

# القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة في القائد

## من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة

أ. حبيب سعد حبيب السلمي - وزارة التعليم - المملكة العربية السعودية

Abosaad26@gmail.com

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لأسلوب القيادة الأخلاقية، وعلاقتها بمستوى الثقة بالقائد لدى المعلمين والمعلمات، وتحقيقاً لأهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الكمي بأسلوبيه (المسحي والارتباطي)، وقد اعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع البحث والبالغ عددهم (٨٢٤٩) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية، وشملت (٤٣٩) 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 (٠,٠١) بين درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية ومستوى الثقة بالقائد، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) 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.

### 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 مهماً في قيادة المنظمات بشكل عام، حيث يشير ديفت (Daft,2003)، و الكردي (٢٠١٠) إلى أن 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 كالعادل والمساواة والأمانة في معاملة الموظفين، كما يؤكد بوعباس (٢٠١٠) أن 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 تلبى الحاجات المعاصرة للدور القيادي في المنظمات، ويشير قرونر (Groaner,1996) إلى أن القيادة الأخلاقية تتمثل في قيم النزاهة والأمانة والعدالة والاستقامة، وتحميل الآخرين مسؤولية تصرفاتهم، والتي ينبغي توافرها لدى القائد الأخلاقي، لذلك



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

تحتاج القيادة الأخلاقية لمنظومة قيمية، تتضمن معايير 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 يحي (2010) أنَّ 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.

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 والوساط (٢٠١٢) أن الثقة في الوقت الراهن من العوامل الرئيسية في كفاءة مجموعات العمل وفعاليتها، لذلك تحتاج المنظمات إلى درجة عالية من التفاعلات البشرية وتبادل المعلومات وشمولية الفكر والجهد لحل المشكلات، الأمر الذي أضحى معه وجود حد معين من الثقة أساساً لنجاح العلاقات الفردية والجماعية داخل المنظمة. وتُعد الثقة المتبادلة بمثابة الرابط الشعوري الذي يحقق الاندماج بين أعضاء التنظيم، وأنها لا تقتصر على مجرد الثقة المتبادلة بين العاملين وبعضهم البعض قادة ومروسين، وإنما تمتد أيضاً إلى الثقة في القيم الأساسية للمنظمة، والرؤية المشتركة والثقة في النظام ذاته (Benis& Nanus, 2003).

والمؤسسات التعليمية -كغيرها من المنظمات الأخرى- تسعى إلى التميز وزيادة الانتاجية، وتحقيق الأهداف المرجوة، وهذا لا يتحقق إلا بشعور الموظفين فيها بالاستقرار، والإحساس بالثقة المتبادلة بينهم وبين قادتهم، ولذلك يعد القائد أهم عنصر من عناصر تحقيق المدرسة لرسالتها؛ مما يتطلب منه القدرة على العمل مع الآخرين، والتأثير فيهم وحفزهم لإنجاز أهداف المدرسة وأولوياتها (العمرات، ٢٠١٠).

ونظراً لهذه الأهمية لموضوع الثقة في القائد داخل المنظمات التعليمية تحديداً، فقد سعت الدراسات للتعرف على ما قد يعزز ثقة المعلمين في قيادتهم، والكشف عن أحد السبل التي يمكن أن ترفع من مستوى الثقة في قائد المدرسة؛ لذلك سوف تسير هذه الدراسة في نفس الاتجاه الذي يبحث في كل ما يعزز ثقة المعلمين في قادتهم، وفي دور القيادة الأخلاقية في تحقيق هذه الثقة لنجاح وتميز المؤسسة التعليمية.

### مشكلة الدراسة:

إنَّ مما يساهم في تفعيل دور القيادة التربوية، وتجويد العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية؛ توفر المناخ المفعم بالعلاقات الإيجابية والثقة المتبادلة بين الموظفين فيها، ومما لا شك فيه أنَّ المؤسسات التعليمية من أكثر المنظمات حاجة إلى أن تسودها الثقة، وأنَّ انخفاض مستوى الثقة فيها يؤثر سلباً على أداء المنظمة. فقد ورد في دراسة المسدي (٢٠١١) أنَّ ضعف الثقة بين الأفراد وقادتهم يترتب عليه ضعف الأداء، وزيادة الصراعات التنظيمية؛ مما قد يؤدي إلى فشل المنظمة، أو ضعفها وعدم قدرتها في تحقيق أهدافها.

ومن جهة أخرى؛ تؤكد العديد من الأدبيات كما لدى الشتوي (٢٠١٦)، والعرايضة (٢٠١٢)، على أنَّ القيادة الأخلاقية ركيزة أساسية في المؤسسة التعليمية، وعلى ضرورة امتلاك قائد المدرسة للأبعاد الأخلاقية اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة، وأنَّ أثارها الإيجابية تنعكس على تجويد العملية التربوية لما لها من تأثير إيجابي على سلوك العاملين،



مما يدعو للبحث والاستقصاء للتعرف على إمكانية أن تمثل القيادة الأخلاقية أحد المصادر المهمة لبناء ثقة المعلمين في قيادة مؤسساتهم التعليمية، خصوصاً مع وجود ندرة في الدراسات والأبحاث التي تتناول هذه العلاقة، في حدود علم الباحثين.

ومن الناحية العملية، ومن خلال خبرة الباحثين في العمل التعليمي في أكثر من مدرسة؛ فإنّ الثقة في القيادة المدرسية تواجه بعض التحديات، وليس من السهل أن يكسب القائد ثقة زملائه في المدرسة، ومن خلال الاعتبارات العلمية والعملية السابقة؛ ظهر للباحثين أهمية الحاجة إلى إجراء دراسة في القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقة في القائد، وأنّ دراسة هذه العلاقة سوف تسهم في سد الفجوة البحثية في هذا الموضوع، حيث إنّ الباحثين لم يقفوا على دراسة في السياق التعليمي المحلي والعربي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين.

### **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؟

### **وينفرد من التساؤل الرئيس للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:**

١. ما درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
٢. ما مستوى الثقة بالقائد في المدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الثقة في القائد لدى قيادات المدارس الثانوية بجدة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات حول درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية، تعزى لاختلاف متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات حول مستوى الثقة في القائد، تعزى لاختلاف متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة؟

### **أهداف الدراسة**

- ١- التعرف على درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- ٢- التعرف على مستوى الثقة بالقائد في المدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- ٣- تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسة قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة للقيادة الأخلاقية، ومستوى الثقة في القائد.
- ٤- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات حول درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية، والتي تعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة).



٥- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات حول مستوى الثقة في القائد، والتي تعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة).

### أهمية الدراسة

#### أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية

١- سد الفجوة البحثية في التعرف على مدى ممارسة القيادة الأخلاقية وكونها من الأنماط الحديثة والتي تحاول الأبحاث أن تقيسها في المنظمات، وهذه الدراسة تقيس درجة توفرها في المدارس الثانوية بمحافظة جدة مما يوفر نتائج علمية مهمة في أبحاث نظريات القيادة ومدى ممارستها في سياقات ومؤسسات التعليم.

