

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في  
لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين

**The Degree of Practicing Ethical Leadership of Governmental  
School Principals in AlGeezah District and its Relationship  
to Job Satisfaction from the Teacher's Perspectives**

إعداد

نسرين محمد الشريف

إشراف

الأستاذ الدكتور علي حسين حورية

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2021

## تفويض

أنا نسرین محمد الشریف، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً  
والكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند  
طلبها.

الاسم: نسرین محمد الشریف.

التاريخ: 2021 / 06 / 21.

التوقيع: 

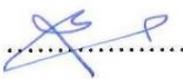
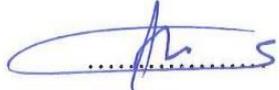
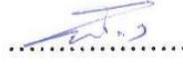
## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

للباحثة: نسرين محمد الشريف.

وأجيزت بتاريخ: 08 / 06 / 2021.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ. د. حامد مبارك العويدي	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. علي حسين حورية	مشرقاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. ليلى محمد أبو الغلا	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
د. محمد إبراهيم القداح	عضواً من خارج الجامعة	جامعة البلقاء التطبيقية	

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنعم وفضل، اللهم لك الحمد حمداً أبلغ به رضاك، أؤدي به شكرك، وأستوجب به المزيد من فضلك، اللهم لك الحمد كما أنعمت علينا نِعماً بَعْدَ نِعَمٍ، لولاك خالقي ما كتبت حرفاً وما وصلت إلى ما وصلت إليه الآن.

أُتقدّم بخالص الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور علي حسين حورية لتكرّمه بالإشراف على رسالتي ومساعدتي وإرشادي، لم يبخل عليّ بنصيحة، وكان خير داعم وموجه لي ولرسالتي، استمديت منه المعرفة والعلوم، وكان لملاحظاته الفضل إلى ما أصبح عليه هذا العمل، أشكره على ما أبداه من صبرٍ وتشجيعٍ، فله كلُّ الفضل من بعد الله عز وجل على إتمام رسالتي، كما أتقدّم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الكرام.

وأوجه الشكر لجامعتي الحبيبة جامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيسها ومسؤوليها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها الذين كان لهم الأثر الطيّب في إخراج هذه الرسالة بصورتها الصحيحة. كما وأتقدم بجزيل الشكر لكل من ساعدني وشجعني ووقف بجانبني لإتمام هذا العمل على أكمل وجه.

سائلة المولى عزّ وجلّ الخير والتوفيق للجميع.

الباحثة

نسرین محمد الشریف

## الإهداء

إلى أبي بطلّي وداعمي، الظهر الذي أتكى عليه في الشدائد ومنبر التضحية

أدام الله عليك نعمة الصّحة وحفظك لي

إلى روح أمي الطاهرة التي دائماً ما كانت حولي وتدعمني حتى وإن غادر جسدها الدنيا

إلى عائلتي الصغيرة ومصدر دعمي الدائم زوجي الغالي وأبوالي الصغار عمراً والكبار مسؤولياً

## فرح وفارس

إلى إخوتي سندي وعزوتي وأصحابي المقربين والمفضلين في كل الأوقات

أدامكم الله في حياتي

إلى كلّ من يُحبنى ويذكرني بدعائه.. ولكل من مدّ لي يد العون.

الباحثة

نسرین محمد الشریف

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ل.....

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	2.....
مشكلة الدراسة.....	6.....
هدف الدراسة وأسئلتها.....	7.....
أهمية الدراسة.....	8.....
حدود الدراسة.....	9.....
مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.....	10.....

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	12.....
المحور الأول: القيادة الأخلاقية.....	12.....
المحور الثاني: الرضا الوظيفي.....	23.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	35.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.....	49.....

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	54.....
مجتمع الدراسة.....	54.....

55	.....	عينة الدراسة
56	.....	أداة الدراسة
56	.....	صدق أداة الدراسة
60	.....	ثبات أداة الدراسة
61	.....	متغيرات الدراسة
61	.....	إجراءات الدراسة
62	.....	المعالجة الإحصائية

### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

65	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
69	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
75	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
80	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
85	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

88	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
92	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
99	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
102	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
105	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
106	.....	التوصيات

### قائمة المراجع

107	.....	أولاً: المراجع العربية
115	.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
116	.....	الملحقات

## قائمة الجداول

رقم الفصل رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة في لوائي قصبه عمان والقويسمة	54
2-3	التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة	55
3-3	معاملات الارتباط بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه (القيادة الأخلاقية)	57
4-3	معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية (القيادة الأخلاقية)	58
5-3	معاملات الارتباط بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه (الرضا الوظيفي)	58
6-3	معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية (الرضا الوظيفي)	59
7-3	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا	60
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	65
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الصفات الشخصية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	66
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الصفات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	67
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	68
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	69
13-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال طبيعة العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	70
14-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال معايير تقويم الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	71
15-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النمو المهني والتطور مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	72
16-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نمط القيادة وصناعة القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	73

رقم الفصل رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
17-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقة مع المسؤولين والزملاء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	74
18-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين	75
19-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين	76
20-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر سنوات الخبرة على استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين	77
21-4	تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخبرة على استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين	78
22-4	المقارنات البعدية بطريقة (LSD) لأثر سنوات الخبرة على استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين	79
23-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على استجابات المعلمين في لواء الجيزة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم	80
24-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على استجابات المعلمين في لواء الجيزة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم	81
25-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر سنوات الخبرة على استجابات المعلمين في لواء الجيزة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم	82
26-4	تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخبرة على استجابات المعلمين في لواء الجيزة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم	83
27-4	المقارنات البعدية بطريقة (LSD) لأثر سنوات الخبرة على استجابات المعلمين في لواء الجيزة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم	84
28-4	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين	85
29-4	معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية	86

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
117	الاستبانة بصورتها الأولية	1
122	قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة	2
123	الاستبانة بصورتها النهائية	3
127	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم	4
128	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية التربية والتعليم للواء الجيزة	5
129	الدراسة البحثية	6

## درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين

إعداد: نسرين محمد الشريف

إشراف: الأستاذ الدكتور علي حسين حورية

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي، وتم تطوير استبانة لهذا الغرض والتأكد من صدقها وثباتها. تكونت عينة الدراسة من 310 معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين في لواء الجيزة جاءت بدرجة كبيرة، وأن درجة الرضا الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في لواء الجيزة، وأوصت الدراسة بضرورة التأكيد على اهتمام الجهات الرسمية المعنية في وزارة التربية والتعليم بتعزيز مبادئ القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس من خلال التأكيد عليها كجزء من تقييم المديرين وترقيتهم واعتبار امتلاك الضوابط الأخلاقية مكوناً أساسياً لها، ومعياراً لاختيار مديري المدارس وضرورة إبراز النماذج الناجحة من مديري المدارس المتميزين في مجال القيادة الأخلاقية في لواء الجيزة ليكونوا قدوة لزملائهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، مديري المدارس، الرضا الوظيفي.

**The Degree of Practicing Ethical Leadership by Public School Principals  
in Al-Giza District and Its Relationship to Job Satisfaction from the  
Teachers' Perspectives**

**Prepared by: Nisreen Alshareef**

**Supervised by: Prof. Ali Hussein Houria**

**Abstract**

The study aimed to identify the degree of practicing ethical leadership by public school principals in Al-Giza District and its relationship to job satisfaction from the teachers' perspectives, the study used the relational descriptive approach. A questionnaire was developed for this purpose after ensuring its validity and consistency, and the study sample consisted of 310 male and female teachers who were chosen in a simple random sampling, the results of the study showed the degree of practicing ethical leadership by public school principals in Al-Giza district from the teachers' perspectives is in a high level, and it also showed that the degree of job satisfaction was medium, the results indicated a positive and statistically significant relationship between the degree of practicing ethical leadership by public school principals and the level of job satisfaction for teachers in public schools in Al-Giza District, the study recommended the need of emphasizing the attention of the official concerned authorities in the Ministry of Education about promoting the concepts of ethical leadership among school principals by highlighting it as part of managers' evaluation and promotion, and considering the possession of ethical controls is as a basic component of it, and a basic criterion for choosing school principals, and the need to highlight successful examples of distinguished school principals in the field of moral leadership in Al-Giza District, so that they could be an example to their colleagues.

**Keywords: Ethical Leadership, School Principals, Job Satisfaction.**

الفصل الأول  
خلفية الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

تعتبر القيادة عملية مهمة في المؤسسات لأنها تقوم بدور كبير ومهم في بناء الجماعات داخل العمل وتأمين البيئة المناسبة له. كما تتولى رسم السياسات والاستراتيجيات وتسعى لتحقيق الأهداف من خلال نشاطاتها المتعددة. فالقيادة تستدعي البحث والتقصي في أي مؤسسة، لما لها من دور كبير في رفع كفاءة المؤسسة والرضا الوظيفي للعاملين فيها.

ويمكن القول بأن النجاح في تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف في أي مؤسسة يعتمد بشكل وثيق على الية القيادة المتمثلة في القائد والنمط القيادي الذي يمارسه، إضافة إلى صفاته الشخصية، ومهارته الإنسانية والفنية والإدارية، وذلك من أجل توفير بيئة عمل جاذبة وإيجابية (عميرة، 2019).

ومع تقدم علم القيادة في المجالات الصناعية، والإقتصادية، والسياسية، والإجتماعية، انعكس المفهوم على المجال التربوي وظهر مصطلح القيادة التربوية الذي اجتهد الباحثون والمهتمون في تعريفه؛ منهم العطوي (2018، 112) الذي عرفه بأنه: " العملية التي يتمكن من خلالها القائد التربوي أن يؤثر في تفكير الآخرين ويوجه سلوكهم". وعليه فإن مفهوم القيادة في الميدان التربوي يختلف عن ذات المفهوم في باقي المؤسسات والميادين الأخرى؛ فالقيادة في الميدان التربوي عملية إجتماعية، تعتمد على عناصر أساسية ثلاث: القائد التربوي، والمرؤوسين، والموقف (العمل).

وقد حثَّ ديننا الحنيف والديانات السماوية الأخرى على الالتزام بمكارم الأخلاق، وجعلها ركيزة أساسية لسعادة الإنسان والبشرية جمعاء وأولها أهمية كبيرة في العمل والتعامل في جميع مناحي

الحياة (الأشعري، 2013). حيث تمثل القيم والأخلاق صميم السلوك التنظيمي والقيادي، فقد أصبح دمج القيم والمعايير الأخلاقية في ممارسة التعليم والتربية هو الحل الأمثل لبقاء المؤسسة التعليمية على المدى الطويل، وقد دعت العديد من المؤسسات التعليمية والجامعات إلى تجسيد الأخلاق والقيم الإيجابية داخل المدرسة، وإظهار أهميتها ودورها في القيادة من أجل المحافظة على المستوى المطلوب من الإنتاجية والاستمرار في تطوير الأداء وتجويده (غسان وصبيبة وتفاحة، 2018).

ومع ازدياد التحديات التي يواجهها الإنسان يوماً بعد يوم، خاصة في ظل التقدم التكنولوجي والتغيرات السريعة على نظم المعلومات الرقمية والاتصالات، إضافة إلى صراعات قيمة تولدت من عولمة المجتمعات وانفتاحها، أصبح لزاماً على المؤسسات التعليمية أن تواجه هذه التحديات بكل كفاءة وفاعلية لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وذلك من خلال إعداد القيادات الناجحة القادرة على إحداث التغيير والإبتكار، والتمكن من حل المشكلات واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب في إطار تحكمه ضوابط سلوكية (درادكة والمطيري، 2017).

وفي هذا الإطار يرى كانج (kang, 2019) أن القادة الأخلاقيين يؤدون دوراً لا يستهان به لضمان تنفيذ الممارسات الأخلاقية في جميع أنحاء المدرسة، وتحفيز التغيير في القيم والمواقف، ويدعمون تمكين أتباعهم لرفع كفاءتهم الذاتية، وتعزيز استيعاب رؤية العملية التعليمية ونشرها. كما أن القادة الأخلاقيون قد يتخذون قرارات تنظيمية تتماشى بعناية مع القيم الأخلاقية، ويؤكدون بثقة ومسؤولية أن القرار الصحيح ينسجم مع الجانب الأخلاقي ويتوافق معه، ويبرزون للعاملين أهمية السلوك الأخلاقي ومضمونه، ويوضحون لهم أن الحفاظ على الأخلاقيات هو عنصر حيوي ومهم في تجويد العمل ورفع مستوى إنتاجيته.

ويعد قائد المدرسة المحفز الأساس الذي يؤثر بقوة على جودة التعليم بشكل عام، ومن المفترض أن يتمثل السلوك الأخلاقي وان يكون ملهمًا له، وأن يسعى بالوقت نفسه يسعى بشكل استباقي للإحاطة واستشعار أخلاق الآخرين، وأن يمتلك مميزات القيادة الديناميكية، والأخلاقية، والفكرية في ضبطها وتوجيهها، كونه المسؤول عن العاملين معه، ومصدر ثقة القرارات التي يتخذها، لديه تفاعل متين مع أتباعه من المعلمين والعاملين، إذ إنه يمثل المصدر لدعمهم ومساندتهم، ويسعى من خلالهم إلى تحقيق رفاهية المجتمع بأسره ( Abdullah, Mwingi, ) (Wachira, Okoko, & Webbe, 2019).

من هنا ظهرت الحاجة القيادة الأخلاقية التي عرفها ربنستن (Rubensten) المشار إليه في الشريفي والتتح (2011: 139) على أنها " نظامًا فكريًا قائمًا على قواعد وضعية تتضمن ما ينبغي عمله". هذه النمط القيادي الأخلاقي لا بد أن يظهر في كل المستويات الإدارية في قطاع التربية والتعليم بعامة وفي الإدارة المدرسية بخاصة، إذ إن مستقبل المجتمعات يتوقف على مثل هؤلاء القادة الذين يستطيعون ممارسة قيادة قوية تتضمن خدمة الآخرين، وأن نجاح القادة في أعمالهم يتوقف على مدى التزامهم الأخلاقي في تحقيق أهداف المدرسة أو المؤسسة التي يعملون فيها (Prince, 2006).

ينتظر من القائد في مدرسته مستوى رفيع من الأخلاق، ينسجم مع الأسس الإدارية السليمة والفلسفة التربوية القويمة، كي يكسب الأفراد ويعمل على تطويرهم ليحققوا أفضل النتائج (الحمادات، 2006).

ويعد موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام السلوكيين والإداريين وذلك من خلال بحث الجوانب المختلفة لمصادر رضا الموظف، وآلية قياس درجة رضا الأفراد نحو

وظائفهم وهناك مجموعة من العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي المنشود للموظف كالعوامل الشخصية، والعوامل التي تتعلق بالإنجاز، والعوامل تنظيمية، ونمط القيادة الإدارية السائد في المؤسسة. (البارودي، 2015)

وتسعى القيادة الإدارية كأحد العوامل لإشباع حاجات الأفراد بالمنظمة لتحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي لديهم، وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرارات وتحفيزهم على الأداء ومعاملتهم جميعاً بدون تحيز، وتهيئة بيئة عمل مناسبة لهم، وبالتالي تحقيق القيادة ما تسعى إليه من أهداف (أحمد، 2017).

فالرضا الوظيفي له دور مهم في التنظيم، وضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين عامة والوظائف من جهة أخرى، كما أنه يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتعزيز رضا العاملين، وتحسين العمل الجماعي، ويعزز الحضور والالتزام من قبل العاملين، ويزيد الولاء والانتماء للمنظمة (Elewa, 2017). وهذا يدفع من مستوى النزاهة، ويحفز الشعور بالثقة، ويشجع المعلمين والعاملين على قبول الرؤية العامة والعمل على تنفيذها ومتابعتها من أجل الحفاظ على المدرسة.

وتوصل الباحثون إلى أن الجانب الأخلاقي للقيادة يمكن أن يؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، الذي عرفه سترونج كما ورد في (الصرفي، 2008:133) عرفه بأنه: "حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه في بدء يومه دون أي عضاضة". كما عرفه طلعت (2007) بأنه: "مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد" (ص178).

من هنا جاءت هذه الدراسة لتبحث علاقة القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية، ممثلة في المدارس الحكومية.

## مشكلة الدراسة

يُعدّ المعلم في مدارس وزارة التربية والتعليم عنصرًا فعالاً في تحقيق أهداف العملية التربوية، فهو من يقوم بعملية التدريس ويعمل على حل المشكلات التعليمية التي تواجه الطلبة وساهم في بناء المجتمع وفي التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وقد أجريت عدة دراسات وعقدت الكثير من المؤتمرات التي ناقشت مشكلة الدراسة ومنها ما خرج بتوصيات جعلت هذه المتغيرات موضوعاً ذو أهمية يستحق البحث والدراسة أكثر، منها دراسات أشارت إلى علاقة النمط القيادي في الرضا الوظيفي للعاملين كدراسة عميرة (2019) التي أوصت بالعمل على تعميق وزيادة الوعي بأهمية القدرات القيادية لدى مديري المدارس عن طريق تدريبهم واطلاعهم على التجارب العالمية والعمل على تعزيز القيادات التربوية الناجحة من قبل الإدارات العليا. إضافة إلى تعميق وزيادة الوعي بأهمية الرضا الوظيفي للمعلمين. في المدارس الحكومية في عمان. ودراسة العنزي وعبدالعزيز (2018) التي تناولت القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وأوصت بضرورة اهتمام وزارة التعليم بتعزيز القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس من خلال التأكيد عليها كجزء من تقييم المديرين واختيارهم، واعتبار تمثل الضوابط الأخلاقية متطلباً أساسياً لها، كما أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات وبحوث عن القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي على عينات جديدة ومجتمعات أخرى.

كما أوصى مؤتمر المعلم العربي الذي عقد في عمان بعنوان " تمكين القيادات التربوية لبناء جيل قادر على قيادة المستقبل (المعلم العربي، 2018) إلى ضرورة تدريب مديري ومديرات

المدارس على برامج تدريبية وإرشادية في كيفية توظيف مهارات التفكير العليا والاهتمام بتأهيل القائد التربوي ودعمه ليتمكن من أداء مهامه. وتشير هذه التوصية إلى ضرورة تأهيل مديري المدارس وإخضاعهم لبرامج تدريبية متعلقة بإكسابهم القدرات القيادية مما يسهل شخصية المدير ويؤهله للقيادة وفق نظريات القيادة الحديثة كما أوصى المؤتمر بأهمية إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات والاهتمام بالنمو المهني لهم، وتدريبهم على التصميم المفهومي للمناهج والتدريس، وتحفيزهم المستمر.

وعليه يلاحظ أن هذه التوصيات تؤكد على ضرورة الاهتمام بالرضا الوظيفي للمعلمين من خلال إشراكهم في صنع القرارات وتحفيزهم وتمييزهم وخلق مكانة معنوية لهم.

ومن خلال عملي كمعلمة واستطلاع آراء زملائي في وزارة التربية والتعليم تم ملاحظة درجات متفاوتة من ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، إضافة إلى أثر ممارسة هذا النمط من القيادة على إحداث رضا وظيفي لدى العاملين، وذلك بعد إجراء استطلاع رأي مع الزملاء حول هذا الموضوع. لذا جاءت هذه الدراسة لاستقصاء العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الحبيزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

### هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الحبيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

2- ما درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين في لواء الجيزة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

5- هل يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في لواء الجيزة من وجهة نظرهم أنفسهم؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تستهدف قطاع هام يتمثل في المؤسسات التربوية في الأردن والتي يقع على عاتقها عبء العملية التربوية، وأن التزامها بالقيادة الأخلاقية وأخلاقيات المهنة يساعد في تحقيق غايات وأهداف وزارة التربية والتعليم بكفاءة وفعالية. وعلى وجه التحديد تكمن أهمية الدراسة ويؤمل منها:

- أن تكون إضافة جديدة لدراسات تناولت أثر ممارسة القيادة الأخلاقية في الميدان التربوي باعتبارها جانباً مهماً في العملية الإدارية، ودورها في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.
- أن توفر الدراسة أدباً نظرياً حول القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي للمكتبات الأردنية خاصة والعربية عامة.
- مساعدة الباحثين في اجراء دراسات مماثلة حول موضوع القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي في بيئات مماثلة.
- تزويد مديري المدارس بمفاهيم ومبادئ القيادة الأخلاقية والعمل على تنميتها لديهم من خلال الالتحاق بالدورات والمؤتمرات والندوات التي ستؤدي إلى تحسن أدائهم، والتميز والارتقاء بمجال عملهم.
- تساهم في رفع وعي مديري المدارس الحكومية بالمبادئ والأسس التي تنطلق منها القيادة الأخلاقية وتوظيفها ميدانياً لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
- توجيه القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم بضرورة توفير برامج تطويرية لمديري المدارس تمكنهم من ممارسة القيادة الأخلاقية.
- تقدّم تغذية راجعة لوزارة التربية والتعليم حول ممارسة القيادة الأخلاقية لدى الميرين وقدرتهم على تحقيق الرضا الوظيفي لمعلميهم.

### حدود الدراسة

**الحدود البشرية:** اقتصرت حدود الدراسة على معلمي المدارس الحكومية في لواء الجيزة.

**الحدود المكانية:** اقتصرت حدود الدراسة على المدارس الحكومية في لواء الجيزة.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الثاني العام الدراسي 2020/2021.

الحدود الموضوعية: تحدد موضوع الدراسة بدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين.

### مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

القيادة الأخلاقية: عرفها عثمان (2008، 250) بأنها " مجموعة السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد اتجاه المتعلم، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة، التي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه ووطنه ".

وتعرف القيادة الأخلاقية إجرائياً بأنها: السلوك السوي المناسب الذي يظهره مديرو المدارس في لواء الجيزة، ويراعون فيه حاجات وخصائص المعلمين ضمن قواعد أخلاقية متوازنة متمثلة بالعلاقات الإنسانية، والصفات الشخصية، والصفات الإدارية، والتي تم قياسها من خلال أداة الدراسة.

الرضا الوظيفي عرفه الخصاونة (2002، 38) بأنه " شعور الفرد بأن التنظيم الذي ينتمي إليه قادر على إشباع حاجاته ورغباته في العمل، وشعوره بأن ما يقوم به ذو قيمة وفائدة ومنفعة حتى يحقق طموحاته، ويستثمر قدراته العملية وخبراته ويتفاعل مع العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها".

ويعرف الرضا الوظيفي إجرائياً بأنه: التطابق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل؛ ويتمثل الرضا الوظيفي في المكونات التي تدفع الفرد للإنتاج والعمل، والتي تتمثل في الأبعاد الآتية (طبيعة العمل ومجاله، ومعايير تقويم الأداء، النمو المهني والتطور، نمط القيادة وصناعة القرار، العلاقة مع المسؤولين والإدارة والزملاء)، التي تم قياسها من خلال أداة الدراسة.

**الفصل الثاني**  
**الأدب النظري والدراسات السابقة**

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإطار النظري لهذه الدراسة والذي تناول محورين هما: القيادة الأخلاقية، والرضا الوظيفي. كما يتضمن عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية والتعليق عليها، وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: الأدب النظري

##### المحور الأول: القيادة الأخلاقية

###### مفهوم القيادة

تكمن أهمية القيادة من خلال ذهاب كثير من الإداريين إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وهي قلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأن أهميتها ومكانتها تتبع من كونها تقوم بدور مهم في جميع جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتساعد الإدارة لتحقيق أهدافها (كنعان، 2001).

