن من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام؟

وللإجابة عن ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية التي تقيس مستوى النزاهة التنظيمية في مدارس محافظة حفر الباطن من وجهة نظر مديرات المدارس، والجدول (14) يعرض هذه النتائج مفصلة:

جدول (14) مستوى النزاهة التنظيمية في مدارس محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات

م	مجالات النزاهة التنظيمية	المتوسط	الانحراف	ترتيب المجالات	مستوى النزاهة
1	الجودة والالتقان	4.16	0.39	1	عال
3	المبادرة	3.64	1.07	2	عال
2	الانصاف وإدارة الوقت	3.59	0.37	3	عال
4	الشفافية والعدل	3.35	1.08	4	متوسط
	متوسط النزاهة التنظيمية ككل	3.69	0.61		عال

يتضح من الجدول (14) أن مستوى النزاهة التنظيمية في مدارس محافظة حفر الباطن من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام قد جاء بمستوى (عال)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.69)، وانحراف (0.605)، وتتفق النتيجة مع نتيجة الفضالة (2021) في حصولها على درجة متوسطة في مجال (الشفافية)، وتتفق مع استنتاج قوحي (2019)؛ في أن الفساد الإداري لا تخلو منه أي دولة، إلا أن درجة تفاقمه تختلف من دولة إلى أخرى.

أما على مستوى العبارات؛ فالجداول من (15) إلى (18) تعرض النتائج التفصيلية لكل مجال وكما يلي.

أولاً- مستوى الجودة والاتقان في مدارس محافظة حفر الباطن:

جدول (15) مستوى النزاهة التنظيمية لمجال الجودة والاتقان لدى مديرات مدارس محافظة حفر الباطن

م	عبارات مجال الجودة والاتقان	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
2	أُتِبنى سياسة التوازن بين الأداء وإدارة الوقت للوصول إلى الإتقان.	4.74	.66	1	عال جداً
3	أُهتم بالمعرفة المسبقة بموعد تقييمي للاستعداد الأمثل.	4.57	.87	2	عال جداً
4	أُهتم بالأمانة في إنجاز المهام.	4.28	.82	3	عال جداً
5	أُهتم بالمصادقية في إنجاز المهام.	4.26	.82	4	عال جداً
6	ليس من الضروري تطبيق كافة بنود عقود الشراكة المجتمعية.	3.57	.93	5	عال
1	أُهتم بإسناد المهمة للأكفاء من منسوبات مدرستي.	3.54	1.25	6	عال
	متوسط مجال الجودة والاتقان ككل	4.16	.39		عال

يتضح من الجدول (15) أن مستوى النزاهة التنظيمية لمجال الجودة والاتقان جاء بمستوى (عال)، بمتوسط (4.16)، وبانحراف (0.39)، وتعزى إلى معرفة غالب مديرات مدارس حفر الباطن لجوانب إنجاز العمل لدى منسوباتهن، والتحقق من مدى كفاءة منسوباتهن من خلال تفويض المهام المتنوعة، والمتابعة المستمرة، واحترام قيمة الوقت، وتعزى إلى تمتع غالب المديرات بمهارة إدارة وقت في العمل الرسمي بشكل ممتاز، باستثمارهن للوقت في تحقيق الإنجازات قدر المستطاع، كما قد تكون ناتجة عن تدريب غالب المديرات لمنسوباتهن على تنويع المهام، والسعي للكشف عن جوانب القصور، ومحاولة معالجتها فوراً، بما لا يخل في المهام، الأمر الذي يساهم على المدى القريب في زيادة الكفاءات البشرية؛ فالحصر في توكيل مهمة لمنسوبة معينة، يضعف من أداء المدرسة عند غياب هذه المنسوبة، أو نقلها، أو استقالها.

