

درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين

د / منى خليفة قاسم الحجاز، دولة الكويت

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث طبقت أداة الدراسة على عينة اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية، بلغ عدد أفرادها (387) موظفاً وموظفة في مختلف إدارات الوزارة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة متوسطة، كما إن مستوى الأداء الوظيفي في وزارة التربية الكويتية جاء بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية وبين مستوى الأداء الوظيفي. وفي ضوء النتائج قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات منها: دعوة وزارة التربية الكويتية لتضمين القيادة الأخلاقية بكافة أبعادها في خططها الاستراتيجية المستقبلية بهدف تحقيق أفضل أداء وظيفي ممكن في مختلف أقسامها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية. القادة. الأداء الوظيفي. وزارة التربية. دولة الكويت.

Abstract:

The aim of the study is to investigate the relationship between the degree of practice of educational leaders in the Kuwaiti Ministry of Education for ethical leadership and the level of performance as perceived by employees. The study adopted the descriptive correlation approach; as the questionnaire was administrated on a sample chosen by the random stratified method totaling (387) employees in different departments of the ministry. The results of the study showed that the degree of practicing ethical leadership is in an average degree, and the level of performance in the Ministry of Education of Kuwait is in an average level. The results showed a statistically significant positive relationship between the degree of the educational leadership in the Kuwaiti Ministry of Education for ethical leadership and the level of performance. In light of the results, the researcher presented a number of recommendations, including: Inviting the Kuwaiti Ministry of Education to include ethical leadership in all its dimensions in its future strategic plans in order to achieve the best possible job performance in all its sections.

Key Words: Ethical Leadership. Leaders. Job Performance Ministry of Education. State of Kuwait.

المقدمة

التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية والسلطة المركزية، وتبني نموذج قيادي يشجع العمل التعاوني، والتشارك في صنع القرارات، والاهتمام بالمرؤوسين في إطار أخلاقي، وبذلك برز مفهوم القيادة الأخلاقية إلى الواجهة (مسلم، ٢٠١٥).

والقيادة الأخلاقية تعني " استخدام السلطة الممنوحة للقائد لمساعدة المرؤوسين في التعامل مع القيم المختلفة التي تظهر في بيئة العمل، بطريقة يمكن أن تسهم في رفع مستوى الأخلاق لديهم لتحقيق أهداف العمل" (Carr, 2017: 5). في حين يشير الطراونة (٢٠١٠: ٣٢) أن القيادة الأخلاقية ما هي إلا " التأثير في المرؤوسين لتحقيق الكفاءة والفاعلية، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي تحت مظلة القوانين والأنظمة النافذة".

كما ذكرت البرناط (٢٠١٧) أن القيادة الأخلاقية عملية تفاعل اجتماعي تبادلية، لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة، وهي نمط قيادي يقوم على تعزيز قيم العمل الأخلاقية، وممارسة العلاقات الإنسانية، والاهتمام بأفراد الجماعة وتحسس حاجاتهم، والتعاون معهم وتوزيع الأدوار والواجبات والمسؤوليات بينهم. ومن جانب آخر تناول العوا (٢٠٠٨) القيادة الأخلاقية

تمثل القيادة الأخلاقية موضوعاً من المواضيع المهمة، حيث تحتاج المنظمات المعاصرة إلى القادة الذي يتصرفون بطريقة أخلاقية، ويعملون على تنمية السلوك الأخلاقي وتطوير الأداء الوظيفي في المنظمات التي يقودونها.

وفي سياق عمل المنظمات المعاصرة تبرز أهمية المؤسسات والمنظمات التربوية؛ التي باتت تحظى بالأهمية القصوى لدى الدول في مختلف أنحاء العالم (الحبيسة، ٢٠١٢) كونها سبيل هذه الدول للرفق والتقدم، وهي مدار التطوير والتحديث المستمر وبخاصة في المجال الإداري الفني (Ariani, 2013)؛ علاوة على كون المجال الإداري من أركان تطوير وتجويد العملية التربوية من خلال تطوير الأداء الوظيفي عبر ممارسات قيادية فعالة تتماشى مع التحديات الحالية والمستجدات المستقبلية (Vaentinee & Godkin, 2019).

ومع نهاية القرن العشرين، ظهر توجه جديد للقيادة في المؤسسات العالمية؛ أثر على عملية إدارة مؤسسات التربية والتعليم، وذلك لأن النظام العالمي نظام مترابط يؤثر بعضه في بعض، حيث يدعو هذا التوجه إلى التخلي عن مفهوم القيادة

من جانب أنها تشكل قواعد من السلوك الذي يلتزم به القائد، وهو قوة راسخة في الإدارة تنزع إلى اختيار ما هو خير وصالح إن كان الخلق خيراً، أو اختيار ما هو شر إن كان ذمياً، وبالتالي فهو شكل من أشكال الوعي القائم على ضبط سلوك الأفراد والعاملين في المنظمة.

