

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها  
بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

**The Degree of Practicing Moral Leadership by Secondary  
School Principals and its Relation to Their Organizational  
Values as Perceived by Teachers**

إعداد

أحمد بركي مبارك العتيبي

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

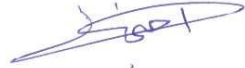
شباط 2013

ب

## تفويض

أنا أحمد بركي مبارك العتيبي، أفض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أحمد بركي مبارك العتيبي

التوقيع: 

التاريخ: 2013 / 2/20

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت" وأجيزت

بتاريخ 20/2/2013م.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:



أ. د. عبدالجبار توفيق البياتي (رئيساً ومشرفاً)



أ. د. هاني عبدالرحمن الطويل (ممتحناً خارجياً)



د. خالد أحمد الصرايرة (عضواً)

## شكر وتقدير

أحمد الله تعالى، وأصلي وأسلم على الرسول الكريم وعلى آله وصحبه أجمعين.  
كل الشكر والتقدير والعرفان إلى المشرف والقذوة الأستاذ الدكتور عبدالجبار البياتي  
على جهده المتواصل بمراجعة الرسالة، وإرشادي في كتابتها، وعلى الدعم المستمر خلال  
مراحل الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور هاني عبدالرحمن  
الطويل والدكتور خالد أحمد الصرايرة لتفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة، وتحملهم  
عناء المناقشة، ولمقترحاتهما لإنجاز هذا الجهد على أكمل وجه.

وشكري وتقديري لأساتذتي الكبار والمربين الأفاضل الذين كان لهم أكبر الأثر في  
تعليمي أخص بالذكر الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي، فله الشكر والعرفان والأجر  
والثواب.

الباحث أحمد العتيبي

## الإهداء

أهدي حصيداً هذا الجهد المتواضع إلى أساس وجودي، وإلى من عجزت الكلمات عن وصفهم

والذي ووالدتي

إلى رفيق الدرب وأمل المستقبل بحياة كريمة حافلة بالمسرات أعز إنسان

زوجتي

إلى أحب الناس إلى قلبي

أشقائي

إلى أمني في الحياة ومبتغاي وهدفي

أبنائي

إلى أصدقائي

الباحث أحمد العتيبي

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الملحقات
م	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الانجليزية
<b>الفصل الأول: مقدمة الدراسة</b>	
1	تمهيد
4	مشكلة الدراسة
5	أهداف الدراسة وأسئلتها
6	أهمية الدراسة
7	مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
8	حدود الدراسة
8	محددات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة</b>	
9	الأدب النظري

الصفحة	الموضوع
25	الدراسات السابقة ذات الصلة
33	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
36	منهج البحث المستخدم
36	مجتمع الدراسة
37	عينة الدراسة
38	أداتا الدراسة
39	صدق أداتي الدراسة
40	ثبات أداتي الدراسة
41	تصحيح أداتي الدراسة
42	إجراءات الدراسة
43	المعالجة الإحصائية
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>	
45	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
47	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
58	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
61	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
66	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>	
68	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
70	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

الصفحة	الموضوع
71	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
73	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
74	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
76	التوصيات
77	قائمة المراجع
77	المراجع العربية
83	المراجع الأجنبية
85	الملحقات



## قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
37	توزع مجتمع المعلمين والمعلمات حسب المناطق التعليمية والجنس في دولة الكويت	.1
37	توزع عينة معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بدولة الكويت حسب الجنس والخبرة	.2
41	معامل الثبات باستخدام طريقة الاختبار وإعادةه وطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا	.3
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، لكل فقرة من فقرات اداة الدراسة مرتبة تنازلياً	.4
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لمجالات اداة الدراسة مرتبة تنازلياً	.5
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال قيم الشورى التنظيمية مرتبة تنازلياً	.6
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال قيم العدالة التنظيمية مرتبة تنازلياً	.7
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال قيم الابداع التنظيمي مرتبة تنازلياً	.8

رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
9.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال القيم الانسانية التنظيمية مرتبة تنازلياً	53
10.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال قيم الأمانة التنظيمية مرتبة تنازلياً	54
11.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال قيم التسامح التنظيمي مرتبة تنازلياً	56
12.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال قيم الانتماء التنظيمي مرتبة تنازلياً	57
13.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية، وقيمة (t)، تبعاً لمتغير الجنس	58
14.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير الخبرة	59
15.	تحليل التباين الأحادي للفروق في اجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير الخبرة	60
16.	اختبار شيفية للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير الخبرة	60

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت لقيمهم التنظيمية، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس	.17
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت لقيمهم التنظيمية، تبعاً لمتغير الخبرة	.18
64	تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت لقيمهم التنظيمية، تبعاً لمتغير الخبرة	.19
66	معامل الارتباط بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى قيمهم التنظيمية باستخدام معامل بيرسون	.20

### قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
85	استبانة القيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية بصورتها الأولية	.1
92	أسماء المحكمين	.2
93	استبانة القيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية بصورتها النهائية.	.3
99	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط	.4
100	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية موجه إلى مديري المدارس الثانوية	.5
101	كتاب تسهيل المهمة من مدير منطقة الجهراء إلى مديري المدارس الثانوية	.6
102	كتاب تسهيل المهمة من مدير منطقة الأحمدى إلى مديري المدارس الثانوية	.7
103	كتاب تسهيل المهمة من مدير منطقة حولي إلى مديري المدارس الثانوية	.8
104	كتاب تسهيل المهمة من مدير منطقة الفروانية إلى مديري المدارس الثانوية	.9
105	كتاب تسهيل المهمة من مدير منطقة العاصمة إلى مديري المدارس الثانوية	.10

## درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

إعداد

أحمد بركي مبارك العتيبي

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

### الملخص

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وبلغ عددهم (256) معلماً ومعلمة يدرسون المرحلة الثانوية في دولة الكويت العاملين خلال العام الدراسي 2012 / 2013م، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة الشريفي والتتح (2011) للقيادة الأخلاقية، وتطوير استبانة القيم التنظيمية.

كشفت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية، والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بالكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة.

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير الجنس، وفي القيم التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس، وبتغير الخبرة، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير الخبرة، وقد كان الفرق كان لصالح (أقل من 5 سنوات، وأكثر من 10 سنوات) عند مقارنتهما مع (فئة من 5-10 سنوات) فقط .

واخيراً كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وقيمهم التنظيمية، وأن هذه العلاقات جميعها كانت موجبة.

وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية تم التوصية بعدة توصيات أهمها: وضع منظومة قيمية للقيادة التربوية في المدارس الكويتية، تتناسب مع معطيات الدين والتراث والمجتمع الكويتي، وتطوير أسس تقويم مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ ومفاهيم وممارسات القيم التنظيمية والقيادة الأخلاقية، والاستمرار ببرامج التنمية المهنية والإدارية لمديري المدارس حول القيم التنظيمية والقيادة الأخلاقية وسبل ممارستها في مدارسهم. وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع، ومحاولة الكشف عن علاقة متغيري الدراسة مع متغيرات أخرى ذات علاقة بالإدارة المدرسية.

**The Degree of Practicing Moral Leadership by Secondary School Principals and its Relation to Their Organizational Values as Perceived by Teachers**

**Prepared by**

**Ahmad Burki Mubarak Al Otaibi**

**Supervisor**

**Professor. Dr. Abdul-Jabbar Tawfeeq Al Bayyati**

**Abstract**

The objective of this study was to investigate the degree of moral practicing leadership by Kuwaiti secondary school principals and its relationship to their organizational values from Teachers' perceptions. The sample of the study was selected using cluster random sampling procedures, totaling (256) Kuwaiti secondary schools teachers in the school year 2012\2013. To achieve the objective of the study, the researcher used Al Sharifi and Al Teneh (2011) for moral leadership while an organizational values questionnaire was developed by the researcher.

Results of the study indicated that the total practice degree of moral leadership and organizational values among Kuwaiti secondary schools principals was high from teachers' perceptions. No significant differences were found in the study sample responses on the practice degree of moral leadership and organizational values among Kuwaiti secondary schools principals due to sex. Significant differences were found in the study sample responses on the practice degree of moral leadership by Kuwaiti

secondary school principals due to teacher's teaching experience, in favor of those ( less than 5 years and more than 10 years) compared to ( 5-10 years of experience only). Finally, results of the study indicated a positive significant correlation between moral leadership practice degree by Kuwait secondary school principals and their organizational values, and all correlations were positive.

In light of the results reported in the current study, the researcher recommended the need for setting a value system and moral principles for educational leadership at Kuwaiti schools conforming to the traditions, religion and the Kuwaiti society values. There is a need for developing assessment criteria for school principals at Kuwaiti schools in light of the conceptions and principles of moral leadership and organizational leadership and to maintain the professional and administrative development programs provided for Kuwaiti secondary schools principals addressing moral leadership and organizational values and how to practice in their schools. Future research addressing moral leadership and organizational values is needed and there is also a need for investigating the relationship between the two investigated variables and other school administration related variables.



## الفصل الأول

### مقدمة عامة للدراسة

#### تمهيد:

تعد الأخلاق المنحة التي تفضل الله تعالى على من يحب ويرضى من عباده، وقد سعى الإسلام بدعوته إلى إتمام مكارم الأخلاق، والدعوة إلى الالتزام بالمبادئ الأخلاقية السمحة في جميع شؤون الحياة، في البيت والشارع وأماكن العمل.

وتعد المبادئ الأخلاقية أداة القائد في عمله، لتكون سلوكاً وصفة أصيلة في ممارساته الإدارية، فأهمية أخلاقيات الإدارة تعود إلى دورها في عملية الإدارة الذاتية وتوجيه السلوك للقائد في مؤسسته، وتحقيق المبادئ الأخلاقية كالعدل والمساواة والأمانة في معاملة الموظفين (Daft, 2003).

وأصبحت أخلاقيات الإدارة والعمل موضوعاً مهماً يحظى باهتمام المؤسسات التربوية المختلفة؛ انطلاقاً من ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم السلوكية الأخلاقية على الصعيد الفردي والجماعي في المهنة (بوعباس، 2010).

وقد أشار قزق (2005) إلى أن الجمعية الأمريكية لمديري المدارس حددت مبادئ القيادة الأخلاقية بمجموعة من الأسس التي تحكم عمل مدير المدرسة وهي: الاهتمام بالمصلحة العامة، وتقديمها على المصلحة الشخصية، والصدق والأمانة في التعامل، ودعم وتطوير العاملين مهنيًا، والاهتمام بالجدية في العمل والحفاظ على أسرار العمل الوظيفي.

كما أوضح علاء (Ala, 2010) إلى أن القيادة الأخلاقية تبدأ من ممارسة المدير للقيم الأخلاقية التي تتمثل بالأمانة والعدالة والنزاهة والموضوعية في توزيع الواجبات وأداء المهمات، وفي تقييم الأفراد والعاملين.

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 لشأنها (عابدين، 2001).

كما أشار السعود البطاح (1996) إلى أنها تمثل مبادئ ومعايير تعدُّ أساساً لسلوك القادة التربويين، ومديري المدارس، بحيث يتعهدون على الإلتزام بمبادئها وضوابطها في ممارستهم لمهنة الإدارة، مما يساهم في نجاح المؤسسة وتعظيم إنتاجيتها، حيث إنّ ممارسة القيادة الأخلاقية، يقود إلى بذل الجهد، وتأدية العمل بأمانة، وتحمل المسؤولية بغير تردد.

وتتبع أهمية ممارسة القيادة الأخلاقية لمدير المدارس كون الإدارة المدرسية تتعامل مع الإنسان، وتحاول صياغة شخصيته صياغة سليمة وإيجابية، تنمي فيه الخلق القويم، وترسخ فيه القيم السامية، والشعور بالمسؤولية، كما أنها تقوم بصياغة القرارات التي تنعكس على حاضر المجتمع ومستقبله، التي يمتد تأثيرها لأجيال عديدة، وحيث أنّ المدير يتبوأ أعلى مركز في مدرسته، فهو المسؤول عن صناعة القرارات فيها، ومن هنا كانت القيادة الأخلاقية ضرورة لا بد من مدير المدرسة من ممارسة مبادئها وضوابطها (الفرحان، 2000).

وأشار برنس (Prince, 2006) إلى الحاجة الماسّة للقيادة الأخلاقية في كل المستويات، وبخاصة الإدارات المدرسية، وإن مستقبل المجتمع يتوقف على مثل هؤلاء القادة الذين باستطاعتهم ممارسة قيادة قوية تتضمن خدمة للآخرين، وتعهداً لهم؛ لأن نجاح القادة في أعمالهم يتوقف على مدى التزامهم الأخلاقي في تحقيق أهداف المدرسة.

وترتبط القيادة الأخلاقية مع القيم التنظيمية في كونها جزءاً مهماً في القيادة الأخلاقية التي يمارسها مدير المدرسة، وقد أشارت العديد من الدراسات مثل دراسة شمس الدين (2006)، ودراسة الخزاولة (2007)، ودراسة الطعاني (2010) إلى أهمية القيم التنظيمية لمدير

المدرسة ودورها في تفعيل العملية الإدارية، فكلما زادت القيم الإيجابية لدى القادة الإداريين كلما أثر ذلك على كفاءة الإجراءات الإدارية.

وتوجه القيم التنظيمية سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، كما أنها القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك (مقدم، 1994)، كما ترى زحلوق ووظفة (1998) أن مفهوم القيم يتضمن عناصر متعددة ترتبط بالشعور، والعاطفة، ولها تأثير مباشر على سلوك الأفراد، وأفعالهم؛ بل هي في الواقع المحرك الرئيس لسلوك الفرد.

وتسهم القيم التنظيمية في تفهم المدير لقيم العمل وقيم مروءسيه واتجاهاتهم، ومشاركته لهم في مشاعرهم وهمومهم، مما يعكس أفضل الأثر في نفسياتهم، وهذا بدوره يؤدي إلى التفاهم في العمل الإداري؛ مما يعود بالآثار الإيجابية على النتائج الإدارية في المؤسسات التربوية (Aiken, 2003).

وقد قامت وزارة التربية في دولة الكويت بالنتبه لأخلاقيات مدير المدرسة، والتزامه بالقيم التنظيمية المدرجة ضمن لوائح وتعليمات وزارة التربية الكويتية، بالإضافة إلى وضع الخطط التربوية التي تكفل التطوير المستمر لمديري المدارس، والتعرف إلى كل ما هو جديد في القيم التنظيمية والأخلاق الوظيفية (وزارة التربية، 2006).

ولذا فقد اهتم الباحث بهذين المتغيرين وجعلهما ميداناً مهماً لدراسته، وتأتي المدارس الثانوية وإداراتها كحلقة وصل بين التعليم الابتدائي والتعليم الجامعي، وعليه فإن القيادة الأخلاقية لهؤلاء المديرين وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعدّ مهمة جداً للدراسة والبحث.

## مشكلة الدراسة:

أشارت نتائج العديد من الدراسات التربوية والإدارية مثل دراسة (السعود والبطاح، 1996)، ودراسة (العمرى، 2000)، ودراسة (حمادات، 2003)، ودراسة (شمس الدين، 2006)، ودراسة (الشريفي والتتح، 2011)، ودراسة (العرايضة، 2012)، إلى أهمية الإدارة المدرسية، وضرورة التزامها بالقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية، لأنها تعد مصدراً أخلاقياً ونموذجاً قيماً، لكل من العاملين في المدرسة والمعلمين والطلبة، مما يحقق رسالة المدرسة الأخلاقية التربوية ويرقى إلى مستويات الفعالية بالأداء الإداري والتربوي.

وقد اهتمت وزارة التربية الكويتية بنشر مبادئ القيادة الأخلاقية، والقيم التنظيمية في جميع المدارس، وحثت المديرين على الالتزام بهذه المبادئ في ممارستهم لمهنتهم التربوية والقيادية، ويعود سبب هذا الاهتمام إلى تعامل المديرين مع العقول، والنفوس، بالإضافة إلى الأجساد، وهذا التعامل والتفاعل المادي والمعنوي يعتمد بشكل كبير على ممارسة القيادة الأخلاقية، وترسيخ مبادئ القيم التنظيمية لدى المعلمين والطلاب.

وبرر قيام الباحث بهذه الدراسة بأنّ ضرورة التزام مديري المدارس بمبادئ القيادة الأخلاقية، والقيم التنظيمية، يسهم في تنمية المبادئ الأخلاقية والقيم التربوية لدى الطلبة، بما يتوافق مع الدين الإسلامي، وعرف وتقاليد المجتمع الكويتي.

ومما يبرر قيام الباحث بهذه الدراسة ضرورة التزام القائد التربوي بالقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية في عملية صناعة القرار الذي يخص مختلف شرائح العاملين في المدرسة؛ لتحقيق مستويات العدالة والموضوعية والمساواة في توزيع المهمات والواجبات، وإعطاء الحوافز والتقديرية لمختلف العاملين.

لذا فإن الدراسة الحالية تركز اهتمامها على مديري المدارس لارتباط موضوع الدراسة الحالية بكفاءتهم الإدارية باتباع مبادئ القيادة الأخلاقية، ومحاولة الباحث لإجراء دراسة وصفية للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

وفي ضوء ما سبق يتحدد هدف الدراسة وأسئلتها الحالية بالكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بممارسة القيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

#### أهداف الدراسة وأسئلتها:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لقيمهم التنظيمية تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة؟

5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وقيمهم التنظيمية؟

### أهمية الدراسة:

تعد هذه الدراسة مهمة في طرحها لأحد المفاهيم الإدارية المهمة وهي القيادة الأخلاقية، والتي يفترض في مدير المدرسة اتباع مبادئها لتحقيق مستوى مرتفع من القيم التنظيمية. وتعود أهمية الدراسة في المجال النظري إلى ما تقدمه من أدب نظري ومعرفي وتربوي يثري المكتبة العربية في مجال التربية والإدارة التربوية تساعد الباحثين والمسؤولين في الإطلاع على الأدب التربوي والمعرفي المتعلق بالقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية. وتتجلى أهمية الدراسة في الخدمات التي تقدمها النتائج للمؤسسات التربوية والمعنيين في هذا المجال من مديرين وقادة إداريين في المناطق التعليمية في الكويت، ومن أبرز النقاط التي تظهر الأهمية العملية والتطبيقية ما يأتي:

1. قد تسهم هذه الدراسة في زيادة وعي مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بالمبادئ والأسس التي تنطلق منها القيادة الأخلاقية وطريقة تطبيقها في المدارس.
2. قد تساعد مديري المدارس الثانوية في التعرف إلى القيم التنظيمية التي يمارسوها من وجهة نظر معلمهم لتكون هذه الآراء بمثابة تغذية راجعة لهم.
3. قد تشكل مبادئ القيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية أطر منهجية وإجرائية تساعد القادة الإداريين في المناطق التعليمية في الكويت في وضع برامج تدريبية للمديرين.

## مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

تم تحديد المصطلحات والمفاهيم الأساسية المتعلقة بهذه الدراسة على النحو التالي:

### 1. القيادة الأخلاقية:

- **التعريف النظري:** عرف براون وتريفونو (Brown & Trevino) المشار إليهما في الشريفي والتتح (2011: 145) القيادة الأخلاقية "بأنها السلوك المناسب الذي يظهره الفرد من خلال نشاطاته وعلاقاته البيئشخصية، وتعزيز هذا السلوك لدى الأتباع عن طريق عمليات الاتصال ذي الاتجاهين، والتعزيز، واتخاذ القرار".
- **التعريف الإجرائي:** تعرّف القيادة الأخلاقية إجرائياً بأنها الممارسات التي يتبعها مدير المدرسة في دولة الكويت في تعامله مع المعلمين والموظفين في المدرسة، وتقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات استبانة الشريفي والتتح (2011) للقيادة الأخلاقية، والتي تم استخدامها في الدراسة الحالية.
- التي قام الباحث بتطويرها في ضوء الدراسات السابقة ذات الصلة.

### 2. القيم التنظيمية:

- **التعريف النظري:** "مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وهي التي تعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات" (مقدم، 1994: 47).
- **التعريف الإجرائي:** تعرّف القيم التنظيمية إجرائياً بأنها الفلسفة والاتجاهات التي تحكم عمل المديرين في المدرسة الثانوية، وتقاس من خلال استجابات أفراد العينة من المعلمين على فقرات استبانة القيم التنظيمية التي قام الباحث بتطويرها.

3. **مديرو المدارس الثانوية:** هم القائمون بالأعمال الإدارية في مدارس المرحلة الثانوية، والتي تشمل الصفوف من العاشر وحتى الثاني عشر، في جميع المناطق التعليمية في دولة الكويت.

#### حدود الدراسة:

تشتمل حدود الدراسة على ما يأتي:

- **الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت.
- **الحدود المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على المدارس الثانوية التابعة لجميع المناطق التعليمية في دولة الكويت وهي: (العاصمة، مبارك الكبير، الجهراء، الفروانية، حولي، الأحمدية).
- **الحدود الزمانية:** تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2012 / 2013م.

#### محددات الدراسة:

تحددت نتائج هذه الدراسة بما يأتي:

- موضوعية ودقة استجابات أفراد العينة على أدوات الدراسة.
- ما توفره استبانة الدراسة من صدق وثبات في جميع محاورها التي تم تناولها.
- تحددت النتائج بالطرق الإحصائية التي تم استخدامها للتحليل.



## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

فيما يأتي استعراضاً للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، والتي تتناول القيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية.

#### الأدب النظري:

تناول هذا الجزء الأدب النظري الخاص بالأخلاق، والقيادة الأخلاقية من حيث مفهومها ونشأتها، وأهميتها، ومبادئها، والقيم التنظيمية من حيث مفهومها ونشأتها واستخداماتها.

#### الأخلاق:

تعود بداية الأخلاق إلى بداية النشأة الكونية، فهي مرتبطة بالإنسان والإنسانية، وقد ثبت ذلك بالشرع الإسلامي في قول الرسول صلى الله عليه وسلم: **«إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ»**، (رواه البخاري في كتاب الأدب المفرد، رقم، 273) فقد دلّ هذا الحديث على وجود الأخلاق قبل الإسلام، وجاءت بعثة النبي صلى الله عليه وسلم لتثبيت دعائم الأخلاق النبيلة، وتنتهي عن الأخلاق الرذيلة، وكان نجاح المؤسسة الإسلامية نابغاً من أخلاقها ومنظومتها القيمية التي سادت بها على مرّ القرون (محسن، 2007).

وفي الإطار الفلسفي فقد بدأ علم الأخلاق بشيخ الفلاسفة سقراط، الذي يعد مؤسس علم الأخلاق، وتحدث عن الأخلاق بأنها محكومة من داخل الإنسان، بعد أن كانت محكومة من خارجه، أي من الدين والعرف والتقاليد، وقد تبعه بعد ذلك الفلاسفة القدامى مثل أفلاطون وأرسطو، والفلاسفة المحدثون مثل دوركهايم، وهربرت (بطاح، 2006).

وإنّ الأمم ترقى من خلال الأخلاقيات التي تسود فيها أو تحكم تصرفات الأفراد في

مؤسساتها، وكما ترتقي الأمم وتزدهر بالأخلاق، فكذلك المؤسسات التربوية، فإن نموها

وازدهارها مرتبط بالأخلاق والقيم التي تسود تلك المؤسسات، ويؤمن بها القادة

التربويون، الذين يُنَاط بهم إدارة تلك المؤسسات (حسان والعجمي، 2007).

وإنّ فهم طبيعة القيادة مرتبط بالحس الأخلاقي، فأهداف القيادة التربوية يجب أن تكون

أهدافاً أخلاقية، وعملية إنجازها هي عملية أخلاقية ملتزمة بأهداف المهنة وأخلاقياتها، وقد شغلت

القيادة الأخلاقية بال فلاسفة على مرّ العصور، ولا تزال مطروحة على جميع المستويات، وفي

جميع المهن، مثل أخلاقيات التعليم، وأخلاقيات الطب وغيرها (الدواني، 2000).

ويدور مفهوم الأخلاق في كتب اللغة والمعاجم حول الطبع والسجية والمروءة والدين،

أما في القواميس الأجنبية فعرف قاموس أكسفورد (Oxford) مصطلح الأخلاق مرادفه اللفظة

(Morals) بأنه السلوك الإنساني المتعلق بالصواب والخطأ، والجيد والرديء، أما قاموس

لونجمان (Longman) فعرف الأخلاق بأنها المبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحدد السلوك

الجيد، وما هو صواب وخطأ (يحيى، 2010).

والأخلاق هي نظام من القيم والقوانين التي تحدد ما هو صحيح، وما هو خير، وما يجب

أن يكون عليه السلوك (بطاح، 2006). كما أن الأخلاق هي "مجموعة من القيم والمبادئ

والتقاليد التي يتفق عليها أفراد مجتمع ما، فيما يتعلق بما هو خير وحق وعدل في تنظيم أمورهم"

(مرعي وبلقيس، 1986: 45). "وهي صفة فطرية أو مكتسبة راسخة في النفس الإنسانية، ذات

آثار في السلوك، تكون محمودة ومذمومة" (الميداني، 1992: 10).

وقد عرّف السعود وبتاح (1996) الأخلاق بأنها: "مجموعة القواعد والمبادئ المجردة

التي تتركز على قاعدة عقلية أو قاعدة دينية". وعرّفت العاني وكنعان (1998: 30) الأخلاق

بأنها: "كل عمل أو فعل أو ممارسة أو نشاط يقوم به الفرد تجاه نفسه وتجاه الآخرين من أفراد

المجتمع والتي تتفق مع مبادئ المجتمع وقيمه وعاداته وتقاليده". وعرف حسان والعجمي (2007: 208) الأخلاق بأنها: "مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم السلوك الإنساني للأفراد والجماعات".

وقد ذهب فولمر (Fulmer, 1987) إلى أن هناك أربع نظريات للأخلاق، تحاول هذه النظريات الكشف عن مصدر الأخلاق، هل هي من الحدس أم من التجربة أم من العقل أم من الدين، وهي كما يأتي:

- **النظرية التجريبية:** ومصدر الأخلاق في هذه النظرية من التجربة الإنسانية.
- **النظرية العقلانية:** ومصدر الأخلاق في هذه النظرية العقل الإنساني، وما يتوصل إليه فكر الإنسان بعيداً عن التجربة والحدس.
- **نظرية الدين:** ومصدر الأخلاق في هذه النظرية الدين والوحي، فالدين يحدد الخير والشر، والصحيح والخطأ.
- **نظرية الحدس:** مصدر الأخلاق في هذه النظرية من الحدس بعيداً عن التجربة أو العقل، والحدس هو الحس التلقائي العفوي الذي يميز بين الخير والشر.

### القيادة الأخلاقية:

يمثل البعد الأخلاقي في القيادة التربوية أهمية خاصة، لأن القيادة التربوية ما هي إلا رسالة أخلاقية يقوم مدير المدرسة بقيادتها، وتوجيه العمل والعاملين نحو تحقيق رسالتها، فالقيادة الأخلاقية بهذا المعنى مصطلح مركب يجمع بين القائد التربوي الإداري وبين مهمته الأخلاقية في المدرسة، ومدى تمثله لقيم ومبادئ هذه القيادة.

وتستند القيادة التربوية إلى أسس أخلاقية تحكم العلاقة بين المدير والمعلم، وتقوم على مبادئ العدل والتسامح والإيثار والعفو (عايش، 2004)، وتستمد معانيها من قوله تعالى: "فمن عفا وأصلح فأجره على الله" الشورى: 40.

وقد اهتم المفكرون والإداريون بالبعد الأخلاقي، إذ أشار برنارد (Barnard) إلى أن هدف المنظمات الإدارية يجب أن يكون أخلاقياً، وقد أرتأى دسلر (Dessler) أن الإداريين يمارسون أعمالهم الإدارية وفقاً لقيمهم الأخلاقية وقناعاتهم، وإن كانت هذه القيم والمعايير الأخلاقية تتأثر بشكل واضح بالمعايير الأخلاقية للإدارات العليا (بطاح، 2006).

وقد أشار الطويل (1997) إلى أن أهمية البعد الأخلاقي في القيادة التربوية تعود إلى كون النظام التربوي نظام إنساني في معظم مكوناته؛ لذا فإنَّ البعد الأخلاقي للقائمين عليه ولمختلف العاملين فيه أهمية خاصة، إذ يواجه العاملون في هذا النظام مواقف متكررة تختبر من خلالها خصالهم الأخلاقية وتوضع على المحك.

وأوضح العمرات (2004) إلى أن القيادة الأخلاقية تحظى بالاهتمام وخاصة في النظام التربوي، لأن هذه القيادة تهتم بالعديد من العوامل التي تؤثر على مستويات نجاح المؤسسات الإدارية وبخاصة التربوية، كالمساءلة، والنزاهة، والعدالة وإعطاء كل ذي حق حقه، والتي تحكم على مخرجات النظام التربوي من خلال سلوك الأفراد.

ورأى عثمان (2008: 250) أن القيادة الأخلاقية هي "مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المتعلم، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه ووطنه"، ورأى ربنستن (Rubensten) المشار إليه في الشريفي وتنح (2011: 139) "أن القيادة الأخلاقية نظاماً فكرياً قائماً على قواعد وضعية تتضمن ما ينبغي عمله".

## أهمية القيادة الأخلاقية للمؤسسات التربوية:

إنّ التزام القائد التربوي بأخلاقيات المهنة يعد عاملاً مهماً وأساسياً في نجاح المؤسسات التربوية، وتعزيز إنتاجيتها، وتحسين جودة مخرجاتها، حيث أن أخلاقيات القائد تقود إلى بذل الجهد، وتأدية العمل بأمانة وتحمل المسؤولية بغير تردد (السعود وبطاح، 1996).

ويعد مدير المدرسة القائد التربوي الملوك بالقيام بجميع الأعباء الوظيفية في المدرسة؛ ويساعده في ذلك المعلمون؛ لينتج من خلال ذلك صياغة شخصية علمية قوينة 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 (عابدين، 2001):

- تدني احترام المرؤوسين للمدير، ولمركزه القيادي بشكل عام، مما يؤثر على علاقة المدير مع المعلمين، وبالتالي على مخرجات العملية التعليمية.

- ميل المديرين الفاسدين لاختيار من هم على شاكلتهم لملي الوظائف الشاغرة، وتولي المسؤوليات الحساسة؛ مما يؤثر على القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة.

إنّ القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة تعزز فهم أفضل حول العملية التربوية من خلال استخدام مجموعة من التصورات العملية التي تصب في مصلحة المدرسة أكثر من الاهتمام بمصلحته الشخصية (Stiab & Maninger, 2012). ويحقق وجود دستور أخلاقي ينظم مهنة القائد التربوي في المؤسسات التربوية العديد من الفوائد الإدارية والتربوية، وهي على النحو الآتي (عابدين، 2001):

- 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 أديباً وقانونياً، بحيث تتوفر الحماية لأفراد المهنة من تعسف الآخرين أو اعتداءاتهم من جهة، وتتوفر الحماية للآخرين من قصور أفراد المهنة أو تعسفهم.
- تحديد معايير الكفاءة والفعالية في تنفيذ الخدمة وتقديمها إلى الجمهور.
- تحديد إطار مهني عام لمتطلبات الدخول في المهنة من جهة، وإطار فكري وحضاري لأنماط السلوك المتوقعة والمقبولة لدى الملتحقين في المهنة من جهة أخرى.
- تنمية روح الالتزام والولاء المهني لدى أفراد المهنة.
- وبهذا فإن الأخلاق تعد 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 (مرعي وبلقيس، 1986):
- دعم الرضا والاستقرار لدى العاملين، إذ 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 يخفف من حدة التوتر والضغوط الوظيفية.

#### مبادئ القيادة الأخلاقية:

- حددت الجمعية الأمريكية للمديرين (AASA) عشرة أبعاد أخلاقية لها دلالتها في سلوك الإداري التربوي، ولخصها الطويل (2001) كما يأتي:
- يجعل الطالب محوراً أساسياً لفعاليات القيادة التربوية في مؤسسته التربوية.

- يتمثل الأمانة والصدق والإخلاص في واجبه المهني.
  - يهتم بمبادئ العلاقات الإنسانية ويحميها لكل الأفراد.
  - أن يحترم ويطيع القوانين والأنظمة المعمول به في المؤسسة التربوية.
  - تطوير القوانين والسياسات التربوية، بشتى الوسائل المشروعة.
  - يتجنب استغلال مركزه لمكسب أو مصلحة شخصية، سواء كان ذلك في المجالات السياسية أم الاجتماعية، أم الاقتصادية أم غيرها.
  - أن يسعى للحصول على مؤهلات مهنية من جامعات ومؤسسات معترف بها.
  - المحافظة على مستوى المهنة، والسعي لتحسينها من خلال البحث واستمرار النمو المهني.
  - احترام جميع العقود والاتفاقيات السارية، والتزام بنودها.
- وقد حدد عابدين (2001) مجموعة من المبادئ التي تحدد أخلاقيات القائد التربوي، والتي يمكن الإستئناس بها في تحديد أخلاقيات مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً، وهذه المبادئ هي:
- **الشعور بالمسؤولية:** إن الشعور بالمسؤولية والمساءلة الإدارية مسألة أساسية لا تتفك عن القائد التربوي، وذلك لضمان عدم الاستخدام السيئ للسلطة، وتحقيقاً للقيم الأخلاقية السامية المطلوب توفرها لدى المدير، وذلك امتثالاً لقول النبي صلى الله عليه وسلم: **"كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته"** (صحيح البخاري، كتاب الاستقراض وأداء الديون والحجر والتفليس، باب العبد راعٍ في مال سيده ولا يعمل إلا بإذنه، رقم الحديث، 2232)

- التوافق:** ويظهر التوافق في تعامل القائد التربوي مع العاملين في المؤسسة التربوية كأنه أحدهم، فقد جاء في الحديث الشريف: **إذا أتى أحدكم خادمه بطعامه، فإن لم يجلس معه فليناوله أكلة أو أكلتين، أو لقمة أو لقمتين**، (مسند الدارمي، رقم الحديث 2117) ويتكيف مع الأفراد الذين يتعامل معهم ومع قيمهم ومهاراتهم الشخصية.
- **الاتزان الانفعالي:** ويعمل الاتزان الانفعالي في السلوك والأطباع على تآلف المرؤوسين والتفافهم حول المدير.
  - **العدل:** فمن الأخلاقيات أن يتوخى المدير العدل، ويعمل بروحه، ويؤثر في المرؤوسين ليجعلهم أقرب إلى العدل منهم إلى الإستئثار بالمنفعة دون زملائهم.
  - **إثارة التنافس:** والتنافس الباعث على التفاعل وينتهي إلى التعاون والتوافق بين العاملين في المؤسسة التربوية.

### مصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية:

- هناك عدد من المصادر الأساسية لأخلاق القائد التربوي التي يعتمد عليه في تكوين مبادئه وقيمه الأخلاقية في عمله التربوي الإداري، ومن هذه المصادر ما يأتي (السعود وبطاح، 1996؛ الشخيلي، 1999؛ الغامدي، 2002؛ الغامدي وعبدالجواد، 2005):
- **المصدر الديني:** يعد المصدر الديني من أهم المصادر الأخلاقية التي تنظم معاملات الناس وأعمالهم، لقد أرسى الدين الإسلامي أعظم القواعد الأخلاقية التي تضبط المهن والوظائف المتنوعة، وتستمد أخلاقيات مهنة التعليم من المصدر الديني الإسلامي الذي ينظر إلى مهنة التعليم كونها رسالةً وعملاً دينياً قبل أن تكون مهنة.



- **المصدر الاجتماعي:** فأخلاقيات القيادة التربوية تتأثر بعادات وتقاليد وأخلاق المجتمع وأعرافه؛ لذا فهناك علاقة قوية بين أخلاقيات القيادة التربوية وبين المجتمع وعاداته وتقاليد.ه.
- **المصدر الاقتصادي:** ويركز هذا المصدر اهتمامه على الظروف الاقتصادية للقائد التربوي، فالقائد الذي يعيش في وضع اقتصادي مقبول تتوقع منه أخلاقيات رفيعة والتزام أكيد بقواعد وأسس المهنة، أما إذا كان وضعه الاقتصادي متدنياً لا يُمكنه من الوفاء بالتزاماته، فيتوقع منه الانحراف مما يسيء إلى مهنته.
- **المصدر الفلسفي أو الفكري:** إن القائد التربوي قد يتأثر بمنظومته الفكرية والفلسفية أكثر من المصادر الأخلاق، وتكون هي الموجه لسلوكه الأخلاقي.
- **المصدر الإداري والتنظيمي:** يقصد بالمصدر التنظيمي البناء التنظيمي الذي يعمل فيه الممارس لمهنة التعليم بكل ما فيه من قوانين وأنظمة وقيم وتقاليد تحدد سلوك العاملين فيه وتوجه مسارهم.

### القيم التنظيمية:

- يتميز الإنسان بين مخلوقات الله تعالى بما وهبه من عقل ومقدرة على محاكمة الأمور، وتقييم الأشياء والأفكار التي يتعامل معها في حياته اليومية، وتتأثر عملية التقييم ببيئة الفرد وخبراته الحياتية، بحيث يطور في نهاية الأمر نظاماً قيمياً يوجه مسيرة حياته في هذه الحياة، ويساعده باتخاذ قراراته وتنظيم أفكاره (الطويل، 1997).
- وتشكل القيم العنصر الرئيس للتأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات، بوصفها أحد المكونات الأساسية للشخصية، ويشمل تأثيرها سلوك الأفراد، واتجاهاتهم، وعلاقاتهم، وبخاصة في إطار المنظمات والمؤسسات التربوية (الزهراني، 2010).