ثانياً- مستوى الانصاف وإدارة الوقت في مدارس محافظة حفر الباطن:

جدول (16) مستوى النزاهة التنظيمية لمجال الإنصاف وإدارة الوقت لدى مديرات مدارس محافظة حفر الباطن

م	عبارات مجال الإنصاف وإدارة الوقت	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
1	أحرص على ضبط النفس عند اتخاذ القرار مهما كانت الظروف.	4.32	.53	1	عال جداً
3	ليس من الإنصاف قضاء وقت طويل في العمل مقابل قلة الإنتاج.	4.26	1.06	2	عال جداً
4	اتخاذي للقراريكون وفق الأنظمة واللوائح والصلاحيات المتاحة.	4.24	.54	3	عال جداً
2	لا داعي لحضوري مبكراً للمدرسة فوكيلة المدرسة تنوب عني في ذلك.	1.54	1.00	4	متدن جداً
	متوسط مجال الإنصاف وإدارة الوقت ككل	3.59	.37		عال

يتضح من الجدول (16) أن مستوى النزاهة التنظيمية لمجال الإنصاف وإدارة الوقت في مدارس محافظة حفر الباطن من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام قد جاء بمستوى (عال)، بمتوسط (3.59)، وبانحراف (0.367)، وتعزى النتيجة إلى تمتع غالب المديرات بالمهارات القيادية الأخلاقية، والاهتمام بمراقبة النفس وتطوير الذات، مما يشير إلى إدارة الصراعات بمرونة عالية، كما قد تعزى إلى حرص غالب المديرات على الحضور الصباحي مبكراً، كونهن القدوة الأولى داخل المدرسة، كما يشير إلى الاهتمام بالمتابعة المباشرة مع الوكيلات، مما يؤكد قلة تواجد النمط التسيبي في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة حفر الباطن.

ثالثاً- مستوى المبادرة في مدارس محافظة حفر الباطن:

جدول (17) مستوى النزاهة التنظيمية لمجال المبادرة لدى مديرات مدارس محافظة حفر الباطن

م	عبارات مجال المبادرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
2	يؤدي الحماس إلى تحسين بيئة العمل.	4.25	.701	1	عال جداً
5	أواءم بين أداء مهام المهنة والمتغيرات البيئية.	4.09	.657	2	عال
3	أتبع سياسة الباب المفتوح لاستقبال النقد البناء فيما يخص الإدارة.	3.50	1.346	3	عال
1	أشجع منسوبات مدرستي على الابتكار في أداء مهامهن التعليمية.	3.27	1.737	4	متوسط
4	أشرك منسوبات مدرستي في حل المشكلات.	3.09	1.635	5	متوسط
متوسط مجال المبادرة ككل		3.64	1.074		عال

يتضح من الجدول (17) أن مستوى النزاهة التنظيمية لمجال المبادرة في مدارس محافظة حفر الباطن من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام قد جاء بمستوى (عال)، بمتوسط (3.64)، وانحراف (1.074)، ويعكس تشتت استجابات مديرات المدارس حول عبارات المجال، وتعزى إلى مرونة غالب المديرات في تيسير العمليات الإدارية، وفتح المجال للاقتراحات التحسينية، وتبني كل ما يعود على المدرسة بالفائدة. وتقبل أفكارهن الابتكارية والإبداعية، كما قد يفسر التشتت في بعض الإجابات؛ بأنه ناتج عن حرص المديرات على تخفيف أعباء العمل عن منسوباتهن، وحل ما يمكن حله من مشكلات دون الحاجة لإخبارهن؛ للحفاظ على أن تكون البيئة المدرسية إيجابية قدر الإمكان.

رابعاً- مستوى الشفافية والعدل في مدارس محافظة حفر الباطن:

جدول (18) مستوى النزاهة التنظيمية لمجال الشفافية والعدل لدى مديرات مدارس محافظة حفر الباطن

م	عبارات مجال الشفافية والعدل	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
2	أتيح الفرصة لتبرير التقصير الملحوظ من قبل بعض منسوبات مدرستي.	3.64	.829	1	عال
3	أعدل بين منسوبات مدرستي بصرف النظر عن الأقدمية أو فارق السن.	3.41	1.274	2	عال
5	أبتعد عن العلاقات الشخصية في التعامل مع منسوبات مدرستي.	3.39	1.272	3	متوسط
4	أطبق مبدأ الصدق والعدالة مع منسوبات المدرسة ولا أهتم بالآراء المعارضة.	3.35	1.292	4	متوسط
1	أحرص على الشفافية في كافة التعاملات الإدارية.	2.98	1.617	5	متوسط
متوسط مجال الشفافية والعدل ككل		3.35	1.082		متوسط

يتضح من الجدول (18) أن مستوى النزاهة التنظيمية لمجال الشفافية والعدل في مدارس محافظة حفر الباطن من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام جاء بمستوى (متوسط)، بمتوسط (3.35)، وتعزى إلى قلة الوعي بضرورة الشفافية في كافة التعاملات الإدارية، وقد تعزى إلى عدة أسباب من ضمنها؛ قلة الوعي بأهمية الإفصاح في الاجتماعات الدورية، أو الخوف من نزول درجة الأداء الوظيفي، وقد تعزى أيضاً إلى ما نتج به العمودي، وزكي (2021)؛ بشيوع الاعتقاد بأن الشفافية تهدد المراكز والمصالح الخاصة بالمديرات، مما ترتب عليه شيوع ثقافة سرية المعلومات.

