

ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية

إعداد

هند بنت حميد الفقيه

مدير إدارة الجودة بتعليم حائل - المملكة العربية السعودية

قبول النشر: ٢٠١٩/٢/٢٠

استلام البحث: ٢٠١٩/٢/٤

مقدمة :

لا يتوقع نجاح أي عمل تربوي بدون قيادة فاعلة؛ بل أن القيادة تعدُّ مصدراً لنجاح المؤسسات التربوية؛ ذلك لأن كل عمل في الإدارة يتطلب عقلاً يستوعب مختلف إمكانيات المنظومة التربوية، ويستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك الإمكانيات، خاصة أن القائد هو المسؤول عن توفير كافة عناصر التنظيم السليم للإدارة، ومدى ممارستها لكافة مسؤولياتها بشكل سليم، ومدى تحقيقها لأهدافها، وأساليب تحقيق تلك الأهداف.

ومع كون القيادة مصدراً للنجاح؛ إلا أن عدم استخدام الأساليب القيادية الملائمة لإمكانيات المؤسسة التربوية؛ قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنشودة. (خالد الشملان، ٢٠١٧، ص ١٢). ومما يدعم ذلك تزايد الانتقادات الحادة الموجهة للمدارس، نتيجة سوء الإدارة من جانب وتفشي حالات الفساد بما تتضمنه من المخالفات والتجاوزات المالية والأخلاقية من جانب آخر؛ مما أدى إلى تعالي الأصوات والدراسات العلمية، التي تنادي بضرورة تطوير المدارس لمعايير عمل أكثر رقياً، توفر التوازن بين تميز الأداء وأخلاقياته. (Susan Everson; Leslie Bussey, 2007, p.45)

ومما زاد الحاجة إلى الاهتمام بالسلوكيات الأخلاقية في إدارة المدارس، تزايد التوجهات الحديثة في الإدارة التي تنادي بقيادة أخلاقية للمؤسسات التربوية؛ قيادة تطبق معايير الشفافية والنزاهة، وتفعل إجراءات محاربة الفساد ومجابهة الرشوة التي صارت سرطناً يهدد قيم المدارس. (Chichibu, Toshiya; Kihara, Toshiyuki, 2013, p.14)

الأمر الذي تطلب من المدارس في كثير من الدول — خاصة — المتقدمة كاليابان إلى نشر وتفعيل وتأسيس سلوكيات القيادة الأخلاقية لتزويد الثقة المتبادلة بين كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة التربوية.

فالقيادة الخلقية الناجحة في المدارس اليابانية تطلبت مراعاة الجانب الأخلاقي، وقد أصبح من الممارسات أن تصدر المدارس اليابانية مدونات أخلاقية Code of Ethics، وهي بمثابة موجه ومرشد أخلاقي للقيادات فيها فيما يجب عليهم فعله وما لا يجب. (Dion, Michel, 2012, p.8)

وهذا ما كانت له انعكاساته الإيجابية في توافر قيادات أخلاقية يابانية لديها من القيم والمبادئ الأخلاقية ما جعلها تلتزم بالحفاظ على جودة العمل وتميز الأداء قولاً وفعلًا.

الهدف :

توضيح الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية، إضافة إلى تحليل ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وتحديد آليات الاستفادة منها بالمدارس السعودية.

المنهج المستخدم

استخدمت الورقة البحثية المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة.

المحور الأول الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية:

مفهوم القيادة الأخلاقية

تعرف القيادة الأخلاقية بأنها مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي اتجاه المتعلم مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً لنفسه ومجتمعه (ياسمين "محمد ناصر" محمود الدجاني ٢٠١٨ ، ص ٩) كما تعرف بأنها مجموع القيم ، والمعايير والسلوكيات الأخلاقية التي تمارسها الإدارة المدرسية عند تعاملها مع العاملين بها، وتقاس من خلال رضى العاملين عن تلك الإدارة في جوانب الصفات الشخصية، والصفات الإدارية، والعلاقات الإنسانية. (أمجد درادكة، هدى المطيري ٢٠١٧، ص ٢٧) . وينظر إليها على أنها إظهار سلوك قيادي أخلاقي يلتزم بالمعايير المعتمدة والمقبولة في السلوكيات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، ونشر ذلك السلوك لدى المرؤوسين للاقتداء به

(Wang, An-chih, etal, 2017, p. ٥٠٧)

ووفق المنظور السابق فإن مفهوم القيادة الأخلاقية يتكون من مدخلين متكاملين أولهما القيادة، والثاني الأخلاقي، فالمنظور القيادي يتكون من ثلاثة مستويات هي: العلاقة بين القادة وأتباعهم، قدرة وقوة القادة التي يستخدمون بها السلطة، وعملية وضع مجموعة واضحة من المعايير الأخلاقية والتي يستخدم فيها القادة المكافآت والعقوبات بحسب اتباع المعايير الأخلاقية، بينما يتكون المنظور الأخلاقي من

مستويين هما: أن القيادة في حد ذاتها هي الأخلاق، وهذا يعني أن القادة يستخدمون أدوات وأساليب وأنماط أخلاقية بشكل مناسب للتأثير على أتباعهم، ويتمثل المستوى الثاني في أن الهدف من القيادة هو خلق مناخ أخلاقي، واتخاذ القرارات الأخلاقية. (محمد عبد القادر عابدين. محمد عوض شعييات، بنان محمد حلبية، ٢٠١٢، ص ٣٣٢-٣٣٣).

ونستخلص مما سبق، أن مفهوم القيادة الأخلاقية يذهب إلى ما هو أبعد من الالتزام والتأكيد على المثل والقيم والسلوكيات الأخلاقية السامية من قبل القيادات الأخلاقية، لتشمل دعم والالتزام المرؤوسين بالسلوكيات الأخلاقية في العمل، والذي يتم بشكل منهجي موضوعي، وصولاً لتشكيل ثقافة تنظيمية أخلاقية، تهدف إلى بناء المؤسسة التربوية بقيادة أخلاقية.