وقد استخدم مصطلح القيم في المنظمات ليشير إلى القيم التنظيمية التي توجه سلوكيات الأفراد داخل المنظمات ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، وتعد القيم التنظيمية من العناصر الأساسية لمكونات شخصية القيادة التربوية، إذ انها تشكل إطاراً مهماً لتوجيه سلوكه، وسلوك الأفراد والجماعات التنظيمية في المؤسسات التربوية (التركي، 2001).

### مفهوم القيم التنظيمية:

إنَّ السلوك الإداري مفعم بالقرارات ذات الأبعاد القيمية، فالإداريون يعيشون عملية ممارسة مستمرة لمنظوماتهم القيمية، ويتضح ذلك في جميع مستويات الهرم الإداري (الطويل، 2001). وقد لقي هذا المفهوم اهتماماً متميزاً من قبل التربويين؛ لكونه مصدراً أساسياً لأهداف التربية والتعليم، ومرجعاً لممارسات القادة التربويين (عبدالفتاح، 2001).

وقد تفاوتت وجهات نظر الباحثين في تحديد ماهية القيم وتعريفها، وقد يعود هذا الاختلاف إلى الأسس الفلسفية والفكرية التي توجه تلك التعريفات، وفيما يأتي بعض تعريفات القيم:

- تعريف مقدم (1994: 47) "هي مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وهي التي تعبر عن فلسفتها، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي، وصنع القرارات".
- تعريف باتريك وبوريس (Patrick & Boris, 2001: 32): "هي الإطار المرجعي الذي يحكم تصرفات الفرد والجماعة، ويعمل على تكوين شخصية الفرد ونسقه المعرفي".

- تعريف الخوادة وعيد (2001: 146): "هي المعيار المرجعي الديني أو الاجتماعي المحدد لسلوك الفرد تجاه الأشياء أو الأشخاص والأفعال: مثل الأمانة، والصدق، والعدل وغيرها".

- تعريف العميان (2002: 312): "هي اتفاق أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب، أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم".

- تعريف المعاضيدي (2005: 22): "إن القيم من وجهة النظر الإسلامية تمثل مجموعة من الأخلاق التي تصنع النسيج للشخصية الإسلامية وتجعلها متكاملة وقادرة على التفاعل مع المجتمع وعلى التوازن مع أعضائه والعمل من أجل النفس والأسرة والعقيدة".

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن القيم التنظيمية تمثل إطاراً مرجعياً للقائد التربوي تحدد سلوكه واتجاهاته نحو الأشياء والقرارات والأفراد، والتفاعلات الإدارية والتنظيمية في بيئة المؤسسة التربوية، وتأخذ صفة القوة والسيطرة على سلوك الأفراد، وتستمد من مجموعة من المصادر الفكرية والاجتماعية والتنظيمية والشخصية والدينية، ومن أمثلتها الحق، والعدل، والأمانة، والصدق، والنزاهة، والموضوعية وغيرها.

### أهمية القيم التنظيمية:

لماذا يحتاج القادة التربويون والإداريون إلى هذا الاهتمام الزائد بالبعد القيمي في مؤسساتهم التربوية...؟ إن إجابة هذا السؤال تحدد أهمية القيم التنظيمية في المؤسسات التربوية، إذ أن لها تأثيراً واضحاً في عمل القائد التربوي، ولا سيما عند اتخاذ القرارات، فيجب أن يكون قرار القائد التربوي منسجماً مع المحيط القيمي الذي يعمل فيه (الطويل، 2001).

وتؤدي القيم عدة وظائف تترجم الأهمية العملية لها في المؤسسة التربوية، وقد أشار

إلى بعضها (البطش والطويل، 1990؛ الشيخ، 1997)، ومن هذه الوظائف ما يأتي:

- تقوم القيم التنظيمية بأداء وظيفة المعيار الذي يحدد ويوجه سلوك الأفراد في المؤسسات التربوية سواءً أكانوا قادة أم معلمين أم إداريين.
  - تبني القيم التنظيمية شخصية الأفراد العاملين في المؤسسة ضمن نسق واضح ومحدد.
  - المحافظة على تماسك البناء الاجتماعي للمؤسسة التربوية، واستمراريتها.
  - تحافظ على هوية المؤسسة التربوية وثقافتها التنظيمية، وبالتالي الحفاظ على هوية المجتمع وثقافته الخاصة به.
  - تساعد في حل الصراعات واتخاذ القرارات، ذلك أن القيم هي مجموعة من المبادئ التي يتعلمها الفرد لتساعده على الاختيار بين البدائل المختلفة، وحل الصراعات واتخاذ القرارات في المواقف التي تواجهه.
- وتوازي حاجة الأفراد والمؤسسات التربوية للقيم حاجات المجتمعات لها، لأن تكامل واستمرارية المؤسسة يعتمد على المنظومة القيمية لدى المؤسسة التربوية، وفقدانها يعرض المؤسسات والعاملين للارتباك والحيرة والتخبط؛ مما يؤدي إلى عدم الاستقرار (الطعاني، 2010).

**خصائص القيم التنظيمية:**

تمتاز القيم التنظيمية عن غيرها من المفاهيم الإدارية بمجموعة من الخصائص، ويمكن

إجمال أهمها في ما يأتي (عقيل وأبو التمن، 2001):

إنها إنسانية؛ بمعنى أنها تختص بالبشر دون غيرهم، وهذا ما يميزها عن الحاجات التي تخص البشر وغيرهم.

- أنها غير مرتبطة بزمن معين، فالقيم إدراك يرتبط بالماضي والحاضر والمستقبل، وهي بهذا المعنى تبتعد عن معنى الرغبات، أو الميول التي ترتبط بالحاضر فقط.

- أنها تمتلك صفة الضدية، فلكل قيمة ضدها مما يجعل لها قطباً إيجابياً، وقطباً سلبياً، والقطب الإيجابي هو وحده الذي يشكل القيمة، في حين يمثل القطب السالب ما يمكن أن نسميه (ضد القيمة، أو عكس القيمة).

- المعيارية: بمعنى أن القيم تعتبر بمثابة معيار لإصدار الأحكام تقيس وتقيم وتفسر وتعلل من خلالها السلوك الإنساني.

- أنها نسبية؛ أي أنها ليست مطلقة، بل تمتاز بالثبات النسبي وهي تختلف من مجتمع لآخر تبعاً لعوامل المكان والزمان والثقافة والجغرافيا والأيدولوجيا.

- أنها متعلمة؛ أي أنها مكتسبة من خلال البيئة وليست وراثية، بمعنى أنه يتم تعلمها واكتسابها عن طريق مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة.

- أنها ذاتية؛ بمعنى أن وزن القيمة وأهميتها يختلف من فرد لآخر.

### تصنيف القيم التنظيمية:

نال موضوع تصنيف القيم التنظيمية اهتمام العديد من الباحثين؛ لتسهيل دراستها، ومن أهم

التصنيفات في مجال القيم التنظيمية ما يأتي:

- حسب المحتوى: صنف سبرنجر (Spranger) القيم التنظيمية إلى ستة أنواع هي: قيم نظرية (Theoretical Values)، وتعبّر عن اهتمام الفرد الزائد وميله لاكتشاف الحقائق والمعارف من أجل تحقيقها. وقيم اقتصادية (Economical Values) وتعبّر عن الاهتمامات العملية ذات الفائدة والنفعة والثروة والعمل. وقيم جمالية (Aesthetic Values) والتي تعبّر عن اهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من حيث الشكل والانسجام. وقيم سياسية (Political Values) وتهتم بالسلطة والقوة والسيطرة والعمل السياسي. وقيم اجتماعية (Social Values) وتعتبر عن اهتمام الفرد بحب الناس والتضحية من أجلهم. وقيم دينية (Religions Values) وهي تعبّر عن اهتمام الفرد بالمسائل الدينية وميله إلى معرفة ما وراء الطبيعة (أنور، 1993)
- حسب المعتقد: حاول روكاتش (Rokeach) تصنيف القيم التنظيمية حسب مقصدها إلى: القيم الوسييلية (Instrumental Values) والتي ينظر إليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات أبعد، كالقيم الأخلاقية والكفاءة. والقيم الغائية (Terminal Values) وهي الأهداف التي تضعها الجماعات، والأفراد لأنفسها، كالقيم الشخصية والاجتماعية. (العزام، 1998).
- حسب شدتها: وهي قيم إلزامية، تكون ملزمة للجميع من الضروري تنفيذها بالقوة كالقيم الدينية، وقيم مفضلة يشجع المجتمع أفرادها على التمسك بها، ولكنه لا يلزمهم بمراعاتها. وقيم مثالية؛ وهي التي يحس الفرد بصعوبة تحقيقها بصورة كاملة، كالدعوة إلى مقابلة الإساءة بالإحسان (السرطان، 1994).

### العلاقة بين القيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية:

ترتبط الإدارة المدرسية ارتباطاً وثيقاً بمهنة التربية والتعليم، وتعد القيم والاتجاهات والأخلاق بالنسبة للتربية محتوى وطريقة في آن واحد، والقيادة الأخلاقية لمدير المدرسة تحكم سلوكه المهني والإداري، وتنمي شخصيته وقيمه، واتجاهاته، وأخلاقه (عابدين، 2001).

وإنّ القواعد والمعايير الأخلاقية التي يمكن أن يطورها المتخصصون والعاملون بالإدارة التربوية تتأثر بشكل كبير بالمنظومة القيمية، والإطار الإيدولوجي والفكري، والمستوى الحضاري الذي تعيشه الأمة (الطويل، 1997).

وتعد القيم التنظيمية من أهم القضايا التي تؤثر على القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، إذ أشار حسان والعجمي (2007) إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على القيادة الأخلاقية لدى المديرين، ومنها ما يأتي:

- السياسات الرسمية للمنظمة.
- قيم وسلوك الآخرين في المنظمة.
- سلوكيات الآخرين في المنظمة.
- سلوكيات الرؤساء أمام مرؤوسيه.

وبالمقابل فإن القيادة الأخلاقية تعلم على تنمية القيم التنظيمية لدى المدير، فقد أشار الطويل (1997) إلى أن القواعد الأخلاقية لدى مدير المدرسة تنم لورتها عبر سبل تربوية سليمة تزرع فيه، وتنمي لديه مفاهيم وقيم تنظيمية، واتجاهات إيجابية نحو الالتزام بالسلوك الأخلاقي.

وتسهم القيم التنظيمية في تحسين التزام المديرين بمبادئ القيادة الأخلاقية من خلال تأكيد القيم الدينية والأخلاقية لدى المديرين كجزء من دراستهم في فترة إعدادهم، ومن خلال برامج معينة يتم تقديمها لهم في بداية حياتهم الوظيفية، وتدعم هذه القيم (حسان والعجمي، 2007).

وبهذا فإن القيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية تربطهما علاقة عضوية، تقوم على التأثير والتأثير، كما تربطهما علاقة العموم والخصوص، فالقيادة الأخلاقية تضم في أحد معانيها القيم، ومما يدل على هذه العلاقة القوية بين المفهومين ما أشار إليه قمبر (2007) إلى أن مصطلح القيم كان في القديم كان مرادفاً للأخلاق، فكلاهما يطلقان على معنى واحد.



## الدراسات السابقة ذات الصلة:

فيما يأتي مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، إذ تم تصنيفها

إلى محورين، ومرتبة وفقاً لتسلسلها الزمني ومن الأقدم إلى الأحدث، وهي:

1. الدراسات ذات الصلة بالقيادة الأخلاقية.

2. الدراسات ذات الصلة بالقيم التنظيمية.

1. الدراسات ذات الصلة بالقيادة الأخلاقية:

أجرى كاركوسي (Karakose, 2007) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى ممارسة

مديري المدارس في تركيا للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية. تكونت

عينة الدراسة من (416) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من مجموعة من المدارس الثانوية

في أنقرة، استخدمت الدراسة مقياس القيادة الأخلاقية المطور من يالماز (2006) في جمع

البيانات. أشارت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية والمسؤوليات الأخلاقية مثل العدالة

في التعامل مع المعلمين وتشجيعهم، وفهم المعلمين، والتحلي بالصبر، والتوضيح كانت من

السلوكيات التي يمارسها مدير المدرسة الثانوية بدرجة متوسطة وعالية من وجهة نظر المعلمين.

وأجرت لابوانت ولانجلويس (Lapointe & Langlois, 2007) دراسة هدفت إلى

الكشف عن القيادة المدرسية الأخلاقية في عدد من المدارس الكندية وتحديد أهم المعوقات

لممارستها. تكونت عينة الدراسة من (47) مديراً ومديرة مدرسة متوسطة وثانوية في كندا،

استخدمت الدراسة استبانة مفتوحة لجمع البيانات. أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين خبرة

المدير وبين ممارسته للقيادة الأخلاقية، وأن مديري المدارس الجدد يمارسون جانباً واحداً من

القيادة الأخلاقية، وهي أخلاقيات الأمانة والمواساة.

وأجرت براون وإيربي ولنجلنج (Brown, Irby & lingling, 2008) دراسة هدفت

التعرف إلى مستوى القيادة الأخلاقية، والعدالة الاجتماعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر

المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (514) معلماً ومعلمة من معلمي المراحل المتوسطة والثانوية الذين تم اختيارهم عشوائياً من مجموع من المدارس الأمريكية. تم استخدام استبانة. أشارت النتائج إلى أن ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية وقيادة العدالة الاجتماعية يعزز من تميز الطلبة الأكاديمي، وتحقيق المساواة من الطلبة حسب وجهة نظر المعلمين.

وأجرت ناصر (2009) دراسة هدفت إلى تعرف الأسس الفكرية للقيادة الأخلاقية، كأحد الإتجاهات القيادية الحديثة، والكشف عن الواقع الراهن لممارسات القيادة المدرسية لدى مديري التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء تلك الأسس، تكونت عينة الدراسة من (447) معلماً ومعلمة بجميع محافظات ومناطق سلطنة عُمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (60) فقرة مثلت مكونات القيادة الأخلاقية، توزعت على أربعة محاور: الهدف، والمعرفة، والسلطة، والثقة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري التعليم الأساسي بسلطنة عمان كان عالياً، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، تعزى للمتغيرات التالية: المنطقة التعليمية، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

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.

وهدفت دراسة يحيى (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 تكونت 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.

وقام الشريفي والتتح (2011) بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتم استخدام أداتين لجمع البيانات، الأولى لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، والثانية لقياس درجة تمكين المعلمين، وكان من نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية متوسطة، وكان هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، وبين التمكين الإداري.

وهدفت دراسة تورهان 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) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الثانوية العادية والمهنية في عدد من المناطق التركية، استخدمت الدراسة استبانة مكونة من (84) فقرة. أشارت 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 وبين العدالة التنظيمية.

وهدفت دراسة العرايضة (2012) إلى الكشف عن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (351) معلماً 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.

قامت ستيب ومانيجر (Staib & Maninger, 2012) بإجراء دراسة نوعية حول ممارسة القيادة الأخلاقية في الإدارة المدرسية وثرها على الصحة النفسية للطلبة، تكونت عينة الدراسة من ثلاثة مديري مدارس، المدير الأول كان عمره (46) وهو مدير لمدرسة ابتدائية، والثاني عمره (54) وكان مدير لمدرسة متوسطة، والثالث عمره (73) وكان مديراً لمدرسة

ثانوية اختياريهم قصدياً من مجموعة من المدارس الابتدائية والثانوية في ولاية تكساس، استخدمت الدراسة مقابلة مكونة من (10) أسئلة مفتوحة وجهت إلى المديرين. أشارت النتائج أن المديرين الثلاثة أشاروا لعدم حصولهم على التدريب في مجال القيادة الأخلاقية، ووجود فروق في ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى 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.

## 2-الدراسات ذات الصلة بالقيم التنظيمية:

قام العمري (2000) بإجراء دراسة هدفت التعرف إلى القيم التنظيمية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام والمتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة، تكونت عينة الدراسة من مديري ومديرات مدارس التعليم العام المتوسط والثانوي في مكة المكرمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة القيم التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر القيم انتشاراً لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام والمتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة هي القيم الدينية تليها القيم الاجتماعية، فالقيم النظرية فالقيم السياسية والقيم الاقتصادية والقيم الجمالية، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي المديرين والمديرات تعزى لمتغير الجنس، ولمتغيري المرحلة الدراسية والخبرة في مجال الإدارة المدرسية وذلك في أبعاد القيم الست، ولصالح الخبرة الأكثر والمؤهل الأعلى، وأوضحت الدراسة أن قيم المديرين والمديرات يمكن أن تصنف إلى ثلاثة هي: القيم النظرية والقيم الدينية والقيم السياسية.

وقامت عبدالفتاح (2001) بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن منظومة القيم لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (260) معلماً ومعلمة، و(76) مديراً ومديرة في المدارس الثانوية في مديرتي عمان الأولى والثانية تم اختيارهم عشوائياً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة منظومة القيم. وأظهرت نتائج الدراسة أنه لم تكن هناك دلالة إحصائية لأثر أي من متغيرات الدراسة: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، التأهيل التربوي في منظومة القيم معبراً عنها في استجابات المعلمين والمديرين، سواء أكانت في أنفسهم أم التي يجب أن تكون عليه عند الفئة الأخرى، وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن قيم الكد والمثابرة، والقيم الإنسانية، وقيم الإنجاز، والقيم النظرية قد أخذت تقديرات عالية في جميع استجابات المعلمين والمديرين وإن اختلف ترتيبها.

وأجرت عبدالله (2002) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيم التنظيمية والخصائص الديمغرافية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي لديهم. تكونت عينة الدراسة من (11) جهازاً حكومياً تم اختيارهم عشوائياً. استخدمت الدراسة مقياس القيم التنظيمية، ومقياس الأداء الوظيفي. كانت أبرز النتائج عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين القيم التنظيمية والأداء التنظيمي للمديرين في الجهاز الحكومي، وجود علاقة دالة إحصائية بين قيم الهدف الرشيد والولاء التنظيمي، عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين قيم العلاقات الإنسانية، والنظام المفتوح، والعمليات الداخلية من جهة والأداء التنظيمي من جهة أخرى، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الديمغرافية (المستوى التعليمي، الخبرة، العمل) والأداء التنظيمي.

