



المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل The Scientific Journal of King Faisal University

العلوم الإنسانية والإدارية
Humanities and Management Sciences



The Role of Ethical Leadership in Enhancing Entrepreneurial Inclination in Secondary School Principals in Al Ahsa, as Perceived by School Teachers

Fathi Mohammed Abu Naser

Department of Educational Leadership, King Faisal University, Al Ahsa, Saudi Arabia

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الميل الريادي لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء من وجهة نظر معلمي تلك المدارس

فتحي محمد أبوناصر

قسم القيادة التعليمية، جامعة الملك فيصل، الأحساء، المملكة العربية السعودية

KEYWORDS

الكلمات المفتاحية

Entrepreneur inclination, secondary school, leadership, Al Ahsa
القيادة الأخلاقية، الميل الريادي، المدارس الثانوية، القيادة، محافظة الأحساء

RECEIVED

الاستقبال

25/05/2020

ACCEPTED

القبول

03/07/2020

PUBLISHED

النشر

01/03/2021



<https://doi.org/10.37575/tj.edu.2394>

ABSTRACT

Ethics are an essential pillar for the success of schools and educational institutions and the achievement of their goals, and ethical leadership is a leadership style that helps achieve this. This study aims to identify the role of ethical leadership in enhancing entrepreneurial inclination in secondary school leaders in Al Ahsa, as perceived by the teachers of those schools. The study sample consists of 213 men and women who were selected randomly from 4,316 secondary school teachers during the academic year 2019–20. The study follows a descriptive analytical approach. The ethical leadership tools consist of four areas: personality traits, technical leadership qualities, team leadership and entrepreneurial inclination. The overall stability coefficient of the instrument Alpha Cronbach is 0.8276. The study indicates that all ethical leadership exercised by school leaders from the standpoint of the teachers is remarkably high, and that all entrepreneurship is exceedingly high. This is in addition to the possibility of predicting the leadership tendency for entrepreneurship of secondary school leaders through the two dimensions of ethical leadership and ethical personality traits. The study recommends the necessity of adopting behaviours of entrepreneurial orientation among school leaders to benefit from its outputs and promoting and adopting qualitative training in the field of ethical leadership and entrepreneurial inclination.

المخلص

تعد الأخلاق ركيزة أساسية لنجاح المدارس والمؤسسات التربوية وتحقيق أهدافها، والقيادة الأخلاقية نمط قيادي يحقق ذلك. هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الميل الريادي لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء كما يراها معلمو تلك المدارس. وشملت عينة الدراسة (213) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من بين (4316)، خلال العام الدراسي 2019 / 2020م. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكونت استبانة القيادة الأخلاقية من أربع مجالات هي: الصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات القيادية الفنية، وقيادة الفريق، والميل الريادي حيث كان معامل الثبات العام للأداة ألفا كرونباخ (0.827). وأظهرت الدراسة أن ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية جداً، وأن الميل الريادي لدى القادة كان بدرجة عالية جداً، كما بينت إمكانية التنبؤ بالميل الريادي لقادة المدارس الثانوية من خلال بعدي القيادة الأخلاقية والصفات الشخصية الأخلاقية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارات التعليم سلوكيات التوجه الريادي لدى قادة المدارس ومحاولة الإفادة من مخرجاته في رفع فاعلية أداء المدارس والميدان التربوي، وتعزيز وتبني التدريب النوعي مجال القيادة الأخلاقية والميل الريادي.

أوروبية عديدة منها بريطانيا وفرنسا وألمانيا وكذلك في كندا والولايات المتحدة الأمريكية (Law, Walker and Dimmock, 2003).

وتعرف القيادة الأخلاقية بالعملية التي يؤثر فيها القائد على أنشطة المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة مسؤولة اجتماعياً (Giessner, et al., 2015). وتتضمن القيادة الأخلاقية أن تلتزم بمبادئ الأخلاقية، وأن تراعي القضايا الأخلاقية، وأن تراعي اختلاف وجهات النظر لدى موظفيك، وأن تعمل على تسوية النزاعات التي قد تطرأ. والقيادة الأخلاقية هي "إظهار السلوك المناسب المعياري من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وتعزيز هذا السلوك للمتابعين من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه، وتعزيز، وصنع القرار." (Brown and colleagues, 2005, p120). كما أن القيادة الأخلاقية لقادة المدارس ترتبط بحسن خلق القائد مما يتطلب منهم تنمية الفضائل ودمج المبادئ الأخلاقية في سلوكهم (Ciulla, 2001). وهذا ما يتطلب التزام القادة بالعديد من السمات كالاستقامة والإخلاص بالعمل، وإظهار الالتزام الأخلاقي في حياتهم العملية وأن يكونوا على قدر الثقة والمسئولية، وأن شخصية القائد هي من أهم العوامل التي تؤثر في سلوكه الأخلاقي خلال العمال القيادة، فتمت الشخصية له تأثير كبير في هذا المجال (brwon, 2007).

ومن تعريفات القيادة الأخلاقية الموجهة لمديري المدارس ما قدمه شايبرو وجروس والذي يتضمن أن القائد المدرسي الأخلاقي الفعال يحتاج إلى معرفة هذا المجال المتنامي للقيادة التربوية الأخلاقية، ويشمل القيم والفضائل وصنع القرار والمعايير، وأن يفكر بعقلانية وتعاطف وشمول قبل اتخاذ القرار قد يؤثر على المدرسين والموظفين (Murphy, 2017). وتشمل القيادة الأخلاقية خصائص الشخص القائد الأخلاقي، إذ إن القائد الأخلاقي يجب أن يكون مهتم ومسؤول وأن تكون أفعاله مفيدة لجميع أصحاب المصلحة ومنسوي المؤسسة (Hartog, 2015). ويرى كوبر (2001) أن المسئولية

1. مقدمة

في ظل التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية وصراع القيم التي يعيشها العالم، وتماشياً مع التحديات والمستجدات في البيئات التنظيمية، لا بد للقيادات الفاعلة من التأقلم على التغيير والإبداع والابتكار ضمن أطر أخلاقية ومهنية لمواجهة كل تلك التحديات. وتعد الأخلاق الإطار الذي يحكم المجتمعات والمؤسسات بما تقدمه من قيم العدالة والمساواة وغيرها من المعايير الأخلاقية. كما تعد المؤسسات التربوية الأولى في تطبيق الأطر الأخلاقية وتبني أنماط القيادة التي تتماشى مع رسالتها وأهدافها. وتبقى المسئولية في تسير الشؤون المدرسية والإشراف على جميع العمليات الإدارية والاجتماعية فيها من مهام القيادات المدرسية (أبوناصر، 2012). تعني كلمة الأخلاق ومفردتها خلق العادة، والسجية، والطبع والمروءة (أبن منظور، 1976)، وتعد الأخلاق صفة يتحلى بها الفرد والمجتمع على حد سواء (Branson and Gross, 2014). ودور الأخلاق في دراسات القيادة مهم للغاية في جميع أنواع المنظمات، فلا قيادة بدون أخلاق ونزاهة. لذلك فقد اجتذبت القيادة الأخلاقية اهتماماً كبيراً من الباحثين وهكذا وتمت دراستها على نطاق واسع (Chen and Hou, 2016). كما أدت الحالات البارزة من الفشل الأخلاقي للقادة في بيئات وقطاعات مختلفة إلى زيادة الاهتمام بالقيادة الأخلاقية في المنظمات (Giessner, Quaquebeke, Knippenberg and Kollée, 2015).

1.1. القيادة الأخلاقية:

حظي الاهتمام بالقيادة الأخلاقية على مستوى المؤسسات المختلفة، ومنها المدارس الاهتمام الواسع مع نهاية القرن العشرين إذ أفضى ذلك إلى تبني المؤسسات التربوية بالعديد من الدول تأسيس مراكز متخصصة ووضع أطر أخلاقية للقيادة المدرسية، حيث ظهر العديد من هذه المراكز في دول

على عدد من الاستراتيجيات منها الإبداع، والمخاطرة، والمبادرة، لتقديم منتجات جديدة و متميزة، كما تعد استراتيجية فاعلة في تطوير أعمال المؤسسات، لذا فهي وظيفة تقوم على أساس صياغة أعمال جديدة لتطور المنظمات في بيئة ديناميكية تتداخل عواملها وتؤثر على أداؤها.

