



# خدماتنا

توفير المراجع

الاستشارات الأكاديمية

الترجمة الأكاديمية

ترشيح عناوين البحث

التحليل الاحصائي

خطة البحث العلمي

التدقيق اللغوي

الاطار النظري

التنسيق والفهرسة

الدراسات السابقة

النشر العلمي



احصل على خصم **10%** على جميع خدماتنا

عند طلب الخدمة من خلال الواتساب



**دراسة**

للاستشارات والتدريبات والترجمة

☎ 0096655026526 - 00966560972772  
✉ info@drasah.net - info@drasah.com  
www.drasah.com



المملكة الأردنية الهاشمية  
كلية التربية/ جامعة اليرموك  
قسم الإدارة وأصول التربية

رسالة ماجستير بعنوان

درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية:  
مشكلات وحلول

**The Degree to Which High School Principals in the State of Kuwait  
Adhere to Ethical Leadership Standards: Problems and Solutions**

إعداد:

هدى محمد سعود الرشيدى

إشراف

أ.د. عدنان بدري الابراهيم

حقل التخصص - إدارة تربوية

2021-2020م

الفصل الدراسي الثاني

## الملخص

الرشيدي، هدى محمد. درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية: مشكلات وحلول، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 2021. (المشرف: أ.د. عدنان بدري الإبراهيم، مشرفاً رئيساً).

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية: مشكلات وحلول، استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات مكونة من ثلاثة محاور، وتكونت عينة الدراسة من (253) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة، من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (3784) معلماً ومعلمة، للعام الدراسي (2020-2021)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية على المجالات ككل جاءت بدرجة (مرتفعة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري المدارس بمعايير القيادة الأخلاقية تعزى لأثر (الجنس)، وجاءت لصالح (الإناث)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير (الدرجة العلمية)، وجاءت لصالح (من يحملون درجة البكالوريوس فما دون)، وعدم وجود فروق في التزام مديري المدارس بمعايير القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)،

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الباحثة بضرورة تعزيز مبادئ وممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في دولة الكويت بشكل مستمر.

**الكلمات المفتاحية:** درجة التزام، مديري المدارس، معايير القيادة الأخلاقية، المدارس الثانوية في الكويت.

## الملخص باللغة الانجليزية

**Al-Rashidi, Hoda Mohammad. Degree of commitment of high school principals in the State of Kuwait to standards of ethical leadership: problems and solutions, master's thesis, Yarmouk University, 2021. (Supervisor: Prof. Dr. Adnan Badri Al-Ibrahim, principal supervisor).**

The study aimed to identify the degree of commitment of high school principals in the State of Kuwait to the standards of ethical leadership: problems and solutions, the use of the descriptive survey approach, and the questionnaire as a tool for collecting data consisting of three axes, and the study sample consisted of (253) teachers, who were selected in the available way, from a community. The study of (3784) male and female teachers, for the academic year (2020-2021), and the results of the study showed that the degree of commitment of high school principals in the State of Kuwait to standards of ethical leadership on the fields as a whole was (high), and the presence of statistically significant differences in the degree of commitment of principals Schools with standards of moral leadership attributed to the effect of (gender), and came in favor of (females), and there were statistically significant differences due to a variable effect (academic degree), and came in favor of (those with a bachelor's degree or less), and there were no differences in the commitment of school principals to standards of moral leadership Attributable to variable (years of experience),

In light of the findings of the study, the researcher recommends the need to continuously enhance the principles and practices of ethical leadership among school principals in the State of Kuwait.

**Key words:** degree of commitment, school principals, standards of ethical leadership, high schools in Kuwait.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	إهداء
د	شكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الملاحق
ي	الملخص باللغة العربية
<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>	
1	مقدمة
6	مشكلة الدراسة
7	أسئلة الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة
9	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية
<b>الفصل الثاني: الأدب النظري</b>	
12	مفهوم الأخلاق
13	الأسس التربوية لبناء الأخلاق
14	المصادر التي تستمد منها الأخلاق

17	مفهوم القيادة وأهميتها
23	مفهوم القيادة الأخلاقية
31	أبعاد القيادة الأخلاقية
35	معايير القيادة الأخلاقية لمديري المدارس
37	أخلاقيات المهنة لمديري المدارس
<b>الدراسات السابقة</b>	
40	أولاً: الدراسات السابقة
50	ثانياً: تعقيب على الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
53	منهج الدراسة
53	مجتمع الدراسة
53	عينة الدراسة
54	أداة الدراسة
57	متغيرات الدراسة
58	المعالجة الإحصائية
<b>الفصل الرابع: عرض النتائج</b>	
60	أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
65	ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

68	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
70	رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>	
73	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
77	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
80	ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
81	رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
82	التوصيات
84	قائمة المراجع
95	الملاحق
106	الملخص باللغة الإنجليزية



## قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
53	توزيع عينة الدراسة حسب (الجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة)	جدول (1)
55	قيم معاملات الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بمقياس القيادة الأخلاقية	جدول (2)
56	قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي والاعادة لمقياس القيادة الأخلاقية	جدول (3)
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة ككل	جدول (4)
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الأول	جدول (5)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الثاني	جدول (6)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الثالث	جدول (7)
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة	جدول (8)
67	نتائج تحليل التباين الثلاثي لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات	جدول (9)
69	التكرارات والنسب المئوية للمشكلات التي تحول دون التزام مديري المدارس بمعايير القيادة الأخلاقية	جدول (10)
71	التكرارات والنسب المئوية للحلول المقترحة للمشكلات التي تحول دون التزام مديري المدارس بمعايير القيادة الأخلاقية	جدول (11)

## قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
96	الاستبانة بصورتها الأولية	(1)
100	قائمة بأسماء السادة المحكمين	(2)
101	الاستبانة بصورتها النهائية	(3)
105	كتب تسهيل المهمة	(4)

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

تُعد التربية من أهم أدوات الحياة التي تسعى إلى تحقيق تنمية شاملة للإنسان كونها عملية أخلاقية يصاحبها متغيرات ثقافية قد تؤثر على اتجاهات الأفراد وقيمهم وحتى أخلاقهم، الأمر الذي يجعل القيم والأخلاق العالية هدفاً سامياً من أهدافهم، وهنا يبرز دور القائد التربوي الذي يُعد المحرك الأساسي في العملية التعليمية، والقُدوة الصالحة للمعلمين، وتأهيلهم وإعدادهم ليكونوا على قدر من المسؤولية في تقديم الخدمة، وتُعتبر التربية الأخلاقية أداة المجتمع في المحافظة على مقوماته الأساسية وأنماط التفكير لديه، وتساهم في تنمية مستمرة للفرد والمجتمع.

ولعبت التربية الدور الرئيس في تكييف الفرد وإعداده لمجتمعه وبيئته ليصبح مواطناً صالحاً لأبناء مجتمعه وقومه، وتفاوتت أشكال التربية وأنماطها وطرقها من مجتمع لآخر، وذلك حسب فلسفته وأصوله ونظرته للوجود وأسراره، وتعد التربية من أهم الموضوعات وأقدمها التي عرفها الإنسان منذ تلك اللحظة التي لمست فيها قدمه سطح الأرض، بعد أن أمر الله عز وجل بهبوطه إلى هذا الكوكب، وقد مارس الإنسان التربية بوسائلها وأنماطها المتعددة في تحقيق أهدافه الفردية والجماعية حتى يرث الحق سبحانه وتعالى الأرض ومن عليها (الحياري، 2013، 354).

والرسالات السماوية جميعها أهتمت بالأخلاق وحثت على الالتزام بها لما لها من خير للبشرية كافة، حيث تنظم أحوالهم وتزيد المحبة بينهم، وتُعرّف كل فرد واجباته وحقوقه، إضافة لذلك فقد ركزت النظم التربوية على اختلافها على تكريس القيم الأخلاقية بين جميع العاملين في

العملية التربوية إداريين ومعلمين وطلاب ومستخدمين، وتسعى كل أمة لأن تحتل مكانة مرموقة بين الأمم، لذا أولت العملية التربوية الأخلاق اهتماماً كبيراً لدورها في بناء جيلٍ واعيٍّ متمثلاً ثقافتها وأخلاقها أولاً، وقادراً على التكيف مع معطيات التكنولوجيا الحديثة ثانياً، وللأخلاق أهمية كبيرة لتحقيق الانسجام بين حاجات الفرد، ومتطلبات الجماعة وضرورتها في ضبط سلوك الفرد، وسلوك الجماعة (أبو طبيخ، 2008).

كما أن أي مجتمع من المجتمعات الإنسانية لا يستطيع أفراده أن يعيشوا متفاهمين متعاونين سعداء ما لم تربط بينهم روابط متينة من الأخلاق الكريمة، فمكارم الأخلاق ضرورة اجتماعية، لا يستغني عنها مجتمع من المجتمعات، ومتى فقدت الأخلاق التي هي الوسيط الذي لا بد منه لانسجام الإنسان مع أخيه الإنسان، أدى ذلك إلى تفكك المجتمع، وتنازع أفراده، ومن ثم الانهيار لهذا المجتمع (الشاعر، 2017).

وأولى الإسلام الجانب الأخلاقي اهتماماً بالغاً، وحدد قيماً وقواعد أخلاقية لكل جانب من جوانب الحياة، واهتم المسلمون بتلك التعاليم الأخلاقية بكافة أنواعها، وعملوا على تطبيقها في كافة جوانب حياتهم العملية، وأصبحت من أهم عوامل ازدهار الحضارة الإسلامية، وواكب ذلك اهتمام المفكرين عامة والتربويين خاصة بالجانب الأخلاقي، فقاموا بالعديد من الرسائل والدراسات التي اهتمت بأخلاق المعلمين والمتعلمين وآدابهم على السواء، والتي تستمد من الإسلام ونظريته الشاملة للإنسان والكون والحياة (الفقيه، 2008، 77).

والنظام التربوي بوصفه أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة، أصبح لزاماً عليه تطوير القادة التربويين ضمن إمكانات الانفتاح العالمي، وما يصاحبها من ثورة الآمال والطموحات البشرية، وهذا يتطلب نمطاً جديداً مبدعاً من القادة التربويين، والذي ينبغي تدريبهم وتأهيلهم، وتجديد

كفاياتهم وتجويدها، لأداء الدور التطويري المتوقع منهم، والمتمثل في الاستثمار الأمثل في الإنسان تعليمًا وتأهيلًا وتدريبًا وصحةً ورفاهيةً (الطراونة، 2014).

وتعد المدرسة اليوم الأكثر ارتباطاً وأثراً في البيئة المجتمعية والمؤسسية المحيطة بها، وأصبحت مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها تتأثر إلى درجة كبيرة بالنظريات الإدارية، وممارسات القادة التربويين، وقدرتهم على حفز العاملين، ورفع درجة انتمائهم وسلوكهم التنظيمي فالقيادة العقلانية هي التي تهئ جواً مريحاً للعمل، يساعد المرؤوسين على فهم طبيعة المهام الموكلة إليهم، والقيام بكثير من العمليات والممارسات الإدارية التي تعكس اتجاهاتهم وقيمهم نحو العمل (الحري، 2008).

وللمدرسة دوراً بارزاً في المجتمع، فهي تشكل النواة التربوية الحساسة في تأهيل أفراد المجتمع وفق القواعد الأخلاقية والسلوكية النابعة من الفكر التربوي والسياسي للمجتمع، بالإضافة إلى تفاعلها البناء مع المجتمع المحلي في أغلب الظروف والمناسبات بما يتناسب مع التعليمات الإلهية التي تزخر بها التربية الإسلامية (الحياي، 2001). ومن الطبيعي أن يقوم مدير المدرسة بدور القيادة في مدرسته وأن القيادة مع العمق الأخلاقي يكون لها أثر كبير على نفس الإنسان لقوله تعالى: "قد أفلح من زكاهها \* وقد خاب من دساها" (الشمس، 9)، فالقيادة الأخلاقية تلعب دوراً مهماً في حياة المجتمعات على اختلافها وتعمق إحساس الفرد بالانتماء إلى مجتمعه والتكيف مع الواقع، وتشكل أحد مظاهر الضبط الاجتماعي لدى الأفراد ودافعاً لهم للوصول إلى غاياتهم، ووسيلة لتحريرهم من شهواتهم (أبو طبيخ، 2008).

وكون مدير المدرسة مسؤول عن سير العملية التربوية في مدرسته، فإن الكثير من البرامج الناجحة التي تحققها المدرسة تنبع من مقدرته على قيادة الموارد البشرية والمادية، وإغنائها

بالمعلومات، واستثارة روح المنافسة والبحث بين أفرادها، وأن يكون محفزاً وموجهاً للجهات واللجان والهيئات التي تضمها المدرسة، ويمارس مدير المدرسة دوراً قيادياً في مدرسته من حيث التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، كما أنه يوفر من خلال ممارسته وتفاعله مع البدائل المطروحة فرصاً لتقييم ما يحدث في المدرسة (العمرات، 2010).

ولقد أصبح من الضروري الاهتمام بالمدرء وتعزيز نموهم وبناء شخصيتهم الأخلاقية، وتفعيل مبادئ القيادة الأخلاقية لديهم في إطار أخلاقي إنساني يتزامن مع الارتقاء بتطوير أداء المؤسسات التعليمية ومواجهة مشكلاتها وتحدياتها، بما يمكنها من المنافسة والقدرة على التكيف مع المعطيات العصرية (البشري، 2011). كما ويعمل مدير المدرسة الناجح الذي يلتزم بمعايير القيادة الأخلاقية على توطيد العلاقات الإنسانية داخلها، عن طريق إيجاد بيئة تعليمية مناسبة تتصف بالأمن والاستقرار، وأساسها الاحترام المتبادل مع المعلمين وتقدير جهودهم والاعتراف بإنجازاتهم، ويعمل أيضاً على تشجيعهم وتوجيههم نحو النشاطات الاجتماعية المختلفة في المدرسة والمجتمع المحلي، حتى تصبح العلاقة بين المدرسة والمجتمع علاقة ايجابية تسودها المحبة والعمل نحو تحقيق الأهداف من خلال إيجاد برامج خدمية متبادلة والإفادة من موارد المجتمع وتوظيف البيئة المدرسية لخدمته.

وقد قامت وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت بالتنبّه لأخلاقيات مديري المدارس، والتزامهم بها ضمن لوائح وتعليمات وزارة التربية والتعليم الكويتية، بالإضافة إلى وضع الخطط التربوية التي تكفل التطوير المستمر لمديري المدارس، والتعرف إلى كل ما هو جديد في معايير القيادة الأخلاقية الوظيفية لهم (وزارة التربية والتعليم الكويتية، 2006).

والمدارس الثانوية في دولة الكويت بحاجة ماسة للقيادة الأخلاقية؛ لأن نجاح القيادة المدرسية يتوقف على مدى التزامها الأخلاقي في تحقيق أهداف المدرسة، فقائد المدرسة الأخلاقي يؤثر في إحساس المعلمين بالولاء للمدرسة، ويعمل على إيجاد جو من الثقة والاحترام المتبادل، ويزيد من إحساس المعلمين بالمساواة والإنصاف؛ مما يولد لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه مدرستهم، ويزيد من دافعيتهم للعمل (وزارة التربية والتعليم الكويتية، 2016).

وقائد المدرسة الملتزم بمعايير القيادة الأخلاقية في دولة الكويت هو الذي يستمع إلى المعلمين، ويحترم آراءهم، ويكون عادلاً وموضوعياً في تقييم أدائهم، ويؤمن بالقيم الأخلاقية ويعززها، ويراعي مشاعر المعلمين، ويحرص على تعزيز التعاون بينهم. والمدير الذي يتحلى بالقيم الأخلاقية تنعكس هذه القيم على سلوكه داخل المدرسة كما أنه يؤثر في المعلمين. ويُعد القدوة الحسنة لهم في الصدق، والأمانة، والإخلاص، والصبر على متاعب العمل وأداء الواجبات بكل مما يشجع على الإنتاجية وبذل الجهد لتحقيق أهداف المدرسة. ومديري المدارس بحاجة للقيادة الأخلاقية التي تحرص على الاهتمام بمعلميها، والعدل في معاملتهم، والعمل على تلبية احتياجاتهم، ومراعاة ظروفهم وإمكاناتهم، بالإضافة إلى تقديرهم وإشراكهم في النشاطات المدرسية، وما يتخذ في المدرسة من قرارات، ويزيد من حرصهم على خدمة مدرستهم وزملائهم، وبذل المزيد من الجهود من أجل تحقيق أهداف المدرسة وخدمة الطلبة. كما أن طبيعة عمل مديري المدارس تفرض عليهم القيام بدورهم القيادي في توجيه سلوك المعلمين، ومتابعتهم، وتحفيزهم لإنجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف بالشكل المطلوب، وبقدر كبير من الكفاءة والفاعلية (وزارة التربية والتعليم الكويتية، 2019).

ولاحظت الباحثة من خلال عملها معلمة للتربية الاسلامية في المدارس الثانوية في دولة الكويت نشوء مشكلات تعرقل خطوات التنمية والتطوير، وناتجة عن وقلة الالتزام بمعايير القيادة الأخلاقية في بيئة العمل، والذي بات يشكل وبازدياد تهديداً للاستقرار في بيئة العمل التربوي في الميدان، والذي يبقياها في حالة من الفوضى، ويؤدي لتدني في مستوى الأداء.

### مشكلة الدراسة

أشارت نتائج العديد من الدراسات التربوية مثل دراسة بوعباس (2011)، ودراسة العنزي وعبد العزيز (2018)، ودراسة المخلافي (2020)، إلى أهمية الإدارة المدرسية، وضرورة التزامها بالقيادة الأخلاقية، لأنها تعد مصدراً لمعايير القيادة الأخلاقية ونموذجاً قيماً لديهم، لجميع العاملين في المدرسة والمعلمين والطلبة، مما يحقق رسالة المدرسة الأخلاقية التربوية ويرقى إلى مستويات الفعالية بالأداء الإداري والتربوي.

وقد اهتمت وزارة التربية والتعليم الكويتية بنشر مبادئ القيادة الأخلاقية، وحثت المديرين على الالتزام بها في ممارستهم لمهنتهم التربوية والقيادية، ويبرر قيام الباحثة بهذه الدراسة ومن خلال عملها معلمة للتربية الإسلامية في مدرسة ثانوية بأن التزام مديري المدارس بمبادئ القيادة الأخلاقية يساعد في عملية صنع القرار وتنظيم العمل بطريقة فعالة، ولذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى مدى التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الاخلاقية: مشكلات وحلول.



## أسئلة الدراسة

سعت الدراسة الحالية للإجابة عن أسئلة الدراسة الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقدير درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة)؟

**السؤال الثالث:** ما المشكلات التي تحول دون التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية؟

**السؤال الرابع:** ما الحلول المقترحة لتجاوز المشكلات التي تحول دون التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟

## أهداف الدراسة

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

**أولاً:** التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وذلك لتعزيز ممارستها لتكون ذات طابع إيجابي وحقيقي لديهم.

**ثانياً:** الكشف عن دلالة الفروق بين الجنسين والدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة في درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وذلك لتقصي هذه الفروق والوقوف عليها.

