



مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية

ISSN: 2617-5908



درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية
لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر
المعلمين(*)

إعداد

د/الطيب محمد إبراهيم
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد
كلية التربية – جامعة الملك خالد
eabdelmawla@kku.edu.sa

د/سلطان سعيد عبده المخلافي
أستاذ التخطيط التربوي
كلية التربية – جامعة الملك خالد
almklafe@kku.edu.sa

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، وما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية تعزى للمتغيرات: المرحلة التعليمية، وعدد سنوات الخدمة. وتم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة. وتكونت عينتها من (365) معلم في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤١هـ / ٤٠، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ويشكلون نسبة حوالي (٥%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (8080) معلماً. وأظهرت النتائج أن متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية تحققت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.50) درجة وبنسبة (70.02%) من الدرجة الكلية للممارسة، وأن الإبداع الإداري تحقق بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.35) درجة وبنسبة (66.95%) من الدرجة الكلية للتحقق، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية ومتوسط تحقق الإبداع الإداري تعزى لمتغير المرحلة التعليمية ولصالح المرحلة التعليمية الأعلى وفي متغير عدد سنوات الخدمة ولصالح عدد سنوات الخدمة الأكثر، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسط درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية ومتوسط درجة تحقيق الإبداع الإداري، ويوصي الباحثان بزيادة اكساب قادة مدارس التعليم العام المفاهيم الأساسية للقيادة الأخلاقية، وكيفية تمثلها في واقع العمل المدرسي، وفي التعامل مع المعلمين والطلبة والإدارة التعليمية واولياء أمور الطلبة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الإبداع الإداري، قادة مدارس التعليم العام.

The degree of practicing of general education schools' leaders in Educational Asir Region to the dimensions of ethical leadership and its relationship to administrative creativity from the teachers' point of view

Study summary:

The research aims to identify the degree of practicing of general education schools' leaders in the Educational Asir Region to the dimensions of ethical leadership, the degree of achieving administrative creativity from the viewpoint of teachers, the relationship between ethical leadership and administrative creativity, and whether there are statistically significant differences according to the variables: the educational stage, and the number of service years. The descriptive approach was used to suit the nature of the research.

The research sample consisted of (365) teachers in the second semester of the academic year 40/1441 AH, and they were chosen randomly, at a rate of (5%) from the research population which was (8080) teachers. The results showed that the average degree of practicing general education schools' leaders in the Educational Asir Region for the dimensions of ethical leadership was achieved with a high degree and with an average of (3.50) and a rate of (70.02%) from the total degree of practice, and that administrative creativity was achieved with a moderate degree, and with average of (3.35) and a rate of (66.95%) from the total degree for verification, and the results showed that there were statistically significant differences between the average degree of practicing general education schools' leaders in the Educational Asir Region for the dimensions of ethical leadership and the average of administrative creativity verification according to the variable of the educational stage and in favor of the higher educational stage and in the variable of the number of service years and in favor of The more number of service years, and the results also showed there was a positive correlation with statistically significant at the level (0.05) between the average degree of practicing the dimensions ethical leadership and the average degree of achieving administrative creativity, and the two researchers recommend increasing acquisition the general education schools' leaders to the basic concepts of ethical leadership, and how they are represented in The reality of school work, and in dealing with teachers, students, educational administration and students' parents.

Key words: ethical leadership, administrative creativity, general education schools' leaders.

مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية:

تعد القيادة التعليمية جوهر العملية الإدارية، ومفتاح النجاح للمؤسسات التعليمية؛ نظرًا لدورها الرئيس في التأثير على عناصر العملية التعليمية، والاستثمار الأمثل لموارد المدرسة، وتحتاج المدارس إلى قيادات قادرة على استثمار موارد المدرسة ومقوماتها بكفاءة وفعالية من أجل رفع مستوى الأداء وتحسين جودة التعليم، ويرتبط نجاح المدرسة بالكيفية التي يدير بها القائد مدرسته، وبأسلوب القيادي الذي يمارسه، باعتباره المسؤول عن تنفيذ السياسات والبرامج التعليمية، وعن ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس أمام الآخرين، ويتطلب ذلك أن يتحلى القائد بمستويات رفيعة من السلوك الأخلاقي، كما أن الأفكار الفعالة والمبدعة التي تلهم قادة المدارس وتحفز لديهم الأفكار الإبداعية، تؤثر على تطوير البيئة التعليمية وتزيد من فعالية المعلمين.

ويعد قائد المدرسة أهم عنصر من عناصر تحقيق المدرسة لرسالتها، ويتحمل المسؤولية الأولى أمام السلطة التعليمية والمجتمع؛ مما يتطلب منه القدرة على العمل مع الآخرين، والتأثير فيهم، وحفزهم لإنجاز أهداف المدرسة وأولوياتها (العمرات، ٢٠١٠، ٣٤٩)، من خلال قيامه بمجموعة من الأدوار والمهام الرئيسة والمتداخلة؛ وهذا يؤكد أهمية وحساسية دوره في قيادة المدرسة (أبو حامد، ٢٠١٣، ٢).

ولقائد المدرسة دور فعال في تحسين العملية التعليمية، وأن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد مدرسته، وبالصفات القيادية التي تتمثل في شخصيته، وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل الجاد من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع الموظفين، وتحسين ظروف عملهم (المحبوب، ٢٠٠٠، ١٠٢)، ونجاح المدرسة مرتبط بوجود قيادة فاعلة؛ بل أن القيادة الناجحة تعد مصدرًا رئيسيًا لنجاح المدرسة؛ لأن كل عمل في الإدارة يتطلب عقلًا يستوعب مختلف مكونات المنظومة، ويستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات، خاصة أن القائد هو المسؤول عن توفير كافة عناصر التنظيم السليم للإدارة، ومدى ممارستها لكافة مسؤولياتها بشكل سليم، ومدى تحقيقها لأهدافها، وكيفية تحقيق تلك الأهداف (القحطاني، ٢٠٠٨، ١٥)؛ لأن القيادة الناجحة تتطلب مراعاة الجانب الأخلاقي، إلى جانب المعرفة الفنية والفكرية، وقد أصبحت كثير من المدارس تصدر مدونات أخلاقية Code of Ethics أو ميثاق أخلاقي، يعد بمثابة مرشد أخلاقي للموظفين فيها، فيما يجب عمله وما لا يجب؛ وهذا استدعى وجود قيادات أخلاقية تؤكد تلك القيم والمبادئ الأخلاقية التي تلتزم بها (نجم، ٢٠١١، ٣٥٣). كما أن قائد

المدرسة يعمل وفقاً لمعايير الجماعة والتفاني من أجل الآخرين، فيظهر التسامح، ويقبل الاعذار، ويتحمل مسئولية ممارسة سلطاته بطريقة أخلاقية (الجبوري، ٢٠١٨، ١)، وينبغي على قادة المدارس الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية، مثل: المصداقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة (الشملا، ٢٠١٦، ٨-٩)، وإلى القيم التي يحملها قادة المدارس وتقودهم إلى التصرف بأخلاقية في كل موقف، متطلعين إلى تمكين الآخرين من النمو والتطور، وإلى إذكاء روح التفاؤل والتحدى (Davies & Ellison, 2005, 22). ومن مصادر الاخلاق المعتمدة، هي السنة المطهرة، والمبادئ والتشريعات الإدارية، والقيم والبيئة الاجتماعية، والمؤسسات التعليمية، والأعراف والتقاليد المجتمعية (الجبوري، ٢٠١٨، ٣).

كما أن هناك أموراً يجب أن يتصف بها قائد المدرسة في تعامله مع المعلمين والطلاب وأولياء أمور الطلاب، وهي جوانب أخلاقية عظيمة أمر بها الإسلام وشرعها للناس، وينبغي أن تقوم على مبادئ أخلاقية، وقيم ومثل راسخة، ولا بد من تحلى القائد بمكارم الأخلاق ومحاسنها في مختلف الأمور، وضبط قوله وفعله، ويتعين عليه أن يكون رقيباً على نفسه، وحريصاً على تحقيق التكامل في سلوكه وأخلاقه، لكي يحفظ للنظام التعليمي هيئته، ويسهم في القيام بواجبه في قيادة المجتمع وتحقيق تنميته، وأن يكون حصيلاً فيتخذ من الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم قدوة في قيادته، فقد كان عليه الصلاة والسلام بالريعية رحيماً، وعليهم حريصاً؛ قال الله تعالى: (لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ) (سورة التوبة، الآية ١٢٨).

وتهدف القيادة الأخلاقية إلى تحقيق منافع للقائد وللمدرسة، فتجذب المعلمين وأولياء الأمور والمستفيدين، لما يجدونه من أمن ومصلحة وعدل في ظلها، فالعلاقات المدرسية المبنية على الخلق الحسن والطابع الإنساني، وتسهم في تعزيز نوعية التربية والتعليم، وإضافة نكهة إيجابية لها (Easley, 2008, 30). كما تهدف إلى إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معيارياً، من خلال الأفعال، والعلاقات الشخصية، وتشجيع المرؤوسين على هذه التصرفات، عن طريق التواصل الثنائي واتخاذ القرارات، وحث الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة (Brown & Others, 2005).

وتتبنى الدراسة الحالية- بحسب ما تشير أدبيات القيادة الأخلاقية والإطار الأخلاقي لقائد المدرسة- أربعة أبعاد للقيادة الأخلاقية لقائد المدرسة كقائد أخلاقي: الشخصي، والإداري، والعلاقات الإنسانية، والعمل بروح الفريق (سكجها، ٢٠١٥؛ والدروي، ٢٠١٦؛ والجعيثي، ٢٠١٧؛ والشاعر، ٢٠١٧).

ويعد الابداع الإداري أحد المداخل الإدارية الأساسية لبقاء وتطوير المؤسسات التعليمية، وهو عملية ذهنية معرفية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويعد الابداع حاضراً وظاهراً لدى جميع قادة المدارس، ويوجد بدرجات متفاوتة وفي مجالات عديدة، ويعتمد ذلك على قدرة قادة المدارس على التفكير والنظر والتمعن في الأمور من مختلف الزوايا، وحتى نعتبر قائد المدرسة مبدعاً، لابد أن تكون الأفكار التي يطرحها قابلة للتطبيق، وأن يكون قادراً على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة المدرسية والمحيطية، فالإبداع ليس فقط التفكير في الحلول، ولكن إدراك المشكلات التي تطرأ، والقاء نظرة ثاقبة على المؤلف (Burns, Machado & Corte, 2015). ويتطلب الابداع الإداري من قادة المدارس الالتحاق بالبرامج التطويرية التي تساهم في تطوير وتنمية قدراتهم الإبداعية والإدارية لمواجهة المخاطر ومجاعة التحديات المتسارعة في التربية (Kaimal & Others, 2014, p.3-4). كما أن الأفكار الفعالة والمبدعة هي التي تلهم قادة المدارس وتحفز لديهم الأفكار الإبداعية، وتؤثر على تطوير البيئة التعليمية، وتزيد من فعالية المعلمين، وتدفع قادة المدارس إلى الاطلاع المستمر على آخر التحديثات الإدارية.

