

## درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في ممارسات مديرات مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات "دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية"

د. سوسن عباس\*

(تاريخ الإيداع ١٠/١/٢٠٢٥. قُبل للنشر في ١١/٣/٢٠٢٥)

□ ملخص □

هدف البحث إلى تحديد درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في ممارسات مديرات مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة اللاذقية، وتعرّف الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة). استخدم المنهج الوصفي، وبُنيت استبانة وُزعت على أربعة أبعاد: (الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية، القدوة الحسنة). بلغت عينة البحث (١٥٧) معلمة؛ وتوصل البحث إلى نتائج أبرزها:

١. درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية والمتمثلة (بالصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية، القدوة الحسنة) في ممارسات مديرات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية مرتفعة من وجهة نظر المعلمات.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على استبانة درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية والمتمثلة (بالصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية، القدوة الحسنة) في ممارسات مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

**كلمات مفتاحية:** القيادة الأخلاقية، معلمات رياض الأطفال.

\* مدرس، قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة اللاذقية، اللاذقية، سورية.

# **The Degree of Availability of Ethical Leadership Dimensions in the Practices of Kindergarten Principals from the Teachers' Perspectives**

## **"A field study in the city of Latakia**

**\*Dr. Sawsan Abbas**

**(Received 11/8 /2025. 23 /10/2025)**

□ **ABSTRACT** □

The research aimed to determine the degree of availability of ethical leadership dimensions in the practices of kindergarten principals from the perspective of teachers in the city of Lattakia, and to identify the differences between the average estimates of sample members according to variables (academic qualifications and number of years of experience). A descriptive approach was used, and a questionnaire was constructed distributed across four dimensions (moral personal qualities, moral administrative qualities, human relations, and good role models). The study sample consisted of (157) teachers, and the following results were reached:

1.The degree of availability of ethical leadership dimensions (represented by moral personal qualities, moral administrative qualities, human relations, and good role models) in the practices of kindergarten principals in the city of Lattakia is high from the teachers' perspective.

2.There are no statistically significant differences at the significance level of (0.05) between the average ratings of sample members on the questionnaire measuring the degree of availability of the dimensions of ethical leadership (personal ethical qualities, ethical administrative qualities, human relations, and good role models) in the practices of private kindergarten principals in the city of Lattakia, attributable to the variables (academic qualification, number of years of experience).

**Keywords:** Ethical leadership, kindergarten teachers.

---

\* Assistant Professor, Department of child education, Faculty of Education, Latakia University, Syria.

## مقدمة البحث:

يعتمد نجاح أية مؤسسة تربوية على مدى تميز الكوادر الإدارية والتربوية وكفاءتها الموجودة فيها، وهذا يتطلب أن يكون المدير قائداً تربوياً قادراً على التأثير في جميع عناصر العملية التربوية من جهة، والاستثمار الأمثل لكافة الموارد المتاحة داخل الروضة من جهة أخرى، وتعد القيادة في مؤسسات رياض الأطفال مدخلاً مهماً لتطوير عمل هذه المؤسسات لما لها من دور مهم في التأثير على المعلمات وتوجيه أفكارهن وسلوكهن في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة؛ وعليه يجب أن تتصف مديرة الروضة بوصفها قائدة تربوية "بالمنظومة الأخلاقية التي من شأنها رفع مستوى الروضة وتحقيق أهدافها على أكمل وجه، فالبعد الأخلاقي إلى جانب البعد الفني والإداري يخلقون قيادة ناجحة وقادرة على النهوض بالمجتمع المحلي وتقديم الخدمة له" (محمود، ٢٠٢٣)، وتعد القيادة الأخلاقية من أنماط القيادة المهمة التي تؤثر تأثيراً إيجابياً أو سلبياً في الأداء الوظيفي للعاملين، ومن العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة التربوية الذي يؤدي فيها المدير دوراً حيوياً في تحسين العملية التربوية-التعليمية(الكوري وآخرين، ٢٠٢٢).

ويُقصد بالقيادة الأخلاقية احترام القائد ذاته وذات الآخرين، والتعاطف معهم، والعمل على اكتساب القيم والمحافظة عليها، كونها قيماً أخلاقية راسخة لدى الإنسان تُكتسب وتُمارس وتظهر من خلال الأفعال والسلوكيات والمعتقدات (Carr, 2017, P5). وقد شهد العقد الثاني من القرن الحالي الانتقال من عدّ أخلاقيات الإدارة مسألة شخصية- فردية إلى عدّ ذلك مسألة اجتماعية داخل المؤسسة كلها؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى ظهور مدونة لأخلاقيات الإدارة، وإلى الاهتمام باختيار المديرين وفق معايير أخلاقية إلى جانب معايير الكفاءة (نجم، ٢٠١٤، ص ٢٨٥).

إن القيادة الأخلاقية تقوم على "تطبيق القائد التربوي المعايير الأخلاقية في كافة الأنشطة والأعمال الإدارية التي يمارسها في بيئة عمله، حيث يعزز العمل الجماعي، والعمل بروح الفريق الواحد، ونشر الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين معه، كما يعمل على تشجيعهم على الحفاظ على قيم النزاهة والعدالة مما يزيد دافعيتهم نحو تحقيق التميز والإبداع" (katranci et.al,2015).

ويمكن القول بأن الأخلاق هي قلب القيادة، والقيادة الأخلاقية ترتبط بالحس الأخلاقي لدى الفرد، مما يتطلب من المديرين أن يُنموا حسهم الأخلاقي من خلال ممارسة الفضائل، ودمج المبادئ الأخلاقية في سلوكهم اليومي (Ciulla, ٢٠٠٤)، وبالتالي يتمكن القائد التربوي من خلالها الجمع بين مهامه الإدارية والتربوية وأخلاقيات المهنة، وبما أن تميز أية روضة في عملها يعتمد على تميز وكفاءة الكادر الإداري والتربوي الموجود فيها كان لا بد لمديرة الروضة أن تكون قائدة تربوية تتحلى بالقيم والمثل الأخلاقية، وتعمل على توفير مناخ أخلاقي تُشجع من خلاله على تأدية العمل بأمانة، كما يمكنها بترسيخ القيم والمثل الأخلاقية كسب قلوب المعلمات، اللواتي يمثلن حجر الزاوية، ومن دونهن لا تستطيع المديرة التقدم بالمسيرة التعليمية أو النهوض بها.

ونظراً لأهمية مرحلة رياض الأطفال وخصوصيتها، فإن مديرة الروضة هي المثال الأعلى والأسوة الحسنة في نظر المعلمة تُقلدها سلوكياً وتحاكيها خُلقياً من أجل النجاح في العمل والتميز فيه (المصري وعمارة، ٢٠٠٨، ص ١٥).

وتبنيها نمط القيادة الأخلاقية في إدارة روضتها لا يعني الالتزام بالقيم والسلوكيات والمثل الأخلاقية السامية من قبلها فحسب، بل تشمل دعم المعلمات والتزامهم بالسلوكيات الأخلاقية في العمل، واتخاذ القرارات التي تعزز جودة

المخرجات التربوية، مما يساعد على الوصول إلى ثقافة تنظيمية أخلاقية تهدف إلى بناء مؤسسة تربوية بقيادة أخلاقية (السعود، ٢٠١٣).

في ضوء ما سبق ذكره، وبناءً على توصيات دراسة (بركات وآخرين، ٢٠١٨) التي أوصت بإجراء المزيد من الدراسات عن القيادة الأخلاقية ومستوى ممارستها في مراحل تعليمية أخرى، جاء هذا البحث للكشف عن درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في ممارسات مديرات مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات.

### مشكلة البحث:

أسهمت التطورات التقنية المتسارعة التي يشهدها عالمنا الحالي في ظهور العديد من التحديات والعقبات التي تواجه عمل المؤسسات التربوية بشكل عام، ومؤسسات رياض الأطفال بشكل خاص؛ مما جعلها بحاجة ماسة إلى تغيير ثقافتها ومعتقداتها والقيم السائدة فيها، والعمل على اعتماد أنظمة إدارية مستحدثة تواكب هذه التطورات من جهة، وتعمل على تبني العديد من القيم الأخلاقية مثل العمل التعاوني، واتخاذ القرارات التشاركية، والاهتمام بحاجات المعلمات من جهة أخرى (شيخ علي، ٢٠٢٥). وبما أن مديرة الروضة هي المحور الرئيس والمحرك للقيادة الأخلاقية، كان لا بد من امتلاكها صفات شخصية وإدارية أخلاقية، وقدرة على تفعيل العلاقات الإنسانية في الروضة بحيث تتمكن من التأثير في سلوك المعلمات من جهة، وتكون قدوة لهن من جهة أخرى (Tumasjan et.al, 2011). كما أن التزام مديرة الروضة بالممارسات الأخلاقية سيزيد مشاعر الانتماء والولاء لدى المعلمات مما يدفعهن إلى بذل قصارى جهدهن في العمل ويشعرن بالرضا المهني والاستقرار.

