

Female Educational Leadership and Ethical Governance in Reducing Administrative Interference: An Empirical Study of Educational Institutions in Aden, Yemen

Nawal Gawad Salem Humaidi^{1,*}  

¹Dept. of Educational Foundations and Administration, Faculty of Education, University of Aden, Aden, Yemen

ABSTRACT

This study explores the role of female leadership in reducing administrative interferences within educational institutions through the application of ethical governance principles. Drawing on contemporary educational leadership theories, the research highlights the unique attributes of feminist leadership such as transformational, ethical, participatory, and human-centered approaches and examines how these attributes enhance organizational discipline and decision-making integrity. The study also analyzes the nature, causes, and consequences of administrative interferences, including role ambiguity, informal pressures, and violations of organizational hierarchy. Furthermore, the research discusses the foundations and dimensions of ethical governance as a framework that promotes transparency, accountability, fairness, and rule compliance in educational systems. Findings from the theoretical review suggest that empowering female leaders and implementing robust ethical governance practices significantly contribute to minimizing administrative disruptions and fostering institutional stability. The study concludes by proposing practical mechanisms for strengthening governance and enhancing leadership capacities in the educational sector.

Keywords: Feminist leadership; administrative interferences; ethical governance; educational management; organizational transparency.

القيادة التربوية النسوية والحوكمة الأخلاقية في الحد من التدخلات الإدارية: دراسة ميدانية في المؤسسات التعليمية بمحافظة عدن، اليمن

نوال جواد سالم حميدي^{1,*}

¹قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة عدن، عدن، اليمن

الملخص

تهدف هذا الدراسة إلى تحليل دور القيادات النسوية في الحد من التدخلات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال توضيح مبادئ الحوكمة الأخلاقية كإطار تنظيمي يعزز الشفافية والمساءلة والالتزام المؤسسي. ويركز البحث على خصائص القيادة النسوية المعاصرة، بما في ذلك القيادة التحويلية، والأخلاقية، والتشاركية، والإنسانية، ودورها في تعزيز الانضباط الإداري وجودة اتخاذ القرار. كما يستعرض البحث أشكال التدخلات الإدارية وأسبابها وآثارها، مثل غموض الصلاحيات، والضغط غير الرسمية، وتجاوز التسلسل الإداري. ويقدم البحث تحليلاً لأسس الحوكمة الأخلاقية وأبعادها القانونية والتنظيمية والثقافية والاجتماعية والقيادية. وتُظهر نتائج الإطار النظري أن تمكين القيادات النسوية وتطبيق الحوكمة الأخلاقية يساهمان بفاعلية في الحد من الفوضى المؤسسية ورفع مستوى الثقة داخل المؤسسة التعليمية. كما يقترح البحث مجموعة من الآليات الداعمة لتعزيز الحوكمة وتحسين كفاءة القيادات التربوية.

الكلمات المفتاحية: القيادة النسوية، التدخلات الإدارية، الحوكمة الأخلاقية، الإدارة التربوية، الشفافية المؤسسية.

المقدمة العلمية

تواجه المؤسسات التعليمية في العصر الحديث تحديات متزايدة تتعلق بفعالية الإدارة، وجودة اتخاذ القرار، واستقرار المنظومة التنظيمية. ومن بين هذه التحديات ظاهرة التدخلات الإدارية التي تؤثر بشكل مباشر في كفاءة العمليات التربوية، وتُضعف مستوى الالتزام بالأنظمة، وتحد من فعالية الإصلاحات التعليمية.

وفي ظل هذه التحديات برزت القيادة النسوية كأحد الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية، حيث تشير الأدبيات الحديثة إلى تميز المرأة القيادية بخصائص إنسانية وأخلاقية وتشاركية تسهم في تعزيز بيئة عمل مستقرة ومنضبطة.

وفي الوقت ذاته برز مفهوم الحوكمة الأخلاقية كإطار تنظيمي جوهري يهدف إلى ضبط الممارسات الإدارية وضمان الشفافية والمساءلة والعدالة، بما يحقق التوازن بين المتطلبات التنظيمية والقيم المهنية. وتبرز أهمية هذا المفهوم في المؤسسات التعليمية التي تتطلب وضوحاً في الصلاحيات، واستقامة في التنفيذ، وحماية من الضغوط غير الرسمية التي قد تؤثر في القرار التربوي. وانطلاقاً من التطورات المتسارعة في الإدارة التربوية، جاءت الحاجة إلى دراسة العلاقة بين القيادة النسوية والحد من التدخلات الإدارية، ودور الحوكمة الأخلاقية كمنظومة قادرة على تعزيز الاستقرار المؤسسي. ويهدف هذا البحث إلى تقديم تحليل نظري معمق لهذه العلاقة، واستكشاف الطرق التي يمكن من خلالها تمكين القيادات النسوية وتحسين جودة الحوكمة في البيئة التعليمية.

أولاً: مشكلة الدراسة وأسئلته

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التعليمية مع مرور السنوات تحديات متزايدة تتعلق بفعالية الإدارة، ووضوح الصلاحيات، وجودة اتخاذ القرار. ومن بين أبرز هذه التحديات التدخلات الإدارية التي تنشأ نتيجة غياب الضوابط التنظيمية، أو تضارب الصلاحيات، أو التدخلات غير الرسمية التي تؤثر سلباً في استقرار البيئة التربوية. وقد أشارت الأدبيات إلى أن هذه التدخلات تحدث خللاً في سير العمليات التعليمية، وتؤدي إلى انخفاض الثقة المؤسسية، وتراجع جودة الأداء، وتعطل برامج الإصلاح.

وفي ظل هذه التحديات، برزت القيادة النسوية في الإدارة التربوية بوصفها نموذجاً قيادياً يتسم بالإنسانية، والالتزام الأخلاقي، والقدرة على الحد من الفوضى التنظيمية من خلال قيم العدالة والمشاركة والشفافية. كما ظهر مفهوم الحوكمة الأخلاقية كإطار تنظيمي قادر على تنظيم الصلاحيات، وضبط القرارات، وتعزيز المساءلة وشفافية الممارسات.

