

Determining the dimensions of the values of the moral leadership of the leaders of private schools in Jeddah city from the point of view of educational leadership expertise

Eman Said Bajaber

Jeddah Education Department || Ministry of Education || KSA

Mona Khalid Karim

College of Health, Behavioral Sciences & Education || Dar Al-Hekma University || Jeddah || KSA

Mohammed Abdullah Bajaber

The Saudi Electricity Company || Jeddah || KSA

Abstract: The study is an attempt to investigate the values of ethical leadership in private schools in Jeddah. The study discusses the obstacles of these leadership values.

Delphi Technique method is used in this research to investigate the leadership values in three successful dependent rounds using surveys and personal interviews that were applied to a sample of (10, 17, 7) educational leadership experts.

The results reveal a list of 35 ethical leadership values classified into three main dimensions and seven sub-categories. The result shows "respect" value gets 6% of discrepancy among the survey samples where the reason was "respect" cannot be distinguished sometimes from "compliment".

The lack of interest in selecting school leaders based on ethical leadership values and not providing sufficient guidance for school leaders are common obstacles that determined ethical leadership. The study recommends depending on ethical leadership evaluation in selecting school leaders would benefit the organization and resolve other leadership obstacles.

Keywords: Ethical leadership, leadership values, Delphi Technique method.

تحديد أبعاد وقيم القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الأهلية في مدينة جدة من وجهة نظر خبراء القيادة التربوية

إيمان سعيد باجابر

إدارة تعليم جدة || وزارة التعليم || المملكة العربية السعودية

منى خالد كريم

كلية العلوم الصحية والسلوكية والتعليم || جامعة دار الحكمة || جدة || المملكة العربية السعودية

محمد عبد الله باجابر

الشركة السعودية للكهرباء بمحافظة جدة || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد وقيم القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الأهلية بمدينة جدة، والكشف عن معوقات تطبيقها، واستخدمت أسلوب دلفاي Delphi Technique بجولات ثلاث وبأداتين، هما الاستبانة والمقابلة الشخصية، وتم التطبيق على

عينة بلغت (10، 17، 7) من خبراء القيادة التربوية في الجولات الثلاث على التوالي: (الإشراف التربوي، قائدات المدارس الأهلية، مالكات للمدارس الأهلية، أكاديميون جامعيون).

أسفرت النتائج عن قائمة قيم القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الأهلية في مدينة جدة، احتوت على 35 قيمة أخلاقية، موزعة على ثلاثة محاور رئيسية، وسبعة مجالات فرعية مع تردد في قبول قيمة الاحترام بنسبة 6% لتخوف المؤيدين من خلطها بالمجاملة. كما كشفت النتائج أن من أبرز الأسباب المعيقة عن تطبيق القيادة الأخلاقية قلة الاهتمام باختيار القائدات من ذوات الكفاءة، وضعف التوجيه والتدريب لهن، ولو عولج هذان السببان لأمكن علاج سائر الأسباب الأخرى. وأوصت الدراسة باعتماد قائمة القيادة الأخلاقية في اختيار وتقييم قائدات المدارس الأهلية حتى تكون مرجعاً في هذا الجانب لما لها من أثر بعيد على المديين القريب والبعيد.

الكلمات المفتاحية: أبعاد وقيم القيادة الأخلاقية، قائدات المدارس الأهلية، أسلوب دلّفاي.

المقدمة.

في ظل التقدم المتسارع الذي يشهده التعليم في المملكة العربية السعودية، أصبح البحث عن المفاهيم الحديثة لتطوير التعليم أساساً لنجاح العملية التربوية، والتي من أبرزها مفاهيم قيادة المؤسسات التعليمية. فمهمة القائد، إذا مزجت بالبعد الأخلاقي، سيكون لها دور جيد في تجويد بيئة المدرسة، ومن ثم تجويد مخرجاتها. ولا يكون ذلك إلا بالجمع بين البعدين في أسلوب واحد يسمى بالقيادة الأخلاقية بحيث تستند هذه المهنة على ميثاق أخلاقي يكون مرجعاً يساعد على تطوير الأعمال الإدارية والتربوية (الشتوي والحبیب، 2017؛ باداود والزهراني، 2018؛ رضوان وآخرون، 2019؛ الفقيه، 2019).

وتُعد القيادة الأخلاقية توجُّهاً حديثاً من أساليب القيادة التربوية، حيث إنها تربط بين الجانب المهاري والمعرفي وبين الجانب الأخلاقي (با داود والزهراني، 2018)، وهي تعين على توفير بيئة عمل بسلوكيات وممارسات أخلاقية تحقق مستويات عالية من الثقة بين القيادة والعاملين. (الغامدي، 2019).

وعلى الرغم من اهتمام رؤية المملكة (2030) بخصخصة التعليم (التعليم الأهلي)، ورفع نسبة مشاركة القطاع الخاص من 14% إلى 25% (العتيبي، 2017؛ العمري وعطية، 2019)، فإن معايير هذا القطاع ليست بالدرجة الكافية في تأصيل الكفايات اللازمة للقائد التربوي (حسن، 2017). فهي تقتصر في اختيار القادة على معايير تقليدية، مثل التوطين، واللياقة الصحية، والمستوى الأكاديمي والخبرة، ولا تعطي اهتماماً للبعد الأخلاقي. فضلاً عن تجاوز بعض ملاك المدارس لهذه الشروط، وذلك بسبب عزوف المتخصصين عن مهنة القيادة لما يترتب عليها من أعباء ومسؤوليات صعبة تتطلب التوفيق بين مثلث الاحتياجات الخاصة بأطراف التعليم، والمتمثل في الالتزام بتوجيهات الوزارة، وتحقيق مصالح المستثمرين وتلبية احتياجات أولياء أمور الطلبة. (العتيبي، 2017). ومع أهمية القيادة الأخلاقية ودورها الجيد في تماسك المجتمع المدرسي (أبو حسين، 2017؛ المخلافي وإبراهيم 2020) تظهر بعض معوقات التمكين من تصرفات بعض القادة أو ملاك المدارس التي لا تتناسب مع القيم المنشودة. (العتيبي، 2017).

وبناء على ما تقدّم، اهتمت الدراسة الحالية بالبحث في قيم القيادة الأخلاقية وأبعادها لدى قائدات المدارس الأهلية في جدة من وجهة نظر خبراء القيادة التربوية، لما للقيم من تأثير في تطوير قيادة مدارس قطاع التعليم الأهلي، وتلافٍ للآثار السلبية الناتجة عن غياب مفاهيم القيادة الأخلاقية، ومن ثم الإسهام في تحقيق ما تهدف إليه رؤية التعليم.

مشكلة الدراسة:

إن الإيمان بأهمية القيادة الأخلاقية وأثرها الفعال في النهوض بالأعمال التربوية والتعليمية مرتكز أساسي في نجاح قيادة مؤسسات التعليم (دراركة والمطيري، 2017). وعليه، أُجريت جولة استطلاعية لذوي الاختصاص من

العاملين في قطاع التعليم الأهلي في مدينة جدة للتعرف على مدى فهم وممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس الأهلية، والأثر المترتب على ذلك. وقد جاءت نتائج الاستطلاع على النحو التالي:

أجمع المشاركون على أهمية مزج الأخلاق بالقيادة التربوية في المؤسسات التعليمية لما لها من أثر فعال في النهوض بالأعمال التربوية والتعليمية، وفي احتواء المشاكل، وتحسين البيئة المدرسية. وأكدت دراسة (الحارثي، 2019؛ الصريع، 2020) أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي في مستوى الالتزام التنظيمي، والثقة، والإبداع في المؤسسات التعليمية.

وأفصح المشاركون عن وجود الكثير من الشكاوى من أفراد المحيط المدرسي وخارجه عزاها المشاركون إلى وجود بعض القائدات اللاتي لا يتمتعن بالقدر الكافي من الإمكانيات لاحتواء الخلافات والمشكلات، وقد يتأثرن بالمواقف السلبية. ووجود مثل هؤلاء القائدات يرجع إلى غياب مفهوم المؤشر الأخلاقي عند اختيارهن. ويؤيد هذا (أبو دية والرسام، 2017 العمري وعطية، 2019) فقد أشاروا إلى أن أنماط القيادة السائدة في الساحة، هو النمط الأوتوقراطي الذي يتمركز حول ذاته، ولا يسمح بمشاركة الآخرين في القرارات، والنمط التسلسلي المتمركز على استخدام العقاب، ولا تتفق هذه الأنماط مع القيادة الأخلاقية؛ وتعدُّ أحد أسباب كثرة الشكاوى في مدارس التعليم الأهلي، والتسرب الوظيفي من العمل فيها.

من جانب آخر، أفصح بعض المشاركين عن أن ملاك المدارس يلعبون دورًا بارزًا في اختيار القادة؛ وهذا يتفق مع ما أشارت إليه العتيبي (2017) من أن حادثة بعض القائدات، أو عدم الثقة بهن أو تحولهن عن مهنة القيادة، أو وجود قائدات ممارسات، ولكن بأنماط تختلف عن القيادة الأخلاقية، كل ذلك قد يضطر ملاك المدارس إلى التدخل في شؤون الإدارة، مما قد يؤثر سلبيًا في النتائج المرجوة.

وبرز دور الملاك أكثر مع عودة قادة المدارس الحكومية المرشحين للعمل في المدارس الأهلية إلى الوزارة كما جاء بتقرير صحيفة المدينة بتاريخ 13 مايو 2019 بعنوان "إعادة (4000) قائد للوزارة يهدد الثقة في المدارس الأهلية والعالمية" وبذلك سيكون اختيار القادة المناسبين على رأس قائمة الأولويات لدى ملاك المدارس.

إضافة إلى ما سبق، فإن الدراسة الحالية تأتي استجابة للعديد من التوصيات، كدراسة با داود والزهراني (2017) التي أكدت أهمية إلزام القادة بالقيادة الأخلاقية، وأوصت بعمل دراسات معمّقة لقيمتها، ودراسة الكبير (2016) التي أوصت بضرورة عمل بحوث نوعية لدراسة قيم القيادة الأخلاقية؛ إضافة إلى ندرة الدراسات النوعية المحلية في الأبعاد والقيم لقائدات المدارس الأهلية على وجه الخصوص، وإلى أن العديد من الأبحاث ركزت، فقط، على دراسة العلاقات بين القيادة الأخلاقية، وبين مخرجات أخرى، مثل الإبداع، والالتزام التنظيمي بالمدارس الحكومية، مثل (با داود والزهراني، 2018؛ الحارثي، 2019؛ والمخلافي وإبراهيم، 2020).

وبناءً على ما سبق الإشارة إليه وتحديداً كثرة الشكاوى الناتجة عن انتشار أنماط قيادية لا تتناسب مع مفهوم القيادة الأخلاقية، واقتناع الجميع بأهمية مزج الأخلاق بالقيادة في مجال التعليم، وغياب المؤشر الأخلاقي عند اختيار القادة من قبل ملاك المدارس، ودعوة الباحثين، والمتخصصين لإجراء مزيدٍ من البحوث في هذا الخصوص، اهتمت الدراسة بقيم القيادة الأخلاقية وتحديدها من وجهة نظر من هم وثيقو الصلة بالمدارس الأهلية للبنات في مدينة جدة ولا سيما الخبراء لتلافي هذه الآثار السلبية في ظل غياب قيم وأبعاد القيادة الأخلاقية؛ ومن ثم تطوير قيادة المدارس الأهلية للبنات في مدينة جدة وفقها.

أسئلة الدراسة:

تتلخص أسئلة الدراسة في سؤالين، هما:

1- ما أبعادُ وقيمُ القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الأهلية في مدينة جدة من وجهة نظر خبراء القيادة التربوية؟

2- ما الأسبابُ المعيقةُ لتطبيق مفهوم القيادة الأخلاقية من وجهة نظر خبراء القيادة التربوية؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحديد أبعاد وقيم القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الأهلية في مدينة جدة لتكون مرجعًا أساسيًا في تفعيل مفهوم القيادة الأخلاقية في الممارسة والاختيار.
- 2- الكشف عن الأسباب المعيقة لتطبيق مفهوم القيادة الأخلاقية.

أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية الدراسة فيما يمكن أن تضيفه من الناحية النظرية إلى المكتبة المعرفية وإثرائها في موضوع القيادة الأخلاقية، من ناحية أهميتها، وأبعادها، وقيمها المفترض توافرها لدى قائدات المدارس الأهلية، وفي توسيع نطاق البحث العلمي فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية، بحيث يمكن اعتماد نتائجها كخط أساسي لمزيد من البحوث العلمية في القيادة الأخلاقية وتطوير مجالات تطبيقها خاصة في مؤسسات التعليم.
- ومن الناحية التطبيقية قد تساعد الدراسة صناع القرار في وزارة التعليم على إنشاء ميثاق قيادي أخلاقي يكون مرجعًا أساسيًا لقيادات المدارس الأهلية. وقد تسهم الدراسة في رفع مستوى المدارس الأهلية التعليمي والتربوي، الأمر الذي يتماشى مع رؤية المملكة (2030). وقد تساعد في إعداد برامج تدريبية لتأهيل قائدات المدارس الأهلية في القيادة الأخلاقية مما سيساعد على الارتقاء بأدائهن لمواجهة التحديات المختلفة. وسيحظى ملاك المدارس الأهلية، عند احتضان أبعاد وقيم القيادة الأخلاقية، بمعايير موثوقة وشاملة تساعد على وضع آلية اختيار وتقييم وتحفيز أفضل لقائدات المدارس الأهلية.

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على تحديد أبعاد، وقيم القيادة الأخلاقية على قطاع التعليم الأهلي.
- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة من خبراء القيادة التربوية من وزارة التعليم، ومن الإشراف التربوي، وقائدات ومالكات لمدارس أهلية، وأكاديميين من جامعة الملك عبد العزيز في جدة.
- الحد المكاني يقتصر البحث على الخبراء في مدينة جدة، ولا يشمل المدن الأخرى.
- الحد الزمني: أُعدت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1441/1442هـ.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً_ الإطار النظري.

المدخل إلى القيادة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع القيادة، وتطور مفهومها وفق العوامل المؤثرة فيها. وفي هذا السياق، عرفت الصريع (2020) القيادة بأنها: القدرة على توجيه الفريق نحو الأهداف. ويتفق هذا المفهوم مع ما ذكره دارسون

آخرون، مثل السبيعي والبابطين (2020)، والشاعر (2017)، وAlmandeel & Dawood (2019) الذين أشاروا إلى أن القيادة هي: قدرة القائد بما يتوافر لديه من مهارات، على توجيه الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة. ونجمل مفهوم القيادة بأنها: محصلة تفاعل مؤثر بين القائد، ومروؤسيه بما يمتلكه القائد من مقومات، تساعده على القيادة بكل فاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة.

أنماط القيادة التقليدية

إن كل نمط قيادي يفسر الاتجاه الفلسفي للقائد، والإطار الفكري الذي يعتقده (القحطاني، 2016). فالقائد الأوتوقراطي أو التسلطي ينفرد في قراراته مما يؤدي إلى إحباط الأتباع، في حين يتعاون القائد الديمقراطي مع أتباعه، ويمنحهم الفرصة لمشاركة القرارات ليرفع بذلك مستوى الثقة بينه وبين الأتباع. أما القائد التسيبي فيطلق الحرية لمروؤسيه في اتخاذ القرارات اعتقاداً منه بأن ذلك يرفع الكفاءة. وقد يكون هذا النوع إيجابياً لمن يحسن إدارة التفويض، ولكنه سلبى لمن لا يحسن تنظيم الحريات. (القحطاني، 2017).

القيادة الأخلاقية نمط عصري للقيادة

إن نمط القيادة الديموقراطية هو الأقرب لمفهوم القيادة الأخلاقية بما ينادي به من تشاركية ومساواة. ولكن القيادة الأخلاقية تتميز عنها بكونها تهتم بالأفراد في إطار أخلاقي (آل حمد والعاني، 2020). وهي من المفاهيم العصرية التي تتماشى مع مفاهيم الألفية الحديثة في النزاهة والمساواة والشفافية، ولا سيما أن الأخلاق هو محورها الرئيس. (القحطاني، 2016).

وقد تناولت الدراسات مفهوم القيادة الأخلاقية بشيء من التوسع. فوصفها آل كردم (2020) بأنها تركز على بعدين، هما البعد الأخلاقي والبعد الإداري. أما دراسة با داود والزهراني (2018) فعرفت القيادة الأخلاقية بالمعاملة المثلى من خلال تفعيل الأخلاقيات لتكون أساس تعامل القائد القدوة لأتباعه. ويرى غنيم (2020) بأن القيادة الأخلاقية تشابه القيادة في المفهوم أي في القدرة على قيادة الآخرين نحو الأهداف المرجوة؛ بالالتزام بالأخلاق في السلوك، والمعاملات.

ويمكن أن نجمل بأن القائد، لكي يتصف بالنمط العصري للقيادة، لا بد له من امتلاك الأخلاق، والقيم التي تكون مرجعاً أساسياً لجميع ممارساته الإدارية أو ما يعرف بالقيادة الأخلاقية.

مكونات القيادة الأخلاقية

1- الأخلاق: إن أهم ما يميز القيادة الأخلاقية عن سائر اتجاهات القيادات الأخرى هو كون القيادة فيها تركز بشكل أساسي على الأخلاق (Almandeel & Dawood, 2019).

وتُعرَّفُ الأخلاقُ بأنها: مجموعة من القيم والمبادئ المستقرة في النفس، والتي تضبط السلوك، وترشده (الدروبي، 2016). وهي تعين القائد على تقييم ومواجهة المواقف، والتحديات (الشاعر، 2017؛ الصريع، 2020؛ Carr، 2017).

وتستمدُّ الأخلاق مرجعيَّتها من خمسة مصادر أساسية، هي: الديني، الاجتماعي، الاقتصادي، الفكري، التنظيمي. ويعد الدين من أهم مصادر القيادة الأخلاقية. (آل كردم، 2020؛ الدجاني، 2018).

2- القدرة على القيادة:

ومع أهمية الأخلاق فإنها لا تستطيع وحدها أن تشكل قوة تدفع بالآخرين نحو تحقيق الأهداف ذلك لأن القيادة بمفهومها الواسع هي المحرك الذي سيصنع من الأخلاق القدرة على القيادة.

ومن النظريات الأولية في تفسير هذه القدرة، نظرية السمات التي تقول بأن القدرة على القيادة تأتي من السمات، والصفات الذاتية التي يتحلّى بها القائد (بختي، 2016). وجاءت نظرية الموقف لتبين أن هناك عوامل خارجية مرتبطة بالظروف المحيطة بالحدث، ولها تأثير ملموس في النتائج. وتؤكد هذه النظرية أن القيادة ستتحقق متى ما استطاع القائد اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على معطيات هذه المواقف والتكيف معها. (أبوداسر، 2019). وتجمع النظرية التفاعلية بين النظريتين الماضيتين، حيث أكدت دور صفات القائد، ومعطيات المواقف، والاهتمام بالأتباع من خلال معرفة اتجاهاتهم، واحتياجاتهم، وقدراتهم (الكبير، 2016). وهي بذلك تؤكد أهمية المكونات السابقين، وهي الأقرب طيفاً للقيادة الأخلاقية.

أهمية القيادة الأخلاقية

جذبت القيادة الأخلاقية اهتمام الباحثين خاصة في مجال الإدارة التربوية، وذلك بسبب النتائج الإيجابية التي حققتها على مستوى المؤسسة نفسها، وعلى مستوى العاملين (الدروبي، 2016؛ الشاعر، 2017؛ الأحمري، 2018؛ السبيعي والبايطين، 2020؛ Ozgenel& Aksu، 2020؛ Almandeel & Dawood، 2020). فعلى مستوى العاملين، كانت نتائجها إيجابية على أداء الموظفين، وعلى متانة العلاقات بينهم. والثقة في المستويات الإنتاجية مثل الإبداع التنظيمي، كما أن الالتزام الوظيفي قد زاد بين العاملين في المؤسسة. إلى ذلك أسهمت القيادة الأخلاقية على المدى البعيد في تحقيق مكاسب لجميع العاملين بالمؤسسة بدلاً من المكاسب الشخصية لقلّة منهم، وفي رفع معيار الولاء والانتماء للمؤسسة، وبهذا تكون قد قللت من احتمالية التسرب الوظيفي. أما فيما يخص المؤسسة، فقد انعكس أثر القيادة الأخلاقية على تحسين بيئة العمل، وساعدت على تذليل الصعاب وتسيير الأعمال، وبالقيادة الأخلاقية تحسنت مدخلات المؤسسة ومخرجاتها، كما ساعدت على تطوير المؤسسة، وتقدمها.

منظور تفسير تأثير القيادة الأخلاقية

استندت بعض الدراسات في تفسير تأثير القيادة الأخلاقية على الأتباع على نظرية التعلم الاجتماعي لباندورا (1977)، فتأثير ملاحظة المرؤوسين للسلوك الأخلاقي لقائدهم يجعلهم يتعلمون منه من خلال المحاكاة، ويعدون القائد الأخلاقي هو النموذج. (الشملان، 2016؛ القرني، 2020). كما يمكن تفسير القيادة الأخلاقية من منظور المعاملة بالمثل، فإذا عومل المرؤوس بالتقدير تعامل مع قائده بالمثل، ومن مبدأ المسؤولية الاجتماعية الذي يعززه القائد في أسلوب تعامله مع غيره كمسؤول (الشملان، 2016).

دور القيادة الأخلاقية في قطاع التعليم الأهلي

عززت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من خلال قراراتها التنظيمية مكانة قطاع التعليم الأهلي ليكون مسانداً للتعليم الحكومي (المحيا والحبيب، 2020). ومن أهم الخطوات التي خطتها المملكة في هذا السياق، إنشاء وكالة التعليم الأهلي بوزارة التعليم للاعتناء بتطوير التعليم الأهلي، وإنشاء اللجنة الوطنية للتعليم الأهلي التي تُعنى بتنظيم الدعم الوارد من القطاع الخاص بجانب الدعم الحكومي، في سبيل مساندة التعليم الأهلي، وحل كافة مشكلاته. (آل إدريس، 2016). وكان لهذا أثر إيجابي في إقبال المستثمرين نحو بناء صروح تعليمية تتميز بتوفر وسائل تعليم مناسبة، وبرامج تعليمية ذات جودة عالية. (الدوسري وآخرون، 2019).

وعلى الرغم من هذه الجهود التي بذلت في قطاع التعليم الأهلي بالمملكة، فإننا نجد بعض القصور في تفعيل دور قادة المدارس الأهلية، وفي تأهيلهم بما يتناسب مع التقدم المأمول (العتيبي، 2017)، فيجد المتأمل أن هناك غياباً واضحاً للبعد الأخلاقي في ضوابط ترشيح القادة. فنجد مثلاً أن تعميمًا لوزارة التعليم (رقم 2169 وتاريخ 1442/9/6هـ) صدر لتنظيم ترشيح قادة المدارس الأهلية قد نص على ضوابط لا نجد ضمنها مؤشراً للبعد الأخلاقي، ولا للكفايات اللازم توافرها في القادة. كما لا نجد أيضاً شرط القيادة الأخلاقية واقعاً ملموساً عند ملاك المدارس الأهلية، على الرغم من أن الوزارة قد منحهم حق ترشيح القادة مع حق تجاوز بعض الشروط في سبيل تحقيق المصلحة العامة. (العتيبي، 2017).

