

## تصورات المعلمين نحو ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية الثانوية بدولة الكويت

خيرية جاسم محمد العنزي

مدرسة عبدالله النوري الابتدائية بنين محافظة الجهراء التعليمية  
وزارة التربية الكويتية

### مستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية بالمدارس الحكومية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، مُتَّبِعَةً في ذلك المنهج الوصفي. ولتحقيق هذا الهدف؛ تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، وقد طُبِّقت على عَيِّنة عشوائية (ن=702) معلم ومعلمة بالمرحلة الثانوية بالمناطق التعليمية العاصمة ، حولي ، الفروانية ، الجهراء خلال العام الدراسي 2021/2020. وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة؛ انتهت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: (أ) أنَّ درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقدير مرتفعة؛ (ب) وُجِدَت فروق ذات دلالة إحصائية لوجهة نظر عينة الدراسة حول ممارسة مدراء المدارس الثانوية بالمدارس الحكومية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة . في حين لم تكن ثمة فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية . وفي ضوء ذلك، قُدِّمَت الدراسة عدداً من التَّوصِيَّات، من أهمها: (أ) إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الأخلاقية بصفة عامة ؛ (ب) إنشاء مركز متخصص للتدريب وتقييم الأداء، يتم فيه تدريب مدراء المدارس بالمراحل التعليمية بصفة عامة والقياديين لتطوير ممارساتهم للقيادة الأخلاقية مع فحص مستمر لتقييم درجة التزامهم بسلوكيات القيادة الأخلاقية؛ (ج) الربط بين الجانب النظري والتطبيق العملي لممارسة المعايير الأخلاقية لمهنة التعليم مما تعلمه المعلم خلال دراسته بكلية إعداد المعلمين.

### مصطلحات الدراسة

القيادة، القيادة الأخلاقية، مديري المدارس الحكومية.

## Teachers' perceptions towards practicing ethical leadership for public secondary schools principals in the State of Kuwait

**Khayriyah Jassim Muhammad Alanzi**

*Abdullah Al-Nouri Primary School for Boys Jahra Educational Governorate -  
Kuwaiti Ministry of Education*

### **Abstract:**

The study aimed to identify the degree to which secondary school principals in public schools in the State of Kuwait practice ethical leadership from the teachers' point of view, following the descriptive approach. To achieve this goal; the questionnaire was used as a tool for the study, and it was applied to a random sample (n = 702) of male and female secondary school teachers in the capital educational districts, Hawally, Farwaniya, and Jahra during the 2020/2021 academic year. the study concluded with several results, the most important of which are: (A) that the degree to which department heads practice ethical leadership from the teachers' point of view was highly appreciated; (B) There were statistically significant differences for the viewpoint of the study sample about the practice of moral leadership by secondary school principals in public schools in the State of Kuwait from the teachers' point of view due to the variables: gender, and experience. While there were no statistically significant differences due to the educational region variable. the study made a number of recommendations, the most important of which are: (A) conducting more studies on ethical leadership in general; (B) Establishment of a specialized center for training and performance assessment, in which school principals in the educational stages in general and leaders are trained to develop their ethical leadership practices with continuous examination to assess the degree of their commitment to ethical leadership behaviors; (C) The link between the theoretical side and the practical application of the practice.

**Keys Words:** Leadership, ethical leadership, school principals

## المقدمة

الأخلاق هي هوية ذاتية تعد بمثابة الحكم الشخصي على القواعد الاجتماعية، التي تلزم الفرد ضرورة الالتزام بالسلوك المرغوب ممارسته بالمجتمع. لذا فالقادة الأخلاقيون يحرصون أن يكونوا محل تقليد ومحاكاة من قبل عاملهم، بتصرفاتهم المبنية على القيم الأخلاقية، فلا يكون أكبر همومهم المكاسب الشخصية، والترقيات الوظيفية. إذ تعاني المؤسسات التعليمية بشكل عام من الافتقار إلى وجود قيادة أخلاقية في القيادات الإدارية، ويثبت ذلك راضي و حسن (2011) أن هناك تدني في مستويات ممارسات السلوك الأخلاقي في العديد من المؤسسات، فقلة الاهتمام من قبل القادة بممارسات السلوك الأخلاقي لها تأثير سلبي على نتائج العاملين. وقد ذكر (Pucic 2012) أن مهمة مدير المدرسة كشخص قيادي هو المحافظة على وحدة المدرسة والتماسك الوظيفي بين كياناتها. فالمدرسة الناجحة هي محصلة لجهود قائد تربوي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية، ومساعدة المعلمين على أداء رسالتهم التربوية، لذا توجب عليه الاتسام بأخلاقيات شخصية وإدارية، تسودها العدالة والموضوعية والشفافية والعلم بالقوانين المهنية لتطبيق المحاسبية على تجاوزات العاملين في المدرسة.

وقد حصل موضوع القيادة الأخلاقية على اهتمام الأكاديميين والمسؤولين عن تطوير العمل المدرسي لدى وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، وخصوصاً مع زيادة القضايا غير الأخلاقية لممارسات مديري المدارس غير الأخلاقية مع العاملين، فقد نادى "الميثاق الأخلاقي للمعلم" رقم (2006/156) بوضع خطط تربوية تكفل التطوير المستمر لمديري المدارس، والتعرف على كل ما هو جديد في الأخلاق الوظيفية، بهدف الرقي في تطوير النظام التربوي والتعليمي، وتحديد إسهاماته الموكلة إليه للمساهمة في مسيرة التعمير والبناء الاقتصادي والاجتماعي والتأكيد على دوره الإنمائي في مختلف توجهات السياسات التربوية (وزارة التربية، 2006). وقد أيدت الدراسات المنشورة هذا التوجه، فعلى سبيل المثال ما ذكره البخاري (2010) أنه ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالقيادة الأخلاقية وذلك للتخلص من طغيان الجانب المادي للأخلاقي، ومن الأزمات الأخلاقية في المؤسسات التربوية. وأضاف Ala (2010) أن القيادة الأخلاقية توجب على مدير المدرسة أن يتمكن من ممارسة القيم الأخلاقية المتمثلة بالأمانة والعدالة والنزاهة والموضوعية، في توزيع الواجبات وأداء المهمات، وفي تقييم الأفراد والعاملين. ويؤيد ذلك ما نادى به الجمعية

الأمريكية للإدارة، كما ورد في (العنزي، العديم، 2006) أنه لا بد للمدير من الاهتمام بممارسة سلوكيات القيادة من خلال: الصدق والأمانة؛ منع تسرب معلومات العمل ذات الطابع السري؛ ممارسة السلطات الرسمية لخدمة المصلحة العامة.

**مشكلة الدراسة**

تعد المدرسة رمزا يمثل أخلاقيات المجتمع وقيمه، فالاهتمام بأخلاقيات القائمين على هذه المؤسسات التربوية وبالأخص المدير المدرسي أمرا ذو أهمية كبيرة. فمديري المدارس يقومون بمهام وأدوار ومسؤوليات عديدة، فهم يتعاملون مع واقع اجتماعي معقد، يواجهون من خلاله معضلات أخلاقية وصراعات يومية، تحتم على المديرين أن يكونوا أخلاقيين بطرحهم وأعمالهم، وتمكنهم من بعض القدرات والمهارات تعد أساساً للقيادة الأخلاقية.

وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات التربوية والإدارية منها دراسة (السواح، 2009؛ Aydin & Karaman, 2008؛ غنيم، 2006) إلى أهمية توطيد العلاقات ما بين المديرين والعاملين في المدارس، وأهمية الالتزام بالقيادة الأخلاقية فيها، وبناء علاقات سامية قائمة على الأخلاق الكريمة، بعيدة عن الأحقاد والمشاحنات، ستعزز ولاء المعلمين لمدارسهم. إذ تفاقمت مشكلات العمل في المدارس، بسبب السلوكيات السلبية للمديرين مع معلميه، مثل التحكم بإجازات المعلمين؛ استثناء المديح للبعض؛ عدم تقدير الإنجازات؛ وقلة العدالة في توزيع النصاب، وأنه عندما يخطئ المديرين فإن المعلمين يناون بأنفسهم عن مديرهم، وينخرطون بالغيبة والنميمة، ويتهمون المديرين بالتحيز، ويبطئون العمل. كما وأن هناك ضعف بالعلاقة بين المدير والعاملين في المدرسة، مما أدى إلى ضعف في المشاركة والإجراءات والسياسات غير المرنة في المدرسة، والتي أدت إلى شعور العاملين بالقلق؛ وتنشيط العزم؛ وحدة الطبع والمزاج. ويشير في هذا الصدد (Almmutairi and Thuwaini, 2015) في دراستهم أن من أكثر المسائل أهمية التي تواجهها المنظمات الحديثة هي الانخفاض في تطبيق الممارسات الأخلاقية، والذي أدى إلى انخفاض إنتاجية و أداء المنظمة. وهذا يثير تساؤلا مهماً: ما العلاقة الفعلية التي ترتبط بالأخلاق المهنية بين المدير والعاملين في المدرسة؟

## أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما تصورات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما أهم ممارسات القيادة الأخلاقية التي يزاولها مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر معلمهم؟
- 3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين أفراد العينة تبعا لمتغير النوع، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية؟

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- الكشف عن تصورات المعلمين حول ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت. 2- التعرف على أهم ممارسات القيادة الأخلاقية التي يزاولها مديري مدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر معلمهم. 3- تتمثل قيمة البحث في دراسة مدخل معاصر من مداخل القيادة يتمثل بالقيادة الأخلاقية. وتوضيح تصورات المعلمين نحو واقع تطبيق مديريهم للممارسات الفعلية للقيادة الأخلاقية في الميدان التربوي. كما أنها تعد أحد الأدوات التطويرية التي يمكن أن تساهم في تنمية مهارات وقدرات قيادات المدارس الحكومية، مما يمكن أن يساهم بشكل جوهري في تطوير أداء هذه المدارس. 4- الاستفادة الميدانية من الدراسة تحديد درجة توافق تصورات المعلمين حول ممارسات مديريهم للقيادة الأخلاقية الفعلية من خلال محاور القيادة الأخلاقية بالممارسات الشخصية، والإدارية، وممارسات العلاقات الشخصية، وممارسات المحاسبية للعاملين من قبل مديريهم.

## أهمية الدراسة

ستكون نتائج الدراسة الحالية مهمة لمديري المدارس بأنها تسلط أنظارهم إلى أهمية القيادة الأخلاقية، لما لها من دور كبير في خلق مناخ تعليمي وأخلاقي مميز، وأنها تسعى لمعرفة تصورات المعلمين نحو مديريهم كقادة أخلاقيين، مما سيوفر للعاملين وأصحاب القرار بيانات دقيقة عن واقع الممارسات الأخلاقية في المدارس الحكومية للمديرين؛ تمكنهم من إجراء التغييرات اللازمة لتحقيق التطوير المنشود. وأن الدراسة تعد إسهاما متواضعا في ميدان الإدارة المدرسية، والدراسات التربوية الكويتية والعربية؛.

