

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها ببعض المتغيرات دراسة ميدانية من وجهة نظر المدرّسين في مدينة اللاذقية

الدكتور غسان بركات*

الدكتور فؤاد صبيرة**

عصام ناصر تفاحة***

(تاريخ الإيداع 3 / 7 / 2018. قبل للنشر في 8 / 11 / 2018)

□ ملخص □

هدف البحث إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة اللاذقية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المدرّسين تبعاً للمحاور الآتية: الصفات الشخصية لمدير المدرسة، الصفات الإدارية لمدير المدرسة، العلاقات الإنسانية. ودراسة الفروق بين تقديرات المدرّسين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع البحث جميع المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية بلغت (250) مدرّساً ومدرّسة، حيث تمّ توزيع الاستبانة أداة البحث عليهم، وأعيد منها (233) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (93.2%).

أظهرت نتائج البحث أنّ مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة اللاذقية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المدرّسين كانت عالية، وقد جاءت العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى، تليها الصفات الشخصية الأخلاقية، تليها الصفات الإدارية الأخلاقية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات المدرّسين في مستوى ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغيرات الجنس وعدد سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، مدير المدرسة.

* أستاذ، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

** أستاذ مساعد، قسم الإرشاد النفسي، كلية التربية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

*** طالب دراسات عليا (دكتوراه)، قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

The Extent to Which High School Principals Exercise Ethical Leadership And Its Relation to Some Variables Field Study From the Point of View of Teachers in the City of Latakia

Dr. Ghassan Barakat *
Dr. Fouad Sbeira **
Issam Nasser Tuffaha **

(Received 3 / 7 / 2018. Accepted 8 / 11 / 2018)

□ ABSTRACT □

The objective of the research is to identify the level of the practice of secondary school principals in Lattakia for ethical leadership from the point of view of teachers according to the following axes: the administrative qualities of the headmaster, the administrative qualities of the principal, human relations. And to study the differences between the teachers 'estimates of the degree of their managers' conduct of the ethical leadership due to the variables: gender, scientific qualification and the number of years of service. The research was based on a descriptive approach. The research community included all teachers in secondary education in Lattakia. The sample of the research was a random sample of 250 teachers and schools. The survey questionnaire was distributed to them. 233 of them were fully researched and valid for statistical analysis. With a response rate of (93.2%).

The results of the study showed that the level of secondary school principals in Lattakia for moral leadership from the point of view of teachers was high. Human relations came first, followed by moral personality traits, followed by moral administrative qualities. The results also showed no statistically significant differences between the teachers 'estimates of their managers' level of ethical leadership according to gender variables, years of service and scientific qualification.

Keywords: Moral Leadership, School Principal.

* Professor, Department of Education, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

** Assistant Professor, Psychological Counseling Department, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

** Postgraduate student (PhD), Department of Child Education, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

مقدمة:

تزداد التحديات التي يواجهها الإنسان يوماً بعد يوم وخاصةً في ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلوماتية وصراع القيم، وفي ظل العولمة الجديدة، مما يوجب على المنظمات أن تواجه هذه التحديات بمواكبة التغيرات والتحديات وإعداد القيادات الناجحة القادرة على التغيير والابتكار، ولديها القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ومع بداية القرن الحادي والعشرين برز توجه جديد في المنظمات الاقتصادية، تبعه توجه مشابه في المنظمات التربوية يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى المركزية، وتبني أنماط قيادية جديدة تشجع العمل التعاوني، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم، كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة، والاهتمام بالعامل.

تعد القيم الأخلاقية والمنبثقة أصلاً من قيم المجتمع المحيط من الركائز المهمة التي تركز عليها المدرسة في عملها، فالسلطات التي يتمتع بها مديرو المدارس قد تجبر العاملين في المدرسة على الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات، وتؤمن سير العمل، ولكن ليس بالضرورة أن تقودهم إلى الابتكار والإبداع الذي من شأنه الارتقاء بنوعية الإنجاز، وهنا يتضح دور تلك القيم التي تؤثر في أداء المدرسة وتحسين مخرجاتها من خلال التأثير الإيجابي في اتجاهات العاملين وأنماط سلوكهم، وزيادة ولائهم للمدرسة، والذي يؤدي بدوره إلى الوصول لأعلى مستويات الإنجاز.

تعد القيادة الأخلاقية عنصراً هاماً من عناصر الإدارة المدرسية التي يشهد بفعاليتها، وذلك لأنها تؤثر في إدراكات العاملين وقيمهم، فقائد المدرسة الأخلاقي يؤثر في إحساس المعلمين بالولاء لمدرستهم، ويعمل على إيجاد جو من الثقة والاحترام المتبادل، ويزيد إحساسهم بالمساواة والإنصاف، مما يولد لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه المدرسة، ويزيد من دافعيتهم للعمل، فينعكس هذا الإطار الأخلاقي الذي يمارس ضمنه قائد المدرسة أدواره الإدارية والفنية في العمل على سلوكه وسلوك العاملين معه (المعاينة، 2005، ص11).

انطلاقاً من ذلك يقوم الباحث بدراسة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية للقيادة الأخلاقية من خلال محاورها (الصفات الشخصية لمدير المدرسة، الصفات الإدارية لمدير المدرسة، الصفات الإنسانية)، وذلك من خلال استقصاء آراء عينة من المدرسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في حاجة المدرسة الماسة للقيادة الأخلاقية؛ لأنّ نجاح القيادة المدرسية يتوقف على مدى التزامها الأخلاقي في تحقيق أهداف المدرسة المتمثل في إيجاد جو من الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين، وزيادة دافعيتهم للعمل، والتأثير في إحساسهم بالولاء للمدرسة. وقائد المدرسة الأخلاقي هو الذي يستمع إلى المعلمين، ويحترم آراءهم، ويكون عادلاً وموضوعياً في تقييم أدائهم، ويؤمن بالقيم الأخلاقية ويعززها، ويراعي مشاعر المدرسين، ويحرص على تعزيز التعاون بينهم، والمدير الذي يتحلى بالقيم الأخلاقية بحيث تنعكس على سلوكه داخل المدرسة لاشك بأنه يؤثر في العاملين، كما أنّ القدوة الحسنة في الصدق، والأمانة، والإخلاص، والصبر على متاعب العمل وأداء الواجب لها أثر بالغ على أداء العاملين، والمناخ التنظيمي الذي يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي يشجع على الإنتاجية. بناءً على ذلك ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث في بعض المدارس الثانوية بمدينة اللاذقية، والمقابلات التي أجراها مع عدد من المعلمين، تبين أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية تتغير وتتأثر من مدير لآخر وتحكمها التقلبات المزاجية أحياناً والظروف النفسية والبيئية أحياناً أخرى (اختلاف الصفات الشخصية والإدارية الإنسانية من مدير مدرسة إلى آخر)، مما يؤثر في العلاقات بين المدير والمعلمين إما بشكل إيجابي أو

سلبى، كما يؤثر في شعور المعلمين بالولاء للمدرسة، ونظراً لأهمية القيادة الأخلاقية كنمط إدارة مبني على الأخلاق، دعت الحاجة للشعور والبحث بهذه المشكلة. ويمكن تجسيدها بالتساؤل الآتي: ما مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة اللاذقية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المدرّسين؟ وهل هناك فروق دالة إحصائياً بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتمثل أهمية البحث في ناحيتين نظرية وتطبيقية:

فمن الناحية النظرية: تنبثق من أهمية الموضوع الذي يناقشه والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فالقيادة الأخلاقية تعد من الموضوعات الإدارية القيادية المهمة للعاملين في المواقع الإدارية المختلفة بما في ذلك مديري المدارس، وما يمكن أن يحققه المديرون من خلال ممارستهم لهذا النوع من القيادة في خلق بيئة تعليمية فاعلة وحافزة للتعلم.

