



جامعة المنصورة
كلية التربية



معوقات ممارسة مديري المدارس الابتدائية بالكويت لأبعاد القيادة الأخلاقية ومتطلبات مواجهتها

إعداد

الباحثة / رشا نايف فرحان صنهاة الظفيري

إشراف

أ.د/ مجدى صلاح طه
أستاذ أصول التربية
كلية التربية – جامعة المنصورة

أ.د/ مهنى محمد ابراهيم غنايم
أستاذ أصول التربية
كلية التربية – جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٦ – إبريل ٢٠٢٤

معوقات ممارسة مديري المدارس الابتدائية بالكويت لأبعاد القيادة الأخلاقية ومتطلبات مواجهتها

رشا نايف فرحان صنهات الظفري

مقدمة :

تفرض الثورات المعلوماتية والتكنولوجية والعولمة بأبعادها المختلفة العديد من التحديات وما يتمخض عنها من صراع القيم الذي يهدد سلوكيات وقيم المجتمعات ، الأمر الذي يستوجب أن تكون المؤسسات التربوية وإدارتها قادرة على مجابهة تلك التحديات حفاظا على بقائها واستدامتها ، وذلك من خلال نمط قيادي يتسم بالقدرة على تنمية بيئة ومناخ تعليمي واجتماعي داعم للعدالة ، والمشاركة في صنع القرار، وداعم للعمل الجماعي ، مع الاهتمام بقيم المجتمع وقيم الفرد وكرامته ، في إطار من التعاون والاحترام المتبادل ، والانسجام بين المبادئ والقيم ، وبين البيئة التعليمية وأهداف المؤسسة. وهذا الأسلوب في القيادة يولد الثقة لدى الأتباع ، ويشعرهم بالأمان الوظيفي ، مما يؤدي إلى تحمسهم لانجاز المهام ، وإخلاصهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

وتعد القيادة الأخلاقية من أكثر المداخل القيادية ملائمة في إرساء ثقافة مؤسسية قوامها التعاون والاحترام ، والمشاركة في صنع القرار ، وبناء الثقة لدى الأتباع ، وتطوير مناخ تنظيمي يتم فيه تعزيز سلوك الأتباع الأخلاقي . ومن ثم تمثل القيادة الأخلاقية وممارساتها أهمية كبرى لتحقيق الأداء الفعال والكفاء للمؤسسة التعليمية ، حيث تركز القيادة الأخلاقية في التأثير على المرؤوسين للتصرف بشكل أخلاقي ، كما تلعب الأخلاق دوراً مهماً لاسيما في المنظمات التي تركز بشكل أساسي على ممارسات الحوكمة الرشيدة ، وتسهم الممارسات الأخلاقية في خلق ثقافة أخلاقية من خلال ممارسات القيادة الفعالة . (Kar, 2014)

ويمثل القائد التربوي أحد العوامل الرئيسية في تحديد إدراك المعلمين للمناخ المدرسي، باعتباره من أهم العوامل في ترسيخ بيئة تعليمية فعالة، حيث إن قائد المدرسة هو المسؤول عن إيجاد بيئة داعمة للمدارس، لذا يجب على قادة المدارس امتلاك القدرة على التغيير، والتكيف مع ظروفهم من أجل التحسين التنظيمي المستمر ، وتعزيز المجتمع المدرسي ، الذي يُمكن المدرسين من تبادل الأفكار ، ويشعرهم بالراحة في تبادل الخبرات التي تؤثر على الأجواء بشكل إيجابي ، كما أن التفاعلات اليومية للمدراء مع معلمهم تؤثر على ثقة المدرسين وقدرتهم على التأثير في القرارات ، علاوة على ذلك فإن هذه العلاقات تؤثر على إنجاز الطلاب وأدائهم ، حيث يشعر المعلمون أنهم مدعومون ومحترمون ، ويعملون معا لحل المشكلة وتحقيق الأهداف المشتركة ، ونتيجة لذلك فإن تصورات المعلم عن الدعم من مدير المدرسة تؤثر بشكل مباشر على التزامه ، ومن ثم فإن القائد التربوي للمدرسة يساعد على إيجاد مناخ يؤثر بشكل مباشر على البيئة المدرسية ، وعلى إدراك المعلمين لتلك البيئة . (Locks, & Watson, 2018)

ومن ثم فإن تطبيق مديري المدارس لأبعاد القيادة الأخلاقية، يمكن أن يسهم في خلق مناخ تنظيمي آمن تسوده الثقة المتبادلة بين القيادة المدرسية والمعلمين، ويقوم على العلاقات الإنسانية ، والمشاركة في صنع القرارات ، مما يؤدي إلى رضا المعلمين واستقرارهم الوظيفي ، مما يزيد ولاءهم ، ويعزز هويتهم التنظيمية، ويزيد من تحمسهم وتقانيهم في القيام بأدوارهم ، بما يعظم الأداء

ويحقق الأهداف التربوية ، إذ يُعد رضا المعلمين عن المناخ السائد بمدارسهم وانخراطهم في عملهم وإخلاصهم وتفانيهم في أداء أدوارهم استغراقا وظيفيا . حيث يُعرّف الاستغراق الوظيفي بأنه " شعور الموظف بالأمان في العمل إذا وجد معنى للوظيفة التي يؤديها ، بشكل أكبر مما لو لم يشعر فيها بالطمأنينة والراحة النفسية " . (Chung & Angeline, 2010)

ونظرا لامتلاك القيادة الأخلاقية القدرة على التأثير في المعلمين وكسب ثقتهم من خلال تطبيقها للعدالة والنزاهة وتبنيها لقيم الأمانة والعدل والصدق وإتقان العمل ، ودعمها للمعلمين وإشراكهم في صنع القرار مما يؤدي إلى حماسهم وإخلاصهم وتفانيهم وانغماسهم في أدوارهم الوظيفية ، فإن دولة الكويت ممثلة في وزارة التربية تولى تطبيق مديري المدارس الابتدائية بالكويت لأبعاد القيادة الأخلاقية أهمية خاصة ، حيث تُعد المرحلة الابتدائية مرحلة أساسية في النظام التعليمي الكويتي، والتي تشكل كثيرا من جوانب شخصية التلاميذ بإكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات، التي تمثل الركائز الأساسية التي يعتمد عليها نموهم في المراحل التالية .

مشكلة الدراسة :

بناء على ما أكدت عليه عديد من الدراسات التي أُجريت بدولة الكويت على أهمية تطبيق وممارسة القيادة الأخلاقية بالمدارس ، حيث أشارت إحدى الدراسات إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية بالكويت وبين قيمهم التنظيمية . (العتيبي ، ٢٠١٣) ، كما أشارت نتائج إحدى الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي . (العنزي ، ٢٠١٨) ، كما كشفت نتائج إحدى الدراسات أنّ مبادئ القيادة الأخلاقية تُطبق بدرجة كبيرة ، وفي ضوء ذلك يرتفع مستوى الانجاز والرضا الوظيفي ، وأوصت الدراسة بتشجيع مديري المدارس على تطبيق مفاهيم القيادة الأخلاقية ، والحرص على تفعيل الميثاق الأخلاقي للمعلم في المؤسسات التعليمية بالكويت ، وقياس تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية بالكويت بشكل دوري وفعال يضمن سير عملية القيادة الأخلاقية بشكل سليم . (العرفان ، ٢٠٢١)

وأوصت إحدى الدراسات بإجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الأخلاقية بصفة عامة ، وتدريب مدراء المدارس والقياديين لتطوير ممارساتهم للقيادة الأخلاقية ، وضرورة الربط بين ماتعلمه المعلم بكلية إعداده وبين ممارسة معايير القيادة الأخلاقية لمهنة التعليم في الواقع . (العنزي ، ٢٠٢١) ، علاوة على ما كشفت عنه نتائج دراسة العتيبي من معوقات لممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية . (العتيبي ، ٢٠١٩)