أهمية القيادة الأخلاقية للمؤسسات التربوية:

إن التزام القائد التربوي بأخلاقيات المهنة يعد عاملاً مهماً وأساسياً في نجاح المؤسسات التربوية، وتعزيز إنتاجيتها، وتحسين جودة مخرجاتها، حيث أن أخلاقيات القائد تقود إلى بذل الجهد، وتأدية العمل بأمانة وتحمل المسؤولية بغير تردد)

ويعد مدير المدرسة القائد التربوي المكلف بالقيام بجميع الأعباء الوظيفية في المدرسة، ويساعده في ذلك المعلمون لينتج من خلال ذلك صياغة شخصية علمية قويمية سليمة تتمتع بالخلق القويم، وتترسخ فيها القيم السامية، لذا فإن المدير له الدور الكبير في صلاح المدرسة أو إفسادها، ويؤثر فساد المدير على المدرسة من ناحيتين كما يأتي: (محمد فضل الهندي "٢٠١٣"، ص ١٤)

الأولى: ميل المديرين الفاسدين لاختيار من هم على شاكلتهم لملي الوظائف الشاغرة، وتولي المسؤوليات الحساسة، مما يؤثر على القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة.

الثانية: تدني احترام المرؤوسين للمدير، ولمركزه القيادي بشكل عام، مما يؤثر على علاقة المدير مع المعلمين وبالاتي على مخرجات العملية التعليمية .

ومن أبرز الأسباب التي دعت إلى تطبيق مدخل القيادة الأخلاقية بالمدارس ما يلي: (محمد فضل الهندي "٢٠١٣"، ص ٢٨)

١. المشكلات والأزمات التي تحدث بالمدارس؛ والتي دعت إلى وجود قيادات أخلاقية تتمتع بالمهارات اللازمة للقيادة بطرق فعالة للمضي إلى النجاح والتفوق.

٢. غياب القيادة الأخلاقية في المدارس بعد سبباً في فشلها في تحقيق أهدافها؛ وذلك لأنه يضعف معنويات العاملين ويفقدتهم ثقتهم بالقائد .

٣. ضعف العلاقات الإنسانية بين القيادات والعاملين مما يؤثر على إنتاجية العاملين والأداء الكلي العام بالمدارس.

٤. فقدان العاملين بالمؤسسة التربوية الشعور بالأمن والأمان الوظيفي؛ مما يستدعي وجود قيادة أخلاقية تشعرهم بأهميتهم ودورهم الحيوي في تميز أداء المدارس.

سمات القيادة الأخلاقية (Ethical leadership advantages)

تتنظر العديد من الدراسات إلى القيادة الأخلاقية على أنها أبعد من كونها مجموعة معارف ومفاهيم، إنها احترام وأخلاق يعيشها القائد مع ذاته أولاً ليدعم ويشجع العاملين معه على تحمل مسؤولياتهم بعقول مفتوحة وبقلوب راضية. إن مثل هذا الرضا وهذا التفاني لا يتحقق للعاملين مصادفة؛ بل من خلال قيادة أخلاقية تنسم بالعديد من السمات، من أبرزها:

١- **الصفات الشخصية:** فالقائد الأخلاقي يتحرى الصدق في تعاملاته، ويتميز بالنزاهة والأمانة في سلوكه وتصرفاته، ويتحمل المسؤولية تجاه أخطائه ويعترف بها، ويتقبل النقد، ولا يستنار بسهولة، وهو القائد الذي يمثل قوة للآخرين في سلوكه وتعاملاته. (السيد الحضري، ٢٠١٤، ص ٦٠-٥)

٢- **الصفات الإدارية:** والتي تتمثل في حرصه الواضح على تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها، وتشجيعه للعاملين على الإبداع والتجديد؛ فيشركهم في التخطيط وصناعة القرارات، ويوزع المهام عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، كما يحرص على تنمية المعلمين مهنيًا، وهو قائد يعتمد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين، ويتخذ القرارات العادلة والمتوازنة. (خالد الشملان، ٢٠١٦، ص ١٢)

٣- **العلاقات الإنسانية:** يحرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات إنسانية مع العاملين، وأولياء الأمور، والطلاب والمسؤولين، فنجده يتعامل مع معلميه بتواضع واحترام وينصت لهم باهتمام، ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم، ويقدر ظروفهم، وهو القائد الإنسان الذي يتمثل معاني الإنسانية في تعاملاته مع طلابه فيكتسب حبهم وثقتهم وتقدير آبائهم ومجتمعهم. (محمود خليل أبو الدف، ٢٠١٧، ص ٣٢)

٤- **العمل بروح الفريق:** حيث يحرص القائد الأخلاقي على أن يعزز ثقة العاملين بأنفسهم وبقدراتهم، ويعزز لديهم روح التعاون والانسجام، وروح المسؤولية الجماعية والالتزام في البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي، ويعزز لديهم مهارة صناعة القرارات الجماعية ويستثمر طاقاتهم من أجل مصلحة الطلاب، لأرائهم وأفكارهم؛ وينسب النجاحات التي تتحقق إليهم وإلى تعاونهم واجتهادهم. (السيد الحضري، ٢٠١٤، ص ٦٠-٥)

يتضح مما سبق إنّ اتصاف القيادة التربوية الأخلاقية والتزامها بالمُثل والمبادئ الأخلاقية السامية لها تأثير واضح يتجاوز القيادات ليشمل المرؤوسين من خلال دعمهم وحثهم على الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية، والذي لا يتم غالبًا بشكل عفوي،

بل بشكل مخطط ومدرّس، وذلك لبناء ثقافة تنظيمية ؛ تهدف لتفعيل وتأصيل القيم الأخلاقية في عقول وقلوب الكوادر البشرية قيادات ومروّسين.

مصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية (morals in moral leadership) (sources of

تتعدد مصادر الأخلاق للقائد التربوي التي يعتمد عليها في تكوين مبادئه وقيمه الأخلاقية ، ومن هذه المصادر: (Houle, Judith C.; Gimas, Priscilla, 2006, p.13)

١- **المصدر الديني:** يعد من أهم المصادر الأخلاقية التي تنظم معاملات الناس وأعمالهم، حيث تستمد أخلاقيات مهنة التعليم من المصدر الديني الإسلامي الذي ينظر إلى مهنة التعليم على أنها رسالة سامية وعملاً دينياً قبل أن تكون مهنة.

٢- **المصدر الاجتماعي:** فأخلاقيات القيادة التربوية تتأثر بعادات وتقاليد وأخلاق المجتمع ومعارفه؛ لذا فهناك علاقة قوية بين أخلاقيات القيادة التربوية وبين المجتمع وعاداته وتقاليد.

٣- **المصدر الاقتصادي:** ويركز هذا المصدر اهتمامه على الظروف الاقتصادية للقائد التربوي الأخلاقي، فالقائد التربوي الذي يعيش في وضع اقتصادي مقبول تتوقع منه أخلاقيات رفيعة والتزام أكيد بقواعد وأسس المهنة، أما إذا كان وضعه الاقتصادي متدنياً فقد تتأثر أخلاقيات بعض القيادات بهذا الوضع وتصبح سلوكياته بطابع المادية على حساب الجوانب الأخلاقية.

٤- **المصدر الفلسفي أو الفكري:** إن القائد التربوي قد يتأثر بمنظومته الفكرية والفلسفية أكثر من مصادر الأخلاق، وتكون هي الموجه لسلوكه الأخلاقي؛ وعلى ذلك فقط تتأثر القيادة التربوية بمصدر فكري متطرف مما يؤدي إلى انحرافات شديدة في مجال العمل.

٥. **المصدر الإداري والتنظيمي:** وتشير إلى القوانين واللوائح والإجراءات الإدارية التي يعمل في ضوئها القيادة التربوية الأخلاقية ؛ والتي يتعين التزامها بها وتطبيقها في مجال العمل التربوي عند تنفيذ المهام المختلفة .

يتضح من العرض السابق أن القيادة الأخلاقية لا تهتم فقط بالتركيز على تفعيل السمات والسلوكيات الأخلاقية للقيادات التربوية، بل تهتم أيضاً بعملية تشجيع مثل هذه السلوكيات بين المرؤوسين؛ لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة التربوية، من خلال تدعيم العلاقات الإنسانية بين القيادات والمرؤوسين ، تفعيل العمل الجماعي من خلال تطبيق منهجية عمل الفريق ، وتشجيع القضايا الأخلاقية ومناقشتها، كما أن القيادة الأخلاقية لكي يتم إدراكها من قبل الآخرين، يجب أن تتضمن: السمات الأخلاقية للقيادة التربوية، ومدى قيام القائد التربوي بتشجيع السلوكيات الأخلاقية ودعمها لدى مرؤوسيه في كافة مواقف العمل .

المحور الثاني:

Ethical in Japanese schools) بالمدارس اليابانية (Ethical in Japanese schools) (leadership

تقديم:

من أبرز عوامل النهضة اليابانية بعد الانهيار الاقتصادي عقب الهزيمة في الحرب العالمية الثانية ما عُرف بـ "فن القيادة الإدارية اليابانية" والتي ارتبط بتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة وتحويلها إلى قيم سلوكية إيجابية ارتبطت بالثقافة اليابانية الساعية إلى الابتكار والتجديد.

وقد انطوت كافة المهام في الإدارة اليابانية على عنصر أخلاقي لرجل الإدارة حيث ركزت تلك الإدارة على استخدام القيم والعادات التي تحت على الالتزام، وهو ما يُطلق عليه أسلوب استخدام القيم في التحكم في السلوك الإنساني Ethics as Behavior Control أو ما يُسمى بـ Good Manners Right Conduct والذي يعني اتخاذ السلوكيات الصحيحة في المواقف المختلفة. (Houle, Judith C.; Gimas, Priscilla, 2006, p.12)

ملاحم القيادة الأخلاقية اليابانية Dimensions of Japanese's Ethical leadership

أولاً مفهوم القيادة الأخلاقية Concept of Ethical Leadership

القائد الأخلاقي من المنظور الياباني هو القائد التربوي الذي يلتزم بالمعايير الأخلاقية في حياته الشخصية المهنية. ومن ثم فإنه يجب أن يتمتع بالصدق، والثقة، والنزاهة، والأمانة والشرف ويلتزم بأداء المهام المنوطة به بكل اتقان، كما أنه مثال يحتذى به ويسعى لتحسين مدرسته وتطويرها والقيام بالأمر المناسبة لكل من المدرسة والمستفيدين الداخليين (العاملين) والمستفيدين الخارجيين (أصحاب المصلحة). والقائد الأخلاقي الياباني يبدي دوماً اهتماماً بمصلحة مدرسته من خلال اتخاذ قرارات عادلة ومناسبة وتفضيل الأخلاق على أية مكاسب أخرى. (Wang, An-chih,etal, 2017,pp507-508)

ثانياً أهداف القيادة الأخلاقية goals of Ethical Leadership

تهدف القيادة الأخلاقية اليابانية إلى: (Wang, An-chih,etal, 2017,p508)

- 1- تحفيز القيادات التربوية على تحمل متطلبات أدوارهم ومسؤولياتهم بعقول مفتوحة وبقلوب راضية.
- 2- تفعيل آليات المحاسبة والنزاهة ومكافحة الفساد والممارسات غير السليمة.
- 3- إيجاد الفرص للقادة التربويين الطموحين لمراجعة المعتقدات والقيم والخبرات التي كان لها أكبر الأثر في تشكيل حياتهم كأفراد.
- 4- زيادة وعي القيادات التربوية بالقيم التي يتعين أن يوظفونها في أعمالهم.

