

مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية برياض الأطفال في مصر

د. نهلة محمد لطفي نوفل*

المقدمة

تلعب القيادة بإدارة رياض الأطفال دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف التربوية، وفي اشاعة روح التعاون بين المعلمات، وبعد تزايد الانتقادات الموجهة للمؤسسات بكافة أنواعها بسبب العديد من المخالفات والتجاوزات، يزداد الاهتمام مؤخراً بدور القيادة الأخلاقية في تكوين السلوك المرغوب والحد من صور الانحراف، بحيث تبدأ الأبحاث في تناول مفهوم القيادة الأخلاقية بعيداً عن المنظور الفلسفي والذي يعود أصلاً في السنوات الماضية إلى التنظير حول ماهية القيم الذي يقوم به كل من ميل Mill في انجلترا، وكانط Kant في ألمانيا، وروسو Rousseau في فرنسا (Hitt, 1990, p. 200).

وبدلاً من ذلك تتجه الأبحاث إعتباراً من القرن الحالي إلى دراسة القيادة الأخلاقية من منظور علم الإدارة مع محاولة قياس ممارسات هذه القيادة في محاولة لفهم تأثير تطبيق السلوكيات الصحيحة داخل بيئة العمل (Brown & Mitchell, 2010, p. 583)، خاصة أن العقد الثان من هذا القرن يشهد الانتقال من اعتبار أخلاقيات الإدارة مسألة شخصية/فردية إلى اعتبار ذلك مسألة جماعية داخل المؤسسة كلها مما يمكن أن يؤدي إلى ظهور مدونة لأخلاقيات الإدارة وإلى الاهتمام باختيار المديرين وفق معايير أخلاقية إلى جانب معايير الكفاءة (نجم، ٢٠١٤، ص: ٢٨٥).

ويحاول البحث الحالي دراسة مقدرة إدارة رياض الأطفال على الجمع بين الصفات التي ينبغي أن تتحلى بها الشخصية الأخلاقية وبين

* أستاذ مساعد أصول تربية الطفل - كلية البنات - جامعة عين شمس

مجموعة الممارسات التي تقوم بدعم السلوكيات الأخلاقية عند المعلمات وذلك بهدف المساعدة على تطوير العمل التربوي والإداري برياض الأطفال حتى يأخذ في الاعتبار المفاهيم المستحدثة في المجال.

مشكلة البحث

تشير المعايير القومية لرياض الأطفال في مصر تحت وثيقة القيادة الفعالة إلى محددات الأداء القيادي والتي ينبغي أن تتفق مع التغيرات الجديدة التي تطرأ على وظائف الإدارة وعلى المهام والأدوار المطلوبة، وتتضمن هذه الوثيقة المعيار الخاص بالأخلاقيات والقواعد المهنية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٨، ص: ٥٩)، ومع ذلك فقد يحدث أحياناً أن تحيد بعض مؤسسات تربية ما قبل المدرسة في مصر عن الرسالة التربوية لعوامل اجتماعية وأسرية ومدرسية مختلفة مما قد ينجم عنه البعض من الاحباط، وضعف الرضا المهني، وانخفاض الروح المعنوية لدى المعلمات (طلبة، ٢٠١١، ص: ٤٩).

وتلقي هذه الضغوط على إدارات رياض الأطفال الكثير من المسؤولية، وهنا تظهر الحاجة إلى ضرورة الاستفادة من الممارسات المقترحة داخل القيادة الأخلاقية والتي من بينها الاهتمام بالمعلمات، والتطبيق العادل للقواعد والاجراءات، واتخاذ القرارات المستندة على أخلاقيات المهنة على سبيل المثال.

وفي ضوء ذلك تتبلور مشكلة البحث في محاولة الاجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما تعريف القيادة الأخلاقية، وكيف يمكن التفرقة بين الانسان الأخلاقي والمدير الأخلاقي؟
- ٢- ما العوامل المؤثرة على ممارسات القيادة الأخلاقية برياض الأطفال، وكيف يمكن قياس هذه الممارسات؟

- ٣- ما مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية برياض الأطفال في إدارة غرب القاهرة التعليمية وذلك من وجهة نظر المعلمات؟
- ٤- ما التوصيات التي يمكن أن تسهم في توكيد ممارسات القيادة الأخلاقية داخل رياض الأطفال بمصر؟

أهمية البحث

تتلخص هذه الأهمية فيما يلي :

- ١- اقتراح أداة لقياس مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية برياض الاطفال بمصر في ضوء المقاييس المعاصرة في المجال.
- ٢- دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على المعلمات برياض الأطفال وزيادة الوعي بمستوى الممارسة بمصر.
- ٣- وضع مجموعة من الآليات التي يمكن أن تساعد على إدارة مؤسسات رياض الأطفال بطريقة أخلاقية.
- ٤- اثراء المكتبة العربية التربوية ببعض الأفكار المعاصرة التي قد تفيد في التنظيم المؤسسي بمرحلة ما قبل المدرسة.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- ١- وضع تعريف للقيادة الأخلاقية يوضح الصفات المميزة للانسان الأخلاقي والمدير الأخلاقي.
- ٢- مناقشة أهم المقاييس المستخدمة في القيادة الأخلاقية بالمؤسسات المختلفة ومن بينها المؤسسات التربوية.
- ٣- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية برياض الأطفال في إدارة غرب القاهرة وذلك من وجهة نظر المعلمات.
- ٤- تقديم مجموعة من التوصيات لتحسين ممارسات القيادة الأخلاقية برياض الأطفال في مصر.

منهج البحث

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي للحصول على البيانات اللازمة حول عدد من الممارسات التي تتعلق بأبعاد القيادة الأخلاقية برياض الأطفال في مصر وذلك لوضع بعض التوصيات التي قد تفيد في تحسين تربية ماقبل المدرسة في ضوء الأبعاد التي يقوم البحث بإقتراحها.

حدود البحث

تتمثل الحدود المكانية والزمانية فيما يلي:

١- يجري البحث على المعلمات بجميع رياض الأطفال بإدارة غرب القاهرة التعليمية.

٢- تم إجراء الدراسة الميدانية شهري ديسمبر عام ٢٠١٥ ويناير عام ٢٠١٦.

مصطلحات البحث

المصطلح الرئيسي في هذا البحث هو القيادة الأخلاقية **Ethical Leadership** حيث تشير الأخلاق morality إلى القيم أو المعتقدات الأساسية بالمجتمع، أما الممارسات الأخلاقية ethics فهي نتاج هذه القيم وتشير إلى معايير الصواب والخطأ أو تناسب الأفعال مع القيم والمعتقدات السائدة، وبالتالي يمكن القول بأن القيادة الأخلاقية تشتمل على الكثير من الجوانب مثل صفات القائد الشخصية، وقدرته على الاتصال، وعلى وضع الأهداف، واثارة دافعية المعلمات مع المقدرة على بناء عمل جماعي، وعلى تفويض السلطة والتعلم من الأخطاء، وضرورة الالتزام بهذه الأخلاقيات في دوائر العمل وبخاصة في المؤسسات التربوية وعلى رأسها رياض الأطفال (cf. Yaverbaum & Sherman, 2008, p. 292)، ويمكن تعريف القيادة الأخلاقية اجرائياً في هذا البحث بأنها مستوى استجابة أفراد عينة البحث

من المعلمات نحو مفردات المقياس المقترح حول ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية برياض الأطفال بإدارة غرب القاهرة.

الدراسات السابقة

صدرت جميع هذه الدراسات في العقد الثاني من القرن الحالي ويتم الترتيب من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو التالي:

تهدف دراسة (الشريفي، والتتح، ٢٠١١) إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية، وتظهر النتائج أن درجة الممارسة متوسطة مع وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية وبين درجة تمكين المعلمين، وتحاول دراسة (Bello, 2012) توضيح تأثير القيادة الأخلاقية على أداء العمل من جانب المرؤوسين في مدينة كانو بنيجيريا، وتظهر النتائج أنه ينبغي أن يتمتع القائد بالشخصية القوية بحيث يصبح نموذجاً للدور أمام المرؤوسين، وبدون ذلك تتدهور عملية تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة في متغيرين رئيسيين هما الثقة والالتزام.

وتقوم دراسة (Liu & Wang, 2014) بالبحث عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين متغير جنس القائد من حيث درجة التأثير في المرؤوسين في بعض المؤسسات الصينية، وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية لا تتأثر بنوع الجنس، وتطرقت دراسة (Zhou & Shi, 2014) إلى نوعية التعاملات بين الرئيس والمرؤوس في فرقة من فرق العمل في هونج كونج، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين نظرية تبادل التعاملات وبين القيادة الأخلاقية، مع ضرورة الاهتمام بآثار عملية اتخاذ القرار على نفسية المرؤوسين.

وتهدف دراسة (Veveve, 2014) إلى البحث في مدى ادراك طلاب الإدارة في لاتفيا لمفهوم القيادة الأخلاقية وتستخدم الدراسة المسح الكمي وتوجيه الأسئلة للطلاب حتى يستطيع كل منهم فهم الخطوات التي ينبغي

أن يقوم القائد الأخلاقي بإتخاذها، وتقدم الدراسة بعض المقترحات حول تحسين أخلاقيات العمل بالجامعة، وتهدف دراسة (الحري، ٢٠١٥) إلى البحث في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية، وتظهر نتائج الدراسة أن درجة ممارسة عضو هيئة التدريس للقيادة الأخلاقية درجة متوسطة، كما أنه توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية وبين امكانية التنبؤ بتأثير هذه القيادة على الطلاب.

وتتناول دراسة (Men, 2015) دور القيادة الأخلاقية في عملية التزام المرؤوس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر في البنية التحتية بالمؤسسة وفي الثقافة التنظيمية ومناخ التواصل بين الرئيس والمرؤوسين، وتقوم دراسة (Lindblom et.al,) (2015) بالتركيز على اكتشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتوجه نحو المستفيد في بعض الصناعات في فنلندا، وتوضح نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية وبين تحقيق الرضا وتخفيف الضغوط.

وترتبط الدراسات السابقة بين القيادة الأخلاقية وبين عدد من المفاهيم مثل المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، وتمكين العاملين، وزيادة الانتاجية، ويستفيد البحث الحالي من هذه الدراسات في بعض الأفكار النظرية وفي إعداد المقياس المقترح، وينفرد البحث بمحاولة تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية برياض الأطفال في مصر.

الإطار النظري

تعريف القيادة الأخلاقية

يعرف (Brown et.al, 2005, p. 120) القيادة الأخلاقية بأنها السلوك المعياري المناسب الذي يظهر من خلال الأنشطة التي يقوم بها رئيس العمل لبناء العلاقات البينشخصية interpersonal التي تدعم هذا

السلوك في المرؤوسين عن طريق التعزيز، والتواصل الثنائي، وعملية اتخاذ القرار، ويتضمن هذا التعريف الأفعال التي تشير إلى اتصاف القيادة بالقيم الأخلاقية مثل الأمانة والجدارة بالثقة والعدالة والتي تجعل من هذه القيادة نموذجاً للدور الأخلاقي يمكن الوثوق به، ويمكن أن يشير التعريف كذلك إلى حق المعلمات في التعبير عن الرأي من خلال الاتصال المتبادل مع القيادة، ومن خلال الاسهام في وضع المعايير الأخلاقية بحيث يمكن وضع نظم المكافأة والعقاب في ضوء هذه المعايير.

ويضيف (Freeman & Stewart, 2006, p. 3) أن القائد الأخلاقي شخص ينبغي أن تتوفر لديه القيم الصحيحة right values وأن يتمتع بالشخصية القوية strong character ويـري (Kolthoff et.al, 2010, p. 598) أن القيادة الأخلاقية هي مدى قدرة القائد على توجيه السلوك وعلى توفير المناخ الذي يضع المبادئ والمعايير الأخلاقية أمام المرؤوسين وذلك بغرض سيادة الممارسات والقيم الصحيحة بالمؤسسة.

ويذهب كل من (Den Hartog & Belschak, 2012, p. 37) إلى أن القيادة الأخلاقية تقوم بالتركيز على القيم المرغوبة التي يتوقع الرئيس أن يكتسبها المرؤوسون، كما أن لدى هذا النوع من القيادة القدرة على اتخاذ المبادرات، وعلى اعطاء المرؤوسين الفرصة لتحمل المسؤولية، وتغيير بيئة العمل، وبذلك يمكن تحسين الأداء من خلال اقامة العلاقات التبادلية بين الإدارة وبين المعلمات برياض الأطفال مثلاً.

وفي ضوء الأفكار السابقة يمكن القول أن القيادة الأخلاقية برياض الأطفال تشير إلى اتصاف القائد بالنزاهة، وبتشجيع المشاركة في عملية اتخاذ القرار، مع توصيف الأدوار المطلوبة من المعلمات، ودعم التزام

كل واحد منهم بالممارسات الأخلاقية من خلال العدالة في التعامل، والاهتمام بالاحتياجات، والتوجيه الأخلاقي.