### حدود الدراسة

- الحدود البشرية: اقتصر تطبيق الدراسة على معلمين ومعلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية بدولة الكويت. - الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الثاني من العام 2020 / 2021. - الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية الحكومية بدولة الكويت.

### مصطلحات الدراسة

**القيادة:** هي قدرة المدير على تحريك العاملين لديه نحو تحقيق الهدف وفق المعايير السليمة.

**القيادة الأخلاقية:** هي امتلاك مدير المدرسة مبادئ أخلاقية ومهارات وقدرات تطبيقية لهذه المبادئ وممارستها على أرض الواقع مع العاملين في المدرسة.

**مديري المدارس الحكومية:** هو الشخص الذي يعمل في المدرسة الحكومية ويمثل السلطة العليا في المدرسة، والذي يمارس قيادة إيجابية بهدف تحقيق الأهداف المنشودة في مدرسته.

### أولاً: الإطار النظري

عندما يكون الإرغام والخوف هو سيد العلاقة بين القائد والعاملين ليقدموا الطاعة، فقد يعكس هذا نوعاً من الاستقرار، لكنه استقرار مزيف والتزام سطحي سرعان ما يزول بزوال المراقبة، ويتحول إلى التدمير والتنازع. لأننا عندما نجد الشخص من كل شيء فسوف نفقد السيطرة عليه.

القيادة هي العمل الذي يحقق أهداف سامية، وتعنتي بالدرجة الأولى بتطوير الأشخاص وتنمية مواهبهم، ودمجهم مع أشخاص مختلفي الطاقات لنيل تطلعات المستقبل (ستيفن كوفي، 2013). وأن مستقبل المجتمع يتوقف على مثل هؤلاء القادة اللذين باستطاعتهم ممارسة قيادة قوية تتضمن خدمة الآخرين إذ أن نجاح القادة في أداء وظائفهم يتوقف على مدى التزامهم الأخلاقي في تحقيق أهداف المنظمة (الشريفي و التتح، 2011: 138). ويشير في هذا الصدد محمد (2012) أنه على القادة الالتزام بدعم المعايير الأخلاقية في العمل، ويلهموا عاملهم بالالتزام الطوعي بالسلوكيات الأخلاقية في العمل وخارجه وإبراز الخصائص والسمات الأخلاقية في سلوكياتهم والتي من أهمها المصداقية والأمانة العدالة الرحمة والنزاهة.

### مفهوم القيادة :

التعريف اللغوي للقيادة هو أن كلمة القيادة أشتقت من الفعل "قاد" أو "يقود" ويقصد به يبدأ أو يحرك أو يحكم (العرايضة، 2012). أما التعريف الاصطلاحي للقيادة فهو: القدرة التي يستأثر فيها المدير على عامله بإثارة اهتمامهم وإطلاق طاقاتهم وكسب طاعتهم واحترامهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة في المدرسة (الطراونة، 2012).

### مفهوم الأخلاق :

تحكم الأخلاق شهوات النفس، وهوى القلب، وتلزم الشخص بالسير نحو ما هو مقبول لدى العامة، وهي تميز الأعمال الصالحة والفاضلة وتستنكر الأعمال المشينة والطالحة. الأخلاق في اللغة هي جمع خلق وهي السجية والطبع والمروءة، والعادة والفطرة، وهي عبارة عن دافع داخلي وسلوك خارجي، فالنفس البشرية ترتفع وتسمو من داخلها كلما تزينت بالأخلاق فتحسن التصرف في ظل الظروف والعقبات التي قد تواجهها في مسيرتها الحياتية (الطويل، 2006). كما ذكر (القحطاني، 2015) أن الأخلاق هي حصيلة سلوك الفرد بما يتوافق مع مبادئ وقيم المجتمع (القحطاني، 2015).

### القيادة الأخلاقية :

القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة لدى المفكرين والباحثين والمختصين في مجال العلوم الإدارية، وهذا ما أوضحتها دراسة (Michael Brown et al. 2005) (كما ورد في محمد، 2012)، ودراسة (Trevionetal. 2000) (كما ورد في عواد و راشد، 2014) التي تعد من أولى الدراسات الميدانية التي بحثت في استكشاف تصميم لفهم مصطلح القيادة الأخلاقية، كما هدفت إلى وضع مقياس للقيادة الأخلاقية،

والتخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المركزية والهرمية والتسلطية، والحث على تبني أنماط قيادية جديدة تشجع العمل التعاوني، والمشاركة في السلطة واتخاذ القرار، والاهتمام بالعاملين ضمن إطار أخلاقي يهتم بالتنمية للمؤسسة والعاملين بها. وتعرف القيادة الأخلاقية طبقاً لمفهوم (Trevionetal) بأنها "الجهود التي يبذلها القائد للتأثير على السلوك الأخلاقي لأتباعه"

ويعرفها (محمد، 2012: 1021) بأن القيادة الأخلاقية عملية تأثير يمارسها المدير لحث العاملين على تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية، مثل: المصداقية، الأمانة، العدالة، الرحمة، والإيثار، بالإضافة إلى تشجيع مثل هذه

السلوكيات عن طريق مناقشة القضايا الأخلاقية، اتخاذ القرارات الأخلاقية، ودعم المعايير الأخلاقية، بقصد تعديل وتحسين الممارسات الأخلاقية في المنظمة. نستخلص من التعريفات السابقة أن القيادة الأخلاقية عبارة عن عملية، تتطوي على التأثير، تحدث في مجموعة، تتضمن تحقيق أهداف. وأنها تتمحور حول المسؤولية الأساسية في التعامل مع الصراعات في أوساط العاملين والقيادة في المنظمة، وأن ممارسات المدير الأخلاقية والإدارية في المدرسة تعد بمثابة قاعدة للصواب والخطأ للعاملين فيها. والحقيقة التي لا يمكن إنكارها أن الممارسات الأخلاقية لمدير المدرسة تعد من العناصر المهمة في القيادة والإدارة، لأن القيادة مسألة أخلاقية وأدبية تقع على كاهل المدير المدرسي، الذي يجب عليه أن يضمن النواحي الأخلاقية للأنشطة التعليمية، وتنظيم المدرسة واتخاذ القرارات السليمة لزيادة جودة التعليم (Katranci et al. 2015).

#### مكونات القيادة الأخلاقية:

يتركز دور القائد في إرشاد وتوجيه الطاقات والقوى الكامنة في العاملين، لتحقيق الطموح الذي تريد الوصول إليه المؤسسة. فالقيادة الأخلاقية لا بد أن تكون مؤثرة ومنمّية للقوة البشرية الكامنة.

هناك أربعة مكونات للقيادة الأخلاقية مرتبطة لا يمكن الفصل بينها أو الاهتمام بواحدة دون الأخرى وهي:

الهدف، المعرفة، السلطة والثقة. إذ تساعد هذه المكونات الأربعة على اكتشاف احتياجات العاملين وتلبيتها،

مما سيجعلهم يبذلون قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المدرسة، وأن منحهم بعض السلطات سيشرعهم بأنهم حصلوا على مكافآت داخلية معنوية تساعدهم على العمل لتحقيق نجاح المدرسة وتقدمها (الحبسية، 2012: 70). ويؤيد ذلك ما ذكره عواد و راشد (2014)) أن القادة الأخلاقيين يتميزون بالإيثار وبأنهم صناع قرار، ومعنيون برفاهية عاملهم من خلال ممارسة المعايير الأخلاقية ونمذجة السلوك الأخلاقي.

#### أبعاد القيادة الأخلاقية :

تعد الأبعاد الأخلاقية أخلاقاً تواصلية ومناخ أخلاقي وسلوكيات أخلاقية تمارس في المدرسة، وقد لخص (2015) et al. Katranci من خلال عدة دراسات، أبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية متمثلة في التالي: الولاء للمدير الأخلاقي؛ خلق الثقافة والمناخ الأخلاقي في

المدرسة؛ معاملة العاملين بالعدل والأمانة؛ الاستماع للعاملين؛ توضيح الأدوار؛ اقتسام السلطة أي الاستماع لأفكار العاملين والاهتمام بها؛ توضيح الدور بمعنى توضيح المسؤوليات؛ توجيه العاملين بإعطائهم العناية والاحترام والدعم؛ التكامل بمعنى تناسق الأقوال مع الأفعال؛ والمبادئ التوجيهية الأخلاقية ويعني بها الشرح والترجيح للقواعد الأخلاقية.

وتتشارك القيادة الأخلاقية مع أبعاد القيم بوجه عام ومع الرؤية وتحقيقها، بأنها كفيلة بخلق ثقافة وممارسات أخلاقية و مناخ أخلاقي مرضي بين المدير والعاملين، وتحمل مسئولية مشتركة بين جميع الأعضاء.

ويتبين ذلك من خلال قدرة المدير على تطوير النضج الأخلاقي في المنظمة من أجل التأثير على العاملين في محاولة منه لتمكينهم من متابعة نجاح وكفاءة الأداء في المنظمة (Alshammari et al. 2015).

وتتمثل أبعاد القيادة الأخلاقية محل دراستي الحالية في الآتي:

- 1) ممارسات المدير الشخصية للقيادة الأخلاقية. أي أن تتوافر في المدير خصائص ومبادئ وقيم تتمثل بالعدالة، وهي محور اتخاذ القرارات. وباحترام الآخرين.
- 2) ممارسات المدير الإدارية للقيادة الأخلاقية: وتتمثل بقدرة المدير على اتخاذ القرارات السليمة لمصلحة العاملين.
- 3) ممارسات المدير للعلاقات الإنسانية مع العاملين في المدرسة: يتعلم العاملين القيم والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات مديرهم.
- 4) ممارسات المدير في المحاسبة الموضوعية للعاملين: المدير الذي يمارس سلوكيات أخلاقية مع عامله يمثل قدوة لهم في التصرفات الصحيحة والسليمة.