- ٥- زيادة تأثير قيادات المدارس اليابانية في تشكيل سلوكيات العاملين معهم وتهذيب أخلاقهم.
- ٦- ممارسة العمل الجماعي من خلال فرق العمل وحلقات الجودة قولاً وفعلاً.
- ٧- تشكيل صف ثان من القيادات الشابة التي يتشرب القيم والأخلاقيات اليابانية ويعمل على تفعيل العمل بها .

ثالثاً أساليب القيادة الأخلاقية في المدارس اليابانية Ethical techniques Leadership

١- التركيز على العوامل المعنوية

قدم "باسكال وأثوس" Pascal and Athos مدخلاً يتكون من سبعة متغيرات هي "الإسات السبعة" Seven S's ، وتبدأ بـ "الإسات الناعمة" المرتبطة بالبشر والأقرب إلى أخلاقيات الإدارة (١٤٧). أو ما يُطلق عليها العوامل المعنوية الناعمة (الصدق – الشجاعة – الانضباط الذاتي – حب العمل – الاستجابة لرغبات العملاء – الألفة والمودة – العلاقة الحميمة بين الرؤساء والمرؤوسين)، وعلى أساس هذه العوامل ينظر إلى المؤسسة اليابانية كبيت عائلي له قيادة محددة تتمسك بالأخلاق والمثل العليا حيث تتقاسم مع العاملين المهام الفنية والعلاقات الإنسانية بحيث تعيش القيادة مع العاملين وتشاطرهم وتشاركهم مسراتهم وأحزانهم معاً، "

(Pascale and A. G. Athos, 1981, pp5-7)

كما تستعمل القيادات التربوية اليابانية تعبيرات لها دلالتها في التعامل مع العاملين الجدد بهدف إشعارهم بالقبول تماماً، ومن تعبيراتهم الشائعة قولهم للعامل الجديد أنت واحد منا Now You Are one of Us كناية عن الترحيب والقبول.

وتُحدد الإدارة أدق التفاصيل في أشكال العلاقة مع المستفيدين وطريقة الترحيب بالعمل وطريقة الجلوس معه، وتخصص ساعة أسبوعية في المنهاج الدراسي تتعلق بأخلاق العمل على أن تُراجع هذه المناهج كل عشر سنوات لتطويرها انسجاماً مع روح العصر ومقتضيات المصلحة اليابانية العليا.

٢- التمكين الإداري

تعتمد الإدارة اليابانية على التمكين Empowerment حيث يُزود القادة التربويين المرؤوسين بالوسائل والمعارف والمهارات التي يستطيعون من خلالها المشاركة في إدارة المؤسسة التربوية؛ بحيث لا يقتصر ذلك على الوظائف القيادية بل الأفراد الذين أثبتوا كفاءتهم ويتمتعون بمؤهلات ومهارات فائقة، حيث يُمنحون صلاحيات كاملة في اتخاذ ما يرونه من قرارات وأساليب ووسائل مناسبة مع مسانلتهم عن النتيجة النهائية. مما يُساعد على تسهيل عملية التنفيذ وبناء الصف الثاني من القيادات وتحقيق مستويات عالية من الثقة في الآخرين Trust in Other People. (ناصر محمد عامر، ٢٠١٢، صص ٢٠٩-٢١٢)

٣- الإدارة على المكشوف:

تعد الإدارة على المكشوف (Open Book Management) إحدى التجارب الحديثة في المدارس اليابانية، حيث تستخدم القيادة التربوية اليابانية هذا الأسلوب في التقرب من العاملين والاطلاع على إمكاناتهم ومهاراتهم أثناء تنفيذ المهام المختلفة، وتعتمد في استخدام هذا الأسلوب على القواعد التالية: (ناصر محمد عامر، ٢٠١٢، ص ٢٠٩-٢١٢)

أ- فشل المؤسسة التربوية لا يأتي من المنافسين في المقام الأول إذ تفشل المنظمة بفعل ضعف دوافع العاملين نحو العمل، وليس بفعل تسريب معلومات للمنافسين.
ب- الإدارة بيت من زجاج كل ما به مكشوف ومنشور على الانترنت للعاملين والجمهور ومن حق كل مواطن الاطلاع على المعلومات والوثائق الإدارية ومعرفة آليات اتخاذ القرار.

ت- الرؤية خير وسيلة للتواصل الجيد "Good Communication" من حيث وصول الرسالة محددة وواضحة وشاملة وفي أقل وقت.

ث- لا يتحقق الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي في ظل الغموض والسرية والخوف حتى من المعلوم. كما لا يتحقق في ظل وجود القيادات الإدارية المشغلة بالورقيات والمكاتبات الروتينية وبأمورها الخاصة والتي تقضي معظم الوقت في المكاتب.

ج- الموظفون شركاء وليسوا أجراء ومن ثم فإن إطلاع المرؤوسين على الأرقام المالية والخطط المستقبلية ومناقشة إحصاءات الأداء والمعلومات الحساسة عن المنظمة ودلالاتها يعمل على تحفيز الأفراد وأعضاء المنظمة على التفكير بعقلية المالك الحقيقي للمؤسسة التربوية.