وهناك العديد من عناصر الإبداع الإداري، مثل: المرونة، والطلاقة، والأصالة، والحدثة، والحساسية للمشكلات، والخروج عن المؤلف (الحضرمي والشوامين، ٢٠١٧). وتعد المرونة من أهم ممارسات الابداع الإداري، والتي من مؤشراتنا: إيجاد حلول دون اللجوء إلى التغطية والتقييد بالنظم المعرفية، والمقدرة على التكيف، والانفتاح على الأفكار الجديدة، ومتابعة أحدث الاستراتيجيات الإدارية الفعالة وتطبيقها (phimkoh & Somprach, 2015, p.82). كما أن الطلاقة تنتج عدد كبير من الأفكار والخطط والحلول الفعالة التي تساعد على أحداث التغيرات الإيجابية وحل المشكلات، والتعامل مع الواقع بوعي، وتمكن قادة المدارس من استكشاف البدائل وإنتاج أفكار جديدة التي من شأنها تحقيق الأهداف الإدارية وتحسين الأداء الإداري (Wilson & Thompson, 2014, p.376). كما أن الأصالة، من أهم الممارسات الإدارية التي تعمل على توليد أفكار جديدة لم يسبق إليها أحد، ومن خلالها يقوم قادة المدارس باتباع الأساليب غير المألوفة في حل المشكلات أو التعامل مع المعطيات وتحليل المعلومات الإدارية، وتمثل الحدثة، ممارسة من الممارسات الإبداع الإداري، القائم على استحداث الأفكار الجديدة في المجال الإداري وتنمية الأداء على كافة الأصعدة، واتباع الأساليب الحديثة في العمل مع الآخرين (Bazrkar & Abedzadeh, 2014, p.2704).

ان دراسة الإبداع الإداري، وما يمثله لجميع العمليات التي يمارسها قائد المدرسة والتي تنتم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء على مستوى القائد او على مستوى المدرسة التي يعمل بها وحساسيته للمشكلات التي تنتج عن التعامل مع البيئة المدرسية (الحقباتي، ١٤١٨هـ، ٩٠)، بالإضافة إلى ما يمثله الابداع الإداري من أهمية في تطوير قدرات قادة المدارس، ويمكنهم من توفير بيئة تعليمية مناسبة لزيادة فاعلية المعلمين وتحسين العمليات التعليمية، ورفع مستوى الطلبة التعليمي؛ وما يشكله من حافز لكل من قادة المدارس والمعلمين (Soleimani & Tebyanian, 2011, p.1869)، فالإبداع الإداري يمثل الأمل الأكبر لقادة المدارس لحل الكثير من المشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها، وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من الموظفين المبدعين في مختلف التخصصات التي يتطلبها العمل المدرسي (الشهراني، ٢٠١٨).

وتوجد العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت القيادة الأخلاقية وربطها بمواضيع إدارية أخرى، في مدارس التعليم العام، كدراسة الحارثي (٢٠١٩) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والالتزام التنظيمي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية (مرتفعة)، حيث جاءت الخصائص الشخصية في المرتبة الأولى، يليها السلوك الإداري، وفي الأخير العلاقات الإنسانية. وأن هناك علاقة طردية دالة احصائياً بين الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، كما هدفت دراسة رضوان ومصاورة وسالم (٢٠١٩) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت عالية، وأظهرت عدم وجود فروق دالة احصائياً وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، في حين سعت دراسة السعودي والنصراوي (٢٠١٩) إلى تحديد درجة التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بمستوى سلوكهم القيادي، وأظهرت النتائج أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات الإدارة المدرسية كانت متوسطة. وكشفت دراسة العبادي والابراهيم (٢٠١٩) عن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الاغوار الشمالية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الاغوار الشمالية للقيادة الأخلاقية جاءت متوسطة، والى وجود فروق دالة احصائياً للقيادة الأخلاقية

تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح ذوي الخبرات المتقدمة (١٠ سنوات فاكثراً)، كما كشفت دراسة الاحمري (٢٠١٨) عن واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية، وأظهرت النتائج ان قادة المدارس يمارسون القيادة الأخلاقية من وجهة نظر انفسهم بدرجة عالية جداً، وفي جميع مجالات القيادة، حيث حصل مجال العلاقات الإنسانية على المرتبة الأولى بمتوسط حساب، يليه مجال الصفات الإدارية، وبالمرتبة الثالثة محور الصفات الشخصية، وفي المرتبة الرابعة محور العمل بروح الفريق. ومن وجهة نظر المعلمين يمارس قادة المدارس القيادة الأخلاقية بدرجة عالية وفي جميع مجالات القيادة الأخلاقية الأربعة. وتوجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح (أقل من ٥ سنوات)، واستقصت دراسة باداؤود والزهراني (٢٠١٨) التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج بأن مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية جاءت بنسبة (كبيرة في جميع محاور القيادة حيث حصلت على متوسط (٤,١٥)، وحصل محور الشخصية على متوسط (٤,١٩)، والعلاقات الإنسانية (٤,١٨)، يليه الممارسات الإدارية (٤,٠٨)، وأظهرت الدراسة فروق دالة إحصائياً في متغير عدد سنوات الخدمة لمن كانت خبرتهم (أكثر من ٢٠ سنة). وهدفت دراسة الجبوري (٢٠١٨) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين وأظهرت النتائج أن هناك مستوى مرتفع من ممارسة مدراء المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية. كما هدفت دراسة (الدجاني، ٢٠١٨)، الى معرفة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة متوسطة، وإلى وجود فروق تبعاً لمتغير الخبرة العملية لصالح الفئة (١٠ سنوات فاكثراً).

وحاولت دراسة العنزي ومتولي (٢٠١٨) وهدفت التعرف على معرفة واقع القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وتحديد مستوى الرضا الوظيفي وأثر بعض المتغيرات منها متغير عدد سنوات الخبرة، وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية وأبعادها الأربعة ككل جاءت بدرجة (كبيرة)، وإلى عدم وجود فروق تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة. ومن الدراسات الأجنبية التي تناولت القيادة الأخلاقية، كدراسة سينيورت ودينك (Senyurt and Dinc, 2015) التي هدفت إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية والعليا الخاصة في

البوسنة والهرسك، وأظهرت النتائج وجود علاقة موجبة وقوية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، في حين سعت دراسة إسماعيل ووداود (Ismail and Daud, 2014) إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في المدارس، وأظهرت النتائج بأن القيادة الأخلاقية تؤدي دورًا مهمًا في تحسين الالتزام التنظيمي في المدارس، وأظهرت النتائج بأن الاهتمام بالأشخاص والتوجيه الأخلاقي هما بعدا القيادة الأخلاقية الأكثر أثرًا في الالتزام التنظيمي. كما سعت ودراسة بوهونجتونج وآخرون (Poohongthong & Others, 2014) إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتوازن بين حياة العمل، والتطبيع الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وأظهرت النتائج بأن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعًا. أما دراسة نجاد (Nejad, 2014) فقد هدفت إلى اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتمكين المعلم، وكذلك التنبؤ بتمكين المعلم استنادًا إلى القيادة الأخلاقية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وتمكين المعلم، وأظهرت النتائج بأنه يمكن التنبؤ بتمكين المعلم من خلال كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية.

ومن الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري وربطه بقضايا إدارية أخرى، دراسة (الدعجاني، ٢٠١٩) عن درجة استخدام الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة العقبة، وذلك من وجهة نظر كل من المعلمين وقادة المدارس، وأظهرت النتائج أن الإبداع الإداري لدى قادة المدارس جاءت بدرجة كبيرة، فيما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرين: سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية. وهدفت دراسة (شريف والزبيدي، ٢٠١٩) إلى معرفة درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري، لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج أن مستوى الإبداع بلغ (٣,٨٣) وبدرجة (مرتفع)، وأظهرت نتائجها عدم وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. أما دراسة (الطيبار والحمد، ٢٠١٩)، فقد هدفت إلى التعرف على متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض ودرجة توافرها، وأظهرت نتائجها بأن هناك موافقة بأن بدرجة توافر متطلبات الإبداع الإداري (عالية جدًا). في حين سعت دراسة (الرحبي وعويدات، ٢٠١٩) إلى الكشف عن مستوى القوة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة وعلاقتها بالإبداع الإداري في العاصمة عمان، وقد أظهرت النتائج بأن مستوى الإبداع الإداري لمديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات جاء (مرتفعًا). كما سعت دراسة (الطروانة والطروانة، ٢٠١٩) إلى تعرف العلاقة بين الثقافة التنظيمية

والإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى الإبداع الإداري لديهم جاء (متوسطاً). بينما كشفت دراسة (خطاطبة، ٢٠١٩) عن درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون وعلاقتها بإكساب المعلمين الكفايات المهنية من وجهة نظرهم، وأظهرت النتائج أن درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة (متوسطة)، وأظهرت النتائج فروقاً في درجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح فئة (١٠ سنوات فأكثر). وهدفت دراسة (المطيري، ٢٠١٩) التعرف إلى درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، وأظهرت النتائج أن توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاء بدرجة (متوسطة)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير: المرحلة التعليمية وعدد سنوات الخدمة. ودراسة (الميع، ٢٠١٩) وهدفت التعرف إلى درجة توافر متطلبات تكنولوجيا الأداء البشري في مدارس دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وأظهرت النتائج الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاء بدرجة (متوسطة)، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. ومن الدراسات الأجنبية التي تناولت الإبداع الإداري، دراسة العنزي (Alanezi, 2016) التي هدفت إلى استكشاف العلاقة بين القيادة المشاركة والإبداع الإداري في المدارس في الكويت، وقد أظهرت النتائج بأن المستويات المرتفعة للقيادة المشاركة والإبداع الإداري تؤثر على فاعلية المعلمين وتحسين أداء الطلبة وتنمية الأداء المدرسي بشكل عام، وأن المستويات الإبداعية للإدارة تسهل تنفيذ العمليات التعليمية بشكل أسهل وأكثر فاعلية. أما دراسة جولسن (Gulsen, 2014) فقد هدفت إلى تحديد جاهزية إدارات المدارس التركية لتطبيق الإبداع الإداري، وأظهرت النتائج بأن مديري المدارس أظهروا جاهزية عالية في تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري وأن وكلائهم كانوا أقل جاهزية منهم. ودراسة في حين هدفت دراسة كوش وبينوس ودرمان (Koch , Binnewies & Drmann, 2014) إلى معرفة أهمية دور المديرين في تحفيز عمل المدارس وزيادة فاعليتها بالاعتماد على الإبداع الإداري، وأظهرت النتائج بأن الإبداع الإداري لدى مديري المدارس يساهم في تعزيز فاعلية المعلمين، وبشكل حافزاً لهم ويجعلهم أكثر ارتباطاً وولاء للعمل. واستقصت دراسة محمدي وفراجولايا (Mohammadi & Famjollai, 2013) العلاقة بين نمط الإدارة والإبداع لدى مديري المدارس الثانوية، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة إحصائية بين المديرين الذكور والإناث، كما أظهرت المتغيرات

الديموغرافية ومنها الخبرة لها أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى الابداع الإداري لدى المديرين والمديرات في المدارس الثانوية.

ولا توجد دراسة ربطت موضوع القيادة الأخلاقية بموضوع الابداع الإداري في مؤسسات التعليم العام، عدا دراسة (الشاعر، ٢٠١٧) التي ربطت بين ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الإداري، وطبقت على مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

وأظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة بين القيادة الاخلاقية وبين عدد من المفاهيم الإدارية، مثل: الالتزام التنظيمي، ومستوى السلوك الإداري، والمساءلة الإدارية، وبالالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وتمكين المعلمين. وكذلك وجود علاقة بين الابداع الإداري وعدد من المفاهيم الإدارية مثل: استخدام الإدارة الإلكترونية، وإدارة التغيير، والثقافة التنظيمية، وبإكساب المعلمين الكفايات المهنية، وبدافعية الإنجاز لدى المعلمين، وبالقيادة المشاركة، وبالتحفيز، وبمنظ إدارة المدرسة. ولم تتناول الدراسات السابقة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والابداع الإداري في إدارة مؤسسات التعليم العام، على حد علم الباحثين، وعليه تتناول الدراسة الحالية العلاقة بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة:

بناءً على ما سبق ذكره، تتضح أهمية درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري وكلما كان هناك علاقة بين قادة المدارس والمعلمين مبنية على الود والاحترام المتبادل، فإن ذلك يدفع المعلمين للعمل بفاعلية وحيوية ونشاط، وبناءً على نتائج الدراسات السابقة كدراسة (الحارثي، ٢٠١٩؛ ورضوان وآخرون، ٢٠١٩؛ والسعودي والنصراوي، ٢٠١٩؛ والعبادي والابراهيم، ٢٠١٩؛ والاحمري، ٢٠١٨؛ وبداؤود والزهراني، ٢٠١٨؛ والجبوري، ٢٠١٨؛ والدجاني، ٢٠١٨؛ والعنزي ومتولي، ٢٠١٨) التي أشارت إلى أهمية القيادة الأخلاقية لتهيئة ظروف إيجابية لتحقيق أهداف المدرسة. كما أشارت كدراسة (الدعجاني، ٢٠١٩؛ وشريف والزبيدي، ٢٠١٩؛ والطيار والحمد، ٢٠١٩؛ والرحبي وعويدات، ٢٠١٩؛ والطروانة والطروانة، ٢٠١٩؛ وخطاطبة، ٢٠١٩؛ والمطيري، ٢٠١٩؛ والميع، ٢٠١٩) إلى أهمية الابداع الإداري لدى قادة المدارس أنه كلما زاد الابداع الإداري وارتفع مستوى أداء المدرسة وزادت فاعلية المعلمين، وأن عدم وجود الابداع الإداري يؤثر بشكل سلبي على الأداء المدرسي، ولا يساهم في تقدمه وتحسينه.

علاوة على خبرة الباحثين في هذا المجال يتبين بأن هناك أسئلة بحاجة إلى البحث عن إمكانية الاستفادة من زيادة الاهتمام بالقيادة الأخلاقية لقادة مدارس التعليم العام في تحقيق أهداف مدارسهم بمنطقة عسير التعليمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس.

أسئلة الدراسة: تهدف الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما العلاقة بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية بتحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية الأربعة: الشخصي، الإداري، العلاقات الانسانية، العمل بروح الفريق، من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما درجة تحقيق الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية، من وجهة نظر المعلمين؟

3. هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية الأربعة: الشخصي، الإداري، العلاقات الانسانية، العمل بروح الفريق، من وجهة نظر المعلمين، تعزى للمتغيرات: المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة؟

4. هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسط درجة تحقيق الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية، من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات: المرحلة التعليمية، عدد سنوات الخدمة؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية ودرجة الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين؟

اهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها تقدم اطارًا نظريًا عن القيادة المدرسية وأبعاد القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري يضاف إلى المكتبة العربية والمكتبة في المملكة العربية السعودية. كما تأتي أهميتها من أهمية النتائج التي ستخرج بها الدراسة، وأهمية ما ستوفره من معلومات مهمة لمتخذي القرار في مكاتب التعليم بمنطقة عسير، وللمسؤولين عن القيادة المدرسية، ومسؤولي التنمية المهنية بمكتب التعليم بمنطقة عسير، حول ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية بتحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. كما تعد هذه الدراسة اسهامًا متواضعًا يضاف إلى جهود الباحثين الآخرين في مجال القيادة المدرسية، وفي موضوع القيادة الاخلاقية والابداع الإداري والعلاقة بينهما في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير على وجه التحديد.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على تناول العلاقة بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين بمدارس التعليم العام: الابتدائية والمتوسطة والثانوية، وتم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١هـ الموافق ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

تعريفات الدراسة:

ورد في هذه الدراسة عدد من المصطلحات يمكن تعريفها كما يلي:

القيادة الأخلاقية: و"تعني إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك لدى الأتباع والمروءسين" (عابدين وآخرون، ٢٠١٢، ٣٣٧). وتُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: مجموعة من سلوكيات قادة مدارس التعليم العام، والتي تتسم بسمات أخلاقية ملائمة، ويراعون فيه خصائص المعلمين واحتياجاتهم، في ضوء أبعاد القيادة الأخلاقية الأربعة: الشخصي، والإداري، والعلاقات الإنسانية، والعمل بروح الفريق.

الإبداع الإداري:

"هو مجموعة من المهارات والخصائص والقدرات التي تتوافر في مديرة المدرسة وتمكنها من أداء عملها الإداري والتربوي بإتقان ومهنية عالية" (الحضرمي والشوامين، ٢٠١٧). ويعرف الإبداع الإداري إجرائياً في هذه الدراسة، بأنه مجموعة من المهارات والخصائص والقدرات التي تتوافر في قائد المدرسة وتمكنه من أداء عمله الإداري والتربوي بإتقان وبمهنية عالية.

منهج الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين بمدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية والتي تشمل مكاتب التعليم في جميع محافظات منطقة عسير في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١هـ الموافق ٢٠١٩/٢٠٢٠م، وعددهم (8080) معلماً بمراحل التعليم العام الثلاث: الابتدائية والمتوسطة والثانوية، والجدول (١) يوضح خصائص مجتمع الدراسة، وفقاً للمرحلة التعليمية.

جدول (١) أفراد مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية للعام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١هـ

مرحلة التعليم	عدد المعلمين
الابتدائية	4412
المتوسطة	1883
الثانوية	1785
الإجمالي	8080

عينة الدراسة: بلغ حجم عينة الدراسة وفقاً لمعادلة روبرت ماسون (٤٠٤) معلماً، وتمثل نسبة (٥%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة، والجدول (٢) يوضح أفراد عينة الدراسة وفقاً للمرحلة التعليمية.

١-خصائص العينة وفقا للمرحلة التعليمية:

جدول (٢) أفراد عينة الدراسة من المعلمين بالمدارس الابتدائية بمكاتب ابها الحضرية

مكاتب التعليم بالمحافظات	الإجمالي
الابتدائية	174
المتوسطة	102
الثانوية	89
الإجمالي	365

بلغت عينة الدراسة (٤٠٤) الذين تم توزيع أداة الدراسة عليهم وبشكل عشوائي، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والمكتملة (٣٦٥) استبانة، ونسبة (٩٠%) من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة، ويتبين من جدول (٢) بأن عدد أفراد العينة في المرحلة الابتدائية (١٧٤) معلما ونسبة (47.67%) من إجمالي عينة الدراسة، في المرحلة المتوسطة (١٠٢) معلما ونسبة (27.95%)، في المرحلة الثانوية (89) معلما ونسبة (24.38%) من إجمالي عينة الدراسة.

٢-خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة:

جدول (٣) خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	اقل من ٥ سنوات	من ٥ الى اقل من ١٠ سنوات	اكثر من ١٠ و اقل من ١٥ سنة	١٥ سنة فأكثر	الإجمالي
العدد	71	104	109	81	365

يتبين من الجدول (٣) ان عدد أفراد العينة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة (اقل من ٥ سنوات) بلغ (71) معلما ونسبة (19.45%) من إجمالي عينة الدراسة، أن عدد أفراد العينة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة (من ٥ الى اقل من ١٠ سنوات) بلغ (104) معلما ونسبة (28.49%)، أن عدد أفراد العينة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة (أكثر من ١٠ و اقل من ١٥ سنة) بلغ (109) معلما ونسبة (29.86%)، أن عدد أفراد العينة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة (١٥ سنوات فأكثر) بلغ (81) معلما ونسبة (22.19%) من إجمالي عينة الدراسة.

بناء أداة الدراسة وصدقها وثباتها:

تم بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية بالاعتماد على الأدب السابق والدراسات السابقة المتصلة بموضوعي الدراسة: أبعاد القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري.