الأمر الذي دفع بالباحثة لإجراء دراسة استطلاعية في بعض الروضات الخاصة بمدينة اللاذقية؛ حيث قامت بإجراء مقابلات مع بعض المعلمات العاملات في تلك الروضات والبالغ عددهن (٨) معلمات؛ بهدف معرفة طبيعة الممارسات والأساليب الإدارية والتربوية التي تتبعها مديرة الروضة، ومدى اتصافها بقيم القيادة ومثلها وأخلاقياتها؛ حيث أظهرت النتائج أن الممارسات التي تتبعها المديرات لإدارة روضاتهن ليست ثابتة، وتتباين من مديرة لأخرى، وغالباً ما تتأثر هذه الممارسات بالصفات الشخصية والإدارية والإنسانية التي تمتلكها مديرة الروضة من جهة، وبيئة العمل وظروفه من جهة أخرى. الأمر الذي دفع الباحثة إلى إجراء هذا البحث، لمعرفة طبيعة هذه الممارسات ومدى تجلي أبعاد القيادة الأخلاقية فيها، ولا سيما أن الأبحاث الحالية تتجه إلى دراسة القيادة الأخلاقية من منظور علم الإدارة، والعمل على دراسة ممارسات هذه القيادة من أجل فهم تأثير تطبيق السلوكيات الصحيحة داخل بيئة العمل (Brown & Mitchell, 2010, p583)؛ وبناءً على ما سبق تتحدد مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي:

ما درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في ممارسات مديرات مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر

المعلمات؟

### أهمية البحث:

تتحدد أهمية البحث بالنقاط الآتية:

- ١- أهمية تبني مديرات رياض الأطفال القيادة الأخلاقية في إدارة روضاتهن، الذي سيكون له انعكاس مباشر على المعلمات والأطفال في هذه المرحلة حيث سيجترسوخ القيم والمبادئ الأخلاقية لديهم.
- ٢- يمكن الاستفادة من نتائج هذا البحث في توجيه أنظار المعنيين في وزارة التربية بضرورة تطوير استراتيجيات جديدة لإدارة الروضات، والعمل على تطوير معايير اختيار المديرات في ضوء أبعاد القيادة الأخلاقية.

٤- يمكن الاستفادة من نتائج هذا البحث في توجيه أنظار المعنيين في وزارة التربية بضرورة بناء خطط وبرامج تدريبية بغية تطوير مهارات القيادة الأخلاقية لدى مديرات رياض الأطفال.

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

١- تحديد درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في ممارسات مديرات مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المعلمات.

٢- دراسة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة لتحديد درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في ممارسات مديرات مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

### أسئلة البحث:

ما درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في ممارسات مديرات مؤسسات رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المعلمات؟

### فرضيات البحث:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة لتحديد درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في ممارسات مديرات مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المعلمات تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة لتحديد درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى مديرات مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المعلمات تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

### حدود البحث:

-حدود زمنية: طُبِّقَ البحث في الفصل الثاني للعام الدراسي 2024-2025م.

-حدود مكانية: طُبِّقَ البحث في مؤسسات رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية.

-حدود بشرية: طُبِّقت أداة البحث على المعلمات العاملات في مؤسسات رياض أطفال الخاصة في مدينة اللاذقية، والبالغ عددهن (١٥٧) معلمة.

-حدود موضوعية: اقتصر البحث على تحديد درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في ممارسات مديرات رياض الأطفال، والمتمثلة بـ (الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية، القدوة الحسنة).

### منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي الذي يدرس الظاهرة كما هي في الواقع بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى (العزاوي، 2008، ص97).

## مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث الأصلي من جميع المعلمات العاملات في مؤسسات رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية للعام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥، والبالغ عددهن وفقاً لإحصائيات مديرية التربية في مدينة اللاذقية (٢٦٤) معلمة. أما عينة البحث فقد سُحبت بالطريقة العشوائية البسيطة، وحُسب عدد أفرادها باستخدام معادلة ريتشارد - جيجر، حيث بلغ عدد أفراد العينة (١٥٧) معلمة، ويبين الجدول (١) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيري المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في الروضة.

الجدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في الروضة

النسبة المئوية	المجموع	المؤهل العلمي			سنوات الخبرة
		دبلوم	إجازة جامعية	ثانوية	
%٤٩,٦٨	٧٨	٨	٤٣	٢٧	أقل من ٣ سنوات
%٢٣,٥٧	٣٧	٧	١٥	١٥	من ٣ - ٥ سنوات
%٢٦,٧٥	٤٢	٧	٢٦	٩	أكثر من ٥ سنوات
%١٠٠	١٥٧	٢٢	٨٤	٥١	المجموع
%١٠٠		%١٤,٠١	%٥٣,٥١	%٣٢,٤٨	النسبة المئوية

## مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

١. القيادة الأخلاقية: مدى قدرة القائد على توجيه السلوك، وعلى توفير المناخ الذي يضع المبادئ والمعايير الأخلاقية أمام المرؤوسين وذلك بغرض سيادة الممارسات والقيم الصحيحة بالمؤسسة (Kolthoff et.al, 2010, p598).

كما عُرفت بأنها: أسلوب قيادي يُسلط الضوء على البعد الأخلاقي للقيادة في التعامل مع الآخرين وتُشير إلى قيم القائد وسماته وسلوكياته الأخلاقية داخل البيئة التنظيمية، والطريقة التي يرتبط بها بمن يتعامل معهم (مراد والباسل، ٢٠٢٢، ص ١٧).

وتُعرف إجرائياً: هي السلوكيات والممارسات التي تُظهرها مديرة الروضة الخاصة في مدينة اللاذقية، والتي من شأنها أن تُحدث تغييراً إيجابياً في سلوك المعلمات نحو الأفضل وفق مبادئ وقواعد أخلاقية متمثلة بالسمات الشخصية والإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية والقدوة الحسنة، وتقاس في هذا البحث بالدرجة التي يُحددها أفراد عينة البحث باستجابتهن على بنود الاستبانة التي أُعدت لهذا الغرض.

## - وتُعرف أبعاد القيادة الأخلاقية إجرائياً:

الصفات الشخصية الأخلاقية: بأنها مجموعة من السمات التي تميز كل مديرة روضة في مدينة اللاذقية من غيرها وتؤهلها للتفاعل الإيجابي مع المعلمات، وتزيد ثقتهن بها، ويكون لديها القدرة على التأثير في سلوكيات المعلمات وقراراتهن؛ وتتمثل هذه السمات بالتعاطف والشجاعة والصدق والأمانة والولاء، وتقاس في هذا البحث بالدرجة التي يُحددها أفراد عينة البحث باستجابتهن على بنود الاستبانة التي أُعدت لهذا الغرض.

**الصفات الإدارية الأخلاقية:** وهي مجموعة من المبادئ والقيم التي يجب أن تتوفر بها مديرة الروضة في مدينة اللاذقية لضمان تحقيق رؤية الروضة، واتخاذ قرارات عادلة وشفافة ونزيهة؛ وتشمل هذه الصفات النزاهة والعدالة والمسؤولية والشفافية والعمل بروح الفريق الواحد؛ وتقاس في هذا البحث بالدرجة التي يُحددها أفراد عينة البحث باستجابتهن على بنود الاستبانة التي أُعدت لهذا الغرض.

**العلاقات الإنسانية:** وهي الروابط التي تعمل مديرة الروضة في مدينة اللاذقية على بنائها مع المعلمات في الروضة من جهة، وأولياء الأمور من جهة ثانية؛ بحيث تُبنى هذه الروابط على قيم الصدق والنزاهة والاحترام والأصناف والتواصل الواضح، مما يعزز الثقة والتعاون بين مديرة الروضة والمعلمات؛ وتقاس في هذا البحث بالدرجة التي يُحددها أفراد عينة البحث باستجابتهن على بنود الاستبانة التي أُعدت لهذا الغرض.

**القدوة الحسنة:** أن تعمل مديرة الروضة على أن تكون مثلاً يُحتذى به في الخير والأخلاق، بحيث تتبناها وتقتدي بها المعلمات لما تحمله من صفات فاضلة وسلوكيات إيجابية خُلقية مثل القوة والعدل وقول الحق؛ وتقاس في هذا البحث بالدرجة التي يُحددها أفراد عينة البحث باستجابتهن على بنود الاستبانة التي أُعدت لهذا الغرض.

**٢- مؤسسات رياض الأطفال:** عرفت وزارة التربية السورية مؤسسات رياض الأطفال بأنها: مرحلة ممهدة للتعليم الأساسي، لما لها من دور كبير في رسم شخصية الطفل وتكوينها، وتحديد سماتها ومقوماتها، وتهدف هذه المرحلة إلى رعاية الأطفال من 3-6 سنوات وتتعد لهم نمواً متوازناً، وتلبي احتياجاتهم المختلفة وتطور شخصياتهم من جميع الجوانب النفسية والجسمية والاجتماعية والعقلية وفقاً لخصائص نموهم، وبما يتناسب مع سمات المجتمع لإعداد جيل واعٍ يؤمن بمبادئ أمته ووطنه (وزارة التربية "النظام الداخلي"، 2006، ص2).

**وتُعرف إجرائياً:** هي مؤسسات تربية-تعليمية خاصة موجودة في مدينة اللاذقية ويطلق عليها اسم الروضة، تستقبل الأطفال من عمر 3 حتى 6 سنوات، وتعمل على تلبية احتياجات الأطفال والعناية بهم. **٣- مديرة مؤسسات رياض الأطفال:** عرّف القرار الوزاري في الجمهورية العربية السورية رقم 443/3013 للعام 1991 مدير الروضة بأنه الموجه التربوي، والمقوم بحكم مسؤوليته عن سير العملية التربوية في الروضة من خلال وضع البرامج والنشاطات الخاصة بالأطفال في سبيل تحقيق أهداف الروضة تربوياً.

**ويعرف إجرائياً:** هو الشخص الذي يتولى الإدارة الفعلية لأية مؤسسة من مؤسسات رياض الأطفال الخاصة الموجودة في مدينة اللاذقية.

