

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

الرقم التسلسلي: ...../2023



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

## درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الاساتذة - دراسة ميدانية ببعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة علوم التربية  
تخصص: ارشاد وتوجيه

إعداد الطالب:  
بوضياف عبد الكريم

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

رئيسا	أستاذ محاضر (أ) جامعة المسيلة	- أ د بورنان سامية
مشرفا ومقررا	أستاذ تعليم عالي جامعة المسيلة	- أ د مجاهدي الطاهر
ممتحنا	أستاذ محاضر (أ) جامعة المسيلة	- أ د مكفس عبد الملك

السنة الجامعية: 2023/2022م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ اعْلَمُوا

>>

« فَنَسِيَ اللَّهُ مَا عَمَلْتُمْ فِي سُبُطِكُمْ وَرَسُولِي وَالْمُؤْمِنُونَ »

الآية 105 سورة النوبة.

# شكر وعرfan

الحمد لله سبحانه وتعالى الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى ونعمة  
السلام والعافية

وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد عليه أفضل صلوات الله  
وأزكى التسليم

بادئ ذي بدء أتقدم بالشكر الجزيل للوالدين الكريمين الذين لولاهما لما وصلت إلى  
هذا اليوم

إلى روح صديقي **نعاس رشيد وفورة سمير** رحمهما الله و اسكنهما فسيح جناته  
والى زوجتي فلذات كبدي أولادي "آلاء الرحمان، محمد الأمين"

والى أخوتي الأعزاء

وإلى جميع زملائي وزميلاتي دفعة توجيه وإرشاد

أتقدم بالشكر الجزيل وبكثير من التقدير للأستاذ الدكتور الفاضل

"**مجاهدي الطاهر**" على قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمه لي النصائح  
والتوجيهات القيمة.

كما لا يفوتني تقديم الشكر الجزيل للسادة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة

مذكرتي

والشكر موصول إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد

وأخص بالذكر الأستاذة الدكتورة "**بوضياف نوال**" و الدكتورة "**بوعايدة يمينة**".

عبد الكريم

## فهرس المحتويات

شكر وعران

ملخص الدراسة

قائمة الأشكال و الجداول

مقدمة.....أ-ب-ج

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة ..... 1
- 2- فرضيات البحث..... 3
- 3- أهمية الدراسة..... 4
- 4- أهداف الدراسة..... 4
- 5- تحديد المصطلحات الإجرائية لمفاهيم الدراسة..... 5
- 6- الدراسات السابقة..... 5

### الفصل الثاني: ماهية القيادة الأخلاقية

- 1- مفهوم القيادة الأخلاقية..... 14
- 2- معايير القيادة الأخلاقية..... 17
- 3- خصائص القيادة الأخلاقية..... 19
- 4- أهمية القيادة الأخلاقية ..... 22
- 5- مكونات القيادة الأخلاقية..... 24
- 6- أبعاد القيادة الأخلاقية ..... 26
- 7- مهام و واجبات القيادة الأخلاقية..... 28
- 8- نماذج القيادة الأخلاقية..... 30

### الفصل الثالث: الإدارة التربوية

- 1- مفهوم الإدارة التربوية ..... 34
- 2- مستويات الإدارة التربوية..... 35
- 3- وظائف الإدارة التربوية..... 36
- 4- مفهوم الإدارة المدرسية..... 37
- 5- خصائص الإدارة المدرسية..... 38
- 6- أهداف الإدارة المدرسية..... 39
- 7- وظائف الإدارة المدرسية ..... 40
- 8- أهمية عمل مدير المدرسة.في ظل الادارة المدرسية..... 41

### الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

- 1- الدراسة الاستطلاعية ..... 45
- 2- منهج البحث..... 46
- 3- حدود الدراسة..... 47
- 4- مجتمع الدراسة الأساسية ..... 47
- 5- أداة الدراسة ..... 47
- 6- عينة الدراسة الأساسية وخصائصها..... 49
- 7- الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة ..... 50
- 8- الأساليب الإحصائية ..... 53

### الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- 1- عرض وتحليل النتائج..... 56
- 2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات ..... 63
- الاستنتاج العام..... 68
- خاتمة..... 69
- قائمة المراجع..... 70
- الملاحق..... 73

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
الصفحة	العنوان	الرقم
48	المقياس الثنائي لتحديد درجات الموافقة على كل عبارات الاستبيان	01
49	توزيع العينة حسب متغير الجنس	02
49	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	03
50	توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة	04
50	علاقة كل عبارة بالدرجة الكلية للاستبيان	05
52	دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجات الدنيا والعليا للاستبيان	06
52	معامل ثبات الاستبيان باستخدام ألفا كرونباخ	07
53	ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية	08
57	التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغير	09
59	درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمدراء المدارس ابتدائية	10
60	دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبيان تبعا لمتغير الجنس	11
61	يوضح دلالة الفروق بين أفراد العينة في ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية تبعا لمتغير المؤهل العلمي	12
62	دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية للاستبيان القيادة الأخلاقية تبعا لمتغير سنوات الخبرة	13

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
30	مكونات نموذج بيكيت	01
30	مكونات نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية	02
31	النموذج العملي للقيادة الأخلاقية لبكيت	03

## ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى درجة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة بمدينة المسيلة ، وكذا أثر كل من المؤهل العلمي وسنوات الخدمة في ذلك، و لتحقيق ذلك تم استخدام مقياس القيادة الأخلاقية، طبق على عينة مكونة من (50) أستاذ وأستاذة، وأسفرت نتائج الدراسة أن :

1- مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة بمدينة المسيلة مرتفع.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة بمدينة المسيلة تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة بمدينة المسيلة تعزى لمتغيري سنوات الخدمة ولصالح أكثر من 10 سنوات .

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأخلاقية ، الأساتذة ، المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة.

This study aimed to identify the level of moral leadership degree among primary school principals from the point of view of professors in the city of M'sila, as well as the impact of both the scientific qualification and years of service in that, and to achieve this was the use of the ethical leadership scale, applied to a sample of (50) professors and professors, and the results of the study resulted that:

- 1- The level of moral leadership of primary school principals from the point of view of teachers in the city of Messilais high,
- 2- There were no statistically significant differences in the degree of moral leadership among primary school principals from the point of view of teachers in the city of M'sila due to gender and academic qualification variables.

There are statistically significant differences in the degree of moral leadership among primary school principals from the point of view of teachers in the city of M'sila due to the variables of years of service and in favor of more than 10 years.

**Keywords:** Ethical leadership, teachers, primary schools M'sila



# مقدمة

مقدمة

تعد الأخلاق نعمة من نعم الله على من يحب ويرضى من عباده، وقد كان من أهم تعاليم إسلامنا الحنيف دعوته إلى إتمام مكارم الأخلاق لقوله تعالى في محكم التنزيل: **{وَأَنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ} [القلم: 4]** ، وركز نبينا المختار، والذي لنا فيه المثل الأعلى على أهمية الأخلاق، فقال في حديثه الشريف عن أبي هريرة رضي الله عنه **(إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق)**، ونجد أن ممارسات القيادة الأخلاقية تختلف من قائد لآخر حيث تحكمها عدة عوامل فتارة تكون شخصية، وتارة نفسية، وتارة بيئية، وقد يحكمها في بعض الأحيان المزاج العام للقائد مما يكون له تأثيراً مباشراً في علاقته بالمرؤوسين، وقد يتخذ هذا التأثير في بعض الأحيان الشكل الإيجابي وأحياناً الشكل السلبي، كما ويؤثر على عملية الإبداع لدى العاملين، فتبرز هنا أهمية القيادة الأخلاقية كأسلوب إداري تركز قواعده على الأخلاق النابعة من الدين والعادات والأعراف وهذا ما يبرر للباحث البحث في هذه المشكلة.

وقد تطورت التقاليد المهنية بمضي الوقت وبممارستها بانتظام أصبحت الدستور الذي يحكم عملها، ويضع العلامات على طريق العمل، والغرض الأساسي من المحافظة على الجانب الخلفي في الإدارة هو بعث الثقة، وإقامة علاقات عمل حسنة بين الإدارة والعاملين، فنجد أن الجانب الخلفي لدى القائد يعمل على مساعدة الموظف على الإخلاص في عمله، والمحافظة على أسرار المهنة، وتقديم أفضل ما لديه، وقد أدى تراجع الأخلاقيات الإدارية في المنظمات إلى تعزيز روح الأناية فيما بينها، مما أدى إلى ازدياد حدة التوتر وتفجير الصراعات (لويزة، 2012م، ص1).

وعليه تعد المبادئ الأخلاقية أداة القائد في عمله لتكون سلوكاً وصفة أصيلة في ممارساته الإدارية، فأهمية أخلاقيات القيادة تعود إلى دورها في عملية الإدارة الذاتية وتوجيه السلوك للقائد في مؤسسته، وتحقيق المبادئ الأخلاقية كالعدل والمساواة والأمانة في معاملة الموظفين. لذا ظهرت الحاجة لقادة أخلاقيين بارعين في كل مستوى، وأن مستقبل المجتمع يتوقف على هؤلاء الذين يستطيعون ممارسة قيادة قوية تتضمن خدمة للآخرين؛ لأن نجاح القادة يتوقف على مدى التزامهم الأخلاقي في تحقيق القادة أهداف المؤسسة. وتعد القيادة الأخلاقية نظاماً فكرياً قائماً على قواعد وضعية تتضمن ما ينبغي عمله، وتتمثل نقطة البداية لفهم القيادة الأخلاقية في القيم التي تتحدد بقيم الشرف والأمانة والعدالة والاستقامة، وتحمل الآخرين مسؤولية تصرفاتهم.

وللإحاطة أكثر بجوانب هذه الدراسة فقد تم تقسيم دراستنا إلى شقين أساسيين: الشق النظري يحوي ثلاثة فصول

**الفصل الأول** خصص الإطار العام للدراسة بصياغة الإشكالية، الفرضيات، الأهداف، الأهمية، المفاهيم الإجرائية وأخيراً الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني** خصص للخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة والتي تناولنا فيها القيادة الأخلاقية إذ تناولنا مفهوم القيادة الأخلاقية، معاييرها، خصائصها، أهميتها، مكوناتها، أبعادها، مهامها وواجباتها، و أخيراً نماذج القيادة الأخلاقية.

**أما الفصل الثالث** فتطرقنا فيه إلى الإدارة التربوية، بحيث تناولنا فيه مفهومها، مستوياتها خصائصها، أهدافها، وظائفها، أخيراً أهمية عمل مدير المدرسة.

الشق الثاني: التطبيقي تم تقسيمه إلى فصلين:

الفصل الرابع يتعلق بإجراءات الدراسة الميدانية تناولنا فيه: منهج الدراسة، الدراسة

الاستطلاعية، أدوات الدراسة، عينة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستعملة.

أما الفصل الخامس والأخير فقد خصص: لعرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء

الفرضيات.

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- الإشكالية.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- تحديد المصطلحات الإجرائية
- 6- الدراسات السابقة.



## 1. إشكالية:

في ظل الانفجار المعرفي والتكنولوجي الحديث ومغريات العصر تحت مسمى جديد يطلق عليه بصراع القيم ومقتضيات العولمة في كافة الأصعدة والميادين وجب على المنظمات الخدمائية كمؤسسات رسمية مواجهة هذا التغيير الراهن وما يقتضيه من إعداد كاف للمورد البشري القادر على مواجهة موجة التغيير والابتكار بكل فاعلية في إطار أخلاقي يسعى إلى الارتقاء بالمنظمة وتجويد مخرجاتها وتحسين النوعية في ظل تبني نماذج قيادية رائدة تسعى إلى التخلق بالأخلاق العالية التي تخلق احترام وتقدير الأتباع .

فالإدارة التعليمية تسعى لتحقيق أهداف التربية وتنفيذ السياسة العامة للتعليم فلم تعد الإدارة التعليمية مجرد إدارة تقليدية تعنى بتيسير الشؤون المدرسية فقط، إنما أصبحت عاملاً للتطوير والتحديث والتغيير وإحداث النقلات النوعية بما تستند إليه من فكرٍ وعلمٍ؛ ليصبح التعليم قادراً على تحقيق أهدافه في تطوير المجتمع وتنميته.

وتمثل الإدارة المدرسية الدور التنفيذي الذي تتوحد فيه الجهود لتحقيق الأهداف وآمال المجتمع وطموحاته، وإذا كانت المدرسة على هذه الدرجة من الأهمية فالطريقة التي تُدار بها واستراتيجيات المدير تمثل العمود الفقري في نجاحها في أداء رسالتها المنشودة، (حريزي،،2020، 52) "والإدارة المدرسية تمثل النشاط المنظم والهادف الذي يحقق الأهداف التربوية وهي ليست غاية إنما هي وسيلة لتحقيق الأهداف التعليمية " ( سلامة،2013،16)

تعد القيادة الأخلاقية من الضروريات الأساسية في الإدارة المدرسية وتنعكس أثارها على العملية التربوية وعلى العلاقات الاجتماعية التي تحدث داخل المدرسة، والقيادة الأخلاقية ما هي إلا مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي اتجاه الآخرين، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة التي يمكن من

خلالها إكساب الآخرين الفضائل الأخلاقية التي تجعل منهم مواطنين صالحين ملتزمين نافعين لمجتمعهم ووطنهم، وقد أشار برينس (Brince, 2006) إلى مدى الحاجة الماسة للقيادة الأخلاقية في جميع المستويات، وبخاصة الإدارات المدرسية، حيث إن مستقبل المجتمع يتوقف على مثل هؤلاء القادة الذين باستطاعتهم ممارسة قيادة قوية تتضمن خدمة للآخرين وتعهداً لهم، فنجاح القادة المدرسيين في أعمالهم يتوقف على مدى التزامهم الأخلاقي في تحقيق أهداف المدرسة.

ويرى الفرحان (2000) أن أهمية ممارسة القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة تتبع من كون الإدارة المدرسية تتعامل مع الإنسان، وتحاول صياغة شخصيته صياغة سليمة وإيجابية، وتنمي فيه الخلق القويم، وترسخ لديه القيم السامية والشعور بالمسؤولية، كما أنها تقوم بصياغة القرارات التي تنعكس على حاضر المجتمع ومستقبله التي يمتد تأثيرها لأجيال عديدة، وحيث إن المدير يتبوأ على مركز في مدرسته فهو المسؤول عن صناعة القرارات فيها، ومن هنا كانت القيادة الأخلاقية ضرورة لا بد من ممارسة مبادئها وضوابطها.

فالمدرسة هي الجهة المسؤولة عن تحقيق الأهداف و تنمية و إعداد الطلاب، وتقع مهمة نجاحها في أداء رسالتها على العنصر البشري ( أساتذة و إداريين)، وعلى المدير أن يتمتع بصفات وخصائص تجعل العاملين يساهمون معه في تحقيق الأهداف، ومن بين هذه الصفات أن يكون صادقا و أميناً، ومن خلال ممارسته للأخلاقيات المهنية لابد و أن يكون موضع ثقة الموظفين، وأن يرفع مستوى الثقة لديهم.

لذا فقد أصبح من المسلم به أن مسؤوليات مدير المدرسة لم تعد تقتصر على مجرد حفظ النظام والإشراف على عمليات التلقين و مخاطبة الجهات الرسمية، بل أصبح يواجه متغيرات جديدة في المدرسة التي يقودها، و لا يكفي الاختيار الموفق والتدريب المنظم لمدير

المدرسة، إذا لم تلتزم بأخلاقيات الإدارة، حيث أن القوانين و الرقابة لا يمكن أن تكون رادعا للسلوك غير الأخلاقي، إذا لم يكن هناك قواعد وأصول مهنية تؤمن بها وتعمل على ضوئها ( السعود وبطاح 1996).

