



## مدى ممارسة قائدات مدارس تعليم الكبار للقيادة الأخلاقية في الإدارة المدرسية

د. موسى بن سليمان الفيبي  
أستاذ تعليم الكبار والتعليم المستمر  
المساعد بجامعة الملك سعود

حنان بنت سعود الشمري  
معلمة بوزارة التعليم وباحثة ماجستير  
بقسم السياسات التربوية-جامعة الملك سعود-السعودية

نوير مبارك السهلي  
باحثة ماجستير بقسم السياسات التربوية  
جامعة الملك سعود-السعودية

هدى عبدالله الشلال  
مشرفة تربوية بوزارة التعليم وباحثة  
ماجستير بقسم السياسات التربوية-جامعة الملك سعود-السعودية

وديان ماطر العصيمي  
معلمة بوزارة التعليم وباحثة ماجستير  
بقسم السياسات التربوية-جامعة الملك سعود-السعودية

[Alfaifim@ksu.edu.sa](mailto:Alfaifim@ksu.edu.sa)

البريد الإلكتروني Email :

[Hanan-saud121@hotmail.com](mailto:Hanan-saud121@hotmail.com)

[noormubark775@gmail.com](mailto:noormubark775@gmail.com)

[we\\_wa666@hotmail.com](mailto:we_wa666@hotmail.com)

[Houda.education@gmail.com](mailto:Houda.education@gmail.com)

**الكلمات المفتاحية:** قائدات؛ تعليم الكبار؛ القيادة الأخلاقية؛ الإدارة المدرسية.

### كيفية اقتباس البحث

الفيبي ، موسى بن سليمان، حنان بنت سعود الشمري، نوير مبارك السهلي ، وديان ماطر العصيمي، هدى عبدالله الشلال، مدى ممارسة قائدات مدارس تعليم الكبار للقيادة الأخلاقية في الإدارة المدرسية، مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية، ٢٠٢١، المجلد: ١١، العدد: ٢ .

هذا البحث من نوع الوصول المفتوح مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي لحقوق التأليف والنشر ( Creative Commons Attribution ) تتيح فقط للآخرين تحميل البحث ومشاركته مع الآخرين بشرط نسب العمل الأصلي للمؤلف، ودون القيام بأي تعديل أو استخدامه لأغراض تجارية.

Registered في مسجلة في

**ROAD**

Indexed في مفهرسة في

**IASJ**

## The Degree of Practice Leadership of adult education School Principals in School Management

**Dr. Mousa Sulaiman Alfaifi**  
Associate Professor in Adult and Continuing Education at King Saud University

**Hanan saud al.shammri**  
Teacher at the Ministry of Education and Master's researcher Department of Educational Policies - King Saud University - Saudi Arabia

**Nour Mubark Alsahli**  
Master's researcher Department of Educational Policies - King Saud University - Saudi Arabia

**Wedyan Matair Alosim**  
Teacher at the Ministry of Education and Master's researcher Department of Educational Policies - King Saud University - Saudi Arabia

**Huda Abdullah Alshalal**  
Educational Supervisor at the Ministry of Education and Master's researcher Department of Educational Policies - King Saud University - Saudi Arabia

**Keywords** : leaders; Adult Education; Ethical leadership; The school administration.

### How To Cite This Article

Alfaifi, Mousa Sulaiman, Hanan saud al.shammri, Nour Mubark Alsahli, Wedyan Matair Alosim,, Huda Abdullah Alshalal,, Stylistic stylism in Zamil Raad, Journal Of Babylon Center For Humanities Studies, Year :2021, Volume:11, Issue 2.



This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

[This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

### Abstract

The aim of the research is to find out the degree to which the leaders of adult education schools practice humanitarian principles (teamwork and mutual trust), and to reveal the impact of demographic variables on practicing humanitarian principles of female leaders of adult education schools. To achieve the goals, the descriptive survey approach was used, and the questionnaire was a tool to collect data. The study population consisted of secondary school teachers in schools that contain adult education classes, and there are 364 female teachers, and a simple



random sample of 158 female teachers was chosen from each school. The study concluded that: the leaders of adult education schools practice the principle of teamwork to a high degree, from the point of view of secondary school teachers for adult education in Riyadh, and the highest phrases were: (The school leader thanks the collective and individual efforts, the school leader is keen to spread the spirit of cooperation). And that the teachers of the secondary stage for adult education in Riyadh agree to a high degree of the prevalence of the principle of mutual trust in the practices of adult education leaders with teachers, and the highest phrases were: (The school leader maintains work secrets, the school leader investigates the truth in her words and actions). In addition to that, the study revealed that there are statistically significant differences between the average responses of the study sample to the two axes of the questionnaire due to the years of experience variable, in favor of the category (five years to less than ten years). While there are no differences in the educational qualification.

#### الملخص:

هدف البحث إلى معرفة درجة ممارسة قائدات مدارس تعليم الكبار للمبادئ الإنسانية (العمل بروح الفريق، والثقة المتبادلة مع المعلمات)، والكشف عن أثر المتغيرات الديموغرافية في الحكم على ممارسات قائدات مدارس تعليم الكبار للمبادئ الإنسانية. ولتحقيق الأهداف استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكوّن مجتمع الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية في المدارس التي تحوي فصول تعليم الكبار، وعددهن ٣٦٤ معلمة، واختير من كل مدرسة عينة عشوائية بسيطة مجموعها ١٥٨ معلمة. وخلصت الدراسة إلى أن قائدات مدارس تعليم الكبار يمارسن مبدأ العمل بروح الفريق بدرجة عالية، من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية لتعليم الكبار بالرياض، وكانت أعلى العبارات: (تشكر قائدة المدرسة الجهود الجماعية، والفردية، تحرص قائدة المدرسة على بث روح التعاون). وأن معلمات المرحلة الثانوية لتعليم الكبار بالرياض موافقات بدرجة عالية على شيوع مبدأ الثقة المتبادلة في ممارسات قائدات تعليم الكبار مع المعلمات، وكانت أعلى العبارات: (تحافظ قائدة المدرسة على أسرار العمل، تتحرى قائدة المدرسة الصدق في أقوالها وأفعالها). إضافة إلى أن الدراسة كشفت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لمحوري الاستبانة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، لصالح الفئة (خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات). بينما لا يوجد فروق باختلاف المؤهل العلمي.

## المقدمة:

إن الإدارة أمرٌ حتمي في أي مجتمع؛ فتلبية الاحتياجات لا تتم إلا بها، إذ إنها متعلقة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لجميع الموارد، البشرية والاقتصادية والمادية وجل البيانات والمعلومات الموصلة إلى تحقيق بيئة تنظيمية معينة. ومن بين أنواعها: الإدارة التربوية، فهي عملية اجتماعية تتطلب من الإداري التربوي أن يتحلى بمهارات خاصة إلى جانب علمه بمبادئها ونظرياتها، لكي يروم إلى تيسير، وتحفيز العناصر البشرية في فروع الإدارة التعليمية وتوجيه جهودها لتحقيق الأهداف الاجتماعية المرجوة. إذ تعتبر الإدارة التربوية ترجمة لفلسفة النظام التربوي وما يقوم به من أعمال في نظام كلٍّ يؤثر بعضها في الآخر، مؤدية إلى تحقيق الأغراض المقصودة. ومن هنا اهتم الباحثون بالقيادة، وبوضع النظريات حولها بدءاً من السلوكية حتى المدارس المعاصرة، وفقاً لما ذكره باداودود والزهراني<sup>١</sup>، إذ قدموا أنماطاً متعددة للقيادات، أبرزها القيادة الأخلاقية التي تُعتبر صورة من صور الإدارة الحديثة الداعية للشفافية الإدارية، والثقة المتبادلة بين الأفراد، واقتضت الضرورة إلى التركيز على بناء قيادات أخلاقية، تتسم بسمات عدة أبرزها العلاقات الإنسانية، التي أكد عطية<sup>٢</sup> إلى أنها من السمات الأخلاقية المؤثرة في العملية الإدارية، والتي تؤدي دوراً كبيراً في نجاح القيادة؛ فالتحلي بها يؤدي لتحمل كل فرد المسؤولية عن عمله. وذكر الدوسري<sup>٣</sup> أنها من أهم الأدوات في التوجيه، وتقدير احتياجات العاملين، وإشباعها. ومن المعروف أن الإدارة التعليمية تهتم بالإدارة كقضية مساعدة للتحسين والتطوير، وتحقيق الأهداف المرغوبة، وتحرص على البناء العلمي والخلفي لجميع منسوبيها. ويُعد قائد المدرسة ركيزة من الركائز الهامة في نجاح الإدارة التعليمية؛ لذلك تُعنى الإدارة التعليمية باختياره وفق معايير أخلاقية؛ نظراً لتعامله مع مختلف الفئات من طلاب، ومعلمين، وأولياء أمور، ومسؤولين في الإدارة.

وفي ضوء ما تقدم، نجد اهتمام المسؤولين في المملكة العربية السعودية باختيار قادة المدارس وفق الضوابط الأخلاقية؛ فضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية الذي أصدرته الإدارة العامة للإشراف التربوي (١٤٣٧) أشار إلى الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم. كما أنه يجدر الذكر إلى إصدار وزارة التعليم الميثاق الأخلاقي لمهنة التعليم عام ١٤٢٧، الذي تمثلت فيه أبعاد القيادة الأخلاقية التي من ضمنها العلاقات الإنسانية في معظم موادها. ومن هذا المنطلق، فإن الحرص على العلاقات الإنسانية في قيادة المدارس، أمر بالغ الأهمية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للوقوف على درجة ممارسة القائد التربوي للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية؛ لما في ذلك من أثر في نجاح العملية التعليمية.



### مشكلة الدراسة:

تعد القيادة الأخلاقية من مظاهر الإدارة الحديثة، وأشارت عدة دراسات على أهميتها وضرورة التزام القائد التربوي بها؛ لتحقيق مستوى العدالة والوصول بالعاملين إلى الرضا الوظيفي، فالقيادة الناجحة تتطلب مراعاة الجانب الأخلاقي إلى جانب المعرفة الفنية والفكرية؛ إذ ذكر غنيم<sup>٤</sup> في دراسته بضرورة الاهتمام بممارسة مديري الإدارات التعليمية لمبادئ القيادة الأخلاقية. إذ يتجلى فيها أثر مبدأ العلاقات الإنسانية ودوره في الإدارة المدرسية؛ ببتّ الطمأنينة لدى العاملين<sup>٥</sup>، يؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة درادكه والدجاني وداود<sup>٦</sup> في تأثير القيادة الأخلاقية تأثيراً إيجابياً في أداء المعلمين والمعلمات.