وعليه، تتمثل مشكلة البحث في السؤال المحوري التالي:

إلى أي مدى تسهم القيادة النسوية في الحد من التدخلات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية، وما دور الحوكمة الأخلاقية في تعزيز هذا الدور؟

أسئلة البحث

انطلاقاً من المشكلة الرئيسية، يتفرع عنها الأسئلة الآتية:

1. ما خصائص القيادة النسوية في الإدارة التربوية؟
2. ما طبيعة التدخلات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية، وما أسبابها وآثارها؟
3. ما مفهوم الحوكمة الأخلاقية وما أسسها وأبعادها في البيئة التعليمية؟
4. كيف تسهم القيادة النسوية في الحد من التدخلات الإدارية؟
5. ما دور الحوكمة الأخلاقية في تعزيز فعالية القيادة النسوية في مواجهة التدخلات الإدارية؟
6. ما الآليات المقترحة لتعزيز دور القيادات النسوية وتفعيل الحوكمة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية؟

ثانياً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، من أبرزها:

1. تحديد خصائص القيادة النسوية في الإدارة التربوية وفق الأدبيات الحديثة.
2. تحليل طبيعة التدخلات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية، واستعراض أشكالها وأسبابها وآثارها.
3. توضيح مفهوم الحوكمة الأخلاقية وأسسها وأبعادها التنظيمية والقيمية.
4. استكشاف الدور الذي تؤديه القيادات النسوية في الحد من التدخلات الإدارية.
5. تحليل دور الحوكمة الأخلاقية في تمكين القيادات النسوية من ضبط البيئة التنظيمية.
6. اقتراح آليات وتوصيات لتعزيز الحوكمة الأخلاقية وتمكين القيادات النسوية في الإدارة التربوية.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب:

1. أهمية نظرية

- أ- تُسهم الدراسة في سد فجوة معرفية تتمثل في قلة الدراسات التي تربط بين القيادة النسوية والتدخلات الإدارية والحوكمة الأخلاقية في إطار واحد.
- ب- تقدم إطاراً نظرياً متكاملًا يساعد الباحثين على فهم العلاقات المتبادلة بين القيادة والأخلاق والتنظيم.
- ت- تُثري الأدبيات المتعلقة بالقيادة النسوية ودورها في الحوكمة التربوية.

2. أهمية تطبيقية

- أ- تقدم الدراسة حلولاً عملية تساعد القيادات المدرسية على الحد من التدخلات الإدارية وتحسين جودة اتخاذ القرار.
- ب- تمكّن صناع القرار في التعليم من تطوير سياسات تدعم تمكين المرأة في المواقع القيادية.
- ت- تطرح آليات قابلة للتطبيق لتعزيز الحوكمة الأخلاقية داخل المؤسسات التعليمية.
- ث- تسهم في رفع مستوى الانضباط المؤسسي والحد من الفوضى التنظيمية.

رابعاً: منهجية الدراسة

1. نوع المنهج

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، كونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والتربوية، وتحليل العلاقات بين القيادة النسوية، التدخلات الإدارية، والحوكمة الأخلاقية.

2. منهجية جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على:

- **مصادر نظرية:** كتب الإدارة التربوية، الدراسات الحديثة، المقالات المحكمة، الوثائق التنظيمية، والتقارير ذات الصلة.
- **تحليل أدبيات** تتعلق بالقيادة النسوية، التدخلات الإدارية، والحوكمة الأخلاقية في التعليم.

3. أدوات الدراسة

بما أن هذه الدراسة نظرية، فقد تم استخدام:

- **تحليل المحتوى** Content Analysis لاستخلاص العلاقات الجوهرية بين المتغيرات.
- **المقارنة المنهجية** بين النماذج القيادية ومبادئ الحوكمة الأخلاقية.

4. مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة الأدبيات المعاصرة في الإدارة التربوية، والبحوث المحكمة المنشورة بين عامي (2017-2024)، إضافة إلى تقارير وممارسات ذات صلة بالمؤسسات التعليمية.

5. حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** القيادة النسوية، التدخلات الإدارية، الحوكمة الأخلاقية.
- **الحدود المكانية:** المؤسسات التعليمية داخل محافظة عدن.
- **الحدود الزمنية:** الأدبيات المنشورة خلال السنوات الأخيرة، بما يعكس التطورات الحديثة في القيادة التربوية.

دراسات سابقة

تمهيد

يعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، والتي تناولت القيادة النسوية والحوكمة الأخلاقية والتدخلات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية. ويهدف هذا العرض إلى دعم الخلفية النظرية وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. كما يعتمد هذا الفصل على منهجية مراجعة موضوعية دقيقة تساعد في استخلاص المعرفة المتراكمة حول موضوع الدراسة.

منهجية اختيار وتحليل الدراسات السابقة

اعتمد الباحث في استعراض الدراسات السابقة على منهج المراجعة الموضوعية (Thematic Review)

(Approach)، وذلك من خلال تحليل الدراسات التي تناولت موضوعات القيادة النسوية، والحوكمة الأخلاقية، والتدخلات الإدارية بصورة مباشرة أو غير مباشرة. وقد تم استخدام كلمات مفتاحية محددة مثل (Women Leadership, Ethical Governance, Administrative Interference, Educational Institutions)، في قواعد بيانات: Google Scholar، ERIC، Web of Science، Scopus، إضافة إلى الرسائل الجامعية العربية. ولتحقيق الدقة في الاختيار، تم اعتماد مجموعة من المعايير، من أهمها:

1. حداثة النشر خلال الفترة (2017-2023).
 2. ارتباط موضوع الدراسة بالمتغيرات الرئيسة للبحث.
 3. وضوح التصميم المنهجي والأدوات المستخدمة.
 4. قابلية نتائج الدراسة للمقارنة أو البناء عليها.
- وتم تحليل الدراسات وفق محاور: منهج البحث، الأدوات، العينة، البيئة التعليمية، المتغيرات المدروسة، والأطر النظرية، مما أسهم في تحديد الفجوة العلمية التي تغطيها هذه الدراسة.

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة القحطاني (2021)

بحثت الدراسة في دور القيادة الأخلاقية في تحسين المناخ التنظيمي داخل المدارس الحكومية في السعودية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. اعتمدت الباحثة استبانة طبقت على (180) من القيادات والمعلمين، وتوصلت النتائج إلى وجود ارتباط قوي بين القيادة الأخلاقية وارتفاع رضا المعلمين، مع تفوق القيادات النسوية في الالتزام السلوكي الأخلاقي. أوصت الدراسة ببرامج تدريبية للقيادات وتعزيز ممارسات الشفافية.

2. دراسة الحربي (2020)

تناولت الدراسة مستوى تمكين المرأة في الإدارة التعليمية والمعوقات المرتبطة بالدور القيادي في السعودية، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبانة والمقابلات. أكدت النتائج أن ضعف الصلاحيات ونقص برامج إعداد القائدات أبرز التحديات. وأوصت بضرورة تطوير السياسات الإدارية واعتماد برامج تأهيل قانونية وإدارية للمرأة القيادية.

3. دراسة العولقي (2019)

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التدخلات الإدارية على جودة التعليم في المدارس الحكومية اليمنية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. كشفت النتائج أن التدخلات غير الرسمية هي الأكثر انتشاراً، وأنها تُربك العمل التربوي وتضعف الالتزام بالقوانين. وأوصت بتعزيز الرقابة وتفعيل قنوات الشكاوى.

4. دراسة الزهراني (2018)

ركزت الدراسة على دور المرأة القيادية في تحسين الأداء المدرسي في السعودية، واعتمدت المنهج الارتباطي والمقارنة بين مؤشرات الأداء في مدارس تقودها نساء وأخرى يقودها رجال. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى الجودة التنظيمية في المدارس النسائية، واعتماد المرأة على الأساليب القيادية التشاركية والأخلاقية.