وانطلاقاً من تبنى دولة الكويت لإستراتيجية تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والتي تتماهى مع رؤية الكويت ٢٠٣٥ ، وكان أبرز محاورها " محور المجتمع " الذي كان من أولوياته دور التربية والتعليم في تضمين مفاهيم النزاهة والمواطنة الواعية في كافة المناهج التربوية على المستوى المدرسي ، بهدف ترسيخها لدى الجميع في كافة المراحل الدراسية ، وإدماج القيم المضادة للفساد ، والمعارف المتعلقة بمبادئ الشفافية والمساءلة ومشاركة المجتمع في المناهج الدراسية ، وتدريب العاملين في مجال التربية والتعليم على بناء ثقافة النزاهة ومكافحة الفساد، وتحديث المناهج المتعلقة بتدريس أخلاقيات المهنة . (الهيئة العامة لمكافحة الفساد، ٢٠١٩)

وحرصاً من دولة الكويت على إصلاح منظومة التعليم كما ورد بخطة التنمية الوطنية المتضمنة في " رؤية كويت جديدة ٢٠٣٥ " من خلال تطوير العمل الإداري، وزيادة كفاءة الإدارة المدرسية والتربوية ، وتحسين البيئة المدرسية، لتحقيق جودة التعليم الأساسي وجودة نظام التعليم، بهدف تحسين مخرجات التعليم. والاهتمام بمشروع المعايير الوطنية، والذي من بين أهدافه تطبيق المعايير الوطنية للقيادة المدرسية . <https://www.newkuwait.gov.kw/r3.aspx>

وفي ضوء ماتقدم يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :
ما أهم معوقات ممارسة مديري المدارس الابتدائية بالكويت لأبعاد القيادة الأخلاقية ؟
وينبثق من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

- ١- ما الإطار الفكري للقيادة الأخلاقية في الفكر الإداري المعاصر ؟
- ٢- ما واقع ممارسة مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت لأبعاد القيادة الأخلاقية ؟
- ٣- ما المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت لأبعاد القيادة الأخلاقية ؟
- ٤- ما أهم المقترحات التي يمكن أن تُفعل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية بالكويت ؟

أهداف الدراسة :

- تسعى هذه الدراسة إلى صياغة بعض المقترحات التي يمكن أن تُقلل من المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت لأبعاد القيادة الأخلاقية من خلال :
- ١- التعرف على الإطار الفكري للقيادة الأخلاقية من خلال أدبيات الفكر الإداري المعاصر .
 - ٢- الوقوف على واقع ممارسة مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت لأبعاد القيادة الأخلاقية .
 - ٣- إبراز المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت لأبعاد القيادة الأخلاقية .
 - ٤- تحديد آليات تفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت .

أهمية الدراسة

تأتى أهمية الدراسة الحالية من أهمية نمط القيادة الأخلاقية الذي يسهم في تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية بما يُمكنهم من مواكبة كافة التحديات والتطورات المحلية والعالمية ، كما أنّ ممارسة مديري المدارس لهذا النمط القيادي يُسهم في خلق مناخ تنظيمي آمن تسوده الثقة المتبادلة بين القيادة المدرسية والمعلمين ، ويقوم على العلاقات الانسانية ، والمشاركة في صنع القرارات ، مما يؤدي إلى رضا العاملين ، ويحقق لهم الاستقرار الوظيفي ، مما يزيد ولاءهم وتحمسهم وتفانيهم في القيام بأدوارهم ، بما يُعظم الأداء ويحقق الأهداف التربوية . كما يُتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة جهات صنع القرار بوزارة التربية بالكويت من خلال تعظيم وتعميم هذا النمط القيادي ونشر ثقافته في الأوساط التربوية من خلال إدارات التدريب والتطوير .

منهج الدراسة وأدواتها

تحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وهو المنهج الأكثر ملاءمة لمعالجة هذا الموضوع ، حيث تم عرض وتحليل وتفسير الظاهرة موضوع الدراسة ، وذلك من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية من حيث مفهومها وأهميتها ، كما قامت الباحثة بتطوير استبانة موجهة إلى عينة من معلمى المدارس الابتدائية بثلاث مناطق تعليمية " الجهراء ، والفروانية، والعاصمة " بدولة الكويت ، وتضمنت ثلاثة أبعاد للقيادة الأخلاقية للوقوف على واقع ممارسة مديري المدارس الابتدائية بالمناطق الثلاث لهذه الأبعاد ، وإبراز أهم المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المدارس الابتدائية لأبعاد القيادة الأخلاقية للوصول إلى بعض المقترحات التي يمكن أن تحقق متطلبات مواجهة تلك المعوقات لدى مديري المدارس الابتدائية بالكويت .

مصطلحات الدراسة

تتمثل مصطلحات الدراسة الحالية فيما يلي:

(١) القيادة الأخلاقية

تُعرّف القيادة الأخلاقية إجرائياً في هذا البحث بأنها " كل ما يمارسه مديرو المدارس الابتدائية بالكويت من سلوكيات تتعلق بالصفات الشخصية والإدارية والعلاقات الانسانية ، وتتضمن القيم الأخلاقية والأعراف التي تدعم ممارسة المعلمين لأدوارهم في إطار مناخ أخلاقي يُعزز إنتاجهم ، ويُحسن من جودة أدائهم " .

(٢) مدير المدرسة الابتدائية

ويُعرّف إجرائياً في هذا البحث بأنه " هو الشخص الذى يشغل أهم منصب بالمدرسة ويتولى مسئولية تطوير أداء المدرسة وتحقيق أهدافها التعليمية والتربوية إلى جانب تحسين أداء المعلمين ، ويكون المثل الذى يحتذى به الطلبة والمعلمون وجميع طواقم العمل بالمدرسة " .

الدراسات السابقة

وقد تم توظيف الدراسات السابقة فى تدعيم مشكلة الدراسة ، وتعرض الباحثة الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بالقيادة الأخلاقية ، وذلك على النحو التالى :

١- الدراسات العربية

■ **دراسة العنزى (٢٠٢١) بعنوان " تصورات المعلمين نحو ممارسة القيادة الأخلاقية لمديرى المدارس الحكومية الثانوية بدولة الكويت "** وهدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية بالمدارس الحكومية فى دولة الكويت للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى ، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الاستبانة التى طبقت على عينة عشوائية بلغت ٧٠٢ معلماً ومعلمة بالمرحلة الثانوية بالمناطق التعليمية " العاصمة ، حولى ، الفروانية ، الجهراء " وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها جاءت درجة ممارسة مديرى المدارس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين بدرجة مرتفعة ، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية لوجهة نظر عينة الدراسة حول ممارسة مدراء المدارس الثانوية بالمدارس الحكومية فى دولة الكويت للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرى الجنس والخبرة ، فى حين لم تكن ثمة فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ، وقدمت الدراسة العديد من التوصيات من أهمها اجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الأخلاقية ، وانشاء مركز للتدريب وتقييم الأداء ، يتم فيه تدريب مدراء المدارس والقياديين لتطوير ممارساتهم للقيادة الأخلاقية ، مع فحص مستمر لتقييم درجة التزامهم بسلوكيات القيادة الأخلاقية ، والربط بين الجانب النظرى والتطبيقي لممارسة المعايير الأخلاقية لمهنة التعليم مما تعلمه المعلم خلال دراسته بكلية اعداد المعلمين .

■ **دراسة العريفان (٢٠٢١) بعنوان " دور القيادة الأخلاقية فى تحقيق الرضا الوظيفى العام بمدارس الكويت من وجهة نظر المعلمين "** وهدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية كأسلوب قيادى تربوى والرضا الوظيفى للهيئات التعليمية فى المدارس ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى لقراءة الواقع وقياسه لمعرفة مدى تأثير تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفى فى المؤسسات التعليمية الكويتية من وجهة نظر المعلمين فيها ، وطبقت الدراسة الاستبانة على عينة من المعلمين بلغ عددهم (٨١) معلماً ومعلمة فى المؤسسات التعليمية الكويتية . وكشفت نتائج الدراسة عن وجود درجة مرتفعة لتطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية فى المؤسسات التعليمية الكويتية ، وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة فى مستوى الانجاز والرضا الوظيفى كنتيجة لتطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية . وأوصت الدراسة بتشجيع مديرى المدارس على تطبيق مفاهيم القيادة الأخلاقية ، والحرص على تفعيل الميثاق الأخلاقى للمعلم فى المؤسسات التعليمية الكويتية ، وقياس درجة تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية فى المؤسسات التعليمية الكويتية بشكل دورى وفعال لضمان سير عملية القيادة الأخلاقية بشكل سليم .