ومن العرض السابق يتبن أهمية ممارسة قيادات المدارس للقيادة الأخلاقية، وخاصة فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية، وقد أشار الحارثي<sup>٧</sup> في دراسة حول القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بالرياض، إلى أن العلاقات الإنسانية أقل القيادة الأخلاقية لدهنن<sup>٨</sup>؛ مما يتطلب - في نظر الباحثات- إلى الوقوف على مدى ممارسة قائدات تعليم الكبار بمدينة الرياض للعلاقات الإنسانية، وتبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: إلى أي مدى تمارس قائدات مدارس تعليم الكبار المبادئ الإنسانية من وجهة نظر المعلمات؟ والذي انبثقت عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما درجة ممارسة قائدات مدارس تعليم الكبار لمبدأ العمل بروح الفريق مع المعلمات من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية؟  
- ما درجة شيوع مبدأ الثقة المتبادلة في ممارسات قائدات مدارس تعليم الكبار من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية؟  
- هل توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات مدارس تعليم الكبار لمبدأ العمل بروح الفريق تعزى لمتغيري الدراسة (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟  
- هل توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة شيوع الثقة المتبادلة في ممارسات قائدات مدارس تعليم الكبار مع المعلمات تعزى لمتغيري الدراسة (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

١- التعرف على درجة ممارسة قائدات مدارس تعليم الكبار لمبدأ العمل بروح الفريق مع المعلمات.





- ٢- التعرف على درجة ممارسة قائدات مدارس تعليم الكبار لمبدأ الثقة المتبادلة مع المعلمات.
- ٣- الكشف عن أثر المتغيرين (المؤهل العلمي للمعلمات، والخبرة) في الحكم على مدى ممارسات قائدات مدارس تعليم الكبار للمبادئ الإنسانية في محور العمل بروح الفريق.
- ٤- الكشف عن أثر المتغيرين (المؤهل العلمي للمعلمات، والخبرة) في الحكم على مدى ممارسات قائدات مدارس تعليم الكبار للمبادئ الإنسانية في محور الثقة المتبادلة.

#### أهمية البحث:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من جوانب عدة أبرزها: في كونها تتناول موضوعاً هاماً من موضوعات الإدارة الحديثة، والمتعلق بالقيادة الأخلاقية، ومبادئها الإنسانية، وتقدم إسهاماً متواضعاً في الدراسات التربوية في المملكة العربية السعودية، كما أنها توجه أنظار قائدات مدارس تعليم الكبار لرأي المعلمات في ممارستهن الإنسانية، إضافة إلى أنها قد تُشكّل بما تتوصل إليه مرجعاً علمياً قد يفيد أصحاب القرار في وضع الخطط والبرامج التدريسية التي ترفع من درجة ممارسة مبدأ العلاقات الإنسانية في مدارس تعليم الكبار.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: مبادئ العلاقات الإنسانية للقائدات من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية من ناحية: العمل بروح الفريق، والثقة المتبادلة.
- الحدود البشرية: معلمات تعليم الكبار للمرحلة الثانوية.
- الحدود المكانية: مدارس تعليم الكبار الثانوية في الرياض.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٤١/١٤٤٢ هـ.

#### مصطلحات الدراسة:

#### تضمنت الدراسة المصطلحات الآتية:

**القيادة الأخلاقية:** عرّفها Lawton, Rayner & Lasthuizen<sup>٨</sup> بأنها التأثير على الأفراد العاملين، وخلق مناخ تنظيمي منتج، تسود فيه المعاملات ضمن إطار أخلاقي، وحسب ما تسمح به القوانين والأنظمة؛ لتحقيق الكفاءة والفاعلية. وتعرّفها الباحثات إجرائياً بأنها: مجموعة من المبادئ الأخلاقية المتصلة بالبعد الإنساني، وتمارسها قائدات مدارس تعليم الكبار في التعامل مع المعلمات، في إطار الميثاق الأخلاقي لمهنة التعليم.

**العلاقات الإنسانية:** عرّفها علي بأنها: "السلوك الأمثل للمدير مع من يعمل تحت إمرته حيث يتعامل معهم بالحسنى، ولمجموعة العاملين في المنظمة، حيث تسود بينهم الألفة والتعاون والاحترام والتقدير، بغية تحقيق الهدف المشترك للإدارة والأفراد العاملين"<sup>٩</sup>. وتعرّفها الباحثات

إجرائيًا بأنها: علاقات سلوكية تكون بين قائدة مدارس تعليم الكبار، والمعلمات، مبنية على الأبعاد الإنسانية في الميثاق الأخلاقي لمهنة التعليم، في مادة (المعلم والمجتمع المدرسي)، وهي: (العمل بروح الفريق، الثقة المتبادلة).

مدارس تعليم الكبار: عرّفتها وزارة التعليم أنها "تشمل جميع مراحل تعليم الكبار الابتدائية والمتوسطة والثانوية التابعة لوزارة التعليم"<sup>١٠</sup>. وتعرّفها الباحثات إجرائيًا بأنها: مدارس المرحلة الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية، للكبيرات بمنطقة الرياض، التي سنقاس فيها درجة ممارسة قائدة للبعد الإنساني في القيادة الأخلاقية.

### الإطار النظري

#### أولاً: العلاقات الإنسانية في القيادة الأخلاقية:

١- القيادة الأخلاقية: إن هناك حاجة ماسة إلى قيادات أخلاقية للمضي بالمنظمات والمؤسسات إلى النجاح، ويعد غياب القيادة الأخلاقية سبباً لفشل المنظمة والمؤسسة في تحقيق أهدافها؛ مما قد يضعف معنويات الأفراد، ويفقدتهم ثقتهم بالقائد، وتحتاج أي علاقة إلى الثقة المتبادلة بين أطرافها، والالتزام بهذه العلاقة، ومن هنا يأتي دور الأخلاق في توثيق الصلة بين القائد، والأتباع؛ فإدراك الأتباع للقيادة الأخلاقية التي يمارسها قائدهم تجعلهم يؤمنون به وتزداد ثقتهم به؛ مما يؤدي إلى استجابتهم للمسؤولية عن عملهم من منطلق حرصهم الدائم على الالتزام بعلاقاتهم بالقائد<sup>١١</sup>. ووضح كل من Lawton, Rayner & Lasthuizen<sup>١٢</sup>، بأن أخلاقيات القيادة تقوم على ثلاث ركائز هي: الشخصية الأخلاقية للقائد، والشرعية الأخلاقية للقيم المضمنة في رؤية القائد، وبيامجه، وأخلاق عمليات الاختيار، والعمل الأخلاقي الاجتماعي الذي يقوم به القادة. وعليه، فالأخلاق والإدارة شيئان متلازمان، وبهما يتحقق نجاح الإدارات، ومن هذا المنطلق، ذكر النقي<sup>١٣</sup> أنه ينبغي على القائد التربوي باعتباره من القيادات، الاتصاف بالسمات الأخلاقية؛ ليتمكن من أداء مهامه الإدارية بكفاءة، ومن هنا لا بد من تبني القيادة الأخلاقية في الإدارة المدرسية؛ إذ تؤكد ذاكر<sup>١٤</sup> أهمية استشعار قائدي المدارس الحاجة الملحة للقيادة الأخلاقية، والعمل على تطبيقها في مدارسهم؛ ذلك لكون المشكلات التي قد تحدث بالمدارس تدعو إلى وجود قيادات أخلاقية تمتلك المهارات الفعالة في علاجها، إضافة إلى أهمية وجود قيادة أخلاقية تُصفي على المعلمين الشعور بأهميتهم ودورهم؛ مما يمنحهم الأمن والأمان الوظيفي، ويزيد إنتاجيتهم<sup>١٥</sup>. ومن أبرز مبادئ تلك القيادة الأخلاقية، ما ذكره باداودد والزهراني<sup>١٦</sup> هي خدمة الآخرين، واحترامهم، والتحلي بالصدق، والعدالة، وأضاف القرني والزبيدي<sup>١٧</sup> الأمانة،



واحترام القوانين، والتطوير المهني، والاهتمام بمبادئ العلاقات الإنسانية، كذلك أضاف علي<sup>١٨</sup> المحافظة على المال العام، والوقت، وطاعة الرؤساء.

ويظهر من تلك المبادئ أن بعضها سمة شخصية، وبعضها سمة عامة يتطلبها العمل، ولعل ما أورده الجعيثي<sup>١٩</sup> في إطار أبعاد القيادة الأخلاقية يؤكد ذلك؛ إذ ذكر أربعة أبعاد لها، أولها بُعد الصفات الشخصية، وهي: سمات يجب أن يتميز بها القائد الأخلاقي، وتؤهله لتفاعل إيجابي مع المعلمين وتزيد ثقتهم به، وذلك بتحريه الصدق، وبالتحلي بالأمانة في سلوكه، وتحمل مسؤولية أخطائه والاعتراف بها، وتقبل النقد، والوفاء بالوعد، وثانيها بُعد الصفات الإدارية، وهي: سمات يجب أن يتميز بها القائد الأخلاقي، كحرصه على تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها، وتحفيز العاملين على التجديد، وإشراكهم في التخطيط وصناعة القرار، وتوزيع المهام حسب القدرات، والعمل على تنمية المعلمين مهنيًا مع مكافأة المُجد منهم، ومحاسبة المقصر، واعتماد معايير واضحة لتقييم أدائهم. وثالث الأبعاد التي ذكرها الجعيثي؛ بُعد العمل بروح الفريق؛ الذي فيه يحرص القائد الأخلاقي على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم، واستثمار طاقاتهم، وتنمية روح المسؤولية الجماعية، والتعاون والانسجام، وتوفير البيئة المناسبة للتواصل، وصناعة القرارات الجماعية، مع نسب النجاح المتحقق لاجتهادهم وتعاونهم، وأما البعد الرابع؛ فهو بُعد العلاقات الإنسانية؛ الذي فيه يتمثل القائد معاني الإنسانية في تعاملاته مع المعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور. وترى الباحثات أن هذا البعد تتجلى فيه كل الأبعاد الثلاثة الأولى؛ فبُعد الصفات الشخصية تظهر فيه الصفات الإنسانية التي تحقق الثقة المتبادلة، إضافة إلى أن بُعد العمل بروح الفريق، كان من الأبعاد الإنسانية في الميثاق الأخلاقي لمهنة التعليم السعودي، وعلاوة على ذلك فإن العتيبي<sup>٢٠</sup> أشار إلى أنه من المهارات الإنسانية التطوير المهني للعاملين، وتوزيع العمل حسب المهارات، كما ورد ذلك في بُعد الصفات الإدارية.