ومن خلال التعريفات السابقة لمفهوم القيادة الأخلاقية ترى الباحثة أنها كل السمات الشخصية والإدارية والقيم الأخلاقية التي يتمتع بها القائد، ويمارسها بشكل مستمر، لكي يحقق أهداف العمل المشتركة بغية الوصول إلى الأداء الأفضل الذي يحقق أهداف التربية والتعليم.

ويشكل الأداء الوظيفي حالة من تفاعل السلوك والإنجاز، وهو مجموع السلوك والنتائج معاً، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، فهو ليس السلوك لوحده أو الإنجاز لوحده إنه تكاملهما معاً، إنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه. كما إنه بأنه أداء الوحدة الإنتاجية، هو قيامها بالأنشطة، والمهام الموكلة إليها (الشريف، ٢٠١٧).

كما يمثل الأداء الوظيفي السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة، والمهام المختلفة في عمله، وهذا التعريف يركز على الاتجاه السلوكي للأفراد، ويوضح أن أداء الفرد يمكن أن يقاس من

خلال نوع السلوك الذي يتخذه تجاه النشاطات المختلفة للعمل، ويرى الطراونة (٢٠١٠) بأنه: "الالتزام نحو المؤسسة، والالتزام نحو العمل، والاتجاهات، والولاء للرؤساء، والأمانة والدقة في المواعيد وعلاقات العمل، والمقدرة على الابتكار والمعرفة بالعمل". كما إنه يمثل النشاط الذي بموجبه يتمكن الفرد من إنجاز المهمات والأهداف والواجبات المخطط لها بإتقان وتنفيذها، كما هو مرسوم لها بالوصف الوظيفي (مسلم، ٢٠١٥).

وتبرز العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي في أنها تعمل على تمكين المرؤوسين من اتخاذ القرارات بما يحسن الأداء، وأن الخصائص الأخلاقية للقائد موجهة في المقام الأول نحو تطوير أداء الآخرين (عطية، ٢٠١٨). ويرى مايلز وسكوت (Miles & Scott, 2019) أن القيادة الأخلاقية وبخاصة في مؤسسات التربية والتعليم تعمل على تحقيق التأثير والتبادل بين أطراف الإدارة التربوية بما يحقق أهدافها الإدارية والفنية من خلال السلوكيات الأخلاقية والعلاقات بين الأفراد بما يحقق جودة الأداء وفاعليته.

كما ترتبط القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية بقدرة القائد الإداري

على تحقيق الأهداف، حيث يجب أن تعتمد تصرفات القائد وسلوكياته على مذاهب أخلاقية في البيئة الاجتماعية التي تعمل من خلالها منظمته، وتشمل القيادة الأخلاقية تطبيق أساليب معاملة مناسبة لجميع الأطراف المرتبطة بالعمل مبنية على صفات أخلاقية مثل النزاهة والشفافية، كذلك الإرادة الحقيقية للإدارة في توصيل أهمية هذه الأخلاقيات وتطبيق مبادئها على كل العاملين (سليمان، ٢٠١٢).

وعلى هذا الأساس فالقيادة الأخلاقية يحرصون على تأصيل الأخلاق الرفيعة كثقافة مميزة للموارد البشرية داخل المنظمة، فهم مثلاً يقومون بمكافأة الموظفين الذين يثبت إلتزامهم للأخلاق الصحيحة في تعاملهم مع المشكلات التنظيمية، وقد يقومون أيضاً بعقاب الأفراد الذين يثبت انحرافهم، من هنا يمكن أن يتميز ويبدع الجميع في الأداء الوظيفي، وتصبح الإدارة أكثر إبداعاً وتميزاً في أدائها لعملها (التقفي، ٢٠١٧).

وفي هذا السياق أجريت العديد من الدراسات على المستويين العربي والعالمي؛ فقد أجرى الشنوي والحبیب (٢٠١٧) دراسة في الأردن هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلميه. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

المسحي وذلك باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة والتي طبقت على عينة بلغ عدد أفرادها (٣٦٧) معلماً. وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة، حيث تأتي الخصائص الشخصية الأخلاقية بالمرتبة الأولى، تليها العلاقات الإنسانية، كما توصلت الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير سنوات الخدمة، وباختلاف متغير نظام الدراسة. كما هدفت دراسة التقفي (٢٠١٧) إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر كل من المعلمين وقادة المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من قادة المدارس بلغت (١٢٢) قائداً، و(٣٥٦) معلماً بمحافظة الطائف، وتم تطبيق الاستبانة عليهم، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة ممارسة

(كبيرة) للقيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس، وكذلك وجود درجة (كبيرة) من الأداء الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة الطائف، كما وجدت علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين القيادة الأخلاقية للقادة والأداء الوظيفي لمعلميهم.

