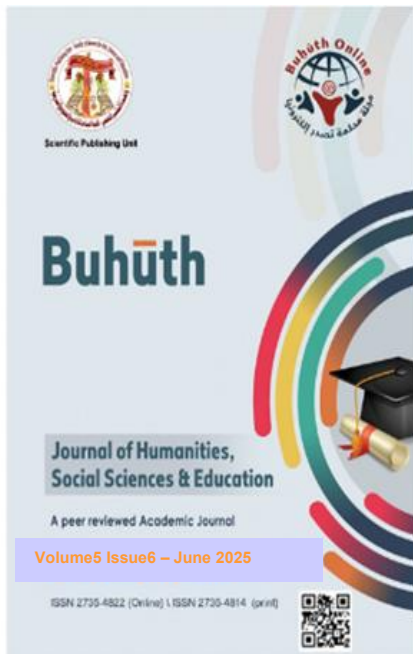




ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



Role of Ethical Leadership in Enhancing of Job Satisfaction among Public Secondary School Teachers in the Kingdom of Saudi Arabia

PhD. Noura Abdullah alkhrashi

PhD Researcher in Comparative Education and Educational Administration, College of Girls, Ain Shams University, Egypt

nouraalkhrashi@gmail.com

Prof. Nadia Youssef kamal

Professor of Foundations of Education, College of Girls, Ain Shams University, Egypt"

nyoussef2000@hotmail.com

Prof. Fatma Zakaria Mohamed

Professor and Head of the Department of Foundations of Education, College of Girls, Ain Shams University, Egypt

Fatma_abdelrazek1@women.asu.edu.eg

Dr. Magda Mostafa Abdelrazek

Professor of Educational Administration, Al-Sharq Al-Awsat University College, Egypt

Dr.magda_mostafa@yahoo.com

Receive Date :20 March 2025, Revise Date: 22 April 2025,

Accept Date: 24 April 2025.

DOI: [10.21608/buhuth.2025.370078.1843](https://doi.org/10.21608/buhuth.2025.370078.1843)

Volume 5 Issue 6 (2025) Pp. 189-230.

Abstract

Aim of the study identifies the theoretical foundations of ethical leadership and job satisfaction in educational institutions with monitor to reality of ethical leadership in secondary schools in the Kingdom of Saudi Arabia and its role in achieving of job satisfaction for female teachers and it identifies the reality of the role of ethical leadership in achieving of job satisfaction among public secondary school teachers in the Kingdom of Saudi Arabia from point of view of study sample And to provide the procedural proposals for the role of ethical leadership in enhancing of Job satisfaction among public secondary school teachers in the Kingdom of Saudi Arabia. I used the descriptive method and the study instrument was the questionnaire. The study sample consisted of (480) female teachers. The study reached a set of results, the most important of which are: the scarcity of taking into account justice in the distribution of tasks and responsibilities, the importance of dealing with teachers transparently when making of decisions, the weakness of distributing of tasks and responsibilities according to the capabilities of teachers and the scarcity of encouraging the teachers to be creative within educational process. The importance of school leaders in enhancing the positive aspects of teachers, for enhancing of teachers' self-confidence and abilities, the leadership is concerned with the professional development of female teachers and salving of their professional problems. School leaders are keen to use evaluation of methods that enhance teachers' motivation to achieve. The school rarely supports teachers' creative ideas. The leadership encourages teamwork among female teachers and the weak participation of female teachers in the decision-making process in school. Adequate training is provided to school leaders on ethical leadership practices which enhances their ability to implement these practices effectively and encouraging the teachers to develop new Ideas by creating platforms for presenting many projects, initiatives and providing the necessary support to execute these thoughts.

Keywords: The Role, The Ethical Leadership, Job Satisfaction

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بالمملكة العربية السعودية

نورة عبد الله الخراشي

nouraalkhrashi@gmail.com

باحثة دكتوراه قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية البنات جامعة عين شمس، مصر

إ.د فاطمة زكريا محمد

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية

كلية البنات - جامعة عين شمس-مصر

fatma_abdelrazek1@women.asu.edu.eg

إ.د نادية يوسف كمال

أستاذ أصول التربية

كلية البنات - جامعة عين شمس- مصر

nyoussef2000@hotmail.com

د/ماجدة مصطفى عبدالرازق

أستاذ الإدارة التربوية

كلية الشرق العربي- الرياض

Dr.magda_mostafa@yahoo.com

المستخلص:

هدف البحث الكشف عن واقع دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الرضا الوظيفي للمعلمات، والتعرف على واقع دور القيادة الأخلاقية لتحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة، وتقديم مقترحات إجرائية لدور القيادة الأخلاقية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بالمملكة العربية السعودية، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وكانت أداة البحث الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (480) معلمة، وتوصل البحث إلى مجموعة نتائج أهمها: تهتم قائدات المدارس بمشاركة المعلمات مناسباتهن المختلفة، ندرة مراعاة العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات، تتعامل مع المعلمات بشفافية عند اتخاذ القرارات، ندرة مشاركة القيادة للمعلمات في اتخاذ القرارات المدرسية، وضعف توزيع المهام والمسؤوليات وفق قدرات المعلمات، وندرة تشجيع المعلمات على الإبداع في العملية التعليمية، وتهتم قائدات المدارس بتعزيز الجوانب الإيجابية لدى المعلمات، وتلتزم بتطبيق القيم الأخلاقية في تعاملها مع المعلمات، وضعف تعزيز ثقة المعلمات بأنفسهن وقدراتهن، وتهتم القيادة بالتنمية المهنية للمعلمات، وبحل مشكلاتهن المهنية، وتحرص قائدات المدارس على استخدام أساليب تقييم تعزز دافعية المعلمات للإنجاز، وندرة تدعيم المدرسة للأفكار الإبداعية للمعلمات، وتشجع القيادة العمل بروح الفريق بين المعلمات، وضعف مشاركة المعلمات في عملية صنع القرار داخل المدرسة، وتقديم التدريب الكافي لقائدات المدارس حول ممارسات القيادة الأخلاقية، مما يعزز قدراتهن على تطبيق هذه الممارسات بشكل فعال، وتشجيع المعلمات على تطوير أفكار جديدة من خلال إنشاء منصات لتقديم المشاريع والمبادرات وتقديم الدعم اللازم لتنفيذ تلك الأفكار.

الكلمات المفتاحية: الدور - القيادة الأخلاقية- الرضا الوظيفي.

مقدمة

تدعم المؤسسات المختلفة عملية التعليم، ولعل المدارس هي المؤسسة الأولى في دعم ذلك، وتعتبر المدارس الثانوية من أكثر المدارس حساسية في تعاملها مع فئات ناضجة، وهي المؤسسة المسؤولة عن إعداد الطلاب للالتحاق بالتعليم الجامعي، وتحتاج تلك المدارس بشكل كبير إلى قيادة متميزة قادرة على استيعاب الأفراد العاملين بها وخاصة المعلمين باعتبارهم المسؤولين عن إعداد الطلاب والتدريس لهم؛ لذا تتجه المدارس بشكل كبير لتبني أنماط قيادية حديثة تدعم تحقيق رضا العاملين بها، ولعل القيادة الأخلاقية هي أكثر تلك الأنماط التي يمكنها تحقيق ذلك.

وتتمثل القيادة الأخلاقية شكلاً من أشكال القيادة التي تتطلب تطوير المعايير الأخلاقية لإدارة المرؤوسين، ودعم السلوكيات الإيجابية لديهم وتطبيق المعايير الأخلاقية بشكل فعال مع سلوكياتهم، ويمكن وصف القيادة الأخلاقية بأنها محاولة لنشر العدالة من جانب الرؤساء للمرؤوسين، وإظهار الاحترام للصفات الشخصية للآخرين، وهي مزيج من قدرات الصدق، والموثوقية، والجدارة بالثقة، والصدق، والمعاملة بالمثل، والقرار الديمقراطي، وصنع المشاركة، ودعمها، والتعاطف، واللفظ في الإدارة. (Yilmaz, 2010, 3910)

ويوجد ارتباط بين القيادة الأخلاقية والعديد من المتغيرات الأخرى؛ حيث إن توفير تعليم جيد في المدارس أمر بالغ الأهمية لتطور المجتمع وازدهاره، ويتم ذلك من خلال توافر معلمات ذوات الجودة واللاتي يدعمن تعليمًا جيدًا للطالبات، ويمكن زيادة معدلات النجاح بإنجاز المعلمات في المدارس، ويتحقق إنجاز هؤلاء المعلمات بتحقيق رضاهن الوظيفي؛ بحيث يعملن في إطار إيجابي، ويلاحظ أن المديرات يؤدين دورًا أساسيًا في ضمان جودة المعلمات وتعزيز إبداعهن، ومن هنا يتضح أهمية وجود نمط القيادة الأخلاقية الذي يجب أن تتمتع به المديرات في المدارس، مما يوجد بيئة مدرسية صحية تساعد على دعم عمليات اتخاذ القرار وتنفيذ العمليات المختلفة للإدارة بجودة عالية ما يحقق رضا المعلمات الوظيفي بالمدارس. (Yilmaz, 2010, 3950)

وقد أثبتت الدراسات وجود صلة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي؛ بحيث تحقق القيادة الأخلاقية دورًا واضحًا وإيجابيًا في أداء المعلمات، ويحقق رضاهن عن وظائفهن، وقد يتحقق الرضا الوظيفي نتيجة السلوك الأخلاقي للمديرات عندما يتوافق مع المعايير الإيجابية للقيادة، والقائد الأخلاقي يمارس القيم الإيجابية بشكل يومي، فهو مسؤول عن إقامة علاقات جيدة على أساس السلوك الأخلاقي بين أفراد المؤسسة التي يقودها، ويتميز سلوكه في ذلك بالصدق والمعاملة العادلة ومراعاة الآخرين، وكذلك الحياد في الوساطة في النزاعات، والتوزيع العادل للمنافع والمكافآت؛ الأمر الذي يُشعر المرؤوسين بالرضا الشديد أثناء عملهم. (Freire, 2020, 321)

إن القيادة الأخلاقية ترتبط بتحقيق الرضا الوظيفي من عدة جوانب؛ حيث يقدم القادة الأخلاقيون نماذج يُحتذى بها للعاملين من خلال امتلاك النزاهة والصدق والمصادقية، وإظهار الاعتبار والاهتمام برفاهيتهم، مما يعطي نماذج مثالية وثقة من قبل المرؤوسين للقيادة، ويشعرهم بالرضا الوظيفي، كما يتضح أن معاملة القائدات الأخلاقية للمعلمات بإنصاف عند اتخاذ القرارات المهمة للعاملين، مثل تصميم الوظائف، وتقييم الأداء والترقيات بشكل عادل ومتوازن يولد الثقة والتفاؤل بين العاملين ما يحقق رضاهم. (Ren, 2017, 374)

ويوجد أثر إيجابي لممارسة القيادة الأخلاقية بمدارس المملكة العربية السعودية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية من خلال تطبيق الأنظمة واللوائح دون تمييز، وجاء ذلك في إطار قيام إدارات المدارس بتحديث المعلومات الخاصة بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل على نحو مستمر، وهناك مؤشرات إيجابية

تبين وجود دور لممارسة القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية، مثل توفير تقنيات الاتصال الحديثة، وتوظيفها في تقليل الجهد اللازم، مما يسهم في تحقيق الشفافية الإدارية. (ابن سعد، ابن محمد، 2020، 1)

مشكلة البحث وأسئلته

على الرغم من الجهود التي تبذلها المملكة العربية السعودية في الإدارات التعليمية لدعم القيادة الأخلاقية، لتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمات، إلا أن هناك عدة صعوبات تعوق هذه الجهود، وقد تلخصت المؤشرات التي تؤكد مشكلة الدراسة فيما يلي:

وجود تحديات تواجه تطبيق الشفافية الإدارية، والتي تمثلت في كثرة الإجراءات السرية التي تؤثر سلباً على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية، وما يرتبط بها من ضعف وضوح في الإعلان عن القرارات الصادرة من قبل إدارات التعليم، وكذلك محدودية مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات، وندرة وجود قنوات اتصال متعددة داخلية تدعم العلاقات الإنسانية، وقلة نشر مضامين ومعايير القيادة الأخلاقية من خلال وسائل التنمية المهنية للقيادات المدرسية؛ الأمر الذي يؤثر على ممارسات قادة المدارس الثانوية في تحقيق جودة العمليات التعليمية لديهم. (حامد، 2021، 309)

ضعف الثقة لدى بعض المعلمين والمعلمات في الإدارة المدرسية وسياساتها المختلفة التي تتعامل بها معهم. (سعد، 2021، 136).

لا يوجد دليل لممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس الثانوية تسير عليه مدارس المملكة. (محمد، 2019، 12)

وجود تنوع في السلوكيات المرتبطة بأداء القادة بالمدارس وتباين ظروف شاغلي الوظائف وفق خلفياتهم الاجتماعية والعلمية والاقتصادية. (سليمان، 2019، 6)

ضعف تقييم أداء قادة المدارس بالمملكة على أساس الممارسات المرتبطة بالقيادة الأخلاقية. (سعيد، محمد، 2020، 205)

وتأسيساً على ما سبق فإن دراسة دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بالمملكة العربية السعودية ضرورة حتمية لتحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية.

مما سبق سعى البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

ما الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي بالمؤسسات التعليمية؟

ما ملامح القيادة الأخلاقية بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات نظرياً؟

ما واقع دور القيادة الأخلاقية لتحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

ما المقترحات الإجرائية لتفعيل دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف البحث

تعرف الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي بالمؤسسات التعليمية.

إبراز ملامح القيادة الأخلاقية بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات نظرياً.

التعرف على واقع دور القيادة الأخلاقية لتحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة. تقديم مقترحات إجرائية لتنفيذ دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة الحالي في: أهمية نظرية: الإسهام النظري والفكري في دعم بعض الموضوعات الخاصة بقيادة المدارس بالمملكة العربية السعودية، ووضع توصيات مقترحات لتطبيق دور القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لتعزيز الرضا الوظيفي. الأهمية التطبيقية: قد تفيد نتائج البحث في الوقوف على واقع قيادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وأهم المشكلات التي تعاني منها؛ ومن ثم العمل على اقتراح الحلول المناسبة لها، كما قد تفيد في مساعدة المسؤولين وصناع القرار بوزارة التعليم والقائمين على قيادة المدارس الثانوية، على وضع نمط متطور ومناسب لقيادة تلك المدارس والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات بها.

حدود البحث

- تحدد البحث بالحدود التالية:
- 1- الحدود الموضوعية: اقتصرت على ممارسات القيادة الأخلاقية (المشاركة في السلطة-العلاقات الإنسانية- الصفات الإدارية- السمات الشخصية والإنسانية-وضوح الدور- السلوك الأخلاقي) الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية.
 - 2- الحدود البشرية: اقتصرت على عينة عشوائية من معلمات المدارس الثانوية الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
 - 3- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على المدارس الثانوية الحكومية في كل من جدة والتي تمثل المنطقة الغربية للمملكة، والرياض والتي تمثل العاصمة السياسية للمملكة وجازان والتي تمثل المنطقة الجنوبية للمملكة.
 - 4- الحدود الزمنية: تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الأول من عام 2025م.

منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، الذي يهتم بوصف الظاهرة وتفسيرها، والذي يمكن الباحثة من فهم الظاهرة التربوية، والحصول على حقائق دقيقة عن الظروف القائمة. (أحمد، 2020، 47) كما اعتمد البحث على استبانة للكشف عن واقع دور القيادة الأخلاقية لتحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية.

مصطلحات البحث:

تحددت مصطلحات البحث فيما يلي:

1- الدور The Role:

يعرف الدور لغة بأنه الطبقة من الشيء المدار بعضه فوق بعض، وهو أيضاً النوبة.(المعجم الوجيز، 2005، 65)

واصطلاحاً: هو مجموعة من الأنماط المرتبطة والأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة. (عبد، عبدالفتاح، 2004، 165)

ويعرف الدور إجرائياً بأنه مجموعة من الممارسات والأنشطة والأطر السلوكية الخاصة بمعلمات المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

2- القيادة الأخلاقية: Ethical Leadership

القيادة لغة تُعرف بأنها الزعامة، والكلمة من مصدر قَادَ، قاد يقود قيادة وقوداً، ولغة، قاد الدابة إذ أخذ بقيادها وسيرها. (الفيروز آبادي، 2008، 494)

وتشير القيادة الأخلاقية اصطلاحاً إلى "نموذج الرئيس الذي يركز اهتمامه بصفة أساسية على الجوانب الإنسانية المرتبطة بمشاكل المرؤوسين، ومحاولة إيجاد جماعات عمل على مستوى عالٍ من الفاعلية وذات مستويات أداء مرتفعة، ويقوم القائد في هذه الحالة بتحديد أهداف مرؤوسيه، وتوضيح هذه الأهداف لهم، كما يمنحهم قدرًا كافيًا من الحرية لأداء الواجبات وتحقيق الأهداف المرتبطة بعملهم. (خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، 287)

وهي التأثير على المرؤوسين لتحقيق الكفاءة والفعالية، وإيجاد مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي بما تسمح به القوانين والأنظمة. (محمد، 2019، 76)

كما تعرف بأنها الممارسات المعيارية ذات البعد الأخلاقي المرتكزة على الخصائص الشخصية والصفات الأخلاقية الإدارية، والعمل بروح الفروق والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، التي تؤهل قائد المدرسة لتمثيل دور القدوة أمام المعلمين. (أحمد، 2020، 360)

مما سبق تعرف القيادة الأخلاقية إجرائياً بأنها "نمط القيادة الذي يتبعه قائدات المدارس الثانوية، والذي يركز على توافر قواعد سلوكية وأخلاقية تسيّر عليها مديرات المدارس مع المعلمات بالمدارس من خلال التركيز على تحقيق العدالة والمساواة فيما بين هؤلاء المعلمات، ودعم مشاركتهن في السلطة وتفويضها لهن، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية فيما بينهن".