كما يرجع زويل أهمية القيادة إلى حجم المنظمات وعدد أنشطتها، وعمل أعداد كبيرة من العاملين في مختلف المستويات والتخصصات فيها، الأمر الذي أدى إلى تعدد العلاقات، مما يلقي مسؤولية كبيرة على القادة في مختلف المستويات في الإدارة الوسطى والإدارة المباشرة (زويل، 2013).

أما عواد (2012) فيرى أهمية القيادة بأن القائد هو المسؤول الذي يحدد أهداف العاملين معه، ويخطط أساليب العمل ويعمل بجد لتنفيذها، وينظم نشاط العاملين للعمل كفريق واحد، أما من

وجهة نظر خيرى والصايغ (الصائغ، 2011) فإن أهمية القيادة تكمن في نشر المناخ الصحي الإيجابي والتقليل من الصراعات التنظيمية، من خلال كسب ولاء التنظيم غير الرسمي وتوظيفه بشكل إيجابي للاستفادة منه، والقدرة على تنمية العاملين كونهم أهم مكون من مكونات المؤسسة التعليمية، كما أنها تضمن الاستثمار الأمثل لبرامج التحفيز، والإتصال، والتدريب بناء على القناعة الكبيرة التي يمتلكها القائد والتأكيد على أهمية تبني مثل هذه البرامج عملياً، والسيطرة على مشكلات العمل وحلها، والحد من الخلافات، والموازنة بين وجهات النظر.

وتستنتج الباحثة مما سبق أن أهمية القيادة تكمن بأنها ضرورية لكافة المؤسسات سواء كانت اجتماعية أو سياسية أو إدارية، فوجود العنصر البشري يستلزم قيادة واعية له، بغض النظر عن النمط أو الأسلوب الذي يمتلكه القائد وذلك لجعل العاملين معه يشعرون بأنهم يحققون أهداف المنظمة بكفاءة كما لو كانت أهدافهم، وبذلك يضمن القائد كسب رضاهم واستجابتهم من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

ونظرًا لأهمية القيادة فقد حاول العديد من العلماء تحديد مفهومها منهم عطوي (2008، 109) الذي عرفها بأنها: "فن التعامل مع الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم"، أما هالين الوارد ذكره في محمد حسن (2014) فقد عرفها أنها: "ظاهرة اجتماعية معقدة لا يمكن التعامل معها بطريقة هادفة بمعزل عن العوامل الموقفية المتصلة بها." ولذلك نراه يفضل استخدام تعبير سلوك قيادي بدل التركيز على ظاهرة القيادة. (ص19)، كما عرفها الطويل (2001) بأنها: " عملية توجيه العاملين والإشراف عليهم حيث أنهم مسؤولون عن تنفيذ الأهداف التي أرساها التخطيط، ويتحمل القائد التربوي مسؤولية توفير الدافعية للعاملين مهما كانت دقة الخطط أو كفاءة التنظيم".

(ص47)، ويوضح المغرب (2004) بأنها: " عملية تتميز بفاعلية مستمرة وتعتبر عن علاقة شخص بآخر وهي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وبهذه العملية يمكن للرئيس أن يؤثر على سلوك الأفراد تأثيراً مباشراً كما أن بواسطتها يمكن للمرؤوس تقديم المعلومات الضرورية لقرارات المدير." (ص199).

وتستج الباحثة مما سبق أن القيادة هي قدرة المدير على التأثير في المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي وكسب ولائهم، وقيامهم بالمهام المطلوبة منهم طواعية دون إجبار.

### القيادة الأخلاقية

اهتم الدين الإسلامي والديانات الأخرى بالأخلاق اهتماماً كبيراً، واعتبرت الأساس لجميع المعاملات والعلاقات سواءً علاقة الإنسان بالله سبحانه وتعالى أو بالآخرين؛ ليحمي الإنسان من الوقوع في الأخطاء والفتن، كون الأخلاق هي الأساس في حفظ والمجتمعات، كما حثنا الرسول عليه السلام في قوله "ما من شيء أثقل في ميزان العبد المؤمن يوم القيامة من حسن الخلق وإن الله ليبغض الفاحش البذيء" (رواه الترمذي وصححه الألباني).

حيث إن الأخلاق ترتبط بكافة مناحي الحياة الدينية والاجتماعية والسياسية والإقتصادية، وفي مختلف العلوم مثل علم القانون والنفوس والاجتماع وغيرها؛ لأنها ترتبط بشكل وثيق في الإنسان وتصرفاته وأفعاله (الطراونة، 2010)، وقد عرّفها الأشعري (2008، 164) أنها " ممارسة فردية للشخص، تلزمه بها بصرف النظر عن موافقته، أو عدم موافقته لمصلحته الشخصية، وإن عدم الالتزام بالقواعد الأخلاقية يعد مخالفة تعرض الشخص للعقاب حسب التشريعات النافذة"، والتي عرّفها أيضاً نجم (2006، 16) بأنها " الأخلاق هي المعايير والمبادئ التي تهيمن على سلوك الفرد أو المجموعة من الأفراد".

لذا على القيادة أن تتصف بالأخلاق، فالمصلحة العامة هي هدف مشترك، تهدف القيادة إلى تحقيقه لمنفعة المجتمع، وتصل هذه المنفعة إلى الدرجة التي يمكن أن تحدث تغييراً إيجابياً في حياة الأفراد، فالقائد هدفه الأول هو تحقيق المصلحة العامة أياً كان أسلوب ونمط قيادته (الطراونة، 2012).

وقد أشار الطويل (2001) إلى أن أهمية البعد الأخلاقي في المؤسسات التربوية يعود إلى كون المؤسسات التربوية تقوم على نظام إنساني في معظم مكوناته؛ لذا فإن للبعد الأخلاقي للقائمين عليه ولمختلف العاملين فيه أهمية، حيث يواجه الكادر التعليمي في هذا النظام مواقف متكررة تختبر خصالهم الأخلاقية وتضعها على المحك.

القيادة الأخلاقية تقف خلف كل نجاح في أي مؤسسة من مؤسسات المجتمع، فهي التي توضح مدى تقدم المجتمع أو تخلفه، وعليه يقع على عاتق المدارس مهمة مجتمعية كبيرة، تأتي من طبيعة عملها والمهام الموكلة في إعداد جيل المستقبل، وتمكينه من مهارات الحياة، وصفقه بالمعارف الحديثة، وتوجيهه بالقيم الأخلاقية النبيلة، وإعداد المواطن الصالح المنتمي لمجتمعه ووطنه وأمته، وهذا يفرض على السلطات القائمة على الشأن التربوي أن تحرص على اختيار قادة مدارس مؤهلين تربوياً وإدارياً، ويتصفون بالصفات الأخلاقية التي ستعكس على الأجيال القادمة وسلوكهم المستقبلي (المرقطن، 2020).

فالقيادة الأخلاقية لها دور كبير في توجيه المؤسسات التربوية حتى تكون قادرة على معرفة مسؤولياتها وأدوارها ومساعدة العاملين فيها على تحقيق الرضا لديهم من خلال تطوير قدراتهم وإمكاناتهم، مما يشكل لديهم الدافعية للمشاركة بشكل أكبر في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف

المؤسسة، واكتساب قناعة شخصية للعمل الجماعي، الذي تنعكس آثاره على إحداث التميز الوظيفي، والتغيير الإيجابي، ورفع الإنتاجية للمؤسسات التعليمية (العرايضة، 2012).

وأوضح العمرات (2004) أن القيادة الأخلاقية تحظى بالاهتمام وخاصة في النظام التربوي، لأن هذه القيادة تهتم بالعديد من الجوانب التي تؤثر على مستوى نجاح المؤسسات الإدارية وخاصة التربوية، كالمساءلة، الشفافية، والنزاهة، والعدالة، والتي ستحكم على مخرجات النظام التربوي من خلال سلوك أفرادها.

لذلك نجد أن القيادة الأخلاقية هي مصطلح مركب يجمع بين القائد التربوي الإداري من جهة وبين مهمته الأخلاقية من جهة أخرى، ومدى تطبيقه لقيم ومبادئ هذه القيادة، لهذا تنوعت المفاهيم التي تناولت القيادة الأخلاقية منها ما ركز على صفات القائد ومنها ما ركز على مبادئ القيادة الأخلاقية.

فقد أشار عابدين وشعيبات وحليبه (2012، 337) إلى أن القيادة الأخلاقية هي "إظهار القائد لسلوكه الإداري من خلال التزامه بالمعايير المقبولة والمعتمدة في العلاقات بين الأشخاص والتصرفات الشخصية ونشر ذلك السلوك بين العاملين والموظفين لديه"، أما الكبير (2016، 58) فقد عرفها بأنها "سمات ومقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد، بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة". كما رأى درادكة والمطيري (2017، 228) بأنها "الأفعال والسلوك التي يمارسها قائد المدرسة، باستخدام الوسائل والسبل الملائمة التي يمكن من خلالها إكساب المعلمين والمتعلمين القيم والفضائل الأخلاقية التي تجعلهم أفراد صالحين ونافعين لمجتمعهم ووطنهم". واجتهد مخامرة (2019، 324) في أنها "القيم التي يحملها قائد المدرسة والتي تجعله يتصرف بأخلاقية في جميع

المواقف، متطلعًا إلى تمكين العاملين في المدرسة بهدف تحقيق النمو والتطور، وإلى إيجاد روح التفاؤل". أما عثمان (2008: 250) فقد عرفها بأنها "مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المتعلم، مستخدمًا في ذلك الوسائل والسبل الملائمة، والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنسانًا صالحًا نافعًا لمجتمعه ووطنه".

وتستنتج الباحثة مما سبق أن القيادة الأخلاقية هي تحلي القائد بالقيم الأخلاقية والمهارات والمؤهلات المهنية المرتفعة التي تمكنه من وضع معايير وأنظمة تنظم علاقات وسلوك الأفراد اتجاه العمل في المؤسسة متمثلين بمستويات مرتفعة من المهنية الأخلاقية.

### مبادئ القيادة الأخلاقية

تتضمن القيادة الأخلاقية عددًا من المبادئ الأخلاقية التي قام عليها السلوك القيادي، وهي بالأصل مبادئ إنسانية حثت عليها جميع لديانات السماوية من أجل الوصول إلى مجتمعات تتحلى بالأخلاق والقيم والصفات النبيلة، وتحديدًا العاملين في المؤسسات التعليمية التي يقع على عاتقها نقل الموروث القيمي والأخلاقي للأجيال القادمة.

وقد أورد زاهر الوارد ذكره في المومني (2008) جملة من المبادئ لأخلاقية والتي تتضمن قيم العمل، والوقت، والموضوعية، والنزاهة، والمشاركة، والتكافل، والتراحم، والإخاء، والمودة والاحترام المتبادل.

كما حددت الجمعية الأمريكية للمديرين (AASA) عشرة أبعاد أخلاقية لها دلالتها في سلوك الإداري التربوي، ولخصها الطويل (2001) كما يأتي: جعل الطالب محورًا أساسيًا لفعاليات القيادة التربوية في المؤسسة التربوية، وتمثل الأمانة والصدق والإخلاص في الواجب المهني، والاهتمام

بمبادئ العلاقات الإنسانية وحمايتها لكل الأفراد، واحترام وتنفيذ القوانين والأنظمة المعمول به في المؤسسة التربوية، وتطوير القوانين والسياسات التربوية بشتى الوسائل المشروعة، وتجنب استغلال المركز لمكسب أو مصلحة شخصية سواء كان ذلك في المجالات السياسية أو الإجتماعية، أو الإقتصادية أو غيرها، والسعي للحصول على مؤهلات مهنية من جامعات ومؤسسات معترف بها، والمحافظة على مستوى المهنة، والسعي لتحسينها من خلال البحث واستمرار النمو المهني، واحترام جميع العقود والاتفاقيات السارية، والالتزام في بنودها.

أما دواني (2013) فيرى مبادئ القيادة الأخلاقية تتمثل في:

- احترام الآخرين: من خلال الاتجاهات والقيم والمعتقدات، والتعامل بشكل موضوعي مع الفروق الفردية، والإنصات باهتمام إلى العاملين والمرؤوسين.
- خدمة الآخرين: من خلال تدريب العاملين، وبناء فرق العمل ووضع مصالح الآخرين في صدارة أعمالهم.
- العدالة التنظيمية: جميع العاملين متساويين في المعاملة دون تمييز ودون معاملة خاصة إلا إذا كان موقفه يتطلب ذلك، لا بد من توزيع المهام والواجبات الوظيفية بإنصاف، ووضع قضايا العدالة محور اتخاذ القرارات.
- التحلي بالصدق والابتعاد عن الكذب الذي يولد العديد من المشاكل.
- خدمة المجتمع إذ إن الفرد يرتبط بالمجتمع من خلال علاقة لا يمكن فصلها، فلا يمكن للإنسان العيش بدون المجتمع والمجتمع يقوم على أساس قوي من التعاون بين الأفراد، وذلك يوجب على القائد إيجاد علاقة منسجمة بين الأفراد والمجتمع المحيط.

## مجالات القيادة الأخلاقية

أشارت العرايضة (2012) إلى وجود أربعة مجالات للقيادة الأخلاقية وهي مجال الصفات الشخصية الأخلاقية، مجال الصفات الإدارية، مجال العمل بروح الفريق، مجال العلاقات الإنسانية. كما أشارت أبو علبة (2015) إلى أربعة مجالات أخرى وهي مجال العلاقات الشخصية، مجال العمل الإداري، مجال العمل الفرقي الجماعي، مجال العلاقات الإنسانية. وجاءت هذه الدراسة لتركز على ثلاثة مجالات وهي:

### مجال الخصائص الشخصية: مجموعة الخصائص والسمات التي يجب أن يتحلى بها القائد

الأخلاقي وتؤهله للتفاعل الإيجابي مع المعلمين، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وذلك بتمثل مبادئ القيادة الأخلاقية وتطبيقها في مؤسسته مثل العدالة في توزيع الواجبات والأعمال على المرؤوسين، والصدق عند الحديث معهم، والوفاء بالتعهدات والوعود المقطوعة، والاعتراف بالأخطاء إن وجدت، وتوقيع العقاب على منتهك المعايير الأخلاقية، والعمل على رفع تقارير عن الأعمال بأمانة وصدق، وتقبل نقد الآخرين، ويمتلك انزان عاطفي بحيث لا يستثار بسهولة، ولا تتأثر قراراته بعاطفته، وحتى يستطيع القائد تحقيق رؤية ورسالة وأهداف مؤسسته لا بد أن يمتلك مجموعة من السمات من وجهة نظر عطوي (2011) مثل أن يؤمن بعمله ولديه استعداد لتحمل المسؤولية، لديه شخصية قوية وموضوعية وبعيدة عن التحيز، مُلم وملتزم بالقوانين واللوائح التي تحكم عمله، يفوض السلطة للعاملين معه لزيادة ثقة العاملين بأنفسهم، يشجع معلميه لتطوير وتنمية أنفسهم بشكل مستمر.

### مجال الخصائص الإدارية: يرى عايش (2009) أنها مجموعة الخصائص التي يجب أن

يتحلى بها مدير المدرسة الأخلاقي والتي تتمثل في حرصه الواضح على تحقيق رؤية المدرسة

وأهدافها، والموضوعية في مجال اتخاذ القرارات، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، يوزع عليهم المهام وفق قدراتهم ورغباتهم وميولهم، يدير مؤسسته بأسلوب يتفق مع ظروف الموقف، وإعطاء حرية التعبير للعاملين، ويمنح العاملين معه التسهيلات اللازمة لتنفيذ مهامهم، ويشرف على تنفيذ العمل داخل مؤسسته بنفسه، ويقيم المرؤوسين وفقاً لمعايير موثوق بها، ويشجع إنجازاتهم ويحفزهم على العمل بروح الفريق ويعزز روح التعاون والإنسجام بين أعضاء فريقه، يشجع العاملين معه على الإبداع والابتكار والتجديد، يوفر بيئة مناسبة للتواصل.

**مجال الخصائص الإنسانية:** يرى العمارة (2002) أن الخصائص الإنسانية تتطلب من القائد أن تكون له المقدرة على بناء علاقات جيدة مع فريقه، متفهماً لمشاعرهم، يتقبل اقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة، ويفسح المجال لهم لإظهار روح الإبداع والابتكار، يتعامل مع فريقه وطلابه وأولياء الأمور باحترام وتقدير، وتواضع، يحافظ على أسرار العاملين معه، وينصت لهم بشكل دائم، ويراعي ظروفهم الخاصة، ويشاركهم مناسباتهم الاجتماعية. يسعى لتوفير جوّ نفسي مريح لفريقه ومناخ صحي لسير العملية التعليمية؛ وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بين القائد وفريقه وأن يهتم بإشباع حاجاتهم وتقديرها بشكل موضوعي. وهذه الخصائص التي يتحلى بها القائد تعكس مدى قدرته على التعامل بكل يسرٍ وسهولة. ويمكن أن تتضح هذه السمات كما يرى الجعيثي (2017) بأن يبتعد القائد عن البيروقراطية والتسلط في إدارة مؤسسته، يعمل بروح القانون، يبادر لحل المشكلات بين العاملين.

إن التحليّ بهذه السمات الإنسانية غير كافٍ للقائد فلا بد أن تتوفر في القائد مجموعة من السمات التي تدعم الخصائص الإنسانية مثل الإستقامة الصدق، الأمانة، الإخلاص، الخلق الطيب، النزاهة، العدالة؛ لأن هذه الصفات تخلق الثقة بين المدير والمرؤوسين (عايش، 2009).

## مصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية

تتنوع مصادر الأخلاق التي يتحلّى بها القائد التربوي كونها تمثل الأصول والثوابت الفكرية التي يحتكم إليها في السلوك الأخلاقي أثناء العمل التربوي، وقد حصرها الخريشا (2018) في الآتي:

**المصدر الديني** يعد من أهم المصادر التي بنيت عليها القيادة الأخلاقية، إذ يحفز المصدر الديني مدير المدرسة على ممارسة واجباته الإدارية، والتعامل مع المعلمين بأسلوب يعتمد على رقابة ربانية تتضمن العديد من التعليمات مثل الانضباط بالوقت واحترامه، والبعد عن الوساطة المحسوبة، وتقديم المصلحة العامة للمؤسسة التعليمية على المصلحة الشخصية، وعدم إفشاء أسرار المؤسسة والمعلومات والبيانات المتعلقة بها، وعدم قبول الرشوة بكافة أشكالها.

**والمصدر الاقتصادي** الذي يشمل الوضع الاقتصادي الجيد الذي ينتج عنه أخلاقيات نبيلة سامية، والتزام مهني كبير، ثم **المصدر الفلسفي أو الفكري** للقائد أو المدير قد يكون الموجه الأكبر لسلوكه الأخلاقي، مما يقود إلى انحرافات في العمل وتطرف فكري يسئ إلى المؤسسة.

**وكذلك المصدر الاجتماعي** الذي من المفترض أن يزود القادة أو المديرين بأخلاق مستمدة من ثقافة المجتمع الذي يعيشون فيه والذي يضبط تحركاتهم ويحدد علاقاتهم ومعتقداتهم وقيمهم وولائهم وانتمائهم، وفي العادة تتكون ثقافة المجتمعات من الجوانب الاجتماعية المختلفة مثل العادات والتقاليد والمعتقدات والقيم، حيث إن قائد المؤسسة التعليمية قد يتمثل أخلاق وعادات وتقاليد المجتمع الذي يعيش فيه، سواء أكانت سلبية أم إيجابية، الأمر الذي يؤثر في سلوكه القيادي إيجاباً أو سلباً، وأخيراً **المصدر الإداري أو التنظيمي** الذي يلزم القادة بالقوانين والأنظمة والتعليمات التي تضمن سلامة سير العملية التعليمية وتطبيقها على جميع العاملين في المؤسسة بعدالة دون أي استثناء أو تمييز.

## أهمية القيادة الأخلاقية في المجال التربوي

شهد النصف الثاني من القرن العشرين جهودًا كبيرة من أجل الإرتقاء بمستوى العملية التعليمية التعلّمية في المدرسة لتشمل كل عناصر العملية التعليمية بدءًا من المناهج الدراسية وصولاً إلى المبنى المدرسي ومرافقه، حتى إعداد المعلم والإدارة المدرسية وتحديثهم بشكل دائم، ارتكازًا على مبدأ أن الإستثمار في العنصر البشري يعتبر الإستثمار الأمثل وأن بناءه لا يتم إلا بالتعليم.

ولتطوير النظام التربوي لا بد من البدء بالقيادة التربوية ومعرفة الأساليب المستخدمة في الإدارة، حيث أن العملية القيادية ليست مجرد مجموعة من المفاهيم والمعارف والتقنيات التي يمتلكها القائد بل تتعدى ذلك كله فهي أخلاقيات يعيشها القائد لدفع العاملين معه على تحمل مسؤولياتهم بكل رضى نفس وقناعة عقل (ناصر، 2009). كما أن التزام القائد التربوي بأخلاقيات المهنة يعد عاملاً مهماً في نجاح المؤسسة التربوية، ورفع كفاءتها، وزيادة إنتاجيتها، ورفع مستوى جودة مخرجاتها، حيث أن أخلاقيات القائد تفرض عليه تحمل المسؤولية، وبذل جهد كبير في تأدية العمل بكل أمانه وإخلاص (السعود، 2021).

مدير المدرسة هو القائد التربوي المطلوب منه القيام بمعظم الأعباء الوظيفية في المدرسة ويساعده في ذلك المعلمون؛ حتى يستطيع صقل شخصيات علمية تتمتع بالخلق الحسن، وتترسخ فيها القيم السامية، لذا فالمدير كقائد إما أن يصلح أو يفسد المدرسة، ويؤثر فساداً على المدرسة في ناحيتين كما يرى (عابدين، 2001) إما من خلال تدني مستوى احترام المعلمين له ولموقعه القيادي مما يؤثر على علاقته مع المعلمين وبالتالي على مخرجات العملية التعليمية، وإما من خلال انحياز المديرين الفاسدين لاختيار الأشخاص غير المناسبين لملى الوظائف الشاغرة، وتولي المواقع الحساسة؛ مما يؤثر على القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة.

وبالتالي وجود دستور أخلاقي في المؤسسة التربوية، سينظم ويسهل مهمة القائد ويعود عليه بالنفع في الأوجه الآتية من وجهة نظر عابدين (2001) بأنه سيوجه سلوك العاملين الجدد الملتحقين في المؤسسة، ويحدّد مستوى مسؤولية كل فرد في المؤسسة، ومدى تحمله للمسؤولية الأخلاقية والقانونية. ويساعد في حماية العاملين في المؤسسة من تعسف مديريهم أو زملائهم أو الاعتداء عليهم من جهة خارجية، كما أن هذا الدستور يوفر أيضا للعاملين الحماية من إهمال أفراد المؤسسة، كما أنه يساعد في تحديد معايير الكفاءة في تنفيذ المهام للمكلفين بها، وتقديما للجمهور (الطلبة، أولياء الأمور، المجتمع المحلي) بأفضل صورة، وينمي روح الالتزام والولاء لدى العاملين في المؤسسة التعليمية، ويزيد من رضاهم واستقرارهم الوظيفي من خلال تحقيق العدالة في العمل، ويوفّر أيضا مناخًا تنظيميًا إيجابيًا يسوده المودة والعمل بروح الفريق، ويزيد من ثقة الفرد بنفسه وبالمؤسسة التربوية وقائدها مما يخفّض ويحد من الصراعات السلبية والضغوطات الوظيفية.

وعليه فإن الأخلاق هي ضرورة لدى القائد التربوي حتى تكون دستورًا له في عمله ومرجعًا لاتخاذ القرارات، وتوجيه عملية القيادة التربوية مما يؤدي إلى إلتزام جميع الأفراد بأخلاق المهنة.