### أداة البحث:

تمثلت أداة البحث باستبانة جرى تصميمها بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة؛ مثل دراسة (سكجها، ٢٠١٥)، ودراسة (بركات وآخرين، ٢٠١٨)، ودراسة (زكية وآخرين، ٢٠٢٣)، ودراسة (محمود، ٢٠٢٣). هدفت الاستبانة إلى تحديد درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في ممارسات مديرات مؤسسات رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المعلمات، وقد تكونت من قسمين، تضمن القسم الأول معلومات عامة عن المعلمات شملت المتغيرات: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة). أما القسم الثاني فتضمن عبارات الاستبانة التي تتعلق بدرجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في ممارسات مديرات مؤسسات رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المعلمات، وقد تضمنت (٥٧) عبارة موزعة على الأبعاد الآتية: الصفات الشخصية الأخلاقية (١٩) عبارة، والصفات الإدارية الأخلاقية (١٠) عبارات، والعلاقات الإنسانية (١٢) عبارة، والقدوة الحسنة (١٦) عبارة، وقد أُخضعت هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث عُرضت على مجموعة

من المحكمين العلميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أُجريت التعديلات اللازمة في ضوء تلك الملاحظات، كما تم قياس صدق الاتساق الداخلي للمقياس بحساب الارتباطات الداخلية وإيجاد معامل الارتباط بيرسون للدرجة الكلية للمحور كما يبين الجدول التالي:

الجدول (٢) قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للمقياس

الأبعاد	معامل ارتباط بيرسون
الصفات الشخصية الأخلاقية	0.831 (**)
الصفات الإدارية الأخلاقية	0.829 (**)
العلاقات الإنسانية	0.807 (**)
القوة الحسنة	0.861 (**)

- ثبات الاستبانة: جرى حساب ثبات المقياس بطريقتين كما يبينها الجدول التالي:

الجدول (٣) قيم معامل الثبات بطريقتي ألفا كرونباخ وجتمان

المحاور	عدد الأسئلة	معامل الثبات	
		بطريقة ألفا كرونباخ	جتمان
البعد الأول	١٩	.896	.901
البعد الثاني	١٠	.877	.893
البعد الثالث	12	.841	.899
البعد الرابع	16	.809	.872
الثبات الكلي	57	.852	.861

بلغت قيمة معامل الثبات الكلية للاستبانة (0.85) بطريقة ألفا كرونباخ، و(0.86) بطريقة جتمان، مما يدل على أن أداة البحث ذات ثبات عالٍ. وللإجابة عن أسئلة الاستبانة جرى اعتماد مقياس (ليكرت) الثلاثي، والمتمثل بأرقام تصاعديّة مناسبة لتقدير درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في ممارسات مديرات مؤسسات رياض الأطفال الخاصة كما يأتي: منخفض (١)، متوسط (٢)، مرتفعة (٣). أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات فقد كان بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي:

درجة المقياس = درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا/ عدد فئات الاستجابة

$$\text{درجة المقياس} = 3 - 1 / 3 = 0,66$$

وبناءً عليه تكون فئات الدرجات وفق مقياس ليكرت على النحو الآتي:

المجال (مقياس ليكرت)	١ - ١,٦٦	٢,٣٣ - ٢,٦٧	٢,٦٧ - ٣
درجة التوافر	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

### الإطار النظري للبحث:

#### تعريف القيادة الأخلاقية:

إن القيادة عنصر مهم جداً في إدارة المنظمات والمؤسسات؛ لأنها تعمل على حث العاملين على تحقيق الأهداف المنشودة، وبما أن موضوع الأخلاق من أكثر الموضوعات حساسية في المنظمات المعاصرة، وبالأخص عندما تتعامل مع قيم وعادات وثقافات مختلفة فإن أهميتها تتعاظم في القيادة، لأنها تتغلغل في جميع أنشطة المنظمة ومعاملاتها (السالم، ٢٠٠٩). ويُعد مفهوم القيادة الأخلاقية مفهوماً حديثاً نسبياً في أدبيات القيادة؛ ويُقصد بها مراعاة

المبادئ والقيم الأخلاقية في أثناء مراحل العملية القيادية وبعدها (الكبير، ٢٠١٦، ص ٨٩). وقد عرفها (ياغي، ٢٠١٠) بأنها: مجموعة من الأسس والقواعد التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس وفي مهنته، وقادراً على اكتساب ثقة العاملين والمتعاملين معه، كما عرفت بأنها التأثير في العاملين لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفاعلية، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة (الطراونة، ٢٠١٠، ص ١٥٨). وتُشير القيادة الأخلاقية في رياض الأطفال إلى اتصاف مديرة الروضة -والتي تُعد قائدة تربوية للروضة - بالنزاهة، والعدالة، وتشجيع المشاركة في عملية اتخاذ القرار، مع توضيح وتوصيف الأدوار والمهام المطلوبة من المعلمات، كما يتطلب منها دعم التزام كل معلمة بالممارسات الأخلاقية من خلال العدالة في التعامل معها، والاهتمام باحتياجاتها وتوجيهها للتخلي بالقيم والمثل الأخلاقية.

### أهمية القيادة الأخلاقية:

تتمثل الأهمية الكبيرة لتطبيق القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية بشكل عام، ومؤسسات رياض الأطفال بشكل خاص، في كونها تعمل على صقل المقاييس العليا لأخلاقيات الشخصية؛ بحيث لا يستطيع القائد أن يعيش أخلاقيات مزدوجة بعضها منسوب إلى حياته الشخصية، وبعضها الآخر منسوب لأخلاقيات العمل؛ فأخلاقيات القائد التربوي لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية ولا يحصل بينهما تعارض أو تضارب. كما تتجلى أهمية القيادة الأخلاقية في توفير بيئة ملائمة لروح الفريق وزيادة الإنتاجية والتقليل من حدوث الأخطار، والعمل على دعم الاستقرار والعدل والرضا لدى جميع العاملين في الروضة، مع تأكيد أهمية زيادة ثقة الفرد بنفسه وبالم المنظمة التي يعمل بها والمجتمع الذي ينتمي إليه، مما يُقلل التوتر والقلق في بيئة العمل (سكجها، ٢٠١٥).

وتستمد أهمية ممارسة مديرة الروضة القيادة الأخلاقية من أهمية المرحلة العمرية التي تتضمنها هذه المؤسسات، ودورها الفعال في تشكيل شخصية الطفل بطريقة سليمة وإيجابية، وترسيخ القيم الأخلاقية والمثل العليا والشعور بالمسؤولية في سلوكيات الأطفال بحيث يتم توجيه كل من سلوك المعلمات والأطفال نحو تحقيق هذه الأهداف الأمر الذي يتطلب من مديرة الروضة تحفيز المعلمات، واستثارة طاقاتهم وتوجيهها، كونهن يعملن كفريق عمل واحد لتحقيق أفضل مستويات الإنجاز.

### مبادئ القيادة الأخلاقية:

حددت الجمعية الأمريكية للمديرين (AASA) مبادئ القيادة الأخلاقية، والتي تتمثل بالأمانة والصدق والإخلاص في العمل التربوي، والاهتمام بمبادئ العلاقات الإنسانية بين مديرة الروضة ومعلماتها مع التأكيد على احترام قوانين الروضة وأنظمتها والعمل على تطويرها، والسعي لتطوير مستوى عمل الروضة، والابتعاد عن انتهاز المناصب لتحقيق مصالح شخصية سواء أكانت للمديرة أو المعلمات كما يجب احترام الاتفاقيات والعقود داخل الروضة والالتزام بها (الطويل، ٢٠٠١). يمكن القول بأن مبادئ القيادة الأخلاقية في مؤسسات رياض الأطفال تتمثل بتخلي المديرة بالأمانة، والعدل، والتواضع، والرحمة، والصبر، والحلم، والاعتراف بالخطأ والتراجع عنه والعفو عند وقوع الأخطاء، وتقبل النقد البناء الذي يهدف إلى تحسين وتطوير عمل الروضة، وأن تلتزم بصدق الحديث والشفافية في التعامل مع جميع الأطراف المعنية بعمل الروضة.

### مصادر القيادة الأخلاقية:

هنالك خمسة مصادر أساسية للقيادة الأخلاقية، وتقوم عليها مبادئ القيادة الأخلاقية، وقد حددتها (الفقيه،

٢٠١٩) بالآتي:

1. المصادر الدينية: وهي من أهم المصادر الأخلاقية التي تستمد منها القيادة الأخلاقية أسس تعاملاتها مع الأفراد من حيث التنظيم والممارسات والمهام.
  2. المصادر الاجتماعية: وهي كل عادات المجتمع وتقاليد من قيم ومعارف و أعراف ومبادئ واتجاهات.
  3. المصادر السياسية: وتتمثل بتوجهات النظام السياسي الحاكم وأولوياته وأهدافه.
  4. المصادر الاقتصادية: وهي تمثل الظروف الاقتصادية في البلد وفلسفتها الاقتصادية.
  5. المصادر الإدارية التنظيمية: وهي المتمثلة بالقانون المعتمد في تنظيم المجتمعات.
- أبعاد القيادة الأخلاقية:**

تقوم القيادة الأخلاقية على مجموعة من القواعد والأسس التي يتم الاعتماد عليها للوصول إلى قيادة أخلاقية فعالة، وتشكل هذه القواعد والأسس أبعاد القيادة الأخلاقية والتي تتمثل:

1. القيم الأخلاقية: وهي كل ما يستحق اهتمام المرء وعنايته من قيم اقتصادية أو سيكولوجية أو اجتماعية أو أخلاقية أو جمالية، بمعنى أنها تجعل كل شيء جديراً بأن يُطلب ويتحقق.
  2. الصفات الشخصية الأخلاقية: وهي صفة من صفات القائد، فهي التي تجعل الشخص قادراً على اتخاذ القرار وتولد لديه الشعور بالقوة وتجعل منه شخصاً محترماً ومقدراً من قبل الآخرين، وهذا بدوره يؤثر في إنتاجه وأدائه ومن أهم خصائص الشخصية الأخلاقية الصدق والأمانة وتقبل نقد الآخرين والإخلاص في العمل (محمود، ٢٠٢٣).
  3. الصفات الإدارية الأخلاقية: والتي تتمثل بمجموعة من الممارسات والسلوكيات التي يتميز بها القائد الأخلاقي، والتي تُظهر حرصه الكبير على تحقيق الأهداف التربوية وتحقيق رؤية الروضة المستقبلية، وتظهر هذه الصفات في مدى إشراك القائد التربوي للعاملين معه في التخطيط واتخاذ القرارات وتوزيع المهام عليهم بحسب مقدرة كلٍ منهم (هديب، ٢٠٢٤).
  4. العلاقات الإنسانية: حيث يحرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات إنسانية مع جميع الأطراف المعنية بعمل الروضة (معلمات، أولياء أمور، أطفال.....) فيتعامل معهم بتواضع واحترام وينصت لهم باهتمام، ويراعي احتياجاتهم ومشاعرهم، ويُقدر ظروفهم، ويساعدهم في حل مشكلاتهم (زكية، ٢٠٢٣).
- كما أشار (katranci et.al,2015, p548) إلى أن هناك علاقة بين مهارات القيادة والمعايير الأخلاقية والتي تتمثل بالجدول الآتي:

الجدول (٤) العلاقة بين مهارات القيادة والمعايير الأخلاقية

المعايير الأخلاقية	مهارات القيادة
الاستجابة، قاعدة المحبة، المساءلة، الشفافية	المهارات التقنية
اتخاذ القرارات الأخلاقية، الموثوقية، حل المشكلات الأخلاقية	المهارات الإدارية
نشر القيم الأخلاقية	مهارات التعامل مع الآخرين
الحيادية	النكاه العاطفي
التعاطف، العدالة	النكاه الاجتماعي

#### السلوكيات الأخلاقية المتوقعة من مديرات مؤسسات رياض الأطفال:

إن الصفات الأخلاقية للقائد التربوي تأثيراً كبيراً على تعزيز الأخلاقيات داخل الروضة، كما أنها تسهم في خلق جو أخلاقي. لذا لا بد من أن يكون سائداً داخل الروضة سلوكيات أخلاقية من أجل تعزيز المعايير الأخلاقية الفردية

والتنظيمية لدى الجميع، وقد أورد (katranci et.al,2015, P547) تصورات المعلمين حول سلوكيات القيادة الأخلاقية للمديرين والتي تتمثل ب:

- جعل رفاية الأطفال القيمة الأساسية لجميع الأنشطة التي تقوم بها الروضة.
  - أداء المسؤوليات والمهام الإدارية والتربوية بأمانة ونزاهة.
  - العمل على تنفيذ السياسات والقواعد واللوائح الإدارية الناظمة لعمل الروضة.
  - تجنب استثمار مديرة الروضة منصب الإدارة لتحقيق مكاسب شخصية.
  - العمل على قبول المعلمات حملة الشهادات الجامعية في مجال الطفولة المبكرة للعمل في الروضة.
- السعي لتحقيق النمو المهني المستمر لمديرة الروضة والمعلمات وتحقيق فعالية المهنة، من خلال البحث والتطوير المهني المستمر.

يمكن القول بأن سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديرات مؤسسات رياض الأطفال تتمثل بالولاء للمبادئ الأخلاقية، والعمل على حل المشكلات، واتخاذ القرارات الأخلاقية، وخلق جو أخلاقي قائم على الاحترام والتفاهم والعلاقات الإنسانية مع المعلمات بغية تحقيق الأهداف المنشودة.

### الدراسات السابقة:

#### أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (سكجها، ٢٠١٥) بعنوان: مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن (الأردن). هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان، وعلاقتها بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن. اعتمد البحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، بلغت عينة الدراسة (٣٣١) معلمة روضة. أظهرت نتائج البحث أن مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان متوسط، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة في تحديد مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال تعزى لمتغير الخبرة للدرجة الكلية ولجميع المجالات باستثناء مجال (المهام الإدارية والأخلاقية)، وتوجد فروق لصالح فئة (١٠ سنوات فأكثر)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة في تحديد مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال تعزى لمتغير المؤهل العلمي للدرجة الكلية ولجميع المجالات باستثناء مجال (العلاقات الإنسانية)، وتوجد فروق لصالح حملة شهادة (بكالوريوس +دبلوم عال).

٢. دراسة (الجميعة وفرج، ٢٠٢٠) بعنوان: ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قائدات مرحلة الطفولة المبكرة في مدينة الطائف في ضوء رؤية المملكة للعام ٢٠٣٠ (السعودية). هدفت الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قائدات مرحلة الطفولة المبكرة في مدينة الطائف في ضوء رؤية المملكة للعام ٢٠٣٠. استُخدم المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات. بلغت عينة الدراسة (١١٩) معلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قائدات مرحلة الطفولة المبكرة في مدينة الطائف لتعزيز القيم والهوية الوطنية للمعلمات مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قائدات مرحلة الطفولة المبكرة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

٣. دراسة (المهدي، ٢٠٢١) بعنوان: دور القيادة الأخلاقية في المسؤولية الاجتماعية (العراق). هدفت الدراسة إلى بيان دور القيادة الأخلاقية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، والتعرف إلى طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال اعتمد البحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، بلغت عينة الدراسة (٣٥) معلمة روضة، وقد أظهرت النتائج أنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية، كما أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية الموجودة داخل الروضات قادرة على خلق أساس للمسؤولية الاجتماعية.

٤. دراسة (زهران، ٢٠٢٢) بعنوان: درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن (الأردن). هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن. استخدم المنهج الوصفي، شملت أدوات الدراسة استبانتين: الأولى تقيس مجالات أبعاد القيادة الأخلاقية، أما الاستبانة الثانية فكانت عن الرضا الوظيفي للمعلمات. بلغت عينة الدراسة (٢٣٠) معلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة القيادة الأخلاقية متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

٥. دراسة (زكية وآخرين، ٢٠٢٣) بعنوان: درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة حمص (سورية). هدفت الدراسة لتعرف درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة حمص، اعتمد البحث المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات. بلغت عينة الدراسة (٣١٠) من المعلمين والمعلمات. أظهرت نتائج الدراسة أن معايير القيادة الأخلاقية تتوفر في أداء مديري المدارس بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة معايير القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، والدورات التدريبية)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة معايير القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

٦. دراسة (محمود، ٢٠٢٣) بعنوان: أثر القيادة الأخلاقية على التميز التربوي لدى معلمات رياض الأطفال في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن (الأردن). هدفت الدراسة لمعرفة أثر القيادة الأخلاقية على التميز التربوي لدى معلمات رياض الأطفال في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن. اعتمد البحث المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات. بلغت عينة الدراسة (٣٠٠) معلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والتميز التربوي مرتفعة، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها (القيم الأخلاقية، الالتزام الأخلاقي، العلاقات الأخلاقية، السمات الشخصية الأخلاقية) على التميز التربوي لدى معلمات رياض الأطفال.

٧. دراسة (الجبور، ٢٠٢٤) بعنوان: مدى ممارسة مربيات رياض الأطفال للقيادة الأخلاقية في محافظتي الخليل وبيت لحم (فلسطين). هدفت الدراسة لمعرفة مدى ممارسة مربيات رياض الأطفال القيادة الأخلاقية في محافظتي الخليل وبيت لحم. جرى اعتماد المنهج الوصفي، وتصميم استبانة موزعة على ثلاثة أبعاد (السمات الشخصية الأخلاقية، التعامل مع البيئة المحيطة، الاتصال والتواصل). بلغت عينة الدراسة (٣٢٣) مربية. أظهرت

نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مربيات رياض الأطفال القيادة الأخلاقية في محافظتي الخليل وبيت لحم كان مرتفعاً، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسة مربيات رياض الأطفال للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسة مربيات رياض الأطفال القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) على الدرجة الكلية وبعدي (السمات الشخصية الأخلاقية، التعامل مع البيئة المحيطة)؛ بينما توجد فروق على بعد (الاتصال والتواصل) لصالح المربيات اللواتي لديهن خبرة (أقل من ٥ سنوات).

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Eslamieh & Davoudi, 2016) بعنوان: تحليل العلاقة بين أسلوب القيادة الأخلاقية

للمديرين والالتزام التنظيمي للمعلمين والاحترق الوظيفي.

### An Analysis of the Relationship Between Managers' Ethical Leadership Style with Teachers' Organizational Commitment and Job Burnout.

هدفت الدراسة للتعرف إلى العلاقة بين القيادة الأخلاقية للمديرين والالتزام التنظيمي للمعلمين، والاحترق الوظيفي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي. وبلغت عينة البحث ٢٦٠ معلماً ومعلمة، ولجمع البيانات استُخدمت ثلاثة استبيانات وهي (الاحترق الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والقيادة الأخلاقية). أظهرت النتائج أن المديرين الذين لديهم نمط قيادي أخلاقي كان لديهم علاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي للمعلمين وعلاقة سلبية مع احترقهم الوظيفي. كما أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن ٦٤,١% من التغيرات في الالتزام التنظيمي للمعلمين و٤٨,٣% من التغيرات في احترقهم الوظيفي مرتبط بنمط القيادة الأخلاقية للمديرين.

٢. دراسة (Eranili & Özbilen, 2017) بعنوان: العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس

وممارسات المناخ الإيجابي.