ويمتاز القائد الريادي بعدد من الخائص الريادية حيث أوضح (2010,607) Daft أن السمات الشخصية للريادي المبدع هي أكثر من (40) سمه أبرزها القدرة على التحكم الذاتي الداخلي (Internal Locus of Control)، ومستوى مرتفع من الطاقة (Level Energy High) التي تتطلب مهمة البدء بالعمل الريادي، والحاجة إلى الإنجاز (Need to Achieve) فهو بارع ومتفوق يختار الظروف التي توفر له النجاح، وقادر على تحمل الغموض، والثقة بالنفس، ويمتلك الوعي بمرور الوقت (Awareness of Passing Time) ويتمتع بإحساس بالاستعجال، ويرغب في إنجاز الأعمال. وتعتبر القيادة عاملاً حاسماً في خلق ودعم الابتكار الناجح. كما أن توجه القيادة له تأثير إيجابي على استراتيجية الابتكار وعملياته وعلى أداء الابتكار لدى الموظفين (Davila, Epstein and Shelton, 2006). ويمكن التوصل إلى خلاصة هي أن القائد الريادي هو من يملك مهارة البناء المؤسسي إلى جانب امتلاكه مهارات قيادية وإبداعية في قيادة وتحفيز منسوبي المؤسسة نحو الإبداع والريادة والتميز.

وقد درس موضوع الريادة والميل الريادي بشكل متنوع، فقد بينت دراسة النوفل وآخرون (2011) توفر خصائص ريادية لدى القادة الإداريين بجامعة الموصل منها الرغبة بالاستقلالية، والثقة بالنفس، والاستعداد للتطوع. كما أفضت دراسة السلطاني (2013) إلى وجود علاقة ارتباطية عالية بين خصائص منظمات الأداء العالي والتوجه الريادي بالكليات الجامعية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية لخصائص منظمات الأداء العالي على التوجه الريادي لكليات الجامعة. وبينت دراسة المومني (2014) أن مستوى الخصائص الريادية لدى عمداء الكليات بالجامعات الأردنية الخاصة كان مرتفعاً. وبينت دراسة السواريس (2019) توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين بدرجة كبيرة، كما خرجت بضرورة الاهتمام بإقرار البرامج التدريبية التي تنمي الخصائص الريادية لديهم. وترى الشهراني (2020) أنه يمكن تحسين مستوى الميل الريادي لدى القيادات الإدارية بإدارات التعليم من خلال: وجود بيئة محفزة على الابتكار لتلبية الاحتياجات المستقبلية، ومنح العاملين الصلاحيات المناسبة لتنفيذ أعمالهم، وإشاعة ثقافة العمل الريادي في إدارة التعليم وتحفيز العاملين على المبادرة وتقديم أفكار جديدة تسهم في تقديم خدمات جديدة. والرياديون التربويون كقادة لديهم الكثير من الخصائص والسمات فهو يسعى إلى إيجاد الفرص الجديدة من خلال فريق العمل وليس بشكل فردي، كما يسعى إلى إشراك الفريق الذي يقوده في مختلف المكاسب ويعطهم الثقة (Morrison and Scott, 2003).

ويلاحظ أن مجمل الدراسات والأدب النظري تناول مفهوم الريادة وعلاقتها بالتوجهات المستقبلية لدى قادة المؤسسات المختلفة، وتأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على الربط بين القيادة الأخلاقية والميل الريادي في المدارس كمؤسسة تربوية اجتماعية مؤثرة، يمتد تأثيرها إلى قطاعات متعددة، وتسهم في دفع عجلة التنمية محلياً وإقليمياً وعالمياً من خلال خريجها.

2. مشكلة الدراسة وأسلتها

في ضوء عمل الباحث مع العديد من قادة المدارس خلال البرامج التدريبية التي يقدمها لهم بحكم عمله، ومن خلال التدريب الميداني لطلبة الجامعة، ومشاهدته للعديد من الممارسات الميدانية لقادة المدارس؛ فقد ظهرت فكرة الدراسة شعوراً بالمسئولية الذاتية كباحث وأهمية توفير الظروف الملائمة لتعزيز ممارسة القيادة الأخلاقية والميل الريادي لدى القادة على حد سواء مما دفعة لإجراء هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والميل الريادي وصولاً إلى تطوير الأداء المدرسي، إلى جانب ندرة وجود دراسات ربطت بين القيادة الأخلاقية كمنط قيادي والميل الريادي- في حدود علم الباحث - ومن هنا تمثلت مشكلة الدراسة بالإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الميل الريادي لدى قادة المدارس الثانوية كما يراها معلمو تلك المدارس؟

الموضوعية للقائد التربوي هي المحرك الرئيس في تطوير الأخلاق الخاصة بالدور الإداري والقيادي له. وقائد المدرسة يعمل وفقاً لمعايير الجماعة والمجتمع بعيداً عن الذاتية وهذا يؤدي إلى إنجاز الأعمال الصحيحة وحمي المدرسة كمؤسسة تربوية من المشاكل الإدارية والأخلاقية (شفيق، 2007). وتؤكد القيادة الأخلاقية على حاجات الأتباع وقيمهم وأخلاقهم وتحمل مسئولية أعلى ومساعدة العاملين في مواجهة الصراع، كما لا بد من فهم الدوافع الشخصية (Trevino, and Brown, 2004)، وهي تقوم على عدة مبادئ منها: احترام الآخرين باعتبارهم أهداف وليس وسيلة، والإيثار الأخلاقي، والعدالة والصدق وبناء المجتمع (Kotlyar and Karakowsky, 2007).

ونظراً للدور المهم للقائد التربوي فقد أجريت العديد من الدراسات حول القيادة الأخلاقية، فقد هدفت دراسة (Karaköse, 2007) إلى التعرف على تصورات المعلمين تجاه القيادة الأخلاقية حيث أشار معلمو المدارس الثانوية أن مديري المدارس يظهرون سلوكاً أخلاقياً في مجال التواصل، وسلوكاً أخلاقياً مناسباً يضمن العدل والتواضع في مجال المناخ المدرسي، لكن سلوك المعلمين في مجال صناعة القرار جاء بدرجة متوسطة. كما أشارت دراسة (Teyfur, Beytekin and Yalcinkaya, 2013) إلى أن مهارات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الابتدائية تؤثر بشكل رئيس في مستوى الثقة التنظيمية وجوانب قيادتها. وأشارت دراسة العتيبي (2013) إلى وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت والقيم التنظيمية لديهم. كما أكدت دراسة Yang (2014) وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والرفاهية الذاتية والرضا عن الحياة. إلى ذلك توصلت دراسة (Madeoglu, Uysal and Sarier, 2014) إلى أن القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية تعد مؤشراً كبيراً وتسهم بشعور المعلمين بالرضا والالتزام. وبينت دراسة درادكة والمطيري (2017) أن جميع أبعاد القيادة التنظيمية التي تمارسها مديرات المدارس بمدينة الطائف السعودية جاءت بدرجة عالية جداً، كما أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية. إلى ذلك قدمت دراسة (Israr, Yongqiang and Shafei, 2017) مراجعة شاملة للقيادة الأخلاقية وأوجه الشبه والاختلاف مع أنماط القيادة الأخرى ذات الصلة.

ولما كانت السلوكيات والسلوكيات الأخلاقية للقادة متطلبات أساسية للتغيير الفعال فقد هدفت دراسة (Waheed, Hussin, Khan, Ghavifekr and Bahadur, 2019) إلى استكشاف ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس محولة مختارة من سيلانجور، ماليزيا، وشملت الدراسة مديري وقادة المدارس والمعلمين. وكشف النتائج عن إظهار العلاقات الودية والثقة، والانفتاح على أعضاء المدرسة، والالتزام المهني، والعمل كنموذج يحتذى به، وضمان السلوكيات الأخلاقية المناسبة كممارسات قيادية أخلاقية مهمة.

وترتبط أخلاقيات المهنة ارتباطاً وثيقاً بالسلوك العام، بما تمثله من المبادئ والمعايير التي تعد أساساً لسلوك أفراد المهنة المفضل لديهم، والتي يتعهد أفراد المهنة التزامها (بحي، 2010). وتشير أخلاقيات القيادة المدرسية إلى ما يتسم به القادة نتيجة الخبرات التي مرو بها داخل وخارج المدرسة، والقيم التي يحملونها وتقودهم إلى التصرف بأخلاقية في المواقف المختلفة مع رغبتهم في تمكين التابعين من النمو والتطور وتعزيز روح التفاؤل والتحدى لديهم (Davies and Davies, 2005). وعليه فإن هناك تأثير كبير لتوجه القيادة على الابتكار والميل الريادي وغيرها من السلوكيات الإبداعية، ويتضمن تمكين التابعين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار جوانب عديدة تتضمن في طياتها ميل القائد الريادي.

