



# خدماتنا

توفير المراجع

الاستشارات الأكاديمية

الترجمة الأكاديمية

ترشيح عناوين البحث

التطيل الاحصائي

خطة البحث العلمي

التدقيق اللغوي

الاطار النظري

التنسيق والفهرسة

الدراسات السابقة

النشر العلمي



احصل على خصم **10%** على جميع خدماتنا

عند طلب الخدمة من خلال الواتساب



**دراسة**

للاستشارات والتدريبات والترجمة

☎ 0096655026526 - 00966560972772  
✉ info@drasah.net - info@drasah.com  
www.drasah.com

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية  
المجلة التربوية

\*\*\*

2008  
SOHAG UNIVERSITY  
القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية  
دراسة حالة

إعداد

أ.د/ صلاح الدين عبد العزيز غنيم

أستاذ ورئيس شعبة بحوث التخطيط التربوي  
بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية  
مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين السابق

DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020. 107764

المجلة التربوية. العدد السابع والسبعون. سبتمبر ٢٠٢٠م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

## ملخص الدراسة

يتوقف نجاح أية منظمة على قيادتها، فهي الموجه لسلوك المرؤوسين، وتتطلب القيادة الناجحة مراعاة البعد الأخلاقي إلى جانب الأبعاد الفنية والإدارية. ونحن بحاجة لقيادة أخلاقيين حيث يتوقف مستقبل المجتمع على مثل هؤلاء القادة الذين يستطيعون ممارسة قيادة قوية تتضمن خدمة الآخرين. وتهدف الدراسة الحالية رصد واقع ممارسة القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية للقيادة الأخلاقية بأبعادها الستة، لما لها من أهمية كبرى تنعكس على أداء الكادر الإداري بتلك الإدارات التعليمية، وتأثير ذلك بالتبعية على القيادات التنفيذية بالمدارس التابعة لهذه الإدارات. وقد توصلت الدراسة إلى تحقق الإدارة الأخلاقية في الإدارات التعليمية في أربعة أبعاد بدرجة متوسطة، وفي بعد وضوح الدور بدرجة أعلى من المتوسط، ولا تتحقق في بعد واحد هو بعد العدالة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسة مديري الإدارات التعليمية للقيادة الأخلاقية بجميع أبعادها، وتشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتجنب السلوكيات غير الأخلاقية، مع ضرورة وجود دليل إجرائي يوضح ممارسات القيادة الأخلاقية لنشر ثقافتها بين المديرين، ووضع معايير موضوعية ومحددة لاختيار القيادات التعليمية والترقية على كافة المستويات الإدارية يكون المكون الأخلاقي من ضمنها.

## Abstract

The success of any organization depends on its leadership, since it directs the behavior of the followers. Successful leadership requires considering the ethical dimension, in addition to the technical and administrative ones. We need moral leaders, as the future of society depends on such leaders who can exercise strong leadership that includes serving others. The present study aims to monitor the reality of the middle leaders in the educational departments of moral leadership in its six dimensions, because of its great importance reflected in the performance of the administrative staff in those departments. Also, need to determine the impact of this on the executive leaders in the schools affiliated with these departments. The study found that, ethical leadership has been achieved in educational departments in four dimensions with an average degree, and in the role clarity dimension is higher than the average, and it is not achieved in one dimension, which is justice.

The study recommends that to give attention to the practice of ethical leadership among the directors of educational departments. Encourage employees to practice ethical behaviors and avoid immoral behaviors. The need for setting a procedural guide to clarify ethical leadership practices, and spread it among directors. Moreover, to set objectives and specific criteria for selecting educational leaders at all administrative levels for which the ethical component is an essential one.

## مقدمة

حظيت الأخلاق والنزاهة في السنوات القليلة الماضية بقدر متزايد من الاهتمام في مجال القيادة؛ حيث تعتبر الأخلاق والقيم من أهم المرتكزات للمجتمعات البشرية؛ لارتباطها المباشر بتوجيه السلوك الإنساني. وتتعلق القيم بالأخلاق والمبادئ، وهي معايير عامة وضابطة للسلوك البشري الصحيح، وكما ترتقي الأمم بالأخلاق فإن المؤسسات كذلك ترتقي وتتطور وتزدهر إذا ما توفرت بها منظومة أخلاقية عالية، وما بالناس إذا ما تحدثنا عن المؤسسات العاملة في مجالات التربية والتعليم التي هي المنطلق لتحقيق التنمية الشاملة للفرد والمجتمع في مختلف المجالات؛ حيث تؤدي الأخلاق دورًا كبيرًا في توثيق الصلة بين القائد والمرووسين، فإدراك المرووسين للقيادة الأخلاقية التي يمارسها قائدهم قد يجعلهم يثقون به وتزداد ثقتهم أكثر (Ruiz, Ruiz and Martinez, 2011).

وتسعى المنظمات إلى أن تكون ناجحة ومنتجة في السوق العالمية التنافسية. ومن أهم العوامل أو المحفزات الرئيسة للإنتاجية والأداء هي المشاركة في العمل. وتؤكد دراسة (Gruman and Saks, 2011) أن المشاركة في العمل هي "مفتاح نجاح المنظمة وقدرتها التنافسية"، وأن الموظفين سيكونون منتجون وأداءهم جيد في الشركة عندما يشاركون حقًا في العمل (p. 124).

ويتوقف نجاح أية منظمة على قيادتها، فالقيادة هي العنصر الموجه لسلوك المرووسين، وتتطلب القيادة الناجحة مراعاة البعد الأخلاقي إلى جانب الأبعاد الفنية والإدارية. ولا شك أن هناك حاجة لقادة أخلاقيين بارعين في كل مستوى، وأن مستقبل المجتمع يتوقف على مثل هؤلاء القادة الذين يستطيعون ممارسة قيادة قوية تتضمن خدمة الآخرين؛ لأن نجاح القادة في أداء أعمالهم يتوقف على مدى التزامهم الأخلاقي في تحقيق أهداف المنظمة (الشتوي والحبيب، ٢٠١٧، ١٢١).

ويحتاج القادة إلى القدرة على التعامل مع أي مشكلة أخلاقية قد تنشأ أثناء أنشطتهم المهنية وداخل منظماتهم؛ إنهم بحاجة إلى الكفاءة الأخلاقية؛ تلك الكفاءة التي تتكون من عدد من المهارات على المستوى الشخصي وعلى مستوى المجموعة مثل الوعي المرتفع بالقضايا الأخلاقية والاستدامة، والقدرة الشخصية على معالجة المشكلات وحلها، والقدرة على المشاركة في بناء وإدارة العمليات التنظيمية المناسبة، والقدرة على إنشاء وتطبيق ومراجعة

القواعد والمبادئ، والقدرة على الشرح والتواصل والمشاركة في الحوار مع أصحاب المصلحة، وكذلك الثقة الأخلاقية العالية والثقة في المهارات والكفاءات الخاصة (Kavathatzopoulos, 2012).

هذا ويتعامل سلوك القيادة الأخلاقي مع كيفية استخدام القادة لقوتهم الإدارية، ومكانتهم القيادية لتشجيع وتعزيز المعايير الأخلاقية والسلوكيات الأخلاقية في مكان العمل. يجب أن يكون القائد الأخلاقي مديراً وشخصاً أخلاقياً قوياً (Brown and Mitchell, 2010).

ومما يؤكد الدور الفاعل للقيادة الأخلاقية، توضح دراسة (Reave, 2005) أن ممارسة الأمانة والعدالة والتواضع والرحمة وحسن الإنصات واحترام الآخرين، من أهم عوامل التأثير في المرؤوسين، وبالتالي نجاح القيادة في تحقيق أهدافها، وثبوت فعاليتها ووصفها بالأخلاقية (p.657).

وينظر (Brown, Treviño, and Harrison, 2005) إلى القيادة الأخلاقية من منظور التعلم الاجتماعي، ويرون أن المرؤوسين سوف يتصرفون بشكل مشابه لقائدهم من خلال التقليد والملاحظة. بينما يرى آخرون القيادة الأخلاقية من مدخل التبادل الاجتماعي، ويركز الباحثون الذين يستخدمون هذا المدخل بشكل أكبر على معيار المعاملة بالمثل، ويرون أن المرؤوسين يرغبون في المعاملة بالمثل عند معاملتهم بإنصاف وباهتمام من قبل قادتهم (Kalshoven, Den Hartog and De Hoogh, 2011a, 52).

ويعتقد العديد من المديرين التنفيذيين والمفكرين في مجال الأعمال أن القيادة الأخلاقية هي ببساطة مسألة قادة يتمتعون بشخصية جيدة، من خلال الحصول على "القيم الصحيحة" أو أن تكون شخصاً ذا "شخصية قوية"، يمكن للقائد الأخلاقي أن يضرب المثل للآخرين ويتحمل أي إغراءات قد تحدث على طول الطريق. دون إنكار أهمية حسن الخلق والقيم الصحيحة، فإن واقع القيادة الأخلاقية أكثر تعقيداً بكثير والمخاطر أكبر بكثير، فالقيادة الأخلاقية ليست فقط القائد ولكن أيضاً تضم من يتعامل معهم (المرؤوسين وأصحاب المصلحة الرئيسيين)، والسياق أو الوضع الذي يواجهه القائد والمكونات، وعمليات ومهارات القائد، والنتائج التي تنتج عنها. القادة، أولاً وقبل كل شيء، هم أعضاء في منظماتهم ومجموعات

أصحاب المصلحة. على هذا النحو، فإن غرضهم ورويتهم وقيمهم هي لصالح المنظمة بأكملها وأصحاب المصلحة الرئيسيين فيها (Freeman & Stewart, 2006).

وبالتالي فإن القيادة الأخلاقية هي وسيلة للحفاظ على النظام وتشجيع السلوك الأخلاقي للمرووسين، وتثبيط السلوك المنحرف (مثل التنمر) من خلال موازنة عبء العمل وتحسين تصميم الوظائف، كما أن القيادة الأخلاقية زادت من أهمية مهمة الموظفين، مما أدى إلى تحسن الأداء (Stouten, Van Dijke, and De Cremer, 2012).

### مشكلة الدراسة

أوضحت دراسة (Mihelič, Lipičnik and Tekavčič, 2010) أن احتمالات التصرف بشكل غير أخلاقي في منظمة أو مؤسسة ما لا حدود لها لسوء الحظ، وغالبًا ما تحدث هذه التصرفات للأسف، ولهذا تركز الدراسة الحالية على أهمية الدور القيادي في تحديد الإطار الأخلاقي للعمل؛ حيث يعمل القادة الأخلاقيون كقدوة للسلوك المناسب ويستخدمون المكافأة والعقاب لتحفيز السلوك الأخلاقي لدى مرووسيههم ( Treviño, ) (Brown, and Hartman, 2003; Brown et al, 2005).