وهدف دراسة حمادات (2003) إلى تحديد قيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالتزامهم الوظيفي. تم اخذ عينة عشوائية نسبية

تمثل كافة مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية حيث بلغت عينة المديرين (296) مديراً، بينما بلغت عينة المعلمين (620) معلماً يتوزعون حسب متغير الجنس إلى (280) معلماً و(340) معلمة. وقد تم تطوير استبانة القيم، واستبانة الالتزام الوظيفي. وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: إن درجة الالتزام بقيم العمل السائدة لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين جيدة، وإن قيم العمل السائدة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين كانت قيم الامتثال، قيم الأمانة، قيم القدوة الحسنة، قيم الخيرية، قيم التقديرية، قيم الدعم، قيم العلاقات الإنسانية، قيم الشورى، قيم الصدق، قيم الاستقلالية، قيم القيادة، قيم العدل، وأن درجة الالتزام بقيم العمل السائدة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين عالي، وأن هناك علاقة قوية موجبة بين قيم العمل السائدة ومستوى الالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في قيم العمل السائدة لدى المديرين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث (المديرات)، ولمتغير الخبرة ولصالح الخبرة الطويلة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

وقام شمس الدين (2006) بإجراء دراسة هدفت إلى تعرف المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الابتدائية والمتوسطة والثانوية في دولة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (160) مديراً ومديرة في المدارس الحكومية الابتدائية والمتوسطة والثانوية في دولة الكويت تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة تكونت من (60) فقرة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن ترتيب أبعاد المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم كانت على النحو التالي (قيم الدعم، وقيم القيادة، وقيم الامتثال، والقيم الاعتبارية، والقيم الخيرية، وقيم

الاستقلالية)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد المنظومة القيمية الإدارية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس، والتخصص، والمرحلة الدراسية، ووجود فروق إحصائية للمؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، والخبرة لصالح الخبرة الأقل.

وهدفت دراسة الخزاعلة (2007) التعرف إلى الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، تكونت عينة الدراسة من (370) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن. ولجمع معلومات الدراسة تم تطوير استبانتين للكشف عن درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، ومستوى أدائهم الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، كانت منخفضة، وعدم وجود فروق إحصائية في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، في حين أشارت النتائج إلى أن هناك فروقاً إحصائية تعود لمتغيري (الخبرة الإدارية، وموقع العمل)، وتوجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائية في الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن.

وهدفت دراسة الطعاني (2010) إلى الكشف عن المنظومة القيمية لدى مديري المدارس بالأردن، وعلاقتها بالجنس والمؤهل والخبرة ومستوى المدرسة. تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من مديري المدارس بمحافظة الكرك وعددهم (120) مديراً ومديرة، طُبّق عليهم مقياس جودرن بعد تطويره للبيئة الأردنية. وقد كشفت نتائج الدراسة أن ترتيب القيم التنظيمية حسب متوسطها كما يأتي: قيم الانتماء، وقيم الامتثال، وقيم الخيرية، وقيم الدعم، وقيم



الاستقلالية، وقيم القيادة، كما كشفت النتائج عن وجود فروق إحصائية تعزى لمستوى المدرسة ولصالح مديري المدارس الثانوية، وعدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

وأجرى فرحاني وتاجا لوسي وبيهبودي (Farahani, Taghadosi & Behboudi,

2011) دراسة هدفت للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية وبين القيم التنظيمية، والالتزام التنظيمي والأثر الوسيط للذكاء الانفعالي. تكونت عينة الدراسة من (13) شركة ومؤسسة تربوية في مقاطعة جازفين الإيرانية. استخدمت الدراسة استبانة خاصة بالقيادة التحويلية، واستبانة خاصة بالالتزام التنظيمي والقيم التنظيمية، واختبار الذكاء الانفعالي. أشارت النتائج لوجود علاقة إرتباطية بين القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمي والقيم التنظيمية السائدة في كل من الشركات والمؤسسات التربوية، وإن الذكاء الانفعالي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمي والقيم التنظيمية في المؤسسات الإيرانية.

### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية واستعراضها تبين أن هناك تنوع في طريقة تناول متغيرات الدراسة، وقد اختلفت هذه الدراسة في الهدف، وطريقة التطبيق، والعينات، والأدوات، والنتائج، وفيما يأتي توضيح ذلك:

- تنوع الدراسات السابقة في عرضها للقيادة الأخلاقية، فبعض الدراسات تناولتها دون ربطها مع متغيرات أخرى كما في دراسة دراسة لابوانت ولانجلويس ( lapointe & langlois, 2007)، ودراسة ناصر (2009)، وبعض الدراسات تناولت القيادة الأخلاقية وعلاقتها مع بعض المتغيرات كما في دراسة براون وإيربي ولنجنج ( Brown., Irby & lingling, 2008)، مع العدالة الاجتماعية، ودراسة الشريف والتتح (2011)، مع تمكين المعلمين، ودراسة العرايضة (2012) مع سلوك المواطنة، أما عن القيم التنظيمية فقد تناولتها بعض الدراسات دون ربطها مع متغيرات أخرى مثل دراسة العمري (2000)، ودراسة عبدالفتاح (2001)، ودراسة عبدالله (2002)، ودراسة شمس الدين (2006)، ودراسة الطعاني (2010)، وبعض الدراسات ربطها مع متغيرات أخرى مثل دراسة حمادات (2003) مع الإلتزام التنظيمي، ودراسة الخزاعلة (2007) مع الأداء الوظيفي، ودراسة فرحاني وتاجا لوسي وبيهبودي (Farahani, Taghadosi & Behboudi, 2011) مع القيادة التحويلية. ولم يجد الباحث في حدود بحثه أي دراسة

تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية، لذا جاء تميز الدراسة الحالية في تناولها العلاقة بين هذين المتغيرين.

- تباينت العينات في الدراسات السابقة فمنها ما تناول المعلمين، ومنها تناول المديرين، ومنها تناول المدرسين في الجامعات ورؤساء الأقسام، في بيئات متنوعة مثل الأردن،
- وقطر، والامارات العربية المتحدة، والكويت، وتركيا، وأمريكا، وغيرها، أما عن الدراسة الحالية فقد تناولت عينة من المعلمين بلغت (256) معلماً ومعلمة في مختلف المناطق التعليمية بالكويت.
- تباينت أدوات الدراسات السابقة المستخدمة لتحقيق النتائج، وتنوعت حسب أهداف تلك الدراسات، أما عن الدراسة الحالية فقد تم استخدام أداتين هما: الأولى كانت في القيادة الأخلاقية، وهي استبانة الشريفي والتتح (2011) التي استخدمها في دراستهما، وقد تم اختيارها لمناسبتها لغرض الدراسة الحالية، وتوفر الخصائص السيكومترية لقرائنها، بالإضافة لحدائنها ومناسبتها للبيئة الكويتية، والأداة الثانية تم تطويرها من الدراسات السابقة للكشف عن القيم التنظيمية.

فتعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة

الأخلاقية والقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بدولة الكويت.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

اشتمل هذا الفصل على منهجية الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، أداتي الدراسة وما توفر لهما من صدق وثبات، ومتغيرات الدراسة، ومعالجتها الإحصائية، وإجراءات تطبيق الدراسة.

#### منهج البحث المستخدم:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، بالإطلاع على الكتب والمراجع والمصادر والدراسات السابقة التي لها علاقة بمشكلة الدراسة، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة، ومن ثم قام الباحث بالتطبيق الذي هدف لاستخلاص المعلومات المتعلقة بالدراسة من مجتمع الدراسة عن طريق أداة الدراسة المستخدمة، وتحليلها إحصائياً لاكتشاف العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في دولة الكويت العاملين خلال العام الدراسي 2012/2013م، والبالغ عددهم (11461) معلماً ومعلمة، والتابعين للمناطق التعليمية في الكويت، وعددها ست مناطق، وهي: الأحمدية، والجبراء، وحولي، والعاصمة، والفرواينة، ومبارك الكبير (وزارة التربية الكويتية، 2011)، والجدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة على المناطق التعليمية في دولة الكويت.

#### الجدول (1)

## توزيع مجتمع المعلمين والمعلمات حسب المناطق التعليمية والجنس في دولة الكويت

المجموع	عدد المعلمات	عدد المعلمين	المنطقة التعليمية
2275	1327	948	الأحمدي
1605	962	643	الجهراء
1844	941	903	حولي
2104	1081	1023	العاصمة
2120	1265	855	الفروانية
1513	835	678	مبارك الكبير
<b>11461</b>	<b>6411</b>	<b>5050</b>	<b>المجموع</b>

## عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام جدول العينات لـ بارتليت وكوتريك وهيغنز (Bartlett, Kotrlik & Higgins, 2001) من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة المنتشرة في المناطق التعليمية في الكويت، حيث بلغ عدد العينة (256) معلماً ومعلمة، كما في الجدول (2).

## الجدول (2)

توزيع عينة معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بدولة الكويت حسب الجنس والخبرة

المتغير	الفئات	التكرار
الجنس	أنثى	113
	ذكر	143
الخبرة	أقل من 5 سنوات	46
	من 5 - 10 سنوات	169
	أكثر من 10 سنوات	41
	المجموع	256

## أداتا الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف إلى القيادة الأخلاقية لدى المديرين في الكويت وعلاقتها بالقيم التنظيمية؛ ولغايات جمع البيانات تكونت أداة الدراسة من استبيان تناول متغيرات الدراسة، وانقسمت الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء هي:

- الأول: تناول المعلومات والبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة، والتي تشتمل خطاب موجه إلى المعلمين حول تعبئة الاستبانتين، بالإضافة إلى تعبئة المعلومات المتعلقة بالجنس والخبرة.
- الجزء الثاني: تضمن استبانة القيادة الأخلاقية التي استخدمها الشريفي والتنج (2011)، وتكونت من (39) فقرة تقيس الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية.
- الجزء الثالث: تضمن استبانة القيم التنظيمية، التي تم بناؤها في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة التي كان من أهمها دراسة العمري (2000)، ودراسة حمادات (2003)، ودراسة الأحمد (2007)، ودراسة الخزاعلة (2007)، وقد تكونت الاستبانة من (64) فقرة توزعت على سبعة مجالات كما يأتي: مجال القيم الإنسانية التنظيمية وفقراته (1- 11)، ومجال قيم العدالة التنظيمية وفقراته (12- 20)، ومجال قيم التسامح التنظيمي وفقراته (21- 27)، ومجال قيم الانتماء التنظيمي وفقراته (28- 32)، ومجال قيم الأمانة التنظيمية وفقرته (33- 40)، ومجال قيم الإبداع التنظيمي وفقراته (41- 52)، ومجال قيم الشورى التنظيمية وفقراته (53- 64).
- تم تدرج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وحُدّد بخمسة مستويات كما يلي: (5) دائماً، (4) غالباً، (3) أحياناً، (2) نادراً، (1) أبداً.

صدق أداتي الدراسة:

تم التأكد من صدق أداتي الدراسة، بطريقة الصدق الظاهري (Face Validity) بعرضهما على (9) من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية؛ والتربية الخاصة، والمناهج وطرق التدريس، وهم أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، وجامعة الكويت؛ كما في الملحق (2)، لإبداء مقترحاتهم وملاحظاتهم، والقيام بالتعديل حسب آراء المحكمين، وكان من أبرز تعديلات المحكمين ما يأتي:

- استبانة القيادة الأخلاقية، أشار المحكمون إلى مجموعة من التعديلات، حيث تم اعتماد بنسبة موافقة (80%) وأكثر؛ لتكون مؤشراً على صدق الفقرة واعتمادها، وكان من أهم تعديلات المحكمين ما يأتي: الحفاظ على عدد فقرات الاستبانة دون حذف أي من فقراتها، وتعديل الصياغة اللغوية لسبعة فقرات من الاستبانة التي تحمل الأرقام (14، 18، 22، 24، 25، 26، 28)، وفي ضوء التعديلات فإن فقرات استبانة القيادة الأخلاقية بلغت (39) فقرة تقيس الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية، وكانت جميع الفقرات بالاتجاه الإيجابي، ولا يوجد أي فقرات سلبية، والملحق (3) يشير إلى الاستبانة بصيغتها النهائية.

- استبانة القيم التنظيمية، أشار المحكمون إلى مجموعة من التعديلات، حيث تم اعتماد بنسبة موافقة (80%) وأكثر؛ لتكون مؤشراً على صدق الفقرة، واعتمادها، وكان من أهم التعديلات: حذف (11) فقرات لأنها مكررة مع فقرات أخرى، أو غير مناسبة مع المجال أو الأداة، وإضافة (6) فقرات أشار المحكمون إلى إضافتها، وإجراء بعض التعديلات اللغوية مثل تعديل الأخطاء النحوية، وتعديل في صياغة الفقرات، وفي ضوء التعديلات فقد تكونت الاستبانة من (59) فقرة، بعد أن كانت (64) فقرة، وكان توزيع فقرات الاستبانة بعد عمليات التعديل على سبعة مجالات هي كما يأتي: مجال

القيم الإنسانية التنظيمية وفقراته (1- 9)، ومجال قيم العدالة التنظيمية وفقراته (10-17)، ومجال قيم التسامح التنظيمي وفقراته (18- 22)، ومجال قيم الانتماء التنظيمي وفقراته (23- 28)، ومجال قيم الأمانة التنظيمية وفقرته (29- 36)، ومجال قيم الإبداع التنظيمي وفقراته (36- 48)، ومجال قيم الشورى التنظيمية وفقراته (49-59)، وكانت جميع الفقرات بالاتجاه الإيجابي، ولا يوجد أي فقرات سلبية، والملحق (3) يشير إلى الاستبانة بصيغتها النهائية.

### ثبات أدوات الدراسة:

للتأكد من ثبات أدوات الدراسة، تم حساب الثبات بواسطة الاختبار وإعادة (test-retest)، وحساب معادلة "كرونباخ ألفا"، وذلك من خلال تطبيقهما على عينة استطلاعية من نفس مجتمع الدراسة وعلى عينة غير عينة الدراسة بفاصل زمني أسبوعين. إذ بلغ معامل الثبات الكلي بواسطة طريقة الاختبار وإعادة لإستبانة القيادة الأخلاقية (0.88)، ولإستبانة القيم التنظيمية (0.97)، كما تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا للمجالات، حيث بلغ معامل الثبات الكلي لإستبانة القيادة الأخلاقية (0.95)، ولإستبانة القيم التنظيمية (0.91)، أما عن مجالات إستبانة القيم التنظيمية فالجدول (3) يبين مستويات الثبات، وهي كما يأتي:

### جدول (3)

معامل الثبات باستخدام طريقة الاختبار وإعادة وطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا



البعد	الاختبار وإعادة	الاتساق الداخلي
القيم الإنسانية التنظيمية	0.93	0.78
قيم العدالة التنظيمية	0.88	0.81
قيم التسامح التنظيمي	0.81	0.79
قيم الانتماء التنظيمي	0.93	0.88
قيم الأمانة التنظيمية	0.86	0.83
قيم الإبداع التنظيمي	0.93	0.90
قيم الشورى التنظيمية	0.89	0.85
<b>ثبات القيم التنظيمية الكلي</b>	<b>0.97</b>	<b>0.91</b>

### تصحيح أداتي الدراسة:

تم تدرج مستوى الإجابة عن كل فقرة من فقرات الأدوات وفق مقياس ليكرت الخماسي وحدد بخمسة مستويات كما يلي: (5) دائماً، (4) غالباً، (3) أحياناً، (2) نادراً، (1) أبداً، وطلب من المستجيبين وضع إشارة (x) أمام كل فقرة من فقرات الأستباننتين، والتي تتناسب مع رأي المستجيبين.

ولقد تم تحديد الاستجابة في ثلاثة مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع)، وذلك وفقاً

للمعادلة التالية لكل منهما:

درجة القيادة الأخلاقية، ومستوى القيم التنظيمية =  $\frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} =$$

وبذلك تكون درجة القيادة الأخلاقية، ومستوى القيم التنظيمية:

- **منخفض** إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (1-2.33).

- **متوسط** إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (2.34-3.66).

- مرتفع إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (3.67-5.00).

### إجراءات الدراسة:

تم التوصل إلى نتائج الدراسة من خلال القيام بعدة إجراءات، وقد تمثلت هذه الإجراءات

بالخطوات الآتية:

- تم إعداد الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلق بموضوع الدراسة الحالية.
- الحصول كتاب موافقة رسمية من جامعة الشرق الأوسط، كما في الملحق (1)؛ لتسهيل مهمة الباحث في التطبيق في وزارة التربية الكويتية، كما تم الحصول على كتب موافقة للتطبيق من المناطق التعليمية بوزارة التربية الكويتية، كما في الملحق (5، 6، 7، 8، 9، 10).
- إعداد أداتي الدراسة، والتأكد من صدقهما وثباتهما.
- تحديد العينة المطلوبة لغايات تطبيق أداتي الدراسة، باستخدام جدول العينات لـ بارتليت وكوترليك وهيغنز (Bartlett, Kotrlík & Higgins, 2001) من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة المنتشرة في المناطق التعليمية في الكويت.
- استخراج الصدق والثبات للأداتين.
- تطبيق الاستبانتيين على أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات من مختلف المدارس الثانوية في المناطق التعليمية بدولة الكويت.
- جمع الاستبانات بعد إعطاء مهلة لأفراد عينة الدراسة مدتها أسبوعان، وقد كان عدد الاستبانات التي وُزعت (275) استبانة، وتم استرجاع (260) استبانة، وكان من الاستبانات التي استرجعت أربع استبانات لا تصلح للتحليل، وبهذا كان عدد الاستبانات النهائية التي تم التحليل في ضوءها (256) استبانة.

- تمّ تفريغ الاستبانات وإدخالها إلى الحاسوب للحصول على النتائج.
- التوصل إلى نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها، ووضع التوصيات في ضوء النتائج.
- كتابة التقرير النهائي.

### المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم إجراء الأساليب الإحصائية باستخدام حزمة الأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Science)، وهي المتوسطات الحسابية للدرجات الكلية التي حصل عليها أفراد العينة، والانحرافات المعيارية للمتوسطات الحسابية، ومعامل كرونباخ ألفا وطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test - Retest)، وفق ما يأتي:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية التي حصل عليها أفراد العينة، والانحرافات المعيارية، والرتبة والمستوى.

- للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع تم استخدام الاختبار التائي للكشف عن الفروق الإحصائية لمتغير الجنس وتحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق الإحصائية حسب متغير الخبرة.

- للإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام معامل ارتباط بيرسون؛ للكشف عن العلاقة بين متغيري الدراسة، وهما القيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية، وتم استخدام اختبار "ت" لفحص مستوى دلالة معامل الارتباط.

- تم استخراج دلالات ثبات أداة الدراسة وفق طريقة الاتساق الداخلي لفقراتها باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وإعادة الاختبار (test - retest) باستخدام معامل ارتباط بيرسون.



## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن

أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في

دولة الكويت للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم

تحديد الرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية من وجهة

نظر المعلمين، ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (4) ذلك.

#### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
21	يميلُ إلى استخدام الأسلوب الديمقراطي في إدارة شؤون المدرسة.	4.38	0.70	1	مرتفعة
34	ينسبُ النجاح الذي تحقّقه المدرسة إلى العاملين معه كافة.	4.38	0.78	1	مرتفعة
2	يُقيم علاقات اجتماعية مع المعلمين داخل المدرسة.	4.27	0.85	3	مرتفعة
3	يلتزم الموضوعية عند تقويمه للآخرين.	4.27	0.83	3	مرتفعة
1	يُشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية خارج المدرسة.	4.20	0.99	5	مرتفعة
35	يتصف بالموضوعية في اتخاذ القرارات الإدارية.	4.20	0.82	5	مرتفعة
28	يتجنب الانحياز إلى فرد أو جماعة من العاملين في المدرسة.	4.18	0.92	7	مرتفعة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
36	يُعطى انطباعاً إيجابياً للمسؤولين عن العاملين معه.	4.15	0.83	8	مرتفعة
32	يتصف بالحلم فلا يغضب من أعمال الآخرين.	4.14	0.94	9	مرتفعة
5	يمدُّ يد العون والمساعدة للمعلمين.	4.07	1.10	10	مرتفعة
7	يتواضع في تعامله مع المعلمين.	4.06	1.14	11	مرتفعة
23	يتصف بالهدوء فلا ينفعل عند تعامله مع الآخرين.	4.05	1.07	12	مرتفعة
4	يلتزم بالقيم التربوية.	4.04	0.99	13	مرتفعة
33	يُحب للمعلمين مثلما يحب لنفسه.	4.04	0.80	13	مرتفعة
6	يلتزم بتطبيق العدالة في تعامله مع المعلمين.	4.03	1.01	15	مرتفعة
15	يُشرك المعلمين في صناعة القرارات المتعلقة بعملهم.	3.98	1.07	16	مرتفعة
29	يوزع الواجبات على المعلمين بعدالة.	3.96	0.91	17	مرتفعة
13	يتحلّى بالصبر في إنجاز المهمات.	3.94	1.06	18	مرتفعة
19	يتقبل نقد الآخرين برحابة صدر.	3.91	0.87	19	مرتفعة
20	باب مكتبه مفتوح لاستقبال المراجعين.	3.91	0.75	19	مرتفعة
31	يسامح المخطئ إنْ اعتذر.	3.91	0.83	19	مرتفعة
22	يحاسب المقصرين في أداء مهماتهم.	3.90	1.20	22	مرتفعة
8	يتصف بالصدق في تعامله مع المعلمين.	3.86	1.08	23	مرتفعة
25	يذكر الآخرين بالخير في غيابهم.	3.85	1.30	24	مرتفعة
37	يُحافظ على أسرار العمل الإداري.	3.85	0.89	24	مرتفعة
12	يثق بالمعلمين العاملين معه.	3.84	1.16	26	مرتفعة
38	يُخلص في أداء الواجبات المنوطة به.	3.84	0.89	26	مرتفعة
9	يتفقد العاملين معه للإطمئنان عليهم.	3.83	0.99	28	مرتفعة
30	يُشجع العمل التعاوني بين المعلمين في المدرسة.	3.83	1.10	28	مرتفعة
17	يتمسك بالقيم الدينية فلا يسيء إلى أحد من المعلمين.	3.82	1.12	30	مرتفعة
24	يعترف بارتكاب الخطأ أمام الآخرين.	3.79	1.26	31	مرتفعة
39	يحرص على أن يكون قدوة للآخرين.	3.75	0.95	32	مرتفعة
27	يُتيح الفرصة للمعلمين للتعبير عن آراءهم.	3.74	1.14	33	مرتفعة
16	يتصف بالنزاهة في تعامله اليومي مع الآخرين.	3.69	0.85	34	مرتفعة
10	يتصف بالمرونة في تعامله مع الآخرين.	3.64	1.18	35	متوسطة
14	ينفق قوله مع فعله.	3.58	0.97	36	متوسطة
18	يتصف بالأمانة في أداء المهمات الموكلة إليه.	3.50	0.92	37	متوسطة
11	يتمتع بثقة عالية مع المعلمين.	3.46	1.25	38	متوسطة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
26	يبتعد عن المجاملة على حساب مصلحة المدرسة.	3.27	1.23	39	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.93	0.71		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (4) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.93) والانحراف المعياري (0.71)، وجاءت فقرات أداة الدراسة في المستويين المرتفع، وعددها (35) فقرة، والمتوسطة، وعددها (5) فقرات، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.27 - 4.38)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرتان رقم (21 و 34)، والتي تنص على "يميل إلى استخدام الأسلوب الديمقراطي في إدارة شؤون المدرسة"، أما الفقرة (34) فتتص على "ينسب النجاح الذي تحققه المدرسة إلى العاملين معه كافة"، بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.70 - 0.78) وبدرجة مرتفعة وعلى التوالي، وجاءت وفي الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (11) "يتمتع بثقة عالية مع المعلمين" بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.25)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (26) "يبتعد عن المجاملة على حساب مصلحة المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.23) وبدرجة متوسطة.

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (5) ذلك.

**الجدول (5)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لمجالات اداة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القيم التنظيمية
7	قيم الشورى التنظيمية	4.41	0.48	1	مرتفعة
2	قيم العدالة التنظيمية	4.23	0.57	2	مرتفعة
6	قيم الإبداع التنظيمي	4.20	0.61	3	مرتفعة
1	القيم الانسانية التنظيمية	4.17	0.68	4	مرتفعة
5	قيم الأمانة التنظيمية	4.16	0.53	5	مرتفعة
3	قيم التسامح التنظيمي	4.10	0.59	6	مرتفعة
4	قيم الانتماء التنظيمي	4.10	0.71	6	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.21</b>	<b>0.48</b>		<b>مرتفعة</b>

يلاحظ من الجدول (5) أن القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.21) وانحراف معياري (0.48)، وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.10 - 4.41)، وجاء في الرتبة الأولى " مجال قيم الشورى التنظيمية "، بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.48) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة الثانية " مجال قيم العدالة التنظيمية "، بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.57) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة جاء المجالين "قيم التسامح التنظيمي" و"قيم الانتماء التنظيمي" بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.59-0.71) على التوالي، وبدرجة مرتفعة، أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

#### 1- قيم الشورى التنظيمية



تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (4) يبين ذلك:

### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال قيم الشورى التنظيمية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القيم التنظيمية
49.	يستمتع لآراء جميع العاملين في المدرسة.	4.71	0.45	1	مرتفعة
55.	يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في صناعة القرار.	4.48	0.75	2	مرتفعة
51.	يتشاور مع أولياء الأمور بخصوص أبنائهم.	4.47	0.58	3	مرتفعة
56.	يتبنى الاقتراحات الهادفة التي تخدم العملية التعليمية.	4.46	0.76	4	مرتفعة
57.	يستمتع لآراء جميع العاملين في المدرسة.	4.41	0.84	5	مرتفعة
54.	يعمل على احترام مكانة المعلم.	4.38	0.65	6	مرتفعة
58.	يعمل على احترام مكانة المعلم.	4.36	0.62	7	مرتفعة
50.	يتشاور مع اطراف العملية التعليمية في كل ما يهم المدرسة.	4.32	0.56	8	مرتفعة
53.	يخطط بطريقة تشاركية مع المعلمين.	4.32	0.79	8	مرتفعة
59.	يتخذ مشاركة العاملين في صناعة القرار مبدأً لتحسين الأداء التعليمي.	4.32	0.84	10	مرتفعة
52.	يحدد موعد الاجتماع بالتشاور مع المعلمين.	4.27	0.62	11	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.41	0.48		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (6) أن القيم التنظيمية لفقرات مجال قيم الشورى التنظيمية كانت

مرتفعة لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.41) وانحراف معياري (0.48)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.71-4.27). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (49) "يستمتع لآراء جميع العاملين في المدرسة" بمتوسط حسابي (4.71) وانحراف معياري (0.45) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية

الفقرة (55) وتنص على "يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في صناعة القرار"، بمتوسط حسابي (4.48) وانحراف معياري (0.75)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (59) "يتخذ مشاركة العاملين في صناعة القرار مبدأً لتحسين الأداء التعليمي" بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (52) "يحدد موعد الاجتماع بالتشاور مع المعلمين" بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة مرتفعة.

## 2- قيم العدالة التنظيمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد مستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (7) يبين ذلك:

### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال قيم العدالة التنظيمية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القيم التنظيمية
12	يلتزم العدل في تقييم أداء العاملين.	4.59	0.59	1	مرتفعة
11	يحاسب المقصر في العمل بطريقة عادلة.	4.43	0.66	2	مرتفعة
13	يطبق معايير تقييم الأداء بدرجة عالية من العدالة	4.42	0.69	3	مرتفعة
17	يراعي ظروف الخاصة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية.	4.27	0.75	4	مرتفعة
14	يتخذ قرارات العمل بدون تحيز	4.18	0.99	5	مرتفعة
10	يتوخى العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية.	4.13	0.82	6	مرتفعة
15	يجمع معلومات دقيقة وكاملة قبل اتخاذ قرارات متعلقة بالعمل	3.95	0.81	7	مرتفعة
16	يتجنب أن تتأثر عملية تقييم الأداء بالعلاقات	3.84	0.87	8	مرتفعة

				الشخصية معه.
مرتفعة		0.57	4.23	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (7) أن القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال قيم العدالة التنظيمية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.23) وانحراف معياري (0.57)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.84-4.59)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (12) فنصت على "يلتزم العدل في تقييم أداء العاملين" إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.59) وانحراف معياري (0.59) بدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة رقم (11) وتنص على "يحاسب المقصر في العمل بطريقة عادلة"، بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.66)، بدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (15) وتنص على "يجمع معلومات دقيقة وكاملة قبل اتخاذ قرارات متعلقة بالعمل" بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.81)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (16) وتنص على "يتجنب أن تتأثر عملية تقييم الأداء بالعلاقات الشخصية معه." بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.87) بدرجة مرتفعة.

### 3- قيم الإبداع التنظيمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتب، ومستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (8) يبين ذلك:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال قيم الإبداع التنظيمي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القيم التنظيمية
44.	يحاول توفير بيئة مدرسية تشجع على الإبداع.	4.54	0.76	1	مرتفعة
37.	يحث المعلمين على الإبداع في عملهم.	4.42	0.83	2	مرتفعة
43.	يفاجئ المعلمين بأفكار إبداعية في مجال العمل.	4.33	0.80	3	مرتفعة
47.	يجرب الأفكار الجديدة البناءة.	4.30	0.81	4	مرتفعة
48.	يشجع المعلمين على الابتعاد عن الروتين في العمل.	4.29	0.81	5	مرتفعة
45.	يستخدم استراتيجيات متنوعة للتعامل مع المشكلات داخل المدرسة.	4.21	0.93	6	مرتفعة
42.	يشجع المبدعين من المعلمين.	4.18	0.75	7	مرتفعة
46.	يسعى لتحويل الخطط الإبداعية إلى خطط تنفيذية في المدرسة.	4.11	0.80	8	مرتفعة
38.	يحاول إيجاد عدة أبدال لحل المشكلات.	4.09	0.72	9	مرتفعة
41.	يحث المعلمين على الالتحاق بالدورات التي تنمي الإبداع الوظيفي.	4.02	0.87	10	مرتفعة
39.	يبحث عن أفكار جديدة لتطوير العمل التربوي.	4.01	0.81	11	مرتفعة
40.	يمتلك طرقاً إبداعية في تحفيز المعلمين.	3.93	0.76	12	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.20</b>	<b>0.61</b>		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى القيم التنظيمية لفقرات مجال قيم الإبداع التنظيمي كانت

مرتفعة لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.20) وانحراف معياري (0.61)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.93-4.54)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (44) وتنص على "يحاول توفير بيئة مدرسية تشجع على الإبداع" بمتوسط حسابي (4.54) وانحراف معياري (0.76) بدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (37) وتنص على "يحث المعلمين على الإبداع في عملهم"، بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.83)، بدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (39) وتنص على

"يبحث عن أفكار جديدة لتطوير العمل التربوي. "بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.81) بدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (40) وتتص على "يمتلك طرقاً إبداعية في تحفيز المعلمين" بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة مرتفعة.

#### 4- القيم الإنسانية التنظيمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتب، والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (9) يبين ذلك:

#### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال القيم الإنسانية التنظيمية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القيم التنظيمية
2	يراعي مقدرات المعلمين عند توزيع الأعباء الوظيفية عليهم.	4.27	0.85	1	مرتفعة
3	يبنى علاقات إنسانية جيدة بينه وبين المعلمين.	4.27	0.83	1	مرتفعة
1	يشجع على التعاون بين المعلمين.	4.20	0.99	3	مرتفعة
5	يستعمل الأسلوب الهادئ المتزن في التعامل مع المعلمين.	4.07	1.10	4	مرتفعة
7	يشعر المعلمين بأنهم فريق عمل واحد.	4.06	1.14	5	مرتفعة
4	يسمح للمعلمين بالتعبير عن رغباتهم.	4.04	0.99	6	مرتفعة
6	يشجع المعلمين على تطوير مقدراتهم من خلال التأكيد على التحاقهم بالدورات التدريبية.	4.03	1.01	7	مرتفعة
8	يُشعر المعلمين بالأمن.	3.86	1.08	8	مرتفعة
9	يقدر إنجازات المعلمين.	3.83	0.99	9	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.17	0.68		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (9) أن القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من

وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال القيم الإنسانية التنظيمية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط

الحسابي (4.17) وانحراف معياري (0.68)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.83-4.27) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرتان (2) وتنص على "يراعي مقدرات المعلمين عند توزيع الأعباء الوظيفية عليهم" والفقرة (3) وتنص على "يبنى علاقات إنسانية جيدة بينه وبين المعلمين"، بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.85 - 0.83) على التوالي، بدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (8) "يُشعر المعلمين بالأمن" بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.08) بدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (9) وتنص على "يقدر إنجازات المعلمين" بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.99) بدرجة مرتفعة.

#### 5- قيم الأمانة التنظيمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتب، ومستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (10) يبين ذلك:

#### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال قيم الأمانة التنظيمية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القيم التنظيمية
31.	يحافظ على ممتلكات المدرسة.	4.65	0.59	1	مرتفعة
33.	يغيب عن المدرسة بعذر رسمي.	4.22	0.83	2	مرتفعة
29.	يعتمد على السجل التراكمي عند تقييم الأداء.	4.20	0.67	3	مرتفعة
35.	يبعد عن الذاتية في تقييم العاملين.	4.20	0.84	3	مرتفعة
32.	يجتهد لإيصال الحق لأصحابه.	4.14	0.81	5	مرتفعة
36.	يحافظ على القضايا السرية للمعلمين.	4.14	0.82	5	مرتفعة
30.	يطلع المعلمين على الأنظمة المتعلقة بهم.	4.02	0.65	7	مرتفعة
34.	يلتزم الموضوعية في تنفيذ الأنظمة والقوانين.	3.69	0.65	8	مرتفعة

مرتفعة		0.53	4.16	الدرجة الكلية	
--------	--	------	------	---------------	--

يلاحظ من الجدول (10) أن القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال قيم الأمانة التنظيمية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.16) وانحراف معياري (0.53)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.65-3.69)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (31) وتنص على "يحافظ على ممتلكات المدرسة" بمتوسط حسابي (4.65) وانحراف معياري (0.59) بدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (33) وتنص على "يغيب عن المدرسة بعذر رسمي"، بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.83) بدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (30) وتنص على "يطلع المعلمين على الأنظمة المتعلقة بهم" بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.65) بدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (34) وتنص على "يلتزم الموضوعية في تنفيذ الأنظمة والقوانين" بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.65) بدرجة مرتفعة.

## 6- قيم التسامح التنظيمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتب، ومستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (11) يبين ذلك:

### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال قيم التسامح التنظيمي مرتبة تنازلياً

رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	مستوى القيم
-----	--------	---------	----------	--------	-------------

الفقرة	الحسابي	المعياري	الترتيب	التنظيمية
19.	4.46	0.72	1	مرتفعة
21.	4.23	0.84	2	مرتفعة
22.	4.14	0.77	3	مرتفعة
20.	4.07	0.90	4	مرتفعة
18.	3.62	0.71	5	متوسطة
	<b>4.10</b>	<b>0.59</b>		<b>مرتفعة</b>

يلاحظ من الجدول (11) أن القيم التنظيمية لفقرات مجال قيم التسامح التنظيمي كانت مرتفعة لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.10) وانحراف معياري (0.59)، وجاءت فقرات هذا المجال في بالدرجة المرتفعة باستثناء الفقرة (18) جاءت بدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.46-3.62)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (19) وتنص على "يتعامل بمرونة مع ظروف العاملين" إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.46) وانحراف معياري (0.72) بدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (21) وتنص على "يعالج القصور في العمل قبل اتخاذ العقوبة"، بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.84)، بدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (20) وتنص على "يتسامح مع المعلمين ذوي الظروف الخاصة." بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.90) بدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (18) وتنص على "يتمتع بعلاقات حسنة مع المعلمين" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.71) بدرجة متوسطة.



تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتب، ومستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (12) يبين ذلك:

### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال قيم الانتماء التنظيمي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	ومستوى القيم التنظيمية
23.	يفتخر بمهنته ويعدها من المهن السامية.	4.22	0.79	1	مرتفعة
26.	يعزز انتماء المعلمين لمهنتهم من خلال إبراز أهميتها.	4.13	0.88	2	مرتفعة
25.	يساعد المعلمين على تنمية كفاياتهم المهنية من خلال توفير فرص التدريب.	4.12	0.88	3	مرتفعة
27.	يؤكد على التزام المعلمين بأوقات الحصص.	4.11	0.82	4	مرتفعة
24.	ينمي مهاراته الإدارية من خلال إطلاعه على المستجدات.	4.03	0.80	5	مرتفعة
28.	يبذل جهده لتحقيق الأهداف الملکف بها.	3.98	0.75	6	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.10</b>	<b>0.71</b>		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (12) أن القيم التنظيمية لفقرات مجال قيم الانتماء التنظيمي كانت مرتفعة لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ المتوسط (4.10) وانحراف معياري (0.71)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.22-3.98)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (23) وتتص على "يفتخر بمهنته ويعدها من المهن السامية" بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.79) بدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (26) وتتص على "يعزز انتماء المعلمين لمهنتهم من خلال إبراز أهميتها"، بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.88) بدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (24) وتتص على "ينمي مهاراته

الإدارية من خلال إطلاعهم على المستجبات" بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.80) بدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (28) "ببذل جهده لتحقيق الأهداف الملحق بها" بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.75) بدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

### 1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (13) ذلك.

#### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية، وقيمة (t)، تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	113	3.87	0.72	1.043	0.298
أنثى	143	3.97	0.70		

تشير النتائج في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في إجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في

الكويت للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (1.043)، وبمستوى دلالة (0.298).

## 2- متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (14) ذلك.

### الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	46	4.15	0.50
من 5-10 سنوات	169	3.82	0.76
أكثر من 10 سنوات	41	4.12	0.61
المجموع	256	3.93	0.71

يلاحظ من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل فئة الخبرة أقل من 5 سنوات على أعلى متوسط حسابي (4.15)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة من 5-10 سنوات (3.82)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (15) الآتي:

### الجدول (15)

تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.813	2	2.91	*6.017	0.003
داخل المجموعات	122.218	253	0.48		
المجموع	128.031	255			

• الفرق دال احصائياً

تشير النتائج في الجدول (15) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في إجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير الخبرة، إستناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (6.017)، وبمستوى دلالة (0.003)، ومن أجل معرفة عائدة الفروق فقد تم تطبيق اختبار شيفية للمقارنات البعدية، والجدول (16) يبين ذلك.