ومن الناحية التطبيقية: يمكن أن يسهم هذا البحث في زيادة وعي مديري المدارس الثانوية بالمبادئ التي تنطلق منها القيادة الأخلاقية، كما يمكن أن توفر معلومات للمديرين عن مستوى ممارستهم للقيادة الأخلاقية. وفي لفت نظر المسؤولين في مديرية التربية إلى تطوير استراتيجيات جديدة لإدارات المدارس، وتقديم أطر منهجية وإجرائية تساعد في وضع برامج تدريبية للمديرين.

ويهدف البحث إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة اللاذقية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المدرّسين تبعاً للمحاور الآتية: الصفات الشخصية لمدير المدرسة، الصفات الإدارية لمدير المدرسة، الصفات الإنسانية. ودراسة الفروق بين تقديرات المدرّسين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة.

فرضيات البحث:

1- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية في درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية في درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة (1-5 سنوات، 6-10 سنوات، 11-15 سنة، أكثر من 15 سنة).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية في درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد متوسط، إجازة جامعية، دراسات عليا).

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويصفها وصفاً تحليلياً علمياً بغية الوصول إلى نتائج عن الظاهرة موضوع البحث.

مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع البحث جميع المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية بلغت (250) مدرساً ومدرّسة، حيث تم توزيع الاستبانة أداة البحث عليهم، وأعيد منها (233) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (93.2%).

مصطلحات البحث:

القيادة الأخلاقية: إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك لدى الأتباع والمرؤوسين (عابدين وآخرون، 2012، ص337). وتُعرف إجرائياً بأنها: السلوك الذي يظهره مديري المدارس الثانوية بمدينة اللاذقية، وبراعون فيه خصائص المدرسين وحاجاتهم ضمن قواعد أخلاقية متمثلة بالصفات الشخصية والإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية عند قيادتهم لمدارسهم، ونقاس من خلال أداة الدراسة المعدة لهذا الغرض.

مدير المدرسة: هو الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية، ويقوم بعملية توجيه أنشطتها أو الإشراف عليها ومتابعتها، ويتم اختياره عادة من ضمن أعضاء الهيئة التدريسية أو من خارجها ضمن شروط ومواصفات معينة (ربيع، 2008، ص47). وعُرف على أنه: الشخص الذي يقوم بدوره في تطوير وتنمية كفايات الهيئة التدريسية، ويتطلب مهارات وكفايات وله دور فاعل في قيادة البرنامج التعليمي (شاهين، 2011، ص7).

ويعرف إجرائياً بأنه: الشخص المكلف من قبل مديرية التربية بإدارة المدرسة الثانوية، والمسؤولة عن العمل الإداري والفني لجميع العاملين بالمدرسة، مما يعمل على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.

أداة البحث:

تتمثل أداة البحث باستبانة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المدرسين، وقد تكونت من قسمين، تضمن القسم الأول معلومات عامة شملت المتغيرات الآتية: الجنس (ذكر، أنثى)، عدد سنوات الخبرة في التدريس (1-5 سنوات، 6-10 سنوات، 11-15 سنة، أكثر من 15 سنة)، المؤهل العلمي (معهد متوسط، إجازة جامعية، دراسات عليا). أما القسم الثاني فتضمن محاور القيادة الأخلاقية (تمّ تصميم الاستبانة بالاعتماد على: دراسة عابدين وآخرون، (2012)، ودراسة الهندي (2013)، ودراسة درادكة والمطيري (2017)، ويحتوي هذا القسم على (32) بند، وتضمن الصفات الشخصية الأخلاقية (8) بنود، والصفات الإدارية الأخلاقية (14) بند، والعلاقات الإنسانية (10) بنود. وقد تمّ إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث تمّ عرضها على مجموعة من المحكمين، وهددهم (6) محكمين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة في ضوء الملاحظات المقترحة، وقد شملت التعديلات اختصار وتعديل بعض البنود، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ من خلال عينة استطلاعية قوامها (15) مدرّس ومدرّسة، وبلغت قيم معاملات الثبات كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (1) قيم معاملات الثبات للمقاييس ككل وللمحاور الفرعية

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	محاور القيادة الأخلاقية
0.855	8	الصفات الشخصية الأخلاقية
0.874	14	الصفات الإدارية الأخلاقية
0.833	10	العلاقات الإنسانية
0.861	32	الثبات الكلي

يبين الجدول رقم (1) أنّ قيم معاملات الثبات للمحاور الفرعية وللاستبانة ككل كانت مرتفعة، مما يدل على أنّ أداة البحث ذات ثبات جيد. وللإجابة عن أسئلة الاستبانة تمّ الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، والمثقل بأرقام تصاعديّة لتحديد مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية، حيث تمّ إعطاء الدرجة (1) للإجابة بدرجة

ضعيفة جداً، والدرجة (2) للإجابة بدرجة ضعيفة، والدرجة (3) للإجابة بدرجة متوسطة، والدرجة (4) للإجابة بدرجة عالية، والدرجة (5) للدرجة عالية جداً.

استخدمت الباحث في تحليل النتائج برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.23، أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات فقد كان بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي:

$$\text{درجة المقياس} = (\text{درجة الاستجابة العليا} - \text{درجة الاستجابة الدنيا}) / (\text{عدد فئات الاستجابة} - 1) = 5 / (1 - 5) = 0.8$$

وبناءً عليه تكون فئات الدرجات وفق مقياس ليكرت على النحو الآتي:

المجال (مقياس ليكرت)	مستوى الممارسة
1 - 1.8	ضعيف جداً
1.81 - 2.60	ضعيف
2.61 - 3.40	متوسط
3.41 - 4.20	عالٍ
4.21 - 5	عالٍ جداً

حدود البحث:

- 1- حدود زمنية: تم إجراء البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي 2017-2018.
- 2- حدود مكانية: تم تطبيق البحث في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية.
- 3- حدود بشرية: اقتصر البحث على المدرسين في مرحلة التعليم الثانوي.