5. دراسة يوسف (2017)

استهدفت الدراسة تحليل العوامل المؤدية إلى ضعف الالتزام باللوائح المدرسية في الأردن اعتماداً على المنهج الوصفي السببي. توصلت النتائج إلى أن التدخلات الإدارية غير الرسمية وضعف المساءلة يشكلان أبرز أسباب ضعف تطبيق اللوائح. وأوصت ببناء إطار مساءلة فعال واعتماد التوثيق الرسمي والحد من الأوامر الشفهية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. Smith (2020, USA)

حللت الدراسة دور الحوكمة الأخلاقية في الحد من التدخلات البيروقراطية في المدارس الأمريكية باستخدام منهج كمي. أشارت النتائج إلى أن ارتفاع مستوى الأخلاقيات القيادية يقلل التدخلات غير الرسمية، مع تفوق القيادات النسوية في الالتزام بالحوكمة.

2. Brown (2022, UK)

استهدفت الدراسة تحليل أثر التدخلات الإدارية على استقلال القرار التربوي في المدارس البريطانية باستخدام المنهج المختلط. أكدت النتائج أن التدخلات تقلل جودة القرارات التربوية، وأوصت ببناء نظام رقابي مستقل لحماية المؤسسات التعليمية.

3. Green (2018, Finland)

تناولت الدراسة خصائص القيادة النسوية في المدارس الفنلندية وأثرها على المناخ المدرسي باستخدام منهج نوعي. أوضحت النتائج ميل القيادات النسوية إلى العدالة والشفافية وانخفاض النزاعات الإدارية في المدارس التي تديرها نساء.

4. Johnson (2017, Canada)

درست أثر القيادة النسوية على الاستقرار المؤسسي في المؤسسات التعليمية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. أشارت النتائج إلى أن المدارس التي تديرها نساء سجلت مستويات أعلى من الاستقرار الإداري وانخفاض الشكاوى.

ثالثاً: التحليل المقارن للدراسات السابقة**1. أوجه الشبه بين الدراسات العربية والدراسة الحالية**

اتفقت معظم الدراسات العربية مع موضوع الدراسة الحالية في تأكيد وجود تحديات متصلة بالتدخلات الإدارية وضعف الالتزام باللوائح، وفي إبراز دور المرأة القيادية في تحسين الانضباط المدرسي، إضافة إلى دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المناخ التنظيمي. وتتسق هذه النتائج مع أهداف الدراسة الحالية التي تربط بين المتغيرات الثلاثة في إطار واحد.

2. أوجه الشبه بين الدراسات الأجنبية والدراسة الحالية

تتشترك الدراسات الأجنبية مع الدراسة الحالية في التركيز على أهمية الحوكمة الأخلاقية ودورها في تحسين جودة القرار التعليمي، كما أكدت كفاءة القيادة النسوية في الحد من النزاعات الإدارية ورفع مستوى الاستقرار المؤسسي، وهي محاور جوهرية في الدراسة الحالية.

3. أوجه الاختلاف بين الدراسات العربية والدراسة الحالية

اتسمت الدراسات العربية ببحث كل متغير على حدة دون دمج القيادة النسوية بالحوكمة الأخلاقية أو التدخلات الإدارية داخل نموذج واحد. كما غلب عليها المنهج الوصفي دون تقديم نماذج تطويرية. بينما تسعى الدراسة الحالية إلى الربط التحليلي بين المتغيرات الثلاثة ضمن سياق يمني لم يُتناول بعمق في الأدبيات السابقة.

4. أوجه الاختلاف بين الدراسات الأجنبية والدراسة الحالية

أغلب الدراسات الأجنبية أجريت في بيئات تعليمية مستقرة ذات نظم إدارية واضحة، وهو ما يختلف عن البيئة اليمنية التي تتسم بتعدد مصادر القرار وتداخل الصلاحيات. كما لم تربط هذه الدراسات بين القيادة النسوية والحوكمة الأخلاقية ومعالجة التدخلات الإدارية بشكل متكامل.

رابعاً: الفجوة البحثية في ضوء الدراسات السابقة

يكشف تحليل الأدبيات عن وجود فجوة بحثية واضحة تتمثل في:

1. غياب الدراسات التي تربط بين القيادة النسوية والحوكمة الأخلاقية والتدخلات الإدارية في إطار واحد.

2. محدودية الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات في بيئات تعليمية مضطربة أو ضعيفة الحوكمة مثل البيئة اليمنية.

3. افتقار الأدبيات إلى إطار تطبيقي أو تطويري يترجم تأثير القيادة الأخلاقية والنسوية في الحد من التدخلات الإدارية.

ولذلك تأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة عبر بناء نموذج تحليلي يوظف الحوكمة الأخلاقية لدعم دور المرأة القيادية في معالجة التدخلات الإدارية.

خامساً: الإضافة العلمية للدراسة الحالية

تقدم الدراسة الحالية إضافة نوعية من خلال:

1. دمج المتغيرات الثلاثة (القيادة النسوية-الحوكمة الأخلاقية-التدخلات الإدارية) في نموذج واحد.
2. تحليل السياق اليمني الذي يفتقر إلى دراسات علمية حديثة في هذا المجال.
3. اقتراح إطار تطويري قابل للتطبيق داخل المؤسسات التعليمية لتحسين العمل الإداري.

الإطار النظري للدراسة

البحث الأول: القيادة النسوية والتدخلات الإدارية

الجزء الأول: القيادة النسوية في الإدارة التربوية

تُعد القيادة النسوية أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية، إذ تقوم على مبادئ المشاركة والعدالة والتواصل الفعال، وبناء العلاقات الإنسانية الداعمة. وتشير الشمري (2020) إلى أن القيادة النسوية تمتاز بحس إنساني عالٍ، وبقدرة متوازنة على حل المشكلات واتخاذ القرار. يؤكد (Brown, 2017) أن المرأة القيادية تمتلك خصائص فريدة، أبرزها التركيز على العدالة والوضوح في العمل المؤسسي. كما يشير (Smith, 2020) إلى أن القيادات النسوية عادةً ما يظهرن التزاماً أكبر بالقيم والضوابط الأخلاقية، الأمر الذي يعزز دورهن في الحد من التدخلات الإدارية غير الرسمية (Ben Amer, et al., 2025; Qadouri & Lallouh, 2025; Al-Saadi, 2025; Al Tabouni & Ishtiwi, 2025; Dokkar, 2025; Bendada, 2025; (Al-Mashbak, 2026; Azzi & Issaadi, 2025; Ishtiwi & Faraj, 2026;

خصائص القيادة النسوية

1. القيادة التحويلية: تحفيز العاملين وخلق رؤية مشتركة (الشمري، 2020، ص 93).
 2. القيادة الأخلاقية: الاعتماد على القيم المهنية في اتخاذ القرار (Johnson, 2019, p58).
 3. القيادة التشاركية: إشراك العاملين في اتخاذ القرار وتعزيز الممارسة الديمقراطية (Brown, 2017, p46).
 4. القيادة الإنسانية: مراعاة الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين (الشمري، 2020، ص 97).
 5. القيادة الدبلوماسية: التعامل الهادئ والمتزن مع الضغوط والمواقف المعقدة (Smith, 2020, p25).
- كما تؤكد الأدبيات أن المرأة القيادية تسهم في تعزيز الانضباط المؤسسي، وتحسين التوثيق الإداري، وزيادة الالتزام بالأنظمة (محمد، 2019، ص 45).