٢- 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.

٣- تعد هذه الدراسة الأولى محلياً -على حد علم الباحثين- والتي تناولت العلاقة بين متغيري القيادة الأخلاقية والثقة في القائد لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، مما يسد فجوة بحثية مهمة للمشتغلين بالدراسات التربوية في مجال القيادة.

#### أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية

من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تزويد صنّاع 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 وفق نتائج الدراسات والأبحاث العلمية، وتحديد أفضل الممارسات القيادية التي تساهم في تعزيز الثقة في قادة المدارس بما ينعكس إيجاباً على الأداء المدرسي عمومًا، وتحقيق أهداف المدرسة، وتجويد عملياتها ومخرجاتها.

### حدود الدراسة:

#### تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

**الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على موضوع ممارسة القيادة الأخلاقية من خلال أبعادها (الثقة والمصادقية، الأمانة والاستقامة، العدالة والإيثار، الحكمة والذكاء، تعزيز السلوكيات الأخلاقية)، بالإضافة إلى موضوع الثقة في القائد والكشف عن العلاقة بينهما.

**الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على مدارس التعليم العام الحكومية (بنين-بنات) للمرحلة الثانوية بمحافظة جدة.

**الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة.

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة الحالية خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٤١-١٤٤٢ هـ.



### القيادة الأخلاقية:

عرفها الطراونة (٢٠١٠، ص ٢٠٩) بأنها: "التأثير في الأتباع؛ لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وإيجاد مناخ تنظيمي يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة". ويعرفها عابدين وآخرون (٢٠١٢، ص ٣٣٧) بأنها "إظهار سلوك ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك لدى الأتباع والمرؤوسين".

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

### الثقة في القائد:

يرى لويكي وآخرون (Lewicki et al.,1998) أن الثقة تعبر عن مدى إيمان الفرد بكلام وتصرفات وقرارات الآخرين. كما عرفها روسو (Rousseau,1998) بأنها: تمثل حالة سيكولوجية تتضمن الميل إلى القبول والتأكد من التوقعات المنتظرة في نوايا الآخرين.

وفي السياق التعليمي يعرفها الشتوي (٢٠١٦) بأنها: توقعات المعلمين بأن 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 يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

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

### الإطار النظري:

### القيادة الأخلاقية

في ظل التغيرات والتطورات التي طرأت على إدارة المنظمات وإدارة الأفراد، أضحت الحاجة ماسة إلى وجود قيادة عصرية فاعلة تسعى إلى تحقيق الأهداف المنشودة لها، حيث يشير حسان والعجمي (٢٠٠٧) أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد هذه المنظمة.

وفي الأونة الأخيرة؛ تعد القيادة الأخلاقية من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين، وتزايد التركيز عليها بصورة ملحوظة نظراً لما تشهده المؤسسات من تحديات على مستوى القيم، وظهور مؤشرات لوجود أنواع من الفساد المالي والإداري، ومتطلبات عديده تشير للحاجة إلى قيادة أخلاقية قادره على التعامل مع التحديات التي تشهدها المؤسسات بصفة مستمرة، ومع نهاية القرن العشرين ظهر توجه جديد في المؤسسات العالمية مما أدى إلى تأثيره في المؤسسات التربوية وذلك لأن النظام العالمي نظام مترابط يؤثر بعضه في بعض، حيث يدعو هذا التوجه إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة على السلطة المركزية وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة تشجع على العمل





التعاوني، وتشارك في صنع القرارات وتهتم بالمرووسين من جميع الجوانب وذلك من خلال إطار أخلاقي إنساني يسهم في الارتقاء بأداء المؤسسة وتحقيق أهدافها (أبوتينة وخصاونة والطحاونة، ٢٠٠٧).

ويرى عثمان (٢٠٠٨) أن القيادة الأخلاقية هي مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المتعلم، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه ووطنه، كما عرفتها نسيمية (٢٠١٥) بأنها: 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.

### أهمية القيادة الأخلاقية:

تعد القيادة الأخلاقية أحد السلوكيات القيادية التي يتحقق عنها الكثير من النتائج الإيجابية و العوائد التنظيمية المختلفة سواء على صعيد الأفراد أو على صعيد المنظمات، و قد جاءت الدراسات الحديثة مبينة أهمية القيادة الأخلاقية والغاية منها، كما أكدت على أن هذا النمط الحديث من القيادة يعزز الاتجاهات الإيجابية في نفوس الموظفين، حيث أكدت دراسة العرايضة (٢٠١٢) أن تحلي المسؤولين في المنظمة بسمات القيادة الأخلاقية ينعكس إيجاباً على العاملين داخل المنظمة، ويعد عاملاً مهماً وأساسياً في تعزيز إنتاجيتها، وتحسين جودة مخرجاتها.

وعلى صعيد المؤسسات التعليمية نجد أن هناك عدة دراسات أكدت على أهمية القيادة الأخلاقية ومقدرتها على تحقيق أهدافها، حيث تشير دراسة احسينات (٢٠٠٨) أن أهمية القيادة الأخلاقية تتجلى في تعزيز الممارسات الأخلاقية التي ينبغي أن يظهر تأثيرها الإيجابي في بيئة العمل داخل المؤسسة سواء في العلاقات الإنسانية او في منهجية العمل أو في الاتجاهات الشخصية للقادة، إذ تبصرهم بالتزاماتهم الأخلاقية وتوعيتهم بأبعاد الرسالة التربوية والتي يجب أن يحملوها تجاه الفرد والمجتمع. كما أشارت دراسة ريسك وآخرون (Resick et al., 2011) أن للقيادة الأخلاقية تأثيراً ضمناً إيجابياً على كل من الأتباع والمنظمة، فالقيادة الأخلاقية على مستوى الأتباع مرتبطة بعرضهم للمشكلات وتقديم التقارير، وينتج عنها الحد من مستوى ممارسة السلوك غير الأخلاقي على مستوى وحدات العمل المختلفة، أما على مستوى المنظمة فإن ممارسة القيادة الأخلاقية مرتبطة بمستوى أعلى من الشعور بالأمن النفسي، وممارسة السلوك المعن، فضلاً عن الالتزام الحقيقي بميثاق المنظمة، والثقة، والتفؤل.

### 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 أن التعلق له تأثير بيولوجي يعد من العوامل الحاسمة في ترسيخ الثقة، وإن الثقة وفقاً لنظرية التعلق تمثل حالة الفرد النفسية، إضافة إلى أنها سمة من سمات الوحدات أو النظام الاجتماعي، وعليه فإن وجودها بين الجماعات يؤدي إلى الإخلاص المتبادل بينهما (Adms,2004).

ويرى فارس (٢٠١٤) بأن الثقة في القائد 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.