3- الرضا الوظيفي: Job Satisfaction

يعرف الرضا لغوياً من مصدر رَضِيَ، وطلبَ رِضاءاً: مُوافَقْتُهُ، استِخْسانُهُ رِضاءاً غايَةً لا تُدرِكُ نَزْعَ مِنْهُ مَالاً مِنْ دُونِ رِضاءِهِ، أما كلمة الوظيفي فجاءت من لفظ الوظيفة. (الفيروز آبادي، 2008، 646)

ويعرف الرضا الوظيفي اصطلاحاً بأنه "درجة إشباع الفرد نتيجة العمل، والذي يُحقق عن طريق عدة عوامل تشمل الأجر وظروف العمل المحيط وطبيعة القيادة الموجودة، الأمر الذي يؤثر في درجة حبه للعمل ارتباطاً مع طموحاته الوظيفية وتحقيق أهدافه الاجتماعية. (إبراهيم، 2011، 262)

وهو مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية، وهي تعبير عن مدى الإشباع الذي يتصوره الفرد أن يحققه في عمله. (الفهد، 2017، 68)

وهو شعور الفرد بالراحة والرضا في بيئة العمل ويؤثر على أدائه وإنتاجيته الشخصية والبقاء والانخراط في العمل. (محمد، 2018، 101)

مما سبق يعرف الرضا الوظيفي إجرائياً بأنه "مدى رضا المعلمات عن عملهن داخل المدارس من خلال الجوانب التي تتعامل بها معهن من قبل مديرات المدرسة كالجوانب المادية وما يرتبط بها مرتبات

وحوافز ومكافآت، والجوانب النفسية، وما يرتبط بها من مساواة وعدالة في التعامل وتحقيق فرص متساوية في العمل، والجوانب الاجتماعية وما يرتبط بها من مراعاة الظروف الشخصية والأسرية للمعلمات".
الدراسات السابقة

اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وتم عرضها وفق تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم، من حيث أهدافها والمنهج المتبع والأداة المستخدمة، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتعرضها الباحثة على النحو التالي:
أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة ميشال (2024) بعنوان " واقع القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الرسمية وأثرها على الرضا الوظيفي للمعلمين بعد الأزمة الأخيرة، المدارس الرسمية في منطقة المتن في جبل لبنان أنموذجاً". هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الرسمية في قضاء المتن في منطقة جبل لبنان للقيادة الأخلاقية، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين خاصة بعد الأزمة الاقتصادية والاجتماعية الأخيرة التي حصلت في البلاد، واستخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: أن القيادة الأخلاقية ككل جاءت بدرجة كتوسطة، وأن مستوى الرضا الوظيفي ككل لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد عينة الدراسة حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة، ولا توجد فروق حول السلوكيات الإدارية والأخلاقية والعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير النوع.

2- دراسة إبراهيم (2022) بعنوان: "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين". هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ككل جاءت بدرجة (كبيرة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع وسنوات الخبرة لصالح الإناث ومن سنة إلى أقل من 5 سنوات.

3- دراسة حسن وآخرون (2022) بعنوان "تنمية الابتكار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية".

هدفت الدراسة تعرف طبيعة الممارسات الإدارية داخل المدارس الثانوية العامة في مصر ومعرفة واقع الابتكار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة على ضوء القيادة الأخلاقية، واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير الابتكار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء القيادة الأخلاقية.

4- دراسة صالح وآخرون (2021) بعنوان: "دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الحكومية بمنطقة العين".

هدفت الدراسة الكشف عن مجال ممارسة القيادة الإيجابية العامة الإيجابية والرغبة في رؤية معلمات الحلقة الثالثة (الثانوية) بالمدارس الحكومية في مجال الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة، وتوصلت الدراسة مجموعة نتائج أهمها: أن درجة الممارسة الإيجابية للقيادة لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في جميع المجالات كانت بدرجة عالية، وكانت درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم في جميع المجالات

عالية، باستثناء مجال (طبيعة العمل)، جاءت بدرجة متوسطة، وتوجد علاقة ارتباط إيجابي بين تقييم درجة الممارسة القيادية الإيجابية بين مديري مدارس التعليم العام ككل والمستوى العام للرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

5- دراسة محمد (2021) بعنوان: " دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الميل الريادي لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء من وجهة نظر معلمي تلك المدارس".

هدفت الدراسة تحديد دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الميل الريادي لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء كما يراها معلمو تلك المدارس، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: أن ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية جدًا، وأن الميل الريادي لدى القادة كان بدرجة عالية جدًا، وهناك إمكانية التنبؤ بالميل الريادي لقادة المدارس الثانوية من خلال بعدي القيادة الأخلاقية والصفات الشخصية الأخلاقية.

6- دراسة حامد (2021) بعنوان: " واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة".

هدفت الدراسة تعرف واقع ممارسة سلوكيات قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لأسلوب القيادة الأخلاقية، وعلاقتها بمستوى الثقة بالقائد لدى المعلمين والمعلمات، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: أن ممارسة قيادات المدارس الثانوية بجدة للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وأن مستوى الثقة بقيادات المدارس جاء بدرجة (عالية)، وتوجد علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية ومستوى الثقة بالقائد، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تقديرهم لممارسة قادة مدارسهم لنمط القيادة الأخلاقية، وتقديرهم لمستوى الثقة في القائد، تعزى إلى اختلاف النوع وسنوات الخبرة.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Urooj and others 2024) بعنوان "القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وأثرها على دافعية المعلمين في المرحلة الابتدائية".

هدفت الدراسة الكشف عن أثر القيادة الأخلاقية على دافعية المعلمين في المرحلة الابتدائية، واستخدمت المنهج الوصفي لدراسة أثر القيادة الأخلاقية على دافعية معلمي المرحلة الابتدائية في المدارس الابتدائية الحكومية في إحدى مقاطعات البنجاب في باكستان، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن تعزيز القيادة الأخلاقية يتم من خلال التدريب ونمذجة السلوكيات المرغوبة، وذلك يؤدي إلى تحسين أداء المعلمين ورضاهم الوظيفي، ويترجم ذلك إلى نتائج أفضل للطلاب.

2- دراسة (Neves 2024) بعنوان "القيادة الأخلاقية ودوافع المعلمين في المدارس الحكومية البرتغالية: الدور المعتدل للالتزام".

هدفت الدراسة استقصاء العلاقة بين القيادة الأخلاقية والدافعية والالتزام، واستخدمت المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة 204 معلمين من المدارس الحكومية البرتغالية، وكشفت النتائج أن القيادة الأخلاقية ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بالدافعية الجوهرية والالتزام التنظيمي، وتظهر القيادة الاستبدادية علاقة سلبية مع الالتزام التنظيمي والدافعية الجوهرية، ووجد أن الالتزام يؤدي دورًا وسيطًا في تأثير القيادة الأخلاقية على الدافعية الجوهرية للمعلمين. تؤكد هذه النتائج على أهمية تعزيز القيادة الأخلاقية في المدارس، ليس فقط لتعزيز دافعية المعلمين، بل أيضًا لتعزيز التزامهم بالمؤسسة، وأهمية تعزيز القيادة

الأخلاقية في المؤسسات التعليمية لضمان بيئة عمل صحية ومنتجة للمعلمين، وذلك كمسارات بحثية مستقبلية.

3- دراسة (Valley 2024) بعنوان "القيادة الأخلاقية في الإدارة التعليمية: المنظورات الدولية والدروس المستفادة".

هدفت الدراسة استكشاف المنظورات الدولية والدروس المستفادة فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية في الإدارة التربوية من خلال التحليل النوعي ومراجعة الأدبيات والبحوث المكتبية، وتوضح هذه الدراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز الفعالية التنظيمية ونجاح الطلاب، وذلك من خلال فحص دراسات الحالة والمقالات العلمية والأطر النظرية المختلفة. ويتعمق التحليل في المبادئ والممارسات الرئيسة للقيادة الأخلاقية، بما في ذلك الشفافية والإنصاف والشجاعة الأخلاقية واتخاذ القرارات الأخلاقية، وبحث في التحديات والفرص التي يواجهها القادة التربويون في التمسك بالمعايير الأخلاقية في ظل بيئة تعليمية معقدة وسياقات ثقافية متنوعة، وتوصلت الدراسة إلى أهمية المساهمة في فهم أعمق للقيادة الأخلاقية في الإدارة التربوية. وتقديم رؤى للممارسين وصانعي السياسات والباحثين في جميع أنحاء العالم.

4- دراسة (Kibaroglu2023) بعنوان: "دور صياغة الوظائف في تأثير الشغف الوظيفي على الرضا الوظيفي".

هدفت الدراسة معرفة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ذات الرضا الوظيفي العالي والنتائج المتعلقة بالعمل على المستوى الفردي على صياغة الوظائف ومستويات الشغف الوظيفي، والتحقيق في دور الوسيط والمشرف في صياغة الوظيفة بين هذه المتغيرات، واستخدمت المنهج الوصفي والاستنباطي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج: أن صياغة الوظائف تؤثر على الرضا الوظيفي في نفس الاتجاه، ووجود دور الوسيط الجزئي في صياغة الوظائف في تأثير الشغف الوظيفي على الرضا الوظيفي.

5- دراسة (Chughtai 2023) بعنوان: "استكشاف آثار القيادة الأخلاقية على سلوك البحث عن ردود الفعل السلبية".

هدفت الدراسة معرفة تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك البحث عن ردود الفعل السلبية، وسعت إلى التحقيق في دور الوساطة للسلامة النفسية والمشاركة الوظيفية في هذه العلاقة، واستخدمت المنهج الوصفي والاستنباطي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج ما أهمها: توسطت السلامة النفسية والمشاركة الوظيفية بشكل كامل في تأثيرات القيادة الأخلاقية، وتوثر القيادة الأخلاقية على كافة أنشطة ومجالات العمل في أية مؤسسة.

6- دراسة (Oyewobi2022) بعنوان "أساليب القيادة والتزام الموظفين: دور الوسيط في الرضا الوظيفي".

هدفت الدراسة استكشاف العلاقة بين ثلاث تركيبات أساسية: أنماط القيادة، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في صناعة البناء النيجيرية، وتم إجراء استبانة استقصائية لـ 127 شركة استشارية للمسح الكمي في أبوجا باستخدام منهج البحث الكمي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها: توجد علاقة إيجابية بين أساليب القيادة والالتزامات التنظيمية، ويؤدي الرضا الوظيفي دور الوسيط الجزئي، كما تبين من خلال تحليل خريطة الأداء والأهمية، وهو أمر حاسم لتحديد أولويات الإجراءات الإدارية، أن التزام العامل بمهمة ما يتأثر بشدة بمستوى الرضا الوظيفي لهذا الشخص.

تعقيب على الدراسات السابقة

بتحليل الدراسات السابقة يتبين مدى الاهتمام الذي حظى به موضوع الدراسة الحالية على كل من المستويين العربي والأجنبي والتي من خلالها أمكن التوصل إلى الملاحظات الآتية:

- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، وتناولها القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.
- تختلف الدراسة الحالية في تناولها لدور القيادة الأخلاقية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بالمملكة العربية السعودية
- يمكن الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال الإطار النظري المرتبط بالقيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، والاستفادة منها في تقديم التوصيات المقترحات الإجرائية لدور القيادة في تعزيز الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

خطوات السير في البحث

- تم تقسيم البحث إلى خمسة محاور هي:
- المحور الأول: الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية بالمؤسسات التعليمية.
- المحور الثاني: الأطر النظرية للرضا الوظيفي بالمؤسسات التعليمية.
- المحور الثالث: القيادة الأخلاقية وتحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية نظرياً.
- المحور الرابع: واقع دور القيادة الأخلاقية لتحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- المحور الخامس: التوصيات والمقترحات لدور القيادة الأخلاقية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- ويتناول البحث فيما يلي تلك المحاور على النحو التالي:
- المحور الأول: الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية بالمؤسسات التعليمية

1- مفهوم القيادة الأخلاقية Ethical Leadership

- تعرف القيادة الأخلاقية بأنها عملية تأثير من القادة لحث المرؤوسين على تحقيق الأهداف من خلال الالتزام بسلوكيات مثل المصداقية والأمانة والعدالة والإيثار والرحمة، وتشجيع هذه السلوكيات لدى المرؤوسين ودعمها. (صلاح الدين، 2022، 2202)
- وهي التزام القائد بالقيم والمبادئ والسلوكيات الأخلاقية في قوله وسلوكه وتصرفه واتخاذ قراره، ويكون قادراً على إلهام مرؤوسيه ليكونوا كذلك. (Vikaraman, and others, 2021, 178)
- كما أنها مجموعة السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه العاملين مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة التي يمكن من خلالها إكساب العاملين الفضائل الأخلاقية لتحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية. (درادكة، المطيري، 2017، 228)
- وهي إظهار السلوك المناسب معيارياً من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية، وتعزيز هذا السلوك لدى المرؤوسين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه وصنع القرار. (Nyabeni, 2020, 8)
- (Argyropoulou, 2015, 24)
- مما سبق يتضح ما يلي:
- أن مفهوم القيادة يتضمن الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية من جانب القادة، كما يتضمن دعم والالتزام العاملين معه بالأخلاقيات في العمل.
- أن القيم الأخلاقية متطلب مهم يجب توافره لكي يسلك القائد بشكل أخلاقي.
- أن القيادة الأخلاقية ليست مجرد ممارسات يمارسها القائد وحده وإنما ممارسات مؤثرة في سلوك وأخلاق المرؤوسين.

تتحلى القيادة الأخلاقية بالنزاهة والصدق والعدل وغيرها من الأخلاق الحسنة، وتجسد السلوك الأخلاقي مثل النزاهة والعدالة والاحترام للآخرين.

أن القيادة الأخلاقية تتكون من مجموعة من السلوكيات الملائمة.

تُسهم في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب، وتسعى إلى بناء علاقات إنسانية مع جميع العاملين.

2- أهداف القيادة الأخلاقية وأهميتها

يتناولها البحث على النحو التالي:

أ- أهداف القيادة الأخلاقية

تهدف القيادة الأخلاقية بشكل أساسي إلى تطوير المعايير الأخلاقية في المؤسسة لتوجيه سلوك العاملين ودمجها في قيمهم، وتفعيل تنفيذها والعمل بها، وتركز على كيفية استخدام القائد لسلطته في القرارات التي يتخذها والإجراءات التي يخطر فيها والطرق التي تؤثر في الآخرين. (عبدالعزیز، 2016، 11)

كما تهدف القيادة الأخلاقية إلى ما يلي: (سعيد، محمد، 2020، 280)

جذب المعلمين وأولياء الأمور والمستفيدين لما يجدونه من أمن ومصلحة وعدل في ظلها، وتسهم في تعزيز نوعية التربية والتعليم.

إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معيارياً من خلال الأفعال والعلاقات الشخصية، وتشجيع المرؤوسين على هذه التصرفات عن طريق التواصل الثنائي واتخاذ القرارات، وحث الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة.

مما سبق يتضح أن القيادة الأخلاقية تهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية، مما يعود بالنفع على أصحاب المصالح من عاملين ومعلمين وأولياء أمور؛ حيث إنها تسهم في تعزيز نوعية التربية والتعليم.