الدراسات السابقة:

- 1- دراسة كاراكوز (Karakos, 2007) بعنوان: تصورات معلمي المدارس الثانوية فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية في تركيا.

هدفت الدراسة لتعرف تصورات المعلمين حيال القيادة الأخلاقية للمديرين في تركيا، وطبقت الدراسة على (463) معلماً في إحدى المقاطعات التركية، وأشارت النتائج إلى أنّ المعلمين يرون أنّ مديريهم يظهرون سلوكاً أخلاقياً عالياً جداً في الإدارة في مجال التواصل، وسلوكاً مناسباً في مجال المناخ المدرسي، إذ يعاملون المعلمين بعدل، ويشجعونهم، ويتواضعون معهم، ويهتمون بهم، بينما كان السلوك الأخلاقي في مجال صناعة القرار متوسطاً، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين بحسب الجنس لصالح الذكور، وبحسب المؤهل العلمي لصالح خريجي الكليات مقارنة مع خريجي الدراسات العليا.

- 2- دراسة ديفرسيينو وماكينزي (Dufresne & McKenzie, 2009) بعنوان: صفات مديري المدارس الأخلاقية (بوسطن أمريكا).

The Challenge of Ethical Leadership.

هدفت الدراسة إلى التعرف على صفات مديري الأخلاقية في عدد من المدارس في مدينة بوسطن الأمريكية، وأشارت النتائج إلى أنّ مديري المدرسة الأخلاقية يعمل على إيجاد فرص الاتصال والتواصل مع العاملين في المدرسة، وأنه يقدر مساهمات المعلمين والعاملين في الإدارة المدرسية، وأنّ المدير الأخلاقي يسهل من وجود فرص التعاون بين

العاملين والمدرسين من أجل تحقيق المصلحة العامة للمدرسة، وأن مفهوم القيادة المدرسية الأخلاقية يتضمن إيجاد مجتمع مدرسي متماسك لديه المقدر على الاستفادة من جميع الموارد التنظيمية في المدرسة.

3- دراسة عابدين وآخرون (2012) بعنوان: درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس.

هدف الدراسة تعرف تقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، وتضمنت الاستبانة (52) فقرة موزعة على ثلاث مجالات هي: العاملون، والطلبة، وأولياء الأمور. وتكونت عينة الدراسة من (339) معلماً ومعلمة من مدارس القدس الحكومية، وكان من أهم نتائج الدراسة: إن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية جاءت مرتفعة، ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين وفقاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة الدراسية، والمديرية التي يعمل بها المعلم.

4- دراسة الهندي (2013) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم/ غزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم، ولتحقيق هدف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أدوات الدراسة من استبانتين: الأولى لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية وتتكون من (41) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: الخصائص الشخصية، والصفات الإدارية الأخلاقية، والعمل بروح الفريق، والعلاقات الإنسانية، والثانية لقياس درجة تمكين معلمهم وتتكون من (060) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (379) معلماً ومعلمة، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية كانت مرتفعة بوزن نسبي (83.37%)، ولا توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية وكل مجال من مجالاتها تعزى لمتغيري التخصص وسنوات الخبرة والجنس.

5- دراسة درادكة والمطيري (2017) بعنوان: دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات/ السعودية.

هدف الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، كما هدفت الدراسة إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإشرافي). تكونت عينة الدراسة من (342) معلمة، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وقد أشارت النتائج إلى ما يلي: جاءت جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً) وفقاً لمقياس الدراسة، وجاءت جميع أبعاد محور الثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً) وفقاً لمقياس الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاتها، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإشرافي).

بعد استطلاع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية لمديري المدارس، نلاحظ أنّ الدراسة الحالية هي امتداد للدراسات السابقة من ناحية تناولها محاور القيادة الأخلاقية، ولكنها جديدة في البيئة المحلية من ناحية تطبيقها على مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة من أدوات الدراسة (مقياس القيادة الأخلاقية)، حيث تمّ تطوير أداة البحث الحالي (الاستبانة) اعتماداً على الاستبانات التي تناولتها الدراسات السابقة، بالإضافة إلى مقارنة نتائج البحث الحالي مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة والاستفادة منها في تقديم مقترحات تفيد بضرورة تمتع مديري المدارس الثانوية بصفات القائد الأخلاقي.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم القيادة الأخلاقية: تُعرّف القيادة الأخلاقية بأنها: التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، واتخاذ القرار (Ponnu and Tennakoon, 2009, p 21). وهذا يعني أنّ القادة الأخلاقيين هم الذين يعدون نموذجاً للتصرف الذي يعتبره التابعون صحيحاً، فتحدهم يمتنعون بالنزاهة، والجدارة بالثقة، والعدالة، والاهتمام بالعاملين، مما يجعل القائد أنموذجاً يمكن الوثوق به، كما أنّ 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.

والقيادة الأخلاقية هي مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المعلم مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه ووطنه (عثمان، 2008، ص250). وتعد القيادة الأخلاقية نمطاً قيادياً يرتكز إلى أخلاقيات القادة، وفيه نرى أنّ الأخلاق تفوق مفاهيم القوة والسلطة، لتعزز استناد القادة والعاملين إلى طموحات وحاجات متبادلة، وبالتالي فإنّ القيادة الأخلاقية هي ذلك النوع من القيادة الذي يستطيع فيه القادة أن يحدثوا تغييراً اجتماعياً يليي الحاجات الحقيقية للتابعين (السعود، 2013، ص22). وتعد المبادئ الأخلاقية أداة القائد في عمله لتكون سلوكاً أصيلاً في ممارساته الإدارية؛ حيث إنّ أهمية أخلاقيات الإدارة تعود إلى دورها في عملية الإدارة الذاتية وتوجيه سلوك القائد في مؤسسته، وتحقيق المبادئ الأخلاقية كالعدل والمساواة والأمانة في معاملة الموظفين. والقيادة الأخلاقية مرتبطة بمهنة القائد أو مدير المدرسة أكثر من ارتباطها بالسلوك العام، وتشير إلى مجموعة من القواعد والضوابط التي يلتزم بها المدير حفاظاً على مهنة الإدارة المدرسية، ورفعاً لسانها (عابدين، 2001، ص245). ويجب أن يتمسك القائد بالقيم الأخلاقية مثل: الإخلاص، والنزاهة، والعدالة، والاحترام، والتسامح، والشجاعة، والجدارة بالثقة، حيث أشارت (Daft, 2004, p380) إلى أنّ العاملين يتعلمون القيم والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد، ولذلك ينبغي على القائد أن يراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع أكبر من الكلمات.