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي:

1- ما مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري بعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري بعض المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة بمدينة المسيلة تعزى لمتغير الجنس؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري بعض المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة بمدينة المسيلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري بعض المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة بمدينة المسيلة تعزى لمتغير سنوات الخدمة؟

## 2. فرضيات الدراسة:

تحددت فرضيات الدراسة فيما يلي:

1- مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة بمدينة المسيلة متوسط .

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة بمدينة المسيلة تعزى لمتغير الجنس.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة بمدينة المسيلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

4- - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة بمدينة المسيلة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

### 3. أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة في محاولة كشفها عن مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، ويمكن تحديد أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

❖ من المتوقع أن تساعد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس في تنفيذ القيادة الأخلاقية بعدة استراتيجيات فعالة لكونها وسيلة فعالة في منظومة التربية والتعليم.

❖ يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديري التربية في معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية من أجل دفع الإبداع في المدارس المعنية وكذا فاستغلالها في إعداد الخطط والبرامج التي تستهدف تطوير القيادات التي لها دور فعال في المجتمع.

❖ تعتبر هذه الدراسة من بين الدراسات الحديثة في حدود -علم الطالب الباحث- الذي بحث في القيادة الأخلاقية.

### 4. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1- التعرف على مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة من وجهة نظر الأساتذة .

2- الكشف عن دلالة الفروق في مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة من وجهة نظر الأساتذة تعزى لمتغير الجنس .

3- الكشف عن دلالة الفروق في مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري بعض

المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة من وجهة نظر الأساتذة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- الكشف عن دلالة الفروق في مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري

المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة من وجهة نظر الأساتذة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

### 5. تحديد المفاهيم الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

#### القيادة الأخلاقية:

هي الدرجة التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال استجاباتهم على مقياس

القيادة الأخلاقية ل الشريفي والتنج (2011) المستخدم في الدراسة الحالية .

#### أساتذة المدارس الابتدائية :

هم الأساتذة الذين يزاولون مهنة التدريس في الطور الابتدائي ببعض مدارس مدينة المسيلة

للموسم الدراسي 2022-2023.

### 6. الدراسات السابقة:

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع

الدراسة، من أجل تقديم خلفية وافية عنه، والاستفادة من الموضوعات التي أثارها الباحثون

في دراساتهم لتشكيل بعض المنطلقات التي يمكن البناء عليها. ومن هذه الدراسات تم

عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم حيث قام الباحث بتناولها وذلك على

النحو التالي:

#### 6-1- الدراسات العربية:

أجرى مخامرة (2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية

في محافظة أريحا و الأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين ومعرفة تأثير كل من

متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من

وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من 100 معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

**وفي دراسة (أحارثي، 2019) و التي هدفت التعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والالتزام التنظيمي للمعلمات، وتكونت عينة الدراسة من 361 معلمة** تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة، حيث تأتي الخصائص الشخصية في المرتبة الأولى، يليها السلوك الإداري وفي الأخير تأتي العلاقات الإنسانية بوصفها أقل أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، كما يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية وأبعادها الفرعية لقائدات المدارس الثانوية بالرياض.

**كما درادكة و المطيري(2017) بدراسة والتي هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، كما هدفت إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإشرافي).** تكونت عينة الدراسة من (432) معلمة، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: جاءت جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً) وفقاً لمقياس الدراسة. وجاءت جميع أبعاد محور الثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً) وفقاً لمقياس الدراسة. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاتها. ولا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغيرات ( التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإشرافي).

وأجرى الهندي (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلميهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (379) معلماً ومعلمة طبق عليهم استبانتيين: الأولى لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والثانية لتحديد درجة تمكين المعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة، ودرجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظات غزة كانت بدرجة مرتفعة، توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية ودرجة تمكين معلميهم.

وفي دراسة العتيبي (2013) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وبلغ عددهم (٢٥٦) معلماً ومعلمة يدرسون بالمرحلة الثانوية في دولة الكويت العاملين خلال العام الدراسي 2013/2012م، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانته الشريفية والتنح (2011) للقيادة الأخلاقية، وتطوير استبانته القيم التنظيمية، وكشفت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية، والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بالكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير الجنس، وفي القيم التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس، وبتغير الخبرة، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير الخبرة.

وقام العريضة (2012) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية، وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (351) معلماً ومعلمة، واشتملت أدوات الدراسة على إستبانة القيادة الأخلاقية و إستبانة سلوك المواطنة التنظيمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطاً، هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

كما أجرى عابدين و شعيبات (2012) إلى تعرف تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية في محافظة القدس بفلسطين، وتكونت عينة الدراسة من (239) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدرها المعلمون جاءت مرتفعة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين بحسب جنس المعلم، ولصالح الذكور، بينما لا يوجد فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين بحسب المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، والمديرية التي يتبعها المدير.

وفي دراسة الشريفي والتنج (2011) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (610) معلماً ومعلمة طبق عليهم استبانتي: الأولى لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والثانية لتحديد درجة تمكين المعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية

كانت متوسطة، توجد علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية ودرجة تمكين المعلمين.

## 6-2- الدراسات الأجنبية:

اجرى السنّاك (2017) MesutSagnak دراسة هدفت إلى دراسة التأثيرات الوسيطة للثقافة الأخلاقية والسلامة النفسية على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المعلمين تم استخدام المنهج الوصفي ومعامل ارتباط بيرسون، تم اخذ عينة قوامها (342 معلم من 25 مدرسة تم اختيارها بطريقة عشوائية) وبينت النتائج أن للقيادة الأخلاقية علاقة إيجابية بسلوك المعلمين الصمتي تمثلت هذه العلاقة بوساطة الثقافة الأخلاقية والسلامة النفسية وتناقش الآثار النظرية والعملية وإمكانيات البحث في المستقبل.

وقام كاترانسي واخرون (2015) والتي هدفت إلى معرفة تصورات المعلمين حول سلوكيات مدراء المدارس الأخلاقية في المدارس. تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام البحث الوصفي والاستلانة تم أخذ عينة قوامها (250) معلماً من و زغات. وأظهرت النتائج أن تصورات المعلمين عن سلوكيات المدراء هي أن المديرين يملكون على الأغلب السلوكيات الأخلاقية.

وقام Turhan&Celike (2011) بدراسة هدفت إلى تحديد أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية والمهنية على تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من 82 مدير مدرسة، و 1195 معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الثانوية والمهنية في عدد من المناطق التركية، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية متدن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات خاصة فيما يتعلق اتخاذ القرارات الأخلاقية الخاصة بالعدالة بين المعلمين والمعلمات، كما يوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وبين العدالة التنظيمية.

وهدفت دراسة اتيلا (AtilaYildirim, Ibrahim Bastug2010) إلى معرفة آراء المعلمين حول سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الابتدائية. تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام البحث المسحي. تم أخذ عينة قوامها (٥٢٢ معلما) مقاطعة قونيه أظهرت النتائج أن مديري المدارس يمتلكون مستوى عال من القيادة الأخلاقية.

### التعقيب عن الدراسات السابقة:

أجمعت الدراسات السابقة على دراسة القيادة الأخلاقية ودرجة تطبيقها هذا من جهة و على التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية و بعض المتغيرات من جهة أخرى ،وعليه فقد تباينت من حيث :

#### - من حيث الهدف:

تنوعت الدراسات السابقة من حيث الهدف ،فأحيانا تهدف إلى التعرف على درجة القيادة الأخلاقية مثل مخامرة (2019)، دراكة والمطيري (2017)، العتيبي (2013)، الهندي (2013)، عابدين و شعيبات (2013)، الشريف والنتح (2011)،وأحيانا أخرى تهدف إلى الكشف عن العلاقة بينها وبين الأداء كدراسة الحارني (2019)،السنالك (2017)،كاترانسي وآخرون(2015)، العريضة (2012)، Turhan&Celike(2011) ،اتيلا (2010)AtilaYildirim, Ibrahim Bastug.

#### - من حيث العينة:

أما في ما يتعلق بالعينات التي اعتمدت في الدراسات السابقة والتي معظمها كانت على المديرين.

- من حيث المنهج:

يتضح أن معظم الدراسات السابقة كانت الأغلبية للمنهج الوصفي في الاستخدام.

مثل دراسة الهندي (2013)، العرايضة (2013)، السنك (2017) Mesut Sagnak كاترانسي وآخرون (2015)، دراسة اتيللا (2010) Ibrahim Bastug واستخدمت دراسة الشريف و التتح (2011) المنهج المسحي.

- من حيث الأدوات:

من خلال الدراسات السابقة نلاحظ أن جل الباحثين قاموا ببناء وتطوير أدوات تقيس القيادة الأخلاقية أو درجة تطبيقها في المؤسسات التربوية مثل: دراسة مخامرة (2019)، درادكة والمطيري (2017)، دراسة الهندي (2013) العرايضة (2013)، السنك (2017) Mesut Sagnak كاترانسي وآخرون (2015)، دراسة اتيللا (2010) Ibrahim Bastug

- من حيث النتائج:

أشارت نتائج الدراسات التي اهتمت بالقيادة الأخلاقية ودرجة تطبيقها في المؤسسات التربوية، وأثر بعض المتغيرات في ذلك إلى ما يلي:

- توصلت دراسة منير مخامرة (2019) على أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، كما توصلت أيضا الحارثي (2019) إلى أن العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والالتزام التنظيمي للمعلمات. ودراسة الهندي (2013) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم وكذا دراسة عابدين وشعيبات، (2012) إلى تعرف تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الاخلاقية في محافظة القدس بفلسطين.

وكذا دراسة العرايضية (2012) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطاً، وكذا أيضاً دراسة الشريفي (2011) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية.

وكذا دراسة السنك (2017) MesutSagnak وبينت النتائج أن للقيادة الأخلاقية علاقة إيجابية بسلوك المعلمين الصمتي تمثلت هذه العلاقة بوساطة الثقافة الأخلاقية والسلامة النفسية وتناقش الآثار النظرية والعملية وإمكانيات البحث في المستقبل.

كما أظهرت دراسة كاترانسي وآخرون (2015) أن تصورات المعلمين عن سلوكيات المدراء هي أن المديرين يمتلكون على الأغلب السلوكيات الأخلاقية ودراسة Turhan&Celike (2011) أن مستوى ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية متدن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات خاصة فيما يتعلق اتخاذ القرارات الأخلاقية الخاصة بالعدالة بين المعلمين والمعلمات.

#### ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

يمكن تلخيص الفوائد التي تحصل عليها الطالب الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة في النقاط التالية :

- 1- ساعدت الطالب الباحث على اختيار منهج المناسب للدراسة.
- 2- ساعدت الطالب الباحث في تحديد متغيرات الدراسة.
- 3- ساعدت الطالب الباحث في اشتقاق فرضيات الدراسة الحالية.
- 3- اشتاق أداة القياس المتعلقة بالقيادة الأخلاقية في ابتدائيات المدينة
- 4- ساعدت الطالب الباحث على تنفيذ إجراءات الدراسة واختيار المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

5- ساعدت الطالب الباحث في عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات معرفة المعالجات الإحصائية لمثل لهذا النوع من الدراسات.

## الفصل الثاني: القيادة الأخلاقية

- 1- مفاهيم القيادة الأخلاقية
- 2- معايير القيادة الأخلاقية
- 3- خصائص القيادة الأخلاقية
- 4- أهمية القيادة الأخلاقية
- 5- مكونات القيادة الأخلاقية
- 6- أبعاد القيادة الأخلاقية
- 7- مهام وواجبات القيادة الأخلاقية
- 8- نماذج القيادة الأخلاقية

### تمهيد

يمثل البعد الأخلاقي في القيادة التربوية أهمية خاصة ، لأن القيادة التربوية ما هي إلا رسالة أخلاقية يقوم مدير المدرسة بقيادتها ، وتوجيه العمل و العاملين نحو تحديث رسالتها، فالقيادة الأخلاقية بهذا المعنى مصطلح مركب يجمع بين القائد التربوي الإداري وبين مهمته الأخلاقية في المدرسة ،ومدى تمثله لقيم و مبادئ هذه القيادة.

### 1: مفاهيم القيادة الأخلاقية

#### \* القيادة

يمكن القول إن كلمة القيادة ليست بالكلمة الحديثة، فهي معروفة منذ القدم، حيث كان يطلق اسم القائد على من يقود الجيش في المعارك، لذا كان لهذه الكلمة أهمية كبيرة؛ لأنه كان المسؤول الأول عن النصر أو الهزيمة، ولا تحقق أي جماعة أو مؤسسة أهدافها بدون وجود قائد لهذه الجماعة، وريان يسير بها إلى بر الأمان، وتعد المخرجات لأي نشاط جماعي عشوائية بدون وجود قيادة تنظم تلك النشاطات.

ولقد حضي موضوع القيادة باهتمام الباحثين وذلك لكونها أحد عوامل نجاح المنظمة، لاسيما في العصر الحديث وذلك بسبب الثورة التقنية و المعلوماتية و التطور السريع في مجال الاقتصاد فالمنظمات بحاجة إلى أسلوب جديد من أساليب القيادة يتماشى مع النمو المعرفي للمجتمع و العاملين في المنظمات بحيث يستطيع القائد تحفيز العاملين للعمل ويكون قادر على مشاركتهم في القرارات ويهتم بهم وبتطويرهم مما يعود على أدئهم بشكل ايجابي داخل المنظمة (هيري، 2021، 6).

وسنتناول هنا تعريفات القيادة لدى كثير من الباحثين:

عرفها (الكبير، 201، 41) بأنها: "سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد".

ويرى (الرقب، 2010، 22) بأنها: "عملية إحداث التغيير المرغوب من قبل القادة والمرؤوسين، من خلال الارتقاء بحاجات ودوافع ورؤية المرؤوسين؛ من أجل الارتقاء بمخرجات العمل المراد تحقيقها".

وعرفها (صفحي، 2013، 13) بأنها "عملية التأثير من مديري المنظمات الخاصة على العاملين داخل المنظمة، وحثهم لأداء أعمالهم الموكلة إليهم".  
وعليه فالقيادة هي القدرة على التأثير على سلوك الآخرين و توجيههم نحو تحقيق هدف محدد ، كما تعد عملية اجتماعية، حيث أن القائد يستمد قوته من تعاون مرؤوسيه معه، والمرؤوسون يستمدون قوتهم من قائدهم الذي يتقون به.

