



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
مركز البحوث النفسية

مجلة

# العلوم النفسية

مجلة علمية محكمة معتمدة  
تصدر عن مركز البحوث النفسية  
حاصلة على الاعتمادية  
رقم الإيداع 614 / 1994  
الرمز الدولي 1790 - 1816

المجلد ( 35 ) - العدد ( 4 )



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
مركز البحوث النفسية

مجلة

# العلوم النفسية

مجلة علمية محكمة معتمدة تصدر عن مركز البحوث النفسية

المجلد : 35 العدد : 4

ISSN : 1816 - 1790

رقم الايداع : 614 / 1994

الرمز الدولي : 1816-1790

كانون الاول / 2024





مجلة العلوم النفسية

مجلة علمية محكمة

رئيس التحرير/ أ.د. خليل ابراهيم رسول

مدير التحرير/ أ.م.د. علا حسين علوان

أعضاء هيئة التحرير

الاسم	مكان العمل	البلد
- أ.د. كامل علوان الزبيدي	جامعة بغداد / كلية الآداب / أستاذ متمرس (متقاعد) / علم النفس – صحة نفسية	العراق
- أ.د. يوسف حمه صالح مصطفى	جامعة صلاح الدين / كلية الآداب – أربيل / علم النفس العام	العراق
- أ.د. صفاء طارق حبيب	جامعة بغداد / كلية التربية ابن رشد / قسم العلوم التربوية والنفسية / قياس وتقييم	العراق
- أ.د. اسامة حامد محمد	جامعة الموصل / كلية التربية للعلوم الانسانية / قسم العلوم التربوية والنفسية/ علم النفس التربوي / قياس وتقييم	العراق
- أ.د. مهند عبدالستار النعيمي	جامعة ديالى / كلية التربية الاساسية / قياس وتقييم	العراق
- أ.د. حيدر جليل عباس	الجامعة المستنصرية / التربية الاساسية العلوم التربوية والنفسية / قياس وتقييم	العراق
- أ.د. سيف محمد رديف	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ مركز البحوث النفسية	العراق
- أ.د. بشرى عبد الحسين حميد	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ مركز البحوث النفسية	العراق
- أ.د. دونالد أوين كامرون	رئيس الجمعية الأمريكية للطب النفسي - الشخصية والصحة النفسية / واشنطن	الولايات المتحدة
- أ.د. عصام توفيق قمر	كلية الدراسات العليا للتربية / المركز القومي لأصول التربية / التربية وعلم النفس	مصر
- أ.م.د. بيداء هاشم جميل	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ مركز البحوث النفسية / علم النفس العام	العراق
- أ.م.د. براء محمد حسن	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / مركز البحوث النفسية / الشخصية والصحة النفسية	العراق

الاسم	مكان العمل	البلد
- أ.م.د. هناء مزعل حسين الذهبي	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / مركز البحوث النفسية	العراق
- أ.م.د. ميس محمد كاظم	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / مركز البحوث النفسية	العراق
- أ.م.د. صباح عايش بنت محمد	جامعة الشلف / كلية العلوم الانسانية والاجتماعية / علم النفس العام	الجزائر
- أ.م.د. مقبل بن عايد خليف العنزي	جامعة القصيم / الحدود الشمالية / كلية التربية / قسم التربية والاحتياجات الخاصة	السعودية

مجلة العلوم النفسية

مجلة علمية محكمة معتمدة متخصصة تصدر عن

مركز البحوث النفسية

جمهورية العراق

قسمة اشتراك

أرجو قبول اشتراكي في مجلة العلوم النفسية :

لمدة ( ) سنة ابتداءً من .....

الأسم : .....

العنوان : .....

قيمة الاشتراك : .....

طريقة الدفع :- نقداً ( ) شيكاً ( ) حوالة بريدية ( )

رقم: / / تاريخ

التوقيع: ..... التاريخ: .....

الأفراد: (125000) الف دينار عراقي داخل العراق (100) \$ او ما يعادلها خارج العراق	قيمة الأشتراك
للمؤسسات أو المؤتمرات : (90.000) الف دينار عراقي داخل العراق (70) \$ او ما يعادلها خارج العراق	لعدد واحد

## شروط النشر في المجلة

أولا : تنشر المجلة الأبحاث والدراسات الأكاديمية القيمة والأصيلة باللغتين العربية والإنكليزية في حقل مجالات اهتمام المجلة نفسيا وتربويا ، والتي لم تقبل أو تنشر سابقا ,ويتحمل الباحث المسؤولية القانونية في كل القضايا المتعلقة بالأمانة العلمية إذا كان بحثه منشور أو قدم للنشر .

ثانيا: يخضع كل بحث مقدم للنشر في المجلة الى الاستلال الإلكتروني على أن لاتزيد درجة الاستلال عن (20) .

ثالثا : يقدم الباحث المقبول بحثه للنشر في المجلة تعهد خطي بعدم نشر بحثه في مجلة أخرى أو حصوله على قبول نشر مسبقا .

رابعا: يقدم البحث مطبوعا على نظام (Word 2007) مصحوبا بالعنوان للبحث مع أسم الباحث الثلاثي واللقب العلمي والأختصاص وأسم الجامعة والكلية والقسم والبريد الإلكتروني في بداية الصفحة الأولى للبحث باللغتين مع خلاصة للبحث باللغة العربية والإنكليزية مثبت فيها عنوان البحث واسم الباحث ومكان عمله على أن لاتزيد عن (250) كلمة فقط .

خامسا: يجب أن لاتتجاوز عدد صفحات البحث المقدم للنشر في المجلة أكثر من (25) صفحة فقط بما فيها الجداول والأشكال والملاحق , وبخلافه يتحمل الباحث مبلغا إضافيا مقداره

(2) الفين دينار عن كل صفحة إضافية , ولايتجاوز البحث بعد الزيادة عن (35) صفحة  
بكل الأحوال .

سادسا: موافقة اثنين من المحكمين المختصين الذين يقومون بالبحث علميا قبل نشره , بالإضافة  
الى تقويم البحث من ناحية اللغة العربية والانكليزية .

سابعا: يراعى في كتابة البحث الآتي :

1- الأصول العلمية في كتابة البحث من حيث الدقة في التوثيق والأمانة العلمية في العرض.

2- يقدم البحث بنسختين مطبوعة على ورق أبيض (A4) مطبوعة على الحاسوب وعلى جهة

واحدة من الورقة مع قرص (CD), بالمواصفات الآتية :

- الحاشية العليا 4.50 سم .
- الحاشية السفلى 4.50 سم .
- الحاشية اليمنى 3.75 سم .
- الحاشية اليسرى 3.75 سم .
- يكون الخط المستخدم نوع (Meersoft Word), حجم الخط (14) بالنسبة للمتن  
و(12) بالنسبة للجداول .
- تحتوي كل صفحة على (22) سطر فقط وفقا لبرنامج التنضيد .
- يكون التباعد بين الأسطر للصفحة الواحدة (1.15).

- تكون الأشكال والجداول واضحة , وتستخدم فيها الأرقام العربية والنظام العالمي للوحدات .
- يكون البحث خالي من الأخطاء اللغوية والنحوية ولا تتحمل المجلة مسؤولية ذلك .
- لا تستعمل الهوامش في أسفل الصفحات وإنما يشار رقمياً الى المصادر حسب موضوعها في نهاية البحث من خلال ذكر أسم الباحث والسنة وعنوان البحث من جهة النشر والطبعة وتكتب بأسلوب ( APA )...مثال
- الهاشمي ,عدنان علي (2009). تحمل المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى التدريسيين في الجامعة ,رسالة دكتوراه غير منشورة, جامعة....., كلية ..... , قسم .....
- يلتزم الباحث بدفع مبلغ قدره (125) الف دينار من داخل العراق , و (100) دولار أمريكي من خارج العراق .
- يلتزم الباحث بالتعليمات المؤشرة من الخبراء , ويعيد الباحث النسخة الأصلية للمجلة مع نسخة جديدة ورقية أخرى مصححة .
- لاتعاد البحوث الى أصحابها قبلت أم لم تقبل للنشر .
- لايزود الباحث بكتاب قبول النشر , الأبعد التزامه بالتعليمات أعلاه وتسليم النسخ الورقية كافة .
- المجلة غير مسؤولة عن نشر الأبحاث بعد مرور (90) يوم من دون مراجعة الباحث للمجلة والتزامه بالتعليمات كافة .

ثامنا : تحتفظ المجلة بحقها في أن تحذف أو تعيد صياغة بعض الكلمات أو الجمل بما يتلائم

مع أسلوبها في النشر .

تاسعا: تنتقل حقوق نشر البحث الى المجلة حال أشعار الباحث بقبول بحثه للنشر .