ويرى الباحث أنّ القيادة الأخلاقية تتمثل في مدير المدرسة عندما يكون قدوة وأنموذجاً لجميع العاملين والطلبة، ويتعامل معهم بخلق حسن، وتكون المصلحة العامة في المدرسة فوق كل اعتبار، وأن يراعي العدالة التنظيمية، ويحرص على بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية.

ثانياً: أهمية القيادة الأخلاقية: إنّ تبني القيادة الأخلاقية في إدارة المدارس بات أمراً ضرورياً؛ فالمدرسة هي مؤسسة أخلاقية تسعى لتشكيل شخصيات الطلبة ورعاية نموهم وفق المعايير لأخلاقية التي يرتضيها المجتمع، وعلى مدير المدرسة أن يمارس سلطته بطريقة أخلاقية وهي في الحقيقة تمثل جوهر سلطته، والالتزام بأخلاقيات العمل يؤدي إلى

انخفاض الممارسات غير العادلة ويوفر الفرص المتكافئة أمام الأفراد، ويسند الأعمال للأكثر علماً وكفاءة، كما أنه يوجه الموارد لما هو أكثر نفعاً، ويؤدي إلى زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم ومجتمعهم، وانخفاض القلق والتوتر داخل المؤسسة. ويرى فولمر (Fulmer, 2004, p312) أنّ القيادة الأخلاقية تحقق نفعاً للقائد والمؤسسة، فتجذب المعلمين وأولياء الأمور والمستفيدين، لما يجدونه من أمن ومصالحة وعدل في ظلها. ويشير (Easley, 2008, p30) إلى أنّ العلاقات المدرسية المبنية على الخلق الحسن والطابع الإنساني تسهم في تعزيز نوعية التربية والتعليم، وإضافة نكهة إيجابية لها. وتكمن أهمية القيادة الأخلاقية في النقاط الآتية (سكجها، 2015، ص25-26):

1- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة بعضها منسوب إلى حياته العامة (الشخصية)، وبعضها منسوب للعمل، فالأخلاقيات لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية ولا يحصل بينهما تضارب أو تعارض.

2- اعتماد معايير الأخلاقيات في تقييم أداء المنظمة إلى جانب معايير الربحية والكفاءة.

3- بناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاءة ومطالب الأخلاقيات، وإشاعة قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل، ومساعدة الآخرين مما يسهم في إيجاد مناخ أخلاقي في المنظمة.

4- دعم الاستقرار والعدل والرضا لدى جميع الأفراد العاملين.

5- زيادة ثقة الفرد بنفسه، وبالمنظمة التي يعمل بها، وبالمجتمع الذي ينتمي إليه، مما يؤدي إلى تقليل التوتر والقلق بين الأفراد.

6- توفير بيئة ملائمة لروح الفريق، وزيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع على الجميع.

7- التقليل من حدوث الأخطار، لأنّ النزاعات والخلافات وعدم الالتزام بالقوانين قيم لا أخلاقية، والأصل التمسك بالقيم الأخلاقية التي تمنع حدوث تلك الأخطار.

بناءً على ما سبق إنّ أهمية ممارسة القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة تتبع من كون الإدارة المدرسية تتعامل مع الفرد في مراحل حياته الأولى، وتحاول تشكيل شخصيته بطريقة سليمة وإيجابية تنمي فيه الخلق القويم، وترسخ في نفسه القيم السامية، والشعور بالمسؤولية، كما أنها تقوم بصياغة القرارات التي تنعكس على حاضر المجتمع ومستقبله، ويمتد تأثيرها لأجيال عديدة، وحيث إنّ المدير يتّأسر مركز المسؤولية في مدرسته، فهو المسؤول عن صناعة القرارات فيها، ومن هنا كانت القيادة الأخلاقية ضرورة لا بد لمدير المدرسة من ممارسة مبادئها.

ثالثاً: القيادة الأخلاقية في التعليم: تعد القيادة الأخلاقية في التعليم نظاماً فكرياً قائماً على وضع قواع تتضمن ما ينبغي عمله وتتمثل نقطة البداية لفهم القيادة الأخلاقية في التعليم في فهم القيم التي تتحدد بقيم الشرف والأمانة والعدالة والاستقامة، وتحميل الآخرين مسؤولية تصرفاتهم، لذلك تحتاج القيادة الأخلاقية لمنظومة قيمة ومعايير أخلاقية، وأنماطاً من السلوك القيادي المنسجمة مع هذه المنظومة، فضلاً عن القيم الشخصية للقائد التي تؤثر في إرادته أو قراره، فيما إذا كان أخلاقياً أم غير أخلاقي، فالقيادة الأخلاقية ترتبط بعدد من المخرجات الإيجابية التي تتعلق بجانب التبعية، مثل الرضا الوظيفي، ودرجة الرضا عن القائد، وإدراك فاعلية القائد، والاستعداد لبذل الجهود الإضافية طوعاً (Tumasjan, et.al, 2011, p612). ويكمن جوهر القيادة الأخلاقية المدرسية بإشعار المعلمين بجو من التقايم والتعاطف، والإسهام الحقيقي، والانتماء الفعلي للمدرسة بفعاليتها، ويتطلب النجاح في المستقبل قادة مدارس يمتازون بخصائص نوعية تختلف جوهرياً عما كان متوقّعاً من القادة سابقاً، وذلك لصحوا أكثر انسجاماً مع هذا العصر، وما يصحبه من تطور

متسارع (سلامة، 2003، ص247). والقيادة الجيدة تركز على الأخلاق فيما يتعلق بالأمر الآتية (عبيدات، 2000، ص36):

