



القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالسلوك الأخلاقي للعاملين: دراسة ميدانية على المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية

إعداد

د. تامر محمد حسن شهوان

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة الزقازيق

tamershahwan74@gmail.com

نهى عادل محمود الدسوقي

باحث ماجستير إدارة

كلية التجارة – جامعة الزقازيق

noha_222adel@yahoo.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الخامس والأربعين - العدد الرابع أكتوبر 2023

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الاختلاف في توافر أبعاد متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، السلوك الأخلاقي للعاملين) في المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية، وتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للعاملين في المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية، كما تسعى الدراسة لإيجاد إطار مقترح يمكن من خلاله زيادة ممارسات القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية.

تم استخدام المنهج الوصفي لتوضيح العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث، وتم تجميع بيانات البحث الأولية من خلال تصميم قائمة استقصاء والتي تم توزيعها على 380 مفردة من العاملين بالمدارس الحكومية بمحافظة الشرقية، وتحليل بيانات البحث الأولية، تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS لإدخال البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود إدراك مرتفع لدى العاملين لأبعاد متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، السلوك الأخلاقي للعاملين) في المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للعاملين، كما وضعت الدراسة إطار مقترح يمكن من خلاله زيادة ممارسات القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية.

الكلمات الدالة: القيادة الأخلاقية، السلوك الأخلاقي للعاملين، المدارس الحكومية.

1-مقدمة

تلعب الأخلاق دوراً مهماً في حياة الأفراد رغم اختلاف الأماكن والأجناس والأديان (نجم،2006)، فهي تعتبر من أهم المبادئ المنظمة لسلوك الإنسان وتنعكس أخلاق الفرد على التزامه بمهنته، فتعتبر المهنة هي وسيلة الإنسان لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي بما يعود بالنفع على أفراد المجتمع (عبد العظيم، 2008)، وهنا يبرز دور المديرين في مراعاة المعايير والقواعد والمعتقدات والقوانين السائدة في المجتمع وعدم خرقها، فالإلتزام بالسلوك الأخلاقي والمبادئ لمختلف شرائح المجتمع يلعب دوراً هاماً في أداء العمل بشكل صحيح وفعال (الطراونة، 1990)، فاللتزام العاملين بمعايير المنظمة وقوانينها يعد من الأخلاق المهنية التي اهتم العالم بتطبيقها. (العزى، الهرشاني، 2017)، ففي ظل التغيرات الجوهرية التي تمر بها المجتمعات المعاصرة سواءً في الدول المتقدمة أو النامية فقد ظهر للقيادة الأخلاقية تأثيراً ضمناً إيجابياً في تعزيز الممارسات الأخلاقية (السلمى، 2021)، ولضمان تحقيق النتائج المرتقبة للقيادة الأخلاقية يتم ذلك من خلال تطبيق المعايير وتنفيذ القوانين بما يتناسب مع الأخلاق المهنية المتعارف عليها للإرتقاء بأداء المنظمة وزيادة نجاحها (العزى، الهرشاني، 2017).

فالتعليم يعد من أهم منظمات المجتمع، فالمنظمة التعليمية لها دور بارز لمواجهة التحديات التي ظهرت مؤخراً، حيث تعد العملية التعليمية من أهم ركائز المجتمع وذلك لدورها الفعال في التصدي للتحديات المتنوعة، وتمثل مراحل التعليم المختلفة من المرحلة الابتدائية إلى المرحلة الثانوية بداية لتنمية الفكر وتقويم الأخلاق (العزى، الهرشاني، 2017)، فقياس مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية بجميع مراحلها يسهم في وضع أسس للإصلاح من خلال إلقاء الضوء على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، وذلك للإرتقاء بسلوك العاملين فيها من خلال تحديد المشكلات ومحاولة حلها، وبذلك يرتقى التعليم ككل بإرتقاء السلوك الأخلاقي للعاملين (عطايا،2013).

يتزايد اهتمام الدارسين والباحثين في علم الإدارة في الآونة الأخيرة بمفهوم القيادة بالأخلاق والقيم والمبادئ حيث يرى (الحزيم،2008) أن الإلتزام بالمثل والمبادئ الأخلاقية السامية من قبل القادة تشمل دعم المرؤوسين وإلتزامهم بالسلوكيات الأخلاقية بشكل مدروس لبناء مؤسسة أخلاقية قائمة علي الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف داخل المنظمة، ونتيجة لظهور العديد من الأزمات في القيادة مؤخراً فقد زاد الإهتمام بالأخلاق لأنها من أهم مقومات المجتمع الصالح ومحوراً للقيادة ولها

الأثر الكبير على آلياتها ونتائجها ، فللقيادة مفاهيم عديدة منها أنها ظاهرة اجتماعية تتمثل في علاقة تأثير بين قادة ومرووسين لإنجاز أهداف تخدم مصالحهم. وفي هذا الصدد، يشير (محمود، 2014) إلى الدور الذي يمكن أن تلعبه الأخلاق بإعتبارها جوهر القيادة وقلبها النابض فى زيادة التأثير على الآخرين وبما يؤدي إلى توطيد الصلة بين القائد والمرووسين ومن ثم زيادة فاعلية تلك القيادة. وفى ضوء ماسبق تستهدف الدراسة الحالية توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقى للعاملين، وذلك فى أحد القطاعات الهامة، وهو قطاع المدارس الحكومية، وتبدأ الدراسة بالإطار النظرى لإستعراض متغيري الدراسة، والعلاقة فيما بينهما فى ضوء الدراسات السابقة، يليه عرض مشكلة الدراسة، ثم أهداف الدراسة، وأهمية الدراسة، وفروض الدراسة، ومنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وتحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة، وتختتم الدراسة بمناقشة نتائج الدراسة، والتوصيات.

2-الدراسات السابقة

الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

1- دراسة (الشتوى والحبيب، 2017) القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية:هدفت الدراسة إلى: التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلميه، والتعرف على الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية ترجع للمتغيرات الآتية: (المؤهل العلمى، عدد سنوات الخدمة، نظام الدراسة).

توصلت الدراسة إلى: أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض للقيادة الأخلاقية بإختلاف متغير المؤهل العلمى، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية بإختلاف متغير سنوات الخدمة، وبإختلاف متغير سنوات الدراسة.

2- دراسة (عابدين وآخرون، 2012) : درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس: هدفت الدراسة إلى: التعرف على تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الأخلاقية من خلال إلتزام المديرين بها، والكشف عن أي إختلاف

في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لجنس المعلم، ومؤهله العلمي، وسنوات خبرته، والمرحلة الدراسية التي يعلمها، والمديرية التي يتبع لها .

توصلت الدراسة إلى: أن ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها المعلمون جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين بحسب جنس المعلم لصالح الذكور، وأما الفروق في متوسطات استجابات المعلمين بحسب المؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة الدراسية، والمديرية التي يتبع لها المعلم فلم تكن ذات دلالة إحصائية.

3- دراسة (بن ناصر ، 2010) : واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي الصفوف (5-10) بسلطنة عمان: هدفت الدراسة إلى: التعرف على الأسس الفكرية للقيادة الأخلاقية، والكشف عن الواقع الراهن لممارسات القيادة المدرسية لدى مديري التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الأسس الفكرية للقيادة الأخلاقية .

توصلت الدراسة إلى: أن واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري التعليم الأساسي بسلطنة عمان كان عالياً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمتغيرات المنطقة التعليمية، النوع، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي.

الدراسات السابقة المتعلقة بالسلوك الأخلاقي للعاملين:

1- دراسة (Ermongkonchai.,2010)

Understanding Reasons for Employee Unethical Conduct in Thai Organizations: A Qualitative Inquiry

فهم أسباب السلوك غير الأخلاقي للموظفين في المنظمات التايلاندية (دراسة وصفية)

هدفت الدراسة إلى: التحقيق في التصورات الإدارية لسوء سلوك الموظف في المنظمات، وتحديد الموضوعات الرئيسية من أجل فهم أسباب سوء سلوك الموظفين في الشركات الكبيرة، حيث أن السلوك الأخلاقي للمديرين من المهام الأكثر تحدياً التي تواجه الشركات التجارية، وذلك يتم من خلال إجراء مقابلات متعمقة فيما بين مديري الموارد البشرية للتحقيق في التصرفات غير الأخلاقية في الشركات.

توصلت الدراسة إلى: أن تحقيق المكاسب الشخصية أو المالية هي السبب الرئيسي لسوء سلوك الموظف، كما أن لسوء السلوك أسباب أخرى مثل: (المعايير الإجتماعية، والثغرات العملية، وخيانة

الأمانة، وضغوط العمل)، والسلوك غير الأخلاقي للموظفين أسباب أخرى كالجشع والمنفعة المالية، وترتب على وجود نقص في المراقبة الفعالة والآليات في المؤسسات التجارية التايلندية سوء سلوك الموظف وفساده.

2- دراسة (محمد، 2002): نتائج دعم الإدارة العليا للسلوك الأخلاقي: دراسة تطبيقية على مديرين كويتيين: هدفت الدراسة إلى: تحديد نتائج دعم الإدارة العليا للسلوك الأخلاقي في المنظمات الكويتية، وتأثير دعم الإدارة للسلوك الأخلاقي في الولاء التنظيمي للعاملين، وهو ما يؤدي بالعاملين إلى المبادلة بالمثل من خلال رفع مستوى ولائهم التنظيمي، وأن دعم الإدارة العليا للسلوك الأخلاقي يؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين.

توصلت الدراسة إلى: أن دعم الإدارة العليا للسلوك الأخلاقي يعد من محددات العدالة الإجرائية، وأن العدالة الإجرائية تتوسط العلاقة بين دعم الإدارة العليا والولاء التنظيمي، وأن دعم الإدارة للسلوك الأخلاقي يعد من محددات الرضا الوظيفي.

3- دراسة (اللوزي ، 1998): تقدير الأفراد العاملين لسلوكهم الأخلاقي: دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام في الأردن: هدفت الدراسة إلى: التعرف على السلوك الأخلاقي لدى العاملين في القطاع العام في الأردن، وأثر كل من الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والعمر، ومسمى الوظيفة، والخبرة في تقدير هذا السلوك.

توصلت الدراسة إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية مهمة في تقدير السلوك الأخلاقي لدى الأفراد العاملين في القطاع العام في الأردن تعزى لجميع المتغيرات المستخدمة باستثناء متغير الجنس لكل بعد من أبعاد مقياس السلوك الأخلاقي الخمسة، كما قدمت الدراسة بعض التفسيرات للعلاقات التي وجدت بين السلوك الأخلاقي والمتغيرات (الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والعمر، ومسمى الوظيفة، والخبرة) في تقدير هذا السلوك.

الدراسات المتعلقة بتوضيح العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للعاملين.

1- دراسة (داهش ، 2016): " دور الثقة التنظيمية والمساءلة الإدارية في العلاقة بين القيادة

الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للعاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة المنيا "

هدفت الدراسة إلى: قياس مستوى إدراك العاملين بالمستشفيات الحكومية للقيادة الأخلاقية، واختبار الأثر المباشر للقيادة الأخلاقية على السلوك الأخلاقي للعاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة المنيا.

توصلت الدراسة إلى: أن العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة المنيا لديهم مستو إدراك عال نسبياً للسلوك الأخلاقي المعياري للعاملين، في حين تبين وجود إدراك متوسط لبعض المتغيرات

وهي (القيادة الأخلاقية، السلوك الأخلاقي الإعتباري للعاملين)، كما أثبتت وجود إرتباط إيجابي بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي المعياري للعاملين، وكذلك بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي الإعتباري للعاملين.

2- دراسة (Khuong et al.,2015)

The Effect of Ethical Leadership on Employee"s Virtuous Behavior – A Study of Marketing Agencies in Ho Chi Minh City, Vietnam

أثر القيادة الأخلاقية على السلوك الأخلاقي للموظف - دراسة وكالات التسويق في مدينة هوشي ميته، فيتنام: هدفت الدراسة إلى: قياس مدى تأثير القيادة الأخلاقية على السلوك الأخلاقي للموظف، وتحديد عوامل القيادة الأخلاقية المؤثرة على السلوك الأخلاقي القويم، مع قياس التأثير المباشر والتأثير غير المباشر للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على المتغير التابع (السلوك الأخلاقي). توصلت الدراسة إلى: أن سلوك الموظف الأخلاقي القويم يتأثر بشكل مباشر بعوامل القيادة الأخلاقية، كما أثرت عوامل القيادة الأخلاقية بشكل غير مباشر على السلوك الأخلاقي للموظف.

3- دراسة (عواد و راشد، 2014): الرضا عن الأجر كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات

هدفت الدراسة إلى: معرفة أثر الرضا عن الأجر والقيادة الأخلاقية على السلوك الأخلاقي للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات، والتعرف على التأثير المعدل للرضا عن الأجر في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي.

توصلت الدراسة إلى: العديد من النتائج ومنها أن كل من المقياس الكلي للقيادة الأخلاقية والرضا عن الأجر يؤثران تأثيراً طردياً معنوياً في كل بعد من أبعاد السلوك الأخلاقي، وكذلك تبين أن الرضا عن الأجر يعدل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي.

4- دراسة (Mousavi et al.,2016)

The Mediating Role of Moral Environment in the Relationship between Moral Leadership and Moral Behavior of Employees

البيئة الأخلاقية كمتغير وسيط بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للموظفين هدفت الدراسة إلى: معرفة مدى تأثير القيادة الأخلاقية على السلوك الأخلاقي للموظفين في المنظمات وذلك من خلال التركيز على البيئة الأخلاقية للمنظمة لمعرفة مدى تأثير القيادة الأخلاقية في تغيير المناخ الأخلاقي ودوره في تعديل السلوك الأخلاقي للموظفين.

توصلت الدراسة إلى: أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي فعال على المناخ الأخلاقي والسلوك الأخلاقي للموظفين، كما أن المناخ الأخلاقي له تأثير إيجابي على السلوك الأخلاقي للموظفين، لأن القيادة الأخلاقية تخلق مناخاً أخلاقياً يكون له تأثيراً إيجابياً على السلوك الأخلاقي للموظفين.

التعليق على الدراسات السابقة: يتضح من استعراض الدراسات السابقة ما يلي:

- اتفقت معظم الدراسات السابقة على استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة.
- اعتمدت بعض الدراسات السابقة على أن أبعاد القيادة الأخلاقية تشمل ستة أبعاد هي: (التوجه نحو العاملين، العدل والإنصاف، توضيح الدور، التوجه الأخلاقي، النزاهة، مشاركة السلطة).
- كما اعتمدت معظم الدراسات السابقة على أن أبعاد السلوك الأخلاقي للعاملين تشمل أربعة أبعاد هي: (تجنب الإستخدامات الشخصية، تجنب توجيه اللوم للغير، عدم قبول الرشوة، عدم تزييف الحقائق والخداع).

- اتفقت بعض الدراسات السابقة في تطبيق دراستها على المدارس الحكومية، وهي دراسات عن القيادة الأخلاقية مثل: دراسة (الشتوى والحبیب، 2017)، ودراسة (عابدين وآخرون، 2012).

3- مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة البحث في تدني مستويات ممارسات السلوك الأخلاقي في العديد من المنظمات، وقد توصلت عدة دراسات إلى أن الأساس الذي تركز عليه الكثير من قضايا المجتمع هي تدني السلوك الأخلاقي لبعض القادة ويترتب على ذلك تأثيره السلبي على سلوك العاملين، وعلى الرغم من وجود دراسات تعمقت في السلوك الأخلاقي بشكل عام، فالدراسات السابقة لم تتناول موضوع تأثير القيادة الأخلاقية على السلوك الأخلاقي للعاملين بالحجم المناسب لأهمية العملية التعليمية، خاصة وأن تنميتها وتحسينها يعتبر من أهم مبادئ التنمية التي تسعى الدولة إلى تطبيقها في الوقت الحالي والمستقبل، وفي ضوء ما سبق تسعى الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال بحث القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالسلوك الأخلاقي للعاملين، وذلك بالتطبيق على المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية بجمهورية مصر العربية.

وفي ضوء ما سبق تسعى الباحثة في هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال بحث القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالسلوك الأخلاقي للعاملين وذلك بالتطبيق على المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية بجمهورية مصر العربية، وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما مدى الإختلاف فى درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية فى المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية؟

السؤال الثانى: ما مدى الإختلاف فى درجة توافر أبعاد السلوك الأخلاقى للعاملين فى المدارس محل الدراسة؟

السؤال الثالث: ماهية العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقى للعاملين فى المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية؟

4-أهداف الدراسة: فى ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
أ- تحديد مدى الإختلاف فى درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية فى المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية.

ب- تحديد مدى الإختلاف فى درجة توافر أبعاد السلوك الأخلاقى للعاملين فى المدارس محل الدراسة.
ج- تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقى للعاملين فى المدارس محل الدراسة.

5- أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها العلمية والتطبيقية على النحو التالى:

أ. الأهمية العلمية: تسعى الدراسة على المستوى العلمى إلى:

1/ المساهمة لتوفير حصيلة من الدراسات التى تتناول موضوع القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقى للعاملين

2/ المساعدة فى سد الفجوة البحثية للدراسة وخاصة أنها تعد من الدراسات القليلة التى تم دراستها وتطبيقها فى مصر، فهى تتناول تأثير القيادة الأخلاقية على السلوك الأخلاقى للعاملين.

ب. الأهمية التطبيقية: تسعى الدراسة على المستوى التطبيقى إلى:

1/ توفير بيانات ومعلومات لمتخذ القرار حول ممارسة القيادة الأخلاقية فى المدارس الحكومية بمراحلها المختلفة (إبتدائى، إعدادى، ثانوى).

2/ توفير بيانات ومعلومات عن أساليب القيادة الأخلاقية وتأثيرها على السلوك الأخلاقى للعاملين فى الدراسات الأكاديمية وفى أبحاث أخرى مماثلة.

3/ كما تسهم فى إيجاد إطار مقترح يمكن من خلاله زيادة ممارسة القيادة الأخلاقية وذلك لرفع مستوى السلوك الأخلاقى، وهو ما يعود بالنفع على مستقبل التعليم فى مصر.

6-فروض الدراسة: تتمثل فروض الدراسة في محاولة التأكد من صحة الفروض الآتية:

الفرض الأول توجد فروق ذات دلالة معنوية في درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية.

الفرض الثاني توجد فروق ذات دلالة معنوية في درجة توافر أبعاد السلوك الأخلاقي للعاملين في المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية.

الفرض الثالث توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للعاملين في المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية.

7-الإطار النظري:

يتم تناول الإطار النظري من خلال مناقشة القيادة الأخلاقية، السلوك الأخلاقي للعاملين، والعلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للعاملين، وأخيراً مشكلة الدراسة وبناء إطار الدراسة، وذلك كما يلي:

أولاً: القيادة الأخلاقية: لقد وجد (Bachmann., 2017) أن معظم إدارات الموارد البشرية المهتمة بالأخلاق حتي وقت قريب لم تكن تولي اهتماماً كبيراً للقيادة بالرغم من تركيزها على السلوك التنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يري (Brown,Mitchell.,2010) بأن الأفراد الذين يكونون في أعلى درجات السلطة يجب أن يكونوا مديرين أخلاقيين أقوياء ليتم اعتبارهم من قبل العاملين معهم كقادة أخلاقيين.

كما عرّف (Mihelič et al., 2010) القيادة الأخلاقية: أنها أمر حيوي لتوفير التوجيه اللازم الذي يمكّن المنظمة من تحقيق رسالتها ورؤيتها وتحقيق الأهداف المعلنة، وأن القيادة الأخلاقية تشمل عناصر متنوعة تؤدي إلى منع الناس من ارتكاب الخطأ، بينما يري (داهش، 2016) أن القيادة الأخلاقية: هي توضيح عملي للسلوك الطبيعي المناسب الذي يبرز فالتصرفات الشخصية والعلاقات التفاعلية بين الأشخاص ولتعزيز هذا السلوك لدي العاملين يتمن خلال الاتصالات ثنائية الاتجاه واتخاذ القرار الملائم.

أبعاد القيادة الأخلاقية: اهتمت العديد من الدراسات حول أبعاد القيادة الأخلاقية التي تختلف باختلاف نموذج الدراسة ومجال تطبيقها حيث أن القيادة الأخلاقية متغير ذو أبعاد متعددة، لذلك سوف نلقي نظرة على الدراسات السابقة التي تعمقت في دراسة القيادة الأخلاقية وأبعادها كالدراسات الآتية:

- توصلت كلاً من دراسة (الحقباني،2018)، (الصالحى،2018)، (نوفل، 2016)، (عواد، راشد، 2014)، (المصرى،2012) لستة أبعاد للقيادة الأخلاقية، تتضمن ما يلي:

1 – التوجه نحو العاملين: هو اهتمام القائد بعملية الاتصال بينه وبين مرؤوسيه أثناء أداء مهامه الوظيفية من خلال تقديم الدعم لهم مع إحترام وجهات نظرهم وتلبية احتياجاتهم لتطوير أدائهم والعناية بمشاعرهم.

2- العدل والإنصاف: يقصد به أن يتمتع القائد بالصدق والأمانة ويكون جديراً بالثقة ويتصرف مع الآخرين بنزاهة وبطريقة أخلاقية، وذلك بتحقيق القائد للعدالة أثناء توزيعه لأعباء العمل وعند تقييم أداء مرؤوسيه.

3- توضيح الدور: هو تمتع القائد بالشفافية لتوضيح التوقعات والمسؤوليات وأهداف الأداء المتوقعة من العاملين معه، من خلال توضيح الأداء المطلوب من كل فرد لتنفيذه من خلال المعايير الأخلاقية المتوقعة.

4-التوجه الأخلاقى: هو كيفية تواصل القائد مع مرؤوسيه حول التوجيهات المتعلقة بالعمل لتوضيح حقوقهم وواجباتهم، من خلال تنمية السلوكيات القائمة على قيم ومعايير السلوك الأخلاقى الواجب التحلى بها.

5- النزاهة: هى اتصاف القائد بالصدق والأمانة وقدرته على تنفيذ إلتزاماته وتعهداته تجاه العاملين معه.

6- مشاركة السلطة: يقصد بها استماع القائد إلي أفكار واهتمامات العاملين معه والسماح لهم بالمشاركة فى السلطة وإتخاذ القرارات المتعلقة بمهام وظيفتهم وذلك لجعلهم أكثر استقلالية عند أدائهم لأعمالهم.

ثانياً: السلوك الأخلاقى للعاملين: إن الحكم على السلوك بكونه أخلاقياً أو غير أخلاقياً يستند إلى الأسس والمبادئ أو المعايير والقواعد وهي دلائل نابعة من الخصائص الشخصية للفرد أو من القيم والمبادئ الاجتماعية، حيث أن الاختلاط دائماً يأتى من اختلاف تعريف كل فرد للأخلاق من وجهة نظره (النسور، الطعانى،2016)، ويعتبر القادة الأخلاقيون قدوة للعاملين معهم بما يسمح لهم بلفت انتباه أتباعهم وتوصيل التوقعات الأخلاقية من خلال المعاملة الشخصية للآخرين.

(Brown,Mitchell.,2010)

- عرف (النسور، والطعاني، 2016) **السلوك الأخلاقي**: بأنه التصرف الذي يستحق الثناء فهو جيد وصحيح وعادل وشريف، فالسلوك غير الأخلاقي: هو التصرف السيئ والخاطئ أو الفاشل في تلبية الإلتزام المتوقع.

- عرف (عواد، راشد، 2014) **السلوك الأخلاقي**: أنه السلوك الفردي الصحيح الذي يقوم به الفرد وتقوم المنظمات بتشجيع مثل هذه السلوكيات، لذلك وجب عليهم مكافأة السلوك الصحيح ومعاقبة السلوك السيئ.

- كما عرف (اللوزي، 1998) **السلوك الأخلاقي**: بأنه التصرف أو السلوك المهني الوظيفي المثالي الواجب على الفرد اتباعه أثناء أدائه لواجباته بصدق وأمانة وإتقان لتحقيق المصلحة العامة للمنظمة.

أبعاد السلوك الأخلاقي للعاملين

اهتمت العديد من الدراسات حول أبعاد السلوك الأخلاقي للعاملين التي تختلف باختلاف نموذج الدراسة ومجال تطبيقها حيث أن السلوك الأخلاقي متغير ذو أبعاد متعددة، لذلك سوف نلقي نظرة على الدراسات السابقة التي تعمقت في دراسة السلوك الأخلاقي وأبعاده كالدراسات الآتية، فقد توصلت دراسة كلاً من (عبد الله، 2013) و (عواد، راشد، 2014) إلى أربعة أبعاد للسلوك الأخلاقي تتضمن مايلي

1 - تجنب الإستخدامات الشخصية: هو عدم سماح الفرد لنفسه لإستخدام الموارد الخاصة بالمنظمة لإستغلالها لمصالحه أو إستخداماته الشخصية.

2- تجنب توجيه اللوم للآخرين: يقصد به ابتعاد الفرد عن عتاب زملائه أو مرؤوسيه على عدم تنفيذهم لأعمال خاصة به مما يؤثر على علاقته بهم.

3- عدم قبول الرشوة: هي عدم سماح الفرد لنفسه بتقديم أو تقبل هدايا أو خدمات لمن تربطه بهم علاقات عمل مشتركة لإنجاز الأعمال فيما بينهم.

4- عدم تزييف الحقائق والخداع: هو عدم تغيير الحقائق لتحقيق مصلحة شخصية وابتعاد الفرد عن المراوغة كإمضاء وقت زائد عن الحاجة عند أدائه لأعماله كي يعطى الآخرين الشعور بمشقة العمل الذي يقوم به أو يسمح للعاملين معه بالتعدى على سياسات وتعليمات المنظمة.

8-منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الإستنباطي، والذي يعتمد على مراجعة الدراسات السابقة سواء النظرية أو التطبيقية والتي تتعلق بمشكلة الدراسة وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة

وصياغتها فى إطار مجموعة من الفروض التى تقبل البحث، ثم يتم جمع البيانات من الواقع لإختبار صحة الفروض بإستخدام المقاييس الإحصائية، وذلك لقياس تأثير القيادة الأخلاقية على السلوك الأخلاقى للعاملين فى المدارس الحكومية من خلال توجيه إستثمارات إستبيان للعاملين بهذه المدارس، لتحديد مدى تطبيق مديري المدارس للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالسلوك الأخلاقى للعاملين فى المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية.

وذلك من خلال الإعتداد على منهج البحث العلمى الإستنباطى الذى يقوم على الفروض البحثية وإختبارها، كما تم تجميع إستثمارات الإستبيان من العاملين (هيئة التدريس، والكادر الإدارى) بالمدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية.

9-مجتمع الدراسة:

- ويشتمل مجتمع الدراسة على المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية فى جمهورية مصر العربية، وبما أن محافظة الشرقية تشتمل على 20 إدارة تعليمية مايتمثل مجتمع بحث كبير جداً، لذلك فقد تم الإتفاق على أخذ عينة عشوائية ممثلة بنسبة 25% متفق عليها كعينة ميسرة، بما يمثل خمسة إدارات تعليمية هم (الزقازيق شرق، منيا القمح، أبو حماد، مشتول السوق، القنايات)، وقد تم اختيار هذه الإدارات لسهولة توزيع استثمارات الإستبيان بها مع وجود تعاون للعاملين بها على ملئ الاستبيان، وبلغت عينة الدراسة 380 مفردة من العاملين بالمدارس الحكومية (هيئة التدريس ، والكادر الإدارى).

10-تحليل البيانات:

1/ توصيف الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة

يتولى هذا الجزء عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة سواء من حيث البيانات الشخصية والوظيفية للمستقصين كالجنس، ومحل السكن، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، ومجال العمل، ومستوى الدخل، أو من حيث الحالة الاجتماعية وذلك كما يتضح من الجدول التالى:

جدول (1): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة المستقصين

المتغيرات العملية	الفئة	التكرار	%
النوع	ذكر	109	28.7
	أنثى	271	71.3
العمر	من 20 - 30 سنة	12	3.2
	من 31 - 40 سنة	126	33.2
	من 41 - 50 سنة	154	40.5
	من 51 - 60 سنة	88	23.2
المستوى التعليمي	ثانوية عامة	1	0.3
	دبلوم	70	18.4
	بكالوريوس	309	81.3
الحالة الإجتماعية	أعزب	20	5.3
	متزوج	338	88.9
	مطلق	7	1.8
محل السكن	أرمل	15	3.9
	مدينة	349	91.8
	ريف	31	8.2
مجال العمل	وكيل	17	4.5
	معلم	246	64.7
	أخصائي	67	17.6
المرحلة	إداري	50	13.2
	الإبتدائية	197	51.8
	الإعدادية	133	35
الإدارة	الثانوية	50	13.2
	الزقازيق شرق	123	32.4
	منيا القمح	113	29.7
	أبوحماد	98	25.8
	مشتول السوق	32	8.4
مستوى الدخل	القنبايات	14	3.7
	من 1200 - 2000	98	25.8
	من 2001 - 3000	185	48.7
	من 3001 - 4000	85	22.4
	أكثر من 4000	12	3.2

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً للدراسة الميدانية

- وكما هو موضح فى الجدول (1) يتضح الخصائص التالية:
- توزيع مفردات الدراسة حسب النوع: تشير لعدم وجود توازن فى العينة من ناحية الجنس، حيث أن أغلب عينة الدراسة كانت من الإناث بنسبة (71,3%) مقابل (28,7%) من الذكور.

- توزيع مفردات الدراسة حسب المرحلة العمرية: اتضح وجود توازن في العينة من ناحية العمر بين معظم أفراد العينة حيث أن العاملين التي تتراوح أعمارهم من 31-40 سنة كانت نسبتهم (33,2%)، بينما من تتراوح أعمارهم من 41-50 سنة كانت نسبتهم (40,5%)، كما وجدت الباحثة أن العاملين التي تتراوح أعمارهم من 51-60 سنة كانت نسبتهم (23,2%)، بينما أقل نسبة كانت من نصيب العاملين التي تتراوح أعمارهم من 20-30 سنة فكانت نسبتها هي (3,2%).

- توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي: نجد أن أغلب عينة الدراسة حاصلين على مؤهل عالي بكالوريوس بنسبة (81,3%) مقابل (18,4%) حاصلين على دبلوم كما وجدت نسبة (0,3%) حاصلين على ثانوية عامة، وهو شئ طبيعي تعكس النسب الفعلية للعاملين بالمدارس. فمن الطبيعي بأى مدرسة أن يكون أعداد المدرسين والأخصائيين الحاصلين على مؤهل عالي بكالوريوس أو ليسانس أكبر بكثير من أعداد الإداريين الحاصلين على دبلوم أو ثانوية عامة.

- توزيع مفردات الدراسة حسب الحالة الإجتماعية: فنجد أن أغلب العينة من المتزوجين بنسبة (88,9%)، كما وجدت نسبة (5,3%) من العينة أعزب مقابل نسبة (3,9%) من العينة أرمل، بينما كانت أقل نسبة (1,8%) للحالة الإجتماعية مطلق، أما بالنسبة لمحل السكن فقد كانت أغلب مفردات العينة تسكن المدينة بنسبة (91,8%) مقابل نسبة (8,2%) من العينة تسكن الريف.

- توزيع مفردات الدراسة حسب مجال العمل: فنجد أن عينة الدراسة تميل أكثر نحو المعلمين حيث من المفترض أن أغلب العاملين بالمدارس من المعلمين لمتابعة العملية التعليمية، فقد توزعت عينة الدراسة ما بين معلم بنسبة (64,7%) وكانت أكبر نسبة في العينة مقابل أخصائي بنسبة (17,6%) وإداري نسبة (13,2%) بينما كانت أقل نسبة (4,5%) من نصيب الوكيل.

- توزيع مفردات الدراسة حسب مستوى الدخل: فنجد أغلب العينة يتراوح مستوى دخلهم من 2001-3000 بنسبة (48,7%)، بينما نجد أفراد العينة الذي يتراوح دخلهم من 1200-2000 كانت نسبتهم (25,8%)، مقابل للأفراد الذين يتراوح دخلهم من 3001-4000 كانت نسبتهم (22,4%)، أما أقل نسبة فكانت لأفراد العينة الذين دخلهم أكثر من 4000 بنسبة (3,2%).

- توزيع مفردات الدراسة حسب المراحل التعليمية: فقد كانت أكبر نسبة للمرحلة الابتدائية بنسبة (51,8%)، تليها المرحلة الإعدادية بنسبة (35%)، أما المرحلة الثانوية فكانت أقل نسبة وهي (13,2%)، وذلك بسبب قلة عدد المدارس الثانوية بالنسبة للمدارس الابتدائية والإعدادية، وبالتالي فإن الفئة المسيطرة فعلياً هي المرحلة الابتدائية وهو شئ جيد يعكس مصداقية نتائج الإستبيان.

- توزيع مفردات الدراسة حسب حجم كل إدارة تعليمية من عينة المستقصين: فنجد تقارب في نسب العينات بالنسبة للإدارات الثلاثة الأولى حيث أن نسبة إدارة الزقازيق شرق (32,4%)، مقابل إدارة منيا القمح بنسبة (29,7%)، بينما كانت نسبة إدارة أبوحماد (25,8%)، أما أصغر نسبة فكانت من نصيب إدارتين وهما مشتول السوق بنسبة (8,4%)، مقابل القنايات بنسبة (3,7%).

2/ التوصيف الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

لمعرفة إتجاهآراء المستقصين في المدارس الحكومية نحو متغيرات الدراسة يتم استخدام الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والحد الأدنى والأقصى بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية.

جدول (2): التوصيف الإحصائي لمتغيرات الدراسة :

مستوى الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	
(1) المتغيرات المستقلة: (القيادة الأخلاقية):				
مرتفع	0.835	0.673	4.175	(1-1) التوجه نحو العاملين
مرتفع	0.807	0.663	4.035	(2-1) العدل والإنصاف
مرتفع	0.824	0.589	4.121	(3-1) توضيح الدور
مرتفع	0.829	0.576	4.149	(4-1) التوجه الأخلاقي
فوق المتوسط	0.788	0.680	3.939	(5-1) النزاهة
فوق المتوسط	0.789	0.706	3.943	(6-1) مشاركة السلطة
مرتفع	0.817	0.555	4.083	القيادة الأخلاقية ككل
(2) المتغير التابع: (السلوك الأخلاقي للعاملين):				
فوق المتوسط	0.780	0.720	3.901	(1-3) تجنب الإستخدامات الشخصية
فوق المتوسط	0.711	0.722	3.553	(2-3) تجنب توجيه اللوم للآخرين
فوق المتوسط	0.783	0.777	3.913	(3-3) عدم قبول الرشوة
فوق المتوسط	0.743	0.565	3.713	(4-3) عدم تزييف الحقائق والخداع
فوق المتوسط	0.754	0.481	3.771	السلوك الأخلاقي للعاملين ككل

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

بالنظر للسمات الرئيسية للبيانات فيمكننا ملاحظة العديد من النتائج المثيرة للإهتمام كما يلي:

- بالنسبة للمتغير المستقل وهو القيادة الأخلاقية: فنلاحظ أن أكثر الأبعاد أهمية والتي يجب توافرها لدى المدير من وجهة نظر عينة المستقصين كانت التوجه نحو العاملين بمتوسط يبلغ (4,175)، يليه مباشرةً التوجه الأخلاقي بمتوسط (4,149)، ثم توضيح الدور بمتوسط (4,121)، ثم العدل والإنصاف بمتوسط (4,035)، يليه مباشرةً مشاركة السلطة بمتوسط (3,943)، وأخيراً النزاهة تُعد أقل الأبعاد أهمية بمتوسط (3,939)، وبالتالي نجد أن الأربعة أبعاد الأولى كانت في

درجة الموافقة القوية مقابل آخر بعدين كانا على درجة من الموافقة الفوق المتوسطة، وبناءً عليه للحصول على صورة أكثر شمولية حول هذه الأبعاد فنجد أن متوسط هذه الأبعاد ككل قد بلغت (4.083) والذي يضعها في درجة من الموافقة القوية مما يُشير إلى إتفاق أغلب المبحوثين على أن مديري مدارس العينة يقومون بأداء جيد على مستوى هذه الأبعاد .

● **وبالنسبة للمتغير التابع وهو السلوك الأخلاقي للعاملين:** نجد أن متوسط متغير "السلوك الأخلاقي للعاملين ككل" بلغ (3,771) مما يضع مستوى السلوك الأخلاقي للعاملين ككل في مدارس العينة في درجة الموافقة القوية، مثل "القيادة الأخلاقية ككل"، والتنتقع في درجة الموافقة القوية أيضاً، وبالنسبة للأبعاد الفرعية لمتغير السلوك الأخلاقي للعاملين، فنجد أن أكثر الأبعاد موافقة كانت بعد عدم قبول الرشوة بمتوسط (3,913)، يليه مباشرة بعد تجنب الإستخدامات الشخصية بمتوسط (3,901)، ثم بعد عدم تزيف الحقائق والخداع بمتوسط (3,713)، وأخيراً بعد تجنب توجيه اللوم للآخرين بمتوسط (3,553).

3/ تحديد واختبار الفروق في مدى إدراك المستقسين لمتغيرات الدراسة:

ولمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المستقسين لمتغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، السلوك الأخلاقي للعاملين) ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية كالجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الإجتماعية، محل السكن، مكان العمل.

ولمعرفة هذه الفروقتم إستخدام إختبار كروسكال واليس لتحقيق ذلك. وهو إختبار لامعلمي بديل لإختبار تحليل التباين أحادي الإتجاه المعلمي، ويمكن توضيح نتائجها في الجدول التالي:

جدول (3): إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

إختبار كولومجروف – سميرنوف	إختبار شابيرو – ويلك		إحصائية الإختبار	درجات الحرية	مستوى الدلالة	التوجه نحو العاملين
	إحصائية الإختبار	درجات الحرية				
0.111	0.903	380	0.000**	380	0.000**	التوجه نحو العاملين
0.079	0.961	380	0.000**	380	0.000**	العدل والإنصاف
0.108	0.950	380	0.000**	380	0.000**	توضيح الدور
0.093	0.947	380	0.000**	380	0.000**	التوجه الأخلاقي
0.123	0.956	380	0.000**	380	0.000**	النزاهة
0.180	0.941	380	0.000**	380	0.000**	مشاركة السلطة
0.070	0.960	380	0.000**	380	0.000**	القيادة الأخلاقية ككل
0.041	0.994	380	0.164	380	0.164	السلوك الأخلاقي للعاملين ككل

ملحوظة: ** تُشير إلى وجود دلالة إحصائية (معنوية) عند مستوى 1%. المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

ويتضح من الجدول السابق أن إحصائية إختبار التوزيع الطبيعي جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%، وذلك لجميع متغيرات نموذج الدراسة ماعدا متغير السلوك الأخلاقي للعاملين ككل فقد جاء غير دال إحصائياً. وبالتالي نستنتج من ذلك أنه ليس كل متغيرات نموذج الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن السلوك الأخلاقي للعاملين ككل لا يتبع التوزيع الطبيعي، وأن التحليل القياسى يجب أن يكون لامعلمى، وبالتالي فهذا يُدعم إستخدام إختبار كروسكال واليس لدراسة مدى وجود فروق فى إدراك المستفيدين لمتغيرات الدراسة ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية كما يتضح من الجدول التالى:

جدول (4): إختبار كروسكال – واليس لمتغيرات الدراسة:

السلوك الأخلاقي للعاملين ككل	القيادة الأخلاقية ككل	المتغيرات العاملة
9.468 (0.002)**	0.793 (0.373)	نوع ذكر أنثى
0.772 (0.856)	3.709 (0.295)	العمر من 20 – 30 سنة من 31 – 40 سنة من 41 – 50 سنة من 51 – 60 سنة
3.193 (0.203)	6.134 (0.047)*	المستوى التعليمى ثانوية عامة دبلوم بكالوريوس
1.037 (0.792)	8.227 (0.042)*	الحالة الإجتماعية أعزب متزوج مطلق أرمل
1.294 (0.255)	1.567 (0.211)	محل السكن مدينة ريف
3.185 (0.364)	12.290 (0.006)**	مجال العمل وكيل معلم أخصائى إدارى
3.502 (0.174)	0.054 (0.973)	المرحلة الإبتدائية الإعدادية الثانوية
8.513 (0.075)	8.608 (0.072)	الإدارة الزقازيق شرق منيا القمح أبوحماد مشتول السوق القناتيات
3.007 (0.391)	0.981 (0.806)	مستوى الدخل من 1200 – 2000 من 2001 – 3000 من 3001 – 4000 أكثر من 4000

ملحوظة: **، * تشير إلى وجود دلالة إحصائية (معنوية) عند مستوى 1%، 5% على الترتيب.
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائى للبيانات.

-ويتضح أن إحصائية كاي تربيع (χ^2) لمتغير القيادة الأخلاقية جاءت دالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% تعزى لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة للحاصلين على بكالوريوس، وأيضاً لمتغير الحالة الإجتماعية بالنسبة للمطلق، بينما جاءت كاي تربيع (χ^2) دالة إحصائية لمتغير القيادة الأخلاقية عند مستوى دلالة 1% تعزى لمتغير مجال العمل بالنسبة للأخصائي، وأيضاً كانت إحصائية كاي تربيع (χ^2) لمتغير السلوك الأخلاقي للعاملين جاءت دالة إحصائية عند مستوى دلالة 1% تعزى لمتغير النوع بالنسبة للإناث، ولذلك فإن إدراك المستقنين للقيادة الأخلاقية ككل يختلف باختلاف المستوى التعليمي، والحالة الإجتماعية، ومجال العمل، بينما إدراك المستقنين للسلوك الأخلاقي ككل يختلف باختلاف نوع جنس الفرد.

11-إختبار فرضيات الدراسة:

1/مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية فى المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية.

ولمعرفة مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية قامت الباحثة بصياغة الفرض الأول والذي ينص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية فى درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية فى المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية "، ولاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بإستخدام اختبار الأهمية النسبية حيث يستخدم لمعرفة مدى توافر هذه الأبعاد، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما فى الجدول التالى:

جدول (5): التوصيف الإحصائي للقيادة الأخلاقية :

مستوى الأهمية	الأهمية النسبية	المتغير المستقل: (القيادة الأخلاقية):
مرتفع	0.835	التوجه نحو العاملين
مرتفع	0.807	العدل والإنصاف
مرتفع	0.824	توضيح الدور
مرتفع	0.829	التوجه الأخلاقي
فوق المتوسط	0.788	النزاهة
فوق المتوسط	0.789	مشاركة السلطة
مرتفع	0.817	القيادة الأخلاقية ككل

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

ويتضح وجود إدراك مرتفع لدى العاملين لأبعاد القيادة الأخلاقية فى المدارس الحكومية حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ذلك، إذ كانت الأهمية النسبية مرتفعة لأربعة أبعاد للقيادة الأخلاقية هم: بعد التوجه نحو العاملين بلغت الأهمية النسبية له (0,835)، وكانت الأهمية النسبية

لبعد التوجه الأخلاقي (0,829)، أما الأهمية النسبية لبعد توضيح الدور فكانت (0,824)، بينما الأهمية النسبية لبعد العدل والإنصاف (0,807)، أما بعدى النزاهة ومشاركة السلطة فكانت أهميتهم النسبية فوق المتوسط، فكانت لبعد مشاركة السلطة (0,789)، بينما الأهمية النسبية لبعد النزاهة (0,788)، فقد اتضح أن مديري المدارس يمارسون كل من التوجه نحو العاملين، والتوجه الأخلاقي، وتوضيح الدور، والعدل والإنصاف بشكل مرتفع، بينما يمارسون كلاً من النزاهة، ومشاركة السلطة بشكل فوق المتوسط، مما يدل على توافر أبعاد القيادة الأخلاقية ككل بشكل كبير في المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية، ومما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الأول.

2/ مدى توافر أبعاد السلوك الأخلاقي للعاملين في المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية. ولمعرفة مدى توافر أبعاد السلوك الأخلاقي للعاملين قامت الباحثة بصياغة الفرض الثاني والذي ينص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في درجة توافر أبعاد السلوك الأخلاقي للعاملين في المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية "، واختبار هذا الفرض قامت الباحثة بإستخدام اختبار الأهمية النسبية حيث يستخدم لمعرفة مدى توافر هذه الأبعاد، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما في الجدول التالي:

جدول (6): التوصيف الإحصائي للسلوك الأخلاقي للعاملين :

مستوى الأهمية	الأهمية النسبية	المتغير التابع: (السلوك الأخلاقي للعاملين):
فوق المتوسط	0.780	تجنب الإستخدامات الشخصية
فوق المتوسط	0.711	تجنب توجيه اللوم للآخرين
فوق المتوسط	0.783	عدم قبول الرشوة
فوق المتوسط	0.743	عدم تزيف الحقائق والخداع
فوق المتوسط	0.754	السلوك الأخلاقي للعاملين ككل

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

- ويتضح وجود توافر في إدراك العاملين لأبعاد السلوك الأخلاقي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود توافر لأبعاد السلوك الأخلاق بشكل مرتفع في المدارس الحكومية، فكانت الأهمية النسبية لأبعاد السلوك الأخلاقي للعاملين ككل فوق المتوسط فقد بلغت الأهمية النسبية لبعد عدم قبول الرشوة (0,783)، بينما بلغت الأهمية النسبية لبعد تجنب الإستخدامات الشخصية (0,780)، وكانت الأهمية النسبية لبعد عدم تزيف الحقائق والخداع (0,743)، وأخيراً فكانت الأهمية النسبية لبعد تجنب توجيه اللوم للآخرين (0,711)، وتشير هذه النتائج إلى أن العاملين بالمدارس يمارسون أبعاد السلوك الأخلاقي ككل بشكل فوق المتوسط، مما يدل على توافر أبعاد السلوك الأخلاقي للعاملين

ككل بشكل كبير فى المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية، ومما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الثانى.

3/ علاقة إرتباط القيادة الأخلاقية بالسلوك الأخلاقى للعاملين فى المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية.

لمعرفة هذه العلاقة قامت الباحثة بصياغة الفرض الثالث الذى ينص على أنه " توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين القيادة الأخلاقية و السلوك الأخلاقى للعاملين فى المدارس الحكومية محل الدراسة " .

ولاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بإستخدام اختبار ارتباط سبيرمان حيث يستخدم لقياس علاقة الإرتباط بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقى للعاملين، وأظهر التحليل الإحصائى النتائج كما فى الجدول التالى:

جدول(7):معاملات إرتباط سبيرمان بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقى للعاملين :

التوجه نحو العاملين	العدل والإنصاف	توضيح الدور	التوجه الأخلاقى	النزاهة	مشاركة السلطة	السلوك الأخلاقى للعاملين ككل
1						
0.760	1					
0.621	0.733	1				
0.580	0.674	0.742	1			
0.594	0.723	0.710	0.735	1		
0.513	0.579	0.564	0.611	0.627	1	
0.239	0.238	0.184	0.207	0.187	0.091	1

ملحوظة: كل معاملات الإرتباط فى الجدول دالة إحصائياً (معنوية) عند مستوى 1% .
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائى للبيانات.

- ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة إرتباط موجبة بينالقيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقى للعاملين، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائى ذلك، فيلاحظ وجود إرتباط معنوى إيجابى بين أبعاد القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقى للعاملين، وكانت أكثر العلاقات إرتباطاً هى علاقة السلوك الأخلاقى للعاملين ببعدهم التوجه نحو العاملين بمعامل إرتباط (0,239) يليها علاقته ببعدهم العدل والإنصاف بمعامل إرتباط (0,238)، ثم علاقته ببعدهم التوجه الأخلاقى بمعامل إرتباط (0,207)، ثم يليها علاقته ببعدهم النزاهة بمعامل إرتباط (0,187)، ثم بعد ذلك علاقته ببعدهم توضيح الدور وذلك بمعامل إرتباط (0,184)، وأخيراً أضعف علاقة كانت علاقته ببعدهم مشاركة السلطة بمعامل إرتباط (0,091)، وذلك عند مستوى معنوية 1%، مما يوضح وجود علاقة إرتباط موجبة بينالقيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقى للعاملين فى المدارس الحكومية، فقد اتضح أن مديرى المدارس الذين

يمارسون القيادة الأخلاقية يستطيعون تغيير السلوك الأخلاقي لدى العاملين بهذه المدارس بشكل إيجابي، ومما سبق يتضح ثبوت الفرض الثالث.

12- نتائج الدراسة

1/ مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية

توصلت الدراسة إلى وجود إدراك مرتفع لدى العاملين لأبعاد القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ذلك، إذ كانت الأهمية النسبية مرتفعة لأربعة أبعاد للقيادة الأخلاقية هم (التوجه نحو العاملين، التوجه الأخلاقي، توضيح الدور، العدل والإنصاف)، أما بعدى النزاهة ومشاركة السلطة فكانت أهميتهم النسبية فوق المتوسط، وتشير هذه النتائج إلى أن أبعاد القيادة الأخلاقية متوفرة بين مديري المدارس بشكل كبير، فاتضح أنهم يمارسون كل من التوجه نحو العاملين، التوجه الأخلاقي، توضيح الدور، العدل والإنصاف بشكل مرتفع، بينما يمارسون كلاً من النزاهة، ومشاركة السلطة بشكل فوق المتوسط، مما يدل على توافر أبعاد القيادة الأخلاقية ككل بشكل كبير في المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية.

2/ مدى توافر أبعاد السلوك الأخلاقي للعاملين في المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية

توصلت الدراسة إلى وجود توافر في إدراك العاملين لأبعاد السلوك الأخلاقي بشكل مرتفع في المدارس الحكومية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ذلك، فكانت الأهمية النسبية لأبعاد السلوك الأخلاقي للعاملين ككل فوق المتوسط، وذلك لكل بعد من أبعاد السلوك الأخلاقي بالترتيب وهم (عدم قبول الرشوة، وتجنب الاستخدامات الشخصية، عدم تزييف الحقائق والخداع، تجنب توجيه اللوم للآخرين)، وتشير هذه النتائج إلى أن أبعاد السلوك الأخلاقي للعاملين متوفرة في بيئة العمل في المدارس الحكومية بشكل كبير.

3/ علاقة ارتباط القيادة الأخلاقية بالسلوك الأخلاقي للعاملين في المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية

- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للعاملين، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ذلك، فيلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للعاملين، وكانت أكثر علاقات السلوك الأخلاقي ارتباطاً بالترتيب هي علاقته بكل بعد من الأبعاد التالية (التوجه نحو العاملين، العدل والإنصاف، التوجه الأخلاقي، النزاهة، توضيح الدور، مشاركة السلطة)، وذلك عند مستوى معنوية 1%، وهذه

النتائج تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للعاملين.

4/إطار مقترح يمكن من خلاله زيادة ممارسات القيادة الأخلاقية فى المدارس الحكومية

يمكن وضع إطار مقترح يتوقع من خلاله زيادة ممارسات القيادة الأخلاقية التقييم أن تساعد على تحسين السلوك الأخلاقي للعاملين بالمدارس الحكومية مما قد يؤدي إلى تحسين جودة العملية التعليمية المقدمة للطلبة على النحو التالي

- ينبغي على المسؤولين القائمين بتعيين مدراء المدارس مراعاة البعد الأخلاقي عند الاختيار والتعيين واعتبار الممارسات الأخلاقية جزءاً أساسياً عند تقييم القادة وترقياتهم، كما يجب الإهتمام بعقد دورات تثقيفية لمدراء المدارس الحكومية الحاليين حول أخلاقيات العمل الحميدة والمرغوبة.

- أن يعمل المسؤولون بوزارة التربية والتعليم على تعزيز الثقافة الأخلاقية من خلال الإهتمام بالدور الجوهري والإستراتيجي للقيادات الأخلاقية لتحسين جودة العملية التعليمية وذلك بتضمينها في رسالة الوزارة للنهوض بالعملية التعليمية لضمان إلتزام القادة والعاملين بها.

- أن يعمل المسؤولون بالوزارة على تطوير الجانب الأخلاقي للمدراء وذلك للحرص على خلق وإرساء ثقافة أخلاقية في العمل من خلال إعداد وتصميم مجموعة من برامج التدريب المتعلقة بموضوع القيادة الأخلاقية.

- أن يهتم المسؤولون بالوزارة بتشجيع المناقشة والحوار بين المدراء والعاملين حول المشاكل التي تواجههم فى المدرسة والإستماع لما يقترحه العاملون من أساليب وطرق جديدة تُمكن من زيادة السلوكيات الأخلاقية بالمدارس، ونشر القيم الأخلاقية التي تُشجع على التوافق بين المعتقدات والمعايير الأخلاقية للعاملين.

- يمكن لوزارة التربية والتعليم تحسين السلوكيات الأخلاقية للعاملين عن طريق الحفاظ على القيادة الأخلاقية وغرس القيم الأخلاقية فى نفوس العاملين بالمدارس الحكومية لتسود بيئة عمل أخلاقية فى المدارس.

التوصيات:

التوصية الأولى: ضرورة تبني المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية، وذلك من خلال:

- اختيار المديرين الذين يتسمون بسلوكيات القيادة الأخلاقية فى المدارس الحكومية بمختلف مراحلها والاعتماد عليهم لغرس تلك السلوكيات فى نفوس العاملين معهم.

- ضرورة تدريب المديرين فى المدارس الحكومية على فهم طبيعة القيادة الأخلاقية، وكيفية ممارستها فى الواقع العملى بما يؤدى إلى تحسين السلوكيات القيادية لديهم وأن يكونوا أكثر ممارسة لسلوكياتها.

- تنمية وتأهيل قادة ومديري المستقبل وإعداد جيل آخر من مديري المدارس، ويتطلب ذلك قيام وزارة التربية والتعليم بالاستثمار فى بناء قدرات القيادات إستناداً إلى مبادئ القيادة الأخلاقية.

التوصية الثانية: مراعاة المشاكل الخاصة بالعاملين فى المدارس الحكومية، وذلك من خلال:

- سماع مدراء المدارس لشكاوى ومشاكل العاملين ومعرفة كافة أبعادها لمحاولة إعطاء حلول فعالة لحلها.

- ضرورة تقديم النصح للعاملين الذين تعوقهم مشاكلهم عن أداء أعمالهم بالمستوى المطلوب منهم تحقيقه.

- معاونة المدراء للعاملين معهم على حل مشاكلهم ومد يد العون لهم قبل توقيع الإجراء التأديبى لهم.

توصيات عامة للمديرين والمسؤولين عن المدارس الحكومية موضع التطبيق

- ضرورة تحلى مدراء المدارس بالصفات الأخلاقية التى تؤهلهم كي يكونوا قدوة حسنة أمام العاملين معهم ومعلمى مدارسهم، فواجبهم عند تكليف العاملين الحرص على العدالة والموضوعية فى توزيع أعباء العمل.

- يجب على المديرين غرس القيم الأخلاقية، وذلك من خلال مراعاة القائد للبعد الأخلاقى فى جميع قراراته وسلوكياته حتى يصبح قدوة ونموذج يُحتذى به.

- ضرورة تعزيز مدراء المدارس للسلوك الأخلاقى للعاملين من خلال دعمهم للتعاون وتواصلهم مع العاملين لتنمية إحساسهم بالمسئولية من أجل تحقيق الأداء المتميز.

- سعى مدراء المدارس باستمرار لدعم العلاقات المتبادلة مع العاملين معهم وذلك لتنسج علاقاتهم بالمودة والاحترام والتواضع مما يزيد من تأثير المديرين فى العاملين.

توصيات للعاملين بالمدارس:

- أن يسعى العاملين لتطوير أنفسهم مهنيًا باستمرار من خلال المشاركة فى دورات تدريبية وورش عمل.

- محاولة العاملين لضبط انفعالاتهم عند الغضب وسعيهم للإحتفاظ بعلاقات عمل جيدة مع مدراء مدارسهم.

- مشاركة العاملين وتعاونهم مع مدراء مدارسهم لتشجيع السلوك الأخلاقي لدى العاملين وذلك لتحقيق جودة إدارية بها.

كل ذلك من شأنه أن يعزز ثقة العاملين في قادتهم والمزيد من الاحترام لهم، وطبقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن ذلك سيدفع العاملين لتحسين سلوكهم وممارسة السلوكيات الأخلاقية امتثالاً لقادتهم، وعليه يمكن القول بأن العلاقة بين القيادة الأخلاقية وممارسة العاملين للسلوك الأخلاقي علاقة إرتباط موجبة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية :

- 1- الحزيم، يوسف (2008)، "أركان القيادة في ضوء التراث الإسلامي والتجربة الأمريكية"، الرياض، دار السلام للنشر والتوزيع.
- 2- الحقباني، هياء محمد عبد الله (2018)، مدى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى وكيلات الأقسام الإنسانية بجامعة الملك سعود، *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، عدد16، الجزء الأول، ص ص 148-177.
- 3- السلمي، حبيب سعد حبيب (2021)، "القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة"، كتاب أبحاث المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، مكة المكرمة، السعودية، ص ص 160 – 134 .
- 4- الشتوى، سليمان بن عبدالله، الحبيب، عبد الحمن بن محمد (2017)، "القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية"، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، المجلد 6، العدد4، ص ص 120-134.
- 5- الصالحي، حمود محسن حمود (2018)، "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد، الأردن.
- 6- الطراونة، تحسين أحمد (1990)، أخلاقيات القرارات الإدارية، *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات*، عمان، الأردن، المجلد 5، العدد 2، ص ص 137-155.
- 7- العنزي، أحمد سلامة، الهرشاني، أنوار فاهد (2017)، أبعاد المناخ الأخلاقي السائدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية في جامعة الكويت، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، مجلد44، عدد4، ملحق8.
- 8- اللوزي، موسى سلامة (1998)، تقدير الأفراد العاملين لسلوكهم الأخلاقي: دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام في الأردن، *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، الأردن، مجلد25، عدد 2، تموز / ربيع الأول.
- 9- المصري، على خميس (2012)، "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية والإلتزام التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن"، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، الأردن.

- 10- النور، رانية ياسين، الطعاني، حسن أحمد المصطفى (2016)، "المناخ الأخلاقي السائد وعلاقته بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- 11- بن ناصر، رضية بنت سليمان (2010)، "واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي الصفوف (5-10) بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- 12- داهش، جمال عبدالحميد محمد (2016)، دور الثقة التنظيمية والمساءلة الإدارية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للعاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة المنيا، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 56، العدد 4، ص ص 609-659.
- 13- عابدين، محمد عبد القادر، شعيبات، محمد عوض، حليبة، بنان محمد (2012)، "درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدروها معلّمو المدارس الحكومية في محافظة القدس"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 28، (مجلد 2)، ص ص 327-363.
- 14- عبد العظيم، حمدي (2008)، "عولمة الفساد وفساد العولمة"، (مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية).
- 15- عبدالله، نورة عبد الله محمد (2013)، "العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمه والسلوك الأخلاقي دراسة تطبيقية على القطاع الرياضي بدولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- 16- عطايا، عبد الناصر، رمضان، عصام (2013)، مستوى الصحة المنظمة بالمدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي العام بمصر، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد 27 عدد 5، ص ص 1059-1098.
- 17- عواد، عمرو محمد أحمد، راشد، شيماء على فريج (2014)، "الرضا عن الأجر كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإخلاقي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات"، مجلة البحوث الإدارية، مصر، المجلد 32، العدد 1، ص ص 131-199.
- 18- محمد، على حسين (2002)، "نتائج دعم الإدارة العليا للسلوك الأخلاقي: دراسة تطبيقية على مديرين كويتيين"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، مجلد 9، عدد 2، ص ص 269-290.
- 19- محمود، السيد الحضري (2014)، "نمذجة العلاقات بين إعادة الهندسة الإدارية والقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية: دراسة ميدانية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، عدد 2، ص ص 381-465.

20- نجم، نجم عبود (2006)، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

21- نوفل، نهلة محمد لطفى (2016)، "مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية برياض الأطفال في مصر، جامعة الاسكندرية، كلية التربية"، مجلة كلية التربية، مجلد 26، عدد2، ص ص237-292.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Bachmann,B.(2017),**Ethical Leadership in Organizations** :Concepts and Implementation.

Brown, M.E., Mitchell,M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Euture Research ,**Business Ethics Quarterly** ,vol 20 ,No. 4, pp583-616.

Ermongkonchai, P.(2010), Understanding Reasons for Employee Unethical Conduct in Thai Organizations: A Qualitative Inquiry, **Contemporary Management Research**, Vol.6, No. 2, pp125-140.

Khuong, M.N.& Duc, V.M. (2015), The Effect of Ethical Leadership on Employee"s Virtuous Behavior: A Study of Marketing Agencies in Ho Chi Minh City, Vietnam, **Journal of Economics, Business and Management**, Vol. 3, No. 9, pp 832-839.

Mihelic, K., Lipicnik, B. & Tekavcic, M. (2010), Ethical Leadership. International Kim, **Journal of Management & Information Systems**, Vol. 14, pp31-42.

Mousavi, S.N., Vahdati, H., Solgi, Z. (2016),The Mediating Role of Moral Environment in The Relationship between Moral Leadership and Moral Behavior of Employees, **Journal of Administrative Management**, Vol.12, N.3, pp54-63.

Abstract:

The study seeks to determine the extent to which the characteristics of the study variables (ethical leadership, ethical conduct of workers) are available in public schools in Sharkia Governorate. In addition, this study attempts to determine the nature of the relationship between the ethical leadership and the ethical behavior of employees in these schools. Afterward, this study may help in developing a proposed framework through which the ethical leadership practices can be promoted in these governmental schools at the Sharkia Governorate.

The descriptive statistics approach was used to clarify the correlational relationships between the research variables, and to describe the characteristics of the items of the research sample. The primary data was collected by designing a survey list, which was distributed to 380 employees in the governmental schools at the Sharkia Governorate. The statistical program SPSS was relied on to accurately process and analyze the results.

The study results indicate that there is a high awareness among employees of the study variables dimensions (ethical leadership, ethical behavior of workers) in government schools in the Sharkia Governorate. The results also reveal a positive relationship between the ethical leadership and the employees' ethical behavior in the public schools at the Sharkia Governorate. Finally, these results helped to conclude a proposed framework through which ethical leadership practices can be increased in public schools in Sharkia Governorate.

Keywords: dealing with animals, ethical behavior of students, public schools.