#### خصائص القيادة الأخلاقية:

تمتلك خصائص القيادة تأثير يؤخذ بعين الاعتبار لتحسين كافة الممارسات الأخلاقية في المدارس، وتتمثل الخصائص العامة للقيادة الأخلاقية في أربع سمات هي: التوجه بالأفراد؛ وضوح التصرفات والسمات الأخلاقية، وضوح المعايير الأخلاقية والمساءلة؛ واتساع الوعي الأخلاقي (محمود، 2014). وتشمل قيم القيادة الأخلاقية الإخلاص والأمانة والعدل والمساواة بين العاملين والصدق والقدوة الحسنة للعاملين، والصبر والتسامح وأداء الواجب وإتقان العمل وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة. وكلها قيم تشكل الخلق الحسن

الذي تصدر عنه الأفعال دون تردد، وتفعيل هذه القيم يأتي من القيادة الأخلاقية، كما أن تطبيق العدالة مثلاً يخفف الكثير من المشكلات الإدارية. وتحلي القائد بهذه القيم وممارستها عملياً أبلغ بكثير من التلويح باستخدام القوة وإيقاع العقوبة بحق من يتجاوز ويرتكب المخالفات ويساهم في خلق المشكلات. فنوعية العلاقة بين المدير والعاملين يحبذ أن تبنى على الثقة والاحترام، والنزاهة والإنصاف، فهذه الفضائل تساعد القائد على ضبط نفسه فلا تميل نحو سوء استخدام القوة لأنه بذلك يسمح للعاملين بممارسة النفاق والأساليب الملتوية (Alshammari et al., 2015؛ الطراونة، 2012).

### سمات شخصية المدير الأخلاقي في المدرسة

يواجه مديري المدارس مجموعة من المتطلبات الأخلاقية، فالمدارس مؤسسات أخلاقية مصممة للارتقاء بالمبادئ الاجتماعية، ومديرو المدارس هم الوكلاء الأخلاقيون الواجب عليهم اتخاذ القرارات التي تفضل قيمة أخلاقية على أخرى، لذا ينبغي أن يلم المدير المدرسي بوعي واضح ومحدد من المعايير الأخلاقية وتفكير واعي في قيادته للمدرسة، وأن يتصف بالصدق والأمانة والشجاعة في اتخاذ القرارات، وإقرار المديرين بأخطائهم وقصورهم وعدم التستر وراء مركزهم وسلطتهم، فهذه تعد من أهم السمات والفضائل الأكثر تقديراً من قبل العاملين، فالشجاعة تتطلب أن يمتلك المدير استقلالية التفكير التي تجعله يتمسك بالرأي عندما يكون على صواب، ويرفض الانحياز إلى الأكثرية من الأشخاص إذا رآهم على خطأ، وأن يمتلك المعرفة والدراية بالموضوعات التي تتطلب اتخاذ قرار، وعلى معرفة تامة بمهام وظيفته بأبعادها المختلفة (الحبسية، 2012؛ الطراونة وموسى، 2014). ومن سمات المدير الأخلاقي أن تكون له رؤية واضحة، وأن يدعم عملية الاتصال والعلاقات الإنسانية مع العاملين (عواد و راشد، 2014). وأن يتصف بالاستقامة والإخلاص لروح الفريق الواحد (محمد، 2012؛ الطراونة و موسى، 2014) كذلك الاحتفاظ بروح التواصل مع العاملين ومشاركتهم أعمالهم وهمومهم وشؤونهم اليومية العامة والخاصة (الحبسية، 2012). وهذه الصفات تعتمد بشكل كبير على مدى إدراك المدير الأخلاقي لذاته وقدرته على التحكم والسيطرة على مشاعره وعواطفه وفهم عواطف ومشاعر الآخرين، (محمد، 2012؛ القحطاني، 2015).

### معوقات تطبيق القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية

تحول دون القدرة على تطبيق القيادة الأخلاقية بعض المعوقات مثل؛ نقص الشجاعة أو استقلالية التفكير، ونقص الخيال، أو عدم القدرة على تبصر الواقع وتحليله، بمعنى قلة لمس الأسباب التي أدت إلى السلوكيات المحيطة والمعيقة بالنظام التربوي وتبصرها بجدية أكثر ووعي ومسئولية وأخلاقية قادرة على حلها بعيدا عن المماطلات والتزييف على الذات (الحبسية، 2012). كما تعد الأنانية والخيانة في تقديم الأهداف الشخصية على أهداف المنظمة وشعور القادة بأنهم مستثنون من المتطلبات الأخلاقية، من أكثر الأسباب التي تعيق تطبيق القيادة الأخلاقية (Alshammari et al., 2015). وقد ذكر الطويل (2006) عدد من الأسباب التي يمكن أن تعيق تطبيق القيادة الأخلاقية منها: - طغيان المادة على الأخلاق مما أضعف الوازع الديني في بعض النفوس.

- عدم وعي مفهوم "القيادة" التي مضمونها سلوك أخلاقي الهدف من ورائه تجسيد المصلحة العامة.

- قلة ترشيد العاملين في تبني السلوك الأخلاقي، وضعف غرسه في أذهان العاملين وفي مناخ عمل منظم وأخلاقي.

ومن خلال العرض السابق للقيادة الأخلاقية، يمكن الاستنتاج بأن القادة الأخلاقيين يشاركون في تهيئة البيئة المناسبة لممارسة السلوكيات الأخلاقية كالشفافية والعدالة والمساءلة، فهي عوامل محفزة لنجاح قيادة المدرسة. وتحفيز العاملين للانخراط في ما هو صواب وحسن، فالاهتمام بالعاملين من قبل المديرين يعد رأس المال الأهم الذي يؤثر في مناخ المدرسة بصورة إيجابية أو سلبية، وفي نجاحها، فهذا النهج سيساعد في رفع مستوى الوعي الأخلاقي لدى العاملين، ويؤدي إلى تحفيزهم مما يرفع معدل التنمية الأخلاقية بين العاملين، ورفع الكفاءة الإنتاجية في نفس الوقت.

ثانيا: الدراسات السابقة ذات العلاقة

#### 1: الدراسات العربية

هدفت دراسة أحمد (2006) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، تكونت عينة الدراسة من (396) معلما ومعلمة من المرحلة الثانوية في محافظة عمان،

وتوصلت الدراسة إلى وجود نوعا من التباين بين سلوك العديد من مديري المدارس وبين دورهم التربوي المأمول مما انعكس سلبا على العملية التربوية والإدارية في المدارس. وتناولت دراسة الحساوي (2010) التعرف على واقع أخلاقيات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت، وصياغة تصور مقترح للارتقاء بأخلاقيات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس المتوسطة، تبنت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (557) معلما ومعلمة، وكانت أداة الدراسة استبانة مكونة من خمسة محاور، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (1) ممارسة مدير المدرسة المتوسطة لأخلاقيات الإدارة المدرسية تجاه العاملين، والقوانين بدرجة متوسطة؛ (2) ممارسة مدير المدرسة المتوسطة لأخلاقيات الإدارة المدرسية تجاه الطلبة، ومهنة التعليم، والمجتمع بدرجة عالية. وأوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بين المديرين الجدد على أهمية ممارسة أخلاقيات الإدارة المدرسية تجاه عناصر العملية التعليمية، وتعديل بعض القوانين وإعطائها صفة المرونة من قبل الإدارة المدرسية.

وأجرى يحيى (2010) دراسة هدفت التعرف على درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، بلغت عينة الدراسة (1349) معلماً ومعلمة، وكانت أداة الدراسة استبانة، وأفصحت النتائج: (1) أن درجة التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم كانت كبيرة جدا. (2) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري مدارس العينة من وجهة نظر معلمي مدارسهم تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير سنوات الخبرة، ولمتغير المديرية؛ كما أظهرت الدراسة أن مجال أخلاق المدير نحو المعلمين كان أقل مجال من بين مجالات الدراسة. وعليه أوصت الباحثة باعتماد وزارة التربية والتعليم لتقارير يقيم فيها المدير من قبل المعلمين، وهذا ما يشكل دافعا لتقوية العلاقة بين المديرين والمعلمين.

كما سعى راضي و حسن (2011) بدراسة استهدفت التعرف على العلاقة أو الأثر بين أبعاد سلوك القيادة الأخلاقية الثلاث (توافر السلوك الأخلاقي؛ ممارسات السلوك الأخلاقي؛ وتعزيز السلوك الأخلاقي) والالتزام التنظيمي. وكان عدد العينة (34) تدريسي في جامعة القادسية في دولة العراق، وبعد تحليل البيانات لإجابات عينة البحث، واختبار فرضية البحث التي مفادها "توجد علاقة وأثر لأبعاد سلوك القيادة الأخلاقي على الالتزام التنظيمي".

تم التحقق من صحة الفرضية التي انطلق منها البحث، وتم وضع مجموعة من التوصيات التي تركز على ضرورة الاهتمام بالقيم الأخلاقية، وترسيخها باعتبارها ركيزة أساسية لبقاء المنظمة ونجاحها.

أما الشريفي و التنح (2011) فقد هدفت دراستهما تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (200) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة. وكانت أداة الدراسة مكونة من استبانتيين الأولى "لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية" والثانية "لقياس درجة تمكين المعلمين". وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين. وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية في القيادة التربوية مع التركيز على القيادة الأخلاقية. أما عابدين و شعيبات و حلبية (2012) فقد أجروا دراسة كان الهدف منها التعرف إلى تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية، تم تطبيق استبانة على عينة عشوائية من معلمي المدارس الحكومية بمحافظة القدس، بلغت (339) معلماً، وأظهرت النتائج أن ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدروها المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة. كما أشارت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين بحسب جنس المعلم، ولصالح الذكور؛ أما الفروق بحسب المؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة الدراسية، والمديرية التي يتبع لها المعلم فلم تكن ذات دلالة إحصائية. كما أجرت العرايضة (2012) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (351) معلماً ومعلمة، وتم استخدام أداتان، الأولى "استبانة القيادة الأخلاقية"، والثانية "استبانة سلوك المواطنة التنظيمية". واستخلصت النتائج بأن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً. ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة هو تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس لتوضيح ماهية القيادة الأخلاقية، وأهميتها. وقام ذيب و السعود (2014) بدراسة تهدف التعرف على درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم. وتم اختيار (12) مدير تربية وتعليم و (213) رئيس قسم كعينة للدراسة. وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانتيين الأولى "لقياس قيم العمل" والثانية "

لقياس الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام". وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لقيم العمل كانت مرتفعة. كما كشفت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين قيم العمل السائدة لدى مديري التربية والتعليم ودرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم. وفي ضوء نتائج الدراسة وصى الباحث بضرورة وضع عدد من الأسس والمعايير الفنية عند اختيار مديري التربية ممن تتوافر لديهم منظومة قيمية تتوافق مع قيم العمل السائدة في وزارة التربية والتعليم. فضلا عن توفير جو مناسب لرؤساء الأقسام للعمل بكفاية واطمئنان، وتفعيل نظام الحوافز والمكافآت لمديري التربية ورؤساء الأقسام. وتناولت دراسة عواد و راشد (2014) معرفة أثر الرضا عن الأجر والقيادة الأخلاقية على السلوك الأخلاقي للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات، بجانب التعرف على التأثير المعدل للرضا عن الأجر في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي. وكانت أداة الدراسة استبانة طبقت على عينة عددها (381) من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. وأظهرت النتائج أن كل من المقياس الكلي للقيادة الأخلاقية والرضا عن الأجر يؤثران تأثيرا طرديا معنويا في كل بعد من أبعاد السلوك الأخلاقي. وأن الرضا عن الأجر يعدل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي.