الانسان الأخلاقي والمدير الأخلاقي

يري (Trevino et.al, 2000, p. 129) أن القيادة الأخلاقية تشتمل على جانبين رئيسيين هما: الانسان الأخلاقي والمدير الأخلاقي، ويشير جانب الانسان الأخلاقي moral person إلى الصفات الشخصية التي ينبغي أن يتمتع بها القائد الأخلاقي، ويشير جانب المدير الأخلاقي moral manager إلى كيفية استخدام الادوات المتوفرة في منصب القيادة لتنمية السلوك الأخلاقي في بيئة العمل، وإلى جملة الجهود التي تقوم بها إدارة رياض الأطفال مثلاً في تنمية السلوك المرغوب عند المعلمات.

ويمكن القول بأن الانسان الأخلاقي يتميز بعدد من الصفات traits ، وبعدها من أنماط السلوك behaviours ، وبالقدرة على اتخاذ القرار decision making ، ومن الصفات التي ترتبط عادة بالقيادة الأخلاقية الأمانة honesty ، والجدارة بالثقة trustworthiness ، والاخلاص sincerity ، والتسامح forgiveness ، والمصداقية credibility ، وتجعل هذه الصفات القيادة الأخلاقية بإدارة رياض الأطفال بمثابة المشرع الذي يؤثر في سلوك وفكر المعلمات.

وتعني أنماط السلوك أداء الشئ الصائب، والاهتمام بالآخرين، والانفتاح عليهم، مع التمسك بالمبادئ الأخلاقية في التصرفات الشخصية، وينبغي أن تحرص القيادة الأخلاقية بإدارة رياض الأطفال على التوضيح للمعلمات أن أداء الشئ الصحيح هو المتوقع وهو الذي يتم تقديره، والذي تتبنى عليه تقارير الأداء بالمؤسسة التربوية.

ومن حيث اتخاذ القرار يتميز الانسان الأخلاقي بالتمسك بالعدالة وبالموضوعية objectivity وبمحاولة اتباع القواعد الأخلاقية ethical rules عند اتخاذ القرارات، وينبغي أن تقوم

القيادة الأخلاقية بإدارة رياض الأطفال بتشجيع المعلمات على اتخاذ القرار الصائب *what is the right thing to do?* حتى يمكن المحافظة على المعايير العالية داخل رياض الأطفال دون الحاجة إلى تغيير هذه المعايير من أجل تحقيق بعض المكاسب الوقتية على حساب الأخلاقيات التي ينبغي توفرها بالمهنة.

(cf. Trevino et.al, 2000, pp. 131-132), (cf. Mayer et.al, 2011, p. 8)

ويشتمل جانب المدير الأخلاقي في القيادة الأخلاقية على عدد من السلوكيات الواضحة مثل نمذجة الدور *role modeling* ، واستخدام نظام الثواب والعقاب *reward system* وزيادة التواصل بشأن القيم التي ينبغي أن تسود بالمؤسسة *communication about values* وتؤكد نمذجة الدور على استخدام الكلمات والأفعال التي يمكن أن تؤثر في المعلمات مثلاً، بحيث يصبح القائد بإدارة رياض الأطفال مثلاً للسلوك المعياري، وترتبط نمذجة الدور بنظرية التعلم الاجتماعي والتي تذهب إلى أن الفرد يتعلم معايير السلوك المناسب من خلال كيفية تصرف النموذج، وبالتالي فإن القيادة الأخلاقية تقوم بنقل السلوك المرغوب للمعلمات من خلال التصرفات الشخصية ومن خلال ما يتخذ من اجراءات وقرارات، وعمامة ينبغي أن يتصف النموذج بالجاذبية *attractiveness*

والمشروعية *legitimacy* حتى يكتسب المصدقية من قبل المعلمات.

(cf. Trevino et.al, 2000, p. 134), (cf. Brown et.al, 2005, p. 120)

ويعتبر نظام الثواب والعقاب من الطرق المهمة التي يستطيع المدير الأخلاقي من خلالها اعطاء التوجيهات حول السلوك الصحيح وغير الصحيح بحيث يمكن مكافأة المعلمة التي تقوم بأداء الدور بنجاح وبعقاب المعلمة عند الخروج عن القواعد الأخلاقية المتفق عليها، ويمكن أن يتخذ التعزيز الصورة المادية على شكل المكافآت والمزايا العينية، أو

الصورة غير المادية على شكل شهادات التقدير أو اعطاء المكانة المستحقة. (Heres, 2010, p. 6), (cf. Trevino et.al, 2000, p. 135) وبالنسبة للتواصل حول ماهية القيم فإنه يلزم أن يقوم المدير الأخلاقي بشرح القيم العامة التي تسترشد بها رياض الأطفال حتى يترسخ لدى المعلمات الشعور بأولوية هذه القيم، ويهتم المدير الأخلاقي أيضاً باحتياجات المعلمات بحيث يقوم بإجراء الأحاديث المستمرة غير الرسمية طيلة الوقت *walk the talk, talk the walk*. (Brown & Mitchell, 2010, p. 584)

وينبغي أن تتصف القيادة برياض الأطفال بجانب الانسان الأخلاقي وجانب المدير الأخلاقي معاً، فعندما يتمتع القائد بإدارة رياض الأطفال بصفات الانسان الأخلاقي فقط مع الافتقار إلى سلوكيات المدير الأخلاقي فإنه ينجم عن ذلك ما يسمى بالقيادة المحايدة أو السلبية *silent* أي القيادة التي تصمت أو لا تتدخل في أي من القضايا المثيرة للجدل *controversial* والتي لا تدعم أو تشجع السلوكيات المرغوبة، ومن وجهة النظر الأخرى فعندما يكتفي القائد بالحديث أمام المعلمات عن أهمية الالتزام بأخلاقيات العمل دون الالتزام الشخصي بذلك، فإن ذلك يسمى بالقيادة المناقفة *hypocritical* أي التي لا تجمع بين القول والفعل، والتي غالباً ما تستغل السلطة لتحقيق المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة دون مراعاة لاحتياجات المعلمات مثلاً.

(cf. Trevino & Brown, 2004, p. 76)

العوامل المؤثرة في القيادة الأخلاقية

توجد مجموعة من العوامل التي يمكن أن تدعم ممارسة القيادة الأخلاقية برياض الأطفال، ويمكن اجمال هذه العوامل فيما يلي:

١- السياق الأخلاقي *moral context* ويقصد بذلك كل من المناخ الأخلاقي والثقافة الأخلاقية أي المدركات أو المعتقدات السائدة

بالمجتمع حول الممارسات الأخلاقية وحول القواعد التي تحدد السلوك الصائب وكيفية معالجة القضايا المختلفة، ويساعد السياق الأخلاقي القيادة بإدارة رياض الأطفال على معرفة السلوك غير المقبول، وعلى دعم تبني السلوك الصحيح.

(cf. Trevino & Brown, 2006, p. 601),

(Elci et.al, 2013, p. 49)

٢- المنظور الأخلاقي perspective moral ويرى

(Eyal et.al, 2011, p. 398) أنه قد يطلب من القيادة ضرورة

الموازنة بين عدد من الاعتبارات المتعارضة قبل إصدار أحد الأحكام وذلك في ضوء ما يلي:

- أخلاقيات الاهتمام the ethics of care أي مبدأ تلبية

حاجات المعلمات بدلاً من مبدأ النفعية واستغلال الآخرين
utilitarianism

- أخلاقيات الانتقاد the ethics of critique أي ضرورة رؤية

الواقع بصورة صحيحة بدلاً من مسايرة المورثات الأخلاقية
السائدة.

- أخلاقيات المهنة the ethics of profession أي أخلاقيات

العدالة المستندة على معاملة جميع المعلمات بنفس الطريقة
بغض النظر عن الدرجة الوظيفية بدلاً من التمسك الحرفي
بالقواعد الرسمية.

٣- شدة القضايا الأخلاقية moral intensity حيث يتأثر الوعي

الأخلاقي بحساسية القضايا التي تواجه متخذ القرار وذلك بسبب
عظم النتائج أو الضرر المحتمل magnitude of consequences أو
بسبب امكانية تهديد التوافق الاجتماعي
social consensus وينبغي أن تأخذ القيادة الأخلاقية بإدارة رياض
الأطفال في الاعتبار العواقب التي تترتب على القرارات، وعندما

تتذر هذه العواقب بالنتائج السلبية، فإن المعلمة تلقت عادة تجاه القيادة لمعرفة كيف تقوم بمعالجة الموقف، وبالتأكيد ترتبط القيادة الأخلاقية الفعالة بالنجاح في التعامل مع المواقف الحساسة بنوع من التوافق، وبالعكس من ذلك عندما تعود القرارات الصادرة من القيادة بإدارة رياض الأطفال بالضرر على المستفيدين مثلاً فإن ذلك يعتبر نموذجاً للقيادة الأخلاقية غير المؤثرة. (cf. Brown & Trevino, 2006, p. 602)

وترتبط العوامل الثلاثة السابقة بعلاقة طردية مع القيادة الأخلاقية، ولا توجد من جانب آخر أية علاقة ايجابية بين القيادة الأخلاقية وبين ما يسمى بالميكيافيلية في الإدارة machiavellianism والتي تعنى استخدام الدهاء والخديعة والتلاعب بالآخرين من أجل تحقيق الأهداف الشخصية وتنتصف مثل هذه القيادة الأخيرة بالخطرسة والأناية والاهتمام بالنفس بحيث تمثل نموذجاً من النماذج غير المشروعة عند محاولة تنمية الممارسات الأخلاقية داخل رياض الأطفال. (cf.)

(Den Hartog & Belschak, 2012, p. 36)

نتائج تطبيق القيادة الأخلاقية

يؤدي تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية إلى الكثير من النتائج الايجابية برياض الأطفال ومن بين ذلك ما يلي:

١. اهتمام القيادة بالاستماع إلى أصوات وآراء المعلمات voice behaviour بحيث يمكن تقديم المقترحات وتوجيه الانتقادات ومناقشة المشكلات بحرية وبدون خوف.

٢. إقبال المعلمات على العمل work engagement وتستطيع القيادة الأخلاقية أن تعهد للمعلمات ببعض المسئوليات لاثارة الدافعية ولزيادة مدركات المعلمات وبالتالي ينشأ ما يسمى بالتفهم النفسي

لمغزى العمل psychological meaningfulness
(Cheng et.al, 2014, p. 819)

٣. تقوية عملية الدعم التنظيمي organizational support أي تنمية الاعتقاد العام عند المعلمات بشأن استعداد القيادة لتقدير الجهود الإضافية ولتلبية الاحتياجات الاجتماعية والوجدانية وبالتالي يتولد عن الممارسات المطبقة احساس المعلمات أن أفعال الإدارة تترجم رؤية وأهداف الروضة بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية وهو ما يسمى بالانجليزية بعملية التجسيد personification. (Loi et.al, 2015, p. 647)

٤. ارتفاع مستوى التفكير أو الاستدلال ethical reasoning والذي يتيح للقيادة بإدارة رياض الأطفال توجيه الاهتمام إلى رفاه المعلمات ومن ثم إصدار القرارات التي توازن بين المصالح المختلفة لجميع المستفيدين. (cf. Jordan et.al, 2011, p. 6)

٥. سيادة مفهوم المواطنة التنظيمية organizational citizenship وقلّة الانحرافات، والشعور بالأمان النفسي عند المعلمات، حيث تهتم القيادة الأخلاقية بتوصيف المهام المطلوبة، وبضرورة العمل بروح الفريق، كما أن هذه القيادة ترفع من درجة الاحساس بالتفاؤل بالمستقبل حيث يختفي الترهيب وتقل درجة التهميش للقدرات الشخصية. (cf. Brown &

Mitchell, 2010, pp. 586-589) ويضيف

(Freeman & Stewart, 2006, pp. 4-7) بعض النتائج الأخرى التي يمكن أن تنطبق عند ممارسة القيادة الأخلاقية برياض الأطفال:

١- توظيف أفضل الكوادر البشرية والعمل على تنمية مهارات هذه الكوادر مع ايجاد آليات للتعبير والاختلاف في الرأي وتقبل النقد البناء.

٢- تمكين المعلمات من فعل الشئ الصائب وتجنب الخطأ بدلاً من الاهتمام بمنع المعلمات من فعل الشئ غير الصائب فقط.

٣- اتخاذ القرارات الصعبة ببعض من الخيال moral imagination وذلك لخدمة المستفيدين والصالح العام للروضة.