٤- الإدارة الأبوية:

القائد التربوي الأخلاقي في المدارس اليابانية بمثابة الأب قبل أن يكون صاحب السلطة، ويتعامل مع العاملين معه كما يتعامل الأب مع أبنائه؛ فيشملهم بعطفه ويساهم في حل مشكلاتهم العائلية، ومثلما يتحمل الأب تربية أبنائه كذلك يتحمل القائد مسؤولية تربية وإعداد قيادات المستقبل، وكل القيادات التربوية في اليابان يجب أن يتدربوا في المستويات الدنيا قبل الصعود إلى المناصب العليا الإدارية، وفي السنوات الأولى من عمل قائد المستقبل يقوم بإنجاز الأعمال الإدارية غير الرسمية وهي التي أطلق عليها God Father فيصبح قائداً غير رسمي أي أنه يقوم بأعمال الإدارة تحت إشراف القائد الأعلى فيسمع شكاوي الموظفين وله صلاحية نقل الموظف من مستوى لآخر يُناسبه (ناصر محمد عامر، ٢٠١٢، ص ٢٠٩-٢١٢).

٥- ميثاق الأخلاق

يأخذ الاهتمام بأخلاقيات القيادة شكلاً رسمياً وقانونياً في المدارس اليابانية حيث تضع لنفسها ميثاقاً للأخلاق، ووجود هذا الميثاق يجعل الأمر إلزامي ولا يعتمد على

شخصية القائد ووجهة نظره في الالتزام بالأخلاق فحسب بل يشاركه وضعه وتنفيذه فرق العمل من العاملين معه في المدارس.

وهذا الميثاق يأخذ شكل المدونات وتسمى " المدونة الأخلاقية للساموراي " Samurai Code وهذه المدونة هي التي تلهم القيادات اليابانيين وتوجه سلوكياتهم نحو الإنجاز والتطوير والتحسين المستمر وتتضمن المدونة مجموعة من الفضائل الأخلاقية مثل الاستقامة والصدق والشجاعة والولاء والانضباط الذاتي وروح الجرأة والشرف والتضحية بالذات والاقتصاد في الإنفاق (Toshiyuki 2013, pp14-15)

Chichibu, Toshiya; Kihara,

رابعاً مبادئ القيادة الأخلاقية في المدارس اليابانية Ethical principles Leadership

أوردت الدراسات والبحوث ثمانية مبادئ يركز عليها تطبيق منهجية القيادة الأخلاقية في المدارس اليابانية، على النحو التالي: (وليد مجلي العواودة، ٢٠٠٩، ص ٣٤-٣٥)

١- التطوير الذاتي :حيث يتم تنظيم بعض البرامج التدريبية وورش العمل التطبيقية، وبعض برامج التطوير الذاتي التي تدعم من فكر القيادة الأخلاقية في إدارة المدارس اليابانية.

٢- التطوع :حيث قيام قيادة المؤسسة التربوية بحث العاملين وتشجيعهم للاجتماع بشكل دوري لمناقشة المواضيع والمشكلات المتعلقة بالعمل واقتراح الحلول المناسبة لها.

٣- مشاركة جميع العاملين :حيث تحت القيادة التربوية العاملين على المشاركة في جهود التحسين المستمر، بهدف استثمار قدراتهم ومواهبهم الذاتية في تطوير العمل، وفي الوقت نفسه دعم النواحي الإنتاجية.

٤- العمل بشكل جماعي :حيث تقوم القيادة التربوية بالتعاون مع العاملين في تشكيل فرق عمل محددة المهام والواجبات لتتحمل مسؤوليات تنفيذ تلك المهام، واعتبار العمل الفردي داخل المدارس لا قيمة له إلا بتعاون الأفراد واشتراكهم في فرق العمل.

٥- الأصالة والإبداع :حيث لا تكتفي القيادة التربوية بالإفادة من نماذج الجودة والتميز المطبقة في المدارس الأخرى، بل تسعى إلى من تطوير نماذج مبتكرة تفي باحتياجاتها التنموية.

٦- الالتزام بالمسؤولية الفردية والجماعية :تعني المسؤولية في ظل القيادة اليابانية الأخلاقية التزام القائد التربوي بأن ينهض بالأعباء الموكلة إليه وتحمل نتائجها؛ من خلال التعاون والمشورة الصادقة المخلصة، وعلى العدل والمساواة مع العاملين معه.

٧- تطوير أساليب مناسبة للرقابة على جودة الأداء : حيث تقوم القيادة بالتقييم الموضوعي للأداء الحالي ومقارنته بالأهداف المحددة والعمل على تطوير الأداء في

ضوء النتائج المقارنة . كما تعمل على استخدام أساليب حديثة في التقييم كمؤشرات الأداء والقياس المقارن بالأفضل.

٨- التمسك بالقيم اليابانية : حيث تسعى القيادة التربوية على تفعيل العمل بالأخلاقيات اليابانية من قيم ومثل وسلوكيات واتجاهات إيجابية كاحترام الآخرين وخدمتهم والعدالة والصدق وترجمتها إلى إجراءات تنفذ على أرض الواقع.

يتضح مما سبق أن القيادة الأخلاقية أصبحت تحظى باهتمام بالغ من قبل الجميع في المدارس اليابانية، وهذا الاهتمام ينطلق من ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم السلوكية الأخلاقية على مستوى الجوانب الشخصية والجماعية والمهنية، بل إن التوجه الحديث للمدارس اليابانية قد حتم وجود نظام قيمي يكون بمثابة المرجع الذي يُحتكم إليه في تفويم ممارسات القادات السلوكية والمهنية.

خامساً خصائص القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership Characteristics)
تنتم القيادة الأخلاقية اليابانية في المدارس بمجموعة من الخصائص أبرزها:

(Toshiyuki Chichibu, Toshiya; Kihara, 2013, pp18-19)

١- الرقابة الذاتية : فالقائد في مدرسته رقيب على ذاته بدافع من ضميره ، وإذا أخطأ يعترف بالخطأ ويبادر إلى إصلاحه ويعمل على عدم تكراره .