### أهمية الثقة في القائد:

تعد الثقة من أهم العوامل الرئيسية التي يتطلب وجودها في المنظمات كافة والتعليمية تحديداً، نظراً لما تحدثه الثقة من نتائج إيجابية على مستوى المنظمات التي تسودها الثقة الإيجابية فيما بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين قاداتهم، كما يؤكد الصقير (٢٠١٤) أن المنظمات التي تسود علاقتها وأنشطتها ثقة عالية تكون أكثر نجاحاً وإبداعاً من المنظمات التي تقل فيها الثقة، ولذلك كان لزاماً على المؤسسات التعليمية أن تحرص في ممارساتها على توافر الثقة بين أطراف العلاقة، حتى يتسنى لها تقويتها وتعميقها، لاسيما أن المدارس في كل مجتمع تكاد تكون أهم مؤسساته 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 (٢٠١٢) بأن ثقة المعلمين بمديرهم تعد قضية أساسية لإظهار معنى الانتماء للمدرسة، وإنّ مما يرفع مستوى الالتزام لدى فريق العمل شعورهم بأن القائد التربوي يمارس الالتزام الأخلاقي ويتوخى العدالة والموضوعية في قراراته واجتهاداته ويتحرى الدقة وإبراء الذمة، كما تؤكد أن إنتاجية المعلم متغيرة باختلاف مقدار ثقته بالقائد المدرسي وقراراته وسلوكياته (الطريف، ٢٠١٥).

### الدراسات السابقة: دراسات تتعلق بالقيادة الأخلاقية:

أجرت فطاني (٢٠٢٠) دراسة للتعرف على أثر ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة أم القرى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت الدراسة أن ممارسة القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية جاءت بدرجة عالية، وكذلك مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، كما وجدت أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين ممارسة القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بإنشاء ميثاق يتم فيه وضع مبادئ ومعايير للقيادة الأخلاقية يتم بناءً عليها تقييم القائد أخلاقياً، وترشيحه للمناصب القيادية بالجامعة، كما أوصت بتصميم منصة إلكترونية تتيح للقيادات والعاملين تقييم وتوثيق الأداء الأخلاقي. وهدفت دراسة الحارثي (٢٠١٩) للتعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والالتزام التنظيمي للمعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد توصلت إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية كانت بدرجة (مرتفعة) لقائدات المدارس، وأن مستوى الالتزام التنظيمي كان بدرجة (مرتفعة)، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد أوصت الباحثة بضرورة الاستمرار في تطوير الكفاءات القيادية وتدريبهن في مجال القيادة الأخلاقية عبر برامج تدريبية وتطويرية ذات جودة عالية. كما هدفت دراسة القرني (٢٠١٦) للوقوف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك ومستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، وكشفت نتائج الدراسة أن هناك أثر للقيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك على سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، كما أن مستوى القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك كانت مرتفعة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك للقيادة الأخلاقية على مختلف مجالاتها إضافة إلى عقد دورات تدريبية في مجال القيادة الأخلاقية. في حين سعت دراسة



العنبي (٢٠١٣) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بالكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس. كما سعت دراسة الحبسية (٢٠٠٩) إلى التعرف على الأسس الفكرية للقيادة الأخلاقية، كأحد الاتجاهات القيادية الحديثة، والكشف عن الواقع الراهن لممارسات القيادة في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-١٠) بسلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي كان عالياً كما توصلت إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة تعزى إلى المتغيرات التالية (المنطقة التعليمية - الجنس سنوات الخبرة).

### دراسات تتعلق بالثقة في القائد:

هدفت دراسة نجم (٢٠١٩) للتحقق من تأثير الثقة في القائد على العلاقات في مكان العمل بقطاع التعليم بجامعة المنصورة وقد تم جمع البيانات من ٣٧٠ من الموظفين العاملين بالجامعة وأظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة إيجابية بين الثقة في القائد والعلاقات في مكان العمل. بينما جاءت دراسة ابن طالب (٢٠١٨) بهدف 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، الإيثار، التواضع)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى مساهمة (التمكين، الإيثار، التواضع) في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية في محافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين بدرجة عالية جداً، وأوصت الدراسة على حث قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على تبني ممارسات القيادة الخادمة من خلال الأبعاد المذكورة في الدراسة. وهدفت دراسة الغويري (٢٠١٦) إلى تقصي درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية، لدى المعلمين من وجهة نظرهم. وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية جاءت بدرجة عالية كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة. كما هدفت دراسة عبد الرسول، وعبد السادة (٢٠١٢) إلى تحديد أثر خصائص القيادة الخادمة في تعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد، في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء، وقد استخدمت الدراسة الأسلوب التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة أثر وارتباط بين خصائص القيادة الخادمة والثقة في القيادة مما يعني أن توجه القائد لتلبية حاجات العاملين ممكن أن يسهم في تعزيز ثقة العاملين به.

### التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع سابقتها في كونها دراسات كمية تستخدم أداة الاستبانة، وفيما يتعلق بمقياس القيادة الأخلاقية فاتفقت الدراسة الحالية مع دراسة فطاني (٢٠٢٠) فقط، كما اتفقت الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة، حيث طبقت على عينة من مدارس التعليم العام، ولكن اختلفت في ذلك مع دراسة فطاني (٢٠٢٠)، ودراسة نجم (٢٠١٩)، ودراسة عبد الرسول، وعبد السادة (٢٠١٢)، ودراسة عبد السميع (٢٠١٠) حيث كان مجتمع الدراسة من مؤسسات التعليم العالي. وأهم ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها كونها الدراسة الأولى عربياً - على حد علم الباحثين - التي تناولت العلاقة بين متغيري القيادة الأخلاقية ومتغير الثقة في القائد بشكل مستقل، وليس ضمن عناصر





الثقة التنظيمية، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تدعيم الإطار النظري، بالإضافة إلى اختيار منهجية الدراسة وأدواتها وتفسير النتائج ومناقشتها.

### منهج البحث وإجراءاته:

**منهج البحث:** اتبعت الدراسة الحالية المنهج الكمي بأسلوبه المسحي والارتباطي لكونه أكثر ملاءمة مع أسئلة الدراسة وأهدافها.

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة، والبالغ عددهم (٨٢٤٩) معلماً ومعلمة، موزعين على (٢٧٤) مدرسة، في (٦) مكاتب تعليمية، وفقاً للإحصائيات الواردة عن إدارة شؤون المعلمين في إدارة التعليم بجدة للعام الدراسي (١٤٤١-١٤٤٢هـ).

**عينة الدراسة:** تم ارسال أداة الدراسة بطريقة عشوائية لعدد (٢٠٠٠) معلماً ومعلمة بنسبة (٢٤,٢٪) تقريباً من أفراد مجتمع البحث، رجع منها ٤٣٩ استجابة صالحة للتحليل.

### أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة لتناسبها مع طبيعة الدراسة وأهدافها ومنهجها، ومجتمعها. ومن خلال مراجعة الأدب النظري؛ فقد تبنت الدراسة مقاييس محكمة من دراسات سابقة في كلا متغيري الدراسة، ففي متغير القيادة الأخلاقية؛ اعتمدت الدراسة مقياس القيادة الأخلاقية والذي يعزى إلى فطاني (٢٠٢٠) ويتكون هذا المقياس من (خمسة أبعاد) وهي (الثقة والمصادقية، الأمانة والاستقامة، العدالة والإيثار، الحكمة والذكاء، تعزيز السلوكيات الأخلاقية). أما في متغير الثقة في القائد؛ فقد اعتمدت الدراسة على المقياس الذي أعده هوي وتشانين موران (Hoy&Tschannen Moran, 2003).