٤- التركيز على نجاح الهيئة العاملة بالروضة ككل دون الاقتصار على النجاح الفردي للقيادة مع التواضع والتعامل بانسانية مع المعلمات.

٥- معرفة حدود المعايير والأفعال بحيث لا ينبغي أن تتمسك القيادة الأخلاقية في جمود بعدد من القرارات غير القابلة للتنفيذ الفعلي.

قياس مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية

يمكن تلخيص أهم الفروق بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والقيادة غير الأخلاقية على النحو التالي:

جدول (١) سلوكيات القيادة الأخلاقية والقيادة غير الأخلاقية

نوع السلوك	القيادة الأخلاقية	القيادة غير الأخلاقية
وضع الرؤية	تأخذ في الاعتبار أفكار العاملين وتدافع عن الشئ الصائب	تفرد بالرؤية الشخصية غير القادرة على مواجهة المشكلات
استخدام السلطة	تهتم بالصالح العام وبخدمة أهداف المؤسسة	تهتم بالصالح الشخصي واستغلال السلطة
اصدار القرارات	تصدر في ضوء القيم المتفق عليها مع الالتزام بالوعود	تنتصف بالنفعية ومخالفة الاتفاقات
تحمل المسؤولية	تواجه القرارات الصعبة	تقوم بالقاء اللوم على الآخرين
توصيل المعلومات	تنتصف بالشفافية والمكاشفة والوضوح	تنتصف بالخداع والمماطلة في نقل المعلومات
الاهتمام بالعاملين	تسود قيم العدالة والاحترام	تسود المحاباة والتحيز لمجموعة معينة مع التقليل من شأن الآخرين
خدمة المستفيد	يتم تنمية المهارات من خلال برامج التدريب	تزداد وتيرة التردد في خدمة المستفيد والإبقاء على الأوضاع السائدة

Source: (Mihelic et.al, 2010, p. 35, 38)

وتقترح الأدبيات التربوية والادارية بالقرن الحالي العديد من الأبعاد لقياس مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية، ويقوم (Brown et.al, 2005) بوضع أول مقياس للقيادة الأخلاقية تحت مسمى Ethical Leadership Scale (ELS) ويتكون هذا المقياس من عشر مفردات، ويؤخذ عليه أنه لا يتطرق إلى الآليات التي تهدف إلى تنمية ممارسات القيادة الأخلاقية وإلى دور هذه القيادة في التأثير على المرؤوسين، ويقوم (Kalshoven et.al, 2011) بوضع مقياس ثان للقيادة الأخلاقية تحت مسمى Ethical Leadership at work (ELW) ويشتمل هذا المقياس على سبعة أبعاد هي: العدالة، والمشاركة في السلطة، وتوصيف الدور، والتوجه نحو الآخرين، والنزاهة، والارشاد الأخلاقي، والاستمرارية أو تحقيق الاستدامة concern .for sustaninbility

ويقوم (Conrad, 2013) بدراسة مقارنة لقياس مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية عبر الثقافات المختلفة مع التركيز بصفة خاصة على كازاخستان وأوكرانيا ودبي Corporate Culture Ethical Leadership Scale (CCELS)، ويرتكز هذا المقياس على أفكار Trevino et.al,2000 حول التفرقة بين الانسان الأخلاقي والمدير الأخلاقي، ويستخدم (Langlois et.al, 2014) مقياساً جديداً للقيادة الأخلاقية يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي: توجيه النقد، والاهتمام بالآخرين، والعدالة.

أما المقياس المقترح في البحث الحالي فإنه يشتمل على ستة أبعاد هي: النزاهة، والعدالة، والمشاركة، والتوجيه الأخلاقي، والاهتمام بالمعلمات، وتوصيف الدور، وقياس مستوى ممارسة المسؤولين بإدارة رياض الأطفال بغرب القاهرة لأبعاد القيادة الأخلاقية وتختلف العبارات بهذا المقياس بصورة جذرية عن جميع المقاييس الأخرى.

الدراسة الميدانية

تجري الدراسة الميدانية بغرب القاهرة والتي تشغل مساحة كبيرة من أرض العاصمة تمتد من جزيرة الزمالك وحتى الربع الأول من حي جاردن سيتي مروراً بعدد من الأحياء التجارية المهمة مثل السبئية وبولاق ووكالة البلح ومعروف وقصر النيل.

عينة الدراسة

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع المعلمات برياض الأطفال بإدارة غرب القاهرة ويبلغ العدد (٧١) معلمة يتوزعن على عدد (١٣) روضة ملحقة بالمدارس الابتدائية وذلك على النحو التالي:

جدول (٢) توزيع رياض الأطفال بإدارة غرب القاهرة التعليمية

الموقع	مدرسة الروضة
الشارع العام بالسبئية	عباس التجريبية
خلف دار الكتب القومية	القومية العربية التجريبية
خلف كلية الاقتصاد المنزلي	السيد أحمد المحروقي التجريبية
سوق العصر ببولاق	النصر الرسمية
وكالة البلح	صدق الوفا الرسمية
خلف وزارة الخارجية	أبو الفرج الرسمية
أمام جامع السلطان أبو العلا	النيل التجريبية
خلف دار أخباراليوم	السلام الرسمية
خلف مكتبة القاهرة الكبرى	الزمالك المشتركة
خلف سفارة أسبانيا	الزمالك للبنات
جوار مجمع اللغة العربية	الجزيرة التجريبية
خلف نقابة الصحفيين	الاتحاد القومي الرسمية
أمام وزارة البحث العلمي	قصر الدويارة

وتتكون عينة الدراسة الميدانية بعد استبعاد الاستجابات غير الصالحة من عدد (٦٧) معلمة وهو ما يمثل نسبة ٩٤.٤% من المجتمع الأصلي، ويوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة من حيث الدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة:

جدول (٣) خصائص عينة الدراسة

سنوات الخبرة			الدرجة الوظيفية			
أكثر من ١٠	أكثر من ٥	أقل من ٥	معلم أول (١)	معلم أول	معلم	معلم مساعد
٣٦	٢٢	٩	٢٣	١٥	١٢	١٧
%٥٣.٧٣	%٣٢.٨٤	%١٣.٤٣	%٣٤.٣٠	%٢٢.٤٠	%١٧.٩٠	%٢٥.٤٠

أداة الدراسة الميدانية

يشتمل المقياس المقترح على الأبعاد الستة التالية:

- ١- النزاهة integrity ويقصد بذلك مدى الاتصاف بالأمانة وبالمحافظة على التعهدات التي تم الاتفاق عليها، ويشتمل هذا البعد على العبارات من رقم (١) إلى رقم (٥).
- ٢- العدالة justice ويقصد بذلك القدرة على التعامل مع جميع المعلمات دون محاباة مع الحيادية في توزيع المكافآت وأعباء العمل وعدم التسرع في توجيه اللوم، ويشتمل هذا البعد على العبارات من رقم (٦) إلى رقم (١٠).
- ٣- المشاركة sharing ويقصد بذلك قدرة القيادة الأخلاقية على السماح للمعلمات بالتشاور في اتخاذ القرارات عند التعامل مع القضايا المثيرة للجدل، ويشتمل هذا البعد على العبارات من رقم (١١) إلى رقم (١٥).
- ٤- التوجيه الأخلاقي ethical guidance ويقصد بذلك كيفية التواصل حول القيم مع المعلمات وتنمية السلوكيات المرغوبة مع مكافأة المعلمة التي تلتزم بالمعايير الأخلاقية وعقاب كل من ينتهك ذلك، ويشتمل هذا البعد على العبارات من رقم (١٦) إلى رقم (٢٠).
- ٥- الاهتمام بالمعلمات care ويقصد بذلك قدرة القيادة الأخلاقية على التواصل المنفتح وعلى اعطاء الفرصة للتعبير عن الآراء والمقترحات مع تقديم الدعم والاحترام للمعلمات، ويشتمل هذا البعد على العبارات من رقم (٢١) إلى رقم (٢٥).

٦- **توصيف الدور** role clarification ويقصد بذلك قدرة القيادة الأخلاقية على التأكد من أن جميع المعلمات على دراية بأولويات العمل بالروضة مع تقديم التوقعات الواضحة حول كيفية أداء العمل وحول الممارسات الأخلاقية المطلوبة، ويشتمل هذا البعد على العبارات من رقم (٢٦) إلى رقم (٣٠).

ويتكون المقياس بصورته النهائية من (٣٠) عبارة، وتوزع الدرجات على أساس مقياس ليكرت الخماسي: أبدأً (١)، نادراً (٢)، أحياناً (٣)، غالباً (٤)، دائماً (٥)، وللتحقق من ثبات الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ على عينة مكونة من (٣٠) معلمة، وبلغ معامل الثبات درجة عالية (٠.٩٥)، ثم تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للمقياس للتأكد من صدق الاتساق الداخلي، ويوضح الجدول التالي أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠.٠٠١.

جدول (٤) معامل الارتباط بين درجة كل بعد وبين الدرجة الكلية للمقياس

قيمة معامل الارتباط	البعد
٠.٩٠	النزاهة
٠.٧٥	العدالة
٠.٨١	المشاركة
٠.٨٦	التوجيه الأخلاقي
٠.٨٣	الاهتمام بالمعلمات
٠.٧٨	توصيف الدور

الأساليب الإحصائية

يتم حساب متوسط الوزن النسبي للعبارات عن طريق حاصل ضرب مجموع التكرارات مع درجة الاستجابة ثم قسمة الناتج على عدد أفراد العينة، ويتم حساب النسبة المئوية للمتوسط عن طريق قسمة متوسط الوزن النسبي على عدد البدائل (٥)، وينقسم مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية بالبحث إلى ثلاثة مستويات منخفض ومتوسط ومرتفع وذلك بعد احتساب المعادلة التالية: أكبر قيمة للبدائل - أقل قيمة للبدائل ثم

قسمة الناتج على عدد البدائل (٥ - ١ / ٣ = ١.٣٣) وبالتالي يصبح مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية منخفضاً عندما يتراوح متوسط الوزن النسبي بين ١ - ٢.٣٣، ويصبح مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية متوسطاً عندما يتراوح متوسط الوزن النسبي بين ٢.٣٤ - ٣.٦٦، ويصبح مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية مرتفعاً عندما يتراوح متوسط الوزن النسبي بين ٣.٦٧ - ٥.

تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة نحو مستوى ممارسة البعد الأول للقيادة الأخلاقية برياض الأطفال (النزاهة) وذلك وفقاً لمتوسط الوزن النسبي لكل عبارة:

جدول (٥) استجابات أفراد العينة نحو ممارسة بعد النزاهة برياض الأطفال

م	العبارة	متوسط الوزن النسبي	النسبة المئوية للمتوسط	مستوى الممارسة
١	يمكن الثقة في مقدرة الإدارة على الاتصاف بالصدق عند التعامل وبالصرحة عند المناقشة.	٣.٧	٧٤%	مرتفع
٢	تتفق أقوال الإدارة مع الأفعال وتلتزم بالوعود المعلنة.	٣.١	٦٢%	متوسط
٣	لاتبالغ الإدارة في الحديث عن الانجازات المتحققة داخل الروضة.	٣.١٥	٦٣%	متوسط
٤	تحتفظ الإدارة بمعلومات دقيقة عن أداء المعلمات بصفة مستمرة.	٣.٦	٧٢%	متوسط
٥	تحافظ الإدارة على سرية المعلومات والبيانات التي تخص المعلمات.	٤.١	٨٢%	مرتفع

ومن الجدول السابق، يمكن الترتيب التنازلي لعبارات ممارسة بعد النزاهة برياض الأطفال على النحو التالي:

- تحافظ الإدارة على سرية المعلومات والبيانات التي تخص المعلمات، وحصلت العبارة على أعلى متوسط وزن نسبي في البعد (٤.١) ويشير أفراد العينة إلى وجود قاعدة بيانات للمعلمات في المديرية وفي الإدارة التعليمية وعادة ما يتم الاضافة أو التعديل أو الإطلاع على البيانات عن طريق الرقم القومي لكل معلمة.
- يمكن الثقة في مقدرة الإدارة على الاتصاف بالصدق عند التعامل

وبالصراحة عند المناقشة، وحصلت العبارة على متوسط وزن نسبي (٣.٧) وينبغي أن تتصف القيادة بالذكاء الاتصالي communicative intelligence الذي يقوم على الصدق والدقة بحيث يصبح القائد صادقاً عندما ينعكس في حديثه مع الآخرين حقيقة المشاعر والأفكار، وعندما تتطابق الأقوال مع الأفعال، وتمارس الدقة عادة على صورتين الدقة في طرح ومناقشة القضايا، والدقة في التعبير عن هذه القضايا. (أبو ليلة، ٢٠١٠، ص: ٢٤)