وهدفت دراسة كهوكهار ورحمان (Khokhar & Rehman, 2017) في باكستان إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي لدى التربويين في ضوء المواطنة التنظيمية. اتبعت الدراسة منهجية مسحية من خلال عينة عشوائية تكونت من (١٠٧) تربويًا وتربوية أجابوا على أداة الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة الأخلاقية من جهة وبين الأداء الوظيفي من جهة أخرى بما يعزز المواطنة التنظيمية لدى التربويين. وأجرى الشريف (٢٠١٧) دراسة في السعودية هدفت إلى التعرف على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة نجران، وقياس مدى تأثير أبعاده: (الإنجاز في العمل، العلاقات ودورها في الدافعية، القدرات في العمل، تقويم الأداء، الدور الوظيفي، ووضوح المسؤولية) على الأداء الوظيفي للموظفين لإداريين. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣١) مديراً وكذلك (135) موظفاً وموظفة

من جامعة نجران واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، إذ أعد الباحث استبانة مكونة من (٣١) فقرة موزعة على ستة مجالات خاصة بالأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين لإداريين في جامعة نجران من وجهة نظرهم كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران من وجهة نظر مدراءهم كان مرتفعاً كذلك. وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين، حيث جاءت الفروق لصالح الموظفين الإداريين في البعد الأول المتعلق بـ (الإنجاز في العمل)، والبعد الخامس المتعلق بـ (الدور الوظيفي)، في حين جاءت الفروق لصالح المدراء في تقييمهم لموظفيهم، وذلك في البعد الثالث المتعلق بـ (القدرات في العمل) والبعد الرابع المتعلق بـ (تقييم الأداء) في حين لم يتبين وجود فروق في الأبعاد الأخرى

وأجرت الدجاني (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي،

القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية
الباكستانية جاءت بدرجة متوسطة، كما
أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية
إيجابية بين القيادة الأخلاقية والإدارة
الانطباعية للمرؤوسين.

مما سبق يلاحظ أن الدراسات
السابقة أكدت على أهمية ممارسة القيادة
الأخلاقية في القطاع التربوي، كونها سبيل
مناسب لتنمية وتحسين عمل هذه
المؤسسات. وفي ظل عدم وجود دراسات
محلية كويتية- بحدود اطلاع الباحثة-
تناولت دور القيادة الأخلاقية في تطوير
الأداء الوظيفي في وزارة التربية الكويتية
ارتأت الباحثة أن تقوم بهذه الدراسة لسد
النقص في هذا المجال، والكشف عن
تصورات العاملين في وزارة التربية
الكويتية حول دور القيادة الأخلاقية في
تطوير الأداء الوظيفي في وزارتهم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تؤدي الأخلاق دوراً كبيراً في توثيق
الصلة بين القائد والمرؤوسين، فإدراك
المرؤوسين للقيادة الأخلاقية التي يمارسها
قائدهم قد تجعلهم يتقنون به وتزداد ثققتهم
أكثر (عامر وقنديل، ٢٠١٣؛ عبد الفتاح،
٢٠١٤)، كما إن القيادة الأخلاقية وبخاصة
في مؤسسات القطاع التربوي تدور حول
عملية التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف،

حيث تم تطبيق استبانة القيادة الأخلاقية
المكونة من (٦) فقرة موزعة على مجالات:
الصفات الشخصية والأخلاقية، والصفات
الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية،
واستبانة الالتزام التنظيمي المكونة من (٢٣)
فقرة موزعة على مجالات: (الالتزام
الاتجاهي، والالتزام الاستمراري،
والمسؤولية تجاه المدرسة) على عينة طبقية
منظمة مكونة من (٣٧٠) معلماً ومعلمة في
المدارس الثانوية الخاصة. وقد أظهرت
نتائج الدراسة أن درجتي ممارسة القيادة
الأخلاقية والالتزام التنظيمي جاءت بدرجة
متوسطة، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين
القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، ووجود
فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات
أفراد عينة الدراسة لصالح الأكثر خبرة،
وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في
تصوراتهم في ضوء متغيري الجنس
والمؤهل العلمي. وقام خان وجافيد Khan
(Javed, 2018) بإجراء دراسة في
الباكستان هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين
القيادة الأخلاقية والإدارة الانطباعية في
المؤسسات التربوية. اتبعت الدراسة منهجية
مسحية من خلال عينة عشوائية تكونت من
(١٧٦) تربوياً وإدارياً من منطقة إسلام آباد
التعليمية، أجابوا على أداة الدراسة، وقد
أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة

حيث يتفق الباحثون على أن الأبعاد المركزية للقيادة الفعالة تتضمن تفاعل كل من الالتزام الأخلاقي وفاعلية الأداء (Cheteni & Shindika, 2017; Ozan, Ozdemir & Tirci, 2017؛ باداود والزهراني، ٢٠١٨)، ويعد غياب القيادة الأخلاقية بأية منظمة سبباً لفشلها في تحقيق أهدافها، وقد يؤدي هذا الفشل إلى انهيارها، وبالتالي إلى ضعف معنويات الأفراد، وفقدان ثقتهم بالقائد.