### • مفهوم القيادة الأخلاقية

لقد اكتسب مفهوم القيادة الأخلاقية أهمية كبيرة ،إن البعد الأخلاقي تصرف بأسلوب التعامل المبني على المبادئ و الإنسانية ، من عدل وعدم التفرقة وتقديم الصدق و الشفافية مع الآخرين على تحقيق المصالح الشخصية أو العامة، إذ أن الأخلاق منطلق رئيسي ومهم لحياة المجتمعات ومؤسساتها ووظائفها، حيث تركز كل مهنة إلى أخلاقيات تنظم وتوجه السلوك العام لأعضاء المهنة مع بعضهم البعض ضمن إطار تلك المهنة ومع غيرهم من الموظفين في مجالات المهن الأخرى ، والتي تتفق وقيم المجتمع ، فلأخلاق تعتبر القاسم بين المهن المختلفة في المجتمع الواحد، حيث لا تخلو مهنة من الضوابط الأخلاقية التي تحكم تصرفات أفرادها، وذلك لأن الأخلاق تتأثر بالإطار الفكري و المستوى الحضاري الذي يقيسه المجتمع ، فعلى القائد أن يمتلك البعد الأخلاقي اللازم للنهوض بمستوى مرؤوسيه ورفع كفاءتهم، حيث نجد أنه كلما اتسمت العلاقات داخل المنظمة بالود والمحبة كلما كان مناخ العمل يدفع إلى الإنجاز والابتكار و نجد أن هناك مجموعة من التعاريف للقيادة الأخلاقية من أهمها ما يلي: -

يعرف (العرايضة، 2012) القيادة الأخلاقية على أنها القيادة بأسلوب يضمن كرامة وحقوق الآخرين، كما أضاف (العرايضة، 2012) أن القيادة الأخلاقية هي عملية تنظيم الأفراد، وتوجيه الموارد التنظيمية بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد و المعايير المجتمعية ، ويصنف الأنماط السلوكية الصحيحة و الخاطئة للأفراد.

وعرفها أيضا (الكبير، 2016، 125) بأنها: "التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره، عبر تميز القائد بسمات، ومهارات، وأنماط، قيادية وقدرات موقفية، ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف، ومراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية".

عرفها عابدين وآخرون (2012، 337) بأنها: "إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك بين الأتباع والمرؤوسين".

كما وعرفتها (نسيمة، 2015، 147) بأنها: "تتمثل في أولئك الأفراد القادة الذين قاموا بوضع مجموعة من القيم والمعايير الجيدة لتكون دليلا لنشاط يقومون به مع تقديم العون الدائم وإظهار الالتزام الكلي، والمطالبة به، وخلق جو من الثقة تسوده الحرية في الحوار والاقتراح".

من خلال ما سبق يتضح لنا أنه لابد للقائد الأخلاقي أن يمارس العدل والمساواة في جميع تعاملاته و أن يكون مقتنعاً بأنه كلما زادت ممارساته للقيادة الأخلاقية كلما زاد نشاط العاملين وكانت إنتاجيتهم أفضل.

## 2: معايير القيادة الأخلاقية

إن القيادة الأخلاقية تتطلب معايير وأنظمة مختلفة؛ لكي تتمكن من ممارسة دورها بفعالية والقيام بواجباتها على أكمل وجه ولا بد لنا ألا نغفل أننا نتعامل مع مورد بشري في هذا السياق، وأن المورد البشري دائماً ما يكون خاضعاً لمؤثرات قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية، وهذا يرجع إلى طبيعة الثقافة المعمول بها داخل المنظمة التي ينتمي إليها الفرد، ونجد أن الثقافة التنظيمية تتدخل بشكل لا يمكن تجاهله في اتخاذ القرارات الإدارية والمعايير التي قد تحكم هذه القرارات ، وسيتناول الباحث هنا أهم ما جاء وتم ذكره من معايير خاصة بالقيادة الأخلاقية.

أشار (الطراونة، 2012، 114) إلى وجود عدة قواعد أخلاقية تتحكم بسلوك غالبية العاملين بالمهن وهي:

- التحلي بالأمانة والصدق مع متلقى الخدمة، والقيام بتقديم الخدمة له دون أن يكون الهدف من تقديمها الحصول على المنفعة.
- أن يكون الشعار المرفوع في التعامل مع كافة الشرائح بالمجتمع عند مزاوله المهنة العدالة والمساواة.
- الأخذ بالاعتبار المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية.
- الحرص على تقديم الخدمة لطالبيها دون استغلاله بأي شكل كان مادياً أو معنوياً، كاستغلال أسراره، أو الاتجار بها، أو عدم تقديم معلومات قد يحتاجها بشكل مقصود ومتعمد بهدف إلحاق الضرر.
- عدم الانقطاع عن العمل ما دام المجتمع في حاجة لعمله.
- الإحساس بالواجب.

كما وأشار (إكريم، 2012، 559) إلى أنه "لابد وأن يلتزم كافة العاملين بأي منظمة بالمعايير الأخلاقية للسلوك في العمل، وهذه المعايير (المصداقية، الأمانة، العدالة، الرحمة، والإيثارية) وذلك لأن هذه المعايير لها دور إيجابي وتأثير أساسي في بناء الثقة المتبادلة، لان المنظمة التي توجد بها مثل هذه الثقة تجعل الأعضاء يمتلكون القدرة على العمل تحت أسوأ الظروف، وبالتالي حل مشكلات العمل بصورة جماعية".

وأشار الشتوي (2016) إلى أن القيادة الأخلاقية اشتملت على معايير متعددة منها :

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

• تعمل القيادة الأخلاقية على تحقيق مستوى عال من الثقة التي تكون متبادلة مع كل الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة.

• تساهم القيادة الأخلاقية وفق القوانين والأنظمة المحددة في خلق مناخ تنظيمي منتج وإيجابي.

• تعمل القيادة الأخلاقية على بناء علاقات إنسانية متميزة بما يتلاءم مع الأهداف المنشودة للمنظمة.

• لابد وأن يتمتع القائد الأخلاقي بالمهارات الشخصية التي تمكنه من العمل على تعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة.

• إذا طبق القائد أي سلوك أخلاقي داخل المنظمة فإن درجة تأثيره في المرؤوسين تكون كبيرة.

كما وحدد (عواد وراشد، 2014، 140) عدة سمات للقائد الأخلاقي وهي:

• أن يكون لديه رؤية واضحة.

• أن يؤمن بالقيم والمعتقدات التنظيمية.

• أن يدعم عمل الفرق والمشاركة.

- يمتلك معرفة إدارية وفنية.
- أن يدعم عمليات الاتصال.
- يكون لديه صفات شخصية مميزة.

### 3: خصائص القيادة الأخلاقية

يمكن القول إن القائد الذي يحكم الأمور داخل المنظمة بطريقة أخلاقية لابد وأن يمتلك عدد من الصفات المهمة، ولا بد وأن يضع لنفسه ميثاقاً أخلاقياً ملزماً وتكون من أهم صفات هذا القائد الحكم بالمنطق على الأمور؛ أي لا يكون متبعاً لهواه في تقدير المواقف، وأيضاً لابد وأن يتمتع القائد بالقدرة على تقريب الفرقاء داخل المنظمة، وذلك من باب تخفيف التوتر والصراع بين العاملين، والعمل على تنمية الاتجاهات الأخلاقية الإيجابية. ولخص العنقري (2014، 240) خصائص القيادة الأخلاقية في ثلاثة مكونات وهي :

**الخصائص الإدارية:** إن الخاصية الإدارية تركز على الموضوعية في مجال اتخاذ القرارات، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، وتوضيح المهام الموكلة للمرؤوسين، وأن يدير القائد وحدته بأسلوب يتفق مع ظروف الموقف، وإعطاء حرية التعبير للمرؤوسين، ومنحهم التسهيلات اللازمة لتنفيذ مهامهم، وأن يشرف على تنفيذ العمل داخل وحدته الإدارية بنفسه، وأن يقيم المرؤوسين وفقاً لمعايير موثوق فيها، ويشجع إنجازاتهم ويحفزهم على العمل بروح الفريق.

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

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

ذكر (Trevino and Brown، 15، 2003) بأن خصائص القيادة الأخلاقية تتمثل بما يلي:-

أ. التوجه بالأفراد: من خلال العمل على زيادة المستوى الأخلاقي للوعي لدى العاملين لأداء أعمالهم بكفاءة.

ب. وضع المعايير الأخلاقية والمسائلة: من خلال التأكيد على ضرورة الموازنة بين متطلبات المنظمة أو ما يحتاجه الأفراد وهذا يفترض وجود مجموعة معايير أخلاقية تحكم إنجاز العمل.

ج. وضوح السمات والتصرفات الأخلاقية.

د. اتساع الوعي الأخلاقي: عن طريق التحلي بالصدق والأمانة في إنجاز الأعمال. كما وأشار (Daft، 2003، 156) إلى أن أفعال وتصرفات القائد التي يمارسها هي التي تحدد نعمة المنظمة الأخلاقية، وعندما لا يهتم الأفراد للقيم الأخلاقية المحددة لهم من رؤسائهم يعد هذا مؤشراً إلى أن أفكارهم تدور حول عدم الأهمية للقيم الأخلاقية في داخل المنظمة. وأشارت (بوعباس، 2010، 25) إلى أنه "لا يوجد هناك أخلاقيات مكتوبة واجب على رئيس القسم الالتزام بها، إنما هي أخلاقيات تتبع من التعامل بنزاهة وموضوعية مع الزملاء وقيامه بمهامه التي تسند إليه من قبل الإدارة.

كما وأشار (عبود، 2011، 337) إلى أن هناك خصائص كثيرة تميز القائد الأخلاقي عن غيره من القادة، ومن أهمها ما يلي:

أ. الرؤية الأخلاقية: إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية إستراتيجية يمتلك القائد الأخلاقي رؤية أخلاقية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الإستراتيجية، فيضفي البعد الأخلاقي والقيمي إلى خياراته الإستراتيجية، وتعد معياراً ومقياساً مميزاً لما يريد أن يصل إليه سواء في الأهداف، أو الوسائل، والأساليب.

ب. امتلاك الحس الأخلاقي: إذ يمتلك القائد بالقيم الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمهام اليومية، ويطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني الخلاق مع أفراده.  
ج. لديه قيم أخلاقية: وتكون ذات بعدين أساسيين:

• البعد الأول: يتمثل في كونها قيمة أخلاقية تصلح لأن تكون مرشدة للقرارات والسلوكيات في كل الأوقات والظروف، فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف.

• البعد الثاني: يتمثل في كون القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها الشركة في مجال عملها، فالمنافسة العادلة والشريفة قيمة أخلاقية في العلاقة بين المتنافسين.

د. يوجد لديه مقاييس أخلاقية واضحة: فالقائد يبين وينشئ قواعد أو معايير أخلاقية توضح ما هو الصحيح وما هو الخطأ، وبموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك.  
هـ. يعمل على إنشاء علاقات أخلاقية مع أصحاب المصلحة سواء مع الزبائن، أو مع الموردين، أو مع أصحاب المصالح، والحكومة، والجمهور، والأطراف الأخرى.

#### 4: أهمية القيادة الأخلاقية

للقيادة الأخلاقية أهمية كبيرة تعود بالنفع على المنظمة، وتبرز أهمية القيادة الأخلاقية عندما لا يكون هناك قوانين وأنظمة وتعليمات، ويكون القائد هنا بحاجة إلى الاجتهاد، وتحكيم الضمير في أي قرار قد يصدر عن الإدارة، ومعرفة أن هذا القرار قد يعمل على المساعدة في تفاني العاملين بالعمل، والحصول منهم على أفضل إنجاز ممكن، وهذا لن

يتأتى من فراغ، بل بمعاملة العاملين معاملة حسنة، والعمل على فهم مشاعرهم، وفهم مشاكلهم، والعمل على المساهمة في حلها، والعمل على تحقيق الألفة بين العاملين وبعضهم البعض، وهذا كله يحتاج بقوة إلى قيادة أخلاقية. (عماد، 2017، 20).

فالقيادة الأخلاقية تعد محورياً أساسياً في تنظيم العلاقات بين المنظمة والعاملين فيها.

ويتناول الباحث هنا أهم ما ذكره الباحثون في أهمية القيادة الأخلاقية من خلال ما يلي:  
أشار أبو (زينة، 2008، 38) إلى أن "الأفراد يحتاجون إلى بوصلة لتقوم بتوجيههم إلى السلوك الصحيح عند مواجهتهم لمواقف لم يتعرضوا لها من قبل، وتتمثل هذه البوصلة في الأخلاق، فعملية المواجهة مع المواقف الجديدة ليست سهلة؛ لأن القيم تتنافس مع بعضها البعض، وتعد المداخل التي تعتمد على العناصر من أهم المداخل المنطقية التي تعمل على تنظيم السلوك الأخلاقي، وعلى توجيه صانعي القرار، وإرشادهم، ومساعدتهم في عملية التفكير.

وكما أشار الشتوي (2016) بأن مفعول التزام القادة بالمبادئ الأخلاقية السامية يصعب وصفه، فهي تعمل على تقديم الدعم للمرؤوسين للالتزام بالسلوكيات الأخلاقية، حيث لا يكون ذلك عفويًا أو تلقائيًا، بل يكون مخططًا له ومدروسًا، مما يساعد في بناء الثقافة التنظيمية الجيدة، التي تهدف لبناء أخلاقي للمؤسسة يكون قائمًا على تبادل الثقة بين كل الأطراف ذات العلاقة، لذلك تعد القيادة بالأخلاق أحد أسس القوة المستقبلية في علم الإدارة. وأشار (تشراد، 2014، 27) إلى أهمية القيادة الأخلاقية، ولخصتها في عدة نقاط، وهي كالتالي:

- أنها تقلل من الخسائر التي يمكن أن تتحملها المنظمة جراء تجاهل الالتزام بالمعايير الأخلاقية.

- تعمل على تعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي والدولي.

- تجاهل الأخلاقيات في العمل يؤدي إلى ردود فعل الأطراف الأخرى، والتي تكون سلبية بالتأكيد، مما يعود بالضرر على المنظمة.

وقد ذكرت (نسيمة، 2015، 140) في تساؤلها عن أهمية الاهتمام بأخلاقيات القيادة وكانت الإجابة على النحو التالي:

• التغيير في المفاهيم للكفاءة ولأهداف المنظمات: حيث سابقاً كان هدف المنظمات الرئيسي هو الربح، وكانت كفاءة المنظمة تقاس بمقدار الربح، حيث كانت تبرر سلوكيات غير أخلاقية يقوم بها القادة من أجل تحقيق الربح، فكان القادة يمنحون رواتب تشجيعية هائلة، ويتم تجاهل العاملين مع تخفيض معايير السلامة والصحة، وقد أدت الحوافز الكبرى إلى خلق مشكلات خطيرة ساهمت في انهيار مؤسسات كبرى.

• التعقيد والتداخل للمصالح في المنظمات الحالية: حيث أن النتائج والقرارات والأنشطة للمنظمة لا تكون مقتصرة على من يساهم بها، بل أيضاً يكون لها تأثير على عاملاتها، ومورديها، وزبائنها، والمجتمع ككل، كما أن إتباع إستراتيجية عمل صحيحة تقتضي من القادة أن يهتموا بمصلحة عاملهم مثل اهتمامهم بمصلحة مساهمهم، وبذلك تزيد دافعية العاملين نتيجة وجود مصلحة لهم في نجاح المنظمة.

• إرساء مبادئ الإدارة السليمة (الحوكمة) حيث توفر الحوكمة إطاراً تنظيمياً يساعد المنظمة في تحقيق الأهداف الخاصة بها، وتحديد جميع القواعد التي تتعلق بطرق اتخاذ القرار والإفصاح عنه، مما يجنبها الأزمات التي تنتج عن عدم التزام القيادات فيها بالأخلاقيات.

• التركيز على التعليم والتدريب: حيث إن أخلاقيات الإدارة تتطور وتتوسع عن طريق التعليم والتدريب.

• العمل بروح القانون: حيث إن رؤية أخلاقيات القيادة من منظور ضيق في المنظمات التي تقتصر على الربح تؤدي إلى تجاهل الممارسات الضارة بسبب التزامها حرفياً بالقانون،

وتجاهلها لروح القانون، فشركة جينرال موتورز دفعت ملايين الدولارات كغرامات نتيجة للتصرفات غير الأخلاقية والتي قادت الشركة لقضايا عمالية مكلفة.