**ثالثاً:** التعرف إلى المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بالالتزام بالمعايير الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين وذلك لمحاولة حصرها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

**رابعاً:** التعرف على الحلول المقترحة لتجاوز المشكلات التي تحول دون التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، للتوصية بها إلى الجهات المختصة.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

**الأهمية النظرية:** تظهر أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على درجة التزام مديري المدارس بمعايير القيادة الأخلاقية، والكشف عن الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطبيقها بالشكل الصحيح، ومن المؤمل أن تساهم هذه الدراسة في إثراء حقل التخصص والأدب النظري بدراسات حول التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمحافظة الأحمدية بمعايير القيادة الأخلاقية.

وتعتبر هذه الدراسة حسب علم الباحثة من الدراسات الحديثة التي أجريت حول درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمحافظة الأحمدية بمعايير القيادة الأخلاقية.

### الأهمية العملية (التطبيقية)

– قد تفيد هذه الدراسة مديري المدارس في التعرف على المشكلات التي تحول دون تطبيق الممارسات الأخلاقية.

- وقد تعيد متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم في تطوير مهارات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس.

## حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية فيما يأتي:

- **حدود موضوعية:** درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمحافظة الأحمدى بمعايير القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين.
- **حدود بشرية:** طبقت الدراسة على معلمين المدارس الثانوية في محافظة الأحمدى.
- **حدود مكانية:** تم تطبيق الدراسة في المدارس الثانوية في محافظة الأحمدى بدولة الكويت.
- **حدود زمانية:** تم تطبيق الدراسة ضمن الفصل الدراسي الثاني (2020-2021م).

## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على التعريفات الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

- **درجة الالتزام:** وصف كمي يبين مستوى تمثيل مديري المدارس في محافظة الأحمدى في دولة الكويت لمعايير القيادة الأخلاقية، وتم قياسها في هذه الدراسة بالدرجة التي حصل عليها المعلمون نتيجة استجابتهم على فقرات المقياس.
- **القيادة الأخلاقية اصطلاحًا:** هي مجموعة من السلوكيات النابعة من قيم متأصلة وثابتة في شخصية القائد والتي تعمل على تفعيل الجوانب الايجابية لدى العاملين (الشاعر، 2017، 8). ويعرفها عابدين (2012، 337) بأنها: إظهار سلوك قيادي

ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية، والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك لدى الأتباع والمرؤوسين.

– **وتعرفها الباحثة إجرائياً:** سلوك قيادي يمارسه مدير المدرسة للتأثير في الآخرين من خلال الالتزام بالسمات الشخصية والسلوكيات والإدارية وفي ظل علاقات إنسانية قائمة على الاحترام المتبادل، وتشجع العمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية، والمتمثلة بالدرجة التي يُعبر عنها المستجيب على فقرات أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة لقياس واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

– **مديري المدارس:** هم الأشخاص الذين توكل إليهم مهمة إدارة المدارس لأجل تسيير العملية التعليمية في المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية بدولة الكويت للعام الدراسي

.2021-2020

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع بصورة عامة وخاصة، وقد قسمت الباحثة هذا الفصل إلى قسمين: أولاً الأدب النظري المتعلق في الأخلاق المهنية وأداء المعلمين، والدراسات السابقة ذات العلاقة.

#### أولاً: الإطار النظري

اهتمت التربية بالأخلاق التي يتبناها الإنسان، باعتبارها جالبة للخير وطاردة للشر، ولذا قيل عنها أنها شكل من أشكال الوعي الإنساني، وتُعتبر الأخلاق مجموعة من المبادئ التي تحرك الأشخاص والشعوب كالعدل والحرية والمساواة، بحيث ترتقي إلى درجة تُصبح من خلالها مرجعية ثقافية لتلك الشعوب، لتكون سنداً قانونياً تستقي منه الدول الأنظمة والقوانين، ويُعتبر الدين بشكل عام سنداً للأخلاق، حيث يُقام السلوك الإنساني على ضوء الأخلاق الذي يضع معايير للسلوك، ويضعها الإنسان لنفسه أو يعتبرها التزامات وواجبات.

وتوجد الأخلاق حيثما يوجد الإنسان، وهي ما يميزه ككائن عاقل عن غيره من الكائنات، فالكائنات الحية الأخرى ليست قادرة على التعامل بالأخلاق، فهي لا تستطيع أن تكتشف الحق والباطل، أو تميز بين الفضيلة والرذيلة، وهي غير قادرة على صياغة المبادئ والمعايير الأخلاقية، وبالتالي غير قادرة على ممارسة الفعل الأخلاقي، فالإنسان وحده هو الكائن الأخلاقي الوحيد، وموضوع الأخلاق يدور حول الفضائل وطبيعتها وظهورها وكيفية اقتنائها أو توقعها،

ومعرفة الرذائل للابتعاد عنها وتجنبها، فالأخلاق علم السلوك وتدل على الأفعال والأقوال (ناصر، 2004، 23).

ويمكن القول بأن الأخلاق إحدى القضايا المهمة التي دار حولها جدال كبير، نتيجة المستجدات والتغيرات العالمية المعاصرة، وما أحدثته من تأثير في النظام الاجتماعي، وثقافة المجتمع بشكل عام، وقد نتج عن هذا التأثير أن اضمحلت المبادئ الأخلاقية، ومُحيت أخرى، وظهرت مبادئ أخلاقية جديدة، فأصبح لدى المجتمع الواحد تشكيلة واسعة من المبادئ الأخلاقية المتباينة والمتناقضة في بعض الأحيان. وأن الصلة الوثيقة بين الأخلاق والتربية تظهر في رغبة المربي العمل على تفتيح ذهن المتربي للمبادئ الأخلاقية، حيث أن وظيفة هذه المؤسسات التربوية هو تحقيق النمو للفرد والارتقاء بخبراته إلى مستوى أفضل، وتحقيق الكمال والنضج والتهديب بشكل متواصل ومتدرج (حمادنة، 2014، 14).

## مفهوم الأخلاق

أشار الحديد (2011، 33) إلى أن الإنسان الخلق هو الإنسان الخير في حياته الظاهرية والباطنية، والخاصة والعامة لنفسه، وهو التأثير الذي تمارسه الذات الإرادية على المحتوى العقلي بحيث تستطيع أن تتحكم في نشاطه، والذي يمثل الرقيب على كل حركة ونشاط وسلوك يقوم به. وبين الوابلي (2009، 33) إلى أن هنالك فرق بين الأخلاق (Morals) والأخلاقيات (Ethics)، فالأخلاق مجموعة المبادئ التي تحرك الشعوب مثل: العدل والمساواة والحرية، وتصيح مرجعية ثقافية وسنداً قانونياً تستقي منه الدول أنظمتها وقوانينها. أما الأخلاقيات فهي مجموعة المبادئ المتعارف عليها شفاهياً أو كتابياً بين أصحاب مهنة معينة، والتي تُبنى عليها الأنظمة والشروط التي يعملون تحت ظلها كأخلاقيات المهنة في سبيل حماية المصلحة.

والأخلاق من أهم مقومات حياة الإنسان، فهي الدافع والمحرك للسلوك الإنساني والمحددة له، وبالنظر إلى طبيعة الإنسان وميله إلى الحياة في جماعة يؤثر بها، فإنه يحتاج في بناء علاقته بهذه الجماعة إلى ما ينظم حركته اليومية وتفاعله معهم. وهنا يأتي دور الأخلاق عامة للاطلاع بهذه المهمة، فالغاية التي تسعى الجماعة البشرية إلى تحقيقها في هذا الاتجاه هي تكوين اتجاهات قيمية أخلاقية يحتمون خلفها، فمجموعة القيم الأخلاقية لدى أي فرد أو جماعة من الجماعات تمثل نوعاً من المحددات والضغوط الاجتماعية التي تؤثر في سلوك أفراد هذه الجماعة تأثيراً مباشراً (مراد، 2005، 70).

وأشار الطراونة (2014، 11) بأن الأخلاق: علم يبحث في الخطأ والصواب، أو الخير والشر، وتتكون الأخلاق من مجموعة من القيم، والمبادئ، والمعايير التي تحدد سلوك الفرد والجماعة.

وعرفها مهران (2016) بأنها: مجموعة من الأحكام الانفعالية النابعة من العقل، والتي تقود الشخص نحو رغباته واتجاهاته، وتكتسب هذه الأخلاق من المجتمع المحيط فيتشربها الشخص، وتُصبح هي المُحرِّك لسلوكياته العامة والخاصة، وتختص بالجوانب الشخصية التي يصدر الفرد من خلالها الأحكام الخلقية التي تتوافق مع طبيعة الأعراف، والعادات، والتقاليد، والقوانين السائدة في البيئة التي يعيش بها، وتكون هذه الأحكام متوافقة مع قناعات الشخص وضميره.

### الأسس التربوية لبناء الأخلاق

يوجد العديد من الأسس التربوية لبناء الأخلاق ولعل أهم الأسس التربوية، كما أوردها الرحيلي (2015) على النحو الآتي:

- التدرج في البناء التربوي؛ لأن التربية ليست عملية تحويل مفاجئ تتم دفعة واحدة.
- معاملة كل نموذج طبيعي بما يناسبه ويلائمه من وسائل التربية، لأن طبائع الناس وحالاتهم النفسية مختلفة.
- مشاركة المناسبات الملائمة للتوجيه التربوي.
- الرعاية بالطبائع البشرية التي تحتاج إلى تهذيب مستمر.
- التوجيه والتحويل المقصود: توجيه الطبائع البشرية وتحويلها نحو الخير، بطريقة مقصودة.
- إيجاد الحافز الذاتي الذي يدفع صاحبه إلى التحلي بمكارم الأخلاق، كالإيمان بالله والترغيب والترهيب، والإقناع الفكري، وتربية الوجدان الأخلاقي.

### المصادر التي تُستمد منها الأخلاق

- هناك مجموعة من المصادر التي تُستمد منها الأخلاق، وهي على النحو الآتي:
- **المصدر الديني:** إن ديننا الحنيف أكد على أهمية العمل في حياة المجتمع والفرد، وجعل العمل عبادة، ومن جهة أخرى فإن المعلم والمتعلم يؤديان دوراً حيوياً في المجتمع الإسلامي، فلا يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون قال تعالى: ﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾ (الزمر: آية 9)، والأنبياء والرسل ما هم إلا معلمون للإنسانية، وبعثهم الله سبحانه وتعالى بالحق مبشرين ومنذرين، وإن حسن الخلق جزء من الإيمان، وتقييد المعلم بالأخلاقيات الإسلامية جوهر وظيفته التربوية والتوجيهية، فهو قدوة حسنة للآخرين (الشيخلي، 2000، 33).



- **المصدر السياسي:** ويقصد به نمط النظام السياسي الذي يُسيّر المجتمع، فإذا كانت توجهات هذا النظام تؤمن بالتعددية، والمشاركة، والحوار، واحترام الرأي الآخر، فإنه يؤثر ايجابياً في قيم الأفراد وقناعاتهم المهنية، أما إذا كان النظام دكتاتورياً فاسداً لا يتورع عن النهب، ويشجع القيم البالية، فإن تأثيره سيكون سلبياً في توجيهات الأفراد في كل مؤسسة (بني خالد، 2007، 46).

- **المصدر الاجتماعي:** ويقصد به قيم المجتمع التي يمارسها الفرد في مهنته، وما تتضمنه من قوانين ولوائح وأنظمة، فأخلاق التعليم تتأثر بالقيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، والتي تنعكس على المعلم وسلوكه المهني، ولكل مجتمع ثقافته الخاصة به، والتي تنظم حركته، وتحدد قيمه ومعتقداته وعلاقاته، وولاء وانتماء أفرادها، وتتكون ثقافة المجتمع من الجوانب الاجتماعية المتمثلة في القيم، والمعتقدات والعادات (الهوراني، 2005، 33).

- **المصدر الاقتصادي:** فالظروف الاقتصادية السائدة تتحكم في أفراد المجتمع ومن بينهم المهنيون والإداريون، فالفرد الذي يعيش في وضع اقتصادي مناسب يمكنه من الوفاء بالتزاماته المختلفة تجاه أسرته، ونتوقع منه أخلاقيات رفيعة، أما الفرد الذي وضعه الاقتصادي لا يمكنه من الوفاء بالتزاماته المختلفة تجاه أسرته ومجتمعه، فإننا نتوقع منه الغش والاستغلال للوظيفة (أبو طبيخ، 2008، 81).

ولقد أشار عفيفي (2005) إلى أن المعايير الأخلاقية تستمد أصولها من مصدرين، على

النحو الآتي:

- **المعيار الأول:** القيم الإنسانية النابعة من الديانات السماوية، حيث يمثل الإسلام المصدر الرئيسي للثقافة العربية، ويؤثر تأثيراً كبيراً في سلوكيات جميع الناس.
- **المعيار الثاني:** يتمثل في الثقافة السائدة في المجتمع وما يفعله الآخرون، فما يشاهده الفرد في سلوكيات الآخرين، خاصة من هم في مواقع السلطة أو القدوة، سيكون مقياساً للحكم على البدائل السلوكية الممكنة أو المرفوضة.

### المسؤولية والالتزام الأخلاقي

تُعتبر المسؤولية إقراراً من الفرد بما يقوم به من أعمال أو أقوال، وهي التزام الفرد مع غيره وما يترتب عليها من نتائج. وتقوم على الحرية، ولا يكلف بها مجنون أو تسقط عن صاحب الإرادة المسلوقة، وتقسم المسؤولية إلى المسؤولية الكاملة التي يجب أن يكون فيها قانون صريح يأمر بالفعل أو تركه، سواء كان المتسبب بالضرر أم المخالفة الصادرة عنه بقصد أو إهمال. والمسؤولية الجزئية، والمسؤولية المخففة، والشعور بالمسؤولية هو إدراك الفرد بنتائج وقيمة ما يفعل، وتستند المسؤولية الخلقية على مبدأ الالتزام الأخلاقي (الحنفي، 2000).

يُعد الالتزام رابطة قانونية رسمية بمقتضى العرف، يلزم فرداً تجاه فرداً آخر للقيام بعمل معين أو عدم القيام به، وكما يقصد بالالتزام تعهد يلتزم بمقتضاه الفرد بأن يؤيد أو يشارك في برنامج معين، أو عمل معين، وهناك الالتزام الاجتماعي أي يلزم الفرد أن يجعل سلوكه يتمثل للمعايير والقيم المقررة في المجتمع، أو التزام خلقي ويقصد به ما يصدر عن طبيعة الإنسان حيث هو كائن قادر على الاختيار بين الخير والشر، ويمكن القول إن الالتزام قاعدة أساسية يدور حولها كل النظام الأخلاقي، والتزام نفسه بالشيء يصبح واجبا عليه، لأن الالتزام هو الثبات والإدامة والشعور والقوة أو الإحساس بضرورة احترام الشيء، ولذلك يمكن القول بأن الالتزام أداة،

أو رباط تجبر الإنسان على طاعته وعدم عصيانه. وإذا عدت المسؤولية فلا يمكن أن تعود العدالة، لا في مجال الواقع فحسب بل في مجال القانون أيضاً، وطبقاً لما يسمى المبدأ الأخلاقي وأورد (ناصر، 2006)، خصائص الالتزام على النحو الآتي:

- الالتزام: هو الأداة التي تؤدي إلى تماسك المجتمع وحفظ النظام؛ ذلك لأنه يعتبر الأساس والركيزة الصلبة التي ترتكز عليها الأخلاق.
- الالتزام مرتبط بالمسؤولية، فمتى كان الفرد غير ملتزم لا يمكن أن يكون مسؤولاً عما يفعله وبهذا تصبح الحياة فوضى، لأنه إذا فقدت المسؤولية لا يمكن أن تنتشر العدالة بين الأفراد أو أن تطبيق العدالة يحتاج إلى نظام أو قاعدة يتم تطبيق العدالة وفقاً لها، بحيث تكون ملزمة للأفراد.
- الالتزام يعني القوة، أو الشعور، أو الإحساس بضرورة احترام هذا الشيء.

### مفهوم القيادة وأهميتها

تمثل القيادة جوهر العملية الإدارية، فهي التي تقوم بالدور الأساسي الذي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، كما تُعد عنصراً حيوياً وأداة رئيسة تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، ويعتبر استمرار وازدهار نشاطها وعملياتها المختلفة مرهون بهذه القيادة، والمجتمع الذي يحتضن هذه المنظمات سيصل إلى التقدم، من خلال قدرات هذه المؤسسات وقدرات قياداتها. فالقيادة الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطريقة لتحقيق الأهداف المنشودة، والقائد التربوي هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أي منهم وذلك من حيث تحديد هدف الجماعة أو من حيث تنفيذ هذا الهدف (مطاوع، 2003، 74).

ولقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة بتعدد المدارس والتوجهات التي تناولت هذا المفهوم، "حتى أن إحدى الدراسات المسحية كشفت عن وجود (350) تعريفاً إلا أنها لم تعثر على تعريف واحد يرضي جميع الأطراف" (داوني، 2013، 21)، ويرجع ذلك إلى أن مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والثقافية في المجتمع، وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

وتعرف القيادة بأنها: عملية تأثير تقضي إلى إنجاز الهدف المرغوب، فهي تتضمن حث وتشجيع الأفراد لتحقيق رؤية المدرسة، قائمة على قيم شخصية أو مهنية واضحة، كما وتعرف بأنها القدرة على رئاسة جمع من العاملين وقيادتهم لأداء عملهم على الوجه الأكمل لتحقيق أهداف المنشأة (عليوة، 2001).

وعرفها مساد (2005، 54) بأنها عملية تأثير من قبل القائد على الأفراد للوصول للأهداف المرسومة أو المعنية. فالقيادة إذن هي عملية التأثير في أنشطة وسلوك الفرد أو الجماعة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في موقف معين، وذلك عن طريق التعاون في رسم الخطط، وتوزيع المسؤوليات وفقاً للكفاءات والاستعدادات البشرية، والإمكانات المادية المتاحة.

ولاشك أن القيادة تمثل المحرك الرئيس في حياة الأفراد والأمم والشعوب، فهي ظاهرة اجتماعية نلمس آثارها في مختلف مناحي الحياة، في المؤسسات والأندية، والمصانع والشركات ومن دونها لا يمكن تحقيق الأهداف سواء كانت مادية أو معنوية، لذا يمكن القول بأن القيادة تعد هامة وضرورية لجميع المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء من أجل تحقيق التقدم والتطور والنمو، كما أنها تحتل مكانة كبرى في المجال التعليمي على وجه الخصوص، لأنها تهتم بإعداد الإنسان وتمميته من جميع الجوانب: الجسمية والعقلية والاجتماعية والأخلاقية والنفسية، لكي يكون قادراً على مواصلة حياته العملية فيما بعد. وتكمن أهمية القيادة فيما يلي (Sadeghi, 2013, 172):

- 1- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
  - 2- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
  - 3- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
  - 4- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
  - 5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
  - 6- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
  - 7- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- وأشار محمد وإبراهيم (2014، 92) إلى مجموعة من وظائف القيادة التي يجب أن تشمل عليها وهي:

- 1- التخطيط لترجمة الأهداف بعيدة المدى إلى أهداف واقعية ممكنة التحقيق.
- 2- وضع سياسة تعليمية للمؤسسة تعكس السياسة العامة للتعليم، بما يتوافق مع مطالب وظروف المستفيدين من الخدمات التعليمية.
- 3- تنظيم عمليات التفاعل الاجتماعي المحققة للأهداف في إطار المناهج المقررة.
- 4- التنسيق بين الأدوار لتجنب صراع الأدوار، والعمل وفقاً لمعايير مشتقة من الأهداف العامة للتعليم.
- 5- تحقيق تماسك بناء الجماعة من حيث توفير إمكانات الحراك الرأسي والأفقي وطرق الاتصال المنتظم.