ب- أهمية القيادة الأخلاقية

تؤدي القيادة دوراً مهماً كونها حلقة وصل بين أهداف المؤسسة المنشودة والعاملين، حيث تسخر جهود العاملين وتوجهها باتجاه أهداف المؤسسة المرجو تحقيقها، وضبط المشكلات التي تواجه سير عمل المؤسسة وتسيطر عليها، ثم رسم أبعاد الخطة اللازمة لحل المشكلة، مع التركيز على تنمية قدرات الأفراد من تدريب وتنمية وتحفيز ورعاية، ورفع مستويات الأفراد من حيث المهارات الإنسانية والعملية. (عبدالجواد، 2021، 233)

وتُعد القيادة الأخلاقية بمثابة إظهار المعايير والمبادئ والقيم الملائمة من خلال التصرفات الفردية والعلاقات مع الآخرين. كما تُعد موضوعاً على قدر عالٍ من الأهمية؛ حيث تحتاج المؤسسات المعاصرة إلى قادة يتصرفون بطريقة أخلاقية، ويعملون على تنمية السلوك الأخلاقي، وتشجيع العاملين على التعامل، وتمثيل هذا السلوك في عملهم اليومي، بالإضافة إلى منع السلوكيات والممارسات غير الأخلاقية والوقاية منها. (عادل، 2018، 21)

وتتبع أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية كونها تتعامل مع الإنسان، وتعمل على تكوين شخصيته، كما أنها تقوم بصياغة القرارات التي تنعكس على حاضر المجتمع ومستقبله، والتي يمتد تأثيرها لأجيال عديدة، وتتضح أهمية القيادة الأخلاقية في أنها تؤثر تأثيراً إيجابياً في تحقيق أهداف المؤسسة، وتعمل على تشجيع السلوك الأخلاقي عند المرؤوسين، وتحسن من بيئة العمل داخل المؤسسة، وتؤثر تأثيراً إيجابياً في أداء المرؤوسين وممارساتهم. (جابر، أحمد، 2022، 134)

وتبرز أهمية القيادة الأخلاقية للقادة لكونها مرتبطة بعامل التأثير؛ حيث إن ممارسة القائد للقيادة الأخلاقية تؤثر في ثقة المرؤوسين في قادتهم وبرضاهم عنهم وبمستوى الروح المعنوية، وتقلل من الخسائر التي يمكن أن تتحملها المؤسسة جزاء تجاهل الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وتعمل على تعزيز سمعة المؤسسة على الصعيد المحلي والدولي، وإرساء مبادئ الإدارة السليمة، والتركيز على التعليم والتدريب، وزيادة الولاء لدى العاملين. (حسن، 2018، 44)

مما سبق يتضح أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة للاضطلاع بأدوارها ومسؤولياتها من خلال ما تقدمه من خدمة تساعد العاملين على القيام بواجباتهم لتحقيق الأهداف المنشودة لخدمة النظام التربوي والمجتمع، كما أنها تعمل على زيادة الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة، ورفع معيار الولاء والانتماء إلى المؤسسة، وتحسين بيئة العمل.

3- خصائص القيادة الأخلاقية وأبعادها

أ- خصائص القيادة الأخلاقية

تتمثل خصائص القيادة الأخلاقية في الآتي:

- الاهتمام بالأفراد: القادة الأخلاقيون يركزون على الأفراد، ويهتمون بهم ويعاملونهم بعدالة، ويظهرون الاحترام لمن يعملون معهم، ويطورون الأفراد العاملين معهم ويرشدونهم إلى الصواب.

- وضوح المعايير الأخلاقية والمساءلة: يضع القادة الأخلاقيون المعايير الأخلاقية، ويقدمون الإرشاد الأخلاقي، ويستخدمون المكافآت والعقوبات لتعزيز السلوك، ولا يتسامحون مع أية خروقات أخلاقية، ويمارسون الإدارة المبنية على القيم، ويتمسكون بالمبادئ الأخلاقية. (جابر، 2019، 102)

- وضوح التصرفات والسمات الأخلاقية: تتطابق أفعالهم مع أقوالهم ويعلمون كنماذج دور، ويقودون بالقدوة وضرب الأمثال، ويتسمون بالجرأة والصلابة والقوة والاستقامة والأمانة، ويتميزون بأنهم مستمعون جيدون ومقبلون على الأفكار الجديدة، وهم مصدر ثقة للعاملين.

- الوعي الأخلاقي: يهتم القادة الأخلاقيون بصالح الجميع، ويهتمون بالأجل الطويل وليس القصير، ويركزون على الاستقامة في الوسائل والغايات، ويتسمون بالوعي الأخلاقي، ويركزون على العاملين في المستويات الدنيا. (شلفي، عبد الوهاب، 2020، 209)

- الخصائص الإدارية: تركز على مجالات اتخاذ القرارات الإدارية بموضوعية، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، مع توضيح المهام الموكلة للمرؤوسين وإدارة وحدته بأسلوب يتفق مع ظروف الموقف، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم، مع منح التسهيلات اللازمة للمرؤوسين لتنفيذ مهامهم، والإشراف على سير العمل، والاعتماد على تقييم الأداء وفق معايير موثوق فيها، وتشجيع إنجازات المرؤوسين وتحفيزهم، مع دعم العمل بروح الفريق.

- الخصائص الشخصية: تركز على مجالات تطبيق الإنصاف والعدالة في توزيع الواجبات والأعمال على المرؤوسين، مع تحري الصدق في الحديث معهم، والوفاء بالوعود المقطوعة والاعتراف بالأخطاء إذا وجدت، ومعاقبة من ينتهك المعايير الأخلاقية، وإنجاز الأعمال بإخلاص وتفان، والعمل على رفع تقارير عن الأعمال بأمانة وصدق وتقبل نقد الآخرين.

- الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية: تركز على مجالات التعامل مع الآخرين، فيجب تحري التقدير والاحترام والتواضع، والمحافظة على أسرار الآخرين والإنصات للمرؤوسين، والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها بشكل موضوعي ومراعاة ظروفهم ودعمهم، والوقوف بجانبهم والحرص على مشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية. (سلطان، 2014، 241)

مما سبق يتضح أن خصائص القيادة الأخلاقية تتمثل في الاهتمام بالأفراد ووضوح المعايير الأخلاقية والمساءلة، ووضوح التصرفات والسمات الأخلاقية، والوعي الأخلاقي، كما أن هناك خصائص مرتبطة بالعلاقات الإنسانية والمصادقية، والنزاهة والعدالة، مما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية.

ب- أبعاد القيادة الأخلاقية

تعد القيادة الأخلاقية إحدى الركائز التي تقوم عليها المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة؛ لأنها مؤسسات مهمتها بناء الإنسان وتنمية جوانب شخصيته، وتمثل أبعاد القيادة الأخلاقية أهمية خاصة، فهي بمثابة رسالة من القائد مفادها أن الأبعاد الأخلاقية تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في نجاح المؤسسة واستمرارها، كما أن لها دلالتها في سلوك القائد الإداري.

وتتمثل أبعاد القيادة الأخلاقية فيما يلي:

- السمات الشخصية والإنسانية: ويقصد بها التحلي بقيم التقدير والاحترام والتواضع والمحافظة على أسرار الآخرين والأزمات للمرؤوسين.

- القيم التنظيمية (الصفات الإدارية): وتشتمل على الموضوعية فيما يخص اتخاذ القرارات، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، وتوضيح المهام الموكلة للمرؤوسين وإعطاء حرية التعبير لهم.

- العلاقات الإنسانية: يهتم القائد بالمرؤوسين، ويعمل على مراعاة ظروفهم ودعمهم والوقوف معهم، والحرص على مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية.

- التواصل وتنسيق العمل الجماعي. (هاشم، 2017، 77)

- المشاركة في السلطة: وتعني قبول الرأي الآخر واحترام الأفكار وتشجيعها، فالقائد الأخلاقي ينبغي أن يشجع المرؤوسين ويراعي مطالبهم، ويترك للآخرين حرية المشاركة في صنع القرار واتخاذ، وتقديم الحلول والبدائل بحيث تزيد ثقة القائد بمرؤوسيه بشكل كبير

- وضوح الدور: ويقصد بها تحديد المسؤوليات والأهداف وتوقعات الأداء.

- العدالة: ويقصد بها معاملة الآخرين بالعدل والإنصاف دون تمييز بينهم.

- بناء المجتمع مع الآخرين: يسعى القادة الأخلاقيون إلى إيجاد مجتمع داخل المؤسسة التي يعملون بها، ودورهم يكمن في قيادة الفريق نحو إنشاء هذا المجتمع، وذلك يتطلب عمل تغييرات مدروسة لإيجاد كيان ينتهي إليه العاملون، ومن هذه التغييرات العمل معاً ضمن فرق، وكذلك السعي لتأسيس علاقات عمل إيجابية. (السبيعي، 2019، 404)

- الأبعاد المتعلقة بالعمل بروح الفريق: وتتمثل في تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبقدراتهم، وتنمية روح المسؤولية الجماعية، والالتزام وتعزيز روح التعاون والانسجام، وتوفير البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي، واستثمار طاقاتهم من أجل مصلحة الطالب، وينسب النجاحات التي تتحقق إليهم وإلى تعاونهم. (إبراهيم، 2020، 7)

- النزاهة: هي عنصر أساسي في الشخصية، أن نزاهة القائد تعد عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح وضمان الإدارة الفعالة للمعضلات الأخلاقية عبر الثقافات، وتعد النزاهة من العناصر المهمة لأخلاق القيادة، لأنها خصائص شخصية تؤثر على الاختيارات والإجراءات التي يتخذها القادة والطرق التي يستخدم بها القادة وسائلهم الاجتماعية. (Resick, 2021, 116)

مما سبق يتضح أن أبعاد القيادة الأخلاقية تتمثل في تعزيز وممارسات وتوافر السلوك الأخلاقي لدى العاملين، والعمل بروح الفريق، وبناء المجتمع مع الآخرين، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ووضوح الدور والمسؤوليات، والتحلي بقيم التقدير والاحترام والتواضع والمحافظة على أسرار الآخرين وتطبيق

القوانين والنظم بعدالة وشفافية، وتوضيح المهام الموكلة للمرؤوسين وإعطاء حرية التعبير لهم، وكل ذلك يعمل على تحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة.

4- مبادئ القيادة الأخلاقية

تتمثل مبادئ القيادة الأخلاقية فيما يلي:

أ- احترام الآخرين: ويمكن تطبيق هذا المبدأ من خلال: صقل المهارات الشخصية، والتعامل بشكل موضوعي مع الفروق الفردية، وبناء ودعم علاقات العمل على الاحترام المتبادل بين الجميع، والإنصات باهتمام إلى المرؤوسين، وتعزيز المعتقدات والاتجاهات والقيم.

ب- خدمة الآخرين: إن أهم مهام القادة التي يتميزون بها خدمة الآخرين، حيث يضعون ذلك في صدارة خططهم، ويمكن ملاحظة ذلك السلوك من خلال: تدريب العاملين وهم على رأس العمل، بناء فرق العمل، سلوكيات التمكين، والمواطنة.

وحين يتشارك القادة الأخلاقيون في مبدأ الخدمة فإن عليهم أن يكونوا محورًا لمرؤوسيهـم، كما يجب أن يضعوا مصالح الآخرين في صدارة أعمالهم، وأن يتصرفوا بطريقة تحقق النفع للجميع. (طلال، 2019، 33)

ج- العدالة التنظيمية: وذلك من خلال: توزيع المهام والواجبات الوظيفية بإنصاف، ووضع قضايا العدالة في محور اتخاذ القرارات.

د- التحلي بالصدق: إن التحلي بالصدق شكل من أشكال الأمانة، وتؤدي إلى العديد من النتائج المرغوبة وأولها الثقة، وإذا فقد الناس الثقة بالقائد يتلاشى تأثيره، ولا يؤخذ قوله ولا توجيهه ويقل احترامه. هـ- خدمة المجتمع: تعتبر العلاقة بين الفرد والمجتمع تكاملية، ولا يمكن للمجتمع أن يرتقي دون فرد، فعلى الأفراد أن يقوموا بمهامهم الاجتماعية لكي يكون المجتمع أكثر انتظامًا وقدرة على حماية أفراد، وعلى القادة العمل على إيجاد علاقة منسجمة بين الأفراد في المؤسسة والمجتمع المحيط بما يسهم في تحقيق أهداف المجتمع وغاياته. (عالي، محمد، 2017، 80)

و- الاستعداد لتقديم الخدمة: يتصف القادة بالأخلاقين إذا ما توافر لديهم استعداد لتقديم الخدمة من خلال الإيثار، وتحقيق أهداف المؤسسة، وتقديمها على المصلحة الشخصية.

ز- بناء المجتمع: تؤسس القيادة الأخلاقية على بناء المجتمع وكسب ثقته، ويسهم القادة نحو بناء المجتمع في التأثير على سلوك المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة. (Buye, 2024, 2)

- الجدارة بالثقة والصدق والنزاهة والموثوقية والولاء.
 - المسؤولية والمساءلة وضبط النفس والسعي للتميز.
 - الإنصاف دون محاباة أو تحيز.
 - المواطنة والعمل على جعل المجتمع أفضل.
 - الرعاية واللفظ والرحمة والإيثار، والعمل على تقليل المشقة.
 - الوفاء بالمسؤوليات المهنية بنزاهة وحماية حقوق الأفراد.
 - الالتزام بالقوانين المدرسية وتنفيذ السياسات واللوائح.
 - اتباع الإجراءات المناسبة لحل مشكلات اللوائح غير المتسقة مع الأهداف التعليمية.
 - السعي إلى تحسين فاعلية المهنة من خلال الدراسة والتطوير. (علي، 2021، 64)
- إن ممارسة القيادة الأخلاقية تتضمن عدة مبادئ رئيسية، وهي توضيح المعلومات، وتقديم الدعم اللازم للمرؤوسين، وتمثيل الأنموذج، وممارسة التفكير التأملي؛ حيث يعمل القادة الأخلاقيون على تبليغ

الأنماط السلوكية المأمولة من خلال الرسائل الأخلاقية التي ينقلونها للمرؤوسين باتصالهم بهم في مجال تأثيرهم فيهم، ولذلك فإن مبادئ القيادة الأخلاقية تتمثل في الاحترام وخدمة الآخرين والعدل وبناء المجتمع. (سعيد، 2019، 604)

يتضح مما سبق أن مبادئ القيادة الأخلاقية تتمثل في احترام الآخرين وخدمتهم والعدالة التنظيمية، وذلك من خلال توزيع المهام والواجبات الوظيفية بإنصاف، والتخلي بالصدق وخدمة وبناء المجتمع، والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ورؤيتها ورسالتها، والعدالة بين العاملين. وعلى القادة الأخلاقيين بالمؤسسات التعليمية أن يكونوا على معرفة وإطلاع على مبادئ القيادة الأخلاقية للعمل بها وتنفيذها في المؤسسة التعليمية، وتحقيق الأهداف المنشودة مع العاملين معهم.

5- مرتكزات القيادة الأخلاقية ومعاييرها

أ- مرتكزات القيادة الأخلاقية:

للقيادة الأخلاقية مرتكزات يجب الحرص عليها واتباعها وهي ما يلي: (إبراهيم، 2022، 336)

- التأثير في الآخرين: الصفات التي يتصف بها القيادي لها تأثير كبير في حياة الجماعات، فشعور المرؤوسين بالمحبة والمودة سيجعلهم أكثر رضا وتقبل لآراء القائد ليس خوفاً لكن طوعية واحتراماً.
- الاتصال الفعال: يعتمد نظام الاتصال الفعال على التغذية الراجعة بين القائد والمرؤوسين، وهو الذي سيعمل على تحقيق الأهداف، وجعل كل من المدير والمرؤوسين شركاء في تحمل المسؤولية.
- تفويض السلطة: يقصد به إعطاء المهام للمستويات الإدارية الأقل فيما يتعلق باتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المقدره، ولا بد لهذا التفويض من تحقيق بعض الشروط وهي: ضرورة توصيل المعلومة بشكل كامل من القائد للعاملين، وإعطاء السلطة والمسؤولية معاً، وضع معايير للأداء والرقابة وإعطاء المرؤوسين نوعاً من الحرية.

- العدالة والشفافية: العدالة هي إعطاء كل ذي حق حقه؛ لذلك يجب على المسؤولين في القيادة الإدارية توخي العدالة في كافة الإجراءات والقرارات التي يقومون باتخاذها، فذلك يقيد مشاعر المرؤوس تجاه المؤسسة وينمي انتماء لها.

يتضح مما سبق أن للقيادة الأخلاقية مرتكزات يجب اتباعها ومنها؛ التأثير في الآخرين، والاتصال الفعال وتفويض السلطة والعدالة والشفافية في التعامل مع العاملين في المؤسسة.

ب- معايير القيادة الأخلاقية

تتطلب القيادة الأخلاقية معايير مختلفة لكي تتمكن من ممارسة دورها بفعالية والقيام بواجباتها على أكمل وجه، وأن من أهم المعايير الأساسية للقيادة الأخلاقية الناجحة أن يكون القائد قدوة حسنة في مظهره وسلوكه وتصرفاته، وأن يكون لديه المقدرة على تكوين علاقات إنسانية قائمة على روح الإخوة، ويتصف بالعدالة بين زملائه وطلابه، وبالإخلاص والأمانة في العمل، والمرونة في تسيير أعمال المدرسة، ويستفيد من آراء الآخرين وأفكارهم، وأن يتسم بمواجهة المواقف والأزمات بهدوء وثبات، ولديه القدرة على معرفة أخطائه ويتفادى تكرارها، ويسعى إلى تحقيق المصلحة العامة، ولديه القدرة في التواصل مع أولياء أمور الطلاب والمجتمع المحلي. (عبدالكريم، 2020، 372)

ومن معايير القيادة الأخلاقية ما يلي:

- التوجه الإنساني ومعاملة الآخرين بالاحترام.
- العدالة بجعل القرارات عادلة وثابتة.
- الاستمرارية والمسؤولية من خلال اهتمام القادة بالمجتمع والبيئة في الاستراتيجيات طويلة المدى. (عبدالله، محمد، 2017، 123)

مما سبق يتضح أنه توجد معايير مختلفة للقيادة الأخلاقية حتى تتمكن من ممارسة دورها والقيام بواجباتها ومسؤولياتها على أكمل وجه، منها القدوة الحسنة، والقدرة على تكوين العلاقات الإنسانية، وتسعى إلى تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة.