وفي الرياض، قام كل من الشتوي والحبیب (2017) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر مُعلّميهم. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأُستخدِمت الإستبانة كأداة للدراسة ولجمع البيانات، حيث طبّقت على عيّنة مُكوّنة من (367) معلم من أصل (4731) من مُعلّمي مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في التعليم العام. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: (1) يمارس مديري المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة. حيث جاءت الخصائص الشخصية الأخلاقية بالمرتبة الأولى، تليها العلاقات الإنسانية وفي الأخير جاءت الخصائص الإدارية الأخلاقية. (2) هناك فروق دالة إحصائية بين الإستجابات حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية باختلاف مُتغيّر المؤهل العلمي، ولا توجد فروق باختلاف مُتغيّر سنوات الخدمة ونظام الدراسة.

وقامت الخباز (2019) بدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين، متبعة في ذلك المنهج الوصفي الارتباطي. ولجمع البيانات، طبّقت إستبانتين

كأداتي للدراسة لقياس القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي على عينة عشوائية مُكوّنة من (387) موظف وموظفة في إدارات الوزارة. حيث أن الإستبانة المُخصصة لقياس القيادة الأخلاقية تضمنت أبعاد القيادة الأخلاقية، وكانت على النحو التالي: (1) سمات القائد الشخصية؛ (2) سمات القائد الإدارية؛ (3) العلاقات الأخلاقية الإجتماعية. وتوصّلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الأداء الوظيفي.

وفي محافظة الخرج في المملكة العربية السعودية، قام كل من السبيعي والبابطين (2020) بدراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج، والتعرف على المُعوقات التي تواجههم لممارسة أبعاد القيادة. إتبع الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت إستبانة على عينة بَلَغَ عددها (101) معلمة. وانتهت الدراسة إلى أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث أظهرت النتائج أن الصفات الإدارية الأخلاقية جاءت بالمرتبة الأولى، بينما الصفات الشخصية الأخلاقية جاءت بالمرتبة الأخيرة.

## 2: الدراسات الأجنبية

أجرت Linda Trevion et al. (2000) دراسة هدفت إلى التعرف على الكيفية التي يقوم بها مديري الإدارة العليا بتطوير سمعة القيادة الأخلاقية، من خلال إجراء (40) مقابلة منتظمة، (20) منها أجريت مع مديري الإدارة العليا و (20) مقابلة أجريت مع مسؤولي الأخلاقيات في عدد من الشركات الأمريكية، وكان من أهم نتائج الدراسة أن أغلب مديري الإدارة العليا فشلوا في كيفية إدراك الآخرين لسلوكيات القيادة الأخلاقية. وخلصت الدراسة إلى أن كون القائد أخلاقيا يتطلب تطوير سمعة القيادة الأخلاقية، وتطوير هذه السمعة قائم على كيفية إدراك الآخرين للقائد، والذي يعتمد على بُعدين هما: الشخص الأخلاقي والمدير الأخلاقي.

أما دراسة Rosemarye & Jessie (2002) فهدفتم إلى تحديد الخصائص الأخلاقية التي يعتقد المعلمين في المؤسسات التعليمية بأنها مهمة بالنسبة لقادتهم، وبلغت العينة (214) معلما ومعلمة في المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية في كل من ولايتي فلوريدا وجورجيا بالولايات المتحدة الأمريكية. حيث طلب منهم اختيار أهم (5) خصائص

من بين (15) خاصية التي يجب أن يتميز بها القادة الأخلاقيين. وطبقا لنتائج الدراسة تم ترتيب أهم (5) خصائص كما يلي: المصداقية؛ العدالة؛ الأمانة؛ الجدارة؛ والنزاهة. وتعد هذه الخصائص ذات أهمية كبيرة لدى كافة المشاركين بالدراسة. وفي دراسة أجراها (2007) Karakose هدفت التعرف إلى تصورات المعلمين تجاه القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية في تركيا. على عينة بلغ تعدادها (416) معلما ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مدارس أنقرة التركية. حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الممارسات الأخلاقية والمسؤوليات الأخلاقية مثل العدالة في التعامل مع المعلمين، وتشجيعهم على التحلي بالصبر كانت من السلوكيات التي يمارسها مديري المدرس الثانوية بدرجة متوسطة وعالية من وجهة نظر المعلمين. وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين تجاه القيادة الأخلاقية حسب الجنس لصالح الذكور. وتناول (2009) Kajs and McCollum دراسة هدفت إلى معرفة تأثير الدافع الايجابي للقيادة التربوية. على عينة تكونت من (346) مديراً، من مجموعة مدارس في الولايات المتحدة الأمريكية اعتمد فيها الباحث أسلوب المقابلة والاستبانة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية من أهم العوامل الرئيسية في تحفيز دافعية الأشخاص اتجاه العمل وتحقيق أهداف المؤسسة. وقام (2010) Helvaci بدراسة هدفت التعرف على وجهة نظر المعلمين حيال السلوكيات الأخلاقية لمديري المدارس الأساسية في تركيا بمقاطعة أوزارك. وكانت أبرز نتائج الدراسة أن ممارسة السلوكيات الأخلاقية لمديري المدارس الأساسية في تركيا تتم بدرجة متوسطة. وهدفت دراسة (2011) Feng إلى استكشاف التوجهات الأخلاقية لقيادة المدارس في تايوان. وتكونت عينة الدراسة من (573) قائد مدرسة في تايوان، وأظهرت نتائج الدراسة أن العدالة هي التوجه الأخلاقي الأكثر تكراراً لهؤلاء القادة. وأوضحت النتائج أن التباين في التوجهات الأخلاقية لقيادة المدارس في تايوان، تعتمد على مجموعة من المتغيرات وهي: الجنس والعمر والخبرة والموقع الوظيفي والتدريب على أخلاقيات الإدارة التربوية. وأجرى (2012) Bigger staff دراسة بهدف التعرف إلى العلاقة بين تصورات معلمي المدارس الأساسية لفاعلية أسلوب قيادة المدير والرضا الوظيفي لدى المعلمين. على عينة عشوائية مكونة من (179) معلما ومعلمة، من (6) مدارس أساسية مختلفة في جنوب ولاية كنتكي الأمريكية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، وقد كشفت الدراسة عن مجموعه من النتائج أهمها: وجود فروق فردية ذات دلالة

إحصائية تبعا لمتغير العمر ولصالح المعلمين الأصغر سناً من حيث درجة الرضا الوظيفي عن أسلوب القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس. كما وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب القيادة لدى مديري المدارس يعتبر من أهم عوامل الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة. وقدمت الدراسة عددا من التوصيات المرتبطة بنتائجها. وقام كل من (Katranc, 2015) و (Sungu, and Saglam) بدراسة هدفت التعرف إلى تصورات المعلمين نحو سلوكيات مديري المدارس للقيادة الأخلاقية في المدارس المهنية الثانوية في تركيا، من خلال استبانة طبقت على عينة بلغ تعدادها (251) معلم ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تصورات ايجابية لدى المعلمين تجاه مديري المدارس المهنية الثانوية أثناء ممارسة القيادة الأخلاقية.

وفي تركيا أيضاً، جاءت دراسة (Ozan, ozdemir & Yirci) (2017) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية وفق تصورات المعلمين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية مكونة من (371) معلم ومعلمة في (52) مدرسة من المدارس الابتدائية في محافظة معمورة العزيز. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، وهي: (1) كلما زادت سنوات الخدمة، زاد اعتقاد المعلمين بأن مُدراء المدارس يتصرفون ضمن المعايير الأخلاقية؛ (2) تصورات المعلمين حول سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى مُدراء المدارس لا تختلف باختلاف مُتغير الجنس للمعلمين؛ (3) تصورات مُعلمي الصف أكثر ايجابية من تصورات مُعلمي الفرع فيما يتعلق بممارسة المُدراء لسلوكيات القيادة الأخلاقية، وذلك يرجع لإحتكاكهم المُباشر مع المُدراء؛ (4) مديري المدارس غالباً ما يواجهون مُعضلة أخلاقية أثناء عملية إتخاذ قرار بشأن قضايا الموظفين. وبناءً عليه؛ أوصى الباحثون بإنشاء قواعد أخلاقية مكتوبة لمساعدة مديري المدارس على إتخاذ القرارات بنزاهة وإنصاف، وأكثر أخلاقية فيما يتعلق بقضايا الموظفين. كما إقترح الباحثون على مديري المدارس المبتدئين بالحصول على المساعدة من مديري المدارس المخضرمين لحل المشكلات الأخلاقية في المدرسة.

وتناولت دراسة أجراها كل من (Ahmad & Kaleem) (2017) في إستراليا والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاحتفاظ بالأكاديميين في الجامعات. وأتبعت المنهج الوصفي المسحي، وقد طُبّق إستبانة مُكونة من (10) بنود لقياس القيادة الأخلاقية على عينة من الأكاديميين بلغ عددهم (303) منهم محاضرين وأساتذة وأساتذة مشاركون ومعلمون مشاركون وشركاء أبحاث في (15) جامعة إسترالية. وجاءت النتائج لتدعم الفرضية

في الدراسة، والتي تفترض أن ممارسة القيادة الأخلاقية هي نهج للحد من نية الأكاديميين للمغادرة، حيث أكدت النتائج ذات الدلالة الإحصائية أن القيادة الأخلاقية تُعزز من نوايا الأكاديميين في البقاء بالجامعات من خلال رعاية رفايتهم في العمل.

في حين قام Birel (2019) بدراسة بكلية التربية في جامعة دجلة في تركيا هدفت إلى معرفة واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوكيات القيادة الأخلاقية، متبعاً المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها. وطبقت استبانة لجمع البيانات على عينة بلغ عددها (216) طالب وطالبة، منهم (158) طلبة بكالوريوس، و(58) طلبة دراسات عليا. وتوصل الباحث إلى أن تصورات طلبة البكالوريوس والدراسات العليا حول سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة أي أنها ليست بالمستوى المطلوب نحو الطلبة. كما أظهرت النتائج أن تصورات طلبة الدراسات العليا حول سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى أعضاء هيئة التدريس أكثر إيجابية من تصورات طلبة البكالوريوس، وقد أرجع الباحث ذلك إلى أن طلبة الدراسات العليا لديهم تقييمات موضوعية وحيادية أكثر من طلبة البكالوريوس. أما بالنسبة لمُتغيّر الجنس، وجد الباحث أن تصورات الطالبات عن سلوكيات القيادة الأخلاقية لأعضاء هيئة التدريس جاءت أكثر سلبية من تصورات الذكور، ويرجع الباحث ذلك إلى أوجه القصور في التواصل الأخلاقي للمحاضرين، حيث أنهم أكثر إنفتاحاً على التواصل مع الطلاب الذكور.