- نتيجة السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لواقع ممارسة القيادة الجمالية ومستوى النزاهة التنظيمية في مدارس محافظة حفر الباطن من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام؟
لفحص العلاقة بين واقع ممارسة القيادة الجمالية ومستوى النزاهة التنظيمية في مدارس محافظة حفر الباطن من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام، تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان، في الجدول (19):
جدول (19) نتائج اختبار (Spearman) لفحص العلاقة بين واقع ممارسة القيادة الجمالية ومستوى النزاهة التنظيمية في مدارس محافظة حفر الباطن من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام (العدد=133)

المحاور		القيادة الجمالية	النزاهة التنظيمية
القيادة الجمالية	معامل الارتباط	1	.812**
النزاهة التنظيمية	معامل الارتباط	.812**	1

يتضح من الجدول (19) وجود علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين واقع ممارسة القيادة الجمالية ومستوى النزاهة التنظيمية في مدارس محافظة حفر الباطن من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام، وتعني كلما كان واقع القيادة الجمالية مرتفعاً انعكس ذلك على ارتفاع مستوى النزاهة التنظيمية، وتعزى لارتفاع مستوى الوعي لدى غالب مديرات مدارس حفر الباطن في الجماليات، والنزاهة داخل مدارس التعليم العام.

- نتيجة السؤال الرابع: ما المقترحات التي تسهم في تعزيز ممارسات القيادة الجمالية بما يفيد في تنمية مستوى النزاهة التنظيمية في المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس بمحافظة حفر الباطن؟
وللإجابة عن هذا السؤال تم إدراج سؤال مفتوح في الاستبانة، أجابت عنه أغلب المديرات، وفيما يلي أبرز المقترحات التي تسهم في تعزيز ممارسة القيادة الجمالية بما يفيد في تنمية مستوى النزاهة التنظيمية في المدارس من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن:
- مقترحات من خلال التدريب:

- ✓ إقامة دورات تدريبية في أنماط القيادة الجيدة، كالقيادة الجمالية؛ لتحسين النزاهة التنظيمية في المدارس.
- ✓ الاهتمام بممارسة السلوك الجمالي لما له من نتائج ايجابية وفعالة على الأداء من خلال عقد ورش ودورات تدريبية.
- ✓ تدريب المديرات فن التأثير الإيجابي على منسوباتهن، فالتأثير هو مغزى القيادة.
- مقترحات من خلال تطوير الممارسات الإدارية لمديرات المدارس:
- ✓ إعطاء مديرة المدرسة الصلاحيات الكاملة في المدارس الخاصة، بما يفيد في تنمية مستوى النزاهة التنظيمية.
- ✓ أن يكون للمديرة صلاحيات فعلية، وحرية في اتخاذ القرار، في الممارسات القيادية والتنظيمية.
- ✓ تحفيز المديرات على اتباع أنماط جديدة في القيادة، وتعزيز الاهتمام بالرقابة الذاتية لديهن.
- ✓ تفعيل اجتماعات دورية لأهم المواقف التي واجهت المديرات وكيفية حلها بشكل علمي.
- ✓ تفعيل اختبارات حياتية للمديرات للتأكد من مستوى نزاهتهن التنظيمية، وربط ذلك في الأداء الوظيفي.
- ✓ توظيف مديرة المدرسة للشفافية والمصداقية والمرونة؛ بما يحقق العدل والإنصاف في المعاملة والأداء.
- ✓ التخفيف من ضغوطات العمل على مديرة المدرسة بما يخولها من الاهتمام بالجماليات.
- ✓ تطبيق الأدلة واللوائح وترك مساحة مفتوحة بين المديرة ومنسوباتها للحوار والمناقشة وتحديد الهدف للجميع.
- ✓ تبني العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية بأن تكون المديرة أختاً للمعلمات قبل أن تكون مسؤولة عليهن.
- ✓ الاهتمام بمواهب منسوبات المدرسة، وتنميتها وتطويرها، والاستفادة منها في تطوير مستوى النزاهة التنظيمية.
- مقترحات من خلال توظيف صلاحيات الإدارة الوسطى:

- ✓ إتاحة زيارات ميدانية من قبل مشرفات القيادة التربوية مرة في الأسبوع؛ للتحقق من ممارسة القيادة الجمالية.
- ✓ التحلي بالقيم الإسلامية في الهرم الإداري؛ ليصبح قدوة لغيرهن في إنجاز المهام.
- مقترحات عامة من خلال:
- ✓ الإقلال من استخدام المعاملات الورقية واستبدالها بالإلكترونية، وتقييم المعلمات من مشرفة القيادة.
- ✓ تفعيل مبدأ تحمل المسؤولية ومراقبة الله تعالى، والعمل على التحلي بالعدل، ونشر المحبة، واتقان العمل.
- ✓ المرونة في التعامل بين كافة منسوبات المدرسة، مع مراعاة الاهتمام بالجانب النفسي، والاحتواء العاطفي.
- ✓ إحلال الشخص المناسب في المكان المناسب مع الاهتمام بالرقابة على أداء المستجيدات.

التوصيات والمقترحات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة بالآتي:
- 1- تدريب مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن على التأثير في منسوبات المدرسة للانسجام في البيئة المدرسية من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم.
 - 2- ضرورة رفع مستوى الاهتمام بالتطبيق الجمالي لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن.
 - 3- تفعيل مبدأ الشفافية والعدل في التعاملات الإدارية، والعمل على تنمية الموارد البشرية بالمدرسة على ممارسته من خلال عقد الدورات والندوات العلمية.
 - 4- حث مديرات مدارس التعليم العام على بذل المزيد من الجهد في ممارسة النزاهة التنظيمية، وذلك من خلال إخضاعهن لبرامج تدريبية مكثفة في قيم النزاهة، والاستفادة من خبرات بعضهم البعض.
 - 5- كما تبين للباحثة وجود فجوة بحثية؛ وبذلك تقترح إجراء الدراسات المستقبلية، وعلى النحو الآتي:
1. تصور لتطوير النزاهة التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام في ضوء الاتجاهات الحديثة في القيادة.
 2. دراسة لمعوقات ممارسة القيادة الجمالية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر وكيلات المدارس.
 3. إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية تُستخدم فيها أدوات أخرى.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

1. أبو طيخ، ليث. (2019). اختبار العلاقة بين سلوك القيادة الجمالي والاستقامة التنظيمية: دراسة تطبيقية في العتبة العلوية المقدسة. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، 25(1). 145-177.
2. إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن. (1443هـ). الخطة التشغيلية لإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، بيانات إحصائية عامة للمستفيدين/ات.
3. آل سعود، فهد. (2021). "الجمال الحقيقي للقيادة هي أن الشخص لا يحتاج إلى لقب أو قوة أو رتبة لإثبات أنه قائد، [رابط تويتر: <https://mobile.twitter.com/fahdafahadk/status/1370134508629065736>]
4. آل مسلط. محمد؛ وفضل، محمود. (2020). تطوير أداء قادة المدارس الثانوية بمدينة أ بها في ضوء مجالات القيادة الجمالية. مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية، 1(9). 2-19.
5. بدر، صفاء. (2021). فاعلية استخدام المدخل الجمالي في تنمية القيادة الجمالية والدافعية للتعلم لدى الطالبات المعلمات شعبة الفلسفة والاجتماع، مجلة البحث العلمي في التربية، 9(22). 356-403.