ومن الأهمية بمكان، الإشارة إلى نماذج القيادة الأخلاقية؛ حيث ذكر الحارثي<sup>٢١</sup> نموذج بيكيت (picett) للقيادة الأخلاقية، ويتكون من خمس مراحل، هي: المسؤولية الاجتماعية المشتركة، والمناخ الأخلاقي، والمناخ القيمي، والبيئة الأخلاقية، وتشتمل على الأدوار والمعايير، وكذلك هناك النموذج العملي للقيادة الأخلاقية (لبكيت) الذي يشتمل على البيئة الأخلاقية العامة التي خلالها تحدث العمليات اليومية للمنظمة، والمناخ الأخلاقي الذي يشكل ظروف عملية صنع القرارات، ومن النماذج -أيضًا- ما ذكره ذاكر<sup>٢٢</sup> وأهمها: نموذج جوزيف صن (Joseph son) الذي يعتبر القيادة الأخلاقية نموذجًا لست من القيم، هي: تحمل المسؤولية، واحترام الآخرين، والسعي للنجاح، والتحلي بالصدق والأمانة، ورعاية الآخرين وتقديرهم وحبهم، والإنصاف،

والفضيلة المدنية، ونموذج شولت (Schulte) الذي يرى توافر خمسة مبادئ في القيادة الأخلاقية، وهي: احترام الذات، والإحسان، والعدل، وعدم الإضرار بالآخرين، والإخلاص.

## ٢- العلاقات الإنسانية:

ذكر مزغيش<sup>٢٣</sup> أن العلاقات الإنسانية أحد مبادئ القيادة الأخلاقية، وتهتم بالإنسان كونه محور نجاح أي عمل، وعرفها بأنها "عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق التوازن والرضا النفسي من ناحية، وتحقيق الأهداف المرغوبة من ناحية أخرى". وتعد من الممارسات المبتكرة في الإدارة؛ لضمان أقصى قدر من التعاون من الموظفين في تحقيق الأهداف، فهي موجهة نحو المهمة والشخص، وتركز على الجوانب الإنسانية الساعية لتلبية احتياجات العاملين، وتقليل إحباطهم وزيادة مستوى رضاهم الوظيفي، فينبغي على قائد المدرسة توقع الأداء الفعال من المعلمين، وفي الوقت نفسه يعي أنهم بشر لديهم بعض المشكلات، فيعمل للتأكد من أن معلميه مدركون لواجبهم، وموجهون للنتائج؛ حماية لرفاهية المعلمين والطلاب<sup>٢٤</sup>. وعليه، تتجلى أهمية العلاقات الإنسانية وتفعيلها في الإدارات المدرسية في: ضمان الرضا الوظيفي، وتحسين الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية، وإبعاد التشاحن والحقد والحسد<sup>٢٥</sup>. وهذا - في رأي الباحثات- يعزز الانتماء للمدرسة، ويمنع تسرب الموظفين؛ مما يكون له الأثر الكبير على الطلبة.

فالعلاقات الإنسانية من الأدوات الرئيسة في التوجيه الإداري التربوي، وأحد أبعاد القيادة الأخلاقية، وترتكز على أسس عدّة، أبرزها: العمل على إيجاد بيئة تفاهم متبادل بين القائد والمعلمين، ومراعاة الصدق في شرح ما يصدر من قرارات، وإظهار الحقائق بوضوح، والتمسك بأهداف العمل، واتباع القيم الإسلامية في جميع التصرفات<sup>٢٦</sup>. ومن هنا يتضح لدى الباحثات أن العلاقات الإنسانية في الإدارات المدرسية تقوم على أسس منظمة لها، وتعد ركائز للعمل الإداري المدرسي.

ومما يجدر ذكره، أن هناك آليات تسهم في تحقيق مبادئ العلاقات الإنسانية العلاقات الإنسانية في الإدارات التربوية والمدرسية، ذكر الرنتيسي<sup>٢٧</sup> أهمها، وهي: معرفة الدافعية للعمل، ومبرراته، وهذا في نظر الباحثات يرتبط بمبدأ من مبادئ الأندراغوجيا المتمثل في الاهتمام بدافعية الكبير، وشرح أسباب القيام بالعمل، تحفيزاً له، ومن الأساليب كذلك معرفة ديناميات الجماعة، وتوفير الظروف المناسبة لنجاحها كتفعيل التشاور، والاهتمام بالنواحي الاجتماعية والنفسية للعاملين، ومنح الحوافز المعنوية والمادية الدافعة للعمل. إلى غيرها من الآليات الأخرى والوسائل المتنوعة التي يمكن للإدارة المدرسية استخدامها؛ لتقوية العلاقات الإنسانية، وابتكارها،



إذ يمكن: تشكيل لجان اجتماعية في المدارس، وتنفيذ برنامج عمل لتنمية العلاقة مع المعلمين فيما بينهم والإدارة المدرسية، مثل برنامج: "أنا لذي مشكلة" يعرض المعلم مشكلته المدرسية، ويحاول زملاؤه حلها بطريقة تربوية، وفي ذات السياق، تجدر الإشارة إلى مجتمعات التعلم المهنية التي خلالها توثق العلاقات الإنسانية بالحوار الفعال، كذلك اللجان المدرسية.

### ثانياً: قائدات مدارس تعليم الكبار

لا شك أنه لكل مدرسة ينبغي وجود قائد يقودها، ينظم الأعمال، وينسقها، ويتابعها، ويطورها؛ لتحقيق الأهداف المرسومة في تهيئة الظروف المساعدة للمعلمين؛ لتأدية دورهم تجاه الطلبة، وتحقيق نمو الطلبة العقلي والوجداني والاجتماعي والروحي؛ مما ينعكس إيجاباً على العملية التربوية، وينبغي امتلاك القائد المدرسي التربوي للعديد من المهارات التي تؤهله للقيام بذلك.

ونظراً لأهمية دوره القيادي في تطوير العملية التعليمية، اهتمت المملكة العربية السعودية بالقيادة المدرسية؛ حيث صدر قرار وزاري عام ١٤٣٧ بتحويل المسمى إلى (قائد)، ومُنح بعض الصلاحيات التي تخوله لهذا العمل القيادي<sup>٢٨</sup>. ومن بين المدارس التي حرصت وزارة التعليم على تحديد واجبات قائديها، وتوصيفهم وظيفياً؛ للعناية بفترة من الطلاب، وتحقيق الغاية المرجوة من تعليمهم؛ قائدي مدارس تعليم الكبار، ويُقصد بهم حسب دليل تعليم الكبار: أشخاص يقودون تربوياً، وتعليمياً، مدارس تعليم الكبار إما الابتدائية، أو المتوسطة، أو الثانوية؛ لتحقيق الأهداف المنشودة. ومن أبرز مهامهم الواردة في الدليل التنظيمي لتعليم الكبار، وذكرتها وزارة التعليم<sup>٢٩</sup> مهام إدارية، مثل: الإشراف على إعداد خطة المدرسة وتنفيذها، والإشراف على تجهيز وتنظيم المرافق قبل بدء الدراسة، ومتابعة أداء الهيئة التعليمية، والإدارية من خلال الاطلاع على أعمالهم، وإعداد تقارير الأداء الوظيفي للعاملين، والمشاركة في الاجتماعات، والبرامج التدريبية المحددة من إدارة قسم تعليم كبار، ودراسة الصعوبات والمشاركة في حلها، وكذلك مهام قيمية، مثل: تعزيز قيم الانتماء الوطني والمحافظه على أمن الوطن.

ويبدو للباحثات من المهام الوارد ذكرها أهمية اتصاف قائد مدارس تعليم الكبار بالعلاقات الإنسانية، فالمهام تتطلب العدل، والتطوير المهني، والتشارك في اتخاذ القرار، وتيسير الصعوبات، والتأثير، إضافة إلى تأكيد وزارة التعليم<sup>٣٠</sup> على السمات الشخصية لقائد مدارس تعليم الكبار، وهي: التكيف مع متطلبات وضغوط العمل، والعمل بروح الفريق، والمبادرة؛ ومما لا شك فيه أن هذه السمات سمات تدعو للعلاقات الإنسانية في إدارة العمل، إضافة إلى ذكر الدليل التنظيمي لأهمية تمتع القائد بأخلاقيات الوظيفة، وأخلاقيات الوظيفة في المملكة العربية السعودية صدرت في ميثاق بعنوان ( الميثاق الأخلاقي لمهنة التعليم) عام ١٤٢٧هـ، وقد وردت فيه

المعايير التي تكون مثابة المرجع الذي يُحتكم إليه في تقويم أخلاقيات المنتمين للميدان التعليمي، واشتمل الميثاق الأخلاقي على ثماني مواد أشار إليها أبو عراد والغفيري؛ فالمادة الأولى وُضح فيها المصطلحات، وخاصة معنى أخلاقيات مهنة التعليم التي هي: "السجايا الحميدة والسلوكيات الفاضلة التي يتعين أن يتحلى بها العاملون في حقل التعليم العام فكرًا وسلوكًا أمام الله ثم أمام ولاية الأمر وأمام أنفسهم والآخرين، وترتب عليهم واجبات أخلاقية"<sup>٣١</sup>. وبقية المواد كانت تشير إلى الواجبات الأخلاقية للمعلم والذي وضح الميثاق أنه يعني به كل القائمين على العملية التعليمية، ومن ضمنهم القائد. ومن أبرز المواد، المادة السابعة التي تحدثت عن علاقة القائد بالمجتمع المدرسي، حيث أكّدت العمل بروح الفريق، والثقة المتبادلة بين العاملين، وهاتين من أسس العلاقات الإنسانية، التي ينبغي على القائد المدرسي تعزيزها، وتفعيلها بآليات عدة.

وفي ضوء ما سبق، يتضح للباحثات حرص وزارة التعليم على القيادة الأخلاقية ببعدها الإنساني في المدارس، ومن ضمنهم مدارس تعليم الكبار؛ بدليل المهام المطلوبة، والسمات الشخصية للقائد المشار إليها في الدليل التنظيمي؛ كذلك الميثاق الأخلاقي الذي يحمل أبعادًا إنسانية في مواده.

#### الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على دراسات تتعلق ببعدها العلاقات الإنسانية في المدارس، ورُتبت من الأحدث للأقدم:

هدفت دراسة كماغتي<sup>٣٢</sup> إلى التعرف على دور العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف الإدارة المدرسية بمنظمة المدارس الإسلامية ببلدية (كوماسي في كوت ديفوار) إضافة إلى إيجاد حلول علمية تساهم في تفعيل العلاقات الإنسانية في المجال التربوي، ومعرفة الصعوبات والمشاكل التي تعيق العلاقات الإنسانية فيها؛ وأتبع في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن للعلاقات الإنسانية دورًا كبيرًا في العملية التعليمية، كما أن هناك مشكلات متعلقة بالعلاقات الإنسانية ولها أثر على العملية التعليمية بالمدارس، وأن التفاعل الاجتماعي بين الإداريين ومنسوبي منظمة المدارس الإسلامية لها دور في تنمية العلاقات الإنسانية، ويساعد في تفهم طبائع وقدرات المعلمين على خلق العلاقات الإنسانية الطيبة.

وهدفت دراسة الحراري<sup>٣٣</sup> إلى توضيح أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ومدى إسهامها في تطويرها، وأتبع في الدراسة المنهج الاستنباطي الذي يقوم بجمع المعلومات من خلال المراجع والبحوث والدراسات العلمية والدوريات، وتحليلها، وتفسيرها، واستنتاج النتائج،



وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تماسك الجماعة، واستشعار الأفراد بمسؤولياتهم، وارتفاع الروح المعنوية وزيادة الكفاءة والإنتاجية، إضافة إلى أن العلاقات الإنسانية وسيلة إيجابية تؤدي إلى نجاح العمل ونجاح الإدارة، وأوصت الدراسة بضرورة تدريس العلاقات الإنسانية ضمن مناهج الإدارة.

وهدفت دراسة إيمان<sup>٣٤</sup> إلى التعرف على مدى تطبيق مديري المتوسطات لوظائف الإدارة المدرسية من وجهة نظر الأساتذة بمدينة عين البيضاء، وأتبع في الدراسة المنهج الوصفي، وكانت العينة قصدية تكونت من ثمانين معلماً ومعلمة، من أساتذة التعليم المتوسط بمدينة عين البيضاء، واستخدمت أداة الاستبانة وتحتوي على ستة محاور، هي: التخطيط، التنظيم، العلاقات الإنسانية، اتخاذ القرار، تفويض السلطة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري المتوسطات يطبقون وظيفة التخطيط، والتنظيم، والعلاقات الإنسانية، واتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والاتصال بدرجة كبيرة.

#### الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة Ugoani<sup>٣٥</sup> إلى دراسة أثر العلاقة بين الموظف والإدارة، وأهمية العلاقات الإنسانية، أتبعت في الدراسة المنهج التجريبي، على عينة عددها ١٢٧ مشاركاً، واستخدم فيها الملاحظة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين دور العلاقات الإنسانية وإنتاجية الموظف، واقترح الباحث تفعيل الاتصالات الداخلية من أجل بناء علاقة صحية بين العمال، والإدارة، وزيادة الإنتاجية.

وهدفت Khan, Bauman & Javed<sup>٣٦</sup>، إلى معرفة تأثير القيادة الأخلاقية على الحافز الأخلاقي للمعلمين في مدارس باكستان، أتبعت في الدراسة المنهج التجريبي على عينة تكونت من (١٥٦) معلمة و(١٨) معلماً، استخدم مقياس للقيادة الأخلاقية على مستويي البناء والمكون (الشخص المعنوي)، وتوصلت الدراسة إلى أن مكون الشخص المعنوي لأسلوب القيادة الأخلاقية يرفع من الدافع الأخلاقي القائم على الهوية الأخلاقية (الاستيعاب)، بينما يزيد مكون المدير الأخلاقي والقيادة الأخلاقية في أسلوب البناء من الهوية الأخلاقية (الترميز)، وتكمن أصالة هذه الدراسة في إبراز الاختلاف في أسلوب القيادة الأخلاقية على مستوى المكون الذي يفسر الاختلافات في الدوافع الأخلاقية للمعلمين.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع مرتبط بالقيادة الأخلاقية، والوقوف على بعض مبادئ العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، ما عدا دراسة Ugoani





التي تناولت موضوع العلاقات بين القائد والموظف في الإدارة العامة، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات كماغتي، وإيمان في المنهج الوصفي بشكل عام، واختلفت عنهما باتخاذها المسحي مع الوصفي، واختلفت مع بقية الدراسات كذلك في المنهج المستخدم؛ فدراسة الحراري استخدم المنهج الاستنباطي، ودراسات Khan, Bauman & Javed، و Ugoani استخدم فيهما المنهج التجريبي، أما الأداة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع كماغتي، وإيمان في أداة الاستبانة، واختلفت مع الحراري في استخدامه لتحليل المحتوى، إضافة لاختلافها عن Khan, Bauman & Javed في استخدام تلك الدراسة لمقياس خاص، ودراسة Ugoani التي استخدمت الملاحظة، وأما عينة الدراسة فاتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كون العينة من التعليم، عدا دراسة Ugoani، كذلك اختلفت عن الحراري إذ عينته البحوث والدراسات، ورغم تشابهها مع بقية الدراسات في كون أفراد العينة من التعليم إلا أنها اختلفت عنهم في استهداف المعلمات دون المعلمين، فقد استهدفت دراسة إيمان، ودراسة Khan, Bauman & Javed، المعلمين والمعلمات، إضافة إلى أنها اختلفت عن إيمان في العينة العنقودية العشوائية التي سنتبها الدراسة الحالية، كذلك اختلفت عن الدراسات السابقة في المرحلة المستهدفة؛ فالدراسة الحالية تستهدف المرحلة الثانوية لتعليم الكبيرات، وعينتها معلماتها، للوقوف على مدى تطبيق القائدة للمبادئ الإنسانية، بينما استهدفت المرحلة المتوسطة.

وبصفة عامة فقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الإطار النظري، وفي تصميم الاستبانة.

#### منهج الدراسة وإجراءاتها:

أولاً: **منهج الدراسة:** المنهج المناسب للدراسة الحالية في رأي الباحثات - هو المنهج الوصفي المسحي، فقد ذكر عباس وآخرون أن الدراسة المسحية تتم من خلال جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما، بهدف التعرف إلى تلك الظاهرة وتحديد الوضع الحالي لها من خلال استخدام أدوات، مثل الاستبيان، والمقابلة، والملاحظة، وهي محاولة لتحليل واقع الحال وتفسيره وعرضه<sup>37</sup>.

ثانياً: **مجتمع وعينة الدراسة:** عرّف عباس وآخرون مجتمع الدراسة بأنه "جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة"<sup>38</sup>. وبناءً على ذلك تكوّن مجتمع الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية لتعليم كبار، والمقيّدات في النظام لمدارس تعليم الكبار عام

١٤٤٢هـ، وعددهن 346 معلمة، أما عينة الدراسة فكانت عينة عشوائية بسيطة بلغت 158 معلمة.

وتتضمن خصائص العينة في الجداول (1) و (2)؛ الخبرة، والمؤهل العلمي. فمن خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (١) يتبين أن (34.2%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة سنوات خبرتهن تتراوح ما بين (خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات)، في حين وجد أن (32.3%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة سنوات خبرتهن (خمس عشرة سنة وأكثر)، كما وجد أن (26.6%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة سنوات خبرتهن تتراوح ما بين (عشر سنوات إلى أقل من خمس عشرة سنة)، وأخيراً وُجد أن (7%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة سنوات خبرتهن (أقل من خمس سنوات). أما النتائج الموضحة بالجدول (2) تُشير إلى أن الغالبية العظمى من مفردات عينة الدراسة مؤهلن العلمي (بكالوريوس)، حيث بلغت نسبتهن (91.9%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، في المقابل وجد أن (8.9%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة مؤهلن العلمي (دراسات عليا).

**ثالثاً: أداة البحث:** في ضوء طبيعة البحث وأهدافه وتساؤلاته استُخدمت أداة الاستبانة، وقد عرفها عبيدات وآخرون بأنها "أداة ملائمة للحصول على معلومات، وبيانات، وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم الاستبيان على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان" <sup>٣٩</sup>. واحتوت الاستبانة على ثلاث وثلاثين فقرة موزعة، كما في جدول (3)؛ إذ استُخدم مقياس ليكرت الثلاثي (عالية، متوسطة، منخفضة) لتحديد درجة موافقة عينة الدراسة على العبارات في الاستبانة، وأعطيت لكل استجابة قيمة محددة على النحو الآتي: (عالية) 3 درجات، (متوسطة) درجتان، (منخفضة) درجة واحدة.

**صدق الأداة:** ذكر عبيدات، وآخرون <sup>٤٠</sup> أن صدق الأداة يكون في قياسها لما وضعت لقياسه، ومن أنواع الصدق: صدق المحكمين، الذي بموافقته على قياس الأداة للسلوك المراد قياسه، يمكن الاعتماد على رأيهم. ولأجل التأكد من الصدق الظاهري للأداة؛ بعد بناء الاستبانة، عُرضت على المختصين للوقوف على ملاحظاتهم، ومقترحاتهم حول الأداة؛ من حيث درجة وضوح العبارة، والانتماء للمحور، والأهمية، وتم التعديل حسب ما أجمع عليه الغالبية. أما صدق الاتساق الداخلي للأداة: بعد تطبيقها على مجتمع الدراسة، حُسبت معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي، بين درجة كل فقرة من الفقرات بالدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه، وتفصيل ذلك في الجدول (4)؛ إذ يتبين من نتائجه أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه الفقرة، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05،



وجميعها قيم موجبة؛ ما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط محاور الاستبانة بفقراتها، بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات الاستبانة.

**ثبات الأداة:** ذكر عبيدات وآخرون<sup>٤</sup> أن الثبات هو الحصول على نفس النتائج في حال تكرار الأداة؛ وللتحقق من ثبات أداة الدراسة استُخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس قيمة الثبات الكلي لجميع الفقرات؛ إذ يتضح من نتائج الجدول (5) المتعلق بقيمة ثبات الأداة (الاستبانة) باستخدام اختبار ألفا كرونباخ أن محوري الاستبانة ذات ثبات مرتفع، وبلغ متوسط قيمة ثبات ألفا كرونباخ لجميع المحاور (0.989). لعدد 33 عبارة، وهذه القيمة تعني أن الاستبانة ذات ثبات ومناسبة للتطبيق.