**التعليق على الدراسات السابقة** بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أن هناك اهتماماً متزايداً بنهج القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية والحكومية. كما تنوعت مجتمعات الدراسة ما بين معلمين ومديري المرحلة الثانوية والمتوسطة والثانوية، وتضمنت عدة شرائح من العاملين في مجال التعليم العام والخاص والمهني، والمستشفيات. و تمثلت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة أنها ساعدت في تنسيق محاور الإطار النظري، وفي تحديد محاور وبنود أداة الدراسة (الاستبانة)، والاستفادة من إجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتبار أنه يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، بحيث يعبر عنها كمياً من خلال تحليل النتائج وتفسيرها، لمعرفة تصورات المعلمين نحو ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت

وفقاً لبعض المتغيرات المستقلة ( النوع ، المنطقة التعليمية ، الخبرة ) لجمع وتحليل ومن ثم استنتاج أهم النتائج المتعلقة .

أولاً: مجتمع الدراسة وعينتها

اشتملت عينة الدراسة على عدد (702) معلماً ومعلمة بالمرحلة الثانوية، جاء عدد الذكور (314) بنسبة (44.7%) وعدد الإناث (388) بنسبة (55.3%). أي ما نسبته 6.8% من عينة المجتمع الكلي والبالغ (10315) حسب احصائية وزارة التربية 2020/2019 تم اختيارهم وفقاً لأسلوب العينة الطبقية العشوائية والجدول التالي يظهر وصف العينة والبيانات الديموغرافية .

جدول 1

الوصف	العدد	النسبة	الوصف	العدد	النسبة
العاصمة	247	35.2	ذكور	314	44.7
حولي	110	15.7	النوع	388	55.3
الفروانية	226	32.2	اقل من 5 سنوات	96	13.7
المنطقة الجبراء	119	17	الخبرة	477	67.9
التعليمية			أكثر من 10 سنوات	129	18.4

#### أداة الدراسة :

تم إعداد استبانة لقياس (تصورات المعلمين نحو ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت). وقد مر إعداد الصورة المبدئية للأداة بالخطوات التالية:  
الخطوة الأولى: تحديد محاور الاستبانة: استندت الباحثة في تحديدها لمحاور الاستبانة إلى أبعاد القيم لممارسات المدير الشخصية للقيادة الأخلاقية، وممارسات المدير الإدارية للقيادة الأخلاقية، وممارسات المدير للعلاقات الإنسانية مع العاملين في المدرسة، وممارسات المدير في المحاسبة الموضوعية للعاملين. التي تم الاتفاق عليها في الأدب النظري، والدراسات ذات الصلة وآراء المحكمين، و التي يمكن من خلالها الكشف عن مدى تصورات المعلمين نحو ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية. الخطوة الثانية: صياغة عبارات الاستبانة: بعد الالتزام بالآراء السديدة للسادة المحكمين تم تحديد المحاور الأساسية الأربع للاستبانة، قامت الباحثة بصياغة العبارات المندرجة تحت محاورها، حيث بلغت (38) عبارة على أربع محاور كالتالي:

أولاً: ممارسات المدير الشخصية للقيادة الأخلاقية (9 بنود) ،ثانياً: ممارسات المدير الإدارية للقيادة الأخلاقية : (9 بنود). ثالثاً: ممارسات المدير للعلاقات الإنسانية مع العاملين بالمدرسة : (13 بند) . رابعاً: ممارسات المدير في المحاسبة الموضوعية للعاملين ( 7 بنود ) وقد تم وضع خمس اختيارات للحصول على استجابات أكثر دقة متدرج من (5-1) ليكرت خماسي يمثل الفئات التالية: (1) أبداً، (2) نادراً، (3) أحياناً، (4) غالباً (5) دائماً. وباستخدام مقياس ليكرت ذي المستويات الخمسة تم إلحاق كل عبارة بتدرج خماسي، لقياس مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على مضمون العبارة ولغرض رصد الدرجات حددت الباحثة لتقدير عبارات الاستبانة كما يلي: الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي تراوح بين (1- 1.8) تكون ضمن مستوى ممارسة بدرجة (ضعيفة جداً). الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي تراوح بين (1.81- 2.60) تكون ضمن مستوى ممارسة بدرجة (ضعيفة). الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي تراوح بين (2.61- 3.40) تكون ضمن مستوى ممارسة بدرجة (متوسطة). الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي تراوح بين (3.41- 4.20) تكون ضمن مستوى ممارسة بدرجة (كبيرة). الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي تراوح بين (4.21- 5) تكون ضمن مستوى ممارسة بدرجة (كبيرة جداً).

#### رابعاً: إجراءات صدق وثبات الأداة:

##### أولاً: الصدق: Validity

وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة على النحو الآتي:

1- صدق المحكمين: قامت الباحثة بحساب صدق الاستبانة حيث قامت بتحكيما لها لدى مجموعة من الأساتذة المختصين والخبراء في كلية التربية والمتخصصين في هذا المجال بدولة الكويت، وقد طلبت الباحثة من السادة المحكمين إبداء آرائهم حول الأداة بالنسبة لمحاورها و عباراتها، ومدى انتمائها للأبعاد التي أدرجت تحتها، والتي من خلالها قامت بتعديل بعض محاور و عبارات الاستبانة، وذلك من خلال قيام الباحثة بإجراء مقارنة بين آراء المحكمين حول الفقرات التي أثيرت حولها بعض الملاحظات، وتم الأخذ بالآراء الأكثر اتفاقاً نحو المفردات، سواء من حيث الحذف، أو التعديل، أو الإضافة.

2- الاتساق الداخلي للمحاور: Internal Consistency : قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة

على عينة استطلاعية تم اختيارها عشوائياً، من بين المعلمين والمعلمات بدولة الكويت، وقد بلغ عدد أفراد العينة الاستطلاعية (30) معلماً ومعلمة، وذلك بغرض حساب صدق الاتساق

الداخلي، للوقوف على مدة اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين كل الاستجابات على كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور نفسه، وقد أسفرت تلك الخطوة عن ارتباط جميع البنود بشكل دال مع الدرجة الكلية، ما يشير إلى اتسام الاستبانة بدرجة مرتفعة من التجانس الداخلي. وقد جاءت بوجود ارتباط دال موجب عند مستوى 0.01 بجميع الفقرات (جدول 2)

## جدول 2

معاملات ارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع له

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط
1	**0.829	10	**0.767	19	**0.742	32	**0.645
2	**0.789	11	**0.760	20	**0.646	33	**0.579
3	**0.740	12	**0.699	21	**0.737	34	**0.464
4	**0.697	13	**0.547	22	**0.713	35	**0.878
5	**0.689	14	**0.817	23	**0.774	36	**0.842
6	**0.873	15	**0.839	24	**0.823	37	**0.856
7	**0.784	16	**0.796	25	**0.771	38	**0.842
8	**0.823	17	**0.776	26	**0.764		
9	**0.674	18	**0.813	27	**0.721		
				28	**0.865		
				29	**0.658		
				30	**0.828		
				31	**0.895		

\*\*دال عند 0.01

3- صدق التكوين (Construct Validity): يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تزيد الأداة للوصول إليها، وقد قامت الباحثة بحساب الصدق التكويني للمحور الأول وهو الذي يبين مدى ارتباط درجة كل مجال بالدرجة الكلية للمحور. ويبين جدول (3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات المحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01، وذلك مع الدرجة الكلية وبذلك يعتبر جميع مجالات المحور الأول صادقه لما وضع لقياسه مع الدرجة الكلية وبين المجالات

### جدول 3

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية ودرجة كل محور ن = 30

المحور	الارتباط
المحور الأول (ممارسات المدير الشخصية للقيادة الأخلاقية)	0.856**
المحور الثاني (ممارسات المدير الإدارية للقيادة الأخلاقية)	0.961**
المحور الثالث (ممارسات المدير للعلاقات الإنسانية مع العاملين)	0.968**
المحور الرابع (ممارسات المدير في المحاسبة الموضوعية للعاملين)	0.899**

**ثانياً: الثبات: Reliability:** وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرو نباخ وجاءت النتائج حصول الاستبانة على ثبات مرتفع مما يدفعنا إلى الاطمئنان عند استخدامها فقد بلغ معامل الثبات للدرجة الكلية 0.970 وبالنسبة للمحاور بلغ ثبات ألفا للمحاور الأربعة على التوالي 0.891 ، 0.879 ، 0.948 ، 0.838 . مما يعني تمتع فقرات المحاور بدرجة مرتفعة من الثبات أيضاً. (جدول 4)

### جدول 4

الاستبانة	عدد البنود	ألفا كرونباخ
المحور الأول (ممارسات المدير الشخصية للقيادة الأخلاقية)	9	0.891
المحور الثاني (ممارسات المدير الإدارية للقيادة الأخلاقية)	9	0.879
المحور الثالث (ممارسات المدير للعلاقات الإنسانية مع العاملين)	13	0.948
المحور الرابع (ممارسات المدير في المحاسبة الموضوعية للعاملين)	7	0.838
الاستبانة ككل	38	0.970

### المعالجة الإحصائية

1. تم استخدام الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) للسؤال الأول
2. تم استخدام اختبارات التحليل الاستدلالي (Inferential Statistics) للسؤال الثاني المتمثلة في:  
اختبار ت (T-test) للعينات المستقلة، وكذلك استخدام اختبار التباين الأحادي (One-Way ANOVA) تم استخدام اختبار (Scheffe) شيفيه، لإجراء المقارنات البعدية بين المجموعات، ولتحديد اتجاهات الفروق الدالة إحصائياً

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

السؤال الأول: ما أهم ممارسات القيادة الأخلاقية التي يزاولها مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر معلميهم؟ للتعرف على مدى ممارسات المدير الشخصية للقيادة الأخلاقية تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية والرتبة للمحاور الأربعة. وجاءت النتائج كما بالجدول التالي :

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير لمحاور ممارسات القيادة الأخلاقية مدرء مدارس الثانوية بالتعليم العام من وجهة نظر المعلمين