ثانياً_ الدراسات السابقة:

- يستعرض هذا القسم الدراسات السابقة فيما يتعلق بأبعاد، وقيم القيادة الأخلاقية، فنجدها على صنفين:
- أ- دراسات اهتمت بممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المؤسسات التعليمية:
- دراسة بادود والزهراني (2018) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (372) معلماً، وصنفت القيم إلى ثلاثة محاور رئيسية، هي: صفات شخصية، وصفات خاصة بالعلاقات الإنسانية، وصفات خاصة بالممارسات الإدارية، وجاء في نتائج الدراسة محور الصفات الشخصية في مقدمة محاور القيادة الأخلاقية، والمحور الإداري في المرتبة الأخيرة، كما توصلت إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس جدة للمرحلة الابتدائية للقيادة الأخلاقية عالية بنسبة (4.15)، وأظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من هم أكثر خبرة.
 - دراسة الأحمري (2018) وهدفت إلى كشف واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المعلمين. وطبقت استبانة الدراسة على عينة عشوائية بلغت (109) قائد منهم (44) قائداً حكومياً و(65) قائداً لمدارس أهلية، وعلى (253) معلماً حكومياً، و(278) معلماً أهلياً. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقسم الأحمري (2018) محاور القيادة الأخلاقية إلى أربعة محاور رئيسية، هي: محور الصفات الشخصية، محور الصفات الإدارية، محور الصفات الخاصة بالعلاقات الإنسانية، ومحور الصفات الخاصة بالعمل بروح الفريق، وأظهرت النتائج ارتفاع ممارسة القيادة الأخلاقية في جميع محاور القيادة الأخلاقية، لكن بمتوسط عام (4,40) من وجهة نظر القادة أنفسهم، وبدرجة (4,08) من وجهة نظر المعلمين، وجاء محور العلاقات الإنسانية بالمرتبة الأولى من وجهة نظر القادة أنفسهم، والمحور الإداري في المرتبة الأولى من وجهة نظر المعلمين، كما جاء محور العمل بروح الفريق بالمرتبة الأخيرة من وجهة نظر القادة أنفسهم، أما من وجهة نظر المعلمين فكان المحور الشخصي، كما أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمل لصالح قادة المدارس، وباختلاف التعليم لصالح التعليم الأهلي.
 - الروسان (2018) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء أقسام كلية التربية بالجيبيل لأبعاد القيادة الأخلاقية وطبقت فيها المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (63) عضواً من الهيئة التدريسية، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة رؤساء أقسام كلية التربية بالجيبيل لمحاور القيادة الأخلاقية الأربعة: محور الصفات الشخصية، محور الصفات الإدارية، محور الصفات الخاصة بالعلاقات الإنسانية، ومحور الصفات الخاصة بالعمل بروح الفريق، كانت متوسطة إذ بلغت (3,28). وحاز المحور الإداري في هذه الدراسة على المرتبة الأولى، أما المحور الحائز على المرتبة الأخيرة في دراسة الروسان

(2018) هو محور العلاقات الإنسانية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الرتبة العلمية، والخبرة.

- دراسة **Gocen (2021)** هدفت إلى الوصول إلى تعريف المعلمين في الثقافات الشرقية والغربية للقيادة الأخلاقية، والتعرف على خصائص القادة الأخلاقيين في هذه المدارس، والبحث عما إذا كانت المتغيرات، مثل وباء كورونا، والتقدم التقني، والهجرة قد غيرت من المفاهيم الأخلاقية لديهم أم لا. وطبقت المنهج النوعي، وتصميم البحث الظواهرى، باستخدام المقابلات والاستبانات المفتوحة، وأجريت على (51) معلماً من الدول الشرقية والغربية. وأوضحت النتائج أن صفات القيادة الأخلاقية الرئيسة، مثل الأمانة، والاحترام، والعدل، والإنصاف مقدره في كل الثقافات؛ وكذلك صفات أخرى، مثل المرونة، والتدين، والمسؤولية تم توضيحها من قبل العينة الشرقية، وتم تسليط الضوء على العقلانية وروح الفريق والإنصات في العينة الغربية.
- دراسة **Vika Ramana, et al (2020)** استخدمت المنهج النوعي، وأضافت دراسة الحالة مع المقابلة شبه المنظمة في أدواتها، وقد هدفت إلى معرفة ممارسات أسلوب القيادة الأخلاقية بين المديرين كما يراها المديرون أنفسهم، واستكشاف أبعادها، وأجريت على ثلاثة من مديري المدارس الدولية في ماليزيا. وكشفت نتائجها أن مديري المدارس يفتقرون إلى فهم أسلوب القيادة الأخلاقي، ولكنهم يمارسون عدة أبعاد منها في إدارة المدرسة، لكنهم بحاجة لمزيد من الفهم للقيادة الأخلاقية.

ب- دراسات تناولت ارتباط ممارسة القيادة الأخلاقية مع المتغيرات الأخرى:

- دراسة **الحارثي (2019)** هدفت إلى التعرف على علاقة ممارسة القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بالالتزام التنظيمي للمعلمات، وأجريت على عينة عشوائية بلغت (361) معلمة، واعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي. ومن جهة محاور القيادة الأخلاقية، صنفت هذه الدراسة القيم إلى ثلاثة محاور رئيسة: صفات شخصية، وصفات خاصة بالعلاقات الإنسانية، وصفات خاصة بالممارسات الإدارية، أما من حيث ترتيب المحاور في هذه الدراسة، فكان محور الصفات الشخصية هو الأول وفق النتائج، ومحور العلاقات الإنسانية كأقل الأبعاد، وأوضحت نتيجة الدراسة أيضاً ارتفاع درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية بالرياض والتي بلغت (4,34)، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي عند مستوى (0,01)، وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.
- دراسة **الغامدي (2019)** هدفت إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لمعلمات ومساعدات مدارس مكتب وسط منطقة الباحة، ودرجة ممارسة القائدات للقيادة الأخلاقية، واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي. وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (306) معلمة، و(166) مساعدة إدارية. وقسمت دراسة الغامدي (2019) محاور القيادة الأخلاقية إلى ثلاثة محاور رئيسة (شخصي، إداري، علاقات إنسانية)، وأظهرت نتائجها أن درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة الأخلاقية في منطقة الباحة من وجهة نظر عينة الدراسة (3,68)، مع وجود علاقة طردية قوية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس، والالتزام التنظيمي لدى قائدات المدارس. وكشفت النتائج تقدم محور الصفات الشخصية على بقية المحاور، وجاء المحور الإداري في المرتبة الأخيرة، وأوضحت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل، والمسعى الوظيفي.

- دراسة المخلافي وإبراهيم (2020) بحثت في درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية. وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين باستخدام المنهج الوصفي على عينة بلغت (365) معلمًا. وقسم الباحثان محاور القيادة الأخلاقية إلى ثلاثة محاور، وأظهرت النتائج مجيء محور العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى، والمحور الإداري في المرتبة الأخيرة، كما كشفت النتائج أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لقادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية كانت درجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.50)، كما أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسط درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومتوسط ممارسة الإبداع الإداري، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وعدد سنوات الخدمة لصالح الأكثر منها.
- دراسة (Almandeel & Dawood, 2019) بحثت هذه الدراسة في مدى ارتباط درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي. واستخدمت المنهج الوصفي الكمي، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية من المعلمين بلغت (372)، وأظهرت النتائج أن إظهار المشرف، والقائد لسلوك إيجابي، وأسلوب قيادة أخلاقية يؤثر في أداء الموظفين، وهناك دلالة موجبة إحصائية بين القيادة الأخلاقية، وولاء المعلمين. علاوة على ذلك، أظهرت الدراسة أن ولاء المعلمين قد سهل العلاقة بين القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي المستمر.
- دراسة الدجاني (2018) جاءت بهدف معرفة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. وأجريت على قادة مدارس ثانوية خاصة في عمان. وقد استخدمت دراسة الدجاني المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة في أداة الدراسة، وطبقت على عينة طبقية منتظمة من (370) معلمًا، بلغت درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الخاصة في عمان درجة متوسطة (3.24)، مع مجيء محور الصفات الشخصية في الدرجة الأولى، ومجيء المحور الإداري في الدرجة الأخيرة. وكشفت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل التعليمي والجنس، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح الفئة الأكثر خبرة.
- دراسة الصريع (2020) هدفت إلى التعرف على القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الخاصة بالخليل، وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي. وبلغت عينة هذه الدراسة (465) معلمًا ومعلمة من المدارس الخاصة في محافظة الخليل. وكشفت النتائج أن درجة توافر القيادة الأخلاقية لمديري هذه المدارس عالية (3,98) من وجهة نظر العينة، وأن هناك علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل التعليمي.
- دراسة الشاعر (2017) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة. وطبقت الدراسة على عينة بلغت (327) موظفًا، وبلغ المتوسط الحسابي للممارسة الأخلاقية في هذه الدراسة (3,99) درجة. وكشفت نتائجها حصول مجال الأخلاقيات الشخصية على المركز الأول، والمجال الإداري على المركز الثالث. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والمسعى الوظيفي، وسنوات الخدمة.

ج- دراسات خاصة بمعوقات القيادة الأخلاقية

- دراسة العبادي والإبراهيم (2019) جاءت بغرض الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت العينة 317 معلماً ومعلمة، وقد بينت نتائج الدراسة المتعلقة بالمعوقات بأن السبب الرئيس وراء ضعف ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية بالأردن يعود إلى عدم إلمام القادة بمفاهيم القيادة الأخلاقية، وهي من الممارسات الخاطئة للقادة.
- السبيعي، والبابطين (2020) هدفت دراستهما إلى التعرف على ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية، والمعوقات التي تواجه قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج، باستخدام المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (101) معلمة، وخلصت الدراسة إلى وجود أربعة أسباب رئيسة في إعاقة تطبيق القيادة الأخلاقية، هي: أسباب شخصية، أسباب إدارية، أسباب إنسانية، أسباب خاصة بالعمل بروح الفريق. وكشفت النتائج احتلال الأسباب الشخصية المرتبة الأولى في إعاقة تطبيق مفهوم القيادة الأخلاقية.
- دراسة Al-Jammal (2015) هدفت إلى تقييم حالة مديري المدارس اللبنانية الخاصة من وجهة نظر المعلمين، وتحديد الأسباب الكامنة وراء الممارسات غير الأخلاقية لمديري المدارس اللبنانية الخاصة، باستخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم إرسال الاستبانة إلى 63 مدرسة خاصة. وتكونت العينة الكلية من 252 معلماً، وخلصت النتائج إلى ذكر أهم الأسباب في تراجع القيادة الأخلاقية ومن أهمها: التسلط، عدم العدالة، تدني احترام القائد لذاته.
- دراسة الطائي ومصححيب (2019) شخّصت هذه الدراسة ممارسات القوة وسلوكيات القادة في القيادة الأخلاقية والأبعاد المرتبطة بهما، ودورها في المنظمة، وأجريت الدراسة في جامعة بغداد على عينة مؤلفة من (271) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة باستخدام المنهج الوصفي، وباستخدام استبانة تم تحليل إجاباتها. وخلصت الدراسة إلى أن الأسباب المعيقة تكمن في القادة أنفسهم، لاستخدامهم قوة المنصب، والأنظمة في التأثير على الأتباع لتصل في بعض الأحيان إلى التهديد بالعقوبات أو حرمانهم من الامتيازات.
- دراسة غنيم (2020) هدفت إلى رصد واقع ممارسة القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بالقاهرة والجيزة لأبعاد القيادة الأخلاقية، استخدمت في الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت على عينة بلغت (94) شخصاً من العاملين، وجاءت نتائجها مؤكدة أن ضعف الصفات الشخصية للقادة تعد من أحد أهم الأسباب الرئيسة لإعاقة تطبيق القيادة الأخلاقية مثل: استغلال الآخرين، والتحيز ضدهم في القرارات، وعدم القدرة على مواجهة الأخطاء، كما أشار غنيم إلى أن القيادة الأخلاقية لم تتحقق في البعد الخاص بالعدالة.
- العتيبي (2019) قام بدراسة الأسباب التي تعيق مديري المدارس في دولة الكويت عن تطبيق القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال تعامل مدير المدرسة مع ثلاثة أطراف مهمة في نظر الباحث، هي: بيئة العمل ومعلمو المدرسة وأولياء أمور الطلبة. وقد خلص الباحث إلى أن بيئة العمل تحتل المرتبة الأولى في إعاقة تطبيق القيادة الأخلاقية، فعدم توزيع المسؤوليات، وقلة التنسيق والتخطيط، وضعف الثقة، وجمود اللوائح المنظمة لسير العمل، وضيق الوقت تعد من الأسباب المتعلقة ببيئة العمل، وهي تزيد من ضغوط العمل على مدير المدرسة. ومن ثم، سينشغل بها عن تطبيق مفاهيم القيادة الأخلاقية، وهي في الواقع ليست إلا انعكاساً لنقص مهارات القائد الإدارية. ولم تختلف هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات في اعتمادها المنهج الوصفي والاستبانة كأداة، غير أنها طبقت على عينة عشوائية بلغت (200) معلماً ومعلمة.