يجب أن تكون الأخلاق جزءًا مهمًا من المفهوم الذاتي للقائد الأخلاقي، وأن تكون كذلك جزءًا من إلى المبادئ التي توجه كل أعماله ( Giessner, Van Quaquebeke, ) (Van Gils, Van Knippenberg, and Kollée, 2015, 3).

ويُدفع القائد الأخلاقي بنظام من المعتقدات المقبولة والأحكام المناسبة بدلاً من المصلحة الذاتية، وهو أمر مفيد للمرووسين والمنظمات والمجتمع. وبهذه الطريقة، يؤكد (Kanungo, 2001; Aronson, 2001) على تأثير تصرفات القائد على الآخرين باعتبارها مصدر قلق كبير في القيادة الأخلاقية.

ويحاول القادة الأخلاقيون تعزيز صنع القرار والسلوك الأخلاقي من خلال نمذجة الأدوار السلوكية المناسبة أخلاقياً. أيضاً التعزيز والتواصل ثنائي الاتجاه ضروريان للقيادة الأخلاقية، من خلال نموذج أدوارهم و/ أو تعزيزهم و/ أو تواصلهم، يرسل القادة الأخلاقيون إشارات توضح وتعزز المبادئ الأساسية (الأخلاقية) التي يرغبون في غرسها في مرووسيههم (Heres, & Lasthuizen, 2010).

وإذا كان القادة الأخلاقيون يعملون كنماذج يحتذى بها لمرؤوسيهم ويظهرون الحدود السلوكية المحددة داخل المنظمة. فإن تعزيز السلوك المناسب والمرغوب فيه يتم من خلال الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية للقادمين الجدد. كما يتعلم المرؤوسون عن القيم من مشاهدة القادة وهم يعملون. وكلما أدار القائد الحديث من خلال ترجمة القيم الداخلية إلى أفعال، زاد مستوى الثقة والاحترام الذي يولده لدى مرؤوسيه. وعندما يكون القادة مستعدين لتقديم تضحيات شخصية للمرؤوسين أو الشركة بشكل عام وفقاً لقيمهم، يكون الموظفون أكثر استعداداً للقيام بنفس الشيء (Mihelič, Lipičnik and Tekavčič, 2010).

وتنطوي القيادة الأخلاقية على إقامة علاقات ثقة تتجاوز التبادلات الاقتصادية التي يجب أن تزيد من تصورات التبادل عالي الجودة بين القادة والمرؤوسين. وهكذا، فإن تصورات القيادة الأخلاقية تشرع في عملية تبادل اجتماعي قائمة على الأخلاق تتجاوز سلوك التبادل الثنائي التقليدي (Brown and Treviño, 2006, 607).

وأشارت دراسة (Ruiz, Ruis and Martines, 2011) إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير ضمني إيجابي على كل من العاملين والمؤسسة، ويعد غياب القيادة الأخلاقية في المؤسسة سبباً لفشلها في تحقيق أهدافها، وقد يؤدي هذا الفشل إلى انهيارها؛ لأنه يضعف معنويات الأفراد ويفقدتهم بثقتهم بالقائد. وبينت دراسة (المصري وأبا زيد، ٢٠١٢) وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها، وكذلك وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي بكافة أبعاده.

فالقائد الأخلاقي هو شخص يفى بمبادئ السلوك التي تعتبر حاسمة بالنسبة له. لكي تكون قائداً أخلاقياً، يحتاج المرء إلى الالتزام بمعيار عالمي للسلوك الأخلاقي (Thomas, 2001)، ويجب على القائد الأخلاقي أن ينخرط في الأفعال الصالحة وأن يتجنب الأفعال الضارة للآخرين، ويجب أن تستند أفعالهم على دوافع الإيثار بدلاً من التركيز على الذات (Kanungo, 2001).

وهناك العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أهمية القيادة الأخلاقية لأية منظمة، فعلى سبيل المثال: توصلت دراسة (راضي وحسن، ٢٠١١) إلى وجود علاقة وأثر لأبعاد سلوك القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالقيم الأخلاقية، وترسيخها باعتبارها ركيزة أساسية لبقاء المنظمة ونجاحها، وضرورة تبني ثقافة



تنظيمية تؤكد على القيم والمعايير الأخلاقية، ونشرها داخل الكلية بالشكل الذي يجعل القيم الأخلاقية في أعلى سلم القيم التنظيمية. كما أشارت دراسة (الشريقي والتنج، ٢٠١١) إلى أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، ارتفعت درجة تمكين المعلمين.

وأوصت دراسة (عابدين وشعبيات وحلبية، ٢٠١٢) بضرورة أن يولي المديرون اهتمامًا أكبر نحو ممارسات القيادة الأخلاقية، وفي تقويمهم وتقبل نقدهم والهدوء وضبط النفس معهم وإظهار الثقة بهم ومشاركتهم قبل اتخاذ القرارات، كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على تهيئة مناخ محفز للتجديد والإبداع، والعمل على حل المشكلات العاملين. وكذلك الحرص على العدالة والموضوعية في توزيع الأعباء والتكاليف على العاملين؛ وهو ما أكدته دراسة (عثمان، ٢٠١٧) كذلك.

وقد توصلت دراسة (محمود، ٢٠١٤) ودراسة (محمود، ٢٠١٤ب) إلى وجود علاقة ارتباط موجب إحصائيًا بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية، كما أن هناك تأثيرًا معنويًا موجبًا بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية. وقد أوصت الدراستان بضرورة أن تقوم الإدارة بتبني برامج للقيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة، على أن تكون تلك البرامج التدريبية جزءًا من الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وأن يصبح جميع العاملين علي وعي كامل بتلك الثقافة. وأكدت دراسة (الروسان، ٢٠١٨) كذلك على ضرورة تنظيم دورات تدريبية لتوضيح ماهية القيادة الأخلاقية، وأهميتها في المؤسسات التربوية.

كما أشارت دراسة (Kavathatzopoulos, 2012) أنه يمكن لأدوات التقييم المناسبة وبرامج التدريب وأساليب الدعم أن تساعد القادة على التعامل مع المشكلات الأخلاقية وتوفير التوجيه الأخلاقي لمنظماتهم. وهو الأمر الذي أكدته دراسة (Cheteni & Shindika, 2006) من أنه قد يكون الحل المحتمل لمشاكل السلوك الأخلاقي هو توفير التدريب على الأخلاقيات للموظفين، وتلقيين السلوك الأخلاقي والمساعدة في تحسين فهم أهمية القيادة والقيم الأخلاقية، واستخدام الأخلاقيات كمعيار في القرارات التي تنطوي على التوظيف والترقية.

وقد أوصت دراسة (نوفل، ٢٠١٦) بتحسين الممارسات المتعلقة بأبعاد القيادة الأخلاقية مثل (تحديد معنى القيادة الأخلاقية قولًا وفعالًا بما تتضمنه من الحب والإحساس بالآخرين والاهتمام والتفاني، وتعميق القيم الإيجابية، وتوافق الأفكار والأمانة والنزاهة والمثابرة. كما أوصت الدراسة بضرورة ممارسة المعايير المتفق عليها من خلال القدوة،

وتطبيق الشفافية في الإجراءات، وتعديل النظرة السائدة من متابعة الأداء لرصد الضعف، والعمل على الإصلاح والتطوير مع توفير آلية لتقديم الشكاوى والتظلمات، وتفعيل العدالة في التشريعات المنظمة للعمل، والاتساق في توقيع الجزاءات والمكافآت، وتحقيق المعاملة المتساوية في تطبيق الإجراءات وتشجيع الاختلاف في الرأي والقدرة على إدارة الاختلاف.

وقد أوصت دراسة (سيد، وعبد الباسط، وبشير، ٢٠١٧) بمراعاة المعايير الأخلاقية ضمن آليات اختيار القيادات الإدارية على كافة المستويات التنظيمية، كما أوصت بضرورة تنمية سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الإدارية في كافة المستويات التنظيمية، كما أوصت بضرورة تشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتجنب أنماط السلوكيات غير الأخلاقية، كما أوصت بضرورة تعزيز الثقافة الأخلاقية وتهيئة بيئة عمل ومناخ أخلاقي ملائم يشجع على الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية والتطوعية.

وأكدت دراسة (البرناط، ٢٠١٦) على ضرورة الاهتمام والعمل على زيادة الخبرة الأخلاقية للإدارة العليا، وزيادة الوعي، وأخلاقيات العمل، وتنمية السلوك الأخلاقي، وضرورة تكوين قيادات ذات توجه أخلاقي، وتفعيل دورها المنوط بها في تشجيع وتحفيز السلوكيات الأخلاقية.

أما دراسة (الصقر، ٢٠١٨) فقد أشارت إلى ضرورة إعادة النظر في معايير اختيار القيادات التربوية، وكذلك معايير تقييم القيادات التربوية، وجعل البعد الأخلاقي محوراً أساسياً في عمليات الاختيار والتقييم، وهو ما أكدته كذلك دراسة (العنزي ومتولي، ٢٠١٨)، بالإضافة إلى جعله شرطاً أساسياً للاستمرار في الإدارة.

وأوصت دراسة (السعود، ٢٠١٤) بمجموعة من الإجراءات لبناء منظومة أخلاقية في المؤسسات التربوية ومنها حسن اختيار القادة، وإيجاد تشريعات واضحة ومحدد لمختلف جوانب العمل، وإيجاد تشريعات واضحة ومحددة تجاه السلوك الأخلاقي والعقوبات، وإعمال مبدأ الشفافية الإدارية، وإعداد برامج لتدريب القادة والعاملين في مجال أخلاقيات العمل.

أوصت دراسة (الحقباني، ٢٠١٨) بضرورة تطبيق الأنظمة دون المحاباة، وتقييم الأداء بموضوعية، والتعامل على نحو من العدالة، وتحفيز المتميزين للوصول إلى قيادة أخلاقية. كما أوصت دراسة (حسانين، ٢٠١١) بضرورة اعتماد القيادة الأخلاقية كأحد محددات سلوكيات العمل، وضرورة مراعاة العدالة.

ونظرًا لأهمية الكبيرة للقيادة الأخلاقية التي أكدتها الأدبيات والدراسات السابقة، تحاول الدراسة الحالية رصد واقع ممارسة القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية للقيادة الأخلاقية، لما لها من أهمية كبرى تنعكس على أداء الكادر الإداري بتلك الإدارات التعليمية، وتأثير ذلك بالتبعية على القيادات التنفيذية بالمدارس التابعة لهذه الإدارات.

وبناءً على ما سبق، تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:  
ما واقع ممارسة القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية للقيادة الأخلاقية؟

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية رصد واقع ممارسة القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية للقيادة الأخلاقية بأبعادها الستة (العدالة- المشاركة في السلطة- وضوح الدور- الاهتمام بالعاملين- النزاهة- التوجيه الأخلاقي)، لما لها من أهمية كبرى تنعكس على أداء الكادر الإداري بتلك الإدارات التعليمية، وتأثير ذلك بالتبعية على القيادات التنفيذية بالمدارس التابعة لهذه الإدارات.

### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وهو من أكثر المناهج البحثية ملائمة مع أهداف البحث الحالي حيث يستهدف هذا المنهج البحث والتقصي حول الظواهر التعليمية أو النفسية كما هي قائمة في الحاضر ووصفها وصفًا دقيقًا، وتشخيصها، وتحليلها، وتفسيرها، بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر التعليمية والنفسية الأخرى.

### حدود الدراسة

تتناول الدراسة القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية لأهميتها في إدارة العملية التعليمية بوزارة التربية والتعليم، وقد أخذت الدراسة عينة عمدية لعدد من الكوادر الإدارية العاملة في إدارات التربية والتعليم بمديرتي التربية والتعليم بمحافظة القاهرة ومحافظة الجيزة وتم التطبيق في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (٢٠١٧ / ٢٠١٨)، وتكونت العينة من (٩٤) فردًا من العاملين بالإدارات التعليمية.

## مصطلحات الدراسة

### القيادة الأخلاقية:

"تعرف القيادة الأخلاقية بأنها العملية التي يؤثر فيها القائد على أنشطة المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة مسؤولة اجتماعيًا" ( De Hoogh and Den Hartog, 2009).

وتعرف كذلك بأنها أسلوب قيادة يسلط الضوء على البعد الأخلاقي للقيادة في الإدارة، ويشير إلى قيم القائد، والسمات الأخلاقية والسلوك الأخلاقي في البيئات التنظيمية، والطريقة التي يرتبط بها بالموظفين والمنظمات والمجتمع. كما يفهم السلوك الأخلاقي على أنه سلوك يمكن الحكم عليه وفقاً لمعايير السلوك الأخلاقية المقبولة عموماً ( Treviño et al., 2003).

وهناك ما يعرفها بأنها "إظهار السلوك المناسب المعياري من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص وتعزيز هذا السلوك لدى مرؤوسيه من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه والتعزيز واتخاذ القرار" ( Brown, Treviño, and Harrison, 2005, 120).

أي أن القيادة الأخلاقية تمثل عملية تأثير من القادة لحث المرؤوسين على تحقيق الأهداف، من خلال الالتزام بسلوكيات أخلاقية مثل: المصداقية والأمانة والعدالة والإيثار والرحمة، وتشجيع هذه السلوكيات لدى المرؤوسين ودعمها.

يقترح هذا التعريف أن (Mihelič, Lipičnik and Tekavčič, 2010, 33):

- سلوك القادة الأخلاقيين بمثابة سلوك نموذجي للمرؤوسين حيث يتم قبول سلوكهم حسب الاقتضاء.
- يتواصل القادة الأخلاقيون ويبررون أفعالهم للمرؤوسين (أي يجعلون الأخلاق بارزة في بيئتهم الاجتماعية).
- يريد القادة الأخلاقيون أن يتصرفوا باستمرار وفقاً للأخلاقيات، لذلك يضعون معايير أخلاقية في الشركة ويكافنون السلوك الأخلاقي من جانب الموظفين وكذلك معاقبة السلوك غير الأخلاقي.

- يدمج القادة الأخلاقيون البعد الأخلاقي في عملية صنع القرار، والنظر في العواقب الأخلاقية لقراراتهم وقبل كل شيء يحاولون اتخاذ خيارات عادلة. يضع التعريف أعلاه القيادة الأخلاقية بين الأشكال الإيجابية للقيادة ويركز على سلوك القائد وبالتالي يفكك الخصائص الشخصية والمواقف من السلوك الفعلي.

وتتبنى الدراسة الحالية تعريف ( Brown, Treviño, and Harrison, 2005, )

(120) للقيادة الأخلاقية.

### الإطار النظري

تعتبر الأخلاقيات ضرورة من ضروريات العملية التربوية والإدارية، ولا بد لكل إداري تربوي أن يتحلى بها، وأن يكون على جانب كبير من الحكمة، والاعتزان، والعطف، واللين، والصبر، والأناة، والتحمل، والحزم، وحسن التصرف في العمل، ويتجنب استغلال مركزه لأية مصلحة شخصية، ويؤدي مهمته التربوية على الوجه المتوقع منه كقائد تربوي (يحيى، ٢٠١٠).

وقد بدأ الباحثون في اعتبار القيادة الأخلاقية كمجموعة من السلوكيات أو أسلوب قيادة منفصل في حد ذاته بدلاً من التركيز فقط على المكونات الأخلاقية لأنماط القيادة الأخرى (Kanungo, 2001; Brown et al., 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008, ) (2009).

ومن أبرز أبعاد القيادة الأخلاقية ما يلي ( Kalshoven, Den Hartog and De )

:(Hoogh, 2011a, 54

- العدالة (Fairness): وتعني المساواة في المعاملة، وطرح الخيارات العادلة.
- المشاركة في السلطة (Power sharing): من خلال قبول الرأي الآخر، واحترام الأفكار وتشجيعها.
- وضوح الدور (Role clarification): أي تحديد المسؤوليات والأهداف وتوقعات الأداء.
- الاهتمام بالعاملين واحترامهم ودعمهم (People orientation).
- النزاهة (Integrity): وتعني نظافة اليد والاتساق بين الأقوال والأفعال.
- التوجيه الأخلاقي (Ethical guidance): ويقصد به ممارسة العمل الفريقي وتشجيعه.

- الاهتمام بالاستدامة (Concern for sustainability): الاهتمام بالبيئة والتدوير المستدام.

وقد قام نفس الباحثين ( Kalshoven, Den Hartog and De Hoogh, 2011b) بدراسة العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وعوامل الشخصية الخمسة الرئيسة (العدالة، والمشاركة في السلطة، ووضوح الدور، والنزاهة، والتوجيه الأخلاقي) وأثبتوا وجود علاقة إيجابية.

كما كشفت دراسة (النشاش والكيلاني، ٢٠١٥) عن وجود ثمانية مبادئ أخلاقية أساسية يمكن أن تبني عليها المدونات الأخلاقية للقيادة الخدمية مثل (الإصغاء، التعاطف، الوعي، الاقتناع، والتصور والبصيرة، والإشراف، والالتزام بنماء الآخرين، وبناء المجتمع). وانتهت دراسة (Othman& Abdul Rahman, 2014) إلى وجود العديد من سمات القيادة الأخلاقية التي تعتبر ضرورية لتوجيه ممارسات حوكمة الشركات، وجميعها عناصر أساسية مثل: المحاسبية، والاستجابة، والنزاهة، والإنصاف، والشفافية، والمسئولية. ويشير (السعود، ٢٠١٤م، ١١-٢١) إلى أن المؤسسات التربوية إذا أرادت أن تكون مؤسسات أخلاقية فعليها أن تهتم بثلاث ركائز أساسية، كالآتي:

١. القيادة الأخلاقية، وتشمل ما يلي:

أ- تمثل السلوك الأخلاقي لتكون أنموذجًا للمرووسين.

ب - تنمية القيم والممارسات عبر أقسام المنظمة.

٢. الأخلاق الفردية، وتشمل ما يلي:

أ- النزاهة.

ب - الكرامة.

٣. بنية المنظمة، وتشمل ما يلي:

أ- ثقافة المنظمة.

ب - دستور أخلاقي؛ كميثاق شرف مكتوب.

ويؤكد (Kar, 2014) على أن من أفضل ممارسات القيادة الأخلاقية الناجحة نموذج (4V) والذي وضعه الدكتور بيل غريس بناءً على بحثه في القيادة والشغف الشخصي حول الإيمان والأخلاق، وهو إطار يوائم (المعتقدات والقيم) الداخلية مع (السلوكيات والأفعال)

الخارجية بغرض تحسين الصالح العام. ويبدأ ذلك بتبني الاتجاه الداخلي للأفراد، حيث يساعدهم على اكتشاف قيمهم الأساسية والمطالبة بها، وتطوير رؤيتهم لكيفية إحداث تغيير بالعالم، والعثور على قدرتهم الشخصية للتعبير عن رؤيتهم وتحقيق الحكمة التي تؤدي في النهاية إلى الالتزام الخارجي بالحياة والتصرف بطرق تخدم المجتمع وتحقق الصالح العام. الأركان الأربعة لهذا النموذج من القيادة هي:

- القيم Values: تبدأ القيادة الأخلاقية بفهم والتزام بقيمنا الأساسية الفردية. باكتشاف القيم أولاً في صميم هويتنا، نبدأ عملية دمج قيمنا الفريدة في اختيارنا على جميع مستويات حياتنا الشخصية والمدنية.
- الرؤية Vision: الرؤية هي القدرة على تأطير أعمالنا - خاصة في خدمة الآخرين - ضمن صورة حقيقية لما يجب أن يكون.
- صوت Voice: المطالبة بصوتنا هي عملية التعبير عن رؤيتنا للآخرين بطريقة حقيقية ومقنعة تحفزهم على العمل.
- الفضيلة Virtue: من خلال فهم أننا أصبحنا ما نمارسه، فإننا نشجع الفضيلة من خلال ممارسة السلوك الفاضل - نسعى جاهدين للقيام بما هو صواب وخير. بهذه الطريقة، تطور شخصية الفضيلة. على وجه الخصوص، تعني الفضيلة الصالح العام. يرى القادة الأخلاقيون أن قيادتهم مهمة أخلاقية كاملة. وهذا يستلزم التعامل بجدية مع مطالبات الآخرين بحقوقهم، مع مراعاة آثار أفعال المرء على الآخرين (أصحاب المصلحة)، وفهم كيف أن التصرف أو القيادة بطريقة معينة سيكون لهما تأثير على شخصية المرء وشخصية الآخرين. حيث يتحمل القائد الأخلاقي مسؤولية استخدام الحكم الأخلاقي السليم. ولكن، هناك تحذير هنا. من السهل تأطير الإجراءات من الناحية الأخلاقية والنظر إليها على أنها "صالحة" (Freeman & Stewart, 2006).

وتعرض دراسة (Freeman & Stewart, 2006) لخصائص القادة الأخلاقيين فيما يلي:

١. توضيح وتجسيد غرض المنظمة وقيمها.
٢. التركيز على النجاح التنظيمي بدلاً من الأنا الشخصية.
٣. البحث عن أفضل الناس وتطويرهم.