الجزء الثاني: التدخلات الإدارية داخل منظومة التعليم

يعرّف محمد (2019) التدخل الإداري بأنه تجاوز للمستويات الرسمية في الهيكل التنظيمي، بما يؤدي إلى اضطراب القرارات وضعف كفاءة التنفيذ. ويُعد هذا النوع من التدخلات أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، كما يشير (Smith, 2020)، ويرى (Brown, 2017) أن غياب وضوح الصلاحيات يُعد عاملاً جوهرياً في تفاقم التدخلات الإدارية.

أشكال التدخلات الإدارية

1. التدخل في التكاليف (محمد، 2019).
2. التدخل في الرقابة والمتابعة (السديري، 2020).
3. الضغوط غير الرسمية المؤثرة في القرار. (Smith, 2020).
4. تجاوز السلم الإداري وتخطي التسلسل الوظيفي (محمد، 2019، ص 42).

أسباب التدخلات الإدارية

1. ضعف الهياكل التنظيمية (محمد، 2019، ص 44).
2. ثقافة التساهل المجتمعي في التعامل مع الأنظمة (العسيري، 2019، ص 83).
3. غياب الحوكمة الأخلاقية (Johnson, 2019, p72).
4. تضارب المصالح بين أصحاب القرار. (Brown, 2017, p59).
5. غياب الرقابة الداخلية الفعالة (Smith, 2020, p35).

آثار التدخلات الإدارية

1. الفوضى المؤسسية (محمد، 2019، ص 47).
2. تراجع جودة العملية التعليمية (Smith, 2020, p39).
3. انخفاض مستوى الثقة المؤسسية. (Johnson, 2019, p75).

4. ارتفاع مستويات الإحباط الوظيفي (الشمري، 2020، ص110).
 5. تعطل برامج الإصلاح والتطوير التربوي (السديري، 2020، ص101).
- دور القيادات النسوية في الحد من التدخلات الإدارية**

1. تعزيز التوثيق الإداري والالتزام بالإجراءات (محمد، 2019، ص52).
 2. تبني المسارات القانونية في معالجة القضايا (Johnson, 2019, p81).
 3. رفع مستوى الالتزام المؤسسي بالقواعد التنظيمية (Brown, 2017, p64).
 4. ممارسة الدبلوماسية الإدارية في إدارة الخلافات. (Smith, 2020, p41).
- آليات مقترحة للحد من التدخلات الإدارية**

1. تطبيق مبادئ الحوكمة الأخلاقية (العسيري، 2019، ص90).
2. تمكين القيادات النسوية وتوسيع نطاق مسؤولياتهن (الشمري، 2020، ص122).
3. تعزيز أنظمة الرقابة والمتابعة المؤسسية (Brown, 2017, p68).
4. تدريب القيادات على إدارة الصراع وحل النزاعات (Smith, 2020, p44).

المبحث الثاني: الحوكمة الأخلاقية

الجزء الأول: مفهوم الحوكمة الأخلاقية

تُعد الحوكمة الأخلاقية إحدى الركائز الأساسية في المؤسسات التعليمية الحديثة، إذ تهدف إلى تحقيق الشفافية والمساءلة وتعزيز العدالة والالتزام التنظيمي. وقد برز هذا المفهوم نتيجة تسارع التحولات في الأنظمة التعليمية وتزايد الضغوط التنظيمية التي تتطلب منظومة قيمية تُوجّه القرار التربوي وتحميه من الانحرافات والتدخلات غير الرسمية (الزهراني، 2018، ص42).

ويؤكد السديري (2020، ص67) أن الحوكمة الأخلاقية تمثل الإطار المنظم الذي تتكامل فيه إجراءات العمل الإداري مع القيم العليا للتعليم، بما يضمن وضوح الصلاحيات وجودة التنفيذ. كما تُعرّف الأدبيات الأجنبية Ethical Governance بأنها منظومة قيمية توجه القرارات نحو النزاهة والشفافية وتحمي المؤسسة من التضارب والضغوط غير الرسمية (Smith، 2020، p.11). ويشير Brown (2017، p.29) إلى أن الحوكمة الأخلاقية تتجلى عندما ترتبط القرارات بمعايير مهنية راسخة. فيما يرى العسيري (2019، ص55) أن جوهر الحوكمة الأخلاقية يكمن في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل الإداري والقيم الأخلاقية.

الجزء الثاني: أسس الحوكمة الأخلاقية وأبعادها

ترتكز الحوكمة الأخلاقية على مجموعة من الأسس الفكرية التي تشكّل الإطار العام لها. ويؤكد الزهراني (2018، ص45) أن القيم المهنية تمثل مرجعاً لضبط القرار الإداري ومنع الانحرافات. ويشير السديري (2020، ص71) إلى أن القائد التربوي يمارس مسؤولية أخلاقية موازية لسلطته الإدارية، وهو ما يعد ركناً أساسياً في نجاح القيادة التعليمية. كما يؤكد Johnson (2019، p.54) أن المؤسسات ذات الهوية القيمية الواضحة تكون أكثر قدرة على مواجهة الضغوط والحد من الفوضى التنظيمية.

مبادئ الحوكمة الأخلاقية

1. الشفافية: وضوح الإجراءات وتدقيق المعلومات داخل المؤسسة (السديري، 2020، ص75).
2. النزاهة: التزام القائد بالسلوك المهني الخالي من المصالح الشخصية (العسيري، 2019، ص59).
3. العدالة: تطبيق القواعد والأنظمة على الجميع دون استثناء (الزهراني، 2018، ص49).
4. المساءلة: وجود نظام رقابي يحتمل القيادات مسؤولية القرارات (Brown, 2017, p35).
5. سيادة النظام: الالتزام بالقوانين الرسمية ومنع التدخلات غير القانونية (Smith, 2020, p18).

أبعاد الحوكمة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية

1. البعد القانوني: وضوح اللوائح المنظمة للعمل (محمد، 2019، ص41).
2. البعد التنظيمي: تحديد الصلاحيات والمسؤوليات (السديري، 2020، ص80).
3. البعد الثقافي: ترسيخ ثقافة النزاهة والقيم الأخلاقية (Johnson, 2019, p61).
4. البعد الاجتماعي: تعزيز ثقة المجتمع بالمؤسسة التعليمية (Smith, 2020, p22).