- تحتفظ الإدارة بمعلومات دقيقة عن أداء المعلمات بصفة مستمرة، وحصلت العبارة على متوسط وزن نسبي (٣.٦) ويرى أفراد العينة أنه بالفعل توجد السجلات التي تتعلق بأداء المعلمات ولكن تتفاوت الآراء بين أفراد العينة في مدى دقة في هذه السجلات، وتنبغي الإشارة إلى أن الشفافية الإدارية تهتم بدقة الأعمال المنجزة، واتباع التعليمات الواضحة للوصول إلى اتخاذ القرارات بدرجة كبيرة من الموضوعية مما ينجم عنه التوفير في الوقت وفي التكاليف، مع تجنب الارتباك والفوضى وتشجيع الرقابة الذاتية والمبادرات الفردية. (حافظ، ٢٠١١، ص: ٣٧١)

- لا تبالغ الإدارة في الحديث عن الانجازات المتحققة داخل الروضة وحصلت العبارة على متوسط وزن نسبي (٣.١٥) ويرى معظم أفراد العينة أن المعلمة لا تعرف تماماً طبيعة الانجازات المتحققة، وربما يفيد هنا تطبيق ما يسمى بفلسفة إدارة الكتاب المفتوح أو الإدارة على المكشوف open-book management حتى تصبح الانجازات قابلة للمتابعة والتدقيق بحيث تتولد درجة عالية من المصداقية والثقة بين المعلمات وإدارة رياض الأطفال، ويسود الاحساس بضرورة المحاسبية وعدم إعفاء أحد من المسؤولية. (الشرقاوي، ٢٠١٠، ص: ٣١٨)

- تتفق أقوال الإدارة مع الأفعال وتلتزم بالوعود المعلنة، وحصلت

العبارة على متوسط وزن نسبي (٣.١) ومن وجهة نظر المعلمات لا تستطيع إدارة رياض الأطفال بغرب القاهرة تحقيق كل ما تتعهد به، ورغم أن البعض من المعلمات قد يتفهم ذلك إلا أنه توجد الحاجة بصفة عامة إلى تقديم المبررات المقنعة للتسويق في الوعود، فالنزاهة تعني المطابقة بين أقوال القيادة وبين الواقع أو بين الكلمات والأفعال مما ينتج عنه المزيد من الثقة داخل المؤسسة التربوية. (cf. Hooijberg et.al, 2010, p. 61)

ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة نحو مستوى ممارسة البعد الثاني للقيادة الأخلاقية برياض الأطفال (العدالة) وذلك وفقاً لمتوسط الوزن النسبي لكل عبارة:

جدول (٦) استجابات أفراد العينة نحو ممارسة بعد العدالة برياض الأطفال

م	العبارة	متوسط الوزن النسبي	النسبة المئوية للمتوسط	مستوى الممارسة
٦	تتعامل الإدارة مع الجميع بطريقة عادلة دون إعطاء امتيازات لمجموعة معينة من المعلمات.	٢.٨	%٥٦	متوسط
٧	تحرص الإدارة على عدم تكليف المعلمة بأعمال تفوق الامكانيات وعدم إلقاء اللوم عليها لأسباب خارجة عن الإرادة.	٢.٢٨	%٤٥.٦	منخفض
٨	تراعى الإدارة تحقيق العدالة في توزيع المكافآت وفي كتابة تقارير تقييم الأداء.	٢.٦٩	%٥٣.٨	متوسط
٩	تستخدم الإدارة الأساليب الموضوعية للمفاضلة بين المعلمات عند التوصية بالترقية.	٢.٧٣	%٥٤.٦	متوسط
١٠	تتقبل الإدارة النقد دون التمسك بالرأي وتتعامل بحسم في الأمور التي تستوجب ذلك.	٢.٦٣	%٥٢.٦	متوسط

ومن الجدول السابق يمكن الترتيب التنازلي لعبارات ممارسة بعد العدالة برياض الأطفال على النحو التالي:

- تتعامل الإدارة مع الجميع بطريقة عادلة دون إعطاء امتيازات لمجموعة معينة من المعلمات وحصلت العبارة على أعلى متوسط وزن نسبي في البعد (٢.٨) ويشير معظم أفراد العينة إلى أنه لا

توجد تفرقة في طريقة التعامل عادة بغض النظر عن الدرجة الوظيفية، ولكن يشعر أفراد العينة بعدم المساواة الاجتماعية social equality على الصعيد العام، فلا تحظ المعلمة برياض الأطفال بالمكانة الاجتماعية والامتيازات المالية مثل بقية المعلمات في المراحل التعليمية الأخرى، وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى أن إخلاص المعلمات في أوروبا واليابان للمهام التربوية لا يعود فقط إلى التدريب وإلى الشهادات المؤهلة المعتمدة بل أيضاً إلى توفر الراتب الكافي لمهنة تتمتع بالاحترام الاجتماعي. (قنديل،

٢٠١٠، ص: ٩٣٧)

- تستخدم الإدارة الأساليب الموضوعية للمفاضلة بين المعلمات عند التوصية بالترقية وحصلت العبارة على متوسط وزن نسبي (٢.٧٣) والترقية المالية بالطبع تتم سنوياً، وبالنسبة للترقية الأدبية يرى أفراد العينة ضرورة أن تتحول معايير الترقية إلى مكافأة المعلمات على المقدرة الوظيفية العالية في أداء العمل. (الصيرفي،

٢٠٠٨، ص: ٢٢٦)

- تراعي الإدارة تحقيق العدالة في توزيع المكافآت وفي كتابة تقارير تقييم الأداء وحصلت العبارة على متوسط وزن نسبي (٢.٦٩) ويرى أفراد العينة أنه لا توجد اجراءات واضحة من قبل إدارة رياض الأطفال في توزيع المكافآت التي تتمشى مع الجهد المبذول، كما يجهل أفراد العينة قواعد توزيع الميزانية المخصصة وكثيراً ما تؤدي هذه الممارسات إلى تكوين مشاعر سلبية تجاه العمل وإلى التقليل من الجهد وإلى الإحساس بالتهميش، وعلى العكس من ذلك يمكن أن يؤدي احساس المعلمات بالعدالة التنظيمية إلى حدوث طفرة كبيرة في مستويات الأداء، وفي زيادة الاقتناع بإمكانية الحصول على الحقوق، وبالتالي يتم القضاء على الاحباط الإداري وتشعر المعلمة بالتقدير

المناسب من جانب المؤسسة التربوية. (حسنين، ٢٠١٣، ص: ٢٩)

- تتقبل الإدارة النقد دون التمسك بالرأي وتتعامل بحسم في الأمور التي تستوجب ذلك وحصلت العبارة على متوسط وزن نسبي (٢.٦٣)، ويشير أفراد العينة أن إدارة رياض الأطفال لا تتقبل الاقتراحات المختلفة بسهولة، بل تحاول إضفاء المظهر الديمقراطي دون تأكيد لفكرة الأخذ والعطاء، وهو ما يتنافى مع ما يسمى بفلسفة الإدارة القائمة على الانتماء affiliation والتي تستخدم كلمة نحن بدلاً من كلمة أنا في الحديث عن نشاط المؤسسة وهذا النوع من الإدارة يتحمل النقد دفاعاً عن المؤسسة دون محاولة للتملص أو الهروب. (أبو النصر، ٢٠٠٧، ص: ١٦٥)

- تحرص الإدارة على عدم تكليف المعلمة بأعمال تفوق الامكانيات وعدم إلقاء اللوم عليها لأسباب خارجة عن الإرادة وحصلت هذه العبارة على مستوى منخفض من الممارسة بمتوسط وزن نسبي (٢.٢٨)، ويشير أفراد العينة أن معلمة رياض الأطفال تتعرض لضغوط كبيرة في العمل حيث تقوم بإعداد الأنشطة اليومية لعدد قد يزيد عن ٥٠ طفلاً مع وجود العجز في الامكانيات وفي أعداد المعلمة المساعدة، وينبغي ألا تبادر القيادة الأخلاقية بمهاجمة المعلمات عند كل خطأ ويفضل أن تتعامل مع الأخطاء دون الأشخاص، وأن تحاول أن تزيل كل المعوقات قبل أن تتهم المعلمات بالتقصير في المهارات والمعارف. (أبو النصر،

٢٠٠٨، ص: ١٦٦)

ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة نحو مستوى ممارسة البعد الثالث للقيادة الأخلاقية برياض الأطفال (المشاركة) وذلك وفقاً لمتوسط الوزن النسبي لكل عبارة:

جدول (٧) استجابات أفراد العينة نحو ممارسة بعد المشاركة برياض الأطفال

م	العبارة	متوسط الوزن النسبي	النسبة المئوية للمتوسط	مستوى الممارسة
١١	تحرص الإدارة على البحث عن مدى توافق القرارات مع المعايير الأخلاقية المهنية.	٢.٧	%٥٤	متوسط
١٢	تهتم الإدارة بنتائج القرارات على المستفيدين داخل وخارج الروضة.	٢.٢٢	%٤٤.٤	منخفض
١٣	تتساءل الإدارة عن الشئ الصحيح الذي ينبغي عمله قبل اتخاذ القرارات.	٢.١٨	%٤٣.٦	منخفض
١٤	يمكن أن تعيد الإدارة النظر في القرارات بعد الحوار والنقاش مع المعلمات.	٢.٠٤	%٤٠.٨	منخفض
١٥	تستخدم الإدارة الصلاحيات الموكلة إليها بطريقة تشاركية تسمح بتفويض بعض المسؤوليات للمعلمات ذوي الخبرة.	٢.١٩	%٤٣.٨	منخفض

ومن الجدول السابق يمكن الترتيب التنازلي لعبارات ممارسة بعد المشاركة برياض الأطفال على النحو التالي:

- تحرص الإدارة على البحث عن مدى توافق القرارات مع المعايير الأخلاقية المهنية وهذه العبارة هي الوحيدة بالبعد التي حصلت على مستوى متوسط من الممارسة بمتوسط وزن نسبي (٢.٧)، ويرى أفراد العينة أن القيادة بإدارة رياض الأطفال تتجح إلى حد ما في أن تتفق بعض القرارات المتخذة مع المعايير الأخلاقية التي ينبغي الالتزام بها أثناء ممارسة العمل مع الأطفال، أما بقية القرارات الأخرى فإنها تعتمد غالباً على النفعية حيث قد يتم زيادة الكثافة العددية للأطفال في الفصل الواحد وتكليف المعلمة حديثة التخرج بالعمل كله بمفردها، ويمكن القول أن القيادة الأخلاقية يلزم أن تتبع الخطوات التالية عند مناقشة القرارات المتعلقة بالقضايا الخلاقية: (Nikoi, 2008, pp. 186-)

(187)

- تحليل الحساسية الأخلاقية في المواقف بمعنى وضع عدد من السيناريوهات المتعددة لكيفية تنفيذ رؤية المؤسسة

- تحليل القرارات المختلفة من منظور أخلاقي بمعنى مدى تلبية القرار لحاجات جميع المستفيدين دون الاقتصار على مستفيد واحد
- اتخاذ القرار الذي يخلو من الهوى والتحيز والذي يتصف بالتأثير الايجابي على المستفيدين
- مراجعة القرار after-action review أي اعادة النظر في ضوء بعض المستجدات.
- تهتم الإدارة بنتائج القرارات على المستفيدين داخل وخارج الروضة وحصلت العبارة على متوسط وزن نسبي (٢.٢٢)، حيث لا يتم من وجهة نظر أفراد العينة استطلاع رأي المعلمات أو أولياء الأمور عند إجراء التعديلات على المنهج أو الكتاب المقرر، ويشير (Velasquez, 2006, p. 10) إلى أن الأخلاق لا تقتصر على مجرد المشاعر واتباع القانون بل تهتم أيضاً بالتأثير الايجابي للقرارات على المستفيدين.
- تستخدم الإدارة الصلاحيات الموكلة إليها بطريقة تشاركية تسمح بتفويض بعض المسئوليات للمعلمات ذوي الخبرة وحصلت العبارة على متوسط وزن نسبي (٢.١٩)، هذا بالرغم من الفوائد الناتجة عن التشاور مع المعلمات والتي تقلل من احتمال إلغاء القرار أو تعديله، حيث أن هذا القرار الذي يقع الاختيار عليه يعبر عن آراء المعلمات ويجعل الواحدة منهن أكثر رغبة في بذل الجهد للتغلب على أي عقبات (خطاب وآخرون، ٢٠٠٢، ص: ٤٠٨)، وتظهر نتيجة دراسة (Hassan et.al, 2013, p. 135) أيضاً وجود علاقة بين فعالية القيادة الأخلاقية وبين تفويض السلطة حيث يؤدي تمكين العاملين إلى زيادة الدافعية ومعدلات الأداء وإلى تحقيق الالتزام التنظيمي.
- تتساءل الإدارة عن الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله قبل اتخاذ