**معيار أداة التحليل لأداة الدراسة:** قامت الباحثات بإعطاء قيمة للبدائل الممكنة أمام كل عبارة من عبارات الاستبانة وكانت كالتالي: عالية (3)، متوسطة (2)، منخفضة (1)، ثم قامت الباحثات بعد ذلك بتصنيف الإجابات إلى ثلاثة مستويات متساوية المدى كما هي واضحة في الجدول (6).

**رابعاً: طريقة جمع البيانات:** بعد إعداد الاستبانة، طُبقت العينة العنقودية وهي مدارس المرحلة الثانوية كبيرات في الرياض، بتاريخ 19 / 2 / 1442، وبلغ عدد الاستبانات 158 استبانة.

**خامساً: الأساليب الإحصائية:** حُلَّت بيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستُخرجت النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي لمعرفة رتب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي، والتكرارات والنسب المئوية لمعرفة عدد المرات التي تحدث فيها استجابة العينة تجاه عبارات محاور الاستبانة، والانحراف المعياري للتعرف على مدى تشتت أو انحراف استجابة مفردات الدراسة لكل عبارة من متغيرات الدراسة، ولكل محور. ومعامل الارتباط بيرسون لحساب الارتباطات بين عبارات الاستبانة، والمحور المنتمية إليه، وبين الدرجة الكلية للاستبانة. وألفا كرونباخ لاختبار ثبات الأداة، واختبار ت لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي، وشيفيه.

#### الإجابة عن تساؤلات الدراسة

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة قائدات مدارس تعليم الكبار لمبدأ العمل بروح الفريق؟

للإجابة عن هذا التساؤل استُخدمت التكرارات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لترتيب عبارات المحور؛ إذ يتبين من نتائج الجدول (3) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة قائدة مدارس تعليم الكبار لمبدأ العمل بروح الفريق بلغ (2.35 من 3)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الثلاثي، والتي





تتراوح ما بين (2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الممارسة بدرجة عالية. مما يدل على أن قائدات مدارس تعليم الكبار يمارسن مبدأ العمل بروح الفريق بدرجة عالية، وذلك من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية تعليم كبار بمدينة الرياض.

كما نجد أن المتوسطات الحسابية التفصيلية لفقرات هذا المحور تراوحت ما بين (1.99 إلى 2.48) وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والثالثة من المقياس المتدرج الثلاثي واللتين تشيران إلى الممارسة بدرجة (متوسطة، عالية). حيث يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (7) أن معلمات المرحلة الثانوية تعليم الكبار بمدينة الرياض، يرين أن هناك ثلاث عشرة فقرة من الفقرات المتعلقة بمبدأ العمل بروح الفريق يتم ممارستها بدرجة عالية وهي رقم (8-3-9-18-2-7-4-17-13-6-14-19-16)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (2.34 إلى 2.48)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (2.34 إلى 3)، وهي الفئة التي تُشير إلى الممارسة بدرجة عالية، بينما تبين من النتائج أن معلمات المرحلة الثانوية تعليم الكبار بمدينة الرياض يرين أن هناك ست فقرات يتم ممارستها بدرجة متوسطة وهي رقم (5-11-15-10-1-12)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (1.99 إلى 2.30)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (1.67 إلى 2.33)، وهي الفئة التي تشير إلى الممارسة بدرجة متوسطة، وتدل هذه النتيجة على التفاوت في درجة موافقة معلمات المرحلة الثانوية تعليم الكبار بمدينة الرياض على الفقرات المتعلقة بدرجة ممارسة قائدة مدارس تعليم الكبار لمبدأ العمل بروح الفريق. وقد حصلت العبارة رقم (8)، وهي "تشكر قائدة المدرسة الجهود الجماعية، والفردية" على المرتبة الأولى بين الفقرات المتعلقة بدرجة ممارسة قائدة مدارس تعليم الكبار لمبدأ العمل بروح الفريق من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية تعليم الكبار، بمتوسط حسابي وهو (2.48 من 3)، يليها العبارة رقم (3)، وهي "تحرص قائدة المدرسة على بث روح التعاون" بمتوسط حسابي (٢.٤٨ من ٣)، ثم العبارة رقم (9)، وهي "تحل قائدة المدرسة النزاعات بطريقة ودية" بمتوسط حسابي (2.47 من 3)، بينما جاءت العبارة رقم (1)، وهي "تشرك قائدة المدرسة المعلمات في صناعة القرارات التربوية" بالمرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.21 من 3)، أما المرتبة الأخيرة فقد حصلت عليها العبارة رقم (12)، وهي "تفوض قائدة المدرسة المعلمات ببعض مسؤولياتها" وذلك بمتوسط حسابي (1.99 من 3).

وتعزي الباحثات هذه النتائج إلى إمكانية وجود منظومة قيمية لدى قائدات تعليم الكبار، إضافة إلى التزامهن بالميثاق الأخلاقي لمهنة التعليم، واستشعارهن أهمية العمل بروح الفريق في

مدارسهن؛ لما لذلك من أثر في تحسين أداء المعلمات، ورفع جودة المخرجات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كماغتي<sup>٢</sup>، والتي توصلت الدراسة إلى أن للعلاقات الإنسانية دور كبير في العملية التعليمية، وأن التفاعل الاجتماعي بين الإداريين ومنسوبي منظمة المدارس الإسلامية لها دور في تنمية العلاقات الإنسانية، ويساعد في تفهم طبائع وقدرات المعلمين على خلق العلاقات الإنسانية الطيبة. كما اتفقت مع نتائج دراسة الحراري<sup>٣</sup>، والتي أشارت إلى أن تحقيق العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تماسك الجماعة، واستشعار الأفراد بمسؤولياتهم، وارتفاع الروح المعنوية وزيادة الكفاءة والإنتاجية.

**السؤال الثاني: ما درجة شيوع مبدأ الثقة المتبادلة في ممارسات قائدات تعليم الكبار مع المعلمات؟**

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام التكرارات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لترتيب عبارات المحور؛ إذ يتبين من نتائج الجدول (8) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة شيوع مبدأ الثقة المتبادلة في ممارسات قائدات تعليم الكبار مع المعلمات بلغ (2.39 من 3)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الثلاثي، والتي تتراوح ما بين (2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الموافقة بدرجة عالية، مما يدل على أن معلمات المرحلة الثانوية تعليم الكبار بمدينة الرياض موافقات بدرجة عالية على شيوع مبدأ الثقة المتبادلة في ممارسات قائدات تعليم الكبار مع المعلمات.

كما نجد أن المتوسطات الحسابية التفصيلية لفقرات هذا المحور تراوحت ما بين (2.16 إلى 2.49) وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والثالثة من المقياس المتدرج الثلاثي واللتين تشيران إلى الموافقة بدرجة (متوسطة، عالية). حيث يتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن معلمات المرحلة الثانوية تعليم الكبار بمدينة الرياض، يرين أن هناك إحدى عشرة فقرة يتم ممارستها بدرجة عالية وهي رقم (2-1-14-10-3-12-9-11-8-4-7)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (2.35 إلى 2.49)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (2.34 إلى 3)، وهي الفئة التي تشير إلى الممارسة بدرجة عالية، بينما تبين من النتائج أن معلمات المرحلة الثانوية تعليم الكبار بمدينة الرياض يرين أن هناك ثلاث فقرات يتم ممارستها بدرجة متوسطة وهي رقم (5-13-6)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (2.16 إلى 2.32)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (1.67 إلى 2.33)، وهي الفئة التي

تشير إلى الممارسة بدرجة متوسطة، وتدل هذه النتيجة على التفاوت في درجة موافقة معلمات المرحلة الثانوية تعليم الكبار بمدينة الرياض على الفقرات المتعلقة بدرجة شيوع مبدأ الثقة المتبادلة في ممارسات قائدات تعليم الكبار مع المعلمات.

وقد حصلت العبارة رقم (2)، وهي " تحافظ قائدة المدرسة على أسرار العمل " على المرتبة الأولى بين الفقرات المتعلقة بدرجة شيوع مبدأ الثقة المتبادلة في ممارسات قائدات تعليم الكبار مع المعلمات من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية تعليم الكبار، بمتوسط حسابي وهو (2.49من3)، يليها العبارة رقم (1)، وهي " تتحرى قائدة المدرسة الصدق في أقوالها وأفعالها " بمتوسط حسابي (2.47من3)، ثم العبارة رقم (14)، وهي " تلتزم قائدة المدرسة بوعودها " بمتوسط حسابي (2.46من3)، بينما جاءت العبارة رقم (13)، وهي " تتقبل قائدة المدرسة النقد البناء برحابة صدر " بالمرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.29من3)، أما المرتبة الأخيرة فقد حصلت عليها العبارة رقم (6)، وهي " تعترف قائدة المدرسة بأخطائها " وذلك بمتوسط حسابي (2.16من3).

وتعزي الباحثات هذه النتيجة إلى أهمية العلاقات الإنسانية وتفعيلها في الإدارات المدرسية الكائنة في: ضمان الرضا الوظيفي، وتحسين الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية، وإبعاد التشاحن والحقد والحسد، فالقائد الأخلاقي الناجح يحرص على تعزيز ثقته في العاملين وثقة العاملين في أنفسهم، واستثمار طاقاتهم، وتنمية روح المسؤولية الجماعية، والتعاون والانسجام، وتوفير البيئة المناسبة للتواصل، وصناعة القرارات الجماعية، مع نسب النجاح المتحقق لاجتهادهم وتعاونهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة إيمان<sup>٤٤</sup>، والتي توصلت الدراسة إلى أن مديري المتوسطة يطبقون وظيفة العلاقات الإنسانية، واتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والاتصال بدرجة كبيرة، كما تتفق مع نتائج دراسة Ugoani<sup>٤٥</sup> والتي أشارت إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين دور العلاقات الإنسانية وإنتاجية الموظف.