وعلى ضوء أهمية القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي تأتي الدراسة الحالية استجابة لعدد من توصيات الدراسات السابقة (الفليحات، ٢٠١٣؛ الهندي، ٢٠١٣، عطية، ٢٠١٨) التي طالبت بإجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الأخلاقية في مختلف القطاعات والمجالات، وقلة الدراسات المحلية الكويتية - بحدود إطلاع الباحثة- التي تناولت العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية وبين الأداء الوظيفي وبخاصة في وزارة التربية الكويتية. وعليه تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الكشف عن درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين. وتحديداً تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية:

- (١) ما درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر الموظفين؟
- (٢) ما مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظرهم؟
- (٣) هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية ومستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى

- (١) التعرف إلى درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية.
- (٢) التعرف إلى مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية الكويتية .
- (٣) الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية ومستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال أهمية موضوع القيادة الأخلاقية وعلاقته بتحسين أداء العاملين في القطاع التربوي، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنه لم يحظ بالدراسة والبحث بالشكل الكافي في البيئة المحلية الكويتية. وكذلك تأتي أهمية الدراسة الحالية من جملة اعتبارات نظريه، وعملية، وهي كالآتي:

- قلة الدراسات المتوفرة- حسب اطلاع الباحثة- للتعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية وبين الأداء الوظيفي وبخاصة في البيئة التي تُجرى فيها الدراسة الحالية.
- تسهم في إفادة العاملين في مجال التربية بدولة الكويت في التعرف على القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي المرغوب.
- إثراء الجانب النظري، والمتعلق بالعلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي، إذ تأمل الباحثة أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بالدراسات المتعلقة بهذا المجال.
- من المتوقع أن هذه تفتح الدراسة أبوابًا جديدة أمام الباحثين في مجال القيادة بشكل عام والقيادة الأخلاقية على وجه الخصوص تعزز أو تنفي ما توصلت

إليه الدراسة الحالية من نتائج.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

القيادة الأخلاقية: يُعرف تايب (٢٠١٩: ٦) القيادة الأخلاقية بأنها " إظهار وتوضيح التصرفات والإجراءات المعيارية والملائمة الواجب اتباعها ذلك من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات الشخصية بين الأفراد، وسمات القائد، وترويج مثل هذه التصرفات والسلوكيات للمرؤوسين عن طريق الاتصال في اتجاهين والتدعيم واتخاذ القرارات". وتعرف الباحثة القيادة الأخلاقية إجرائيًا بأنها الدرجة التي يحصل عليها القادة في وزارة التربية الكويتية من خلال استجابة الموظفين والموظفات على فقرات الاستبانة الخاصة بدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية والتي شملت أبعاد: سمات القائد الشخصية، وسمات القائد الإدارية، والعلاقات الأخلاقية والاجتماعية.

الأداء الوظيفي: تُعرف فوجاسا (Fogaca, 2018: 234) الأداء الوظيفي بأنه " الالتزام نحو المنظمة، ونحو العمل، والاتجاهات والولاء للرؤساء، والأمانة، والدقة في المواعيد وفي علاقات العمل، والقدرة على الابتكار والمعرفة بالعمل". وتعرف الباحثة الإداء الوظيفي إجرائيًا بأنها الدرجة التي يحصل عليها القادة في وزارة التربية الكويتية من خلال استجابة الموظفين

حسب بيانات وزارة التربية. أمّا عينة الدراسة، فقد اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد بلغ عدد أفرادها (٣٨٧) موظفاً وموظفة في مختلف إدارات الوزارة. والجدول (١) يبين توزع عينة الدراسة حسب متغيراتها

جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
43.9	170	ذكر	الجنس
56.1	217	أنثى	
65.1	252	بكالوريوس	المؤهل العلمي
34.9	135	دراسات عليا	
100.0	387	المجموع	

أداة الدراسة

تم بناء أداتين اجمع بيانات الدراسة الحالية هما: استبانة القيادة الأخلاقية التي بنيت بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات ذات الصلة مثل دراسات (التقفي، ٢٠١٧؛ عطية، ٢٠١٨)، واستبانة الأداء الوظيفي التي بنيت بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات ذات الصلة مثل دراسات (الدجاني، ٢٠١٨؛ & Khokhar, 2017, Rehman), قد بلغ عدد فقراتها بصيغتها الأولية (٣٤) فقرة.