2.1. الميل الريادي Entrepreneurial Inclination:

يعد الميل الريادي الاستراتيجية التي تدفع المنظمة أو القائد إلى تبني المبادرة واعتماد الأجراء التي تساعد على النمو والتقدم (كاظم، وعبيد ومخيف، 2015). ويتضمن الميل الريادي توفير الفرص الخلاقة التي تسهم في تحقيق الإبداع والابتكار والقيمة المضافة على مستوى المؤسسة (حسين، 2016). فهو يمثل عملية استباقية تتميز بها المؤسسات لأحداث كل ما هو جديد لتحقيق النجاح والتفوق على باقي المؤسسات (خليل، 2017). وقد شهدت الأونة الأخيرة اهتمام المؤسسات بالريادة كونها الوسيلة الفعالة لتعزيز القدرات المبتكرة لمنسوبيها. وقد بين كاظم وآخرون (2015) أن الريادة تقوم

1.2 أسئلة الدراسة:

- ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم؟
- ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للميل الريادي من وجهة نظر معلمهم؟
- ما دلالة الارتباط بين تقدير معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء لدرجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية ودرجات الميل الريادي لقادة تلك المدارس؟
- ما درجة إسهام القيادة الأخلاقية في التنبؤ بالميل الريادي لدى القادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء؟

3. أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الميل الريادي لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، وإلى دراسة مدى إسهام القيادة الأخلاقية في التنبؤ بالميل الريادي لدى القادة المدارس الثانوية مما يترتب عليه رفع فاعلية أداء المدارس.

4. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

1.4 الأهمية النظرية:

- تناولها للقيادة الأخلاقية والميل الريادي التي تمثل أحد الجوانب التربوية المهمة الهادفة لتطوير وإنماء مدارس التعليم العام وجعلها منافسة لتلك التي في مصاف الدول المتقدمة.
- تسهم في زيادة وعي قادة المدارس الثانوية بمبادئ واستراتيجيات القيادة الأخلاقية.
- قد تسهم الدراسة في دفع وتحفيز الباحثين لإجراء دراسات متعمقة تربط الميل الريادي بأنماط القيادة المختلفة.

2.4 الأهمية التطبيقية:

- تسهم نتائج الدراسة في توفير معلومات عن مستوى ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وانعكاسها على الميل الريادي لديهم.
- تساعد نتائج هذه الدراسة في تطوير وإبراز استراتيجيات جديدة للقيادة الأخلاقية والميل الريادي كما تساعد قيادي المدارس الثانوية والقيادات التربوية في تطوير إجراءات القيادة القائمة.
- تساعد نتائج الدراسة في استحداث برامج تدريبية متخصصة تربط بين أنماط القيادة والميل الريادي لتدريب القيادات التربوية ضمن برامج أعداد قادة المدارس.
- تسهم في التنبؤ بالميل الريادي لدى القادة التربويين والمعلمين

5. حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: يتمثل بدور القيادة الأخلاقية في تعزيز الميل الريادي لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء من وجهة نظر معلمهم.
- الحد البشري: معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء
- الحد المكاني: محافظة الأحساء بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.
- الحد الزمني: العام الدراسي 2020 / 2019م

6. التعريفات الإجرائية

- القيادة الأخلاقية: تعد القيادة الأخلاقية نمطاً من القيادة يرتكز إلى أخلاقيات القادة حيث تفوق الأخلاق فيه مفاهيم القوة والسلطة، وتعزز استناد القائد والعاملين إلى طموحات وحاجات متبادلة، وتعزز المبادئ الأخلاقية أداة القائد في عمله، وعليه فإن القيادة الأخلاقية هي "ذلك النوع من القيادة التي يستطيع فيه القادة أن يحدثوا تغييراً اجتماعياً يلبي الحاجات الحقيقية للتابعين" (السعود، 2013، 22). وإجراء هذه الدراسة فقد تم اعتبار الدرجة الكلية للاستجابة على أداة الدراسة مؤشراً على إظهار قادة المدارس الثانوية سلوك قيادي يلائم الالتزام بمعايير وأخلاقيات العمل المعتمدة في مجالات: الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات القيادية الفنية، وقيادة الفريق.
- الميل الريادي: يعد الميل الريادي الاستراتيجية التي تدفع المنظمة أو القائد

إلى تبني المبادرة واعتماد الاجراء التي تساعد على النمو والتقدم (كاظم وآخرون، 2015). ويعرف إجرائياً بالجهود التنظيمية التي يبذلها القائد في مجال الابتكار وتلبية الاحتياجات المستقبلية للمدرسة، وتوفير الأعمال الجديدة وتعزيز القدرة على التنافسية ومنح منسوبي المدرسة الصلاحيات المناسبة للقيام بذلك من خلال الدرجة الكلية للاستجابة على محور الميل الريادي ضمن أداة الدراسة.

7. الطريقة والإجراءات

1.1. منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على مستوى دور القيادة الأخلاقية التي يمارسها قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء كما يراها معلمي تلك المدارس.

2.2. مجتمع وعينة الدراسة:

استهدفت الدراسة قادة المدارس الثانوية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1441-1440 هـ. (2019 / 2020م). وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الأحساء وعددهم (4316) معلماً ومعلمة وفق بيانات التعليم العام الصادرة عن وكالة التخطيط والتطوير (2020). وتكونت عينة الدراسة من (213) معلماً ومعلمة يمثلون تلك المدارس بنسبة (4.9%)، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من جميع مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الأحساء. ويبين الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها

المتغير	الفترة	التكرار	النسبة	الكلي	النسبة الكلية
النوع الاجتماعي	ذكر	97	45.5	213	100%
	انثى	116	54.5		
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	45	21.1	213	100%
	5-10 سنوات	98	46.0		
	اكثر من 10 سنوات	70	32.9		
المؤهل العلمي	بكالوريوس	122	57.3	213	100%
	دراسات عليا	91	42.7		

3.3. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات؛ نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة على تساؤلاتها. وتعتبر الاستبانة أحد أهم وسائل جمع البيانات والمعلومات المقننة، والأكثر صدقاً وثباتاً.

1.3.7. بناء أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة (الشهراني، 2020)، ودراسة درادكة والمطيري (2017)، ودراسة المومني (2014)، ودراسة السلطاني (2013) وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء. وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

- القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود الباحث جمعها من أفراد عينة الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
- القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: (النوع - سنوات الخبرة - المؤهل).
- القسم الثالث: ويتكون من (46) عبارة في صورتها النهائية، موزعة على أربعة محاور أساسية وفق التالي: محور ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للصفات الشخصية (10) عبارات، محور الصفات القيادية والفنية (10) عبارات، محور ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء لقيادة الفريق (11) عبارة، ومحور الميل الريادي لدى القادة (15) فقرة.

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: موافق

3.3.7. ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (α)). ويوضح الجدول رقم (4) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول (4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
0.7192	10	ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للصفات الشخصية الأخلاقية
0.7915	10	الصفات القيادية الفنية
0.8241	11	ممارسة قادة المدارس الثانوية بالأحساء لقيادة الفريق
0.8016	15	الميل الريادي لدى القادة
0.8276	46	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (4) أن معامل الثبات العام عالي حيث بلغ (0.8276)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها والثوق بها في التطبيق الميداني للدراسة.

4.7. أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences. شملت: التكرارات، والنسب المئوية؛ والمتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ والمتوسط الحسابي "Mean"؛ والانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)، لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة. كما استخدم تحليل الانحدار الخطي للتنبؤ بقيمة المتغير التابع في الدراسة من خلال قيم المتغير المستقل.

8. نتائج الدراسة ومناقشتها

تم عرض نتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

1.8. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم؟ لتحديد درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للقيادة الأخلاقية، تم حساب المتوسط الحسابي لأبعاد القيادة الأخلاقية وصولاً إلى تحديد درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للقيادة الأخلاقية، والجدول (5) يوضح النتائج العامة لهذا المحور.