#### الجدول (16)

اختبار شيفية للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير الخبرة

خبرة المعلم	المتوسط الحسابي	أقل من 5	أكثر من 10	من 5-10 سنوات
		4.15	4.12	3.82
أقل من 5 سنوات	4.15	-	0.03	*0.33
أكثر من 10 سنوات	4.12		-	*0.30
من 5-10 سنوات	3.82			-

• الفرق دال احصائياً عند مستوى ( 0.05 )

يلاحظ من الجدول السابق (16) ان الفرق كان لصالح الفئة (أقل من 5 سنوات، وأكثر

من 10 سنوات) عند مقارنتهما مع فئة (من 5-10 سنوات) فقط .

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \geq 0.05)$  في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لقيمهم التنظيمية

تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

### 1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على مستوى

ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت لقيمهم التنظيمية، تبعاً لمتغير الجنس، كما تم

تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (17) ذلك.

#### الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة مديري

المدارس الثانوية في الكويت لقيمهم التنظيمية، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
القيم الإنسانية التنظيمية	ذكر	113	4.08	0.69	*1.971	0.050
	أنثى	143	4.25	0.67		
قيم العدالة التنظيمية	ذكر	113	4.16	0.52	1.552	0.122
	أنثى	143	4.28	0.61		
قيم التسامح التنظيمي	ذكر	113	4.02	0.57	*1.991	0.048
	أنثى	143	4.17	0.61		
قيم الانتماء التنظيمي	ذكر	113	4.05	0.72	1.028	0.305
	أنثى	143	4.14	0.69		
قيم الأمانة التنظيمية	ذكر	113	4.11	0.54	1.357	0.176
	أنثى	143	4.20	0.52		
قيم الإبداع التنظيمي	ذكر	113	4.16	0.63	0.972	0.332
	أنثى	143	4.23	0.59		
قيم الشورى التنظيمية	ذكر	113	4.36	0.49	1.383	0.168
	أنثى	143	4.45	0.47		

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	ذكر	113	4.16	0.48	1.738	0.080
	أنثى	143	4.26	0.48		

• الفرق دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

تشير النتائج في الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)  $(\alpha \leq)$  في إجابات أفراد الدراسة على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت لقيمهم التنظيمية، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة، إذ بلغت (1.738)، وبمستوى دلالة (0.080) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت لقيمهم التنظيمية، تبعاً لمتغير الجنس في معظم المجالات، إذ بلغت قيم (ت) المحسوبة (0.972 - 1.552) وبمستوى بين (0.332 - 0.122)، باستثناء وجود فرق دال إحصائياً في مجال: القيم الانسانية التنظيمية، وقيم التسامح التنظيمي، إذ بلغت قيم (ت) المحسوبة (1.971 - 1.991) وبمستوى بين (0.050 - 0.048)، وكانت الفروق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية عن المتوسطات الحسابية للذكور في هذين المجالين.

## 2- متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت لقيمهم التنظيمية، تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (18) ذلك.

## الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت لقيمهم التنظيمية، تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.56	4.33	46	أقل من 5 سنوات	القيم الانسانية التنظيمية
0.71	4.15	169	من 5-10 سنوات	
0.67	4.08	41	أكثر من 10 سنوات	
0.68	4.17	256	المجموع	
0.53	4.37	46	أقل من 5 سنوات	قيم العدالة التنظيمية
0.57	4.20	169	من 5-10 سنوات	
0.60	4.17	41	أكثر من 10 سنوات	
0.57	4.23	256	المجموع	
0.53	4.27	46	أقل من 5 سنوات	قيم التسامح التنظيمي
0.61	4.04	169	من 5-10 سنوات	
0.55	4.20	41	أكثر من 10 سنوات	
0.59	4.10	256	المجموع	
0.60	4.34	46	أقل من 5 سنوات	قيم الانتماء التنظيمي
0.73	4.00	169	من 5-10 سنوات	
0.66	4.26	41	أكثر من 10 سنوات	
0.71	4.10	256	المجموع	
0.45	4.26	46	أقل من 5 سنوات	قيم الأمانة التنظيمية
0.57	4.13	169	من 5-10 سنوات	
0.44	4.17	41	أكثر من 10 سنوات	
0.53	4.16	256	المجموع	
0.54	4.29	46	أقل من 5 سنوات	قيم الإبداع التنظيمي
0.63	4.19	169	من 5-10 سنوات	
0.55	4.14	41	أكثر من 10 سنوات	
0.61	4.20	256	المجموع	
0.45	4.53	46	أقل من 5 سنوات	قيم الشورى التنظيمية
0.48	4.37	169	من 5-10 سنوات	
0.52	4.43	41	أكثر من 10 سنوات	
0.48	4.41	256	المجموع	
0.42	4.35	46	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.50	4.18	169	من 5-10 سنوات	
0.46	4.21	41	أكثر من 10 سنوات	
0.48	4.21	256	المجموع	

يلاحظ من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت لقيمهم التنظيمية، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل فئة الخبرة أقل من (5) سنوات في الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (4.35)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة من 5-10 سنوات (4.18)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (19) الآتي:

#### الجدول (19)

تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت لقيمهم التنظيمية، تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيم الانسانية التنظيمية	بين المجموعات	1.552	2	.776	1.674	0.190
	داخل المجموعات	117.303	253	.464		
	المجموع	118.855	255			
قيم العدالة التنظيمية	بين المجموعات	1.142	2	.571	1.748	0.176
	داخل المجموعات	82.633	253	.327		
	المجموع	83.775	255			
قيم التسامح التنظيمي	بين المجموعات	2.275	2	1.138	3.281	0.039
	داخل المجموعات	87.721	253	.347		



المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	المجموع	89.996	255			
قيم الانتماء التنظيمي	بين المجموعات	5.442	2	2.721	5.637	0.004
	داخل المجموعات	122.112	253	.483		
	المجموع	127.554	255			
قيم الأمانة التنظيمية	بين المجموعات	.669	2	.335	1.202	0.302
	داخل المجموعات	70.431	253	.278		
	المجموع	71.100	255			
قيم الإبداع التنظيمي	بين المجموعات	.541	2	.270	0.735	0.480
	داخل المجموعات	92.977	253	.367		
	المجموع	93.518	255			
قيم الشورى التنظيمية	بين المجموعات	.974	2	.487	2.124	0.122
	داخل المجموعات	58.034	253	.229		
	المجموع	59.008	255			
مستوى ممارسة المدير للقيم التنظيمية	بين المجموعات	1.081	2	.541	2.328	0.100
	داخل المجموعات	58.749	253	.232		
	المجموع	59.830	255			

تشير النتائج في الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت لقيمهم التنظيمية، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (2.328)، وبمستوى دلالة (0.100) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في إجابات أفراد الدراسة على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت لقيمهم التنظيمية، تبعاً لمتغير خبرة المعلم في كافة المجالات.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وقيمهم التنظيمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى قيمهم التنظيمية باستخدام معامل بيرسون، والجدول (20) يبين هذه النتائج

الجدول (20)

معامل الارتباط بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ومستوى قيمهم التنظيمية باستخدام معامل بيرسون

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	درجة ممارسة المدير للقيادة الأخلاقية
القيم الانسانية التنظيمية	0.551**	معامل الارتباط	0.000
	0.000	مستوى الدلالة	
قيم العدالة التنظيمية	0.167**	معامل الارتباط	0.007
	0.007	مستوى الدلالة	
قيم التسامح التنظيمي	0.363**	معامل الارتباط	0.000
	0.000	مستوى الدلالة	
قيم الانتماء التنظيمي	0.585**	معامل الارتباط	0.000
	0.000	مستوى الدلالة	
قيم الأمانة التنظيمية	0.253**	معامل الارتباط	0.000
	0.000	مستوى الدلالة	
قيم الإبداع التنظيمي	0.394**	معامل الارتباط	0.000
	0.000	مستوى الدلالة	
قيم الشورى التنظيمية	0.401**	معامل الارتباط	0.000
	0.000	مستوى الدلالة	
المستوى الكلي لممارسة المدير للقيم التنظيمية	0.482**	معامل الارتباط	0.000
	0.000	مستوى الدلالة	

\*\*دال احصائياً عند مستوى ( 0.01 )

يظهر من الجدول (20) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وقيمهم التنظيمية ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.482) وبمستوى دلالة (0.000)، كما يلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين جميع مجالات مستوى ممارسة لممارسة المدير للقيم التنظيمية ودرجة ممارسة المدير للقيادة الأخلاقية، وأن هذه العلاقات جميعها كانت موجبة.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها هذه الدراسة، واقتراح مجموعة من التوصيات في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، وذلك وفق أسئلة الدراسة، وعلى النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟

كشفت نتائج هذا السؤال أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة.

إن نتيجة هذا السؤال تدل على أن مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت الذين تم أخذ وجهات نظر معلمهم في قيادتهم الأخلاقية يتمتعون بممارسة القيادة الأخلاقية بفاعلية عالية، ويمكن تفسير ذلك إلى تحليهم بالفضائل الأخلاقية التي أشارت إليها فقرات الاستبانة، فهم يمارسون المبادئ الأخلاقية في مؤسساتهم التعليمية، وفي تعاملهم مع عناصر العملية التعليمية في المدرسة.

ربما يعود سبب هذه النتيجة إلى إدراك المديرين لأهمية القيادة الأخلاقية في مدارسهم، إذ أنها تعد في صلب اهتمامات وأولويات التعليم المدرسي، فالمدرسة يفترض أنها البيئة التربوية الصالحة في ذاتها والتي تنقي سلوكيات الطلبة من شوائب المجتمعات، والممارسات السلبية في

البيئة الاجتماعية، وإدراك المديرين لهذا الدور الرائد للمدرسة حتمّ عليهم البدء بممارساته الإدارية والتزامهم بمبادئ القيادة الأخلاقية، مما ظهر على سلوكياتهم فكانت آراء المعلمين معبرة عن واقع قيادة المديرين الاخلاقية في مدارسهم.

كما قد يعود السبب في نتيجة هذا السؤال إلى أن التزام المدير بالقيادة الأخلاقية بالمدرسة يحقق أهدافه الإدارية، ويضفي على سلوكياته طابع الاحترام، والقبول من جماعة المعلمين والعاملين في المدرسة، وهذا بدوره يؤدي إلى النجاح الإداري في قيادته التربوية.

اتفقت نتائج هذا السؤال مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة درواشة (2004)، ودراسة كاركوسي (Karakose, 2007)، ودراسة ناصر (2009)، ودراسة يحيى (2010) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية جاء بدرجة مرتفعة.

واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الشريفي والنتح (2010)، ودراسة العرايضة (2012) التي أشارت أن المديرين يمارسون سلوكيات القيادة الأخلاقية بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة هذا السؤال مع نتجة دراسة تورهان وسيليك (Turhan & Celike, 2011) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية جاء بدرجة متدنية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى ممارسة مديري

المدارس الثانوية في دولة الكويت لقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟

كشفت نتائج هذا السؤال أن مستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في

الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام مرتفعة، وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها

في الدرجة المرتفعة.

وتتفق نتيجة هذا السؤال مع نتيجة السؤال السابق، إذ أن القيم التنظيمية مرتبطة بها

ممارسة سلوكيات ومبادئ القيادة الأخلاقية، فالمدير الذي لديه منظومة من القيم التنظيمية تظهر

على سلوكياته وأخلاقياته.

وقد يعود السبب في ذلك إلى وجود منظومة قيمية لدى المديرين مستمدة من الدين

الإسلامي الحنيف الذي يعد أهم محركات السلوك الفردي لدى الأفراد، ويعد أهم المصادر

للحصول على هذه القيم، فوجود تصور إسلامي حنيف لهؤلاء المديرين يزودهم بمنظومة قيمية،

تهتم بجانب المعرفة النظرية للقيم التنظيمية والممارسة السلوكية لهذه القيم في جميع مناحي

الحياة وبخاصة في العمل التربوي.

وقد يعزى السبب في هذه المنظومة القيمية المرتفعة لدى مديري المدارس في الكويت

إلى طبيعة وظيفتهم التربوية التي تقوم على نقل القيم الإسلامية والاجتماعية وتوريثها لدى جيل

المدارس، مما يجعل المدير ملتزماً بهذه القيم وبخاصة في تعامله مع عناصر العملية التعليمية

في المدرسة.

وربما يعود السبب في ذلك إلى الخلفية النظرية والتربوية للمديرين، إذ ركزت المناهج

الدراسية في المراحل الجامعية على أهمية القيم التنظيمية لمديري المدارس، والمعلمين والمربين

في القطاع التربوي، ويمكن أن يُعزى السبب في ذلك إلى الدورات التدريبية التي تلقها المديرون

في المناطق التعليمية، والتي تركز على المنظومة القيمية في الإدارة التربوية، مما جعل لهذه المنظومة قاعدة معرفية سهل الطريق للمدير لممارستها عملياً في الإدارة المدرسية. لم يجد الباحث أي دراسة تتفق نتائجها أو تختلف مع نتيجة هذا السؤال، وذلك لأن معظم الدراسات السابقة كان هدفها يدور حول تأثير القيم التنظيمية في المتغيرات الأخرى لمدير المدرسة أو لدى العاملين، ولم يكن هناك أي دراسة تناولت مستوى القيم التنظيمية.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة؟

كشفت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير الجنس. وقد يعود سبب عدم وجود الفروق إلى تأثير البيئة الاجتماعية على الجنسين دون اعتبار لنوع الجنس ذكراً أم أنثى، فجميع المعلمين يمرون بنفس الظروف الوظيفية، وتمارس عليهم القيادة الأخلاقية من عينة متشابهة بيئياً واجتماعياً ودينياً وتأهلياً وظيفياً دون التفريق بين الذكور والإناث، وهذا يؤدي إلى عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة تعزى لجنس المعلمين.

لم يجد الباحث أي دراسة اتفقت نتائجها في متغير الجنس، واختلفت نتيجة هذا السؤال في متغير الجنس مع دراسة يحيى (2010) التي كشفت عن وجود فروق إحصائية تعزى للجنس ولصالح الذكور.

كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير خبرة المعلم، وقد كان الفرق كان لصالح (أقل من 5 سنوات، وأكثر من 10 سنوات) عند مقارنتهما مع (فئة من 5-10 سنوات) فقط .

وربما تدل هذه النتيجة على أن هناك اختلاف في آراء المعلمين حول ممارسة القيم التنظيمية للمديرين، وكانت الفروق تعزى لأصحاب الخبرات القصيرة والطويلة، وربما يعود السبب إلى أن أصحاب هذه الطويلة يتراوحون بين عالم النظريات التي درسوها في الجامعات، وبين واقعهم العلمي في المدارس ووجود بعض الاختلافات بين النظرية والواقع، فهم لم يستقروا على رأيهم في الحكم على القيادة الأخلاقية لدى المديرين، بينما نجد أن المعلمين من أصحاب الخبرة القصيرة ربما ما زالوا يعيشون بأجواء المدن الفاضلة وتسيطر عليهم النظريات التربوية والأخلاقية التي درسوها، فهم يصفون الصورة المثالية لمديرهم، أما أصحاب الخبرات الطويلة فبفعل خبرتهم ومعايشتهم للعديد من الأفكار والشخصيات والاتجاهات ربما تشكل لديهم صورة عن القيادة الأخلاقية رأوها في مديرهم في تلك المدارس.

اتفقت نتيجة هذا السؤال في متغير الخبرة مع دراسة يحيى (2010) التي كشفت عن وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، ولصالح الخبرة القصيرة، ولم يجد الباحث دراسة اختلفت نتائجها في هذا السؤال في متغير الخبرة مع نتيجة الدراسة الحالية.



رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لقيمهم التنظيمية تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة؟

كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت لقيمهم التنظيمية، تبعاً لمتغير الجنس، كما كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية، وعلى مستوى جميع مجالات ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت لقيمهم التنظيمية، تبعاً لمتغير الخبرة.

ويمكن أن يعزى السبب في هذه النتيجة إلى اتفاق عينة الدراسة من الجنسين في البيئة التعليمية والتربوية، بالإضافة إلى تشابه البيئة الاجتماعية، وهي بيئة الكويت، وهذا أدى إلى اتفاقهم في الرأي، لتشابه الممارسات التربوية في مدارسهم.

كما قد يعود السبب إلى اتفاق عينة الدراسة في منظومة القيم التي تتبع من دينهم ومن مجتمعهم الكويتي، وإلى انعكاس هذه المنظومة القيمية على مؤسساتهم التربوية من خلال اتفاقهم في عمليات التأهيل التربوي، والتدريب على مفاهيم وأساسيات الإدارة التربوية التي تركز على القيم التنظيمية في بيئات العمل.

اتفقت نتيجة هذا السؤال في متغيري الجنس والخبرة مع دراسة العمري (2000)، ودراسة عبدالفتاح (2001) التي كشفت عن عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والخبرة في ممارسة المديرين للقيم التنظيمية. كما اتفقت نتيجة هذا السؤال في متغيري الجنس

مع دراسة شمس الدين (2006)، التي كشفت عن عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغيري الجنس في ممارسة المديرين للقيم التنظيمية.

اختلفت نتيجة هذا السؤال في متغيري الجنس الخبرة مع دراسة حمادات (2003)، ودراسة التي كشفت عن وجود فروق إحصائية تعزى لمتغيري الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث، والخبرة، ولصالح الخبرة الطويلة. كما اختلفت نتيجة هذا السؤال في متغيري الخبرة مع دراسة شمس الدين (2003)، التي كشفت عن وجود فروق إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة، وكانت الفروق لصالح الخبرة الطويلة.

**خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وقيمهم التنظيمية؟**

كشفت نتائج هذا السؤال عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وقيمهم التنظيمية، وبين كافة مجالات مستوى ممارسة المدير للقيم التنظيمية ودرجة ممارسة المدير للقيادة الأخلاقية، وأن هذه العلاقات جميعها كانت إيجابية.

وتدل هذه النتيجة على أن القيادة الأخلاقية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً إيجابياً بالقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالكويت، وذلك لأن مدير المدرسة الذي يتمتع بقيادة أخلاقية عالية

فإنه يتمتع بمنظومة قيمية على مستوى عالٍ تلائم ممارساته الأخلاقية في تعاملاته التنظيمية في المدرسة.

ويعود السبب في هذه العلاقة الارتباطية إلى أن القيم التنظيمية الإيجابية لدى الفرد تعمل على تنظيم أفكاره وممارساته وتوجه سلوكياته نحو ممارسة الأخلاق التي تتناسب مع قيمه التنظيمية؛ لأن الفلاسفة والمفكرين، بالإضافة إلى الدعاة المصلحين لا يفصلون بين القيم التنظيمية والقيادة الأخلاقية لدى القائد التربوي، حيث تربطهما علاقة ارتباطية عضوية إيجابية تتفاعل بشكل نظامي وتسير وفق خط واحد.