6- أساليب القيادة الأخلاقية

تتمثل أساليب القيادة الأخلاقية فيما يلي:

- الإلهام: وذلك من خلال ضرب المثل والنموذج الذي يحتذى به مرؤوسوه، وذلك حينما يكون المرؤوسون ملتزمين وقدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة أقصى درجة ممكنة، ويعد هذا الأسلوب أدنى درجة من التدخل في أفعال المرؤوسين.

- التسهيل: دعم القائد للمرؤوسين الملتزمين وتوجيههم عند الضرورة، وذلك حينما يكون المرؤوسون ملتزمين، ولديهم من القدرات ما يجعلهم يحققون أهداف المؤسسة كلما أمكن ذلك.

- الإقناع: يلجأ القائد إلى استخدام المنطق لإقناع مرؤوسيه بالمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

- المناورة: نقص الالتزام الموجود لدى المرؤوسين يجعل القائد يلجأ إلى عرض الحوافز عليهم لكي يسهموا في تحقيق أهداف المؤسسة.

- الإلزام أو الإجبار: ضعف الالتزام وندرة وجوده لدى المرؤوسين يجعل القائد هنا يجبرهم كي يسهموا بدرجة من قدراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمثل هذا الأسلوب أعلى درجات في استخدام القائد لسلطته في التدخل في أفعال مرؤوسيه (1).

يتضح مما سبق أن من أهم أساليب القيادة الأخلاقية التي ينبغي أن يتبعها القادة الأخلاقيون تتمثل في الإلهام والتسهيل والإقناع والمناورة والإلزام، والتي تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية.

المحور الثاني: الأطر النظرية للرضا الوظيفي بالمؤسسات التعليمية.

1- مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

أ- مفهوم الرضا الوظيفي Job Satisfaction

يعرف الرضا الوظيفي بأنه حالة عاطفية نفسية يشعر بها الإنسان وتعطيه انطباع السعادة والطمأنينة والأمان والراحة النفسية التامة، ويكون نتاج تلك الحالة رفع مستوى الكفاءة والقيم الإيجابية بما ينعكس ذلك على مستوى أداء متميز وإنتاجية عالية. (محمد، 2024، 496)

وهو تلك الحالة النفسية التي يشعر فيها الفرد بالارتياح والسعادة أثناء أدائه لعمله. (البارودي، 2015، 12)

وهو طريقة شعور العامل تجاه وظيفته، وهو نتيجة إدراكه مدى النجاح الذي توفره هذه الوظيفة.

(Anges, 2024, 5)

وهو شعور الفرد بالراحة والرضا في بيئة العمل ويؤثر على أدائه وإنتاجيته الشخصية والبقاء والانخراط في العمل. (محمد، 2018، 101)

كما يعرف بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية، وهي تعبير عن مدى الإشباع الذي يتصوره الفرد أن يحققه في عمله. (الفهد، 2017، 68)

يتضح مما سبق ما يلي:

(1) أحمد، تحسين (2010): الأخلاق والقيادة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص70.

أن مفهوم الرضا الوظيفي يشير إلى الراحة النفسية للعاملين تجاه وظيفتهم المنوطة بهم في المؤسسة.

يعمل على استقرار العاملين في المؤسسة.

يعد أحد الأسباب الرئيسة لتحقيق التميز في المؤسسة.

يعمل الرضا الوظيفي على تنمية الإنتاجية والمساهمة في رفع مستوى الحياة وتيسيرها لأبناء المجتمع.

يعزز العلاقات الاجتماعية والتفاعل الإيجابي بين العاملين ضمن بيئة العمل السليمة والمريحة.

ب- أهمية الرضا الوظيفي

تكمُن أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر الشري الذي هو الثروة الحقيقية والمحور الرئيس لنشاط المؤسسة، فهو تبادل مشاعر الفرد العامل، فالفرد الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار في وظيفته وتحقيق أهدافه والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (غدير، 2021، 370)

وتتمثل أهمية الرضا الوظيفي على ثلاثة مستويات وهي كما يلي: Ferry, and others, 2024,

(519)

أ- على مستوى الفرد: تحقيق الرضا الوظيفي يساعد الفرد على التكيف مع بيئة العمل وتنمية روح الإبداع والابتكار، وزيادة مستوى الطموح والتقدم والرضا عن الحياة، وعندما يشعر الفرد بأنه تم إشباع وتلبية احتياجاته بالقدر الكافي سوف تعزز له الرغبة في تأدية وظائفه وتطوير مستقبله الوظيفي وتحقيق مستوى معين من الرفاهية.

ب- على مستوى المؤسسة: ينعكس تحقيق الرضا الوظيفي على مستوى الفرد على أداء المؤسسة بشكل عام من خلال ارتفاع مستوى الإنتاجية والفاعلية وتخفيض تكاليف الإنتاج، وذلك بفضل تحسن أداء الأفراد؛ حيث إن الرضا الوظيفي يعد أحد معايير فاعلية الأداء، كما أن تحقيقه يؤثر مباشرة على ولائهم للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على المظاهر السلبية في علاقات العمل كالصراعات ومشاكل الغياب وكثرة الشكاوى، والتي يعتبر وجودها في المؤسسة يعني عدم تحقيق الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى وجود جو غير صحي للعمل.

ج- على مستوى المجتمع: يسهم تحقيق الرضا الوظيفي في تحسين أداء المؤسسات، مما يؤدي إلى تحقيق الرفاهية الاجتماعية والفاعلية الاقتصادية، وزيادة معدلات الإنتاجية والتطوير للمجتمع.

يتضح مما سبق أهمية تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو المجتمع؛ حيث يعمل الرضا الوظيفي على تحقيق إشباع احتياجات الفرد في المؤسسة مما يساعد على زيادة تطوير أدائه وتحقيق استقراره المهني في المؤسسة، كما يقضي على الصراعات والمنازعات التي تحدث بالمؤسسة، ويؤدي إلى الزيادة الإنتاجية للعاملين.

2- خصائص الرضا الوظيفي وأبعاده وعناصره

أ- خصائص الرضا الوظيفي

تتحدد خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

كونه محصلة من الخبرات المرغوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويتوقف هذا التقدير بدرجة كبيرة على نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه في العمل وإدارة العمل في سبيل إلى الغايات.

إن رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أنه قد يؤدي الرضا لفرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير، وذلك نظراً لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم. (محايد، 2016، 123)

النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فغالباً ما ينظر إليه بوصفه موضوعاً فردياً، فما يكون مصدر ورضا لشخص قد لا يكون كذلك بالنسبة إلى شخص آخر.

الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول ناشئة من تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور إلى الثقة في العمل والولاء والانتماء إليه، وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي؛ حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته. (حلمي وآخرون، 2020، 421)

ب- أبعاد الرضا الوظيفي

تتضمن أبعاد الرضا الوظيفي عدة جوانب مهمة ومتعددة تتعلق بتجربة الموظف في العمل. تأتي هذه الأبعاد لتعكس رغبة الموظف الشديدة في البقاء في الوظيفة والحفاظ على الالتزام المستمر بأداء مهامه بكفاءة عالية واحترافية لضمان تحقيق أعلى مستويات الجودة والإنتاجية. ولكن ليس هذا فقط، فالرضا الوظيفي ينطوي أيضاً على الشعور الإيجابي والراحة النفسية الناتجة عن البيئة العملية الحميمة؛ حيث يشعر العامل بالاستقرار والارتياح؛ إذ تؤدي علاقات العمل الطيبة دوراً مهماً في تحفيز العاملين وتعزيز سعادتهم في العمل، وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن نأخذ في الاعتبار أبعاداً أخرى تتعلق بالمكافآت المهنية والمزايا التي يحصل عليها العاملون، سواء أكان ذلك من خلال الفرص الوظيفية المتنوعة التي يتمتعون بها أم من خلال الترقيات العادلة التي ترفع من مراتبهم، وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتم توجيه التأكيد المستمر من قبل الإدارة والزملاء تجاه الجهود المبذولة من قبل العاملين؛ لذا، فإن من المهم تحديد وفهم هذه الأبعاد بشكل صحيح، لأنها تسهم في الكشف عن العوامل التي تؤثر على مستوى رضا العاملين في بيئة العمل وبدورها تساعد في تحسين الإدارة وتطوير سياسات العمل لتعزيز رضا العاملين وإيجاد بيئة مهنية أكثر استدامة ورضاء، فإن تحقيق هذه الأبعاد سيقود إلى رفع مستوى رضا العاملين وتعزيز أدائهم في العمل، مما ينعكس بدوره على تطوير ونجاح المؤسسة في مجال عملها. (عمران، 2020، 548)

وتتمثل أبعاد الرضا الوظيفي فيما يلي. (غلاب، 2022، 92)

– الرضا الوظيفي الداخلي: يرتبط بالجوانب الذاتية للعامل كاحترام والتقدير والإحساس بالإنجاز والتمكن من العمل والتعبير عن الشخصية.

– الرضا الخارجي: يرتبط بالجوانب المادية للعامل والبيئة المحيطة: المديرين والزملاء وطبيعة العمل.

– الرضا الوظيفي الكلي/ العام: يمثل الإحساس التام بالرضا نحو البعد الداخلي والخارجي معاً. مما سبق يتضح أن أبعاد الرضا الوظيفي بالمؤسسة تتمثل في الرضا الخارجي والداخلي للعاملين وأهميتها في تحقيق استقرار المؤسسة وتميز الأداء لدى جميع العاملين بالمؤسسة.

ج- عناصر الرضا الوظيفي

تتمثل عناصر الرضا الوظيفي فيما يلي:

– الأجر: يمثل الأجر مصدر إشباع الحاجات الدنيا، وأن توافره يمنع مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد.

- محتوى العمل: فطبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد تؤدي دوراً مهماً في التأثير على رضا عن عمله.

- فرص الترقية: إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد على فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً فكلما قل رضاه عن العمل والعكس. (Somrit & Romprasert, 2022, 7)

- نمط الإشراف: حيث إن تأثير المدير على مرؤوسيه ورضاهم عن العمل يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسه، كما يتوقف ذلك على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، فالمدير الذي يفوض سلطات وحريات واسعة لمرؤوسيه يفضلون الاستقلال في العمل، ويتمتعون بقدرات عالية تشبع حاجاتهم وتحقق رضاهم عن العمل.

- جماعة العمل: حيث تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر تؤثر عليه، فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل المنافع بينه وبينهم.

- ظروف العمل المادية تؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وبالتالي على رضاه الوظيفي مثل الإضاءة والحرارة والتهوية والضوضاء والنظافة وغيرها. (Srivastav, and others, 2024, 152)

3- أهمية قياس الرضا الوظيفي

يعد قياس الرضا الوظيفي أمراً مهماً جداً وضرورياً؛ لأنه يساعد بشكل كبير على فهم مدى رضا العاملين في العمل وكيفية تأثير ذلك على أدائهم، فإدارة الرضا الوظيفي بشكل فعال ومتقن تؤدي دوراً حاسماً في الحفاظ على رضا العاملين وتحفيزهم لزيادة الإنتاجية وتحقيق النجاح والتفوق. عن طريق فهم وتحليل العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، يمكن تحسين بيئة العمل وتطوير العلاقات بين الفريق والموظفين بشكل جذري. هذا بدوره يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية وتأثيراً إيجابياً؛ لذا ينبغي أن يتم إيلاء الاهتمام الكبير لقياس الرضا الوظيفي وتطبيق استراتيجيات ملموسة وفعالة لتعزيزه وتحقيق النجاح المستدام. (El-Boraey, 2021, 3)

وتُعد مقاييس الرضا الوظيفي أداة أساسية في قياس مدى رضا العاملين عن بيئة العمل وظروف العمل. تتضمن هذه المقاييس مجموعة من الأسئلة التي تستهدف استكشاف مدى الارتياح والرضا العام وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين. يمكن استخدام هذه المقاييس القياسية لقياس مدى تأثير السياسات الإدارية وبرامج التطوير والتحديات الواجهة في المنظمة على رضا العاملين وتقديم معلومات قيمة لاتخاذ قرارات إدارية هادفة يهدف إلى تحسين البيئة الوظيفية وتعزيز تجربتهم العامة في بيئة العمل. وفي ضوء الدراسات السابقة، يمكن استخدام هذه الأداة لتحديد التقدم المحرز في مفهوم الرضا الوظيفي ومعرفة العوامل المؤثرة فيه لأفراد المؤسسة والتوصل إلى الاستنتاجات الملائمة التي يمكن أن توجه تحسين سياسات توظيف والاحتفاظ بأفراد الفريق بجانب كيفية رؤية العاملين لمديريهم ومدى الدعم الذي يشعرون به في التطوير المهني وتحقيق توازن الحياة العملية. (Ambuli, and others, 2024, 219)

- تحسين رضا العاملين: تحسين رضا العاملين يعتبر هدفاً مهماً لأي مؤسسة تسعى جاهدة لتحقيق النجاح والتميز في مجال عملها، وأصبح فهم أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين وإنتاجيتهم أمراً لا بد منه، ويمكن تحقيق هذا الهدف عن طريق قياس الرضا الوظيفي لديهم وتحليل النتائج المستمدة بهدف تحديد المجالات التي يشعر فيها العاملون بعدم الرضا وسوء الأوضاع، وبناء الخطط واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين هذه الجوانب والارتقاء بها إلى المستويات المطلوبة. فعندما يشعر العاملون بالرضا والاستمتاع بعملهم وبيئتهم الوظيفية، فإنهم يصبحون أكثر ولاءً وانتماءً للمؤسسة، ويعملون بكفاءة

وفعالية أكثر، ويبدلون قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق رؤيتها المستقبلية، وتحقيق نتائج أعلى وزيادة في الإنتاجية والربحية؛ لذلك يجب على المؤسسات العمل بجد لتحقيق رضا العاملين وتوفير بيئة عمل تفاعلية ومحفزة تمكنهم من النجاح والتطور المستمر، ويتطلب ذلك توفير فرص التعلم والتطوير الشخصي، والاستماع لآرائهم واحتياجاتهم، والمرونة في تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات، وتعزيز ثقافة الاعتراف والمكافأة المستحقة للمواهب والعطاءات المميزة. (ناصر وآخرون، 2024، 267)

- تحسين أداء المؤسسة: يمكن تعزيز أداء المؤسسة عن طريق تحسين رضا العاملين ومستوى استفادتهم من بيئة العمل، إن العاملين الذين يشعرون بالرضا يقدمون أداءً ممتازاً في مهامهم ويسهمون بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة المحددة. من خلال قياس مستوى الرضا الوظيفي، يكون بالإمكان تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين وتطوير بيئة العمل، وبناءً على هذه الاستدلالات، يمكن اتخاذ التدابير والتغييرات اللازمة. هذه الإجراءات يمكن أن تتخذ بناءً على نتائج التقييم وتوجيهات العاملين، وذلك بهدف تعزيز الإنتاجية وتحقيق أفضل النتائج الممكنة. بما أن رفع أداء المؤسسة يكون في مصلحة الجميع، فإن تحقيق نجاح المؤسسة يعزز مكانتها في السوق. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم تحسين بيئة العمل ورفع مستوى رضا العاملين في جذب المزيد من المواهب إلى المؤسسة، مما يؤدي إلى تعزيز التنافسية وتنمية القدرات. ومن خلال إقامة بيئة عمل صحية ومشجعة، يتم تعزيز الروح الجماعية والتعاون بين العاملين، مما يعزز العمل الجماعي ويزيد من النجاحات المشتركة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تطبيق برامج تدريبية وورش عمل مخصصة لتطوير وتعزيز مهارات الموظفين. يمكن أيضاً تعزيز الشفافية في المؤسسة من خلال تعزيز التواصل الفعال وتبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين، مما يؤدي إلى فهم أفضل للأهداف والتوجيهات والتحديات التي يواجهها العاملون. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام تقنيات التحسين المستمر مثل تقييم الأداء المنتظم وتحليل البيانات لتحديد النقاط القوية والضعف في أداء العاملين. من خلال توجيه الجهود وتوفير الدعم والمساندة المناسبة، يمكن تحفيز العاملين لتحقيق أعلى مستويات الأداء والابتكار. في النهاية، يمكن أن يكون لتعزيز رضا العاملين وبيئة العمل تأثير إيجابي كبير على نجاح المؤسسة بشكل عام من خلال توفير بيئة عمل مرضية وداعمة، يمكن تعزيز التفاني والولاء للمؤسسة، مما يعزز الاستقرار والنمو المستدام؛ ولذلك إن رضا العاملين ليس هدفاً بذاته، بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز استدامتها في المستقبل. (Kulsum and others, 2024, 309)

المحور الثالث: القيادة الأخلاقية وتحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية (نظرياً)

لمحة عن المدارس الثانوية السعودية وقياداتها ، أهمية القيادة الأخلاقية للمدارس الثانوية ، جهود وزارة التعليم (المبادرات ، الدور الحكومي والخاص ، البرامج التدريبية للمعلمات ، --الخ) حذف كل ما يرتبط بالاطار النظري أما أن يستفاد به في الاطار النظري أو يوظف علي المدارس السعودية مثل دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي .

1- لمحة عن المدارس الثانوية

يتمثل التطور التاريخي للتعليم في المملكة العربية السعودية في توجهها الدائم نحو تطوير وتحسين نظام التعليم الثانوي؛ حيث شهدت العديد من التحولات والتغيرات في البنية التنظيمية وتحسين المناهج التعليمية، ويتميز الهيكل التنظيمي للتعليم الثانوي في المملكة بتوفير مجموعة متنوعة ومتكاملة من المراحل التعليمية المتميزة، تشمل المرحلة المتوسطة والثانوية بمختلف تخصصاتها ومساراتها التعليمية، وهذا يعزز إمكانية توفير فرص متساوية للطلاب في اختيار المسارات التعليمية والمهنية التي تناسب طموحاتهم واحتياجاتهم المستقبلية، بالإضافة إلى ذلك، يهدف التعليم الثانوي إلى تهيئة جيل جديد من الشباب المتعلمين

القادرين على المشاركة الفعالة في بناء المستقبل وتحقيق التنمية الشاملة للمملكة العربية السعودية. (الحارثي، 2022، 152)

وتعد المدارس الثانوية مرحلة مهمة في حياة الطالبات، وتبلغ فترة الدراسة الثانوية ثلاث سنوات، تجتمع في سنتها الأولى المواد العلمية والأدبية، ثم تخصص الطالبة في عاميها الأخيرين في أحد القسمين العلمي أو الأدبي، وكانت أول مدارس التعليم الثانوي للبنات في المملكة العربية السعودية هي المدرسة الناصرية بالرياض في عام 81-82هـ، ومثلها كل من المدرسة النصيفية، ومدارس دار الحنان في جدة، أما بقية المدارس الأهلية فقد توقف فيها التعليم عند المرحلة المتوسطة، أما أول دفعة تخرجت من القسم الثانوي فكانت من مدارس دار الحنان في العام الدراسي 84-85هـ، وكان عدد طالباتها 9 منهن 8 في القسم العلمي، وواحدة في القسم الأدبي. وقد افتتحت الرئاسة العامة أول مدرسة ثانوية لها عام 1391هـ-1392هـ ضمت 21 طالبة.

أما المناهج ففي السنة الأولى من المرحلة الثانوية تكون المواد العلمية والأدبية مجتمعة، وتقدم بنسب متساوية، وفي السنتين التاليتين تختلف النسب بحسب التخصص. (حسين، 2009، 65)

وقد شهدت المملكة تطوراً مستمراً في نظام التعليم الثانوي، حيث تم إنشاء المزيد من المدارس الحكومية والخاصة، بالإضافة إلى توسع شبكة الجامعات والكليات في المملكة. كما تم التركيز على تدريب وتأهيل المعلمين وتوفير الإمكانيات والتقنيات التعليمية الحديثة لتعزيز عملية التعلم وتطوير مهارات الطلاب. : جهود المملكة العربية السعودية في تطبيق القيادة الأخلاقية بالمدارس الثانوية. (عقيل، 1426هـ، 44)

2- أهمية القيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية

تعد القيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية أمراً بالغ الأهمية نظراً لدورها الحيوي في بناء شخصيات الطلاب وتنمية قيم النزاهة والأخلاق داخل بيئة التعليم، ويتطلب ذلك توفير بيئة تربوية تعزز السلوك الأخلاقي والقيم الإيجابية، ويتمثل تحقيق ذلك في وجود خلفية قوية تبرز الأهمية الملحة لتطبيق القيادة الأخلاقية وتأثيرها الإيجابي على مجتمع المدرسة والطلاب. في ظل التحديات العديدة التي تواجهها المدارس في العصر الحديث، وتصبح القيادة الأخلاقية أكثر أهمية من أي وقت مضى، حيث يواجه الطلاب العديد من المغريات الأخلاقية والضغوط الاجتماعية التي تتحدى قيمهم الشخصية وتحثهم على اتخاذ قرارات غير أخلاقية؛ ولذا يجب على المدرسة أن تكون نموذجاً للنزاهة والأخلاق الحميدة؛ حيث يتعلم الطلاب بالمثل ويستوحون من القادة الأخلاقيين، بالإضافة إلى ذلك، يمتلك القادة الأخلاقيون في المدارس الثانوية قوة تأثيرية كبيرة على الطلاب وبيئة المدرسة بأكملها، فهم يتبعون مبادئ العدل والاحترام والتسامح، ويشجعون الطلاب على إظهار النزاهة والأخلاق العالية في كل تصرف يقومون به، يعتبرون نموذجاً يُحتذى به بفضل قدرتهم على بناء جسور الثقة وتعزيز التعاون بين الطلاب والمعلمين. (سعيد، محمد، 2019، 605)

بالإضافة إلى ذلك، ينبغي على القادة الأخلاقيين في المدارس الثانوية تعزيز قيم النزاهة والأخلاق من خلال تحقيق العدالة ومعاملة الجميع بالمساواة والاحترام، ويجب أن يكون لديهم رؤية طويلة المدى ويعملون على تحقيق التطور الأخلاقي في المدرسة، من خلال إعطاء الأولوية لاحترام القيم الأخلاقية، وتوفير بيئة تحفز الطلاب على اتخاذ القرارات الصحيحة، فإن القيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية تؤدي دوراً فعالاً في تشكيل شخصية الطلاب وتعزيز القيم الأخلاقية المستدامة عن طريق توفير بيئة تربوية مناسبة وتبني نموذج إيجابي، يمكن المدرسة من تحقيق التنمية الشاملة للطلاب والمساهمة في بناء مجتمع سليم وأخلاقي. (عال، محمد، 2017، 85)

3- جهود وزارة التعليم في تحقيق القيادة الأخلاقية بالمدارس الثانوية

اهتمت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بالجانب الأخلاقي منذ النشأة؛ حيث نصت سياسة التعليم في المملكة أنها تنبثق من الإسلام وعقيدة وخلقاً ونظاماً متكاملًا للحياة، وجاء فيها الإيمان بالكرامة الإنسانية التي قررها القرآن الكريم والتأكيد على الضوابط الخلقية. (وزارة المعارف، 1400هـ، 2) وقد تم اعتماد ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم، وجاء فيه التأكيد على السجايا الحميدة والسلوكيات الفاضلة التي يتعين أن يتحلى بها العاملون في حقل التعليم العام فكرًا وسلوكًا أمام الله ثم أمام الولاة الأمر وأمام أنفسهم والآخرين، وترتب عليهم واجبات أخلاقية. (وزارة التربية والتعليم، 1427هـ، 4) أ- المبادرات والبرامج النموذجية

تقوم وزارة التعليم السعودية بمبادرات وبرامج لتعزيز وتعميق القيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية؛ حيث تهدف هذه المبادرات إلى إدخال مناهج دراسية تعليمية شاملة ومتكاملة لصقل شخصيات الطلاب الناشئة، وتركز بشكل أكبر على القيم الأخلاقية والأدبية المهمة، كما تقوم بتعزيز البرامج التدريبية وتعميق القيادة الأخلاقية للمعلمين، من خلال تطوير قدراتهم التعليمية والابتكارية، ونقل القيم والأخلاقيات الرفيعة إلى أروقة الصفوف التعليمية وقلوب الطلاب الواعدين في مراحلهم التعليمية المختلفة، وهذه المبادرات تعتبر أمرًا مهمًا وتؤكد على ضرورة تعزيزها لتحقيق تطور حقيقي في العملية التعليمية وبناء مستقبل واعد يجمع بين المعرفة والقيم الأخلاقية المتسامية في نفوس وأرواح الأجيال القادمة. Mohale (& Amankawa, 2022, 622)

كما تقدم وزارة التعليم السعودية مبادرات متعددة لتعزيز القيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية، وتتضمن هذه المبادرات إطلاق حملات توعوية وتنقيف للمعلمين والطلاب حول أهمية القيم والأخلاقيات وتأثيرها في بناء مجتمع مسؤول وواعي، وتهدف هذه المبادرات إلى تعزيز الوعي بأهمية القيادة الأخلاقية وتعزيز القدرات القيادية للمعلمين والطلاب في المدارس الثانوية، وتتضمن المبادرات دورات تدريبية وورش عمل تعزز القدرات الأخلاقية والقيادية للمشاركين، وتتطوي المبادرات أيضًا على توفير الموارد التعليمية والأدوات اللازمة لتعزيز القيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية، يتم تطوير برامج ومواد تعليمية تركز على تنمية مهارات القيادة الأخلاقية والقدرات التحليلية والحلول الإبداعية، يشمل ذلك تطوير برامج منهجية للتدريس وتنفيذها في المدارس الثانوية، تهدف إلى تعزيز الوعي بالقيم والأخلاقيات وتشجيع التفكير النقدي والتعاون بين الطلاب، يؤدي تنفيذ هذه المبادرات إلى تنمية القيادة الأخلاقية للطلاب والمعلمين، وتعزيز الانتماء والمسؤولية في المجتمع، يكون لها تأثير إيجابي على سلوك الطلاب وتطورهم الأكاديمي والشخصي، وبذلك تسعى وزارة التعليم السعودية لتعزيز قيم وأخلاقيات المجتمع في المدارس الثانوية من خلال مبادرات تركز على تعزيز القيادة. (سالم، 2020، 725)

ب- الدور الحكومي والخاص

تؤدي وزارة التعليم السعودية دورًا حيويًا وأساسيًا في تعزيز القيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية من خلال الشراكات الاستراتيجية المتعددة مع القطاع الخاص والمؤسسات ذات الصلة؛ حيث تعمل على توفير الموارد المالية والتقنية اللازمة لتنفيذ برامج ومبادرات متنوعة تهدف إلى تعزيز وتعميق الممارسات القائمة الأخلاقية ونشرها في جميع أنحاء المدارس، كما تسعى إلى بناء شبكة شراكات مع الجمعيات المهنية والمؤسسات غير الحكومية والمراكز البحثية لتعزيز ثقافة القيادة الأخلاقية وتطوير برامج تدريبية وورش عمل متخصصة، وبالإضافة إلى ذلك، تقوم بتطوير وتوفير المواد التعليمية والأدلة العملية التي تهدف إلى تمكين المعلمين من تعزيز القيادة الأخلاقية في البيئة التعليمية، وتهتم بتنظيم الدورات التدريبية وورش العمل والمؤتمرات ذات الصلة لتمكين القادة التربويين من اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة للقيادة

الأخلاقية الفعالة وتطبيقها في حياتهم المهنية. وفي إطار الشراكات الاستراتيجية، وتعمل الوزارة على توطيد علاقتها مع القطاع الخاص وتشجيع تبادل الخبرات والمعرفة وتكنولوجيا المعلومات والابتكار في مجال تعزيز القيادة الأخلاقية، لاستثمار الخبرات الدولية وتبادل أفضل الممارسات مع الدول الأخرى لتعزيز القيادة الأخلاقية وتطويرها في المدارس السعودية. (Khan and others, 2020, 12)

كما تستفيد وزارة التعليم من الشراكات الاستراتيجية المتميزة مع الشركات والمؤسسات المرموقة لتعزيز القيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية، حيث تتضمن هذه الشراكات إدخال برامج توعوية وتنقيفية شاملة للطلاب وتوفير الموارد اللازمة العديدة والمتنوعة لتطبيق القيم والأخلاقيات بشكل مبتكر وفعال. وتعتبر هذه البرامج تحولاً مهماً في نهج التعليم الأخلاقي، حيث تهدف إلى توفير تجارب تعليمية محفزة وتنمية القدرات الأخلاقية للطلاب، بما في ذلك تعزيز الحوار الأخلاقي وتطوير الفهم الأخلاقي لديهم. وبالإضافة إلى ذلك، تولي الوزارة اهتماماً كبيراً لتعزيز التفاعل بين الطلاب والمؤسسات الشريكة من خلال تنظيم فعاليات وورش العمل والمسابقات والزيارات الميدانية التي تسهم في تطوير وتعزيز المهارات القيادية والأخلاقية للطلاب. تسعى وزارة التعليم في هذا السياق إلى بناء جيل قادر على تحمل المسؤولية الأخلاقية واتخاذ القرارات الصائبة وفقاً للمبادئ الأخلاقية السامية، وذلك من خلال تعزيز التوجيه الأخلاقي وتنمية الوعي الأخلاقي لدى الطلاب وتزويدهم بالأدوات اللازمة للتعامل مع القضايا الأخلاقية المعاصرة. وتعزز الوزارة تعزيز هذه الشراكات الاستراتيجية وتنميتها لتأثير إيجابي أعمق على تحسين السلوك الأخلاقي والمهني في المدارس الثانوية، مع تعزيز قيم المواطنة وتطوير الوعي المجتمعي للطلاب. ومن خلال استثمار الشراكات الاستراتيجية يمكن تحقيق مزيد من التقدم في تعزيز قيم القيادة الأخلاقية واتخاذ القرارات الأخلاقية المستدامة، وبالتالي تحقيق تحول حقيقي في ثقافة المدرسة وتحسين الأداء الأكاديمي والسلوكي للطلاب. (حامد، 2021، 301)

مما سبق تتبنى وزارة التعليم السعودية رؤية شاملة واستباقية في تعزيز القيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية، وتعمل بكل جهودها وإمكاناتها لتوفير الموارد اللازمة وبناء الشراكات الاستراتيجية من أجل تطوير برامج ومبادرات فعالة ومستدامة في هذا المجال الحيوي.

وتقدم وزارة التعليم السعودية أدوات تقييم متخصصة تستخدم لقياس فعالية برامج ومبادرات تعزيز القيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية، وذلك بهدف تنمية العزة والثقة لدى الطلاب، وزيادة التأثير الإيجابي للقيادة الأخلاقية على الطلاب والمجتمع المحيط بهم. تشمل هذه الأدوات استبانات شاملة تغطي مختلف جوانب القيادة الأخلاقية، بالإضافة إلى مقابلات موجهة تهدف إلى استخلاص آراء وتجارب الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور والمسؤولين التعليميين في هذا المجال المهم. تم تصميم هذه الأدوات بعناية فائقة بحيث تكون قادرة على قياس النتائج بدقة وتحليلها بشكل شامل، وهذا يساعد على اتخاذ القرارات السليمة وتعزيز جودة برامج تعزيز القيادة الأخلاقية في المدارس. يتم استخدام هذه الأدوات بشكل دوري ومنظم لضمان التقدم المستدام وتحقيق الأهداف المرجوة في تعزيز القيادة الأخلاقية في المنظومة التعليمية. (Yanksari, 2024, 40)

إن تطوير البرامج التدريبية للقيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية له تأثير إيجابي كبير على تعزيز السلوكيات الأخلاقية والرضا الوظيفي بين المعلمين والإداريين من خلال بعض الخطوات والمزايا لهذه البرامج. (عبدالله، 2023، 275)

أ- تحديد الأهداف والاحتياجات:

- تحليل الاحتياجات الحالية للمدارس فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية.
- تحديد الأهداف المحددة للبرنامج التدريبي، مثل تعزيز النزاهة، الشفافية، والمسؤولية.