## أنماط القيادة التربوية

يُنظر إلى القائد الفعّال على أنه الشخص الذي يُحدّث نمط قيادته له تأثيراً إيجابياً في جو العمل بوجه عام، وفي الروح المعنوية للموظفين بوجه خاص، فالقائد الفعّال هو الطاقة المبدعة التي تشحن العاملين وتحفزهم للقيام بمبادرات لتحقيق الأهداف التي تطمح لها المؤسسة (عطوي، 2008، 77). ويقصد بالنمط القيادي: السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطاً يميزه عن بقية القادة (العميان، 2005، 274).

وتنوعت البحوث والدراسات التي تناولت الأنماط القيادية واختلفت في تصنيفاتها إلا أن أكثرهم اتفقوا على وجود ثلاث أنماط للقيادة وهي (العجمي، 2010):

أولاً: القيادة التسلطية أو الأوتوقراطية يعتبر القائد الاوتوقراطي أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد، فهو يعتمد على الاستبداد بالرأي، واستخدام أساليب التخويف والترهيب، ولا يسمح بحرية المناقشة وإبداء الرأي أو التفاهم والتشاور، وقراراته دائماً يأخذها بطريقة فردية في كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة، وهو عديم الثقة بقدرات الآخرين لذلك فهو يعتمد على رأيه بشكل مستمر، كما يتسم بالدقة في الإشراف وعدم احترام التابعين له واستغلالهم لتحقيق اغراضه.

وأشار عطوي (2009، 25) إلى أن ملامح النمط الأوتوقراطي التسلطي تتمثل بما يلي:

- 1- يتصف القائد بالتسلط والاكراه في تسيير شؤون العمل عن طريق القرارات المركزية.
- 2- يقوم القائد بوضع سياسة العمل وتحديد خطوات هذا العمل من دون الاستعانة بالعاملين معه.

3- لا يبدي القائد اهتماماً أو تقديراً للعاملين معه.

4- يعتمد القائد عادة في قيادة الجماعة على سلطته كما تحددها القوانين واللوائح بدلاً من الاعتماد على العاملين معه.

5- لا يهتم القائد بالأمور المهنية للعاملين معه.

6- سلطة القائد بيده وهو يتخذ القرارات ويتحمل مسؤولية ذلك.

7- يحاول القائد دائماً توسيع نطاق سلطته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت تصرفاته وسيطرته.

ثانياً: القيادة الحرة (الفوضوية) هذا النمط القيادي هو نمط مفرد للقيادة الديمقراطية، فالقائد هنا يحيل أي مشكله أو موضوع إلى مرؤوسيه لدراسته واتخاذ القرار المناسب له دون الرجوع إليه، حيث يعطي المرؤوسين الحرية الكاملة في التصرف دون أي تدخل منه أو مساعده أو حتى تصحيح الأخطاء. ويكون الاتصال هنا باتجاه واحد عكسي أي من المرؤوسين إلى القائد. وينحصر دور القائد هنا في توضيح اللوائح والقوانين للمرؤوسين وتقديم النصح لهم عند رجوعهم إليه، وفي هذا النمط ينتشر الفوضى والازدواجية في اتخاذ القرارات مما يعيق سير المؤسسة بالشكل الصحيح.

وأشار عطوي (2009، 29) إلى أن ملامح النمط الفوضوي تتمثل بما يلي:

1- يمنح القائد أكبر قدر من التحرر والحرية الكاملة للأعضاء في اتخاذ القرار.

2- يترك القائد لمعاونيه كل سلطاته لإدارة شئون المؤسسة.

3- ليس هناك سياسات محددة أو إجراءات للعمل.

4- لا يعارض القائد المرؤوسين.

5- لا يتحمل القائد مسؤولية العمل.

6- لا يهتم القائد بإنجاز الأعمال المطلوبة.

حيث ذكر حسان والعجمي (2013، 223) إلى بعض المساوئ التي تؤخذ على النمط

الفوضوي وتتمثل بما يلي:

1- تفكك الجماعة لانعدام الروابط بين الأفراد.

2- ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهداره.

3- إهمال العمل في كافة المجالات.

4- عدم وجود حماسة حقيقية للعمل من جميع المرؤوسين.

ويعد هذا النمط من القيادة من أسوء الأنماط حيث لا يتم فيه انجاز العمل مع تدهور واضح في نشاط المؤسسة ككل، وتنتج عنه الفوضى في القيادة والتخبط الدائم بين المرؤوسين وعدم وجود حماس للعمل والتهرب منه بكافة الأشكال لأنهم اطمئنوا من عدم وجود محاسبية لأفعالهم.

ثالثاً: القيادة الديمقراطية يُعتبر النمط الديمقراطي معاكساً للنمط الاوتوقراطي بشكل تام فهو يعتمد على أساليب الاقناع والمناقشة والحوار، فالقائد هنا يتميز بلجوئه إلى التشاور مع مرؤوسيه، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، ومنحهم بعض الصلاحيات المخولة له، فهو يشجع العاملين بشكل مستمر على طرح آرائهم واقتراح البدائل والحلول المناسبة لنجاح المؤسسة التي يعملون بها.

وأشار أحمد (2012، 80) إلى أن ملامح النمط الديمقراطي تتمثل بما يلي:

1- تعاون أفراد المجموعة فيما بينهم واحترام بعضهم لبعض الآخر.

2- لا يحاول أفراد المجموعة التقرب إلى المدير على أكتاف الآخرين.

3- يكثر النقد البناء بين أفراد المجموعة والذي يأخذ طريقه للمناقشة.

4- المشاركة الفعالة في تحديد السياسات والبرامج.



5- تتعرف الإدارة على الاستعدادات الخاصة بالمعلمين، وتعرف حدود قدراتهم.

6- الاهتمام بالتخطيط المسبق للعملية التربوية والأعمال المدرسية.

وعلى ذلك نجد إن النمط الديمقراطي يبرز قدرات الأفراد واستعداداتهم للعمل، وذلك لإعطاء الفرد قيمة عليا في ذاته وتحترمه كإنسان له وزنه في المجتمع.

رابعاً: **نمط القيادة الأخلاقي** يتطلب هذا النمط الاهتمام بالجانب الأخلاقي الذي بدونه تصبح المؤسسة بلا معنى وبلا قيمة، فالجانب الأخلاقي من أهم الجوانب الشخصية التي يجب توافرها في القائد وعليه تقوم أخلاقيات المهنة، وهو عبارة عن مجموعة من القواعد والأسس التي ينبغي أن يتمسك بها القائد ويعمل بمقتضاها، وبذلك يكون ناجحاً في تعامله مع العاملين في المؤسسة ومجتمعه وناجحاً في مهنته، لأنها تمكنه من اكتساب ثقة العاملين فالقيادة الفاعلة بإمكانها أن تبتث في الهياكل الجامدة روح الحياة، من خلال إشعار كل موظف بأنه عضو مسؤول عن الجماعة ويعملون معاً لتحقيق هدف معين، وهي التي تتناول الأمور بمرونة ليس فيها شدة ولين وليس فيه ضعف وتتمكن من غرس الفضائل الحميدة في نفوس المرؤوسين، وتخلق الروح الجماعية للتعاون فيما بينهم وتحترم الآخرين وتخدم المصلحة العامة، لذا فلا بد من دعم السلوك الأخلاقي وتحسين السلوك الأخلاقي وقواعد السلوك الأخلاقي عبر وضع معايير أخلاقية تؤثر على النسيج الأخلاقي في المنظمة (John,2008).

### مفهوم القيادة الأخلاقية

يُقصد بالبعد الأخلاقي بأنه التصرف بأسلوب التعامل المبني على المبادئ الإنسانية، من عدل وعدم التفرقة وتقديم الصدق والشفافية مع الآخرين لتحقيق المصالح الشخصية أو العامة، إذ أن الأخلاق منطلق رئيس ومهم لحياة المجتمعات ومؤسساتها ووظائفها، حيث ترتكز كل مهنة

إلى أخلاقيات تنظم وتوجه السلوك العام لأعضاء المهنة مع بعضهم البعض ضمن إطار تلك المهنة ومع غيرهم من الموظفين في مجالات المهن الأخرى، والتي تتفق وقيم المجتمع، فالأخلاق تعتبر قاسم مشترك بين المهن المختلفة في المجتمع الواحد، حيث لا تخلو مهنة من الضوابط الأخلاقية التي تحكم تصرفات أفرادها، وذلك لأن الأخلاق تتأثر بالإطار الفكري والمستوى الحضاري الذي يقيسه المجتمع. وتستقي أخلاقيات المهنة أهميتها من أنها توجه قرارات الأفراد عبر مختلف المواقف، والمشكلات التي تواجهها طبيعة المهنة، وتشكل أسس ومرتكزات للعمل يعترف بها الجميع ويوافق عليها، ويتعاملون في بيئة العمل وفقاً لها، ولها اعتبارات خاصة، بحيث يصبح من يخالفها في موقف محرّج أمام زملائه على أقل تقدير أو يتم عزله، أو يتلقى العقاب (الزيناتي، 2014، 2).

وتُعرف معايير القيادة الأخلاقية بأنها: العملية التي يؤثر فيها القائد على أنشطة المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة مسؤولة اجتماعياً (De Hoogh & De Hartog, 2009). وعرفها تريفون وآخرون (Trevino et al, 2009) بأنها أسلوب قيادة يسلط الضوء على المعايير الأخلاقية للقيادة التربويين، ويشير إلى قيم القائد، والسمات الأخلاقية والسلوك الأخلاقي في البيئات التنظيمية التي يجب أن يتحلّى بها القائد، والطريقة التي تربط الموظفين والمنظمات والمجتمع مع بعضه البعض.

وتعرف أيضاً بأنها: التوضيح العملي للسلوك المناسب من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، والعمل على تعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال بشكل دوري وحيوي مع الموظفين، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف التي يتعرض لها القائد (Ponnu and Tennakoon, 2009, 21)، وهذا يعني أن القادة الأخلاقيين هم الذين يعدون

نموذجاً صحيحاً للتصرف في المواقف المتنوعة، فتجدهم يتمتعون بالنزاهة، والجدارة بالثقة، والعدالة، والاهتمام بالعاملين، مما يجعل القائد أنموذجاً يمكن الوثوق به، كما أن القائد الأخلاقي ليس فقط الذي يعطي اهتماماً للأخلاق، ولكن أيضاً يمنح العاملين حق التعبير عن آرائهم ويؤسس للمعايير الأخلاقية، ويكافئ التصرف الأخلاقي المناسب، ويعاقب أولئك الذين لا يتبعون المعايير في تصرفاتهم، ويتخذ القرار العادل الذي يمكن أن يتبع من قبل الآخرين.

وعرف عثمان (2008، 250) معايير القيادة الأخلاقية بأنها: مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المعلم والمتعلم مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب المعلم والمتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً لمجتمعه ووطنه. وعرفها ديفيد وإيلسون (Davies and Ellison, 2005) بأنها: ما يتسم به المديرين والقادة من معايير قيادية حسنة نتيجة الخبرات التي مروا بها داخل المدرسة وخارجها، والقيم التي يحملونها وتقودهم إلى التصرف بأخلاقية في كل موقف، متطلعين إلى تمكين الآخرين من النمو والتطور، وإلى إذكاء روح التفاؤل والتحدى بينهم.

### أهمية القيادة الأخلاقية

تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمة في مدى تأثيرها في الكثير من المجالات مما يجبر المنظمات على الالتزام به وتوجيهه كتعزيز مصداقية المنظمة مع الرؤوسين، وتزويد المنظمات بالربح والمساعدة في تحسين عملية صنع القرارات، وإيجاد المصداقية بين المنظمة والمجتمع، والمحافظة على المجتمع والبيئة بمستوى أكبر من القوانين والأنظمة (حمائل، 2012، 82). ويشير (Maninger & Stiab, 2012) إلى أهمية القيادة الأخلاقية لدى الرؤساء والمشرفين في المؤسسات التعليمية حيث إنها تعمل على تعزيز الفهم والإدراك العملي عن طريق اللجوء

لعدد من التصورات والمفاهيم العملية التي تحقق منفعة للمؤسسة أكثر من تحقيق المصلحة الشخصية.

وطالما أن القائد الإداري من الدعائم الأساسية للمنظمة، فإن هذا يتطلب الاهتمام بالجانب الأخلاقي لديه، الذي بدوره تصبح المنظمة بلا معنى وبلا قيمة، فالجانب الأخلاقي من أهم جوانب شخصية القائد، وعليه تقوم أخلاقيات المهنة التي هي عبارة عن مجموعة من القواعد والأسس التي ينبغي أن يتمسك بها القائد ويعمل بمقتضاها، وبذلك يكون ناجحاً في تعامله مع العاملين في المنظمة ومجتمعه، وناجحاً في مهنته لأنها تمكنه من اكتساب ثقة العاملين وزملائه في العمل (الخميس، 2013، 22).

إن التزام القائد التربوي بأخلاقيات المهنة يعد عاملاً مهماً وأساسياً في نجاح المؤسسات التربوية، وتعزيز إنتاجيتها، وتحسين جودة مخرجاتها، حيث أن القيادة الأخلاقية للقائد تقود إلى بذل الجهد، وتأدية العمل بأمانة وتحمله للمسؤولية بغير تردد (بطاح، 2001). كما أن القيادة الأخلاقية للقائد تعزز أفضل فهم حول العملية التربوية، من خلال استخدام مجموعة من التصورات العملية التي تصب في مصلحة المؤسسة التعليمية أكثر من الاهتمام بالمصلحة الشخصية (Stiab & Maninger, 2012).

وأشار عابدين (2001) إلى أنه لا بد من توفر دستور أخلاقي ينظم مهنة القائد التربوي في المؤسسات التربوية لما له العديد من الفوائد الإدارية والتربوية، وهي على النحو الآتي:

- توجيه سلوك الأعضاء الجدد الملتحقين في المهنة.
- تنظيم العلاقة بين أفراد المهنة أنفسهم، وبينهم وبين من يتعاملون معهم.

- تحديد مستوى مسؤولية أفراد المهنة عما يقومون به وعن نتائجه الأدبية والقانونية، بحيث تتوفر الحماية لأفراد المهنة من تعسف الآخرين أو اعتداءاتهم من جهة، وتتوفر الحماية للآخرين من قصور أفراد المهنة أو تعسفهم من جهة أخرى.
  - تحديد معايير الكفاءة والفعالية في تنفيذ الخدمة وتقديمها إلى الجمهور.
  - تحديد إطار مهني عام لمتطلبات الدخول في المهنة من جهة، وإطار فكري وحضاري الأنماط السلوك المتوقعة والمقبولة لدى الملتحقين في المهنة من جهة أخرى.
  - تنمية روح الالتزام والولاء المهني لدى أفراد المهنة.
- وبهذا فإن معايير القيادة الأخلاقية تُعد ضرورة ملحة لدى القائد التربوي، لتكون دستوراً له في عمله ومرجعاً لاتخاذ القرارات وتوجيه عمليات القيادة التربوية، مما يؤدي إلى التزام جميع أفراد المؤسسة التربوية بأخلاقيات المهنة، وهذا كفيل بتحقيق العوائد الإيجابية على الأفراد والمؤسسة ومن هذه الفوائد ما يأتي (مرعى وبلقيس، 1986):
- دعم الرضا والاستقرار لدى العاملين، حيث يسود العدل ويحصل كل ذي حق على حقه، مما يجعل غالبية العاملين يشعرون بالرضا.
  - توفير بيئة مناسبة للعمل تتسم بروح الفريق والفعالية والإنتاجية العالية.
  - زيادة ثقة الفرد بنفسه، وبالمؤسسة التربوية وقائدها، مما يخفض من حدة التوتر والضغط الوظيفية.

## المعايير القيادية الأخلاقية التي يجب أن يتحلى بها المدراء والمعلمون

تزايد الاهتمام بموضوع المعايير القيادية الأخلاقية لمهنة التعليم على المستوى العالمي والعربي والمحلي، وأخذ هذا الجانب أهمية بالغة، ومن أهم المعايير القيادية الأخلاقية التي يجب تتوفر لدى المدراء والمعلمين، كما وردت في وزارة تطوير القطاع العام (2009، 13) على النحو الآتي:

- الحرص على الإلمام بالقوانين والأنظمة وتطبيقها دون تجاوز أو إهمال.
- أداء الواجبات الوظيفية والمهام الموكلة للموظف متوخياً النزاهة والأمانة والمهنية، وأن يعمل على تحقيق أهداف وغايات المصلحة العامة.
- الامتناع عن أي تصرفات أو ممارسات أو أعمال تنتهك الآداب والسلوك القويم، والإساءة إلى الآراء السياسية أو المعتقدات الدينية للآخرين داخل أو خارج دائرته أو التحريض ضدها.
- السعي الدائم لتحسين أدائه وتطوير قدراته المهنية والاطلاع على آخر المستجدات في مجال عمله وعمل دائرته، وتوفير بيئة آمنة وصحية.
- تكريس أوقات الدوام الرسمي للقيام بمهام وواجبات وظيفته.
- احترام حقوق الآخرين ومصالحهم والحرص على نشر الاتجاهات الإيجابية بين الزملاء للمساعدة في الارتقاء بأداء العمل وتحسين بيئة العمل دون استثناء، والتعامل مع الجمهور باحترام ولباقة وكياسة وحيادية وتجرد وموضوعية دون تمييز على أساس العرق

أو النوع الاجتماعي أو المعتقدات الدينية أو السياسية أو الوضع الاجتماعي أو السن أو  
الوضع الجسماني أو أي شكل من أشكال التمييز.

- التعاون مع زملائه ومشاركتهم آراءه بمهنية وموضوعية عالية وتقديم المساعدة لهم حيثما  
أمكن لحل المشكلات التي تواجههم في مجال العمل.

- الامتناع نهائياً، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، عن القيام بأي معاملة تفضيلية لأي  
شخص من خلال الوساطة والمحسوبية.

- عدم استخدام ممتلكات الدولة للحصول على مكاسب خاصة أو للترويج عن سلع أو  
خدمات لمنفعته الشخصية أو منفعة طرف ثالث.

- احترام حقوق مرؤوسيه والتعاون معهم بمهنية عالية دون تمييز أو محاباة.