### Relationship between School Principals' Ethical Leadership Behaviours and Positive Climate Practices.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين سلوك القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وممارسات المناخ الإيجابي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من ٣٨٣ معلماً ومعلمة. جُمعت البيانات باستخدام مقياسي "القيادة الأخلاقية" و"المناخ التنظيمي". وقد أشارت نتائج البحث إلى أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عالية بين مستويات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وممارسات المناخ الإيجابي، وأن المعلمين وفقاً لتصوراتهم، يستجيبون لمستويات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس بمستوى "لا أوافق"، ولممارسات المناخ الإيجابي بمستوى "أوافق جزئياً". كما بينت النتائج أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المعلمين والمعلمات في تحديد مستويات القيادة الأخلاقية وممارسات المناخ الإيجابي لمديري المدارس لصالح المعلمات. إلا أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في سلوكيات في تحديد مستويات القيادة الأخلاقية وممارسات المناخ الإيجابي لمديري المدارس تبعاً لأعمار أفراد عينة البحث، وسنوات عملهم مع المدير.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسات السابقة عن بعضها بالهدف التي سعت لتحقيقه؛ فقد هدفت بعض الدراسات لمعرفة مدى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات ومعلمات رياض الأطفال، كدراسة (الجميعة، وفرج، ٢٠٢٢) ودراسة (الجبور، ٢٠٢٤)، وهدفت دراسات أخرى لمعرفة مستوى القيادة الأخلاقية لدى المديرات وعلاقة ذلك بمستوى مشاركة المعلمات

في صنع القرار والرضا والالتزام الوظيفي لدى المعلمات كدراسة (سكجها، ٢٠١٥) ودراسة ( Eslamieh & Davoudi, 2016). أما دراسة (Eranili & Özbilen, 2017) فقد هدفت لتبان العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية للمديرين والالتزام الوظيفي.

اتفقت جميع الدراسات السابقة في اتباعها المنهج الوصفي، والاعتماد على الاستبانة أداة لجمع البيانات، وكانت العينة في جميع الدراسات السابقة معلمات.

هدف البحث الحالي إلى تحديد درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في ممارسات مديرات مؤسسات رياض الأطفال. يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي، وفي الاعتماد على الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وفي عينة البحث (معلمات رياض الأطفال).

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية، نلاحظ أن البحث الحالي هو استمرارية للدراسات السابقة من ناحية تناوله أبعاد القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية) إلا أنه أضيف بعد (القدوة الحسنة) إلى الأبعاد السابقة، كما يُعد هذا البحث من أوائل الأبحاث في البيئة المحلية من ناحية تطبيقه في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية - على حد علم الباحثة-. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الاعتماد على الاستبانة التي تناولتها من أجل تطوير أداة البحث الحالي (الاستبانة)؛ كما تحققت الاستفادة من الدراسات السابقة في مقارنة نتائج البحث الحالي مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

### مناقشة نتائج البحث:

أولاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في ممارسات مديرات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في ممارسات مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات، كالاتي:

١-١ ما درجة توافر بعد الصفات الشخصية الأخلاقية في ممارسات مديرات رياض الأطفال في مدينة

اللاذقية من وجهة نظر المعلمات؟

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة البحث حول بعد الصفات الشخصية الأخلاقية

الرقم	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر
١	تلتزم بالصدق في تعاملها مع الآخرين (معلمات، أولياء أمور).	157	2.99	0.08	99.79%	مرتفع
٢	تتمثل الأمانة في تصرفاتها.	157	2.98	0.14	99.36%	مرتفع
٣	تتحلى بالصبر في إدارة الروضة.	157	2.99	0.08	99.79%	مرتفع
٤	تنصف بالمرونة في تعاملها مع المعلمات.	157	2.98	0.14	99.36%	مرتفع
٥	تتقبل النقد الموجه لها برحابة صدر.	157	2.97	0.19	99.15%	مرتفع
٦	يتميز سلوكها وتصرفاتها بالوضوح.	157	2.99	0.11	99.58%	مرتفع
٧	تضبط انفعالاتها في المواقف الضاغطة.	157	2.96	0.19	98.73%	مرتفع
٨	تعترف بخطئها أمام الآخرين.	157	2.97	0.16	99.15%	مرتفع

٩	تُظهر النزاهة في القرارات التي تتخذها.	157	2.95	0.22	98.30%	مرتفع
١٠	تلتزم بالانضباط والجدية في العمل.	157	2.98	0.14	99.36%	مرتفع
١١	تتحلى بالهدوء عند معالجة الخلافات.	157	2.99	0.08	99.79%	مرتفع
12	تلتزم بالوفاء بالوعد والالتزامات.	157	2.97	0.16	99.15%	مرتفع
13	تُراعي مشاعر الآخرين وتحرص على عدم جرحهم.	157	2.99	0.11	99.58%	مرتفع
14	تبتعد عن التحيز لأي شخص على حساب الآخرين.	157	2.98	0.14	99.36%	مرتفع
15	تعكس سلوكياتها القيم التربوية والأخلاقية.	157	2.97	0.19	99.15%	مرتفع
16	تلتزم بالوفاء بالوعد والالتزامات.	157	2.99	0.11	99.58%	مرتفع
17	تمتلك قدرة التأثير في تعاملاتها مع الآخرين.	157	2.96	0.19	98.73%	مرتفع
18	تحرص على العمل بروح المسؤولية والأخلاق المهنية.	157	2.97	0.16	99.15%	مرتفع
19	تلتزم بالشفافية في توضيح القرارات والأسباب وراءها.	157	2.95	0.22	98.30%	مرتفع
	الإجمالي	١٥٧	2.98	0.15	99.23%	مرتفع

تشير نتائج تحليل الجدول (٥) إلى أن درجة توافر بُعد الصفات الشخصية الأخلاقية في ممارسات مديرات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمات. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٩٥ - ٢,٩٩) على مقياس ليكرت الثلاثي مما يدل على إدراك المعلمات مديراتهن بوصفهن قيادات يتحلين بصفات شخصية أخلاقية راسخة مثل (الصدق، الصبر، النزاهة، وضبط الانفعالات).

كما أن الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (٠,٠٨-٠,٢٢)، تعكس درجة مرتفعة من الاتفاق بين أفراد العينة مما يعزز مصداقية التقييم الجماعي. مع وزن نسبي تراوح بين (٩٨,٣٠% - ٩٩,٧٩%)، مما يدل على إدراك عالٍ من قبل المعلمات لتوافر هذه الصفات لدى المديرات، وهو مؤشر قوي على أن هذه الصفات تظهر بشكل فعال ومتسق في ممارسات المديرية داخل بيئة الروضة. وقد حازت عدة عبارات على أعلى متوسط حسابي (٢,٩٩)، كـ "تلتزم بالصدق في تعاملها مع الآخرين"، و"تتحلى بالصبر في إدارة الروضة"، و"تُراعي مشاعر الآخرين وتحرص على عدم جرحهم"، مما يؤكد على ظهور هذه الصفات في ممارسات المديرية اليومية داخل بيئة الروضة. في المقابل، جاءت عبارات "تُظهر النزاهة في القرارات التي تتخذها" و"تلتزم بالشفافية في توضيح القرارات والأسباب وراءها" في أدنى الترتيب بمتوسط (٢,٩٥). إذاً درجة توافر الصفات الشخصية الأخلاقية في ممارسات مديرات رياض الأطفال جاءت مرتفعة من وجهة نظر المعلمات بمتوسط الحسابي مقداره (٢,٩٨).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الخصوصية التربوية لمرحلة رياض الأطفال تتطلب من القيادات التربوية أن يكنّ قُدوة أخلاقية وسلوكية للمعلمات بحيث تلتزم المديرية بالصفات الشخصية الأخلاقية كونها صفات أساسية في بناء الثقة بين المديرية والمعلمات، وتعزيز بيئة عمل إيجابية قائمة على الاحترام المتبادل مما يُسهم في تعزيز العلاقات المهنية الإيجابية، ويدعم الاستقرار النفسي والتربوي داخل الروضة، وهذا ما أكدته دراسة (العنبي، ٢٠١١) بأن الصفات الشخصية الأخلاقية هي صفة من صفات القائد فهي التي تجعل منه قادراً على اتخاذ القرار، وتولد لديه الشعور بالقوة، وتجعل منه شخصاً محترماً ومُقدراً من قبل الآخرين، وهذا بدوره يؤثر إيجابياً في إنتاجيته وأدائه نحو الأفضل. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة (محمود، ٢٠٢٣)، ودراسة (الجبور، ٢٠٢٤) التي توصلتا إلى أن درجة توافر الصفات الشخصية الأخلاقية لدى معلمات رياض الأطفال مرتفعة. بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة

دراسة (سكجها، ٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن مستوى الصفات الشخصية الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة متوسط.