المتسلسل	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
من 1-9	1 (ممارسات المدير الشخصية الأخلاقية)	3.95	0.57	79.0	كبيرة	3
من 10-18	2 (ممارسات المدير الإدارية للقيادة الأخلاقية)	4.05	0.47	81.0	كبيرة	1
من 19-31	3 (ممارسات المدير للعلاقات الإنسانية مع العاملين)	3.94	0.48	78.8	كبيرة	4
من 32-38	4 (ممارسات المدير في المحاسبة الموضوعية للعاملين)	3.95	0.52	79.0	كبيرة	2
	الاستبانة ككل	3.97	0.44	79.4	كبيرة	

يتضح من الجدول (5) ان إجابات أفراد العينة عن مجموع الفقرات التي تخص درجة ممارسات القيادة الأخلاقية مدرء مدارس الثانوية بالتعليم العام من وجهة نظر المعلمين جاءت تؤيد بصفة عامة بدرجة تقدير كبيرة فقد بلغ المتوسط العام (3.97) وبانحراف معياري (0.44) ويوزن

نسبي بلغ (79.4%) وقد احتل المحور الثاني (ممارسات المدير الإدارية للقيادة الأخلاقية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.05) بدرجة تقدير كبيرة. ثم المحور الرابع (ممارسات المدير في المحاسبة الموضوعية للعاملين) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.95) بدرجة تقدير كبيرة. ثم المحور الأول وبفارق قليل عن المحور الرابع (ممارسات المدير الشخصية للقيادة الأخلاقية) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (3.94) بدرجة تقدير كبيرة. ثم المحور الثالث (ممارسات المدير للعلاقات الإنسانية مع العاملين) بالمرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.94) بدرجة تقدير كبيرة ثم قامت الباحثة بالإجابة على محور حسب ترتيبهم وجاءت النتائج كما يلي :

#### المحور الثاني (ممارسات المدير الإدارية للقيادة الأخلاقية)

لوحظ أن قيم الانحرافات المعيارية لكل العبارات منخفضة نسبياً. وهذا الأمر يشير إلى تجانس مجتمع الدراسة. وان المتوسط الحسابي المرجح للمحور ككل جاء مرتفعاً (4.05) وكذلك بالنسبة لكل عبارة من عبارات المحور، وذلك لأن أفراد العينة موافقون بدرجة كبيرة على عباراته، حيث تراوحت متوسطات موافقاتهم لهذه العبارات ما بين (3.84 - 4.26) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي التي تشير إلى موافق بدرجة كبيرة وجاءت تصنيف جميع العبارات ضمن الفئة (موافق بدرجة كبيرة) عدا العبارة (17) فهي تقع ضمن فئة موافقة بدرجة كبيرة جداً. وقد يعود ذلك بلامستهم لذلك خلال تعاملهم مع المديرين. ومن خلال ما ورد في بعض بنود ممارسات المدير الإدارية للقيادة الأخلاقية أن تحفيز إبداعات العاملين حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية داخل المحور والاستبانة ككل تلتها تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين. أما أقل البنود من حيث المتوسطات (3.84) كانت لترك المديرين العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وقد احتل المحور الثاني (ممارسات المدير الإدارية للقيادة الأخلاقية) بالمرتبة الأولى من حيث متوسطات الموافقة على بنودها.

و مجمل النتائج وأن هذه النتائج توافقت مع دراسة (ذيب، والسعود، 2014). كما توافقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (يحيى، 2010). كما توافقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Katranc, Sungu, and Saglam, 2015). كما اتفقت مع دراسة (الحساوي، 2010). كما اتفقت مع دراسة (عواد، وراشد، 2014). وهذه النتائج توضح أن اهتمام المدير بزيادة الاستثمار في التدريب لتطوير النمو المهني للمعلمين

والتعديل السلوكي الأخلاقي لهم، ودعم وتشجيع العمل الجماعي، وحل المشكلات التي تواجه العاملين، والتحفيز على التفكير الإبداعي وتعزيز تحقق القيادة الأخلاقية في المدرسة. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أحمد، 2006). كما اختلفت مع دراسة (الشريفي والتتح، 2011) ودراسة (العرايضة، 2012)

#### المحور الرابع (ممارسات المدير في المحاسبة الموضوعية للعاملين)

لوحظ أن قيم الانحرافات المعيارية لكل العبارات منخفضة نسبياً. وهذا الأمر يشير إلى تجانس مجتمع الدراسة. وان المتوسط الحسابي المرجح للمحور ككل جاء مرتفعاً (3.95) وكذلك بالنسبة لكل عبارة من عبارات المحور وذلك لأن أفراد العينة موافقون بدرجة كبيرة على عباراته حيث تراوحت متوسطات موافقاتهم لهذه العبارات ما بين (3.87- 4.04) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي التي تشير إلى موافق بدرجة كبيرة وجاءت تصنيف جميع العبارات ضمن الفئة (موافق بدرجة كبيرة). وقد يعود ذلك بملامستهم لذلك خلال تعاملهم مع المديرين. ومن خلال ما ورد في بعض بنود ممارسات المدير في المحاسبة الموضوعية للمعلمين اهتمام المديرين بمدى موضوعية وعدالة المعايير الأخلاقية. وعقد اجتماعات منتظمة يوضحون فيها الأولويات والصالح العام للمدرسة فقد حصلت هذه العبارات على أعلى المتوسطات والتقدير. أما أقل البنود من حيث المتوسطات (3.87) كانت إثبات المديرين أن الالتزام بالمعايير الأخلاقية من أهم الأولويات في العمل، وقد احتل المحور الرابع (ممارسات المدير في المحاسبة الموضوعية للعاملين) بالمرتبة الثانية من حيث متوسطات الموافقة على بنودها. كما يظهر النتائج أن المتوسط الحسابي المرجح للاستبانة ككل جاء مرتفعاً كذلك (3.97). هذا المحور جاء مرتفع وقد يكون السبب إن امتلاك المدير لرؤية عميقة وموضوعية وعدالة في اتخاذ القرارات، وكذلك امتلاكه للشجاعة والعدالة في إصدار العقوبات على العاملين اللذين ينتهكون المعايير الأخلاقية سيزيد من فرصة طاعته والثقة به من قبل العاملين، والإيمان بموضوعية وعدالة وعدم الخوف من الظلم أو إيثار من لا يستحق على من يستحق المكافآت والتحفيزات، كل ذلك سيؤدي إلى زيادة اهتمام العاملين بالعطاء وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف ورفع مستوى المدرسة..

#### المحور الأول (ممارسات المدير الشخصية للقيادة الأخلاقية)

جاءت قيم الانحرافات المعيارية لكل العبارات منخفضة نسبياً. وهذا الأمر يشير إلى تجانس

مجتمع الدراسة. وان المتوسط الحسابي المرجح للمحور ككل جاء مرتفعاً (3.95) وكذلك بالنسبة لكل عبارة من عبارات المحور، وذلك لأن أفراد العينة موافقون بدرجة كبيرة على عباراته، حيث تراوحت متوسطات موافقاتهم لهذه العبارات ما بين (4.02- 3.79) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي التي تشير إلى موافق بدرجة كبيرة، وجاءت تصنيف جميع العبارات ضمن الفئة (موافق بدرجة كبيرة). وقد يعود ذلك بملامستهم لذلك خلال تعاملهم مع المديرين. ومن خلال ما ورد في بعض بنود الممارسات الشخصية للمديرين أن عدم استغلالهم لأوقات الدوام الرسمي لانجاز حاجاتهم الشخصية. وكذلك بتطبيق العدالة في توزيع المهام على العاملين. فضلا عن التزام الأمانة في التقييم للعاملين فقد حصلت هذه العبارات على أعلى المتوسطات والتقدير. أما أقل البنود من حيث المتوسطات (3.79) كانت تقبل المديرين النقد البناء من العاملين برحابة صدر. من مجمل النتائج الواردة أن المحور الأول المتمثل ب "ممارسات المدير الشخصية للقيادة الأخلاقية" جاء تقدير المعلمين بصفة عامة بدرجة كبيرة، وهذه نتيجة منطقية حيث أن السمات الشخصية الأخلاقية تؤدي إلى وجود سمات إدارية أخلاقية ومن ثم مدرسة ذات سمات أخلاقية، وبالتالي وجود علاقات إنسانية أخلاقية مما سيعمل على وجود محاسبة موضوعية من قبل المدير مع العاملين.. وقد توافقت هذه النتائج مع دراسة (عابدين، شعيبات، حلبية، 2012). وكذلك توافقت نتائج دراستي مع نتائج دراسة (يحيى، 2010). ودراسة (ذيب، والسعود، 2014). وكذلك اتفقت مع دراسة (Karakose, 2007). ومع دراسة (العتيبي، 2013). واتفقت مع دراسة (Rosemarye & Jessie, 2002). واتفقت مع دراسة (Kajs & McCollum, 2009). واتفقت مع دراسة (Feng, 2011). واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الشريفي، والتتح، 2011) ودراسة (العرايضة، 2012) ودراسة (Halvaci, 2010). وكما اختلفت مع دراسة (Tarhan & Celike, 2011)

المحور الثالث (ممارسات المدير للعلاقات الإنسانية مع العاملين)  
جاءت قيم الانحرافات المعيارية لكل العبارات منخفضة نسبياً. وهذا الأمر يشير إلى تجانس مجتمع الدراسة. وان المتوسط الحسابي المرجح للمحور ككل جاء مرتفعاً (3.94) وكذلك بالنسبة لكل عبارة من عبارات المحور وذلك لأن أفراد العينة موافقون بدرجة كبيرة على عباراته حيث تراوحت متوسطات موافقاتهم لهذه العبارات ما بين (4.15- 3.82) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي التي تشير إلى موافق بدرجة

كبيرة وجاءت تصنيف جميع العبارات ضمن الفئة (موافق بدرجة كبيرة). وقد يعود ذلك بملامستهم لذلك خلال تعاملهم مع المديرين. ومن خلال ما ورد في بعض بنود ممارسات المدير للعلاقات الإنسانية مع المعلمين في المدرسة التعامل مع العاملين باحترام. وتواضعهم في علاقاتهم مع العاملين. فضلا عن مراعاتهم حاجات العاملين الشخصية فقد حصلت هذه العبارات على أعلى المتوسطات والتقدير. أما أقل البنود من حيث المتوسطات (3.82) كانت حب المديرين للعاملين مثل حبهم لأنفسهم، وأن هذه النتائج توافقت مع دراسة ( Linda Trevion et al. 2000) و دراسة (Helvaci, 2010). واختلفت مع دراسة (بحيى، 2010)..وتعزز الباحثة ذلك أن هناك العديد من الآثار الإيجابية لوجود مديرين يمتلكون قيم أخلاقية عالية، ويحرصون على ممارستها مما ينتج عنه تقوية العلاقات الإنسانية مع العاملين داخل بيئة العمل، مما ينعكس على المحصلة النهائية والنتائج الكلية للأداء، أي أنها تعني التزام شخصي بين العامل والمدرسة التي ينتمي إليها.