والموظفات على فقرات الاستبانة الخاصة بدرجة بمستوى الأداء الوظيفي والتي شملت أبعاد: الإدارة، والتخطيط، والتقييم.

حدود الدراسة ومحدداتها

تحددت هذه الدراسة بما يأتي:

الحدود الزمنية: لقد تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الزمنية ٢٠١٨/٢٠١٩.

الحدود المكانية: لقد تم تطبيق هذه الدراسة في وزارة التربية بدولة الكويت.

الحدود البشرية: لقد تم تطبيق هذه الدراسة على الموظفين ذكورا وإناثا في وزارة التربية بدولة الكويت.

الحدود الموضوعية: تحددت نتائج هذه الدراسة باستجابة أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة وفقاً لخصائص الأداة السيكومترية (الصدق، الثبات).

الطريقة الإجرائية

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج المسحي الارتباطي، كونه الأكثر ملاءمة، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات عن متغيري الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات في وزارة التربية الكويتية، والبالغ عددهم (١٣٤٩٨) موظفاً وموظفة في العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩.

صدق استبانة القيادة الأخلاقية :

أ. صدق المحكمين

تم التأكد من صدق الأداة وذلك بعرض المسودة الأولية للأداة على (٩) محكمين من المتخصصين في الإدارة التربوية وأصول التربية والقياس والتقويم وقد طلب من المحكمين إبداء رأيهم عن مدى وضوح فقرات الأداة بنائياً، ومدى صلاحية كل فقرة من فقرات الأداة في قياس ما وضعت لقياسه، ومدى انتماء كل فقرة للمجال الخاص بها، ودرجة دقة وسلامة الصياغة اللغوية ووضوح الفقرات. كما طلب أيضاً من المحكمين إدخال أي تعديلات على صياغة فقرات الأداة أو حذف بعضها أو الإضافة إليها. وقد حظيت الأداة بموافقة المحكمين بجميع فقراتها مع حذف فقرة واحدة وتصحيح بعض الأخطاء المطبعية والنحوية، واستقرت الأداة على (١٥) فقرة موزعة على مجالات: سمات القائد

الشخصية، وسمات القائد الإدارية، والعلاقات الأخلاقية والاجتماعية.

ب. صدق البناء

لاستخراج دلالات صدق البناء لاستبانة القيادة الأخلاقية ، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (٣٠) موظفاً وموظفة، حيث تم تحليل فقرات المقياس وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (٠,٤٣-٠,٣٩)، ومع المجال (٠,٩٥-٠,٩٥) والجدول رقم (٢) يبين ذلك.

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
*.39	**.58٠	11	*.39	*.43	6	**.86	**.94	1
**.59	**0.61	12	**.78	**.85	7	**.78	**0.74	2
**.75	**.82	13	**.84	**.78	8	**.59	**.63	3
**.56	**0.76	14	**.83	**.86	9	**.87	**.95	4
**0.70	**.80	15	**.70	**.79	10	**.72	**.82	5

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥). **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية

استبانة القيادة الأخلاقية	العلاقات الأخلاقية والاجتماعية	سمات القائد الإدارية	سمات القائد الشخصية	
			1	سمات القائد الشخصية
		1	**0.858	سمات القائد الإدارية
	1	**0.769	**0.706	العلاقات الأخلاقية والاجتماعية
1	**0.883	**0.951	**0.934	استبانة القيادة الأخلاقية

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05). **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01).

جدول (٤)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	المجال
0.87	0,91	سمات القائد الشخصية
0.79	0,87	سمات القائد الإدارية
0.67	0,88	العلاقات الأخلاقية والاجتماعية
0.91	0,90	استبانة القيادة الأخلاقية

صدق استبانة الأداء الوظيفي

أ. صدق المحكمين

تم التأكد من صدق الأداة وذلك بعرض المسودة الأولية للأداة على (٩) محكمين من المتخصصين في الإدارة التربوية وأصول التربية والقياس والتقويم وقد

ثبات استبانة القيادة الأخلاقية

للتأكد من ثبات استبانة القيادة الأخلاقية، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٢٠) موظفاً وموظفة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (٤) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

طلب من المحكمين إبداء رأيهم عن مدى وضوح فقرات الأداة بنائياً، ومدى صلاحية كل فقرة من فقرات الأداة في قياس ما وضعت لقياسه، ومدى انتماء كل فقرة للمجال الخاص بها، ودرجة دقة وسلامة الصياغة اللغوية ووضوح الفقرات. كما طلب أيضاً من المحكمين إدخال أي تعديلات على صياغة فقرات الأداة أو حذف بعضها أو الإضافة إليها. وقد حظيت الأداة بموافقة المحكمين بجميع فقراتها مع حذف (٣) فقرات وتصحيح بعض الأخطاء المطبعية والنحوية، واستقرت الأداة على (١٥) فقرة موزعة على مجالات: الإدارة والتخطيط والتقييم.