ولم يجد الباحث أي دراسة تتفق أو تختلف في نتائجها مع نتيجة هذا السؤال، وذلك لأن هذه الدراسة تعد من الدراسات النادرة في هذا الموضوع حسب علم الباحث.

## التوصيات:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فيوصي الباحث بما يأتي:

- يتبين من النتائج أن ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس كانت مرتفعة، مما يدل على أن المديرين كانوا قد أعدوا إعداداً جيداً، ودخلوا دورات تدريبية ملائمة، ولذا يقترح الباحث الاستمرار بعقد الدورات التدريبية، وتنظيم البرامج المهنية والإدارية.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الأخلاقية للمديرين وقيمهم التنظيمية، مما يتطلب تطوير أسس تقويم مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء العلاقة مبادئ ومفاهيم وممارسات القيم التنظيمية والقيادة الأخلاقية.
- وضع منظومة قيمية ومبادئ أخلاقية للقيادة التربوية تلائم القيادة المدارس الكويتية، تتناسب مع معطيات التراث والدين والمجتمع الكويتي.
- تعزيز مبادئ وممارسات القيادة الأخلاقية في إدارة المدارس بدولة الكويت.
- إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع، ومحاولة الكشف عن علاقة متغيري الدراسة مع متغيرات أخرى ذات علاقة بالإدارة المدرسية.

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية:

أنور، محمد.(1993). الانفتاح وتغير القيم في مصر. القاهرة: مصر العربية للنشر والتوزيع.  
بطاح، أحمد .(2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق للنشر  
والتوزيع.

البطش، محمد، والطويل، هاني. (1990). البناء القيمي لدى طلبة الجامعة الأردنية، مجلة  
دراسات، الجامعة الأردنية، (17)، 39: 92 - 136.

بوعباس، فوزية. (2010). درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري  
وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة  
للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم. رسالة ماجستير  
غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن.

التركي، صالح. (2001). واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي والأهلي.  
رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسين. (2007). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة  
للنشر والتوزيع.

حمادات، محمد حسن. (2003). قيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس  
الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالتزامهم الوظيفي. أطروحة دكتوراة غير  
منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الخرافة، عبدالله عقله. (2007). الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري

المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي. أطروحة دكتوراة غير

منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الخرافة، ناصر وعيد، إسماعيل. (2001). طرائق تدريس التربية الإسلامية وأساليبها

وتطبيقاتها العملية. عمان: دار حنين للنشر والتوزيع.

الدواني، كمال. (2000). أخلاقيات القيادة في المنظمات وأثرها على التابعين. مؤتمر الهيئة

اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت، لبنان، 7-9 كانون الأول/ديسمبر/2000م.

زحلوق، مها ووظفه علي. (1998). الشباب قيم واتجاهات ومواقف. دمشق: دار الفكر للنشر

والتوزيع.

الزهراني، عبد الله بن احمد. (2010). نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم

التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم

القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

السرطان، محمود. (1994). الصراع القيمي لدى الشباب العربي، دراسة حالة الأردن. عمان:

المكتبة الوطنية.

السعود، راتب وبطاح، أحمد. (1996). مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك

بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة

الأردنية، 3، (2): 23-40.

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

الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. مجلة العلوم التربوية

والنفسية، 12، (3): 136-162.

شمس الدين، عبد العزيز محمد. (2006). **المنظومة القيمية الإدارية لمديري المدارس الحكومية في دولة الكويت**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن.

الشيخ، سوسن. (1997). **قيم وسلوك المرؤوسين كمتغير وسيط بين قيم وسلوك الرؤساء والفاعلية التنظيمية: بحث ميداني إسلامي، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد (14): 1 - 84.**

الشيخلي، عبد القادر. (1999). **أخلاقيات الأستاذ الجامعي**. ندوة تحديث الإدارة الجامعية، اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع منظمة اليونسكو وجامعة اليرموك، جامعة اليرموك، إربد 18-20 آذار 1989، 124، 149.

الطعاني، حسن. (2010). **المنظومة القيمية لمديري المدارس في الأردن وعلاقتها بالجنس والمؤهل العلمي والخبرة ومستوى المدرسة**. مجلة جامعة دمشق، 26، (2+1): 497 - 524.

الطويل، هاني عبدالرحمن. (1997). **الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

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

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

العاني، وجيهة ثابت وكنعان، عيد. (1998). **بعض أنماط السلوكيات الأخلاقية السائدة بين أوساط طلبة المرحلة الأساسية العليا، المجلة العربية للتربية، 18، (1): 26 - 48.**

عايش، أحمد جميل. (2004). إدارة المدرسة: نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبدالفتاح، أروى حسين. (2001). منظومة القيم لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية للذكور والإناث في مديرتي عمان الأولى والثانية معبراً عنها من خلال التقرير اللفظي لكل فئة من وجهة نظر كل فئة بالأخرى. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عبدالله، نجلاء. (2002). القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالاداء الوظيفي، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، 11(22)، 235 - 248.

عثمان، أسامة زين العابدين. (2008). المتطلبات الأخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة: دراسة تحليلية. المؤتمر العلمي العربي الثالث، التعليم وقضايا المجتمع المعاصر، 20-21-ابريل 2008م.

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

العزام، عبدالباسط. (1998). صراع القيم لدى الشباب في الريف الأردني: قضاء الوسطية حالة دراسية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عقيل، حسين وأبو التمن، عز الدين. (2001). التصنيف القيمي للعولمة. القاهرة: دار الكتاب العربي.

العمرات، محمد سالم. (2004)، القيادة والأبعاد الأخلاقية. استرجع من الانترنت



العمري، عبد الرحمن بن شاووش. (2000). القيم الشخصية التنظيمية لدى مديري ومديرات

المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

العميان، محمود سليمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل

للنشر والتوزيع.

الغامدي، حمدان أحمد. (2002). ميثاق مقترح لأخلاقيات مهنة التعليم في دول الخليج العربي،

رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

الغامدي، حمدان، وعبد الجواد، نور الدين. (2005). تطور نظام التعليم في المملكة العربية

السعودية. الرياض: مكتبة الرشد.

قزق، محمود نايف. (2005). درجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية

الرسمية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

محسن، مفتاح علي. (2007). القيم الأخلاقية وأثرها في المجتمع: الموسم الثقافي الرمضاني

السادس. مجلة الجامعة الأسمرية، 12، (6): 619-630.

مرعي، توفيق وبلقيس، أحمد. (1986). أخلاقيات مهنة التعليم. مسقط: منشورات وزارة

التربية والتعليم وشؤون الشباب.

المعاضيدي، محمد عصام. (2005). أثر أخلاقيات العمل في تعزيز المعرفة: دراسة لآراء

عينة من تدريسي جامعة الموصل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل،

الموصل، العراق.

مقدم، عبد الحفيظ. (1994). علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك:

دراسة أمبيريقية. مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت. 22، (1): 46-61.

الميداني، عبدالرحمن حسن. (1992). الأخلاق الإسلامية وأسسها. دمشق: دار القلم للنشر والتوزيع.

ناصر، رضية بنت سليمان. (2009). واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم

الأساسي الصفوف (5-10) بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.

هيجان، عبد الرحمن. (1998). الولاء التنظيمي للمدير السعودي. الرياض: أكاديمية نايف

العربية للعلوم الأمنية.

وزارة التربية (2006). دليل الموجه الفني في دولة الكويت. الكويت: التوجيه الفني العام.

وزارة التربية الكويتية. (2011). المجموعة الإحصائية للتعليم. الكويت: وزارة التربية

الكويتية، منشورات وزارة التربية الكويتية.

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

بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم. رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

- Aiken, M. (2003). **Managing values ; the reproduction of organizational values in social economy organizations**. Open University U.K.
- Ala, A. (2010). To Be Ethical Or Not To Be: An International Code Of Ethics For Leadership. **Journal of Diversity Management**. 5, (1): 31- 37.
- Bartlett, J., Kotrlik, J & Higgins, C. (2001). Organizational research: determining appropriate sample size survey research. **Information Technology Learning and Performance Journal**. 19, (1): 43- 51.
- Brown, G., Irby, B & lingling, Y. (2008). Principals' ethical and social justice leadership in servicing English language learners: teacher perceptions. **National Forum of Educational Administration & Supervision Journal**. 25, (3): 4-27
- Daft, R. (2003). **Management**. South–Western & College Publishing Co.
- Dufresne, P & McKenzie, A. (2009). A Culture of Ethical Leadership. **Principal Leadership**, 10, (2): 36-39.
- Prince, H. (2006). **The hadiath investigation: Dallas morning news**. Retirvied on 16/10/2012, from: // www. Utxas. Edu/ IBJ/ research/ leadership.
- 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.
- Fulmer, R. (1987). **The New Management**. Macmillan publishing, Co. New York.

- Karakose, T. (2007). High School Teachers' Perceptions regarding Principals' Ethical Leadership in Turkey. **Asia Pacific Education Review**, 8 (3): 464-477.
- Lapointe, C & Langlois, L. (2007). Ethical Leadership in Canadian School Organizations: Tensions and Possibilities. **Educational Management Administration & Leadership**, 35, (2): 247-260.
- Patrick, E & Boris W. (2001). **Personal Value Systems and Decision - Making Styles Of Public Managers**, Public Personnel Management, P32.
- 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.
- Turhan, M & Celike, V. (2011). 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.

## الملحق (1)

### استبانة القيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية بصورتها الأولى

الدكتور المحترم/ الدكتورة المحترمة:.....  
 مكان العمل:.....  
 التخصص:.....  
 الرتبة الأكاديمية:.....

#### الدكتور المحترم

يجري الباحث دراسة تهدف إلى محاولة الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداتين هما:

1. القيادة الأخلاقية: وهو من إعداد الشريفي والتتح (2011)، ويتكون من (39) فقرة كانت جميعها إيجابية.

2. القيم التنظيمية: ويتكون من (64) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات.

وسيتم تدرج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وسيحدد بخمسة مستويات كما يلي: (5) دائماً، (4) غالباً، (3) أحياناً، (2) نادراً، (1) أبداً، كما ستكون المعلومات الديمغرافية لعينة الدراسة كما يأتي:

- الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى.

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

ولتحقيق الصدق للمقياس اتمنى إبداء ملاحظاتكم ومقترحاتكم على فقرات ومجالات المقياسين ومدى ملائمتهم لهدف الدراسة الحالي، ومدى مناسبة الفقرات لعينة الدراسة وسلامة الفقرات لغوياً، كما اتمنى وضع اقتراحاتكم لأي إضافات ترونها مناسبة.

مع الاحترام والتقدير

الباحث

أحمد بركي مبارك العتيبي

## تحكيم استبانة القيادة الأخلاقية

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرات للمقياس		انتماء الفقرات للمجال		سلامة اللغة	
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
1.	يُشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية خارج المدرسة.						
2.	يُقيم علاقات اجتماعية مع المعلمين داخل المدرسة.						
3.	يلتزم الموضوعية عند تقويمه للآخرين.						
4.	يلتزم بالقيم التربوية.						
5.	يمدُّ يد العون والمساعدة للمعلمين.						
6.	يلتزم بتطبيق العدالة في تعامله مع المعلمين.						
7.	يتواضع في تعامله مع المعلمين.						
8.	يتصف بالصدق في تعامله مع المعلمين.						
9.	يتفقد العاملين معه للإطمئنان عليهم.						
10.	يتصف بالمرونة في تعامله مع الآخرين.						
11.	يتمتع بثقة عالية مع المعلمين.						
12.	يثق بالمعلمين العاملين معه.						
13.	يتحلّى بالصبر في إنجاز المهمات.						
14.	لا يخالف قوله فعله.						
15.	يُشرك المعلمين في صناعة القرارات المتعلقة بعملهم.						
16.	يتصف بالنزاهة في تعامله اليومي مع الآخرين.						
17.	يتمسك بالدين فلا يسيء إلى أحد من المعلمين.						
18.	يتصف بالأمانة في أداء المهام الموكلة إليه.						
19.	يتقبل نقد الآخرين برحابة صدر.						
20.	باب مكتبه مفتوح لاستقبال المراجعين داخل المدرسة وخارجها.						
21.	يميلُ إلى استخدام الأسلوب الديمقراطي في إدارة شؤون المدرسة.						
22.	لا يتردد في محاسبة المقصرين بعد التأكد من تقصيرهم.						
23.	يتصف بالهدوء فلا ينفعل عند تعامله مع الآخرين.						

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرات للمقياس		انتماء الفقرات للمجال		سلامة اللغة	
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
24.	إذا ارتكب خطأ يعترف بذلك أمام الآخرين.						
25.	لا يذكر الآخرين بالسوء في غيابهم.						
26.	لا يُجامل على حساب مصلحة المدرسة.						
27.	يُتيح الفرصة للمعلمين للتعبير عن آراءهم.						
28.	لا ينحاز إلى فرد أو جامعة من العاملين في المدرسة.						
29.	يوزع الواجبات على المعلمين بعدالة.						
30.	يُشجع العمل التعاوني بين المعلمين في المدرسة.						
31.	يسامح المخطئ إن اعتذر.						
32.	يتصف بالحلم فلا يغضب من أعمال الآخرين.						
33.	يُحب للمعلمين مثلما يحب لنفسه.						
34.	ينسبُ النجاح الذي تحقّقه المدرسة إلى العاملين معه كافة.						
35.	يتصف بالموضوعية في اتخاذ القرارات الإدارية.						
36.	يُعطي انطباعاً إيجابياً للمسؤولين عن العاملين معه.						
37.	يُحافظ على أسرار العمل الإداري.						
38.	يُخلص في أداء الواجبات المنوطة به.						
39.	يحرص على أن يكون أسوة حسنة للآخرين.						

## تحكيم استبانة القيم التنظيمية

الرقم	الفقرة	مصدر الفقرة	الالتزام لهدف		الالتزام للمجال		سلامة اللغة	
			نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
<b>القيم الإنسانية التنظيمية</b>								
1.	يشجع على التعاون بين المعلمين							
2.	يراعي قدرات المعلمين عند توزيع أعباء الوظيفة عليهم.							
3.	يشجع على إقامة علاقات إجتماعية بين المعلمين.							
4.	ينبغي علاقات إنسانية جيدة بينه وبين المعلمين.							
5.	يسمح للمعلمين بالتعبير عن رغباتهم.							
6.	يستعمل الأسلوب الهادئ المتزن في التعامل مع المعلمين.							
7.	يقدر المعلمين وإنجازاتهم.							
8.	يشجع المعلمين على تطوير قدرتهم واثاقهم بالدروات التدريبية.							
9.	يشعر المعلمين بأنهم فريق عمل واحد.							
10.	يشعر المعلمين بالامن والطأنينة نتيجة لحله خلافاتهم ومشكلاتهم.							
11.	يقدر إنجازات المعلمين.							
<b>قيم العدالة التنظيمية</b>								
12.	يتوخى العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية.							
13.	يتوخى الدقة في توزيع الأنشطة على المعلمين.							
14.	يحاسب المقصر في العمل بطريقة عادلة.							
15.	يلتزم العدل في تقييم أداء العاملين.							
16.	يطبق المدير معايير تقييم الأداء بدرجة عالية من العدالة							
17.	يتخذ المدير قرارات العمل بدون تحيز							
18.	يجمع المدير معلومات دقيقة وكاملة قبل							



الرقم	الفقرة	مصدر الفقرة	الانتماء لهدف المقياس		الانتماء للمجال		سلامة اللغة	
			لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
	اتخاذ قرارات متعلقة بالعمل							
19.	لا تتأثر عملية تقييم الأداء بالعلاقات الشخصية مع المدير							
20.	يراعي المدير ظروف وحاجاتي الخاصة عند اتخاذ قرارات متعلقة بعلمي							
<b>قيم التسامح التنظيمي</b>								
21.	لين الجانب في تعامله مع المعلمين.							
22.	يتمتع بعلاقات حسنة مع المعلمين.							
23.	يتعامل بمرونة مع ظروف العاملين.							
24.	يتسامح مع المعلمين ذوي الظروف الخاصة.							
25.	يعالج القصور في العمل قبل اتخاذ العقوبة.							
26.	يلتمس الأعذار للمعلمين المقصرين بواجباتهم							
27.	يحل المشكلات بين المعلمين ودياً.							
<b>قيم الانتماء التنظيمي</b>								
28.	يشعر بأهمية العمل الذي أقوم به.							
29.	يفتخر بمهنتي واعتبرها من المهن السامية.							
30.	ينمي مجالي المهني من خلال الاطلاع على مستجدات الأعمال.							
31.	يعزز الانتماء للمعلمين لمهنتهم عن طريق إبراز أهميتها.							
32.	يبذل جهدي لتحقيق الأهداف الملوكف بها.							
<b>قيم الأمانة التنظيمية</b>								
33.	يعتمد على السجب التراكمي عند تقييم الأداء.							
34.	يطلع المعلمين على الأنظمة المتعلقة بهم.							
35.	يحافظ على ممتلكات المدرسة.							

الرقم	الفقرة	مصدر الفقرة	الالتزام لهدف المقياس		الالتزام للمجال		سلامة اللغة	
			لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
36.	يجتهد لإيصال الحق لأصحابه.							
37.	يغيب عن المدرسة بعذر رسمي.							
38.	يلتزم الموضوعية في تنفيذ الأنظمة والقوانين.							
39.	يبتعد عن الذاتية والشخصية في تقييم العاملين.							
40.	يحافظ على الجوانب السرية للمعلمين.							
<b>قيم الإبداع التنظيمي</b>								
41.	يحث المعلمين على الإبداع في عملهم.							
42.	يحاول إيجاد عدة بدائل لحل المشكلات.							
43.	يبحث عن أفكار جديدة لتطوير العمل.							
44.	يمتلك طرق إبداعية في تحفيز المعلمين							
45.	يحث المعلمين على الالتحاق بالدورات التي تنمي الإبداع الوظيفي.							
46.	يشجع المبدعين من المعلمين.							
47.	يفاجئ المعلمين بأفكار إبداعية في مجال العمل.							
48.	يحاول توفير بيئة مدرسية تشجع الإبداع وتوليد الأفكار.							
49.	يستخدم استراتيجيات متنوعة للتعامل مع المشكلات داخل المدرسة.							
50.	يسعى لتحويل الخطط الإبداعية إلى خطط تنفيذية في المدرسة.							
51.	يجرب الأفكار الجديدة البناءة.							
52.	يشجع المعلمين الابتعاد عن الروتين في العمل.							
<b>قيم الشورى التنظيمية</b>								
53.	يستمع المدير لآراء جميع العاملين في المدرسة							
54.	يتشارو مع اطراف العملية التعليمية في كل ما يهم المدرسة.							