• إنتاج ما يفيد الناس ويحسن نوعية حياتهم: حيث إنه ليس من حق المنظمات إنتاج ما تراه مربحاً، وقد تخطئ المنظمات في بعض الأحيان في إيجاد رغبات واحتياجات بتكاليف عالية، الهدف منها فقط تحقيق أرباح، وحتى القائد الأخلاقي قد يرى عملاً لا يكون له أي فائدة بأنه عملاً مفيداً، وهو في الحقيقة مرفوض اجتماعياً وغير مرغوب.

### 5: مكونات القيادة الأخلاقية

يعد إتباع المسار الأخلاقي هو ما يجب أن يحرص عليه كل شخص في المنظمة سواء أكان في مركز قيادي، أو لم يكن، ويجب على قيادة المنظمة عدم الاعتماد على تقدير عاملها لأخلاقيات العمل بحسب قناعاتهم الشخصية، لذلك يجب على قيادة المنظمة أن تتبنى عدة مكونات لقيادة المنظمة بطريقة أخلاقية، فيجب عليها مثلاً أن تتبنى رؤية إستراتيجية قائمة على الأخلاقيات، ويجب عليها أن تجعل من الأخلاقيات جزءاً من الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأن تدخل إلى العاملين عن طريق مداخل أخلاقية متعددة، وأيضاً على قيادة المنظمة أن تتبنى ضوابط معينة؛ لتتجنب أي سلوك غير أخلاقي قد يأتي به العاملون (عماد، 2017، 23).

أشارت (الحبيسة، 2012، 138) إلى أن هناك أربعة مكونات للقيادة الأخلاقية وهي:

• **الهدف:** أي أن القائد الأخلاقي لابد وأن يكون مقنعاً بالحجة والمنطق، وبملك الحسم في التصرف فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية؛ حيث يلجأ القائد إلى المنطق لإقناع الآخرين في إنجاز الأهداف التنظيمية، ولابد للقائد أن يراعي التوازن ما بين تحقيق طموحات وإنجازات المنظمة، وطموحات العاملين، وعليه أن يشجع العاملين على الإيمان بأفكارهم وقيمهم.

• **المعرفة:** لابد للقائد الأخلاقي أن يمتلك المعرفة للحكم والتصرف بحكمة، وعليه أن يعمل على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمن بها للعاملين، ويقوم بتجسيدها في سلوكه وتعامله معهم، ولابد للقائد أن يعرف أهمية الانفتاح مع الموظفين؛ للتعرف على وجهات النظر المختلفة حول القيم والقضايا ذات الأهمية للمؤسسة والفرد، لذلك لابد من فتح قنوات ومنافذ الاتصال على مصارعيها داخل المنظمة والمناخ المحيط بها؛ من أجل تحصيل كم أكبر من المعرفة، وكذلك إتاحة الفرصة للتواصل والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة وبين من يتعاملون معهم.

• **السلطة:** لابد للقائد الأخلاقي أن يملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات، وعليه أن يعترف بأن كل المشاركين يجب أن يكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة، أي أنه يجب عليه أن يجعل الأعضاء يساهمون بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف التنظيمية بأقل درجة من درجات التدخل، وعليه أن يقوم بتوحيد الجهود لعمل الشيء الصحيح بثبات، فالمشاركة تعمل على زيادة قوة المدير القيادية.

**الثقة:** عندما يحفز القائد الأخلاقي العاملين فإنه يستفيد من الثقة من خلال المنظمة والبيئة الخاصة بها، فبدون الثقة والمعرفة سيتمكن الناس الخوف من ممارسة سلطتهم، فالقائد الأخلاقي يوجد جواً من الثقة، بحيث تشعر المنظمة من خلاله بالحرية في الحوار، والافتراح، وطرح الأسئلة.

كما وأشار (الكبير، 2016، 215) إلى ترتيب المكونات الرئيسية للقيادة الأخلاقية وفقاً لأهميتها كالتالي:

مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية، وذلك عن طريق الالتزام بالقوانين المحلية، ومراعاة القوانين الدولية، واحترام قيم المجتمع، والتقيد بقيم المنظمة.

- التوازن الذكي في تحقيق المصالح، وذلك عن طريق توازن مصالح المنظمة مع مصالح موظفيها، وتوازن مصالح المنظمة مع مصالح المجتمع، وتوازن مصالح المنظمة مع مصالح القائد، والتوازن بين المصالح القريبة والمصالح البعيدة.
- المساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره، وذلك عن طريق تلافي إلحاق الضرر بالمجتمع، والمساهمة في المشاريع التنموية، والتأهيل، والتوظيف للموارد البشرية، والمساهمة في برامج المسؤولية الاجتماعية.

### 6: أبعاد القيادة الأخلاقية

من خلال اطلاع الباحث على أدبيات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية هذه الأخيرة أهمية خاصة، فهي بمثابة رسالة من القائد مفادها أن الأبعاد الأخلاقية تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في نجاح المنظمة، واستمرارها. فالباحث يتناول أهم ما ذكره الباحثين عن أبعاد القيادة الأخلاقية (يمنى، 322) من خلال ما يلي:

أ- **توافر السلوك الأخلاقي:** يعد توافر السلوك الأخلاقي مكونا رئيسا للقيادة باعتبار أن السلوك الأخلاقي ضروريا لنجاح الفرد كقائد في المؤسسة، كما أكدت النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية والقيادة أن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة، وذلك من خلال توجيه القائد الإداري إلى الاهتمام بالمبادئ الأخلاقية الأساسية التي يجب أن توجد في القائد الإداري وهي: الاحترام والنزاهة والعدالة والصدق والصبر والحلم والتواضع والأمانة والاحترام الذي يتضمن تقدير أفكار الآخرين، وأن يضع القائد قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته باعتباره قدوة للعاملين، مما ينعكس على ممارساتهم الأخلاقية تجاه مؤسساتهم مما يعزز من قيم الولاء والانتماء بها (نورث هاوس، 2006).

ب- ممارسات السلوك الأخلاقي: تتطلب الممارسات الأخلاقية من القادة الانخراط مع الآخرين بروح المسؤولية وبناء الثقة، بحيث تكون هذه السلوكيات الأخلاقية ضمن السياق الذي تمارس فيه، ولا يمكن فصلها، وأن ممارسة هذه السلوكيات ستكون مناسبة لمختلف الأدوار التي يؤديها القائد، وأشار (Daft,2004) إلى أن العاملين يتعلمون القيم والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد. ولذلك ينبغي على القائد أن يستخدم الرموز، والشعارات، والخطابات، ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع أكبر من الكلمات، فعلى سبيل المثال إلهام الآخرين قد يتطلب الصدق والشفافية وتوفير نموذج أخلاقي، ففي هذا المعنى لا يمكن أن تكون السلوكيات الأخلاقية منفصلة عن الممارسات والأغراض (Lawton and Paez, 2015).

ج- تعزيز السلوك الأخلاقي: إن اهتمام القائد الأخلاقي بالعاملين لديه ورعاية مصالحهم والدفاع عنهم والعمل على تشجيعهم من أجل الإنجاز والإبداع سينعكس بصورة إيجابية على الممارسة القيادية التي يتبناها هذا القائد، مما يجعل الأفراد العاملين ينجذبون نحو القائد ويقومون بتنفيذ ما يريده منهم، وهذه العملية ستقود الأفراد إلى الالتزام بأعمالهم مما يسمح لبقاء المؤسسة في المنافسة (Sajfert et al., 2016) وأشار (Knights,2015) إلى أنه يمكن للقائد تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال كونه نموذجا قويا للدور الذي يقوم به، وذلك بأن تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي، ومراقبة العاملين ومتابعة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية، وتطوير مدونات أخلاقية قيمة، والعمل على توفير التدريب الأخلاقي وكذلك توفير نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.

وحدد الحياصات وآخرون، (2011، 306) أبعاد أخلاقيات العمل الإسلامية من خلال ما يلي:

- **اتقان العمل:** حيث كان الإسلام سباقا لكل النظريات الحديثة التي تؤكد على ضرورة تقديم عمل متقن وجيد.
- **التسامح مع العاملين والرفق بهم:** فنجد أن رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم أكبر قدوة لنا في هذا المجال.
- **تقديم النصيحة:** حيث إن المؤمنين يوالون بعضهم البعض، ويحثون بعضهم البعض على الفضيلة.
- **الشعور بالمسؤولية:** حيث إن الإسلام يأمر الموظف باستشعار المسؤولية أمام الله، وأمام الناس، وأن يقوم بحق هذه المسؤولية.
- **التعامل بعدل وإنصاف:** إن من أهم الصفات التي تتوفر في العامل المسلم أن يكون عادلا ومنصفا.
- **الأمانة:** تعد الأمانة إحدى صفات الإنسان المسلم.
- **الطاعة بالمعروف لولي الأمر:** الموظف المسلم يطيع رئيسه في العمل، ويعد هذه الطاعة من واجباته.

### 7: مهام وواجبات القيادة الأخلاقية

إن من أبعديات وواجبات ومهام القيادة الأخلاقية أن تعمل على ترغيب العاملين بمنظمتهم، والعمل على كسب ودهم، وثقتهم، وتوحيد جهودهم، وتنشيطهم، ودعم القوى الإيجابية لديهم، وخلق أجواء طيبة تلائم سير العمل داخل المنظمة، وتوخي العدالة في التعامل مع المرؤوسين، ومد يد العون لهم، وقول الحقيقة لهم وقد تطرق عدد من الباحثين إلى مهام وواجبات القيادة الأخلاقية (عماد،، 282011) حيث:

أشار (السكرانة، 2009، 199) إلى واجبات القيادة الأخلاقية في المؤسسات العامة نورد البعض منها على النحو التالي:

- عدم استخدام الممتلكات العامة في خدمة جهة معينة بناء على اعتبارات سياسية.
- العمل على تسهيل الإجراءات، وتقليص الوقت اللازم لاتخاذ القرارات.
- توفير بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين.
- الأخذ بآراء المواطنين المتعلقة بعمل الدائرة وجمعها لإدماجها في سياسة الحكومة.
- عدم استخدام معلومات عامة غير منشورة تم الحصول عليها بموجب الصلاحيات.
- التعامل بجدية وأمانة في حال اكتشاف قضايا الكسب غير المشروع.
- كما وأوضح (عبود، 2011، 352) المهام الأساسية للقيادة الأخلاقية من خلال ما يلي:
- اعتماد معايير أخلاقية في تقييم أداء الشركة إلى جانب معايير الربحية والكفاءة.
- اختيار العاملين في الشركة على أسس أخلاقية، إضافة إلى معايير الكفاءة.
- إصدار مدونة أخلاقية تحدد قيم الشركة، وتكون مرشدا للمدراء في قراراتهم.
- تشكيل لجنة للأخلاقيات في المنظمة تعمل على تقييم المستوى الأخلاقي لممارسات الإدارة والعاملين.
- التعامل بفعالية مع المشكلات الأخلاقية المحيرة والمعقدة.
- العمل على بناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاءة ومطالب الأخلاقيات.
- الابتكار الأخلاقي والتصدي للمشكلات الجديدة.
- تحقيق التغذية العكسية من خلال علاقاتها مع أصحاب المصالح.
- التعاون مع الشركات الأخرى لتطوير المبادئ والمعايير الأخلاقية.
- مقارنة المستوى الأخلاقي للشركة بالمستوى الأخلاقي لأفضل المنافسين في مجال الأخلاقيات.

## 8: نماذج القيادة الأخلاقية

هناك العديد من النماذج التي قدمها الباحثون ومن أهمها نجد :

### أ- نموذج بيكيت (Picett) للقيادة الأخلاقية

حيث قدم بيكيت (Picett.2005) مما ذكر في (الحبيسة، 2012) نموذجا للقيادة الأخلاقية مكونا من خمس خطوات يستند الى البحث الأكاديمي له القدرة على تزويد المنظمات بما يمكن حقا أن يطبق المفاهيم التي يمكن أن تحدث ثورة في طرق قيادتهم، ووجهات نظرهم للمشاركة في المسؤولية الاجتماعية ، ويمثل الشكل الآتي رقم (1) مكونات النموذج :



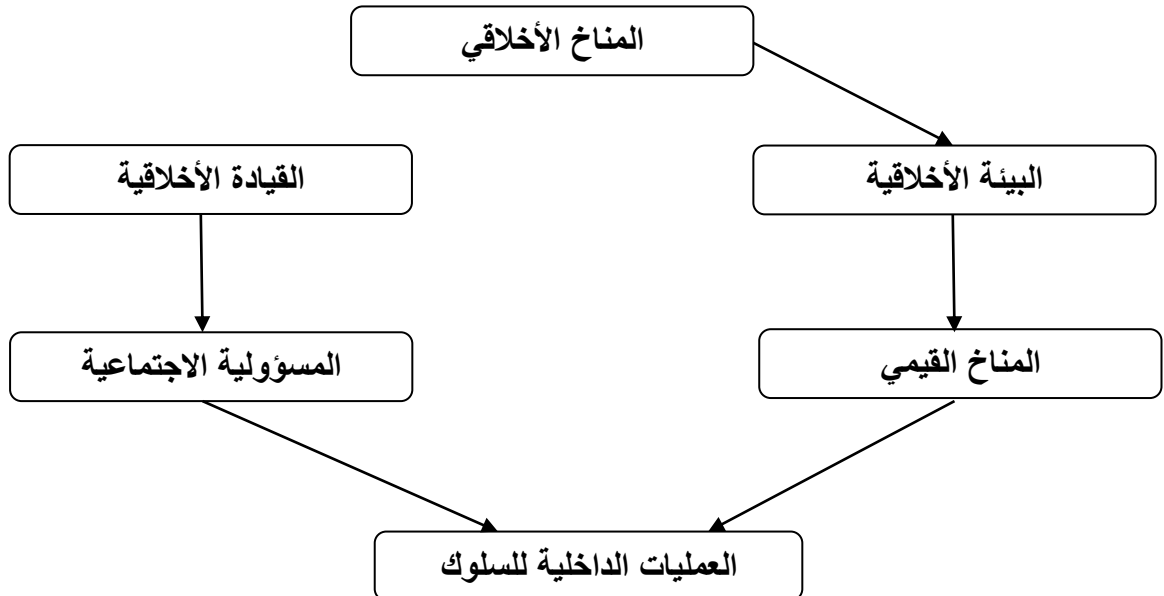
### شكل رقم (1) مكونات نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية

يتبين من الشكل (1) أن القيادة الأخلاقية تتكون من خمس مراحل وفقا لما ذكر في نموذج بيكيت وهي المسؤولية الاجتماعية المشتركة و البيئة الأخلاقية ، والمناخ الأخلاقي ، المناخ القيمي ، و التي تشمل الأدوار و المعايير الأخلاقية ، وأنظمة الثواب التي تدعم النصر الأخلاقي ، وتميز الدرجة التي يعاقب عليها السلوك غير الأخلاقي في المنظمات ،

بالإضافة إلى مرحلة العمليات الداخلية للسلوك الأخلاقي و التي تحتوي على أربعة مكونات توضح العمليات الداخلية التي تنتج سلوكا وهي الوظائف الرئيسية كما في الآتي :

- 1- يفسر الحالة من ناحية كيف أن أعمال الفرد تؤثر في رفاهية الآخرين .
  - 2- يصوغ ما سيكون عليه منهج العمل الأخلاقي ، ويعرف المثالية الأخلاقية في موقف معين.
  - 3 - يختار من بين نتائج القيمة التنافسية للمثل التي من خلالها يتصرف الفرد ثم يقرر ما اذا كان يحاول الفرد تحقيق المثل الأخلاقية أم لا.
  - 4 - ينفذ ويطبق ماينوي الفرد أن يعمل.
- ب- النموذج العملي للقيادة الأخلاقية لبكيت :

هو نموذج يفيد ذوي الاختصاص في حالة وضع النموذج موضع التطبيق، كما بينت في الشكل رقم (2)



شكل رقم (3) المكونات العملية لنموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية (Picettm,2005)

يتضح من خلال الشكل (3) ما يضمه المناخ الأخلاقي و البيئة الأخلاقية العامة، حيث تشمل البيئة الأخلاقية العامة النزعات المختلفة للمناخ الأخلاقي التي من خلالها تحدث العمليات اليومية للمنظمة، و المناخ الأخلاقي يشكل الظروف التي تتم بها عملية اتخاذ القرارات في المنظمات وهكذا يعمل هذا النموذج كأداة متقدمة بمستويات عالية من المسؤولية الاجتماعية المشتركة و لعمل ذلك لابد أن يكون قادرين على ملائمة المكونات الأربعة للعمليات الداخلية للسلوك الأخلاقي ، ومن ثم يمكن للقادة و المديرين أن يقيموا أنواع المناخ الأخلاقي التي يحتاجون إليه، وذلك للحصول على السلوك العام الذي يريدون تطبيقه بالفعل داخل منظماتهم.