## المحور الثاني: الرضا الوظيفي

### مفهوم الرضا الوظيفي

يُعدُّ الرّضا الوظيفي موضوعًا إداريًا مهمًا في المنظمات الخاصة والحكومية، وذلك لارتباطه بموضوع الأداء، والإنتاجية، والولاء التنظيمي. ورغم وضوح موضوع الرضا الوظيفي من الناحية النظرية، فإن ارتباطه بكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة يجعله موضوعاً متغيراً نتيجة لقلّة الدراسات.

حيث يستمد الموظف رضاه الوظيفي من وظيفته، ومن مجموعة العمل التي يعمل معها، ومن رؤسائه، ومن المؤسسة وبيئة العمل التي يعمل بها، وفي ضوء محاولات العديد من الباحثين حول تحديد مفهوم الرضا الوظيفي، وتعريفه، اتخذت اتجاهات مختلفة في ذلك، مما جعل الإجماع على تعريف موحد أمراً في غاية الصعوبة وذلك لاختلاف نظرة واتجاهات الباحثين الذين تعرضوا لهذا الموضوع، إضافة إلى اختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركزون عليه، وعليه تعددت مفاهيم الرضا الوظيفي، حيث ذكرت البارودي (2015:38) أن الرضا الوظيفي عبارته عن " نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي هو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها نحو عمله. "، وعرفه الخيري (2008) بأنه " تقبل الموظف لعمله من جميع وجوهه، أي لنوع هذا العمل ومتطلباته وظروفه الفيزيائية ومكانته الإجتماعية والإقتصادية، وما يتخلله من علاقات إنسانية بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين."، بينما ينظر سميث (Smith, 2002) إلى الرضا الوظيفي باعتباره " المدى الذي توفّر معه الوظيفة لشاغليها نتائج ذات قيم إيجابية ". أما لوك الوارد ذكره في الهاشمي لوكيا (2014، 119) رأى أنه " حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو المهمة، على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد." وأوضح سيكنز الوارد ذكره في عبد الباقي (2002، ص211-212) أنه " مجموعة المشاعر المتعلقة بالعمل، أو الاتجاهات نحو عناصر أو عوامل معينة للوظيفة ".

وتستنتج الباحثة من خلال التعريفات السابقة بأن الرضا الوظيفي ناتج من تفاعل مجموعة من العوامل التي تتصل بالبيئة الداخلية، أو الخارجية، وترتبط هذه العوامل في مجملها بتركيبية الفرد وبيئة عمله، فكلما أشبعت الاحتياجات الأساسية كلما تم الحصول على شعور ايجابي لدى الفرد.

### أهمية الرضا الوظيفي

أظهرت العديد من الدراسات أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين النجاح في الحياة والرضا الوظيفي، الذي تتعكس آثاره على الصحة البدنية والعقلية وطول العمر. ويؤثر في السلوك العام، إذ إن زيادة الرضا الوظيفي تؤدي إلى تقليل الضغط النفسي، والفرد الراضي عن عمله في العادة يكون أكثر إبداعاً، ولديه مستوى عالٍ من التقدّم بصورة عامة، وأن زيادة الرضا تؤدي إلى انخفاض معدلات دوران العمل، وانخفاض معدلات التغيب. ويعزز حالات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد تجاه المؤسسة. (اللبيدي، 2015).

ويؤكد محمد (2018) أن الرضا الوظيفي يلعب دوراً مهماً في التنمية المستدامة لأية مؤسسة، لأن خسارة المؤسسة للموظف تعني خسارة للموجودات غير الملموسة التي لا تقدر بثمن، ويؤثر كذلك في القدرة التنافسية للمنظمة، إذ إنه يساعد المؤسسة على التنبؤ بالسلوك المنظمي، فكلما زاد الرضا الوظيفي انخفضت الشائعات في مكان العمل، وانخفضت شكاوى الموظفين، ودرجة مقاومتهم للتغيير، كما يؤدي إلى زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتقل الصراعات في داخل المؤسسة. وفي المجمل يلعب الرضا الوظيفي دوراً مهماً في تحقيق أهداف المؤسسة. وبالتالي هناك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والرضا الوظيفي.

كما وضح منيف (2018) أن الرضا الوظيفي يكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد والمجتمع والمؤسسات، فبالنسبة للأفراد يحقق الرضا الوظيفي لديهم القدرة على التكيف والتفاعل مع بيئة

العمل، ويزيد من رغبتهم في التطور والتميز الوظيفي بشكل مستمر؛ لأن الأفراد وفق نظرية ماسلو عند إشباع حاجاتهم المادية من مأكّل ومشرب وغيرها، وحاجاتهم غير المادية من تقدير واحترام تزداد لديهم الرغبة للتميز وتحقيق الذات. أما أهميته بالنسبة للمؤسسات فهي تتمثل في أداء مرتفع وجودة عالية؛ ويؤدي ذلك إلى تقليل تكاليف الإنتاج بسبب انخفاض معدلات الغياب، ودوران العمل، والتأخير. كما أن الموظف الراضي عن عمله لديه دائماً استعداد كبير لتحقيق أهداف مؤسسته بكل نشاط وحيوية، والموظفون الراضون يزدون من رضا العملاء وولاءهم. أما أهميته بالنسبة للمجتمعات تتمثل في رفع معدلات النمو والتطور فيها، وخفض مستوى البطالة، ومعدلات ترك العمل مما يؤدي إلى دوران عجلة الاقتصاد، وزيادة تماسك المجتمع.

### نظريات الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس، ذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً من حياتهم في العمل. وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياة الموظفين الشخصية والمهنية.

لذلك اجتهدت المدارس الإدارية في محاولة تفسيره فجاءت نظرية الإدارة العلمية من أوائل النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل والعوامل المؤثرة فيه، حيث اهتمت بالحوافز المادية باعتبارها من الحوافز التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي. ثم تلتها المدرسة الإنسانية التي أولت الموظفين اهتماماً كبيراً، وجاءت نتائج هوثورن لتؤكد أن العوامل المادية لم تكن الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل بل هناك عوامل أخرى، وجاءت نظريات أخرى مثل نظرية ماسلو، ونظرية ذات الموظفين لهيرزبيرج، ونظرية الإنجاز، ونظرية التوقعات، لتفسير الرضا الوظيفي، وفيما يلي عرض لبعض هذه النظريات:

## 1- نظريات الحاجة وتفسير الرضا الوظيفي ومنها:

### أ. نظرية تدرج الحاجات

تطرق ماسلو 1949 في نظريته حول سلم الحاجات الإنسانية التي يحتاجها الفرد من أجل تحقيق الرضا الوظيفي، حيث يعتبر ماسلو أن الفرد عند قيامة بإشباع حاجاته الأساسية الواقعة في قاعدة الهرم فإنه يبدأ بالبحث عن حاجات أخرى للإسهام في تحقيق ذاته، والتأثير في درجة رضاه الوظيفي، والسعي إلى زيادة إنتاجه. حدد ماسلو مجموعة من الأولويات تمثلت بالحاجات المادية والفسولوجية، وحاجات الحماية والطمأنينة والأمن، والحاجات الإجتماعية، والحاجة للتقدير، والحاجة للإنجاز (البطانية، 2003). وأكد ماسلو أن العمل إذا كان يشبع حاجات الفرد فإنه يكون راضي وظيفياً والعكس صحيح.

### ب. نظرية الدرر (Alderfer theory) وتفسير الرضا الوظيفي

وضع ألدرفر تصنيف للحاجات على شكل هرم يشابه هرم ماسلو وقسم الحاجات فيه كما ورد في الشرايدة (2010):

- حاجات البقاء: وتمثل المأكل والشرب والجنس والملبس والنشاط.
- حاجات الإرتباط: وتتمثل في درجة ارتباط الفرد ببيئته، وحاجات الانتماء، والحاجات الإجتماعية، وجزء من الحاجة للتقدير.
- حاجات النمو: تمثل تطوير الفرد قدراته ومؤهلاته وتعتبر جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام، وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

نعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو، حيث يتفقان في المبدأ كون الرضا يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، ولكن الاختلاف الجوهرى يكمن في أن ألدرفر يرى أن الفرد يمكن له أن يسعى لإشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على عكس نظرية ماسلو.

### ج. نظرية الحاجات الثلاثية لمكيلاند (David McClelland) وتفسير الرضا الوظيفي

وأكد ميكيلاند إلى أن هناك ثلاث حاجات يسعى الفرد إلى إشباعها وهي تشكل الدافع للمواقف والسلوكيات التي تصدر عن الأفراد وهي كما ذكرها (النجار، 1993):

- الحاجة إلى الإنجاز: الرغبة في النجاح لإتمام العمل، وتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال وظائف فيها تحدّي لإمكانياتهم، ولذلك فهم يسعون إلى إكمال أعمالهم ومحاولة لإثبات أنفسهم وقدرتهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية.
- الحاجة إلى الانتماء: وتمثل في الرغبة أن يكون للفرد علاقات اجتماعية وشخصية مع الآخرين، ويمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تتجز ومن خلال التفاعل مع الزملاء في بيئة العمل أو فرق العمل.
- الحاجة إلى السلطة أو النفوذ: وهي رغبة الفرد في أن يكون له سيطرة على كل ما يحيط به من أشخاص وأحداث، وإشباع هذه الحاجة يسعى الفرد للوصول إلى مراكز السلطة في المؤسسة (بوسنر، 2004).

وتستنتج الباحثة أن هذه النظريات الثلاثة تمثلت حالة الرضا في تلبية وإشباع حاجات الأفراد

والعاملين في بيئات العمل المؤسسي.

## 2- نظريات المقارنة

تسعى هذه النظريات إلى تفسير الرضا الوظيفي من خلال المقارنة التي يجريها الفرد بين بعض العوامل وفيما يلي عرض لأهمها:

### أ. نظرية العدالة لأدمز (Equity theory, Adams)

هي إحدى النظريات المشتقة من المقارنة الاجتماعية، حيث أنها تقوم على مسلمة وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة ومنصفة (وادي، 2007).

حيث اعتبر أدمز أن هناك علاقة تبادلية بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، حيث يقدم الفرد الجهد والخبرة مقابل أن يحصل على العوائد مثل الراتب، والترقية والتأمينات الصحية. وبناءً على هذه النظرية يقوم الفرد بعمل مقارنه بين معدل عوائده وما يبذله، وعوائد الآخرين وما يبذلونه من جهد اتجاه المؤسسة، فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه فيكثر تغيبه عن العمل وقد يغادر المؤسسة إذا وجد أفضل منها (النجار، 1993).

وتستنتج الباحثة أن هذه النظرية اعتبرت أن العدالة تتحقق بالتعامل وبالوصول على الحوافز سواء مادية أو معنوية عن الأعمال التي يقوم بها الفرد.

### ب. نظرية التوقع لفروم (Vroom)

يشير فروم في هذه النظرية إلى اعتبار يتمثل بأن الاستمرار في العمل وفعالية الدافع له تعتمد على مستوى قناعة الفرد العامل ورضاه الوظيفي، وتستند هذه النظرية على الافتراض المتمثل بأن سلوك الفرد يرتكز على عملية التحليل والمفاضلة بين البدائل المقدمة له للقيام بسلوك معين متوقع أن يحقق له فوائد كثيرة ويجنبه مواجهة العقبات، حيث يتأثر الفرد بالبيئة المرتبطة بالعمل وبالبيئة

الخارجية ويختار سلوكاً يتوافق ودرجة رضاه عن عمله. بالمحصلة إن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها، أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد (نشوان، 2000).

يوضح راوية (2004) أن هذه النظرية تؤكد على أن الرضا الوظيفي يعبر عن مقدار ما يحصل عليه الفرد ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة عمله وتعتمد على ثلاثة جوانب:

- الجاذبية (المنفعة): وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج المحتمل أن يحققها في عمله وتتمثل في الحاجات غير المشبعة.
- الإرتباط بين العائد والجهد (المكافأة): وهي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه سيحقق العوائد المرغوبة.
- الإرتباط بين الجهد والأداء: وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهود المبذولة ستؤدي إلى تحقيق الأداء، أي مدى رغبة الفرد في العمل، أو تحقيق عائد معين في أي وقت، وتتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف.

### ج. نظرية القيمة

وفق هذه النظرية يعرف الرضا الوظيفي أنه درجة التوافق الذي يحصل بين ما يحصل عليه الفرد فعلاً من عوائد وما يرغب في الحصول عليه. وتحدد درجة الرضا من خلال مقارنة ما هو موجود بما ينبغي أن يكون، فإذا زادت توقعات الفرد حول ما ينبغي أن يكون عما هو موجود، قلّ الرضا عنده (سلطان، 2003).

وتستنتج الباحثة أن الرضا الوظيفي للفرد يتحدد في ثلاث نقاط وهي مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه من العمل، ومقدار ما يحصل عليه فعلاً منه، وأهمية هذا العمل بالنسبة له.

### 3- نظرية العاملين لهزربرج (Herzberg's two factor theory)

استطاع هرزبرج أن يميز بين مجموعتين من العوامل وهي: العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة. حيث أن هذه العوامل تزود الفرد بالدافعية وتؤدي إلى الرضا الوظيفي، وهي تتشابه مع الحاجات في المستويات في المستويات العليا لهرم ماسلو وقام بحصرها في النقاط الآتية: القدرة على إنجاز العمل، ووضوح مسؤولية الفرد عن عمله وعن عمل الآخرين، والحصول على تقدير واحترام الآخرين، وفرص الترقية والتقدم في العمل، وأداء عمل ذو قيمة وأهمية للمنظمات. والمجموعة الثانية العوامل المرتبطة بمحيط العوامل أو ما يطلق عليه العوامل الوقائية. توافرها يمنع حالة عدم الرضا ونقص الحماس، ولكن توافرها لا يعني أيضاً أنها تحقق الرضا للفرد وتم حصرها في: ظروف العمل المادية، العلاقة بين الف ورؤسائه في العمل، العلاقة بين الفرد وزملائه في العمل، ونمط القيادة والإشراف وسياسات المنظمة وأساليب إدارتها. (ماهر، 2008)

وقد لاققت هذه النظرية قبولاً كبيراً لأنها لفتت انتباه المؤسسات إلى أن تصميم الوظيفة يؤثر في مستويات الرضا الوظيفي.

### 4- نظرية العلاقات الإنسانية

تستند نظرية العلاقات الإنسانية على ضرورة فهم العاملون في المؤسسات المهنية بكافة أشكالها بعضهم البعض، حيث يتمثل الفهم بشكل أساسي في حتمية طابع العاملين، وتصرفاتهم، وميولاتهم، ومسلكياتهم، وورغبتهم بالعيش ضمن جو يسوده التقاهم المتبادل، وتحقيق التعاون المشترك والعمل الجماعي، على اعتبار بأن هؤلاء الأفراد يساهمون في تحقيق الأهداف المشتركة الجماعية، والأهداف المشتركة لهذه المؤسسات، حيث يتوقف ذلك على درجة التقاهم وطبيعة العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، والعلاقة بين العاملين أنفسهم. (العميان، 2005)

## 5- نظرية المشاركة في تحديد الأهداف

تؤكد نظرية المشاركة في تحديد الأهداف على أن الدافعية التي يمتلكها الأفراد العاملين في المؤسسات المهنية ترتبط بالأهداف الواضحة والمحددة، وأن سلوك الأفراد محكوم بالأهداف التي يسعون لتحقيقها، وأنه كلما كانت الأهداف واضحة ومقبولة وتتناسب ومستوى الأداء والإنجاز ستؤدي إلى استثارة الدافعية للعمل. تشجع هذه النظرية المديرين على مشاركة الأفراد في وضع أهدافهم لأن ذلك يساعدهم ويستثير دافعيتهم لتحقيقها بصورة ملائمة مما يزيد من رضاهم على أنفسهم (الشوامرة، 2007).

بناءً على ما سبق إن كل نظرية فسرت الرضا وفقاً للعوامل المحيطة بها، فالعامل المادي كان عاملاً أساسياً في تفسير الرضا الوظيفي وبالتالي لا توجد نظرية شاملة تفسر الرضا الوظيفي، لأن كل نظرية ركزت على جوانب وأهملت جوانب أخرى، بسبب تتداخل العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل الرواتب، طبيعة العمل، والبيئة المحيطة.

### أبعاد الرضا الوظيفي

من خلال الاطلاع على النظريات المتعلقة بالرضا الوظيفي والتعريفات التي ساهمت في توضيح مفهومه وكيفية حدوثه نجد أنه يأخذ أحد البعدين كما وضحتها (شوقي، 2000):

– الرضا الوظيفي العام: يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يؤديه ككل فإما يكون الفرد راضٍ أو غير راضٍ بصفة مطلقة، حيث لا يسمح هذا المؤشر بالقيام بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الفرد العامل في العمل أكثر من غيرها، ويفيد الرضا العام في التعرف إلى موقف الفرد العامل اتجاه عمله بصفة عامة.

– الرضا الوظيفي النوعي (الجزئي): يشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب الرضا على حدة، وتشمل تلك الجوانب سياسة المؤسسة، الأجور، الاشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الإتصال داخل المؤسسة، العلاقات مع الزملاء، وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا.

ومن هذا المنطلق تعددت الدراسات والأبحاث حول تحديد الأبعاد والعوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، والتي تدور حول أغلب الجوانب الأساسية السابقة، ولكنها تختلف من حيث تقسيمها إلى أبعاد فرعية للرضا الوظيفي حددها عباس (2006) في الآتي:

– الأجور والرواتب: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

– محتوى العمل: يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات وتنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهمية عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، لذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل، وكذلك من خلال تصميم الوظائف وتنوعها يمكن التأثير على مستويات الرضا الوظيفي لدى العالمين.

– إمكانات الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل: يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، حيث أن إسناد أعمال ومهام تتناسب مع قدرة العاملين ومعرفتهم يؤدي إلى تدعيم أدائهم ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع

قدرات وإمكانات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة، ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم الوظيفي.

– فرص التطور والترقية: إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة للترقية وفقاً للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد الذين لديهم طموح وسعي لتحقيق الذات.

– النمط القيادي: قد يؤدي النمط القيادي الديمقراطي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين، حين يشعرون بأنهم مركز اهتمام، والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية إذ إن هذا الأسلوب ربما يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

– عدالة العائد: أوضح ادمز بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بما يمتلكه من مهارات وقدرات وخبرات ومؤهلات علمية مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بما يمتلكون، وإن نقص معدل ما يستلمه عن معدل غيره يشعره بعدم العدالة مما يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

من خلال ما سبق تستنتج الباحثة أن القيادة الأخلاقية لها تأثير ضمني إيجابي على كل من العاملين والمؤسسة، ويعد غياب القيادة الأخلاقية في المؤسسة سبباً في فشلها لتحقيق أهدافها التي من ضمنها تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة التعليمية، والذي لا يتحقق إلا إذا تمثلت الإدارة المدرسية الأخلاق على كافة المستويات في الأعمال الفنية والإدارية والعلاقات الإنسانية.

## ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

### الدراسات ذات الصلة بالقيادة الأخلاقية

أجرى تورهان وسيليك (Turhan & Celike, 2011) دراسة هدفت التعرف إلى تحديد أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية المهنية على تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية. استخدمت الإستبانة كأداة للدراسة، تم اختيار العينة من معلمي ومعلمات المدارس المهنية في عدد من المدارس التركية حيث بلغ عدد المعلمين 1195 معلماً ومعلمة في العينة و82 مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس العادية والمهنية لسلوكيات القيادة الأخلاقية متدنية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الأخلاقية الخاصة بالعدالة بين المعلمين والمعلمات، وإلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والعدالة التنظيمية.

أجرى سينيورت ودينيك (Senyurt & Dink, 2015) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، طبقت الدراسة على معلمي المدارس الابتدائية، العليا الخاصة في البوسنة والهرسك، استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، تم اختيار العينة من معلمي ومعلمات خاصة في العاصمة سراييفو بلغ عددهم 100. وأظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق تبعاً لمتغير الجنس، ووجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، ووجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وكل مجال من مجالات سلوك المواطنة التنظيمية (الكياسة، الالتزام، الايثار).

أجرى الشتوي وسليمان عبدالله (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلميه. والتعرف على الفروق الدالة

إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسه المديرين للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، ونظام الدراسة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة والتي طبقت على العينة أثناء الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1436هـ/1437هـ، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في التعليم العام بمنطقة الرياض، وبلغ عددهم (4731) معلماً، تم أخذ عينة عشوائية مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة، بحيث تأتي الخصائص الشخصية الأخلاقية بالمرتبة الأولى، تليها العلاقات الإنسانية، وفي الأخير تأتي السلوكيات الإدارية الأخلاقية كأقل أبعاد القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض، كما توصلت الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير سنوات الخدمة، وباختلاف متغير نظام الدراسة.

أجرت **الدجاني (2018)** دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. استخدم المنهج الوصفي الإرتباطي والاستبانة كأداة للدراسة والتي طبقت في أثناء الفصل الدراسي الأول للعام 2017/2018م، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة وبلغ عددهم (10500) موزعين على أربع مديريات من العاصمة عمان تم أخذ عينة عشوائية عنقودية، إذ بلغ عددهم (370) معلماً ومعلمة،

وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وإلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة العملية لصالح الفئة 10 سنوات فأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، وقد أوصت الدراسة بعقد الدورات وتنظيم البرامج المهنية والإدارية، وإقامة ورش عمل لتطبيق القيادة الأخلاقية لزيادة الالتزام التنظيمي عند المعلمين، ووضع منظومة قيمية ومبادئ أخلاقية للقيادة التربوية تلائم مديري المدارس وتتناسب مع معطيات الدين والتراث والمجتمع الأردني.

هدفت دراسة باداود والزهراني (2018) إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الابتدائية الحكومية في محافظة جدة، استخدم المنهج الوصفي لتنفيذ الدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة والتي طبقت على عينة بلغت 372 معلماً تم اختيارها بالطريقة العشوائية التطبيقية. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الأخلاقية كانت بنسبة كبيرة على المستوى الكلي، أما على مستوى المحاور فقد حقق محور العلاقات الإنسانية، ثم محور الممارسات الإدارية الأخلاقية، كأقل أبعاد القيادة الأخلاقية لدي قادة المدارس الابتدائية، وأوصت الدراسة إلى ضرورة وضع ميثاق أخلاقي لقادة المدارس.

أجرى وحيد، حسين، خان، غافيفيكير، وبهادور ( Waheed, Hussin, Khan, )

دراسة هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على

التغير، استخدمت المقابلات، والملاحظات، والمراجعات، والمستندات كأداة للدراسة، تم اختيار

العينة من مديري مدارس ابتدائية وثانوية بلغ عددهم 28، أظهرت الدراسة أن القادة في المدارس أظهروا سلوكًا قويًا في القيادة الأخلاقية، وأن أهم السلوكيات المناسبة أخلاقياً هي العلاقات الودية والثقة والانفتاح على أعضاء المدرسة والالتزام المهني، والعمل كنموذج يحتذى به.

أجرى **المرقطن (2020)** دراسة هدفت إلى التعرف على القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. استخدم المنهج الوصفي الإرتباطي لتنفيذ الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الزرقاء، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، تم أخذ عينة طبقية عشوائية، بلغ عددها 331 معلم ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجال العلاقات الإنسانية، وجاءت الفروق لصالح الفئة أقل من 5 سنوات، ولصالح مؤهل البكالوريوس ولم تتوصل الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس، باستثناء مجال العلاقات الإنسانية، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وأوصت الدراسة إلى الحفاظ على هذا المستوى المرتفع الذي أظهرته نتائج الدراسة من خلال تعزيز ثقافة القيادة الأخلاقية والتعريف بمبادئها وسماتها ومتطلباتها في ضوء التوقعات المستقبلية بتقديم الدعم المناسب.