السؤال الثالث:

هل توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدة مدارس تعليم الكبار لمبدأ العمل بروح الفريق تعزى لمتغيري الدراسة (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

أولاً: متغير سنوات الخبرة: للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدة مدارس تعليم الكبار لمبدأ العمل بروح الفريق، تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، استخدمت الباحثات اختبار تحليل التباين الأحادي ( One-Way ANOVA)، حيث جاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (9)؛ إذ تكشف المؤشرات الإحصائية



الموضحة بالجدول (9) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدة مدارس تعليم الكبار لمبدأ العمل بروح الفريق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ت (3.423) عند مستوى دلالة (0.019). وهي أصغر من مستوى (0.05)، وللتعرف على صالح الفروق في كل فئة من فئات سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار شيفيه، والجدول (10) يوضح نتيجة الاختبار؛ إذ تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدة مدارس تعليم الكبار لمبدأ العمل بروح الفريق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ومن خلال المتوسطات الحسابية الموضحة بالجدول السابق يتبين أن الفروق لصالح الفئة (خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات)؛ وذلك لأنها حازت على أعلى متوسط حسابي.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي: للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استخدمت الباحثات اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)؛ إذ يتبين من الجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدة مدارس تعليم الكبار لمبدأ العمل بروح الفريق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ت (0.327) عند مستوى دلالة (0.744) وهي أكبر من مستوى (0.05). وتعزى الباحثات هذه النتيجة إلى أن الغالبية العظمى من المعلمات مؤهلهن العلمي بكالوريوس، مما جعل استجاباتهن متقاربة ومتشابهة تجاه درجة ممارسة قائدة مدارس تعليم الكبار لمبدأ العمل بروح الفريق باختلاف المؤهل العلمي.

#### السؤال الرابع:

هل توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة شيوع مبدأ الثقة المتبادلة في ممارسات قائدات تعليم الكبار مع المعلمات تعزى لمتغيري الدراسة (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

أولاً: متغير سنوات الخبرة: للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول درجة شيوع مبدأ الثقة المتبادلة في ممارسات قائدات تعليم الكبار مع المعلمات، تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، استخدمت الباحثات اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، حيث جاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (12)؛ إذ يُبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد عينة الدراسة حول درجة شيوع مبدأ الثقة المتبادلة في ممارسات قائدات تعليم الكبار مع المعلمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت



قيمة ت (3.270) عند مستوى دلالة (0.023) وهي أصغر من مستوى (0.05)، وللتعرف على صالح الفروق في كل فئة من فئات سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار شيفيه، والجدول (13) يوضح نتيجة الاختبار؛ إذ تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول (13) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسط أفراد عينة الدراسة حول درجة شيوع مبدأ الثقة المتبادلة في ممارسات قائدات تعليم الكبار مع المعلمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ومن خلال المتوسطات الحسابية الموضحة بالجدول السابق يتبين أن الفروق لصالح فئة (خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات)؛ وذلك لأن متوسطها الحسابي أعلى من المجموعة الأخرى.

**ثانياً: متغير المؤهل العلمي:** للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة تجاه درجة شيوع مبدأ الثقة المتبادلة في ممارسات قائدات تعليم الكبار مع المعلمات، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، استخدمت الباحثات اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، والجدول (14) يوضح ذلك؛ إذ إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد عينة الدراسة حول درجة شيوع مبدأ الثقة المتبادلة في ممارسات قائدات تعليم الكبار مع المعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ت (0.143) عند مستوى دلالة (0.886) وهي أكبر من مستوى (0.05).

#### النتائج:

- أظهرت النتائج أن قائدات مدارس تعليم الكبار يمارسن مبدأ العمل بروح الفريق بدرجة عالية، وذلك من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية تعليم كبار بمدينة الرياض، وتبين من النتائج أن أعلى العبارات هي: (تشكر قائدة المدرسة الجهود الجماعية، والفردية، تحرص قائدة المدرسة على بث روح التعاون، تحل قائدة المدرسة النزاعات بطريقة ودية).

- بينت النتائج أن معلمات المرحلة الثانوية تعليم الكبار بمدينة الرياض موافقات بدرجة عالية على شيوع مبدأ الثقة المتبادلة في ممارسات قائدات تعليم الكبار مع المعلمات، واتضح من النتائج أن أعلى العبارات هي (تحافظ قائدة المدرسة على أسرار العمل، تتحرى قائدة المدرسة الصدق في أقوالها وأفعالها، تلتزم قائدة المدرسة بوعودها).

- كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه (درجة ممارسة قائدة مدارس تعليم الكبار لمبدأ العمل بروح الفريق، تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتبين من النتائج أن الفروق لصالح الفئة (خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات) فيما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

-كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه درجة شيوع مبدأ الثقة المتبادلة في ممارسات قائدات تعليم الكبار مع المعلمات تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتبين من النتائج أن الفروق لصالح الفئة (خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات)، فيما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج توصي الباحثات بالآتي:

- تعزيز مبادئ وممارسات المبادئ الإنسانية في إدارة مدارس تعليم الكبار بالمملكة العربية السعودية من خلال دورات تدريبية وورش للقائدات.
- حث قائدات المدارس على تلمس احتياجات المعلمات.
- نشر الوعي بين قائدات المدارس بضرورة إشراك المعلمات في رسم أهداف واضحة للمدرسة.
- حث قائدة المدرسة على تفويض بعض مسؤولياتها للمعلمات.
- مشاركة قائدة المدرسة المعلمات في المعارف والمهارات التي تمتلكها.
- إشراك المعلمات في صناعة القرارات التربوية.
- حث المعلمات على الاستعانة بقائدات المدارس للمشورة وإبداء آرائهن فيما يتعلق بالأمور التعليمية.
- توعية قائدات المدارس بتقبل النقد البناء برحابة صدر، وذلك للكشف عن توجهات وآراء المعلمات، دون تقييد.



## الجدول

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة: جدول (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

النسبة	العدد	الفئة
91.1	144	بكالوريوس
8.9	14	الدراسات العليا
100.0	158	المجموع الكلي

النسبة	العدد	الفئة
7.0	11	أقل من خمس سنوات
34.2	54	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات
26.6	42	من عشر سنوات إلى أقل من خمس عشرة سنة
32.3	51	من خمس عشرة سنة وأكثر
100.0	158	المجموع الكلي

جدول (٣): محاور الاستبانة

م	محاور الاستبانة	عدد العبارات
1	درجة ممارسة قائدة مدارس تعليم الكبار لمبدأ العمل بروح الفريق	19
2	درجة شيوع مبدأ الثقة المتبادلة في ممارسات قائدات مدارس تعليم الكبار مع المعلمات	14
	المجموع	33

جدول (٥) قيم اختبار ألفا كرونباخ للثبات

المتغير	عدد الفقرات	قيمة ثابت كرونباخ
تجاهات معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية نحو تطبيق مقرر الفلسفة في المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية	19	.979
تجاهات معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية نحو تطبيق مقرر التفكير الناقد في المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية	14	.980
لمؤسست المعلم للثبات	33	.989

جدول (٤): معامل ارتباط بيرسون لعبارات محوري الدراسة

المحور الأول: درجة ممارسة قائدة مدارس تعليم الكبار لمبدأ العمل بروح الفريق	رقم العبارات	درجة معامل الارتباط
1	11	.749**
2	12	.767**
3	13	.779**
4	14	.689**
5	15	.784**
6	16	.813**
7	17	.755**
8	18	.747**
9	19	.458**
10		.723**

\*\* دالة عند مستوى 0.05

جدول (٦) معيار تحليل أداة الدراسة

المنى	البدائل
1.00 – 1.66	منخفضة
1.67 – 2.33	متوسطة
2.34 – 3.00	عالية



## مدى ممارسة قائدات مدارس تعليم الكبار للقيادة الأخلاقية في الإدارة المدرسية

جدول (٨) التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبيانات درجة شيوع مبدأ الثقة المتبادلة في ممارسات قائدات تعليم الكبار مع المعلمات

م	البيانات	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة		
					عالية	متوسطة	منخفضة
1	تتعرض قائدة المدرسة للصدق في أوثقها وأصدقها	2	.702	2.47	93	46	19
					58.9	29.1	12.0
2	تحافظ قائدة المدرسة على أسرار العمل	1	.738	2.49	100	35	23
					63.3	22.2	14.6
3	تفهم قائدة المدرسة الظروف الطارئة للمعلمات	5	.727	2.44	91	45	22
					57.6	28.5	13.9
4	تحدد قائدة المدرسة على مبدأ الحد في المعاملة بين المعلمات	10	.752	2.37	84	48	26
					53.2	30.4	16.5
5	تشجع المعلمات بإقناع قائدة المدرسة، طلب المشور	12	.759	2.32	79	51	28
					50.0	32.3	17.7
6	تعرف قائدة المدرسة بأخطائها	14	.813	2.16	67	50	41
					42.4	31.6	25.9
7	تتذكر قائدة المدرسة نقاط القوة والضعف لدى كل معلمة	11	.715	2.35	78	58	22
					49.4	36.7	13.9
8	تصعب قائدة المدرسة بالشفافية في الحوار	9	.708	2.37	79	58	21
					50.0	36.7	13.3
9	تثق قائدة المدرسة في قرارات جميع المعلمات	7	.708	2.42	87	51	20
					55.1	32.3	12.7
10	تحدد قائدة المدرسة على معايير واضحة لتقييم أداء المعلمة	4	.700	2.44	89	50	19
					56.3	31.6	12.0
11	تضع قائدة المدرسة ما يعكس أهداف العمل لجمعية...	8	.731	2.40	86	49	23
					54.4	31.0	14.6
12	تروج قائدة المدرسة الأفعال حسب مهارات المعلمات	6	.671	2.42	83	59	16
					52.5	37.3	10.1
13	تقبل قائدة المدرسة نقد الماء برعاية حسن	13	.816	2.29	82	40	36
					51.9	25.3	22.8
14	تتوزع قائدة المدرسة يوموها	3	.683	2.46	89	52	17
					56.3	32.9	10.8
					2.39		
					.730		

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة قائدة مدارس تعليم الكبار لمبدأ العمل بروح الفريق