٢- حياد القيادة فيما يختص بكافة القضايا داخل وخارج مدرسته، والعمل على تطبيق معايير العدالة بكل نزاهة ووضوح .

٣- المرونة: حيث تنتم القيادة اليابانية بالقدرة على التغيير والانفتاح على البيئة المحيطة دون الالتزام بشكل محدد من أشكال.

٤- التأكيد على سياسة الباب المفتوح: فلا حواجز أو موانع من عقد لقاءات مستمرة بين القادات والعاملين ، ولا فظاظ في التعامل من قبل القيادة للعاملين تحت أي ظرف .

٥- التأكيد على قيمة العمل الجماعي: يعتبر العمل الجماعي من أهم الخصائص المميزة للقيادة اليابانية؛ فالقيادات يفضلون العمل بروح الفريق مثلهم في ذلك الأسرة الواحدة، وأصبح إتمام عمل معين بصفة جماعية نوعاً من الاستمتاع الذاتي لدى القادات.

٦- التأكيد على العلاقات الإنسانية: فمثلاً يقوم القائد بإعطاء اهتمام أكثر للأفراد الذين يعملون تحت مسؤوليته وينظر إلى المؤسسة التربوية في المقام الأول والأخير على أنها مجموعة من الأفراد تجمعهم علاقات إنسانية واحدة.

٧- الاهتمام باختيار وتدريب وتحفيز العاملين: حيث تهتم القيادة اليابانية الأخلاقية بوضع معايير علمية عملية في اختيارها وتدريبها وتحفيزها للعاملين معها في المؤسسة التربوية؛ حيث ينصب التركيز على توافر صفات أخلاقية في الموظف من أبرزها: الحياء ، والجدية والقدرة على بذل أقصى درجة من الجهد في العمل.

٨- التمسك بالأخلاقيات اليابانية بما تتضمنه من سلوكيات وقيم واتجاهات إيجابية تحكم العلاقة بين القيادات والعاملين والمستفيدين الخارجيين.

٩- إعطاء عناية خاصة ومتميزة لاحتياجات المستفيدين ورغباتهم: فالقيادات الأخلاقية اليابانية تتميز بقدرة ملموسة في العمل على نيل رضى المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة التربوية وفي ذلك تعمل على دراسة وتحليل احتياجات المستفيدين والعمل على الوفاء بتلك الاحتياجات.

سادساً: القيادة الأخلاقية وممارستها للعمليات الإدارية **administrative (Ethical leadership & processes)**

من المعروف أن العمليات الإدارية في المدارس تتمثل في التخطيط والتنظيم والإشراف، والرقابة، والتقويم، وتختلف ممارسة القيادة الأخلاقية اليابانية لتلك العمليات على النحو التالي: (محمود سعيد عبد الخالق، ، ص ٣٤)

(Chen, Yi-Gean; Cheng, Jao-Nan; Sato, ,2017,pp. ١٤٨-١٤٩) (Mikio)

١- **التخطيط:** يعرف التخطيط بأنه الإعداد المسبق قبل القيام بتنفيذ أية مهام، وتتطوي عملية الإعداد على مشاركة العاملين للقيادات التربوية في تلك العملية بما تتضمنه من وضع لأهداف جميع المهام وتحديد سبل تحقيقها.

٢- **التنظيم:** تعمل القيادات التربوية اليابانية على المشاركة في وضع هياكل تنظيمية مرنة وليست نمطية تقليدية، كما أنها تهتم كثيراً بالتنظيم غير الرسمي، كجماعات الصداقة، جماعات المصلحة، والتي لها تأثير واضح على تطوير وتحسين أداء المدارس اليابانية.

٣- **الإشراف:** القيادة الأخلاقية تعمل على متابعة تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له، لمعرفة نقاط القوة لتعظيمها، ونقاط الضعف من أجل تصويبها؛ والإشراف كعملية لا تهدف إلى تصيد الأخطاء بل تحسين وتطوير الأداء من خلال (الاهتمام بالعاملين قبل وظائفهم، وتشجيعهم وتحفيزهم على النجاح، المتابعة في إطار من الاحترام، تهيئة الجو المناسب للعمل المثمر بما يشيع فيه من تعاون وتآلف. سياسة الأفراد).

٤- **التوجيه:** يعد عملاً تربوياً على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للعمل التربوي، وتقوم به القيادة التربوية الأخلاقية، فتتولى توجيه العاملين معهم من معلمين وطلاب وعاملين، ويتم التوجيه في إطار من التفاهم والاحترام وفق وسائل وأساليب التوجيه المتعددة، فتقوم القيادة التربوية بتوجيه العاملين عن طريق الاتصال المباشر أو عقد الاجتماعات الدورية معهم لتوجيههم لأفضل السبل المؤدية إلى تحقيق أهداف العملية التربوية.

٥- **التقويم:** التقويم في ضوء القيادة الأخلاقية اليابانية عملية تعاونية يشترك فيها القائد التربوي مع العاملين معه بالمؤسسة التربوية بهدف الوصول إلى نتائج أفضل،

بحيث يكون التقويم شاملاً لجميع أبعاد العمل التربوي وعناصره، ويبنى التقويم على معايير موضوعية تبعد عن الذاتية فلا مجال للمحاباة؛ لأن الهدف الرئيس منه ليس اصدار أحكام وإنزال العقاب بل التطوير والتحسين المستمر للأداء.

المحور الثالث: آليات الإفادة من ممارسات القيادة الأخلاقية اليابانية بالمدارس السعودية

يُجمع كل من يتابع مسيرة النظم التعليمية بالدول المتقدمة كاليابان أنها لا تدخر جهداً من أجل رفع مستوى العملية التعليمية، انطلاقاً من أن الإنسان هو الاستثمار الأمثل، وأن بناءه لا يكون إلا بالتعليم الأجود .