القرارات وحصلت العبارة على متوسط وزن نسبي (٢.١٨) رغم أن التطبيق الصحيح للقيادة الأخلاقية يتطلب الاستعداد للجوابة عن نوعية القرار المناسب وعن ضرورة التمسك بنفس القرار أو تغييره إن كان يتعين "الإفشاء العلني للتصرفات". (حسنين، ٢٠١١، ص: ٢١)

- يمكن أن تعيد الإدارة النظر في القرارات بعد الحوار والنقاش مع المعلمات وحصلت العبارة على متوسط وزن نسبي (٢.٠٤)، حيث تسمح القيادة بإدارة رياض الأطفال بإجراء المناقشات ولكن لا تشعر المعلمات بأن القيادة مقتنعة إلى حد كبير بقيمة هذا الحوار والنقاش، رغم أن القيادة الأخلاقية ينبغي أن تطبق سياسية "الموظف الخبير" التي تعني إعطاء الحرية للمرؤوس حتى يفعل ما يلزم لأنه "أعرف انسان" بمتطلبات العمل، وهو الأقرب إلى خط المواجهة مع المستفيد وكل هذه الأمور تصنع الفرد الذي يعمل بحماس داخل المؤسسة والذي يمكن أن يطلق عليه "المرؤوس المشارك بالملكية" employee owner. (عيسى، ٢٠١٣، ص: ١٤، ص: ٤٠)

ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة نحو مستوى ممارسة البعد الرابع للقيادة الأخلاقية برياض الأطفال (التوجيه الأخلاقي) وذلك وفقاً لمتوسط الوزن النسبي لكل عبارة:

جدول (٨) استجابات أفراد العينة نحو ممارسة بعد التوجيه الأخلاقي برياض الأطفال

م	العبارة	متوسط الوزن النسبي	النسبة المئوية للمتوسط	مستوى الممارسة
١٦	تضرب الإدارة مثلاً يحتذى به في الممارسات الأخلاقية المقبولة داخل العمل.	٣.٤٨	٦٩.٦%	متوسط

١٧	تحرص الإدارة على المستوى الشخصي على التصرف بطريقة أخلاقية في التعاملات اليومية.	٣.٩٧	٧٩.٤%	مرتفع
١٨	توضح الإدارة للمعلم أن أداء الشئ الصائب هو المتوقع وهو موضع التقدير داخل الروضة.	٣.٥٥	٧١%	متوسط
١٩	تستطيع الإدارة المحافظة على الأداء الأخلاقي في مواجهة الضغوط والانتقادات.	٢.٧٦	٥٥.٢%	متوسط
٢٠	تتم مكافأة أية معلمة تلتزم بأخلاقيات المهنة ومعاقبة كل من ينتهك هذه الأخلاقيات.	٢.١٥	٤٣%	منخفض

ومن الجدول السابق يمكن الترتيب التنازلي لعبارات ممارسة بعد التوجيه الأخلاقي برياض الأطفال على النحو التالي:

- تحرص الإدارة على المستوى الشخصي على التصرف بطريقة أخلاقية في التعاملات اليومية وهذه العبارة هي الوحيدة التي حصلت على مستوى مرتفع من الممارسة بمتوسط وزن نسبي (٣.٩٧)، وفي هذا الصدد تشير دراسة (Zheng et.al, 2011) إلى وجود الصلة القوية بين القيادة الأخلاقية وبين رأس المال الفكري وتعميق الصلة مع المستفيد، وذلك من خلال التزام القائد بالقيم السائدة وبالتوجيه الصائب للمرؤوسين بحيث تصبح القيادة نموذجاً أخلاقياً يحاكيه المرؤوسين، وكما يجري القول بالانجليزية
If a man puts himself aright, his people will do their duty without orders
- توضح الإدارة للمعلم أن أداء الشئ الصائب هو المتوقع وهو موضع التقدير داخل الروضة وحصلت العبارة على متوسط وزن نسبي (٣.٥٥)، ويشير أفراد العينة أن المعلمة تحرص ذاتياً على الالتزام بأخلاقيات المهنة، رغم ضعف التقدير المعنوي، وينبغي الإشارة إلى أن أخلاقيات العمل لا تعني فقط مجرد التردد لمجموعة من القيم العليا بل هي مجموعة من القواعد والمعايير المنظمة التي تشكل العلاقة بين المعلمة والزميلات، وبين المعلمة والأطفال، ولذلك فمن الضروري وجود المرجعية الأخلاقية التي تحتكم إليها إدارة

رياض الأطفال مع المعلمات، كما أن تقدير الإدارة لأداء الشئ الصائب يحقق الرضا والاستقرار ويدعم البيئة المواتية لروح الفريق، ويقلل من تعريض المؤسسة للخطر. (حسنين، ٢٠١٤، ص: ٣٣٦)

- تضرب الإدارة مثلاً يحتذى به في الممارسات الأخلاقية المقبولة داخل العمل وحصلت العبارة على متوسط وزن نسبي (٣.٤٨) وينبغي التنويه أن السلطة الرسمية الممنوحة للقيادة بحكم العمل والمركز في الهيكل التنظيمي position power غير كافية بمفردها لإحداث التأثير في المعلمات، فالقيادة الأخلاقية تحتاج أيضاً إلى قوة الشخصية personal power لأنها تعني القدرة على توجيه المعلمات نحو كيفية تنفيذ الممارسات الأخلاقية من خلال نمذجة الدور التي تعد من الآليات الضرورية لتحسين الأداء من خلال مراقبة القيادة. (cf. Northouse, 2013, p. 10)

- تستطيع الإدارة المحافظة على الأداء الأخلاقي في مواجهة الضغوط والانتقادات وحصلت العبارة على متوسط وزن نسبي (٢.٧٦)، ويرى أفراد العينة أن المعلمة تواجه عدداً من التحديات مثل تعليمات التوجيه الصارمة، ورغبة أولياء الأمور في تكليف الأطفال بالواجبات المنزلية المكتوبة، وينبغي ألا تقبل القيادة بإدارة رياض الأطفال المساومة حول نوعية السلوك الأخلاقي المطلوب من أفراد المهنة، فالحلول الوسط تحمل البعض من التهرب من المسؤولية، وتحتاج تنمية السلوك الأخلاقي برياض الأطفال إلى بعض من المخاطرة وإلى الامتناع عن الاشتراك في الفوائد المترتبة عن الممارسات غير الأخلاقية، ومعارضة الأنشطة غير المرغوبة، والاحتجاج الصريح على أية ممارسات غير صحيحة أمام الجهات العليا. (cf. Nyukorong, 2014, p. 59)

- تتم مكافأة أية معلمة تلتزم بأخلاقيات المهنة ومعاقبة كل من ينتهك هذه الأخلاقيات وحصلت العبارة على مستوى منخفض من الممارسة بمتوسط وزن نسبي (٢.١٥)، ويشعر أفراد العينة أنه لا توجد سياسة مرضية تربط بين أداء المعلمة وبين تقديم الثواب أو توقيع العقاب، رغم أن الحوافز أحد الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها للتأثير في سلوكيات المعلمات، وتنقسم الحوافز إلى ما يسمى بالحوافز الإيجابية أو الحوافز السلبية ويطلق على الحوافز الإيجابية حوافز تخفيض القلق التي تهدف إلى رفع الكفاءة الانتاجية وتحسين الأداء من خلال التشجيع والاثابة المادية أو المعنوية، ويطلق على الحوافز السلبية حوافز التهديد التي تسعى إلى عدم تكرار السلوك من خلال العقاب والتخويف. (إبراهيم، ٢٠٠٩، ص: ٥٣٠)

ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة نحو مستوى ممارسة البعد الخامس للقيادة الأخلاقية برياض الأطفال (الاهتمام بالمعلمات) وذلك وفقاً لمتوسط الوزن النسبي لكل عبارة:

جدول (٩) استجابات أفراد العينة نحو مستوى ممارسة بعد الاهتمام بالمعلمات برياض الأطفال

م	العبارة	متوسط الوزن النسبي	النسبة المئوية للمتوسط	مستوى الممارسة
٢١	تحرص الإدارة على التواصل مع المعلمات وعلى الاستماع باهتمام للآراء ووجهات النظر.	٣.٠٢	٦٠.٤%	متوسط

٢٢	تهتم الإدارة بالتوازن بين المصلحة العامة للروضة وبين حاجات المعلمة الشخصية.	٢.١٢	٤٢.٤%	منخفض
٢٣	تهتم الإدارة بالمحافظة على شعور وكرامة كل معلمة عند معالجة أية مشكلة خلافية.	٢.٧٩	٥٥.٨%	متوسط
٢٤	ترتبط الإدارة مع المعلمة بعلاقة ودية تسمح بالحديث عن السلبيات في الروضة.	٣.٥٨	٧١.٦%	متوسط
٢٥	تعطي الإدارة انطباعاً ايجابياً عن المعلمة أمام الجهات المعنية الأخرى.	٣.٧٣	٧٤.٦%	مرتفع

ومن الجدول السابق يمكن الترتيب التنازلي لعبارات ممارسة بعد الاهتمام بالمعلمة برياض الأطفال على النحو التالي:

- تعطي الإدارة انطباعاً ايجابياً عن المعلمة أمام الجهات المعنية الأخرى وهذه العبارة هي الوحيدة التي حصلت على مستوى مرتفع من الممارسة بمتوسط وزن نسبي (٣.٧٣)، حيث يؤكد أفراد العينة الاحساس بمناخ الأسرة الذي يحمل اللمة الانسانية داخل العمل اليومي بمؤسسة رياض الأطفال.

- ترتبط الإدارة مع المعلمة بعلاقة ودية تسمح بالحديث عن السلبيات في الروضة وحصلت العبارة على متوسط وزن نسبي (٣.٥٨)، وينبغي أن تصبح ادارة رياض الأطفال علي وعي كامل بتأثير استخدام السلطة الذاتية والقوة الاجتماعية على ردود فعل المعلمة وذلك من أجل التركيز على خدمة الآخرين والتوجه نحو تحقيق السلوكيات المستهدفة. (cf. Resick et.al, 2006, p. 357)

- تحرص الإدارة على التواصل مع المعلمة وعلى الاستماع بإهتمام لآراء ووجهات النظر وحصلت العبارة على متوسط وزن نسبي (٣.٠٢)، ويضيف أفراد العينة أن طبيعة العمل السائدة برياض الأطفال يغلب عليها نمط الاتصالات الهابطة من أعلى، ويتطلب الاتصال الفعال أن يتمتع القائد بالقدرة على فهم وجهة نظر الآخرين وعلى تقبل النقد دون استبداد بالرأي وكلما تزداد درجة الاتصالات الصاعدة من المعلمة كلما يؤدي ذلك إلى نجاح العملية الادارية،

والى رفع مقترحات وأفكار ومشكلات المعلمات للقيادة في وقت مناسب. (حافظ وآخرون، ٢٠١٣، ص: ٢٠٨)

- تهتم الإدارة بالمحافظة على شعور وكرامة كل معلمة عند معالجة أية مشكلة خلافية وحصلت العبارة على متوسط وزن نسبي (٢.٧٩)، ويتطلب رفاه المعلمات تطبيق القيادة الأخلاقية لبعض الآليات مثل مساعدة المعلمة على تنمية المهارات، وإظهار التعاطف مع المشكلات الشخصية ومحاولة تخفيف ضغوط العمل، والانصاف في استخدام نظام الثواب والعقاب دون تكليف للمعلمات ببعض الأعمال التي تؤذي المشاعر (cf.) dirty work

(Fehr et.al, 2015, pp. 187-191)

- تهتم الإدارة بالتوازن بين المصلحة العامة للروضة وبين حاجات المعلمات الشخصية وحصلت العبارة على مستوى منخفض من الممارسة بمتوسط وزن نسبي (٢.١٥)، ويشير أفراد العينة إلى أنه يغلب الاهتمام بمصلحة المؤسسة دون مراعاة لاحتياجات المعلمات الشخصية والأسرية فعلى سبيل المثال لا يتم تخفيف العمل للمعلمة الراغبة في استكمال الدراسات العليا، كما يتم تعيين الفائزات في مسابقة المعلم المساعد بإدارة غرب القاهرة على الرغم من استقرار العائلات ببعض المحافظات الأخرى، وفي هذا الصدد ينبغي التفرقة بين القيادة التقنية والقيادة التفاعلية، فالأولى تهتم باللوائح أكثر من الاهتمام بالقائمين بالمهام وقد يدفع هذا الأسلوب إلى تنمية مشاعر الغضب والاستياء والتي تنعكس سلبياً على الجودة، أما القيادة التفاعلية فإنها تقوم بالتركيز على تفهم مشكلات واحتياجات المعلمات بقدر التركيز على أهداف ورسالة المؤسسة.