٢- الدراسات الأجنبية

■ دراسة شارميني وآخرون (Sharmini, et al.,2020) بعنوان :

" Understanding the Practice of Ethical Leadership amongst School Principals: Evidence from Malaysia "

■ " فهم ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس : أدلة من ماليزيا " وهدفت الدراسة الى فهم وممارسات أسلوب القيادة الأخلاقية بين المديرين كما يراها المديرون أنفسهم ، وكذلك الكشف عن أبعاد القيادة الأخلاقية التي تمارس من قبل المديرين ، وتم إجراء مقابلة شبه مقننة لجمع البيانات ذات الصلة ، وتم نسخ المقابلة وتحليلها موضوعيا ، وقد أظهرت الدراسة تأثير ممارسة القيادة الأخلاقية على بناء الثقة ، والسلوك الإيجابي في مكان العمل ، وزيادة الأفكار الابداعية المبتكرة في مكان العمل وكذلك الأداء التنظيمي ، كما وجد أسلوب القيادة الناشئ جذورا قوية في المنصات الدولية وليس فقط في قيادة المدارس المحلية بماليزيا . وكشف مديرو المدارس أنهم يفتقرون إلى فهم أسلوب القيادة الأخلاقية ، ولكنهم مارسوا عدة أبعاد للقيادة الأخلاقية في مهامهم اليومية في إدارة المدرسة ، كما تشير النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية لديها مجال واسع لدمجها في ممارسات القيادة المدرسية الحالية ، وكذلك العمل على تطوير أنماط فهم تأثيرها على تحسين أداء عمل المعلم ، حيث تعد القيادة الأخلاقية نمطا من القيادة القائمة على القيم ، والتي تساعد بشكل كبير في تحقيق التوازن بين دور المدير كمدير ، وكقائد في المدارس .

■ دراسة صابير(Sabir , 2021, 4525) بعنوان :

" A study on Ethical leadership perceptions and its impact on teachers commitment in Pakistan"

" دراسة حول تصورات القيادة الأخلاقية وأثرها على التزام المعلمين بباكستان " وهدفت هذه المقالة البحثية الى دراسة مفهوم القيادة الأخلاقية من خلال تحديد تصورات معلمي المدارس لأنماط سلوك القيادة الأخلاقية لقادة المدارس ، وإثبات علاقتها بالتزام المعلم داخل المدرسة ، بالإضافة إلى ذلك تختبر هذه الدراسة صلاحية أداة المسح ELQ في القطاع التعليمي في باكستان . وقد عمد هذا البحث الى جمع بيانات من عينة عشوائية من المدارس في أكبر منطقتين في البنجاب بباكستان ، وقد اعتمدت الدراسة الامبريقية التجريبية على البيانات الأولية التي تم جمعها من ٣٢٠ معلما ، وكشفت نتائج هذه الدراسة ، أن المعلمين أدركوا أن قادتهم يتمتعون بأخلاق معتدلة " الى حد ما " ، وأن هناك علاقة إيجابية مهمة بين الاثنين . ولا يوجد تأثيرا لعمر وجنس الموظفين على سلوكيات القيادة الأخلاقية ، بينما كان لأقدمية الموظف تأثير على تصورات سلوك القيادة الأخلاقية ، كما وجد أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على بعدين من أربعة أبعاد للالتزام المعلم ، وهما الالتزام بالتدريس ، والالتزام بالمهنة ، وتضيف هذه الدراسة اسهاما إلى النظرية ، من خلال الكشف عن العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي ، من خلال تصويره على أنه التزام المعلمين . المعنى الاجرائي لهذه الدراسة هو أن سلوك القيادة الأخلاقي الفعال الذي يدفع التزام الموظف يحتاج الى التعزيز في المنظمات لدفع الأداء الفعال والكفاء .

تعليق على الدراسات السابقة .

من خلال استعراض الدراسات السابقة تم استخلاص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ، وبيان أوجه الاستفادة منها في الدراسة الحالية ، على النحو التالي :

(أ) أوجه الشبه :

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الوقوف على ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الأخلاقية .

(ب) أوجه الاختلاف : اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ، من حيث الأهداف ، والعينة ، والحدود المكانية والزمانية .

(ج) أوجه الاستفادة :

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الاطار النظرى لهذا البحث ، وتفسير نتائجه .

المحور الأول : الإطار الفكرى للقيادة الأخلاقية

• مفهوم القيادة الأخلاقية

تعددت تعريفات القيادة الأخلاقية ، وسوف نتناول الباحثة بعض هذه التعريفات ليتضح من خلالها مفهوم القيادة الأخلاقية ، فالقيادة الأخلاقية تعنى " مدى التزام القيادات الإدارية بسلوكيات أخلاقية ، مثل الصدق والأمانة والتسامح ، علاوة على تشجيع مثل هذه السلوكيات الأخلاقية ، والعمل على نشرها بين المرؤوسين . (Mayow , Et al. 2019, 77) .

كما تُعرّف في المؤسسات التربوية بأنها " السلوك القياىدى المناسب الذى يقوم به مدير المدرسة أثناء عمله ، لتحقيق الكفاءة والفاعلية ، وتستند على أمرين أحدهما مستتر ويتمثل في السمات الكامنة لدى القائد ، والأمر الآخر ظاهر ويتمثل في السلوك الذى يمارسه القائد التربوى ، ويشتمل على أداء إدارى وعلاقات انسانية " (الشنوى والحبيب ، ٢٠١٧ ، ١٢٢) .

وتُعرّف القيادة الأخلاقية أيضا على أنها " مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات الأخلاقية التى تمارسها الادارة المدرسية ، عند تعاملها مع العاملين بها ، وتقاس برضا العاملين عن تلك الادارة فى جوانب الصفات الشخصية ، والادارية ، والعلاقات الانسانية " (درادكة والمطيرى ، ٢٠١٧ ، ٢٢٨) .

وتُعرّف إجرائيا فى هذه الدراسة بأنها " كل ما يمارسه مديرو المدارس الابتدائية بالكويت من سلوكيات تتعلق بالصفات الشخصية والإدارية والعلاقات الإنسانية ، وتتضمن القيم الأخلاقية والأعراف التى تدعم ممارسة المعلمين لأدوارهم فى إطار مناخ أخلاقي يُعزّز إنتاجهم ، ويُحسّن من جودة أدائهم " .

وهذا يشير إلى أن مفهوم القيادة الأخلاقية لا يقتصر على التزام القيادات بالمثلى والمبادئ الأخلاقية ، بل يدعم القادة مرؤسيهم بالسلوكيات الأخلاقية كعملية تأثير يمارسها القادة الإداريون لحث المرؤوسين على تحقيق الأهداف المنشودة ، من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية بهدف تعديل وتحسين وتعزيز السلوكيات الأخلاقية فى العمل .

• أهمية القيادة الأخلاقية

يمثل تطبيق نمط القيادة الأخلاقية بالمؤسسات عموما والمدارس بصفة خاصة أهمية قصوى ، لما تحققه من فوائد تعود على الفرد والمدير والمؤسسة .

وتتضح أهمية القيادة الأخلاقية من خلال التأثير الإيجابى على أنماط سلوك العاملين ، حيث إن تحسين الأداء المؤسسى يتوقف على الصفات الشخصية للقائد ، ونوع القيادة ، لما للقادة من دور مهم فى تحقيق الاتصال المباشر مع الموظفين ، مما يؤثر فيهم بشكل مباشر . (عبد السيد والفرجاني ، ٢٠٢٠ ، ٢٦٠) .