ب- صدق البناء
لاستخراج دلالات صدق البناء لاستبانة الأداء الوظيفي، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (٣٠) موظفاً وموظفة، حيث تم تحليل فقرات المقياس وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (٠,٣٧-٠,٨٠)، ومع المجال (٠,٥١-٠,٩٣) والجدول رقم (٥) يبين ذلك.

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
** .78	** .86	26	** .78	** .51	21	** .72	** .76	16
** .78	** .82	27	** .50	** .92	22	** .65	** .74	17
* .45	** .64	28	** .53	** .93	23	** .80	** .86	18
** .78	** .82	29	* .37	** .65	24	** .75	** .80	19
** .72	** .84	30	** .62	** .83	25	** .71	** .78	20

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥). **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (٧)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
الإدارة	٠,٩١	0.84
التخطيط	٠,٩٣	0.82
التقويم	٠,٩٢	0.85
الأداء الوظيفي	٠,٩١	0.90

المعيار الإحصائي

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من ١,٠٠ - ٢,٣٣	قليلة
من ٢,٣٤ - ٣,٦٧	متوسطة
من ٣,٦٨ - ٥,٠٠	كبيرة

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

جدول (٦)

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية

الأداء الوظيفي	التقويم	التخطيط	الإدارة	
			1	الإدارة
		1	*٠.448	التخطيط
	1	*٠.443	**٠.903	التقويم
1	**٠.875	**٠.730	**٠.921	الأداء الوظيفي

*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).
**دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

ثبات استبانة الأداء الوظيفي

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٢٠) موظفاً وموظفة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (٧) يبين معامل الاتساق

وهكذا: وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١)

عدد الفئات المطلوبة (٣)

$$\frac{1-5}{3} = 1,33$$

ومن ثم إضافة الجواب (١,٣٣) إلى نهاية كل فئة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢	سمات القائد الإدارية	3.65	٠.718	متوسطة
٢	١	سمات القائد الشخصية	3.61	٠.760	متوسطة
٣	٣	العلاقات الأخلاقية والاجتماعية	3.54	٠.668	متوسطة
		القيادة الأخلاقية	3.60	٠.661	متوسطة

وتعزو الباحثة هذه النتيجة المتوسطة بان القادة في وزارة التربية يطبقون التعليمات والقوانين الإدارية النافذة في الوزارة في ضوء القيم الأخلاقية والعادات الاجتماعية السائدة في المجتمع الكويتي والاهتمام بالمرؤوسين ومتابعة عملهم كما تقتضي هذه القوانين؛ وبالتالي يطغى الجانب الإداري على عملهم؛ وهذا يظهر من خلال استجابة أفراد العينة التي رأت أن درجة الممارسة متوسطة ولم تصل للمستوى المرتفع وهو المستوى المرغوب من القيادة الأخلاقية.

يبين الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.54-3.65) بدرجة تقدير متوسطة، حيث جاءت سمات القائد الإدارية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.65) بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت العلاقات الأخلاقية والاجتماعية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.54) بدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.60) بدرجة تقدير متوسطة.

ويرى مسلم (٢٠١٥) أن القيادة الأخلاقية تقوم على الاهتمام بالمرؤوسين في إطار أخلاقي، وضمن الإطار العام للعمل وقوانينه وتعليماته.

كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى ضعف الإدراك والإمام الفاعل لحيثيات القيادة الأخلاقية مُمتلئةً بمجالاتها من كونها العملية المتكاملة التي تستثمر فيها الجهود الجماعية (الفكرية، المادية، البشرية) للمديرين ولمرؤوسيهـم ضمن بيئة عمل مناسبة لهم؛ المترتبة عن تفاعل سلوك القادة المتسمين بالقيم الأخلاقية وبأنماط القيادة الرشيدة المُحفزة وبحسن توزيع المهام والواجبات والأدوار المهنية وبالإيجابية التي تتمحور في عناصر الإدارة التربوية (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة) بما يتحسسونه من احتياجات المرؤوسين، من منطلق أنهم يرتبطون بمرؤوسيهـم بعلاقات مؤطرة بإطار أخلاقي تحكمه القوانين والأنظمة والتشريعات

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدجاني (٢٠١٨) التي بينت أن ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في مدينة عمان جاءت بدرجة متوسطة، في حين اختلفت هذه النتيجة عن نتيجة دراسة التقي (٢٠١٧) التي توصلت إلى وجود

درجة ممارسة (كبيرة) للقيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس، وربما يعود سبب هذا الاختلاف إلى أن هذه الدراسة طُبقت على قادة المدارس والمعلمين.