أجرى **غنيم (2020)** دراسة هدفت إلى رصد واقع ممارسة القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية للقيادة الأخلاقية بأبعدها الستة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من عدد من العاملين في الإدارات التعليمية في وزارة التربية والتعليم في محافظة القاهرة والجيزة، أما العينة فكانت قصدية وتكونت من 94 فرداً من العاملين في هذه الإدارات، وقد توصلت

الدراسة إلى تحقق الإدارة الأخلاقية في الإدارات التعليمية في أربعة أبعاد بدرجة متوسطة، وفي بعد وضوح الدور بدرجة أعلى من المتوسط، ولم تتحقق في بعد واحد هو بعد العدالة. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسة مديري الإدارات التعليمية للقيادة الأخلاقية بجميع أبعادها، وتشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتجنب السلوكيات غير الأخلاقية، مع ضرورة وجود دليل إجرائي يوضح ممارسات القيادة الأخلاقية لنشر ثقافتها بين المديرين، ووضع معايير موضوعية ومحددة لاختيار القيادات التعليمية والتربوية على كافة المستويات الإدارية يكون المكون الأخلاقي من ضمنها.

أجرت السبيعي (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج، والتعرف على المعوقات التي تواجه قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج لممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية؛ تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة؛ أما مجتمع الدراسة فتكون من معلمات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج والبالغ عددهن 459 معلمة، تم أخذ عينة عشوائية من المجتمع بلغ عددها 101 معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ معلمات المرحلة الثانوية موافقات على ممارسة قائدات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الأخلاقية بدرجة عالية. وعلى مستوى المجالات وجاءت في المرتبة الأولى مجال الصفات الإدارية، أما بالمرتبة الأخيرة فقد جاء مجال الصفات الشخصية. كما توصلت الدراسة إلى أنّ أفراد الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية موافقات بدرجة منخفضة على معوقات أبعاد القيادة الأخلاقية. وعلى مستوى المجالات جاء بالمرتبة الأولى مجال المعوقات الشخصية، أما بالمرتبة الأخيرة فقد جاء مجال المعوقات الإنسانية، وقد أوصت الدراسة بأن تهتم القائدات

بمظهرهن الشخصي والتصرف بنزاهة وأمانة شديدة والالتزام باللوائح والأنظمة المدرسية والتأكيد على الضوابط القانونية قبل بدء العمل مما يساهم في تحقيق رؤية المدرسة.

### دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي

أجرى **ماكدونيل (Mcdonnell, 2003)** دراسة بعنوان عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا عن العمل من وجهة نظر مدرسي المدارس الابتدائية في مدارس المناطق التعليمية التابعة لمنطقة كوينز في نيويورك، تم أخذ عينة عددها 195 من المعلمين، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. أظهرت الدراسة ان هناك علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي للمدرسين ودرجة الاحساس بالمشاركة سواء في المجال الفني أو الإداري، وخلصت النتائج إلى أن لدى المدرسين رغبة كبيرة في المشاركة وأنها ستؤثر إيجابياً في مستوى رضاهم الوظيفي.

أجرى **كورنيل (Cornell, 2003)** دراسة بعنوان الرضا الوظيفي لدى مساعدي مديري المدارس الابتدائية في منطقة انلاندي بولاية كاليفورنيا، تم استخدام المنهج الوصفي، وأخذ عينه عشوائية تكونت من 40 مساعد من جنوب كاليفورنيا، استخدم الاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عاملين أساسيين يؤثران في مستوى الرضا وهما العمل نفسه والإنجاز، إذ ظهر أن ظروف العمل والإدارة والعلاقات الشخصية مع المشرفين أسهمت في مستوى الرضا الوظيفي لمساعدي مديري المدارس، كما أظهرت النتائج أيضاً أن العوامل التي أثرت في اتخاذ قرار مساعدي المديرين للعمل في الإدارة المدرسية تمثلت في العمل نفسه، والثقة في القدرات الذاتية، والرغبة في تحقيق رؤية معينة في أسلوب العمل وتأثيرها في الحياة الشخصية.

أجرت **اشتية (2015)** دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية

من وجهة نظرهم. استخدم المنهج الوصفي لتنفيذ الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، استخدمت الملاحظة والاستبانة كأداة للدراسة، وتم أخذ عينة طبقية عشوائية، بلغ عددهم 230 معلمًا ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ درجة الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة. وقد أوصت الدراسة إلى أهمية تحديد الحاجات المهنية للمعلمين والعمل على تطويرها وتتميتها، لما في ذلك أثر على رضاهم الوظيفي، والعمل على تحسين المردود المالي والحوافز للمعلمين من أجل إشباع احتياجاتهم الحياتية وتحقيق الرضا الوظيفي.

**أجرى القائد (2018)** دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي ودرجة الأداء الوظيفي لموظفي مكنتبات جامعة مصراته، استخدم المنهج الوصفي في الدراسة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين بمكنتبات جامعة مصراته وعددهم 120 موظف لسنة 2016-2017، تم أخذ عينة الدراسة بنسبة 55% من المجتمع وبلغ عددهم 66 موظفًا، حيث أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط "طردية" بين الرضا الوظيفي والأداء، إلا أنه ارتباط ضعيف "موجب"، يشير إلى أن الموظفين يتأثر أدائهم بالرضا الوظيفي ولكن بشكل ضعيف، وأن المتوسط الكلي لإجابات عينة البحث 3.03 للرضا الوظيفي لموظفي المكنتبات بجامعة مصراته متوسط إلى جيد، وأن المتوسط الكلي لمحور الأداء الوظيفي 3.81 لموظفي مكنتبات جامعة مصراته مرتفع إلى جيد جدًا، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تقديرات الذكور والإناث حول الرضا الوظيفي وعلاقته بمستوى أداء الموظفين بمكنتبات جامعة مصراته، كما أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول الرضا الوظيفي وعلاقته بمستوى أداء الموظفين بمكنتبات جامعة مصراته تعود لمتغير العمر، ولا توجد علاقة ذات

دلالة إحصائية حول الرضا الوظيفي وعلاقته بمستوى أداء الموظفين بمكتبات جامعة مصراته يعود لمتغير المؤهل العلمي، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول الرضا الوظيفي وعلاقته بمستوى أداء الموظفين بمكتبات جامعة مصراته تعود لمتغير لسنوات الخبرة، وقد أوصت الدراسة برفع رواتب موظفي المكتبات الجامعية، وتوفير الإمكانيات المادية والمتطورة لتحسين عمل المكتبات.

أجرى **العلي (2018)** دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بأقسام التربية الخاصة في المنطقة الجنوبية من المملكة العربية السعودية وعلاقته ببعض المتغيرات، تم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بأقسام التربية الخاصة في جامعات المنطقة الجنوبية من المملكة العربية في الفصل الدراسي الأول للعام 2016/2017 وبلغت العينة 32 عضواً وتكونت من جميع أعضاء هيئة التدريس. تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة ان درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس على الأداة ككل كانت بدرجة متوسطة، كذلك كانت الدرجة متوسطة على الأبعاد الأربعة للأداة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في درجة الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس، وبتغير الجامعة. في حين كان هناك فروق في درجة الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتوفير المستلزمات اللازمة لإنجاز مهام التدريس من تجهيز للقاعات المدرسة والمختبرات، وتوفير الفرص لهم للترقية والتطور المهني.

أجرت **عميرة (2019)** دراسة هدفت إلى التعرف على القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين. استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من مساعدي مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وبلغ عددهم 513 مساعداً ومساعدة، وتم أخذ عينة عنقودية طبقية

عشوائية، بلغ عددها 220 معلمًا ومعلمة. قد توصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان جاءت مرتفعة. وأوصت الدراسة إلى استمرارية السعي لامتلاك القدرات القيادية لدى المديرين عن طريق تدريبهم واطلاعهم على القيادات التربوية الريادية، والبرامج التدريبية لاستمرارية القدرات القيادية لديهم.

أجرت **الهندي (2019)** دراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بتبوك، ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات فيها، واستخدم المنهج الوصفي الإرتباطي لتنفيذ الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من معلمات المدارس الثانوية بالتعليم العام بتبوك والبالغ عددهن 733 معلمة، وأخذت عينة عشوائية تعدادها 251 معلمة. واستخدمت الاستبانة كأداة لدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديرات الثانوية للقيادة التشاركية كانت عالية، وبمتوسط عام 2.42، وأن مستوى الشعور بالرضا الوظيفي لدى معلمات الثانوية كان عاليًا، وبمتوسط عام 2.47، ووجود علاقة ارتباطية بين ممارسة مديرات الثانوية للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى ممارسة مديرات الثانوية للقيادة التشاركية، وفي تقدير مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات الثانوية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، والتخصص، وقد أوصت الدراسة على إشراك المعلمات في تقييم نتائج العمل وذلك من خلال مشاركتهن في اقتراح أساليب التقييم المناسبة للعملية التعليمية، وتدريب المعلمات على كيفية التعامل مع الطالبات من خلال عقد دورات توعوية وتأهيلية حول مهارات الإتصال مع الطالبات.

أجرت **المطيري (2019)** دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم، تم استخدام

المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من 188 عضواً فرداً من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة حائل وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية المتبعة من قبل القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة حائل. وكما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبه بين أنماط القيادة الديمقراطية والتراسلية والرضا الوظيفي وسنوات الخبرة. كما وجد تباين دال إحصائياً في الرضا الوظيفي تبعاً لسنوات الخبرة. وكان من أهم توصيات البحث تفعيل نمط القيادة الديمقراطي في العمل الأكاديمي نظراً لما له من أثر فعال في تحقيق الرضا الوظيفي.

أجرت **أحميدة (2019)** دراسة هدفت إلى تقدير مستوى الرضا الوظيفي ومستوى دافعية الإنجاز، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، والكشف عن الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز تبعاً لمتغير الخبرة المهنية لدى أفراد عينة الدراسة والمقدر عددها بـ 65 أستاذاً بالمرحلة الثانوية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من 113 أستاذ بولاية ورقلة، واتبعت الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع في الرضا الوظيفي وفي دافعية الإنجاز لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي وفي مستوى دافعية الإنجاز لدى الأساتذة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى دافعية الإنجاز لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، وقد أوصت الدراسة بتوفير أفضل الظروف المادية للأساتذة حتى يتسنى لهم القيام بعملهم في أحسن حال، وتشجيع الأساتذة المتميزين بمكافآت مالية خاصة، وعقد لقاءات وندوات دورية تحسينية لتطوير مستوى الدافعية لدى الأساتذة.

أجرت محمد (2019) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بنجران وأساليب تنمية التفكير لدى الطلبة وفقا للمتغيرات عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس، والنوع، والدورات التدريبية والعمر. حيث تم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، تمثل مجتمع الدراسة في جميع معلمين المرحلة الثانوية في مدينة نجران، تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت من 171 معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة رضا المعلمين في المرحلة الثانوية جاءت ضعيفة، وأن درجة أساليب التفكير التي يتبعها هؤلاء المعلمين جاءت بدرجة متوسطة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بنجران والأساليب التي يتبعونها لتنمية تفكير طلابهم وفقاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بنجران والأساليب التي يتبعونها لتنمية تفكير طلابهم تعزى لمتغير عمر المعلمين، ولا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بنجران والأساليب التي يتبعونها لتنمية تفكير طلابهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال التعليم، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعلاقة بين الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بنجران والأساليب التي يتبعونها لتنمية تفكير طلابهم وفقاً لعدد الدورات التدريبية المهنية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تأهيل وتدريب المعلمين أثناء الخدمة؛ لأن ذلك يسهم بشكل فعال في تحقيق الرضا الوظيفي، وضرورة إعطاء المعلمين الحوافز لتحسين الجوانب المادية كالزيادات السنوية وغيرها لتشجيع المعلم.

أجرى بني حمد (2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة الرضا الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة إربد، استخدم المنهج الوصفي لتنفيذ الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 312 معلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج

الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي ككل لمعلمات رياض الأطفال في محافظة إربد، جاء بمستوى متوسط، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات التدريس لصالح 10 سنوات فأكثر، والراتب الشهري لصالح الفئة 100-200 دينار، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال (الإدارة) يعزى لمتغير جهة الإشراف، وقد أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات على معلمات رياض الأطفال نظرًا لقلّة الدراسات المتعلقة بهن، والاستمرار بعمل تنمية مهنية لهن تستهدف رفع كفاءتهن المهنية مما ينعكس إيجابيًا على رضاهن الوظيفي.

أجرت البرعي (2020) دراسة هدفت إلى قياس مستوى الشعور بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، ودراسة الفروق بين أفراد عينة الدراسة في بعض المتغيرات الديموغرافية (النوع، الجنسية، الدرجة الوظيفية، التخصص الأكاديمي، سنوات الخبرة)، تم استخدام المنهج المسحي لتنفيذ الدراسة، وذلك على عينة تقدر ب 319 عضو هيئة تدريس بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وهي من إعداد الباحثة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المستوى التقييمي للمتوسط المرجح لمقياس الشعور بالرضا الوظيفي جاء متوسطاً، بينما ارتفع المتوسط المرجح في بعد واحد فقط كفاءة النظام الإداري، وحصل بعد نمط القيادة بالقسم، والمناخ الاجتماعي والأكاديمي، والعملية التدريسية، وخدمة المجتمع، والبحث العلمي والنشر على مستوى تقييمي متوسط للمتوسط المرجح، وجاء البعدين كفاية الأبنية والتجهيزات والخدمات، والدعم المالي بمستوى تقييمي منخفض للمتوسط المرجح، كما أشارت نتائج تحليل التباين المتعدد إلى وجود تأثيرات دالة إحصائية لمتغيرات (الجنسية، الدرجة الوظيفية، عدد

سنوات الخبرة) على أبعاد الرضا الوظيفي والدرجة الكلية، بينما لم يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغيرات النوع والتخصص الأكاديمي على أبعاد الرضا الوظيفي والدرجة الكلية، وعلى ضوء نتائج أوصت الدراسة بإجراء المزيد من التطوير لتحسين مستوى الخدمات والتجهيزات بالجامعة لتيسير عمل أعضاء هيئة التدريس، وتقديم الدعم المادي في مجال البحث العلمي والنشر، وتحفيز الأساتذة في مجال خدمة المجتمع.

أجريت الشحنة (2020) دراسة هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت التقارير، والمقابلات، والاستبيان كأدوات للدراسة حيث أوصت الدراسة بأن المؤسسات التعليمية تحتاج بكل مراحلها المتنوعة واختلاف مستوياتها إلى قيادات واعية مسئولة وقادرة على تحقيق أهداف هذه المؤسسات على أكمل وجه، كما أن اختيار النمط القيادي الملائم لكل مؤسسة يحتاج إلى دراسة ظروف المؤسسة التعليمية التي تمارس فيها القيادة واختلاف العاملين واختلاف مستوياتهم العلمية.

#### دراسات تناولت القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي

أجرت العنزي (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية في ذلك، والكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت وبلغ عددهم 13988، وتكونت عينة الدراسة من 457 معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، وتم استخدام الاستبانة كأداة

للدراسة، وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية ككل والأبعاد كل على حدة جاءت بدرجة كبيرة، وأن مستوى الرضا الوظيفي ككل لدى المعلمين والأبعاد كل على حدة جاءت بدرجة كبيرة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق حول السلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية؛ ووجود فروق حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة والسلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية لصالح منطقة العاصمة، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. كما أظهرت النتائج وجود فروق حول بعض أبعاد الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس لصالح الذكور والمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بأن تهتم وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت بتعزيز القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس من خلال التأكيد عليها كجزء من تقييم المديرين وترقيتهم، وضرورة الاهتمام بممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية بجميع أبعادها نظراً لما ثبت من أهميتها في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

أجرت الشهري (2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين من وجهة نظرهم، كما هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي عند المعلمين، وكذلك التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات درجات تقديرات المعلمين لمستوى رضاهم الوظيفي تعزى للمتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي-سنوات الخبرة-المرحلة الدراسية). ولتحقيق

أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الإرتباطي، وتم بناء استبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تألفت عينة الدراسة من (357) معلماً بالمدارس الحكومية بمدينة الدمام، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وعلى مستوى المجالات احتل مجال السمات الشخصية المرتبة الأولى، ثم المجال الإداري والمهني، ثم مجال العلاقات والتواصل، وجميعها جاءت بدرجة مرتفعة. كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي عند معلمي مدارس مدينة الدمام من وجهة نظرهم جاء بدرجة مرتفعة، وعلى مستوى المجالات احتل مجال التقدير والاحترام المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، ثم مجال الانتماء للمهنة بدرجة مرتفعة، ثم مجال طبيعة العمل وكان بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس والرضا الوظيفي عند المعلمين من وجهة نظرهم.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

#### من حيث الهدف:

بعد الاطلاع على الدراسات ذات الصلة بالقيادة الأخلاقية وجدت الباحثة بأن بعض الدراسات قد تناولت القيادة الأخلاقية وربطتها ببعض المتغيرات كدراسة الدجاني (2018) التي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، ودراسة تورهان وسيليك (Turhan & Celike, 2011) التي هدفت التعرف إلى تحديد أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية المهنية على تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية، ودراسة سينيورت ودينيك (Senyurt & Dink, 2015) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة

الشثوي وسليمان عبد الله (2017) دراسة هدفت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي من أبرزها التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم، ودراسة المرقطن (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. والبعض منها حاول التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية كدراسة باداودود والزهراني (2018)، ودراسة السبيعي (2020).

وبعد الاطلاع كذلك على الدراسات ذات الصلة بالرضا الوظيفي وجدت الباحثة بأن بعض الدراسات قد تناولت الرضا الوظيفي وربطتها ببعض المتغيرات كدراسة ماكدونيل (2003) التي هدفت التعرف إلى عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ودراسة اشنية (2015) التي هدفت التعرف إلى درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة، ودراسة القائد التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي ودرجة الأداء الوظيفي لموظفي مكنتبات جامعة مصراته، ودراسة عميرة التي هدفت إلى التعرف على القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي. كما وجدت بعض الدراسات لها نفس هدف الدراسة الحالية ولكن اختلفت عنهم في الحدود الزمانية والمكانية للدراسة مثل دراسة العنزي (2018)، والشهري (2020).

### من حيث المنهج

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات الآتية في استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي حيث أن طبيعة الدراسة تتطلب استخدام مثل هذا المنهج، ومن هذه الدراسات الدجاني (2018)، المرقطن

(2020)، الشهري (2020)، عميرة (2019)، القائد (2018)، الزهراني (2020)، الشحنة (2020)، الهندي (2019)، حميدة (2019)، واختلفت مع كلا من الشتوي والحبیب (2017)، والسبيعي (2020)، الذين اعتمدوا المنهج الوصفي المسحي.

### من حيث الأداة

تشابهت الدراسة الحالية في الأداة المستخدمة في الدراسات السابقة مع اختلاف المحاور المراد العمل والتركيز عليها مثل دراسة الدجاني (2018)، المرقطن (2020)، الشهري (2020)، عميرة (2019)، الزهراني (2020)، الهندي (2019)، حميدة (2019)، والشتوي والحبیب (2017)، السبيعي (2020)، القائد (2018)، العنزي (2018)، محمد (2019)، المطيري (2019)، والعنزي (2018)، ودراسة الشهري (2020)، واختلفت مع الشحنة (2020)، الذي استخدم التقارير والمقابلات بالإضافة إلى الاستبانة، واشتبه (2015) الذي استخدم الملاحظة إضافة إلى الاستبيان، (Waheed , Hussin, Khan, Ghavifeker & Bahadur, 2019) الذي استخدم المقابلات والملاحظات والمراجعات والمستندات كأدوات للدراسة.

### من حيث العينة

تنوعت عينات الدراسات تبعا لاختلاف أهدافها، فمنها ما كان يتكون من الذكور والإناث مثل دراسة الدجاني (2019)، تورهان وسيليك (2011)، المرقطن (2020)، واشتبه (2015) وتشابهت الدراسة الحالية معهم، واختلفت مع الهندي (2019) الذي تكونت عينته من معلمات فقط، والمطيري (2019) التي تكونت عينتها من أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل، كما تنوعت في طرق اختيارها للعينة حيث تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات الآتية: (Turhan & Celike, 2011)، والهندي (2019)، الشهري (2020)، عميرة (2019)،

(Senyurt & Dink, 2015)، والقائد (2018)، بادود والزهراني (2018)، الهندي (2019)، حميدة (2019)، بني حمد (2020) السبيعي (2020)، العنزي (2018)، محمد (2019)، المطيري (2019) بطريقة اختيار العينة العشوائية، واختلفت مع الدجاني (2018)، والمرقطن (2020)، وبادود والزهراني (2018)، واشتية (2015) الذين اختاروا عينة عشوائية طبقية، واختلفت أيضا مع العلي (2018)، وغنيم (2020) الذين اختاروا عينات قصدية.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إعداد الأدب النظري وفي منهجية الدراسة، وفي اختيار عينة الدراسة، وفي تطوير أداة الدراسة، وفي تدعيم نتائج الدراسة الحالية. وتميزت الدراسة الحالية على حد علم الباحثة بأنها الدراسة الوحيدة التي تناولت مجتمع معلمين الجيزة للدراسة.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يوضح هذا الفصل المنهج المستخدم في الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، إضافة إلى الإجراءات التي اتبعتها الباحثة للتحقق من صدق الأداة وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية المناسبة في معالجة البيانات وتحليلها.

#### منهج الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الإرتباطي بهدف التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، إذ يُعد المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الدراسات.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في لواء الجيزة من الفصل الثاني للعام الدراسي 2020/2021، وبلغ عددهم (1583) معلماً ومعلمة حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم لعام 2020/2021، كما يوضح الجدول (1).

#### الجدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة في لوائي قسبة عمان والقويسمة

المجموع	عدد المعلمين والمعلمات		المديرية
	الإناث	الذكور	
1583	1045	538	الجيزة

## عينة الدراسة

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية العنقودية من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في لواء الجيزة، حيث تم التواصل مع مديري مدارس الجيزة الذين بدورهم ساهموا في توصيل الاستبانة إلى معلمي الجيزة، تكونت العينة من (310) معلماً و معلمة بمستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5% من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم من مجتمع الدراسة الكلي بعد الرجوع إلى الجداول الإحصائية لـ كيرجسي ومورغان (Krejcie & anamorgan, 1970)، كما تم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة كما يوضحها جدول (2).

### الجدول رقم (2)

#### التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة %	التكرار	الفئات	
82.9	257	أنثى	الجنس
17.1	53	ذكر	
18.7	58	5 فأقل	الخبرة
28.7	89	5-10	
52.6	163	أكثر من 10	
69.0	214	بكالوريوس فما دون	المؤهل العلمي
31.0	96	دراسات عليا	
100.0%	310	المجموع	

يبين الجدول 2 توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها، إذ بلغت نسبة الذكور 17.1%، أما الإناث فكانت النسبة الأعلى وشكلت نسبة 82.9%. أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فكانت أعلى نسبة للمعلمين الذين خدمتهم 10 سنوات فأكثر بنسبة 52.6%، تلاها المعلمين الذين خدمتهم (5-10 سنوات) بنسبة 2.7%، وأخيراً المعلمين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت

18.7%. أما متغير المؤهل العلمي، بلغت أعلى نسبة للأفراد حاملي شهادة البكالوريوس فما دون بنسبة 69.0%، تلاها حاملي شهادة الدراسات العليا بنسبة (31.0%).

### أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة اعتماداً على مسح الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، مثل المرقطن (2020) وعميرة (2019)، وذلك للكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، واشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء: المتغيرات الديموغرافية (البيانات الأولية)، ومحور القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وتكون من 31 فقرة، ومحور الرضا الوظيفي لدى المعلمين وتكون من 37 فقرة. كما وزعت الاستجابات على الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بدرجة كبيرة جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، موافق بدرجة قليلة جداً) وتمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.

### صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم استخدام نوعين من الصدق، وهما:

#### أولاً: صدق المحتوى (الصدق الظاهري)

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على 16 محكماً (ملحق 2). من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط والجامعات الأردنية، في تخصصات القيادة والإدارة التربوية، وأصول التربية، والمناهج، من ذوي الكفاءة والخبرة؛ وذلك بهدف التعرف على مدى ملاءمة فقرات الاستبانة للمجالات المراد قياسها، وسلامة صياغتها ووضوح معانيها، وإجراء أي تعديل أو حذف أو إضافة،

وتم الأخذ بآراء المحكّمين وملاحظاتهم بتعديل الفقرات التي أجمع على تعديلها 80% فأكثر من المحكّمين.

### ثانياً: صدق البناء (صدق الاتساق الداخلي)

للتحقق من صدق البناء للاستبانة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من 30 معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية، من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبعد جمع البيانات تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، حيث استخرجت معاملات ارتباط الفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه، تم تحليل الفقرات وحساب معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين المجال الذي تنتمي إليه، والجداول التالية تبين ذلك.

### الجدول (3)

معاملات الارتباط بين فقرات محور القيادة الأخلاقية ومجالاتها

المجال الأول: الصفات الشخصية		المجال الثاني: الصفات الإدارية		المجال الثالث: العلاقات الإنسانية	
معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
(**).715	1	(**).889	8	(**).916	18
(**).856	2	(**).824	9	(**).914	19
(**).769	3	(**).864	10	(**).900	20
(**).873	4	(**).905	11	(**).892	21
(**).715	5	(**).892	12	(**).831	22
(**).887	6	(**).895	13	(**).779	23
(**).845	7	(**).839	14	(**).917	24
		(**).859	15	(**).822	25
		(**).821	16	(**).820	26
		(**).938	17	(**).776	27

يبين الجدول 3 أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً عند المستوى (0.01)، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

وتم استخراج معاملات الارتباط بين مجالات القيادة الأخلاقية ببعضها والدرجة الكلية كما بالجدول أدناه.

#### الجدول (4)

معاملات الارتباط بين مجالات القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية

الدرجة الكلية	مجال العلاقات الإنسانية	مجال الصفات الإدارية	الصفات الشخصية	
			1	الصفات الشخصية
		1	.881(**)	الصفات الإدارية
	1	.790(**)	.884(**)	العلاقات الإنسانية
1	.940(**)	.944(**)	.963(**)	الدرجة الكلية

يبين الجدول 4 ان جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

#### الجدول (5)

معاملات الارتباط بين فقرات محور الرضا الوظيفي ومجالاتها

المجال الأول طبيعة العمل		المجال الثاني معايير تقويم الأداء		المجال الثالث النمو المهني والتطور		المجال الرابع نمط القيادة وصناعة القرار		المجال الخامس العلاقة مع المسؤولين والزملاء	
رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال
1	(**).715	10	(**).687	16	(**).783	23	(**).820	31	(**).638
2	(**).824	11	(**).891	17	(**).839	24	(**).839	32	(**).718
3	(**).876	12	(**).865	18	(**).794	25	(**).933	33	(**).815
4	(**).803	13	(**).718	19	(**).594	26	(**).824	34	(**).775
5	(**).864	14	(**).782	20	(**).903	27	.940	35	(**).835
6	(**).705	15	(**).919	21	(**).876	28	(**).843	36	(**).721

المجال الأول طبيعة العمل		المجال الثاني معايير تقويم الأداء		المجال الثالث النمو المهني والتطور		المجال الرابع نمط القيادة وصناعة القرار		المجال الخامس العلاقة مع المسؤولين والزملاء	
رقم الفقرة	معامل الإرتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الإرتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الإرتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الإرتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الإرتباط مع المجال
7	(**).615	22	(**).843	29	(**).912	37	(**).717		
8	(**).669	17	(**).839	30	(**).873				
9	(**).823								

يبين الجدول 5 أن جميع معاملات الإرتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك

لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

وتم استخراج معاملات الإرتباط بين مجالات الرضا الوظيفي ببعضها والدرجة الكلية كما

بالجدول أدناه.

#### الجدول (6)

معاملات الإرتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية (الرضا الوظيفي)

الدرجة الكلية	العلاقة مع المسؤولين والزملاء	نمط القيادة وصناعة القرار	النمو المهني والتطور	معايير تقويم الأداء	طبيعة العمل.	
					1	طبيعة العمل.
				1	.730(**)	معايير تقويم الأداء
			1	.838(**)	.787(**)	النمو المهني والتطور
		1	.875(**)	.846(**)	.815(**)	نمط القيادة وصناعة القرار
	1	.765(**)	.679(**)	.716(**)	.739(**)	العلاقة مع المسؤولين والزملاء
1	.851(**)	.954(**)	.921(**)	.901(**)	.907(**)	الدرجة الكلية

يبين الجدول 6 ان جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

### ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية من معلمي المدارس الحكومية في لواء الحبيزة من داخل المجتمع ومن خارج العينة، إذ بلغت 30 معلماً ومعلمة، وتم حساب الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) ومن خلال معامل التجزئة النصفية المصحح بمعادلة سبيرمان براون والجدول 7 يوضح ذلك.

### الجدول (7)

#### معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

عدد الفقرات	التجزئة النصفية المصحح بمعادلة سبيرمان براون	الاتساق الداخلي	المجال
7	0.878	0.912	الصفات الشخصية
10	0.923	0.964	الصفات الإدارية
10	0.950	0.959	العلاقات الإنسانية
9	0.952	0.979	طبيعة العمل
6	0.884	0.893	معايير تقويم الأداء
7	0.889	0.896	النمو المهني والتطور
8	0.889	0.908	نمط القيادة وصناعة القرار
7	0.958	0.955	العلاقة مع المسؤولين والزملاء
27	0.885	0.860	القيادة الأخلاقية
37	0.960	0.974	الرضا الوظيفي

ويلاحظ من الجدول من أن جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة، وهذا يعزز من دقة

الأداة ومناسبتها للتطبيق لتحقيق أغراض الدراسة.

## متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

### 1- متغيرات أفراد عينة الدراسة وتضمنت:

الجنس: له فئتان ذكر، أنثى.

المؤهل العلمي: مستويان، بكالوريوس فما دون، دراسات عليا.

سنوات الخبرة: لها ثلاثة مستويات أقل من 5 سنوات، من (5- أقل من 10) سنوات، 10 سنوات فأكثر.

### 2- متغيرات الدراسة ومحاورة

وتشمل القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.

## إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم القيام بالإجراءات الآتية: مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، واختيار الاستبانة كأداة للدراسة، ثم تطوير أداة الدراسة بصورتها الأولية من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، ثم التحقق من صدقها وثباتها، وصممت الاستبانة إلكترونياً باستخدام برمجية (Google Forme) لتسهيل عملية توزيعها. تم الحصول على طلب كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى الجهات المعنية، ثم تم تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة، وذلك بالتواصل مع قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم للواء الجيزة الذي زود الباحثة بأرقام هواتف المديرين للمدارس في اللواء وتم التواصل معهم لتوزيع الاستبانة على معلمهم. وترك الوقت الكافي لهم للإجابة، والتأكد من المعلومات التي تم جمعها، جمعت الاستبانة بعد التأكد من استجابات أفراد العينة لغايات التحليل الإحصائي، واستخدام المعالجة

الإحصائية المناسبة وتحليل استجابات أفراد العينة، ثم استخلصت النتائج النهائية، ووضعت التوصيات المناسبة في ضوء النتائج.

## المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

○ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق البناء للاستبانة، والإجابة عن السؤال الخامس للدراسة.

○ معامل كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) للتحقق من ثبات الاستبانة.

○ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.

○ تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق في متغير سنوات الخبرة.

○ اختبار (t- test) لمعرفة دلالة الفروق في متغيري الجنس والمؤهل العلمي.

وتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بدرجة كبيرة جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، موافق بدرجة قليلة جداً) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1.00 - 2.33 بدرجة قليلة

من 2.34 - 3.67 بدرجة متوسطة

من 3.68 - 5.00 بدرجة كبيرة

وهكذا

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = \frac{5-1}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يوضح هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة بهدف التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلتها:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين، والجدول 8 يوضحها على مستوى المجالات الثلاثة والأداة ككل.

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم	الرتبة
كبيرة	.986	3.87	العلاقات الإنسانية	3	1
كبيرة	.991	3.73	الصفات الإدارية	2	2
متوسطة	1.032	3.66	الصفات الشخصية	1	3
كبيرة	.966	3.76	القيادة الأخلاقية		

يبين الجدول 8 أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.66- 3.87)، حيث جاء مجال العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.87 وبدرجة كبيرة، ومجال الصفات الإدارية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.73 وبدرجة كبيرة، بينما جاء مجال

الصفات الشخصية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.66 ودرجة متوسطة، وجاء محور القيادة الأخلاقية ككل بمتوسط حسابي 3.76 ودرجة كبيرة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، والجداول (9، 10، 11) توضح ذلك.

### المجال الأول: الصفات الشخصية

#### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الصفات الشخصية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	يتحمل مدير المدرسة مسؤولية القرارات المدرسية	3.84	1.149	كبيرة
2	1	يلتزم مدير المدرسة الصدق في التعامل مع المعلمين	3.80	1.071	كبيرة
3	2	يتمثل مدير المدرسة النزاهة في تصرفاته مع المعلمين	3.71	1.133	كبيرة
4	6	ينسب المدير النجاح للفريق المدرسي.	3.65	1.203	متوسطة
5	5	يتصف بالمرونة في تعامله مع المعلمين.	3.64	1.175	متوسطة
6	7	يتصرف بحكمة في الأزمات.	3.63	1.198	متوسطة
7	4	يتقبل النقد البناء برحابة صدر.	3.33	1.275	متوسطة
		الصفات الشخصية	3.66	1.032	متوسطة

يبين الجدول 9 أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.33-3.84)، حيث جاءت الفقرة رقم 3 والتي تنص على " يتحمل مدير المدرسة مسؤولية القرارات المدرسية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 3.84 ودرجة كبيرة، والفقرة رقم 1 التي تنص على " يتمثل مدير المدرسة النزاهة في تصرفاته مع المعلمين" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ 3.80 ودرجة كبيرة. بينما جاءت الفقرة رقم 4 والتي تنص على "يتقبل النقد البناء برحابة صدر." في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.33 ودرجة متوسطة، والفقرة رقم 7 والتي تنص على " يتصرف

بحكمة في الأزمات." في المرتبة قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.63 وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الصفات الشخصية ككل 3.66 وبدرجة متوسطة.

### المجال الثاني: الصفات الإدارية

#### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الصفات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل.	3.98	1.007	كبيرة
2	10	يشجع المعلمين على الالتزام بأخلاقيات المهنة.	3.86	1.121	كبيرة
3	7	يوضح المهام والمسؤوليات لكل معلم.	3.82	1.079	كبيرة
4	6	يشجع العمل بروح الفريق.	3.81	1.167	كبيرة
5	3	يستثمر الموارد البشرية والمادية لصالح المدرسة.	3.79	1.105	كبيرة
6	1	يبذل جهده لتحقيق رؤية المدرسة.	3.77	1.108	كبيرة
7	4	يحرص على التنمية المهنية للمعلمين باستمرار.	3.69	1.125	كبيرة
8	5	يحرص على مشاركة المعلمين في التخطيط.	3.61	1.165	متوسطة
9	9	يعزز لدى المعلمين مهارات التقييم الذاتي.	3.51	1.208	متوسطة
10	8	يقدم الحوافز للمعلمين الذين ينجزون أعمالهم بإتقان.	3.46	1.268	متوسطة
		الصفات الإدارية	3.73	.991	كبيرة

يبين الجدول 10 أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.46-3.98)، حيث جاءت الفقرة رقم 2 والتي تنص على " يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 3.98 وبدرجة كبيرة، والفقرة رقم 10 التي تنص على " يشجع المعلمين على الالتزام بأخلاقيات المهنة." في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ 3.86 وبدرجة كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم 8 والتي تنص على "يقدم الحوافز للمعلمين الذين ينجزون أعمالهم بإتقان." في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.46 وبدرجة متوسطة، والفقرة رقم 9 في المرتبة

قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.51 وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الصفات الإدارية ككل 3.73 وبدرجة كبيرة.

### المجال الثالث: العلاقات الإنسانية

#### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
كبيرة	.995	4.05	يراعي العادات والتقاليد المقبولة اجتماعياً وأخلاقياً.	5	1
كبيرة	1.054	3.96	يراعي الظروف الإنسانية عند المعلمين.	6	2
كبيرة	1.070	3.93	يتعامل مع الآخرين باحترام ووضوح.	8	3
كبيرة	1.138	3.91	يشارك المعلمين مناسباتهم الإجتماعية.	4	4
كبيرة	1.064	3.90	يعطي انطباعاً إيجابياً للمسؤولين عن العاملين معه.	7	5
كبيرة	1.204	3.87	يتعامل مع المعلمين بتواضع.	1	6
كبيرة	1.198	3.79	ينصت باهتمام لجميع العاملين.	2	7
كبيرة	1.175	3.79	يشجع المعلمين على التسامح مع زملائهم.	3	7
كبيرة	1.147	3.75	يعزز ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم.	9	9
كبيرة	1.174	3.72	يشجع الحوار البناء في مدرسته.	10	10
كبيرة	.986	3.87	العلاقات الإنسانية		

يبين الجدول 11 ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.72-4.05)، حيث جاءت الفقرة رقم 5 والتي تنص على " يراعي العادات والتقاليد المقبولة اجتماعياً وأخلاقياً" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 4.05 وبدرجة كبيرة، والفقرة رقم 6 التي تنص على " يراعي الظروف الإنسانية عند المعلمين." في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ 3.96 وبدرجة كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم 10 والتي تنص على "يشجع الحوار البناء في مدرسته." في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.72 وبدرجة كبيرة، والفقرة رقم 9 التي تنص على " يعزز ثقة العاملين بأنفسهم

وقدراتهم." وبمتوسط حسابي بلغ 3.75 وبدرجة كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال العلاقات الإنسانية ككل 3.87 وبدرجة كبيرة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، والجدول 12 يوضحها على مستوى المجالات الخمسة والأداة ككل.

#### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	العلاقة مع المسؤولين والزملاء	3.81	.795	كبيرة
2	1	طبيعة العمل.	3.75	.696	كبيرة
3	2	معايير تقويم الأداء	3.58	.993	متوسطة
4	4	نمط القيادة وصناعة القرار.	3.50	1.072	متوسطة
5	3	النمو المهني والتطور	3.27	.993	متوسطة
		الرضا الوظيفي	3.59	.816	متوسطة

يبين الجدول 12 أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.27-3.81)، حيث جاء مجال العلاقة مع المسؤولين والزملاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.81 وبدرجة كبيرة، ومجال طبيعة العمل في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ 3.75 وبدرجة كبيرة، ومجال معايير تقويم الأداء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.58 وبدرجة متوسطة، ومجال نمط القيادة وصناعة القرار في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.50 وبدرجة متوسطة، بينما جاء مجال

النمو المهني والتطور في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.27 وبدرجة متوسطة، وجاء محور الرضا الوظيفي ككل بمتوسط حسابي 3.59 وبدرجة متوسطة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، والجداول (13-17) توضح ذلك.

### المجال الأول: طبيعة العمل

#### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال طبيعة العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	أقوم بالمهام التدريسية المناسبة لتخصصي.	4.26	.793	كبيرة
2	6	أشعر بأهمية ومكانة المادة العلمية التي أدرسها.	4.18	.840	كبيرة
3	8	أخطط للأنشطة وفق رؤيتي وبما يخدم مادتي الدراسية.	4.14	.758	كبيرة
4	7	يحقق عملي مكانة اجتماعية لي.	3.95	1.016	كبيرة
5	4	أقوم بتدريس العدد المناسب من الحصص أسبوعياً.	3.69	1.131	كبيرة
6	5	يوزع جدول حصصي بشكل مناسب.	3.65	1.067	متوسطة
7	2	توفر المدرسة الوسائل التي احتاجها.	3.38	1.110	متوسطة
8	3	تقدم المدرسة الدعم المادي للأنشطة.	3.32	1.212	متوسطة
9	9	المبنى المدرسي مجهز وفق البيئة التعليمية المناسبة.	3.20	1.221	متوسطة
		طبيعة العمل	3.75	.696	كبيرة

يبين الجدول 13 أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.20-4.26)، حيث جاءت

الفقرة رقم 1 والتي تنص على "أقوم بالمهام التدريسية المناسبة لتخصصي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 4.26 وبدرجة كبيرة، والفقرة رقم 6 التي تنص على "أشعر بأهمية ومكانة المادة العلمية التي أدرسها." في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ 4.18 وبدرجة كبيرة بينما

جاءت الفقرة رقم 9 والتي تنص على "المبنى المدرسي مجهز وفق البيئة التعليمية المناسبة." في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.20 وبدرجة متوسطة، والفقرة رقم 3 في المرتبة قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.32 وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال طبيعة العمل ككل 3.75 وبدرجة كبيرة.

### المجال الثاني: معايير تقويم الأداء

#### الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال معايير تقويم الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
كبيرة	1.055	3.70	يقيم المدير أداء المعلمين وفق معايير وآليات محددة.	1	1
كبيرة	1.111	3.70	اطلاعي على التقارير بشفافية بحسن أدائي.	4	1
متوسطة	1.189	3.58	يعمم المدير معايير التقييم في بداية كل عام دراسي.	5	3
متوسطة	1.139	3.52	تساعدني ارشادات المدير على تطوير أساليب تقييمية لطلابي.	3	4
متوسطة	1.203	3.52	يحرص المدير على تكافؤ الفرص بين المعلمين في التقييم.	6	4
متوسطة	1.143	3.43	أساليب التقييم المستخدمة تحفز دافعتي للإنجاز.	2	6
متوسطة	.993	3.58	معايير تقويم الأداء		

يبين الجدول 14 أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.43-3.70)، حيث جاءت الفقرة رقم 1 والتي تنص على " يقيم المدير أداء المعلمين وفق معايير وآليات محددة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 3.70 وبدرجة كبيرة، والفقرة رقم 4 التي تنص على "اطلاعي على التقارير بشفافية بحسن أدائي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 3.70، بينما جاءت الفقرة رقم 2 والتي تنص على "أساليب التقييم المستخدمة تحفز دافعتي للإنجاز." في المرتبة الأخيرة

وبمتوسط حسابي بلغ 3.43 وبدرجة متوسطة، والفقرة رقم 6 في المرتبة قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.52 وبدرجة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي لمجال معايير تقويم الأداء ككل 3.58 وبدرجة متوسطة.

### المجال الثالث: النمو المهني والتطور

#### الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال النمو المهني والتطور مرتبة تنازلياً  
حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.170	3.52	تتيح المدرسة الفرص التدريبية لتطوير مهاراتي.	1	1
متوسطة	1.173	3.48	تدعم المدرسة الأفكار الابتكارية والإبداعية.	2	2
متوسطة	1.187	3.28	تعمل المدرسة على تأهيل وإعداد المعلمين مهنيًا.	6	3
متوسطة	1.134	3.23	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه وفق قانون العمل والعمال.	4	4
متوسطة	1.157	3.23	بيئة العمل تتيح الفرصة لدي لإثراء خبرتي.	5	4
متوسطة	1.219	3.13	تقدم المدرسة الحوافز المختلفة للعمل المتميز.	7	6
متوسطة	1.320	3.00	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع حجم العمل والمؤهل العلمي الذي أملكه.	3	7
متوسطة	.993	3.27	النمو المهني والتطور		

يبين الجدول 15 أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.00-3.52)، حيث جاءت الفقرة رقم 1 والتي تنص على " تتيح المدرسة الفرص التدريبية لتطوير مهاراتي " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 3.52 وبدرجة متوسطة، والفقرة رقم 2 التي تنص على " تدعم المدرسة الأفكار الابتكارية والإبداعية. " في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ 3.48 وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم 3 والتي تنص على "يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع حجم العمل والمؤهل العلمي الذي أملكه" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.00، والفقرة رقم 7 التي تنص

على " تقدم المدرسة الحوافز المختلفة للعمل المتميز." في المرتبة قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.13 وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال النمو المهني والتطور ككل 3.27 وبدرجة متوسطة.

#### المجال الرابع: نمط القيادة وصناعة القرار

##### الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نمط القيادة وصناعة القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يتخذ المدير القرارات المناسبة في المواقف المختلفة.	3.65	1.120	متوسطة
2	2	أثق في قرارات الفريق الإداري في المدرسة.	3.56	1.154	متوسطة
3	6	يدار الحوار في الاجتماعات بأسلوب ديمقراطي.	3.55	1.138	متوسطة
4	3	أنتقى الدعم من مديري في إنجاز مهامي الوظيفية.	3.54	1.112	متوسطة
5	7	يتم حل الصعوبات والمشاكل داخل المدرسة بكفاءة وفاعلية.	3.50	1.184	متوسطة
6	4	أطلع على القرارات التي يتم اتخاذها في المدرسة.	3.47	1.189	متوسطة
7	5	يشجع المدير المعلمين على طرح مشكلاتهم التي تحتاج إلى حلول.	3.42	1.219	متوسطة
8	8	يشارك المعلمين في صنع القرار داخل المدرسة.	3.36	1.284	متوسطة
		<b>نمط القيادة وصناعة القرار</b>	3.50	1.072	متوسطة

يبين الجدول 16 أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.36-3.65)، حيث جاءت الفقرة رقم 1 والتي تنص على " يتخذ المدير القرارات المناسبة في المواقف المختلفة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 3.65 وبدرجة متوسطة، والفقرة رقم 2 التي تنص على "أثق في قرارات الفريق الإداري في المدرسة." في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ 3.56 وبدرجة

متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم 8 والتي تنص على "يشارك المعلمين في صنع القرار داخل المدرسة" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.36 وبدرجة متوسطة، والفقرة رقم 5 التي تنص على "يشجع المدير المعلمين على طرح مشكلاتهم التي تحتاج إلى حلول." في المرتبة قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.42 وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال نمط القيادة وصناعة القرار ككل 3.50 وبدرجة متوسطة.

### المجال الخامس: العلاقة مع المسؤولين والزملاء

#### الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال العلاقة مع المسؤولين والزملاء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	أحظى بالاحترام والتقدير من الزملاء.	4.21	.738	كبيرة
2	4	العلاقة بين الزملاء تقوم على المودة والثقة	3.92	.928	كبيرة
3	3	يتعاون الزملاء في حل المشكلات.	3.89	.940	كبيرة
4	7	يتبادل المعلمين الخبرات فيما بينهم.	3.84	1.022	كبيرة
5	5	العلاقة مع المدير تقوم على الشفافية.	3.65	1.165	متوسطة
6	1	تقدر الإدارة الجهود المبذولة في العمل.	3.62	1.147	متوسطة
7	6	يلتقي الزملاء خارج أوقات العمل.	3.57	1.102	متوسطة
		العلاقة مع المسؤولين والزملاء	3.81	.795	كبيرة

يبين الجدول 17 أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.57-4.21)، حيث جاءت الفقرة رقم 2 والتي تنص على " أحظى بالاحترام والتقدير من الزملاء" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 4.21 وبدرجة كبيرة، والفقرة رقم 4 التي تنص على " العلاقة بين الزملاء تقوم على المودة والثقة." في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ 3.92 وبدرجة كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم 6 والتي تنص على "يلتقي الزملاء خارج أوقات العمل" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ

3.57 وبدرجة متوسطة، والفقرة رقم 1 التي تنص على "تقدر الإدارة الجهود المبذولة في العمل." في المرتبة قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.62 وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال العلاقة مع المسؤولين والزملاء ككل 3.81 وبدرجة كبيرة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات الدراسة الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الدراسة الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجداول (18-22) توضح ذلك.