- ب- تصميم البرنامج:
- تطوير مناهج تدريبية تتضمن مبادئ القيادة الأخلاقية، ودراسات حالة، وتمارين عملية.
 - إشراك خبراء في المجال التعليمي والأخلاقي لتقديم محتوى متنوع وشامل.
- ج- التنفيذ:
- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للمديرين والمعلمين.
 - استخدام تقنيات التعلم التفاعلي لتعزيز المشاركة والفهم.
- د- التقييم والمتابعة:
- قياس فعالية البرنامج من خلال استبيانات ومقابلات مع المشاركين.
 - تقديم جلسات متابعة لتعزيز التعلم المستمر والتطبيق العملي للمفاهيم.
- تطبيق المثالية الأخلاقية وتأثيره الإيجابي على تعزيز الرضا الوظيفي:
- أ- تعزيز النزاهة والعدالة:
- يساعد التدريب على بناء ثقافة مدرسية تقوم على النزاهة والعدالة، مما يسهم في تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة.
- ب- تحسين التواصل:
- برامج التدريب تعزز من مهارات التواصل الفعال، مما يسهل مناقشة القضايا الأخلاقية وحل النزاعات بطرق بناءة.
- ج- زيادة الرضا الوظيفي:
- عندما يشعر المعلمون والإداريون أن بيئة عملهم تدعم القيم الأخلاقية، يزداد رضاهم عن وظائفهم ويشعرون بمزيد من الانتماء للمؤسسة.
- د- تطوير القيادة الفعالة:
- تدريب القادة على الأخلاقيات يمكنهم من اتخاذ قرارات تستند إلى قيم واضحة، مما يعزز من فعالية القيادة ويؤدي إلى تحسين بيئة العمل.
- هـ- تعزيز السلوك الإيجابي:
- تشجيع السلوكيات الأخلاقية يقلل من الممارسات السلبية مثل التمييز والتنمر، مما يوجد بيئة تعليمية أكثر إيجابية.
- من خلال الاستمرار في تنفيذ هذه البرامج التدريبية، يمكن للمدارس الثانوية في السعودية أن تشهد تحسناً كبيراً في تطبيق القيم الأخلاقية، مما يعزز من جودة التعليم والرضا العام بين العاملين.
- 4- القيادة الأخلاقية وتحقيق الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية
- تؤدي القيادة الأخلاقية دوراً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين والعاملين في المدارس؛ حيث تسهم في بناء بيئة تعليمية أكثر إشراكاً ورضاء، ويعد الرضا الوظيفي مفهوماً مهماً في سياق المدارس الثانوية؛ حيث يؤثر على تحقيق الأهداف المدرسية والمواصفات التعليمية، وتعزز القيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية العلاقات الطيبة بين المعلمين والطلاب، وبين المعلمين أنفسهم، كما يؤدي الرضا الوظيفي إلى تعزيز التحفيز والإبداع بين الطلاب والمعلمين، مما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الأكاديمي والتحصيل الدراسي.
- أ- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي
- إن استكشاف وتحليل العلاقة الوثيقة والتأثير بين القيادة الأخلاقية المتمثلة في المبادئ والقيم الأخلاقية والرضا الوظيفي المتعلق برغبة العاملين في عملهم وارتباطهم بالمؤسسة يتطلب التركيز بشكل

كبير على الآليات والعوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي بشكل متميز في سياق المدارس الثانوية وكيف يمكن للقيادة الأخلاقية بناء نماذج رائدة، وأن يسهموا بشكل فاعل في تعزيز هذه العلاقة المبنية على الثقة والتواصل الفعال والجميل بينهم وبين العاملين. (Cansoy and others, 2021, 211)

تعد مواجهة التحديات وحل المشكلات المتعلقة بالرضا الوظيفي في المدارس الثانوية من أهم الأمور التي يجب التركيز عليها، يجب على القادة الأخلاقيين أن يكونوا على دراية بالعوامل التي تؤثر على رضا العاملين، وأن يطوروا استراتيجيات فعالة لتعزيز الرضا الوظيفي لديهم، ويمكن للقيادة الأخلاقية تطبيق أساليب إدارة تعاونية وشفافة من خلال إشراك العاملين في عملية صنع القرار وتوفير فرص التدريب والتطوير، يمكن أن يشعروا بالاهتمام والتقدير والتحفيز للعمل بشكل أفضل وتحسين أدائهم، ولذلك على القادة الأخلاقيين أن يكونوا قدوة للمعلمين والعاملين من خلال ممارسة القيم الأخلاقية وبناء علاقات احترام وثقة معهم، وتعزيز ثقافة العدالة والمساواة والأخلاق في المدارس الثانوية، ويمكن للقيادة الأخلاقية تحفيز العاملين من خلال توفير فرص الترقية والتطور المهني، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل محفزة ومليئة بالتحديات وإشراكهم في المشاريع والفرص الجديدة وتوفير المكافآت والتقدير، وإشعارهم بأنهم جزء لا يتجزأ من النجاح والتقدم في المدرسة. (Freire & Bettencourt, 2020, 321)

مما سبق يمكن للقيادة الأخلاقية تحقيق الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية عن طريق تطبيق الآليات المناسبة وتوفير بيئة عمل إيجابية وتحفيزية، وأنهم يكونون مثالاً حياً للأخلاق والقوة للعاملين، ويقدموا الدعم والتشجيع المستمر لتحسين أدائهم ورفع مستوى رضاهم الوظيفي.

ب- أساليب القيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية

يعد القائد التربوي الذي يقود طاقات الفريق التعليمي بشكل إيجابي وفعال، قائداً مثالياً للآخرين ويتحلى القائد التربوي بصفات قيادية مثل الحكمة والنزاهة والشفافية والثقة والاستماع الفعال والقدرة على التحفيز وتحقيق التفاعل الإيجابي مع المعلمين والطلاب، واعتماد أنماط قيادية فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة في المجتمع التربوي، والقدرة على تطوير رؤية استراتيجية للمستقبل، وإلهام الآخرين لتحقيقها، وقادر على تشجيع المبادرة والإبداع وتعزيز ثقافة العمل الجماعي في المدرسة، كما يتمتع القائد التربوي بالقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والتعامل بشكل فعال مع التحديات والمشكلات المختلفة التي يمكن أن تواجه المؤسسة التعليمية، وينبغي أن يكون للقائد التربوي أعلى المعايير الأخلاقية، وأن يكون قدوة حسنة للمعلمين والطلاب، ويتحلى بمبادئ العدالة والمساواة والاحترام والشفافية في تعاملهم مع المجتمع التربوي، وقادراً على اتخاذ القرارات المنصفة والتعامل بصدق وأمانة مع جميع الأطراف المعنية، فالقيادة التربوية لديهم دور كبير في إيجاد بيئة تعليمية صحية ومناسبة لجميع العاملين، ويتبنون الصفات والأنماط القيادية المناسبة لتحقيق هذا الهدف، والتأثير الإيجابي على بيئة التعليم ورفع مستوى الرضا الوظيفي له تأثير كبير على تحقيق التطور والتحسين المستمر في المؤسسات التعليمية. (Asarkaya, & Akaarir, 2022, 15)

ج- تأثير القيادة الأخلاقية على البيئة التعليمية

تعمل القيادة الأخلاقية على تحسين البيئة التعليمية في المدارس الثانوية السعودية من خلال تعزيز القيم الأخلاقية المثلى بين الطلاب، وتوجيههم نحو اعتماد السلوكيات الإيجابية والأخلاقية في التعامل مع بعضهم البعض ومع المعلمين والإدارة، ويتضمن ذلك تعزيز القيم مثل الصدق، والأمانة، والتسامح، والاحترام، والإنصاف، والتعاون في البيئة التعليمية، مما ينعكس إيجاباً على سلوك الطلاب وجودتهم الأخلاقية وتفاعلهم الإيجابي مع بيئتهم التعليمية، وتوفير الأنشطة التعليمية والتوجيهية التي تعزز هذه القيم وتعلم الطلاب كيفية تطبيقها في حياتهم اليومية وفي البيئة التعليمية، ويشجع الطلاب على تبني الرفق والتعاطف مع زملائهم، وتعزيز التواصل الفعال فيما بينهم ومع المعلمين والإدارة، ويمكن عقد ورش عمل

وندوات توعوية لتعزيز مفهوم القيادة الأخلاقية وتأكيد أهميتها بين الطلاب، مما يسهم في تعزيز البيئة التعليمية الإيجابية والاحترافية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن توفير موارد تعليمية مبتكرة ومتنوعة تعزز قيم القيادة الأخلاقية وتساعد الطلاب على تطوير قدراتهم الأخلاقية واكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع التحديات الأخلاقية في المجتمع وفي حياتهم المستقبلية، وتعزز المشاركة الفعالة في الأنشطة الخدمية والتطوعية؛ حيث يتعلم الطلاب قيم العطاء والاهتمام بالآخرين والمساهمة في تحسين المجتمع من حولهم، لذا ينبغي أن تكون القيادة الأخلاقية عملية مستمرة في المدارس الثانوية السعودية، ويكون لها تأثير إيجابي على الطلاب والمعلمين والإدارة، وعلى المجتمع بأكمله. (Isik, 2020, 62)

إن تعزيز القيم الأخلاقية في البيئة التعليمية يتطلب اتخاذ تدابير محددة تشمل تضمين القيم الأخلاقية في المناهج الدراسية، وتفعيل دور المعلمين كنماذج إيجابية للتصرف الأخلاقي والاهتمام بتوجيهات الإدارة المدرسية لاحترام القيم والسلوكيات الأخلاقية. كما يمكن تعزيز القيم الأخلاقية من خلال تنظيم أنشطة تطوعية واجتماعية تعزز التعاون والرعاية بين الطلاب وتعزز الشعور بالمسؤولية الاجتماعية، ويعتبر تعزيز القيم الأخلاقية في المدارس الثانوية السعودية أمراً ضرورياً لبناء جيل واع من الطلاب قادر على التفكير النقدي، واتخاذ القرارات الحكيمة في مجتمع متنوع ومتغير، كما أن تعزيز القيم الأخلاقية في البيئة التعليمية ليس مهمة سهلة، إذ يتطلب ذلك تفكيراً عميقاً وجهوداً مستمرة لضمان الاستفادة القصوى من الفرص التعليمية المتاحة للطلاب، كما يمكن أن تكون المناهج الدراسية أداة فعالة لتعزيز القيم الأخلاقية؛ حيث يتعلم الطلاب قيم التسامح والأمانة والاحترام من خلال المواضيع والأنشطة التي تقدم لهم. بالإضافة إلى ذلك، أن المعلمين يتحلون بصفات إيجابية وأخلاقية حميدة ليكونوا نماذج مشرفة للتصرف الأخلاقي الصحيح؛ لذا عليهم أن يظهروا الاحترام والعدل والصدق في تعاملهم مع الطلاب، فهم بذلك يساهمون في بناء جو آمن ومحفز يعزز الأخلاق والقيم لدى الطلاب. ولكي يكون لتعزيز القيم الأخلاقية أثر كبير في المدارس، فإن التعاون والتواصل بين الإدارة المدرسية وأولياء الأمور له أهمية كبيرة؛ لذا ينبغي أن تتبنى الإدارة المدرسية توجيهات وسياسات رامية لتشجيع الاحترام والتفاعل الأخلاقي بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور. كما يمكن تعزيز القيم الأخلاقية في المدارس من خلال تنظيم الأنشطة التطوعية والمشاركة في الأعمال الاجتماعية؛ حيث يتعلم الطلاب المسؤولية الاجتماعية والعمل الجماعي والرغبة في خدمة المجتمع، ويتعلمون أيضاً أهمية التعاون والتضامن وبناء علاقات إيجابية مع الآخرين. (Vikaraman, 2021, 175)

مما سبق يتضح أن تعزيز القيم الأخلاقية في المدارس الثانوية السعودية له هو ضرورة قصوى، وأن بناء جيل واع قادر على فهم وتطبيق الأخلاق في حياتهم اليومية يمكن أن يكون محفزاً ومبرراً لهم لتحقيق النجاح الأكاديمي والشخصي، وتعزيز القيم الأخلاقية هو عملية شاملة تتطلب التعاون بين المعلمين والإدارة المدرسية وأولياء الأمور والمجتمع بأسره، لأنه يساهم في بناء مجتمع قوي ومتسامح ومسؤول.

د- دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الأكاديمي

يتمثل دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الانضباط والمسؤولية؛ حيث يُعد تعزيز الانضباط والمسؤولية أحد الجوانب الأساسية في بيئة التعليم الثانوي؛ حيث تقوم القيادة الأخلاقية بتعزيز الروح المدرسية والتحفيز القوي على الالتزام بالقوانين والسياسات المدرسية، وتعزيز ثقة الطلاب والمعلمين، وتوفير بيئة تشجع على التفوق الأكاديمي، وتتضمن هذه العملية تحديد توقعات واضحة ومفصلة للطلاب والمعلمين وتشجيعهم على تقديم أفضل أداء ممكن عن طريق توفير الموارد اللازمة والتوجيه الفردي. كما تشجع القيادة الأخلاقية على تعزيز شعور الطلاب بالمسؤولية تجاه ما يقومون به داخل المدرسة وتجاه مجتمعهم من خلال تنظيم فعاليات وأنشطة تربوية توعوية تعزز الوعي بالقيم التربوية وتعلم المهارات

الحياتية الضرورية. ويعمل القادة الأخلاقيون كنماذج حية للطلاب بالالتزام بالقيم الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية، وتقديم الدعم اللازم والإرشاد والتوجيه للجميع. مع هذا النهج الشامل والمتوازن، يساهم الانضباط والمسؤولية في بناء جيل مسؤول ومنضبط يساهم في تطوير المجتمع بشكل إيجابي ويخدم الصالح العام. (عبدالله، مداوس، 2019، 11)

هـ- استراتيجيات تعزيز القيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية السعودية
تعدّ توفير التدريب وورش العمل أحد أهم الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتعزيز القيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية السعودية. يمكن للمدرسين والإداريين والمُشرفين التعليميين الاستفادة من تلك الورش والتدريبات لتطوير مهارات القيادة الأخلاقية وتحسين تفاعلهم مع الطلاب وزملائهم. وتساهم تلك الورش في بناء بيئة تعليمية إيجابية تحترم القيم الأخلاقية وتعززها وتعمل على تعميقها في نفوس الطلاب وتشجيعهم على اتباعها في حياتهم اليومية. وبالتالي، فإن التركيز على تطوير القيادة الأخلاقية يعدّ أمرًا بالغ الأهمية في نظامنا التعليمي. فمن خلال تقديم التدريب الملائم وتنظيم ورش العمل المناسبة، يمكننا تعزيز القدرات القيادية للمعلمين والموظفين التعليميين الآخرين. كما يتيح لنا ذلك الفرصة لتكوين بيئة تربوية تشجع القيم الأخلاقية وتعمل على نشرها وتعزيزها بين الطلاب. ومن خلال توفير فرص التدريب والورش العمل، يتاح للمُشرفين التعليميين والمعلمين الفرصة لمشاركة الخبرات وتوجيه الطلاب نحو القيم الأخلاقية. (Azali, 2024, 43)

كما تساهم التدريبات القيادية الأخلاقية في تحسين التفاعل بين الطلاب ومعلميهم وزملائهم في المدرسة. فعندما يتم توفير الفرصة للتدريب والتطوير في هذا المجال، يمكن للأفراد أن يتعلموا كيفية التعامل مع بعضهم البعض بطريقة أخلاقية واحترامية. وعندما يستخدم المُشرفون التعليميون والمعلمون تلك المهارات في التعامل مع الطلاب، يتحسن البيئة التعليمية وتصبح أكثر احترامًا وتعاونًا؛ لذلك، ينبغي على المدارس الثانوية السعودية المدرسين والإداريين والمُشرفين التعليميين أن يستثمروا في تدريب القيادة الأخلاقية، فالقيادة الأخلاقية ليست مزايا مكتسبة بل هي مهارات يجب تعلمها وتطويرها لدى الجميع. من خلال توفير فرص التدريب المستدام وورش العمل المستمرة، يمكننا تعزيز القيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية السعودية وبناء جيل من القادة الأخلاقيين المبدعين والمؤثرين. (Yanksari, 2024, 24)

6- أثر الرضا الوظيفي على الأداء المدرسي

يعد الرضا الوظيفي من العوامل المهمة التي تؤثر على الأداء المدرسي بشكل كبير. فعندما يكون المعلمون والمدارس في المدارس راضين عن وظائفهم، فإن ذلك ينعكس إيجابيًا على بيئة العمل التعليمية وعلى جودة التعليم المقدمة للطلاب.

ويظهر أثر الرضا الوظيفي على الأداء المدرسي فيما يلي: (Al-Thuwaybi, 2024, 220)

أ- تحسين جودة التعليم: المعلمون الراضون عن عملهم غالبًا ما يكونون أكثر حماسًا واهتمامًا بتطوير أساليب تدريسهم، مما يساهم في تحسين جودة التعليم الذي يتلقاه الطلاب.

ب- زيادة الدافعية والإنتاجية: الرضا الوظيفي يعزز من دافعية المعلمين للعمل بجدية وإبداع، مما يزيد من إنتاجيتهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف التعليمية.

ج- تقليل معدلات الغياب والتسرب: العاملون الراضون عن وظائفهم يكونون أقل عرضة للغياب غير المبرر أو التفكير في ترك العمل، مما يضمن استمرارية العملية التعليمية بشكل فعال.

د- تحسين العلاقات بين المعلمين والطلاب: الرضا الوظيفي يساهم في إيجاد بيئة إيجابية، حيث يكون المعلمون أكثر تفهمًا وصبرًا مع الطلاب، مما يعزز من العلاقة الإيجابية بين الطرفين.

ه- التقليل من التوتر والإجهاد: العاملون الراضون يكونون أقل عرضة للتوتر والإجهاد، مما ينعكس على قدرتهم على التعامل مع التحديات اليومية بشكل أفضل وأكثر هدوءاً.

و- تعزيز الابتكار والتجديد: بيئة العمل التي تشجع على الرضا الوظيفي تحفز العاملين على الابتكار وتجريب أساليب جديدة في التدريس، مما يسهم في تطوير العملية التعليمية.

بشكل عام، يعتبر الرضا الوظيفي عاملاً أساسياً في تعزيز الأداء المدرسي وتحقيق الأهداف التعليمية بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

6- القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي

تؤدي القيادة الأخلاقية دوراً محورياً في تعزيز الرضا الوظيفي بين العاملين. فيما يلي بعض النقاط التي توضح هذا التفاعل. (Al Halbusi and others, 2020, 515)

أ- بناء الثقة: القادة الذين يتبعون أساليب قيادة أخلاقية يسهمون في بناء بيئة من الثقة المتبادلة، فعندما يشعر العاملون بأن قادتهم يتصرفون بنزاهة وعدالة، يزداد رضاهم عن العمل.