أ- الصدق:

لقياس الصدق الظاهري، قام الباحثان بعرض الأداة على (٢٠) محكما في تخصص الإدارة والإشراف والتخطيط التربوي، للحكم على صدق محتواها وبيان رأيهم في صياغة فقرات كل مجال من المجالات الأربعة في محور أبعاد القيادة الأخلاقية: الشخصي، الإداري، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق، وعلى صياغة فقرات محور الإبداع الإداري، والحكم على مدى سلامة الصياغة ومدى انتماء الفقرات للمجال الذي وردت فيه، وتم الأخذ بالملاحظات التي بلغت نسبة الاتفاق عليها (٨٠%) فأكثر بين المحكمين، وذلك من حيث الحذف والإضافة. ولقياس الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي) للتأكد من صدق أداة الدراسة ومدى اتساق فقراتها بالبعد وبالدرجة الكلية للمحور، باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الارتباط بين درجة الفقرة ودرجة كل بعد من ابعاد القيادة الأخلاقية الأربعة في المحور الأول، وبين درجة كل بعد من الابعاد الأربعة مع الدرجة الكلية للمحور الاول، وحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمحور الابداع الاداري.

جدول (٤) معاملات ارتباط الفقرات بالبعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	البعد	الارتباط بالبعد	ارتباط الدرجة بالمحور	رقم الفقرة	البعد	الارتباط بالبعد	ارتباط الدرجة بالمحور
١	الشخصي	.427**	.232**	١	الاداري	.629**	.772**
٢		.864**	.659**	٢		.612**	.767**
٣		.932**	.663**	٣		.668**	.727**
٤		.803**	.534**	٤		.778**	.524**
٥		.904**	.814**	٥		.669**	.604**
٦		.583**	.340**	٦		.700**	.648**
٧		.920**	.797**	٧		.817**	.849**
٨		.893**	.739**	٨		.694**	.897**
٩		.884**	.638**	٩		.892**	.838**
١٠		.927**	.786**	١٠		.856**	.768**
١	العلاقات الانسانية	.730**	.715**	١	العمل بروح الفريق	.890**	.841**
٢		.880**	.929**	٢		.919**	.788**
٣		.676**	.674**	٣		.957**	.913**
٤		.759**	.473**	٤		.944**	.827**
٥		.786**	.588**	٥		.831**	.838**
٦		.890**	.746**	٦		.869**	.936**
٧		.841**	.492**	٧		.714**	.872**
٨		.755**	.677**	٨		.906**	.792**
٩		.720**	.735**	٩		.733**	.848**
١٠		.851**	.609**	١٠		.899**	.691**
١	الإبداع الإداري	.910**	.910**	٩	تابع الإبداع الإداري	.642**	.642**
٢		.950**	.950**	١٠		.807**	.807**
٣		.891**	.891**	١١		.895**	.895**
٤		.917**	.917**	١٢		.926**	.926**
٥		.942**	.942**	١٣		.893**	.893**
٦		.938**	.938**	١٤		.904**	.904**
٧		.918**	.918**	١٥		.789**	.789**
٨		.877**	.877**			.642**	.642**

**دالة عند مستوى دلالة (0.01).

يظهر من الجدول (٤) دلالة معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، حيث بلغ معامل الاتساق في المحور الأول وللأبعاد الأربعة مع الدرجة الكلية بين (0.232 إلى 0.929). كما بلغ معامل الاتساق في المحور الثاني بين (0.642 إلى 0.950)، وظهرت النتائج بان جميع معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١).

ب- ثبات الأداة: لقياس ثبات أداة الدراسة استخدم الباحثان طريقة التطبيق وإعادة التطبيق، على عينة بلغت (١٨) فرداً، وبلغت الفترة بين التطبيقين مدة أسبوعين، وبلغ معامل الثبات بين التطبيقين على مستوى الأداة ككل (٠,٨٧٥) ويعتبر ثباتاً عالياً يمكن الاعتماد عليه. كما تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات الفا كرونباخ، والجدول (٥) يوضح نتائج معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة.

جدول (٥) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة

البعد	عدد فقراته	معامل الفا كرونباخ
الشخصي	10	0.756
الاداري	10	0.875
العلاقات الانسانية	10	0.860
العمل بروح الفريق	10	0.820
معامل الثبات العام للمحور الأول: ابعاد القيادة الاخلاقية	40	0.887
معامل الثبات العام للمحور الثاني: مشاركة المعلمين في صنع القرارات	15	0.779

يتضح من نتائج الجدول (٥) أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات (0.887) للمحور الأول وبمعامل ثبات (0.779) للمحور الثاني وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً، وكذلك معاملات الثبات للأبعاد الأربعة للمحور الأول والتي تراوحت بين (0.756 - 0.875)، وهي معامل ثبات دال إحصائياً.

واستخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة تحقق الممارسة في المحور الأول القيادة الأخلاقية ودرجة تحقيق الابداع الاداري في المحور الثاني (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وتم حساب المدى لقيم المقياس الخماسي (أكبر درجة - أدنى درجة = ١ - ٥ = ٤، وحساب طول الفئة (مدى قيم المقياس/ عدد درجات الاستجابة = ٤/٥ = ٠,٨).

واعتمد الباحثان المتوسط الفرضي (٣) درجة وهو متوسط المقياس كمدك والذي يمثل الحد الأدنى للقبول بدرجة تحقق الممارسة لأبعاد القيادة الاخلاقية لدى قيادات مدارس التعليم العام/ والحد الأدنى المقبول لتحقيق الابداع الاداري، وتمثل (٦٠%) من الدرجة الكلية.

الجدول (٦): مقياس لقراءة درجة تحقق الممارسة في القيادة الأخلاقية المحور الأول /وتحقق الابداع الاداري في المحور الثاني

المتوسط الحسابي		درجة تحقق الممارسة/اتحقق الابداع
من	إلى	
١	أقل من ١,٨١	منخفضة جدا
١,٨١	أقل من ٢,٦١	منخفضة
٢,٦١	أقل من ٣,٤١	متوسطة
٣,٤١	أقل من ٤,٢١	عالية
٤,٢١	٥	عالية جدا

الأساليب الإحصائية: للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية:
الوسط الحسابي المرجح - تحليل التباين الأحادي- اختبار شيفيه لمتابعة اتجاه الفروق-
معامل الارتباط بيرسون- ومعادلة الفا كرونباخ.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تم استعراض نتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلة الدراسة، ومناقشتها، وتقديم المقترحات والتوصيات، وعلى النحو التالي:

إجابة السؤال الأول: والذي نص على "ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية الأربعة: الشخصي، الإداري، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق، من وجهة نظر المعلمين؟ وتمت الإجابة عليه من خلال استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لتحليل استجابات عينة الدراسة، لتحديد درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية في الأبعاد الأربعة، وعلى النحو الآتي:

أ-البعد الشخصي:

جدول (٧) المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة ممارسة البعد الشخصي

رقم الفقرة	فقرات مجال البعد الشخصي	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	يحرص على الاهتمام بمظهره	4.00	0.97	80.00
3	يمثل النزاهة والأمانة في تصرفاته	3.59	1.22	71.89
4	ينجز مهامه وواجباته بأمانة وإخلاص	3.54	0.89	70.85
9	يتحلى بالصبر عند انجاز المهمات	3.48	1.16	69.53
7	يحترم المعلمين والطلاب في كافة الظروف	3.40	1.16	68.05
2	يتحرى الصدق في التعامل مع المعلمين	3.28	1.16	65.53

65.10	1.11	3.25	يثق بالمروسين الذين يعملون معه	8
62.63	1.28	3.13	يتقبل النقد البناء برحابة صدر	5
58.74	0.84	2.94	يفي بالوعود التي يقطعها على نفسه	6
58.63	1.21	2.93	يتحمل المسؤولية تجاه اخطائه	10
67.10	0.91	3.35	متوسط درجة ممارسة البعد الشخصي	

يتبين من الجدول (٧) أن الممارسة تحققت بدرجة متوسطة، وبمتوسط (3.35) درجة وبنسبة (67.10%) من الدرجة الكلية لممارسة البعد، وهي درجة ممارسة أكبر من نقطة القطع؛ المحك المعياري الحد الأدنى للقبول بتحقيق الممارسة (٣) درجات وبنسبة (٦٠%) من الدرجة الكلية للممارسة، ويتراوح متوسط درجة ممارسات فقرات البعد بين (2.93) و(4.00) وأن أعلى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (١) والتي تشير إلى أن قائد المدرسة (يحرص على الاهتمام بمظهره)، وقد يعزى ذلك إلى أن الاهتمام بالمظهر لدى قائد المدرسة باعتباره قدوة لطلابه وللمعلمين وهو ما يطالبنا به الدين الحنيف، وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (١٠) التي تشير إلى أن قائد المدرسة (يتحمل المسؤولية تجاه اخطائه)، وقد يعزى ذلك إلى أن تحمل المسؤولية تحتاج إلى شجاعة قد لا تتوفر عند كل قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين عينة الدراسة. وبلغ عدد الفقرات التي حققت الممارسة المقبولة (٨) فقرات وبنسبة (٨٠%)، من إجمالي فقرات البعد البالغة (١٠) فقرات، وأن عدد الفقرات التي لم تحقق فيها الممارسة المقبولة وفقاً للمحك بلغ (٢) فقرتين وبنسبة (٢٠%) من إجمالي فقرات البعد. ويعزى تحقق الممارسة في البعد الشخصي بدرجة متوسطة، إلى عدم قناعة المعلمين عينة الدراسة بعدم تحقق الممارسة في البعد الشخصي إلى المستوى المنشود لدى قادة المدارس، وإن كانت الممارسة حققت الحد الأدنى المقبول للممارسة، وفقاً للمحك.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي أظهرت ممارسة متوسطة مثل: دراسة (السعودي والنصراوي، ٢٠١٩)؛ والعبادي والابراهيم، ٢٠١٩؛ والدجاني، ٢٠١٨)، بينما تختلف مع نتيجة الدراسات التي أظهرت ممارسة عالية لقادة المدارس مثل دراسة (الحارثي، ٢٠١٩)؛ ورضوان ومصاورة وسالم، ٢٠١٩؛ والاحمري، ٢٠١٨؛ والعنزي ومتولي، ٢٠١٨).