**أولاً: الجنس**

### الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين

المجالات	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الصفات الشخصية	أنثى	257	3.60	1.030	-2.319	308	*.021
	ذكر	53	3.95	.998			
الصفات الإدارية	أنثى	257	3.68	.996	-1.913	308	.060
	ذكر	53	3.97	.941			
العلاقات الإنسانية	أنثى	257	3.81	.994	-2.356	308	*.019
	ذكر	53	4.16	.898			
القيادة الاخلاقية ككل	أنثى	257	3.71	.968	-2.260	308	*.025
	ذكر	53	4.03	.917			

يتبين من الجدول 18 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر الجنس على استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين في مجال الصفات الشخصية، ومجال العلاقات الإنسانية وكذلك في القيادة الأخلاقية ككل وجاءت الفروق لصالح الذكور.

كما يتبين من الجدول 18 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر الجنس على استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين في مجال الصفات الإدارية.

ثانياً: المؤهل العلمي

#### الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين

المجالات	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الصفات الشخصية	بكالوريوس فما دون	214	3.60	1.064	1.584-	308	.114
	دراسات عليا	96	3.80	.949			
الصفات الإدارية	بكالوريوس فما دون	214	3.67	1.035	1.526-	308	.128
	دراسات عليا	96	3.86	.876			
العلاقات الإنسانية	بكالوريوس فما دون	214	3.83	1.013	1.108-	308	.269
	دراسات عليا	96	3.96	.921			
القيادة الأخلاقية ككل	بكالوريوس فما دون	214	3.71	.998	1.437-	308	.152
	دراسات عليا	96	3.88	.884			

يتبين من الجدول 19 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي على استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين.

## ثالثاً: سنوات الخبرة

## الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر سنوات الخبرة على استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	المجالات
1.041	3.94	58	5 سنوات فأقل	الصفات الشخصية
1.000	3.33	89	5 - 10 سنوات	
1.008	3.73	163	أكثر من 10 سنوات	
1.032	3.66	310	الكلي	
.948	3.96	58	5 سنوات فأقل	الصفات الإدارية
.961	3.45	89	5 - 10 سنوات	
.995	3.80	163	أكثر من 10 سنوات	
.991	3.73	310	الكلي	
.973	4.07	58	5 سنوات فأقل	العلاقات الإنسانية
1.004	3.60	89	5 - 10 سنوات	
.955	3.94	163	أكثر من 10 سنوات	
.986	3.87	310	الكلي	
.962	3.99	58	5 سنوات فأقل	القيادة الأخلاقية ككل
.936	3.48	89	5 - 10 سنوات	
.954	3.84	163	أكثر من 10 سنوات	
.966	3.76	310	الكلي	

يبين الجدول 20 تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين

بسبب اختلاف فئات متغير سنوات الخبرة، وليبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات

الحسابية تم استخدام تحليل التباين الاحادي حسب الجدول 21.

## الجدول (21)

تحليل التباين الاحادي لأثر سنوات الخبرة على استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس في  
لواء الجيزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	المجالات
.001*	7.219	7.399	2	14.799	بين المجموعات	الصفات الشخصية
		1.025	307	314.667	داخل المجموعات	
			309	329.466	الكلية	
.004*	5.525	5.277	2	10.554	بين المجموعات	الصفات الإدارية
		.955	307	293.216	داخل المجموعات	
			309	303.770	الكلية	
.006*	5.196	4.919	2	9.838	بين المجموعات	العلاقات الإنسانية
		.947	307	290.648	داخل المجموعات	
			309	300.486	الكلية	
.002*	6.247	5.646	2	11.292	بين المجموعات	القيادة الأخلاقية ككل
		.904	307	277.454	داخل المجموعات	
			309	288.746	الكلية	

يتبين من الجدول 21 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى

لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي القيادة الأخلاقية ككل، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً

بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية كما هو مبين في الجدول

## الجدول (22)

المقارنات البعدية بطريقة (LSD) لأثر سنوات الخبرة على استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين

المجالات	الفئات	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الصفات الشخصية	5 سنوات فأقل	3.94	1		
	5 - 10 سنوات	3.33	.60*	1	
	أكثر من 10 سنوات	3.73	.20	-.40*	1
الصفات الإدارية	5 سنوات فأقل	3.96	1		
	5 - 10 سنوات	3.45	.50*	1	
	أكثر من 10 سنوات	3.80	.15	-.34*	1
العلاقات الإنسانية	5 سنوات فأقل	4.07	1		
	5 - 10 سنوات	3.60	.47*	1	
	أكثر من 10 سنوات	3.94	.12	-.34*	1
القيادة الاخلاقية ككل	5 سنوات فأقل	3.99	1		
	5 - 10 سنوات	3.48	.51*	1	
	أكثر من 10 سنوات	3.84	.15	-.36*	1

\*دالة عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول 22 ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين 5-10 سنوات من جهة و 5 سنوات فأقل من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح فئة 5 سنوات فأقل في جميع المجالات والقيادة الاخلاقية ككل.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أكثر من 10 من جهة 5-10 سنوات من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح فئة أكثر من 10 في جميع المجالات والقيادة الاخلاقية ككل.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين في لواء الجيزة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم تعزى إلى المتغيرات الاتية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين في لواء الجيزة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم حسب متغيرات الدراسة الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجداول (من 23 إلى 27) توضح ذلك.

أولاً: الجنس

### الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على استجابات المعلمين في لواء الجيزة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم

المجالات	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
طبيعة العمل	أنثى	257	3.73	.685	-1.126	308	.261
	ذكر	53	3.85	.746			
معايير تقويم الأداء	أنثى	257	3.54	.982	-1.544	308	.124
	ذكر	53	3.77	1.033			
النمو المهني والتطور	أنثى	257	3.24	.966	-1.207	308	.228
	ذكر	53	3.42	1.114			
نمط القيادة وصناعة القرار	أنثى	257	3.44	1.079	-2.176	308	.030*
	ذكر	53	3.79	1.001			
العلاقة مع المسؤولين والزملاء	أنثى	257	3.79	.765	-1.335	308	.183
	ذكر	53	3.95	.924			
الرضا الوظيفي ككل	أنثى	257	3.56	.801	-1.681	308	.094
	ذكر	53	3.76	.873			

يتبين من الجدول 23 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

تعزى لأثر الجنس على استجابات المعلمين في لواء الجيزة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم في جميع

المجالات والرضا الوظيفي ككل، باستثناء مجال نمط القيادة، وصناعة القرار، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

ثانياً: المؤهل العلمي

#### الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على استجابات المعلمين في لواء الجيزة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم

المجالات	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
طبيعة العمل	بكالوريوس فما دون	214	3.72	.707	1.347-	308	.179
	دراسات عليا	96	3.83	.667			
معايير تقويم الأداء	بكالوريوس فما دون	214	3.52	1.012	1.438-	308	.152
	دراسات عليا	96	3.70	.943			
النمو المهني والتطور	بكالوريوس فما دون	214	3.21	.998	1.599-	308	.111
	دراسات عليا	96	3.40	.975			
نمط القيادة وصناعة القرار	بكالوريوس فما دون	214	3.44	1.086	1.576-	308	.116
	دراسات عليا	96	3.65	1.033			
العلاقة مع المسؤولين والزملاء	بكالوريوس فما دون	214	3.76	.809	1.764-	308	.079
	دراسات عليا	96	3.93	.752			
الرضا الوظيفي ككل	بكالوريوس فما دون	214	3.54	.823	1.706-	308	.089
	دراسات عليا	96	3.71	.790			

يتبين من الجدول 24 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

تعزى لأثر المؤهل العلمي على استجابات المعلمين في لواء الجيزة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم

في جميع المجالات والرضا الوظيفي ككل.

## ثالثا: سنوات الخبرة

## الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر سنوات الخبرة على استجابات المعلمين في لواء الجيزة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	المجالات
.682	3.78	58	5 سنوات فأقل	طبيعة العمل
.751	3.62	89	5-10 سنوات	
.664	3.81	163	أكثر من 10 سنوات	
.696	3.75	310	الكلية	
1.018	3.70	58	5 سنوات فأقل	معايير تقويم الأداء
.991	3.31	89	5-10 سنوات	
.963	3.68	163	أكثر من 10 سنوات	
.993	3.58	310	الكلية	
.931	3.41	58	5 سنوات فأقل	النمو المهني والتطور
1.095	3.01	89	5-10 سنوات	
.935	3.36	163	أكثر من 10 سنوات	
.993	3.27	310	الكلية	
1.076	3.51	58	5 سنوات فأقل	نمط القيادة وصناعة القرار
1.136	3.18	89	5-10 سنوات	
.999	3.68	163	أكثر من 10 سنوات	
1.072	3.50	310	الكلية	
.822	3.79	58	5 سنوات فأقل	العلاقة مع المسؤولين والزملاء
.839	3.62	89	5-10 سنوات	
.742	3.93	163	أكثر من 10 سنوات	
.795	3.81	310	الكلية	
.798	3.64	58	5 سنوات فأقل	الرضا الوظيفي ككل
.870	3.36	89	5-10 سنوات	
.770	3.70	163	أكثر من 10 سنوات	
.816	3.59	310	الكلية	

يبين الجدول 25 تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات استجابات المعلمين في لواء الجيزة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم بسبب اختلاف فئات متغير سنوات الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول 26.

### الجدول (26)

تحليل التباين الاحادي لأثر سنوات الخبرة على استجابات المعلمين في لواء الجيزة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم

المجالات	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
طبيعة العمل	بين المجموعات	2.128	2	1.064	2.212	.111
	داخل المجموعات	147.705	307	.481		
	الكلي	149.834	309			
معايير تقويم الأداء	بين المجموعات	8.830	2	4.415	4.579	.011*
	داخل المجموعات	295.989	307	.964		
	الكلي	304.819	309			
النمو المهني والتطور	بين المجموعات	8.581	2	4.291	4.440	.013*
	داخل المجموعات	296.697	307	.966		
	الكلي	305.279	309			
نمط القيادة وصناعة القرار	بين المجموعات	14.110	2	7.055	6.340	.002*
	داخل المجموعات	341.598	307	1.113		
	الكلي	355.708	309			
العلاقة مع المسؤولين والزملاء	بين المجموعات	5.440	2	2.720	4.394	.013*
	داخل المجموعات	190.046	307	.619		
	الكلي	195.485	309			
الرضا الوظيفي ككل	بين المجموعات	6.729	2	3.365	5.188	.006*
	داخل المجموعات	199.112	307	.649		
	الكلي	205.841	309			

يتبين من الجدول 26 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الرضا الوظيفي ككل، باستثناء مجال طبيعة العمل. وليبيان الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية كما هو مبين في الجدول 27.

### الجدول (27)

المقارنات البعدية بطريقة (LSD) لأثر سنوات الخبرة على استجابات المعلمين في لواء الجيزة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم

المجالات	الفئات	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
معايير تقويم الأداء	5 سنوات فأقل	3.70	1		
	5-10 سنوات	3.31	.38*	1	
	أكثر من 10 سنوات	3.68	.01	-.36*	1
النمو المهني والتطور	5 سنوات فأقل	3.41	1		
	5-10 سنوات	3.01	.40*	1	
	أكثر من 10 سنوات	3.36	.05	-.35*	1
نمط القيادة وصناعة القرار	5 سنوات فأقل	3.51	1		
	5-10 سنوات	3.18	.33	1	
	أكثر من 10 سنوات	3.68	-.16	-.49*	1
العلاقة مع المسؤولين والزملاء	5 سنوات فأقل	3.79	1		
	5-10 سنوات	3.62	.16	1	
	أكثر من 10 سنوات	3.93	-.14	-.30*	1
الرضا الوظيفي ككل	5 سنوات فأقل	3.64	1		
	5-10 سنوات	3.36	.28*	1	
	أكثر من 10 سنوات	3.70	-.05-	-.33*	1

يتبين من الجدول 27 ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في مجالات (معايير تقويم الأداء، ومجال النمو المهني والتطوير، ونمط القيادة وصناعة القرار، والعلاقة مع المسؤولين والزملاء) وكذلك في مستوى الرضا الوظيفي الكلي بين من كانت خبرته من (5-10) سنوات، وأكثر من 10 سنوات، لصالح أكثر من 10 سنوات.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في مجالي (مجال معايير تقويم الأداء، ومجال النمو المهني) وكذلك في مستوى الرضا الوظيفي الكلي بين من كانت خبرته من 5 سنوات فأقل وبين من كانت خبرته من (5-10) سنوات، لصالح من كانت خبرته 5 سنوات فأقل.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين؟**  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل الارتباط بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، والجدول 28 يوضح ذلك.

#### الجدول (28)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين

النتيجة	الإجراءات	المحور
.866**	معامل الارتباط	القيادة الأخلاقية الرضا الوظيفي
.000	الدلالة الإحصائية	
310	العدد	

يتبين من الجدول 28 وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس

للقيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

- وتم استخراج مصفوفة الارتباطات بين مجالات القيادة الأخلاقية ومجالات مستوى الرضا الوظيفي والمحاور ككل ببعضها، والجدول 29 يوضح ذلك.

### الجدول (29)

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية

المجالات	الشخصية	الادارية	الإنسانية	القيادة الاخلاقية	طبيعة العمل	معايير تقويم	النمو المهني	نمط القيادة	العلاقة مع المسؤولين	الرضا الوظيفي
الشخصية	1	.913**	.896**	.962**	.691**	.817**	.728**	.858**	.695**	.844**
الادارية		1	.894**	.971**	.715**	.831**	.737**	.850**	.711**	.855**
الإنسانية			1	.966**	.671**	.787**	.677**	.828**	.700**	.815**
القيادة الاخلاقية				1	.717**	.839**	.737**	.873**	.727**	.866**
طبيعة العمل					1	.763**	.743**	.753**	.687**	.870**
معايير تقويم						1	.820**	.884**	.734**	.931**
النمو المهني							1	.806**	.686**	.902**
نمط القيادة								1	.804**	.949**
العلاقة مع المسؤولين									1	.858**
الرضا الوظيفي										1

يتبين من الجدول 29 وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً، حيث كانت جميع قيم

معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$ .

**الفصل الخامس**  
**مناقشة النتائج والتوصيات**

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يوضح هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة بهدف التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين؟**

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.66-3.87)، حيث جاء مجال العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.87، ومجال الصفات الإدارية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.73، بينما جاء مجال الصفات الشخصية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وجاء محور القيادة الأخلاقية ككل بمتوسط حسابي 3.76 بدرجة كبيرة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تطبيق مديري المدارس لمجالات القيادة الأخلاقية يأتي من خلال فهم وإدراك المديرين لأهمية القيادة الأخلاقية وما لها من تأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة التي تتفق مع رؤية المؤسسة، وتصب في مصلحة العمل، وتعزى كذلك إلى أن المديرين الذين يتمتعون بالصفات الأخلاقية يلعبون دوراً مهماً في تحسين العلاقات بين المديرين والمعلمين مما ينعكس على تحسن سير العملية التعليمية في المؤسسة وتوفر مناخ صحي إيجابي فيها، كما أن العمل على إكساب المعلمين والمتعلمين القيم والفضائل الأخلاقية تجعلهم أفراداً صالحين في

المجتمع، وكذلك العمل على تمكين الموظفين في المدرسة بهدف تحقيق النمو والتطور المهني، وإلى إيجاد روح التفاؤل.

ويؤكد هذا الرأي دراسة (المرقطن، 2020) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، وكذلك دراسة (العنزي، 2018) والتي أشارت إلى أن واقع ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مديري المدارس القانونية في دولة الكويت جاء بدرجة مرتفعة. ودراسة (Waheed, Hussin, Khan, Ghavifeker, & Bahadur, 2019) التي أشارت أن القادة في المدارس أظهروا سلوكاً قوياً في القيادة الأخلاقية، واختلفت مع الدجاني (2018) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

أما على مستوى المجالات فأظهرت نتائج الدراسة الآتي:

#### أولاً: مجال الصفات الشخصية

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بمجال الصفات الشخصية أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.33-3.84)، حيث جاءت الفقرة " يتحمل مدير المدرسة مسؤولية القرارات المدرسية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 3.84، بينما جاءت الفقرة "يتقبل النقد البناء برحابة صدر." في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.33، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الصفات الشخصية ككل 3.66 وبدرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس بأهمية الصفات الشخصية من خلال العمل على تحمل المسؤوليات المناطة بهم والمتعلقة بالقرارات المدرسية باعتبارها أساس القيادة الأخلاقية التي يتمتع بها فئة كبيرة من القيادات المدرسية من خلال العمل على توزيع الأعمال على

الموظفين في المدرسة بعدالة ونزاهة، كما قد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك القيادة المدرسية بأهمية الالتزام بالصفات الشخصية في العمل المؤسسي الذي يسهم وبشكل كبير في نجاح العمل. وهذا ما أشار إليه عطوي (2011) في الإطار النظري للصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها القائد التربوي من نزاهة وصدق وعدالة وشفافية. أما فقرة "يتقبل النقد البناء برحابة صدر." في المرتبة الأخيرة تعزى هذه النتيجة إلى قلة خبرة بعض المديرين بأساليب الحوار والنقد وتقبل الآراء.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الدجاني (2018)، والسبيعي (2020) وغنيم (2020) التي جاءت نتائجهم بدرجة متوسطة لهذا المجال، واختلفت مع نتائج الشهري (2020) والمرقطن (2020) وبادود والزهراني (2018) التي جاءت نتائجهم بدرجة كبيرة لهذا المجال.

#### ثانياً: مجال الصفات الإدارية

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بمجال الصفات الإدارية أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.46-3.98)، حيث جاءت الفقرة " يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 3.98 وبدرجة كبيرة، بينما جاءت الفقرة "يقدم الحوافز للمعلمين الذين ينجزون أعمالهم بإتقان." في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.46 وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الصفات الإدارية ككل 3.73 بدرجة كبيرة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن النجاح في الأداء المؤسسي وخاصة في المؤسسات التعليمية يحتاج إلى معرفة القيادة المدرسية بأهمية الصفات الإدارية الواجب امتلاكها من قبلهم، والتركيز على أسس الالتزام في العمل، وكذلك تطبيق القوانين والأنظمة المتعلقة بالعمل، والعمل على تشجيع الموظفين بالالتزام بأخلاقيات العمل حيث أن نظرة القيادة المدرسية تأتي وبشكل مباشر من خلال التنفيذ الواقعي والملموس حفاظاً على ديمومة المؤسسة التعليمي والقيام بأداء المهمات

والواجبات بالشكل السليم والمناسب التي يتوافق مع متطلبات عمل البيئة المدرسية النابعة من الأخلاق. وهذا ما أشار إليه عايش (2009) في مجال الخصائص الإدارية الذي وضح أنه لا بد أن يحرص مدير المدرسة على الموضوعية في اتخاذ القرارات وأن يلتزم بتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية. أما فقرة "يقدم الحوافز للمعلمين الذين ينجزون أعمالهم بإتقان." في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.46 وبدرجة متوسطة يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين لا يمتلكون الصلاحيات الكافية لتقديم الحوافز من ضمن موازنة مدارسهم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج السبوعي (2020) والشهري (2020) والمركن (2020) التي جاءت نتائجهم بدرجة كبيرة لهذا المجال، واختلفت مع نتيجة الدجاني (2018) وغنيم (2020) التي جاءت نتائجهم متوسطة لهذا المجال.

### العلاقات الإنسانية

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بمجال العلاقات الإنسانية أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.72-4.05)، حيث جاءت "يراعي العادات والتقاليد المقبولة اجتماعياً وأخلاقياً" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 4.05 وبدرجة كبيرة، بينما جاءت الفقرة "يشجع الحوار البناء في مدرسته." في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.72 وبدرجة كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال العلاقات الإنسانية ككل 3.87 بدرجة كبيرة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القيادة المدرسية تنظر إلى العلاقات الإنسانية في العمل كركيزة أساسية. ويجب الحفاظ عليها والتأكد من ديمومتها بين الرئيس والمرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم لما لها من آثار إيجابية على المعلمين في المدرسة، والتي يؤديها المديرون من خلال مراعاة العادات والتقاليد المقبولة اجتماعياً، وأخلاقياً، والاحترام المتبادل، ومراعاة الظروف الإنسانية لدى

الموظفين وأشعارهم بالراحة والطمأنينة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على حرص القيادة المدرسية إلى للمحافظة على مستوى أداء الموظفين في المدرسة. وهذا ما أشار إليه العمارة (2002) في مجال العلاقات الإنسانية أن القائد الذي يبتعد عن البيروقراطية والتسلط في إدارة مؤسسته، ويعمل بروح القانون مع فريقه ويبادر في حل مشكلاتهم هو قائد ناجح قادر على السير نحو تحقيق رؤية ورسالة مؤسسته.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج السبوعي (2020) والشهري (2020) والمرقطن (2020) التي جاءت نتائجهم بدرجة كبيرة لهذا المجال، واختلفت مع نتيجة الدجاني (2018) وغنيم (2020) التي جاءت نتائجهم متوسطة لهذا المجال.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟**

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.27-3.81)، حيث جاء مجال العلاقة مع المسؤولين والزملاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.81 وبدرجة كبيرة، بينما جاء مجال النمو المهني والتطور في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.27 وبدرجة متوسطة، وجاء محور الرضا الوظيفي ككل بمتوسط حسابي 3.59 بدرجة متوسطة.

قد تعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة العلاقة بين المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية يسودها نوع من المحبة المتبادلة، وإدراك الإدارة المدرسية والمعلمين أهمية العلاقة بين المسؤولين والزملاء المبنية على الشراكة الفعالة والروابط القوية والاهتمامات المشتركة، والتي تزداد بشكل كبير عند حدوث الضغوطات في العمل، العلاقة القائمة على العمل بروح الفريق الواحد، والاحترام المتبادل بين الطرفين والتعاون في حل المشكلات وتبادل الخبرات فيما بين العاملين، وتقدير الإدارة

للجهود التي يبذلها المعلمون في أدائهم للمهام الموكولة بهم، الأمر الذي يلعب دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث تعد طبيعة العلاقة بين المسؤولين والزلاء ، والرضا الوظيفي لدى العاملين يأتي نتيجة حتمية لتوفير مناخ عمل إيجابي.

أما مجال النمو المهني والتطور فقد جاء بدرجة متوسطة وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم ملائمة البرامج التدريبية المطروحة إلى حاجات المعلمين التدريبية مما يؤدي إلى عزوف المعلمين عنها، كما أن مكان وموعد هذه البرامج قد لا يناسب البعض الآخر منهم.

وتتفق النتائج السابقة مع نتيجة دراسة ماكدونيل (Mcdonnell, 2003) التي أشارت إلى الدراسة أن هناك علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي للمدرسين ودرجة الإحساس بالمشاركة سواء في المجال الفني أو الإداري، وتلخصت النتائج أيضاً في أن لدى المدرسين رغبة كبيرة في المشاركة وأنها ستؤثر إيجابياً في مستوى رضاهم الوظيفي. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العنزي، 2018) التي أشارت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة في جميع الأبعاد.