# الفصل الثالث: الإدارة التربوية

تمهيد

- 1- مفهوم الإدارة التربوية
- 2- مستويات الإدارة التربوية
- 3- وظائف الإدارة التربوية
- 4- تعريف الإدارة المدرسية
- 5- خصائص الإدارة المدرسية
- 6- أهداف الإدارة المدرسية
- 7- وظائف الإدارة المدرسية
- 8- أهمية عمل مدير المدرسة في ظل الإدارة المدرسية

### تمهيد:

يستمد مفهوم الإدارة التربوية والإدارة المدرسية، من عناصره من عناصر الإدارة العامة، التي وجدت بوجود الإنسان على ظهر الأرض، فتنظيمه لأمر حياته بجميع أشكالها، لهو نوع من أنواع الإدارة، إلا وبمرور الزمن وتعقد الحياة، فقد أصبحت الإدارة عملية هامة في المجتمعات الحديثة، ذات الصبغة العلمية المصحوبة بالتطور التكنولوجي، الذي بات يفرض عليها العديد من التغييرات في تشكيل الإدارة وأنماطها، كما أصبح على القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية فيه. (جميلة عزوق، 45، 2019).

### 1: مفهوم الإدارة التربوية

عرفت الإدارة التربوية على أنها "مجموعة الإجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العملية التربوية، التي تعكس فلسفة المجتمع ومنطلقاته بقصد إحداث التطوير النوعي والكمي في العملية التربوية ومؤسساتها وأفرادها، وهي بذلك تعمل على توجيه جميع الموارد المادية والبشرية إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتربية والتعليم في الدولة، بحيث تستفيد من مجموعة الوظائف الإدارية المتمثلة في (التخطيط، التنظيم، التنسيق، المتابعة، والتقويم وغيرها من العمليات الإدارية)، (الربيعي، 2012، 133).

كما أن مفهوم الإدارة التربوية الحديث جاء مؤكدا على التعاون، والعمل الجماعي، وعلى ترابط مقومات العملية التربوية مع بعضها البعض، وتأثر تلك المقومات ببعضها الآخر، مما يتطلب من الإداري التربوي إلماما تاما وشاملا لتلك المقومات وتحقيق أقصى درجات التكامل والتنسيق بينهما، مع الإدراك الواعي لأهمية الإنسان ودوره وسعادته، وروحه المعنوية وأهدافه، في جميع ما يتخذه من إجراءات ومواقف ترتبط بالعملية الإدارية والتربوية (النوري، 1991، 215).

يتضح أن المفهوم الحديث للإدارة التربوية يركز على الإنسان كعنصر أساسي في العملية الإدارية، بحيث يظهر الأهمية الكبرى لسمات الكفاءة والفعالية على مستوى المؤسسات التربوية والتعليمية، التي يتوجب عليها أن تجعل من الوصول إلى إرضاء المستفيدين منها، والعاملين فيها، هدفا محوريا لجميع ما تقوم به ويتجلى هذا المعنى أكثر إذا تعلق الأمر بالمستوى الإجرائي للإدارة التربوية والمتمثل في الإدارة المدرسية التي تعد الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية، فيما تختص الإدارة التربوية برسم هذه السياسة، لذلك يمكن القول أن العلاقة بينهما علاقة الكل بالجزء، فالإدارة المدرسية صورة مصغرة لتنظيمات الإدارة التربوية وإستراتيجية محددة تتركز فيها فعاليتها. (عزوق، 47، 2019).

## 2: مستويات الإدارة التربوية:

يستخدم مستوى الإدارة التعليمية ليدل دائما على مسعى الإدارة التربوية النظامية وبصورة موجزة ولذا فإن الإدارة التعليمية تشير إلى جميع الجهود الإدارية المبذولة من قبل القائمين على تنفيذ العمليات الإدارية التابعة للنظام التعليمي بمستوياته المختلفة: المستوى القومي، والإقليمي والمحلي الإجرائي. إلا أنه يمكن تقسيم هذه المستويات إلى ثلاثة: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي: (بواب، 2015، 6-7)

### أ. الإدارة العليا:

ويقصد بها أنواع الإدارة التي تمارس على المستوى القومي والمتمثلة في وزارة التربية والتعليم وتقع في عاصمة الدولة ويتولى رئاستها وزير يتم تعيينه كغيره من وزراء الدولة بقرار من رئيس الدولة ويعاونه في إنجاز أعماله مجموعة كبيرة من رجال التربية والتعليم في ديوان الوزير مثل الأمين العام للوزارة، وكلاء الوزارة والمدراء العاملون، ومستشارو المواد الدراسية...إلخ.

### ب. الإدارة الوسطى:

ويقصد بها أنواع الإدارة التي تمارس على المستوى الإقليمي وهي سمي مديريات التربية والتعليم وتتكون من أجهزة وهيكل إدارية تشابه ما يوجد في ديوان الوزارة إلى حد كبير ولكن في شكل أصغر حجما وأقل تعقيدا، وتعتبر هذه المديريات مسؤولة على الإشراف على التعليم

في هذه المناطق والولايات والأقاليم الجغرافية وتطبيق السياسات التعليمية المتبعة من طرف الدولة. وتتكون كل مديرية تربوية من مجموعة الإدارات التعليمية موزعة على المناطق المحلية التي يتكون منها الإقليم الجغرافي.

### ج. الإدارة الدنيا:

وهي الإدارة على المستوى الإجرائي، ويقصد بها أنواع الأجهزة الإدارية التي تمارس الوظائف والممارسات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية وهي ما تسمى بالإدارة المدرسية، وهي المسؤولة عن الإشراف على المنفذين للمهام و الخطط الموضوعة مثل رؤساء الأقسام ومديرو المدارس وهؤلاء هم الذين يتصلون مباشرة بالمنفذين كالمعلمين، ويحتاج الإداري في أي مستوى إلى قدرات ومهارات حتى يستطيع القيام بالواجبات الموكلة إليه ويختلف معنى كلمة مهارة عن كلمة قدرة اختلافا جوهريا، فإذا كانت القدرة تعني إمكانية أداء عمل ما.

فإن المهارة هي إمكانية أداء هذا العمل بشرط أن يتم بسرعة كبيرة و دقة عالية، لذا فإن القدرة غالبا ما تتوافر لدى الجميع وذلك لإمكانيتهم أداء أي عمل، في حين المهارة في أداء هذا العمل لا يمكن أن توجد لدى أي فرد منهم إلا من خلال الخبرة العملية والممارسة الفعلية لكي يتميز أدائه بالسرعة والدقة الفائقة.

وإذا كانت الإدارة مسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة التعليمية التي توجد بها، فإن بلوغ هذه الأهداف على النحو المرغوب كما وكيفا لا يأتي إلا من خلال القدرة الفائقة للإدارة على حشد العناصر البشرية والعناصر المادية المتاحة واستثمارها أفضل استثمار ممكن وتوجيهها.

### 3: وظائف الإدارة التربوية:

للإدارة التربوية مجموعة من الوظائف التي تؤديها من أجل تسيير المؤسسات إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة التربوية، ومن بين تلك الوظائف ما يلي:

- التخطيط من أجل تحقيق الأهداف التربوية البعيدة والقصيرة المدى وتحديد حاجات

المجتمع.

- التخطيط من أجل تحديد مدخلات النظام التربوي وحصرها وتحديد حاجات المجتمع وترتيبها حسب الأولويات. والظروف.
- اتخاذ القرارات المناسبة من بين البدائل المختلفة ، والتي تتلاءم والأهداف وتناسب الحاجات المطلوبة.
- التنظيم والتنسيق بين الجهود والأنشطة والأعمال.
- تنفيذ وتقسيم وتوزيع المهام وتحديد الاحتياجات المرغوبة حسب الكفاءة والتخصص.
- المتابعة والتقويم من أجل اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

#### 4: مفهوم الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة المدرسية فرع من فروع الإدارة التعليمية، وهي من المجالات التربوية الجديدة، والتي فرضت نفسها لأهميتها على علوم التربية بعد أن صار مفهومها الجديد واضحا كعلم وفن ومهارة، وانطوى مفهومها التقليدي الذي ظل فترة طويلة (عزوق، 51، 2019) ويمثل ميدان الإدارة المدرسية اهتماما مشتركا لكل العاملين في ميدان التربية والتعليم، ذلك أن المدرسة هي الميدان الفعلي الذي تتضافر فيه جهود كل هؤلاء جميعا، وإذا كانت المدرسة على هذه الدرجة من الأهمية فإن الطريقة التي تدار بها وأساليب العمل المتبعة فيها تمثل العمود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها على الوجه المنشود. وتغيرت أهداف الإدارة المدرسية واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شؤون المدرسة سيرا رتibia وفق قواعد وتعليمات معينة، بل أصبحت عملية إنسانية تهدف لتوفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية، وبمعنى آخر لم تعد الإدارة المدرسية في حد ذاتها غاية، بل أصبحت وسيلة لغاية هدفها تحقيق العملية التربوية تحقيقا وظيفيا، واتسع مجالها فلم يعد مقصورا على العناية بالنواحي الإدارية بل أصبح يجمع بين هذه النواحي والنواحي الفنية، فأصبح يعني بكل ما يتصل بالتلاميذ وبأعضاء هيئة المدرسة الفنيين منهم والإداريين (المعايطية، 76، 2007).

### تعريف الإدارة المدرسية:

يمكن تعريف الإدارة المدرسية بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة، وعلى أسس علمية. (عطية، 2012، 101)

كما تعرف بأنها: مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلاً نظرياً وعملياً؛ لتحقيق الأهداف الرامية لإشباع حاجات المجتمع عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة. (العتيبي، 2012، 9)

### 5- خصائص الإدارة المدرسية:

من خلال ما تقدم رأينا أن الإدارة المدرسية يجب أن تكون نموذجاً صالحاً في العلاقات الإنسانية في سير العمل من خلال التعاون وإتباع الأساليب الديمقراطية وهي بذلك تكون أداة للديمقراطية الحقيقية بما في ذلك من المزايا الكثيرة ولكي تنجح الإدارة المدرسية في عملها ينبغي أن تتصف بالخصائص التالية:

أ- أن تكون الإدارة هادفة: هذا يعني أنها تعمل وفق أهداف محددة عن طريق التخطيط السليم ولا تعتمد على العشوائية أو التخطيط أو صدفة في تحقيق غاياتها.

ب . أن تكون الإدارة إيجابية: أي يجب أن لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه والإشراف عليه.

ج . أن تكون الإدارة اجتماعية: وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط ومستجيبة للمشورة والأخذ بآراء الجماعة ومدركة للصالح العام، عن طريق عمل جاد مخلص، ومشبع بالتعاون والألفة، فالإدارة أولاً وقبل كل شيء تحدث في إطار اجتماعي تؤثر فيه وتتأثر به، ثم إن الإدارة تنظم جماعة من الأفراد بينهم تفاعل أفقي ورأسي وهو أساس كل عملية اجتماعية.)

محمد ، 2004 ، 114)

د- أن تكون إدارة إنسانية : يعني أن تكون الإدارة المدرسية إدارة إنسانية هو أنها يجب أن لا تتحاز إلى آراء أو مذاهب معينة ، قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط و بالتحديد دون إغراق وبالجدية دون تزمت وبالتقدمية دون غرور وأن تحرص على أهدافها بغير قصور أو مغالاة. (ربيع، 2006 : 60-61).

### 6: أهداف الإدارة المدرسية:

تعددت أهداف الإدارة المدرسية واختلفت نتيجة للتطور الذي لحق بها، والذي أدى إلى اتساع مجالها ، وتأثرها بمتغيرات وعوامل عديدة، وقد تعددت تصنيفات الباحثين لأهداف الإدارة المدرسية، غير أن أشهر هذه التصنيفات، ذلك التصنيف الذي يقسم الأهداف إلى أربعة أقسام هي: (بوقرة، 72، 2015)

**الأهداف التربوية والثقافية :** وتكون من خلال تنمية ميول التلاميذ ورغباتهم ومهاراتهم من خلال تزويدهم بالمعارف والخبرات والأفكار التي تلائم تلك الميول والمهارات. الأهداف الاجتماعية : تهدف إلى تعريف التلميذ بواجباته وحقوقه اتجاه أسرته ووطنه وتشجيعه على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين من أجل التعاون المستمر لتحقيق أهداف المجتمع.

**أ- الأهداف الدينية :** تؤكد على فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية فهماً سليماً وغرس القيم والأخلاق الفاضلة في نفوس التلاميذ وتنقية أفكارهم من الشوائب الدخيلة.

**ب-الأهداف الاقتصادية :** وتتمثل في تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في وطنه وكيفية المحافظة عليها وتنميتها من أجل تطوير المجتمع وتقديمه وغرس حب العمل وتقديره وتنمية السلوك الاقتصادي الرشيد لديه وتنمية ثقافة الإنتاج.

وقد لخص (ربيع، 2006) أهداف الإدارة المدرسية في: تنظيم، وتسهيل، وتطوير نظام العمل بالمدرسة، وتوفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية المرغوبة في أي مجتمع من المجتمعات .  
ومن الأهداف الأساسية في مجال الفكر الإداري، أن الإدارة لكي تكون وظيفية لابد أن تعتمد على بناء أهدافها واختيارها من أهداف المجال الذي تعمل فيه، ومن ثم فالإدارة المدرسية تستمد أهدافها من أهداف المدرسة.

### 7: وظائف الإدارة المدرسية

لقد تغيرت النظرة الوظيفية للإدارة المدرسية والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها من وظيفة المحافظة على تطبيق النظام بما فيه من لوائح وتعميمات وقرارات تضمن سير العملية التعليمية وفق الجداول المحددة إلى المفهوم الحديث الذي يجعل من المتعلم محورا للعملية التعليمية (جعفر، بن تامي، 697-698).