- 1- **التأثير في الآخرين:** فالسمات التي يمتلكها القائد قد تساعده بشكل كبير في تحقيق أهداف الجماعة، فشعور الأتباع بالمحبة المودة سيجعلهم أكثر رضا وتقبلاً لآراء القائد ليس خوفاً ولكن طواعية واحتراماً.
 - 2- **نمط الاتصال:** يجب أن تكون قنوات الاتصال مفتوحة وواضحة بين القائد والأتباع، فسوء نظام الاتصال يعمل على فقدان التنسيق بين وحدات المنظمة، أما نظام الاتصال الفعال فيعتمد على التغذية الراجعة بين القائد والأتباع، وهو الذي سيعمل على تحقيق الأهداف، وجعل كل من القائد والأتباع شركاء في تحمل المسؤولية.
 - 3- **التفويض:** ويقصد به إعطاء السلطة والمسؤولية إلى المستويات الإدارية الأقل فيما يتعلق باتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المقررة، ولا بد لهذا التفويض من تحقيق عدة شروط: ضرورة توصيل المعلومة بشكل كامل من القائد للعاملين وإعطاء السلطة والمسؤولية معاً، ووضع معايير للأداء والرقابة، وإعطاء المرؤوسين نوعاً من الحرية، وتوفير التدريب اللازم، والمتابعة فيما يتعلق بالدعم وعدم التهرب من المسؤولية.
 - 4- **العدالة والموضوعية:** هي إعطاء كل ذي حق حقه، لذا فمن الواجب على المسؤولين في القيادات الإدارية أن يتوخوا العالة فيما يتعلق بكافة الإجراءات والقرارات التي يقومون باتخاذها من تعيين، وترقية، وإجازات، ونقل وغيرها، فذلك يقيد مشاعر التابع تجاه المنظمة وينمي انتماءه لها.
- رابعاً: الإدارة المدرسية والبعد الأخلاقي لها:** تعتبر الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التربوية التي تشق أسسها ومبادئها من ميدان الإدارة العامة وتحتفظ بخصوصيتها في مجال التربية والتعليم، ويتحدد مستواها الإجرائي بالمدرسة التي يتأتى نجاحها بقدر وجود علاقة إنسانية بين الأعضاء العاملين بها (يحيى، 2010، ص26). ويمثل العامل الأخلاقي أحد العوامل الرئيسة في العملية الإدارية التربوية بوصفه القاعدة الأساس لانطلاق مختلف أنواع الأنشطة والممارسات، وتعد القيادة المدرسية ملزمة أخلاقياً برعاية كل ما يهم الطلبة والعاملين، لذا يحتاج رجل الإدارة المدرسية إلى قاعدة أخلاقية تحكم ممارسته للسلطة، وهناك إتفاق بين عدد من الباحثين في مجال الإدارة التربوية على تأكيد وضع القيم الأخلاقية كجزء في إدارة المدرسة، لا يمكن إغفاله عند تحقيق التميز الأكاديمي، فضلاً عن الاستناد إلى المبادئ الأخلاقية التي ترشد العاملين في مجال الإدارة المدرسية، وتوضيح مسؤولية المعلمين في تحملهم لمهام تنمية القواعد الأخلاقية وتنفيذها في المدرسة (الشرفي والتتح، 2011، ص138). والقيادة في الإدارة المدرسية تعمل على توجيه المعلمين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير، وقد يكون هذا التأثير إما بالتبني وقبول الأتباع للمدير كقائد، أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة، وتستمد القيادة في الإدارة المدرسية قوتها من المقدررة على استثمار الجماعة والتأثير فيها، وتكتسب سلطاتها وشرعيتها من رضا الأفراد، فيكون المدير هو القائد الذي يمارس السلطة بالإقناع، ويتجاوز السلطات الرسمية والمناصب والروتين المفروض من القوانين والأنظمة (الهندي، 2013، ص29). لذلك فالقيادة الأخلاقية تعني أن يكون المدير قدوة وأ نموذجاً لجميع العاملين والطلبة، وأن يتعامل معهم بخلق حسن، وأن تكون المصلحة العامة في المدرسة فوق كل اعتبار، وأن تراعي العدالة التنظيمية، وأن يبني المدير ثقافة تنظيمية أخلاقية.

النتائج والمناقشة:

أولاً: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية:

1- الصفات الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة: لتحديد مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية للصفات الشخصية الأخلاقية التي تؤهلهم لممارسة القيادة الأخلاقية، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الصفات الشخصية وفق الآتي:

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على الصفات الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة

درجة الممارسة	الرتبة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الصفات الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة
عالية	3	77.98	0.521	3.899	1. يتحرى المدير الصدق في التعامل مع المدرّسين.
عالية	5	77.46	0.596	3.873	2. يتمثل النزاهة والأمانة في تصرفاته.
عالية	6	74.1	0.574	3.705	3. يتحمل المسؤولية تجاه أخطائه.
عالية	8	71.6	0.612	3.580	4. يكظم غيظه ولا يستنار بسهولة.
عالية	7	72.44	0.686	3.622	5. يتقبل النقد البناء برحابة صدر.
عالية	2	78.7	0.638	3.935	6. يفي بوعوده التي يقطعها على نفسه.
عالية	1	81.62	0.452	4.081	7. يلتزم الرفق في التعامل مع الآخرين.
عالية	4	77.66	0.685	3.883	8. يعكس القدوة الحسنة في سلوكه مع الآخرين.
عالية	-	76.46	0.433	3.823	المتوسط العام

يبين الجدول رقم (2) أنّ امتلاك مديري المدارس الثانوية للصفات الشخصية التي تؤهلهم لممارسة القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المدرّسين كانت مرتفعة بأهمية نسبية (76.44%)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام على جميع العبارات (3.823)، وهي تقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة عالية على مجالات مقياس ليكرت، وحصلت العبارة رقم (7)، والمتضمنة التزام مدير المدرسة الرفق في التعامل مع الآخرين على المرتبة الأولى بأهمية نسبية (81.62%)، وحصلت العبارة رقم (6)، والمتضمنة وفاء مدير المدرسة لوعده التي يقطعها على نفسه على المرتبة الثانية بأهمية نسبية (78.7%)، وجاءت العبارة رقم (5)، والمتضمنة تقبل مدير المدرسة النقد البناء برحابة صدر في المرتبة قبل الأخيرة وبأهمية نسبية (72.44%)، أما العبارة رقم (4)، والمتضمنة كظم مدير المدرسة لغيظه وعدم استنارته بسهولة حصلت على المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية (71.6%).

2- الصفات الإدارية الأخلاقية لمدير المدرسة: لتحديد مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية للصفات الإدارية الأخلاقية التي تؤهلهم لممارسة القيادة الأخلاقية، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الصفات الإدارية وفق الآتي:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على الصفات الإدارية الأخلاقية لمدير المدرسة

درجة الممارسة	الرتبة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الصفات الإدارية الأخلاقية لمدير المدرسة
عالية	5	76.1	0.625	3.805	1. يعمل بجد لتحقيق رؤية المدرسة.
عالية	3	76.88	0.572	3.844	2. يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل.
عالية	13	71.92	0.720	3.596	3. يحسن استثمار الموارد المالية لصالح المدرسة.