جدول (5): استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للقيادة الأخلاقية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
3	0.135	4.31	الصفات الشخصية الأخلاقية
2	0.184	4.47	الصفات القيادية الفنية
1	0.000	4.64	قيادة الفريق
-	0.093	4.48	درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للقيادة الأخلاقية

يتضح من خلال النتائج جدول (5) أن أفراد عينة الدراسة وافقون بشدة على ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للقيادة الأخلاقية بمتوسط (4.48)، وأتضح من النتائج أن أبرز ممارسات قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للقيادة الأخلاقية تمثلت في بُعد ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء "قيادة الفريق" بمتوسط (4.64)، يليها بُعد "الصفات القيادية الفنية بمتوسط (4.47)، وأخيراً جاء بُعد "الصفات الشخصية الأخلاقية" بمتوسط (4.31). تتفق هذه النتائج مع دراسة (Madeoglu, et al, 2014) التي أشارت أن القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية تعد مؤشراً كبيراً وتسهم بشعور المعلمين بالرضا والالتزام. ومع نتائج دراسة (درادكة والمطيري، 2017) التي أشارت أن جميع أبعاد القيادة التي تمارسها مديرات المدارس بمدينة الطائف السعودية جاءت بدرجة عالية جداً. ويظهر الجدول (6) استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء في بُعد قيادة الفريق مرتبة تنازلياً.

بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة. ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (5-4=1)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (4 ÷ 0.80 = 5)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما في الجدول (2):

جدول (2): تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	من	إلى
1	عالية جداً	4.21	5.00
2	عالية	3.41	4.20
3	متوسطة	2.61	3.40
4	ضعيفة	1.81	2.60
5	ضعيفة جداً	1.00	1.80

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

2.3.7. صدق أداة الدراسة:

للتأكد من أن الأداة تقيس ما أعدت له وشمولها لكل العناصر ووضوح عباراتها بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

• الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، تم عرضها بصورتها الأولية على عدد (9) من المحكمين المختصين في موضوع الإدارة والقيادة التربوية والقياس والتقييم وريادة الأعمال، وقد طلب من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغوياً، وإبداء ما يروونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات. وبعد أخذ الآراء، والإطلاع على الملاحظات، تم إجراء تعديلات طفيفة شملت تعديل صياغة سبع عبارات من المحاور المختلفة، وحذف فقرة واحدة من محور الميل الريادي ليصبح عدد عباراته النهائي (15) عبارة. ويصبح العدد النهائي لعبارات الأداة (46) عبارة.

• صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient): للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، ويوضح الجداول (3)، معاملات الارتباط لكل محور من المحاور بما فيها من عبارات.

الجدول (3): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور الأداة المختلفة

المحور الرابع: الميل الريادي	المحور الثالث: قيادة الفريق	المحور الثاني: الصفات القيادية الفنية	المحور الأول: الصفات الشخصية الأخلاقية
معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط بالمحور
رقم العبارة	رقم العبارة	رقم العبارة	رقم العبارة
1	0.734**	11	0.649**
2	0.626**	12	0.757**
3	0.533**	13	0.669**
4	0.518**	14	0.688**
5	0.703**	15	0.617**
6	0.661**	16	0.732**
7	0.642**	17	0.861**
8	0.643**	18	0.618**
9	0.760**	19	0.618**
10	0.879**	20	0.791**
11	0.705**	31	0.669**
12	0.544**		
13	0.674**		
14	0.735**		
15	0.643**		

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول (3) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحاور الأربعة، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

وبين الجدول (8) استجابات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

الجدول (8): استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء في بُعد الصفات الشخصية الأخلاقية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	0.136	4.98	يحافظ على أسرار منسوبي المدرسة التي تطلع عليها بحكم الوظيفة
2	0.240	4.94	يغي بالوعد التي يقطعها على نفسه
3	0.591	4.62	يقوم بتعزيز أعمال وقضايا الآخرين للمستوليين بأمانه
4	0.430	4.23	يتقبل نقد الآخرين البناء له بصدر رحب
5	0.323	4.12	يخلص في إنجاز المهام المترتبة عليه
6	0.272	4.08	يسهم في غرس احترام النظام لدى الطلبة وأولياء الأمور
7	0.272	4.08	يحترم إحساس ومشاعر الطلبة
8	0.307	4.07	يفصل بين العلاقات الشخصية والعمل
9	0.400	4.02	يلتزم بتطبيق العدالة في العمل
10	0.136	3.98	يتعامل بصدق مع الآخرين
	0.135	4.31	المتوسط العام

يظهر الجدول (8) أن ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للعلاقات الإنسانية في هذا البعد تمثلت في الممارسات التي وافق عليها أفراد عينة الدراسة بشدة ومنها: المحافظة على أسرار منسوبي المدرسة التي يطلع عليها بحكم وظيفة، والوفاء بالعهود التي يقطعها على نفسه كقائد للمدرسة، وتمهين أعمال وقضايا الآخرين للمستوليين بأمانه، إلى جانب تقبل النقد من الآخرين بصدر رحب وجميعها عبارات تنسجم مع الإدارة الأخلاقية التي يمارسها القادة وفقاً لأفراد عينة الدراسة وهذا أمر قد يعود إلى طبيعة أفراد المجتمع السعودي التي تربي ونشأ على القيم والفكر الإسلامي مما انعكس على السلوك القيادي والاجتماعي، حيث الدين هو المحرك لجميع تصرفات القادة. إلى جانب ذلك وافق أفراد عينة الدراسة على عدة ممارسات منها: الإخلاص في إنجاز المهام، واحترام مشاعر وأحاسيس غرسه احترامه لدى الطلبة وأولياء الأمور، واحترام مشاعر وأحاسيس الطلبة، فضلاً عن قيام القادة بالفصل بين العلاقات الشخصية والعمل والتزامهم بتطبيق العدالة والصدق مع الجميع، وجميع تلك الممارسات ناتجة عن وجود نظام مجتمعي محفز لهذا السلوك، مع التحفيز والتشجيع الرسمي لقادة المدارس من قبل النظام التعليمي في دولة أساس نظام الحكم فيها القرآن والسنة، وتعمل على نشر قيم الإسلام وأخلاقه.

2.8. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للميل الريادي من وجهة نظر معلمهم؟ للتعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للميل الريادي، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للميل الريادي، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (9): استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للميل الريادي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	0.192	4.98	يوفر بيئة محفزة للتنافس بين منسوبي المدرسة للتوصل إلى أفكار جديدة
2	0.240	4.94	يوفر بيئة عمل مناسبة لتبادل المعلومات بين العاملين لتطوير الأفكار الإبداعية
3	0.563	4.82	يوفر نظام تدريب العاملين بنوعية جديدة من المهارات
4	0.592	4.62	يعمل على اعتماد الاتجاهات الريادية كمتطلب أساسي عند ترشيح منسوبي المدارس لأي مسؤولية
5	0.475	4.32	يعمل على مبادرة المدرسة لتطوير أعمالها حسب توقعاتها المستقبلية
6	0.558	4.29	يوجه المنسوبي نحو استخدام التقنيات الرقمية وادوات الاتصال والانترنت ووسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى المعلومات ودعمها وإدارتها
7	0.439	4.26	يوجه إلى مراعاة القضايا الأخلاقية والقانونية المرتبطة بوصول منسوبي المدرسة إلى المحتوى الرقمي
8	0.367	4.16	يتيح المنافسة مع المدارس والمؤسسات الأخرى في تطوير الخدمات التعليمية الجديدة
9	0.371	4.16	ينشر الوعي بأهمية تقنية المعلومات في تطوير العمل في المدرسة
10	0.452	4.16	يعزز الوهوين والمبدعين من قبل قيادة المدرسة
11	0.342	4.12	يحفز منسوبي المدرسة على التعلم المستمر
12	0.372	4.11	يمتلك القدرة على ابتكار وسائل فعالة منبثقة عن استخدام الوسائل التقنية المختلفة ويوظفها
13	0.462	4.06	يعمل المنسوبيين المصالحات المناسبة لتنفيذ أعمالهم
14	0.212	4.05	يعمل على دمج تقنيات المعلومات والاتصال في العمل اليومي المدرسي
15	0.136	3.98	يوفر بيئة محفزة على الابتكار للبيئة الاجتماعية المدرسية المستقبلية
	0.159	4.34	المتوسط العام

يتضح في الجدول (9) أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات موافقون بشدة على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للميل الريادي بمتوسط (4.34)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (4.21)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار عالية جداً

الجدول (6): استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة قادة المدارس الثانوية في بُعد قيادة الفريق مرتبة تنازلياً