أما على مستوى المجالات أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

#### أولاً مجال طبيعة العمل

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بمجال **طبيعة العمل** أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.20-4.26)، حيث جاءت الفقرة " أقوم بالمهام التدريسية المناسبة لتخصصي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 4.26 وبدرجة كبيرة، بينما جاءت الفقرة "المبنى المدرسي مجهز وفق البيئة التعليمية المناسبة." في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.20 وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال طبيعة العمل ككل 3.75 بدرجة كبيرة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى فهم الموظفين بالمدارس، وخاصة المديرين بأهمية طبيعة العمل، من خلال الوعي والإدراك بأن طبيعة العمل تكون على تماس مع الأفراد المراد تشكيلهم لبناء المستقبل، وتمكينهم من مهارات الحياة المختلفة وصقل شخصياتهم، والوعي بمدى قدرتهم على الإنجاز، والتأكيد على ضرورة فهم كل فرد لطبيعة العمل الموكول له لتأديته بشكل صحيح.

وقد تعزى النتيجة كذلك إلى أن إدراك المعلمين لطبيعة العمل الذي يقومون به من خلال قيامهم بالمهام التدريسية التي تناسب تخصصاتهم، وقيام المدرسة بتقديم الدعم المادي لتنفيذ الأنشطة الخاصة بهم، كذلك يعد من الأمور التي تساعد المعلمين في تأدية ما يتناسب مع طبيعة العمل الذي يقومون به خلال العملية التعليمية، وكذلك قيام المعلمون بتوزيع جدول الحصص من الدلائل والمؤشرات التي تؤكد على فهم المعلمون لطبيعة عملهم.

أما بالنسبة لفقرة " المبنى المدرسي مجهز وفق البيئة التعليمية المناسبة. " جاءت بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم مقدرة وزارة التربية والتعليم بتجهيز كافة المدارس بنفس الدرجة بسبب قلة الموارد المالية لها.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة الهندي (2019)، ودراسة عميرة (2019) التي جاءت نتائجهم مرتفعة لهذا المجال. واختلفت مع دراسة العلي (2020) التي جاءت نتائجها متوسطة لهذا المجال، ومحمد (2020) التي جاءت نتائجها ضعيفة لهذا المجال.

#### ثانياً: مجال معايير تقويم الأداء

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بمجال معايير تقويم الأداء أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.43-3.70)، حيث جاءت الفقرة " يقيم المدير أداء المعلمين وفق معايير وآليات محددة" والفقرة "اطلاعي على التقارير بشفافية يحسن أدائي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ

3.70، بينما جاءت الفقرة "أساليب التقييم المستخدمة تحفز دافعتي للإنجاز..." في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.43، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال معايير تقويم الأداء ككل 3.58 بدرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود اهتمام من قبل الإدارة المدرسية والمعلمين بمعايير تقويم الأداء من خلال قيام الإدارة المدرسية بتقييم أداء المعلمين، وفقاً لمعايير وآليات محددة، وتقديم الإرشادات التي تساهم بشكل جيد في تطوير أساليب التقييم العامة في العملية التعليمية. علماً بأن معايير تقييم الأداء تشير إلى المستويات التي يكون فيها الأداء مرضياً؛ لذلك يُعدّ اختيار هذه المعايير من الأمور الضرورية لنجاح تنفيذ تقييم الأداء؛ بسبب دورها في مساعدة الموظفين على معرفة المهام المترتبة عليهم لتحقيق أهداف المنشأة التي يعملون بها، كما تُساهم في تقديم الدعم للإدارة في اختيار الأمور التي تُساعد على تطوير الأداء بشكلٍ عام.

وتتفق هذه النتيجة مع العلي (2020) التي جاءت نتائجها متوسطة لهذا المجال، واختلفت مع

نتيجة عميرة (2019) التي جاءت نتائجها مرتفعة لهذا المجال.

### ثالثاً: مجال النمو المهني والتطور

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بمجال **النمو المهني والتطور** أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.00-3.52)، حيث جاءت الفقرة "تتيح المدرسة الفرص التدريبية لتطوير مهاراتي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 3.52، بينما جاءت الفقرة "يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع حجم العمل والمؤهل العلمي الذي أملكه" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.00، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال النمو المهني والتطور ككل 3.27 بدرجة متوسطة.

قد تعزى هذه النتيجة إلى ما أشار إليه عباس (2006) بأن المؤسسة التي تتيح للأفراد برامج تدريبية تتناسب مع احتياجاتهم بهدف رفع قدراتهم وامكاناتهم تزيد من شعورهم بأهميتهم بالنسبة للمنظمة مما يزيد في رضاهم الوظيفي، وعليه فإن التحفيز الكبير من قبل المديرين للمعلمين للإلتحاق بدورات متعددة مثل دورة إنترنت والشبكات وغيرها كونها ترتبط بنظام الترقية والعائد المالي يزيد من رضاهم الوظيفي، ولكن نلاحظ أن المجال ككل جاء بدرجة متوسطة وقد تعزى هذه النتيجة إلى كثرة المهام المطلوبة من المعلم، وعدم توفير ظروف تدريب مناسبة للمعلمين من حيث الوقت والمكان، عدم تناسب الحوافز المالية لهذه البرامج مع الجهد المبذول فيها من قبل المعلم مما يجعل المعلمون يعزفون عن الإلتحاق بمثل هذه البرامج التدريبية.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة العلي (2020) الذي جاءت نتائجه متوسطة لهذا المجال، واختلفت مع عميرة (2019) التي جاءت نتائجها مرتفعة لهذا المجال، ودراسة محمد (2020) الذي جاءت نتائجه ضعيفة لهذا المجال.

#### رابعًا: مجال نمط القيادة وصناعة القرار

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بمجال نمط القيادة وصناعة القرار أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.36-3.65)، حيث جاءت الفقرة " يتخذ المدير القرارات المناسبة في المواقف المختلفة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 3.65 وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة "يشارك المعلمين في صنع القرار داخل المدرسة" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.36 وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال نمط القيادة وصناعة القرار ككل 3.50 بدرجة متوسطة.

قد تعزى هذه النتيجة إلى أن بعض العاملين في مجال الإدارة المدرسية يمتلكون معرفة بطبيعة نمط القيادة الواجب اتباعه في العمل الإداري كونه يرتبط بعملية صناعة القرارات، والبعض الآخر لا يمتلك المعرفة والوعي بذلك والسبب يعود إلى أن بعض المدراء لا يمتلكون الرغبة في تطوير أنفسهم وتطوير العمل الإداري وفقاً لمتطلبات القيادة الحديثة واتباع أنماط العمل التقليدية وعدم الرغبة في إشراك العاملين معهم في اتخاذ وصناعة القرارات وحصر السلطة بأنفسهم والبعض منهم ينتابه الخوف من الآخرين ولا يمتلك أسس الثقة المتبادلة.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هناك بعض العوامل التي تلعب دوراً في عملية صناعة القرارات لدى مديري المدارس ومن أبرزها العوامل الشخصية والعوامل الإنسانية والعوامل البيئية والاجتماعية، حيث ينظر المديرين إلى أن عملية صناعة القرارات تعد من ضمن المسؤوليات التي تتحملها الإدارة المدرسية منفردة أمام المسؤولين، مما يجعل بعض المديرين يتبعون أساليب تقليدية في عملية صناعة القرارات خوفاً من الوقوع في الخطأ وتحمل مسؤولية هذه الأخطاء، حيث تلعب العوامل المؤثرة في عملية صناعة القرارات لدى المدراء دوراً مهماً والعوامل السابقة ذكر تتمثل بذكاء المدير وقيمة وطريقة تفكيره ومنهجيته في تناول المشكلات وعرضها على العاملين معه، وكذلك الأسلوب المتبع في عملية توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات وغيرها من الأمور التنظيمية والإدارية، كما تلعب المحسوبيات والعادات والتقاليد دوراً بارزاً في التأثير على عملية صناعة القرارات لدى المديرين.

ويؤكد هذا الرأي العلي (2020) الذي جاءت نتائجه متوسطة لهذا المجال، بينما اختلف مع دراسة عميرة (2019) التي جاءت نتائجها مرتفعة لهذا المجال، ودراسة محمد (2020) الذي جاءت نتائجه ضعيفة لهذا المجال

### خامساً: مجال العلاقة مع المسؤولين والزملاء

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بمجال العلاقة مع المسؤولين والزملاء أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.57-4.21)، حيث جاءت الفقرة "أحظى بالاحترام والتقدير من الزملاء" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 4.21 وبدرجة كبيرة، بينما جاءت الفقرة "يلتقي الزملاء خارج أوقات العمل" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.57، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال العلاقة مع المسؤولين والزملاء ككل 3.81 بدرجة كبيرة.

قد تعزى هذه النتيجة والتي جاءت بدرجة كبيرة إلى أن هناك اهتمام من قبل الإدارة المدرسية ببناء جسور وعلاقات بين الموظفين، والتأكيد على شفافية العلاقة والابتعاد عن التحيز في العمل، وتقديم الاحترام لبناء الثقة بين الإدارة والموظفين في المدرسة، والتأكيد على ديمومة العلاقات بين الزملاء خلال العمل وخارجه لما لها من آثار إيجابية في نفوس الموظفين وكل ذلك يصب بمصلحة العمل في المدرسة. إضافة إلى إن العلاقة بين الزملاء في محيط العمل من خلال تقسيم العمل على الموظفين يوفر نوعاً من العدل وتوزيع المهام بين العاملين، فكل يؤدي العمل المنوط به، ولضمان تناغم وانسجام هذه العلاقة وتجنب الازدواجية يجب أن يكون رئيس العمل على درجة عالية من المهارة والخبرة لتحقيق الانسجام الفعال سواء كان أفقياً أم رأسياً بنشر الوعي والشفافية بين العاملين.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة عميرة (2019)، والهندي (2019) حيث أن نتائجهم جاءت

مرتفعة لهذا المجال، واختلفت مع دراسة العلي (2020) التي جاءت نتائجه متوسطة لهذا المجال.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

#### أولاً: الجنس

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس على استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين في مجال الصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية، وكذلك في القيادة الأخلاقية ككل وجاءت الفروق لصالح الذكور.

قد تعزى هذه النتيجة إلى دور البيئة الإجتماعية التي لها دور تأثير على الذكور دون الإناث، حيث أن الذكور يمرون بخبرات وظروف عمل تختلف عن طبيعة الخبرات والظروف التي تمر بها الإناث، وطبيعة عمل وتحمل الذكور للعمل القيادي يلعب دوراً بارزاً في ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل الذكور وخاصة لطبيعة الصفات الشخصية.

كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس على استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين في مجال الصفات الإدارية.

قد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن الصفات الإدارية يميل لها كلا الجنسين في عصرنا الحاضر حيث أصبحت الأنثى تتولى مناصب قيادية، وخاصة في المؤسسات التعليمية، وامتلاكها للصفات الإدارية المناسبة جاء من خلال إشراكها في الدورات التدريبية المختصة في مجال القيادة والإدارة المدرسية.

وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الدجاني، 2018) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، واختلفت كذلك مع نتيجة دراسة سينيورت ودينيك (Senyurt & Dink, 2015) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

### ثانياً: المؤهل العلمي

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي على استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين.

قد تعزى هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين في مجال القيادة المدرسية، وباختلاف مؤهلاتهم العلمية ينظرون إلى القيادة الأخلاقية بذات الطريقة، ويميلون إلى ممارستها في العمل الإداري في المدرسة، وقد يكون سبب ذلك ارتباط العمل القيادي بكافة المؤهلات العلمية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العنزي، 2018) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، واختلفت مع نتائج دراسة (الشتوي وسليمان عبد الله، 2017) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي.

### ثالثاً: سنوات الخبرة

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي القيادة الأخلاقية ككل، ولبين الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية، وقد بينت نتائج المقارنات:

- وجود فروق دالة إحصائياً بين 5 - 10 سنوات من جهة و 5 سنوات فأقل من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح فئة 5 سنوات فأقل في جميع المجالات والقيادة الأخلاقية ككل.
- وجود فروق دالة إحصائياً بين أكثر من 10 من جهة و 5 - 10 سنوات من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح فئة أكثر من 10 في جميع المجالات والقيادة الأخلاقية ككل.

قد تعزى هذه النتيجة إلى أن هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الأخلاقية للمديرين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات، حيث إن سنوات الخبرة تلعب دوراً كبيراً في العملية الإدارية، وأن أصحاب الخبرة القصيرة يمتلكون الحماس والرغبة في ممارسة أنماط قيادية حديثة في تنفيذ الأعمال القيادية والممارسات القيادية المطلوبة، ويتضح لدى الجميع بأن فكرة تنفيذ المتطلبات القيادية وأن أصحاب الخبرة الطويلة ينظرون إلى الإدارة المدرسية نتيجة لمعايشتهم للعديد من الأفكار والشخصيات والاتجاهات تشكل لديهم صورة عن القيادة الأخلاقية لدى المدراء.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الدجاني، 2018) التي أشارت إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الفئة أكثر من 10 سنوات، واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة (العنزي، 2018) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المعلمين في لواء الجيزة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

أولاً: الجنس

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس على استجابات المعلمين في لواء الجيزة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم في جميع المجالات والرضا الوظيفي ككل باستثناء مجال نمط القيادة وصناعة القرار وجاءت الفروق لصالح الذكور.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن نظرة المعلمين من كلا الجنسين إلى أن المديرين يراعون طبيعة العمل، حيث أن المديرين والمديرات يتبعون أساليب مناسبة تراعي طبيعة العمل في التعامل مع العاملين، سعياً منهم لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن نظرة المعلمين من كلا الجنسين إلى أن المديرين يراعون معايير تقويم الأداء، يعود إلى أن المدراء يمارسون أسس أخلاقية في عملية تقويم أداء العاملين، ويسعون إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال تقديم تقويم حقيقي للعاملين دون تحيز ومحاباة تحقيق للعدل والمساواة بين جميع العاملين.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن نظرة المعلمين من كلا الجنسين إلى أن المديرين يسعون إلى التنمية المهنية والتطوير لدى العاملين، يعود إلى أن المدراء لديهم المعرفة بأهمية التنمية والتطوير المهني، ومدى الاستفادة منه في تحقيق الإنجازات للمدرسة، ورفع مستوى الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بشكل جيد.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن نظرة المعلمين من كلا الجنسين للعلاقة بين المسؤولين والزملاء، يعود إلى أن المديرين يتبعون أساليب جيدة في التعامل مع العاملين وبناء جسور للتواصل معهم لتحقيق أهداف المدرسة وتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجاز بشكل يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

وقد تعزو الباحث وجود فروق في مجال نمط القيادة وصناعة القرار لصالح الذكور إلى أن الذكور ينظرون إلى صناعة القرار بأنها مرتبطة بالنمط القيادي وذلك لميول الذكور إلى الإدارة والقيادة، وتنفيذ الأدوار القيادية مما يجعلهم يمتلكون السلطة في صناعة القرارات.

#### ثانياً: المؤهل العلمي

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي على استجابات المعلمين في لواء الجيزة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم في جميع المجالات والرضا الوظيفي ككل. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين في مجال التعليم بكافة مؤهلاتهم العلمية ينظرون إلى الرضا الوظيفي بنفس المستوى، ودون وجود فروق قد ترجع إلى الرغبة الحتمية في العمل أو تنفيذ الواجبات الموكولة إليهم، ولكون أن الجميع يقوم بعمله وفقاً لاختصاصه ومؤهله العلمي، فنجد بأن هناك نوع من الاستقلالية في العمل، وهذا ما يجعل الفروق غير ظاهرة لدى أفراد عينة الدراسة.

#### ثالثاً: سنوات الخبرة

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الرضا الوظيفي ككل، باستثناء مجال (طبيعة العمل)، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية وبينت نتائج المقارنات:

- وجود فروق دالة إحصائياً في مجالات (معايير تقويم الأداء، ومجال النمو المهني والتطوير، ونمط القيادة وصناعة القرار، والعلاقة مع المسؤولين والزملاء) وكذلك في مستوى الرضا الوظيفي الكلي بين من كانت خبرته من (5-10) سنوات وأكثر من 10 سنوات، لصالح أكثر من 10 سنوات.

- وجود فروق دالة إحصائياً في مجالي (مجال معايير تقويم الأداء، ومجال النمو المهني) وكذلك في مستوى الرضا الوظيفي الكلي بين من كانت خبرته من 5 سنوات فأقل وبين من كانت خبرته من (5-10) سنوات، لصالح من كانت خبرته 5 سنوات فأقل.

قد تعزو الباحثة بأن الفروق في عامل سنوات الخبرة من الأمور الحتمية وذلك للاختلاف في وجهات النظر بين أفراد العينة وفقاً لتوزيعهم حسب سنوات الخبرة، فكل فئة تنظر إلى الموضوع من خلال خبرته وبالتالي فإن نظرة أصحاب الخبرة الطويلة ناشئة عن ممارسات وتجارب تم خوضها لفترات طويلة في حين أن أصحاب الخبرة القصيرة يمتلكون الحماس في خوض التجارب الجديدة، ووفقاً لمتطلبات العصر فينظرون إلى معايير التقييم والسعي إلى النمو والتطور المهني، وذلك لانهم ينظرون إلى المستقبل بشكل أعمق من أصحاب الخبرات الطويلة الذي يمثل البعض منهم فئة قد اوشكت على نهاية مدة الخدمة المطلوبة منهم.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (المطيري، 2019) التي أشارت إلى وجود فروق داله إحصائياً في مستوى "في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)، كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الهندي، 2019) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى ممارسة مديرات الثانوية للقيادة التشاركية، وفي تقدير مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات الثانوية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين؟

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وكانت معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً.

قد يعزى وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين إلى وجود ترابط واضح بين مجالات القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، حيث تعد المبادئ الأخلاقية أداة القائد في عمله لتكون سلوكاً وصفة أصيلة في ممارساته الإدارية، فأهمية أخلاقيات القيادة تعود إلى دورها في عملية الإدارة الذاتية وتوجيه السلوك للقائد في مؤسسته، وتحقيق المبادئ الأخلاقية كالعدل والمساواة والأمانة في معاملة الموظفين، وقد وتعكس النتائج السابقة الدور الذي تلعبه القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في الرضا الوظيفي لدى المعلمين، من خلال تسير العملية التعليمية وتوفير المناخ الإيجابي الصحي المناسب لنجاحها.

وقد اتفقت مع نتائج دراسة (العنزي، 2018) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي وأكدت على تأثير القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للمعلمين، وسير العملية التعليمية وتوفير المناخ المناسب لنجاحها وتحقيق أهدافها. كما تتفق أيضاً مع دراسة الشهري (2018) والتي أكدت أيضاً على أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين ودورها المهم في توفير مناخ صحي إيجابي المؤسسة، كما تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه عباس (2006) في أن تبني المديرين للأنماط القيادية الحديثة يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

## التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي الآتي:

1. ضرورة التأكيد على اهتمام الجهات الرسمية المعنية في وزارة التربية والتعليم حول تعزيز مبادئ القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس من خلال التأكيد عليها كجزء من تقييم المديرين وترقيتهم، واعتبار امتلاك الضوابط الأخلاقية مكوناً أساسياً لها، ومعياراً أساسياً لاختيار مديري المدارس.
2. ضرورة الاهتمام بممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للقيادة الأخلاقية بجميع أبعادها، نظراً لما ثبت من أهميتها في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
3. إبراز النماذج الناجحة من مديري المدارس المتميزين في مجال القيادة الأخلاقية في لواء الجيزة ليكونوا قدوة لزملائهم.
4. عقد دورات تدريبية وندوات وورش عمل لتوعية مديري المدارس في لواء الجيزة بأهمية القيادة الأخلاقية ودورها في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
5. توعية المشرفين التربويين في لواء الجيزة بأهمية إعادة النظر في طرق تقييم أداء المعلمين حتى لا ينعكس ذلك سلباً على دافعيتهم نحو العمل والرضا الوظيفي.
6. توعية المجتمع بأهمية العبء الملقى على عاتق المعلم حتى ينعكس ذلك إيجابياً على الرضا الوظيفي لديه.
7. التأكيد على أهمية زيادة فرص التطور والنمو المهني في مهنة التدريس مقارنة بالمهن الأخرى.
8. إجراء دراسات وبحوث حول القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي مع عينات أخرى تختلف عن عينة الدراسة الحالية ومتغيرات أخرى مثل الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في مدارس الأردن.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

القران الكريم

أبو علبة، نور (2015). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في وكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.

احميدة، نصير (2019). تقدير مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الانجاز: دراسة ميدانية على أساتذة التربية البدنية والرياضية بمرحلة التعليم الثانوي بولاية ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (52) 154-170.

اشتية، أمية عبد الله (2015). درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

الأشعري، أحمد (2013). الوجيز في أخلاقيات العمل. ط3، جدة: خوارزم العلمية.

باداود، عمر؛ والزهراني، عبد الله (2012) درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين». مجلة العلوم التربوية والنفسية، 43 (2).

البارودي، منال (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. القاهرة: دار المجموعة العربية للتدريب والنشر.

البرعي، هانم مصطفى (2020). مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات، مجلة البحث العلمي في التربية، 6 (21) 110-136.

بني حمد، بلال محمد (2020). درجة الرضا الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة اربد، مجلة كلية الفنون والإعلام، (6) 120-142.

بوسنر، ويلي (2004). القيادة تحدي. مكتبة جرير، الرياض.

الترمذي، محمد بن عيسى، سنن الترمذي، القاهرة، مطبعة مصطفى البابي الحلبي.

الجعيثي، ختام قاسم (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة.

حريم، حسين (2009). إدارة المنظمات - منظور كلي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسن، راوية (2001). السلوك في المنظمات. الدار الجامعية، الإسكندرية.

حمادات، محمد حسن (2006). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المعلمين والمديرين في المدارس. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الخريشا، سعود (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى قيمهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن، مجلة العلوم التربوية، 45 (4) 270-286.

الخريشا، سعود (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى قيمهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن، مجلة العلوم التربوية، 45 (4)، 270-286.

الخصاونة، فؤاد شبيب (2002). تقويم أداء المشرفين التربويين في ضوء مهامهم والاتجاهات الحديثة في الأشرفية غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الخيري، حسين (2008). الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عينة من المرشدين بمراحل التعليم العام بمحافظتي الليث والقنفذة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى.

درادكة، أمجد، والمطيري، هدى (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13 (2)، 223-237.

- دواني، كمال سليم (2013). **القيادة التربوية**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر (د.ت). **مختار الصحاح**، الأردن: البراعم للإنتاج الثقافي.
- ربيع، هادي (2006). **المدير المدرسي الناجح**. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- رواية، حسن رواية (2002). **السلوك التنظيمي المعاصر**. الإسكندرية: دار الجامعة.
- الزهراني، سلوى بنت عطية (2018). درجة ممارسة قائدات مدارس محافظات قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن، **مجلة التربية**، 2 (15) 673-723.
- زويل، محمود أمين (2013). **الفكر الإداري والإدارة في التطبيق العلمي**. ط1، مكتبة الوفاء القانونية: الإسكندرية.
- السيبي، هياء بنت شافي (2020). درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج، **رابطة التربويين العرب**، (193-224) 126.
- السعود، راتب سلامة (2021). **اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية**. ط1، عمان: شركة طارق وشركاه.
- سلطان، محمد سعيد (2003). **السلوك التنظيمي**. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- الشتوي، سليمان عبد الله (2017). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية»، **المجلة التربوية الدولية المتخصصة**، 6 (4) 120-143.
- الشحنة، عبد المنعم الدسوقي (2020). أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، **مجلة التربية جامعة بورسعيد**، (29) 72-172.
- الشرايدة، سالم تيسير (2010). **الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية**. عمان: دار الصفا للطباعة.