الرقم	الفقرة	مصدر الفقرة	الالتزام لهدف المقياس		الالتزام للمجال		سلامة اللغة	
			لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
.55	يتشاور مع أولياء الأمور بخصوص أبنائهم.							
.56	يحدد موعد الاجتماع بالتشاور مع المعلمين.							
.57	يخطط المدير بطريقة تشاركية مع المعلمين.							
.58	يعمل المدير على احترام مكانة المعلم							
.59	يأخذ المدير بمبدأ المشاركة الجماعية قي صناعة القرار							
.60	يتبنى المدير الاقتراحات الهادفة التي تخدم العملية التعليمية							
.61	يستمع المدير لآراء جميع العاملين في المدرسة							
.62	يخطط المدير بطريقة تشاركية للمشكلات التي تواجهه في المدرسة							
.63	يعمل المدير على احترام مكانة المعلم							
.64	يتخذ المدير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار مبدأً لتحسين الأداء التعليمي							

## الملحق (2)

### أسماء المحكمين

العنوان	التخصص	الاسم
جامعة الشرق الأوسط	التربية الخاصة	أ.د. سعيد الأعظمي
جامعة الكويت	الإدارة التربوية	أ.د. أحمد البستان
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	د. عباس الشريفي
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	د. خالد الصرايرة
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرق تدريس الدراسات الاجتماعية	د. غازي خليفة
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرق تدريس التربية الرياضية	د. محمود الحديد
جامعة الكويت	الإدارة التربوية	د. سالم سعد الهاجري
جامعة الكويت	الإدارة التربوية	د. احمد العنزي
جامعة الكويت	الإدارة التربوية	د. سلطان الديحاني

### الملحق (3)

#### استبانة القيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية بصورتها النهائية

أخي المعلم/ أختي المعلمة

تحية طيبة وبعد

يجري الباحث دراسة تهدف إلى محاولة الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانتين نرجو التكرم بالإجابة عن أسئلتهما، وذلك بوضع إشارة (x) أمام العبارة التي تنطبق على ممارسة مدير مدرستكم، علماً بأن البيانات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

المعلومات الديمغرافية:

- الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى.
- الخبرة: ( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات

مع الاحترام والتقدير

الباحث

أحمد بركي مبارك العتيبي

## استبانة القيادة الأخلاقية

الرقم	الفقرة	درجة ممارسة المدير للقيادة الأخلاقية				
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1.	يُشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية خارج المدرسة.					
2.	يُقيم علاقات اجتماعية مع المعلمين داخل المدرسة.					
3.	يلتزم الموضوعية عند تقويمه للآخرين.					
4.	يلتزم بالقيم التربوية.					
5.	يمدُّ يد العون والمساعدة للمعلمين.					
6.	يلتزم بتطبيق العدالة في تعامله مع المعلمين.					
7.	يتواضع في تعامله مع المعلمين.					
8.	يتصرف بالصدق في تعامله مع المعلمين.					
9.	يتفقد العاملين معه للإطمئنان عليهم.					
10.	يتصرف بالمرونة في تعامله مع الآخرين.					
11.	يتمتع بثقة عالية مع المعلمين.					
12.	يثق بالمعلمين العاملين معه.					
13.	يتحلَّى بالصبر في إنجاز المهمات.					
14.	يتفق قوله مع فعله.					
15.	يُشارك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.					
16.	يتصرف بالنزاهة في تعامله اليومي مع الآخرين.					
17.	يتمسك بالقيم الدينية فلا يسيء إلى أحدٍ من المعلمين.					
18.	يتصرف بالأمانة في أداء المهمات الموكلة إليه.					
19.	يتقبل نقد الآخرين برحابة صدر.					
20.	باب مكتبه مفتوح لاستقبال المراجعين.					
21.	يميلُ إلى استخدام الأسلوب الديمقراطي في إدارة شؤون المدرسة.					
22.	يحاسب المقصرين في أداء مهماتهم.					
23.	يتصرف بالهدوء فلا ينفعل عند تعامله مع الآخرين.					
24.	يعترف بارتكاب الخطأ أمام الآخرين.					
25.	يذكر الآخرين بالخير في غيابهم.					
26.	يبتعد عن المجاملة على حساب مصلحة المدرسة.					
27.	يُنصح الفرصة للمعلمين للتعبير عن آراءهم.					
28.	يتجنب الانحياز إلى فرد أو جماعة من العاملين في					

الرقم	الفقرة	درجة ممارسة المدير للقيادة الأخلاقية				
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
	المدرسة.					
29.	يوزع الواجبات على المعلمين بعدالة.					
30.	يُشجع العمل التعاوني بين المعلمين في المدرسة.					
31.	يسامح المخطئ إنْ اعتذر.					
32.	يتصف بالحلم فلا يغضب من أعمال الآخرين.					
33.	يُحب للمعلمين مثلما يحب لنفسه.					
34.	ينسبُ النجاح الذي تحقّقه المدرسة إلى العاملين معه كافة.					
35.	يتصف بالموضوعية في اتخاذ القرارات الإدارية.					
36.	يُعطي انطباعاً إيجابياً للمسؤولين عن العاملين معه.					
37.	يُحافظ على أسرار العمل الإداري.					
38.	يُخلص في أداء الواجبات المنوطة به.					
39.	يحرص على أن يكون قدوة حسنة للآخرين.					

## استبانة القيم التنظيمية

الرقم	الفقرة	مستوى ممارسة المدير للقيم التنظيمية				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
<b>القيم الإنسانية التنظيمية</b>						
1.	يشجع على التعاون بين المعلمين.					
2.	يراعي مقدرات المعلمين عند توزيع الأعباء الوظيفية عليهم.					
3.	يبنى علاقات إنسانية جيدة بينه وبين المعلمين.					
4.	يسمح للمعلمين بالتعبير عن رغباتهم.					
5.	يستعمل الأسلوب الهادئ المتزن في التعامل مع المعلمين.					
6.	يشجع المعلمين على تطوير مقدراتهم من خلال التأكيد على التحاقهم بالدورات التدريبية.					
7.	يشعر المعلمين بأنهم فريق عمل واحد.					
8.	يُشعر المعلمين بالأمن.					
9.	يقدر إنجازات المعلمين.					
<b>قيم العدالة التنظيمية</b>						
10.	يتوخى العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية.					
11.	يحاسب المقصر في العمل بطريقة عادلة.					
12.	يلتزم العدل في تقييم أداء العاملين.					
13.	يطبق معايير تقييم الأداء بدرجة عالية من العدالة					
14.	يتخذ قرارات العمل بدون تحيز					
15.	يجمع معلومات دقيقة وكاملة قبل اتخاذ قرارات متعلقة بالعمل					
16.	يتجنب أن تتأثر عملية تقييم الأداء بالعلاقات الشخصية معه.					
17.	يراعي ظروف الخاصة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية.					
<b>قيم التسامح التنظيمي</b>						
18.	يتمتع بعلاقات حسنة مع المعلمين.					
19.	يتعامل بمرونة مع ظروف العاملين.					
20.	يتسامح مع المعلمين ذوي الظروف الخاصة.					
21.	يعالج القصور في العمل قبل اتخاذ العقوبة.					



الرقم	الفقرة	مستوى ممارسة المدير للقيم التنظيمية				
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
22.	يحل المشكلات بين المعلمين ودياً.					
<b>قيم الانتماء التنظيمي</b>						
23.	يفتخر بمهنته ويعدها من المهن السامية.					
24.	ينمي مهاراته الإدارية من خلال إطلاعه على المستجدات.					
25.	يساعد المعلمين على تنمية كفاياتهم المهنية من خلال توفير فرص التدريب.					
26.	يعزز انتماء المعلمين لمهنتهم من خلال إبراز أهميتها.					
27.	يؤكد على التزام المعلمين بأوقات الحصص.					
28.	يبذل جهده لتحقيق الأهداف الملغف بها.					
<b>قيم الأمانة التنظيمية</b>						
29.	يعتمد على السجل التراكمي عند تقييم الأداء.					
30.	يطلع المعلمين على الأنظمة المتعلقة بهم.					
31.	يحافظ على ممتلكات المدرسة.					
32.	يجتهد لإيصال الحق لأصحابه.					
33.	يغيب عن المدرسة بعذر رسمي.					
34.	يلتزم الموضوعية في تنفيذ الأنظمة والقوانين.					
35.	يبتعد عن الذاتية في تقييم العاملين.					
36.	يحافظ على القضايا السرية للمعلمين.					
<b>قيم الإبداع التنظيمي</b>						
37.	يحث المعلمين على الإبداع في عملهم.					
38.	يحاول إيجاد عدة أبدال لحل المشكلات.					
39.	يبحث عن أفكار جديدة لتطوير العمل التربوي.					
40.	يمتلك طرقاً إبداعية في تحفيز المعلمين.					
41.	يحث المعلمين على الالتحاق بالدورات التي تنمي الإبداع الوظيفي.					
42.	يشجع المبدعين من المعلمين.					
43.	يفاجئ المعلمين بأفكار إبداعية في مجال العمل.					
44.	يحاول توفير بيئة مدرسية تشجع على الإبداع.					
45.	يستخدم استراتيجيات متنوعة للتعامل مع					

الرقم	الفقرة	مستوى ممارسة المدير للقيم التنظيمية				
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
	المشكلات داخل المدرسة.					
46.	يسعى لتحويل الخطط الإبداعية إلى خطط تنفيذية في المدرسة.					
47.	يجرب الأفكار الجديدة البناءة.					
48.	يشجع المعلمين على الابتعاد عن الروتين في العمل.					
<b>قيم الشورى التنظيمية</b>						
49.	يستمع لآراء جميع العاملين في المدرسة.					
50.	يتشارو مع اطراف العملية التعليمية في كل ما يهم المدرسة.					
51.	يتشاور مع أولياء الأمور بخصوص أبنائهم.					
52.	يحدد موعد الاجتماع بالتشاور مع المعلمين.					
53.	يخطط بطريقة تشاركية مع المعلمين.					
54.	يعمل على احترام مكانة المعلم.					
55.	يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في صناعة القرار.					
56.	يتبنى الاقتراحات الهادفة التي تخدم العملية التعليمية.					
57.	يستمع لآراء جميع العاملين في المدرسة.					
58.	يعمل على احترام مكانة المعلم.					
59.	يتخذ مشاركة العاملين في صناعة القرار مبدأً لتحسين الأداء التعليمي.					

## الملحق (4)

### كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط

جامعة الشرق الأوسط  
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

Date:

مكتب رئيس الجامعة

التاريخ: 2012 / 10 / 10

Number:

President's Office

الرقم: 1907 / 1117

معالي وزير التربية ووزير التعليم العالي الموقر  
دولة الكويت

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى معاليكم أن طالب الماجستير في جامعة الشرق الأوسط " أحمد بريكي مبارك العتيبي" يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان: " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق أداة البحث في المدارس الثانوية في دولة الكويت، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم، علماً بأن الاستبانة ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، لندرج أن نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث سبقي سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق التقدير والاحترام

رئيس الجامعة  
أ.د. ماهر سليمان



## الملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية موجه إلى مديري المدارس الثانوية



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التربية  
MINISTRY OF EDUCATION



Ref :

Date :

المرجع :

التاريخ :

### نشرة خاصة

**لجميع مدارس المرحلة الثانوية / بنين - بنات**

**السيدات الفضليات والسادة الأفاضل / مديرات ومديرو المدارس**

**تحية طيبة وبعد ،**

### الموضوع : تسهيل مهمة

يقوم الطالب / أحمد بركي العتيبي المسجل على درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية بدراسة بعنوان - درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت -

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة البحث ( استبانة ) على جميع المدارس المشار إليها أعلاه خلال العام الدراسي الحالي ٢٠١٢/٢٠١٣.

**وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام...**

**مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية**

نسخة لكل من :

• مدير إدارة الشؤون التعليمية

• مراقب المرحلة الثانوية

• الملف

منى ٢٠١٢/١١/٤ ك

## الملحق (6)

### كتاب تسهيل المهمة من مدير منطقة الجهراء إلى مديري المدارس الثانوية



دولة الكويت State of Kuwait  
**وزارة التربية والتعليم**  
 MINISTRY OF EDUCATION  
 الإدارة العامة لمنطقة الجهراء التعليمية



Ref. :

007795

المرجع:

Date :

- 8 NOV 2012

التاريخ:

نشرة خاصة

لمدارس المرحلة الثانوية

السادة والسيدات الأفاضل / مديرو ومديرات المدارس  
 السلام عليكم ورحمته وبركاته ،،،

#### الموضوع/ تسهيل مهمة

إشارة إلى الموضوع أعلاه ، واستجابة لكتاب مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي رقم (529) بتاريخ ٢٠١٢/١٠/٢١ .

نحيطكم علماً أن الطالب أحمد بركي العتيبي ، المسجل على درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية يقوم بدراسة بعنوان ((درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت)).  
 يرجى التكرم بتسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة (استبانة ) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على معلمي ومعلمات مدارسكم خلال العام الدراسي الحالي ٢٠١٢/٢٠١٣ .  
 هذا للعلم وعمل اللازم ،،،

مع خالص التحية ،،،

مدير عام  
 الإدارة العامة لمنطقة الجهراء التعليمية

وزارة  
 التربية والتعليم  
 الإدارة العامة لمنطقة الجهراء التعليمية

نسخة لكل من:

- \* مكتب المدير العام .
- \* إدارة الشؤون التعليمية
- \* الملف ٢٠١٢/١١/٨ .
- \* فجر

## الملحق (7)

## كتاب تسهيل المهمة من مدير منطقة الأحمدى إلى مديري المدارس الثانوية

٥/201EA 0098386/09/20000

التاريخ :

الموافق: ٢٠١٤/١١/١٥

رقم الإشارة:



وزارة التربية  
الإدارة العامة لمنطقة الأحمدى التعليمية  
مكتب المدير العام

٢٣٩٨

السيدات والسادة / مديري المدارس الثانوية  
المحترمين  
تحية طيبة وبعد ،،

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / أحمد بريكي العتيبي  
المسجل على درجة الماجستير - جامعة الشرق الأوسط بالملكة الأردنية الهاشمية

فبالإشارة إلى المذكور أعلاه والذي يقوم بدراسة بعنوان ( درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بتعميمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت ).

فيرجى تسهيل مهمته في تطبيق أداة البحث ( استبانة ) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية لديكم.

شاكرين حسن تعاونكم

وتفضلوا مع التحية

مدير عام منطقة الأحمدى التعليمية

وزارة التربية  
الإدارة العامة لمنطقة الأحمدى التعليمية

نسخ إلى :

- مراقبة المرحلة الثانوية
- الملف
- أ. سيد - من ٤/١١/٢٠١٤

## الملحق (8)

كتاب تسهيل المهمة من مدير منطقة حولي إلى مديري المدارس الثانوية



وزارة التربية  
الإدارة العامة لمنطقة حولي التعليمية  
مكتب المدير العام



رقم : ٢٢ / ٢٠١٢  
التاريخ : ١١ / ٨ / ٢٠١٢

نشرة عامة رقم ( ٢٠١٢ / ٤٥ )

**لجميع مدارس المرحلة الثانوية بنين وبنات**

**السادة والسيدات المحترمين / مديري ومديرات المدارس**

تحية طيبة وبعد ،،،


**الموضوع**

**تسهيل مهمة الطالب / أحمد بركي العتيبي**

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالب / أحمد بركي العتيبي المسجل في جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية بإعداد أطروحة الماجستير بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجه نظر المعلمين في دولة الكويت " وذلك لتطبيق أداة الدراسة (استبانة) على عينة من المعلمي ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية خلال الفصل الدراسي الحالي ٢٠١٢/٢٠١٣ م .

مع خالص التحية ،،،

**مدير عام منطقة حولي التعليمية**

  
وزارة التربية  
إدارة منطقة حولي التعليمية  
مدير عام منطقة حولي التعليمية

نسخة لكل من :

- الوكيل المساعد للتعليم العام .
- مدير الشؤون التعليمية .
- مراقب التعليم الثانوي .
- جميع مدارس المرحلة الثانوية .
- الملف .

\* طرياسمه حسين \*

## الملحق (9)

### كتاب تسهيل المهمة من مدير منطقة الفروانية إلى مديري المدارس الثانوية

75 / 30 / EA0098065 / 06 / 5000

التاريخ: ٦ / ١١ / ٢٠١٢  
الرقم: و ت / ط ف ل /



وزارة التربية  
الإدارة العامة لمنطقة الفروانية التعليمية  
مكتب مدير إدارة الشؤون التعليمية

#### السادة الأفاضل والسيدات الفضليات مديري ومديرات مدارس المرحلة الثانوية

تحية طيبة وبعد ، ، ،

#### الموضوع : تسهيل مهمة

يرجى تسهيل مهمة الطالب (احمد بركي العتيبي) المسجل على درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية للقيام بدراسة بعنوان (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت) .

يرجى التكرم بتسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة (استبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على معلمي ومعلمات المدارس خلال العام الدراسي

الحالي ٢٠١٢/٢٠١٣م

مع خالص شكرنا وتقديرنا ..

#### مدير إدارة الشؤون التعليمية

*(Handwritten signature and stamp of the Director of Educational Affairs)*

نسخة لكل من :-

مدير الشؤون التعليمية

امان الدجاني



## الملحق (10)

كتاب تسهيل المهمة من مدير منطقة العاصمة إلى مديري المدارس الثانوية

 <p>MINISTRY OF EDUCATION CAPITAL EDUCATIONAL AREA Director Manager office</p>	 <p>وزارة التربية الإدارة العامة لمنطقة العاصمة التعليمية مكتب المدير العام</p>
التاريخ: 2012 / 11 / 05 م	الرقم: / ط ف ل
<p>نشرة خاصة للمرحلة الثانوية بنين - بنات</p>	
<p>السادة المحترمون / مديرو المدارس</p>	
<p>تحية طيبة وبعد،،،</p>	
<p><b>تسهيل مهمة الطالب</b></p>	
<p><b>أحمد بركي العتيبي</b></p>	
<p>بالإشارة إلى كتاب مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي رقم ( 530 ) المؤرخ في 05 / 11 / 2012م، بشأن الموضوع أعلاه،،،</p>	
<p>يقوم الطالب / أحمد بركي العتيبي - المسجل على درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط - في المملكة الأردنية الهاشمية - بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت".</p>	
<p>لذا يرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداء الدراسة ( استبانة ) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على عينت من طلاب أو طالبات المدرسة.</p>	
<p>وذلك خلال الفصل الدراسي الحالي 2012 ، 2013م.</p>	
<p>شاكراً، حملاً، تعاونكم</p>	
<p>مدير عام منطقة العاصمة التعليمية</p>	<p>نسخ</p>
<p>مدير عام منطقة العاصمة التعليمية</p>	 <p>منطقة العاصمة التعليمية</p>
<p>مدير عام المنطقة مدير إدارة شؤون التعليم الملك السنة ٢٠١٣</p>	