ومن أهم هذه الوظائف ما يلي:

- تعمل على الكشف عن ميول وقدرات التلاميذ واستعداداتهم العقلية وتتميتها وتطويرها وتوجيهها في المكان الصحيح بما ينفع المتعلم ومجتمعه.
- العمل على مساعدة التلاميذ في تنمية جوانب شخصياتهم العقلية والروحية والجسمية والنفسية والاجتماعية بصورة متكاملة ومتوازنة.
- العمل على تربية المتعلمين وتشجيعهم نحو الإبداع في التفكير والتجديد والابتكار ترسيخ تنميته الثقة في النفس والجرأة لديهم.
- تعليم التلاميذ وإعدادهم لفهم الحياة واستعدادهم لمواجهة المستقبل.
- الكشف عن التلاميذ الموهوبين والاهتمام بهم ورعايتهم).

### 8: أهمية عمل مدير المدرسة:

مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على جميع أعمال كل من في المدرسة من: معلمين وطلبة وعمال، وهو الذي يقابل زوارها، ويتابع بريدها الصادر والوارد، ويمثلها في اللقاءات (الزهراني، 2013، 92).

وتوجد عدة عوامل تساعد على النجاح في الإدارة المدرسية شأنها في ذلك شأن ميادين الإدارة الأخرى، وفي مقدمة هذه العوامل ما يتعلق منها بالمهارات الإدارية. والمقصود بالمهارة أداء العمل بسرعة ودقة وهي بهذا المعنى تختلف عن القدرة من حيث أن القدرة تعنى إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه، ومعنى هذا أن المهارة قدرة فائقة متطورة والفرق بينهما إذن فرق في الدرجة لا في النوع. وهناك مجموعة من المهارات التي تعتبر ضرورية لنجاح رجل الإدارة التعليمية يتفق دارسوا الإدارة على تصنيفها إلى ثلاثة أنواع (البديري، 2002، 123).

#### أ - المهارات التصورية:

تتعلق المهارات التصورية لدى رجل الإدارة التعليمية بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتقنن في الحلول والتوصل إلى الآراء، والمهارات التصورية ضرورية لمساعدة رجل الإدارة التعليمية على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل؛ أي ترقب الأحداث وما يترتب على ذلك من تقليل الخطر أو الخسارة أو تحقيق الفائدة المرجوة.

#### ب - المهارات الفنية:

تتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرائق التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري.

وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية، على سبيل المثال بعض الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة التعليمية مثل تخطيط العملية التعليمية ورسم السياسة العامة وإعداد الميزانية وتقدير التكلفة، ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات وتنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير واختيار العاملين وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات.

### ج - المهارات الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين، ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء. وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس أفراد ومجموعات، إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي تستطيع أن تبني الروح المعنوية المجموعة على أساس قوى وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحابية متعاطفة.

ويمكن لرجل الإدارة التعليمية أن ينمي مهاراته الإنسانية بزيادة معرفته عنها وبإطلاعه على نتائج البحوث التي تعمل في ميدانها، ومما يزيد من تنمية المهارات الإنسانية لديه زيادة وعيه بالعلاقة التي تربط المدرسة بالمجتمع، وكذلك وعيه بالفروق الفردية بين الأفراد والتلاميذ لا في الذكاء فحسب بل وفي القيم والاتجاهات والميول وفي تصورهم وإدراكهم للأشياء. وينبغي على الإدارة التعليمية أن ينمي مهاراته الإنسانية الخاصة به وألا يعتمد على غيره من الناس في ذلك حتى يستطيع أن يدرك المشاعر والأحاسيس التي تفرضها المواقف المختلفة، وأن يفهم ما يعنيه الآخرون بأعمالهم أو بكلماتهم وبالتلمييح أو التصريح، وأن ينمي قدرته على الاتصال الناجح بالآخرين ونقل أفكاره وآرائه إليهم (البدرى، 2002، ص 124).

# الفصل الرابع :إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
  - 2- منهج البحث
  - 3- حدود الدراسة
  - 4- مجتمع الدراسة الأساسية
  - 5- أدوات الدراسة
  - 6- عينة الدراسة الأساسية وخصائصها
  - 7- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
  - 8- الأساليب الإحصائية
- خلاصة

### تمهيد:

يتضمن هذا الفصل وصفا كاملا للإجراءات المنهجية التي أتبعته لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها بداية بالدراسة الاستطلاعية وتحديد المنهج المناسب للدراسة، وحدودها المكانية والزمانية والبشرية وتحديد مجتمع وعينة الدراسة الاستطلاعية والأساسية وأدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية وتحديد الأساليب الإحصائية وعليه يأتي هذا الفصل الميداني استكمالاً للدراسة النظرية التي حاول من خلالها الطالب الكشف عن مستوى درجة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة بمدينة المسيلة وقد تم تقسيم هذا الإجراء إلى جزأين:

**الأولى:** يضم إجراءات الدراسة الاستطلاعية.

**الثاني:** إجراءات الدراسة الميدانية.

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

مما لا شك فيه أن كل بحث يجب أن يكون مسبقاً بدراسة استطلاعية منهجية لمعرفة واقعه وتفصيله وعوائقه وتهيئة الجو المناسب لتطبيق وإعداد ما يلزم من المواد والوسائل واختيار خطة الدراسة... إلخ، من أجل تطبيق الدراسة الأساسية في أفضل الظروف والحالات.

### 1-1- الغرض من الدراسة الاستطلاعية:

حيث هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مدى ملائمة أدوات الدراسة على العينة المختارة (الأساتذة).
  - التعرف على مدى فهم عينة الدراسة لمحتوى مقياس (القيادة الأخلاقية) وإجراءات التعديلات اللازمة لتطبيقه في الدراسة الأساسية.
  - الوقوف على أهم العراقيل والصعوبات الممكن أن تعترض سبيل الطالب الباحث لتفاديها في الدراسة الأساسية.
- لهذا يفضل القيام بدراسة استطلاعية على عدد محدود من الأفراد حيث تحقق الدراسة الاستطلاعية.

### 1-2- عينة الدراسة الاستطلاعية:

للتأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة قام الطالب الباحث بتطبيق أداة الدراسة (القيادة الأخلاقية) على عينة من مديري المدارس قوامها (20) أستاذ وأستاذة . وقد استغرقت مدة الدراسة الاستطلاعية (10) أيام بهدف التحقق من صلاحية أداة الدراسة لتطبيق على أفراد العينة الأساسية من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق الإحصائية الملائمة.

### 1-3- الهدف من الدراسة:

- التأكد من جدوى الدراسة التي يرغب الطالب الباحث القيام بها.
- توفر الفرص للطالب الباحث لتقويم مدى ملائمة البيانات التي يتحصل عليها لدراسة.
- كما يتأكد من صلاحية الأدوات التي يستخدمها لهذه الدراسة.
- تساعد الدراسة الاستطلاعية الطالب الباحث على اختيار أولي لفروض الدراسة.
- تمكن الدراسة الاستطلاعية الطالب الباحث من إظهار مدى كفاية إجراءات البحث ومقياس الدراسة الحالية لقياس متغير الدراسة وخصائصها السيكمترية.

### 1-4- النتائج المتحصل عليها:

- مدى ملائمة عبارات المقياس وصلاحية لتطبيق من حيث الصدق والثبات العالين.
- استجابات الأستاذة نحو المقياس كانت في الوهلة الأولى غامضة بع الشرح الوافي وأبدو مدى إعجابهم بمتغير الدراسة محل الاستقصاء و البحث وانتقاءه في إطار مقياس مهم وجوهري في البعد الأخلاقي في ممارسة القيادة في الإدارة التربوية .

### 2- منهج البحث:

من خلال موضوع دراستنا الراهنة والتي تبحث في التعرف على مستوى درجة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة بمدينة المسيلة ، وعليه فإن المنهج الذي يمكن أن يعتمد عليه في دراستنا هذه والذي ارتأيناه أكثر ملائمة هو المنهج الوصفي لأنه مناسب للبحوث النفسية والتربوية ولرصد الظاهرة محل الدراسة وتفسيرها وجمع البيانات عليها.

### 3- حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود والمجالات التالية:

\* **المجال البشري:** تم إجراء هذه الدراسة على عينة من أساتذة المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة .

\* **المجال المكاني:** تم إجراء هذه الدراسة على بعض المدارس بمدينة المسيلة والتي بلغ عددها (05) .

\* **المجال الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة في الموسم الجامعي (2022-2023) بداية من الأسبوع الأول من شهر أفريل.

### 4- مجتمع الدراسة الأساسية:

بعد وضع الحدود الزمانية والمكانية للمجتمع الأصلي الذي تمثل أساتذة المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة (المقاطعة الثالثة ) وقد قدر العدد الإجمالي للمجتمع البحث ب (75) أستاذ وأستاذة.

### 5- أداة الدراسة:

بعد البحث في الأدب النظري والتربوي الذي بحث في موضوع الدراسة الحالية عند المديرين وفي ضوء الدراسة الحالية تم تطبيق مقياس القيادة الأخلاقية لالشريفي والتنح 2011 كأداة للدراسة.

### 5-1- مقياس القيادة الأخلاقية :

تم الاعتماد على استبانة القيادة الأخلاقية لـ(الشريفي والتنح ، 2011) لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت .

### 5-3- تطبيق المقياس:

يطبق المقياس على مديري المدارس الابتدائية يتكون المقياس في صورته النهائية من (33)فقرة ،وقد تدرج سلم الإجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي: دائما، غالبا، أحيانا نادرا، أبدا

### 5-4- مفتاح التصحيح:

بما أن جميع العبارات إيجابية فقد تم إعطاء الأوزان التالية: دائما(05)، غالبا(04)، أحيانا(03)، نادرا(02)، أبدا (01).وتم الاعتماد على المعيار التالي للحكم على تقديرات المتوسطات الحسابية وتم تقسيم درجات التقدير إلى خمسة مستويات (مرتفعة جدا ، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا) بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{5} = 1 - 0.8$$

عدد المستويات 5

وعليه فقدتم تحديد الدرجات التالية للاستعانة بها في تفسير النتائج

جدول رقم (1) يوضح المقياس الثنائي لتحديد درجات الموافقة على كل عبارات الاستبيان.

المتوسط الحسابي يتراوح بين	تقدير الاستجابة للعبارات
]1.80- 1[	منخفض جدا
]2.60- 1.80[	منخفض
]3.40- 2.60[	متوسط
]4.20- 3.40[	مرتفع
]5- 4.20[	مرتفع جدا

6- عينة الدراسة الأساسية وخصائصها:

6-1- عينة الدراسة الأساسية:

تكونت عينة الدراسة في صورتها النهائية من (50) أستاذ وأستاذة وقد تم اختيار هذه العينة ببعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة بطريقة عشوائية التوزيع بغرض زيادة في البحث العلمي وقياس مستوى القيادة الأخلاقية لدى أفراد عينة الدراسة الحالية .

6-2- خصائص الدراسة الأساسية:

تمثلت خصائص العينة الأساسية في البيانات الشخصية التالية:

جدول رقم (2): توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة%
ذكر	12	24,0
أنثى	38	76,0
المجموع	50	100,0

من خلال الجدول رقم (2) يتضح أن عينة الدراسة تكونت من (12) ذكر بنسبة 24% و (10) أنثى بنسبة 76%.

خصائص العينة الأساسية حسب متغير المؤهل العلمي :

جدول رقم (3): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي .

المؤهل العلمي	العدد	النسبة%
المعهد التكنولوجي	10	20,0
ليسانس	29	58,0
ماستر فمافوق	11	22,0
المجموع	50	100,0

من خلال الجدول رقم (3) يتضح أن عينة الدراسة تكونت من (10) أساتذة من خرجي المعهد التكنولوجي بنسبة 20% و (29) أستاذ من مستوى الليسانس بنسبة 58% و(11) من مستوى الماستر فما فوق بنسبة 22%

خصائص العينة الأساسية حسب متغير سنوات الخبرة :

جدول رقم (4):توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة .

النسبة%	العدد	سنوات الخبرة
8,0	4	أقل من 5سنوات
58,0	29	من 05-10سنوات
34,0	17	أكثر من 10سنوات
100,0	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (4) يتضح أن عينة الدراسة تكونت من (04) أساتذة لن تتجاوز خبرتهم 04 سنوات بنسبة 8% و (29) أستاذ تراوحت خبرتهم بين (5-10سنوات) بنسبة 58% و(17) تجاوزت خبرتهم 10سنوات بنسبة 34.%. .

7- الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة

7-1-الصدق:

7-1-1-7-حساب صدق الاتساق الداخلي:

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان في الدراسة الحالية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، باستخراج معامل الارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للاستبيان كما ظهر في الجداول التالية:

جدول رقم (5): علاقة كل عبارة بالدرجة الكلية للاستبيان .

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
01	0.541	0.05	دال	21	0.605	0.01	دال
02	0.303	0.195	غير دال	22	0.651	0.01	دال
03	0.492	0.05	دال	23	0.279	0.234	غير دال
04	0.542	0.05	دال	24	0.667	0.01	دال
05	0.353	0.127	غير دال	25	0.682	0.01	دال
06	0.486	0.05	دال	26	0.617	0.01	دال
07	0.584	0.01	دال	27	0.729	0.01	دال
08	0.252	0.284	غير دال	28	0.592	0.01	دال
09	0.395	0.084	غير دال	29	0.448	0.05	دال
10	0.475	0.05	دال	30	0.598	0.01	دال
11	0.617	0.01	دال	31	0.218	0.355	غير دال
12	0.627	0.01	دال	32	0.600	0.01	دال
13	0.528	0.01	دال	33	0.297	0.203	غير دال
14	0.573	0.01	دال	34	0.600	0.01	دال
15	0.571	0.01	دال	35	0.602	0.01	دال
16	0.527	0.05	دال	36	0.498	0.05	دال
17	0.501	0.01	دال	37	0.370	0.108	غير دال
18	0.627	0.01	دال	38	0.326	0.161	غير دال
19	0.554	0.05	دال	39	0.474	0.05	دال
20	0.693	0.01	دال				
1							الدرجة الكلية

من خلال الجدول يتضح أن أغلب العبارات لها علاقة بالدرجة الكلية للاستبيان وهي دالة إحصائياً عند مستويي الدلالة (0.05) و(0.01) ماعدا البنود رقم (5،2، 8، 9، 23، 31، 33، 37،38)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.218-0.729)، وذلك ما أكد صدق اتساق محتوى للاستبيان ويمكن تطبيقه في الدراسة الحالية.

### 7-1-2- حساب الصدق التمييزي (صدق المقارنة الطرفية) لاستبيان القيادة الأخلاقية للمدراء:

بأخذ (27%) من أدنى درجات من للاستبيان و نفس النسبة من أعلى درجات للمقياس للعينة التي تكونت من (20) مدير، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجتين الدنيا والعليا حيث أسفر اختبار (ت) لدلالة الفروق في الدرجات على النتائج التالية:

جدول رقم (6): دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجات الدنيا والعليا للاستبيان

الفئة	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الدلالة
الدرجة الكلية	5	98,4000	17,75669	-6,411	0.01	دال
	5	159,6000	11,84483			

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن قيمة (ت) التي بلغت قيمتها (-6.411) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، إذا نستنتج أن المقياس له القدرة على التمييز في قياس ما أعد لأجله.

### 7-2- حساب ثبات استبيان القيادة الأخلاقية :

الثبات بمعامل الثبات ألفا كرومباخ:

تم حساب الثبات بمعامل ألفا كرومباخ للاستبيان

جدول رقم(7): معامل ثبات الاستبيان بطريقة الاتساق الداخلي

جدول رقم (7) معامل ثبات الاستبيان باستخدام ألفا كرونباخ

39	عدد بنود الاستبيان
0.925	معامل الفا

يتضح من الجدول رقم (7) أن معامل ألفا للمقياس ككل قد بلغت قيمته (0.833) الأمر الذي يشير إلى تمتع الاستبيان بثبات عال جدا.

- الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

جدول رقم (8): ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية

0.800	معامل الارتباط بين النصفين
0.885	معامل الثبات الكلي لجيثمان

تم حساب معامل الارتباط بين نصفي والذي بلغت قيمته(0.800)وبالتعويض في معادلة التصحيحية لجيثمان بلغت قيمة الثبات الكلي (0.885)، وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بثبات عال جدا.

وبناء على ما تقدم تبين أنّ استبيان الدراسة استوفى الشروط السيكومترية للمقياس الجيد، وهي صالحة للتطبيق.

8- الأساليب الإحصائية:

قام الطالب بتفريغ وتحليل للمقاييس من خلال برنامج التحليل الإحصائي

Statistical Package For Social Sciences (Spss V22)

وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. الاحصاء الوصفي ( التكرارات -النسب المئوية والمتوسطات الحسابية و الانحرافات، المعيارية )
2. اختبار كولموغروف سميرونوف واختبار شابيرو وبلك لاختبار شرط التوزيع.
3. اختبارات لعينة واحدة لحساب الفرضية الأولى

4. اختبارات لعينتين مستقلتين لحساب الصدق التمييزي و اختبار الفرضية الثانية .
5. اختبار تحليل التباين الأحادي تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الثالثة و الرابعة.
6. معامل الارتباط برسون (Person Correlation Coefficient) لحساب صدق الاتساق الداخلي
7. معامل ألفا كرونباخ (Cranbach's. Alpha): لمعرفة ثبات فقرات أدوات الدراسة

### خلاصة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية من خلال تبني المنهج المناسب وكذلك لمجتمع الدراسة لاختيار عينة الدراسة الأساسية كما تم إجراء دراسة استطلاعية بهدف التأكد من صلاحية أدوات الدراسة لتطبق على عينة الدراسة الأساسية وحساب خصائصها السيكومترية والتي تتمثل في الصدق والثبات. حيث تبين بعد تطبيق أدوات الدراسة على العينة الاستطلاعية صلاحية الأدوات لتطبق في الدراسة الأساسية كما تمت الإشارة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة الفرضيات التي سوف يتم عرضها ومناقشتها في فصل الملاحق.

# الفصل الخامس

## عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

1- عرض وتحليل النتائج

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

استنتاج عام

**تمهيد :**

سيحاول الباحث في هذا الفصل إلى استعراض نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها بعرض من أجل تأكيد أو نفي فرضيات الدراسة بعد أن تم تحليل نتائج أداة الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات وفيما يلي عرض ومناقشة فرضيات الدراسة.

### 1- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

قبل البدء باستعراض نتائج الدراسة وجب التذكير بالفرضيات:

#### الفرضية الأولى:

مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة بمدينة المسيلة متوسط .

#### الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة بمدينة المسيلة تعزى لمتغير الجنس.

#### الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة بمدينة المسيلة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

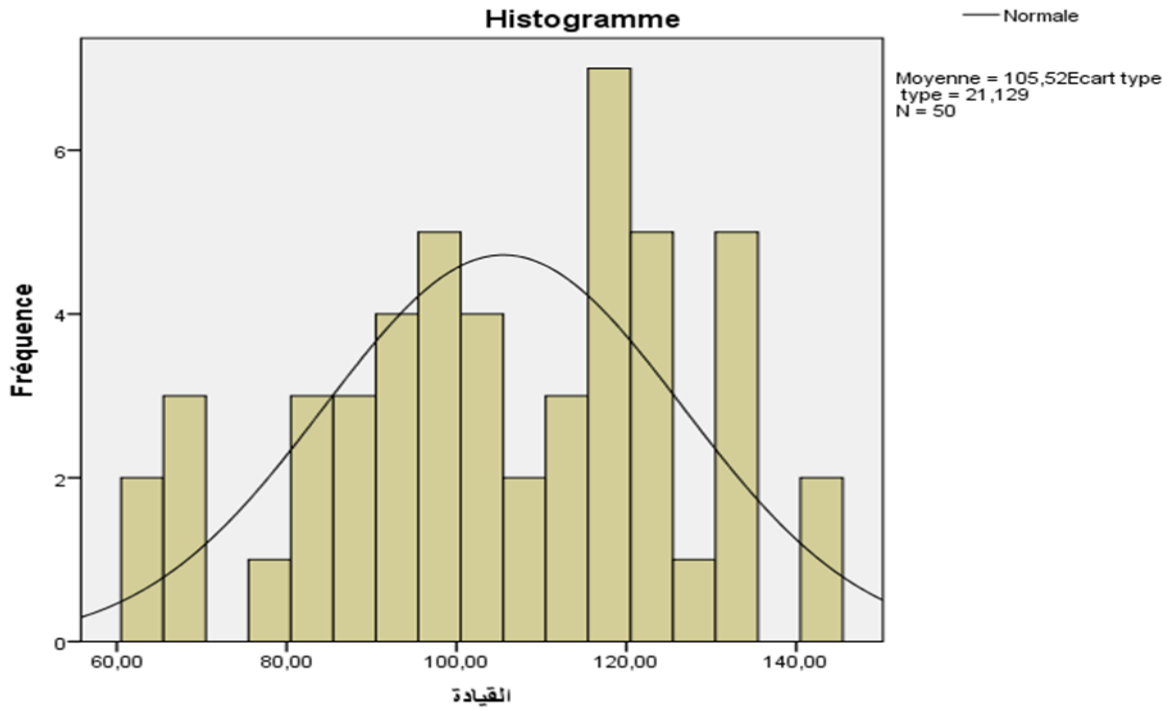
## الفصل الخامس ..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة يجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغير محل الدراسة الحالية والمتمثل في (درجة ممارسة القيادة الأخلاقية) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (9) التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغير

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المتغير
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	
غير دال	,200	50	,968	,200 <sup>*</sup>	50	,107	درجة ممارسة القيادة الأخلاقية

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروفسميرنوف واختبار شابيرو ويلك، أن كل القيم بالنسبة للمتغير محل الدراسة (درجة ممارسة القيادة الأخلاقية)، جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، مما يجرنا إلى القول بأن بيانات المتغيرين تتوزع توزيعاً طبيعياً وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في معالجة مختلف فرضيات وتساؤلات الدراسة الحالية هي أساليب بارامترية. كما هو موضح في الشكل التالي



### 1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الجزئية الأولى " مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة بمدينة المسيلة متوسط وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدمنا المتوسطات الحسابية والانحرافات والجدول التالي يوضح نتائج ذلك.

## الفصل الخامس ..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

يتضح من الجدول رقم (9) بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستبيان ممارسة القيادة الأخلاقية ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد مجتمع الدراسة في الاستبيان بلغ (3.300) وبانحراف معياري قدره (0.709) ، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (3) ، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (0.300) ، كما أن المتوسط الحسابي ينتمي الى المجال

الجدول رقم (10): درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمدرء المدارس ابتدائية .									
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الفرق بين المتوسطين	درجة الحرية	قيمة اختبار "T"	مستوى الدلالة	القرار	الدرجة
الدرجة الكلية للاستبيان	3,3006	,70987	3	,30065	49	2,995	0.01	دال احصائيا	متوسطة [403..2.60]

[3.40-2.60] أي المجال الذي يعبر على درجة الممارسة وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة كوسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والنظري، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (2.995) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ). وعليه نستنتج: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية مرتفعة من وجهة نظر عينة من أساتذة بعض ابتدائيات مدينة المسيلة.

1-5-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية :

تنص الفرضية الجزئية الثالثة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة تعزى لمتغير الجنس.

لتتحقق من صدق الفرضية، وبالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجنسين، حيث أسفر اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية . والجدول رقم ( 11 ):دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبيان

تبعا لمتغير الجنس

الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	الجنس	
دال	0.085	1,756	18,66125	114,6667	12	ذكر	الدرجة الكلية
			21,25956	102,6316	38	أنثى	للاستبيان

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن قيمة(ت) التي بلغت قيمتها (1.756) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ، إذا نستنتج أنها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس .

### 1-5- عرض وتحليل نتائج الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة بمدينة المسيلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

للتحقق من صدق الفرضية، أسفر اختبار (F) لدلالة الفروق في الدرجة الكلية لاستبيان درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي النتائج التالية:  
والجدول رقم ( 12 ): يوضح دلالة الفروق بين أفراد العينة في ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر الأساتذة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

القرار	الدلالة الاحصائية	قيمة (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	الدرجة الكلية للاستبيان
غير دال	,379	,990	442,077	2	884,154	بين المجموعات	
			446,603	47	20990,326	داخل المجموعات	
				49	21874,480	الكلية	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F)، بلغت (0.990) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على استبيان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ )، وبالتالي يمكن القول بأنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تنص الفرضية الجزئية الرابعة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الاساتذة بمدينة المسيلة تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

للتحقق من صدق الفرضية، أسفر اختبار (F) لدلالة الفروق في الدرجة الكلية لاستبيان درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تبعاً لسنوات الخبرة حسب النتائج التالية:

جدول رقم (13): دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية للاستبيان القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة .

القرار	الدلالة الاحصائية	قيمة (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	الدرجة الكلية للاستبيان
دال	0.05	4,165	1646,695	2	3293,391	بين المجموعات	
			395,342	47	18581,089	داخل المجموعات	
				49	21874,480	الكلية	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F)، بلغت (4.165) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على استبيان القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ )، وبالتالي يمكن القول بأنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

وبما أن اختبار الدلالة الإحصائية (F) لا يحدد لصالح من الفروق في حالة ما إذا كانت الفروق دالة كما في هذه الحالة فإننا نلجأ إلى استخدام معامل الشيفيه (Scheffe) وهذا لتحديد لصالح من الفروق وهذا ما بينه الجدول التالي:

الجدول رقم (14) المقارنات البعدية بهدف تحديد لصالح من الفروق في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري من وجهة نظر الأساتذة تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

## الفصل الخامس ..... عرض وتحليل ومناقشة النتائج

معامل الشيفي (Isd) للمقارنات البعدية				استبيان درجة ممارسة القيادة الأخلاقية
مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفروقات (I- (J	سنوات الخبرة (I)	
,652	10,60510	4,81034	سنوات 10-05 من	سنوات 5 أقل من
,062	11,04948	21,14706	أكثر من 10 سنوات	
,652	10,60510	-4,81034	سنوات 5 أقل من	-05 من سنوات 10
,010	6,07354	16,33671*	أكثر من 10 سنوات	
,062	11,04948	-21,14706	سنوات 5 أقل من	سنوات 10 أكثر من
,010	6,07354	-16,33671*	من 10-05 سنوات	

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن متوسط الفروقات بالنسبة لأفراد عينة الدراسة

في الاستبيان كان لصالح الفئة العمرية بين (أكثر من 10 سنوات).

### 2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

بعد عرض الطالب الباحث لنتائج الدراسة وتحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي وفقا

لاستجابات عينة الدراسة، تتناول الطالب الباحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء

الأطر النظرية وكذا ربطها بنتائج الدراسة السابقة .

### 2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على "مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس

الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة بمدينة المسيلة مرتفع". وللتحقق من صحة هذا الفرض

استخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأثبتت النتائج المتحصل عليها أن

مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس المتوسطة بمدينة المسيلة مرتفع، ويفسر

الطالب الباحث هذه النتيجة على مدى إلمام المديرين بهذا النوع من القيادة في مجال التسيير

الإداري والتربوي فالتركيز على البعد الأخلاقي وأنماط القيادة المحفزة التي على ضوءها تحدد

الأدوار والمهام في إطار ما يحدده التشريع المدرسي الجزائري وقوانينه التي تجعل من بيئة

العمل بيئة دائمة لقوانين السلوك الأخلاقي، الأمر الذي يسمح للمدير بالتعامل مع

المرؤوسين بفاعلية وكفاءة، فالمدير يحظى في هذا الشأن بتقدير كبير من الآخرين نتيجة

لاعتماده على مبدأ التشارك والتعاون، ولعل تطوير البعد العلائقي مع المرؤوسين يسمح

لرفع من دافعيتهم للعمل وبالتالي تحسين مخرجات العملية التعليمية التعلمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم كل هذا من خلال إرساء مبادئ العدالة الإنسانية في تسيير المدرسة .وعليه تؤكد النتيجة السابقة أن المديرين يعطون أولوية كبيرة في الجانب الأخلاقي في التعامل مع المعلمين، مما يؤدي أليا إلى تنمية السلوك الأخلاقي لديهم .

وتتفق نتيجة هذه الدراسة من دراسة كلا (مخامرة، 2019) في أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، ومع مع دراسة (الحارثي، 2019) أن ممارسة القيادة الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة، وكذا مع دراسة درادكة والمطيري (2017) جاءت جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً) وفقاً لمقياس الدراسة. وأيضاً مع دراسة الهندي (2013) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة، وأيضاً مع دراسة العتيبي (2013) أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية بالكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وأخيراً دراسة (عابدين وشعيبات، 2012) أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدرها المعلمون جاءت مرتفعة.

في حين اختلفت مع دراسة كلا من وتختلف مع دراسة العرايضة (2012) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطاً، ومع دراسة Turhan&Celike (2011) في مستوى ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة لأخلاقية متدن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات خاصة فيما يتعلق اتخاذ القرارات الأخلاقية الخاصة بالعدالة بين المعلمين والمعلمات. وكذا مع دراسة الشريفي والنتج (2011) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة.

## 2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة بمدينة المسيلة تعزى لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدمنا اختبار (ت) لتحديد دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة، وأثبتت النتائج المتحصل عليها أنه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة من وجهة نظر الأساتذة تعزى لمتغير الجنس، ونعزو ذلك إلى طبيعة العوامل المدركة التي تؤثر فيهم فهي مشتركة وواحدة ، لذلك فقد جاءت تقديرات الأساتذة على سلوكيات المديرين متقاربة جدا نتيجة للظروف المتشابهة بغض النظر عن جنس الأستاذ، عليه فممارسة المدير للبعد الأخلاقي في إدارة المدرسة في المرحلة الابتدائية غير مخصصة لجنس معين فلا تميز بين الذكر والأنثى في المجالات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية والثقة والاحترام المتبادل.... إلخ من مبادئ القيادة الأخلاقية التي تسهم في تطوير العمل وتجويده من خلال ما يمليه المناخ التنظيمي السائد في بيئة العمل .

وتتفق مع نتيجة كلا من (مخامرة، 2019) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس، وكذا مع دراسة العتيبي (2013) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في الكويت للقيادة الأخلاقية، تبعا لمتغير الجنس. في حين اختلفت مع دراسة (عابدين وشعيبات، 2012) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين بحسب جنس المعلم، ولصالح الذكور.

### 2-3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الثانية على أن "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة من وجهة نظر الأساتذة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدمنا اختبار (F) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة، وأثبتت النتائج المتحصل عليها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة من وجهة نظر الأساتذة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، نفسر هذا

بأن الأساتذة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يدركون أهمية ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ومدى انعكاس ذلك على كفاءتهم الإنتاجية (أدائهم الوظيفي)، فهم يعيشون في ظروف عمل متشابهة فيما يخص مدى تصورهم لممارسات المديرين للسلوك الأخلاقي في البيئة المحلية الجزائرية الراهنة .

وعليه تتفق نتيجة هذه الدراسة من دراسة كلا وتتفق مع نتيجة كلا من (مخامرة، 2019) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير والمؤهل العلمي ، وكذا مع دراسة درادكة و المطيري (2017). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى والمؤهل العلمي. وكذا مع دراسة (عابدين وشعيبات، 2012) عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين بحسب المؤهل العلمي.