### صدق أداة الدراسة:

لقد تم استخدام كلاً من مقياسي (القيادة الأخلاقية) و (الثقة بالقائد) في عدد من الدراسات المحكمة السابقة، ولذلك اكتفى الباحثين بالتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة الحالية من خلال الطرق التالية:

#### أ) صدق الاتساق الداخلي لمقياس القيادة الأخلاقية

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، كما يوضحها الجدول التالي:



## معاملات ارتباط بيرسون لمقياس القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع		البعد الخامس	
الثقة والمصادقية		الأمانة والاستقامة		العدالة والإيثار		الحكمة والذكاء		تعزيز السلوكيات الأخلاقية	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	**٠,٨٤١	٧	**٠,٧٧٢	١٤	**٠,٨٨٧	٢٠	**٠,٧٧٢	٢٤	**٠,٨٤٤
٢	**٠,٨٥١	٨	**٠,٨٠٦	١٥	**٠,٨٧٤	٢١	**٠,٨٣٢	٢٥	**٠,٨٢٨
٣	**٠,٨٦١	٩	**٠,٧٥٤	١٦	**٠,٨٤٢	٢٢	**٠,٨٥٧	٢٦	**٠,٨٦٥
٤	**٠,٨٦٠	١٠	**٠,٨٥٣	١٧	**٠,٧٣٠	٢٣	**٠,٨٧٠	٢٧	**٠,٨٤٤
٥	**٠,٨٣٨	١١	**٠,٨٨٢	١٨	**٠,٧٥٠			٢٨	**٠,٨٥٧
٦	**٠,٧٦١	١٢	**٠,٨٤٧	١٩	**٠,٨٢٧			٢٩	**٠,٨٤٦
		١٣	**٠,٧٥٣					٣٠	**٠,٨٥٥

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

يبين الجدول السابق أنّ معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة لهذا المقياس جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وقد جاءت قيم معاملات الارتباط بقيم عالية مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من الاستبانة (مقياس القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة).

### ب) الصدق البنائي لمقياس القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة

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

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

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: الثقة والمصادقية	**٠,٩١٧
٢	البعد الثاني: الأمانة والاستقامة	**٠,٩٤٢
٣	البعد الثالث: العدالة والإيثار	**٠,٩٤٦
٤	البعد الرابع: الحكمة والذكاء	**٠,٨٧٠
٥	البعد الخامس: تعزيز السلوكيات الأخلاقية	**٠,٩١٤

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

يتبين من الجدول السابق أنّ قيم معاملات الارتباط للأبعاد الخمسة التي يتكون منها المقياس والمجموع الكلي للمحور جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠,٨٧٠ - ٠,٩٤٦)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الأول من الاستبانة (مقياس القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة).

**(٢) صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (الثقة في القائد)** تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني، كما يوضحها الجدول التالي:

**معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية لمقياس الثقة في القائد**

م	معامل الارتباط
١	**٠,٨١٠
٢	**٠,٧٣٥
٣	**٠,٨٣٠
٤	**٠,٨٠٤
٥	**٠,٧٦٠
٦	**٠,٦٤١
٧	**٠,٧٩٧
٨	**٠,٦٧٤

**\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١**

يتبين من الجدول أعلاه أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية لمقياس الثقة في القائد جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني من الأداة (مقياس الثقة في القائد بالمدارس الثانوية بمحافظة جدة).

### **(٣) ثبات أداة الدراسة:**

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام حساب معامل ألفا كرونباخ، كما يظهر في الجدول التالي:

### **معاملات ثبات ألفا كرونباخ للأبعاد ومحوري الاستبانة**

يتضح من الجدول التالي أن قيم معاملات الثبات لأبعاد محوري الاستبانة (مقياس للقيادة الأخلاقية، ومقياس الثقة في القائد) جاءت قيم عالية، وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.



تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

١- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية.

٢- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبانة وكذلك الدرجات الكلية والدرجات الفرعية للاستبانة بناءً على استجابات أفراد عينة الدراسة، ومدى تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة عن

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول من الاستبانة (مقياس القيادة)	البعد الأول: الثقة والمصادقية	٦	٠,٩١
	البعد الثاني: الأمانة والاستقامة	٧	٠,٩١
	البعد الثالث: العدالة والإيثار	٦	٠,٩٠
	البعد الرابع: الحكمة والذكاء	٤	٠,٨٥
	البعد الخامس: تعزيز السلوكيات الأخلاقية	٧	٠,٩٣
	المجموع الكلي لأبعاد المحور الأول	٣٠	٠,٩٨
المحور الثاني من الاستبانة (مقياس الثقة في القائد)	المجموع الكلي للمحور الثاني كون المقياس بدون أبعاد داخلية	٨	٠,٨٩

متوسطاتها.

٣- معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبعد، على النحو التالي:

تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطى الدرجة (٥) للاستجابة: أوافق بشدة، والدرجة (٤) للاستجابة: أوافق، والدرجة (٣) للاستجابة: محايد، والدرجة (٢) للاستجابة: لا أوافق، والدرجة (١) للاستجابة: لا أوافق بشدة، وذلك بناءً على الفئات التالية:

- من ١ إلى أقل من ١,٨ تمثل درجة موافقة (ضعيفة جداً).

- من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦ تمثل درجة موافقة بدرجة (ضعيفة).

- من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٤ تمثل درجة موافقة بدرجة (متوسطة).

- من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢ تمثل درجة موافقة بدرجة (عالية).

- من ٤,٢ إلى ٥ تمثل درجة موافقة بدرجة (عالية جداً).



٤- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين: للتعرف على ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (الجنس).

٥- اختبار (تحليل التباين أحادي الاتجاه) للتعرف على ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة).