## مجالات اهتمام المجلة



1. البحوث والدراسات في مجالات العلوم التربوية والنفسية بفروعها المختلفة والطب النفسي، و الباراسايكولوجي .
2. المؤتمرات والندوات العلمية الوطنية والعربية والعالمية التي تعقد حول التخصصات في الفقرة المذكورة اعلاه
3. نشاطات وفعاليات المركز والمؤسسات الاخرى التي تهتم بالمجالات - الواردة في الفقرة (1)

(( في هذا العدد ))

الصفحة	الباحث	الموضوع	ت
30-1	أ.م. د افاق باسم علي	التنافس المفرط وعلاقته بالتفاخر الذاتي لدى طلبة الدراسات العليا	1
54-31	أ.م.د بيداء هاشم جميل	فخر الانجاز لدى عينة من طلبة الجامعة	2
66-55	أ.م.د جبار فريح شريدة	تأثير التفكير الممتد في تكوين العلاقات الزوجية	3
98-67	أ.م.د. منى محمد سلوم الدفاعي أ.م.د. سوزان عبد الله محمد	مهارات التأثير لدى أطفال الروضة	4
132-99	أ.م.د. ميسون كريم ضاري	جودة الحياة المهنية وعلاقتها بسمات الشخصية الخمس الكبرى لدى تدريسيي الجامعة	5
162-133	م. د. إيلاف حميد موسى	التمثيل العاطفي والهناء الذاتي وعلاقتهما بالامتنان لدى طلبة الجامعة	6
190-163	م.د. حلا عبد الواحد نجم	الاطمنان النفسي وعلاقته بالتعبير الفني لدى أطفال الروضة	7
214-191	م.د. رجاء صدام جبر	الوعي الاخلاقي وعلاقته بالدعم الاجتماعي لدى طلبة جامعة بغداد	8
246-215	م.د سيف توفيق مظهر	الابتكارية الانفعالية وعلاقتها بالمرونة الاخلاقية لدى طلبة المرحلة الاعدادية	9
272-247	م.د. عبير عبد المنعم الخفاجي	البنى المعرفية اللاتكيفية وعلاقتها بجودة الحياة عند طلبة الاعدادية	10
304-273	د. حيدر كامل مهدي النصاروي	فاعلية تقنية التحفيز السمعي البصري في تحسين الانتباه المشترك لدى عينة من اطفال اضطراب طيف التوحد	11
322-305	أ.م. رنا فاضل عباس الجنابي	جودة الحياة الأسرية لدى طالبات الاقتصاد المنزلي	12

الصفحة	الباحث	الموضوع	ت
344-323	م. م. احمد عباس حسن الذهبي	الضيق النفسي وعلاقته بالرضا الأكاديمي لدى أساتذة الجامعة	13
374-345	م.م. دعاء صباح جاسم	التفكير الاخلاقي وعلاقته بالضبط الذاتي لدى طلبة كلية التربية للعلوم الانسانية	14
394-375	م.م. ليلى علاء الدين حمزة	الايحاء الاجتماعي لدى طلبة الجامعات	15
418-395	م. م. رافع مؤيد عبد الله	القيادة الأخلاقية لدى الهيئة التربوية	16
452-419	م.م. رؤى عباس علي	السلام الشخصي وعلاقته بالصحة النفسية	17
486-453	م.م. محمد خلف رشيد الشجيري	المنابرة التحفيزية وعلاقتها بالكفاءة الذاتية المدركة لدى طلبة الدراسات العليا	18
508-487	اشواق جاسم لطيف أ.م.د. زينب محمد صالح	رأس المال البشري واستدامة الموارد في المؤسسة الأمنية دراسة ميدانية	19
532-509	الباحث سامح عبد عباس أ.م.د. علي سعد كاظم	أنماط التفكير لدى ضباط الأجهزة الامنية في ضوء نظرية هاريسون وبرامسون	20



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
مركز البحوث النفسية

وحدة الاصدارات والمطبوعات

ملاحظة...

**الافكار الواردة في البحوث والدراسات المنشورة تُعبر عن  
اراء اصحابها وليس بالضرورة عن رأي المجلة .**

المراسلات

توجه جميع المراسلات الى رئيس التحرير على العنوان التالي:

مجلة العلوم النفسية - مركز البحوث النفسية

ص.ب. 47041 جادرية - بغداد - العراق

هـ 07729423220

رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق

**614 لعام 1994**

بغداد - العراق



## القيادة الأخلاقية لدى الهيئة التربوية

م. م. رافع مؤيد عبد الله

الجامعة العراقية \_ كلية القانون والعلوم السياسية

[Rafea.m.abdullah@aliraqia.edu.iq](mailto:Rafea.m.abdullah@aliraqia.edu.iq)

### ملخص البحث:

استهدف البحث الحالي التعرف على: القيادة الاخلاقية لدى الهيئة التربوية، فضلاً عن إجراء مقارنات على أساس الجنس (ذكور، إناث)، والحالة الاجتماعية (متزوج، غير متزوج)، والتحصيل الدراسي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، والفئة العمرية (23-33) سنة، (34-43) سنة، (44 سنة فأكثر) سنة، لعينة عشوائية من بلغت (212) فرداً من الهيئة التربوية، وتوصل البحث الحالي إلى مجموعة نتائج منها: أن الهيئة التربوية يتصفون بالقيادة الأخلاقية، لا توجد فروق في القيادة الأخلاقية لدى الهيئة التربوية تبعاً للجنس وتبعاً للتحصيل الدراسي، وتبعاً للفئة العمرية، وفي ضوء نتائج البحث، تم تثبيت عدد من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاخلاقية، الهيئة التربوية، الاخلاق.



## Ethical leadership among educational cadres

A.T. Rafea. M. Abdullah

Al-Iraqia University \ College Of Law and Political Science

[Rafea.m.abdullah@aliragia.edu.iq](mailto:Rafea.m.abdullah@aliragia.edu.iq)

### Research Summary:

The Current Research Aimed to Identify: Ethical Leadership Among Educational Cadres, As Well As Making Comparisons Based on Gender (Males, Females), Marital Status (Married, Single), Academic Achievement (Bachelor's, Master's, Doctorate), and Age Group (23-33) Years, (34-43) Years, (44 Years and Over) Years, for A Random Sample of Educational Cadres (212) Individuals From Educational Cadres, and The Current Research Reached A Set of Results, Including: That Educational Cadres Are Characterized By Ethical Leadership, There Are No Differences In Ethical Leadership Among Educational Cadres According to Gender, According to Academic Achievement, And According to Age Group, And In Light of The Research Results, A Number of Recommendations and Proposals Were Established.

**Keywords:** Ethical leadership, educational cadres, leadership, ethics.



## الفصل الاول: الإطار العام للبحث

### • مشكلة البحث

أن التطور الذي شهده البلاد في جميع المجالات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية وما أبرزه من سلوكيات ومستجدات تتطلب تطوراً مماثلاً في إعداد القادة في مختلف المجالات، سواءً في المؤسسات المهنية والإدارية والتعليمية، فالعمل على تنمية المعرفة القيادية بشكل خاص ونقلها وتطبيقها أمر مهم لدى أفراد المؤسسة، لذا ينبغي إن تدار المؤسسة بكل أنواعها المدنية والمهنية والتعليمية بفلسفة إدارية وأسلوب قيادي يتفق مع معطيات وأهداف هذه المؤسسة، ومع مستوى هيكليتها ونوعية السلطة، وأسلوب اتخاذ القرارات، وتعدد وجهات الاتصال فيها.

لذا يعتمد نجاح المؤسسة التعليمية على وجود القائد فعال الذي يهتم بالعاملين والعمل على حد سواء، وبدرجة عالية ودقيقة، لأن القائد الذي يهتم بالعمل فقط ربما ينظر إليه على أنه "مستبد" أو "ديكتاتور" أو "جاد أكثر من اللازم" وبذلك يجد مقاومة من العاملين فيتمردون عليه، ويفشل في تحقيق ما أراد تحقيقه، والقائد الذي يعطي اهتماماً للعاملين أكثر من اهتمامه بالعمل ربما ينظر إليه على أنه "متساهل" أو "طيب" أكثر من اللازم، وبذلك قد لا ينجزون العمل بكفاءة أو قد لا ينجزونه على الإطلاق فيفشل في تحقيق ما أراد تحقيقه أيضاً (الغامدي، 2006، ص 3).

فقد أشار (حلواني وآخرون، 1990) إلى أن من الظواهر الشائعة في المؤسسات وخاصة التعليمية منها هو القلق والتذمر لدى بعض المرؤوسين، الذي يرجع سببه غالباً إلى كيفية تعامل القائد مع مرؤوسيه، وقد يكون السبب عدم فهم المرؤوسين لحقيقة دور القائد، ولكن تعدد الشكوى في الجهة الواحدة قد يشير إلى أن القائد استبدادي أو غير كفؤ، وأن المرؤوسين يمثلون أغلبية تجاه قائدهم (حلواني وآخرون، 1990، ص 12)، ويشير بينيس (Bennis) إلى أن القادة هم أشخاص يفعلون الشيء الصواب، أما المديرين فهم أشخاص يفعلون الأشياء بصورة صحيحة، وتعد هذه واحدة من المشكلات التي تواجهها المنشآت الموجودة في معظم العالم الإداري أو الصناعي التي تكون خاضعة لقيادة غير كفؤة، وإدارة مفرطة، فهم لا يولون اهتماماً كافياً بفعل الشيء الصائب، في الوقت الذي يفرطون فيه في التركيز على فعل الأشياء بصورة صحيحة أو بشكل صحيح، فهنا يلقى اللوم على إدارة المدارس أو المؤسسة التي يعمل بها الأفراد كيف يكون الموظفين جيدين وممتازين، ولكنها لا تدرّبهم على القيادة (ريد، 2005، ص 28).