5. البعد القيادي: قدرة القائد على تحويل القيم إلى ممارسات فعلية (الشمري، 2020، ص95). وصف عينة الدراسة:

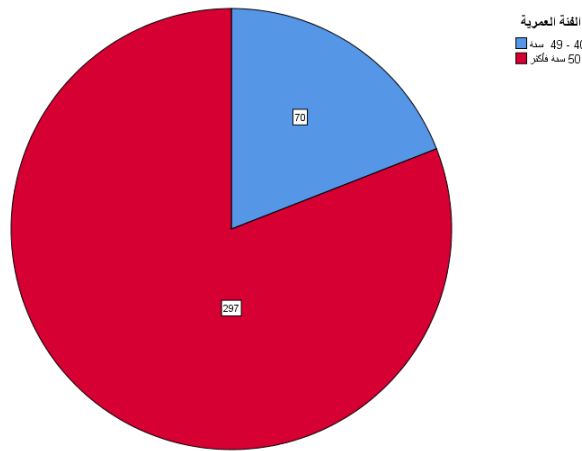
1- وصف العينة وفقاً للفئة العمرية:

الجدول (1) وصف العينة وفقاً للفئة العمرية يلخصها الجدول الآتي:

الفئة العمرية	العدد	النسبة
40 إلى 49 سنة	70	19.1%
50 سنة فأكثر	297	80.9%
الإجمالي	367	100%

من الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- 1- أغلب أفراد العينة أعمارهم فوق الخمسين سنة، حيث بلغ عددهم (297) بنسبة (80.9%).
 - 2- الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 49 سنة بلغ عددهم (70) بنسبة (19.1%).
- والشكل الآتي يلخص ذلك:



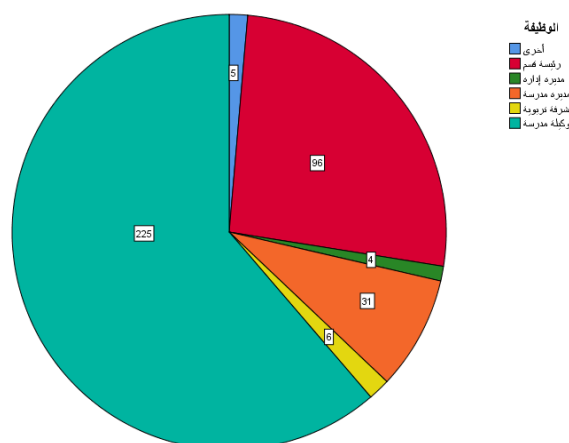
2- وصف العينة وفقاً للمسمى الوظيفي:

الجدول (2) وصف العينة وفقاً للمسمى الوظيفي يلخصها الجدول الآتي:

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة
مديرة مدرسة	31	8.4%
وكيلة مدرسة	225	61.3%
رئيسة قسم	96	26.2%
مشرفة تربوية	6	1.6%
مديرة إدارة	4	1.1%
أخرى (يذكر)	5	1.4%
الإجمالي	367	100%

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- 1- أكثر أفراد عينة الدراسة بوظيفة وكيلة مدرسة حيث بلغ عددهم (225) بنسبة (61.3%).
 - 2- أقل أفراد عينة الدراسة بوظيفة (مديرة إدارة) حيث بلغ عددهم (4) بنسبة (1.1%).
- والشكل الآتي يوضح ذلك:



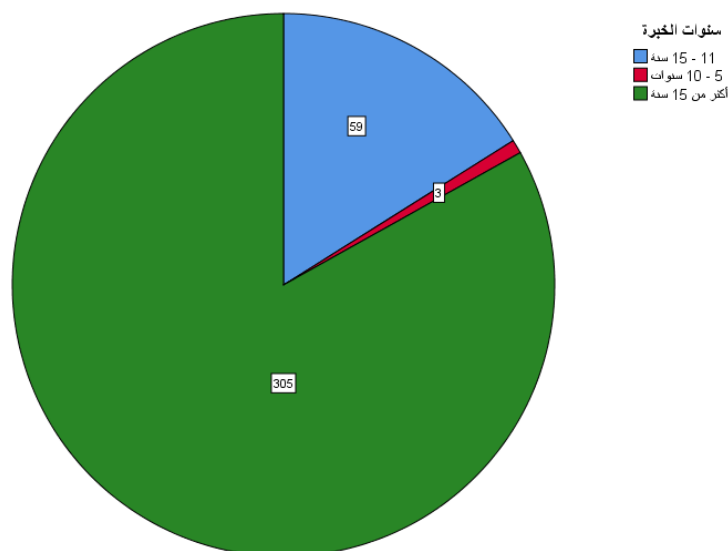
3- وصف العينة وفقاً لسنوات الخبرة:

الجدول (3) وصف العينة وفقاً لسنوات الخبرة يلخصها الجدول الآتي:

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
5 – 10 سنوات	3	0.8%
11 – 15 سنة	59	16.1%
أكثر من 15 سنة	305	83.1%
الاجمالي	367	100%

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- 1- أكثر افراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة اللاتي خبرتهن أكثر من (15) سنة حيث بلغ عددهن (305) بنسبة (83.1%).
 - 2- أقل افراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة اللاتي خبرتهن تراوحت بين 5 إلى 10 سنوات حيث بلغ عددهن (3) بنسبة (0.8%).
- والشكل الآتي يوضح ذلك:



4- وصف العينة وفقاً لنوع المؤسسة التعليمية:

الجدول (4) وصف العينة وفقاً لنوع المؤسسة التعليمية يلخصها الجدول الآتي:

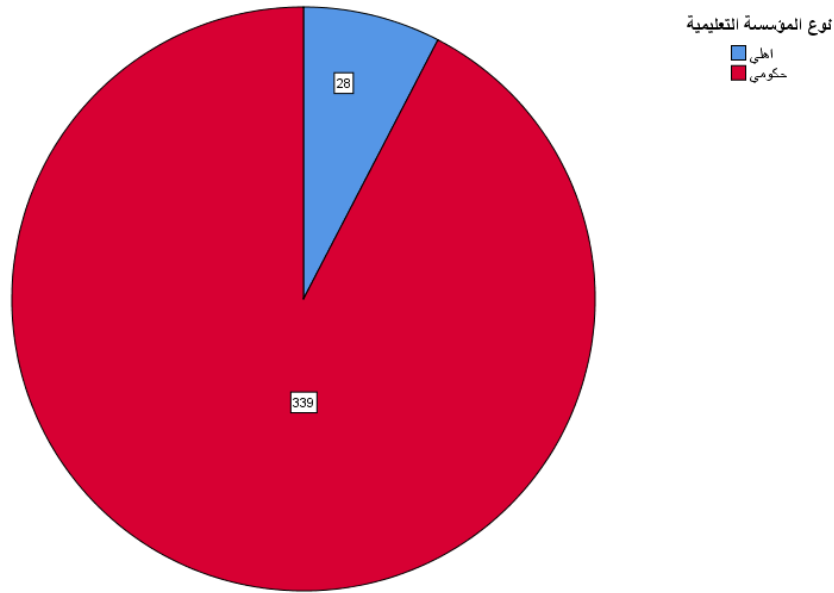
نوع المؤسسة التعليمية	العدد	النسبة
حكومي	339	92.4%
اهلي	28	7.6%
الاجمالي	367	100%

من الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

3- أغلب افراد العينة تنتمي الى مؤسسات تعليمية حكومية، حيث بلغ عددهن (339) بنسبة (92.4%).