وتكتسب القيادة الأخلاقية أهمية خاصة بالمؤسسات التربوية ، حيث تشير الدراسات الى أن ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الأخلاقية ، يؤثر بشكل ايجابى على كافة العاملين بالمدرسة

من معلمين ، وادارين ، علاوة على التلاميذ ، وكافة الشركاء فى العملية التعليمية . (Debes , 2021 , 757)

ويسهم سلوك القيادة الأخلاقية لدى القيادات ذات المستوى الرفيع من السلوك الأخلاقى ، فى تحسين جودة التعليم بالمدارس ، من خلال استثمار مواردها بكفاءة وفعالية ، حيث إن الأفكار المبدعة والفعالة التى تلهم قائد المدرسة وتحفز لديه الأفكار الابداعية تؤثر على تطوير البيئة التعليمية ، وتزيد من فعالية المعلمين . (المخلافى ، ٢٠٢٠ ، ٢٧٩) .

وتؤكد عديد من الدراسات على أهمية دمج القيادة الأخلاقية فى ممارسات القيادة المدرسية ، حيث يحتاج قادة المدارس إلى ممارسة أسلوب القيادة الذى ينمى الثقة ويحافظ عليها ، ويخلق نظاما للمعتقدات يُمكن أن يُحفز المعلمين أخلاقيا على إنتاج عمل جيد ، واحترام قراراتهم التنظيمية ، ومن المرجح أن يخلق أسلوب القيادة الأخلاقية لقادة المدارس مناخا أخلاقيا يعزز أنماط السلوك الإيجابى لدى المعلمين فى العمل ، ويؤدى إلى تعزيز كفاءة المعلم . (Vikaraman,et al. ,2021,188) يتضح مما سبق أن القيادة الأخلاقية تؤثر على أنماط السلوك لدى الأفراد ، فتعزز السلوك الإيجابى ، ويسعون الى تجويد أدائهم ويحرصون على تحسين الأداء المؤسسى ككل ، فى اطار ميثاق أخلاقى يتضمن القواعد الحاكمة للعمل ، مما يولد لدى الأفراد الثقة فى القائد ، ويتخذونه قودة يسلكون سلوكه شخصيا وتنظيميا ، ويترتب على ذلك اختفاء الصراعات التنظيمية ، وزيادة الولاء التنظيمى ، والرضا الوظيفى ، مما يحفزهم للابداع وزيادة الانتاجية وتحقيق الأهداف .

• أبعاد القيادة الأخلاقية

هناك العديد من التصنيفات لأبعاد القيادة الأخلاقية ، وسوف تقتصر الباحثة فى دراستها على تناول أحد هذه التصنيفات والتى يمكن بيانها على النحو التالى :

- **السمات الشخصية** : تتمثل السمات الشخصية لمدير المدرسة فى إيمانه بالعمل والحب له والاخلاص فيه وتحمل مسؤولياته ، يمثل القدوة للجميع فى مظهره وسلوكه . يعتمد أسلوب المشاركة فى العمل ، ويحترم حقوق الآخرين ويلتزم بها ، ويتمتع بالدقة والأمانة والنزاهة والمرونة والوفاء بالوعود مع الجميع ، يُلم بالقوانين واللوائح الحاكمة للعمل ، يتسم بالثقة فى النفس ، والموضوعية ، والعدل ، والتواضع ، والصدق . يمتلك الخبرة الادارية ، ويفهم طبيعة السلوك البشرى ، ولديه القدرة على اتخاذ القرار . يتمكن من التعامل مع الأزمات والطوارئ ، ويتحمل عواقبها ، يضرب المثل والقدوة للجميع ، وأن تطابق أقواله أفعاله ، ويتوخى الموضوعية فى تقييم وتقويم العاملين ، وينمى التعاون بين المدرسة والبيئة المحلية ، ويعمل على اعداد كوادر قيادية من العاملين ، ويغرس روح الولاء والانتماء لديهم ، ويقود العاملين ويوجههم ، ويرسم البرامج ، ويحدد طرق واجراءات العمل . (عطوى ، ٢٠١٤ ، ٥٢ - ٥٥) .
- **السمات الإدارية** : تشير السمات الادارية الى مجموعة الصفات التى يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة الأخلاقى ، وتتمثل فى حرصه على تحقيق رؤية وأهداف المدرسة ، وتشجيعه للعاملين على الابداع ، وإشراكهم فى التخطيط وصنع القرار ، وتوزيع المهام عليهم وفق قدراتهم ورغباتهم ، ويوفر لهم كل التسهيلات لأداء أعمالهم ، ويحرص على تنميتهم مهنيا للارتقاء بكفاياتهم ، ويكافئ المجتهدين ، ويحاسب المقصرين ، ويعتمد معايير واضحة لتقييم أدائهم ، ويتخذ القرارات العادلة والمتوازنة . (ربيع ، ٢٠٠٦ ، ٥٦) .
- **العلاقات الانسانية** : ويشير إلى المعاملة الحسنة التى يقدمها القائد لأتباعه ، ولمن يتعامل معهم من تلاميذ وأولياء أمور بل ومع المجتمع ، والمساواة بين أفراد فريق العمل واحترامهم وتقديرهم والانصات إليهم باهتمام مما يشعرهم بالطمأنينة والأمن ، وتشجيعهم ومشاركتهم

والتعاطف معهم ، والتسامح مع الجميع وحتى المختلفين معه في الرأي ، وتعزيز قيمهم واتجاهاتهم . (الحياصات ، وآخرون ، ٢٠١١ ، ٣٠٦-٣٠٧) .
مما سبق يتضح أن هذا التصنيف يتضمن كافة المجالات التي يمكن من خلالها التعرف على الممارسات الأخلاقية لمديري المدارس على المستوى الفردي والمؤسسي والإنساني ، لذلك اعتمدت الدراسة الحالية على هذا التصنيف .

المحور الثاني : واقع ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية

ويتمثل هذا الواقع في النقاط الآتية :

(١) فيما يتعلق ببعده السمات الشخصية الأخلاقية لمديري المدارس الابتدائية بالكويت ، أوضحت الدراسة أن :

- وجود فرق دال إحصائياً (عند مستوي ٠,٠١) بين تكرارات استجابات عينة الدراسة من معلمي المدارس الابتدائية بالمناطق التعليمية الثلاث بدولة الكويت لصالح الاستجابة (أوافق) على جميع عبارات البعد الأول من استبانة واقع ممارسة مديري المدارس الابتدائية بالكويت لأبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين ؛ أي أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يقرون بدلالة إحصائية أن واقع السمات الشخصية الأخلاقية للمدير المتضمن في جميع عبارات البعد الأول متحققة بدرجة مرتفعة.

- إن أعلى متوسط لعبارات بعد السمات الشخصية الأخلاقية للمدير بالمناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية بلغ (٢,٨٨) وكان للعبارة (يوضح المعايير المتعلقة بالسلوك الأخلاقي) يليه المتوسط الذي بلغ (٢,٨٧) وكان للعبارة (يخلص في إنجاز المهام الموكلة إليه)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة (يحترم المعلمين مع دعمهم لتطوير أدائهم) بمتوسط بلغ (٢,٨٦)، وهذه المتوسطات الثلاثة تقع في حدود الاستجابة أوافق . الأمر الذي يشير إلى أن واقع السمات الشخصية الأخلاقية للمدير المتضمنة في هذه العبارات متحققة بدرجة مرتفعة.

وتعزى الباحثة مجيء عبارة (يوضح المعايير المتعلقة بالسلوك الأخلاقي) في المرتبة الأولى إلى فهم مديري المدارس لأدوارهم وحرصهم على التواصل مع المعلمين حول الأخلاقيات بهدف تعزيز سلوكهم الأخلاقي، وزيادة وعيهم عن تصرفاتهم، وإمكانية تقييمهم بموضوعية لإثابتهم أو معاقبتهم، وهذا يدل على تمتع المديرين بالشفافية والمسئولية الأخلاقية .