٦- نتائج البحث ومناقشتها

٧- إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية بمحافظه جده للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟ وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وعبارات المحور الأول (مقياس القيادة الأخلاقية)، كما في الجدول التالي:

٨- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية بمحافظه جده للقيادة الأخلاقية

البعد	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	درجة الممارسة
البعد الأول الثقة والمصداقية	يتحرى القائد الصدق في أقواله وأفعاله	٤,٣٣	٠,٩١٨	١	عالية جداً
	يحرص القائد على أن يكون قدوة حسنة للمعلمين	٤,٣٢	٠,٨٦٠	٢	عالية جداً
	يتصف القائد بالثقة المتبادلة مع المعلمين	٤,٢٣	٠,٨٩٠	٣	عالية جداً
	يفي القائد بوعوده مع المعلمين	٤,٢٠	٠,٩٤٧	٤	عالية جداً
	يشارك القائد المعلمين في صناعة القرار	٣,٩٣	١,٠٧١	٥	عالية
	يعترف القائد بأخطائه بطريقة مناسبة	٣,٧١	١,٢٠٩	٦	عالية
	المجموع الكلي للبعد الأول: الثقة والمصداقية	٤,١٢	٠,٨٢٣	---	عالية
البعد الثاني الأمانة والاستقامة	يتصف القائد بالأمانة والنزاهة المالية	٤,٤٥	٠,٧٩٥	١	عالية جداً
	يحافظ القائد على أسرار العمل والمعلمين	٤,٣٠	٠,٩٠٠	٢	عالية جداً
	يلتزم القائد بالمحافظة على حقوق الآخرين	٤,٢٩	٠,٨٣٦	٣	عالية جداً
	يحرص القائد على انجاز أعماله بجودة عالية	٤,٢٦	٠,٨٤٢	٤	عالية جداً
	يراعي القائد أخلاقية الوسائل عند تحقيق الأهداف	٤,٢٢	٠,٨١٤	٥	عالية جداً
	يبتعد القائد تماماً عن استغلال العاملين معه في أعماله الشخصية	٤,١٥	٠,٩٨٣	٦	عالية
	يقوم القائد بتقييم أداء المعلمين بموضوعية ودون تحيز	٤,٠٥	١,٠٧٤	٧	عالية
المجموع الكلي للبعد الثاني: الأمانة والاستقامة	٤,٢٤	٠,٧٢٣	---	عالية جداً	
البعد الثالث	يقدر القائد جهود المعلمين المتميزين	٤,٣٧	٠,٨٠٣	١	عالية جداً





عالية	٢	٠,٩٦١	٤,١٥	يحرص القائد على تقديم المصلحة العامة للعمل على مصلحته الخاصة	العدالة والإيثار
عالية	٣	٠,٩٢٥	٤,٠٤	يراعي القائد البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات الإدارية بعيداً عن تأثير العلاقات الشخصية	
عالية	٤	٠,٩٤٤	٤,٠١	يهتم القائد بمصالح الموظفين	
عالية	٥	١,١٠١	٣,٩٤	يوزع القائد المهام الوظيفية بعدل بين المعلمين	
عالية	٦	١,١٠٣	٣,٨٣	يتعامل القائد مع المعلمين بحيادية	
عالية	---	٠,٨١٣	٤,٠٦	المجموع الكلي للبعد الثالث: العدالة والإيثار	
عالية	١	٠,٨٤٠	٤,١٨	يتعامل القائد بحكمة مع انفعالات المعلمين	البعد الرابع
عالية	٢	٠,٨٧٧	٤,١٧	يتغاضى القائد عن بعض الأخطاء غير المقصودة من المعلمين	الحكمة والذكاء
عالية	٣	٠,٨٩٥	٤,١٢	يتصف القائد بالذكاء في إدارة المواقف	
عالية	٤	٠,٩٢٣	٤,٠٩	يعالج القائد الخلافات بين المعلمين بحياد وموضوعية	
عالية	---	٠,٧٣٥	٤,١٤	المجموع الكلي للبعد الرابع: الحكمة والذكاء	
عالية جداً	١	٠,٨٨٩	٤,٢٣	يوضح القائد للمعلمين المعايير الأخلاقية الخاصة بالعمل	البعد الخامس
عالية جداً	٢	٠,٧٧٥	٤,٢١	يحث القائد المعلمين على مراعاة البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات وتنفيذها	تعزيز السلوكيات الأخلاقية
عالية جداً	٣	٠,٨٤٦	٤,٢٠	يشجع القائد الحوار البناء حول القضايا الأخلاقية في العمل	
عالية	٤	٠,٨٦٢	٤,١٥	يناقش القائد أخلاقيات وقيم العمل مع المعلمين حال حدوث مشكلة في العمل	
عالية	٥	٠,٨٤٦	٤,١١	يحاسب القائد من يخالف المعايير الأخلاقية للعمل حسب الأنظمة	
عالية	٦	٠,٩٢٢	٤,١٠	يشجع القائد المنافسة الأخلاقية بين المعلمين	
عالية	٧	١,٠١٩	٤,٠١	يمنح القائد حوافز للملتزمين بالمعايير الأخلاقية في العمل	
عالية	---	٠,٧٤٧	٤,١٥	المجموع الكلي للبعد الثاني: تعزيز السلوكيات الأخلاقية	
عالية	---	٠,٧٠٨	٤,١٤	المجموع الكلي (درجة ممارسة قيادات المدراس الثانوية بمحافظه جدة للقيادة الأخلاقية)	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قيادات المدراس الثانوية بمحافظه جدة للقيادة الأخلاقية



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

يتبين من الجدول السابق أنّ ممارسة قيادات المدراس الثانوية بمحافظه جده للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وبمتوسط عام ٤,١٤ وانحراف معياري ٠,٧٠ وهي قيمة منخفضة مما يدل على تجانس استجابات العينة حول ممارسة قادتهم للقيادة الأخلاقية، ويأتي في المرتبة الأولى بعد (الأمانة والاستقامة) بدرجة ممارسة (عالية جداً)، يليه في الترتيب بعد (تعزيز السلوكيات الأخلاقية)، ثم بعد (الحكمة والذكاء)، يليه بعد (الثقة والمصادقية)، وفي الترتيب الأخير جاء بعد (العدالة والإيثار) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية). ومما يفسر هذه النتيجة العالية لممارسة قيادات المدراس الثانوية بمحافظه جده 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 يعكس 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 جده بجانب الأخلاق والقيم في من يتم ترشيحهم لقيادة المدارس. وتتفق نتيجة هذه الدراسة من حيث حصول ممارسة قيادات المدراس للقيادة الأخلاقية على درجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مع نتيجة دراسة الحارثي (٢٠١٩)، ودراسة فطاني (٢٠٢٠)، التي توصلت إلى أنّ ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس كانت بدرجة عالية.

وبالنظر للأبعاد بشكل منفصل؛ فنجد في البعد الأول (الثقة والمصادقية) 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 دراسة العتيبي (٢٠١٣)، التي أظهرت أنّ القائد يتصف بالصدق في تعامله مع المعلمين بدرجة عالية، بينما تختلف مع دراسة القرني (٢٠١٦)، التي أظهرت أنّ القيادات يمارسون الصدق في التعامل بدرجة متوسطة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك.

أما في البعد الثاني (الأمانة والاستقامة)، فقد جاء في المراتب الأولى عبارات تصف أمانة القائد ونزاهته المالية، ومحافظته على أسرار العمل، وهو ما يمكن تفسيره بما يدركه القادة من وجوب تأدية الأمانة شريعياً، 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 جده، وقد كانت العبارة الأدنى 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 وآلياته تحتاج لمعالجة على المستوى التنظيمي أو التطبيقي. وتتفق النتيجة الحالية في الدرجة العالية لممارسة قيادات المدارس للقيادة الأخلاقية في بعد الأمانة والاستقامة، مع دراسة الفليت (٢٠١٢)، التي أظهرت أنّ القائد يتصف بالأمانة في تعامله مع المعلمين بدرجة عالية، بينما تختلف مع دراسة الشريفي والنتح (٢٠١١)، التي حصلت فيها ممارسة القادة للأمانة على درجة متوسطة.