(الويشي، ٢٠١٣، ص: ١٣٣)

ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة نحو مستوى ممارسة

البعد السادس للقيادة الأخلاقية برياض الأطفال
(توصيف الدور) وذلك وفقاً لمتوسط الوزن النسبي لكل عبارة:

جدول (١٠) استجابات أفراد العينة نحو مستوى ممارسة بعد توصيف الدور برياض الأطفال

م	العبارة	متوسط الوزن النسبي	النسبة المئوية للمتوسط	مستوى الممارسة
٢٦	تقوم الإدارة بتوضيح الأداء المتوقع من كل معلمة في ضوء القيم والمبادئ التي ينبغي أن تحترم داخل الروضة.	٣.٠٧	%٦١.٤	متوسط
٢٧	تقوم الإدارة باستخدام الأمثلة لتوضيح السلوكيات غير الأخلاقية أثناء العمل.	٢.٦	%٥٢	متوسط
٢٨	تتصف الممارسات الأخلاقية المطلوبة من جانب الإدارة بالواقعية وبإمكانية التنفيذ.	٢.٣٣	%٤٦.٦	منخفض
٢٩	تتأكد الإدارة من توفير الموارد والدعم المالي الكاف لممارسة الأنشطة الأخلاقية الموجهة للطفل.	١.٩	%٣٨	منخفض
٣٠	توضح الإدارة أن النجاح في الأداء لا يتمثل في النتائج فقط بل في كيفية تحقيق هذه النتائج أيضاً.	٢.٧٢	%٥٤.٤	متوسط

ومن الجدول السابق يمكن الترتيب التنازلي لعبارات ممارسة بعد توصيف الدور برياض الأطفال على النحو التالي:

- تقوم الإدارة بتوضيح الأداء المتوقع من كل معلمة في ضوء القيم والمبادئ التي ينبغي أن تحترم داخل الروضة وحصلت العبارة على متوسط وزن نسبي (٣.٠٧)، ويرجع أفراد العينة السبب في عدم وجود توصيف واضح للمهام المطلوبة من المعلمة إلى أن إدارة رياض الأطفال لا تقوم بتحديد الحد الأدنى من المستوى المطلوب في العمل وكيفية الوصول إليه، ويشير (Newman et.al, 2015, p. 615) إلى أن عدم توضيح الدور يؤدي إلى زيادة الضغوط والتوتر والقلق وإلى التردد في اتخاذ القرار وعدم القدرة على حل المشكلات، كما أن ذلك دلالة على انخفاض رغبة القيادة في دعم المرؤوسين.

- توضح الإدارة أن النجاح في الأداء لا يتمثل في النتائج فقط بل في كيفية تحقيق هذه النتائج أيضاً وحصلت العبارة على متوسط وزن

نسبي (٢٠٧٢)، ويشير أفراد العينة أنه يتم الحكم على مستوى رياض الأطفال في ضوء النتائج النهائية فقط دون تقييم لكيفية تحقيق هذه النتائج، وغالباً ما تقوم ادارة رياض الأطفال بالتركيز على تنفيذ الأنشطة دون مراعاة لاختلاف ظروف رياض الاطفال بين الزمالك وبين بولاق مثلاً من حيث المستوى الاقتصادي، وعدد المعلمات والقاعات، وتوفر الوسائل المساعدة، ولا ينبغي أن تهتم القيادة الأخلاقية بالنتائج فقط بل إن الاجراءات المؤدية للنتائج لها نفس الدرجة من الأهمية، ويعني ذلك أن على القيادة تدريب المرؤوسين على الاهتمام بالعمليات المؤدية للنتائج بشكل أكبر. (Walumbwa et.al, 2011, p. 206)

- تقوم الإدارة بإستخدام الأمثلة لتوضيح السلوكيات غير الأخلاقية أثناء العمل وحصلت العبارة على متوسط وزن نسبي (٢٠٦)، ويشير أفراد العينة أنه قد تعقد بعض الحوارات لتحديد معايير الأداء والسلوك ولكن لا تخضع المعلمة لبرامج التدريب المتعلقة بأخلاقيات المهنة، وتضيف دراسة (cf. Foglia et.al, 2013, p. 46) أنه ينبغي أن يضرب القائد المثال للممارسات الأخلاقية عن طريق اظهار الاحترام للآخرين، وتشجيع المناقشات المفتوحة وعدم افتراض أن جميع المعلمات على دراية بما هو متوقع بل ينبغي على القائد الأخلاقي اعطاء الأمثلة على التوقعات وشرح المعايير الأساسية المتعلقة بهذه التوقعات.

- تتصف الممارسات الأخلاقية المطلوبة من جانب الإدارة بالواقعية وبامكانية التنفيذ وحصلت العبارة على مستوى منخفض من الممارسة وذلك بمتوسط وزن نسبي (٢٠٣٣)، وتواجه أفراد العينة مشكلة أن الكثير من التوقعات المرتبطة بالعمل غامضة وغير قابلة للتحقيق بالواقع، وينبغي على القيادة الأخلاقية اتباع عدد من الآليات للتأثير

على المعلمات ومن بين ذلك دراسة أحوال المؤسسة، وتقييم ردود فعل المعلمات، ومراجعة القرارات، وتحديد أفضل الطرق لمعالجة المواقف مع توقع النتائج والموازنة بين الاعتبارات المختلفة والأخذ في الاعتبار القيم السائدة عند تحديد الممارسات المطلوبة. (cf. Monahan, 2012, p. 61)

- تتأكد الإدارة من توفير الموارد والدعم المالي الكاف لممارسة الأنشطة الأخلاقية الموجهة للطفل وحصلت العبارة على أقل متوسط وزن نسبي في هذا البعد (١.٩)، ويشير أفراد العينة أنه قد تم بالفعل وضع موضوع حماية الأطفال من التحرش موضع الاهتمام، ولا تتحفظ المعلمات على إثارة الموضوع وإنما على عدم توفر الامكانيات اللازمة لتقديم مثل هذا الموضوع للأطفال، ويقوم (أبو بكر، ٢٠١٠، ص ص: ٤٨-٤٩) بتحديد ثلاث أحوال توضح العلاقة بين وضع الأهداف وتوفير الامكانيات وهي ما يلي:

- أن تضع المؤسسة أهدافاً أقل من الامكانيات والموارد وهذا اتجاه غير أخلاقي يتم فيه اهدار الموارد والامكانيات ويمثل ذلك منهج الفساد الإداري
- أن تضع المؤسسة أهدافاً مساوية للامكانيات والموارد وهذا اطار أخلاقي محايد يمثل المنهج التقليدي في الإدارة
- أن تضع المؤسسة أهدافاً أكبر من الامكانيات والموارد وهذا اطار أخلاقي قيمى يمثل المنهج الاصلاحى لأنه يعنى أن المؤسسة تستطيع تحقيق الأهداف التي تعلق فوق الموارد والامكانيات المتاحة.

وبصورة شاملة يمكن الترتيب التنازلي لاستجابات أفراد العينة نحو مستوى أبعاد القيادة الأخلاقية برياض الأطفال على النحو التالي:

جدول (١١) ترتيب استجابات أفراد العينة نحو ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية برياض الأطفال

البعد	متوسط الوزن النسبي	النسبة المئوية للمتوسط	مستوى الممارسة
النزاهة	٣.٥٣	٧٠.٦%	متوسط
التوجيه الأخلاقي	٣.١٨	٦٣.٦%	متوسط
الاهتمام بالمعلمات	٣.١٠	٦٢%	متوسط
العدالة	٢.٦٣	٥٢.٦%	متوسط
توصيف الدور	٢.٥٢	٥٠.٤%	متوسط
المشاركة	٢.٢٧	٤٥.٤%	منخفض

ويتضح من الجدول السابق أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية برياض الأطفال يزيد بشكل ملحوظ في الأبعاد الثلاثة الأولى بالترتيب وهي النزاهة والتوجيه الأخلاقي والاهتمام بالمعلمات، ويقل مستوى الممارسة إلى حد ما في بعدي العدالة وتوصيف الدور، وينخفض المستوى كثيراً في بعد المشاركة، فبالنسبة لبعد النزاهة تشير استجابات أفراد العينة إلى قدرة إدارة رياض الأطفال على الاحتفاظ بسرية المعلومات وعلى الاتصاف بالمصادقية في التعامل ومع ذلك تبالغ الإدارة في بعض الأوقات في الحديث عن عدد من الإنجازات غير المتحققة بالفعل على أرض الواقع، وبالإضافة إلى ذلك لا يمكن الثقة تماماً في قدرة الإدارة على الوفاء بكل التعهدات المتفق عليها.

وبالنسبة للتوجيه الأخلاقي يرى أفراد العينة أن إدارة رياض الأطفال تتعامل بطريقة مرضية على مستوى التوجيهات الخاصة بالممارسات اليومية، ورغم أن الإدارة تقوم بتوكيد أداء الشئ الصائب، إلا أنها لا تهتم تماماً بتقديم التقدير الذي يضمن المزيد من الاستمرارية، كما أنه بحكم الموقع الوظيفي فإن الإدارة قد تحرص على التعامل بطريقة أخلاقية، لكنها لا تقوى بصفة دائمة على الاعتراض الصريح على أي من الممارسات التي قد تخرج عن القواعد الأخلاقية، ولا تهتم الإدارة أيضاً بصورة كبيرة بمكافأة المعلمة التي تلتزم بأخلاقيات المهنة وبمعاينة كل من ينتهك هذه الأخلاقيات من المعلمات.

وبالنسبة لبعد الاهتمام بالمعلمات يشير أفراد العينة إلى وجود علاقة ودية تجمع بين ادارة رياض الأطفال وبين المعلمات حيث تقوم الإدارة عادة بإعطاء الانطباع الايجابي عن أفراد المهنة أمام الجهات المعنية الأخرى، ومع ذلك فإن المناقشات التي تجري بين الادارة وبين المعلمات تسير في اتجاه تسلطي غالباً، ولا تهتم الادارة كثيراً بالمحافظة على شعور وكرامة كل معلمة عند معالجة المشكلات الخلفية، بل قد تقوم كذلك بتغليب الاهتمام بمصلحة رياض الأطفال على حساب الحاجات الشخصية للمعلمات.

وبالنسبة لبعد العدالة لا تحظ مجموعة معينة من المعلمات بالامتيازات ولكن التميز في الأداء لا يجد المكان الذي ينبغي أن يشغله في الأمور المتعلقة بالترقية وتوزيع المكافآت، ومن جانب آخر يشير أفراد العينة إلى أن الادارة برياض الأطفال تتقبل الانتقادات بعض الشيء، ولكن الاحساس يتزايد بضرورة توزيع أعباء العمل مع عدم إلقاء اللوم على المعلمات دون اقتضاء.

وبالنسبة لبعد توصيف الدور تقوم إدارة رياض الأطفال أحياناً بتوضيح التوقعات والممارسات الأخلاقية المطلوبة من كل معلمة، وقد تستخدم بعض الحوارات لشرح معايير الأداء، ولكن كثيراً ما تبتعد التوقعات عن امكانية التنفيذ بالواقع الموجود مع قلة الموارد والدعم المالي الكاف لممارسة الأنشطة الأخلاقية الموجهة للطفل.

وبالنسبة لبعد المشاركة تكشف استجابات أفراد العينة إلى أن ادارة رياض الأطفال لا تهتم بصورة دائمة بنتائج اتخاذ القرارات على المستفيدين داخل وخارج بيئة العمل، أو بتفويض بعض الصلاحيات للمعلمات من ذوي الخبرة، كما أن الإدارة لا تسمح بإعادة النظر في القرارات بعد الحوار والنقاش مع المعلمات، على الرغم من أن العمل

التربوي خاصة يتطلب المزيد من المشاركة حتى تتولد لدى المعلمات الموافقة المستنيرة التي تسهم في إنجاح القرارات دون أية مقاومة. والخلاصة أنه يتضح من نتائج الدراسة الميدانية أن القيادة بإدارة رياض الأطفال تلتزم على مستوى الانسان الأخلاقي بالقيم الصحيحة، ولكن هذه القيادة تفنقر بعض الشئ إلى تطبيق ممارسات المدير الأخلاقي الذي يقوم بدعم الممارسات المرغوبة داخل بيئة العمل، وبتحفيز المعلمات على اتباع وممارسة سلوكيات أخلاقيات المهنة، وأخيراً يلزم التنويه أنه لا ينبغي فقط الاعتماد على مدى تمسك المعلمات بأخلاقيات العمل طبقاً للقناعات والاتجاهات الشخصية بل تحتاج القيادة الأخلاقية بإدارة رياض الاطفال أيضاً إلى تنمية ممارسة المعلمات للسلوكيات الأخلاقية باعتبار ذلك من متطلبات العمل التربوي والاداري بتربية ما قبل المدرسة عامة.