وأشار يالجن (2002) إلى أن المعايير القيادية الأخلاقية التي يجب أن يتحلى بها المدراء  
والمعلمون تشمل عدة مبادئ تتضمن الآتي:

أولاً: الانتماء والالتزام برسالة التعليم حيث تُعد مهنة التعليم ذات رسالة خاصة توجب على كافة  
المعلمين الانتماء إليها إخلاصاً في العمل وصدقاً مع النفس والمجتمع، وحفاظاً على المال العام.

ثانياً: الثقة والاحترام المتبادل حيث تقوم مهنة التعليم على أساس الثقة المتبادلة بين كافة  
العاملين في هذه المهنة وبينهم وبين الطلبة والمجتمع وذلك من خلال ممارستهم للعمل التربوي  
والتعليمي.

ثالثاً: احترام التعددية والتنوع حيث يؤمن العامل في مهنة التعليم أنها ذات بعد أنساني وعالمي  
تقوم على احترام حقوق الإنسان دون الالتفات إلى ديانته أو لونه أو جنسه أو انتمائه السياسي.

رابعاً: المواطنة والسلوك المنضبط حيث يلتزم المعلم بالأخلاق الحميدة المنبثقة من عقيدته وثقافة مجتمعه، فهو قدوة ونموذجاً يحتذى به كافة أفراد مجتمعه وليس طلبته فحسب.

خامساً: الإيمان بالعمل المشترك وبناء الشراكات بين أفراد المهنة والمجتمع: أن أهمية إيمان المعلم بجدوى العمل التعاوني بين المعلمين والإداريين لتطوير مهنة التعليم وأهمية بناء الشراكات والتشابك مع المجتمع بمصادره البشرية والمادية للارتقاء بمستوى التعليم.

سادساً: الإيمان بأهمية تعزيز الثقة بمهنة التعليم: لأهمية تعزيز الثقة بمهنة التعليم من حيث الأمانة في المعرفة العلمية وعدم استغلال المصادر لتحقيق أغراض ومصالح ذاتية والتحلي بالنزاهة والشفافية في ممارسة المهنة.

سابعاً: التعليم من أجل الحرية والاستقلال: التزام المعلم بتوعية الطلبة نحو واجباتهم الوطنية وواقعهم وتعزيز ثقة الطلبة بهويتهم الوطنية على وفق فلسفة التربية والتعليم والعمل على تحفيز التفكير الحر الناقد والحوار البناء الذي يسهم في بناء شخصيه حرة وقادرة على اتخاذ القرار بما يخدم المصلحة الوطنية.

وأشار عفيفي (2005، 26) بأن المعايير القيادية الأخلاقية هي التي تحدد العلاقة بين المعلم، والمدير، والطلبة، والمجتمع مع بعضهم البعض، والتي حددها المؤتمر العام لوزارة التربية والتعليم الذي عقد في الدوحة على النحو الآتي:

- أن المعلم هو قدوة لطلابه والمجتمع، ويجب أن يكون له أثر حميداً باقياً في الناس.
- حرصه على توطيد أواصر الثقة بين البيت والمدرسة.



- طالب علم وباحث في مجال تخصصه، ولا يدخر وسعاً في التزود من المعرفة والتطوير في مجال تخصصه.

- احترام التخصص والأخوة المهنية، والثقة المتبادلة بينه وبين طلابه وزملائه.
- موضع تقدير المجتمع واحترامه وثقته، وأن يكون على مستوى عالي من الثقة.

### أبعاد القيادة الأخلاقية

إن التزام مديري المدارس بالأبعاد القيادية الأخلاقية يجعلهم أكثر حبا وإقبالا على مهنة التعليم وأكثر انتماءً لمجتمعهم، ويجعلهم أكثر قدرة على القيام بالمسؤوليات والواجبات الموكلة إليهم على أكمل وجه، فالسمات الشخصية والإيجابية المتميزة للمديرين تنطبع على سمات المعلمين والطلبة وتؤثر بصورة إيجابية على سلوكياتهم (لقاني، 2007، 63).

وأشار الطويل (2001) إلى أن الجمعية الأمريكية حددت مجموعة من الأبعاد الأخلاقية لمديري المدارس، والتي لها دلالتها في السلوك الإداري التربوي، وهي على النحو الآتي:

- العمل على جعل الطالب المحور الأساسي لفعاليات القيادة التربوية في البيئة التعليمية.
- تمثله للصدق والإخلاص والأمانة في أدائه المهني.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية لجميع الأفراد.
- أن يحترم ويطيع القوانين والأنظمة المعمول به في المؤسسة التربوية.
- تطوير القوانين والسياسات التربوية، بشتى الوسائل المشروعة.
- عدم استغلال مركزه لمصالحه الشخصية، سواء كان ذلك في المجالات السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو غيرها.

- سعيه لتطوير نفسه مهنيًا من خلال حصوله على أعلى المؤهلات العلمية.
- وأشار عابدين (2001) بأن مدير المدرسة يُعد القائد التربوي المكلف للقيام بجميع الأعباء الوظيفية في المدرسة ويساعده في ذلك المعلمون لينتج من خلال ذلك صياغة شخصية علمية قوية سليمة تتمتع بالخلق القويم، وتترسخ فيها القيم السامية، لذا فإن المدير له الدور الكبير في صلاح المدرسة أو إفسادها، ويؤثر فساد المدير على المدرسة من ناحيتين كما يأتي:
- تدني احترام المرؤوسين للمدير، ولمركزه القيادي بشكل عام، مما يؤثر على علاقة المدير مع المعلمين، وبالتالي على مخرجات العملية التعليمية.
- ميل المدراء الفاسدين لاختيار من هم على شاكلتهم لملئ الوظائف الشاغرة، وتولي المسؤوليات الحساسة، مما يؤثر على القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة.
- كما وأشار الطراونة (2014، 189) إلى أن هناك مجموعة من المبادئ التي تحدد أخلاقيات مدير المدرسة، وهي كالآتي:
- **القدوة الحسنة:** يعتبر مدير المدرسة قدوة حسنة للمعلمين والطلبة في الفكر والسلوك والتمسك بالأخلاق.
- **العدل:** بالعدل يؤثر مدير المدرسة على المعلمين والطلبة، ويحثهم على الطاعة وهذا بدوره يؤدي لنجاح سير العملية التعليمية.
- **الشورى:** فالمدير ملزم بمشاورة المعلمين والطلبة في جميع الأمور التي تخص المؤسسة، وهو غير ملزم بالأخذ بنتيجة الشورى في جميع الأحوال، وله أن يخرج على رأي الشورى

إذا كان في خروجه مصلحة المؤسسة، والشورى تكون في الأمور الظنية، وليس في الأمور البينية.

- **المسؤولية:** تعتبر المسؤولية أمانة، وأنها ليست مقتصرة على المدير فقط، وإنما هي أمانة مشتركة بينه وبين المعلمين.

- النصح للأتباع في أمور دينهم ودنياهم.

- إشباع حاجات المرؤوسين المادية والفكرية والروحية ضمن حدود إمكانيات المدرسة.

- **التفويض:** يعكس الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، وهو ضروري في الإدارات المركزية واللامركزية.

ويضيف العتيبي (2013، 15) مجموعة من المبادئ التي تحدد أخلاقيات القائد، منها:

- **التوافق:** ويظهر التوافق في تعامل القائد مع العاملين في المؤسسة كأنه أحدهم.

- **الاتزان الانفعالي:** ويعمل الاتزان الانفعالي في السلوك والطباع على تألف المرؤوسين والتفافهم حول المدير.

- **إثارة التنافس:** ينبغي على المدير أن يثير تنافسا ايجابيا بين المرؤوسين ينتهي إلى التعاون والتوافق بينهم.

وأشارت الجعيثي (2017) إلى أن هناك مجموعة من الخصائص والصفات التي يجب أن

تتوفر في مدير المدرسة كقائد أخلاقي والتي يمكن توضيحها على النحو الآتي:

## أولاً: الصفات الشخصية

وهي مجموعة الخصائص والسمات التي يجب أن يتميز بها القائد أو المدير الأخلاقي وتؤهله للتفاعل الإيجابي مع المعلمين وتزيد من ثقتهم به، فهو قائد يتحرى الصدق في تعامله معهم، ويتميز بالنزاهة والأمانة في سلوكه وتصرفاته، ويتحمل المسؤولية تجاه أخطائه ويعترف بها، ويتقبل النقد برحابة صدر، ولا يستثار بسهولة، وفي بوعوده التي يقطعها على نفسه، وهو القائد الذي يمثل قدوة للآخرين في سلوكه وتعاملاته.

## ثانياً: الصفات الإدارية

وهي مجموعة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة الأخلاقي والتي تتمثل في حرصه الواضح على تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها، وتشجيعه للعاملين على الإبداع والتجديد فيشركهم في التخطيط وصناعة القرارات، ويوزع المهام عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، ويوفر لهم كل التسهيلات لأداء أعمالهم، والارتقاء بها، كما يحرص على تنمية المعلمين مهنيًا بكفاياتهم، فتجده يكافئ المجتهدين ويحاسب المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لديهم، وهو قائد يعتمد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين، ويتخذ القرارات العادلة والمتوازنة.

## ثالثاً: العلاقات الإنسانية

يحرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات إنسانية مع العاملين، وأولياء الأمور، والطلبة والمسؤولين، فتجده يتعامل مع معلميه بتواضع واحترام وينصت لهم باهتمام، ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم، ويقدر ظروفهم، ويساعدهم في حل مشكلاتهم، ويحرص على حفظ أسرارهم ويكسب صداقتهم، ويسأل عنهم ويطمئن على أحوالهم، ويشاركهم مناسباتهم، ويتسامح مع المخطئين منهم، وهو القائد الإنسان الذي يتمثل معاني الإنسانية في تعاملاته مع طلابه فيكتسب حبهم وثقتهم وتقدير آبائهم ومجتمعهم.

## رابعاً: العمل بروح الفريق

يحرص المدير الأخلاقي على أن يعزز ثقة العاملين بأنفسهم وبقدراتهم، وينمي لديهم روح المسؤولية الجماعية والالتزام، ويعزز لديهم روح التعاون والانسجام، ويحرص على توفير البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي، ويعزز لديهم مهارة صناعة القرارات الجماعية مقدراً لأرائهم وأفكارهم، ويستثمر طاقاتهم من أجل مصلحة الطلبة وينسب النجاحات التي تتحقق إليهم وإلى تعاونهم واجتهادهم.

## معايير القيادة الأخلاقية لمديري المدارس

تتحدد طبيعة العلاقة بين مدير المدرسة من جهة والمعلم من جهة أخرى من خلال مستوى فهم المدير لدوره كقائد، وكذلك من خلال إدراكه لأهمية هذا النمط في قيادته لمدرسته. فالمدير القائد الذي يؤمن بأهمية القيادة الأخلاقية والتي يجب أن يتمثلها في سلوكه في المؤسسة التعليمية، فهو من يساهم برفع الروح المعنوية لمعلميه، وزيادة دافعيتهم وإضفاء روح المحبة والانسجام والتعاون بينهم، والعمل بروح الفريق مما يكن لهذه السلوكيات الأثر الحميد الباقي في مؤسسته ويعمل على الارتقاء بمستويات المعلمين والطلبة إلى أبعد الحدود. في حين أن المدير الذي يحصر العلاقة بينه وبين معلميه في تنفيذ التعليمات والأنظمة والقوانين فقط متجاهلاً العلاقات الإنسانية وحاجات معلميه هو نفسه المدير الذي يحطم معنوياتهم ويقلل الإبداع في نفوسهم ويقلل من مستوى انتمائهم وحبهم لمدرستهم (عطوي، 2009).

وهنا أشار عايش (2009، 165) إلى أن العمل الإداري المدرسي يستند إلى أسس ومعايير قيادية أخلاقية تحكم العلاقة بين المدير والمعلم والطلبة، وعلى مدير المدرسة أن يعمل ضمن هذه المعايير، ومن أهمها:

أولاً: المحافظة على مبدأ الاحترام المتبادل، وحرية إبداء الرأي حيث إن المدير هو من يمارس القيادة بروح إنسانية، وينسق جهود العاملين، ويفوض لهم الصلاحيات، ويفتح قنوات الاتصال والتواصل والمناقشة، ويسعى لإقناع الآخرين دون أن يتعصب لرأيه.

ثانياً: بناء علاقات قوية مع العاملين ومع المجتمع المحلي من خلال ما يتسم به من مصداقية، وموضوعية، والتزام، وعدالة، وحرص على دعم العاملين وإبراز قدراتهم.

ثالثاً: تحسين وتطوير الكفايات التعليمية مهنيًا من خلال ما يتسم به من مصداقية وموضوعية.

رابعاً: رفع الروح المعنوية للعاملين واستثارة دافعيتهم من خلال تقديم الدعم والتعزيز المادي والمعنوي لديهم والثناء على إنجازاتهم المميزة.

خامساً: تشجيع روح الإبداع والابتكار لدى العاملين من خلال إلهامهم وتفجير الطاقات الكامنة لديهم.

### السياسات التي تحكم معايير القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة

يُعد العمل في الجهاز التربوي والتعليمي من أشرف المهن وأكثرها سموً ورفعةً، فهو العمل الذي ينتج العقول المبدعة والأنفس المهذبة وعلى عاتق العاملين فيه تقع مسؤولية إعداد الجيل القويم، لذا فقد بات الاهتمام بالمدرسة وبالعاملين فيها أمراً ضرورياً، ولذلك فقد طورت الجمعية الأمريكية لمدير المدرسة سياسات تحكم عمله لضمان تحقيق سلوك نوعي يعكس كرامة وشرف المهنة ويدعم تميز القيادة الإدارية للسلوكيات الفاعلة، ومن هذه السياسات (الطويل، 2001، 26):

1- الحرص على شرف وكرامة مهنته في إجراءاته وعلاقاته مع الآخرين من (طلبة،

ومعلمين، وإدارة تربوية، والمجتمع ككل)، وهذا يتطلب تمسك المدير بالموضوعية

والحيادية في تطبيقه للتعليمات، فعليه أن يحترم كرامة وحقوق كل الأفراد دون استثناء.

2- احترام القوانين، والأنظمة، والتعليمات المعمول بها، والتمسك بمعايير قيادية أخلاقية رفيعة، وانتماء حقيقي لمبادئ الشورى والديمقراطية والعدل، وعليه ألا يسمح لأي ضغوطات تؤثر على هذه المبادئ.

3- الاهتمام بنموه المهني في مجال تخصصه الأكاديمي في مهنة الإدارة المدرسية بما تشتمل عليه من مضامين مفاهيمية ومهارية.

4- الحرص على تزويد الأشخاص المعنيين جميعاً في بيئته بأفضل الخبرات والأفكار والبدائل التربوية الممكن توافرها.

5- احترام وتقدير الثقة التي يمنحها له أولياء الأمور، وأن عليه أن يتجاوز أي ممارسات لا مهنية، والابتعاد عن كل ما من شأنه أن يؤثر على سلوكه وقراراته.

#### أخلاقيات المهنة لمدير المدرسة

تُعد أخلاقيات مهنة مدير المدرسة من أهم الموجهات المؤثرة في سلوكه، لأنها تُشكل لديه رقيباً داخلياً، وتزوده بأطر مرجعية ذاتية يسترشد بها في عمله، ويُقوم أدائه وعلاقاته مع الآخرين، ويعينه على اتخاذ القرارات اللازمة التي يحتاج إليها في عمله، ويكون أكثر انسجاماً وتوافقاً مع ذاته، ومع مهنته، ومع الآخرين، ويعتبر الالتزام بهذه الأخلاقيات أمر ضروري وواجب ليقوم بأداء عمله على أكمل وجه.

ولطالما كان التزام المدير بأخلاقيات مهنة التعليم أو عدمه مرتبط بالإعداد الجيد لتلك المهنة، وأول مرحلة من عملية إعدادهم والارتقاء بهم مهنيًا تتمثل في برنامج التربية العملية، الذي يعد من أهم البرامج التربوية التي يتم الاهتمام بها على مستوى الكليات أو الجامعات عربياً وعالمياً، فهو يمثل التطبيق الميداني للخبرات التربوية، ويراعي برنامج التربية العملية الجانب الأخلاقي في عملية إعداد المديرين كأحد المكونات الأساسية إلى جانب المكون المعرفي

والأدائي، لأنه يسعى إلى تنمية الأخلاق والقيم والعادات الايجابية لدى المعلمين، والتي بدورها تحدد سلوكه وتصرفاته في المواقف المختلفة فتوجهه توجيهاً صحيحاً طالما هو متحلٍ بالأخلاق المهنية الصحيحة والمطلوبة للقيام بدوره كمعلم ومربي (غانم وأبو شعيرة، 2008، 36).

وأشار الراجحي (2005) بأن أهم الأخلاقيات التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة هي:

- **الإخلاص لله سبحانه وتعالى:** ويُعتبر هذا الخلق من الأخلاقيات التي ينبغي لمدير المدرسة التحلي بها، وذلك لأن هذا الخلق هو أساس الأعمال، وكان ضروري على المدير أن يفرس في نفسه هذا الخلق العظيم وهو إخلاص العمل لله سبحانه وتعالى، وابتغاء الأجر والثواب منه، وإن حصل بعد ذلك مدح وثناء من الغير فذلك فضل من الله ونعمة، وأساس ذلك كله على النية الصادقة لله عز وجل.

- **القدوة الحسنة** من سمات مدير المدرسة أن يظهر بالقدوة الحسنة لا سيما أمام المعلمين، وذلك بكل ما يحمل هذه الخلق من معاني، وذلك من خلال مطابقة القول للعمل قال تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ \* كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ). ومطابقة القول للعمل، أسرع في الاستجابة من مجرد القول بمفرده، والمدير هو من أحوج الناس إلى الالتزام بهذا الخلق في واقع حياته فضلاً عن عمله الذي يتطلب منه هذا الخلق وذلك لأنه قدوة يحتذى به.

- **الصدق** إن اتصاف مدير المدرسة بصفة الصدق عند قيامه بعمله من أهم الصفات، وذلك لأن عمله يقتضي منه ذلك، ولهذا أتى الله سبحانه وتعالى على الصادقين، ورجب المؤمنين أن يكونوا من أهله بقوله تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ). وثمره الصدق تدعو المعلم إلى الثقة به وبما يقول، ويجعله يكسب احترام المعلمين، ويرفع من شأنه في عمله.



- **التواضع** وهي سمه لابد من توفرها في مدير المدرسة، لأن عمله الإداري يقتضي الاتصال بالمعلمين والقرب منهم، حتى لا يجدوا حرجاً في سؤاله ومناقشته والبوح له بما في نفوسهم من مشكلات تتعلق بعملهم، ولأن النفوس لا تستريح لمتكبر أو مغتر بعمله، ومن أضرار عدم التواضع التي قد تصيب بعض المدراء جحوده للحق وعدم الخضوع له، والغرور بما لديه من علم وخبره، وعدم وصوله إلى أهداف عمله، ولا يعرف ما تحقق منها في البيئة المدرسية لأنه بعيد عن مخالطة المعلمين.