٢-١ ما درجة توافر بعد الصفات الإدارية الأخلاقية في ممارسات مديرات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المعلمات؟

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة البحث حول بعد الصفات الشخصية الأخلاقية

الرقم	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر
١	تطبق الأنظمة والقوانين على الجميع بعدالة.	157	2.97	0.18	98.94%	مرتفع
٢	تتخذ القرارات بكل موضوعية.	157	2.97	0.16	99.15%	مرتفع
٣	توزع المهام والمسؤوليات علينا بعدالة.	157	2.98	0.14	99.36%	مرتفع
٤	تتيح الفرصة لنا للتعبير عن آرائنا.	157	2.98	0.14	99.36%	مرتفع
٥	تحرص على توفير بيئة عمل تدعم القيم الأخلاقية.	157	2.98	0.14	99.36%	مرتفع
٦	تتمي الإحساس بالمسؤولية لدينا.	157	2.98	0.14	99.36%	مرتفع
٧	تحافظ على أسرار العمل وخصوصيته.	157	2.97	0.16	99.15%	مرتفع
8	تحرص على استثمار الإمكانيات المتاحة لصالح الروضة.	157	2.97	0.16	99.15%	مرتفع
9	تشجعنا على متابعة نمونا المهني.	157	2.97	0.16	99.15%	مرتفع
10	تطبق معايير العدالة والنزاهة والشفافية عند تقييم أدائنا.	157	2.97	0.16	99.15%	مرتفع
	الإجمالي	157	2.98	0.15	99.21%	مرتفع

تشير نتائج تحليل الجدول (٦) إلى أن درجة توافر بُعد الصفات الإدارية الأخلاقية في ممارسات مديرات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية جاءت مرتفعة من وجهة نظر المعلمات، تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٩٧ و ٢,٩٨)، مع انحراف معياري بين (٠,١٤ و ٠,١٨)، مما يدل على اتفاق كبير بين أفراد العينة في تقديراتهم. وتراوحت النسب المئوية للبنود بين (٩٨,٩٤% و ٩٩,٣٦%) وهي تقع ضمن المستوى المرتفع وفق مقياس ليكرت الثلاثي، مع ترتيب جميع البنود ضمن فئة "مرتفع"، مما يعكس إدراك المعلمات لتوافر هذه الصفات بشكل كبير لدى المديرات. وتشمل هذه الصفات تطبيق الأنظمة والقوانين بعدالة، اتخاذ القرارات بموضوعية، توزيع المهام والمسؤوليات بعدالة، إتاحة الفرصة للتعبير عن الآراء، توفير بيئة عمل تدعم القيم الأخلاقية، تنمية الإحساس بالمسؤولية، الحفاظ على أسرار العمل، استثمار الإمكانيات لصالح الروضة، متابعة النمو المهني للمعلمات، وتطبيق معايير العدالة والنزاهة والشفافية عند تقييم الأداء. كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (٢,٩٨)، والانحراف المعياري (٠,١٥)، فيما وصل الوزن النسبي إلى (٩٩,٢١%). مما يشير إلى أن الصفات الإدارية الأخلاقية متوافرة بدرجة مرتفعة في ممارسات مديرات رياض الأطفال وفقاً لتقديرات المعلمات.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بوضوح الممارسات الإدارية في السياق اليومي للعمل داخل رياض الأطفال، وسهولة ملاحظتها وتقييمها من قبل المعلمات، فالإجراءات الإدارية التي تتسم بالعدالة، والموضوعية، والشفافية، تُظهر بوضوح في توزيع المهام، واتخاذ القرارات، وتقييم الأداء، والحفاظ على الخصوصية، مما يجعلها أكثر حضوراً وتأثيراً

في إدراك المعلمات. كما أن القيادة الأخلاقية تُعد انعكاسًا عمليًا للقيم التربوية، وتُسهم في بناء بيئة عمل منظمة تُعزز الإحساس بالمسؤولية والانتماء المهني. كما أنها تعزز الثقة بين المديرية والمعلمات، وتُرسخ ثقافة مؤسسية قائمة على الاحترام المتبادل وتكافؤ الفرص. إضافة إلى ذلك، فإن طبيعة العمل في رياض الأطفال تتطلب تنسيقاً دقيقاً وتعاوناً مستمراً مما يُحتم على المديرية أن تُمارس الإدارة بأسلوب أخلاقي يُراعي الفروق الفردية ويُشجع على النمو المهني. لذلك ترى الباحثة أن الصفات الإدارية الأخلاقية تُشكل محوراً تنظيمياً داعماً لبقية أبعاد القيادة الأخلاقية، وتُعدّ ضرورة تربوية لضمان جودة الأداء المؤسسي، واستدامة العلاقات المهنية، وتحقيق بيئة تعليمية آمنة وعادلة. تختلف هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة (سكجها، ٢٠١٥)، ودراسة (زكية وآخرين، 2023) والتي توصلتا إلى أن درجة توافر الصفات والمهام الإدارية الأخلاقية للمديرات والمديرين متوسطة.

### ٣-١ ما درجة توافر بعد العلاقات الإنسانية في ممارسات مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات؟

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة البحث حول بعد العلاقات الإنسانية

الرقم	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر
١	تُعامل جميع من يعمل في الروضة بوجدٍ وإنسانية..	157	2.90	0.30	96.60%	مرتفع
٢	تحرص على ترسيخ الاحترام المتبادل بيننا.	157	2.94	0.24	97.88%	مرتفع
٣	تشاركنا في مناسباتنا الاجتماعية.	157	2.97	0.18	98.94%	مرتفع
٤	تساعد المعلمات الجدد على التكيف والتأقلم مع بيئة العمل في الروضة.	157	2.96	0.19	98.73%	مرتفع
٥	تُقدر الظروف الخاصة التي قد تمر بها بعض المعلمات.	157	2.93	0.28	97.66%	مرتفع
٦	تُراعي العادات والتقاليد في تعاملها مع المعلمات.	157	2.94	0.24	97.88%	مرتفع
٧	تُشجعنا على الحوار البناء والفعال فيما بيننا.	157	2.92	0.27	97.47%	مرتفع
٨	تُعامل أولياء الأمور باحترام وتقدير.	157	2.94	0.24	97.88%	مرتفع
٩	تُصغي باهتمام عند حدوث أي إشكالية في الروضة.	157	2.93	0.26	97.66%	مرتفع
١٠	تتجنب الانحياز إلى معلمة أو مجموعة من المعلمات في الروضة	157	2.94	0.23	98.09%	مرتفع
11	تساند المعلمات في الأزمات والمواقف الصعبة.	157	2.92	0.28	97.24%	مرتفع
12	تراعي مشاعر الآخرين في المواقف المختلفة.	157	2.90	0.34	96.82%	مرتفع
	الإجمالي	157	2.93	0.25	97.74%	مرتفع

تشير نتائج تحليل الجدول (٧) إلى أن درجة توافر بعد العلاقات الإنسانية في ممارسات مديرات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية والتي جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمات. تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٩٠ و ٢,٩٧)، مع انحراف معياري بين (٠,١٨ و ٠,٣٤)، مما يعكس اتفاقاً كبيراً بين أفراد العينة حول تقديراتهن وهي تقع ضمن المستوى المرتفع وفق مقياس ليكرت الثلاثي المستخدم، وقد أظهرت النسب المئوية للبنود ارتفاعاً ملحوظاً تراوح بين (٩٦,٦٠% و ٩٨,٩٤%)، وتُرجع الباحثة هذا الاتساق في التقديرات إلى أن بعد العلاقات الإنسانية يُعد من أكثر الأبعاد وضوحاً وتأثيراً في الحياة اليومية للروضة، حيث تُمارس بشكل مباشر من خلال التفاعل المستمر بين المديرية والمعلمات، وتنعكس في مواقف متعددة مثل (استقبال المعلمات الجدد، التعامل مع أولياء الأمور، إدارة الأزمات، ومراعاة الظروف الشخصية). كما أن هذه الممارسات تُسهم في ترسيخ صورة المديرية بوصفها قائدة تربوية قريبة من فريق العمل، مما يُعزز الانتماء المهني ويُحفز على التعاون داخل بيئة الروضة. وقد برزت أعلى التقديرات في البنود

المتعلقة بمشاركة المديرات للمعلمات في المناسبات الاجتماعية ومساعدتهن المعلمات الجدد على التكيف مع بيئة العمل، مما يدل على دور المديرات في تعزيز الانتماء والتماسك الاجتماعي داخل الروضة. في المقابل، جاءت البنود المتعلقة بمراعاة المشاعر الإنسانية في المواقف المختلفة والتعامل بود وإنسانية مع جميع العاملين بأوزان نسبية أقل نسبياً، رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع، الأمر الذي يشير إلى أن هذه الجوانب الإنسانية اليومية قد تتأثر بضغط العمل وتباين المواقف. وبناءً على ذلك يمكن القول إن المديرات يتمتعن بقدرة جيدة على إرساء بيئة إنسانية داعمة، إلا أن هناك حاجة لمزيد من التركيز على الممارسات الدقيقة المرتبطة بالتعامل الفردي ومراعاة المشاعر في مختلف المواقف التربوية، وقد أشار (العيساوي، ٢٠١٨) إلى أن القيادة الأخلاقية تتجسد بوضوح في العلاقات الإنسانية التي تقيمها مديرة الروضة مع العاملين معها في الروضة، وتتمثل هذه الممارسات بالتعاون، ومشاركة المعلمات عملهن، مع احترامهن ومعاملتهم بطريقة لطيفة وعدم توجيه الكلام الجارح لهن، مع تقديم النصيحة لهن بكل لطف ومحبة. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محمود، ٢٠٢٣)، التي توصلت إلى أن درجة توافر ممارسة قائدات مرحلة الطفولة المبكرة لبعد العلاقات الإنسانية مرتفعة.