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين أفراد العينة تبعا لمتغير النوع، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية؟ للإجابة على السؤال الثاني فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي ANOVA للمتغيرات ( المنطقة - الخبرة) كما استخدمت Scheffe للمقارنات البعدية لقيم ( ف ) الدالة لمعرفة دلالة الفروق . أما بالنسبة لمتغير ( النوع ) استخدمت الباحثة T.Test وجاءت النتائج كالتالي:

#### أولاً: الفروق بين النوع

#### جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) ودالاتها بين الذكور والإناث

المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة
1-ممارسات المدير الشخصية للقيادة الأخلاقية	ذكور	314	35.81	5.03	1.26	0.207
	إناث	388	35.32	5.17		
2-ممارسات الإدارية للقيادة الأخلاقية	ذكور	314	36.5	4.15	0.33	0.742
	إناث	388	36.39	4.29		
3-ممارسات المدير للعلاقات الإنسانية مع المعلمين في المدرسة	ذكور	314	51.55	6.25	1.03	0.301
	إناث	388	51.07	6.16		
4-ممارسات المدير في المحاسبة الموضوعية للعاملين	ذكور	313	28.27	3.45	4.08	0.000
	إناث	386	27.15	3.76		

الدرجة الكلية	ذكور	314	152.05	16.92	1.78	0.076
	إناث	388	149.79	16.59		

توضح النتائج الواردة في الجدول (5) أنه توجد فروق جوهرية بين النوع ( ذكور / إناث ) بمحور ممارسات المدير للعلاقات الإنسانية مع المعلمين في المدرسة ، حيث حصل الذكور على درجات أعلى من درجات الإناث بالمحور، عند مستوى دلالة أقل (0.05) ، واختفت الفروق بباقي المحاور والدرجة الكلية. إذ جاء الفرق لصالح الذكور؛ وقد يعني ذلك ان المديرين الذكور اكثر حرصا في المحاسبة الموضوعية وقد يعود ذلك أن العاطفة تغلب عند الإناث أكثر من الذكور، في المحاسبة الموضوعية وفي العدالة. وهذا يتوافق مع دراسة (يحيى، 2010) و (عابدين؛ شعيبات؛ حلبية، 2012) و (Karakose, 2007) و مع نتائج دراسة (العتيبي، 2015)

#### ثانياً: الفروق بين المناطق التعليمية

#### جدول 6

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
1-ممارسات المدير الشخصية للأخلاقية	بين المجموعات داخل المجموعات	503.83	3	167.94	1.01	0.388
2-ممارسات الإدارية للقيادة الأخلاقية	بين المجموعات داخل المجموعات	467.63	3	155.88	1.17	.312
3-ممارسات المدير للعلاقات الإنسانية مع المعلمين في المدرسة	بين المجموعات داخل المجموعات	654.78	3	218.26	0.76	0.518
4-ممارسات المدير في المحاسبة الموضوعية للعاملين	بين المجموعات داخل المجموعات	599.51	3	199.84	1.43	0.237
الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات	8732.33	3	2910.78	0.84	.432
		188298.4	698	269.77		

يتضح من جدول (6) أن مستوى دلالة قيمة (ف) غير دالة إحصائياً بالنسبة للمحاور الأربعة والدرجة الكلية للاستبانة، أكبر من 0.05 وتغزو الباحثة السبب قد يعود لأن جميع المدراء يتلقون لوائح تنظيمية للعمل واحدة ودورات تدريبية واحدة في القيادة .

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
1-ممارسات المدير الشخصية	بين المجموعات داخل المجموعات	4007.69	2	2003.84	98.03	0.000
2-ممارسات الإدارية للقيادة الأخلاقية	بين المجموعات داخل المجموعات	2391.47	2	1195.74	82.71	0.000
3-ممارسات المدير للعلاقات الإنسانية المعلمين في المدرسة	بين المجموعات داخل المجموعات	3260.94	2	1630.47	48.1	0.000
4-ممارسات المدير المحاسبة الموضوعية للعاملين	بين المجموعات داخل المجموعات	816.64	2	408.32	33.15	0.000
الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات	38796.6	2	19398.3	85.69	0.000
		158234.	699	226.37		
		10				

تصورات المعلمين نحو ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية الثانوية بدولة الكويت  
خيرية جاسم محمد العنزي

### ثالثا : الفروق بين متغير الخبرة

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة مدراء المدارس الثانوية للقيادة الاخلاقية تبعا لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المحاور
4.90	39.56	96	أقل من 5 سنوات	ممارسات المدير
4.02	35.90	477	5 - 10 سنوات	الشخصية للقيادة
5.08	31.23	129	اكثر من 10 سنوات	الأخلاقية
4.10	39.29	96	أقل من 5 سنوات	ممارسات الإدارية
3.36	36.81	477	5 - 10 سنوات	للقيادة الأخلاقية
4.95	32.98	129	اكثر من 10 سنوات	
2.50	55.36	96	أقل من 5 سنوات	ممارسات المدير
5.59	51.43	477	5 - 10 سنوات	للعلاقات الإنسانية مع
6.13	47.71	129	اكثر من 10 سنوات	المعلمين في المدرسة
4.23	29.48	96	أقل من 5 سنوات	ممارسات المدير في
3.23	27.81	477	5 - 10 سنوات	المحاسبة الموضوعية
3.90	25.71	129	اكثر من 10 سنوات	للعاملين
17.02	163.70	96	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
13.40	151.77	477	5 - 10 سنوات	للاستبانة
18.40	137.63	129	اكثر من 10 سنوات	

### جدول 8

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة

يتضح من جدول (8) أن قيمة (ف) دالة إحصائياً بالنسبة للمحاور الأربعة والدرجة الكلية للاستبانة، عند مستوى دلالة اقل (0.05) وهذا يعني وجود فروق دالة بين استجابات عينة الدراسة لمتغير الخبرة، وباستخدام اختبار Scheffe (شيفيه) للبحث عن اتجاه الفروق بالمحاور الدالة وجدت الباحثة ما يأتي: وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين خبرات (أقل من 5 سنوات) وخبرات (من 5- 10 سنوات) لصالح خبرات (أقل من 5 سنوات). وبوجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha =$

0.05) بين خبرات (أقل من 5 سنوات) وخبرات (أكثر من 10 سنوات) لصالح خبرات (أقل من 5 سنوات). بالمحاور الأربعة والدرجة الكلية وتشير مجمل النتائج أن متوسطات الموافقة على بنود المحور الأربعة والدرجة الكلية (ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية) جاءت مرتفعة للخبرات الأصغر مقابل حصول الخبرات الأكبر على أقل المتوسطات. وقد يكون السبب أن معاملة المديرين للعاملين الأصغر سنًا تسودها العلاقات الأبوية الودية. واحترام السن. بعكس العلاقات ما بين المديرين والعاملين الأكبر سنًا قد تسودها العلاقات الندية والمقارنات والخلافات، وتوافقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (يحيى، 2010) و (العنبي، 2015) التي أثبتت وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الخبرة الأقل من (5) سنوات. وكذلك توافقت مع دراسة (Bigger Staff, 2012) التي أشارت نتائج دراسته إلى وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير العمر ولصالح المعلمين الأصغر سنًا.

### خلاصة النتائج

- شملت الدراسة أربعة محاور رئيسية جاءت تصورات المعلمين على جميع بنودها بدرجة تقدير كبيرة . ممارسات المدير الإدارية للقيادة الأخلاقية أولاً ومحور ممارسات المدير للعلاقات الإنسانية مع المعلمين بالمرتبة الرابعة . فيما تقاربت متوسطات الاستجابات على بنود المحورين الآخرين ( ممارسات المدير في المحاسبة الموضوعية للعاملين ومحور ممارسات المدير للقيادة الأخلاقية ) .
- حصل الذكور على درجات متوسطات اعلى للموافقة على بنود المحور الخاص بممارسات المدير للعلاقات الإنسانية مع المعلمين في المدرسة . واختفت الفروق بباقي المحاور والدرجة الكلية.
- عدم وجود فروق دالة احصائيا بين المعلمين وفقا للمنطقة التعليمية .
- مجمل النتائج لمتوسطات الموافقة للمعلمين على بنود المحور الأربعة والدرجة الكلية (ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية) جاءت مرتفعة للخبرات الأصغر مقابل حصول الخبرات الأكبر على أقل المتوسطات.
- أن قيم الانحرافات المعيارية لكل العبارات منخفضة نسبياً. وهذا الأمر يشير إلى تجانس مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة .

## التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة، فإن الباحثة تقترح بعض التوصيات وهي:
- 1- ضرورة إيجاد منظومة للقيادة الأخلاقية رسمية تكون بجانب الميثاق الأخلاقي، يدرّب عليها من يترشح لمنصب مدير مدرسة، وتفعيلها داخل المؤسسات التربوية للحفاظ على المعايير الأخلاقية. وحث المديرين والعاملين على الالتزام بها، وذلك من خلال تبني كل المبادئ والقواعد التي يجب الالتزام بها، والعقوبات على المخالف لبنودها.
  - 2- إعداد برامج تدريبية تستهدف فئة المديرين، لتدريبهم على كيفية ممارسة القيادة الأخلاقية مع العاملين في المدارس، وأن تتم متابعة نتائج هذه البرامج التدريبية.
  - 3- الربط بين الجانب النظري والتطبيق العملي لممارسة المعايير الأخلاقية لمهنة التعليم مما تعلمه المعلم خلال دراسته بكلية إعداد المعلمين.
  - 4- الاهتمام بإعداد المديرين نفسياً وترسيخ القيم الأخلاقية وخاصة فيما يتعلق بالأمانة والعدالة .
  - 5- تصميم برامج وورش عمل دورية للمدراء حول القيادة الأخلاقية .
  - 6- إجراء مزيد من الدراسات والبحوث حول القيم التربوية والأخلاقية التي يجب توافرها عند المرشحين للعمل كمدرّاء .
  - 7- نشر الوعي الإيجابي لدى مديري ومدراء المدارس بالمرحلة الثانوية حول ممارسات المدير للعلاقات الإنسانية مع المعلمين في المدرسة فقد حصلت على أقل التقديرات لدى العينة .
  - 8- يجب تسليط الضوء وعمل جوائز خاصة بالمدراء المثاليين بالمناطق وتكريمهم من قبل المسؤولين بالوزارة .
  - 9- الاستفادة بما خرجت بها الدراسة الراهنة من نتائج وتوصيات .