ب-البعد الإداري:

جدول (٨) المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة ممارسة البعد الإداري

رقم الفقرة	فقرات المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	يعمل بجد لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها	3.93	0.88	78.52
5	يتخذ القرارات لصالح المدرسة	3.85	0.88	77.10
4	يوزع المهام على المعلمين كافة وفق قدراتهم ورغباتهم	3.68	0.90	73.70
10	يطور العلاقة مع المجتمع المحلي	3.59	1.22	71.73
6	يطور ادائه وفق ملاحظات الآخرين	3.53	1.08	70.68
2	يشرك المعلمين في وضع خطة المدرسة	3.47	1.37	69.42
7	يشجع المعلمين على الابتكار	3.44	1.18	68.71
9	يقوم أعمال المعلمين وفق معايير موثوق بها	2.98	0.98	59.67
8	يعمل على تنمية المعلمين مهنيًا	2.89	0.98	57.75
3	يستثمر الموارد المالية لصالح المدرسة	2.88	0.87	57.59
	متوسط درجة ممارسة البعد الإداري	3.42	0.82	68.49

يبين من الجدول (٨) أن الممارسة تحققت بدرجة عالية، وبمتوسط (3.42) درجة بنسبة (68.49%) من الدرجة الكلية لممارسة البعد الإداري، وهي درجة ممارسة أكبر من نقطة القطع؛ المحك المعياري للقبول بتحقيق الممارسة، ويتراوح متوسط درجة ممارسات فقرات البعد بين (2.88) و(3.93) وأن أعلى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (1) والتي تشير إلى أن قائد المدرسة (يعمل بجد لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها)، وقد يعزى ذلك إلى أن مدارس المملكة وبناء على توجيه وزارة التعليم تعكف على وضع خطط استراتيجية لمدارسها، وفي نفس السياق تعمل على وضع رؤية ورسالة لمؤسساتها التعليمية والحرص على تحقيقها، وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (3) التي تشير إلى أن قائد المدرسة (يستثمر الموارد المالية لصالح المدرسة)، وقد يعزى ذلك إلى أن غالبية المعلمين قناعتهم بأن قادة المدارس لا يحرصون كثيرًا على استثمار الموارد المتاحة لصالح المدرسة على الرغم من وجود لائحة تنظم عملية الصرف وأولويات الصرف، وبلغ عدد الفقرات التي حققت الممارسة المقبولة (7) فقرات وبنسبة (٧٠%)، من إجمالي فقرات البعد البالغة (١٠) فقرات، وأن عدد الفقرات التي لم تتحقق فيها الممارسة المقبولة ووفقا للمحك بلغ (٣) فقرات وبنسبة (٣٠%) من إجمالي فقرات البعد.

ويعزى تحقق الممارسة في البعد الإداري بدرجة عالية إلى أن قادة المدارس يركزون في ممارسة مهامهم القيادية على البعد الإداري، باعتباره البعد الذي يحسب عليهم إذا قصرُوا، وهذا البعد هو محط اهتمام الإدارة التعليمية أيضاً، لذا نجد قادة

المدارس دائما يضبطون ممارستهم وفق الأنظمة واللوائح حتى لا يقعون في أخطاء، يحاسبون عليها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي أظهرت بان قادة المدارس يمارسون المهام الإدارية بدرجة عالية مثل دراسة (الحارثي، ٢٠١٩؛ رضوان ومصاورة وسالم، ٢٠١٩؛ الاحمري، ٢٠١٨؛ العنزي ومتولي، ٢٠١٨). وتختلف مع نتائج الدراسات التي أظهرت ممارسة متوسطة مثل: دراسة (السعودي والنصر اويين، ٢٠١٩؛ العبادي والابراهيم، ٢٠١٩؛ الدجاني، ٢٠١٨).

ج-بعد العلاقات الانسانية:

جدول (٩) المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة ممارسة بعد العلاقات الانسانية

رقم الفقرة	فقرات المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
5	يتعامل مع اولياء امور الطلاب باحترام وتقدير	4.20	0.71	84.00
2	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية	4.15	0.79	83.07
3	يحترم مشاعر كافة الطلبة	3.90	0.86	78.08
1	يتعامل مع المعلمين بتواضع واحترام	3.90	1.04	77.97
8	يستثمر علاقاته مع المجتمع المحلي لمصلحة المدرسة	3.79	1.10	75.78
4	يحفز المعلمين والطلاب المتميزين	3.68	1.17	73.70
7	يعزز اواصر الصداقة بينه وبين المعلمين	3.64	1.22	72.82
9	يراعي حاجات المعلمين الشخصية	3.56	1.12	71.23
10	يحب للمعلمين ما يحب لنفسه	2.96	1.00	59.18
6	يتفقد المعلمين في مكان العمل للاطمئنان عليهم	2.91	0.70	58.19
	متوسط درجة ممارسة بعد العلاقات الإنسانية	3.67	0.72	73.40

يتبين من الجدول (٩) أن الممارسة تحققت بدرجة عالية، وبمتوسط (3.67) درجة بنسبة (73.40%) من الدرجة الكلية لممارسة بعد العلاقات الانسانية، وهي درجة ممارسة أكبر من نقطة القطع؛ المحك المعياري للقبول بتحقيق الممارسة، ويتراوح متوسط درجة ممارسات فقرات البعد بين (2.91) و (4.20) وأن أعلى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (5) والتي تشير إلى (يتعامل مع اولياء امور الطلاب باحترام وتقدير)، ويمكن تفسير ذلك بان هذا الخلق ينقق مع توجه وزارة التعليم في اشراك أولياء أمور الطلاب في العمل المدرسي واهتمامات المدرسة ودورها في تنشئة الأجيال، من خلال المجالس المدرسية والأنشطة المجتمعية الأخرى في الحي، وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (6) التي تشير إلى (يتفقد المعلمين في

مكان العمل (للاطمئنان عليهم)، وقد يفسر ذلك بأن قناعة قادة المدارس تترك مسؤولية متابعة المعلم داخل غرفة الصف هو من مهام الوكيل للشئون التعليمية او المشرف التربوي باعتباره ذلك عمل فني، وهذا غير صحيح. وبلغ عدد الفقرات التي حققت الممارسة المقبولة (8) فقرات ونسبة (٨٠%)، من إجمالي فقرات البعد البالغة (١٠) فقرات، وأن عدد الفقرات التي لم تحقق فيها الممارسة المقبولة وفقا للمحك بلغ (٢) فقرتين ونسبة (٢٠%) من إجمالي فقرات البعد.

وتحققت الممارسة في بعد العلاقات الانسانية بدرجة عالية، ويمكن تفسير ذلك بأن العلاقات الإنسانية ليست سلوك مطلوب من قائد المدرسة فقط وإنما هو سلوك اجتماعي باعتبار أن قائد المدرسة ينتمي الى الثقافة الإسلامية التي تحرص على مكارم الاخلاق كحق ديني و اخلاقي للآخرين. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي اظهر قادة المدارس ممارسة عالية لهذا البعد مثل دراسة (الحارثي، ٢٠١٩؛ رضوان ومصاورة وسالم، ٢٠١٩؛ الاحمري، ٢٠١٨؛ العنزي ومتولي، ٢٠١٨). وتختلف مع نتائج الدراسات التي أظهرت ممارسة متوسطة مثل: دراسة (السعودي والنصراوي، ٢٠١٩؛ العبادي والابراهيم، ٢٠١٩؛ الدجاني، ٢٠١٨).

د.سعيد العمل بروح الفريق:

جدول (١٠) المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة ممارسة بعد العمل بروح الفريق

رقم الفقرة	فقرات المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
9	يوفر البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل بين المعلمين	3.93	0.96	78.58
6	ينمي روح المسؤولية والالتزام لدى المعلمين	3.88	0.90	77.53
5	يشجع المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم	3.81	1.21	76.11
7	يوفر الظروف المناسبة لتنسيق العمل بين المعلمين	3.76	1.09	75.12
8	يعزز روح التعاون والانسجام لدى المعلمين	3.63	1.24	72.60
4	يشعر منسوبي المدرسة بأنهم أسرة واحدة	3.54	1.28	70.74
10	يستثمر آراء المعلمين وأفكارهم لصالح العمل	3.45	1.22	68.93
3	يعزز ثقة المعلمين بزملائهم وقائدهم	3.29	1.32	65.81
1	يشرك المعلمين في اعداد رؤية المدرسة ورسالتها	3.16	1.27	63.29
2	يشرك للمعلمين في قرارات المدرسة	3.12	1.20	62.36
متوسط درجة ممارسة بعد العمل بروح الفريق		3.56	1.02	71.11
متوسط درجة ممارسة محور ابعاد القيادة الاخلاقية		3.50	0.77	70.02

يتبين من الجدول (١٠) أن الممارسة تحققت بدرجة عالية، وبمتوسط (3.56) درجة وبنسبة (71.11%) من الدرجة الكلية لممارسة بعد العمل بروح الفريق، وهي درجة ممارسة أكبر من نقطة القطع؛ المحك المعياري للقبول بتحقيق الممارسة، ويتراوح متوسط درجة ممارسات فقرات البعد بين (3.12) و(3.93) وأن أعلى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (9) والتي تشير إلى (يوفر البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل بين المعلمين)، وقد يعزى ذلك الى ان قادة المدارس متاح امامهم العديد من وسائل التواصل الحديثة التي من خلالها يستطيعون التواصل مع المعلمين لتحقيق مهام العمل المدرسي، وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (2) التي تشير إلى (يشرك للمعلمين في قرارات المدرسة)، وهذه النتيجة ربما جانبت الواقع وبالع فيها معظم المعلمين المستجيبين على أداة الدراسة، فمن المعروف أن القرارات المدرسية تتم بشكل جماعي من خلال المجالس واللجان المدرسية، وبلغ عدد الفقرات التي حققت الممارسة المقبولة (١٠) فقرات وبنسبة (١٠٠%)، من إجمالي فقرات البعد البالغة (١٠) فقرات.

وتتفق نتيجة الممارسة في بعد العمل بروح الفريق بدرجة عالية مع نتائج الدراسات التي اظهر قادة المدارس ممارسة عالية لهذا البعد مثل دراسة (الحارثي، ٢٠١٩؛ ورضوان ومصاورة وسالم، ٢٠١٩؛ والاحمري، ٢٠١٨؛ والعنزي ومتولي، ٢٠١٨). وتختلف مع نتائج الدراسات التي أظهرت ممارسة متوسطة مثل دراسة (السعودي والنصراوي، ٢٠١٩؛ والعبادي والابراهيم، ٢٠١٩؛ والدجاني، ٢٠١٨).