#### ٤ - ١ ما درجة توافر بعد القدوة الحسنة في ممارسات مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات؟

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة البحث حول بعد القدوة الحسنة

الرقم	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر
١	تلتزم بالسلوك الأخلاقي في جميع تصرفاتها.	157	2.93	0.28	97.66%	مرتفع
٢	تُظهر نموذجًا يُحتذى به في الالتزام بالقيم.	157	2.95	0.22	98.30%	مرتفع
٣	تحافظ على المظهر اللائق والمهني.	157	2.90	0.29	96.82%	مرتفع
٤	تلتزم بالدقة والانضباط في مواعيدها.	157	2.91	0.29	97.03%	مرتفع
٥	تتحدث بأسلوب لبق أمام الأطفال والمعلمات.	157	2.91	0.29	97.03%	مرتفع
٦	تُطبق المديرية القوانين على نفسها أولاً.	157	2.90	0.29	96.82%	مرتفع
٧	تلتزم بالشفافية في تعاملاتها اليومية.	157	2.90	0.29	96.82%	مرتفع
٨	تُظهر أمانة عالية في حفظ الأموال والممتلكات.	157	2.90	0.30	96.60%	مرتفع
٩	تحرص على أن تكون مثالاً عملياً للقيم التربوية.	157	2.90	0.30	96.60%	مرتفع
١٠	تلتزم بالموضوعية عند إصدار الأحكام.	157	2.90	0.29	96.82%	مرتفع
١١	تسعى لتعزيز الثقة من خلال سلوكها.	157	2.90	0.29	96.82%	مرتفع
١٢	تتعامل بصدق مع أولياء الأمور والزميلات.	157	2.91	0.29	97.03%	مرتفع
١٣	تُعطي مثالاً عملياً في تحمل المسؤولية.	157	2.91	0.29	97.03%	مرتفع
١٤	تقدم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.	157	2.90	0.30	96.60%	مرتفع
١٥	تُظهر الاتساق بين أقوالها وأفعالها.	157	2.91	0.29	97.03%	مرتفع
١٦	تُمثل قدوة حسنة للأطفال في سلوكها وأخلاقها.	157	2.91	0.29	97.03%	مرتفع
	الإجمالي	١٥٧	2.91	0.29	97.00%	مرتفع

تشير نتائج تحليل الجدول (٨) إلى أن درجة توافر بعد القدوة الحسنة في ممارسات مديرات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية جاءت مرتفعة من وجهة نظر المعلمات. فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٩١) بانحراف معياري (٠,٢٩) ووزن نسبي (٩٧%)، مما يدل على إدراك عالٍ من قبل أفراد العينة لتوافر هذا البعد في ممارسات المديرات،

وهو مؤشر قوي على أن سلوكيات المديرات تعكس بشكل فعال ومتسق دور القدوة الحسنة داخل بيئة الروضة. وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٢,٩٠ - ٢,٩٥) على مقياس ليكرت الثلاثي، مع أوزان نسبية بين (٩٦,٦٠% - ٩٨,٣٠%) مما يُشير إلى درجة عالية من التقدير مع تقارب ملحوظ في استجابات افراد العينة. وقد حازت العبارة "تُظهر نموذجًا يُحتذى به في الالتزام بالقيم" على أعلى متوسط حسابي (٢,٩٥)، ووزن نسبي (٩٨,٣٠%)، مما يعكس قوة حضور البعد القيمي في سلوك المديرات. في المقابل، أظهرت بعض العبارات أمانة عالية في حفظ الأموال والممتلكات" و"تحرص على أن تكون مثالاً عملياً للقيم التربوية و"تقدم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية في أدنى التقديرات بمتوسط حسابي مقداره (٢,٩٠)، ووزن نسبي (٩٦,٦٠%)، ورغم تدينها إلا أنها ضمن المستوى المرتفع مما يدل على أن الفروق بين العبارات طفيفة جدًا، وأن هناك درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة على أن المديرية تمثل نموذجًا يُحتذى به في السلوك الأخلاقي، الالتزام بالقيم، والانضباط المهني. ويعكس إدراكًا جماعيًا لدور المديرية كقدوة مؤثرة في البيئة التعليمية.

يمكن تفسير هذه النتيجة بطبيعة الدور التربوي للمديرة الذي يقوم على التربية بالقدوة الحسنة أكثر من التوجيه اللفظي، وبالتالي تحرص المديرات على الالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية وتجسيدها عملياً في سلوكهن اليومي الأمر الذي يعزز مصداقيتها أمام المعلمات والأطفال وأولياء الأمور، ويجعل من المديرات نماذج حية للقدوة التربوية، فقد بين (Aia,2010) أن القيادة الأخلاقية تتجلى في سلوك المديرية بحيث تكون قدوة للمعلمات، وتتعامل معهن بخلقٍ حسن، وتكون مصلحة الروضة فوق مصلحة الجميع. كما أشارت (Daft, 2004, p380) إلى أن العاملين يتعلمون القيم والمعتقدات من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد لذلك ينبغي عليه أن يكون القائد التربوي قدوة حسنة لهم ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية.

**بناءً على نتائج البحث، فإن جميع أبعاد القيادة الأخلاقية متوفرة في ممارسات مديرات رياض الأطفال بمدينة اللاذقية بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٩١) و(٢,٩٨)، وتجاوزت الأوزان النسبية حاجز (٩٧%) في جميع الأبعاد (الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية، القدوة الحسنة). هذا الاتساق في الارتفاع يُعد مؤشراً إيجابياً على أن القيادة الأخلاقية تُمارس بشكل فعال ومتكامل داخل هذه المؤسسات، ويعكس إدراكاً عالياً من قبل المعلمات لسلوكيات المديرات في مختلف الجوانب الأخلاقية والمهنية. كما أن الارتفاع العام في جميع الأبعاد يدل على أن المديرات لا يقتصرن على جانب واحد من القيادة الأخلاقية، بل يُجسدن في سلوكهن اليومي عبر الصفات الشخصية، والممارسات الإدارية، والعلاقات الإنسانية، والقدوة السلوكية. وهذا ما يُشير إلى وجود ثقافة مؤسسية داعمة للقيم الأخلاقية، سواء من حيث التوجيه الإداري أم التفاعل المهني داخل الروضة.**

إن ارتفاع جميع الأبعاد يُشير إلى أن القيادة الأخلاقية ليست مجرد مجموعة من الصفات المنفصلة، بل هي منظومة متكاملة تُعزز بعضها البعض. فكل بُعد يُغذي الآخر، ويُساهم في بناء قيادة تربوية فعالة، قادرة على التأثير، التغيير، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على القيم. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة (الجميعة وفرج، ٢٠٢٠)، ودراسة (محمود، ٢٠٢٣)، ودراسة (الجبور، ٢٠٢٣)، إذ أكدت هذه الدراسات أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى المديرات والمعلمات في رياض الأطفال جاءت بدرجة مرتفعة.

## اختبار الفرضيات ومناقشتها:

اختبار الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة لتحديد درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في ممارسات مديرات مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المعلمات تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

لاختبار هذه الفرضية طبقت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي **ONE WAY ANOVA**:

جدول (٩) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في ممارسات مديرات رياض الأطفال الخاصة من وجهة نظر المعلمات للدرجة الكلية للاستبانة ومحاورها وذلك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الاحتمال P	القرار
الصفات الشخصية الأخلاقية	بين المجموعات	3.267	2	1.634	1.051	.352	غير دال
	داخل المجموعات	239.408	154	1.555			
	الكلية	242.675	156				
الصفات الإدارية الأخلاقية	بين المجموعات	.139	2	.070	.191	.826	غير دال
	داخل المجموعات	56.141	154	.365			
	الكلية	56.280	156				
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	7.586	2	3.793	2.229	.111	غير دال
	داخل المجموعات	262.057	154	1.702			
	الكلية	269.643	156				
القدوة الحسنة	بين المجموعات	267.426	3	267.426	.403	.669	غير دال
	داخل المجموعات	1244.432	88	1244.432			
	الكلية	1511.859	91	.			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	55.153	2	27.577	1.264	.285	غير دال
	داخل المجموعات	3359.076	154	21.812			
	الكلية	3414.229	156				

يتبين من الجدول (٩) أن القيم الاحتمالية للدرجة الكلية للأداة ومحاورها الفرعية الناتجة جميعها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع أبعاد الاستبانة، سواء في بعد الصفات الشخصية الأخلاقية ( $F=1.051, p=0.352$ )، أم الصفات الإدارية الأخلاقية ( $F=0.191, p=0.826$ )، أم العلاقات الإنسانية ( $F=2.229, p=0.111$ )، أو القدوة

الحسنة ( $F=0.403, p=0.669$ )، وكذلك في الدرجة الكلية للاستبانة ( $F=1.264, p=0.285$ ). إذن المؤهل العلمي للمعلمات لم يكن له أثر يُذكر في تحديد تقديراتهن درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في ممارسات مديرات رياض الأطفال. ويُعزى ذلك إلى أنّ القيادة الأخلاقية تُعد قيمة تربوية وسلوكية عامة تتجلى في الممارسات اليومية لمديرات رياض الأطفال، وهو ما يعكس وضوح هذه الممارسات وسهولة ملاحظتها في البيئة التربوية اليومية، والحكم على السلوك القيادي الأخلاقي لا يتأثر بالمؤهل العلمي للمعلمة، بقدر ما يتأثر بالتجربة العملية المباشرة مع المديرية في بيئة العمل. فالقيم الأخلاقية مثل العدالة، النزاهة، الشفافية، والقُدوة الحسنة، تُعدّ مفاهيم إنسانية عامة يُدركها الجميع بغض النظر عن مستوياتهم التعليمية. كما أن المؤسسات التربوية غالباً ما تُلزم جميع العاملين بمعايير مهنية وأخلاقية موحّدة، ما يقلل أثر الفروق الأكاديمية في تشكيل تقديرات المعلمات. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة كلاً من دراسة (الجميبي وفرج، ٢٠٢٠)، ودراسة (زهران، ٢٠٢٢) والتي توصلتا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قائدات مرحلة الطفولة المبكرة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي).