4- اللاتي تنتمي الى مؤسسات تعليمية أهلية بلغ عددهن (28) بنسبة (7.6%).

والشكل الاتي يوضح ذلك:



كيفية حساب درجات الاستبيان

الاستجابة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
الدرجة	5	4	3	2	1

كيفية حساب التقديرات

الدرجة	النسبة		مستوى التقدير	
	من	إلى	من	إلى
1	أقل من 1.8	20%	أقل من 36%	ضعيف جدا
1.8	أقل من 2.6	36%	أقل من 52%	ضعيف
2.6	أقل من 3.4	52%	أقل من 68%	متوسط
3.4	أقل من 4.2	68%	أقل من 84%	مرتفع
4.2	5	84%	إلى 100%	مرتفع جدا

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم استخدام برنامج SPSS في حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج

في هذا الجزء سوف نتناول نتائج الدراسة من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة

السؤال الأول:

ما مستوى تطبيق الحوكمة الأخلاقية لدى القيادات التربوية النسوية ؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتحديد مستوى تطبيق الحوكمة الأخلاقية لدى القيادات التربوية النسوية ، والجدول الآتي يلخص ذلك:

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	النسبة	المستوى
1	تلتزم القيادة بالتشريعات واللوائح التربوية.	3.757	0.537	75.1%	مرتفع
2	تتسم القرارات الإدارية بالشفافية والوضوح.	3.722	0.586	74.4%	مرتفع
3	تطبق العدالة بين العاملين دون تمييز.	3.719	0.592	74.4%	مرتفع
4	تبنى القرارات على مبادئ النزاهة المهنية.	3.7	0.695	74%	مرتفع
5	تتوفر قنوات واضحة للمساءلة الأخلاقية.	3.717	0.564	74.3%	مرتفع
	المتوسط العام لمجال الحوكمة	3.723	0.532	74.5%	مرتفع

يلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- 1- العبارة رقم 1 والتي نصها: تلتزم القيادة بالتشريعات واللوائح التربوية. جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.757) ونسبة (75.1%) وهي في المستوى المرتفع.
- 2- العبارة رقم 4 والتي نصها: تبنى القرارات على مبادئ النزاهة المهنية. جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.7) ونسبة (74%) وهي في المستوى المرتفع أيضا.
- 3- المتوسط العام لمجال الحوكمة بلغ (3.723) ونسبة (74.5%) وهي في المستوى المرتفع وهذا مؤشر الى مستوى تطبيق الحوكمة الأخلاقية لدى القيادات التربوية النسوية يعتبر في المستوى المرتفع.

وبذلك تمت الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة.

السؤال الثاني:

ما اهم التدخلات الإدارية التي تؤثر في استقرار العمل التربوي؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتحديد اهم التدخلات الإدارية التي تؤثر في استقرار العمل التربوي، والجدول الآتي يلخص ذلك:

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	النسبة	المستوى
6	تتعرض المؤسسة لضغوط أو تدخلات خارج الصلاحيات القانونية.	3.905	0.757	78.1%	مرتفع
7	تحدث تدخلات في قرارات النقل أو التكليف الوظيفي.	3.965	0.706	79.3%	مرتفع
8	تتدخل جهات غير مخولة في شؤون الإدارة اليومية.	3.856	0.727	77.1%	مرتفع
9	تؤثر التدخلات على جودة العمل التربوي.	4.016	0.689	80.3%	مرتفع
10	يتم تجاوز السلم الإداري في التعامل مع المدارس أو الأقسام.	3.935	0.710	78.7%	مرتفع
	المتوسط العام للتدخلات	3.935	0.601	78.7%	مرتفع

يلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- 1- العبارة رقم 9 والتي نصها: تؤثر التدخلات على جودة العمل التربوي. جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.016) ونسبة (80.3%) وهي في المستوى المرتفع.
- 2- العبارة رقم 8 والتي نصها: تتدخل جهات غير مخولة في شؤون الإدارة اليومية. جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.856) ونسبة (77.1%) وهي في المستوى المرتفع أيضا.

3- المتوسط العام لمجال التدخلات الإدارية بلغ (3.935) وبنسبة (78.7%) وهي في المستوى المرتفع. وهذا مؤشر الى مستوى التدخلات من وجهة نظر افراد عينة الدراسة يعتبر في المستوى المرتفع، وتؤثر هذه التدخلات على جودة العمل التربوي. وبذلك تمت الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.

السؤال الثالث:

ما مدى مساهمة المرأة القيادية في معالجة التدخلات من خلال ممارسات أخلاقية رشيدة؟ للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتحديد مدى مساهمة المرأة القيادية في معالجة التدخلات من خلال ممارسات أخلاقية رشيدة، والجدول الاتي يلخص ذلك:

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	النسبة	المستوى
11	تعمل المرأة القيادية على توثيق التدخلات بطرق نظامية.	3.807	0.802	76.1%	مرتفع
12	تتخذ إجراءات مهنية تحد من التدخلات غير القانونية.	3.769	0.788	75.38%	مرتفع
13	تعزز ثقافة الاعتماد على اللوائح داخل المؤسسة.	3.768	0.778	75.36%	مرتفع
14	تتواصل بفعالية مع الجهات العليا لوقف التدخلات	3.736	0.760	74.72%	مرتفع
15	تقدم حلولاً مراجعة لأسباب التدخلات.	3.735	0.753	74.7%	مرتفع
	المتوسط العام لدور المرأة القيادية	3.763	0.698	75.3%	مرتفع

يلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- 1- العبارة رقم 12 والتي نصها: تتخذ إجراءات مهنية تحد من التدخلات غير القانونية. جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.769) وبنسبة (75.38%) وهي في المستوى المرتفع
- 2- العبارة رقم 15 والتي نصها: تقدم حلولاً مراجعة لأسباب التدخلات. جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.735) وبنسبة (74.7 %) وهي في المستوى المرتفع أيضاً.
- 3- المتوسط العام لمجال دور المرأة بلغ (3.763) وبنسبة (75.3%) وهي في المستوى المرتفع وهذا مؤشر الى ان مساهمة المرأة القيادية في معالجة التدخلات من خلال ممارسات أخلاقية رشيدة يعتبر في المستوى المرتفع. وبذلك تمت الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة.