6. برنامج تنمية القدرات البشرية. (2021). الوثيقة الإعلامية 2021-2025. استرجعت في مارس 16، 2022م. من: https://na.vision2030.gov.sa/media/kumdady3/hcdp_ar.pdf
7. بشيشي، وليد؛ وعلي، خالد؛ ومجلخ، سليم. (2020). النفاق في العمل، مغولٌ للهدم وطريق سريع نحو الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية على عينة من الموظفين ببلدية ودائرة بئر العاتر. مجلة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، 3 (14). 204-219. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/140337>
8. البغدادي، عادل؛ وعبد الكريم، عامر. (2016). النفاق التنظيمي: دالة تدهور المنظمات. دراسات البيان. عدد (صفر). ص 8-17. <https://www.bayancenter.org/wp-content/uploads/2016/03/Journal-0.pdf>. 2021/10/22
9. حجاج، إبراهيم (2020). علم الجمال (٢) الجمال عند فلاسفة اليونان- د/ إبراهيم حجاج. [فيديو]. يوتيوب. <https://www.youtube.com/watch?v=bNF9CFdNsms>
10. حمداوي، جميل. (2015). جهود ماكس فيبر في مجال السوسولوجيا (ط1). شبكة الألوكة للنشر والتوزيع. [file:///C:/Users/W/AppData/Local/Temp/soslogeia\(1\).pdf](file:///C:/Users/W/AppData/Local/Temp/soslogeia(1).pdf)
11. حوالة، سهير. والبكر، لمياء. (2018). واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، 26 (1). 479-512.
12. الخليل، ميمونة. (2021). تمكين المرأة في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 [مقال صحفي]. صحيفة مأل. استرجعت في ديسمبر 22، 2021م، من: <https://2u.pw/NB9AR>
13. الرشيد، تهاني. (2018). واقع التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء مجالات التمكين. المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية، 10 (4). 37 - 162.
14. رؤية 2030. (2016). برنامج التحول الوطني: الأهداف الاستراتيجية، هدف 1، و15، و17. استرجعت في نوفمبر 18، 2021م. من: <https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/ntp>
15. السعود، حسني. (2021). أثر تطوير الإدارة التربوية في تحسين النظام التربوي والتعليمي. دراسات العلوم التربوية، 4 (48). 1 - 10.
16. الشافعي، صادق. (2020). مستوى قيم النزاهة عند تدريسي قسم التاريخ في كلية التربية للعلوم الإنسانية من وجهة نظر الطلبة. المجلة التربوية، 76 (1). 688 - 714.
17. شعبان، عبير. (2016). التربية الجمالية ودورها في تنمية الشخصية الإبداعية. المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، 6 (1). 26-36.
18. صبري، ماهر. (2015). نموذج مقترح لتطوير وظائف الجامعات المصرية في ضوء مجالات القيادة الجمالية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. الرابط: <file:///C:/Users/W/AppData/Local/Temp/57-2-7.pdf>. 2021/12/21
19. العابدي، علي؛ والشبلي، سامي. (2021). القيادة الجمالية وتأثيرها في الفخر التنظيمي. مجلة دنانير، 12 (1). 315-341.
20. العبيدي، عصام. (2019). النزاهة السلوكية وانعكاسها في القيادة المتواضعة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من أساتذة كلية الإمام الكاظم - أقسام بابل. المجلة العربية للإدارة، 3 (39). 145-162.