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	0.000	5.00	يشجع الزملاء على الإبداع والتميز
2	0.000	5.00	يشجع الزملاء بأهمية أدوارهم في المدرسة
3	0.000	5.00	يحرص على نمط سوي للعلاقات الإنسانية داخل المدرسة
4	0.000	5.00	يعزز دور أولياء الأمور في المشاركة بالأنشطة المدرسية
5	0.000	5.00	يتعاون مع المعلمين في تقديم تعليم متميز وبنوي
6	0.000	5.00	يقود الصراخ التنظيمي داخل المدرسة بفعالية
7	0.000	5.00	يعطي المنسوبيين فرصة المشاركة في صناعة القرارات
8	0.000	4.00	يلتزم للطلبة التعبير عن آرائهم في المجالس الطلابية
9	0.000	4.00	يرز أدوار منسوبي المدرسة القيادية
10	0.000	4.00	يحترم منسوبي المدرسة في كل الظروف
11	0.000	4.00	يشرك منسوبي المدرسة بالقيادة
		4.64	المتوسط العام

جاءت ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء في بُعد قيادة الفريق بمتوسط (4.64). وبدرجة عالية جداً تمثلت بمجموعة الممارسات التي تم رصدها حول قادة المدارس الثانوية منها: تشجيع الزملاء على الإبداع والتميز وأشعارهم بأهمية أدوارهم في المدرسة والمجتمع، وحرص القائد على أن يكون نمط العلاقات بين منسوبي المدرسة نمطياً سوياً، وتعزيزه لدور أولياء الأمور، وقد يعود ذلك لأهمية هذه الممارسات في تعزيز الثقة لدى المنسوبيين وصولاً إلى مرحلة متقدمة يحفز من خلالها الإبداع والتميز وتحقق الريادة للمدرسة، فالقائد يحرص على التعاون مع المعلمين لتقديم تعليم متميز، وهو يقود الصراخات التي قد تدور بينهم بكفاءة واقتدار ليتمكنوا من التركيز على الجوانب العملية والإبداعية، كما يحرص القادة على منح الفرص لمنسوبي المدارس بالمشاركة في صناعة القرارات، وقد يعود ذلك إلى أن الخبرات القيادية التي تراكمت لدى القادة جعلت منهم راغبين في مشاركة الزملاء بالقيادة واتخاذ القرار لإيمانهم أن هذه المشاركة تنعكس إيجابياً على تنفيذ هذه القرارات وبالتالي تطوير أداء المدرسة وتحقيق أهدافها، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Karaköse, 2007) حيث أشار معلمو المدارس الثانوية أن مديري المدارس يظهرون سلوكاً أخلاقياً في مجال التواصل، وسلوكاً أخلاقياً مناسباً يضمن العدل والتواضع في مجال المناخ المدرسي

كما بينت النتائج أن ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء في بُعد الصفات القيادية الفنية جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط (4.47)، وبين الجدول (7) استجابات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

الجدول (7): استجابات أفراد عينة الدراسة في بُعد الصفات القيادية الفنية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	0.000	5.00	يظهر بمظهر القدوة للطلبة
2	0.000	5.00	يشجع على الإحساس بالمسؤولية لدى منسوبي المدرسة
3	0.000	5.00	يشجع منسوبي المدرسة على الحوار البناء
4	0.558	4.83	يطبق الأنظمة والتعليمات بمهارة عالية
5	0.550	4.27	يتعامل مع المواقف بروح القيادة الواعية
6	0.406	4.21	يقدم التسهيلات لمنسوبي المدرسة لتنفيذ مهامهم
7	0.415	4.17	ينوع من أساليب واستراتيجيات القيادة المدرسية
8	0.398	4.13	يحرص على تطوير الشراكة المجتمعية
9	0.412	4.12	يحرص على تحقيق رسالة وأهداف المدرسة
10	0.000	4.00	يبادر إلى حل مشكلات منسوبي المدرسة
	0.184	4.47	المتوسط العام

ويظهر الجدول (7) أن ممارسات القادة تمثلت في هذا المحور وفقاً لأفراد عينة الدراسة بظهور قادة المدارس بمظهر القدوة، وتشجيع المنسوبيين على الإحساس بالمسؤولية، وتحفيزهم على الحوار البناء وصولاً لتعزيز القيادة الأخلاقية من خلال تطبيق الأنظمة والتعليمات وفق لروح القانون والتعامل مع المواقف بروح القيادة الواعية، وعدم التردد في تقديم التسهيلات لمنسوبي المدارس وهذا قد يعود إلى مساحة الأمان التي يشعر بها القادة وفقاً للأنظمة والتعليمات في وزارة التعليم، وكون معظم القادة في المدارس هم من أبناء المنطقة وتربطهم مع المنسوبيين والأهالي علاقات مجتمعية وثيقة تحفزهم على تقديم كل الدعم للمنسوبيين وتعزيز الإمكانيات القيادية لديهم من منطلق أخلاقي وإنساني ومجتمعي. فالقائد هنا يبادر إلى التنوع بالأساليب واستراتيجيات القيادة، ويحرص على الشراكة المجتمعية التي تعد ركيزة أساسية لنجاح قيادته والتي من خلالها يحقق أهداف المدرسة، وكذلك يحرص كل الحرص على حل المشكلات التي تعترض منسوبي المدرسة من منطلق شخصي وقيادي يستند إلى البعد المجتمعي والقيادة الإنسانية.

كما بينت النتائج أن ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء في بُعد الصفات الشخصية الأخلاقية جاء بالمرتبة الثالثة بمتوسط (4.31)،

على أداة الدراسة.

كما جاءت العبارة رقم (15): "يعمل على دمج تقنيات المعلومات والاتصال في العمل اليومي المدرسي" بالمرتبة الرابعة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.05). والعبارة رقم (1) وهي: "يوفر بيئة محفزة على الابتكار لتلبية الاحتياجات المدرسية المستقبلية" بالمرتبة الخامسة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.98).

وربما يعود ذلك – التأخر بالترتيب – إلى أن أفراد عينة الدراسة قد يجدون أن دمج تقنيات الاتصال والمعلومات بالعمل اليومي لم يصل إلى الدرجة التي يطمحون لها خصوصاً مع هذا الانفتاح التقني في المؤسسات غير التربوية التي يتعاملون معها في حياتهم اليومية، وأن المدارس بحاجة أكثر إلى توفير البيئة الابتكارية لمنسوبيها من المعلمين والطلاب.

3.8. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما دلالة الارتباط بين تقدير معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء لدرجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية ودرجات الميل الريادي لقادة تلك المدارس؟ للتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين تقدير معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء لدرجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية ودرجات ميلهم الريادي تم حساب معامل ارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (10):

جدول (10): نتائج معامل ارتباط بيرسون لدرجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية ودرجات ميلهم الريادي

الميل الريادي	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	البعد
0.797	معامل الارتباط	0.000**	الصفات الشخصية الأخلاقية
0.751	معامل الارتباط	0.000**	الصفات القيادية الفنية
0.001	معامل الارتباط	0.887	قيادة الفريق
0.849	معامل الارتباط	0.000**	درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للقيادة الأخلاقية

** فروق دالة عند مستوى 0.01 أقل

من خلال النتائج الموضحة بالجدول (10) يتضح وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين تقدير معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء لممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية ودرجات ميلهم الريادي. وقد يعود ذلك إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية من خلال الممارسات المرصودة عملت على تقوية الثقة بين القادة ومنسوبي المدرسة مما حدا بالقادة إلى تحفيز المنسوين وتشجيعهم على ممارسات ريادية وابتكارية في ضوء العلاقة الإيجابية السائدة بين منسوبي المدرسة، فالإطار الأخلاقي للقيادة ينسجم مع الإطار الأخلاقي للميل الريادي لذا جاءت هذه النتيجة التي أكدتها إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول ممارسات قياداتهم بالمدارس الثانوية.

وقد أظهرت أبعاد "الصفات الشخصية الأخلاقية" و"الصفات القيادية الفنية" ارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين تقدير معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء لممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية ودرجات ميلهم الريادي. بينما لم يظهر بعد "قيادة الفريق" أي ارتباط دال. وقد يعود ذلك إلى أن ممارسة القادة للصفات القيادية الفنية، والصفات الشخصية الأخلاقية غالباً ما يقود إلى سلوك قيادي متميز يمكنه من القيادة الأخلاقية، كما قد يعود إلى كون قيادة الفريق هي نتاج السمات الأخرى. وقد يبدو الأمر غريباً للوهلة الأولى كون قيادة الفريق من الأبعاد الضرورية والمهمة للقيادة الأخلاقية وهو يمثل انعكاساً للأبعاد الأخرى ومكمل لها والأصل أن يكون له القدرة التنبؤية بها أسوة بالأبعاد الأخرى.