م	البيانات	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة		
					عالية	متوسطة	منخفضة
1	تتذكر قائدة المدرسة المعلمات في مساندة القرارات التربوية	18	.741	2.21	63	65	30
					39.9	41.1	19.0
2	تعهد قائدة المدرسة بالإصغاء	5	.681	2.43	85	56	17
					53.8	35.4	10.8
3	تعزز قائدة المدرسة على بث روح التعاون	2	.720	2.48	97	40	21
					61.4	25.3	13.3
4	تشجع قائدة المدرسة المعلمات على تقديم الاقتراحات البناءة	7	.703	2.39	82	56	20
					51.9	35.4	12.7
5	تتشجع قائدة المدرسة على اقتراحات المعلمات	14	.731	2.31	74	59	25
					46.8	37.3	15.8
6	تتطلب قائدة المدرسة الإحراز للمعلمة، أو مجموعة من المعلمات	10	.751	2.36	83	49	26
					52.5	31.0	16.5
7	تشرح قائدة المدرسة في وسائل الاتصال (إعلان، اجتماعات...)	6	.702	2.39	81	57	20
					51.3	36.1	12.7
8	تشجع قائدة المدرسة الجهود الجماعية، والتعبيرية	1	.684	2.48	93	48	17
					58.9	30.4	10.8
9	تعمل قائدة المدرسة التزامات بطريقة ودية	3	.693	2.47	92	48	18
					58.2	30.4	11.4
10	تتذكر قائدة المدرسة المعلمات في رسم أهداف واضحة للمدرسة	17	.787	2.27	76	49	33
					48.1	31.0	20.9
11	تكتب صحيفة الجامعة على معلماتها الشخصية	15	.786	2.30	79	47	32
					50.0	29.7	20.3
12	تعزز قائدة المدرسة المعلمات ببعض مسؤولياتها	19	.814	1.99	51	54	53
					32.3	34.2	33.5
13	تتيح قائدة المدرسة للمعلمات إرضاء مكتسباتهن لتطوير المهني	9	.752	2.37	84	48	26
					53.2	30.4	16.5
14	تعزز قائدة المدرسة على معرفة مدى فاعلية المعلمات بالأعمال الموكدة إليهن	11	.722	2.35	78	57	23
					49.4	36.1	14.6
15	تشارك قائدة المدرسة المعلمات في المشاريع والمبادرات التي تملكها	16	.783	2.28	77	49	32
					48.7	31.0	20.3
16	تتأكد قائدة المدرسة التفرغ على تعويضها في فرق العمل	13	.720	2.34	78	56	24
					49.4	35.4	15.2
17	تعمل قائدة المدرسة على تقاطع الأمور بين المعلمات	8	.708	2.31	79	58	21
					50.0	36.7	13.3
18	تتسي قائدة المدرسة روح المسؤولية بين المعلمات	4	.709	2.44	90	48	20
					57.0	30.4	12.7
19	تتسبب قائدة المدرسة التنازع بين الفريق والمعلمة	12	.773	2.35	84	45	29
					53.2	28.5	18.4
					2.35		
					.735		

جدول (١٠) نتيجة اختبار شيفيه للتحقق من الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى دلالة	فروق المتوسطات	المجموعة (2)	المتوسط الحسابي	المجموعة (1)
.029*	11.721	خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	35.91	كل من خمس سنوات
.21	8.210	عشر سنوات إلى أقل من 15 سنة		
.271	7.679	15 سنة وأكثر		
.029*	11.721	كل من خمس سنوات	47.63	خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات
.543	3.511	عشر سنوات إلى أقل من 15 سنة		
.370	4.041	15 سنة وأكثر		
.21	8.210	كل من خمس سنوات	44.12	عشر سنوات إلى أقل من 15 سنة
.543	3.511	خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات		
.997	.531	15 سنة وأكثر		
.21	7.679	كل من خمس سنوات	43.59	15 سنة وأكثر
.370	4.041	خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات		
.997	.531	عشر سنوات إلى أقل من 15 سنة		

جدول (٩) نتيجة اختبار One Way Anova لدلالة الفروق بين متوسط أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1388.329	3	462.776	3.423	.019
داخل المجموعات	20820.259	154	135.196		
المجموع	22208.589	157			

## مدى ممارسة قائدات مدارس تعليم الكبار للقيادة الأخلاقية في الإدارة المدرسية

جدول (١١) نتيجة اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسط جدول (١٢) نتيجة اختبار One Way Anova لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي متوسط أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى دلالة
بين المجموعات	780.018	3	260.006	3.270	.023
داخل المجموعات	12246.058	154	79.520		
المجموع	13026.076	157			

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
علمي	144	44.48	11.820	.327	.744
أدبي	14	45.57	13.054		

جدول (١٣) نتيجة اختبار شيفيه للتحقق من الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى دلالة	فروق المتوسطات	المجموعة (٢)	المتوسط الحسابي	المجموعة (١)
.029*	8.992	خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	26.55	أقل من خمس سنوات
.217	6.407	عشر سنوات إلى أقل من 15 سنة		
.196	6.455	15 سنة وأكثر		
.029*	8.992	أقل من خمس سنوات	35.54	خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات
.577	2.585	عشر سنوات إلى أقل من 15 سنة		
.549	2.537	15 سنة وأكثر		
.217	6.407	أقل من خمس سنوات	32.95	عشر سنوات إلى أقل من 15 سنة
.577	2.585	خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات		
1.000	.048	15 سنة وأكثر		
.196	6.455	أقل من خمس سنوات	33.00	15 سنة وأكثر
.549	2.537	خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات		
1.000	.048	عشر سنوات إلى أقل من 15 سنة		

جدول (١٤) نتيجة اختبار ت لدلالة الفروق بين متوسط أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى دلالة
علمي	144	33.44	9.027	.143	.886
أدبي	14	33.07	10.269		

### الهوامش

- ١ باداود، عمر؛ عبدالله الزهراني. درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين.
- ٢ عطية، عماد. الإدارة والتخطيط التربوي.
- ٣ الدوسري، محمد. العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر.
- ٤ غنيم، صلاح. القيادات الأخلاقية في الإدارات التعليمية.
- ٥ عصام، عطابي. العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية.
- ٦ درادكة، أمجد؛ وآخرون. درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان.
- ٧ الحارثي، سامية. القيادة الأخلاقية لقائدات المدراس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.



- Lawton, a., rayner , j., & lasthuizen, k.. *Ethics and management in the public sector*.<sup>٨</sup>  
علي، بونوه. العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، ص ١٧.<sup>٩</sup>  
وزارة التعليم. الدليل التنظيمي لتعليم الكبار مبادرة التعلم مدى الحياة "استدامة"، ص ٦.<sup>١٠</sup>  
Ruiz, p., ruiz, c., & martí nez, r. Improving the "leader-follower" relationship.<sup>١١</sup>  
Lawton, Rayner & Lasthuizen, Abid.<sup>١٢</sup>  
الثقفي، طارق. القيادة الأخلاقية لقادة المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين بالطائف.<sup>١٣</sup>  
ذاكر، أمنة. القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر شاغلي الوظائف التعليمية.<sup>١٤</sup>  
الفضي، هند. ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية.<sup>١٥</sup>  
باداود والزهراي، مرجع سابق.<sup>١٦</sup>  
القرني، عبدالله؛ وأحمد الزبيدي. سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك.<sup>١٧</sup>  
علي، هشام. دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي.<sup>١٨</sup>  
الجبتي، ختام. درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية.<sup>١٩</sup>  
العتيبي، شريفة عوض. الإدارة التعليمية والتربوية والسياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية.<sup>٢٠</sup>  
الحارثي، مرجع سابق.<sup>٢١</sup>  
ذاكر، مرجع سابق.<sup>٢٢</sup>  
مزغيش، ابتسام. مدى ممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي بمدينة أم البواقي. ص 26.<sup>٢٣</sup>  
Okorie, u. A. Human relations approach to junior secondary school administration in ebonyi state.<sup>٢٤</sup>  
الشهري، خالد. واقع ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية بمدينة الرياض.<sup>٢٥</sup>  
السليمان، حسين. دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية لدى المعلمين.<sup>٢٦</sup>  
الرتنيسي، محمد. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية.<sup>٢٧</sup>  
الثقفي، طارق. القيادة الأخلاقية لقادة المدارس.<sup>٢٨</sup>  
وزارة التعليم، مرجع سابق.<sup>٢٩</sup>  
المرجع السابق.<sup>٣٠</sup>  
أبو عراد، صالح علي؛ أحمد علي الغفيري. نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، ص ١٨٥.<sup>٣١</sup>  
كماغتي، قاسم. العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق أهداف الإدارة المدرسية.<sup>٣٢</sup>  
الحراري، الشريف محمد علي. مدى أهمية العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة المدرسية.<sup>٣٣</sup>  
إيمان، حبري. مدى تطبيق مدرء المتوسطات لوظائف الإدارة المدرسية من وجهة نظر الأساتذة.<sup>٣٤</sup>  
Ugoani, j. Human relations role as catalyst for worker productivity.<sup>٣٥</sup>  
Khan, s. R., & et, u. A study on the effect of ethical leadership on teachers.<sup>٣٦</sup>  
عباس، محمد؛ وآخرون. مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ص ٧٥.<sup>٣٧</sup>  
المرجع السابق، ص ٢١٧.<sup>٣٨</sup>  
المرجع السابق، ص ١٠٦.<sup>٣٩</sup>





- ٤٠ عبيدات، ذوقان؛ وآخرون. البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه.  
 ٤١ المرجع السابق.  
 ٤٢ كماغتي، مرجع سابق.  
 ٤٣ الحراري، مرجع سابق.  
 ٤٤ إيمان، مرجع سابق.  
 ٤٥ Ugoani, Abid.

## المراجع والمصادر المراجع العربية:

- أبو عراد، صالح علي؛ أحمد علي الغيفري. نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. مكتبة المتنبّي، الدمام، (المملكة العربية السعودية)، ٢٠٠٧م.  
 الإدارة العامة للإشراف التربوي. ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية في المدارس وآلياته. وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ.  
 إيمان، حبري. مدى تطبيق مدرّاء المتوسّطات لوظائف الإدارة المدرسية من وجهة نظر الأساتذة (رسالة ماجستير)، جامعة العربي بن مهدي-أم البواقي، ٢٠١٥م.  
 باداوود، عمر؛ عبدالله الزهراني. درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢٠١٨م، ٢ (٢)، ٣٨-٦٣.  
 الثقفي، طارق. القيادة الأخلاقية لقادة المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين بالطائف. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠١٧م، ١٠ (١٨)، ١-٢٦.  
 الجعيثي، ختام. درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية في غزة ٢٠١٧م.  
 الحارثي، سامية. القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠١٩م، ٥ (٢٠)، ١-٣٥.  
 الحراري، الشريف محمد علي. مدى أهمية العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة المدرسية. مجلة كلية التربية، ٢٠١٦م، ٦ (٦)، ٤٥-٦٧.  
 درادكة، أمجد، الدجاني، ياسمين، وداود، هناء. درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢٠٢٠م، ٤ (١٤)، ١-٢٤.  
 الدوسري، محمد. العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر. دار الحامد، عمان (الأردن)، ٢٠١٤م.  
 ذاکر، أمانة. القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر شاغلي الوظائف التعليمية بإدارة التعليم بمحايل عسير. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠١٩م، ١٢ (٢٠)، ١-٤٥.  
 الرنتيسي، محمد. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقتهم الإنسانية (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٥م.  
 السليمان، حسين. دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية لدى المعلمين دراسة تحليلية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي. مجلة كلية التربية، ٢٠١٦م، ١٦٨ (٣)، ٣٨١-٤١٤.