21. العمودي، تهباني؛ وزكي، خديجة. (2021). أثر شفافية الإدارة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 21(5). 123-151.
22. الغامدي، ماجد. (2017). النزاهة قيم وسلوك. شبكة الألوكة للنشر والتوزيع. استرجع في نوفمبر 3، 2021م. من الرابط: <file:///C:/Users/W/AppData/Local/Temp/slooonazah.pdf>
23. الغامدي، وفاء. (2020). الأنماط القيادية لقائدات المدارس الابتدائية الحكومية وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر المعلمات في محافظة جدة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 30 (4). 36-57.
24. الفضالة، خالد. (2021). دور أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت في تعزيز قيم النزاهة لدى الطلبة. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 1 (36). 173-208.
25. الفوزان، محمد. (2015). السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية بالرياض بالمملكة العربية السعودية كما يتصوره المديرون عن أنفسهم والمعلمون عن مديريهم في إدارة المدرسة [ماجستير غير منشورة]. جامعة الخرطوم.
26. القحطاني، حمد؛ وكليبي، رشا؛ والداود، منال. (2021). الكتابة الأكاديمية والنشر العلمي (ط.1). شركة تكوين للطباعة والنشر والتوزيع.
27. قوجي، كاييرو. (2019). السنة النبوية ومكافحتها لظاهرة الفساد الإداري. مجلة معالم القرآن والسنة. 1 (15). 130-155.
28. لجنة المرأة العربية. (2020). ثقافي / لجنة المرأة العربية تعلن إطلاق الرياض عاصمة للمرأة العربية لعام 2020. وكالة الأنباء السعودية. استرجعت في أكتوبر 23، 2021م. من الرابط: <https://www.spa.gov.sa/2032707>
29. محمد، ربيع؛ وعامر، طارق. (2015). الديمقراطية المدرسية (ط.1). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
30. مذكور، إبراهيم. (1983). المعجم الفلسفي. الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية: <https://q9r.us/V8l1M>
- استرجع في أكتوبر 21، 2021م
31. معجم المعاني. (د.ت.). تعريف ومعنى جمالية في معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي: <https://2u.pw/>
- [NG6ve](https://www.ng6ve.com) استرجع في أكتوبر 17، 2021م،
32. المغربي، محمد الفاتح. (2018). أصول الإدارة والتنظيم (ط.1). الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
33. المنصة الوطنية للقيادات النسائية السعودية. (1442هـ). عن قيادات. الرابط: [https://qiyadyat.gov.sa/About/](https://qiyadyat.gov.sa/About/Pages/default.aspx)
- [Pages/default.aspx](https://qiyadyat.gov.sa/About/Pages/default.aspx) استرجعت في مارس 16، 2022م.
34. المنيف، خالد. (2019). المرحلة الملكية (ط.10). الرياض.
35. الهاجري، عبد الله. (2021). المرأة السعودية نجاح وتمكين [مقال صحفي]. استرجعت في ديسمبر 8، 2021م. من موقع صحيفة الجزيرة: <https://www.al-jazirah.com/2021/20210312/we1.htm>
36. هاوس، بيتر ج. (2018). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق. (د. صلاح المعيوف، مُترج). المملكة العربية السعودية، مركز البحوث والدراسات. (العمل الأصلي نُشر في 2001).
37. وزارة التعليم- جامعي (2021). "أبرز ما جاء في كلمة #وزير التعليم خلال مؤتمر "تمكين المرأة ودورها التنموي في عهد الملك سلمان"؛ المنعقد بجامعة الإمام [تغريدة]. في تويتر: <https://2u.pw/StvfG> بتاريخ: 2021/11/23.
38. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (1443هـ). تمكين المرأة. الرابط: <https://q9r.us/KEmvt>

39. الوقداني، عبد الله. (2018). القيادة والبيروقراطية. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ج/قسم العلوم الاجتماعية. 20(1). 3-16.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية : Second - References in English

1. ÇAYAK, S. (2021). The Mediating Role of Organizational Hypocrisy in the Relationship Between Organizational Silence and Organizational Rumor: A Study on Educational Organizations. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 8 (2), 1-13.
2. Dangmei, J, & Singh, A. (2017). How Aesthetic Leadership Style Might Relate To Employee Morale At Workplace? An Analytical Study, *Asia Pacific Journal of Research*, Vol: I. Issue LV, PP 203-206.
3. Huberts, L. (2018). Integrity: What it is and Why it is Important. *Public Integrity*. From: <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1477404>
4. Katz-Buonincontro, J. (2011). How Might Aesthetic Knowing Relate to Leadership? A Review of the Literature. *International Journal of Education & the Arts*, 1.3 (12). pp 2 -18.
5. Kılıçoğlu, G. (2017). Organizational Hypocrisy and Integrity in Turkish Context: A Theoretical Analysis. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3 (23). 465-504.
6. koeleman, m. (2014). aesthetics at the heart of leadership. thesis Msc BA - PTO/377985, from: <file:///C:/Users/W/AppData/Local/Temp/377985nk-master-thesis-MKoeleman.pdf>
7. Mumford, M. & Fried, Y. (2014). Give them what they want or give them what they need? Ideology in the study of leadership. *Journal of Organisational Behavior*, 35 (5), 622—634.
8. Rafael R. (2021). Aesthetics and Leadership: An Essay. *Psychoanalytic Inquiry* 2021, 7 (41), pp 488 - 493.
9. Samier, E. (2013). The Aesthetics of Leadership and Administration. *The Handbook of Educational Theories*, Charlotte, NC: Information Age.
10. Zahari, A, & Said, J, & Arshad, R. (2019). "Examining the Link between Ethical Culture and Integrity Violations: The Mediating Role of Integrity Climate" in FGIC 2nd Conference on Governance and Integrity, *KnE Social Sciences*, 225—243. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i22.5053>.