التعليق على الدراسات السابقة:

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الإطار النظري ومشكلة الدراسة، وقيم ومحاور القيادة الأخلاقية، ومعوقاتها، ومناقشة نتائج الدراسة.
- اختلفت الدراسة الحالية في منهجها في أسلوب تحديد القيم، وعرضها، وتصنيفها؛ حيث تم التوصل إليه بعد المراجعة الأدبية، وبعد استطلاع آراء خبراء القيادة التربوية عبر جولات دلفاي Delphi Technique ، وهو أسلوب لم تستخدمه أيُّ من تلك الدراسات السابقة.
- تناولت الدراسات السابقة القيادة الأخلاقية من حيث محاورها مع تشابه وتباين بينها، لكن لم توضح كيفية تحديد هذه القيم، وعند فحص العبارات اللغوية التي تصف هذه القيم، وجد العديد من التكرار والتباين في الوصف، الأمر الذي يستدعي ضرورة تحديد قيم، ومعايير القيادة الأخلاقية وفقاً لمنهج علمي مدروس يجمع بين الدراسات السابقة، وبين رؤية أصحاب الخبرة والاختصاص في مجال قطاع التعليم. ولذلك، قامت هذه الدراسة بتتبع هذه القيم من واقع الدراسات التالية (الأحمري، 2018؛ با داود والزهراني، 2018؛ الحارثي، 2019؛ الدجاني، 2017؛ الروسان، 2018؛ الشاعر، 2017؛ الصريع، 2020؛ الغامدي، 2019؛ المخلافي وإبراهيم، 2020؛ Gocen، 2021).
- وعند التدقيق في قيم المحور الخاص بروح الفريق نجدها أقرب ما تكون إلى محور العلاقات الاجتماعية. ولأن هذا هو الأقرب للواقع، تبنت هذه الدراسة تصنيف القيم إلى ثلاثة محاور رئيسة (شخصي، إداري، علاقات اجتماعية). ويؤيد ذلك كثرة ورود هذا التصنيف في الدراسات السابقة.
- أما الدراسات التي تناولت الأسباب المعيقة لتطبيق القيادة الأخلاقية في قطاع التعليم، فقد أظهرت نوعاً من التباين في النتائج، ولكنها بالجملة جاءت مكتملة لبعضها البعض في بيان أهمية القائد، ودوره في تحقيق الأهداف المرجوة.
- وبالتأمل في هذه الدراسة والدراسات السابقة من حيث تناولها معوقات القيادة الأخلاقية، فإن هذه الدراسة استخدمت استراتيجية نوعية استكشافية في الكشف عن معوقات تطبيق القيادة الأخلاقية، في حين جميع ما سبق من الدراسات كانت وصفية.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية الدراسة:

بما أن هذه الدراسة اعتمدت بشكل أساسي على أسلوب دلفاي Delphi، والذي يتناول آراء المشاركين في أزمنة وأماكن مختلفة عبر جولات متكررة، بهدف تقليل الفجوة بين الآراء المتعددة حتى الوصول إلى الإجماع (المرداسي 2018)؛ تضمنت الدراسة منهجاً نوعياً وآخر كمياً. فكانت نوعية استكشافية في الجولتين الأولى والثالثة ليناسب ذلك غرض الجولتين، حيث كان غرض الجولة الأولى مراجعة القائمة الأولية لأبعاد وقيم القيادة الأخلاقية وتكييفها مع واقع قطاع التعليم الأهلي، أما غرض الجولة الثالثة هو تأسيس إجماع نهائي بشأن قبول قيم القيادة الأخلاقية، وللكشف عن أسباب عدم القبول إن وجد. أما في الجولة الثانية فاستخدم المنهج الوصفي الكمي ليناسب غرض هذه الجولة في تأسيس إجماع نحو قبول قيم القيادة الأخلاقية المقترحة بعد الجولة الأولى، ولتحديد تلك القيم التي عليها عدم موافقة، أو تردد في القبول.

كما تم الاعتماد على استراتيجية البحث النوعي في سؤال الدراسة الثاني المتعلق بالكشف على معوقات تطبيق القيادة الأخلاقية لإعطاء المشاركين الفرصة للتعبير بحرية عن مرئياتهم حول المعوقات.

مجتمع الدراسة:

نظرًا لأن أبعاد وقيم القيادة الأخلاقية تتطلب مراجعةً من قبل المتخصصين والخبراء ذوي العلاقة بواقع المدارس الأهلية، والذين لهم دور مؤثر في اعتماد هذه القيم وتكييفها حسب احتياجات الواقع المحلي، فإن مجتمع الدراسة شمل عددًا من الأطراف المختلفة الذين لهم صلة بنطاق هدف البحث من قطاع التعليم العام وقطاع التعليم الأهلي، أو ممن لهم صلة بهذا المجال، والعدد المتضمن للمجتمع بحسب سياق أسلوب دلفاي لا يمكن حصره إلا في العينة، ولكن يمكن توضيح فئاته على النحو الآتي:

- 1- متخصصات في مجال الإشراف التربوي ممن يعملن في إدارة التعليم.
- 2- قائدات تربويات يعملن في المدارس الأهلية.
- 3- مالكات للمدارس الأهلية.
- 4- أكاديميون جامعيون.

عينة الدراسة:

ونظرًا لتعدد مجتمع الدراسة وكثرتهم فإن عينة البحث كانت عينة قصدية، أو عينة بالاختيار (المحباء والحبیب، 2020)، تم اختيارهم على معايير حددتها الدراسة، وبلغ عدد من طبقت عليهم الجولات الثلاث على التوالي كالآتي: (10، 17، 7) خبراء، بحيث إن الجولة الثانية قد أضيف إليها خبراء جدد، والجولة الثالثة كانت فقط لمن حاد عن الإجماع.

أدوات الدراسة:

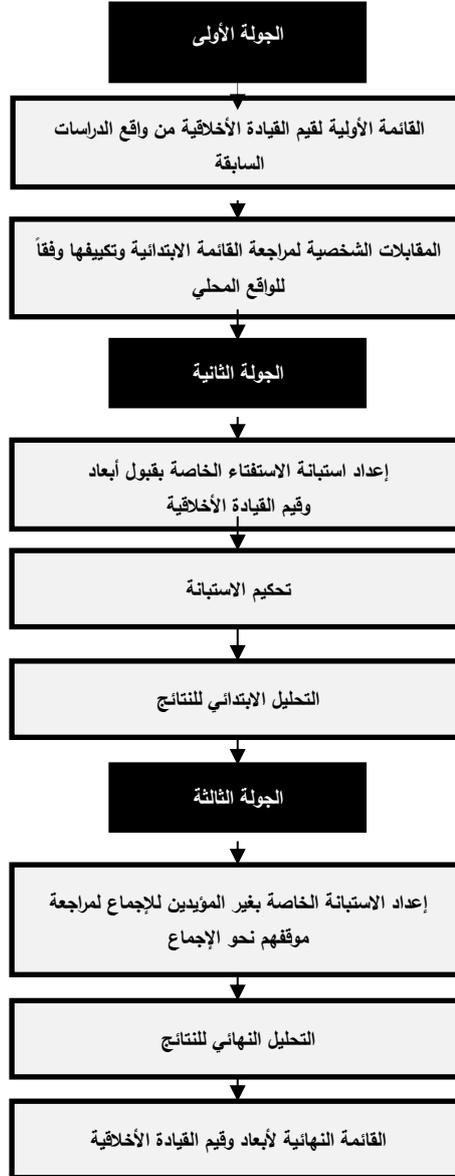
1- أسلوب دلفاي **Delphi Technique**: تم استخدام أسلوب دلفاي كأداة رئيسية في تحديد قائمة قيم القيادة الأخلاقية من خلال استجلاء آراء الخبراء، وتم ذلك بثلاث جولات متعاقبة كما هو موضح في (شكل 1)، وكل جولة اعتمدت على نتائج الجولة التي قبلها بهدف الوصول إلى قائمة نهائية من قيم وأبعاد القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الأهلية في مدينة جدة من وجهة نظر خبراء القيادة التربوية وذلك على النحو التالي:

الجولة الأولى: وبدأت هذه الجولة بتحديد القائمة الأولية لقيم القيادة الأخلاقية، من واقع دراسة وتحليل الأبحاث العلمية المنشورة سابقًا، ومن خلال استبانة الجولة الأولى، تم استعراض هذه القائمة على العينة من الخبراء المتخصصين في مجال التعليم الذين كانوا وثيقي الصلة بواقع المدارس الأهلية وذلك لمراجعتها وتكييفها مع معطيات الواقع المحلي.

الجولة الثانية: وهي الجولة الرئيسية في سلسلة جولات دلفاي، وبدأت بعد انتهاء الجولة الأولى وفي هذه الجولة تم إعداد استبانة مغلقة؛ وذلك للاستفتاء حول قبول أبعاد وقيم القيادة الأخلاقية وفقًا لقائمتها الأولية. وبعد تحكيم الاستبانة، وزعت على المشاركين، ومن ثم حللت بياناتها لمعرفة نسب القبول لكل قيمة من قيم القيادة الأخلاقية.

الجولة الثالثة: وكانت بعد انتهاء الجولة الثانية، وذلك لتحديد مستوى الإجماع المطلوب في الوصول إليه. وقد بدأت هذه الجولة بإعداد استبانة شبه مفتوحة موجهة إلى غير المؤيدين للإجماع؛ وذلك لإحاطتهم بمستوى

الإجماع الذي وصل إليه البحث في الجولة الثانية، ولإعطائهم الفرصة لمراجعة موقفهم، إما بالانضمام إلى الإجماع أو تقديم ما لديهم من مبررات لعدم الانضمام.



شكل (1) المنهج الخاص بأسلوب دلفاي

- 2- المراجعة الأدبية لما نشر من أبحاث علمية سابقة حديثة من عام (2015-2021) كأحد المصادر الرئيسة للإجابة عن أسئلة البحث، سواء الأوراق العلمية المحكمة، أم الرسائل العلمية، وتم الاطلاع على سائر المنشورات الأخرى.
- 3- المقابلات المنظمة: تم الاعتماد على المقابلة في الجولة الأولى من البحث في تحديد قيم وأبعاد القيادة الأخلاقية، وفي سؤال الخبراء عن معوقات تطبيق القيادة الأخلاقية.
- 4- الاستبانات: استخدمت كأداة لاستقصاء المعلومات المطلوبة من المشاركين في البحث بحيث تم صياغة أسئلة البحث للإجابة عليها من قِبَل العينة، وكانت الاستبانات على نوعين:
 - (استبانة شبه مفتوحة) في جولة دلفاي الأولى والثالثة، وفي بحث معوقات القيادة الأخلاقية.