السؤال الرابع:

ما المعوقات التي تواجه المرأة في تنفيذ أدوارها القيادية؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتحديد المعوقات التي تواجه المرأة في تنفيذ أدوارها القيادية، والجدول الاتي يلخص ذلك:

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	النسبة	المستوى
16	ضغوط اجتماعية أو ثقافية تحد من تأثيرها في القرارات	3.869	0.705	77.4%	مرتفع
17	ضعف الدعم المؤسسي في مواجهة التدخلات.	3.973	0.731	79.5%	مرتفع
18	تعدد الجهات المتدخلة يقلل من قوة القرار	3.962	0.746	79.2%	مرتفع
19	نقص الصلاحيات القانونية.	3.932	0.742	78.6%	مرتفع
	المتوسط العام للمعوقات	3.934	0.678	78.7%	مرتفع

يلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- 1- العبارة رقم 17 والتي نصها: ضعف الدعم المؤسسي في مواجهة التدخلات جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.973) وبنسبة (79.5%) وهي في المستوى المرتفع.
- 2- العبارة رقم 16 والتي نصها: ضغوط اجتماعية أو ثقافية تحد من تأثيرها في القرارات جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.869) وبنسبة (77.4 %) وهي في المستوى المرتفع أيضاً.
- 3- المتوسط العام لمجال المعوقات بلغ (3.934) وبنسبة (78.7%) وهي في المستوى المرتفع

وهذا مؤشر الى مستوى المعوقات لدى افراد عينة الدراسة يعتبر في المستوى المرتفع.
وبذلك تمت الإجابة عن السؤال الرابع.

السؤال الخامس:

ما الإطار المقترح لرفع كفاءة المرأة القيادية وتعزيز الحوكمة الأخلاقية في التعليم؟
للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتحديد الإطار المقترح لرفع كفاءة المرأة القيادية وتعزيز الحوكمة الأخلاقية في التعليم، والجدول الاتي يلخص ذلك:

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	النسبة	المستوى
20	الحاجة لإطار مؤسسي واضح للحوكمة الأخلاقية.	4.360	0.702	87.2%	مرتفع جدا
21	أهمية وجود نظام رقابي فعال للحد من التدخلات الإدارية.	4.392	0.648	87.8%	مرتفع جدا
22	تدريب القيادات التربوية على إدارة الازمات والتدخلات.	4.409	0.650	88.2%	مرتفع جدا
23	الحاجة إلى تعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للشفافية والمساءلة	4.384	0.675	87.7%	مرتفع جدا
	متوسط العام لمقترحات التطوير	4.386	0.617	87.7%	مرتفع جدا

يلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- 1- العبارة رقم 22 والتي نصها: تدريب القيادات التربوية على إدارة الازمات والتدخلات جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.409) وبنسبة (88.2%) وهي في المستوى المرتفع جدا.
- 2- العبارة رقم 20 والتي نصها: الحاجة لإطار مؤسسي واضح للحوكمة الأخلاقية جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.360) وبنسبة (87.2 %) وهي في المستوى المرتفع جدا أيضا.
- 3- المتوسط العام للمقترحات بلغ (4.386) وبنسبة (87.7%) وهي في المستوى المرتفع جدا وهذا مؤشر الى مستوى المقترحات من وجهة نظر افراد عينة الدراسة يعتبر في المستوى المرتفع جدا.

وهذا يعني ان الإطار المقترح لرفع كفاءة المرأة القيادية وتعزيز الحوكمة الأخلاقية في التعليم من وجهة نظر افراد عينة الدراسة يعتبر مناسب، وبذلك تمت الإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة.

الخاتمة العلمية

خلص هذا البحث إلى أن القيادة النسوية تُعد عنصراً محورياً في تعزيز جودة الإدارة التربوية والحد من التدخلات الإدارية التي تعاني منها العديد من المؤسسات التعليمية. فقد أظهرت الأدبيات أن المرأة القيادية تتسم بخصائص إنسانية، وتشاركية، وأخلاقية، تجعلها أكثر قدرة على ضبط البيئة التنظيمية، وتعزيز ثقافة الالتزام، وتحسين جودة التواصل واتخاذ القرار. كما بيّن البحث أن التدخلات الإدارية ناتجة غالباً عن ضعف الهياكل التنظيمية، وغياب الحوكمة الأخلاقية، وغموض الصلاحيات، وتضارب المصالح، وهو ما يؤدي بدوره إلى انخفاض الثقة المؤسسية وتراجع جودة التعليم. وقد أكدت الدراسة النظرية أن الحوكمة الأخلاقية تمثل إطاراً فعالاً لحماية القرار التربوي من الضغوط والانحرافات، من خلال مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة وسيادة النظام. كما خلص البحث إلى أن تمكين القيادات النسوية واعتماد آليات واضحة للحوكمة، مثل تعزيز الرقابة والتوثيق الإداري وتدريب القادة على إدارة الصراع، يسهم بشكل مباشر في تحسين الاستقرار المؤسسي ورفع جودة الأداء التعليمي. وفي ضوء هذه النتائج، يوصي البحث بضرورة الاستثمار في برامج تأهيل القيادات النسوية، وتطوير نظم الحوكمة الأخلاقية داخل المؤسسات التعليمية، بوصفها مدخلاً رئيساً لتحقيق الكفاءة والفاعلية والعدالة في الإدارة التربوية.

References

- [1] Ahmed, E. (2025). A systematic review of ethical leadership studies in educational research from 1990 to 2022. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(4). <https://doi.org/10.1177/17411432231193251>.