- الشهري، خالد. واقع ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية بمدينة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠١٨م، ١٤ (١٩)، ٣٠٧-٣٤٨.
- عباس، محمد؛ ومحمد نوفل؛ ومحمد العبسي؛ وفريل أبو عواد. مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. ط٥، دار المسيرة، عمان (الأردن)، ٢٠١٩م.
- عبيدات، نوقان؛ وكايد عبد الحق؛ وعبد الرحمن عدس. البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. ط١٧، دار الفكر، عمان، (الأردن)، ٢٠١٥م.
- العتيبي، شريفة عوض. (٢٠١٥). الإدارة التعليمية والتربوية والسياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية، مكتبة الرشد، الرياض، (المملكة العربية السعودية)، ٢٠١٥م.
- عصام، عطابي. العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية: دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف، ٢٠١٥م.
- عطية، عماد. الإدارة والتخطيط التربوي، مكتبة الرشد، الرياض، (المملكة العربية السعودية)، ٢٠٠٩م.
- علي، بونوه. العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، (الجزائر)، ٢٠١٦م.
- علي، هشام. دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة على شراكة الشرق الأوسط لتكرير البترول-ميدور. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٢٠١٩م، ١٠ (١)، ٥٣١-٦١٥.
- غنيم، صلاح. القيادات الأخلاقية في الإدارات التعليمية، المجلة التربوية، ٢٠٢٠م، (٧٧) ٢١٩٤-٢٢٢٩.
- الفقيه، هند. ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٢٠١٩م، (٩)، ١-١٧.
- القرني، عبدالله؛ وأحمد الزايدي. سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، ٢٠١٧م، ١٧ (٥)، ٦١-١٥٥.
- كماغتي، قاسم. العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق أهداف الإدارة المدرسية: منظمة المدارس الإسلامية في كوت ديفوار كوماسي دراسة حالة، (رسالة ماجستير)، جامعة إفريقيا العالمية، ٢٠١٨م.
- مزغيش، ابتسام. مدى ممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي بمدينة أم البواقي (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، ٢٠١٨م.
- وزارة التعليم. الدليل التنظيمي لتعليم الكبار مبادرة التعلم مدى الحياة "استدامة". وزارة التعليم، ١٤٤٠هـ.

المراجع الإنجليزية:

- Khan, s. R., bauman, d. C., & javed, u. (2020). A study on the effect of ethical leadership on teachers' moral motivation at schools in pakistan. *International journal of educational management*,34(6)
- Lawton, a., rayner , j., & lasthuizen, k. (2013). *Ethics and management in the public sector*.usa:routledge.
- Okorie (ph.d), u. A. (2011). Human relations approach to junior secondary school administration in ebonyi state: the role of the principal. *Multidisciplinary journal*,17(4), 1-8.



Ruiz, p., ruiz, c., & martí'nez, r. (2011). Improving the "leader-follower" relationship: top manager or supervisor? The ethical leadership trickle-down effect on follower job response. *Journal of business ethics*,99(4), 578-608.

Ugoani, j. (2020). Human relations role as catalyst for worker productivity. *Submittedmanagement*,3, 1-13

المصادر العربية مترجمة:

Abou Erad, Saleh Aly, Ahmed El-Ghafery. Nezam eltaleem fe El-Mamlakah El-Arabia El-Saudia. Maktabet El-Motanaby, El-Damam, (El-Mamlakah El-Arabia El-Saudia), 2007A.D.

El-Edara El-Amaa Leleshraf Eltarbawy. Dawabet takleef shaghly elwazaef eltalemeya fe elmadares we aleyatoh. Wezaret El-Taleem, 1437H.

Eman, Hebry. Mada tatbeek modaraa elmotawasetat lewazeef eledarah elmadraseya men weghet nazar elasatezah (Resalet Majestear), Gameat El-Araby Ben Mahidy-Om El-Bawaky, 2015A.D.

Badawood, Abdallah El-Zahrany. Daraget momaraset Kadat madares elmarhala elebtedaeya fe mohafazet Gada lelkadah elakhlakeya men weghet nazar elmoalemeen. Magalet El-Oloum El-Tarbaweya we El-Nafseya, 2(2), 38-63, 2018A.D.

El-Thekafy, Tarek. Elkeyadah elakhlakeya lekadat elmadares we elakateha beladaa elwazeefy lelmoalemeen beltaef. Magalet El-Bahth El-Elmy fe El-Tarbeya, 10(18), 1-26, 2017A.D.

El-Gothemy, Khotam. Daraget momaraset modery elmadares elebtedaeya lelkadah elakhlakeya we elakateha beselok elmowatenah eltanzemayah leda moalememom (Resalet Majestear), El-Gamea El-Eslameya fe Ghaza 2017A.D.

El-Harethy, Sameya. Elkeyadah elakhlakeya lekaedat elmadares elthanaweya elhokomeyah bemadinet El-Redyad we elakateha beleltezam eltanzemey lelmoalemat. Magalet El-Bahth El-Elmy fe El-Tarebya, 5(20), 1-35, 2019A.D.

El-Harary, El-Sherif Mohamed Aly. Mada ahmeyet elelakat elensaneya fe tatweer eledarah elmadraseya. Magalet Koleyat El-Tarbeya, (6), 45-67, 2016A.D.

Dardkah, Amagd, El-Dagany, Yasmine, Wedawood, Hanaa. Daraget momaraset elkeyadah elakhlakeya leda modery elmadares eltahnawya elkhassa fe mohafzet El-Asema Oman we elakateha beleltezam eltanzemey lelmoalemeen men weghet nazarhom. Magalet El-Olum El-Tarbaweya we El-Nafseya, 4(14), 1-24, 2020A.D.

El-Dosery, Mohamed. Elelakat elensaneya fe elfekr eledary elmoaser. Dar El-Hamd, Oman (El-Ordon), 2014A.D.





- Thaker, Amena. Elkadah elakhlakeya we elakateha betakeek maaer elgawda elshamela men wegghet nazar shaghyly elwazeef eltalemeya beedaret eltaleem Bemahyel Aseer. Magalet El-Baht El-Elmy fe El-Tarbeyah, 12(20), 1-45, 2019A.D.
- El-Rentesy, Mohamed. Daraget momarset modery elmadares elthanaweya bemohafazet Ghaza lelkeyadah eltasharokeya we elakateha bedaraget elakatohom elensaneya (Resalet Majestear), El-Gameah El-Eslameya be Ghaza, 2015A.D.
- El-Soliman, Hussein. Dor eledarah elmadraseyah fe tanmeyet elelakat elensaneya leda elmoalemen derasah tahlelya fe doa elfekr eledary eleslamy. Magalet Kolyet El-Tarbeya, 168(3), 381-414, 2016A.D.
- El-Shehry, Khaled. Wakea momaraset kaed elmadrasa elebtedaeya elahlelya lelelakat elensaneya bemandinet El-Reyad. Magalet El-Baht El-Elmy fe El-Tarbeya, 14(19), 307-348, 2018A.D.
- Abbas, Mohamed, Mohamed Nofel, Mohamed El-Ebsy, Feryal Abou Awad. Madkhal ela manaheg elbaht fe eltarbeya we elm elnafs. T.5, Dar El-Masera, Oman (El-Ordan), 2019A.D.
- Obaydat, Thawkan, Wekeyed Abd El-Hak, Abdel El-Rahman Ads. Elbaht elelmy mafhomoh we adawatoh we asleboh. T.17, Dar El-Fekr, Oman, (El-Ordon), 2015A.D.
- El-Oteby, Sharifa Awad. (2015). Eledarah eltalemeya we elseyaseya eltalemeya fe El-Mamlakah El-Arabya El-Saudia, Maktabet El-Roshd, El-Reyad, (El-Mamlaka El-Arabya El-Saudia), 2015A.D.
- Essam, Otaby. Elelakat elensaneya we elaketaha beladaa leda awan elhemaya elmadaneya: derasah maydaneya bemoderyet elhemaya elmadaneya lewelayet El-Maselah, (Resalet Majestear), Koleyet El-Eloum El-Ensaneya we El-Egtemeyah gameat Mohamed Bodeif, 2015A.D.
- Atteya, Emad. Eledarah we eltakhteet eltarbawy, Maktabet El—Roshd, El-Reyad, (El-Mamlakah El-Arabya El-saudia), 2009A.D.
- Aly, Bonoh. Elelakat we athareha ala elreda elwazeefy, (El-Gazaer), 2016A.D.
- Aly, Hesham. Dor elkeyadah elakhlakeya fe tahkeek eltamayoz elmoasasy: derasat halah ala sharaket elsharq elawsat letakreer elbetrol-Medor. El-Magalah El-Elmeya Lel-Derasat El-Togareya we El-Baeya, 10(1), 531-615, 2019A.D.
- Ghonem, Salah. Elkeyadat elakhlakeya fe eledarat eltalemeya, El-Magalah El-Tarbaweya, (77), 2194-2229, 2020A.D.
- El-Fekheh, Hend. Momarasat elkeyadah elakhlakeya belmadares elyabaneyah we emkaneyet elefadah menha belmadares elsaudia. El-Magalah El-Arabya lelel-olum El-Tarbaweya we El-Nafseya, (9), 1-17, 2019A.D.

El-Korny, Abdo-Ellah, Ahmed El-Zaydy. Solokeyate elkeyadah elakhlakeya leda roasaa we moshrefat elaksam elakademeya begameat Tabouk we elakateha beselok elsamt eltanzeny men weghet nazar adaa hayet eltadrees. Magalet Kolyet El-Tarbeya, 17(5), 61-155, 2017A.D.

Kamaghty, Kassem. Elelakat elensaneya we dawroha fe tahkeek ahdaf eledara elmadraseya: monazamet elmadares eleslameya fe Kout Devoir Komasy deraset halah, (Resalet Majestear), Gameat Africa El-Alameya, 2018A.D.

Mazghesh, Ebtasam. Mada momaraset modeer elmadrasah lelelakat elensaneya men weghet nazar asatezate eltaleem elthanawy bemadinet Om El-Bawaky (Resalet Majestear), Kolyet El-Olum El-Egtemaeya we El-Ensaneya, Gameat El-Araby Ben Mohidy, 2018A.D.

Wezaret El-Taleem. Eldaleel eltanzeny eltaleem elkobar mobadaret eltalom mada elhayah "estedamah". Wezaret El-Taleem, 1440H.