وفي ما يتعلق بالبعد الثالث (العدالة والإيثار) فقد كانت المرتبة الأولى لتقدير القائد لجهود المعلمين المتميزين، تليها عناية القائد بالمصلحة العامة للعمل وتقديمها 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. وتتفق هذه الدراسة في نتيجة بعد العدالة مع دراسة القرني (٢٠١٦). وفي ما 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 جده تركز هذا المفهوم، وتعزز من صورة القائد الذي يحتوي زملائه، ويعالج انفعالاتهم بحكمته، ويتجاوز عن زلاتهم ويقدر الظروف الإنسانية والضغوطات التي يواجهونها والتي 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 دراسة العتيبي (٢٠١٣)، التي أظهرت أن المدير يتصف بالهدوء فلا ينفعل عند تعامله مع المعلمين ويسامح المخطئ إن اعتذر.

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 جده يركز على مثل تلك الممارسات في توضيح المعايير والاعتبارات الأخلاقية للمعلمين خصوصاً عند اتخاذ القرارات داخل المدارس. كما جاء في المرتبة الأخيرة لهذا البعد منح القائد حوافز للملتزمين بالمعايير الأخلاقية في العمل، وهي وإن جاءت بدرجة ممارسة عالية، فإنها تشير إلى ما يواجهه القادة من تحديات نظامية ومالية تنظم جانب الحوافز والمكافآت التقديرية للمعلمين، وكونها

جاءت بدرجة عالية يدل على أن القادة يعوضون مرؤوسيه من خلال التقديرات المعنوية والنفسية. وتتفق النتيجة الحالية في الدرجة العالية لممارسة قيادات المدارس للقيادة الأخلاقية في بعد تعزيز السلوكيات الأخلاقية مع دراسة العتيبي (٢٠١٣)، التي أظهرت أن القائد يشجع التعاون والتآزر بين المعلمين بدرجة عالية، بينما تختلف مع دراسة القرني (٢٠١٦)، التي وضحت أن تعزيز الممارسات الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك جاءت بدرجة متوسطة.

**إجابة السؤال الثاني: ما مستوى الثقة في القائد بالمدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟**

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد عبارات المحور الثاني (مقياس الثقة في القائد)، كما في الجدول التالي:

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



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
٣	يؤمن المعلمون في هذه المدرسة بنزاهة قائد مدرستهم.	٤,١٩	٠,٨٧٧	١	عالية
٧	يتمتع قائد هذه المدرسة بالكفاءة في أداء مهامه الوظيفية.	٤,١٧	٠,٨٨٤	٢	عالية
١	يثق المعلمون في قائد مدرستهم.	٤,١٧	٠,٩٣٤	٣	عالية
٤	يتصرف قائد المدرسة بطريقة نموذجية بما يخدم مصالح المعلمين.	٤,٠٧	٠,٩٥٩	٤	عالية
٦	يمكن للمعلمين في هذه المدرسة الاعتماد على قائد مدرستهم.	٣,٩٨	٠,٩٥٩	٥	عالية
٨	يتجنب قائد المدرسة إبلاغ المعلمين بما يحدث من أمور على أرض الواقع.	٢,٨٥	١,١٢٩	٦	متوسطة
٢	المعلمون في هذه المدرسة يساورهم الشك حول معظم أفعال قائد مدرستهم.	٢,٤٢	١,١٤٥	٧	ضعيفة
٥	يُظهر قائد هذه المدرسة اهتماماً ضئيلاً بالمعلمين.	٢,٤١	١,١٨٢	٨	ضعيفة
	المجموع الكلي للمحور الثاني: الثقة في القائد	٣,٨٦	٠,٧٥٩	---	عالية

يتبين من الجدول السابق أنّ 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 (٣,٨٦) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٧٥٩)، وهي قيمة منخفضة تدل على انسجام عام في استجابات عينة الدراسة، ويشير حصول سلوك الثقة في القائد لدى عينة الدراسة على درجة (عالية) إلى أنّ 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 تهز الثقة في القائد. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة ابن طالب (٢٠١٨)، التي توصلت إلى أنّ مستويات الثقة في القادة جاءت بدرجة عالية، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الغويري (٢٠١٦)، التي أظهرت أنّ مستوى الثقة في القائد لدى قيادات المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

وجاء في المراتب الأولى من السلوكيات والممارسات الدالة على مستوى الثقة في القائد لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة، أنهم يؤمنون بنزاهة قائد مدرستهم، وأن القادة يؤدون مهامهم بكفاءة، وكلها جاءت بدرجات عالية، وبانحرافات معيارية منخفضة، مما يدل على تجانس آراء العينة، وهو ما قد يعزى إلى اهتمام قيادات المدارس، والجهات الاشرافية المسؤولة عنهم بتعليم جده بما يتعلق بالنزاهة، وأداء المهام الواجبة بكفاءة، وأن هذه الجوانب تأخذ حقيها من التمحيص أثناء عمليات اختيار وتكليف القيادات المدرسية، كما تظهر هذه النتيجة أنّ هناك أثر لتركيز القيادات العليا في الدولة أيدها الله 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 تماماً 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 نسبياً، وقد يعزى ذلك لصياغتهما بطريقة عكسية، مما قد لا يتنبه له المستجيب أثناء تعبئة الاستبانة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الشنوي (٢٠١٦)، والتي أظهرت وبدرجة عالية أنّ القائد يراعي مصالح المعلمين ويهتم بتطوير قدراتهم وإمكاناتهم.



إجابة السؤال الثالث: 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 المحور الأول (درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة للقيادة الأخلاقية) والمحور الثاني (الثقة في القائد)، وجاءت النتائج كالتالي:

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
درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة للقيادة الأخلاقية	٤,١٤	٠,٧٠٨	٠,٧٢	**٠,٠٠٠
مستوى الثقة في القائد لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة	٣,٨٦	٠,٧٥٩		

\*\* دال إحصائياً عند (٠,٠١)

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة، عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١)، 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 جيدة لإصلاح فرق العمل التي تشتكي من أزمة ثقة، أو تعاني من شكوك وخلافات ونزاعات، ومن يكلف بقيادة مؤسسة تربوية فيها فريق عمل مفكك، وغير واثق في توجهات القيادة، فإن نتيجة هذه الدراسة ترشح له توشي أسلوب القيادة الأخلاقية لإعادة الثقة بينه وبين فريق العمل. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العتيبي (٢٠١٣)، ومع دراسة تورهان وسيليك (Turhan & Celike, 2011) والتي أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأخلاقية لدى القيادات وبين الثقة التنظيمية والتي يأتي في مقدمة أبعادها الثقة في القائد.