- وجاء أقل متوسط لعبارات بعد السمات الشخصية الأخلاقية للمدير للعبارة (يتعامل مع جميع المعلمين بطريقة متساوية تحقق العدالة)، وهذا المتوسط يقع في حدود الاستجابة أوافق. الأمر الذي يشير إلى أن السمات الشخصية الأخلاقية للمدير من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية بالمناطق التعليمية الثلاث بدولة الكويت متحققة بدرجة مرتفعة. وتعزى الباحثة ذلك إلى أن استشعار العدالة يكون نسبياً ويختلف تحقيقها باختلاف المواقف والظروف الحاكمة في العمل .

- إن المتوسط العام لبعده السمات الشخصية الأخلاقية للمدير بلغ (٢,٧٨) ويقع في حدود الاستجابة أوافق، وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة من معلمي المدارس الابتدائية بالمناطق التعليمية الثلاث بدولة الكويت بوجه عام ترى أن السمات الشخصية الأخلاقية للمدير بالمناطق التعليمية الثلاث بدولة الكويت متحققة بدرجة مرتفعة.

(٢) فيما يتعلق ببعده السمات الإدارية الأخلاقية لمديري المدارس الابتدائية بالكويت ، أوضحت الدراسة أن :

- وجود فرق دال إحصائياً (عند مستوي ٠,٠١) بين تكرارات استجابات عينة الدراسة من معلمي المدارس الابتدائية بالمناطق التعليمية الثلاث بدولة الكويت لصالح الاستجابة (أوافق) على جميع عبارات البعد الثاني (السمات الإدارية الأخلاقية) ؛ أي أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يقرون بدلالة إحصائية أن واقع السمات الإدارية الأخلاقية المتضمنة في جميع عبارات البعد الثاني متحققة بدرجة مرتفعة.
- إن أعلى متوسط لعبارات بعد السمات الإدارية الأخلاقية بالمناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية بلغ (٢,٨٨) وكان للعبارة (يوضح المهام الموكلة للمعلمين) وترجع الباحثة ذلك إلى حرص مديري المدارس على تبصير المعلمين بمسئولياتهم وواجباتهم نحو أدوارهم ، ومن ثم التزامهم بما يسند إليهم من مهام وتكليفات وإشراكهم في مسئولية تحقيق الأهداف ، وهذا يدل على أن مديري المدارس يتسمون بالسمات الأخلاقية التي تتمثل في الشفافية والموضوعية والأمانة والتعاون .
- وجاء أقل متوسط لعبارات بعد السمات الإدارية الأخلاقية من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية بالمناطق التعليمية الثلاث بدولة الكويت بلغ (٢,٥٨) وكان للعبارة (يشرك المعلمين في صنع القرار)، وترجع الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس الابتدائية بالمناطق الثلاث يشركون المعلمين في صنع واتخاذ القرارات التي يفوضون فيها من قبل الإدارة التعليمية ، وكثيراً ما تكون القرارات الواردة من الإدارة التعليمية لا تحتتمل المشاركة ويكون دور الإدارة المدرسية التنفيذ فقط .
- إن المتوسط العام لبعد السمات الإدارية الأخلاقية بلغ (٢,٧٩) وهذا المتوسط يقع في حدود الاستجابة أوافق، وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة من معلمي المدارس الابتدائية بالمناطق التعليمية الثلاث بدولة الكويت بوجه عام ترى أن السمات الإدارية الأخلاقية للمديرين بالمناطق التعليمية الثلاث بدولة الكويت متحققة بدرجة مرتفعة.
- (٣) فيما يتعلق ببعد العلاقات الانسانية لدى مديري المدارس الابتدائية بالكويت ، أوضحت الدراسة أن :**
- وجود فرق دال إحصائياً (عند مستوي ٠,٠١) بين تكرارات استجابات عينة الدراسة من معلمي المدارس الابتدائية بالمناطق التعليمية الثلاث بدولة الكويت لصالح الاستجابة (أوافق) على جميع عبارات البعد الثالث (العلاقات الإنسانية لدى المدير الأخلاقي) ؛ أي أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس الابتدائية بالمناطق التعليمية الثلاث بدولة الكويت يقرون بدلالة إحصائية أن واقع العلاقات الإنسانية لدى المدير الأخلاقي المتضمنة في جميع عبارات البعد الثالث متحققة بدرجة مرتفعة.
- إن أعلى متوسط لعبارات بعد العلاقات الإنسانية لدى المدير الأخلاقي بالمناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية بلغ (٢,٨٣) وانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٤٢٢)، وكان للعبارة (يحفظ أسرار المعلمين) وترجع الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس الابتدائية بالمناطق الثلاث يعملون وفق معايير أخلاقية، ويمارسون السلوك الأخلاقي في علاقتهم بالمعلمين فيحترمون خصوصيتهم، ويحافظون عليهم ويجنبونهم الأذى، وهذا يدل على أن القادة الأخلاقيين يتمتعون بالأمانة في تعاملاتهم مع الآخرين داخل وخارج بيئة العمل .
- إن أقل متوسط لعبارات بعد العلاقات الإنسانية لدى المدير الأخلاقي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية بالمناطق التعليمية الثلاث بدولة الكويت بلغ (٢,٥٢) وكان للعبارة (يشرك المعلمين مناسبتهم الاجتماعية) ، وترجع الباحثة مجيء هذه العبارة في المرتبة الأخيرة إلى أن

مديري المدارس الابتدائية بالمناطق الثلاث يدركون أهمية العلاقات الاجتماعية في تأصيل علاقات الود التي توثق أواصر المحبة والتي تنعكس ايجابيا على مناخ العمل المدرسي .
- إن المتوسط العام لبعد العلاقات الإنسانية لدى المدير الأخلاقي بلغ (٢,٧٣) وهذا المتوسط يقع في حدود الاستجابة أوافق، وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة من معلمي المدارس الابتدائية بالمناطق التعليمية الثلاث بدولة الكويت بوجه عام ترى أن العلاقات الإنسانية لدى المدير الأخلاقي بالمناطق التعليمية الثلاث بدولة الكويت متحققة بدرجة مرتفعة.
- وتغزو الباحثة تحقق بعد العلاقات الإنسانية بدرجة مرتفعة لدى مديري المدارس الابتدائية بالمناطق التعليمية الثلاث بدولة الكويت الى أن فلسفة المجتمع الكويتي عموما تقوم على الترابط والتلاحم، علاوة على إدراك مديري المدارس لدورهم التربوي والأخلاقي الذي يتطلب التمتع بالكثير من السمات التي تسهم في تعزيز العلاقات الإنسانية، والتي تؤدي بدورها الى تماسك الجماعة المدرسية وتعاونها والعمل بروح الفريق وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العنزي والأنصاري والقاسم ، ٢٠١٧)

(٤) فيما يتعلق بمتوسطات درجات أبعاد القيادة الأخلاقية أوضحت الدراسة أن :

- بُعد (السمات الادارية الأخلاقية) قد حظي على الترتيب الأول بمتوسط بلغ (٢,٧٩)، يليه في المرتبة الثانية بُعد (السمات الشخصية الأخلاقية للمدير)، بمتوسط (٢,٧٨)، وجاء بالمرتبة الثالثة والأخيرة بُعد (العلاقات الإنسانية لدى المدير الأخلاقي) بمتوسط قدره (٢,٧٣) ، وهذه المتوسطات تقع في حدود الاستجابة أوافق . الأمر الذي يشير إلى أن هذه الأبعاد الثلاثة للقيادة الأخلاقية متحققة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية بالمناطق التعليمية الثلاث بدولة الكويت.
- إن المتوسط العام لمحور للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية بالمناطق التعليمية الثلاث بدولة الكويت بلغ (٢,٧٧) وهذا المتوسط يقع في حدود الاستجابة أوافق، وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة من معلمي المدارس الابتدائية بالمناطق التعليمية الثلاث بدولة الكويت بوجه عام ترى أن القيادة الأخلاقية بالمناطق التعليمية الثلاث في دولة الكويت متحققة بدرجة مرتفعة.