السؤال الثاني: ما مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظرهم، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	الإدارة	3.41	٠.832	متوسط
٢	التقويم	3.30	٠.776	متوسط
٣	التخطيط	3.12	٠.934	متوسط
	الاداء الوظيفي	3.27	٠.685	متوسط

يبين الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.41-3.12) بدرجة تقدير متوسطة، حيث جاءت الإدارة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي

الشريف (٢٠١٧) التي بينت أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين جاء بدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية وبين مستوى الأداء الوظيفي، والجدول (١٠) يوضح ذلك.

بلغ (3.41)، بينما التخطيط في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.12) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة الأخلاقية ككل (3.27) بدرجة تقدير متوسطة.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية حيث يركز القادة في الغالب على تسيير العمل الإداري في الوزارة، التي طبيعة عملها في المقام الأول تسيير شؤون القطاع التربوي الكويتي؛ وبالتالي فإن جل اهتمامهم ضبط العمل الإداري وضمان حسين سيره لدى مرؤوسيه؛ ومن ثم الاهتمام بعملية التقويم لمعرفة مواطن القوة والضعف في العمل وتسييره بالطريقة الصحيحة.

أما التخطيط فهو مركزي يقوم على خطة معدة مسبقاً من مراجع أعلى وبالتالي ينفذها القائد ومرؤوسيه بالشكل الذي تم به التخطيط لها.

ويرى الطراونة (٢٠١٠) أن الأداء الوظيفي يجب أن يتركز في الالتزام نحو المؤسسة، والالتزام نحو العمل، والاتجاهات، والولاء للرؤساء، والأمانة والدقة في المواعيد وعلاقات العمل، والمقدرة على الابتكار والمعرفة بالعمل. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة

جدول (١٠)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية وبين مستوى الأداء الوظيفي

الكلي	التخطيط	التقويم	الإدارة		
**٠.734	**٠.644	**٠.413	**٠.751	معامل الارتباط	سمات القائد الشخصية
٠.000	٠.000	٠.000	٠.000	الدلالة الإحصائية	
387	387	387	387	العدد	
**0.727	**٠.570	**٠.535	**0.665	معامل الارتباط	سمات القائد الإدارية
٠.000	٠.000	٠.000	٠.000	الدلالة الإحصائية	
387	387	387	387	العدد	
**٠.843	**٠.672	**0.588٠	**٠.797	معامل الارتباط	العلاقات الاجتماعية الأخلاقية
٠.000	٠.000	٠.000	٠.000	الدلالة الإحصائية	
387	387	387	387	العدد	
**٠.828	**٠.679	**0.550	**٠.797	معامل الارتباط	استبانة القيادة الأخلاقية
٠.000	٠.000	٠.000	٠.000	الدلالة الإحصائية	
387	387	387	387	العدد	

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥). **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

الأمتل، والعمل على تحويل الأفراد إلى قادة والقادة إلى رموز أخلاقية والنهوض بهم إلى أعلى المستويات في الأداء الوظيفي، والعمل على إيجاد بيئة مناسبة للجميع تمتاز بالاحترام والتقدير المتبادل، فالعلاقات الإنسانية أساسها التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، والقيادة المتميزة تعمل على إقامة علاقات إنسانية إيجابية يسودها دفاء العلاقات بين العاملين، وتسعى إلى التقدم

يتبين من الجدول (١٠) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية وبين مستوى الأداء الوظيفي.

وترى الباحثة أن هذه العلاقة الإيجابية الدالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي مردها

طبيعة القيادة الأخلاقية التي تشكل عملية يرغب من خلالها القائد والأفراد السعي بالمؤسسة التربوية نحو التميز والأداء

وتعزيز الإنتاج داخل المؤسسة التربوية وتوجه نحو الإبداع وتحقيق أفضل مستوى ممكن من الأداء الوظيفي.

وفي هذا السياق يؤكد السلمي (٢٠٠٢) أهمية القيادة الأخلاقية فيما يتعلق بالإدارة المدرسية، وارتباطه بمستقبل المؤسسة التربوية، وأن نجاح الإدارة مرتبط بمدى التزام القادة بالقيم الأخلاقية التي تسهم في تحقيق الأهداف التربوية من خلال تفعيل العمل الإداري، فكلما زادت القيم الأخلاقية لدى الإدارة لكلما زاد التميز والنجاح. كما يرى مايلز وسكوت Miles & Scott (2019) أن القيادة الأخلاقية وبخاصة في مؤسسات التربية والتعليم تعمل على تحقيق التأثير والتبادل بين أطراف الإدارة التربوية بما يحقق أهدافها الإدارية والفنية من خلال السلوكيات الأخلاقية والعلاقات بين الأفراد بما يحقق جودة الأداء وفاعليته. ويعزز هذا الرأي نتائج دراسات مثل دراسة خان وجافيد (Khan & Javed, 2018) التي بينت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأخلاقية والإدارة الانطباعية للمرؤوسين في القطاع التربوي الباكستاني.

وانفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة النقي (٢٠١٧) التي بينت وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية للقادة والأداء الوظيفي

للمعلمين في مدينة الطائف. كما انفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة كهوكهار ورحمان (Khokhar & Rehman, 2017) التي بينت وجود علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة الأخلاقية من جهة وبين الأداء الوظيفي من جهة أخرى بما يعزز المواطنة التنظيمية لدى التربويين.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

١. دعوة وزارة التربية الكويتية لتضمين القيادة الأخلاقية بكافة أبعادها في خططها الاستراتيجية المستقبلية بهدف تحقيق أفضل أداء وظيفي ممكن في مختلف أقسامها.
٢. توعية القادة والعاملين في وزارة التربية الكويتية بالقيادة الأخلاقية ومجالاتها من خلال برامج تدريبية متخصصة تقوم على تحسس احتياجاتهم التدريبية في هذا المجال.
٣. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول متغير القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمتغيرات أخرى في القطاع التربوي الكويتي وبخاصة مؤسسات التعليم العالي.

المراجع

١. بادوواد، عمر والزهراني، عبد الله. (٢٠١٨). درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، غزة، ٢(٢)، ٣٨-٦٣.
٢. البرناط، أمال. (٢٠١٧). القيادة الأخلاقية ودورها في أحداث التميز التنافسي. المجلة العلمية للدراسات والتجارة البيئية، جامعة قناة السويس، ٧(٣)، ٣١٥-٣٤٨.
٣. تايب، عاطف. (٢٠١٩). دراسة تحليلية لسلوكيات القيادة الأخلاقية وتأثيرها على بعض المتغيرات المرتبطة بالعمل بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية في مصر. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة أسيوط، ٢(٦٦)، ١-٤٣.
٤. التقفي، طارق. (٢٠١٧). القيادة الأخلاقية لقادة المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين بالطائف. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ١٨(١٠)، ١-٢٦.
٥. الحبيسة، رضية. (٢٠١٢). القيادة الأخلاقية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
٦. الدجاني، ياسمين. (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الوسط، عمان، الأردن.
٧. السلمي، علي. (٢٠٠٢). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
٨. سليمان، رضية. (٢٠١٢). القيادة الأخلاقية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة.
٩. الشنوي، سليمان الحبيب، عبد الرحمن. (٢٠١٧). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٦(٤)، ١٢٠-١٣٤.
١٠. الشريف، ناجي. (٢٠١٧). مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الأردن، ٦(٨)، ٨٧-١٠٦.

١٧. مسلم، عبد الهادي. (٢٠١٥). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار فاروس العلمية للنشر والتوزيع.
١٨. الهندي، محمد. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
19. Ariani, D. (2013). The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46-56.
20. Carr, H. (2017). Ethical Leadership: A Study of Educational Leaders at Vancouver Island University. Master Thesis, Vancouver Island University, Canada.
21. Cheteni, P., & Shindika, E. (2017). Ethical Leadership in South Africa and Botswana. *Brazilian Administration Review*, 14(2), 2-19.
22. Fogaca, N. (2019). Job Performance Analysis: Scientific Studies in the Main Journals of Management and Psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 231-247.
١١. الطراونة، تحسين. (٢٠١٠). الأخلاق والقيادة. الرياض: منشورات جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
١٢. عامر، سامح وقنديل، علاء. (٢٠١٣). مبادئ وأخلاقيات الإدارة. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
١٣. عبد الفتاح، محمد. (٢٠١٤). مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
١٤. عطية، غادة. (٢٠١٨). القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي: الآثار المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة. *المجلة العربية للإدارة*، ٣٨(٤)، ٢١-٤٣.
١٥. العواء، عادل. (٢٠٠٨). أسس الأخلاق الاقتصادية. دمشق: المطبعة الجديدة للنشر والتوزيع.
١٦. الفليحات، ياسين. (٢٠١٣). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التربية والتعليم للواء قصبه المفرق وعلاقتها بالعدالة التنظيمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

-
25. Miles, K., & Scott, E. (2019). A New Leadership Development Model for Nursing Education. **Journal of Professional Nursing**, **35**(1), 5-11.
26. Ozan E. Ozdemir, T., & Yirci, R. (2017). Ethical Leadership Behaviors of School Administrators from Teachers' Point of View. **Foro de Educacion**, **15**(23), 161-184.
27. Valentine, S., & Godkin, L. (2019). Moral intensity, ethical decision making, and whistleblowing intention. **Journal of Business Research**, **98**(2), 277-288.
23. Khan, S. & Javed U. (2018). Ethical Leadership and Impression Management in Educational Institutions. **Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology**, **16**(1) 51-56.
24. Khokhar, A., & Rehman, M. (2017). Linking Ethical Leadership to Employees' Performance: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, **11**(1), 222-251.