- **العدل والمساواة** ويتأكد العدل في عمل المدير في تقييمه للأقوال والأعمال التي يسمعها أو يشاهدها، فلا مجال لمحاباة أحد، أو تفضيل أحد على أحد سواء لقربته أو معرفته أو لأي أمر كان، فإن هذا من الظلم الذي لا يرضاه الله وصاحبه متوعد بالعقوبة. وإن اختلال هذا الميزان عند المدير، كفيل بأن يخلق التوتر وعدم الانسجام والعداوة والبغضاء بين المدير والمعلم.

- **الشجاعة**: والمقصود بها شجاعة الكلمة، والاعتراف بالخطأ، وهذا لا يكاد يسلم منه أحد، ولو كان على حساب النفس، وهذا والله ليزيد المسلم عزاً ورفعة، ولا ينقص من قدره شيئاً، ومن ظن غير ذلك فقد حاد عن جادة الصواب. والمدير بحكم وظيفته، معرض لمثل هذه المواقف.

## الدراسات السابقة:

اطلعت الباحثة على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة لتحليل النتائج وربطها مع الدراسة الحالية ولتقديم الاقتراحات والتوصيات بناء على الاتفاق أو الاختلاف مع الدراسات السابقة وتم الترتيب من الأقدم إلى الأحدث.

أجرت لابوانت ولانجلويس (Lapointe & Langlois ، 2007) دراسة هدفت إلى الكشف عن القيادة المدرسية الأخلاقية في عدد من المدارس الكندية وتحديد أهم المعوقات لممارستها، وتكونت عينة الدراسة من (47) مديرة مدرسة متوسطة وثانوية في كندا، استخدمت الدراسة استبانة مفتوحة لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة بين خبرة المدير وبين ممارسته للقيادة الأخلاقية، وأن مديري المدارس الجدد يمارسون جانباً واحداً من القيادة الأخلاقية، وهي أخلاقيات الأمانة والمواثبات.

وأجرى كاراكوز (Karakose, 2007) دراسة هدفت التعرف إلى تصورات المعلمين حيال القيادة الأخلاقية للمديرين، وطبقت على (13) معلمة في إحدى المقاطعات التركية، وأشارت النتيجة إلى أن المعلمين يرون أن مديريهم يظهرون سلوكاً أخلاقياً عالياً جداً في الإدارة في مجال التواصل، وسلوكه مناسبة في مجال المناخ المدرسي، إذ يعاملون المعلمين بعدل ويشجعونهم، ويتواضعون معهم، ويهتمون بهم بينما كان السلوك الأخلاقي في مجال صناعة القرار متوسطة. وأشارت النتيجة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين، (الجنس)، وجاءت (لصالح الذكور)، وبحسب المؤهل، وجاءت (لصالح خريجي الكليات) مقارنة مع خريجي الدراسات العليا.

أجرى كيسر (Kieser, 2009) دراسة هدفت التعرف إلى تقصي درجة شيوع الجو الأخلاقي في البيئة المدرسية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم، وأعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة مكونة من (38) فقرة موزعة على خمس مجالات مختلفة، وشملت عينه الدراسة (105) من طلاب الصفوف (الخامس، والسادس الأساسي) في مدرستين الأولى حكومية، والثانية خاصة، وأسفرت نتائج الدراسة على شيوع أجواء إيجابية في كلا المدرستين لأن المدرسة الناجحة هي: تلك التي تعمل على خلق أجواء إيجابية في العلاقات المتبادلة بين المعلمين أنفسهم، وبين الطلبة أنفسهم أو بين المعلمين والطلبة، ولا توجد علاقة بين الوضع الاقتصادي في البيئة المحيطة بالمدرسة والجو الايجابي والأخلاقي السائد في تلك المدرسة.

وهدف دراسة ديفرنسي وماكينزي (Dufresne & McKenzie, 2009) التعرف إلى صفات مديري المدارس الأخلاقية في عدد من المدارس في مدينة بوسطن الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من (18) مدير ومديرة مدرسة متوسطة وثانوية تم اختيارهم عشوائياً من مدارس مدينة بوسطن، استخدمت الدراسة بطاقة الملاحظة، أشارت النتائج أن مدير المدرسة الأخلاقية يعمل على إيجاد فرص الاتصال والتواصل مع العاملين في المدرسة، وأنه يقدر ويثمن مساهمات المعلمين والعاملين في الإدارة المدرسية، وأن المدير الأخلاقي يسهل من فرص التعاون بين العاملين والمدرسين من أجل تحقيق المصلحة العاملة للمدرسة، وأن مفهوم القيادة المدرسية الأخلاقية يتضمن إيجاد مجتمع مدرسي متماسك لديه المقدرة على الاستفادة من جميع الموارد التنظيمية في المدرسة.

وهدف دراسة يحيي (2010) إلى تعرف درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس، تكونت عينة

الدراسة من (1349) معلماً ومعلمة موزعين على المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، وقد تم تطوير استبانة لقياس درجة التزام مديري المدارس بأخلاقيات المهنة، وتكونت من (64) فقرة، وقد أشارت النتائج إلى أن درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة كانت كبيرة جداً، وأن هناك فروق إحصائية في درجة التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير سنوات الخبرة، ولصالح أقل من 6 سنوات، وعدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أشار ساجناك (Sacnak,2010) بدراسته التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة المدرسية التحويلية والمناخ الأخلاقي في المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين في منطقة نجد التركية. حيث تكونت عينة الدراسة من (464) معلماً ومعلمة. واستخدمت الدراسة مقياس ليثيود وجانزي لأسلوب قيادة مدير المدرسة، واستبانة المناخ الأخلاقي في المدرسة. وأظهرت النتائج: أن درجة ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية جاءت متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية وبين المناخ التنظيمي الأخلاقي داخل المدرسة.

وسعت دراسة بوعباس (2010) التعرف إلى درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة من (355) فرداً، وأشارت النتائج: إلى أن درجة أخلاقيات العمل الإداري لدرجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية بأخلاقيات العمل الإداري جاءت بدرجة (مرتفعة)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في أخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير (الجنس)، وجاءت

لصالح (الذكور)، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري (الخبرة والمؤهل العلمي).

أجرى الشريفي والتتح (2011) دراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) معلما ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة، وتم استخدام أداتين لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية متوسطة، وكان هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، وبين التمكين الإداري.

وهدف دراسة نورهان وسيليك (Turhan & Celike ، 2011) إلى تحديد أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية والمهنية على تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية ، تكونت عينة الدراسة من (82) مدير مدرسة، و (1195) معلما ومعلمة يعملون في المدارس الثانوية العادية والمهنية في عدد من المناطق التركية، واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من (84) فقرة، وأشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس العادية والمهنية لسلوكيات القيادة الأخلاقية متدني من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الأخلاقية الخاصة بالعدالة بين المعلمين والمعلمات، وإلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس و بين العدالة التنظيمية .

وهدف دراسة العرايضة (2012) إلى الكشف عن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان القيادة الأخلاقية وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من ( 351 ) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من المدارس الثانوية في عمان بالأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير

استبانة القيادة الأخلاقية واستبانة السلوك التنظيمي، وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية والسلوك التنظيمي كان متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية.

وقامت مستيب ومانيجر ( Staib & Maninger ، 2012 ) بإجراء دراسة توعية حول ممارسة القيادة الأخلاقية في الإدارة المدرسية وأثرها على الصحة النفسية للطلبة، تكونت عينة الدراسة من ثلاثة مديري مدارس، المدير الأول كان عمره (46) وهو مدير مدرسة ابتدائية والثاني عمره (54) وكان مدير لمدرسة متوسطة، والثالث عمره (73) وكان مدير للمدرسة ثانوية تم اختيارهم قسدياً من مجموعة من المدارس الابتدائية والثانوية في ولاية تكساس، واستخدمت الدراسة مقابلة مكونة من (10) أسئلة مفتوحة وجهت إلى المديرين، وأشارت النتائج أن المديرين الثلاثة أشاروا لعدم حصولهم على التدريب في مجال القيادة الأخلاقية، ووجود فروق في ممارسة القيادة الأخلاقية تعزي لحجم المنطقة التعليمية، ولصالح المناطق الصغيرة، وأن السلوكيات الأخلاقية من قبل الطلاب كان أهم الاعتبارات التي يجب التركيز عليها في ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المديرين.

وأجرى العتيبي (2013) دراسة إلى هدفت التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (256) معلماً ومعلمة طبق عليهم إستبانتين لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية

لمديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة، توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وقيمهم التنظيمية.

وهدفت دراسة الهندي (2013) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (379) معلماً ومعلمة طبق عليهم إستانتين: الأولى لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والثانية لتحديد درجة تمكين المعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة، ودرجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت بدرجة مرتفعة، توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية ودرجة تمكين معلمهم.

وهدفت دراسة أبو عبله (2015) إلى التعرف على درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديريهم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (336) معلماً ومعلمة، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة القيادة الأخلاقية واستبانة الولاء التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديريهم كانت كبيرة، وجاءت المجالات بالترتيب التالي: سمات العمل الإداري والفني، يليه العلاقات الشخصية، وأخيراً مجال العمل الجماعي، وأن درجة تقدير المعلمين لولائهم التنظيمي كانت كبيرة، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة. بينما توجد فروق تعزى

لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة المؤهل العلمي دبلوم. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية موجبة دالة إحصائياً بين جميع مجالات القيادة الأخلاقية ومجالات الولاء التنظيمي.

وهدفت دراسة اشتيه (2015) إلى التعرف على العلاقة بين درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (230) معلماً ومعلمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة، تضم (50) فقرة تكونت من مجالين هما الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين مرتفع، عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي تعزى لمتغير موقع المدرسة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي.

وأجرى دراركة والمطيري (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، وتكونت عينة الدراسة من (432) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: جاءت جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها عالية جداً من وجهة نظر المعلمات، توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية



وجميع مجالاتها وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاتها، لا توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية تعزى إلى متغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المكتب الإشرافي).

أجرى الجبوري (2018) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تطوير استبانة وتوزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية في قسبة المفرق، والبالغ عددهم (2181)، ومنهم (1252) إناث، (929) ذكور، اعتمد الباحث على الطريقة العشوائية في اختيار عينة الدراسة، حيث قام بتوزيع (450) استبانة على معلمي المرحلة الأساسية في المدارس، استرد منها (420) وبعد مراجعة الاستبانات تبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (400)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التزام مديري المدارس بالقيادة الأخلاقية جاءت مرتفعة.

وأجرى الخريشا (2018) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى ممارستهم للقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين، تكونت عينة الدراسة من (300) فرد من المشرفين والمشرفات التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم العاصمة عمان، وتم تطوير أدوات الدراسة: استبانة القيادة الأخلاقية، واستبانة القيم التنظيمية، بمراجعة الأدب النظري والدراسات ذات الصلة. وتم التحقق من صدقهما وثباتهما، وبعد تحليل البيانات، أظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت متوسطة.

وهدفت دراسة العنزي وعبد العزيز (2018) التعرف إلى واقع القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وأثر متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية) في ذلك، والكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (457) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة القيادة الأخلاقية واستبانة الرضا الوظيفي. وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية ككل والأبعاد كل على حدة جاءت بدرجة كبيرة، وأن مستوى الرضا الوظيفي ككل لدى المعلمين والأبعاد كل على حدة جاءت بدرجة كبيرة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة تعزى لمتغير الجنس، بينما لا توجد فروق حول السلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية؛ ووجود فروق حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة والسلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. كما أظهرت النتائج وجود فروق حول بعض أبعاد الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الدراسة وعدم وجود فروق حول بعض الأبعاد، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.

أجرت دعكيك (2019) دراسة هدفت الكشف عن درجة التزام مديري المدارس في لواء بني عبيد بمعايير القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى الوعي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (443) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة من المعلمين في لواء بني عبيد، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت استبانتين لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة

التزام مديري المدارس بمعايير القيادة الأخلاقية جاءت مرتفعة، وبينت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً لأثر متغير الجنس في تقديرات المعلمين لدرجة التزام مديريهم بمعايير القيادة الأخلاقية في جميع مجالات المقياس باستثناء مجال العلاقة المهنية، وجاءت الفروق لصالح الإناث، ووجود فروق لأثر نوع المدرسة في جميع المجالات، ولصالح المدارس الحكومية، وعدم وجود فروق لأثر متغير المرحلة التعليمية في جميع مجالات مقياس الالتزام بمعايير القيادة الأخلاقية باستثناء مجال العلاقة مع أولياء الأمور، وجاءت الفروق لصالح المرحلة الثانوية، وعدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في درجة الالتزام الكلية وعلى جميع مجالات المقياس.

وفي دراسة كاترينسي (Katranci, 2019) هدفت إلى التعرف على تصورات مدرسي المدارس الثانوية العليا لسلوكيات القيادة الأخلاقية لدى مديريهم، وتكونت عينة الدراسة من (207) معلم من معلمي المدارس المهنية والتقنية العليا في تركيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تصورات المعلمين المشاركين عن رؤسائهم (مديري المدارس) حول سلوكيات القيادة الأخلاقية؛ جاءت بدرجة مرتفعة.

وهدف دراسة فنغ (Feng, 2020) إلى استكشاف التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (357) قائد مدرسة في تايوان، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن العدالة هي التوجه الأخلاقي الأكثر تكراراً لهؤلاء القادة، كما أوضحت أن التباين في التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان يعتمد على الجنس، والعمر، والخبرة، والتدريب على أخلاقيات الإدارة التربوية.

بينما هدفت دراسة تورهان وسيليك (Turhan & Celike, 2020) إلى تحديد أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية والمهنية على تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية في تركيا، واستخدم الباحث المنهج المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة (82) مدير مدرسة، و(119) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس العادية والمهنية لسلوكيات القيادة الأخلاقية متدنٍ، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الخاصة بالعدالة بين المعلمين والمعلمات، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والعدالة التنظيمية.

وأجرى المخلافي (2020) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، وما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية تعزى للمتغيرات: المرحلة التعليمية، وعدد سنوات الخدمة. وتم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة. وتكونت عينتها من (365)، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ويشكلون نسبة حوالي (5%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (8080) معلماً وعلمة. وأظهرت النتائج أن متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية تحققت بدرجة (عالية)، وأن الإبداع الإداري تحقق بدرجة (متوسطة).

#### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال ما تم عرضه يلاحظ أن القيادة الأخلاقية قد حظيت باهتمام بالغ، وذلك لما لها من دور حيوي ومهم في التأثير على الإدارة بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص، وقد

تتوعد الدراسات السابقة التي غطت مجال القيادة الأخلاقية، حيث هدفت دراسة الخريشا (2018) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى ممارستهم للقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين، بينما هدفت دراسة الشريفي والتتح (2011) الكشف عن تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، أما دراسة دعكيك (2019) دراسة هدفت الكشف عن درجة التزام مديري المدارس في لواء بني عبيد بمعايير القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى الوعي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين، وهدفت دراسة كيسر (Kieser, 2009) التعرف إلى تقصي درجه شيوع الجو الأخلاقي في البيئة المدرسية من وجهه نظر الطلبة أنفسهم، بينما هدفت دراسة ستيب ومانيجر (Maninger & Staib,2011) دراسة نوعية حول القيادة الأخلاقية في الإدارة المدرسية تكونت عينة الدراسة من ثلاثة مديري مدارس ابتدائية وثانوية في ولاية تكساس الأميركية، وكذلك دراسة (Turhan & Celike, 2020) التي هدفت إلى تحديد أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية والمهنية على تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية، ودراسة كاترينسي (Katranci, 2019) هدفت إلى التعرف على تصورات مدرسي المدارس الثانوية العليا لسلوكيات القيادة الأخلاقية لدى مديريهم في تركيا.

ويلاحظ أن تلك الدراسات تتوعد في المنهج المستخدم فيها ما بين وصفي تحليلي، ووصفي مسحي، ومسحي ارتباطي، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التي اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وأن الدراسة الحالية اتفقت مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة أداة للدراسة. واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي كانت عينتها المعلمين إلا أن بعض الدراسات السابقة أضافت في عينتها مديري المدارس، مثل دراسة فنج (Feng, 2020)، ودراسة ستيب ومانيجر (Maninger & Staib, 2011) التي استخدمت المقابلة.

## ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تميزت الدراسة الحالية في كونها الدراسة الوحيدة-على حد علم الباحثة-التي تناولت درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية.
- وكونها الدراسة التي هدفت إلى تحديد أهم المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وتحد من ممارستها للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على المقترحات والحلول التي تعزز من مستوى تلك الممارسة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل مجتمع الدراسة، وعينته، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، ودلالات صدقها وثباتها، بالإضافة إلى إجراءات التطبيق، وينتهي بالأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة.

#### منهج الدراسة

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي؛ وذلك لملائمته لأغراض الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة الأحمدية في دولة الكويت، وذلك للعام الدراسي (2020-2021)، والبالغ عددهم (3784) معلماً ومعلمة.

#### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (253) معلماً ومعلمةً في المدارس الثانوية التابعة لمحافظة الأحمدية في دولة الكويت، وذلك للعام الدراسي (2020-2021)، وقد تم اختيار العينة بالطريقة المتيسرة، والجدول (1) يوضح أعداد أفراد العينة موزعين حسب متغيرات الدراسة:

جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب (الجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة)

المتغير	الفئة/ المستوى	العدد
الجنس	ذكر	25
	أنثى	228
	المجموع	253
الدرجة العلمية	أعلى من بكالوريوس	49
	بكالوريوس فما دون	204
	المجموع	253

166	10 سنوات فأكثر	سنوات الخبرة
87	أقل من 10 سنوات	
253	المجموع	

## أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام:

### مقياس القيادة الأخلاقية

قامت الباحثة بتطوير مقياس القيادة الأخلاقية بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة المطيري (2017)، ودراسة الخريشا (2018)، ودراسة دعيك (2019)، وتكون المقياس بصورته الأولية من (39) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات هي: مجال التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه المعلمين ويتضمن (15) فقرة، ومجال التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه الطلبة ويتضمن (13) فقرة، ومجال التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه المجتمع المحلي ويتضمن (11) فقرة حسب تدرج ليكرت الخماسي، والملحق رقم (1) يبين الاستبانة بصورتها الأولية.

### صدق وثبات المقياس الحالي

#### الصدق الظاهري

للتحقق من صدق المحتوى لمقياس القيادة الأخلاقية فقد تم عرضه على مجموعة مكونة من (10) مُحكِّمين في مجالات (الإدارة وأصول التربية، والقياس والتقويم) في جامعة اليرموك، والملحق رقم (2) يبين أسماء السادة المحكمين، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول المقياس من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمدت الباحثة الفقرة التي أجمع عليها (8) محكمين فأكثر أي ما نسبته (80%) من المُحكِّمين. وبهذا بقي المقياس في صورته النهائية مكوّنًا من (37) فقرة. والملحق رقم (3) يبين الاستبانة بصورتها النهائية.



## صدق البناء لأداة الدراسة

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (50) معلماً ومعلمةً من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب معاملات الارتباط المُصَحَّح لعلاقة الفقرات بمقياس القيادة الأخلاقية، وذلك كما هو مُبيَّن في جدول (2).