Third: References in Arabic translated into English:

1. Abu Tabikh, Laith. (2019). Examining the relationship between aesthetic leadership behavior and organizational integrity: an applied study on the Holy Shrine. *Journal of the College of Education for Girls for Humanities*, 25 (1). 145-177.
2. Al Muslat. Mohammed; Fadel, Mahmoud. (2020). Developing the performance of secondary school leaders in the city of Abha in the light of the areas of aesthetic leadership. *Jazan University Journal of Humanities*, 1 (9). 2—19.

3. Al Saud, Fahd (2021). "The true beauty of leadership is that a person does not need a title, power or rank to prove that they are a leader," [Twitter link: <https://mobile.twitter.com/fahdafahadk/status/1370134508629065736>]
4. Al-Abedi, Ali; and Al-Shebli, Sami. (2021). Aesthetic leadership and its impact on organizational pride. *Dinars Magazine*, 12 (1). 315- 341.
5. Al-Amoudi, congratulations; Wazki, Khadija. (2021). The impact of management transparency in promoting organizational citizenship behavior - a field study on administrative staff at King Abdulaziz University Hospital in Jeddah -, *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 21 (5). 123-151.
6. Al-Baghdadi, Adel; and Abdul Karim, Amer. (2016). Organizational hypocrisy: a function of the deterioration of organizations. *statement studies. number (zero). pp. 8-17.* <https://www.bayancenter.org/wp-content/uploads/2016/03/Journal-0.pdf> 10/22/2021
7. Al-Fadala, Khaled. (2021). The role of faculty members in the College of Basic Education in the State of Kuwait in promoting the values of integrity among students. *Journal of Research in Education and Psychology*, 1 (36). 173—208.
8. Al-Fawzan, Muhammad. (2015). Leadership Behavior of Principals of Primary Schools in Riyadh, Saudi Arabia as Principals Perception of Themselves and Teachers of Their Principals in School Management [Unpublished MA]. Khartoum University.
9. Al-Ghamdi, Majid. (2017). Integrity, values and behaviour. *Aloka Network for Publishing and Distribution*. Retrieved November 3, 2021. From the link: <file:///C:/Users/W/AppData/Local/Temp/sloooonazah.pdf>
10. Al-Ghamdi, Wafaa. (2020). Leadership styles of government primary school leaders and their relationship to effective communication from the point of view of female teachers in Jeddah Governorate. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 30 (4). 36-57.
11. Al-Hajri, Abdullah. (2021). Saudi women are successful and empowered [press article]. Retrieved December 8, 2021. From Al-Jazirah newspaper website: <https://www.al-jazirah.com/2021/20210312/we1.htm>
12. Al-Maghribi, Muhammad Al-Fateh. (2018). *Fundamentals of management and organization* (1 edition). Modern Academy of University Books.
13. Al-Munif, Khaled. (2019). *The royal stage* (10th edition). Riyadh.
14. Al-Obeidi, Essam. (2019). Behavioral integrity and its reflection in humble leadership: an exploratory study of the opinions of a sample of professors at Imam Al-Kadhim College - Babylon departments. *Arab Journal of Management*, 3 (39). 145-162.