ب- تعزيز النزاهة والعدالة: القيادة الأخلاقية تشمل اتخاذ قرارات عادلة وشفافة، مما يعزز من شعور العاملين بالعدالة في مكان العمل، وهذا الشعور بالعدالة يسهم بشكل مباشر في زيادة الرضا الوظيفي.

ج- التواصل المفتوح: القادة الأخلاقيون يشجعون على التواصل المفتوح والصادق مع العاملين، مما يعزز من شعور العاملين بالتقدير والاحترام، وبالتالي يزيد من رضاهم الوظيفي.

د- الدعم والتطوير: القيادة الأخلاقية تهتم بتطوير ودعم العاملين، مما يعزز من شعورهم بالإنتماء والتحفيز، ويزيد من رضاهم عن الوظيفة التي يؤديونها.

ه- الحد من السلوكيات السلبية: من خلال تبني ممارسات أخلاقية، يمكن للقيادة أن تسهم في تقليل السلوكيات السلبية مثل التئمر أو التمييز في مكان العمل، مما يوجد بيئة عمل أكثر إيجابية ويدعم الرضا الوظيفي.

و- تحقيق التوازن بين العمل والحياة: القادة الأخلاقيون يقدرون أهمية التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين، مما يساعد في تقليل الضغط والإجهاد وزيادة الرضا الوظيفي.

بشكل عام، القيادة الأخلاقية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال إيجاد بيئة عمل إيجابية ومحفزة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

مما سبق يتضح أن القيادة الأخلاقية تمتلك دوراً حاسماً وحيوياً في تعزيز رضا الوظيفي في المدارس الثانوية السعودية. وبناءً على ذلك، لا بد من اعتماد سياسات تعليمية فاعلة ومناسبة ترسخ وتعزز هذا النمط المهم من القيادة، مشتملةً على تشجيع ودعم التدريب وورش العمل المتعلقة بها، وينبغي أن تضمن السياسات التعليمية تعزيز التواصل الفعال والبناء بين القادة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، لضمان تحقيق بيئة تعليمية إيجابية ومحفزة وغنية بالقيم الأخلاقية. ومن هذا المنطلق، يتعين علينا جميعاً العمل بجد وتعاونياً في تنفيذ هذه السياسات، وتعزيز الوعي والتوعية بأهمية القيادة الأخلاقية وتأثيرها الإيجابي المباشر على جودة التعليم ورفاهية المدارس الثانوية.

المحور الرابع: واقع دور القيادة الأخلاقية لتحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية (الإطار الميداني للبحث).

1- أهداف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية الكشف عن واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لتعزيز الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة، وذلك بهدف مقترحات إجرائية لدور القيادة الرقمية في مواجهة الأزمات التعليمية في الجامعات السعودية.

2- إجراءات الدراسة الميدانية

أ- مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع معلمات المدارس الثانوية الحكومية البالغ عددهم (14192) معلمة، بكل من جدة والرياض وجازان بالمملكة العربية السعودية. وقد تم التطبيق على عينة عشوائية من أولئك.

ب- عينة الدراسة

تكونت من (480) معلمة من معلمات المدارس الثانوية الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

3- أدوات الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المحاور الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- صياغة العبارات التي تقع تحت كل محور.
- تم عرض الاستبانة على الأساتذة المشرفين من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تم تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرفون على الرسالة.
- تم عرض الاستبانة على (15) من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة تدريس المتخصصين في أصول التربية.

وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها السادة المحكمون وتعديل وصياغة بعض العبارات، بلغ عدد عبارات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (48) عبارة موزعة على محورين؛ حيث أعطى لكل عبارة وزناً مدرجاً وفق سلم متدرج ثلاثي (أوافق بدرجة كبيرة ، أوافق بدرجة متوسطة، لا أوافق) وأعطيت الأوزان التالية (3 ، 2 ، 1).

4- تقنين أداة الدراسة (الصدق والثبات للاستبانة)

صدق الاستبانة

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال التالي:

صدق المحكمين (صدق المحتوى)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين في مجال أصول التربية والإدارة التربوية؛ حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة عبارات الاستبانة، ومدى انتماء العبارات إلى كل محور من محاور الاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم تعديل بعض العبارات

صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي)

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (80) معلمة من المدارس الثانوية الحكومية، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور، الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد اعتمد البحث على أسلوبين للحصول على البيانات اللازمة هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية، وتم تقسيم البحث إلى عدد من المحاور القابلة للقياس، أولاً: واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ثانياً: واقع الرضا الوظيفي لمعلمات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وتم قياس كل محور بعدد من العبارات، وتم تعديل وتطوير

استبانة البحث بناء على ملاحظات واقتراحات المختصين الذين قاموا بتحكيماها، وتكون مجتمع البحث معلمات المدارس الثانوية بكل من الرياض وجدة وجازان، والبالغ عددهن 480 معلمة، وصممت أداة البحث "الاستبانة" بالرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة للإجابة عن أسئلة البحث بحيث تشمل ما يلي:

القسم الأول: البيانات الأساسية وذلك حول خصائص عينة البحث.

القسم الثاني: المحور الأول: واقع دور القيادة الأخلاقية لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بالمملكة العربية السعودية ويمثلها (17) عبارة، المحور الثاني: واقع الرضا الوظيفي لمعلمات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية ويمثلها (16) عبارة، وتم الإجابة عنها حسب مقياس ليكرت الثلاثي مع حساب وزن درجات الموافقة. وصممت الاستبانة بصورتها الأولية، وتم عرضها على المحكمين الذين أبدوا بعض الملاحظات عليها، وعدلت الاستبانة، وتم قياس صدق وثبات لها، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق، وتم إجراء المعالجة الإحصائية والتحقق من أسئلة البحث وفيما يلي استعراض أهم النتائج:

المحور الأول: واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بالمملكة العربية السعودية

هدف هذا المحور التعرف على واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، ويندرج تحت هذا المحور (17) عبارات وكانت نتائجها كما في جدول (1)

جدول (1)

واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بالمملكة العربية السعودية

الترتيب	التقدير المذري	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	درجة الموافقة						العبارة
				غير موافق		إلى حد ما		موافق		
				ك	%	ك	%	ك	%	
14	51.39	1.54	740	62.5	300	62.5	100	16.7	80	1
17	40.97	1.23	590	83.3	400	83.3	50	6.3	30	2
1	93.06	2.79	1340	4.2	20	4.2	60	83.3	400	3
11	54.17	1.63	780	62.5	300	62.5	60	25.0	120	4
12	52.78	1.58	760	60.4	290	60.4	100	18.8	90	5
6	81.94	2.46	1180	16.7	80	16.7	100	62.5	300	6
6م	81.94	2.46	1180	20.8	100	20.8	60	66.7	320	7
3	84.72	2.54	1220	18.8	90	18.8	40	72.9	350	8
9	80.56	2.42	1160	20.8	100	20.8	80	62.5	300	9
5	83.33	2.50	1200	16.7	80	16.7	80	66.7	320	10
16	44.44	1.33	640	72.9	350	72.9	100	6.3	30	11
15	45.14	1.35	650	75.0	360	75.0	70	10.4	50	12

الترتيب	النقير الموي	الوزن النسبي	النقير الرقمي	درجة الموافقة						العبارة
				غير موافق		إلى حد ما		موافق		
				ك	%	ك	%	ك	%	
13	52.08	1.56	750	310	64.6	70	64.6	100	20.8	13
2	89.93	2.70	1295	50	10.4	45	10.4	385	80.2	14
9م	80.56	2.42	1160	100	20.8	80	20.8	300	62.5	15
4	84.03	2.52	1210	100	20.8	30	20.8	350	72.9	16
6م	81.94	2.46	1180	80	16.7	100	16.7	300	62.5	17

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول (1) يتضح ما يلي

جاءت في المرتبة الأولى: العبارة رقم (3) والتي تنص على "تشارك المعلمات مناسباتهن المختلفة"، وبلغ وزنها النسبي (2.79) وتقديرها الرقمي (1340) وتقديرها المؤوي (93.06%)، وقد يعزى ذلك إلى حرص قائدات المدارس الثانوية على مشاركة المعلمات مناسباتهن المختلفة لما له من أثر كبير على الروح المعنوية للمعلمات والإقبال على العملية التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة منها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Neves2024) حيث أشارت إلى القيادة الأخلاقية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالدافعية الجوهرية والالتزام التنظيمي، وأهمية تعزيز القيادة الأخلاقية في المدارس، ليس فقط لتعزيز دافعية المعلمات، بل أيضاً لتعزيز التزامهم بالمؤسسة، وأهمية تعزيز القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية لضمان بيئة عمل صحية ومنتجة للمعلمات.

جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (14) والتي تنص على "تعزز الجوانب الإيجابية لدى المعلمات"، وبلغ وزنها النسبي (2.70) وتقديرها الرقمي (1295) وتقديرها المؤوي (89.93%)، وقد يعزى ذلك إلى أهمية إيجاد جو ملائم لتعزيز الجوانب الإيجابية لدى المعلمات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبدالرحمن حامد (2021)، حيث أشارت إلى أن ممارسة قيادات المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (2) والتي تنص على "تراعي العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات"، وبلغ وزنها النسبي (1.23) وتقديرها الرقمي (590) وتقديرها المؤوي (40.97%)، وقد يعزى ذلك إلى ضعف قدرة قائدات المدارس الثانوية في مراعاة العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Oyewobi (2022)، حيث أشارت إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين أساليب القيادة والرضا الوظيفي للمعلمين، لتحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية.

المحور الثاني: واقع الرضا الوظيفي لمعلمات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية
هدف هذا المحور التعرف على واقع الرضا الوظيفي لمعلمات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، ويندرج تحت هذا المحور (16) عبارات وكانت نتائجها كما موضحة في جدول (2).

جدول (2)

واقع الرضا الوظيفي لمعلمات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية

م	العبارة	درجة الموافقة								النظير الرقمي	الوزن النسبي	التقدير الموزني	النظير
		موافق		إلى حد ما		غير موافق							
		ك	%	ك	%	ك	%						
1		360	75.0	20	20.8	100	20.8	20.8	100	1220	2.54	84.72	5
2		330	68.8	70	16.7	80	16.7	16.7	80	1210	2.52	84.03	6
3		363	75.6	57	12.5	60	12.5	12.5	60	1263	2.63	87.71	2
4		100	20.8	80	62.5	300	62.5	62.5	300	760	1.58	52.78	12
5		355	71.0	100	9.0	45	9.0	9.0	45	1310	2.62	87.33	4
6		300	62.5	80	20.8	100	20.8	20.8	100	1160	2.42	80.56	10
7		345	71.9	100	7.3	35	7.3	7.3	35	1270	2.65	88.19	1
8		300	62.5	80	20.8	100	20.8	20.8	100	1160	2.42	80.56	10م
9		100	20.8	80	62.5	300	62.5	62.5	300	760	1.58	52.78	12م
10		310	64.6	80	18.8	90	18.8	18.8	90	1180	2.46	81.94	9
11		80	16.7	75	67.7	325	67.7	67.7	325	715	1.49	49.65	14
12		310	64.6	100	14.6	70	14.6	14.6	70	1200	2.50	83.33	7
13		360	75.0	60	12.5	60	12.5	12.5	60	1260	2.63	87.50	3
14		70	14.6	40	77.1	370	77.1	77.1	370	660	1.38	45.83	15
15		340	70.8	40	20.8	100	20.8	20.8	100	1200	2.50	83.33	7م
16		60	12.5	43	78.5	377	78.5	78.5	377	643	1.34	44.65	16

من تحليل البيانات الواردة في جدول (2) يتضح ما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى: العبارة رقم (7) والتي تنص على "تشجع القيادة العمل بروح الفريق بين المعلمات"، وبلغ وزنها النسبي (2.65) وتقديرها الرقمي (1270) وتقديرها المئوي (88.19%)، وقد يعزى ذلك إلى أهمية العمل بروح الفريق بين المعلمات لتحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية بالمدارس الثانوية، وتحقيق الرضا الوظيفي لديهن، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Urooj and others2024)، حيث أشارت إلى أن تعزيز القيادة الأخلاقية يتم من خلال التدريب ونمذجة السلوكيات المرغوبة، وذلك يؤدي إلى تحسين أداء المعلمين ورضاهم الوظيفي، ويترجم ذلك إلى نتائج أفضل للطلاب. جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (3)، والتي تنص على "تهتم القيادة بالتنمية المهنية للمعلمات"، وبلغ وزنها النسبي (2.63) وتقديرها الرقمي (1263) وتقديرها المئوي (87.71%)، وقد يعزى ذلك إلى أهمية التنمية المهنية بالنسبة لمعلمات المدارس الثانوية لمواجهة تحديات العصر ومواكبة التطورات الحادثة في العملية التعليمية، وتحقيق الرضا الوظيفي لديهن، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة منى شعبان (2017)،

حيث أشارت إلى أهمية التنمية المهنية للمعلمين في مدخل القيادة الأخلاقية لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس من خلال صياغة إجراءات تطبيقية وآليات ضمان استمراريته. بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (16)، والتي تنص على "تشارك المعلمات في عملية صنع القرار داخل المدرسة"، وبلغ وزنها النسبي (1.34) وتقديرها الرقمي (643) وتقديرها المئوي (44.65%)، وقد يعزى ذلك إلى الروتين والبيروقراطية التي تحد من مشاركة المعلمات في عملية صنع القرار داخل المدرسة مما يؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي لديهن، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبدالعزيز سالم (2020)، حيث أشارت إلى أهمية مشاركة المعلمين في صنع القرار مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، كما توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس والرضا الوظيفي عند المعلمين.

أهم النتائج

تهتم قائدات المدارس بمشاركة المعلمات مناسباتهن المختلفة.
ندرة مراعاة العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات
تتعامل مع المعلمات بشفافية عند اتخاذ القرارات.
ندرة مشاركة القيادة للمعلمات في اتخاذ القرارات المدرسية.
ضعف توزيع المهام والمسؤوليات وفق قدرات المعلمات.
ندرة تشجيع المعلمات على الإبداع في العملية التعليمية.
تهتم قائدات المدارس بتعزيز الجوانب الإيجابية لدى المعلمات.
تلتزم بتطبيق القيم الأخلاقية في تعاملها مع المعلمات.
ضعف تعزيز ثقة المعلمات بأنفسهن وقدراتهن.
تهتم القيادة بالتنمية المهنية للمعلمات.
تحرص قائدات المدارس على استخدام أساليب تقييم تعزز دافعية المعلمات للإنجاز.
ندرة تدعيم المدرسة للأفكار الإبداعية للمعلمات.
تشجع القيادة العمل بروح الفريق بين المعلمات.
ضعف مشاركة المعلمات في عملية صنع القرار داخل المدرسة.
المحور الخامس: المقترحات الإجرائية لدور القيادة الرقمية في مواجهة الأزمات التعليمية في الجامعات السعودية.

في ضوء ما تم تناوله من الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية يمكن التوصل إلى المقترحات الإجرائية التالية:
تقديم التدريب الكافي لقائدات المدارس حول ممارسات القيادة الأخلاقية، مما يعزز قدراتهن على تطبيق هذه الممارسات بشكل فعال من خلال عقد البرامج التدريبية الخاصة بالقيادة الأخلاقية.
تشجيع المعلمات على تطوير أفكار جديدة من خلال إنشاء منصات لتقديم المشروعات والمبادرات وتقديم الدعم اللازم لتنفيذ تلك الأفكار.
تنظيم ورش عمل لمساعدة المعلمات في حل المشكلات التي يواجهنها، مما يعزز من شعورهن بالاهتمام والدعم من الإدارة.
تشجيع العمل بروح الفريق من خلال تنظيم فاعليات وأنشطة جماعية تعزز من العلاقات بين المعلمات وتدعم الروح التشاركية، مما يوجد بيئة تعليمية إيجابية.

تنظيم برامج تدريبية تركز على تنمية المهارات الذاتية وبناء الثقة بالنفس لمساعدة المعلمات على إدراك إمكانياتهن بشكل أفضل.

العمل على تعزيز ثقة المعلمات بأنفسهن وقدراتهن وتحقيق الرضا الوظيفي لديهن.

العمل على مشاركة المعلمات في عملية صنع القرار داخل المدرسة، لتحقيق الرضا الوظيفي لديهن.

العمل على وضع خطة لتوزيع المهام والمسؤوليات بشكل يلبي احتياجات المعلمات ويحترم قدراتهن، مما يساهم في تعزيز الحس بالعدالة.

عقد دورات تدريبية لقائدات المدارس الثانوية متخصصة في القيادة الأخلاقية.

عقد ندوات وورش عمل لقائدات المدارس الثانوية لتبصيرهم بأهمية ممارسة القيادة الأخلاقية في العملية التعليمية.