ولمزيد من التفصيل فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات عينة الدراسة على الأبعاد الداخلية للمحور الأول (درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة للقيادة الأخلاقية) والمحور الثاني (مستوى الثقة في القائد)، ويوضح الجدول التالي تلك النتائج:





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

معامل الارتباط بالثقة في القائد	البعد
**٠,٦٦	البعد الأول: الثقة والمصداقية
**٠,٦٨	البعد الثاني: الأمانة والاستقامة
**٠,٦٧	البعد الثالث: العدالة والإيثار
**٠,٦٤	البعد الرابع: الحكمة والذكاء
**٠,٦٧	البعد الخامس: تعزيز السلوكيات الأخلاقية
**٠,٧٢	المجموع الكلي (درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية بجدة للقيادة الأخلاقية)

\*\* دال إحصائياً عند (٠,٠١)

يتبين من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الداخلية لدرجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية بمحافظة 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 (٠,٠١)، 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 يلفت 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.

إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة حول درجة ممارسة قاداتهم للقيادة الأخلاقية والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة)؟

١- 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 لمدى ممارسة قاداتهم للقيادة الأخلاقية والتي تعزى لاختلاف الجنس، كما في الجدول التالي:



نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة الأخلاقية والتي تعزى لاختلاف الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتيجة اختبار (ت)	مستوى الدلالة
البعد الأول: الثقة والمصادقية	ذكر	٣٢٠	٤,١١	٠,٨١٦	٠,٣٢٥-	٠,٧٤٥
	أنثى	١١٩	٤,١٤	٠,٨٤٢		
البعد الثاني: الأمانة والاستقامة	ذكر	٣٢٠	٤,٢٢	٠,٧١٢	١,١٧٠-	٠,٢٤٢
	أنثى	١١٩	٤,٣١	٠,٧٥٢		
البعد الثالث: العدالة والإيثار	ذكر	٣٢٠	٤,٠٢	٠,٨٢٥	١,٣٤٨-	٠,١٧٨
	أنثى	١١٩	٤,١٤	٠,٧٧٥		
البعد الرابع: الحكمة والذكاء	ذكر	٣٢٠	٤,١٦	٠,٧١٢	٠,٩٧٤	٠,٣٣١
	أنثى	١١٩	٤,٠٨	٠,٧٩٥		
البعد الخامس: تعزيز السلوكيات الأخلاقية	ذكر	٣٢٠	٤,١٢	٠,٧٤٩	١,١١٦-	٠,٢٦٥
	أنثى	١١٩	٤,٢١	٠,٧٤٠		
المجموع الكلي (درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية)	ذكر	٣٢٠	٤,١٣	٠,٧٠٣	٠,٨٠٣-	٠,٤٢٣
	أنثى	١١٩	٤,١٩	٠,٧٢٣		

ويتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) 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 (-٠,٨٠٣) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وتراوحت قيم (ت) للأبعاد الخمسة بين (٠,٣٢٥ - ١,٣٤٨)، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥). 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، ومن جهة أخرى تشير هذه النتيجة إلى أن القادة من كلا الجنسين يقدمون مستويات عالية من القيادة الأخلاقية فهماً وتطبيقاً، بغض النظر عن متغير الجنس.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة العتيبي (٢٠١٣) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الجنس، بينما اختلفت مع ودراسة الحبسية (٢٠٠٩)، التي كانت الفروق فيها لصالح الذكور.

٢- تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One way Anova) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة الأخلاقية والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، كما في الجدول التالي:



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

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	نتيجة اختبار (ف)	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: الثقة والمصداقية	بين المجموعات	١,٥٣	٢	٠,٧٧	١,١٣١	٠,٣٢٤
	داخل المجموعات	٢٩٤,٨٩	٤٣٦	٠,٦٨		
	الكلي	٢٩٦,٤٢	٤٣٨			
البعد الثاني: الأمانة والاستقامة	بين المجموعات	٠,٣٢	٢	٠,١٦	٠,٣٠٥	٠,٧٣٨
	داخل المجموعات	٢٢٨,٧٠	٤٣٦	٠,٥٢		
	الكلي	٢٢٩,٠٢	٤٣٨			
البعد الثالث: العدالة والإيثار	بين المجموعات	١,٠٢	٢	٠,٥١	٠,٧٧٣	٠,٤٦٢
	داخل المجموعات	٢٨٨,١٩	٤٣٦	٠,٦٦		
	الكلي	٢٨٩,٢٢	٤٣٨			
البعد الرابع: الحكمة والذكاء	بين المجموعات	٠,٢٦	٢	٠,١٣	٠,٢٣٦	٠,٧٩٠
	داخل المجموعات	٢٣٦,٦٣	٤٣٦	٠,٥٤		
	الكلي	٢٣٦,٨٨	٤٣٨			
البعد الخامس: تعزيز السلوكيات الأخلاقية	بين المجموعات	٠,٣١	٢	٠,١٦	٠,٢٨١	٠,٧٥٥
	داخل المجموعات	٢٤٣,٨٠	٤٣٦	٠,٥٦		
	الكلي	٢٤٤,١٢	٤٣٨			
المجموع الكلي لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية	بين المجموعات	٠,٤٩	٢	٠,٢٥	٠,٤٩٢	٠,٦١٢
	داخل المجموعات	٢١٩,١٧	٤٣٦	٠,٥٠		
	الكلي	٢١٩,٦٦	٤٣٨			

يتبين من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمدى 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 (٠,٤٩٢)، وتراوحت قيم (ف) للأبعاد الخمسة للقيادة الأخلاقية بين (٠,٢٣٦ - ١,١٣١)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥). 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 اعمارهم وسنوات خبراتهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحارثي (٢٠١٩)، 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 العتيبي (٢٠١٣)، التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية تبعاً لسنوات الخبرة.

**إجابة السؤال الخامس: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى الثقة في القائد، تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة)."**

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

١- 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 الثقة في القائد والتي تعزى لاختلاف الجنس، ويوضح نتائجه الجدول التالي:

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

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتيجة اختبار (ت)	مستوى الدلالة
الثقة في القائد	ذكر	٣٢٠	٣,٨٨	٠,٧٦١	٠,٨٢٠	٠,٤١٣
	أنثى	١١٩	٣,٨٢	٠,٧٥٨		

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) 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 (٠,٨٢٠)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً. وتظهر هذه النتيجة أنّ 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 (٢٠١٦) والتي لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقديرهم لمستوى ثققتهم في قيادات مدارسهم تعزى إلى متغير الجنس.

٢- تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One way Anova) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى الثقة في القائد والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، ويوضح نتائجه الجدول التالي:



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	نتيجة اختبار (ف)	الدلالة الإحصائية
الثقة في القائد	بين المجموعات	٠,٣٠	٢	٠,١٥	٠,٢٥٦	٠,٧٧٤
	داخل المجموعات	٢٥٢,٣٥	٤٣٦	٠,٥٨		
	الكلية	٢٥٢,٦٥	٤٣٨			

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة 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 بمحافظة جدة (٠,٧٧٤)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥). وتشير هذه النتيجة إلى أن متغير سنوات الخبرة لا يؤثر في تقدير المعلمين والمعلمات لمستوى الثقة في قاداتهم، 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 الشنوي (٢٠١٦)، ودراسة الغويري (٢٠١٦)، 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.