التوصيات

فيما يلي بعض المقترحات والآليات التي قد تساعد إدارات رياض الأطفال في مصر على القيام بتحسين الممارسات المتعلقة بأبعاد القيادة الأخلاقية :

أولاً: يمكن الاستعانة بالآليات التالية لتحسين ممارسة بعد النزاهة
برياض الأطفال

١- تجسيد معنى القيادة الأخلاقية قولاً وفعلاً من خلال ما ترمز إليه حروف كلمة القيادة باللغة الانجليزية: love الحب، empathy الاحساس بالآخرين، attention الاهتمام، dedication النقان، synergy تعزيز القيم، reward الاتابة، honesty الأمانة، of ideas توافق الافكار، integrity النزاهة، perseverance المثابرة.

- ٢- ممارسة المعايير المتفق عليها من خلال القدوة والتحفيز التلقائي، مع ثبات نمط السلوك الإداري في تماسك غير متضارب وذلك للتنبؤ برد فعل إدارة رياض الأطفال تجاه أي قضية أخلاقية.
- ٣- تطبيق الشفافية في الاجراءات وذلك عن طريق الاصطفاف الأفقي horizontal alignment أي التوافق بين المصلحة الشخصية للمعلمات وبين الصالح العام للمؤسسة.
- ٤- تعديل النظرة السائدة في متابعة الأداء والتأكيد على أنه لا يستهدف تحديد نقاط الضعف والقصور فقط وإنما يهدف أساساً إلى الاصلاح والتطوير مع توفير آلية لتقديم الشكاوي والتظلمات من جانب المعلمات.
- ٥- المصارحة بالأرقام، واعتبار المعلمات شركاء في المعلومات، والتدريب على فهم طريقة التعامل بالأرقام، مع مواجهة المعلمات بالحقائق بصدق وأمانة.
- ٦- شفافية التشريعات حتى تصبح معلنة لجميع المعلمات، وتوعية كل من المعلمات وأولياء الأمور بذلك من خلال برامج تثقيفية حول طبيعة الواجبات والحقوق التي ينبغي على كل من الطرفين الالتزام بها.

ثانياً: يمكن الاستعانة بالآليات التالية لتحسين ممارسة بعد العدالة برياض الأطفال

- ١- تفعيل العدالة في التشريعات المنظمة للعمل من خلال اتباع القواعد التالية:
 - قاعدة الاستئناف بمعنى وجود فرصة لتعديل القرارات عند الضرورة

- قاعدة الدقة بمعنى تقييم الأداء طبقاً لضوابط صارمة بعيدة عن المحسوية
 - قاعدة الانسجام بمعنى الاتساق في توزيع الجزاءات والمكافآت
 - ٢- تحقيق المعاملة المتساوية في تطبيق الاجراءات وذلك من خلال ادراك أهمية الفرد، ومراعاة احتياجات كل معلمة على حده فعلى سبيل المثال يمكن تحفيز المعلمة المساعدة عن طريق المشاركة في أحد المهام أو المبادرات الجديدة.
 - ٣- توفير العوامل الوقائية التي تسمح بتحقيق الحد الأدنى من الرضا (بيئة العمل المادية مثلاً)، والعوامل المحفزة التي ترفع من مستوى الأداء (تقدير العمل المتميز مثلاً).
 - ٤- تشجيع الاختلاف في الرأي، والقدرة على ادارة الاختلاف بفعالية فالأفكار المتصارعة تلقي بالمزيد من الضوء على الحقائق conflicting ideas give meaning to facts مع تقبل النقد الموضوعي والابتعاد عن المجاملات المتكثرة.
 - ٥- الابتعاد عما يسمى بسياسة الأب-الطفل parent-child policy والتي يطلق عليها أحياناً سياسة أنا أعلم وأنت لا تعلم بمعنى أن تقترض ادارة رياض الاطفال أنها الوحيدة التي تمتلك المعرفة واستبدال ذلك بتحمل مسئولية الأخطاء دون تهرب، وبالإعلان عن جهود المعلمات في تجرد.
 - ٦- التحول من الممارسات المانعة إلى الممارسات الشاملة from exclusive to inclusive لتأكيد تساوي الفرصة دون تحيز فيلزم أن تشعر المعلمة المساعدة أو المعلمة بعقد مثلاً بالتقدير والاحترام بنفس القدر الذي يتمتع به بقية الزميلات.
- ثالثاً: يمكن الاستعانة بالآليات التالية لتحسين ممارسة بعد المشاركة برياض الأطفال

- ١- ارساء ثقافة التمكين وذلك عن طريق الخطوات التالية:
 - التوصيف الدقيق الواضح للصلاحيات المخولة لكل من الادارة والمعلمات
 - توزيع الصلاحيات على المعلمات توزيعاً مشروطاً بالكفاءة والمقدرة
 - منح سلطة اتخاذ بعض القرارات للمعلمات بشكل تدريجي
- ٢- إنشاء مجلس استشاري من المعلمات يجتمع بصورة منتظمة مع ادارة رياض الأطفال لمناقشة عدد من الموضوعات المثيرة للجدل.
- ٣- اتخاذ القرار بناء على معطيات الموقف بحيث يقوم ذلك على أحد الأساليب التالية:
 - الأسلوب التوجيهي الذي يسير عليه القائد في حالة المعلمة حديثة التخرج أو في حالة وصول تعليمات أو أوامر جديدة مثلاً
 - الأسلوب الاقناعي الذي يقوم القائد فيه بتفسير وبشرح دوافع القرار ومزاياه
 - الأسلوب الرئاسي الذي يصلح في حالات الطوارئ والمشكلات الخلاقية
- ٤- التفريق بين ما يسمى بالقرارات المبرمجة وغير المبرمجة فالأولى هي القرارات التي تتعلق بأمر متكررة روتينية ويفضل أن تفوض للمعلمة الأولى، والثانية هي القرارات التي تتعلق بمشكلات تتصف بالتعقيد وتحتاج إلى التفاوض مع المعلمات وبقية الهيئة التربوية.
- ٥- تطبيق المعنى الحقيقي للمشاركة والذي يتضمن الانغماس والمساهمة والمسئولية، ويتم ذلك بتوفير الآليات التالية:

- نظام الاقتراحات suggestion system بمعنى منح مكافآت مادية أو معنوية للمعلمة التي تؤدي الاقتراحات من جانبها إلى فائدة تطبيقية
 - الجماعة الاعتبارية الصورية nominal group وهذا نوع من أنواع العصف الذهني تقريباً ويعتمد على تسجيل الاقتراحات المكتوبة دون الإفصاح عن هوية المعلمة صاحبة الاقتراح
 - المباريات الادارية managerial games وهي عبارة عن تمرين يحاكي الواقع الحقيقي بين مجموعتين ثم تقوم ادارة رياض الأطفال بعرض البدائل للتوصل إلى ممارسات العمل الصحيحة
- ٦- الموضوعية في عملية اعطاء الأوامر من خلال عدم الشروع في تنفيذ أي قرار مباشرة قبل استطلاع رأي المعلمات عن المخاطر المحتملة وعن المعوقات التي قد تصادف التنفيذ.

رابعاً: يمكن الاستعانة بالآليات التالية لتحسين ممارسة بعد التوجيه الأخلاقي برياض الأطفال

- ١- وجود دليل لأخلاقيات المهنة يوضح الحد الأدنى لمستوى الممارسات ويشير إلى توقعات المستفيدين من خارج المهنة حول الممارسات المقبولة وغير المقبولة.
- ٢- عدم مسايرة السياسات التنظيمية دون مناقشة للمعايير الأخلاقية، بحيث لا يتبق أمام المعلمة سوى الانصياع دون إرادة للقرارات أو العزوف عن مهنة العمل مع الأطفال.
- ٣- العمل بمبدأ الادارة بالقيم أي عدم إحسان القول وإساءة الفعل، وذلك حتى تتحول القيم المتفق عليها إلى ممارسات ملموسة.

٤- تعويد القيادة الأخلاقية بإدارة رياض الأطفال على فكرة تثبيت الموقف stop the scene والتي تقوم بفصل القيادة عن الموقف نفسه حتى يتخلص القائد من دور رد الفعل reactive ويتحول إلى دور أخذ المبادرة وإلى التفكير بطريقة بناءة مع الموقف proactive.

٥- تدريب القيادة على اتخاذ الحكم الأخلاقي الصحيح داخل المنطقة الرمادية grey area والتي تنشأ في بعض المواقف التي قد يصعب الحكم فيها إما بالصواب أو الخطأ.

٦- عدم الحكم على القضايا بحسب الأشخاص ذوي العلاقة personalization دون الأخذ في الاعتبار ضرورة الترابط بين الانسان الأخلاقي والمدير الأخلاقي.

خامساً: يمكن الاستعانة بالآليات التالية لتحسين ممارسة بعد الاهتمام بالمعلمات برياض الأطفال

١- التدريب على المزيد من دعم العلاقات الانسانية برياض الأطفال من خلال تمرين الحساسية sensitivity training والذي يقوم على أساس فهم القيادة لسلوك الذات وسلوك المعلمات وذلك بغرض معرفة ردود الفعل السلبية والايجابية نحو القرارات.

٢- تطبيق مبدأ الادارة بالتجوال management by wandering around والذي يقوم على فكرة الحصول على المعلومة مباشرة من الميدان، وتخطي الحواجز الرسمية مع المعلمات بحيث تتفهم إدارة رياض الأطفال الواقع الموجود بصورة أكبر.

٣- تقديم الاثابة الفورية لأي عمل إبداعي immediacy of reward وينبغي ألا تنتهز القيادة فرصة الثناء على عمل جيد لتوجيه الانتقادات، والأفضل أن يستخدم ما يسمى بشظيرة الدعم

support sandwich والتي تبدأ بالدعم الايجابي ثم توضيح السلبيات وتنتهي بالدعم الايجابي من جديد.

٤- تطبيق قاعدة ١:٤ والتي تقوم بتحديد نسبة التوازن بين الدعم الايجابي (٤) وبين توقيع العقاب (١) وإن جاءت النسبة أقل من ذلك فعلى إدارة رياض الأطفال زيادة عدد مرات الدعم.

٥- الاتصاف بالذكاء الوجداني أو العاطفي emotional intelligence والذي يتيح لإدارة رياض الأطفال رؤية الطاقات الكامنة لدى المعلمات، وتحفيز هؤلاء المعلمات على ابراز الأفضل، مع التعامل مع كل معلمة بكرامة تليق بانسانيتها.

٦- اتباع الخطوات التالية عند ادارة المناقشات الجماعية:

- وضع المقترحات المتداولة على ميزان الفوائد والخسائر.
- نقل المعلومات بالاتجاهات المختلفة: الصاعدة أو الهابطة أو الأفقية.
- استخدام التعبيرات اللفظية الصريحة وحسن استخدام لغة الجسد وتعبيرات الوجه.

سادساً: يمكن الاستعانة بالآليات التالية لتحسين ممارسة بعد توصيف الدور برياض الأطفال

١- شرح التوقعات المطلوبة من المعلمات مع توضيح طرق التغلب على الجوانب الصعبة في الأدوار المحددة، والسماح للمعلمات بمناقشة الممارسات التي تحتاج إلى التغيير.

٢- تقديم برامج تثقيفية للمعلمات الجدد للتعريف بالواجبات والحقوق وبأهداف وبرامج تربية ما قبل المدرسة، مع التفسير للقوانين والتعليمات المتعلقة بنظام العمل.

٣- انشاء نظام للمعلومات بالإدارة التعليمية يتعلق بالمعلمات ويشتمل على ما يلي:

- التوظيف بهدف التنبؤ بالاحتياجات من المعلمات الجدد
- التعيين بهدف توزيع المعلمات طبقاً لمتطلبات العمل
- التدريب بهدف تنمية المهارات وتقييم الأداء.

٤- التعريف بالممارسات الأخلاقية المرغوبة من خلال أربع خطوات:

- مرحلة الالهام أو الاحساس بالدور المطلوب inspiration
- مرحلة الاتصال أو نقل الاحساس إلى عناصر التنفيذ من المعلمات communication
- مرحلة التنظيم أي تحديد المستلزمات العملية اللازمة للممارسات الجديدة organization
- مرحلة التأقلم أي التكيف مع الوضع الجديد adaptation

٥- وضع نموذج استرشادي paradigm للمهام المطلوبة من المعلمة يحتوي على كيفية التطرق إلى بعض المعاملات الأخلاقية الخاصة بالأطفال مثل التعامل باحترام مع الوالدين، أو الرفق بالحيوان، والمحافظة على الممتلكات العامة.