وعلى هذا الأساس كان من الحتمي أن تكون نقطة البداية الصحيحة في محاولة تطوير النظام التعليمي السعودي هي القيادة التربوية وتطبيق أبرز الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة ألا وهي القيادة الأخلاقية والوقوف على أساليب تطبيقها في الممارسات الإدارية.

ومن نافلة القول التأكيد بأن نجاح تطبيق مفهوم القيادة الأخلاقية في المدارس السعودية سيعتمد بصورة أساسية على مدى التزام مديري المدارس بالسلوكيات الأخلاقية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وتقاليد إسلامية أصيلة؛ وذلك للارتقاء بمستوى الأداء العام بالمدارس، من خلال عملية مخططة ومنظمة.

ونظراً لطبيعة العمل (بشقيه الفني والإداري) بالمدارس، يتطلب الأمر أن يكون العمل قائم على فكرة العمل الجماعي وتمكين العاملين، التي تعمل على تقوية معتقدات وسلوكيات الأفراد، وتعزيز قدراتهم الذاتية في التأثير على سير العمل، عن طريق توفير الاستقلالية والمرونة اللازمة لاتخاذ القرارات في أسرع وقت من منظور أخلاقي تشاركي.

وفي ضوء ما سبق، ولكي يتم التطبيق السليم لمفهوم القيادة الأخلاقية بالمدارس السعودية بالإفادة من الخبرة اليابانية في هذا المجال؛ فإنه لابد من اتباع سلسلة من الإجراءات أبرزها:

- ١ - نشر ثقافة القيادة الأخلاقية بما تتضمن من قيم وأخلاقيات وسلوكيات عن طريق:
 - برامج تدريبية مكثفة لفئات المديرين والعاملين.
 - ورش عمل تطبيقية؛ وذلك للربط ما بين الجوانب النظرية بالعملية عند تطبيق مفهوم القيادة الأخلاقية.
 - عرض وتحليل لأبرز نماذج تطبيق القيادة الأخلاقية بمدارس بعض الدول المتقدمة كاليابان وبريطانيا وألمانيا.
 - عمل دليل لممارسات القيادة الأخلاقية وتوزيعه على المدارس السعودية لتقتنيه الكوادر البشرية بها (مديرين، عاملين).

- وضع آلية لتحفيز الكوادر البشرية على تطبيق مفهوم القيادة الأخلاقية، وقد تكون تلك الآلية (مالية، أو معنوية) بما تتضمنه هذه الآلية من منافسات بين المدارس لأكثر المدارس نجاحاً في تطبيق القيادة الأخلاقية.
- ٢- أن تهتم قيادات المدارس السعودية بتحقيق شراكة فاعلة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بوصف ذلك مدخلاً للقيادة الأخلاقية من حيث التأثير في أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي، وكسب ودهم؛ وذلك من خلال:
 - إشراك أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي في التخطيط ورسم سياسات المدرسة.
 - تشكيل مجلس إدارة للمدرسة وتزويده ببعض أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي.
 - دعوة أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي لحضور ندوات وورش العمل التي تنظمها المدرسة وتناقش فيها أبرز القضايا والأحداث التي تهم المدرسة والوطن.
 - إشراك أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي في إدارة مشكلات وأزمات المدرسة.
- ٣- أن تهتم قيادات المدارس السعودية بتنمية المسؤولية الفردية المباشرة والحس الإيماني في تكوينهم الأخلاقي في القيادة المدرسية، من خلال:
 - (استحضار عظم الأمانة والمسؤولية التي يحملونها، والمسؤولية عن السلوك القيادي الذي يمارسونه، تمثلاً بقول الله عز وجل: (يَوْمَئِذٍ نَعْرِضُوكَ لَا تَخْفَى مِنْكُمْ خَافِيَةٌ) (الحاقة: الآية ١٨)، وقوله عز وجل: (وَعَنْتِ الْوُجُوهُ لِلْحَيِّ الْقَيُّومِ وَقَدْ خَابَ مَنْ حَمَلَ ظُلْمًا) (طه: الآية ١١١).
 - اعتبار الرسول الكريم ﷺ قدوة للقيادات التربوية في سلوكياته وتصرفاته في كافة المواقف التي مر بها.
 - تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لتنمية المسؤولية الخلقية نظرياً وعملياً.
 - الاطلاع على بعض الخبرات في الداخل والخارج لاكتساب الخبرة والتعرف على آليات تنمية المسؤولية عند الآخرين.
- ٤- أن تهتم وزارة التربية والتعليم بتعزيز مفهوم القيادة الأخلاقية للمديرين الحاليين من خلال:
 - التأكيد على اعتبار الممارسة الأخلاقية جزءاً أساسياً من تقييم المديرين وترقيتهم.
 - تضمين البعد الأخلاقي في برامج إعداد المديرين، وباعتبار امتلاك الضوابط الأخلاقية مكوناً أساسياً لهم.
 - التأكيد على المعايير الأخلاقية في اختيار المديرين وتعيينهم لاحقاً.

٥- التأكيد على المثل والقيم والسلوكيات الأخلاقية السامية من قبل قيادات المدارس السعودية، لتشمل (دعم والتزام المرؤوسين بالسلوكيات الأخلاقية في العمل، والذي يتم بشكل منهجي ، وصولاً لتشكيل ثقافة أخلاقية، تهدف إلى بناء المؤسسة التربوية بقيادة أخلاقية).

٦- تفعيل العلاقات الإنسانية بين قيادات المدارس السعودية والعاملين بها، من خلال:

- التقرب من العاملين والاطلاع على امكاناتهم ومهاراتهم أثناء تنفيذ المهام المختلفة.