٤. إنشاء محادثة حية حول الأخلاق والقيم وخلق قيمة لأصحاب المصلحة.
  ٥. إنشاء آليات المعارضة.
  ٦. فهم قيم الآخرين كقيم خير.
  ٧. إجراء مكالمات صعبة بينما تكون مبدعة.
  ٨. معرفة حدود القيم والمبادئ الأخلاقية التي يعيشونها.
  ٩. تأطير الإجراءات من الناحية الأخلاقية.
  ١٠. ربط عرض القيمة الأساسية بدعم أصحاب المصلحة والشرعية المجتمعية.
- وركزت دراسة (Mihelič, Lipičnik and Tekavčič, 2010) على دور القائد في تعزيز السلوك الأخلاقي في المنظمات، وأوضحت أن القواعد الأساسية للسلوك التي يجب أن يتبناها القادة الأخلاقيون لكي يتم اعتبارهم قادة حقيقيين هي:
- مبدأ القائد: القائد هو قبل كل شيء عضو في المنظمة ومتحدث باسمها، لذلك يجب أن تخدم أفعاله غرض المنظمة وفوائدها.
  - مبدأ الناخبين: يحترم القادة زملائهم في العمل وينظرون إليهم كأشخاص لهم نفس الهدف المشترك. يتم قبول فرديتهم وحريرتهم ضمن حدود السلوك الأخلاقي.
  - مبدأ النتيجة: يربط القائد القيم بدعم أصحاب المصلحة وكذلك الشرعية المجتمعية. يتم تحديد مهمة المنظمة ورويتها وقيمها وأهدافها (الاستراتيجية والتكتيكات) ضمن فهم المثل الأخلاقية.
  - مبدأ العمليات/ المهارات: القائد منفتح على الآراء والأفكار المختلفة ووجهات النظر ويخلق جواً من التواصل الديناميكي والمثمر.
  - مبدأ الموقف/ السياق: يتم استخدام الأحكام الأخلاقية لاتخاذ قرارات أخلاقية وعند عبور حدود الأفكار المختلفة. القائد الأخلاقي يعرف حدود القيم والمبادئ الأخلاقية التي يعيشونها.
  - مبدأ الأخلاق: يفهم القائد القيادة والأخلاق كعملية متكاملة ويضع الإجراءات والأغراض من الناحية الأخلاقية.
- وقد تبنت الدراسة الحالية أبعاد القيادة الأخلاقية التالية: العدالة- المشاركة في السلطة- توضيح الدور- الاهتمام بالعاملين- النزاهة- التوجيه الأخلاقي.



## الدراسة الميدانية

يتناول الباحث في هذا الجزء أداة الدراسة، وعينة الدراسة، وخطوات إجراء الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات، ونتائج الدراسة وتفسيرها.  
**أولاً: أداة الدراسة:**

اعتمدت الدراسة على استبانة دراسة (سيد، وعبد الباسط، وبشير، ٢٠١٧) بنفس أبعادها وعباراتها، وقد خلص الإطار النظري للدراسة الحالية إلى تبني أبعاد القيادة الأخلاقية التالية: العدالة- المشاركة في السلطة- توضيح الدور- الاهتمام بالعاملين- النزاهة- التوجيه الأخلاقي، وهي نفس الأبعاد التي تناولتها دراسة (سيد، وعبد الباسط، وبشير، ٢٠١٧)، وهي استبانة مقننة تم حساب الصدق والثبات لها خلال عمل الباحثين بهذه الدراسة. والاستبانة مكونة من (٣١) مفردة موزعة على ستة أبعاد، استخدم فيها مقياس ثلاثي (٣) موافق- (٢) موافق إلى حد ما- (١) غير موافق. واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة حيث استخدمت المقياس الخماسي التدريج، (١) موافق تمامًا- (٢) موافق- (٣) موافق إلى حد ما- (٤) غير موافق- (٥) غير موافق تمامًا.

وعلى الرغم من ذلك وللتأكد من ضبط الأداة تم حساب ما يلي:

أ- ثبات الاستبانة، بإجراء الثبات الإحصائي (Statistical Reliability) للأداة بطريقة ألفا كرونباخ (Alpha Reliability Coefficient) وذلك عن طريق برنامج (SPSS V.20)، مع مراعاة ضرورة حذف المفردة التي يقلل وجودها من ثبات المقياس والإبقاء على المفردات الأخرى التي لا تؤثر تأثيراً سلبياً على الأداة. وقد بلغت قيمة معامل ثبات الاتساق الداخلي للاستمارات (٠.٨٦٨) الأمر الذي يؤكد أن هناك اتساقاً داخلياً داخل الاستبانة. ويوضح الجدول (٥) قيم معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة ثم الاستبانة ككل.

جدول (١)

يوضح قيم معاملات الثبات لاستبانة البحث باستخدام ألفا كرونباخ

م	أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات	الصدق الذاتي
١	البعد الأول: العدالة	٦	٠,٩٤٣	٠,٩٧١
٢	البعد الثاني: المشاركة في السلطة	٥	٠,٩١٣	٠,٩٥٦
٣	البعد الثالث: وضوح الدور	٥	٠,٨٨٦	٠,٩٤٣
٤	البعد الرابع: الاهتمام بالعاملين	٦	٠,٩٢١	٠,٩٦٠
٥	البعد الخامس: النزاهة	٥	٠,٩٦٨	٠,٩٨٤
٦	البعد السادس: التوجيه الأخلاقي	٤	٠,٩٠٤	٠,٩٥١
	الاستبانة ككل	٣١		٠,٩٤١

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات في استبانة البحث مرتفعة جداً.

ب- الاتساق الداخلي:

تم التحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معامل الارتباط بين

استجابات أفراد العينة على كل مفردة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والموضحة

بالجدول (٢).

جدول (٢)

يوضح معاملات ارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للمحور المنتميه له (ن=٩٤)

البعد الأول: العدالة		البعد الثاني: المشاركة في السلطة		البعد الثالث: وضوح الدور		البعد الرابع: الاهتمام بالعاملين		البعد الخامس: النزاهة		البعد السادس: التوجيه الأخلاقي	
ر	ب	ر	ب	ر	ب	ر	ب	ر	ب	ر	ب
.799**	1	.861**	7	.836**	12	.869**	17	.919**	23	.803**	28
.929**	2	.877**	8	.818**	13	.823**	18	.954**	24	.917**	29
.874**	3	.916**	9	.819**	14	.777**	19	.947**	25	.887**	30
.868**	4	.903**	10	.835**	15	.842**	20	.951**	26	.915**	31
.905**	5	.761**	11	.839**	16	.842**	21	.939**	27		
.929**	6					.929**	22				

ب (البند)- ر (معامل الارتباط) \*\*دال عند مستوى دلالة ٠.٠١ \*دال عند مستوى دلالة ٠.٠٥.

يتضح من الجدول (٢) وجود ارتباط قوي موجب عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين كل

مفردة في أبعاد الاستبانة وبين البعد الذي تنتمي إليه مما يدل على وجود اتساق داخلي كبير

بين مفردات الاستبانة. ويتضح من جميع الإجراءات السابقة تأكد الباحث من تمتع استبانة

البحث بدرجة مرتفعة من الثبات على عينة الدراسة الحالية.

## ثانياً: عينة الدراسة

يبين الجدول التالي توزيع العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

### ١. عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية

جدول (٤)

يوضح عينة الدراسة وفق الدرجة الوظيفية

م	الدرجة الوظيفية	العينة	النسبة %
١	مدير عام/ كبير كتاب/ كبير معلمين	٢١	٢٢.٣%
٢	مدير إدارة/ أولى	٢٦	٢٧.٧%
٣	ثانية/ رئيس قسم	١٧	١٨.١%
٤	ثالثة	٣٠	٣١.٩%
	المجموع	٩٤	١٠٠%

يلاحظ من الجدول السابق أن نسبة شاغلي الدرجة الثالثة تأتي في المرتبة الأولى بنسبة (٣١.٩%)، بينما تأتي نسبة (مدير إدارة/ أولى) في المرتبة الثانية بنسبة (٢٧.٧%)، يليها نسبة (مدير عام/ كبير كتاب/ كبير معلمين) حيث بلغت (٢٢.٣%)، بينما جاءت نسبة شاغلي الدرجة الثانية/ رئيس قسم في المرتبة الأخيرة بنسبة (١٨.١%)، وهو ما يعطي ثراء لعينة الدراسة.

### ٢. عينة الدراسة وفق متغير الإدارة التعليمية/ المحافظة

جدول (٥)

يوضح عينة الدراسة وفق الإدارة التعليمية/ المحافظة

م	الإدارة التعليمية	العينة	النسبة %
القاهرة	إدارة حلوان	١١	١١.٧%
	إدارة عين شمس	١٢	١٢.٧%
	إدارة عابدين	٩	٩.٦%
الجيزة	إدارة روض الفرج	١٣	١٣.٨%
	إدارة العمرانية	١٢	١٢.٧%
	إدارة جنوب الجيزة	١٣	١٣.٨%
	إدارة أكتوير	١٠	١٠.٦%
	إدارة بولاق	١٤	١٤.٩%
	المجموع	٩٤	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق توزيع العينة بين محافظتي الدراسة: الجيزة (٥٢.١%)، والقاهرة (٤٧.٩%)، وعلى صعيد الإدارات التعليمية جاءت إدارة بولاق في المركز الأول بنسبة (١٤.٩%) تليها إدارتي روض الفرج وجنوب الجيزة بنسبة (١٣.٨%)، بينما جاء في المركز الأخير إدارة عابدين (٩.٦%).

### ٣. عينة الدراسة وفق متغير النوع

#### جدول (٦)

يوضح عينة الدراسة وفق النوع

م	النوع	العينة	النسبة %
١	ذكر	٥٦	٥٩.٦%
٢	أنثى	٣٨	٤٠.٤%
المجموع		٩٤	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الذكور في العينة بلغت (٥٩.٦%)، بينما بلغت نسبة الإناث (٤٠.٤%)، وهو يؤكد تمثيل النوعين بالدراسة تمثيلاً جيداً.

### ٤. عينة الدراسة وفق متغير مدة العمل بالإدارة

#### جدول (٧)

يوضح عينة الدراسة وفق مدة العمل بالإدارة

م	مدة العمل بالإدارة	العينة	النسبة %
١	أقل من ٥ سنوات	-	-
٢	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنة	٤	٤.٢%
٣	من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة	٢٨	٢٩.٨%
٤	٢٠ سنة فأكثر	٦٢	٦٦%
المجموع		٩٤	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن نسبة (٢٠ سنة فأكثر) بلغت (٦٦%)، بينما بلغت نسبة (من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة) (٢٩.٨%)، وهذا يوضح مدى الخبرة المتوفرة في هذه العينة.

### ثالثاً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

بعد تطبيق استبانة الدراسة، تم تفرغ البيانات، واستخراج النسب المئوية لكل عبارة وجدولتها، ومن ثم تم حساب المتوسط الحسابي من أجل ترتيب العبارات وبيان أهمية كل منها، وتعرض الدراسة فيما يلي تكرارات استجابات الموافقة الخاصة بالعينة الكلية والمتوسط النسبي والترتيب الخاص لكل بعد من أبعاد الاستبانة (أبعاد القيادة الأخلاقية).