جدول (2): قيم معاملات الارتباط المُصَحَّح لعلاقة الفقرات بمقياس القيادة الأخلاقية:

رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط المصحح	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط المصحح	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط المصحح
1	0.72	14	0.78	27	0.69
2	0.75	15	0.76	28	0.69
3	0.74	16	0.73	29	0.79
4	0.71	17	0.79	30	0.72
5	0.78	18	0.80	31	0.79
6	0.72	19	0.83	32	0.64
7	0.73	20	0.69	33	0.76
8	0.74	21	0.79	34	0.71
9	0.79	22	0.77	35	0.82
10	0.76	23	0.81	36	0.67
11	0.81	24	0.78	37	0.78
12	0.84	25	0.85		
13	0.78	26	0.85		

يلاحظ من جدول (2) أنَّ قيم معاملات الارتباط المُصَحَّح لعلاقة الفقرات بمقياس القيادة

الأخلاقية قد تراوحت من (0.85) وحتى (0.64).

### ثبات المقياس

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لمقياس القيادة الأخلاقية، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا ( $\alpha$  Cronbach's) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض حساب ثبات الإعادة فقد تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادته (Test-Retest) بفواصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم

استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأول بالتطبيق الثاني للعيينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مُبيّن في جدول (3).

### جدول (3): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي وإعادة لمقياس القيادة الأخلاقية

عدد الفقرات	معاملات ثبات:		المجال/ المقياس
	الإعادة	الاتساق الداخلي	
13	0.92	0.96	التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه المعلمين
13	0.90	0.96	التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه الطلبة
11	0.91	0.95	التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه المجتمع المحلي
<b>37</b>	<b>0.91</b>	<b>0.98</b>	<b>مقياس القيادة الأخلاقية</b>

يلاحظ من جدول (3) أنّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمقياس القيادة الأخلاقية قد بلغت قيمته (0.98)، في حين أنّ ثبات الإعادة للمقياس قد بلغت قيمته (0.91). فيما بلغت قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمجال التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه المعلمين (0.96)، في حين أنّ ثبات الإعادة للمجال قد بلغت قيمته (0.92)، وبلغت قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمجال التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه الطلبة (0.96)، في حين أنّ ثبات الإعادة للمجال قد بلغت قيمته (0.90)، فيما بلغت قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمجال التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه المجتمع المحلي (0.95)، في حين أنّ ثبات الإعادة للمجال قد بلغت قيمته (0.91).

## معيار تصحيح المقياس

تم استخدام مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعطاء موافق بشدة (5)، وموافق (4)، ومحايد (3)، وغير موافق (2)، وغير موافق بشدة (1)، كما تم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية:

$$\text{طول الفترة} = (\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}) / 3 = 3 / (4-5) = 1.33$$

وعليه تكون:

- من 1- أقل من 2.33 منخفضة.

- من 2.33 إلى أقل 3.66 متوسطة.

- من 3.66 إلى 5.00 مرتفعة.

## متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير المستقل الرئيس:

- القيادة الأخلاقية.

ثانياً: المتغيرات المستقلة الوسيطة:

- الجنس، وله فئتان؛ هما: (ذكر، أنثى).

- سنوات الخبرة ولها مستويان: (أقل من 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات).

- الدرجة العلمية ولها مستويان: (بكالوريوس فما دون، أعلى من بكالوريوس).

ثالثاً: المتغير التابع:

- المشكلات والحلول.

## إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة؛ فقد تم القيام بالإجراءات التالية:

- تم تبني أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

- التحقق من الصدق الظاهري عن طريق عرض الأداة على مجموعة من المُحكِّمين من أهل الاختصاص.

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة الباحثة مُوجَّه من جامعة اليرموك إلى الجهة المختصة بالتعليم بمحافظة الأحمدية في دولة الكويت، وذلك بهدف الحصول على أعداد المعلمين والمعلمات، وكذلك السماح بتطبيق أداة الدراسة على العينة، الملحق رقم (4).

- التحقق من دلالات صدق وثبات أداة الدراسة بتطبيقها على عينة استطلاعية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار.

- طُبقت أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة المستهدفة البالغ عددهم (253) معلمًا ومعلمةً.

- تم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسب باستخدام برنامج (Excel) تمهيدًا لتحليلها إحصائيًا؛ بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة.

## المعالجة الإحصائية

- للإجابة عن السؤال الأول؛ تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية.

- للإجابة عن السؤال الثاني؛ تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، متبوعة بتحليل التباين الثلاثي (3 way-ANOVA).

- للإجابة عن السؤال الثالث والرابع؛ تم استخدام التكرارات والنسب المئوية.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج

تناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت إلى تحديد درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية: مشكلات وحلول، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، وهو: "ما درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة ككل، ولفقرات كل مجال على حدة، والجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة ككل يوضح ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة ككل.

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	المجال
مرتفعة	1	0.80	4.00	التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه الطلبة
مرتفعة	2	0.83	3.81	التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه المعلمين
مرتفعة	3	0.77	3.75	التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه المجتمع المحلى
مرتفعة		<b>0.77</b>	<b>3.86</b>	المتوسط الحسابى للواقع الكلى

يوضح الجدول (4) أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة والمتوسط الحسابى الكلى للمجالات، حيث كان أبرزها لصالح مجال "التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه الطلبة" بمتوسط حسابى بلغ (4.00)، وبدرجة (مرتفعة)، بينما جاء

مجال "التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه المعلمين" بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وبدرجة (مرتفعة)، وجاء مجال "التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه المجتمع المحلي" بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (3.75)، وبدرجة (مرتفعة)، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجالات ككل (3.86) وبدرجة (مرتفعة).

### المجال الأول: التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه المعلمين

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لالتزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه المعلمين، كما في جدول (5).

جدول (5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لالتزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية

#### تجاه المعلمين

الترتيب تنازلياً	رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	يحرص على أن يكون قدوة حسنة للمعلمين	4.09	0.95	مرتفعة
2	6	ينجز الأعمال الموكولة إليه بإخلاص	4.01	0.91	مرتفعة
3	1	يحترم جميع العاملين في المدرسة	4.00	1.03	مرتفعة
3	13	يحافظ على أسرار العمل	4.00	1.01	مرتفعة
4	8	يساعد المعلمين على تطوير مهاراتهم المهنية	3.90	0.96	مرتفعة
5	11	يتحمل مسؤولية قراراته وتنفيذها	3.87	0.97	مرتفعة
6	3	يتميز بالوضوح في سلوكه وممارساته	3.84	1.06	مرتفعة
7	4	يلتزم بالوعود التي يقطعها على نفسه	3.82	1.00	مرتفعة
8	12	يعمل مع المعلمين بروح الفريق الواحد	3.69	1.17	مرتفعة
8	7	يساهم بحل المشكلات التي تواجه المعلمين	3.69	1.08	مرتفعة
9	5	يتحلى بالصبر في إنجاز المهام	3.66	1.14	متوسطة
10	10	ينتقد المعلمين بموضوعية	3.53	1.09	متوسطة
11	9	يعتمد مبدأ المشاركة في عملية صناعة القرار	3.51	1.15	متوسطة
		<b>التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه المعلمين</b>	<b>3.81</b>	<b>0.85</b>	<b>مرتفعة</b>

يلاحظ من جدول (5) أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.09 - 3.51)، إذ جاءت الفقرة (2) والتي تنص على "يحرص على أن يكون قدوة حسنة للمعلمين" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري (0.95)، وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة (9) والتي تنص على "يعتمد مبدأ التشاركية في عملية صناعة القرار" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (1.15)، وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وبلغ المتوسط الكلي لمجال التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه المعلمين (3.81)، وبدرجة ممارسة (مرتفعة).

#### المجال الثاني: التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه الطلبة

للإجابة عن هذا المجال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه الطلبة، كما في جدول (6).

#### جدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه الطلبة والتكرارات والنسب المئوية:

الترتيب تنازلياً	رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	20	يحافظ على سرية معلومات الطلبة	4.19	0.88	مرتفعة
2	16	يوجه الطلبة نحو احترام اللوائح والقوانين	4.15	0.87	مرتفعة
2	24	يراعي الظروف الاجتماعية والأسرية (طلاق، وفاة)	4.15	0.95	مرتفعة
3	22	يحفز الطلبة المتميزين	4.14	0.90	مرتفعة
4	25	ينمي روح العمل الجماعي	4.02	0.95	مرتفعة
5	14	يساهم بحل المشكلات الأكاديمية التي تواجه الطلبة	3.97	0.93	مرتفعة
5	21	يدعم مبادرات مساعدة الطلبة المحتاجين	3.97	0.95	مرتفعة
6	15	يساهم بحل المشكلات السلوكية التي تواجه الطلبة	3.96	0.95	مرتفعة



مرتفعة	1.00	3.96	يعامل الطلبة بعدالة وموضوعية	18	<b>6</b>
مرتفعة	0.97	3.92	يحرص على متابعة برامج رعاية الطلبة المتعثرين	23	<b>7</b>
مرتفعة	1.00	3.89	يراعي الفروقات الفردية بين الطلبة	17	<b>8</b>
مرتفعة	1.04	3.80	ينمي الحوار الهادف بين الطلبة	26	<b>9</b>
مرتفعة	1.06	3.79	يوفر الدعم النفسي اللازم للطلبة	19	<b>10</b>
مرتفعة	<b>0.80</b>	<b>4.00</b>	التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه الطلبة		

يلاحظ من جدول (6) أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.79-4.19)، إذ جاءت الفقرة (20) والتي تنص على "يحافظ على سرية معلومات الطلبة وخصوصياتهم" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.19)، وانحراف معياري (0.88)، وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة (19) والتي تنص على "يوفر الدعم النفسي اللازم للطلبة" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (1.06)، وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وبلغ المتوسط الكلي لمجال التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه الطلبة (4.00)، وبدرجة ممارسة (مرتفعة).

### المجال الثالث: التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه المجتمع المحلي

للإجابة عن هذا المجال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه المجتمع المحلي والتكرارات والنسب المئوية، كما في جدول (7).

جدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لالتزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية  
تجاه المجتمع المحلي والتكرارات والنسب المئوية:

الترتيب تنازلياً	رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	33	يحافظ على سرية معلومات أولياء الأمور	4.05	0.86	مرتفعة
2	27	يشكل ويتابع مجلس أولياء أمور الطلبة	3.93	0.98	مرتفعة
3	28	يعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور	3.91	0.93	مرتفعة
4	29	يتواصل مع أولياء الأمور لحل مشكلات الطلبة الأكاديمية والسلوكية	3.87	0.97	مرتفعة
5	31	يعزز ثقة أولياء الأمور بالمعلمين	3.84	0.95	مرتفعة
6	32	يشارك أولياء الأمور في فعاليات الاحتفالات الدينية والوطنية	3.76	0.99	مرتفعة
7	36	يحرص على زيارة الطلبة لمؤسسات المجتمع المحلي	3.70	0.97	مرتفعة
8	37	يشارك المجتمع المحلي بحل مشكلات وظواهر مجتمعية	3.63	0.95	متوسطة
9	35	يقبل النقد البناء من أولياء الأمور	3.61	1.02	متوسطة
10	30	يرسل تقارير دورية لأولياء الأمور لمستوى الطلبة الأكاديمي	3.52	1.12	متوسطة
11	34	يوظف خبرة أولياء الأمور في حل بعض القضايا	3.45	1.00	متوسطة
التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه المجتمع المحلي					
المتوسط الحسابي الكلي					
			3.86	0.77	مرتفعة

يلاحظ من جدول (7) أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.45 - 4.05)، إذ جاءت الفقرة (33) والتي تنص على "يحافظ على سرية معلومات أولياء الأمور" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري (0.86)، وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة (34) والتي تنص على "يوظف خبرة أولياء الأمور في حل بعض القضايا" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (1.00)، وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وبلغ المتوسط الكلي لمجال التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه المجتمع

المحلي (3.75)، وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي للقيادة الأخلاقية (3.86) وبدرجة ممارسة (مرتفعة).

ثانيًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، وهو: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقدير درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة)؟"

للإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة). وذلك كما في جدول (8).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة في تقدير درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة

الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة):

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الجنس		
0.79	2.60	أقل من 10 سنوات	بكالوريوس فما دون	ذكر
1.19	3.29	10 سنوات فأكثر		
<b>1.04</b>	<b>2.98</b>	<b>الكلية</b>		
0.23	3.82	أقل من 10 سنوات	أعلى من بكالوريوس	
0.87	3.78	10 سنوات فأكثر		
<b>0.73</b>	<b>3.79</b>	<b>الكلية</b>		
<b>0.86</b>	<b>3.14</b>	أقل من 10 سنوات	الكلية	
<b>0.99</b>	<b>3.59</b>	<b>10 سنوات فأكثر</b>		
<b>0.95</b>	<b>3.43</b>	<b>الكلية</b>		
0.72	3.99	10 سنوات فأكثر	بكالوريوس فما دون	أنثى
0.60	3.97	أقل من 10 سنوات		
<b>0.68</b>	<b>3.98</b>	<b>الكلية</b>		
0.46	4.32	أقل من 10 سنوات	أعلى من بكالوريوس	
0.86	3.25	10 سنوات فأكثر		
<b>0.90</b>	<b>3.49</b>	<b>الكلية</b>		
<b>0.59</b>	<b>4.01</b>	أقل من 10 سنوات	الكلية	
<b>0.80</b>	<b>3.85</b>	<b>10 سنوات فأكثر</b>		
<b>0.73</b>	<b>3.91</b>	<b>الكلية</b>		
0.88	3.39	10 سنوات فأكثر	أعلى من بكالوريوس	الكلية
0.46	4.15	أقل من 10 سنوات		

0.86	3.58	الكلية	
0.70	3.88	أقل من 10 سنوات	بكالوريوس فما دون
0.75	3.95	10 سنوات فأكثر	
<b>0.73</b>	<b>3.93</b>	الكلية	الكلية
<b>0.67</b>	<b>3.92</b>	أقل من 10 سنوات	
<b>0.82</b>	<b>3.83</b>	10 سنوات فأكثر	
<b>0.77</b>	<b>3.86</b>	الكلية	

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير

درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية من وجهة نظر

المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية

لتلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (Three-way ANOVA)، والجدول (9) يبين ذلك:

**جدول (9): نتائج تحليل التباين الثلاثي لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير درجة التزام**

**مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين**

**تعزى لمتغيرات الجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة:**

الدلالة	قيمة F	وسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.027	4.971	2.826	1	2.826	الجنس
0.045	4.041	2.298	1	2.298	الدرجة العلمية
0.472	0.518	0.295	1	0.295	سنوات الخبرة
		0.569	249	141.580	الخطأ
			252	149.471	الكلية

يتبين من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات

أفراد عينة الدراسة في تقدير درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة

الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس)، ولصالح (الإناث)، حيث بلغ

المتوسط الحسابي للإناث (3.91)، وللذكور (3.43)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الدرجة العلمية)، لصالح (من يحملون درجة البكالوريوس فما دون)، حيث بلغ متوسط من يحملون درجة البكالوريوس فما دون (3.92)، بينما بلغ لمن يحملون درجة علمية أعلى من البكالوريوس (3.57).

في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

**ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، وهو: "ما المشكلات التي تحول دون التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية؟"**

للتعرف إلى المشكلات التي تحول دون التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية، تم توجيه سؤال من خلال الاستبانة المعدة إلكترونياً لأفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (253)، حيث أجاب على هذا السؤال (50) معلم وذلك للتعرف إلى المشكلات التي تحول دون التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية، وتم جمع مقترحاتهم وآرائهم بشكل مستقل، وتم استخراج التكرارات والنسب المئوية لجميع المشكلات التي اقترحتها المعلمين والمعلمات، والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10): التكرارات والنسب المئوية التكرارات والنسب المئوية للمشكلات التي تحول دون

التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية

النسبة المئوية	التكرار	المشكلة	الرقم
98%	49	عدم وجود ثقافة للالتزام بمعايير الأخلاقيات القيادية	1
96%	48	الواسطة، والشللية، والتعصب	2
92%	46	عدم وجود عقوبات صارمه تجاه تجاوزات المدراء	3
90%	45	غياب الوازع الديني	4
86%	43	غياب مهارات التواصل الإيجابي	5
68%	34	الثبات على الرأي وعدم التفاوض	6
64%	32	غياب الرقابة الإدارية على المدراء	7
64%	32	مشاكل نفسية تتضمن تدني تقدير الذات، والقلق، والإحباط	8
64%	32	التفرد في قراراته وعدم الاستماع لتجارب الآخرين، والتعالي على الآخرين	9
62%	31	تعدد النماذج وأنواع تعامل المعلمين وغياب التزام بعضهم مما يحبر المدير على الممارسات التي قد تحسب عليه في نطاق مخالف للقيادة الأخلاقية	10
58%	29	عدم تزويد المدراء بدورات في القيادة	11
44%	22	غياب التعاون بين المدير وأولياء الأمور	12
42%	21	ضعف شخصية المدير	13
36%	18	ضغط العمل وكثافة الطلبة والمعلمين	14
32%	16	عدم فهم القوانين والهدف من العملية التعليمية	15
28%	14	تكوين شخصية طالب الثانوي عنها في المرحلة المتوسطة	16
24%	12	وجود سلطة مطلقة وغير مقيدة بيد المدير	17
24%	12	عدم الرغبة في تحمل مسؤوليات أكثر	18
24%	12	فروق بين الجنسين، فغياب المعايير الأخلاقية لدى الإناث أعلى	19
22%	11	العمر المتقدم لمن يشغل منصب مدير، فهو غير قادر على العطاء والالتزام	20

يلاحظ من خلال جدول (10) أن المشكلة التي تنص على "عدم وجود ثقافة للالتزام بمعايير الأخلاقيات القيادية"، جاءت ضمن الترتيب الأول بتكرار بلغ (49)، ونسبة مئوية (98%)، في حين جاءت المشكلة التي تنص على "العمر المتقدم لمن يشغل منصب مدير، فهو غير قادر على العطاء والالتزام"، ضمن الترتيب الأخير بتكرار بلغ (11)، ونسبة مئوية (22%).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، وهو: "ما الحلول المقترحة لتجاوز المشكلات التي تحول دون التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟"

للتعرف إلى الحلول المقترحة للمشكلات التي تحول دون التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية، تم توجيه سؤال من خلال الاستبانة المعدة إلكترونياً لأفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (253)، حيث أجاب على هذا السؤال (50) معلم وذلك للتعرف إلى الحلول المقترحة للمشكلات التي تحول دون التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية، وتم جمع مقترحاتهم وآرائهم بشكل مستقل، وتم استخراج التكرارات والنسب المئوية لجميع الحلول التي اقترحتها المعلمين والمعلمات، والجدول (10) يوضح ذلك.