كما لا يتوقع نجاح أي عمل إداري من دون قيادة فعالة، لأن كل عمل في الإدارة يتطلب عقلاً يستوعب مختلف مكونات المؤسسة، ويستثمر هذا الاستيعاب في الاستفادة من تلك المكونات، ومن هذا المنطلق كون القيادة تُعدّ مصدراً للنجاح، إلا أنّ عدم فعالية القيادة، وعدم ارتباط الموظفين بعملهم، والسلوك السلبي لبعض الأفراد داخل المؤسسة، قد يؤدي ذلك إلى عدم تحقيق الأهداف (موسى، 2023، ص 4)، إذ إنّ افتقار القائد للصفات الأخلاقية في المؤسسة التعليمية، ينعكس سلباً على هذه الفئة المهمة، فتتولد لدى القائد صفات سلبية، ومن هذه الصفات هي: طغيان القائد من خلال استخدام السلطة بشكل مفرط، والسيطرة بقوة على الفريق من أجل مصلحته الشخصية وليس من أجل المصلحة العامة، التي أحياناً تسبب الإحباط لدى العاملين، كما يعمل على تقييد حرية الأعضاء، ويعرقل النمو، والتطور، والإبداع، ومن الصفات السلبية الأخرى لدى القائد صفة الغرور، وقلة التواصل مع أفراد



المؤسسة، فالقائد الذي لا يكون على اتصال مباشر مع المرؤوسين، ولا يعلم شيء عن احتياجاتهم، ولا يسمع إلى آرائهم تكون نتائجها عكسية على عمل المؤسسة، مما تؤدي إلى قلة إنتاجيتها، ومن الصفات السلبية الأخرى أيضاً افتقار القائد إلى عدم الثقة من قبل إتباعه في الفريق الذي يصعب عليهم الإبداع، والتطور، وشعور العاملين إلى أن جهودهم لا تقدر، كما أن الصفات السلبية لدى القائد هي صفة الأنانية فالقائد الأناني الذي يضع مصلحته الشخصية قبل مصلحة المجموعة، يمكن أن يؤدي هذا إلى ضيق في الرؤية، وقلة الاهتمام بالفريق، وهذا يعزز من الانقسامات وعدم الكفاءة، ومن الصفات السلبية الأخرى للقائد العدالة الجزئية، وعدم التفاوض وحل النزاعات داخل المؤسسة، وعدم القدرة على تحفيز الفريق، فضلاً عن عدم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في الأوقات المناسبة، والسلوك العدواني، والرؤية الضعيفة لمستقبل أعضاء الفريق الواحد (Frisch, 2014, p.16).

ويؤكد برايس (Price, 2003) إلى أن الأنانية أو الدوافع الشخصية التي قد لا تكون السبب الوحيد وراء تصرف القادة بشكل غير أخلاقي، فقد يتصرف القادة بشكل غير أخلاقي لأن القيم (الإيثارية) أو الإجراءات القائمة على قيم (الإيثار) يمكن أن تكون غير متسقة (Price, 2003, p.67).

– ومن خلال ما تقدم يحاول الباحث الإجابة على التساؤل الآتي: هل تتصف الهيئة التربوية بالقيادة الأخلاقية؟  
• أهمية البحث

إن القيادة بمعناها العام تعني العمل مع الآخرين، والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف، فإن نوع القيادة يختلف باختلاف النشاط الذي تمارسه الجماعة والمنظمة، وهل هو نشاط تعليمي، أم سياسي، أم ديني، ومن هنا يتم وصف وتسمية الشخص الذي يوجه كل نشاط من هذه النشاطات، بالقائد التعليمي، أو القائد السياسي، أو القائد الديني (كنعان، 2002، ص 96)، كما ويؤكد كل من ستانتون وهمبلن (Stanton & Hamblin) إلى أنه خلال فترة الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة المؤسسة، أو الكيان، أو التنظيم، أو العاملين فيه – وهي مواقف تتطلب الحزم والشدة لحسم الأمور سريعاً سيكون الأسلوب القيادي "الأوتوقراطي" هو الأسلوب الإيجابي لمواجهة مثل هذه المواقف والظروف، وأن العاملين في مثل هذه الظروف يكونون راغبين في الانقياد لقائد قوي وحازم "More willing to follow a strong leader" (كنعان، 2002، ص 165).

فضلاً عن ذلك تتطلب القيادة معايير أخلاقية ومعنوية عالية فقد رأى ايزنبيس (Eisenbeiss, 2012) أن المبادئ الأخلاقية تضمن عدم امتناع المديرين عن الإجراءات المتنازع عليها فحسب بل تتجنب أيضاً الأساليب غير الصحيحة، ولكنها تبدو جذابة فقط، وتعمل هذه المبادئ أيضاً كبوصلية مهمة تُظهر للآخرين ما هو صحيح وما هو غير صحيح، لذلك فقد لخص أوزباغ (Ozbag, 2016) في بحثه أن القيادة الأخلاقية مذكورة في بعدين مهمين هما البعد الأخلاقي

\* الأوتوقراطية (Autocracy): هي شكل من أشكال الحكم، تكون فيه السلطة السياسية بيد شخص واحد بالتعيين لا بالانتخاب، وكلمة "أوتوقراطي" أصلها يوناني وتعني (الحاكم الفرد، أو من يحكم بنفسه).



الشخصي والإدارة الأخلاقية، إذ يعكس البعد الأول الخصائص الشخصية مثل الصدق، والموثوقية، بينما يهدف البعد الثاني إلى تقليل احتمالية التورط في السلوكيات غير الأخلاقية للعمال من خلال كونه نموذجاً يحتذى به في العلاقات الأخلاقية بين الإداريين والعاملين (Ozbag, 2016, p.235).

وعلى الجانب الآخر فقد حدد ريجيو وآخرين (Riggio et al, 2015) أن الدوافع الكامنة وراء السلوكيات الأخلاقية للقادة، فقد ركزوا على "الفضائل الأساسية"، بدلاً من التركيز على نية أو دافع القادة الأخلاقيين، وتعتمد معظم الأبحاث حول القيادة الأخلاقية على عمل براون وآخرون (Brown et al, 2005) الذي حدد القيادة الأخلاقية من ناحية السلوك، وبالتالي فإن أهمية القيم الأخلاقية تتزايد باطراد لكل من القادة والمنظمات، وعلاوة على ذلك يمكن للقيادة الأخلاقية أو غيابها أن يؤثر على تشكيل وتطوير الثقافة التنظيمية (Riggio et al, 2015, p.236).

كما ويؤكد أرونسون (Aronson, 2001) إلى أن القائد الأخلاقي مدفوع بنظام من المعتقدات المقبولة والأحكام المناسبة بدلاً من المصلحة الذاتية، وهو أمر مفيد للأتباع والمنظمات والمجتمع، وعلى تأثير تصرفات القائد على الآخرين كونه مصدر قلق رئيس في القيادة الأخلاقية (Aronson, 2001, p.244)، في حين يؤكد دي هوغ ودين هارتوغ (De Hoogh & Den Hartog, 2009) على استخدام القادة الأخلاقيين للسلطة بشكل مسؤول اجتماعياً ويرون أن القيادة الأخلاقية هي عملية التأثير بطريقة مسؤولة اجتماعياً على أنشطة الآخرين تجاه تحقيق الهدف (De Hoogh & Den Hartog, 2009, p. 199).

لذا فقد بينت البحوث والدراسات إلى أن للقيادة الأخلاقية تأثيرات إيجابية على المواقف والسلوك الأخلاقية للموظفين والتأثير على وحدة العمل أو الأداء التنظيمي (Brown et al, 2005, p. 117)، وبدأ الباحثون في النظر إلى القيادة الأخلاقية بكونها مجموعة من السلوكيات أو أنها أسلوب قيادة منفصل في حد ذاته بدلاً من التركيز فقط على المكونات الأخلاقية لأساليب القيادة الأخرى (De Hoogh & Den Hartog, 2009, p.297)، إذ يعمل القادة الأخلاقيون كنماذج يحتذى بها للسلوك المناسب ويستخدمون المكافأة والعقاب لتحفيز السلوك الأخلاقي (Treviño et al, 2003)، ويركز ديكسون وآخرون (Dickson et al, 2001) على الدور الذي يلعبه القادة في خلق مناخ أخلاقي، بينما يوضح ريسيك وآخرون (Resick et al, 2006) على كيفية استخدام القادة لسلطتهم في القرارات والإجراءات (Resick et al, 2007, p. 1446)، بينما جادل تريفينيو وآخرون (Treviño et al, 2003) بأن القادة الأخلاقيين ينقلون بوضوح المعايير المتعلقة بالسلوك الأخلاقي، لذا تضع المنظمات، والإدارة العليا القواعد، والمعايير، ومدونات السلوك، التي توفر إرشادات للسلوك الأخلاقي (Treviño et al, 2003, p.5).

ويبين براون وآخرون (Brown et al, 2005) أن القادة الأخلاقيين يوجه الأتباع في تحديد الأولويات وفي المعضلات الأخلاقية التي يواجهونها، ونحن نطلق على هذا التوجيه بالتوجيه الأخلاقي والذي يتضمن التواصل حول الأخلاقيات وشرح القواعد الأخلاقية، وتعزيز مكافأة السلوك الأخلاقي بين المرؤوسين (Brown et al, 2005, p.117)، في حين تشير الدراسة النوعية التي أجراها تريفينيو وآخرون (Treviño et al, 2003) إلى أن القادة الأخلاقيين يتميزون بوعي أخلاقي واسع، ويعني الوعي الأخلاقي أن هؤلاء القادة مهتمون بالتأثير على أصحاب المصلحة والمجتمع (Treviño et al, 2003, p.5)، ويشير (الطراونة، 2010) إلى أن القيادة الأخلاقية هي التأثير



في العاملين لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وإيجاد مناخ تنظيمي يسوده العمل الأخلاقي، وفق الأنظمة والقوانين داخل المؤسسة (عتوم، 2020، ص 321).

وفي الصدد نفسه أكد (الكبير، 2016) إلى أن القيادة الأخلاقية تعد سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة على وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد، بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة، ومن جانب آخر يبين (الشاعر، 2017) إلى أنها مجموعة من السلوكيات النابعة من قيم متأصلة وثابتة في شخصية القائد التي تعمل على تفعيل الجوانب الإيجابية لدى العاملين بشكل اخلاقي (الشاعر، 2017، ص 8).

وأكدت دراسة (Babalola et al, 2019) إلى أنّ استقلالية اتخاذ القرار للقائد تعدّل المسار غير المباشر من وعي القائد إلى القيادة الأخلاقية عن طريق الانعكاس الأخلاقي، ولا يكون هناك سوى القادة المنعكسون أخلاقياً الذين يمتلكون قرارات عالية (مقابل منخفضة)، تؤدي الى الاستقلال في العمل والانخراط في سلوكيات القيادة الأخلاقية (Babalola et al, 2019, p.75)، وترى دراسة كونك (Qing et al, 2020) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والتمكين النفسي يتوسط والالتزام العاطفي والرضا الوظيفي (Qing et al, 2020, p.1405)، في حين بينت دراسة (عتوم، 2020) إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة الأخلاقية: (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي)، وتعزيز الهوية التنظيمية (عتوم، 2020، ص 320).

• **واستناداً إلى ما تقدم، يمكن للباحث إبراز الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث الحالي بالنقاط الآتية:**

1. إن دراسة متغير البحث الحالي من شأنه إعطاء جانباً وصفيّاً وتفسيريّاً، يقود إلى تشكيل آراء علمية ووجهات نظر تساهم في إضافة جديدة حول تفسير السلوك الإنساني.
2. يكتسب البحث الحالي أهميته من أهمية العينة التي يجري تطبيق البحث عليها.
3. يساهم البحث الحالي في توفير أدوات قياس تقيس القيادة الأخلاقية لدى الهيئة التربوية، التي تساعد أيضاً على قيام دراسات لاحقة مع متغيرات أخرى.
4. كما انه يعد إضافة علمية للتراث النفسي في التعليم العالي والبحث العلمي وذلك عن طريق ما إضافته للمعرفة العلمية من نتائج.

• **أهداف البحث:** يهدف البحث الحالي التعرف على:

1. القيادة الأخلاقية لدى الهيئة التربوية.
2. التعرف على الفروق في القيادة الأخلاقية لدى الهيئة التربوية تبعاً للجنس (ذكور، إناث).
3. التعرف على الفروق في القيادة الأخلاقية لدى الهيئة التربوية تبعاً للحالة الاجتماعية (متزوج، غير متزوج).
4. التعرف على الفروق في القيادة الأخلاقية لدى الهيئة التربوية تبعاً للتحصيل الدراسي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
5. التعرف على الفروق في القيادة الأخلاقية لدى الهيئة التربوية تبعاً للفئة العمرية (23-33) سنة، (34-43) سنة، (44 سنة فأكثر) سنة.



- حدود البحث
  - الحدود المكانية: المدارس الحكومية في محافظة بغداد.
  - الحدود الزمانية: للعام الدراسي (2024-2025).
  - الحدود البشرية: الهيئة التربوية من (المعلمين والمعلمات والمدرسين والمدرسات) في محافظة بغداد (الكرخ -الرصافة).

#### • تحديد المصطلحات

- القيادة الأخلاقية (Moral leadership):
  - عرفها براون وآخرين (Brown et al, 2005): بأنها إظهار السلوك الملائم من الناحية المعيارية عن طريق الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية، وتعزيز مثل هذا السلوك للاتباع عن طريق التواصل أو الاتصال الثنائي الاتجاه والتعزيز واتخاذ القرار (Brown et al., 2005, p. 120).
  - التعريف الاجرائي: فيتمثل بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب (المعلم، المعلمة) على فقرات مقياس القيادة الأخلاقية الذي تم تبنيه في هذا البحث.
  - الهيئة التربوية: هم الأشخاص المتخصصين بشكل مباشر عن تعليم الطلبة من خلال تادية أنشطة تعليمية في الفصول الدراسية، لتوضيح المادة العلمية للطلبة، وتذليل العقبات التي تواجههم في فهم المادة لكي تسهل عليهم فهمها وحفظها.

#### الفصل الثاني: الإطار النظري

#### • مفهوم القيادة الأخلاقية (Moral leadership)

في بداية الحديث لابد علينا أن نعرف القيادة قبل الخوض في مفهوم القيادة الأخلاقية، فقد اتفق جميع الباحثين أمثال (المسعود، 2010)، و(صفحي، 2011)، و(الكبير، 2016) بأن القيادة هي: سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من إدارة الأفراد، والجماعات وحثهم لأداء أعمالهم الموكلة إليهم، وإدارة موارد العمل نحو الأهداف بأسلوب فاعل متطور يقوم على تنمية الالتزام والولاء للقائد، بغرض تحقيق أفضل النتائج، فقد أوضح رونالد هيفيتز (Ronald Heifetz) مفهوم القيادة الأخلاقية بناءً على أنه عالم من علماء النفس مستنداً إلى ملاحظاته وتحليلاته للعديد من قادة العالم أمثال ليندون بينز جونسون (Lyndon B. Johnson)، وغالباً ما يشار إليه بأحرفه الأولى (LBJ)، وهو سياسي أمريكي شغل منصب الرئيس السادس والثلاثين للولايات المتحدة من عام (1963 إلى 1969)، وموهانداس كرمشاند غاندي (Mohandas Karamchand Gandhi) وهو محامي وسياسي هندي بارز والزعيم الروحي للهند خلال حركة استقلال، ومرجريت سانجر (Margaret Sanger) ناشطة وممرضة أمريكية اشتهرت بتحديد النسل، والتي افتتحت أول عيادة لتحديد النسل في الولايات المتحدة الأمريكية، كما انشأت المنظمات التي تطورت إلى الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة في أمريكا.

فقد صاغ هيفيتز (Heifetz, 1994) مدخل فريد للقيادة الأخلاقية إذ يركز هذا المدخل على كيفية مساعدة القادة للأفراد أو الاتباع من اجل مواجهة الصراعات، والاحداث والتغييرات التي تحدث نتيجة الصراعات داخل بيئة العمل، إذ يرى أن القيادة تشتمل على استعمال السلطة لمساعدة



الاتباع في التعامل مع القيم المتصارعة التي تظهر في تغيير بيئات العمل والثقافات الاجتماعية، ويعد هذا مفهوماً أخلاقياً لأنه يتناول بشكل مباشر قيم العامل (موسى، 2023، ص 28-29).

ووجدت دراسة كل من دي هوغ ودي هوغ (De Hoogh & De Hoogh, 2009) علاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام (De Hoogh & De Hoogh, 2009, p.33)، وقد أشارت دراسة ماير وآخرون (Mayer et al, 2012) ودراسة تشو وآخرين (Zhu et al, 2016) إلى أنّ الفروق الفردية ذات التوجه الأخلاقي مرتبطة بتصورات القيادة الأخلاقية، وبالأخص القادة اصحاب الهوية الأخلاقية العالية "الذين يعرفون أنفسهم ويؤمنون بأنهم أخلاقيون" إذ يُنظر إليهم على أنّهم قادة أخلاقيون (Zhu et al, 2016, p.95)، وأكدت دراسة (العتيبي، 2013) إلى أنّ القيادة الأخلاقية لدى مدراء في المدارس كانت مرتفعة، وأنّ ليس هناك فروق في القيادة الأخلاقية على وفق متغيرات الجنس والخبرة لدى مديري المدارس الثانوية (العتيبي، 2013، ص 13).

وأظهرت نتائج دراسة لو وآخرون (Lu et al, 2014) إلى أنّه ليس هناك تأثير للقيادة الأخلاقية على العلاقة بين التعبير العاطفي الحقيقي والمشاركة الوظيفية لدى الموظفين (Lu et al, 2014, p.3)، في حين كشفت دراسة تويتوك وكابوسوزوغلو (Toytok & Kapusuzoglu, 2015) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية (Toytok & Kapusuzoglu, 2015, p.273).

وبينت دراسة تويتوك وكابوسوزوغلو (Toytok & Kapusuzoglu, 2016) إلى أنّ هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية (Toytok & Kapusuzoglu, 2016, p.373)، فقد أظهرت دراسة (البرناط، 2016) إلى أنّ مستوى القيادة الأخلاقية في البنوك الليبية كان ضعيفاً (البرناط، 2016، ص 315)، وأوضحت دراسة (الشاعر، 2017) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية (الشاعر، 2017، ص 5).

### • مجالات القيادة الأخلاقية:

فقد أوضح (الشاعر، 2017) أنّ مجالات القيادة الأخلاقية تتمثل في ثلاث نقاط وهي:

1. الأخلاقيات الشخصية للقيادة.
2. الأخلاقيات الإدارية للقيادة.
3. الأخلاقيات العلائقية للقيادة (الشاعر، 2017، ص 16).

### • معايير القيادة الأخلاقية

يبين لنا وأشار موريلي (Morilly, 2013) أنّ القيادة الأخلاقية قد اشتملت على عدد من

المعايير:

1. أن القيادة الأخلاقية مكونة من مجموعة سلوكيات وممارسات معيارية لها مبادئ وضوابط محددة.



2. تعمل القيادة الأخلاقية على تحقيق مستوى عالٍ من الثقة التي تكون متبادلة مع الأطراف كلها التي لها علاقة بالمنظمة.
  3. تسهم القيادة الأخلاقية على وفق القوانين والأنظمة المحددة في خلق مناخ تنظيمي منتج وإيجابي.
  4. تعمل القيادة الأخلاقية على بناء علاقات إنسانية متميزة بما يتلاءم مع الأهداف المنشودة للمنظمة.
  5. لا بد وأن يتمتع القائد الأخلاقي بالمهارات الشخصية التي تمكنه من العمل على تعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة.
  6. إذا طبق القائد أي سلوك أخلاقي داخل المنظمة فأن درجة تأثيره في المرؤوسين تكون كبيرة (Morilly, 2013, p.12).
- **أبعاد القيادة الأخلاقية**

ومن جانب آخر فقد ذكر (الكبير، 2016) أنّ أهم الأبعاد للقيادة الأخلاقية هي: الأمانة، والصدق، وبر الوالدين، والانصات، وتقبل النقد، وأن هذه الأمور لو لم تكن موجودة لما وجدت الأخلاق ولا القيادة، وحسن التعامل، وفهم الرأي الآخر، والصدق، والعدل (الكبير، 2016، ص 203).

- **مكونات القيادة الأخلاقية**

ومن جانب آخر فقد بين (Solinger et al, 2020) إلى أنّ هناك أربعة مكونات للقيادة الأخلاقية وهي:

1. **الأمانة:** إذ أنّ توجد علاقة قوية وملتزمة بين الأمانة والأخلاق، فمن ليست لديه أمانة لا يمكن أنّ يكون لديه أخلاق.
  2. **الصدق:** إذ القائد الصادق مع نفسه يُعدّ صادقاً مع من يديرهم.
  3. **الرقابة الشخصية:** إذ نجد أنّ القائد عندما يكون رقيقاً على نفسه ويكون قدوة حسنة للعاملين، ممّا يدفعهم لبذل أفضل ما لديهم.
  4. **حسن معاملة الآخرين:** إذ نجد أنّ القائد الأخلاقي يعمل دوماً على معاملة الآخرين بطريقة حسنة، وبوجه بشوش (Solinger et al, 2020, p.504).
- **خصائص القيادة الأخلاقية**

وقد بين (العنقري، 2014) مجموعة من الخصائص للقيادة الأخلاقية في ثلاثة أبعاد وهي على النحو التالي:

1. **الخصائص الإدارية:** إذ تركز على الموضوعية في مجال اتخاذ القرارات، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية وتوضيح المهام الموكلة للمرؤوسين، وأن يدير القائد وحدته بأسلوب يتفق مع ظروف الموقف واعطاء حرية التعبير للمرؤوسين، ومنحهم التسهيلات اللازمة لتنفيذ مهامهم، وأن يشرف القائد على تنفيذ العمل داخل وحدته الإدارية بنفسه، وأن يقيم



المروسين على وفق معايير موثوق فيها، ويشجع إنجازاتهم ويحفزهم على العمل بروح الفريق.

2. **الخصائص الشخصية:** وهي التركيز على مبادئ الأنصاف والعدالة في توزيع الواجبات والأعمال على المرؤوسين وتحري الصدق عند الحديث معهم، والوفاء بالتعهدات والوعد المقطوعة، والاعتراف بالأخطاء أن وجدت، وتوقيع العقاب على منتهك المعايير الأخلاقية، والعمل على رفع تقارير عن الأعمال بأمانة وصدق، وتقبل نقد الآخرين.

3. **الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية:** وهنا يتم التركيز على مجالات التعامل مع الآخرين، وأنه يجب تحري التقدير، والاحترام، والتواضع، والمحافظة على أسرار الآخرين والإنصات للمرؤوسين، والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها بشكل موضوعي، ومراعاة ظروفهم، ودعمهم والوقوف معهم والحرص على مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية (العنقري، 2014، ص 240).

#### • مبادئ القيادة الأخلاقية

فقد أشار سولينجر وآخرون (Solinger et al, 2020) إلى عدد من مبادئ القيادة الأخلاقية وهي:

- **النزاهة والشفافية في العمل:** التي تأتي لتتسجم مع المبادئ الإنسانية السامية لدى القيادة الأخلاقية.
- **المسؤولية:** وهي تحمل القادة مسؤولية الأعمال والنتائج المتوقعة لتلك الأعمال التي تتضمن أن تتوافق مع المبادئ الإنسانية السامية وتشتمل المسؤولية على ما يأتي:
  - أ. القدرة على تحمل المسؤولية الشخصية.
  - ب. الاعتراف بحالات الفشل ومواطن الأخطاء.
  - ج. تحمل المسؤولية لخدمة الآخرين.
- **العدل:** فمن أهم الأخلاقيات أن يحرص القائد على العدل ويعمل بروحه ويؤثر في العاملين ليكون أقرب إليهم.
- **الاتزان الانفعالي:** الذي يساعد القادة على التفاهم مع العاملين في المؤسسة (Solinger et al, 2020, p.511).

#### الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي، إذ يمتاز هذا المنهج بأنه أول خطوة يقوم من خلالها الباحثين التصدي لظاهرة معينة، وهو وصف الظاهرة التي يرغب بدراستها، مع جمع معلومات دقيقة عنها، لذا فإنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي متواجدة في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما يستند المنهج الوصفي أثناء جمع المعلومات عن نوع الظاهرة أو المشكلة المراد بحثها بشكل مباشر على عدة ادوات ميدانية ومن أهمها المقياس، كما يعد المنهج الوصفي الارتباطي من أكثر المناهج استعمالاً في دراسة الظروف والوقائع الاجتماعية والعلمية والاقتصادية وغيرها (الذهبي، 2021، ص 62).

إذ تم اختيار عينة عشوائية بلغت (212) فرداً من الهيئة التربوية من (المعلمين والمدرسين)، وذلك بحسب أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وبعد الاطلاع الباحث على الدراسات السابقة التي تناولت متغير البحث الحالي، فوجد الباحث انها لم تتطرق إلى عينة البحث الحالية داخل بلدنا الحبيب.

ولكي يتوصل الباحث إلى نتائج مضمونة وجيدة في بحثه، لذا يجب ان يكون هناك أداة صادقة وثابتة تقيس متغير البحث الحالي، فقد تبني الباحث مقياس (موسى، 2023) الذي تكون من (29) فقرة ذو خمسة بدائل هي: (تنطبق عليّ دائماً، تنطبق عليّ غالباً، تنطبق عليّ احياناً، تنطبق عليّ نادراً، لا تنطبق عليّ ابداً)، وبعد المراجعة وعرض الأداة مع اوزانها على عدد من الخبراء والمحكمين والمتخصصين بالمقياس النفسي لتحديد الفقرات الصالحة عن الفقرات غير الصالحة، عن طريق التعريف النظري لـ براون وآخرين (Brown et al, 2005): بأنها إظهار السلوك الملائم من الناحية المعيارية عن طريق الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية، وتعزيز مثل هذا السلوك للأتباع عن طريق التواصل أو الاتصال الثنائي الاتجاه والتعزيز واتخاذ القرار (Brown et al., 2005, p. 120)، فقد ثبتت الحاجة لتعديل بعض فقرات المقياس لما يتناسب مع عينة البحث الحالي، وفي ضوء التعريف السابق فقد تم تثبيت الفقرات التي بينت التمايز بين الافراد، فقد تمت الموافقة على (23) فقرة لمقياس القيادة الأخلاقية، وحذف (6) فقرات لا تتناسب مع عينة البحث الحالي، مع اجراء بعض التعديلات اللغوية، كما تمت الموافقة على بدائل الاستجابة، ومضمونها، وأوزانها.

كما قام الباحث بتوضيح الهدف من البحث للمستجيبين، وأهمية استجاباتهم على المقياس، وتم اجراء تحليل فقرات مقياس القيادة الأخلاقية، وحساب القوة التمييزية (Item Discrimination) بهدف استبعاد الفقرات التي لا تميز بين المستجيبين، والإبقاء على الفقرات التي تميز بينهم (Kaplan & Saccuzzo, 1982, P.146)، واستخراج القوة التمييزية للفقرات، ومعاملات صدقها كونه من اهم الخصائص القياسية للفقرات في عملية التحليل الاحصائي التي يجب التحقق منها في المقاييس النفسية (Ebel, 1972, p.392)، ولأجل الإبقاء على الفقرات الجيدة، والكشف عن دقتها في قياس ما وضعت لقياسه قام الباحث بتحليل الفقرات احصائياً والكشف عن قابليتها للتمييز، وارتباطها بالدرجة الكلية للمقياس، واعتمد الباحث في استعمال القوة التمييزية لفقرات المقياس أو أسلوب العينتين المتطرفتين (Nunnally, 1978, p. 262).

ولأجل حساب القوة التمييزية لكل فقرة من فقرات المقياس قام الباحث بتطبيق المقياس على عينة التحليل البالغة (212) فرداً من الهيئة التربوية، ومن ثم تحديد الدرجة الكلية لكل استمارة وترتيب الاستمارات تنازلياً بحسب درجتها الكلية من الأعلى إلى الأدنى وتعيين (27%) من الاستمارات الحاصلة على أعلى الدرجات و(27%) من الاستمارات الحاصلة على أدنى الدرجات، واللذان تمثلان مجموعتان بأكبر حجم وأقصى تمايز ممكن (Anastasi, 1976, p. 208)، فبلغ عدد الاستمارات في المجموعة العليا (57) استمارة، وبلغ عدد الاستمارات في المجموعة الدنيا (57) استمارة، وبلغ عدد الاستمارات في كلا المجموعتين (114) استمارة، وقد تم استخراج الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لدرجات المستجيبين لكل مجموعة عن كل فقرة من فقرات المقياس ثم تطبيق الاختبار التائي (t.test) لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق بين درجات المجموعة العليا، والمجموعة الدنيا لكل فقرة عند مستوى دلالة (0.05)، وكما مبين في جدول (1).



## جدول (1)

يبيّن القوة التمييزية لمقياس القيادة الأخلاقية

مستوى الدلالة 0.05	القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		العدد	الرقم
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
دالة	3.095	1.134	3.23	0.978	3.84	57	1
دالة	5.077	0.907	4.23	0.331	4.88	57	2
دالة	3.517	1.292	3.28	1.154	4.09	57	3
دالة	4.550	0.682	4.44	0.391	4.91	57	4
دالة	8.945	0.973	3.74	0.258	4.93	57	5
دالة	6.580	0.786	3.75	0.563	4.60	57	6
دالة	6.091	0.786	4.25	0.320	4.93	57	7
دالة	3.749	0.755	4.58	0.186	4.96	57	8
دالة	6.004	0.959	3.79	0.546	4.67	57	9
دالة	5.390	0.950	3.91	0.566	4.70	57	10
دالة	7.729	0.821	3.60	0.530	4.60	57	11
دالة	5.533	1.088	3.68	0.698	4.63	57	12
دالة	8.960	0.961	3.60	0.384	4.82	57	13
دالة	5.775	0.945	4.23	0.186	4.96	57	14
دالة	8.016	0.838	3.89	0.350	4.86	57	15
دالة	9.970	0.991	3.35	0.453	4.79	57	16



دالة	8.913	0.818	3.21	0.735	4.51	57	17
دالة	9.191	1.065	3.28	0.576	4.75	57	18
دالة	9.190	1.081	3.21	0.512	4.67	57	19
دالة	9.698	0.961	3.40	0.491	4.79	57	20
دالة	10.367	1.051	3.42	0.320	4.93	57	21
دالة	12.533	0.848	3.49	0.225	4.95	57	22
دالة	5.179	0.844	4.42	0.000	5.00	57	23
• علماً أن القيمة الثانية الجدولية تساوي (1.96) بدرجة حرية (112) ومستوى دلالة (0.05).							

وجرى استعمال معامل ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقة الارتباطية بين كل فقرة، والدرجة الكلية للمقياس باستعمال عينة التحليل البالغة (212) فرداً من الهيئة التربوية، وبعد الحصول على النتائج ومقارنة معاملات الارتباط بالقيمة الجدولية لمعامل الارتباط تبين أن جميع فقرات المقياس ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، بهذا الأسلوب على وفق معيار ستانلي (Stanley)، وهوبكنز (Hopkins)، وننلي (Nunnally)، إذ تعد الفقرة مميزة إذا كان معامل ارتباطها بالدرجة أعلى من (0.20) (Nunnally, 1978, p.263)، علماً ان قيمة الارتباط الجدولية (0.098)، ودرجة حرية (210) ومستوى دلالة (0.05)، كما مبين في جدول (2).

### جدول (2)

يبين قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمقياس القيادة الأخلاقية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.256	دالة	9	0.422	دالة	17	0.559	دالة
2	0.401	دالة	10	0.423	دالة	18	0.541	دالة
3	0.244	دالة	11	0.450	دالة	19	0.623	دالة
4	0.368	دالة	12	0.395	دالة	20	0.672	دالة
5	0.558	دالة	13	0.616	دالة	21	0.616	دالة



دالة	0.643	22	دالة	0.547	14	دالة	0.378	6
دالة	0.451	23	دالة	0.612	15	دالة	0.432	7
			دالة	0.624	16	دالة	0.369	8

إذ كان لمقياس القيادة الأخلاقية مؤشرات صدق متعددة كالصدق الظاهري (Face Validity) إذ تم التُّحقّق من هذا النوع من الصدق، عن طريق الإجراءات التي اتخذها الباحث للتحقق من صلاحية فقرات المقياس الحالي، وبدائله وأوزانه، وذلك بعرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين في علم النفس والمقياس النفسي، وتم الأخذ بملاحظاتهم وأراءهم حول مدى صلاحية الفقرات، إما صدق البناء (Construct Validity) فقد استخرج — طريقتين هما القوة التمييزية (Discrimination Power)، وأسلوب العينتين المتطرفين، والاتساق الداخلي (Internal Consistency) أو أسلوب علاقة الفقرة بالمجموع الكلي.

كما عد الثبات من الخصائص السيكمترية المهمة للمقاييس النفسية كونه يشير إلى اتساق درجات المقياس في قياس ما يجب قياسه بصورة منتظمة (علام، 2000، ص131)، ويتحقق الثبات بوساطة طريقة الاتساق الخارجي External Consistency أو ما يسمى بإعادة الاختبار-Test Retest، أي عندما يواصل المقياس تقديم نتائج تتسم بالثبات من خلال تكرار تطبيقه عبر الزمن، كما يمكن قياسه بوساطة طريقة الاتساق الداخلي Internal Consistency أو ما يسمى بطريقة التجزئة النصفية بمعنى إن جميع فقرات المقياس تقيس المفهوم نفسه في المدة الزمنية نفسها (Fransella, 1981, p.97)، وقد قام الباحث باستخراج ثبات مقياس القيادة الأخلاقية على العينة ككل، بطريقتين هما طريقة وطريقة ألفا - كرونباخ (Alpha-Cronbach Method)، وطريقة التجزئة النصفية، وكما مبين في الجدول (3) ادناه.

### جدول (3)

يبين معاملات ثبات مقياس القيادة الأخلاقية بطريقتي ألفا - كرونباخ والتجزئة النصفية

التجزئة النصفية	الفا كرونباخ	الطريقة
0.648	0.845	معامل الثبات

✓ التطبيق النهائي

بعد الانتهاء من تطبيق الاداة على عينة البحث البالغة (212) فرداً من الهيئة التربوية، ومقسمين تبعاً للجنس: (ذكور، إناث)، والحالة الاجتماعية: (متزوج، غير متزوج)، والتحصيل الدراسي: (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، والعمر: (23-33 سنة، 34-43 سنة، 44 سنة فأكثر)،



وبعد اجراء التحليل الاحصائي لعينة البحث، فقد بلغ مقياس القيادة الأخلاقية بصورته النهائية (23) فقرة.

#### ✓ الوسائل الاحصائية

اعتمد الباحث الوسائل الإحصائية الآتية:

6. الاختبار التائي (t-test) لعينة واحدة: لاستخراج درجة مقياس القيادة الأخلاقية.
7. الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين: لحساب معامل تمييز الفقرات بين المجموعتين العليا والدنيا بطريقة المجموعتين المتطرفتين لمقياس القيادة الأخلاقية، واختبار دلالة الفروق تبعاً للجنس (ذكور، إناث)، والحالة الاجتماعية لدى الهيئة التربوية.
8. تحليل التباين (One way Anova): لحساب الفروق في المتوسطات والانحرافات لدى الهيئة التربوية تبعاً للتصنيف الدراسي والعمر.
9. معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): في طريقة الاتساق الداخلي لمقياس القيادة الأخلاقية لاستخراج كل من:
  - أ. علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس.
  - ب. استخراج العلاقة بين نصفي مقياس القيادة الأخلاقية بطريقة التجزئة النصفية.
4. معادلة سبيرمان براون (Spearman Brown): لتصحيح معامل الارتباط عند حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس القيادة الأخلاقية.
5. معادلة الفا كرونباخ (Coefficient Alpha): لاستخراج الثبات لمقياس القيادة الأخلاقية.

#### الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الهدف الأول: مستوى القيادة الأخلاقية لدى الهيئة التربوية.

أظهرت نتائج البحث الحالي أن الوسط الحسابي لعينة التطبيق البالغة (212) فرداً من الهيئة التربوية، على مقياس القيادة الأخلاقية قد بلغ (98.33) درجة وبأنحراف معياري قدرة (9.441) درجة، بينما كان الوسط الفرضي قد بلغ (69) درجة، وبعد تطبيق الاختبار التائي (t-test) لعينة واحدة تبين أن القيمة التائية المحسوبة قد بلغت (45.243) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.96)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (211)، مما يشير إلى أن الهيئة التربوية يتصفون القيادة الأخلاقية، والجدول (4) يبين ذلك.

#### جدول (4)

يبين القيمة التائية المحسوبة والجدولية لمقياس القيادة الأخلاقية

نوع العينة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة



الهيئة التربوية	212	98.33	9.441	69	45.243	1.96	211	دالة احصائياً
-----------------	-----	-------	-------	----	--------	------	-----	---------------

وتفسر هذه النتيجة إلى أن التعلم عن طريق الأنموذج يمكن أن يقيس حدوث التعلم في المواقف التي لا يمكن أن نفسرها في ضوء مبدأ الثواب والعقاب، كما أن مبادئ التعلم عن طريق تقليد الأنموذج يمكن أن تنطبق على تعلم جميع أنواع السلوك بما في ذلك سلوك القيادة، وإن تعلم مهارات القيادة يتوقف على عوامل أو متغيرات عدة منها: الانتباه، ونتائج سلوك الأنموذج، ومعايير الطفل وقيود الراشدين، وتوقع العقاب أو المكافأة ومدى تأثير الأنموذج نفسه.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشاعر، 2017)، ودراسة (موسى، 2023) التي اشارت إلى أن عينة البحث أتصفت بالقيادة الأخلاقية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (البرناط، 2016) التي اشارت إلى أن عينة البحث لا تتصف بالقيادة الأخلاقية.

**الهدف الثالثي: التعرف على الفروق في القيادة الأخلاقية لدى الهيئة التربوية على وفق الجنس (ذكور، إناث).**

ولتحقيق هذا الهدف تم استعمال الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين لتعرف الفروق في القيادة الأخلاقية على وفق الجنس (ذكور، إناث)، ومقارنة القيمة التائية بالقيمة الجدولية البالغة (1.96)، عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (210)، والجدول (5) يبين ذلك.

### جدول (5)

يبين المقارنة في القيادة الأخلاقية لدى الهيئة التربوية تبعاً للجنس (ذكور، إناث)

نوع العينة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
الهيئة التربوية	ذكور	69	99.45	10.226	1.144	1.96	غير دالة احصائياً
	إناث	143	97.80	9.025			

وتشير نتيجة الجدول أعلاه بأنه لا توجد فروق في القيادة الأخلاقية تبعاً للجنس (الذكور، الاناث)، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن الهيئة التربوية يكلفون بالمهام المهنية نفسها في أداء العمل، بدون الاخذ بنظر الاعتبار لجنس الموظف وبالتالي يواجهون مستوى متقارب من التحديات والصعوبات وخصوصاً ونحن في عصر تقل فيه الفروقات بين الجنسين في الاعمال والحقوق والواجبات، وهذا ما يقلل من حجم وحده الصعوبات بين الجنسين التي يتحملها كل واحد منهم بحسب ظروفه وامكانياته المادية والمعنوية بغض النظر سواء عن كونه ذكراً او انثى، ويتفق تفسير الباحث مع ما أشار اليه فريدمان (Freedman, 1978) الذي يؤكد بأن عدم وجود فروق بين الهيئة التربوية تبعاً للجنس



(ذكور، إناث)، فقد أشار فريدمان (Freedman, 1978) إلى أن أي مجتمع يتعرض لضغوط نفسية شديدة من ناحية الكم والنوع، فإن هذه الضغوط تحجب تأثيرات المتغيرات الديموغرافية ومنها متغير الجنس (Freedman, 1978, p.208).

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة مع دراسة (العتيبي، 2013) ودراسة (الشاعر، 2017) التي اشارت بأنه لا توجد فروق في القيادة الأخلاقية تبعاً للجنس (ذكور، الإناث)، واختلفت هذه النتيجة (عابدين وآخريين، 2012)، ودراسة (موسى، 2023) التي اشارت بأنه لا توجد فروق في القيادة الأخلاقية تبعاً للجنس (ذكور، الإناث).

**الهدف الثالث: التعرف على الفروق في القيادة الأخلاقية لدى الهيئة التربوية على وفق الحالة الاجتماعية (متزوج، غير متزوج).**

ولتحقيق هذا الهدف تم استعمال الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين لتعرف الفروق في القيادة الأخلاقية على وفق الجنس (ذكور، إناث)، ومقارنة القيمة التائية بالقيمة الجدولية البالغة (1.96)، عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (210)، والجدول (6) يبين ذلك.

#### جدول (6)

يبين المقارنة في القيادة الأخلاقية لدى الهيئة التربوية تبعاً للحالة الاجتماعية (متزوج، غير متزوج)

نوع العينة	الحالة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
الهيئة التربوية	متزوج	162	98.96	9.199	1.735	1.96	غير دالة احصائياً
	غير متزوج	50	96.32	10.017			

وتشير نتيجة الجدول أعلاه بأنه لا توجد فروق في القيادة الأخلاقية تبعاً للحالة الاجتماعية (متزوج، غير متزوج)، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الهيئة التربوية متشابهون في القيادة الأخلاقية تبعاً للحالة الاجتماعية (متزوج، غير متزوج)، أي أن ليس له تأثير على إطار العمل داخل المؤسسة التربوية ويتفق هذا الكلام مع ما أشار إليه فريدمان (Freedman, 1978) أن المجتمع الذي اصابته احداث مريرة واحداث قاسية تؤدي إلى حجب تأثير المتغيرات الديموغرافية ومنها متغير الحالة الاجتماعية (متزوج، غير متزوج) لدى الهيئة التربوية (Freedman, 1978, p.208).

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو علبة، 2015)، ودراسة (موسى، 2023) التي اشارت بأنه لا توجد فروق في القيادة الأخلاقية تبعاً للحالة الاجتماعية (متزوج، غير متزوج).



الهدف الرابع: التعرف على الفروق في القيادة الأخلاقية لدى الهيئة التربوية على وفق التحصيل الدراسي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).  
 لغرض تحقيق هذا الهدف تم استخراج المتوسطات والانحرافات لعينة البحث المذكورة آنفاً لمقياس القيادة الأخلاقية لدى الهيئة التربوية، وكما مبين في جدول (7)، ومن ثم استخدام تحليل التباين (One way Anova) للكشف عن دلالة الفروق تبعاً للتحصيل الدراسي، وكما هو مبين في جدول (8).

#### جدول (7)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس القيادة الأخلاقية تبعاً للتحصيل الدراسي

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	97	98.54	10.383
ماجستير	87	98.05	8.594
دكتوراه	28	98.54	8.800
الكلية	212	98.33	9.441

#### جدول (7)

يبين تحليل التباين الاحادي للكشف عن دلالة الفروق في مقياس القيادة الأخلاقية تبعاً للتحصيل الدراسي

الدلالة Sig	القيمة الفائية F		متوسط المربعات M.S	درجة الحرية D.F	مجموع المربعات S.of.v	مصدر التباين S.of.v
	الجدولية	المحسوبة				
غير دال	2.65	0.068	6.159	2	12.318	بين المجموعات
			89.918	209	18792.904	داخل المجموعات
				211	18805.222	الكلية



ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أنه ليس هناك فروق في القيادة الأخلاقية لدى الهيئة التربوية تبعاً للتحصيل الدراسي أي أن الهيئة التربوية متشابهين في الكفاءة والمهارة ولا وجود فرق للشهادة هنا في معرفة القيادة الأخلاقية لدى الهيئة التربوية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (البرناط، 2016) التي اشارت بأنه لا توجد فروق في القيادة الأخلاقية تبعاً للتحصيل الدراسي، واختلفت هذه النتيجة مع ودراسة (موسى، 2023) التي اشارت بأنه توجد فروق في القيادة الأخلاقية تبعاً للتحصيل الدراسي.

**الهدف الخامس: التعرف على الفروق في القيادة الأخلاقية لدى الهيئة التربوية على وفق الفئة العمرية (23-33) سنة، (34-43) سنة، (44 سنة فأكثر) سنة.**

لغرض تحقيق هذا الهدف تم استخراج المتوسطات والانحرافات لعينة البحث المذكورة آنفاً لمقياس القيادة الأخلاقية لدى الهيئة التربوية، كما موضح في جدول (8) من ثم استخدام تحليل التباين (One way Anova) للكشف عن دلالة الفروق تبعاً للعمر، وكما هو موضح في جدول (9).

#### جدول (8)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس القيادة الأخلاقية تبعاً للعمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
33-23 سنة	67	97.78	10.961
43-34 سنة	87	97.52	9.168
44 سنة فأكثر	58	100.21	7.684
الكلية	212	98.33	9.441

#### جدول (9)

يبين تحليل التباين الاحادي للكشف عن دلالة الفروق في مقياس القيادة الأخلاقية تبعاً للعمر

الدلالة	القيمة الفائية		متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
	F	Sig				
	الجدولية	المحسوبة				
غير دال	2.65	1.593	141.169	2	282.339	بين المجموعات
			88.626	209	18522.883	داخل المجموعات



				211	18805.222	الكلي
--	--	--	--	-----	-----------	-------

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى عدم وجود اختلاف في القيادة الأخلاقية لدى الهيئة التربوية تبعاً للعمر أي أن العمر ليس له فروق جوهرية بين الهيئة التربوية إذ هم متشابهون في قيامهم للأعمال التربوية من تدريس ومهام إدارية للارتقاء بالواقع التربوي في العراق. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (البرناط، 2016) التي اشارت بأنه لا توجد فروق في القيادة الأخلاقية تبعاً للفئة العمرية، واختلفت هذه النتيجة مع ودراسة (موسى، 2023) التي اشارت بأنه توجد فروق في القيادة الأخلاقية تبعاً للفئة العمرية.

#### ✓ التوصيات

يوصي الباحث بناءً على النتائج المتحققة في البحث الحالي إلى:

1. الاهتمام بشريحة الهيئة التربوية من اجل الارتقاء بالواقع التربوي في العراق وذلك بتوفير المستلزمات اللازمة للنجاح وتوفير المكافأة والحوافز لهم وذلك تقديراً لجهودهم المبذولة.
2. على وزارة التربية ووسائل الاعلام ووسائل التواصل الاجتماعي عقد الكثير من الندوات التعريفية بمفهوم القادة الأخلاقية.
3. تفعيل دور الاخصائين النفسيين في المدارس والجامعات، للتخفيف من المشكلات النفسية التي قد يعاني منها التلاميذ في المدارس، وذلك عن طريق الاستماع لهم والوقوف على حجم مشكلاتهم وما يعترضهم من ظروف وضغوطات نفسية يعانون منها، إضافة لممارسة الكادر التربوي مهامهم بشكل جيد، وتوفير المستلزمات المناسبة لنجاحهم في اعمالهم.
4. توصية إلى مؤسسات التربية والتعليم بضرورة إثراء وإغناء المناهج التعليمية بالمواد العلمية التي تزيد من القابليات المعرفية للتلاميذ والطلبة، وهذا من شأنه أن يسهم في إيمانهم عقلياً.

#### ✓ المقترحات

استكمالاً لمتطلبات البحث الحالي يقترح الباحث ما يأتي:

1. إجراء دراسات لقياس العلاقات الارتباطية بين القيادة الأخلاقية وعدد من المتغيرات النفسية (الرضا الوظيفي، تقييم الذات، دافعية الانجاز، الكفاءة المهنية، الرضا الوظيفي، عوامل الشخصية، حل المشكلات).
2. إجراء دراسة مماثلة ولاحقة تناول متغيرات ديمغرافية أخرى.
3. إجراء دراسات مشابهة ولاحقة على شرائح اجتماعية أخرى من المجتمع العراقي.
4. إجراء دراسة تجريبية لمعرفة أثر القيادة الأخلاقية.

#### ✓ المصادر

1. الذهبي، احمد عباس حسن (2021): الهوية المهنية وعلاقتها بالسمات الشخصية لدى مدرسي المرحلة المتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الآداب.
2. علام، صلاح الدين محمود (2000): القياس التربوي والنفسى: أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة، الطبعة الاولى. القاهرة، دار الفكر العربي.



3. الغامدي، سعيد بن عبد الله عياش (2006): أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، رسالة ماجستير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية \_ كلية الدراسات العليا \_ قسم العلوم الإدارية.
4. حلواني، ابتسام وآخرون. (1990): القيادة الأخلاقية والجوهر المفقود: دراسة عن العلاقات الإنسانية في الإدارة ومدى توافرها في الأجهزة الحكومية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، جدة: مجلد (4).
5. ريد بيتر. ج. (2005): القيادة المتميزة \_ صياغة استراتيجيات التغيير، ترجمة: علاء احمد، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
6. العنقري، عبد العزيز بن سلطان (2014): أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسيوط، (57)، 225-260.
7. الكبير، أ، ب (2016). القيادة الاخلاقية من منظور اسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، بيروت، اللوكة للنشر والتوزيع.
8. كنعان، نواف (2002): القيادة الإدارية، عمان، مكتبة دار الثقافة.
9. لشاعر، عماد سعيد محمد. (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير منشورة)، الجامعة الإسلامية – غزة، كلية التجارة.
10. عتوم، يمنى أحمد. (2020). العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وتعزيز الهوية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريات بكلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجبيل، قسم التربية وعلم النفس، كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجبيل، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، الجبيل، المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد (21)، العدد (2).
11. البرنات، أمال على محمد. (2016). القيادة الأخلاقية ودورها في أحداث التميز التنافسي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية -مصر، 7 (3)، 315-348.
12. موسى، يوسف علي (2023): القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإرهاك النفسي لدى ضباط قوى الأمن الداخلي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد، كلية الآداب.



13. العتيبي، أحمد بركي مبارك (2013): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
14. Frisch, C. (2014). **Ethical leadership reconsidered**, (Doctoral dissertation, University of Zurich).
15. Price, T. L. (2003). The ethics of authentic transformational leadership. **Leadership Quarterly**, 14, 67–81.
16. Ozbag, G. K. (2016, November 24). The role of personality in leadership: Five factor personality traits and ethical leadership. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 235(2016), 235–242. Retrieved November 27, 2016 <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816315531>
17. Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2015). Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. **Correction to Riggio et al.** (2010).
18. De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2009). **Ethical leadership: The positive and responsible use of power**. In D. Tjsoveld, & B. Van Knippenberg (Eds.), Power and interdependence in organizations.
19. Aronson E (2001) Integrating leadership styles and ethical perspectives. **Can J Adm Sci/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, 18:244–256. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2001.tb00260.x>
20. Brown, M. E. et al. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing.



- Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 97, 117.
21. Treviño, L. K., Brown, M. E., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. **Human Relations**, 55, 5-37.
  22. Resick, C. J., Baltes, B. B., & Shantz, C. W. (2007). Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: Examining interactive effects with job fit and conscientiousness. **Journal of Applied Psychology**, 92, 1446-1455.
  23. Babalola, M. T., Bligh, M. C., Ogunfowora, B., Guo, L., & Garba, O. A. (2019). The mind is willing, but the situation constrains: Why and when leader conscientiousness relates to ethical leadership. **Journal of Business Ethics**, 155, 75-89.
  24. Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. **Review of Managerial Science**, 14, 1405-1432.
  25. Lu, X., & Guy, M. E. (2014). How emotional labor and ethical leadership affect job engagement for Chinese public servants. **Public Personnel Management**, 43 (1), 3-24.
  26. Toytok, E. H., & Kapusuzoglu, S. (2016). Influence of School Managers' Ethical Leadership Behaviors on Organizational Culture: Teachers' Perceptions. **Eurasian Journal of Educational Research**, 16(66), 373-388.



27. Morilly, S. W. (2013). **Ethical leadership**: An assessment of the level of moral reasoning of managers in a South African short-term insurance company.
28. Solinger, O. N., Jansen, P. G., & Cornelissen, J. P. (2020). The emergence of moral leadership. **Academy of Management Review**, 45(3), 504-527.
29. Kaplan, F. N., Saccuzzo, D., (1982). **Foundations of behavioral research**, (3<sup>rd</sup> ed), New York: CBS College Publishing.
30. Anastasi, A. (1976): **Psychology Testing**, New York, McMillon on publishing.
31. Nunnally, J.C., (1978). **Psychometric Theory**, (2nd ed), New York: Mc Grow – Hill.
32. Ebel, R. L. (1972). **Essential of education measurement**. (2<sup>nd</sup> ed.). Englewood cliffs, NJ: prentice-Hal, New Jersey.
33. Fransella, L (1981). **A theory of cognitive dissonance**. Stanford: Stanford university press.
34. Freedman, L. (1978): **Social Psychology**, New Jersey, Prentice- Hall, 2nd ed.