4. يتخذ القرارات العادلة المتوازنة.	3.730	0.522	74.6	6	عالية
5. يستفيد من ملاحظات الآخرين في تطوير أدائه.	3.609	0.665	72.18	12	عالية
6. يشجع المدرسين على الإبداع والتجديد.	3.727	0.664	74.54	7	عالية
7. يعمل على تنمية المدرسين مهنيًا.	3.719	0.638	74.38	8	عالية
8. يوزع المهام على المدرسين وفق قدراتهم ورغباتهم.	4.044	0.505	80.88	1	عالية
9. يجتهد في توفير الإمكانيات وتقديم التسهيلات للمدرسين.	3.686	0.639	73.72	9	عالية
10. يشرك المدرسين في التخطيط وصناعة القرارات.	3.468	0.675	69.36	14	عالية
11. يقدم الدعم والمساندة لمن يحتاجها من المدرسين.	3.898	0.536	77.96	2	عالية
12. يعتمد معايير واضحة لتقييم أداء المدرسين.	3.635	0.659	72.7	11	عالية
13. يعزز العمل الناجح لدى المدرسين.	3.843	0.551	76.86	4	عالية
14. يحاسب المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لهم.	3.683	0.564	73.66	10	عالية
المتوسط العام	3.732	0.396	74.64	-	عالية

يبين الجدول رقم (3) أنَّ امتلاك مديري المدارس الثانوية للصفات الإدارية التي تؤهلهم لممارسة القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المدرسين كانت مرتفعة بأهمية نسبية (74.64%)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام على جميع العبارات (3.732)، وهي تقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة عالية على مجالات مقياس ليكرت، وحصلت العبارة رقم (8)، والمتضمنة توزيع مديري المدارس المهام على المدرسين وفق قدراتهم ورغباتهم على المرتبة الأولى بأهمية نسبية (80%)، وحصلت العبارة رقم (11)، والمتضمنة تقديم مديري المدارس الدعم والمساندة لمن يحتاجها من المدرسين على المرتبة الثانية بأهمية نسبية (77.96%)، وجاءت العبارة رقم (3)، والمتضمنة استخدام المدير الموارد المالية لصالح المدرسة في المرتبة قبل الأخيرة وبأهمية نسبية (71.92%)، أما العبارة رقم (10)، والمتضمنة إشراك مدير المدرسة للمدرسين في التخطيط وصناعة القرارات حصلت على المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية (69.36%).

3- صفات العلاقات الإنسانية: لتحديد مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية لصفات العلاقات الإنسانية التي تؤهلهم لممارسة القيادة الأخلاقية، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الصفات الإنسانية وفق الآتي:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على صفات العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة

صفات العلاقات الإنسانية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة	درجة الممارسة
1. يتعامل مع المدرسين بتواضع واحترام.	4.186	0.487	83.72	2	عالية
2. يسأل عن المدرسين ويظمن على أحوالهم.	4.046	0.540	80.92	7	عالية
3. يقدر ظروف المدرسين ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم.	4.181	0.467	83.62	3	عالية
4. يشارك المدرسين في مناسباتهم الاجتماعية.	3.694	0.576	73.88	10	عالية
5. يعمل على تأليف القلوب وحل المشكلات بين المدرسين.	4.173	0.554	83.46	4	عالية
6. يحافظ على الأسرار الخاصة بالمدرسين.	3.922	0.373	78.44	8	عالية
7. يحرص على كسب صداقة جميع المدرسين.	3.895	0.673	77.9	9	عالية
8. يتسامح مع المخطئين في حقه من المدرسين.	4.067	0.560	81.34	6	عالية

عالية	5	83.3	0.462	4.165	9. يحترم مشاعر الطلبة ويقدر احتياجاتهم.
عالية	1	83.74	0.482	4.187	10. يتعامل مع أولياء الأمور باحترام وتقدير.
عالية	-	81.04	0.517	4.052	المتوسط العام

يبين الجدول رقم (4) أنّ امتلاك مديري المدارس الثانوية للصفات الإنسانية التي تؤهلهم لممارسة القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المدرّسين كانت مرتفعة بأهمية نسبية (81.04%)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام على جميع العبارات (4.052)، وهي تقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة عالية على مجالات مقياس ليكرت، وحصلت العبارة رقم (10)، والمتضمنة تعامل المديرين مع أولياء الأمور باحترام وتقدير على المرتبة الأولى بأهمية نسبية (83.74%)، وحصلت العبارة رقم (1)، والمتضمنة تعامل المديرين مع المدرّسين بتواضع واحترام على المرتبة الثانية بأهمية نسبية (83.72%)، وجاءت العبارة رقم (7)، والمتضمنة حرص المديرين على كسب صداقة مع المدرّسين في المرتبة قبل الأخيرة وبأهمية نسبية (77.9%)، أما العبارة رقم (4)، والمتضمنة مشاركة المديرين للمدرّسين في مناسباتهم الاجتماعية حصلت على المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية (73.88%).

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية في درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس. لاختبار الفرضية السابقة تم تطبيق اختبار T. test للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وغير متساويتين بالحجم، وفق الآتي:

الجدول (5) نتائج اختبار T. test لدلالة الفرق بين متوسطي درجات المدرّسين في درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس

t-test for Equality of Means			Levene's Test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المحاور
القرار	Sig.	درجة الحرية df	t	Sig.					
لا توجد فروق	.734	231	.341-	.935	.007	.43588	3.8131	107	ذكر
						.43300	3.8325	126	أنثى
لا توجد فروق	.374	231	.892	.083	3.040	.34437	3.7576	107	ذكر
						.43566	3.7111	126	أنثى
لا توجد فروق	.562	231	.581	.305	1.058	.60548	4.0785	107	ذكر
						.57952	4.0333	126	أنثى
لا توجد فروق	.528	231	.633	.967	.002	.29062	3.8831	107	ذكر
						.28824	3.8590	126	أنثى

يبين الجدول رقم (5) نتائج اختبار الفرق بين متوسطي درجات المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية في درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس، حيث نلاحظ عدم وجود فرق دال إحصائياً في الصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية، حيث أنّ احتمال الدلالة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المدرّسين على محاور القيادة الأخلاقية ككل (3.8831)، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المدرّسات على المحاور ككل (3.859). وبلغت قيمة احتمال الدلالة $P = 0.967$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على تساوي التباين بين المجموعتين (الذكور والإناث)، أي تجانسهما. كما نلاحظ أنّ القيمة المحسوبة $t = 0.633$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96) المأخوذة

من جداول توزيع Z كما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.528$ أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبناءً عليه نقبل الفرضية الأولى، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية في درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى وعي المدرّسين والمدرّسات في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية لممارسات القيادة الأخلاقية التي يقوم بها مديرو المدارس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية في درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

لاختبار الفرضية تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA:

الجدول (6) الإحصاءات الوصفية لفئات متغير عدد سنوات الخدمة

Std. Deviation	Mean	N	فئات سنوات الخدمة	المحاور
.43476	3.6463	21	5-1 سنوات	الصفات الشخصية
.41327	3.7816	70	10-6 سنوات	
.40344	3.8402	90	15-11 سنة	
.48956	3.9231	52	أكثر من 15 سنة	
.43349	3.8236	233	Total	
.43644	3.6952	21	5-1 سنوات	الصفات الإدارية
.46777	3.6943	70	10-6 سنوات	
.29646	3.7556	90	15-11 سنة	
.43104	3.7588	52	أكثر من 15 سنة	
.39621	3.7324	233	Total	
.70751	4.1429	21	5-1 سنوات	العلاقات الإنسانية
.57129	3.9971	70	10-6 سنوات	
.56514	4.0711	90	15-11 سنة	
.61958	4.0654	52	أكثر من 15 سنة	
.59073	4.0541	233	Total	
.28593	3.8281	21	5-1 سنوات	الكل
.28110	3.8244	70	10-6 سنوات	
.26294	3.8889	90	15-11 سنة	
.33744	3.9158	52	أكثر من 15 سنة	
.28896	3.8700	233	Total	

يبين الجدول رقم (6) أنّ فئة الخبرة (5-1) سنوات حصلت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي في جميع محاور القيادة الأخلاقية، وعلى المحاور ككل، تليها فئة الخبرة (6-10) سنوات، ثمّ فئة الخبرة (11-15) سنة، وأخيراً فئة الخبرة أكثر من 15 سنة، والتي حصلت على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي، لكن من الملاحظ أنّ قيم المتوسطات في كل الفئات قريبة من بعضها، وتقابل مستوى الممارسة عالٍ.