وُرجع الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام وزارة التربية بالكويت باختيار مديري المدارس الابتدائية وفق عديد من المعايير الفنية والإدارية والشخصية ، كما يرجع ذلك أيضا إلى جهود وزارة التربية في الارتقاء بالمنظومة التعليمية ولاسيما الإدارة المدرسية من خلال تقديم العديد من البرامج التدريبية المتنوعة لمديري المدارس التي تزودهم بالقيم المهنية والمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للتعامل مع مسؤوليتهم بشكل أخلاقي ، باعتبارهم المقوم الرئيسي في نجاح العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية في تحقق القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بدرجة مرتفعة مع العديد من الدراسات مثل : دراسة (ذاكر ، ٢٠١٩) ، دراسة (المخلفي وإبراهيم، ٢٠٢٠) ، دراسة (الزهراني وشريف ، ٢٠٢٠)، دراسة (العنزي، ٢٠٢١) ، دراسة (العريفان ، ٢٠٢١) . بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (درادكه وآخرون، ٢٠٢٠) التي أوضحت أن أبعاد القيادة الأخلاقية في المدارس تحققت بدرجة متوسطة . كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة صابير(Sabir, 2021) ، حيث أظهرت أن المعلمين أدركوا أن قادتهم يتمتعون بأخلاق معتدلة إلى حد ما ، لذلك أوصت بتعزيز سلوك القيادة الأخلاقي لدفع الأداء الفعال والكفاء بالمؤسسات .

المحور الثالث : معوقات ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية .

تشير المعوقات إلى العقبات التي تقف في طريق تحقيق ممارسة القيادة الأخلاقية داخل المدارس ، وقد أشارت العديد من الدراسات والتي تتفق معها الدراسة الحالية إلى تلك المعوقات ، حيث تناولت إحدى الدراسات معوقات القيادة الأخلاقية والتي تمثلت في كثرة الأعباء الإدارية المطلوب أداؤها من قبل المدير ، وقلة إلمام المدير بكفايات القيادة الأخلاقية ، وجود تناقض بين أقوال المدير وأفعاله ، الانفراد باتخاذ القرارات الإدارية ، وجود ضعف في العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين ، خوف مدير المدرسة من فشل تطبيق القيادة الأخلاقية ، شيوع الأسلوب القيادي المتسلط ، ضعف تأهيل مدير المدرسة ، قلة وجود مبدأ العدالة في العمل ، ضعف قدرة المدير على حل المشكلات ، وجود مقاومة للتغيير من معلمي المدرسة ، قلة استخدام الأساليب العلمية الحديثة في تحديد مشكلات العمل وحلها (يوسف ، ٢٠٢٤ ، ٢٨٤ - ٢٨٥)

كما ذهبت دراسة (سمسية و يونس ، ٢٠١٣) إلى أن معوقات القيادة الأخلاقية تكمن في ضعف روح الجماعة وانعدام الرضا الوظيفي ، وسوء استخدام الرقابة الإدارية ، واتباع المركزية وضعف برامج التأهيل والتدريب المستمر ، عدم الرغبة في التطور الإيجابي ومقاومة التغيير ، وفقدان المحاسبية والمساءلة والشفافية ، والتشبث بالسياسات القديمة والروتين وتعقيد الأنظمة وكثرة وطول الإجراءات . كما أنه يصعب تطبيق القيادة الأخلاقية في وجود النمط القيادي التسلسلي ، وإهمال القائد لرأي مرؤسيه وما يقدمونه من مقترحات ، وعدم تقبل نقدهم مما يضعف من روحهم المعنوية ، وعدم تلبية احتياجاتهم الاجتماعية مما يفقدهم الأمن النفسي ، علاوة على كثرة الصراعات والخلافات التي تؤدي إلى ضعف الولاء والانتماء للمؤسسة . (دياب ومهدى ، ٢٠٢٢ ، ٩٧٤ - ٩٧٥)

وخلصت نتائج إحدى الدراسات إلى وجود أربعة أسباب رئيسية في إعاقة تطبيق القيادة الأخلاقية تتمثل في : أسباب شخصية ، أسباب إدارية ، أسباب إنسانية ، أسباب خاصة بالعمل بروح الفريق ، وكشفت النتائج احتلال الأسباب الشخصية المرتبة الأولى في إعاقة تطبيق مفهوم القيادة الأخلاقية . (السبيعي والبابطين ، ٢٠٢٠)

وقد بينت نتائج دراسة أخرى أن السبب الرئيس وراء ضعف ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس يعود إلى عدم إلمام القادة بمفاهيم القيادة الأخلاقية ، وهي من الممارسات الخاطئة للقادة . (العبادي والإبراهيم ، ٢٠١٩)

بينما خلصت نتائج إحدى الدراسات إلى أن الأسباب المعيقة للقيادة الأخلاقية تكمن في القادة أنفسهم ، لاستخدامهم قوة المنصب ، والأنظمة في التأثير على الأتباع لتصل في بعض الأحيان إلى التهديد بالعقوبات أو حرمانهم من الامتيازات . (الطائي ومصحيب ، ٢٠١٩) كما أوضحت نتائج إحدى الدراسات التي جاءت وفق مرئيات من تمت مقابلتهم من الخبراء ، تم تصنيف معوقات القيادة الأخلاقية في ثلاثة محاور : (باجبار وآخرون ، ٢٠٢٢ ، ٧٧ - ٧٨)

- المحور الأول يتعلق بقيادات المدارس : والذي تضمن " ممارسة سلوكيات خاطئة ، ونقص القدرات الذاتية ، وسمات شخصية سلبية " .

- المحور الثاني يتعلق بإدارة التعليم : وقد تضمن " عدم وضوح الصلاحيات والمهام ، وعدم فعالية التقييم ، وضعف التوجيه والتدريب " .

- المحور الثالث متعلقاً بملاك المدارس الأهلية : وتضمن " عدم الاهتمام باختيار الكفاءات ، وفقد الثقة وضعف العلاقات ، سياسات وتدخلات غير واضحة " .

وقد اعتبر الخبراء أنّ أهم سببين من هذه الأسباب هما : قلة الاهتمام باختيار الكفاءات من القائدات، وضعف فعالية التوجيه والتدريب لهن . ولو تمت معالجتهم لتلافت باقي الأسباب المعيقة للقيادة الأخلاقية .

بينما صنّفت إحدى الدراسات معوقات القيادة الأخلاقية بالمدارس الكويتية على النحو التالي : (العتيبي ، ٢٠١٩ ، ٤٤ - ٥٢)

(١) **معوقات متعلقة بالعمل** : وتتمثل في زيادة ضغوط العمل الذي يقوم به مدير المدرسة ، الضغط الدائم الذي لايعطى مدير المدرسة فرصة كاملة للراحة ، وتأخره في عمله لإنهاء عمل مايزيد من الأعباء الملقاة على عاتقه ، والعمل في ظل مجموعة قوانين وارشادات وسياسات متعارضة ، والتحيز والعواطف تجاه بعض المعلمين ، وعدم وضوح مسؤوليات العمل لدى مدير المدرسة ، وتعامله بحزم مع المعلمين ، وكمية العمل المطلوبة منه أكبر من قدرته واستعداداته ، وضيق وقت العمل مما لايسمح بأداء كل ما هو متوقع منه ، الأمر الذي يؤثر على قيادته الأخلاقية .

(٢) **معوقات متعلقة بالمعلمين** : عدم تقبل مدير المدرسة للنقد البناء من قبل المعلمين ، عدم احترام بعض المعلمين لشخصية المدير ، قلة تعاون المعلمين مع مدير المدرسة ، مجاملة مدير المدرسة لبعض المعلمين حفاظا على سير العمل المدرسي ، وإهمال مدير المدرسة مناسبات المعلمين بسبب حجم الأعباء الإدارية الكثيرة ، وانزعاج مدير المدرسة من الامبالاة من بعض المعلمين تجاه أوضاع المدرسة ، كما يُزعج أيضا لجوء بعض المعلمين لاستخدام العقاب البدني مع الطلاب ، عدم وجود الثقة بين مدير المدرسة والمعلمين ، تعامل مدير المدرسة مع المعلمين بقسوة بسبب ضغط العمل ، مما يُفضي إلى ضعف القيادة الأخلاقية لدى المديرين .