الشريفي، عباس والتتح، منال (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بإمارة الشارقة الخاصة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 12، (3) 132-163.

الشهري، عبد العزيز (2020) درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين، مجلة التربية جامعة الأزهر، 2(186)701-751.

شوقي، فرج طريف (2000). السلوك القيادي والفعالية الإدارية. عمان: دار وائل للنشر.

الصائغ، نبيل ذنون (2011). الإدارة مبادئ وأساسيات. د. ط. دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع: عمان.

الصرفي، محمد (2008). السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية. دار الوفاء للعالم والطباعة والنشر: مصر.

الطراونة، تحسين (2010). الأخلاق والقيادة. ط2، الكويت: دار المعرفة للنشر.

طلعت، ابراهيم لطفي (2007). علم الاجتماع التنظيم. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع: مصر

الطويل، هاني عبدالرحمن (1997). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني عبدالرحمن (2001). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد عبدالقادر (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد وشعيبات محمد وحلبية بنان (2012). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (28) 327-363.

عائش، أحمد جميل (2009). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- عباس، سهيلة محمد (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2003). السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر.
- عثمان، أسامة زين الدين (2008). المتطلبات الأخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة: دراسة تحليلية، المؤتمر العلمي العربي الثالث، التعليم وقضايا المجتمع المعاصر 21/20 ابريل 2008.
- العديلي، ناصر محمد (1993). الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية الاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في الرياض والمملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، معهد الإدارة العامة، جامعة كاليفورنيا، الولايات المتحدة.
- العرايضة، رائدة (2012). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عربيات، ياسر (2008) المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: دار يافا للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت (2018). الإدارة المدرسية الحديثة، ط13، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت عزت (2012). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العلي، وائل (2018) درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بأقسام التربية الخاصة في المنطقة الجنوبية من المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2(5)، 149-162.
- العميرة، محمد حسن (2002). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عمر، عصام عبداللطيف (2015). الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل. نيولينك للنشر والتدريب.

العمرات، محمد سالم (2004). القيادة والأبعاد الأخلاقية. استرجع من الإنترنت [www.moe.gov.jo/petra](http://www.moe.gov.jo/petra).

العميان، محمود (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عميرة، إيمان طالب (2019). القدرة القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العنزي، تهاني صالح (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، (44) 70-49.

العنقري، عبد العزيز (2014). أثر ممارسة القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، 12 (57)، 255-260.

عواد، نيباب فتحي أحمد (2012). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسة المعاصرة. ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.

غسان، بركات، وصبيرة، فؤاد، وتفاحة، عصام (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها ببعض المتغيرات دراسة ميدانية من وجهة نظر المدرسين في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية.

غنائم، صالح سالم (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مجلة جامعة الزيتونة، (30) 100-78.

غنيم، صلاح الدين (2020). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية، المجلة التربوية، 77 2193-2229.

القائد، خالد مصطفى (2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي مكاتب جامعة مصراته، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 26 (1) 76-47.

الكبير، أحمد (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الرياض: مكتبة الملك فهد.

كنعان، نواف (2001). القيادة الإدارية. ط1، عمان: مكتبة دار الثقافة.

اللبدى، نزار (2015) تنمية الأداء الوظيفي والاداري، عمان: دار دجلة للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد (2008). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية: الدار الجامعية.

محمد، ليلي بايكر (2019). الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بالأساليب تنمية التفكير، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 8(11)، 43-71.

محمد، مصطفى (2018). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، عمان: ابن النفيس للنشر والتوزيع.

مخامرة، كمال (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بحافظة أريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، (43)، 323-333.

المرقطن، محمد موسى (2020). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

المطيري، ندى زويد (2019). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم، مجلة التربية، 3 (184) 1536-1500.

منيف، لكل (2018). تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي. ط1: دار المثقف للنشر والتوزيع.

مؤتمر المعلم العربي (2018). تمكين القيادات التربوية لبناء جيل قادر على قيادة المستقبل»، مؤتمر المعلم العربي، للفترة من 5-7 آب، نقابة المعلمين الأردنيين، عمان، الأردن، <https://kenanahnews.com/?p=37880> تم استرجاعه بتاريخ: 13/12/2020.

موقع وزارة التربية والتعليم.

المومني، خالد (2017). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في عجلون بالأردن من وجهة نظر المعلمين. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 17(1)، 426.

ناصر، رضية بنت سليمان (2009). واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي الصفوف 5-10 بسلطنة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

النجار، نبيل (1993). الإدارة وأصولها واتجاهاتها. مصر: الشركة العربية.

نجم، عبود نجم (2006). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، ط1 القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

نشوان، جميل (2000). السلوك التنظيمي في الإدارة، ط2: المنارة، فلسطين.

الهاشمي لوكيا، مراد بومنقار (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.

الهمشري، عمر (2004). التنشئة الإجتماعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

الهندي، ايمان بنت خليل (2019). القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك، رابطة التربويين العرب، (111) 321-294.

وادي، رشدي عبد اللطيف (2007). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

## ثانيا: المراجع الأجنبية

- Abdalla, M., Mwingi, M. Wachira, N., Okoko, J & Webber, C. (2019). School leadership preparation in Tanzania. Preparation and development of school leaders in Africa, 6(4).p111.
- Elewa, E (2017). **Effects of job rotation and role stress on job satisfaction and organizational commitment, among large scale of administrative staff** in nonprofit organization the Islamic University –Gaza.
- Kang, S. (2019). Sustainable influence of ethical leadership on work performance: empirical study of multinational enterprise in South Korea. *Sustainability*, 11(11), 3101.
- McDonnell, Mary Elizabeth (2003). **The study of decision-making process and its relationship to job satisfaction as perceived schoolteacher in queen school districts in city of New York**, *wwwlib, umi. Com/Dissertations, AAT3076079*
- Prince, H. (2006). **The hadith investigation**: Dallas morning news, Petrified on 16/10/2012, from//www.utexas.Edu/IBJ/research/leadership.
- Senyart, H. & Dince M. (2015) **the relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior: study of primary and upper secondary school teachers in Bosnia and Herzegovina**. Paper presented at the international conference on economic and studies, Bosnia: international Bursh University.
- Smith, W, (2002), Sex Deference in the satisfaction of University professor, **Journal of applied Mythology**, 61, No.2, pp.249-251.
- Waheed, Z., Hussine, S., Khan, M. I., Ghavifekr, S., & Bahadur, W. (2019). **Ethical leadership & chang: qualitative comparative case study in selected Malaysian transformed schools**. Educational Management administration & leadership, 47(4), 624-639.

## الملحقات

## الملحق (1) الاستبانة بصورتها الأولية



### استبانة تحكيم

الدكتور.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تجري الباحثة دراسة تهدف التعرف إلى "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة وهي استبانة تكونت من محورين. المحور الأول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس وتناول ثلاثة مجالات وهي: الصفات الشخصية لمدير المدرسة، الصفات الإدارية، والعلاقات الإنسانية، والمحور الثاني الرضا الوظيفي وتناول خمسة مجالات وهي: طبيعة العمل، معايير تقويم الأداء، النمو المهني والتطور، نمط القيادة وصناعة القرار، العلاقة مع المسؤولين والزملاء. صممت الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية وعملية تأمل الباحثة تحكيم أداة الدراسة وفقاً للبنود الأتية: درجة انتماء الفقرات، صلاحية الفقرة، وأي تعديلات مقترحة، مع العلم أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

واقبلوا فائق الاحترام.

الطالبة: نسرين الشريف

	التخصص		الاسم
	جهة العمل		الرتبة الأكاديمية

### البيانات الأولية (البيانات الديمغرافية)

#### النوع الاجتماعي

أنثى

ذكر

#### سنوات الخدمة

5 سنوات فأقل

من (5-10) سنوات

أكثر من 10 سنوات

#### المؤهل العلمي

دبلوم (كلية متوسطة)

بكالوريوس

ماجستير

دكتورة

المؤشرات					الفقرة	الرقم
موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسط	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً		
<b>المحور الأول: القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة أولاً: مجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة</b>						
					1-	يتحرى الصدق في التعامل مع المعلمين.
					2-	يتمثل النزاهة والأمانة والعدالة في تصرفاته.
					3-	يتحمل المسؤولية اتجاه أخطائه.
					4-	يتقبل النقد البناء برحابة صدر.
					5-	ينصف بالمرونة في تعامله مع العاملين معه.
					6-	ينسب المدير النجاح لنفسه ولل فريق معه.
					7-	يتحمل المسؤولية عندما يتخذ القرارات.
					8-	يعترف بالخطأ ويتراجع عنه.
					9-	يتصرف بحكمة في الأزمات.
<b>ثانياً: مجال الصفات الإدارية لمدير المدرسة.</b>						
					10-	يعمل لتحقيق رؤية المدرسة.
					11-	يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل.
					12-	يستثمر الموارد البشرية والمادية لصالح المدرسة.
					13-	يحرص على التنمية المهنية للعاملين معه باستمرار.
					14-	يحرص على مشاركة العاملين معه في التخطيط وصنع القرار.
					15-	يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات المتوازنة والعادلة.
					16-	يدعم العمل بروح الفريق.
					17-	يوضح المهام والمسؤوليات لكل معلم.
					18-	يقدم الحوافز والامتيازات للمعلمين الذين يؤدوا أعمالهم بإتقان.
					19-	يعزز لدى العاملين مهارات التقييم الذاتي.
					20-	يشجع المعلمين على الالتزام بأخلاقيات المهنة.
					21-	تطبيق مفاهيم الشفافية والمساءلة
<b>المجال الثالث: مجال العلاقات الإنسانية</b>						
					22-	يتعامل مع المعلمين بوضوح واحترام وتواضع.
					23-	ينصت باهتمام لجميع العاملين.
					24-	يعمل على تأليف القلوب وحل المشكلات بين المعلمين.

المؤشرات					الرقم	الفقرة
موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسط	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً		
					25-	يشارك المعلمين مناسباتهم الإجتماعية.
					26-	يحرص على العادات والتقاليد في التعامل مع المعلمين.
					27-	يراعي الظروف الإنسانية والطائرة عند المعلمين.
					28-	يعطي انطباعاً ايجابياً للمسؤولين عن العاملين معه.
					29-	يتعامل مع الاخرين باحترام ووضوح.
					30-	يعزز ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم.
					31-	يشجع الحوار البناء في مدرسته.
					32-	يتعامل مع المعلمين بوضوح واحترام وتواضع.
<b>المحور الثاني: الرضا الوظيفي</b>						
<b>أولاً: مجال طبيعة العمل.</b>						
					33-	أقوم بالمهام التدريسية المناسبة لتخصصي.
					34-	توفر المدرسة الوسائل التي احتاجها في الغرفة الصفية.
					35-	تقدم المدرسة الدعم المادي الكافي للأنشطة.
					36-	أدرس العدد المناسب من الحصص أسبوعياً.
					37-	يوزع جدول حصصي بشكل مناسب.
					38-	تدعم المدرسة المادة التي أقوم بتدريسها.
					39-	يحقق عملي مكانة اجتماعية لي.
					40-	أخطط للأنشطة وفق رؤيتي وبما يخدم مادتي الدراسية.
					41-	المبنى المدرسي وتجهيزاته متوفرة.
<b>ثانياً: مجال معايير تقويم الأداء.</b>						
					42-	يقوم المدير ادائي بشكل مناسب.
					43-	يقيم المدير أداء العاملين وفق معايير واليات محددة.
					44-	أساليب التقويم تحفز دافعتي للإنجاز.
					45-	تساعدني ارشادات المدير على تطوير أساليب تقويمية لطلابي.
					46-	لدى المدير معايير خاصة لتقييم الأداء.
					47-	الاطلاع على التقارير بشفافية تحسن أدائي.
					48-	يعمم المدير معايير التقويم في بداية كل عام دراسي.
					49-	يحرص المدير على تكافؤ الفرص بين المعلمين في التقويم.

المؤشرات					الفقرة	الرقم
موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسط	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً		
<b>ثالثاً: مجال النمو المهني والتطور.</b>						
					تتيح المدرسة الفرص التدريبية التي احتاجها لرفع مستوى أدائي.	50-
					تدعم المدرسة الأفكار الابتكارية والإبداعية.	51-
					يتناسب الأجر الذي أتقضاه مع حجم العمل والمؤهل العلمي الذي أمتلكه.	52-
					يتناسب الأجر الي أتقضاه مع سلم الرواتب المعتمد.	53-
					وجودي في العمل يتيح الفرصة لدي لإثراء خبرتي.	54-
					تعمل المدرسة على تأهيل وإعداد المعلمين مهنيًا.	55-
					تقدم المدرسة الحوافز المادية والمعنوية للعمل المتميز.	56-
<b>رابعاً: مجال نمط القيادة وصناعة القرار.</b>						
					يتخذ المدير القرارات المناسبة في المواقف المختلفة.	57-
					أثق في قرارات الفريق الإداري في المدرسة.	58-
					أتلقي الدعم من مديري في أداء المهام الموكلة لي.	59-
					أطلع على القرارات التي يتم اتخاذها في المدرسة.	60-
					يشجع المدير المعلمين على طرح مشكلاتهم التي تحتاج إلى حلول.	61-
					يدار الحوار في اللقاءات بأسلوب ديمقراطي.	62-
					يتم حل الصعوبات والمشاكل داخل المدرسة بكفاءة وفاعلية.	63-
					يشارك المعلمين في صنع القرار داخل المدرسة.	64-
<b>خامساً: مجال العلاقة مع المسؤولين والزملاء.</b>						
					تقدر الإدارة الجهود المبذولة في العمل.	65-
					أحظى بالاحترام والتقدير من الزملاء.	66-
					يتعاون الزملاء في حل المشكلات.	67-
					العلاقة بين الزملاء تقوم على المودة والثقة.	68-
					العلاقة مع المدير تقوم على الشفافية والنزاهة.	69-
					يوجد علاقات اجتماعية بين الزملاء خارج أوقات الدوام.	70-
					يتبادل المعلمين الخبرات فيما بينهم.	71-

**الملحق (2)**  
**قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين**

الجامعة	الرتبة الأكاديمية	التخصص	اللقب العلمي والاسم	الرقم
الجامعة الأردنية	أستاذ	إدارة تربوية	أ.د. أنمار الكيلاني	1.
الجامعة الأردنية	أستاذ	إدارة تربوية	أ.د. هاني الطويل	2.
جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ	إدارة تربوية	أ.د. عمر محمد الخرايشة	3.
جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ	إدارة تربوية	أ.د. احمد محمد بدح	4.
جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ	أساليب تدريس علوم	أ.د. منذر بشارة السولميين	5.
الجامعة الأردنية	أستاذ	إدارة تربوية	أ.د. خالد السرحان	6.
جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ	إدارة وأصول تربية	أ.د. نذير سيحان العبادي	7.
جامعة آل البيت	أستاذ	إدارة تربوية	أ.د. محمد عبود الحراشنة	8.
جامعة مؤتة	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	د. ماجد محمود الصعوب	9.
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	د. كاظم عادل الغول	10.
جامعة البحرين/الجامعة الأردنية	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	د. صالح أحمد عابنة	11.
جامعة الشرق الأوسط سابقاً	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	د. فواز حسن شحادة	12.
جهة خاصة	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	د. وجيهة سعسع	13.
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	د. ليلي محمد ابو العلا	14.
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	د. خولة حسين عليوة	15.
جامعة الشرق الأوسط سابقاً	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	د. أسامة عادل حسونه	16.

### الملحق (3) الاستبانة بصورتها النهائية



تحية طيبة وبعد،

تجري الباحثة دراسة تهدف التعرف إلى "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة وهي استبانة تكونت من محورين. المحور الأول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس وتتناول ثلاثة مجالات وهي: الصفات الشخصية لمدير المدرسة، الصفات الإدارية، والعلاقات الإنسانية، والمحور الثاني الرضا الوظيفي وتتناول خمسة مجالات وهي: طبيعة العمل، معايير تقويم الأداء، النمو المهني والتطور، نمط القيادة وصناعة القرار، العلاقة مع المسؤولين والزملاء. ونظرًا لكونكم عينة الدراسة التي سأقوم بها أتشرف بطلب الإجابة على الاستبانة من قبل حضرتكم عبر النموذج المرفق بوضع إشارة في الخانة التي تمثل رأيكم شاكرة لكم تعاونكم.

واقبلوا فائق الاحترام.

الطالبة: نسرين الشريف

المحور الأول: القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة					
أولاً: مجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة					
1	2	3	4	5	الرقم
موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسط	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	
					1 يلتزم مدير المدرسة الصدق في التعامل مع المعلمين.
					2 يتمثل مدير المدرسة النزاهة في تصرفاته مع المعلمين.
					3 يتحمل مدير المدرسة مسؤولية القرارات المدرسية.
					4 يتقبل النقد البناء برحابة صدر.
					5 يتصف بالمرونة في تعامله مع المعلمين.
					6 ينسب المدير النجاح للفريق المدرسي.
					7 يتصرف بحكمة في الأزمات.
ثانياً: مجال الصفات الإدارية لمدير المدرسة.					
					8 يبذل جهده لتحقيق رؤية المدرسة.
					9 يلتزم (باللوائح والقوانين والتعليمات) الضابطة للعمل.
					10 يستثمر الموارد (البشرية والمادية) لصالح المدرسة.
					11 يحرص على التنمية المهنية للمعلمين باستمرار.
					12 يحرص على مشاركة المعلمين في التخطيط.
					13 يشجع العمل بروح الفريق.
					14 يوضح المهام لكل معلم.
					15 يقدم الحوافز للمعلمين الذين ينجزون أعمالهم بإتقان.
					16 يعزز لدى المعلمين مهارات التقييم الذاتي.
					17 يشجع المعلمين على الالتزام بأخلاقيات المهنة.
ثالثاً: مجال العلاقات الإنسانية					
					18 يتعامل مع المعلمين بتواضع.
					19 ينصت باهتمام لجميع العاملين.
					20 يشجع المعلمين على التسامح مع زملائهم.
					21 يشارك المعلمين مناسباتهم الاجتماعية.
					22 يراعي والتقاليد المقبولة اجتماعياً وأخلاقياً.
					23 يراعي الظروف الإنسانية عند المعلمين.
					24 يعطي انطباعاً إيجابياً للمسؤولين عن العاملين معه.
					25 يتعامل مع الآخرين باحترام ووضوح.
					26 يعزز ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم.
					27 يشجع الحوار البناء في مدرسته.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي					
أولاً: مجال طبيعة العمل.					
1	2	3	4	5	الرقم
موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسط	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	الفقرة
					1 تتناسب المهام التدريسية مع تخصصات المعلمين.
					2 توفر المدرسة الوسائل التي احتاجها.
					3 تقدم المدرسة الدعم المادي للأنشطة.
					4 يدرس المعلمون العدد المناسب من الحصص أسبوعياً.
					5 يوزع جدول حصصي بشكل مناسب.
					6 أشعر بأهمية ومكانة المادة العلمية التي أدرسها.
					7 يحقق عملي مكانة اجتماعية لي.
					8 يتم تخطيط الأنشطة وفق رؤية تخدم المادة الدراسية.
					9 المبنى المدرسي مجهز وفق البيئة التعليمية المناسبة.
ثانياً: مجال معايير تقويم الأداء.					
					10 يقيم المدير أداء المعلمين وفق معايير محددة.
					11 أساليب التقويم المستخدمة تحفز الدافعية للإنجاز.
					12 تساعد إرشادات المدير على تطوير أساليب تقويمية لطلبة.
					13 الاطلاع على التقارير بشفافية يحسن الأداء.
					14 يعمم المدير معايير التقويم في بداية كل عام دراسي.
					15 يحرص المدير على تكافؤ الفرص بين المعلمين في التقويم.
ثالثاً: مجال النمو المهني والتطور.					
					16 تتيح المدرسة الفرص التدريبية لتطوير مهاراتي.
					17 تدعم المدرسة الأفكار الابتكارية.
					18 يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع حجم العمل.
					19 يتناسب الأجر الذي أتقاضاه وفق قانون العمل.
					20 بيئة العمل تتيح الفرصة لإثراء الخبرات.
					21 تعمل المدرسة على (تأهيل وإعداد) المعلمين مهنيًا.
					22 تقدم المدرسة الحوافز المختلفة للعمل المتميز.
رابعاً: مجال نمط القيادة وصناعة القرار.					
					23 يتخذ المدير القرارات المناسبة في المواقف المختلفة.
					24 أثق في قرارات الفريق الإداري في المدرسة.
					25 أتلقي الدعم من مديري في إنجاز مهامتي الوظيفية.
					26 أطلع على القرارات التي يتم اتخاذها في المدرسة.

1	2	3	4	5	الفقرة	الرقم
موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسط	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً		
					يشجع المدير المعلمين على طرح مشكلاتهم التي تحتاج إلى حلول.	27
					يدار الحوار في الاجتماعات بأسلوب ديمقراطي.	28
					يتم حل الصعوبات داخل المدرسة بكفاءة.	29
					يشارك المعلمين في صنع القرار داخل المدرسة.	30
<b>خامساً: مجال العلاقة مع المسؤولين والزملاء.</b>						
					تقدر الإدارة الجهود المبذولة في العمل.	31
					أحظى بالاحترام والتقدير من الزملاء.	32
					يتعاون الزملاء في حل المشكلات.	33
					العلاقة بين الزملاء تقوم على المودة والثقة.	34
					العلاقة مع المدير تقوم على الشفافية.	35
					يلتقي الزملاء خارج أوقات العمل.	37
					يتبادل المعلمين الخبرات فيما بينهم.	38

## الملحق (4)

### كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم: در/خ/23/768  
التاريخ: 2021/02/21

معالي الأستاذ الدكتور تيسير النعيمي الأكرم  
وزير التربية والتعليم  
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد،

فتديكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة لالتزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتنميته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطلبة ثمرين محمد احمد الشريف ورقمها الجامعي (401820009) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية العلوم التربوية؛ والتي تنولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الحكومية في لواء الجيزة؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعتمدين"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

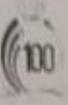
وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيس الجامعة  
أ.د. علاء الدين توفيق الحلحولي

STARS  
www.meu.edu.jo

## الملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية التربية والتعليم للواء الجيزة



  
 وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء الجيزة / البادية الوسطى

ج. ٨٢٩١١/٣  
 ص ١٤٤٢ وجب  
 ٢٠٢١/٠٣/٠٨

السادة مديري ومديرات المدارس المحترمين

الموضوع / البحث التربوي

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٩٦٢٩/١٠/٣ تاريخ ٢٠٢١/٣/٤ والمتضمن قيام الطالبة نسرين محمد احمد الشريف بإجراء دراسة عنونها (درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين) استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة عن بعد على عينة من معلمي المدارس التابعة لمديرتكم. راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة، وتقديم المساعدة الممكنة لها شريطة مراعاة الاشتراطات الصحية المعمول بها في المدارس أثناء التطبيق، على أن يتم مطابقة الأدوات المرفقة مع الأدوات المطبقة، شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

مع فائق الاحترام ...

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية والفنية  
 لها / الجيزة

نسخة / مدير الشؤون الإدارية والمالية .  
 نسخة / رئيس قسم التخطيط .  
 نسخة / عضو قسم التخطيط .  
 نسخة / الملف العام .

## الملحق (6) البراءة البحثية