استبانة

تصورات المعلمين نحو ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة  
الكويت

معلمي الفاضل/ معلمتي الفاضلة

تحية طيبة.....

نشكر تخصيصكم جزء من وقتكم الثمين وتعاونكم معنا في الإجابة على بنود الاستبانة المرفقة لدراسة (تصورات المعلمين نحو ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت). علما بأنه سيتم التعامل مع البيانات بشكل مؤشرات إحصائية عامة، وأود أن تكون الإجابة وفق تصوراتكم الشخصية، إذ أنه ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة.

نشمن آراؤكم سلفا وهي موضع تقدير لدينا.

وتقبلوا فائق الاحترام

الباحثة/ خيرية جاسم العنزي

المعلومات الشخصية:

- النوع: ذكر ( ) أنثى ( )

- المنطقة التعليمية:

العاصمة ( ) حولي ( ) الفروانية ( ) الجهراء ( )

- الخبرة:

أقل من 5 سنوات ( ) من 5 - 10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: ممارسات المدير الشخصية للقيادة الأخلاقية			
1	يتقبل النقد البناء من العاملين برحابة صدر.	3.79	0.86
2	يعبر عن نقده للمخطئ بسرية.	3.89	0.85
3	يلتزم بتطبيق العدالة في توزيع المهام على العاملين.	4.02	0.72
4	يبتعد عن المجاملة على حساب مصلحة المدرسة.	4.00	0.74
5	يلتزم الأمانة عند تقييم العاملين.	4.01	0.77

0.76	3.93	يتصف بالمرونة في تعامله مع الآخرين.	6
0.74	3.93	يحقق المدير الانسجام بين أقواله وأفعاله.	7
0.71	3.98	ينسب النجاح الذي تحققه المدرسة إلى العاملين معه كافة.	8
0.73	4.02	لا يستغل أوقات الدوام الرسمي لانجاز حاجاته الشخصية.	9
<b>المحور الثاني: ممارسات المدير الإدارية للقيادة الأخلاقية</b>			
0.63	4.04	يعطي انطبعا إيجابيا للعاملين معه.	10
0.67	4.11	يحافظ على أسرار العمل الإداري.	11
0.68	4.09	ينجز مهامه بإخلاص.	12
0.74	4.03	يحاسب المقصرين في أداء مهامهم.	13
0.7	3.84	يشرك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.	14
0.68	3.89	يحرص على متابعة النمو المهني للمعلمين.	15
0.57	4.07	يحرص على تطوير العلاقة مع أولياء الأمور.	16
0.71	4.26	يحفز إبداعات العاملين.	17
0.64	4.15	ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين.	18
<b>المحور الثالث: ممارسات المدير للعلاقات الإنسانية مع العاملين في المدرسة</b>			
0.57	4.15	يتعامل مع العاملين باحترام.	19
0.62	4.08	يتواضع في علاقاته مع العاملين.	20
0.68	4.05	يراعي حاجات العاملين الشخصية.	21
0.78	3.96	يشارك العاملين مناسباتهم الاجتماعية.	22
0.73	3.86	يتيح الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم.	23
0.68	3.89	يهيئ المناخ المدرسي المناسب لزيادة دافعية الأداء.	24
0.68	3.9	يعمل على معالجة مشكلات العاملين.	25
0.64	3.94	يسعى لحل الخلافات والإصلاح بين العاملين في المدرسة بطرق موضوعية.	26
0.71	3.94	يشجع العاملين على متابعة ما يستجد في تخصصاتهم.	27
0.7	3.88	يوفر كل ما يحتاجه العاملين لتنفيذ البرامج التربوية على أكمل وجه.	28
0.7	3.90	يشجع العمل التعاوني بين العاملين في المدرسة.	29
0.72	3.82	يحب للعاملين مثلما يحب لنفسه.	30
0.62	3.92	يسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم بحرية.	31

المحور الرابع: ممارسات المدير في المحاسبة الموضوعية للعاملين			
0.66	3.96	يعاقب العاملين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية.	32
0.68	4.04	يهتم المدير بمدى موضوعية وعدالة القرارات المتخذة.	33
0.75	4.02	يعقد اجتماعات منتظمة يوضح فيها الأولويات والصالح العام للمدرسة.	34
0.73	3.92	يكافئ العاملين على أدائهم المميز.	35
0.7	3.87	يثبت المدير أن الالتزام بالمعايير الأخلاقية من أهم الأولويات في العمل.	36
0.68	3.91	يوضح المدير رؤيته من خلال النتائج التي يرغب في تحقيقها.	37
0.65	3.95	يفسر المدير القرارات التأديبية المتخذة بشأن السلوكيات غير المرغوبة.	38

انتهى...

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أحمد، أسامة. (2006). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- أكرم، محمد. (2012). سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جمهورية مصر العربية، (1).
- إلوي أنيللو. (1992). "القيم، والمؤسسات، والقادة من أجل مستقبل مستدام: في سبيل إيجاد إطار لتنمية القيادة الأخلاقية". وثيقة أعدها "إلويأنيللو" في إحدى الندوات التي أقيمت تحت رعاية الجامعة البهائية العالمية في "المنتدى العالمي عام 1992". ريو دي جانيرو، البرازيل.
- بالاحترق الوظيفي للمعلم (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة الكويت.
- بخاري، سلطان. (2010). التكوين الأخلاقي للإداري المسلم. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 2 (1).
- الحبسية، رضية. (2012). القيادة الأخلاقية. ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحساوي، زينب. (2010). تصور مقترح للارتقاء بأخلاقيات الإدارة المدرسية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الخليجية، البحرين.
- ذيب، محمد و السعود، راتب. (2014). درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم. العلوم التربوية، 41 ملحق(1).
- راضي، جواد و حسن، عبدالله. (2011). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي. دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الجمهورية العراقية، (21).

- ستيفن، كوفي.(2013). القيادة المرتكزة على المبادئ. مكتبة جرير، ط2.
- السواح، منصور. (2009). مدى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الشريفي، عباس والتتح، منال. (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 12(3).
- الطراونة، تحسين.(2012). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية. ط1، الرياض: مركز البحوث والدراسات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الطراونة، حسين و موسى، محمد.(2014). اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال. ط1، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- الطويل، هاني.(2006). أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها (الإدارة بالإيمان) ط1، عمان: نشر بدعم من الجامعة الأردنية.
- عابدين، محمد و شعيبات، محمد و حلبية، بنان. (2012). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 2 (28).
- العنبي، أحمد. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية
- العرايضة، رائدة. (2012). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط.
- عسكر، مريم. (2014). العلاقات المهنية والإنسانية بين رئيس القسم والمعلمين وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي للمعلم (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة الكويت.

- العسيري، يحيى. (2012). دور مدير المدرسة كقائد تربوي في تنمية ثقافة المواطنة داخل المجتمع المدرسي. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 1(7). العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- العنزي، سعد ونعمة، حسين. (2009). المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي بمنظمات الأعمال. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 15(54).
- العنزي، عوض والعميد، عقوب. (2006). إدراك الموظفين للمسلوك الوظيفي والأخلاقيات المهنية- دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بدولة الكويت. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 22(2).
- عواد، عمرو و راشد، شيماء. (2014). الرضا عن الأجر كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي. "دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات". مجلة البحوث الإدارية.
- غنيم، أحمد. (2006). أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة. مجلة جامعة الملك سعود، 18 (2).
- القحطاني، عبد المحسن. (2015). موضوعات في أخلاقيات المهنة. ط1، الكويت: آفاق للنشر والتوزيع.
- محمود، السيد الحضري. (2014). أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية. دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مصر. 28(2).
- مراد، صلاح. (2014). مصطلحات أساسية في البحوث التربوية. المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي- جامعة الكويت، (10) مارس.
- الميثاق الأخلاقي للمعلم في دولة الكويت. (2006). وزارة التربية، مجلس التوجيهات العامة، رقم(156).
- هاوس بيتر ج. نورث. (2006). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق. ترجمة المعيوف، محمد بن معاذ، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

تصورات المعلمين نحو ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية الثانوية بدولة الكويت  
خيرية جاسم محمد العنزي

---

يحيى، سجي. (2010) درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ala, A. (2010). To Be Ethical Or Not To Be: An International Code Of Ethics For Leadership. Journal of Diversity Management.5 (1),31-37.
- Alshammari, A. Almutairi, N. & Thuwaini, S. F. (2015). Ethical Leadership : The Effect on Employees. International Journal of Business and Management, 10, 3, doi 10.5539
- Aydin, I. &Karaman, Y. (2008). Principals Opinions of Organizational justice in elementary, schools in Turkey. Journal of Educational Administration, 46 (4), 497-513.
- Ciulla, J. (2004). Ethics The heart of leadership (2nd edition), Westport, Ct: praeger, 2004.
- Joseph Kirk Bigger staff.(2012). The Relationship Between Teacher Perceptions of Elementary School Principal Leadership Style and Teacher Job Satisfaction. Published desertion, Western Kentucky University  
<http://digitalcommons.wku.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1020&context=dissy>
- Kajs, L T. and McCollum, D. (2009). A Confirmatory Factor Analytic Study of the Goal Orientation Theory of Motivation in Educational Leadership, Educational Research Quarterly, 33(1): 3-17.

- Karakose, T. (2007). High School Teachers' Perceptions regarding Principals' Ethical Leadership in Turkey. *Asia Pacific Education Review*, 8 (3): 464-477.
- Katraci, I.,Sungu, H.,&Saglam, M. (2015). Teachers' Perceptions about the School Principals' Ethical Leadership Behaviors: A Study from Turkish Vocational High Schools. *Universal Journal of Educational Research* 3(8): 546-554
- Linda Trevino, L. Hartman, M Brown (2000). "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership", *California Management Review*, vol. 42, No. 4, pp. 128-142.
- Pucic, J.(2012). Ethical leadership in the employment relationship: Evidence from three Canadian surveys. *DAI-A* vol. 6, No. 73 ,2012Request UMI Dissertations .
- Rosemarye Taylor, Jessie S. Strickland (2002),"Ethical Leadership While Making The Grade", *The International Journal Education Management*, vol. 16, No. 6, pp 297-299
- Shaw, S.M. (2008). Leadership development and the characteristics, Traits of ethical and effective leaders. *Request UMI Dissertations*,3(69).(
- Turhan, M & Celike, V. (2011). The effect of ethical leadership behaviors of school principals on social justice in school. *E- journal of new worldscience academy, Educational science*, 6, (1): 438- 452.