وحصل محور ابعاد القيادة الاخلاقية على درجة عالية وبمتوسط (٣,٥٠)، وهي درجة ممارسة أكبر من نقطة القطع؛ المحك المعياري للقبول بتحقيق الممارسة على مستوى المحور، وبنسبة (69.76%) من الدرجة الكلية للممارسة على مستوى محور ابعاد القيادة الاخلاقية. ويمكن تفسير ذلك بان الممارسة الأخلاقية لقادة المدارس بمنطقة عسير جاءت متطابقة مع متطلبات العمل التربوي في مؤسسات التعليم ومنسجما مع الاخلاق الإسلامية للمجتمع العربي المسلم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي اظهر فيها قادة المدارس ممارسة عالية لجميع أبعاد القيادة الاخلاقية مثل دراسة (الحارثي، ٢٠١٩؛ ورضوان ومصاورة وسالم، ٢٠١٩؛ والاحمري، ٢٠١٨؛ والعنزي ومتولي، ٢٠١٨). وتختلف مع نتائج الدراسات التي أظهرت ممارسة متوسطة مثل: دراسة (السعودي والنصراوي، ٢٠١٩؛ والعبادي والابراهيم، ٢٠١٩؛ والدجاني، ٢٠١٨).

إجابة السؤال الثاني: والذي نص على "ما درجة تحقيق الابداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية، من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة عليه تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية وكانت النتائج كما يلي:

أ-متوسط درجة تحقق الابداع الاداري:

جدول (١١) المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة تحقق الابداع الاداري

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	يملك قدرة عالية على النقاش والحوار	3.73	1.24	74.58
2	يطرح أفكارا جديدة لتطوير العمل المدرسي	3.64	1.27	72.71
3	ينجز المهام الموكلة اليه بأسلوب متجدد	3.58	1.07	71.62
5	يعطي الأولوية لإنجاز الاعمال الأكثر اهمية	3.58	1.11	71.62
9	يطبق القوانين والأنظمة بأسلوب ابداعي	3.54	1.28	70.85
4	يشخص أوجه القصور والضعف في العمل المدرسي	3.51	1.24	70.25
11	يقدم حلولاً للمشكلات التي تواجه المدرسة في وقت قصير	3.47	1.15	69.32
6	يحفز المعلمين ذوي الأفكار الابداعية	3.46	1.30	69.21
14	يملك قدرة على رؤية مواقف العمل المدرسي من جوانب مختلفة	3.43	1.30	68.66
8	يملك القدرة على تفسير العلاقة بين الأشياء	3.38	1.00	67.56
12	يهتم بالأعمال الإبداعية للمدرسة	3.24	1.33	64.82
7	يستخدم الأساليب التنافسية التي تشجع على الابداع	2.93	0.98	58.68
10	يملك رؤية لاكتشاف مشكلات المعلمين في العمل	2.93	0.93	58.58
15	يتحمل مسئولية نتائج الاعمال التي يقوم بها	2.91	1.04	58.25
13	يملك قدرة عقلية لتصور الاحداث المستقبلية	2.88	0.95	57.59
	متوسط درجة تحقق الابداع الاداري	3.35	1.01	66.95

يتبين من الجدول (١١) أن متوسط تحقق الابداع الإداري في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط (3.35) درجة بنسبة (66.95%) من الدرجة الكلية لتحقق الابداع الاداري، وهي درجة تحقق أكبر من نقطة القطع (٣) درجات وبنسبة (٦٠%) من الدرجة الكلية لتحقق الابداع الاداري؛ المحك المعياري الذي يمثل الحد الأدنى

للقبول بتحقيق الابداع الاداري، ويتراوح متوسط درجة التحقيق في فقرات المجال بين (2.88) و(3.73) وأن أعلى درجة مشاركة حصلت عليها الفقرة (١) والتي تشير إلى (بملاك قدرة عالية على النقاش والحوار)، وهذه النتيجة تتفق مع خصائص القائد المدرسي المنوط به قيادة العمل المدرسي الذي لا يتحقق اذا لم يكن القائد متمتعاً بقدرة عالية على النقاش والحوار والاقناع للأخريين، وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (١٣) التي تشير إلى (بملاك قدرة عقلية لتصور الاحداث المستقبلية)، وهذه الفقرة لم تحقق الحد الأدنى المقبول لتحقيق الابداع الإداري لدى قائد المدرسة على الرغم من أهميتها، وهذا مؤشر ينبغي الانتباه له ومعالجته من خلال البرامج المهنية لقادة المدارس، وبلغ عدد الفقرات التي تحقق فيها الابداع الإداري وفقاً للمحك (١١) فقرة وبنسبة (٧٣,٣٣ %)، من إجمالي فقرات المجال البالغة (١٥) فقرة، وأن عدد الفقرات التي لم تحقق الحد الأدنى المقبول للإبداع الإداري وفقاً للمحك بلغ (٤) فقرات فقط وبنسبة (٢٦,٦٧ %) من إجمالي فقرات المحور البالغة (١٤) فقرة.

وتحقق الابداع الاداري بدرجة متوسطة، وان حققت الحد الأدنى المقبول لتحقيق الابداع الإداري، وما زال الوضع بحاجة الى الاهتمام بإكساب قادة المدارس الممارسات التي يتطلبها الابداع الإداري، لتحقيق الطموحات المستقبلية لرؤية المملكة ٢٠٣٠م.

وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات التي أظهرت نتائجها تحقق درجة متوسطة في الابداع الإداري لدى قادة ومدراء المدارس، من مثل دراسة (الطروانة والطروانة، ٢٠١٩؛ وخطاطبة، ٢٠١٩؛ والمطيري، ٢٠١٩؛ والميع، ٢٠١٩). وتختلف هذه النتيجة مع الدراسات التي أظهرت نتائجها تحقق درجة عالية في الابداع الإداري لدى قادة ومدراء المدارس، من مثل دراسة (الدعجاني، ٢٠١٩؛ شريف والزبيدي، ٢٠١٩؛ Gulsen, 2014).

إجابة السؤال الثالث: الذي نص على "هل توجد فروق دالة احصائية بين ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية الأربعة: الشخصي، الاداري، العلاقات الانسانية، العمل بروح الفريق، من وجهة نظر المعلمين، تعزى للمتغيرات: المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة"؟ وبناء عليه فقد تمت الإجابة عن كل متغير على حدة، وعلى النحو الآتي:

أ- هل توجد فروق دالة احصائية في متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية؟

جدول (١٢) استخدام تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق في متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية (الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية)

مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	12.000	2	6.000	10.538	0.000
داخل المجموعات	206.115	362	0.569		
المجموع	218.115	364			

يلاحظ في نتائج الجدول (١٢) وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية (الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية)، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية في التعامل مع الآخرين يتأثر بالمرحلة التعليمية، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما انتقلنا من المرحلة الابتدائية إلى المتوسطة والثانوية تزداد درجة الممارسات الأخلاقية لقادة المدارس.

جدول (١٣) ويبين اتجاه الفروق في متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية (الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية)

محور	المرحلة التعليمية	المتوسط الحسابي	الابتدائية	المتوسطة	الثانوية
القيادة الأخلاقية	الابتدائية	3.19	-	٠,٣٦	٠,٤٧
	المتوسطة	3.55		-	٠,٠٨
	الثانوية	3.63			-

وتظهر النتيجة في الجدول (١٣) بأن اتجاه الفروق يزداد كلما انتقلنا من المرحلة الابتدائية إلى المتوسطة والثانوية، ولصالح الثانوية فالمتوسطة. ونظراً لأن الدراسات السابقة تناولت مرحلة تعليمية واحدة فقط، وعليه لا يمكن مناقشة نتيجة متغير المرحلة التعليمية مع أي دراسة سابقة من حيث الاتفاق والاختلاف.

ب- هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة؟

جدول (١٤) استخدام تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق في متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	35.564	3	11.855	23.443	0.000
داخل المجموعات	182.551	361	0.506		
المجموع	218.115	364			

يلاحظ في نتائج الجدول (١٤) وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وفقا لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ الى أقل من ١٥ سنة، ١٥ سنة فأكثر)، وقد يعزى ذلك الى ان عدد سنوات الخدمة تعطي فرقا في ممارسة السلوكيات الأخلاقية في قيادة العمل المدرسي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة في وجود فروق دالة احصائية وفقا لسنوات الخدمة مع دراسة كل من (العبادي والابراهيم، ٢٠١٩؛ الاحمري، ٢٠١٨؛ باداؤود والزهران، ٢٠١٨؛ والدجاني، ٢٠١٨؛ والعنزي ومتولي، ٢٠١٨)، وتختلف مع نتائج الدراسات السابقة التي أظهرت عدم وجود فروق دالة احصائية وفقا لمتغير سنوات الخدمة، مثل دراسة (رضوان ومصاورة وسالم، ٢٠١٩).

جدول (١٥) ويبين اتجاه الفروق في متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة

محور	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ وأقل من ١٥ سنة	١٥ سنة فأكثر
القيادة الأخلاقية	أقل من ٥ سنوات	2.89	-	*٠,٦٥	*٠,٨١	*٠,٨٥
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	3.54		-	٠,١٦	٠,٢٠
	من ١٠ وأقل من ١٥ سنة	3.70			-	٠,٠٤
	١٥ سنة فأكثر	3.74				-

وتظهر النتيجة في الجدول (١٥) ان اتجاه الفروق يزداد كلما زادت عدد سنوات الخدمة، ولصالح عدد سنوات الخدمة الأكثر.

إجابة السؤال الرابع: والذي نص على "هل توجد فروق دالة احصائية في متوسط درجة تحقق الابداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية، من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات: المرحلة التعليمية، عدد سنوات الخدمة؟

وبناء عليه فقد تمت الإجابة عن كل متغير على حدة، على النحو الآتي:

أ- هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسط درجة تحقيق الابداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية، من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية؟

جدول (١٦) استخدام تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق في متوسط درجة تحقيق الابداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية (الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية)

مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	16.201	2	8.101	8.261	0.000
داخل المجموعات	354.969	362	0.981		
المجموع	371.170	364			

يلاحظ في نتائج الجدول (١٦) وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجة تحقيق الابداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية (الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية). ولمعرفة اتجاه الفروق استخدم الباحثان، اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق، وعلى النحو الذي توضحه نتائج الجدول (١٧).