الجدول (7) نتائج تحليل التباين الأحادي للفرق بين متوسطات

درجات المدرّسين في درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

Sig.	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
.070	2.389	.441	3	1.323	التباين بين المجموعات	الصفات الشخصية
		.185	229	42.274	التباين داخل المجموعات	
			232	43.597	Total	
.715	.454	.072	3	.215	التباين بين المجموعات	الصفات الإدارية
		.158	229	36.205	التباين داخل المجموعات	
			232	36.420	Total	
.751	.403	.142	3	.425	التباين بين المجموعات	العلاقات الإنسانية
		.352	229	80.533	التباين داخل المجموعات	
			232	80.959	Total	

.276	1.298	.108	3	.324	التباين بين المجموعات	الكل
		.083	229	19.047	التباين داخل المجموعات	
			232	19.371	Total	

يبين الجدول رقم (7) أنه لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات درجات المدرّسين في محاور القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة. وبشكل عام بالنسبة لجميع المحاور بلغت قيمة مؤشر الاختبار $F = 1.298$ وهي أصغر من القيمة الجدولية (2.99) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية (3، 229)، كما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.276 > \alpha = 0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الثانية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية في درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة. ويُفسر الباحث هذه النتيجة أنّ مديرو المدارس يعملون في ضوء الصلاحيات التي تمنحها الأنظمة والقوانين، حيث يكون تعاملهم مع جميع المعلمين بنفس الطريقة والنمط ذاته بغض النظر عن سنوات الخدمة، فالمعلمون متساوون في الحقوق والواجبات، وبالتالي تتشابه وجهات نظرهم حول ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية بغض النظر عن سنوات الخدمة، يضاف إلى ذلك إلى أنّ القيادة الأخلاقية سمة من سمات الشخصية التي تنمو وتتكون في المراحل العمرية الأولى، ولهذا السبب قد لا يلعب متغير سنوات الخبرة دوراً كبيراً في هذا الجانب كون القيادة الأخلاقية مرتبطة بمنظومة قيمة أكثر منها تعليمية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية في درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. لاختبار الفرضية تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA:

الجدول (8) الإحصاءات الوصفية لفئات متغير المؤهل العلمي

المحاور	المؤهل	N	Mean	Std. Deviation
الصفات الشخصية	متوسط معهد	48	3.7708	.40699
	جامعية إجازة	111	3.8344	.46336
	عليا دراسات	74	3.8417	.40583
	Total	233	3.8236	.43349
الصفات الإدارية	متوسط معهد	48	3.7083	.39563
	جامعية إجازة	111	3.7519	.40212
	عليا دراسات	74	3.7189	.39158
	Total	233	3.7324	.39621
العلاقات الإنسانية	متوسط معهد	48	3.8750	.60442
	جامعية إجازة	111	4.0973	.53180
	عليا دراسات	74	4.1054	.64890
	Total	233	4.0541	.59073
القيادة الأخلاقية	متوسط معهد	48	3.7847	.28978
	جامعية إجازة	111	3.8945	.29394
	عليا دراسات	74	3.8887	.27396
	Total	233	3.8700	.28896

يبين الجدول رقم (8) أنّ المتوسطات الحسابية لفئات المؤهل العلمي متقاربة جداً، وهذا يدل على أنّ آرائهم متشابهة من ناحية ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية فق محاورها بدرجة عالية.

الجدول (9) نتائج تحليل التباين الأحادي للفرق بين متوسطات

درجات المدرّسين في درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
الصفات الشخصية	التباين بين المجموعات	.171	2	.085	.452	.637
	التباين داخل المجموعات	43.426	230	.189		
	Total	43.597	232			

.768	.264	.042	2	.083	التباين بين المجموعات	الصفات الإدارية
		.158	230	36.337	التباين داخل المجموعات	
			232	36.420	Total	
.061	2.826	.971	2	1.942	التباين بين المجموعات	العلاقات الإنسانية
		.344	230	79.017	التباين داخل المجموعات	
			232	80.959	Total	
.071	2.683	.221	2	.442	التباين بين المجموعات	القيادة الأخلاقية
		.082	230	18.930	التباين داخل المجموعات	
			232	19.371	Total	

يبين الجدول رقم (9) أنه لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات درجات المدرسين في محاور القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وبشكل عام بالنسبة لجميع المحاور بلغت قيمة مؤشر الاختبار $F = 2.683$ وهي أصغر من القيمة الجدولية (2.99) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية (2، 232)، كما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.071 > \alpha = 0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الثالثة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المدرسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية في درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ويُفسر الباحث هذه النتيجة على أنّ المدرسين أصحاب المؤهلات العلمية المختلفة لا يختلفون كثيراً فيما بينهم بما يخص الجانب الأكاديمي التخصصي والجانب المهني، وبالتالي نجد مديري المدارس يتعاملون معهم على قدم المساواة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، مما ينعكس على تشابه وجهات نظر هؤلاء المدرسين حول ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1- أظهرت النتائج أنّ امتلاك مديري المدارس الثانوية للصفات الشخصية التي تؤهلهم لممارسة القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المدرسين كانت مرتفعة بأهمية نسبية (76.44%)، ويتجلى ذلك في تحري المدير الصدق في التعامل مع المدرسين، وتحمل النزاهة والأمانة في تصرفاته، والمسؤولية تجاه أخطائه، وكظم غيظه، وتقبل النقد البناء برحابة صدر، والوفاء بوعوده التي يقطعها على نفسه، والالتزام بالرفق في التعامل مع الآخرين، وعكسه القدوة الحسنة في سلوكه مع الآخرين.

2- أظهرت النتائج أنّ امتلاك مديري المدارس الثانوية للصفات الإدارية التي تؤهلهم لممارسة القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المدرسين كانت مرتفعة بأهمية نسبية (74.64%)، ويتجلى ذلك في الالتزام باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل، وتوزيع المهام على المدرسين وفق قدراتهم ورغباتهم، وتقديم الدعم والمساندة لمن يحتاجها من المدرسين، وتعزيز العمل الناجح، ومحاسبة المقصرين، والعمل بجد لتحقيق رؤية المدرسة، واتخاذ القرارات العادلة المتوازنة، وتشجيع المدرسين على الإبداع والتجديد، وتنمية المدرسين مهنيًا، والاجتهاد في توفير الإمكانيات وتقديم التسهيلات للمدرسين.