- [2] Al-Mashbak, W. (2026). A Field Study on Employees of the Financial Services Monitoring Department. *Wadi Alshatti University Journal of Human Sciences*, 2(1), 25-50.
- [3] Al-Saadi, S. (2025). The extent to which comprehensive quality standards apply to improving educational outcomes. *Wadi Alshatti University Journal of Human Sciences*, 308-325.
- [4] Al Tabouni, A. ., & Ishtiwi, N. (2025). The Reality of Job Empowerment for Teaching Assistants at Higher Institutes of Science and Technology from Their Perspectives. (A Field Study at the Higher Institute of Science and Technology - Tarhuna). *Wadi Alshatti University Journal of Human Sciences* , 1(2), 27-47.
- [5] Azzi, I., & Issaadi, F. (2025). The reality of educational assessment in Algerian schools. *Wadi Alshatti University Journal of Human Sciences*, 133-142.
- [6] Ben Amer, E., Ben Hkoma, M., & Nassar, Y. (2025). Digital Governance and Its Effectiveness in Developing Sustainable Recruitment Policies in the Libyan Public Sector. *Wadi Alshatti University Journal of Human Sciences*, 1(2), 126-144.
- [7] Bendada, L. (2025). Towards a strategic perspective for curriculum reform in the Arab world. *Wadi Alshatti University Journal of Human Sciences*, 61-72.
- [8] Dokkar, K. (2025). The Level of Psychological Comfort Among Male and Female Teachers in Some Educational Institutions in Algeria (Ouargla -Mila) as a Model. *Wadi Alshatti University Journal of Human Sciences*, 183-193.
- [9] Gollagari, R. (2022). Ethical leadership, good governance and employee commitment: Testing a moderated mediation model in public universities of Ethiopia. *Journal of Public Affairs*, 22(S1), e2742. <https://doi.org/10.1002/pa.2742>.
- [10] Harris, A., Ismail, N., Jones, M., Azorín, C., & Longville, J. (2024). Invisible leaders? Reviewing contemporary evidence about women leaders in education. *School Leadership & Management*, 44(5), 523–546. <https://doi.org/10.1080/13632434.2024.2408220>.
- [11] Hilal, Y., Mifsud, D., & Hammad, W. (2024). Female educational leadership in the Arab world: A systematic review of published research literature. *International Journal of Leadership in Education*. <https://doi.org/10.1080/13603124.2024.2316655>.
- [12] Ishtiwi, N. & Faraj, H. (2026). Administrative skills and their relationship to job performance(A field study on the Education Supervision of Al-Khums). *Wadi Alshatti University Journal of Human Sciences*, 2(1), 1-24.
- [13] Qadouri, J., & Lallouh, Z. (2025). The reality of the outputs of higher education institutions and their alignment with the needs of the labor market Obari college of education is a mode. *Wadi Alshatti University Journal of Human Sciences*, 42-60.
- [14] Schiffecker, S., & McNaughtan, J. (2022). Leading the way—Understanding women’s university leadership during crisis through a feminist educational leadership lens. *Frontiers in Education*, 7, 982952. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.982952>.

المراجع العربية

- [1] الجميلي، خالد سمران، والشّمري، خالد أحمد معيوف. (2024). العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية في مدارس محافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية. *مجلة أبحاث*، 11(3)، 922. <https://doi.org/10.59846/abthath.v11i3.650>. 961-
- [2] الحاج، بشير أحمد محمد، وشريان، أمين مهيوب أحمد. (2023). مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن وعلاقتها بالرضا الوظيفي. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*.
- [3] الشيبية، علي صالح ناجي. (2023). واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*.
- [4] المومني، بسما علي مفلح. (2023). درجة التزام مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية عجلون بمعايير القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(1)، 26، 46-
- [5] المحوري، هادي بن أحمد. (2022). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية في المدارس الحكومية للبنين بمدينة الدمام. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(10)، 21. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.H270821>. 45-
- [6] كاظم، غيث طارق. (2023). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في القدس. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 31(4)، 704، 714-
- [7] محمود، هبة محسن، وأحمد، ثابت إحسان. (2023). القيادة الأخلاقية للمشرف الاختصاصي من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية في مدينة الموصل. *مجلة واسط للعلوم الرياضية*، 13(1)، 345. <https://doi.org/10.31185/wjoss.168>. 370-
- [8] الظفيري، رشا نايف فرحان صنهات. (2024). معوقات ممارسة مديري المدارس الابتدائية بالكويت لأبعاد القيادة الأخلاقية ومتطلبات مواجهتها. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 126(3)، 689. <https://doi.org/10.21608/maed.2024.393162>. 706-

- [9] نادي، نورا، وأحمد، عزام عبد النبي. (2024). آليات تطبيق القيادة الأخلاقية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء خبرة ماليزيا. *مجلة كلية التربية، 21*(123)، 857. <https://doi.org/10.21608/jfe.2024.296267.1968>.
- [10] الخالدي، مها حمود درويش، وصديق، وليد عبدالجواد سليمان، وحسن، الفيصل عبد الحميد محمد. (2024). القيادة الأخلاقية ودورها في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الابتدائية في منطقة الدمام. *المجلة الدولية للبحوث العلمية، 3* (4). <https://doi.org/10.59992/IJSR.2024.v3n4p13>.
- [11] أبو عرار، ناصر رزق. (2024). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة عرعر النقاب من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة الخليل للبحوث، 19*. <https://doi.org/10.60138/5019120248>.
- [12] العنزي، نايف بن عماس السويلم. (2024). دور إدارة التعليم في ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض: تصور مقترح. *مجلة العلوم التربوية، 10*(4)، 241-273.
- [13] العنزي، مشعل بن سليمان. (2022). حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية: تصور مقترح. *مجلة العلوم التربوية، 3* (29).
- [14] عواجي، أماني ناصر علي. (2022). حوكمة الجامعات بين الحداثة والتأصيل الإسلامي: دراسة تحليلية. *مجلة التربية، 194*(2)، 61-5. <https://doi.org/10.21608/JSREP.2022.246330>.
- [15] الغامدي، عائض بن سعيد مثنى. (2022). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات السعودية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية، 38*(1)، 211-247.
- [16] الضحاوي، بيومي محمد، وأرنأوط، أحمد إبراهيم سلمي، والشاعر، أسماء محمد علي. (2023). الحوكمة الجامعية في ماليزيا وإمكانية الإفادة منها في مصر. *مجلة كلية التربية، 11*(34)، 275-298.
- [17] الضحاوي، بيومي محمد، وأرنأوط، أحمد إبراهيم سلمي، والشاعر، أسماء محمد علي. (2023). الحوكمة الجامعية في نيوزيلندا وإمكانية الإفادة منها في مصر. *مجلة كلية التربية، 11* (34).
- [18] البلتاجي، إيمان كامل عبد الحميد. (2022). معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة المنوفية وسبل التغلب عليها. *مجلة كلية التربية، 37*(1)، 161. <https://doi.org/10.21608/MUJA.2022.225430>.
- [19] الروضان، رعد صالح محمد. (2020). واقع حوكمة كلية التربية بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة 2030. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 9*(2)، 654-676.
- [20] الدماغ، زياد جلال خليل. (2021). معايير الحوكمة ومتطلباتها في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية وعلاقتها بمستوى الأداء. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 14*(47)، 74-101.
- [21] ستيف، أحمد محمد، وعبدالعزیز، سهام مصطفى، وعبدالسيد، هشام فرج. (2023). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7* (43).
- [22] سابب، نعيمة كبيح. (2022). دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس لواء قسبة إربد من وجهة نظر معلمها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6*(46)، 47. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.K240222>.
- [23] أوركنجي، جيهان خليل أحمد. (2021). تمكين القيادات النسائية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الطائف في ضوء رؤية 2030 من وجهة نظرهن. *مجلة كلية التربية بالمنصورة، 114* (4).
- [24] العنزي، منى مطلق. (2023). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بمدارس المرحلة الثانوية في حفر الباطن ومعوقات تطبيقه الاجتماعية والثقافية والبيئية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7* (15)، 58. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.N241122>.
- [25] البكري، عائشة بنت علي بن محمد. (2024). دور مؤسسات التعليم العالي في تمكين القيادات النسائية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030م: دراسة حالة جامعة المجمعة. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 16*(3)، 308-326.