4.8. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما درجة إسهام القيادة الأخلاقية في التنبؤ بالميل الريادي لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء؟ يسعى هذا الجزء إلى التنبؤ بالميل الريادي لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء في ضوء متغيرات الدراسة الأخرى. وبين الجدول (8) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتنبؤ بالميل الريادي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء.

ويتضح من النتائج في الجدول (9) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية جداً على سبعة من ممارسات قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للميل الريادي تتمثل في العبارات رقم (10)، (2)، (11)، (5)، (7)، (13)، (14) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية جداً، إذ جاءت العبارة رقم (10) "يوفر بيئة محفزة للتنافس بين منسوبي المدرسة للتوصل إلى أفكار جديدة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.97). وتعد هذه السمة من السمات الرئيسة للميل الريادي لدى القادة فالإبداع والريادة تحتاج إلى بيئة حاضنة، وتشير هذه النتيجة إلى رضا المعلمين التام عن بيئة المدارس الثانوية التنافسية التي يوفرها القادة. كما جاءت العبارة رقم (2) "يوفر بيئة عمل مناسبة لتبادل المعلومات بين العاملين لتطوير الأفكار الإبداعية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.94) وهذه مرتبطة أيضاً بالفقرة التي سبقتها من حيث توفير البيئة الداعمة للريادة. ويرتبط ذلك توفير نظام تدريب هادف ومتميز يدعم الريادة المدرسية وتوفير كل ما هو جديد ومبدع حيث جاءت العبارة رقم (11) "يوفر نظام تدريب العاملين بنوعية جديدة من المهارات" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.82). لتؤكد أن من أساسيات الميل الريادي الإيجابي التوجه نحو التدريب النوعي والهادف لجميع منسوبي المدرسة. وأكد ذلك أن العبارة رقم (5) "يعمل على اعتماد الاتجاهات الريادية كمتطلب أساسي عند ترشيح منسوبي المدارس لاي عمل أو منح" جاءت بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.62). بما يشير إلى موافقة معلمي المدارس الثانوية على متطلبات الميل الريادي ودعمهم لها واعتمادها كأساس للترشح إلى الأعمال والمهام من قبل قيادة المدرسة يعد أمراً إيجابياً بالنسبة لهم وهم راغبون بذلك.

وقد حصلت معظم عبارات الأداة على متوسطات حسابية عالية بما تمثله هذه العبارات من موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى هذه العبارات بدرجة عالية في مجالات مبادرة قيادة المدرسة على تطوير أعمالها، إذ حصلت ثمان عبارات على درجة موافقة حسب أفراد عينة الدراسة من المعلمين وتشير هذه العبارات إلى عدد من الجوانب المرتبطة بالميل الريادي تضمنت قيام قادة المدارس بإتاحة المنافسات مع المدارس والمؤسسات الأخرى في تطوير الخدمات التعليمية الجديدة (4.16)، ونشر الوعي بأهمية تقنية المعلومات في تطوير العمل في المدرسة " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.16). وهي جوانب مهمة داعمة للميل الريادي تبين مدى اهتمام قادة المدارس الثانوية بهذا الجانب، إلى جانب اهتمامهم بتعزيز الموهوبين والمبدعين من قبل قيادة المدرسة والتي حصلت على متوسط حسابي (4.16)، وكذلك قيام القادة بتحفيز منسوبي المدرسة على التعلم المستمر (4.12) وما يتضمنه ذلك من رغبة في التطوير والتجديد. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Teyfur, et al,2013) إلى أن مهارات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الابتدائية تؤثر بشكل رئيس في مستوى الثقة التنظيمية وجوانب قيادتها كعنصر مرتبط بالميل الريادي.

وبينت النتائج أن العبارة رقم (6): "يملك القدرة على ابتكار وسائل فعالة منبثقة عن استخدام الوسائل التقنية المختلفة وتوظيفها في العمل" جاءت بالمرتبة الثانية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.11) حيث تحمل هذه العبارة دلالات إيجابية في أن القادة يحفزون الريادة والميل الريادي من خلال الكلام والتوجيهات ولكن من خلال الأفعال أيضاً وهي نتيجة تبرز أهمية الجانب العلمي للقادة كقدوة في الأعمال القيادية لمنسوبي المدرسة من المعلمين والطلاب. فضلاً عن قيامهم بإعطاء المنسوين الصلاحيات المناسبة لإنجاز الأعمال حيث جاءت العبارة رقم (3): "يعطي المنسوين الصلاحيات المناسبة لتنفيذ أعمالهم" بالمرتبة الثالثة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.06). وتتفق هذه النتيجة مع جاءت به دراسة (Waheed, et al, 2019) عن إظهار العلاقات الودية والثقة، والانفتاح على أعضاء المدرسة، والالتزام المهني، والعمل كنموذج يحتذى به، وضمان السلوكيات الأخلاقية المناسبة كممارسات قيادية أخلاقية مهمة.

وتتقترح الدراسة إجراء المزيد من الدراسات لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية وربطها بمتغيرات أخرى مؤثرة في قيادة المدارس كالتنظيم المؤسسي والأبداع القيادي.

نبذة عن المؤلف

فتحي محمد علي أبوناصر

قسم القيادة التعليمية، جامعة الملك فيصل، الأحساء، السعودية، المركز الوطني لأبحاث المهوبة والإبداع، جامعة الملك فيصل، الأحساء، السعودية، dr.fathinasser@yahoo.com ، fabonasser@kfu.edu.sa ، 00966559915510

د. أبوناصر أستاذ الإدارة التعليمية المشارك؛ عضو هيئة تدريس بجامعة الملك فيصل؛ نشر ما يزيد عن 30 بحثاً من الأبحاث العلمية في العديد من المجالات الإقليمية والدولية وله (7) كتب في المجالات التربوية؛ أشرف وناقش على ما يزيد عن 56 طالباً من طلبة الماجستير والدكتوراة في غير جامعة؛ مدرب معتمد في مجالات القيادة التربوية وتدريب المديرين. كما شارك بالعديد من المشاريع البحثية الوطنية والإقليمية والدولية في مجالات التعليم والتطوير التربوي والمهوبة والإبداع.

المراجع

أبن منظور. (1979). *لسان العرب*. مصر، القاهرة: دار المعارف. أبوناصر، فتحي محمد. (2012). *مدخل إلى الإدارة التربوية - النظريات والمهارات*. الطبعة الثانية. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حسين، عادل. (2016). العلاقة التآثرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية: بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق. *مجلة جامعة كربلاء العلمية*، 14(3)، 107-126.

خليل، زياد. (2017). *دور إدارة المواهب في تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال التجديد الاستراتيجي دراسة تحليلية في بعض كليات الجامعة المستنصرية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

درادكة، أمجد والمطيري، هدى. (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 13(2)، 223-237.

السعود، راتب. (2013). *القيادة التربوية مفاهيم وأفاق*. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

السلطاني، علي. (2013). التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمارات العربية المتحدة. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 3(5)، 221-227.

السواريس، ختام. (2019). مدى توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين: مدير التربية والتعليم ومدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون الإدارية والمالية ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، بدون رقم مجلد (11)، 41-70.

شفيق، محمد. (2007). *تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة*. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الشهراني، نوره بنت زايد. (2020). *التجديد الاستراتيجي في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق التميز المؤسسي: استراتيجيات مقترحة*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عابدين، محمد، شعيبات، محمد وحلبية، بنان. (2012). درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يراها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، 28(2)، 327-363.

عادل، عباس. (2016). العلاقة التآثرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية: بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات. *مجلة جامعة كربلاء*، 14(3)، 107-126.