- تنظيم فعاليات ترفيهيه ورياضية كل فترة زمنية لتوفير مناخ من الألفة والمحبة بين كل منهما.

- مشاطرتهم أفراحهم وأحزانهم للتأكيد على أنهم جميعاً أسرة واحدة.

- تنفيذ سياسة الباب المفتوح لكسر العزلة بين القيادات والعاملين.

٧- الوضوح والمكاشفة بين قيادات المدارس والعاملين بها وخاصة للمعلومات الضرورية والمهمة المتعلقة بالعمل، وتفعيل النقاش البناء حول تلك المعلومات والحقائق. فالمصادقية إحدى أهم السمات الإنسانية التي تُعين القادة الحقيقيين على توفير المشاركة الحقيقية لمرؤوسيه في العمل، وفيها يزداد اعتماد الطرفين على بعضهم في تعظيم الأهداف المشتركة والمنشودة.

٨- التمسك بالقيم الإسلامية الأصيلة حيث تسعى القيادة التربوية على تفعيل العمل بتلك الأخلاقيات من قيم ومثل وسلوكيات واتجاهات إيجابية كاحترام الآخرين وخدمتهم والعدالة والصدق والأمانة والنزاهة وترجمتها إلى إجراءات تنفذ على أرض الواقع.

٩- ممارسة العمليات الإدارية بالمدارس السعودية في إطارها الأخلاقي من حيث:

- تهيئة القيادات للمناخ المناسب للعمل المثمر بالتعاون مع العاملين بالمدارس.
- مشاركة العاملين مع القيادات في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم والتقويم من خلال فرق العمل.

- عقد اجتماعات بصفة دورية للتشاور في القضايا التي تؤثر على الأداء العام للمدرسة.

المراجع

أبو الدف، محمود (٢٠١٧) درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

أكريم، محمد (٢٠١٢) سلوكيات القيادة الأخلاقية و علاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر،

١٤

حسانين، أسامة (٢٠١١) تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية و سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة (كلية التجارة جامعة سوهاج)- مصر، مج ٢٥، ع ١.

درادكة، أمجد، هدى المطيري ٢٠١٧ دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية مج ١٣.

الشمالان، خالد بن عبدالعزيز حمد(٢٠١٦) دور سلوكيات القيادة الاخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي: دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية (جامعة بنها) -

مصر، مج ٢٧، ع ١٠٦.

عابدين، محمد عبد القادر، شعيبات، محمد عوض، حلبية، بنان محمد (٢٠١٢)، درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث والدراسات، ع ٢٨، ج ٢.

عامر، ناصر (٢٠١٢) أخلاقيات الإدارة الجامعية في ضوء المنهج الإسلامي والفكر الياباني، مجلة جامعة أسيوط، مج ٢٨، ع ٢٤.

العواودة، وليد مجلي (٢٠٠٩) حلقات الجودة اليابانية، مجلة المنارة، مج ١٦، ع ١٤. محمود، السيد الحضري أحمد (٢٠١٤) أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة (كلية التجارة جامعة سوهاج)- مصر، مج ٢٨،

٢٤

ناصر، ياسمين محمد، محمود الدجاني(٢٠١٨) درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط الأردن.

الهندي، محمد فضل "٢٠١٣" درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلميه. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية – الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

Amsale, Frew; Bekele, Mitiku; Tafesse, Mebratu. The Ethical Behaviors of Educational Leaders in Ethiopian Public Universities: The Case of the Western Cluster Universities, European Scientific Journal Vol. 12, Iss. 13, (May 2016): 359-379.

Pascale and A. G. Athos (1981) The art of Japanese management, Simon & Schuster, New York, 1981. P.5

Chen, Yi-Gean; Cheng, Jao-Nan; Sato, Mikio (2017) Effects of School Principals' Leadership Behaviors: A Comparison between Taiwan and Japan, . Educational Sciences: Theory and practice Vol. 17, Iss. 1, (Feb 2017): 145-173.

Chichibu, Toshiya; Kihara, Toshiyuki (2013): How Japanese schools build a professional learning community by lesson study, . International Journal for Lesson and Learning Studies; Bingley Vol. 2, Iss. 1, 12-25.

Dion, Michel(2012): Are ethical theories relevant for ethical leadership?, Leadership & Organization Development Journal; Bradford Vol. 33, Iss. 1, 4-24.

Hujala, Eeva; Eskelinen, Mervi; Keskinen, Soili; Chen, Christine; Inoue, Chika; et al. , (2016): Leadership Tasks in Early Childhood Education in Finland, Japan, and Singapore Journal of Research in Childhood Education: JRCE; Olney Vol. 30, Iss. 3, : 406.

Houle, Judith C.; Gimas, Priscilla C(2006): Building Capacity for Ethical Leadership in Graduate Educational Leadership Preparation Programs AASA Journal of Scholarship & Practice Vol. 3, Iss. 1, (2006): 11-17.

Wang, An-chih; Chiang, Jack Ting-ju; Chou, Wan-ju; Cheng, Bor-shiuan. (2017): One definition, different

manifestations: Investigating ethical leadership in the Chinese context, Asia Pacific Journal of Management: APJM; Singapore Vol. 34, Iss. 3, : 505-535.

Susan Toft Everson; Leslie Hazle Bussey (Dec 2007).Educational Leadership for Social Justice: Enhancing the Ethical Dimension of Educational Leadership, Catholic Education: A Journal of Inquiry and Practice; Los Angeles Vol. 11, Iss. 2,

Rapkin, David P; Strand, Jonathan R(1997): The US and Japan in the Bretton Woods institutions: sharing of contesting leadership?, . International Journal; Vol. 52, Iss. 2, (1997): 265.