جدول (١٧) ويبين اتجاه الفروق في متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية

محور	المرحلة التعليمية	المتوسط الحسابي	الابتدائية	المتوسطة	الثانوية
الابداع الإداري	الابتدائية	2.99	-	*٠,٤٣	*٠,٥٥
	المتوسطة	3.42	-	-	٠,١٢
	الثانوية	3.54	-	-	-

وتظهر النتيجة في الجدول (١٧) بأن اتجاه الفروق يزداد كلما انتقلنا من المرحلة الابتدائية إلى المتوسطة فالثانوية، توجد فروق بين الابتدائية والمتوسطة ولصالح المتوسطة، وبين المتوسطة والثانوية ولصالح الثانوية. وهذه النتيجة لا تتفق مع أي نتائج دراسات سابقة، وتختلف نتيجة الدراسة الحالي مع نتائج الدراسات التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، مثل دراسة (الدعجاني، ٢٠١٩؛ والمطيري، ٢٠١٩).

ب- هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسط درجة تحقيق الابداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية، من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة؟

جدول (١٨) استخدام تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق في متوسط درجة تحقيق الابداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	65.937	3	21.979	25.995	0.000
داخل المجموعات	305.233	361	0.846		
المجموع	371.170	364			

يلاحظ في نتائج الجدول (١٨) وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجة تحقيق الابداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل

من ٥ سنوات، ٥ - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات). وتتفق هذه النتيجة في عدم وجود فروق دالة احصائيا مع نتائج دراسة (خطاطبة، ٢٠١٩). وتختلف هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة التي اظهرت نتائجها عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة، مثل دراسة (الدعجاني، ٢٠١٩؛ وشريف والزيدي، ٢٠١٩؛ والمطيري، ٢٠١٩؛ والميع، ٢٠١٩). ولمعرفة اتجاه الفروق، استخدم الباحثان اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق التي اظهرها تحليل التباين.

جدول (١٩) ويبين اتجاه الفروق في متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية وفقا لمتغير سنوات الخدمة

محور	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ وأقل من ١٥ سنة	١٥ سنة فأكثر
القيادة الأخلاقية	أقل من ٥ سنوات	2.56	-	*٠,٧٥	*١,٠٢	*١,٢٣
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	3.31		-	٠,٢٧	*٠,٤٨
	من ١٠ وأقل من ١٥ سنة	3.58			-	٠,٢١
	١٥ سنة فأكثر	3.79				-

وتظهر النتيجة في الجدول (١٩) بان اتجاه الفروق يزداد كلما زادت عدد سنوات الخدمة، أي لصالح عدد سنوات الخدمة الأعلى. إجابة السؤال الخامس: والذي نص على "هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية ودرجة الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين؟

جدول (٢٠) معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية ومتوسط درجة تحقيق الإبداع الإداري

الموضوع	معامل الارتباط	درجة تحقيق الإبداع الإداري
درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية	معامل الارتباط	0.920**
	مستوى الدلالة	0.000
	العدد	365

* الارتباط دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من الجدول (٢٠) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية ومتوسط درجة تحقيق الإبداع الإداري، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.920) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000)، مما يدل على أنه بزيادة متوسط درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تزيد درجة تحقيق الإبداع الإداري.

الاستنتاجات:

- حقق قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية الممارسة المقبولة وفقا لمحك المتوسط النظرية المعياري، في محور القيادة الأخلاقية بدرجة عالية، وتحققت الممارسة المقبولة على مستوى الابعاد الأربعة للقيادة الاخلاقية، كما حققت (٣٣) فقرة من فقرات الممارسة المقبولة ونسبة (٨٢,٥%) من إجمالي فقرات المحور، وهو ما يشير إلى قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لديهم القدرة المطلوبة على ممارسة مهارات القيادة الأخلاقية وممارسة دورهم القيادي في تحقيق اهداف المدرسة.
- هناك حاجة ملحة لاكتساب القدرة على ممارسة (٧) مهارات من مهارات القيادة الأخلاقية، التي لم تحقق الممارسة المقبولة وفقا للمحك، وتشكل نسبة (١٧,٥%) من إجمالي فقرات محور القيادة الأخلاقية.
- أظهرت النتائج بان متغير المرحلة التعليمية ومتغير سنوات الخدمة لهما تأثير إيجابي دال احصائيا على درجة ممارسة مهارات القيادة الاخلاقية.
- حقق قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية الممارسة المقبولة وفقا لمحك المتوسط النظرية المعياري، في محور الابداع الاداري وبدرجة متوسطة، حيث حققت القيادة المدرسية الابداع الإداري في (٩) فقرات ونسبة (٦٩,٢%) من اجمالي فقرات محور الابداع الإداري، وهو ما يشير إلى قدرة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية على تحقيق الابداع الإداري اثناء قيامهم بدورهم القيادي في تحقيق اهداف المدرسة.
- أظهرت النتائج بان متغير المرحلة التعليمية ومتغير سنوات الخدمة لهما تأثير إيجابي دال احصائيا على درجة تحقيق الابداع الإداري.

التوصيات:

بناء على نتائج واستنتاجات الدراسة، فقد تم تقديم التوصيات التالية:

١. تدريب قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية على المفاهيم الأساسية للقيادة الأخلاقية، وكيفية تمثلها في واقع العمل المدرسي، وفي التعامل مع المعلمين والطلبة والإدارة التعليمية واولياء أمور الطلبة.
٢. قيام مكاتب التعليم بمحافظات منطقة عسير التعليمية بتعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم العام

٣. تطوير أسس تقييم قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية في ضوء مبادئ وممارسات القيادة الأخلاقية، والابداع الاداري.

المقترحات:

- دراسة درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة عسير التعليمية على اكتساب مهارات القيادة الأخلاقية، من ابعاد أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.
- دراسة درجة اكتساب قادة المدارس في منطقة عسير التعليمية على اكتساب مهارات الابداع الإداري، في مناطق تعليمية أخرى، ولجوانب لم تتناولها الدراسة الحالية.
- دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وموضوعات أخرى مثل: الالتزام التنظيمي، ومستوى السلوك الإداري، والمساءلة الإدارية، زيادة الانتاجية، تحقيق التميز التنظيمي، سلوك الصمت التنظيمي، الثقة التنظيمية، الاداء الوظيفي، النزاهة التنظيمية، تمكين العاملين، وسلوك المواطنة التنظيمية، وتمكين المعلمين.
- دراسة العلاقة بين الابداع الاداري وموضوعات إدارية أخرى، مثل: استخدام الإدارة الإلكترونية، وإدارة التغيير، والثقافة التنظيمية، وبإكساب المعلمين الكفايات المهنية، وبدافعية الإنجاز لدى المعلمين، وبالقيادة المشاركة، وبالتحفيز، وبمنظ إدارة المدرسة.

مراجع الدراسة:

- القرآن الكريم
- أبو حامد، عارف. (٢٠١٣). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بير زيت، فلسطين.
- أبو علي، نور (٢٠١٥). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة.
- الاحمري، عبد الله بن مشيب عبد الله. (٢٠١٨). واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية، مجلة الدراسة العلمي في التربية، جامعة عين شمس-كليات البنات للآداب والعلوم التربوية، ٣(١٩)، ٣٤٥-٢٩٣.
- باداؤود، عمر بن محمد عمر والزهراني، عبد الله بن علي احمد. (٢٠١٨). درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث بغزه، ٢(٢)، ٣٨-٦٣.
- الجبوري، حسيب عفتيان علي. (٢٠١٨). درجة ممارسة المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، كلية العلوم التربوية، الاردن.
- الجرجاني، على بن محمد (١٩٨٣). التعريفات، بيروت: دار الكتب العلمية.

- جرينبرج، جيرالد؛ بارون، روبرت (٢٠٠٣). *إدارة السلوك في المنظمات*، ترجمة: د.رفاعي محمد، ود. إسماعيل بسبوني. ط٣، الرياض: دار المريخ.
- الجعيتني، ختام قاسم مصطفى. (٢٠١٧) درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحارثي، سامية مطلق. (٢٠١٩). القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات، *مجلة الدراسة العلمي في التربية*، جامعة عين شمس-كليات البنات للآداب والعلوم التربوية، ٥(٢٠)، ١-٣٥.
- الحربي، حياة بنت محمد بن سعد (٢٠١٥) درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية وانعكاساتها على الطلبة في ضوء التوجهات الاستراتيجية، *الإدارة العامة، السعودية*، ٥٥(٥)، ٥٥٣-٦٢٤.
- الحضرمي، نوف بنت خلف والشوامين، بسمة إبراهيم. (٢٠١٧). معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك، المركز القومي للبحوث غزة، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ١(١١)، ٧٦ - ٩٤.
- الحقباني، تركي عبد الرحمن. (٥١٤١٨). اثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، الرياض، أكاديمية للعلوم الأمنية.
- خطاطبة، غادة محمود. (٢٠١٩). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون وعلاقته باكتساب المعلمين للكفايات المهنية من وجهة نظري، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.
- الدجاني، ياسمين محمد ناصر محمود. (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن.
- درادكة، أمجد محمود محمد (٢٠١٧) دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، *المجلة الاردنية في العلوم التعليمية -الأردن*، ١٣(٢)، 223-237.
- الدروبي، أحمد عبدالله (٢٠١٦) درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- الدعجاني، فانز بن هميل فانز. (٢٠١٩). درجة استخدام الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة سوهاج كلية التربية، *المجلة التربوية*، ج(٥٧)، يناير، ٥٧ - ٩٠.
- الرجبي، نعمتي محمد وعويدات، عبد الله احمد. (٢٠١٩). القوة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة ال البيت، *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*، ٢٥(٢)، ٤٧٥ - ٥١٨.
- رضوان، احمد محمود والمصاورة، أسامة محمد وسالم، حسني انعام. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، *مجلة دراسات*، الجامعة الأردنية، ٤٦(١)، ٦٨٢-٦٦٥.
- السعود، راتب، وسلطان، سوزان. (٢٠٠٨). سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية. *مجلة العلوم التعليمية والنفسية*، ٧(٤)، ٣١ - ٥٧.