**اختبار الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة لتحديد درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في ممارسات مديرات مؤسسات رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المعلمات تُعزى لمتغير (سنوات الخبرة).**

لاختبار هذه الفرضية طبقت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي **ONE WAY ANOVA**:

جدول (١٠) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في ممارسات مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المعلمات للدرجة الكلية للاستبانة ومحاورها وذلك تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الاحتمال P	القرار
الصفات الشخصية الأخلاقية	بين المجموعات	5.165	2	2.582	1.674	.191	غير دال
	داخل المجموعات	237.510	154	1.542			
	الكلية	242.675	156				
الصفات الإدارية الأخلاقية	بين المجموعات	1.709	2	.854	2.411	.093	غير دال
	داخل المجموعات	54.571	154	.354			
	الكلية	56.280	156				
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	7.182	2	3.591	2.107	.125	غير دال
	داخل المجموعات	262.462	154	1.704			
	الكلية	269.643	156				
القُدوة الحسنة	بين المجموعات	19.791	2	9.896	.582	.560	غير دال
	داخل المجموعات	2616.884	154	16.993			

				156	2636.675	الكلية	
غير دال	.999	.001	.015	2	.029	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			22.170	154	3414.200	داخل المجموعات	
				156	3414.229	الكلية	

يتبين من خلال الجدول (١٠) أن القيم الاحتمالية (P) للدرجة الكلية للأداة ومحاورها الفرعية جميعها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥). ويُشير ذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة بأبعادها الكلية. فقد جاءت جميع قيم (P) أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، حيث بلغت (٠,١٩١) في بُعد الصفات الشخصية الأخلاقية، و(٠,٠٩٣) في بُعد الصفات الإدارية الأخلاقية، و(٠,١٢٥) في بُعد العلاقات الإنسانية، و(٠,٥٦٠) في بُعد القدوة الحسنة، في حين وصلت إلى (٠,٩٩٩) في الدرجة الكلية للاستبانة، مما يؤكد عدم دلالة الفروق، وهذا يعني أن تقديرات المعلمات جاءت متقاربة بغض النظر عن عدد سنوات خبرتهن، أي أن الخبرة المهنية لم تؤثر تأثيراً جوهرياً في أحكامهن على ممارسة المديرات أبعاد القيادة الأخلاقية. ويمكن تفسير ذلك بأن المعلمات، سواء كنّ حديثات العهد أو ذوات خبرة طويلة، يقيمن سلوكيات المديرات وممارساتهن على أسس مشتركة لا تتأثر بالفارق الزمني في عدد سنوات الخبرة. فالقيادة الأخلاقية تتجسد في ممارسات واضحة مثل العدالة، الشفافية، القدوة الحسنة، والعلاقات الإنسانية الإيجابية، وهذه القيم يمكن إدراكها بسهولة من قبل المعلمات جميعاً دون الحاجة إلى تراكم خبرات مهنية طويلة. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة (الجميبي وفرج، ٢٠٢٠)، ودراسة (زهران، ٢٠٢٢)، ودراسة (الجبور، ٢٠٢٤)، والتي توصلوا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قائدات مرحلة الطفولة المبكرة تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

### الاستنتاجات:

بناء على النتائج التي خلص إليها البحث يمكن التوصل إلى الاستنتاجات والمقترحات الآتية:

#### أ- استنتاجات البحث:

1. درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية والمتمثلة (بالصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية، القدوة الحسنة) في ممارسات مديرات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية مرتفعة من وجهة نظر المعلمات.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على استبانة درجة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية والمتمثلة (بالصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية، القدوة الحسنة) في ممارسات مديرات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

#### ب- مقترحات البحث:

1. اعتماد أبعاد القيادة الأخلاقية كشرط أساسي من الشروط الواجب توافرها لمن يتولى الإدارة الفعلية لمؤسسات رياض الأطفال.

2. تطوير أدوات تقييم الأداء الإداري لمديرات الروضات بما يُراعي ويتوافق مع أبعاد القيادة الأخلاقية في ممارساتهن التربوية.
3. إجراء دراسات مستقبلية عن مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى معلمات رياض الأطفال وعلاقتها بالتزامهن الوظيفي، بإكساب طفل الروضة القيم الأخلاقية.
٤. إجراء دراسات مستقبلية عن العلاقة بين ممارسة المديرات والمعلمات في الروضة أبعاد القيادة الأخلاقية وإكساب طفل الروضة القيم الأخلاقية.

## المراجع:

### أ- المراجع العربية:

- ١- بركات، غسان، صبيبة، فؤاد وتفاحة، عصام، (٢٠١٨)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها ببعض المتغيرات: دراسة ميدانية من وجهة نظر المدرسين في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة اللاذقية، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد (٤٠)، العدد (٦)، ١٦٩-١٥١.
- ٢- الجبور، عادل، (2024)، مدى ممارسة مربيات رياض الأطفال للقيادة الأخلاقية في محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- ٣- الجميعي، وفاء وفرج، شذى، (2020)، ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قائدات مرحلة الطفولة المبكرة في مدينة الطائف في ضوء رؤية المملكة للعام ٢٠٣٠، مجلة كلية بنها، المجلد (٣١)، العدد (١٢٣)، ص ص ٤١٧-٤٥٠.
- ٤- زكية، ميساء، تامر، ريا، خليل، بلسم، (٢٠٢٣)، درجة توافر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة حمص، مجلة جامعة حمص، المجلد (٤٥)، العدد (١٠).
- ٥- زهران، لينا، (٢٠٢٢)، درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن، مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (٢)، العدد (٢)، ص ص ٢٦٥-٢٤٣.
- ٦- السالم، مؤيد، (٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط١.
- ٧- السعود، راتب، (٢٠١٣)، القيادة التربوية (مفاهيم وأفاق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٨- سكجها، آية، (2015)، مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ٩- شيخ علي، مؤمنة، (٢٠٢٥)، الكفايات الرقمية ودورها بتفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- ١٠- الطراونة، تحسين، (٢٠١٠)، الأخلاق والقيادة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- ١١- الطويل، هاني، (٢٠٠١)، الإدارة التعليمية: مفاهيم وأفاق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- ١٢- العتيبي، منصور، (٢٠١١)، الكفايات الأخلاقية والتقنية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في نجران والخرج، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، المجلد (٢) العدد (٧٧)، ص ص ٣١٠-٣٦٧.
- ١٣- العزاوي، رحيب (2008)، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، الأردن، ط1.
- ١٤- العيساوي، نجم، (٢٠١٨)، أخلاقيات ممارسي العلاقات العامة في الجامعات العربية، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد (٣)، العدد (٥)، ص ص ٢١٣-٢٥٤.
- ١٥- الفقيه، هند، (٢٠١٩)، ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية إمكانية الاستفادة منها بالمدارس، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، السعودية، المجلد (٣)، العدد (٩)، ص ص ١-١٨.
- ١٦- القرار الوزاري رقم 843/1413 لعام /2006/ اتخاذ الإجراءات اللازمة لافتتاح رياض الأطفال التابعة لمديريات التربية.
- ١٧- القرار الوزاري رقم 443/3013 تاريخ 1991/5/5 النظام الداخلي الموحد لرياض الأطفال.
- الكبير، أحمد، (٢٠١٦)، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط١.
- ١٨- الكوري، أثير، زريقات، ميرنا وسليمان، أحمد، (٢٠٢٢)، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد (١٣)، العدد (٣٨)، ص ص ٣٢-٤٥.
- ١٩- محمود، أمل، (٢٠٢٣)، أثر القيادة الأخلاقية على التميز التربوي لدى معلمات رياض الأطفال في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن، دراسات العلوم التربوية، المجلد (٥٠)، العدد (٢)، ص ص ١-١٨.
- ٢٠- مراد، حسام والباسل، نسرين، (٢٠٢٢)، ممارسات الأستاذ الجامعي للقيم التربوية والداعمة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر طلاب كلية التربية بدمياط، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، المجلد (٣٧)، العدد (١٨)، ص ص ١-٧٠.
- ٢١- المصري، رضا وعمارة، فاتن، (2008)، زاد الآباء في تربية الأبناء، دار الأندلس الجديدة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ٢٢- المهدي، أمال، (٢٠٢١)، دور القيادة الأخلاقية في المسؤولية الاجتماعية، مجلة الكلية الإسلامية، الجامعة، الجزء (٢)، العدد (٦٩)، ص ص ٣٧٨-٤٠٤.
- ٢٣- نجم، نجم عبود، (٢٠١٥)، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط١.
- ٢٤- هديب، رنا، (٢٠٢٤)، القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الأساسية في لواء سحاب وعلاقتها بتنمية المهارات الإبداعية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (٣٢)، العدد (٤)، ص ص ١٢٧-١٥٢.
- ٢٥- ياغي، محمد، (٢٠١٠)، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط١.

## ب- المراجع الأجنبية:

- 26- Ala, A. (2010). To Be Ethical or Not to Be: *An International Code of Ethics for Leadership*, *Journal of Diversity Management*, Vol.5, no.1, Pp31 \_35.
- 27- Brown, M.E & Mitchell, M.S. (2010). *Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research in Business Ethics Quarterly*, Vol.20, No.4, Pp583-616.
- 28- Carr, H. (2017). *Ethical Leadership: A study of Educational Leadership at Vancouver Island University*, Master Education in Educational Leadership Vancouver Island University.
- 29- Ciulla, J. (2004). *Ethics, the Heart of Leadership 2nd Edition*, Westport, CT: Praeger.
- 30- Daft, R. (2004). *Organization Theory and Design. (10th Edition)*. USA: South-Western Cengage Learning, 380.
- 31- Eranili, A & Özbilen, F. (2017). *Relationship between School Principals' Ethical Leadership Behaviours and Positive Climate Practices*. *Journal of Education and Learning*, Vol.6, No.4, Pp101-112.
- 32- Eslamieh, F & Davoudi A (2016), "An analysis of the relationship between managers' ethical leadership style with teachers' organizational commitment and job burn out", *International Journal of organizational leadership*, 5, pp 380-392.
- 33- Katranci, I, Sungu, H & Saglam, M. (2015). *Teachers Perceptions About the School Principals Ethical Leadership Behaviors: A Study from Turkish Vocational High Schools*, *Universal Journal of Educational Research*, Vol. 3, No.8, Pp546-554.
- 34- Kolthoff, E, Eeakovich, R & Lasthuizen, K. (2010). *Comarative Analysis of Ethical Leadership & Ethical Culture in Local Government*, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 23, No.7, Pp596-612.
- 35- Tumasjan, A, Strobel, M & Welpe . (2011). *Ethical Leadership Evaluations After Moral Transgression: Social Distance Makes the difference*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 99, No 4, Pp609-622.