العتيبي، أحمد. (2013). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

جدول رقم (11) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتنبؤ بالميل الريادي لقادة المدارس الثانوية

المصدر	R ² قيمة معامل التحديد	مجموع		
		المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات
الانحدار	0.735	3.948	2	1.974
		1.424	210	0.007
المجموع		5.373	212	-

** فروق دالة عند مستوى 0.01 فأقل

يتضح من الجدول (11) أن مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد تفسر نسبة مقدرة من التباين الكلي في المجالات المدروسة حيث بلغت (0.735) وهي نسبة عالية من التفسير. كما يوضح الجدول صلاحية النموذج للتنبؤ بالميل الريادي لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى شك منخفض جداً وهو (0.000) للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك في جميع المجالات. مما يبين إمكانية بناء معادلة خطية يمكن من خلالها التنبؤ بقيم المتغير التابع من خلال المتغيرات المستقلة والجدول (12) يبين ملامح هذه المعادلة. حيث يلاحظ أن المتغيرات المستقلة المؤثرة في بناء معادلة التنبؤ اقتصر على الصفات القيادية الفنية، والصفات الشخصية الأخلاقية ولم تتضمن قيادة الفريق، وقد يعود ذلك إلى أن ممارسة القادة للصفات القيادية الفنية، والصفات الشخصية الأخلاقية كافية ليكون قائد المدرسة متميزاً وتمكنه من الميزات الأخرى للقيادة والتي تتضمن قيادة الفريق فهي الأساس المحفز للصفات الأخرى، وهذا لن يؤثر على بناء النموذج.

جدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بالميل الريادي لدى قادة المدارس

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت)	الدالة الاحتمالية
الثابت	-1.784	0.294	-	-6.061	0.000**
الصفات القيادية الفنية	1.098	0.123	0.643	8.892	0.000**
قيادة الفريق	1.775E-16	0.000	0.000	0.000	1.000
ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للصفات الشخصية الأخلاقية	0.279	0.085	0.236	3.269	0.001**

** فروق دالة عند مستوى 0.01 فأقل

من خلال النتائج الموضحة بالجدول (12) يلاحظ أن أبرز أعداد درجة إسهام القيادة الأخلاقية في تمثلت في بعد الصفات القيادية الفنية والذي احتل المرتبة الأولى حيث بلغت قيمة (ت) له (8.892) يليه بعد ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للصفات الشخصية الأخلاقية بقيمة (ت) (3.269). وكانت قيم ت لهما دالين احصائياً مما يبين إمكانية التنبؤ بالميل الريادي من خلال بعدي الصفات القيادية الفنية والصفات الشخصية الأخلاقية ويتضح من خلال قيم الميل للمعادلة الخطية (B) أن ميل متغيري الصفات القيادية الفنية وممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للصفات الشخصية الأخلاقية إيجابي مما يعني أنه كلما زادت القيادة الفنية وممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للصفات الشخصية الأخلاقية لدى الفرد كلما زاد إحساسه بالميل الريادي. في حين لم يتنبأ بعد " قيادة الفريق" بالميل الريادي لقادة المدارس رغم أهميته وهذا أمر غير متوقع في ظل أهمية البعد وربما يبرر بعشوائية إجابة أفراد عين الدراسة عن الفقرات الخاصة بهذا البعد وقلة أعطى الاستبانة الوقت والاهتمام الكافي. وتشير هذه النتيجة إلى إمكانية تعزيز الميل الريادي لدى القادة التربويين بشكل عام وقادة المدارس الثانوية موضوع الدراسة بشكل خاص من خلال تعزيز ممارسات وقيم الإدارة الأخلاقية لديهم، حيث إن هذا الأمر ممكن نظراً للبيئة المحفزة على القيادة الأخلاقية والتي يدعمها المجتمع سواء على المستوى الفردي أو المجتمعي، كما يدعمها النظام التعليمي القائم بالمملكة والذي يستند إلى الأسس الدينية والأخلاقية.

9. التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي بما يلي:

- ضرورة الاهتمام بممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية على كافة المجالات التي شملتها الدراسة، نظراً لأهميتها في دعم مستويات الميل الريادي.
- التحفيز المستمر لقيادة المدارس ودعم التوجه الإيجابي لديهم نحو ممارسة القيادة الأخلاقية والميل الريادي من خلال التحفيز المادي والمعنوي لهم.
- تبني برامج تدريبية وورش لتوعية قادة المدارس بأهمية القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الميل الريادي
- تعزيز وتبني التدريب النوعي في مجال القيادة الأخلاقية والميل الريادي في برامج أعداد القادة التربويين لما أظهرته الدراسة من آثار إيجابية لها.