- السعودي، شريف عبد الرحمن عبد الولي والنصراويين، معين سلمان سليم.(٢٠١٩). مستوى التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بسلوكهم القيادي من وجهة نظر المعلمين، *مجلة دراسات* ، الجامعة الأردنية، ٤٦ (١)، ٤٣٨-٤١٩.
- سكجها، آية فايز (٢٠١٥) مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن ، *رسالة ماجستير*، جامعة الشرق الأوسط.
- الشاعر، عماد سعيد محمد.(٢٠١٧). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الإداري "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، *رسالة ماجستير*، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشتوي، سليمان بن عبدالله والحبیب، عبدالرحمن بن محمد بن علي.(٢٠١٧). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية، *المجلة التعليمية الدولية المتخصصة - الجمعية الأردنية لعلم النفس - الأردن*، ٦(٤)، 120-134 .
- شريف، شريف محمد والزبيدي، سامي احمد(٢٠١٩). درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الابداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين ، *جامعة سوهاج كلية التربية، المجلة التربوية*، ج(٦٧)، ٤٥٩-٤٩٨.
- الشلان، خالد بن عبد العزيز حمد(٢٠١٦) دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي: دراسة مقارنة، *مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر*، ٢٧ (١٠)، ٣٤-١.
- الشهراني، حنان سفر.(٢٠١٨). تطوير الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية، *المركز القومي للبحوث غزة ، مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٢ (١٥)، ٧٥ - ١٠٠.
- الطراونة، عوض عبد اللطيف عبد الوهاب و الطروانة، عيسى عبد الوهاب.(٢٠١٩). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، *جامعة الزرقاء، المجلة الدولية لضمان الجودة*، ٢(٢)، ١٧٦-١٨٩.
- الطيبار، مها سليم علي والحمد، عبد الكريم ناصر. (٢٠١٩). متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. *مجلة كلية التربية، جامعة أسبوط*، ٣٥(٦)، ٤٣٤-٤٦٠.
- عابدين، محمد؛ وشعيبات، محمد؛ وحبیب، بنان. (٢٠١٢). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، ٢٨ (٢)، ٣٢٧-٣٦٣.
- العبادي، احمد عبد الله والابراهيم، عدنان بدري.(٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الاغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس. *مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا*، ٢٧(١)، ٣٩٢-٤٥٥.
- عبود النفار، عبد الله حكمت (٢٠٠٧م). أخلاقيات القيادة والقيادة التحويلية لتطوير مدركات دعم العمل التنظيمي: دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان وزارة الموارد المالية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد*. ١٧(٦٣)، ٧٠-٩٩.
- العتيبي، أحمد. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن*.

- عثمان، منى شعبان (٢٠١٧) نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الابتدائية في مصر على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية. *مجلة الإدارة التعليمية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - مصر* ، ٤ (١٣) ، 133-199.
- العمرات، محمد. (٢٠١٠). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. *المجلة الأردنية في العلوم التعليمية* ، ٦ (٤) ، ٣٥٩-٣٤٩.
- العنزي، تهاني صالح ومتولي، صفوت حسن عبد العزيز. (٢٠١٨). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، *مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية*، مركز جيل الدراسة العلمي، ع ٤٤ ، ٧٠-٤٩.
- الغالي، طاهر والعامري، صالح. (٢٠٠٨). *المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال* ، ط٢، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الغامدي، عبد الله سعد (٢٠١٤) دور النزاهة والشفافية في محاربة الفساد، ورقة علمية مقدمة في ملتقى العلمي للجرائم المستحدثة في ظل المتغيرات والتحول الإقليمي والدولية، عمان.
- القحطاني، سالم (٢٠٠٨). *القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمي*. ط٣، الرياض: (ب.ن)
- القحطاني، سالم؛ والعامري، أحمد، وال مذهب، معدي؛ والعمر، بدران (٢٠١٠م). *منهج الدراسة في العلوم السلوكية*، ط ٣، الرياض.
- القرني، عبدالله بن عالي (٢٠١٦) القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس، *التربية*، جامعة الأزهر، مصر، ١٧ (٤)، 648-694
- الكريم، محمد سليمان (٢٠١٢). *سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الليبية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع(١)، ١٠٧-١٠٦.
- الكلابي، سعد (٢٠٠٠). *نحو نموذج شامل في القيادة: دراسة نقدية لنظريات ومدخل القيادة الإدارية*، الرياض: جامعة الملك سعود.
- كنعان، نواف (٢٠٠٩). *القيادة الإدارية*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- المحبوب، عبد الرحمن. (٢٠٠٠). كفاءة أداء مديري ومدري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *المجلة التعليمية*، ١٥ (١) ، 57-115.
- المطيري، عبد الله سعد. (٢٠١٩). درجة توافر ثقافة الابداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، *رسالة ماجستير*، جامعة ال البيت، الأردن.
- الميع، ضاري سليمان اسحيم. (٢٠١٩). درجة توافر متطلبات تكنولوجيا الأداء البشري في مدارس دولة الكويت وعلاقتها بالابداع الإداري، *رسالة ماجستير*، جامعة ال البيت، كلية العلوم التربوية، الأردن.
- نجم، نجم عبود (٢٠١١). *القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- نوفل، نهلة محمد لطفي (٢٠١٦) مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية برياض الأطفال في مصر، *مجلة كلية التربية*، جامعة الاسكندرية -مصر ، ٢٦ (٢) ، 237- 292 .

- هاشم، عادل عبد الرزاق. (٢٠١٠). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. الأردن: دار
اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- Alanezi,A.(2016).The relationship between shared leadership and
administrative creativity in Kuwaiti schools. *Management in
Education Journal*, 1.
- Bazrkar, A. & Abedzadeh, M.(2014).The Impact of Postmodernism on
Management and Organization Theories. *International Journal
of Management and Humanity Sciences* ,3(8) : 2739-2743.
- Brown, M., E., Trevino, L., K, Harrison,D.,H,, (2005),” Ethical
leadership: A social learning perspective for construct
development and testing", *organizational Behavior and
Human Decision Processes*,Vol.97, 117-134.
- Burns, T., Machado, N. & Corte, U.(2015).The Sociology of creativity:
part 1: Theory: The Social Mechanisms of Innovation and
Creative Development in Selectivity Environment , *Human
System management* , 3(3), 179-199.
- Davies, B. & Ellison, L. (2005). *School Leadership in the 20st Century:
Developing a strategic approach*.(2nd Edition). Oxford. UK:
Routledge -Taylor and Francis Group.
- Easley, J. (2008). Moral School Building Leadership. *Journal of
Educational Administration*, 46(1), 25-38.
- Easley, J. (2008). Moral School Building Leadership. *Journal of
Educational Administration*, 46(1), 25-38.
- Gulsen, C.(2014).The Readiness Levels of Secondary School
Administrators to the Innovation Management, *International
Journal on New Trends in Education and Their Implications*,
5(2), 77-86.
- Ismail, I. & Daud, Y. (2014). Influence of Ethical Leadership Towards
Organizational Commitment in Schools. *International Journal of
Scientific and Research Publications*, 4(9), 1-6.
- Kaimal,G. DFairbank,H., Gonzaga,A. & White, G.(2014).Inspiring
Creativity in Urban School Leaders Lessons From the
Performing Arts. *International Journal of Education & the
Arts*, 15(4):1-22
- Karakose, T. & Kocabas I. (2009). An Investigation of Ethical Culture
in Educational Organizations. *African Journal of Business
Management*, 3(10), 504-510.
- Kim,w.,G.,and Brymer,R.,A.,(2011),"The effects of ethical
leadership on manager job satisfaction commitment

- behavioral outcomes and firm performance", *Journal Of Hospitality Management*, Vol.30, 1020-1026-
- Koch ,A. Binnewies,C. & Drmann, C.(2014).Motivating innovation in schools: school principals ,work engagement as a motivator for schools, innovation . *European Journal of work and Organizational Psychology* ,24(4).
- Mohammadi,N. & Famjollai, M.(2013).Investigating the Relationship Between Management Style and Creativity of Academic Principals of Teran Secondary Schools , *Advances in Environmental Biology*, 7(8), 1680-1686.
- Nejad, F. (2014). To Investigate the Relationship Between Ethical Leadership and Teacher Empowerment. *Indian journal of fundamental and applied life sciences*, 4(1), 1892-1896.
- Phimkoh,P., Tesaputa,K. & Somprach, K.(2015).program Development for Enhancing Creative Leadership among School Administrators in Local. Government Organizations of Thailand . *International Journal of Behavioral Science*, 10(2), 79-93.
- Ponnue, C., & Tennakoon, G. (2009), The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes: The Malaysian case. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14(1), 21-32.
- Poohongthong, C., Surat, P. & Sutipan, P. (2014). A study on the Relationship Between Ethical Leadership, work-life Balance, Organizational Socialization and Organizational Citizenship Behavior of Teachers in Northern Thailand. *International Journal of Behavioral Science*, 9(2), 17-28.
- Schaubroeck,J.,M.,Hannah,s.,Avolio,B.,Kozlowski,S.,Lord,R.,Trevino,L., Dimotakis.N., and Peng,A(2012)," Embedding ethical leadership within and across organization levels", *Academy Of Management Journal*, Vol.55 No 5, 1053-1078.
- Senyart, H. & Dince M. (2015). *The relationship among ethical leadership and organizational citizenship behavior: A study of Private primary and high school teachers in Bosnia and Herzrgovina*. Paper presented at the international conference on economic and social studies, Bosna: International Bursh University.
- Siegel, P. G. (2013). *Ethical leadership and organizational commitment in the Canadian Armed Forces*, Saint Mary's University, Halifax, Canada, a Management Research Project Submitted to the Degree of Master of Business Administration.

- Soleimani,N. & Tebyanian, E.(2011).A study of the relationship between principals creativity and degree of environmental happiness in Semnan high school. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29: 1869-1876.
- Uko, E.(2015). Principalship and Effective Management of Facilities School in Cross River State, Nigeria. *International Journal of Academic Research and Reflection*, 3(1) , 64-76.
- Walumbwa,F., O., and Morrison, E., W., and Christensen, A., L.,(2012)," Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice" *Leadership Quarterly*, Vol. 23,-953-964.
- Wilson, E. & Thompson, L.(2014). Creativity and negotiation research the integrative potential. *International Journal of Conflict Management*, 25(4) ,359-386.
- Yates, L. (2014). Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Values – Based Leadership*, 7(1), 1-15
- Zheng,Q.,and,Wang,M.,Li,Z.,(2011), "Rethinking ethical leadership, social capital and customer relationship", *Journal of Management Development*, Vol. 30,No.7, 663 - 674.