**جدول (11): التكرارات والنسب المئوية للحلول المقترحة لتجاوز المشكلات التي تحول دون التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية:**

النسبة المئوية	التكرار	الحلول	الرقم
100%	50	إخضاع الأشخاص المرشحين لمنصب مدير /مديرة مدرسة لدورات تأهيلية، تربوية ومسلكية تتناسب وكافية ليتمثل بالقيادة الأخلاقية.	1
100%	50	تعزيز الدور الرقابي من الجهات المختصة على آلية اختيار وتوظيف المدراء	2
94%	47	تعميق الإيمان بالله تعالى، وتقوية الوازع الديني	3
92%	46	تعديل اللوائح والأنظمة والقرارات وأساليب التقييم الخاصة بالمدراء	4
86%	43	فتح قنوات الحوار مع المعلمين والاستماع لهم، والوقوف على مشاكلهم	5
82%	41	تعزيز مفهوم العمل التعاوني بين المدير والمعلمين والمجتمع المحلي	6
82%	41	اتباع أسلوب التفويض في القيادة	7
72%	36	مشاركة المعلم بوضع القرارات	8
70%	35	تغيير طريقة الترقى للوظائف الإشرافية	9
68%	34	تحسين الممارسات القيادية الإيجابية وخاصة التي تراعي تلمس حاجات المعلمين وتراعي ظروفهم	10
66%	33	إعطاء مديري المدارس حرية اتخاذ القرار مع تحمل تبعاته دون تدخل الوساطات أو أي جهة أخرى	11
62%	31	لا بد من البعد عن المركزية في القيادات المدرسية وجعلها قائمه على مبدأ الشورى والعمل الجماعي	12
54%	27	ضرورة حصولهم على دورة نفسية وسلوكية قبل تولي المنصب	13
50%	25	إعطاء خطة قيمية واضحة للمدير من قبل السلطات التربوية العليا لتنفيذها وتطبيقها	14
48%	24	فتح قنوات اتصال مع المسؤولين بشكل مباشر	15
46%	23	تفعيل التعاون بين المدرسة وولي الأمر في حل المشكلات التي تواجه الطالب	16
44%	22	الحد من تدخل أولياء الأمور في العملية التعليمية للطالب نظرا لافتقاده للموضوعية اللازمة لتحديد المستوى التحصيلي والسلوكي للطالب	17
40%	20	الجلوس مع طلبة والتشاور معهم وإبراز دور الإحصائية الاجتماعية والنفسية واهتمام أولياء أمور معنا	18

36%	18	النصح والإرشاد، وتمثل القيم المجتمعية الصالحة	19
34%	17	زيادة وعي أولياء الأمور بدور المدرسة في سلوك الطالب	20
32%	16	الاهتمام بجوهر العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الطلبة الضعاف	21
28%	14	تقييد صلاحيات المدير، وإعطاءه سلطة محددة	22
22%	11	سد نقص المعلمين بالتعاون مع التوجيه الفني	23
20%	10	تكثيف الرقابة على المديرات الإناث	24

يلاحظ من خلال جدول (11) أن الحليين الذين ينصان على "إخضاع الأشخاص المرشحين لمنصب مدير / مديرة مدرسة لدورات تأهيلية، تربوية ومسلكية تتناسب وكافية ليتمثل بالقيادة الأخلاقية"، و"تعزيز الدور الرقابي من الجهات المختصة على آلية اختيار وتوظيف المدراء"، قد جاء ضمن الترتيب الأول بتكرار بلغ (50)، ونسبة مئوية (100%)، في حين جاء الحل الذي ينص على "تكثيف الرقابة على المديرات الإناث" ضمن الترتيب الأخير بتكرار بلغ (10)، ونسبة مئوية (20%).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج

هدفت الدراسة الحالية الكشف عن درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية: مشكلات وحلول، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تم مناقشة النتائج، وإبراز مدى اتفاقها واختلافها مع الدراسات السابقة، واقتراح بعض التوصيات في ضوءها حسب أسئلة الدراسة، وهي كما يأتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الذي نص على "ما درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟"

كشفت نتائج هذا السؤال أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة (مرتفعة)، وبوسط حسابي (3.86)، وبانحراف معياري (0.77).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس للالتزام بتعاليم الدين الحنيف، وانعكاس هذه القيم الإسلامية على عملهم، وربما ترجع هذه النتيجة إلى إيمان المديرين وقناعتهم بضرورة أن يكونوا قدوة ومثال يحتذى به في المجتمع بشكل عام والمجتمع المدرسي بشكل خاص، فهم يمتلكون ويمارسون الكفايات الأخلاقية التي تربوا عليها ويدركون أن تأثيرهم على العاملين في المدرسة يعتمد على مدى التزامهم بالمبادئ الأخلاقية، فهم يمتلكون بصيرة أخلاقية تكونت بفعل المبادئ الأخلاقية التي تربوا عليها في المجتمع المسلم ويستطيعون من خلالها التمييز بين الخير والشر والنافع والضار وفي تعاملهم مع الآخرين.

ويعزى ذلك أيضًا إلى حرص مديري المدارس الثانوية على نجاح العمل وتحقيق خطط المدرسة، لذا يتسمون بالعديد من الصفات التي تجعلهم قدوة يحتذى بها داخل العمل وخارجه، وتدفع المعلمين لبذل قصارى جهدهم لأداء المهام المكلفين بها ونجاح العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة يحيى (2010) والتي أظهرت أن درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة كانت (كبيرة جدًا)، وكذلك دراسة العتيبي (2013) والتي أظهرت أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية كانت (مرتفعة)، ودراسة الهندي (2013) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية كانت بدرجة (مرتفعة)، ودراسة درادكة والمطيري (2017) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية كانت بدرجة (مرتفعة).

وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة ساجناك (Sacnak,2010) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية جاءت (متوسطة)، ودراسة الشريفي والتتح (2011) والتي أظهرت أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية (متوسطة)، ودراسة نورهان وسيليك (Turhan & Celike ، 2011) والتي أظهرت أن مستوى ممارسة مديري المدارس العادية والمهنية لسلوكيات القيادة الأخلاقية (متدني) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، دراسة العريضة (2012) والتي أظهرت أن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية كان (متوسطًا)، ودراسة الخريشا (2018) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية كانت (متوسطة).

وفيما يلي عرض تفصيلي لمناقشة كل مجال من مجالات المقياس حسب ترتيبها وهي

كالآتي:

### المجال الاول: التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه المعلمين

أشارت النتائج إلى أن مجال التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه المعلمين، جاء بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وانحراف معياري (0.85)، وبدرجة التزام (مرتفعة).

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس بأهمية العلاقات الإنسانية، والتركيز على الجانب المعنوي أكثر من الجانب المادي، وربما أن مديري المدارس يهتمون بالمحافظة على أسرار وخصوصية المعلمين، ومساعدة المعلمين الجدد على تطوير مهاراتهم، والعمل معهم بروح الفريق الواحد فيقبل الآراء بصدور رحب ويحترم وجهات النظر المختلفة ويشاركهم في جميع مناسباتهم الاجتماعية، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يخلقون روحًا ايجابية لدى المعلمين مما يساعد على الشعور بالرضا الوظيفي لديهم، كما أن مديري المدارس يدركون جيدًا أن المعلم هو محور العملية التعليمية.

### المجال الثاني: التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه الطلبة

أشارت النتائج إلى أن مجال التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه الطلبة، جاء بالمرتبة الأولى، بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.00)، وانحراف معياري (0.80)، وبدرجة التزام (مرتفعة).

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى السمات الإجتماعية التي يتحلى بها مدير المدرسة مما تؤثر على درجة التزامه بأخلاقيات مهنته كمشاركته الطلبة في مناسباتهم الإجتماعية والاستماع إلى مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم، وارتفاع مستوى تأهيل المديرين والمديرات، إضافة للدورات التدريبية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم الكويتية، لزيادة الوعي الثقافي بمفهوم أخلاقيات المهنة والإلتزام بها في السلوك الإداري وفي تعامله مع الطلبة، مما يغرس روح العمل والتفاني من أجل الوصول بالطالب للمستوى المطلوب.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين لديهم قناعات كبيرة بضرورة أن تكون العلاقة بين المدير والطلبة علاقة ايجابية، مما ينعكس أثر ذلك على تحصيلهم الدراسي، ومن هنا فإن مديري المدارس الثانوية في الكويت حريصون على تهيئة بيئة تعليمية تتصف بالإيجابية، كما أن المديرين على دراية بأدوارهم، فلم تعد مقتصرة أدوارهم على تسيير الدوام الرسمي فقط بل تعداه إلى تقبل الطلبة، ومساعدتهم في حل مشكلاتهم، كما أنهم حريصين على إشراك طلبتهم في القرارات المتعلقة بهم.

### **المجال الثالث: التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه المجتمع المحلي**

أشارت النتائج إلى أن مجال التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه المجتمع المحلي، جاءت بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، وانحراف معياري (0.79)، وبدرجة التزام (مرتفعة).

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اقتناع مديري المدارس بالقيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع الكويتي وتؤثر إيجاباً، بالإضافة إلى أن المدرسة هي مؤسسة تعليمية لجميع أفراد المجتمع فالكل شريك في نجاح العملية التعليمية التعلمية، كما أن مديري المدارس يدركون أهمية

التواصل المستمر بين المدرسة بجميع أركانها والمجتمع المحلي، وخير مثال على ذلك تفعيلهم لدور مجالس الآباء، والذي يكون أولياء الأمور والمجتمع المحلي شركاء فيه ويبدون آرائهم بما يحقق مصلحة الطلبة ورفع مستوى تحصيلهم.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني والذي ينص على " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقدير درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة)؟"

لقد أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن هذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر المتغيرين (الجنس، الدرجة العلمية) في تقديرات المعلمين لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر لمتغير (سنوات الخبرة) في تقديرات المعلمين لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية، وفيما يلي مناقشة تفصيلية لكل متغير من متغيرات الدراسة:

#### أولاً: متغير الجنس

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير (الجنس) في تقديرات المعلمين لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية، حيث جاءت لصالح (الإناث).

ويمكن أن يعزى ذلك للتنشئة الإجتماعية التي تفرض عليهن الالتزام أكثر من الذكور وقد يعزى إلى أن الأنثى تعتبر مهنة التربية والتعليم طموحاً لإثبات جدارتها من خلال سعيها لإدراك

أهداف رسالة التعليم والتي تؤكد على الإيمان بالقيم والأخلاق وتكوين الإنسان الصالح، كما يعزى ذلك لإدراك الإناث لدور الأخلاق في تحسين العملية التعليمية، وترسيخ الإيمان بأخلاقيات المهنة، وتعزو الباحثة السبب أيضا لاختلاف طبيعة الإناث عن الذكور من حيث الالتزام بالمهام والتفاني والإخلاص في العمل، فالمرأة أكثر التزامًا بالقوانين والتعليمات، وتحرص على تقديم أفضل ما لديها للطلبة والمعلمات وبالتالي شعور المعلمات بالرضا والأمان الوظيفي والانتماء للمدرسة ومن هنا فان المعلمات يلاحظن التزام مديراتهن أكثر مما يلاحظه المعلمون من التزام مديريهم بهذه المعايير .

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة دعكيك (2019) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية لأثر متغير الجنس في تقديرات المعلمين لدرجة التزام مديريهم بمعايير القيادة الأخلاقية في جميع مجالات المقياس باستثناء مجال العلاقة المهنية، وجاءت الفروق لصالح (الإناث).

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة يحيي (2010) والتي أظهرت وجود فروقاً إحصائية في درجة التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس)، وجاءت الفروق لصالح الذكور، واختلفت أيضاً مع دراسة أبو عبله (2015) والتي أظهرت وجود فروقاً إحصائية في درجة التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس).



## ثانياً: متغير الدرجة العلمية

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير (الدرجة العلمية) في تقديرات المعلمين لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية، حيث جاءت لصالح (بكالوريوس فما دون).

وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن المعلمين من حملة البكالوريوس فما دون هم حديثي التعيين على الأغلب فيتمتعون بنشاط وحيوية في العمل وهم من المقربين للمدراء ويحاولون كسب الرضاء دائماً، كما أنهم المدراء يهتمون بهم ويوجهونهم بشكل دوري، وربما يعود السبب إلى ان المعلمين الذين يحملون درجة البكالوريوس فما دون يخضعون لدورات تدريبية عديدة في بداية تعيينهم، وترى الباحثة أن هذا السبب الرئيسي وراء تقديرات المعلمين تجاه التزام المديرين معايير القيادة الأخلاقية.

## ثالثاً: متغير سنوات الخبرة

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير (سنوات الخبرة) في تقديرات المعلمين لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية.

وتعزو الباحثة النتيجة إلى حاجة المعلم المستمرة لتوجيهات المدير في جميع سنوات مسيرته العملية منذ بداية تعيينه حتى التقاعد، حيث يعد مديره مشرفاً مقيماً، يزوده بكل ما يحتاجه خلال سنوات ممارسة مهنة التعليم، مما يعني أن مديري المدارس أثناء تعاملهم مع المعلمين فإنهم يتعاملون معهم بنفس درجة الالتزام بغض النظر عن سنوات الخبرة، هذا الأمر جعل المعلمون

جميعاً يرون في مديريهم التزاماً بمعايير القيادة الأخلاقية بغض النظر عن سنوات الخبرة. بالإضافة إلى اعتقاد مديري المدارس بأن عطاء المعلم وإنجازه وإبداعه ونجاح المدرسة يتوقف على وجود قيادة ناجحة ملتزمة بالإطار الأخلاقي وبقيم الدين الإسلامي الحنيف.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة دراركة والمطيري (2017)، التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة دراسة في مستوى القيادة الأخلاقية التي تمارسها المديرات من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغيرات (سنوات الخبرة).

**ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، وهو: "ما المشكلات التي تحول دون التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية؟"**

بينت النتائج أن أبرز المشكلات التي تحول دون التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية كانت على النحو الآتي: عدم وجود ثقافة للالتزام بمعايير الأخلاقيات القيادية، والواسطة، والشللية، والتعصب، وعدم وجود عقوبات صارمه تجاه تجاوزات المدراء، غياب الوازع الديني.

ترى الباحثة من خلال ما تم عرضه من مشكلات أن هذه الأسباب في غالبها متعلقة بطبيعة الأشخاص ومدى تفهمهم للدور المناط بهم، فقد جاء الإسلام بمبادئ عظيمة قادرة على تنظيم العلاقات الاجتماعية والأخلاقية وتمييزها، فعلى مديري المدارس مسؤولية، وعلى المعلمين مسؤولية، وعلى الطلبة مسؤولية، وعلى المجتمع أيضاً مسؤولية، وإذا تضافرت جهود ما تم عرضه مع بعضهم البعض فإن هذا سيؤدي إلى نجاح كافة أركان العملية التعليمية، وإذا حدث غير ذلك فحتماً مخرجات العملية التعليمية ستؤثر سلباً في المجتمع. لذلك فإن هذه المشكلات ظهرت بسبب ضعف وقصور بعض مديري المدارس لدرجة التزامهم بمعايير القيادة الأخلاقية.

وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن بعض مديري المدارس في دولة الكويت يرفضون حضور البرامج التدريبية، وبعض مديري المدارس يمارسون الوساطة والمحسوبية مع المعلمين المقربين لديهم مما يؤدي إلى شعور باقي المعلمين بالظلم والإحباط الأمر الذي ينعكس قيمهم الأخلاقية. كما تعزو الباحثة السبب في ذلك أيضاً إلى أن مديري المدارس يواجهون ضعف في التجهيزات المادية من معدات وغرف صفية وغرف للمعلمين مما يؤدي إلى انشغال مديري المدارس بالمشكلات الواقعة داخل الحرم المدرسي وإغفال الجانب الأخلاقي.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، وهو: "ما الحلول المقترحة لتجاوز المشكلات التي تحول دون التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟"

بينت النتائج أن أبرز الحلول للمشكلات التي تحول دون التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية كانت على النحو الآتي: إخضاع الأشخاص المرشحين لمنصب مدير /مديرة مدرسة لدورات تأهيلية، تربوية ومسلكية تتناسب وكافية ليتمثل بالقيادة الأخلاقية، وتعزيز الدور الرقابي من الجهات المختصة على آلية اختيار وتوظيف المدراء، وتعميق الإيمان بالله تعالى، وتقوية الوازع الديني.

ربما يعود السبب في ذلك إلى إدراك بعض عينة الدراسة لأهمية القيادة الأخلاقية في مدرستهم، إذ أنها تعد من أولويات التعليم المدرسي فالمدرسة يُفترض أنها البيئة التربوية الصالحة في ذلك، والتي تنقي سلوكيات كافة أركانها التعليمية (المديرين، والمعلمين، والطلبة)، فإذا توفر في المدرسة القائد التربوي الناجح الملم بجميع معايير القيادة الأخلاقية فإنه بكل ما أوتي من علم وقدرة وكفاءة يسعى لنشر هذه القيم بين المعلمين والطلبة ليتمثلوها سلوكاً وقولاً وعملاً.

## الحلول المقترحة:

أولاً: إخضاع الأشخاص المرشحين لمنصب مدير /مديرة مدرسة لدورات تأهيلية، تربوية ومسلكية تتناسب وكافية ليمتثل بالقيادة الأخلاقية.

ثانياً: تعزيز الدور الرقابي من الجهات المختصة على آلية اختيار وتوظيف المدراء.

ثالثاً: تعميق الإيمان بالله تعالى، وتقوية الوازع الديني.

رابعاً: تعديل اللوائح والأنظمة والقرارات وأساليب التقييم الخاصة بالمدراء.

خامساً: فتح قنوات الحوار مع المعلمين والاستماع لهم، والوقوف على مشاكلهم.

سادساً: تعزيز مفهوم العمل التعاوني بين المدير والمعلمين والمجتمع المحلي.

## التوصيات:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الباحثة بما يأتي:

1- بينت النتائج أن التزام مديري المدارس في القيادة الأخلاقية جاءت (مرتفعة)، وهذا يدل

على أن مديري المدارس أعدوا إعداداً جيداً، وفي ضوء ذلك توصي الباحثة في

الاستمرار بعقد دورات تدريبية.

2- تعزيز مبادئ وممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في دولة الكويت.

3- وضع منظومة قيمية ومبادئ أخلاقية تلائم القيادات في المدارس الكويتية تتناسب مع

معطيات التراث والدين والمجتمع.

4- إجراء مزيد من الدراسات تتناول العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس وعلاقتها بأداء المعلمين.

## قائمة المصادر المراجع

### المراجع العربية

أبو طبيخ، نعيم. (2008). مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو عبلة، نور. (2015). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

أحمد، إبراهيم. (2012). تطوير الإدارة المدرسية دراسات نظرية وميدانية، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية: مصر

أشتية، أمية (2015). درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

البشري، قدرية. (2011). أخلاقيات مهنة التعليم. مكتبة دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان.

بطاح، أحمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

بني خالد، خلف. (2007). درجة التزام الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية. رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الأردن.