3- أظهرت النتائج أنّ امتلاك مديري المدارس الثانوية للصفات الإنسانية التي تؤهلهم لممارسة القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المدرسين كانت مرتفعة بأهمية نسبية (81.04%)، ويتجلى ذلك في تعامل المديرين مع المدرسين بتواضع واحترام، والاطمئنان على أحوالهم، وتقدير ظروفهم، ومشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية، والحفاظ على أسرهم، وحل

مشكلاتهم، والحرص على كسب صداقاتهم، بالإضافة إلى احترام مشاعر الطلبة وتقدير احتياجاتهم، والتعامل مع أولياء الأمور باحترام وتقدير.

4- أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية في درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس. ويُفسر الباحث هذه النتيجة إلى وعي المدرّسين والمدرّسات في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية لممارسات القيادة الأخلاقية التي يقوم بها مديرو المدارس.

5- أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية في درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة. ويُفسر الباحث هذه النتيجة أنّ مديرو المدارس يعملون في ضوء الصلاحيات التي تمنحها الأنظمة والقوانين، حيث يكون تعاملهم مع جميع المعلمين بنفس الطريقة والنمط ذاته بغض النظر عن سنوات الخدمة، فالمعلمون متساوون في الحقوق والواجبات، وبالتالي تتشابه وجهات نظرهم حول ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية بغض النظر عن سنوات الخدمة.

6- أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية في درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ويُفسر الباحث هذه النتيجة على أنّ المدرّسين أصحاب المؤهلات العلمية المختلفة لا يختلفون كثيراً فيما بينهم بما يخص الجانب الأكاديمي التخصصي والجانب المهني، وبالتالي نجد مديري المدارس يتعاملون معهم على قدم المساواة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، مما ينعكس على تشابه وجهات نظر هؤلاء المدرّسين حول ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية.

مناقشة نتائج البحث مع نتائج الدراسات السابقة:

تختلف نتائج الدراسة مع نتيجة دراسة كاراكوز (Karakos, 2007) التي بينت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين بحسب الجنس لصالح الذكور، وبحسب المؤهل العلمي لصالح خريجي الكليات مقارنة مع خريجي الدراسات العليا.

وتتفق مع نتيجة دراسة ديفرسينو وماكينزي (Dufresne & McKenzie, 2009) التي بينت أنّ مديري المدرسة الأخلاقية يعمل على إيجاد فرص الاتصال والتواصل مع العاملين في المدرسة، وأنه يقدر مساهمات المعلمين والعاملين في الإدارة المدرسية، وأنّ المدير الأخلاقي يسهل من وجود فرص التعاون بين العاملين والمدرسين من أجل تحقيق المصلحة العامة للمدرسة.

وتتفق مع نتيجة دراسة عابدين وآخرون (2012) التي بينت أنّ درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، وتختلف معها من حيث وجود فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حسب الجنس لصالح الذكور.

وتتفق مع نتيجة دراسة الهندي (2013) التي بينت أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية كانت مرتفعة بوزن نسبي (83.37%)، ولا توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية وكل مجال من مجالاتها تعزى لمتغيري التخصص وسنوات الخبرة والجنس.

وتتفق مع نتيجة دراسة درادكة والمطيري (2017) التي بينت أنّ جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً) وفقاً لمقياس الدراسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

التوصيات:

- 1- ضرورة الاهتمام المستمر بممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية على كافة مجالاتها، لما ثبت من أهميتها وأثرها البالغ على أداء العاملين، والمناخ التنظيمي في المدرسة الذي يشجع على الإنتاجية لتحقيق أهداف المدرسة.
- 2- تعميم نتائج هذه الدراسة على مديريات التربية في محافظات القطر للاطلاع على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية، وذلك بغية الاستفادة من هذه النتائج في اختيار مديري المدارس الثانوية في المستقبل.
- 3- إجراء المزيد من الدراسات عن القيادة الأخلاقية ومستوى ممارستها في مراحل ومناطق تعليمية أخرى.

المراجع:**المراجع العربية:**

- 1- دراكه، أمجد؛ المطيري، هدى. دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (13)، العدد (2)، 2017، 223-237.
- 2- ربيع، هادي، تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، 47.
- 3- سعد، وليد. الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، 13.
- 4- السعود، راتب. القيادة التربوية مفاهيم وآفاق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، 22.
- 5- سكجها، آية. مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة بمحافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2015، 25-26.
- 6- سلامة، ياسر. الإدارة المدرسية الحديثة، دار الأسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، 437.
- 7- شاهين، عبير مرشد، درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، 7.
- 8- الطراونة، تحسين. الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمني، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2012، 84.
- 9- عابدين، محمد، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الرشوق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، 245.
- 10- عابدين، محمد؛ شعيبات، محمد؛ حلبية، بنان. درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدروها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد (28)، العدد (2)، 2012، 327-363.
- 11- عبيدات، علاء سليمان أحمد. الأخلاقيات الوظيفية للمشرفين في المستشفيات الأردنية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2000، 36.

12- عثمان، أسامة زين الدين. *المتطلبات الأخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة: دراسة تحليلية*، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي العربي الثالث، التعليم وقضايا المجتمع المعاصر، مصر، جامعة سوهاج، 2008، 250.

13- العرايضة، رائدة هاني. *مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012، 7.

14- المعاينة، علي أحمد. *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005، 11.

15- الهندي، محمد فضل. *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلميهم*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، 29.

16- يحيى، سجي. *درجة التزام مديري المدارس الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010، 26.

المراجع الأجنبية:

17-Karakos, T. *High school teachers' perceptions regarding principals' ethical leadership in Turkey*. Asia Pacific Education Review, Vol 8, No 3, 2007, 464-437.

18- Dufresne, Pand McKenzie, A. *A culture of ethical leadership*. Principal Leadership, Vol 25, No 3, 2009, 4-27.

19- Fulmer, R. *The Challenge of Ethical Leadership*. Organizational Dynamics, Vol 33, No 3, 2004, 307-317.

20-Daft, R. *Organization Theory and Design*. (10th Edition). USA: South-Western Cengage Learning, 2004, 380.

21-Easley, J. *Moral School Building Leadership*. Journal of Educational Administration, 2008, Vol 46, No 1, 2008, 25-38.

22-Ponnue, C., & Tennakoon, G. *The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes: The Malaysian case*. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol 14, No 1, 2009, 21-32.

23-Tumasjan, A, Strobel, M & Welpe. *Ethical Leadership Evaluation After Translation: Social distance makes the difference*. Journal of Business Ethics. 2011, Vol. 99, No 4, 609-622.