(٣) **معوقات اجتماعية** : الاستعلاءية من قبل بعض أولياء الأمور ، انعكاس المشكلات العشائرية بين أولياء الأمور على اتخاذ القرار بالمدرسة ، وقلة تعاون أولياء الأمور مع الإدارة المدرسية ، وتدخل بعض التنظيمات المحلية بشئون المدرسة ، ونقص تعاون بعض الأهالي مع مدير المدرسة ، وتدخل ذوو السلطة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأمر المدرسة ، تمييز مدير المدرسة في التعامل بين أولياء الأمور ، صعوبة التوفيق بين متطلبات العمل ومتطلبات المجتمع المحلي ، والمجاملة عند اتخاذ القرارات مع بعض أولياء الأمور أو المعلمين ، عدم مساندة المجتمع المحلي لمدير المدرسة ، طبيعة الأحداث الاجتماعية المحيطة بالإدارة المدرسية ، التغييرات التي تطرأ على سلوك المواطنين وأولياء الأمور .

ويؤكد سميث (Smith, 2013) أنه عندما يخرق القائد القواعد أو يتحايل عليها أو يغش أو يكذب أو ينغمس في سلوكيات تكشف عن نقص المبادئ الأخلاقية ، فإنه يفقد احترام الموظفين الذي بدونه لا يمكن للقائد أن يقود . وهذا يوضح أنّ تصرفات القادة وأخلاقياتهم وقيمهم وسلوكياتهم لها تأثير مباشر على مواقف وسلوكيات من يقودونهم، وقد يكون هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً . (AI- Jammal, 2015,141)

ومما سبق عرضه يتبين أنّ المعوقات التي تحول بين ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الأخلاقية متعددة ومتنوعة كما أوردتها نتائج الدراسات التي تم عرضها في هذا المحور ، فمن المعوقات مايتعلق بالإدارة التعليمية من حيث اختيار الكفاءات ووضوح المهام والصلاحيات والاهتمام بالتدريب ، ومنها مايتعلق ببيئة العمل التنظيمية من حيث العلاقات والضغوط وغير ذلك من جوانب المناخ التنظيمي ، ومنها مايتعلق بالمديرين أنفسهم كسماتهم الشخصية وقدراتهم الذاتية ، ومنها مايتعلق بالمعلمين ، ومنها مايتعلق بالنواحي الاجتماعية . الأمر الذي يدعو إلى البحث عن

آليات من شأنها أن تُمكن قيادات المدارس ولاسيما المدارس الابتدائية بدولة الكويت من القيام بأدوارهم على الوجه الأكمل في ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية . وهذا ماسوف تقدمه الباحثة في المحور القادم .

المحور الرابع : آليات تفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية بالكويت .

انطلاقا من أهمية القيادة الأخلاقية ودورها في الارتقاء بأداء المدارس من خلال القادة الذين يدمجون الأخلاق في حياتهم الشخصية وفي أدوارهم التنظيمية ، ونظرا لأن القيادة الأخلاقية عملية تأثير يمارسها القادة الإداريون لحث المرؤسين على تحقيق الأهداف المنشودة ، من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية مثل : المصداقية ، والأمانة ، والعدالة ، والايثار ، والتسامح ، وتوضيح التوقعات الأخلاقية ، واتخاذ القرارات الأخلاقية ، ودعم المعايير الأخلاقية ، بهدف تعديل وتحسين وتعزيز السلوكيات الأخلاقية في العمل . فإن هذا البحث يقدم بعض المقترحات الإجرائية التي يمكن أن تُفعل ممارسات مديري المدارس الابتدائية بالكويت لأبعاد القيادة الأخلاقية للتغلب على كافة المعوقات وتأتي على النحو التالي :

- ١- اهتمام وزارة التربية بالكويت بوضع معايير للقيادة الأخلاقية بالمدارس من خلال تشكيل لجنة رئيسية ولجان فرعية تضم في عضويتها خبراء ومتخصصين في مجال التربية وبعض المهتمين بالتعليم .
- ٢- إعداد وزارة التربية قائمة شروط ينبغي توافرها في المتقدم لوظيفة مدير مدرسة ابتدائية تتضمن أبعاد القيادة الأخلاقية ، وتشكيل لجنة رئيسية بوزارة التربية ينبثق منها لجان فرعية بالمناطق التعليمية لاختيار وانتقاء مديري المدارس وفق معايير القيادة الأخلاقية .
- ٣- إعداد وزارة التربية الميثاق الأخلاقي من خلال مجموعة من المتخصصين ، تستند تفاصيله إلى المعايير الأخلاقية ويكون ملزما للقيادات المدرسية والمعلمين للعمل به .
- ٤- تؤلف وزارة التربية دليلا إرشاديا بواسطة مجموعة من الخبراء في المجال التربوي يتضمن كيفية ممارسة السلوكيات الداعمة والمعززة لمبادئ القيادة الأخلاقية .
- ٥- تستخلص المناطق التعليمية من الميثاق الأخلاقي والدليل الإرشادي السلوكيات الداعمة للقيادة الأخلاقية وترسلها للمدارس لتعزيز وممارسة القيم الأخلاقية .
- ٦- رصد وزارة التربية بعض المكافآت المالية أو الترقية لمن يلتزم بتطبيق ما ورد في الميثاق الأخلاقي .
- ٧- إصدار وزارة التربية تشريعات تمنح مديري المدارس الابتدائية المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من القيام بمهامهم .
- ٨- تفوض وزارة التربية كتابة مديري المدارس الابتدائية في استحداث قواعد أخلاقية توجيهية لممارسة السلوك الأخلاقي وتجنب السلوك غير الأخلاقي ، وكذلك آليات تحقيق العدالة .
- ٩- تتخذ وزارة التربية قرارا بشأن المناخ التنظيمي الأخلاقي تتضح فيه أدوار ومهام مديري المدارس ، وكذلك يوضح مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار .
- ١٠- تُصمم وزارة التربية من خلال المتخصصين برامج تدريبية وتحدد أهدافها ومحتواها ومدتها الزمنية وأسلوب العمل بها وتحديد سمات المحاضرين والمكان التي تعقد فيها ، على أن تدور حول مبادئ القيادة الأخلاقية ومتطلبات تطبيقها .
- ١١- عقد وزارة التربية ندوات ومؤتمرات حول القيادة الأخلاقية وتكليف قيادات المدارس الابتدائية بحضورها والاشتراك فيها بنشاط بحثي حول ذات الموضوع .
- ١٢- تقوم المناطق التعليمية بعقد ورش عمل لمديري المدارس الابتدائية لتدريبهم على ترجمة مفاهيم القيادة الأخلاقية ومبادئها في معاملة المعلمين وبيان آلية نقلها إليهم .

- ١٣- تعقد وزارة التربية والمناطق التعليمية ندوات يحاضر فيها أساتذة الجامعات حول آليات تفعيل الدور الأخلاقي لمدير المدرسة، مع الاهتمام بالتطبيق من خلال دورات وورش عمل.
- ١٤- تفوض وزارة التربية بإشراف المناطق التعليمية مديري المدارس الابتدائية بعقد ورش عمل داخل المدرسة لتبادل الأفكار والممارسات حول قيم ومبادئ القيادة الأخلاقية في المدرسة.
- ١٥- إصدار وزارة التربية تشريعا جديدا يقضى بتطوير معايير تقييم القيادات المدرسية في ضوء قيم ومبادئ القيادة الأخلاقية وتطبيقاتها في المدارس .
- ١٦- تستصدر وزارة التربية قانونا تتضمن لائحته التنفيذية العقوبات التي يتعرض لها مديري المدارس الابتدائية حال عدم التزامهم بالقيم والممارسات الأخلاقية بالعمل .
- ١٧- إصدار وزارة التربية قرارا يتضمن دور مديري المدارس الابتدائية في مساءلة المعلمين والعاملين بالمدرسة ، مع شمول القرار آليات الإثابة الذي ينجز عمله ويلتزم أخلاقيا ، وآليات العقاب لغير الملتمزم أخلاقيا ويقصر في إنجاز عمله .

مراجع البحث

أولا : المراجع العربية

- (١) باجابر ، ايمان سعيد و كريم ، منى خالد و باجابر ، محمد عبد الله (٢٠٢٢) ، تحديد أبعاد وقيم القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الأهلية في مدينة جدة من وجهة نظر خبراء القيادة التربوية ، *مجلة العلوم التربوية والنفسية* ، ٦ (٥٨) ٥٧ - ٨٢ .
- (٢) الزهراني، سلوى بنت عطية بن على وشريف، شريف محمد (٢٠٢٠) ، درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن، *مجلة كلية التربية*، (١٨٥)، ج ٢، جامعة الأزهر، ص ص. ٦٧٣ - ٧٢٣ .
- (٣) الحياصات ، خالد محمد و الكساسبة ، محمد و الفاعوري ، عبيد حمود (٢٠١١) ، أخلاقيات العمل الإسلامية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها ، *المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية* ، جامعة آل البيت ، ١١ (١) ٢٩٧- ٣٢٨ .
- (٤) درادكة ، أمجد و المطيري ، هدى (٢٠١٧) دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات ، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ١٣ (٢) ، ٢٢٣ - ٢٣٧ .
- (٥) درادكة ، أمجد و الدجاني ، ياسمين و داود ، هناء (٢٠٢٠) ، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، *مجلة العلوم التربوية والنفسية* ، ٤ (١٤) ٢٤-١ .
- (٦) دياب ، عبد الباسط محمد و مهدي ، محمد حسن أحمد (٢٠٢٢) ، القيادة الأخلاقية مدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج ، *مجلة شباب الباحثين* ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، (١٣) ٩٦٠ - ٩٩٥ .
- (٧) ذاكر ، أمنة بنت سليمان بن هادي (٢٠١٩) ، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر شاغلي الوظائف التعليمية بإدارة التعليم محال عسير ، *مجلة البحث العلمي في التربية* ، (٢٠٤ ج ١٢) ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، ص ص. ١ - ٤٥ .
- (٨) ربيع ، هادي (٢٠٠٦) ، *المدير المدرسي الناجح* ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان .

- (٩) السبيعي ، هياء شافي مطلق و الباطنين ، عبد الرحمن عبد الوهاب سعود (٢٠٢٠) ، واقع أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج ، **دراسات عربية في التربية وعلم النفس** ، (١٢٦) ١٩٥ - ٢٢٤
- (١٠) الشنوي ، سليمان بن عبد الله و الحبيب ، عبد الرحمن بن محمد (٢٠١٧) ، القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية ، **المجلة التربوية الدولية المتخصصة** ، دار سمات للدراسات والأبحاث ، ٦ (٤) ، ١٢٠-١٣٤ .
- (١١) الطائي، علي حسون ومصباح، محسن رشيد (٢٠١٨) ، العلاقة بين ممارسات القوة وسلوكيات القيادة الأخلاقية ، **مجلة الإدارة والاقتصاد- بغداد** ، (١١٦) ١٣٤ - ١٥٥ .
- (١٢) العبادي ، أحمد عبد الله و الإبراهيم ، عدنان بدرى رزق (٢٠١٩) ، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس ، **مجلة العلوم التربوية** ، ١ (١) ٣٩٢ - ٤٣٣ .
- (١٣) عبد السيد ، سهام إبراهيم و الفرجاني ، سلوى سالم (٢٠٢٠) ، القيادة الأخلاقية وأثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي- ليبيا ، **مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية** ، المعهد العالي للعلوم والتقنية-درنة ، ١١ (٥) ٢٥٨-٢٨١ .
- (١٤) العتيبي ، أحمد بركي مبارك (٢٠١٣) ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .
- (١٥) العتيبي ، سالم فايز (٢٠١٩) ، معوقات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في دولة الكويت ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية العلوم التربوية ، جامعة آل البيت ، الأردن .
- (١٦) العريفيان ، أمثال حمد (٢٠٢١) ، دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي العام بمدارس الكويت من وجهة نظر المعلمين ، **مجلة البحث في التربية وعلم النفس** ، كلية التربية ، ٣٦ (٤) ، ج٢ ، جامعة المنيا ، مصر ، ص ص ٧٩-١٠٠ .
- (١٧) عطوى ، جودت عزت (٢٠١٤) ، **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية** ، ط ٨ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان .
- (١٨) العنزى ، تهانى صالح (٢٠١٨) ، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم ، **مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية** ، (٤٤ ع) ، مركز جيل البحث العلمي . ص ص ٤٩ - ٧٠ .
- (١٩) العنزى ، خيرية جاسم محمد (٢٠٢١) ، تصورات المعلمين نحو ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالكويت ، **مجلة البحث في التربية وعلم النفس** ، كلية التربية ، ٣٦ (٤) ، ج ١ ، جامعة المنيا ، مصر ، ص ص ٥١٧ - ٥٥٦ .
- (٢٠) المخلافي ، سلطان سعيد و ابراهيم ، الطيب محمد (٢٠٢٠) درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالابداع الادارى من وجهة نظر المعلمين ، **مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية** ، ٥ (١٠) ، ٢٧٦ - ٣١١ .
- (٢١) الهيئة العامة لمكافحة الفساد ، (٢٠١٩) ، **استراتيجية الكويت لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد** ٢٠١٩/٢٠٢٤ ، الكويت .

(٢٢) يوسف ، أنصار أحمد محمد (٢٠٢٤) ، المعوقات التي تواجه مديري المدارس العربية الإسلامية في الهند في مجال القيادة الأخلاقية ، مجلة الفنون والدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع ، (١٠١) ٢٧٦ – ٢٨٨ .
ثانيا : المراجع الأجنبية

- (23) Al-Jammal, Khalil. (2015). Ethical Leadership: An Evaluation of the Lebanese Private School principals through the teacher lenses. *Asia Pacific Journal of Research*,1(3), 132-160.
- (24) Chung, N & Angeline, T. , (2010) "Does work engagement mediate the relationship between job resources and job performance of employees" *African Journal of Business Management*, 4 (9) , p.1838.
- (25) Debes, Gulyuz ,(2021), Teachers' and administrators' perception about the concepts of "ethical behavior" and "attitude", *International Journal of Curriculum and Instruction*, 13(1) 756 –772
- (26) Kar, S. , (2014) Ethical leadership: Best practice for success. *IOSR Journal of Business and Management*, 1(14) , pp.112-116.
- (27) Locks, Paige & Watson, Scott B., (2018)The Relationship Between School Climate and Teacher self – Efficacy in a rural Virginia School System, *School Leadership Review*, 13(1), Article 5, pp 48-50.
- (28) Mayow B., Michelle B., Babatunde O., (2019)," The Mind is Willing, but the Situation Constrains: Why and When Leader Conscientiousness Relates to Ethical Leadership", *Journal of Business Ethics*, 155(1) 75–89.
- (29) Sabir Sara. , (2021) A study on Ethical leadership perceptions and its impact on teachers commitment in Pakistan, *International Journal of Educational Leadership and Management*, doi: 10.17583/ijelm. 4525
- (30) Sharmini Siva Vikaramana, et al, (2020) Understanding the Practice of Ethical Leadership amongst School Principals: Evidence from alaysia, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(4), pp.374- 388.
- (31) Vikaraman. S., et al., (2021), Ethical Leadership Practices and Trust Among Public School Leaders in Malaysia, *Asian Journal of University Education (AJUE)*, 17 (3) 175- 191.