#### التوصيات:

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

- 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، وآليات تمكينها، وتوثيق الفوائد والدروس المستفادة من تجاربهم في هذا النمط القيادي المهم.
- نشر مضامين القيادة الأخلاقية من خلال وسائل التنمية المهنية المختلفة، كونه يعتبر من الأنماط القيادية الأصيلة والحديثة على حد سواء، والتي ثبتت قوة أثرها على تعزيز الثقة في القائد، وبالتالي تؤثر على جودة العمليات القيادية في المؤسسات التعليمية المختلفة.





- تصميم برامج تدريبية نوعية تنطلق من الممارسات العملية والتميز في القيادة الأخلاقية لقيادات المدارس، لتقديمها للمجتمع التعليمي في كافة أرجاء المملكة، من خلال منصات التدريب عن بعد المعتمدة لدى وزارة التعليم، لتحقيق أكبر قدر من الانتشار.
- 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 من خلال اللقاءات التربوية والورش التدريبية والندوات العلمية، خصوصاً مع الإقبال على الوسائل التقنية المختلفة بسبب أزمة كورونا.

### ثالثاً: 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، لما للمقارنات المرجعية، وتطبيق المقاييس العلمية من فوائد هامة لصنع القرارات المعنية بتحسين العمليات القيادية، وتطوير القيادات المدرسية.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أساليب قيادية أخرى مع متغير الثقة في القائد لتوسيع المعرفة حول الأنماط القيادية التي تؤثر على زيادة الثقة في القائد كونها أحد الجوانب المهمة في قيادة المؤسسات التعليمية.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أسلوب القيادة الأخلاقية مع متغيرات أخرى كالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وغيرها، لقياس تأثيرها على تلك المتغيرات.

### المراجع: باللغة العربية:

- فطاني، حنان زيد عبد الرحمن. (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى.
- الحارثي، سامية مطلق. (٢٠١٩). القيادة الأخلاقية لقادات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ع(٢٠).
- نجم، عبد الحكيم أحمد. (٢٠١٩). دراسة العلاقة بين الثقة في القائد وجودة العلاقة في مكان العمل. المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة – كلية التجارة.
- ابن طالب، بدر عبد الله محمد. (٢٠١٨). درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، كلية التربية، ع(٤).
- الشتوي، سليمان بن عبد الله بن إبراهيم. (٢٠١٦). الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط – كلية التربية.
- القرني، عبد الله بن عالي. (٢٠١٦). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة التربية، جامعة الزهر.
- الغويري، صفاء أحمد محمود. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء.



الطريف، خالد بن حمد. (٢٠١٥). أفضل الممارسات لتتبع مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. *المجلة العربية للجودة والتميز: مركز الوراق للدراسات والأبحاث*، ٢(٤)، ٢١ - ٦٩. نسيم، خدير. (٢٠١٥م). *مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية*، (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد بو قره، الجزائر.

الصقير، عبد المحسن محمد، والقرشي، مسعود خضر. (٢٠١٤). ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم. *مكتبة الملك فهد الوطنية، جامعة ام القرى، مكة*.

فارس، محمد جودة. (٢٠١٤). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الازهر. *مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية*، ٢٢(٢)، جامعة الازهر، فلسطين.

العنبي، أحمد بركي. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط.

الطجم، عبد الله، والسواط، طلق. (٢٠١٢). السلوك التنظيمي المفاهيم والنظريات والتطبيقات. *دار حافظ للنشر، ط٤*.

الشريفي، عباس عبد مهدي. (٢٠١٢). الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة عمان في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين. *المجلة التربوية: جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي* ٢٧(١٠٥)، ٣٤٣ - ٣٧٢.

الفليت، آلاء (٢٠١٢). درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين.

العرايضة، رائده هاني. (٢٠١٢). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة).

عبد الرسول، حسين علي، وعبد السادة، ميثاق هادف. (٢٠١٢). خصائص القيادة الخادمة وأثرها في تعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد: دراسة تحليلية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء. وقائع المؤتمر العلمي السادس - أهمية استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي في تدعيم العملية الإنمائية: جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد، البصرة: كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة البصرة، ٢٢٥ - ٢٤٥

عابدين، محمد وشعبيات، محمد وحليبة بنان. (٢٠١٢). درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدراها معلمو المدارس الحكومية القدس. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، ٢٨(٢)، ٣٢٧ - ٣٦٣.

المسدي، عادل عبد المنعم. (٢٠١١م). العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين. *دراسة تطبيقية مجلة جامعة الملك سعود-العلوم الإدارية جامعة الملك سعود*.

نجم، عبود. (٢٠١١). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. *دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان: الأردن*.

الشريفي، عباس عبد مهدي، والتنج، منال محمود. (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين*، ١٢(٣)، ١٣٥ - ١٦.



الكردي، أحمد. (٢٠١٠م). الإدارة المدرسية الحديثة. عالم الكتاب، ط ١، القاهرة.

بوعباس، فوزية. (٢٠١٠). درجة التزام رؤساء الأقسام 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، عمان، الأردن.

عبد السميع، جمال عبد الحميد علي. (٢٠١٠). الثقة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بني سويف، جامعة عين شمس، كلية التجارة. أكتوبر (٤).

يحي، سجي. (٢٠١٠م). 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.

العمرات، محمد. (٢٠١٠م). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٦(٤)، ٣٤٩-٣٥٩.

الطراونة، تحسين. (٢٠١٠). الأخلاق والقيادة جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة).

الحبسية، رضية سليمان. (٢٠٠٩). واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي الصفوف (٥-١٠) بسلطنة عمان رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، عمان.

عثمان، أسامة زين العابدين. (٢٠٠٨م). المتطلبات الأخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة: دراسة تحليلية.

احسينات، عيسى (٢٠٠٨). لمجال التربوي وأخلاقيات المهنة (التربية والتعليم والبحث العلمي).

حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسين. (٢٠٠٧) الإدارة التربوية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

أبو تينة، عبد الله، وخصاونة، سامر، والطحاينة، زياد. (٢٠٠٧). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية. مجلة العلوم التربوية والنفسية.

#### المراجع الأجنبية:

Freund, Ron (2014). "Determining the effects of employee trust on organizational commitment" Doctoral Dissertation submitted to the Pepperdine University, California, U.S.A.

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.

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.



Hoy, W.H., and Tarter, C.J. (2004). "Organizational Justice in Schools: no Justice without Trust", *International Journal of Educational Management*, 18(4): 250-259.

Daft, R. (2003). *Management*. South-Western & College Publishing Co.

Bennis, W., & Nanus, B. (2003). *Leaders: The strategies for taking charge*. Second Edition, *New York, NY, Harper .and Row publisher*.

Lewicki, R., McAllister, D., & Bias, R. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 438-458.

Groner, D.M (1996). Ethical leadership: The missing ingredient. *National underwriter*100 (51)41-43.

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.

Groner, D.M (1996).Ethical leadership: The missing ingredient .*National underwriter*100 (51)41-43

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.

Turhan & Celike. (2011).The effect of ethical leadership behaviors of school principals on social justice in school .*E-journal of new world science academy*.