15. Al-Qahtani, Hamad; Kelebi, Rasha; And Al-Dawood, Manal. (2021). Academic writing and scientific publishing (1 edition). Takween Company for printing, publishing and distribution.
16. Al-Rashidi, Tahani. (2018). The reality of administrative empowerment among principals of general education schools in the city of Hafr Al-Batin in the light of areas of empowerment. The Arab Journal for Studies and Research in Educational and Human Sciences, 10 (4). 37 - 162.
17. Al-Saud, Hosni. (2021). The impact of the development of educational administration in improving the educational system. Educational Science Studies, 4 (48). 1 - 10.
18. Al-Shafi'i, Sadiq. (2020). The level of integrity values among the teachers of the History Department at the College of Education for Human Sciences from the students' point of view. Educational Journal, 76(1). 688 - 714.
19. Al-Waqdani, Abdullah. (2018). Leadership and bureaucracy. The Academy for Social and Human Studies, C/ Department of Social Sciences. 20(1). 3-16.
20. Bachishi, Walid; Ali, Khaled; And a grindstone, Slim. (2020). Hypocrisy at work, a pickaxe for demolition and a fast way to organizational collapse: an exploratory study on a sample of employees in the municipality and constituency of Bir al-Atr. Journal of Economic Reforms and Integration in the World Economy, 3 (14). 204-219. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/140337>
21. Badr, Safaa. (2021). The effectiveness of using the aesthetic approach in developing aesthetic leadership and motivation for learning among female student teachers, Department of Philosophy and Sociology, Journal of Scientific Research in Education, 9 (22). 356—403.
22. Department of Education in Hafr Al-Batin Governorate. (1443 AH). The operational plan of the Education Department in Hafar Al-Batin Governorate, general statistical data for the beneficiaries.
23. Goji, Kabiru. (2019). The Prophet's Sunnah and its fight against the phenomenon of administrative corruption. Journal of landmarks of the Qur'an and Sunnah. 1 (15). 130-155.
24. Hajjaj, Ibrahim (2020). Aesthetics (2) The beauty of Greek philosophers - Dr. Ibrahim Hajjaj. [Video]. The YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=bNF9CFdNsms>
25. Hamdawi, Jamil. (2015). Max Weber's efforts in the field of sociology (1 edition). Aloka Network for Publishing and Distribution. [file:///C:/Users/W/AppData/Local/Temp/soslogeia\(1\).pdf](file:///C:/Users/W/AppData/Local/Temp/soslogeia(1).pdf)
26. Hawala, Suhair. And the firstborn, Lamia. (2018). The reality of organizational silence among secondary school leaders in Riyadh, Journal of Educational Sciences, 26 (1). 479-512.
27. Hebron, Maymouna. (2021). Empowering women in light of the vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030 [press article]. Maal newspaper. Retrieved December 22, 2021, from: <https://2u.pw/NB9AR>

28. House, Peter J. (2018). Administrative leadership: theory and practice. (Dr. Salah Al-Mayouf, translator). Kingdom of Saudi Arabia, Center for Research and Studies. (Original work published in 2001).
29. Human Capacity Development Program. (2021). Information document 2021-2025. Retrieved March 16, 2022. From: https://na.vision2030.gov.sa/media/kumdady3/hcdp_ar.pdf
30. Lexicon of meanings. (D.T.). Definition and Meaning of Aesthetic in Al-Ma'ani Al-Jami' Lexicon - Arabic-Arabic Lexicon: <https://2u.pw/NG6ve> Retrieved October 17, 2021.
31. Madkour, Ibrahim. (1983). The philosophical lexicon. General Authority for Amiri Press Affairs: <https://q9r.us/V8l1M> Retrieved October 21, 2021 AD
32. Ministry of Education- University (2021). Highlights of the speech of the Minister of Education during the conference "Women's Empowerment and Development Role during the reign of King Salman" held at Al-Imam University [tweet]. On Twitter: <https://2u.pw/STvfG> on: 11/23/2021.
33. Ministry of Human Resources and Social Development. (1443 AH). Women's Empowerment. Link: <https://q9r.us/KEmvt>
34. Muhammad, Rabi'; and Amer, Tariq. (2015). Scholastic democracy (1st edition). Dar Al-Yazuri Scientific for Publishing and Distribution.
35. Sabri, Maher. (2015). A proposed model for developing the functions of Egyptian universities in the light of the areas of aesthetic leadership. Arabic studies in education and psychology. Link: <file:///C:/Users/W/AppData/Local/Temp/57-2-7.pdf> 12/21/2021.
36. Shaaban, Abeer. (2016). Aesthetic education and its role in developing the creative personality. Scientific Journal of the Faculty of Specific Education, 6 (1). 26-36.
37. The Arab Women Committee. (2020). Cultural / The Arab Women's Committee announces the launch of Riyadh as the capital of Arab women for the year 2020. The Saudi Press Agency. Retrieved October 23, 2021. From the link: <https://www.spa.gov.sa/2032707>
38. The National Platform for Saudi Women Leaders. (1442 AH). About leaders. Link: <https://qiyadyat.gov.sa/About/Pages/default.aspx> Retrieved March 16, 2022 AD.
39. Vision 2030. (2016). The National Transformation Program: Strategic Objectives Goal 1, 15, and 17. Retrieved November 18, 2021. From: <https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/ntp/>