- (استبانة مغلقة) وتم استخدامها في الجولة الثانية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة لتحليل البيانات

في هذه الدراسة تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية للتحليل، ومنها الجداول الإحصائية في عرض البيانات والنتائج، الأعمدة البيانية الأفقية في توضيح البيانات، وتم استخدام اختبار التجزئة النصفية حيث تم تقسيم الاستبانة إلى نصفين، وتجزئة أفراد العينة إلى مجموعتين لسهولة هذه الطريقة وكفاءتها عند التطبيق (النجار وآخرون، 2018). ولحساب ثبات الاستبانة كاملاً تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Correlation)، وهو المعامل المناسب للتحليل في هذه الحالة؛ كون البيانات التي ستجمعها الاستبانة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي، وهو من المقاييس الفئوية الشائعة الاستخدام كما وضع (أبو علام، 2018). وتم الاعتماد على التكرارات النسبية في عرض القيم المتكررة كنسب مئوية بعد المراجعة الأدبية، وبعد تحليل استجابات الخبراء في الجولة الثانية، تم توضيحها في ثلاث مناطق على النحو التالي:

- المنطقة الخضراء، وتعني القبول المؤكد للقيمة المقترحة، وتشمل درجتي القبول الآتيتين: "موافق بشدة"، و"موافق" على مقياس ليكرت الخماسي.
- المنطقة الصفراء، وتعني التردد في القبول، وتشمل درجة "متردد في الموافقة" على مقياس ليكرت.
- المنطقة الحمراء، وتعني عدم القبول المؤكد لقبول القيمة المقترحة، وتشمل درجتي "غير موافق"، و"غير موافق بشدة" على مقياس ليكرت الخماسي.

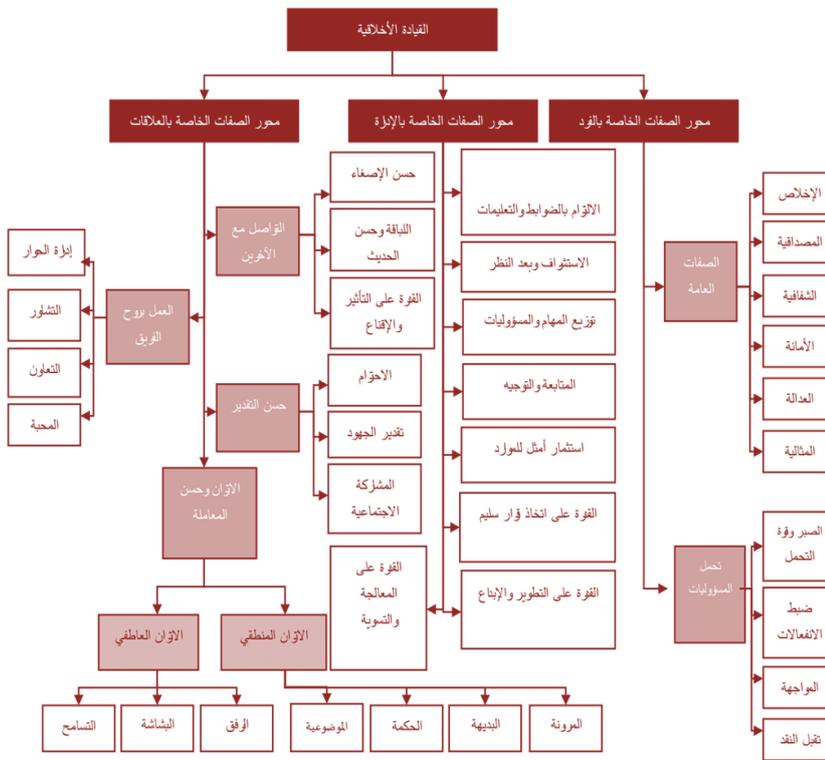
4- عرض النتائج ومناقشتها.

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول جرى المضي في جولات دلفاي Delphi Technique حتى الجولة الأخيرة لكشف النتائج ومناقشتها بعد الانتهاء من المراجعة الأدبية للدراسات. وفي هذا الصدد، قامت الدراسة الحالية بتتبع قيم القيادة الأخلاقية من خلال الدراسات السابقة، وكانت النتيجة أن كثيراً من هذه القيم قد وردت في كثير من الدراسات، خصوصاً المحورين الشخصي والإداري، في حين أن القيم الخاصة بمحور العلاقات الاجتماعية وجد فيها بعض التباين، بسبب ورودها في هذه المراجع تحت محاور مختلفة. وبناءً على ذلك، تم اعتماد هذه القيم لتكون بمثابة قائمة أولية في طريق المنهج الصحيح لتحديد أبعاد وقيم القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الأهلية في صورتها النهائية. وعلى ضوء ذلك تم إعداد القائمة الأولية لقيم القيادة الأخلاقية لقائدات المؤسسات التعليمية، وتضمنت 31 قيمة موزعة على ثلاثة محاور رئيسة وفق المحاور التي تبنتها الدراسة (الشخصي، الاجتماعي، الإداري). بعد ذلك صنفت هذه القيم في (6) مجالات فرعية ضمن المحاور الرئيسية بحيث إن كل مجال من هذه المجالات يجمع الصفات بقاسم مشترك. وعلى ضوء هذه القائمة جرى إعداد استبانة الجولة الأولى وإخضاعها لتحكيم الخبراء بأسلوب دلفاي لاستجلاء آرائهم من واقع عملهم القيادي في التعليم والمدارس الأهلية للوصول إلى قائمة أخلاقية تكيف بحسب احتياجاتهم، وتطلعاتهم المستقبلية.

نتيجة الجولة الأولى مناقشتها:

وبعد مراجعة الدراسات السابقة، وبعد الجولة الأولى، وبناءً على مرئيات الخبراء بالجولة الميدانية، أضيفت 11 قيمة إلى القائمة الأولية فمثلاً في المحور الفردي تم إضافة قيمة "الشفافية" تحت مجال القيم العامة، وقيمة "ضبط الانفعالات" تحت مجال "تحمل المسؤوليات"، وفي المحور الإداري أضيفت قيمة "الاستشراف"، وبعد النظر،

وقيمة "المتابعة، والتوجيه"، وفي محور العلاقات الاجتماعية: "اللباقة وحسن الحديث" و"القدرة على التأثير، والإقناع" تحت مجال التواصل مع الآخرين. ، وجرى دمج وضم قيم أخرى كدمج قيمتي "الصدق" و"الوفاء" باسم أعم، وأشمل، هو "المصداقية"، وتعديل مسمى بعض الأبعاد الأخلاقية، ونقلها وترقيتها لتصبح مجالاً مثل العمل بروح الفريق ليشمل عددًا من القيم الأخرى المناسبة، وإلغاء أخرى مثل قيمة "البعد عن المصلحة الشخصية" باعتبارها تندرج تحت قيمة "الأمانة"، وهكذا حتى تم التوصل إلى القائمة النهائية لقيم القيادة الأخلاقية المشتملة على 35 قيمة أخلاقية، موزعة على 3 محاور رئيسة و7 مجالات فرعية كما هو مبين في شكل (2).



(شكل 2) قيم وأبعاد القيادة الأخلاقية بعد الجولة الأولى

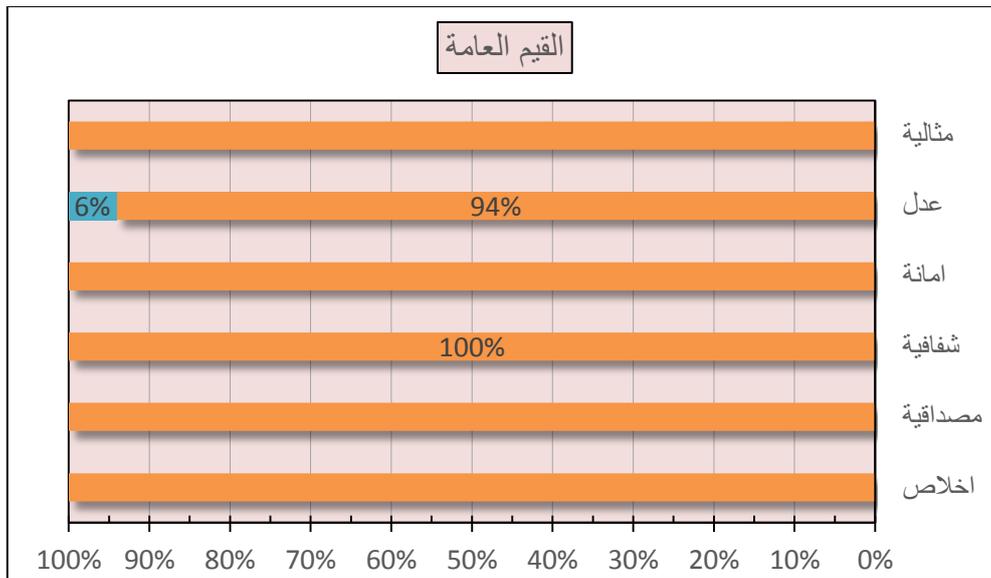
نتيجة جولة دلفاي الثانية ومناقشتها:

بعد إرسال استبانة الجولة الثانية وَفَقَ نتيجة الجولة الأولى إلكترونيًا إلى خبراء الجولة الثانية، كانت المنطقة الخضراء (القبول المؤكد) على مستوى الرسم البياني بالنسبة لجميع القيم هي الأكثر ظهورًا، ويمكن عزوُ تدني مستويات عدم الموافقة على مساحة الرسوم البيانية في الجولة الثانية إلى الدور الهام للمقابلات الشخصية التي أجريت مباشرة مع الخبراء في الجولة الميدانية الأولى والتي من خلالها تمت محاكاة الواقع لعكس ما لدى المشاركين

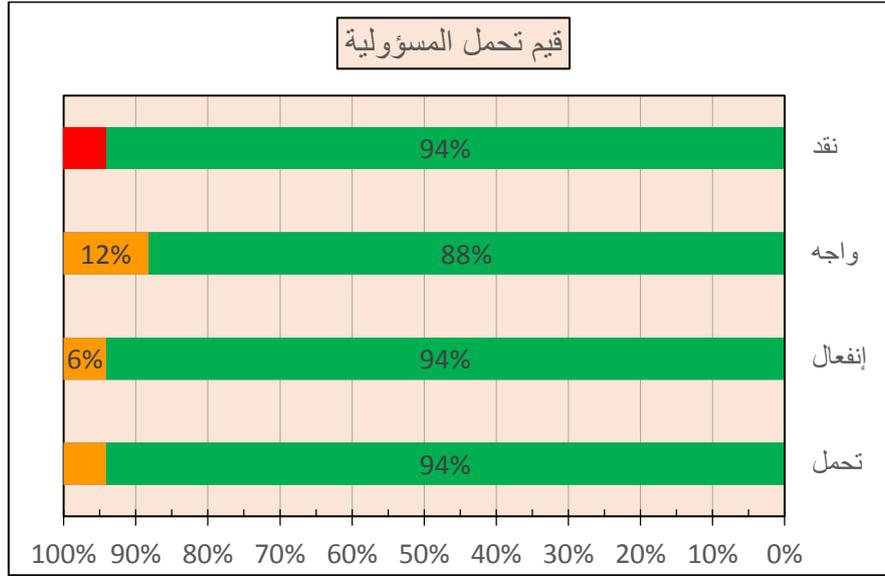
من خبرة. تليها المنطقة الصفراء (منطقة التردد)، ثم المنطقة الحمراء (عدم الموافقة المؤكد)، ولكن بنسبة ظهور لا تذكر معنوياً.

وعلى سبيل المثال، نجد في محور القيم الشخصية (10 قيم) يوجد مجالان: مجال "القيم العامة" ومجال "تحمل المسؤوليات". فيما يخص مجال "القيم العامة" (6 قيم)، وجميع القيم مؤكدة قبولها من معظم المشاركين (94%-100%) مع نسبة تردد لا تذكر (6%) تجاه قبول قيمة "العدالة" (شكل 3). ويمكن عزو ذلك إلى أن مجال العمل في قيادة المدارس الأهلية يتطلب شدة تمسك القائدة بالقيم؛ لأن هذه القيم الشخصية مصدر قوة لها، خاصة أنها تحت توجيه ومساءلة عدة جهات إشرافية من ملاك المدرسة من جهة، ووزارة التعليم من جهة أخرى، إضافة إلى مطالب الجهات الأخرى المستفيدة من طلاب وأولياء أمور. أما لو غابت هذه القيم الشخصية فإن قيمة المثالية لهذه القائدة تتراجع؛ وقد يكون هذا التراجع بسبب ممارسات للقائدة لا تتناسب مع القيم الأخلاقية والحصول على هذه النسبة المرتفعة في القيم الشخصية يتفق مع الدراسات التي تصدّر فيها محور الصفات الشخصية المرتبة الأولى عن باقي المحاور. وهي دراسات كلٍّ من (الحارثي، 2019؛ ودراسة با داود والزهراني، 2018؛ الدجاني، 2018؛ الصريع، 2020؛ والغامدي، 2019) مع اختلاف الدراسة الحالية عن تلك الدراسات في بعض قيم هذا المجال وتنظيمها وتصنيفها؛ فالدراسة الحالية أضافت الشفافية وضبط الانفعالات.

أما فيما يخص مجال "تحمل المسؤوليات" (شكل 4) فكان هناك عدم موافقة مؤكدة فقط على قبول قيمة "تقبل النقد"، بنسبة ظهور متدنية جداً (6%)، وأرجع الخبراء ذلك إلى أن تقبل النقد قد لا يتمتع به الجميع، ولا يتحقق إلا بالتدريب. غير أن الدراسة ترى أن تقبل النقد والتوجيه يُعدُّ من المتطلبات الأساسية لعمل القائدة، خاصة أنها مسؤولة عن قيادة مؤسسة تعليمية، وقابلة للمساءلة من أصحاب القرار، ومن طبيعة هذه المساءلة توجيه النقد لتحمل مسؤولية عملها القيادي. وهو أمر أكدته دراسة Gocen (2021) وعدته من القيم المهمة عند العينة الشرقية. باقي القيم الأخرى في مجال تحمل المسؤولية أظهرت مناطق القبول فيها تردداً بسيطاً لا يتجاوز الـ (6%)، زاد هذا التردد بدرجة معنوية واضحة (12%) فقط في قيمة "المواجهة". وهذا يؤكد حذر المشاركين في قبول هذه القيمة لاعتقادهم بأنه ليس مطلوباً من القائدة أن تكون شجاعة بما يكفي لمواجهة المواقف. ولكن الدراسة ترى أن وجود صفة المواجهة في القيم الشخصية القيادية أمر مهم لتحمل القائدة للمسؤولية، حتى تتمكن من اتخاذ قرارات أخلاقية، وتتحمّل تبعاتها.



(شكل 3) مناطق القبول والتردد وعدم الموافقة للقيم الخاصة بمجال "القيم العامة"



(شكل 4) مناطق القبول والتردد وعدم الموافقة للقيم الخاصة بمجال "تحمل المسؤولية"

وفيما يخص محور القيم الإدارية كان هناك مستويات عالية من القبول المؤكد (94%-100%) لجميع القيم، فيما عدا قيمة "المتابعة" بنسبة تردد عالية (12%)، ويمكن عزو ذلك إلى تدني أهمية "المتابعة" من وجهة نظر أولئك الخبراء عند مقارنتها بسائر القيم الأخرى. غير أن الدراسة الحالية تؤكد أهمية المتابعة، لأن ولاء العاملين بالمدرسة، والتزامهم يزداد مع متابعة إنجاز مهامهم من خلال قيادة القائمة. وهذا يتسق مع دراسة Almandeel & Dawood (2019) حيث وضحت نتائج دراستهما الترابط الوثيق بين سلوكيات القيادة الأخلاقية واهتمامها، واستمرار التزام العاملين تنظيمياً، وهو أمر أكدته أيضاً (الحارثي، 2019؛ الدجاني، 2018؛ الصريع، 2020؛ الغامدي، 2019). وأكدت دراسة Vika Ramana et, al (2020) أهمية ممارسة القيادة الأخلاقية، ودمجها في متابعة العمل بالمدرسة، ودورها في بناء السلوك الإيجابي في مكان العمل، وزيادة التفكير الإبداعي.

ويتكرر هذا النمط في القبول (88%، 94%، 100%) في القيم المتعلقة بالمجالات المختلفة من محور العلاقات الاجتماعية. ويتفق هذا مع بعض الدراسات التي أكدت نتائجها أهمية التمسك بأخلاقيات العلاقات الاجتماعية حتى احتل هذا المحور المرتبة الأولى، وهما دراستا كل من (الأحمري، 2020؛ المخلافي وإبراهيم، 2018).

ويمكن عزو قبول ذلك من الخبراء لأنه ومن واقع عملهم في المدارس الأهلية، تؤكد لهم أن القيادة الأخلاقية التي تبرز قيمها أثناء تعاملها مع الآخرين، وفي صناعة القرارات، وحتى في متابعة العمل، وتنفيذ التعليمات، تتميز بعلاقاتها الجيدة مع الجميع. وهي تعزز إظهار السلوك الجيد بمحاكاتها من قبل من حولها من العاملين، وهذا يتفق مع نظرية التعلم الاجتماعي لباندورا أو النمذجة.

أما نسب التردد المرتفعة (12%) في مجال العلاقات الاجتماعية المرتفعة فحظيت به "المشاركة الاجتماعية"، و"الاحترام" في مجال "حسن التقدير، وقيمة "التشاور" في مجال "العمل بروح الفريق"، وقيمة "المرونة" في مجال "الاتزان المنطقي في المعاملة" وذلك نظراً لقلّة أهميتها في نظر الخبراء عند مقارنتها بالقيم الأخرى، ولاختلاف وجهات نظرهم بجانب المشاركة الاجتماعية. أما التردد في التشاور في مجال العمل بروح الفريق فيمكن عزوّه إلى ما ذكرته إحدى الخبيرات بأن التشاور أمر جيد لكن لا بدّ من الإقناع وإدارة الحوار، وإلا لا تنال عن الرأي إذا كان الأمر متعلقاً بمصلحة عامة على حد تعبيرها. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الأحمري (2018) التي ظهر فيها تدني صفة العمل بروح الفريق عند قادة المدارس. وترى الدراسة الحالية أن نجاح قيادة المدارس الأهلية مرهون بشيوع العمل

بروح الفريق، والتشاور بين القائدة والعاملين بالمدرسة، فهاتان الصفتان من أقوى قيم التفاعل المثمر بين القائدة، ومحيطها. كما قد يُعزى ارتفاع التردد في المرونة من جهة الخبراء إلى خشية أن تكون المرونة مع الآخرين قد تدفع البعض إلى التقاعس، أو أنها تؤخر تنفيذ المهام. أما بالنسبة إلى ارتفاع التردد في الاحترام من وجهة نظر الخبراء فيُعزى، إلى الممارسات الخاطئة عند بعض القائدات مع أصحاب المصلحة بدعوى الاحترام.

وبناء على هذه النتائج، جرى التركيز على القيم التي عليها عدم موافقة مؤكد، وهي قيمة واحدة فقط "تقبل النقد"، لأهمية عدم الموافقة هنا لإجراء مزيد من التحقيق. وأيضاً التركيز على القيم الأخرى التي عليها تردد في القبول، ولكن بمستوى يزيد عن 10%، باعتبار أن أقل من ذلك لا يشكل درجة معنوية يمكن أن تعيق الإجماع على القبول، ومن ثم جرى إخضاع هذه القيم لمزيد من التحقيق في جولة ثالثة.

نتيجة جولة دلفاي الثالثة ومناقشتها:

بعد الانتهاء من الجولة الثانية، والتعرف على نتائجها نجد أن منطقة التردد الصفراء حظيت بمستوى ظهور بسيط لا يتجاوز جميعها 6%، باستثناء ست قيم، زاد فيها التردد بدرجة معنوية وصلت إلى 12%، وتشمل القيم التالية: "المواجهة" وهي إحدى الصفات الأساسية بمجال تحمل المسؤولية في المحور الشخصي، و"المتابعة" في المحور الإداري، وأربع قيم أخرى في محور العلاقات الاجتماعية وتشمل "المشاركة الاجتماعية" و"الاحترام" بمجال حسن التقدير و"التشاور" بمجال العمل بروح الفريق، و"المرونة" بمجال اتزان التعامل المنطقي. ومن ثم، تم إرسال استبانة الجولة الثالثة إلى 7 من خبراء القيادة التربوية، والتي هدفت إلى إعطاء غير المؤيدين الفرصة للانضمام إلى الإجماع، أو إبداء مبرراتهم لعدم الانضمام في حال وجد وكانت نتيجة هذه الجولة على النحو الآتي:

- مستوى عدم الموافقة عند صفة "تقبل النقد" قد تراجع من (6%) إلى الصفر. وهذا التحول إلى القبول من الخبراء يتفق مع اهتمام الدراسات السابقة به؛ حيث لم تغفل هذه الدراسات ذكر تقبل النقد في محاور القيادة الأخلاقية، (الأحمري، 2018؛ باداود والزهراني، 2018؛ الحارثي، 2019؛ الدجاني، 2018؛ الروسان، 2018؛ الشاعر، 2017؛ الصريع، 2020؛ الغامدي، 2019؛ المخلافي وإبراهيم، 2020؛ Gocen، 2021). وإلى إدراك الخبراء لأهمية هذا البعد في تحسين عمل القائدة، فالعمل على ضوئه يعنى الرغبة في أخذ التوجهات البناءة لدوره الفعال في التطوير.

- تلاشت مستويات عدم الموافقة والتردد بعد إجراء الجولة الثالثة من أسلوب دلفاي لجميع قيم عدم الموافقة والتردد الست، فيما عدا قيمة "الاحترام". وهذا يُعزى إلى إدراك الخبراء أهمية القيادة الأخلاقية لقائدة المدرسة، وتأثيرها في علاقاتها الجيدة بالآخرين التي تنعكس بشكل إيجابي في صنع القرارات، ومعالجة المشكلات الطارئة، وتذليل الصعوبات. على أن وعي الخبراء بذلك لا يتفق مع دراسة Vika Ramana et, al. (2020) الذي وضح أن القادة الماليزيين في المدارس الدولية يفتقرون إلى فهم كيفية تأثير القيادة الأخلاقية في المعلمين لأنهم لا يزال لديهم الكثير من التحديات في الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية، والتواصل مع الآخرين.

- أما ما يخص قيمة الاحترام، فلم تجد الدراسة فيها تراجعاً يذكر على مستوى التردد كما هو في جدول (5) الذي ظل مؤيدوه على ما هم عليه من تردد، لتخوفهم من خلط هذه القيمة بالمجاملة، لما شاهدوه من ممارسات خاطئة في الخلط بينهما لدى بعض القادة، والتي هي في نظرهم مرفوضة لأنها تعطي امتيازاً لشخص لا يستحق. على أنه لا بد من التأكيد على أن تمتع القائدة بالاحترام للجميع ولمنصبها أمر ضروري، حيث تحتم القيم الشخصية للقائدة توافيقها مع تطبيق الاحترام، على أن يكون تفعيل الاحترام محاطاً بسياج متين من المصادقية، والأمانة، والعدالة.

جدول (1) مستوى الموافقة والتردد بعد الجولتين الثانية والثالثة

بعد الجولة الثالثة		بعد الجولة الثانية		الصفة	المجال	المحور
التردد	الموافقة	التردد	الموافقة			
0	%100	%12	%88	المواجهة	تحمل المسؤوليات	الشخصي
0	%100			المتابعة	-	الإداري
%6	%94			المشاركة الاجتماعية	حسن التقدير	العلاقات الاجتماعية
%12	%88			الاحترام	حسن التقدير	
%6	%94			التشاور	روح الفريق	
%6	%94			المرونة	الاتزان المنطقي	

وبانتهاء هذه الجولة بهذه النتائج، واستكمال جميع جولات دلفاي تم تحديد قائمة الأبعاد والقيم المناسبة للقيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الأهلية في مدينة جدة متمثلة بـ 35 قيمة موزعة على ثلاثة محاور رئيسة وسبعة مجالات فرعية (انظر شكل 2):

محور الصفات الخاصة بالفرد: وتشتمل على مجالين:

الأول- مجال الصفات العامة، وفيه القيم التالية (الإخلاص، المصداقية، الشفافية، الأمانة، العدالة، المثالية).

والمجال الثاني- تحمل المسؤوليات، وفيه (الصبر وقوة التحمل، ضبط الانفعالات، المواجهة، تقبل النقد).

محور الصفات الخاصة بالإدارة: ويتضمن الأبعاد التالية:

الالتزام بالضوابط والتعليمات، الاستشراف وبعد النظر، توزيع المهام والمسؤوليات، المتابعة والتوجيه، استثمار أمثل للموارد، القدرة على اتخاذ قرار سليم، القدرة على التطوير والإبداع، القدرة على المعالجة والتسوية.

محور الصفات الخاصة بالعلاقات: ويضم 4 مجالات:

المجال الأول التواصل مع الآخرين، ويتضمن: (حسن الإصغاء، اللباقة وحسن الحديث، القدرة على التأثير والإقناع).

المجال الثاني حسن التقدير، ويتضمن (الاحترام، تقدير الجهود، المشاركة الاجتماعية).

المجال الثالث العمل بروح الفريق، ويتضمن: (إدارة الحوار، التشاور، التعاون، المحبة).

المجال الرابع الاتزان وحسن المعاملة، ويتضمن مجالين: الاتزان المنطقي، وفيه (المرونة، البديهة، الحكمة، الموضوعية). الاتزان المنطقي، وفيه (الرفق، البشاشة التسامح).

نتائج إجابة السؤال الثاني: "ما الأسباب المعيقة لتطبيق مفهوم القيادة الأخلاقية؟"

فإنه وعند النظر بإمعان في النتائج، وبعد تحليلها بصورة متعمقة، جرى تحديد 22 سبباً من الأسباب المعيقة لتطبيق مفهوم القيادة الأخلاقية، وصنفت إلى ثلاثة محاور رئيسة تمثل أطراف مجتمع الدراسة ذوي العلاقة بقيادة المدارس الأهلية على النحو الآتي: عشرة أسباب خاصة بقائدات المدارس الأهلية، خمسة أسباب خاصة بمشرفي إدارة التعليم، سبعة أسباب خاصة بملاك المدارس الأهلية.

وعند النظر بإمعان نجد أن المعوقات الشخصية الصادرة من القائدة ذكرت بدرجة عالية عند الخبراء، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة السبعي والبابطين (2020) في ارتفاع المعوقات الشخصية. ويمكن عزو هذا إلى ما ذكره الخبراء من عدم وعي القائدات بمفاهيم القيادة الأخلاقية مما يسبب ظهور ممارسات لا تتفق معها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العبادي والإبراهيم (2019) حين وضحت نتائج الدراسة أن من أسباب قصور قيم القيادة الأخلاقية عدم الإلمام بمبادئ القيادة الأخلاقية، وعدم إدراك أثرها في فاعلية المدرسة، وفي العاملين بها. وتعزو الدراسة هذا إلى ضعف نشر قيم القيادة الأخلاقية، وضعف التعريف بها من الجهات الإشرافية، أو من أصحاب القرار.

وأبرزت النتائج أيضاً ممارسة بعض القائدات للنمط التسلطي، وقد أكدت دراسة كلٍّ من (الطائي ومصيحيب، 2018؛ غنيم، 2020؛ Al-Jammal، 2015) هذا السبب أيضاً. كما اتفقت دراسة العبادي والإبراهيم (2019) مع نتائج الدراسة في هذين السببين من معوقات القيادة الأخلاقية التسلطية، وضعف السمات الشخصية، حين ذكرا أن سبب ظهور هذا النمط التسلطي للقادة هو تدني السمات الشخصية الأخلاقية.

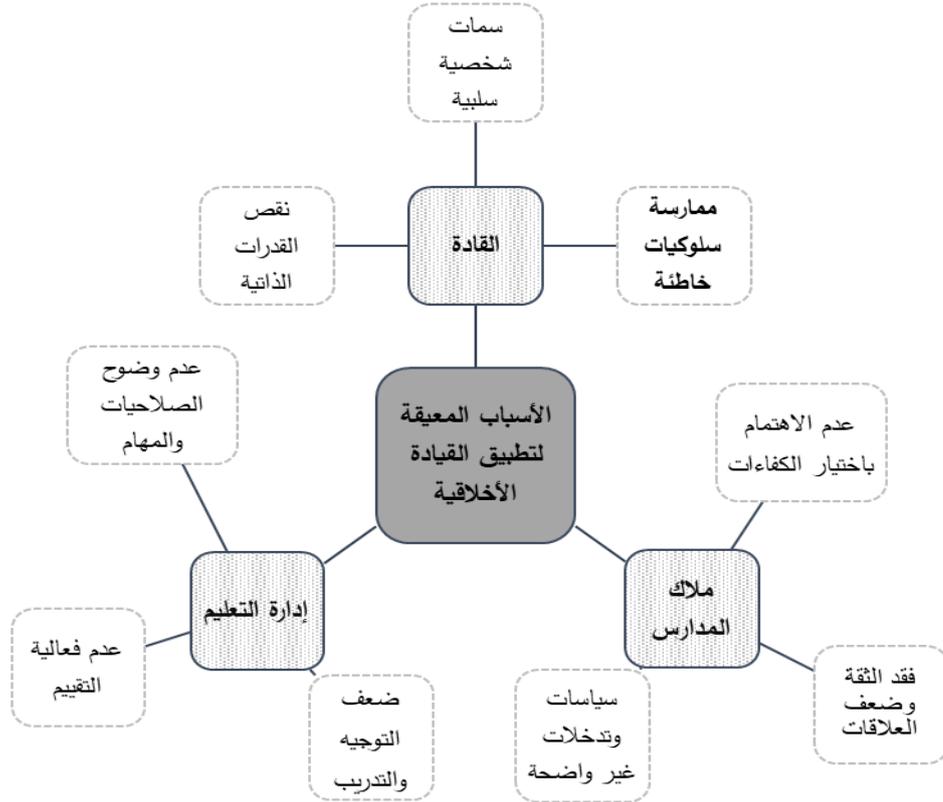
واتسقت هذه النتائج مع ما تراه الدراسة الحالية في أن النمط التسلطي للقائدة قد يكون سبباً في تفاقم الخلافات؛ فهو نمط لا يقبل صاحبه التشارك لتمركزه، كما أنه يهتم بمصلحة العمل دون النظر في احتياجات العاملين، أو حتى التفاعل معهم، وهذا النمط قد يُعزى ظهوره إلى قصور في اهتمام الملاك باختيار الكفاءات، الذي قد يسبب ظهور شخصيات تقود المدارس في غياب عن القيادة الأخلاقية، أو هو ضعف وعي القائدات بأهمية القيادة الأخلاقية، ودورها الناتج عن قلة التوجيه والتدريب المتخصص في توضيح القيادة الأخلاقية ودمجها مع القيادة.

وأضاف الخبراء ممارسة الظلم والتحيز، كما ذكره الطائي ومصيحيب (2019)، ولم تشر دراسة السبعي والبابطين (2020) إلى هذا السبب تحديداً. ويعزى ظهور هذه الممارسات (الظلم والتسلط) من وجهة نظر الدراسة إلى أن القائدة ليست بالكفاءة المطلوبة، أو أن المالك لم يدرك أهمية اختيار الكفاءات، ولم يشترط توافر المفاهيم الأخلاقية، فقد يكون الاختيار بالمحاباة والمعاملة، والاهتمام بالموارد المالية على حساب اختيار الكفاءات. واتفقت دراسة Al-Jammal (2015) مع هذه النتيجة في أن أسباب الممارسات غير الأخلاقية وجود التزلف والمعاملة.

وعلى الرغم من تأكيد وزارة التعليم على الضوابط المنظمة لترشيح القادة، فإن واقع ترشيح قائدات المدارس الأهلية يتطلب إضافة بنود صريحة في قيم القيادة الأخلاقية في شروط الترشيح ليراهما المستثمرون.

وقد يفسر كثرة ورود المعوقات الإدارية في النتائج بكثرة ضغوط مطالبات العمل وأولياء الأمور بحسب نتائج دراسة (العتيبي، 2019)، خاصة أن عمل قائدة المدرسة الأهلية يشرف عليه جهات عديدة، كوزارة التعليم، والإشراف التربوي، والمستثمر من جهة أخرى مما قد يشعر القائدة بالضغط التي تعيق تطبيق القيادة الأخلاقية، إضافة إلى أن وجود الجانب الاستثماري، قد يؤثر في قائدة المدرسة الأهلية إذ لم تكن بالكفاءة المطلوبة فالنتيجة المتوقعة تحت طائلة مطالب المستثمر هي قصور قدرتها على التصرف وفق سلوك أخلاقي.

ومن نتائج الدراسة أيضاً افتقاد التدريب، والتوجيه السليم من القيادات العليا والمتابعة المستمرة، إضافة إلى الحاجة لزيادة المعرفة بالقيادة الأخلاقية لتحقيقها. وهذه النتيجة تتفق مع توصية دراسة Al-Jammal (2015) في ضرورة التدريب على القيادة الأخلاقية والتعلم من الأقران. وبالتحليل الموضوعي صنفت الأسباب الواردة تحت كل محور إلى ثلاثة أسباب رئيسية، ليصبح مجموعها تسعة أسباب رئيسية تحت كل محور ثلاثة من الأسباب الرئيسية كما هو مبين في شكل (6). والأبرز من هذه الأسباب بعد التحليل الموضوعي سببان، هما: قلة الاهتمام باختيار الكفاءات من القائدات، وضعف فعالية التوجيه والتدريب للقائدات.



شكل (5) مثلث الاسباب الرئيسية المعيقة للقيادة الاخلاقية طبقاً لأطياف مجتمع الدراسة

أبرز نتائج الدراسة:

- أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج يمكن إيجازها على النحو الآتي:
- 1- بناءً على الدراسات السابقة، والبحث الميداني المصاحب للجولة الأولى من أسلوب دلفاي ذي الجولات المتكررة مع من تمت مقابلتهم من الخبراء والمتخصصين، تم تحديد قائمة الأبعاد والقيم المناسبة للقيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الأهلية في مدينة جدة متمثلة بـ 35 قيمة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية وسبعة مجالات فرعية (شكل 2).
 - 2- في الجولة الثانية كانت المنطقة الخضراء منطقة القبول المؤكد لأبعاد وقيم القيادة الأخلاقية هي الأكثر ظهوراً على مستوى الرسوم البيانية لجميع المحاور بنسبة ظهور من 88% إلى 100%.
 - 3- لم يظهر عدم الموافقة على مستوى الرسوم البيانية إلا في صفة "تقبل النقد" إحدى الصفات الأساسية بمجال تحمل المسؤولية في المحور الشخصي، وبنسبة ضئيلة لا تتجاوز 6%. ويمكن عزو هذا التدني في

- مستويات عدم الموافقة إلى نجاح الجولة الأولى بسبب تجويد إجراءاتها، وبسبب استخدام المقابلة الشخصية مع استبانة جمع البيانات، بالإضافة إلى مستوى عينة الخبراء المنتقین بناءً على شروط اختيار جيدة.
- 4- إن منطقة التردد الصفراء حظيت بمستوى ظهور بسيط لا يتجاوز جميعها 6%، باستثناء ست قيم، زاد فيها التردد بدرجة معنوية وصلت إلى 12%، وتشمل القيم التالية: "المواجهة" وهي إحدى الصفات الأساسية بمجال تحمل المسؤولية في المحور الشخصي، و"المتابعة" في المحور الإداري، وأربع قيم أخرى في محور العلاقات الاجتماعية وتشمل "المشاركة الاجتماعية"، و"الاحترام" بمجال حسن التقدير، و"التشاور" بمجال العمل بروح الفريق، و"المرونة" بمجال اتزان التعامل المنطقي.
- 5- تلاشت مستويات عدم الموافقة والتردد بعد إجراء الجولة الثالثة من أسلوب دلفاي، والتي هدفت إلى إعطاء غير المؤيدين للإجماع الفرصة للانضمام إليه، أو إبداء أسبابهم لعدم الانضمام في حال وجد، وذلك لجميع قيم عدم الموافقة والتردد، فيما عدا قيمة "الاحترام" التي ظل مؤيدوها على ما هم عليه من تردد في قبولها، لتخوفهم من خلط هذه القيمة بالمجاملة، لما شاهده من ممارسات خاطئة في الخلط بينهما لدى بعض القادة، والتي هي في نظرهم مرفوضة لأنها تعطي امتيازاً لشخص لا يستحق.
- 6- تم تحديد 22 سبباً من الأسباب المعيقة لتطبيق مفهوم القيادة الأخلاقية بناءً على مرئيات من تمت مقابلتهم من الخبراء. وصنفت هذه الأسباب إلى ثلاثة محاور رئيسة تشمل: قائدات المدارس الأهلية، مشرفات إدارة التعليم، ملاك المدارس الأهلية. تم تصنيف الأسباب الواردة تحت كل محور إلى ثلاثة أسباب رئيسة، ليصبح مجموعها تسعة أسباب رئيسة على جميع المحاور. على أن ثمة سببين اثنين من هذه الأسباب لو يتم معالجتهما فسنتمكن من تلافي باقي الأسباب المعيقة للقيادة الأخلاقية، وهما: قلة الاهتمام باختيار الكفاءات من القائدات، وضعف فعالية التوجيه والتدريب للقائدات.

التوصيات والمقترحات.

- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحثون ويقترحون بما يلي:
- 1- أن تعمم إدارة التعليم نتيجة هذه الدراسة في أبعاد وقيم القيادة الأخلاقية، لاعتمادها من قبل صناع القرار، ومستثمري قطاع التعليم الأهلي في اختيار الكفاءات لقيادة المدارس الأهلية.
- 2- أن يشجع صناع القرار في إدارة التعليم على إنشاء ميثاق قيادي أخلاقي لقيادات المدارس الأهلية من أبعاد وقيم القيادة الأخلاقية المقترحة للرجوع إليه في تقييم القائدة لعملها.
- 3- عمل نشرات توعوية من قبل إدارة التعليم في قيم القيادة الأخلاقية، والتي منها الاحترام لمنسوبات المدارس العامة والأهلية والتعليم لتجنب الممارسات الخاطئة التي تسبب الخلط بينه وبين المجاملة، والتي تؤدي إلى إعطاء امتياز، وحق لغير من يستحق.
- 4- أن يؤكد صناع القرار من إدارة التعليم على مستثمري قطاع التعليم أهمية القيادة الأخلاقية من خلال الدورات والندوات، وعلى السببين الرئيسين اللذين هما وراء كثير من معوقات تطبيق هذا المفهوم، وهما قلة الاهتمام باختيار الكفاءات من القادة، وضعف فعالية التوجيه والتدريب الخاصة بهم.
- 5- توجيه إدارة التعليم بجدة إلى أهمية احتضان قائدات المدارس الأهلية وملاكها لميثاق القيادة الأخلاقية، كمرجع في توجيه العمل القيادي بالمدرسة، ومتابعة ذلك من الجهات المسؤولة.
- 6- إعداد إدارة التعليم بجدة برامج تدريبية وتأهيلية في القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الأهلية لنشر مفاهيمها، وللإسهام في تطوير القائدات مهنيًا، وفي مواجهة التحديات التي تواجههن.

- 7- تطوير إدارة التعليم والإشراف التربوي معايير تقييم قائدات المدارس الأهلية بجدة بحيث تتضمن قيم وأبعاد القيادة الأخلاقية في محاورها الثلاثة، الشخصية، الإدارية، والاجتماعية.
- 8- معالجة الجهات المسؤولة عن إدارة التعليم، والمستثمرين في المدارس الأهلية السببين الرئيسيين في معوقات القيادة الأخلاقية، وهما قلة الاهتمام باختيار الكفاءات من القادة، وكذلك معالجة ضعف فعالية التوجيه والتدريب الخاصة بهم.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو حسين، أسعد صبحي. (2018). أثر ممارسات القيادة التربوية بالمدارس الأهلية على تنمية الإبداع لدى المعلمين: دراسة تطبيقية على عينة من المدارس الأهلية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية جامعة المنوفية، (1)، 325-292.
- أبو داسر، ميمونة مفلح. (2019). التأصيل الإسلامي لبعض نظريات القيادة الإدارية التربوية. مجلة مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، (4)، 300-273.
- أبوديه، عزيزة عيسى، والرسام، تهاني فالح. (2017). سمات الشخصية لمديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأنماط القيادية لديهم. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (34)، 192-172.
- أبوعلام، رجاء محمود. (2018). مناهج البحث الكمي والنوعي والمختلط (ط.2). دار المسيرة.
- الأحمري، عبد الله بن مشيب. (2018). واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بالرياض للقيادة الأخلاقية. مجلة البحث العلمي، (3)، 345-293.
- آل إدريس، حميد بن عايض. (2016). الصعوبات التي تواجه المدارس الأهلية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية وكيفية التغلب عليها من وجهة نظر ملاك هذه المدارس. مجلة كلية التربية، (1)، 630-672.
- آل حمد، فدعم عبد، والعاني، آلاء عبد الموجود. (2020). تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية دراسة تحليلية في عينة مختارة مختارة من الكليات الأهلية. تنمية الراشدين. 39(125)، 131-109.
- آل صليح، جابر نصر منصر. (2020). تحسين دور القيادات التربوية لتحقيق معايير جودة الأداء التدريسي في التعليم الثانوي العام السعودي. المجلة التربوية، (73)، 185-140.
- آل كردم، مفرح سعيد. (2020). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الفعالية المدرسية والرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام. مجلة التربية كلية التربية، 58-34.
- باداود، عمر بن محمد، والزهراني، عبد الله بن علي. (2018). درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (2)، 63-38.
- بختي، آمال (2016). القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة: دراسة حالة بمؤسسة بنطال مغنية [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان.
- البلوشي، جليلة، والمعمري، سيف. (2020). تضمين مفاهيم الاقتصاد المعرفي مناهج التعليم المدرسي مستقبلا بما يتواءم مع متطلبات الاقتصاد المعرفي بسلطنة عمان: المجلة العلمية لكلية أسيوط، (1)، 36-416.

- الجعيني، ختام قاسم. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم [رسالة ماجستير منشورة]، الجامعة الإسلامية بغزة. دار المنظومة.
- الجهني، أحمد. (2019، مايو13). إعادة 4000 قائد للوزارة يهدد الثقة في المدارس الأهلية والعالمية، شكاوى من غياب الكفاءات والبحث عن المردود المادي فقط. صحيفة المدينة.
- الحارثي، سامية مطلق. (2019). القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات. مجلة البحث العلمي في التربية، 20(5)، 1-35.
- الحربي، متعب عليشة. (2017). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة. مجلة العلوم التربوية، 3(3)، 326-367.
- حسن، نوف نشي. (2017). تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزرة التعليم في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 6(4)، 82-97.
- الدجاني، ياسمين محمد. (2018). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير منشورة] ، جامعة الشرق الأوسط بالأردن. دار المنظومة.
- دراركة، أمجد، والمطيري، هدى. (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13(2)، 223-237.
- الدروبي، أحمد عبد الله. (2016). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط. الأردن. دار المنظومة.
- الدوسري، عبد العزيز، العسكر، حاتم، الحقباني، ناجي، والحسن، عبد الرحمن. (2019). العوامل المحفزة لاختيار المدارس الأهلية من وجهة نظر أولياء الأمور. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 9، 227-268.
- رضوان، أحمد، مصاروة، أسامة، وسالم، حسني. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. دراسات العلوم التربوية، 46(2)، 665-682.
- الروسان، هدى محمد. (2018). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية بالجبيل لأبعاد القيادة الأخلاقية. مجلة البحث العلمي في التربية، 19(3)، 119-141.
- السبيعي، هيا بنت شلفي، واليابطين، عبدالرحمن بن عبد الوهاب. (2020). واقع أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج. رابطة التربويين العرب، (126)، 123-224.
- الشاعر، عماد سعيد محمد (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة [بحث استكمالي لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير منشور]. الجامعة الإسلامية بغزة. <https://library.iugaza.edu.ps/book>
- الشتوي، سليمان بن عبد الله، والحبيب، عبد الرحمن بن محمد. (2017). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6(4)، 120-134.
- الشملان، خالد بن عبد العزيز. (2016). دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي. مجلة كلية التربية جامعة بنها، 27(106)، 1-34.

- الصريع، لبنى محمد. (2020). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم [ماجستير منشورة]، جامعة الخليل.
dspace.hebron.edu/xmlui/handle/123456789/841
- الطائي، علي حسون؛ مصيحب، محسن رشيد. (2018). العلاقة بين ممارسات القوة وسلوكيات القيادة الأخلاقية- بحث ميداني في جامعة بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، 116، 134-155.
- العبادي، أحمد عبد الله، إبراهيم، عدنان بدري. (2019). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس. العلوم التربوية، 1(1)، 392-433.
- العتيبي، سالم فايز. (2019). معوقات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في دولة الكويت [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة آل البيت بالأردن. دار المنظومة
- العتيبي، غلباء بنت فيصل. (2017). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، 173(2)، 628-700.
- العمري، مرعي عبد الله، وعطية، محمد عبد الكريم. (2019). النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقته بالتسرب الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. المجلة العلمية، 35(5)، 330-381.
- الغامدي، ليلى محمد. (2019). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحة. مجلة القراءة والمعرفة، 213، 71-101.
- غنيم، صلاح الدين. (2020). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية دراسة حالة. المجلة التربوية، 77، 2194-2225.
- الفقيه، هند بنت محمد. (2019). ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الإفادة منها في المدارس السعودية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 9(1)، 1-18.
- القحطاني، سالم بن سعيد. (2016). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي (ط3). مكتبة العتيبي.
- القرني، عبد الإله محمد. (2020). قياس قيم وأخلاقيات القيادة في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. المجلة التربوية، 80، 1620-1660.
- القريني، سعد بن غنام. (2017). البحث النوعي الاستراتيجيات وتحليل البيانات. دار جامعة الملك سعود للنشر.
- القلال، كامل. (2017). القيادة التربوية في الإسلام ودورها في بناء استراتيجيات التعليم [رسالة دكتوراه منشورة]. جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بإندونيسيا. <http://etheses.uin-1/13730030.pdfmalang.ac.id/8583/>
- الكبير، أحمد بن عبد الله. (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي (دراسة نظرية تطبيقية مقارنة) [رسالة دكتوراه منشورة]. جامعة المقاصد. <https://www.alukah.net>
- المحيا، سارة بنت نايف، والحبيب، عبد الرحمن بن محمد. (2020). تصور مستقبلي لأنظمة التعليم العام الأهلي بالمملكة العربية السعودية باستخدام أسلوب دلفاي. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 9(2)، 24-54.
- المخلافي، سلطان سعيد، وإبراهيم، الطيب محمد. (2020). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 5(10)، 276-311.

- المرادسي، عبد الرحمن بن عبد العزيز. (2018). تصور مقترح لتطوير منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- النجار، فايز جمعة، النجار، نبيل جمعة، والزعبي، ماجد راضي. (2018). أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي (ط.5). دار الحامد.

ثانيًا- المراجع بالإنجليزية:

- Al-Al-Jammal, Khalil. (2015). Ethical Leadership: An Evaluation of the Lebanese Private School principals through the teacher lenses. Asia Pacific Journal of Research,1(3), 132-160.
- Almandeel, Seita& Dawood, Mona. (2019). the Relationship between Ethical Leadership and Teachers Continuance Organizational Commitment. Journal of Research in Business, Economics and Management,12 (1), 2279-2294.
- Carr, Heather. (2017). Ethical Leadership: a study of educational leaders at Vancouver Island University. Collections Leadership, 8(1), 2-61.
- Gocen, Ahmet. (2021). Ethical Leadership in educational organizations: A cross-cultural study. Turkish Journal of Education,10(1), 37-57.
- Ozgenel, Mustafa, & Aksu, Tugba. (2020). The Power of school principals 'ethical leadership behavior to predict organizational health. International Journal of Evaluation and Research in Education,9 (4),816-825.
- Vika Raman. Sharmini & Mansoor, Azlin Norhaini & Hamzah, Mohd & Medina, Nitce & Gurusamy, Vasanth an & nor, Mohamed. (2020). Understanding the Practice of Ethical Leadership amongst School Principals: Evidence from Malaysia. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 11(4),374-388