- Cooper, Terry. Translation by: Mady, AL Metheb. (2001). *Almuqadirat Aljawhariat Waltajdid Al'iistratiji Alalaqat waluthra* 'Responsible Administrative: An Ethical Approach to The Administrative Role'. Saudi Arabia, Riyadh: Department of Scientific Publishing and Printing Press [in Arabic]
- Daft, R. (2010). *New Era of Management*. 9th edition. Australia: South-Western Cengage Learning.
- Daradkeh, A. and Al-Mutairi, H. (2017). *Dawr alqiadat al'akhlaqiat fi ta'eiz althiqat altanzimiat ladaa madirat madaris almarhalat alaibtidayiyat bimadinat alttayif min wijhat nazar almu'elimat* 'The role of ethical leadership in enhancing organizational confidence among principals of primary schools in Taif from the teachers' point of view'. *Jordanian Journal of Educational Sciences*, 13(2), 223–37 [in Arabic]
- Davies, B. and Davies, B. (2005). Strategic leadership reconsidered. *Leadership and Policy in Schools*. n/a(4), 241–60.
- Davila, T., Epstein, M.J. and Shelton, R. (2006). *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*. Philadelphia, PA: Wharton School Publishing.
- Giessner, S.R., Quaquebeke, N.V., Gils, S.V., Knippenberg, D.V. and Kollée, J. A. J. M. (2015). In the moral eye of the beholder: The interactive effects of leader and follower moral identity on perceptions of ethical leadership and LMX quality. *Frontiers in Psychology*, 6(1126), n/a.
- Hartog, D.N. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 2(1), 409–34.
- Hussein, Adel. (2016). *Alealaqat alathiriati bayn aistratiji alalastishear albiyyi waltajdid al'iistratiji min khilal aldawr alwasit lilrashaqat alaistratiji: Bahath tahlil liara' eayinat min almu'dirin fi sharikat zayn alearaq* 'The impact relationship between environmental sensing strategies and strategic innovation through the intermediate role of strategic agility: Research analysis of the opinions of a sample of managers in Zain Iraq'. *University of Karbala Scientific Journal*, 14(3), 107–26 [in Arabic].
- Ibn Manzur. (1979). *Lisan Alearab* 'The Arab Tongue'. Egypt, Cairo: Dar Al-Maarif [in Arabic]
- Israr, A.Y. and Shafei, H. (2017). A review of ethical leadership and other ethics-related leadership theories. *European Scientific Journal*. 13(29),10 Available at: <https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n29p10> (Accessed on: 01/04/2020)
- Karaköse, T. (2007). High school teachers' perceptions regarding principals' ethical leadership in Turkey. *Asia Pacific Education Review*. n/a(8), 464–77.
- Kazem, S., Eid, A. and Scary, A. (2015). Almuqdirat aljawhariat waltajdid al'iistratiji alealaqat wal'athar 'Core capabilities and strategic innovation relation and impact'. *Al-Ghazzi Journal of Economic and Administrative Sciences*, 10(33), 293–12 [in Arabic].
- Khalil, Z. (2017). *Dwr 'iidarat Almawahib fi Tahqiq Alaistidamat Altanzimiat Min Khilal Altajdid Al'iistratiji Dirasatan Tahliliat fi bed Kalyat Aljamieat Almustansariat* 'The Role of Talent Management in Achieving Organizational Sustainability Through Strategic Innovation. An Analytical Study in Some Colleges of Al-Mustansiriya University'. Unpublished PhD Thesis, Al-Mustansiriya University, Baghdad, Iraq [in Arabic].
- Kotlyar, I., and Karakowsky, L. (2007). Falling over ourselves to follow the leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(1), 38–49.
- Law, L., Walker, A. and Dimmock, C. (2003). The influence of principals' values on their perception and management of school problems. *Journal of Educational Administration*. 41(5), 498–523.
- Madeoglu, C, Uysal, S. and Sarier, Y. (2014). Relationships of school principal's ethical leadership and teachers job satisfaction on teacher's organizational commitment. *Educational Administration Theory and Practice*, 20(1), 47–69.
- Mohammad, A. (2004). *Al'akhlaq wal'iidarat: Qara'at warawaa* 'Ethics and management: Readings and Insights'. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 11(1), 67–69 [in Arabic].
- Momani, H. (2014). *Athar alkhassayis alryadyt lileamilin fi tahqiq altawajuhāt almustaqbaliat liljamieat al'urduniyat bimadinat eimaana-drasat tatbiqiatin* 'The effect of entrepreneurial characteristics of workers in achieving future directions of Jordanian universities in Amman - an applied study'. *Baghdad College of Economic Sciences journal*, n/a (42), 13–72 [in Arabic]
- Morrison, L. and Scott, T. (2003). *A Strategy to Increase the Levels of Entrepreneurial Activity In Northern Ireland*. Northern Ireland: Invest Northern Ireland.
- Murphy, J.F. (2017). *Professional Standards for Educational Leaders: The Empirical, Moral, and Experiential Foundations*. 2nd edition. London: كاظم، صادق، عيد، علي، ومخيف، أمير. (2015). *المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي للعلاقة والأثر، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، (33)10، 293-312.*
- كوير، تري. ترجمة: معدي، ال مذهب. (2001). *الإداري المسؤول: مدخل أخلاقي للنور الإداري*. الرياض، السعودية: إدارة النشر العلمي والمطابع.
- محمد، علي. (2004). *الإخلاص والإدارة: قراءات ورؤى. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 11(1)، 67-69.*
- المومني، هنادة. (2014). *أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الأردنية بمدينة عمان-دراسة تطبيقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بدون رقم مجلد(42)، 13-72.*
- التوفل، سلطان، المراد، نبال، وصبا، محمد. (2011). *مدى توفر الخصائص الريادية لدى القادة الإداريين: دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل. مجلة بحوث مستقبلية، 4(4)، 11-32.*
- وكالة التخطيط والتطوير بوزارة التعليم. (2020). *إحصاءات المدارس، متوفر على الموقع: <https://departments.moe.gov.sa/PlanningDevelopment/RelatedDepartments/Educationstatisticscenter/OpenData/Pages/GeneralEducation.aspx> (تاريخ الاسترجاع: 2020/04/03)*
- يحيى، سجي. (2010). *درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية بأخلاقيات الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.*
- Abdin, M., Shaibat, M. and Halabia, L. (2012). Darajat mumarasat almu'dirin lilqiadat al'akhlaqiat kama yaraha mu'elimu mu'elima alhukumiati fi muhafazat alqads 'The degree to which managers practice ethical leadership as perceived by public school teachers in the jerusalem governorate'. *Al-Quds Open University Journal for Research and Studies*, 28(2), 327–63 [in Arabic]
- Abu Naser, F.M. (2012). *Madkhal 'iilaa 'iidarat Altarbawiat - Alnazariaat Walmu'harati* 'Introduction to Educational Administration - Theories and Skills'. 2nd edition. Jordan, Amman: Al Masirah House for Publishing and Distribution [in Arabic].
- Adel, A. (2016). Alealaqat altaathiriati bayn aistratiji alalastishear albiyyi waltajdid al'iistratiji min khilal aldawr alwasit lilrashaqat alaistratiji: bahath tahlili liara' eayinat min almu'dirin fi sharikat zayn aleiraq lilaitisalatati 'The impact relationship between environmental sensing strategies and strategic innovation through the mediating role of strategic agility: An analytical study of the opinions of a sample of managers at zain iraq telecom'. *University of Karbala Journal*, 14(3), 107–26 [in Arabic].
- Al-Nawfal, Sultan, Al-Murad, Nibal, Saba, Muhammad. (2011). Madaa tuafir alkhassayis alryadyt ladaa alqadat al'iidiariyyina: Dirasatan aistitlaeiatan liara' eayinat min ruasa' al'aqam aleilmiat fi jamieat almawsil 'The availability of entrepreneurial characteristics for administrative leaders: an exploratory study of the views of a sample of heads of scientific departments at Mosul University'. *Journal of Future Research*, 4 (4),11–32 [in Arabic].
- Al-Otaibi, Ahmed. (2013). *Darajatan Mumarasat Mudiria Almadaris Alththanawiat Lilqiadat Al'akhlaqiat Waealaqatiha Biqimihini Altanzimiat min Wijhat Nazar Almuealimin fi Dawlat Alkuayti* 'The Degree of Secondary School Principals Practice Ethical Leadership and its Relationship to Their Organizational Values from the Viewpoint of Teachers in the State of Kuwait'. Unpublished Master's Dissertation, Middle East University, Amman, Jordan [in Arabic].
- Al-Shahrani, Noura bint Zayed. (2020). *Altajdid Al'iistratiji fi 'iidarat Altaelim Bialmamlakat Alearabiati Alsa'udiat Lita'ahiq Altamayuz Almussy: Ilistratiji Muqtarihat* 'Strategic Innovation in Education Departments in the Kingdom of Saudi Arabia to Achieve Institutional Excellence: a Proposed Strategy'. Unpublished PhD Thesis, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia [in Arabic].
- Branson, C.M. and Gross, S.J. (2014). *Handbook of Ethical Educational Leadership*. England, London: Routledge.
- Brown, M. E. (2007). Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140–55.
- Brown, M.E., Treviño L.K. and Harrison D.A. (2005). Ethical leadership: An social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*. n/a (97), 117–34.
- Chen, A. S.-Y., and Hou, Y.-H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1–13.
- Ciulla, J.B. (2001). Carving leaders from the warped wood of humanity. *Canadian Journal of Academic Sciences*. 18 (4), 313–19.

SAGE.

- Planning and Development Agency, Ministry of Education. (2020). *lihsa'at Almadarisi* 'School Statistics'. Available at: <https://departments.moe.gov.sa/PlanningDevelopment/RelatedDepartments/Educationstatisticscenter/OpenData/Pages/GeneralEducation.aspx> (Accessed on: 4/4/2020) [in Arabic]
- Saud, R. (2013). *Alqiadat Altarbawiat Mafahim Wa'afaqa* 'Educational Leadership Concepts and Prospects'. Jordan, Amman: Dar Al-Safa for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Shafiq, M. (2007). *Tatbayqat Aleulum Alsilukiat Fi Majal Alqiadati* 'Behavioural Sciences in Leadership'. Jordan, Amman: Al Masirah House for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Soares, C. (2019). *Madaa tuafir khasayis alyadt ladaa alqadat altirbuiin: Mudir altarbiat waltaelim wamudir alshuwuwn altaelimiati walfaniyat wamudir alshuwuwn al'idariati walmaliat warayiyis qism altadrib waltaahil wal'iishraf altarbuii fi mudiriati altarbiat waltaelim altabiat li'iqlim alwasat fi al'urdn* 'Availability of leadership characteristics among educational leaders: Director of education, director of educational and technical affairs, director of administrative and financial affairs and head of training, qualification and educational supervision department in the directorates of education of the central region in Jordan'. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, n/a (11), 41–70. [in Arabic]
- Teyfur, M; Beytekin, O. and Yalcinkaya, M. (2013). A research on the ethical leadership of primary school administrations and the organizational trust levels in primary school: the sample of izmir. *Dice University Journal of Zeya Goal Education Faculty*, n/a (21), 84–106.
- The Sultan, on. (2013). *Altawajuh alriyadiu fi munazamat al'ada' aleali dirasatan tahliliatan liara' eayinat min alqiadat al'idariati fi jamieat al'iimarat alearabiati almutahidati* 'Entrepreneurial orientation in high performance organizations: An analytical study of the views of a sample of administrative leaders at the United Arab Emirates University'. *Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, 3(5), 221–7. [in Arabic]
- Trevino, L., and Brown M. E. (2004). Managing to be ethical: debunking five business ethics myths. *Academic of Management Executive*, 18(2) 69–81.
- Waheed, Z., Hussin, S., Khan, M.I., Ghavifekr, S. and Bahadur, W. (2019). Ethical leadership and change: A qualitative comparative case study in selected Malaysian transformed schools. *Educational Management Administration and Leadership*, 47(4), 624–39.
- Yahya, S. (2010). *Darajat Ailtizam Mudiri Almadaris Alhukumiati Alththanawiat bi'akhlaqiaat Al'iidarati Almadrasiat min Wijhat Nazar Muelimiin Madarisihim* 'The Degree of Commitment of Principals of Public Secondary Schools to School Management Ethics from the Viewpoint of Their School Teachers'. Unpublished Master's Dissertation, An-Najah National University, Nablus, Palestine [in Arabic].
- Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy worker? A study on impact of ethical leadership subjective well-being and life happiness in the Chinese culture. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 513–25.