٦- استحداث برنامج لتحقيق التتابع أو التوال succession programme وذلك بهدف تطوير مهارات الجيل الثاني من القيادات من بين المعلمات برياض الأطفال على أن يحرص هذا البرنامج على الاستدامة في رؤية المؤسسة بحيث يتوالى العطاء المستمر رغم تعاقب القيادات المرتقبة.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- إبراهيم، محمد محمد (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية.
- ٢- أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠١٠). أخلاقيات وقيم العمل والمسئولية الاجتماعية في المنظمات المعاصرة، الاسكندرية، الدار الجامعية.
- ٣- أبو ليلة، علي محمود (٢٠١٠). بناء القدرات البشرية العربية: تنمية مهارات الذكاء الاجتماعي والاتصالي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية والادارة.

- ٤- أبوالنصر، مدحت محمد (٢٠٠٧). إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- ٥- ----- (٢٠٠٨). قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- ٦- حافظ، محمد عبد الفتاح (٢٠١١). تنمية المهارات الإدارية لمستويات الإدارة العليا، الجزء الثاني، الاسكندرية، مؤسسة حورس الدولية.
- ٧- حافظ، محمد صبري، والمغدي، الحسن محمد، والبحيري، السيد محمود (٢٠١٣). القيادة في المؤسسات التعليمية، القاهرة، عالم الكتب.
- ٨- الحربي، حياة بنت محمد بن سعد (٢٠١٥). درجة ممارسة أعضاء هيئة اتريس بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية وانعكساتها على الطلبة في ضوء توجهات الجامعة الاستراتيجية، مجلة الادارة العامة، الرياض، ٥٥ (٣)، ابريل، ٥٥٥-٦١٨.
- ٩- حسنين، أحمد جابر (٢٠١١). أخلاقيات العمل بين الدين والمجتمع، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية والادارة.
- ١٠- ----- (٢٠١٣). الاحباط الإداري الأسباب والعلاج، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ١١- ----- (٢٠١٤). الإدارة الفعالة للموارد البشرية دليل المدير المحترف، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- ١٢- خطاب، عايدة، وثابت، زهير، والمبيض، علي، والسيد، محمود، وإبراهيم، سلامة (٢٠٠٢). العلوم السلوكية، القاهرة، دار الحريري للطباعة.
- ١٣- الشرفاوي، مريم محمد إبراهيم (٢٠١٠). الإدارة العصرية ومؤسسات التعليم، المؤتمر السنوي ١٨ "اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي"، ٦-٧ فبراير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية بني سويف، المجلد الأول، ٣١٣-٣٣٤.
- ١٤- الشريفي، عباس عبد مهدي، والتتح، منال محمود (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بامارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، ١٢ (٣)، سبتمبر، ١٣٧-١٦٢.
- ١٥- الصيرفي، محمد (٢٠٠٨). الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، الاسكندرية، مؤسسة حورس الدولية.
- ١٦- طلبة، جابر محمود (٢٠١١). الطفل ديوان التربية قضايا معاصرة في الطفولة المبكرة، المنصورة، مكتبة جرير.
- ١٧- عيسى، منصور (٢٠١٣). طرق حفز العاملين، القاهرة، الدار المصرية للعلوم.

- ١٨- قنديل، محمد متولي (٢٠١٠). جودة برامج ما قبل المدرسة على المستويين العالمي والقومي، المؤتمر الدولي الثاني (السنوي التاسع) "رياض الأطفال في ضوء ثقافة الجودة"، جامعة القاهرة، كلية رياض الأطفال، ٤-٦ مايو، ٩٣١-٩٣٨.
- ١٩- نجم، عبود نجم (٢٠١٤). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية والإدارة.
- ٢٠- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٨). المعايير القومية لرياض الأطفال، القاهرة.
- ٢١- الويشي، السيد فتحي (٢٠١٣). الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير)، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 22- Bello, Shukurat Moronke (2012), **Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance**, in, International Journal of Business & Social Science, 3 (11), June, 228-236.
- 23- Brown, M.E., Trevino, L.K. & Harrison, D.A. (2005), **Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development & Testing**, in, Organizational Behavior & Human Decision Process, 97, 117-134.
- 24- Brown, M.E. & Trevino, L.K (2006), **Ethical Leadership: A review & Future Directions**, in, The Leadership Quarterly, 17, 595-616.
- 25- Brown, M.E. & Mitchell, M. S. (2010), **Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research**, in, Business Ethics Quarterly, 20 (4), October, 583-616.

- 26- Cheng, Jen-Wei, Chang, Shu-Ching, Kuo, Jyh-Huei & Cheung, Yu-Ha (2014), **Ethical Leadership, Work Engagement and Voice Behavior**, in, Industrial Management & Data Systems, 114 (5), 817-831.
- 27- Conrad, A.M (2013), **Ethical Leadership across Cultures: Where is the Moral Manager?** in, International Journal of Research in Management, 3 (3), May, 10-19.
- 28- Den Hartog, D.N & Belschak, F.D (2012), **Work Engagement & Machiavellianism in the Ethical Leadership Process**, in, Journal of Business Ethics, 107, 35-47.
- 29- Elci, M., Sener, I. & Alpkan, L. (2013), **The Impact of Ethical Leadership on The Antisocial Behavior of Employees: The Mediating Role of Ethical Climate**, in, Journal of Global Strategic Management, 14, 57-66.
- 30- Eyal, O., Berkovich, I. & Schwartz, T. (2011), **Making the Right Choices: Ethical Judgments among Educational Leaders**, in, Journal of Educational Administration, 49 (4), 396-413.
- 31- Fehr, R., Yam, K. & Dang, C. (2015), **Moralized Leadership: The Construction and Consequences of Ethical Leader Perceptions**, in, Academy of Management Review, 40 (2), 182-209.
- 32- Foglia, M., Cohen, J., Pearlman, R., Bottrell, M. & Fox, E. (2013), **Perceptions of Ethical Leadership and the Ethical Environment & Culture: Integrated Ethics Staff Survey Data**, in, AJOB Primary Research, 4 (1), 44-58.
- 33- Freeman, R. & Stewart, L. (2006), **Developing Ethical Leadership**, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, Darden Boulevard, Charlottesville, Virginia.

- 34- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G. & Prussia, G. (2013), **Ethical and Empowering Leadership and Leader Effectiveness**, in, Journal of Managerial Psychology, 28 (2), 133-146.
- 35- Heres, L. & Lasthuizen, K. (2010), **Ethical Leadership: A Variform Universal Phenomenon**, in, The EGPA Conference, 7-9 Sept., Toulouse, France, 1-12.
- 36- Hitt, William. (1990), **Ethics & Leadership**, Columbus, Ohio, Battelle Press.
- 37- Hooijberg, R., Lane, N. & Diverse, A. (2010), **Leader Effectiveness and Integrity: wishful thinking?** in, International Journal of Organizational Analysis, 18 (1), 59-75.
- 38- Jordan, J., Brown, M., Trevino, L. & Finkelstein, S. (2013), **Someone to Look Up To: Executive-Follower Ethical Resoning & Perceptions of Ethical Leadership**, in, Journal of Management, 39 (3), March, 660-683.
- 39- Kalshoven, K., Den Hartog, D. & De Hoogh, A. (2011), **Ethical Leadership at work Questionnaire (ELW): Development & Validation of a Multidimensional Measure**, in, The Leadership Quarterly, 22, 51-69.
- 40- Kolthoff, E., Erakovich, R. & Lasthuizen, K. (2010), **Comparative Analysis of Ethical Leadership & Ethical Culture in Local Government**, in, International Journal of Public Sector Management, 23 (7), 596-612.
- 41- Langlois, L., Lapointe, C., Valois, P. & De Leeuw, A. (2014), **Development & Validity of the Ethical Leadership Questionnaire**, in, Journal of Educational Administration, 52 (3), 310-331.
- 42- Lindblom, A., Kajalo, S. & Mitronen, L. (2015), **Exploring The Links between Ethical Leadership, Customer Orientation & Employee**

- Outcomes in The Context of Retailing**, in, Management Decision, 53 (7), 1642-1658.
- 43- Liu, G. & Wang, X. (2014), **Ethical Leadership & Ba Ling: a Survey on The Perception of Accounting Interns in CPA Firms**, in, Chinese Management Studies, 8 (4), 642-664.
- 44- Loi, R., Lam, L., Ngo, Hang Yue & Cheong, Sok-ian (2015), **Exchange Mechanisms Between Ethical Leadership & Affective Commitment**, in, Journal of Managerial Psychology, 30 (6), 645-658.
- 45- Mayer, D., Kuenzi, M. & Greenbaum, R. (2010), **Examining the Link between Ethical Leadership & Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate**, in, Journal of Business Ethics, 95, 7-16.
- 46- Men, Linjuan (2015), **The Role of Ethical Leadership in Internal Communication: Influences on Communication Symmetry, Leader Credibility and Employee Engagement**, in, Public Relations Journal, 9 (1), Spring, 1-22.
- 47- Mihelic. K., Lipicnik, B. & Tekavcic, M. (2010), **Ethical Leadership**, in, International Journal of Management & Information Systems, 14 (5), 31-41.
- 48- Monahan, K. (2012), **A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations**, in, Emerging Leadership Journeys, 5 (1), 56-66.
- 49- Newman, A., Allen, B. & Miao, Q. (2015), **I can see clearly now The Moderating Effects of Role Clarity on Subordinate Responses to Ethical Leadership**, in, Personnel Review, 44 (4), 611-628.
- 50- Nikoi, Aristarchus (2008), **Ethical Leadership and Business Decision Making in Contemporary**

- Times**, in, International Journal of Business and Management, 3 (10), October, 183-193.
- 51- Northouse, Peter. (2013), **Leadership: Theory and Practice**, 6th ed., Thousand Oaks, California, SAGE Publications.
- 52- Nyukorong, Remy. (2014), **Fostering Ethical Leadership in Organizations**, in, European Journal of Business and Management, 6 (33), 56-63.
- 53- Resick, C., Hanges, P., Dickson, M. & Mitchelson, J. (2006), **A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership**, in, Journal of Business Ethics, 63, 345-359.
- 54- Trevino, L.K, Hartman, L.P & Brown, M. (2000), **Moral Person & Moral Manager: How Executives Develop A Reputation for Ethical Leadership**, in, California Management Review, 42 (4), Summer, 128-142.
- 55- Trevino, L., & Brown, M. (2004), **Managing to be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths**, in, Academy of Management Executive, 18 (2), 69-81.
- 56- Velasquez, M. (2006), **Business Ethics, Concepts and Cases**, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- 57- Vevere, Velga (2014), **Ethical Leadership: Student Perceptions of Exercising Ethical Influence in Organization**, in, European Integration Studies, 8, 159-167.
- 58- Walumbwa, F., Mayer, D., Wang, P., Wang, H., Workman, K. and Christensen, A. (2011), **Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-member Exchange, Self Efficacy and Organizational Identification**, in, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115, 204-213.

- 59- Yaverbaum, E. & Sherman, E. (2008), **The Everything Leadership Book**, Massachusetts, Adams Media.
- 60- Zheng, Q., Wang, M. & Li, Z. (2011), **Rethinking Ethical Leadership, Social Capital and Customer Relationship**, in, Journal of Management Development, 30 (7/8), 663-674.
- 61- Zhou, M., & Shi, S. (2014), **Blaming Leaders for Team Relationship Conflict? The Roles of Leader-member Exchange Differentiation & Ethical Leadership**, in, Nankai Business Review International, 5 (2), 134-146.

المخلص

يهدف هذا البحث إلى وضع تعريف للقيادة الأخلاقية يوضح الصفات المميزة للإنسان الأخلاقي والمدير الأخلاقي، مع محاولة قياس مستوى ممارسة هذه القيادة من وجهة نظر المعلمات، وتم توزيع المقياس الذي يحتوي على ستة أبعاد على عدد (٦٧) معلمة بجميع رياض الأطفال بغرب القاهرة، وتظهر النتائج أن مستوى الممارسة متوسط في أبعاد النزاهة، والتوجيه الأخلاقي، والاهتمام بالمعلمات، ويميل مستوى الممارسة في بعدي العدالة وتوصيف الدور إلى الانخفاض النسبي، ويرى أفراد العينة أن مستوى الممارسة يبعد المشاركة منخفض إلى حد كبير، وينتهي البحث ببعض المقترحات والآليات التي يمكن أن تساعد إدارات رياض الأطفال في مصر على القيام بتحسين الممارسات المتعلقة بأبعاد القيادة الأخلاقية.

Abstract

The research aims to measure the different sides of ethical leadership at all the kindergartens found in the West of Cairo, from the point of view of the teachers. The sample in the field study is made up of (67) women teachers and the questionnaire refers to the six dimensions of ethical leadership: integrity, justice, sharing, ethical guidance, care and role clarification. The results reveal an average degree of practice in the greater number of the dimensions, and some recommendations and tactics are given that can very

well help in improving preschool education in the light of the ethical standards suggested all through.