#### 2-4- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

تنص الفرضية الثانية على أن "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة من وجهة نظر الأساتذة تعزى لمتغير سنوات الخبرة وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدمنا اختبار (F) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة، وأثبتت النتائج المتحصل عليها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة من وجهة نظر الأساتذة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح العمرية بين (أكثر من 10 سنوات).

ونتيجة لهذا فتلعب الخبرة دورا كبيرا في مجال ممارسات السلوكيات الأخلاقية لدى القادة التربويين في مجال تسير الإدارة التربوية التي تستند على مبادئ القيادة الرشيدة المحفزة التي تعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة المسير الإداري ومدى

ممارسته للبعد الأخلاقي، وهذا لن يتحقق إلا بعد خبرة طويلة مقترنة بمدى بناء التصورات حول نمطية ممارسة هذا السلوك من طرف المرؤوسين ،فتحديد المظهر على سلوكيات البعد الأخلاقي مقترن بالخبرة في ذات المجال ونلمسه هذا في خبرة الأساتذة حديثي التوظيف الذين لا يدركون أبعاد ممارسة السلوك الأخلاقي وتصوره مقارنة بالأساتذة ذوي خبرة وأقدمية في ذات المجال.

**وعليه تتفق مع** دراسة العتيبي(2013) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الخبرة.

في حين تختلف نتيجة هذه الدراسة من دراسة كلا من(مخامرة، 2019) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير وسنوات الخبرة.وكذا مع دراسة درادكة والمطيري(2017)عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغير وسنوات الخبرة.

- الاستنتاج العام:

تبعاً لنتائج الدراسة وفي ضوء ما تم عرضه من إطار نظري ودراسات سابقة واعتماداً على الأساليب الإحصائية المتصل عليها في الجانب الميداني للدراسة وانطلاقاً من الهدف الرئيسي للدراسة وهو التعرف مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة من وجهة نظر الأساتذة. فتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة بمدينة المسيلة مرتفع.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة بمدينة المسيلة تعزى لمتغير الجنس .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة بمدينة المسيلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الأساتذة بمدينة المسيلة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح الفئة أكثر من 10 سنوات .

# خاتمة

## خاتمة:

من خلال ما تم التطرق إليه في موضوع دراستنا الراهنة والتي توصلنا فيها إلى أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة من وجهة نظر الأساتذة مرتفع، وهذا ما يؤكد على تبني ثقافة التوجه نحو الفكر الديمقراطي في التوجه الإداري التربوي المعاصر في التسيير القائم على إرساء مبادئ القيادة الأخلاقية وهذه الأخيرة القائمة على مبدأ التعاون الجماعي والإنساني والمشاركة وغيرها من مبادئ القيادة الأخلاقية التي تعمل خلق مناخ أكثر إيجابية يعود بآثار إيجابية على مخرجات العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية المعلن عنها في الإصلاحات الرامية إلى تحسين قطاع التعليم وتجويد .

وعليه ففي ضوء نتائج البحث العلمي الحالي يوصي الطالب ما يلي:

1. تنظيم دورات تكوينية لفائدة مديري المدارس الابتدائية بغرض تطوير الكفاءات القيادية وتنمية السلوك الأخلاقي لديهم .
2. -اقتراح برامج تدريبية لتنمية مستويات المعرفة بمتطلبات ممارسة القيادة الأخلاقية وتعزيزها في ظل التوجه الجديد الرامي إلى عولمة وإصلاح المنظومة التربوية .
3. ضرورة تبني الفكر الديمقراطي القائم على إستراتيجية النقد البناء في مجال التسيير الإداري والتربوي في المؤسسات التعليمية .
4. تدريب الأساتذة حديثي العهد على مبادئ ميثاق ودستور أخلاقيات المهنة .
5. القيام بدراسات حول القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي، أنماط القيادة التربوية، المسؤولية الاجتماعية، التمكين النفسي، الإبداع الإداري ... إلخ لدى أفراد عينة الدراسة .

# الملاحق

## الصورة الأولى للاستبيان

### البيانات الشخصية

ارجوا من سيادتكم وضع إشارة (√) في المربع الذي ينطبق على حالتكم

الجنس: ذكر  أنثى

سنوات الخبرة الإدارية: أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المؤهل العلمي: خريج المعهد التكنولوجي  ليسانس  ماستر فما فوق

أرجو وضع إشارة √ في المربع الذي يتفق رأيك وذلك أمام كل فقرة من الفقرات الآتية

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	يشارك الأساتذة في مناسباتهم الاجتماعية خارج المدرسة					
02	يقيم علاقات اجتماعية مع الأساتذة داخل المدرسة					
03	يلتزم الموضوعية عند تقويمه للآخرين					
04	يلتزم بالقيم التربوية					
05	يمد يد العون و المساعدة الأساتذة					
06	يلتزم بتطبيق العدالة في تعامله مع الأساتذة					
07	يتواضع في تعامله مع الأساتذة					
08	يتصف بالصدق في تعامله مع الأساتذة					
09	يتفقد العاملين معه للاطمئنان عليهم					
10	يتصف بالمرونة في تعامله مع الآخرين					
11	يتمتع بثقة عالية مع الأساتذة					
12	يثق بالمعلمين العاملين معه					
13	يتحلى بالصبر في انجاز المهمات					
14	يتفق قوله مع فعله					
15	يشرك الاساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم					
16	يتصف بالنزاهة في تعامله اليومي مع الآخرين					
17	يتمسك بالقيم الدينية فلا يسيئ الى احد من الاساتذة					
18	يتصف بالأمانة في اداء المهمات الموكلة اليه					
19	يتقبل نقد الآخرين برحابة الصدر					
20	باب مكتبه مفتوح لاستقبال المراجعين					
21	يميل الى استخدام الأسلوب الديمقراطي في ادارة شؤون المدرسة					

					يحاسب المقصرين في أداء مهماتهم	22
					يتصف بالهدوء فلا يفعل عند تعامله مع الآخرين	23
					يعترف بارتكاب الخطأ أمام الآخرين	24
					يذكر الآخرين بالخير في غيابهم	25
					يبتعد عن المجاملة على حساب مصلحة المدرسة	26
					يتيح الفرصة للأساتذة للتعبير عن آراءهم	27
					يتجنب الانحياز الى الفرد او الجماعة من العاملين في المدرسة	28
					يوزع الواجبات على الأساتذة بعدالة	29
					يشجع العمل التعاوني بين الاساتذة في المدرسة	30
					يسامح المخطئ ان اعتذر	31
					يتصف بالحلم فلا يغضب من اعمال الآخرين	32
					يحب للأساتذة مثلما يحب لنفسه	33
					ينسب النجاح الذي تحققه المدرسة الى العاملين معه كافة	34
					يتصف بالموضوعية في اتخاذ القرارات الادارية	35
					يعطي انطباعا ايجابيا للمسؤولين عن العاملين معه	36
					يحافظ على أسرار العمل الإداري	37
					يخلص في أداء الواجبات المنوطة به	38
					يحرص على أن يكون قدوة حسنة للآخرين	39

### الصورة المعدلة للاستبيان

#### البيانات الشخصية

ارجوا من سيادتكم وضع إشارة (√) في المربع الذي ينطبق على حالتكم

الجنس: ذكر  أنثى

- سنوات الخبرة الإدارية: أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- المؤهل العلمي: خريج المعهد التكنولوجي  ليسانس  ماستر فما فوق

أرجو وضع إشارة ✓ في المربع الذي يتفق رأيك وذلك أمام كل فقرة من الفقرات الآتية

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
01	يشارك الأساتذة في مناسباتهم الاجتماعية خارج المدرسة					
03	يلتزم بالقيم التربوية					
04	يلتزم بتطبيق العدالة في تعامله مع الاساتذة					
05	يتواضع في تعامله مع الاساتذة					
06	يتصف بالمرونة في تعامله مع الآخرين					
07	يتمتع بثقة عالية مع الاساتذة					
08	يتق بالمعلمين العاملين معه					
09	يتحلى بالصبر في انجاز المهمات					
10	يتفق قوله مع فعله					
11	يشرك الاساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم					
12	يتصف بالنزاهة في تعامله اليومي مع الآخرين					
13	يتمسك بالقيم الدينية فلا يسئ الى احد من الاساتذة					
14	يتصف بالأمانة في اداء المهمات الموكلة اليه					
15	يتقبل نقد الآخرين برحابة الصدر					
16	باب مكتبه مفتوح لاستقبال المراجعين					
17	يميل الى استخدام الأسلوب الديمقراطي في ادارة شؤون المدرسة					
18	يحاسب المقصرين في أداء مهماتهم					
19	يعترف بارتكاب الخطأ أمام الآخرين					
20	يذكر الآخرين بالخير في غيابهم					
21	يبتعد عن المجاملة على حساب مصلحة المدرسة					
22	يتيح الفرصة للأساتذة للتعبير عن آراءهم					
23	يتجنب الانحياز الى الفرد او الجماعة من العاملين في المدرسة					
24	يوزع الواجبات على الأساتذة بعدالة					
25	يشجع العمل التعاوني بين الاساتذة في المدرسة					
26	يتصف بالحلم فلا يغضب من اعمال الآخرين					
27	ينسب النجاح الذي تحققه المدرسة الى العاملين معه كافة					
28	يتصف بالموضوعية في اتخاذ القرارات الادارية					
29	يعطي انطباعا ايجابيا للمسؤولين عن العاملين معه					
30	يحرص على أن يكون قدوة حسنة للآخرين					

## نتائج المعالجة الإحصائية القيادة

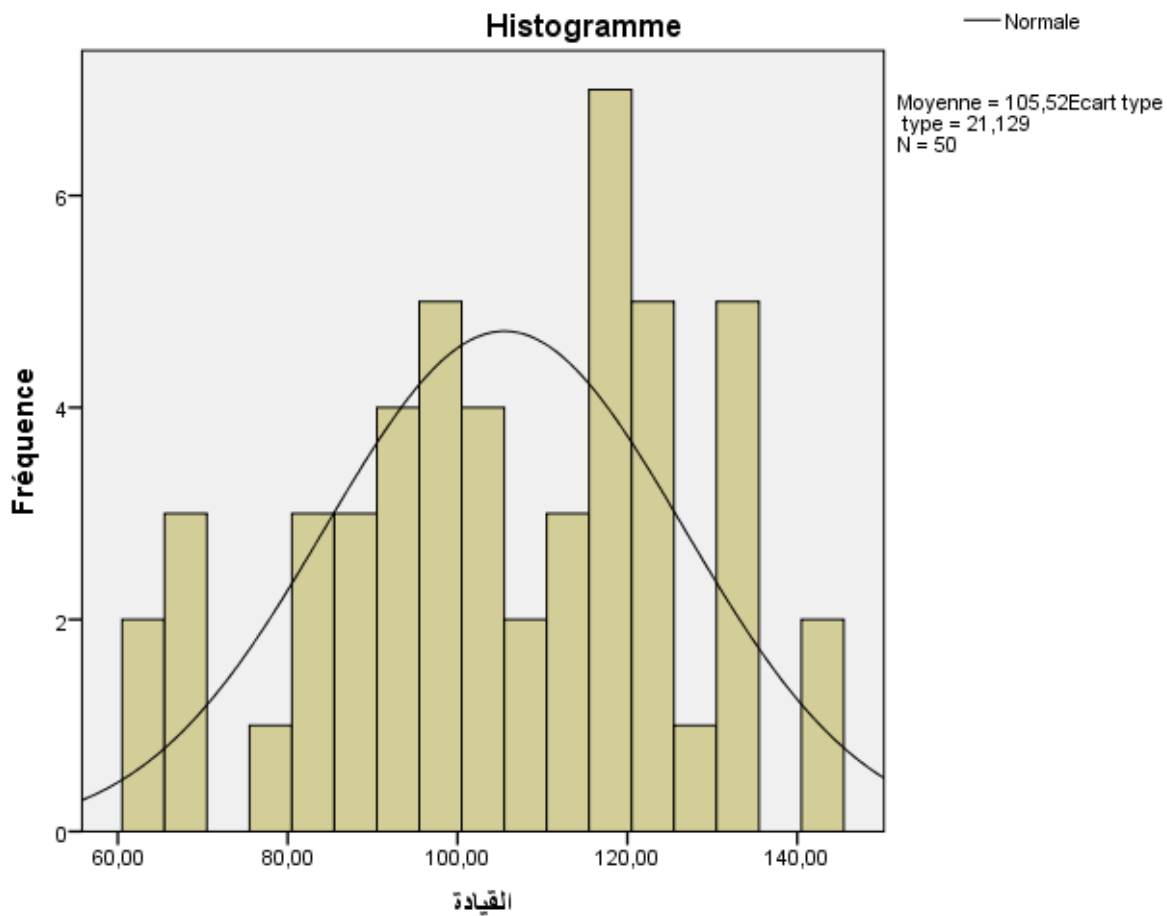
Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
القيادة	,107	50	,200 <sup>*</sup>	,968	50	,200

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

### القيادة



**Statistiques sur échantillon uniques**

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
مقيادة	50	3,3006	,70987	,10039

**Test sur échantillon unique**

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
مقيادة	2,995	49	,004	,30065	,0989	,5024

**Statistiques de groupe**

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
القيادة ذكر	12	114,6667	18,66125	5,38704
القيادة أنثى	38	102,6316	21,25956	3,44876

**Test des échantillons indépendants**

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
القيادة	Hypothèse de variances égales	,311	,580	1,756	48
	Hypothèse de variances inégales			1,882	20,824

**Test des échantillons indépendants**

		Test t pour égalité des moyennes			
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 % % Inférieur
القيادة	Hypothèse de variances égales	,085	12,03509	6,85212	-1,74202
	Hypothèse de variances inégales	,074	12,03509	6,39641	-1,27381

**ANOVA**

القيادة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	884,154	2	442,077	,990	,379
Intragroupes	20990,326	47	446,603		
Total	21874,480	49			

ONEWAY القيادة BY الخبرة  
/MISSING ANALYSIS.

**ANOVA**

القيادة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	3293,391	2	1646,695	4,165	,022
Intragroupes	18581,089	47	395,342		
Total	21874,480	49			

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	39

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,871
		Nombre d'éléments	20 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,864
		Nombre d'éléments	19 <sup>b</sup>
	Nombre total d'éléments		39
Corrélation entre les sous-échelles			,800
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,889
	Longueur inégale		,889
Coefficient de Guttman			,885

	القيادة	
VA0001	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,541* ,014 20
VA0002	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,303 ,195 20
VA0003	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,492* ,027 20
VA0004	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,542* ,014 20
VA0005	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,353 ,127 20
VA0006	Corrélation de Pearson	,486*

Variable dépendante: القيادة

LSD

(I) سنوات الخبرة المهنية	(J) سنوات الخبرة المهنية	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
سنوات أقل من 5	سنوات 05-10 من	4,81034	10,60510	,652	-16,5244	26,1450
	سنوات أكثر من 10	21,14706	11,04948	,062	-1,0816	43,3757
سنوات 05-10 من	سنوات أقل من 5	-4,81034	10,60510	,652	-26,1450	16,5244
	سنوات أكثر من 10	16,33671*	6,07354	,010	4,1183	28,5551
سنوات أكثر من 10	سنوات أقل من 5	-21,14706	11,04948	,062	-43,3757	1,0816
	سنوات 05-10 من	-16,33671*	6,07354	,010	-28,5551	-4,1183

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.