١. البعد الأول: العدالة

جدول رقم (٨)

يوضح التكرارات والمتوسط النسبي والنسبة المئوية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على البعد الأول (العينة الكلية "ن" = ٩٤)

م	البند	تكرارات الموافقة					النسبة %	الترتيب
		موافق تمامًا	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تمامًا	النسبة النسبي		
١	تحمل الإدارة العاملين مسؤلية أخطاء لم يفعلوها.	٧	٢٠	٨	٣٩	٢٠	٦	
٢	تسعى الإدارة لتحقيق نجاح شخصي على حساب الآخرين.	١٦	١٤	٣٥	١٨	١١	١	
٣	تتخذ الإدارة القرارات الوظيفية بأسلوب متحيز.	٢٤	٩	٢٤	٢٢	١٥	٢	
٤	تكلف الإدارة العاملين بمشكلات ليس لهم سيطرة عليها.	١٤	١٠	٢٨	٣٢	١٠	٤	
٥	تستغل الإدارة قدرات ومهارات العاملين استغلالاً سيئاً.	١٨	٢	١٨	٤٢	١٤	٥	
٦	تهتم الإدارة بالواسطة والمحسوبية في تصرفاتها مع العاملين.	٢١	٦	٢٨	٢٦	١٣	٣	
		الإجمالي					٢.٨٥	٥٧.٠٢%

يتضح من الجدول السابق موافقة عينة الدراسة على البعد الأول الخاص بالعدالة لدى الإدارة بدرجة (٢.٨٥) بنسبة (٥٧.٠٢%) وهي تقع في فئة (متوسط). وتراوحت النسب المئوية بين ٥٠.٤٣% و ٦١.٢٨%، وكلها بدرجة متوسطة، وهذا يعني موافقة العينة على عدم توفر العدالة لدى الإدارة بنسبة (٥٧.٠٢%)، أو توفرها بنسبة (٤٢.٩٨%)؛ حيث تسعى الإدارة لتحقيق النجاحات الشخصية على حساب الآخرين، وأنها تتخذ القرارات الوظيفية بأسلوب متحيز يضر بالعاملين إلى حد كبير، كما أن الإدارة تحمل العاملين مسؤلية أخطاء لم يفعلوها بشكل كبير.

## ٢. البعد الثاني: المشاركة في السلطة

جدول رقم (٩)

يوضح التكرارات والمتوسط النسبي والنسبة المئوية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على البعد الثاني (العينة الكلية "ن" = ٩٤)

م	البند	تكرارات الموافقة					المتوسط النسبي	النسبة %	الترتيب
		موافق تمامًا	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تمامًا			
١	تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات.	٩	٢٠	١٨	٢٦	٢١	٢.٦٨	٥٣.٦٢	٣
٢	تفوض الإدارة بعض صلاحياتها للعاملين لتنمية الإبداع والابتكار لديهم.	٩	١٠	٢٠	٤١	١٤	٢.٥٦	٥١.٢٨	٥
٣	توفر الإدارة قيادة فعالة.	٦	١٢	٣٤	٢٥	١٧	٢.٦٣	٥٢.٥٥	٤
٤	تشارك الإدارة العاملين في مواجهة تحديات العمل.	٤	٢٣	٢٩	٢٧	١١	٢.٨١	٥٦.١٧	٢
٥	توفر الإدارة البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل.	-	٢٤	٤٩	١٠	١١	٢.٩٢	٥٨.٣٠	١
الإجمالي							٢.٧٢	٥٤.٣٨%	

يتضح من الجدول السابق موافقة عينة الدراسة على البعد الثاني الخاص بالمشاركة في السلطة بدرجة (٢.٧٢) بنسبة (٥٤.٣٨%) وهي تقع في فئة (متوسط). وتراوح النسب المئوية بين ٥١.٢٨% و ٥٨.٣٠%، وكلها بدرجة متوسطة؛ مما يؤكد أن الإدارة توفر البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل إلى حد ما، وأنها تشارك العاملين في مواجهة تحديات العمل وصنع القرارات بدرجة متوسطة.

### ٣. البعد الثالث: وضوح الدور

جدول رقم (١٠)

يوضح التكرارات والمتوسط النسبي والنسبة المئوية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على البعد الثالث (العينة الكلية "ن" = ٩٤)

الترتيب	النسبة %	المتوسط النسبي	تكرارات الموافقة					البند	م
			غير موافق تمامًا	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تمامًا		
٥	٥٨.٠٩	٢.٩٠	١٤	١٨	٣٥	١٧	١٠	١	تشير الإدارة إلى الأداء المتوقع من فريق العمل.
٣	٦٤.٤٧	٣.٢٢	٦	١٥	٣٩	٢٠	١٤	٢	تحدد الإدارة الأولويات التي يجب أن يلتزم بها العاملين.
١	٧٢.٣٤	٣.٦٢	٦	٤	٢٥	٤٤	١٥	٣	توضح الإدارة مسؤوليات كل فرد تجاه العمل.
٢	٦٨.٥١	٣.٤٣	٧	٩	٣٣	٢٧	١٨	٤	توفر الإدارة تعليمات وتوجيهات كافية وواضحة للعاملين.
٤	٦٢.٧٧	٣.١٤	١١	١٤	٢٧	٣٥	٧	٥	تحدد الإدارة قنوات الاتصال الفعالة لإنجاز العمل.
	%٦٥.٢٣	٣.٢٦							الإجمالي

يتضح من الجدول السابق موافقة عينة الدراسة على البعد الثالث الخاص بوضوح الدور بدرجة (٣.٢٦) بنسبة (٦٥.٢٣%) وهي تقع في فئة (أعلى من المتوسط). وتراوح النسب المئوية بين ٥٨.٠٩% (بدرجة متوسطة) و ٧٢.٣٤% (أعلى من المتوسط)، أي أن الإدارة توضح مسؤوليات كل فرد تجاه العمل، وتوفر التعليمات والتوجيهات الكافية والواضحة للعاملين بشكل كبير. وهذا لا يتنافى مع استجاباتهم على البعدين السابقين.

#### ٤. البعد الرابع: الاهتمام بالعاملين

جدول رقم (١١)

يوضح التكرارات والمتوسط النسبي والنسبة المئوية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على البعد الرابع (العينة الكلية "ن" = ٩٤)

الترتيب	النسبة %	المتوسط النسبي	تكرارات الموافقة					البند	م
			غير موافق تمامًا	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تمامًا		
٥	٥٥.٥٣	٢.٧٨	١٤	٢٥	٣١	١٦	٨	١	تهتم الإدارة بمشاعر ومشاكل العاملين.
٢	٥٨.٩٤	٢.٩٥	١٤	١٥	٣٢	٢٨	٥	٢	تعطي الإدارة اهتمامًا ملحوظًا لسلوكيات العاملين.
١	٧٠.٨٥	٣.٥٤	١٠	٤	٢٩	٢٧	٢٤	٣	تطلب الإدارة من العاملين التصرف بنزاهة.
٤	٥٦.٦٠	٢.٨٣	٢١	١١	٣٦	١٥	١١	٤	تهتم الإدارة بتنمية وتطوير العاملين.
٦	٤٤.٤٧	٢.٢٢	٢٨	٣٧	١٦	٦	٧	٥	تخصص الإدارة وقتًا للحديث عن الجوانب الوجدانية المرتبطة بالعمل.
٣	٥٧.٠٢	٢.٨٥	١٧	١٤	٣٦	٢٠	٧	٦	تهتم الإدارة بتلبية احتياجات العاملين.
	%٥٧.٢٣	٢.٨٦							الإجمالي



يتضح من الجدول السابق موافقة عينة الدراسة على البعد الرابع الخاص بالاهتمام بالعاملين بدرجة (٢.٨٦) بنسبة (٥٧.٢٣%) وهي تقع في فئة (متوسط). وتراوحت النسب المئوية بين ٤٤.٤٧% (بدرجة ضعيفة) و ٧٠.٨٥% (بدرجة أعلى من المتوسط)، مما يؤكد أن الإدارة تطلب من العاملين التصرف بنزاهة بشكل كبير، وتعطي اهتمامًا ملحوظًا لسلوكيات العاملين، ولكن اهتمامها بمشاعر ومشاكل العاملين وتلبية احتياجات العاملين متوسط، وتخصيصها وقتًا للحديث عن الجوانب الوجدانية المرتبطة بالعمل ضعيف.

#### ٥. البعد الخامس: النزاهة

جدول رقم (١٢)

يوضح التكرارات والمتوسط النسبي والنسبة المئوية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على البعد الخامس (العينة الكلية "ن" = ٩٤)

م	البند	تكرارات الموافقة					المتوسط النسبي	النسبة %	الترتيب	
		موافق تمامًا	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تمامًا				
١	تحافظ الإدارة على وعودها للعاملين.	٤	٢٠	٣٧	١٧	١٦	٢.٧٨	٥٥.٥٣	٥	
٢	تتميز الإدارة بالشفافية (الوضوح والصراحة) مع العاملين.	١١	١٨	٣٠	١٩	١٦	٢.٨٨	٥٧.٦٦	٣	
٣	تتطابق أقوال الإدارة مع أفعالها لذلك هي جديرة بالثقة.	٥	٢٠	٣٢	٢٥	١٢	٢.٨٠	٥٥.٩٦	٤	
٤	تراعي الإدارة توافق القرارات مع المعايير الأخلاقية.	١٤	١٧	٤٠	٦	١٧	٣.٠٥	٦١.٠٦	٢	
٥	يعتمد العاملون على الإدارة لأمانتها.	١٨	١٣	٤٤	١٠	٩	٣.٢٢	٦٤.٤٧	١	
		الإجمالي					٢.٩٥	٥٨.٩٤%		

يتضح من الجدول السابق موافقة عينة الدراسة على البعد الخامس الخاص بالنزاهة بدرجة (٢.٩٥) بنسبة (٥٨.٩٤%) وهي تقع في فئة (متوسط). وتراوح النسب المئوية بين ٥٥.٥٣% و ٦٤.٤٧%، وهي كلها بدرجة متوسطة. وقد حصلت عبارة "٥" على الترتيب الأول بنسبة (٥٨.٩٤%)، مما يؤكد أن العاملين يعتمدون على الإدارة لأمانتها إلى حد ما، وجاء في الترتيب الثاني عبارة "٤" بنسبة (٦١.٠٦%) مما يؤكد أن الإدارة تراعي توافق القرارات مع المعايير الأخلاقية بدرجة متوسطة، وجاء في الترتيب الأخير عبارة "١" بنسبة (٥٥.٥٣%) مما يؤكد أن الإدارة تحافظ على وعودها للعاملين إلى حد ما.

#### ٦. البعد السادس: التوجيه الأخلاقي

جدول رقم (١٣)

يوضح التكرارات والمتوسط النسبي والنسبة المئوية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على البعد السادس (العينة الكلية "ن" = ٩٤)

الترتيب	النسبة %	المتوسط النسبي	تكرارات الموافقة					البند	م
			غير موافق تمامًا	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تمامًا		
٢	٦٢.٧٧	٣.١٤	١٠	١٧	٢٤	٣٦	٧	توضح الإدارة المبادئ والمعايير الأخلاقية وغير الأخلاقية للسلوك.	١
١	٦٣.٨٣	٣.١٩	١٣	٤	٤٤	١٨	١٥	تتأكد الإدارة من التزام العاملين بقواعد السلوك الأخلاقي.	٢
٤	٥١.٩٢	٢.٦٠	١٢	٤١	٢٥	٥	١١	تشجع الإدارة على مناقشة القضايا الأخلاقية بين العاملين.	٣
٣	٥٧.٠٢	٢.٨٥	١٢	٢٢	٤٠	٨	١٢	تنثني الإدارة على العاملين الذين يتصرفون وفقاً للقواعد والمعايير الأخلاقية.	٤
	٥٨.٨٨%	٢.٩٤						الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق موافقة عينة الدراسة على البعد السادس الخاص بالتوجيه الأخلاقي بدرجة (٢.٩٤) بنسبة (٥٨.٨٨%) وهي تقع في فئة (متوسط). وتراوح النسب

النسوية بين ٥١.٩٢% و ٦٣.٨٣%، وهي كلها بدرجة متوسطة؛ مما يؤكد أن الإدارة تتأكد من التزام العاملين بقواعد السلوك الأخلاقي إلى حد ما، وتوضح المبادئ والمعايير الأخلاقية وغير الأخلاقية للسلوك، وتثني على العاملين الذين يتصرفون وفقاً للقواعد والمعايير الأخلاقية بدرجة متوسطة.

من الجداول الستة السابقة يمكن القول إن الإدارة الأخلاقية في الإدارات التعليمية تتحقق في أربعة أبعاد بدرجة متوسطة، وفي بعد وضوح الدور بدرجة أعلى من المتوسط، ولا تتحقق في بعد واحد هو بعد العدالة.

#### رابعاً: دلالات الفروق

استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، للتعرف على الفروق بين مجموعات عينة البحث تُعزى لمتغيرات الدراسة، وفي حال وجود فروق تم استخدام اختبار "شيفيه" للمقارنة بين المتوسطات لمعرفة اتجاه الفروق.

وفيما يلي عرض للتعرف على مدى وجود فروق تبعاً لمتغيرات الدراسة.

#### ١. الفروق وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية:

##### جدول (١٥)

يوضح تحليل التباين الأحادي لأبعاد الاستبانة وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية [ن=٩٤]

أبعاد الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" ومستوى الدلالة
البعد الأول: العدالة	بين المجموعات	٤٢٣,١٥١	٣	١٤١,٠٥٠	*٣,٢٠٧
	داخل المجموعات	٣٩٥٧,٧٨٥	٩٠	٤٣,٩٧٥	
البعد الثاني: المشاركة في السلطة	بين المجموعات	٣٣١,٢٧١	٣	١١٠,٤٢٤	*٤,٧٨٦
	داخل المجموعات	٢٠٧٦,٦٩٧	٩٠	٢٣,٠٧٤	
البعد الثالث: وضوح الدور	بين المجموعات	٤١٦,١١٤	٣	١٣٨,٧٠٥	*٨,٠١٣
	داخل المجموعات	١٥٥٧,٩٣٩	٩٠	١٧,٣١٠	
البعد الرابع: الاهتمام بالعاملين	بين المجموعات	٥٧٩,١٧٤	٣	١٩٣,٠٥٨	*٦,١٩٦
	داخل المجموعات	٢٨٠٤,١٠٢	٩٠	٣١,١٥٧	
البعد الخامس: النزاهة	بين المجموعات	٦٢٢,٦٠٧	٣	٢٠٧,٥٣٦	*٨,٤٨٣
	داخل المجموعات	٢٢٠١,٧٤٤	٩٠	٢٤,٤٦٤	
البعد السادس: التوجيه الأخلاقي	بين المجموعات	٣٣٦,٢٥١	٣	١١٢,٠٨٤	*٨,٣٧٨
	داخل المجموعات	١٢٠٤,٠٥٨	٩٠	١٣,٣٧٨	
الإجمالي	بين المجموعات	٦٢٦٢,٢٦٣	٣	٢٠٨٧,٤٢١	*٨,٨٥٣
	داخل المجموعات	٢١٢٢١,١٤١	٩٠	٢٣٥,٧٩٠	

(\* دالة عند مستوى [٠,٠٥].)

يتبين من خلال الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) عند جميع أبعاد القيادة الأخلاقية بين أفراد عينة الدراسة لمتغير الدرجة الوظيفية [مدير عام/ كبير كتاب / كبير معلمين- مدير إدارة/ أولى- ثانية - ثالثة] في الاستبانة [الأبعاد والدرجة الكلية]، ولمعرفة اتجاه الفروق استخدم الباحث اختبار "شيفيه" للمقارنة بين المتوسطات الموضحة بالجدول التالي عند نفس مستوى الدلالة [٠,٥].

جدول (١٦)

نتائج المقارنات البعدية بين أفراد العينة وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية

فئة المقارنة	العدد	المتوسط	الانحراف لمعياري	مدير عام	مدير إدارة	ثانية	ثالثة
البعد الأول							
مدير عام	٢١	٢١.٧٦	٥.٣٧	-	١,٩٥٤	٢,٩٣٨	*٥,٦٢٩
مدير إدارة	٢٦	١٩.٨١	٤.٩٨	-	-	٠,٩٨٤	٣,٦٧٤
ثانية	١٧	١٨.٨٢	٦.٣٣	-	-	-	٢,٦٩٠
ثالثة	٣٠	١٦.١٣	٨.٥٥	-	-	-	-
البعد الثاني							
مدير عام	٢١	١٣.٢٤	٤.٢٢	-	*٥,٠٧٠	٤,١١٥	*٣,٨٩٥
مدير إدارة	٢٦	١٨.٣١	٤.٧٠	-	-	٠,٩٥٥	١,١٧٤
ثانية	١٧	١٧.٣٥	٤.٤٢	-	-	-	٠,٢٢٠
ثالثة	٣٠	١٧.١٣	٥.٦٠	-	-	-	-
البعد الثالث							
مدير عام	٢١	١١.٠٥	٣.٥١	-	١,٤٩١	*٦,١٨٨	*٣,٤٨٦
مدير إدارة	٢٦	١٢.٥٤	٣.٨٤	-	-	*٤,٦٩٧	١,٩٩٥
ثانية	١٧	١٧.٢٤	٥.٣٦	-	-	-	٢,٧٠٢
ثالثة	٣٠	١٤.٥٣	٤.٠٨	-	-	-	-
البعد الرابع							
مدير عام	٢١	١٤.٩٥	٥.٨٠	-	٢,٩٣٢	*٦,٣٤٢	*٦,٠١٤
مدير إدارة	٢٦	١٧.٨٨	٤.٢٠	-	-	٣,٤١٠	٣,٠٨٢
ثانية	١٧	٢١.٢٩	٦.٠٣	-	-	-	٠,٣٢٧
ثالثة	٣٠	٢٠.٩٧	٦.١٨	-	-	-	-
البعد الخامس							
مدير عام	٢١	١١.٦٧	٤.٧٨	-	٢,٤١٠	٤,٢١٦	*٦,٨٠٠
مدير إدارة	٢٦	١٤.٠٨	٥.٦٤	-	-	١,٨٠٥	*٤,٣٩٠
ثانية	١٧	١٥.٨٨	٦.٠١	-	-	-	٢,٥٨٤
ثالثة	٣٠	١٨.٤٧	٣.٥٩	-	-	-	-
البعد السادس							
مدير عام	٢١	٨.٨٦	٣.٦٢	-	*٣,٤٨٩	*٤,٦١٣	*٤,٩١٠
مدير إدارة	٢٦	١٢.٣٥	٤.٣٠	-	-	١,١٢٤	١,٤٢١
ثانية	١٧	١٣.٤٧	٤.٢٠	-	-	-	٠,٢٩٦
ثالثة	٣٠	١٣.٧٧	٢.٦١	-	-	-	-

(\*) دالة عند مستوى [٠,٥].

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة أفراد الدراسة من الدرجة الثالثة وبين مجموعة أفراد الدراسة من درجة (مدير عام/ كبير كتاب/ كبير معلمين) لصالح الدرجة الثالثة في البعد الأول، وقد يرجع ذلك إلى شعور الدرجة الأدنى بين كل درجات عينة الدراسة بالافتقاد إلى العدالة في المعاملة من قبل الإدارة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة أفراد الدراسة من درجة (مدير إدارة/ أولى) والدرجة الثالثة وبين مجموعة أفراد الدراسة من درجة (مدير عام/ كبير كتاب/ كبير معلمين) لصالح درجة (مدير إدارة/ أولى) والدرجة الثالثة في البعد الثاني، وقد يرجع ذلك إلى ضعف مشاركة هذه الفئات في السلطة عكس فئة مديري العموم.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة أفراد الدراسة من الدرجة الثانية والثالثة وبين مجموعة أفراد الدراسة من درجة (مدير عام/ كبير كتاب/ كبير معلمين) لصالح الدرجة الثانية والثالثة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة أفراد الدراسة من الدرجة الثانية وبين مجموعة أفراد الدراسة من درجة (مدير إدارة/ أولى) لصالح الدرجة الثانية في البعد الثالث، وقد يرجع ذلك إلى عدم وضوح أدوار الدرجات الدنيا (الثانية والثالثة) مقارنة بمديري العموم ومديري الإدارات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة أفراد الدراسة من الدرجة الثانية والثالثة وبين مجموعة أفراد الدراسة من درجة (مدير عام/ كبير كتاب/ كبير معلمين) لصالح الدرجة الثانية والثالثة في البعد الرابع، وقد يرجع ذلك إلى عدم إحساس الدرجات الدنيا (الثانية والثالثة) بالاهتمام من قبل الإدارة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة أفراد الدراسة من الدرجة الثالثة وبين مجموعة أفراد الدراسة من درجة (مدير عام/ كبير كتاب/ كبير معلمين) ودرجة (مدير إدارة/ أولى) لصالح الدرجة الثالثة في البعد الخامس، وقد يرجع ذلك إلى أن الإدارة لا تحافظ على وعودها لهذه الفئة، ولا تتطابق أقوالها مع أفعالها، مع عدم تمييزها بالوضوح والصرحة معهم.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة أفراد الدراسة من درجة (مدير إدارة/ أولى) والثانية والثالثة وبين مجموعة أفراد الدراسة من درجة (مدير عام/ كبير كتاب/

كبير معلمين) لصالح باقي الدرجات في البعد السادس، وقد يرجع ذلك إلى عدم إحساس هذه الفئات بالتوجيه الأخلاقي للإدارة بشكل كاف وقد يكون ذلك لضعف احتكاكها بالإدارة.

٢. الفروق وفقاً لمتغير الجنس:

جدول (١٧)

الفروق بين المتوسطات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس باستخدام T- test

أبعاد الاستبانة	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
البعد الأول: العدالة	ذكر	٥٦	١٨.٢٥	٨.١٣	٩٢	١.١٠٥	٠.٢٧
	أنثى	٣٨	١٩.٨٤	٤.٣١			
البعد الثاني: المشاركة في السلطة	ذكر	٥٦	١٦.٨٨	٦.١٨	٩٢	٠.٥٧٠	٠.٥٧
	أنثى	٣٨	١٦.٢٦	٢.٨٤			
البعد الثالث: وضوح الدور	ذكر	٥٦	١٣.٨٢	٥.٤١	٩٢	٠.٣٣٠	٠.٧٤
	أنثى	٣٨	١٣.٥٠	٣.١٢			
البعد الرابع: الاهتمام بالعاملين	ذكر	٥٦	١٩.٤١	٧.٤٧	٩٢	١.١٣٥	٠.٢٦
	أنثى	٣٨	١٧.٩٧	٢.٧٠			
البعد الخامس: النزاهة	ذكر	٥٦	١٥.٧٥	٦.٦٦	٩٢	١.٠٣٤	٠.٣٠
	أنثى	٣٨	١٤.٥٥	٣.٠٧			
البعد السادس: التوجيه الأخلاقي	ذكر	٥٦	١٢.٧٥	٤.٧٥	٩٢	١.٥٣٤	٠.١٣
	أنثى	٣٨	١١.٤٥	٢.٦٦			
الإجمالي	ذكر	٥٦	٩٦.٨٦	٢٠.٦٩	٩٢	٠.٩٠٦	٠.٣٧
	أنثى	٣٨	٩٣.٥٨	١٠.٠٠			

(\*) دالة عند مستوى [٠,٠٥].

ويتضح من خلال هذا الجدول عدم وجود أي فروق بين استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس في جميع أبعاد القيادة الأخلاقية، وقد يرجع ذلك إلى أن الإدارة لا تفرق في المعاملة بين الذكور والإناث، ولذلك جاءت استجاباتهم على الأبعاد المختلفة بالشكل الذي لم يوجد بينهم أي فروق.

٣. الفروق وفقاً لمتغير مدة العمل بالإدارة:

جدول (١٨)

تحليل التباين الأحادي لأبعاد الاستبانة وفقاً لمتغير مدة العمل بالإدارة [ن=٩٤]

أبعاد الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" ومستوى الدلالة
البعد الأول: العدالة	بين المجموعات	١٥٤,٣٠٥	٢	٧٧,١٥٢	١,٦٦١
	داخل المجموعات	٤٢٢٦,٧٨٥	٩١	٤٦,٤٤٦	
البعد الثاني: المشاركة في السلطة	بين المجموعات	١٧,١٧٠	٢	٨,٥٨٥	٠,٣٢٧
	داخل المجموعات	٢٣٩٠,٧٩٨	٩١	٢٦,٢٧٣	
البعد الثالث: وضوح الدور	بين المجموعات	٢٠,٨٧١	٢	١٠,٤٣٦	٠,٤٨٦
	داخل المجموعات	١٩٥٣,١٨٢	٩١	٢١,٤٦٤	
البعد الرابع: الاهتمام بالعاملين	بين المجموعات	٣٤٧,٠٦٥	٢	١٧٣,٥٣٢	*٥,٢٠١
	داخل المجموعات	٣٠٣٦,٢١٢	٩١	٣٣,٣٦٥	
البعد الخامس: النزاهة	بين المجموعات	١٧٣,٤٥٩	٢	٨٦,٧٣٠	٢,٩٧٧
	داخل المجموعات	٢٦٥٠,٨٩٢	٩١	٢٩,١٣١	
البعد السادس: التوجيه الأخلاقي	بين المجموعات	٤٨,٢٨٤	٢	٢٤,١٤٢	١,٤٧٢
	داخل المجموعات	١٤٩٢,٠٢٤	٩١	١٦,٣٩٦	
الإجمالي	بين المجموعات	١٣١٤,٠٠٨	٢	٦٥٧,٠٠٤	٢,٢٨٥
	داخل المجموعات	٢٦١٦٩,٣٩٦	٩١	٢٨٧,٥٧٦	

(\*) دالة عند مستوى [٠,٠٥].

ويتضح من خلال هذا الجدول عدم وجود أي فروق بين استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير مدة العمل بالإدارة في خمسة أبعاد فقط، بينما أظهرت وجود فروق في البعد

الرابع فقط للدراسة والخاص بالاهتمام بالعاملين، ويوضح الجدول التالي نتائج المقارنات البعدية بين أفراد العينة عند نفس مستوى الدلالة [0,05].

جدول (١٩)

نتائج المقارنات البعدية بين أفراد العينة وفقاً لمتغير مدة العمل بالإدارة- البعد الرابع

مجموع المقارنة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	من ٥- من ١٠ سنة	من ١٠- ٢٠ سنة	٢٠ سنة فأكثر
من ٥ - ١٠ سنة	٤	١٤.٩٥	٠.٠٠٠	-	٠,٥٧١	٤,٥٤٨
من ١٠ - ٢٠ سنة	٢٨	٢٢.٠٠	٦.٧٠٨	-	-	*٣,٩٧٧
٢٠ سنة فأكثر	٦٢	٢١.٤٣	٥.٤٦٤	-	-	-

يتضح من خلال هذا الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة أفراد الدراسة من فئة الخبرة (٢٠ سنة فأكثر) وبين مجموعة أفراد الدراسة من فئة الخبرة (من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة) لصالح فئة الخبرة (٢٠ سنة فأكثر)، وقد يرجع ذلك إلى احتكاك هذه الفئة أكثر بالإدارة خلال سنوات خبرتها الطويلة وإحساسها أكثر بأن الإدارة تهتم بالعاملين، وقد يكونوا قد شهدوا تغير أكثر من إدارة منها من كانت تهتم بالفعل بالعاملين.

**خامساً: خلاصة نتائج الدراسة:**

١. وافقت عينة الدراسة على بنود البعد الأول الخاص بالعدالة بدرجة متوسطة، وهذا يعني موافقة العينة على عدم توفر العدالة لدى الإدارة بنسبة (٥٧.٠٢%)، أو توفرها بنسبة (٤٢.٩٨%).
٢. وافقت عينة الدراسة على بنود البعد الثاني الخاص بالمشاركة في السلطة بدرجة متوسطة بنسبة (٥٤.٣٨%).
٣. وافقت عينة الدراسة على بنود البعد الثالث الخاص بوضوح الدور بدرجة أعلى من المتوسط بنسبة (٦٥.٢٣%).
٤. وافقت عينة الدراسة على بنود البعد الرابع الخاص بالاهتمام بالعاملين بدرجة متوسطة بنسبة (٥٧.٢٣%).
٥. وافقت عينة الدراسة على بنود البعد الخامس الخاص بالنزاهة بدرجة متوسطة بنسبة (٥٨.٩٤%).
٦. وافقت عينة الدراسة على بنود البعد السادس الخاص بالتوجيه الأخلاقي بدرجة متوسطة بنسبة (٥٨.٨٨%).



٧. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة أفراد الدراسة من الدرجة الثالثة وبين مجموعة أفراد الدراسة من درجة (مدير عام/ كبير كتاب/ كبير معلمين) لصالح الدرجة الثالثة في البعد الأول: العدالة.
٨. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة أفراد الدراسة من درجة (مدير إدارة/ أولى) والدرجة الثالثة وبين مجموعة أفراد الدراسة من درجة (مدير عام/ كبير كتاب/ كبير معلمين) لصالح درجة (مدير إدارة/ أولى) والدرجة الثالثة في البعد الثاني: المشاركة في السلطة.
٩. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة أفراد الدراسة من الدرجة الثانية والثالثة وبين كلٍ من مجموعة أفراد الدراسة من درجة (مدير عام/ كبير كتاب/ كبير معلمين) لصالح الدرجة الثانية والثالثة في البعد الثالث: وضوح الدور.
١٠. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة أفراد الدراسة من الدرجة الثانية وبين مجموعة أفراد الدراسة من درجة (مدير إدارة/ أولى) لصالح الدرجة الثانية في البعد الثالث أيضًا.
١١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة أفراد الدراسة من الدرجة الثانية والثالثة وبين مجموعة أفراد الدراسة من درجة (مدير عام/ كبير كتاب/ كبير معلمين) لصالح الدرجة الثانية والثالثة في البعد الرابع: الاهتمام بالعاملين.
١٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة أفراد الدراسة من الدرجة الثالثة وبين كلٍ من مجموعة أفراد الدراسة من درجة (مدير عام/ كبير كتاب/ كبير معلمين) و(مدير إدارة/ أولى) لصالح الدرجة الثالثة في البعد الخامس: النزاهة.
١٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة أفراد الدراسة من الدرجة الثانية والثالثة وبين مجموعة أفراد الدراسة من درجة (مدير عام/ كبير كتاب/ كبير معلمين) لصالح الدرجة الثانية والثالثة في البعد السادس: التوجيه الأخلاقي.
١٤. عدم وجود أي فروق بين استجابات عينة الدراسة وفقًا لمتغير الجنس في جميع أبعاد القيادة الأخلاقية.
١٥. عدم وجود أي فروق بين استجابات عينة الدراسة وفقًا لمتغير مدة العمل بالإدارة في خمسة أبعاد، بينما أظهرت وجود فروق في البعد الرابع فقط للدراسة والخاص

بالاهتمام بالعاملين حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة أفراد الدراسة من فئة الخبرة (٢٠ سنة فأكثر) وبين مجموعة أفراد الدراسة من فئة الخبرة (من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة) لصالح فئة الخبرة (٢٠ سنة فأكثر).

### سادساً: توصيات الدراسة:

بعد ما تم رصده في مقدمة ومشكلة الدراسة، والإطار النظري لها، وما تم رصده ومناقشته في الدراسة الميدانية، توصي الدراسة بما يلي:

- تبنى ثقافة تنظيمية بالإدارات التعليمية تؤكد على القيم والمعايير الأخلاقية ونشرها وتوضيحها لكافة العاملين بها.
- ضرورة الاهتمام بممارسة مديري الإدارات التعليمية للقيادة الأخلاقية بجميع أبعادها، وتشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتجنب السلوكيات غير الأخلاقية نظراً لأهميتها في المؤسسات والإدارات التعليمية.
- ضرورة وجود دليل إجرائي يوضح ممارسات القيادة الأخلاقية لنشر ثقافتها بين المديرين على مستوى جميع الإدارات التعليمية، وأن تكون مرشداً يهتدي به المديرين في مختلف المستويات الإدارية بوزارة التربية والتعليم.
- وضع معايير موضوعية ومحددة لاختيار القيادات التعليمية والتربوية على كافة المستويات الإدارية يكون المكون الأخلاقي مكوناً أساسياً لها.
- الإعداد والتطوير الشامل لمديري الإدارات التعليمية على كافة مستوياتهم بما يعمل على تعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية لديهم.
- وضع برنامج تدريبي للقيادات التعليمية على القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة، وأن يتم متابعة نتائجه على مستوى جميع الإدارات التعليمية؛ بهدف ترسيخ ممارسات القيادة الأخلاقية لدى العاملين بالإدارات التعليمية.
- مخاطبة وزارة التربية والتعليم لدعم تلك البرامج، وأن تقوم بتخصيص بعض الحوافز المادية أو المعنوية للإدارات التعليمية التي تكون ثقافتها التنظيمية مبنية على وجود قيادة أخلاقية.
- استحداث برنامج لتخطيط التعاقب القيادي بهدف تطوير مهارات الجيل الثاني من القيادات التعليمية بما يحقق الاستدامة، ويوفر قادة لديها التوجه الأخلاقي في الإدارة.

- أن يكون المسار المهني للعاملين بالإدارات التعليمية متضمناً وجوب حصول العاملين على دورات تدريبية في القيادة الأخلاقية.
- اعتماد الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية لدى مديري الإدارات التعليمية ضمن معايير تقييم الأداء لهم.
- حرص القيادات التعليمية على العدالة والموضوعية في توزيع الأعباء والتكاليف على العاملين وكذلك تقويمهم، حتى لا ينعكس ذلك سلباً على أدائهم في العمل.
- العمل على ترسيخ مبدأ التعاون والعمل الفريقي بين كافة العاملين بالإدارات التعليمية.
- العمل بمبدأ الإدارة بالقيم أي عدم إحسان القول وإساءة الفعل.
- عدم الحكم على القضايا بحسب علاقة الأشخاص بالإدارة أو موقعهم منها.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. البرناط، آمال على محمد (٢٠١٦). "القيادة الأخلاقية ودورها في إحداث التميز التنافسي"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج ٧، ع ٣، ص ٣١٥ - ٣٤٨.
٢. حسانين، أسامة أحمد (٢٠١١). "تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية"، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مج (٢٥)، العدد (١)، يونيو، ص ٢ - ٥١.
٣. الحقباني، هياء محمد عبد الله (٢٠١٨م). "مدى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى وكيلات الأقسام الإنسانية بجامعة الملك سعود"، *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، العدد السادس عشر، سبتمبر، الجزء الأول، ص ١٤٨ - ١٧٧.
٤. درادكة، أمجد والمطيري، هدى (٢٠١٧). "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات"، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، المجلد (١٣)، العدد (٢)، ص ٢٢٣ - ٢٣٧.
٥. راضي، جواد محسن وحسن عبد الله كاظم (٢٠١١م). "العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية"، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، السنة (٧)، العدد (٢١)، ص ١٠٣ - ١٢٠.
٦. الروسان، هدى محمد (٢٠١٨م). "درجة ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية بالجبيل لأبعاد القيادة الأخلاقية"، *مجلة البحث العلمي في التربية*، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع ١٩، ج ٣، ص ١١٩ - ١٤١.
٧. السعود، راتب سلامة (٢٠١٤م). "بناء المنظومة الأخلاقية في المؤسسات التربوية". ورقة عمل مقدمة إلى الندوة الدولية العلمية الثالثة لكلية التربية بعنوان: "التربية آفاق مستقبلية"، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، ٢ - ٥ مارس، ص ١ - ٢٦.
٨. سيد، عادل حسن وعبد الباسط، عبد الحق سيد وبشير، محمد سيد (٢٠١٧). "سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة"، *مجلة أسبوت لعلوم وفنون التربية الرياضية*، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوت، ع ٤٥، ج ٢، نوفمبر، ص ٦١٣ - ٦٤٥.

٩. الشنوي، سليمان بن عبد الله والحيب، عبد الرحمن بن محمد بن علي (٢٠١٧م). "القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية"، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، المجلد (٦)، العدد (٤)، نيسان، ص ص ١٢٠ - ١٣٤.
١٠. الشريف، عباس عبد مهدي والتتح، منال محمود (٢٠١١). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مج (١٢)، ع (٣)، سبتمبر، ص ص ١٣٥ - ١٦٢.
١١. الشملان، خالد بن عبد العزيز حمد (٢٠١٦م). "دور سلوكيات القيادة الاخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي: دراسة مقارنة"، *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، المجلد (٢٧)، العدد (١٠٦)، أبريل، ص ص ١ - ٣٤.
١٢. عابدين، محمد عبد القادر وشعيبات، محمد عوض وحليبة، بنان محمد (٢٠١٢). "درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس"، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، المجلد، العدد (٢٨)، (٢)، تشرين الأول، ص ص ٣٢٧ - ٣٦٣.
١٣. عثمان، منى شعبان (٢٠١٧م). "نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الابتدائية في مصر على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية"، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س ٤، ع ١٣، أبريل، ص ص ١٣٣ - ١٩٩.
١٤. العنزي، تهاني صالح ومتولي، صفوت حسن عبد العزيز (٢٠١٨م). "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم"، *مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية*، مركز جيل البحث العلمي، ع ٤٤، يوليو، ص ص ٤٩ - ٧٠.
١٥. محمود، السيد الحضري أحمد (٢٠١٤أ). "أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف"، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مج ٢٨، ع ٢، ديسمبر، ص ص ١ - ٦٠.
١٦. محمود، السيد الحضري أحمد (٢٠١٤ب). "تمنجة العلاقات بين إعادة الهندسة الإدارية والقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية: دراسة ميدانية"، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ع ٢، ص ص ٣٨١ - ٤٦٥.
١٧. المصري، علي خميس وأبا زيد، رياض أحمد (٢٠١٢). "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن"، *رسالة دكتوراة غير منشورة*، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

١٨. النشاش، فاطمة محمود والكيلاني، أنمار مصطفى (٢٠١٥). "تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الاردن"، *مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (٤٢)، العدد (٢)، الجامعة الأردنية، ص ص ٣٤٧ - ٣٥٩*.

١٩. نوفل، نهلة محمد لطفي (٢٠١٦). "مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية برياض الأطفال في مصر"، *مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مج ٢٦، ع ٢، ص ص ٢٣٧ - ٢٩٢*.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Brown, Michael E. and Mitchell, Marie S. (2010). "Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research", **Business Ethics Quarterly**, Vol. 20, No. 4, October, pp. 583-616.
2. Brown, Michael E., and Treviño, Linda K. (2006). "Ethical leadership: a review and future directions", **Leadership**. Vol. 17, Issue 6, December, 595-616.
3. Brown, Michael E., Treviño, Linda K. and Harrison, David A. (2005). "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 97, pp. 117- 134.
4. Cheteni, Priviledge & Shindika, Emmanuel Selemani (2017). "Ethical Leadership in South Africa and Botswana", **BAR, Rio de Janeiro**, v. 14, no. 2, art. 6. July, e160077.
5. De Hoogh, Annebel H. B. and Den Hartog, Deanne 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, 297-311.
6. De Hoogh, Annebel H. B. and Den Hartog, Deanne N. (2009). "Ethical leadership: The socially responsible use of power", in: Tjosvold, Dean & Wisse, Barbara (Eds.). **Power and Interdependence in Organizations**, Cambridge University Press, New York, pp. 338- 354.
7. Freeman, R. Edward & Stewart, Lisa (2006). **Developing Ethical Leadership**, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics.
8. Giessner, Steffen R., Van Quaquebeke, Niels, Van Gils, Suzanne, Van Knippenberg, Daan and Kollée, Janine A.J.M. (2015). "In the moral eye of the beholder: the interactive effects of leader and follower moral identity on perceptions of ethical leadership and LMX quality", **Frontiers in Psychology**, Vol. 6, No. 1126, August, pp. 1-11.
9. Gruman, J.A., & Saks, A.M. (2011). "Performance Management and Employee Engagement", **Human Resource Management Review**, 21, 123-136.
10. Heres, Leonie & Lasthuizen, Karin (2010). "Ethical Leadership :A Variform Universal Phenomenon", **A Paper presented at the EGPA**

- conference in Toulouse**, France, 7-9 Sept. 2010, Study Group Ethics and Integrity of Governance, Research group Integrity of Governance, VU University Amsterdam.
11. Kalshoven, Karianne, Den Hartog, Deanne N., De Hoogh, Annebel H. B. (2011a). "Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure", **The Leadership Quarterly**, (22), pp. 51–69.
  12. Kalshoven, Karianne, Den Hartog, Deanne N., De Hoogh, Annebel H. B. (2011b). "Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality", **Journal of Business Ethics**, (100), pp. 349–366.
  13. Kanungo, R.N. (2001), "Ethical values of transactional and transformational leaders", **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Vol. 18, No. 4, pp. 257-265.
  14. Kar, Subhasree (2014). "Ethical Leadership: Best Practice for Success", **IOSR Journal of Business and Management**, 1(14), 112-116.
  15. Kavathatzopoulos, Iordanis (2012). "Assessing and Acquiring Ethical Leadership Competence", In: Prastacos, Gregory P., Wang, Fuming, Soderquist, Klas Eric (Eds.). *Leadership through the Classics: Learning Management and Leadership from Ancient East and West Philosophy*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, (pp. 389–400).
  16. Mihelič, Katarina K., Lipičnik, Bogdan and Tekavčič, Metka (2010). "Ethical Leadership", **International Journal of Management & Information Systems** – Fourth Quarter Volume 14, Number 5, pp. 31:42.
  17. Othman, Zaleha and Abdul Rahman, Rashidah (Jan. 2014). "Attributes of Ethical Leadership in Leading Good Governance", **International Journal of Business and Society**, Vol. 15, No. 2, pp. 359 – 372.
  18. Reave, L. (2005). **Spiritual Values and Practices related to Leadership Effectiveness**, University of Western Ontario, Canada.
  19. Ruiz, Pablo, Ruiz, Carmen, and Martinez, Ricardo (2011). "Improving the "Leader- Follower" Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response", **Journal of Business Ethics**, 99, 587-608.
  20. Stouten, Jeroen, Van Dijke, Marius and De Cremer, David (2012). "Ethical Leadership: An Overview and future Perspectives", **Journal of Personnel Psychology**, Vol. 11(1), January, pp 1-6.
  21. Thomas, C. (2001). "The Ethical Leader", **Executive Excellence**, Vol. 18, Executive Excellence Publishing.
  22. Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). "A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite", **Human Relations**, 56(1), pp. 5–37.