الاهتمام بممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية بجميع أبعادها.

الالتزام بالقيم الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية في جميع جوانب العمل الإداري والفني.

التواصل الفعال مع المعلمات وتشجيعهن على المشاركة والابتكار في العمل التعليمية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- ابن سعد، محمد، ابن محمد، حامد(2020): أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية (دراسة تطبيقية على موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة)، *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية و التربوية*، الأردن، ع21.
- أحمد، يحيى(2020) : القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس المتوسطة بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، *مجلة القراءة والمعرفة*، عدد 230، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- إبراهيم، عودة(2020): القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في لواء الشوبك وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مجلد4، عدد35، المركز القومي للبحوث، غزة.
- حامد، عبدالرحمن (2021) : واقع ممارسة سلوكيات القيادة الاخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة جده، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، ع 190، ج4.
- الحارثي، نفال(2022): تطبيق معايير التربية الخاصة في تدريس التربية الشاملة والاستشارة والعمل الجماعي في مدارس التربية الشاملة من وجهة نظر مشرفي التربية الخاصة، *مجلة كلية التربية*، مجلد38، عدد2، كلية التربية، جامعة أسيوط.
- حسين، عبداللطيف(2009): *نظام التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية*، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد العزيز، خالد(2016): دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي، دراسة مقارنة، *مجلة كلية التربية*، مجلد27، عدد106، كلية التربية، جامعة بنها.
- عقيل، عبدالله(1426هـ): *سياسة التعليم ونظامه في المملكة العربية السعودية*، مكتبة الرشد ناشرون، الرياض.
- سعيد، سلطان، محمد، لطيف(2020) : درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية*، مجلد5، عدد10، جامعة الملك سعود.
- سعد، حبيب(2021): القيادة الاخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة، *المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي*، المنعقد من 1 – 3 أكتوبر.
- سلطان، عبد العزيز(2014) : أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، عدد57، كلية التجارة، جامعة أسيوط.
- هاشم، عبد الرزاق(2017) : *القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي*، دار البازورى العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السبيعي، تهاني(2019): القيادة الأخلاقية وأثرها على الصمت التنظيمي لدى العاملين في المدارس الابتدائية في دولة الكويت: منطقة العاصمة التعليمية نموذجًا، *مجلة العلوم التربوية*، س2، عدد4، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي.

- عبد الجواد، محمد(2021): **فن الإدارة والقيادة مدخل شامل ومتكامل**، د. ن، القاهرة.
- عادل، غادة(2018) : **القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي الآثار المباشرة، وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، مجلد38، عدد4، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.**
- جابر، محمد، أحمد، فتحية(2022). **دور القيادات الإدارية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، مجلد 32، عدد2، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.**
- حسن، ياسر(2018): **الاستراتيجيات الحديثة للتحفيز القيادي**، دار السكرية للنشر، القاهرة.
- جابر، أحمد(2019): **القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات، دار اليازوري، عمان، الأردن.**
- طلال، غادة(2019): **أدوار القيادة الأخلاقية في التعليم العالي، مؤسسة بيان للترجمة والنشر والتوزيع، القاهرة.**
- شلفي، هياء، عبد الوهاب، عبدالرحمن(2020) : **واقع أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، عدد126 رابطة التربويين العرب.**
- محمد، مصطفى(2018) : **الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.**
- الفهد، سالم(2017): **السلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية، دار النشر لدنيا للطباعة، القاهرة.**
- غدير، باسم وآخرون(2021): **دراسة أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد43، عدد5.**
- محمد، هند(2019): **ممارسات القيادة الاخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، السعودية، ع9.**
- سليمان، أمنة(2019) : **القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر شاغلي الوظائف التعليمية بإدارة التعليم بمحافل عسير، مجلة البحث العلمي في التربية، السعودية، ع (20) ، ج12.**
- سعيد، سلطان، محمد، الطيب(2020) ، **درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، السعودية، ع (10) ، ج (5).**
- أحمد، حمدي(2020): **مناهج البحث وبحوث الفعل أطر نظرية وتطبيقات ميدانية، روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة.**
- وزارة التربية والتعليم(2005): **المعجم الوجيز، المطابع الأميرية، القاهرة.**
- عبد، فاروق، عبدالفتاح، أحمد (2004): **معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.**
- الفيروز آبادي، مجد الدين(2008): **القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة.**

- الفهد، سالم(2017) : السلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية، دار النشر لدنيا الطباعة، القاهرة.
- عالي، عبد الله، محمد، أحمد(2017): سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **مجلة كلية التربية،** مجلد17، عدد5، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.
- ناصر، محمد وآخرون(2024): جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها ببعض المتغيرات :دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس، **مجلة كلية التربية،** عدد40، ج1، كلية التربية، جامعة أسيوط.
- علي، نبيلة وآخرون(2021): القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة بني غازي وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، **مجلة المنارة العلمية،** عدد2، كلية التربية قمينسي، جامعة بني غازي.
- سعيد، محمد(2019) : القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس محافظة النماص وعلاقتها بتنمية جوانب الأمن الفكري لطلاب المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، **مجلة التربية،** ج3، عدد182، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية(2007): **معجم المصطلحات الإدارية،** المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- عبد الكريم، فاطمة(2020): درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، **مجلة الجامعة العراقية،** عدد46، ج3، مركز البحوث والدراسات الإسلامية، الجامعة العراقية.
- عبد الله، سليمان، محمد، عبد الرحمن(2017): القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية، **المجلة التربوية الدولية المتخصصة،** مجلد6، عدد4.
- محمد، فيصل(2024): الرضا الوظيفي وعلاقته بالتنبؤية بالالتزام التنظيمي وجودة الداء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، **مجلة كلية التربية،** مجلد90، عدد2ن كلية التربيةتن جامعة طنطا.
- البارودي، منال(2015): **الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين،** المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
- إبراهيم، رضا (2011): **معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية،** دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- ميشال، كارول(2024): واقع القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الرسمية وأثرها على الرضا الوظيفي للمعلمين بعد الأزمة الأخيرة، المدارس الرسمية في منطقة المتن في جبل لبنان أنموذجًا، **مجلة الآداب والعلوم الإنسانية،** مجلد6، عدد31، (صص173 – 157).
- إبراهيم، تهاني (2022) : درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، **مجلة الدراسات والبحوث التربوية،** مج2، ع5، مركز العطاء للاستشارات التربوية، الكويت، مايو 2022، (صص330 -356).
- حسن، أسامة وآخرون (2020): تنمية الابتكار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية،** عدد16، ج10، كلية التربية، جامعة الفيوم، 2020، (صص1698 – 1740).

- صالح، صلاح وآخرون(2022) : دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الحكومية بمنطقة العين، **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية**، مج5، ع22، المركز القومي للبحوث، غزة، يوليو 2021، (صص231-259).
- غدير، باسم وآخرون(2021): دراسة أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية في جامعة تشرين، **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية**، مجلد43، عدد5.
- سالم، عبدالعزيز(2020) : درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين، **مجلة التربية**، عدد186، ج2، كلية التربية، جامعة الأزهر. وزارة المعارف(1400هـ): **سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية**، الرياض.
- وزارة التربية والتعليم(1427هـ): **ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم**، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- محايدبن، عثمان(2016) : **القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي من وجهة نظر تربوية معاصرة**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حملي، أميمة وآخرون(2020): استخدام مدخل الإبداع الإداري لتحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية، دراسة تحليلية، **مجلة كلية التربية**، مجلد77، عدد1، كلية التربية، جامعة طنطا.
- عمران، حسن(2020) : تقدير حاجات أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين ومن في حكمهم بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي لهم، **مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية**، ج 21 جز4.
- غلاب، النيرة(2022): أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن، **مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية**، مجلد2، عدد14، مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم.
- عبدالله، إبتهاال، مداوس، أحمد(2019): أثر البعد الأخلاقي للقيادة على الرضا الوظيفي للمرؤوسين، دراسة ميدانية، **مجلة جامعة الملك سعود – العلوم الإدارية**، مجلد28، عدد1، جامعة الملك سعود.
- عازب، عادل(2024) : درجة تطبيق القيادة التكنولوجية في المدارس الثانوية بجدة في ضوء جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. **مجلة كلية التربية**، مجلد37، عدد10، كلية التربية، جامعة أسيوط.
- عبدالله، جنى(2023) : متطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر المديرات والمعلمات، **مجلة كلية التربية**، مجلد39، عدد12، كلية التربية، جامعة أسيوط.
- أحمد، صفية(2024) : تفعيل تطبيق الإدارة الرقمية لتقليل الهدر التربوي بالتعليم قبل الجامعي في مصر تصور مقترح، **المجلة التربوية لتعليم الكبار**، مجلد1، عدد6.
- جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت(2014): إدارة السلوك في المنظمات، ط7، **ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني**، دار المريخ للنشر، الرياض.
- محمد، فتحي (2021) : دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الميل الريادي لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، **المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل**، كلية العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة الملك فيصل، مج 22، ع1.
- محمد، مصطفى(2018) : **الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء**، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حامد، عبدالرحمن (2021): واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة، **مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، مج. 40، ع190، ج4، (ص ص 295 – 336).**

صلاح الدين، عبدالعزيز(2020) : القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية دراسة حالة، **المجلة التربوية، عدد77، كلية التربية، جامعة سوهاج.**

درادكة، أمجد، المطيري، 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، مجلد 13، عدد 2، الأردن.**

محمد، ليلي(2019): أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحة، **مجلة القراءة والمعرفة، عدد 213، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس.**

English References:

- Ferry, Hermawan, and others (2024): "The Role of Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of SMEs employees in the digital era" **Journal of Infrastructure, Policy and Development. Vol,8, P.5194.**
- Yilmaz, Erkan: The Analysis of Organizational Creativity in Schools Regarding Principals' Ethical Leadership Characteristics, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 2010 P. 3950.
- Freire, Carla; Bettencourt, Claudia, Impact of Ethical leadership on job Satisfaction: the Mediating Effect of work–family Conflict, **Leadership & Organization Development Journal**, 41.2, 2020, P. 321.
- Ren, Shuang; Chadee, Doren, Ethical Leadership, self-efficacy and job satisfaction in China: the moderating role of guanxi, **Personnel review**, Vol. 46, No.2, 2017, p. 374.
- Urooj Tanzeela, and others: "Ethical Leadership of Head Teachers and its Impact on Teachers' Motivation at the Elementary Level" **Research Journal for Societal Issues**, Vol 6, No 1, 2024, p.p. 93-100
- Neves, Maria(2024): "Ethical Leadership and Teacher Motivation in Portuguese Public Schools: The Moderate Role of Commitment" **Mitteilungen Klosterneuburg.**
- Valley, Cr. (2024). "Ethical Leadership in Educational Administration: International Perspectives and Lessons Learned" **Journal Ar Ro'is Mandalika (Armada) Vol.3, No.2, 2024, P.p.92-100.**

- Kibaroglu, G., Güner, B. and Basım, H.N., "The Role of Job Crafting in the Effect of Job Passion on Job Satisfaction, **International Perspectives on Equality, Diversity and Inclusion**, Vol. 8, 2023, P.p. 45-66.
- Chughtai, A.A. (2023), "Exploring the Effects of Ethical Leadership on Negative Feedback-Seeking Behavior", **Management Research Review**, Vol. 46 No. 2, P.p. 292-305.
- Oyewobi, L.O., "Leadership Styles and Employees' Commitment: the Mediating Role of Job Satisfaction", **Journal of Facilities Management**, Vol.3, No.1, 2022,P.p.1-22.
- Vikaraman, Sharmini and others(2021): Ethical Leadership Practices and Trust Among Public School Leaders in Malaysia, **Asian Journal of University Education (AJUE)**, Volume 17, Number 3,Faculty of Education, University Kebangsaan, Malaysia, 2021, P.178.
- Nyabeni, Nomsa(2020): **Exploring Ethical Leadership of School Principals and Teachers at Two Secondary Schools in Johannesburg East District: A Case Study**, School of Education at the University of the Witwatersrand, Johannesburg.
- Argyropoulou, Eleftheria(2015) The Challenge of Ethical Leadership University Courses: Preparing Leaders for an Uncertain, Turbulent and Divert Future, Revista Lusófona de Educação, núm. 30, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Lisboa, Portugal.
- Resick, Christian and others(2021): **“Cultural, Corruption, and The Endorsement of Ethical Leadership, Advances in Global Leadership”** Vol5, Emerald Group Publishing Limited.
- Buye, Ronald,(2024) : Ethical leadership in Public Management: **The Importance of Ethical Principles and Standards to Improve Performance of Public Sector Organization**, <https://www.researchgate.net/publication/352769> (20/4/2024)
- Agnes. P.(2024): Job Satisfaction in the Workplace Systematic Literature Review (SLR). **Journal Indonesia Sosial Teknologi**. Vol.5.
- Somrit, Kanokwan & Romprasert, Suppanunta(2022): Human Capital and Two Factor Theories on Job Satisfaction. **GATR Journal of Management and Marketing Review**. Vol.1,No.4.
- Srivastav, Saransh and others(2024): “The Dynamics of Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance” **International Journal of Progressive Research in Engineering Management and Science**, Vol. 4.

- El-Boraey, A.(2021) : Administrative Awareness of Agricultural Extension Staff and its Impact on Extension Activity in the New Valley Governorate. **Al-Azhar Journal of Agricultural Research**. Vol.2, No.1.
- Ambuli, T. and others(2024) **Effect of Workplace Health and Safety Measures on Job Satisfaction Level at Alloysys Extrusion [P] LTD., Chennal. XVIII.**
- Acosta-Prado, and others(2023): “Job Satisfaction and Leadership Behavior Brief Measures: A development and Validation Study” **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 31.
- Akinwale, O. & George, O.(2020): “Work Environment and Job Satisfaction among Nurses in Government Tertiary Hospitals in Nigeria” **Rajagiri Management Journal**, Vol.3, No.2.
- Kulsum, Umami and others: “The Influence of Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance at The Palopo City Education Office” **Journal Manajemen**, Vol. 12.
- Mohale, Dagba & Amankwa, M.(2022) “**The Kingdom of Saudi Arabia. In The Palgrave Handbook of Comparative Public Administration: Concepts and Cases**” Singapore: Springer Nature Singapore.
- Abdelhamid, A.(2023) “The Intercession with King Abdul-Aziz Al Saud: An Analytical Study. Journal of Studies in The History and Civilization of Arabia” (SHCA), Vol.4, No.2.
- Yanksari, Raghdah(2024) : “The Impact of The Ethical Leadership and Knowledge sharing on the Employees Creativity: An Investigation of Saudi Companies”, Vol.5, No.4.
- Khan, M. and others(2020).: “ Kingdom of Saudi Arabia. Research, Innovation and Entrepreneurship in Saudi Arabia: Vision 2030”, Vol.1.
- Cansoy, R. and others(2021): “The Effect of School Principals’ Ethical Leadership on Teacher Job Satisfaction: The Mediating Role of School Ethical Climate, **International Journal of Psychology and Educational Studies**, Vol. 8, No.4.
- Freire, C., & Bettencourt, C.(2020) “Impact of Ethical Leadership on Job Satisfaction: The Mediating Effect of work–family Conflict”. **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.41, No.2.
- Asarkaya, Ç., & Akaarir, S.(2022) “The Effect of Ethical Leadership on Intrinsic Motivation and Employees Job Satisfaction, Working” Paper Series Dergisi, Vol. 2, No.1.

- Işık, A.(2020) :”Ethical Leadership and School Effectiveness: The Mediating Roles of Affective Commitment and Job Satisfaction” **International Journal of Educational Leadership and Management**, Vol. 8, No.1.
- Vikaraman, S. and others(2021): “Ethical Leadership Practices and Trust among Public School Leaders in Malaysia. Asian, **Journal of University Education**, Vol. 17, No.3.
- Azali Alghamdi: (2024). Green Leadership: A Promising Strategy for Promoting Sustainable Entrepreneurship at Saudi Universities. **Scientific Journal of King Faisal University: Humanities and Management Sciences**, Vol.3, No.1.
- Al-Thuwaybi, Razan(2024): The Effect of Job Satisfaction on the Performance of Saudi EFL Elementary School Teachers in Taif City, **International Journal of English Language Education**, Vol.1.
- Al Halbusi, H. and others(2020): “Examining the Impact of Ethical Leadership and Organizational justice on Employees’ Ethical behavior: Does person–organization fit play a role?. **Ethics & Behavior**, Vol. 30, No.7.
- Aldhmadi, Badr (2024) “Ethical Leadership Behaviors of Senior Managers Perceived by the Junior Managers working in Public Hospitals in Hail, Saudi Arabia. Pakistan, **Journal of Medical Sciences**, Vol. 40, No. 10.
- Alhaidani, H0moud and others(2024): “Navigating Organizational Justice and Ethical Leadership” **Empirical Evidence from Saudi Arabia. SAGE Open**, Vol. 14.