بيومي، محمد ضحاوي ومحمد إبراهيم خاطر. (2014). رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفكر العربي، القاهرة: مصر.

الجبوري، حسيب. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الجعثيني، ختام. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة. الجهني، أحمد عطا الله (1434هـ). القيادة والادارة المدرسية. الرياض: مكتبة قرطبة للنشر والتوزيع.

الحديد، نعيم. (2011). درجة التزام كعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر مديري مدارسهم في الأردن. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، عمان الأردن.

الحراشة، محمد. (2012). السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التربية والتعليم للواء قسبة محافظة المفرق، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 10(4)، 165.

حسان، حسن، والعجمي، محمد. (2013). الإدارة التربوية. عمان: الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حمادنة، مؤنس. (2014). درجة التزام مشرفي الرياضيات بأخلاقيات مهنة الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي الرياضيات في محافظة المفرق. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج(13)، 231-267.

حمائل، عبد عطا الله. (٢٠١٢). القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر. عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة القدس المفتوحة، رام الله: القدس.

الحنفي، عبد المنعم. (2000). المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة. القاهرة: مصر، مكتبة مدبولي للنشر.

الهوراني، غالب صالح عبد الرحمن. (2005). تطوير مدونة الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة في الجامعة الأردنية، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، الأردن.

الحياري، حسن. (2001). معالم الفكر التربوي الإسلامي. اربد: الأردن، دار الأمل.

الخريشا، سعود. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى ممارستهم للقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن. بحث منشور، مجلة دراسات في العلوم التربوية، 45(4)، 270-286.

الخميس، منتهى. (2013). درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

داوني، سليم. (2013). القيادة التربوية. عمان: الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.



دراركة، أمجد والمطيري، هدى. (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الاردنية في العلوم التربوية*، 13(2)، 34-65.

دعكك، إيمان. (2019). درجة التزام مديري المدارس في لواء بني عبيد بمعايير القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى الوعي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين. أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك.

الراجحي، علي بن عبد العزيز. (2005). أخلاقيات مشرف التربية الإسلامية وأثرها على المعلم. مقال منشور بمركز الإشراف التربوي في إدارة التعليم الرياض، السعودية: الرياض.

الرحيلي، عبدالله بن ضيف الله. (2015). الأخلاق الفاضلة قواعدها ومنطلقات لاكتسابها. الطبعة العاشرة، السفير.

الزيناتي، أسامة. (2014). دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى، جامعة الأقصى، فلسطين.

الزيناتي، أسامة. (2014). دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، فلسطين.

الشاعر، عماد. (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشريفي، عباس والتح، منال. (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة

الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. مجلة العلوم التربوية

والنفسية، 12(3)، 136 - 162.

الشيخلي، عبد القادر. (2000). أخلاقيات الأستاذ الجامعي وقائع مؤتمر التعليم العالي في

الأردن بين الواقع والطموح. الطبعة الأولى. الأردن، جامعة الزرقاء الأهلية.

الطراونة، تحسين. (2014). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل

الأمنية. عمان: الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني. (2001). الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد عبد القادر. (2012). درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدرها

معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث

والدراسات، 28(2)، 327-363.

عابدين، محمد. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

عايش، أحمد. (2009). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. دار المسيرة للنشر

والتوزيع، عمان: الأردن.

العتيبي، أحمد. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها

بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير، كلية

العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- عثمان، أسامة. (2008). المتطلبات الاخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة: دراسة تحليلية. ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي العربي الثالث، التعليم وقضايا المجتمع المعاصر، مصر: جامعة سوهاج.
- العجمي، محمد حسنين (2010). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العرايضة، رائدة. ( 2012 ). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين . رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن .
- عطوي، جودت عزت (2008). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. عمان، الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت. (2009). الإدارة المدرسية الحديثة- مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- عفيفي، صديق محمد. (2005). أخلاق المهنة لدى المعلم (دليل المعلم). مصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- علوية، السيد. (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
- العمرات، محمد. (2010). درجة فاعلية مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 6(4)، 340-359.

العميان، محمود سليمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان، الاردن: دار وائل للنشر.

غانم، بسام وخالد، أبو شعيرة. (2008). التربية العملية الفاعلة بين النظرية والتطبيق في صفوف الحلقة الأولى من المرحلة الأساسية. عمان: الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

الفضي، أفرح. (2008). مدى تمثل معلمي المرحلة الأساسية لأخلاق مهنة التعليم من المنظور التربوي الإسلامي، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.

لقاني، احمد. (2007). مدى التزام معلمي المرحلة الثانوية بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر المشرفين ومديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

المخلافي، سلطان. (2020). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. جامعة الملك خالد، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 5(10)، 121-161.

مراد، مصطفى. (2005). خُلق المؤمن. القاهرة: مصر، دار الفجر للتراث.

مرعي، توفيق وبلقيس، أحمد. ( 1986 ). أخلاقيات مهنة التعليم، مسقط، منشورات وزارة التربية والتعليم وشؤون الشباب.

مساد، عمر. ( 2005 ). الإدارة التعليمية. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

مطوع، إبراهيم. (2003). الإدارة التربوية في الوطن العربي -أوراق عربية عالمية. القاهرة: مصر، دار العربي.

مهران، رأفت. (2016). مدى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

العنزي، تهناني وعبد العزيز، صفوت. (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. بحث منشور، مجلة جيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(44)، 49-62.

موسى، أبو طه ومحمد، عبد الحميد محمد. (2009). القيادة المدرسية في القرن الحادي والعشرين - تطوير مدخل استراتيجي. غزة: فلسطين، دار الكتاب الجامعي.

ناصر، إبراهيم. (2004). مقدمة في التربية. عمان: الأردن، دار عمار.

الهندي، محمد. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلميهم. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الوابلي، عبد الرحمن. (2009). منظومة أخلاقيات لا منظومة أخلاق. المصدر: جريدة الوطن. [http://akhlaqyat.blogspot.com/2009/12/blog-post\\_9144.html](http://akhlaqyat.blogspot.com/2009/12/blog-post_9144.html)

تم الاسترجاع بتاريخ 20/11/2020.

يالجن، مقداد. (2002). الأخلاقيات الإسلامية الفعالة للمعلم والمتعلم. الرياض: دار عالم الكتب للنشر والتوزيع.

يحيى، سجي. (2010). درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات

مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم. رسالة ماجستير، جامعة النجاح

الوطنية، فلسطين.

- Davies, B. & Ellison, L. (2005). **School Leadership in the 20st Century: Developing a strategic approach**. (2nd Edition). Oxford. UK: Routledge - Taylor and Francis Group.
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2009). Neuroticism and locus of control as moderators of the relationships of charismatic and autocratic leadership with burnout. **Journal of Applied Psychology**, **94**(4), 1058.
- Dufresne, P & McKenzie, A. (2009). A Culture of Ethical Leadership. **Principal Leadership**, **10**, (2): 36-39.
- Easley, John. (2008). Moral School Building Leadership. **Journal of Educational Administration**, **46**(1), 25-38.
- Farahani, M., Taghadosi, M & Behboudi, M .(2011). An Exploration of the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran. **International Business Research**, **4**(4), 211-271.
- Feng, F. (2020). A study on school leaders ethical orientations in Taiwan. **Ethics & Behavior** . 21(4), 305-317.
- Karakose, T. (2007). High School teachers' perceptions regarding principals' ethical leadership in Turkey. **Asia Pacific Education Review**, **8**(3), 464-477.
- Katranci, Ihsan. (2019). 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
- Keiser, K. (2009). "Elementary School Ethical Climate". **The School Community Journal**, Vol **19**, 45-58.

- Lapointe, C & Langlois, L. (2007). Ethical Leadership in Canadian School Organizations: Tensions and Possibilities. **Educational Management Administration & Leadership**, **35**, (2): 247-260.
- Miller, M. S., & Maninger, R. M. (2012). Teachers' Dispositions: One Collegiate Journey. **National Teacher Education Journal**, **5**(4), 34-60.
- Ponnue, C., & Tennakoon, G. (2009), The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes: The Malaysian case. **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, **14**(1), 21-32.
- Sacnak, M. (2010). The relationship between transformational school leadership and ethical climate. **Educational science: theory and practice**, **10**, (2): 1135- 1152.
- Sadeghi. J and et al. (2013). “Approaches on leadership theories”, **journal of American science**, volume 9 , 1-172.
- Stiab, J & Maninger, R. (2012). Ethical leadership in the principal ship: Qualitative analysis. **National forum of educational administration and supervision journal**, **29**, (2): 23- 29.
- Stiab, J & Maninger, R. (2012). Ethical leadership in the principal ship: Qualitative analysis. **National forum of educational administration and supervision journal**, **29**, (2): 23- 29
- Treviño, L. R., Yang, W., French, D., Hunger, S. P., Carroll, W. L., Devidas, M., ... & Relling, M. V. (2009). Germline genomic variants associated with childhood acute lymphoblastic leukemia. **Nature genetics**, **41**(9), 1001-1005.
- Turhan, M & Celike, V. (2020). The effect of ethical leadership behaviors of school principals on social justice in school. **E- journal of new world science academy. Educational science**. 6(1), 438- 452.



# الملاحق

ملحق رقم (1)

### الاستبانة بصورتها الأولى

حضرة الدكتور/ة.....المحترم/ة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تقوم الباحثة بعمل دراسة بعنوان "درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية: مشكلات وحلول" وذلك للتعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية والوقوف على الصعوبات التي تواجههم واقترح الحلول لتجاوز هذه الصعوبات، لذلك قامت الباحثة بإعداد استبانة تكونت من ثلاثة مجالات، وسؤالين مفتوحين للتعرف على الصعوبات والحلول المقترحة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة التربوية من جامعة اليرموك.

ولما عهدته الباحثة فيكم من تعاون وخبرة وكفاءة، أرجو التكرم بتحكيم الاستبانة من حيث:

- سلامة الصياغة اللغوية من حيث المعنى.
- انتماء فقرات الاستبانة لعنوان الدراسة.
- أي ملاحظات ومقترحات مناسبة.

بيانات المحكم:

الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص الدقيق	الجامعة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

هدى الرشيدى

القسم الأول: متغيرات الدراسة

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- الدرجة العلمية:  بكالوريوس فما دون  أعلى من بكالوريوس
- 3- سنوات الخبرة:  أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر

المجال الأول: التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه المعلمين

الرقم	الفقرة	تنتمي	لا تنتمي	التعديل المطلوب
1	يحافظ على أسرار العمل			
2	يحترم جميع العاملين في المدرسة			
3	يحرص على أن يكون قدوة حسنة للمعلمين			
4	يتميز بالوضوح في سلوكه وممارساته			
5	يلتزم بالوعود التي يقطعها على نفسه			
6	يصدق الحديث مع المعلمين			
7	يتحلى بالصبر في إنجاز المهام			
8	ينجز الأعمال الموكولة إليه بإخلاص			
9	يساهم بحل المشكلات التي تواجه المعلمين			
10	يساعد المعلمين على تطوير مهاراتهم			
11	يحترم وجهات نظر المعلمين			
12	يعتمد مبدأ المشاركة في عملية صناعة القرار			
13	ينتقد المعلمين بموضوعية			
14	يتحمل المسؤولية الكاملة لما يقوم به من أعمال			
15	يعمل مع المعلمين بروح الفريق الواحد			

المجال الثاني: التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه الطلبة

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة	
		تتني	لا تتني
16	يحافظ على أسرار الطلبة		
17	ينمي روح العمل الجماعي		
18	يوجه الطلبة نحو احترام التعليمات		
19	يعامل الطلبة بعدالة وموضوعية		
20	يراعي الفروقات الفردية بين الطلبة		
21	يساهم بحل المشاكل التعليمية التي تواجه الطلبة		
22	يوفر الدعم النفسي اللازم للطلبة		
23	يحافظ على سرية معلومات الطلبة		
24	يقدم الرعاية للطلبة اليتامي		
25	يقدم مساعدات مالية أو عينية للطلبة المحتاجين		
26	ينمي الحوار الهادف بين الطلبة		
27	يحفز الطلبة المتميزين		
28	يحافظ على تواصل الطلبة مع معلمهم		

المجال الثالث: التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه المجتمع المحلي

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة	
		تتني	لا تتني
29	يشجع الأهالي على متابعة أبنائهم أكاديمياً		
30	يتواصل مع أولياء الأمور لمتابعة الطلبة		
31	يتقبل النقد البناء من أولياء الأمور		
32	يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي		
33	يعقد اجتماعات فردية وجماعية مع أولياء الأمور		
34	يرسل تقارير بمستوى الطلبة بشكل مستمر		
35	يعزز ثقة أولياء الأمور بالمعلمين		
36	يساهم بنشر التوعية الصحية للمجتمع المحلي		
37	يحافظ على سرية معلومات أولياء الأمور		
38	يراعي الظروف الاجتماعية والأسرية (طلاق، وفاة)		
39	يستفيد من خبرة أولياء الأمور في حل بعض القضايا		

السؤال الأول: ما المشكلات التي تحول دون التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت

بمعايير القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟

---

---

---

---

---

---

---

السؤال الثاني: ما الحلول المقترحة لتجاوز المشكلات التي تحول دون التزام مديري المدارس

الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟

---

---

---

---

---

---

---

## ملحق رقم (2)

### أسماء السادة المحكمين

الإسم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل
صالح عليما	إدارة تربوية	أستاذ	جامعة اليرموك
منيرة الشرمان	إدارة تربوية	أستاذ	جامعة اليرموك
محمد محسن الحسينات	علم اجتماع	أستاذ	البلقاء التطبيقية
أمجد درادكة	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	عجلون الوطنية
نجوى دراوشة	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	جامعة جدارا
مزنة سعد العازمي	إدارة تربوية	مدرس	جامعة الكويت
عائشة أحمد العازمي	إدارة تربوية	مدرس	جامعة الكويت
سالم سعد الهاجري	إدارة تربوية	مدرس	جامعة الكويت

### ملحق رقم (3)

#### الاستبانة بصورتها النهائية

حضرة المعلم/ة.....المحترم/ة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الباحثة بعمل دراسة بعنوان "درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية: مشكلات وحلول" وذلك للتعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية والوقوف على الصعوبات التي تواجههم واقترح الحلول لتجاوز هذه الصعوبات، لذلك قامت الباحثة بإعداد استبانة تكونت من ثلاثة مجالات، وسؤالين مفتوحين للتعرف على الصعوبات والحلول المقترحة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة التربوية من جامعة اليرموك.

يرجى منكم الإجابة عن فقرات هذه الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (/) في المربع الذي يمثل وجهة نظركم علماً بأن وصول الدراسة إلى النتائج يعتمد على درجة دقتكم وموضوعيتكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

هدى الرشيدى

القسم الأول: متغيرات الدراسة

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- الدرجة العلمية:  بكالوريوس فما دون  أعلى من بكالوريوس
- 3- سنوات الخبرة:  أقل من 10 سنوات  10سنوات فأكثر

درجة الالتزام					الرقم	الفقرات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
<b>أولاً: مجال التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه المعلمين</b>						
					1	يحترم جميع العاملين في المدرسة
					2	يحرص على أن يكون قدوة حسنة للمعلمين
					3	يتميز بالوضوح في سلوكه وممارساته
					4	يلتزم بالوعود التي يقطعها على نفسه
					5	يتحلى بالصبر في إنجاز المهام
					6	ينجز الأعمال الموكولة إليه بإخلاص
					7	يساهم بحل المشكلات التي تواجه المعلمين
					8	يساعد المعلمين على تطوير مهاراتهم المهنية
					9	يعتمد مبدأ المشاركة في عملية صناعة القرار
					10	ينتقد المعلمين بموضوعية
					11	يتحمل مسؤولية قراراته وتنفيذها
					12	يعمل مع المعلمين بروح الفريق الواحد
					13	يحافظ على أسرار العمل
<b>ثانياً: مجال التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه الطلبة</b>						
					14	يساهم بحل المشكلات الأكاديمية التي تواجه الطلبة
					15	يساهم بحل المشكلات السلوكية التي تواجه الطلبة
					16	يوجه الطلبة نحو احترام اللوائح والقوانين
					17	يراعي الفروقات الفردية بين الطلبة
					18	يعامل الطلبة بعدالة وموضوعية
					19	يوفر الدعم النفسي اللازم للطلبة
					20	يحافظ على سرية معلومات الطلبة وخصوصياتهم
					21	يدعم مبادرات مساعدة الطلبة المحتاجين
					22	يحفز الطلبة المتميزين
					23	يحرص على متابعة برامج رعاية الطلبة



					المتعثرين
					يراعي الظروف الاجتماعية والأسرية (طلاق، وفاة)
					ينمي روح العمل الجماعي
					ينمي الحوار الهادف بين الطلبة
<b>ثالثاً: مجال التزام مدير المدرسة بالمعايير الأخلاقية تجاه المجتمع المحلي</b>					
					يشكل ويتابع مجلس أولياء أمور الطلبة
					يعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور
					يتواصل مع أولياء الأمور لحل مشكلات الطلبة الأكاديمية والسلوكية
					يرسل تقارير دورية لأولياء الأمور لمستوى الطلبة الأكاديمي
					يعزز ثقة أولياء الأمور بالمعلمين
					يشارك أولياء الأمور في فعاليات الاحتفالات الدينية والوطنية
					يحافظ على سرية معلومات أولياء الأمور
					يوظف خبرة أولياء الأمور في حل بعض القضايا
					يتقبل النقد البناء من أولياء الأمور
					يحرص على زيارة الطلبة لمؤسسات المجتمع المحلي
					يشارك المجتمع المحلي بحل مشكلات وظواهر مجتمعية

**السؤال الأول: ما المشكلات التي تحول دون التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت**

**بمعايير القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟**

---



---



---



---

---

السؤال الثاني: ما الحلول المقترحة لتجاوز المشكلات التي تحول دون التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟

---

---

---

---

---

---

## ملحق رقم (4)

### كتاب تسهيل المهمة

 **جامعة اليرموك**  
**YARMOUK UNIVERSITY**

الرقم: ك.ت/١٠٧/ ١٤٦/١٨  
التاريخ: ٥ / جمادى الأولى / ١٤٤٢ هـ  
الموافق: ١٢ / كانون الثاني / ٢٠٢١ م

**كلية التربية**  
**مكتب العميد**

إلى من يهمه الأمر

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة هدى محمد سعود الرشيدى

تحية طيبة وبعد،،،،

تقوم الطالبة هدى محمد سعود الرشيدى، ورقمها الجامعي (٢٠١٩٤٠١٠٤٦) بدراسة بعنوان "درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية: مشكلات وحلول"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة المرفقة على عينة من معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية التربية  
  
أ.د. نواف موسى شطناوي

أردن - الأردن  
هاتف: +٩٦٢ - ٢ - ٧٢١١١١١ فاكس: +٩٦٢ - ٢ - ٧٢١١١٣٦  
Tel: +962 - 2 - 7211111 Fax: +962 - 2 - 7211136 Irbid, Jordan E-mail: fac\_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo