

درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين

عمر بن محمد عمر باداود¹ عبد الله بن علي أحمد الزهراني²

1معهد الدراسات العليا التربوية || جامعة الملك عبد العزيز || المملكة العربية السعودية

2 ثانوية الفيصل || جدة || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. وتحقيقاً لأهداف الدراسة؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة من (33) فقرة تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية بلغت (372) معلماً من معلمي المرحلة الابتدائية في محافظة جدة، وباستخدام المعالجات الإحصائية بنظام (SPSS) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن مستوى ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الأخلاقية كانت بنسبة كبيرة في جميع محاور الدراسة، حيث حصلت على متوسط (4.15)، جاء في مقدمتها محور الصفات الشخصية الأخلاقية، حيث حصل على متوسط (4.19) ثم محور العلاقات الإنسانية مع المعلمين وحصل على متوسط (4.18)، فمحور الممارسات الإدارية الأخلاقية بمتوسط (4.08)، كما لم تظهر الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل، والتخصص، فيما ظهرت الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متغير سنوات الخدمة لمحور العلاقات الإنسانية مع المعلمين لمن كانت خبرتهم أكثر من عشرين سنة. وأوصى الباحث بأهمية إطلاع القادة التربويين على نتائج الدراسة لتكون محفزة لهم لبذل المزيد من العطاء للمحافظة على هذه النسبة المشرفة، وضرورة وضع ميثاق أخلاقي لقادة المدارس بشكل خاص، ويسلم لكل قائد على شكل وثيقة باسمه لتزيده ارتباطاً بها والعمل بما فيها، كما أشار إلى وضع مدونة أخلاقية داخل المدرسة؛ لتعزز من السلوك التنظيمي الإيجابي، وترفع من مستوى الممارسات الأخلاقية داخل مكوناتها، وفي الختام اقترح الباحث العديد من دراسات القيادة الأخلاقية في المدارس.

الكلمات المفتاحية: درجة- ممارسة- قادة مدارس- المرحلة الابتدائية - القيادة الأخلاقية. محافظة جدة- - نظر المعلمين

1. مقدمة:

تزخر القيادة بمفهومها العام بالكثير من النظريات والأنماط المتعددة، مما يوجب مراعاة الدقة عند اختيار القادة واختيار الرجل المناسب في المكان المناسب حتى تتحقق الأهداف المطلوبة منه. ومن الملاحظ أن هذا التنوع في مفهوم القيادة، دفع إلى مزيد من الاهتمام بالقيادة من قبل الباحثين، فكثرت الأبحاث العلمية المحكمة، وتخصصت مجالات علمية محكمة- أيضاً- في مجال القيادة، وعقدت العديد من المؤتمرات والندوات العلمية حولها، ونُظمت فيها المحاضرات والدورات، وألفت فيها الكتب، وأصبح هناك متخصصون ومستشارون في مجال القيادة، بل حتى أصبحت المهارات القيادية ضمن حزمة المهارات الضرورية للتعليم في القرن الحادي والعشرين. (الكبير، 2016: 35)

وفي بعدٍ آخر يجد المتأمل في مضامين القيادة أن هناك ارتباطاً قوياً بين القيادة والأخلاق، مما جعل الباحثين والمتخصصين يتناولون ذلك بالبحث والتحليل، حتى ظهر لنا حديثاً ما يعرف بالقيادة الأخلاقية، لتؤكد لنا التلازم التام بين المهارات والخبرات والمعرفة التي يحملها القائد، مع جانب السمات الشخصية والتي من أهمها الجانب الأخلاقي.

وفي ذات الصدد تزايد الاهتمام مؤخراً بسلوكيات القيادة الأخلاقية، وذلك بسبب توجهات الإدارة الحديثة التي تطالب بالشفافية الإدارية، وتمكين العاملين، وتفعيل دور فرق العمل ذاتية الإدارة، مما يجعل العاملين أكثر

التزاماً وسيطرة على العمل، وأكثر مسؤولية واستقلالية وبدون إشراف مباشر في العمل، الأمر الذي يتطلب وجود ثقة متبادلة بين جميع أفراد المنظمة، ولعل المصدر الأساسي لهذه الثقة هي سلوكيات القيادة الأخلاقية (اكريم، 2012: 1008).

وعند النظر والتأمل في القيادة التربوية، نجد أن القائد التربوي لا بد وأن يتحلى بجانب كبير من الأخلاق والصفات الحميدة، حتى تتكون لديه تلك الشخصية المتكاملة والمؤثرة في الآخرين، لذلك اهتم المسؤولون في التعليم باختيار القادة المؤهلين لهذه المهمة التربوية العظيمة، ووضعوا شروطاً وضوابط لذلك، فنجد في دليل ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية، أنه عند اختيار القادة لا بد وأن تنطبق عليهم شروط الصفات الشخصية، والتي منها القدوة الحسنة، والالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم (الإدارة العامة للإشراف التربوي، 1429: 18).

وبما أن للقائد التربوي تأثير في المعلمين، والطلاب، والمجتمع المحلي، فإنه ملزم بتحويل قيمه الداخلية النبيلة إلى واقع محسوس، وسلوك مشاهد، من خلال ممارسته لها علناً وتبنيه لمن يحملون قيم مثل الصدق والأمانة والعدل. وغيرها من الممارسات الأخلاقية (المطيري، 2014: 3).

وفي ضوء ما تقدم فإن القائد الأخلاقي له صفات، منها أنه يستمع إلى المعلمين ويحترم آراءهم ويعدل في تقييمهم، ويؤمن بالقيم الأخلاقية بل ويعززها، كما أنه يراعي المشاعر الوجدانية لدى المعلمين ويمتلك اتجاهات إنسانية نحو التلاميذ (يحيى، 2010: 29).

وقد أكد (المهيرات، 2016: 3) على ضرورة تحلي القائد التربوي بالمبادئ الأخلاقية، والقيم والمثل الراسخة والاستقامة، في قواعد العمل وأخلاقه، وأنه لا بد وأن يكون رقيباً على نفسه، حريصاً على تحقيق التكامل في سلوكه الأخلاقي؛ لكي يحفظ للنظام التربوي هيئته، كما يجب على القائد التربوي أن يكون قدوة حسنة للمعلمين والطلاب والمجتمع.

وفي ذات السياق يؤكد (عابدين، 2012: 335) أن هناك أموراً يجب على قائد المدرسة أن يتصف بها في أعماله وتعامله مع الآخرين، وهي جوانب أخلاقية عظيمة، أمر بها الإسلام وشرعها للناس، علاوة على أنها ضوابط ومبادئ إدارية للفعالية والمساءلة، ومنها أن يكون رقيباً على نفسه، وحريصاً على تحقيق التكامل بين سلوكه وأخلاقه. وتأسيساً على ما سبق، رأى الباحث أهمية تناول موضوع القيادة الأخلاقية بالدراسة، للوقوف على معالم وجودها في مدارسنا، ودرجة ممارستها بين القادة وذلك لأهميتها الكبيرة في الميدان التربوي، فهي تعكس ذلك التعامل الحسن والخلق العظيم، الذي من المفترض أن يتوفر في القادة والعاملين في المنظمة التربوية، فالأخلاق عملية متبادلة بين الطرفين وأثرها متعدد لكل المستفيدين، ووجودها بشكل واضح في أي مؤسسة تعليمية؛ دليل كبير على وعي أفرادها بالمسؤولية الملقاة على عواتقهم تجاه أبنائهم الطلاب، وتجاه مجتمعهم الذي يتأمل منهم غرس ونشر تلك الأخلاق الفاضلة في كل مكان.

مشكلة الدراسة:

امتداداً لمدى الاهتمام الكبير الذي يوليه المسؤولون في المملكة العربية السعودية بالممارسات الأخلاقية في شتى مناحي الحياة ومنها الإطار الوظيفي، صدر قرار مجلس الوزراء رقم 555 وتاريخ 1437/12/25هـ بالموافقة على مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، وقد ألفت هذه المدونة الضوء على المعايير والأخلاق والقيم التي على الموظف العام الالتزام بها أثناء مزاولة عمله؛ سعياً للارتقاء بمستوى الخدمة العامة المقدمة للناس (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، 2016: 3).

وقد تفاعلت وزارة التعليم مع هذه المدونة وذلك بنشرها على كافة قطاعاتها ومنها المدارس، وهذا التفاعل ليس بمستغرب على وزارة التعليم، وهي التي أصدرت من قبل ميثاقاً خاصاً بأخلاقيات مهنة التعليم عام 1427هـ؛

إيماناً منها بدور وتأثير التعليم على المجتمع، وعليه لا بد أن يمتزج ذلك التأثير بالبعد الأخلاقي، الذي هو دليل على سمو ورفعة مهنة التعليم التربوية والتعليمية.

وفي ذات السياق قامت الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة عام 2016 بإصدار الميثاق الأخلاقي للإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، حيث احتوى على عدة توجهات للمعلمين والطلاب والهيئة الإدارية، تمثلت في الصفات والسجايا الحميدة، والعادات السلوكية الفاضلة، والقيم والمبادئ التي يجب أن يتحلى ويلتزم بها التربويون وكل القائمين على العملية التعليمية، فكراً وسلوكاً وممارسة أمام الله أولاً، ثم أمام أنفسهم وفيما بينهم، وقد تضمن الميثاق في نهايته عقداً بالتعهد على الالتزام بما جاء فيه (إدارة التخطيط والتطوير، 2016)، كما واصلت إدارة التعليم بمحافظة جدة جهودها البارزة في سبيل تعزيز القيم الأخلاقية داخل المدرسة وخارجها، ولعل مشروع "كيف نكون قدوة" خير مثال على ذلك الاهتمام بالسلوكيات الأخلاقية، ونشرها في المجتمع عموماً وتبنيها ودعمها داخل المدارس بشكل خاص، حيث كانت انطلاقة هذا المشروع ابتداءً من مكتب التعليم بشمال جدة، ثم تبنته إمارة منطقة مكة المكرمة بعد ذلك، فحمل خمس مبادرات هي: مبادرة غرس، و مبادرة مسابقة القيم، ومبادرة كيف تكون إيجابياً، ومبادرة فهداهم اقتده، ومبادرة الملتقيات الحوارية، واستهدف هذا المشروع الأسرة والطالب والمعلم وإمام المسجد والمسؤول (الإدارة العام للتعليم بمحافظة جدة، 1437).

وتأسيساً على ما سبق فقد وجد الباحث أن هناك انسجاماً بين اهتمام المسؤولين في الدولة واهتمام وزارة التعليم وكذلك اهتمام إدارة التعليم بمحافظة جدة بالجانب الأخلاقي مع ما تشير إليه الدراسات في مجال القيادة الأخلاقية من حيث أهميتها ونتائجها الإيجابية على الميدان التربوي، فالقائد التربوي الأخلاقي يعد عنصراً مهماً ومؤثراً لتحقيق تلك الطموحات، واكتمال ذلك العقد التربوي بسلوكيات أخلاقية سامية حث عليها ديننا الحنيف وورغها المجتمع بين أفرادها؛ له أثره الحسن والجميل على المدرسة والمجتمع.

وقد أشارت (العرايضة، 2012: 12) أن القيادة الأخلاقية أثبتت فعاليتها؛ لما لها من تأثير إيجابي على سلوك العاملين، وقد أكد (العتيبي، 2013: 4) على أهمية الالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية، لأنها تنعكس إيجاباً على أبنائنا الطلاب، والمج (الهندي، 2013: 6) إلى أن القيادة الأخلاقية، تساهم بشكل كبير في نجاح العملية التعليمية، فيها يسود المناخ الإنساني داخل المدرسة، فيما أكد (الشتوي، 2016: 3) على ضرورة امتلاك قائد المدرسة الأبعاد الأخلاقية اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة، من أجل النهوض بالعملية التعليمية والتربوية كما يجب، وقد اقترحت العديد من الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية بمزيد من البحث حول القيادة الأخلاقية في التعليم ومنها دراسة (عابدين وشعيبات وحلبية، 2012: 358)، ودراسة (المهيرات، 2016: 88)، ودراسة (الشريفي ومقابلة، 2010: 110)، ودراسة (الشتوي، 2016: 234) وغيرها.

وتأسيساً على ما سبق ظهر للباحث أهمية الحاجة إلى إجراء دراسته في القيادة الأخلاقية لمعرفة مدى تبني تلك الممارسات الأخلاقية في المدارس، حيث يرى ومن خلال خبرته في الميدان التربوي أن الممارسات الأخلاقية للقائد التربوي هي عمل اجتهادي لا تخضع لمحددات معينة، فقد تكون درجة ممارستها كبيرة عند بعض القادة كما ظهر ذلك في نتائج دراسة (الثقفي، 2016: 75)، ودراسة (الزهراني، 2014: 62)، وقد تكون متوسطة كما ظهرت في نتائج دراسة (المهيرات، 2016: 71-72)، ولذلك فهي تحتاج إلى توجيه وتدريب؛ لتصبح تلك الممارسات جزءاً لا يتجزأ من الممارسات اليومية للقائد، ولعل هذه الدراسة وغيرها من الدراسات التي تبحث في هذا المجال أن تكون منطلقاً لفكرة إنشاء ميثاق خاص بأخلاقيات القادة التربويين في المدارس، أسوةً بميثاق أخلاقيات مهنة التعليم، بحيث يكون دليلاً، ومرشداً للقائد التربوي، يوضح له حدود علاقته الأخلاقية مع الآخرين، ويخبره بما يجب أن يكون عليه في الميدان التربوي، بدون تكلف ولا تصنع.

ومن هذا المنطلق، ركز الباحث أن تكون دراسته حول درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وذلك للوقوف على مدى تبني هذه الممارسات في الميدان التربوي.

وفي ضوء ما تقدم تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

السؤال الرئيس: ما درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

ما درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للمحاور التالية (الصفات الشخصية الأخلاقية، الممارسات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية مع المعلمين) من وجهة نظر المعلمين؟ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة قاداتهم للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة:

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال المحاور التالية (الصفات الشخصية الأخلاقية، الممارسات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية مع المعلمين).

2. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة قاداتهم للقيادة الأخلاقية والتي ستعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة كونها أجريت على معلمي المرحلة الابتدائية في محافظة جدة، وعلى حد علم الباحث لم تجرى أي دراسة من قبل ضمن هذا النطاق، كما أنها واكبت الاهتمام المتزايد بالقيادة الأخلاقية، والتوجه المستقبلي لهذا النمط في القيادة التربوية، ومن المؤمل أن تساهم من خلال النتائج، والإطار النظري، في إثراء موضوع القيادة الأخلاقية على المستوى المحلي والعربي. وذلك على النحو الآتي:

يتوقع الباحث أن تساهم هذه الدراسة في نشر ثقافة القيادة الأخلاقية في المجتمع المدرسي، من خلال تبني تلك الممارسات التي تحويها محاور القيادة الأخلاقية.

يتوقع الباحث أن تحسّن هذه الدراسة من ممارسات القادة بعد إطلاعهم على نتائجها، وذلك من خلال تعزيز الجوانب الإيجابية، ومعالجة القصور في الجوانب التي تراها عينة الدراسة فيهم. قد تعزز هذه الدراسة فرصة بناء ميثاق أخلاقي للقيادة التربوية.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود هذه الدراسة في الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على قياس درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين.
- الحدود المكانية: مدارس البنين للمرحلة الابتدائية في محافظة جدة، وقد شملت ست مكاتب تعليمية (الشمال، الوسط، الشرق، النسيم، الجنوب، الصفا).

- الحدود البشرية: معلمو مدارس البنين للمرحلة الابتدائية في محافظة جدة، وقد شملت ست مكاتب تعليمية (الشمال، الوسط، الشرق، النسيم، الجنوب، الصفا)، وعددهم (372) معلماً.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1437/1438هـ.

مصطلحات الدراسة:

تمثلت مصطلحات الدراسة في التالي:

- القيادة (Leadership):

القيادة في اللغة تعني: القَوْدُ وهو نقيض السَّوْق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها (الفراهيدي، 2003: 441). وفي هذا إشارة إلى أن القائد يكون في المقدمة يوجه ويرشد الأتباع لتحقيق الهدف المنشود. كما يزخر الأدب النظري في علم الإدارة بالعديد من تعريفات القيادة، فيرى (عرفة، 2012: 129) بأنها تلك العملية التي من خلالها يستطيع القائد التأثير في الناس وتوجيههم لتحقيق الهدف، ويعرفها (خليل، 2013: 5) بأنها ذلك التواصل المؤثر بين القائد ومرؤوسيه؛ لتبادل المعارف والاتجاهات والتعاون لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وقد أشار (عطية، 2001: 74) بأن القيادة هي ذلك الفن الذي يحدثه الشخص للتأثير في الناس، من خلال كونه قدوة لهم من أجل اتحادهم وتجميعهم وتوحيد جهودهم وتنسيقها لتحقيق الأهداف المرجوة. وذكر (الغنام وعبدالفتاح وصالح وغنام والألفي، 2009: 93) بأنها القدرة على التأثير من خلال الاتصال؛ لتحقيق الأهداف المخطط لها.

- الأخلاق (Ethics):

جمع خُلُق وهي في اللغة الطبع والسجية والبر والدين (الفيروزآبادي، 2008: 464). وقد عرفها مجمع اللغة العربية في المعجم الوسيط (2004: 252) بأنها صفة متعمقة في النفس تصدر عنها الأفعال من شر أو خير من غير فكر وروية، وذكر الميداني (1999: 10) بأن الأخلاق "صفة مستقرة في النفس - فطرية أو مكتسبة - ذات آثار في السلوك محمودة أو مذمومة، وذكر مسكويه (2011: 265) بأن الخُلُق حال تدعو النفس إلى أفعالٍ من غير فكر ولا روية. ومن التعريفات السابقة نجد أنها تشترك في أن الأخلاق سلوك تعمق في داخل النفس البشرية حتى أصبح الإنسان يقوم به بشكل لا إرادي من غير شعور منه، كما أننا نجد أن هناك أخلاق مذمومة وأخلاق محمودة، ونجد أنه هناك أخلاق فطرية جُبل الإنسان عليها، وأخرى مكتسبة من خلال التقليد أو التدريب.

- القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership):

عرفها (براون، وتريفينيو، وهاريسون، 2005: 120) Brown, Treviño, & Harrison بأنها إظهار السلوك المناسب معيارياً (كالصدق والنزاهة والأمانة وغيرها) للاتباع ليقفوا به، ويكون تعزيز سلوك الأتباع من خلال التواصل في اتجاهين، التعزيز من خلال توفير المعايير الأخلاقية، ومكافأة السلوك الأخلاقي، وتأديب المخالفين، والتعزيز من خلال صنع القرار وذلك بإفهام الأتباع أهمية قراراتهم واتخاذ القرارات العادلة. ويرى (الكبير، 2016: 85) أن القيادة الأخلاقية "سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين، لتحقيق أهداف مشتركة، وفق رؤية ملهمة في إطار موقف محدد، بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة".

ويعرف الباحث القيادة الأخلاقية إجرائياً بأنها: درجة استجابة معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة عن ممارسات القيادة الأخلاقية لقادتهم من خلال محاور استبانة الدراسة التالية (الصفات الشخصية الأخلاقية، الممارسات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية مع المعلمين).

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

القيادة الأخلاقية.

تعد القيادة الأخلاقية نمطاً قيادياً يعتمد على أخلاقيات القادة، حيث تبرز فيه الأخلاق بشكل واضح على مفاهيم القوة والسلطة، لتحقيق للقائد والأتباع الطموحات والحاجات المتبادلة (السعود، 2012: 286)، ويعد مفهوم القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وقد تشكل هذا المفهوم بسبب الجمع بين ما كتب عن القيادة والأخلاق (خليل، 2014: 5).

وتظهر أهمية القيادة الأخلاقية في علاقتها الإيجابية مع الالتزام التنظيمي والثقة وفعالية القائد والرضا الوظيفي، وبشكل أكثر تحديداً، وُجد أن القادة الذين يظهرون سلوكاً ملائماً، ويوجهون السلوك الأخلاقي، ويوضحون أدوار العمل، يعتبرون أكثر تأثيراً من غيرهم (كالشوفن وهارتوغ وهوغ، 2011: 65). Kalshoven, K; Hartog, D; Hoogh, D.

تعريف القيادة الأخلاقية:

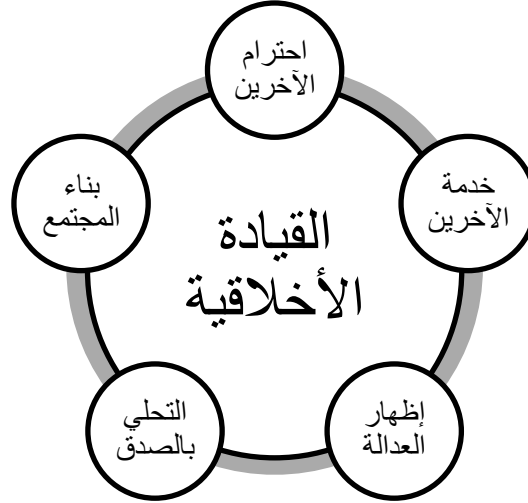
عرفها (براون، وتريفينو، وهاريسون، 2005: 120). Brown, Treviño, & Harrison. بأنها اظهار السلوك المناسب معيارياً (كالصدق والنزاهة والأمانة وغيرها) للأتباع ليقنطدوا به ويكون تعزيز سلوك الأتباع من خلال التواصل في اتجاهين، التعزيز من خلال توفير المعايير الأخلاقية ومكافأة السلوك الأخلاقي وتأديب المخالفين، والتعزيز من خلال صنع القرار وذلك بإفهام الأتباع أهمية قراراتهم واتخاذ القرارات العادلة، كما عرفها (اكريم، 2012: 1020) بأنها " عملية تأثير يمارسها القادة الإداريين لحث الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية، (مثل المصداقية، الأمانة، العدالة، الإيثار، الرحمة)، بالإضافة إلى تشجيع مثل هذه السلوكيات، عن طريق مناقشة القضايا الأخلاقية قاصدين بذلك تعديل وتحسين وتعزيز السلوكيات الأخلاقية في العمل، وعرفها (خليل، 2014: 5) بأنها " وصف لشخص أخلاقي يطبق معايير وضوابط أخلاقية ويتصرف بسلوكيات معيارية، ولديه سمات ذاتية أخلاقية ويمتلك مهارات شخصية ذاتية تمكنه من التواصل مع الآخرين"، ويرى (عابدين وشعيبات وحلبية، 2012: 337) بأن القيادة الأخلاقية هي إظهار السلوك القيادي المتناسب مع المعايير المقبولة والمعتمدة في التصرفات الشخصية والتعاملات مع الأشخاص، مع نشر ذلك السلوك بين الأتباع والمرؤوسين.

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أنها تتفق على أن القائد الأخلاقي لا بد وأن يمتلك صفات أخلاقية في ذاته، كما أن عليه أن يظهر تلك الصفات ويترجمها على أرض الواقع في صورة سلوكيات أخلاقية، من خلال تعامله مع الآخرين، وعليه أن يسعى على نشر تلك السلوكيات الأخلاقية بين أتباعه من خلال توجيههم وحثهم عليها، وكذلك من خلال اتخاذه قدوة حسنة، تنعكس تصرفاته عليهم فيحاكونها.

ويعرف الباحث القيادة الأخلاقية بأنها ذلك التعامل النبيل مع الأتباع المتوافق مع القيم الأخلاقية، ومحاولة غرس تلك القيم الأخلاقية فيهم بالقدوة والمعاملة الحسنة والتوجيه السليم، وجعل تلك الأخلاق والسلوكيات الفاضلة هي المبدأ الأساسي للتعامل داخل المنظمة، ومحفزة وملهمه لكل العاملين لتحقيق كل أهداف المنظمة المطلوبة.

مبادئ القيادة الأخلاقية:

أشار (نورث هاوس، 2006: 342-348) أن مبادئ القيادة الأخلاقية قديمة جداً حيث تعود في أصولها إلى الفيلسوف اليوناني أرسطو، كما أشار إلى أن هذه المبادئ قد نوقشت في العديد من العلوم منها، الأخلاق في الطب الأحيائي وأخلاق العمل والاستشارات النفسية وتعليم القيادة، وأنه بالإمكان الاعتماد عليها كأساس لتطوير القيادة الأخلاقية السليمة، كما توصل نورث هاوس إلى خمسة مبادئ يوضحها الشكل رقم (1):



شكل 1 مبادئ القيادة الأخلاقية. المصدر (نورث هاوس، 2006: 341)

أبعاد القيادة الأخلاقية:

تشير الدراسات الخاصة بالقيادة الأخلاقية إلى عدم الاتفاق الكامل على أبعادها، فهناك دراسات غربية كدراسة (تشيمبرز، 2011) Chambers وغيرها استخدمت لقياس القيادة الأخلاقية مقياس نزاهة القائد المدركة (Perceived Leader Integrity Scale (PLIS)، وهذا المقياس يحتوي على 31 فقرة بدون أبعاد طوره (كريغ وغوستافسون، 1998: 143-144) Craig & Gustafson، كما أن هناك دراسات أخرى كثيرة استخدمت مقياس القيادة الأخلاقية الشهير (Ethical Leadership Scale (ELS) الذي طوره (براون، وتريفينيو، وهاريسون، 2006: 126) Brown, Treviño, & Harrison، مثل دراسة (هاتيس ومحمد، 2015) Hatice & Muhammet، ودراسة (فاولر، 2014) Fowler وهذا المقياس يحتوي على 10 فقرات بدون أبعاد.

وفي ذات الصدد حاول العديد من الباحثين وضع أبعاد للقيادة الأخلاقية لقياسها بشكل أدق ولعل من أبرز تلك المحاولات دراسة (ريسك وهانجيس وديكسون و ميتشلسون، 2006: 346-348) Resick, Hanges, Dickson, & Mitchelson حيث وضع ستة أبعاد وهي: سمات القيادة الأخلاقية التالية (الشخصية والنزاهة) Character and integrity، الوعي الأخلاقي Ethical awareness، التوجه نحو المجتمع والناس Community/people-orientation، التحفيز Motivating، التشجيع والتمكين Encouraging and empowering، إدارة المساءلة الأخلاقية Managing integrity، (ethical accountability)، كما أن دراسة (هوغ وهارتوغ، 2008) Hoogh & Hartog، قامت بقياس القيادة الأخلاقية من خلال ثلاثة أبعاد وهي: (الأخلاق والإنصاف morality and fairness، توضيح الدور role clarification، ومشاركة السلطة and power sharing)، وأتت بعد ذلك دراسة (كالشوفن وهارتوغ، 2009: 104) Kalshoven & Hartog، وأضافت مع الأبعاد الثلاثة السابقة مقياس القيادة الأخلاقية (ELS)، كما قامت بعد ذلك دراسة (كالشوفن وآخرون،

Kalshoven et al (2011: 54) بإضافة أربعة أبعاد جديدة على دراسة هوغ وهارتوغ ليصبح عدد أبعاد الدراسة سبعة وهي: (الإنصاف fairness، توضيح الدور role clarification، مشاركة السلطة power sharing، التوجه نحو الناس people orientation، النزاهة integrity، التوجيه الأخلاقي ethical guidance، والاهتمام بالاستدامة and concern (for sustainability).

وفي ذات السياق تناولت عدة دراسات عربية أبعاد القيادة الأخلاقية بشيء من التنوع، فتناولت دراسة (خليل، 2014: 13-14) القيادة الأخلاقية من أربعة أبعاد وهي: (الضوابط الأخلاقية، السلوكيات الوظيفية، المهارات القيادية، السمات الشخصية)، كما قام (محمود، 2014: 6) بوضع أربعة أبعاد لدراسته وهي: (السمات الشخصية الأخلاقية، السمات الإدارية الأخلاقية، سمات عمل الفريق الأخلاقية، سمات العلاقات الإنسانية الأخلاقية)، واستثنت دراسة (العنقري، 2014: 240-241) مما سبق سمات عمل الفريق الأخلاقية فأصبحت أبعاد القيادة الأخلاقية ثلاثة وهي: (الخصائص الإدارية، الخصائص الشخصية، الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية) في حين أن دراسة (الجعيد، 2015: 18-19) حوت أربع مكونات للقيادة الأخلاقية وهي: (الغاية، المعرفة، السلطة، الثقة) وقامت دراسة (الكبير، 2016: 117) بوضع نموذج لقياس القيادة الأخلاقية يتكون من أربعة مكونات وهي: (مراعاة البعد الأخلاقي والقانوني، التوازن الذكي في تحقيق المصالح، الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره، المقومات القيادية)، كما أن دراسة (الشتوي، 2016)، و (الثقفي، 2016)، و (الدروبي، 2016)، تناولت الأبعاد التالية لقياس القيادة الأخلاقية: (الخصائص الشخصية الأخلاقية و السلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية)، وقد اختار الباحث هذه الأبعاد في دراسته.

سمات القيادة الأخلاقية:

تتميز القيادة الأخلاقية عن غيرها من الأنماط القيادية بست سمات حددتها دراسة (ريسك وآخرون، 2006: 348-349) Resick et al (348-349)، وهي على النحو التالي:

1. الشخصية والنزاهة (Character and integrity): تشير الشخصية هنا إلى الأساس في السلوك الأخلاقي، شاملاً ذلك النوايا والميول والفضائل الأخلاقية. ولا شك أن النزاهة تستلزم القدرة على تحديد السلوك الصحيح أخلاقياً بغض النظر عن الضغوط الخارجية، وتظل شخصية القائد ونزاهته هي الأساس في توجهاته ومعتقداته، وقراراته، وإجراءاته.
2. الوعي الأخلاقي (Ethical awareness): وهي القدرة على الإدراك والتصور الأخلاقي، لنتائج وعواقب القرارات وجميع العمليات والخيارات التي قد يكون تأثيرها على الأفراد كبيراً.
3. التوجه نحو المجتمع والناس (Community/people-orientation): وذلك بالاهتمام بالصالح العام دائماً، مقدماً الإيثار وحب الناس على المصالح الشخصية، وخدمة الآخرين ومساعدتهم على خدمة الذات.
4. التحفيز (Motivating): من خلال تحفيز جميع الأتباع للاشتراك في رؤية مشتركة، ومن خلال التأثير الفكري والعاطفي بين القادة والأتباع، وغرس الثقة المتبادلة بين الطرفين.
5. التشجيع والتمكين (Encouraging and empowering): يشعر الأتباع بالكفاءة الشخصية بسبب تشجيع واحترام القادة لهم، مع استخدام استراتيجيات التمكين التي تبني ثقة الأتباع بأنفسهم وتزيد من فعاليتهم الذاتية.
6. إدارة المساءلة الأخلاقية (Managing ethical accountability): فالقيادة الأخلاقية تقوم على وضع معايير للسلوك الأخلاقي، وإخضاع مرؤوسهم للمساءلة باستخدام المكافآت وأنظمة العقاب المتاحة.

ثانياً: الدراسات السابقة.

سوف يتم سرد أبرز الدراسات التي اعتمد عليها الباحث حسب التسلسل التاريخي من الأحدث إلى الأقدم: سعت دراسة (الشتوي، 2016) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي والوصفي الارتباطي كما استخدم الباحث أداتين للدراسة (الاستبانة والمقابلة)، وكانت عينة الدراسة بالنسبة للاستبانة عينة عشوائية طبقية شملت (367) معلماً من التعليم الثانوي بالرياض، كما اشتملت عينة المقابلة على (15) مشرفاً، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة.

فيما أجرى (الثقفي، 2016) دراسته بهدف الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس التعليم العام (الابتدائي، المتوسط، والثانوي)، والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر كل من المعلمين وقادة المدارس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي مع اختيار عينة عشوائية من قادة المدارس بلغت (122) قائداً و(356) معلماً بمحافظة الطائف، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته، وقد توصلت الدراسة إلى أن قادة المدارس يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة.

وهدفت دراسة (المهيرات، 2016) إلى استقصاء درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته حيث تم اختيار عينة عشوائية من المشرفين التربويين في محافظة العاصمة عمان، وعددهم (160) مشرفاً ومشرفة، كما كانت أداة دراسته استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان كان متوسطاً من وجهة نظر المشرفين التربويين.

كما قام (الدروي، 2016) بدراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وبين الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث لدراسته المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات في مدارس لواء ناعور، وعددهم (200) معلماً ومعلمة، كما كانت أداة دراسته استبانتان، الأولى لاختبار مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، والثانية لاختبار مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، وقد أظهرت النتائج درجات مرتفعة لكل مجالات القيادة الأخلاقية.

وفي تركيا قام (غونغور، 2016) Güngör بدراسة للكشف عن سلوكيات المديرين للقيادة الخادمة والقيادة الأخلاقية ومدى قوة أثر كل منهما على الرضا الوظيفي عند المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، فيما تكونت عينة الدراسة من (319) معلماً ومعلمة من مدينة آسكي شهر التركية، واعتمد الباحث على ثلاث استبانات الأولى خاصة بقياس القيادة الخادمة، والاستبانة الثانية لقياس القيادة الأخلاقية، وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي وجميع أبعاده، على عكس القيادة الخادمة التي كانت علاقتها سلبية مع الرضا الوظيفي وجميع أبعاده.

فيما كان هدف دراسة (سونر وكلاتل وأورهان، 2015) Soner, Celal, & Orhan في تركيا: تقييم سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وفقاً لآراء معلمي المدارس الابتدائية وتصوراتهم، وللحصول على النتيجة المرجوة، استخدم الباحث المنهج المختلط فاستخدم تصميماً يشمل كلا من الأساليب الكمية والنوعية (استبانة ومقابلة) وذلك على مرحلتين، المرحلة الأولى المنهج الوصفي المسحي حيث اعتمد في البيانات الكمية لقياس القيادة الأخلاقية على استبانة من (24) فقرة، وقد شملت عينة الدراسة 420 معلماً ومعلمة من محافظة سيواس التركية، وفي المرحلة الثانية اعتمد الباحث في البيانات النوعية على أسلوب دراسة الحالة وقد شملت عينة الدراسة خمسة معلمين

وخمس معلمات ليصبح المجموع عشرة من معلمي ومعلمات محافظة سيواس، وقد أظهرت النتائج الكمية أن السلوكيات القائمة على القيادة الأخلاقية إيجابية للغاية في حين أن النتائج النوعية ذكرت أهمية سلوكيات المديرين القائمة على القيادة الأخلاقية، ويمكن القول أن النتائج النوعية تشرح وتدعم النتائج الكمية.

وفي ذات السياق كان هدف دراسة (إحسان وحلمي ومحمد، 2015) Ihsan, Hilmi, & Mehmet، هو تقصي تصورات المعلمين في المدارس الثانوية المهنية حول سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديريهم، كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المسحي، فيما شملت عينة الدراسة (250) معلماً من المدارس الثانوية المهنية، وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة لقياس القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية المهنية، وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين يمارسون سلوكيات القيادة الأخلاقية في أغلب الأحيان.

أما في البوسنة والهرسك فقد ظهرت دراسة (هاتيس ومحمد، 2015) Hatice & Muhammet، لمعرفة تأثير القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية والثانوية الخاصة في البوسنة والهرسك، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما شملت العينة (80) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث استبيان من صفحتين مع ثلاثة أقسام لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي وقوي للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية، وقد أشار الباحث بأن لدى دراسته بعض العيوب مثل: محدودية حجم العينة المختارة، وأنها تمت في منطقة صغيرة في البوسنة والهرسك، وفي عدد قليل من المدارس الخاصة في سراييفو.

فيما تناول (الزهراني، 2014) في محافظة قلووة دراسة للكشف عن درجة التزام مديري مدارس التعليم العام بمحافظة قلووة بمبادئ القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، كما بلغ عدد عينة الدراسة (188) معلماً من مدارس محافظة قلووة (الابتدائي، المتوسط، والثانوي)، وكانت أداة الدراسة استبانة متضمنة ثلاثة مجالات تقيس مبادئ القيادة الأخلاقية، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة التزام مديري مدارس التعليم العام بمحافظة قلووة بمبادئ القيادة الأخلاقية كبيرة من وجهة نظر المعلمين.

وأجرى (المطيري، 2014) دراسة في الكويت للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في دراسته، فيما بلغت عينة الدراسة (280) معلماً، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمهم كانت مرتفعة.

فيما قامت (العرايضة، 2012) بدراسة للتعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية، وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج المسحي الارتباطي، كما تكونت عينة الدراسة من (351) معلماً ومعلمة من محافظة عمان، وقد كانت أداة الدراسة استبانتان، الأولى للقيادة الأخلاقية، والثانية كانت لسلوك المواطنة التنظيمية، وقد أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.

وفي ولاية تينيسي الأمريكية أجرت (تشيمبرز، 2011) Chambers دراسة لتحديد ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصورات معلمي المدارس الثانوية لمستويات النزاهة الأخلاقية للمديرين والصحة التنظيمية، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما كانت عينة الدراسة مقصودة حيث حددت الباحثة عمداً المناطق التعليمية من بين جميع المناطق التعليمية الأخرى في ولاية تينيسي الأمريكية، فشملت العينة (650) معلماً ومعلمة من المرحلة الثانوية يعملون في (116) مدرسة ثانوية، وقد استخدمت الباحثة استبانة من ثلاثة أجزاء

الجزء الأول منها لقياس القيادة الأخلاقية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية بمقياس (PLIS) والصحة التنظيمية حسب تصور معلمي المدارس الثانوية بولاية تنيسي.

التعليق على الدراسات السابقة:

على الرغم من تناول الدراسات السابقة لجوانب متعددة ومتنوعة فيما يخص القيادة الأخلاقية إلا أنه لا توجد دراسة على حد علم الباحث، طبقت على المرحلة الابتدائية تحديداً على مستوى المملكة العربية السعودية بشكل عام، وعلى مستوى محافظة جدة بشكل خاص.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، في تكوين الخلفية العلمية للباحث عن القيادة الأخلاقية، وفي صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها، وكذلك في تحديد منهج الدراسة، كما قامت الدراسة الحالية ببناء أداة الدراسة من خلال الاطلاع على النماذج المتعددة الموجودة في الدراسات السابقة، ومحاولة الخروج بأداة تناسب أكثر موضوع القيادة الأخلاقية في البيئة المدرسية، كما كان من ضمن الفوائد للدراسات السابقة الاطلاع على المراجع التي اعتمد عليها الباحثون السابقون في دراساتهم، ولا شك أن الدراسات السابقة ساعدت الباحث لاحقاً في تحليل النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات والمقترحات.

3. منهجية وإجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، استخدم الباحث المنهج الوصفي (البحث المسحي)، باعتباره الوسيلة الملائمة لطبيعة الدراسة الحالية.

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة، والذين يتبعون لست مكاتب تعليمية (الشمال، الوسط، الشرق، النسيم، الجنوب، الصفا) والبالغ عددهم (6952) معلماً، وقد اختار الباحث عينة عشوائية طبقية من أفراد مجتمع الدراسة الكبير بلغت (372) معلماً بنسبة (5.3%)، وقد تمثلت خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة) كما في الجدول التالي: وصف عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات: يلزم إيراد جدولاً يتعلق بوصف العينة وفقاً للمتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة) التي سيتم إجابة السؤال الثاني في ضوءها، ووضعه بدلاً عن الجدول رقم (2) المتعلق بمعاملات الارتباط.

جدول 1 وصف العينة وفقاً للمتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة)

المتغير								
سنوات الخدمة			التخصص			المؤهل		
النسبة %	التكرار	الفئة	النسبة %	التكرار	الفئة	النسبة %	التكرار	الفئة
22.3	83	أقل من 10 سنوات	59.9	223	أدبي	17.2	64	أقل من البكالوريوس
42.7	159	من 10-20 سنة				68.5	255	بكالوريوس
34.9	130	أكثر من 20 سنة	40.1	149	علمي	14.2	53	دراسات عليا
100.0	372	المجموع	100.0	372	المجموع	100.0	372	المجموع

أداة الدراسة:

تمثلت الأداة في استبانة مقسمة إلى جزئين: الجزء الأول تضمن البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة، وتمثل في (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة)، أما الجزء الثاني فتكون من ثلاثة محاور رئيسية وهي: الصفات الشخصية الأخلاقية، الممارسات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية مع المعلمين، وكل محور احتوى على إحدى عشرة عبارة.

صدق الأداة:

- الصدق الظاهري: قام الباحث بعرض الأداة على عشرة محكمين من المختصين في المجال التربوي، بهدف تحكيمها واعتماد العمل بها، وكيف تم الاستفادة من آرائهم؟ وقد استفاد الباحث من الملاحظات والتوجيهات وذلك بتعديل بعض الفقرات وحذف البعض الآخر، وزيادة العبارات من 30 إلى 33 عبارة.
 - الاتساق الداخلي: وتم ذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأداة والأداة ككل، حيث قام الباحث بحساب معاملات ارتباط درجة كل عبارة بالمحور الذي تنتمي له، وكذلك حساب معاملات ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمحور باستخدام معامل (بيرسون)، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت 50 معلماً من خارج محافظة جدة.
- كان الأولى الاقتصار على معامل الارتباط الكلي لكل مجال، مع ذكر المعامل الأدنى والأعلى للفقرات، إضافة إلى معامل الارتباط الكلي للأداة، مع ذكر المعامل الأدنى والأعلى للفقرات على مستوى الأداة ككل. ولعل الجدول (3) يغني عن الجدول (2) حيث تظهر فيه معاملات الارتباط أقوى. وتعطي ثقة أكبر بالنتيجة. تم العمل بذلك وتعديل جميع ارقام الجداول أيضاً

جدول (2) معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	.557**0	12	0.664**	العلاقات الإنسانية مع المعلمين	.736**0
2	.781**0	13	0.477**	23	.904**0
3	.657**0	14	0.598**	24	.785**0
4	.703**0	15	0.767**	25	.650**0
5	.632**0	16	0.476**	26	.566**0
6	.800**0	17	0.738**	27	.641**0
7	.694**0	18	0.781**	28	.811**0
8	.702**0	19	0.821**	29	.758**0
9	.588**0	20	0.555**	30	.821**0
10	.590**0	21	0.521**	31	.815**0
11	.740**0	22	0.459**	32	.837**0
				33	

*دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 **دالة إحصائياً عند مستوى 0.01

من الجدول رقم (2) يتضح أن كل معاملات الارتباط بين المفردات المكونة للاستبانة وبين المجموع الكلي للمحور وكذلك المجموع الكلي محذوفاً منه درجة المفردة دالة عند مستوى 0.01، 0.05.

الصدق البنائي:

جدول 3 الصدق البنائي للاستبانة

المحور	عدد العبارات	الصدق*
الصفات الشخصية الأخلاقية	11	0.963
الممارسات الإدارية الأخلاقية	11	0.911
العلاقات الإنسانية مع المعلمين	11	0.962
الدرجة الكلية	33	0.973

* الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (3) قيمة الصدق لجميع فقرات الأداة كان (0.973) وهذا يعني أن الأداة ثابتة وصادقة بدرجة عالية. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات أداة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الأداة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.
ثبات الأداة:

وقد تحقق الباحث من ثبات الأداة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient كما يلي:

جدول 4 ثبات الاستبانة بطريقة معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الصفات الشخصية الأخلاقية	11	0.88
الممارسات الإدارية الأخلاقية	11	0.83
العلاقات الإنسانية مع المعلمين	11	0.93
الدرجة الكلية	33	0.95

من خلال النتائج الموضحة أعلاه في الجدول (4) يتضح أن ثبات الأداة مرتفع حيث بلغ (0.95) مما يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للتطبيق الميداني. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات المقياس في صورته النهائية، وأنه صالح للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، مما يجعله على ثقة تامة بصحة المقياس وصلاحيته لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة.
إجراءات تصحيح أداة الدراسة: يلزم بيان كيفية اعتماد الوزن النسبي، وفقاً للمنهجية العلمية المتبعة فيها. تم ذلك

اعتمدت الخطوات الآتية في تصحيح أداة الدراسة:

تكونت هذه الأداة بصورتها النهائية من (33) عبارة موزعة على ثلاثة محاور، وللإجابة عن تساؤلات الدراسة فقد جرى تقسيم الدرجة إلى خمس فئات، ولتحديد الوزن النسبي لكل فئة تم حساب المدى (5 - 1 = 4) وتقسيم الناتج على (5) ليصبح طول الفئة = 0.80 ثم إضافة الناتج بالترتيب من أقل رقم في المقياس وهو الرقم (1) إلى الوصول إلى أعلى رقم وهو (5) ويتم خصم 0.01 من نواتج العمليات لاستقرار المقياس كما في العديد من الدراسات كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول 5 مقياس ليكارت الخماسي

الوزن	الرأي	المتوسط المرجح	درجة الالتزام
5	دائماً	4.20 إلى 5	كبيرة جداً
4	غالباً	4.19 إلى 3.40	كبيرة
3	أحياناً	3.39 إلى 2.60	متوسطة
2	نادراً	2.59 إلى 1.8	قليلة
1	أبداً	1.79 إلى 1	قليلة جداً

المعالجات الإحصائية:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات واستخراج النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- 1- معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlations؛ لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة.
- 2- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha؛ لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.
- 3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لحساب متوسطات عبارات محاور الاستبانة وكذلك الدرجات الكلية والدرجات الفرعية لمحاورها بناءً على استجابات أفراد عينة الدراسة ومدى تشتت البيانات عن متوسطها الحسابي.
- 4- اختبار (ت) T-test لعينتين مستقلتين؛ للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (التخصص).
- 5- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA؛ لحساب دلالة الفروق بين متوسطات أكثر من عينتين، لتحديد الفروق المتعلقة بمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- 6- التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة).

4- عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس: ونصه "ما درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة على السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاورة القيادة الأخلاقية الثلاثة (الصفات الشخصية الأخلاقية، الممارسات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية مع المعلمين)، وقد تم ترتيب هذه المحاور تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل محور، بعد ذلك تم جمع المحاور لتظهر لنا الدرجة الكلية لممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الأخلاقية. وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول 6 درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	الصفات الشخصية الأخلاقية	4.19	0.79	1	كبيرة
2	الممارسات الإدارية الأخلاقية	4.08	0.90	3	كبيرة
3	العلاقات الإنسانية مع المعلمين	4.18	0.86	2	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.15	0.85		كبيرة

يوضح الجدول السابق أن درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة بمتوسط حسابي 4.15. وقد أتت ممارسة الصفات الشخصية الأخلاقية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.19، ثم أتت العلاقات الإنسانية مع المعلمين لتحتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.18، وأخيراً حلت الممارسات الإدارية الأخلاقية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.08.

عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول:

" ما درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للمحاور التالية (الصفات الشخصية الأخلاقية، الممارسات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية مع المعلمين) من وجهة نظر المعلمين؟"
 للتعرف على درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للمحاور التالية (الصفات الشخصية الأخلاقية، الممارسات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية مع المعلمين) من وجهة نظر المعلمين، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للمحاور التالية (الصفات الشخصية الأخلاقية، الممارسات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية مع المعلمين) من وجهة نظر المعلمين، وجاءت النتائج كالتالي:
 أولاً: محور الصفات الشخصية الأخلاقية.

جدول 7

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الصفات الشخصية الأخلاقية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
1	يحلّم عند الغضب	4.07	0.78	9	غالباً
2	يتحلى بالبشاشة عند اللقاء	4.21	0.77	5	دائماً
3	يصدق في حديثه	4.16	0.82	7	غالباً
4	يعدل في تعامله	4.12	0.80	8	غالباً
5	يتواضع للغير	4.20	0.82	6	دائماً

دائماً	4	0.74	4.22	لبق في كلامه	6
غالباً	8	0.84	4.12	يتجنب الغيبة	7
دائماً	2	0.84	4.24	يتورع عن النميمة	8
دائماً	3	0.76	4.23	يفي بالوعد	9
دائماً	4	0.78	4.22	يخلص في عمله	10
دائماً	1	0.76	4.35	يحرص على أن يكون قدوة حسنة	11
غالباً		0.79	4.19	المتوسط الحسابي العام	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه في الجدول رقم (7) يتضح أن قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة غالباً ما يمارسون محور الصفات الشخصية الأخلاقية بمتوسط حسابي (4.19 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي (من 3.40 إلى 4.19).

ثانياً: محور الممارسات الإدارية الأخلاقية.

جدول 8 استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الممارسات الإدارية الأخلاقية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
1	يتجنب استغلال منصبه في أموره الشخصية	4.15	0.97	4	غالباً
2	يحث المعلمين على الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم	4.34	0.76	1	دائماً
3	يشجع المبادرات الحميدة في المدرسة	4.28	0.83	3	دائماً
4	يقف إلى جانب المعلمين ويساهم في إبداعيهم	4.14	0.87	5	غالباً
5	يطبق الأنظمة واللوائح على الجميع	3.98	0.89	9	غالباً
6	يستمتع لمقترحات المعلمين وملاحظاتهم	4.05	0.89	6	غالباً
7	يتعامل بشفافية عالية في عمله	4.02	0.89	7	غالباً

8	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات	3.63	1.02	11	غالباً
9	يلتزم بالمعايير المعتمدة عند تقييم الأداء	3.94	0.89	10	غالباً
10	يحافظ على ممتلكات المدرسة	4.31	0.81	2	دائماً
11	ينسب النجاح المتحقق في المدرسة لأهله	4.00	1.14	8	غالباً
	المتوسط الحسابي العام	4.08	0.90		غالباً

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (8) يتضح أن قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة غالباً ما يمارسون محور الممارسات الإدارية الأخلاقية بمتوسط حسابي (4.08 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي (من 3.40 إلى 4.19).

ثالثاً: محور العلاقات الإنسانية مع المعلمين.

جدول 9 استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العلاقات الإنسانية مع المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
1	يبادر في حل الخلافات التي تقع بين المعلمين	4.11	0.85	7	غالباً
2	يدعم اللقاءات التي تزيد الألفة بين المعلمين	4.13	0.87	5	غالباً
3	يشجع الحوار البناء في المدرسة	4.11	0.91	7	غالباً
4	يحترم العادات والتقاليد الحسنة عند تعامله مع المعلمين	4.31	0.70	1	دائماً
5	ينبذ ويمقت العنصرية في المدرسة	4.27	0.86	2	دائماً
6	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية	4.12	0.83	6	غالباً
7	يمد يد العون والمساعدة للمعلمين	4.20	0.84	3	دائماً
8	يقدر الظروف الطارئة للمعلمين	4.20	0.84	3	دائماً
9	يُشعر المعلمين بمكانتهم في المدرسة	4.16	0.49	4	غالباً
10	ينشر المحبة وروح الأخوة بين المعلمين	4.27	0.88	2	دائماً

11	يتعاطف مع المعلمين ويقدر مشاعرهم.	4.10	0.89	8	غالباً
	المتوسط الحسابي العام	4.18	0.86		غالباً

من خلال النتائج الموضحة أعلاه في الجدول رقم (9) يتضح أن قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة غالباً ما يمارسون العلاقات الإنسانية مع المعلمين بمتوسط حسابي (4.18 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي (من 3.40 إلى 4.19).
عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين متوسطات استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادتهم للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة)؟
للإجابة على السؤال الثاني تم استخدام اختبار ANOVA؛ لمقارنة متوسطات درجات عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وكذلك تم استخدام اختبار Independent T-Test؛ لمقارنة متوسطات درجات عينة الدراسة وفقاً لمتغير (التخصص)، وقد تناول الباحث الجدول الآتي لعرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال الثاني.

• المؤهل العلمي:

جدول 10 بيان محاور الدراسة ومتغير المؤهل

المحور	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الصفات الشخصية الأخلاقية	أقل من البكالوريوس	64	46.67	5.06
	بكالوريوس	255	46.06	5.47
	دراسات عليا	53	45.74	4.27
	المجموع	372	46.14	5.24
الممارسات الإدارية الأخلاقية	أقل من البكالوريوس	64	44.78	6.05
	بكالوريوس	255	44.86	6.43
	دراسات عليا	53	44.77	4.99
	المجموع	372	44.83	6.17
العلاقات الإنسانية مع المعلمين	أقل من البكالوريوس	64	45.91	6.51
	بكالوريوس	255	46.02	6.037
	دراسات عليا	53	46.06	4.93
	المجموع	372	46.01	6.20
درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين	أقل من البكالوريوس	64	45.79	5.42
	بكالوريوس	255	45.66	5.80
	دراسات عليا	53	45.52	3.97
	المجموع	372	45.66	5.50

يوضح لنا الجدول السابق الفئات التي تم تقسيم المؤهل على أساسها وعدد كل فئة ومتوسطها الحسابي

جدول 11 نتائج اختبار One way ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة الدراسة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)

القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.61	0.50	13.65	2.00	27.30	بين المجموعات	الصفات الشخصية الأخلاقية
		27.57	369.00	10174.15	داخل المجموعات	
			371.00	10201.45	المجموع	
0.99	0.01	0.26	2.00	0.53	بين المجموعات	الممارسات الإدارية الأخلاقية
		38.26	369.00	14117.14	داخل المجموعات	
			371.00	14117.67	المجموع	
0.99	0.01	0.41	2.00	0.82	بين المجموعات	العلاقات الإنسانية مع المعلمين
		38.62	369.00	14249.17	داخل المجموعات	
			371.00	14249.99	المجموع	
0.97	0.03	1.02	2.00	2.03	بين المجموعات	ممارسة القادة للقيادة الأخلاقية (الدرجة الكلية)
		30.37	369.00	11206.06	داخل المجموعات	
			371.00	11208.10	المجموع	

يوضح لنا الجدول رقم (11)؛ أن القيمة الاحتمالية للمحاور (الصفات الشخصية الأخلاقية، الممارسات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية مع المعلمين، ممارسة القادة للقيادة الأخلاقية (الدرجة الكلية) كانت (0.61، 0.99، 0.99) على التوالي وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادتهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ومن الملاحظ أن المؤهل العلمي للمعلم لم يكن له تأثير على رأيه في القيادة الأخلاقية لقائده التربوي، فالإدراك العام لأخلاقيات القائد وعلاقته بالآخرين، يمكن ملاحظتها وقياسها بما يتعلمه الفرد ويكتسبه من بيئته الاجتماعية العامة وخاصةً إذا كانت تحث دائماً على الأخلاق الحسنة والتعامل الحسن مع الآخرين.

• الفروق تبعاً لمتغير التخصص:

جدول 12 نتائج اختبار Independent T – test لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة الدراسة وفقاً لمتغير (التخصص)

القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص	المحور
0.09	370	1.70	0.43	4.65	223	أدبي	الصفات الشخصية الأخلاقية
			0.63	4.56	149	علمي	
0.09	370	1.71	0.56	4.53	223	أدبي	الممارسات الإدارية

			0.69	4.42	149	علمي	الأخلاقية
0.37	370	0.90	0.58	4.62	223	أدبي	العلاقات الإنسانية مع
			0.68	4.57	149	علمي	المعلمين
0.13	370	1.52	0.48	4.60	223	أدبي	ممارسة القادة للقيادة
			0.64	4.51	149	علمي	الأخلاقية (الدرجة الكلية)

يوضح الجدول (12) السابق أن القيمة الاحتمالية للمحاور (الصفات الشخصية الأخلاقية، الممارسات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية مع المعلمين، ممارسة القادة للقيادة الأخلاقية (الدرجة الكلية) كانت (0.09، 0.37، 0.13). وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص، ومن الملاحظ أن تخصص المعلم لم يكن له تأثير أيضاً على رأيه في القيادة الأخلاقية لقائده التربوي، فإدراك ممارسات القيادة الأخلاقية يشترك فيها الجميع.

• الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة:

جدول 13 نتائج اختبار One way ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة الدراسة وفقاً لمتغير (سنوات الخدمة)

القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
.46	.781	21.49	2	42.98	بين المجموعات	الصفات الشخصية الأخلاقية
		27.53	369	10158.47	داخل المجموعات	
			371	10201.45	المجموع	
.16	1.814	68.72	2	137.44	بين المجموعات	الممارسات الإدارية الأخلاقية
		37.89	369	13980.23	داخل المجموعات	
			371	14117.67	المجموع	
.03*	3.626	137.31	2	274.63	بين المجموعات	العلاقات الإنسانية مع المعلمين
		37.87	369	13975.36	داخل المجموعات	
			371	14249.99	المجموع	
.11	2.212	66.38	2	132.76	بين المجموعات	ممارسة القادة للقيادة الأخلاقية (الدرجة الكلية)
		30.01	369	11075.34	داخل المجموعات	
			371	11208.10	المجموع	

• *دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 **دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

يوضح الجدول رقم (13) التالي أن القيمة الاحتمالية للمحاور (الصفات الشخصية الأخلاقية، الممارسات الإدارية الأخلاقية، ممارسة القادة للقيادة الأخلاقية (الدرجة الكلية) كانت (0.46، 0.16، 0.11). وهي قيمة أكبر من

مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادتهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. ويوضح الجدول السابق أيضاً أن القيمة الاحتمالية لمحور (العلاقات الإنسانية مع المعلمين) كانت (0.28) وهي قيم أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. وللإيضاح أكثر؛ قام الباحث بإجراء اختبار Scheffe للمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخدمة كما يوضحه الجدول:

جدول 14 نتائج اختبار Scheffe للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المحور	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 10 سنوات	من 10-20 سنة
العلاقات الإنسانية مع المعلمين	أقل من 10 سنوات	4.50		
	من 10-20 سنة	4.56		
	أكثر من 20 سنة	4.71	0.21*	

*دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 **دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

الجدول السابق يوضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد العينة في العلاقات الإنسانية مع المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، بين من خدموا أكثر من 20 سنة، ومن خدموا أقل من 10 سنوات، لصالح من خدموا أكثر من 20 سنة.

وتوضح لنا النتيجة السابقة أن الخبرة التعليمية لها دور كبير في معرفة التصورات الحقيقية في الميدان التربوي، وذلك بسبب ما بلغ إليه المعلمون ذوي الخبرة الطويلة من نضج فكري وتعليمي والالتزام تجاه أعمالهم، فيجب الاستماع لما يقولون، ومشاركتهم المشورة في كل ما يخص العملية التعليمية، فخبيرتهم يجب أن تقدر وأن يستفاد منها في جميع المجالات داخل المدرسة، ولا شك أن رؤيتهم لقائدهم التربوي وممارساته الإدارية؛ لا تكون إلا من منظور الخبرة والقياس والتجرد.

5. التوصيات:

استناداً إلى النتائج الكبيرة التي كشفت عنها الدراسة فإن الباحث يوصي بالاهتمام بالقيادة الأخلاقية وتعزيزها وتطويرها ونشرها في الميدان التربوي وفق الآليات التالية:

1. تعميم نتائج هذه الدراسة على مدارس محافظة جدة للاطلاع عليها، وحث قادة المدارس على مزيد من الالتزام بأخلاقيات القيادة في الميدان التربوي، لما لها من أثر إيجابي على الآخرين داخل وخارج المدرسة.
2. القيام بعمل الدورات التدريبية التي توضح مبادئ القيادة الأخلاقية وسماتها ومتطلباتها وكل ما يخص مفاهيمها.
3. وضع ميثاق أخلاقي لقيادة المدارس بشكل خاص، ويسلم لكل قائد باسمه، كما يجب أن يحتوي على التوجيهات والإرشادات المتعلقة بأخلاقيات القيادة، ويحدد فيه الحقوق والواجبات ويؤكد على الالتزام بها.
4. ضرورة وضع وثيقة أخلاقية داخل المدرسة تعزز من السلوك التنظيمي الإيجابي، وترفع من مستوى الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والأخلاقي، إلى مستوى أكثر تأثيراً وأوسع قبولاً في نفوس الجميع.
5. الالتزام الحقيقي بمعايير اختيار القادة التربويين التي وضعتها وزارة التعليم، واختيار الأفضل والأصلح دائماً للقيادة، مع ضرورة تطوير مهارات وسلوكيات وتعاملات من هم رأس العمل حالياً.

6. الدراسات المقترحة:

- بناءً على ما مر به من تجربة بحثية في مجال الدراسة الحالية يقترح الباحث ما يلي:
1. إجراء دراسة مماثلة للمراحل الأخرى (المتوسطة والثانوية) وذلك للوقوف على مدى تطابق أو مخالفة النتائج مع الدراسة الحالية.
 2. إجراء دراسة مماثلة على مدارس البنات، وذلك للوقوف على تطابق أو اختلاف ممارسة القيادة التربوية النسائية للقيادة الأخلاقية مع الدراسة الحالية.
 3. إجراء دراسة مماثلة على أن تشمل مدارس البنين والبنات، لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين الجنسين أن وجدت.
 4. إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية بأسلوب البحث النوعي، وذلك للتعمق أكثر في ممارسات القيادة الأخلاقية وأساليبها، مع محاولة أخذ آراء المعلمين والطلاب وأولياء الأمور عنها ما أمكن ذلك.
 5. إجراء دراسات عن القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل: الإبداع التنظيمي، الجودة الشاملة، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي.
 6. إجراء دراسات نوعية حول متطلبات ومعوقات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر قادة المدارس، وذلك للاستفادة من تجاربهم ووجهات نظرهم عنها وإثراء الأدب النظري بذلك.
 7. إجراء دراسات متعددة، لأبعاد القيادة الأخلاقية للوصول إلى أبعاد واضحة المعالم لها، وإثراء الأدب النظري بنتائجها.

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع العربية:

1. إدارة التخطيط والتطوير. (2016). الميثاق الأخلاقي للإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. جدة: الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
2. اكريم، محمد سليمان محمد. (2012). سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة-مصر، الصفحات 1060-1007.
3. الإدارة العامة للإشراف التربوي. (1429). ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية (الإصدار الأول). وزارة التربية والتعليم.
4. الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. (1437). كيف نكون قدوة؟ جدة.
5. الثقافي، طارق عيضة. (2016). القيادة الأخلاقية لقادة المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: كليات الشرق العربي، قسم الإدارة والإشراف التربوي.
6. الجعيد، منى عايض بطي. (2015). واقع ممارسة مديري المعاهد العلمية في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.
7. الدروبي، احمد عبدالله. (2016). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: جامعة الشرق الأوسط.

8. الزهراني، علي سعيد. (2014). درجة التزام مديري مدارس التعليم العام بمحافظة قلوة بمبادئ القيادة الاخلاقية. رسالة ماجستير غير منشورة. الباحة: جامعة الباحة.
9. السعود، راتب سلامة. (2012). القيادة التربوية (مفاهيم وأفاق). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
10. الشتوي، سليمان عبدالله ابراهيم. (2016). القيادة الاخلاقية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة التنظيمية " استراتيجية مقترحة ". رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود.
11. الشرفي، عباس عبد مهدي؛ مقابلة، عاصف يوسف. (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. المجلة العربية للتربية - تونس (مجلد 30، عدد 2)، الصفحات 86 - 116.
12. العتيبي، احمد بري. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: جامعة الشرق الأوسط.
13. العرايضة، رائدة هاني. (2012). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: جامعة الشرق الأوسط.
14. العساف، صالح حمد. (2006). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، (ط4). الرياض: مكتبة العبيكان.
15. العنقري، عبدالعزيز سلطان. (ديسمبر، 2014). أثر ممارسات القيادة الاخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة. المجلة العلمية (كلية التجارة جامعة أسيوط)، مصر، الصفحات 225-260.
16. الغنام، صابر حسن؛ عبدالفتاح، ايمان صالح؛ صالح، ريم محمد؛ غنام، غريب جبر؛ الألفي، محمد محمد. (2009). إعداد القيادات الإدارية والمالية (تطوير الأداء المهني - تنمية المهارات - تدعيم الخبرات). مصر: السحاب للنشر والتوزيع.
17. الفراهيدي، الخليل بن أحمد. (2003). كتاب العين. بيروت: دار الكتب العلمية.
18. الفيروز آبادي، مجد الدين. (2008). القاموس المحيط. القاهرة: دار الحديث.
19. الكبيّر، أحمد بن عبدالله. (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة (الإصدار الأول). المؤلف.
20. المطيري، ماجد لافي. (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: جامعة عمان العربية.
21. المهيرات، رأفت ابراهيم يونس. (2016). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: جامعة الشرق الأوسط.
22. الميداني، عبدالرحمن حسن. (1999). الأخلاق الإسلامية وأسسها. دمشق: دار القلم.
23. الهندي، محمد فضل. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: الجامعة الاسلامية، كلية التربية.
24. خليل، سمير. (2013). فن قيادة الآخرين. القاهرة: الحرية للنشر والتوزيع.

25. خليل، نبيل محمد. (2014). أبعاد وخصائص القيادة الأخلاقية في الأجهزة الحكومية بمنطقة تبوك. مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات. الرياض: معهد الإدارة العامة.
26. عابدين، محمد عبدالقادر؛ شعيبات، محمد عوض؛ حلبية، بنان محمد. (2012). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - فلسطين (28)، الصفحات 327 - 363.
27. عرفة، سيد سالم. (2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. دار الراجحة للنشر والتوزيع.
28. عطية، مصطفى كامل. (2001). مقدمة في السلوك التنظيمي. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
29. مجمع اللغة العربية. (2004). المعجم الوسيط (ط4). القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.
30. محمود، السيد الحضري. (ديسمبر، 2014). أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة (كلية التجارة جامعة سوهاج)، مصر، الصفحات 1-60.
31. مسكويه، احمد محمد. (2011). تهذيب الأخلاق. بيروت: منشورات الجمل.
32. نورث هاوس، بيتر ج. (2006). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: صلاح المعيوف. الرياض: معهد الإدارة العامة.
33. هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. (2016). مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة.
34. يحيى، سجي أحمد محمود. (2010). درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة. الضفة الغربية: جامعة النجاح الوطنية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), pp. 595-616.
2. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (Volume 97, Issue 2), pp. 117-134.
3. Chambers, J. H. (2011). *The Relationship Between Secondary School Teachers' Perceptions of Principal Ethical Leadership and Organizational Health*. Knoxville: University of Tennessee.
4. Craig, S. B., & Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *The Leadership Quarterly*, 9(2), pp. 127-145.
5. Fowler, D. J. (2014). *An investigation of ethical leadership perspectives among Ohio school district superintendents*. Athens: Ohio University.
6. Güngör, S. K. (2016). The Prediction Power of Servant and Ethical Leadership Behaviors of Administrators on Teachers' Job Satisfaction. *Universal Journal Of Educational Research* 4(5), pp. 1180-1188.

7. Hatice, Ş., & Muhammet, S. D. (2015). The Relationship among Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: a study of private primary and high school teachers in Bosnia and Herzegovina. International Conference on Economic and Social Studies (pp. 138-144). International Burch University.
8. Hoogh, A. H., & Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19(3), pp. 297-311.
9. Ihsan, K., Hilmi, S., & Mehmet, S. (2015). Teachers' Perceptions about the School Principals' Ethical Leadership Behaviors: A Study from Turkish Vocational High Schools. *Journal of Educational Research* 3(8), pp. 546-554.
10. Kalshoven, K., & Hartog, D. N. (2009). Ethical leader behavior and leader effectiveness: The role of prototypicality and trust. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), pp. 102-120.
11. Kalshoven, K; Hartog, D; Hoogh, D. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), pp. 51-69.
12. Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), pp. 345-359.
13. Soner, D., Celal, T., & Orhan, K. (2015). Evaluation of School Administrators' Ethical Leadership Behaviors According Teachers' Perceptions and Opinions. *Journal of Faculty of Education (Volume 4, Issue 2)*, pp. 775-789.

Abstract

This study aimed to know the Degree of Practicing Ethical Leadership by Elementary School Principals Perceived by Teachers at the Jeddah Province. To achieve the objectives of the study, the researcher used the survey descriptive method and the tool consisted of (33) paragraphs applied to a random class sample of 372 primary school's teachers in Jeddah Province, using the statistical processors program(SPSS).

The results of the study showed that the practice level of primary school leaders in Jeddah for moral leadership was high on all sides of the study, where it got an average of (4.15). The ethical personal Qualities came first, where it got an average of (4.19), then human relations with teachers, where it got an average of (4.18), and then ethical management practices, where it got an average of (4.05)

The study did not show any statistically significant differences due to the variables of qualification and specialization, but they appeared statistically significant differences due to the variables in the variable of work years of the human relations with teachers whose experiences have been over twenty years.

The researcher recommended that educational leaders should be informed of the results of this study to encourage them to do more effort to maintain this honorable ratio. He also recommended the importance of developing a moral charter for school leaders, and to be delivered to each leader as a document in his name to make him more connected with it and to work according to it. He also recommended the importance of putting an ethical notepaper in school to strength Positive organizational behavior and raise the level of ethical practices inside it.

After the study, the researcher suggested many other studies of ethical leadership in schools.

Keywords: Leadership - Ethical Leadership - school leaders - the primary stage.
